

## الفصل الأول

### الإدارة

« مفهومها - أنماطها - وظائفها »

مقدمة

أولاً: مفهوم الإدارة

ثانياً: أهمية الإدارة

ثالثاً: أسس العملية الإدارية

رابعاً: مبادئ الإدارة

خامساً: عناصر الإدارة

سادساً: أنماط الإدارة

سابعاً: المستويات الإدارية

ثامناً: وظائف وأدوات الإدارة

تاسعاً: العوامل المؤثرة على الإدارة

عاشراً: عوامل نجاح السياسة الإدارية

obeikandi.com

## الفصل الأول

### الإدارة

#### «مفهومها - أنماطها - وظائفها»

##### مقدمة

وجدت الإدارة في المجتمع منذ أن بدأ الإنسان أن يعيش في جماعات وقد تطور المفهوم العام للإدارة عبر العصور المختلفة تبعاً لتطور حياة الناس وتطور نظرتهم للأمور.

وإن الإدارة لم تظهر حديثاً بل وجدت مع الوجود البشري وتطورت مع تطور المجتمعات وتعقدتها وخطت في هذا القرن خطوات كبيرة من خلال جهود بعض الأفراد والمنظمات، والتطور الكبير في العلوم والأجهزة والأدوات العلمية المستخدمة. والإدارة هي علم قائم بذاته ويعتبر من العلوم الحديثة التي ظهرت في نهاية القرن الماضي ومطلع القرن الحالي وما زالت في تطور مستمر حتى وقتنا هذا. وعرفت الإدارة بأنها تنظيم الجهود وتنسيقها وإستثمارها بأقصى طاقة ممكنة للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد ووقت ممكنين.

وإن الإدارة بهذا المفهوم تعتبر أداة تطوير للمجتمع، تعمل على تقدمها ورفاهيته بإستغلال الطاقات المتوافرة لديه في الإتجاه المرغوب فيه إلى أقصى مدى ممكن، وما حدث في التاريخ من ثروات وإنقلابات، فالإنقلاب الصناعي وما صاحبه من تقدم تكنولوجي إنما يعود في معظمه إلى إعادة النظر في أساليب الإدارة في البلدان التي حدثت فيها.

وإن علم الإدارة هو علم حديث العهد لم تبدأ دراسته بصورة منظمة إلا منذ حوالي ١٩٠٠ سنة، ولكنه قفز قفزات كبيرة عقب الحربين العالميتين الأولى والثانية فالإدارة لها دور مهم في تقدم المجتمع، لأن إستخدامها يضمن الإستخدام السليم

لموارد المجتمع والإستفادة من أحدث التطورات العلمية الحديثة في تطبيقها وتكييفها طبقاً لموارد وإمكانيات كل مجتمع.

وإن الإدارة العامة علم به قواعد وأصول خاصة به، وقد تطور ذلك العلم في ضوء البحث فيه في ظل المنهج العلمي كأحد العلوم الإدارية الهامة حيث تتميز الإدارة العامة بقيامها بنفس الوظائف الإدارية التي تقوم على الأسس العلمية كالخطيط والتنظيم والرقابة.

وقد اهتمت حركة الإدارة العلمية في البداية بإدابة المؤسسات الإقتصادية أي بإدارة الأعمال، ثم ما لبث أن تحول اهتمامها بعد ذلك إلى النشاط العام مما أدى إلى ظهور علم الإدارة العامة، والذي انصب إهتمامه بداية بالشئون العسكرية ثم شمل الإهتمام بالشأن العام تنظيم الجهاز الإداري للدولة وتعتبر الإدارة العامة في الدولة مزيج من القوانين والقواعد والنظم التي تعمل على تنفيذ السياسة العامة لتلك الدولة، وتخضع لأحكام القانون الإداري، والذي يقوم على مجموعة من القواعد القانونية التي تحكم الحكومة وأجهزتها وأنشطتها المتنوعة، وينحصر مجال الإدارة العامة في نطاق السلطة التنفيذية للدولة.

وترتبط الإدارة العامة بالسياسة العامة للمجتمع، فسياسة أي دولة تتعلق بمجموعة من التوجيهات العامة التي يلزم إتباعها عند تقرير الخطط والإستراتيجيات حيث تتمثل السياسة العامة الخارجية عادة في تحديد مواقف الدولة تجاه الفضاءا الخارجية أو إتجاه الدول الأخرى في حي تتمثل السياسة العامة الداخلية في تحديد الأهداف القومية للدولة بالنسبة لمختلف المجالات الإجتماعية والإقتصادية على النحو الذي تحلية طبيعة النظام المتبع إقتصادياً وسياسياً.

وإن الإدارة هي ترجمة للأفكار أو النظريات أو الفلسفات إلى واقع كما أنها أداة توجيهية للتغيرات الإجتماعية، والتيارات الثقافية نحو الخير أو الشر بالإضافة إلى أنها عامل أساسي في تسهيل التغيير وإستقراره.

وأن الإدارة تختلف في نوعيتها باختلاف طبيعة المجال أو الميدان أو الفرع الذي تتم فيه والذي يتأثر غالباً بعده عوامل مترابطة منها نوع النظام الإجتماعي القائم، ومنها درجة المعرفة العلمية والعملية، ومنها سبل إتصال الناس بعضهم ببعض، ثم ما يفضله الناس، وما يتعصبون له إلى غير ذلك من العوامل والعلاقات المتداخلة والمتشابكة.

والإدارة إلى جانب ذلك تتكيف وتتشكل تبعاً للإطار العام الذي يعيش فيه المجتمع، ينظمه وقوانينه، بل وتنظيماته، ومدى التقدم الحضاري الذي يعايشه، فالشعوب البدائية مثلاً لديها نظام إداري، ولكنها لا تستطيع تحمل واجبات كثيرة معقدة كالتي تتحملها الشعوب المحترزة، أو التي قطعت شوطاً في سيرة التقدم.

ونظراً للإيمان الكبير بأهمية الأهداف التي تتبناها المنظمة كعنصر حيوي بالنسبة للإدارة، فقد تم التوصل إلى مدخل إداري جديد مبني بصورة أساسية على الأهداف التنظيمية يعرف باسم الإدارة بالأهداف والذي من أبرز خصائصه هي كالتالي:

- (١) يتم الإتفاق بين الأفراد داخل المنظمة وبين إدارة المنظمة على إسناد مجموعة من الأهداف إليهم ومحاولة تحقيقها خلال فترة التشغيل العادية.
- (٢) يتم مراجعة أداء الأفراد بصورة دورية لتحديد مدى تقدم الأفراد نحو تحقيق الأهداف.
- (٣) يتم تعزيز وإثابة الأفراد على أساس مدى تحقيقهم لأهدافهم ولنجاح الإدارة بالأهداف يجب أن تركز جميع الأهداف الفردية للإدارة بالأهداف على الأهداف الإستراتيجية الموضوعية بواسطة مستوي الإدارة العليا مع الحرص على وجود إتفاق كبير بين كل من المديرين ومروسيهم على تلك الأهداف والحرص أيضاً على تقييم أداء الأفراد في ضوء الأهداف الموضوعية، مع إستخدام نتائج ذلك التقييم كمييار وأساس لإثابة ومكافأة هؤلاء الأفراد.

## أولاً: مفهوم الإدارة

وجدت الإدارة في المجتمع منذ أن بدأ الإنسان أن يعيش في جماعات، وقد تطور المفهوم العام للإدارة عبر العصور المختلفة، تبعاً لتطور حياة الناس، وتطور نظرتهم للأمور.

فمن بعض ما عرفت به الإدارة أنها «ترتيب وتنظيم خاص يحقق أهدافاً معينة مهما كانت هذه الأهداف»، «الفن الذي يحذق الناس بالممارسة، مع توافر الموهبة الخاصة لذلك، والمقدرة على الابتكار وحسن التصرف في تطبيق المعارف والمعلومات النظرية في الميدان العملي.

أما جيزيل وهالين فقد اعتبرها علماً من العلوم له مقوماته ونظرياته الخاصة به كأى علم آخر.

وأعتبرها آخرون مجالاً من مجالات الخدمة في المجتمع يقوم به فرد أو مجموعة من الأفراد تتوافر لديهم المعارف اللازمة والمواهب الخاصة الضرورية التي تقوم على أسس وأصول.

ومن أحدث تعريف لها أنها «تنظيم الجهود وتنسيقها وإستثمارها بأقصى طاقة ممكنة للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد ووقت ممكنين».

وإن الإدارة بهذا المفهوم تعتبر أداة تطوير للمجتمع، تعمل على تقدمه ورفاهيته بإستغلال الطاقات المتوافرة لديه في الإتجاه المرغوب فيه إلى أقصى مدى ممكن، وما حدث في التاريخ من ثورات وإنقلابات كالإنقلاب الصناعي، وما صاحبه من تقدم تكنولوجي إنما يعود في معظمه إلى إعادة النظر في أساليب الإدارة في البلدان التي حدثت فيها.

كما يمكن تعريف الإدارة على أنها عملية رسم السياسات العامة ووضع إستراتيجيات العمل، ومن ثم قيادة الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف الموضوعية.

وفي تعريف آخر للإدارة تعرف بأنها عملية تنفيذ المهام عن طريق جهود الآخرين. كما يرى بعض الكتاب أن الإدارة هي عملية التطبيق العقلاني للوظائف الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم ورقابة وتقييم بغرض الوصول إلى الأهداف، وتختلف تعريفات الإدارة حسب الفلسفة التي يتبعها كل كاتب وحسب المدخل الذي ينظر من خلال للإادة.

فالتعريف الذي يشير إلى الإدارة على أنها عملية رسم السياسات ووضع إستراتيجيات العمل هو تعريف يتناول الإداة العليا Top Management وإتخاذ القرارات على المستويات العليا.

وأما التعريف الذي يشير إلى الإدارة على أنها عملية تنفيذ المهام عن طريق جهود الآخرين والأفراد أو العاملين من إدارتين أو غيرهم وقيادتهم لتحقيق الأهداف الموضوعة.

وأيضاً فالتعريف الذي يتناول الإدارة على أنها عملية تطبيق الوائف الإدارية فيأخذ بعين الاعتبار المدخل الوظيفي في الإدارة Functions Approach. ويعرف Ordway Tead الإدارة على أنها مجموعة الخطوات الضرورية التي يقوم بها الإداريون في تنظيم ما، بغرض إعطاء الأوامر أو مساعدة الأفراد وتسهيل عملهم لتضامن جهودهم نحو تحقي الأهداف.

بينما يرى جريفث Griffiths أن الإدارة تستند أساساً على إتخاذ القرارات للوصول إلى الأهداف، ويضيف بأن الوظيفة المركزية في عمل الإدارة هو التوجيه والرقابة على عملية إتخاذ القرارات.

كما يلاحظ كامبل Roald Campell في هذا السياق بأن العملية الإدارية هي ذلك الطريق التي يتبعة التنظيم في إتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف.

ومن أهم التعريفات التي تناولت الإدارة ما يلي:

أن الإدارة بمعناها العام تعني توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين.

كما تعرف أيضاً الإدارة بأنها العملية التي يتم فيها تنسيق الجهود الفردي والجماعي نحو تحقيق أهداف الجماعة.

كما تعرف أيضاً الإدارة بأنها هي توجية النشاط التنفيذي بالطريقة التي توصلنا إلى تحقيق الهدف المنشود بأعلي مستوي ممكن من الإلتقان وبأقل تكلفة وبأسرع وقت.

وهي أيضاً النشاط الذي يعتمد عليه التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية وبالجوانب والإتجاهات السلوكية المؤثرة والمتعلقة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك بإستخدام الموارد المتاحة وفقاً لأسس ومفاهيم علمية، ووسيلتها في ذلك إصدار القرارات الخاصة بتحديد الهدف ورسم السياسات ووضع الخطط والبرامج وأشكال التنظيم اللازمة لتحقيق الهدف وتوجيه الجهود والتنسيق بينهما وإثارة دوافع القوي العاملة وتنمية مواهبهم وقدراتهم ورفع روحهم المعنوية والرقابة على الأداء لضمان تحقيق الأهداف وفقاً للخطط والبرامج الموضوعة.

كما تعرف أيضاً الإدارة بأنها هي الإجراءات التي تتبعها المؤسسة لمحاولة تحقيق أهدافها، وهي العمل المشترك في سبيل تحقيق هدف أو أهداف محددة.

كما تعني أيضاً الإدارة بالوظائف والمسئوليات الأساسية لتحقيق الأهداف المحددة من خلال الجهود المشتركة.

كما عرفت الإدارة بأنها النشاط الخاص بتكوين بيئة أو بيئات والعمل على إستمرارها حتي يستطيع الأفراد من خلالها تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

وهذا النشاط الخاص يحدث بواسطة أفراد يوجهون سلوك الأخرى.

وقد أبرز هذا المفهوم للإدارة نقطتين رئيسيتين وهما كالتالي:

**الأولى: أهمية الإدارة كنشاط يستثمر الكفاءات البشرية**

**الثانية: صعوبة وتعقد العملية الإدارية لتعاملها مع العامل البشري واستخدامها**

**له لتحقيق أهدافها**

كما يقصد بالإدارة أيضاً تخطيط وتنظيم العمليات في مشروع ما ويشمل ذلك وضع الإجراءات الكفيلة لتحقيق الأهداف الموضوعية وتوجيه وقيادة الأفراد الذين يضمهم التنظيم نحو الأهداف.

كما تعرف الإدارة بأنها وضع الإجراءات التي تحقق أهداف المشروع موضع التنفيذ بطريقة فعالة ومنظمة.

ويتضح من التعريفات السابقة أن الإدارة تعني بكلمات مبسطة بأنها مجموعة من الوظائف والتي يقوم بها فرد أو أفراد بهدف تحقيق هدف محدد، وهي عملية معقدة تتداخل فيها العلوم المختلفة لتهيئة البيئة المناسبة لتحقيق أهداف الجماعة.

ولكن مهما تنوعت تعاريف الإدارة فإنها في المحصلة النهائية ترمي إلى هي ذلك الطريق الذي يتبعه التنظيم في إتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف.

**ثانياً: أهمية الإدارة**

إن الإدارة عملية ضرورية في أي عمل منظم، وعلي جميع المستويات الإدارية داخل أي منشأة وتلعب الإدارة دوراً حاكماً في حياة أي مجتمع، فأي مجتمع يتكون من منظمات ومنشآت متعددة ومتنوعة، وهذا التعدد يشمل تنوعاً في الأهداف لكل منها، فمن المنظمات ما يهدف لتحقيق الربح ومنها ما لا يهدف إلى ذلك، إلا أن جميعها يهدف إلى الوصول إلى غاية نهائية تتمثل في تحقيق جودة الحياة لجميع أفراد

المجتمع، وأن مقومات وجودها وضماني إستمرارها يرتبط إيجابياً بقدرتها على الوفاء بمسئولياتها على الحياة من حيث الكيف وعن تحقيق القيم والمعتقدات والغايات الإجماعية والأساسية هدفاً رئيسياً لنشاطاتها العادية والمستمرة أكثر من كونها مسئولية إجتماعية تقيد من وظائفها وتخرج عن نطاق إهتماماتها الأساسية ويمكن إرجاع ذلك إلى مايلي:

- (١) المنظمة يمكن أن تسهم بما لديها من إمكانيات مادية في علاج مشكلات البيئة سواء في صورة مالية مباشرة أو من خلال تقديم الخبرة والمشورة أو من خلال تسخير معاملها أو مصانعها لخدمة تلك البيئة وحل مشكلاتها.
- (٢) إن منشآت الأعمال لديها من الخبرات والكفاءات الإدارية ما يمكن من الإستفادة بخبراتها ومهارتها في إدارة مشروعات لخدمة البيئة، علاوة على أن تلك المنشآت يمكن أن تقدم بعض الآراء والأفكار المتطورة بما لديها من قدرة على التطوير، يمكن الإستفادة منها في علاج المشكلات المتصلة بالبيئة.
- (٣) بعض المعايير والقيم التي تحكم سلوك منشآت، مثل الحرص على الوقت والإستغلال الأمثل للموارد المتاحة ووضع معايير للكفاءة يمكن أن تستفيد منها عند تخصيص الموارد لعلاج مشكلات البيئة.

### ثالثاً: أسس العملية الإدارية

- ثمة بعض الأسس والمبادئ التي تبني عليها العملية الإدارية في أي منشأة مهما اختلفت طبيعة ومجال عملها ومن أبرزها:
- (١) الإدارة وسيلة وليست غاية في ذاتها، فهي وسيلة لتحقيق أهداف معينة لجماعة من الناس.

- (٢) الإدارة كيان نظامي لا ينشأ من فراغ، فالعملية الإدارية تنشأ داخل مجموعة منتظمة من الناس، بغرض مساعدتهم في تحديد أهداف معينة ومحاولة الوصول لإليها وتحقيقها، ويعتمد إستمرار النظام الإداري والمنشأة نفسها على

مدي قدرتها على تحقيق تلك الأهداف بكفاءة وإمّياز يرضي عنها هؤلاء الناس الذين تقوم على خدمتهم.

- ٣) الإدارة تعني إشباع حاجات الأفراد العاملين، مثلما تعني بإنجاز العمل والإنتاج.
- ٤) الإدارة تهتم بالإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة وهذا الإستخدام الأمثل يتطلب من الإدارة أن تقوم بعمليات أساسية مثل التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق والرقابة والتقويم.
- ٥) الإدارة تكون داخل منظمة من الناس ترتبط بهم، كما ترتبط بغيرها من منظمات إجتماعية أخرى داخل المجتمع.
- ٦) عملية إتخاذ القرار السليم في المنظمة هو لب العمل الإداري وبدونها لا تقوم للإدارة قائمة.

ويرى البعض أن التقدم الإقتصادي والإجتماعي والسياسي، ما هو إلا ثمرة حقيقية لطبيعة النظم الإدارية المتبعة في المجتمع، فقد يتمتع المجتمع بوفرة في كثير من الموارد المادية كراس المال أو الثروة الطبيعية أو الأيدي العاملة ومع ذلك يظل المجتمع عاجزاً عن تحقيق ما يصبوا إليه من تقدم إذا افتقر للكفاءات الإدارية القادرة على إكتشاف نواحي القوة فيما يملكه من ثروات والعمل على حسن إستغلالها وتمييتها، والتعرف أيضاً على نقاط الضعف التي يعاني منها المجتمع والمحاولة المستمرة للتغلب عليها والتخلص منها، فلا توجد دولة متخلفة إقتصادياً، وإنما هناك دولة متخلفة إدارياً، حيث أن كل التجارب التتموية في الدول النامية تؤكد أن الإدارة هي المحرك الرئيسي للتتمية وبدون توافر هذا العنصر لا يمكن تحقيق التتمية حتي ولو توافرت جميع عناصر الإنتاج الأخرى.

#### رابعاً: مبادئ الإدارة

قد حدد فايول عدد من المبادئ العامة والمهمة في الإدارة وهي كالتالي: -

## ١- مبدأ تقسيم العمل:

من الأهمية لنجاح أي مشروع أن يقسم العمل فيه وذلك لرفع كفاءة العمل وإنتاجيته.

## ٢- مبدأ تكافؤ المسؤولية والسلطة:

يرى فايول أن هذين العنصرين مهمين في الإدارة، فالمسؤولية نتيجة طبيعة للسلطة ومن المهم أن يكون هناك تعادل بين السلطة والمسؤولية .

## ٣- مبدأ النظام أو الإنضباط:

وهو يعني إطاعة الأوامر وتنفيذ القرارات المتخذة.

## ٤- مبدأ وحدة الأفراد ووحدة القيادة:

وهذا المبدأ يؤكد على أن المعلومات والقرارات والأوامر يجب تلقيها من رئيس واحد فقط هو الرئيس المباشر.

## ٥- مبدأ وحدة التوجيه:

وهو يعني وجود رئيس واحد وهدف واحد وخطة واحدة لكل مجموعة من الأنشطة.

## ٦- مبدأ أولوية المصلحة العامة:

وهو يعني أن المصلحة العامة يجب أن تأتي قبل المصالح الفردية.

## ٧- مبدأ المكافأة:

أي أن العمال يجب أن يكافئوا على أعمالهم، ويجب أن تتوازن المكافأة مع الجهد المبذول.

## ٨- مبدأ المركزية:

هذا المبدأ يعني تركيز سلطة إتخاذ القرار في جهة واحدة وهذا يعني المركزية أو توزيع هذه السلطة على أكثر من جهة وهذا يعني اللامركزية وهذا التوزيع تحدده طبيعة المنظمة والأعمال المتخذة فيها والمستوي الإداري.

## ٩- مبدأ تدرج السلطة أو تدرج القيادة:

وهذا المبدأ يؤكد على تسلسل السلطة من الأعلى إلى الأسفل في التنظيم الإداري وأنه من الضروري توضيح تسلسل السلطة بحيث لا يحدث تجاوز للرئيس المباشر في الاتصالات.

## ١٠- مبدأ النظام أو التركيب:

وهذا يعني ترتيب كل شئ ووضع كل فرد في مكانه المناسب.

## ١١- مبدأ العدالة أو المساواة:

وهذا يعني معاملة الإدارة والعاملين في المشروع أو المنظمة في إطا من المساواة لتشجيعهم على العمل مع عدم إغفال مكافأة المجد.

## ١٢- مبدأ الإستقرار للعاملين أو الإستقرار الوظيفي:

ويعني هذا المبدأ أن الموظف أو العامل في المنظمة يجب أن يستقر لفترة كافية في مجال عمله حتى يستطيع الإنتاج.

## ١٣- مبدأ الإبتكار أو المبادأة:

وهذا يعني إعطاء الموظفين الفرص للإبتكار والتفكير فيوضع الخطط ومشاركتهم في تقديم تصوراتهم وأفكارهم إلى الإدارة.

## ١٤- مبدأ روح الفريق:

أهمية دفع الإدارة للعاملين إلى تنمية روح الفريق لديهم ودعم هذه الروح لزيادة الإنتاج.

وتعتبر هذه المبادئ مهمة جداً في تطور علم الإدارة حيث وضعت أسس هذا العلم وجاءت هذه المبادئ نتيجة لملاحظات فايول للعاملين أثناء العمل، وقد أكد فايول على أن هذه المبادئ قد لا تكون شاملة وهي لا تعتبر جامدة، وأن الظروف المختلفة قد تستدعي إختلافات في التطبيق.

### خامساً: عناصر الإدارة

نظر فايول إلى الإدارة وخصوصاً الإدارة العليا نظرة مركزية حيث شبهها بالعقل في جسم الكائن الحي كما نادي بوجود قائد واحد لكل تنظيم، إلا أن هذه النظرة لم تتعارض مع ضرورة وجود المساعدين الذين يقدمون المشورة والنصح والإدارة بالنسبة لفايول متطلب أساسي لتنفيذ كل المهام الإنسانية وبمختلف وجوهها أيا كانت سواء في العمل أو المدرسة أو البيت.

وللقيام بالجهود الإنسانية المنظمة وتنفيذ المهام للوصول إلى الأهداف المرغوب بتحقيقها فلا بد من تطبيق وتنفيذ تلك العناصر التي عرفت بعناصر الإدارة والتي من أهمها: -

#### ١- التخطيط Planning

وقد عني به الجهد المنظم لوضع التصورات المستقبلية وإعداد خطة عمل قابلة للتنفيذ.

#### ٢- التنظيم Organizing

ويرمز إلى إعداد الهياكل التنظيمية الثنائية (Dual Structures) التي تتضمن الموارد البشرية والموارد الطبيعية (الموارد المتاحة) للاستخدام وذلك لتحقيق الإلتزامات التي تعهدت بها الخطة.

وهكذا رأي فايول أن المنشأة تنقسم إلى تنظيمين رئيسيين أحدهما إنساني والآخر مادي، فالتنظيم المادي يعني بالأشياء المادية وعلاقاتها ببعض، أما التنظيم الإنساني فيعني بالأفراد وعلاقتهم ببعض.

#### ٣- القيادة Command

وقد ركز فيها فايول على مبدأ النشاط والحركة حيث اعتقد أن القيادة تعني بالحفاظ على النشاط الدائب للأفراد العاملين في التنظيم، وأشار إلى أن الإداري يجب أن يكون على معرفة تامة بكل العاملين تحت أمره، وأن يعمل على عزل

العناصر غير الكفئ في التنظيم بأن يكون قدوة للأفراد الآخرين كما يتحتم عليه إجراء المراجعة والفحص الدوري **Periodic Audits** للتنظيم وذلك باستخدام الخرائط والهاكل التنظيمية كما يرى أن على الإداري أن يقوم بجمع معاونة وعقد اللقاءات والاجتماعات لإعطاء التنظيم صفة الحيوية الدائمة.

#### ٤- التنسيق **Coordinating**

ويراد به عملية جمع وتوحيد تناغم وتناسب الأنشطة والجهود المختلفة للتنظيم منعاً للتضارب في أداء العمل وتوجيه كل الجهود نحو الهدف المنشود.

#### ٥- الرقابة **Supervising**

وهي عملية التأكد من أن الأشياء المنجزه متساوية، ومتناغمة مع الأهداف والخطط الموضوعة والأوامر المعطاة.

كما رأي فايول أن الرقابة ترمزالي الكشف عن نقاط الضعف كي تتمكن المنشأة من تعديلها والعمل على عدم تكرارها لاحقاً، ويضيف فايول أن نطاق الرقابة يمتد إلى كل ما في التنظيم من مواد وأعمال وأفراد.

كما أن هناك عناصر أساسية تركز عليها الإدارة لا تختلف باختلاف المجال الذي تمارس فيه ويمكن تحديد هذه العناصر فيما يلي: -

(١) إن الإدارة ترتبط بمنظمات أو تنظيمات من الناس، وتسعي إلى تحقيق أهداف مشتركة.

(٢) أن الإدارة تسعى بل تتشأ لتحقيق أهداف.

(٣) إن الإدارة عملية تتضمن بجانب تحديد الأهداف، عمليات أخرى فرعية كالتخطيط والتأكد من تنفيذ الخطط.

(٤) إن إتخاذ القرارات هو أساس الإدارة، وأن القرارات التي تتخذ تنفذ بواسطة أفراد آخرين.

(٥) إن الإدارة تعني بتوجيه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة.

٦) إن الإدارة تعتمد على موارد بشرية ومادية، وأن هذه الموارد يمكن إستخدامها بأكثر من طريقة، ولذلك فإن الإدارة تعمل على إختيار أفضل هذه الطرق.

### سادساً: أنماط الإدارة

يمكن أن نميز بين ثلاثة نماط رئيسية في مجال الإدارة وهي كالتالي:

أولاً: النمط الديكتاتوري (الفردى - التحكمى - التسلطى)

ثانياً: النمط الفوضوى

ثالثاً: النمط الديمقراطى الإشتراكى

والمعيار الذى يميز به بين هذه الأنماط الثلاثة هو الفلسفة التى يقوم كل نمط عليها فيما تتعلق بطبيعة الرأى فى الفرد والجماهير وبناء على هذه الفلسفة فى كل نمط يحدد شكله والطريقة التى يسير بها العمل على النحو التالى:

أولاً: النمط الديكتاتوري

يقوم هذا النمط بأنه فى كل جيل يوجد عدة أفراد محدودين أو فرد واحد يكون هو الذكى وحدة، القادر وحدة على قيادة الجماهير، وعلى التخطيط وعلى إتخاذ القرارات وعلى رؤية المستقبل بجلاء، وأما الجماهير فضعيفة الذكاء غيبية فى حاجة إلى من يقودها ويرسم لها خطة الحركة، لا تملك إلا أن تكون تابعة مقودة لا تستطيع أن تكون رأياً ناضجاً، ولا أن تصل إلى فكرة صائبة، وليس منطقتها دقيق ولا حجتها سديدة، وعلى ذلك ينبغى أن يكون هناك فى كل جيل قائد يقود وشعب يتبع.

وبناء على هذا الرأى نجد فى النمط الديكتاتوري فى إدارة البلاد أو المؤسسات أو المنشآت، فرد أو أحداً يجلس على قمة السلطات وجميع من سواء تحته، هو الذى يخطط وحدة، ويصدر القرارات ويسن القوانين أو يوصى بسنها، ويصدر التعليمات بتنفيذها، ويحدد طريقة التنفيذ، ويهدد بالعقوبة كل من يتوانى فى التنفيذ، وليس

على من تحته إلا السمع والطاعة وتنفيذ الأوامر، ولا يشاركونه في إتخاذ القرار ولا في تحديد خطة ولا في سن القوانين ولا في تحمل المسؤولية.

ويمكن رؤية هذا النمط بسهولة في إدارة بعض المؤسسات التربوية وغير التربوية وفي إدارة الحكم في بعض البلاد وخاصة فيما قبل إنتشار الديمقراطية والإشتراكية.

### ثانياً: النمط الفوضوي

ويؤمن هذا النمط بأن كل فرد مستقل بذاته، وعنده من الذكاء والقدرة ما يستطيع بهما أن يقوم بالعمل وأن يتحمل المسؤولية وأن يكون موضع الثقة في كل شئ، وكل فرد عنده من الإمكانيات والإستعدادات الفكرية والخلقية ما يجعله أهلاً للثقة، وجدير أن يتحمل المسؤولية في كل عمل يناط به، فلا داعي إذن لقيادة، ولا لتحديد مسؤولية ولا لترغيب أو ترهيب، ولذلك نجد في هذا النمط من الإدارة أن كل فرد مسئول عن نفسه، لا يحدد له وقت ينجز فيه العمل الموكول له، ولا يدفع إلى ذلك بطريقة ما ولا يصرف عنه، ولا يجتمع مع زملائه لتحديد خطة مشتركة لأن لكل فرد ذاتيته وفرديته ودوافعه الشخصية، ولذلك سمي بالنمط الفوضوي الذي يوكل فيه كل فرد لنفسه بدون تحديد لشئ، ومعلوم أنه ليس كل الأفراد يحسنون العمل ويجيدونه تحت مثل هذه الظروف بل أن بعضهم قد يستغل عدم تحديد المسؤولية في التواكل والكسل وعدم الإنتاج بل وفي تعويق إنتاج غيره إذا كان إنتاج هذا الغير يتوقف على إنتاجه هو.

### ثالثاً: النمط الديمقراطي (النمط الإشتراكي)

وهو يوجد وسط بين النمطين السابقين وهما (النمط الديكتاتوري - النمط الفوضوي) ويقوم هذا النمط على الإيمان بكل من الفرد والجمهير والثقة بهما، فالأفراد ليسوا متساوين تماماً في كل شئ وإنما يتميز كل منهم بشئ عن الآخر، ولم يحرم أحد منهم من كل شئ، والجماهير لها قدرتها وإمكانياتها التي لا

تتوافر للفرد، فهذا الفرد يتميز بالذكاء، وهذا يتميز بالذكاء العملي، وهذا يتميز بالقدرة في ناحية معينة كناحية التخطيط أو القيادة أو الحديث إلى الجماهير والتأثير فيها، أو التلميذ أو الإستيعاب للحقائق، أو تذكرها بشكل جيد.

وعلى ذلك فجميع الأفراد محتاج إليهم، ولا يمكن الإستغناء عن واحد منهم، لأن لكل ميزته وجانب تفوقه، وأي عمل أو مشروع في الحياة يحتاج إلى جملة من التخصصات والمهارات والكفاءات، والجماهير في نظر الإشتراكية الديمقراطية كفاءات مجتمعة وإمكانيات محتشدة يجب الإنتفاع بها ما أمكن ذلك، ولا يوجد في نظر الإشتراكية الديمقراطية فرد واحد قادر على كل شئ وغيره عاجز عن كل شئ.

ونجد في هذا النمط من الإدارة تنظيماً من قيادة وتبعية، ولكن القيادة ليست لفرد بعينه ولا لجماعة بالذات، والتبعية ليست لبقية الناس.

وإنما القيادة والتبعية دون أن يقوم بها الصالحون القادرون بالتناوب، كما أن القيادة في هذا النمط ليست تحكماً ولا تسلطاً، وإنما هي مسئولية مشتركة وتحمل لهذه المسئولية، والتبعية ليست فيه موقفاً سلبياً يتمثل في تلقي الأوامر من أعلى وتنفيذها، وإنما هي مشاركة القائد في إتخاذ القرار وتحديد الشياسة وتحمل المسئولية كذلك، فالقائد يعطي للجماهير تصورات عن الموقف الذي يراد إتخاذ قرار معين فيه، ويدرسه ويقدم لها نتائج دراسته، وتناقشه الجماهير في كل ذلك وتعطيه تصورتها، ومن تفاعل هذه الآراء والمعطيات يتخذ القرار مشاركة وتمنح الجماهير قائدها سلطة القيادة، وفي هذا النمط أيضاً يتبادل القادرون على تحمل المسئولية في موقع معين تحمل هذه المسئولية.

### سابعاً: المستويات الإدارية

في أي منظمة أو مؤسسة هناك عدة مستويات إدارية ويختلف الباحثون والكتاب في تحديد عدد هذه المستويات، إلا أن هناك شبه إتفاق بين غالبية

الباحثين في مجال الإدارة على تحديد ثلاث مستويات رئيسية للإدارة: الإدارة العليا -

الإدارة المتوسطة - الإدارة المباشرة

أولاً: الإدارة العليا Top Management

هي المجموعة الصغيرة من الأفراد في أعلي السلم الإداري وهي التي تضع السياسة العامة والخطط العامة للمؤسسة أو للمنظمة والتي من خلالها يتم تحقيق الأهداف ولذلك ينبغي أن تشتمل الإدارة العليا على أفراد قادرين على وضع هذه سياسة والخطة القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة، وقد حدد مسئوليات الإدارة العليا بالآتي: -

- (١) تحديد الأهداف العامة للمشروع.
  - (٢) التنبؤ بالأحداث المستقبلية وتكوين الافتراضات عنها ودراسة أثارها على المشروع.
  - (٣) وضع الخطط الأساسية طويلة الأجل.
  - (٤) رسم السياسات الأساسية والعامة لتحقيق الأهداف.
  - (٥) تخطيط الهيكل التنظيمي للمشروع.
  - (٦) تكوين وتنمية الهيئة الإدارية بما يكفل شغل المراكز الرئيسية بالمشروع وتدريب التسهيلات التدريبية لضمان إعداد وتوفير قادة إداريين بصفة مستمرة.
  - (٧) توجيه كافة الجهود لتحقيق الأهداف العامة للمشروع.
  - (٨) الرقابة الشاملة وتقييم النتائج الكلية.
  - (٩) التأكيد على أهمية المسئولية الجماعية.
  - (١٠) ضمان إستقرار المشروع على المدى الطويل.
  - (١١) المساهمة في تطوير المجال الإداري وتتبع الأفكار الإدارية الجديدة وتشجيع الأبحاث الإدارية والمساهمة فيها.
- وتشكل الإدارة العليا عادة من مجلس الإدارة أو المجالس العليا أو السلطة التي

تقوم بالمسئوليات المذكورة.

### ثانياً: الإدارة الوسطي Middle Management

الإدارة الوسطي هي حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة أو التنفيذية، وتختص بمتابعة السياسة العامة في نطاق محدد ومتابعة تحقيق الأهداف في مجال نشاط معين، والمسئولية في هذا المستوى الإداري ليست عامة بل محددة، وقد يشترك هذا المستوى الإداري من الإدارة في بعض المسئوليات مع الإدارة العليا، إلا أن دور الإدارة الوسطي هو ترجمة الأهداف العامة طويلة الأجل والخطط والسياسة العامة إلى أهداف تفصيلية قصيرة الأجل وخطط وبرامج تفصيلية وسياسات نوعية ووظيفية على مستوى التقسيمات التنظيمية التي تتولي الإشراف عليها والرقابة على تنفيذها.

كما حدد مسئوليات الإدارة الوسطي بالآتي:

- ١) وضع الخطط الفرعية قصيرة الأجل في مجال النشاط الذي تشرف عليه والمشتقة من الخطة العامة على مستوى المنظمة والتي تكفل تحقيقها.
- ٢) رسم السياسات التنفيذية التي تكفل تحقيق الخطط الفرعية والنوعية وهي سياسات محددة من ناحية المدي والنطاق.
- ٣) وضع نظم العمل وإجراءاته وتحديد السلطة والمسئولية للأفراد وذلك في حدود التنظيم العام الذي وضعته الإدارة العليا.
- ٤) توجيه وتنسيق الأعمال إلى جانب التوجيه الفني للمروؤسين في حل المشكلات التي تواجههم والمتصلة بعملهم.
- ٥) بث روح الفريق بين أفراد القوي العاملة.
- ٦) وضع معايير الأداء وأنظمة الرقابة.
- ٧) تكوين وتنمية الإدارة المباشرة بالمشروع وتوفير التسهيلات التدريبية لها وإعدادها لتولي المسئوليات والأعباء الإدارية ذات المستوى الأعلى.

- ٨) ممارسة الرقابة والمراجعة لنتائج الأهداف والخطط والسياسات المقررة مع ترك الإشراف على تفاصيل الأداء للإدارة المباشرة في المنظمة.
- ٩) رفع تقارير دورية للإدارة العليا عن مختلف أوجه النشاط التي يمارسها المشروع وعن النتائج المحققة.
- ١٠) المساهمة الإيجابية في وضع الخطط والسياسات العامة للمشروع عن طريق إمداد هيئة الإدارة العليا بالبيانات والمقترحات التي تعاونها في رسم الخطط والسياسات العامة.

### ثالثاً: الإدارة المباشرة Lower Supervisory Management

الإدارة المباشرة هي أدنى المستويات الإدارية في المشروع وتمثل المستوى الإشرافي الأول المباشر على وظائف التنفيذ وتختص بالإشراف اليومي المستمر على تنفيذ الأعمال التفصيلية والأعباء الروتينية.

### ثامناً: وظائف وأدوات الإدارة Management Functions

تعتبر وظائف الإدارة بمثابة مجالات العمل المختلفة في ممارسة العمل الإداري جنباً إلى جنب مع أدوات الإدارة Management Tools التي تستخدم لتسهيل تطبيق وتنفيذ الوظائف الإدارية، علماً بأن ما يطلق عليه بأدوات الإدارة يمكن تسميتها بوظائف الإدارة أيضاً حيث أن مفهوم وتعريف ومحتوي تلك اللفظين (الوظائف والأدوات) هو واحد إنما قد يختلف المدخل في تناول كل منهما:

#### أ - وظائف الإدارة

تتمثل وظائف الإدارة في الوظائف التالية: -

#### ١- التخطيط Planning

ويقصد به رسم السياسات العامة للمنشأة، ووضع برنامج شامل للعمل وتوزيعه، وذلك بالتعاون مع العاملين، ليصبح كل منهم على بصيرة بما يعمل، وبتحماً نصيبه من المسؤولية، وهو أولي مهام الإدارة، ويتطلبه كل عمل تقوم به،

حيث يتم الاختيار من بين البدائل بالنسبة للأهداف والسياسات والبرامج والأنشطة من أجل تحقيق ما تسعى إليه المنشأة وهو العملية العقلانية المنظمة التي توضع بغرض ترجمة الهدف إلى سلسلة من الخطوات المتتابعة في رؤية مستقبلية واضحة.

والخطة هي عبارة عن تصور مستقبلي لما يجب عمله وتنفيذه في المستقبل، وللقيام بعملية التخطيط في ضوء الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة على أكمل وجه لا بد من تطبيق الخطوات التالية:

(أ) جمع المعلومات والبيانات حول الهدف المراد الوصول إليه، وعادة ما تكون المعلومات على شكل مواضيع مكتوبة، أما البيانات فتكون بالعادة على شكل جداول رقمية وإحصائية.

(ب) دراسة وتحليل المعلومات والبيانات التي جمعت بطرق علمية وموضوعية لكي تتم الاستفادة منها والإعتماد عليها حتى بدء الإعداد للخطة.

(ج) وضع الخطة ويتناول تحديد الخطوات المراد تنفيذها وتحديد الزمن اللازم للتنفيذ بالإضافة إلى الأموال الضرورية والطاقات البشرية والموارد المادية.

(د) إتخاذ قرار بشأن تنفيذ الخطة وذلك بوضعها موضع التنفيذ وإعطائها الصفة القانونية الإدارية.

(هـ) إعداد خطة بديلة Alternative Plan بحيث تكون جاهزة للتنفيذ في حال إخفاق تنفيذ الخطة الرئيسية وفي حال تعرض الخطة الرئيسية لبعض العوائق.

## ٢- التنظيم Organizing

تعني وظيفة التنظيم بإعداد تصور للمراكز اللازمة للتنفيذ ووضع الهياكل التنظيمية Organizing Structures التي تحدد المستويات الإدارية وحدود الإشراف والرقابة فضلاً عن وضع سلسلة من الإجراءات التي تسمح بتعديل الهيكل الأساسي والخرائط التنظيمية الأخرى.

والتنظيم هو النتيجة الطبيعية للتخطيط وهو يتطلب تنظيم الموارد البشرية

والمادية بطريقة أكثر فعالية لتستخدم جميعاً في تحقيق الأهداف وهو يجمع بين الأعمال المطلوب إتمامها وبين الأنماط السلوكية والقدرات اللازمة لها في إطار يحدد المسؤوليات والسلطات المختلفة والتنسيق بينهما بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف، وبذلك فالتنظيم يمثل وضع الخطة موضع التنفيذ بتقسيم العمل على جميع العاملين، كل حسب تخصصه وتوفير الوسائل الممكنة للتنفيذ.

### ٣- الأفراد Personnelling

وتتناول هذه الوظيفة تطبيق القاعدة المتعارف عليها بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب حيث تبدأ بعملية تشكيل Staffing الأفراد اللازمين لأداء العمل من رؤساء ومرؤوسين بالإضافة لإستقطاب الأفراد وتدريبهم تمهيداً لبدء العمل الفعلي.

### ٤- التوجيه Directing

وهو عملية تزويد الأفراد بالإرشادات والمعلومات اللازمة لكيفية تنفيذ العمل، ويكون التوجيه في بداية كل فرد لعمله كما يكون عملية مستمرة لمتابعة التنفيذ. ومن المهام الضرورية التي يقوم بها المدير، توجيه العاملين بالمنشأة ولا يقتصر الأمر هنا على النواحي الفنية بل يتعدى ذلك إلى نواحي السلوك داخل المنشأة وذلك بهدف جعل الأفراد يعملون كجماعة متعاونة، ويتم ذلك عن طريق إصدار الأوامر وتفويض السلطة والاتصالات والتنسيق بين جهود العاملين وتكوين الدوافع والقيم في إطار العمل.

### ٥- التنسيق

ويقصد به تنظيم جهود العاملين وتحديد أعمالهم، بحيث لا تتداخل أو تحدث ازدواجية في العمل عند تكليفهم بما يقومون به من أعمال بحيث تتوجه جهودهم جميعاً لتحقيق أهداف المنشأة.

## ٦- الرقابة Controlling أو الإشراف Supervising

وهي سلسلة الخطوات التي ترمز إلى التأكد من أن العمل يؤدي بالكفاءة اللازمة وحسب المعلومات والإرشادات التي تمت في عملية التوجيه وذلك ضمناً لحسن سير العمل، ويجب أن لا يتبادر إلى الذهن أن الرقابة هي سلسلة من الخطوات الصارمة لفرص النظام والطاعة بل إنها سلسلة من الخطوات للتأكد من الجودة والنوعية المطلوبة، ويفضل الكثير من كتاب الإدارة استخدام لفظ الإشراف لإعتقادهم أنها ذات مدلول تعاوني إنساني أكثر من لفظ رقابة ومهما يكن الأمر فإن المحتوي واحد لكلا اللفظين.

### ٧- التقويم

ويقصد بالتقويم المراقبة أو الإشراف على سير العمل من بداية الخطة حتى نهايتها وهو عملية مستمرة للعملية الإنتاجية وللخطط والبرامج وجميع العاملين. ويتضمن متابعة البرامج وتقويمها، وإستخدام النتائج كتغذية مرتجعة Feed Back لمقارنتها مع الأهداف الموضوعية وإدخال التعديلات في التخطيط في ضوء تلك النتائج، كما أنه يتضمن قياس أداء المرؤوسين والعمل على تصحيح مساره بغية التأكد من تحقيق أهداف المنشأة، وتصنيف الخطط المرسومة ومدى تحقيقها وتنفيذها.

### ٨- التقييم Evaluating

ويعني إكتشاف الإنحرافات أو الأخطاء عن الأداء السليم ومن ثم إتخاذ الخطوات اللازمة لتصحيح الأخطاء وتعديلها.

ويتضح من هذا التعريف أن عملية التقييم هي عبارة عن خطوتين هما إكتشاف الإنحرافات وتعديلها.

والتقييم يتناول الأفراد والمنتجات وسائر وظائف الإدارة ولذلك فهي عملية شاملة ومتداخلة مع كل الوظائف.

## ٩- التمويل وإعداد الميزانيات Financing and Budgeting

يتفاوت الإهتمام بهذه الوظيفة من نوع إداري لآخر، ففي حين تكون غاية في الأهمية في إدارة الأعمال Business Administration فإنها أقل أهمية في الإدارة العامة Public administration والإدارة التربوية وتعرف هذه الوظيفة على أنها عملية تحديد مصادر الحصول على الأموال اللازمة للتنفيذ وتوزيعها على أوجه الإنفاق المختلفة ووضع الميزانيات التي تحدد المراكز المالية للتنظيم.

وأن العملية الإدارية لا تتم إلا من خلال تآزر وتكامل جميع الخطوات السابقة داخل إطار إجتماعي منظم وبيئة معينة، حيث يمد التخطيط المنشأة بالأهداف الموضوعة، ويسهم التنظيم في حشد الإمكانيات المادية والبشرية، ويقوم بالتوظيف بتحديد كمية العمالة والمصادر البشرية المطلوبة، بينما يهتم التنسيق بتضافر الجهود من أجل الأداء الفعال، وتهتم الرقابة بتصحيح المسار نحو تحقيق الأهداف.

ب - أدوات الإدارة

إن أدوات الإدارة يمكن إعتبارها بمثابة وظائف شأنها شأن باقي الوظائف الأخرى فتعتبر مكملة ومساعدة للوظائف الأخرى على التنفيذ ورابطة بينها، وهذه الأدوات هي التالي: -

### ١- الاتصال Communicating

وهو عملية تبادل المعلومات بين الأنشطة المختلفة للتنظيم وكذلك نقل القرارات والأوامر الإدارية إلى المستويات الأدنى في التنظيم حسب مسالك وقنوات الاتصال Channels Of Communication الموضحة في الهياكل التنظيمية، ويلاحظ أن وظيفة الاتصال هي الوظيفة التي تجمع بين الوظائف المختلفة للإدارة إذ لا يتم التنفيذ فيما بينها بدون الاتصال حيث أن الوظائف الإدارية هي سلسلة من العمليات المتداخلة والمكملة لبعضها البعض.

## ٢- التنسيق Coordinating

ويرمز إلى إتخاذ الإجراءات الكفيلة بمنع التضارب في العمل بين الأنشطة المختلفة للتنظيم وعدم تكرار الجهود والإستفادة من الوقت بالشكل الأمثل، ويتخذ التنسيق إما شكل للتنسيق الإجرائي Procedural Coordinating الذي يرمي إلى تضافر وتناسب الإجراءات في العمل أو يتخذ شكل التنسيق التنظيمي Organizational Coordinating الذي يرمي إلى تحديد العلاقات بين المستويات التنظيمية المختلفة.

## ٣- إعادة التقارير Reporting

وهو عملية التوثيق المستمر كتابة بشكل تقارير لما يتم إنجازه من عمل ورفعها إلى المستويات الأعلى في الإدارة لإطلاعها على الواقع الجاري لمساعدتها على رسم السياسات العامة وإعداد الخطط وإتخاذ القرارات العليا.

ويتضح من ذلك أو وظائف التخطيط والتنظيم والتمويل بالإضافة إلى إعداد التقارير هي وظائف إدارية ذات طابع فني بشكل عام بينما تعتبر وظائف الأفراد والتوجيه والرقابة والتقييم بالإضافة إلى أداتي الاتصال والتنسيق بمثابة وظائف وأدوات إدارية ذات طابع قيادي.

## تاسعاً: العوامل المؤثرة على الإدارة

مما لا شك فيه أن أي منظمة لا تستطيع أن تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها أو المتفصلة معها، فالعوامل والمتغيرات البيئية المختلفة تؤثر على معظم القرارات الخاصة بالمنظمة كما أن للمنظمة تأثيرات أيضاً على البيئة المحيطة، أي أن هناك تأثيرات متبادلة بين البيئة والمنظمة ومن ثم على رجل الإدارة أن يتعرف على خصائص ومتغيرات تلك البيئة المرتبطة بالمنظمة ومدى تأثيرها.

وتمثل البيئة عنصراً أساسياً في الفكر الإداري الحديث، ولا بد لمتخذي القرار الإستراتيجي من إعطاء اهتماماتهم الخاصة لها مع ضرورة تقييم أثارها بصورة

موضوعية.

ونعني بالبيئة ذلك المناخ أو الاطار الذي تعمل خلاله المنشأة، ولعل البيئة الديناميكية أو التفاعلية، التي تتميز بالتنوع في عناصرها وافتتاحاتها هي البيئة الأكثر تأثيراً في إدارة أي منشأة.

ودراسة البيئة المحيطة بالمنشأة لها أهمية كبيرة لمتخذي القرار فيها، فكل نظام إداري يقام في مجتمع معين يمثل هذا المجتمع وثقافته واحتياجاته، وبالتالي فإستيراد نظام إداري ناجح من مجتمع لآخر لا يعني بالضرورة نجاحه في المجتمع المنقول إليه، كذلك فمن الخطأ تصميم نظام إداري واحد على جميع قطاعات المجتمع والذي تتعهد بالضرورة ظروفه الإجتماعية، فعلي سبيل المثال لا يجوز أن تطبق النظام الإداري في مدينة كبيرة متعددة الثقافات والأنشطة على قرية ذات أنشطة محدودة.

وأيضاً ينبغي أن تتناسب معايير القادة الإداريين مع النظم الإداري للمنشأة، والذي بدوره يتمشي مع قيم وعادات وتقاليد وثقافة المجتمع، فالقائد الإداري الذي كان صالحاً في ظل الإدارة التقليدية، والتي تعتمد على الإختيار في ضوء صفاته الأرستقراطية، لم يعد كذلك أي لم يناسب العمل في دور معايير الإدارة الحديثة التي تعتمد على العلم والفن والخبرة كمعايير للإختيار.

ومن أهم العوامل والمتغيرات البيئية المؤثرة على الإدارة ما يلي :

أولاً: العوامل الإقتصادية

يجب أن يكون هناك إتفاق بين الإدارة في جميع المستويات الإدارية على تكاليف تلك الإحتياجات المتغيرة وفقاً لمدى إستقرار الأسعار أو معدلات التضخم أو ظروف الموردين، علاوة على السياسات الضريبية والنقدية في المجتمع، وبالتالي يتأثر مستوي الإنتاج ومستلزماته في المنشأة وبالتالي تتأثر الأسعار الخاصة بالسلع والخدمات، ومن ثم تأتي أهمية عمل الإدارة على التنبؤ بالحالة الإقتصادية

المستقبلية، ومدى تأثيرها على تكلفة موارد الإنتاج والأسعار.

### ثانياً: العوامل التكنولوجية

لقد غيرت التكنولوجيا الحديثة المستخدمة في المنشآت من طبيعة الموارد المستخدمة بها وزادت من تعقد التنظيمات وتضخمها، فمثلاً عند زيادة اعتماد المنظمات والمنشآت على بعضها البعض، وإرتباط مصالحتها مع بعضها البعض مع القدرة أيضاً على التنافس فيما بينها، كما أسهمت التكنولوجيا المطبقة في المنشأة في زيادة درجة التخصص وإرتفاع مستوى المعرفة لدى العاملين فيها.

ولا شك أن التكنولوجيا الحديثة المستخدمة قد قللت من الزمن المطلوب للإنتاج، مما زاد من حجمه، وصاحب ذلك زيادة حجم رأس المال المطلوب نظراً لإرتفاع تكلفة الوسائل التكنولوجية الإلكترونية الحديثة، وقد أثرت التكنولوجيا على نمط المنظمة وشكلها، حيث إستعانت التنظيمات الحديثة بالبحوث العلمية والإستشارات في مجال مراقبة الجودة وفنون التسويق.

### ثالثاً: العوامل الإجتماعية والثقافية

يؤثر ما يتمسك به المجتمع من قيم وتقاليد تأثيراً كبيراً على الأساليب التي تدار بها المنشآت في ذلك المنشآت، وتتأثر الإدارة المتبعة بالمنشأة بالظروف والمتغيرات التي يمر بها المجتمع، والتي تؤثر حتماً على سلوك الأفراد داخل المنشأة فمما لا شك فيه أن الإدارة في اليابان تختلف عن الإدارة في بريطانيا عنها في فرنسا، مع إتصاف تلك الدول جميعها بكونها مجتمعات متقدمة.

### رابعاً: العوامل السياسية

تعتبر تلك العوامل من أهم المتغيرات المؤثرة على الإدارة خاصة في الدول النامية، حيث لا تستطيع الإدارة عند إتخاذ قراراتها أن تتجاهل القرارات الحكومية أو القوانين التي تسنها الدولة لتنظيم النشاط الإقتصادي أو إستخدام الموارد المتاحة في المجتمع.

## عاشراً: عوامل نجاح السياسة الإدارية

توجد عدة عوامل ضرورية لنجاح السياسة الإدارية والتي من أهمها:

### ١- الوضوح والتحديد

يجب أن تصل السياسات الإدارية للعاملين في المنظمة بطريقة محددة وبسيطة وواضحة للجميع على إختلاف المستويات الإدارية، وبالصورة التي يسهل على المنفذين خاصة فهمها وإستيعابها، ومن ثم تنفيذها بدقة، ولاشك أن السياسات الغامضة وغير الواضحة تفسر من قبل العاملين في المنظمة وفقاً للرؤية الشخصية لكل منهم.

### ٢- المرونة

يجب أن تتميز السياسة الإدارية المتبعة داخل المنظمة بالمرونة الكافية بمعنى تلائم تلك السياسة مع المتغيرات والمستجدات الطارئة، وخاصة في ضوء وجود ضعف واضح لدي المنظمة في القدرة على التنبؤ بالمستقبل وتتضمن تلك المرونة العمل على إتساق السياسات المخططة مع مواقف التنفيذ داخل المنظمة.

### ٣- الثبات

إن الحرص على وجود مرونة كافية في السياسات الإدارية التي تتبعها المنظمة لا يتعارض مع ضرورة تعبير تلك السياسات عن وجهة نظر مستديمة للمنظمة إذا أن السياسات يجب أن تتغير فقط إستجابة لتغيرات أساسية في أهداف وخصائص المنظمة أو في ظروف التنفيذ الفعلي وعدم ثبات السياسات قد يخلق مناخاً لعدم الثقة بين العاملين في المنظمة وفي قراراتها.

### ٤- التدوين

لا شك أن الكلمة المكتوبة أكثر صدقاً وثباتاً وأدعي إلى الإعتراف بها وتصديقها من الكلمة الشفوية، ومن ثم فمن الضروري أن يتم تدوين السياسات المتبعة في المنظمة وأن تكون مكتوبة ومسجلة بما يمكن من وحدة المفهوم العامة لتكوينها، وأن يتم شرح بنودها حتي لا يؤدي سوء فهمها إلى وجود صراع بين

الوحدات الإدارية المختلفة حول تفسيرها ومن ثم سوء إستخدامها.

#### ٥- المراجعة الدورية

على الرغم من أهمية وجود ثبات للسياسة الإدارية المتبعة، إلا أن ذلك لا يدعو إلى أن ينظر لتلك السياسات نظرة تقديس، بل إن المنظمات الناجحة لا بد أن تقوم بصفة مستمرة ودورية بمراجعة سياستها الإدارية في ضوء المتغيرات والظروف والمستجدات والمعلومات المتاحة.

#### ٦- الشمول والتكامل

من الأهمية بمكان أن تكون السياسة الإدارية داخل المنظمة شاملة في توقعها لكافة الإحتمالات والجوانب المتصلة بالتنفيذ الفعلي مع الأخذ في الاعتبار مدي التغير في الإحتمالات الموضوعية عن المستقبل ومدي شمولها لمختلف وحدات التعامل في داخل السياسة الواحدة، وأيضاً يجب أن يأخذ كل مدير داخل المنظمة توقيتات وإمكانيات أداء للسياسات الأخرى في حسبانها منعا للتضارب والتعارض.