



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع : / 2015

قسم : علوم التسيير

الميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص : مالية

مذكرة بعنوان:

دور عملية اتخاذ القرار في إدارة المؤسسة دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة – وحدة فرجية -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير (ل.م.د) تخصص " مالية "

إشراف الأستاذ(ة):

- بوركو عبد المالك

إعداد الطلبة:

- يحي عماد

- عميور نورة

- عباس سميرة

السنة الجامعية: 2015/2014

!

دعاء

''' بسم الله الرحمن الرحيم '''

اللهم إنا نسألك خير المسألة وخير الدعاء وخير النجاح وخير العلم وخير
العمل وخير الثواب

اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا ولا باليأس إذا أخفقنا و ذكرنا
أن الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح

اللهم إذا أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ تواضعنا و إذا أعطيتنا تواضعا فلا تأخذ
اعتزازنا بكرامتنا.

صلى الله على نبيينا محمد و على آله و أصحابه الأخيار وسلم تسليما كثيرا

'''' ربنا تقبل منا هذا الدعاء ''''



إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك...ولا يطيب النهار إلا بطاعتك...ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك... ولا
تطيب الآخرة إلا بعفوك...ولا تطيب الجنة إلا برويتك.

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب ومعنى الحنان والتفاني إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها
سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الأحباب أُمي الحبيبة - لطيفة -

إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، أطلب من الله أن يمد في عمرك لتري
ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار ستبقى كلماتك نجوما أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد
والدي العزيز - عبد الحفيظ -

إلى من حبهم يجري في عروقي ويتجهج بذكراهم فؤادي إخوتي: محمد، زياد، عبير.

إلى من عجز اللسان عن وصفهم وقلبي عن خط أسمائهم وفكري عن نسيانهم جميع أفراد العائلة وزملاء
الدراسة وجميع الأحباب دون استثناء.



عماد

إهداء

أهدي دار أهدي إلى السبب والسرار النجاح والصلاح والفلاح "الوالدين الكرمين" حفظهما الله.

إلى من جمعني معهم سقف واحد وتقاسموا معي حلو العيش ومره

"إخوتي وأخواتي الأعزاء".

"وإلى أزواجهم وأولادهم".

إلى زميلاتي في هذا البحث "سميرة"، "عماد".

إلى كل من جمعني به علاقة محبة ومودة.

إلى كل من ينظر بعين الرحمة لأمة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إليك أنت من تتصفح مذكرتي.

نورة

إهداء

أهدي هذا العمل إلى أفراد عائلتي:

إلى من علمني العطاء دون انتظار...إلى من أحمل اسمه بكا افتخار...أرجو من الله أن يمد في عمرك والذي العزيز "صالح".

إلى ملاكي في الحياة...إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني إلى أعلى ما في الوجود أمي الحبيبة "سامية" التي كانت بمثابة الشمعة التي أضيء بها دربي في الليالي الحالكة وسند في همي وبهجتي في فرحي. إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد...إلى شموع موقدة في ظلمة حياتي إلى من بوجودهم أكتيب قوة ومحبة لا حدود لها أخواتي وإخوتي الأعزاء.

أخي "فاتح"، "بلال"، "محمد"...أختي "روميسة"، "روقية"، "سرور"، "أميمة".

إلى كل من ساعدني في عملي هذا خاصة ابن جبراني مهند أطل الله في عمره وأثار دربه بالنجاح والتفوق.

إلى زميلاتي في الدراسة اللواتي قضيت معهن أجمل الأوقات: "نورة"، "سعاد"، "بسمة"، "أسماء"، "

جاذية"، "مريم".

سميرة



شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته، أول شكر هو لله الواحد جل وعلى وجميع نعمه التي أسبغها علينا وعلى نعمة العلم خاصة، وتسيير لنا كل السبل لإنجاز هذا البحث المتواضع الذي نرجو من الله أن يكون فيه إفادة لغيرنا ويجعله في ميزان حسناتنا.

اعترافنا بالود وحفظ للجميل وتقديرا لامتنا نتقدم بجزيل الشكر وبأسمى عبارات التقدير والاحترام لأستاذنا المشرف بوركوة عبد المالك، ولجميع أساتذة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

كما نشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل، خصوصا ألك الذين زدونا بالمعلومات الضرورية للبحث.

شكرا.

خطة البحث:

المقدمة العامة:

الفصل الأول: مدخل إلى علم الإدارة:

تمهيد:

المبحث الأول: تطور الفكر الإداري:

المطلب الأول: الجذور التاريخية وأهمية دراسة تطور الفكر الإداري:

المطلب الثاني: المدرسة الكلاسيكية في الإدارة:

المطلب الثالث: المدرسة السلوكية في الإدارة:

المطلب الرابع: المدارس الحديثة في الإدارة:

المبحث الثاني: ماهية الإدارة:

المطلب الأول: تعريف الإدارة:

المطلب الثاني: أهمية الإدارة:

المطلب الثالث: الإدارة بين العلم والفن ومهنة:

المطلب الرابع: علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

المبحث الثالث: وظائف ومجالات الإدارة:

المطلب الأول: وظائف الإدارة:

المطلب الثاني: شمولية الإدارة:

المطلب الثالث: مجالات الإدارة:

المطلب الرابع: الإدارة نظام متكامل:

خلاصة الفصل الأول:

الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية لاتخاذ القرارات الإدارية:

تمهيد:

المبحث الأول: عموميات حول القرار الإداري:

المطلب الأول: نظرية القرارات الإدارية: تعريفها وتطورها النظري:

المطلب الثاني: القرار الإداري: تعريفه، متطلباته وعناصره:

المطلب الثالث: أنواع القرارات الإدارية:

المطلب الرابع: نقائص القرارات الإدارية:

المبحث الثاني: اتخاذ القرار الإداري:

المطلب الأول: عملية اتخاذ القرار الإداري: تعريفها، أهميتها، خصائصها.

المطلب الثاني: خطوات عملية اتخاذ القرار الإداري ومشاركة العمال في اتخاذه:

المطلب الثالث: علاقة اتخاذ القرار الإداري بالوظائف الإدارية:

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار الإداري:

المبحث الثالث: المعلومات ودورها في عملية اتخاذ القرار الإداري:

المطلب الأول: مفاهيم أولية حول المعلومات:

المطلب الثاني: الحاجة إلى المعلومات:

المطلب الثالث: نظام المعلومات، تطوره، أهدافه:

المطلب الرابع: نظام المعلومات وعملية اتخاذ القرارات الإدارية:

خلاصة الفصل الثاني:

الفصل الثالث (التطبيقي): اتخاذ القرارات الإدارية ودورها في إدارة المؤسسة:

تمهيد:

المبحث الأول: تقديم وحدة سوناريك بفرجية:

المطلب الأول: التعريف بوحدة SONARIC:

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الوطنية - سوناريك-:

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة SONARIC فرجية:

المبحث الثاني: رئيس قسم الإدارة والمالية ومكانته في الإدارة:

المطلب الأول: العلم والفن الإداري في نظر رئيس قسم الإدارة والمالية:

المطلب الثاني: رئيس قسم الإدارة والمالية والوظائف الإدارية:

المطلب الثالث: رئيس قسم الإدارة والمالية ومجالات الإدارة:

المبحث الثالث: رئيس قسم الإدارة والمالية وعملية اتخاذ القرارات الإدارية:

المطلب الأول: رئيس قسم الإدارة والمالية والقرارات الإدارية:

المطلب الرابع: رئيس قسم الإدارة والمالية والمعلومات:

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على رئيس قسم الإدارة والمالية في اتخاذ القرارات الإدارية:

المطلب الثاني: مشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية:

خلاصة الفصل الثالث (التطبيقي):

الخاتمة العامة.

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

تخص دراسة الإدارة في الآونة الأخيرة بأهمية بالغة بين الباحثين والدارسين والممارسين في مختلف أوجه النشاط، على حد سواء ويرجع السبب لتعاظم أهمية دراسة الإدارة وتطبيق مبادئها في مجتمعنا الحديث إلى تزايد تأثير المتغيرات والظروف البيئية المختلفة من سياسية واقتصادية وتكنولوجية واجتماعية وفي عالم الإدارة بالإضافة إلى تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات المختلفة مما أدى كذلك إلى زيادة الاهتمام بالأداء الفعال داخلها.

فالإدارة الناجحة أصبحت في الوقت الحاضر ضرورة ملحة تستلزمها الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المتجددة التي أدت إلى ظهور العديد من الظواهر منها على سبيل المثال: كبر حجم المؤسسات مما أدى إلى زيادة الحاجة إلى التخصصات الإدارية الدقيقة وتعقد العملية الإدارية الأمر الذي يتطلب منه ضرورة تحقيق التنسيق و التنظيم والرقابة الفعالة.

وجود انفصال بين المؤسسات ومصالحها اقتضى ظهور طبقة المديرين المتخصصين لتحقيق وضمان أحسن القرارات في إدارة المؤسسة.

تزايد المنافسة في السوق يتطلب زيادة مهارات الإدارة في التجديد والابتكار لتحقيق وضمان أحسن القرارات في إدارة المؤسسة، بالإضافة إلى تحقيق ميزة نسبية في الأسواق والوصول إلى الوفرة الاقتصادية التي تتمكن معها المؤسسة من مقابلة المنافسة.

المستجدات الحالية في شتى المجالات أبرزت أهمية التخطيط والتنبؤ لها ومواجهتها والتكيف معها.

الندرة الملحوظة في الموارد التي تقتضي استغلالها بأفضل طريقة وبأقل تكلفة.

ف نجاح المؤسسات يعتمد على مدى وجود إدارة فعالة تقوم بالتنسيق بين الموارد المختلفة (المادية، البشرية، المالية، المعلوماتية...) لتحقيق أهدافها ومع أن الإدارة قديمة قدم المجتمعات نفسها إلا أن الحاجة إلى ممارستها بصورة علمية لم تظهر إلا مع ظهور الثورة الصناعية حيث بدأت ممارسة الإدارة تظهر بصورة متكاملة ومنسقة، فقبل ذلك كانت إدارة المؤسسات في صورتها البدائية يمارسها مالك المشروع نتيجة لقلة عدد الأفراد العاملين بها وصغر حجم السوق الذي تخدمه ومع ظهور الثورة الصناعية و الصناعات ذات الحجم الكبير وانفصال الملكية عن الإدارة ظهرت الحاجة إلى فئة المديرين لإدارة هذه المؤسسات وتغيرت النظرة إلى المديرين من فرد يقوم بتوجيه المؤسسة (وفي العادة هو مالك المشروع)، إلى فئة محترفة مهمتها إدارة المؤسسة لصالح الملاك، وقد ترتب عن ذلك أن زاد الطلب على هذه الفئة في سوق العمل نظرا لأهميتهم في اتخاذ القرارات الإدارية.

تعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية من أهم جوانب العمل الإداري ونظرا لأهميتها فهناك من يساويها بالإدارة، أي أن الإدارة تتمثل في عملية اتخاذ القرارات فهي به أو جوهر وظيفة المدير، باعتبارها أحد الأدوار الرئيسية التي يمارسها عند أداء الوظائف الإدارية من تنظيم وتخطيط وتوجيه ورقابة، إذ نجد كلا منها يتصل بوضوح بالقرارات المتخذة من طرفه وبدون هذه القرارات لا يمكن للعمليات الجوهرية للإدارة

أن تأخذ مكانها بما أن عملية الإدارة بأكملها لا يمكن أن توجد، ولهذا فإن عملية اتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الإدارية ويقوم بها كل مدير وتوجد في كل جزء من أجزاء المؤسسة وتتعامل مع كل موضوع محتمل.

إن النجاح المؤسسات يتوقف إلى حد كبير على مدى سلامة ورشد القرارات التي يتم اتخاذها من طرف المدراء الذين يتمتعون بمهارات متنوعة تميزهم عن غيرهم من الأفراد و تؤهلهم للممارسة الوظائف والأدوار المختلفة التي يجب أن يقوم بها ونتيجة لتعاملهم مع البيئة يتأثرون إلى حد كبير بعدد من الضغوطات التي تؤثر على كفاءتهم في الإنجاز وقد لا تمكنهم في بعض الأحيان من التطبيق السليم للإدارة العلمية أو اتخاذ القرارات الرشيدة.

وبالتالي فإن التساؤل الرئيسي في موضوعنا هذا يمكننا صياغتها من خلال السؤال الرئيسي التالي: ما ما هو دور إتخاذ القرار في إدارة المؤسسة الاقتصادية؟ وهل المؤسسة الجزائرية تولي أهمية بالغة لدور اتخاذ القرار في إدارة مؤسساتها؟ ولإجابة على هذه الإشكالية، يجب البحث في الإجابات على الأسئلة الفرعية.

- ما هو مفهوم الإدارة؟
- ما هي المفاهيم الأساسية لاتخاذ القرارات الإدارية؟
- ما هي أهمية اتخاذ القرارات في إدارة المؤسسة؟ وكيف تساهم المعلومات على مدى سلامة ورشد القرارات الإدارية؟
- ما هي المكانة التي تحتلها القرارات الإدارية في المؤسسة الجزائرية عموما والمؤسسة الوطنية سوناريك خصوصا؟

فرضيات البحث:

- للإجابة على التساؤلات قمنا بصياغة الفرضيات التالية:
- الإدارة كمفهوم هي عبارة عن جملة من الأعمال: التخطيط، التنظيم، الرقابة والتوجيه، تمارس باستخدام الموارد المتاحة لتحقيق مسعى المؤسسة.
- اتخاذ القرارات هو جوهر العملية الإدارية التي يقوم بها المدير ولا يمكن أن تتصور في إطار إدارة المؤسسة ومركزيتها دون هذه العملية التي تقوم على عائقه و بإمكانه أن يحقق ذلك بتوفير المعلومات الجيدة.
- عدم الاهتمام بأهمية اتخاذ القرارات الإدارية ومكانتها في المؤسسة الجزائرية أدى إلى تدهور إدارتها ووقوعها في مشاكل عديدة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

توضيح مدى أهمية إدارة المعرفة بصفة عامة واتخاذ القرارات بصفة خاصة.

- إبراز ضرورة التوافق بين إدارة المؤسسة عامة وعنصر اتخاذ القرارات الإدارية خاصة مع المستجدات التي تظهر في محيط المؤسسة.

أهداف الدراسة:

إن الأهداف التي نريد الوصول إليها من خلال هذا البحث هي:

- تبيان أن الإدارة عنصر مهم من عناصر الإنتاج وأنها علم وفن.

- إبراز قيمة ومكانة اتخاذ القرارات الإدارية في عملية إدارة المؤسسة وما يجب أن يتميز بها من خصائص لحل مشاكل الإدارة.

- توضيح أهمية القرارات الإدارية وضرورة وجود نظام معلومات فعال يدعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

- تقديم صورة عن واقع اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الجزائرية .

صعوبات وحدود الدراسة:

أما موضوع هذه الدراسة فهو واسع وشاسع وبالتالي يستحيل أن نجمع كل جوانبه في هذا البحث، لذلك ارتأينا أن نسلط الضوء على الإدارة الفعالة والحاجة لأهمية القرارات الإدارية ومدى مساهمة المعلومات في ذلك وتركنا الجوانب الأخرى للبحوث المستقبلية.

- كما لم يمكن بإمكاننا التطرق من الناحية التطبيقية إلى دراسة اتخاذ القرارات الإدارية لمؤسسة جزائرية وحاولنا بقدر الإمكان معرفة أهمية اتخاذ القرارات الإدارية واخترنا وحدة سوناريك بفرجوة ولاية ميلة.

أسباب اختيار الموضوع:

بالنسبة للأسباب التي دفعت بنا إلى اختيار هذا الموضوع والبحث فيه نلخصها فيما يلي:

- أصبحت الإدارة ضرورة ملحة تستلزمها الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المتجددة خاصة في الوقت الحاضر .

- أهمية اتخاذ القرارات الإدارية في إدارة المؤسسة مما يستلزم اهتمام وانشغال المؤسسات الجزائرية بهذا الموضوع الهام.

- بالرغم من توفر الموارد البشرية والمادية والمالية، بقيت المؤسسات الجزائرية تعاني من مشاكل عدة في إدارتها.

- تمهيدا لمزيد من الاهتمام بهذا الموضوع نظريا وتطبيقيا لمن اقترب من ميدان البحث.

- ميولنا لمعرفة أكثر عن الدور الرئيسي الذي تحتله عملية اتخاذ القرارات الإدارية في إدارة المؤسسة.

المنهج وأدوات الدراسة المستخدمة في البحث:

للإجابة على إشكالية بحثنا وإثبات صحة الفرضيات ونفيها أخذنا بمنهج التحليل الوصفي، الذي يسمح لنا في الجانب النظري بتقديم مفاهيم عامة حول الإدارة ودور ومكانة اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة وأهميتها، أما على المستوى التطبيقي اعتمدنا على منهج دراسة حالة حيث حاولنا من خلاله معرفة مدى اهتمام المؤسسة الجزائرية بعنصر اتخاذ القرارات الإدارية وفيما يخص أدوات الدراسة المستخدمة لجأنا إلى استعمال المسح المكتبي وهذا الغرض ما تناولته الكتب في هذا الموضوع وإلى المقابلة الشخصية مع الوحدة محل الدراسة لجمع المعلومات والوثائق بهدف جمع المعلومات عن اتخاذ القرارات دوره في إدارة المؤسسة وبالتالي نستوفي أهداف الدراسة الميدانية.

الدراسة السابقة:

اعتمدنا أساسا في دراستنا هذه على الكتب المتخصصة بالرغم من ندرة المصادر في هذا الموضوع فيما يتعلق بالبحوث العلمية.

خطوات البحث:

أما التقييم المنهجي للبحث فقد قسمناه كما يلي:

الفصل الأول: بعنوان "مدخل إلى علم الإدارة" واشتمل على ثلاث مباحث حاولنا في المبحث الأول دراسة تطور الفكر الإداري وتطرقنا في المبحث الثاني إلى ماهية الإدارة أما في المبحث الثالث فتطرقنا إلى وظائف الإدارة ومجالات الإدارة.

وببحث الفصل الثاني في: المفاهيم الأساسية لاتخاذ القرارات الدارية، ويحتوي على ثلاث مباحث، المبحث الأول قدمنا فيه عموميات حول القرار الإداري والمبحث الثاني تناولنا عملية اتخاذ القرار الإداري. أما المبحث الثالث ذكرنا فيه عنصر المعلومات ودورها في عملية اتخاذ القرار الإداري.

في الفصل الثالث والأخير قمنا بدراسة حالة من خلال استعراض أهمية اتخاذ القرارات الإدارية لوحدة سوناريك بفرجيوية ويمكننا إسقاط محتوى الدراسة النظرية عليها.

وأخيرا ختمنا هذا البحث ككل بخاتمة أكدنا فيها على النقاط الرئيسية التي انطوى عليها موضوع البحث مع إرفاقنا لها بأهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال معالجتنا له وكذلك بجملة من التوصيات والاقتراحات التي نراها مناسبة لمعالجة بعض السلبيات الملاحظة.

الفصل الأول

مدخل إلى علم الإدارة

تمهيد:

لعل أبرز ما يميز الإنسان عن كثير من المخلوقات أنه كائن اجتماعي بمعنى أنه لا غنى له عن العيش مع الجماعة، وعن الجهد المشترك لتسهيل أمور معيشته في حياته المتحضرة، وهي وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية، ومن هنا كانت حاجة الإنسان للإدارة ومن هنا أيضا أصبحت الإدارة ذات أهمية بالغة بالنسبة للفرد والجماعة عند سعيها لسد حاجاته وتحقيق غاياته فهي تقوم بدور العنصر المعاون الذي يتغلغل في جميع أوجه النشاط الإنساني.

فحسن الإدارة وكفاءتها من الخصائص المهمة التي تمتاز بها المجتمعات المتقدمة صناعيا على المجتمعات النامية فهي إحدى الثروات غير الملموسة لكل مجتمع من المجتمعات حيث أصبحت الإدارة تعتبر عنصرا هاما من عناصر الإنتاج الذي ينقسم بدوره إلى خمسة عناصر، أربعة منها مادية وهي: القوة البشرية، المواد، المكينات والمعدات، المباني والإنشاءات، أما الخامس فعنصر غير مادي وغير ملموس وهو: الإدارة.

الفصل الأول: مدخل إلى علم الإدارة:

المبحث الأول: تطور الفكر الإداري:

لم تصبح الإدارة علما له أصول ومبادئ يتخصص لدراستها والبحث فيها العلماء والدارسون، شأنها في ذلك شأن باقي العلوم الطبيعية إلا من خلال القرن التاسع عشر غير أن دراسة تاريخ الحضارات الإنسانية القديمة يتبين أن الواقع العملي والممارسة الفعلية للإدارة كانت قائمة منذ قيام هذه الحضارات، بحيث كانت الإدارة والنظام الإداري أحد الركائز الأساسية في أي حضارة في العالم وكانت أيضا من أهم الأسباب التي أدت إلى تدهورها، لأن الإدارة لم تكن وقتئذ بطبيعة الحال لها من الوضوح الفكري والتأهيل العلمي الذي وصلت إليه حاليا.

المطلب الأول: الجذور التاريخية وأهمية دراسة تطور الفكر الإداري:

أولا: الجذور التاريخية للإدارة:

الإدارة من حيث الممارسة قديمة قدم الإنسان، أما من حيث كونها فرع من فروع المعرفة المنظمة فهي وليدة القرن العشرين، أي أنها حديثة نسبيا، وبمراجعة سريعة لتاريخ الحضارات القديمة، كالإغريقية والفرعونية يمكن إدراك أن معظم (إن لم يكن الكل) الوظائف الإدارية كانت تمارس سواء على مستوى الدولة أو على مستوى مؤسساتها الفرعية، ويتضح هذا على سبيل المثال في عملية بناء الأهرامات وإدارة المعارك الحربية في مصر أثناء حكم الفراعنة.

ومع ظهور الإسلام (أي ما يزيد عن 1400 سنة) بدأت المرحلة الأكثر نضجا وتقدما في مجال تنظيم شؤون الدولة وأجهزتها المختلفة، كما بدأت ممارسة المؤسسة للوظائف الإدارية، فاتخاذ القرارات مثلا كانت بالمشاركة " وأمرهم شورى بينهم " وكذلك التخطيط لعملية إعداد مقدم لما يجب عمله " وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل " إلى آخر الآيات، والتفاوض وعقد الاتفاقيات، كما أنها في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم، وضعت دساتير الشورى والحرب والخلافة والولاية والقضاة وغيرها كما نظمت في عهد خلفائه الراشدين الأجهزة الإدارية للدولة مثل ديوان القضاء وديوان الإحصاء وديوان الخراج وديوان البريد وبيت المال وسلك النقود ودار الحبس، كما وضعت سياسات التعمير والاقتصاد وحل الأزمات... إلخ.

والخلاصة أن الإدارة ليست وليدة هذا القرن، لكنها كانت موجودة منذ نشأة البشر، أما بداية الاهتمام بها كعلم فلا يزيد عن السنتين عاما الماضية على وجه التقريب.¹

¹ يباله سميرة: المدير وعملية اتخاذ القرارات في إطار إدارة المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص2.

ثانيا: أهمية دراسة تطور الفكر الإداري:

دراسة تطور الفكر الإداري هي دراسة ذات شقين¹:

- التاريخ من جهة.
- النظرية الإدارية من جهة أخرى.
- 1- أهمية الدراسة التاريخية: إن دراسة تاريخ الإدارة تساعد متخذ القرار في تحقيق هدفين اثنين هما:
 - فهم التطورات الحالية بطريقة أفضل.
 - نقادي الوقوع في نفس الأخطاء التي وقع فيها السابقون.
- 2- أهمية دراسة نظرية الإدارة: إن دراسة نظرية الإدارة تحقق لمتخذ القرار النواحي التالية:
 - كيفية الربط بين المتغيرات.
 - كيفية التعامل مع المشاكل بطريقة منهجية.
 - كيفية تصنيف المتغيرات إلى أسباب ونتائج.
 - إمكانية التنبؤ بتأثيرات معينة ارتكازا على أسباب أو شواهد معينة.
- وإذا كانت الدراسة التاريخية للإدارة، ثم دراسة نظرية الإدارة يحققان الأهداف السابقة فإن دراستهما معا لابد أن ينتج عنه مزايا يمكن إجمالها فيما يأتي:
 - تقديم فهم أوضح وتقدير أفضل لمواقف وتطورات الحالية.
 - تسهيل التنبؤ بالأحوال المستقبلية.
- إن الفكر الإداري في تطوره مر بمدارس متعددة نشأت وتطورت خارج الوطن العربي، ويمكن تصنيف أهمها فيما يلي:
 - المدرسة الكلاسيكية.
 - المدرسة السلوكية.
 - المدارس الحديثة.
- وسنتناول كل مدرسة على حدا بشكل مختصر في المطالب اللاحقة.

¹ لبيالة سميرة: المرجع السابق، ص ص 5/2.

المطلب الثاني: المدرسة الكلاسيكية في الإدارة: (1880 - 1930) the classical school:

تعد هذه المدرسة أولى المدارس الفكرية التي تناولت الإدارة والعملية الإدارية من جوانبها المختلفة، ولقد حاولت هذه المدرسة تفسير السلوك الإنساني، مفترضة أن الأشخاص كسالي، بطبعهم لا يسعون إلى تطوير كفاءتهم الإنتاجية لعدم وجود دوافع قوية تحفزهم على زيادة الجهد وليست لديهم القدرة على تخطيط العمل وتنظيمه، فقد عملت هذه المدرسة على فرض السيطرة والتحكم في سلوك العاملين داخل المؤسسات، وتشمل هذه المدرسة على اتجاهات فكرية هي:

أولاً: نظرية الإدارة العلمية: Scientitic Management Théorie

يعد فريدريك تايلر (F. Taylor) (1856 - 1917) مؤسس حركة الإدارة العلمية ولقد سميت هذه الحركة بالمدرسة التaylorية أو الحقبة التaylorية حيث تركزت آراء تايلر حول البحث العلمي في الإدارة، محاولاً إبراز أهميته كعلم، مبيناً تطبيقاتها في مختلف النشاطات البشرية، ولاسيما في مجال الصناعة. لقد كان تايلر عاملاً في إحدى الورش الصغيرة كتلميذ صناعي لمدة أربع سنوات، التحق بعدها بشركة ميدفال Midvale لصناعة الصلب متدرجاً فيها من عامل إلى ميكانيكي، ثم إلى مهندس حتى أصبح كبير مهندسي الشركة، الأمر الذي أتاح له معاينة واقعية لشؤون العمل وبالتالي فهم متطلبات الإنتاج ودراسة الوقت اللازم لإنجاز العمل المطلوب، ومن ثم سعى إلى تحسين أدوات الإنتاج. وقد تمكن من نشر فلسفته في الإدارة العلمية في كتابه أصول الإدارة العلمية عام 1911م، والذي شرح فيه وجهة نظره في الإدارة العلمية ومقاصدها وسبل تطبيقاتها.

وقد توصل تايلر إلى عدد من المبادئ الرئيسية التي سماها مبادئ الإدارة العلمية وهي¹:

- إن تحديد الهدف أو العمل المطلوب تأديته هو من الإدارة العليا، وبالتالي فإن هذه الإدارة معنية بعمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، في حيث أن دور العمال يتحدد بتنفيذ المهام.
- وجود طريقة مثلى للعمل، وهذا يعني أن على الإدارة أن تدرس النشاطات المتعلقة بأداء العاملين واختيار النشاطات المؤدية إلى الإنتاج، بأقل وقت وجهد وكلفة ممكنة.
- ربط إنتاجية العامل بالأجر أو المكافأة وبذلك رفع إنتاجيته، وبالتالي فإن زيادة الراتب مرتبطة بزيادة الإنتاج.
- تطبيق مبدأ وضع العامل المناسب في المكان المناسب.
- حاجة العامل للتدريب والإشراف الدقيقين.

¹أسامة خيرى: الإدارة العامة، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1013، ص ص 49 - 50.

ثانيا: نظرية المبادئ الإدارية: Administrative Principles Théorie

لقد كان هنري فايول يدعو إلى مبادئه الإدارية في فرنسا التي ضمنها كتابه الشهير " الإدارة العامة والصناعة " الذي صدر عام 1916م وتتجلى أفكار فايول في أن السبل للسيطرة على سلوك العاملين وضبطه يتم من خلال ضبط العمليات الكبرى في الإدارة، وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وبأنه على قدر قيام الإدارة بهذه العمليات ونجاحها في تطبيقها يكون العامل في المؤسسة منضبطا وموجها، ويلاحظ أن فايول اهتم بتحليل الهياكل الإدارية في المؤسسات.

وقد حدد فايول أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة يمكن إيجازها فيما يلي¹:

1. مبدأ تقسيم العمل.
2. مبدأ السلطة والمسؤولية.
3. مبدأ النظام والطاعة.
4. مبدأ وحدة الأمر.
5. مبدأ وحدة التوجيه.
6. مبدأ خضوع المصالح الفردية للمصالح العامة.
7. مبدأ مكافأة الأفراد.
8. مبدأ المركزية.
9. مبدأ تدرج السلطة.
10. مبدأ الترتيب.
11. مبدأ المساواة في المعاملة.
12. مبدأ الاستقرار الوظيفي.
13. مبدأ المبادأة.
14. مبدأ روح الانتماء أو الفريق.

أما عناصر الإدارة كما يراها فايول تتمثل في: التخطيط، التنظيم، والقيادة أو الرئاسة، التنسيق والرقابة. ولعلنا من خلال استعراضنا لأفكار كل من تايلر وفايول نرى اهتمام تايلر بأساليب الإدارة على المستوى التنفيذي (الإدارة الدنيا) بينما نلاحظ اهتمام فايول بمستوياته (الإدارة العليا) وعملياتها، والذي يمكن معه اعتبار أفكار كل منهما مكملات لأفكار الآخر.

ثالثا: النظرية البيروقراطية: Bureaucratie Théorie

إن البيروقراطية بأبسط معانيها تعني المكتبية أو الإككتابية أو حكم المكاتب وقد جاء بها العالم الألماني ماكس ويبر (Max Weber) الذي طور مفهوم البيروقراطية في وضعها المثالي من أجل توفير حد أعلى من الكفاية الإنتاجية، إن ويبر يرى عن قناعة راسخة بأن الانضباط في العمل حد الالتزام

¹أسامة خيرى: المرجع السابق، ص ص 51/55.

بعرفية القواعد والقوانين واللوائح، يجنب المرء احتمالات الانزلاق في الخطأ أو الانحراف عن المعايير الموضوعية، ويؤكد ويبرر أيضا أن القوانين واللوائح والتشريعات والقواعد هي أسس رقابية ذاتية لا تحتاج إلى تأويلات واجتهادات، وإنما ينبغي الإلتزام بها وتنفيذها بحذافيرها، وإلا حصلت ارتباكات في العمل تؤثر في الإنتاجية عاجلا أم آجلا.

ويتألف نظام البيروقراطية من عدد من المكونات الأساسية هي¹:

1. تقسيم العمل والتخصص والتتميط.
2. حرفية تنفيذ واحترام القوانين واللوائح.
3. تدرج الوظائف في مستويات السلطة.
4. القواعد والتعليمات والتوجيهات.
5. استخدام الخبراء والأكفاء من الكوادر المؤهلة.
6. وجود نظام خدمة.
7. التدوين الكتابي.
8. طابع السرية.

يلاحظ من المبادئ الأساسية للنظام البيروقراطي سابقة الذكر أنها مبادئ جديدة وفاعلة في تحقيق ما تتمناه معظم منشآت الأعمال، لكن الممارسات الخاطئة في تطبيق الأنظمة البيروقراطية هي التي جعلت معظم الناس تعيب البيروقراطية وتسخر منها وتطالب بالقضاء عليها، فالخطأ لا يكمن في النظام البيروقراطي وإنما الخطأ يعود إلى سلوك وتصرفات منفذي هذا النظام.

ومن أبرز هذه الأخطاء ما يلي:

- الوسائل تصبح غايات - الجمود وعدم المرونة - الروتين (الرتابة) - المظهرية الشكلية - مقاومة التغيير - المرض البيروقراطي.

رابعاً: السمات المشتركة للمدارس الفرعية في إطار المدارس الكلاسيكية:

على الرغم من عدم التواصل العلمي بين المدارس الفرعية المذكورة، ونشوء كل منها بمعزل عن الأخرى، فإن هناك اهتمامات أساسية ركزت عليها وتعتبر من الافتراضات الرئيسية وهي²:

- تصرف الإنسان بشكل رشيد.
- حاجة الأفراد لضوابط واضحة لوظائفهم لتفادي الارتباك في العمل.
- تتضمن الإدارة أساساً الفعاليات الرسمية للأفراد، ولا بد أن تؤدي مهماتها بغض النظر عن مشكلاتهم وسماتهم الشخصية.
- ضعف رغبة الأفراد في العمل، وبالتالي ضرورة الإشراف عليهم بدقة.

¹ بشير علاق: الإدارة الحديثة، نظريات ومناهج، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2008، ص ص 71/75.

² بباله سميرة: مرجع سبق ذكره، ص ص 9/8.

- جدوى الحوافز الإقتصادية والظروف المادية في رفع مستوى الأداء.
- تقسيم العمل.
- السلطة الرسمية.

لقد تعرضت مدرسة الإدارة الكلاسيكية لنقد شديد خلال السنوات الماضية، حمل لواء جيل جديد من الدارسين وجهة نظر هؤلاء أن النظرية التقليدية محدودة الجدوى في دراسة المؤسسة وفهمها والتعرف على حقيقة التفاعلات الجارية بداخلها. فدراسة العنصر البشري بكل ما يتصل به من تنسيق وتعاون واتصالات وسلطة، وقيم واتجاهات وعادات ومعتقدات وسلوك منطقي وغير منطقي...، كل هذه هي التي تجعل للنظرية قيمة حقيقية، لأنها تأخذ في حساباتها الجوانب الاجتماعية والإنسانية، والدور الذي يؤديه التنظيم غير الرسمي في عمل وحياة المؤسسة.

وهكذا تعرضت الافتراضات الأساسية للنظرية الكلاسيكية في الإدارة للنقد والمراجعة من جانب دراستها، مؤكدين أن الافتراضات يجب أن تعزز أو تستبعد لتحل محلها النظريات الحديثة المؤسسة على الافتراضات الاجتماعية والسلوكية، والأفكار الجديدة في هذا المضمار تنادي بضرورة اتجاه النظرية الحديثة في الإدارة للتركيز على العنصر البشري أكثر منه على المهام والأعمال، فيمنح المزيد لحركية (ديناميكية) عمل المؤسسات واتخاذ القرارات، وسلوك البشر بديلاً لاهتمامات النظرية الكلاسيكية التي ركزت على الهياكل التنظيمية، والمستويات وخطوات العمل والضوابط والأهداف الإقتصادية للإنتاج.

المطلب الثالث: المدرسة السلوكية في الإدارة:

يصنف بعض كتاب الأدب الإداري لهذه المدرسة تحت اسم المدرسة الكلاسيكية المتجددة new-The (classical school of management) كما ورد في كتاب جوزف ليتريير (Joseph A Litterer) والبعض يدعوها بالمدرسة السلوكية، وآخرون يطلقون عليها اسم مدرسة العلاقات الإنسانية (The Humane Relation School) وعلى أي حال فالتسمية الأولى تعتبر أن هذه المدرسة إنما جاءت لتكملة ما غفل عنه الكلاسيكيون، وأما التسميتان الثانية والثالثة فتعتبران أن هذه المدرسة إنما جاءت للاهتمام بالعنصر الإنساني وسلوكه وعلاقات الأفراد ببعضهم البعض أثناء العمل وأثر ذلك السلوك على الإنتاج.¹

وتشمل المدرسة السلوكية على الاتجاهات التالية²:

أولاً: تجارب مصنع هاوثورن: How Thorne Experiments:

سميت هذه التجارب بتجارب مصنع هاوثورن لأنها تمت في مصانع هاوثورن في شركة وسترن إلكترونيك في ولاية إلينوي الأمريكية، وذلك في الفترة ما بين 1924م - 1927م والتي استمرت إلى

¹ مصطفى نجيب الشاويش: أساسيات إدارة أعمال المكاتب، مفاهيم ومبادئ ونظريات مدخل سلوكي، دار زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 55.

² محمد قاسم القريوني: مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثالثة، 2006، صص 78 / 79.

الثلاثينات من القرن الماضي وقد كانت هذه الدراسات امتدادا لتجارب فريدريك تايلر إذ ركزت تلك التجارب على العوامل التي تتعلق بالإجهاد والأجور والظروف المحيطة بمكان العمل، وتوجد عدة تجارب لكن أشهرها تجربتين: في التجربة الأولى "تجربة الإضاءة" قام فريق العمل البحثي بداية وبناء على افتراض أن تحسين ظروف العمل من إضاءة وتهوية يؤثر على الإنتاجية، بعمل تجارب على مجموعة من العاملين في أحد ورشات مصانع هاثورن... إذ تم تغيير مستويات الإضاءة- بعد تقسيم جماعات العمل إلى جماعات ضبط وجماعات تجريبية، إلى عدة مستويات - إضاءة غير جيدة- و إضاءة واضحة- وإضاءة جيدة، وتم قياس إنتاجية العاملين في المجموعات التجريبية تحت ظروف الإضاءة المختلفة ولدهشة فريق العمل لم يكن هناك فروق ذات معنى في مستويات الإنتاج، ولذلك انتقل فريق البحث إلى تجربة أخرى بهدف التثبت من فرضية ثانية وهي أثر تغيير الأجور في مستوى الإنتاجية.

في التجربة الرئيسية الثانية، قام الباحثون بتصميم نظام لدفع الأجور على أساس معدل الإنتاج "الدفع بالقطعة"، بحيث افترضت المدرسة الكلاسيكية افتراض مؤداه أن العامل كائن اقتصادي وأن الحافز الوحيد الذي يحفزه على العمل هو حافز الأجر، ولقد أجريت تجارب متعددة أدخلت على نظام الأجور على غرار ما حدث في التجربة الأولى.. وهي بعزل 09 عاملين لتطبيق النظام الجديد عليهم، لكن النتيجة كانت غير متوقعة بأن الزيادة في الأجر لا يؤدي إلى الزيادة في الإنتاجية، حيث اتفقت مجموعة العمال على مستوى معين من الإنتاج، ومن يقل إنتاجه عن المستوى المطلوب يخضع لمساعدات من زملائه أما من يزيد عن هذا المستوى فإنهم يسخرون منه ويطلقون عليه اسم " المحراث " بما يضطره إلى الالتزام بالمستوى المتفق عليه حتى ولو كان قادرا على تجاوزه.

إن النتائج غير المتوقعة من التجريبتين أوصلت الباحثين إلى نتيجة مؤداها أنا هناك قوة اجتماعية غير معروفة عند متخذي القرارات لها تأثيرها الهام على سلوك العاملين.¹

ثانيا: حركة العلاقات الإنسانية: Human Relation Movement

لقد كانت دراسات هاثورن إيذانا بمولد فكر جديد تجاه العمال، هذا الفكر الذي يركز على أهمية الفرد، ويعتبر إلتون مايو وزملاؤه ممن تلتصق بهم حركة العلاقات الإنسانية من الرواد الأوائل الذين أعطوا دفعة علمية لهذه الحركة وقد أكد مايو وزميله روثلز برجر أن حل المشاكل الإنسانية في العمل يحتاج لدراسة السلوك الإنساني ومعرفته بالدراسة والبحث وقد رأى مايو أن معالجة هذه المشكلات يتم عن طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني، ويمكن إرجاع ظهور أو تطور حركة العلاقات الإنسانية إلى عدة عوامل نذكر منها ما يأتي²:

1. تزايد قوة اتحادات (نقابات) العمال، وقد نشر بعض رجال الصناعة هذه الظاهرة بأنها دلالة عل فشلهم في تطوير العلاقات الإنسانية في مصانعهم وحاولوا أن يتداركوا ذلك.

¹ببالة سميرة: مرجع سبق ذكره، ص ص 9- 10.

²مصطفى نجيب الشاوي: مرجع سبق ذكره، ص ص 56- 57.

2. تحسن أوضاع العامل المادية والثقافية مما ساعد على المطالبة بإدارة أفضل وعلى القدرة على المشاركة والاستجابة في التعامل مع الإدارة.

3. ظهور الاعتقاد بمسؤولية صاحب العمل الاجتماعية وضرورة اهتمام الإدارة بمشاكل المجتمع بما في ذلك الموظفين، فالعلاقات الإنسانية إحدى وسائل تحمل الإدارة لبعض هذه المسؤوليات الاجتماعية.

4. تزايد المشاكل داخل منظمات الأعمال بسبب زيادة حجم التنظيمات الإدارية، فقد أدى التخصص الدقيق في العمل إلى مشاكل إنسانية بين الفئات والجماعات المهنية المختلفة.

كما أسهم في هذا الصدد أيضا دوجلاس ماكجريجور (D.Mcgregor) بتقديم ما يسمى بنظرية (X) ونظرية (Y). نظرية X: هي افتراضات سلبية حول الإنسان بحيث كانت تنظر إليه بأنه لا يحب العمل وكسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل، يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يعمل، ويعتبر العقاب أو التهديد من الأساليب الأساسية لدفع الإنسان للعمل، أي أن الإنسان يعمل خوفا من التهديد والعقاب وليس حبا في العمل، تعتبر الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية كي يعمل. أما نظرية Y: فهي افتراضات إيجابية حول الإنسان وهي مخالفة تماما لنظرية X التي وصفت البشر بنعوت سلبية، إن نظرية Y إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين تحاول تقديم فروض أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني من خلال: النظر إلى العاملين على طبيعتهم الحقيقية كبشر لم يخلقوا ضد آمال الإدارة وأهدافها، أمنت الإدارة بالأهداف بأن الإنسان يعمل آملا في المكافآت لا خوفا من العقاب.¹

لقد سارت حركة العلاقات الإنسانية بشكل تدريجي في تناولها للنواحي النفسية والمعنوية للعمال كمحددات للإنتاج، ولم تركز على العوامل الاجتماعية إلا بعد جهد كبير في مجال البحث عن أثر العوامل الطبيعية والفيزيولوجية.

المطلب الرابع: المدارس الحديثة في الإدارة:

هي مجموعة متنوعة من المداخل لدراسة الإدارة نشأت مؤخرا وهي مدرسة علم الإدارة، مدرسة النظم، المدرسة الظرفية أو الموقفية، والإدارة بالأهداف، والإدارة على الطريقة اليابانية.

أولا: مدرسة علم الإدارة:

لقد عرف بعض الكتاب مدخل علم الإدارة أو بحوث العمليات كما يطلق عليها أحيانا، تطبيق الأسلوب العلمي (Scientifique Méthode) على المشكلات التي تنشأ عند تشغيل النظام، حل هذه المشكلات عن طريق حل المعادلات الرياضية التي تمثل هذا النظام، إن مدخل علم الإدارة يرى أن متخذي القرارات يمكنهم تحسين منظماتهم وتطويرها باستعمال الأسلوب العلمي والطرق الرياضية في حل المشكلات التشغيلية العلمية، ومن أهم خصائص تطبيقات علم الإدارة ما يلي:

1. تطبيق التحليل العلمي على المشكلات الإدارية.

¹ محمد قاسم القريوي: مرجع سبق ذكره، ص 85 - 87.

2. تحسين قدرة المدير على وضع القرارات وزيادة فعالية هذه القرارات.

3. إعطاء أهمية كبيرة لمعيار الفعالية الاقتصادية.

4. الاعتماد على النماذج الرياضية.

5. استخدام الحاسوب (Computer) في الإدارة.

ومن أهم أدوات علم الإدارة التي يستخدمها متخذو القرارات في الوقت الحاضر لمساعدتهم في صنع القرارات مثل: نماذج الرقابة على المخزون، ونماذج شبكات الأعمال ويتكون من أسلوبين إندمجا معا وهما:

- أسلوب تقييم ومراجعة البرامج.

- المسار الحرج.

وهناك كذلك أسلوب نماذج الاحتمالات والبرمجة الخطية ونظرية صفوف الانتظار...إلخ.

ثانيا: مدرسة النظم:

إن مدخل النظام لدراسة الإدارة اعتمد في نشأته على نظرية النظام العام، يعتبر لودويج فوت بيرتا لانفي عالم الفيزياء والأحياء مؤسس نظرية النظام العام، والنظام هو عبارة عن عدد من الأجزاء المترابطة والتي تعمل معا لغرض ما، فعلى سبيل المثال ووفقا لنظرية النظام العام لكي نفهم تماما كيف يعمل جسم الإنسان، فلا بد من أن نفهم كيف تعمل أجزاؤه المتعددة والمترابطة (الأذن، العينان،...إلخ)، ولا بد أن نستذكر الحديد النبوي الشريف الذي يقول: "مثل المؤمنين في توادهم وتراحيمهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر أعضاء الجسد بالسهر والحمى"، إن نظرية النظام العام عبارة عن تكامل حقول المعرفة المتخصصة المختلفة وبذلك يمكن أن يتم فهم النظام ككل بشكل أفضل. ويكون النظام من عدة أنواع ومنها نظامين أساسيين هما: النظم المغلقة: وهي نظم لا تتأثر ببيئتها ولا تتفاعل معها، أما النظم المفتوحة: فهي التي تتأثر وتتفاعل باستمرار مع بيئتها.

أما بالنسبة للإدارة فهو مثل حال جميع النظم ويتكون من الأجزاء التي تعمل على أساس الاعتماد المتبادل على بعضها لتحقيق غرض، أما الأجزاء الرئيسية في نظام الإدارة فهي: المدخلات التنظيمية، والعمليات أو النشاطات التنظيمية والمخرجات التنظيمية.

ثالثا: المدرسة الظرفية أو الموقفية:

إن المدرسة الظرفية تركز على ما يفعله متخذ القرار عمليا إنما يعتمد على مجموعة من الحوادث والحالات (ظرف أو موقف) وبشكل جوهري وبشكل عام فإن المدخل الظرفي أو الموقفى يحاول أن يحدد الظروف أو المواقف التي يكون للأساليب الإدارية المختلفة فيها الفرصة الأفضل للنجاح.

ومن أهم التحديات الرئيسية التي تواجه استخدام هذا المدخل نذكر¹:

1. إدراك أو فهم ظروف المنظمة الحقيقية.

¹مصطفى نجيب الشاويش: مرجع سبق ذكره، صص 65 / 79.

2. اختيار الأساليب (المدخل) الإدارية الأكثر ملائمة لهذه الظروف أو المواقف.

3. الكفاءة في تنفيذ هذه الأساليب.

رابعاً: الإدارة بالأهداف:

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف أسلوباً حديثاً من أساليب العمل الإداري، يختلف عن الأسلوب التقليدي، (الإدارة بالقوانين واللوائح) في أنه يصب اهتمامه على مطلب تحقيق الأهداف بغض النظر عن درجة الالتزام بالقوانين واللوائح الموضوعة والتي غالباً ما تحد من حريات العاملين ومبادئهم. ويقوم هذا الأسلوب على اعتبار النتائج النهائية المتعلقة بإنجاز العمل معياراً أساسياً للحكم على كفاءة الإدارة والعاملين فيها، كما يمكن وصف هذا الأسلوب بأنه فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد عن طريق اشتراك المرؤوسين والرؤساء في تحديد الأهداف، وزيادة رقابة المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تعنيهم بشكل مباشر.

وقد وضع فكرة الإدارة بالأهداف بيتر دراكر (Peter Drucker) في أوائل الخمسينات ونالت الكثير من التأييد والاهتمام، وتتلخص إجراءات تنفيذ أسلوب الإدارة بالأهداف بالخطوات التالية:

- يبدأ الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية معاينة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها في القسم أو الوحدة الإدارية، والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المؤسسة، ثم يتم وضع وتحديد الأهداف.
- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في نهاية كل فترة معينة لتقييم الإنجاز ومقدار ما تحقق من الأهداف لتدارك ما قد يتعرض العمل من عقبات وتصحيح الانحرافات.

وعموماً يحتاج تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف إلى تهيئة متخذي القرارات نفسياً وعلمياً قبل الشروع بتنفيذه، وتحسين نظام الاتصالات داخل المؤسسة وتوطيد العلاقات الشخصية ضمن الجماعات العامة في المؤسسة، ودعم الإدارة العليا لهذا الأسلوب.¹

خامساً: الإدارة على الطريقة اليابانية: (نظرية T في الإدارة):

أصبحت اليابان في العصر الحاضر في طليعة الدول المتقدمة صناعياً، حيث احتلت مسألة القدرة الإنتاجية لليابان مكاناً ونوعاً مكان الصدارة في العالم، مما أثار اهتمام العديد من دول العالم الصناعي وبشكل خاص الولايات المتحدة الأمريكية التي تعمل جاهدة على تقليص الفجوة في ميزانها التجاري مع اليابان والذي يميل لصالح اليابان بمبالغ كبيرة، أهم الخصائص التي تتميز بها الإدارة اليابانية ما يلي²:

- الثقة، توظيف العاملين مدى الحياة، التقويم والترقية، الاهتمام بالعنصر البشري، الاهتمام القوي بالقيم الجماعية الموحدة، صنع القرارات، وتطوير الحياة الوظيفية للعاملين.
- لكن لا بد من توافر شروط معينة تشكل في مجموعها مناخاً ملائماً لممارسة المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات منها:

¹ببالة سميرة: مرجع سبق ذكره، ص ص 15 - 16.

²مصطفى نجيب الشاويش: مرجع سبق ذكره، ص ص 80/82.

- توافر الخبرة لدى الأفراد المشاركين ورغبتهم في المشاركة، إعطاء المشاركين مهلة كافية للتفكير والمناقشة مع تقديم المعلومات الضرورية اللازمة لصنع القرار.

المبحث الثاني: ماهية الإدارة:

المطلب الأول: تعريف الإدارة:

الإدارة Management لغويا من الفعل يدير Manage بمعنى يدير ويوظف ويستخدم ويحرك ويقتصد وبوجه ويرشد ويسير، وهذا هو معنى الإدارة وكذلك هو إشارة إلى بعض أدوار المدير Manager ومن أشهر تعريفات الإدارة نذكر¹:

تعريف فريدريك تايلر: الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدون ذلك بكفاءة وفعالية.

تعريف هنري فايول: الإدارة هي عملية تتبؤ وتخطيط وتنظيم ومن ثم القيام بالتوجيه والمراقبة.

- هذا وهناك العديد من المدارس الفكرية والعلمية التي قدمت مفاهيم وتعريفات للإدارة والملاحظ على هذه التعريفات أنها تتفق مع بعضها في بعض الجوانب وتختلف كذلك في جوانب أخرى وكى يمكننا الإلماح بمعنى الإدارة سنقوم باستعراض بعض تعريفاتها الشائعة كالتالي:

1. الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين.
2. الإدارة علم وفن إدارة الموارد لتحقيق الأهداف المطلوبة.
3. الإدارة هي نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد.
4. الإدارة هي توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية من أجل تحقيق هدف معين.
5. الإدارة هي فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع.
6. الإدارة عملية اجتماعية مستمرة تعمل على الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة.
7. الإدارة هي إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية.
8. الإدارة هي عملية تحقيق الأهداف من خلال ممارسة أربع وظائف أساسية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).

خصائص الإدارة:

في ضوء التعريفات السابقة يمكن تحديد بعض خصائص الإدارة كالتالي²:

1. **الإدارة مهنة:** الإدارة تعتبر من المهن القديمة، فقد مارس الإنسان الإدارة منذ بدء الخليقة الإنسان كائن اجتماعي اتصالي لا يستطيع أن يعيش بدون التواصل مع الآخرين وخاصة في مجال العمل، هذا

¹مدحت أبو نصر: الأداء الإداري المميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ط1، 2012، ص ص 14 - 15.

²نفس المرجع، ص ص 16/18.

ولقد توفرت مقومات أي مهنة مثل القاعدة المعرفية والأهداف المحددة والمجتمع المهني والميثاق الأخلاقي والتنظيمات المهنية والاعتراف المجتمعي.

2. الإدارة علم: لم تعرف الإدارة ذي أصول و أسس ونظريات إلا خلال القرن العشرين ولكن هذا لا يعني أنها وليدة هذا القرن وعلم الإدارة عبارة عن المعرفة المنظمة والمصنفة في شكل مجموعة من المبادئ الإدارية، هذا ولقد بدأ الحديث عن الإدارة كعلم مع بداية كتابات وأفكار فريدريك تايلر كما تعتبر الإدارة علم لأنها تسترشد بالمنهج العلمي وخطواته في أداء وظائفها وعملياتها الإدارية.

3 الإدارة فن: لأنها تعتمد على الإبداع والابتكار وعلى كيفية استخدام الذكاء في المواقف المختلفة التي يواجهها المشرف أو الرئيس أو المدير، ولذلك نرى أساليب مختلفة للإدارة بالرغم من أن الوظيفة واحدة أيضا الإدارة فن لكونها تتطلب لممارستها العديد من المهارات سواء كانت فكرية أو إنسانية أو فنية.

4. الإدارة عملية: بمعنى أنها تتضمن تفاعلا متبادلا ومستمر بين جميع أطراف العملية وبين المستويات الإدارية أي أن الإدارة نشاط حركي ديناميكي منفع تجاه تحقيق الأهداف.

5. الإدارة عملية مستمرة: فلطالما كان هناك مجتمع يعيش فيه أفراد لديهم احتياجات (متعددة ومتنوعة ومتجددة نسبية ولا نهائية). فإن الإدارة ستستمر في نشاطها في المجتمع.

6. الإدارة عملية هادفة: ظهرت في الأصل الإدارة نظرا للحاجة إليها ونظرا لأنها وسيلة فعالة لتحقيق بعض أهداف المجتمع.

7. الإدارة مسؤولة عن تحقيق الأهداف بصورة رشيدة: أي تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية ويقصد بالكفاءة الإستفادة المثلى من الموارد والترشيد في استخدامها.

من خصائص الإدارة أيضا:

1. الكفاءات: وتعني أداء العمل المطلوب بأفضل طريقة.
2. الفعالية: القدرة على اختيار أهداف مناسبة وملائمة لاحتياجات المجتمع.
3. المدير الكفاء: هو الذي يحقق أفضل نتائج أو مخرجات مقارنة بغيره.
4. المدير الفعال: هو الذي يختار أهداف واقعية وحسب الاحتياجات...

المطلب الثاني: أهمية الإدارة:

- الإدارة عنوان التقدم والازدهار.
- الإدارة الناجحة تميز المجتمعات المتقدمة عن المتأخرة.
- الخطط الجيدة يمكن أن تفشل في ظل الإدارة السيئة.
- الإدارة من أهم الوسائل التي تستخدمها الدول من أجل التقدم والازدهار والرفي.
- الإدارة الجيدة تحدد مستوى التعليم والأمن والرعاية...إلخ.
- * ومن الوظائف التي تكسي الإدارة أهمية بارزة نذكر ما يلي¹:

¹أسامة خيرى: مرجع سبق ذكره، ص ص 19/17.

التخطيط: هو تحديد أهداف معينة ومعرفة أهم سبل تحقيقها وفي الوقت الحاضر لما هو مستقبلي، والتنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لمواجهة.

- **من مميزات:** 1- يركز على هدف معين، 2- يضم التخطيط بالزمن، 3- مستقبلي لما سيكون عليه العمل، 4- تنبؤي (أي يكون مبني على أفكار تنبؤية بالمستقبل).

- **فوائده:** 1- يساعد في حل مشكلات المستقبل، 2- تنظيم العمل، 3- يساعد على التنظيم بين الأهداف وتحقيقها، 4- يساعد في وضع الأهداف بوجود الاستراتيجيات ويحدد الإتجاهات، 5- الرقابة المستمرة على العمل.

- **أنواعه:** 1- حسب الفترة الزمنية (طويل الأجل 3-10 سنوات)، (متوسط الأجل 1-3 سنوات)، (قصير الأجل: أسبوعية، شهرية، سنوية " خطة أسبوعية " ...إلخ).

التصنيف حسب المستوى الإداري:

1- مستوى الإدارة العليا: تقوم به الإدارة العليا (الرئيس، نائب الرئيس، وتتميز بالبعد الاستراتيجي (خطة استراتيجية طويلة الأجل).

2- مستوى الإدارة الوسطي: ويقوم به مساعد المدير ورؤساء الأقسام ويتميز بالبعد التفضيلي (خطة تفضيلية أو تكتيكية).

3- مستوى الإدارة الدنيا: ويقوم به المشرفون ويتميز بالبعد التشغيلي (خطة تشغيلية).

عناصر التخطيط:

تتمثل عناصر التخطيط فيما يلي¹:

1- الهدف: أي الهدف المراد الوصول إليه من خلال التخطيط.

2- الغاية: الغاية المراد تحقيقها ويجب أن تكون مرتبة للأهداف بشكل هرمي.

3- مميزات: الأهداف أو الشروط الواجب توافرها في الهدف.

4- وضوح الهدف.

5- مشروعية الهدف: أي يتوافق مع العادات والتقاليد.

6- واقعية الهدف: أي ممكن التحقق حسب الإمكانيات.

7- قابلية القياس: أي أنه قابل للقياس والمراجعة والمتابعة...

• القواعد: هناك عدة أعمال ينبغي القيام بها في حين هناك أعمال لا ينبغي القيام بها.

• الإجراءات: هي سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب اتباعها.

• السياسات: الإطار الموجه لعملية تنفيذ القرارات وهي المبادئ والقوانين التي تضعها المؤسسة لكي يسترشد بها العاملين.

¹أسامة خيرى: مرجع سبق ذكره، ص ص 20-21.

خطوات التخطيط:

أما خطوات التخطيط فنوجزها فيما يلي¹:

1. تحديد الأهداف: وتشمل وضوح الهدف وواقعيته ومشروعيته (زيادة المبيعات بنسبة 10% خلال 3 سنوات مثلاً).
2. جمع المعلومات: وتشمل جميع معلومات الماضي، الحاضر والمستقبل.
3. وضع الافتراضات: وتشمل طرفان، أن تكون مشجعة وموجبة، أن تكون مثبطة وسالبة. وهذه الافتراضات هي عبارة عن افتراضات حول الظروف التي يمكن أن يتعرض لها المشروع.

تحديد البدائل والاختيار من بينها:

- هذه لتحقيق هدف زيادة 10% من المبيعات.
- البيع بسعر أقل: إدخال تغييرات على السلعة، البحث في أواق جيدة وجديدة.
- التنفيذ وتقويم النتائج: بمعنى مقارنة ما تم إنجازه مع ما تم التخطيط له مع استخراج الانحرافات وتصحيحها...
- بالإضافة إلى الوظائف التي تلي التخطيط ألا وهي:

1- التنظيم: إن التنظيم يقدم للإداري الوسائل التي يستطيع من خلالها العمل جماعيا وبفاعلية نحو الأهداف المرسومة لدى على المدير أن يحدد أولا النشاطات والأعمال المطلوب تنفيذها وإدارتها ومن سيتولى مساعدته ولمن يقدم تقارير العمل ومن يقدم له بدوره هذه التقارير ولابد للمدير أن يعرف الإطار التنظيمي الكلي الذي يعمل فيه وموقعه في هذا الإطار ووسائل الاتصالات...

2- التوجيه: هو الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم حول كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك.

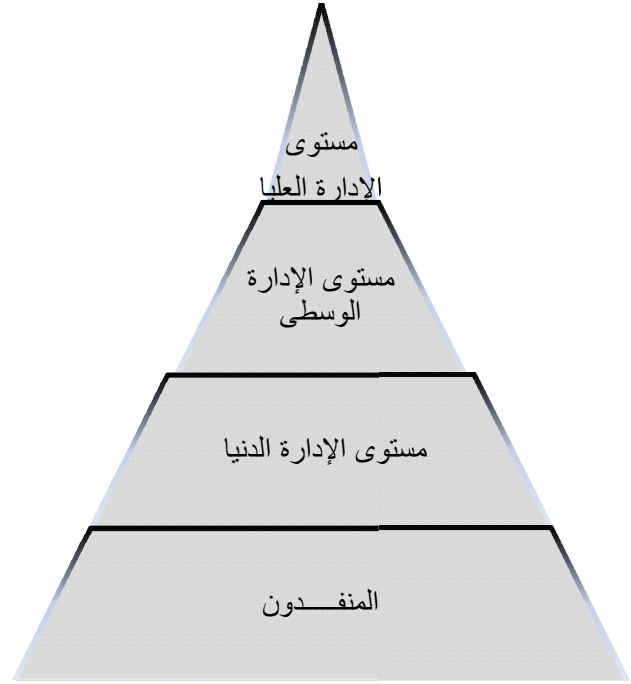
3- الرقابة: تشمل ما بعد الأعمال للتعرف على مدى مطابقتها للخطة الموضوعية وتصحيح الانحرافات إن وجدت.

المستويات الإدارية:

في المجتمعات على اختلاف أنواعها ينقسم التركيب إلّا إلى قسمين أو فئتين رئيسيتين: مديرون ومنفذون.

حيث يقوم المديرون بقيادة المنفذون (المروّوسين) من خلال التوجيه والتنظيم والرقابة علاوة على الدور الذي يقوم به المديرون في تطوير وتنمية إمكانيات وطاقات المروّوسين وفي سبيل تحقيق الهدف المنشود، وفيما يلي تلخيص لمستويات الإدارة:

¹ بشير العلاق: إدارة الحملات الإعلانية، دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2009، ص ص 30/29.



الشكل 2: المرجع: بشير العلاق، إدارة الحملات الإعلانية، دار البازوري العلمي للنشر والتوزيع، ص 33.

المطلب الثالث: الإدارة بين العلم والفن ومهنة:

ذكرنا سابقاً أن إضفاء صفة العلم على الإدارة يعني قيامها على أسس علمية ومبادئ ومفاهيم منظمة ومرتبطة وتستخدم أسلوب البحث العلمي في حل المشكلات ودراسة المواقف الإدارية وهو الأسلوب القائم على التحديد والقياس والتجربة والبرهان وإذا ما عرفنا العلم بأنه مجموعة منظمة من المعرفة والتي تم تجميعها وقبولها بالإشارة إلى فهم الحقائق الأساسية المتعلقة بظاهرة معينة أو موضوع دراسة، وهذه المجموعة من المعرفة تكون موضوعية وخالية من التحيز والميول...، إذا ما أخذنا بهذا التعريف للعلم سوف نجد أن هناك فعلاً جانباً علمياً للإدارة وهذا الجانب هو اعتماد المعرفة الإدارية وأدوات التحليل الرياضي واستخدامها كجزء من المؤهلات الأساسية للعمل الإداري.¹

ماهية العلم: يمكن اختصار وبطريقة بسيطة القول أن العلم هو معرفة منظمة ويتم الوصول إليها بأساليب علمية مثلاً الملاحظة، التقريب، الاستقصاء. كما أن العلم يفرز قوانين ونظريات ومفاهيم. ويعتمد العلم على ما إذا كانت الإدارة علماً أم لا على قدرتنا على الإشارة إلى وجود نظريات ومفاهيم إدارية معروفة ولو تفحصنا كتب الإدارة سنجد هناك نظريات ومفاهيم إدارية تثبت صحتنا بالتطبيق العملي.

كما ظهرت نتائج تثبت العلاقة الإيجابية بين الالتزام بهذه النظريات وبين زيادة الإنتاج الذي هو هدف كافة النظريات الإدارية على اختلافها ولا حاجة في هذه المرحلة للتعريف بالنظريات الإدارية لأنها ستكون مجالاً للبحث الواسع والفصل فيما بعد.

¹ بشير العلاق: إدارة الحملات الإعلانية، مرجع سبق ذكره، ص 23.

فالدارس للإدارة يدرس نظريات ومفاهيم مثله مثل الدارس لأي علم من العلوم المعترف بها كالطب والهندسة والفيزياء والكيمياء.

كما أن سلوك البشر محكوم بالتعليمات والقوانين والقرارات لدرجة يمكن معها القول أن الناس مسيرين في حياتهم وفق إدارة التنظيمات التي يعملون فيها.¹

ماهية الفن:

يمكن تعريف الفن بأنه القدرة الشخصية على تطبيق أفكار ونظريات معينة بطريقة ذكية، وبنشأ ذلك بفعل عدة عوامل مثل الخبرة والتجريب وأسلوب العمل ولاشك أن ممارسة أي علم أو مهنة تختلف من شخص لآخر ممن درسوا هذا العلم ونظرياته فليس كل الذيفي دراسة الطب أو الهندسة يكونون بنفس درجة النجاح عندما يصبحون أطباء أو مهندسين وهذا أيضا ينطبق على الإدارة.

الإدارة كمهنة:

- إن تطبيق النظريات الإدارية بنجاح يختلف من شخص لآخر وهذا يدل على أثر الخبرة والتجربة الشخصية للمدير على قدرته على تطبيق ما يدرسه من علم الإدارة في المجالات المختلفة.

خلاصة: الإدارة علم وفن في آن واحد ولابد من التزاوج بينهما ولا من خلال إعطاء أمثلة لإداريين ناجحين لم يدرسوا الإدارة إنكار وجود علم إدارة أو إنكار الحاجة لتدريسه، بل يمكن القول أن مثل هؤلاء الأشخاص كان يمكن أن يكونوا أكثر نجاح لو درسوا علم الإدارة أو لعرفوا واشتهروا خلال مدة أقصر.²

- إذ تعتبر الإدارة من المهن القديمة فقد مارس الإنسان الإدارة منذ بدء الخليفة.

- فالإنسان كائن اجتماعي اتصالي لا يستطيع أن يعيش بدون التواصل مع الآخرين وخاصة في مجال العمل.

- هذا ولقد توفرت للإدارة مقومات أي مهنة مثل: القاعدة المعرفية والأهداف المحددة والمجتمع المهني والميثاق الأخلاقي والتنظيمات المهنية والإعتراف المجتمعي.³

المطلب الرابع: علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

1- علاقة الإدارة بعلم الاقتصاد: يهدف علم الاقتصاد إلى استغلال الموارد الاقتصادية سواء كانت مادية أم بشرية بأقصى درجة لإشباع الحاجات الإنسانية ويلتقي هذا الهدف مع هدف الإدارة المتمثل في تنسيق الموارد والجهود بشكل يحقق أفضل استغلال اقتصادي لهذه الموارد، لذلك كله لابد للإداري حتى ينجح في عمله من أن يكون ملما بمبادئ علم الاقتصاد ليضعها موضع التنفيذ في التطبيق وإلا تأثرت قدرته الإدارية سلبا إذا كان يجهل النظريات الاقتصادية.

¹ محمد قاسم القريوي: مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الرابعة، 1009، ص 29.

² نفس المرجع، ص ص 29-30.

³ مدحت أبو نصر، مرجع سبق ذكره، ص 23.

2- علم النفس: يعد العنصر الإنساني أداة الإدارة لتحقيق ما تنشده من أهداف ولذلك لابد لها من فهم شخصيات الأفراد ودوافعهم وحاجاتهم واتجاهاتهم ومن هنا يلتقي علم النفس مع الإدارة إذ أن علم النفس يبحث في النفس البشرية وسلوكياتها ويحاول التنبؤ بهذه السلوكيات وضبطها لما فيه خير الفرد والمجتمع، إن معرفة الإداري بهذه المفاهيم يساعد حتما في إيجاد الظروف الملائمة التي من شأنها العمل على تحفيز العاملين لمزيد من العمل، كما أن التعرف على أذواق المستهلكين ورأيهم في الخدمات والمنتجات المقدمة يساعد على توجيه سياسات الإنتاج وتقديم الخدمات مما ينعكس على التنظيمات المعنية بالفائدة الأكيدة، وذلك لأن شعار الزبون دائما على حق. شعار ترفعه المؤسسات الناجحة التي لابد لها أن تسعى إلى كسب رضا الجمهور وتلبية احتياجات الأفراد إذا ما أرادت البقاء والنجاح.

3- علم الاجتماع: يركز علم الاجتماع على دراسة الجماعات من حيث نشأتها وتكوينها وتطوير العلاقات فيما بين أعضائها ولأن الإدارة تقوم على الجهد البشري وتتعامل مع الجماعات داخل التنظيمات الإدارية في سبيل تحقيق أهدافها المرسومة فإن فهم الجماعات أمر أساسي للمدير، وذلك لأن سلوك الفرد بمفرده يختلف عن سلوكه بصفته عضوا في جماعة ولهذا السبب فمن المفيد للإداري أن يلم بمبادئ علم الاجتماع وسبل عملية الإتصال والتفاهم بين العاملين ويشيع جو من الود والاحترام بينهم من جهة وبين الإدارة من جهة ثانية مما يضمن حسن سير العمل.¹

4- علم الإحصاء: يعد علم الإحصاء وأساسياته ضرورة للإداريين فهو يساعدهم في وضع خططهم المستقبلية وتحليل النشاطات السابقة وعمل التنبؤات اللازمة والتعرف على العلاقات بين العوامل المؤثرة على القدرات ويقدم لهم من الإحصاءات ما هو لازم وضروري لنشاطهم الإداري ولذا فإن المدير الناجح يلزمه الإلمام بالمفاهيم الأساسية في الإحصاء.

5- علم المحاسبة: يهتم علم المحاسبة بتسجيل النشاط الذي تقوم به المؤسسات والأفراد على شكل أرقام وقيود وميزانيات مما يقدم للمدير نظرة صادقة وحقيقية عن أوضاعه ومواقفه المالية، ويساعده في تقييم نشاط المشروع الذي يديره سواء كانت هذه المشروعات ضمن مشروعات القطاع الخاص التي تسعى إلى الربحية أو ضمن المشروعات الحكومية التي لابد لها من قيود تنظم عملها، فالمحاسبة تقدم للإداري معلومات هامة حول التكلفة التي يتطلبها مشروع معين وكيفية اختصار ما يمكن اختصاره من تكاليف في سبيل تمكين المشروع من تحقيق الأرباح المأمولة ولذلك فإن إلمام الإداري بهذا العلم يساعده في القيام بعمله بنجاح وعليه فإنه من دون نظام محاسبي جيد لا يوجد نظام إداري جيد.

6- العلوم الطبيعية والرياضية: كان من أبرز الشواهد على التقدم النوعي والكمي للأفراد كعلم لجوء الإدارة إلى العلوم الطبيعية والرياضية (مثل الفيزياء والكيمياء والأحياء والإحصائيات والرياضيات) في محاولة لتفسير ودراسة وتحليل العديد من الظواهر والسلوكيات الإدارية، فالإدارة الحديثة اليوم لا تعتمد على الإجهادات والتحليلات الشخصية فحسب وإنما المدرسة الرياضية للإدارة مثلا تتميز باستخدامها

¹ محمد قاسم القريوي: مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات الوظائف، مرجع سبق ذكره، ص 37-38.

للمناذج والعمليات الرياضية، مثل بحوث العمليات والبرمجة الخطية ونظرية المباراة وغيرها. إن كثير من المديرين يعتقدون أن الإدارة والتنظيم والتخطيط واتخاذ القرارات هي عملية منطقية يمكن التعبير عنها من خلال الرموز والعلاقات الرياضية باستخدام أسلوب النمادج في تحليل وحل المشاكل الإدارية.¹

وختلاصة لعلاقة الإدارة بالعلوم المختلفة:

إن الإدارة كانت في بداية ظهورها تركز اهتمامها على الجوانب الاقتصادية للأهداف والمشاكل وكان محور هذا الاهتمام التكلفة والكفاءة وقياس الإنجازات إلا أنه مع نمو الإدارة واتساع نطاق تطبيقها دخلت ميادين جديدة من المعرفة الإنسانية كعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الرياضيات وعلم البيولوجيا والعلوم السياسية وعلم الأجناس والجغرافيا، دخلت جميعها لتساهم في هذا النمو وهذا التطور بدور فعال، إن بعض هذه الإسهامات تطورت وتعمقت حتى أصبحت يشار إليها كمدارس مستقلة للفكر أو النظرية الإدارية وستستمر الإدارة مستقبلا بالاستعانة بأي ميدان من المعرفة مع وضعها موضع التطبيق وبهذا الأسلوب سيمكنها التوصل لإيجاد أفضل الحلول للمشكلة الإدارية.²

المبحث الثالث: وظائف ومجالات الإدارة:

المطلب الأول: وظائف الإدارة:

التسويق: تلعب عملية التسويق دورا مهما في نجاح أي مشروع إذ لا فائدة من الإنتاج وبأحسن نوعية وكمية إن لم يكن هناك سوق لتسويق السلع والخدمات المنتجة وهذه مهمة إدارة التسويق التي عليها أن تبدأ وقبل عملية الإنتاج بدراسة احتياجات ورغبات المستهلكين في الأسواق المحددة ليتم بناءا على ذلك إنتاج السلع والخدمات المطلوبة وبيعها بالأسعار المعقولة والتي تحقق عائدا مناسباً للشركة، وتضمن رضا المستهلكين بشكل يضمن سوقا مستمرا للسلع والخدمات المنتجة.

ويمكن تعريف التسويق بأنه نشاط يمارسه الأفراد والمؤسسات بقصد تسهيل وتسريع عملية تبادل السلع والخدمات والأفكار بين من تتوفر لديهم تلك السلع والخدمات وبين الراعين فيها من خلال عمليات الإنتاج والتوزيع والترويج والتسعير في بيئة ديناميكية ويتبين من هذا التعريف أن هناك عناصر أساسية في عملية التسويق تشمل³:

- تلبية حاجات المستهلكين.
- التعرف على الفرص التسويقية.
- استهداف الزبائن المناسبين.
- تسهيل عمليات التبادل.
- التفوق على المنافسين.

¹ بشير العلاق: إدارة الحملات الإعلانية، مرجع سبق ذكره، ص ص 46-47.

² محمد عبد حسين أبو سمرة: إدارة المشروعات، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2010، ص 25.

³ محمد قاسم القريوي: مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، مرجع سبق ذكره، ص ص 164-165.

- زيادة الجبهة الحصّة السوقية.

- تحقيق الربحية.

وقد مر مفهوم التسويق بمراحل عدة حيث تميزت المرحلة الأولى بالتركيز على زيادة كفاءات الإنتاج بغرض تخفيض الأسعار باعتبارها أهم عوامل جذب الزبائن.

أما المرحلة الثانية: بمفهوم البيع حيث كان دور التسويق بيع المنتجات للمستهلكين.

أما المرحلة الثالثة وهي المرحلة المعاصرة: فتقوم على دراسة حاجات ورغبات المستهلكين من أجل تحقيق الأهداف المتمثلة في الربح.

وفي سبيل ذلك لابد للإدارة من تطوير المزيج التسويقي الذي يتشكل من أربعة عناصر:

1- تحقيق تطوير المنتجات (السلع). 2- الترويج للتعريف بالسلعة.

3- تحديد الأسعار المناسبة، 4- التوزيع من خلال منافذ التوزيع المختلفة.

وظائف الإدارة: تتكون الإدارة كنشاط من مجموعة عناصر أو وظائف تشكل فيما بينها العملية الإدارية أو عجلة الإدارة التي يمكن أن نتصور أنها تدور كدائرة بحيث أن كل عنصر أو وظيفة سيكون الأول من هذه العناصر أو الوظائف:

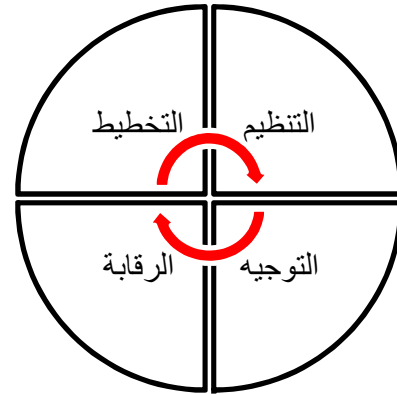
1. التخطيط:

2. التنظيم:

3. التوجيه:

4. الرقابة:

الشكل رقم 4: يوضح كيفية تصنيف هذه العناصر



المراجع: محمد عبد حسين أبو سمرة، إدارة المشروعات، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص 26.

وعليه نقوم بشرح الوظائف السابقة الذكر كما يلي¹:

¹ محمد عبد حسين أبو سمرة: مرجع سبق ذكره، ص ص 152 - 153.

1- التخطيط: من الأقوال الشهيرة " إن كنت لا تعرف إلى أين أنت ذاهب فجميع الطرق ستوصلك إلى هدفك".

إن التخطيط هو أحد وظائف اتخاذ القرارات بالنسبة للمدير ويتطلب القدرة على الاختيار من بين عدة بدائل من الإجراءات وتحديد الأهداف، ويتطلب التخطيط إعداد جدول يحتوي على توقعات تحقيق الأهداف المختلفة.

أ- السياسات: إن صياغة عامل أساسي في التخطيط والسياسات خطط دائمة أو إرشادات للعمل إن إزالة التضارب من خلال مجموعة من السياسات الموجهة توجيهها سلميا يؤدي إلى التقليل من الجهود الضائعة ومن الإنشغال عند تضارب الأهداف، إن كثيرا من سياسات العمل التجاري مكتوبة ولكن بعضها غير مكتوب والسياسات المكتوبة أكثر دقة ويمكن اتباعها بسهولة أكبر إلا أن السياسات غير المكتوبة يمكن أن تكون لها نفس الفعالية في المشروعات الصغيرة وأهم المتطلبات هو أن تكون السياسات مفهومة ويقوم باتباعها جميع العاملين في المؤسسة. كما يتوجب إبلاغ الزبائن والمنافسين والموردين بجميع السياسات التي تؤثر على تعاملهم مع الشركة هناك ثلاثة أنواع من السياسات: العامة، الرئيسية والثانوية.

* السياسة العامة تتعلق بالعمل التجاري ككل وتعبّر عن غايته وأهدافه العامة ويتوجب أن تكون السياسات العامة نتيجة الكثير من التفكير المسبق والتخطيط.

* السياسة الرئيسية: تتعلق بالعمل التجاري ككل ولكنها تكون مكملّة للسياسة العامة للشركة فهي توفر المبادئ التي يسترشد بها في نشاطات الشركة المهمة و اهتماماتها مثل التمويل والتوسع والعلاقات مع العمال والموظفين والبحث والتطوير والعلاقات العامة.

* السياسات الثانوية: فهي تلك السياسات التي تؤثر على عمليات دائرة معينة وتتعلق بقضايا مثل: ما هي وسائل الإعلان التي يجب استعمالها؟ ما هي أنواع الائتمان التي يجب منحها؟

- إن السياسات الثانوية يقوم بتحديد رؤساء الدوائر إلا أنها يجب أن تكون متماشية مع السياسات العامة للشركة.

- وحيث أن السياسات التي وضعت بشكل جيد تحكم القرارات الفورية التي يتخذها أصحاب المشاريع لأنه يضطر في بعض الأحيان إلى أخذ قرارات فورية دون أن يكون لديه الوقت ليفكر في الآثار المحتملة لذلك يلجأ إلى السياسات القانعة يكون أسلم الطرق.

ب- الابتكار: إذ لم يتوقف على المدراء من حين إلى آخر ليدققوا النظر في مستقبل أعمالهم التجارية فإنها سرعان ما تتوقف عن كونها أعمال ديناميكية وتقدمية، يجب أن يقوموا بتقييم هذه الأعمال ومدى فعاليتها في تحقيق أهدافها الأصلية، وإذا استمر المدراء في عمل ما كانوا يقومون به في السابق ستتجه مؤسساتهم نحو الركود، وإذا كان المجال الذي يعملون به مجالا تنافسيا فإنهم لن يفقدوا مركزهم فقط بل لن يستطيعوا المحافظة عليه.

- لذا فيتوجب عليهم أن يقوموا بتطوير أفكار جديدة ويطعمون الأفكار القديمة بأفكار جديدة ويتبنون أفكاراً من مجالات أخرى ويحفزون الأشخاص الآخرين في مؤسساتهم على التفكير بروح خلاقة أيضاً.

- إن التخطيط الجيد يأخذ بعين الاعتبار البيئة الدائمة التغير التي تعمل فيها المصلحة التجارية وكيفية توجيهها لتتماشى مع هذه المتغيرة ولكن الابتكار يذهب إلى أبعد من ذلك، إنه عملية متأنية خلاقة تتطلب البحث الدائم عن طريقة أفضل لأداء كل وظيفة من وظائف المؤسسة.¹

2- التنظيم: إن التنظيم هو الخطوة الأولى في تنفيذ خطط العمل التجاري وأهدافه و هذه الوظيفة من وظائف الإدارة تشمل تصنيف وتقسيم عمل أو نشاطات العمل التجاري إلى وحدات يمكن إدارتها. ومثل التخطيط يجب القيام بوظيفة التنظيم بشكل مستمر لأن الظروف الاقتصادية والتجارية دائمة التغير. كما يتطلب وضع الخطط السابقة موضع التنفيذ ضرورة تحديد الاختصاصات المختلفة المطلوبة لها ثم توزيعها على الأفراد والجماعات المختلفة داخل المنظمة بطريقة منظمة تحقق الأهداف المشتركة بينهم. إن جوهر وظيفة التنظيم يقوم على أساس تجميع المدخلات البشرية والاقتصادية في وحدات تنظيمية مختلفة تم تحديده العلاقات بين هذه الوحدات بما يحقق التكامل والتنسيق بينها من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية.²

3- التوجيه: وظيفة التوجيه تشمل مجموعة من الوظائف الفرعية هي القيادة والإشراف والإتصال والتحفيز، ويمكن الشرح باختصار كما يلي:

- إن الموارد البشرية كي تتصرف طبقاً للأهداف والخطط والسياسات والإجراءات السابق تحديدها لابد من الإتصال معها وتوفير القيادة والإشراف لها وتقديم التحفيز المناسب لها.

- ولا تقتصر هذه الوظيفة على إصدار الأوامر والتعليمات فقط من خلال الوحدات التنظيمية ولكن أيضاً بإشراك العاملين في صنع القرارات وبقبول هذه الأوامر والتعليمات وتنفيذها من قبل العاملين.

- ويحتاج جمع العاملين وعلى مختلف المستويات قدراً من التحفيز لتشجيعهم على العمل وجودته لما يحقق زيادة الإنتاجية.

4- الرقابة: تتم وظيفة الرقابة من خلال وسائل الضبط وذلك حتى نتأكد من أن كل شيء في المنظمة يسير وفق السياسات والخطط والميزات الموضوعية والهدف من الرقابة هو رصد الأخطاء والقيام بتصحيحها والعمل على تجنبها مستقبلاً.

بمعنى أن وظيفة الرقابة تهدف إلى التأكد من أن الأداء الفعلي يتم طبقاً للأهداف والخطط والسياسات التي سبق وضعها عن طريق وظيفة التخطيط ومن خلال الهيكل التنظيمي الموضوع (وظيفة التنظيم) تم تحفيز وتشجيع العاملين على تنفيذها (عن طريق وظيفة التوجيه) والرقابة كوظيفة إدارية تزود الإدارة بالمعلومات عن الأداء الفعلي حتى يمكن مقارنتها بالمعايير التي سبق تحديدها، فإذا كانت هناك

¹ محمد حسين أبو سمرة: نفس المرجع السابق، ص 53.

² مدحت أبو نصر: الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للنشر والتدريب، مصر، الطبعة الأولى، 2012، ص 35.

اختلافات غير مرغوب فيها بين الأداء الفعلي والأداء المخطط فإنه يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتي تأخذ أشكالا متعددة باختلاف الظروف السائدة.¹

المطلب الثاني: شمولية الإدارة:

نقصد بشمولية الإدارة قدرة الفرد الإداري علي الاضطلاع بجميع وظائف الإدارة (تخطيط- تنظيم- توجيه و رقابة) بغض النظر عن المستوى الذي تكون عليه الوظيفة التي يقوم بها هذا الإداري أي أن عمل الإداري لا يختلف سواء كان مديرا عاما أو رئيسا للعمال لأن من المفروض على الإداري أن يكون قادرا على الإشراف على مرؤوسيه و قيادتهم و توجيههم وتقييم انجازاتهم لكن الأهمية النسبية لوظائف الإدارة بالنسبة للوظائف التنفيذية الأخرى التي يقوم بها الإداري. تختلف باختلاف مستوى الوظيفة التي يشغلها ذلك الإداري.

فالإداري في مستوى الإدارة العليا يكرس جل وقته و اهتماماته في تنفيذ وظائف الإدارة من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة. بينما لا ينفق إلا وقتا قليلا جدا و محدودا جدا على القيام بتنفيذ الأعمال الروتينية الاعتيادية التي يمكن لأي منفذ في الإدارة الدنيا القيام بها دون أي جهد يذكر² :

فالإدارة العليا هي إدارة لرسم السياسات و الاستراتيجيات وينبغي أن تبقى كذلك بمثابة ريان السفينة بينما الإداري في مستوى الإدارة الدنيا لا يرسم السياسات و لا الاستراتيجيات لأنها ليست من اختصاصه أو اهتمامه فاهتمامه ينصب في تسيير الأعمال الروتينية التقليدية التي لا تحتاج إلى قرارات كبيرة و إنما هي أعمال روتينية متعارف عليها. وعليه فان الوظائف التنفيذية اليومية و العادية تضطلع بها في الغالب الإدارات الدنيا والوسطى بينما وظائف الإدارة تضطلع بها الإدارة العليا.

عمومية الإدارة :

يرى علماء الإدارة أمثال كونتز أو دوتيل أن المعرفة و الخبرة الإدارية يمكن أن تنتقل من إدارة إلى أخرى ومن منشأة لأخرى فيمكن مثلا تحويل مدير المشتريات إلى مدير المبيعات أو مدير الإنتاج إلى مدير الرقابة النوعية ونقل القائد العسكري من ثكنة إلى أخرى أو إلى موقع إداري مدني ليصبح مديرا للتسويق في شركة للصناعات المدنية وهكذا.

إن مناصري هذه الفكرة ينتمون إلى المدرسة التي تعرف الإدارة بأنها عملية توجيه العنصر البشري فمهمة المدير لا تختلف باختلاف مركزه في الهيكل الإداري باختلاف نوعية المنشأة.

كما أن مناصري هذه الفكرة أولئك الذين يقولون أن الإداري هو قائد بكل معنى الكلمة ومادام الإداري قائدا فان القائد يصلح لكي يكون مديرا لكل المواقف و المستويات فالقائد ممكن أن يكون مديرا. إلا أن المدير ليس بالضرورة أن يكون قائدا.

¹مدحت أبو نصر : الإدارة بالحوافز ، أساليب التحفيز الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 35- 36.

²بشير العلاق: إدارة الحملات الإعلانية، مرجع سبق ذكره، ص ص 33- 34.

إلا أن معارضي هذه الفكرة كثر وجلهم يؤكدون على صعوبة تنفيذ هذه الفكرة على أرض الواقع في عصرنا الراهن الذي يتسم بالتخصص وتقسيم العمل وتراكم الخبرات التخصصية وغيرها، صحيح أن مبادئ الإدارة في جوانب محددة فهم يفضلون التخصص الإداري كوسيلة من وسائل تحقيق أعلى درجات الكفاءة والفعالية.¹

المطلب الثالث: مجالات الإدارة:

لقد أدى تنوع وتضخم المجتمعات التي نعيشها في هذه الأيام إلى توسيع وتعقيد الحياة بكافة جوانبها، وأدى إلى زيادة حجم المؤسسات والمنظمات والمشروعات وتنوعها وتعقيدها، وقد أدى ذلك إلى أن الإدارة أصبحت ضرورة في كل مجالات الحياة وعلى كافة المستويات، من مستوى الفرد إلى مستوى الجماعة، وإلى مستوى المؤسسة أو المنظمة.

وعموماً فإن مجالات الإدارة تقسم بشكل عام إلى نوعين رئيسيين هما²:

أولاً: الإدارة العامة (إدارة القطاع العام): وتهتم بتنفيذ السياسة العامة للدولة عن طريق الأجهزة والدوائر والمؤسسات الحكومية المختلفة.

ثانياً: إدارة الأعمال (إدارة القطاع الخاص): وهي إدارة النشاط الذي تؤديه المشروعات ذات الطابع الاقتصادي والتي تعمل على إشباع حاجات ورغبات المجتمع المادية والمعنوية وتهدف إلى الربح لتلبية حاجاتها ورغباتها أيضاً.

ثالثاً: الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال: ونوجزها في النقاط التالية:

- تهدف الإدارة العامة إلى تقديم الخدمة العامة للجمهور، بينما تهدف إدارة الأعمال إلى تحقيق الأهداف بالدرجة الأولى.
- تطبق الإدارة العامة في مجال المؤسسات والدوائر الحكومية (القطاع العام) بينما تطبق إدارة الأعمال في مؤسسات القطاع الخاص من شركات ومشروعات خاصة.
- تتأثر الإدارة العامة بالسياسة بينما تتأثر إدارة الأعمال بالاقتصاد.
- تعمل الإدارة العامة في ظل التشريع العام وقوانين الخدمة المدنية، بينما تعمل إدارة الأعمال في ظل النظام الداخلي للشركة وقرارات مجلس الإدارة التي غالباً ما تكون أكثر مرونة في القوانين التي تعمل الإدارة العامة في ظلها.
- تعمل الإدارة العامة في ظروف احتكارية غالباً، وتقوم على تنظيم واسع النطاق، والجمهور هو الرقيب عليها، ويعمل الموظف فيها بصفته الرسمية وليس باسمه، بينما تعمل إدارة الأعمال غالباً باسمه وسمعه الشخصية وثقة العاملين.

¹ بشير العلاق: إدارة الحملات الإعلانية، مرجع سبق ذكره، ص 34.

² ربحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2012، ص ص 25 - 26.

- تتأثر قرارات الإدارة العامة بالضغوط السياسية والاجماهيرية، بينما تنتظر إدارة الأعمال إلى الأمور من زاوية اقتصادية وموضوعية صرفة يحكمها العمل والمنطق وبعيدة عن العواطف.
- الإدارة العامة تستهدف المصلحة العامة، فإن العمل الذي تؤديه أجهزتها يقوم على أساس أخلاقية تتماشى مع الذوق العام وفلسفته ومبادئ وقيم المجتمع، وتتسم المعاملات بالعدالة والمساواة، أما إدارة الأعمال فإن الربح هو هدفها النهائي، ولهذا تلتزم بالمثل العليا في الحدود التي تحقق لها أكبر الأرباح، وهي تقدم خدمات تمييزية تعلمًا على مكانة ودخل المستهلك، وقد تشمل الأشخاص غير المهمين من ذوي الدخول المحدودة.
- يعتمد نجاح الإدارة العامة على قدرتها على تقديم الخدمة، بينما يعتمد النجاح في إدارة الأعمال على حجم الأرباح المحققة.
- الهياكل التنظيمية لأجهزة القطاع العام كبيرة ومتشابكة ومعقدة، بينما نجدها مدروسة ومنظمة وغير مضخمة في إدارة الأعمال غالبًا.

المطلب الرابع: الإدارة نظام متكامل:

- إن المكونات الأساسية التي يتميز بها النظام المفتوح هي: المدخلات والأنشطة (العمليات) والمخرجات، لذلك يمكن توضيح الإدارة كنظام متكامل وفتوح في النقاط التالية¹:
1. مدخلات الإدارة كنظام: تمثل المؤسسة بمكوناتها الأساسية قبل ممارسة العملية الإدارية، مدخلات النظام مثل: أهداف، موارد، مسؤوليات، عوامل بيئية... إلخ.
 2. عمليات الإدارة كنظام: وتتمثل في قوة الدفع الأساسية التي تستند عليها المؤسسة وذلك من أنشطة متخصصة ووظائف إدارية واتخاذ القرارات.
 3. مخرجات الإدارة كنظام: وهي الأهداف والأغراض التي تسعى إلى تحقيقها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للمؤسسة مثل: البقاء، النمو، الربح... إلخ.

¹ لبالة سميرة: مرجع سبق ذكره، ص 42.

خلاصة الفصل الأول:

الإدارة عنصر مهم من عناصر الإنتاج تعمل على تحفيز عناصر الإنتاج المادية الأخرى وتنشيطها، فهي تتغلغل في جميع أوجه النشاط الإنساني، ولالإدارة مداخل متعددة يمكن تصنيفها في مدارس مختلفة، نشأت وتطورت خارج الوطن العربي من أهمها: المدرسة الكلاسيكية، المدرسة السلوكية الحديثة. والإدارة هي استخدام لكل الموارد التنظيمية بغرض إنجاز أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، وتعددت تعاريفها، بحيث أنه لا يوجد اتفاق واضح وأكد بين الخبراء والباحثين في مجال الإدارة على تعريف واحد أو شامل أو متفق عليه، إلا أنها تشترك جميعاً في أنها لها علاقة بالجماعة و أن هناك هدف أو أهداف يجب تحقيقها، كما أنها علم وفن معا فالجمع بين المعرفة العلمية والموهبة الشخصية من الأمور الأساسية في تطوير كفاءات الإداريين وزيادة فعاليتهم في اتخاذ أحسن القرارات. ولالإدارة علاقة وطيدة بالعلوم الأخرى فهي علم متعدد المصادر، كما أن للإدارة مجالات عديدة التطبيق فمنها الإدارة العامة التي تهدف إلى تقديم المنفعة للمواطنين ومنها إدارة الأعمال التي تهدف دائماً إلى تحقيق أكبر ربح ممكن، كما أنها نظام متكامل له مدخلاته التي يحصل عليها من المؤسسة والبيئة المحيطة به، ثم يحولها إلى مخرجات ويعيدها إلى البيئة مرة أخرى عن طريق الأنشطة والوظائف الإدارية وأهم شيء اتخاذ أحسن القرارات.

الفصل الثاني

المفاهيم الأساسية لاتخاذ

القرارات الإدارية

تمهيد:

تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية رشيدة رضية، تنطلق من استراتيجية تطوير القرار نحو تطبيق وتقييم النتائج، وهي من العمليات الأساسية الضرورية في حياة الأفراد والجماعة سواء كان على مستوى التنظيمات الصغيرة كالأسرار والتنظيمات الكبيرة كالجهاز الإداري أو السياسي، فعملية صنع القرار تظهر في جميع المنظمات بغض النظر عن نوعها وطبيعتها عسكرية، صناعية، تعليمية، خدماتية...، وليست هناك طريقة مثلى لاتخاذ القرار، فالطريقة المثلى هي التي تناسب الظروف وتحقق الهدف.

إن عملية اتخاذ القرار من أهم مكونات العملية الإدارية عامة ولبها الرئيسي، فالخطأ أو القصور في القرار المتخذ يترتب عليه انهيار كل مترتبات الحدث، وينظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها نشاط مستمر يوظف النظام السلوكي من خلال كل المعلومات المتاحة عن الظروف والأوضاع المحيطة، وقد اتفق معظم الكتاب والمهنيين بالإدارة على أن صنع القرار عملية إدارية يشترك فيها أكبر عدد ممكن من أفراد الجهة أو الجهات ذات العلاقة، وذلك لجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات اللازمة وذات العلاقة بالمشكلة القائمة.

الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية لاتخاذ القرارات الإدارية:

المبحث الأول: عموميات حول القرار الإداري:

يعتبر القرار الإداري جوهر العملية الإدارية، فبدون القرار لا يمكن للوظائف الجوهرية للإدارة أن تأخذ مكانها، كما أن عملية الإدارة بأكملها لا يمكن أن توجد، وعلى هذا فإن عملية اتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الإدارية ويقوم بها كل مدير وتوجد في كل جزء من أجزاء المؤسسة وتتعامل مع كل موضوع محتمل.

المطلب الأول: نظرية القرارات الإدارية: تعريفها وتطورها النظري:

أولاً: تعريف نظرية القرارات الإدارية:

يعتبر (هربرت سميوه) أبرز رواد المدرسة السلوكية وأب نظرية القرارات الإدارية، ويعتبر تحديد السلوك التنظيمي يتوقف على تحديد كيفية اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها أي أن السلوك التنظيمي ما هو إلا محصلة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري داخل المنظمة، فعملية صنع القرارات هي قلب الإدارة وأهم مظهر على الإطلاق في السلوك التنظيمي.¹

ثانياً: التطور النظري لنظرية القرارات الإدارية:

مرت عملية اتخاذ القرارات بصياغات تحليلية، عبر الزمن أفرزت نظريات ومن أهم هذه النظريات نوجزها بالآتي:²

1- النظرية التقليدية للقرار: افترضت هذه النظرية أن القرارات التي يصدرها المدير هي قرارات رشيدة، أي تلك القرارات التي تؤدي إلى تحقيق المصلحة الاقتصادية للمنظمة، لدى المدير المعلومات الكافية/ الكاملة، والبدائل الممكنة لحل المشكلة وتحقيق الهدف.

2- النظرية السلوكية للقرار: لمتخذ القرار أفضليات خاصة به، يتأثر بالعادات والتقاليد، كما أنه يواجه نقص في المعلومات عن الموقف أو الحالة وعن البدائل الممكنة، ونتائج كل بديل، وفي هذا الاتجاه ظهر مفهوم الرشد المحدود، حيث يقوم المدير بالبحث عن الحلول المرضية يكتفي بعدد محدد من البدائل، ولكل منها عدد محدد من النتائج يتوافق مع الرشد المحدود.

3- نظرية القرار غير الرشيد: نفترض أن متخذ القرار غير رشيد في قراراته، اتخذ قرار قبل دراسة البدائل المتاحة، يضع التبريرات التي استند عليها في قراراته، كما يتل القرارات غير الرشيدة لأن تكون غير رشيدة.

¹ علمي لزهري: أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية، مراسلة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص 155.

² خيري كتانه: مدخل إلى إدارة الأعمال: دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص ص 97-98.

4- النظرية الموقفية في القرار: يقوم متخذ القرار بتغيير موقفه تبعاً للمشكلة التي يواجهها ومن أهم العوامل التي يتأثر بها عند اتخاذ القرار ما يلي:

* مشكلة القرار ووضوحها، درجة التعقيد فيها، وضوح الأهداف، القيود المالية و الزمانية.

* بيئة القرار والظروف المحيطة.

* خصوصيات متخذ القرار مثل معرفته، وعيه وإدراكه، قابليته، دوافعه، شخصيته وسلوكه، وهذه مؤثرات تؤثر على القرار ونضجه، حيث تكون عملية اتخاذ القرار حصيلة المقارنة بين رغبة المدير بالقرار الصحيح والكلفة المتمثلة بالوقت والمال والجهد والتأثيرات التي يسببها ذلك القرار.

المطلب الثاني: القرار الإداري: تعريفه، متطلباته وعناصره:

أولاً: تعريف القرار الإداري:

يتضح معنى القرار الإداري من خلال التعريفات التي وضعها علماء الفكر الإداري.

فالقرار عند (تانياوم وزميلاه ويشلر و ماساريك) هو: " الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية"¹

أما (نيجرو) فيعرفه على أنه: " الاختيار الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين "، ويعرفه آخرون بأنه: " اختيار أفضل البدائل المتاحة، بعد القيام بدراسة مستفيضة للنتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المرغوبة"².

ثانياً: متطلبات القرار الإداري:

يتخذ المدير قرار ما لحل مشكلة معينة في حالة توافر المتطلبات التالية:³

- ويعني اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة.
- وجود حاجة في التنظيم بإحداث التغيير لمعالجة المسائل والمشكلات الإدارية القائمة، وكذلك المناخ التنظيمي الملائم لذلك وخاصة من ناحية إقناع الأطراف التي تتأثر بأحداث التغيير داخل المؤسسة وخارجها.
- تحديد درجة التغييرات المطلوب إحداثها والتي غالباً ما تؤثر على مصالح العاملين في المؤسسة وطموحاتهم وتوقعاتهم المستقبلية.
- ضرورة تعريف المشكلة التي تتطلب إحداث التغيير وهذا يتطلب فن ومهارة خاصة في التحليل والمشكلة تكون صعبة أو قيد على الحل.

¹ سليم بطرس جلدة: أساليب اتخاذ القرارات الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 13.

² نفس المرجع، ص 13.

³ بباله سميرة: مرجع سبق ذكره: ص، ص 126-127.

- وجود أكثر من بديل يمكن اختيار البديل الأفضل من بينها، وتمثل البدائل حلولاً للمشكلة موضوع اتخاذ القرار.

ثالثاً: عناصر القرار الإداري:

هناك أربع عناصر لازمة لتكوين فكرة القرار، أي لو تخلف واحد منها لا تكون بصدد قرار بالمعنى الحقيقي للكلمة، وهذه العناصر الأربعة هي: الاختيار، الإدراك، الهدف، تحديد إجراءات التنفيذ.¹

1- الاختيار بين عدة مواقف سلوكية: لمواجهة القرار الواجب اتخاذه، يجب أن يكون القائد أو الرئيس الإداري خيار أو خيارين أكثر من موقف للسلوك، وهو ما يسمى في لغة علم الإدارة (بالبدائل).

وتعد المواقف أو الطرق أو البدائل أمر لازم، لأنه يغير هذا لا يوجد اختيار، وهكذا لو كانت القوانين واللوائح التنظيمية لا تدع أمام القائد الإداري إلا مسلك واحد يجب عليه اتخاذه لحل مشكلة معينة لا تكون أمام القرار.

ولكن يكفي وجود موقفين اثنين فقط أو بديلين لتحقيق فكرة القرار، لأن وجود بديلين يسمح بالاختيار.

2- الإدراك في الاختيار: العنصر الثاني لفكرة القرار، هو أن يكون الاختيار بين البدائل مدركاً وقد يبدو للذهن أم كل اختيار ينطوي على إدراك، غير أن الأمر ليس دائماً على هذا النحو.

والمقصود بالإدراك هو أن تتعقد الإدارة على اختيار أحد البدائل، بعد قدر من الدراسة والتحصيص، وهذا يعني مناقشة كل بديل محتمل، وإبعاد هذا البديل ونتائجه ممكنة، والإدراك ينصب أيضاً على الهدف المراد الوصول إليه بالقرار.

3- وجود أهداف معينة: العنصر الثالث من القرار أن يكون الاختيار المدرك بين البدائل اختيار موجه للوصول إلى هدف معين أو أهداف معينة، ففي منطق فكرة القرار، يجب أن يكون القرار موجهاً لتحقيق غاية معينة مقصودة من اتخاذ القرار، وهذا الشرط أو العنصر يفرق بين القرار وبين النشاطات الإنسانية التي تعد ممارستها هدف من ذاتها.

4- تحديد إجراءات التنفيذ: هذا العنصر الرابع يعني الاختيار، يجب أن يكون مصحوباً بتحديد وسيلة التنفيذ، في اتجاه الهدف أو الأهداف المبتغاة من القرار.

هذا العنصر من شأنه أن يرفض وصف القرار للنشاط الذهني أو النفي الكامل والذي لم يخرج المحيط، وكذلك لمجرد العبارات اللفظية التي يدل مطهرها على العزم، وانعقاد الإدارة لكن ليس لها أي أثر في الواقع العملي، ومثال ذلك أن مسؤول سياسي أو قائد إداري أعلن عن أن مستوى المعيشة يجب أن يرتفع، أو أن الأسعار يجب أن يتوقف ارتفاعها، مثل هذا الإعلان لا يمثل قرار بالمعنى الحقيقي، بل هي مجرد نوايا وليست قرارات.

¹ محمود شحات: المدخل لعلم الإدارة العامة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2010، ص ص 98-100.

المطلب الثالث: أنواع القرارات الإدارية:

إن مسألة تقسيم القرارات لاعتبارات الباحث والمعيار الذي يعتنقه من أجل التوصل إلى أنواع القرارات، وعلى الرغم من هذه التقسيمات نسبية وتشكلية تخضع للتداخل فيما بينها، وأهم هذه التقسيمات ما يلي:¹

1- القرارات التقليدية:

أ- القرارات التنفيذية: وهي القرارات الروتينية التي لا تتطلب جهدا ذهبيا كبيرا وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والإجازات، وكيفية معالجة الشكاوى، وهذا النوع من القرارات يمكن البث فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

ب- القرارات التشكيلية: وتتنصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفضيلا، ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين، وهذا النوع من القرارات يصدر للأمور الروتينية غير الهامة، ويقتصر عادة على الاختيار بين عدد محدود من البدائل.

2- القرارات غير التقليدية:

أ- القرارات الحيوية: هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر متخذ القرار بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى متخذ القرار لإشراك كل من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعا حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

ب- القرارات الإستراتيجية: وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات استراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها، ويعتمد هذا النوع من القرارات أساسا على تطبيق الخطط الموضوعية وتحقيق الأهداف المرسومة، مع الأخذ بعين الاعتبار احتمالات المواقف المختلفة.

3- القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية:

أ- القرارات التنظيمية: هي القرارات التي من حق المدير بحكم السلطة التي يتمتع بها أن يصدر القرارات التنظيمية، ويتمكن عن طريقه تفويض السلطة للآخرين ويؤكد سلطته ومقدرته على إدارة المنظمة، كما تتضمن قواعد وتعليمات عامة وشاملة تلتزم بها الأقسام والشعب لتنظيم وتنسيق أعمال ونشاط أفرادها وتحديد صلاحيتها وطريقة تعاملهم مع الجمهور.

¹ سيد صابر ثعلب: نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص ص 50 - 53.

ب- القرارات الشخصية: وهي قرارات فردية يتخذها المدير بصفته الشخصية العادية وتعكس ميوله وقيمه الذاتية بتخصيصه يوميا لزيادة غيره من أفراد أسرته، كما يمكن أن تشمل هذه القرارات أيضا مجموعة القرارات الإدارية التي تصدر بحق الأشخاص تنفيذا لما تضمنته القرارات التنظيمية، كأن يصدر المكتب المركزي قرارا بقبول الطلبة وفقا لأسس القبول العامة.

4- القرارات الجماعية والقرارات الفردية:

أ- القرارات الجماعية: وهي القرارات الديمقراطية التي تكون ثمرة الجهد والمشاركة الجماعية من قبل المدير وبعض العاملين بعد دراسة مشكلات حيوية تحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي ومثل هذه القرارات تعتبر دعائم هامة في الإدارة العلمية وتؤدي إلى تماسك المنظمة.

ب- القرارات الفردية: وهي القرارات التي ينفرد بها المدير دون أن يشارك المعنيين بموضوع القرار، وتستند هذه القرارات قوتها من الحق القانوني وفقا لتوزيع الصلاحيات و التدرج الهرمي في المنظمة.

5- القرارات الصريحة والقرارات الضمنية:

أ- القرارات الصريحة: القرارات التي يفصح فيها المدير عن رأيه في موقف معين بالموافقة أو عدمها.

ب- القرارات الضمنية: القرارات التي لم يفصح فيها المدير عن رأيه وإنما تستق من قوله الموافقة أو عدمها.

6- القرارات المخططة وغير المخططة:

أ- القرارات المخططة: وهي القرارات التي تصدر بنار على برنامج معين، وفي ظروف اعتيادية تتوافر فيها جميع المعلومات المطلوبة وتكون نتائجها مضمونة ومؤكدة، وتصبح إجراءات روتينية معينة متفق على تنفيذها بالنسبة لكل قرار.

ب- القرارات غير المخططة: هي عكس القرارات المخططة.

7- القرارات المتخصصة:

وتنقسم هذه القرارات إلى أربع مجموعات حسب وظائف المنظمة وهي:

أ- قرارات تتعلق بالإنتاج:

وتختص مثل هذه القرارات بموقع المصنع، وأنواع الآلات و التصميم الداخلي للمصنع، وخزينة الإنتاج، ومصادر الحصول على المواد الخام، وطرق دفع الأجور للعمال.

ب- قرارات تتعلق بالتسويق: وتخص نوع السلعة التي تباع وأوصافها، والكمية المتوقعة بيعها وحصصة المشروع في السوق الكلي، والسعر الذي تباع به السلعة، ووسائل الإعلان والدعاية والترويج، والمبالغ الواجب صرفها في وسائل الإعلان والترويج، وأسس وضع المرتبات والأجور والمكافآت، وقرارات تتعلق بشكل العبوة ونوع الأبحاث المتعلقة في السوق الواجب القيام بها ووسائل النقل والتخزين وخدمات البيع الواجب تقديمها للمستهلكين.

ج- قرارات تتعلق بالإدارة المالية: وتخص حجم رأس المال اللازم، ورأس المال الثابت ورأس المال العامل، وطريقة التمويل والأرباح المطلوب اكتسابها، وكيفية توزيع الأرباح، وعدد ونوع السجلات والدفاتر الحسابية وإمكانية الاندماج في مشاريع أخرى، وكيفية التصفية في حالة حدوثها.

د- قرارات تتعلق بالموارد البشرية: وتخص هذه القرارات مصادر الحصول على الموظفين والعمال وطرق الاختيار وإجراءات التعيين وبرامج تعريف المستخدمين بالمنظمة وكيفية تدريب الموظفين والعمال وأسس تحليل الوظائف وترتيبها وتصنيفها، والتعويضات غير المادية الواجب تقديمها ونوعها وطرق الترقية والإجازات المسموح بها وكيفية معالجة الشكاوى بالاتحادات والنقابات والمؤسسات العلمية.

وتنقسم القرارات الإدارية أيضا طبقا لما يلي:¹

1- تقسيم بحسب درجة أهمية وعموم شمولها: فعلى طرف هذا التقسيم توجد القرارات الإستراتيجية التي تمس مبرر وجودها وكيانها وأهدافها السياسية الرئيسية وعلى الطرف الآخر توجد القرارات الإدارية محددة الأجل والتي تتعلق بالإجراءات وغيرها من المسائل التكتيكية.

2- تقسيم وفق معيار طبيعتها: فهناك قرارات نظامية وقرارات شخصية فعندما يتصرف المدير في إطار دوره كمسؤول رسمي فإنه يتصرف في إطار قواعد النظام الرسمي المعلن والمعروف للجميع، وهذا النوع من القرارات يمكن التفويض فيه للمستويات الإدارية التالية والتي تأخذ قراراتها في حدود أحكام النظام المقرر، أما القرارات الشخصية فإنها القرارات التي يتخذها المدير في إطار تقديره كفرد ومن ثم فهي لصيقة بشخصه وتقديره وقيمه الذاتية، وهذا النوع عادة لا يفوض فيه.

3- تقسيم بحسب درجة إمكان جدولتها: هناك قرارات روتينية متكررة ومن ثم فإنها ليست حالات معينة أو مميزة أو فريدة من نوعها، وهناك القرارات التي لا يمكن جدولتها وفقا لروتين معين لكونها تتميز بأن موضوعاتها ليست متشابهة أو متماثلة، وتلك تستلزم النظر في كل حالة على حدة وفق ظروفها وموضوعها، وتتطلب عملية صنع جديدة يتم بعدها اتخاذ القرار وفق الموقف المعين.

4- تقسيم بحسب محتواها من درجة التأكد: فبالنسبة لبعض القرارات تكون البيانات المؤسسة عليها متاحة ودقيقة وكاملة، والنتائج المتوقعة منها مضمونة ومؤكدة، وبعض القرارات الأخرى يتوافر عنها بيانات اجتماعية ومن ثم فإن نتائجها ليست مؤكدة وتتخذ قراراتها في إطار من المخاطرة، بإمكان الحصول على النتائج المرجوة أو عدم الحصول عليها، على أن مثل هذه القرارات يمكن جدولتها قفي إطار أنسب من الاحتمالات، إن هذا التقسيم في الحقيقة يقسم القرارات يقسم بمدلول نوعية البيانات المتاحة عن الموقف موضوع القرار والذي أصبح يدرس الآن تحت ما يعرف بـ "نظرية القرار" والتي تدور أساسا حول المنطق الرياضي للاختيار تحت ظروف عدم التأكد.

¹ سيد صابر ثعلب: مرجع سبق ذكره: ص ص 53-54.

5- تقسيم بحسب الموضوع محل القرار: فهي تكون قرارات أجندة أي القرارات التي تحدد المشاكل ووضع أولويات لبحثها، وقد تكون قرارات تقصي للإجراءات والأساليب المناسبة للوصول إلى حلول المشاكل المقررة، وقد تكون قرارات تخصيصية كما تكون تنفيذية متعلقة بتحديد من يقوم بماذا ومتى وأين وكيف...، وقد تكون قرارات تقويمية متعلقة بقياس الانجازات المحققة ومقارنتها بالأهداف المتوقعة.

6- تقسيم بحسب درجة التغيير المطلوبة: وتفهمنا لطبيعة الموقف محل القرار والآثار المترتبة عليه، ويمكن تفهم هذا النوع من التقسيم في إطار امتداد بعدين متقاطعين هما: البعد الأفقي: ويبين درجة التأثير التي يحدثها القرار ومن ثم فإنه يقع على امتداده قرارات يتداني ما تحدثه من تغيير إلى درجة جدية، البعد الرأسي: ويبين درجة تفهم طبيعة الموقف موضوع القرار والنتائج المترتبة على اتخاذه، ومن ثم فإنه يقع على امتداد قرارات يتعاضم فهمها لمتابعتها صنع القرار.

المطلب الرابع: نقائص القرارات الإدارية:

في إطار تصنيف أنواع القرارات الإدارية وتحديد خصائصها فقد قام (أنسوف Ansoff) الاقتراح التالي لتصنيف القرارات:¹

1- القرارات الإستراتيجية:

التي تتخذ من قبل الإدارة العليا مثل:

- قرارات اختيار مزيج السلعة، السوق التي تساعد على تعظيم معدل العائد على الاستثمار.
 - قرارات تخصيص الموارد على استخداماتها البديلة أو الخاصة بالفرص المرتبطة بالسلعة والسوق.
 - قرارات التنويع.
 - قرارات اختيار توقيت أزمنة البدء في التوسع غير المتكرر.
- وتتصف هذه القرارات (الإستراتيجية) بأنها متكررة كما أنها تخطى بدرجة عالية من المركزية في اتخاذها.

2- القرارات الإدارية والتنظيمية:

وهي القرارات التي تتصف بالتكرار إذا قورنت بالسابقة، وتصدر عن الإدارة الوسطى، ومن أمثلتها نذكر:

- القرارات الخاصة بإجراءات توزيع الموارد على استخداماتها البديلة.
- القرارات الخاصة بتنظيم الموارد وتملكها وتنميتها.
- القرارات التنظيمية المرتبطة بتدفق المعلومات وتحديد الحريات والصلاحيات المخولة للأفراد (السلطة) وكذلك المسؤولين.
- القرارات الخاصة بخطوات تنفيذ وتدفق الأعمال والأنشطة وتوزيع الخدمات والتسهيلات بين الأقسام أو الوحدات التنظيمية.

¹ سليم بطرس جلد: مرجع سبق ذكره: ص ص 95-96.

3- القرارات التشغيلية:

- تتصف هذه القرارات بدرجة عالية من المركزية وبالتكرار أي أنها مبرمجة، ومن أمثلتها نذكر:
 - توزيع الموارد المتاحة على الأنشطة الوظيفية الرئيسية.
 - جدولة الإنتاج، وجدولة استخدامات وتشغيل الموارد.
 - أساليب الإشراف والرقابة على العمليات.
 - تحديد مستويات التشغيل أي حجم الإنتاج ومستويات التخزين والمخزون.
 - القرارات الخاصة بالتسعيعة وسياسات التنمية والبحوث والتسعيعة...إلخ.
- وتصدر هذه القرارات من مستويات الإشراف وتعني بالقرارات التشغيلية، ولمختلف هذه القرارات خصائص متباينة، ومعرفة هذه الخصائص أمر ضروري وهام لمتخذ القرار.

المبحث الثاني: اتخاذ القرار الإداري:

يفضي معظم مدراء العصر الحديث جل وقتهم في عملية اتخاذ القرار سواء كانوا مدراء للإنتاج أو للعمليات الخدمية أو كانوا مدراء للتسويق أو لشؤون الموظفين أو غيرهم من المدراء المتخصصين، وأيا كان هؤلاء فإن قراراتهم المختلفة هي في النهاية ما يحدد توجه المؤسسة ومستوى تحقيق أهدافها وبالتالي مستقبلها.

المطلب الأول: عملية اتخاذ القرار الإداري: تعريفها، أهميتها، خصائصها.

أولاً: تعريف عملية اتخاذ القرار الإداري:

إن عملية اتخاذ القرارات هي: "الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل اكتساب حصة أكبر من السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج والمبيعات وهذه المعايير عديدة لأن جميع القرارات تتخذ من ذهن القائم بالعملية، بعض هذه المعايير، ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة"¹.

كما تعتبر عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية بشكل عام حيث يصب المدراء جل اهتمامهم عليها ويقصد بعملية اتخاذ القرار بأنها مجموعة الخطوات التي يقوم بها متخذ القرار من أجل الوصول إلى الهدف الذي يسعى من أجله ويرد في هذا الصدد تسميات مختلفة لهذه الخطوات إلا أنها بشكل عام تتمحور حول التسميات التالية:

- تحديد المشكلة التي تتطلب اتخاذ القرار بصدها.
- تحديد الهدف المطلوب تحقيقه أو الوصول إليه.
- جمع البيانات اللازمة عن المشكلة وتطوير البدائل المتوفرة.
- التحليل والمقارنة بين البدائل المتوفرة.

¹ علي ضلاعين: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، مركز يزيد للنشر، الأردن، ط2، 2011، ص ص 187-188.

- تطبيق المعايير اللازمة لاختيار البديل الأفضل.
 - المباشرة بتنفيذ البديل الذي وقع عليه الاختيار (تنفيذ القرار).
 - مراقبة عملية التنفيذ وإجراء عمليات التعديل أو التحويل إذا لزم الأمر ذلك.
- وبالرغم من وجود هذه الخطوات واعتمادها بشكل أو بآخر من قبل المدير إلا أن واقع الحال قد يكشف عن ثغرات معينة في عملية اتخاذ القرارات، بحيث يكون القرار ضعيفا أو خاطئا وقد يؤدي ذلك إلى الغموض في الظروف المحيطة بالقرار أو عدم مصداقية المعلومات التي جمعها بخصوص المشكلة المطلوب اتخاذ القرار بصدها.

ومن الأسباب الأخرى التي قد تؤدي إلى حدوث ثغرات في عملية اتخاذ القرار تعود إلى الفلسفة التي يتبناها متخذ القرار، فهناك من يتبع المدرسة العقلانية الكمية وما يوافق ذلك من صعوبات تتعلق بالتعامل مع النماذج الرياضية وخاصة عندما يتعلق الأمر بالتعبير عن مشاعر وطموح العاملين ومن المعروف أن النموذج الرياضي الكمي عقيم لا يستوعب هذه العوامل ولا يأخذها بنظر الاعتبار، وهناك من يتبع المدرسة السلوكية الإنسانية الذي لا يستطيع بشكل أو بآخر التعامل مع المؤشرات الرقمية والتفسيرات الكمية للكثير من ظواهر ونتائج القرار، وسواء كان متخذ القرار يتبنى ويعتمد المنهج الكمي أو المنهج السلوكي فإنه في النهاية سوف يتخذ القرار الملائم.¹

كما تعرف كذلك عملية اتخاذ القرار الإداري بأنها المرحلة النهائية في عملية صنع القرار، بمعنى أن عملية صنع القرار تحتوي عملية اتخاذ القرار وليس العكس، والواقع أن كثير من علماء الإدارة لم يفرقوا بين المفهومين، على اعتبار أن اتخاذ القرار هو مرحلة من مراحل صنع القرار، وعليه فإنه سيدرس بالضرورة من خلال دراسة مراحل عملية صنع القرار.²

إن عملية اتخاذ القرار الإداري هي العملية التي تحدد طريقة الاستخدام الأفضل في ظل مجموعة الظروف المعينة، وهي تمثل من بين مجموعة من الاختيارات، ما يشعر المدير أنها أفضل هدف لبلوغه أو أحسن عمل للقيام به في الحالات المعينة كما يراها.³

ثانيا: عملية اتخاذ القرار الإداري:

تبرز أهمية اتخاذ القرارات في إدارة الأعمال في العصر الحديث بكل ما فيه من تغيرات سريعة أثرت على كل المنشآت القائمة بما فيها البنوك في ظل الثورة التكنولوجية، حيث غيرت تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير طبيعة الممارسات الإدارية من خلال تأثيرها على عملية اتخاذ القرار، إذ أن القدرة التي أتاحتها هذه التكنولوجيا في مختلف جوانب جمع المعلومة وتحليلها وتقييمها وإيصالها ساهمت بشكل كبير في تحسين الأدوار الإدارية التي يلعبها المدراء سواء المتعلقة بالقرارات أو العلاقات بين الأفراد.

¹ مؤيد الفضل: الأساليب الكمية في الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط عربية، 2004، ص ص 26-27.

² أمين ساعاتي: أصول علم الإدارة العامة، تطبيقات ودراسة على المملكة العربية السعودية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008، ص 155.

³ بوشنافة أحمد: أساليب التحليل الكمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، حالة إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، المركز الجامعي بشار، المنعقد في 23/22 أبريل 2003، ص 128.

وإذا كانت مجالات العمل والتجارة قد شهدت في السنوات الأخيرة تغيرات واسعة ملحوظة في أساليب العمل وطرق الإنتاج وأداء الخدمات وغيرها، فهذا دليل آخر على أهمية القرارات التي اتخذت للاستفادة من كل التطورات التي أحدثتها الثورة التكنولوجية والتي أثرت بشكل كبير ومباشر في نظم المعلومات التي تعتبر من أسس اتخاذ القرارات الصحيحة، وتعتبر عملية اتخاذ القرار محور العملية الإدارية لأنها ترتبط أساسا بكل ما يدخل ضمن مكونات العملية الإدارية نفسها، وأصبح مقدار النجاح الذي يمكن أن تحققه أية منشأة رهن بقدرة وكفاءة الإدارة على ممارسة عملية اتخاذ القرارات بنجاح.¹

ثالثا: خصائص عملية اتخاذ القرار الإداري:

هناك عدة خصائص تتمثل فيما يلي:²

- صعوبة تحديد وتعريف المشكلة تحديدا واضحا دقيقا بسبب تعدد وتنوع الأغراض الظاهرة وتشابكها.
- احتمال عدم الدقة والوضوح في تعريف الأهداف المستخدمة كأساس لوضع معايير تقييم القرار الرشيد، وتمييزه عن القرار غير الرشيد.
- صعوبة التمييز بين الوسائل والغايات في كثير من الأحيان وكذلك تعريفها من الحالات، الأمر الذي يجعل معايير تقييم القرار الرشيد غير واضحة.
- وجود درجات مختلفة من عدم التأكد غير الممكن حسابها أو استيعابها تختلف باختلاف البدائل والظروف المحيطة بكل منها.
- وجود نقص في المعلومات دائما، يؤدي إلى عدم الدقة في عمليتي التحليل والاختيار، ومن ثمة عدم دقة حساب النتائج والآثار المتوقعة والمرتبة عن القرار في المستقبل.
- الآثار السلبية للعامل الزمني على مستوى الرشد في القرار ويمكن تتبع هذا الأثر من ثلاثة جوانب:
 - * دائما ما تكون هناك مشكلة عدم وجود وقت كاف لإنجاز عملية التحليل بطريقة رشيدة رشدا كاملا.
 - * دائما هناك الأثر الزمني للقرارات السابقة على القرار الحالي.
 - * قد تشكل السرعة التي تتطلب بعض القرارات ضغطا غير مبرر يحيد به عن الرشد الكامل.
- صعوبة الاتفاق على الأهداف والبدائل في عملية اتخاذ القرارات الجماعية.
- المعلومات.
- قلق الإدارة على عنصر التكلفة يجعلها تتردد في طلب المعلومات الضرورية وإنفاق الوقت والجهد مضمونها وقيمتها.
- الخوف من اتخاذ القرارات التي تتعارض مع الاتجاهات السياسية ذات التأثير حتى ولو كان هذا على حساب الرشد الإداري.

¹ دميري أميرة: أثر نظم المعلومات الحديثة على عملية اتخاذ القرار المالي، دراسة حالة، وكالة بنك الجزائر ومجمع بنك الفلاحة والتنمية الريفية - ميله - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ميله، 2012/2013، ص 57.

² علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص ص 187 - 188.

المطلب الثاني: خطوات عملية اتخاذ القرار الإداري ومشاركة العمال في اتخاذه:

أولاً خطوات عملية اتخاذ القرار الإداري:

تتضمن عملية اتخاذ القرار الإداري الخطوات التالية¹:

1- جمع المعلومات وتحديد المشكلة:

تتطلب هذه المرحلة التي تعتبر أساسية، جمع المعلومات بشكل كاف عن المشكلة المراد حلها وتحديد طبيعتها، أي تحديدها بشكل واضح ومختصر وعادة ما تكون المشكلة غير مطروحة بشكل ظاهر للعيان، بل يجب على متخذ القرار أن يبحث عنها ويحدد معالمها وعناصرها فهناك من المشاكل ما يعمل على تضليل متخذ القرار، فقد يعتقد للوهلة الأولى أن المشكلة هي مشكلة تخفيض التكاليف، وتبدأ المؤسسة في تنفيذ برنامج لتخفيض التكاليف لكن يتضح الأمر فيما بعد أن المشكلة الحقيقية هي مشكلة مثلاً ضعف التخطيط للمبيعات، لذلك فمتخذ القرار البارع هو من لا تضلله المشاكل الثانوية من المشكلة الجوهرية التي يتم بها الحصول على الحل وتتطلب هذه المرحلة إضافة إلى ما سبق:

* تحديد المتغيرات الممكن التحكم بها.

* تحديد المتغيرات غير الممكن التحكم بها.

* تحديد القيود التي يجب مراعاتها.

2- تحليل المشكلة:

يقتضي تحليل المشكلة وتصنيفها تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لحلها ومصادرها، يعني تصنيف المشكلة، وتحديد طبيعتها وحجمها ومدى تعقدها ونوعية الحل الأمثل المطلوب لمواجهتها وعملية التصنيف والتبويب، تساعد في تحديد ومعرفة من الذي سيقوم باتخاذ القرار، والأفراد الذين يجب أن يبلغوا بصور القرار ومحتواه، والأفراد الذين سوف ينفذون القرار، ويتم تصنيفه حسب أربعة أسس هي:²

أ- مستقبل القرار وهي الفترة الزمنية التي ينبغي على المؤسسة الالتزام بها للقيام بالعمل المتعلق بالقرار.

ب- تأثير القرار على الأنشطة والوظائف والمجالات الأخرى.

ج- العناصر النوعية التي يتضمنها القرار.

د- مدى تكرار القرار بمعنى ما إذا كان هذا القرار استثنائياً أو من القرارات الدورية.

يعتمد اتخاذ القرار الفعال على قدرة متخذ القرار في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن البدائل المتاحة من مصادرها المختلفة، وعلى متخذ القرار أن ينتقي المعلومات والحقائق ذات العلاقة بالمشكلة ويستبعد غيرها من المعلومات، وعليه أن يتأكد من صحة المعلومات، وأن تكون هذه المعلومات كافية ودقيقة ومختصرة ومحايدة وشاملة، وأن يتم الحصول عليها في الوقت المناسب، وأن

¹ عبد الحق جنان: مساهمة لتحسين فعالية اتخاذ القرارات في تخطيط المشاريع والرقابة عليها، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ميلة، 2004/2005، ص 68.

² علمي لزهري: مرجع سبق ذكره، ص ص 172 - 173.

لا تكون تكلفة الحصول عليها من جهد ومال ووقت تفوق المكاسب التي سوف يحققها القرار نفسه، بالإضافة للمعلومات فإن آراء المتخصصون والمستشارون تساعد متخذ القرار على تبين المشكلة.

3- تأسيس معايير وأهداف القرار:

أي على متخذ القرار أن يكون محيطا بالأهداف، أو النتائج المرجوة من قراره، هذه الأهداف عادة ترتبط بالأهداف الرئيسية للمؤسسة، كما تتطلب هذه المرحلة التحديد الواضح للمعايير المستخدمة لتحقيق ذلك، وأن تكون الأهداف قابلة للقياس.¹

4- تحديد البدائل:

يتطلب اتخاذ القرار بدائل عدة للاختيار والمفاضلة بينها فوجود بعض من الخيارات يعد شرطاً لاتخاذ القرار الفعال، ففي الحقيقة إذا لم يتوفر على الأقل خيارين فليست هناك حاجة لعملية اتخاذ القرار، كما أن تعدد البدائل قد يطرح مشكلاً هاماً، وفي بعض الأحيان قد لا تطرح عملية الاختيار بين هذه البدائل (المفاضلة بينها) مشكلاً جوهرياً، فمثلاً قد تقوم المؤسسة بنشر إعلان عن آلة معينة تلزمها، فنتهاطل عليها عروض البيع لأنواع جديدة وبأسعار مناسبة لدرجة أن عملية الاختيار تكون سهلة.

لكن في الغالب تحديد البدائل الجيدة وخاصة المثلى يعد أمراً صعباً، فهي عملية تتطلب قدراً من الإبداع، التفكير والمناقشة، ويعد استعمال التفكير الجماعي من بين العوامل المساعدة على تفعيل عملية اتخاذ القرار خاصة إذا تعلق الأمر بعدة بدائل متنوعة وفي نفس الوقت متشابهة.

ويقصد بالإبداع في هذه الحالة قدرة متخذ القرار على اكتشاف طرق جديدة لصنع البدائل وتمييزها، واكتشاف ما تنطوي عليه من نتائج، أما التفكير الجماعي فيقصد به اشتراك أكبر عدد ممكن من الأطراف ذات العلاقة بالقرار، خصوصاً وأن هذا الأمر سيقدم القبول العام في الأخير بالنسبة للقرار المشترك.

5- تقييم كل بديل:

الخطوة التي تلي تحديد البدائل هي القيام بتقييم كل بديل، أي العمل على كشف مزايا وعيوب كل بديل، وهذه الخطوة تتطلب عملية تنبؤ فعالة بالنتائج المترتبة عن كل بديل، هذه النتائج لا بد أن تكون متوافقة مع الهدف السابق من وراء عملية اتخاذ القرار ككل لكن الكثير من الحالات تجعل من نتائج البدائل غير مرتبطة بالهدف الأصلي، وعليه فعملية التقييم ستكون صعبة لذلك يجب الاقتصار على العوامل الأساسية الإستراتيجية في حل كل بديل، مع تركيز عملية التنبؤ عليها.

6- اختيار أفضل حل:

بعد القيام بتحديد المشكلة، تحليلها، تحديد الحلول البديلة وتقييمها فإن متخذ القرار يكون في وضع يمكنه من محاولة تحديد الحل الأفضل، ولكي يتمكن من ذلك فسوف يعتمد على ثلاثة معايير أساسية هي:²

¹ عبد الحق جنان: مرجع سبق ذكره، ص 69.

² نفس المرجع، ص ص 70 - 71.

أ- تقييم المخاطر: حيث على متخذ القرار أن يقيم مخاطر كل بديل مقابل مكاسبه المتوقعة.
ب- توفير الجهد: وهو مقارنة النتائج المتوقعة بالجهد المبذول في تحقيقها، فكلما كان الجهد المبذول قليلا والنتائج الجيدة كبيرة، كلما كان البديل المختار أفضل.

ج- قيود الموارد المتاحة: ويتعلق الأمر بإمكانية تطبيق الحلول ومراعاة قدرات المؤسسة، ومن بين أهم الموارد المتاحة الواجب مراعاتها بالحسبان كأولوية هي الموارد البشرية ويقصد بها الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ القرار وطاقاتهم، استعداداتهم الاجتماعية، مهاراتهم، معارفهم، فهمهم وصلاحياتهم هي التي تحدد ما يمكن القيام به، وما لا يمكنهم فعله، ومن ثم لا يمكن إطلاق اختيار بديل، نظرا لأن الموارد البشرية اللازمة لتنفيذه غير متوفرة في المكان المناسب، ويمكن القول تقريبا نفس الشيء بالنسبة لمختلف الموارد الأخرى.

ثانيا: مشاركة العمال في اتخاذ القرار الإداري:

إن المشاركة العمالية ليس من السهل إدراك حقيقتها لأنها ذات أبعاد متشعبة وهي عملية تفاعل الأفراد فيما بينهم مع جماعات العمل داخل المؤسسة (المنظمة)، وذلك ببذل الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة ومشاركة الأفراد تؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحسن الاتجاهات والعلاقات بشكل ينعكس على الإنتاجية. فما هو إذن المفهوم للمشاركة العمالية؟ وما هي الأهداف التي تتحقق من خلالها؟

1- مفهوم المشاركة العمالية:

إن مفهوم المشاركة العمالية مرتبط بعدة مفاهيم أخرى مثل الديمقراطية الصناعية، الإدارة المشتركة، التسيير بالمشاركة، ولقد ازدادت أهمية المشاركة العمالية في التسيير نتيجة للتطور الصناعي الذي حدث في أوروبا حيث ازدادت مكانة العمال وتوسع دورهم في المجال العمالي والصناعي، فلم يعد العامل مجرد آلة أو أدوات تدير الإنتاج وتنفذ الأعمال وتطبق القرارات التي تفرض عليهم، دون أن يكون لهم أدنى حق في المشاركة بجميع أنواعها في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، لذا فإن مفهوم المشاركة أصبح ذا أهمية كبيرة تكتسي طابعا ديناميكيا متجددا ومرنا لا يقتصر على تنفيذ أو تطبيق الأوامر إنما نقصد هنا المشاركة هو مدى مشاركة العمال في عمليتي التسيير، اتخاذ القرار والرقابة أي حمل ولو جزء من أعباء المسؤولية.¹

¹ ربح كميلا، قري دليلة: المشاركة العمالية في اتخاذ القرار، دراسة حالة، الصندوق الوطني للسكن، بسكرة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، 2006/2005، ص 5.

2- أهداف المشاركة العمالية:

تستطيع المشاركة في اتخاذ القرار تحقيق عدة أهداف منها:¹

أ- أهداف ذات طبيعة اقتصادية:

- يحفز أسلوب مشاركة العمال في الإنتاج.
 - يحسن من فعالية المؤسسة.
 - يضمن تقدم وتطور المؤسسة، تشجيع عمالها على الإبداع.
 - يخلق مصادر جديدة للتمويل.
 - يقلص من حدة الصراعات.
- ونجد أن المشاركة تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة للأوامر وتعليمات الإدارة بل هم يمارسون دورا إيجابيا فيما يتعلق بنظم العمل وإجراءاته. إن استخدام المشاركة كأسلوب في اتخاذ القرارات الإدارية يمثل عنصرا هاما و أساسيا تركز عليه العلاقات الإنسانية، بل ويساعد على تنميتها وتحقيق الشعور بالانتماء كما أن أهداف المنظمة تكون أكثر وضوحا وتحديدا، لأنهم شاركوا في وضعها، و يتوقف نجاح المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية على عاملين هما:

- رغبة العاملين في تحمل مسؤولية المشاركة، وتوافر المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة.
- إيمان الإدارة بأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية أمرا واقعا، وحقيقة ملموسة من خلال احترامها وتقبل ما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات و سياسات.

ب- أهداف ذات طبيعة اجتماعية: وتتمثل في:

- جعل محيط العمل أكثر إنسانية.
 - تحسين عنصر الرضا في العمل.
 - حث العامل على تحقيق ذاته من خلال الدور الذي يقوم به في العمل.
 - تنمية الإحساس بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة.
 - التقليل من الصراعات الداخلية في العمل.
- تهدف المشاركة العمالية إلى محاولة الحصول على تعاون العمال مع الإدارة عن طريق التقليل من (المشاركة) الشعور بالاعتراف الاجتماعي وزيادة درجة الولاء، كما تهدف المشاركة إلى التقليل من حدة الصراعات داخل المؤسسة وتعطي للعام الشعور بالانتماء واندماجه فيها.

¹ رحيم كميلة، قري دليلية: نفس المرجع السابق، ص 816.

المطلب الثالث: علاقة اتخاذ القرار الإداري بالوظائف الإدارية:

إن عملية اتخاذ القرار تتوسط الوظائف الإدارية الأربعة: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، فمتخذ القرار (المدير) لا يمكنه تجنب عملية اتخاذ القرار الملازمة للوظائف الإدارية. ويمكن عرض هذه الوظائف بالتفصيل فيما يلي:¹

1- علاقة اتخاذ القرار بالتخطيط:

التخطيط عمل أساسي من أعمال المديرين ويسير طبقا لقواعد معينة خاصة وأن الخطوات التي يتم بها التخطيط تمر بكثير من القرارات التي تتعلق بالأهداف، والإستراتيجيات، والسياسات، والإجراءات في القواعد، وأخيرا بأسلوب التنفيذ المطلوب في الخطط الموضوعة، وتمتد القرارات حتى تصل إلى إتمام هذا التنفيذ من خلال المتابعة المستمرة للخطط.

وعندما يكون أمام المخططين العديد من البدائل من الخطط التي يمكن أن تستخدم وتحقق الأهداف المرغوبة، عليهم أن يختاروا بين هذه البدائل والتوصل إلى أفضلها، وبالتالي تصدر قراراتهم متماثلة مع هذه الأفضلية.

حتى عندما تقف خطة من الخطط لسبب أو لآخر، فليس أمام الإدارة إلا أن تبحث عن الخطة البديلة الأكثر قربا للموقف المستجد، وهذا في حد ذاته يتطلب القرار السليم، وفي مجال التخطيط الإستراتيجي نجد الكثير من المواقف التي تتطلب من متخذ القرار الاستراتيجي الحكمة والروية والاعتزان.

2- علاقة اتخاذ القرار بالتنظيم:

ترتبط عملية اتخاذ القرارات بالتنظيم من زوايا متعددة، مثل تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات للعاملين، وتحديد القواعد والإجراءات التفضيلية التي تحكم سير العمل، وأخيرا نقل عملية اتخاذ القرار إلى جميع أجزاء التنظيم أو الهيكل التنظيمي من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى، أو أعلى المستوى الأفقي.

وتختلف طبيعة عملية اتخاذ القرارات طبقا لاختلاف طبيعة الأنشطة التنظيمية ودرجة اللامركزية أو اللامركزية المطبقة بالمنشأة.

وفي منشآت الأعمال تختلف القرارات طبقا لاختلاف نظرة الإدارة ما بين الكلاسيكية أو السلوكية أو الموقفية، فالنظرة الأولى ترتكز على معايير معينة كأساس للرشد في القرارات بينما الثانية تهتم بالعوامل والمتغيرات السلوكية النابعة من البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، أما الثالثة فتركيزها على الموقف ومتطلبات هذا الموقف والشروط الصحيحة للتعامل مع حقائقه.

كما أن وجود التنظيمات غير الرسمية داخل التنظيم الرسمي يؤثر في عملية اتخاذ القرارات من خلال الدور الهام الذي يمكن أن تقوم به هذه التنظيمات وقياداتها غير الرسمية في التأثير على عملية اتخاذ

¹ أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة، الاتصالات، المعلومات، القرارات، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص ص 227/

القرارات التي تقوم بها القيادات الرسمية، ولعل ما يوضح هذه العلاقة بين اتخاذ القرارات والتنظيم ما أشار إليه بعض كتاب الإدارة عن وجود علاقة وثيقة بين عملية اتخاذ القرارات وإحداث التطوير التنظيمي في منشأة الأعمال.

ويبرر هؤلاء فكرة هذه العلاقة الوثيقة بالربط بين كفاءة التنظيم وقدرته على مواجهة المشاكل المختلفة، والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية في سبيل الوصول إلى أهداف المنشأة والعاملين فيها، بأنه لا يمكن الفصل بين البيئة والمنشأة وكل منهما يتأثر بالآخر، مما يستتبع أن تتخذ الإدارة قرارات تتفق مع ما يحدث في هذه البيئة يكون لها الأثر على التنظيم.

3- علاقة اتخاذ القرارات بالتوجيه:

والتوجيه كما هو معروف في مجال إدارة الأعمال بأنه الاهتمام بالعاملين والسلوك البشري في أماكن العمل، ومحاولة السيطرة على سلوكيات الأفراد وترغيبهم في الانضمام في العمل، وفي زيادة كفاءاتهم الإنتاجية، وذلك عن طريق تحفيزهم، ومنحهم الفرص لإثبات قدراتهم وكفائتهم في العمل. وإذا كانت الدراسات التي أجريت على الكثير من الأفراد أثناء أدائهم العمل، وتحت الظروف المادية المحيطة بهم أثبتت أن الاهتمام بالفرد، وبالمناخ الذي يعمل فيه، وتوجيهه نحو الأهداف، وتصحيح انحرافاته أو الأخطاء التي يقع فيها يضع الإدارة في مواقف عديدة تستدعي أن تتخذ القرارات الملائمة التي تتفق مع المفاهيم الحديثة في العلوم السلوكية.

كما نلاحظ أن القرارات التي تتخذها الإدارة لها تأثير مباشر على درجة الرضا عن العمل، فهناك البعض منها الذي يعطي انعكاسا ايجابيا، والبعض الآخر يعطي انعكاسا سلبيا، وهذا يفرض على المديرين أن يدركوا الانعكاسات النفسية التي ستركها قراراتهم على الأفراد، ولاسيما تلك القرارات التي لها أثر مباشر على الفرد، وعلى دخله، أو على مستقبله في المنشأة.

4- علاقة اتخاذ القرارات بالرقابة:

ومن الواضح أن القرارات تحتل جزءا حيويا من ممارسات المديرين، ونظرا لأن طبيعة عمل المدير أن يراقب عمل مساعديه ومروسيه، ويتأكد من تطبيقهم لتعليماته وأوامره في العمل، وقد يحدث أن يكتشف - هو أو الوحدة التنظيمية المكلفة بإجراء الرقابة- وجود انحرافات معينة عن الأداء أو عن النظام أو عن الخطة الموضوعة للمنشأة، ويلزم أن تكون هناك إجراءات تصحيحية، ولا يمكن عمل هذه الإجراءات بدون قرارات من الجهة التي لها حق الرقابة حتى تكون ملزمة، وحتى تكون التصحيحات نفسها متماشية مع متطلبات الأداء والخطط الموضوعة.

وبناء عليه فيمكن القول بأن القرارات في مجال الرقابة ونظمها شيء متكرر و مستمر في أداء المديرين، ولا يمكن الفصل بين القرارات والرقابة، باعتبارها الجزء الأخير من المكونات العملية الإدارية.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار الإداري:

هناك عدة عوامل تؤثر في عملية اتخاذ القرار الإداري نذكر منها ما يلي:¹

1- أهداف المنظمة:

مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ لابد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار، فأهداف المنظمة أو الهيئة مثلاً هو محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها، لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار انسب الوسائل التي يبدو أنها تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الإستراتيجية.

2- الثقافة السائدة في المجتمع:

تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع، ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

3- الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة:

لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجمه من وسيلة أو بديل على بديل. وفي رأي (سيمون) أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبله هناك تفصيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى أخلاقي بالإضافة إلى محتواها الواقعي.

4- العوامل السلوكية:

يمكن تحديد الإطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاثة جوانب هي:

- الجانب الأول: ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ قراره.

- الجانب الثاني: ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث يعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه الشخص إلى اختيار القرار من بين البدائل التي أمامه، ومن ثم كان اتخاذ له.

- الجانب الثالث: دور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد من خلال:

* تحديد الأهداف له.

* إتاحة الفرص للممارسة الإدارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم.

* مده بالمعلومات والبيانات والبدائل.

¹مصعب اسماعيل طبش: دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في غزة، رسالة للحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص ص 63-64.

* إسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة.

المبحث الثالث: المعلومات ودورها في عملية اتخاذ القرار الإداري:

تعتبر المعلومات أهم عنصر في عملية اتخاذ القرار الإداري، إذ تشكل الأساس الذي تبنى عليه القرارات داخل المؤسسة، بحيث لا يمكن اتخاذ قرار ما دون توفر معلومات.

المطلب الأول: مفاهيم أولية حول المعلومات:

1- نظام المعلومات الإداري:

يحتاج المدراء في عملية اتخاذهم للقرارات إلى بيانات ومعلومات داخلية وخارجية تتعلق بأداء المؤسسة.

- إن توضيح فكرة أنظمة المعلومات الإدارية يستدعي توضيح لمفهومي البيانات والمعلومات.

- يقصد بالبيانات كل المعطيات عبر المنظمة كالنتائج الإحصائية ونتائج الاستطلاعات والتنبؤات المجمعة من المصادر المختلفة داخلية كانت أم خارجية، ويقصد بالمعلومات البيانات بعد معالجتها وتجهيزها لتكون مناسبة لخدمة أغراض قرار المدير، فالبيانات هي معلومات غير معرفة والمعلومات هي بيانات بعد تعريفها، أما النظام فهو مجموعة من الأجزاء المرتبطة ببعضها والتي تعمل في مجموعها كوحدة واحدة بهدف خدمة غرض أو أغراض محددة.

ونظام المعلومات الإداري هو عبارة عن مجموعة الأجزاء المختلفة كالمعدات الحاسوبية، والبرمجيات والمؤسسة والموظفين والمعلومات التي تعمل سوية في تناغم تام داخل الإطار المؤسسي لخدمة أغراض النشاط أو اتخاذ القرار ويقوم نظام المعلومات بتجميع وتنظيم وتخزين واختزال البيانات والمعلومات وتبويبها وترتيبها وتلخيصها وإصدار التقارير الداخلية والخارجية اليومية والأسبوعية والسنوية حسب الطلب، ويعمل كل مستوى إداري في تكوين الهرم الإداري للمعلومات ابتداء من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا التشغيلية، وبالتالي يكون هرم المعلومات لأغراض الإدارة.¹

2- مفهوم نظم المعلومات:

يمكن فهم نظام المعلومات من خلال تفكيك هذا المصطلح إلى عنصرين أساسيين هما:

النظام بالمفرد أو النظم بالجمع Systems والمعلومات Informations ولعل هذه المحاولة في تفكيك المصطلح إلى مكوناته وعناصره هي الأفضل أو الأنسب في وضع مفهوم نظم المعلومات ضمن سياقه الصحيح ومفهومه العلمي والعملية الدقيق.

نقول أن العنصر الأول: في المفهوم يسير إلى مصطلح النظام الذي يعبر عن علاقة تكوينية قوية بين حقل نظم المعلومات ونظرية النظم العامة General Systems Théorie وتطبيقاتها في الإدارة وهذا الموضوع سوف يتم تناوله بصورة مفصلة لكن في هذا السياق نرى من الضروري تقديم تعريف

¹ سعد غالب ياسين: أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص

مختصر وموجز للنظام الذي جرى الاتفاق على وصفه بأنه الكل المكون من أجزاء، عناصر وأهداف جوهرية ومشاركة أما عنصر المعلومات فهو يشير كما هو معروف إلى نتائج عملية معالجة البيانات، فالمعلومات هي نتائج معالجة البيانات حاسوبيا أو يدويا أو بالوسيلتين معا وينتج عن عملية معالجة البيانات قيمة مضافة تتصف باتساق المعنى والدقة وجودة المعطيات التي تقود المستفيد إلى فهم الظاهرة أو المشكلة بمعنى آخر إذا كانت البيانات Data هي المعطيات البكر، الأرقام، الأصوات والصور المرتبطة بالواقع وذلك باعتبارها المادة الخام التي تسجل الأحداث والوقائع اليومية بصورة تفصيلية، فإن المعلومات هي القيمة الجديدة الناتجة عن معالجة المادة الخام الأنفة الذكر والتي ترتبط بسياق واضح وبمستوى عال من الدقة والموثوقية وكما يقول عالم الإدارة الألمع Peter Drucker إن المعلومات هي البيانات الجديدة التي ترتبط ضمنا بسياق وهدف أو هي بتعبير Bateson ذلك التمييز الذي يصنع تمايزا ويعطي للمستفيد فهما وإدراكا.

وبالنتيجة يمكن تقديم فهم موجز وبسيط لنظم المعلومات من خلال إعادة تركيب المصطلح عن طريق تشكيل العلاقة البنوية بين عناصره الأساسية وهنا لابد من الإشارة قبل تقديم هذا التعريف إلى أننا إذا اعتمدنا على منهج النفي، نقول أن نظم المعلومات ليست حصيلة الجمع الجبري للنظام والمعلومات، ليست تحصيليا لحاصل وهي بالتأكيد ليست ثاني اثنين (النظام والمعلومات) وإنما هي التكوين المتفاعل بين مكونات جوهرية للنظم والمعلومات أو بتعبير آخر نظام المعلومات هو أي توليفة، (أو تركيبية) منظمة من الأفراد، عتاد الحاسوب، البرامج، شبكات الاتصالات وموارد البيانات التي يتم جمعها ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات وبالتالي توزيعها إلى المستخدمين في المنظمة.

إن عنصر النظم في مصطلح نظم المعلومات يشير إلى نظم عتاد الحاسوب، نظم البرامج، نظم وتكنولوجيا شبكات الاتصالات وقبل ذلك يتضمن عنصر "النظم" الموارد الإنسانية من عمال أو صانعي المعرفة، الذين يشكلون القلب النابض بالحياة في كل نظام للمعلومات بمعنى آخر تشكل نظم المعلومات التوليفة المنظمة والمتكاملة.

المعرفة: يمكن تعريف المعرفة ببساطة بأنها القدرة على تبرير معتقدات الشخص، فالفرد القادر على تبرير ما يؤمن به يعطي مؤشرا على امتلاكه للمعرفة، والمعرفة مختلفة عن البيانات والمعلومات فالمعرفة تمثل على أعلى مستوى في الهرم الذي يبدأ بالبيانات ثم المعلومات في قمة الهرم، حيث تكون المعرفة عميقة غنية وأعلى قيمة من البيانات والمعلومات.

يشير مفهوم المعرفة إلى حصيلة الاندماج بين المعلومات والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم لأن المعلومات وسيلة لاكتساب المعرفة وسائل عديدة كالحس والتخمين والممارسة الفعلية والحكم بالسلفية، وتستخدم كلمة المعرفة عادة لتعني بأننا نمتلك معلومات قادرين على التعبير عنها، ومع ذلك وهناك حالات تمتلك فيها المعلومات ولكن لا نعبر عنها، نفتح المعرفة أعلى الهرم وتتمثل الطريقة الوحيدة لإدارة المعرفة بنجاح في فهم كيفية تغذية المعرفة وتنظيمها ونشرها ضمن المؤسسة وخارجها.

تحتاج عملية المعرفة إلى البحث في أوسع شبكة ممكنة بحثاً عن مصادر المعطيات التي توفر المادة الأولية لاكتساب المعرفة، أما تنظيم المعرفة فهو عبر إنشاء مستويات للمعلومات تجمع أو تصنف المعطيات وتضعها في صيغة مناسبة لاكتساب المعرفة ويعتمد اكتساب المعرفة وتركيبها ونشرها على استخدام أدوات تكنولوجية خاصة، وعلى تنقيب في مستودعات المعلومات بحثاً عن المعرفة، يهدف اتخاذ قرار ما وتنقل النتائج إلى الأشخاص أو إلى النظم القادرة على تفعيل هذه القرارات. من هنا نجد أن المعرفة لها إدارة تهتم بتفعيل ما يعرفه الأفراد أصلاً كما تعني بالتحسين والتطوير وإغناء ما يمتلكه الأفراد من معرفة. هذا وتعرف إدارة المعرفة بأنها عملية تعني باكتشاف وتكوين وخزن واستعادة وتوزيع واستخدام المعلومات سواء كانت ضمنية أو صريحة وسيتم مناقشة إدارة المعرفة فيما يلي:

3- إدارة المعرفة: رغم تزايد الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة إلا أنه لا يوجد تعريف محدد لها وتوصف بأنها تلك العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيراً تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم والتخطيط الاستراتيجي، وترتبط إدارة المعرفة بالعملية التي تقوم المؤسسات من خلالها بإيجاد قيمة جديدة من عناصرها الفكرية من أجل التوصل لأفضل الممارسات، هناك العديد من التعريفات التي تطرقت لمفهوم إدارة المعرفة منها:

إدارة المعرفة يمكن تعريفها ببساطة بأنها العمل اللازم للحصول على أفضل العائدات من مصادر المعرفة فإدارة المعرفة بشكل عام ترتكز على تنظيم المعرفة وجعلها في متناول المستخدمين عند الحاجة إليها في الوقت والمكان المناسبين كما تعرف المعرفة بأنها عبارة عن رأس مال فكري وقيمة مضافة ولا تعد كذلك إلا إذا تم اكتشافها واستثمرت في المؤسسة وتم تحويلها إلى قيمة لخلق النزوة من خلال التطبيق وبالتالي ترتبط المعرفة بمصطلح رأس المال الفكري. يقوم مفهوم إدارة المعرفة بتوفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المؤسسة والمستخدمين من خارجها، حيث يركز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوفرة في المؤسسة والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها لذا فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري و تحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد ورفع كفاءة المؤسسة.

ويرى عالم الإدارة الأمريكي (بيتر دراكر) أن العالم صار يتعامل فعلاً مع صناعات معرفية تكون الأفكار منتجاتها والبيانات موادها الأولية والعقل البشري أدواتها إلى حد باتت المعرفة المكون الرئيسي للنظام الاقتصادي والاجتماعي المعاصر.

ومما لا شك فيه أن تقنية المعلومات تلعب دوراً محورياً في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة وتساعد أدوات إدارة المعرفة في جمع وتنظيم معرفة الجماعات من أجل جعل هذه المعرفة متوفرة وذلك عن طريق المشاركة.¹

¹ أسهمان ماجد الطاهر، مها مهدي الخناق: مرجع سبق ذكره، ص 272.

3-1 القوى المؤثرة على إدارة المعرفة:¹

أ- زيادة مجال التعقيد: إن الزيادة المطروحة غب التفاعل بين البيئة الخارجية والداخلية وزيادة المنافسة والتغير التكنولوجي الشديد كلها عوامل ساعدت على زيادة التعقيد في المنظمات.

ب- التسارع في الانتشار السوقي: لقد زاد معدل انتشار السلع في السوق وازدادت قدرة المسوقين على التعرف على حاجات المستهلكين مما يمكن هؤلاء المنتجين من التغير السريع والانتشار السريع في الأسواق خصوصا في السنوات العشر الأخيرة.

ج- كثافة سرعة التجاوب مع المتغيرات البيئية: الوقت اللام لاتخاذ القرار وللقيام بالأعمال أصبح قليلا وبالتالي لابد من التجاوب السريع في ظل بيئة سريعة التغير وتمتاز بالاضطراب الشديد.

د- تناقص الخبرة الفردية: إن عمليات دوران العمل وانتقال الموظفين من منظمة لأخرى أدى إلى تناقص الخبرة مما جعل المنظمات تتردد في إعطاء الموظفين مزيدا من السلطة أكثر من أي وقت مضى. أهمية إدارة المعرفة: إدارة المعرفة مهمة لجميع المنظمات في ظل ما يواجهه المديرون من ضغوطات لاتخاذ قرارات سريعة في ظل بيئة تتصف بسرعة التغير والاضطراب وسرعة تطاير السلع في الأسواق، مما يلقي الضوء على أمرين هما:

- قلة الخبرة من متخذي القرار نتيجة التغير السريع.

- العائدات من القرارات التي سيتم اتخاذها سيؤثر على المنظمة بشكل كبير.

كما نتبع أهمية المعرفة مما يلي:²

- إدارة المعرفة تشكل مدخلا لإجراء عمليات الإصلاح الإداري والتنمية المتكاملة للعاملين في المنظمة.

- تعد المعرفة من أهم الموارد لمنظمات الأعمال التي تسعى للاستمرار والنجاح، ويعتبر تدفق المعرفة العامل الأبرز لهذا الاستمرار والنجاح.

- تساعد المعرفة المنظمات على التكيف السريع مع المتغيرات المحيطة وعلى توليد مختلف المعارف التي تم فرزها وتوظيفها في المنظمة ومع الأهمية العلمية لإدارة المعرفة وحاجة المنظمة إلى الأخذ بها كنشاط يسهم في بقاء المنظمات واستمرارها ويسهم في رفع قدرها بين المنظمات المنافسة سواء المنظمات المحلية أو الدولية.

ومن أهم ما يدعم المعرفة ويسرع في عمليات مشاركة المعرفة في المنظمات هو توفر تكنولوجيا معلومات داعمة للمعرفة، بالإضافة إلى توفر ثقافة منظمة داعمة لنقل ومشاركة المعرفة خصوصا في ظل التراكم المعرفي الذي لم يسبق له مثيل، فالأساس المعرفي يتزايد بمعدلات سريعة ومن المتوقع أن يتضاعف هذا الأساس المعرفي كل 18 شهرا (كما أشار فرنانديز 2004).

4- نظام إدارة المعرفة:

¹ أسهمان ماجد الطاهر، مها مهدي الخناق: نفس المرجع السابق، ص، ص 273-274.

² نفس المرجع، ص 274.

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع من آلاف السنين، ولكن الاهتمام بالمعرفة وكيفية تطبيقها ومشاركتها في المنظمات هو الجديد نسبياً، المعرفة تتواجد في العديد من الأماكن مثل قواعد المعرفة وقواعد البيانات، وخزانات الملفات، وأدمغة الأفراد وتنتشر عبر المجتمع ومنظّماته ويسهل عملية مشاركة المعرفة تكنولوجيا المعلومات، حيث تسهم في تراكم المعرفة ونموها في المنظمات مما له الأثر الإيجابي في خلق معارف جديدة كذلك التزايد السريع في تكنولوجيا المعلومات يسهم في زيادة الكفاءة والفعالية للعمليات إلا أن هناك الكثير من الآليات التي تستخدم في إدارة المعرفة وهذه الآليات مدعومة بتكنولوجيا تسهل تطبيق هذه الآليات فإدارة المعرفة هي عبارة عن مزيج يجمع بين التكنولوجيا وبين آليات وهياكل اجتماعية فعند دراسة قطاع إدارة المعرفة نجد أنه مزيج من الآليات الاجتماعية التي تشكل عادة 80% والتكنولوجيا تشكل 20%.

مما سبق تستنتج أن إدارة المعرفة تعتمد على الذكاء الصناعي كما تعتمد على المعرفة كما تمكن من تطوير قطاع إدارة المعرفة مما يمكن من تطوير إدارة الخبرات فالخبرة تنمو وتتطور عبر الزمن مما يساهم في إيجاد خبرات عديدة اتحادها يمكن من زيادة الخبرة العامة في المنظمات مما يساعد على تطوير هذه المنظمات وزيادة القدرات الإبداعية لدى الأفراد العاملين.¹

5- خصائص نظم المعلومات:

لكي تستطيع منظمات الأعمال أن تحقق الأهداف التي تسعى إليها لابد من توافر المعلومات الضرورية ذات الخصائص الجيدة، ولا يمكن توافر تلك المعلومات والتي تحمل تلك الخصائص الجيدة إلا من خلال وجود نظم معلومات ذات كفاءة وفعالية تتميز بعدد من الخصائص التي يجب مراعاتها عند التخطيط لبناء نظم المعلومات وهذه الخصائص هي:²

أ- البساطة: هو النظام الذي يتيح بواسطته تسهيل وتطوير إجراءات وسبل الحصول على البيانات ومعالجتها وتوصيلها إلى المستخدمين.

ب- الموثوقية: وهي عندما يزود قطاع المعلومات المستفيد بالمعلومات بصورة دقيقة وهل المعلومات هي مؤشر حقيق للأحداث التي تهم وتعني المستخدمين وهل يشعر المستخدمين بأنهم يمكن أن يعتمدوا في صنع القرارات على تلك المعلومات التي يقدمها النظام، بحيث يولد لديهم صدق وشمول وكمال مخرجاته من المعلومات.

ج- المرونة: وهي مقدرة النظام للتغيير والتكيف لتلبية المتطلبات المتغيرة للمستخدمين وخاصة المرونة في تكنولوجيايته المستخدمة.

¹ أسمهان ماجد الطاهر، مها مهدي الخناق: مرجع سبق ذكره، ص 275.

² محفوظ جوده، حسن الزغبى، ياسر المنصور: منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2008، ص 276.

د- الكفاية الاقتصادية للقطاع: النظام الكفاء ليس فقط الذي يحقق الهدف المخطط له بل ذلك النظام التي تكون عائداته تبرر تكلفته، والنظام الناجح يجب أن يأخذ بنظر الاعتبار تكاليف النظام مخرجاته مقارنة بعائداته.

هـ- مستوى التناسب في مخرجاته: وهي تعكس مدى ملائمة المخرجات من المعلومات لاحتياجات متخذي القرارات.

و- الشمولية في النظام: وهي تشير إلى أن نظام المعلومات الجيد يفترض أنت يكون لديه القدرة على تلبية احتياجات متخذي القرارات أيا كان موقعهم الوظيفي.

ن- التوقيت: وهي توفير المعلومات بالتوقيت المناسب مما يؤدي إلى تخفيض نسبة الأخطاء في إعداد التنبؤات بالشكل الذي يساعد على تقليص تكلفة الفرص البديلة لمتخذي القرارات، وإن يبتعد عن إغراقه بالمعلومات.

الدور التأثيري لنظم المعلومات في منظمات الأعمال: يمثل حقل نظم المعلومات الإدارية رافدا أساسيا لمنظمات الأعمال في إنجاز وظائفها، وذلك من خلال تقديم المعلومات اللازمة بالخصائص الجيدة التي تدعم عملية صنع القرارات في المستويات الإدارية المختلفة.

ولم تعد نظم المعلومات الإدارية مجرد أدوات لتقديم المعلومات المفيدة للإدارات في منظمات الأعمال، بل أصبحت أدوات وتقنيات وبنية تنظيمية ومادية متكاملة من أجل تقديم معلومات ذات قيمة مضاعفة للمنظمة، قيمة تحقق أو تدعم عملية بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها أطول مدى ممكن.

ونجد أن نظم المعلومات الإدارية المستخدمة على الحاسوب أصبحت تقدم الدعم المباشر لجميع عناصر العملية الإدارية وكذا الدعم غير المباشر فضلا عن دعم عمليات صنع القرارات شبه الهيكلية والتي تستلزم توافر المعلومات ذات الجودة الشاملة التي تقدمها هذه النظم للإدارة في الوقت الحقيقي، وذلك من خلال التعاضد والذي يتحقق بفضل التكامل بين فروع تكنولوجيا المعلومات الحديثة.

ونجد أن الدور التأثيري لنظم المعلومات في المنظمات قد اتسع، حيث كانت أولى نظم المعلومات التي قامت عام 1950 كانت نظم تشغيلية هدفت إلى إدخال الأوتوماتيكية على العمليات الكتابية، ثم جاء بعد ذلك نظم المعلومات للمستوى الإداري عام 1970 وفي الثمانينات قدمت نظم المعلومات للمستوى الاستراتيجي.¹

أنواع نظم المعلومات:

لقد شهدت أنظمة المعلومات تغيرا جذريا ومتسارعا ونوعيا كبيرا لاسيما خلال السنوات الماضية وظهرت تطبيقات جديدة لأنظمة المعلومات ومعايير جديدة لتصميم هذه الأنظمة وبالتالي أجيال متطورة من النظم، وقد شجعت وساعدت على هذا التطور عوامل عديدة ومن أهمها: الثورة التقنية وخاصة تقنيات

¹ محفوظ جوده، حسن الزغبى، ياسر المنصور: مرجع سبق ذكره، ص 277.

المعلومات والانفجار المعرفي، وتقدم الفكر الإداري والتنظيمي، وتطور منظمات الأعمال وازدياد شدة التنافس بين المنظمات وغيرها.

أما أهم أنواع أنظمة المعلومات المستخدمة الآن في المنظمات فهي كالتالي:¹

1- نظم معالجة البيانات: ويعني هذا النظام بجمع المعلومات حول أنشطة المنظمة المختلفة وعالجتها وتخزينها لحين الحاجة إليها وتلخيصها وعرضها في شكل تقارير والغرض من النظام هو الاحتفاظ ببيانات دقيقة وحديثة عن المنظمة وليس تزويد المديرين بالمعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات، وقد تم استخدام النظام في البداية في العمليات المحاسبية والفواتير والرواتب ومن أجل إدارة النظام قامت بعض المنظمات بإنشاء إدارة نظم معالجة البيانات وكان العاملون فيها من فنيي الحاسوب الذين لم يكونوا ملمين بالإدارة أو احتياجات المديرين في اتخاذ القرارات.

2- نظم المعلومات الإدارية: مع تزايد حجم المنظمات وما تتعامل به من معلومات أصبحت نظم البيانات غير قادرة على تلبية احتياجات المديرين عند اتخاذ القرارات وقد أدرك المديرون أن فائدة واستخدام الحاسوب لا تقتصر على الأعمال المحاسبية والرواتب والفواتير وإنما يفيد الحاسوب أيضا في تخزين المعلومات ومعالجتها وفي اتخاذ القرارات وقد اتجهت المنظمات لتوفير معلومات تصف أنشطة (وظائف الشركة، تسويق، إنتاج، أفراد) بشأن الأحداث الماضية والحاضرة وما هو متوقع حدوثه في المستقبل وهكذا قامت المنظمة بإنشاء إدارات مسؤولة عن نظم المعلومات الإدارية.

3- نظم دعم القرار: تطور هذا النظام يعد نظم المعلومات الإدارية، وقد ظهر مفهوم نظم دعم القرارات في أواخر التسعينات في القرن الماضي مع ظهور نظم مشاركة الوقت في الحاسب الآلي، ويضم القطاع حزمة من أدوات الحاسوب التي تسمح لمتخذ القرار بالتعامل البيئي بصورة مباشرة مع الحاسوب دون اللجوء إلى المتخصصين في المعلومات التي يحتاجها عند اتخاذ القرار، هذا وتوجد أنواع عدة من نظم دعم القرار التي تسهم في عملية اتخاذ القرارات بدرجات متفاوتة.

4- النظم الخبيرة والذكاء الاصطناعي: وتعتبر هذه النظم أحدث تطور في نظم المعلومات وأكثرها تقدما وهي مبنية على أساس المعرفة وقد ظهرت النظم الخبيرة وتطورت نتيجة العمل في مجال الذكاء الاصطناعي ويقصد بالذكاء الاصطناعي لدى الحاسوب تشبيهها بالذكاء الإنساني، حيث أن الحاسوب يتصرف كما لو كان يفكر في المشكلة أو الموضوع والنظم الخبيرة هي أنظمة معلومات حاسوبية يقوم الخبراء في مجال معين بتغذية الحاسوب بها وتخزينها فيه بشكل مبسط بحيث يمكن استخدامها من قبل غير ذوي الخبرة للحصول على النصائح التي يحتاجها لحل مشكلة في مجال معين.

وهناك عدة أنواع من النظم الخبيرة تتفاوت في مدى ما تقدمه من نصائح لمستخدمها.

5- نظم دعم الإدارة العليا: وهي من أحدث نظم المعلومات ومعدة لمساندة الإدارة العليا في المنظمات وتعتمد على توافر حاسوب لكل مدير (من الإدارة العليا) وترتبط الحواسيب الشخصية ببعضها البعض

¹ حسين حريم: إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2010، ص ص 218- 219.

شبكة، ويشمل الحاسوب الشخصي على معلومات خاصة بالمستفيد بالإضافة إلى إمكانية وصوله إلى المعلومات الموجودة في الحاسوب الرئيسي الذي يقوم بتلخيص هذه المعلومات وعرضها بطرق محددة مسبقا (تقارير ملخصة عن الأنشطة) ويساعد نظام دعم الإدارة العليا مستخدم النظام في متابعة أعمال المنظمة بسهولة.

6- نظم أتمنة المكاتب: يعني هذا النظام استخدام الآلات والأجهزة في أداء مهام وأعمال المكاتب الإدارية والتي تؤدي عادة بواسطة الإنسان والهدف من ذلك إنجاز العمل بسرعة وإتقان أكبر وتحسين فعالية الاتصالات والمعلومات داخل المكتب وبين المكتب والبيئة التنظيمية الداخلية وبين المكتب والبيئة الخارجية أيضا، ويشمل برامج معالجة الكلمات والبريد الإلكتروني والبريد الصوتي وشبكات الحاسب الآلي.

يتضح من العرق الموجز لنظم المعلومات المختلفة أن لكل نظام مفاهيمه وتطبيقاته وأن هذه النظم على الرغم من تباين أدواتها ومكوناتها، تتشابه وتتداخل في وظائفها وأهدافها وكل منها يسهم في دمج عمليات الإدارة وأنشطتها.

المطلب الثاني: الحاجة إلى المعلومات:

يحتاج مديرو المؤسسات إلى المعلومات للقيام بأعمالهم الإدارية ولتأدية وظائفهم فيما يتعلق بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ذلك لأن نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها يعتمد إلى حد كبير على كفاءة أجهزتها الإدارية في تأدية نشاطاتها ويتوقف ذلك على نوعية المعلومات التي يعتمد عليها عند اتخاذ القرارات المختلفة، أي أن المعلومات الجيدة و الدقيقة تؤدي إلى قرارات جيدة عندما يحسن استخدامها وبالتالي أداء جيد لمختلف النشاطات الإدارية، ويقوم في النهاية إلى تحقيق صادق لأهداف المؤسسات، وبمعنى آخر تكون المعلومات الجيدة والتي تتحقق في الوقت نفسه أداة ربط لأقسام المؤسسة وإدارتها المختلفة ربط يساعد على تحقيق الأهداف التي تطمح إليها.

تتوقف المعلومات التي يحتاجها المديرون على الطريقة التي يديرون بها أعمالهم وكذلك على المستوى الوظيفي لهم، فالمديرون في المستويات الدنيا يحتاجون معلومات تساعد في اتخاذ قرارات التشغيل اليومية، بينما يحتاج المديرون في المستويات العليا إلى المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات الخاصة بالسياسات العامة للمؤسسة و التخطيط الطويل الأجل لأعمالهم، ويعني ذلك أن المديرون في المستويات الدنيا والمتوسطة يمضون معظم وقتهم في التأكد من تحقيق الأهداف الإنتاجية المحددة وبذلك يحتاجون إلى معلومات داخلية تفصيلية خاصة بأقسامهم وبعض الأقسام الأخرى، أما المديرون في الأقسام العليا فيمضون معظم وقتهم في التخطيط للمستقبل، مثلا: دراسة جدوى إنشاءات جديدة أو تقييم مشروعات إشهارية جديدة...، وهم لذلك يحتاجون القليل من المعلومات الداخلية والكثير من المصادر الخارجية التي تبين الاتجاهات العامة لبعض المتغيرات وما يمكن أن يصيبها من تقلبات شادة، وبشكل عام فالقرارات التي يتخذها المديرون تختلف تبعا لنشاط المؤسسات وأنواع منتجاتها كذلك

تبعاً للمشروعات الاستثمارية المقترحة...، ولذلك تختلف المعلومات التي يحتاجونها، لهذا وكما قلنا سابقاً إنه ليس أمراً عملياً أن تفكر في نمط معين من المعلومات يمكن تعميمه على جميع المؤسسات وجميع المديرين، وإلا أنت تستطيع أن تعمم فنقول أنه كلما زادت قدرة المعلومات على إنقاص المخاطر التي تترتب على عدم التأكد كلما زادت قيمتها بالنسبة للمؤسسة.¹

المطلب الثالث: نظام المعلومات، تطوره، أهدافه:

أولاً: تطور نظام المعلومات:

من حيث التطوير فقد واجهت المنظمات التي أرادت تطوير نظام المعلومات الإستراتيجية من أجل دعم عملية صنع القرار الاستراتيجي بالمعلومات الإستراتيجية صعوبة في كيفية تقييم مدى ملائمة الأنواع المختلفة من البيانات المتعلقة بالبيئة التنافسية ومن أجل أن يكون ذلك النظام فعالاً من حيث الكلفة فإنه يتوجب أن يطور وفق معايير ثلاثة يتم تطبيقها في عدد من المنظمات التي قامت بوضع نظم معلومات استراتيجية وثبت نجاح تلك المعايير المتمثلة في:²

1- المعيار الأول: يجب جمع معالجة البيانات التنافسية بطرق تجعلها بشكل ملائم لدعم الاختيار الاستراتيجي.

2- المعيار الثاني: بخصوص مدى الملائمة الإستراتيجية فهو معيار مصاحب للاختلاف ما بين البيانات والمعلومات، فالمعلومات هي بيانات مقيمة "فمن الأمور ذات الأهمية هو ضرورة تقييم البيانات بالنسبة لغرض أو استعمال استراتيجية معينة".

3- المعيار الثالث: الذي يحدد مدى ملائمة المعلومات الإستراتيجية المتعلقة بالمنافسة هو درجة جمع المعلومات وتحليلها ونشرها بأسلوب متكامل مع عمليات صنع القرار الاستراتيجي في المنظمة إذن الهدف هو تجميع كمية من البيانات عن المنافسين فالعبرة ليست بكمية المعلومات بقدر أهمية تناسبها مع طبيعة القرار المتخذ.

وكثير من المنظمات فشلت بنظم المعلومات الإستراتيجية التي وضعتها نتيجة إغفال أحد هذه المعايير فالمنظمات التي تريد أن تقيم نظامها تقيماً جيداً عليها أن تقيمه في صيغة هذه المعايير وحتى تلبي هذه المعايير فإن الوسيلة الرئيسية لذلك تتمثل بالمسألة الإستراتيجية والتي هي مسألة من مسائل الأعمال، والتي تكون مرتبطة بالمنافسين ويتطلب تطوير نظام المعلومات الإستراتيجية تخطيطاً دقيقاً وتفصيلاً من القائمين عليه.

مرحلة البحث: تختص هذه المرحلة بتحديد ما إذا كانت هناك طريقة جديدة للقيام بالعمل في النظام عما هو كائن مما يبرر الاتفاق على تطويره فإذا أوجدت الحاجة لتطوير النظام فإن ذلك يستلزم القيام بدراسة جدوى ودراسة لمقارنة منفعة النظام بتكلفته قبل إقرار القيام بالتطوير وتعد البيانات التي يجمعها القائمون

¹ ببالة سميرة: مرجع سبق ذكره، ص ص 159 - 160.

² حسين علي الزغبى: نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005، ص ص 74، 75.

على التطوير من مستخدمي النظام المحتملين أساس مرحلة البحث، كما يعد مستند الجدوى المدخل الأساسي بالإضافة لاحتياجات المستخدم لمرحلة التحليل فالإدارة العليا الجهة التي تدخل في هذه المرحلة مع القائمين بالدراسات ولا تنتج المجهودات إلى مرحلة التحليل إلا بعد صدور قرار الإدارة بذلك، ويتوقف نجاح مرحلة البحث على مدى الدقة في تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للإدارة من تطوير القطاع ويتطلب ذلك من القائمين على دراسات البحث عقد عدة محاضرات ومناقشات لإطلاع الإدارة على نتائج البحث التي تبرز بوضوح القيام بتطوير النظام من ناحية التكلفة والجدوى ولا تكلف دراسات البحث نسبة كبيرة من تكلفة تطوير النظام الكلية.

مرحلة التحليل: تفصل هذه المرحلة ما تم في مرحلة البحث وتناول العلاقة بين الأجزاء الملموسة وغير الملموسة للنظام ومستخدمه وعلى وجه العموم يتم هنا تحديد مدخلات ومخرجات النظام المقترح وخصائص الأداء والتحميل فيه والاحتياجات الفنية لأجهزته والتوصيف الوظيفي له، كما يتم هنا تحديد المورد الذي ستعامل معه المنشأة لتوفير أجهزة النظام ويتعاون فريق الإدارة بالمنشأة مع مندوبي مورد أجهزة النظام مع فريق التطوير في سبيل إتمام مرحلة التحليل على أكمل وجه ممكن، ولا تكلف تلك المرحلة كثيرا بالنسبة للتكلفة الكلية لتطوير نظام المعلومات الإدارية، ويجب الحذر هنا من الوقوع في وضع توصيف أكثر أو أقل من المطلوب للنظام إذ أن هناك خطا رفيعا بين هذين الطرفين.

مرحلة التصميم: يتم التصميم من واقع التوصيف الوظيفي الذي تم التوصل إليه في مرحلة التحليل فيتم وضع التصميم التفصيلي لوحدات النظام وخطة اختيار هذا التصميم ويتعاون المصممون والمبرمجون في هذه المرحلة مع المحللين ويتركز عملهم على تجزئة النظام إلى وحدات صغيرة يمكن برمجتها والربط فيما بينها لتؤدي الغرض المطلوب من وضع النظام ككل، فإذا أدخلنا البرمجة والاختيار مع مرحلة التصميم فإن ذلك يكلف ما بين 50% - 60% من التكلفة الكلية للتطوير ويتطلب التصميم الجيد تنسيقا وتدوينا تفصيليا لخطواته ووحداته.

مرحلة التطبيق: يتم في هذه المرحلة كتابة البرامج المطلوبة ضمن تصميم النظام وتنفيذ خطة اختيار كل جزء من أجزائه ويتطلب ذلك استخدام لغة أو أكثر من لغات البرمجة المستخدمة في كتابة البرامج المتفق عليها لتنفيذ أجواء التصميم.¹

ثانيا: أهداف نظم المعلومات الإدارية:

تهدف نظم المعلومات إلى جمع البيانات بطريقة متكاملة وتشغلها بالطرق المناسبة وتخزينها ومتابعة التعديلات والتغيرات التي تحدث على البيانات والمعلومات المخزنة وتحديثها واسترجاعها في الوقت المناسب من أجل ضمان تدفق البيانات والمعلومات و تبادلها بين مراكز الأنشطة المختلفة في المنظمة

¹ حسين علي الزغبى: مرجع سبق ذكره، ص ص 76 - 77.

ونجد أن الأغلبية يجدون هدفا واحدا لنظم المعلومات من حيث أنه يهدف إلى تقديم الخدمة للمستفيد النهائي، ويمكن تجزئة هذا الهدف إلى الأهداف التالية:¹

1- مساعدة المديرين في مهامهم من تخطيط وتنفيذ ورقابة وهذه المهام تتجزأ بشكل جيد فقط عندما تصل المعلومات كاملة، دقيقة وفي الوقت المناسب.

2- إعطاء معلومات وتقارير بتكلفة أقل مع المحافظة على الدقة العالية للمعلومات.

3- بلورة وتصفية المعلومات، بحيث لا يصل إلى المديرين إلا المعلومة التي يمكن الاعتماد عليها.

4- تقدم للإدارة تمثيلاً لسلسلة من الطرق البديلة لإنجاز العمل بشكل يبين تأثيرات ونتائج القرارات المختلفة قبل أن تطبق عليها.

5- تخرج من القرارات جزءاً كبيراً من الشك، فتصبح بذلك عملية صنع القرارات مسيرة وعلى قدر كبير من الكفاءة بعد أن كانت تعتمد على أفراد من أصحاب الخبرة والمعرفة.

6- الاستفادة القصوى من وقت المديرين وعدم إشغالهم في عملية استخراج المعلومات من خلال العديد من البيانات والمستندات، وذلك عن طريق إمدادهم بمعلومات ملخصة وجاهزة للاستخدام النهائي.

المطلب الرابع: نظام المعلومات وعملية اتخاذ القرارات الإدارية:

نظام المعلومات وعملية اتخاذ القرارات الإدارية: يعتبر اتخاذ القرارات الإدارية مهمة أساسية من مهام مدير المؤسسة، لقد تطورت إمكانيات الإدارات كثيراً في مجال القدرة على اتخاذ القرارات تبعاً لتطور نظم المعلومات الإدارية وبات من الممكن إعداد قواعد بيانات خاصة باتخاذ القرار أو إعداد نماذج مصححة خصيصاً للمساعدة في اتخاذ القرارات في ميادين عديدة الصناعة والتجارة والزراعة وغيرها وتجري نمذجة القرارات على الحاسوب بحيث يقوم نظام المعلومات بشكل تلقائي بتقديم خيارات متعددة وعرض مبررات كل منها دون تدخل من المبرمج أو المدير اعتماداً على ما يتوفر من معلومات وما ينشئه نظام المعلومات من علاقات بين البيانات المخزنة.

إن أهم ما توفر المعلومات في مجال اتخاذ القرارات أنها تبني البدائل المقترحة استناداً على المتغيرات العديدة التي تؤثر في طبيعة القرار المتخذ ونتائجه والتي قد يغفلها متخذ القرار لأسباب عديدة تتعلق بقدرته على الإحاطة بتفاصيلها وتأثيرها في اللحظة التي يتخذ فيها القرار.

إن نظم المعلومات التي سبق أن اعتمدت في تخزين بيانات تفصيلية عند كل مرافق العمل وظروفه بصورة متزامنة يمكن أن تضع أمام متخذ القرار جميع الاحتمالات التي يمكن أن يؤدي إليها القرار المتخذ وتحدد نقاط القوة والضعف لكل بديل من البدائل المطروحة ليكون متخذ القرار على بنية منها قبل إصدار حكمه أو قراره النهائي.²

¹ محفوظ جودة، حسين الزغبى، ياسر المنصور، مرجع سبق ذكره، ص ص 274 - 275.

² علاء فرج الطاهر: إدارة المعلومات والمعرفة، دار الرابطة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1، 2010، ص ص 127 - 128.

خلاصة الفصل الثاني:

نظرية القرارات هي علم وفن صناعة القرار الإداري الذي يتناول أسس وقواعد عملية اتخاذ القرار الإداري ومبادئ صياغته ومتابعة تنفيذه، بحيث ظهرت عدة نظريات اهتمت في دراسة القرارات الإدارية من أهمها: النظرية التقليدية للقرار، النظرية السلوكية للقرار، نظرية القرار غير الرشيد والنظرية الموقفية للقرار.

تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها جوهر العملية الإدارية بشكل عام كما أنها تحدد طريقة الاستخدام الأفضل في ظل مجموعة من الظروف المعينة، وإذا كان اتخاذ القرار هو من أهم وظائف المدير العصري، فإن دعم اتخاذ هذه القرارات سواء على المستوى الاستراتيجي أو التكتيكي أو التشغيلي، إنما يقوم على توافر نظم المعلومات التي تختص بذلك، فنظام المعلومات هو النظام الذي يستخدم الأفراد وإجراءات التشغيل ونظم المعالجة وتشغيل البيانات وتوزيع المعلومات في المؤسسة، وعموماً فإن اتخاذ القرار له دور كبير في إدارة المؤسسة.

الفصل الثالث (التطبيقي)

اتخاذ القرارات الإدارية ودورها

في إدارة المؤسسة

تمهيد:

من خلال هذا الفصل سنقوم بإثبات أو التحقق من الدراسة النظرية في الفصلين السابقين - وذلك من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة سوناريك (وحدة فرجية، بولاية ميله) - للتعرف على كيفية اتخاذ القرارات في الوحدة.

وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث تعرضت في المبحث الأول إلى تقديم الوحدة، أما في المبحث الثاني فقد خصصته إلى مكانة رئيس قسم الإدارة والمالية في الإدارة، أما المبحث الثالث فخصص إلى كيفية اتخاذ القرارات الإدارية من طرف رئيس قسم الإدارة والمالية. منهجية وحدود البحث:

1- عينة الدراسة: أجرينا فترة تريض داخل مؤسسة سوناريك -فرجية- حيث كانت دراسة تخص قسم الإدارة والمالية.

2- مجتمع الدراسة: أجرينا هذه الفترة بمقابلة مباشرة مع رئيس قسم الإدارة والمالية بطرح عليه مجموعة من الأسئلة التي تخدم موضوعنا.

3- الأدوات المستخدمة: وفي إطار هذا البحث قمنا باستخدام أداة واحدة وهي المقابلة، وقد كانت مباشرة مع رئيس قسم الإدارة والمالية وكيف يقوم باتخاذ القرار من خلال إجابته على مجموعة من الأسئلة التي سنتطرق لها في الإجابة مباشرة في المباحث القادمة.

المبحث الأول: تقديم وحدة سوناريك بفرجيوة:

سنحاول من خلال هذا المبحث تقديم نظرة شاملة حول المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة SONARIC.

المطلب الأول: التعريف بوحدة SONARIC:

سوناريك أو المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة هي مؤسسة عمومية اقتصادية برأس مال قدره 172456000 دج، مهمتها الرئيسية تتمثل في أنها إنتاجية وتجارية حيث تقوم بإنتاج بعض القطع وترسلها إلى وحدة "سي مصطفى" التي تتولى عملية التركيب والإنتاج النهائي ثم تستوردها وحدة سوناريك بفرجيوة جاهزة للبيع، وقد تأسست هذه الوحدة سنة 1980 بموجب القرار الرئاسي 165/80 المؤرخ في 31 ماي 1980، حيث كانت مختصة في إنتاج المستودعات إلى غاية 1989، وتقدر مساحتها بـ 91260م²، وتقع بالضبط بمنطقة نشاطات صناعية فرجيوة، وتحتوي حوالي 229 عامل.

منتجات الوحدة:

إن وحدة سوناريك بفرجيوة ذات طابع صناعي تجاري تهدف من خلاله إلى تحقيق التنمية الوطنية وتغطية مختلف احتياجات الاقتصاد، وللوحدة مجموعة من المنتجات تختلف حسب نوعيتها كما يلي:

1- المطابخ المنزلية (Cuisinière).

2- المدافئ : هناك أربع أنواع من المدافئ :

- مدفأة بغاز البوتان R.G.B .

- مدفأة بالغاز الطبيعي R.G.N .

- مدفأة كهربائية G.E.T .

- مدفأة مازوتية P.A.M .

3 - مكيفات الهواء (Climatiseurs) .

4 - سخانات الماء (chauffe.Eau).

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الوطنية – سوناريك-:

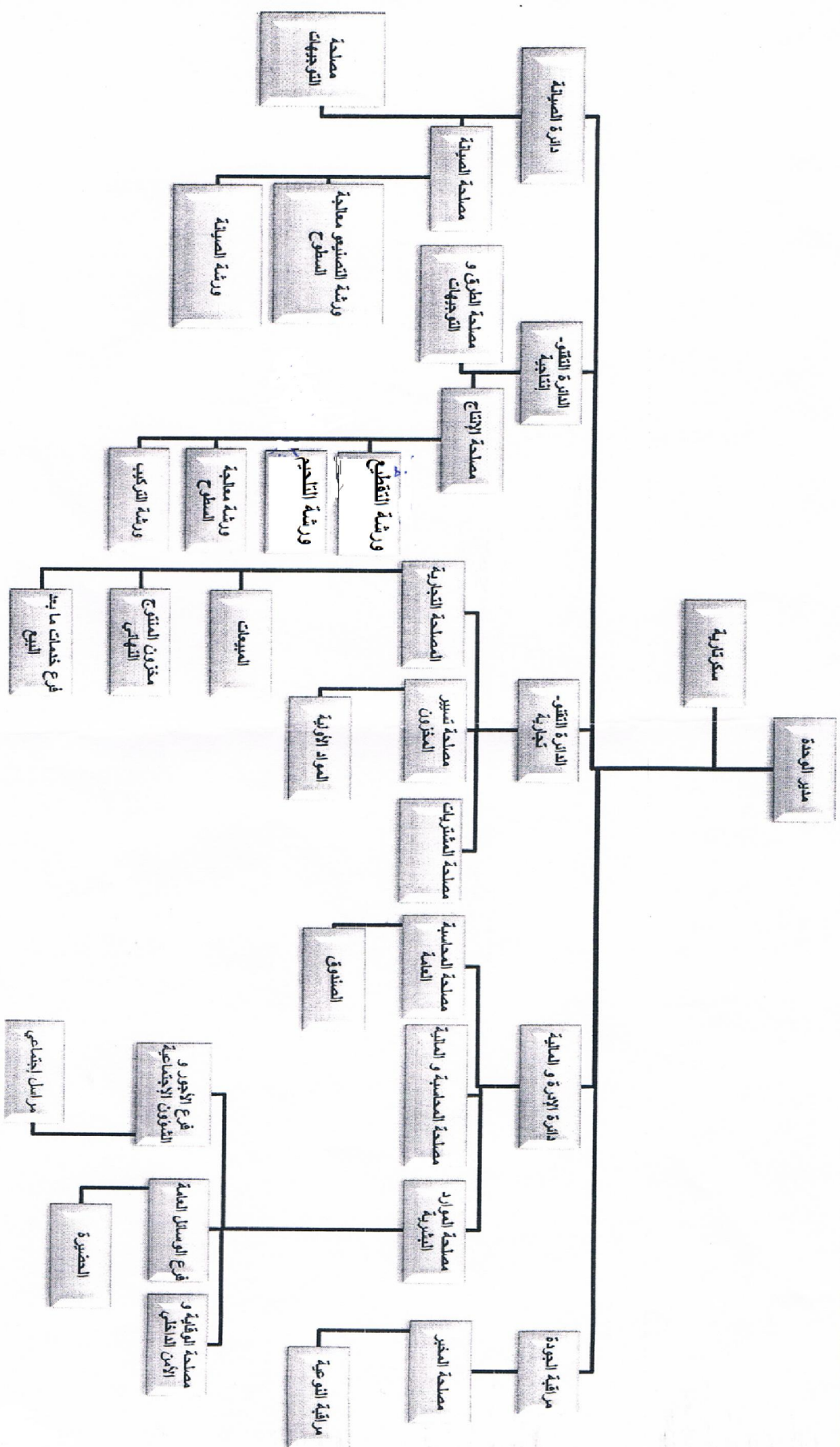
تسعى مؤسسة سوناريك لتحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- محاولة تحقيق الاكتفاء.
- إنتاج فرص العمل.
- القضاء على البطالة.
- إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة والمتوسطة في ميدان الصناعة على المستويين الجهوي والوطني.
- تطوير وتنمية الصناعات التحويلية الحديدية.
- تحسين المنتج وإدماج السلع الوطنية في السوق المحلية.
- تحسين المنتج الوطني وتطويره حسب المواصفات العالمية.
- الاعتناء بالكفاءات الوطنية والإطارات الشبانية وتكوينها علميا.
- إنتاج نماذج وطنية مستقبلا.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة SONARIC فرجيوة:

لقد حرصت وحدة فرجيوة على تنظيم أنشطتها وتوزيع مهامها دون أن تهمل الجانب التنسيقي فيما بينها، وذلك ضمانا لتقديم أفضل الخدمات للزبائن وبأرقى الوسائل وأفضل وقت ممكن، وذلك وفقا للهيكل التنظيمي التالي:

الهيكل التنظيمي لوحدة سوناريك - فرجيرة -



أولاً: المديرية العامة Directeur:

هي الركيزة الأساسية للوحدة حيث يعتبر المدير العام المسئول الأول في تسيير وتوجيه الإنتاج والتصنيع ومن مهامه:

- المشاركة في اختيار الأهداف العامة للوحدة.
- مراقبة ومتابعة التنفيذ.
- ترؤس وعقد الاجتماعات.
- قيادة التفاوض والتعاملات.
- المصادقة على الوثائق المهمة.
- توفير الوسائل المعنوية والبشرية لتسيير نشاط المؤسسة.
- العمل على تسيير الإنتاج على أكمل وجه.
- يسهر على أن يحترم كل مسئول المسئوليات الموكلة إليه.

ثانياً: السكرتارية Secrétaire:

مكتب تابع للمدير، حيث يعمل به السكرتير وهو بمثابة اليد اليمنى للمدير، ومن أهم مهامه:

- استقبال البريد الصادر وتسجيله في السجل البريدي باليوم والشعر.
- استقبال المكالمات الهاتفية والفاكسات.
- كتابة النصوص والتقارير على جهاز الكمبيوتر الخاص بالوحدة.
- استقبال وتوجيه الزوار والعمال إلى مكتب المدير.
- تسجيل مواعيد المدير.
- إنشاء صور طبق الأصل للرسائل والوثائق السرية والإشراف على قسم الأرشفة.

ثالثاً: الدائرة التقنى إنتاجية:

مهمته الأساسية هي:

- تحقيق كمية الإنتاج المطلوبة سنوياً أو شهرياً.
- تسهر على تحقيق هذا الهدف.

وتتقسم حسب الاسم إلى: قسم تقني يتعلق بالإنتاج، وقسم إنتاجي محض وتكون هذه الدائرة مشرفة على هذين القسمين وهما:

1- المصلحة الإنتاجية: نظراً لضخامة هذه المصلحة، قسمت إلى أربع ورشات مهمتها الإشراف على تلك الورشات.

أ- ورشة التقطيع.

ب- ورشة التلحيم والميكانيك: في أول عملية إنتاج تحدث، تحتوي على آلات كبرى لتقطيع المعادن، تعبر المادة الرئيسية في الإنتاج ثم صناعتها في التلحيم والقولبة...

ج- ورشة معالجة السطوح: أين تتم عملية كشط وتهيئة السطوح، طلاؤها بالمينا Emaillage الدهن، هناك قطع تمر مباشرة من المرحلة الأولى إلى الدهن مباشرة، دون استعمال المينا وهناك قطع تمر بكل المراحل.

د- ورشة التركيب: يتم في هذه الورشة تركيب جميع القطع الموجودة لأي منتج وهي المرحلة أو الورشة الأخيرة لانتهاج المنتج.

2- مصلحة المناهج والتوجيهات: وتتكون من المصلحة التقنية ومكتب المناهج والتخطيط وورشة الصيانة.

أ- المصلحة التقنية: وهي تشرف على مكتب المناهج والتوجيهات وورشة الصيانة مهمتها تلبية الأوامر من المصلحة التقنية.

ب- مكتب المناهج والتخطيط: تحتوي على كل الوثائق التي تخص الأجهزة التي تستعمل في العملية الإنتاجية، وتضم كل خصوصيات أو احتياجات الأجهزة في وقت تزويدهم بالزيوت و غير ذلك.

ج- ورشة الصيانة: هي الورشة التي تقوم بإصلاح كل الأجهزة الإنتاجية وصيانتها عند الطلب أو العطل أو عند فقدانها لقطعة من قطع الغيار.

3- دائرة التقنو تجارية: مهمتها الأساسية البحث عن زبائن جدد وتوطيد العلاقة مع الزبائن القدماء واقتراح المبيعات وكذلك تشرف على تدعيم الجودة ويسهر على الحفاظ على النوعية الجيدة للمنتج ومن جهة أخرى يبحث عن الأخطار والعيوب الموجودة في المنتجات من أجل لإصلاحها، وتتكون أساسا من مصلحة الاقتناء ومصلحة تسيير المخزون ومصلحة المواد واللوازم والمصلحة التجارية.

أ- مصلحة الاقتناء: تدخل هذه المصلحة في علاقة دائمة مع الموردين من جهة و من جهة أخرى تعمل باستمرار مع المصالح التقنية للوحدة ومصلحتي المالية والمحاسبة وذلك مع مصالح المخازن، وتتكفل هذه المصلحة بتحديد وتعيين المواد المراد شراؤها، ودراسة برنامج الاحتياطات ومراقبة السوق، والاتصال مع الموردين قصد دراسة الأسعار الكمية والنوعية.

ب- مصلحة تسيير المخزون: تعتبر همزة وصل بين مصلحتي المشتريات والتسويق وتتكون هذه المصلحة من مجموعة من المخازن الموجودة على مستوى الوحدة، وهذه المخازن هي: مخزن المواد الأولية، مخزن عتاد الحظيرة، مخزن التجهيزات أو المعدات، مخزن قطع الغيار الصناعية، مخزن المواد الكيميائية.

ج- مصلحة المواد واللوازم: هذا القسم يهتم بشراء كل المواد والتجهيزات التي تحتاجها العملية الإنتاجية.

د- المصلحة التجارية: لهذه المصلحة أهمية كبيرة في تطوير الإنتاج وتحسين جودته وازدهار المؤسسة، وتتكون من عدة أقسام نذكر منها:

قسم المبيعات: يقوم بعدة مهام منها: الفوترة، التعامل مع الزبائن، وأيضا التعامل مع الزبائن الذين يشترون بكميات كبيرة (زبائن دائمين).

القسم التجاري: يقوم بدراسة سند الطلبية من حيث الكمية ونوعية المنتج.

رابعاً: دائرة الإدارة والمالية:

تشرف على مصالح المالية، المحاسبة العامة، الموارد البشرية، حيث تكون همزة وصل بين المديرية وباقي المصالح وبين المديرية العامة وباقي المصالح، هذا في تطبيق القرارات والأوامر الصادرة من السلمية، وتقوم في كثير من الأحيان بتسيير وتدبير طريقة القرار كما تشارك في طريقة تسيير المصالح، وتنقسم إلى ثلاثة أقسام:

1- مصلحة المحاسبة العامة: المحاسبة علم يشمل مجموعة المبادئ والأسس التي تستعمل لتحليل وضبط العمليات المادية وهي وسيلة لمعرفة نتيجة أعمال المؤسسة اعتماداً على مستندات مبررة لها حيث أن هذه الأخيرة تقوم بتسجيل مختلف العمليات، ومراقبتها والتي تدور بين المصالح.

2- الصندوق: حيث يتم فيه استلام ثمن المنتج المباع.

3- مصلحة المحاسبة والمالية: حيث أن هذه المصلحة تقوم بعدة مهام أهمها:

- مسك دفاتر وملفات العملاء.

- تنفيذ قوانين الموردين.

- تحديد طلبيات على مختلف المنتجات.

- مسك اليوميات من المبيعات والمشتريات.

خامساً: مصلحة الموارد البشرية:

تهتم بالمهام المتعلقة بالموارد البشرية بدءاً بالمهام الإدارية المتعلقة بملفات العمال، حيث هناك ملف خاص بكل عامل بدءاً من يوم تشغيله إلى غاية نهاية علاقة عمله، حيث يكون في الملف كل العناصر الأساسية المتعلقة بحرية العامل، لاسيما الوضعية النهائية ومن جهة أخرى التحركات اليومية للعامل من غياب و حضور ومرض...إلخ، تكون المصلحة هي المشرفة على جميع العمال، وذلك باختيار الطريقة المناسبة لمعالجة أي مشكل.

المبحث الثاني: رئيس قسم الإدارة والمالية ومكانته في الإدارة:

رئيس قسم الإدارة والمالية لوحدة سوناريك بفرجيوة هو السيد "يحياوي إبراهيم" جامعي في التخصص علوم اقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بدأ العمل في 2012، كان في المحاسبة العامة وبعد مراقبة التسيير.

وتنقسم دائرة الإدارة والمالية في هذه الوحدة إلى ثلاث مصالح: مصلحة الموارد البشرية، مصلحة المحاسبة والمالية ومصلحة المحاسبة العامة.

المطلب الأول: العلم والفن الإداري في نظر رئيس قسم الإدارة والمالية:

إن رئيس قسم الإدارة والمالية لوحدة سوناريك، يعترف بأن الإدارة علم وفن، فهناك المعرفة الإدارية التي ينبغي الحصول عليها واستيعابها (التعليم الجامعي، التدريب، القراءة) لغرض تحقيق أكبر قدرة في الإدارة، وبالمثل فهناك التطبيق الماهر لهذه المعرفة الإدارية من خلال التحكم في مجموعة من تقنيات الإدارة.

يدعو رئيس قسم الإدارة والمالية إلى توافر عدد من الصفات لدى مديري المؤسسات ورؤساء الأقسام والمصالح، بحيث تكون موجودة فيهم بالفطرة أو الوراثة أو الاكتساب أو التمرن، أو أن يكون لديهم الاستعداد الشخصي والنفسي لكي يكتسبوها ويزاولوها.

المطلب الثاني: رئيس قسم الإدارة والمالية والوظائف الإدارية:

يمارس رئيس قسم الإدارة والمالية جل الوظائف الإدارية التي عرفناها في الجزء النظري إلا أن هذه الوظائف التي يقوم بها هي محدودة في حدود المسؤولية الملقاة على عاتقه في إدارة القسم، ويتعلق تنفيذها بالمجالات التالية: مصلحة المستخدمين، مصلحة الشؤون الاجتماعية ومصلحة المالية والمحاسبة، كما يشرف عليها مباشرة.

المطلب الثالث: رئيس قسم الإدارة والمالية ومجالات الإدارة:

إن مجالات الإدارة متعددة ولكنها تختصر في مجالين اثنين هما: الإدارة العامة وإدارة الأعمال وبما أن مؤسسة سوناريك مؤسسة وطنية وتابعة للدولة وتقوم بتنفيذ السياسات العامة للدولة بواسطة الأجهزة الحكومية المختلفة، حيث تتولى هذه الأجهزة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على جهود العاملين وهم بصدد التصرف بالموارد العامة، فإن رئيس قسم الإدارة والمالية ومن أجل تحقيق المصلحة العامة فإنه يعتمد بدرجة كبيرة على الإدارة العامة.

المبحث الثالث: رئيس قسم الإدارة والمالية وعملية اتخاذ القرارات الإدارية:

إن عملية اتخاذ القرارات الإدارية تعتبر في الأساس جوهر العملية الإدارية ونظرا لأهميتها فهناك من يساويها بالإدارة، أي أن الإدارة عبارة عن عملية اتخاذ القرارات.

المطلب الأول: رئيس قسم الإدارة والمالية والقرارات الإدارية:

يصرح رئيس قسم الإدارة والمالية لوحدة سوناريك أن القرارات جوهرية على مستوى الوحدة، تؤخذ من طرف المديرية العامة على طريق براقي - جسر قسنطينة - الجزائر، تكون مركزية وهي قرارات غير مبرمجة ك:

- إدخال تحسينات أو تعديلات والمنتجات.

- اتخاذ سياسة الأجور والعلاوات.

- عملية التوظيف.

- التعامل مع موردي المواد الأولية ومواد التعبئة والتغليف.

ويرى رئيس القسم بأن مختلف القرارات ضرورية في الإدارة العامة، كما يتخذ بعض القرارات المبرمجة، والتي تكون روتينية ومتكررة وتصدر بطريقة فورية، ولا يحتاج إلى دراسة أو تحليل معمق وجهد ذهني كبير لاتخاذها، كما نشير إلى أن هذه القرارات يتخذها بعد استشارة مدير الوحدة سوناريك بفرجية، وموافقته عليها مثل: قرارات القبول ورفض طلبات الأقسام والمصالح...

المطلب الثاني: مشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية:

يصرح رئيس قسم الإدارة والمالية لوحدة سوناريك بأن الأفراد العاملين ليس لديهم دور في اتخاذ القرارات الإدارية، حتى ولو كانت قرارات تتعلق بالعمل اليومي ولا تتطلب اجتماعات ولقاءات، على الرغم من أنه ضروري ولو باقتراحات مثل الأخذ برأيهم في اختيار بعض الموردين وذلك لتحقيق نجاح أكبر للمؤسسة، حيث أن العمال يلعبون دورا كبيرا في نجاح المؤسسة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على رئيس قسم الإدارة والمالية في اتخاذ القرارات الإدارية:

إن رئيس قسم الإدارة والمالية لوحدة سوناريك تؤثر عليه التعليمات الفوقية أو النقابات التي تدافع عن حقوق العمال، وذلك لأن هذه النقابات تقوم باختيار الطريقة المناسبة لمعالجة أي مشكل يتعلق بالعمال فيما يخص التحركات اليومية للعمال من غياب وحضور ومرض وعقوبات...إلخ، وبالتالي لا دخل لرئيس قسم الإدارة والمالية في ذلك وهذا يعتبره تأثيرا مباشرا عليه.

المطلب الرابع: رئيس قسم الإدارة والمالية والمعلومات:

يحتاج رئيس قسم الإدارة والمالية إلى المعلومات لأداء وظائفه ولاتخاذ قراراته الإدارية ويأخذ مختلف المعلومات من الدوائر بالوحدة، ومن أهم هذه المعلومات ما يلي:

- القانون الداخلي لوحدة سوناريك.

- الميزان الشهري.

- الجرد الشهري والسادسي والسنوي.

- لوحة القيادة الشهرية للمصالح الأربعة التابعة لقسمه.

- التصريحات الشهرية للمداخل.

- قائمة المبيعات الشهرية.

- قائمة المشتريات.

ويتحصل على هذه المعلومات من مصادر داخلية وخارجية.

1- المصادر الداخلية: من الأفراد العاملين بالوحدة: كمدير الوحدة ورؤساء الأقسام والمصالح وممثلي النقابة.

2- المصادر الخارجية: من المديرية العامة بالجزائر، من الزبائن، الموردين، الجرائد الرسمية واليومية...إلخ.

خلاصة الفصل الثالث (التطبيقي):

من خلال دراستنا الميدانية في مؤسسة سوناريك حاولنا التعرف على واقع رئيس قسم الإدارة والمالية من خلال وحدة سوناريك بفرجيوة، ومدى أهميته ومكانته والقرارات التي يتخذها، و من خلال الأداة المستعملة في هذا البحث (المقابلة)، تبين لنا أن يكون عالم وفنان كما أنه يقوم بجميع الوظائف الإدارية اللازمة باتخاذ القرارات، كما أنه يعطي الحق للأفراد العاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، وأما عن العامل المؤثر عليه فهو التعليمات الفوقية أو نقابات تدافع عن حقوق العمال ويعتمد على مجموعة من المعلومات من مصادره الداخلية أو الخارجية.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

من خلال هذا البحث حاولنا التعرض إلى الدور الأساسي لعملية اتخاذ القرار في إدارة المؤسسة، فاتخاذ القرار هو أعمدة التقدم الاقتصادي والاجتماعي والحضاري، إذ يتفق المنظرون والباحثون في مجال التنمية إلى أنه لا يوجد تقدم اقتصادي بدون إدارة فعالة، هذه الأخيرة لا تظهر فعاليتها إلا باتخاذ قرار فعال ومناسب لكل مؤسسة، وإذا كانت الإدارة هي عملية تتضمن عدة وظائف متواصلة كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لأعمال الآخرين، فإن اتخاذ القرار هو العمل الذي ينسق بين هذه الوظائف لغرض تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة، فنجاح المؤسسة يعكس في الواقع نجاح اتخاذ القرار وأن فشله هو فشل المؤسسة.

كما على المدير (متخذ القرار) أن يتخذ العديد من القرارات التي تتغلغل في كل الوظائف الإدارية، باعتبارها جوهر عمل أي مدير ويساعده في مدى سلامتها توفر نظام المعلومات بغية تقليل حالة عدم التأكد عند اتخاذ القرارات الإدارية وذلك من خلال لتلبية حاجات المدراء من المعلومات بأفضل نوعية و بأفضل توفيق وأدق اختيار وأكثر توثيق.

وفي الأخير يجب أن تكون المؤسسة على دراية بمدى أهمية وخطورة هذه القرارات وأنها هي التي تحدد مسارها ومستقبلها.

نتائج الدراسة النظرية:

أما بالنسبة للنتائج المتوصل إليها من خلال البحث فهي تتمثل في النقاط التالية:

- الإدارة عنصر من عناصر الإنتاج، وهي عملية تستهدف تحقيق أهداف المؤسسة من خلال استغلال مواردها أفضل استغلال.
- الممارسة الإدارية تفرض التزاوج بين علم وفن الإدارة.
- الوظائف الإدارية تمارس في جميع المستويات "الإدارية"، كما أن للإدارة مجالين هامين للتطبيق وهما: مجال الإدارة العامة ومجال الإدارة الخاصة.
- تركز عملية اتخاذ القرار على تحديد احتياجات المؤسسة النوعية والكمية.
- عملية اتخاذ القرار هي قلب وجوهر الإدارة من خلال اتخاذ قرارات فعالة ورشيدة ومشاركة الأفراد في اتخاذها.

نتائج الدراسة التطبيقية:

أبرز النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة التطبيقية من هذا البحث هي:

- يقوم رئيس قسم الإدارة والمالية بتطبيق المعرفة العلمية والمهارة الفنية معا.
- يمارس رئيس قسم الإدارة والمالية جل الوظائف الإدارية وإشرافه على مختلف المصالح.
- يعتمد رئيس قسم الإدارة والمالية على الإدارة العامة.

- يتخذ رئيس قسم الإدارة العامة والمالية مختلف القرارات الضرورية في الإدارة العامة وهي جوهرية في نظره.

- يتخذ رئيس قسم الإدارة والمالية مختلف القرارات دون أن يأخذ برأي العمال.

- يعتمد رئيس قسم الإدارة العامة والمالية على مختلف المعلومات اللازمة لاتخاذ أهم القرارات.

الحكم على الفرضيات:

وقد قسمت إلى فرضية رئيسية وفرضيات فرعية:

الفرضية الرئيسية: بعد دراستنا توصلنا إلى أن: دور اتخاذ القرار في إدارة المؤسسة مهم بشكل كبير بحيث أن فشل أو نجاح المؤسسة مرتبط بنوعية القرارات المتخذة لما لها من أهمية خطيرة، أما عن حالها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية فقد وجدنا أنها في تحسن ملحوظ و أنها تمارس مختلف الأنشطة المنوطة بها إلا أنها لازالت تعاني من نقائص وإهمال لبعض الأمور التي من شأنها أن تؤثر على أداء المؤسسة واستقرار إنتاجها ومنه فقد تبين أن الفرضية الرئيسية صحيحة إلى حد كبير.

الفرضيات الفرعية: والمتمثلة في أربع فرضيات وهي:

الفرضية الفرعية الأولى: بعد دراستنا توصلنا إلى أن: الإدارة هي علم وفن وك مهنة ونشاط متكامل تتكون من مجموعة من الوظائف الإدارية تبدأ بتحديد هدف متفق عليه وتنتهي بإنتاج سلعة أو خدمة، ومنه فإن الفرضية صحيحة نسبيا.

الفرضية الفرعية الثانية: بعد دراستنا توصلنا إلى أن: اتخاذ القرارات الإدارية هو الفصل أو البيت النهائي، أي الثبات على اختيار محدد أو إجراء معين، وهو عملية لاختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل، وبالتالي فإن الفرضية صحيحة نسبيا.

الفرضية الفرعية الثالثة: بعد الدراسة وجدنا أن أهمية عملية اتخاذ القرارات في إدارة المؤسسة هي محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، ولا بد من توفر معلومات لازمة لاتخاذ القرارات ذات الكفاءة والفعالية، ومنه فإن الفرضية صحيحة نسبيا.

الفرضية الفرعية الرابعة: بعد دراستنا النظرية والتطبيقية فإن عملية اتخاذ القرارات الإدارية ذات مكانة عالية في المؤسسة الجزائرية عموما والمؤسسة الوطنية "سوناريك" خصوصا، فبدون اتخاذ قرارات يعني لا وجود للمؤسسة أصلا، وبالتالي الفرضية صحيحة.

التوصيات والاقتراحات:

من خلال المدة التي قضيناها في مؤسسة سوناريك للتعرف على اتخاذ القرارات فيها نتقدم بالتوصيات أو الاقتراحات التالية:

- لا بد أن تكون القرارات المقدمة مفهومة وواضحة من أجل تحقيق نتائج أحسن.

- إعطاء بعض المرونة والحرية للأفراد العاملين في اتخاذ القرارات بالوحدة خاصة الروتينيه منها.

- الاعتماد على نظم معلومات محسوبة حديثة، من أجل تطوير القرارات الواجب اتخاذها.

- عدم إهمال المؤسسة للمنافسين الآخرين وحتى لو أنهم لا يشكلون عليها خطر إلا أنها عليها أن تكون يقظة وتأخذ بعين الاعتبار الأفكار والاقتراحات التي يأتي بها رئيس قسم الإدارة والمالية، ورؤساء الأقسام الآخرين لوحدها.

- وجوب العدل بين العمال خاصة فيما يخص الأجور والمنح وأن تكون موافقة للمنح.

- وعلى المؤسسة وضع نظام رقابة جيد وشامل لكل تفاصيل العمل والعمال الذي يمكنها من ملاحظة الأخطاء والانصرافات في حين حدوثها وتصحيحها بالإجراءات اللازمة لذلك.

قائمة المصادر والمراجع

المصادر والمراجع:

1. احمد محمد المصري: الإدارة الحديثة، الاتصالات، المعلومات، القرارات، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008.
2. أسامة خيربي: الإدارة العامة، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 1013.
3. أسهمان ماجد الطاهر، مها مهدي الخناق: مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2013.
4. أمين ساعاتي: أصول علم الإدارة العامة، تطبيقات ودراسة على المملكة العربية السعودية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008.
5. ببالة سميرة: المدير وعملية اتخاذ القرارات في إطار إدارة المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
6. بشير العلاق: إدارة الحملات الإعلانية، دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2009.
7. بشير علاق: الإدارة الحديثة، نظريات ومناهج، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2008.
8. بوشنافة أحمد: أساليب التحليل الكمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، حالة إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، المركز الجامعي بشار، المنعقد في 23/22 أفريل 2003.
9. حسين حريم: إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2010.
10. حسين علي الزغبى: نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005.
11. خيربي كتانه: مدخل إلى إدارة الأعمال: دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
12. دميري أميرة: أثر نظم المعلومات الحديثة على عملية اتخاذ القرار المالي، دراسة حالة، وكالة بنك الجزائر ومجمع بنك الفلاحة والتنمية الريفية - ميله - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ميله، 2013/2012.
13. ربحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2012.
14. رحيم كميلة، قري دليلة: المشاركة العمالية في اتخاذ القرار، دراسة حالة، الصندوق الوطني للسكن، بسكرة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، 2006/2005.
15. سعد غالب ياسين: أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.

16. سليم بطرس جلدة: أساليب اتخاذ القرارات الإدارية، دار الـراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
17. سيد صابر ثعلب: نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2011.
18. عبد الحق جنان: مساهمة لتحسين فعالية اتخاذ القرارات في تخطيط المشاريع والرقابة عليها، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ميله، 2004/2005.
19. علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
20. علاء فرج الطاهر: إدارة المعلومات والمعرفة، دار الـراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
21. علمي لزهر: أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية، مراسلة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2006.
22. علي ضلاعين: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، مركز يزيد للنشر، الأردن، ط2، 2011.
23. محفوظ جوده، حسن الزغبى، ياسر المنصور: منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2008.
24. محمد عبد حسين أبو سمره: إدارة المشروعات، دار الـراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2010.
25. محمد قاسم القريوني: مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثالثة، 2006.
26. محمد قاسم القريوي: مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الرابعة، 1009.
27. محمود شحماط: المدخل لعلم الإدارة العامة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2010.
28. مدحت أبو نصر: الأداء الإداري المميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2012.
29. مدحت أبو نصر: الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للنشر والتدريب، مصر، الطبعة الأولى، 2012.
30. مصطفى نجيب الشاويش: أساسيات إدارة أعمال المكاتب، مفاهيم ومبادئ ونظريات مدخل سلوكي، دار زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
31. مصعب اسماعيل طيش: دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في غزة، رسالة للحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

32. مؤيد الفضل: الأساليب الكمية في الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط عربية، 2004.

فهرس المحتويات

الفهرس

المقدمة العامة:..... (أ، ب، ج، د)	
الفصل الأول: مدخل إلى علم الإدارة:.....	5
تمهيد:.....	5
المبحث الأول: تطور الفكر الإداري:.....	6
المطلب الأول: الجذور التاريخية وأهمية دراسة تطور الفكر الإداري:.....	6
المطلب الثاني: المدرسة الكلاسيكية في الإدارة:	8
المطلب الثالث: المدرسة السلوكية في الإدارة:.....	11
المطلب الرابع: المدارس الحديثة في الإدارة:.....	13
المبحث الثاني: ماهية الإدارة:.....	17
المطلب الأول: تعريف الإدارة:.....	17
المطلب الثاني: أهمية الإدارة:.....	18
المطلب الثالث: الإدارة بين العلم والفن ومهنة:.....	22
المطلب الرابع: علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:.....	23
المبحث الثالث: وظائف ومجالات الإدارة:.....	25
المطلب الأول: وظائف الإدارة:.....	25
المطلب الثاني: شمولية الإدارة:.....	28
المطلب الثالث: مجالات الإدارة:.....	29
المطلب الرابع: الإدارة نظام متكامل:.....	31
خلاصة الفصل الأول:.....	32
الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية لاتخاذ القرارات الإدارية:.....	33
تمهيد:.....	33
المبحث الأول: عموميات حول القرار الإداري:.....	34
المطلب الأول: نظرية القرارات الإدارية: تعريفها وتطورها النظري:.....	34
المطلب الثاني: القرار الإداري: تعريفه، متطلباته وعناصره:.....	35
المطلب الثالث: أنواع القرارات الإدارية:.....	37
المطلب الرابع: نقائص القرارات الإدارية:.....	40
المبحث الثاني: اتخاذ القرار الإداري:.....	41
المطلب الأول: عملية اتخاذ القرار الإداري: تعريفها، أهميتها، خصائصها.....	41

المطلب الثاني: خطوات عملية اتخاذ القرار الإداري ومشاركة العمال في اتخاذه:	44
المطلب الثالث: علاقة اتخاذ القرار الإداري بالوظائف الإدارية:	48
المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار الإداري:	50
المبحث الثالث: المعلومات ودورها في عملية اتخاذ القرار الإداري:	51
المطلب الأول: مفاهيم أولية حول المعلومات:	52
المطلب الثاني: الحاجة إلى المعلومات:	59
المطلب الثالث: نظام المعلومات، تطوره، أهدافه:	60
المطلب الرابع: نظام المعلومات وعملية اتخاذ القرارات الإدارية:	62
خلاصة الفصل الثاني:	64
الفصل الثالث (التطبيقي): اتخاذ القرارات الإدارية ودورها في إدارة المؤسسة:	65
تمهيد:	65
المبحث الأول: تقديم وحدة سوناريك بفرجية:	66
المطلب الأول: التعريف بوحدة SONARIC:	66
المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الوطنية - سوناريك-:	67
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة SONARIC فرجية:	67
المبحث الثاني: رئيس قسم الإدارة والمالية ومكانته في الإدارة:	71
المطلب الأول: العلم والفن الإداري في نظر رئيس قسم الإدارة والمالية:	72
المطلب الثاني: رئيس قسم الإدارة والمالية والوظائف الإدارية:	72
المطلب الثالث: رئيس قسم الإدارة والمالية ومجالات الإدارة:	72
المبحث الثالث: رئيس قسم الإدارة والمالية وعملية اتخاذ القرارات الإدارية:	72
المطلب الأول: رئيس قسم الإدارة والمالية والقرارات الإدارية:	72
المطلب الثاني: مشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية:	73
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على رئيس قسم الإدارة والمالية في اتخاذ القرارات الإدارية:	73
المطلب الرابع: رئيس قسم الإدارة والمالية والمعلومات:	73
خلاصة الفصل الثالث (التطبيقي):	74
الخاتمة العامة:	75
قائمة المصادر والمراجع:	78