

جامعة النيل الأبيض

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

برنامج الاقتصاد والدراسات المصرفية

الفصل الدراسي الثاني

مبادئ الإدارة (2)

د/ جعفر محمد الحسن

مفهوم الإدارة

أساسيات التفكير الإداري :

هنري فايول(1841 – 1925): حاول رجل الصناعة الفرنسي هنري فايول تطوير نظرية عامة للإدارة حيث اهتم بتحديد وظائف الإدارة على المستويات المختلفة كما حاول أن يطور نظاماً فكرياً إدارياً يمكن تعلمه ودراسته.

وقد تضمن مؤلف فايول موضوعات تعالج النواحي التالية:

- صفات الإداريين وتدريبهم.
- الأسس العامة للإدارة.
- وظائف الإدارة. يرى فايول أن وظائف الإدارة التي ينبغي على المديرين تعلمها وتطبيقها في العمل هي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة.
- وعرف الإدارة بأنها العملية الإدارية (تعريف تقليدي) وتشمل:
 - التخطيط و التنبؤ - التنظيم - القيادة - التنسيق -الرقابة
- و وضع 14 مبدأ للإدارة لإرشاد المدراء إلى كيفية التعامل مع المشاكل:
- 1- تقسيم العمل: عدد من المهام المتخصصة التخصص يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات. وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول.
- 2- السلطة: لإصدار الأوامر للمرؤوسين. إن إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة الصحيحة هي جوهر السلطة. والسلطة متأصلة في الأشخاص والمناصب فلا يمكن تصورها كجزء من المسؤولية.
- 3- الانضباط: الإشراف الفعال يقوم على الانضباط وما يتضمنه لتقليل الهدر والخسائر.
- 4- وحدة إصدار الأوامر: يجب أن يتلقى الموظفين أوامره من مشرف واحد فقط. بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر.

- 5- وحدة المنهجية : تشمل الطاعة والتطبيق والقاعة والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين. هذا العنصر مهم جدا في أي عمل، من غيره لا يمكن لأي مشروع أن ينجح، وهذا هو دور القادة.
- 6- ثانوية المصالح الشخصية : إن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطغى على اهتمامات المنظمة.
- 7- المكافآت : قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل. ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة. وتحلل هذه القيمة لعدة عوامل مثل: تكاليف الحياة، توفر الموظفين، والظروف العامة للعمل.
- 8- المركزية : مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف.
- 9- خط تدرج السلطة : السلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى "تسمى الخطوط الرسمية للأوامر". والمدراء هم حلقات الوصل في هذه السلسلة. فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها. وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقة للمشرفين لتجاوزها وتتم الموافقة بينهم على ذلك.
- 10- النظام : هنالك إجراءات من شأنها تقليل الاهتمامات الفردية. بينما تقوم إجراءات أخرى بزيادتها. في كل الحالات يجب الموازنة بين هذين الأمرين.
- 11- المساواة: المراعاة والإنصاف يجب أن يمارسوا من قبل جميع الأشخاص في السلطة.
- 12- الاستقرار الوظيفي: : يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر. ينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل.
- 13- المبادرة والابتكار: يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات. فالمدير القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثير من المدير الغير قادر على ذلك.
- 14- روح الفريق : في الوحدات التي بها شدة: على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين ومنع أي أمر يعيق هذا التآلف.

الإدارة علم أم فن؟

هناك من ينظر للإدارة على أنها علم ويدعمون وجهة نظرهم بالقول:

- أن الإدارة علم لما تحويه من نظريات علمية ومبادئ تطبيقية تُدرس في كليات متخصصة.
- أن الإدارة تعتمد على الأسلوب العلمي في ممارسة وظائف الإدارة كالخطط والتتظيم والتوجيه الرقابة إلى جانب اتخاذ القرارات.
- أن هناك نظريات ومفاهيم إدارية تثبت صحتها بالتطبيق العملي.
- ظهرت نتائج تثبت العلاقة الإيجابية بين الالتزام بهذه النظريات وبين زيادة الإنتاج الذي هو هدف كافة النظريات على اختلافها.

بالمقابل يرى فريق آخر أن الإدارة فن وليست علم مدافعين عن وجهة نظرهم بقولهم:

- أن النجاح في تطبيق مبادئ وقواعد الإدارة يعتمد بالدرجة الأولى على خصائص الأشخاص الذين يختلفون فيما بينهم بحسب قدراتهم ومكاناتهم، فالإعداد العلمي وحده لا يضمن وجود الأشخاص الإداريين الناجحين.
- أن الاعتماد الأكبر في اتخاذ القرارات في أغلب العمليات الإدارية يتمثل في الخبرة الماضية للأشخاص الإداريين وأحكامهم الشخصية وليس على التحليل الرياضي أو الهندسي.
- مما سبق يمكن القول بأن الإدارة علم وفن في آن واحد. فهي علم لوجود العديد من النظريات والمفاهيم الإدارية التي يمكن على أساسها تعليم وتدريب الأشخاص لتزويدهم بالمهارات الإدارية التي تمكنهم من الأداء بشكل أفضل. والإدارة فن لأنه لا بد أن يكون لدى الإداري المهارات الخاصة التي تمكنه من توظيف ما تعلمه وتدريب عليه توظيفاً جيداً والاعتماد على مهاراته وقدراته الشخصية في أداء عمله الإداري.

أسباب تطور الإدارة في القرن التاسع عشر:

- النمو الاقتصادي و تنمية عملية تنظيم المشروعات في كل التطور الذى شهدته الرأسمالية الغربية.
- نمو الاسواق المحلية و العالمية الضخمة.
- تطبيق نظام المصانع في المؤسسات الصناعية و التطور التكنولوجي المصاحب له.
- تطور مفهومى تقسيم العمل والتخصص الوظيفي.
- تقدم وسائل السفر والشحن و الاتصالات.
- نمو القطاع الحكومي.
- نمو المؤسسات الكبيرة والمتوسطة ← تطور الادارة ما بين الملكية و الادارة.

الكفاءة العملية والإنتاجية:

- أوضح الكلاسيكية في الادارة امكانية زيادة الانتاجية و تحقيق الكفاءة العملية عن طريق أساليب منهجية و عملية في عمليات التشغيل و تقوم هذه الاساليب على:-
- الغاء استخدام أى اساليب غير منهجية في عملية التشغيل((التجربة الا)).
 - استخدام الدراسات المنهجية في ممارسات العمل لتحديد الطريقة المثلى لاتمام هذه الوظيفة.
 - إستخدام الدراسات المنهجية للوقت لوضع معايير الاداء في العمل .
 - تحسين ظروف العمل.
 - وضع مخططات للعمل ونظم الانتاج للحد من التكاليف للانتاج.
 - مراقبة الأنشطة الإنتاجية و حساب تكاليفها.

التفكير الشامل:

تأثرت الإدارة بالتفكير الشامل

- النظام هو كيان يتكون من أجزاء مترابطة و متفاعلة مع بعضها البعض
- وتنقسم إلي أنظمة مغلقة ومفتوحة وتدير نفسها بنفسها ولا تتعامل مع البيئة
- عكس المفتوح.

*المؤسسة نظام اجتماعي مفتوح لابد أن بالاتي:

- الحصول على المدخلات من البيئة المحيطة
- بمعالجة المدخلات و تحويلها إلى نتائج باستخدام تكنولوجيا مناسبة .
- *الفكر الشامل ينتقد المدرسة الكلاسيكية باعتبارها نظام مغلق.

الإدارة و الواقع:-

فايول :- المساواة تتطلب التحلي بالأخلاق الكريمة و إتباع المنهج

العقلاني و الخبرة و الفطرة السليمة

- حرص المدراء على توزيع أعباء العمل بشكل عادل
- عدم استغلال المدراء مناصبهم لتحقيق مصالحهم الخاصة و عدم التنازل عن أداء واجبهم.
- يجب أن يتحمل كل فرد نصيبه من أعباء العمل.

فيبر:-

- ممارسة السلطة الادارية—قانونية وليست استبدادية
- يجب أن تبني السلطة قراراتها على أساس الوظيفة
- التقيد بالسياسات والقواعد

الكافآت:-

- *اختيار الموظفين وتدريبهم و تطوير قدراتهم
- *محاسبة التكاليف والادارة.

التوظيف

مقدمة: أهمية العنصر الانساني و دوره في المنظمة

المفهوم:

التوظيف وظيفة إدارية تتضمن تعيين الموظفين و الاحتفاظ بهم من خلال تحديد إحتياجات المنظمة من القوى العاملة و استقطاب المرشحين الاكفاء و الاختيار و التعيين و الترقية و التقييم و رسم المسار الوظيفي للعاملين و التعويضات و تدريب العاملين و تطويرهم لتمكينهم من أداء أعمالهم بكفاءة و فاعلية. *كذلك عرف كونز هارولد و سيريل وظيفة تعين العاملين بأنها:

الوظيفة التنفيذية التي تهتم بالتعيينات الجديدة و الاختيار والتدريب و الترقية

اهداف وظيفة التوظيف:-

- جذب المرشحين الاكفاء للوظائف الشاغرة
- إشعار العاملين بالاستقرار الوظيفي
- رفع الروح المعنوية للعاملين و زيادة شعورهم بالانتماء
- تدريب العاملين و تحسين كفاءتهم في أداء الاعمال
- تخفيض التكاليف الاجمالية كنتيجة للتدريب و تحسين المهارات
- التعويض العادل للأفراد العاملين عن جهودهم المبذولة
- اشعار العاملين بأهميتهم و المساهمة في تحقيق رغباتهم
- زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين

تخطيط الموارد البشرية:-

- المشاكل الناتجة من سوء التخطيط:-
- وجود فائض من العمالة في بعض الوظائف أو عجز في وظائف أخرى

- تعطيل الطاقة الانتاجية في حالة وجود عجز في العمالة
- عدم تناسب العملية المختارة مع احتياجات المنظمة من حيث العدد و الفرع
- اضطراب عملية الاستقطاب و التدريب
- اضطراب في عملية الاداء نتيجة الظروف المفاجئة لتغيرات الحالة

مراحل عملية التخطيط:-

المرحلة الاولى:- دراسة سوق العمل

- العوامل التى تؤثر على عرض الموارد البشرية والطلب عليها :-
- الظروف الاقتصادية العامة
- التطور التكنولوجي
- التغيرات السكانية
- التشريعات الحكومية

المرحلة الثانية:- تحديد الاحتياجات ال من الموارد البشرية:-

- تحديد عدد و انواع الوظائف العلوية على مستوى المنظمة
- تحديد القوى العاملة اللازمة للوظائف المطلوبة من خلال تحليل عبء العمل

المرحلة الثالثة:- تحديد الاحتياجات الفعلية للمنظمة من

الموارد البشرية

الاستقطاب:- ايجاد المرشحين المؤهلين و جزيهم للتقدم

للموظيفة الشاغرة تبدأ من البحث عن مرشحين جدد و تنتهي عند تقويم هؤلاء المرشحين لطلبات التوظيف.

*الهدف منها توفير أكبر عدد من المتقدمين للوظيفة لاعطاء
فرصة أكبر للاختيار والتعيين وتعين افراد مؤهلين لما يوفر من
نفقات التدريب و زيادة الاستقرار الوظيفي.

الاتصال الإداري

أولاً: تعريف الاتصال:

هو عبارة عن "عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر بهدف إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهم."

ثانياً: أهمية الاتصال:

يحقق الاتصال الإداري عدد من المزايا للأفراد والمنظمات، منها:

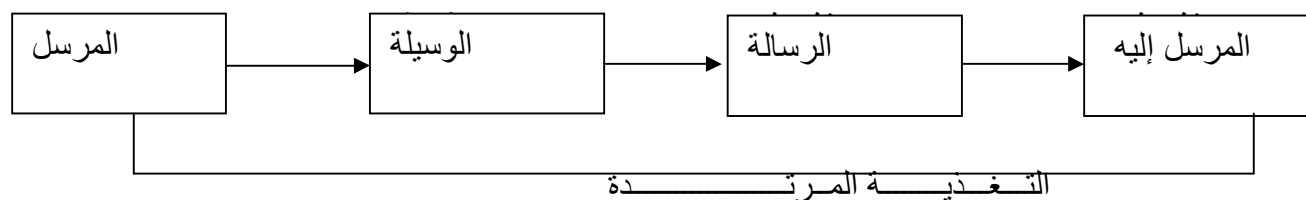
- 1- يساعد العاملين على فهم وإدراك طبيعة الأعمال والمهام التي يقومون بها.
- 2- يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة وخلق التعاون المشترك بين الأفراد كل في مجال تخصصه.
- 3- يساعد على معرفة مصدر معوقات العمل والعمل على حلها.
- 4- يساعد على تحديد:
 - دور كل موظف بالمنظمة.
 - إجراءات العمل.
- 5- يعتبر همزة الوصل بين المدير ومراكز الأداء.
- 6- يساعد على عملية التنسيق بين الجهود داخل المنظمة.
- 7- يساعد على إحداث التغيير في السلوك.
- 8- يقضي المديرون حوالي 75% من وقت العمل اليومي في الاتصالات الإدارية.

ثالثاً: عناصر عملية الاتصال الإداري:

تشمل عناصر الاتصال الآتي:

- 1- المرسل: وهو الذي يقوم بالاتصال وذلك بقيامه بنقل فكرة أو رسالة أو معلومة إلى المرسل إليه.
- 2- الرسالة: وهي الفكرة أو المعلومة التي يرغب المرسل في إيصالها إلى المرسل إليه بعد أن يقوم بصياغتها بلغة واضحة ومفهومة. ويتم التعبير عن الرسالة بالكلمات أو الجمل أو الرسوم أو الحركات ... إلخ.
- 3- الوسيلة (قناة الاتصال): وهي الأداة التي يتم استخدامها لنقل الرسالة من المرسل إلى المرسل إليه، مثل: الهاتف، والتلفاز، والإنترنت، والخطابات.
- 4- المستقبل (المرسل إليه): وهو من يتلقى الرسالة ويقوم بفك رموزها ثم إدراك محتواها والإحاطة بمعناها وتنفيذها.
- يتأثر إدراك المستقبل للرسالة وفهمها بتجاربه الماضية وتوقعاته وقدرته على الإدراك والاستيعاب.
- لكي يتحقق هدف الاتصال بفعالية، ينبغي تطابق ما يقصده المرسل مع فهم المستقبل للرسالة.
- 5- التغذية العكسية: وهي عبارة عن "الاستجابة المتبادلة بين المرسل والمستقبل للرسالة. وتعبّر عن رد فعل المستقبل للرسالة."
- تعد التغذية الراجعة أهم عناصر الاتصال حيث تعتبر المقياس الحقيقي للحكم على مدى فعالية عملية الاتصال، ومدى قدرتها على ترك الأثر المطلوب منها. كما يمكن من خلالها إجراء التعديلات اللازمة في قناة الاتصال أو الرسالة بالحذف أو الإضافة أو التبسيط أو بمزيد من الشرح والإيضاح.
- 6- التشويش: يُقصد به "أي عامل يتدخل في عملية الاتصال وينتج عنه تقليل دقة الاتصال أو تعطيله أو إعاقته للرسالة. يمكن أن يكون التشويش في أي مرحلة من مراحل عملية الاتصال. ومن أمثلة التشويش نقص المعلومة، وعدم كفاية الوقت، وسوء قناة الاتصال، وغيرها.

شكل يبين عناصر الاتصال



رابعاً :أنواع الاتصال:

يمكن النظر إلى أنواع الاتصال الذي يتم بين العاملين والإدارة من عدة جوانب:

1- الاتصال الشفهي والاتصال الكتابي: وهو من أقدم أنواع الاتصال، ويدعم الاتصال الشخصي ويوفر الوقت ويخلق روح الصداقة بين الرئيس والمروؤس. ويعتبر الهاتف والمناقشات من الأساليب التي تستخدمها الإدارة للاتصال بالعاملين شفهيًا.

أما الاتصال الكتابي، فيعتمد بالدرجة الأولى على الكلمة المكتوبة، ومن وسائله التعاميم والخطابات والتعليمات والتقارير. ومن مزاياه:

- يساعد على إمكانية الاتصال بعدد كبير في الوقت نفسه.

- يساعد على عرض كثير من التفاصيل.

- يساعد على عرض الفكرة بأكثر من أسلوب.

لكي يكون الاتصال الكتابي فعالاً، ينبغي:

- استخدام كلمات محددة المعاني.

- استخدام الجمل القصيرة.

- مراعاة لغة وثقافة وإدراك مستقبل الرسالة.

2- الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي: الاتصال الرسمي هو "الاتصال الذي يحدد خطوطه وقنواته الهيكل التنظيمي في التنظيم." أما الاتصال غير الرسمي، فهو "الاتصال الذي يقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد والجماعات في التنظيم."

3- الاتصال النازل والاتصال الصاعد: الاتصال النازل هو "الذي يحدث من أعلى إلى أسفل الهيكل التنظيمي." ومن ثم فهو يكون من الإدارة إلى العاملين. ويتعلق الاتصال النازل (الهابط) بالأوامر والتعليمات ويهدف إلى توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف.

أما الاتصال الصاعد، فهو "الاتصال الذي يحدث من أسفل إلى أعلى الهيكل التنظيمي." فهو يتم من العاملين إلى الإدارة. ويتعلق الاتصال الصاعد بإيصال المعلومات في شكل تقارير من العاملين للإدارة العليا.

خامسا : وسائل الاتصال:

هي "الوسيط الذي ينقل الرسالة وما تحتويه من رموز ومعانٍ من المرسل إلى المستقبل بطريقة واضحة ومفهومة."

من أمثلة وسائل الاتصال العامة: الحديث الشفوي، والخطابات المكتوبة، والبريد الإلكتروني، والهاتف والإذاعة والدوائر التلفزيونية.

ومن أمثلة وسائل الاتصال الإدارية المستخدمة في المنظمات الإدارية: التعليمات والقرارات وقواعد العمل، والتقارير المالية والسنوية، والإعلانات، والكتيبات والأدلة، والخطابات، والتقارير.

سادسا :خصائص الاتصال الفعال:

يتميز الاتصال الفعال بالخصائص التالية:

1- الإعداد الجيد: ويقصد به الاستكشاف الجيد للمجال الذي سيتم فيه الاتصال، والتعرف على طبيعة النظام والمشاركين فيه من مستقبلين ومرسلين، ثم دراسة أفضل الطرق للاتصال بينهم بحيث يكون الاتصال على أكمل وجه.

2- الوضوح والبيان: استخدام لغة اتصال مفهومة وواضحة لأطراف عملية الاتصال بحيث يتحقق الإقناع والفهم.

3- الانسيابية: اتباع نظام مبسط لتدفق وانسياب المعلومات والأوامر والتوجيهات بصورة تسهل استيعابها.

4- اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال: اختيار أنسب وسائل الاتصال من بين الوسائل المختلفة بحيث تصلح لإتمام عملية الاتصال بنجاح.

5- التوقيت السليم للاتصال: اختيار التوقيت المناسب للاتصال وسرعة إنجاز وإنهاء المهمة في الوقت المخصص لها.

6- الإنصات: يمكن أن يستمع المستقبل للمرسل استماعاً دون إدراك وقد يكون ذهن مشغولاً بأمور أخرى، ومن ثم يكون الاتصال غير فعال. لذا، ينبغي أن يكون المستقبل منصتاً، وهو ما يتطلب الإدراك والفهم والتدبر لما يقوله المرسل.

7- متابعة الاتصال: قد يعني إهمال متابعة الاتصال فقدان الجهود الأساسية التي سبقت. لذا، ينبغي أن يلزم الاتصال الفعال متابعة مستمرة لضمان تحقيق الأهداف والغايات من عملية الاتصال.

سابعاً: معوقات الاتصال:

تظهر معوقات الاتصال نتيجة مجموعة من العوامل، منها:

1- لغة الاتصال: مما يعوق عملية الاتصال استخدام لغة أو كلمات تحمل أكثر من معنى أو تكون مصدراً للالتباس أو تكون اللغة غير مفهومة لعدم وضوحها للمستقبل أو استخدام ألفاظ أو كلمات غير دارجة

أو غير شائعة الاستعمال. لذا، ينبغي أن يستخدم المرسل لغة تتوافق مع المستوى الثقافي والمركز الاجتماعي والتخصص الوظيفي للمستقبل عند الاتصال.

2- موضوع الاتصال: يؤدي عدم الاهتمام الكافي بموضوع الاتصال إلى حدوث مشكلات عديدة تعوق عملية الاتصال في المنظمة. فتحديد مضمون موضوع الاتصال يحتاج إلى دراسات تحليلية للبيانات والمعلومات لبلورة الفكرة الأساسية لعملية الاتصال حتى تصل بصورة جيدة للمستقبل.

3- عنصر الوقت: للوقت دور كبير في جعل الاتصال ضعيفاً أو قوياً، فقد يؤدي ضغط الوقت الذي تم فيه الاتصال إلى عدم فاعليته نظراً لاحتمال قصور الرسالة أو عدم توافر الوقت للمستقبل لتفهم الاتصال.

4- العوامل التنظيمية: كلما زاد حجم المنظمات وتعددت المستويات الإدارية وتعددت العلاقات، أدى ذلك إلى احتمال عدم فاعلية الاتصال بين هذه المستويات. ومما يعوق عملية الاتصال بعد الإدارة العليا عن مواقع التنفيذ واعتمادها الكلي على الاتصال الرسمي والذي عادةً ما يؤدي إلى احتمالية وصول المعلومات مشوهة وغير دقيقة.

5- العوامل الاجتماعية: قد تؤدي اتجاهات العاملين السلبية نحو الإدارة وعدم الثقة بها إلى زيادة تعقيد عملية الاتصال أو إخفاء المعلومات عمداً أو إعطاء معلومات غير دقيقة. كما إن التغييرات النفسية للمستقبل تؤثر في عملية الاتصال. فإذا شعر الفرد بالارتياح، فإنه يفسر الرسالة بطريقة تختلف عما إذا كان شاعراً بالضيق أو القلق.

التنسيق

مفهوم التنسيق وأهمية الحاجة إليه: وهو عبارة عن: (الترتيب المنظم لجهود الجماعة لكي توحد هذه الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المحدد).

تبرز الحاجة إلى التنسيق الإداري نتيجة لاختلاف الأفراد في فهمهم وتفسيرهم للقرارات الإدارية والسياسات واللوائح ونظم العمل وكذلك في تقديرهم للأهداف المطلوبة. "على ضوء هذا التعريف، يمكننا استخلاص بعض النتائج التالية:

1- يعتبر التنسيق وظيفة كل مدير ولحدى وظائفه الإدارية التي لا تتفصل عن الوظائف الإدارية الأخرى.

2- يهدف التنسيق إلى منع التشابك والتداخل بين أعمال المنظمة ككل وبين أعمال الوحدات الإدارية داخل المنظمة لكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بتكامل وكفاءة.

3- يعتبر التنسيق وسيلة وغاية، فهو وسيلة لأنه نشاط يهدف إلى تحقيق أهداف التنظيم. وهو غاية عند النظر إليه كأساس في بناء التنظيم الإداري.

4- يتم التنسيق بين الأفراد داخل كل وحدة إدارية وبين الجماعات في الوحدات الإدارية المختلفة وبين الوحدات الإدارية داخل التنظيم وبين المركز الرئيسي لكل تنظيم وفروعه وبين فروع التنظيم.

5- التأكيد على وحدة الجهود والتصرفات وهي في الواقع جوهر وظيفة التنسيق.

6- يجب عدم الخلط بين التنسيق والتعاون حيث أن الأفراد لن يتمكنوا من أن يحققوا التنسيق بأنفسهم ولكن يمكنهم أن يتعاونوا معاً.

7- أن التنسيق عملية مستمرة دائمة وليست ساكنة، لذلك يجب العمل بصفة مستمرة لتهيئة الفرصة لتحقيق التنسيق.

8- هناك ارتباط أساسي بين التنسيق كوظيفة وبين بناء التنظيم نفسه.

9- يعتمد التنسيق على السلطة الرسمية وعلى كفاءة الأفراد وعلى درجة الفهم التعاون بينهم.

10- يجب إحداث التنسيق في الأمور الجديدة التي تظهر باستمرار في أنشطة التنظيم.

شمولية وظيفة التنسيق: يعتبر التنسيق عمل يتغلغل في صلب كل نشاط إداري ومطلوب من كل فرد أو مجموعة في التنظيم ويمكن توضيح ذلك في العلاقة بين التنسيق والوظائف الأخرى كما يلي:

1- **العلاقة بين التخطيط والتنسيق:** إن أحد أهداف الخطط هو التكامل بينها، ولتحقيق هذا التكامل والترابط يتطلب من المدير اتخاذ قرارات متعددة لضمان التنسيق بين الخطط تصميماً وإنجازاً حتى يتحقق التكامل المطلوب.

2- **العلاقة بين التنظيم والتنسيق:** إن من أولى أساسيات التنظيم هو تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية في التنظيم، وكذلك تحديد مسؤوليات وسلطات كل فرد من أفراد هذه الوحدات.

كذلك، فإن توزيع الأنشطة المختلفة على الأقسام المعنية وما يرافقها من سلطات ومسؤوليات تعتبر في حد ذاتها نشاطاً تنسيقياً.

3- **العلاقة بين التوجيه والتنسيق:** تضمن القيادة الديمقراطية التي تشرك الأفراد في تحديد الأهداف ورسم الخطط تضمن توحيد وتوجيه جهودهم نحو تحقيق هذه الأهداف.

وكلما كان حجم المنظمة صغيراً وكانت قنوات الاتصال سريعة ومختصرة ساعد ذلك في معرفة المدير للعاملين معه وسرعة الاتصال بهم مما يسهم في تحقيق الأهداف ومن ثم سهولة التنسيق بين جهود العاملين.

4- **العلاقة بين الرقابة والتنسيق:** كما أن الهدف من الرقابة هو تصحيح الانحرافات عند حدوثها وذلك لتحقيق الأهداف، فإن هدف التنسيق هو تحقيق هذه الأهداف من خلال توحيد جهود الأفراد. وقد يحدث الانحراف نتيجة خلل في التنسيق، ومن ثم يتضمن تصحيح هذا الانحراف تصحيح الخلل في التنسيق أو وضع معايير جديدة للتنسيق.

عوائق التنسيق:

من أهم مصادر عوائق التنسيق ما يلي:

1- تطبيق التخصص وتقسيم العمل: يؤدي التخصص المتزايد وتقسيم العمل في المنظمات إلى مشكلات متعددة من مشكلات التنسيق وذلك بسبب عدم تجانس المهام والوظائف واختلاف الأفراد الذين يقومون بها.

تزداد الحاجة إلى التنسيق كلما زاد التنظيم تعقيداً وتركيباً على أساس أن كل وحدة متخصصة تعمل مستقلة عن الأخرى من الوجهة النظرية ولكن الواقع أن هناك حاجة إلى عدد كبير من الاتصالات أثناء الانسياب العادي للعمل حتى يمكن لكل الوحدات إتمام عملها بنجاح.

2- زيادة حجم التنظيم وتعقده: يؤدي زيادة حجم التنظيم إلى:

- زيادة عدد العلاقات الشخصية بين الرؤوسين من ناحية وبين الرؤوسين والرؤساء من ناحية أخرى.

- قصور تبادل المعلومات لضعف نظام الاتصالات سواء بين المستويات الرأسية أو الأفقية مما ينعكس على زيادة صعوبات التنسيق.

3- عدم تفهم الإدارة العليا لأهمية التنسيق: عندما لا يتفهم المديرون أهمية التنسيق، يتم حجب المعلومات أو الاحتفاظ بها دون نشرها مما يوجد تعارضاً بين المهام والأعمال وبما يؤدي إلى تكرار لبعض الأنشطة والإجراءات غير المرغوبة.

4- عدم التوافق بين الإدارات: يؤدي وجود التنافر أو الصراعات بين الإدارات أو الأفراد إلى الإخلال بمبدأ توحيد الجهود لتحقيق أهداف المنظمة العامة، وتظهر التصرفات الفردية القائمة على المكاسب الشخصية والمصالح الذاتية.

أهم الوسائل المستخدمة في التنسيق:

هناك عدة وسائل يمكن استخدامها للتنسيق الرأسي والتنسيق الأفقي، من أهمها:

1- تسلسل الأوامر: حتى يتم التنسيق بفعالية، ينبغي وجود رئيس واحد مشترك للمرؤوسين ليتم التنسيق بين أعمال أكثر من مرؤوس لرئيس المشترك. أي أن الاتصال بين الوحدات الإدارية المختلفة للمنظمة لا يمكن أن يتم إلا عن طريق الرئيس المشترك.

تظهر مشكلة تطبيق هذا المبدأ عندما تكون هناك حاجة لاتصال احد العاملين في إدارة بعامل آخر في إدارة أخرى حيث يختلف رؤساء العاملين في الإدارتين المختلفتين مما يستوجب الاتصال بالرئيس المشترك لرئيسي العاملين ويستغرق ذلك في النهاية وقتاً ومجهوداً كبيرين لا لزوم لهما.

2- التنسيق بالقواعد والإجراءات: من الممكن التنسيق بين الأعمال التي يمكن توقعها مسبقاً وذلك من خلال تحديد القواعد والإجراءات الواجب اتباعها في القيام تلك الأعمال مما يسهم في التنسيق بينها.

3- التنسيق بالأهداف: يسهم تحديد المديرون لأهداف ومقاصد الإدارات المختلفة وارتباطها ببعض من ناحية وارتباطها بالأهداف والمقاصد العامة في تسهيل عملية التنسيق بين أعمال الإدارات المختلفة في التنظيم.

4- استخدام المساعدين في التنسيق: يقوم بعض المديرين بتعيين مساعد له يقوم بالتنسيق بين أعمال وجهود مرؤوسيه مما يزيد من فاعلية المدير في أداء عمله.

5- استخدام الاتصال (المنسق) للتنسيق: عندما ينمو حجم الاتصال بين إدارتين ويزداد تعقيداً، قد يقوم مدير إحدى الإدارتين بتعيين شخص محدد يقوم بالاتصال بالإدارة الأخرى لتسهيل عملية التنسيق بين الإدارتين في الأعمال المشتركة بينهما.

6- اللجان: تعتبر اللجان مهمة في توفير المعلومات وتبادلها والتقريب بين وجهات النظر. ولذلك قد تكون ضرورية بين الأقسام التي ترتبط مع بعضها بعلاقات متعددة ومتنوعة وذلك للتنسيق بين أعمال تلك الأقسام.

لكي تكون اللجان فعالة في أداء دورها التنسيق، ينبغي أن:

- تكون أهدافها محددة وواضحة.

- يتم الإعداد الجيد لانعقادها من حيث تحديد عدد أعضائها وفترات انعقادها وجدول أعمالها.

- تخضع للمراجعة المستمرة لتقرير مدى الحاجة إلى استمرارها إلغائها لانتهااء الغرض من تشكيلها.

7- المشروعات (تنظيم المصفوفة): ويقوم هذا الأسلوب على إنجاز بعض الأعمال من خلال وضع مشروع معين، يعين له مدير ويعاونه مجموعة من الاختصاصيين من أقسام المنظمة المعنية، ويخول له كافة السلطات اللازمة لأداء العمل ويحدد له وقت وميزانية معينة، ويطلب بتحقيق أهداف محددة.

لقد أدى هذا الأسلوب إلى تحقيق الأهداف بأقل قدر من التعارض أو الاحتكاكات لوضوح الهدف ووضوح دور كل عضو.

8- المناقشات غير الرسمية: عبارة عن حل المشكلات المتعلقة بالتنسيق بين مديري الإدارات بالمناقشة غير الرسمية والعلاقات الودية مما يوفر سرعة الاتصال ويقلل من التحفظ المرتبط بالمناقشات الرسمية.

9- المنسق الخاص: تتجه بعض المنظمات إلى إنشاء وظيفة منسق خاص يقدم النصائح التي تساعد المديرين في أداء مهمة التنسيق بين أعمالهم.

خصائص التنسيق الفاعل:

تساعد الخصائص التالية على تحقيق التنسيق وإيجاد التكامل بين الجهود:

1- تبسيط التنظيم: يساعد التنظيم المبسط على إيجاد التنسيق وتكامل الجهود وذلك بالعناية بناحيتين مهمتين من نواحي التنظيم هما: تقسيم العمل بين الإدارات ووضوح الخطط.

- تقسيم العمل بين الإدارات: توجد وجوه نشاط معينة في كل منشأة وثيقة الصلة ببعضها وتتطلب التنسيق الكامل بينها. فإذا وضعت وجوه النشاط الوثيقة الصلة ببعضها في نفس الوحدة الإدارية يصبح التنسيق بين جهود العاملين فيها أكبر سهولة.

- وضوح التنظيم والخطط: إذا لم يتم تحديد الاختصاصات تحديداً واضحاً، فإن كل إدارة تعتبر أ، مهمة معينة من واجب إدارة أخرى ويترتب على ذلك عدم القيام بهذه المهمة وانعدام التنسيق بين جهود جميع الإدارات التي يتوقف عملها على القيام بهذه المهمة. لذا، فإن وضوح الاختصاصات والخطط يجعل عملية التنسيق أكثر سهولة.

3- انسجام التخطيط والبرامج وتكاملها: إن وضع الخطط في وقت مبكر عن التنفيذ وبكثير من التفصيل يهيئ الفرصة لإعادة اختيار ومراقبة الخطط للتأكد من أنها تتلاءم وتتمشى مع بعضها وتتكامل لتعطي كلاً متوازناً متكاملًا . ويكون هناك ناحيتان مهمتان من نواحي التخطيط لهما أهمية خاصة لتحقيق التنسيق هما:

- تكامل البرامج والخطط: لضمان انسجام الخطط فيما بينها يجب مراجعة كل منها مع الخطط بوجه النشاط المرتبطة للتحقق من أنها كلها تعطي برنامجاً موحدًا متكاملًا .

- التوقيت السليم: لا يكفي أن تتكامل الخطط ذات العلاقة ببعضها، بل ينبغي إنجاز كل منها في الوقت المناسب، فأى خطأ في توقيت النشاطات ذات العلاقة ببعضها يقود إلى نتائج سلبية.

3- تحسين وسائل الاتصال: يساعد الاتصال الفعال وسهولة تبادل البيانات على تنسيق الجهود بين وجوه النشاط المختلفة بفعالية. لذا، ينبغي أن تزود الإدارة بالطرق الكفيلة بانسياب معظم تلك البيانات التي تحتاج إليها في تنسيق الجهود.

4- تشجيع التنسيق والتعاون الاختياري: ينبغي تشجيع التعاون الاختياري بين أفراد المنظمة. ويصبح التنسيق الاختياري أكثر سهولة عن طريق التحديد الواضح للتنظيم، والبرامج المنسقة للعمل ووسائل الاتصال السليمة.

القيادة

سنتناول في هذا الجزء ما يلي:

- 1- تعريف القيادة
- 2- أهمية القيادة
- 3- مصادر القوة في القيادة الإدارية

1- تعريف القيادة

تعرف القيادة الإدارية بأنها العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة كما تعرف بأنها قدرة المدير على فهم السلوك الإنساني لمروسيه بغرض توجيه هذا السلوك لتحقيق أهداف المنظمة .
والعامل المشترك بين كل التعريفات هو ممارسة القائد التأثير على المرؤوسين من أجل دفعهم لتحقيق أهداف المنظمة.

2- أهمية القيادة

تكمن أهمية القيادة في الآتي:

- العمل على تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
 - بدون القيادة تنعدم فعالية عناصر الإنتاج الأخرى.
 - بدون القيادة يفقد تأثير الوظائف الأخرى في تحقيق أهداف المنظمة.
 - كما أن القيادة تساعد في التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية.
 - أن سلوك القائد يعتبر من العوامل المحفزة للمرؤوسين في تحقيق أهداف المنظمة.
- 3- مصادر القوة في القيادة الإدارية : تتمثل مصادر القوة في القيادة الإدارية في:

أ- السلطة الشرعية (النظامية)

ب- منح المكافأة أو حجبها

ت- الخبرة والمهارة

ث- التأثير الشخصي (الإعجاب)

ج - الإكراه والضغط

أ - السلطة الشرعية (النظامية)

هي السلطة الممنوحة للمدير بحكم المركز الرسمي الذي يحتله في التنظيم الإداري، وهذه السلطة تتسبب من أعلى إلى أسفل، ويستطيع المدير من خلالها إصدار الأوامر واتخاذ القرارات التي تحدث التأثير لتحقيق أهداف المنظمة.

ب - منح المكافأة أو حجبها

هذه القوة مصدرها قدرة القائد في التأثير على المرؤوسين من خلال منح المكافأة وحجبها، بحيث يقوم بمكافأة السلوك المرغوب، والعكس بالنسبة للمرؤوسين الغير ملتزمين بالسلوكيات المطلوبة يتم حجب المكافأة والتقدير.

ج - الخبرة والمهارة

مصدر هذه القوة الخبرة أو المهارة أو المعرفة التي يمتلكها القائد ويتميز بها عن غيره من الأفراد، إذ يكتسب المدير بموجبها احترام مرؤوسيه ودائما يلجئون إليه لحل المشكلات التي تصادفهم وأخذ رأيه في كيفية تحسين الأداء.

د - التأثير الشخصي (الإعجاب)

ويحصل عليها القائد عادة نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية بحيث تربطهم وتشدهم إليه بحيث يكون هناك نوع من السحر والجاذبية في شخصية القائد وحبه لهم و يمكن أن يكون هذا أحد مصادر التأثير عليهم ودفعهم نحو تحقيق الأهداف.

هـ - الإكراه والضغط

أي استخدام الرئيس أو المدير أسلوب العقاب والتهديد لإجبار مرؤوسيه على القيام بالأعمال إلا أن هذه الطريقة في التأثير قد تؤدي إلى تغيير سلبي في سلوك العاملين على المدى البعيد مثل التبلد والاستهتار والجبن، كما أن المبالغة في استخدامه قد يؤدي إلى نتائج عكسية لأن المجموعة قد تحس بالخطر وتتضامن في الوقوف بحزم في مواجهته.

الأشكال القانونية للمشروعات

تتخذ المشروعات أو المنظمات احد الأشكال الآتية :

1. منشآت عامة

2. منشآت خاصة

3. منشآت مشتركة

أشكال إدارات الأعمال الخاصة:

1/ المشروعات ذات الملكية الفردية :

المزايا :

- استقلا ليه إدارتها وبساطتها وسهولة الدخول فيها والخروج منها.
- تحقيق الميزة التنافسية لاستثمارها في الأشياء الصغيرة.

العيوب :

- قلة رؤوس الأموال وإدارتها من جانب فرد .
- عدم توفر المعلومات والبيانات والتكنولوجيا.

2/ شركات التضامن:

هي الشركات التي يتضامن أصحابها في إدارتها وتمويلها والوفاء بمديونيتها . كل شريك يعتبر مسؤولا عن مديونية الشركة التضامنية .و يتطلب هذا النوع توفر قدر كبير من الثقة بين الشركاء . من خصائصه الطبيعة الاختيارية في الإدارة ومساهمات شركائها المتفق عليها ومساهماتهم في الأرباح والخسائر .

مزايا شركات التضامن :

1. سهولة تكوينها .
2. المرونة في توزيع الحصص .
3. المسؤولية المشتركة في الإدارة وإمكانية التخصص في مجال محدد .
4. إمكانية التخطيط لمن يخلف الشريك في الشركة .

عيوب شركات التضامن :

1. عدم توافر الثقة والإخلاص بين الشركاء .
2. انسحاب أي شريك قد يعرضها للانتهاء .

3/ شركات التوصية البسيطة :

تجمع بين نوعين من الشركاء :

- أ - شريك ضامن لديون الشركة في حالة الخسارة ،
- ب - شريك مشارك برأس ماله غير ملزم بوفاء أي ديون تتعدي رأس ماله الذي دفعه .(الشريك الموصي).

الشريك الضامن مسؤوليته مطلقة ويقوم بإدارة الشركة . أما الشريك الموصي تكون شراكته برأس ماله دون التدخل في الإدارة.

4/ شركات التوصية بالأسهم :

تتطلب مجموعة من الإجراءات والمستندات حول الشركة وعقد تأسيسها ونظامها الأساسي وبيانات عن المؤسسين والشركاء وحصص التأسيس والأرباح .و عند الدعوة لحضور جمعية تأسيسية يتم تقدير الحصص وإقرار النظام الأساسي للشركة واختيار الشركاء المتضامنين ومجلس مراقبة الشركة والحسابات . يشترط لإنشاء شركة توصية بالأسهم أن يتم تحديد الهدف ورأس المال وعدد الأسهم والقيمة الاسمية للسهم ويتم توقيع عقد الشركة واختيار اسم تجاري محدد .

- تتكون الجمعية العمومية لهذه الشركات من أصحاب الأسهم والحصص.و تعقد الجمعية إذا تجاوز الحضور ربع رأس المال . يترأس الاجتماع صاحب أكبر حصة من الشركاء والمتضامنين . إذا تساوت الحصص بين اثنين من المتضامنين يتم اختيار احدهما لرئاسة الجمعية .

5/الشركات المساهمة :

- هي الشركات الكبرى المتسعة الانتشار وذات رأس المال الكبير .و تتكون من عدد كبير من المساهمين . يمكن المساهمة في هذه الشركات بعدد معين من الأسهم. تتمتع بشخصية معنوية مستقلة عن شخصية الملاك الذين يساهمون في رأس مالها . لها كيانها الخاص ويمكن مقاضاتها أو المقاضاة نيابة عنها كوحدة مستقلة عن الملاك . تظهر الشركة إلى الوجود بعد التصديق والموافقة عليها واستخراج شهادة تسجيلها .و تعتبر من أفضل الأشكال القانونية والتي تلائم المشروعات الكبيرة . تستقطب عدد كبير من المستثمرين الشيء الذي يؤدي إلي زيادة رأس مالها .

كيفية تكوين الشركات المساهمة :

- يشترط في تكوينها ألا يقل المؤسسين عن ثلاثة أفراد ولا يقل رأس المال عن مبلغ محدد
- يكتتب المؤسسون بما لا يقل عن رأس المال المحدد ثم تطرح بعد ذلك الأسهم للاكتتاب العام .

مجلس الإدارة :

- يتم تكوين مجلس الإدارة العليا للشركة بواسطة الجمعية العمومية . في حالة الشركات التي تتكون من القطاعين العام والخاص يتم تكوين المجلس بواسطة المدير المختص . يقوم المجلس بتحديد الأهداف والسياسات والخطط العامة وتعيين المدير العام الذي يرأس الجهاز التنفيذي للشركة . ويعتبر مجلس الإدارة مسئولاً عن نتائج أعمال الشركة أمام الجمعية العمومية ولا يقل أعضاؤه عن ثلاثة أشخاص . وتضم كل المساهمين ويجوز أن ينوب عن المساهم وكيل عنه .و تجتمع سنوياً ويعرض عليها نتائج الأعمال وتتم موافقتها على توزيع الأرباح . تختص الجمعية بالقرارات المتعلقة بمجلس الإدارة من حيث تعيينه أو إعفائه وبالموقف المالي للشركة . تصدر قرارات الجمعية

العمومية بالأغلبية كما تقام اجتماعاتها بأن يكون الحضور يمثلون أكثر من نصف رأس المال عند التأسيس على الأقل . من خصائص هذه الشركات سهولة الإجراءات القانونية واستمرارها وكذلك المسؤولية المالية المحدودة والشخصية الاعتبارية للشركة .

مزايا وعيوب الشركات المساهمة :

المزايا :

- تحديد الحقوق والالتزامات عند تأسيس الشركة .
- الشخصية الاعتبارية والمسؤولية المالية المحدودة لأصحاب الأسهم .
- انفصال الملكية عن الإدارة .

عيوب الشركات المساهمة :

- ارتفاع نفقات التكوين .
- ضرورة وجود التنظيم الرسمي .
- الازدواج الضريبي عند تحقيق الأرباح وعند توزيعها على المساهمين .
- درجة أقل من رقابة المساهمين على إدارة الشركة .

اتخاذ القرارات الإدارية

إن عملية اتخاذ القرارات هي عملية رشيدة وإن أي قرار خاطئ يمكن أن يعود لما يلي :

1. النقص في المعلومات .
2. عدم المقدرة على تحديد الأهداف بصورة دقيقة.
3. عدم تخصيص الوقت الكافي للتعرف على القرارات البديلة المتاحة للمقرر .

خطوات اتخاذ القرار :

1/ تحديد المشكلة وفيها :

أولاً : ماهية المشكلة ؟

- ترجمة حرفية للكلمة اللاتينية problem، في اللغة العربية : هناك عقبة تحول بين الإنسان وبين أدائه لعمله مما يتطلب معالجة إصلاحية . أما في مناهج البحث عرفت المشكلة بأنها حاجة لم تشبع أو وجود عقبة أمام إشباع حاجتنا أ موقف غامض لا نجد له تفسير محدد .

في هذه الخطوة يتم الآتي :

- التعرف على جميع جوانب المشكلة أو الموضوع الذي سيتخذ قرار فيه .
- المشكلات تحدد الهدف الذي نسعى لاتخاذ قرار من أجله .
- يجب معرفة الظروف المحيطة بالمشكلة لأن القرار يتأثر بالظروف المحيطة .

تنقسم المشاكل إلى ثلاثة أقسام :

- أ - المشاكل التقليدية .
- ب - المشاكل الحيوية .

ج - المشاكل الطارئة .

2/تطوير البدائل .

3/ تقييم البدائل.

4/ اختيار البدائل.

5/متابعة القرار وتقييمه .

أنواع القرارات :

1/ القرارات في حالة التأكد:

- في هذا النوع من القرارات يسود التأكد التام بحيث لا يوجد تأثير للعالم الخارجي على النتائج.
- المثال التالي يوضح ذلك:

الربح (جنيه)	الاستراتيجيات
	التعامل ب :
١٠٠	سلعة أ
١٥٠	سلعة ب
١٢٥	سلعة ج

2/ القرارات في حالة المخاطرة :

- هذا النوع يمتاز بمعرفة المقرر باحتمال حدوث حالات الطبيعة المختلفة .

- إذا كان المقرر يرغب الاختيار بين عدة استراتيجيات متاحة لديه ،
- يقوم بحساب القيمة المتوقعة لكل إستراتيجية ويختار الإستراتيجية التي تحقق أعلى قيمة متوقعة في حالة الربح أو اقل قيمة متوقعة في حالة التكاليف.
- ويمكن حساب القيمة المتوقعة كما يلي :
- القيمة المتوقعة = مج(نتيجة حدوث الحالة × احتمال حدوثها).
- المثال التالي يوضح ذلك :
- إذا كانت أرباح أو خسائر المشروع س والمشروع ص واحتمالات حدوثها مبينة في الجدول أدناه ، فأأي مشروع تختار ؟

أرباح أو خسائر المشروع		احتمال حدوثها	حالات الطبيعة
المشروع ص	المشروع س		
٢٠٠ ألف جنيه	١٠٠ ألف جنيه	٣٠%	تضخم
١٤٠ ألف جنيه	٦٠ ألف جنيه	٢٠%	نمو اقتصادي
-٦٠ ألف جنيه	٢٠ ألف جنيه	٥٠%	ركود اقتصادي

- القيمة المتوقعة للمشروع س =
- $52 = 20 \times \%50 + 60 \times \%20 + 100 \times \%30$ 52 ألف جنيه
- القيمة المتوقعة للمشروع ص =
- $58 = 200 \times \%30 + 140 \times \%20 + (60) \times \%50$ 58 ألف جنيه

- القرار : بما أن القيمة المتوقعة للمشروع ص اكبر من القيمة المتوقعة للمشروع س فانه نختار المشروع ص

3/ القرارات في حالة عدم التأكد:

- أطلق عليه ذلك لان احتمال حدوث حالات الطبيعة غير معروفة .
- لا بد من إيجاد مخرج يساعدنا لتخطي العقبة الناتجة من عدم توافر معلومات كافية بحالات الطبيعة وإيجاد معيار جيد في اختيار الإستراتيجية المناسبة .
- من الأساليب المتبعة هي افتراض احتمالات حدوث حالات الطبيعة اعتمادا على الرأي الشخصي واستخراج القيمة المتوقعة .