



جامعة الفراهيدي  
كلية الادارة والاقتصاد  
قسم المحاسبة

# المرحلة الاولى مبادئ الإدارة

استاذ عماد د. مها

الكورس الأول

2022/11/29

الاسم:

# الباب الأول

## طبيعة الإدارة وتطور فكرها

### الفصل الأول

#### طبيعة الإدارة ومهام المدير

أولاً: تعريف الإدارة والمدير

يمكن تعريف الإدارة بأنها "عملية التخطيط واتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، ومزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها".

المنظمة وحدة اجتماعية هادفة أما منشأة أعمال أو المنشأة اختصاراً فهي منظمة تستهدف الربح من بين ما تستهدف المرئود الاقتصادي (المادي أو المالي) المتمثل بالربح (تعظيم قيمة المنشأة) للمالكين.

وعليه فالمدير هو ذلك الفرد الذي تكون فعاليته الأساسية هي التخطيط واتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة، وذلك فيما يخص تعامله مع الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في المنظمة بكفاءة وفاعلية، وهو مصدر القوة الدافعة في المنظمة واللازمة لتحريك الموارد الساكنة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة والتكيف مع بيئتها.

الموارد	وظائف المدير			
	التخطيط واتخاذ القرار	التنظيم	القيادة والتحفيز	الرقابة
البشرية	.....	.....	.....	.....
المادية	.....	.....	.....	.....
المالية	.....	.....	.....	.....
والمعلوماتية	.....	.....	.....	.....



شكل (1): عملية الإدارة

ثانياً: مداخل دراسة الإدارة

1- يمكن دراسة الإدارة من خلال تقسيمها إلى قطاعين أساسيين هما: إدارة الأعمال والإدارة العامة، فإدارة الأعمال هي إدارة منشآت الأعمال أو (المنشآت) وذلك بغض النظر عن طبيعة ملكية المنشأة فقد تكون المنشأة عاملة في القطاع العام أو الخاص أو المختلط، إذ تبقى وظائف المدير كما هي تجاه إدارة الموارد

ج- الإدارة المالية: وتشمل إدارة مصطلح واستخدامات الأموال في المنشأة لأجل مختلفة، بهدف تعظيم قيمة المنشأة، وإداه المسؤوليات الأخرى تجاه المجتمع. وهي تضم أنشطة فرعية أهمها التحليل، والتخطيط والرقابة الماليين، وإدارة رأس المال العامل (الموجوبات والمطلوبات المتداولة)، ورأس المال الثابت (الموجودات الثابتة)، ومصادر التمويل، متوسط وطول الأجل، وكذلك المقاضاة بين المخاطر و السرود، وتحديد عيول رأس المال وكلفتها، والتقييم وإدارة مقوم الأرباح، والمؤالب المالية في إعلاء هيكله المنشأة (الإلتصاح، والإشطار).

د- إدارة الموارد البشرية: هي الأسم الحديث للجدول عن إدارة الأفراد (إدارة العاملين)، وهي تشمل: تحليل ووصف الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، واختيارها، وتدريبها، وتميئتها، ومكافئتها، وتقييم أدائها، ونظم حفها وسلامتها المهنية، والخدمات المقدمة لها، وعلاقات العمل الجماعية.

2- إدارة الأنشطة المساعدة:

أ- نشاط الإدارة العليا: لا يمكن تيوبب نشاط الإدارة العليا في المنشأة (رئيس مجلس الإدارة، والمدير العام، أو رئيس المنشأة، ونائبه) ضمن أي من الأنشطة الأساسية الأربع المذكورة. فهي إدارة فريقة، تعمل على تسييق أو أكامل كل نشاطات المنشأة في وحدة واحدة هادفة، مع مبالسة الوظائف الإدارية الأربع ولكن من مستوى عال، وقد يرتقي لهذه الإدارة العليا من كان يعمل سابقا في الأنشطة (الإدارات) الأساسية، ولكنه عندما يرتقي لها لابد ان ينظر إلى المنشأة ككل، وليس بعنظار نشاط معين فيها.

ب- البحث والتطوير: نشاط يتضمن القيام ببحوث تطبيقية هادفة إلى استيعاب التغيير والاستجابة له، بما في ذلك تطوير العمليات والتسويق والمالية والموارد البشرية، في إطار البيئة المتجددة.

ج- العلاقات العامة: نشاط يربط المنشأة (المنظمة) بالمجتمع من خلال الإلتصاح السليم عن حاجات البيئة وموقفها من مخرجات المنظمة، والإعلام الصحيح عن سياسات ونتائج المنظمة لتعريف البيئة بيهاماتها، وتوفيره جمورها بأفضل صيغ الإفادة من تلك النتاجات. هذا إلى جانب التسييق السليم مع إدارة المنظمة والمشاركة في رسم سياساتها لبلوغ الحد الأعلى الممكن في إتباع حاجات البيئة.

د- الخدمات المساعدة الأخرى: إلى ذلك هناك نشاطات وأخذ شكل إدارات) مساعدة متنوعة، مثل الشؤون القانونية، والمكتبية، وتقديم مجموعة من الإستشارات إلى إدارة المنظمة. وتحدد مجموعة من هذه الخدمات بحسب حاجة المنظمة إليها وطبيعة صلها.

رابعاً: التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة

تتعاطم التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة بسبب تعقيد الإدارة، وتدخل الورة في شؤون المنشآت وتزايد قوة الإدارة ومسؤولياتها في المجتمع.

المذكورة، والتي تكاطر ضمن النشاطات الأساسية في المنشأة بعض اللطرف عن طبيعة ملكيتها، أما الإدارة العامة فهي إدارة دولر الولة وميثاقها غير الهادفة لتعقيق المبرود الإقتصادي مع التتراط الكفاءة والفاعلية أيضاً.

2- ويمكن دراسة إدارة الأعمال على أسس أنشطة المنشأة الأساسية منها والمساعدة فالأنشطة الأساسية هي العمليات والتسويق والموارد البشرية، والمالية، ولما الأنشطة المساعدة فهي البحث والتطوير والعلاقات العامة والخدمات المساعدة الأخرى (القانونية، والمكتبية، والاستقبرية).

3- هناك مسهل ثالث يتضمن دراسة الإدارة قطاعياً سواء أكانت إدارة الأعمال أم إدارة عامة، فإدارة الأعمال تتضمن إدارة المنشآت العاملة في قطاعات الصناعة والزراعة والتعمين والنفط والتسييد والحجرة والصورة والتأمين والنقل والمواصلات، والسياحة، والتفائق، أما الإدارة العامة فتتضمن قطاعها إدارة دولر التريبة والتطعيم العالي والبحث الطبي والصحة والخارجية والثقافة والإعلام والرعي.

4- دراسة الإدارة من خلال وظائف المدير المشغل إليها أنتا.

ثالثاً: نشاطات المنشأة

يعمل المبرود في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي، في مجموعة مقترعة ومكاملة من الأنشطة الأساسية للمنشأة التي تأخذ شكل أربع إدارات: إدارة العمليات وإدارة التسويق، والإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية. وكانت هذه الأنشطة تسمى سابقاً "وظائف المنشأة"، مما كان يؤدي إلى بعض الإختلاط بين وظائف المنشأة ووظائف المدير. وإلى جانب الأربعة الأساسية هناك إدارات مساعدة تتضمن: إدارة البحث والتطوير، وإدارة العلاقات العامة، وإدارة للخدمات المساعدة، وتلر كل الإدارات العليا في المنشأة التي تعد أحد أنشطة المنشأة أيضاً.

1- إدارة الأنشطة الأساسية في المنشأة:

أ- إدارة العمليات: كان يطلق على هذا النشاط في الماضي مسمى "إدارة الإنتاج" بمعناها الواسع بما في ذلك إدارة المشتريات والمخازن، غير أن إدارة العمليات تعد التسمية المعاصرة، وهي تتضمن عمليات المنشأة الصناعية إلى عمليات المنشأة التي تحول بموجبها المحصلات (من الموارد المتقوصة) إلى مخرجات (من السلع والخدمات). ذات القيمة التي تتوق قيمة المدخلات. ومن بين أهم التخصصات داخل هذه الإدارة: تخطيط الطاقة الإنتاجية، واختيار الموقع، وتخطيط مراحل تحويل المدخلات إلى مخرجات، والتزريب الداخلي للمصنع، وجولة الإنتاج، والتوريد (الشراء)، والرقابة على المخرودن، وطي الجردة، والإنتاجية.

ب- إدارة التسويق: وهي تتضمن بيع متقوجات المنشأة من السلع والخدمات إلى الزبائن (من مستهلكين ومشتات وسيطاً)، وذلك بعد التعرف أصلاً على رغباتهم واحتياجاتهم، والعمل على إشباعها في الكم والنوع، وفي الزمان والمكان المناسبين، عليه فإن نشاط التسويق يشمل تحديد المزيج التسويقي، بما فيه مزيج المنتج، والسعر، والترويج، والتوزيع وبحوث التسويق.

وخصر التهم ومهار التهم وإيداعها، كما أن اللزولة تأثيرها الكبير في إتاحة الفرص أمام الإدارة لرفع مستوى الإنتاجية.

3- سلطات الإدارة ومسؤولياتها أمام المجتمع: لقد ترايبحت قوة الإدارة في المجتمع وفي الاقتصاد الوطني، وبالوقت ذاته ترايد فهمها، بل أن القوة الاقتصادية لأية دولة ترتبط بقدره منظماتها على الإسهام في تحقيق النمو الاقتصادي، وليرافق هذه القوة المترابطة للمنظمات ترايد في مسؤولياتها تجاه المجتمع.

#### خامساً: مهمات المدير

يمكن دراسة مهمات المدير من وجهة صيدية أهمها:

1- المهمات الإدارية: ويمكن توبيتها في خمس مجموعات:  
أ- المهارات التقنية: حيث يتطلب مهارات تقنية لإيجاد اللغالبات المسؤولون عنها، وتظهر أهمية هذه المهارات بشكل أكبر في المستويات الوسطى والدنيا من الإدارة وخاصة الأخيرة.

ب- المهارات التفاعلية أو مهارات العلاقات الإنسانية: حيث يكر من المديرين وقتا ملحوظا للتفاعل مع الأشخاص داخل وخارج المنظمة على شكل علاقات إنسانية مع الغير، وبخاصة من خلال الاجتماعات، ويتطلب المدير هنا مهارات للتفاعل مع الآخرين، والاتصال بهم والتفاعل معهم وتخصيصهم للأداء الأفضل. إن مثل هذه المهارات تعد أمرا من أسرار نجاح المدير.

ج- المهارات الإدارية الكلية: وتعتمد على القابلية لأهنية المدير لاستيعاب علاقات السبب والآخر، وتصور الكلية الشاملة التي ترتبط فيها أجزاء المنظمة سوية، أي إلى نظرتة الكلية للمنظمة.

د- المهارات التفصيلية: فالمدير الناجح يتمتع بهارة تفصيلية، مطاهاه وأسباب المشكلات (مثلا زيادة دوران العمل) وتحديد المالمات اللازمة لها، كما أنه يتمتع بالقدرة على تخصيص الجوانب الإيجابية في الأداء مثلا (الارتفاع المبيعات).

هـ- المهارات التخطيطية: وتشابه مع المهارات الإدارية وتتكامل مع المهارات التفصيلية، وتتمثل بقدره المدير على تحديد المتغيرات الأساسية في المواقف وكيفية ترائبها، وأسبقيات مالماتها، كما أنها تساهم المدير في اختيار الإرسق التوجيهات الممكنة في المواقف التي تالمها المنظمة.

1- تعقيد الإدارة بشكل متزايد: لقد تامت وتعدت الفرص والتحديات التي تواجه الإدارة في الأونة الأخيرة، وذلك بسبب العديد من العوامل أهمها:

أ- حجم المنظمة وسعة نشاطها جغرافيا: كلما تاسى حجم المنظمة وتوسعت انشطتها جغرافيا داخل القطر ودوليا، كلما ازادت صعوبات إدارتها، إذ أنه من الأسهل قيادة وتسيق جهود المئات من الأفراد في منطقة معينة، فليسا بإزاء هذه المهمات تجاه آلاف الأفراد المنتشرين في مناطق متعددة محليا ودوليا.

ب- تخصص الموارد البشرية وصعوبة العمل: تتزايد الحاجة لتخصص الموارد البشرية بتقيد المالمات الإنتاجية وترابطها وضرورة شراء الممائلت من وسائل البشرية بتقيد الأفراد من المتقوعن من مهنيين ومحاسبين و... وعامل الغير، كما أن إدارة الأفراد من المتقوعن من مهنيين ومحاسبين و... وعامل حارفين وغير حارفين، تعرض على الإدارة ضرورة تسيق جهودهم وتكاملها بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وكثف.

ج- تغير نمط الأفراد: تتحل الممائلت بشكل متواصل لسبب أو لآخر وهو تغيير نمط (المالك-المسئ) أي الذي يمتلكها أو يترها معا) إلى نمط المنظمة التي تعمل فيها إدارة مهنية أعبوة تحصل على المكافآت المترعة من المالكين، كما ألفت مجموعات الأفراد المهتمة ترتبط بمنظمات خارجية عديدة (التقنية، الجمعي... ) وتسمى إلى درجة أكبر من الاستقلال الشخصي وتحقيق المكافأة الاجتماعية والتمتع بالقوة في المجتمع.

د- تمدد اللزولة في شؤون المنظمة: حيث تخضع المنظمة لتدخل العديد من دوائر اللزولة في شؤونها، فبجانب رقابة على شئونهاها وحكي علاقاتها بالأفراد العاملين فيها وعلى شؤونها المالية وعلى أثار صلباتها على البيئة، وتلرس من هذه اللزولة تدخلها بموجب التشريعات والتعليمات الأتلفة.

هـ- التغيير المتسارع: إلى جانب التغييرات الممائلت منها الأفضمخ اللقدي السريع الإدارة المعاصرة وتوجه نحو مشكلات عديدة منها الأفضمخ اللقدي السريع والتغييرات الاجتماعية، طلبت وضغوط للمستهلكين، والإزاحات والابتكارات المترابطة في مختلف أنشطة المنظمة، وفي إطار هذا التغيير المتسارع يتربط على المسئ أن يواكب التطورات ويسايرها ويحيط باستجابتها ويتكيف معها.

2- الإمارة والإنتاجية: تعد ضرورة رفح مستوى الإنتاجية تحديا كبيرا للإدارة المعاصرة، والإنتاجية هي مقياس للمنتوج الاقتصادي للورد الواحد، والإنتاجية الأعلى هي أسس القيمة الاقتصادية والاجتماعية وتؤثر في مستوى الإنتاجية عوامل داخل المنظمة وخارجها لأيد للمبرين من الأخل الأقرارات المنمنية بشئها، إذ أن عليهم تقييم اللزائف المترعة للأفراد، وتعميم اللوظائف بشكل يؤدي إلى زيادة الأداء، كما أن عليهم الحصول على مصطلح التمويل. وفي إطار البيئة الخارجية المتغيرة باستمرار يتربط على المبرين تقديم المنتجات المطلوبة في السوق كما ونوعا، وهكذا وتعقد نوعية الأقرارات تلك على قدرة المبرين

- 1- التفرع: المدراء والعلمون المشكلات المتفرعة أثناء عملهم اليومي، بسبب تعددها ونشوتها باستمرار.
- 2- الفعل اللغوي أو غير اللفظي: المدراء يحفرون دائما عن المكونات غير الروتينية في عملهم، كما أنهم يهتمون بالاستيقاظ للمعلومات غير الرسمية التي يستفوزها من الاجتماعات، وهم يتعلمون المستقل أكثر من دراستهم للمنهج.
- 3- الاتصالات الشفوية: المدراء يفضلون الاتصالات الشفوية ويكرهون جزءا مهما من يوم العمل لها وبخاصة التي تأخذ شكل الاجتماعات والاتصالات الهاتفية.
- 4- الانفصال في شبكات الاتصالات: يمد المدراء مركزا لسلطة من شبكات الاتصال مع الرؤساء والبروزسون، والأشخاص خارج المنظمة.
- 5- التفويت في العمل الإداري وإمكانات نقل المهارات الإدارية:
  - أ- التفويت في العمل الإداري: بالرغم من وجود عوامل مشتركة في المهام الإدارية، فإن هناك كذلك تفاوت في العمل الإداري، وهناك ثلاثة محاور للتفاوت في العمل الإداري هي:
    - 1- المتطلبات السلوكية: وهي متطلبات لابد للمديرين من التخطي بها في تعاملهم مع الرؤساء والبروزسون والأفراد، والجهات الخارجية وهي: مقابلة.
    - 2- اللقوة الداخلية والخارجية على سلوك المدير: وتتضمن المحددات على صل المدير ونهها: قيود مالية، وبشرية وتكنولوجيا وتعاقبية وغيرها.
    - 3- الخبرات المتاحة: هي مجموعة الدلائل المتاحة أمام المدير عندما يمارس مهمته فليسا بالمدراء الآخرين، بما في ذلك مدى حريته في اختيار الجوانب التي يؤكد عليها في عمله، وما يختار تحويله للآخرين من صلاحياته، وما يستطيع إهماله على أنه قليل الأهمية.
    - 4- إمكانات نقل المهارات الإدارية: ليس من السهل نقل المهارات الإدارية من منظمة إلى أخرى، ولو أن هناك أمثلة وتجارب تشير إلى إمكانية نقلها فالمهارات هذه تنمو وتتطور في منظمة ما بسبب الخبرات المتراكمة والاتصالات، والتعلم في تفاصيل الأنشطة والعمليات. وهناك عدد محدد من المدراء في المنظمات العليا الذين استطاعوا تحقيق النجاح عندما تحولوا إلى منظمة أخرى من المنظمة التي اكتسبوا المهارات فيها.
    - 5- أدوار المدير أو الفعالية الإدارية:
      - أ- الأساليب المستخدمة في تهم الطبيعة المتعددة للعمل الإداري في المنظمة تحيد الأدوار المتعددة التي يلعبها المدير، وهناك عشرة أدوار للمدير، يمكن توبيخها في ثلاثة مجموعات رئيسية، هي:

	إدراكية	إدراكية	إدراكية
إدراكية	إدراكية	إدراكية	إدراكية
تفاعلية	تفاعلية	تفاعلية	تفاعلية
تشخيصية	تشخيصية	تشخيصية	تشخيصية
تحليلية	تحليلية	تحليلية	تحليلية
فنية	فنية	فنية	فنية

شكل (2): المهارات الإدارية للمستويات الإدارية المختلفة

- 1- مصدر المهارات الإدارية: وما مصدر ان أساليبها
- 2- التنظيم: فالترجع المعاصر يتمثل في الأجال المترابطة على الجامعات والمعاهد المتخصصة بالتعليم الإداري، ومثل الحصول على شهادة متخصصة في الإدارة قبل إكمال وظيفة المدير سنة العصر.
- 3- التجربة العملية: فبالجانب التعليمي، تتطلب الإدارة ممارسة عملية كلية، إذ أن التعرض الميداني مع المشكلات ومواجهتها للواقع المتغيرة، والمصروف والتحديات تخلق للفرص أمام المدير للتعلم منها، وتراكم الخبرة. ولهذا فإن الاتجاه المعاصر أتاح مجالات للتدريب المهني أمام المديرين بشكل مستمر وينتهي داخل وخارج منظماتهم.
- 4- أنماط السلوك الإداري:
  - أ- تشير الدراسات الميدانية المبررة لمشاهدة سلوك المدراء أثناء العمل إلى أن عايتهم مشغولون في أداء المهمات المتفرعة، وأن أنماط عملهم المعاصر التي تمت مشاغلها عموما لا تشير إلى أنهم يتقنون المشكلات كل واحدة منها بعد الجهد الأخرى، بل أن عملهم يتمثل بالتفرع والمهام المتعددة (تعدد الروتينية) والاتصالات الشفوية، والانغماس في شبكات الاتصالات، وعلى النحو الآتي:

بعد تحديد المشكلة والفرصة التي يواجهها، والبحث عن الحلول البديلة وتقرير البديل، ثم اختيار أفضلها من حيث قدرة ذلك البديل على حل المشكلة وتحقيق الأهداف.

2- التنظيم: يتطلب تنفيذ الخطط القيام بوظيفة التنظيم التي تتضمن تجهيز المنشأة بالموارد البشرية والمالية والمعلوماتية، وبناء العلاقات بين أنشطة وتقسيمات المنظمة وبين الوظائف والأفراد، بهدف تحقيق أهدافها بكفاءة وتتضمن هذه الوظيفة تجزئة الأهداف إلى أهداف فرعية للتقسيمات وإياطة الواجبات، وإنشاء الوظائف وتحديد محتواها وتجميعها في تلك التقسيمات على شكل هيكل تنظيمي، وتحديد العلاقات بين التقسيمات.

3- القيادة والتحفيز: يستطيع المدير من خلال القيادة تحقيق التعاون بين الأفراد لبلوغ الأهداف كما يحفزهم على تصمين الأداء باستمرار. ويتطلب ممارسة هذه الوظيفة فهم سلوك الأفراد والجماعات الصغيرة وتحقيق الاتصالات معهم.

4- الرقابة: وتعني توجيه المنظمة للتأكد من تحقيق الأهداف وتقييم الخطط ومن أهم مكروبات هذه الوظيفة المقارنة بين الأداء الفعلي والخطط على المستويين التنظيمي والفردي، والاستمالة بمجموعة من المعايير المحددة مسبقاً ويتطلب ذلك أيضاً تحديد الانحرافات وتبسيط أسبابها، ومن ثم إجراء التعديلات في الخطط أو الأداء الفعلي أو في الاثنين معا لغرض تحقيق الأهداف وقد يشمل ذلك تعديل نظم التحفيز أو تصحيح مسارات الاتصالات أو إعادة النظر بأساليب اتخاذ القرار أو تعديل الهيكل التنظيمي.

### مسلماً: مستويات الإدارة

هناك ثلاثة أنواع أساسية من المديرين تعمل سوياً في ثلاثة مستويات تنظيمية هي:

1- الإدارة العليا: وتتألف من عدد قليل من المديرين يشغلون مواقع رئيس مجلس الإدارة، والمدير العام ورئيس المنشأة ومعاون المدير العام أو نائب الرئيس وتختص الإدارة العليا بتطوير ومراجعة الخطط طويلة الأجل، وتقديم أداء التقسيمات الرئيسية، وإداه المديرين الاستراتيجيين، والتفاوض مع المديرين والمرؤوسين في تنزيل المشاكل ذات الأبعاد والأفق العامة.

2- الإدارة الوسيطة: وتتكون من مدير التقسيمات الإدارية في المنشأة، والمسؤولة عن أداء وظائفها الرئيسية (الإنتاج والعمليات، التسويق، الموارد البشرية، الموارد المالية) والوظائف المساعدة (البحث والتطوير، العلاقات العامة، الخدمات المساعدة)، كما تشمل مدبري الفروع أو المعامل المنتشرة جغرافياً، وقد يكون لكل من هؤلاء المديرين معاونون أو مساعدون يعملون في الإدارة الوسيطة كذلك، وتختص الإدارة الوسيطة بإعداد الخطط متوسطة الأجل انطلاقاً من الخطط طويلة الأجل التي تعدها الإدارة العليا وتبذل أداء المديرين في المستوى الأدنى، ووضوح سبلات الأقسام، ومراجعة التقارير الدورية عن سير الأعمال لإحلال

### مؤرخ كتاب محاسبى الإدارة للعلم الراسى 2013

1- الأفعال التشغيلية وهي ثلاثة أنواع:

- (أ) الأفعال التشغيلية: تتمثل في الأفعال التي يتم تنفيذها في إطار العمل اليومي، مثل عمليات الإنتاج والتوزيع.
- (ب) الأفعال الاستراتيجية: تتمثل في الأفعال التي يتم تنفيذها في إطار العمل الاستراتيجي، مثل عمليات التسويق والتمويل.
- (ج) الأفعال الإدارية: تتمثل في الأفعال التي يتم تنفيذها في إطار العمل الإداري، مثل عمليات التخطيط والتحكم.

2- الأفعال التشغيلية: وهي تلك الأفعال التي يتم تنفيذها في إطار العمل اليومي، مثل عمليات الإنتاج والتوزيع.

3- الأفعال الاستراتيجية: وهي تلك الأفعال التي يتم تنفيذها في إطار العمل الاستراتيجي، مثل عمليات التسويق والتمويل.

4- الأفعال الإدارية: وهي تلك الأفعال التي يتم تنفيذها في إطار العمل الإداري، مثل عمليات التخطيط والتحكم.

5- الأفعال التشغيلية: وهي تلك الأفعال التي يتم تنفيذها في إطار العمل اليومي، مثل عمليات الإنتاج والتوزيع.

6- الأفعال الاستراتيجية: وهي تلك الأفعال التي يتم تنفيذها في إطار العمل الاستراتيجي، مثل عمليات التسويق والتمويل.

7- الأفعال الإدارية: وهي تلك الأفعال التي يتم تنفيذها في إطار العمل الإداري، مثل عمليات التخطيط والتحكم.

8- الأفعال التشغيلية: وهي تلك الأفعال التي يتم تنفيذها في إطار العمل اليومي، مثل عمليات الإنتاج والتوزيع.

9- الأفعال الاستراتيجية: وهي تلك الأفعال التي يتم تنفيذها في إطار العمل الاستراتيجي، مثل عمليات التسويق والتمويل.

10- الأفعال الإدارية: وهي تلك الأفعال التي يتم تنفيذها في إطار العمل الإداري، مثل عمليات التخطيط والتحكم.

11- الأفعال التشغيلية: وهي تلك الأفعال التي يتم تنفيذها في إطار العمل اليومي، مثل عمليات الإنتاج والتوزيع.

12- الأفعال الاستراتيجية: وهي تلك الأفعال التي يتم تنفيذها في إطار العمل الاستراتيجي، مثل عمليات التسويق والتمويل.

13- الأفعال الإدارية: وهي تلك الأفعال التي يتم تنفيذها في إطار العمل الإداري، مثل عمليات التخطيط والتحكم.

14- الأفعال التشغيلية: وهي تلك الأفعال التي يتم تنفيذها في إطار العمل اليومي، مثل عمليات الإنتاج والتوزيع.

15- الأفعال الاستراتيجية: وهي تلك الأفعال التي يتم تنفيذها في إطار العمل الاستراتيجي، مثل عمليات التسويق والتمويل.

16- الأفعال الإدارية: وهي تلك الأفعال التي يتم تنفيذها في إطار العمل الإداري، مثل عمليات التخطيط والتحكم.

17- الأفعال التشغيلية: وهي تلك الأفعال التي يتم تنفيذها في إطار العمل اليومي، مثل عمليات الإنتاج والتوزيع.

18- الأفعال الاستراتيجية: وهي تلك الأفعال التي يتم تنفيذها في إطار العمل الاستراتيجي، مثل عمليات التسويق والتمويل.

19- الأفعال الإدارية: وهي تلك الأفعال التي يتم تنفيذها في إطار العمل الإداري، مثل عمليات التخطيط والتحكم.

دوائر التربية والتعليم العالي والبحث العلمي والصحة والحارحية والثقافة والإعلام والري.

د- دراسة الإدارة من خلال وظائف المدير المشار إليها آنفاً.

3- لماذا تتنوع مهمات المدير وتوزع في مجالات كثيرة؟  
إن غالبية المدراء مشغولون في أداء المهمات المتنوعة، وإن أمط عملهم المعاصر التي تمت مشاغلها عليها لا تشير إلى أنهم يتقارون المشكلات كل واحدة منها بعد إنجاز الأخرى، بل إن عملهم يتناثر بالتوزيع والمهام المتعددة (غير الروتينية)، والاتصالات الشفوية، والانغماس في شبكات الاتصالات، وعلى النحو الآتي:

أ- التوزيع: المدراء يعالجون المشكلات المتنوعة أثناء صلهم اليومي، بسبب تعددها ونشوبها باستمرار.

ب- العمل الأشبه أو غير الرتيب: المدراء يواجهون دائماً من المكونات غير الروتينية في صلهم، كما أنهم يهتمون ويضعون الأسبقية للمطلوبات غير الرسمية التي يستشرفونها من الاجتماعات، وهم يتعلمون للمستقبل أكثر من دراستهم للماضي.

ج- الاتصالات الشفوية: المدراء يفضلون الاتصالات الشفوية ويكرسون جزءاً مهماً من يوم العمل لها وبخاصة التي تأخذ شكل الاجتماعات والاتصالات الهاتفية.

د- الانغماس في شبكات الاتصالات: يعد المدير مركزاً لسلسلة من شبكات الاتصال مع الرؤساء والمرؤوسين، والأشخاص خارج المنظمة.

5- هل إن المهارات الإدارية قليلة لتقل من منظمة لأخرى؟ ولماذا؟  
ليس من السهل نقل المهارات الإدارية من منظمة إلى أخرى، ولو أن هناك أمثلة وتجارب تشير إلى إمكانية نقلها فالمهارات هذه تنمو وتتطور في منظمة ما بسبب الخبرات المتراكمة والاتصالات، ولتتمق في تفاصيل الأنشطة والعمليات. وهناك عدد محدد من المدراء في المستويات العليا الذين استطاعوا تحقيق النجاح عندما تحولوا إلى منظمة أخرى من المنظمة التي اكتسبوا المهارات فيها.

6- كيف يساعد تحديد أدوار المدير في فهم درجة تعقيد العملية الإدارية؟  
من الأساليب المستخدمة في فهم الطبيعة المعقدة للعمل الإداري في المنظمة تحديد الأدوار المعقدة التي يلعبها المدير، وهناك عشرة أدوار للمدير، يمكن توبيخها في ثلاثة مجموعات رئيسة، هي:

أ- الأدوار التفاعلية: وهي ثلاثة أدوار:

يسارس المهمات القانونية، الاحتفاء بالأخربن، واستقبال الزائرين، وتوقيع المحادثات.

(ثانياً) الثالث: إذ أنه يقوم ويعمل على تحفيز المرؤوسين باتجاه الجاه المهمات.

(ثالثاً) حلقة الوصل: وهو دور يتركز على العلاقات الواقعية مع المدراء الأخرين في المنظمة، ومع رؤوسا له جافداً خلق قاعدة للتعاون المشترك.

تصيرة ومتوسطة. وتقييم التوجهات للمديرين المرؤوسين في مشكلات الإنتاج

والتسويق والموارد البشرية والمالية وغيرها.

3- الإدارة المباشرة أو الإشرافية: (الوحدة) سواء أكانت تشمل وظيفة المدير أم من تعيينات المنشأة (الشعبة، الوحدة) وتختص الإدارة المباشرة بإعداد مساعديه، وصولاً إلى مستوى في المنطق متوسطة الأجل أعلاه، ومناجاة الخط التشغيلية الفعالة، اعتماداً على الخط متوسطة الأجل أعلاه، ومناجاة إلهاء الأفراد في المستويات الدنيا والمشرفين وإسناد المهمات التفصيلية للأفراد، ومسن الاتصالات المباشرة معهم.

### أسئلة الفصل الأول

1- ما هي طبيعة الإدارة والمدير؟  
يمكن تعريف الإدارة بأنها "عملية التخطيط واتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد البشرية والمالية والمالية، والمعلوماتية، ومنهجها وتوجيهها وتحولها إلى مخرجات بكفاءة لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها".

2- ما هي أهم المناطق لدراسة الإدارة؟  
أ- يمكن دراسة الإدارة من خلال تقسيمها إلى قطاعين أساسيين هما: إدارة الأصل والإدارة العامة، فإدارة الأصل هي إدارة منشآت الأعمال أو النشاطات التجارية، وإدارة العامة، فإدارة منشآت الأعمال هي إدارة الموارد البشرية أو المخاطف إذ تبقى وظائف المدير كما هي تجاه إدارة الموارد المتكورة، والتي تكثر ضمن النشاطات الأساسية في المنشأة بغض النظر عن طبيعة ملكيتها، أما الإدارة العامة فهي إدارة دوائر الدولة وهيئاتها غير الهادفة لتحقيق المبرود الاقتصادي مع اشتراط الكفاءة والفاعلية أيضاً.

ب- ويمكن دراسة إدارة الأصل على أساس أنشطة المنشأة الأساسية منها والمساعدة فالأنشطة الأساسية هي العمليات والتسويق والموارد البشرية والمالية، وأما الأنشطة المساعدة فهي العلاقات العامة والخدمات المساندة الأخرى (التقنية، والسكنية، والاستشارية).

ج- هناك منطل ثلاث يتضمن دراسة الإدارة قطاعاً سواها أكانت إدارة الأصل أم إدارة عامة، فإدارة الأصل تتضمن إدارة المنشآت العاملة في قطاعات الصناعة والزراعة والتعمير والبنية التحتية والتجارية والصنوبرية والتأمين والتقال والنو اصلات، والسياحة، والفنادق، أما الإدارة العامة فتتضمن قطاعاً ألباً

الجمعية...، وتسمى إلى درجة أكبر من الاستقلال الشخصي وتحقيق المكانة الاجتماعية والتمتع بالقوة في المجتمع.

د- تدخل الدولة في شؤون المنظمة: حيث تخضع المنظمة لتدخل العديد من دوائر الدولة في شؤونها، فهناك رقابة على مشروعاتها وعلى علاقاتها بالأفراد العاملين فيها وعلى شؤونها المالية وعلى أثر عملياتها على البيئة، وتساير هذه الدوائر تدخلها بموجب التشريعات والتعليمات النافذة.

هـ- التغيير المتسارع: إلى جانب التغييرات المشار إليها آنفاً، فإن اعتمادات الإدارة المعاصرة تتوجه نحو مشكلات عديدة منها التضخم النقدي السريع والتغييرات الاجتماعية، طلبات وضغوط المستهلكين، والإسحابات والابتكارات المتزايدة في مختلف أنشطة المنظمة، وفي إطار هذا التغيير المتسارع يترتب على المدير أن يواجه التطورات ويسايرها ويحيط بمسئولياتها ويتكيف معها.

2- الإدارة والإنتاجية: تعد ضرورة رفيع مستوى الإنتاجية تحدياً كبيراً للإدارة المعاصرة، والإنتاجية هي مقياس للتنوع الاقتصادي للفرد الواحد، والإنتاجية الأعلى هي أساس التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتؤثر في مستوى الإنتاجية عوامل داخل المنظمة وخارجها لابد للمديرين من اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، إذ أن عليهم تقديم الحوافز المتنوعة للأفراد، وتعميم الوظائف بشكل يودي إلى زيادة الأداة، كما أن عليهم الحصول على مصادر التمويل. وفي إطار البيئة الخارجية المتغيرة باستمرار يترتب على المديرين تقديم المنتجات المطلوبة في السوق كما ونوعاً، وهكذا. ويعتمد نوعية القرارات تلك على قدرة المديرين وخبراتهم ومهاراتهم وإبداعاتهم، كما أن للدولة تأثيرها الكبير في إتاحة الفرص أمام الإدارة لرفع مستوى الإنتاجية.

3- سلطات الإدارة ومسؤولياتها أمام المجتمع: لقد تزايدت قوة الإدارة في المجتمع وفي الاقتصاد الوطني، وطلقت ذاته تزايد فيهما، بل إن القوة الاقتصادية لاية دولة ترتبط بقوة منظماتها على الإسهام في تحقيق النمو الاقتصادي، ويرافق هذه القوة المتزايدة للمنظمات تزايد في مسؤولياتها تجاه المجتمع.

ب- الأدوار المعرفية: وهي ثلاثة أدوار: (أولاً) المرقب: فالمدير يشتمل المعلومات والتحاليل ذات الصلة بالعمليات والحوادث الخارجة، ويؤكد التطورات، ويتكلم الأفكار والاتجاهات الجيدة.

(ثانية) المرسل: ويشتمل إرسال المعلومات المستلمة من الخارج إلى أفراد المنظمة أو الأفراد العاملين برؤسها.

(ثالثاً) الناظر: فهو يتكلم باسم المنظمة، أو التقسيم الذي يرأسه فيها وينقل المعلومات الداخلية إلى خارج المنظمة أو خارج ذلك التقسيم.

ج- الأدوار القيادية: وهي أربعة أدوار: (أولاً) المنظم: يربط العمل: فهو يباشر بالتغيير، بعد رصد المشكلة ومباركته بإجراء التغيير اللازم لها.

(ثانية) مبالغ الارتياك: فهو يوجه لحل الارتياكات والمشكلات، وبخاصة غير المتوقع منها، مثل المشكلات مع الموردين أو مع الزبائن.

(ثالثاً) موزع الموارد: فهو يقرر توزيع الموارد المتاحة للمنظمة أو للتقسيم الذي يرأسه، مثل الأفراد، والأموال، والمعدات، والوقت.

(رابعاً) المفوض: فهو يتسلم مع الزبائن والجهات الداخلية المتعاملة معه لفرض تحقيق مصالح المنظمة أو التقسيم التي يديره فيها.

11- ما هي أهم التحديات والخصم التي تواجه الإدارة المعاصرة بسبب تعقيد الإدارة، وتدخل الدولة وتنظيم الشركات وتزايد قوة الإدارة ومسؤولياتها في المجتمع.

1- تعقيد الإدارة بشكل متزايد: لقد تزايدت وتعدت الفرص والتحديات التي تواجه الإدارة في الأونة الأخيرة، وذلك بسبب العديد من العوامل أهمها:

أ- حجم المنظمة وسعة نشاطها جغرافياً: فكما تنامي حجم المنظمة وتوسعت أنشطتها جغرافياً داخل القطر ودولياً، كلما ازدادت صعوبات إدارتها، إذ أنه من الأسهل قيادة وتنسيق جهود مئات من الأفراد في منطقة معينة، قياساً بإناء هذه المهمات تجاه آلاف الأفراد المنتشرين في مناطق متعددة محلياً ودولياً.

ب- تخصص الموارد البشرية وصعوبة العمل: تزايدت الحاجة لتخصص الموارد البشرية بتعدد العمليات الإنتاجية وترايبها وصعوبة شراء المستلزمات من الغير، كما أن إدارة الأفراد من المتقنين من مهنيين ومحاسبين و... وحملها مابين وغير ماهرين، تفرض على الإدارة ضرورة تنسيق جهودهم وتكاملها بما يودي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وتكليف.

ج- تغيير ملكة الأفراد: تتبدل المشاك بشكل متواصل لسبب أو لآخر وهو تغيير لسط (المالك المدير) أي الذي يمتلكها أو يديرها معاً إلى نمط المنظمة التي تعمل فيها إدارة مهنية أجرة تحصل على المكافآت المتنوعة من المالكين كما أخذت مجموعات الأفراد المهنية ترتبط بمنظمات خارجية صليبة (التعليق)



(6) إيمان المصلحة الفردية لمصلحة المجموعة، (7) الساسمة الهرمية في التنظيم، (8) المكافأة، (9) المركزية، (10) النظام، (11) الحالة، (12) استقرار الموقع الإداري، (13) المبالغة، (14) الروح المعنوية. وقد أكد على المرونة في تطبيق هذه القواعد على أن الإدارة علم وفق ما:

3- مدرسة البيروقراطية: كانت هذه المدرسة من تحتاج عالم الاجتماع الألماني (ماكس فيبر) الذي عاش خلال (1864-1920) والذي انصب اهتمامه على دراسة السلطة في المنظمة، وقد اثبت من تحليله مفهوم (البيروقراطية)، أي (حكم المكتب) وقد قصد بذلك المفهوم تلك المنظمة الرشيدة التي تؤدي مهامها بأعلى كفاءة، ويتألف نظام البيروقراطية من عدد من المكونات الأساسية، هي:

- ب- سلسلة واضحة من إصدار الأوامر.
- ج- اختيار الأعضاء على أساس التدريب الفني المطلوب.
- د- اعتماد الترقية على الإقصية أو الإنجاز أو الاثنين معاً.
- هـ- الفصل بين ملكية المنظمة وإدارتها.

و- خضوع جميع الأعضاء للانضباط والرقابة أثناء أداءهم لمهامهم. ولم يكن هدف (ماكس فيبر) صياغة منظمة مثالية، بل تحليل الكيفية التي يمكن بها (البيروقراطية) أن تكون المميز من الهيمنة على مروضيه، وإذا كانت البيروقراطية تعني في يومنا هذا الإجراءات الطويلة والروتينية (الرتابة)، والبطء في مسير العمل الإداري، وتعتقده غير المبررة، وضم الكفاءة، لأن هذه الصفات لم تكن مقصودة من قبل فيبر الذي كان يرى أن المنظمة البيروقراطية التي تدار من قبل مديرين جرى اختيارهم وتأهيلهم بشكل سليم، قادرة على تحقيق أعلى مستويات الكفاءة، وذلك يعود إلى امتلاك المنظمة للمرونة الفنية مهما كانت طبيعة النظام المبني الذي تعمل فيه.

4- السمات المشتركة للمدارس الفرعية في إطار المدرسة التقليدية: بالرغم من عدم التواصل الطبيعي بين المدارس الفرعية المتكثرة ونشوء كل منها بمعزل عن الآخر، فإن هناك أقطاعات أساسية ركزت عليها، وتعد من قبيل الأقطاعات الرئيسية، وهي:

- أ- تصرف الإنسان بشكل رشيد.
- ب- حاجة الأفراد لضوابط واضحة لتفادي الارتباك في العمل.
- ج- تتضمن الإدارة أساليب التفاعلات الرسمية للأفراد، ولا بد أن تؤدي مهامها بغض النظر عن مشكلاتهم ومسئولياتهم الشخصية.
- د- ضعف رغبة الأفراد بالعمل، ومن ثم ضرورة الإشراف عليها بدقة.
- هـ- جدوى الحوافز الاقتصادية والظروف المادية في رفع مستوى الأداء.
- و- تقسيم العمل.
- ز- الساسمة الرسمية.

## الفصل الثاني تطور الفكر الإداري

أولاً: المدرسة التقليدية (الكلاسيكية): وتتألف هذه المدرسة من ثلاثة فروع أو مدارس فرعية، هي:

1- مدرسة الإدارة العلمية: بدأت هذه المدرسة بـ (فريدريك تيلور) الأمريكي الذي عاش للفترة (1856-1915) قد حاول تيلور في كتابه (الإدارة العلمية) تبليط الأحكام الشخصية التي كانت تقود عليها الإدارة بوضوابط وعلاقات علمية، ومن هنا جاءت التسمية. وقد اهتم تيلور بالهندسة إلى أن ينظر إلى الإدارة من زاوية خاصة، فاهتم للأساس لإدارة علمية زيادة إنتاجية العامل من خلال تطبيق العلمي لعمله، وجرى البحث التجريبي إلى اكتشاف أفضل طريقة لإنتاج ما تم يجري اختيار العاملين الذين تقدم لهم التوجيهات، ويطلب من تلك الطريقة المثقلة وبحصل مولا، على أمور تترك كثيراً من تلك التي كانوا يحصلون عليها في السابق، ورأى تيلور أن الحوافز الاقتصادية وبخاصة الملوات على الأجر الاعتيادية هي الدافع الأول للعمل المتساويين. وبالرغم من زيادة الأجر فإن الكفاءة للوحدة الواحدة ستقتصر بسبب زيادة حجم الإنتاج اليومي، وقد شجع تيلور على استخدام الخبراء المتخصصين (رؤساء العمل) وأصطلحهم طبقات فنية لوضع الطرائق والرسائل المنظمة في مهمة العمل، مثل سرعة الممكن والأساليب والتعقب في مسار العمل، وهكذا فإنه حدد مجموعة من الإجراءات التي يمكن استعملها في مواقف معينة لاكتشاف أفضل الطرائق للأداء مع العمل على تنفيذها.

2- مدرسة للتقسيمات الإدارية: بعد (هرري فايول) رجل الأعمال الفرنسي مؤسس هذه المدرسة، وقد عاش خلال المدة (1841-1925) وكان له أتباع في الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت توجهات فايول مطلقاً من منظور الإدارة العليا ومن خبرته كمدير عام إحدى شركات تأمين اللحوم، وقد نشر كتابه (الإدارة العلمية والصناعية) سنة (1916). ويعود له الفضل في تطوير ثلاثة مجالات في الإدارة هي: تحديد وظائف المدير، وأنظمة المنشأة، ووضع مجموعة من القواعد التي يطبقها المديرين في أدائهم تلك الوظائف. وقد قسم (فايول) وظائف المدير إلى خمس، هي: التخطيط والتنظيم، وإصدار الأوامر والتسيق، والرقابة. ومن ناحية أخرى قسم أنظمة المنشأة إلى خمس أساسية هي: الفنية (الصنع والإنتاج)، والتجارية (الشراء والتداول)، والمالية (الحصول على رأس المال واستخدامه)، والمحاسبية (الكلف والميزانيات والإحصاء)، والأمان أو الضمان (صحة الأشخاص والممتلكات)، وبذلك كان يحاول وضع الحجر الأساس للتقسيم المعاصر لأنظمة المنشأة. بالإضافة إلى ذلك وضع فايول (14) قاعدة إدارية استخلصها من تجربته العملية، وهي: (1) تقسيم العمل لتحقيق التخصص، (2) الصلاحية (السلطة)، (3) الانضباط، (4) وحدة الأوامر، (5) وحدة التوجيه.

ج- تحديد وصياغة غرض وأهداف المنظمة.  
والتحدي الأساسي الذي يواجهه المدير كيفية تشجيع الأفراد للتعاون بالبرغ أهداف المنظمة. ولتحقيق ذلك لابد من منح الحوافز الإيجابية لأعضاء المنظمة أو تقليل الأعباء السلبية (تقليل الجهد المطلوب)، وإذا كانت الحوافز تلك غير مجدية، فيمن للمدير تغيير اتجاهات الأفراد لكي تكون الحوافز فاعلة. ومن بين الإسهامات المهمة لـ (جيسنر برنارد) تصويبه المنظمة على أنها منظومة تعاونية من الفعاليات والقوى المتشعة بوعي. وكل جزء في هذه المنظومة مرتبط بالأجزاء الأخرى بطرق محددة، وإذا كانت الأجزاء متحدة فبها لابد من تكوين منظومت فرعية توظف كل منظومة عن غيرها، ويمكن أن تمتد عضوية المنظمة لتشمل الزبائن والموردين والمستثمرين، ومن الضروري أخذهم بنظر الاعتبار إذا أريد فهم عمل المنظمة، لأنهم يتفاعلون سوية.

4- نوكلانس ماكينوكو: وهو أستاذ في التكنولوجيا في (برستون)، وقد أطلق على الإدارة العلمية (جبليرن) نظرية (X) فيما سمي نظرية معاكسة لها بنظرية (Y) المتقدمة على الطرم السلوكية، وتقتضن نظرية (X):  
أ- أن الإنسان الاصيلي بطبيعته يكره العمل ويحاول تفاديه.  
ب- يجب إخبار وتوجيه ورعاية معظم الأفراد، وتخزينهم بالعقاب لغرض دفعهم لإداء وتحقيق أهداف المنظمة.

ج- يقلص الإنسان الاصيلي المسؤولية، ويفضل أن يكون مقانداً، لأنه قليل الطموح ويميل إلى تحقيق الأمان.  
أما نظرية (Y) فهي على العكس من ذلك، وتشمل:  
أ- يفضل الإنسان بطبيعته بذل الجهد البدني والفكري نظاماً يفضل الراحة.  
ب- ليس العقاب والرعاية الخارجية الوسائل الوحيدة لتحقيق الأهداف، بل أن الإنسان يفضل الرقابة الذاتية والتوجيه في مساهمة لتحقيق أهداف المنظمة.  
ج- الالتزام بتحقيق الأهداف هو دالة من المكافآت المرتبطة بالأداء وفي مقدمتها تحقيق الذات.

د- يسعى الإنسان الاصيلي لتقليل المسؤولية، كما أن تقلبه للمسؤولية وليد ظروفه وليس أمراً نابعاً من طبيعته.  
هـ- إن القدرة على التصور والإبداع موزعة بين عدد كبير من أفراد المجتمع، وفي ظروف الحياة الصناعية المعاصرة لا يستغل إلا جزء من الطاقات الإنسانية الكاملة.

ثالثاً: مدرسة الاتجاهات المعاصرة:  
1- نظرية المنظومات المتقوحة: ينظر إلى المنظمة في الفكر الإداري المعاصر على أنها منظومة تتكون من أجزاء فرعية.

أ- مفهوم المنظومة: المنظومة مجموعة من المكونات المترابطة مع بعضها لتحقيق غرض معين، والمنظمة كمنظومة تتكون من الكائنات البشرية والأموال والمواد والمعدات والمعلومات وغيرها، وهي وحدة اجتماعية هادفة

تالياً: مدرسة الاتجاهات المعاصرة:  
1- نظرية المنظومات المتقوحة: ينظر إلى المنظمة في الفكر الإداري المعاصر على أنها منظومة تتكون من أجزاء فرعية.

أ- مفهوم المنظومة: المنظومة مجموعة من المكونات المترابطة مع بعضها لتحقيق غرض معين، والمنظمة كمنظومة تتكون من الكائنات البشرية والأموال والمواد والمعدات والمعلومات وغيرها، وهي وحدة اجتماعية هادفة

ب- اعتبار المنظومة كمنظومة اجتماعية: المنظومة كمنظومة اجتماعية هادفة، وهي وحدة اجتماعية هادفة

ج- اعتبار المنظومة كمنظومة اقتصادية: المنظومة كمنظومة اقتصادية هادفة، وهي وحدة اجتماعية هادفة

د- اعتبار المنظومة كمنظومة نفسية: المنظومة كمنظومة نفسية هادفة، وهي وحدة اجتماعية هادفة

هـ- اعتبار المنظومة كمنظومة اجتماعية: المنظومة كمنظومة اجتماعية هادفة، وهي وحدة اجتماعية هادفة

تالياً: المدرسة الإنشائية: (الجسر بين الإدارة التقليدية والمعاصرة): هناك مجموعة كبيرة ومتشعبة من النظريات أو المدارس الفكرية تفرقت ضمن المدرسة الإنشائية أو (مدرسة العلاقات الإنشائية، أو المدرسة السلوكية). وما تزال هذه المدرسة تشرى الإدارة بتأجها العلمي، بالرغم من التبدل الكبير الذي شهده منذ إجراء تجارب معمل (هوثورن) حتى التسميوتيات، ولقد اختلفت عليها أربعة اتجاهات علمية:

1- دريسنك (هوثورن) و(الغون مابلو): وهي تجارب أجريت في معمل (هوثورن) التابع لشركة (ريستون الكهربائي) في (شيكاغو) سنة (1924) وبمدها. وقد أجريت هذه التجارب في البداية من قبل مجموعة من الباحثون من الأكاديمية الوطنية للعلوم بهدف تحديد أثر درجة الإضاءة في مستوى الإنتاج الذي يحققه العاملون انطلاقاً من فرضية مفادها أن هناك مستوى معين من الإضاءة يؤدي إلى أعلى مستوى من الإنتاج، لقد كانت نتائج الدراسة مرتبكة بحيث أن الباحثين كانوا على وشك ترك الدراسة، واستغل الباحثون لاحقاً بجزء (التون مابلو) الأستاذ في جامعة هارفرد الأمريكية وأستاذة آخرين ليضمحل (روثلزبرجر) و(ريكسون)، وكان موقع الدراسة معمل (هوثورن) وامتدت الدراسة لسنوات من التسميوتيات والتأجيلات. لقد تمخضت هذه الدراسات من خلال المقابلات والملاحظات والتجريب نتائج جديدة تتعلق بالعلاقات الإنسانية في العمل وبالعوامل الشخصية. فالإفراد أكثر أهمية مما تصوره الإدارة العلمية، ويتأثر مستوى الإنتاج والإنتاجية بشعائهم الشخصية، كما أنهم يتأثرون لمواقع العمل ومعهم الحاجات الاجتماعية التي تودهم لتكوين الجماعات الصغيرة، وصياغة معاييرها وأسلط سلوكها المقبول، إن فالمنظمة منظومة اجتماعية تؤسس رسمياً بغير مية وقواعد في حين أن للتظيم غير الرسمي يوم على الفعاليات والمشاعر والتفاعل، وتؤثر هذه التسميوتات والعلاقات في الإنتاج والإنتاجية، إلى جانب الخصوصيات النفسية الأخرى للقيادة والإنتاجية.

2- دراسة فولنت: كانت (ميري باركر فولنت) أستاذة أمريكية في الفلسفة السياسية، وقد ركزت بوجه خاص على (الجماعة) باعتبارها الحجر الأساس في بناء المنظمات، إذ أنه خلال علاقة الفرد بالآخرين في الجماعة يستطيع أن يحدد هويته وأن يكون خلافاً في عمله. والمنظمة جماعة كبيرة لأعضائها (مديرين وعاملين...) مصالغ مشتركة. وبعد تحقيق هذه المصالح مسؤولية مشتركة، بحيث أن عمل الجماعة سوية يطبقها الوحدة التكاملية، ويظهر أعضاء المنظمة المسؤولية والتضامن أثناء تعاملهم لتحقيق الأهداف المشتركة، وكل عضو هو جزء كامل لأجزاء أخرى في المنظمة.

3- جيسنر برنارد: وهو رئيس شركة أمريكية للهواتف نشر مؤلف (وظائف المدير) سنة (1938)، وبحسب رأيه فإن للمدير ثلاثة وظائف أساسية هي:  
أ- ضمان نظام الاتصالات المنظمة، أي أنه مسؤول عن تحديد هيكل المنظمة وتزويدها بالأفراد المسؤولين والمختصين والمختبرين.  
ب- اختيار وتوظيف الأفراد لغرض مله الوظائف غير الإدارية.

ج- ضمان نظام الاتصالات المنظمة، أي أنه مسؤول عن تحديد هيكل المنظمة وتزويدها بالأفراد المسؤولين والمختصين والمختبرين.  
د- اختيار وتوظيف الأفراد لغرض مله الوظائف غير الإدارية.

د- ضمان نظام الاتصالات المنظمة، أي أنه مسؤول عن تحديد هيكل المنظمة وتزويدها بالأفراد المسؤولين والمختصين والمختبرين.  
هـ- اختيار وتوظيف الأفراد لغرض مله الوظائف غير الإدارية.

هـ- ضمان نظام الاتصالات المنظمة، أي أنه مسؤول عن تحديد هيكل المنظمة وتزويدها بالأفراد المسؤولين والمختصين والمختبرين.  
و- اختيار وتوظيف الأفراد لغرض مله الوظائف غير الإدارية.

و- ضمان نظام الاتصالات المنظمة، أي أنه مسؤول عن تحديد هيكل المنظمة وتزويدها بالأفراد المسؤولين والمختصين والمختبرين.  
ز- اختيار وتوظيف الأفراد لغرض مله الوظائف غير الإدارية.

ز- ضمان نظام الاتصالات المنظمة، أي أنه مسؤول عن تحديد هيكل المنظمة وتزويدها بالأفراد المسؤولين والمختصين والمختبرين.  
ح- اختيار وتوظيف الأفراد لغرض مله الوظائف غير الإدارية.

ح- ضمان نظام الاتصالات المنظمة، أي أنه مسؤول عن تحديد هيكل المنظمة وتزويدها بالأفراد المسؤولين والمختصين والمختبرين.  
ط- اختيار وتوظيف الأفراد لغرض مله الوظائف غير الإدارية.

ط- ضمان نظام الاتصالات المنظمة، أي أنه مسؤول عن تحديد هيكل المنظمة وتزويدها بالأفراد المسؤولين والمختصين والمختبرين.  
ي- اختيار وتوظيف الأفراد لغرض مله الوظائف غير الإدارية.

ي- ضمان نظام الاتصالات المنظمة، أي أنه مسؤول عن تحديد هيكل المنظمة وتزويدها بالأفراد المسؤولين والمختصين والمختبرين.  
ك- اختيار وتوظيف الأفراد لغرض مله الوظائف غير الإدارية.

أهدافها على المساعي المتماثلة لبقية التقسيمات، ومن ثم عدم صحة النظرية لعمل التقسيمات بشكل منفرد عن بعضها البعض.

2- الإدارة الكفيلة: تطور المدخل الكمي للإدارة خلال وبعد الحرب العالمية الثانية، فقد حازت الشركات الكبيرة الاستفادة من الأساليب التي استعملت في إدارة الجيوش. وذلك في مجال حل المشكلات والتخاذ القرار. ويؤكد هذا المدخل على استعمال النماذج الرياضية، والكفاءة الاقتصادية، واستعمال الحاسوب. وهناك ثلاثة اتجاهات فرعية ضمن هذا المدخل:

1- علم الإدارة: أي التوجه الإداري في استعمال النماذج الرياضية والتي هي تمثل مبسط المنظرية أو عملية أو علاقة، والهدف من علم الإدارة تقديم حل رياضي للمشكلة المطروحة أو تحديد أفضل الدلائل المتاحة لاختياره في عملية اتخاذ القرار.

ب- بحوث العمليات: وهي تطبيقات إحصائية ورياضية يمكن استعمالها في مجالات عديدة من مجالات عمل المنظمة، مثل: رقابة المخزون، وتطبيق نظرية صفوف الانتظار، وتحليل التعامل.

ج- نظم المعلومات الإدارية: وهي معلومات مصممة أسسها المدير في المنظمة، وتقوم على تكامل قاعدة البيانات لاستعمال الحاسوب بوجه خاص، وذلك لإستغلال عملية اتخاذ القرارات. وهي بذلك تقدم للمدراء المعلومات التي يحتاجونها في اتخاذ القرارات المدروسة (أي المستندة للمعلومات التنظيمية)، مهما كان مستوى المدير في المنظمة. ويرى البعض أن من بين سلبيات هذا المدخل قرينه المحدودة حتى الآن على تكويم سلوك الإنسان وتحاكيه هذا بالكامل، إضافة إلى الجهود الكبيرة التي تبذل في صياغة الافتراضات والمفاهيم والعلاقة بينها، وحل المشكلات.

3- نظرية (Z) الإدارة اليابانية: كان (وليم أوجي) الأستاذ في جامعة كاليفورنيا قد أخذ من اتجاهات المدرسة الإستهلية من خلفيته اليابانية نظرية (Z) وكان يكمل بذلك تبويب (ساكاييكي) وللتطور الصناعي في اليابان تم في الإطار الاجتماعي وبوجه خاص العائلي والقطاعي، إذ لم يسمح الأبناء لابائهم في العمل بالمصانع، إلا إذا قامت تلك المصانع ببناء المساكن القريبة لهم، وقدمت لهم الغذاء المناسب والعناية المطلوبة في العديد من أوجه الحياة والنقن تعلموا الطاعة لديهم والنظام الإقطاعي السياسي، والنقن عززت العائلة والمدرسة روح الطاعة لديهم وأصبوا يطولون نحو العيش بجماعات والعمل الشاق بإخلاص بنوا بهذه القيم والعادات إلى المصنع بعد انضمامهم إليه. أما الإدارة فهي تنظر إليهم بالروح الأيورية والمسؤولية تجاههم وتشترك معهم في اتخاذ القرار. وهكذا فإن بيئة العمل اليابانية تترك جزءاً مهماً من محرويات حياة الفرد فيها. هذا خاصة وأن حوالي ثلث القوى العاملة اليابانية يبقى في الخدمة مدى الحياة وتتفاعل المنظمة هنا مع الفرد بشكل أصق بكثير من نظيراتها في العالم الغربي، ولذلك فإن النظام القوي الياباني أساس سلطة الإدارة وفيه ينطلق احترام الأفراد لها وقبولهم إياها وكان المصنع

تتكون من أفراد متفاعلين مع بعضهم في أسس العمليات، وتبرز فيها الاتجاهات والمركبات والمفاهيم والمبادئ والوقعات الخاصة بالأفراد. يه معنىات المنظمة كمنظومة: تشترك المنظمات كمنظومات في وجود مكونات أساسية هي: المدخلات والمبنيات والمخرجات والتغذية العكسية، وكما في الشكل الآتي:



شكل (3): المكونات الأساسية للمنظمة كمنظومة

أين فالمنظمة هي منظومة مقترحة على البيئة تحصل منها على المدخلات وتطوياً المخرجات، وتقس مؤثرات التغذية العكسية التي تشملها منها، وما يحدث في البيئة يؤثر في المنظمة، كما أن تبدلات البيئة تتطلب من الإدارة تكيف المنظومة لها، ثم أن درجة الانفتاح للبيئة تتفاوت بحسب درجة تفاعل المنظمة معها، وحسب توجهات إدارتها في زيادة ذلك.

ج- المنظومات الفرعية: تتألف المنظمة كمنظمة من عدد مترابط من المنظومات الفرعية، فإذا نظرنا إلى المنشأة من حيث الوظائف الإدارية كانت هناك المنظومات الفرعية المتمثلة بالوظائف الأربعة (التخطيط واتخاذ القرار، والتنظيم،...)، ولو نظرنا في المنشأة كمنظمة كانت هناك المنظومات الفرعية المتمثلة بـ (المبنيات، التسويق،...)؛ وهناك من يرى أن المنظمة منظومة تتكون من خمس منظومات فرعية هي: الأبحاث، المعرفة التقنية لدى الأفراد، الأعمال والمعدات والتسهيلات، والهيكلي، والملاقات النسبية والاجتماعية بين الأفراد، والإدارة المسؤولة عن تنسيق جميع المنظومات الفرعية من خلال التخطيط واتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة. من جهة أخرى فإن عمل المنظومات الفرعية سوية يخلق ظاهرة (التداوب) في المنظمة ككل، إذ أن المنظومة أكبر من مجموع أجزائها، أي منظوماتها الفرعية (2=2+2)، وتولد تلك القيمة المضافة من العمل سوية ويشكل متكامل، إن المنظومة التي لا تحصل على المدخلات، أو لا تستطيع طرح المخرجات أو لا تحصل على التغذية العكسية عن البيئة تتدهور وتضمحل أو تتلاشى من الوجود.

د- أهمية مدخل المنظومات في دراسة المنظمة: من بين الكثير من إيجابيات هذا المدخل يبرز اثنان بوجه خاص:

(أولاً) لا تعيّل المنظمة في فراغ، ومن ثم ضرورة قيام إدارتها بتكيف أوجه نشاطها لا أهدافها.

(ثانياً) التركيز على تروابط المنظومات الفرعية، مما يعني ضرورة تفهم الإدارة لتروابط عمل التقسيمات الداخلية فيها، وأثر سعي كل منها لتحقيق

وقد أكد على قبول على المرونة في تطبيق القواعد الاربعة عشر، وذلك بالاستناد إلى مبدأ أن الإدارة طم و فن ماما

3- كيف يحصل المدير على صلاحياته في إصدار الأوامر ضمن المنظمة البيروقراطية بحسب الفكر كبير؟  
إن حق المدير في إصدار الأوامر ينطلق من صلاحية (سلطة) قانونية، لأن المدير حمل على موقعه وصلاحياته في المنظمة على أساس الاختيار أو الترقيع، والتي تعتبر قانونية لدى بعض الاعضاء.

4- كيف أثرت دراسات هوثورن في تعديل افتراضات المدرسة التقليدية؟  
لقد تضمنت هذه الدراسات، من خلال المقابلات والتجريب، عن نتائج جديدة تتعلق باللاقات الإنسانية، في العمل، وبالسمات الشخصية. فالأفراد هم مكون أكثر أهمية بكثير مما تصورته الإدارة العلمية، ويتأثر مستوى الإنتاج بمشاكلهم الشخصية، كما أنهم يكون مواقع العمل ومعهم الحاجات الاجتماعية التي تودهم لتكون الجماعات الصغيرة، وصياغة معاييرها، وانماط سلوكها المقبول.

5- أوضح نظرة فوات إلى الإنسان في المنظمة؟ وما هي أهمية الموقف؟  
ركزت بوجه خاص على (الجماعة) باعتبارها الحجر الأساس في بناء المنظمات، إذ أنه خلال علاقة الفرد بالآخرين في الجماعة يستطيع أن يحدد هويته وأن يكون خلافا في صله، والمنظمة جماعة كبيرة لا أعضائها (مدبرون، عمال، ...) مصالح مشتركة. ويعد تحقيق هذه المصالح مسؤولة مشتركة، بحيث أن عمل الجماعة سوية يعطيها الوحدة المكتملة، ويظهر أعضائه المنظمة المسؤولة والتضامن أثناء تحاورهم لتحقيق الأهداف المشتركة، وكل عضو هو جزء مكمّل لأجزاء أخرى في المنظمة.

أما بخصوص أهمية الموقف، فالعامل يؤثرون مهماتهم ليس للمدير وإنما مع المدير ويتلقون الأوامر بحكم الموقف الذي يواجهونه، ومن مهمتهم اكتشاف النظام الذي يحكم الموقف، ويستجيب أعضائه المنظمة للموقف، اعتمادا على معارفهم وخبراتهم مستهينين تحقيق المصالح المشتركة.

6- ما هو التحدي الأساسي الذي يواجهه المدير بحسب رأي يوتنارد؟ وكيف يستطيع المدير مواجهته؟ وما هي برأيه مكونات المنظمة؟  
والتحدي الأساسي الذي يواجهه المدير كيفية تشجيع الأفراد للتعاون للبلوغ أهداف المنظمة. وتحقيق ذلك لا بد من منح الحوافز الإيجابية لأعضاء المنظمة أو تقليل الأعباء السلبية (تقليل الجهد المطلوب)، وإذا كانت الحوافز تلك غير مجدية، فيمن للمدير تغيير اتجاهات الأفراد لكي تكون الحوافز فاعلة.

ومن بين الإسهامات الهامة لـ (جيبستر برنارد) تصويره للمنظمة على أنها منظومة تعاونية من التفاعليات والقوى المتسقة بوجه، وكل جزء في هذه المنظومة مرتبط بالأجزاء الأخرى بطرق محددة، وإذا كانت الأجزاء متعددة فإبدا من تكوين منظومات فرعية تختلف كل منظومة عن غيرها، ويمكن أن تمتد عضوية المنظمة لتشمل الرياضين والمدربين والمستثمرين، ومن الضروري أخذهم بنظر الاعتبار إذا أريد فهم عمل المنظمة، لأنهم يتفاعلون سوية.

7- أروض مفهوم المنظومة المفتوحة وما هي الإيجابيات لإدارة المنظمة؟ حدد المقصود بالمفاهيم القرعية والعلاقات بينهما؟

أ- مفهوم المنظومة المفتوحة: المنظومة مجموعة من المكونات المترابطات مع بعضها لتحقيق غرض معين، والمنظمة كمنظومة تتكون من الكائنات البشرية

علاقة أو عضوية أو قبيلة. ويمكن استخلاص السمات الأساسية الآتية للإدارة

الدينامية  
أ- التوظيف مدى القوة فضلا عن بطر التوظيف لغرض الترقية.

ب- تنوع خرجات الخيرات أكثر من حركتهم المودبة إلى الأعلى.  
ويكتمون منها الخيرات الأقلية بسبب الأقلية المشتركة. فضلا عن القرارات

ج- زعامة اليكث الأقلية اللاتقية بسبب الأقلية وقرق العمل.  
الجماعة مع التوكيد على الجماعة وقرق العمل.

د- الاهتمام التمرلي بالرد وليس بقدراته الجيدة في المصالح، إذ تجميع دورها مع الاهتمام بالعودة من خلال حقائق ضبط الجودة في المصالح، إذ تجميع دورها

ويشكل منظم التطوير وتأمين المتوجات

4- الإدارة الموقفة: وهي اتجاه إداري معاصر يقوم على مشاهدة أساسية من أنه لا يوجد توجه طريقة فضلي في الإدارة) يمكن استماليها في كل المواقف، أي أنه لا يوجد تعاطية وتخللا قرار وتقييم وقبلة وتحفيز ورقابة، تصالح أو تتلمس كل المواقف التي تواجهها الإدارة. ويطلق فن المدبرين ينبغي أن يجدوا الطرائق المختلفة التي تتلف مع طبيعة المواقف المختلفة، في مواقف معينة قد تبرز معال مسلك إدارية قابلة للتطبيق، ولكن يمكن تطبيقها في مواقف أخرى، ولذلك فإن من بين أبعاد هذا المنحل الإفادة من نتائج أي من المدارس الفكرية في الإدارة.

### أسئلة الفصل الثاني

1- ما هي إسهامات تيلور في الفكر الإداري؟  
أ- حاول تيلور في كتبه (الإدارة العلمية) تبيل الأحكام الشخصية التي كانت تعتمد عليها الإدارة بصورة وعلاقات عملية، ومن هنا جاءت التسمية.

ب- وراى تيلور أن الحوافز الاقتصادية وبخاسة الملرات على الأجور الاعتبارية هي اللابع الأول للعمل المصاعين.

ج- شجع تيلور على استخدام الخبراء المتخصصين (رؤوساء العمل) وأعطائهم سلطات قنية لوضع الطرائق والرسائل النظمة في مهمة العمل، مثل سرعة المكائن والأسقيات والتوقف في مسال العمل.

د- حدد مجموعة من الإجراءات التي يمكن استعمالها في مواقف معينة لاكتشاف أفضل الطرائق للأداء مع العمل على تنفيذها.

2- كيف قسم تيلور الوظائف الإدارية وألفظة المنظمة وما هي العلاقة بينهما؟ وهل تطبق القواعد التي اقترحها بمرور بة؟

قسم (تيلور) وظائف المدير إلى خمس، هي: (التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتسيق والرقابة). ومن نتيجة أخرى قسم أنشطة المنظمة إلى خمس أساسية هي: (التبية (الصنع والإنتاج)، والتجارية (الشراء والبيع والتداول)، والمالية (الحصول على رأس المال واستخدامه)، والمحاسبية (الكلف والميزانيات والإحصاء)، والأمان أو الضمان (حماية الأشخاص والممتلكات)، وذلك كان يحاول وضع الحجر الأساس للتقسيم المعاصر لأنشطة المنظمة.

هـ- الاهتمام بالجودة من خلال حلقات ضبط الجودة في المصانع، إذ تجميع دوريا وبشكل منتظم لتطوير وتحسين المنتجات.

و- هل هناك إيجابيات للمدخل الكمي في الإدارة؟ وهل هناك سلبيات؟ ما هي؟

لهذا المدخل العديد من الإيجابيات من بينها استعمال المئلاج الرياضية، والكفاءة الاقتصادية، واستعمال الحاسوب، فضلا عن استغلاله لثلاثة أجاهات فرعية ضمن هذا المدخل:

1- علم الإدارة: أي التوجه الإداري في استعمال المئلاج الرياضية والتي هي تمثل مبسط المنظومة أو عملية أو علاقة، والهدف من علم الإدارة تقديم حل رياضي للمشكلة المطروحة أو تحديد أفضل البدائل المتاحة لاختياره في عملية اتخاذ القرار.

ب- بحوث العمليات: وهي تطبيقات إحصائية ورياضية يمكن استعمالها في مجالات عديدة من مجالات عمل المنظمة، مثل: رقابة المخزون، وتطبيق نظرية صفوف الانتظار، وتحليل التكاليف.

ج- نظم المعلومات الإدارية: وهي معلومات مصممة أساسا للمدير في المنظمة، وتقوم على تكامل قاعدة البيانات لاستعمال الحاسوب بوجه خاص، وذلك لاستغلال عملية اتخاذ القرارات. وهي بذلك تقدم للمدراء المعلومات التي يحتاجونها في اتخاذ القرارات المرروسة (أي المستندة للمعلومات النظامية)، مهما كان مستوى المدير في المنظمة.

ويرى البعض أن من بين سلبيات هذا المدخل قدرته المحدودة حتى الآن على قياس سلوك الإنسان واتجاهاته بالكامل، إضافة إلى الجهود الكبيرة التي تبذل في صياغة الاختراصات والمتغيرات والعلاقات بينها، وحل المشكلات.

10- هل ترى من إيجابيات وأفاق في استعمال المدخل الموقفي؟ كيف؟

يعد المدخل الموقفي اتجاه إداري معاصر يقوم على مشاهدة أسلمية من أنه (لا توجد طريقة أفضل في الإدارة) يمكن استعمالها في كل المواقف، أي أنه لا يوجد تخطيط واتخاذ قرار وتنظيم وقيادة وتحفيز ورقابة، تصلح أو تناسب كل المواقف التي تواجهها الإدارة. وبالعكس فإن المديرين ينبغي أن يجدوا الطرائق المختلفة لكي تتناسب مع طبيعة المواقف المختلفة، ففي مواقف معينة قد تبرز ممارسات إدارية قليلة التطبيق، ولكن يمكن تطبيقها في مواقف أخرى، ولذلك فإن من بين أبعاد هذا المدخل الإقناع من نتائج أي من المدارس الفكرية في الإدارة. ويعد هذا المدخل هو المدخل الأكثر قبولاً نظراً لأن طبيعة البيئة التنافسية المستقبلية تتجه نحو الديناميكية والتغيير، وهذا المدخل بشكل المدخل الأكثر ملاءمة لهذا بيئات.

هـ- الأهم بالمعنى والمعلومات والمعدات وغيرها، وهي وحدة اجتماعية هائلة والأموال والمواد والمعدات والمعلومات وغيرها، وهي وحدة اجتماعية هائلة وتتكون من أفراد متفاعلين مع بعضهم في أساط الأعمال، وتبرز فيها الإجماعات والمراكز والمعتقدات والمبادئ والتوجهات الخاصة بالأفراد. فالمنظمة هي منظومة متوجهة على البيئة تحصل منها على المدخلات وتعطيها المخرجات، وتفسر مخرجات التغيرات العكسية التي تسلمها منها، وما يحدث في البيئة يؤثر في المنظمة، كما أن تبدلات البيئة تتطلب من الإدارة التكيف للمنظمة لها، ثم أن درجة الانتعاش للبيئة تتفاوت بحسب درجة تفاعل المنظمة معها، وحسب توجهات إدارتها في زيادة ذلك.

ب- الإيجابية: من بين الكثير من إيجابيات هذا المدخل يبرز ثلاث توجه خاص: (أولاً) لا تعيش المنظمة في فراغ، ومن ثم ضرورة قيام إدارتها بتكيف توجهها لتتأقلم مع الواقع.

ج- المنظومات الفرعية: تتألف المنظمة كمنظمة من عدد مترابط من المنظومات الفرعية، فبدأ نظراً إلى المنعشة من حيث الوظائف الإدارية كانت هناك المنظومات الفرعية المتمثلة بوظائف الأربعة (التخطيط واتخاذ القرار، والتنظيم...)، ولو نظرنا في المنشأة كمنظمة كانت هناك المنظومات الفرعية المتمثلة بـ (العمليات، التسويق...)، وهناك من يرى أن المنظمة منظومة تتكون من خمس منظومات فرعية هي: الأهداف، المعرفة اللغوية لدى الأفراد، الاستعمال المعدات والتسييلات، والهيكل، والعلاقات النفسية والاجتماعية بين الأفراد، والإدارة المسؤولة عن تنسيق جميع المنظومات الفرعية من خلال التخطيط واتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة.

د- العلاقات بينها: إن عمل المنظومات الفرعية سوية يخلق ظاهرة (التدابير) في المنظومة ككل، إذ أن المنظومة أكبر من مجموع أجزائها، أي منظومتها الفرعية (2+2=5)، وتولد تلك القيمة المضافة من العمل سوية وبشكل متكامل، إن المنظومة التي لا تحصل على المدخلات، أو لا تستطيع طرح المخرجات أو لا تحصل على التغذية العكسية عن البيئة تتدهور وتضمحل أو تتلاشى من الوجود.

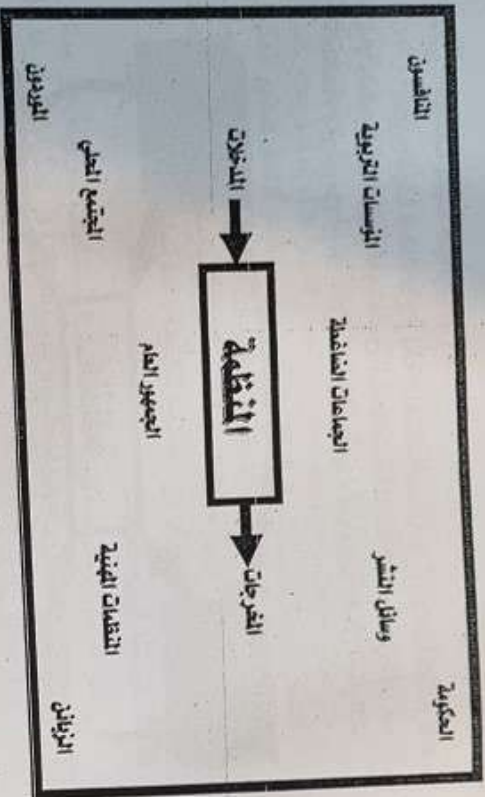
8- أوضح معلم الإدارة البيهتية كما طرحها أوجي؟

أ- اللزوم مدى الحياة: فضلاً عن بطور التوزيع لفرص الترقية.

ب- تنوع خبرات الأفراد في المنظمة، فهم يتحركون أحياناً في وظائف عديدة ويتكسبون منها الخبرات أكثر من حركتهم العمودية إلى الأعلى.

ج- زيادة الأرباح الرقابية الآتية بسبب الرقابية المشتركة. فضلاً عن القرارات الجماعية مع التركيز على الجماعة وفريق العمل.

د- الاهتمام الشمولي بالفرد وليس فقط إلقاء القيمة فقط.



شكل (4): بيئة المنظمة

3- البيئة التنافسية (الخاصة) أو (بيئة المهمة): تتضمن تلك المكونات التي تؤثر بشكل مباشر في فعاليتها، وفي حين تشترك كل المنظمات في وجود بيئة عامة لها، فإن لكل منظمة بيئتها الخاصة بها، فمثلا البيئة الخاصة بمشاة متخصصة بتجارة التجزئة (المفرد) للسلع الاستهلاكية تتكون من السلع التي تتعامل بها المشاة، وأسرها، وموقع محلها، ومخازنها، ونوع الموظفين العاملين لديها. ومن الطبيعي أن بعض هذه المكونات يعد أكثر أهمية من غيرها في وقت معين، فمثلا شركة ممتلئة منافسة قريبة في مواقع من المشاة المذكورة مثلا يتطلب استجابات معينة ومباشرة من قبل إدارة المشاة كما أن العوائد التي تحصل في البيئة العامة تؤثر في النهاية في واحد أو أكثر من مكونات البيئة الخاصة، فمصول تغييرات اقتصادية يؤدي إلى تضر عناصر البيئة الخاصة جميعا وهي: (المناقصون، والزبائن، والمجهزون، وسوق العمل).

4- فشل المنظمة في استطلاع البيئة: نظرا لكثرة المكونات في بيئة المنظمة، وتغير الظروف المحيطة، والتفاصيل المتعددة بينها، فإنه ليس من المعجب أن يفشل الكثير من المديرين في قراءة مؤشرات البيئة بشكل صحيح. وهناك عوامل عديدة إلى جانب تعقيد البيئة تؤدي إلى الفشل في المتابعة. ومن ذلك نشوة النجاح التي يحققها المديرون في بعض المجالات أو الأوقات مما قد يسيبهم احتمالات التطورات المعاكسة والمحملة في البيئة، ومنها تحركات المنافسين، وثمة عامل آخر يؤدي إلى ضعف متابعة الإدارة للبيئة هو إهمالها في حل المشكلات الداخلية في المنظمة مما يستتوف وقت الإدارة وجودها، وقد يقولون قدرتها على متابعة تطورات البيئة، وكأيضا تتحول المنظمة هنا لأن تكون منظومة تبنيها متفكة تجاه البيئة بدلا من أن تكون منظومة متفوحة عليها.

## الفصل الثالث الإدارة في البيئة المتغيرة

كل المنظمات هي منظومات متفوحة، تتعامل مع البيئة ذات العلاقة، وتخصص لهاها، ويحاول المديرون التوفيق بين مواطن القوة والضعف في المنظمة وبين الإيجابيات المحققة في البيئة المتغيرة بالفرص والتحديات، وتغير المسلمات الأولية من خلال المتغيرة بالتغيرات المستمرة في الظروف الاقتصادية والتقنية وتغير البيئة الاجتماعية والعلاقة مع الحكومة، ولابد من دراسة البيئة، وعلمية وفي المؤسسات الاجتماعية والعلاقة مع الحكومة، ولابد من دراسة البيئة، وعلمية تلك التغيرات والتكيف معها لغرض تحقيق النجاح.

### في الإدارة وبيئتها:

- 1- ترقية السلع البيئية: تتعامل المنظمة المتفوحة (المنظمة) مع بيئتها، والبيئة أي طرف أو مكون لا يوافق جزءه من المنظمة ذاتها، ويشير الشكل (4) إلى بعض مكونات البيئة المعقدة التي تعيش المنظمة فيها، وأوجه التفاعل المتفرع مع بيئتها، وهنا تفاعلات مع بعض مكونات البيئة (مع الزبائن، مثلا) ذات أهمية مباشرة للمنظمة فمثلا بتفاعلات أخرى غيرها، كما أن بعض المكونات البيئية في طرف من أكثر اهتمام بالنتيجة من أخرى لا تعزز إدخال مثل هذا التطوير، وقد لكن في الأونة الأخيرة، وتفصل النظريات المعاصرة للفصل بين نوعين لمديريين من مكونات البيئة هما: البيئة العامة والبيئة الخاصة، كما تبلور التركيز على أهمية استجابة الإدارة للتغير البيئي.
- 2- البيئة العامة (الموسمية): تشمل كلا من المكونات مثل الحكومة والظروف مثل للتقدم التقني في الاتصال الوطني، وما ذات أهمية لكل المنظمات، ولر أن هذا الأهمية تتفاوت من منظمة لأخرى عبر الوقت، بسبب كون أثر بعض أجزاء البيئة العامة على منظمة معينة قد تبدو غير مباشرة لأول وهلة، فإن المديرين قد يفتنون في اكتساب التغييرات المهمة في البيئة، كما يؤدي إلى خسران المنظمة للتعبد من التردد للنتيجة. مثلا لقد خسرت صناعة المساعات السويسرية أمام صناعة المساعات اليابانية، لأن الأخيرة استطاعت استمشت لف المستقل، وذلك الساعت إلى عالم الإلكترونيات عندما صنعت المساعات التقليدية، وهكذا السوق بينما خسرت أسسها صناعة المساعات التقليدية، وهكذا.

4- القطاع الحكومي: ويشمل البيئة السياسية والثقافية والناظمة والرقابية التي تعيش المنظمة في إطارها، إذ تتلخص بها أهداف المنظمة، وضرورة حركتها، والفرص المسموح لها باستغلالها. وذلك بحسب التشريعات والأنظمة والتعليمات المبررة. كما أن مشتريات الحكومة من السلع والخدمات التي توجعها إلى المنشآت تؤثر في مبلغ مبيعاتها، وربحيتها، بسبب الحجم الكبير لتلك المشتريات. كما أن التشريعات الاقتصادية والمالية تؤثر في عمليات المنشأة مثل تنظيم الحكومة لهيكل السوق، ومنح الإجازات لتأسيس المنشآت الجديدة أو تحديد مواقع عملها، وتنظيم الحكومة كيفية حماية الصحة العامة، وتدوير مرسدات التعليم والخدمات الاجتماعية، وذلك تؤثر في مجالات المنظمة وعملياتها.

**ثالثاً: مكونات البيئة الخاصة:**

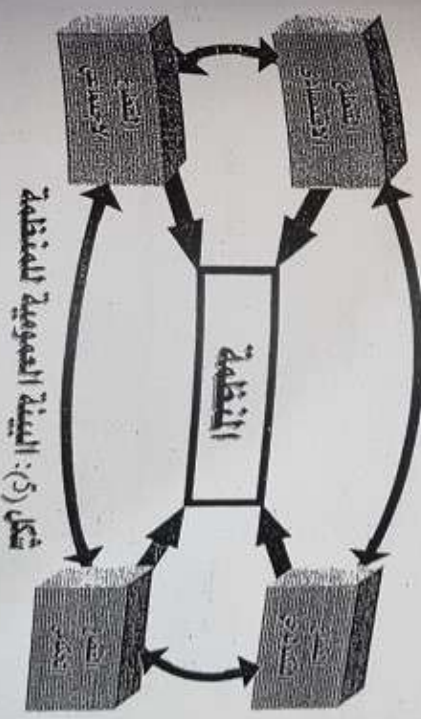
بالرغم من أن مكونات البيئة العامة المتمثلة بقطاعات خارجية غير مباشرة للمنظمة تؤثر في الفرص والتحديات التي تواجهها المنظمة في عملها، فإن أثرها أقل وضوحاً من أثر البيئة الخاصة. وتتم المنظمات لدرجة أكبر بمكونات البيئة الخاصة، بسبب اثرها المباشر والأكثر وضوحاً. وتشمل مكونات البيئة الخاصة سبت مجرعات هي: المنافسون، والزبائن، والموردين، والجماعات والأجهزة الناظمة، والتكنولوجيا ذات العلاقة بالمنظمة، والموارد البشرية.

إن مكونات البيئة الخاصة للمنظمة هي إما أجهزة للمدخلات للمنظمة أو مشاملة للمخرجات منها، ويمكن الشكل (6) العلاقة بين المنظمة والبيئة الخاصة. وما لا شك فيه أن التفاضل بين المنظمة وبيئتها الخاصة هو أصق وأوثق من تفاعلها مع البيئة العمومية.

- 1- المنافسون: وهي المنشآت التي تقدم سلعاً وخدمات مشابهة لما تقدمه المنشأة، كما أنها تحصل المنافسة في مجالات أخرى من عمل المنشأة مثل منافستها مع الغير في الحصول على المدخلات (حاجتها إلى محاسبين على سبيل المثال). ويمكن أن يدخل في القطاع أو النشاط الذي تعمل فيه المنشأة منافسون جدد، أو أن تظهر منتجات جديدة منافسة مما يؤثر في المبيعات والأرباح.
- 2- الزبائن: هم الأفراد أو المنظمات الأخرى التي تحصل على مخرجات المنظمة من السلع والخدمات مقابل تبادل أشياء أخرى (قود) تقدم إليها. ويمكن أن يحصل التبادل إما مباشرة بين المنشأة والزبائن أو من خلال منظمات أخرى وسيطة.
- 3- الموردون: تحصل المنشأة على موردها من الموردن (المجهزين أو الممولين)، فهم يقدمون العمل، والتمويل، والمواد، والمعلومات، والمعدات. لغرض ضمان بقائه للمنظمة، وهم يؤثرون كذلك في المنشأة من خلال نوعية المدخلات التي يقدمونها، وأسعارها والتنظيم توريدها.

4- الجماعات والأجهزة الناظمة: وهي الجماعات والأجهزة الحكومية ذات العلاقة المباشرة بعمل المنشأة، وسلامة السكان القريبين منها، مما يجعلها تحت رقابة الجهاز الحكومي المسؤول عن ذلك. كما تخضع المنشأة لرقابة الأجهزة الحكومية المتخصصة بالعمل، والأسعار، فالقياس هنا بين البيئة العمومية والخاصة هو درجة العلاقة المباشرة بتلك الأجهزة الحكومية المرتبطة في المنشأة، مقابل

ثانياً: مكونات البيئة العامة:  
تتكون البيئة العامة من أربعة قطاعات أساسية هي: الاقتصادية، والتقنية والاجتماعية والحكومية. وتتفاعل هذه القطاعات مع بعضها في تأثيرها على المنظمة، بالرغم من أن كل قطاع منها يتألف بدوره من مجموعة من المكونات.



**شكل (5): البيئة العمومية للمنظمة**

1- القطاع الاقتصادي: تؤثر البيئة الرأخنة والمستقبلية للاقتصاد الوطني في أداء المنظمة، وتشمل مكونات القطاع الاقتصادي بوجه خاص على التقلبات في وتيرة النشاط الاقتصادي والاتجاهات التضخمية، وأسعار الفائدة مثلاً، ويمكن أن يؤثر كل هذا إما إلى سبيل أو إعاقة مسعي المنظمة لبلوغ أهدافها، فالقفور في وتيرة النشاط الاقتصادي يؤدي إلى زيادة فرص العمل والتي زيادة المبيعات مثلاً. وقد تكون التغييرات في القطاع الاقتصادي إيجابية لمنشأة أخرى، وقد تحقق بعض التفتت المكسب مقابل خسارة الأخرى تبعاً لطبيعة أعمالها وحركتها التغييرات.

2- القطاع التقني: تتضمن التقنية الفن والعلم المستخدم في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات، والتغيير التقني يؤثر في المواد الأولية المطلوبة من قبل المنشأة، ولم سلعها وخدماتها وعملياتها، وذلك بإتاحة فرص وتحسين الأداء، أو ظار التغيرات بوجه وجود المنشأة. لقد التفتت الشركات الأمريكية واليابانية، ثم الإقبال على البحث والتطوير لغرض رفع مستوى التقنية.

3- القطاع الاجتماعي: ويشمل الاتجاهات، والقيم، والعادات، والتقاليد السائدة المجتمع، ويؤدي هذه الخصائص الاجتماعية إلى بلورة تغييرات في أنماط العمل التي تؤثر في السلع والخدمات والتي هي مخرجات المنشأة. والعلاقة بين الأثر والأفراد العاملين فيها، وإذا ما أريد للمنشأة أن تقدم لمنتجاتها السلع والخدمات بترعون فيها، فإن على إدارتها أن تتفهم هذه الخصائص الاجتماعية. وأن تلك بالحصان وتوجه كل المنظمات لتحديات المشكلات التي تنشأ عن التغيرات الاجتماعية.

رابعاً: استقصاء حدود المنظمة:

المنظمة منظومة مفتوحة تتفاعل مع البيئة التي حولها، والتي يتغير تغيرات مستمرة بسبب إنتاج المنظمة وتغيير بيئتها، فإن إدارتها لابد أن تهتم باستقصاء أو سر أحوال الحدود المنظمة، وهي مشكلة مكونات البيئة العامة والخاصة المحيطة، وتقوم الإدارة برقابة التغيير البيئي والعمل على تكيف المنظمة معه لغرض البقاء والنمو.

1- طبيعة الفحص (الاستبصار) البيئي: تكسب المنظمة المعلومات عن بيئتها من خلال جمع وتحليل وتقييم بيانات الحوادث البيئية. ويوجهه خاص التغييرات البيئية، لأنها تحدد نجاح أو فشل المنظمة، ويقصد بالفحص البيئي "كيفية قيام المنظمة بالبحث في مكونات بيئتها" ويواجه المدير وقتاً وموارد محدودة للاستعلام عن مكونات البيئة العامة والخاصة. وتتفاوت هذه المكونات في الأهمية ودرجة التأكد بحسب طبيعة المنظمات، أي أن الأهمية المكونات ترتبط بقر كل مكون على أداء المنظمة، في حين أن الألتاكد يعني "درجة غياب المعلومات بخصوص أي مكون من مكونات البيئة" ويوجه المديرين باهتمامهم نحو تلك المكونات التي يركزون عليها ذات علاقة بأداء منظماتهم ويعتمد درجة العلاقة على نوع المنظمة من جهة، وظروف الألتاكد التي تواجهها من جهة أخرى.

2- البيئة المعنوية والمعنوية: ليست وتيرة التغيير البيئي ثابتة لكل المنظمات والتطاعات التي تعمل فيها مثلما تشهد الصناعات الإلكترونية تغييرات أعمق وأسرع بكثير من تلك التي تواجهها صناعة المشروبات، كما أن بعض البيئات أهدد عتفاً في التغيير من أخرى، ولهذا يمكن ترتيب البيئات في ثلاثة أنواع رئيسية:

- المستقرة نوعاً ما.
  - ذات التغيير والإبداع المعتدل.
  - المتحركة والديناميكية جداً.
- وبالمقابل فإن استجابات إدارة المنظمة لهذه الأنواع من البيئات تتوب إلى:
- النظرة الموجهة نحو داخل المنظمة.
  - الرعاية بأهمية البيئة.

• الباطنة يعنى عن المعلومات ثم التكيف المستمر للبيئة.

3- إجراءات العحص البيئي: تتلقت إجراءات العحص البيئي كثيراً في الطبيعة ودرجة التفصيل، فكل مدير يتفاعل إلى حد ما مع البيئة الخلجية، ويعلم بالتالي من الحوادث والعلاقات والتغييرات فيها. وقد يحصل هذا التفاعل بشكل غير رسمي أو عرني، غير أن الاتجاه المعاصر هو اهتمام المنظمة بالبيئة الخلجية من خلال الراسات المشفرة ومن قبل خبراء، متخصصين.

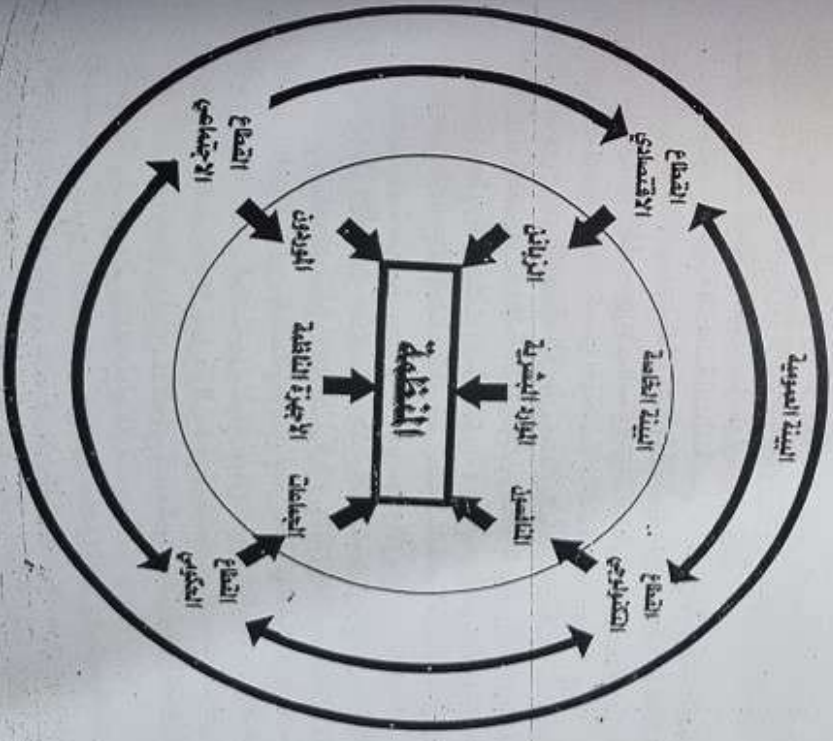
وتتاسب العمليات الأساسية للعحص البيئي في معظم المنظمات مع أنشطتها الرئيسية، وقادرة العمليات تهتم بالبيئة التقنية في حين تهتم إدارة التسويق بالبيئة الاقتصادية وبخاصة (الأسواق) وهكذا... وهناك بعض الإدارات الرئيسة التي

التأثيرات السلبية للحكومة ككل. فالأولى هي بيئة خاصة، والثانية عمومية. وتوجد بالإضافة إلى ذلك صناديق ضامنة أخرى تؤثر في عمليات المنشأة مثل تلك التي

بالإضافة إلى ذلك صناديق ضامنة أخرى تؤثر في عمليات المنشأة مثل تلك التي

بالإضافة إلى ذلك صناديق ضامنة أخرى تؤثر في عمليات المنشأة مثل تلك التي

بالإضافة إلى ذلك صناديق ضامنة أخرى تؤثر في عمليات المنشأة مثل تلك التي



شكل (6): البيئة الخاصة للمنظمة وأطار البيئة العمومية



• الإهتمام بالاستجابة الرقابية (السياسة أو القليلة) بدلاً من الاستجابة العلاجية (اللاحقة أو المتعدية).

### أسئلة الفصل الثالث

1- هل يمكنك تشخيص بعض المكونات المهمة في البيئة الموسمية والخاصة بشركة صناعة الألبان في بغداد؟

مكونات البيئة الموسمية لشركة صناعة الألبان في بغداد.

1- القطاع الاقتصادي: وتشمل مكونات القطاع الاقتصادي بوجه خاص على القطاعات في وثيرة النشاط الاقتصادي والاجهات التضخمية، وأسعار الفائدة ، ويمكن ان يؤدي كل منها اما الى تسهيل أو إصاغة سعي شركة صناعة الألبان في بغداد للبرع أهدافها، فالثور في وثيرة تكون التغييرات في القطاع الاقتصادي يؤدي الى زيادة فرص العمل والتي زيادة مبيعاتها. وقد تكون التغييرات في القطاع الاقتصادي إيجابية لمنظمة أخرى مماثلة لها في النشاط، وقد تحقق بعض المنظمات المكاسب مقابل خسارة الأخرى تبعاً لطبيعة اتصالها ومرحلة تلك التغييرات.

ب- القطاع التقني: تتضمن التقنية الحديثة المستخدمة في في إنتاج وصناعة الألبان وتوزيع سلعها، فالتغيير التقني يؤثر في المرواد الأولية المطلوبة من قبل شركة صناعة الألبان وفي سلعها وصلواتها، وذلك بإتاحة فرص وتحسين الأداء، أو خلق التغييرات بوجه وجود الشركة.

ج- القطاع الاجتماعي: ويشمل الاتجاهات، والتعبير، والمعدات، والتقاليد السائدة في المجتمع وتؤدي هذه الخصائص الاجتماعية إلى بورة تغييرات في أنماط الحياة التي تؤثر في سلع الشركة والتي هي مخرجاتها من الحليب والأجبان والأريد والتبوير. وإذا ما أريد للشركة ان تقدم لمنتجاتها السلع الجيدة التي يرغبون فيها، فإن على إدارتها ان تتفهم هذه الخصائص الاجتماعية. وإن تلخذاً بالخصائص وتواجه كل المنظمات تحديات المشكلات التي تنشأ عن التكيف لهذه العوامل.

د- القطاع الحكومي: ويشمل البيئة السياسية والقانونية والنظمة والرقابية التي تعيق الشركة في إطارها، إذ تتأثر بها أهداف الشركة، ومرونة حركتها، والفرص المسموح لها بامتلاكها. وذلك بصعب التغيرات والأنظمة والتعليمات السارية. كما أن مشتريات الحكومة من سلع الشركة التي توجهها إلى المشتريات تؤثر في مبلغ مبيعاتها، وريحتها، بسبب الحجم الكبير لتلك المشتريات. كما أن التغيرات الاقتصادية والمالية تؤثر في عمليات الشركة مثل تنظيم الحكومة لهيكل السوق، ومنع الإجازات لتأسيس المشتريات الجيدة أو تحديد مواقع عملها، وتنظيم الحكومة كيفية حماية الصحة العامة، وتبني مرسات التطهير والخدمات الاجتماعية، وبذلك تؤثر في مخزلات الشركة وعملياتها.

مكونات البيئة الخاصة بشركة صناعة الألبان في بغداد:

1- المنافسون: وهي الشركات التي تقدم سلعاً مشابهة لما تقدمه شركة صناعة الألبان في بغداد، وقد تشمل المنافسين المحليين (الشركة الأهلية) أو المنافسين في الدول المجاورة (الشركة المصنعة لمنتجات الألبان في تركيا، إيران، سوريا،

تتصل مسؤولية خاصة في مجال التحصين البيئي منها مثلاً العلاقات العامة، وبحث التسويق، والبحث والتطوير، والتخطيط والتحليل الاقتصادي والتبوير.

د- مواجهة التغيير ومعالجة الإدارة المتكيفة: بعد الفحص البيئي الخطوة الأولى التي لا بد ان تكون متبعة بقرارات المنظمة، فجميع المعلومات ليس العنصر بعد ذاته، بل وسيلة لتحقيق الأهداف والامتجابة لتحديات الظروف البيئية ومكوناتها وتواجه كل المنظمات ثلاث مشكلات رئيسية في سعيها لتحقيق التكيف مع التغيير البيئي وهي:

• المشكة الإدارية: وينبغي قدرة المنظمة على التطوير والإبداع التحصين

• مشكة التقنية: المنصبة على تطوير التقنية اللازمة لتنفيذ استجابة المنظمة للإنتاج

• المشكة الإدارية: وتتضمن كيفية تنفيذ الحلول للمشكلات أملاء بطريقة تسمح للمنظمة بالتكيف للتحديات المستقبلية في البيئة

وفي حل هذه المشكلات تلعب الإدارة دور الحاققة الأساسية بين المنظمة وبيئتها، إذ أنها تستطيع تعديل عمليات ومواكل المنظمة، ومحاولة تطوير بعض مكونات وظروف البيئة، كما تستطيع الإدارة العليا تتسوق العمليات المنصبة على مواجبة التغيير وتقبل درجة الاتكاد، وذلك بخلق أروار وحلقات من خلال الفحص البيئي بين البيئة الداخلية في المنظمة والبيئة الخارجية. ويمكن لهذا الفحص تحقيق غيظين، هما:

- تمكن المنظمة من رصد للتغييرات في البيئة الخارجية، فمثلاً
- تعديل المنظمة (بجد موزع قدم لها) في مجريات البيئة الخارجية، فمثلاً
- يقيم قسم التسويق بالبحث عن التغيير في أوراق المستهلك، وفي الوقت ذاته الإسهام في الترويج لبيع المستهلك تجاه شراء منتجات المنظمة.
- وحلها بعض الخصائص الإيجابية للمنظمات وإدراكها فيما يتعلق بدرجة

الصلابية للبيئة الخارجية والاستجابة لها، منها:

- الاستجابة السريعة للتغيير الخارجي من خلال رصد الاتجاهات بوقت مبكر
- اتخاذ القرار بسرعة، وذلك لأن طول الإجراءات اللازمة لاخلاء القرار بشأن مشكلة بيئية معينة تؤدي إلى إعاقه حركات المنظمة لأجائها، أي حين أن المطلوب القرار السريع لمواجهة التغيير المعاجي في البيئة.
- القرارات القابلة لإعادة النظر، وذلك من خلال إدخال المرونة فيها في إطار التوجه الموقفي للإدارة.
- السرونة في العمليات مع تقادي التعقيد الكبير في كيفية الاستجابة للتغير البيئي.

• الإقرار بوجود اختلافات في المواقف التي تواجهها المنظمة، أي تتلمذ الاستجابة الفعيلة الموحدة لكل المواقف معها باختلاف خصوصيتها.

4- ماذا تطل اهتمام بعض الإدارات بالموامل والظروف البيئية الحالية قبلها بالاجاهات المستقبلية؟

نظرا لأن الظروف الحالية تمثل أكثر ترقسا وحرورا بالنسبة لإدارة المنظمات، لذا يراجه المبرورون وقتا ومواردا محدودة للاستئلام عن مكونات البيئة العامة والخاصة. وتنتقد هذه المكونات في الأهمية ودرجة التأكد بحسب طبيعة المنظمة، أي أن أهمية المكونات ترتبط بقر كل مكون على أداء المنظمة، في حين أن الالتاكد والذي يمثل الاجاهات المستقبلية ويعني "درجة غيب المتغيرات بخصوص أي مكون من مكونات البيئة" ويتوجه المبرورون باهتمامهم نحو تلك المكونات التي يدركون أنها ذات علاقة بغاه منظمتهم ويعتمد درجة العلاقة على نوع المنظمة من جهة، وظروف الالتاكد التي تواجها من جهة أخرى.

5- كيف يستطيع قسم التسويق فحص البيئة ومعرفة طلبات المستهلكين؟  
في كثير من الأحيان تتناسب العمليات الأساسية للفحص البيئي في معظم المنظمات مع أنشطتها الرئيسية، فإدارة العمليات تهتم بالبيئة التقنية في حين تهتم إدارة التسويق بالبيئة الاقتصادية وبخاصة (الأسواق) وهكذا... وهناك بعض الإدارات الرئيسية التي تتحمل مسؤولية خاصة في مجال الفحص البيئي منها مثلا العلاقات العامة، وبحوث التسويق، والبحث والتطوير، والتخطيط والتحليل الاقتصادي والتبوير.

6- يبذل بعض المراء لفحص عدد معين من مكونات البيئة الخاصة بون غير؟ هل تتفق مع هذا الرأي؟ ولماذا؟  
لأن هذه المكونات تمثل حصرا مكونات البيئة الخاصة، ولا يوجد سواها، مما يجعل المراء يبذلون إلى فحصها دون سواها. وتشمل مكونات البيئة الخاصة مست

مجموعات هي: المناقشون، والزبائن، والموردون، والجماعات والأجهزة الأناظمة، والتكنولوجيا ذات العلاقة بالمنظمة، والبيئة الخاصة أم العمومية؟ ولماذا؟  
7- ابها أكثر صلة بالمنظمة "البيئة الخاصة أم العمومية"؟ ولماذا؟  
البيئة الخاصة، لأنه بالرغم من أن مكونات البيئة العامة المتمثلة بقطاعات

خارجية غير مباشرة بالمنظمة تؤثر في الفرص والتحديات التي تواجهها المنظمة في صلبها، فإن أثرها أقل وضوحا من أثر البيئة الخاصة. وتقوم المنظمات لدرجة أكبر بمكونات البيئة الخاصة، بسبب أثرها المباشر والأكثر وضوحا.

8- ما هي المشكلات الأساسية التي تواجهها الإدارة العليا للمنظمة في مجال فحصها للتغير البيئي والتكيف له؟  
تواجه كل المنظمات ثلاث مشكلات رئيسة في سعيها لتحقيق التكيف مع

التغير البيئي، وهي:

• المشكلة الإبداعية: وتفتي قدرة المنظمة على التطوير والإبداع لتحسين موقعها التنافسي.

• المشكلة الفنية: المنصبة على تطوير التقنية اللازمة لتنفيذ استجابة المنظمة للإبداع

• المشكلة الإدارية: وتقتضين كيفية تنفيذ الحلول للمشكلات أعلاه بطريقة تسمح للمنظمة بالتكيف للتحديات المستقبلية في البيئة

التكوير والتسوية، والأربن، وبصر)، كما تحصل المنظمة في مجالات أخرى والكوير والتسوية، مثل تعلمتها مع الغير في الحصول على المدخلات (حاجتها من صل الشئمة مثل تعلمتها مع الغير في الحصول على المدخلات (حاجتها إلى محاسنين)، ويمكن أن يحدث في القطاع أو النشاط الذي تعمل فيه المنظمة متغيرون جدد، أو أن تظهر متغيرات جديدة منافسة مما يؤثر في المبيعات والأرباح

2- الأربن: هم الأفراد أو المنظمات الأخرى التي تحصل على مخرجات الشركة من السلع مقابل تحمل أعباء أخرى (تقود) تقدم إليها. ويمكن أن يحصل التبادل إما مباشرة بين الشئمة، والزبائن أو من خلال منظمات أخرى وسيطة.

3- الموردون: تحصل الشركة على مواردها من الموردون (المجهزين أو الممولين)، فهم يقدمون العمل (الأفراد)، والتمويل (القرروض)، والمواد الأولية (الحليب)، والمعلومات (بيانات عن الأسواق)، والمعدات. لغرض ضمان بقاء الشركة، وهم يتأرون كذلك في الشركة من خلال جودة المدخلات التي يقدمونها، وأسعارها ونظام توزيعها.

4- الجماعات والأجهزة المنظمة: وهي الجماعات والأجهزة الحكومية ذات العلاقة المباشرة بعمل الشركة، وسلامة المكان للربيين منها، مما يجعلها تحت رقابة الجهر الحكومي الممول، عن تلك. كما تخضع الشركة لرقابة الأجهزة الحكومية المتخصصة بأعمال (أوزار الرراعة، البيئة، الصحة، حقوق الإنسان، الشرائع...)، والأسعر (بموان الرقابة المالية)، فالقياس هنا بين البيئة العمومية والخاصة هو درجة العلاقة المباشرة بتلك الأجهزة الحكومية المؤثرة في الشركة، مقابل التأثيرات العامة للحكومة ككل، فالأولى هي بيئة خاصة، والثانية صومبية وتوجد بالإضافة إلى تلك جماعات ضاغطة أخرى تؤثر في صلاحيات الشركة مثل نقابات العمل، وجموعات حماية المستهلك.

5- التكنولوجيا ذات العلاقة: هي جزء من البيئة الخاصة، لأنها تشمل الوسائل المستخدمة في إنتاج وتوزيع سلعا وحملها. فمستوى المهارات المطلوبة من قبل أفراد الشئمة تحدها درجة تعقيد التكنولوجيا المستخدمة فيها، كما أن التكنولوجيا الجديدة ذات العلاقة، تخلق الفرص والتحديات لكل منغاة.

6- الموارد البشرية: يولف الأفراد العاملون (الموظفون) في الشركة مواردها البشرية، وتتطلب الشئمة المختلفة أوراها متفاوتة من قابليات الأفراد، للشئمة التي تستخدم مستوى عاليا من التقنية تتطلب أفرادا يختلفون عن شركة صغرى ذات صلاحيات بدوية، ومن بين العوامل التي تأخذها الشركة بالصعاب في حلها للوسع الجغرافي: نوع المهارات المتوفرة في المواقع المختلفة، وتقلبات السل المحلية وتورها في تحديد طبيعة العلاقة بين الأفراد والمنظمة.

3- عرف الاستقصاء البيئي،  
ويقصد بالاستقصاء البيئي "كيفية قيام المنظمة بالبحث في مكوناتها بيئتها"

## الباب الثاني

### التخطيط واتخاذ القرار

#### الفصل الرابع

#### الأهداف والتخطيط الاستراتيجي

أولاً: أهداف المنظمة

1- رسالة المنظمة أو غرضها: تعد كل منظمة فريدة من حيث القيم والمعتقدات والقيم التي يؤمن بها مالكوها، وتتمكن هذه الشخصية الفريدة للمنظمة في بيان غرضها أو رسالتها. وهي وثيقة ذات صياغة عريضة تتبوع باليوميات، وتوضح الغرض الذي وجدت المنظمة من أجله وتختلف تلك الوظيفة بين منشأة وأخرى من حيث تحديد نطاق عملها وأسواقها ويقدم (بيان الرسالة) إجابات عن الأسئلة العمومية المتعلقة بطبيعة المنشأة، ووجه خاص الأسئلة الآتية:

- لماذا وجدت المنشأة؟
- ما الذي ستكون عليه المنشأة؟
- كيف ينبغي أن تكون المنشأة؟
- من هم الزبائن الذين تخصمهم المنشأة؟
- ما هي قيم المنشأة وأسوقها؟

وتعتمد صياغة إستراتيجية المنشأة وفعاليتها تنفيذها على الصياغة المحددة الدقيقة لرسالتها، وكما كانت رسالة المنظمة أوضح، كلما استطاع المديرون زيادة الوعي بأهمية تلك الرسالة وصلوا على نشرها. كما أن الرسالة الواضحة الصياغة لا تحتاج إلى التعديل إلا نادراً، لأنها تتمتع بالمرورنة الكافية لمراجعة التعديلات اللاحقة.

2- الأهداف والغايات: بعد تحديد رسالة المنظمة أو غرضها فإن الخطوة التي تليها تحديد ما تسمى إلى تحقيقه، في إطار تلك الرسالة، فأهداف وغايات المنظمة التي تسمى إلى بلورتها هي الغايات أو النتائج التي يتبنيها المنظمة لتحقيقها ضمن رسالتها، ولدى بعض الباحثين إمكانية التمييز بين الأهداف والغايات على أساس أن الأهداف للأجل الطويل والغايات للأجل القصير، غير أن الغالبية ترى أنها يعطيان المعنى ذاته، لذلك يمكن استعمال أيهما مكان الآخر. ويوضح الشكل الآتي أن أهداف المنظمة تتبني عن رسالتها أو غرضها:

و هل هناك بعض الضمان الإيجابية في مرحلة الحساسية للبيئة الخارجية ودرجات الاستجابة لها؟ ما هو؟  
تلك بعض الضمان الإيجابية للاستجابة لها، منها:

- الحساسية للبيئة الخارجية والاستجابة للتغيير الخارجي من خلال رصد الاتجاهات وتوقع الاستجابة السريعة للتغيير الخارجي.
- يمكن.
- لتقل التكاليف بسرعة، وذلك لأن طول الإجراءات اللازمة لاختلال القرار يمكن عقلة بيئة معينة تؤدي إلى إصافة حركات المنظمة الخاصة، في حين أن المطالب القرار السريع لمواجهة التغيير المفاجئ في البيئة.
- التغيرات القليلة لإعادة النظر، وذلك من خلال إدخال المرونة فيها في إطار التوجه الموقفي للإدارة.
- المرونة في العمليات مع تقادي التعقيد الكبير في كيفية الاستجابة للتغيير البيئي.
- الإقرار بوجود اختلافات في المواقف التي تواجهها المنظمة، أي تقدي الإجابة النمطية الموحدة لكل المواقف مهما اختلفت خصوصيتها.
- الإهتمام بالاستجابة الرقابية (السابقة أو التالية) بدلاً من الاستجابة العلاجية (اللاحقة أو اللاحقة).

ب- توجيه القرارات: تؤدي الأهداف إلى تمكين المنظمة من وضع السياسات واتخاذ القرار، فقرارات المشاة وسبلاتها المتناقة بالأنشطة الأساسية (العمليات، التسويق، الموارد البشرية، والمالية...) لابد أن توجه نحو تحقيق الأهداف.

ج- تسهيل العمل كترقي: تمكن الأهداف المصاغة بوضوح كل أجزاء المنظمة من العمل بسهولة كترقي واحد، فأقسام العمليات (الإنتاج) والتسويق مثلا تستطيع تنسيق أنشطتها في إطار الأهداف المشتركة للمنشأة.

د- تشجيع التسلسل: تشجع الأهداف الواضحة على تسلسل عملية التخطيط واتخاذ القرار، فالأهداف طويلة الأجل تدفع المنظمة إلى تقليد العمليات قصيرة الأجل المتناقصة مع الأهداف الأولى، وهذا يوفر قوة لتحقيق التوازن في العمليات.

5- متطلبات تحديد الأهداف: هنالك مجموعة من المتطلبات التي ينبغي على إدارة المنظمة الإبقاء بها في عملية تحديد الأهداف.

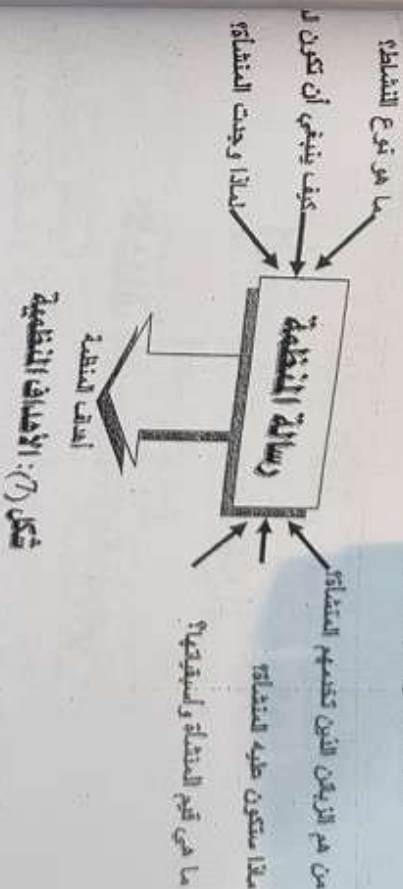
أ- وضوح الأهداف: إذ يساعد ذلك على تحديد أنواع الأنشطة والعمليات، وتوضيح الإمكانيات والمستلزمات المطلوبة، إلى جانب كون الأهداف الواضحة تعد معيارا لتوزيع الأثاء العملي، وتحديد ما تم إنجازه.

ب- إمكانية تحقيق الأهداف: تؤدي الأهداف إلى تمكين المنظمة من وضع السياسات واتخاذ القرار، فقرارات المنشأة وسياساتها المتناقة بالأنشطة الأساسية (العمليات، التسويق، الموارد البشرية، والمالية...) لابد أن توجه نحو تحقيق الأهداف.

ج- الإيمان بالأهداف وسلامة القرارات المتخذة لتحقيقها: يستلزم الإيمان بالأهداف الفهم للواقع لما هو مطلوب إنجازه من قبل إدارة المنظمة والأفراد العاملين فيها، والإحاطة بالإمكانيات لدى المتلمسين، وهذا يتطلب تقليد الإغراق في المبالغة والارتباط بالحاجات المطلوبة.

د- هرمية الأهداف (التسلسل والتسلسل والتوازن): تتبع الأهداف الفرعية من الأهداف الأساسية، وهكذا ضمن منظومة متسلسلة من تعاقب الأهداف ووسائل تحقيقها وصولا إلى التردد في المنظمة، وبالعكس تصب أهداف التردد بأهداف التسميات المتعاقبة وصولا إلى الأهداف الأساسية للمنظمة، كما لابد من تحقيق التوازن بين الأهداف، ويرجع خاص بين أهداف التسميات، حتى لا يطغى بعضها على الآخر.

6- المنظمة كالتفاف: ينظر بعض الباحثين إلى المنظمة وكأنها ائتلاف من المصالح، ويعتبره أخرى تمثل الأهداف بشكل ما إجماعا من المتشاركين على قبولها، بعد التفاوض حولها من قبل ذوي المصالح فيها، فالقرار نائرا ما يكون حصيلة مبادرة المحير الزائد ومن طرف واحد من دون أخذ مصالح الأطراف الأخرى ينظر الا اعتبار، وتضع المجموعة المتوقعة من المصالح الخارجية في المنظمة، والقوى الخارجية القوية على اختيار المدير للأهداف، إذ أن من غير الواقعي تصورات المدير في المنشأة وكأنه يضع الأهداف لمصالح المسالين فقط بل عليه كذلك



شكل (7): الأهداف التنظيمية

3- أنواع أهداف المنظمة: تنقسم الرسائل الموجهة للمنظمات أن لغايتها مجموعة من الأهداف وليس هدف واحد وتقسّم الأهداف إلى طويلة وقصيرة الأجل) ويعتد الأقر الذين للتخطيط ومن ثم الأهداف المطلوب تحديدها على طبيعة البيئة التي تعمل المنظمة فيها، فكما ارتد استقرار البيئة وأمكن التنبؤ بها، كلما أمكن صياغة أهداف طويلة الأجل، ويمكن أن تكون الأهداف رسمية وهي المعطاة رسميا أو الطبيعية، وهي التي تتخذها المنظمة بالفعل، وتعكس مجموعة أهداف المنظمة لصالح الجهات المتعاملة معها، ومن أم أهداف منشآت الأعمال:

أ- الربحية: تحقيق نسبة من المربود من المبيعات أو حق الملكية لتوزيع جزء منه للمالكين وامتزاج الباقي في المنشأة لتمويل التوسع والإبقاء بالمتطلبات المالية الأخرى.

ب- خدمة الزبون: تقديم السلع والخدمات لمستوى عالي من الجودة، وبما يوفي بالحاجات الزبوان، ومن ثم المحافظة على حصص المنشأة في السوق.

ج- الأهداف التسويقية: الإسهام بتقييم الكتلورجيا ذات العلاقة بأعمال المنشأة والتي تؤدي إلى توزيع المنتج ورفع مستواها، وذلك من خلال البحث والتطوير التراسمليين، واستمرار عملية الإبداع.

د- للنمو: جعل النمو محمدا بالأرباح المتحققة، والقدرة على تطويرها وابتداع منتجات جديدة تتبع حاجات المستهلكين بشكل أفضل.

هـ- خدمة العميل: تمكن الأفراد في المنشأة من الإسهام في نجاحها، وتبنيها فحرص العمل والضممان، ورفع مستوى الأداء، وتحسين ظروف العمل، وتحقيق الرضا الوظيفي، وخدمة المجتمع الذي تعمل فيه، والوفاء بالالتزامات تجاهه، ولقاء مسؤولياتها.

4- أهمية أهداف المنظمة: تعد الأهداف أساسا مهما في تحقيق نجاح المنظمة، لأنها تساهم في:

أ- تلمخيص القرض البيئية: تتيج البنية للمنظمة القرض والتعهديات معاً، فبالأحست المنظمة آتقاء أهدافها، فإن إدارتها تستطيع أمبتغال القرض وتلمخيص التهدييات، وذلك يوفر الأهداف التوجه المناسب للمنظمة نحو البنية.

(رابعاً) توضيح الأدوار ووضع معايير الأداء وتنظيم المعلومات: لابد من تحديد دور كل فرد في المنظمة وواجباته ومسؤولياته في تحقيق الأهداف من خلال وصف وظيفة مستمداً إلى المشاركة مع المدير، ثم تجري عملية وضع الخطة التفصيلية لأداء كل مرزوس في ضوء الأهداف الثرعية، وتستمد من الخطط للترعية معيار للأداء أي مقاييس نجاح الفرد في تحقيق أهدافه، وذلك بمشاركة المدير والمرزوسين أيضاً، ويضيف أسلوب الإدارة بالأهداف إعطاء جديدة على منظومة المعلومات في المنظمة من حيث تنظيم المستندات والسجلات والكشوفات لغرض تسهيل الأداء.

(خامساً) لقاءات المدير والمرزوس يورقت لاحق لتقويم مدى نجاح المرزوس في بلوغ تلك الأهداف: إذا تم تحديد الأهداف بشكل مشترك وكانت قابلة للقياس والتحقق، ثم وضعت معيار لقياسها، فإن المدير والمرزوس سوف لا يجد صعوبة مهمة في تقويم نجاح المرزوس في بلوغها وتجري عملية التقويم في جلسة بناءة تقود في النهاية إلى وضع الأهداف للمرحلة القادمة، وقد تؤدي بعض التغييرات الينية إلى جعل بعض الأهداف غير قابلة للتفيذ مما يعني تغييرها قبل التقويم حتى يقوم على أساس بلوغ الأهداف الواقعية.

ب- إيجابيات وسلبيات الإدارة بالأهداف:  
(أولاً) الإيجابيات:

- (1) تصمين مشاركة وظيفية والتخطيط.
- (2) المشاركة في وضع الأهداف.
- (3) تحقيق التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.
- (4) إمكانية استيعاب أهداف الجماعات الصغيرة ضمن أهداف المنظمة.
- (5) تحديد معالم الهيكل التنظيمي.
- (6) تطوير نظم الرقابة الفاعلة.
- (7) زيادة المساهمة التي يقدمها المدير أو المرزوسين.
- (8) التزام الفرد بالأهداف.
- (9) تطوير الفرد في المنظمة.
- (10) تخصيص الاحتياجات التدريبية للفرد.
- (11) الإسهام في جميع المعلومات وتخزينها لغرض التصرف الإداري في المستقبل.

(ثانياً) السلبيات: وتتبا في الغالب عن سوء تطبيق الأسلوب، ومن ثم يمكن تقليلها أو أضعف ذلك بالتطبيق:

- (1) القفل في نشر فلسفة الإدارة بالأهداف بين أفراد المنظمة.
- (2) ضعف الترجية وعدم بيان المؤشرات أثناء تحديد الأهداف.
- (3) التركيز على الأهداف قصيرة الأجل أكثر من طويلة الأجل.
- (4) محاطر المرونة المحدودة في تغيير الأحداث بعد صياغتها.

الاهتمام بمصالح الأفراد والزبائن والمرزوسين وتؤدي الإدارة العليا دوراً كبيراً في صياغة الأهداف الرئيسية، وذلك بعد التفريق بين الأهداف والمصالح المتوقعة للمشاركين في المنظمة وتحقيق التوازن بينها أي أنها توافق بين الضغوط التي يطبقها أعضاء الائتلاف أو التحالف المكون للمنظمة.

7- الإدارة بالأهداف: ابتدع هذا الأسلوب (بيتر دريكر Peter Drucker) سنة 1954) الذي تسميه الأبيوت (أين الإدارة) وتستخدم الكثير من المنظمات المعاصرة هذا الأسلوب بنفس النظر عن حجمها وغرضها. وبالرغم من تطبيق الأسلوب بوجه خاص في عملية التخطيط، فإنه كذلك يطبق في أداء الوظائف الإدارية الأخرى ويتضمن هذا الأسلوب إسهام الأفراد في المستويات الإدارية، ويعمل المنظمة في عملية وضع الأهداف، وهو مدخل يختلف عن المدخل التقليدي الذي يضع المدير في المستويات الإدارية العليا بموجب الأهداف ويلزمون المرزوسين به.

1- عملية الإدارة بالأهداف: تقسم عملية الإدارة بالأهداف مجموعة من الخطوات الأساسية، هي:

(أولاً) لقاءات المدير والمرزوسين لتناقشة أهداف المرزوسين المتعلقة مع الأهداف الكلية للمنظمة: تحقق هذه اللقاءات التوافق المتكور في الأهداف، ويتم عملية اللقاء هذه في جميع مستويات المنظمة بين المدير والمرزوسين، فالأهداف التي يجري مناقشتها ينبغي أن لا تكون لصالح المنظمة فقط بل وأيضا تسم في تحقيق الأهداف المبنية للمرزوسين.

(ثانياً) اشتراك المدير مع المرزوسين في وضع أهدافهم قابلة للتطبيق من الضروري جداً أن تصاغ الأهداف بالمشاركة بين المدير والمرزوسين، لأن الأهداف التي يرضها المدير لا تلقى القبول من قبل المرزوسين ولن يلتزموا بتحقيقها. كما أن ضعف أو انعدام مشرر المسؤول في صياغة الأهداف يعكس عدم رغبة المدير في تطوير قابليته المرزوسين، ولا بد أن تكون الأهداف مصممة بوضوح، وأن تكون صعبة المنال، لأنها تولد الإحباط لدى المرزوسين أو سلب البلوغ، لأنها لا تثير الروع لدى الأفراد أو خلق الشعور بالإنجاز عند تحقيق الأهداف بالفعل، مع التأكيد على ضرورة التعبير الكمي عن الهدف قدر المستطاع.

(ثالثاً) تحديد مجالات النتائج الأساسية: النتائج هي الأداء المتوقع في مظهر مشررير أداء المنظمة، ويتطلب تحقيق النتائج مجموعة من الفعاليات التي يقوم المدير بها والمرزوسين، ويرتبط ذلك بما لدى المنظمة من مخرجات وعمليات التحول وصولا إلى المخرجات. وفي مجال النتائج والتفصيلات المردية لها، لابد من التركيز على مجالات النتائج الأساسية بشكلها الهرمي في مختلف مستويات المنظمة وبشكل التقييم، يؤدي إلى تسهيل عملية صياغة الأهداف.

المسدروس بطرقها أو مكوناتها، أو حتى مجرد الحسم، وهذا لا يعني أن الإستراتيجية من دون قاعدة للبيانات، بل أن التقنيات التي تعالجها لا تقسم بالتحديد والوضوح مما يتطلب من الإدارة العليا كثيرا للجزء إلى الحكم التخصصي أو الذاتي أو الاجتهاد عند اتخاذ العديد من القرارات الإستراتيجية.

4- مكونات (أو مجالات) إستراتيجية المنشأة: تتخذ القرارات الإستراتيجية في مجموعة متنوعة ومترابطة من أنشطة المنشأة، ويمتد هذا القرارات إلى ما يسمى (الاقطار المميزة) للمنشأة المتمثل بقرتها على تنفيذ (مهام أساسية بشكل يفوق قدرة المنافسين لها على ذلك، حتى لو تسببت الظروف البيئية المحيطة بها وبالمفلسين معا). ومن أهم مجالات بروز الاقطار المتميز للمنشأة:

أ- إستراتيجية التسويق: فقد تختار المنشأة التركيز على تشكيلة ضيقة من المنتجات والأسواق، أو قد تختار التوزيع بوجاهة المقارنة. كما تتضمن إستراتيجية التسويق تحديد قنوات التوزيع المستقلة، والمزيج الترويجي، والمزيج التسعري، والرفاه بمطالبات الحكومة في مجال جودة المنتجات وأسعارها.

ب- إستراتيجية العمليات: وترتبط بإستراتيجية التسويق بوجه خاص، فإذا كانت إستراتيجية التسويق تركز على المنتجات ذات الجودة العالية والسعر الأعلى، فإن الإنتاج يوجه نحو الجودة العالية أيضا، مع تقليل الاهتمام بالكمية. والعكس صحيح. كما تتضمن إستراتيجية العمليات الطرق التي تستعمل في تصنيع الإنتاجية، ويحل تخطيط العمليات موقعا خاصا في المنشأة الصناعية، ويشمل تخطيط الإنتاج، وجرنته، وتوقيتاته، وأساليبه، إلى جانب اختيار مواقع المصانع الجديدة.

ج- إستراتيجية الموارد البشرية: وتغطي قضايا أساسية مثل الحصول على الموارد البشرية، واختيارها، وتكوين أدائها، إلى جانب الحوافز والمكافآت، والعلاقات مع نقابات العمال، وكيفية الحصول على المبررين من داخل وخارج المنشأة، وتطويرهم والاحتفاظ بهم.

د- الإستراتيجية المالية: من الضروري جدا تطوير إستراتيجية مالية للمنشأة، ومن بين أهم مجالات تحديد الهيكل الأمثل لرأس المال، أي ذلك المزيج من حق الملكية والمديونية بإشراكها المتنوعة التي تولف مصادر تمويل للمنشأة. أما على جانب الموجدات فيوجه اهتمام الإدارة نحو الموجدات المتتارلة والنايئة.

هـ- إستراتيجية البحث والتطوير: لم اختارت المنشأة طريق القيادة في مجال الإبداع، فإنها ستخصص المزيد من الموارد للبحث والتطوير. غير أن ذلك لا يحصل بشكل أي، بل يحتاج إلى جهود متواصلة ومنسقة.

و- إستراتيجية النمو: تهتم المنشأة في معظم الحالات بتحقيق النمو، بل أن العديد من المبررين يرون النمو أساس النجاح، والمنشأة أما أن تتقدم إلى الأمام أو أن تتدهور، غير أن هناك مدى واسع من فرص واتجاهات النمو.

- (5) المعالاة في تحديد الأخطاء بشكل كمي، يقصد قبلها ومثال لة التنفيذ
- يها
- (6) الإفراط في تطبيق القرب والمقابل
- (7) كثرة الإجراءات في تطبيق المعالاة من قبل المرورسين.
- (8) إحصاء بروز حالات ررد لتمام المعالاة من قبل المرورسين.

**ثانياً: التخطيط الإستراتيجي**

إذا كانت الأخطاء الرئيسية هي التجهيزات التي تسمى الإدارة إلى الوصل إليها، فإن الوسائل الموصلة إليها هي إستراتيجية المنظمة، وينصب التخطيط الإستراتيجي على تطوير أو صياغة النهج الأسس الرضعي المستقبلي، ولا بد أن يتبع ذلك وضع الخطط التنفيذية (التخطيط التفصيلي).

1- مفهوم الإستراتيجية: من بين أهم مهام الإدارة العليا بالمنظمة مقابلة موطن القوة والضعف من جهة بالفرص والتحديات في البيئة من جهة أخرى، وتعد خصائص هذه المقابلة المعرفات الأساسية للإستراتيجية. يمكن النظر إلى الإستراتيجية كذلك على أنها سلسلة من القرارات حيث تبنى القرارات الإستراتيجية بفضائها الأساسية على التباين الجغرافي للأصل، وموقع المنشأة في القطاع الذي تعمل فيه، ودرجة التكامل العمودي، والدرجة نحو النمو، وغيرها. فمن خلال القرارات الإستراتيجية، وهذا تحدد الإدارة توجه المنشأة تجاه البيئة، أي ما يدعى بـ (الوقفة الإستراتيجية)، وهذا يعني أن التغييرات في هذه الوقفة تستدعي إعلاء توظيف موجدات المنشأة في أشكال جديدة، كما أن القرارات الإستراتيجية تثير عن الأخر اطلن الأساسية للمنشأة، والاتجاه الذي تنتجه أو تتبناه في مجال خدمة المجتمع الذي تعيش فيه.

**2- العناصر المهمة في تحديد الإستراتيجية**

1- الظروف البيئية: يحصلون التغييرات في البيئة تصبح الظروف البيئية إما أكثر إيجابية أو أقل ملاءمة للإستراتيجيات المعنية، وقد تبدو الإستراتيجية في مرحلة معينة جيدة، ولكن قبل الظروف البيئية بوصولها إلى إستراتيجية غير جيدة.

2- موارد المنشأة: وهي البشرية والمالية والمعلوماتية التي يمكن استخدامها في حد من الطرائق، وفي اختيار إستراتيجية معينة للمنشأة، لا أن يحدد المبرر مجموعة الأرص البيئية المتاحة التي توجه نحوها تشكيلة الموارد، وتوظف فيها بشكل مبرج، ومجموعة التجهيزات المحيطة بمرور المنشأة.

3- فلسفة الإدارة وقيمتها ورغباتها: فبعض الإدارات تؤكد على الإبداع، النمو، أو خدمة الزبائن، أو المعايير الأخلاقية في الأعمال... وغيرها. وأما متطلبات المنشأة بعض المديرين ممن يحصلون مثل هذه التوجهات.

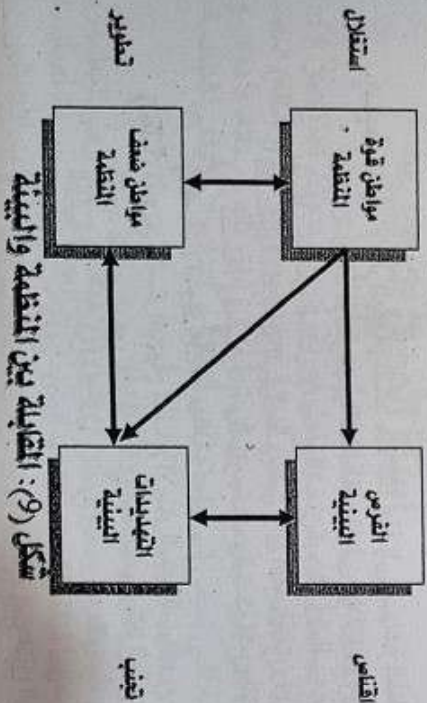
3- الاتك والاجتهاد: يبرز عنصر الاتك لدرجة كبيرة في التمرار الإستراتيجية، والتفكير الذي تتسم به هذه القرارات ينبع من امكانية تغيير المنظمة بالبيئة، هذا قياسا بالقرارات الروتينية المتخذة ضمن إطار محدد وخصوعا لعنصر الاتك، وقد تكون البيئة من التعقيد بحيث يصعب

- (1) التهديد المتمثل بخمول المنافسين الجدد.
- (2) المنافسة بين الكبار في الصناعة.
- (3) تهديد المتوجعات الموعوضة (مثل حلول الحاسوب محل الآت المطابع).
- (4) قوة المشتريين.
- (5) قوة الموردتين.

(ثالثاً) التحليل المنظمي أو توفير الموارد المتاحة: حيث ينصب اهتمام المدير

صند توفير الموارد المتاحة على تحديد مواطن القوة والضعف، ودرجة الالتزام بخصيص الموارد خلال الأجل الطويل، وإن مثل هذا الالتزام يقل من عدد البدائل المتاحة. حتى لو كانت الموارد متوفرة وقد تتمتع المنشأة بمواطن القوة في بعض المجالات (القدرة المالية، والقدرة التكنولوجية، ومنظومة الإنتاج...)، مما يزيد من عدد البدائل الإستراتيجية المتاحة أمامها، كما تعاني من مواطن الضعف في مجالات أخرى مما يقلل من تلك البدائل.

(رابعاً) المقابلة بين المنظمة والبيئة: بعد صياغة الأهداف وإنجاز التحليل البيئي، والتحليل المنظمي، لابد من مقابلة مواطن القوة والضعف في المنظمة مع الفرص والتهديدات البيئية، وكما يتضح في الشكل.

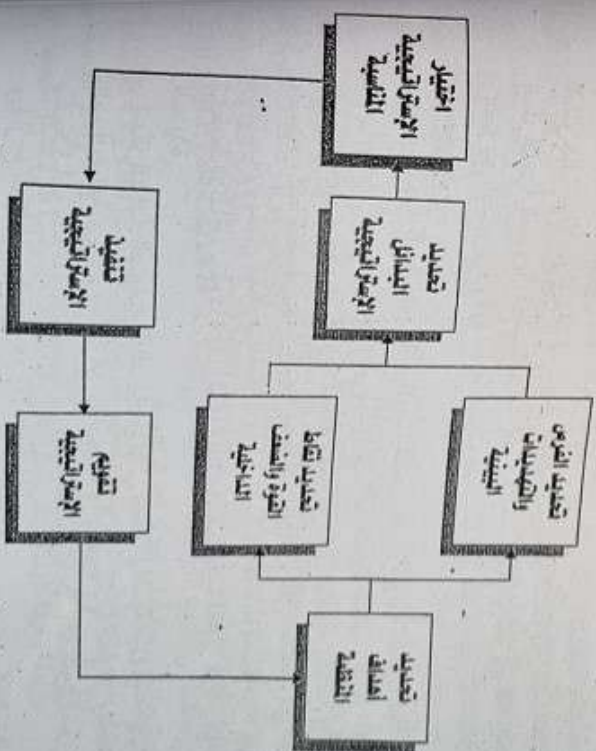


شكل (9): المقابلة بين المنظمة والبيئة

والغرض من هذه المقارنة الموازنة بين المنظمة والبيئة لكي تستفيد الأولى من الفرص التي تتيجها البيئة، وتتقاضي تهديداتها، ويطلب ذلك:

- (1) ربط مواطن القوة والضعف بحالات الفرص والتهديدات.
- (2) توجيه مواطن القوة في المنشأة نحو الفرص المتاحة في البيئة.
- (3) الاضطلاع بمواطن الضعف تجاه بعض التهديدات لفرض معالجتها.
- (4) إمكانية استعمال بعض مواطن القوة لمواجهة بعض التهديدات.

5- خطط واتخاذ القرارات الإستراتيجية: هناك مسخنان أساسيان لدراسة الخطط واتخاذ القرارات الإستراتيجية: من حيث مراحلها. 1- تناولها في إطار عملية اتخاذ القرار من خلال تعاقب خطواتها. 2- إتخاذها في إطار عملية اتخاذ القرار من خلال تنفيذ والتقييم والتطوير. ويوضح الشكل الآتي عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.



شكل (8): عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية

(أولاً) صياغة الأهداف: تحدد الأهداف المرغوبة للمنشأة مسبقاً لها الكلية، ويمكن للمنشأة اتباع عدد من الأهداف الرئيسية لتحقيق رسالتها.

(ثانياً) التحليل البيئي: ويتضمن تشخيص الفرص والتهديدات، فمن أهم خصائص التخطيط الإستراتيجي قيام الإدارة العليا في المنشأة بهيئة أسسيتين، هما الإفادة من الفرص الخارجية وتحديد التهديدات (الأخطار) التي تواجهها المنشأة، وتواجه عملية التحليل صحن كثيرة، وقد ترتكب الإدارة أخطاء جسيمة في تقديراتها، مثلاً أنه احتمال دخول منافس أو توسيع المنافسين لأعمالهم على المنشأة، ويتضمن التحليل البيئي توجيه خاص ما يأتي:

المنشأة أن تخصص فيها، ولذلك فهي تركز بوجه خاص على نطاق الإستراتيجية وكيفية تخصيص مواردها.

ب- الإستراتيجية على مستوى الأعمال: وتتركز على أفضل أساليب التعامل مع الغير في السوق أو فروع من قطاع معين، وتتعلق بإستراتيجية كل تخصص من تخصصات المنشأة.

ج- الإستراتيجية على مستوى الوظائف: وتغطي الأنشطة المختلفة للمنشأة: العمليات، والتسويق، والمالية، والموارد البشرية.

إن الإستراتيجيات في مستوى المنشأة ككل تسعى إلى تحويل رسالة المنظمة إلى واقع فعلي، وتمثل اتجاهها طويلا الأمد للمنشأة، ولذلك لا تتغير باستمرار، وتكون إستراتيجيات الأعمال في مستوى الأقسام، وتتركز على تحسين الموقف التنافسي للمنظمة، وتعنى الإستراتيجيات في مستوى الوظائف بتطوير إستراتيجيات في كل مجال وظيفي، وتؤكد على تنظيم إنتاجية الموارد وتسخي لإجابه على تساؤل مفاده كيف يتم دعم الإستراتيجية التنافسية لمستوى الأعمال؟

7- وحدة الأعمال الإستراتيجية: وهي منظومة فرعية من المنشأة لها أسواقها، ومجموعة منافسيها، بك ورسلاتها المميزة التي تختلف عن رسالة بقية المنظومات الفرعية وكانها منشأة شبه مستقلة بأهدافها وإستراتيجياتها ومعايير أدائها.

## أسئلة الفصل الرابع

1- ناقش العلاقة بين رسالة المنظمة وبين أهدافها.

تولد المنظمات من خلال فعل ذي غرض محدد، يتم تنفيذه من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد، أو من قبل الدولة. وبعد تحديد غرض (رسالة) المنظمة فإن الخطوة التي تليها تحديدها تسمى إلى تحقيقه في إطار تلك الرسالة، فأهداف وغايات المنظمة التي تسعى إلى بلورتها هي النتائج التي تنتهي المنظمة بتحقيقها ضمن رسالتها.

2- قارن بين الأهداف الرسمية والتشغيلية؟

- الأهداف الرسمية: يمكن أن تكون الأهداف رسمية وهي المعانة رسميا أو المطبقة، وهي التي تنتجها المنظمة بالفعل، وتعكس مجموعة أهداف المنظمة لصالح الجهات المتعاملة معها، ومن أهم أهداف منشآت الأصل:

أ- الربحية: تحقيق نسبة من المبرود من الموجودات أو حق الملكية لتوزيع جزء منه للمالكين وأجزاء الباقي في المنشأة لتمويل التوسع والإبقاء بالمتطلبات المالية الأخرى.

ب- خدمة الزبائن: تقديم السلع والخدمات لمستوى عالي من الجودة، وبما يفي باحتياجات الزبائن، ومن ثم المحافظة على حصة المنشأة في السوق.

ج- الأهداف التكنولوجية: الإسهام بتقديم التكنولوجيا ذات العلاقة بأعمال المنشأة والتي تؤدي إلى تنوع المنتجات ورفع مستوياتها، وذلك من خلال البحث والتطوير المتواصلين، واستمرار عملية الإبداع.

تطوير البنى التحتية، ويشمل تكامل البنى التحتية عن الفرص (خضمة) تطوير البنى التحتية، ويشمل تكامل البنى التحتية عن الفرص والتعهدات البنائية مع موطن القوة والضعف في الموارد المتوافرة للمنشأة، وفي حالة المنشأة القائمة حاليا قبل أحد البدائل وتضمن الإستمرار في عملها باعتباره، أسس البنى التحتية، وقد يكون أفضلها، غير أن المنشأة لا بد أن تغير في إستراتيجيتها بسبب التغييرات الحقيقية في البيئة، لذلك هناك حاجة مستمرة لتطوير البنى التحتية ومقارنتها بالوضع القائم حاليا. وبما لا شك فيه أن تطوير البنى التحتية عملية مبدعة تتطلب رؤية مستقرة وتغير الإستراتيجية من بين ما يطرح إلى ظروف البيئة، ويحتاج تغيير الإستراتيجية من بين ما يطرح إلى الشجاعة الكافية لمواجهة اللا منظور، وظروف الأزمات، إضافة إلى صعوبات تغيير المسارات المعتادة التي برجت الإدارة على أقدامها.

(مسألة) اختيار الإستراتيجية المناسبة: ليس من السهل اتخاذ القرار باختيار الإستراتيجية المقررة، بسبب ارتكاز تلك القرار على درجة كبيرة من الأجهل، تلك لأن المستقبل محفوف بالمخاطر ومشكلاته غير واضحة المعالم تحيط بها المجاهول، في ضوء البنى التحتية المحدودة المتاحة عن ذلك المستقبل، إضافة إلى أثر التقلبات الإدارية الفظة لو توافرت في المنشأة في اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل، ويحتمل ذلك البديل كيفية تخصيص الموارد المتوقعة.

(مسألة) تنفيذ الإستراتيجية: تستند هذه المرحلة إلى صياغة الخطط التفصيلية (سليمة) لتنفيذ الإستراتيجية الشاملة، وتتولى الإدارة الوسطى والمبتلر اللانزلة لتنفيذ الإستراتيجية الشاملة، وتتولى الإدارة الوسطى والمبتلر بشكل خاص المس لإنتاج الإستراتيجية، ويتطلب ذلك (التحول التكنولوجية) الإستراتيجية على مستوى التقسيمات والأجزاء الزمنية (مترسطة، وقصيرة)، والمتنوعات والخدمات، والأنشطة الشاملة (صايات، تسويق،...) ومناطق عملها.

(ثابت) تقويم الإستراتيجية: تحتاج الإستراتيجية إلى تقويم متواصل لك التنفيذ لتعديله، أو تقاها أساليبها ومراكزها قايما بالتغيير البيئية التي تتحقق بشكل وصيغ وظروف متغيرة، وتساؤل عدم التقييم وجد معيار تابعة عن الأهداف الأساسية لغرض معرفة تأثير المنشأة (حقيقيا) الأهداف وتكييفها البيئية، ومن بين المعايير: الحصة السوقية، نمو المبيعات، المبرود من الموجودات ومن حق الملكية، ويمكن قياس الأداء بالمقارنة مع ما تحقق منه في الماضي، أو بالمقارنين.

6- مستويات الإستراتيجية: لا بد من التمييز بين ثلاثة مستويات من الإستراتيجية مستوى المنشأة ككل، ومستوى الأعمال، ومستوى الوظائف (الأنشطة):

أ- الإستراتيجية على مستوى المنشأة ككل: وتسمى أيضا بـ (الإستراتيجية الكلية) أو (الإستراتيجية الشاملة) وتسمى لتحديد مجموعة الأعمال التي



السياسات واتخاذ القرار، فقرارات المنشأة وسياساتها المنطقية بالأنشطة الأساسية (العمليات، التسويق، الموارد البشرية، والمالية...) لا بد أن توجه نحو تحقيق الأهداف.

5- عرف استراتيجيات المنظمة وأوضح علاقتها بالأهداف؟  
استراتيجية المنظمة: إنها سلسلة من القرارات حيث تعني القرارات الاستراتيجية بقضايا أساسية مثل التبادل الجغرافي، للأصل، وموقع المنشأة في القطاع الذي تعمل فيه، ودرجة التكامل العمودي، والتوجه نحو النمو، وغيرها.

إذا كانت الأهداف الرئيسية هي التهيأت التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها، فإن الوسائل الموصلة إليها هي استراتيجية المنظمة، وينصب التخطيط الاستراتيجي على تطوير أو صياغة النهج الأسس المرصهي للمستقبل، ولا بد أن يتبع ذلك وضع الخط التفصيلية (التخطيط التشغيلي).

6- ما المقصود بالوقفة الاستراتيجية وما هي علاقتها بالخططة الاستراتيجية؟  
من خلال القرارات الاستراتيجية تحدد الإدارة توجه المنشأة تجاه البيئة، أي ما يدعى بـ (الوقفة الاستراتيجية)، وهذا يعني أن التغييرات في هذه الوقفة تستدعي إعادة توظيف موجودات المنشأة في أشكال جديدة، كما أن القرارات الاستراتيجية تبرز عن الخطط الأساسية للمنشأة، والاتجاه الذي تنتهجه أو تتبناه في مجال خدمة المجتمع الذي تعيش فيه.

7- لماذا لا يمكن الاستمرار بنفس الاستراتيجية دائما على الرغم من حسن صياغتها وأخذها بنظر الاعتبار كل المتغيرات ذات العلاقة؟  
أ- الظروف البيئية: بحصول التغيرات في البيئة تصبح الظروف البيئية إما أكثر إيجابية أو أقل ملاءمة للاستراتيجيات المعنية، وقد تبدو الاستراتيجية في مرحلة معينة جيدة، ولكن تبذل الظروف البيئية يحولها إلى استراتيجية غير جيدة.

ب- موارد المنشأة: وهي البشرية والمادية والمعلوماتية التي يمكن استخدامها في عدد من الطرائق، وفي اختيار استراتيجية معينة للمنشأة؛ لا بد أن يحدد المدير مجموعة الفرص البيئية المتاحة التي توجه نحوها تشكيلة الموارد، وتوظف فيها بشكل سريع، ومجموعة التهيأت المحيطة بمرارد المنشأة.

ج- فلسفة الإدارة وقيمتها وروحها: فبعض الإدارات تؤكد على الإبداع، أو النمو، أو خدمة الزبائن، أو المعايير الأخلاقية في التعامل... وغيرها. وقد تتطلب المنشأة بعض المديرين ممن يحملون مثل هذه التوجهات.

و- ما المقصود بالاقتدار المتميز للمنظمة؟  
تتخذ القرارات الاستراتيجية في مجموعة متنوعة ومترا بطة من أنشطة المنشأة، وتعتمد هذه القرارات إلى ما يسمى (الاقتدار المميز) للمنشأة المتمثل بقدرتها على تنفيذ مهمات أساسية بشكل يوفق فقرة المتنافسين لها على ذلك، حتى لو تشابهت الظروف البيئية المحيطة بها وبالمنافسين بها).

د- النمو: جعل النمو محكنا بالأرباح الحقيقية، والقدرة على تطويرها وإنتاج منتجات جديدة تسبب حاجك المستهلكين بشكل أفضل.

هـ- خدمة العاملين: تمكن الأفراد في المنشأة من الإسهام في نجاحها، وتبنيها فحرص العمل والضمأن، ورفع مستوى الأداء، وتحسين ظروف العمل، وتحقيق الرضا الوظيفي، وخدمة المجتمع الذي تعمل فيه، والوفاء بالقراماتها تجاهه، وأداء مسؤولياتها.

- الأهداف التشغيلية: وتتفق الأهداف التشغيلية لكل منشأة من الأهداف الرسمية للمنشأة، في حين تكمل وتجمع الأهداف التشغيلية (التشغيلية) مرورا في أهداف منظمة في الأهداف الشاملة، وتصاغ الأنشطة الثلاثة المتفرعة لاحقا أهدافها وهكذا ومرورا إلى المستويات الأدنى، وترداد الأهداف تفصيلا وكثافة بالبيانات، كما كان النشاط الذي تغطيه ضيقا وفي مستوى إداري أدنى، ولأجل زمني أقصر. وطيه فإن دور الإدارة في صياغة الأهداف مزوج: تفصيل الأهداف مرورا (التخصص) ثم تحقيق التكامل (التسويق) بين الأهداف بحيث تتوازن حركة المنشأة أثناء تنفيذ الأهداف.

3- لماذا ينبغي على المنظمة أن يكون لها أهداف أخرى إلى جانب هدف الربحية؟  
لأنه عن طريق الأهداف الأخرى مثلة بهدف (خدمة الزبون، والتكولوجية، والنمو، وخدمة العاملين) يستطيع هدف الربحية، لذا تخرض معظم المنشآت أن يكون لها أهداف أخرى تسعى إلى تحقيقها إلى جانب هدف الربحية، إذ تشير هذه الأهداف لثة الفكر إلى ما يلي:

أ- خدمة الزبون: تقديم السلع والخدمات لمستوى عالي من الجودة، وبما يفي باحتياجات الزبون، ومن ثم المحافظة على حصة المنشأة في السوق.

ب- الأهداف التكنولوجية: الإسهام بتقديم التكنولوجيا ذات العلاقة بأعمال المنشأة والتي تؤدي إلى توزيع المنتج ورفع مستوياتها، وذلك من خلال البحث والتطوير المراسلين، واستمرار صلية الإبداع.

ج- النمو: جعل النمو محكنا بالأرباح الحقيقية، والقدرة على تطويرها وإنتاج منتجات جديدة تسبب حاجك المستهلكين بشكل أفضل.

د- خدمة العاملين: تمكن الأفراد في المنشأة من الإسهام في نجاحها، وتبنيها فحرص العمل والضمأن، ورفع مستوى الأداء، وتحسين ظروف العمل، وتحقيق الرضا الوظيفي، وخدمة المجتمع الذي تعمل فيه، والوفاء بالقراماتها تجاهه، وأداء مسؤولياتها.

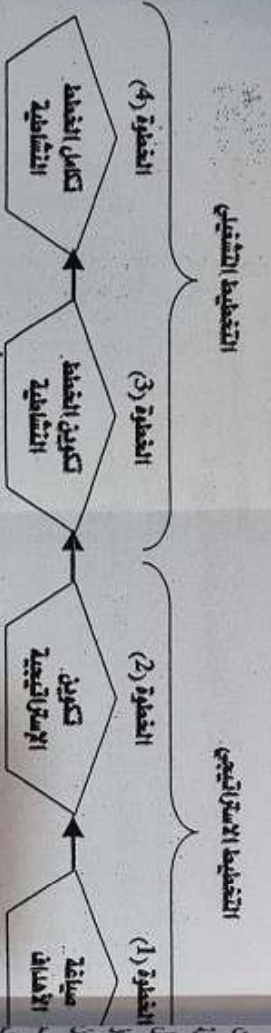
4- كيف يساعد وضوح الأهداف تقسيمات المنظمة في العمل سوية لتحقيق القاطبة؟

أ- يساعد ذلك على تحديد أنواع الأنشطة والعمليات، وتوضيح الإمكانيات والمستلزمات المطلوبة، إلى جانب كون الأهداف الواضحة تحد محورا للتطوير الأداء الفعلي، وتحديد ما تم إنجاز. كما أن الأهداف المصاغة بوضوح تمكن كل أجزاء المنظمة من العمل سوية ك فريق واحد، وتقسيم العمليات (الإنتاج والتسويق مثلا تستطيع تسويق أنشطتها في إطار الأهداف المشتقة للمنشأة) وفصلها عن تلك تؤدي الأهداف الواضحة إلى تمكين المنظمة من وضع

## الفصل الخامس التخطيط التشغيلي

أولاً: صلية التخطيط وأنواع الخطط

1- طبيعة التخطيط: إن التخطيط هو التفكير والقرار المنظم بشأن خيار مقترح للعمل في المستقبل، ويتضمن اتقاء مسار محدد للمستقبل من بين بدائل ممكنة ومختلفة فهو إن ذهني يسبق الفعلية المراد تخطيطها، كما أنه فعالية إدارية مستمرة. وتتطلب الخطط اتخاذ القرار وإن اختيار مسار عمل مقترح يتطلب قراراً في صالح هذا التوجه، ورفضاً للمسارات البديلة الأخرى، غير أن اتخاذ القرار ليس مرادفاً للتخطيط لسببين أساسيين: أولهما، أنه يرتبط كذلك بإداه الوظائف الإدارية الأخرى. وثانيهما، لأن صلية اتخاذ القرار تعدى التخطيط إلى تنفيذ القرار وتقوم به نتاليجه. وتتوجه الأهداف نحو تحقيق أهداف محددة أو لحل مشكلات معينة في طريق بلوغ تلك الأهداف، ويستند التخطيط الشامل أو الكلي إلى أهداف المنظمة واستراتيجيتها، وأما التخطيط بحسب الأقسام أو المتغيرات فيوجه نحو تحقيق الأهداف الفرعية التي تسهم في تحقيق الأهداف الأساسية، وهكذا التخطيط يحصل في كل مستوى تنظيمي، وينطبق عن حصة القسم المعني عن رسالة المنظمة، وكذلك من الأهداف الفرعية. ويشير الشكل الآتي إلى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي.



شكل (10): عملية التخطيط في المنظمة:  
العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي

2- اتجاهات الإدارة نحو التخطيط: أدت سرعة التغيير البيئي إلى توجيه الاهتمام المترادف نحو ضرورة إعداد التوقعات حولها والتخطيط لمرآحتها، فمدرءاء المنشآت يواجهون اليوم أسواقاً ومواقفاً تنافسية متعاطمة في القلب والمركبة مما يتطلب سرعة الاستجابة لها وفي سعيهم لتحقيق النجاح والحفاظ على البقاء في السوق، فإن المديرين يفتنون على تغيير المستقبل ومواجهته بشكل مدروس، ومكافئاً لتزايد أهمية التخطيط بتزايد حالات اللائحة وتقدمات البيئة

10- في مجال اختيار شكلية المنتج/السوق، قد توجه المنشأة نحو التخصص أو نحو التوزيع قد توجه المنشأة نحو التخصص أو التوزيع. ما هي العوامل التي تجعل التوجه نحو التوزيع صعباً؟

قد تختلف المنشأة التركيز على شكلية ضيقة من المنتجات والأسواق، أو قد تختار التوزيع بدرجة متفاوتة. وقد يسهل التوزيع لبشكل شكلية عرضية من المنتجات غير المترابطة، وبالمقابل فإن القرار السليم للمنتجات والأسواق الجديدة يعتبر أسهل لتجاح المنشأة فموارد المنشأة تحد أو تعيد التوزيع وما لم تكن الموارد المالية، والإمكانات الإدارية وغيرها كافية.

11- كيف تفصل البيئة: بحصول التغييرات في البيئة تصعب الظروف البيئية إما أكثر إيجابية أو أقل ملاءمة للامتدادات المعبئة، وقد تبدو الاستراتيجيات غير مرحلة معينة جيدة، ولكن تبطل الظروف البيئية يجعلها إلى استراتيجيات غير جيدة.

ب- موارد المنشأة: وهي البشرية والمالية والمعلوماتية التي يمكن استخدامها في عدد من الظروف، وفي اختيار استراتيجية معينة للمنشأة، لابد أن يحدد المدير مجموعة الفرص البيئية المتاحة التي توجه نحوها شكلية الموارد، وتوظف فيها بشكل سريع، ومجموعة التجهيزات المحيطة بمرور المنشأة.

ج- فلسفة الإدارة وقيمتها ورغبتها: فبعض الإدارات تركز على الإبداع، أو النمو، أو خدمة الزبائن، أو المعايير الأخلاقية في التعامل... وغيرها. وقد تستلزم المنشأة بعض المديرين من يحملون ملك هذه التوجهات.

د- اللائحة والاختلاف: يبرز عنصر اللائحة لدرجة كبيرة في القرارات الاستراتيجية، فالاعتقاد الذي تسم به هذه القرارات يفتح من إمكانية تغيير علاقة المنظمة بالبيئة، هنا قوامها بالقرارات الروتينية المتخذة ضمن إطار محدد والتخصص اللائحة، وقد تكون البيئة من التقييد بحيث يصعب التنبؤ بالمرور بظروفها أو مكررتها، أو حتى مجرد الحس، وهذا لا يعني الاستجابة من دون قاعدة للبيانات، بل أن القضايا التي تعالجها لا تتغير بالتجديد والوضوح مما يتطلب من الإدارة الطيما كثيراً للأجور، إلى الكالتخصصي أو الآلي، أو الأجهاد عند اتخاذ العديد من القرارات الاستراتيجية.

12- لماذا ينبغي أخذ المعيار الكمية والنوعية معاً في تقييم الأداء الاستراتيجي؟ تستلزم صلية التوزيع وجود معايير تابعة عن الأهداف الأساسية لغرض من قياس فاعلية المنشأة (تحقيقها للأهداف وكيفية البيئة)، ومن بين المعايير: الحصة السوقية، نمو المبيعات، المردود من الموجودات ومن حق الملكية، كما يمكن قياس الفعالية بالمقارنة مع ما تحقق منه في الماضي، أو بإداه المنافسين، في حين تجري المقارنة الأخرى مع الأهداف والمعايير الكمية، فإنها لو وحدها غير كافية ما لم تصال الأملات والمعايير النوعية.

حدود عليا لأفق التخطيط طويل الأجل. ويزداد أجل الخطط كلما ارتفع المستوى الإداري، بحيث أن التخطيط طويل الأجل يلائم الإدارة العليا ويقول توكيدها النسبي على الخطط متوسطة الأجل، وتركز المستويات الإدارية الأدنى على الخطط قصيرة الأجل، وأما الإدارة الوسطى فتقع بين المستويين السابقين من حيث الاهتمام والدرجة في الأفق الزمني في وضع الخطط.

أ- الخطط طويلة الأجل أو بعيدة المدى: وهي خطط إستراتيجية منظور إليها من البعد الزمني، وتواجه المنشآت ذات البيئات المتقلبة ضرورة الاهتمام بالتخطيط طويل الأجل بالرغم من صعوبات إعداد خطط كهذه. وفي إطار مدخل المنظومة المتفوحة هناك خطط تشغيلية طويلة الأجل للعمليات والتسويق والمالية، تتكامل وتتسق في خطط طويلة الأجل للمشاة ككل، تصاغ بشكل أولي ثم يتغير بتغيرها بمرور الوقت، ووفق استجابة المنشأة للتغيرات البيئية.

ب- الخطط متوسطة الأجل: وهي خطط تتبثق عن الخطط طويلة الأجل، كمنظومات فرعية منها. وهي أكثر نقة وأقل عرضة للتغيير قياسا بطويلة الأجل، وبسبب توافر البيانات بصورة أفضل، فإن هذه الخطط تحظى باهتمام الإدارة المعاصرة بشكل متزايد، وهي تصاغ للمشاة ككل، وكذلك لأنشطتها وبصورة متكاملة ومتناسقة.

ج- الخطط قصيرة الأجل: تنقسم كل خطة متوسطة الأجل إلى عدد من الخطط قصيرة الأجل، ابتداءً بالخطط السنوية، فالجوانح الزمنية، وصولاً إلى جدول العمل اليومي، ولذلك هناك أثر للخطط قصيرة الأجل كبير في الفعاليات اليومية للمنشأة، وهي توضع للمشاة ككل (سنوية، نصف سنوية، فصلياً، شهرية، ...).

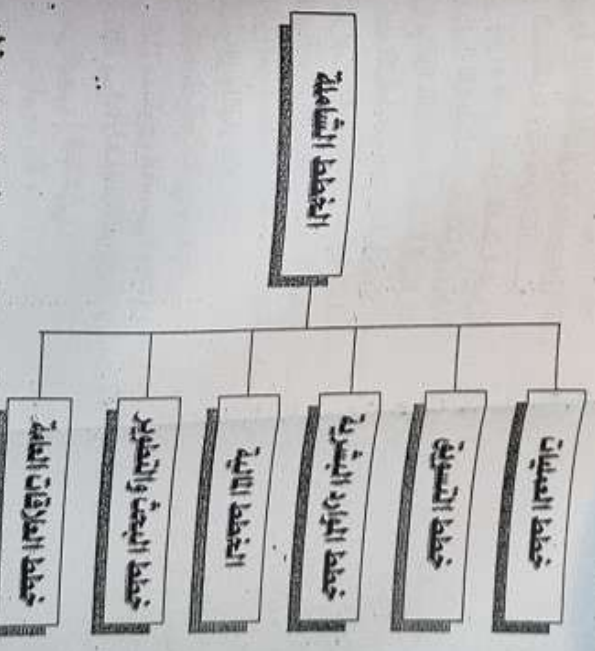
5- أنواع الخطط بصنف قطعا: تقسم الخطط بصنف قطعا إلى ثلاثة مجموعات هي: أ- الخطط التكتيكية: وهي سلسلة منظمة من الخطوات المصممة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية وتتضمن الخطط التكتيكية عدداً من الأهداف الفرعية التي تقود إلى الأهداف الإستراتيجية وفي حين أن الإستراتيجية تركز على الموارد والبيئة ورسالة المنظمة فإن التكتيك يوضح القيود التي تفرضها كل من الموارد والوقت مع التركيز على استخدام الموارد البشرية وحركة المنظمة، ويجري إعداد الخطط التكتيكية في مستويات الإدارة كافة، وفي الشطتها وتسمياتها. ب- الخطط الاحادية الإستعمال: وتصاغ بتنفيذ مسار معين لا يتوقع تكراره في المستقبل، يعتمد نوعان أساسيان منها هما:

(أولاً) البرامج: بعد البرنامج خطة احادية الإستعمال تغطي مجموعة كبيرة من العمليات فقد تشمل أساليب مناسبة لإدخال خط جديد للمنتجات، وإقامة تسهيلات إنتاجية جديدة، أو تغيير رسالة المنظمة وتتم صياغة البرنامج كالآتي:

- تسليم إنجاز الفعاليات إلى خطوات معينة
- دراسة العلاقة بين الخطوات مع ملاحظة التعاقب المطلوب فيه.

المرحلة الأولى / قسم المحاسبة ————— موحّد كتب مبادئ الإدارة للعام الدراسي 2013

3- أنواع الخطط التشغيلية التشغيلية: تزود الخطط بتفصيلاً عندما تجزأ بحسب أنشطة المنشأة: العمليات، التسويق، الموارد البشرية، المالية، البحث والتطوير، العلاقات العامة، ولو نظرتنا إلى الأنشطة المذكورة وربطت سوية بالخطط الشاملة للمنشأة. أظهرت العلاقات بينها كما في الشكل:



شكل (11): العلاقة بين الخطط التشغيلية والشاملة في المنشأة

وتتبع الأهداف المرجحة لكل مشاة من الأهداف الكلية للمشاة، في حين تكامل وتتبع الخطط التشغيلية مرما في خطة متنامية هي الخطة الشاملة، وتصاغ الأنشطة اللاتورية المتفرعة لاحقاً خططها وهكذا وصولاً إلى المستويات الأدنى وتزداد الخطط تفصيلاً وكثافة بالبيانات، كما كان النشاط الذي تغطيه ضيقاً ولم مستوى إداري أدنى، ولأجل زمني أقصر. وعليه فإن دور الإدارة في صياغة الخطط مزوج: تفصيل الخطط مرما (التخصص) ثم تحقيق التكامل (التسويق) بين الشط بحيث تتوازن حركة المنشأة أثناء تنفيذ الخطط ومن جانب آخر فإن سعي المنشأة لتحقيق الأمثلة، أي الحصول على أمثل المخرجات من المدخلات قد يعنى تفصيل بعض الأقسام بجزء من أمثلتها لغرض تحقيق أمثلة المنشأة ككل.

4- أنواع الخطط التشغيلية الزمنية: يمتد الأفق الزمني للخطط من أقل من سنة إلى أكثر من (20) سنة، وفي حين أن هناك احكاماً على أن الخطط الممتدة من أقل من سنة تقسم إلى الأجل، وأن الخطط المتوسطة الأجل ترتبط على السنة الواحدة ولا حتى فصل إلى (3) أو حتى (5) سنوات في بعض المنظمات فإن هناك من لا يفرق بين (5) سنوات هي أجل طويل. وأن الخطط متوسطة الأجل تقل عن ذلك.

(ثالثاً) الإجراءات: يركز البعض أنها جزء من وظيفة التنظيم، في حين يرى آخرون أنها جزء من وظيفة التخطيط (الإجراء) سلسلة من الأعمال المرتبطة ببعضها زمنيًا، وهي الطرائق التوجيهية الممتدة للممل الواجب تنفيذها، جوهرها التسلسل أو التعاقب الزمني، وهي تحدد كيفية إنجاز العمل، والمسؤول عنه في كل مرحلة، وتبين الإجراءات للقيام، ولو أنها قابلة للتطوير.

(رابعاً) القواعد: يتوهم البعض ضمن وظيفة التنظيم، في حين يرى آخرون أنها جزء من وظيفة التخطيط، والقاعدة) هي ما يجب القيام به وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات وتتخذ شكل أوامر أو تعليمات مرتبطة بجزءات المختلفين.

**ثانياً: تنظيم وظيفة التخطيط**

لا بد من تنظيم وظيفة التخطيط وبخاصة تحديد مكائنها في الهيكل التنظيمي، والتخطيط وظيفة يوزعها كل المديرين. مع ذلك هناك مكونات تنظيمية لا بد من الإشارة إليها كما أن التخطيط عملية تتوزع بين مستويات الإدارة وتتم بدرجة معينة من المركزية واللامركزية.

1- التخطيط الوظيفي كل مدير: يجب أن يؤدي كل مدير في المنظمة التخطيط كونه من وظائفه الأساسية، وتؤلف جزءاً من صلب مهماته، غير أن هناك تفاوتاً في درجة الاهتمام بالتخطيط بين مستويات الإدارة، فالإدارة العليا تؤدي دوراً أكثر تخطيطاً في أداء وظيفة التخطيط. في حين يقل ذلك الاهتمام لدى الإدارة الدنيا أو المباشرة، ويضع الاهتمام بين المستويين المذكورين بالنسبة للإدارة الوسطى، كما تتفاوت نوع الخطط وكثافة تفصيلاتها، لأن الإدارة العليا تفتي بالخطط الشاملة المخصصة. في حين تهتم المستويات الوسطى والمباشرة بالتخطيط الشاسطي وفروعيه. وتزداد التفصيل كلما انخفض مستوى الإدارة، ومع ذلك فإن كل المستويات تتشارك في التخطيط كشكل وبشكل واسع وتقيادة الإدارة العليا.

2- المكونات التنظيمية وممارسة الخطط: من بين أهم المكونات التنظيمية في ممارسة وظيفة التخطيط والتي لا بد من الإشارة إليها ما يأتي:

1- مجلس الإدارة: ويقع في قمة الهيكل التنظيمي للمنتأة، ويتولى التخطيط الإشرافي، وقد يكون منتخباً من قبل المساهمين في الشركة المساهمة، أو معيناً من قبل الدولة في الشركات العامة، أو الاثنين معاً في الشركات المختلفة.

ب- المدير العام أو رئيس الشركة أو المدير التنفيذي: وهو أهم فرد في المنتأة، وقائد مسيرتها التخطيطية (الكلية)، ويؤدي دوراً مهماً في إدارة عملية تحديد الأهداف والخطط المستتدة إليها، ثم تنفيذها وتكاملها، متعاوناً بذلك مع مجلس الإدارة من جهة ومع المديرين في المنتأة من جهة أخرى.

ج- اللجنة التخطيطية أو اللجنة التنفيذية: تساعد المدير العام في ممارسة وظيفة التخطيط وتضم عدداً من مدبري الأقسام الأساسية (الماليات،

تحديد وتخصيص الموارد المطلوبة في كل خطوة.  
 - تغيير تواريخ بدء وإكمال كل خطوة.  
 - تعيين تواريخ مستهقة لإكمال كل خطوة.  
 - تعيين المشروقات: يتشبه المشروع مع البرنامج أو ربع، أو أن يكون (تالياً) المشروقات: وقد يكون المشروع جزء من برنامج أوسع، أو تطوير منتج جديد وإل تنفيذها، وقد يكون بناء مصنع جديد، أو تطوير منتج جديد مستقلاً بذاته، ومثل ذلك بناء مصنع جديد.

ج- الخطط القائمة: وتغطي التعليلات المتكررة أو المنتظمة عبر الوقت، وأهم ضمن خط إلتاعي قائم.  
 (أولاً) السياسات: مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة لكي تنبهي بها المديرون عندما يتخذون قراراتهم في نشاطهم خططيها، ويعتمد بها المديرون عندما يتخذون قراراتهم في نشاطهم التشغيلي، فالسياسة هي الأطر الدائم الذي تتم في نطاقه جميع التصرقات ويحور في فلكه النشاط في جميع مستويات الإدارة في النسخام وتوافق وصولاً إلى الأهداف المنشودة. ومن أهم صفات السياسة ثباتها النسبي، ولو أنها تعمل إذا تطلعت أو أصبحت غير قابلة للتطبيق، ومن أهم ما تحقق السياسات من مزايا للمنظمة:

- الإقتصاد في الجهد والوقت.
- الإصرار بتحقيق الأهداف.
- المعروفة في وضع الخطط القروية.
- ربط الوحدات داخل المنظمة ببعضها.
- تكوين صورة ذهنية طيبة للمنظمة لأنها تتميز عن غيرها.

ببموجبها المقررة.

ومن بين أهم الشروط المطلوب توافرها في السياسة:

- أن تكون مستوحاة من الهدف وتؤدي إلى تحقيقه عند التنفيذ.
- أن تكون مقبولة في ظل التنفيذ للتيسيمات والأفراد.
- أن تكون ممكنة التطبيق عملياً أو واقعية من حيث أخذها بالحسبان.
- أن تتصف بالمرونة لمواجهة احتمالات التعديل في المستقبل.
- أن ترتبط السياسات القروية مع بعضها للوصول إلى الأهداف.

(ثانياً) الموارزات: الموارزة هي خطة مصممة بشكل رقمي تأخذ شكل الموارز والاستخدامات أو المشكلات والمخرجات مضملة بحسب النتائج التي تسفر عنها اتصال المنظمة خلال مدة زمنية معينة (سنة واحدة) والموارزات الوازع:

- المالية (الأث، معات، موارز، متزوجات،...).
- البشرية (عدد الأفراد في المنظمة بتقديرات معينة واستعداداتهم).
- المالية (الإيرادات والتفقات).



2- اوضح العلاقة بين التخطيط ومراحل المنظمة المقنونة؟

تتألف المنظمة كمنظمة من عدد مترابط من المظنومات الفرعية، فإذا نظرنا إلى المنشأة من حيث الوظائف الإدارية كانت هناك المظنومات الفرعية المتمثلة بالوظائف الأربعة (التخطيط والتخلاء القرار، والتنظيم...)، لذا يعد التخطيط احد مراحل المنظمة الفرعية الإدارية.

3- ما الذي يحدد الأفق الزمني (الأجل) في المعضاة؟

يزداد أجل الخطط كلما ارتفع المستوى الإداري، بحيث أن التخطيط طويل الأجل يلزم الإدارة العليا ويقال توكيداً ما السمي على الخطط متوسطة الأجل، وتركز المستويات الإدارية الأدنى على الخطط قصيرة الأجل، أما الإدارة الوسطى فتقع بين المستويين السابقين من حيث الاهتمام والتوجه في الأفق الزمني في وضع الخطط.

4- كيف تبرر وجود تخطيط طويل الأجل في المنشأة على الرغم من ظروف اللائكد والمخاطر؟

أدت صعوبات التخطيط إلى التجهاج العديد من المشكلات وبخاصة الشركات الكبيرة لأسلوب التخطيط الموقفي، ويوجبه تقوم الإدارة بتطوير ما يسمى بـ (الانقراضات التخطيطية) فضلاً عن كون أحد السيناريوهات مبنياً على الظروف الاقتصادية الأكثر احتمالاً في التحقق وأخر على الظروف الاقتصادية التي تكس القبول والثالث على تلك الظروف التي تعكس حالة التنشؤ، ولا يخصص اقتصاد السيناريوهات على التغير بالظروف الاقتصادية، بل كذلك الظروف السيلسية وتوافر المواد الأولية والموارد البشرية وتنظيم المولة للبيئة على أسس كل سيناريو (مشهد) يجري تطوير أو صياغة خطة محددة للتنشؤ، أي أن هناك مجموعة من الخطط بحسب الموقف أو الظروف المحتملة في المستقبل، وهكذا يوفر التخطيط الموقفي درجة عالية من المرونة في استجابة المنشأة للتغيرات في البيئة حولها غير أنه من الناحية الأخرى يفرض جهود تخطيطية كبيرة، مما يؤيد من اجتهاتها وقد تكون المنافع أقل من الكلف الناتجة عن التجهاج هذا الأسلوب في التخطيط.

5- لماذا التوكيد المترابيد على التخطيط؟

أدت سرعة التغيير البيئي إلى توجيه الاهتمام المترابيد نحو ضرورة اجداد الترفعات حولها والتخطيط لمواجهتها، فمدراء المشتات يواجهون اليوم أسواقاً ومرفقات تنافسية متعاطمة في التقلب والحركة مما يتطلب سرعة الاستجابة لها وفي سعيهم لتحقيق النجاح والمحافظة على البقاء في السوق، فإن المديرين يعملون على تغيير المستقبل ومواجهته بشكل مدروس، وهكذا تترابيد أهمية التخطيط بتربيد حالات الاتكاد وتبديبات البيئة.

6- هل أن وظيفة التخطيط هي أهم الوظائف الإدارية الأخرى؟ لماذا؟

يجب أن يؤيد كل مدير في المنظمة التخطيط كونه من وظائفه الأساسية، وتولف جزءاً من صلب مهمته، غير أن هناك تفرؤتاً في درجة الاقسام بالتخطيط بين مستقبليات الإدارة، فالإدارة العليا تؤدي دوراً أكثر تمازواً في أداء وظيفة التخطيط. في حين يقول ذلك الاقسام لدى الإدارة الدنيا أو المباشرة، ويقع الاقسام بين

4- معالجة عقبات التخطيط: هناك مجموعة من المعالجات لهذه العقبات، منها ما

يستحقها. يستحقها. يستحقها. يستحقها.

4- معالجة عقبات التخطيط: هناك مجموعة من المعالجات لهذه العقبات، منها ما يستحقها.

4- معالجة عقبات التخطيط: هناك مجموعة من المعالجات لهذه العقبات، منها ما يستحقها.

4- معالجة عقبات التخطيط: هناك مجموعة من المعالجات لهذه العقبات، منها ما يستحقها.

4- معالجة عقبات التخطيط: هناك مجموعة من المعالجات لهذه العقبات، منها ما يستحقها.

4- معالجة عقبات التخطيط: هناك مجموعة من المعالجات لهذه العقبات، منها ما يستحقها.

4- معالجة عقبات التخطيط: هناك مجموعة من المعالجات لهذه العقبات، منها ما يستحقها.

### أسئلة الفصل الخامس

1- ناقش العبرة الأتية "القرار السليم يبقى التخطيط السليم"

ويعني لبقاء مسر محد المستقبل من بين بدائل ممكنة ومختلفة فهو ابن نهم يسبق الفعلية المولد تخطيطها، كما أنه فعالية إدارية مستمرة. وتتطلب الخطط النخلة القرار وأن اختيار مسر صل مقترح يتطلب قراراً في صلاح هذا التوجه، ورفضاً للمسارات البديلة الأخرى، وتوجه الخطط نحو تحقيق أهداف محددة أو لها مشكلات مبنية في طريق بلوغ تلك الأهداف، مما يدل كل ذلك على أن القرار السليم هو تخطيط سليم.

المديرين للأهداف غير الواضحة، بسبب ضعف الثقة بالنفس واحتمال الفشل في تحقيق المستهدف، ويضاف إلى ذلك أسباب أخرى مثل ضعف قابلية المدير، وقدران القاعدة المتباينة للبيانات والنظام أخرى مثل ضعف قابلية ج- مقاومة التغيير: يتطلب التخطيط تغيير عدد من مجالات عمل المنظمة أو محاولة صياغة ظروف عملها في المستقبل، غير أن المدير قد يقوم بالتغيير خوفاً من مجهول المستقبل وتفصيل الأهداف والخطط المتعددة والظروف القائمة.

د- القيود: ومنها مثلاً:  
1- الأوامر الاستثنائية في الموجودات القائمة ومن ثم عدم مرونة المشقة في التكيف المستحدثات التكنولوجية.  
2- القيود الحكومية.  
3- ثالثة) شحة الموارد المالية.  
4- رابعة) ندرة الكفاءات الإدارية.

هـ- الوقت والكلفة: يتطلب التخطيط السليم وقتاً طويلاً ومن ثم فهو مكلف للمنظمة، وقد يتطلب مثل هذا التخطيط التمويل المناسب والخبرات الفنية والبيانات، مما قد لا يتوافر حالياً في المنظمة ولكنها الكيف للحصول على هذه المستلزمات.

10- هل يمكن معالجة بعض العقبات؟ كيف؟  
هناك مجموعة من المعالجات لهذه العقبات، منها ما يأتي:  
أ- البدء في قيمة المنظمة: التخطيط الفاعل هو الذي يبدأ من قمة المنظمة، أي من إدارتها العليا. فهي التي تقود عملية صياغة رسالة المنظمة ووضع الأهداف الرئيسية والإستراتيجية والتي يسبغ على التخطيط الأهمية التي يستحقها.

ب- الاضتراف بوجود حدود للتخطيط: لا يضمن التخطيط بالبرغم من أهميته النجاح بل يتيح له الفرص ويزيد من إمكانيات تحقيقه، وسبب ظروف البيئة والمنظمة فإنه عرضة للتغيير والتحويل.  
ج- الاتصال: بالرغم من بدء التخطيط في قمة المنظمة، فإن الإدارة العليا لا بد أن تعمل على تحقيق الاتصال المستمر في مختلف مستويات الإدارات؛ فلكل ينبغي أن يعرف الأهداف والإستراتيجيات ومسارات التخطيط وكيفية تكامله وتفاصيله.

د- المشاركة: من المبادئ المهمة في التخطيط الفاعل مشاركة جميع المستويات الإدارية فيه بين كل المديرين والمؤسسين، فلكل منهم دوره فيها. هذا إلى جانب ما تشير إليه من أهمية المشاركة في تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف). هـ- المراجعة والتحديث: توضع الخطط لتطبق وتتبع ويجري تحديثها باستمرار التواكب التطورات البيئية والبيانات المتاحة وتعاقب تنفيذ الخطة فمسيرة الأجل. و- التخطيط الموقفي: أي تمكن الإدارة من كيفية أوضاع المنظمة في إطار ظروف المستقبل ومتغيراته.

المستقرين المتكبرين بالنسبة للأجرة الوسطى، كما تتفاوت نوع الخطط وكثافتها وتصميماتها، لأن الإدارة العليا تعنى بالخطط الاستراتيجية. في حين تهتم المستويات الوسطى والمباشرة بالتخطيط التشغيلي وفروعه، وتزود بالتفصيل كلما اقتضى مستوى الإدارة، ومع ذلك فإن كل المستويات تشارك في التخطيط وشكله.

7- ما المقصود بتخطيط الموقفي وما هي المبررات الخاصة بالشركات التي لا تستخدم التخطيط الموقفي، وبموجب تقوم الإدارة بتطوير ما يسمى بـ (السيئاريات أو المشاهد المتعددة) يمتد كل منها إلى مجموعة من المقدمات (الافتراضات التخطيطية) فمثلاً قد يكون أحد السيئاريات متبنا على الظروف الاقتصادية الأكثر احتمالاً في التحقق وأن على الظروف الاقتصادية التي تحكم التعاون والثبات على تلك الظروف التي تمكن حالة التناوب، ولا يقتصرون اعتماد السيئاريات على التنبؤ بالظروف الاقتصادية، بل كذلك الظروف السياسية وتوافر الموارد الأخرى، والموارد البشرية وتطبيق الولاء للبيئة على أساس كل سيئاري (مشهد) يجري تطوير أو صياغة خطة محددة للمنظمة، أي أن هناك مجموعة من الخطط بحسب الموقف أو الظروف المحتملة في المستقبل، وهكذا يوفر التخطيط الموقفي درجة عالية من المرونة في استجابة المنشأة للتغيرات في البيئة حولها غير أنه من الناحية الأخرى يروض جهود تخطيطية كبيرة، مما يزيد من أرباحها وقد تكون المنافع أقل من الكلف الأثمنة عن لتتبع هذا الأسلوب في التخطيط.

8- قرن بين التخطيط الذي يمارسه مستقر و التخطيط مع تلك الذي يمارسه المدير؟  
مستقر و التخطيط: نشأ آخر من أهم إدارة المنشأة بوظيفة التخطيط تنظم فيها وحدة (أو قسم) استشارية مرتبطة بالمدير العام وقد تغطي صلاحية المبادأة بإطلاق من التسميات بأداة خطتها، أو أنها تستجيب فقط لملاحظات وتوجيهات المدير العام عن الخطط وتعمل على الأخذ بها.

وقد مسيرتها التخطيطية (أو الكلية)، ويلزم تورا مهيا في إدارة صليبة تحديد الأدخلف والخطط السببته إليها، ثم تسميتها وكاملها، متعلون بذلك مع مجلس الإدارة من جهة ومع المديرين في المنشأة من جهة أخرى.

تواجه صليبة التخطيط مجموعة من العقبات التي تحد من فعاليتها والتي تتطلب معالجة متواصلة من قبل الإدارة، ومن أهم هذه العقبات ما يأتي:  
أ- البيئة المعقدة والديناميكية (المتغيرة): أن التقيود والديناميكية تزدان من صعوبة العملية التخطيطية، بسبب ضرورة المتابعة المتواصلة لمتغيرات البيئة، بما في ذلك جمع وتحليل البيانات واتخاذ القرارات اللازمة لتكييف المنظمة لها.  
ب- خصوص الأهداف: فالأهداف غير الواضحة تعيق عملية التخطيط لأن تحديد الأهداف هو الخطوة الأولى في التخطيط، وقد لا يتحتمس بعض

مؤرخ كتب ميثاق الإدارة للعلم السراسي 2013

القرارات في النهاية الأخرى إلى البديل في الشكل لتتخذ في موقف غير متجانسة أو ذات طبيعة جيدة وغير متكررة، ويزداد تقدمها بسبب المعلومات صمومة انتقاء الحل الأفضل للمشكلة المبيته في الحال. ومن سمات هذه القرارات من الاحتمال.

ب- القرارات المتخذة في ظروف التاكيد والمخاطرة والاتكاف: يتخذ المدير في واحد من ثلاثة ظروف اسمية هي:

(أولاً) التاكيد: تسود حالة التاكيد عندما يعرف المدير بوثوق البديل المتاحة منها، وفي المنظمات المعاصرة نلرا ما تتخذ القرارات في حالة التاكيد لأن تعقيد وتقلب البيئة، والظروف المنظمة تجعل هذه القرارات قليلة العدد.

(ثانياً) المخاطرة: تسود ظروف المخاطرة لدرجة أكبر في الموقف الإداري الذي تتخذ فيها القرارات. وتتميز حالة المخاطرة بوجود تقديرات أو توزيعات احتمالية لكل من البديل المتاحة، والنتائج المتوقعة لكل بديل، والتي تتضمن الكلف والمكافآت المقررة به.

(ثالثاً) الاتكاف: تتخذ معظم القرارات في المنظمات المعاصرة في ظروف الاتكاف قد لا يعرف المدير كل البديل، ولا نتائجها، ولا توزيعاتها الاحتمالية. وتتشا حالة الاتكاف من التعمد التزايد والديناميكية (الحركية) التي تتميز بها البيئة والمنظمة معا.

3- أنماط اتخاذ القرار الإداري: هناك تقاروت كبير في أنماط اتخاذ القرار بين المديرين، وهو يعكس الاختلاف بينهم في كفاءة إدراك وفهم وتنظيم معرفهم حول المنظمة والبيئة. كما يعكس إلى جانب ذلك التغيرات في تشتمهم الاجتماعية، وظروف صلمهم، والقيم والتقاليد التي اعتادوا عليها، والعوامل الاجتماعية الأخرى التي تؤثر في سلوكهم، وتعتمد فعالية كل نمط على الموقف التي يواجهها المدير في كل حالة. وعلى وفق إحدى الدراسات المعاصرة يمكن ترتيب أنماط متخذ القرار في المنظمة في أربع مجموعات:

أ- الحاسم: يعتمد على حد أدنى من المعلومات لغرض الوصول إلى القرار. ويهتم بالسرعة والنتائج والعمل المتحرك، مع إهماله للتأثير والدراسات المفصلة أو يواجهه غيره بتلخيصها.

ب- الصرن: يفضل التتارير المخصصة التي تشتمل على تشكيلة من البديل المطروحة باختصار ولغرض قيامه باختيار أحدها. وبدلا من تفصيل الطول المعروفة فإنه يرجح تلك الحلول التي تشا وتقال القول التدريجي من قبل الآخرين.

ج- الهرمي: يخصص ويدرس مجموعة كبيرة من المعلومات قبل الوصول إلى الحد الأفضل ويسعى نحو الكمال والدقة والشمول. ومن ثم ينظر إلى القرار المتضمنة على أنها غير كافية لاتخاذ القرار.

د- التفاضل: يهتم بالمسرعة والنتائج والعمل المتحرك، مع إهماله للتأثير والدراسات المفصلة أو يواجهه غيره بتلخيصها.

هـ- التفاضل: يهتم بالمسرعة والنتائج والعمل المتحرك، مع إهماله للتأثير والدراسات المفصلة أو يواجهه غيره بتلخيصها.

### الفصل السادس المعلومات واتخاذ القرار

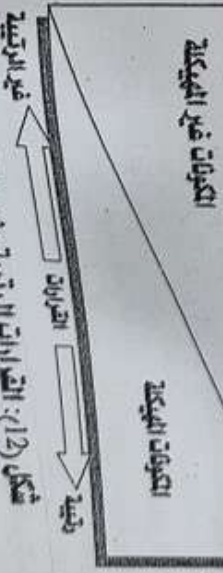
المسرون هم يتفق القرار لأن عملية اتخاذ القرار جزء من الإدارة ويتميز للمع اللامع بتأثيره على اتخاذ القرار في الوقت المطلوب، وبالرغم من إمكانية تأجيل القرار أو إعطاء الدراسة الأخرى له أو الانتظار حتى تتطور التطورات السجدة به في الوقت لا بد أن يحسن لاتخاذ القرار.

أو: طبيعة اتخاذ القرار الإداري

1- تعريف اتخاذ القرار: يتضمن اتخاذ القرار الإداري خيرا واحيا فعضما يفصل المسير خيرا واحيا فإنه يملك يصل إلى استنتاج معين ويصطفى مهمل صل مجدد من بين عدد من البديل. ويعتد من اتخاذ القرار اختيار ذلك البديل الأفضل من حيث قدرته على تحقيق أكبر مجموعة من النتائج المرغوبة، وأقل عدد من النتائج غير المرغوبة، ويصطلح المسرون باتخاذ القرارات، لأن الصلاحيات اللازمة بها المصومون قد خوات لهم من رؤوساتهم، أي أنهم يستطيعون اتخاذ القرارات الإدارية في المجالات التي تقع ضمن اختصاصهم في المنظمة. ولكن علينا أن نتذكر أن المدير عندما يتخذ القرار يتقرر بقرارات وتصرفات المديرين الآخرين ويرد عليهم ويعلم أصل الأخرى للمنظمة والبيئة، وهكذا فإن أي قرار يتخذه المدير نلرا ما يكون من ميهات مدير واحد بل هو قرار جمعي أو مركب.

2- أنواع القرارات: يمكن ترتيب القرارات بعدد من المجموعات المتجانسة منها:

أ- القرارات الرتيبة والقرارات غير الرتيبة: يعكس الشكل الآتي تمييزا مفيداً عند دراسة عملية اتخاذ القرار.



شكل (12): القرارات الرتيبة وغير الرتيبة

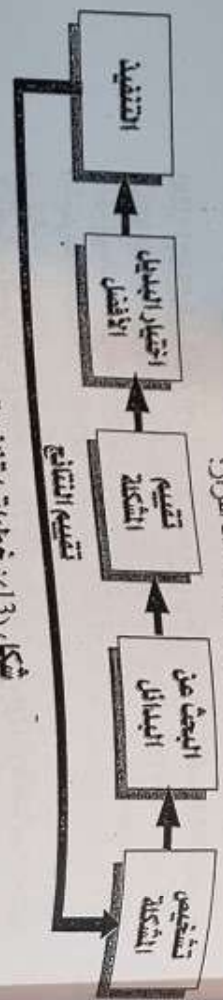
وكما يظهر من الشكل فإن معظم القرارات تتضمن مؤلف تشتمل على مكونات معينة (محددة أو معروفة جيداً)، وغير معينة (غير محددة أو معروفة جيداً). فالقرارات التي تتكون في النهاية إلى معين، أي ذات إجراءات نمطية في اتخاها، وتتخذ في ظروف يتكرر وتطوري على الاتكاف. ومثل ذلك اتخاذ قرار بصرف الرواتب المعروفة مسبقاً، وأما



وخصميته وسلوكه، وهكذا فإن اختيار أسلوب اتخاذ القرار حسب حالة المقارنة بين رغبة المدير في القرار الصحيح وبين الكلفة المحتملة بالوقت والمال التي يسببها ذلك القرار.

ثانياً: خطوات اتخاذ القرار

وضح الشكل الآتي خطوات اتخاذ القرار:



شكل (31): خطوات اتخاذ القرارات

1- تحديد المشكلة: حالما تصبح أو الفرصة ضمن اهتمام المدير فإن فهم الموقف سيكون ضرورياً، ويقوم المدير من خلال التحديد بتحديد العوامل المسببة الأساسية المرتبطة بحالة القرار. ويرتكب المدير خطأ هنا إذا اقتروا مباشرة إلى توليد البدائل من دون استكشاف أولى أكثر صفاً لسبب المشكلة. وينبغي بذل الجهد الكبير لإيجاد السبب الحقيقي للمشكلة أمر حاسم، والإبداع والمرونة في هذه المرحلة أمية خاصة عندما تكون القرارات غير مبرجة، وتصف بعدم التأكد والغموض.

2- البحث عن البدائل: يبدأ المدير يبحث عن البدائل (الطرق الممكنة المختلفة) المعروفة أو لا، أي تلك التي استخدمت كحلول للمشكلات القائمة أو السابقة، وإذا ما ظهر أن البدائل غير معروفة، وهذا يعني أن القرارات غير الرتيبة، غالباً ما تتطلب التصور والتفكير الخلاق، والإمكانيات التكنولوجية، والظروف الاقتصادية وقابليات ومصالح الأفراد العاملين في المنظمة.

3- تقويم البدائل: يتطلب تقويم البدائل التي يتم تطويرها قيام المدير بالتنبؤ بالمستقبل، أي تقدير إيجابيات وسلبيات كل بديل منها، وقد يؤثر (الحسن) في عملية القرار. ومن الضروري أن تأخذ صلبة تقويم البدائل بالصيغ (نزع القوى) بين تقسيمات المنظمة وبين أفرادها، ومن ناحية أخرى فإن القرارات التي تتخذ من قبل الإدارة العليا تأثير موجة من القرارات التي لابد من اتخاذها من قبل الإدارات الأدنى منها.

4- اختيار البديل الأفضل: يتلخ عليه اتخاذ القرار ذروتها عندما يمارس المدير اجتهاده النهائي، أي عندما يختار البديل الأفضل من بين البدائل، وهو ذلك البديل الذي يتوقع أن يأتي بأفضل النتائج وقد يكون المدير (حاسماً) في قراره. وقد يكون (مترحداً) في اتخاذ أي قرار لمواجهة متطلبات موقف معين، إذ قد يتضمن القرار مخاطرة عالية.

د. التطوير: يستعمل الكائن المطلوب التوسع والمتوقعة لتوليد حدود جديدة ممكنة في أن واحد، ويواصل إجراء تعديلات في المنظمة، ويرفض التقليل من الميزة فضلاً عن الراسد المسمية، والتجارب المسمية التي تمثل وجهات نظر المبرزة فضلاً عن الإحاطة الكاملة بها.

متخذة لوضع الإحاطة الكاملة بها.

4- النتائج الإيجابية لقرار: القرضت أن متخذ القرار يتصرف برشد، فقراره رشيقة، وقد عزت (الرشد) ليه الاختيار الأفضل من الناحية الاقتصادية، وبينما يكون القرار الإداري الرشيدي يؤدي إلى تحقيق المصلحة الاقتصادية للمنظمة كما القرضت منه النظرية أن لدى متخذي القرار المعلومات الكاملة عن الموقف الذي يتطلب القرار، وعن كل البدائل الممكنة لحل المشكلة وتحقق الهدف، وعن كل النتائج المترتبة على اختيار كل بديل منها، وحيث أن هدف متخذ القرار تنظيم الميزود الاقتصادي فإنه سيختار في ضوء هذه المقومات المتكاملة تلك البديل الذي يحقق أفضل النتائج الاقتصادية المستهدفة.

ب- النظرية السلوية للقرار: تؤكد على أن متخذ القرار (كفرد) له اقتنائه للعامة به، ويقرر بالقيم والمبادئ والقوانين إلى جانب ما يتصف به من دوافع لاشورية، ومهارات ومصادر، وكل هذا يؤثر في عملية اتخاذ القرار. كما أن متخذ القرار يواجه مبركات غير كاملة عن الموقف، وعن البدائل الممكنة وعن نتائج كل بديل، ويزداد هذا مفهوم (الرشد المحدود) الذي يؤكد على متخذ القرار وفي ضوء عدم اكتمال المعلومات يحدد عدد قليل من البدائل، ويوقع عند قليل من النتائج كل بديل للوصول إلى هدف غير مصمخ بدقة، كما يستهدف تحقيق الحلول المرشحة وليس تلك التي تؤدي إلى تعظيم النتائج، وهكذا فإن مفهوم (الحل المرشحي) يوافق مع مفهوم (الرشد المحدود).

ج- نظرية القرار غير الرشيدي: يوافق مع مفهوم (الرشد المحدود). غير الرشيدي في قراراته، بل أنه قد يكون اتخاذ القرار في الغالب الممكنة. وفي حالات أخرى قد يكون أول بديل مقصور أمام متخذ القرار أفضلها. وتصل هذه القرارات غير الرتيبة (وفق هذه النظرية) لأن تكون غير رشيقة، وقد تتخذ الجماعة قراراً، وتقرر تلك لأي فرد فيها على أنه قرار رشيد لغرض مواجهة أي مبرض به.

د- النظرية الواقعية في القرار: وتؤكد أن متخذ القرار يبذل أسلوبه تبعاً للمشكلة التي يواجهها، ويقرر اختيار المدير أسلوب اتخاذ القرار بالأسس الواقعية. (أولاً) مشكلة القرار: وتتضمن درجة فهمها وإطلاعه عليها، ووضوحها، ودرجة تعيدها، ومدى تغير المعايير والأهداف والتجود الناطقة لحل المشكلة.

(ثانياً) بيئة القرار: وتتضمن القدرة على اتخاذ قرار معكش ودرجة مساهمة المدير أمام الغير، بسبب اتخاذ القرار والتجود السلبية، واللامتالية صلي القرار.

(ثالثاً) بيئة القرار: وتتضمن القدرة على اتخاذ قرار معكش ودرجة مساهمة المدير أمام الغير، بسبب اتخاذ القرار والتجود السلبية، واللامتالية صلي القرار.

بالفعل النتائج وقد يكون المدير (حاسما) في قراره. وقد يكون (مترددا) في اتخاذ أي قرار لمواجهة متطلبات موقف معين، إذ قد يتضمن القرار مخاطر عالية.

8- هل ينبغي نجاح المدير "في اتخاذ القرارات" نجاحه" صومعا؟ وضع ذلك؟  
لا ينبغي نجاح المدير "في اتخاذ القرارات" نجاحه" صومعا؛ وضع ذلك؟  
القرار لأن عملية اتخاذ القرار جزء من وظائف الإدارة ويشير المدير الفاعل بتأثيره على اتخاذ القرار في الوقت المطلوب، وبالرغم من إمكانية تأجيل القرار أو إبعاده عن المسائل اللازمة له أو الانتظار حتى تتغير الظروف الحرجة به في الوقت الابدان

ويمن لاحتلال القرار.  
و- لماذا لا تولد بعض القرارات المرروسة يعنى إلى أفضل النتائج للمنظمة؟  
نظرا لاستعمال متخذ القرار كداس واسمة ومثوعة من المعلومات لتوليد حدود عديدة ممكنة في أن واحد، ومواصلته إجراء تعديلات في المعلومات لتوليد للقرارات المرجحة مفضلا للراسمات المعممة، لذا فإن التحليل المعمدة، ورفضه وجهت نظر متعددة لغرض الإحاطة الكاملة بها لا تحقق أفضل النتائج للمنظمة.

10- هل معنى "الحل المرضي" ولماذا يغيره المدير؟  
أن متخذ القرار قد يواجه معلومات غير كاملة عن الموقف، وعن البدائل الممكنة وعن نتائج كل بديل. لذا فإن متخذ القرار وفي ضوء عدم اكتمال المعلومات يحدد عدد قليل من البدائل، ويوقع عددا قليلا من النتائج لكل بديل للوصول إلى هدف غير مصاح بديقة، كما يستهدف تحقيق الطول المرصية وليس تلك التي تؤدي إلى تنظيم النتائج، وهكذا فإن مفهوم (الحل المرضي) يتوافق مع مفهوم (الرشد المحدود).

11- كيف يمكن تشجيع الإبداع في المنظمة؟  
أ- إنشاعة المناخ المساعد للإبداع: وفي مقدمتها إيمان الإدارة العليا بها وجعلها من قيمها وتقليدها، بل من فلسفتها الخاصة في إدارة المنظمة، ومثل هذا التوجه يعكس استشراف الإدارة للمستقبل، وثقتها بالتفوق على المنافسين، وإذ ما أسند هذا التوجه بتخصيص معير الموارد فإن إدارة المنظمة تستقطب المديرين والأفراد من ذوي الإبداع.

ب- تأسيس قسم أو وحدة للإبداع: هدفها رعاية الإبداع وتنميته ويوضع هذا القسم بجهة مجموعة من المديرين من ذوي الروى الخلاقة.

ج- استعمال الجماعات الاسمية لخلق الأفكار الجيدة: وذلك لتوليد الأفكار الجيدة من قبل أفراد من ذوي الطاقات المتوعدة والإبداع المتفوق، ويمثل من صرحيات العمل اليومي، والجماعة الاسمية: جماعة من الأفراد يعملون بالمشاركة بعضهم البعض، ولكن من دون حصول التفاعل بينهم فالجماعات المشاركة لاتستمرار قد تعيق أو حتى تقلل الإبداع من خلال هينة فرد معين عليها، أو بسبب الضغوط المنصبة عليها للتوافق مع الغير.

د- تدريب الأفراد على الإبداع: حيث يمكن تنمية المواهب الإبداعية لدى الأفراد من خلال التدريب المتواصل سواء أكان أثناء العمل أم منظميا دورات.

هـ- تشجيع الأفراد على الإبداع: حيث يمكن تنمية المواهب الإبداعية لدى الأفراد من خلال التدريب المتواصل سواء أكان أثناء العمل أم منظميا دورات.

و- تشجيع الأفراد على الإبداع: حيث يمكن تنمية المواهب الإبداعية لدى الأفراد من خلال التدريب المتواصل سواء أكان أثناء العمل أم منظميا دورات.

ز- تشجيع الأفراد على الإبداع: حيث يمكن تنمية المواهب الإبداعية لدى الأفراد من خلال التدريب المتواصل سواء أكان أثناء العمل أم منظميا دورات.

ح- تشجيع الأفراد على الإبداع: حيث يمكن تنمية المواهب الإبداعية لدى الأفراد من خلال التدريب المتواصل سواء أكان أثناء العمل أم منظميا دورات.

ط- تشجيع الأفراد على الإبداع: حيث يمكن تنمية المواهب الإبداعية لدى الأفراد من خلال التدريب المتواصل سواء أكان أثناء العمل أم منظميا دورات.

ي- تشجيع الأفراد على الإبداع: حيث يمكن تنمية المواهب الإبداعية لدى الأفراد من خلال التدريب المتواصل سواء أكان أثناء العمل أم منظميا دورات.

ك- تشجيع الأفراد على الإبداع: حيث يمكن تنمية المواهب الإبداعية لدى الأفراد من خلال التدريب المتواصل سواء أكان أثناء العمل أم منظميا دورات.

ل- تشجيع الأفراد على الإبداع: حيث يمكن تنمية المواهب الإبداعية لدى الأفراد من خلال التدريب المتواصل سواء أكان أثناء العمل أم منظميا دورات.

م- تشجيع الأفراد على الإبداع: حيث يمكن تنمية المواهب الإبداعية لدى الأفراد من خلال التدريب المتواصل سواء أكان أثناء العمل أم منظميا دورات.

ن- تشجيع الأفراد على الإبداع: حيث يمكن تنمية المواهب الإبداعية لدى الأفراد من خلال التدريب المتواصل سواء أكان أثناء العمل أم منظميا دورات.

3- تنفيذ البدائل: إن أفضل وسيلة لتسهيل التنفيذ: صياغة مجموعة من الخطط التشغيلية. وهناك ضرورة لرأسه لردود الفعل المنمطة بمقومة التغيير التي لا يند فيها بعض الأفراد في المنظمة لأسباب مختلفة.

6- المتابعة والتقييم: وهو جها يوثق المدير من نجاح القرار (تحقيقه للناطقة والتكلفة)، وذلك فترة من خلال فترة على تحقيق النتائج المرجوة منه (النجاح) ومن النفا أن يتخذ المدير القرار ثم يتساءل أو يعمل نتائجه.

ثالثاً: الإبداع في اتخاذ القرار

1- تعريف الإبداع: ويعني (الابتكار بخلق جديدة أو إعادة تركيبة للمعرفة الموجودة أو إيجاد مناهل جديدة لحل المشكلات). ولا يترعرع الإبداع في مناخ إداري يبرده الخوف من الجنب، ويمكن للمدير تنمية روح الإبداع بأساليب عديدة.

2- أسباب تشبة الإبداع المنظمي: وأهمها:  
أ- إنشاعة المناخ المساعد للإبداع: وفي مقدمتها إيمان الإدارة العليا بها وجعلها من قيمها وتقليدها، بل من فلسفتها الخاصة في إدارة المنظمة، ومثل هذا التوجه يعكس استشراف الإدارة للمستقبل، وثقتها بالتفوق على المنافسين، وإذ ما أسند هذا التوجه بتخصيص معير الموارد فإن إدارة المنظمة تستقطب المديرين والأفراد من ذوي الإبداع.

ب- تأسيس قسم أو وحدة للإبداع: هدفها رعاية الإبداع وتنميته ويوضع هذا القسم بجهة مجموعة من المديرين من ذوي الروى الخلاقة.

ج- استعمال الجماعات الاسمية لخلق الأفكار الجيدة: وذلك لتوليد الأفكار الجيدة من قبل أفراد من ذوي الطاقات المتوعدة والإبداع المتفوق، ويمثل من صرحيات العمل اليومي، والجماعة الاسمية: جماعة من الأفراد يعملون بالمشاركة بعضهم البعض، ولكن من دون حصول التفاعل بينهم فالجماعات المشاركة لاتستمرار قد تعيق أو حتى تقلل الإبداع من خلال هينة فرد معين عليها، أو بسبب الضغوط المنصبة عليها للتوافق مع الغير.

د- تدريب الأفراد على الإبداع: حيث يمكن تنمية المواهب الإبداعية لدى الأفراد من خلال التدريب المتواصل سواء أكان أثناء العمل أم منظميا دورات.

هـ- تشجيع الأفراد على الإبداع: حيث يمكن تنمية المواهب الإبداعية لدى الأفراد من خلال التدريب المتواصل سواء أكان أثناء العمل أم منظميا دورات.

و- تشجيع الأفراد على الإبداع: حيث يمكن تنمية المواهب الإبداعية لدى الأفراد من خلال التدريب المتواصل سواء أكان أثناء العمل أم منظميا دورات.

ز- تشجيع الأفراد على الإبداع: حيث يمكن تنمية المواهب الإبداعية لدى الأفراد من خلال التدريب المتواصل سواء أكان أثناء العمل أم منظميا دورات.

ح- تشجيع الأفراد على الإبداع: حيث يمكن تنمية المواهب الإبداعية لدى الأفراد من خلال التدريب المتواصل سواء أكان أثناء العمل أم منظميا دورات.

ط- تشجيع الأفراد على الإبداع: حيث يمكن تنمية المواهب الإبداعية لدى الأفراد من خلال التدريب المتواصل سواء أكان أثناء العمل أم منظميا دورات.

ي- تشجيع الأفراد على الإبداع: حيث يمكن تنمية المواهب الإبداعية لدى الأفراد من خلال التدريب المتواصل سواء أكان أثناء العمل أم منظميا دورات.

ك- تشجيع الأفراد على الإبداع: حيث يمكن تنمية المواهب الإبداعية لدى الأفراد من خلال التدريب المتواصل سواء أكان أثناء العمل أم منظميا دورات.

ل- تشجيع الأفراد على الإبداع: حيث يمكن تنمية المواهب الإبداعية لدى الأفراد من خلال التدريب المتواصل سواء أكان أثناء العمل أم منظميا دورات.

م- تشجيع الأفراد على الإبداع: حيث يمكن تنمية المواهب الإبداعية لدى الأفراد من خلال التدريب المتواصل سواء أكان أثناء العمل أم منظميا دورات.

ن- تشجيع الأفراد على الإبداع: حيث يمكن تنمية المواهب الإبداعية لدى الأفراد من خلال التدريب المتواصل سواء أكان أثناء العمل أم منظميا دورات.

### أسئلة الفصل السادس

1- لماذا تغير معظم القرارات الإدارية مريجة؟  
أن المدير عندما يتخذ القرار يتأثر بقرارات وتصرفات المديرين الآخرين الذين يكون من سمات مدير واحد بل هو قرار جمعي أو مركب.

7- حدد الشروة في عملية اتخاذ القرار ولماذا تعد أصعب خطوة؟  
تتلخ عملية اتخاذ القرار أو ترونها عندما يصعب خطوة عندما يتغير البديل الأفضل من بين البدائل، وهو ذلك البديل الذي يتوقع أن يهلي

عندما يتغير البديل الأفضل من بين البدائل، وهو ذلك البديل الذي يتوقع أن يهلي

عندما يتغير البديل الأفضل من بين البدائل، وهو ذلك البديل الذي يتوقع أن يهلي

أما أهم مكونات نظم المعلومات، فتتمثل:

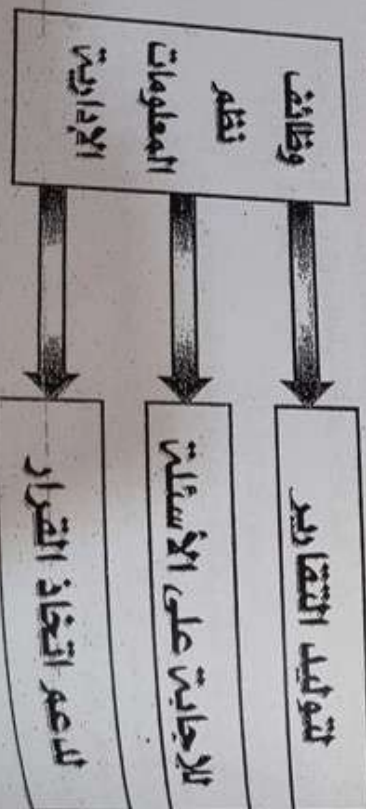
- 1- الأفراد والالات والأوساط المنظمة في جمع ومعالجة ونقل البيانات التي تمثل المعلومات المستفاد.
- 2- الاتصالات السلكية واللاسلكية والمعدات المتصلة بالحاسوب والنظم الفرعية المرتبطة معها والتي تستخدم في توفير وزن ومعالجة وإدارة وحركة ومراقبة المعروزة والمرئية والمسوسة بما في ذلك المعدات البيئات والمعلومات بالشعها
- 3- البنية التحتية الكاملة والمنظمة والأفراد والموظفين والمعدات اللازمه لجمع ومعالجة وتخزين ونقل وعرض وتوزيع والتصرف في المعلومات.

15- بين ماهية نظم المعلومات الادارية؟

لكل استغنت حواسيب الأعمال التجارية منذ بدايتها في تطبيقات الاتصال، وشها حوسبة الأعمال التجارية وحصل الراتب ومكثمة صلبت الدفع والقض في المنظمات أو المؤسسات التجارية. وكذلك نذات تطبيقات أخرى وفرت للمديرين معلومات ذات قيمة عن الجرد والتخزين والبيعت وغيرها من البيانات التي تساعد الإدارة العليا في إدارة المؤسسة. ومن هنا ظهر مصطلح نظم المعلومات الإدارية لوصف هذه التطبيقات، ويستخدم هذا المصطلح اليوم على نطاق واسع يشمل حقولاً كثيرة ومنها نظم دعم القرارات وتطبيقات إدارة الموارد والأفراد وإدارة المشاريع وتطبيقات قواعد البيانات واسترجاعها وغير ذلك من التطبيقات.

وبالإمكان توضيح نظم المعلومات الادارية على أنها النظم البويرية أو المعتمدة على الحاسوب والتي تحول البيانات إلى معلومات ذات فائدة وتساعد في اتخاذ القرارات في المنظمة أو المؤسسة، ويمكن تصنيف هذه النظم بألها لثلاث وظائف:

- 1- توليد التقارير: حيث يشمل البيانات المالية وتقرير الجرد وتقرير الأداء الروتينية وغير الروتينية.
- 2- الإجابات: حيث يشمل الأسئلة الموجهة من قبل الإدارة لحدث معين مثل ماذا سيحدث للتلفق التقدي إذا غيرت الشركة مدة الائتمان لعملائها وهذا السؤال يمكن الإجابة عليه عن طريق نظم المعلومات الإدارية ويسمى هذه العملية بالمحاكاة.
- 3- لدعم اتخاذ القرار: ولهذا النوع من الأنظمة يسمى نظام دعم القرار وهذه النظم تحاول مسج صلبات القرار وقاعدة البيانات والنماذج الكمية التي يجري استخدامها.



شكل (14) وظائف نظم المعلومات الادارية

المرحلة الأولى / قسم المحاسبة

12- تم تدريسة نظم المعلومات ليست حلة جديدة، إذ:

- 1- كانت الحرة للبيئة ومساورة صورتي نظم وإم تالين كثيرة لتنظم الأعمال والمهيرة
- 2- بد أن المصروفين عندما بدأ الأوامر اعتمدا في ذلك على نظم القوائم التي يتغيرا من شيد هذه المبني
- 3- التكوين للبيانات برسا نظم الترمز ونحوها كيفية التتبع بالمستقل
- 4- تطوير المعطير والأبحاث وحتى للتدريب هو قديم قدم الإنسان، وإن الإنسان يسعى دائما إلى إيجة علاقات وأظمة لاختلف الحقائق من أجل تطوير الأعمال وتسهيل طرق العمل.

13- إن نظم المعلومات على اختلاف أنواعها ليس من الضروري أن تكون حاسوبية

مبرهنة: قلن الله.

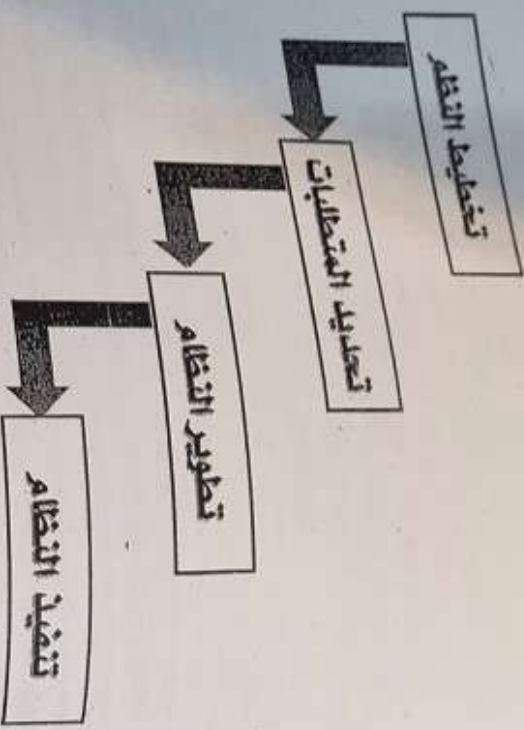
نظرا لتروية الطريقة لأجهد التمرات والموسمت العظيمة فقه لابد من حوسبة الأعمال، ولتخدم التحواريجا المتطورة فيها ويعبر عن أساليبها تجاوها.

- 1- قل (1642) اقترح علم الرياضيات والفلسوف الفرنسي (بليز باسكال) أول آلة ميكانيكية حاسبة، أن هذه الآلة يمكن أن تؤدي إلى نظم في تجهيز المعلومات.
- 2- وفي عام (1880) قدم (شيلز بلنج) أسس الرياضيات في جامعة كامبرج بحولية بناء الحوسبة الآلية، ومن ثم بدأ يعرف (باب الحاسوب).
- 3- وفي أواخر (1890) سبب جهد (هرمان هوليريث)، الذي أوجد نظام البطاقات المثقبة لتزاد البيانات، تعدد علم (1890)، والبطاقة المثقبة التي وضعها (هوليريث) كانت تستخدم في وقت لاحق لتكوين شركة تقوية معدات تجهيز البيانات، وتطورت هذه الشركة إلى شركة الآلات التجارية الدولية (IBM).
- 4- وفي السبعينات أوجد أول الحاسب الشخصية في نظم المعلومات الادارية.
- 5- (Apple) أول حاسوب على شيفر.

- 6- وفي بداية الثمانينات ظهرت شركة (IBM) حاسوبها الشخصي، ثم بعد ذلك دخلت الحاسب الشخصية بشكل كبير في كل المجالات الصناعية والأعمال، حيث أصبح كل نظم من نظم المعلومات الآلية تحيط أنواع من الحاسب والبرمجيات.
- 7- أصبحت نظم المعلومات الآلية ذا أهمية أكبر بعدما كانت شخصية وخلف الكواليس لتلبية الحاجات، حيث أن المعلنين كانوا لا يعرفون أي شيء عن الأعمال التي تقدمها شركتهم أو مؤسساتهم، وهذه الأمور قد تغيرت حيث أصبحت الحاجة إلى وجود نظم معلومات إدارية فاعل هو الشائق الرئيسي لأصل المنظمة.
- 8- وفي الستين المراه صلبت وتطقت نظم المعلومات الادارية في جميع مراحل الإدارة بما في ذلك التخطيط والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابية.

14- وضع طبيعة نظم المعلومات وما هي أهم مكوناتها

إن النظم التي تعمل مع البيقت والمعلومات إما كالت يطلق عليها بنظم البيقت والمعلومات في المنظمة، تتضمن الأشخاص وسجلات البيقت والمعلومات التي تتابع تطور الحواسيب والبرمجيات والتوسع الكبر نظم المعلومات، أصبح هناك حاجة ملحة لاستخدام نظم المعلومات الحوسبة في نفس المجالات.



شكل (15) مراحل تطوير النظام

1. المرحلة الأولى (تخطيط النظم): حيث يقوم فريق النظم بالتحقق في المشكلة الأولية عن طريق تحديد ماهية المشكلة، ووضع دراسة جدوى للإدارة.  
 2. المرحلة الثانية (تحديد المتطلبات اللازمة للنظم): وتشمل تحليل النظم ومتطلبات المستخدمين، وتحديد ما يلزم من المتطلبات المادية والبرمجية والتصميم الفكري للنظم ثم استعراض تحليل وتصميم النظم مع الإدارة العليا.  
 3. المرحلة الثالثة (تطوير النظم): وتشمل هذه المرحلة تطوير الدعم الفني، والمواصفات الفنية، ومراجعة التريب لمستخدمي النظم، وإجراءات الرقابة وتصميم النظم واختبار النظام وتوفير التريب لمستخدمي النظم، بعد ذلك تقوم الإدارة بمراجعة النظام مرة أخرى وتقرر فيما إذا كان ينبغي تنفيذ النظم.  
 4. المرحلة الرابعة (تنفيذ النظام): حيث يتم تحويله من النظم القديم إلى النظم الجديد، وأنه قد تم تنفيذه وإعادة تقييمه له لمعرفة فيما إذا كان لا يزال ملياً لاحتياجات الأصل.

18- ماهي مراحل تطوير نظم معلومات الأعمال؟

لقد مرت هذه النظم بعدة تطورات ومراحل، وكما مبيته في الشكل أدناه:  
 1. مرحلة السبعينيات: وهي مرحلة الحواسيب الكبيرة والأنظمة المركزية المرتبطة بقسم من وظائف الأعمال كرواتب الموظفين والجرد والمخازن والفاير وقد كان التركيز خلالها على كيفية أتمتة العمليات والوظائف.  
 2. مرحلة الثمانينات: وهي مرحلة الحواسيب الشخصية، وشبكات الحواسيب المحلية، حيث تم إنشاء إدارات خاصة بالنظم الحاسوبية، بينما ظهور معالجات التصور

16- ماهي أنواع نظم المعلومات الإدارية؟

نظم المعلومات الإدارية يمكن أن تستخدم كوسيلة لدعم المديرين على توفير بيئة تنظيمية، والنظم يجب أن يدعم أهداف المنظمة، فمعظم المنظمات تكون مهيكلت على شكل خطوط وظيفية ويتم تحديد النظم الموزنية على النحو الآتي:  
 1. نظم معلومات الإدارة المحاسبية: حيث تعمل كأداة للتكبير المحاسبية على هيئة الشارة، لتأدية مستويات أداء المحاسبة.

2. نظم معلومات الإدارة المالية: حيث يقدم المعلومات المالية إلى جميع المراء الماليين بد نظم المنظمة بما في ذلك المسؤول المالي الأول، والذي يقوم بتحليل النظم المالي بتلك المنظم والمضى ويحدد المتطلبات والاحتياجات المالية المستقبلية، ويقوم برصد القيم ويراقب استخدام الأموال على مر الزمن باستخدام المعلومات المهيأة من قبل قسم نظم المعلومات الإدارية.

3. نظم معلومات إدارة التصنيع: حيث أن هذه العمليات أكثر من أي مجال وظيفي كانت تتغير بالتطور الكبير في التكنولوجيا، ونتيجة لذلك فإن عمليات التصنيع قد تغيرت على سبيل المثال تكون المعززة تجهز لتقدم في الوقت المناسب تماما، حيث لا توجد أمثال طائلة تعرف على التخزين، ففي بعض الأحيان تكون الشاحنات تكون جاهزة لنقل المواد الأولية إلى المنتج مباشرة والاستقاء عن المخزن.

4. نظم معلومات التسويق: حيث أن هذه النظم تدعم النظم الإدارية في تطوير المنتج وتوزيعه وإقرارات التسعير والترويج والتوزيع بالمبيعات. وتعتمد نظم التسويق على المسهل الخرجية البيئات أكثر من أي نظام آخر وهذه المصادر تشمل المتابعة والملاءم.

17- ماهي مراحل تطوير النظم؟

يحتاج تطوير أي نظم ضمن المنظمة إلى دراسة وتقصي لجميع المعلومات، وأعداد خطط ومناقشات لكي تتضح الصورة وتصبح واضحة لكي تكون مشروعاً قيد للتطوير ويكون مبنو نظم المعلومات الإدارية هم المسؤولون عن عمليات تطوير النظم ضمن المنظمة، وتتطلب عملية تطوير النظم أربعة مراحل عند تطوير أي نظام، لأي مرحلة في المنظمة.

مؤرخ كتاب، بعنوان الإدارة للنظم التراسمي 2013

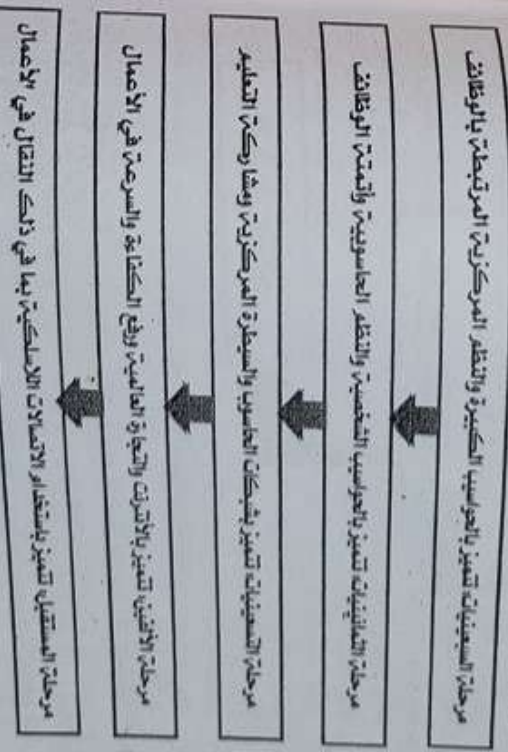
كثيرة منها حشد الجهود لإيجاد مرشحين لمهام فرص العمل، والاختيار والتعيين وتخطيط المتابع ومتطلبات ومهارات العاملين وخمسة أخرى. نظم المعلومات المحاسبية: إن الهدف من هذه النظم هو توفير معلومات تساعد في اتخاذ القرار وقد كانت هذه النظم قديما عبارة عن نظم تقليدية ورقية، أما الآن فأصبحت تعتمد على الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في جميع المعلومات تساعد هذه النظم في فعاليات الأعمال، وتزويد البيانات المعلومات في أغلب صيغاتها، أما الآن المطلوبة فتنوعا وبيانات الأرباح والخسائر، وكذلك فإن هذه النظم تزود التقارير المالية والقانونية والتي تساعد المراء في فهم تغيرات تمويل المنظمة، وتزويد التقارير المراقبة للتأكد من الالتزام بالمعايير.

ج- نظم المعلومات المالية: أصبحت النظم هذه الآن مقدمة كليا على الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات، وتزود المنظمة وإدارتها بالمعلومات المالية والتي تركز على تحليل التغيرات المالية، والهدف من هذه النظم هو تسهيل وضع الخطط المالية والاستثمار واتخاذ القرارات المناسبة لتخفيض النفقات وتقليل التكاليف وتحليل نظم المعلومات التسويقية: إن هدف التسويق هو تحييد الأرباح، وتحليل رغبة في الشراء، وما هي مبيعات المنظمة وكذلك الأرباح. والمنظمات الأخرى المالية لتلك المنظمات والأشخاص، وتساعد هذه النظم في تحليل الطلب للمنظمات البضائع في الأماكن المختلفة والمجاميع السكنية لكي يكون السوق أكثر رقة ويكون البضاعة المناسبة إلى المستهلك المناسب، وتزود هذه النظم معلومات تساعد الإدارة لتحديد طلبات الشراء لمختلف البضائع وفي المناطق الجغرافية المختلفة.

ج- نظم المعلومات المالية: أصبحت النظم هذه الآن مقدمة كليا على الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات، وإدارتها بالمعلومات المالية والتي تركز على تحليل التغيرات المالية، والهدف من هذه النظم هو تسهيل وضع الخطط المالية والاستثمار واتخاذ القرارات المناسبة لتخفيض النفقات وتقليل التكاليف وتحليل نظم المعلومات التسويقية: إن هدف التسويق هو تحييد الأرباح، وتحليل رغبة في الشراء، وما هي مبيعات المنظمة وكذلك الأرباح. والمنظمات الأخرى المالية لتلك المنظمات والأشخاص، وتساعد هذه النظم في تحليل الطلب للمنظمات البضائع في الأماكن المختلفة والمجاميع السكنية لكي يكون السوق أكثر رقة ويكون البضاعة المناسبة إلى المستهلك المناسب، وتزود هذه النظم معلومات تساعد الإدارة لتحديد طلبات الشراء لمختلف البضائع وفي المناطق الجغرافية المختلفة.

مؤرخ كتاب بعنوان الإدارة للنظم التراسمي 2013

وحوال البيئات جعل الأقسام أقل اعتمادا على قسم تكنولوجيا المعلومات وإن المحور الرئيس هو أمنة العمليات والوظائف. ج- مرحلة التشغيل: وهي مرحلة شبكات الحاسوب الواسعة حيث أصبحت هناك معايير خاصة بها وأصبحت الإدارة الطيات تحت عن تكامل الأنظمة والبيئات وليس النظم المستقلة، والمحور الرئيس هو السيطرة المركزية ومشاركة التعليم. د- مرحلة الألفين: وهي مرحلة توسع الشبكات الواسعة عن طريق شبكة الانترنت تشمل المؤسسات التجارية العلمية وشركاء الأعمال والتجار وسلسلة التوريد والتوزيع، حيث أن الإدارة العليا تتطلع لتبائل البيئات عبر هذه النظم والمور الرئيس هو الكفاءة والسرعة بالمخزون والتصنيع والتوزيع.



شكل (16) مراحل تطوير نظم معلومات الأعمال

19- إن وظائف الأعمال في المنظمة مختلفة وتغيرت، وضوحا بالتفصيل: تعمل وظائف الأعمال في المنظمة مجتمعة لدعم عمل المنظمة، ويمكن جمعها في خمسة وظائف رئيسية، هي الموارد البشرية وإدارة المعلومات، والتسويق وإدارة العمليات، والمحاسبة والتمويل، وهناك وظائف مساعدة يمكن إضافتها تتعلق بتكنولوجيا المعلومات والتقنيات التابعة لها، ومن نظم المعلومات في وظائف الأعمال ما يأتي:

أ- نظم معلومات الموارد البشرية: حيث تعد الموارد البشرية صعد المنظمة وأنها تسمى من أجل تحويل أحوال الإدارة والموظف، وينظر إليها لتكون فاعلة ومشاركة في الإدارة العليا، على الرغم من أنها تواجه صعوبات كثيرة في الشركات التقليدية. تساعد أنظمة إدارة الموارد البشرية بشكل رئيسي في حفظ السجلات وتقديم العاملين، حيث أن كل منظمة يجب أن تحتفظ بسجل دقيق للعاملين يتضمن معلومات كاملة عن كل فرد، أما أنظمة تقييم الأداء فلها تردد بقرالم التدقيق والتي بإمكان المديرين الدخول إليها من أجل متابعة الموظفين. وتخدم نظم معلومات الموارد البشرية أهدافا

# الباب الثاني

## التخطيط واتخاذ القرار

### الفصل الرابع

### الأهداف والتخطيط الإستراتيجي

أولاً: أهداف المنظمة

1- رسالة المنظمة أو غرضها: تعد كل منظمة فريدة من حيث القيم والمعتقدات والفلسفات التي يؤمن بها المالكون. وتنعكس هذه الشخصية الفريدة للمنظمة في بيان غرضها أو رسالتها. وهي وثيقة ذات صياغة عريضة تتمتع بالديمومة، وتوضح الغرض الذي وجدت المنظمة من أجله وتختلف تلك الوظيفة بين منشأة وأخرى من حيث تحديد نطاق عملها وأسواقها ويقدم (بيان الرسالة) إجابات عن الأسئلة العمومية المتعلقة بطبيعة المنشأة، وبوجه خاص الأسئلة الآتية:

- لماذا وجدت المنشأة؟
- ما الذي ستكون عليه المنشأة؟
- ما هو نوع النشاط الذي تمارسه المنشأة؟
- كيف ينبغي أن تكون المنشأة؟
- من هم الزبائن الذين تخدمهم المنشأة؟
- ما هي قيم المنشأة وأسبقياتها؟

وتعتمد صياغة إستراتيجية المنشأة وفعالية تنفيذها على الصياغة المحددة الدقيقة لرسالتها، وكلما كانت رسالة المنظمة أوضح، كلما استطاع المديرون زيادة الوعي بأهمية تلك الرسالة وعملوا على نشرها. كما أن الرسالة الواضحة الصياغة لا تحتاج إلى التعديل إلا نادراً، لأنها تتمتع بالمرونة الكافية لمواجهة التغييرات البيئية.

2- الأهداف والغايات: بعد تحديد رسالة المنظمة أو غرضها فإن الخطوة التي تليها تحديد ما تسعى إلى تحقيقه في إطار تلك الرسالة، فأهداف وغايات المنظمة التي تسعى إلى بلورتها هي النهائية أو النتائج التي تبتغي المنظمة تحقيقها ضمن رسالتها، ويرى بعض الباحثين إمكانية التمييز بين الأهداف والغايات على أساس أن الأهداف للأجل الطويل والغايات للأجل القصير، غير أن الغالبية ترى أنهما يعطيان المعنى ذاته، لذلك يمكن استعمال أيهما مكان الآخر. ويوضح الشكل الآتي أن أهداف المنظمة تنبثق عن رسالتها أو غرضها:

ب- توجيه القرارات: تؤدي الأهداف إلى تمكين المنظمة من وضع السياسات واتخاذ القرار، فقرارات المنشأة وسياساتها المتخذة بالأشياء الإسلامية (المطلوبات، الموزون، الموارد البشرية، والمالية...) لابد أن توجه نحو تحقيق الأهداف.

ج- تسهيل العمل كترقيق: تمكن الأهداف المصاغة بوضوح كل أجزاء المنظمة من العمل سوية كترقيق واحد، ف تقسم العمليات (الإنتاج) والتسويق مثلا لتطبيع تسويق أنشطةهما في إطار الأهداف المشتركة للمنشأة.

د- تشجيع التسلسل: تشجع الأهداف الواضحة على تسلسل عملية التخطيط واتخاذ القرار، فالأهداف طويلة الأجل تدفع المنظمة إلى تنفيذ العمليات قصيرة الأجل المتناغمة مع الأهداف الأولى، وهذا يوفر قوة للتفوق التوازن في العمليات.

5- متطلبات تحديد الأهداف: هناك مجموعة من المتطلبات التي ينبغي على إدارة المنظمة الإبقاء بها في عملية تحديد الأهداف.

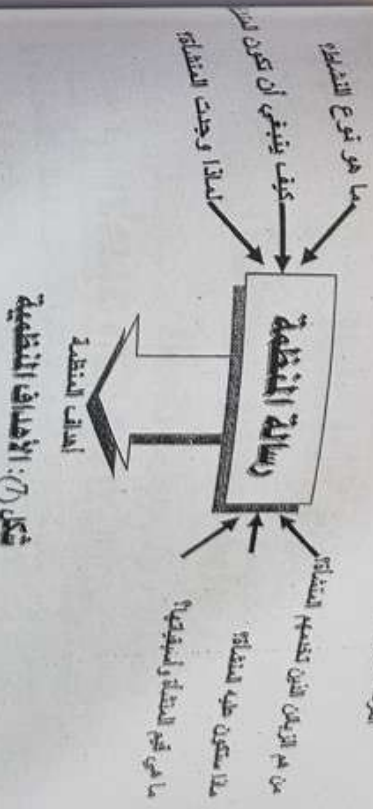
أ- وضوح الأهداف: إذ يساعد ذلك على تحديد أنواع الأنشطة والعمليات، وتوضيح الإمكانيات والمستلزمات المطلوبة، إلى جانب كون الأهداف الواضحة تعد معيارا لتوزيع الأداء الفعلي، وتحديد ما تم إنجازه.

ب- إمكانية تحقيق الأهداف: تؤدي الأهداف إلى تمكين المنظمة من وضع السياسات واتخاذ القرار، فقرارات المنشأة وسياساتها المتخذة بالأشياء الأساسية (المطلوبات، التسويق، الموارد البشرية، والمالية...) لابد أن توجه نحو تحقيق الأهداف.

ج- الإيمان بالأهداف وسلامة القرارات المتخذة لتحقيقها: يستلزم الإيمان بالأهداف النهم للوسع إما هو مطلوب إنجاز من قبل إدارة المنظمة والإقرار العاملين فيها، والإحاطة بالإمكانيات لدى المتكلمين، وهذا يتطلب تفادي الأخطاء في المبالغة والارتباط بالاحتياجات المطرب تحقيقها.

د- هرمية الأهداف (التربيط والتسلسل والتوازن): تتبع الأهداف الفرعية من الأهداف الأساسية، وهكذا ضمن منظومة متسلسلة من تعاقب الأهداف ووسائل تحقيقها وصولا إلى الفرد في المنظمة، وبالمعنى تصب أهداف الفرد بأهداف التقييمات المتتالية وصولا إلى الأهداف الأساسية للمنظمة، كما لابد من تحقيق التوازن بين الأهداف، ويوجه خاص بين الأهداف التقييمات، حتى لا يطغى بعضها على الآخر.

6- المنظمة كالتفاف: ينظر بعض الباحثين إلى المنظمة وكلها التلاف من المصالح، ويعارة أخرى تمثل الأهداف بشكل ما إجماعا من المشاركين على قبولها، بعد التفاوض حولها من قبل ذوي المصالح فيها، فالقرار نادرا ما يكون حصيلة مباشرة المدير الواحد ومن طرف واحد من دون أخذ مصالح الأطراف الأخرى بنظر الاعتبار، وتضع المجموعة المتوقعة من المصالح الداخلية في المنظمة، والتوفيق الخارجية التوفيق على اختيار المدير للهدف، إذ أن من غير الواقعي تصور المدير في المنشأة وكأنه يضع الأهداف لمصالح المالكين فقط بل عليه كذلك



3- أنواع أهداف المنظمة: تشير الدراسات الميدانية للمنشآت أن لغالبيتها مجموعة من الأهداف (أربع هدف واحد) وتقسّم الأهداف إلى طويلة وقصيرة الأجل) ويعقد الفرق الزبني للتخطيط ومن ثم الأهداف المطلوب تحديدها على طبيعة البيئة التي تعمل المنظمة فيها، فكما ازداد استقرار البيئة وأمكن التنبؤ بها، كلما لكن صياغة أهداف طويلة الأجل، ويمكن أن تكون الأهداف رسمية وهي المعلنه رسميا أو المبطنة، وهي التي تتخذها المنظمة بالفعل، وتعكس مجموعة أهداف المنظمة لصالح الجهات المتعاطفة معها، ومن أهم أهداف منشآت الأعمال:

أ- الربحية: تحقق نسبة من المربود من الموزون ذات أو حق الملكية لتوزيع جزء منه للمالكين والمزاوج البقي في المنشأة لتمويل التوسع والإبقاء بالمتطلبات المالية الأخرى.

ب- خدمة الزبون: تقييم السلع والخدمات لمستوى عالي من الجودة، وبما يفي باحتياجات الزبائن، ومن ثم المحافظة على حصة المنشأة في السوق.

ج- الأهداف التنافسية: الإسهام بتقييم التكرار ذات العلاقة بأعمال المنشأة والتي تؤدي إلى توزيع المنتجات ورفع مستواها، وذلك من خلال البحث والتطوير التوصلين، واستمرار عملية الإنتاج.

د- للتوسع: جعل النمو ممهدا بالآرباح المتحققة، والقدرة على تطويرها وإنتاج منتجات جديدة تفي حاجت المستهلكين بشكل أفضل.

هـ- خدمة العاملين: تمكن الأفراد في المنشأة من الإسهام في نجاحها، وتبنيها فرص العمل والخضمان، ورفع مستوى الأداء، وتحسين ظروف العمل، وتطبيق الرضا الوظيفي، وخدمة المجتمع الذي تعمل فيه، والوفاء بالقرارات التي تجاهه، وأداء مسؤولياتها.

4- أهمية أهداف المنظمة: تعد الأهداف أساسا مهما في تحقيق نجاح المنظمة، لأنها تساهم في:

أ- تحقيق الرضا الوظيفي: تشجع البيئة للمنظمة الفرص والتحديات معا، فبالا لصحت المنظمة اتقاء أهدافها، قبل إدارتها تستطيع امتلاك الفرص وتطبيق التهيئات، وذلك توفر الأهداف التوجه المناسب للمنظمة نحو البيئة.

(رابعاً) توضيح الأنوار ووضع معايير الأداء وتنظيم المعلومات: لابد من تحديد دور كل فرد في المنظمة وواجباته ومسؤولياته في تحقيق الأهداف من خلال وصف وظيفته، مستمداً إلى المشاركة مع المدير، ثم الأهداف الفرعية، وتستمد من الخطط الاستراتيجية معيار الأداء أي مقاييس نجاح الفرد في تحقيق أهدافه، وذلك بمشاركة المدير والمرؤوسين أيضاً، ويضيف أسلوب الإدارة بالأهداف إعطاء جديدة على منظومة المعلومات في المنظمة من حيث تنظيم المستندات والسجلات والكموفات لغرض تسجيل الأداء.

(خامساً) لقاءات المدير والمرؤوس يوقت لإحق لتقويم مدى نجاح المرؤوس في بلوغ تلك الأهداف: إذا تم تحديد الأهداف بشكل مشترك وكانت قابلة للقياس والتحقق، ثم وضعت معايير لتقييمها، فإن المدير والمرؤوس سوف لا يجد صعوبة مهمة في تقويم نجاح المرؤوس في بلوغها وتجري عملية التقويم في جلسة بناءة تورد في النهاية إلى وضع الأهداف للمرحلة القادمة، وقد تؤدي بعض التغييرات الينية إلى جعل بعض الأهداف غير قابلة للتنفيذ مما يعني تغييرها قبل التقويم حتى يقوم على أساس بلوغ الأهداف الواقعية.

ب- إيجابيات وسلبيات الإدارة بالأهداف:

- (أولاً) الإيجابيات:
- (1) تحسين مشاركة وظيفية التخطيط.
  - (2) المشاركة في وضع الأهداف.
  - (3) تحقيق التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.
  - (4) إمكانية استيعاب أهداف الجماعات الصغيرة ضمن أهداف المنظمة.
  - (5) تحديد معالم الهيكل التنظيمي.
  - (6) تطوير نظم الرقابة الفاعلة.
  - (7) زيادة المساعدة التي يقدمها المدير أو المرؤوسين.
  - (8) التزام الفرد بالأهداف.
  - (9) تطوير الفرد في المنظمة.
  - (10) تشخيص الاحتياجات التدريبية للفرد.
  - (11) الإسهام في جميع المعلومات وخرزها لغرض التصرف الإداري في المستقبل.
- (ثانياً) السلبيات: وتنشأ في الغالب عن سوء تطبيق الأسلوب، ومن ثم يمكن تقاومها أو أحسن تلك التطبيقات:

- (1) الفشل في نشر فلسفة الإدارة بالأهداف بين أفراد المنظمة.
- (2) ضعف التوجيه وعدم بيان الشروط أثناء تحديد الأهداف.
- (3) التركيز على الأهداف قصيرة الأجل أكثر من طويلة الأجل.
- (4) محاطر المرونة المحصورة في تغيير الأحداث بعد صياغتها.

الافتقار بمصالح الأفراد والزيتون والمؤمنين، وتؤدي الإدارة العليا دوراً كبيراً في صياغة الأهداف الرئيسية، وذلك بعد التوافق بين الأهداف والمصالح المتنوعة للمؤسسين في المنظمة وتحقق التوازن بينها، أي أنها توفق بين الضغوط التي

تتلقاها أعضاء الائتلاف أو التحالف المكون للمنظمة. للمؤسسين في المنظمة، ويتحقق التوازن بينها، أي أنها توفق بين الضغوط التي تتلقاها أعضاء الائتلاف أو التحالف المكون للمنظمة. للمؤسسين في المنظمة، ويتحقق التوازن بينها، أي أنها توفق بين الضغوط التي تتلقاها أعضاء الائتلاف أو التحالف المكون للمنظمة.

(ثانياً) اشتراك المدير مع المرؤوسين في وضع أهداف لهم قابلة للتطبيق: من الضروري جداً أن تصاغ الأهداف بالمشاركة بين المدير والمرؤوسين، لأن الأهداف التي يفرضها المدير لا تلقى القبول من قبل المرؤوسين ولن يلتزموا بتنفيذها. كما أن ضعف أو العدماء مشاركة المسؤولين في صياغة الأهداف يعكس عدم رغبة المدير في تطوير قدرات المرؤوسين، ولابد أن تكون الأهداف مصممة بوضوح، وأن لا تكون صعبة المنال، لأنها تولد الإحباط لدى المرؤوسين أو هفلة للبلوغ لأنها لا تثير الروع لدى الأفراد أو خلق للشعور بالإحراج عند تحقيق الأهداف بالفعل، مع التأكيد على ضرورة التعبير الكمي عن الهدف قدر المستطاع.

(ثالثاً) تحديد مجالات النتائج الأساسية: النتائج هي الأداء المتحقق في مختلف مستويات أداء المنظمة، ويتطلب تحقيق النتائج مجموعة من الفعاليات التي يقوم المدير بها والمرؤوسين، ويرتبط ذلك بما لدى المنظمة من مدخلات وعمليات التحريك وصولاً إلى المخرجات. وفي مجال تحديد النتائج والفعاليات المؤدية لها، لابد من التركيز على مجالات النتائج الأساسية بشكلها الهرمي في مختلف مستويات المنظمة ويشكل قسماً للقياس يؤدي إلى تسهيل عملية صياغة الأهداف.

النتائج الأساسية بشكلها الهرمي في مختلف مستويات المنظمة ويشكل قسماً للقياس يؤدي إلى تسهيل عملية صياغة الأهداف.



المحورين بظروفها أو مكوناتها، أو حتى محدد المسمون، وهذا لا يعني أن الإستراتيجية من دون قاطعة للبيانات، بل أن التقديرات التي تعالجها لا تقسم بالتفصيل والرسوم مما يتطلب من الإدارة اللجوء كثيرا للجوء، إلى الحكم الشخصي أو الذاتي أو الاجتهاد عند اتخاذ العديد من القرارات الإستراتيجية أو مكونات (أو مجالات) إستراتيجية المنشأة. اتخذ القرارات الإستراتيجية أو مجموعة مقترحة ومناسبة من أنشطة المنشأة، وتعد هذه القرارات الإستراتيجية في (الاقتدار المميز) للمنشأة المتمثل بقرتها على تنفيذ (مهمات أساسية بشكل يفوق قدرة المنافسين لها على ذلك، حتى لو تساهلت الظروف البيئية المحيطة بها وبالمنافسين معها). ومن أهم مجالات بروز الاقترار المتميز للمنشأة:

- 1- إستراتيجية التسويق: فقد نشتر المنشأة التركيز على إمكانية ضيقة من المتوجهات والأسواق، أو قد نشتر التوزيع بوجهه التقاربية. كما تضمن إستراتيجية التسويق تحديد قنوات التوزيع المستقبلية، والمزيج الترويجي، والمزيج السعري، والوفاء بمتطلبات الحكومة في مجال جودة المنتجات وأعمالها.
- 2- إستراتيجية العمليات: وترتبط بإستراتيجية التسريع بوجهه خاص، فبالا كانت إستراتيجية التسويق تركز على المتوجهات ذات الجودة العالية والسر الأعلى، فإن الإنتاج يتوجه نحو الجودة العالية أيضا، مع تقليل الاهتمام بالكمية. والمكسب صحيح. كما تتضمن إستراتيجية العمليات الطرائق التي تستعمل في تصنيع الإنتاجية، ويحظ تخطيط العمليات موقعا خاصا في المنشأة الصناعية، ويشمل تخطيط الإنتاج، وجوته، وتوقيتاته، وأساليبه، إلى جانب اختيار مواقع التصنيع الجيدة.
- 3- إستراتيجية الموارد البشرية: وتغطي قضايا أسلمية مثل الحصول على الموارد البشرية، واختيارها، وتوزيع أدائها، إلى جانب الحوافز والمكافآت، والملاقات مع نقابات العمال، وكيفية الحصول على الموظفين من داخل وخارج المنشأة، وتطويرهم والاحتفاظ بهم.
- 4- الإستراتيجية المالية: من الضروري جدا تطوير إستراتيجية مالية للمنشأة، ومن بين أهم مجالات تحديد الهيكل الأمثل لرأس المال، أي تلك المزيج من حق الملكية والمديونية بإنشائها المختلفة التي توافر مصادر تمويل للمنشأة. أما على جانب الموجودات فيتوجه اهتمام الإدارة نحو الموجودات المتداوله والثابتة.

قد إستراتيجية البحث والتطوير: لم اختارت المنشأة طريق القبول في مجال الإنتاج، فإنها ستخصص المزيد من الموارد للبحث والتطوير. غير أن ذلك لا يحصل بشكل آني بل يحتاج إلى جهود متواصله ومنظمة.

5- إستراتيجية النمو: تهتم المنشأة في معظم الحالات بتحقيق النمو، بل أن العديد من المدبرين يرون النمو أساس النجاح، والمنشأة إما أن تقدم إلى الأمام أو أن تتدهور، غير أن هناك مدى واسع من فرص والتجاهات النمو.

مؤرخ كتاب مبدئي الإدارة للمع القراسي 2013

- (5) الملائمة في تحديد الأهداف بشكل كمي وتقسيمها ومقارنته للتنبؤ بها.
- (6) الإحاطة في تطبيق الأسلوب المذكور.
- (7) كفاءة الإجراءات في تطبيق العمل المعاكس من قبل المرؤوسين.
- (8) إحتمال بروز حالات رد الفعل المعاكس من قبل المرؤوسين.

تخطيط الإستراتيجية

ثانيا: التخطيط الإستراتيجي  
بنا كلفت الأهداف الرئيسية هي التنبؤات التي تسمى الإدارة إلى الوصول إليها، فإن الوصل إليها هي إستراتيجية المنظمة، وينصب التخطيط الإستراتيجي على تطوير أو صياغة النهج الأسس الرضوي للمستقبل، ولا بد أن يتبع ذلك وضع الخطط التشغيلية (التخطيط التفصيلي).

- 1- مفهوم الإستراتيجية: من بين أهم مهام الإدارة العليا بالمنظمة مقابلة مواطن القوة والضعف من جهة؛ بلقوص والتنبؤات في البيئة من جهة أخرى، وتعد خصائص هذا التنبؤ للكوكبات الأساسية للإستراتيجية. يمكن النظر إلى الإستراتيجية كذلك على أنها عملية من القرارات حيث تعني القرارات الإستراتيجية بتفضيل أسلمية على التنازل الحرفي للأعمال، وموقع المنشأة في القطاع الذي تعمل فيه، ودرجة التكامل المبردي، والفرجة نحو النمو، وغيرها. فمن خلال القرارات الإستراتيجية تعد الإدارة توجه المنشأة تجاه البيئة، أي ما يدعى بـ (الوقفة الإستراتيجية)، وهذا يعني أن التغييرات في هذه الوقفة تستدعي إصانة توظيف موجودات المنشأة في أشكال جديدة، كما أن القرارات الإستراتيجية تعبر عن الأعراف الأساسية للمنظمة، والأجاء التي تنتجها أو تتبناه في مجال خدمة المجتمع الذي تعيش فيه.
- 2- العوامل السببية في تحديد الإستراتيجية  
أ- الظروف البيئية: بحصول التغييرات في البيئة تصبح الظروف البيئية إما أكثر إيجابية أو أقل ملاءمة للإستراتيجيات المتبعة، وقد تبدو الإستراتيجية في مرحلة معينة جيدة، ولكن تبذل الظروف البيئية بولها إلى إستراتيجية غير جيدة.
- ب- موارد المنشأة: وهي البشرية والمالية والمعلومية التي يمكن استغلالها في صد من الطرائق، وفي اختيار إستراتيجية معينة للمنشأة، لابد أن يحدد المدبر مجموعة الفرص البيئية المتاحة التي توجه نحوها تنميتها للموارد وتوظف فيها بشكل مبرمج، ومجموعة التهييدات المحيطة بموارد المنشأة.

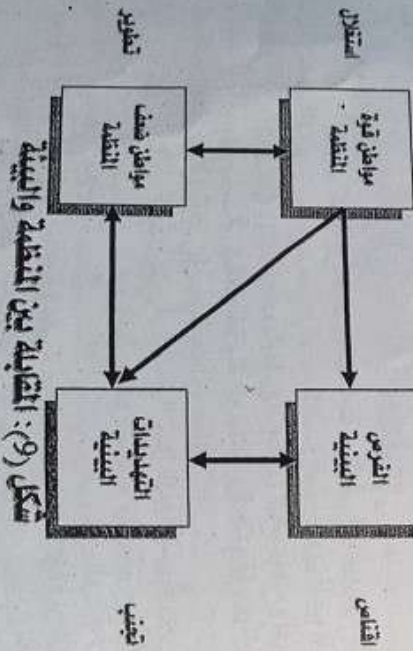
- 3- الانسجام والالتزام: يبرز عنصر الانسجام لدرجة كبيرة في القرارات الإستراتيجية، فالنقد الذي تقسم به هذه القرارات إما كليا تغيير عدوان المنشأة ببيئة، هنا نجملها بالقرارات الروتينية المتخذة ضمن إطار محدد وأقل خصوصاً لعنصر الانسجام، وقد تكون البيئة من التعميد بحيث يصعب التنبؤ
- 4- لفسفة الإدارة وتبنيها أو رفضها: فبعض الإدارات تؤكد على الإبداع أو النمو، أو خدمة الزبائن، أو المعايير الأخلاقية في التعامل... وغيرها. وقد تستقبل المنشأة بعض المديرين ممن يعملون مثل هذه التوجهات.
- 5- الانسجام والالتزام: يبرز عنصر الانسجام لدرجة كبيرة في القرارات الإستراتيجية، فالنقد الذي تقسم به هذه القرارات إما كليا تغيير عدوان المنشأة ببيئة، هنا نجملها بالقرارات الروتينية المتخذة ضمن إطار محدد وأقل خصوصاً لعنصر الانسجام، وقد تكون البيئة من التعميد بحيث يصعب التنبؤ

- (1) التجهيد الممثل بدخول المتقنين الجدد.
- (2) المنافسة بين الكبار في الصناعة.
- (3) تجهيد المتزوجات المعوزة (مثل طول الطسوب محل الإن الطابعة).
- (4) قوة المشترين.
- (5) قوة الموردون.

(ثالثاً) التحليل المنظمي أو توفير الموارد المتاحة: حيث يفسب الأقسام المدير

اللائق بخصيص الموارد خلال الأجل الطويل، وإن مثل هذا الاقترام يتك من عدد البدائل المتاحة. حتى لو كانت الموارد متوفرة، وقد تتمتع المنشأة بمواطن القوة في بعض المجالات (الفترة المالية، والفترة التكراروجية المتاحة أمامها،... ) مما يزيد من عدد البدائل الإستراتيجية المتاحة أمامها، كما تعني من مواطن الضعف في مجالات أخرى مما يقلل من تلك البدائل.

(رابعاً) المقابلة بين المنظمة والبيئة: بعد صياغة الأهداف وإلجاز التحليل البيئي، والتحليل المنظمي، لابد من مقارنة مواطن القوة والضعف في المنظمة مع الفرص والتحديات البيئية، وكما يتضح في الشكل.



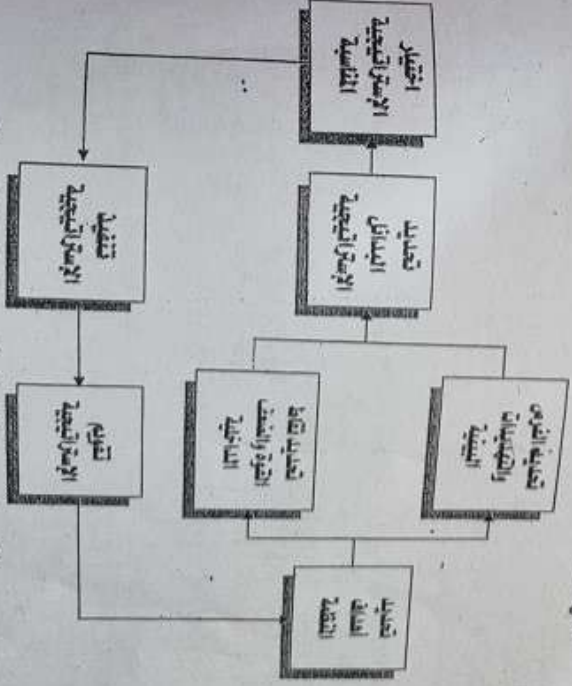
شكل (9): المقابلة بين المنظمة والبيئة

والعرض من هذه المقارنة المراجعة بين المنظمة والبيئة لكي تستفيد الأولى من الفرص التي يتيحها الثانية، وتتلافى تحدياتها، ويتطلب ذلك:

- (1) ربط مواطن القوة والضعف بمجالات الفرص والتحديات البيئية.
- (2) توجيه مواطن القوة في المنشأة نحو الفرص المتاحة في البيئة.
- (3) الإصراف بمواطن الضعف تجاه بعض التحديات لفرص معالجة.
- (4) إمكانية الاستعمال بعض مواطن القوة لمواجهة بعض التحديات.

ن إمبر التوجه التوسع الجغرافي: بسبب الانتاج العالمي بين الدول، ونشوء الشركات الكبيرة والشركات المملوكة ذات التوزيع المنتشرة جغرافياً، ونحو ذلك التجارة الدولية من التوجه من داخل القطر الواحد إلى الأقطار الأخرى. كذا، وتعني التوسع الجغرافي: هناك مستحلان لاسمويان لرأسه كخطوات اتخذتها الشركات:

- 1- تواليها في إطار عملية اتخاذ القرار من خلال تعاقب خطواتها.
- 2- تواليها في إطار عملية العملية كطهي الصياغة والتنفيذ والتوزيع، ويوضح الشكل التالي عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.



شكل (8): عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية

(أولاً) صياغة الأهداف: تحدد الأهداف الرئيسية للمنشأة مسبقاً، كما يمكن للمنشأة التنبؤ حد من الأهداف الرئيسية لتتحقق رسالتها.

(ثانياً) التحليل البيئي: ويتضمن تشخيص الفرص والتحديات، فمن أهم خصائص التخطيط الإستراتيجي قيام الإدارة العليا في المنشأة بهيكل المسبقين، مما الإفادة من الفرص الخارجية وتحميد التحديات (الأخطار) التي تواجهها المنشأة، وتواجه عملية التحليل صمويل ككرة، وقد تركب الإدارة أخطاء جسيمة في تقديراتها، مثلاً إهمال إكمال دخول منافس أو توسيع المنافسين لاصالحهم على حساب المنافسة، ويتضمن التحليل البيئي توجه خاص ما يأتي:

المشاة أن تخصص فيها، ولذلك فهي تركز بوجه خاص على نطاق الإستراتيجية وكيفية تخصيص مواردها. بعد الإستراتيجية على مستوى الأعمال، وتتركز على أفضل أساليب التفاوض مع الغير في السوق أو فروع من قطاع معين، وتعلق بإستراتيجية كل تخصص من تخصصات المشاة.

ج- الإستراتيجية على مستوى الوظائف: وتغطي الأنشطة المختلفة للمنظمة، العمليات، والتسويق، والمالية، والموارد البشرية.

إن الإستراتيجية في مستوى المشاة ككل تسعى إلى تحويل رسالة المنظمة إلى واقع فعلي، وتمثل اتجاهها طويل الأمد للمشاة، وذلك لا تتغير باستمرار، وتكون إستراتيجية الأعمال في مستوى الأقسام، وتؤكد على تحسين الموقف التنافسي للمنظمة، وتغني الإستراتيجيات في مستوى الوظائف بطرق إستراتيجيات في كل مجال وظيفي، وتؤكد على تعظيم إنتاجية الموارد وتسخي الأجابة على سؤال مفاده كيف يتم دعم الإستراتيجية التنافسية لمستوى الأعمال؟

7- وحدة الأعمال الإستراتيجية: وهي منظومة فرعية من المشاة لها أسواقها، ومجموعة منافسيها، بل ورسالتها المتميزة التي تختلف عن رسالة بقية المنظومات الفرعية ولكنها مشابهة شبه مستقلة بأهدافها وإستراتيجياتها ومعيير أدائها.

### أسئلة الفصل الرابع

1- ناقش العلاقة بين رسالة المنظمة وبين أهدافها.

تولد المنظمات من خلال فعل ذي غرض محدد، يتم تنفيذ من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد، أو من قبل الدولة. وبعد تحديد غرض (رسالة) المنظمة فإن الخطوة التي تليها تحديد ما تسعى إلى تحقيقه في إطار تلك الرسالة، فأهداف وعمليات المنظمة التي تسعى إلى بلورتها هي النهاية أو النتائج التي ينبغي للمنظمة تحقيقها ضمن رسالتها.

2- قارن بين الأهداف الرسمية والتشغيلية؟

- الأهداف الرسمية: يمكن أن تكون الأهداف رسمية وهي الهدف رسمياً أو المطبق، وهي التي تنفذها المنظمة بالفعل، وتكمن مجموعة أهداف المنظمة لصالح الجهات المتعاملة معها، ومن أهم أهداف مشات الأعمال:

1- الربحية: تحقيق نسبة من المبرود من الموجودات أو حق الملكية لتوزيع جزء منه للمساكين وامتزاج الباقي في المشاة لتمويل التوسع والإبقاء بالمتطلبات المالية الأخرى.

ب- خدمة الزبون: تقديم السلع والخدمات لمستوى عالي من الجودة، وبما يفي باحتياجات الزبائن، ومن ثم المحافظة على حصص المشاة في السوق.

ج- الأهداف للتكنولوجيا: الإسهام بتقديم التكنولوجيا ذات العلاقة بأعمال المشاة والتي تؤدي إلى تنويع المنتجات ورفع مستوياتها، وذلك من خلال البحث والتطوير المتواصلين، واستمرار عملية الإبداع.

تطوير البديل الإستراتيجي: ويشمل تكامل البيانات عن الفرص (فلسف) تطوير البديل الإستراتيجي: ويشمل تكامل البيانات عن الفرص والتحديات البيئية مع مواطن القوة والضعف في الموارد المتوفرة للمشاة، وهي حلة المشاة القائمة حالياً فإن أحد البديل يتضمن الإستمرار في عملها باعتبار، أيسر البديل، وقد يكون أفضلها، غير أن المشاة لابد أن تغير في إستراتيجيتها بسبب التغيرات الحقيقية في البيئة، لذلك هناك حاجة مستمرة لتطوير بديل جديدة ومقارنتها بالوضع القائم حالياً. وبما لا شك فيه أن تطوير البديل عملية مبدعة تتطلب رؤية مستشرقة المستقبل وتصور إمكاناته وكيفية مواجهته ظروف البيئة، ويحتاج تغيير الإستراتيجية من بين ما يحتاج إلى الشجاعة الكافية لمواجهة اللا منظور، وظروف اللائك، إضافة إلى صعوبات تغيير المسارات المعقدة التي درجت الإدارة على إتباعها.

(مسلمة) اختيار الإستراتيجية المنسجمة: ليس من السهل اتخاذ القرار بلتحتاج الإستراتيجية المقرحة، بسبب ارتكاز تلك القرار على درجة كبيرة من الإحتمال، تلك لأن المستقبل محفوف بالمخاطر ومشكلاته غير واضحة المعالم تحيط بها المجاهول، في ضوء البيانات المحدودة المتاحة عن تلك المستقبل، إضافة إلى أثر التقلبات الإدارية الفعدة لو توافرت في المشاة في اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل، ويحتوي ذلك البديل كيفية تخصيص الموارد المتوفرة.

(سليمة) تنفيذ الإستراتيجية: تمتد هذه المرحلة إلى صياغة الخطط التفصيلية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية الشاملة، وتولى الإدارة الوسطى والمباشرة بشكل خاص العمل لإبجاح الإستراتيجية، ويطلب ذلك (التحزونة التشغيلية) الإستراتيجية على مستوى التقسيمات والأجل الزمنية (مترسمة، وقصيرة)، والمتنوعات والخدمات، وأنشطة المشاة (صليات، تسويق،...) ومناطق صلبها.

(فاطمة) تقييم الإستراتيجية: تحتاج الإستراتيجية إلى تقييم متواصل أثناء التنفيذ لتفادي تدورها، أو تقليدي أساليبها ومراكزها قبلها بالتغييرات البيئية التي تحقق بالتحكم وصيغ وظروف متغيرة، وتستلزم عملية التقييم وجود معيار نابعة عن الأهداف الأساسية لغرض معرفة فاعلية المشاة (حققتها للأهداف وتكيفها للبيئة)، ومن بين المعايير: الحصص السوقية، نمو المبيعات، المبرود من الموجودات ومن حق الملكية، كما يمكن قياس الأداء بالمقارنة مع ما تحقق منه في الماضي، أو بلاء المنافسين.

6- مستويات الإستراتيجية: لابد من التمييز بين ثلاثة مستويات من الإستراتيجية مستوى المشاة ككل، ومستوى الأعمال، ومستوى الوظائف (الأنشطة):

1- الإستراتيجية على مستوى المشاة ككل: وتسمى أيضاً ب (الإستراتيجية الكلية) أو (الإستراتيجية الشاملة) وتسخي التحديد مجموعة الأعمال التي تولاها

الميليات واتخاذ القرار، فقرارات المنشأة وسبلاتها المنطقية بالإنشطة الأساسية (العلاقات، التسويق، الموارد البشرية، والمالية...) لابد أن توجه نحو تحقيق الأهداف.

في عرف استراتيجيات المنظمة: أنها سلسلة من القرارات حيث تفي القرارات الاستراتيجية بقضايا أساسية مثل التواجد الجغرافي للأصل، وموقع المنشأة في القطاع الذي تعمل فيه، ودرجة التكامل العمودي، والتوجه نحو النمو، وغيرها.

إنا كانت الأهداف الرئيسية هي التهيأت التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها، فإن الوسائل الموصلة إليها هي استراتيجيات المنظمة، وينصب التخطيط الاستراتيجي على تطوير أو صياغة النهج الأمثل المرصدي للمستقبل، ولابد أن يتبع ذلك وضع الخطط التفصيلية (التخطيط التشغيلي).

وما المقصود بالوقفة الاستراتيجية وما هي علاقتها بالخطوة الاستراتيجية؟  
من خلال القرارات الاستراتيجية تُحدد الإدارة توجه المنشأة تجاه البيئة، أي ما يعني به (الوقفة الاستراتيجية)، وهذا يعني أن التغييرات في هذه الوقفة تستدعي إعادة توظيف موجودات المنشأة في أشكال جديدة، كما أن القرارات الاستراتيجية تفر عن الخطط الأساسية للمنشأة، والاتجاه الذي تتجهه أو تتبناه في مجال خدمة الجميع الذي تعيش فيه.

ولمّا لا يمكن الاستمرار بنفس الاستراتيجية طالما على الرغم من حسن صياغتها وانحازها بنظر الاعتقاد كل المتغيرات ذات العلاقة؟

أ- الظروف البيئية: بحصول التغييرات في البيئة تصبح الظروف البيئية إما أكثر إيجابية أو أقل ملاءمة للاستراتيجيات المعنية، وقد تدعو الاستراتيجية في مرحلة معينة جديدة، ولكن تبدل الظروف البيئية يحولها إلى استراتيجية غير جيدة.

ب- موارد المنشأة: وهي البشرية والمالية والمعلوماتية التي يمكن استخدامها في عدد من الطرق، وفي اختيار استراتيجية معينة للمنشأة، لابد أن يحدد المدير مجموعة الفرص البيئية المتاحة التي توجه نحوها تشكيلها الموارد، وتوظف فيها بشكل مريح، ومجموعة التهديدات المحيطة بمراد المنشأة.

ج- فلسفة الإدارة وقيمتها وروحانياتها: فبعض الإدارات تؤكد على الإبداع أو النمو، أو خصمة الزبائن، أو المعايير الأخلاقية في التعامل... وغيرها. وقد تستقطب المنشأة بعض المديرين ممن يحملون مثل هذه التوجهات.

وإنما المقصود بالاعتقاد المتميز للمنظمة؟  
تتخذ القرارات الاستراتيجية في مجموعة متنوعة ومتغيرة ومترابطة من أنشطة المنشأة، وتمتد هذه القرارات إلى ما يسمى (الاعتقاد المتميز) للمنشأة المتمثل بقدرتها على تنفيذ (مهمات أساسية بشكل يتفوق فترة المتنافسين لها على ذلك، حتى لو تباينت الظروف البيئية المحيطة بها وبالمتنافسين معها).

د- التميز: جعل التميز محطاً بالأرباح المتحققة، والقدرة على تطويرها وإنتاج منتجات جديدة تبقى حاجات المستهلكين بشكل أفضل.

هـ- خصمة العاملين: تكون الأفراد في المنشأة من الإسهام في نجاحها، وتبوية هذه خصمة العمل والتمسك، ورفع مستوى الأداء، وتحسين ظروف العمل، فحرص الرضا الوظيفي، وخصمة الجميع الذي تعمل فيه، والرفاه بالتراماتيا وتحقق الرضا الوظيفي، وخصمة المنشأة كلها.

ز- الأداء المؤسسي: وتبقى الأهداف التشغيلية لكل منشأة من الأهداف الرسمية للمنشأة، في حين تكامل وتتجمع الأهداف التشغيلية (التشغيلية) مرتبطة في أهداف تشغيلية هي الأهداف الشاملة، وتصاغ الأنشطة الاستراتيجية للقرعة لإحياها المعالي وهكذا وصولاً إلى المستويات الأدنى، وتزداد الأهداف تصميماً وكثافة بالبيانات، كما كان النشاط الذي تعطيه ضيقاً وفي مستوى إداري أعلى، ولأجل زمني أقصر. وطيله فإن دور الإدارة في صياغة الأهداف مزيج: تشمل الأهداف هربياً (التخصص) ثم تحقيق التكامل (التسويق) بين الأهداف بحيث تتوازن حركة المنشأة أثناء تنفيذ الأهداف.

ح- لمدى يتبنى على المنظمة أن يكون لها أهداف أخرى إلى جانب هدف الربحية؟  
لأنه عن طريق الأهداف الأخرى ممتدة بهدف (خصمة الزبون، والتكثيف لوجي، والنمو، وخصمة العاملين) يتحقق هدف الربحية، لذا تعرض معظم المنشآت أن يكون لها أهداف أخرى تسمى إلى تحقيقها إلى جانب هدف الربحية، إذ تشير هذه الأهداف ألقه الفكر إلى ما يلي:

1- خصمة الزبون: تتبني السلع والخدمات مستوى أعلى من الجودة، وبما يعني باختياجات الزبون، ومن ثم المحافظة على حصص المنشأة في السوق.  
2- الأهداف التكنولوجية: الإسهام بتقسيم التكنولوجيا ذات العلاقة بأعمال المنشأة والتي تؤدي إلى ترويج المنتجات ورفع مستوياتها، وذلك من خلال البحث والتطوير التراسل، واستمرار عملية الإبداع.

3- للتميز: جعل التميز محطاً بالأرباح المتحققة، والقدرة على تطويرها وإنتاج منتجات جديدة تبقى حاجات المستهلكين بشكل أفضل.  
4- خصمة العاملين: تكون الأفراد في المنشأة من الإسهام في نجاحها، وتبوية فحرص العمل والتمسك، ورفع مستوى الأداء، وتحسين ظروف العمل، وتحقق الرضا الوظيفي، وخصمة الجميع الذي تعمل فيه، والرفاه بالتراماتيا تحياها، وإنه مسؤراًياتها.

4- كيف يساعد وضوح الأهداف تقسيمات المنظمة في العمل سوية لتحقيق الفاعلية؟  
إن يساعد ذلك على تحديد أنواع الأنشطة والمعلومات، وتوضيح الإمكانات والمستزمات المطلوبة، إلى جانب كون الأهداف الواضحة تعد معياراً للتقييم الأداء الفعلي، وتحديد ما تم إنجازه. كما أن الأهداف المصاغة بوضوح تمكن كل أجزاء المنظمة من العمل سوية كتحريك واحد، فإقسام العمليات (الإنتاج) والتسويق مثلا تستطيع تسويق أنشطتها في إطار الأهداف المشتركة للمنشأة، فضلاً عن ذلك تؤدي الأهداف الواضحة إلى تمكين المنظمة من وضع

10- في مجال اختيار تشكيلة المنتج/السوق، قد تتجه المنشأة نحو التخصص أو نحو التنوع قد تتجه المنشأة نحو التخصص أو التنوع. ما هي العوامل التي تجعل التوجه نحو التنوع صعباً؟

قد تختار المنشأة التركيز على تشكيلة ضيقة من المنتجات والأسواق، أو قد تختار التنوع بدرجاته متفاوتة. وقد يتسع التنوع ليشمل تشكيلة عريضة من المنتجات غير المترابطة، وبالمقابل فإن القرار السديد للمنتجات والأسواق الجديدة يعتبر أساسياً لنجاح المنشأة فموارد المنشأة تحد أو تقيد التنوع وما لم تكن الموارد المالية، والإمكانات الإدارية وغيرها كافية.

11- كيف تفشل المنشأة في اتخاذ القرار الاستراتيجي؟

أ- الظروف البيئية: بحصول التغييرات في البيئة تصبح الظروف البيئية إما أكثر إيجابية أو أقل ملاءمة للاستراتيجيات المعنية، وقد تبدو الاستراتيجية في مرحلة معينة جيدة، ولكن تبدل الظروف البيئية يحولها إلى استراتيجية غير جيدة.

ب- موارد المنشأة: وهي البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية التي يمكن استخدامها في عدد من الطرائق، وفي اختيار استراتيجية معينة للمنشأة، لا بد أن يحدد المدير مجموعة الفرص البيئية المتاحة التي توجه نحوها تشكيلة الموارد، وتوظف فيها بشكل مربح، ومجموعة التهديدات المحيطة بموارد المنشأة.

ج- فلسفة الإدارة وقيمها ورغباتها: فبعض الإدارات تؤكد على الإبداع، أو النمو، أو خدمة الزبائن، أو المعايير الأخلاقية في التعامل... وغيرها. وقد تستقطب المنشأة بعض المديرين ممن يحملون مثل هذه التوجهات.

د- اللاتأكد والاجتهاد: يبرز عنصر اللاتأكد لدرجة كبيرة في القرارات الاستراتيجية، فالتعقيد الذي تتسم به هذه القرارات ينبع من إمكانية تغيير علاقة المنظمة بالبيئة، هذا قياساً بالقرارات الروتينية المتخذة ضمن إطار محدد وأقل خضوعاً لعنصر اللاتأكد، وقد تكون البيئة من التعقيد بحيث يصعب التنبؤ المدروس بظروفها أو مكوناتها، أو حتى مجرد الحدس، وهذا لا يعني أن الاستراتيجية من دون قاعدة للبيانات، بل أن القضايا التي تعالجها لا تتسم بالتحديد والوضوح مما يتطلب من الإدارة العليا كثيراً اللجوء إلى الحكم الشخصي أو الذاتي أو الاجتهاد عند اتخاذ العديد من القرارات الاستراتيجية.

12- لماذا ينبغي أخذ المعايير الكمية والنوعية معاً في تقييم الأداء الاستراتيجي؟ تستلزم عملية التقويم وجود معايير نابعة عن الأهداف الأساسية لغرض معرفة فاعلية المنشأة (تحقيقها للأهداف وتكييفها للبيئة)، ومن بين المعايير: الحصص السوقية، نمو المبيعات، المرود من الموجودات ومن حق الملكية، كما يمكن قياس الأداء بالمقارنة مع ما تحقق منه في الماضي، أو بأداء المنافسين. في حين تجرى المقارنة الدورية مع الأهداف والمعايير الكمية، فإنها لوحدها غير كافية ما لم تصاحبها الأهداف والمعايير النوعية.