



# COVER NOT AVAILABLE

# إدارة المؤسسات الأمنية وفقاً لمبادئ الإدارة الحديثة



# إدارة المؤسسات الأمنية وفقاً لمبادئ الإدارة الحديثة

إعداد وتأليف

الدكتور: علي ابو الشون عبدعلي

الطبعة الأولى

2023 م - 1444 هـ



رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية ( 2022 /3/1138 )

352.367

عبدالعلي، علي ابو الشون

إدارة المؤسسات الأمنية وفقاً لمبادئ الإدارة الحديثة/علي ابو الشون عبد

العلي. - عمان: دار دجلة ناشرون وموزعون، 2022

( ) ص.

ر.أ: ( 2022 /3/1138 )

الواصفات: أمن الدولة // المؤسسات العسكرية// للتنمية الإدارية // الإدارة

العامة/

أعدت دائرة المكتبة الوطنية بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية

دار دجلة  
ناشر وموزعون

المملكة الأردنية الهاشمية

عمان - شارع الملك حسين - مجمع الفحيح التجاري

تلفاكس: 0096264647550

خلوي: 00962795265767

ص.ب: 712773 عمان 11171 - الأردن

E-mail: [dardjlah@yahoo.com](mailto:dardjlah@yahoo.com)

[www.dardjlah.com](http://www.dardjlah.com)

ISBN : 978-9923-37-128-2

جميع الحقوق محفوظة للناشر. لا يُسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب، أو أي جزء منه، أو تخزينه

في نطاق استعادة المعلومات، أو نقله بأي شكل من الأشكال، دون إذن خطي من الناشر.

All rights Reserved No Part of this book may be reproduced, Stored in a retrieval system, Or transmitted in any form or by any means without prior written permission of the publisher.

## فهرس المحتويات

7	المقدمة
9	الفصل الأول: مدخل إلى مفهوم الإدارة الحديثة
33	الفصل الثاني: مدخل إلى المؤسسات الأمنية
53	الفصل الثالث: دور النظام السياسي في وعي المؤسسات الأمنية
75	الفصل الرابع: القيادة في المؤسسات الأمنية
103	الفصل الخامس: صناعة القرار في المؤسسات الأمنية
121	الفصل السادس: الجودة الشاملة في المؤسسات الأمنية
159	الفصل السابع: الإعلام في المؤسسات الأمنية
205	الفصل الثامن: التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الأمنية
235	الفصل التاسع: التفاوض في المؤسسات الأمنية
277	قائمة المراجع





## مقدمة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على محمد النبي العربي الأمين، وبعد،،  
شهدت العقود الأخيرة وحتى المطلع الحالي الكثير من التطورات والتغيرات والتحديات الهائلة والمتسارعة في وتيرتها، والمعقدة في تداخلاتها، والتي تواجه المنظمات والمؤسسات بكافة أنواعها وأشكالها إذ بات التغيير هو السمة الوحيدة الثابتة في عالم الأعمال. فالمؤسسات المعاصرة، وحتى الدول تواجه تغيرات سريعة ومفاجئة في بيئتها الداخلية والخارجية وذلك نتيجة لأسباب سياسية أو اقتصادية أو ثقافية أو تكنولوجية أو غيرها، مما ينتج عنها تحديات غير محتملة والتي تؤدي إلى تهديد بنيتها واستمرار أنشطتها، كما أنها تشمل كافة المؤسسات بغض النظر عن حجمها أو شكلها القانوني أو طبيعة عملها. لذا، تعتبر الإدارة الحديثة منهجية فكرية متطورة، حيث توجه أعمالها وفعاليتها بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الغايات المطلوبة، حيث أن هذه المنهجية تتطلب القيام بتحليل وتخطيط متطلبات واحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية، حيث وأنا نعيش في عصر سريع التغيير والتطور التكنولوجي والتقني، لذا نجد الكثير من المؤسسات سواء الحكومة أو الخاصة محاطة بتحديات وصعوبات كبيرة وصعوبة التكيف معها.



## المقدمة

فالمؤسسات سواء العامة أو الخاصة لا تعيش بمعزل عن غيرها من المؤسسات، فهي تؤثر وتتأثر بما حولها من متغيرات، فهي مدعوة إلى الإسراع في تطوير وتحسين أساليبها الإدارية بما يتوافق مع تطورات العصر وتحدياته، ومن هذه المؤسسات والتي تعتبر جزءاً أساسياً من عملها هي المؤسسات الأمنية، باعتبارها أنها من أهم أجهزة ومؤسسات الدولة المعنية بحفظ الأمن والاستقرار في المجتمع، ويقع عليها العبء الأكبر في تحقيقه، وذلك من خلال الاتفاق مع كافة أجهزة الدولة ومشاركه جميع الأطراف المعنية ضمن منظومة متجانسة تحكمها استخدام أحدث الوسائل والأساليب والاتصالات لإدارة هذه التحديات والتي فرضت نفسها في عالمنا الحالي.

لقد جاء هذا الكتاب ليغطي الجانب الأكاديمي والجانب المهني لإبراز وتحديد دور إدارة المؤسسات الأمنية وفقاً لمبادئ الإدارة الحديثة، لما لهذه المؤسسة الأمنية من دور محوري ورئيسي في التنسيق ما بين كافة الإدارات المعنية بتحقيق الأمن وحفظ النظام في الدولة، وبيان دورها الكبير في السياسات والإجراءات بكافة أقسامها لكي يضمن نجاح تطبيق الخطة وتحقيق غاياتها.

والله ولي التوفيق

المؤلف

# الفصل الأول

## مدخل

### إلى مفهوم الإدارة الحديثة





## مقدمة

### Introduction

إن سمة العصر الحالي هي التجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والإبداع؛ وذلك لأن العالم المتقدم يشهد اليوم تغييرات وتطورات متسارعة الوتيرة في كافة القطاعات والتي تتطلب مزيداً من التطوير والتحسين في الإدارة، كما يتميز واقعه بضغوط شديدة لتوفير جودة عالية وبتكاليف منخفضة إلى التركيز على اتخاذ مدخل استراتيجي لوضع الأهداف المنشودة. لذا، تأتي أهمية الإدارة وارتقائها لتصبح أحد أهم العلوم الإنسانية والاجتماعية كونها تتميز بالتغير والتعقيد، لذلك فمن الطبيعي أن تختلف وتتعدّد المفاهيم حول الإدارة، فهي مجموعة من الأعمال والنشاطات والقواعد للحصول على الأهداف المخطط لها وذلك من خلال العمل والجهد الجماعي للقوى العاملة ضمنت الوظائف التي تحقق كافة الأهداف بفاعلية.

أن ما نشهده اليوم من تطور متسارع في كافة مختلف العلوم ووسائل الاتصال والمعرفة، أوجب على كافة المؤسسات والمنظمات على التكيف والتأقلم مع هذا الواقع، وذلك من خلال توظيف مبادئ وأساليب الإدارة الحديثة في خدمة الاقتصاد، بالإضافة إلى رفع مستوى المعيشي لمجتمعاتها، وتأمين الحياة الكريمة لهم، ولا يتم ذلك إلا من خلال الاستخدام الفعال للإدارة الحديثة.





## المبحث الأول

### الإدارة: مفهومها، أهميتها

#### أولاً: مفهوم الإدارة

تأتي أهمية الإدارة وارتقاؤها لتصبح أحد العلوم الإنسانية والاجتماعية الحديثة نسبياً، ويرجع ذلك لتعدد واختلاف المفاهيم حول مفهوم الإدارة من قبل العلماء، حيث اختلفوا قديماً وحديثاً في تحديد تعريف موحد لمصطلح الإدارة.

فكلمة الإدارة هي من كلمة لاتينية تعني (Service) أي الخدمة العائدة على المجتمع الذي يتعامل مع المنظمة أو المؤسسة بالفائدة والنفعة العام.

ففي اللغة العربية فقد جاءت كلمة إدارة من الأصل (أدار الشيء) أي أحاطه أو جعله يدور، حيث أخذ هذا المعنى في المؤسسات ليشير إلى تسيير شؤونها بالشكل الذي يحافظ على استمرائها وفعاليتها أدائها وتطويرها<sup>(1)</sup>.

كما وتعرف بأنها: " أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأفضل وأرخص طريقة ممكنة"<sup>(2)</sup>.

(1) - فياض، مبادئ الإدارة: وظائف المدير، عمان، دار صفاء، 2010م، ص13.

(2) Fredrick, Taylor, **Shop Management**, NewYork: Harper, 1903, p.21



ويذكر بأن الإدارة عبارة عن: "مجموعة من الأعمال والنشاطات والقواعد التي تهدف إلى الحصول على الأهداف المطلوبة والمخطط لها، وذلك من خلال العمل والجهد الجماعي للقوى العاملة ضمن الوظائف الإدارية التي تضمن تحقيق الغايات بفاعلية"<sup>(1)</sup>. كما وتعرف الإدارة على أنها: "عملية التخطيط واتخاذ القرار، التنظيم، القيادة، التحفيز، والرقابة، التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد البشرية، والمادية، والمالية، والمعلوماتية، ومزجها وتوحيدها إلى مخرجات بكفاءة لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها"<sup>(2)</sup>.

فمفاهيم الإدارة الحديثة واحدة من الموضوعات التي لا مناص من الإحاطة بها ومعرفتها؛ وذلك لأنه لا سبيل إلى فهم الإدارة إلا من خلال فهم مصطلحاتها ومفاهيمها، لاسيما إذا كانت هذه المفاهيم هي أدوات الفهم، أضف إلى إن الإدارة في حد ذاتها مفهوم حديث ليس من جهة تاريخ بدء استخدامه بل من جهة التطورات التي طرأت عليه، فالإدارة في وقتنا الحالي ليست كما كانت في السابق، وعلى ذلك إن مفاهيم الإدارة الحديثة ليست إلا الانعكاس الأكثر تجلياً لتلك التغيرات التي طرأت على مفهوم الإدارة ذاتها. **ثانياً: لمحة تاريخية عن الإدارة:**

الإدارة قديمة قدم الحضارات الإنسانية، فقد أقامت الأمم والدول القديمة حضارات لا تزال هناك شواهد عديدة عليها، ومن بينها المدن والإهرامات والمساجد والقصور

(1) - مخامرة، محسن، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط6، عمان، مركز الكتاب الأردني، 2000م، ص17.

(2) - الشماع، خليل، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط4، عمان، دار المبسرة للنشر والتوزيع، 2004م، ص13.



والكنائس، كما وأقامت السدود ومشاريع الري والزراعة، وإنشاء الدواوين والوزارات، وإعداد وتنظيم الجيوش الكبيرة، وإدارة الحروب، وتنظيم المحاكم وخلافه.. كما ومارس السومريون والبابليون والفرعنة والإغريق والرومان والصينيون والهنود والمسلمون الإدارة، ولكن تلك الإدارة لم تكن تحمل نفس مسميات المبادئ والأسس والمفاهيم المعروفة في الوقت الحالي، كما كانت الإدارة تعتمد على التخمين والحدس والمحاولة والخطأ<sup>(1)</sup>.

في مطلع القرن العشرين، أشارت الدلائل إلى انبثاق علم الإدارة حيث كان هاجس رفع الإنتاجية هو المحرك الرئيسي لبزوغ علم الإدارة، فقد حاول علماء (الإدارة العلمية) رفع الإنتاجية عن طريق استخدام أساليب علمية متمثلة في المشاهد والتجربة وتقسيم العمل والتخصص به وتنميط الإجراءات وغيرها، ويعتبر رواد الإدارة العلمية هم سن دعائم علم الإدارة ومبادئه وقوانينه.

وفي الأربعينيات، بات علم الإدارة كغيره من العلوم لع مجالاته وأسسها؛ إذ استفاد منذ ذلك الحين من الثورة العلمية والتكنولوجية كغيره من العلوم، وتعددت نظرياته وتشعبت مجالاته إلى أن وصل إلى ما هو عليه الآن<sup>(2)</sup>.

(1) - حريم، حسين، تصميم المنظمة والهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط3، عمان، دار ومكتبة الحامد، 2006م، ص47.

(2) - فياض، مبادئ الإدارة، ص25.





### ثالثاً: أهمية الإدارة الحديثة:

تمثل الإدارة عنصراً مهماً في حياة كل الفرد والمنظمة والمجتمع، وهذه الأهمية يمكن استخلاصها على النحو التالي<sup>(1)</sup>:

- (1) الإدارة وسيلة المجتمع في تحقيق أهدافه وطموحاته، وذلك من خلال ممارسته لعملية التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة.
- (2) الإدارة وسيلة المؤسسة في تحقيق احتياجات أفرادها وذلك من خلال تحديد أولويات هذه الاحتياجات واستثمار الموارد المتاحة فيه لتلبية هذه الاحتياجات بل والعمل أيضاً على مواجهتها المتجددة وندرة الموارد.
- (3) ازدياد عدد المنشآت الإدارية بالإضافة إلى كبر حجمها باعتبارها الوسائل التي يستطيع المجتمع من خلالها تحقيق أهدافه وتلبية متطلباته، هذه الأهمية للمنشآت في وقتنا الحالي فرضت عليها التخصصات الإدارية المختلفة؛ الأمر الذي أكد على أهمية الإدارة الكفؤة التي لديها القدرة على اتخاذ القرار السليم عبر العمل على تحقيق الاتساق والتكامل ما بين التخصصات الإدارية المختلفة بما يمكن المنشآت من تحقيق غاياتها.
- (4) أن وجود التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية الضرورية؛ الأمر الذي فرض على الإدارة عبء التخطيط للتغيير ومتابعة تنفيذ هذه الخطط وتقويمها من أجل تحقيق النمو والتقدم في كافة الميادين المختلفة للخروج من دائرة التخلف.

(1) - محمود، علاء الدين، إدارة المنظمات، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011، ص29.



- (5) الفصل ما بين مؤسسات الأعمال وملاكها مما يدفعهم إلى إناطة إدارتها إلى رجال الإدارة المتخصصين مما يزيد ذلك من أهمية الإدارة والإعداد اللازم لمن يقومون عليها.
- (6) إن لأهمية العامل الإنساني دور هام في نجاح المنشآت الأمر الذي فرض على الإداريين تدريب العاملين لاكتساب المعارف والمهارات بما يمكنهم من خلال اكتسابها تهينة الجو ا ملائم للأفراد للأداء الجيد، وذلك للانتباه إلى القضايا المتعلقة بتحفيظهم وحل مشكلاتهم وتلبية احتياجاتهم في حدود إمكانيات المؤسسات التي يعملون بها.
- (7) الندرة المتزايدة في الموارد المادية والبشرية؛ الأمر الذي يتطلب وجود إدارة قادرة على مواجهة هذه التحديات وذلك من خلال اتباع سياسة الترشيد في النفقات والبحث عن أفضل الوسائل لتحقيق الأهداف بأعلى جودة.
- (8) الدعوة إلى العوامة وما يترتب عليها من وجود تحديات وصعوبات كبيرة وبخاصة في الدول النامية التي لن تستطيع مجاراة الدول الكبيرة في نوعية وتنوع وجود منتجاتها إلا إذا أحسنت هذه الدول إصلاح وتطوير الإدارة بها.
- (9) المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية؛ الأمر الذي يتطلب التجديد والابتكار من خلال الإدارة الجيدة لطرف الإنتاج والتوزيع والتسويق.



10) إن أهمية الإدارة ليست قاصرة على مؤسسات الأعمال التي تهدف إلى الربح كما يعتقد البعض، بل تمتد لتشمل المؤسسات التي لا تهدف إلى الربح مثل المؤسسات السياسية والاجتماعية والإنسانية وغيرها.

#### رابعاً: خصائص الإدارة الحديثة:

مع التقدم الحديث وظهور علوم إدارة الأعمال وخطط واستراتيجيات الشركات، ظهرت معايير جديدة تساهم في النهوض بالمؤسسة وتحقيق اهدافها بشكل أكبر ضمن منظومة حديثة أطلق عليها خبراء إدارة الاعمال اسم (الإدارة الحديثة).

حيث تتميز الإدارة الحديثة عن غيرها من الإدارات التقليدية بعدد من السمات والخصائص التي تصب في مصلحة سير العمل وإرضاء العملاء بقدر الإمكان، ومن تلك الخصائص ما يلي<sup>(1)</sup>:

1) المرونة: المرونة مصطلح يعني اللين واليسر وعدم الجمود والتزمت في التعامل مع الأمور، ومن خصائص الإدارة الحديثة أنها مرنة من حيث التصرف والاستجابة للتغيرات المحيطة بالمنظمة والتعامل مع العملاء وتيسير الحصول على متطلباتهم على اختلاف نوعها.

ونجد المرونة تلك منتشرة بكثافة لدى الإدارات الحديثة في مختلف المجالات بحيث تجعلها أكثر سرعة لمعالجة السلبيات والأخطاء، وكذلك أكثر سرعة من حيث التغيير

(1) - حريم، حسين، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط1، عمان، دار الحامد، 2006م.



والتعامل مع كل مقترح واستشارة وشكوى جديدة تصل للإدارة؛ الأمر الذي يسهم في الدفع بالمؤسسة لمزيد من الرقي والتقدم.

(2) الاعتماد على المعلومات والمعارف: لا شك أن الإدارة المبنية على علوم ومعارف وخبرات يتوفر لها نصيب كبير من النمو والارتقاء؛ فالمعلومات والمعارف تمثل ركيزة أساسية للعمل الإداري والقدرة على وضع خطط واستراتيجيات مناسبة وتوجيه فريق العمل وتوقع كل طارئ قد يُستجَد في خط سير المؤسسة.

(3) الاهتمام بالعنصر البشري: رغم أن التطور الحديث أظهر تقنيات وتكنولوجيات متطورة للغاية تحل محل العامل، إلا أن الإدارات الحديثة تهتم جدا بالعنصر البشري وانشأت إدارات مخصصة للموارد البشرية تعمل على تطوير مهارات العامل وكفاءته وتؤمّله للقيام بالتكليفات الموكلة إليه.

(4) وضع استراتيجية: تعتبر الخطط والاستراتيجيات أساس أي عمل إداري من أجل تحديد إطار عام لسير العمل بتوقيات وأهداف وغايات وشخصيات وتكليفات محددة، بينما العمل السطحي والعشوائي لا يزيد المؤسسة إلا تدهورا وانهيارا.

(5) التعاون في أداء التكليفات: لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يتم إنجاز الأعمال والتكليفات والالتزامات التي يتطلبها سير العمل، دون أن يكون هنالك تضامن وتعاون بين الموظفين بعضهم وبعض، وبين الموظفين والإدارة، وبين الموظفين والعملاء، وبين الإدارة والشركات المنافسة.



6) التقييم الدوري والرقابة الذاتية: لكي يتم النهوض بأي مؤسسة لابد من التقييم الدوري والمتابعة والإشراف والرقابة الجادة على أعمالها وأنشطتها، والتقييم الذاتي للمؤسسة حتى وإن كان سلبيا، إلا أنه افضل كثيرا من التعرض لتقييمات الشركات المنافسة والتقليل من مكانة المؤسسة.

وعندما تقيم المؤسسة نفسها فإنها بذلك لا تنقد نفسها قدر كونها ترغب في السير على الطريق الصحيح، وتشجع العاملين على الجهد والاجتهاد.

7) تنظيم سير العمل حسب رغبات العميل: لم تعد إدارة المؤسسات كما في الماضي عبارة عن خطة جامدة موضوعة ترغب المؤسسة في تنفيذها دون أية اعتبارات جانبية لمدى قبول أو رفض العملاء، بل في الإدارة الحديثة تسعى المؤسسة للتعرف على رغبات العميل ووضع أسس ومعايير وضوابط جادة لتنفيذ متطلباته، بحيث يستشعر أن الشركة تعمل بكل جد من أجله هو فقط.

كل تلك الخصائص والمعايير إن توافرت في إدارة شركة ما سيضمن لنا النهوض وتحقيق النجاح ولكن يجب بالطبع مع ذلك العمل على إنتاج سلع ومنتجات ذات جودة أو خدمات ذات جودة تستحق جذب انتباه العملاء ونيل رضاهم، ويمكن ضمان تنفيذ تلك الخصائص والسير على نهجها عبر وضع قانون محدد للثواب والعقاب يطبق داخل المؤسسة بكل جدية.





### خامساً: التحديات التي تواجهها الإدارة الحديثة:

يواجه المدراء والمؤسسات الحديثة تحديات وضغوطات متزايدة لم يسبق لها مثيل، مما يؤثر ذلك وبشكل كبير على أداء المؤسسات، لذا ينبغي على المدراء والقادة أن تراعي وتعي هذه التحديات ويتفهمها جيداً وأن تلجأ إلى حلها وعالجها بنجاح وفاعلية، ومن هذه التحديات<sup>(1)</sup>:

- (1) **العولمة:** إن ظاهرة العولمة واتفاقيات تحرير التجارة الدولية والأسواق قد جعلت العالم قرية صغيرة لتدفق السلع والخدمات والقوى العاملة، مما سيزيد ذلك من شدة المنافسة ما بين المؤسسات والتي توسعت أنشطتها داخل وخارج الدولة.
- (2) **اخلاقيات العملي والمسؤولية الاجتماعية:** لقد تزايدت الضغوط الاجتماعية على المؤسسات ومدرائها وذلك من أجل الاستجابة للقضايا والمشكلات الاجتماعية والإسهام بها.
- (3) **الاضطراب البيئي:** يواجه مدير المؤسسة تغييرات متسارعة في كافة عناصر وجوانب البيئة المختلفة من اقتصادية واجتماعية وثقافية، وتقنية، وأصبح التغيير اليوم هو حالة طبيعية، كما وبات من الصعب التنبؤ بالتغيرات المستقبلية مما زاد من درجة عدم التأكد البيئي.

(1) - حريم، حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، ص32-34.



- 4) **التنوع البيئي:** تواجه المؤسسات وخاصة الكونية تنوعاً في الجهات والأطراف التي تتعامل معها من عملاء (تنوع في حاجاتهم وميولهم) وموردين وحكومات وثقافات وغيرها...
- 5) **ظهور اقتصاديات ومنظمات المعرفة:** باتت المؤسسات تعتمد أكثر فأكثر على رجل المعرفة وعلى القدرات المعرفية والفكرية أكثر من اعتمادها على المجهود البدني، وهذا يضع صعوبات أخرى أمام المؤسسات في كيفية إدارة المعرفة.
- 6) **التطورات التقنية والتكنولوجية:** والتي تلعب دوراً مهماً في جميع وظائف العملية الإدارية وبشكل خاص في التخطيط والرقابة، لذا لا بد للمدير أن يدرك انعكاسات ذلك على عملية الإدارة وغط الإدارة.
- 7) **وصف البيئة المعاصرة بأنها معقدة تقنياً وعدائية:** فبالإضافة إلى المنافسة الشديدة على العملاء والموارد تواجه المؤسسات الإضرابات واتحادات العمال والنقابات والقيود الحكومية مثل: تحديد الحد الأدنى للأجور، أو تحديد الأسعار.. أو خلافه.
- 8) **تمكين العاملين:** يطلب من المؤسسات المعاصرة أن تساعد العاملين فيها على تطوير قدراتهم ومشاركتهم في صنع القرارات، والذي يتطلب توفير المعلومات وتفويض العاملين مزيداً من السلطات للقيام بالأعمال المختلفة وتكوين فرق العمل المختلفة لأجل الاستفادة القصوى من إمكانات الموارد البشرية المتوفرة، والإسهام أيضاً في حل المشكلات المختلفة التي يمكن أن تواجه المؤسسة في بيئة تتصف بالدينامية والاضطراب وعدم التأكد.



## سادساً: وظائف الإدارة:

اختلف الأكاديميون والممارسون الإداريون في تصنيفاتهم لوظائف الإدارة، إلا أنهم أجمعوا على أنها أربع وظائف، والتي يمكن استخلاصها على النحو التالي<sup>(1)</sup>:

(1) التخطيط: هو عبارة عن تلك الوظيفة الإدارية المسؤولة عن تحديد الأهداف، ووضع استراتيجية شاملة لتحقيق هذه الغايات، إضافة إلى تطوير مجموعة من الخطط الشاملة من أجل التكامل والتنسيق بين الأنشطة المتعددة.

حيث تقوم وظيفة التخطيط على الإجابة على ثلاثة أسئلة أساسية، وهي:

(أ) أين نحن الآن؟ والمقصود بها: دراسة الظروف الحالية والمستقبلية بالمستقبل.

(ب) ماذا نريد؟ والغاية منها: تحديد الأهداف والأغراض التي ترغب المؤسسة في تحقيقها.

(ج) كيف نصل إلى ما نريد؟ أي: تحقيق الاستراتيجيات والخطط والعمل.

حيث تأتي وظيفة التخطيط في مقدمة الوظائف الأخرى وتسبقها جميعها، وتتضمن الأنشطة التي تعني بتحديد أهداف المؤسسة وأهدافها ونتائجها المستقبلية المراد تحقيقها، وتوضيح الأنشطة والفعاليات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الغايات والنتائج.

(2) التنظيم: هو الوظيفة المسؤولة عن تحديد الوظائف أو المهام التي يجب أن تؤدي، وتحديد من سيؤديها، تجميع الأنشطة المتشابهة معاً، وتحديد من سيرفع تقاريره لمن، إضافة لتحديد مراكز القرار داخل المؤسسة.

(1) - محمود، إدارة المنظمات، ص32.





كما وتقوم وظيفة التنظيم على مجموعة خطوات أساسية، وهي:

- (أ) تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية.
- (ب) تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف.
- (ج) تجميع الأنشطة المتشابهة معاً في إدارات أو أقسام أو وحدات متجانسة.
- (د) تحديد من سيؤدي الأنشطة المتعددة.
- (هـ) تحديد العلاقات بين كافة الأفراد والإدارات والأقسام.
- (و) تحديد نطاق الإشراف.

كما وتقوم وظيفة التنظيم بترجمة الأهداف والخطط والاستراتيجيات إلى الواقع العملي التنفيذي، حيث يتم توزيع المهام بين الأفراد والاختصاصات بين الوحدات والتنسيق فيما بينها لضمان توحيد وتكريس جهود الأفراد والجماعات لتحقيق الغايات المرادة.

(3) التوجيه: هي الوظيفة المسؤولة عن تحفيز وتشجيع العاملين، وتوجيه أنشطة الآخرين، اختيار أكثر قنوات الاتصال فعالية، وحل الصراعات بين الأعضاء الذين تتم قيادتهم<sup>(1)</sup>.

كما وتتعلق هذه الوظيفة بالأفراد العاملين في المؤسسة، والمتمثلة بإرشادهم وإصدار التعليمات والأوامر لهم وتحفيزهم وتوظيف طاقاتهم وقدراتهم ومهاراتهم بطريقة تحقق لهم الرضا وتضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

(1) - محمود، إدارة المنظمات، ص33.



وتعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تسهم في تحقيق الأهداف المرادة، وقد باتت القيادة المعيار الذي يحدد في ضوءه نجاح أي تنظيم إداري<sup>(1)</sup>.

4) الرقابة: وهي تعد الوظيفة المسؤولة عن التأكد من أن الأداء يسير وفقاً لما هو مخطط له، وإلى أي مدى استطاعت المؤسسة تحقيق غاياتها، وتحديد انحرافات الاداء في حالة وجودها، ثم العمل على اتخاذ كافة الإجراءات التصحيحية التي تهدف إلى حل المشكلات والتغلب على التحديات وتحسين الأداء التنظيمي بصفة عامة.

كما وتقوم وظيفة الرقابة على ما يلي:

أ) قياس الأداء الفعلي.

ب) مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.

ج) تحديد الانحرافات أو الأخطاء إن وجدت.

د) دراسة الأسباب التي أدت إلى وجود الأخطاء.

هـ) اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

فالرقابة تعتبر آخر وظيفة في العملية الإدارية، وتعني بقياس الأهداف والنتائج التي تم تحقيقها ومعرفة مستويات أداء الأفراد والجماعات ومقارنتها بالمعايير الموضوعية، واكتشاف أي تفاوت واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

(1) - حسن، ماهر، القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، دار الكناري للنشر، 2004م، ص17.



## المبحث الثاني

### نظريات الإدارة الحديثة

تمثلت النظريات الإدارية الحديثة بالجهود العملية التي استهدفت إيجاد نوع من التكامل بين أفكار النظريات الإدارية السابقة (النظريات الكلاسيكية التي أكدت على الجانب الهيكلي وأسس عملية التنظيم والمدرسة السلوكية والنظريات المختلفة فيها والتي بالغت في التأكيد على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين على حساب الأهداف الرسمية للتنظيم، وبين نظرية اتخاذ القرارات التي أكدت على أهمية التركيز على الجوانب المعلوماتي كأساس لاتخاذ القرارات، ومن أهم الاتجاهات التكاملية في هذا المضمار<sup>(1)</sup>:

#### أولاً: نظرية النظم:

إن دراسة العنصر البشري من المؤسسات تمثل مجالاً مناسباً لمديرين وتمثل المؤسسات أكثر من مجرد تجمعات من الأفراد، وان هذه المنظمات لها خصائصها وبالتالي فإن دراسة الأفراد دون المؤسسات تمثل دراسة لنقص مشكلة الإدارة؛ وذلك لما للمؤسسات من خصائص مميزة وقواعد وقيم تنظيمية ودورة عمر قد تمتد إلى أبعد من

(1) - القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمة الإدارية، عمان، دار المستقبل، 1989م، ص 119.



عمر الأفراد فضلاً عن أهدافها السياسية، حيث أخذت دراسة إدارة المؤسسات العمل شكلين هما: المنظور الجزئي للسلوك، والمنظور الكلي<sup>(1)</sup>.

كما ويمثل النظام عدة عناصر متكاملة ومتفاعلة وتعمل معاً لتحقيق هدف واحد، وتتمثل عناصر النظام في المدخلات والتي يتم الحصول عليها من البيئة الخارجية ثم عليها عمليات التحول التشغيل المختلفة، ويلى ذلك وجود مخرجات تدفع إلى البيئة الخارجية مرة أخرى.

يوجد هنالك عدة عناصر جوهرية تمثل النظام، هي:

- (1) المدخلات.
- (2) عمليات التحويل والتشغيل.
- (3) المخرجات.
- (4) التنفيذ المبررة.
- (5) العوامل البيئية.

يحتوى النظام الكلي على عدة أنظمة فرعية، بحيث يمثل كل نظام فرعي جزء رئيسي في حد ذاته يخدم الأنظمة الأخرى، ولا شك أن أي تغيير في أحد الأنظمة الفرعية سيؤثر على الأنظمة الأخرى، فالنظام الإداري الكلي للمنظمة يتكون من عدة أنظمة فرعية أهمها: النظام التسويقي والنظام الإنتاجي والنظام المالي ونظام الموارد البشرية<sup>(2)</sup>.

(1) - جاكسون، جون، نظرية التنظيم: منظور كلي للإدارة، ترجمة حسن زروق، ط3، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1988م، ص18-20.

(2) - البيلي، حمد عبدالرحمن، أساسيات الإدارة والأداء، السودان، شركة مطابع العملة السودانية، ص139-140.



فهذا النظام يعيش في بيئة أو مجتمع يحصل منه على موارده أو مدخلاته الأساسية (مواد أولية، مالية، بشرية، معلوماتية، تكنولوجية) ثم يعالج هذه المدخلات ويقدمها للمجتمع على شكل مخرجات من السلع أو الخدمات.

كما ويمكن تقسيم النظم إلى نوعين، هما<sup>(1)</sup>:

(أ) النظم المفتوحة: وهي التي تتفاعل مع البيئة.

(ب) النظم المغلقة: وهي التي لا تتفاعل مع البيئة.

ثانياً: النظرية أو المدخل الموقفى:

نشأ المدخل الموقفى في الإدارة لما ترتب على النظريات الكلاسيكية والإنسانية من نتائج، ويعتبر هذا المدخل متأثراً بمدخلين فرعيين، هما: أسلوب الحالات، والأسلوب العام والشامل، وهذا يعني حسب مدخل الحالات أن كل حالة تمثل وصفاً وموقفاً متميزاً عن غيره من المواقف.

أما الأسلوب العام؛ فإنه يؤسس على أن هنالك طريقة واحدة تعتبر الأفضل والتي يجب إتباعها، كما ويشير مدخل الموقف إلى أن استجابات المديرين عند دراستهم المشكلات والتحديات وقضايا التنظيم تعتمد على تحديدهم للظواهر الجوهرية لما يواجههم من مواقف كل حسب ظروفه ومتغيراته.

(1) - عباس، محمد، مبادئ الإدارة، السودان، مطابع العملة السودانية، 2009م، ص33.





ومن ثم فإن هذا المدخل يساعد في الوصول إلى ما يجب القيام به حيال موقف بذاته، ولا يجب تعميم ذلك على الموقف الأخرى، وأن تماثلت في بعض صفاتها مع هذا الموقف، وعندما يصل المديرين لمستوى مناسب من التعليم والتجربة مما يساعدهم على تحديد وتحليل الأحداث الجوهرية وخصائصها وآثارها التنظيمية يصبحونه قادرين على مواجهتها ومعالجتها.

كما وتبنى نظرية الإدارة الموقفية الأسلوب التالي في التفكير<sup>(1)</sup>:

- (1) إذا وقع شيء ما ترتبت عليه نتيجة ما.
- (2) أن تقوم اقتراحات عامة للحريات اإدارية تطبق حسب مقتضى الحال.
- (3) تحرص نظرية الإدارةالموقفية على تزويد المديرين بأدوات تساعدهم على تنمية مهاراتهم الفنية والإنسانية والفكرية التي يحتاجون إليها في اعمالهم، وتعتمد هذه المهارات على مقدرة المديرين الشخصية.
- (4) اعتبار المنظمة على أنها نظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية متعددة تتفاعل بعضها مع بعض وترتبط الخارجية بعلاقات متشابهة.
- (5) في ضوء ما يسمى بنموذج مستويات الإدارة في المؤسسة يفيد الدخل المبني على النظام نظرية الإدارة الموقفية، فيوجب هذا النموذج بتكون المنظمة من ثلاثة أنظمة فرعية، وهي: فني والتنظيمي، والمؤسسي.

(1) - البيلي، أساسيات الإدارة والأداء، ص 141-142.