

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

تمهيد :

يقدم هذا الفصل عرضاً للإنتاج الفكري المبني على التصورات النظرية والانطباعات الذاتية للباحثين في مجال الإدارة . وسيعنى كذلك بالتركيز على مفهوم الإدارة عامة والإدارة العلمية بصفة خاصة من حيث تعريفها ونشأتها وتطورها وأشهر المدارس الإدارية , يلي ذلك عرض وتحليل لعناصر الإدارة ومبادئها , فخلاصة لأبرز المشكلات الإدارية التي قد تعاني منها المكتبات ومراكز المعلومات السعودية , ومن ثم إشارة إلى الوضع الإداري للمرأة في المملكة العربية السعودية .

تعريف الإدارة :

الإدارة لغةً : القيام بخدمة الآخرين .

الإدارة اصطلاحاً : هي ذلك النشاط الذي يهدف إلى تحقيق نوع من التنسيق والتعاون بين جهود عدد من الأفراد من أجل تحقيق هدف عام (الصاوي : ١٩٩٤م, ٦) .

وهي أيضاً : وظيفة واسعة المعنى تضم في إطارها عمليات التخطيط والتنسيق والتوجيه والرقابة وإصدار الأوامر لتحقيق أهداف المشروع (غوشة : ١٩٧٥م , ١٣٥) . وهناك من يعرف الإدارة بأنها : توجيه وتسيير أعمال المشروع بقصد تحقيق أهداف محددة ، ويقوم شاغلو هذه الوظيفة بالتخطيط ورسم السياسات والتنظيم والتوجيه والرقابة



(بدوي : ١٩٨٤م، ١٣٣٧) , أو بأنها : فن أو علم توجيه وتسيير وإدارة عمل الآخرين بهدف تحقيق أهداف محددة (العلاق : ١٩٨٣ م، ١٥) . ومن استقراء جميع نماذج التعريفات السابقة يتبين لنا أن ليس هناك تعريف واحد شامل لعلم الإدارة . فهذه النماذج وغيرها تبين اختلاف أساليب التعبير عن هذا العلم , وعدم اتفاق مختصيه على تعريف موحد بشأنه , وإن كانت جميعها تصب في إطار واحد , وهو تكاتف جهود العاملين بالمنشأة وتعاونهم لتحقيق أهداف معينة أو محددة .

ومن الملاحظ أن أغلب تعريفات الإدارة تتصف بالعمومية والضبابية , ويعود ذلك لسببين رئيسيين هما :

الأول : أن الإدارة كعملية في حد ذاتها تحتوي على نشاطات حية ومعقدة, وكثيراً ما يصعب الاتفاق حول مضمونها . فعناصرها الرئيسة كالتنظيم والرقابة والإشراف ٠٠٠ إلخ هي ذاتها مجال لتعدد وجهات النظر .

الثاني : أن النشاط الإداري في حد ذاته يرتبط في تعريفه وتحديد قواعده العملية بخبرات وتجارب وثقافات متنوعة من مجتمع لآخر , ومن مجال لآخر, مما يجعل التعريف الدقيق والتفصيلي للإدارة مسألة صعبة من ناحية , وغير مطلوبة في أحيان أخرى (الصاوي : ١٩٩٤م ، ٦٠٥) .



ومما سبق يمكن القول : إن تعاريف الإدارة ما هي إلا اجتهادات للأكاديميين و الممارسين تعمل على إيضاح العملية الإدارية . وليس هناك تناقض بينها , وإنما يتناول كل تعريف منها زاوية خاصة تتفق وأهداف الباحث وفلسفته (المغربي : ١٩٨٨م , ١١) .

وقد لاحظت الباحثة من خلال القراءات المتعددة في هذا المجال أن صفة الإداري تختلف في دلالتها ومفهومها في التقاليد البريطانية عنها في التقاليد الأمريكية . ففي بريطانيا تشير صفة الإداري إلى المستوى الأعلى في المنظمة , ويطلق عليها الطبقة الإدارية , وهي أهم من الطبقة التنفيذية . أما في أمريكا فالحال عكس ذلك , فنرى أن التنفيذي أهم من الإداري حتى إن " منصب الرئيس الأمريكي يعتبر هو كبير التنفيذيين حسبما ينص الدستور الأمريكي نفسه " (الصاوي : ١٩٩٤م , ٦) .

وهناك من يستخدم المصطلحين : Administration الإدارة العليا Management الإدارة التنفيذية بطريقة تبادلية, وذلك باعتبار أن الإدارة التنفيذية تتعلق بالسياسة ضمن الحدود التي صممها الإدارة العليا, من خلال استخدام التنظيم للوصول إلى الغرض (الهواري : ١٩٦٦م , ٥٧٠) .

كما أن هناك مفهوماً آخر للإدارة يرى أنها فن يجب ممارسته بقدر وافر من التمكينة والإبداعية , وأنها ترتبط -

كونها علمًا بكونها فنًا- ارتباطاً مباشراً بحيث يصعب فصل أحدهما عن الآخر .

فكونها فنًا : تحتاج إلى موهبة شخصية , يتسم صاحبها بحسن التصرف في حل المشكلات , والقدرة على الإبداع أو الابتكار , والقدرة على التنظيم والتنسيق واستخدام الإمكانيات المتاحة في سبيل تطوير المنظمة . ويدعي أنصار هذا الاتجاه أن كل ما يحتاجه رجل الإدارة هو صقل الموهبة وتنميتها عن طريق الخبرة والممارسة والتجربة .

وكونها علمًا : له مقوماته ونظرياته الخاصة به , يخضع للتطور والتجديد ليتلاءم مع ظروف المجتمع ويعايش تقدمه , ويرتكز على معلومات وأسس علمية من شأنها أن تعين رجل الإدارة على ممارسة عمله على الوجه الأكمل , سواء أكانت لديه الموهبة الإدارية أم لا .

وكون الإدارة علمًا وفنًا معاً : يكمل كل منهما الآخر , وأن الفن ما هو إلا تطبيق للعلم ؛ فالإدارة علمًا تحوي مجموعة من القوانين والعناصر والمبادئ أمكن التوصل إليها عن طريق الخبرات والتجارب السابقة، إذ أصبح بالإمكان العمل على أساسها وبموجبها . والإدارة فنًا تعتمد على الشخصية أو صفات محددة تتوفر في الشخص المدير . ولكن يجب تدعيم هذه الصفات الشخصية الطبيعية وتنميتها بالدراسة والعلم (همشري وعليان : ١٩٩٧م, ٣٥٥ - ٣٥٦) .

الإدارة العلمية :



مدرسة إدارية تحبذ الاعتماد على قواعد الإدارة العلمية، وتهتم بوضع العامل من خلال الحركة والزمن ومقدار الإنتاج، وقد برزت هذه الفكرة بشكل واسع بفضل جهود العالم الأمريكي فريدريك تايلور صاحب المؤلف المعروف (أصول الإدارة العلمية) وقد نشر لأول مرة عام ١٩١١م (غوشة : ١٩٧٥م، ٢٠٢). وقد عرف تايلور الإدارة العلمية بأنها " التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله ثم التأكد من أنهم يؤدون تلك الأعمال بأحسن وأكفاً الطرق " (عبد الرزاق : د. ت، ٢٢٠) .

وفي معجم مصطلحات العلوم الإدارية ، عرفت الإدارة العلمية بأنها : حركة فنية وإدارية ظهرت في الولايات المتحدة في العقد الأخير من القرن التاسع عشر الميلادي ، ورسم خطوطها الأساسية العالم الأمريكي " فريدريك تايلور ". وقد اهتمت هذه النظرية بدراسات الوقت والحركة، ووضعت مبادئ تسترشد بها الإدارة في تحقيق زيادة الإنتاج عن طريق الاختيار العلمي للعمال والتدريب الصحيح ، والملاحظة الفعالة لأعمالهم، وتشجيع العمال عن طريق حوافز الإنتاج (بدوي: ١٩٨٤م، ٥٨) .

نشأة نظرية الإدارة العلمية وتطورها :

ترتبط نظرية الإدارة العلمية بالمهندس الأمريكي " فريدريك تايلور " عام ١٩١٠م فهو المؤسس الحقيقي لها، وهو من تبنى فكرتها منذ البداية، وهناك من يطلق عليه (أبو الفكر الإداري)، ومؤسس حركة الإدارة العلمية . ولد

"تايلور" عام ١٨٥٦م ، في مدينة جيرمان بولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية من أسرة متوسطة الثراء . و كان يميل إلى القانون , وكانت هواياته تعرف الحقوق والواجبات (الهواري : ١٩٦٦م , ٥٢٨) . وقد ترتب على جهود "تايلور" وغيره من المفكرين ظهور العديد من مدارس علم الإدارة التي يمكن تلخيصها على النحو الآتي :

١. المدرسة التقليدية أو الكلاسيكية :

ترتبط مدرسة الإدارة العلمية أو المدرسة التقليدية أو الكلاسيكية كما يحلو للبعض أن يسميها بالمهندس "فريدريك تايلور" من أمريكا والمهندس "هنري فايول" من فرنسا . بدأ "تايلور" أبحاثه في أواخر القرن التاسع عشر الميلادي , وكان من أوائل الباحثين في نظرية الإدارة , بحكم عمله كبيراً للمهندسين بمصانع الصلب في فيلادلفيا سنة ١٨٧٨م . وقد قام خلال هذه الفترة بإنجاز ثلاثة مؤلفات , آخرها كتابه الشهير (أصول ومبادئ الإدارة العلمية) الذي صدر عام ١٩١١م , والذي تضمن أبحاثاً ودراسات تعتبر بحق اللبنة الأساسية للإدارة العلمية (عبد : ١٩٦٣م , ٦٨) .

ويرى "تايلور" في فلسفته أن الإدارة لا بد لها أن تتحمل مسؤولية أكبر في التخطيط والإشراف , كما تقتضي تحويل أساليب العمل إلى قواعد وقوانين ومعادلات بما يساعد العمال على إنجاز أعمالهم بأحسن الطرق وأقل التكاليف ,



بحيث يؤدي ذلك إلى زيادة أجورهم وزيادة إنتاجية صاحب العمل.

وقد أكدت حركة الإدارة العلمية أربع ركائز أساسية هي

:

١. استخدام الطريقة العلمية في اكتشاف أجزاء العمل الرئيسية بدلاً من اتباع التخمين والحدس .

٢. تَعَرُّفُ الوظائف الأساسية الإدارية في تخطيط العمل بدلاً من السماح للعمال باختيار أساليب العمل وطرقه كل حسب هواه وميوله .

٣. تدريب العمال وتنمية روح التعاون بينهم بدلاً من السماح للجهود الفردية بالسيطرة على المشروع .

٤. تقسيم العمل بين الإدارة والعمال بحيث يقوم كل منهما بالعمل الذي يناسبه, ويعود بالتالي بزيادة الكفاءة الإنتاجية للمشروع (المغربي : ١٩٨٨م, ١٨٥ ؛ ٢, ١٩٩١ : Narayana) .

كما دعا "فريدريك تايلور" F . Taylor إلى إجراء البحوث العلمية المستمرة, ومواصلة التجارب التي تهدف إلى معرفة طرق جديدة للرفع من إنتاجية العامل وكفاءته .

ونلاحظ من العرض السابق أن علماء المدرسة التقليدية ركزوا على العمل وكيفية تنظيمه ووسائل زيادة الإنتاج من خلال تحليل العمل , وتَعَرُّف نظام المؤسسة . وكأنهم بذلك



قد نسوا أن الإنسان كائن بشري وتجاهلوا طبيعته ونفسيته كما وجهت انتقادات كثيرة إلى نظرية " تايلور " في الإدارة العلمية ومنها : إهماله أو إغفاله للعامل الإنساني ، ومعاقبة ومحاسبة العامل البطيء في طريقة دفعه للأجور (عبده : ١٩٦٣م ، ٧٠) . كما أن هذه النظرية قد أثارت حفيظة العمال على صاحبها وغضبهم منه ، وعدم تجاوبهم السريع لتطبيق أسلوبه ، في حين أن " تايلور " نفسه كان يعتقد أن نظريته قد حققت أكبر قدر من الرفاهية لصاحب العمل والعمال (أبو الخير : ١٩٧٤م ، ٣٩) .

وبعد " هنري فايول " H. Fayol من رواد المدرسة التقليدية أو (الكلاسيكية) ومؤسسيها ، ومن أشهر علماء أوروبا في علم الإدارة ، فهو مهندس فرنسي ولد عام ١٨٤١م لعائلة غنية ، وعين مهندساً لإحدى شركات التعدين ، وهي على وشك الإفلاس وأصبحت عند تقاعده سنة ١٩١٨م من أقوى وأكبر شركات التعدين في فرنسا (المغربي : ١٩٨٨م ، ١٧٥) .

ويشترك " فايول " مع معاصره مؤسس الحركة العلمية ، " فريدريك تايلور " في الكثير من الآراء والتوجهات حتى أن كثيرين من علماء الإدارة يعتبرونهما من مؤسسي هذه الحركة وروادها الأوائل .

ويختلف " فايول " عن " تايلور " في أنه ركز على حصر الأفكار والأسس الإدارية وتحليلها ، كما ينظر " فايول " إلى



الإدارة كنظرية يمكن تعلمها وتعليمها وتختص بوظائف محددة : كالتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.

كما أن عناية " فايول " بإدارة المنظمات الكبيرة و الأدوار الإدارية فيها , كانت لأجل الوصول إلى تحديد المبادئ الأساسية لتصميم الهياكل التنظيمية , وتحديد الوظائف الإدارية في المنظمات و المنشآت , والتي سيأتي شرحها مفصلاً في مبحث آخر من هذا الفصل .

كما قام " فايول " بوضع مبادئ عامة للإدارة اتصفت بالمرونة ومناسبتها للظروف المتغيرة بحسب حال المنشأة التي تطبق فيها , إذ اعتبرت فيما بعد من أهم المبادئ الإدارية ومن أهم مقومات علم الإدارة الرئيسة , كما حرصت جميع المؤسسات والمنشآت الآخذة بعلوم الإدارة على تطبيق تلك الوظائف والمبادئ على هياكلها التنظيمية وبرامجها في العمل .

ويمكن اعتبار أن أبحاث " فايول " و " تايلور " يكمل كل منهما الآخر , و " لفايول " أهمية خاصة في الفكر الإداري , وذلك لسببين رئيسين هما :

الأول : أنه امتلك خاصية التحليل الدقيق لعناصر النشاط الإداري , بحيث عمت هذه العناصر , وأصبحت رئيسة في علم الإدارة , ومن المقومات الأساسية لنجاح العملية الإدارية .

الثاني : الإيمان القوي بوجود مبادئ للإدارة تتميز بعموميتها , ولذلك لا بد من إيضاها وشرحها وتدريبها ,



لمناسبتها لجميع المؤسسات , ولأنها شملت أساليب التعاون والتعامل مع موظفي المنشأة .

أما عن أبرز الفروق التي بين " تايلور " المؤسس و " فايول " الرائد فتتلخص في نقطة رئيسة وهي : أن " تايلور " اهتم كثيراً بأساليب الإدارة وذلك على مستوى التنفيذ , في حين أن " فايول " اهتم بالإطار العام لموضوع الإدارة دون الدخول في التفاصيل (الهواري : ١٩٦٦م , ٥٤٠ - ٥٤١) . وتتميز نظرية الإدارة العلمية ببعض الصفات التي تميزها عن غيرها من مدارس الإدارة الأخرى , ويمكن تلخيص أبرز هذه الصفات في الآتي :

أ. أنها ذات طابع إنساني : كونها نشاطاً بشرياً جماعياً فإن سلوك الأفراد هو قوامها لذا فهي تنظيم إنساني وليست آلياً .

ب. أنها ذات صفة اجتماعية تعاونية : يهدف أي نشاط إنساني منظم إلى تحقيق أكبر قدر من الفائدة والمصالح المشتركة لأفراد الجماعة المنظمة بأي شكل كان ولأي هدف , وتحقيق ذلك يتطلب وجود علاقات تعاونية بين أفراد هذه الجماعة .

ج. أنها ذات صفة فنية : فهذه الإدارة لها من الأصول العلمية والأساليب الفنية التي تهدف تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف (عبد الرزاق : د . ت , ٧٥) .

٢. مدرسة العلاقات الإنسانية :



ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في الثلاثينات الميلادية من هذا القرن . وكانت نشأتها ردة فعل للمدرسة الكلاسيكية التقليدية التي افترضت أن الحوافز المادية هي كل ما يهم العاملين, ولم تَعنَ كثيراً بالعوامل الاجتماعية والإنسانية، ويشير مصطلح العلاقات الإنسانية إلى تفاعل العاملين في جميع أنواع المجالات.

ويظهر هذا التفاعل بصفة عامة في موقع العمل وأثناء ممارسته والقيام به حيث يرتبط الأفراد بنوع من البناء الهادف . أما العلاقات الإنسانية فتعني في هذا السياق : " إدماج الأفراد في موقف العمل الذي يدفعهم سوياً كجماعة منتجة متعاونة مع ضمان الحصول على الإشباع الاقتصادي والنفسي والاجتماعي " (السواط وآخرون : ١٤١٦هـ , ٤٥) . وقد نشأت مدرسة العلاقات الإنسانية على نقيض ما حدث في المدرسة الكلاسيكية , وتعنى هذه المدرسة بالتركيز على الجانب الإنساني من الإدارة , فالمنطلق الأساسي لها هو الإنسان محور العمل الإداري وعنصره المهم في تحديد الإنتاجية , كما أنها تهدف إلى تَعَرُّف أساليب السلوك الإنساني في الإدارة وأنماط العلاقات بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم . إضافة إلى أنها حثت على الاهتمام بالعامل على أساس أنه كائن اجتماعي له آراؤه وتطلعاته , ولم يعد ينظر إليه على أنه آلة أو أداة تستخدم في عملية الإنتاج . ذلك أن تحقيق مزيد من الإنتاجية يعتمد على الظروف والبيئة المحيطة بجو العمل من حيث التجهيز

والآلات والأدوات وهناك الأساليب التي تستخدم لتحقيق منافع وفوائد مشتركة بين الإدارة والعاملين (السواط وآخرون : ١٤١٦هـ , ٤٤) .

ويطالب أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية بدراسة الإنسان دراسة عميقة بحيث يمكن معرفة ما يحفزه على العمل بأعلى كفاءة ممكنة , ويكون ذلك بإشباع حاجاته في مجال عمله . وقد كان مجال العمل ميداناً وهدفاً لإجراء البحوث والتجارب المتعلقة بالمبادئ الرئيسة للعلاقات الإنسانية . ولقد أثبتت التجارب والدراسات أن إنتاجية العامل ترتفع بزيادة مقدار فترات الراحة خلال ساعات العمل , وبزيادة مقدار الأجر المتقاضى (عبد الرزاق : د.ت , ٦٧) .

إلا أن مبادئ المدرسة الإنسانية وتوجهاتها وجدت أيضاً من يعارضها من العلماء , مؤكدين أن هذه المدرسة قد غالت كثيراً في تقدير أهمية العوامل النفسية والعاطفية والمعنوية , وأن هذا بدوره قد أثر على زيادة الإنتاجية , ومع الاستمرار وتأكيد هذه المفاهيم سيترتب عليها حتماً نوع من التراخي وعدم الانضباط , وبالتالي الإهمال ثم التسبب ثم ضعف الطاقة الإنتاجية الكلية , فضلاً عن غياب الإدارة كعنصر قيادي على جانب كبير من الأهمية تهتم بتحقيق أهداف التنظيم الرسمي , ومعالجة مواقف التنظيمات غير الرسمية داخل المنشأة (أبو الخير : ١٩٧٤م , ١٢٩ - ١٣٠) .

وقد خرج منظرو هذه المدرسة بنتيجة رئيسة تتلخص في أن العامل ليس أداة طيعة في يد الإدارة تحركه كيف



تشاء , بل له شخصيته المستقلة التي تتعامل مع الجماعة
تؤثر فيها وتتأثر بها . ولا ينظر إلى أن ما يربط العامل
بالمنظمة مجرد علاقات اقتصادية فحسب، بل إن ذلك لا بد
أن يتطور إلى تفاعل أكثر من ذلك بكثير .

أما أبرز الانتقادات التي وجهت إلى مدرسة العلاقات
الإنسانية فهي :

- عدم استخدام الطريقة العلمية للوصول إلى نتائج
انتهت إليها التجارب.
- تحيز القائمين على التجارب للاهتمام بالعامل
الإنساني حتى قبل إجراء التجارب , لذلك فالرؤيا
والنتائج تنحصر في هذا الإطار .
- معارضة رجال الأعمال لما تحويه التجارب من أفكار
واتجاهات تتصادم مع مصالحهم .
- إغفال التنظيم الرسمي وحجب دوره في تشكيل
أعضاء التنظيم .
- التركيز على جانب واحد فقط هو العنصر البشري (السواط
وآخرون : ١٤١٦هـ , ٥٣).

٢. المدرسة السلوكية :

ظهرت المدرسة السلوكية في الثلاثينات الميلادية من
القرن العشرين, كآراء ووجهات نظر أثناء وجود مدرسة
العلاقات الإنسانية . ويركز علماء هذه المدرسة على حركة



النشاط الإنساني من ناحية , وعلى مدى ارتباط ذلك بالمناخ الثقافي والحضاري الذي يتم في هذا النشاط . فهي تدرس الفرد , وتحلل شخصيته لمعرفة الجوانب الإدارية فيها . وهي بذلك تهدف معرفة تصرفاته ودوافع تلك التصرفات . كما تهتم هذه المدرسة وتركز على الفهم المتبادل بين أعضاء التنظيم , إذ ترى أن يفهم الناس بعضهم بعضاً , لأن توفر هذا الفهم يساعد على تحقيق أهدافهم (السواط وآخرون : ١٤١٦ هـ , ٥٤ , ٥٥) .

ونشير في هذا الإطار إلا أنه لا توجد حواجز أكاديمية بين مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية لأن في هاتين المدرستين تشابهاً كبيراً وتداخلاً من حيث الأفكار , وقد أدى ذلك إلى أن ينتسب أصحاب المدرسة السلوكية إلى مدرسة العلاقات الإنسانية في بعض المؤلفات . والمدرسة السلوكية تتشابه في بعض مبادئها مع المدارس الأخرى , فهي مثلاً تأخذ من المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية (تأكيد الكفاية) في حين تأخذ من مدرسة العلاقات الإنسانية " تأكيد أهمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل , وتهئية الجو والمناخ الملائم للتعبير عن قدرات ومواهبهم العاملين " (النمر وآخرون : ١٩٩٧م , ٧٠ - ٧١) .

وبارتباط المدرستين السابقتين (السلوكية والعلاقات الإنسانية) بعضهما ببعض ظهرت بعض المؤلفات " لبرنارد " و " سايمون " أكدت هذا المفهوم ودلت عليه , حيث أصدر " برنارد " كتابه (وظائف المدير) , كما أصدر " سايمون " كتابه

(الفكر الإداري) وقد اعتبرت آراؤهما مكملة بعضهما لبعض وذلك لاتفاقهما في الآراء نفسها.

فكلاهما يعتبر التنظيم نظاماً اجتماعياً يقوم أساساً على عملية اتخاذ القرارات لأجل المشاركة في تحقيق الأهداف , كما أنهما يعتبران التنظيم نظاماً مفتوحاً يتأثر بالبيئة المحيطة ويؤثر فيها , ولذا فإن بيئة التنظيم لا تقتصر على العناصر الداخلية , بل أصبحت تضم جميع فئات المجتمع المتعاملة معه أو المستفيدة منه (المغربي : ١٩٨٨م , ١١٦ , ١١٧) .

نظريتا X و Y : دراسة قدمها " ماجريجور " خلص منها إلى هاتين النظريتين , وتتناول في مضمونها سلوك المرأة المديرة بالتحليل والدراسة , وتُعَد هاتان النظريتان من أشهر الأنماط القيادية للمرأة، والتي قدمت عنها دراسات ميدانية ونظريات علمية .

نظرية (X) لدوجلاس ماجريجور : تميل هذه النظرية في تأطيرها إلى أن الإنسان يميل بطبيعته إلى كره العمل ويحاول تجنبه قدر استطاعته , وأنه ينبغي استخدام أسلوب القهر والرقابة الدقيقة , والتهديد بالعقاب لإجبار الآخرين على بذل الجهد وتحقيق الأهداف , ويفضل الإنسان العادي في غالب الأحوال أن يوجهه الآخرون , بحيث يميل إلى تجنب المسؤولية , ويركز اهتمامه على تحقيق الأمان والاستقرار في العمل .

نظرية (Y) لبليك موتون : تقوم هذه النظرية على فكرة أن بذل الجهد الجسدي والذهني في العمل من الأمور الطبيعية , فهناك أساليب أخرى غير الرقابة والقهر والتهديد يمكن استخدامها لحث العاملين على العمل , ودفعهم للإنجاز وتحقيق أعلى معدلاته (مركز الخبرات المهنية : د.ت , ١٥ - ١٦) .

عناصر الإدارة ومبادئها :

أثبتت نظرية الإدارة العلمية صحتها بمرور الوقت , بدليل ثبات عناصرها ومبادئها في الإدارة , كما أن العمل بها ساعد على انتشارها وثباتها عن بقية النظريات أو المدارس الأخرى , فقد أصبحت هذه العناصر والمبادئ أساساً ثابتة وقواعد راسخة في علم الإدارة . وتأتي هذه الأهمية في أن الإدارة أصبحت تلازم كل جهد جماعي على مستوى الأفراد والجماعات , سواءً كانت هذه المنشآت صناعية أو تجارية , وسواءً كانت ملكاً لفرد أو شركة أو مؤسسة .

وتتمثل عناصر الإدارة في الجوانب الآتية :

- * التخطيط .
- * التنظيم .
- * القيادة .
- * صناعة القرار .
- * الرقابة .
- * إدارة الموارد البشرية .



* إدارة الموارد المالية .

وفي السطور اللاحقة نبذة موجزة عن كل عنصر من تلك العناصر .

أولاً : التخطيط :

يعد التخطيط أول عنصر من عناصر العملية الإدارية , وله السبق والأولوية على أي عنصر آخر, لأنه الإطار العام الذي يحكم جميع العناصر الأخرى, وبدون التخطيط يكون العمل ارتجالياً, وتصبح القرارات دون فائدة أو جدوى, إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على الوجه المطلوب دون تخطيط سابق لها, فهو يساعد على تحقيق ما يراد من أهداف , ويسهم في تحديد تلك الأهداف ووضوحها للعاملين في المنشأة والقائمين عليها , ولا شك أن عملية وضع الأفكار وإعداد الخطط تزود المخططين بتحديد الهدف الذي من أجله أعدت هذه الخطط, كما أنها تعينهم وترشدتهم إلى فتح الطريق أمام سبل جديدة وطرق متعددة لتنفيذ الآراء والكشف عن الفرص التي لم تكن من قبل واضحة للمخططين .

ويعرف " فايول", أحد رواد نظرية الإدارة العلمية الأوائل, التخطيط بقوله: "التخطيط يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل" (الهواري : ١٩٦٦م , ١١١) . وهناك تعريف آخر يحدد معنى التخطيط بأنه "عمل



ذهني يعتمد على التفكير العميق والرؤية الصائبة التي يستخدمها المخطط في رؤية حاضره ومواجهة مستقبله " (السواط وآخرون : ١٤١٦هـ , ٨٥) .

فالتخطيط إذاً توقع افتراضات عما ستكون عليه الأحوال في المستقبل ثم وضع الخطط التي تحدد الأهداف التي ينبغي تحقيقها . ولهذا فإن التخطيط يتضمن اتخاذ القرارات التي تؤثر على سير أي مشروع مستقبلي . وكما سبق فمن المعلوم أن وظيفة التخطيط تسبق سواها من الوظائف الإدارية الأخرى , لأنها تمثل الحجر الأساس الذي بواسطته يتمكن المسؤولون من وضع أي تنظيم أو القيام بأي قيادة أو رقابة .

ومما سبق ذكره يتضح أن عملية التخطيط تشتمل على عدة نقاط مهمة هي :

١. تحديد الأهداف المراد الوصول إليها .
٢. التخطيط لاستشراف المستقبل والإعداد له .
٣. التخطيط لمجموعة من القرارات التي تهدف تحقيق نتائج أفضل .
٤. تحديد من يقوم بمسؤولية التخطيط والفترة الزمنية لتحقيق الأهداف .
٥. وضع العديد من البدائل و الأهداف و السياسات .



٦. معرفة الإمكانيات والاحتياجات سلفاً (السواط وآخرون :
١٤١٦هـ , ٨٥) .

مسؤولية التخطيط :

يتبادر إلى الذهن سؤال يطرح نفسه : وهو من يقوم بعملية التخطيط ؟ وهل هذه العملية مسؤولية إدارة دون أخرى ؟ أي هل هناك إدارة معينة أو مسؤول معين معني بهذا العمل ؟ والواقع أن التخطيط وظيفته المديرين في التنظيم مهما اختلفت مستوياتهم, فمن الطبيعي أن يكون المدير هو المسؤول والمنوط به القيام بهذه العملية , فكل مدير مسؤول عن وضع خطط تتناول مختلف الجوانب الفنية والإنتاجية في إدارته , ولا شك أن المسؤولية تكبر والأهمية تزداد كلما ارتقينا في السلم الإداري . كما أنه من الملاحظ أيضاً أن أساليب التخطيط التي تستخدمها الجهات العليا تختلف عنها في المستويات الدنيا, وذلك لأهمية وشمول ما تقوم به من خطط , مما يجعل العمل بهذه الطرق والأساليب أمراً حتمياً وضرورياً .

وبما أن كل مدير يضطلع بمهام التخطيط في إدارته فإنه من الأهمية بمكان عدم تعارض هذه الخطط بعضها مع بعض . ومن الضروري التنسيق بين هذه الخطط والحد من أوجه التعارض فيما بينها . وتتحدد مسؤولية التخطيط من واقع المستويات الإدارية المختلفة , ففي المستويات الإدارية العليا تضطلع هذه الإدارات بمهام التخطيط طويل الأجل ,



ورسم السياسات العامة للمنظمة , وتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها , كما يفترض أن تتوافر الإمكانيات البشرية اللازمة وذلك لتحقيق الأهداف المرسومة . أما في الإدارة الوسطى , فإن المدير هو المسؤول عن تحديد تلك الأهداف وترجمتها إلى برامج عمل , من حيث توزيع المهام والواجبات على الإدارات المختلفة , وتحديد الفترات الزمنية الملائمة للتنفيذ .

ونأتي للمستويات الإشرافية , وتتمثل في مهام المشرفين الرئيسيين على تحويل هذه الخطط والبرامج العامة إلى التطبيق العملي والتنفيذ الفعلي , حيث يتولون توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف عن طريق تحويل تلك الخطط والبرامج العامة إلى برامج عمل تفصيلية (الحسن : ١٩٨١م , ٢٩) .

أنواع التخطيط وفقاً للمدة الزمنية :

يتنوع التخطيط وفقاً للمدة الزمنية التي تغطيها الخطة , وتنقسم هذه المدة إلى ثلاث فترات زمنية هي :

أ. الخطط طويلة الأجل :

وتغطي مدة زمنية طويلة نسبياً , تتراوح بين عشر سنوات وعشرين سنة ومن الدواعي والأسباب التي تبرر الأخذ بهذه الخطط هو أن الكثير من البرامج أو المشروعات يستغرق وقتاً يصل إلى سنوات عديدة أثناء فترة تنفيذه ,



وقد لا ينتج ويؤتي ثماره إلا بعد فترات زمنية طويلة المدى
(عاشور : ١٩٧٩م , ٢٢٩) .

ب. الخطط متوسطة الأجل :

تغطي الخطط متوسطة الأجل فترات زمنية تصل إلى خمس سنوات في العادة ، وغالباً ما تتكون الخطط الطويلة المدى من عدد من الخطط المتوسطة الأجل ، والتي بناءً على نتائجها يمكن إجراء تعديلات على الخطط الطويلة المدى . وتعد دقة التوقعات وواقعية الأهداف من أسباب نجاح هذا النوع من الخطط (عاشور : ١٩٧٩م , ٢٣٠) .

ج. الخطط القصيرة الأجل :

يقصد بها تلك الخطط التي تعد لفترة زمنية تبلغ سنة في العادة ، والخططة قصيرة الأجل تكون شريحة من الخطط المتوسطة الأجل . وعادةً ما ترتبط الخططة قصيرة الأجل بميزانية الدولة ، فيبدأ تنفيذ الخططة مع بداية الموازنة وتنتهي بنهايتها ، وعلى ذلك تعد الميزانية أحياناً أداة من أدوات الخطط القصيرة الأجل (عاشور : ١٩٧٩م , ٢٣١) .

إعداد الخططة :

هناك مجموعة من العوامل والاعتبارات التي ينبغي مراعاتها عند وضع الخططة وتتمثل في الوضوح ، والمرونة ، والمشاركة في وضع الخططة ، ومراعاة الجانب الإنساني ، ودقة المعلومات والبيانات ، والإعلام عن الخططة ، وفيما يلي توضيح موجز لتلك العوامل :

الوضوح :



لا بد من الوضوح في جميع مراحل وخطوات الإعداد للخطة , كما ينبغي أن تكون اللغة التي تصاغ بها الخطة واضحة ومفهومة للجميع بعيدة عن الغموض واللبس أو تحتمل التأويل مما يعرض عملية التنفيذ لكثير من الاجتهادات والصعوبات.

المرونة :

يتطلب إعداد الخطة توافر درجة عالية من المرونة في جميع المراحل , حتى يمكن مواجهة الظروف الطارئة , والتي لم تكن متوقعة أثناء وضع الخطة وخاصة الخطط الطويلة الأجل , حيث احتمال تغير أشياء كثيرة نتيجة لطول الفترة الزمنية التي يتطلبها التنفيذ . ويقل ذلك في الخطط القصيرة المدى نتيجة لقصر الفترة ودقة الافتراضات والتوقع .

المشاركة في وضع الخطة :

إن إعداد الخطة مهما كان نوعها عمل مشترك , وهو لا يعتمد على جهود شخص واحد , وإنما بمشاركة جهود جماعية , ولا بد أن يشارك العاملون المدير ومسؤول الإدارة في وضع هذه الخطط بتقديم المعلومات والآراء والمقترحات وذلك لضمان نجاحها عند التنفيذ . كما أن هذه المشاركة تعطي بعداً نفسياً للعاملين عن أهمية دورهم في العمل , والاستفادة مما لديهم من الخبرات والقدرات والمواهب .

مراعاة الجانب الإنساني :

يؤمل من المخطط أن يأخذ في حسبانته جميع العوامل والظروف الإنسانية عند وضع الخطة , وعليه أن يتذكر دائماً



أنه يتعامل مع عنصر بشري له عواطفه ومشاعره واستعداداته حتى يمكن تحقيق الهدف المنشود بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

دقة المعلومات والبيانات :

إن دقة البيانات والمعلومات الصحيحة هي الأساس الذي تبنى عليه الخطة, وبموجبها يتم تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطط . كما أنه لا بد من شمول البيانات والمعلومات ودقتها, وحدثتها وواقعيتها, وعدم المبالغة في تقدير الوسائل والإمكانيات التي تحتاج إليها الخطة.

الإعلان عن الخطة :

لا يعني الإعلان عن الخطة إعلام العاملين في المنشأة بموعد البدء في تنفيذها، وإنما يقصد به شرح الخطة بتفاصيلها للعاملين داخل المنشأة أو للمواطنين على مستوى الدولة . والهدف هو وضعهم في الصورة الحقيقية التي قامت عليها الخطة وأهدافها . ويتم الإعلان عنها بواسطة الاجتماعات أو اللقاءات أو وسائل الإعلام بالنسبة للمواطنين (النمر وآخرون : ١٤١٧هـ , ١٣٦ , ١٣٠) .

ثانياً : التنظيم :

التنظيم عنصر مهم من عناصر الإدارة , ويأتي من حيث الأهمية والأولوية بعد التخطيط , فإذا كانت وظيفة التخطيط



هي التعريف بالأهداف وتحديدّها ، فإن وظيفة التنظيم تتعلق بتحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف المخططة ، وتجميع هذه النشاطات في إطار أو هيكل واحد ، ثم إسناد هذه النشاطات إلى وظائف محددة يقوم عليها أشخاص قادرون على العطاء والتواصل فيما بينهم وراغبون في النهوض بالعمل لأجل تحقيق الأهداف المشتركة . إذاً فالتنظيم هو الوسيلة إلى توزيع الأعمال ، وتدرج السلطات ، وتنسيق الاتصالات ، وربطها في الاتجاهات كافة ، وبدون التنظيم يفقد التخطيط أهميته ، وقد يفشل الأفراد وينعكس ذلك على أداء المنظمات (النمر وآخرون : ١٩٩٧م، ١٤٧) . وفيما يلي نبذة موجزة عن مفهوم التنظيم ، ومبادئه ، وما يرتبط به من المركزية واللامركزية والتنظيم الرسمي وغير الرسمي ، والمستويات الإدارية للتنظيم ، والهيكل التنظيمي وخطوات بنائه .

تعريف التنظيم :

هو تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، وإسناد مهمة الإشراف على كل مجموعة لشخص تمنح له السلطات الإشرافية اللازمة، مع مراعاة التقسيمات الرأسية والأفقية اللازمة لإتمام البناء الهيكلي (السواط وآخرون: ١٤١٦هـ، ١٢١) .

ويعتبر " هنري فايول"، أحد رواد نظرية الإدارة العلمية، أول من أدرك أهمية التنسيق الفاعل داخل التنظيم ، بدلاً



من الاعتماد الكلي على البناء التقليدي للمنظمة للتعامل مع الاتساع المطرد في الأجهزة الإدارية , وما ينتج عنه من تعقيدات . لذا أكد " فايول " على ضرورة التنسيق والاتصال المباشر بين الإداريين الموجودين في المستوى نفسه بدلاً من الاتصال من خلال رؤسائهم . على أن يراعى هذا المبدأ في البناء الهيكلي للمنظمة . هذا المبدأ لا يتفق مع مبدأ وحدة الأمر الإداري , لكنه قد يكون أحد الأساليب التنظيمية الفعالة . كما يمكن أن نعتبر هذا الاتجاه الخطوة الأولى إلى المنهج السلوكي في التنظيم (السواط وآخرون : ١٤١٦ هـ , ١٢٣) .

مبادئ التنظيم :

وضع " فايول " عدة مبادئ للإدارة أصبحت فيما بعد أسساً وقواعد عامة يؤخذ بها عند ممارسة الإدارة الحقة , والتي طبقت وعمل بها فيما بعد , وأصبحت من أساسيات علم الإدارة . وفي السطور اللاحقة نبذة موجزة عن كل مبدأ من تلك المبادئ :

أ. مبدأ تقسيم العمل :

وهو مبدأ التخصص الذي اعتبره الاقتصاديون عاملاً مهماً وضرورياً لرفع الكفاية في استخدام العمال . ولقد استخدم " فايول " هذا المبدأ في دائرة أوسع من دائرة المصنع الصغير



الذي طبقه على جميع الأعمال بمختلف أنواعها سواءً كانت إدارية أم فنية .

ب. مبدأ السلطة والمسؤولية :

ويقوم هذا المبدأ على أساس التكافؤ بحيث يمنح الشخص المسؤول السلطات اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة , ويحاسب في الوقت نفسه بقدر ما يمنح من الصلاحيات .

ج. مبدأ وحدة الهدف :

يؤكد هذا المبدأ على أهمية إسهام كل فرد من منسوبي المنشأة إسهاماً فاعلاً وأكيداً لتحقيق الهدف المنشود .

د. مبدأ تسلسل السلطة :

لا بد أن تتبع الصلاحيات والسلطات مباشرة وبوضوح من المسؤول الذي يمثل قمة التنظيم الإداري إلى المستويات الإدارية التي تليه وهكذا حتى المستوى التنفيذي , تسلسلاً واضحاً من كل مسؤول إلى الشخص الذي يليه وهكذا . وقد يؤدي عدم الالتزام بهذا المبدأ أو الأخذ به إلى ضياع المسؤولية وتداخلها والارتباك في العمل مما قد يقلل كثيراً من فاعلية التنظيم .

هـ. مبدأ تفويض السلطة :



يؤكد هذا المبدأ أن الصلاحيات يمكن أن تفوض , ولكن المسؤولية لا تفوض أبداً , فالقيادي المباشر هو المسؤول الأول عن مدى نجاح التنظيم في تحقيق أهدافه أو فشله .

و. مبدأ المحاسبة :

لا بد أن يحاسب كل شخص على قدر ما يمنح من الصلاحيات , وعلى مدى إسهامه في تحقيق الهدف العام للتنظيم , أي بمعنى أن يكون مسؤولاً مسؤولية مباشرة أمام رئيسه عن كل تقصير أو إخفاق .

ز. مبدأ وحدة الهدف :

يقوم هذا المبدأ على أن يرأس الأفراد القائمين بالعمل رئيس معين^{١٥} . فكل قسم كالمحاسبة أو شؤون الموظفين ٠٠٠ إلخ يتبع قيادياً (رئيس قسم المحاسبة أو رئيس قسم شؤون الموظفين وهكذا ٠٠٠) .

ح. مبدأ وحدة الأمر :

بحيث يتلقى الأفراد أوامرهم من رئيس واحد فقط . وترفع تقارير العمل اللازمة إلى المدير المباشر , أو الجهة المعنية , حتى يتضح تسلسل السلطة من القمة إلى القاعدة والعكس .

ط. مبدأ نطاق الإشراف :

ويسمى أيضاً (الضبط الإداري ومداه) أو (نطاق التمكن) ويعبر عن عدد المرؤوسين الذين يمكن لرئيس واحد أن يشرف عليهم , فكلما زاد عدد المرؤوسين اتسع نطاق



الإشراف ، وبالعكس كلما قل عدد المرؤوسين ضاق نطاق الإشراف . ويحدد " فايول " نطاق الإشراف بعدد يتراوح بين الثلاثة والعشرة , إلا أن محور التركيز في كل هذه الحالات يقوم على عدد الأفراد الذين يستطيع المدير الإشراف عليهم بفاعلية , فإن أشرف المدير على عدد أقل مما يجب فهذا يعني هدرًا لقدراته الإنتاجية , وإن أشرف على عدد أكثر مما يجب فقد تتناقص فاعليته في الأداء .

ي. المركزية واللامركزية :

يوجد في العملية الإدارية أسلوبان من أساليب الإدارة يحددان درجة تفويض السلطة الممنوحة للمرؤوس في الهيكل التنظيمي , فهناك المركزية الإدارية , ويقصد بها تجميع صلاحيات اتخاذ القرارات في يد شخص واحد في التنظيم بحيث يصبح هو المتصرف في جميع الأمور . وهناك اللامركزية , وهي انتشار صلاحية اتخاذ القرارات في أكثر من جهة أو إدارة أو شخص . ويقصد بصلاحية اتخاذ القرارات ممارسة الوظائف الرئيسة للإدارة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة ٠٠٠ إلخ . ولا يوجد في الواقع العملي مركزية إدارية مطلقة أو لامركزية إدارية مطلقة , بل هناك درجات مختلفة من المركزية أو اللامركزية (عبد : ١٩٦٣م , ٧٤ , ٧٥ ; السواط وآخرون : ١٤١٦هـ , ١٢٥ , ١٤٢ ; النمر وآخرون : ١٤١٧هـ , ١٧٠ , ١٥١) .

ك. التنظيم الرسمي :

وينشأ مع نشأة المنظمة , ويعنى بالعلاقات الرسمية للعاملين فيها , ويتم بموجبه تكوين الهيكل التنظيمي ووسائل الاتصال بين مستويات المنظمة وإيضاح لقواعد



العمل , وتقسيم الأعمال , وتوزيع الاختصاصات بين العاملين, وتحديد السلطات والمسؤوليات لكل منهم , والتنظيم الرسمي يقوم على الأسس التالية :

١. مجموعة من القواعد والأنظمة القانونية المكتوبة التي تحكم النشاطات داخل المنظمة وتعد ملزمة للجميع .

٢. وجود مجموعة من المبادئ الإدارية التي تحكم التنظيم الرسمي، مثل : تقسيم العمل , وحدة الأمر ... إلخ .

٣. يأخذ التنظيم الرسمي شكلاً هرمياً يمثل قاعدة عريضة تحتوي على المستويات التنفيذية حيث السلطات والمسؤوليات في تلك المستويات , بينما تأخذ في الازدياد حتى قمة الهرم الإداري , حيث تتجمع كل السلطات والمسؤوليات بيد شخص واحد هو : رئيس المنظمة أو مديرها أو الوزير المختص .

المستويات الإدارية في التنظيم الرسمي :

يمثل التنظيم الرسمي ثلاثة مستويات أساسية

هي :

أ. الإدارة العليا (المستوى الأعلى) :

يمثل هذا النوع قمة المستوى الإداري في التنظيم , حيث تتركز فيه جميع السلطات والصلاحيات , كما تمارس فيه أهم الوظائف الإدارية . ويعتبر هذا المستوى المسؤول



الأول أمام الجهات الأخرى حول الخدمات التي يقدمها جهازه .
ويمثل هذا المستوى الوزير , ووكلاء الوزارة , ورؤساء
المنظمات الأخرى .

ب. الإدارة الوسطى (مديرو الإدارات العامة) :

يعد هذا المستوى حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة
التنفيذية , ويضم هذا المستوى مديري الإدارات
ومساعديهم .

ج. الإدارة التنفيذية (رؤساء الأقسام والإدارات الفرعية) :

يعد هذا المستوى قاعدة الهرم الإداري , ويشتمل على
الوظائف التنفيذية والإشرافية في الجهاز الإداري . ويضم
رؤساء الأقسام ومديري الإدارات الفرعية, وعادة ما تكون
مهام قيادات تلك المستويات إشرافية نظراً لبعدهم عن
الوظائف التخطيطية وغيرها من الوظائف الإدارية التي
تمارس في المستويات الأعلى (عبد الوهاب : ١٩٨٢م , ٨٦)

بناء الهيكل التنظيمي :

يمر بناء الهيكل التنظيمي بعدد من المراحل أو الخطوات
نجملها في الآتي :



١. تحديد الأهداف التفصيلية التي يرغب التنظيم في تحقيقها , ليحدد بعد ذلك الهيكل الملائم لهذه الأهداف .

٢. تحديد أوجه النشاط والممارسات اللازمة لتلك الإدارات .

٣. تجميع النشاطات في شكل وظائف, ووضع توصيف متكامل لكل وظيفة.

٤. تجميع النشاطات والوظائف في شكل تقسيمات إدارية .

٥. تحديد العلاقات بين الأقسام داخل كل إدارة وعلاقة هذه الإدارة بالإدارات الأخرى .

٦. وضع الخرائط التنظيمية و الدليل التنظيمي ويشمل الإدارات والأقسام والوظائف واختصاصات كل منها (عبد الوهاب : ١٩٨٢م , ٨٦ - ٨٧) .

التنظيم غير الرسمي :

ويعني مجموعة العلاقات والاتصالات والتفاعلات التي تنشأ بين الأفراد خارج نطاق الأنظمة والقوانين واللوائح الرسمية , وتمثل العامل المشترك الذي يربطهم وليس أهداف المنظمة . هذه التجمعات غير الرسمية تعتبر ظاهرة حتمية لأي تجمع رسمي , ويتزايد تأثيرها على مجرى



اتخاذ القرارات الإدارية حسب قوة أعضائها ومواقعهم في السلم الهرمي للتنظيم . كما أنه في التنظيم غير الرسمي لا يوجد نظام مكتوب ومحدد لنوعية العلاقات والاتصالات التي تنشأ بين الأفراد . كما أن هذا التنظيم يعد بمثابة التنفيس عما يشعر به العاملون من الملل والضيق والتعب بسبب التنظيم الرسمي (النمر وآخرون : ١٤١٧هـ , ١٦٠).

إعادة التنظيم :

إن عملية إعادة التنظيم من العمليات الإدارية المهمة والأساسية التي يفترض إجراؤها على فترات زمنية محددة , بالشكل الذي تراه المنظمة أو تقترحه , ولكن ذلك لا يحدث إلا قليلاً , بل إن هناك الكثير من الجهات والمؤسسات التي لا تلتفت إلى مراجعة هياكلها التنظيمية إلا حينما تضطر إلى ذلك , نتيجة لسبب أو حدث قد يطرأ على تلك المنظمة أو المنشأة . وقد تكون الحاجة إلى إعادة التنظيم ضرورية في الحالات الآتية :

١. عندما يظهر أن التنظيم الأصلي أصبح غير فاعل لخطأ في التصميم الهيكلي ذاته (كزيادة عدد المرؤوسين الذين يرأسهم مدير واحد عن نطاق الإشراف المقبول، وعدم تكافؤ السلطة مع المسؤولية في بعض المناصب الإدارية ... إلخ).



٢. عند حدوث تغيرات داخلية أو خارجية مثل : تغير إنتاجية العمل في المنظمة , زيادة أو نقص أو تغير طريقة القيام بالعمل كاستخدام الآلات بدلاً من الأيدي العاملة .

٣. عندما تضعف كفاءة التنظيم , فإنه يتعرض للكثير من المشكلات الإدارية والتنظيمية مثل التردد في اتخاذ القرارات , والتهرب من المسؤولية , وتأخر المعاملات ... إلخ .

٤. عند حدوث تغيرات في القيادة الإدارية للمنظمة , كتعيين قيادة جديدة للمنظمة , تختلف في فلسفتها وطموحها عن القيادة السابقة . فتعمل الجديدة على إدخال التغييرات على المنظمة لمواكبة طموحات القيادة الجديدة (الهواري : ١٩٧٠م , ٤٧٢ - ٤٧٣ ؛ عصفور : ١٩٨٣م , ٢٧١ - ٢٦٨) .

ثالثاً : القيادة :

تعددت التعريفات التي تفسر القيادة وتوضحها ، باعتبارها أحد أهم العناصر الإدارية . فهناك من يرى أنها : " عملية التأثير على الآخرين لتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف الجماعة" , وهناك من يرى أنها : "استخدام القوة لإحداث نوع من التأثير في الغير" . ويرى البعض أن القيادة هي : " القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة " (السواط وآخرون : ١٤١٦هـ , ١٧٨ ؛ النمر وآخرون : ١٤١٧م , ٢١٤) .



وتتكون القيادة من ثلاثة عناصر أساسية هي :

- * وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين .
- * وجود شخص قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم .
- * وجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه .

وفيما يلي تعريف موجز بهذه العناصر الثلاثة :

١. وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين :

لا يمكن أن يكون هناك قيادة بدون مجموعة , ولا يتصور وجود قائد بدون أتباع , وقد يكون الحد الأدنى للمجموعة هو ثلاثة أفراد مصداقاً لقول الرسول صلى الله عليه وسلم: " إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم". ولكن مع النمو والتطور وكبر عدد المنظمات والمنشآت الحديثة أصبح أدنى حدٍّ لعدد المجموعة يفوق الثلاثة بكثير , ومن المهم اشتراك تلك المجموعة في هدف واحد تسعى لتحقيقه (أبو سن : ١٩٨٦م , ٩٦, ٩٧) .

٢. قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم :

إن القيادة هي التي يتمتع بها القائد في التأثير على الجماعة , وتوجيههم بطريقة تمكنه من اكتساب طاعتهم وضمنان ولائهم وتحقيق التعاون بينهم لأجل تحقيق هدف مشترك .

٣. هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه :



لا بد من وجود هدف مشترك يسعى القائد وجماعته إلى تحقيقه , ويتعين على القادة أن يحددوا الهدف المشترك بوضوح وجلاء أمام الجماعة . ولا شك أن قوة الإقناع هي ما يعتمد عليه القائد في كسب مجموعته , فوضوح الهدف والقناعة به والإيمان بالعمل على تحقيقه , يبعث في الأفراد الحماس الذي يكون الدافع لبلوغ الهدف المنشود , ومهمة القائد أن يستثمر هذا الحماس ويغذيه ليدفع بالجماعة أكثر لتحقيق الهدف المشترك . ولقد عنت كثير من الكتابات بظاهرة القيادة لمعرفة مصدر السلطة التي تكفل للقائد حسن إدارة جماعته , حيث أوضحوا أن مصدر السلطة للقائد ليس فقط في الصلاحيات التي يمنحها له القانون , وإنما يتمثل أيضاً في تأثيره الشخصي على الأفراد (كنعان : ١٩٩٢م , ٣٦٧ - ٣٨٧) .

السلطة الرسمية :

هي السلطة القانونية التي يكتسبها القائد بحكم وظيفته الرسمية , ويستطيع من خلال هذه السلطة توجيه الأوامر واتخاذ القرارات , وهذه السلطة هي التي تمنح للقيادة والإداريين حق إصدار القرار والتعليمات للمرؤوسين , وهي نابعة من المركز الرسمي الذي يمثله هذا الشخص .

السلطة غير الرسمية :

تتمثل في التأثير الشخصي من القائد على مرؤوسيه ومدى حبهم وولائهم له , وهو يبرز في مجموعته نتيجة لما



يتمتع به من مكانة . وتنبع هذه السلطة غير الرسمية من قبول أفراد المجموعة لذلك القائد وقناعتهم به , فهي سلطة تنبع عن قناعة وقبول , وليست مفروضة عليهم كما هو الحال في السلطة الرسمية (النمر وآخرون : ١٩٩٧م, ٣١٦)

القيادة والرئاسة :

تختلف القيادة عن الرئاسة اختلافاً جوهرياً واضحاً , ذلك أن الرئاسة تفتقر إلى العديد من العناصر القيادية . فليس كل رئيس قائداً , ولكن يمكن أن يكون القائد رئيساً. ذلك أن الرئاسة تعتمد على سلطة القانون في ممارستها للوظائف المناطة بها , في حين أن القيادة تعتمد على إقناع واقتناع أفراد التنظيم بقائدهم وثقتهم الكبيرة به . فالقيادة تركز على قدرات واستعدادات طبيعية كامنة في الفرد تؤهله لإحداث التأثير في أفراد الجماعة . وغالباً ما يحاول القائد أن يؤثر في الجماعة بأسلوب الإقناع والنقاش والتفاهم والمشاركة , بينما يعتمد الرئيس في تنفيذ أوامره على اللوائح والقوانين , وعلى سلطته في الأمر والنهي والجزاء والعقاب , ولكي يكون الرئيس قائداً في مجال من المجالات فلا بد أن يحظى بثقة الجماعة واقتناعهم به حتى يكون قائداً عليهم .

وبذلك يتضح أن القيادة تنبع تلقائياً من الجماعة، في حين أن الرئاسة تفرض فرضاً على أفراد الجماعة طبقاً للوضع التنظيمي القائم . كما أن استمرار الرئاسة مرهون بوجود نظام



رسمي محدد يقر سلطة الرئيس , أما القائد فهو يستمد سلطته من قدرته على التأثير في سلوك الجماعة بطريقة تمكنه من اكتساب ولائهم وطاعتهم (النمر وآخرون : ١٤١٧هـ , ٣١٦ - ٣١٧ ؛ ٢٥٣ , ١٩٩٣ : Bechtel) .

أصناف القادة :

هنالك فئتان من القادة :

الفئة الأولى : القادة الذين ولدوا بمواهب قيادية , ويمكن تلقيبهم بالقادة الطبيعيين .

الفئة الثانية : القادة الذين اكتسبوا هذه القدرة بوسائل التعليم والتدريب والممارسة في المجالات العلمية , ويمكن تلقيبهم بالقادة الإداريين .

ولكن سواء كان القائد من الفئة الأولى أو الثانية , فلأجل تمتعه بهذا اللقب لا بد أن يكون له أتباع أولاً , ويستطيع التأثير عليهم وتوجيههم نحو الهدف المحدد ثانياً (بندقجي : ١٩٨٠م , ١٢٠ - ١٢١) .

خصائص القائد الإداري :

لا بد أن يتميز القائد الإداري بخبرته العلمية والعملية وقدرته على قيادة مؤسسته انطلاقاً من معرفته العلمية الإدارية , وقدرته على التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة . ويتمثل ذلك في الأمور التالية :

١. تفهم معنى المسؤولية في المستويات الإدارية كافة , ليتمكن القائد من اتخاذ القرارات السليمة والمناسبة .



٢. استطلاع آراء الآخرين, والحكم على السليم منها, وما هو في صالح المؤسسة.
٣. معرفة سلوك الأفراد والقدرة على التأثير فيهم لدفعهم إلى مزيد من الفاعلية والإنتاج .
٤. التمتع بنصيب وافر من الصبر والجلد والنشاط لأن القائد الإداري مسؤول ومطالب بإيصال مؤسسته إلى أهدافها .
٥. إجادته وقدرته على التعبير عن نفسه شفهيًا وكتابيًا لإقناع الآخرين بأهمية قراراته من الناحية التطبيقية (بندجي : ١٩٨٠م , ١٢١ - ١٢٢ ؛ ١٠ , ١٩٨٩ : Gardner : ١١-) .

أنماط القيادة :

القيادة الأتوقراطية :

يتميز القائد الأتوقراطي بتركيز السلطات والصلاحيات في يده , فهو يحرص على تولي كل صغيرة وكبيرة فلا يشرك معه أحدًا في وظيفته . ويتخذ من المركزية المطلقة أسلوباً في العمل , ولا يفوض سلطاته أو صلاحياته حتى البسيطة منها , بل على العكس يسعى لزيادة دائرة صلاحياته وتوسيعها . ويتفرد القائد في هذا النمط من القيادة بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون أدنى مشاركة من رؤوسيه أو حتى استشارتهم (الشيباني : ١٩٨٨م , ٢٨٧) . ونعني بالسلطة هنا القدرة على إنجاز الأعمال بالأسلوب الذي يريده القائد (: Brown and Madone : ١٤١ , ١٩٨٨) .



القيادة الديمقراطية :

تقوم القيادة الديمقراطية على مبدأ المشاركة في الرأي وتفويض السلطات, فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع رؤوسيه , و يشركهم في اتخاذ القرارات وتبادل الرأي , ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات . كما أن السياسات ترسم وتحدد من خلال المناقشة الجماعية , وتبادل المشورة بين أعضاء التنظيم . وللقيادة دور في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من قرارات وسياسات , كما أن القرار يصدر في النهاية من تفكير الجماعة ومبادراتهم. وتظهر مزايا هذا النمط من القيادة على المرؤوسين , فهو يؤدي إلى رفع معنوياتهم , وإيجاد الثقة في نفوسهم , وزيادة التعاون ومضاعفة الإنتاج , وهذا يشعرهم بأن القرار قرارهم فيتمسكون به و يعملون على تنفيذه .

ويحرص القائد الديمقراطي على عقد المؤتمرات واللقاءات وإجراء الحوار والمناقشات لتيح فرصة إطلاع رؤوسيه على حل الصعاب والمشكلات التي تواجه العمل , كما يتيح للمرؤوسين فرصة تبادل الآراء والمعلومات فيما بينهم وبينه. كما أن القائد الديمقراطي في الغالب لا يتمسك كثيراً بالسلطة الرسمية في عمله , فمصدر سلطته ليس دائماً السلطة الرسمية كالقائد الأتوقراطي , إن مصدر السلطة للقائد هو ما يفرق بين القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية . وتظهر تلقائياً وتنشأ لبعض الأفراد نتيجة لما يقومون به من دور وأثر فاعل في حياة المنشأة ,



وهو دور بعيد عن خطوط السلطة في الهيكل التنظيمي , فالقيادة غير الرسمية تنشأ داخل التنظيم غير الرسمي, أما القيادة الرسمية فهي تستند إلى القانون الذي يمنح القائد حق إصدار الأمر والتعليمات لمؤوسيه , فسلطة القائد الرسمي مستمدة من مركزه الوظيفي, أما القائد غير الرسمي فسلطته مستمدة من داخل التنظيمات غير الرسمية, وتكون بناءً على قناعة أفراد التنظيم به كقائد وموجه لهم (الكنعان : ١٤٠٤هـ , ١٨٢ - ١٨٤).

نظريات القيادة :

نتيجة لكثرة ما كتب وأثير حول القيادة الإدارية من الدراسات والتحليل فقد نتج عن ذلك العديد من الآراء ووجهات النظر التي تبلورت في النظريات الشهيرة الآتية :

١. نظرية السمات .

٢. نظرية الموقف .

٣. النظرية التفاعلية .

أولاً : نظرية السمات :

تركز هذه النظرية على السمات الشخصية التي يتمتع بها الفرد , وتجعل منه قائداً في مجموعته . ويرى أصحاب هذه النظرية أن الله سبحانه قد منح بعض الأشخاص بعض الخصائص والسمات التي يتميزون بها , ولا يتمتع بها



غيرهم , وهي ما تؤهلهم لقيادة مجموعة ما والتأثير في أفرادها .

ويمكن إجمال أبرز هذه السمات في النقاط الآتية :

١. الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان .
٢. الثقة في النفس والإيمان بالقيم .
٣. المهارة وحسن الأداء والقدرة على التكيف .
٤. الحزم والسرعة في اختيار البدائل المناسبة .
٥. القدرة على الإقناع والتأثير .
٦. الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية .
٧. القدرة على التعليم والتنسيق وتحقيق الترابط داخل التنظيم .
٨. المهارة في إقامة الاتصالات والعلاقات الجيدة داخل التنظيم .
٩. الحكم الصائب على الأمور .
١٠. الأمانة والاستقامة والشعور بالواجبات الأخلاقية .
١١. النضج العاطفي والعقلي .
١٢. وجود الدافع الذاتي الذي يحفز على العمل ويحقق الإنجازات المطلوبة.
١٣. المهارة الإدارية التي تتطلب قدرة على التصور والتخطيط والتنظيم ٠٠ إلخ .

١٤. حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته .

١٥. القدرة على تفهم الموقف .

ومما لا شك فيه أنه يستحيل على شخص ما أن تتوفر فيه جميع هذه السمات , وإن كان من المحتمل توافر بعضها في شخص واحد (درويش : ١٩٧٥م , ١١١ - ١١٢) . وثمة سمة أخرى يمتاز بها بعض القياديين وتتمثل في الإبداع أو الابتكار, وفي هذا السياق يصف جون لوبانز Gohn Lubans في مقالة بعنوان : " The Creative Library Manager " الإبداع القيادي بأنه يعني المهارات أو القدرات للنظر إلى احتياجات المؤسسة (المكتبة) وخدماتها في ضوء متطلبات المستخدمين, فيمكن على سبيل المثال تطويع ساعات الدوام بدون زيادة عدد الساعات الرسمية . فالمهم دوماً هو وضع رغبات المستخدمين نصب الاهتمام (١٩٨٧ , ٦) Lubans : . (

نقد نظرية السمات :

واجهت هذه النظرية العديد من الانتقادات التي تلخص في الآتي :

١. عدم اتفاق الكتاب والباحثين في مجال القيادة الإدارية على عدد محدد من السمات التي يجب أن يتمتع بها القائد .

٢. من الصعب أن تتوفر كل هذه الصفات في شخص واحد , وإلا كان الشخص إنساناً غير عادي .



٣. صعوبة قياس السمات والصفات الشخصية لتعددتها وعدم ثبوتها وعدم الاتفاق على أسلوب محدد لقياسها .

٤. أثبتت التجارب العملية أن القائد الإداري لا يمكن أن يكون ناجحاً في جميع المواقف , بل لا بد أن ينجح في موقف , ويفشل في الآخر (درويش : ١٩٨٣م, ١١١ - ١١٢) .

ثانياً : نظرية الموقف :

تقوم هذه النظرية على فلسفة خاصة هي : أن الظروف هي التي توجد القادة وتبرزهم , وأن طبيعة القادة تختلف باختلاف الظروف والمواقف التي يواجهونها, فالقيادة لا ترتبط بسمات شخصية يملكها القائد , بل هناك سمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف ما أو ظرف قيادي معين .

وكذلك نجاح القائد في منظمة ما أو منشأة من المنشآت لا يعني نجاحه على الدوام , فاختلاف المنظمات والمجتمعات من حيث البيئة والفلسفة والاتجاه يؤدي في النهاية إلى اختلاف خصائص القيادة فيما بينها . كما أن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع الذي يشغل قيادته , فموقف رئيس دائرة حكومية يتمتع بمهارات وصفات تختلف عن القائد العسكري في الميدان , فلكل قدراته وخصائصه . وهذا يعني أن نظرية

الموقف تعتمد بنسبة كبيرة على سمات القائد وصفاته , والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله , فبقدر ما يكون الموقع مناسباً وملائماً للقائد الذي يشغله تكون النتائج مثمرة وباهرة .

نقد نظرية الموقف:

يمكن استخلاص أبرز المآخذ على نظرية الموقف في النقطتين الآتيتين:

١. عدم اتفاق الكتاب والباحثين حول عناصر الموقف الذي يمكن من خلاله تحديد ما إذا كان الموقف ملائماً أو غير ملائم .

٢. ليس هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين حول أنماط السلوك القيادي (النمر وآخرون : ١٤١٧ هـ , ٢٢٣ - ٢٢٤) .

ثالثاً : النظرية التفاعلية :

تركز هذه النظرية على الجمع بين النظريتين السابقتين , نظرية السمات ونظرية الموقف . ولا شك أن القيادة الناجحة لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في بعض المواقف , ولكن تعتمد على قدرة القائد في التفاعل مع أفراد الجماعة , والسمات التي قد يملكها القائد في موقف معين لا تكفي لظهور القائد بل لا بد من إقناع الجماعة بهذه السمات والقدرات , فهي ضرورة من وجهة نظرهم لتحقيق الأهداف وبلوغ الغايات . فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل , ويحقق التكامل مع أفراد



الجماعة , وذلك لن يتحقق إلا من خلال معرفته بمشكلات الجماعة ومتطلباتها .

وتعد النظرية التفاعلية أكثر واقعية وإيجابية في تحليلها لخصائص القيادة الإدارية . ووفقاً لهذه النظرية فالقيادة تعد عملية تفاعل اجتماعي , تتحدد خصائصها على أساس ثلاثة أبعاد :

١. السمات الشخصية للقائد .

٢. عناصر الموقف .

٣. متطلبات الجماعة وخصائصها .

ويمكن القول إن القائد الناجح هو الذي لديه القدرة على إيجاد التكامل والتفاعل بين هذه العناصر جميعاً , وبقدر ما يستطيع أن يكيف سلوكه ليواجه متطلبات الموقف والمرؤوسين بقدر نجاحه في النهوض بأعباء القيادة وتحقيق أهداف المنظمة والعاملين (كنعان : ١٤٠٤هـ , ٢٧٦ - ٢٧٧) .

رابعاً : صناعة القرار :

تعد صناعة القرار من المهام الأساسية والرئيسة لكل العمليات الإدارية , وصناعة القرار ما هي إلا عملية اختيار بين بدائل متاحة بحيث أصبحت هي محور العملية الإدارية وقلبها النابض , وقد اعتبرها " هيربرت سايمون " مرادفة للإدارة , فهو يرى أن الإدارة هي صناعة القرار , وصناعة القرار هي الإدارة . وعملية صنع القرار ليست بالمهمة السهلة لأنها عملية اختيار بين أفضل البدائل أو أنها عملية



اختيار بين بديل من مجموعة من البدائل المعقولة والمتاحة . كما أنها دلالة على كفاءة الرؤساء والقادة وقدرتهم على تحمل المسؤولية (درويش وتكلا : ١٩٨٠م , ٤٤٧)

خطوات صناعة القرار :

تمر عملية صناعة القرار بمراحل عدة وخطوات منظمة تتمثل في الآتي :

١. تحديد المشكلة :

تعتبر هذه أهم الخطوات في صناعة القرار , وهي تحديد المشكلة وتشخيصها ليتمكن بعد ذلك أن يكون لبقية الخطوات فائدتها وجدواها .

٢. تحديد البدائل المتاحة :

من المعروف أن البدائل والحلول تختلف من موقف لآخر , وذلك وفقاً لطبيعة المشكلة , ومهارة متخذ القرار , ورغبته في الوصول إلى الحل السليم, وكمية الاستشارات التي يتلقاها من الإدارات والأقسام في المنشأة . ثم يقوم المدير أو صانع القرار بالمفاضلة بين البدائل التي توصل إليها , وذلك بتقويمها ومقارنة كل واحد منها بالآخر .

٣. اختيار البديل المناسب :



هذه المرحلة هي المميّزة لصناعة القرار , فبعد تحديد البدائل والتحليل والتقويم يجد المسؤول نفسه أمام تحديد البديل المناسب الذي يحقق الهدف ويحل المشكلة .

٤. تنفيذ القرار وتقويمه :

عند اختيار البديل واعتماد التنفيذ فإن متخذ القرار يحرص على تنفيذه ويجهز الإمكانيات المطلوبة ليكفل نجاح تنفيذ القرار المتخذ , وأثناء التنفيذ لا بد من المتابعة من قبل متخذ القرار للتأكد من تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله . كما أن هذه العملية تنمي لدى متخذي القرارات القدرة على تحري الدقة والواقعية أثناء التنفيذ , وهذا يساعد على اكتشاف مواقع الخلل والتقصير , ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها (كنعان : ١٤٠٤هـ , ١٦٥ - ١٧٣) .

٥. المشاركة في صنع القرار :

للمشاركة في صنع القرار دور مهم وأثر رئيس على العاملين بالمنشأة , ولكن درجة المشاركة تختلف باختلاف نمط السلوك الذي يمارسه المدير , والنهج الذي يسير عليه لإشراك مرؤوسيه ولإعطائهم فرصة المشاركة في صنع القرارات مستعيناً بما لديهم من معارف وخبرات للإحاطة بأبعاد المشكلة , وإيجاد الحل المناسب لها , وقد يتخذ المدير قراره وحده و يعلنه للعاملين فيقومون بتنفيذه , وبين النموذجين السابقين تختلف درجة المشاركة في اتخاذ القرار . وربما لا يقتصر المدير على إخبار مرؤوسيه

بالقرار فقط , ولكن يشرحه لهم , و يبين أسباب اتخاذه , وقد تأخذ المشاركة صورة أوسع بحيث يقدم المدير قراراً مبدئياً قابلاً للتغيير حسبما تنتهي إليه مناقشاتهم ومقترحاتهم . وقد يبدأ بعرض المشكلة على رؤوسيه ليتعرف آراءهم ومقترحاتهم وليستخلص البدائل الممكنة للحل ثم يتخذ القرار بعد ذلك .

ومن مزايا المشاركة في صنع القرار ما يلي :

- * تساعد على تحسين نوعية القرار , فيكون أكثر ثباتاً وقبولاً فيعمل الآخرون على تنفيذه بحماس ورغبة .
- * تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وأفراد التنظيم من ناحية , وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى .
- * للمشاركة أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم, كما أنها تزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم.
- * تساعد المشاركة على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم, وتأكيد الذات , وصقل القدرات , والخبرات وتنميتها في حل المشكلات كما تؤدي إلى بلورة روح التعاون فيما بينهم, وسيادة روح الفريق لديهم لشعورهم بالعضوية والانتماء (عبد الوهاب : ١٩٨٢م , ٤٦ , ٤٧) .

أنواع القرارات الإدارية :

تنقسم القرارات الإدارية إلى قسمين رئيسيين هما :
١. القرارات التقليدية .



٢. القرارات غير التقليدية .

أولاً : القرارات التقليدية :

هي قرارات روتينية تتعلق بالمشكلات العادية المرتبطة بإجراءات العمل اليومي , وتنقسم أيضاً إلى نوعين :

أ. القرارات التنفيذية :

وهي التي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة مثل : أوقات الحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والإجازات ٠٠٠ إلخ , وهذا النوع من القرارات لا يحتاج من المدير وقتاً ولا جهداً لأن القرار فيه يكون بصورة فورية وتلقائية نتيجة لطول الخبرة والممارسة , كما أن مثل هذه القرارات ليس لها أثر يذكر على سير العمل الروتيني .

ب. القرارات التكتيكية :

توصف بأنها قرارات متكررة , ولكنها أكثر فنيةً وتفصيلاً , وترتبط بالمشكلات التي تواجه الرؤساء الفنيين والمتخصصين بحيث يختص مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام (الإدارة الوسطى) بمتابعة الأمور , وحل المشكلات اليومية المتعلقة بتقديم العمل . ويبقى للقادة في المستويات الإدارية العليا توجيه العمل , والتنسيق بين مختلف الإدارات والأقسام , والاهتمام بتدريب الرؤساء المباشرين , ورفع كفاءتهم لكي يحسنوا أداءهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات .

ثانياً : القرارات غير التقليدية :

وتنقسم أيضاً إلى نوعين هما :



أ. القرارات الحيوية :

وتتعلق بمشكلات حيوية ومهمة تحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي ووجهات النظر على نطاق واسع . وهنا يبادر صانع القرار إلى دعوة مستشاريه ومساعديه من إداريين وفنيين لعقد اجتماع تدرس فيه المشكلة, ويسهم الجميع بخبراتهم وآرائهم ومقترحاتهم , ويدلوا بدلوهم للبحث والتحليل حتى يتمخض عن ذلك الآراء النهائية , وهنا يقوم صانع القرار بعقد مؤتمر يجمع فيه أصحاب الآراء والمقترحات , ويعطي لكل منهم حق المناقشة بحرية وإبداء الرأي مع إيضاح نقاط القوة والضعف في كل اقتراح في ضوء الأهداف التي يتوخاها القرار . وطريقة المشاركة الجماعية هي الطريقة الديمقراطية , وهي من الدعائم الصحيحة للإدارة السليمة , وهي بذلك تعمل على رضا العاملين , وتضمن قبولهم للقيادة عن طواعية وطيب خاطر .

ب. القرارات الاستراتيجية :

وترتبط ارتباطاً مباشراً بمشكلات إستراتيجية على جانب كبير من العمق والتعقيد بحيث لا تحل بقرار فوري , وإنما تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة , وغالباً ما تكون هذه المشكلات على مستوى قومي ومتعلق بتحديد الأهداف . وفي هذا النوع من المشكلات لا يستأثر فرد واحد بالرأي , وإنما تسخر جميع التخصصات والإمكانات لمعرفة أبعاد المشكلة من حيث جمع المعلومات



المطلوبة وتحليلها وتصنيفها وتقديمها لصانع القرار بالدقة والشكل المطلوب والوقت المناسب . و يتميز هذا النوع من القرارات بالثبات النسبي الطويل الأجل , وبضخامة الاعتمادات المالية المخصصة له . كما يعلق على مثل هذا النوع من القرارات أهمية خاصة , وذلك للنتائج والآثار التي يحدثها في مستقبل التنظيم , وأن ذلك يستدعي عناية خاصة , وتحليلات لأبعاد ومجالات أخرى متعددة من النواحي الاقتصادية والاجتماعية (كنعان : ١٤٠٤هـ , ٢٥٩-٢٤٣ ؛ ياغي : ١٩٨٩م , ٩١- ٩٢) .

خامساً : الرقابة :

تتميز الرقابة عن بقية الوظائف الإدارية الأخرى بالمتابعة الدائمة والمتجددة . كما أنها تلعب دوراً مهماً في تحديد كفاءة الإدارة , ورفع مستوى الأداء . ولها أثرها وفعاليتها في متابعة سير التنفيذ لمعرفة مدى قدرة الجهاز التنفيذي على استخدام الموارد المتاحة وإدارتها بكفاءة لتحقيق الأهداف المرجوة (النمر وآخرون : ١٤١٧هـ , ٢٩٠) .

وقد عرف " فايول " الرقابة الإدارية بأنها : " التحقق إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة المرسومة , وللتعليمات الصادرة , والقواعد المقررة , أما موضوعها فهو بيان نواحي الضعف أو الخطأ من أجل تقويمها ومنع تكرارها " (عساف : ١٩٧٦م , ٥٥٩) . كما عرف بعض الباحثين الرقابة " بأنها عملية قياس الإنجاز المتحقق للأهداف المرسومة , ومقارنة ما

حصل فعلاً مع ما كان متوقعاً حدوثه " (النمر وآخرون : ١٩٩٧ م , ٢٩٠) .

أهداف الرقابة :

تستهدف الرقابة تحقيق الصالح العام من خلال التأكد من دقة الأداء وكفاءة النشاطات , وفاعلية التخطيط .

وتتحدد أهداف الرقابة بثلاث وظائف هي :

أ. حماية الصالح العام وهي محور الرقابة , وذلك بمراقبة النشاطات وسير العمل وفق خطته وبرامجه بشكل تكاملي , والكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية .

ب. توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع لحماية الصالح العام , واتخاذ ما يلزم من أجل تحقيق الأهداف .

ج. قد تكشف عمليات الرقابة عن عناصر وظيفية أسهمت في منع انحراف أو تدارك خطأ ما , أو الإبلاغ عن أخطاء أو معارضتها وعرقلتها , وهذا يؤدي إلى مكافأة هذه العناصر وتحفيزها مادياً ومعنوياً (درويش : ١٩٨٢م , ٢٣٨) .

عناصر الرقابة :

تتركز عناصر الرقابة في النقاط الآتية :

١. تحديد الأهداف ووضع المعايير .



٢. مقارنة النتائج المتحققة مع المعايير المرسومة .

٣. قياس الفروق وتعرف أسبابها .

٤. تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ .

أنواع الرقابة :

يوجد نوعان من الرقابة هما :

أ. الرقابة الداخلية :

وهي رقابة تمارسها المنشأة على نفسها للتأكد من سير العمل وأداء المهام حسب ما حدد سلفاً في اللوائح والأنظمة والقواعد .

ب. الرقابة الخارجية :

وتهتم هذه الرقابة بالأمور المتعلقة بالسياسة العامة والقانون والنواحي المالية وهي مهمة وفعالة , وتقوم بها جهات مستقلة مركزية تتصف بالحيادية والموضوعية , وليس من أهدافها تتبع الأخطاء وجوانب القصور في الوزارات والمصالح الحكومية , وإنما تسعى إلى مساعدة تلك الأجهزة في التغلب على المشكلات التي تواجهها لأجل تحقيق الأهداف المرجوة (درويش وتكلا : ١٩٨٠م , ٥٢٠) .

سادساً : إدارة الموارد البشرية :

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية لعنايتها بالعنصر البشري ولاهتمامها به , فالفرد يمثل أهمية خاصة في قيادة العمل والقيام به , وذلك لما يحقق



من إنتاجية ولما يبدع من أعمال . وقد عنيت مدرسة الإدارة العلمية بالعنصر البشري , وجعلته محور نشاطها , وسعت إلى الاستفادة القصوى منه , ولتحقيق أهداف المنظمة من خلاله , وذلك بإعادة تشكيله وصياغته بما يتفق وأهداف المنظمة .

وقد تعددت التسميات وتنوعت لهذه الوظيفة الرئيسة من وظائف الإدارة العلمية , فهناك من يطلق عليها إدارة الموارد البشرية , وهناك من يسميها إدارة شؤون الموظفين , وهناك من يسميها إدارة العاملين وهكذا ... إلا أنها تصب جميعاً في مجال واحد , وهو الإدارة التي تعنى بشؤون العناصر البشرية في المنظمة .

وقد تعددت التعريفات الموضوعة لإدارة الموارد البشرية , فهناك من يعرفها بأنها " تخطيط العنصر البشري في المنظمة وتنظيمه وتوجيهه ورقابته , بما يضمن اجتذاب أكفأ العناصر البشرية وتنمية قدراتهم ومهارتهم , وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتهم بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها " (درويش وتكلا: ١٩٨٠م , ٥٧٦) . وقد عرف " نيجرو " إدارة شؤون الموظفين بأنها " فن اختيار الموظفين والاستفادة منهم بشكل يحقق الارتقاء بمستوى الإنتاج والخدمات للقوى العاملة من حيث الكم والكيف " (ضرار: ١٩٨٦م , ٧) .



وتقوم إدارة الموارد البشرية على جملة من الحقائق يراها " عبد الكريم درويش " و " ليلي ت كلا " في النقاط الآتية :

١. أسست إدارة الموارد البشرية على عدد من المبادئ والقواعد والأساليب الخاصة بالتعامل مع العاملين , وهي بذلك تتضمن المهارة جنباً إلى جنب مع الأسس والقواعد العلمية .

٢. تساعد إدارة الموارد البشرية العاملين على استخدام قدراتهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة , ليس فقط لأجل الحصول على الرضا الشخصي , وإنما للحصول أيضاً على رضا الجماعة , وتحقيق أهداف المنظمة.

٣. إذا عومل الأفراد معاملة حسنة وإنسانية , فسوف يتجاوبون ويعملون بحماس وكفاءة (درويش وت كلا : ١٩٨٠م , ٥٧٨) .

وظائف إدارة الموارد البشرية :

تقوم إدارة الموارد البشرية بثلاث وظائف رئيسية وذلك على النحو الآتي:

*** الحصول على الموارد البشرية :**

تأتي هذه المهمة على رأس الأولويات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية , فالحصول على الكوادر البشرية المناسبة واللازمة لإدارة أجهزة الإدارة العامة من أصعب



العمليات التي تتطلب جهوداً أخرى ووظائف أخرى تتمثل في الآتي :

أ. تصنيف الوظائف :

بمعناه اللفظي العام : ترتيب الأشياء في مجموعات أو فئات على أن توضع في المجموعة أو الفئة الواحدة الأشياء المتشابهة . وفي المعنى الاصطلاحي للخدمة المدنية فإن تصنيف الوظائف يعني " تقسيم الوظائف المختلفة إلى مجموعة عامة للوظائف التخصصية , ومجموعة عامة للوظائف الفنية , ومجموعة عامة للوظائف الإدارية , ومجموعة عامة للوظائف الحرفية " (القباني : ١٩٨٣م, ٢٤, ٣٥) .

وترتبط عملية تصنيف الوظائف بوظيفة أخرى تماثلها أهمية وهي (توصيف الوظائف) بحيث تحلل هذه الوظيفة لمعرفة مكوناتها وعناصرها الأساسية من حيث مسمى الوظيفة , وموقعها في التنظيم , وسرد لواجباتها ومسؤولياتها. والشروط الواجب توافرها في شاغلها من حيث : الخبرة والمستوى التعليمي . وإجمالاً يعني وصف الوظيفة ما يلي : " مجموعة المعلومات المتحصل عليها من الدراسات والملاحظات المستمدة والمدونة في تقرير تحليل الوظيفة ، أي وصف العمل المطلوب تأديته , والمسؤوليات التي ينطوي عليها , والمهارة التي يحتاج إليها , والتدريب المطلوب القيام به , والظروف التي تؤدي في ظلها , ومدى علاقتها بالوظائف و المتطلبات الشخصية لها " (العلاق : ١٩٨٣م, ٣٠٣).



ومما سبق عرضه يتضح أن تصنيف الوظائف يستلزم بالضرورة توصيفها . كما يفترض كذلك تقويمها عن طريق تحديد فئات الأجور والمرتبات المتعلقة بالدرجات المختلفة (التويجري : ١٣٩١هـ , ٤٣) .

ب. تخطيط الموارد البشرية :

إن تخطيط الموارد البشرية ينحصر في عملية التنبؤ بحجم القوى العاملة في المستقبل من ناحية , وتخطيطها من ناحية أخرى , وذلك بوضع برامج الأفراد خاصة في التعليم والتدريب , وبما يتفق ونتائج ذلك التنبؤ . وذلك يعني تحديد الأعداد والنوعيات اللازمة من القوى العاملة سلفاً لكل عمل . أي التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية لهذه القوى في ضوء العرض والطلب . وفي حين التوصل للعدد اللازم يأتي حساب ما سوف تفقده المنظمة بفعل العوامل الطبيعية المختلفة كالإقالة والاستقالة والتقاعد والوفاة والترقية والنقل ٠٠٠ إلخ . فإذا ما عرف ذلك يمكن أن يستنتج صافي حجم القوى العاملة الباقي والمتاح خلال المدة الزمنية المقبلة . وبذلك يمكن معرفة الأعداد والنوعيات اللازم توافرها , ثم العمل على تدريبها وتأهيلها لشغل الوظائف الجديدة (النمر وآخرون : ١٤١٧هـ , ٢٥٣) .

ج. الاستقطاب والاختيار والتعيين :

بعد تخطيط الموارد البشرية تأتي عملية الاستقطاب وتعني : الإعلان عن وجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل



الإعلام المختلفة , ودعوة المؤهلين لشغل هذه الوظائف بتقديم طلبات الالتحاق بالتوظيف . ويتضمن الإعلان عن الوظائف الشاغرة : شروط الالتحاق بها ومواعيد امتحاناتها أو مقابلاتها وإجراءاتها.

ويتم الاستقطاب عن طريقين :

أ. الاستقطاب الداخلي :

ويتم الإعلان عنه داخل مبنى المنشأة ويميزه : أن إعلانه يتم بطريقة اقتصادية خاصة في المكان المعروف والمطروق من قبل الأفراد . ويعاب عليه محدودية الاطلاع عليه أو العلم به .

ب. الاستقطاب الخارجي :

ويتم الإعلان عنه بطريق الإعلان في وسائل الإعلام المختلفة , ويميزه : انتشاره وعموميته إلى أكبر عدد من الأفراد , فقد تعود الأفراد على البحث عن الوظائف عن طريق الصحف اليومية . ويعاب عليه : تكلفته المادية العالية والتباين في نوعية الطلبات المقدمة على هذا الإعلان .

أما الاختيار فبعد أن يتقدم الراغبون لشغل الوظائف من المؤهلين , لا بد أن يختار من بينهم من سيشغل هذه الوظيفة . ويقوم هذا الاختيار على مبدأ الجدارة، ويعتمد مبدأ الجدارة على نقطتين أساسيتين هما :

١. أن الوظيفة ثابتة والموظف يتغير .



٢. أن الاختيار يكون بناءً على نتائج المسابقة دون تدخل لأي اعتبارات شخصية .

ومن ثم يأتي دور التعيين ، وتمثله في العادة جهة مركزية كديوان الموظفين العام أو وزارة الخدمة المدنية , أما تعيين الوظائف القيادية العليا فيختص بها مجلس الوزراء أو بعض اللجان الوزارية بسلطة التعيين فيها (أبو سن وآخرون : ١٩٨٦م, ١٥٤ - ١٦٢) .

*** تنمية الموارد البشرية وتدريبها :**

وتشمل هذه الوظيفة تعليم الأفراد العاملين في المنظمة وتدريبهم وتنمية مهاراتهم، وتتضمن بالضرورة الأبحاث المتعلقة بشؤون الأفراد , ورفع الكفاءة, وتنظيم عمليات الإعلام الوظيفي داخل المنظمة , كذلك نظام تلقي شكاوى الأفراد وفحصها (رشيد : ١٩٨١م, ٤٠٨) .

*** حسن استخدام الموارد البشرية :**

سميت هذه الوظيفة بهذا الاسم لأنها أشمل من مجرد انتظام سير العمل , وأعم من سرد حقوق العاملين وواجباتهم , فهي تشمل أيضاً ضمان استخدام الموارد البشرية المتاحة منذ التحاق العاملين بالمنظمة وحتى تقاعدهم منها . وتحتوي الوظيفة نفسها على بنود كثيرة منها :

أ. الرواتب :



الراتب هو مقابل نقدي يدفع للموظف عن أدائه لعمل معين خلال مدة زمنية محددة . ويوجد ارتباط وثيق بين وظيفة تصنيف الوظائف وتقييمها وبين نظم الرواتب في أجهزة الإدارة العامة, حيث إن تقييم الوظائف هو الأساس في تحديد الرواتب للموظفين بشكل موضوعي صحيح .

ب. تقييم الأداء :

عملية منظمة تهدف إلى تقييم الموظف بالنسبة لأداء مهماته وبالنسبة لإمكانات تقدمه, ويمكن اعتبار هذه العملية جزءاً من عملية الحفز , فالغاية الأساسية من التقييم ينبغي أن تكون حفز الموظف على الأداء الجيد , ومساعدته على الاستمرارية والتقدم (رحال : ١٩٨٤م ، ١٤٢). إن الهدف من عملية التقييم لأداء العاملين هو الوقوف بشكل موضوعي على أدائهم , ومعرفة الجوانب الإيجابية والسلبية , ومحاولة معالجة الجوانب السلبية في أدائهم ومعرفة الجوانب الإيجابية , وتوظيفها بشكل أكثر فاعلية في تحقيق أهداف المنشأة . والواقع أن الرقابة والتقييم لا يعنيان عدم الثقة بالموظف , ولكنهما يعنيان أداء العمل بطريقة علمية , وتوفير العدالة بين العاملين , وحماية مصلحة العمل والمستفيدين من الخدمة , وهذا مبرر كاف يحتم استخدامهما بشكل دائم (القبلا : ١٤١٣هـ , ٦١) .

ج. الترقية :



تعددت التعريفات والمقاصد التي تعنى بمفهوم الترقية، ويقصد بها بوجه عام شغل الموظف المرقى لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة والمركز يفوق مستوى وظيفته الحالية . وقد يصحب الترقية زيادة في الأجور والمميزات الأخرى , وهو الوضع السائد في أغلب الأحيان, لكن زيادة الأجر ذاتها ليس معياراً للترقية ما لم تكن مصحوبة بممارسة الموظف المرقى لأعباء وظيفية أكبر , وتقلده لمركز وظيفي أعلى (هاشم : ١٩٧٦م, ٢٢٩) .

وهناك من يعرف الترقية بأنها " تعيين الموظف في وظيفة أعلى من وظيفته الحالية بما يقتزن بذلك من نمو في الاختصاصات , وتغيير في الواجبات , وزيادة في المسؤوليات , ويصاحب هذا تغيير في اللقب الوظيفي مع زيادة في الأجر " (أبو شيخة وعساف : ١٩٨٥م, ٣٧) .

أسس الترقية :

تتفاوت الأسس التي تتم الترقية بموجبها , فهناك ترقيات تتم بموجب الكفاءة , وهناك ترقيات تتم بموجب الأقدمية , وقد تتم بموجبهما معاً (الكفاءة والأقدمية) . ولكل من العاملين الكفاءة والأقدمية ميزات وعيوبه في اختيار الموظف للترقية من خلالها , فالأخذ بنظام الأقدمية يستلزم أن يكون الموظف قد أمضى فترة زمنية أطول ممن قضاها غيره , وأن له أولوية الترقية حتى ولو لم يكن جديراً

بها تماماً , فقد تصبح حقاً مكتسباً بمضي المدة الزمنية في اعتقاد الكثيرين ممن أمضوا سنوات عديدة في الخدمة .

كما أن الأخذ بأساس الكفاءة فقط عامل صعب , وذلك لما قد يحدثه من أثر نفسي لدى العاملين ممن هم أكثر خبرة ودراية ومدة من الشخص المرقى , حيث كثيراً ما يفتح أبواباً للتعسف والمحاباة . لذلك فإن الأنسب هنا هو الأخذ بنظام الكفاءة والأقدمية ومحاولة الجمع بينهما ما أمكن , وذلك للاستفادة من مزايا هذين العنصرين وتدارك عيوبهما .

وتهدف الترقية إلى جملة من الأمور منها : شعور الموظف بالطمأنينة والاستقرار في عمله , وتحقيق فرص حصوله على الترقية , كما تهدف إلى بث روح الحماس والمنافسة بين العاملين , وتشجيع الإبداع والابتكار, وتنمية روح الولاء للمنظمة , وذلك من أجل زيادة فرص الترقية, وإتاحتها للموظفين كلما أمكن ذلك (قباني : ١٩٨٢م , ٢٤٧ - ٢٤٨) .

سابعاً : الإدارة المالية :

الإدارة المالية من العناصر المهمة و الرئيسة لنمو العملية الإدارية واستمرارها , ويمكن تعريف الإدارة المالية بأنها : " إحدى الوظائف المتخصصة للإدارة العامة وتهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للأموال بما يكفل تقديم الخدمات لكافة المواطنين " (فرهود : ١٤٠٣هـ , ٣٠) . كما



عرفت الإدارة المالية أيضاً بأنها : "مجموعة من النشاطات الإدارية التي تتعلق بالبحث عن الأموال اللازمة وتوفيرها والتأكد من حسن استخدامها وفقاً لأوجه الإنفاق المحدودة " (توفيق : ١٩٨٠م, ٤٢٣) . وتعتبر الميزانية الأساس الذي تقوم عليه الإدارة المالية لأنها تعبر بما تتضمنه من أرقام عن مجموعة الخطط التي وضعت من أجل فترة زمنية معينة في المستقبل , وعلى هذا فإن الميزانيات تعتبر بيانات عن نتائج متوقعة , كما يرى البعض أن ترجمة الخطط إلى أرقام محددة من شأنه حتماً أن يوجد نوعاً من النظام ما كان يمكن أن يوجد بغير هذا الأسلوب (أبو الخير : ١٩٧٤م, ٥٧٥) .

وقد وردت عدة تعريفات للميزانية إلا أن أشملها هو تعريف "ويلسون" و"تاوير" حيث ذكرا أنها : " وثيقة تبين المتوقع أو المحتمل من الموارد والنفقات لمؤسسة ما خلال فترة زمنية محددة هي عادة سنة , وتمثل برنامجاً مالياً منطقياً ومفصلاً وذا طبيعة مستقبلية , وبموجب هذا البرنامج المالي تنسق وتحدد نشاطات وعمليات الأقسام المختلفة في هذه المؤسسة " (دياب : د.ت, ١٨٦) .

ومن التعريفات السابقة السابقة يمكن أن نستخلص بعض الخصائص المرتبطة بالميزانية ارتباطاً وثيقاً وذلك على النحو الآتي :

١. أنها بيان تقديري لا فعلي .



٢. تغطي فترة زمنية محددة لا تزيد في العادة عن سنة .

٣. تعتبر دليلاً إرشادياً للعمل .

٤. أداة لا غنى عنها للمدير لتسيير الأعمال في مؤسسته .

ولا شك أن الإدارة الناجحة هي التي تخطط لإعداد الميزانية بالصورة التي تعكس أهداف المؤسسة ووظائفها (دياب : د.ت , ١٨٦) .

ومن الدلائل على نجاح أي ميزانية ترجمة خططها بشكل جلي وواضح أمام الإدارة العليا ومن يمثلها , فلا بد أن يكون المدير على معرفة بالمقدار المخصص لكل بند , ومن الذي يقع في نطاق سلطاته مهمة الصرف , وفيما ستصرف المبالغ , وما المصروفات وما الإيرادات وما المكونات المادية للمدخلات والمخرجات , وبمثل هذه الخطة الواضحة المفصلة يمكن للمدير أن يبذل جهده لتطبيقها وتنفيذها , وإن كان على يقين من دقتها وصدقها, فإن هذا يعطيه حرية واسعة في ممارسة حقه في تفويض السلطة بالقدر الذي تتسع له مقدرة معاونيه في العمل , وفي حدود الاحتياجات التي تقررهما الميزانية, وبذلك تصبح الميزانية بما تحويه من خطط وأرقام ومقاييس أداة فاعلة لتحقيق أهداف المنشأة (أبو الخير : ١٩٧٤م, ٥٧٦) .



قواعد الميزانية :

ينبغي أن تتوافر في الميزانية السليمة ست قواعد رئيسية , وهي على النحو الآتي :

١. السنوية :

تقتضي هذه القاعدة أن تقدر الميزانية بالإيرادات والنفقات لسنة قادمة . ويكمن السبب في ذلك لاعتبارين أساسيين :

الأول : أن إعداد الميزانية العامة واعتمادها في شكلها النهائي يتطلب جهداً ووقتاً , لذلك يصعب تكرارها لفترة أقل من سنة . كما أن إعدادها لأكثر من سنة يؤدي إلى صعوبة إجراء الرقابة من قبل السلطات المختصة .

الثاني : أن إعداد الميزانية يقوم على التنبؤ بالإيرادات والنفقات العامة لفترة زمنية مقبلة عبارة عن سنة , فلو كانت الميزانية تزيد عن سنة فقد يؤدي ذلك إلى عدم دقة تقدير الإيرادات والنفقات المتوقعة بدقة , وذلك لطول الفترة الزمنية بين إعدادها و اعتمادها (عصفور : ١٤٠٨هـ , ٤٠ , ٤٢) .

٢. الشمول والمسؤولية:

ويعني أنه ينبغي أن يجمع البرنامج المالي , ويتخذ القرار فيه في مكان واحد و بإجماع واحد , وعن طريق شخص أو جهاز معين .



٣. المرونة:

بمعنى أن يتاح للميزانية قدر معقول من الاختيار بين السياسات في وضع الميزانية نفسها , وفي التمييز الإداري في تنفيذها .

٤. الدقة :

ينبغي أن تكون البيانات التي تبنى عليها تقديرات الميزانية على درجة كافية من الدقة والتفصيل والسداد بحيث تسمح بالتقدير المستنير, وأن تتسم بالتقديرات الواقعية . ومما يقلل من احتمالات الخطأ ويساعد على الدقة في تقديرات الميزانية , الاسترشاد بالتنفيذ الفعلي لميزانيات السنوات السابقة مع مراعاة ظروف السنة التي تعد عنها التقديرات الجديدة (ديموك وآخرون : د . ت , ٢٨٧ - ٢٨٨) .

٥. الوحدة :

وتعني إدراج جميع الإيرادات والنفقات المتوقعة في وثيقة واحدة تعرف بالميزانية , وهذا مما يؤدي إلى تسهيل إجراء المقارنات السريعة بين الإيرادات والنفقات , وإمكانية معرفة العجز من الفائض ومقداره , كما يكفل تطبيق إجراء رقابة فعالة من السلطة التشريعية , وهو ما لا يمكن تحقيقه لو كانت تلك النفقات والإيرادات في موازنات متعددة .

٦. الوضوح :



أي الوضوح الذي يمكن من فهم محتويات الميزانية, وتحقيق ذلك بتبويبها وتقسيمها وتنسيقها بطريقة تساعد على فهمها (عصفور: ١٤٠٨ هـ, ٥٥٠) .

أنواع الموازنات العامة :

للموازنات العامة أربعة أنواع رئيسة تتمثل في الآتي :

١. ميزانية البنود :

هي الأكثر استخداماً في دول العالم لاسيما الدول النامية لكونها توفر وسيلة فاعلة لإحكام الرقابة على بنود الإنفاق . وتقسم نفقاته كما يأتي :

أ. التقسيم الإداري :

توزع النفقات العامة وفقاً للجهات الإدارية, وتخصص مبالغ معينة لكل جهة حكومية وفقاً لنشاطها وأعمالها , ويلاحظ أن التقسيم الإداري يكون أكثر وضوحاً في موازنة البنود عن غيرها من الموازنات .

ب. التقسيم على أساس النفقة :

تحدد مبالغ مخصصة موزعة وفقاً لأنواع النفقات كالرواتب والأجور والمكافآت والبدلات , ويتم تخصيص بند مفصل للجهة ذات العلاقة سنوياً , كذلك نفقات المصروفات النثرية والصيانة والتشغيل والمشروعات ٠٠٠ إلخ , ويمثل إجمالي نفقة كل بند في الموازنة إجمالي النفقات على ذلك البند في جميع أجهزة الدولة خلال السنة المالية .

٢. ميزانية البرامج والأداء :

تهدف هذه الميزانية تحديد الأسباب والأهداف التي تطلب من أجلها الاعتمادات , وتكاليف البرامج المقترحة لتحقيق هذه الأهداف , وبيانات لقياس مدى تقدم العمل لكل برنامج . وقد عرف مكتب الموازنة بالولايات المتحدة الأمريكية ميزانية البرامج والأداء حيث يرى أنها : " تلك الموازنة التي تبين الأهداف التي تطلب لها الاعتمادات المالية , وتكاليف البرامج المقترحة للوصول إلى تلك الأهداف والبيانات والمعلومات الكمية الإحصائية التي تقيس الإنجازات وكل ما أنجز من الأعمال المدرجة تحت كل برنامج" (عصفور : ١٩٨٨م , ١٧).

وتركز موازنة البرامج والأداء على الأهداف التالية :

١. التركيز على النتائج وليس المدخلات .
٢. التركيز على استخدام الأساليب القياسية التي تساعد على معرفة تكلفة البرامج , ومقارنتها بالأهداف التي تحققها .
٣. التركيز على الأداء الفعلي في ضوء مجموعة من المعايير والمقاييس العلمية التي توضع لتقويم برامج كل إدارة .

٣. ميزانية التخطيط والبرمجة :

تعتبر من الأساليب الحديثة في الميزانية العامة حيث تركز على مجموعة من العناصر التي تستجيب وتتوافق مع طموحات ورغبات كثير من الدول في تحقيق الرفاهية



لشعوبها من خلال استخدام فعال للموارد المالية المتاحة
في تحقيق الأهداف حسب سلم الأولويات (ياغي : ١٩٨٣م ،
٤٤١) .

وتهدف ميزانية التخطيط والبرمجة إلى تحقيق الأمور
الآتية :

١. مساعدة الإدارة في تحديد الوسائل التي يتم
بموجبها البحث عن أفضل البدائل لتحقيق الهدف
وفقاً للإمكانات المتاحة لديها .

٢. إعطاء الإدارة فرصة لتقدير تكاليف المشروعات
والبرامج التي يراد تنفيذها خلال سنوات قادمة ,
والوصول إلى اختيار أنسب هذه المشروعات وفقاً
للأهداف المحددة .

٣. إتاحة الفرصة لمتابعة أعمال الإدارات وفقاً للبديل
الذي تم اختياره ثم تقويم الإنجاز النهائي طبقاً لما
هو محدد أصلاً , وهذا يساعد على تعرف جوانب
التقصير في الجهات الحكومية المختلفة , والعمل
على تلافيها في الوقت المناسب .

٤. الحد من الإسراف والتبذير في الإنفاق نظراً للربط بين
الإنفاق على المشروعات ومقدار العائد المتحقق
منها (مرار : ١٩٧٧م , ٩٢ , ٩٣) .

٤. ميزانية الأساس الصفري :



عرفها مكتب الإدارة والميزانية الأمريكية بأنها " كل عمل إداري منظم يضمن الأخذ بالاعتبار جميع البرامج والنشاطات التي تواجه متطلبات تحضير الميزانية وتحضير البرامج " (فرهود : ١٩٨٢م , ٦٤٦) . وتقوم ميزانية الأساس الصفري على أساس أن تقوم كل وحدة إدارية بإعادة تقويم برامجها ونشاطاتها القائمة والجديدة سنوياً , وذلك بمقارنة التكلفة والعائد لكل برنامج . وبناءً على هذا التقويم تتم الموافقة على تخصيص اعتمادات للبرنامج أو إلغائه , وعلى هذا فإن ميزانية الأساس الصفري تهدف إلى تحقيق الآتي :

١. تقديم الاقتراحات حول إعادة توزيع الاعتمادات بعد مقارنة البرامج القائمة والجديدة للإدارات الحكومية .
٢. التركيز على تقويم البرامج والنشاطات لكل وحدة إدارية .
٣. تحديد الأهداف لكل وحدة إدارية .
٤. تحديد الطرق البديلة من أجل تنفيذ أهداف الإدارة (فرهود : ١٤٠٣هـ / ٦٤٧ - ٦٤٨ ؛ صديق : ١٩٨٠م , ٩١ - ٩٢) .

المشكلات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات السعودية :

تعاني المكتبات ومراكز المعلومات في كثير من المؤسسات الحكومية كالجوامع والكليات وغيرها في المملكة العربية السعودية من مشكلة عدم تبلور مفهوم



الإدارة لديها بشكل واضح , وضعف الإدارة القائمة عليها , وذلك لتولي غير ذوي الاختصاص والتأهيل لإدارة المكتبة . وقد نتج عن ذلك تراجع مستوى الأداء في المكتبة , وظهور الكثير من الصعوبات التي ترقى في كثير من الأحيان إلى مستوى المشكلات التي يصعب حلها أو السيطرة عليها , مما يؤدي سلفاً إلى الفشل في تحقيق أهداف المكتبة .

وقد كشفت كثير من الدراسات الميدانية عن أن أغلب المعوقات والمشكلات في هذا الصدد تعود لعدم تطبيق تلك المكتبات لأسس وقواعد الإدارة العلمية وقواعدها ومبادئها , وعدم الأخذ بأساليبها الحديثة (دياب : دت , ٤٥١) . ولعل من أبرز الصعوبات والمشكلات الإدارية التي تعوق أداء سير العملية المكتبية ما يأتي:

١. التخطيط الإداري :

حينما نمعن النظر في واقع التخطيط للمكتبات ومراكز المعلومات السعودية , نجد ضعفاً واضحاً في برامج التخطيط لإنشاء المكتبات وتشغيلها على المستويين الوطني والمكتبي . وقد يكون ذلك عائداً لجملة من الأسباب لعل من بينها أن تبعية المكتبات ومراكز المعلومات في أغلبها تكون للوزارات والمؤسسات الحكومية لذا فإن وجود برنامج تخطيطي أو عدم وجوده يرتبط أساساً بتلك الوزارة أو المؤسسة التي تتبعها المكتبة , وحجم الدعم الذي يوليه المسؤولون في تلك الجهات لمكتباتهم يؤثر بشكل أو بآخر

على عرقله المسيرة المكتبية . كما أن ضعف الوعي بأهمية التخطيط ودوره في تطوير المكتبات ومراكز المعلومات لدى بعض القيادات الإدارية وتدني مستوى التأهيل والخبرة للبعض الآخر له أثر بالغ في إهمال كثير منهم للتخطيط السنوية , أو الخطط طويلة الأجل للمكتبات ومراكز المعلومات في تلك الجهات , مما جعل العمل في تلك المكتبات يسير بشكل ارتجالي , وبحسب ما يتوافر من إمكانيات (الحزيمي : ١٤١٨هـ , ٢٠٨ , ٢٠٩) .

٢. التنظيم الإداري :

أغلب التنظيمات الإدارية القائمة في المكتبات ومراكز المعلومات تركز على الشكل دون الجوهر , بمعنى أن الجهود منصرفة إلى إعداد الهياكل التنظيمية بغض النظر عن مدى ملاءمتها لظروف تلك المكتبات واحتياجاتها وأعداد العاملين فيها ونوعياتهم. لذا فإن هذه التنظيمات لا تحدث أثراً ملموساً في كفاءة الأداء المكتبي , ولا تغير من واقع الأمور بتلك المكتبات ومراكز المعلومات (دياب : د.ت , ٤٥٣) . وتفتقر كثير من المكتبات السعودية إلى التنظيمات الإدارية التي تعد أداة لترجمة الخطط إلى واقع عملي محسوس , وتنقسم المكتبات و مراكز المعلومات في المملكة وفقاً لأوضاعها التنظيمية إلى فئتين:

الأولى : مكتبات ومراكز معلومات ليس لها تنظيمات مكتوبة أو خرائط تنظيمية , ويعتمد التقسيم الإداري فيها



على الواقع الفعلي بناءً على آراء المسؤولين عن تلك المكتبات مع تفاوت درجاتهم العلمية .

الثانية : مكتبات ومراكز معلومات تم إعداد تنظيمات وخرائط تنظيمية لها, وتم تطوير تلك التنظيمات أو تعديلها فيما بعد بجهود المختصين في ذلك المجال (الحزيمي : ١٤١٨ هـ، ٣٠٩).

٣. القيادة الإدارية :

تحتاج المكتبة مثل غيرها من المؤسسات إلى الإدارة العلمية التي تقوم بمهام عديدة تؤثر جميعها في نجاح المكتبة وتحقيق أهدافها على الوجه الأمثل. إلا أننا نلاحظ أن هناك مكتبات تعاني من تدهور أوضاعها أو تباطؤ التقدم بها بسبب نوعية من يتولون إدارتها وتدني كفاءتهم. ويوجد ثلاثة أنماط من القيادات الإدارية في المكتبات و مراكز المعلومات السعودية وذلك على النحو الآتي :

أ. قيادات إدارية حصلت على التأهيل مع خبرات إدارية كافية , وكان لأولئك دور في النهوض بتلك المكتبات , والوصول بها إلى مراتب متقدمة .

ب. قيادات إدارية حصلت على التأهيل , إلا أنها تفتقر إلى العديد من مؤهلات القيادة الإدارية وإلى الخبرة الكافية في مجال التخطيط والتنظيم وتنمية الموارد المالية والبشرية . ولذا كان نجاح هذه الفئة محدوداً

وتحتاج إلى حلقات تدريب على مستوى عال أو ندوات متخصصة للرفع من كفاءتهم وتحديث معلوماتهم .

ج. قيادات إدارية غير متخصصة في مجال المكتبات والمعلومات وغير مدربة أو مؤهلة تأهيلاً عالياً يتناسب وحجم إدارة بعض المكتبات , وإنما وصلوا إليها عن طريق التدرج الوظيفي بالترقية , ومثل تلك القيادات تشكل في الغالب عبئاً على مكتباتهم وعاملاً في إعاقة تطويرها . وقد يكون التدريب المكثف كافياً لتطوير مستويات بعضهم ممن يديرون مكتبات صغيرة الحجم كالمكتبات المدرسية أو مكتبات الدوائر الحكومية (الحزيمي : ١٤١٨هـ , ٢٠٧ , ٢٠٨) .

٤. الموارد المالية :

الموارد المالية عنصر مهم يؤثر أثراً فاعلاً في تحديد حجم نشاط المكتبة ومستوى خدماتها وتسيير العمل بها . وتتولى الإدارة مسؤولية تهيئة المصادر المالية ما أمكن وذلك بإقناع المسؤولين في الوزارات والمؤسسات التي تتبعها المكتبات بزيادة الاعتمادات المالية للمكتبات . كما أن الإدارة مسؤولة أيضاً عن التخطيط للميزانية والسيطرة على أوجه الصرف منها .

ونظراً لأن غالبية المكتبات ومراكز المعلومات السعودية تتبع إدارياً إحدى الوزارات أو المؤسسات الحكومية , فإنه



ليس لأي منها ميزانية مستقلة بل تعتمد جميعها على البنود المخصصة لها في ميزانيات الوزارات والمؤسسات والجامعات ٠٠٠ إلخ التي تتبعها تلك المكتبات . ويستثنى مما سبق ذكره مكتبات أخرى لها طبيعتها المستقلة مثل "مكتبة الملك فهد الوطنية", و"مكتبة الملك عبد العزيز العامة", و"مكتبة مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية" .

وتعاني مكتبات الدوائر الحكومية والمكتبات العامة ومكتبات الكليات العسكرية ٠٠٠ إلخ من مشكلة تطبيق لائحة المستودعات عليها , وهو ما يلزم أمين المكتبة باستلام الكتب ومصادر المعلومات واعتبارها عهدة عليه , مما يشكل قيداً كبيراً وحداً من استخدام تلك المصادر وإتاحتها للاستخدام , كما أنه يتنافى تماماً مع الأصول العلمية والعملية المتبعة في المكتبات الحديثة (الحزيمي : ١٤١٨هـ , ٢١٠) . وإجمالاً يمكن القول : إن المكتبات تعاني من قلة المخصصات المالية لها وضآلتها , وعدم وجود معايير محددة سلفاً تأخذ بها تلك المكتبات عند تحديد ميزانيتها , مما أدى إلى إعداد الميزانيات بطريقة عشوائية , وإلى عجزها عن الوفاء بالحد الأدنى من تكلفة متطلبات البحث العلمي من الدوريات على سبيل المثال وذلك لأهميتها خاصة في المكتبات الجامعية , وكان طبيعياً أن ينتج عن ذلك الأثر البالغ على كفاءة العمل الإداري في المكتبات (دياب : د. ت , ٤٥٢) .

٥. الموارد البشرية :

يعاني العاملون في قطاع المكتبات و مراكز المعلومات من كثير من المشكلات , يأتي على رأسها تدني النظرة إلى مهنة المكتبات مقارنة بالتخصصات الأخرى , وأن من يعمل في هذا المجال لا يقدم عملاً ذا قيمة تذكر , وهذا راجع إلى قلة الوعي في المجتمع , والجهل بالتخصص نفسه . وهذه النظرة لا تقتصر على المجتمع فقط بل حتى في المؤسسات الحكومية فالكثير من المسؤولين يقوم بتوجيه بعض الموظفين غير المرغوب فيهم من ذوي المستويات المتدنية والسلوكيات غير المنضبطة إلى المكتبة للتخلص منهم (الحزيمي : ١٤١٨هـ , ٣١٣) . وهناك من يلجأ إلى تقسيم العاملين إلى فئتين مؤهلتين وغير مؤهلتين , وهو إجراء كثيراً ما تستاء منه الفئة الأخيرة , ولذا لا بد أن يحرص المسؤولون على تجنب استخدام تلك المسميات لئلا تثير حفيظة الموظفين , وتكون سبباً للاستفزاز بينهم (البنهاوي : ١٩٨٤م , ٨٦) . إضافة إلى عدم وجود تصنيف وظيفي سليم لوظائف المكتبات مع انعدام الحوافز والعلاوات . وهذا مما ينعكس سلباً على أداء جميع موظفي المكتبة (الحزيمي : ١٤١٨هـ , ٣١٣) .

الدور القيادي للمرأة بشكل عام :

على الرغم من الإنجازات الكبيرة التي حققتها المرأة في هذا الوقت في مجال القيادة الإدارية , فلا يزال مفهوم



الوضع القيادي للمرأة غامضاً لدى كثير من الناس . ولعل مرد ذلك إلى ما ارتسم في أذهان الغالبية من أن الإدارة تسند عادة للرجال , وأسهمت الأعراف والتقاليد الاجتماعية في معظم المجتمعات على تأصيل هذه الفكرة , وحتى في المجتمعات الغربية لا تزال الغلبة في المجال القيادي للرجل . وربما كانت الفرص القيادية للمرأة في الماضي محصورة في نطاق ضيق يتمثل في الجمعيات النسائية , والتمريض , والتعليم وخاصة كليات البنات , ولعل هذا الوضع لا يزال سائداً في بعض المجتمعات المعاصرة .

وقد يكون لهذه الخلفية التاريخية التي سيطرت على الوضع الإداري للمرأة أثر في النظرة إليها على أنها غير جديرة بتسليم قمة الهرم وصنع القرار دون الرجوع إلى الرجل , لأن القيادة في نظر البعض بحاجة إلى مواصفات معينة مثل : المبادرة والمناقشة والسيطرة , وهذه الصفات تلتصق عادة بالرجال , بل إن المرأة التي تتوافر فيها تلك السمات قد توصف بأنها " امرأة مسترجلة " . وهذا يؤثر على القبول الاجتماعي للمرأة في الوصول إلى المناصب القيادية حيث إن تكوينها ومواصفاتها قد لا ينسجم مع النظرة الاجتماعية لتلك المناصب , وقد يؤدي بالتالي إلى التحيز ضد بعض النساء اللاتي لديهن طموحات قيادية .

لذا فإن مفهوم الدور القيادي للمرأة لم يستقر بعد بسبب تفاوت نظرة المجتمعات لهذا المفهوم , واختلاف

أنماط الممارسات القيادية للمرأة في كل مجتمع , ومدى المساحة المخصصة للقائدة لكي تبرز مهاراتها الإدارية . إلا أنه يصعب التعميم في هذا الصدد , حيث إن هناك بعضاً من نماذج القيادات النسائية الناجحة التي قد تتفوق على الرجل في بعض الأحيان . وهذا يوحي بأن المشكلة لا تكمن في الجنس Gender وكون الشخص ذكراً أم أنثى , بل إن المشكلة الحقيقية تكمن كما سبقت الإشارة في وضع المجتمع , ونظرة للمرأة , وأسلوب تعامله معها , وقناعة أفرادها بإسناد المناصب القيادية لها (Moran : ١٩٩٢ : ٤٧٩-٤٧٧) .

ويؤيد ذلك ما أثبتته نتائج إحدى الدراسات العلمية من أن المجتمع يحفز المكتبيين الرجال على الوصول إلى المناصب القيادية العالية بغض النظر عن توافر القدرات الإدارية فيهم , في حين أن المكتبيات قد لا ينعمن بهذا الحافز حتى لو توافرت فيهن القدرات والمهارات القيادية لأن النظرة لهن لا تزال قاصرة, ولعدم وجود قناعة تامة لدى بعضهم بكفاءتهن في مجال الإدارة (Swisher and others : ١٩٨٥ , ٢٣١) .

وبرغم الاعتبارات السابقة جميعها فقد أثبتت المرأة وجودها في إدارة المكتبة وخاصة إدارة المكتبات الجامعية في الولايات المتحدة الأمريكية ودول أوروبا الغربية وأصبحت المرأة المديرة أو القائدة تشكل ظاهرة

لملوسة (Irvine : ١٩٨٥ , ٢٣٥) . ومما أسهم في تعزيز هذه الظاهرة قانون تساوي الفرص The Equad Opprtunity Act الذي ظهر عام ١٩٧٢م في الولايات المتحدة الأمريكية , والذي جعل معيار الوصول إلى المناصب القيادية مبنياً على الجدية في العمل , والخبرة في المجال , والقدرات القيادية , كل ذلك بغرض حفز العاملين المؤهلين على تحقيق طموحاتهم الإدارية (Ivy : ١٩٨٥ , ٢٩١) .

الوضع الإداري للمرأة في المملكة العربية السعودية :

إن انطلاقة المرأة لدخول مجالات العمل الوظيفية ترتبط ارتباطاً مباشراً بالانطلاقة الفعلية للتنمية في المملكة العربية السعودية , ويتزامن ذلك مع صدور خطة التنمية الأولى عام (١٣٩٠ - ١٣٩٥ هـ / ١٩٧٠ - ١٩٧٥ م) إذ تضمن الهدف الثاني من هذه الخطة تنمية القوى البشرية وتطويرها , هذه الخطوات التنموية أسهمت بشكل كبير في تغيير الدور الوظيفي التقليدي للمرأة , وذلك بتمكينها من التعليم الذي أولته الدولة جل اهتمامها , وبدأت نتائج التعليم المتطور للمرأة تطرح ثمارها .

وتعتمد الإدارة في أدائها بشكل مباشر ورئيس على العنصر البشري للقيام بمهامها وتنفيذ خططها لتحقيق الهدف المنشود . ولكي تتمكن من أداء أعمالها بالشكل المطلوب , فإنه لا بد من وجود وسائل اتصال بهذا العنصر

توفيراً للوقت والجهد والمال . وتطور وسائل الاتصال بهذا العنصر أفسح مجالاً كبيراً للمرأة لولوج هذا الميدان بشكل لا يعارض تعاليم الشريعة السمحة , مما جعل نماذج كثيرة من السعوديات تمارس الأعمال الإدارية بشكل كامل , فمارست المرأة السعودية هذا الدور في مجال العمل الحكومي وعملت بالأجهزة الحكومية لتقدم الخدمة الإدارية , سواءً كانت مباشرة للنساء أو خدمة مساندة للأجهزة التابعة لها أو كلاهما معاً . وقد تم ذلك بكفاءة عالية حظيت بتقدير المسؤولين عن تلك الأجهزة , واقتناعهم بعملها الناجح , فأفسحوا لها المجال للعمل في بعض الأجهزة , وقد يختلف دورها من جهاز لآخر وذلك بحسب منظور ذلك الجهاز لطبيعة دورها الإداري فيه وذلك على النحو الآتي :

* أجهزة تقدم فيها المرأة خدمات إدارية مباشرة للمواطنات وبعض الأعمال المساندة للجهة .

* أجهزة تقدم فيها المرأة خدمات إدارية مساندة للجهاز فقط . وبما أن العمل الإداري العام يشمل قطاعات الدولة كافة , فلا يزال الأمل معقوداً في أن تحذو بقية الأجهزة بالدولة حذو الأجهزة التي أسندت بعض الأعمال الإدارية للقسم النسائي فيها , وتفسح المجال أمام المرأة , لتزاول بعض الأعمال الإدارية التي تستطيع المرأة تأديتها فيما لا يعارض الشريعة الإسلامية (الدخيل : ٢٠٠٠م , ٢٠٣ - ٢٠٤) .



وعلى الرغم من قصر فترة تعليم المرأة الجامعي في المملكة , حيث بدأ عام ١٣٨٩ هـ , إلا أن هناك سرعة في تولي المرأة للمناصب الإدارية والقيادية وتحملها للمسؤولية من حين تخرجها من الجامعة , أو حصولها على مؤهلات عليا , وذلك تطبيقاً لسياسة الدولة في سعودة الوظائف , كما استطاعت القيادات الإدارية النسائية السعودية أن تحقق النجاح في الأدوار القيادية التي مارستها , على قلتها وخاصة حين شاركت في رسم سياسات العمل وتحديدتها في المواقع التي تتولى إدارتها , ومتابعة التنفيذ. ولا شك أن ذلك أدى إلى دفع حركة التطوير نتيجة لأعمال المتابعة التي انفردت بها الإدارية السعودية , وأدى كذلك إلى الارتفاع بالمستوى الإداري في الهيئات التي تتولى القيادة فيها . وتبقى بعض الاختصاصات والأدوار الرئيسة المرتبطة بالوظيفة الإدارية ارتباطاً مباشراً لم تمارس بعد كما يجب بالقدر الكافي من قبل القيادات الإدارية النسائية السعودية ومن أبرزها : رسم السياسات وتحديد الأهداف , والتخطيط , ووضع البرامج التنفيذية لها , كل ذلك لا يزال يتم ويمارس بمعرفة وإدارة الهيئات الرئيسة التي يتولى قيادتها الرجل .

وعلى الرغم من أن المرأة السعودية تمثل نصف المجتمع تعداداً , إلا أن نسبة مشاركتها في قوة العمل لا تتعدى ٦% من القوى العاملة بالمملكة , وهذا يعني أن

إمكانات المرأة السعودية غير مستخدمة وغير مستغلة بشكل كامل وفعال, حتى إن عدد اللواتي وصلن إلى مراكز قيادية في الإدارة يكاد يكون محدوداً , لأن هناك العديد من العوامل الاجتماعية التي تحول دون مشاركتها كما ينبغي أن يكون (الحسيني : ١٩٨٨م , ٩٢ , ١٢٠) .

أما أبرز العقبات التي تعاني منها الإدارية في المناصب القيادية , فقد لخصتها "خياط" في الآتي :

١. عدم القناعة بجدارة المرأة في العمل نتيجة لحدثة تعليم المرأة نسبياً في المملكة وتأخر التحاقها به خصوصاً , فأدى ذلك إلى قلة الكوادر النسائية المتعلمة والمؤهلة .

٢. قلة البرامج التدريبية بالنسبة للمرأة وذلك لإغفال السياسة التنظيمية لأهمية دور المرأة في العمليات التنموية .

٣. قلة المجالات التي تعمل فيها المرأة ومحدوديتها, إضافة إلى النظرة المتدنية لبعض المهن التي يعتقد المجتمع أنها لا تتفق مع العادات والتقاليد السائدة كالتمريض على سبيل المثال , فأدى ذلك إلى تكدس الكفاءات في مجالات معينة ونقصها في مجالات أخرى .

٤. تقوم المرأة بالإشراف فقط على الخطط المرسومة لها من سياسات , وما دام دورها مقتصر على



الإشراف والمتابعة , فإن ذلك غير كاف لصقل شخصيتها وخلق الروح القيادية فيها .

٥. ابتعاد القيادات النسائية السعودية عن مواقع اتخاذ القرار يؤدي إلى إهمال أخذ أولوياتها عند اتخاذ القرار , لاعتبارات دينية واجتماعية , علاوة على القناعة السائدة بأن الرجل أكثر خبرة من المرأة في العمل وأكثر إدراكاً للإدارة واتخاذ القرار .

٦. عدم تفويض المرأة السعودية في المناصب القيادية بالصلاحيات والسلطات الكافية , ونقص البرامج التأهيلية المعدة لها في الإعداد للقيادة , مع قلة درايتها بالأنظمة واللوائح التي تحكم سير العمل وصعوبة التنسيق والاتصال بالرؤساء .

ووجود مثل تلك العقبات لا يمكن أن يشكل عائقاً أمام القدرات النسائية لممارسة القيادة الإدارية في المملكة العربية السعودية , حيث أثبت واقع القيادة السعودية أنها تشترك مع مثيلاتها الأجنبية في العديد من الظروف والصعوبات , إلا أن ما يمكن استنتاجه والخلوص به هو أن الفتاة السعودية استطاعت إثبات جدارتها وكفاءتها , واستطاعت كذلك إثبات وجودها في تلك المناصب على مدى فترة زمنية قصيرة نسبياً , قياساً بتاريخ التعليم وحداثته للفتاة السعودية (خياط : ١٩٩٥م, ١١٠ - ١١٣) .

ولعلنا نستشف من العرض المقدم في هذا الفصل أن الإدارة قاسم مشترك بين الجنسين , وأنها ليست حكراً على الرجل كما يتصور بعضهم . ومما تجدر الإشارة إليه في

هذا الصدد أن جمعية المكتبات الأمريكية قد سنت في عام ١٩٨٧م سياسة الفرص المتساوية Equal Opportunities Policy التي أتاحَت للجميع قصب السبق في المناصب الإدارية , وذلك وفقاً لما يتمتعون به من مهارات إدارية, وقدرات تساعدهم على تبوء تلك المناصب (Fraser : ١٩٩٣, P. ١٥).