ملخص شامل ومفصّل لمقرر أساسيات الإدارة والأعمال

تغطية كاملة للفصول المقررة (الأول إلى الخامس) مدعومة بجداول المقارنات والخرائط المفاهيمية وحلول بنوك الأسئلة

مرجع الكتاب: د. فايز بن عوض ظفرة، د. عبد الرزاق أحمد لقواق، د. وليد أحمد السيد (1446هـ)

الفصل الأول: الإدارة الفعالة والمدير الفعال

1. مفهوم الإدارة وأهميتها

الإدارة في جوهرها هي عملية فكرية وسلوكية وعملية تهدف إلى **الاستخدام الأمثل والأكفأ للموارد** (بشرية، مادية، مالية، معلوماتية، وقت وأفكار) من خلال ممارسة الوظائف الإدارية الأربع: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة) لبلوغ غايات وأهداف المنظمة بأعلى جودة وأقل تكلفة ممكنة مع مراعاة مؤثرات البيئة المحيطة.

📌 **خريطة ذهنية: مرتكزات وأهمية الإدارة**

1. تحقيق الأهداف
تنسيق الجهود البشرية وتوجيه الطاقات نحو النتائج المشتركة ومنع الفوضى.

2. مواجهة الندرة
الاستغلال الرشيد للموارد المحدودة والتصدي للهدر المادي والمالي.

3. حتمية الاستمرارية
إحصائيات الأعمال توضح أن 50% من المشاريع تفشل بأول عامين، و70% خلال 5 أعوام؛ والسبب غياب الإدارة الكفؤة.

4. تنمية المجتمع
تحقيق أهداف خطط التنمية الشاملة (مثل الرؤى وخطط التنمية الاقتصادية الوطنية).

2. ثنائية: الإدارة علم أم فن؟ (Science vs. Art)

الاتجاه	الحجج والأسانيد	الخلاصة المعتمدة
الإدارة كعلم (To Know)	تعتمد على مبادئ ونظريات وقوانين راسخة تُدرس في المعاهد، وتوظف أساليب رياضية ونماذج بحوث العمليات (Operations Research).	**الإدارة علم وفن معاً:** العلم يُمكّن الفرد من أن *يعرف* القواعد والمبادئ، بينما الفن يُمكّنه من أن *يُطبّقها* بمهارة ومرونة ولباقة وذكاء سلوكي وفق الموقف.
الإدارة كفن (To Do)	تتطلب موهبة شخصية، ولباقة في التعامل، وحدساً، وخبرة عملية؛ وهناك قادة ناجحون بالفطرة والممارسة لم يتخرجوا من كليات إدارة.	

3. معادلة النجاح الإداري: الفاعلية مقابل الكفاءة

المفهوم	التعريف الدقيق	التركيز الأساسي	الأثر على المنظمة
الفاعلية (Effectiveness)	مدى القدرة على تحقيق الأهداف المخططة وبلوغ النتائج بغض النظر عن التكلفة.	عمل الأشياء الصحيحة (Doing the right things).	منظمة تحقق أهدافها لكن قد تنفق أموالاً وموارداً طائلة.
الكفاءة (Efficiency)	مدى القدرة على تحقيق الأهداف في حدود معايير محددة للتكلفة، الجودة، والوقت.	عمل الأشياء بطريقة صحيحة (Doing things right).	قد تلتزم المنظمة بالمعايير دون بلوغ الغايات الكلية؛ والمدير المتميز يجمع بينهما.

4. المستويات الإدارية الثلاثة (الهرم الإداري)

- **الإدارة العليا (Top Management):** تضم رئيس مجلس الإدارة والمدير العام ونوابه؛ مسؤولة عن وضع الرؤية والاستراتيجيات العامة والخطط طويلة الأجل وتمثيل المنظمة خارجياً.
- **الإدارة الوسطى (Middle Management):** تشكل الحلقة الأكبر، وتضم مديري الإدارات ورؤساء المصانع والعمليات؛ مسؤولة عن ترجمة الاستراتيجيات لخطط متوسطة وتكتيكية ونقل الأوامر.
- **الإدارة التنفيذية / الدنيا (First-Line):** تضم المشرفين ورؤساء الأقسام والمكاتب؛ مسؤولة عن الإشراف المباشر والميداني على العمال وموظفي التشغيل وإعداد الخطط التفصيلية.

تابع الفصل الأول: المدير الفعال، مشروعات الأعمال، والأشكال القانونية

1. ممارسات وسمات ومهارات المدير الفعال

حدد **بيتر دراكر (Peter Drucker)** 8 ممارسات للمديرين الفعالين، أبرزها: معرفة ما يجب فعله، التساؤل عن القرار الصائب للمؤسسة، صياغة خطط عمل واضحة، تحمل مسؤولية القرارات، والتحدث بصيغة "نحن" لا "أنا".

📌 **المهارات الأربع الأساسية للمدير الفعال**

مهارات معرفية وفكرية	مهارات الأعمال والوظيفة	مهارات العلاقات الإنسانية	مهارات استراتيجية
التفكير التحليلي والنقدي وحل المشكلات غير الروتينية وفهم البيئة ككل.	إدارة الموارد، التحليل المالي، والتحكم في سير العمليات التخصصية.	التأثير في الآخرين، إقامة صلات واسعة، وتحفيز المرؤوسين للعمل المشترك.	مسح البيئة الخارجية، فهم المنافسة، واقتناص الفرص والتنبؤ المستقبلي.

2. أنماط الإدارة لدى المدير الفعال

- **نمط التمكين (Empowerment):** يُمنح للمرؤوسين ذوي الكفاءة العالية والرقابة الذاتية عبر تفويض الصلاحيات.
- **النمط التشاركي (Participative):** إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات لتعزيز ولائهم والاستفادة من أفكارهم.
- **نمط الإرشاد (Coaching):** يوجه فيه المدير مرؤوسيه الذين يمتلكون مهارات لكنهم بحاجة لتوجيه مستمر لمنع الأخطاء.
- **نمط السلطة بالموافقة (Directing):** يُطبق مع المبتدئين أو محدودي المهارة حيث يحتاجون لأوامر مباشرة ورقابة لصيقة.

3. جدلية: هل القائد يولد أم يُصنع؟

احتج أنصار **"القائد يولد"** بنظريتي "الرجل العظيم" و"السمات" بأن القادة يولدون بمواهب وكاريزما فطرية. بينما استند أنصار **"القائد يصنع"** إلى المدرسة السلوكية بأن التدريب والخبرة وصقل المهارات تصنع القيادة. **الرأي الراجح:** هو التكامل بينهما؛ الاستعداد الفطري والذكاء هما نقطة الانطلاق، بينما التعليم والممارسة والتدريب هي التي تصقل القائد الفعال.

4. مقارنة الأشكال القانونية لشركات الأعمال (مع الأمثلة والمسؤوليات)

الشكل القانوني	طبيعة الملكية والإدارة	طبيعة المسؤولية عن الديون	أثر الإفلاس والمديونية (مثال 100 ألف ريال دين)
المنشأة الفردية	يمتلكها شخص واحد ويديرها بنفسه غالباً، وتعتبر وحدة محاسبية مستقلة ولكن غير منفصلة قانونياً.	**مسؤولية غير محدودة (Unlimited):** تمتد للأموال والممتلكات الشخصية للمالك.	يخسر استثماره بالكامل، ويلتزم بسداد كامل الدين (100 ألف) من أمواله الخاصة.
شركة التضامن (أشخاص)	شخصان أو أكثر تقوم على الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة.	**مسؤولية تضامنية وغير محدودة:** كل شريك مسؤول عن ديون الشركة بالتضامن والتكافل.	يخسر استثماره، ويسدد حصته من الدين أو كامل الدين بالتضامن مع الشركاء من ممتلكاته.
شركة التوصية البسيطة	تضم فريقين: شركاء متضامنون، وشركاء موصون (مقدمو حصص مالية).	**مزدوجة:** المتضامن مسؤوليته غير محدودة، والموصي مسؤوليته محدودة بقدر حصته.	المتضامن يسدد الديون من أمواله الخاصة، بينما الموصي لا يلتزم بسداد أي دين خارج رأس ماله.
الشركة المساهمة (أموال)	رأس مالها مقسم لأسهم متساوية القيمة قابلة للتداول، ويديرها مجلس إدارة منتخب.	**مسؤولية محدودة (Limited):** المساهم مسؤول فقط بمقدار قيمة الأسهم التي يمتلكها.	يخسر المساهم قيمة أسهمه المستثمرة فقط، ولا يجوز للدائنين مطالبته بريال واحد من أمواله الخاصة.

تابع الفصل الأول: تكامل وظائف الإدارة مع وظائف المشروع

1. التمييز الجوهري بين وظائف الإدارة ووظائف المشروع (المنشأة)

كثيراً ما يحدث خلط بين وظائف الإدارة ووظائف المشروع؛ والفرق أن **وظائف الإدارة** هي الأنشطة والعمليات الفكرية والتنفيذية التي يمارسها كل مدير (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة)، في حين أن **وظائف المشروع** هي الأنشطة التخصصية للنشاط التجاري/الصناعي (تسويق، إنتاج، تمويل، شراء وتخزين، موارد بشرية). وظائف المشروع هي *مجال التطبيق* لوظائف الإدارة.

📌 **مصفوفة تداخل وظائف الإدارة مع وظائف المنظمة (جدول 1-1 بالكتاب)**

وظائف المشروع / وظائف الإدارة	التسويق	الإنتاج والعمليات	التمويل والإدارة المالية	الشراء والتخزين	إدارة الموارد البشرية
1. التخطيط	خطة المبيعات والحملات	جدولة الإنتاج والطاقة	الموازنات التقديرية	تحديد احتياجات المواد	تخطيط القوى العاملة
2. التنظيم	هيكلة فريق المبيعات	تنظيم خطوط التجميع	توزيع مهام المحاسبة	تنظيم المستودعات والموردين	توصيف الوظائف والسلم
3. التوجيه	تحفيز مندوبي البيع	قيادة وإرشاد عمال المصنع	إرشاد المراقبين الماليين	توجيه مأموري المستودعات	الاتصال ونشر ثقافة العمل
4. الرقابة	مقارنة المبيعات بالهدف	فحص الجودة ونسب التالف	التدقيق المالي والسيولة	مراقبة حدود المخزون	تقييم الأداء ومعدل الدوران

2. مهام ومسؤوليات وظائف المشروع الأساسية

- **وظيفة التسويق:** همزة الوصل بين المشروع وعملائه؛ تبدأ بدراسة السوق قبل الإنتاج وتحديد الأسعار وتصميم قنوات التوزيع والترويج، وتستمر بعد البيع لضمان الرضا وخدمة العملاء.
- **وظيفة الإنتاج:** تحويل المدخلات إلى منتجات أو خدمات نهائية بمواصفات معينة وفي الوقت والتكلفة المحددة، وتشمل التخطيط الداخلي للمصنع ومراقبة الجودة وحركة المواد.
- **وظيفة التمويل:** إدارة الأموال وتوفير رأس المال وموازنة معادلة (السيولة مقابل الربحية) وإدارة المحافظ والتدفقات النقدية.
- **وظيفة الشراء والتخزين:** الشراء يركز على (الكمية المناسبة، الجودة المناسبة، السعر المناسب، الوقت المناسب، والمصدر المناسب)، بينما التخزين يحقق المنفعة الزمنية بحفظ الأصناف وتسهيل صرفها للتشغيل.
- **وظيفة الموارد البشرية:** إدارة العنصر البشري من الاستقطاب والتعيين، والتدريب، والتقييم، ونظم التعويضات، والتحفيز حتى التقاعد.

حالة تطبيقية (جاك ويلش Jack Welch في جنرال إلكتريك GE): ركز على قاعدة (أن تصبح الوحدة إما رقم 1 أو 2 في قطاعها أو تُباع)، وحارب البيروقراطية، وقسم العاملين وفق منحنى التوزيع الطبيعي إلى: 20% متفوقين (نجوم)، 70% تقليديين يدعمون بالتدريب، و10% الأقل أداءً يتم استبدالهم لضمان استمرارية التنافسية.

الفصل الثاني: التطور التاريخي للفكر الإداري — المدارس الكلاسيكية

1. الجذور القديمة والمدرسة الكلاسيكية (1800م - 1950م)

ساهمت الحضارات القديمة في وضع لبنات الإدارة: السومرية (التوثيق والسجلات لضمان انتقال السلطة)، المصرية (التخطيط والرقابة وبناء الأهرامات)، البابلية (قانون حمورابي والمسؤولية)، الصينية (دستور شاو وتقييم الأداء)، الإغريقية (المشاركة في القيادة)، الرومانية (تحديد الأهداف والرقابة وتفويض السلطة)، والإسلامية (القيادة الأخلاقية والشورى والجدارة والعدالة).

📌 **مثلث المدرسة الكلاسيكية وروادها الثلاثة**

فريدريك تايلور	هنري فايول	ماكس فيبر
الإدارة العلمية: التركيز على المهمة (Task Oriented) والطريقة المثلى وحركة وزمن الأداء لزيادة الإنتاجية.	*الإدارة العامة والتنظيم*: التركيز على مسار العمل (Process Oriented) ووظائف الإدارة والمبادئ الـ 14 العامة.	*النظرية البيروقراطية*: التركيز على الهيكل والقواعد الرسمية (Structure Oriented) والرشد التنظيمي الصارم.

2. فريدريك تايلور (الإدارة العلمية)

انطلق تايلور من دراسة "الحركة والزمن" في مصانع الصلب للقضاء على التباطؤ والفاقد، ووضع مبادئه الأربعة:

- إحلال المنهج العلمي التجريبي القائم على القياس بدلاً من التخمين والتقدير الشخصي.
- اختيار وتدريب العاملين وتطوير قدراتهم وفق أسس علمية دقيقة.
- التعاون الصادق والمستمر بين الإدارة والعمال لضمان تطبيق القواعد العلمية وتطبيق الأجر بالقطعة.
- تقسيم عادل للعمل والمسؤولية: الإدارة تتولى التخطيط والجدولة، والعمال يتولون التنفيذ.

الانتقادات الموجهة لتايلور: التعامل مع الإنسان كـ "آلة" وترس في مصنع، افتراض فكرة واحدة مثلى تلغي إبداع العامل، وفرض زمن معياري يسبب الإجهاد والتوتر وصراعات العمال، واختزال التحفيز في الحافز المادي فقط.

3. رواد الإدارة العلمية المكملون لتايلور

العالم	أبرز المساهمات والإضافات	أوجه الاتفاق والاختلاف مع تايلور
هنري غانت (Henry Gantt)	1. ابتكار **خريطة غانت (Gantt Chart)** كأداة بصرية لتخطيط وجدولة المشروعات ومقارنة الزمن المخطط بالمنفذ. 2. نظام الأجور شبه المتغيرة: أجر أساسي ثابت ومضمون للعامل، مع مكافأة إضافية عند تحقيق المستوى العالي، ومكافأة للمشرف الذي يدرب فريقه.	خالف تايلور في الأجر المتغير بنسبة 100%؛ حيث قدم غانت بعداً إنسانياً بحماية العامل عبر ضمان حد أدنى للأجر الثابت لمنع الإحباط.
فرانك وليليان جيلبريث (Frank & Lillian Gilbreth)	1. تحليل الحركة واستخدام كاميرات التصوير الدقيق لتسجيل حركات العمال وتفكيك وتجميع المعدات في أقل زمن ممكن. 2. ركزت ليليان على راحة العامل، الإجهاد البدني، وفترات الراحة النموذجية.	تايلور كان تركيزه الأكبر على **تقليل الوقت** حتى لو أرهق العامل، بينما ركز الزوجان جيلبريث على **تبسيط الحركات وتحقيق رفاهية وصحة العامل** مع خفض الجهد والزمن.

تابع الفصل الثاني: فايول، ماكس فيبر، ومدرسة العلاقات الإنسانية

1. هنري فايول (النظرية الإدارية العامة)

قسّم فايول أنشطة أي منشأة إلى 6 مجموعات: (فنية، تجارية، مالية، أمنية، محاسبية، وإدارية). وأكد أن الوظائف الإدارية الخمس تتغلغل في كافة أنشطة المنظمة: **التخطيط، التنظيم، التوجيه (إصدار الأوامر)، التنسيق، والرقابة**.

📌 المبادئ الـ 14 للإدارة عند هنري فايول

1. **تقسيم العمل والتخصص:** لزيادة الكفاءة والمهارة.
2. **السلطة والمسؤولية:** توازن الحق بالمسؤولية.
3. **الانضباط والنظام:** احترام الاتفاقيات وقواعد العمل.
4. **وحدة الأمر:** تلقي التعليمات من رئيس واحد فقط.
5. **وحدة التوجيه:** خطة واحدة وهدف واحد لكل نشاط.
6. **خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة:** مصلحة المنظمة أولاً.
7. **المكافأة والتعويض العادل:** أجر يرضي الطرفين.
8. **المركزية واللامركزية:** التوازن حسب الموقف.
9. **تدرج السلطة (خط السلطة):** التسلسل الهرمي.
10. **الترتيب والنظام:** وضع كل شيء وشخص بمكانه.
11. **العدالة والإنصاف:** المعاملة الطيبة للموظفين.
12. **استقرار العاملين:** الأمان الوظيفي وخفض الدوران.
13. **المبادأة والابتكار:** إتاحة طرح وتنفيذ الأفكار.
14. **روح الفريق والتعاون:** تعزيز الانسجام والمحبة.

2. ماكس فيبر (النظرية البيروقراطية)

صمم فيبر البيروقراطية كنظام نموذجي عقلاني لإدارة المنظمات الكبرى القائم على القواعد الرسمية وليس الأهواء الشخصية.

المزايا والخصائص البيروقراطية	العيوب والمثالب التطبيقية
• التحديد الدقيق للمهام والمسؤوليات وخطوط السلطة. • تسلسل هرمي واضح ومحدد للوظائف. • نظام صارم ومكتوب من اللوائح والقواعد الموحدة. • التوظيف والترقية على أساس الجدارة والكفاءة الموضوعية. • الفصل التام بين الملكية والإدارة، وتحقيق العدالة.	• الجمود والروتين والالتزام الحرفي بالشكليات. • تثبيط الروح الابتكارية والإبداع لدى الموظفين. • مقاومة التغيير الشديدة وصعوبة التكيف مع الطوارئ. • اللامبالاة الناتجة عن ثبات الرواتب والأمان المفرط. • بطء اتخاذ القرارات وتعقد الإجراءات التنفيذية.

3. مدرسة العلاقات الإنسانية (Human Relations)

جاءت كرد فعل على إهمال الكلاسيكيين للجوانب الاجتماعية، وتأسست على أيدي:

- **روبرت أوين (Robert Owen):** رائد رعاية العاملين؛ طالب بتحسين بيئة العمل وخفض ساعات العمل ومنع تشغيل الأطفال.
- **ماري باركر فوليت (Mary Parker Follett):** ركزت على التفاعل البشري، القيادة الديمقراطية، وحل النزاعات بالتكامل لا القهر.
- **إلتون مايو (Elton Mayo) وتجارب مصانع هاوثورن (1927-1932):** كشفت التجارب أن تحسين الإنتاجية لا يعتمد أساساً على الظروف المادية (الإضاءة، الحوافز النقدية) بل على **العلاقات غير الرسمية، التقدير المعنوي، الشعور بالاهتمام والانتماء لمجموعة العمل**.

تابع الفصل الثاني: المدارس السلوكية، الكمية، النظم، والموقفية

1. المدرسة السلوكية وروادها

تطوير لمدرسة العلاقات الإنسانية ولكن بنظرة أكثر شمولية تدمج بين الجانب الإنساني والتنظيم الرسمي لتحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد.

العالم	النظرية والنموذج	أهم المبادئ والانتقادات
أبراهام ماسلو (Abraham Maslow)	**هرمية الحاجات الإنسانية:** 1. فسيولوجية (طعام، ماء). 2. الأمان (وظيفي، صحي). 3. اجتماعية (انتماء، صداقة). 4. التقدير (مكانة، ثقة). 5. تحقيق الذات (إبداع وإنجاز).	الحاجة غير المشبعة هي التي تحرك السلوك، وعند إشباعها يرتقي الفرد للأعلى. *الانتقاد:* الترتيب ليس صارماً؛ فقد يضحي الشخص بالأمان من أجل التقدير، وتختلف الأولويات بين الثقافات والأفراد.
دوغلاس ماكريغور (Douglas McGregor)	**نظرية (X و Y):** • نظرية X: الإنسان كسول يكره العمل، يتجنب المسؤولية، ويحتاج للرقابة الصارمة والعقاب. • نظرية Y: العمل طبيعي كاللعب، الإنسان مبدع ويبحث عن المسؤولية ويتمتع بالرقابة الذاتية عند الالتزام.	سلوك ونمط المدير القيادي ينبع من افتراضاته عن طبيعة العاملين؛ فالإدارة الديمقراطية تمثل (Y) والإدارة التسلطية تمثل (X).
كريس أرجيريس (Chris Argyris)	**نظرية النضج (Maturity Theory):** ينتقل الإنسان طبيعياً من حالة عدم النضج (الاعتمادية والسطحية) إلى حالة النضج (الاستقلالية والوعي العميق والتحكم الذاتي).	المنظمات البيروقراطية الصارمة تقمع نضج العامل وتعامله كطفل، مما يسبب الإحباط أو الهروب أو اللامبالاة؛ والحل في المشاركة والتمكين وتوسيع الوظائف.

2. المدرسة الكمية وعلم اتخاذ القرارات (Quantitative School)

انبثقت من بحوث العمليات (Operations Research) خلال الحرب العالمية الثانية، وطبقت النماذج الرياضية والإحصائية وبرامج الحاسوب ونظم المعلومات الإدارية (MIS) وإدارة العمليات في جدولة الإنتاج، الرقابة على المخزون (JIT)، ونظرية الانتظار والألعاب. رائدها **هيربرت سايمون (Herbert Simon)** الذي رأى أن الإدارة هي في جوهرها "عملية اتخاذ قرارات"، وقدم نموذج الرشد المقيد والقرار المرضي المقبول لجميع الأطراف.

3. مدرسة النظم (Systems School)

أسسها بيولوجياً لودفيج فون بيرتالانفي، وطبقها إدارياً **تشيستر برنارد (Chester Barnard)** عبر نظرية "النظام التعاوني". ترى المنظمة كـ **نظام مفتوح (Open System)** يتكون من مدخلات، عمليات تحويلية، مخرجات، وتغذية راجعة (Feedback)، ويتفاعل باستمرار مع بيئته الخارجية ويجمع بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.

4. المدرسة الموقفية أو الظرفية (Contingency School)

رائدها **فريد فيدلر (Fred Fiedler)**. ترفع شعار: *"كل شيء يتوقف على الموقف، ولا توجد طريقة واحدة مثلى في الإدارة تصلح لكل زمان ومكان"*. الأسلوب الإداري الأمثل يتحدد بطبيعة الموقف والبيئة والتكنولوجيا ونوعية المرؤوسين (مثال: إدارة فريق طبي وقت الأزمات تختلف كلياً عن إدارة فريق عمل في مطعم وجبات سريعة).

تابع الفصل الثاني: مدرسة الجودة، الإدارة الرشيقة، واقتصاد المعرفة

1. مدرسة إدارة الجودة الشاملة (TQM)

فلسفة إدارية حديثة تركز على التحسين المستمر لجميع العمليات والمنتجات من خلال إشراك العاملين على كافة المستويات لتلبية وتجاوز توقعات العملاء الداخليين والخارجيين.

- **علاقة مورد-عميل:** كل إدارة وموظف داخل المنظمة يُعتبر "مورداً" للمرحلة التي تليه و"عميلاً" للمرحلة التي تسبقه.
- **إعادة الهندسة (الهندرة - Reengineering):** إعادة التصميم الجذري والشامل للعمليات لتحقيق طفرات في التكلفة والسرعة والجودة.
- **إدوارد ديمنج (W. Edwards Deming):** الأب الروحي للجودة؛ وضع المبادئ الـ 14 وعجلته الشهيرة للتحسين المستمر:

📌 **عجلة ديمنج للتحسين المستمر (PDCA Cycle)**

1. خطط (Plan)	2. نفّذ (Do)	3. افحص / راجع (Check)	4. صحح وحسّن (Act)
تحديد المشكلة، وصياغة أهداف التحسين، ووضع خطط العمل والمعايير.	تطبيق خطة التحسين على نطاق تجريبي مصغر واختبار البدائل.	قياس النتائج ومقارنتها بالمعايير المحددة مسبقاً لاكتشاف الفجوات.	رسملة التحسينات واعتمادها كمرتكز قياسي جديد والانطلاق للدورة التالية.

2. الإدارة الرشيقة (Lean Management) ونظام تويوتا

اشتهرت عبر الباحث **جيمس وومك (James Womack)** في كتابه "الآلة التي غيرت العالم". تركز على **القضاء التام على الهدر والتبذير (Muda)** وإلغاء أي نشاط لا يخلق قيمة مضافة للمستهلك النهائي، مع خفض التكاليف وزيادة المرونة.

الأداة الرشيقة	المعنى والغرض الإداري والتنفيذي
منهجية 5S	تنظيم وترتيب مكان العمل ونظافته وتنميطه لمنع الفوضى والوقت الضائع.
الإنتاج بالوقت المحدد (JIT)	توريد المواد وإنتاج السلع عند طلبها بالضبط لمنع تضخم المخزون الراكد وتكاليفه.
بطاقات كانبان (Kanban)	إشارات وبطاقات بصرية لتنظيم سحب وتدفق المواد بين محطات العمل بحسب الحاجة الفعلية.
خلايا العمل (Work Cells)	فرق إنتاج شبه مستقلة متعددة المهارات تنجز مرحلة كاملة وتراقب جودتها ذاتياً.
التوقف التلقائي (Jidoka)	تزويد الآلات بذكاء بشري لإيقاف العمل تلقائياً وفصل القطعة المعيبة عند حدوث خلل.

3. إدارة واقتصاد المعرفة (Knowledge Management & Economy)

تحول الاقتصاد العالمي عبر القرون من **الاقتصاد الزراعي** (القرن 19) إلى **الاقتصاد الصناعي** (القرن 20)، وصولاً إلى **الاقتصاد المعرفي** (القرن 21) حيث أصبحت المعلومات ورأس المال الفكري هما المورد الاستراتيجي الأول لتوليد القيمة التنافسية.

إدارة المعرفة: العمليات المنظمة لاكتشاف، وتخزين، ومشاركة، واستغلال المعارف الصريحة والضمنية للعاملين وتوظيف التكنولوجيا لإرساء التعلم التنظيمي المستمر.

الفصل الثالث: وظيفة التخطيط (Planning Function)

1. مفهوم التخطيط وخصائصه وأهميته

التخطيط هو **الوظيفة الإدارية الأولى والأساسية** التي تسبق ما عداها من الوظائف؛ وهو العملية الفكرية الواعية لاتخاذ قرارات حاضرة تحدد أهداف المستقبل وسبل تحقيقها. يُعد التخطيط بمثابة "الجسر" الذي ينقل المنظمة مما هي عليه الآن إلى ما تريد أن تكون عليه، والإجابة عن: (ماذا سنفعل؟ من سيفعل؟ متى؟ أين؟ وكيف؟).

📌 الخصائص الخمس الجوهرية للتخطيط الإداري

1. مستقبلي
يركز على النظرة البعيدة وتجاوز اللحظة الراهنة.

2. توقعي
يقوم على التنبؤ بالأحداث والاستعداد لمواجهة عدم التأكد.

3. يعتمد على القرارات
سلسلة من المفاضلات والاختيارات الواعية بين البدائل.

4. يركز على الأهداف
الأهداف هي البوصلة والغاية النهائية لكل نشاط تخطيطي.

5. عملية مستمرة
لا ينتهي ببلوغ هدف، بل يتجدد باستمرار مع تغير الظروف.

2. أنواع التخطيط حسب المعايير الأساسية

معيار التصنيف	النوع	المدى الزمني	المستوى الإداري المسؤول والخصائص
معيار الزمن	**طويل الأجل**	من 3 إلى 10 سنوات فأكثر	تضطلع به الإدارة العليا، يرسم المسار العام، ويتسم بدرجة غموض ومخاطرة أعلى.
	متوسط الأجل	من سنة إلى أقل من 3 سنوات	أكثر تفصيلاً ودقة من طويل الأجل، وتضطلع به الإدارة الوسطى كجسر بين الخطط.
	قصير الأجل	سنة فأقل (يومي/شهري)	أكثر دقة وأسهل تنبؤاً، تفصيلي وتشغيلي وتضطلع به الإدارة التنفيذية والدنيا.
معيار النطاق والمستوى	**الخطة الاستراتيجية**	طويلة الأجل	**الإدارة العليا (المدير العام والمجلس):** وضع الأهداف العامة الشاملة والميزانية التقديرية الكبرى للمنظمة ككل.
	الخطة التكتيكية	متوسطة الأجل	**الإدارة الوسطى (مديرو الإدارات):** تحديد الأهداف الفرعية للأقسام وكيفية استغلال الموارد التابعة لكل قطاع.
	الخطة التشغيلية/التنفيذية	قصيرة الأجل	**الإدارة التنفيذية (رؤساء الأقسام والمشرفون):** تحديد جداول العمل اليومية والأسبوعية وإجراءات الأداء الفعلي.

3. مبادئ التخطيط الفعال

- **المساهمة في تحقيق النتائج:** الخطة وسيلة لبلوغ الأهداف؛ وإذا انحرفت النتائج يجب مراجعة الهدف أو الخطة أو آليات التنفيذ.
- **انعكاس التخطيط على باقي الوظائف:** يحدد أعباء التنظيم، وأطر التوجيه والاتصال، والمعايير الرقابية للقياس.
- **شمولية التخطيط:** يمارسه كل مدير في كافة المستويات التنظيمية وفي جميع قطاعات المنظمة.
- **فعالية التخطيط:** يجب أن تكون العوائد والأرباح الناتجة عن الخطة أكبر من التكاليف المبذولة في إعدادها.
- **المرونة ومواجهة الطوارئ:** وضع سيناريوهات وبدائل متعددة للتكيف السريع مع التحولات البيئية المفاجئة.
- **الواقعية وعدم المبالغة:** صياغة أهداف تتطابق وتتناسب مع الإمكانيات والموارد الفعلية المتاحة دون إفراط أو تفريط.

تابع الفصل الثالث: عناصر وخطوات ومعوقات التخطيط

1. عناصر التخطيط (هرم الخطط التنظيمية)

تتدرج عناصر التخطيط هرمياً من الأكثر شمولاً وعموماً في القمة إلى الأكثر تفصيلاً وتحديداً في القاعدة:

العنصر	التعريف الدقيق	طبيعة التطبيق ومثال توضيحي
1. الأهداف (Objectives)	الأغراض والغايات والنتائج المطلوب بلوغها مستقبلاً.	**قمة الهرم:** يجب أن تكون أهدافاً ذكية (SMART) محددة، قابلة للقياس، واقعية، ذات صلة، ومحددة بوقت زمنياً (مثال: زيادة المبيعات 10%).
2. السياسات (Policies)	مبادئ وقواعد عامة ومرشدة تضعها الإدارة العليا لتوجه فكر وقرارات المرؤوسين.	توفر إطاراً عاماً يتيح حرية التصرف المنضبط (مثال: سياسة تفضيل المنتجات الوطنية، أو سياسة البيع نقداً فقط).
3. القواعد (Rules)	تعليمات قطعية تحدد ما يجب القيام به وما ينبغي الامتناع عنه تماماً.	جامدة ومحددة ولا تسمح بأي اجتهاد شخصي (مثال: ممنوع التدخين داخل المصنع، أو ارتداء خوذة الأمان أثناء العمل).
4. الإجراءات (Procedures)	سلسلة متتابعة وخطوات تفصيلية متسلسلة زمنياً لتنفيذ عمل نمطي معين.	**قاعدة الهرم:** خطوات محددة بالترتيب (مثال: خطوات وإجراءات طلب وشراء مستلزمات مكتبية أو منح إجازة).

2. الخطوات الخمس المتسلسلة لعملية التخطيط

📌 **التسلسل المنطقي لخطوات إعداد الخطة**

1. **تحديد موضوع الخطة وصياغة الأهداف:** وضوح الغاية بدقة متناهية وعدم الاكتفاء بالعموميات (المساحة، الميزانية، الآجال).
2. **جمع المعلومات وتصنيفها:** دراسة الماضي والحاضر؛ تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتهديدات - SWOT).
3. **وضع الافتراضات التنبؤية:** تقدير ما ستكون عليه البيئة وظروف المستقبل بين التفاؤل والتشاؤم، مع الالتزام بالمرونة.
4. **تحديد البدائل والاختيار من بينها:** تصميم سيناريوهات متعددة لتحقيق الهدف والمفاضلة بينها وفق معايير التكلفة والمخاطرة.
5. **التنفيذ وتقويم النتائج:** تحويل البديل المختار إلى برامج تنفيذية وتدشين الرقابة للمطابقة بين المخطط والمنفذ وتصحيح الانحراف.

3. صفات ومعوقات التخطيط الفعال

صفات التخطيط الفعال	أبرز معوقات التخطيط وسوء التقدير
• **وضوح الهدف:** مفهوم ومحدد لكافة المنفذين. • **المرونة:** القابلية للتعديل دون خسائر كبرى. • **البساطة والواقعية:** سهولة الفهم وقابلية الإنجاز. • **المشاركة في الإعداد:** إشراك المنفذين يضمن الدعم. • **التوازن والمتابعة الدورية:** تناسق خطط الإدارات.	• تعقد البيئة الخارجية ونقص أو عدم دقة المعلومات. • مقاومة التغيير وتفضيل الحاضر المستقر على المستقبل. • المبالغة في جمع التقارير التفصيلية والإنفاق المفرط. • الاعتماد على التخمين والحدس الشخصي للمدير. • غياب الخطط البديلة والجمود عند وقوع الطوارئ.

الفصل الرابع: وظيفة التنظيم (Organizing Function)

1. مفهوم التنظيم وأهدافه وعناصره

التنظيم هو الوظيفة الإدارية الثانية بعد التخطيط، وهو: *"عملية توزيع الجهود وتحديد الأنشطة والواجبات وتقسيمها، وتوضيح علاقات السلطة والمسؤولية والمساءلة، لتمكين العاملين من العمل معاً بأقصى كفاءة لتحقيق الأهداف المشتركة"*.

عناصر التنظيم: تحديد الأهداف، تقسيم الأنشطة إلى وظائف محددة، تجميع الوظائف في وحدات وإدارات، تقدير الاحتياجات البشرية والمادية، ومنح وتفويض السلطات وتوضيح شبكة الاتصالات الرسمية.

📌 المبادئ الأساسية لنجاح التنظيم الرسمي

وحدة الأمر والتوجيه
يتلقى المرؤوس الأوامر من رئيس مباشر واحد فقط لمنع التعارض.

التوازن بين السلطة والمسؤولية
السلطة حق اتخاذ القرار، والمسؤولية التزام بالأداء؛ ولا توجد إحداهما دون الأخرى.

نطاق الإشراف
عدد المرؤوسين الذين يستطيع المدير الإشراف عليهم بفاعلية (يتحدد بصعوبة العمل وكفاءة المرؤوسين).

المحاسبة الفردية
المرؤوس مسؤول أمام رئيس واحد ويحاسب بشكل فردي ومباشر.

تجميع الوظائف والنمو
ضم الأنشطة المتشابهة بوحدة واحدة، وتوسيع قاعدة الوظائف مع نمو حجم المنظمة.

التنسيق بين التنفيذي والاستشاري
تحديد اختصاصات أصحاب القرار التنفيذي والمستشارين الفنيين ومنع التصادم.

2. مقارنة شاملة: التنظيم الرسمي مقابل التنظيم غير الرسمي

أوجه المقارنة	التنظيم الرسمي (Formal)	التنظيم غير الرسمي (Informal)
النشأة والمصدر	ينشأ بقرار واعٍ من الإدارة العليا ومبني على اللوائح الرسمية.	ينشأ تلقائياً وتدريجياً من تجمع العاملين والاحتكاك الإنساني والاجتماعي.
الأهداف	تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وتعظيم الإنتاجية.	إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والصداقة والأمان والدفاع المشترك.
العلاقات	علاقات وظيفية إدارية محددة في الهيكل واللوائح والتوصيف.	علاقات شخصية، اجتماعية، وروابط تعاطف وتفاهم غير مكتوبة.
قنوات الاتصال	تسلسل هرمي رسمي محدد وموثق من أعلى لأسفل والعكس وأفقياً.	شبكة مرنة تعتمد على النفوذ والتأثير الاجتماعي والشائعات وتنتقل بسرعة.
القيادة	مدير مُعين بموجب قرار وظيفي وسلطة نظامية مفروضة.	قائد يبرز تلقائياً من وسط الجماعة لثقتهم فيه وجاذبيته وخصاله.
البناء والهيكل	هرمي محدد ومعقد يوضح في خريطة تنظيمية ودليل تنظيمي.	بسيط، مرن، ويميل إلى المجموعات صغيرة الحجم لضمان التماسك والتلاحم.

تابع الفصل الرابع: الهياكل التنظيمية وطرق تقسيم العمل والخرائط

1. أشكال الخرائط التنظيمية

- **الخرائط التقليدية (الرأسية):** الأكثر شيوعاً؛ تسير فيها خطوط السلطة والمسؤولية هبوطاً من الأعلى إلى الأسفل.
- **الخرائط الأفقية:** تظهر فيها المستويات الإدارية متفرعة من اليمين إلى اليسار (أو العكس)، وتبرز انسياب العمليات.
- **الخرائط الدائرية:** تقع الإدارة العليا في مركز الدائرة، وتتفرع المستويات الإدارية في حلقات دائرية متتالية نحو الخارج.

2. المقارنة المعمقة بين طرق تصميم وتقسيم الهياكل التنظيمية

أساس التقسيم	طبيعة التصميم والهيكل	المزايا الرئيسية	العيوب والانتقادات
التنظيم حسب الوظائف (Functional)	تجميع الأنشطة والعمليات المتشابهة في إدارات متخصصة (تسويق، إنتاج، مالية، موارد بشرية).	• تكريس مبدأ التخصص وتقسيم العمل. • كفاءة اقتصادية عالية ومنع ازدواجية المهام. • سهولة إشراف ورقابة الإدارة العليا.	• ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة. • نشوء "الولاء للوظيفة" بدلاً من الولاء للمنظمة ككل. • حصر المسؤولية الكلية في قمة الهرم فقط.
التنظيم حسب المنتج / القطاع (Divisional - Product)	تجميع كافة الوظائف المتعلقة بكل منتج مستقل تحت إدارة مدير قطاع (مثل: قسم الشاحنات، وقسم السيارات الصغيرة).	• سهولة تحديد ربحية ومسؤولية كل منتج. • تركيز الاهتمام بجودة وتطوير خط المنتج. • تدريب وإعداد قيادات وإدارات عامة مؤهلة.	• ازدواجية الوظائف والخدمات وزيادة التكاليف. • صعوبة متابعة ورقابة الإدارة العليا لكافة القطاعات. • تنافس وصراع القطاعات على الموارد المركزية.
التنظيم الجغرافي (Geographic)	تقسيم الإدارات بحسب النطاق الجغرافي (المنطقة الوسطى، الشرقية، الغربية، أو الفروع الدولية).	• سرعة الاستجابة لخصوصيات واحتياجات السوق المحلي. • تحقيق وفورات انخفاض تكاليف النقل وتوظيف المحليين. • سهولة الاتصال المباشر مع العملاء بالمنطقة.	• صعوبة التنسيق والرقابة لبعد الفروع عن المركز. • الحاجة لعدد كبير من الكفاءات والمديرين التنفيذيين. • احتمال تكرار الأجهزة والخدمات الاستشارية.
التنظيم حسب العملاء (Customer-based)	تنظيم الأنشطة وفق شرائح العملاء (أفراد، شركات، جملة، تجزئة، أطفال، رجال، نساء).	• تقديم خدمات فائقة التخصص وإشباع رغبات العميل. • تعميق معرفة المنظمة بأنماط سلوك كل شريحة. • كسب ولاء العملاء وزيادة الحصة السوقية.	• صعوبة التنسيق بين أقسام العملاء وباقي الإدارات. • عدم استغلال الطاقات والموارد كاملة في مواسم الركود. • ازدواجية جهود بعض رجال البيع والتسويق.
الهيكل المختلط / الهجين (Hybrid Structure)	الجمع بين أكثر من شكل (وظيفي في المركز، وجغرافي أو بحسب المنتج في الفروع التشغيلية).	• الجمع بين وفورات التخصص وسرعة التكيف الميداني. • مرونة عالية في التوسع وتلبية المتغيرات المعقدة.	• قد يسبب بعض الغموض في خطوط الاتصال أحياناً. • يتطلب مهارات قيادية وتنسيقية عالية المستوى.

3. الدليل التنظيمي (Organizational Manual)

وثيقة وكتيب تفصيلي يوضح رسالة وأهداف المنظمة، ولوائحها، ووصف وحداتها، وتوصيف وظائفها ومهام شاغليها، وخرائطها التنظيمية، وإجراءات الاتصال. **أهميته:** يمنع الازدواجية والتداخل، ويوضح خطوات الترقية، ويساعد في تشخيص أوجه القصور الوظيفي للتدريب. **عيوبه:** الثبات والجمود والتقادم إن لم يُحدث دورياً، وتجاهله لأثر التنظيم غير الرسمي الواقعي.

الفصل الخامس: وظيفة التوجيه والقيادة الإدارية

1. مفهوم التوجيه وطبيعته

التوجيه هو الوظيفة الإدارية الثالثة الموجهة بصفة أساسية نحو **العنصر البشري**، ويُعرّف بأنه: *"الكيفية والأسلوب الإداري الذي يستطيع من خلاله الرئيس دفع مرؤوسيه للعمل بأقصى طاقاتهم، وإرشادهم وترغيبهم، في إطار مناخ تنظيمي يشبع رغباتهم ويحقق أهداف المنظمة بكفاءة"*.

الأهمية الميدانية: يكتسب التوجيه أهمية قصوى في **الإدارة الدنيا (التنفيذية)** لكونها تضم الكثافة الأكبر من الموارد البشرية والمشتغلين المباشرين بالعمليات.

📌 المبادئ الأساسية للتوجيه الفعال

مبدأ الهدف من التوجيه
حث ودفع المرؤوسين لتحقيق مستويات الأداء والإنجاز المنشودة.

مبدأ انسجام الأهداف
التوفيق بين تطلعات وأهداف الأفراد الذاتية مع الأهداف العامة للمنظمة.

مبدأ وحدة الأمر والتوجيه
تلقي الأوامر والتوجيهات ورفع التقارير لرئيس مباشر واحد لمنع الازدواجية والتشتت.

2. ديناميكية العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين

تنعكس درجة التفاهم المتبادل على مخرجات العمل وفق 4 نماذج أساسية:

النموذج	حالة العلاقة	الإنتاجية ومستوى الأداء	الروح المعنوية للعاملين
النموذج المثالي	رئيس متفهم + مرؤوسون متفهمون	**إنتاجية مرتفعة جداً**	**روح معنوية عالية جداً ورضا وظيفي**
النموذج المتدهور	رئيس غير متفهم + مرؤوسون غير متفهمين	**إنتاجية متدنية ومنخفضة**	**روح معنوية منهارة واستياء وتوتر**
نموذج التواكل	رئيس متفهم + مرؤوس غير متفهم	إنتاجية منخفضة لغياب الانضباط	معنوية مرتفعة لغياب الضغط والمساءلة
نموذج الضغط والشدة	رئيس متشدد + مرؤوسون ملتزمون	إنتاجية عالية بالخوف والرقابة	معنوية منخفضة وانسحاب واحتراق وظيفي

3. بناء الثقة المتبادلة بين الإدارة والمرؤوسين

- **كيف يكسب الرئيس ثقة مرؤوسيه؟** إظهار الاحترام والتقدير، التركيز على المشكلة وسير العمل لا مهاجمة الشخص، استبدال لغة الأوامر بالاقتراح، دعم التعليمات بالحوافز المادية والمعنوية، تفويض الصلاحيات، والإنصات النشط لشكاوى ومقترحات الموظفين.
- **كيف يكسب المرؤوس ثقة رئيسه؟** فهم أبعاد شخصية المدير (أهدافه، أسلوبه، والضغوط التي تواجهه)، إنجاز المهام بإتقان، تزويد الرئيس ببيانات دقيقة وموضوعية لحل المشكلات، احترام وقته، وإبراز النزاهة والأمانة التامة.

4. أدوات التوجيه الإداري الرئيسية

يرتكز التوجيه على أداتين جوهريتين متكاملتين: **1. القيادة (Leadership)**، و **2. الاتصالات الإدارية (Communication)**، إلى جانب أنظمة **التحفيز (Motivation)**.

تابع الفصل الخامس: القيادة الإدارية ومصادر القوة والمقارنات

1. مفهوم القيادة الإدارية وعناصرها

القيادة هي: *"القدرة على التأثير في سلوك الأفراد والجماعات وتوجيههم وإرشادهم لكسب تعاونهم وحفزهم للعمل طواعية وبرغبة تامة في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة"*.

عناصر القيادة الثلاثة: (1) وجود جماعة من الأفراد، (2) قائد يمتلك القدرة على التأثير في سلوكهم، و (3) هدف مشترك تسعى الجماعة لبلوغه.

2. المقارنة الجوهرية: القيادة مقابل الرئاسة (القائد مقابل الرئيس الإداري)

أوجه المقارنة	القائد الإداري (Leader)	الرئيس الإداري (Head / Chief)
مصدر القوة	النفوذ، الثقة الشخصية، والتقدير التلقائي من التابعين.	السلطة الرسمية الممنوحة بحكم المنصب واللوائح والقوانين.
طبيعة الظهور	عملية تلقائية واختيار طوعي ينبع من داخل الجماعة.	عملية رسمية ومفروضة من الإدارة بقرار تعيين خارجي.
اختيار الأهداف	تشترك الجماعة مع القائد في صياغة واختيار الهدف المشترك.	ينفرد الرئيس بتحديد وفرض الأهداف والسياسات.
الدافع للامتثال	الاقتناع، الإلهام، الثقة، وتحقيق المصالح المتبادلة.	الخوف من المساءلة والعقاب وتطبيق اللوائح الجزائية.
قاعدة الشمول	**"كل قائد ناجح يصلح أن يكون رئيساً، ولكن ليس كل رئيس بالضرورة قائداً".**	

3. المقارنة بين القائد والمدير (جدول 5-1 بالكتاب)

عامل المقارنة	القائد (Leadership)	المدير (Management)
1. معيار الاختيار	اختيار العمل الصحيح (Focus on right things - الفاعلية).	اختيار الطريقة الصحيحة للعمل (Focus on doing things right - الكفاءة).
2. محور التركيز	تحديد الرؤية المستقبلية، بلورة الرسالة، ورسم الآفاق.	بناء الهيكل التنظيمي، صياغة القواعد، ووضع الميزانيات.
3. الشمول والجزئية	يهتم بالكليات والعلاقات العامة والأبعاد الاستراتيجية.	يهتم بالتفصيلات الدقيقة والإجراءات والجزئيات اليومية.
4. التجديد والتطوير	يهتم بالتجديد والتطوير والإبداع وتغيير الواقع.	يهتم بالمحافظة على الوضع القائم والصيانة والاستقرار.
5. أسلوب الرقابة	يلهم الثقة بالآخرين ويغرس قيم الرقابة الذاتية.	يعتمد على الرقابة المحكمة والسيطرة والتقارير المكتوبة.
6. موقف التحدي	يقبل المخاطرة والتحدي ويسعى للتغيير المستمر.	يقبل الأمر الواقع ويتعامل معه وفق المعايير والحدود المرسومة.

4. مصادر قوة وتأثير القائد الإداري

📌 مصادر القوة القيادية (رسم 5-2)

أولاً: قوى المركز الوظيفي (رسمية)

1. **القوة الشرعية:**
الصلاحيات المستمدة من المنصب.
2. **قوة المكافأة:**
القدرة على منح حوافز مادية ومعنوية.
3. **قوة الإكراه:**
توقيع الجزاءات والعقاب المادي والمعنوي.
4. حيازة بيانات حصرية عن المنظمة.

ثانياً: القوى الشخصية (ذاتية)

1. **قوة الإعجاب والجاذبية:**
الكاريزما والعلاقات الطيبة.
2. **قوة الإقناع وإذكاء الحماس:**
مخاطبة الدوافع والقيم العليا.
3. **قوة الاقتداء:**
النموذج والقدوة الحسنة في السلوك.
4. المعرفة الفنية الاستثنائية. 5. إشراك المرؤوسين في صنع القرار.

قوة المعلومات:	قوة التخصص والخبرة: قوة المشاركة:

تابع الفصل الخامس: نظريات القيادة، والاتصالات الإدارية

1. استعراض نظريات القيادة الإدارية

النظرية القيادية	جوهر النظرية وفلسفتها	أهم الخصائص والملاحظات النقدية
1. نظرية السمات (Trait Theory)	القادة يولدون ولا يصنعون؛ ويمتلك القائد سمات جسدية ونفسية وعقلية فطرية تميزه عن غيره (كالذكاء، الحسم، الطاقة، الطول، والمبادأة).	تعرضت لانتقادات واسعة لفشلها في تحديد قائمة موحدة من السمات، وإهمالها لأثر الموقف وتأهيل القيادات عبر التدريب.
2. النظرية السلوكية (Behavioral Theory)	التركيز على **سلوك القائد الفعلي وما يمارسه** أثناء قيادة الجماعة بدلاً من صفاته الشخصية؛ والتوازن بين متطلبات العمل ومشاعر التابعين.	أتاحت إمكانية تدريب وتعليم وتطوير القادة وصقل سلوكياتهم (مثل دراسات جامعة أوهايو وميشيغان والشبكة الإدارية).
3. النظرية الموقفية (Contingency Theory)	تؤكد أنه **لا يوجد أسلوب قيادي مثالي ومطلق**؛ فالقائد الفعال هو من يكيف سلوكه وفق ظروف الموقف، وطبيعة التابعين، وبيئة المهمة.	تتمتع بمرونة ونسبية عالية، وتعتمد على الأسس العلمية؛ والموقف المعقد هو المعيار الحقيقي لنجاح القائد أو إخفاقه.
4. النظريات المعاصرة (Modern Theories)	تشمل: نظرية سلسلة السلوك (تاننبوم وشميدت)، الشبكة الإدارية (بليك وموتون)، دورة حياة القائد، ونظرية الطريق إلى الهدف (House).	تركز على دمج متغيرات الأداء، التحفيز المستمر، وتفويض الصلاحيات وفق النضج الوظيفي والنفسي للمرؤوسين.

2. الاتصالات الإدارية (Communication)

الاتصال هو: *"عملية نقل وتبادل المعلومات والأفكار والتعليمات ذات المعنى المشترك بين طرفين أو أكثر بهدف التأثير على السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف"*.

📌 عناصر العملية الاتصالية الستة

1. المرسل:
مصدر الرسالة وصاحب الفكرة.

2. الترميز:
صياغة الفكرة في كلمات/رموز.

3. الرسالة:
المضمون الفعلي المنقول.

4. الوسيلة:
القناة (كتابية، شفوية، إلكترونية).

5. المستقبل:
متلقي الرسالة وفك رموزها.

6. التغذية الراجعة:
رجع الأثر لضمان الفهم.

3. أنواع الاتصالات التنظيمية ومعوقاتها

النوع / الاتجاه	المسار وطبيعة التدفق	الأهداف والأمثلة
الاتصالات النازلة (هابطة)	من الإدارة العليا إلى المستويات التنفيذية الأدنى.	إصدار القرارات، اللوائح، التوجيهات، والتعليمات وتوضيح السياسات.
الاتصالات الصاعدة	من المرؤوسين في القاعدة إلى الإدارة العليا.	رفع تقارير الأداء، الشكاوى، المقترحات، والملاحظات الميدانية.
الاتصالات الأفقية	بين إدارات وأقسام في نفس المستوى الإداري.	التنسيق وتكامل الأنشطة وحل المشكلات المشتركة (كتنسيق الإنتاج والتسويق).
الاتصالات غير الرسمية	لا تتقيد بخطوط السلطة وتنشأ من العلاقات الاجتماعية.	تبادل المشاعر والمعلومات السريعة (قد تولد شائعات إن غابت الشفافية).

معوقات الاتصال الفعال: (1) *معوقات شخصية ونفسية:* التباين في الإدراك والفهم والانطوائية والتعصب.
(2) *معوقات دلالية ولغوية:* غموض المصطلحات والرموز وعدم وضوح الألفاظ.
(3) *معوقات تنظيمية:* تعدد المستويات الإدارية وتشويه الرسالة وضعف الهيكل وتضخم الإجراءات.
(4) *معوقات بيئية وفيزيائية:* الضوضاء، التشويش، والخلل في قنوات الاتصال التقنية.

بنك الأسئلة الشامل وحلول الاختبارات (الفصول 1 - 5)

1. حل أسئلة الصح والخطأ النموذجية من الفصول

#	العبارة	الإجابة	التصحيح والتعليل العلمي
1	الخطة الاستراتيجية تضعها الإدارة التنفيذية ومحتواها وضع الأهداف العامة.	(✗)	تضعها **الإدارة العليا**؛ أما الإدارة التنفيذية فتضع الخطط التشغيلية.
2	من مبادئ التخطيط عدم المبالغة في تقدير الإمكانيات.	(✓)	صحيحة؛ يجب أن تتناسب الأهداف واقعياً مع الموارد المتاحة.
3	الأنظمة المغلقة هي الأنظمة التي بينها وبين البيئة الخارجية علاقة مستمرة.	(✗)	هذا تعريف **الأنظمة المفتوحة**؛ أما المغلقة فلا تتفاعل مع بيئتها.
4	المرحلة الثالثة من مراحل إعداد الخطة الإدارية هي اختيار بدائل الخطط.	(✗)	المرحلة الثالثة هي **وضع الافتراضات والتنبؤات**؛ والاختيار خطوة 4.
5	تتضمن وظيفة التوجيه الإجابة عن أين تقف المنظمة وأين تريد أن تذهب وكيف؟	(✗)	هذه الأسئلة الثلاثة هي جوهر **وظيفة التخطيط** وليس التوجيه.
6	وظيفة التوجيه تنصب على موارد المنظمة المادية فقط.	(✗)	تنصب وظيفة التوجيه أساساً على **العنصر البشري** وإرشاده وتحفيزه.
7	التعليمات الرسمية هي التي تأخذ شكل اقتراحات شخصية من الرئيس للمرؤوسين.	(✗)	التعليمات الرسمية تأخذ صيغة **أوامر وقرارات ملزمة** بموجب اللوائح.
8	يستطيع الرئيس كسب ثقة مرؤوسيه من خلال دعم التعليمات والأوامر بالحوافز.	(✓)	صحيحة؛ الجمع بين التكليف والحوافز المادية والمعنوية يولد دافعية الإنجاز.
9	ليس للعلاقة بين الرئيس والمرؤوس أي تأثير على الإنتاجية والمعنوية.	(✗)	بل تؤثر جذرياً؛ التفاهم يرفع الإنتاجية والمعنوية والتنافر يدمرهما.
10	المرسل في عملية الاتصال هو الذي يفك رموز الرسالة ويفهمها وفقاً لشخصيته.	(✗)	هذا دور **المستقبل (Receiver)**؛ أما المرسل فهو من يرمز الفكرة.
11	الاتصالات غير الرسمية هي التي لا تتقيد بخطوط السلطة الرسمية.	(✓)	صحيحة؛ تتولد تلقائياً عبر التفاعلات والصلات الاجتماعية بين العاملين.

2. أسئلة مقالية مراجعة هامة وموجزة للميد

- **س1: ما الفرق الأساسي بين تايلور وفايول وجيلبريث في دراسة العمل؟**

الإجابة: تايلور ركز على طريقة أداء المهمة وتقليل الوقت بغض النظر عن جهد العامل، فايول ركز على شمولية مسار الإدارة والهيكل العام، بينما الزوجان جيلبريث ركزا على تقليل الحركات غير المنتجة وتحقيق رفاهية العامل وراحته مع توفير الوقت.

- **س2: علل: "كل قائد يصلح رئيساً، وليس كل رئيس قائداً"؟**

الإجابة: لأن القيادة تعتمد على التأثير الشخصي الطوعي والثقة التلقائية من التابعين فإذا عُين القائد في منصب رسمي نجح، بينما الرئاسة تستند فقط للسلطة الوظيفية والمنصب المفروض؛ فإذا افتقر الرئيس لمهارات التأثير والقدوة فلن يكون قائداً حقيقياً.

- **س3: لماذا ترفض المدرسة الموقفية مبدأ "الطريقة الواحدة المثلى"؟**

الإجابة: لأن منظمات الأعمال تعمل كنظم مفتوحة تتأثر ببيئات ديناميكية متغيرة وتقنيات متفاوتة ونوعيات مرؤوسين متباينة؛ وبالتالي فإن الإجراء الإداري الناجح في موقف معين قد يؤدي إلى الفشل في موقف آخر.

تم بحمد الله الملخص الشامل للمقرر — متمنين لأبنائنا وبناتنا دوام التوفيق والتفوق الأكاديمي.