



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ٢٠ أوت ١٩٥٥ - سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



عنوان المطبوعة:

محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال

موجهة لطلبة السنة الأولى (السداسي الثاني) ليسانس - قاعدة مشتركة

من إعداد الدكتورة: بوصبع سهام

السنة الجامعية: ٢٠٢٠/٢٠٢١

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
١٧-٠٢	المحور الأول: مفهوم ومداخل إدارة الأعمال الأهمية والأهداف
٠٢	أولاً: أساسيات في إدارة الأعمال
٠٢	مفهوم الإدارة
٠٤	أهمية الإدارة
٠٤	أهداف الإدارة
٠٤	خصائص الإدارة
٠٥	مجالات الإدارة
٠٦	الوظائف الرئيسية للإدارة
٠٧	طبيعة الإدارة
٠٨	مستويات الإدارة
٠٩	علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى
١٠	التحديات المعاصرة للإدارة في عالم اليوم
١٢	ثانياً: المدير ودوره في المنظمة
١٢	تعريف المدير
١٢	تصنيفات المدير
١٣	أدوار المدير
١٦	مهارات المدير
١٦	سمات المدير الناجح
١٨	أسئلة المحور الأول
٥٤-٢٠	المحور الثاني: مراحل تطور الفكر الإداري
٢١	أولاً: المدرسة الكلاسيكية
٢٢	نظرية الإدارة العلمية
٢٥	نظرية التقسيم الإداري (المبادئ أو العمليات الإدارية)
٢٨	النظرية البيروقراطية
٣٠	تقييم عام للمدرسة الكلاسيكية
٣٠	ثانياً: المدرسة السلوكية
٣٠	نظرية العلاقات الإنسانية
٣٣	نظرية الحاجات الإنسانية

٣٤	نظرية x ونظرية y
٣٥	نظرية الشخصية الناضجة
٣٥	نظرية العوامل الوقائية والعوامل الدافعية
٣٦	اسهامات "ماري باركر فوليت"
٣٧	تقييم عام للمدرسة السلوكية
٣٧	ثالثا: المدارس الإدارية الحديثة
٣٧	المدرسة الكمية
٣٩	مدرسة النظم
٤١	المدرسة الموقفية (الظرفية)
٤٢	توجهات معاصرة في الإدارة
٤٢	الإدارة بالأهداف
٤٤	الإدارة اليابانية ونظرية Z
٤٧	إدارة الجودة الشاملة
٥٠	إدارة المعرفة
٥٤	أسئلة المحور الثاني
٩٤-٥٦	<u>المحور الثالث: وظائف التسيير (التخطيط، التنظيم، التوجيه (القيادة، الإتصال، التحفيز) و الرقابة)</u>
٥٦	أولا: وظيفة التخطيط
٦٤	ثانيا: وظيفة التنظيم
٧٢	ثالثا: وظيفة التوجيه (القيادة، الاتصال، والتحفيز)
٨٦	رابعا: وظيفة الرقابة
٩٥	أسئلة المحور الثالث
٩٧	قائمة المراجع

تعتبر الإدارة حجر الأساس لنجاح أي مشروع أو أي منظمة، فنجاح الدول إنما ينسب إلى النجاح الذي تحققه منظماتها عن طريق الأخذ بمفهوم الإدارة، هذه الأخير التي استدعت الحاجة إلى اعتمادها بعد ظهور الثورة الصناعية أين أصبح العمل أكثر تعقيدا، إذ شهدت المصانع نقلة نوعية من حيث حجمها، أدوات العمل التي تستخدمها، وعدد العاملين فيها.

والإدارة كمفهوم بممارساته الحالية ليس وليد اللحظة، وإنما عرف تطورات عديدة حسب فئات كل مفكر ومميزات كل حقبة تاريخية، وكان الفضل في هذا للعديد من المفكرين خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية ودول غرب أوروبا وحتى اليابان التي قدمت نموذجا رائعا يقتدى به في العمل الإداري.

تتحقق الإدارة الفعالة من خلال الاهتمام بأربعة وظائف أساسية هي التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، هذه الوظائف الأربعة تعتبر بمثابة المفتاح الذي يستخدمه المدير من أجل الوصول إلى الأهداف التي سطرته المنظمة فهي تعمل بشكل متكامل، إذ أن مخرجات وظيفة تعتبر كمدخلات للوظيفة التي تليها، وهذا لا يعني الفصل بينها أو أنها تسري وفق ترتيب معين، فيمكن أن يحدث تداخل فيما بينها أثناء تأدية المدير لمهامه.

من أجل الإلمام بموضوع الإدارة بمختلف مكوناته وتفصيله، جاءت هذه المطبوعة التي تشكل حوصلة لمجموعة من المحاضرات التي تخص مادة مدخل لإدارة الأعمال والموجهة لطلبة السنة الأولى - قاعدة مشتركة بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، لتعرض مجموعة المبادئ والأسس المرتبطة بالإدارة من حيث تاريخ تطورها ومختلف المدارس التي عرفتها، إضافة إلى تقديم شروحات مفصلة لوظائف التسيير الأربعة.

واحتراما للمقرر الوزاري المتعلق بهذه المادة، تم تقسيم المطبوعة إلى ثلاثة محاور أساسية:

المحور الأول: مفهوم ومدخل إدارة الأعمال المفهوم والأهمية؛

المحور الثاني: مراحل تطور الفكر الإداري؛

المحور الثالث: وظائف التسيير (التخطيط، التنظيم، التوجيه "القيادة، الاتصال، والتحفيز" والرقابة)

المحور الأول:

مفهوم ومداخل إدارة الأعمال الأهمية

والأهداف

المحور الأول: مفهوم ومداخل إدارة الأعمال الأهمية والأهداف

تمثل الإدارة عنصر مهم من عناصر الإنتاج فهي ترمي إلى الاستخدام الفعال والكفؤ للموارد المتاحة أمام المنظمة، ونظرا لتغلغلها في أغلب النشاطات مهما كان نوعها، فقد حظيت في الوقت الحالي بجانب كبير من الاهتمام من قبل الباحثين ومدراء المنظمات على حد سواء، فالإدارة هي مسؤولية كل مدير مهما كان مستواه التنظيمي وللقيام بها وممارستها لابد للمدير أن يتحلى بالعديد من المهارات التي تختلف نوعيتها ومدى الحاجة إليها حسب المستوى الإداري الذي يتواجد فيه.

أولاً: أساسيات في إدارة الأعمال

ظهرت الإدارة بمعالمها الواضحة بفعل الثورة الصناعية التي انتقل فيها العمل من العمل اليدوي إلى العمل القائم على استخدام الآلة، فالزيادة المعبرة في عدد العاملين إضافة إلى كبر حجم المصانع أمور لفتت الانتباه إلى ضرورة أن تهتم المنظمة بمفهوم الإدارة حتى تصبح أكثر قدرة على تحقيق أهدافها.

تميزت الإدارة أثناء الثورة الصناعية بتركيزها على كيفية تدنية التكاليف انطلاقاً من تقليل التكاليف المرتبطة بالعاملين بالدرجة الأولى، كما كان ينظر للعاملين في تلك الفترة على أنهم غير قادرين على العمل إلا من خلال الإشراف المباشر والمراقبة الدائمة.

في نفس سياق الحديث عن البدايات الأولى "للإدارة" نجد أن هناك الكثير من القوى التي ساهمت في بروزها يمكن أن نوجزها فيما يأتي (S.M.S., 2014, p. 5):

- **القوى السياسية:** كالقوانين الحكومية، السياسات التجارية، المنظمات التي تدافع عن حقوق العمال والزبائن... كلها عوامل تؤثر في المنظمات وفي سير عملها؛
- **القوى الاجتماعية:** وتتمثل في أنماط المجتمع المستوحاة من القيم والمعتقدات السائدة في كل مجتمع والتي كان لها تأثيراً على الأفراد العاملين بالمنظمة؛
- **القوى الاقتصادية:** ويتمثل الدور الأساسي لهذه القوى في تكوين النظام الاقتصادي بمختلف أجزائه وخصائصه والذي يؤثر بها في عمل المنظمات، فالمنظمات التي تنتمي إلى نفس النظام تحكمها نفس المبادئ.

١. مفهوم الإدارة: اختلفت التعاريف المقدمة للإدارة باختلاف الباحثين والمدارس التي ينتمون إليها، حتى يكاد يكون لكل باحث أو مفكر في المجال الإداري تعريفه الخاص وندرج فيما يأتي عدد من التعاريف:

- تشق كلمة "إدارة" Management من الفعل "يدير" Manage بمعنى يوجه، يرشد، يستخدم ويحرك...

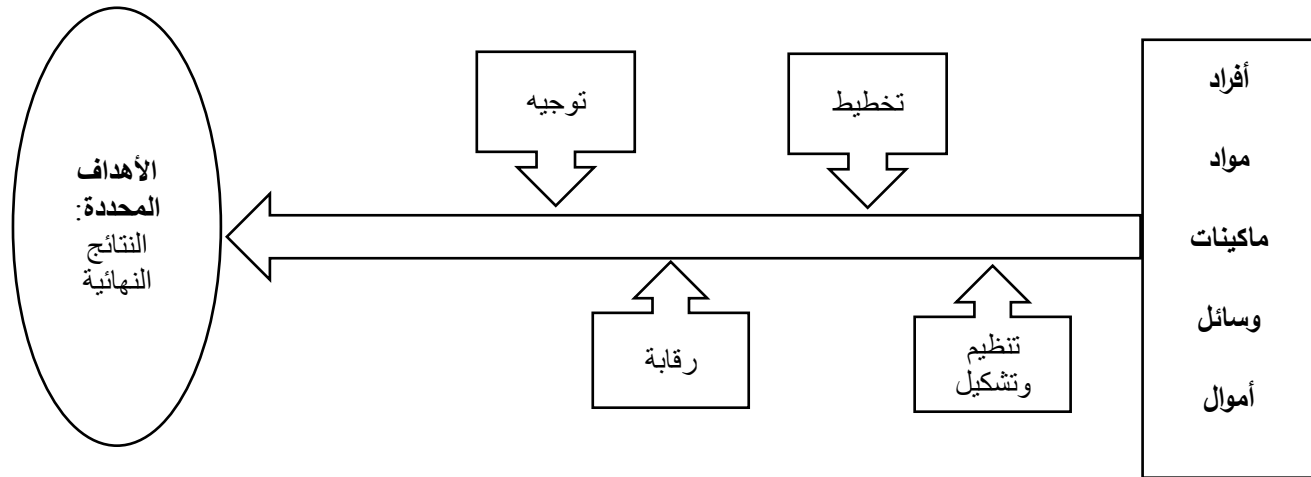
المحور الأول..... مفهوم ومداخل إدارة الأعمال الأهمية والأهداف

- عرف "فريدريك تايلور" الإدارة على أنها "فن المعرفة بما نريد فعله، بعد ذلك محاولة أدائه بأفضل وأكفأ طريقة" (S.M.S., 2014, p. 3).
 - أما "هنري فايول" فقد عرف الإدارة على أنها "عملية تنبؤ وتخطيط وتنظيم، ثم توجيه ومراقبة" (أبو النصر، ٢٠٠٩، صفحة ٢٨).
 - كما تعرف الإدارة على أنها "عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثلاً، عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للوصول إلى أهداف محددة" (عبد الوهاب، ١٩٨٢، صفحة ١٣).
- من التعاريف المقدمة آنفاً نتبين مجموعة من العناصر المميزة للإدارة، من حيث أنها عملية ديناميكية تتكون من أنشطة تتفاعل فيما بينها لتحقيق هدف منشود، هذه العملية تتطلب تضافر جهود مجموعة من الأفراد داخل التنظيم من رؤساء ومرؤوسين بشكل متواصل ومستمر واستخدام الموارد المتاحة أمام المنظمة بطريقة كفوة وفعالة وذلك بالقيام بمجموعة من الوظائف التي يختص بها المدير وتشكل مجملها وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

بناء على ما تقدم من تعاريف يمكن النظر إلى الإدارة على أنها:

" قدرة المدير مهما كان مستواه على توجيه الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة، من خلال القيام بالعديد من الوظائف أبرزها التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، باستغلال الموارد المتاحة أحسن استغلال واخضاعها لمجموعة من المؤثرات من أجل الحصول على سلع وخدمات تلبي حاجات الزبون".

الشكل رقم (٠١): معنى الإدارة



المصدر: (توفيق، صفحة ٢١)

من الشكل السابق يتضح أن الإدارة عملية متميزة تقوم على وظائف أربعة أساسية هي التخطيط، التنظيم والتوجيه والرقابة، هذه الوظائف تتفاعل فيما بينها من أجل الوصول إلى أهداف محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها وهذا من خلال استخدام مجموعة من الموارد واختيار التوليفة المثلى منها من قبل المدير.

المحور الأول..... مفهوم ومداخل إدارة الأعمال الأهمية والأهداف

٢. أهمية الإدارة: كان علماء الاقتصاد يعتبرون أن الإدارة واحدة من العناصر الانتاجية المتمثلة في الأرض، رأس المال، العمالة والإدارة. فبدون هذه الأخيرة لا يمكن للعناصر الثلاث الأولى أن تحقق الإنتاج والنجاح للمنظمات، فقد يؤدي غياب الإدارة إلى عدم استثمار تلك العناصر أو عدم الاستخدام الكفؤ لها، كما حصل في العديد من الدول النامية التي تتوفر على موارد هائلة لكنها لم تستفد منها لمدة طويلة، كما تؤدي الإدارة السيئة إلى اهدار هذه الموارد سواء بالنسبة للمنظمات أو البلدان بصفة عامة (برنوطي، ٢٠٠٥، صفحة ١٨٤).

إذن فالإدارة هي حتمية لا بد منها ولا يمكن الاستغناء عنها أو تعويضها، إذ من الممكن تعويض المستلزمات المادية بعناصر مالية أو بشرية، كما ويمكن تعويض بعض العناصر البشرية بموارد معلوماتية لكن لا يمكن بأي حال من الأحوال تعويض الإدارة، إذن فهذه الأخيرة تمثل إحدى العناصر المهمة لكل من الفرد، المنظمة والمجتمع ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية (الشميري، هيجان، و غنام، ٢٠٠٩، الصفحات ٣٠-٣١):

- تمثل الإدارة وسيلة بيد المجتمع لضمان تحقيق احتياجات أفرادها، من خلال تسخير الموارد النادرة لإشباع تلك الحاجات؛
- كبر حجم المنظمات وازدياد عددها فرض عليها إيلاء أهمية للإدارة، لأنها الوحيدة القادرة على اتخاذ القرار الصائب وتحقيق التكامل والتنسيق بين المكونات المختلفة للمنظمة وتحقيق أهدافها؛
- تعتبر الإدارة وسيلة لتطوير الأفراد من خلال السهر على تدريبهم وتقديم الحوافز الملائمة لهم ما ينعكس على أدائهم، ذلك أن العامل الإنساني يسهم بدرجة كبيرة في نجاح المنظمات؛
- حركة الفصل بين الملكية والإدارة، أدت إلى دفع ملاك معظم المنظمات إلى اسناد إدارتها إلى أفراد متخصصين في الإدارة؛
- ظروف المنافسة التي فرضتها الأسواق العالمية، ولدت الحاجة إلى وجود إدارة تأخذ على عاتقها مهمة التجديد والابتكار للرفع من تنافسية المنظمة.

٣. أهداف الإدارة: تعتبر الإدارة العمود الفقري للمنظمات مهما كان نوعها وبها تتم عملية المزج بين العناصر الإنتاجية وتنفيذ الأعمال، وتبقى المهمة الأساسية للإدارة هي تقديم منتجات تشبع رغبات الزبائن، وبالتالي ضمان تحقيق النمو والربحية للمنظمة، ويمكن تحديد الأهداف الأساسية للإدارة فيما يأتي (هبال، ٢٠١٧-٢٠١٨، الصفحة ١٥):

- استغلال الفرص الخارجية واستثمار نقاط القوة الداخلية؛
- التصدي للتهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية؛
- الموازنة بين الأرباح المطلوبة والجودة المعقولة.

٤. خصائص الإدارة: تتميز الإدارة بخصائص يمكن اختصارها فيما يأتي (حرب، ٢٠٠٠، الصفحات ٢٨-٢٩):

المحور الأول..... مفهوم ومداخل إدارة الأعمال الأهمية والأهداف

- الإدارة عمل يتم تنفيذه من قبل الآخرين، فالمدير يحدد الأهداف ويقوم بتنفيذها عن طريق العاملين، وبالتالي فإن كون شخص من الأشخاص يترأس عددا من الأفراد لا يجعل منه بالضرورة مدير، كما أن وجود عدد من العاملين أو عددا كبيرا من الأتباع لا يعني وجود الإدارة، فقيام المدير بتحديد الأهداف وترك الآخرين هم من ينفذونها يضفي على الإدارة صفة التميز؛
- العمل الإداري مستمر باستمرار المنظمة، هذه الأخيرة التي تستمد ديمومتها من البيئة المحيطة والتي بدورها تتضمن حاجات متجددة باستمرار فأشباع الفرد لحاجة معينة يولد في نفسه التطلع لإشباع حاجات أخرى إضافة إلى هذا أصبحت المنظمات تواجه الكثير من المشكلات التي تحد من فعاليتها في تأدية رسالتها؛
- يتميز العمل الإداري بالتغير المستمر طالما أن هناك تغير في البيئة المحيطة، وتغير في حاجات ومزاج وطموحات الأفراد العاملين؛
- تحتاج الإدارة إلى مجموعة من المهارات والمعرفة في شؤون الإدارة؛
- تتضمن الإدارة مجموعة من الوظائف الإدارية التي تستلزم التعامل مع العنصر البشري من خلال إيجاد علاقات تعاون جماعي جيدة.

٥. مجالات الإدارة: يدخل العمل الإداري في العديد من المجالات (برنوطي، ٢٠٠٥):

- أ. إدارة القطاع العام: وهي الإدارة الخاصة بالمؤسسات العامة المملوكة من طرف الدولة، والتي تعتنى بالجانب الاقتصادي؛
 - ب. إدارة التعاونيات: وهي الإدارة الخاصة بالتعاونيات والتي تمثل منظمات أعمال من نوع خاص يقيمها الأفراد الهدف الأساسي لها تحقيق مصالحهم والتي غالبا ما تكون اقتصادية؛
 - ج. الإدارة العامة (الإدارة الحكومية): وهو تخصص يعنى بإدارة المنظمات الحكومية التي تقيمها الدولة ويكون هدفها الأساسي هو تحقيق سيادة الدولة والتي تشمل الأجهزة التشريعية، التنفيذية والقضائية؛
 - د. إدارة الأعمال: هو تخصص لإدارة منظمات تمارس نشاط اقتصادي تهدف إلى تحقيق الربح، وبملكها أفراد ولها وجود أو شكل قانوني فقد تكون مشروع فردي أو شركة تضامن أو شركة أموال.
- بالنظر إلى هذه التقسيمات يتبين أن هناك إدارة لكل مجال، وأن أكثر المجالات دراسة هي الإدارة العامة وإدارة الأعمال ومن خلال الجدول أدناه يمكن إجراء مقارنة بينهما باستخدام عدد من المعايير

الجدول رقم (٠١): مقارنة بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

المعيار	الإدارة العامة	إدارة الأعمال
الهدف	تقديم خدمة للمجتمع دون النظر إلى الأرباح	الهدف الأول هو تحقيق الربح عن طريق تقديم خدمة أو بيع سلعة
مجال التطبيق	دوائر حكومية مثل وزارة أو مصلحة	القطاع الاقتصادي

إطار العمل	السياسة العامة للدولة	مجلس الإدارة
شكل التنظيم	دوائر، مديريات، شركات القطاع العام	أشكال تنظيمية حددها القانون كشركات الأشخاص وشركات الأموال
الحجم	عادة كبيرة	تكون أصغر
الجهة الرقابية	الدولة ممثلة في أجهزتها الرقابية	المساهمون والملاك
مقياس النجاح	مدى توفر الخدمة	تعظيم الربح
أوجه الشبه		
<p>– كل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال أصبحا علما له أصوله ومفاهيمه يمكن للإداريين الرجوع إليه لإيجاد إجابات على تساؤلاتهم؛</p> <p>– يمكن لكل منهما الاستفادة مما توصل إليه الآخر من نظريات وقواعد؛</p> <p>– ساهمت العديد من العلوم (علم الاجتماع، علم السياسة، علم الاقتصاد...) في بروز وتطور وبلورة علم الإدارة بما في ذلك الإدارة العامة وإدارة الأعمال؛</p> <p>– كل منهما يتبنى مفهوم النظام بمعنى أنه يعمل في إطار بيئي يؤثر عليه ويتأثر به؛</p> <p>– إن كلا منهما يشترك في مشكلات متشابهة أو أسئلة متقاربة مثل: كيفية تحفيز العاملين، زيادة الإنتاجية، خفض التكاليف، وتحسين المنتج المقدم...</p>		

المصدر: (عبد الوهاب، ١٩٨٢، الصفحات ٢٣-٢٤)، (فلاح الزعبي و دودين، ٢٠١٥، صفحة ١٥)

٦. **الوظائف الرئيسية للإدارة:** وتتمثل في وظائف التسيير كما تسمى العمليات الإدارية، يقوم بها أي مدير في أي منظمة وفي أي مستوى، ويعتبر "هنري فايول" أول من أعطى الملامح الأساسية للإدارة من خلال تحديد عملياتها المتمثلة أساسا في التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والرقابة، وفي العموم قام المفكرون بتجميعها في أربع عمليات هي التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. وفيما يأتي يمكن تقديم شرح مبسط لهذه العمليات على أن يتم تقديم شرح مفصل لها في المحور الأخير من هذه المطبوعة.

أ. **وظيفة التخطيط:** وهي الوظيفة التي يتم من خلالها تحديد أهداف المنظمة والموارد الضرورية والأفعال المؤدية إلى تحقيقها، ومن خلال عملية التخطيط يمكن للمدراء تحديد وتقرير الإجابة على بعض الأسئلة: ما الذي سيتم عمله؟ كيف سيتم عمله؟ متى يتم عمله؟ من الذي سيقوم بعمله؟

إذن فعلمية التخطيط هي عملية مهمة وضرورية خاصة في المنظمات الكبيرة والتي من الممكن أن تحتاج إلى هيئات تخطيطية مساعدة للإدارة العليا من أجل رصد تطور المنظمة ومستقبلها.

ب. **وظيفة التنظيم:** يعرف التنظيم بأنه الوظيفة المرتبطة بتأشير المهام وتخصيص الموارد وتنسيق الأنشطة وتحديد التقسيمات الإدارية الضرورية لإنجاز الأعمال بشكل فعال. ويستمد التنظيم أهميته من كونه الوعاء الذي تمارس من خلاله الإدارة وتنفذ الخطة الموضوعية مسبقا.

ج. **وظيفة التوجيه:** تتعلق هذه الوظيفة بكيفية التعامل مع الأفراد الآخرين وذلك من خلال التأثير فيهم

لتحقيق أهداف المنظمة وبالتحديد تتضمن هذه الوظيفة مايلي:

- اصدار التعليمات والتوجيهات للأفراد؛

- قيادة المرؤوسين؛

- تحفيز العاملين من أجل الرفع من روحهم المعنوية وتحقيق احتياجاتهم؛

- الاتصالات الصاعدة والنازلة أو الأفقية.

د. **وظيفة الرقابة:** تعد وظيفة الرقابة النشاط المكمل لوظيفة التخطيط، فحتى يتحقق المدير من مدى الوصول

إلى الأهداف فإنه يقوم بهذه الوظيفة من خلال تقييم الأداء وتحديد المشاكل التي تعيقه وتحليل أسباب

حدوث الأخطاء أو الانحرافات عن الاتجاه المخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

٧. **طبيعة الإدارة:** كثيرا ما يثار الجدل بشأن تحديد طبيعة الإدارة فيما إذا كانت علما أم فنا أم مهنة.

أ. **الإدارة كعلم:** يعبر العلم عن ذلك "الرصيد من المعلومات والمعرفة والحقائق عن الظواهر المحيطة بنا، يقوم

بشرحها وتفسيرها والتنبؤ بسلوكها واتجاهاتها، ومحاولة السيطرة عليها والتحكم فيها" (عبد الوهاب، ١٩٨٢،

صفحة ٢٦)، إذن فحتى يكتسب مجال معين صفة العلم لا بد أن تتوفر فيه عدد من الخصائص في مقدمتها

ضرورة استخدامه للمنهج العلمي، كما ينبغي أن يقدم عددا من المعارف والنظريات، فالحديث عن الإدارة

كعلم بدأ من خلال الأفكار التي قدمها "فريدريك تايلور" في أسماه بحركة الإدارة العلمية. فالإدارة هي علم

لأنها تسترشد بخطوات المنهج العلمي، كما أنها قدمت ومازالت تقدم العديد من من النظريات، إضافة إلى

استفادتها الدائمة من النظريات التي تقدمها العلوم الاجتماعية والإنسانية على اعتبار أنها واحدة من العلوم

الإنسانية (أبو النصر، ٢٠٠٩، صفحة ٣٠).

ب. **الإدارة كفن:** يمثل الفن مهارة التطبيق والحكمة وبعد النظر في ترجمة المبادئ ونقل المفاهيم إل حيز الوجود

إذ يحاول المدير استخدام المفاهيم والنظريات المرتبطة بمجال الإدارة ووضعها حيز التنفيذ، فالإدارة هي فن

لأنها تتطلب توفر مهارات مختلفة في شخصية المدير والتي تقسم في الغالب إلى المهارات الفكرية والمهارات

الفنية والمهارات الإنسانية، إن جملة تلك المهارات هي التي تفسر الاختلاف الموجود في النتائج التي تجنيها

كل منظمة أو إدارة، فكل مدير يمتلك الذكاء الذي يمكنه من اتخاذ القرارات في المواقف المختلفة.

ج. **الإدارة كمهنة:** أضحت الإدارة مهنة تمارس كغيرها من المهن الأخرى، وعلى إثر ذلك أصبح هناك العديد

من العاملين المتخصصين في الإدارة والعارفين بأمورها، إضافة إلى أنها أصبحت تتوفر على مقومات أي

مهنة كتوفرها على قواعد معرفية، أهداف محددة، كما أن لها قواعد أخلاقية يلتزم بها المنتمين إليها. (عواد،

٢٠١٣، صفحة ٥٠)

إذن تجمع الإدارة بين العلم والفن والمهنة، فهي علم على اعتبار أن الممارس للإدارة يحتاج إلى مجموعة

المعارف الإدارية التي تمكنه من ممارسة تلك العملية الإدارية، وهي فن لأنها تتطلب عددا من المهارات التي

المحور الأول..... مفهوم ومداخل إدارة الأعمال الأهمية والأهداف

تمكن الفرد من الحصول على النتائج التي يريدها جراء تطبيقه للمعارف النظرية، كما أن الإدارة مهنة لأنها تربط بين العلم والفن، فالإنسان ومنذ توليه خلافة الأرض وهو يمارس الإدارة، فهو لا يستطيع أن يعيش بدون التواصل مع الآخرين وخاصة أثناء العمل.

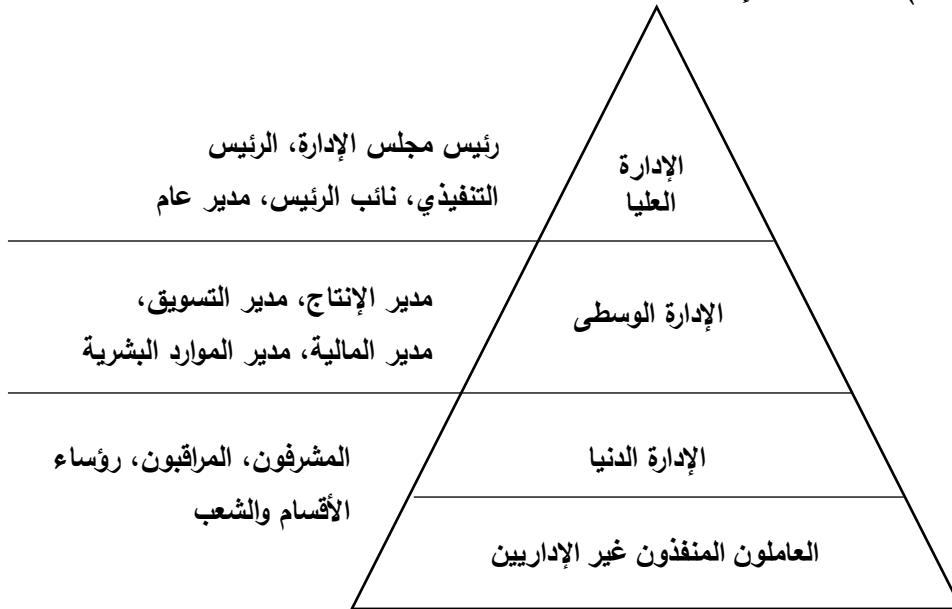
٨. **مستويات الإدارة:** مهما اختلفت المنظمات من حيث أشكالها القانونية ونشاطاتها إلا أنها تشترك فيما بينها من حيث مستوياتها الإدارية المتدرجة والتي يتم تصويرها في شكل هرم، هذه المستويات هي (الشميري، هيجان، و غنام، ٢٠٠٩، صفحة ٢٨):

أ. **الإدارة العليا:** وهي أعلى سلطة في المنظمة، يتم فيها اتخاذ القرارات الاستراتيجية والرئيسية كما أنها تختص بالتخطيط طويل الأجل ووضع الهياكل الأساسية وتطويرها، يمثل هذا المستوى كل من المدير، نوابه، ومجلس الإدارة.

ب. **الإدارة الوسطى:** تقوم هذه الإدارة بشرح ونقل المعلومات من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا والعكس، وتختص بالتخطيط قصير الأجل وتقسيم العمل بين الأقسام والوحدات المختلفة في التنظيم، ويدخل ضمن الإدارة الوسطى، إدارة التسويق، الإدارة المالية...

ج. **الإدارة الدنيا:** وتسمى بالإدارة السفلى أو الإدارة الاشرافية لأنها تشرف على التنفيذ المباشر للعمل، مهمتها وضع الخطط التفصيلية ومتابعة أداء الأفراد وبالتالي فهي الإدارة التي تتعامل مباشرة مع العاملين. يمكن توضيح هذه المستويات في المخطط التالي:

الشكل رقم (٠٢): مستويات الإدارة



المصدر: (حريم، ٢٠٠٦، صفحة ٢٤)

٩. علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى: تتكامل العلوم مع بعضها البعض في وحدة واحدة، فكل منها ينهل من الآخر فهي كبناء متكامل يتكون من عدة أجزاء متداخلة تتأثر وتؤثر في بعضها البعض، من هذه العلوم ما تعلق بعلم الإدارة الذي له علاقة وطيدة بباقي العلوم الأخرى سواء منها الكمية أو النوعية:

أ. **علاقة علم الإدارة بعلم الاقتصاد:** يشترك علم الاقتصاد مع علم الإدارة في هدف واحد وهو الاستغلال الجيد للموارد الاقتصادية النادرة، فعلى الإداري أن يكون ملماً بالنظريات والمبادئ الاقتصادية حتى ينجح في تأدية عمله، كأن يحيط بقوانين العرض والطلب وقوانين المنافسة، الإنتاج، الاستهلاك، التوزيع وغيرها من المفاهيم، وإن كان غير ذلك فإن قدرته الإدارية ستتأثر سلباً.

ب. **علاقة علم الإدارة بعلم الاجتماع:** إن أساس اختصاص علم الاجتماع هو دراسة الجماعات من حيث نشأتها وتكوينها وتطور العلاقات بين أعضائها، وبالتالي يمكن الحديث عن علاقة علم الإدارة بعلم الاجتماع من جانبين، الجانب الأول يتمثل في أن التنظيم يتكون بشكل أساساً من جماعات، لذلك فإن المدير مجبر على فهم تلك الجماعات على اعتبار أن سلوك الفرد لوحده يختلف عن سلوكه مع الجماعة التي ينتمي إليها، والامام بمبادئ علم الاجتماع حتى يساعده ذلك على إيجاد مناخ تنظيمي اجتماعي يضمن دوام التواصل بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى (القيوتي، ٢٠٠٦، صفحة ٣٨)، أما الجانب الثاني فيتعلق باهتمام إدارة المنظمة بالوصول إلى الأسواق التي تريد توزيع منتجاتها فيها، إذ أن تلك الأسواق تضم أفراداً يتباينون من حيث مستويات دخولهم، أعمارهم وأماكن تواجدهم، لذلك فإن الإداري لا بد عليه أن يأخذ تلك الاختلافات بعين الاعتبار (سعيد، وآخرون، ٢٠٠٣، صفحة ١٨).

ج. **علاقة علم الإدارة بعلم السياسة:** لا شك في أن سياسة الدولة في سن قوانين وتشريعات تنظم العلاقات الاقتصادية سواء الداخلية أو الخارجية مثل التعريفات الجمركية أو عمليات الاستيراد والتصدير والاتفاقات التجارية الدولية، حتماً سوف تؤثر في عمل إدارة المنظمات وعلى هذه الأخيرة الامتثال لهذه القوانين وتنفيذها، وهذا ما يترجم في العلاقة بين سياسة الدولة الاقتصادية وسياسات المشروع التي تضعها الإدارة (حرب، مدخل إلى إدارة الأعمال، ٢٠٠٠، صفحة ١٠٠).

د. **علاقة علم الإدارة بعلم الحاسوب:** إن دخول الحاسوب في الأعمال الإدارية أدى إلى اقتصار كبير للجهود الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية، فهو يتغلغل في كل جوانب الإدارة ومجالاتها، ويبرر ذلك من خلال قدرته الفائقة على تخزين ومعالجة وتحليل واسترجاع كميات هائلة من البيانات اللازمة للحصول على المعلومات التي أصبحت ضرورية في اتخاذ القرار الإداري الصائب، فالحاسب الإلكتروني يستخدم مثلاً في الرقابة على المخزون من السلع، ويوفر وقتاً كبيراً في مجال اعداد القوائم المالية ورواتب الموظفين. لذلك أصبح من الضروري لكل مدير أن تكون له دراية بالحاسوب وكيفية استخدامه في مجال عمله.

هـ. علاقة علم الإدارة بالإحصاء وبحوث العمليات: يتصل علم الإدارة اتصالاً وثيقاً بالعلوم الإحصائية والرياضية، ويوم عن يوم يتزايد استخدام الإدارة للنماذج الرياضية والمصفوفات في كل المجالات سواء تعلق الأمر بالتخطيط للقوى العاملة أو في ضبط عملية الإنتاج، أو في التسويق والاعلان والنقل، أو في مجال استقصاء آراء المستهلكين...، كما يساعد الإحصاء الإداريين في وضع خططهم المستقبلية وتحليل النشاطات السابقة والتعرف إلى العلاقات بين العوامل المؤثرة في القرارات. إذن فالعلوم الرياضية والإحصائية تمد الإدارة بكافة الأدوات والأساليب الوصفية، التحليلية والتنبؤية التي تساعدها على اتخاذ قرارات أفضل (عبد الوهاب، ١٩٨٢، صفحة ٣١).

و. علاقة علم الإدارة بعلم القانون: لا شك أن لكل مجتمع قوانينه الخاصة التي تساعد على ضبط أنشطته المختلفة، لذلك فإن القائمون على الإدارة ينبغي عليهم أن يكونوا على بينة بتلك القوانين خاصة ما ارتبط بالجانب الاقتصادي حتى تكون قراراتهم وأفعالهم وتصرفاتهم منسجمة مع تلك القوانين ويجنبهم ذلك الوقوع في مخالفات قد تؤثر سلباً على منظماتهم (القريوتي، ٢٠٠٦، صفحة ٣٧).

١٠. التحديات المعاصرة للإدارة في عالم اليوم: تأثرت الممارسة الإدارية في الوقت الراهن بالكثير من التحديات التي جعلت منها علماً يتميز بالسرعة في التطور والتحسين المستمر، فالإدارة عليها الاهتمام بهذه التحديات والاستجابة لها لأنها تحمل في طياتها فرصاً عظيمة يمكن لها تحويلها إلى مشاريع مهمة، ومن هذه التحديات نجد على سبيل المثال لا الحصر:

أ. زيادة دور المعرفة: تقاس قيمة المؤسسة بالنظر إلى نوعين من رأس المال هما رأس المال المالي ورأس المال الفكري أو رأس المال المعرفي، والثروة الحقيقية للمنظمة تقاس بمدى امتلاكها لموارد بشرية ذات مهارات عالية ومعنويات مرتفعة تتجسد في رأس المال البشري، وأنظمة إدارية وقواعد بيانات وبراءات اختراع تعبر عن رأس المال الهيكلي، ضف إلى ذلك بناءها لعلاقات جيدة مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها أو ما يسمى برأس المال العلائقي، وفي الوقت الحالي برز تحدي جديد تمثل في الانتقال من الاقتصاد المادي الذي يركز على الآلة إلى الاقتصاد المعرفي الذي يتمثل رمزه الأساسي في المعرفة، وعلى مستوى المنظمة برز مفهوم "إدارة المعرفة" الذي يتمحور دوره في كيفية صقل رأس المال الفكري وتجسيده في شكل سلع وخدمات تحقق التميز للمنظمة؛

ب. تأثير العولمة: ساهمت العولمة في إلغاء الحدود والحوجز وسمحت بانتقال الأموال والأشخاص والأفكار بشكل سريع بين مختلف القارات والدول حول العالم، فقد أصبح المجتمع عبارة عن قرية صغيرة، هذا ما جعل الإدارة تستوعب ذلك التزاحم في الحضارات والاتجاهات والثقافات من جهة (حمود و اللوزي، ٢٠٠٨،

صفحة ٣٣)، ومن جهة أخرى صار لزاما عليها مجاراة منظمات الأعمال في دول العالم الأخرى لأن الأطر والقوانين التشريعية لم تعد كافية لضمان حماية الصناعات المحلية؛

ج. أخلاقيات الأعمال وحاكمية المنظمات: ممارسة العملية الإدارية والقيام بالأنشطة المختلفة بالمنظمة يتطلب من المدير التحلي بمجموعة من الأخلاق والسير وفق قواعد معينة من أجل التفاعل مع مختلف الأطراف سواء كانوا أفرادا عاملين أو زبائن أو منظمات، لهذا فقد حظي موضوع أخلاقيات الأعمال باهتمام زائد في الآونة الأخيرة سواء بالنسبة لمنظمات الأعمال أو المنظمات الحكومية، أما بالنسبة لحاكمية الشركات فهي تعبر عن القواعد التي تحكم العلاقات بين أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها، ويفترض أن تكون الإدارة ممثلة لهذه الأطراف وراعية لمصالحها (العامري و الغالبي، ٢٠٠٨، صفحة ٤٦)؛

د. التنوع في قوة العمل: يتم الحكم على تنوع القوى العاملة بالاعتماد على معايير متعددة متعلقة خاصة بالعمر، الجنس، الثقافة، الدين، اللغة، العرق...، والذي ظهر إلى الوجود بفعل الانتشار الجغرافي للأعمال وكبر حجم المنظمات التي أصبحت تستقطب أعدادا هائلة من العاملين، والتحدي المفروض على المدير في ظل هذا التنوع هو كيفية إدارته والاستفادة من مزاياه لتحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها، فمثلا وفي ظل رغبة بعض الأفراد الكبار في السن في العمل وعدم تفضيلهم للتقاعد يصبح بإمكان المنظمة الاستفادة من خبراتهم (حمود و اللوزي، ٢٠٠٨، صفحة ٣٤)، وهذا ما دأبت على القيام به المنظمات اليابانية والتي تقوم بتأسيس منظمات مصغرة تحت اشراف هؤلاء الأفراد؛

هـ. التكتلات الاقتصادية والمعايير الدولية المفروضة على الأعمال: ظهرت الكثير من التكتلات بين منظمات مختلفة حذمة لمصالحها، كما ظهرت منظمات دولية فرضت معايير وشروط لحركة المواد والأموال والأفراد من هذه المنظمات، منظمة التقييس الدولية ISO، منظمة أوبك، المجموعة الأوروبية، منظمة الشفافية العالمية التي تعمل على مكافحة الفساد بأنواعه...

و. إدارة الأعمال الإلكترونية: ساهمت التطورات والثورة في مجال الاتصالات إلى ظهور بيئة من نوع جديد وهي البيئة الإلكترونية، والتي كان لها دورا في بروز ما يسمى بالإدارة الإلكترونية والتي يتم من خلالها أداء الأنشطة المختلفة إلكترونيا على غرار التسويق الإلكتروني، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، الاجتماعات عن بعد... (حمود و اللوزي، ٢٠٠٨، صفحة ٣٥)

ز. التطور التكنولوجي: أصبحت التكنولوجيا سمة الاقتصاد المعاصر حيث أسست لها المنظمات الحديثة وحدات مهمتها القيام بعملية التنبؤ التكنولوجي، فقد غيرت التكنولوجيا من آليات العمل ابتداء من التصنيع وصولا إلى التوزيع.

إن المهمة الأساسية للإدارة هي الاستجابة لكل هذه التحديات والتغيرات قدر الإمكان وذلك من خلال القيام بمجموعة من الفعاليات والتغييرات على مستواها سواء فيما يتعلق بالممارسات الإدارية في حد ذاتها أو ما يتعلق بإحداث تغييرات في هيكليتها وتنظيمها ومن بين الأدوار نذكر (أبو النصر، ٢٠٠٩، صفحة ٦٥):

- دراسة التغيرات التي تحدث دراسة علمية موضوعية ودقيقة؛
- التخلص من القوالب التنظيمية الجامدة؛
- السعي إلى التميز عن طريق تعبئة كل الطاقات؛
- تبني مفهوم الابتكار والابداع؛
- تبني مفاهيم القيادة المتطورة؛
- الإيمان بأهمية العلاقات الإنسانية ودورها الكبير في زيادة الولاء والانتماء التنظيمي.

ثانياً: المدير ودوره في المنظمة

يرافق مفهوم الإدارة أمران أساسيان هما وظائف التسيير (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة) وهو ما سيتم دراسته في المحور الأخير من هذه المطبوعة، والأفراد الذين يقومون بتأدية تلك الوظائف وهم المدراء وهو ما يتم توضيحه في هذا القسم بعرض مفهوم المدير، تصنيفاته، أدواره ومهاراته.

١. **تعريف المدير:** هو الشخص المسؤول عن أعمال الآخرين الذين يتواجدون في الوحدة التنظيمية التي يرأسها ويقدم لهم الدعم والاسناد (العالمي و الغالبي، ٢٠٠٨، صفحة ٣١). كما يطلق مسمى مدير على "الشخص الذي يعين من قبل جهة ويكون مسؤولاً عن وحدة تنظيمية معينة (قسم، إدارة أو منظمة ككل) ليشرف على تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة أعمال تلك الوحدة والتحقق من سير الأداء في سبيل تحقيق أهدافها" (حريم، ٢٠٠٦، صفحة ٢١)، إذن فالمدير هو الذي يمارس مهنة الإدارة ويدير العاملين والموارد في الأقسام أو الفروع أو الوحدات أو المنظمة ككل. ويرى "بيتر دراكر" أن المدراء يشكلون ثروة حقيقية بالنسبة للمنظمة من خلال قوله "إن المدراء هم أعلى مورد، وتتناقص قيمتهم أسرع من أي شيء آخر ويحتاجون إلى تطوير وتغيير مستمر، وقد يستغرق بناء مجموعة من المدراء عدة سنوات لكنها قد تستنزف في فترة قصيرة من إساءة الحكم"، إن في هذا القول إشارة واضحة إلى أهمية المدراء مهما كانت مستوياتهم فهم يشكلون رأسمال بالنسبة للمنظمة ينبغي الاعتراف به من خلال السهر على تطويره وزيادة قدراته وتوفير الجو الملائم لتأدية أعماله.

وما تجدر الإشارة إليه أنه وفي المنظمات المعاصرة أصبحت وظيفة المدير ذات أهمية قصوى، فلا توجد وظيفة أكثر حيوية في المجتمع من وظيفة المدير، خاصة وأن هذا الأخير أصبح مسؤولاً عن إدارة رأس المال البشري الذي أصبح أثن رأس مال في العصر الحالي.

٢. **تصنيفات المدير:** يمكن النظر إلى المدراء في المنظمة من جانبين، جانب رأسي (عمودي) حسب المستويات التنظيمية وعلى أساسه يقسمون إلى، مدراء الإدارة الدنيا أو الاشرافية، مدراء الإدارة الوسطى، مدراء الإدارة

العليا وجانب أفقي يضم: المدير العام، المدير الوظيفي، ومدير المشروع.

أ. التقسيم الرأسي (التقسيم على أساس المستوى): ويتضمن هذا التقسيم ما يأتي:

- **مدراء الإدارة الدنيا أو الإشرافية:** يقوم هؤلاء المدراء بالإشراف المباشر على أعمال التنفيذ والتشغيل للعاملين، ويطلق عليهم "المشرفون" أو "الملاحظون"، يعمل تحت إشرافهم رجال البيع، المحاسبون، المهندسون... ولا يشرفون على غيرهم من المدراء. إن أغلب المدراء في هذا المستوى وخاصة في المنظمات الصناعية هم من قدامى العاملين الفنيين الذين أمضوا فترة زمنية طويلة في العمل؛
- **مدراء الإدارة الوسطى:** يمثلون همزة وصل بين مدراء الإدارة العليا ومدراء الإدارة الإشرافية، يكون كل مدير في هذا المستوى مسؤولاً عن تنفيذ الاستراتيجية التي رسمتها الإدارة العليا والعمل على شرحها لمدراء الإدارة الدنيا إضافة لتنظيم وتنسيق ومراقبة أنشطتهم (حريم، ٢٠٠٦، صفحة ٢٣)، لكن ومع شيوع مفهوم المنظمات الرشيقية تم التوجه إلى التقليل قدر الإمكان من عدد هؤلاء المدراء وتوجيه ما تبقى منهم نحو بناء وقيادة فرق عمل كبيرة وإدارة المشاريع (العامري و الغالبي، ٢٠٠٨، صفحة ٣٢).
- **مدراء الإدارة العليا:** يتولى المدراء في هذا المستوى مسؤولية التوجيه والإشراف العام على المنظمة، مهمتهم وضع الاستراتيجيات العامة للمنظمة وأهدافها العامة، وغالبا ما يتعاملون مع البيئة الخارجية باحثين عن الفرص التي تؤدي إلى تطوير المنظمة (العامري و الغالبي، ٢٠٠٨، صفحة ٣٢).

ب. التقسيم الأفقي (التقسيم على أساس الأنشطة التنظيمية): ونجد ضمن هذا التقسيم

- **المدير العام:** هو المدير المسؤول عن عدة وحدات أو وظائف مختلفة تغطي أنشطة متباينة أو أقسام متعددة مثل مدير مصنع؛
 - **المدير الوظيفي:** وهو المدير المسؤول عن نوع واحد من أنشطة المنظمة تؤدي مهمة وظيفية واحدة مثل التسويق أو الإنتاج أو المالية أو الموارد البشرية... وبالتالي فإن هذا المدير وما يتبعه من مرؤوسين وما يستخدمونه من موارد إنما يتعلق بذلك النشاط
 - **مدير المشروع:** ويكون مسؤولاً عن إدارة مشروع معين يتولى مهمة التنسيق بين الأفراد العاملين في ذلك المشروع والإدارات الأخرى في المنظمة ومع جهات خارج المنظمة.
٣. أدوار المدير: قسم "هنري مينتزرغ" (Henry Mintzberg) أدوار المدير إلى ثلاث مجموعات رئيسية يمكن توضيحها فيما يأتي وهي ملخصة في الشكل رقم (٠٣)
- أ. **الأدوار المعلوماتية:** وتلخص هذه الأدوار طبيعة التبادل المعلوماتي بكافة أشكاله من خلال العمليات المرتبطة بالبيانات والمعلومات التي يحصل عليها المدراء أو يقدمونها للآخرين وهذا ما يجعلهم مراكز مهمة للمعلومات بالنظر إلى ما يتبقى من تلك المعلومات والبيانات في رؤوسهم فهم يتحولون وبسرعة فائقة من دور الراصد أو المجمع للمعلومات إلى دور الناشر لها، فليس بالضرورة أن يكونوا عالمين بكل شيء لكنهم أعلم من

مرؤوسيههم.

جزء كبير من المعلومات يتحصلون عليه بطريقة شفوية من خلال التأمل والتفكير أو بسبب فضولهم أو ما يثار من شائعات (Rice University, 2019, p. 10).

وتتلخص هذه الأدوار في جمع المعلومات من مصادرها المختلفة وإرسالها إلى من هو في حاجة إليها إضافة إلى التحدث باسم المنظمة، فالمدير ومن خلال دوره كناشر للمعلومات يقوم بتحويل المعلومات مباشرة إلى المرؤوسين وبالتالي فهو من يقرر ما هي المعلومات الواجب توصيلها؟ ولمن يجب أن ترسل؟ ومتى يكون ذلك؟ (حريم، ٢٠٠٦، صفحة ٢٦)، كما يلعب دور الناطق الشخصي إذ يمثل المنظمة ويتكلم باسمها وبفعل هذا الدور أيضا يتحمل مسؤولية تحويل المعلومات التي تخص منظمته للجهات الخارجية (Tovmasyan, 2017, p. 12).

الشكل رقم (٠٣): أدوار المدير

<p>الأدوار المعلوماتية</p>	<ul style="list-style-type: none">• الرائد: يبحث ويستقبل المعلومات من مصادر مختلفة (الويب، المجلات، التقارير...)• الناشر: نشر المعلومات للأفراد داخل المنظمة باستخدام البريد الإلكتروني أو الاتصالات الهاتفية وغير ذلك• الناطق الشخصي: نقل المعلومات خارج المنظمة باستخدام المقابلات أو كتابة بيانات...
<p>الأدوار التفاعلية</p>	<ul style="list-style-type: none">• الدور الرمزي: يقوم بتأية عدد من الواجبات كالترحيب بالزوار و توقيع الاتفاقيات• الدور القيادي: يؤدي وظائف عديدة: كتحفيز، التدريب، الاتصال، الاشراف المباشر والارشاد• دور الرابط: يحفظ ويدير المعلومات داخل وخارج المنظمة
<p>الأدوار القرارية</p>	<ul style="list-style-type: none">• الدور الريادي: يقدم المشروعات التي تقود إلى التحسين، ويطور الأفكار الجديدة• معالج المشكلات: يتخذ الاجراءات التصحيحية في حالت الأزمات والكوارث• موزع الموارد: يقرر من الذي يأخذ الموارد ويقرر الأولويات• المفاوض: هو الممثل للفرق، الأقسام والمنظمة فيما يتعلق بعقد الاتفاقيات والمفاوضات المختلفة

Source: (Mintzberg, 1990, pp. 5-10)

المحور الأول..... مفهوم ومداخل إدارة الأعمال الأهمية والأهداف

ب. **الأدوار القرارية:** يقضي المدراء أغلب أوقاتهم في اتخاذ القرارات في كافة مجالات المنظمة وأنشطتها فالحصول على المعلومات من مصادرها المختلفة لا يعد النهاية، إنما المعلومات وكما هو معروف تعتبر من المدخلات الأساسية لاتخاذ القرارات، فمن خلالها يمكن لهذا القرار أو ذلك أن يكون صائباً أم لا، وضمن أدواره القرارية نجد أربعة أدوار جزئية تعبر عن ذلك أولاًها دوره كريادي فهو يعتمد إلى تحسين منظمته من أجل التكيف مع التغيرات البيئية، فهذا الدور يأتي كمكمل لدوره كراصد للمعلومات فهو يحاول الحصول على الأفكار الجديدة وترجمة الجيد منها على أرض الواقع (Mintzberg, 1990, p. 7)، أما دوره كمعالج للمشكلات فإن أي مدير وعند تأديته لمهامه يواجه العديد من المشكلات و الأزمات سواء داخل المنظمة أو خارجها، وعليه اتخاذ القرار بشأن إيجاد الحلول المناسبة لتلك المشاكل. كما يقرر المدير كيفية توزيع الموارد التي بحوزة المنظمة على الاستخدامات المختلفة، طالما أن هذه الموارد (الأموال، الأفراد، المعدات...) هي موارد نادرة ويبقى أهم مورد بالنسبة للمدير وباعتباره عصب الوحدة هو الوقت. وفي آخر دور قراري له يتقلد المدير دور المفاوضات فهذا الدور جزء لا يتجزأ من وظيفته، وخير مثال على ذلك ما يمضيه رئيس ناد لكرة القدم من وقت في التفاوض مع اللاعبين لجلب الأحسن منهم وحسب قدرة ذلك النادي (Mintzberg, 1990, p. 10).

ج. **الأدوار التفاعلية:** وهي تغطي طبيعة وكيفية تعامل المدير مع الأطراف الأخرى سواء كانوا أفراد أو جماعات أو منظمات، وتتضمن ثلاث أدوار فرعية أولاًها دوره الرمزي أو الصوري إذ يقوم أي مدير ببعض الأنشطة الرمزية كقيام مدير جامعة مثلاً بتوزيع الشهادات على الخريجين من الجامعة أو قيام مدير ما بتسليم نزع منظمته لزائر أو ضيف، ثاني دور له في هذا الإطار هو دوره كقيادي إذ يقوم بتوجيه المرؤوسين ويعمل على تحفيزهم وضمان التواصل الدائم معهم، وهذا ما يقود إلى دوره الأخير وهو دور الرابط أو كحلقة وصل فالهدف من هذا الدور هو الإبقاء على علاقات جيدة مع الآخرين سواء داخل أو خارج المنظمة. وبالمجمل يمكن القول أن كل الأدوار السابقة الذكر يقوم بها المدراء باختلاف مستوياتهم التنظيمية وباختلاف مواقعهم، والجدير بالذكر أن أغلب الباحثين والمفكرين يشددون على ضرورة التغيير في الأدوار التي يقوم بها المدراء من الأدوار التقليدية إلى الأدوار الحديثة مثلما يمكن توضيحه من خلال الجول التالي:

جدول رقم (٠٢): الأدوار التقليدية والحديثة للمدير

الأدوار الحديثة	الأدوار التقليدية
القيادة	الإدارة
التأثير	التحكم والضبط
إدارة المخاطر	تجنب المخاطر
العمل كفريق	العمل الفردي

تمكين العاملين	المفوض
----------------	--------

المصدر: (أبو النصر، ٢٠٠٩، صفحة ٥٤)

٤. **مهارات المدير:** إن قيام المدير بالوظائف المكلف بها والأدوار يحتم عليه التحلي ببعض المهارات والتي تعتبر ضرورية لتأدية دوره الإداري بدقة، طالما أن المهارة بصفة عامة تعبر عن "القدرة على استخدام المعرفة في تحقيق هدف معين بدقة وسرعة وسلامة وأمان" (أبو النصر، ٢٠٠٩، صفحة ٥٧) وتظهر بصفة بارزة أثناء تأدية الأعمال وتطبيق المعارف، تتوزع المهارات التي ينبغي أن يكتسبها المدير بين الفنية، الإنسانية والإدراكية، تختلف درجة الاعتماد عليها من مستوى إداري إلى آخر.

أ. **المهارات الفكرية:** وتسمى أيضا بالمهارات الإدارية أو المهارات الإدراكية، يعتمد هذا النوع من المهارات على قدرة المدير على التفكير الخلاق وإدراك المواقف المختلفة (الشميري، هيجان، و غنام، ٢٠٠٩، صفحة ٣٥)، إضافة إلى قدرته على تصور الأمور ورؤية أبعاد المشكلات وتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة منها مهارة التخطيط، مهارة تحليل المشكلات، مهارة اتخاذ القرارات...، يحتاج المدراء في المستوى الإداري الأعلى للمهارات الفكرية أكثر من غيره في باقي المستويات الإدارية؛

ب. **المهارات الإنسانية:** تعرف أيضا بمهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين، تتجسد هذه المهارات في قدرة المدير على التعامل بفعالية ونجاح مع الآخرين من رؤساء أو مرؤوسين أو زملاء من أجل تحقيق هدف المنظمة العام، وتؤكد الدراسات في هذا المجال أنها من أهم المهارات التي يتسم بها المدير الناجح، وتظهر في مكان العمل من خلال توفر روح التعاون والثقة والحماس والتفاعل الإيجابي، والقدرة على الاتصال اللفظي وغير اللفظي، وتهم أكثر مدراء الإدارة الوسطى (أبو النصر، ٢٠٠٩، صفحة ٥٨)؛

ج. **المهارات الفنية:** وتتمثل في القدرات والقابليات على استخدام معرفة تخصصية لأداء مهام محددة، كالمحاسبة والتي يحصل عليها المدير من خلال الدراسة أو التدريب في مكان العمل. وهذه المهارات تكون مهمة جدا في المستويات الإدارية الدنيا وخاصة بالنسبة للمدراء حديثي التوظيف (العامري و الغالبي، ٢٠٠٨، صفحة ٣٦).

٥. **سمات المدير الناجح:** أجريت العديد من الدراسات والبحوث كان الغرض الأول منها هو تحديد مجموعة السمات والصفات التي تجعل من المدير ناجحا في عمله، فالمدير الناجح هو من يحقق النجاح لنفسه وللعاملين معه وللمنظمة التي يعمل فيها، وعموما إن النجاح في الإدارة يتطلب توفر ما يسمى بالكفاءة الإدارية التي تتضمن مجموعة من الأبعاد يمكن توضيحها فيما يأتي (العامري و الغالبي، ٢٠٠٨، صفحة ٣٨):

- **الاتصال:** ويعبر عن قدرة المدير على تقاسم الأفكار والرؤى مع الآخرين من خلال العبارات المكتوبة أو التعبير الشفهي، وفي الوقت الحالي تعتمد قدرات نقل المعلومات إلى الجهات المختلفة على مدى التحكم في استخدام التكنولوجيا الحديثة؛

- **فريق العمل:** بمعنى العمل ضمن فريق كعضو فاعل فيه أو كقائد له، وهذا يتطلب امتلاك قدرات التفاوض، إدارة الصراع، المساهمة في الوصول إلى اتفاق وإجماع بين أعضاء الفريق؛
- **إدارة الذات:** بمعنى العمل وفي كل مرة على تقويم السلوك ووضع معايير لهذا السلوك؛
- **القيادة:** وهي التأثير في الآخرين ودعمهم لإنجاز الأعمال المعقدة وتقديم النصح والإرشاد لهم، إضافة إلى القدرة على إدارة التنوع في قوة العمل والاستفادة من مزايا هذا التنوع؛
- **التفكير الناقد المتفتح:** وهو ما يسمح للمدير بتقديم حلول إبداعية للمشاكل التي يواجهها، ومحاولة فهم المواقف بصورة شمولية؛
- **المهنية:** وهي الاحترافية والمواظبة على خلق وإدامة الانطباع الإيجابي للمرؤوسين في شخصية المدير وهذا ما يدعمه الحضور الشخصي في جميع الفعاليات التي تحدث في المنظمة وتقديم المبادرات الفردية. وعلى العموم إن تحقيق المدراء للنجاح في الوقت الحالي يتطلب منهم امتلاك مزيج من المهارات الإدارية، وقد تحدث البعض على ما يسمى بمهارات القيادة كثيرة الرؤى، والتي تشير إلى أن يكون للمدير رؤيا تمكنه من الفحص والتشخيص والتميز، فمن واجب المدير تهيئة البيئة الداخلية التي تجعل الأفراد العاملين يقدمون أقصى ما يمتلكونه من معارف ومهارات تسهم في الوصول إلى أهداف المنظمة بأقل تكلفة وأقصر وقت.

أسئلة المحور الأول

١. قدم معنى للمصطلحات التالية: الإدارة، الإدارة العامة، تنوع قوة العمل، المنظمة الرشيفة.
٢. حدد الفرق بين المصطلحات التالية:
 - دور المدير كراصد ودوره كمفاوض
 - الإدارة كفن والإدارة كمهنة
 - المهارات الفنية والمهارات الإدراكية
٣. لم يظهر الاهتمام بالإدارة كعلم له أصوله من فراغ، وإنما كانت له مميزات وعوامل، اشرح ذلك؟
٤. تختلف اهتمامات إدارة الأعمال عن اهتمامات الإدارة العامة في العديد من النقاط، وضح أربعة منها فقط؟
٥. يتطلب من المدير للقيام بالوظائف الإدارية التمتع بجملة من المهارات، بين مدى الاعتماد على كل صنف من المهارات في المستويات الإدارية الثلاث؟

المحور الثاني:

تطور الفكر الإداري

المحور الثاني: مراحل تطور الفكر الإداري

سبق وأن تم الإشارة إلى أن بروز الإدارة ارتبط بوجود الإنسان واستقراره على وجه الأرض، ولكنها كانت بدائية وبسيطة تبعا لبساطة الإنسان نفسه في تلك المرحلة، ومع تطور الإنسان وازدياد حاجاته تطورت الإدارة من حيث طرقها وأساليبها المختلفة. وخير مثال على ذلك ما هو موجود من آثار وما تركته الحضارات القديمة من أفكار -على سبيل المثال لا الحصر- الحضارة البابلية، حضارة مصر القديمة، الحضارة الصينية، الفارسية والإغريقية ممثلة في آثارها المختلفة كحدائق بابل المعلقة، الأهرامات، سور الصين العظيم...

كما لا يمكن إغفال ما قدمه المسلمون من نماذج رائعة في مجال الإدارة، إذ تميزت الإدارة في الإسلام على وجه العموم بالشورى، وركزت بصفة أكبر على كيفية تلبية حاجات الإنسان لا سيما الروحية منها. وعلى الرغم من الدلائل المذكورة آنفا والتي تشير إلى وجود الإدارة إلا أن بروزها ومعالجتها كعلم قائم بحد ذاته قد تأخر في الظهور لأسباب عديدة نذكر منها (العلاق، ٢٠٠٨، الصفحات ٤١-٤٢):

- إن نظرة المجتمعات للعمل التجاري لم تكن نظرة تقدير وخاصة في المجتمعات الغربية التي انطلقت منها أغلب العلوم التجريبية والإنسانية؛
- اهتم الباحثون بالمجالات الاقتصادية والإنتاجية والكمية على حساب الاهتمام بالإدارة؛
- لم تطبق المفاهيم المرتبطة بالعلوم السلوكية والإنسانية في مجال الأعمال إلا مؤخرا خاصة تلك التي تخص السلوك الإنساني والعوامل المؤثرة عليه؛
- كان رجال الأعمال مقتنعين بأن طبيعة الإدارة منحصرة فقط في الفن ولم تصل بعد إلى مستوى العلم كما أن اهتماماتهم كانت منصبه أكثر على كيفية زيادة وتعظيم الأرباح وكيفية امتلاك الوسائل الحديثة دون أن يسجل أي اهتمام من قبلهم بمبادئ وأساسيات الإدارة.
- كان الظهور الفعلي للإدارة خلال القرن الثامن عشر تحديدا لمجموعة من الأسباب نثبت أهمها فيما يأتي (سعيد، وآخرون، ٢٠٠٣، صفحة ٢٣):

- ظهور الثورة الصناعية التي كان لها انعكاس بشكل أو بآخر على العمل الإداري بتعقده وتطوره؛
- التوجه نحو الإنتاج الكبير وتعقد العملية الإنتاجية ومركزية الأنشطة الإدارية؛
- تغيير العلاقة بين العمال وأرباب العمل؛
- زيادة وتركز السكان بالمدن؛
- التوسع في الطرق ووسائل المواصلات؛
- انخفاض عدد العاملين بالزراعة وانخفاض الدخل المرتبط بها.

المحور الثاني.....مراحل تطور الفكر الإداري

إن هذه الأسباب أدت إلى ظهور الإدارة والتي صارت تسهم بشكل فعال في تنظيم مكان عمل الأفراد والعلاقات التي تتكون بينهم وبين مسؤوليهم، إضافة إلى تنظيم كيفية الإنتاج وتسويق المنتجات والعديد من الوظائف الأخرى، وبالنظر إلى هذه الأهمية فقد عرف هذا المصطلح تطورات مختلفة أسهمت في ظهور نظريات للإدارة تتعدد وتتنوع في أحيان تتسم بالاتفاق وفي أحيان أخرى تتسم بالتعارض في بعض من جزئياتها، وفي مراحل تطوره المختلفة اتسم الفكر الإداري بسمات تميز كل مرحلة، وهذا ما أدى إلى ظهور أكثر من رافد إداري تمثلت في أكثر من مدرسة، هذه المدارس مازالت تحظى باهتمام الدارسين والباحثين والممارسين للإدارة لما تقدمه من مبادئ ومفاهيم منظمة للأنشطة والأعمال.

يشير مفهوم المدرسة في هذا السياق وبشكل عام إلى مجموعة العلماء والباحثين الذين يكون لديهم رؤية مشتركة في تفسيرهم لظواهر معينة في المجال الإداري.

من خلال هذا المحور يتم التعرف على مراحل تطور الفكر الإداري وذلك بعرض مختلف المدارس الإدارية التي تمثله وكذلك معظم النظريات المنطوية تحتها والرواد البارزين في كل مدرسة.

أولاً: المدرسة الكلاسيكية

ترجع بدايات هذا المدخل إل سنة ١٨٩٠، فهو يعد من أقدم المداخل في نشأته التاريخية، إذ يركز رواده في المجل على الجانب الفني للعمل وكيفية تقسيم العمل وما يجب أن يكون لتحقيق الكفاءة الإنتاجية، ويطلق تعبير المدرسة الكلاسيكية على مجموعة النظريات التي ظهرت في العالم الغربي والتي تلت الثورة الصناعية مباشرة حيث شهدت تلك الحقبة هيمنة المذهب الاقتصادي الرأسمالي بقيادة "آدم سميث".

❖ **افتراضات المدرسة الكلاسيكية:** على الرغم من تعدد الاتجاهات والنظريات الممثلة لهذه المدرسة إلا أنها تشترك في الافتراضات الرئيسة التالية (القيوتي، ٢٠٠٦، الصفحات ٥٠-٥١):

- تنظر هذه المدرسة نظرة قصور للإنسان، وصورته وكأنه آلة يمكن التحكم بها من خلال اعتباره كائن اقتصادي تحركه مجموعة من الدوافع الاقتصادية في مقدمتها الأجر والمزايا المادية الأخرى؛
- ترى جل النظريات الممثلة لهذه المدرسة أن هناك طرق مثلى لتأدية العمل وما على الإدارة إلا اكتشافها وإلزام العاملين على اتباعها؛
- يتركز اهتمام هذه المدرسة على الهيكل التنظيمي الرسمي من أجل زيادة الإنتاجية، وإن أي اتصال وتنظيم غير رسمي لا يصب في صالح الإدارة ويلحق أضراراً بالإنتاجية؛
- لا تعير هذه المدرسة أهمية للظروف البيئية المحيطة، فالمنظمة حسبها نظام مغلق؛
- يتمسك رواد المدرسة الكلاسيكية بالمفهوم السلطوي واعتباره كأساس للإدارة، وانفراد من هم في أعلى الهرم بإصدار الأوامر.

المحور الثاني.....مراحل تطور الفكر الإداري

انطلاقاً من هذه الافتراضات فقد تم تصنيف النظريات الممثلة للمدرسة الكلاسيكية في ثلاث اتجاهات كل اتجاه يعالج جانباً معيناً من جوانب الإدارة.

١. **نظرية الإدارة العلمية:** سميت في البداية باسم إدارة الورشة أو إدارة المهمة كما عرفت أيضاً بنظام تايلور، وترتكز فلسفة نظرية الإدارة العلمية على تطبيق المنهج العلمي من خلال القياس والتجربة في دراسة خطوات العمل وتصميم مراحل تحقيق الأهداف (الصائغ، ٢٠١١، صفحة ٤٠)، كما ركزت على كيفية زيادة الإنتاجية في ظل الظروف التي كانت تعيشها المنظمات مع بداية القرن العشرين وبالضبط ما بين سنتي (١٩٠٠ - ١٩٢٥) وهذا انطلاقاً من الاهتمام بالمستوى الإداري الأدنى، طورت هذه النظرية من قبل عدد من المفكرين في مقدمتهم "فريدريك تايلور"، فمن خلال عمله والتجارب التي قام بها (تجربة رفع الكتل المعدنية، تجربة جرف الخامات وتجربة تغذية الآلات بمدخلات الإنتاج) سجل الكثير من النقائص في عمل الأفراد يمكن توضيحها فيما يأتي (الصائغ، ٢٠١١، صفحة ٤٠):

- إن العامل يعمل بأقل من طاقاته؛
- ليست هناك مقاييس واضحة لتحديد إنتاجية العامل أو مجموعة العمل ليوم كامل؛
- يتم تأدية العمل بطرق مختلفة حتى بالنسبة للعمل نفسه؛
- عدم الفصل بشكل واضح بين عمل الأفراد الذين من المفروض أن تكون مهمتهم التنفيذ وبين عمل الإدارة العليا والتي في الأصل مهمتها التخطيط؛

ومن أجل تدارك النقائص المسجلة في العمل تم وضع نظرية الإدارة العلمية والتي تهتم على وجه الخصوص بتصميم مواقع العمل وخطوات عمل العاملين بطريقة علمية من أجل ضمان الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة في المنظمة والحد من الإسراف قدر الإمكان، وبصفة عامة يمكن تحديد معنى الإدارة العلمية كما أورده تايلور من خلال النقاط التالية (الصرن، ٢٠٠٤، صفحة ٣٨):

- تختلف الإدارة العلمية عن الإدارة السابقة التي كانت تعتمد على التقدير والحدس، باستخدامها للأسلوب العلمي؛

* **فريدريك وينسلو تايلور:** عاش ما بين عامي ١٨٦٥م - ١٩١٧م، ولد بمدينة جيرمان بولاية بنسلفانيا بأمريكا، حاول دراسة الحقوق لكنه تراجع عن دراستها لأنه تخصص نظري فقد كان يعاني من ضعف في النظر، بدأ عمله في شركة "ميدفيل" لل فولاذ بمدينة فيلادلفيا بولاية بنسلفانيا، تدرج في عمله من مراقب للعمال إلى مساعد مهندس إلى رئيس للمهندسين، وفي الوقت الذي كان يعمل فيه تحصل على شهادة الهندسة الميكانيكية من معهد "ستيفر"، عمل أيضاً كمستشار وتمكن من اكتشاف طريقة جديدة لعمل الفولاذ، تقلد أيضاً منصب رئيس الجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين، وعندما أصبح عمره ٤٥ عاماً تقاعد وتفرغ للكتابة واللقاء المحاضرات في مجال الإدارة، قدم كتابه الشهير "مبادئ الإدارة العلمية" عام ١٩١١م إذ توصل إلى أهمية تصميم مكان العمل ووظائف العاملين وفق أسس علمية من قبل متخصصين، كانت أفكار تايلور الأساس في ظهور تخصص الإدارة الصناعية في كليات الهندسة.

المحور الثاني.....مراحل تطور الفكر الإداري

- إن الهدف الحقيقي للإدارة هو تحقيق رفاهية العامل وصاحب العمل؛
- تركز الإدارة العلمية على جمع المعلومات وتحليلها، بما يخدم العامل ويساعده على أداء مهامه.
- من أجل تحقيق ما سبق وتخطي المشاكل التي لاحظها في العمل نادى "تايلور" بتطبيق الأفكار التالية:
- **تقسيم العمل والتخصص:** يساعد التخصص كثيرا في زيادة كفاءة الإنتاج وضمان سيرورة العملية الإنتاجية فمن خلال التخصص يؤدي الشخص مهمة واحدة، ما يضمن اتقانها بشكل كبير (القريوتي، ٢٠٠٦، صفحة ٥٥)
- **اختيار العاملين وفق قواعد وأسس علمية:** وهذا يعتمد على مدى توافر القدرة على القيام بالمهام الموكلة والرغبة في القيام بمتطلبات الوظيفة (العلاق، ٢٠٠٨، صفحة ٤٣)؛
- **التدريب السليم للعاملين:** حتى يصبح بإمكانهم تأدية وظائفهم على أكمل وجه؛
- رأى "تايلور" ضرورة أن يتم دراسة مكان العمل من حيث الإنارة والحرارة وساعات الراحة، إضافة إلى العمل على تنميط المعدات والآلات وترتيب مواقعها ما يساعد على انسيابية العمل.
- جاء "فريدريك تايلور" أيضا بما يسمى بـ "دراسة الحركة والوقت" بمعنى "تحليل الحركات وأنشطة الأعمال ووضع أوقات قياسية لأدائها"، وتهدف إلى تقرير الحركات الضرورية وإلغاء الحركات غير الضرورية لعامل ممتاز لكي يؤدي العملية الموكلة إليه في أفضل وقت وأقل جهد، ويدرب باقي العمال على أداء تلك الحركات حتى يتقونها.
- كما كان لـ "فريدريك تايلور" نظريته فيما يتعلق بنظام الحوافز إذ ركز على الحوافز المادية، وهذا من خلال ربط الأجر بعدد القطع المنتجة خلال فترة زمنية معينة وبأجر محدد لكل قطعة، وعلى هذا فإن الأجر الإجمالي يزداد بزيادة عدد الوحدات المنتجة (درة و جودة، ٢٠١١، صفحة ٧٣).
- إضافة إلى ما سبق اقترح "تايلور" مهام وواجبات على المدراء القيام بها (المساعدة، الزيديين، الهرامشة، و المناصير، ٢٠١٣، صفحة ٥٦):
- تزويد الأفراد العاملين بالمهام والواجبات المطلوبة منهم بطريقة كتابية وليس شفوية قبل ارسالهم إلى مواقعهم؛
- استخدام الطرق العلمية في الإدارة في حل المشكلات والابتعاد عن الحدس والتخمين؛
- الفصل بين الإدارة والعاملين، فمهمة الإدارة التخطيط ومهمة العاملين التنفيذ؛
- أن يستفيد من العوائد كل من الإدارة والعاملين على حد سواء.
- أما فيما يتعلق بالجانب التنظيمي فقد قام "تايلور" بتصميم هيكل تنظيمي قسم من خلاله العمل الإداري إلى ثمانية أقسام، عيّن لكل قسم مسؤول ومنحه مسؤولية متابعة العمل بطريقة مباشرة ونصب عليهم منسقا، وفقا

المحور الثاني.....مراحل تطور الفكر الإداري

لهذا التنظيم أصبح العامل يخضع لأكثر من رئيس فهو لا يعرف من هو الرئيس الذي يملئ عليه أوامره وهذا ما شكل نقطة ضعف بارزة في الفكر الإداري لتايلور (سعيد، وآخرون، ٢٠٠٣، صفحة ٢٥).

إلى جانب "فريدريك تايلور" ودائما في إطار تنظيم العاملين وضبط حركاتهم نجد:

– الزوجان "فرانك وليليان جلبرت" بحثا أيضا في كيفية زيادة الكفاءة والإنتاجية، فحسبهما لا بد أن يكون هناك تدريب للعاملين وتحفيز لهم، كما قاما بتطوير معدات لغرض دراسة الحركة والوقت وذلك من أجل تبسيط الإجراءات وتقليل الوقت من قبل العامل والاستفادة المثلى من امكانياته، وأشارا إلى ضرورة تقسيم كل عمل إلى مجموعة من الأنشطة وكل نشاط إلى حركات خاصة به، كما حددا الزمن المعياري لكل نشاط مستخدمين في ذلك آلة تصوير وساعة ميقائية من أجل رصد وتحليل حركات العامل والزمن المرافق لكل منهما (الصانع، ٢٠١١، صفحة ٤١)، طبقا تجاربهما على العمال الذين يعملون في بناء الطوب، ونتج عن ذلك تخفيض عدد الحركات من (١٨) حركة إلى (٤,٥) حركة، وهكذا ازدادت إنتاجية العامل من بناء (١٢٠) طوبة إلى (٣٥٠) طوبة في الساعة أي بزيادة (٢٠٠%) عن السابق (المساعدة، الزيديين، الهرامشة، و المناصير، ٢٠١٣، الصفحات ٦٢-٦٣)، كما توصلنا إلى وضع نظام يدعى بنظام السرعة وهذا النظام لا يعني ممارسة الضغط على العاملين من أجل انجاز العمل المطلوب منهم بسرعة، وإنما عملا وكما سبق الذكر على التخلص من الحركات غير الضرورية وبالتالي تقصير الوقت اللازم للأداء.

– كما نجد "هنري جانت"* الذي تزامنت أبحاثه مع تلك التي قدمها "فريدريك تايلور" واتفق معه في الكثير من الأفكار إلا أنه اختلف معه في نظام الأجور والحوافز حيث يرى "جانت" أنه ينبغي أن يدفع للعامل أجره اليومي الثابت بغض النظر عن كمية الإنتاج يكفي ليضمن له حياة كريمة، وبالتالي فإن العامل الذي ينتج أكثر من المعيار المحدد يتقاضى أجره مضافا إليه علاوة تتراوح ما بين ٢٠% - ٥٠% من ذلك الأجر، كما قام بدراسة نظم الرقابة على الإنتاج وقدم ما يسمى بـ "خرائط جانت" التي توضح مراحل تقدم العمل وما تم إنجازه فعلا وما ينبغي إنجازه حسب الخطة الموضوعية، إذن فخرائط جانت تبين توزيع الوقت على العمليات المتتالية وتتابع التقدم في العمل ونجد ضمنها (سعيد، وآخرون، ٢٠٠٣، صفحة ٢٩):

- خريطة سجل الآلة: تبين الوقت الضائع لكل آلة داخل المصنع؛
- خريطة التصميم: تهتم بطريقة سير العمل لتجنب الوقت الضائع للعمال والآلات والمعدات؛
- خريطة سجل العامل: توضح ما إذا كان العالم قد أنجز عمله أم لا؛
- خريطة مقدار العمل: تبين مقدار العمل المنجز بالكميات أو بالساعات للمصنع كله أو لجزء منه؛

* هنري جانت: ولد عام ١٨٦٦م في مرييلاند بالولايات المتحدة الأمريكية، تخرج من جامعة جونز هوبكنز ودرس الهندسة في معهد ستيفنسون، عاصر فريدريك تايلور وكانت له اسهامات في وضع جداول ورسوم بيانية باللوغاريتم واهتم بكيفية تحدي الأجر ومنح العلاوات والمكافآت.

- خريطة تقدم العمل: تظهر ما انجز فعلا وما ينبغي إنجازه.

وتضاف لها أيضا:

- خريطة التصميم والترتيب الداخلي: وتوضح طريقة سير العمل وفق تسلسل العمليات المتتالية؛
- خريطة التحميل: وتبين كمية العمل المطلوب لكل عمل من الأعمال بالنسبة لجزء من المصنع أو المصنع بأكمله.

❖ تقييم نظرية الإدارة العلمية

وكتقييم لهذه النظرية لوحظ أنها قد حاولت التصدي للمشكلات الإدارية بسلاح العلم وبالأساليب العلمية، خاصة ما تعلق بدراسة الحركة والوقت، وبالتالي فقد ساهمت في ظهور الإدارة كعلم له قواعده ومبادئه ويدرس في الجامعات كما أنها وفرت السبل الكفيلة بزيادة الكفاءة الإنتاجية.

وبالرغم من دورها البارز في الفكر الإداري إلا أنها تحمل مجموعة من النقائص في مقدمتها إهمالها للنواحي النفسية للعاملين والتركيز على النواحي الفنية فقط، كما أنها دعت إلى إزالة التنظيم غير الرسمي، والاهتمام بالحوافز المادية دون الحوافز المعنوية، لأنها تشكل اغراء للعامل ما يؤدي إلى إرهاق نفسه، و يكون له أثر على المنظمة على المدى البعيد، ومن خلال الحرص الشديد للمنظمات على تحقيق أهدافها وزيادة أرباحها السنوية على حساب تضحيات العنصر البشري الذي كان عليه أن يعمل تماما كآلة، إذ كان يعمل وفق خطوات محسوبة بشكل روتيني، تكرست لدى العامل مظاهر كالمثل ما أدى إلى قتل روح الابتكار والطموح لديه وعدم استغلال طاقاته استغلالا جيدا (سعيد، وآخرون، ٢٠٠٣، صفحة ٣٢)، نتج عن هذا مقاومة العمال لهذا الأسلوب وتدخل النقابات العمالية والحكومات لمنع تطبيق مبادئه.

٢. نظرية التقسيم الإداري (المبادئ أو العمليات الإدارية): يمثل هذا الاتجاه نظرة مكملة للاتجاه الأول، جاء به المهندس الفرنسي "هنري فايول" *، إذ سعت هذه النظرية للوصول إلى مبادئ إدارية نظرية لتكون أساسا لعمليات التنظيم والتصميم الإداري، حيث رأى "هنري فايول" أن أنشطة المنظمة يمكن تقسيمها إلى ست أنشطة أساسية هي (القريوتي، ٢٠٠٦، صفحة ٦٣):

* هنري فايول: فرنسي الأصل عاش بين عامي "١٨٤١م - ١٩٢٥م" يلقب بأبو إدارة الأعمال لأن إنجازاته ساهمت إلى حد كبير في ولادة الإدارة ك تخصص، درس مهندس تعدين، من أهم كتاباته كتاب "الإدارة الصناعية والعامة" الذي نشره عام ١٩١٦ م و ترجم إلى الإنجليزية في ثلاثينيات القرن الماضي، هذا الكتاب كان مقسما إلى جزئين الجزء الأول أبرز فيه إمكانية تدريس الإدارة موضحا الصفات التي يجب توفرها في المدراء، والجزء الثاني وثق فيه عناصر الإدارة ومبادئها، شغل عدة مناصب تدرج فيها من المهام الإشرافية إلى مدير تنفيذي أعلى لشركة كبرى لاستخراج المعادن، وفي مرحلة مهمة من حياته أسندت إليه مسؤولية الإدارة العليا لإحدى المنظمات العملاقة التي كانت على وشك الإفلاس وتمكن من إنقاذها وتحويلها إلى منظمة ناجحة.

المحور الثاني.....مراحل تطور الفكر الإداري

- الأنشطة الفنية: تتعلق بإنتاج وتصنيع السلع المختلفة؛
 - الأنشطة التجارية: وهي أنشطة البيع والشراء والمبادلة؛
 - الأنشطة التمويلية: وتتعلق بأساليب الحصول على الأموال ومراقبة حركة رأس المال؛
 - أنشطة الحماية من المخاطر: تتعلق بحماية الأشخاص والممتلكات في المنظمة؛
 - الأنشطة المحاسبية: تتضمن توثيق مجمل العمليات المحاسبية والمالية؛
 - الأنشطة الإدارية: وتتضمن عدد من الأنشطة الإدارية من تخطيط، تنظيم، تنسيق ورقابة.
- كما قدم "هنري فايول" مجموعة من المبادئ الإدارية تم تجميعها في أربعة عشرة مبدأ تسهل عمل المدراء، ووصفها بأنها مبادئ مرنة وليست قواعد ثابتة في كل منظمة هذه المبادئ تتمثل في (المساعدة، الزيديين، الهرامشة، و المناصير، ٢٠١٣، الصفحات ٥٩-٦٠):
- **تقسيم العمل والتخصص في أجزائه:** بمعنى تقسيم العمل سواء كان إداري أو فني على الأفراد والجماعات وتخصص كل فرد في جزء معين ما يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد؛
 - **السلطة والمسؤولية:** فالسلطة تعبر عن الحق في اصدار الأوامر والزام الآخرين بها، أما المسؤولية فهي وحسب "فايول" تنبثق من السلطة لذلك يجب أن يكون هناك تناسب وتكافؤ بين السلطة والمسؤولية؛
 - **النظام:** أي احترام العاملين للأنظمة والقوانين المعمول بها فهي المعيار الضابط للسلوك ويتم فرض عقوبات على من يخالف تلك القوانين؛
 - **وحدة الأمر:** يتعلق هذا المبدأ بالأفراد، إذ يجب أن يكون لكل موظف رئيس إداري واحد، وهذا يخالف ما دعا إليه "تاييلور" بأن يتلقى المرؤوسين التعليمات من ثمانية رؤساء حسب التنظيم الذي اقترحه؛
 - **وحدة التوجيه:** وهو مبدأ يتعلق بالنشاط ككل، ومحتواه أن كل مجموعة من النشاط تعمل لتحقيق هدف واحد ويرأسها رئيس واحد وتعمل وفق خطة واحدة؛
 - **خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة:** وهذا يتطلب أن تتدخل الإدارة عندما يكون هناك تعارض بين مصالح العاملين مع المصلحة العامة وأهداف المنظمة وأن يتم الأخذ بالمصلحة العامة للجماعة؛
 - **المكافآت:** فالأجور والمكافآت يجب أن تكون عادلة لجميع العاملين وفي جميع المستويات وتتناسب مع قدراته ومؤهلاته ومستويات المعيشة السائدة حتى يتحقق الرضا للعاملين ويشكل ذلك حافزا لهم من أجل مضاعفة إنتاجيتهم من حيث الكم والنوع؛
 - **المركزية:** يقصد بها مدى تركز السلطة، فالإدارة الناجحة تحاول إيجاد توازن بين المركزية واللامركزية، إذ يرى "فايول" ضرورة أن يحتفظ المدير بالقرار النهائي ويفوض السلطة على المرؤوسين بالقدر الذي يتناسب مع مهامهم وواجباتهم؛

المحور الثاني.....مراحل تطور الفكر الإداري

- **تدرج السلطة:** أي تدرج السلطة وفق تسلسل هرمي من أعلى إلى أسفل، بحيث يكون حجم السلطة أقل كلما انخفض المستوى الإداري؛
 - **الترتيب:** بمعنى وضع كل شيء (الآلات والأدوات) وكل شخص في مكانه المناسب، فالترتيب نوعان: ترتيب مادي يتعلق بالأجهزة والمواد والآلات في مواقع معروفة يسهل الوصول إليها، وترتيب اجتماعي يعنى بوجود كل موظف في مكان معروف لزملائه في العمل؛
 - **المساواة في المعاملة:** وهي تعني ضرورة أن يعامل جميع العاملين معاملة واحدة من قبل الرؤساء والمشرفين وضمان عدم التحيز؛
 - **الاستقرار الوظيفي:** ويقصد "فايول" بهذا المبدأ أن يقضي العامل أطول فترة ممكنة في عمله خاصة بالنسبة للعاملين ذوي الإنتاجية العالية؛
 - **المبادأة:** بمعنى أن يشجع المدراء رؤوسهم على التفكير الإيجابي وتقديم الاقتراحات التي تسمح بتطوير العمل إضافة إلى مناقشتها معهم؛
 - **العمل بروح الفريق:** وهنا يشدد على أهمية العمل الجماعي والاتصالات الفعالة والتعاون بين الرئيس والمرؤوسين وبين المرؤوسين أنفسهم لأن التعاون يمثل قوة للتنظيم والمنظمة.
- كان "فايول" أول من ناقش الإدارة وكأنها عملية وحدد وظائف المدير المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة، كما أوضح أيضا الخصائص والصفات التي ينبغي توافرها في المدراء (الصرن، ٢٠٠٤، صفحة ٦١):

- خصائص جسمية أي القوة والصحة؛
 - خصائص عقلية ترتبط بالقدرة على التقدير والحكم الشخصي؛
 - خصائص خلقية بمعنى أن يتصف بالحيوية والابتكار والولاء وتحمل المسؤولية؛
 - خصائص تربوية أي الالمام بالأمور التي لا ترتبط مباشرة بعمل المدير؛
 - خصائص فنية لها علاقة بعمل المدير؛
 - خصائص تتعلق بالخبرة والتجربة.
- إلى جانب "فايول" كان هناك "لوثر جوليك" و"ليندال ايروك" اللذان قدما نموذجا سمي بـ "POSDCORB" وهي كلمة تمثل اختصارا للأحرف الأولى من الأنشطة الإدارية التي رآها ضرورية ومهمة (درة و جودة، ٢٠١١، صفحة ٧٦):

- تخطيط: Planing
- إدارة أفراد: Staffing
- تنظيم: Organizing
- توجيه: Directing

من خلال عرض كلتا النظريتين "الإدارة العلمية" و"التقسيم الإداري" نجد أنهما تتفقان من حيث الأساس الفكري، لكنهما تختلفان من حيث نطاق التطبيق، إذ ركزت نظرية الإدارة العلمية على الجانب الفني للعمل (المستويات المباشرة)، بينما ركزت نظرية التقسيم الإداري على المستوى الإداري للتنظيم (المستويات الوسطى والعلوية)، طبعاً هذا كمحصلة حاصل لاهتمام أبرز رواد كل نظرية "فريدريك تايلور" و "هنري فايول" وبهذا يمكن القول أن كلتا النظريتان تكملان بعضهما البعض ومن نتائجهما البعض تم تغطية الهرم التنظيمي ككل.

❖ **تقييم نظرية التقسيم الإداري:** ساهمت هذه النظرية بشكل كبير في وضع نظرية شاملة للإدارة يمكن تطبيقها في كافة أنشطة المنظمة، لكنها ما يعاب عليها أنها لم تعترف بالتنظيم غير الرسمي وحرارته، واهتمت بالتنظيم الرسمي وكيفية زيادة الإنتاج والكفاءة الإنتاجية، واهملت النواحي الإنسانية (درة و جودة، ٢٠١١، صفحة ٧٦).

٣. **النظرية البيروقراطية:** ظهرت الحاجة إلى تبني مفهوم البيروقراطية في نهاية القرن التاسع عشر عندما تعاضد دور المنظمات الحكومية في المجتمع، وقدم هذا الاتجاه المفكر "ماكس فيبر" * الذي انصب اهتمامه على دراسة الإدارات الحكومية الكبيرة التي كانت تعاني من تدني الكفاءة، فمن خلال دراسته وصف الجهاز الإداري لتلك المنظمات وحدد كيفية تأثيره على الأداء والسلوك التنظيمي، كما ساهم في بروز النظرية البيروقراطية عدد من العوامل التي ميزت الدول المتقدمة في ذلك الوقت منها امتلاكها لنظام نقدي متطور يسمح بدفع الأجور والرواتب نقدا للعاملين، وجود نظام ضريبي صارم يمكن الدول من الحصول على دخل ثابت (الصرن، ٢٠٠٤، صفحة ٣٨). قدم "ماكس فيبر" نظريته الشهيرة البيروقراطية، فكلمة بيروقراطية تعني حكم أو سلطة المكتب والتي يمكن تجزئتها إلى "Bureau" بمعنى المكتب و "Cracy" بمعنى سلطة أو حكم، وحسب "ماكس فيبر" البيروقراطية نمط معين من السلوك يعتمد على القواعد والإجراءات المحددة سلفاً.

قدم "فيبر" مجموعة من المبادئ الإدارية القادرة على ضبط الأمور بدقة منها (المساعدة، الزيديين، الهرامشة، و المناصير، ٢٠١٣، الصفحات ٦٣-٦٦):

- **عدم التحيز:** أي تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية وتنفيذ القوانين بطريقة غير شخصية؛
- **تقسيم الأعمال وتنميطها:** تحقيقاً للدقة في العمل، يجب العمل على تقسيم الأعمال في المنظمة وتوزيعها على العاملين وفق قدراتهم وامكانياتهم؛

* **ماكس فيبر:** عاش بين عامي "١٨٦٥م - ١٩٢٠م"، من أصل ألماني وهو عالم قانون واجتماع، درس بجامعة "برلين" ركز دراساته على تحليل النشاط الإداري في المنظمات الكبيرة والمعقدة، وقام بدراسة المشاكل الاقتصادية والاجتماعية في المنظمة، كما ركز على كيفية تصميم منظمة كفؤة ووضع نظريته المعروفة بالنظرية البيروقراطية في كتاب له بعنوان "الاقتصاد والمجتمع" والتي كانت كمحصلة لتحليلاته ودراساته العميقة لسير تطور المجتمعات البشرية.

المحور الثاني.....مراحل تطور الفكر الإداري

- **تدرج الوظائف في مستويات السلطة:** ويعني هذا وجود مستويات مختلفة تقسم عادة إلى ثلاث مستويات عليا، وسطي ودنيا؛
- **استخدام الخبراء:** يقوم النموذج البيروقراطي على استخدام الخبراء والاستفادة من مؤهلاتهم وخبرتهم، وبالتالي فإن المحسوبية والقرابة لا تتصلان بهذا المفهوم؛
- **القواعد والتعليمات:** توضح القواعد والتعليمات بدقة ماهية الوظيفة من هم شاغليها سواء رؤساء أو مرؤوسين وتبرز كيفية أدائها؛
- **التدوين الكتابي:** يصر "فيبر" على أن يكون هناك تدوين كتابي لكل ما يحدث داخل المنظمة وما يدور مع متعاملها، إذ عليها أن تحتفظ بسجلات توثق الأعمال والقرارات، وسجلات محاسبية ومالية ووثائق شراء ووثائق الأفراد والمعاملات مع الخارج، وهذا ما يساعدها في التخطيط ووضع الأهداف والقيام بالدراسات وإيجاد حلول للمشكلات؛
- **وجود نظام الخدمة:** ويقصد به أن يكون للمنظمة نظام وظيفي يحدد حياة الموظف، منذ لحظة تعيينه والتي من المفروض أن تكون على أساس الكفاءة والخبرة، وضمان أن يحصل على أجر عادل وحتى خروجه من المنظمة براتب تقاعدي أو مكافأة مجزية؛
- **التفريق بين دور الموظف الرسمي وعلاقاته الشخصية:** ويعني أن لا تطغى العلاقات الشخصية على موضوعية العامل في تأدية واجباته؛
- **السرية:** يركز هذا المبدأ على إلزام الموظف بعدم الإفصاح على خطط وانجازات المنظمة، وأن لا يفشي أسرار تضر بسمعتها.

من خلال تحليله للكثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة فيها، ميز " فيبر" بين ثلاثة أنواع للسلطة، السلطة التقليدية التي تستند إلى التقاليد والأعراف والنسب، السلطة القانونية والتي تعني ممارسة القائد للسلطة من خلال مجموعة من القواعد والاجراءات في المنصب الذي يوجد فيه والسلطة الشخصية والتي تعتمد على خصائص شخصية في الفرد تمكنه من حشد الموارد والجهود وتجعل التابعين له يتقبلون تعليماته وتوجهاته برحابة صدر ويكل رضى (لظفي، ٢٠٠٧، صفحة ٧٩).

❖ **تقييم النظرية البيروقراطية:** كان للنظرية البيروقراطية دور فعال في تطوير مفهوم الإدارة العامة والذي أصبح تخصصا قائما بذاته، كما أن البيروقراطية مازالت لحد الآن تطبق في دول مختلفة كالدول العربية مثلا، أما عن الانتقادات الموجهة لهذه النظرية فيمكن تحديدها على وجه الخصوص في طريقة تطبيق النموذج وليس في النموذج بحد ذاته فالغرض مثلا من وضع التعليمات والقواعد هو الوصول إلى الأهداف لا أن تكون حجر

المحور الثاني.....مراحل تطور الفكر الإداري

عثر (سعيد، وآخرون، ٢٠٠٣، صفحة ٣٤)، كما يكثر الحديث عن الملل بسبب زيادة التخصص والتقنين الزائد لإجراءات العمل.

❖ تقييم عام للمدرسة الكلاسيكية:

تمثل هذه المدرسة نقلة نوعية في المجال الإداري من خلال الأفكار والاسهامات التي قدمها روادها في نظرياتهم وهذا استجابة لمتطلبات الزمن الذي عايشوه، حيث تم توظيف العمالة غير المدربة وغير المهرة، إضافة إلى استخدام الحوافز المادية التي كان لها وقعا كبيرا في نفوس الأفراد آنذاك، فبالرغم من بعد المسافة بينهم إلا أن أغلبهم كانت له وجهات نظر متقاربة ساهمت في تطوير وتقديم المجتمعات الصناعية (القيوتي، ٢٠٠٦، صفحة ٦٧)، إلا أن لها الكثير من النقص حيث أغفلت الكثير من الأمور حينها من هذه النقص نذكر (العامري و الغالبي، ٢٠٠٨):

- نظر معظم رواد هذه المدرسة إلى الفرد العامل نظرة آلية فحركاته محسوبة مسبقا؛
- ركزت على الحافز المادي وأهملت الحافز المعنوي؛
- اعتبرت المنظمة نظاما مغلقا لا يتأثر بالعوامل الخارجية، إضافة إلى عدم وجود مؤثرات خارجية على سلوك الفرد داخل المنظمة وحسبهم تكون الأهداف معروفة مسبقا والأعمال روتينية ومتكررة ذلك أن المنظمة محصنة ضد التأثيرات البيئية؛
- تنادي بتطبيق الأسلوب المركزي في إدارة المنظمة.

ثانيا: المدرسة السلوكية

في العقد الثالث من القرن العشرين بدأ المفكرون يميلون إلى البحث عن اتجاه جديد لتلافي النقص التي كانت موجودة في المدرسة الكلاسيكية، فكان التركيز على دراسة العنصر الإنساني الذي أغفلته المدرسة السابقة وذلك لتحقيق الكفاءة العالية والانسجام في بيئة العمل من خلال النظر إلى رضا الفرد والجماعات والعلاقات الاجتماعية بينهم. وفيما يلي عرض لأهم المداخل السلوكية:

١. **نظرية العلاقات الإنسانية:** تشير حركة العلاقات الإنسانية إلى الجهود المشتركة للباحثين والمفكرين التي تصب في سبيل جعل المدراء أكثر استجابة لاحتياجات المرؤوسين وهذا في سبيل تحقيق انجاز أعلى (طه، ٢٠٠٧، صفحة ١٣٨)، لذلك يصبح من غير المعقول دراسة المدرسة السلوكية دون الرجوع إلى الأفكار التي جاء بها المنظرون في مجال نظرية العلاقات الإنسانية والتي يمكن إرجاع أسباب ظهورها إلى العديد من الأسباب (القيوتي، ٢٠٠٦، صفحة ٧٦):

- تحسن أوضاع العمال المادية ومستواهم الثقافي، جعلهم لا يرضون فقط بالحوافز المادية كما كان في السابق، وإنما صاروا لهم مطالب أخرى لتمكينهم من المشاركة باتخاذ القرارات؛

- تطور المسؤولية الاجتماعية لأرباب العمل تجاه المجتمع ومنهم الموظفين، فمنهج العلاقات الإنسانية أحد الوسائل الذي يساعد على تجسيد ذلك؛
- تزايد قوة اتحادات العمال.

تنسب حركة العلاقات الإنسانية بصفة أساسية إلى التجارب التي قامت بها شركة "Western Electric" في موقعها المسمى "Hothorn" في ولاية شيكاغو بالو.م.أ بالاستعانة بعدد من الباحثين في مقدمتهم "إلتون مايو"*، إذ كان الهدف الأولي من هذه الدراسات هو معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين الظروف المادية لمكان العمل ونتاجية العاملين ومن أجل التحقق من ذلك تم إجراء سلسلة من التجارب بدأت من سنة ١٩٢٤م إلى غاية سنة ١٩٢٧م وامتدت إلى ثلاثينيات القرن الماضي ويمكن عرض محتوى كل تجربة فيما يأتي:

أ) **تجربة الإضاءة:** في هذه التجربة قام فريق البحث بتقسيم العاملين إلى مجموعتين الأولى ضابطة والثانية تجريبية، وتعرضهم إلى شدة إضاءة مختلفة (مرتفعة، متوسطة، ومنخفضة) وملاحظة أثر ذلك على إنتاجية العاملين، من النتائج تبين لهم أن هذا التغيير والاختلاف في مستويات الإضاءة ليس له أثر على مستوى الإنتاج (الصرن، ٢٠٠٤، صفحة ٧٢).

ب) **تجربة جدولة العمل:** محتوى هذه التجربة هو دراسة أثر التعب والارهاق على الإنتاجية، فبعد فشل التجربة السابقة التي تمحورت على دراسة مستوى الإضاءة على الإنتاجية، انتقل الباحثون إلى هذه التجربة من أجل اختبار أحد افتراضات المدرسة الكلاسيكية التي تنص على أن التعب والارهاق يؤثران سلبا في إنتاجية العاملين، ومن خلالها قام فريق البحث بجدولة وتوزيع ساعات العمل وفترات الراحة على عدة فترات وقد أظهرت النتائج عدم صحة ذلك الافتراض، حيث أنه لم يحدث تدبب في كمية الإنتاج لا بالزيادة ولا بالنقصان، بعدها أدخلوا تعديلات على هذه التجربة وتعلق ذلك بالعلاقة بين الإدارة والعاملين، حيث حل ملاحظ التجربة محل المشرف الرسمي، وعلى هذا تغيرت علاقات العمل والمحيط الاجتماعي للعمل تغيرا شاملا (القریوتی، ٢٠٠٦، صفحة ٧٩).

ج) **تجربة الأجور:** تم إجراء تجارب عديدة لدراسة تأثير الأجور على الإنتاج على غرار ما تم توضيحه في تجربة جدولة العمل، إضافة إلى التجربة التي قام بها الباحثون في غرفة الأسلاك والتي طبقت على مجموعة من الذكور، حيث تم وضع خطة للأجور التشجيعية تعتمد على زيادة المكافآت نتيجة زيادة الإنتاجية، وبينت النتائج أن الزيادة في الأجر تؤدي إلى تحسين الإنتاجية شرط أن يكون ذلك مقرونا بتحسين الروح المعنوية.

د) **تجربة المقابلات:** بعد أن تم اثبات عدم تأثير الظروف والعوامل المادية على إنتاجية العاملين، اتجه الباحثون إلى الاعتقاد بأن هناك عوامل غير مادية تساهم في تحسين الأداء والإنتاجية، وعلى هذا فقد جاءت هذه

* إلتون مايو: (١٨٨٠-١٩٤٩) ولد إلتون مايو في استراليا وسافر إلى الو.م.أ، حيث إلتحق بجامعة بنسلفانيا عام ١٩٢٢م، ثم انتقل إلى جامعة هارفارد في عام ١٩٢٦م وبقي بها حتى عام ١٩٤٧م.

التجربة لتستخدم المقابلة كأداة أساسية لمعرفة رأي حوالي ١٦٠٠ عامل في العمل وأحواله كمرحلة أولية، من أجل الوقوف على أسباب شكاوى العاملين واستخدام النتائج المتحصل عليها من أجل تدريب المشرفين على علاقات العمل، وانطلاقاً من هذه التجارب تحسنت معنويات العاملين وتم التعرف على العوامل المؤثرة في معنوياتهم كنظرة العامل إلى عمله، علاقات العمل، أحوال العمل المادية (القيوتي، ٢٠٠٦، الصفحات ٨٠-٨١) (هـ) تجربة ملاحظة السلوك الجماعي: استخدمت في هذه التجربة الملاحظة المباشرة والمقابلات كأداتين لجمع البيانات عن سلوك الجماعة وأثره على إنتاجية العاملين، وبالصدفة بدأ الباحثون يلاحظون أن هناك ميلاً واضحاً للأفراد لاندماج أنفسهم في جماعات غير رسمية وما كان لهذا من أثر بالغ في توحيد سلوك الأفراد. وقد اقتضت التجربة التخلي عن الرؤساء الرسميين للعمال وتركهم تحت الرقابة الذاتية وملاحظة مراقب التجربة فقط، وقد تبين أن هناك تحسن في معنويات العاملين، كما اتضح أيضاً أن التجمعات غير الرسمية تتحكم في القدرات الإنتاجية لأفرادها المتميزين (القيوتي، ٢٠٠٦، صفحة ٨٢).

عموماً يمكن تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تجارب "الهاوتورن" في النقاط التالية (Sherlekar, khushpat & Apexa, 2017, pp. 28-29):

- الكيان السوسيو-تكنولوجي: فالمنظمة ليست وحدة اقتصادية فحسب، وإنما هي وحدة اجتماعية، أين تكون التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد مهمة جداً ولها دور في تحفيزهم ما يزيد في إنتاجيتهم؛
- تأثير المجموعة: يطور العاملون ضمن المجموعة التي ينتمون إليها سلوكيات مشتركة توحدهم كمجموعة في إطار التنظيم غير الرسمي، هذه السلوكيات تتأثر بصفة كبيرة بتلك المجموعة. فضغط الجماعات في مقابل احتياجات الإدارة له آثار قوية على الكيفية التي يكون بها العمال منتجون؛
- الإشراف: يؤثر نمط الإشراف على عادات العامل اتجاه عمله وإنتاجيته، فالمشرف الذي يكون صديقاً لعماله ويأخذ على محمل الجد انشغالاتهم ومشاكلهم الاجتماعية يمكن أن يحصل على نتائج أفضل؛
- معنويات العاملين ودافعيتهم: تلعب الحوافز الاجتماعية والإنتاجية دوراً أكبر من الحوافز المادية في تحفيز وإدارة العاملين؛
- المدخل المتوازن (المتكافئ): لا بد للمنظمة أن تعمل على الموازنة بين الاهتمام بالحوافز المادية والحوافز المعنوية، وما تم استنتاجه من هذه التجارب أن الحوافز المالية وبيئة العمل الجيدة لوحدها لا تزيد من أداء العاملين، لذلك لا بد من تلبية الحاجات النفسية للعاملين من أجل ضمان الزيادة في الإنتاجية.

وفي نفس الوقت انطوت هذه التجارب على العديد من النقائص وقدمت لها العديد من الانتقادات (Sherlekar, khushpat & Apexa, 2017, p. 29):

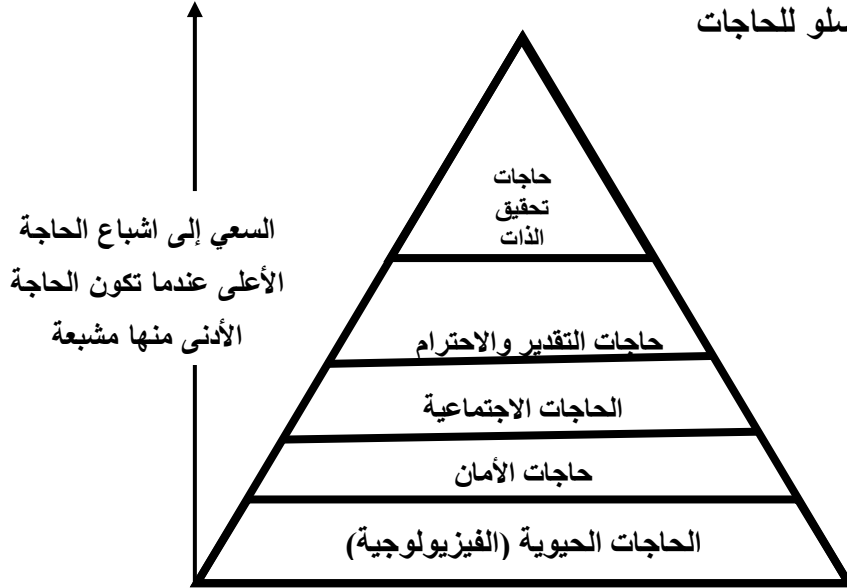
-مدخل رد الفعل: جاءت تجارب "الهاوتورن" كرد فعل على ما قدمته المدرسة الكلاسيكية؛

المحور الثاني.....مراحل تطور الفكر الإداري

- التركيز على الجانب الواحد: ركزت تجارب "الهاوتورن" اهتماماتها على الجانب الإنساني وأهملت العوامل الأخرى التي تؤثر على الإنتاجية؛
- إمكانية اتخاذ القرارات الفردية: في أوقات معينة بعض القرارات الصعبة يتم اتخاذها في المنظمة بصفة فردية، فمن غير الممكن اشراك العاملين في كل الأوقات؛
- عدم وجود دعائم تجريبية: لا يوجد دعم حقيقي لفكرة "العاملون السعداء منتجون أكثر"، والتي تعتبر ركيزة هذه التجربة.

٢. نظرية الحاجات الإنسانية: من النظريات التي تندرج ضمن المدرسة السلوكية ما قدمه عالم النفس "أبراهام ماسلو" (١٩٠٨-١٩٧٠) حول الحاجات الإنسانية والتي تشكل نقلة نوعية في مجال الإدارة، قام "ماسلو" بترتيب الحاجات الإنسانية حسب درجة إلحاحها وضرورة اشباعها إلى خمس حاجات ووضحها في هرم سمي بـ "هرم ماسلو للحاجات الإنسانية".

الشكل رقم (٠٤): هرم ماسلو للحاجات



المصدر: (طه، ٢٠٠٧، صفحة ١٤٦)

- يمكن شرح محتوى هذه الحاجيات فيما يأتي (طه، ٢٠٠٧، الصفحات ١٤٦-١٤٨):
- **الحاجات الحيوية (الفيزيولوجية):** وهي الحاجات البيولوجية الضرورية للبقاء والاستمرار مثل الأكل والشرب ... وأي متطلبات جسدية أخرى كممارسة الرياضة والعلاج ...؛
 - **حاجات الأمان:** وتتمثل في شعور الفرد بالحاجة إلى الحماية من التهديدات التي يمكن أن يتعرض لها، والتي تتعلق إما بالإيذاء البدني أو بالحروب أو بالطبيعة من حرائق وزلازل و فياضانات... أو تكون تلك التهديدات مرتبطة بظروف العمل إذ لا بد للفرد العامل أن يشعر بالراحة النفسية بضمان استقراره في العمل، وانتظام دخله وتأمين مستقبله؛

المحور الثاني.....مراحل تطور الفكر الإداري

- **الحاجات الاجتماعية:** وهي الحاجة إلى إقامة علاقات مع الآخرين والتفاعل معهم وأن يكون له انتماء لجماعة معينة تدافع عن مصالحه المشتركة معها؛
 - **حاجات التقدير والاحترام:** وتشير إلى حاجة الفرد إلى الشعور بالتقدير من الآخرين في المجتمع الذي يعيش فيه، وفي هذا الصدد يقول علماء النفس أن اشباع هذه الحاجة يبدأ من احترام الفرد لنفسه وعلى أساس هذا يقوم الآخرون باحترامه وتقديره؛
 - **حاجات تحقيق الذات:** وتسمى بالحاجة ذات النهاية المفتوحة، وتعبّر عن رغبة الفرد في الوصول إلى أقصى ما يمكن أن تسمح به قدراته، كمثال على ذلك الأبطال الرياضيون متسلقو القمم الجبال الشاهقة. قدمت هذه النظرية فكرة مفادها ضرورة حث المدراء على مساعدة العاملين لإشباع حاجاتهم المهمة حتى يكون ذلك دافعا لهم من أجل تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.
٣. **نظرية x ونظرية y:** قدم هذه النظرية "دوغلاس ماك غريغور" الذي تأثر بشكل كبير بالدراسة التي قام بها "إلتون مايو" حول العلاقات الإنسانية، وقدم كتابه "الجانب الإنساني للمنظمة" الذي نشره عام ١٩٦٠م، بيّن فيه وجهة نظره المتعلقة بضرورة لفت انتباه المدراء إلى الجوانب الاجتماعية للعاملين، وفي هذا الصدد قدم نظريتين حول الطبيعة الإنسانية هما نظرية x التي تمثل الافتراضات التقليدية والتي تنظر للفرد العامل نظرة تشاؤمية ونظرية y التي تقوم على الافتراضات الحديثة والتي تنظر للعامل نظرة تفاؤلية ويمكن تبيان ذلك من خلال الجدول أدناه

الجدول رقم (٠٣): صفات العاملين حسب نظرية x ونظرية y

نظرية x	نظرية y
معظم الأفراد لا يحبون العمل، ويتجنبوه كلما استطاعوا ذلك	العمل هو نشاط طبيعي مثل الراحة فمن الممكن أن يكون مصدرا للرضا
يجب تهديد وممارسة العقاب على معظم الأفراد من أجل دفعهم للعمل، حتى يحققوا الأهداف الموضوعية وذلك يتطلب الإشراف الدقيق عليهم	الأفراد لديهم القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية التي شاركوا في تحديدها، وبالتالي سيمارسون نوع من الرقابة الذاتية
يفضل معظم الأفراد أن يتم توجيههم، تنحصر مهمتهم في تحقيق الأمان ولديهم طموح قليل	إذا ما تم مكافأة الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية، سيكونون أكثر التزاما، أما نقص الطموح والتركيز على الأمان فهي نتاج خبرات مكتسبة وليست طبيعة إنسانية متأصلة
عدم الاستعداد لتحمل المسؤولية	يسعى معظم الناس إلى التعلم وتحمل المسؤولية، كما يتمتع معظم أفراد المجتمع بالقدرة على الإبداع والابتكار
الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل	يسعى الإنسان إلى اشباع حاجات ورغبات أخرى خلاف الأجر والمزايا المادية كالانتماء إلى مجموعة من الأصدقاء...

عند الحديث عن أهمية هذا التوجه بالنسبة للإدارة وما أضافته للممارسات الإدارية، فنجد أنها تثير الانتباه إلى أن المدراء هم من يخلقون بيئة العمل التي تتناسب مع الافتراضات التي لديهم حول العالمين ونظرتهم إليهم وبالتالي فإن العاملون يمارسون عملهم بالكيفية التي تتلاءم وتتسجم مع تلك الافتراضات، كما ينادي هذا التوجه بضرورة الانتقال من الممارسات القائمة على أساس النظرية x إلى الممارسات القائمة على أساس النظرية y

٤. **نظرية الشخصية الناضجة:** جاء بها "كريس أرجريس" والتي تدور فكرتها حول إمكانية حدوث تناقض بين الممارسات الإدارية القائمة على النظرة التقليدية الهيكلية التنظيمية التقليدية ومتطلبات وحاجات الأفراد الناضجين العاملين في المنظمة والذين يتسمون بالمرونة والبعد عن الجمود، ومن خلال هذا استنتج أن بعض الممارسات المرتبطة خاصة بالمدرسة الكلاسيكية لا تتسجم مع الشخصية الناضجة، فعند الحديث مثلا عن مبدأ التخصص وتقسيم العمل الذي نادى به نظرية الإدارة العلمية ورغم أثره الإيجابية في زيادة كفاءة العاملين ومهاراتهم، إلا أنه يتناقض مع حاجة تحقيق الذات التي تتطلب كثيرا من الحرية واطلاق العنان للأفكار الإبداعية، كما قام "كريس أرجريس" أيضا بتوجيه انتقادات لمبدأ وحدة الإدارة الذي جاء به "هنري فايول" والذي رأى فيه مبدأ يبعث على الفشل النفسي للعاملين ويخفض من روحهم المعنوية، فحسب رأيه يتحقق النجاح عندما يشارك العاملون في تحقيق الأهداف (العامري و الغالبي، ٢٠٠٨، صفحة ٦٥). ويمكن توضيح مضمون نظرية النضج في النقاط التالية (الظاهر، ٢٠١٠، صفحة ١٢١):

- تتطور شخصية وسلوكيات الفرد بالنظر إلى حاجاته ومواكبه للتطورات في محيطه؛
 - يسعى الفرد للوصول إلى شخصية ناضجة ومتزنة؛
 - لا تعامل معظم المنظمات موظفيها على أنهم يمتلكون شخصيات ناضجة، وإنما تزيد من القيود المفروضة عليهم وتعمل على كبح استقلاليتهم؛
 - أدى نطاق الاشراف إلى ممارسة مزيد من التضييق على العاملين؛
 - التسلسل في السلطة أدى إلى الاعتماد بشكل كلي على الرئيس ما خلق شعورا سلبيا للعاملين تجاهه.
٥. **نظرية العوامل الوقائية والعوامل الدافعية:** قام "فريدريك هيرزبرغ" بتقديم هذه النظرية بالتركيز على الدور الذي تلعبه ظروف العمل في حياة العاملين، وأجرى دراسته على مجموعة من المحاسبين والمهندسين أين حاول فهم شعورهم حول ما يقومون به من أعمال وتوصل إلى أن هناك عوامل مختلفة لها دور في ذلك، وقسمها إلى عوامل وقائية وأخرى دافعية حيث تضم هذه الأخيرة:
- الحاجة إلى الشعور بالإنجاز؛
 - الحاجة للشعور بالاعتراف من قبل الآخرين حول الذي يؤديه العامل في التنظيم؛

- أهمية العمل في حد ذاته فهو يعتبر نوع من أنواع التحدي؛
 - الرغبة في تحمل المسؤولية وتحكم الشخص في وظيفته؛
 - إمكانية التقدم على المستوى الشخصي أو على مستوى الوظيفة.
- أما العوامل الوقائية فهي تضم العوامل التالية:

- ظروف العمل؛
- سياسة المنظمة وإدارتها؛
- نمط الاشراف والعلاقة مع الرؤساء؛
- المركز الاجتماعي

وللتوضيح أكثر يمكن عرض الشكل رقم (٠٥)

الشكل رقم (٠٥): المقارنة بين العوامل الدافعية والعوامل الوقائية من وجهة نظر "هيرزبرغ"

النظرة التقليدية

بعد واحد	
الرضا	عدم الرضا
نظرية هيرزبرغ/ الدوافع ذات بعدين	
البعد الأول	البعد الثاني
العوامل الدافعية	
الرضا	عدم الرضا
العوامل الوقائية	
عدم الرضا	غياب الشعور بعدم الرضا

المصدر: (القيوتي، ٢٠٠٦، صفحة ٩٢)

حسب "هيرزبرغ" تعتبر العوامل الدافعية أهم العوامل الضرورية في العمل، لأنها عوامل نابعة من ذات الفرد فتوفرها يمنح للفرد شعورا إيجابيا ويعطيه فرصا للتطور ما يكون له أثرا على تحسين إنتاجيته، أما العوامل الوقائية فهي عوامل تمنع الشعور بعدم الرضا وتقلل من التمرد والاضراب عن العمل فلا بد للإدارة أن توفر هذه الشروط كحد أدنى ولا يعد هذا كرما منها.

٦. اسهامات "ماري باركر فوليت": من جملة الأفكار التي طرحتها هذه الباحثة نجد:

- لا ضرورة لإصدار أوامر مباشرة من قبل المدير لأن ذلك ينمي عدم الاستجابة والنفور لدى العامل؛

المحور الثاني.....مراحل تطور الفكر الإداري

- المسؤولية المشتركة عن الأعمال طالما أن الفرد يعمل ضمن مجموعة بشكل متكامل؛
- تفويض السلطات للعاملين ومنحهم القدر الأكبر من الحرية في التصرف في شؤون العمل؛
- السلطة تحدد بمقدار ما تحتاجه الوظيفة لإتاحة الفرصة أمام الأفراد لإثبات قدراتهم ومهاراتهم؛
- إنه لأمر طبيعي أن يكون هناك تعارض بين أفكار الأفراد وما على الإدارة إلا إيجاد تكامل بين الآراء المختلفة.

❖ تقييم عام للمدرسة السلوكية:

قدمت المدرسة السلوكية بمختلف تفرعاتها نواحي لم تتطرق إليها المدرسة التي سبقتها "المدرسة الكلاسيكية"، وحاولت التركيز على افتراضات أهملتها ذات المدرسة، فمن أهم افتراضاتها أن الإنسان كائن عاطفي له مجموعة من العواطف والمشاعر ينبغي اشباعها، ورغم تفتنها لهذا الأمر إلا أن الكثير من الباحثين يرون أنها قد بالغت بين المنظمة وما توفره من مناصب رسمية ينبغي الالتزام بمتطلباتها وأهدافها، وبين أنها لم تؤسس من أجل إسعاد الفرد على حساب الأهداف التنظيمية، كما تم الخلط بين دوره كعامل وبين دوره كإنسان له أهدافه ومصالحه الخاصة، كما رأوا أن حاجات تحقيق الذات تلبى من خلال التنظيم وليس أي مكان آخر (القيوتي، ٢٠٠٦، صفحة ١٠٠).

ثالثا: المدارس الإدارية الحديثة

تمثلت المدارس الإدارية الحديثة في الجهود العملية التي كانت تستهدف إيجاد نوع من التكامل بين أفكار النظريات الممثلة للمدارس السابقة، فبعدما ركزت المدرسة الكلاسيكية على الآلة والإنتاجية وأسس عملية التنظيم ووظائف الإدارة، اهتمت المدرسة السلوكية بالفرد العامل بالنظر إلى حاجياته والجوانب النفسية له، جاءت المدارس الإدارية الحديثة لتؤكد على المفاهيم الإدارية المعاصرة، إذ برزت العديد من الأفكار الحديثة في مجال الإدارة والتي أخذت في أغلبها شكل المدارس و ركزت كل مدرسة على جانب معين من جوانب الإدارة، وضمن المدارس الحديثة نجد عموما المدارس الآتية:

١. **المدرسة الكمية:** يعبر المدخل الكمي في الإدارة عن ذلك المدخل الإداري الذي يقوم على توظيف أساليب التحليل الكمي لتحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية وعلاج المشكلات المختلفة التي تواجهها الإدارة (ظه، ٢٠٠٧، صفحة ١٥١)، إذن يتم تنفيذ المدخل الكمي من خلال استخدام الأساليب الكمية التي يراود بها "مجموعة الطرق والصيغ والمعدلات والنماذج التي تساعد في حل المشكلات على أساس عقلائي" (المغربي، ٢٠١٧، صفحة ٠٩).

ظهرت الحاجة إلى تطبيق أفكار هذه المدرسة بالنظر إلى مجموعة من الظروف التي أدلت بها الثورة الصناعية كنمو المنظمات الأمر الذي فرض عليها توزيع مواردها على مختلف الوحدات والأقسام توزيعا أمثلا، فبالرغم من

المحور الثاني.....مراحل تطور الفكر الإداري

أن الأسلوب العملي في الإدارة كانت أسسه الأولية تلك الأفكار التي قدمها "فريدريك تايلور" في نظريته الإدارة العلمية، إلا أن البداية الحقيقية لاستخدام المدخل الكمي كانت خلال الح.ع. 11 في المجال العسكري من أجل إيجاد التوليفة المثلى التي تضمن توزيع الموارد على العمليات العسكرية، إذ قامت بريطانيا آنذاك بتشكيل فريق أوكلت إليه مهمة إجراء بحوث في العمليات العسكرية مع إعطاء الحلول المقترحة من أجل تنفيذها، ونظرا للنجاح الكبير الذي حققه هذا الفريق استعانت الو.م.أ أيضا بهذا المدخل.

بعد هذا عمد الباحثون على ادخال هذا المدخل في المجال الصناعي واعتبر المدخل المناسب للتعامل مع مشاكل الإدارة وخاصة ما ارتبط ببحوث العمليات (الزعيبي و الغنزي، صفحة ٧٥).

ارتبط المدخل الكمي في الإدارة بعالم الإدارة "هيربرت سيمون" الذي أكد على ضرورة أن تستند عملية اتخاذ القرارات الإدارية لقاعدة معلوماتية ليعدها بذلك عن العشوائية (المساعدة، الزبيديين، الهرامشة، و المناصير، ٢٠١٣، صفحة ٧٣)، فقد خص "هيربرت سايمون" فصلا كاملا لاتخاذ القرارات تحت عنوان "دراسة لعملية اتخاذ القرارات في التنظيم الإداري"، والذي أوضح من خلاله أن عملية اتخاذ القرارات تشكل مدخلا مهما لدراسة الإدارة، وأكثر من ذلك فقد حصر مهمة المدير في اتخاذ القرارات وكيف يمكن أن تكون تلك القرارات أكثر فاعلية وأكثر دقة غير متحيزة وبعيدة عن التحيز والتخمين.

يعد "سايمون" من الأوائل الذين تنبؤوا بأن التكنولوجيا والتقدم العلمي سوف يكون لهما الأثر الكبير على التنظيمات في المستقبل، وخاصة الحاسبات الآلية التي ظهرت لتفكر عوضا عن الانسان وتلعب دوره كمتخذ للقرار، وذلك أن قدرتها على تخزين المعلومات والمفاضلة بين البدائل المختلفة تفوق قدرة الانسان.

يمكن التأكيد على أن الافتراض الأساسي الذي تقوم عليه المدرسة الكمية هو أن استخدام الرياضيات والأساليب الكمية سوف يحسن في نوعية القرارات المتخذة ويسهل في حل المشكلات الإدارية، ويمكن ملاحظة اتجاهين بارزين في هذه المدرسة هما (العامري و الغالبي، ٢٠٠٨، صفحة ٦٥):

أ. علم الإدارة: يعنى هذا الاتجاه باستخدام الطرق والأساليب الرياضية في حل المشكلات الإدارية، وظهرت في هذا الإطار العديد من الأساليب الكمية التي ساهمت في حل المشكلات في مجال التخطيط والتنبؤ ومنها البرمجة الخطية، صفوف الانتظار، نظرية السيطرة على المخزون...

ب. إدارة الإنتاج والعمليات: يهتم هذا الاتجاه باستخدام الأساليب الكمية في مجال إنتاج السلع والخدمات والدليل على ذلك ما يتم استخدامه من تطبيقات كمية في مجال التنبؤ بالطلب، اختيار موقع الوحدة الإنتاجية، الجدولة، السيطرة على النوعية...

❖ تقييم المدرسة الكمية

المحور الثاني.....مراحل تطور الفكر الإداري

ساهمت هذه المدرسة بشكل كبير في إيجاد حلول للمشاكل التي تعاني منها الإدارة وذلك بتطوير وسائل رياضية لتحليل تلك المشكلات، ومساعدة المدراء في اختيار أفضل البدائل لمعالجتها لكن ما يأخذ عليها عدم قدرة النماذج الكمية على نمذجة العوامل غير القابلة للقياس الكمي، إضافة إلى عدم ملائمة الأساليب الكمية للقرارات غير المبرمجة أو غير النمطية على اعتبار أنه لا يمكن التنبؤ بها (طه، ٢٠٠٧، صفحة ١٥٢).

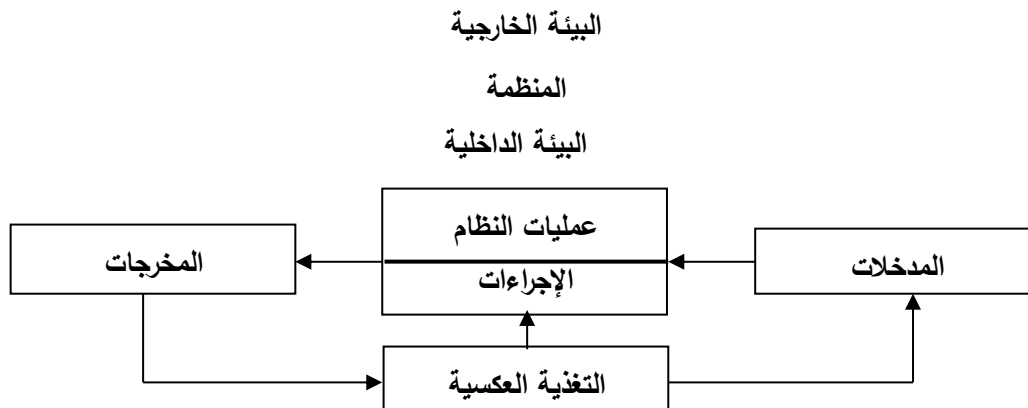
٢. **مدرسة النظم:** أدرك الفلاسفة منذ القدم ضرورة دراسة الأشياء على أنها أنظمة تتكون من عدد من الأجزاء المتفاعلة فيما بينها، وترجع أصول استخدام أفكار هذه النظرية إلى علم الأحياء من قبل عالم الفيزياء والأحياء "لودويج فون بيرتلانفي" (Ludwig Von Bertalanffy) فمن خلالها اعتبر الكائن الحي نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية تشترك بشكل متكامل في أداء دوره وتحقيق أهدافه، بعدها وفي الخمسينات بالضبط انتقلت إلى ميدان الإدارة على يد عدد من العلماء أمثال "سالزنك" و"كاست وروزينويج" وكان الهدف من وراء ذلك هو تسهيل فهم المدراء للبيئة المعقدة التي تعمل فيها منظماتهم.

أ. المنظمة كنظام مفتوح:

تفترض هذه المدرسة أن المنظمة نظام مركب من أجزاء مختلفة ومتعددة، لكل جزء عمله الخاص وتسعى لتحقيق هدف معين (المساعدة، الزيديين، الهرامشة، و المناصير، ٢٠١٣، صفحة ٧٥)، وبالتالي فهي تنظر للمنظمة ككل متكامل وليس كما جاء في المدارس الإدارية السابقة.

وطبعا هذا مستمد من فكرة النظام بشكل عام والذي يعبر عن "مجموعة من المكونات ذات علاقات متداخلة مع بعضها البعض تعمل على نحو متكامل في ظل قيود معينة لتحقيق هدف مشترك في بيئة ما، وفي سبيل ذلك تقبل مدخلات وتقوم بعمليات وتنتج مخرجات، وتستقبل معلومات مرتدة" (طه، ٢٠٠٧، صفحة ١٥٣). فالمنظمة هي نظام مفتوح يتحكم في عملها العديد من العناصر، وتقوم بتحويل المدخلات من خلال عمليات التحويل إلى مخرجات مع مراعاة محيط المنظمة كعنصر هام في التحليل، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (٠٦): المنظمة كنظام مفتوح



المصدر: (الطائي، الفضل، و العبادي، ٢٠٠٦، صفحة

ب. أنواع النظم: تقسم الأنظمة اعتمادا على عدة معايير إلى العديد من الأنواع:

- أنظمة طبيعية/ أنظمة صناعية: فالأنظمة الطبيعية هي تلك الأنظمة التي نراها في الطبيعة ولا دخل للإنسان في ايجادها، وأكبر مثال على ذلك الانسان الذي يعتبر ككيان كلي مكون من عدة أنظمة كالنظام العصبي، النظام النفسي...، وهناك أنظمة صناعية يمكن للإنسان إقامتها مثل الأنظمة الاقتصادية والأنظمة الاجتماعية... (الشرقاوي، صفحة ٩٥)
- أنظمة ملموسة/ أنظمة غير ملموسة: هي التي تتكون من أنظمة ملموسة، وأنظمة غير ملموسة كالخطط، الاستراتيجية... (الشرقاوي، صفحة ٩٦)
- أنظمة مفتوحة/ أنظمة مغلقة: تستند الأنظمة المغلقة إلى مبدأ امتلاك المنظمة لمداخلها وعدم اعتمادها على محيطها، وبالتالي ليس هناك أي نوع من التفاعل والتبادل بينها وبين البيئة، وفي الواقع العملي من النادر جدا إيجاد هذا النوع من الأنظمة، أما الأنظمة المفتوحة فتدل على الأنظمة التي يكون بينها وبين بيئتها تبادل مستمر، ويعتبر هذا النظام حالة طبيعية وتقريبا ثابتة، كالمنظمات التي تسعى دائما إلى الحصول على ما يلزمها من موارد متنوعة في العمل من محيطها الخارجي إذن فهي تعتبر جزء لا يتجزأ من هذا النظام (خليل، ٢٠٠٥، صفحة ٣٧).

تتميز الأنظمة المفتوحة بالعديد من الخصائص (مؤيد، ٢٠٠٨، الصفحات ٣٦-٤٠):

- بيئة النظام: يتكون أي نظام من بيئة داخلية تجري في إطارها مختلف العمليات والتفاعلات، وبيئة خارجية في تفاعل دائم معها، وطالما أن هناك نظام فإن لهذا الأخير حدود تفصله عن محيطه الخارجي قد تكون تلك الحدود ملموسة أو سيكولوجية كالعادات والتقاليد؛
- التغذية العكسية: تستلم النظم المفتوحة وباستمرار معلومات من بيئتها تساعدها في التكيف وإدخال التعديلات المناسبة، ما يقلل من حالات الانحراف عن الأهداف المسطرة؛
- استمرارية النشاط ودورانه: يأخذ النظام المفتوح شكله البنوي من سيرورة أنشطتها وأحداثها فالمنتجات تطرح للمستهلك ومن الإيرادات التي تتحصل عليها يمكنها الحصول على مدخلات تتحول بدورها إلى مخرجات؛
- التأثير السلبي: يمثل الاضمحلال والتلاشي خاصية مهمة في النظام الحي، وتبعا لخاصية التأثير السلبي يستطيع النظام الحي اصلاح نفسه وصون بناءه، واستمرار النظام المفتوح مرتبط بشكل أساسي بما يستطيع الحصول عليه من البيئة المحيطة للقضاء على ما يوجد به من خلل؛
- الاستقرار والتوازن الحركي: تسمح الأنشطة المميزة لكل نظام باستمرار وتدفق الطاقة من وإلى البيئة الخارجية بما يشكل حالة من الاستقرار النسبي من خلال ضمان الاستقرار في ثلاث أمور

هي المحافظة على أجزاء المنظمة، والمحافظة على العلاقة بين تلك الأجزاء، إضافة إلى المحافظة على الاعتماد المتبادل بين مستويات النظم المختلفة؛

- **التحرك نحو التوسع والنمو:** تتحرك الأنظمة المعقدة نحو النمو والتوسع وهذا طبعاً لا يتعارض مع خاصية الاستقرار، فحتى تضمن هذه الأنظمة بقاءها واستمرارها تعتمد إلى الحصول على طاقات أكبر من متطلبات عملها، ويمكن ملاحظة هذه الخاصية في الإنسان، الحيوان ومنظمات الأعمال؛
- **تحقيق الأهداف بأكثر من طريقة:** بإمكان النظم المفتوحة الوصول إلى الأهداف المحددة باتباع طرق مختلفة، وهذا يعني أن لمشكلة واحدة يمكن أن نجد أكثر من حل.

❖ **تقييم مدرسة النظم:** جاءت مدرسة النظم بفكرة مهمة في دراسة جميع العناصر الفاعلة والتي تؤثر في عمل المنظمة وأن أي خلل في عنصر من عناصرها سوف يؤثر في المنظمة ككل، كما أعطت مفهوماً مغايراً للبيئة الخارجية بمكوناتها المختلفة، وأضافت أبعاداً جديدة لمعنى التنظيم إضافة إلى اعتبارها للمنظمة كنظام مفتوح، ورغم كل هذه الإسهامات إلا أن البعض يرى عدم دقة الافتراضات التي قامت عليها، ويرجعون ذلك إلى أن هناك بعض المنظمات تعاني من ضعف في بعض أجزائها ورغم ذلك فهي تمارس نشاطاتها (برير، ٢٠٠٨، صفحة ٥٣).

٣. **المدرسة الموقفية (الظرفية):** حاول أنصار إيجاد التناسب بين الممارسات الإدارية والمتطلبات الظرفية التي تفرض تحديات عديدة على المدراء، وفقاً لهذه النظرية لا توجد طريقة واحدة تكون هي الأفضل للإدارة في كل الأوقات، فالأسلوب الإداري المناسب لحل مشكلة معينة في منظمة ما، لا يصلح لحل نفس المشكلة في منظمة أخرى أو عندما تتغير الظروف. وبالتالي فإن هذا التوجه الإداري الحديث نسبياً يقوم على دراسة العلاقة بين التصرفات الإدارية وبين الخصائص المعينة للموقف الذي تتم فيه هذه التصرفات، وبالتالي يشكل نقلة نوعية من مجرد التركيز على المبادئ والاتجاهات النظرية إلى التركيز على الجوانب العملية، وقد تعزز هذا التوجه من خلال التجارب التي قامت بها "جين ويدورد" (Jean Woodward) أستاذة بجامعة لندن وتمكنت من خلالها نقل الانتباه من التركيز على الأسس الإدارية إلى التركيز على تأثير التكنولوجيا السائدة كمتغير موقفي أساسي على عمل المنظمات (الشرقاوي، صفحة ٩٧).

يرى المدخل الموقفي أن عمل المنظمة والإدارة فيها يتوقف على نوعية المهام والبيئة التي تنشط فيها (العلاق، ٢٠٠٨، صفحة ٦٢)، إذن يشجع هذا المدخل المدراء على ضرورة فهم الفروق بين المواقف المختلفة واختيار أنسب الحلول لها (الصباغ، دياب، ميمني، و حبيب، ٢٠١٠، صفحة ٥٨).

ويمكن ملاحظة التفكير الظرفي داخل المنظمة في العديد من العمليات، فالتخطيط والقيادة والتنظيم والرقابة لا يمكن أن تكون ناجحة إذا لم تأخذ في الحسبان اختلاف البيئات والظروف والمواقف.

الجدول رقم (٠٤): أوجه المقارنة بين المدرسة التقليدية و المدرسة الحديثة للإدارة

أوجه المقارنة	النظرية التقليدية	النظرية الحديثة
الإطار العام	- نظام مغلق؛ - منع ما يحدث في البيئة أن يؤثر على المنظمة.	- نظام مفتوح؛ - التفاعل مع ما يحدث في البيئة لأنه يؤثر على المنظمة.
الهدف الرئيسي للمنظمة	- الكفاءة الاقتصادية.	- البقاء والقدرة على التعامل مع بيئة متغيرة باستمرار.
النظر للبيئة المحيطة	- يمكن التنبؤ بها والتعامل معها والسيطرة عليها.	- لا يمكن التنبؤ بها.
النظر للمنظمة	- العوامل التي تؤثر في الأهداف معروفة؛ - يمكن التقليل من آثار عدم التأكد من خلال التخطيط والرقابة المحكمة.	- العوامل المحيطة بالمنظمة لا يمكن التحكم فيها؛ - يصعب حصر هذه العوامل بسهولة.

المصدر: (أبو ناعم، ٢٠١٥، صفحة ١٧١)

من خلال العرض السابق للمدارس الي شكلت مختلف المحطات التي شهدها الفكر الإداري يمكن تثبيت

الملاحظات التالية (العلاق، ٢٠٠٨، صفحة ٦٤):

- إن كل مدرسة كانت لها نظرتها الخاصة، فعلماء النفس والاجتماع ركزوا على الجوانب النفسية والاجتماعية، أما علماء الاقتصاد والرياضيات فقد ركزوا على الجوانب الكمية؛
- بعض المدارس تركز على جانب معين دون الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الأخرى، بينما يكون نطاق مدارس أخرى واسعاً؛
- يمكن ملاحظة أن بعض المدارس لا يمكنها مجاراة مدارس أخرى بالنظر إلى اتساع الهوة بينها؛
- إن كل مدرسة لها مساهمتها الخاصة في مجال تطوير النظرية الإدارية إلا أنها لا تعد كافية.

٤. توجهات معاصرة في الإدارة

ظهرت جملة من التوجهات في الإدارة والتي اختلفت فيما بينها في نوعية الأفكار التي طرحتها وفي الزاوية التي ركزت عليها، لكن كلها تشترك في النتيجة وهي تطوير الأساليب الإدارية وبالتالي تطوير المنظمة

أ. الإدارة بالأهداف: قدم هذا التوجه الإداري الحديث عالم الإدارة "بيتر دراكر" والذي عرض أفكاره وأسس الإدارة بالأهداف في كتابه الصادر عام ١٩٥٤م، وتقوم فكرة هذه الإدارة على قاعدة محتواها وجود توجهات واضحة لمختلف أنشطة المنظمة بحيث يمكن تحديد النتائج المطلوبة لكل نشاط وعلى أساس ذلك تتم عملية التقييم والمتابعة (خليل، ٢٠٠٥، صفحة ٣٨)، إذن فأسلوب الإدارة بالأهداف هو ذلك "الأسلوب الإداري الذي يشترك فيه الرئيس والمرؤوس على كافة المستويات الإدارية في وضع أهداف عملية قابلة للتحقيق كأهداف للمنظمة تمثل محصلة الأهداف المختلفة للفئات المشاركة في نشاط المنظمة" (العتيبي، ٢٠٠٥، صفحة ٥٨)، هذه الفئات التي تشمل كل الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة، فنجد أهداف المالكين

المحور الثاني.....مراحل تطور الفكر الإداري

والمستثمرين، أهداف القائمين على إدارة المنظمة، أهداف العاملين في كافة المستويات الإدارية، أهداف المتعاملين مع المنظمة من البيئة الخارجية كالزبائن والموردين والجهات الحكومية... وتبقى مسؤولية الإدارة العليا هي اختيار الأهداف الأكثر واقعية والأكثر قبولا للأطراف السالفة الذكر، ويمكن ذكر أهم الأفكار التي تمثل نظام الإدارة بالأهداف (السلمي، ١٩٩٩، صفحة ٧٧):

- لا بد أن تكون هناك معرفة محددة ومتجددة بالسوق المستهدف؛
- يتم تحديد الأهداف بناء على إمكانات وموارد المنظمة الحالية والمحتملة، والفرص الموجودة في السوق، إضافة إلى التهديدات والعوائق سواء كانت داخل أو خارج المنظمة؛
- يستند نظام الإدارة بالأهداف إلى نظم معلومات داخل المؤسسة تعمل على رصد السوق ورصد أداء المنظمات المنافسة بصفة مستمرة للتعرف على التغيرات ومحاولة التكيف معها؛
- يتكامل نظام الإدارة بالأهداف أيضا مع العديد من النظم الداخلية كنظام الموازنات التخطيطية، نظام تقييم أداء العاملين، أداء الوحدات التنظيمية وأداء المنظمة ككل.
- إن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف يتطلب ما يأتي (العنبي، ٢٠٠٥، صفحة ٥٨):
- وضع أهداف للمنظمة؛
- القيام بوضع هدف لكل منصب إداري يساعد في تحقيق أهداف المنظمة؛
- مشاركة جميع الأفراد من أعلى الهرم التنظيمي إلى أدناه في وضع أهداف المنظمة والسعي الحثيث من أجل الوصول إليها؛
- وضع خطط عمل تفصيلية من أجل تحقيق الأهداف؛
- ربط أداء العاملين وسلوكهم بالخطة والتنظيم؛
- وضع معايير لرقابة وتنظيم الأداء والسلوك؛
- تحسين ظروف العمل خاصة ما تعلق بنظام الحوافز ونظام التدريب ونظام الاتصال؛
- العمل على تصحيح الانحرافات إن وجدت بعد عملية التقييم للأداء والسلوك عن طريق تسطير برامج ولقاءات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين على مستوى الوحدات التنظيمية؛
- الأخذ برؤية النظرية "y" والتي تدعو إلى ضرورة الاهتمام والتركيز على العنصر البشري.

❖ تقييم عام لأسلوب الإدارة بالأهداف

يسمح نهج الإدارة بالأهداف بتنمية القدرات التخطيطية للرؤساء والمرؤوسين والتعرف على المشكلات الفعلية والمحتملة، إضافة إلى أنه أسلوب يساعد على تقوية روابط التعاون بين العاملين داخل المنظمة من خلق جو من التفاهم فيما بينهم، ومن بين الفوائد أيضا أنه يساعد على التخلص من الترهل الإداري الذي عانت منه المنظمات

المحور الثاني.....مراحل تطور الفكر الإداري

المطبقة للنظرية البيروقراطية، من خلال المتابعة التي ينادي بها أسلوب الإدارة بالأهداف، وحذف الوظائف التي لا أهداف لها وبالتالي فهي لا تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

أما عن المآخذ التي تسلط على هذا الأسلوب فهي ترتبط بالأهداف في حد ذاتها، فالوصول إلى أهداف متفق عليها من جميع الأطراف مطلب صعب المنال، كما أن هذه الأهداف سوف يتم اطلاعها ليس فقط للإداريين والعاملين في المنظمة، وإنما يتعداه إلى أطراف خارج المنظمة ويمكن أن تصل إلى المنافسين، إضافة إلى أن العاملين سيحاسبون على تعهدات مستقبلية وليس على الإنجاز الفعلي وهذا أمر من الصعب تحقيقه في ظل ظروف عدم التأكد والتغير الدائم الذي يميز المستقبل (العتيبي، ٢٠٠٥، الصفحات ٥٩-٦٠).

ب. الإدارة اليابانية ونظرية Z: حققت المنظمة اليابانية بعد الح.ع. II وإلى حد الآن نتائج ممتازة ما جعل الكثير من الباحثين والمفكرين يسعون إلى معرفة سر نجاحها، وعلى هذا فقد اجتهدوا في هذا المجال واستنتجوا عددا من الصفات الخاصة للمنظمات اليابانية بشكل عام ولإدارتها بشكل خاص.

ب.١. خصائص المنظمات اليابانية: تتصف المنظمات اليابانية بما يأتي (العتيبي، ٢٠٠٥، الصفحات ٩٧-٩٨):

- **الصفة العشائرية:** إن الدراسة المعمقة للمنظمة اليابانية توصلت إلى أنها عبارة عن عشيرة تمثل تجمع بشري يمارس نشاط اقتصادي وتجمع بين أفرادها مصالح مشتركة، هذا مانعكس على إيجاد قدر كبير من التوافق في الثقافة التنظيمية داخلها؛
- **الألفة والمودة:** انطلاقا من الصفة السابقة وجد أن من أساسيات الإدارة اليابانية الاهتمام بالفرد العامل بشكل شامل، فالمنظمة تعامل العمال على أنهم أعضاء في أسرة مالك المنظمة، ولا يتقاضون منه أجورا وإنما مصروفهم ويعتبرون أنفسهم متدربين عنده، من التشابك الناشئ بين هذه التعاملات تتولد أواصر الألفة والمودة بين أفراد المنظمة؛
- **الثقة:** يبدأ الحديث هنا بالثقة التي تنشأ بين أفراد المنظمة الواحدة في جميع المستويات التنظيمية من جهة، ثم تلك التي تنشأ بين المنظمة وأطراف خارجية كالحكومة والنقابات العمالية من جهة أخرى، هذه الثقة التي تعزز من خلال المصارحة والتعاون والتضحية؛
- **المصلحة العامة:** ارتفاع مستويات الثقة في المنظمة اليابانية حتما له دور في تعزيز فكرة تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وهذا ما يعود بالنفع على الجميع في المدى الطويل؛
- **العدالة:** يفرض الأسلوب الإداري الياباني ضرورة تحقيق العدالة والمساواة بين الأفراد العاملين وأن تمنح لهم المكافآت على أسس واحدة وكمقابل للجهد الجماعي.

- ب. ٢. خصائص الإدارة اليابانية: مرد الفكرة النوعية التي حققتها اليابان والنجاح الذي حققته منظماتها راجع بالأساس إلى الخصائص الفريدة في إدارتها والتي يمكن تحديد أهمها في الآتي:
- الإدارة الأبوية: يسند للمدراء في المنظمات اليابانية مهمة تكوين وإعداد مدراء للمستقبل، فكل المدراء ودون استثناء يجب أن يتدرجوا في الهرم الإداري، فيبدؤون من المستوى الإداري الأدنى إلى المستويات الإدارية العليا، فخلال السنوات العشر الأولى يؤدي الموظف عددا من الوظائف الإدارية بطريقة غير رسمية فيصبح بذلك مديرا غير رسميا، وتقوم الإدارة الأبوية على فكرة مفادها أن المدير يتعامل مع مرؤوسيه كأنه أب لهم فيغمرهم بعطفه، كما أنه يساهم في حل مشاكلهم الاجتماعية (حسان، ٢٠١١، صفحة ١٤٦)؛
 - العمل الجماعي والتعاوني: تنتهج المنظمات اليابانية أسلوب العمل الجماعي والتعاوني بالنظر إلى الثقة والمودة السائدة في مناخ العمل، فكل عامل لابد أن كونه منتميا لجماعة عمل، هذه الجماعات التي يكون لها دور في تطوير العمل وحل مشكلاته جماعيا ورفع الإنتاجية، وفي العادة يكون لكل جماعة مهنة محددة (العتيبي، ٢٠٠٥، صفحة ٩٩).
 - اتخاذ القرارات: تعتبر وظيفة اتخاذ القرارات الإدارية من الوظائف الرئيسية في المنظمة فأغلب ما يقوم به المدراء هو اتخاذ القرارات، وما يميز الإدارة اليابانية هو تركيزها على القرارات الجماعية بمعنى الحرص على اشراك جميع العاملين من مدراء ومشرفين في هذه الوظيفة، وهذا طبعا مستوحى من نظام "الرنجي" (Ringi) الفريد في العالم، يبتدئ العمل بهذا النظام من أدنى مستوى إلى أعلى مستوى في الهرم التنظيمي، إذ يقوم صانع القرار في المستوى التنظيمي الأدنى بوضع مشروع ورقة عمل تسمى "رنجي- شو" (Ringi- Show) ويتم توزيعها على كافة المدراء من أجل إجراء تعديلات أو وضع ملاحظات أو المصادقة عليه ويكون ذلك بوضع ختم المدير المسمى باليابانية "Hanko" هذا الختم الذي يوضع بالمقلوب في حالة عدم الموافقة على مشروع ورقة العمل، قبل ذلك هناك عملية تقليدية في الإدارة اليابانية تسمى "نيمواشي" (Nimawashi) التي تتم بطريقة غير رسمية بعد انتهاء الدوام من خلال عقد اجتماع إما في المطاعم أو المقاهي أوصالات الألعاب لمناقشة أسباب معارضة ورقة المشروع، لتنتهي عملية صنع القرار باجتماع نهائي يوقع فيه الرئيس العام على القرار إذا كان من القرارات الاستراتيجية للمنظمة (المنيف، ١٩٩٨، صفحة ١٧٧)؛
 - الكفاءة والانتاجية: تعتمد الإدارة اليابانية إلى اتباع العديد من السياسات في سبيل تحقيق كفاءة وإنتاجية عاليتين من هذه السياسات اعتماد ما يسمى بالجماعات الصغيرة، نظام الاقتراحات، نظام الكايزن، نظام الوقت المحدد، نظام دوائر الجودة... كل هذه السياسات كان لها الأثر في زيادة

الإنتاجية وتقديم منتجات عالية الجودة وبأسعار معقولة مما يزيد في الحصة السوقية للمنظمة (المنيف، ١٩٩٨، صفحة ١٧٧)؛

- **المسؤولية الجماعية:** انطلاقاً من خاصية العمل الجماعي واتخاذ القرارات الجماعية تكون هناك مسؤولية جماعية عن القرار المتخذ، فأى تقصير سيحاسب عليه الجميع؛
- **السمات الوظيفية في المنظمة اليابانية:** يتمتع العاملون في المنظمات اليابانية بمجموعة من الامتيازات إذا ما تم مقارنتهم بالعاملين في باقي المنظمات يمكن توضيحها فيما يأتي (العتيبي، ٢٠٠٥، الصفحات ١٠٢-١٠٣):

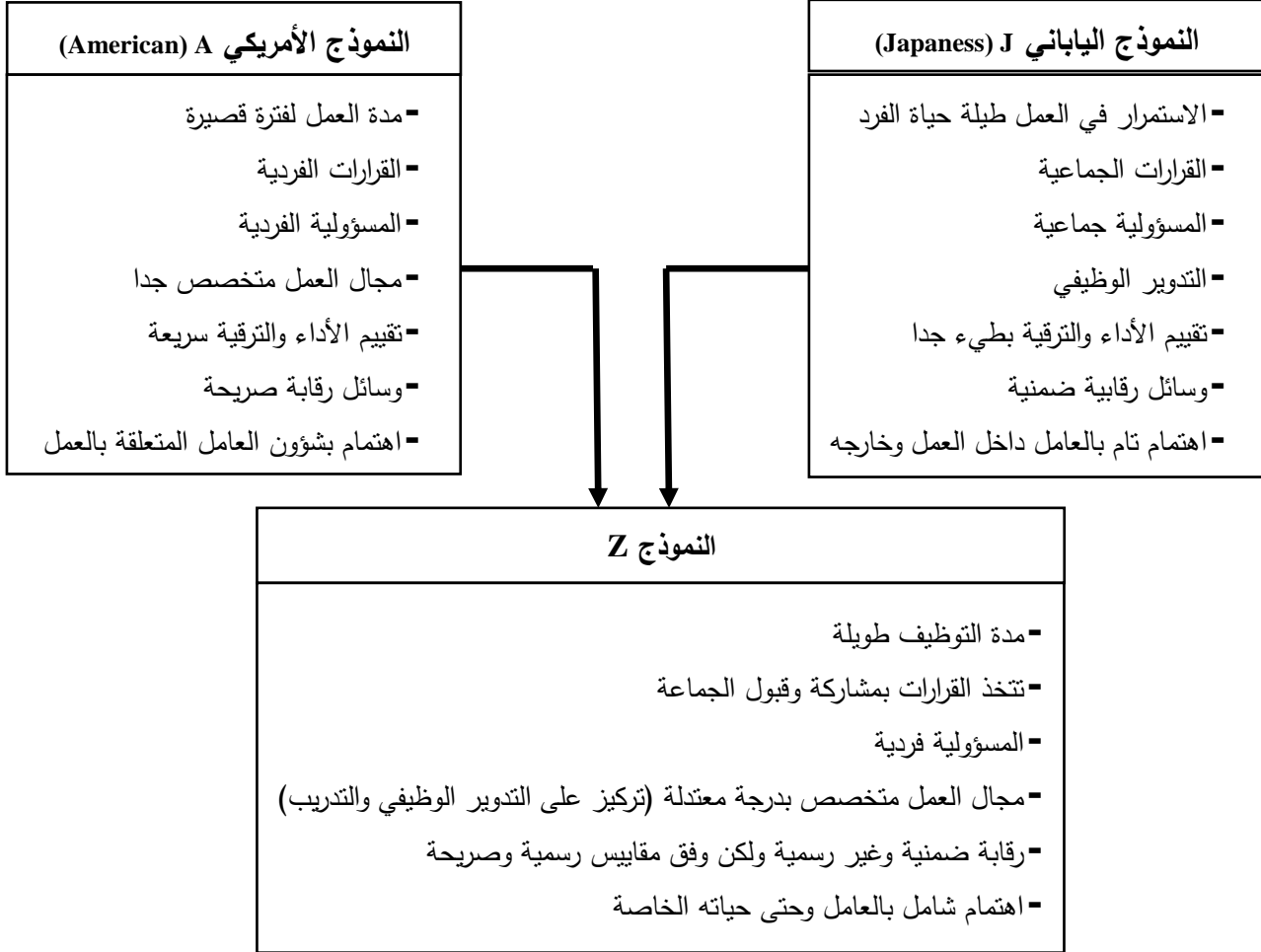
- **التوظيف مدى الحياة:** يستفيد أي عامل في اليابان يعين في منظمة ما بحقه في التوظيف حتى سن التقاعد (٥٥ سنة) ولا يتم الاستغناء عنه إلا في حالات مستعصية كالمرض أو ارتكاب جريمة أو في حالة إصراره على المغادرة، وهذا ما يولد لدى الفرد العامل الانتماء وحب المنظمة ويبعث على الاستقرار وبهذا فإنه يقدم أفضل ما عنده؛
- **بطء عملية التقييم والترقية:** كما سبق الذكر لا يتم تقييم أداء العامل في المنظمات اليابانية إلا بعد مرور ١٠ سنوات على تعيينه وهي فترة كافية لأن يتقلد العامل العديد من المناصب ما يزيد من خبرته ويجعله أكثر تقبلاً للعمل التعاوني ويدفعه إلى رفع مستوى أدائه، وهذا من منطلق أن الأداء الجيد لا تظهر نتائجه على المدى القريب؛
- **التقاعد المبكر:** يعد سن التقاعد المعتمد في اليابان مبكراً نسبياً وهو ما يتيح الفرصة أمام الشباب للحصول على وظائف، كما تعتمد المنظمات الكبيرة التي ترتبط بها منظمات كبيرة إلى الاستفادة من خبرة المتقاعدين بتعيينهم فيها؛
- **مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة:** تؤمن الإدارة اليابانية بفكرة التخصص العريض للفرد العامل، فكل موظف ينتقل بين مختلف الوظائف في المستوى الإداري الواحد ما يزيد من معرفته بتفاصيل كل وظيفة، وهذا يفيد في حالة غياب أحد الموظفين أو خروجه في إجازة وبالتالي فأى موظف يمكن أن يعوض موظف آخر في نفس المستوى الإداري.

❖ **نظرية Z:** قدم هذه النظرية "وليام أوشي" (William Ouchi) عام ١٩٨٢م والتي أطلق عليها اسم نظرية Z كالثالث نظرية تولي الاهتمام بالعنصر البشري بعد النظريتين x و y لماك غريغور عندما لاحظ ضعف إنتاجية المنظمات الغربية وخاصة الأمريكية مقارنة بإنتاجية المنظمات اليابانية، وحتى ضعف إنتاجية المنظمات اليابانية المتواجدة في الو.م.أ، ولاحظ أيضاً أن الإنتاجية العالية للمنظمات اليابانية لم يكن مردها السياسة

المحور الثاني.....مراحل تطور الفكر الإداري

النقدية والاستثمارية في الأبحاث والتنمية أو إلى الجهد الذي يقدمه العمال، ولكن السبب في ذلك هو طريقة الاهتمام بالعنصر البشري. تحاول هذه النظرية الاستفادة من خصائص الإدارة اليابانية وكذلك الإدارة الأمريكية حتى يصبح بالإمكان تطبيق مضامين الإدارة اليابانية في منظمات غير يابانية أو في منظمات تنشط خارج اليابان، أعطى "وليام أوشي" الرمز "J" للنموذج الياباني والرمز "A" للنموذج الأمريكي، وفي الشكل الآتي نوضح خصائص كل نموذج وفي نفس الوقت خصائص النظرية "Z".

الشكل رقم (٠٧): خصائص النظرية "Z"



المصدر: (كتانة، ٢٠٠٦، صفحة

ج. إدارة الجودة الشاملة: اختلفت وجهات نظر المفكرين فيما يتعلق بأصل ظهور فلسفة إدارة الجودة الشاملة فهناك من يرجع بداياتها إلى "دراسة الحركة والوقت" التي قدمها "فريدريك تايلور" عام ١٩١١م، كأول محاولة للاهتمام بالكفاءة، وهناك من يرجعها إلى فكرة السيطرة على الجودة احصائيا التي قدمها "Shewchart" في كتابه السيطرة الاقتصادية على الجودة في المنتجات الصناعية عام ١٩٣١م، كما اهتمت المنظمات اليابانية ورعت أفكار "الدوارد ديمينج"، وطبقت النماذج التي طرحها المختصون بتطوير تقنيات

الجودة الشاملة، وفي الجانب الآخر أدركت المنظمات الأمريكية في نهاية الثمانينات لأهمية تطبيق هذه الفلسفة الجديدة خاصة بعد النتائج الجيدة التي حققتها المنظمات اليابانية (كتانة، ٢٠٠٦، صفحة ٦٥).

ج.١. مفهوم إدارة الجودة الشاملة: يمكن البدء في تقديم مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال إعطاء تعريف مبسط لكل مصطلح مكون لها:

- الإدارة: مصطلح يعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة واستمراريتها من أجل العمل على تحسين الجودة وضمان البقاء؛

- الجودة: تعبر الجودة عن الوفاء والالتزام بمتطلبات الزبون وتجاوز العيوب منذ المراحل الأولى بما يضمن رضاه؛

- الشاملة: تعني البحث عن كل أوجه الجودة في كل مظهر من مظاهر العمل في المنظمة، بدءاً بالتعريف عن حاجات المستفيد وانتهاء بتقييم مدى رضاه عن الخدمات والسلع المقدمة.

إن أبسط المعاني المقدمة لإدارة الجودة الشاملة بشكل عام تمثل ذلك الأسلوب الإداري الذي يسعى إلى تحقيق النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء الزبون (هاغستروم، ٢٠٠٩، صفحة ١٨).

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها "أسلوب للإدارة الحديثة يلتزم بتقديم قيمة لكل الزبائن من خلال إيجاد بيئة مناسبة للمنظمة يتم من خلالها إجراء تحسين مستمر لمهارات الأفراد وأنظمة العمل" (البلداوي و نديم، ٢٠٠٧، صفحة ٨٦)، فالهدف الأساسي لإدارة الجودة الشاملة هو تطوير جودة المنتجات مع تخفيض التكاليف والتقليل من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للزبائن وكسب رضاهم.

ج.٢. خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب المرور بثلاث خطوات أساسية (البلداوي و نديم، ٢٠٠٧، صفحة ٨٦):

- التعرف على رغبات وتوقعات الزبائن وطبيعة هذه الرغبات: سعي المنظمة إلى الوصول إلى رضا

الزبون يعني ضمناً سعيها إلى تجنب الأسباب المؤدية إلى عدم رضاه، ومن هذه الأسباب كثرة مراجعة الزبائن للمسؤولين، ويتم التعرف على رغبات واحتياجات الزبائن من خلال الاستماع إليهم والتعرف من خلال ذلك على المنتجات التي يرغبون فيها؛

- التعرف على تفاصيل أداء العمليات المختلفة للمنظمة: في هذه الخطوة تقوم الإدارة بتمكين العاملين

من وصف الطرق المختلفة لأداء كل عملية، من أجل التعرف على مدخلات ومخرجات كل واحدة منها، وبالتالي إمكانية تجزئة كل عملية إلى عمليات فرعية والحاجة إلى قياسات كمية، فضلاً على التعرف على الأسباب الأساسية للمشكلة وليس الاهتمام فقط بأعراضها؛

- تحليل العملية والتحسين المستمر: يقصد بتحليل العملية آلية تحويل المدخلات إلى مخرجات تقدم

قيمة مضافة للزبون سواء في مجال الوقت أو المكان، أما عن التحسين المستمر فهو يعتبر من

المحور الثاني.....مراحل تطور الفكر الإداري

المفاهيم الأساسية في إدارة الجودة الشاملة والذي يمثل بقاء القائمون على كل عملية متيقظين لاستغلال أي فرصة من أجل التحسين.

ج.٣. فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة: إن التطبيق الجيد لأسلوب إدارة الجودة الشاملة يكون له فوائد جمة بالنسبة للمنظمة وحتى بالنسبة للعاملين (الترتوري و أغادير، صفحة ٤١):

- تحسين نوعية المنتجات المقدمة؛
- رفع مستوى أداء العاملين؛
- تحسين طرق وأساليب العمل؛
- زيادة قدرة المنظمة على البقاء والمنافسة؛
- إتاحة الفرصة أمام العاملين من أجل إبراز قدراتهم وزيادة خبراتهم؛
- تنمية مهارات العاملين بإشراكهم في تطوير طرق وأساليب العمل؛

يلخص الجدول التالي الفروقات في ممارسات منظمات تقليدية قبل تطبيق نهج إدارة الجودة الشاملة وممارساتها بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

جدول رقم (٥٠): الآثار التي يحدثها تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المعايير	قبل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة
التوجه	نحو الإنتاج/ الخدمة النهائية	نحو الزبون
الأولويات	الخدمة والتكلفة بدرجة ثانية	الخدمة والكلفة بالتساوي
القرارات	قصيرة الأجل	طويلة الأجل
التأكيد على	معالجة ما يحدث	الوقاية مما سيحدث
الأخطاء	في العمليات	في النظام
المسؤولية	تقع على عاتق السيطرة على النوعية	على كل فرد
حل المشكلة	عن طريق المدراء	فرق العمل
التدبير	السعر	كلف دورة الحياة، الشراكة
دور المدراء	التخطيط، التوظيف، الرقابة	التفويض، التدريب، تسهيل المهمة

المصدر: (الترتوري و أغادير، صفحة ٤١)

د. إدارة المعرفة: يأتي الحديث عن إدارة المعرفة في إطار الظروف الاقتصادية الجديدة والتي طبع عليها ما يسمى باقتصاد المعرفة، فالمعرفة تمثل المورد الاستراتيجي والسلاح الجديد للمنظمات في ظل هذا الاقتصاد. عرفت المعرفة على أنها: "مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات، أي أن المعرفة معلومات منتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم" (ياسين، ٢٠٠٧، صفحة ١١). كما عرفها (Daft) على "أنها عبارة عن تراكم لدى الأفراد والمؤسسة وذلك عن طريق إضافة ما تكسبه من معلومات إلى الخبرات، الخلفية الثقافية التي تمتلكها مسبقاً، وتكون على نوعين ظاهرة يسهل التعبير عنها وضمنية يصعب التعبير عنها ونقلها إلى الآخرين". (طالب و الجنابي، ٢٠٠٩، الصفحات ٥٥-٥٦).

من التعريف الأخير يتضح أن هناك أنواع للمعرفة، ولعل أهم تقسيم لها ذلك الذي قدمه العالم الهنقاري (Michael polony) وحسبه يوجد نوعان للمعرفة هما المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، إذ تشير هذه الأخيرة إلى المعرفة المكتوبة أو المرمزة التي تحتويها المراجع، الكتب، الوثائق، المدونات والتقارير، وأوساط تخزين المعلومات الرقمية، وبالتالي فهي تلك المعرفة المعبر عنها بلغة محددة، ويمكن أن تكون في شكل علاقات رياضية، ويمكن للأفراد تقاسمها وتداولها فيما بينهم من خلال الندوات واللقاءات، وبالتالي فإنه من السهل وصفها وتحديدها وتخزينها وإعادة استرجاعها في أي وقت (نجم، ٢٠٠٨، صفحة ٣٨). أما المعرفة الضمنية فتشير إلى تلك المعرفة التي يمتلكها أصحابها في عقولهم ولم يعبروا عنها بأي صيغة من الصيغ إلا بحدود ضيقة، وتعد المعرفة الضمنية المعرفة الأكثر أهمية بالمنظمة، وذلك استناداً إلى ما قاله (Nonaka) "إن المفتاح والسبيل لخلق معرفة بالمؤسسة هو تعبئة وتحويل المعرفة الضمنية" (March, 2001, p. 814).

١.د. مفهوم إدارة المعرفة: إدارة المعرفة هي "عبارة عن التجميع المنظم للمعلومات من مصادرها سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المؤسسة وتحقيق تحسين في الأداء، سواء بالنسبة لإنجازات المؤسسة ذاتها مقارنة بفترات سابقة أو قياساً إلى إنجازات المنافسين" (السلمي، إدارة التميز - نماذج وتقنيات عصر المعرفة، ٢٠٠٢، صفحة ٢٣).

جاء هذا التعريف ليبيّن مصادر جمع المعلومات وأهمية المؤشرات المتوصل إليها في توجيه العمليات في المنظمة ومن ثم في رفع أدائها وقيمتها.

أما (Daft) فعرف إدارة المعرفة بأنها "الجهود المبذولة من المديرين لغرض تنظيم وبناء رأس مال المؤسسة من الموارد والمعلومات، أو ما يسمى برأس المال الفكري الذي يمتلكه المؤسسة" (المفرجي و صالح، ٢٠٠٨، صفحة ٥٨). ويعد التعريف الذي يرى بأن "إدارة المعرفة هي عملية نظامية لجمع، تنظيم،

ادامة، تطبيق وتوزيع المعرفة الصريحة والضمنية من أجل تحسين أداء المؤسسة، تحسين قدرتها على التكيف، زيادة قيمة السلع والخدمات الموجودة وأو خلق سلع، عمليات وخدمات كثيفة المعرفة" (Gerami, 2010, p. 2)

د. ٢. أهمية إدارة المعرفة: تبرز أهمية إدارة المعرفة في المنظمة من خلال قدرتها على تحقيق ما يأتي (الصبيحات، ٢٠١٨، صفحة ٥٧):

- تحسين المنتجات الموجودة وتطويرها وإيجاد منتجات جديدة ذات قيمة مضافة ومنتجات تعتمد على المعرفة مما يساعد في زيادة تنافسية المنظمة؛
- تسهم في تحفيز المنظمة على لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة والتكيف معها؛
- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمة من خلال تخفيض تكاليفها ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.

كما تستمد إدارة المعرفة أهميتها من خلال الدور الذي تلعبه المعرفة في مختلف المستويات، ففي المستوى الأعلى (المستوى الاستراتيجي) تحتاج المنظمة إلى تحليل وتخطيط أعمالها في ضوء المعرفة التي تمتلكها حالياً والمعرفة التي تحتاجها لعملياتها المستقبلية، أما المستوى المتوسط (المستوى التكتيكي) فتهتم فيه بعملية تعريف وصياغة المعرفة المتوافرة واستحصال معرفة جديدة لاستخدامها في المستقبل، والبحث على أنظمة جديدة تسمح بالتطبيق الجيد لها في المؤسسة، أما المستوى الأدنى (المستوى التشغيلي) فالمعرفة تستخدم في الأعمال اليومية من قبل الأفراد، لذا يجب على المنظمة توفير تلك المعرفة بالطريقة المناسبة وفي الوقت المناسب.

ومما تجدر الإشارة إليه أنّ اهتمام مؤسسة المستقبل ينصب على إدارة الأفراد، وليس على إدارة الأصول المادية، حيث أن ذلك يستلزم فهم وإدراك المعرفة التي يمتلكها الأفراد، سواء العاملين أو الموردين أو الزبائن. (Cairncross, 2002, p. 23)

د. ٣. عمليات إدارة المعرفة: إن إدارة المعرفة في الممارسة العملية تسعى إلى الحصول على المعرفة وتنظيمها وتمكين الأفراد من الوصول إليها والعمل على تطبيقها، وقد أشار الباحثون إلى العديد من العمليات بدءاً بالحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة ثم محاولة الاستفادة منها وتطبيقها في أعمالها

- **تشخيص المعرفة:** على أساس هذه العملية يتم وضع سياسات العمليات الأخرى، لأن من خلالها يتم حصر المعرفة التي بحوزة المنظمة بالفعل واكتشاف المعرفة التي ينبغي الحصول عليها وبالضبط العمل على تحديد الفجوة المعرفية؛

- **توليد المعرفة:** بعد انتهاء المنظمة من عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية انشاء معرفة جديدة، ويمكن توليد المعرفة حسب (Marquart) من خلال عدد من العمليات التي تنتزع بين الإبداع والبحث الجاد والتعلم واستخدام فرق العمل، لكنه يؤكد على أن المعرفة التي يتم اكتشافها من خلال حل مشكلة معينة أو من خلال التجريب تكون أكثر قيمة بالنسبة للمنظمة، فالأفراد حسب كل من (Takeuchi, Nonaka) هم الذين يولدون المعرفة لذا يجب عليها أن تدعم وتحفز نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها هؤلاء الأفراد ، وتوليد المعرفة لا يمكن أن يتم دون مشاركة العاملين وتفاعلهم مع بعضهم البعض.

- **تخزين المعرفة:** وتتضمن عملية التخزين هذه حفظ المعرفة التي يمتلكها الأفراد، خاصة بالنسبة لتلك المنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، فهي تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها المعرفة غير الموثقة لدى الأفراد الذين يغادرونها لسبب من الأسباب، كما تتضمن هذه العملية حفظ المعرفة بأشكالها المختلفة في الوثائق والسجلات وكذا قواعد البيانات الالكترونية، وفي هذا الصدد يعد التوثيق طريقة جيدة للحفاظ على المعرفة الصريحة، و التدريب والحوار ملائمان للاحتفاظ بالمعرفة الضمنية، فمن خلال حفظ معارف الأفراد والمعارف الأخرى تتشكل الذاكرة التنظيمية (الزيادات، ٢٠٠٨، صفحة ٩٩)، وما تجدر الإشارة إليه أن عملية التخزين يجب أن تكون على أساس انتقائي، وذلك حتى لا تضيع معرفة يمكن أن تكون جيدة، أو أن يتم الاحتفاظ بمعرفة لا فائدة منها، فليس كل فكرة أو معرفة هي مفيدة بالنسبة للمؤسسة إذن فتكوين قاعدة للمعرفة في المؤسسة يستلزم تحديد من الذي سيقدر ما الذي سيتم تضمينه فيها؟ ومن الذي سيستخلص المعرفة من مصادرها؟ وتحديد ما هو ذلك الجزء من المعرفة الذي ينبغي أن يكون مفتوحا؟

- **توزيع المعرفة:** وترتبط هذه العملية بمصطلحات النشر، المشاركة، النقل والتبادل. حيث تفيد هذه العملية في ضمان وصول المعرفة إلى مستخدميها، فالمعرفة تنمو وتزداد من خلال التشارك بها وتبادل الخبرات بين الأشخاص وإلا أصبحت تشكل تكلفة زائدة على المنظمة، ويبقى التحدي الأكبر الذي يواجه المنظمات هو في كيفية توزيع المعرفة الضمنية المتواجدة في عقول الأفراد، وعلى هذا فإن نشر المعرفة وتحريكها داخل المنظمة يقتضي أولا تحديد من يجب أن يعرف ماذا؟ وكيف يمكن إجراء عملية التوزيع ببسر وأقل تكلفة؟

- **تطبيق المعرفة:** تعد المعرفة قوة في يد المنظمة إذا ما طبقت بطريقة فعالة، فالمعلومات والمعارف الموجودة على مستواها ينبغي أن تترجم في شكل منتجات وخدمات عالية الجودة لمقابلة حاجات الزبائن، وتدرج ضمن هذه العملية مصطلحات الاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة، التطبيق،

المحور الثاني.....مراحل تطور الفكر الإداري

فالعاملات السابقة الذكر من توليد وتخزين وتوزيع للمعرفة لا تعد كافية لتحسين الأداء المنظمي بقدر ما تقوم به عملية التطبيق، ولا تنتهي إدارة المعرفة عند هذه العملية إذ ينبغي على المؤسسة متابعة وتقييم المعرفة، فتطبيق المعرفة ثم تقييمها يردم الفجوة بين المعرفة النظرية وتطبيقاتها.

أسئلة المحور الثاني

١. يشترك كل من "فريدريك تايلور" و"فرانك وليليان جلبرت" في تناولهما لنفس الدراسة، ما هي هذه الدراسة؟
اشرح محتواها؟
٢. تحدث عن العوامل التي قامت على إثرها المدرسة السلوكية؟
٣. حدد خصائص الإدارة اليابانية مقارنة بنظيرتها الأمريكية؟
٤. تمثل الجامعة التي تدرس فيها مثالا حيا عن مفهوم النظام المفتوح
 - قدم مفهوما للنظام بصفة عامة، ولماذا تحمل المنظمة صفة النظام؟
 - وضح عناصر النظام المفتوح في الجامعة؟
٥. إليك قائمة المفكرين التالية: ماكس فيبر، كريس أرجريس، سالزك، هنري جانت، هيربرت سايمون، نوناكا، تشستر برنارد، بيتر دراكر، ماري باركر فوليت، ويليام أوشي.
 - قم بتصنيف هؤلاء المفكرين حسب الرافد الإداري الذي يمثله؟
٦. أجب بصح أو خطأ عن العبارات التالية:
 - اهتم "هيربرت سايمون" بعملية اتخاذ القرارات وكيفية جدولة الإنتاج.
 - تعبر الإدارة بالأهداف عن مشاركة الأفراد العاملين في وضع الأهداف.
 - دراسات "الهاوتورن" كان السبب في اثاره الانتباه لأهمية العلاقات الإنسانية وقدمت مفهوم تقسيم العمل.
 - يتمثل جوهر النظرية X في النظر للعاملين نظرة إيجابية كما أنهم لا يبادرون لتحمل المسؤولية.
 - أبرز الانتقادات الموجهة للمدرسة الكمية اهتمامها بالجوانب الإنسانية على غرار النمذجة الرياضية.
 - من أهم المرتكزات التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة تلبية حاجات الزبائن والتحسين المستمر.

المحور الثالث:

وظائف التسيير

المحور الثالث: وظائف التسيير

بالرغم من ذلك الاختلاف الذي ميز جهود المفكرين فيما يتعلق بعدد الوظائف التي يقوم بها المدراء، إلا أنه قد كان هناك شبه اتفاق حول هذا الأمر وذلك بتحديد أربع وظائف أساسية تبدأ بالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه وأخيرا الرقابة وفي هذا المحور يتم التفصيل في كل هذه الوظائف.

أولاً: وظيفة التخطيط

يعتبر التخطيط القاعدة الأساسية التي تستند إليها كافة وظائف التسيير التي تليها لذلك يعتبر أولها، هذا معناه أن المدراء يطوِّرون الخطط ليأتي دور مهمة تحديد عناصر التنظيم ووضع الهيكل التنظيمي المناسب، وتحفيز العاملين في مكان العمل ووضع النظام الرقابي المعزز لتحقيق الأهداف والخطط، ولهذا تشكل كل هذه الوظائف كل مترابط ومتكامل.

١. مفهوم التخطيط: تمثل عملية التخطيط تحضيراً للمستقبل في الوقت الحاضر وقدمت لها العديد من التعاريف نذكر أهمها فيما يأتي:

- يرى "هنري فايول" أن التخطيط هو عملية التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد له لمواجهته (الشرقاوي، صفحة ١٨٧)؛ يقدم "هنري فايول" من خلال تعريفه فكرة التنبؤ كجزء جوهري في عملية التخطيط مع ضرورة رصد كل ما من شأنه تمكين المنظمة من التصدي للتغيرات الطارئة.
- كما يعرف التخطيط على أنه: "عملية وضع تصور مسبق لما يجب عمله للوصول إلى الغاية أو الهدف عبر استشراف كافة الأنشطة الضرورية للوصول إلى الغاية أو الهدف وكذلك تحديد الوسائل والأساليب اللازمة لتحقيق ذلك وتقدير المدد الزمنية والإمكانات اللازمة للقيام بتلك الأنشطة" (العتيبي، ٢٠٠٥، صفحة ١٤٢). يبرز هذا التعريف ضرورة تحديد الأهداف والغايات ورصد الوسائل اللازمة من أجل تحقيقها، وضرورة أن تحدد مدد زمنية من أجل تجسيد الخطة.
- ويعرف التخطيط أيضا على أنه "الاختيار القائم على الحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصوير وتكوين الأنشطة المقترحة، والتي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة" (الشرقاوي، صفحة ١٨٨) يركز هذا التعريف على عملية الاختيار بين البدائل المختلفة وبهذا فهو يشير إلى ضرورة أن تكون هناك فروض متعددة للأنشطة المقترحة.

بعد عرض التعاريف المقدمة للتخطيط لا بد من التعرف عن المسؤول عن عملية التخطيط، وهنا يعتبر حجم المنظمة محددا رئيسا لإقرار من سيقوم بعملية التخطيط، ففي المنظمات الصغيرة عادة ما يتولى عملية التخطيط المدير نفسه، أما في المنظمات متوسطة الحجم فيكون إلى جانب المدير مساعد متخصص في التخطيط، في حين أن المنظمات الكبيرة وبسبب ما تتميز به من تعدد وتنوع في الخطط يجعلها تعهد بمسؤولية التخطيط

لهيئة تتجلى في وحدة أو قسم أو إدارة مستقلة، لكن هذا يبقى أمرا غير متفق عليه حيث يرى البعض أن اسناد التخطيط لهذه الإدارة سيحصر مهمة الإدارات الأخرى في التنفيذ فقط دون أن يكون لها يد في عملية التخطيط نفسها، وهناك من يرى أن يتم حصر مهمة هذه الإدارة في تقديم اقتراحات حول الخطط وبذل الجهود لضمان قبولها، ومن أجل اسقاط هذا اللبس يكون من المناسب اسناد المسؤولية الفنية عن وضع الخطط للوحدة أو القسم أو الإدارة في حين تبقى المسؤولية النهائية عن نتائج الخطة على عاتق المدير العام. (الشرقاوي، صفحة ١٩٤)

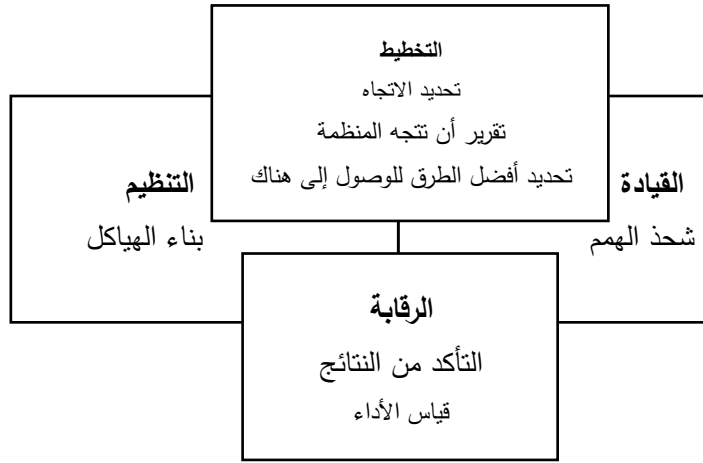
٢. أهمية التخطيط: يكتسي التخطيط أهمية للاعتبارات التالية (العتيبي، ٢٠٠٥، صفحة ١٥٢):

- **مواجهة ظروف عدم التأكد:** التخطيط ضروري لمواجهة ظروف التغير وعدم التأكد، إذ أن التغير هو القاعدة والثبات هو الاستثناء في عالم الاقتصاد والمحيط الاجتماعي للمؤسسة في الوقت الحالي، فلا بد للإنسان من القيام بالتنبؤ على أساس علمي حتى يتغلب على خوفه وتردده؛
- **تحديد وتسهيل عملية الرقابة:** يعتبر التخطيط أساس الرقابة، إذ لا يمكن الفصل بينهما، فالمدير لا يمكنه مراقبة أي عمل ما لم يكن هناك برنامج تخطيطي لهذا العمل؛
- **يمثل التخطيط قاعدة أساسية لاتخاذ القرارات:** يعتبر التخطيط وسيلة بيد المدير من أجل تبرير عملية اتخاذ القرارات فبدونه تميل هذه العملية إلى العشوائية فيغيب عنها النسق المنطقي؛
- **التركيز على الأهداف:** تربط وظيفة التخطيط جميع الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها؛
- **الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل:** تستوجب عملية التخطيط جمع المعلومات عن كافة الأنشطة التي ستقوم بها المنظمة في المستقبل من حيث الجهد والتكلفة لاختيار الأنسب منها وهذا ما يمكنها من الاستفادة من الاقتصاد في التكلفة والجهد؛
- **يعمل التخطيط على تحسين إدارة الوقت:** فالتخطيط الجيد يساعد الإدارة على تخصيص الوقت لإنجاز الأعمال.

كما تكتسي عملية التخطيط أهمية أيضا في الممارسة الإدارية من خلال ارتباطها بباقي الوظائف الإدارية الأخرى باعتبارها محددة لاتجاه ومسار المنظمة في المستقبل وأفضل الطرق الكفيلة بالوصول إلى تحقيقه، فالوظائف الأخرى تحاول تدعيم هذا المسار وجعله حقيقة واقعة، فبدون التخطيط لن يجد المدير ماذا ينظم ومن يوجه، كما أنه لا حاجة لعملية الرقابة، فالمدير يقوم بالتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق الأهداف باستخدام الوسائل التي تم رصدها من أجل تحقيقها كما حددتها جهوده التخطيطية السابقة.

يوضح الشكل الآتي المفاهيم والأفكار السابق

الشكل رقم (٠٨): دور التخطيط في الممارسة



المصدر: (العامري و الغالبي، ٢٠٠٨، صفحة ٢٠٣)

٣. مبادئ التخطيط: إن تفاوت نسبة نجاح التخطيط مرده إلى جملة كبيرة من العوامل التي يمكن ترجمتها في مجموعة المبادئ التالية:

- الواقعية: لكي تحقق الخطة غايتها لا بد أن تكون للمنظمة نظرة شاملة حول الواقع الاقتصادي عن طريق الحصر الجيد لمواردها ووضع خطة سليمة تحقق غاياتها في حدود هذه الإمكانيات؛
- فاعلية التخطيط: تقاس فاعلية التخطيط بالقدر الذي يساهم به في تحقيق الأهداف وذلك أخذاً بعين الاعتبار حجم التكاليف التي ينبغي أن تكون قليلة، فالخطة قد تحقق مستويات معتبرة من الأهداف لكن بتكاليف غير مقبولة، معنى هذا أن تقاس فاعلية الخطة بنسبة المدخلات إلى المخرجات (الشرقاوي، صفحة ٢٠٤)؛
- الشمولية: هذا يعني أن التخطيط يشمل جميع الأنشطة في المنظمة، ولا يقتصر على جزء من الأجزاء فوجود خطط فرعية لكل جزء مع ارتباطها جميعاً بالخطة الرئيسية يؤدي إلى توحيد الجهود نحو الأهداف العامة، فبدون هذا المبدأ يمكن أن تسير بعض من أجزاء المنظمة نحو الأهداف المحددة وتسير أجزاء أخرى نحو أهداف غير تلك المحددة الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى حدوث اختناقات (توفيق، صفحة ١٤٧)؛
- التنسيق: هو أن تكون أجزاء الخطة متناسقة تناسقاً كاملاً سواء على مستوى الأهداف معاً من جهة، أو على مستوى الأهداف مع بعضها البعض من جهة أخرى؛
- المرونة: تعني المرونة قابلية الخطة للتعديل كلما استدعت الضرورة وكانت هناك مستجدات في الظروف المستقبلية والتي لم تأخذ بعين الاعتبار وقت إعداد الخطة، ويفضل هذا المبدأ يمكن تدارك أثر المتغيرات غير المتوقعة مع الاستمرار في تحقيق الأهداف المحددة (توفيق، صفحة ١٤٩)؛
- الإلزام: تصبح الخطة ملزمة بعد إقرارها برنامجاً ملزماً للإدارات والوحدات المسؤولة عن تنفيذها ومتابعتها؛

- **الاستمرارية:** بمعنى أن تستمر المنظمة في وضع الخطط طالما أن التخطيط هو الموجه الدائم للنشاط فالتخطيط عملية لا تنتهي فهي عملية تتطوي على نوع من المضاربة نظرا لوجود متغيرات غير معلومة وحقائق غير مكتملة، لكن هذا لا بد أن يأخذ بعين الاعتبار عند وضع الخطة التي من المفروض أن تكون على أساس المعلومات المتاحة، وبهذا فإن الخطة تكون دائما مبدئية وعرضة للتعديل. إذن فالتخطيط مهم سواء كانت الأمور تسير بطريقة مرضية أو كانت المتاعب متوقعة فالفشل في التخطيط يمكن ارجاعه بصفة أساسية إلى العجز عن تقدير أهمية التخطيط والانشغال في ممارسات الإدارة الأخرى (توفيق، صفحة ١٤٨).

٤. **مراحل العملية التخطيطية:** إن عملية التخطيط تتم من خلال القيام بالعديد من الخطوات التي يمكن تلخيصها

فيما يأتي (خليل، ٢٠٠٥، الصفحات ٨٠-٨٢):

- **تحديد الأهداف والسياسات:** يجب أن يكون المخطط دقيقا في صياغة الأهداف وتحديدها، فذلك يعني وضوح المسار الذي تسلكه المنظمة نحو الحالات المستقبلية التي ترغب أن تكون عليها، وتقتضي هذه المرحلة الربط بين الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات المرحلة المخطط لها وبين الأهداف، إضافة إلى وضع السياسات التي ينبغي أن تتسم بالدقة والموضوعية والاستقرار وضرورة أن تكون ملائمة للأهداف الموضوعية؛

- **تحديد وسائل التنفيذ:** ويجري الحديث هنا عن الموارد المادية والبشرية الضرورية لعملية التنفيذ ومراعاتها لعدم الازدواجية في التنفيذ أو التناقض؛

- **جمع المعلومات:** تلازم هذه الخطوة جميع خطوات التخطيط، فلا بد من الاستمرار في جمع البيانات والإحصاءات من مرحلة الإعداد وحتى مرحلة التنفيذ من أجل اكتشاف الصعوبات التي يمكن ان تواجه عملية التخطيط، ولا بد أن يجرى على البيانات المجمعة عمليات عديدة من فرز وتقسيم وتصنيف، حتى تكون التنبؤات أكثر دقة؛

- **المفاضلة بين الخطط الأصلية والبديلة:** من الضروري أن تكون هناك خططا بديلة إلى جانب الخطة الأصلية لتحل محلها جزئيا وفقا لما تقتضيه ظروف التنفيذ؛

- **الجدول الزمني لتنفيذ الخطط:** إن هذه الخطوة تعتبر مهمة للغاية وفيها يتم تقسيم كل خطة إلى مجموعة مترابطة متكاملة ذات توقيت زمني محدد؛

- **إقرار الخطة:** يتم في هذه المرحلة الإقرار النهائي للخطة، وهنا لا بد من التفريق بين التخطيط والخطة فالتخطيط عملية ذهنية تبدأ بالتخطيط الهادئ والخلاق وتصور المستقبل بناء على معلومات من الماضي والحاضر وتحديد كيفية الوصول إليه باستغلال الإمكانيات المتاحة، أما الخطة فهي وضع تفاصيل لعملية

التخطيط، بتفصيل مراحلها ووقت إنجاز كل مرحلة والموارد التي تتطلبها، فبعد اعتماد الخطة تصبح ملزمة التنفيذ من قبل جميع الأطراف سواء من داخل أو من خارج المنظمة، وتخرج في شكل قرار إداري يصدر عن الإدارة العليا؛

- **المتابعة والتقويم:** وتتضمن هذه الخطوة مهمتين أساسيتين هما:

- ✓ التحقق وعن قرب مما يتم إنجازه من أجل تحقيق الأهداف، ومقارنة ذلك مع ما تم تحديده في الخطة من أجل الكشف عن الاختلالات وإقرار التصحيحات الضرورية لمعالجتها؛
- ✓ متابعة العلاقات الضرورية بين المشاركين على اختلاف مستوياتهم لإنجاز العمل فرديا وجماعيا.

٥. **أنواع التخطيط:** للتخطيط أنواع تختلف بتعدد المعايير المعتمدة نذكر منها:

أ. **حسب معيار الزمن:** وفقا لمعيار الزمن نجد ثلاثة أنواع من التخطيط (الصباب، دياب، ميمني، و حبيب، ٢٠١٠، الصفحات ٦٩-٧٠):

❖ **التخطيط طويل المدى:** هو التخطيط الذي تغطي مدته الزمنية عادة من ٣- ١٠ سنوات وفيه يتم تحديد فلسفة المنظمة ككل والأهداف والمجال الزمني لتحقيقها، من خلال هذا النوع من التخطيط يتم أيضا التعرف على الموارد التي يجب استخدامها وكيفية استخدامها، إضافة إلى نوع التكنولوجيا التي يتم استعمالها...ويتسم التخطيط الطويل الأجل عموما بالمرونة كما أنه يعد الغطاء الذي يربط أنواع التخطيط الأخرى ويشترك في وضعه جميع المدراء؛

❖ **التخطيط متوسط المدى:** ويغطي هذا النوع من التخطيط فترة زمنية من سنة إلى أقل من ثلاث سنوات، ويقوم به أفراد الإدارة الوسطى، وتكون الخطة متوسطة الأجل محددة بمجال وظيفي محدد فهناك تخطيط للإنتاج وتخطيط للموارد البشرية وتخطيط مالي... ويجب أن يسري التخطيط للأنشطة الرئيسية للمنظمة على النحو الذي حدده التخطيط طويل الأجل؛

❖ **التخطيط قصير المدى:** وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أقل من سنة، ويحتوي على خطط تفصيلية للخطط الموجودة في التخطيط قصير المدى، ويتم على مستوى الإدارة الدنيا وفيه يتم تحديد الجدول الزمني اليومي أو الأسبوعي أو الشهري للعمل وكيفية أدائه إضافة إلى وضع الميزانيات التشغيلية لكل نشاط وكمثال على ذلك إذا كانت الخطة المتوسطة المدى للإنتاج قد حددت الميزانيات المطلوبة للعمال والمواد والآلات فإن الخطة القصيرة الأجل ينبغي أن تقدم هذه الميزانيات بشكل أكثر تفصيلا كأن تحدد عدد العمال المطلوبين من مستوى معين لأداء نشاط معين ومقدار الأجور المتوقعة.

ب. **حسب نطاق التأثير:** ويضم مايلي (الزعيبي و الغنزي، صفحة ١٩٣):

❖ **التخطيط الاستراتيجي:** ويتم على مستوى الإدارة العليا، وهو يعبر عن مختلف الخطوات التي تحاول المنظمة من خلالها الوصول إلى أهدافها الاستراتيجية، كما يعبر عن التخطيط الذي يحث تغيير نوعي في المنظمة كالتخطيط لإضافة خط انتاجي جديد أو لفتح سوق جديدة؛

❖ **التخطيط التكتيكي:** وهو من اختصاص الإدارة الوسطى وتأثيره يكون متوسط المدى، ويهدف إلى مساندة التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، كتقدير الطلب على سلعة معينة في السوق؛

❖ **التخطيط التشغيلي(العملياتي):** وتقوم به الإدارة الدنيا، ويتم من خلاله تحديد تفاصيل التخطيط التكتيكي عن طريق وضع موازنات تقديرية إما يومية أو أسبوعية أو شهرية

ج. **حسب الغرض:** ينقسم التخطيط وفقا للغرض منه إلى أربعة أنواع (الصاباب، دياب، ميمني، و حبيب، ٢٠١٠):

❖ **التخطيط لأداء جيد:** يقصد بالأداء الجيد في هذه الحالة إقامة مشروع جديد أو إضافة وحدة تنظيمية جديدة في الهيكل التنظيمي قد تكون قسم أو إدارة توكل إليها مهمة جديدة، وهذا ما يتطلب من المدير استخدام قدراته وآراءه وطاقاته في التفكير لأنه يقدم شيئا جديدا لم يتم ممارسته من قبل، فإنشاء إدارة جديدة مثلا يتطلب منه تحديد مهامها، أهدافها، صلاحياتها، أنشطتها الفرعية ومؤهلات مواردها البشرية..

❖ **التخطيط للتطوير أو التحسين:** يأخذ المدير على عاتقه مهمة تحسين وتطوير المنظمة حتى لو كانت الأمور مرضية انطلاقا من تحسين وتطوير وظائفها وأنشطتها، حيث يقوم بإجراء دراسات دورية لتلك الأنشطة من أجل اكتشاف مواطن التحسين كأن يتبين له أن تخفيض التكاليف في نشاط أو وحدة معينة لن يؤثر على جودة الإنتاج أو يعمل على تبسيط إجراءات أنشطة تعاني من التعقيد...

❖ **التخطيط من أجل حل مشكلة:** عندما يحس المدير أن هناك مشكلة ما تتطلب حلا، فهو إذن يتحرك من أجل إيجاد حل لها فيبحث أن أسبابها ويقوم بجمع المعلومات وتحليلها، ووضع البدائل واتخاذ القرار الذي يمثل البديل المناسب لحل المشكلة، بعدها يتم وضع الخطة التي من شأنها أن تضع الحال موضع التطبيق، طبعاً بالتعاون مع مساعديه أو من يعينهم القرار.

❖ **التخطيط لعمليات روتينية (متكررة):** يتعلق هذا النوع من التخطيط بالعمليات الروتينية التي لا تحتاج إلى تعديلات في الخطة، من أمثلتها الميزانية والأعمال اليومية المتكررة.

٦. **أساليب (أدوات) التخطيط:** حتى تكون عملية التخطيط فعالة لا بد أن يستعين القائم بالعملية بعدد من الأدوات والأساليب المختلفة نوضحها فيما يأتي:

❖ **التنبؤ العلمي:** يعبر التنبؤ عن عملية تقدير حدوث أحداث مستقبلية، وتتعدد جوانب التنبؤ بالنسبة للمنظمة، فكثيرا ما تقوم جهات مختصة بالتنبؤ الاقتصادي الذي يخص الظواهر الاقتصادية والعمل على تحليلها كنسب الفوائد أو حجم التضخم...، كذلك هناك التنبؤ التكنولوجي الذي يهتم بمعرفة مدى

التطور الذي سيحدث في تكنولوجيا معينة في المستقبل كالتكنولوجيا الالكترونية، كما نجد التنبؤ بالطلب الذي يشكل مركز اهتمام المنظمات لوضع خطط مختلفة سواء ما تعلق بحجم المبيعات أو حجم المواد اللازمة والضرورية للعملية الإنتاجية... وغالبا ما تعتمد جل أنواع التنبؤ السالفة الذكر على نماذج الاقتصادية تستخدم الأساليب الإحصائية والرياضية، كما يتم الاستعانة بخبرات المدراء بالاعتماد على طرق نوعية كأسلوب دلفي أو العصف الذهني (العامري و الغالبي، ٢٠٠٨، صفحة ٢١٩).

❖ **كتابة السيناريوهات المستقبلية:** إن التخطيط من خلال كتابة السيناريوهات يمثل تحديد سيناريوهات متعددة بديلة لما يمكن أن يحدث في المستقبل، وبعدها وضع خطة لكل سيناريو، على سبيل المثال كيف تتعامل الدول النفطية بعد نضوب النفط عندها؟ وهنا لابد للدول المعنية أن تضع كل السيناريوهات الممكنة وتوضح الخطط الموافقة لها (العامري و الغالبي، ٢٠٠٨، صفحة ٢١٩).

❖ **إشارات التثبيت المرجعية:** يعتمد هذا الأسلوب على قيام المنظمة بإجراء مقارنات لأدائها الحالي مع منظمات منافسة للتعرف على أحسنها من حيث الأداء، لتقوم فيما بعد بتحديد الأعمال المحتملة في المستقبل، بعبارة أخرى يتم معرفة ما تقوم به المنظمات من أعمال جيدة ومحاولة فهم وإدخال ذلك في عمل المنظمة، يفيد هذا الأسلوب كثيرا في تعلم المنظمة من المنظمات الأخرى ومساعدة القائمين على التخطيط في المنظمة (العتيبي، ٢٠٠٥، صفحة ١٤٨).

❖ **المشاركة والالتزام:** يحاول المدراء في المنظمات الحالية التشاور مع الآخرين من أجل جمع المعلومات والأفكار من مصادر مختلفة بما ينبغي عمله، ما يؤدي إلى تحسين في الخطة المبدئية الموضوعية من قبله، ولا تقتصر فائدة التشاور على هذا الأمر فقط وإنما تتعداه إلى ضمان قبول هذه الخطة من قبل الآخرين، وبالتالي تحقيق نتائج ممتازة. (توفيق، صفحة ١٥٤)

❖ **استخدام الكوادر التخطيطية:** تتعدد أنشطة المنظمة كلما كبر حجمها وبالتالي تتعدّد خططها، وهذا ما يلزمها على تشكيل إما هيئة أو لجنة مهمتها مراقبة العملية التخطيطية على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى أحد أقسامها الكبيرة، لكن هذا قد يوجد التناقض بين كوادر التخطيط والمدراء التنفيذيين المباشرين إذا كان هناك نقص في الاتصال الفعال أو في التفكير (العامري و الغالبي، ٢٠٠٨، صفحة ٢٢٠)

❖ **استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف:** سبق وأن تم الحديث عن أسلوب الإدارة بالأهداف عند عرض التوجهات المعاصرة في الإدارة في المحور السابق، وتبين أن أساس الإدارة بالأهداف هو أن يضع الرئيس والمرؤوس الأهداف بالتعاون معاً، مما لا شك فيه أن أسلوب الإدارة بالأهداف لا يستخدم فقط لتخطيط أهداف المنظمة، وإنما يستخدم أيضا في العملية الإدارية ما يضمن تغذية عكسية أدق من المرؤوسين وتعاوننا أفضل في أداء أنشطة المنظمة (العتيبي، ٢٠٠٥، صفحة ١٤٩).

٧. خصائص التخطيط الجيد: حتى يحقق التخطيط غرضه وفعالته في تحقيق الأهداف لابد أن تتوفر فيه عدد

من الأركان والشروط التي نوجزها فيما يأتي (الصباب، دياب، ميمني، و حبيب، ٢٠١٠، صفحة ٩٧):

- أن يكون للخطة هدف نهائي وواضح؛
- أن تتميز الخطة بالبساطة والوضوح؛
- أن تتسم الخطة بالواقعية والملائمة للظروف التي تنفذ فيها وللمشكلة التي تعالجها؛
- ضرورة أن تكون بيانات الخطة دقيقة لأنها تشكل الأساس لتحديد الأهداف ورسم طرق التنفيذ في ضوء الإمكانيات المتاحة؛
- أن يتم بناء الخطة من الأسفل إلى الأعلى بمعنى أن يبدأ المخطط بوضع خطط فرعية أو جزئية ترفع إلى المستويات الإدارية الأعلى ليتم تشكيل خطة واحدة شاملة.

٨. معوقات التخطيط: تواجه عملية التخطيط العديد من العوائق والتي تحد من فعاليته وتزيد من إمكانية فشله،

على إدارة المنظمة المسارعة من أجل التذليل والتقليل منها قدر الإمكان (الشميمري، هيجان، و غنام، ٢٠٠٩،

الصفحات ١١-١١٣):

❖ **البيئة المعقدة:** عندما تتسم البيئة المحيطة بالمنظمة بكثرة التغير، يصبح من الصعب للقائمين على

عملية التخطيط القيام بهذه العملية بسبب صعوبة جمع المعلومات الدقيقة وصعوبة التنبؤ الدقيق، وبالتالي

عدم القدرة على اتخاذ القرار المتعلق بالتكيف مع البيئة؛

❖ **نقص المعلومات:** كلما قلت المعلومات والإحصاءات الخاصة بالخطة صعبت عملية التخطيط؛

❖ **مقاومة التغيير:** يخاف الكثيرون من المستقبل المجهول فيفضلون البقاء على أهداف وخطط معروفة

من قبل، وهذا طبعا لا يناسب أبدا التخطيط الذي يتطلب التغيير والتطوير ويحد من فعاليته وكفاءته؛

❖ **عدم الواقعية:** وينتج عن سوء التقدير أو المبالغة بحيث يكون هناك إما نقص في التخطيط أو التخطيط

أكثر مما هو مطلوب وبالتالي تكون نتائج تشاؤمية في الحالة الأولى أو خيالية غير ممكنة كما في

الحالة الثانية؛

❖ **عدم التنسيق بين المشروعات الإدارية المختلفة:** غياب التنسيق يؤدي إلى التداخل في الأهداف أو

التناقض في البرامج ما بين الإدارات ما ينتج عنه تخبط في حال المنظمة؛

❖ **وجود القيود:** يمكن أن تواجه المنظمة قيودا كنقص في الموارد المالية أو الكفاءات الإدارية، أو القيود

القانونية التي تفرضها الدولة...

❖ **الوقت والتكلفة:** يتطلب التخطيط جمع المعلومات من مصادر مختلفة ويحتاج موارد تتوزع بين الموارد

المالية والموارد البشرية التي ينبغي أن تتمتع بخبرات وقدرات على التفكير الخلاق و تقديم تصور مستقبلي

للمنظمة وتضع سيناريوهات مختلفة وخطط موافقة لها، كل هذا يتطلب وقتا ويشكل تكلفة بالنسبة للمنظمة، هذا ما جعل بعض المنظمات تصرف النظر عن التخطيط وتقلل من الاعتماد عليه.

ثانيا: وظيفة التنظيم

تأتي وظيفة التنظيم بعد التخطيط مباشرة، فهي ترتبط بإيجاد الهياكل وصيغ العمل وتقسيم المهام وتوزيع الصلاحيات وتنظيم الموارد ومن ثم التنسيق بين تلك الأنشطة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

١. مفهوم التنظيم:

– عرف "هنري فايول" التنظيم بأنه عبارة عن "إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من مواد أولية ومعدات ورأس مال وأفراد، تستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد مع بعضهم البعض وبين الأشياء مع بعضها البعض" (توفيق، صفحة ١٨٤).

– في حين عرف "فيبر" التنظيم بأنه "هيكل من الأنشطة المتكاملة ومجموعة من القوانين والقواعد واللوائح الخاصة التي تتفاعل لتكوين التنظيم" (سعيد، وآخرون، ٢٠٠٣، صفحة ٧٢).

تحمل كلمة تنظيم معنيين المعنى الأول يراد به المنظمة بمعنى ذلك الكيان الذي يتكون من أفراد تجمعهم أهداف مشتركة، أما المعنى الثاني فيعبر عن العملية أو النشاط أو الوظيفة التي تعنى بإجراء ترتيبات معينة وإقامة علاقات وأداء أدوار ومهام (درة و جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحي نظامي، ٢٠١٢، صفحة ١٦٦). في المجمل يعبر التنظيم عن مجموع الأنشطة التي تتعلق بترتيب استخدامات الموارد المختلفة لغرض الوصول إلى أهداف معينة عن طريق تجميع الموارد البشرية والمادية في وحدات عمل محددة وتحديد العلاقات.

٢. أهمية التنظيم: يشكل التنظيم أهمية بالغة فهو يحقق مايلي:

- يساعد التنظيم السليم في تحديد علاقات المنظمة تحديدا واضحا، فكل عضو في المنظمة يكون على دراية تامة بمكانه وعلاقاته التنظيمية؛
- عدم الازدواج في العمل من خلال التنظيم الفعال؛
- يساعد التنظيم على تدفق العمل وتسلسله، حيث يزود العاملين بالإرشادات الخاصة بأداء العمل ويسهل عملية الرقابة ويحدد قنوات الاتصال وغيرها؛

إضافة إلى ما سبق يسمح التنظيم الفعال بتحقيق النتائج التالية (سعيد، وآخرون، ٢٠٠٣، الصفحات ٧٣-٧٤):

- **الاستفادة من التخصص:** يساعد التنظيم الجيد على تطبيق التخصص في المهام التي تحتاج إلى مهارات فنية متخصصة، والاستفادة من مزاياه فهو يضمن السرعة في الأداء، ويزيد من اتقان العمل ويخفض من التكلفة؛

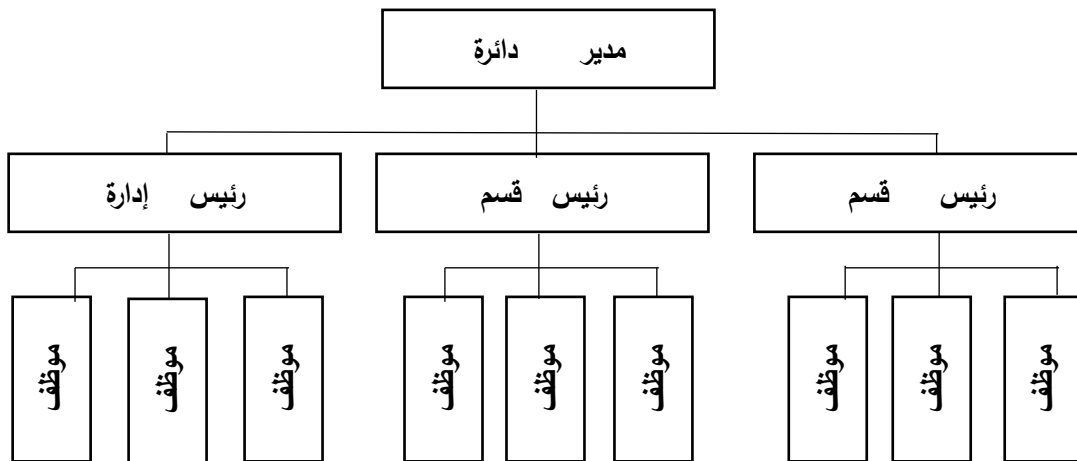
- **التنسيق بين أعمال المنظمة:** يدل التنسيق بين أعمال المنظمة على فعالية التنظيم وحسن توزيع المهام بين الوحدات المختلفة وداخل كل وحدة؛
 - **الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة:** يساعد التنظيم الفعال على التمييز بين الأنشطة الأساسية ليتم وضعها في المستوى الإداري المناسب لها، والأنشطة الثانوية ليتم دمجها في وحدة تنظيمية؛
 - **عدم الاسراف:** من نواتج التنظيم الجيد وضع كل شيء في مكانه المناسب، والأمر ينطبق أيضا على الموارد المالية؛
 - **التعاون بين العاملين:** من خلال أنماط التنظيم المختلفة، يوفر التنظيم بيئة تساعد على العمل الجماعي وتشجع العاملين على تحقيق أهداف المنظمة؛
 - **مراعاة الظروف المحلية:** من أجل ضمان البقاء لا بد من مراعاة الظروف والمتغيرات غير المتوقعة مع وضع الطرق الكفيلة بمواجهة هذه الظروف؛
٣. **خطوات التنظيم:** إن العمل على رسم المعالم الأساسية لهيكل المنظمة، يتطلب القيام بمجموعة الخطوات التالية (العاني و جواد، ٢٠٠٨، الصفحات ٦٤-٦٥):
- تحديد الهدف العام للمنظمة ورسم معالمه؛
 - تجزئة الهدف العام إلى أهداف فرعية تسهم في تحقيقه؛
 - توضيح الأنشطة الأساسية التي تسهم في تحقيق الأهداف الأساسية؛
 - تقسيم الأنشطة الرئيسية إلى أنشطة ثانوية؛
 - ربط المجاميع مع بعضها البعض وتحديد موقعها ومستواها التنظيمي وتكوين صورة الهيكل التنظيمي؛
 - توزيع المهام والوظائف على الأفراد كل حسب مؤهلاته وكفاءته؛
 - منح الأفراد الصلاحيات اللازمة لأداء المهام المنوطة بهم، وتحديد مسؤولياتهم وعلاقات السلطة بينهم.
٤. **مبادئ التنظيم:** حتى يحقق التنظيم فعاليته لابد من المدراء الالتزام بمجموعة من المبادئ تمثل في مجملها المرشد الأساسي لهم نثبت أهمها في الآتي:
- **مبدأ التخصص وتقسيم العمل:** يجب أن يؤدي الفرد العمل الذي يتقنه، وهذا حتى يتحصل على أفضل النتائج؛
 - **مبدأ وحدة الأمر في السلطة:** بمعنى أن يتلقى المرؤوس الأوامر من رئيس واحد، لأن ذلك يحدد المسؤولية ويضمن التنسيق؛
 - **مبدأ المركزية واللامركزية:** وتعني المركزية أن الأوامر والقرارات تكون متركزة في الإدارة العليا، أما اللامركزية فهي تعني أن بعض القرارات يمكن اتخاذها من قبل المسؤولين دون الرجوع إلى الإدارة العليا؛

- مبدأ نطاق الاشراف: يقصد به عدد العاملين الذين يشرف عليهم رئيس إداري واحد.
٥. أنواع التنظيم: يقسم التنظيم بالنظر إلى طبيعة العلاقات القائمة بين أعضائه إلى نوعين:

أ. **التنظيم الرسمي:** ويتمثل هذا التنظيم في مجموع الروابط والعلاقات الرسمية، أي تلك القائمة على معايير واضحة ومحددة مسبقا، ويعتبر التنظيم الرسمي محصلة لوضع الهيكل التنظيمي للمنظمة، وما يتبع ذلك من تحديد للعلاقات والمسؤوليات والمستويات الإدارية وتقسيم للأعمال وفقا لاعتبارات مناسبة لطبيعة أهداف المنظمة، وارتبط التنظيم الرسمي بإسهامات المفكرين الأوائل أمثال "فريدريك تايلور"، "هنري فايول" و"ماكس فيبر"، الذين بنوا نظرياتهم على أساس تكوين التنظيم من وحدات وأقسام مترابطة فيما بينها تربطها علاقات اتصالية (خليل، ٢٠٠٥، صفحة ٩٧)، وللتنظيم الرسمي عدة أشكال:

- **التنظيم الرأسي:** كما يطلق عليه أيضا التنظيم العسكري، ويعتبر من أقدم أنواع التنظيم الذي يقوم على أساس العلاقات الرأسية المباشرة، فكل رئيس يمتلك سلطة مطلقة في توجيه مرؤوسيه والمرؤوسين يوجهون مساعديهم وهكذا، يقدم هذا التنظيم العديد من المزايا من بينها اتصافه بالبساطة والوضوح بحيث يتيح إمكانية تتبع المسؤولية حتى الرئيس الأعلى، كما يتميز بالسرعة في اتخاذ القرارات (الصباب، دياب، ميمني، و حبيب، ٢٠١٠، صفحة ١١٧) والتحديد الواضح لخطوط السلطة وتوفير سبل الاتصال داخل المؤسسة (سعيد، وآخرون، ٢٠٠٣)، وبالرغم من هذه الميزات إلا أنه يحتوي على مجموعة من المساوئ فالمدیر وفقه يتحمل أعباء كبيرة وينشغل بأعمال روتينية ما يغفله عن وظائف التخطيط ووضع السياسات، كما أن هذا التنظيم أيضا يتجاوز مبدأ التقسيم والتخصص في العمل مما قد يؤدي إلى التعسف في استخدام السلطة.

الشكل رقم (٠٩): التنظيم الرأسي

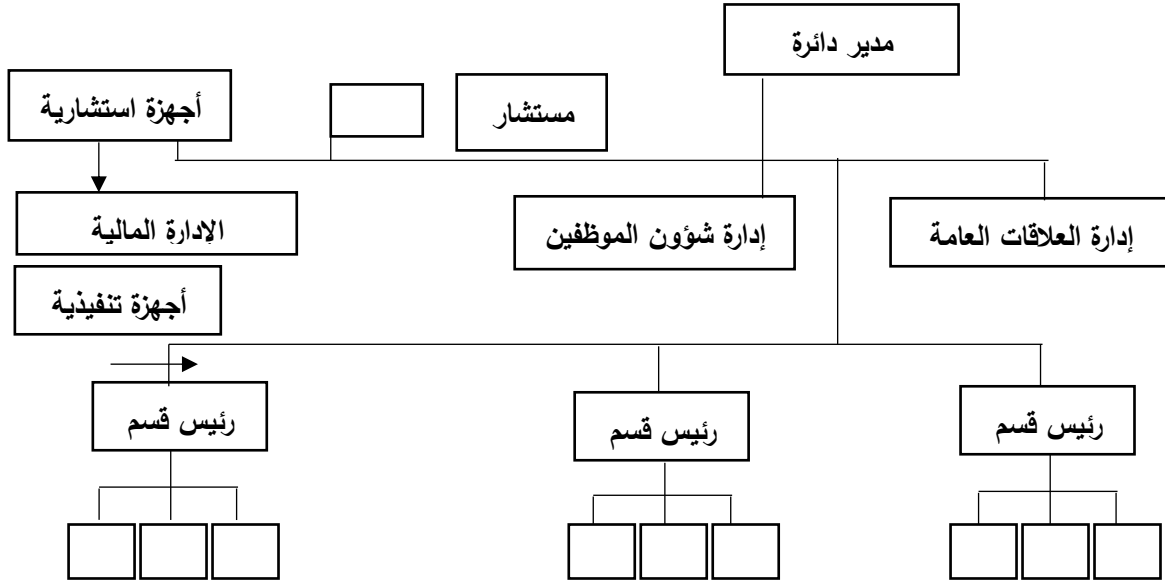


المصدر: (سعيد، وآخرون، ٢٠٠٣، صفحة ٧٥)

- **التنظيم الاستشاري:** ظهرت الحاجة إلى هذا النوع من التنظيمات نظرا للتطورات التكنولوجية المتزايدة وإلى كبر حجم المنظمات وتعقدتها، ما صعب في عمل المدراء وتطلب الأمر الاستعانة بمستشارين في أغلب

أنشطة العمل، مهمتهم الأساسية تقديم آراء واستشارات غير ملزمة التنفيذ، فالغرض الأساسي لوجود التنظيمات الاستشارية هو جعل المدراء يركزون أكثر على الأعمال التي تسهم بصفة مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة، وإعفائهم من الأعمال الأخرى.

الشكل رقم (١٠): التنظيم الاستشاري



المصدر: (سعيد، وآخرون، ٢٠٠٣، صفحة ٧٦)

• **التنظيم الوظيفي:** وفقا للتنظيم الوظيفي يتم تقسيم المنظمة إلى عدد من الوحدات التنظيمية حسب النشاطات التي تقوم بها، وتدور فكرة هذا النوع من التنظيم على أن كل فرد سواء كان رئيسا أو مرؤوسا يجب أن يقوم بعمل معين، وبالتالي فهو يركز على فكرة التخصص التي تعود بواورها إلى "فريدريك تايلور"، وبهذا فإن التنظيم الوظيفي ينمي روح التعاون بين العاملين، كما أنه يساعد المدير على الحصول على المعلومات من مصادرها والمفيدة لحل المشاكل، لكن كثرة الاعتماد على المتخصصين قد تؤدي إلى التأخر في إنجاز الأعمال في حالة غيابهم عن العمل، وهذا ما يعاب على التنظيم الوظيفي (الصاباب، دياب، ميمني، و حبيب، ٢٠١٠، صفحة ١١٨).

الشكل رقم (١١): التنظيم الوظيفي



المصدر: (العامري و الغالبي، ٢٠٠٨، صفحة ٣٧٠)

• **التنظيم العضوي أو الطبيعي أو المفتوح:** يستخدم هذا النوع بصفة أكثر في المنظمات المتخصصة في صناعة المعدات الحربية والصناعات الفضائية والمنظمات المعقدة التي تعمل في ظل ظروف كثيرة التغيير، يأخذ شكل مصفوفة هندسية ذات أبعاد رأسية وأفقية، من ميزات التنظيم العضوي أنه يكون للعاملين خبرات متنوعة، ويتيح إمكانية الاستخدام الأمثل للموارد ويسهل من عملية الرقابة على الأداء (سعيد، وآخرون، ٢٠٠٣، صفحة ٧٩).

ب. **التنظيم غير الرسمي:** ويتمثل في الروابط والعلاقات غير الرسمية أو غير المقننة التي تقوم على الاعتبارات الخاصة بالأفراد ولا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة، تتكون تلقائياً وتشبع حاجات العاملين بالمنظمة ويحدث هذا النوع غالباً بسبب وجود روابط عائلية أو ثقافية بين الأفراد العاملين، كما يتكون أيضاً نتيجة ممارسة أعمال اجتماعية في لجان معينة.

إن وجود التنظيم غير الرسمي إلى جانب التنظيم الرسمي يعد حتمية لا بد للمدير أن يتعامل معها، والحقيقة أن هذا التنظيم قد يكون في الاتجاه الذي يتناسب مع التنظيم الرسمي وبالتالي فهو يساعد على تحقيق أهداف المنظمة وفي هذه الحالة ينبغي تدعيمه، وقد يكون في اتجاه مخالف وفي هذه الحالة لا بد للمدير من مواجهته للحد من تأثيراته مستعينا بالعديد من الأساليب منها (عباس، ٢٠١١، الصفحات ١٣٥-١٣٦):

- السماح للعاملين بالمشاركة في رسم السياسات والقرارات التي تتخذها الإدارة؛
- توضيح الرؤية وشرح الأمور للعاملين خاصة تلك المرتبطة بأسس دفع التعويضات بمختلف أشكالها؛
- إعادة ترتيب المواقع بالمنظمة بحيث يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وإتاحة الفرصة لذوي الكفاءات والمهارات وترقيتهم إلى المناصب التي يستحقونها؛
- تزويد العاملين بصفة دورية بالمعلومات التي تخص المنظمة من حيث مخططاتها وأهدافها؛
- تكثيف دورات التدريب الإداري، والتركيز على برامج العلاقات الإنسانية الجيدة، برامج العلاقات العامة لتحسين عمل العاملين مع بعضهم البعض...

٦. **الهيكل التنظيمية:** يعد الهيكل التنظيمي النظام أو الأداة أو الإطار الذي يوضح الواجبات والمسؤوليات ويحدد العلاقات بين الدوائر والأقسام ويبين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة ويأتي الهيكل التنظيمي كمحصلة للجهود في وظيفة التنظيم (درة و جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحى نظامي، ٢٠١٢، صفحة ١٧٨). وهو يأخذ الشكل الهرمي في الغالب ويتم توضيحه فيما يسمى بالخرائط التنظيمية، فالخريطة التنظيمية هي المخطط الذي يعكس شكل العلاقات القائمة بين الوحدات والأقسام في المنظمة، وعموماً تتكون أي خارطة تنظيمية من العناصر التالية (العاني و جواد، ٢٠٠٨، صفحة ٦٦):

- أنشطة المنظمة وفعاليتها المختلفة؛

- أقسام ووحدات وتفرعات المنظمة والتي توضح بالتفصيل مختلف مكونات المنظمة؛
- المستويات الإدارية في المنظمة بدءا من رئيس المنظمة وانتهاء بمدراء الخط الأول؛
- خطوط السلطة التي تربط الفعاليات والأنشطة، والتي تعكس صلاحية الفرد في ممارسة القيادة على مجموع الأفراد المرؤوسين.

ونظرا لاختلاف المنظمات من حيث النشاط والحجم... فإن هناك العديد من الهياكل التنظيمية والتي تقسم عادة إلى هياكل تقليدية وهياكل حديثة.

أ. الهياكل التقليدية: وتضم الأنواع التالية

- **الهيكل البسيط:** يتكون هذا الهيكل عادة من الإدارة العليا حيث تتركز السلطة في يد شخص واحد يتمثل في المالك ويتميز بعدم تعقده وقلة عدد المستويات التنظيمية فيه، فهو يركز فقط على العمليات الضرورية؛
- **الهيكل الوظيفي:** يقوم هذا التنظيم على أساس تجميع الوظائف والمهام المتشابهة في مجموعات تضم أفرادا لهم تخصصات وخبرات أيضا متشابهة لتحقيق أهداف ضرورية للمنظمة، ويتميز بإمكانية استخدامه من قبل منظمات خدمية، مالية وصناعية، وهو من الهياكل الأكثر استخداما من قبل المنظمات (العاني و جواد، ٢٠٠٨، صفحة ٦٨)، يقدم الهيكل الوظيفي العديد من المزايا منها أنه يتيح إمكانية الاستفادة من اقتصاديات الحجم ويقدم حلولاً ذات جودة عالية للمشاكل الفنية، أما بالنسبة للعاملين فهو يسمح لهم بالحصول على تدريب معمق وتطوير مستمر للمهارات، وضمنه يكون المسار المهني للعاملين واضحا، لكن من الإشكالات التي تواجه هذا الهيكل صعوبة اسناد بعض المهام والمسؤوليات ذات الأهمية القصوى وقليلة الاحتياج لإدارة متخصصة، إضافة إلى نقص التنسيق وتشويش الاتصالات عبر الوظائف التخصصية (العالمي و الغالبي، ٢٠٠٨، صفحة ٣٧١)؛

- **الهيكل على أساس الأقسام:** وهو الهيكل القائم على أساس تجميع الأفراد والوظائف في أقسام كبيرة بناء على مخرجات كل قسم، لذلك نجد الهيكل الجغرافي الذي يعتمد من قبل المنظمات التي لها مواقع عمل موزعة على مناطق جغرافية متعددة ومتباعدة مثل مؤسسة البريد ومؤسسات الاتصال، والمصارف التجارية... والهيكل على أساس المنتجات بمعنى أن تقوم المنظمة بتأسيس أقسام قادرة على تصميم سلعة أو خدمة بعيدا عن الأقسام الأخرى إلى حد ما مثل منظمات الغزل والنسيج والتي تتكون عادة من قسم للغزل، قسم للحياكة، وقسم للطباعة والتلوين، والهيكل على أساس الزبائن الذي يعتمد في المنظمات التي تستهدف فئات مختلفة من الزبائن، وغيرها من الأسس؛ يتميز الهيكل على أساس الأقسام بالمرونة العالية في البيئة المتغيرة، يضمن تنسيق عالي بين الأقسام الوظيفية كما أنه يتيح إمكانية إزالة أو إضافة أقسام جديدة، أما من أهم عيوبه استخدامه للموارد بصفة كبيرة حسب ما تتطلبه الأقسام المختلفة ما يخلق

التنافس على هذه الموارد، ما يعاب عليه أيضا التخصص الفني القليل والتنسيق الغير الواضح بين الأقسام (العامري و الغالبي، ٢٠٠٨، صفحة ٣٧٢).

- **الهيكل المصفوفي:** يجمع هذا النمط بين النمطين السابقين وهذا ما يسمح بالاستفادة من مزايا كل منهما وتجاوز عيوبهما، ونظرا لوجود نوعين من السلطات (السلطة الوظيفية وسلطة صاحب القسم) فإن المدير مجبر على إيجاد الطريقة المثلى التي تمكنه من القدرة على ضبط الأمور والتعامل مع الجميع سواء في الوظائف أو في الأقسام، ويظهر في التقسيم المصفوفي ثلاث مجموعات من العلاقات (العاني و جواد، ٢٠٠٨، صفحة ٧٠):

- العلاقات التي تنشأ بين مديري الإنتاج والمديرين الوظيفيين والذين يتشاركون في رئاسة المرؤوسين؛
- العلاقات المزدوجة التي تنشأ بين المرؤوسين ورؤسائهم من الوظيفيين والفنيين؛
- العلاقات التي تنشأ عند مدير المشروع الذي يوازن بين مديري الإنتاج ومديري الوظائف.

ب. الهياكل الحديثة: وتضم ما يلي من الأنواع

- **هيكل الفريق:** يقصد بهيكل الفريق ذلك الهيكل الذي يستخدم فرق العمل، هذه الأخيرة التي أصبحت مقصد المنظمات الحديثة خاصة في سعيها نحو تطبيق نهج إدارة الجودة الشاملة، وفريق العمل يعبر عن تجمع لعدد من الأفراد يعملون مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أهداف محددة ، هذه الفرق التي يتم تشكيلها قد تأخذ صفة الديمومة أو تكون مؤقتة يتم حلها بمجرد الوصول إلى الهدف المراد (العامري و الغالبي، ٢٠٠٨، صفحة ٣٧٤)، ما يميز هيكل الفريق إزالته الحواجز بين الدوائر إضافة إلى حصول المنظمة باعتماده على آراء مختلفة مما يزيد في جودة القرار المتخذ، أما ما يعاب عليه كثرة الصراعات بين أعضاء الفريق، وبطء الاستجابة للتغيرات البيئية مما ينعكس سلبا على الفعالية في حل المشكلات (درة و جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحى نظامي، ٢٠١٢، صفحة ١٨٦)؛

- **الهيكل الشبكي:** يفصل هذا الهيكل الوظائف الرئيسة للمنظمة ويحيلها إلى شركات متعددة، ليتم التنسيق فيما بينها عن طريق مركز قيادة صغير، إذ تصبح المؤسسة هنا وكأنها محور مركزي تحيط به شبكة من المتخصصين ولا تكون متجمعة تحت سقف واحد، يعتمد على تكنولوجيا المعلومات للربط بين الوحدات المختلفة يساعد الهيكل الشبكي على ترشيح المنظمات والاستفادة من خبرات متخصصة تتواجد في دول مختلفة، كما أنه يوفر المرونة الضرورية للعمل ويساعد في السيطرة على التكاليف، ومن عيوبه أن الفشل في جزء من وحداته يؤدي إلى فشل المنظمة ككل، كما قد تعاني المنظمة التي تعتمد من مخاطر الانهيار بسبب إحالة بعض الأمور المهمة لجهات خارجية متخصصة (العامري و الغالبي، ٢٠٠٨، صفحة ٣٧٧).

- **الهيكل الافتراضي:** ظهر الهيكل الافتراضي إلى الوجود بظهور المنظمات الافتراضية يعمل على إزالة الحدود الداخلية والحدود الخارجية للمنظمة كلما دعت الحاجة إلى عمل مشترك، يتيح الهيكل الافتراضي مرونة عالية في العمل ويخلق مناخ ملائم لتقاسم المعارف والخبرات ويقلل من التكاليف، كما أنه يساعد على اكتساب خبرات تكنولوجية عالية، ومن مشاكل الهيكل الافتراضي أنه يتطلب بيئة تكنولوجية متقدمة ومدراء ذوي مهارات عالية، كما أنه يعاني من ضعف الحدود بين الوظائف التخصصية المختلفة.
- إن تعدد أنواع الهياكل التنظيمية التي يمكن للمنظمة اختيار ما يناسب عملها، دليل على أنه من غير الممكن أن يكون هناك هيكل تنظيمي مثالي ونموذجي يصلح لكل المنظمات وهذا ما أثبتته الكثير من الدراسات والتجارب الميدانية وبصفة عامة يتحكم في نوع الهيكل التنظيمي مجموعة من العوامل التي يمكن إيجازها فيما يأتي (حمود و اللوزي، ٢٠٠٨، الصفحات ٢٢٥-٢٢٦):
- **حجم المنظمة:** فإذا كان حجم المنظمة صغيرا يصبح من الصعب القيام بتقسيم واضح للنشاطات، في حين إذا كانت كبيرة وتتوعدت أنشطتها دعت الحاجة إلى اعتماد مبدأ التخصص؛
- **عمر المنظمة:** تمر المنظمة خلال وجودها بدورة حياة ففي المرحلة الأولى (النشوء) تحتاج إلى هيكل بسيط يتسم بالمرونة الكافية التي تضمن لها المرور إلى مرحلة النضج، وعموما كلما زاد عمر المنظمة الاقتصادي كلما زادت سبل استقرار هيكلها التنظيمي وازدادت معه درجة استجابتها للتغيرات؛
- **نطاق عمل المنظمة:** كلما كان نشاط المنظمة موزعا جغرافيا كلما تطلب الأمر هيكل تنظيمي معقدا ومرنا يستوعب الآفاق التي تقوم المنظمة بخدمتها، على العكس تحتاج المنظمة التي تتبع نطاقا متجانسا إلى هيكل تنظيمي بسيط يضمن لها التنسيق والاشراف الكفؤين على الأداء؛
- **التخصص:** تلعب درجة التخصص الإنتاجي دورا كبيرا في تحديد نوع الهيكل التنظيمي، فإذا كانت المنظمة تقدم منتجات متجانسة أو متماثلة فإنها تحتاج إلى هيكل تنظيمي بسيط، على عكس المنظمة التي تقدم منتجات متنوعة فإنها تحتاج إلى هيكل تنظيمي أكثر تعقيدا؛
- **الموارد البشرية العاملة:** إذا قامت المنظمة بتوظيف موارد بشرية على درجة عالية من الخبرة والتخصص فإن هذا يطلب منها توفير الهيكلية التنظيمية التي تستوعب هذه النوعية من الموارد البشرية والكثير من الترتيبات المتعلقة بتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات، والعكس بالنسبة للمنظمة التي تحتاج إلى عدد محدود من الموارد البشرية ذات الخبرة والكفاءة والتي يكفيها الهيكل التنظيمي البسيط،
- **التكنولوجيا:** كلما ازداد تعقد التكنولوجيا المطبقة في المنظمة كلما ازداد تعقد الهيكل التنظيمي لأن لها دور في تحديد طبيعة العمل ووسائل تنظيمه وطبيعة العلاقات بين العاملين؛
- **البيئة:** إن تعقد البيئة التي تعمل فيها المنظمة يفرض عليها اتباع هيكل تنظيمي يتسم بالتعقيد وعدم الاستقرار

ثالثاً: وظيفة التوجيه

يمثل التوجيه العنصر الثالث من عناصر العملية الإدارية والذي يعنى بإصدار التعليمات والتوجيهات من الرؤساء إلى المرؤوسين لبدء العمل ولتحديد كيفية إنجازه، لذلك وحتى تنجح هذه العملية لابد للتعليمات الصادرة أن تكون واضحة وممكنة التنفيذ وفقاً لقدرة المرؤوسين.

إن القيام بتحريك الأفراد في الاتجاه السليم تحقيقاً للأهداف يتطلب من المدير القيام بثلاث وظائف فرعية هي القيادة، الاتصالات والتحفيز والتي تمثل في مجملها المكونات الأساسية أو ركائز عملية التوجيه، وهذا ما يتم التعرف عليه من خلال تناول هذه العملية بالتفصيل.

١. مفهوم وأهمية التوجيه: يعرف التوجيه على أنه "العملية التي تتطوي على قيادة الأفراد والاشراف عليهم وتوجيههم وارشادهم ورايتهم حول كيفية تنفيذ العمل المطلوب منهم تحقيقاً للتنسيق في جهودهم وتنمية التعاون وصولاً إلى الهدف المشترك" (الزعيبي و العنزي، صفحة ٢٥٥)

كما تعرف عملية التوجيه أيضاً على أنها "عملية التعامل مع العامل الإنساني الصرف، وهي مطلوبة بسبب الخصائص المميزة للإنسان التي تجعلها وظيفة أساسية للإدارة، فهي تشمل الاهتمام المستمر للإدارة والتأكد من قيام العاملين بعمل ما هو مطلوب منهم وما هو في صالح المنظمة، وهي بهذا تشمل القيادة والتحفيز وحسن التواصل وغيرها من عمليات التأثير على العاملين بهدف التأكد من تحقيق أهداف المنظمة" (حلو، ٢٠٠٧، صفحة ٥٦).

ما يميز وظيفة التوجيه أنها ترافق جميع الوظائف الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم ورقابة في كل مرحلة من مراحلها، وتبرز أهمية هذه الوظيفة من كونها تركز على الفرد العامل، فالمنظمة تتكون من أفراد لهم خصائص معينة تميزهم عن الآلة والمادة كما أن المنظمة تصمم للعمل في بيئة دائمة التغير.

٢. مبادئ التوجيه: نجاح عملية التوجيه يتطلب من المدير العمل وفق مبادئ أساسيين (فلاح الزعيبي و دودين، ٢٠١٥، صفحة ٢٥٦):

- مبدأ تجانس الأهداف: ينص هذا المبدأ على أن يكون هناك تجانسا بين أهداف النشاط الفردي وأهداف النشاط الجماعي لخلق الرضا والانتماء والولاء التنظيمي؛

- مبدأ وحدة الرئاسة: يقضي هذا المبدأ بضرورة أن يكون لكل مرؤوس رئيس إداري واحد، من أجل تجنب الازدواجية في الأوامر وهذا ما يحول دون خلق مشكلات الأولوية والأوامر المتنازعة.

٣. أسس التوجيه: يشتمل التوجيه على كل ما هو بيد المدير للتأثير في المرؤوسين، وبالتالي يستند التوجيه على الأسس التالية (العلاق، ٢٠٠٨، صفحة ٢٠٦):

- أن تتصف الأوامر التي يصدرها المدير بالوضوح والقابلية للتنفيذ؛

- أن يتم تزويد المرؤوسين بتعليمات وارشادات واضحة تساعدهم على تنفيذ المهمات الموكلة إليهم بالطرق والوسائل المناسبة؛

- تحفيز الأفراد على الإنجاز لمقابلة ما يتوقعه المدير منهم من كفاءة في الإنجاز؛

- المحافظة على النظام وتأسيس نظام تعويضات يسمح للأفراد بالحصول على مقابل على الإنجاز الجيد ما يشعروهم بالحماسة.

٤. **مكونات التوجيه:** تتضمن وظيفة التوجيه كافة المسائل المرتبطة بجعل الموارد البشرية تعمل كجماعة من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وعلى هذا الأساس تركز موضوعات التوجيه على كيفية إدارة السلوك البشري واتجاهاته ويمكن بهذا التفصيل في ثلاث وظائف أساسية هي: القيادة، الاتصال والتحفيز.

١,٤. **القيادة:** إن الحديث عن موضوع القيادة هو أمر قديم متجدد، فالاهتمام به كان موجودا منذ القديم لكن الدراسة المنهجية لهذا الموضوع تعد حديثة نسبيا، وفي هذا الشأن تم نشر العديد من الدراسات والبحوث والكتب التي توضح اختلاف وجهات النظر بين الباحثين حوله والذي أدى إلى وجود العديد من النظريات.

أ. **مفهوم القيادة:** يعرف "تيد" (Tead) القيادة على أنها القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه (أبو النصر، ٢٠٠٩، صفحة ١٨)، إذن فهذا المصطلح يرتبط بمفهومين هما التأثير والقوة، بمعنى أن القائد وعند قيامه بممارسة سلوكه القيادي فإنه يعتمد إلى تغيير سلوك الآخرين باتباع عدد من الأساليب كالإقناع، أو الاستشارة أم ممارسة الضغط والتهديد (التأثير)، وتحقيقا لنفس الغرض فإنه يرصد الموارد المختلفة التي تمكنه من جعل الآخرين ينفذون ما هو مطلوب منهم (القوة)، وعموما يستمد القائد قوته من مصادر مختلفة نذكر أهمها فيما يأتي (العامري و الغالبي، ٢٠٠٨، الصفحات ٤٦١-٤٦٢):

❖ **الموقع الوظيفي:** يمد الموقع الوظيفي القائد بمجموعة من الوسائل لممارسة القوة على الآخرين، وهذا طبعا نابع من سلطته المستمدة من هذا المنصب، فبإمكان القائد استخدام المكافأة وهذا بتقديم شيء ذي قيمة للتأثير في الأفراد ودفعهم لتأدية العمل المطلوب منهم، كما يمكنه التأثير من خلال السلطة القانونية التي يمنحها له القانون والتي يستمدها من موقعه الوظيفي، كما يمكن للقائد أيضا الاستعانة بقوة الاكراه من خلال إيقاع العقوبات أو التهديد بها في حال مخالفة الأوامر أو عدم الامتثال لها.

❖ **شخصية المدير:** إن الشخصية التي يتمتع بها المدير تمثل مصدرا مهما للقوة، انطلاقا من خبرته النابعة من معلومات قيمة أو خبرات ومهارات فنية متخصصة لا تستغني عنها المنظمة، كما أن الاعجاب بشخصية المدير يزيد من ولاء المرؤوسين له.

وفي الأدب الإداري كانت هناك مساهمات لكثير من المفكرين والباحثين لإزالة اللبس الذي يقع بين القائد وبعض المفاهيم الإدارية في صورة المدير والرئيس، على الرغم من أن التفرقة بين القائد وتلك المفاهيم ليست

واضحة على الدوام، فالقيادة والإدارة ليستا نشاطين متطابقين، فالقيادة باعتبارها إحدى ركائز وظيفة التوجيه فهي إذن تمثل جزئية فرعية من الإدارة، كما يرى بعض المفكرين أن الإدارة تجمع في ممارستها بين الجوانب السلوكية والجوانب غير السلوكية، في حين تركز القيادة بشكل رئيس على الجوانب السلوكية (عباس، ٢٠١١، صفحة ١٨٠)، ويمكن توضيح الخصائص الرئيسية لكل واحدة منهما في الجدول التالي:

الجدول رقم (٠٦): الخصائص الرئيسية للقيادة والإدارة

الخصائص	الإدارة	القيادة
الوظيفة	تخطيط، تنظيم، سيطرة، تفويض...	اختيار الاتجاه الاستراتيجي والرؤية
مصدر السلطة	رسمي	شخصي، غير رسمي
التركيز	توزيع الموارد	تحفيز العاملين وحشدهم خلف الرؤية
الأسلوب	الأهداف	العواطف
المكانة	ثابتة، بالتعيين	مرنة، مكتسبة
الاعتمادية	الإدارة العليا	العاملون، الثقة والاحترام
الغرض	الاحتفاظ بالاستقرار	تقديم التغيير، تطور ونكيف
الخدمة	الوضع الراهن	الوضع المستقبلي

المصدر: (أبو النصر، ٢٠٠٩، صفحة ٨٠)

أما فيما يتعلق بالترقية بين القيادة والرئاسة فنجد أن الكثيرين يعترضهم وجهان لعملة واحدة، فقديمًا ساد الاعتقاد بأن الوظيفة وحدها من تضمن التسلق في السلم الاجتماعي والحصول على السلطة والقدرة على الحكم، لكن هذا الاعتقاد قد تغير في الوقت الحالي فالقيادة ليست هي الرئاسة (عباس، ٢٠١١، الصفحات ١٨١-١٨٢):

- تمثل القيادة القدرة على التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق هدف محدد، أما الرئاسة فهي تعبر عن العلاقة الرسمية بين الرئيس ومرؤوسيه، يصدر لهم الأوامر وعليهم الالتزام بتنفيذها وإن حدث غير ذلك تعرضوا للمساءلة أو للعقوبة؛
- يوضع الرئيس في منصب الرئاسة على أساس نظام محدد، في حين تتبع القيادة بطريقة تلقائية من الجماعة نفسها؛
- تعد القيادة نتيجة اجمالية يمنحها التابعون لشخص معين، في حين تمثل الرئاسة نتيجة حتمية لعملية التنظيم الإداري إذن فقد تكون في المستوى الأعلى أو الأوسط أو الأدنى؛
- تختلف القيادة الإدارية عن الرئاسة الإدارية، فالرئيس الإداري عادة ما يتم تعيينه فهو مفروض رسمياً بحكم منصبه، فإذا قام بتسيير شؤون المنظمة باستخدام السلطة الرسمية ففي هذه الحالة يسمى رئيساً إدارياً وأما إذا استخدم أسلوب الإقناع وقام باستمالة أفراد المنظمة لبسط نفوذه، وجعل السلطة الرسمية آخر الحلول

ففي هذه الحالة يعتبر قائدا إداريا، ولهذا فإن كل قائد إداري يمكن أن يكون رئيسا إداريا، ولكن ليس بالضرورة أن يكون كل رئيس إداري قائدا إداريا.

ب. **الصفات والسمات القيادية:** لابد للقائد أن يتحلى ببعض المواصفات التي تؤهله لأن يكون قائدا من بينها:

- قوة الشخصية؛
- القدرة على الابتكار وتوليد أفكار جديدة؛
- أن يكون القائد مرنا ويستجيب للتغيرات الطارئة؛
- أن يتميز القائد بالجرأة والإقدام.

ج. **الأساليب القيادية:** هناك العديد من الأساليب القيادية ووفقا لمعايير عدة نذكر منها:

- **المعيار الأول:** وفق هذا المعيار نجد أن للقيادة ثلاثة أساليب:

❖ **القيادة الأوتوقراطية:** كلمة "أوتوقراطية" تعني حكم الفرد، فهذه القيادة استبدادية تقوم على السلطة المطلقة

للفرد، في هذا النمط لا يسمح القائد لمروؤوسيه بالمشاركة في اتخاذ القرارات كما أنه لا يثق بهم فهو دائم المراقبة والمتابعة لهم، ما يلاحظ على هذا النمط اتباعه للنظرية X "لماك غريغور" وهو فعال في بعض الظروف أو في حالة تفضيل المرؤوسين لتلقي الأوامر من أجل تنفيذها (Ghedjgoudi , 2012, p. 215)؛

❖ **القيادة الديمقراطية:** القائد وفقا لهذا الأسلوب يعمد إلى إقامة علاقات إنسانية سليمة مع مرؤوسيه وأشراكهم

في بعض المهام القيادية، فهو يؤمن بتعاون أفراد الجماعة من خلال مناقشة الأهداف وحل المشكلات ويتشاور مع أعضاء الجماعة في كل شيء، كما أنه يشجع على اتخاذ القرارات بشكل جماعي ويترك الحرية للأفراد لتوزيع العمل فيما بينهم (برير، ٢٠٠٨، صفحة ٢٨٢)؛

❖ **القيادة الحرة أو المنطلقة:** في هذا الأسلوب يترك القائد الحرية لمروؤوسيه في ممارسة نشاطهم بالطريقة

التي يرونها ملائمة ويكتفي هو بالتوجيه العام فقط وبالتالي يشارك بالحد الأدنى (برير، ٢٠٠٨، صفحة ٢٨٢)

- **المعيار الثاني:** تبعا لنوع التنظيم نجد أسلوبين للقيادة هما:

❖ **القيادة الرسمية:** يبرز هذا الأسلوب ضمن التنظيم الرسمي الذي يستند إلى مركز شاغل الوظيفة، حيث

يمارس القائد وظيفته وفقا للتعليمات والأنظمة في حدود الاختصاصات والسلطات المقررة رسميا؛

❖ **القيادة غير الرسمية:** يمارس القائد نشاطه ضمن التنظيم غير الرسمي الذي يوجد في الغالب بفعل

العلاقات الاجتماعية التي تنشأ وتتمو تلقائيا بين الأفراد العاملين.

د. **نظريات القيادة:** ظهرت العديد من النظريات التي حاولت إعطاء تفسيرات مقنعة للقادة وتحديد من هم

أحق بها، لذلك نجد صنفين من النظريات، النظريات التقليدية والنظريات الحديثة.

- **النظريات التقليدية:** ونجد ضمن هذه المجموعة:

❖ **نظرية الرجل العظيم:** قامت هذه النظرية بدراسة موضوع القيادة من خلال تحليل شخصيات بعض القادة العسكريين والسياسيين المتميزين، فاعتبرت أن القائد هو انسان عظيم جاءت عظمته من خلال امتلاكه لقدرات ومواهب خارقة خصه الله سبحانه وتعالى بها، فيصبح القائد وفقا لهذا المنطق شخصية كاريزمية تحظى بولاء عدد كبير من الناس يقدمون تضحيات كبيرة من أجل انجاز أعمال عظيمة، وما يمكن قوله أن هذه النظرية قد فسرت جانبا من جوانب القيادة ولكنها لا تساعد على تفسير ظاهرة القيادة بصفة شاملة، على اعتبار أن هناك قادة صغار نجحوا ولكنهم غير معروفين، وفي نفس الوقت لا يمكن ارجاع القيادة إلى خصائص وراثية صرفة فيمكن لعامة الناس تطوير مهاراتهم القيادية من خلال التجارب والممارسة والاطلاع.

❖ **نظرية السمات:** ترى هذه النظرية أن النجاح في القيادة يتوقف على سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره، وجود هذه السمات في شخص معين يجعل منه قائدا، لكن يبقى الاشكال المطروح بين المنظرين هو عدم الاتفاق على عدد ونوع الصفات الواجب توافرها هذا من جانب، من جانب آخر أن هناك أناس كثيرون تتوفر فيهم تلك الصفات لكنهم ليسوا بقادة، وهناك أشخاص لا يحملون تلك الصفات لكنهم قادة. تأسيسا على ما سبق يمكن ايجاز هذه الصفات في المجموعات الأربعة التالية (بربر، ٢٠٠٨، الصفحات ٢٨٠-٢٨١):

- **السمات الجسمانية:** وتضم هذه المجموعة سمات متعددة كالطول والوزن، القوة والصحة والعافية، القدرة على تحمل الآلام في المواقف الحرجة، الحيوية...
- **السمات الفكرية والعقلية:** تتدرج في هذه المجموعة صفات كالذكاء والقدرة على التفكير الخلاق، تطبيق المعرفة، تقييم الأمور، سرعة الادراك، المبادأة والابتكار، الثقافة العالية...
- **السمات السيكولوجية:** وتشمل القدرة على الاقناع، حسن التصرف، القدرة على رفع الروح المعنوية للعاملين، القدرة والاستعداد للتعاون...
- **السمات الاجتماعية:** وتضم سمات كمراعاة مشاعر الجماعة، الإحساس بحاجات الجماعة، القدرة على حفظ تماسك الجماعة...

❖ **النظرية الموقفية:** ترى هذه النظرية أن الخصائص القيادية لا ترتبط بسمات شخصية عامة وإنما ترتبط كذلك بالموقف الإداري، وبذلك فإن أي فرد عادي يمكن أن يكون قائدا في ظروف معينة، ومن الخصائص التي تميز هذه النظرية ما يأتي (درة و جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحى نظامي، ٢٠١٢، صفحة ٢٢٥):

- لا توجد هناك نظرية أو مفهوم يصلح للتطبيق في كل الأزمنة وفي كل الظروف وإنما تستخدم حسب الظروف التي يوجد بها القائد؛
- الأخذ بعين الاعتبار كل العناصر التي تسببت في ظهور المشكلة أو الموقف عند اتخاذ القرار؛
- على القائد أن يستخدم كافة قدراته وكفاءاته من أجل الوصول إلى حل للمشكلة؛

- استخدام الأسس العلمية والفنية في القيادة وفي هذا عدم انكار لما توصلت إليه النظريات الأخرى.

ساهم في تطوير هذه النظرية عدد من المفكرين أمثال "فريد فيدلر" الذي حدد ثلاثة عوامل تساعد على اختيار النمط القيادي الصحيح، **علاقات القائد بمرؤوسيه** والتي تحدد مدى قبولهم له، **هيكلية العمل** بمعنى مدى روتينية الأعمال فالأعمال الروتينية تكون واضحة المعالم وبالتالي يمكن قياس الإنجاز المقابل لها، أما الأعمال المعقدة فليس لها موجبات ومؤشرات محددة يمكن اعتمادها وهذا ما يتطلب من القائد أن يلعب دور رئيس في توجيه أعضاء فريق العمل، **وقوة مركز القائد** بمعنى إلى أي مدى يلجأ القائد إل القوة في قيادة فريق العمل، إن تفاعل هذه العوامل الثلاثة يؤدي إلى استخدام أساليب قيادية مختلفة (Ghedjgoudi , 2012, p. 221). كما تعد مساهمة كل من **هيرسي/ بلاشناد** مهمة وحسبها يمكن للقائد أن يغير من أنماط قيادته من وقت لآخر حسب درجة نضج المرؤوسين والمراد بالنضج هنا ما يرتبط بالعمل ومتطلباته وليس له علاقة بالعمر، (درة و جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحى نظامي، ٢٠١٢، الصفحات ٢٢٥-٢٢٧). واقتراحا أربعة أنماط: النمط المفوض، النمط التفضيلي، النمط التوجيهي، والنمط المدرب.

- **النظريات الحديثة:** وتضم النظريات الحديثة المفسرة للقيادة ما يأتي:

❖ **نظرية الشبكة الإدارية:** قدم هذه النظرية كل من "روبرت بلاك" و"جين موتون" عام ١٩٦٤م، وتقوم

على أساس تقسيم السلوك القيادي إلى خمس تصنيفات استنادا إلى معيارين هما: درجة الاهتمام بالإنتاج

(المهمة) ودرجة الاهتمام بالأفراد(العلاقات)، ويمكن توضيح هذا من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (١٢): نموذج الشبكة الإدارية

	٩	(٩،١) إدارة النادي							(٩،٩) إدارة الفريق	
	٨									
	٧									
	٦									
	٥				(٥،٥) الإدارة المعتدلة					
	٤									
	٣									
	٢									
	١	(١،١) الإدارة المتساهلة							(١،٩) الإدارة السلطوية	
		١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
	الاهتمام بالإنتاج									

المصدر: (كتانة، ٢٠٠٦، صفحة ١٤١)

ويمكن شرح الأنماط الخمسة السابقة من خلال ما يأتي (العامري و الغالبي، ٢٠٠٨، صفحة ٤٦٨):

- النمط (١،١) الإدارة المتساهلة: في هذا النمط لا يكون للقائد دور فاعل، فهو لا يهتم لا بالعاملين كأفراد لهم احتياجات متعددة ولا بالإنتاج، وبالتالي يمكن القول أن القائد في هذه الحالة غائب مع وجود إدارة هزيلة وإذا استمر الحال يمكن أن تكون المنظمة مهددة بعدم القدرة على الاستمرار بالعمل؛

- النمط (١،٩) الإدارة السلطوية: مجمل تركيز القائد في هذا النمط ينصب على الإنتاج على حساب العاملين، وهو بهذا يرى في العامل مجرد عامل للإنتاج يتقاضى مقابل مساهمته في العملية الإنتاجية أجراً أو راتباً، وفي ظل الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية في الوقت الحالي واعتبارهم ك رأس مال بشري، يمكن أن يكون هذا القائد غير ناجح؛

- النمط (٩،١) إدارة النادي (الاجتماعية): على عكس النمط السابق يشهد هذا النمط اهتماماً بالعاملين على حساب العمل والإنتاج، وبالتالي فإن القائد هنا يؤدي دوره وكأنه في نادي اجتماعي يسعى من خلاله إلى إقامة علاقات اجتماعية بين العاملين؛

- النمط (٥،٥) الإدارة المعتدلة: يعطي القائد في هذه الحالة اهتماماً متوازناً بالإنتاج والعاملين، لكنه لا يصل إلى درجة الإبداع والتميز في العمل؛

- النمط (٩،٩) إدارة الفريق (الجماعية): يكون القائد في هذه الحالة مثالياً إذ يعطي اهتماماً عالياً بالعاملين وبالإنتاج، ويعبر النمط المستهدف للوصول بالمنظمة إلى التميز والتفرد بالنتائج.

❖ نظرية "ليكرت" في القيادة: توصل "رنسيس ليكرت" من خلال دراسة أجراها هو وزملائه على عدد من المنظمات الإنتاجية، إلى أن سعي هذه الأخير إلى تحقيق القيمة العظمى والتميز يحتم عليها الاهتمام برأسمالها البشري، كما توصل إلى أن الرؤساء الذين أشركوا مرؤوسيه في اتخاذ القرار وكانوا يتعاملون معهم بطريقة غير رسمية، كان لهؤلاء المرؤوسين طاقة إنتاجية كبيرة مقارنة بغيرهم من العمال (سعيد، وآخرون، ٢٠٠٣، صفحة ١١١)، وبهذا قام بتقسيم الأنماط القيادية إلى أربعة أنماط أوتوقراطي معتدل، أوتوقراطي متشدد، ديمقراطي استشاري، وديمقراطي تشاركي (صباح، ٢٠١٧، صفحة ٣٥).

٢،٤. الاتصال: تدخل وظيفة الاتصال في كل العمليات الإدارية وخاصة في عملية التأثير في الأفراد من خلال ما تحمله الرسالة من مضامين

أ. تعريف الاتصال: يعرف الاتصال على أنه عملية بث ونقل معلومات من شخص إلى شخص آخر، كما تعرف العملية الاتصالية على أنها " استعمال كلمات أو رموز أو وسائل أخرى من أجل إيصال معلومات عن شيء أو حدث معين" (عطية، صفحة ٢٣٤) كما عرفت منظمة المشرفين الأمريكيين الاتصال على أنه "عملية تبادل الآراء والمعلومات من أجل إحداث تفاهم وثقافة متبادلة أو إحداث علاقات إنسانية طيبة" (برير،

٢٠٠٨، صفحة ٣٠٦) ، ويهدف الاتصال عموماً إلى إعلام الآخرين بتأدية عمل معين أو تغيير سلوك معين، لذلك لا بد للاتصالات أن تكون فعالة وكفوءة.

ب. **أهداف الاتصال:** إضافة إلى الهدف العام للاتصال المتمثل في نقل المعلومات وتبادلها بين المرسل والمستقبل،

يمكن إدراج الأهداف التالية (برير، ٢٠٠٨، صفحة ٣٠٦):

- التوضيح المستمر لأهداف المنظمة وكافة خططها؛
- تثبيت وترصين الروابط الاجتماعية بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- التوضيح المستمر للتطورات التي تحصل في البيئة الخارجية والتي تؤثر في عمل المنظمة؛
- ضمان التنفيذ الصحيح لمختلف الأنشطة والأعمال بما يحقق التوازن بين الأداء المخطط والأداء الفعلي.

ج. **أهمية الاتصال:** بدون الاتصالات لا يمكن للمنظمة العمل كوحدة واحدة، وبالتالي فهي تكتسي أهمية بالغة في

المنظمة يمكن إبرازها فيما يأتي (العامري و الغالبي، ٢٠٠٨، صفحة ٥٢٣):

- يمثل الاتصال نشاط إداري وإنساني واجتماعي تتفاعل من خلاله جهود الأفراد من خلال وسائله المختلفة؛
- يضمن الاتصال وصول المعلومات من الرئيس إلى المرؤوسين وفي نفس الوقت تمكن المرؤوسين من الاطلاع على توجهات العمل والأهداف المراد تحقيقها؛
- يساعد الاتصال على توجيه وتغيير سلوك الأفراد، كما يعد وسيلة فعالة لتطوير وتدريب الأفراد والمجموعات في المنظمة؛
- يضمن الاتصال وجود تفاعل إيجابي وتبادل مشترك بين المجموعات والأنظمة الفرعية من أجل الوصول إلى صيغ أفضل للعمل وكفاءة كبيرة.

د. **عملية الاتصال:** تبدأ هذه العملية عندما يرغب شخص ما وهو المرسل في نقل حقيقة أو فكرة أو معلومة إلى

أشخاص آخرين، وعموماً تتكون عملية الاتصال من العناصر التالية:

- **المرسل (المصدر):** وهو الجهة التي ترسل المعلومات بقصد اثاره سلوك محدد وهو المسؤول عن صياغة الرسالة المقصودة؛
- **الرسالة (المعنى):** تمثل الفكرة المراد إرسالها إلى المستقبل؛
- **التشفير:** أي اختيار الرموز والعبارات التي بواسطتها تصاغ الرسالة كالحروف مثلاً؛
- **المستقبل:** وهو الطرف الذي يتلقى الرسالة أو المعلومة المرسله، وبالتالي فهي الجهة التي يراد منها أداء سلوك معين؛
- **فك التشفير:** بمعنى ترجمة أو فك الرموز والشفرات المستخدمة في الرسالة لغرض فهم معناها؛
- **الضوضاء:** هي كل المؤثرات التي تأتي من مصادر مختلفة وتعمل على التقليل من الفهم الجيد للرسالة؛

- **التغذية العكسية:** استجابة أو رد فعل المستقبل على رسالة المرسل، فهي تبين جدوى التعليمات ومدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه.

هـ. أنواع الاتصال: يمكن تصنيف أنواع الاتصال إلى اتصالات رسمية واتصالات غير رسمية:

- **الاتصالات الرسمية:** وتنقسم وفقا لمعيارين إلى:

❖ **الاتصالات وفقا لنوع الرسالة:** وتنقسم إلى

✓ **الاتصالات الشفهية:** وتكون عبارة عن محادثة مباشرة وجها لوجه في شكل مقابلات للمدير مع مرؤوسيه أو تكون أحاديث تليفونية، يستخدم فيها المرسل كلمات شفوية للتعبير على المعنى، ومن مزايا الاتصالات الشفهية أنها توفر الوقت المستغرق لإتمام عملية الاتصال، تسمح بالاتصال الشخصي، كما أنها تخلق روح الصداقة والتعاون وتعطي فرصة لطرح الأسئلة وتقديم الإجابات المناسبة في نفس الوقت (توفيق، صفحة ٣٨٢)؛

✓ **الاتصالات المكتوبة:** يتم فيها بث الرسالة بشكل مكتوب على شكل تقارير، تعليمات، بريد إلكتروني...، ويوفر هذا النوع من الاتصالات إمكانية الاتصال بعدد كبير من الأفراد في نفس الوقت، كما يوفر إمكانية اظهار تفاصيل أكثر وعرض الفكرة بأكثر من أسلوب (الشميمري، هيجان، و غنام، ٢٠٠٩، صفحة ٣٠٥)؛

✓ **الاتصالات غير اللفظية:** هي اتصالات تستخدم لغة الجسد كتعبير الوجه، طريقة الوقوف، نبرة الصوت...، والملاحظ داخل المنظمة أن هذا النمط يشكل نسبة عالية من عملية الاتصال، ويحدث في الاتصالات وجها لوجه.

إن الاختيار من بين الأنواع الثلاثة يتوقف على عوامل كثيرة منها ما هو مرتبط بمضمون الرسالة من حيث قصرها أو طولها ومن حيث أنها عامة أو خاصة بفرد أو جماعة أو قسم معين، ويمكن للمدير استخدام توليفة من هذه الأنواع الثلاثة بناء على ما يقدره من كفاءة وفعالية كل وسيلة.

❖ **الاتصالات وفقا لاتجاهها:** وتضم

✓ **الاتصالات الصاعدة:** وهي تلك الاتصالات التي تكون من أدنى مستوى في الهرم التنظيمي إلى أعلى مستوى وتتضمن في الغالب معلومات مختلفة يريد المرؤوس ايصالها إلى الرئيس كالشكاوى، الاقتراحات، تقارير الأداء، المعلومات المالية والمحاسبية...

✓ **الاتصالات النازلة:** وهي المعاني والرسائل التي ترسلها الإدارة العليا إلى المستويات الأخرى ويتضمن هذا الاتصال عادة التوجيهات التي تنطوي على القواعد والأوامر والتعليمات (توفيق، صفحة ٣٨٠) في صورة طريقة انجاز العمل وكيفية تنفيذه، تحفيز العاملين...

✓ **الاتصالات الأفقية:** وتتمثل في تبادل الرسائل بين المدراء أو بين زملاء العمل وعبر الوظائف في المستوى الإداري الواحد من أجل حل مشاكل داخل القسم أو التنسيق بين الوظائف.

– **الاتصالات غير الرسمية:** وتتم الاتصالات غير الرسمية خارج حدود السلطة الرسمية في المنظمة، وبالتالي فهي لا ترتبط بهرمية السلطة التنظيمية، وتضم الاتصالات غير الرسمية الأنماط التالية (العائري و الغالبي، ٢٠٠٨، الصفحات ٥٣٢-٥٣٣):

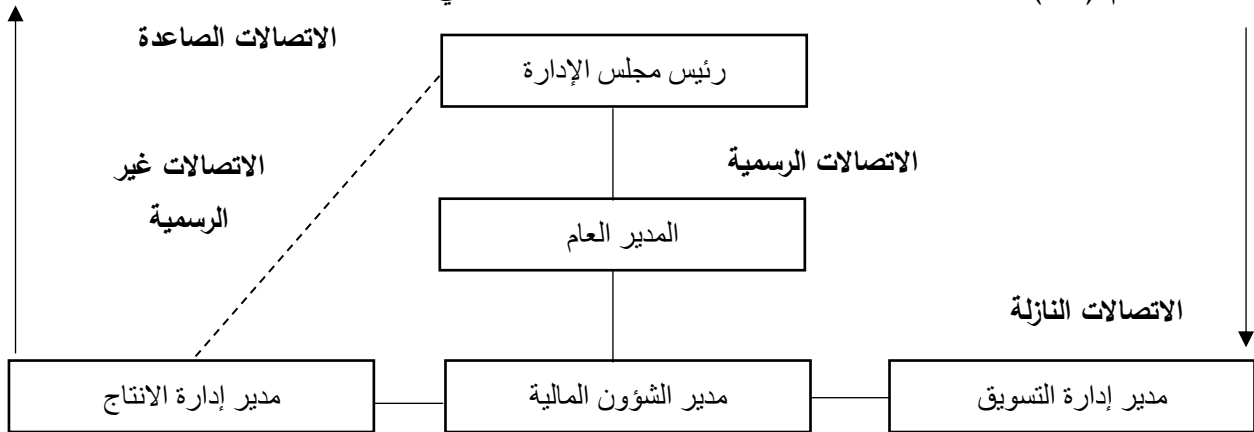
❖ **الاتصالات العنقودية:** وتكون هذه الاتصالات على شكل شبكة من شخص إلى آخر وتوجد في جميع المنظمات دون استثناء، ونجد ضمنها سلسلة النميمة الغيبية ببث أحد الأشخاص لمعلومات شخصية عن أحد الأفراد العاملين إلى آخرين منهم من يحفظ السر ومنهم من يفشيه، وهناك السلسلة العنقودية التي تحدث عندما يمرر أحد العاملين معلومات إلى عدد قليل من الأفراد، الذين بدورهم جميعا أو بعضهم يمررونها إلى آخرين وهكذا؛

❖ **الإدارة بالتجوال:** حيث يقوم المدير بالتجوال بين أقسام المنظمة ووحداتها، ويتبادل أطراف الحديث معهم ويحدث أكثر في المنظمات الخدمية كالفنادق والمطاعم؛

❖ **الاتصالات غير اللفظية:** وقد تم التطرق إلى فحواها سابقا.

ويوضح الشكل التالي يلخص الاتصالات الرسمية وغير الرسمية في المنظمة

الشكل رقم (١٣): الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية في المنظمة



المصدر: (الشميري، هيجان، و غنام، ٢٠٠٩، صفحة ٣٠٦)

– **شبكات الاتصال:** أضحت شبكات الاتصال واقع لا مفر منه في المنظمة نظرا لعوامل ترتبط بعدد الآراء والمفاهيم والأفكار ودورها الفعال في زيادة كفاءة وفعالية عملية الاتصال من حيث سرعة وصول الرسالة إلى مستقبلها وسرعة ردود الفعل عليها، لكن ما يميز البحث فيها أنه لم يتم الاتفاق بعد على تحديد أنواعها فهي تضم الأنواع التالية (حمود و اللوزي، ٢٠٠٨، الصفحات ٣٦٢-٣٦٤):

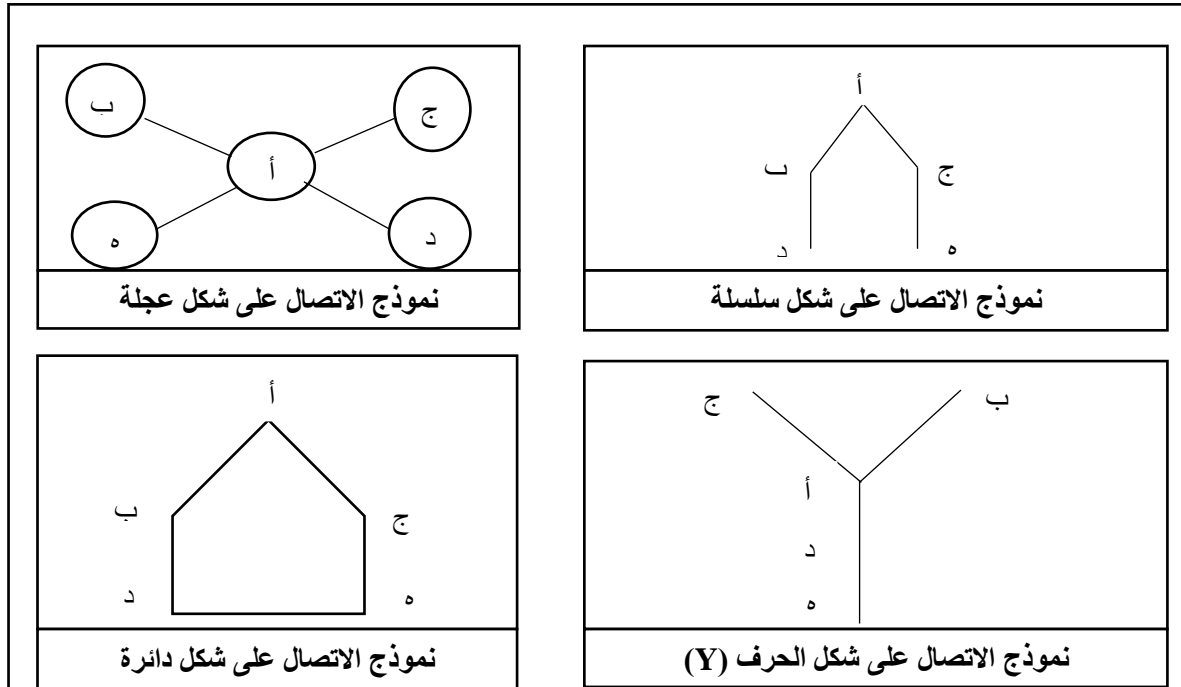
❖ **الاتصال على شكل عجلة:** ويتمثل هذا النوع في قيام المدير بالاتصال بأربعة أطراف في نفس الوقت وبصورة مباشرة وبدون وجود وسيط، يتيح هذا النوع السرعة في وصول المعلومات والحصول على ردود الأفعال، ويتميز بالبساطة وعدم التعقيد، لكن ما يأخذ عليه صعوبة تطبيقه في المنظمات الكبيرة بشكل واسع؛

❖ **الاتصال شكل سلسلة:** يحدث هذا النوع عند قيام المدير بالاتصال بمساعدين له، وكل مساعد يقوم بالاتصال بشخص واحد، ويمكن تطبيقه فقط في المنظمات الصغيرة التي يستطيع فيها المدير أداء دوره من خلال عدد من المساعدين؛

❖ **الاتصال على شكل دائرة:** ويطلق عليه الاتصال شبه الكامل، من خلاله يتصل المدير بمساعدين اثنين، ويتصل كل مساعد بشخص، وهؤلاء الأشخاص أيضا يكونون قادرين على الاتصال مع بعضهم البعض، وهكذا؛

❖ **الاتصال على شكل حرف (Y):** يتيح هذا النوع من الاتصال إمكانية استخدام المدير لقناة اتصالية في الوسط، من خلالها يستطيع الاتصال بطرفين مساعدين وطرف آخر يمكنه الاتصال بأشخاص آخرين. والشكل التالي يوضح كل نماذج شبكات الاتصال السابق ذكرها

الشكل رقم (١٤): نماذج شبكات الاتصال



المصدر: (حمود و اللوزي، ٢٠٠٨، الصفحات ٣٦٣-٣٦٤)

و. **خصائص الاتصال الفعال:** يسمح الاتصال الفعال بإيصال المعلومات إلى المستقبل بدرجة عالية من الفهم كما يريد المرسل، وحتى يتحقق ذلك لا بد من أن يتصف الاتصال بالخصائص التالية (الشميري، هيجان، و غنام، ٢٠٠٩، الصفحات ٣٠٩-٣١١):

- **الإعداد الجيد:** بمعنى إعداد نظام اتصال يتناسب مع المنظمة ويتلاءم مع جهازها الإداري؛
 - **الوضوح والبيان:** يتطلب الوضوح والبيان في عملية الاتصال استخدام لغة مفهومة لأطراف العملية؛
 - **الانسيابية:** وهي أن يتم الاتصال باختيار أقصر الطرق من أجل نقل المعلومة، وأن تكون شبكة الاتصال معروفة ومحددة مسبقاً للجميع وتتسم بالمرونة المناسبة؛
 - **اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال:** يتطلب اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال جرد جميع وسائل الاتصال المتاحة وتقييمها من حيث التكلفة والوقت، بعدها اختيار الأنسب منها لإتمام عملية الاتصال بنجاح، ويمكن أن يقع اختيار المدير على توليفة من الوسائل؛
 - **التوقيت السليم للاتصال:** بمعنى سرعة انجاز وإنهاء المهمة في الوقت المخصص لها دون تأخير؛
 - **الانصات:** يعتبر الانصات بين الرئيس والمرؤوس من المبادئ المهمة لتحقيق الفعالية في عملية الاتصال إذ يرتبط الانصات بالفهم والادراك، وعلى هذا يمكن التفرة بينه وبين الاستماع، هذا الأخير الذي يمكن أن يكون بغير إدراك، وعن أهمية الانصات فقد عمدت بعض المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية إلى دفع مكافأة للمدراء نظير إنصاتهم لموظفيهم؛
 - **متابعة الاتصال:** إن المتابعة هي شرط مهم من شروط نجاح أي عملية، فقد تتوفر الخصائص السابقة في عملية الاتصال لكن نقص المتابعة أو عدم وجودها قد يحول دون الوصول إلى الأهداف منها خاصة إذا تعلق الأمر بالتعليمات والأوامر التي يتوقف نجاح العملية الإدارية على اتتمامها.
- كما يضاف إلى الخصائص السابقة ما يأتي (فلاح الزعبي و دودين، ٢٠١٥، صفحة ٢٦٣):
- تقليل المستويات الإدارية وتشجيع اللامركزية من أجل رفع الروح المعنوية للعاملين؛
 - تكييف المعلومات على أساس المستقبل وليس على أساس صاحب الرسالة؛

ز. **معوقات الاتصال:** تتعثر عملية الاتصال بسبب وجود العديد من المعوقات والعراقيل نذكر منها:

- اختيار غير موفق لقناة الاتصال؛
- تعبير ضعيف وغير موفق؛
- عدم تمتع بعض مستقبلي الرسالة بالمهارات المطلوبة لفهم الرسالة؛
- تدرج السلطات، فبعض المرؤوسين لا يقومون بإيصال كل المعلومات حول أدائهم الحقيقي، خوفاً من ردود الفعل السلبية من الرؤساء؛

- وجود بعض العوائق المادية التي تقلل من فعالية عملية الاتصال كأنقطاع المكالمات الهاتفية، أو الانترنت.
٣,٤. **التحفيز:** إن من أهم واجبات المدير القدرة على إثارة العاملين ودفعهم لبذل المزيد من الجهود وأداء الأعمال الموكلة إليهم بأحسن الطرق وأكفئها، وأهم ما يثير حماس الأفراد للعمل هو قدرة إدارة المنظمة على استخدام أنظمة التحفيز الملائمة والتي تتماشى مع طبيعة العمل.

أ. **مفهوم التحفيز:** ممارسة إدارية للمدير تهدف إلى التأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض اشباعها أو جعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهداف المنظمة، ومن المفاهيم التي ينبغي التعريف بها في هذا الصدد الدوافع والحوافز إذ تمثل الأولى قوى داخلية كامنة تحرك سلوك وتوجه الفرد بالاتجاه الذي يحقق اشباعا في الحاجات أو يزيد من درجة اشباعها، أما الثانية فهي تعبر عن كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر وبالتالي فهي تمثل قوى خارجية.

ب. **أشكال التحفيز:** يأخذ التحفيز العديد من الأشكال نذكر من أهمها:

- **التحفيز من خلال المكافآت:** تمثل المكافآت المقابل المادي أو المعنوي الذي يتحصل عليه العامل في شكل أجور أو علاوات ، ضف إلى ذلك درجة الرضا عن العمل والشعور بالإنتاج وهو ما يعبر عنه بالحوافز، هذه الأخيرة تقسم إلى العديد من الأنواع:

❖ **من حيث موضوعها:** وتقسّم إلى حوافز مادية وهي ما يدفع للعامل في شكل نقدي أو عيني من أجل زيادة الأداء كالأجر والعلاوات والمشاركة في الأرباح، وحوافز معنوية تشبع حاجات الانسان الاجتماعية والتي ترتبط بالحالة النفسية والسلوكية، من أجل رفع معنويات العاملين مثل: الترقية، الشكر والعرفان...

❖ **من حيث أطرافها:** وتضم الحوافز الفردية التي تمنح لفرد معين لقاء مجهوداته وسلوكاته الجيدة، والحوافز الجماعية التي تمنح كمكافأة على الأداء الجماعي للعاملين، ومن أهم ميزات هذا النوع الجمع بين الحافز المادي والحافز المعنوي لأنه يبعث على الإحساس بالانتماء للجماعة.

- **التحفيز من خلال المشاركة:** إن الإدارة التشاركية تحفز العاملين من خلال المشاركة في تحديد الأهداف وصناعة القرارات وحل المشكلات وتصنيف وتنفيذ التغييرات. من المداخل التي تساعد على العمل وفقا لهذا الشكل: حلقات الجودة، الإدارة على المكشوف والإدارة بالتجوال.

ج. **نظريات التحفيز:** صيغت العديد من النظريات حاولت تفسير عملية التحفيز

- **نظرية ERG لـ "الدرفر":** قدم هذه النظرية "كلايتون الدرفر" وتمحورت حول الحاجات التي قام بتصنيفها إلى ثلاث مجموعات حسب درجة الطلب عليها فهناك الحاجات منخفضة الطلب والحاجات مرتفعة الطلب (الصرن، ٢٠٠٤، صفحة ٢٧٧):

❖ **حاجات الوجود:** وهي الحاجات التي يمكن اشباعها من خلال الغذاء والماء وظروف العمل؛

❖ **حاجات الارتباط:** ويتم اشباع هذه الحاجات من خلال العلاقات الاجتماعية بين الأفراد؛

❖ **حاجات النمو:** وهي الحاجات التي يتم اشباعها من خلال تقديم الفرد لمنتج ابداعي وابتكاري.

عند مقارنة هذه النظرية مع النظرية التي قدمها "أبراهام ماسلو" نجد أن هناك تشابها من حيث تركيزهما على تصنيف الحاجات الإنسانية، حيث تقابل حاجات الوجود الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمن، وتقابل حاجات الارتباط الحاجات الاجتماعية والانتماء، بينما تقابل حاجات النمو حاجات التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات، لكنهما يختلفان في عدة نقاط، فقد صنف "ماسلو" الحاجات الإنسانية إلى خمس حاجات واشترط تسلسل تلك الحاجات من أدنى حاجة إلى أعلى حاجة، في حين صنف "الدرفر" الحاجات إلى ثلاث مجموعات كما أنه لم يفترض التسلسل الصارم في الانتقال من حاجة أدنى إلى حاجة أعلى.

- **نظرية التوقع لـ "فيكتور فروم"** (خليل، ٢٠٠٥، صفحة ١٧٦): تتلخص افتراضاتها في الآتي

❖ **التوقع:** اعتقاد الفرد بأن العمل المثابر سيعطي نتائج وأداء عال؛

❖ **المنافع:** اعتقاد الفرد بأنه سيحصل على منافع متنوعة عند انجاز المهام؛

❖ **القيمة:** وتعتبر عن عملية التقييم التي يقوم بها الفرد للمنافع المتوقعة الحصول عليها من انجاز عمل أو

مهمة معينة.

- **نظرية تحديد الأهداف لـ "أدوين لوك"**: تفترض هذه النظرية أن الأهداف المنشورة من قبل المنظمة والتي

يسعى الأفراد للوصول إليها نتيجة انجاز أعمالهم، قد تكون محفزة إذا وضعت بشكل سليم وتم إدارتها بفاعلية، فدرجة صعوبة الهدف هي التي تحدد الإثارة والتحدي لدى العامل، كما أن قبوله للهدف سيدعم التزامه تجاه تنفيذه وبذله الجهود اللازمة، وأن الأداء الناتج عن انجاز الأهداف يتأثر بمدى دعم المنظمة لجهود الفرد وقدراته.

- **نظرية "ماكلياند" (الحاجات المكتسبة):** صاغ "دافيد ماكلياند" نظريته هذه بالاعتماد على مقياس

Thematic Appreciation Test (TAT) وقام في تجربته بعرض مجموعة من الصور غير واضحة المعالم

على عدد كبير من الأفراد، وافترض أن هؤلاء الأفراد سيسقطون حاجاتهم الأساسية وهم يقومون بتفسير هذه

الصور، ومن خلال النتائج تبين له أن هناك ثلاث حاجات أساسية تتفاوت من حيث الأهمية بين الأفراد

(العامري و الغالبي، ٢٠٠٨، صفحة ٤٩٦):

• **الحاجة للإنجاز:** وتعكس رغبة الفرد في الإنجاز الأفضل والمبادرة إلى حل المشكلات الصعبة؛

• **الحاجة للقوة:** وتعكس الحاجة إلى استخدام القوة والنزعة إلى السيطرة على الآخرين والاطلاع

بمسؤوليات أكبر؛

• **الحاجة للانتماء:** وتمثل الرغبة في تكوين علاقات وارتباطات مع الآخرين والحفاظ عليها.

رابعاً: وظيفة الرقابة

الرقابة من الوظائف الإدارية التي لها علاقة وثيقة بكل الأنشطة التي تتم في منظمات الأعمال وخاصة وظيفة التخطيط، إذن فهي تمثل البوصلة التي تحافظ على استمرار المنظمة وسيورتها في الطريق الصحيح وفي اتجاه الأهداف المخططة وبها تكتمل العملية الإدارية.

١. مفهوم الرقابة: تمثل عملية الرقابة "تلك العملية المستمرة لقياس الأداء واتخاذ الإجراءات لضمان النتائج المرغوبة" (العامري و الغالي، ٢٠٠٨، صفحة ٢٢٨)، كما يمكن القول بأن "الرقابة تشمل كل الأنشطة التي يمارسها المدير للتأكد من أن النتائج الفعلية تتطابق مع الخطط المحددة مسبقاً" (جلال، ٢٠١٦، صفحة ٣٧٤)، إذن فالمدير من خلال ممارسته للوظيفة الرقابية يسعى للتأكد من أن الأهداف المحددة مسبقاً قد تم تحقيقها وفقاً لمعايير الأداء المحددة وأن الأعمال والمهام التي تم تخصيصها لكل فرد قد تم تأديتها بالشكل المرغوب، فالرقابة تعمل على مراقبة الجميع للتأكد من أن الأمور الصحيحة هي التي تحدث وتصحيح الأخطاء إن انحرفت عن ذلك.
٢. الحاجة للرقابة: يبدأ الاهتمام بالرقابة من وقت وضع الخطط والمعايير المحددة للأداء من أجل محاولة منع حدوث الانحرافات أو الأخطاء قبل وقوعها، وتدعو الحاجة للرقابة بالنظر إلى العديد من الأسباب والتي تعكس في طياتها أهمية الرقابة (السيوني، ٢٠٠٩، الصفحات ١٩١-١٩٢):

- **خطأ في إعداد الخطة:** فقد يكون الخطأ في تحديد الأهداف أو في ترجمة هذه الأهداف إلى معايير، كما قد يكون الخطأ في الطرق التي تم اختيارها من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة، وهنا تأتي عملية الرقابة لتحاول إجراء تعديل في المعايير الموضوعية، وقد يتضح أن المعايير موضوعية بشكل جيد لكن الطرق المستخدمة من أجل الأداء لن تحقق المعايير، وهذا مرده أساساً إلى أن الظروف التي تم في ظلها وضع الخطة قد لا تتحقق؛
- **خطأ في التنفيذ:** يمكن للمنظمات أن تنجح في وضع الخطة، لكن تبقى احتمالات حدوث خطأ في التنفيذ قائمة، إما بسبب عدم الفهم الجيد لها من قبل المنفذين، أو بسبب انخفاض أداء العاملين عن المستوى المتوقع في الخطة، كما قد يكون بسبب عدم مرونة الخطة ما يقيد من قدرة الأفراد على الخلق والابتكار ويؤدي إلى عدم استخدامهم لمهاراتهم وكفاءاتهم فتحدث بذلك الأخطاء، فمهما بلغت القدرة على التنبؤ بالظروف فلن تصل إلى أقصى درجة؛
- **تغير الظروف الخارجية:** إن تغير الظروف الخارجية (التدخل الحكومي، الظروف الاقتصادية للدولة، ظروف المنافسة...) يكون له أثر في درجة تنفيذ الخطط، وتظهر أهمية الرقابة في هذه الحالة في توقع حدوث الانحرافات عن الخطة نتيجة للتغير في تلك الظروف، وفي التوصل إلى أنسب قرار من أجل معالجة الموقف والقضاء على الخطورة المتوقعة أو التقليل من آثارها.

كما تصبح الحاجة ملحة للرقابة في حالة المنظمات التي تتميز بتعقدها وتوسعها في الإنتاج والمبيعات وتعد هيكلا التنظيمي وازدياد حدة المنافسة (كتانة، ٢٠٠٦، صفحة ١٥١).

تمثل الأسباب السابقة الأساس الذي تقوم عليه عملية الرقابة في أغلب الأحيان، فدرجة توفرها يزيد من الحاجة إلى الرقابة، وهذا يثير الانتباه إلى أن الأعمال الروتينية والمتكررة غالبا ما تقل احتمالات حدوث أخطاء فيها وبالتالي فهي لا تحتاج إلى رقابة مستمرة ويتم الاكتفاء فقط بمتابعة النتائج النهائية.

٣. **مراحل العملية الرقابية:** من خلال التعاريف المقدمة للرقابة يتبين أن الرقابة تمر بأربع مراحل متسلسلة:

أ. **تحديد الأهداف والمعايير:** تشتمل الخطة التي تضعها المنظمة طبعا على أهداف ومعايير لتلك الأهداف حتى يمكن اعتبارها مصدرا للحكم على الإنجاز من أجل قبوله أو رفضه، أي أنها الوسيلة التي يتم بمقتضاها مقارنة شيء بشيء آخر، ويتم التعبير عنها بالطريقة التي تسمح بقياس التحقيق الفعلي للواجبات المخصصة فقد تكون محددة برقم (كمية، نقود، عدد من الساعات...) (توفيق، صفحة ٤٠٨)، أو حالة نوعية تسعى المنظمة للوصول إليها؛

ب. **قياس الأداء الفعلي:** في هذه المرحلة يتم قياس الأداء الفعلي سواء على مستوى الفرد أو على مستوى العمليات، أو على مستوى المنظمة ككل بصورة دقيقة لمعرفة ما تم إنجازه وما تحقق بالفعل، فالمعيار الذي لا يكون واقعا لا يكون قادرا على تحقيق مهمة القياس، فعملية التقييم تكون سهلة إذا كانت المعايير موضوعة بطريقة سليمة، لكنها تصبح صعبة في حالة ما إذا كانت الأنشطة من غير الممكن أو يتعذر وضع معايير سليمة وواضحة لها أو التي يكون من الصعب قياسها، وعلى أرض الواقع غالبا ما تكون النتائج المحققة مخالفة لما خطط له سواء كان ذلك كمجهود فردي أو جماعي (الصباب، دياب، ميمني، و حبيب، ٢٠١٠، صفحة ١٩٢)، وهنا تظهر أهمية المتابعة؛

ج. **مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف:** من خلال هذه المرحلة يتم التعرف على ما إذا كانت هناك انحرافات أم لا بمقارنة الأداء الفعلي بما تم تحديده من أهداف ومعايير ويعبر عن ذلك بالعلاقة:

$$\text{الانحراف} = \text{الأداء المرغوب} - \text{الأداء الفعلي}$$

إن كانت هناك انحرافات فلا بد من تحديد هل هي انحرافات إيجابية أم انحرافات سلبية؟ فأما الانحرافات الإيجابية فقد تحدث بسبب بساطة الأهداف والمعايير الموضوعة، أو بسبب أن الأهداف وضعت على أسس غير سليمة و لهذا لا بد للمنظمة من تحليل هذا الأمر بدقة، أما الانحرافات السلبية فتحدث بسبب ضعف الأداء الفعلي عن الأداء المرغوب؛

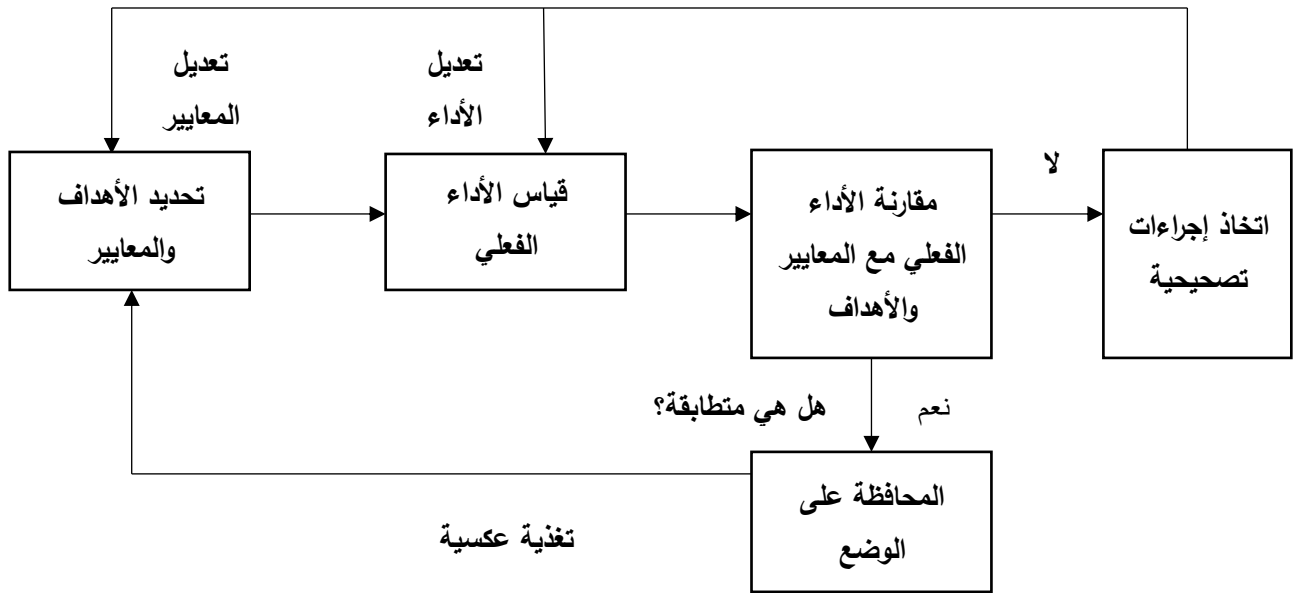
د. **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** في هذه المرحلة يتم تصحيح الأخطاء والانحرافات التي اكتشفت في المرحلة السابقة عند اجراء عملية المقارنة، ويرى الكثيرون أن في هذه المرحلة تختلط عملية الرقابة بباقي الأنشطة

والعمليات الإدارية الأخرى وهذا تبعا لطبيعة التصحيح الذي يقوم به المدير، فقد يكون التصحيح عن طريق إعادة رسم الخطط، أو عن طريق أحداث تعديل في الأهداف، أو عن طريق إعادة توزيع المهام وتوضيح الواجبات، كما يمكن أن يكون تصحيح الانحراف عن طريق تدريب المرؤوسين تدريباً جيداً أو عن طريق فصل مرؤوسين آخرين، إضافة إلى أن المدير قد يقوم بالتصحيح عن طريق التوجيه الأفضل كالاتتماد على قيادة قوية، إن هذا التداخل الواضح والصريح في المهام التي يقوم بها المدير يدل على وحدة عمل المدير كما أنه يبين بكل وضوح أن العملية الإدارية ما هي إلا نظام متكامل (توفيق، صفحة ٤١٠).

ويمكن تلخيص المراحل السابقة في المخطط الآتي:

الشكل رقم (١٥): مراحل العملية الرقابية

تغذية عكسية



المصدر: (العامري و الغالبي، ٢٠٠٨، صفحة ٢٣٢)

من الشكل السابق يتبين أن عملية الرقابة تمثل دورة كاملة تبدأ من تحديد الأهداف والمعايير وتنتهي باتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال ما إذا كانت هناك انحرافات أو المحافظة على الوضع الحالي في حال كانت النتائج إيجابية، ليتم استخدام التغذية العكسية من أجل تعديل الأداء أو من أجل تعديل الأهداف.

٤. أنواع الرقابة: يمكن تقسيم الرقابة إلى العديد من الأنواع بالاعتماد على معايير مختلفة، وسيتم التطرق على الأنواع الشائعة فيما يأتي:

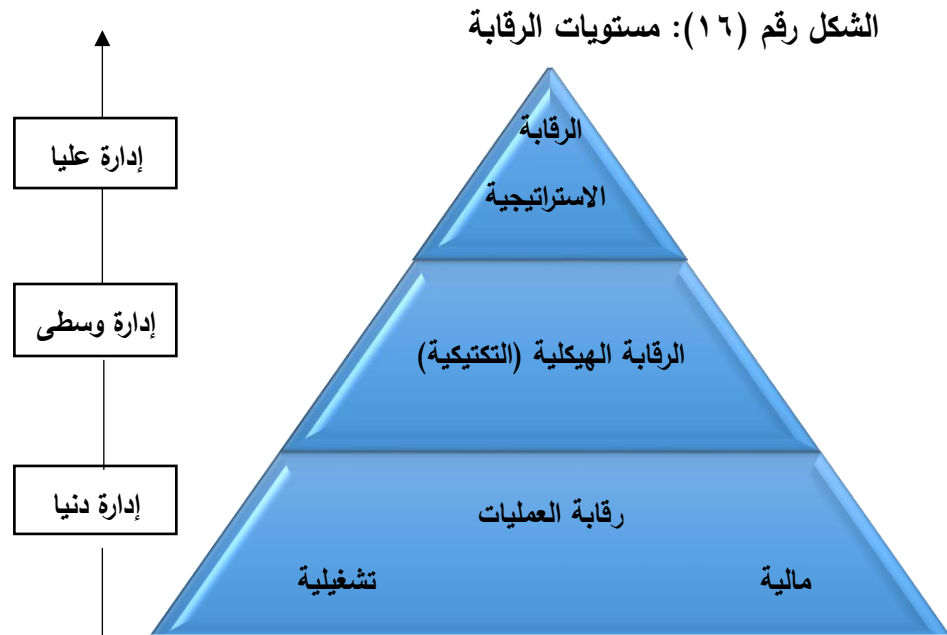
أ. الرقابة حسب المستويات الإدارية: يتم ممارسة الرقابة في كافة المستويات الإدارية وخاصة بالنسبة للمنظمات

الكبيرة (الغالبي و إدريس، ٢٠٠٩، الصفحات ٤٦٦-٤٦٧):

- الرقابة الاستراتيجية: ينصب اهتمام الرقابة الاستراتيجية بشكل عام على طبيعة العلاقة بين المنظمة وعناصر بيئتها الخارجية، وهي تدخل ضمن اختصاص الإدارة العليا، وفيها يتم التركيز على فعالية المنظمة بشكل عام والتأكد من أن الاستراتيجيات الموضوعة في مختلف المستويات التنظيمية قد حققت أهدافها المسطرة فعلا؛

- الرقابة التكتيكية (الهيكلية): ويمارس من قبل الإدارة الوسطى، يدخل في إطار هذا النوع من الرقابة النظر في عناصر الهيكل التنظيمي من أجل الوصول إلى الغايات المراد تحقيقها في إطار توزيع الأدوار والصلاحيات ضمن الهيكل التنظيمي؛

- الرقابة العملياتية (التشغيلية): الهدف من الرقابة العملياتية هو احكام الرقابة على مختلف تفاصيل العمل والخطط قصيرة المدى، من أهمها الرقابة المالية التي تتعلق بجوانب الرقابة على الموارد المالية للمنظمة. ويوضح الشكل التالي مختلف أنواع الرقابة حسب هذا المعيار:



المصدر: (الغالبى و إدريس، ٢٠٠٩، صفحة ٤٦٧)

ب. الرقابة حسب موعد اجرائها: وتقسّم إلى رقابة قبل، أثناء وبعد التنفيذ (العامري و الغالبى، ٢٠٠٨، الصفحات ٢٣٤-٢٣٥):

- الرقابة قبل التنفيذ (الوقائية): تحاول الرقابة في هذا الشأن تجنب الأخطاء قبل وقوعها فهي رقابة وقائية تمثل مقدمات منطقية للبدء في العمل تجنباً لتحمل تكاليف تتجم عن انحرافات أو أخطاء تجبر المنظمة بسببها على اجراء التصحيحات أو اتلاف الوحدات المعيبة تماما. إذن تركز هذه الرقابة على المدخلات مثل فحص العالمين قبل التعاقد معهم، فحص المواد الأولية قبل استلامها...

– الرقابة أثناء التنفيذ (الآنية): هو النوع الذي تنتشده كل المنظمات في القيام به، فهو يركز على العمليات ووقفه يتم التأكد من أن الأعمال تنجز وفق ما تم التخطيط له، ويفيد هذا النوع من الرقابة في التعرف على المشكلات حال وقوعها من أجل العمل على حلها، كالرقابة الذاتية للأفراد، الاعتماد على التكنولوجيا التي تمكن المنظمة من التعرف على مواقع تواجد سائقي الشاحنات التي تملكها وفي كل وقت...

– الرقابة بعد التنفيذ (العلاجية): يركز هذا النوع على رقابة المخرجات، فالهدف منه هو حل المشكلات بعد حصولها ومحاولة تجنب تكرارها في المستقبل، فالسؤالين ماذا أنجزنا؟ وكيف أنجزنا؟ هما السؤالين اللذان يلخصان هذا النوع من الرقابة، كأن يسأل صاحب فندق زبائنه عن رأيهم في الإقامة أو خدمات الاطعام، التدقيق في المباني بعد إنجازها...

ج. الرقابة حسب الجهة القائمة بها: تمارس الرقابة من جهتين أساسيتين

– الرقابة الداخلية: ويتولى القيام بها جهة من داخل المنظمة من أجل التأكد من سيرورة أنشطتها المالية وغير المالية، وتضم بدورها الرقابة الرأسية وهي التي يقوم بها شاغلي الوظائف القيادية و المناصب الإدارية ضمن حدود صلاحيتهم وفي اطار المهام المنوطة بهم وتتميز بأنها مباشرة بين الرئيس ومروؤسيه دون وجود وساطة، كما تضم أيضا الرقابة الجماعية والفنية المتخصصة حيث تعهد للجنة إدارية أو مجلس رقابي أو تسند إلى أجهزة رقابية مكونة من أفراد متخصصين وذوي خبرة في مجال الرقابة والتفتيش، ويتم اعتماد هذا النوع عادة في المنظمات الكبيرة والتي تتسم بأنشطتها الواسعة وتعقد هيكلها التنظيمي (خليل، ٢٠٠٥، صفحة ١٨٦)، ويمكن تلخيص مهام الرقابة الداخلية فيما يأتي (عباس، ٢٠١١، صفحة ٢٠٣):

✓ التعرف على مدى استفادة مختلف الإدارات في المنظمة وبشكل أمثل من الموارد الموضوعه تحت تصرفها من موارد بشرية ومالية ومادية؛

✓ الكشف عن الانحرافات والأخطاء في التصرف التي تحدث أثناء وبعد تأدية النشاطات والعمل على معالجتها والحد من استفحالها؛

✓ الكشف عن الصعوبات التي تواجه عملية تنفيذ الخطط والعمل على التقليل منها.

– الرقابة الخارجية: تمثل في أطراف وأجهزة مستقلة وخارجية تقوم بالرقابة على المنظمات، قد تكون هذه الأجهزة تابعة للحكومة مثل الرقابة التي تقوم بها البنوك المركزية على البنوك التجارية، وقد تقوم المنظمة بالتعاقد مع مكاتب أو منظمات مهمتها الأساسية القيام بهذا النوع من المهمات مثل منظمات تدقيق ورقابة القوائم المالية، فهي تهدف إذن إلى التأكد من أن أعمال المنظمة تتم وفقا للأحكام والقوانين المعمول بها وأنها تسير في اتجاه تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية.

د. الرقابة حسب الزمن: تصنف حسب هذا المعيار إلى (كتانة، ٢٠٠٦، صفحة ١٥٥):

- **الرقابة المؤقتة:** تكون لمدة محددة كما قد تكون سرية أو معلنة، وتستخدم من أجل اكتشاف الأخطاء والتعرف على الواقع العملي ومدى التزام المرؤوسين بالخطط والسياسات المحددة مسبقا كقيام أحد الوزراء بزيارة إحدى الدوائر التابعة إليه؛
- **الرقابة الدورية:** ويتم إجراؤها في أوقات زمنية منتظمة، تهدف أساسا إلى الكشف عن مدى تحقيق بعض الأهداف المسطرة مسبقا وتذكير العاملين بضرورة الالتزام بالسياسات والخطط وبأنظمة العمل، من أمثلها ما يقوم به الرؤساء من خلال إعداد تقرير لأداء المرؤوسين كل فترة.
- **الرقابة المستمرة:** تكون هذه الرقابة بصفة مستمرة ولا تنقطع مادام العمل قائم، الهدف منها ضبط الأداء والزام العاملين بالخطط، من أمثلتها الرقابة على المخزون من خلال بطاقات الجرد، الرقابة على الإنتاج...
٥. **أدوات الرقابة:** تشكل الأدوات الرقابية جزء مهم في منظومة الرقابة لأي منظمة من أجل معرفة طبيعة العمل المنفذ أو الذي يجري الإعداد له أو لمعرفة النتائج المحققة، وأمام المنظمة العديد من الأدوات والأساليب الرقابية التي يمكن أن تختار منها ما يلائم طبيعة العمل الذي يتم مراقبته ونذكر منها على سبيل المثال:
- **التقارير الإدارية:** تعتبر التقارير الإدارية من الأدوات المتفق عليها لإجراء عملية الرقابة فقد تكون تلك التقارير متعلقة بالإدارة أو بالجانب المالي أو بالجانب القانوني، هذه التقارير يمكن أن يتم نقلها بصفة شفوية أو بطريقة مكتوبة، وفي كل الحالات يبقى هدفها الأساسي هو معرفة مكامن الانحراف في الأداء، وتعد التقارير المرتبطة بسير العمل ومدى التقدم في إنجازها، إضافة إلى التقارير المتعلقة بسلوك العاملين هي التقارير التي تحل الأهمية القصوى في الرقابة الإدارية (خليل، ٢٠٠٥، صفحة ١٨٨)؛
- **أسلوب الموازنة التخطيطية:** تمثل الموازنة التخطيطية خطة عمل تشتمل على مقاييس كمية تستعمل في الرقابة على الأداء التنظيمي، هذه الموازنات يمكن أن تكون غير مالية كموازنات العمل وموازنات المنتج وموازنات المواد...، كما يمكن أن تكون مالية كالموازنات النقدية والميزانية العمومية...، ويتضمن إعداد الموازنة التخطيطية ثلاث خطوات أساسية تماثل في ترتيبها خطوات الرقابة، في الخطوة الأولى يتم التعبير نقديا عن النتائج المتوقعة للخطط في المستقبل وهي بهذا تمثل معايير الأداء التي يمكن من خلالها الحكم عليه، أما بعدها فيتم تنسيق هذه التقديرات في برنامج متوازن وهذه الخطوة تشبه الحرص على التنسيق بين مختلف وحدات الرقابة كشرط أساسي للتأكيد على أهداف وغايات المنظمة، وفي الأخير يتم مقارنة الأداء الفعلي بالبرنامج الموضوع وهي مرحلة مهمة من مراحل الرقابة (العلاق، ٢٠٠٨، صفحة ١٣٥)؛
- **النسب المالية:** تعتبر النسب المالية مؤشرات مهمة للرقابة على عمل المنظمات وتنتج عن التحليل المالي فاستخدام النسب يمكن من إجراء المقارنات من سنة لأخرى بالنسبة لنفس المنظمة أو بين منظمة ومنظمة

أخرى وعلى أساس النتيجة يتم الحكم على الموقف المالي لها، وعادة يتم استخدام النسب (كراجة، السكران، ربابعة، مطر، و يوسف، ٢٠٠٦، الصفحات ١٩٣-٢٠٤):

• **نسب السيولة:** تستخدم من أجل الحكم على المركز الائتماني للمنظمة، ومدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل وتشمل نسبة التداول، نسبة السيولة السريعة، نسبة النقدية وصافي رأس المال العامل؛

• **نسب الربحية:** وتشير هذه النسب إلى مدى قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح، وتمثل مركز اهتمام العديد من الأطراف في صورة المقرضين، المستثمرين والإدارة؛

• **نسب النشاط:** تستخدم في قياس مدى كفاءة المنظمة في استخدام الموارد المتاحة لاقتناء الأصول، ومدى قدرتها في الاستخدام الأمثل لهذه الأصول وتحقيق أكبر حجم من المبيعات؛

• **نسب المديونية:** وتبين هذه النسب مدى قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها الطويلة الأمد، مثل السندات والقروض الطويلة الأجل، ويمكن احتسابها اعتمادا على بيانات الميزانية وتسمى في هذه الحالة بنسب الرفع المالي، كما يمكن احتسابها من خلال بيانات قائمة الدخل ويطلق عليها نسب التغطية؛

• **نسب السوق:** وتهم أكثر محلي الأسهم عند تقييمهم لأداء المنظمات، كما أنها تمثل دليلا أمام المستثمرين الحاليين والمحتملين في أسواق المال من أجل التعرف على الأسعار السوقية للأسهم.

- **أسلوب بيرت/ التكلفة:** تمثل كلمة "بيرت" اختصارا لأسلوب تقييم المراجع والمراجعة، وفي البداية كان التركيز على جدولة الوقت أو بيرت/ الوقت والتي ترجع أصولها إلى خريطة جانث التي استخدمت كأداة تخطيطية وأداة رقابية في آن واحد لمراقبة الزمن الذي يستغرقه كل نشاط من أنشطة المنظمة (كتانة، ٢٠٠٦، صفحة ١٦١)، ثم بعد ذلك أضيف متغير التكلفة ليصبح بيرت/ التكلفة وهو ما أدى إلى خلق تكامل بين بيانات الوقت وبيانات التكلفة المقابلة لها، ويحقق أسلوب بيرت/ التكلفة مزايا عديدة للرقابة منها أنه يسهل كثيرا عملية ربط موقف المشروع بالخطة المالية، يؤكد على العلاقة بين الوقت والتكاليف من جهة والآثار المالية من جهة أخرى، وذلك أخذا بعين الاعتبار التغيرات المتوقعة في الموارد/ أو الجداول، يقدم مجموعة من التقارير التي تخص الموقفين المالي والمادي...، وعلى الرغم من الفوائد السابقة إلا أنه يعاني من بعض النقائص ترجع أساسا إلى المشاكل المرتبطة بالتكاليف وعدم التأكد، كما أنه يصعب من الوظائف الإدارية الأخرى كوظيفة التنسيق مثلا (العلاق، ٢٠٠٨، صفحة ١٣٦).

- **نقطة التعادل:** يمكن تحديد نقطة التعادل بالاعتماد على خريطة التعادل التي تبين العلاقة بين المبيعات والتكاليف بطريقة تمكن من معرفة الحجم الذي تكون فيه الإيرادات مساوية للنفقات، وبالتالي فإن حجما أقل من ذلك يحمل المنظمة خسارة بينما تحقق أرباحا إذا زاد الحجم عن التعادل (توفيق، صفحة ٤٣٣)، وبهذا

يمكن القول أن نقطة التعادل هي النقطة التي تتساوى فيها إيرادات المنظمة مع نفقاتها، وتعتبر أداة مهمة في الرقابة، فمن خلالها يمكن للمنظمة أن تخطط لحجم الإنتاج أو المبيعات من أجل تحقيق الأرباح الرغوية، كما يمكن أن تستخدمها من أجل تحديد حجم الإنتاج أو المبيعات الذي يمكنها من استعادة نفقاتها (كتانة، ٢٠٠٦، صفحة ١٥٩)؛

- **الشكاوى الإدارية:** وتمثل تلك الطلبات المقدمة من جهات معينة من أجل تحريك الأجهزة الرقابية ودفعها لإجراء تحقيقات حول حادث أو واقعة معينة، وتأخذ أشكال مختلفة مثل الطعون، التظلمات، البلاغات... وبالتالي فإن الشكاوى الإدارية غرضها الأساسي هو الكشف عن الخلل سواء كان في السلوكات أو في كيفية ممارسة الوظائف (خليل، ٢٠٠٥، صفحة ١٨٩)؛

- **سجلات وبطاقات الدوام:** وتخص هذه الأداة الرقابة على الموظفين من حيث أوقات دخولهم وخروجهم من العمل، وتحتوي أي منظمة على سجل يوضح أوقات دخول وخروج العاملين، وفي الوقت الحالي قد تم الاستعانة بجهاز للقيام بهذه العملية، وطبعا الغرض من القيام بهذه الرقابة هو استخدام نواتجها في تقييم أداء الموظفين أو في احتساب العمل الإضافي... (كتانة، ٢٠٠٦، صفحة ١٦٣)

٦. **شروط الرقابة الفعالة:** حتى يكون النظام الرقابي فعالا لا بد من توافر جملة من الشروط نذكر منها ما يأتي (الصباب، دياب، ميمني، و حبيب، ٢٠١٠، الصفحات ١٩٥-١٩٦):

- يجب أن يتسم النظام الرقابي **بالاقتصاد في التكلفة**، لذلك لا بد لأي منظمة من أن تتحقق من أن النظام الرقابي المعتمد من قبلها هو النظام الأقل تكلفة، وهذا تحقيقا لمبدأ أن أي مجهود رقابي يجب أن تفوق عوائده التكلفة الناتجة من تنفيذه؛

- يجب أن يرتبط النظام الرقابي **بمن لهم صلة باتخاذ القرارات** سواء كانوا أفرادا أو جماعات، وخلاف ذلك سيجعل من النظام الرقابي مجرد وسيلة تطبق الإجراءات دون تحقيق النتائج؛

- حتى يحقق النظام الرقابي ما وجد من أجله وخاصة ما تعلق بتسجيل أي انحرافات أثناء وقوعها أو حتى قبل وقوعها، لا بد يتسم **بالسرعة في التنبيه لتلك الانحرافات** حتى يتيح ذلك منع حدوثها أو السرعة في معالجتها قبل تفاقمها وبالتالي يحول دون التأثير السلبي على أداء الوحدة أو الإدارة المعنية أو المنظمة.

كما يضاف للشروط السابقة ما يأتي (العامري و الغالبي، ٢٠٠٨، صفحة ٢٤٩):

- لا بد لنظام الرقابة أن يتكامل مع النظام التخطيطي وخاصة في الجوانب الضمنية والصريحة، ويشار إلى أن أفضل الطرق لتحقيق هذا التكامل هو جعل الرقابة جزء لا يتجزأ من نظام التخطيط فعند وضع الأهداف في إطار عملية التخطيط لا بد أن يكون للرقابة دور في وضع المعايير؛

- من أهم الشروط أيضا أن يتسم النظام الرقابي بالمرونة الكافية حتى يكون قادرا على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال طالما أن الصفة المميزة لهذه الأخيرة عدم الثبات والتغير الدائم.

٧. علاقة الرقابة بوظائف التسيير: ترتبط كل وظائف التسيير مع بعضها البعض فكل وظيفة تخدم الوظيفة

الأخرى، ويمكن تحديد علاقة وظيفة الرقابة بباقي الوظائف فيما يأتي (الظاهر، ٢٠١٠، الصفحات ٣٠٩-٣١٠):

أ. علاقة الرقابة بوظيفة التخطيط: تركز وظيفة الرقابة على التأكد من أن ما تم وضعه من أهداف

وسياسات يتم بالطريقة المخطط لها، كما تسمح نتائج الرقابة بتعديل الخطة بما يتلاءم مع الأوضاع

التي يتم الكشف عنها أثناء القيام بعملية التنفيذ؛

ب. علاقة الرقابة بوظيفة التوجيه: من خلال التغذية الراجعة يستطيع المدراء التعرف على نتائج الأعمال

والتغيرات المفاجئة وبالتالي اتخاذ القرارات التي من شأنها أن تحسن من الأوضاع، كما تزود الرقابة

المدراء في مختلف المستويات الإدارية بالمعلومات التي تهمهم في منح التحفيزات الملائمة للعاملين على

أساس ما تم تحقيقه من أهداف وما تم إنجازه من أعمال.

ج. علاقة الرقابة بوظيفة التنظيم: تساعد الرقابة في التأكد من أن كل وحدة تنظيمية تقوم بالمهام المحددة

لها، وأن ما يتم إنجازه في أي وحدة لا يتم تكراره في الوحدات الأخرى.

أسئلة المحور الثالث

١. قدم شرحا دقيقا وموجزا للمصطلحات التالية: الهيكل التنظيمي، الموازنة التخطيطية، الإدارة بالتجوال، كتابة السيناريوهات، المرونة، التنظيم غير الرسمي.
٢. حدد الفروقات الجوهرية بين كل من: القيادة والإدارة، القيادة والرئاسة؟
٣. قدمت لتفسير ظاهرة القيادة العديد من النظريات، ماهي هذه النظريات، حدد أفضلها؟
٤. تمثل وظائف التسيير سيرورة عملية في المنظمة وكل وظيفة تستفيد من الأخرى، وضح علاقة وظائف التسيير ببعضها البعض؟
٥. يتحكم في تحديد نوع الهيكل التنظيمي الذي تختاره المنظمة العديد من العوامل
 - وضح دور البيئة ونطاق المنظمة في عملية الاختيار؟
 - تحدث عن مزايا الهيكل الشبكي؟
٦. إذا كنت تعمل في قسم مراقبة الجودة وطلب منك تسجيل عدد الوحدات المعيبة، وتبين لك أن عددها كان كبيرا، ما نوع الرقابة الذي قمت به في هذه الحالة من حيث المصدر، والموعده؟ حدد أنواع الرقابة الذي ينبغي للمنظمة أن تكثف منها بغية التقليل من الوحدات المعيبة قدر الإمكان؟

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

❖ الكتب:

١. ابراهيم المنيف. (١٩٩٨). استراتيجية الإدارة اليابانية. الرياض، السعودية: مكتبة العبيكان.
٢. إبراهيم بدر شهاب الصبيحات. (٢٠١٨). إدارة المعرفة. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
٣. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، و بشرى بنت بدير المرسي غنام. (٢٠٠٩). مبادئ إدارة الأعمال. الرياض، السعودية: العبيكان للنشر.
٤. أحمد عبد الله الصباب، عبد الحميد بن أحمد دياب، خالد عبد الرحيم ميمني، و شكيل أحمد حبيب. (٢٠١٠). أساسيات الإدارة الحديثة (الإصدار الثالث). الرياض، السعودية: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
٥. أحمد فهمي جلال. (٢٠١٦). مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال. القاهرة، مصر: منشورات جامعة القاهرة.
٦. أنس عبد الباسط عباس (٢٠١١). إدارة الأعمال وفق منظور معاصر. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٧. بشير العلاق. (٢٠٠٨). مبادئ الإدارة. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
٨. بيان حرب. (٢٠٠٠). مدخل إلى إدارة الأعمال. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
٩. جميل أحمد توفيق. (بلا تاريخ). إدارة الأعمال مدخل وظيفي. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
١٠. حسين حريم. (٢٠٠٦). مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة) (الإصدار الأول). عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
١١. خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي. (٢٠٠٨). مبادئ إدارة الأعمال (الإصدار الأول). عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
١٢. خيرى كتانة. (٢٠٠٦). مدخل إلى إدارة الأعمال، النظريات، العمليات الإدارية منهج تحليلي. عمان، الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع.
١٣. ديمينغ هاغستروم. (٢٠٠٩). إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، أسس ومبادئ وتطبيقات. (هند رشدي، المترجمون) القاهرة، مصر: كنوز للنشر والتوزيع.
١٤. رضا اسماعيل البسيوني. (٢٠٠٩). إدارة الأعمال (الإصدار الأول). القاهرة، مصر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
١٥. رعد حسن الصرن. (٢٠٠٤). نظريات الإدارة والأعمال. دمشق، سوريا: دار الرضا للنشر.
١٦. سعاد نائف بزنوطي. (٢٠٠٥). الإدارة - أساسيات إدارة الأعمال. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
١٧. سعد غالب ياسين. (٢٠٠٧). نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي (الإصدار الأول، المجلد ١٢٤). أبو ظبي، الإمارات: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية.

١٨. سعيد السالم مؤيد. (٢٠٠٨). نظرية المنظمة: الهيكل و التصميم (الإصدار الثالث). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
١٩. صالح مهدي محسن العامري، و طاهر محسن منصور الغالبي. (٢٠٠٨). الإدارة والأعمال (الإصدار الثاني). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
٢٠. صبحي جبر العتيبي. (٢٠٠٥). تطور الأساليب والفكر في الإدارة (الإصدار الأول). عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
٢١. طارق طه. (٢٠٠٧). إدارة الأعمال - منهج حديث معاصر. الاسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة.
٢٢. طاهر محسن منصور الغالبي، و وائل محمد صبحي إدريس. (٢٠٠٩). الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
٢٣. طلعت ابراهيم لطفي. (٢٠٠٧). علم اجتماع التنظيم. القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
٢٤. عادل حرحوش المفرجي، و أحمد علي صالح. (٢٠٠٨). رأس المال الفكري - طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
٢٥. عبد الباري درة، و محفوظ جودة. (٢٠١١). الأساسيات في الإدارة المعاصرة - منحنى نظمي (الإصدار الأول). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
٢٦. عبد الباري درة، و محفوظ جودة. (٢٠١٢). الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحنى نظامي (الإصدار الثاني). عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
٢٧. عبد الحليم كراجه، ياسر السكران، علي ربابعة، موسى مطر، و عبد الرحيم توفيق يوسف. (٢٠٠٦). الإدارة والتحليل المالي - أسس، مفاهيم، تطبيقات. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
٢٨. عبد الحميد أبو ناعم. (٢٠١٥). الإدارة العامة - بناء منظمات المستقبل. القاهرة، مصر: منشورات جامعة القاهرة.
٢٩. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، و زينب شكري محمود نديم. (٢٠٠٧). إدارة الجودة الشاملة والمعولية والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها (الإصدار الأول). عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
٣٠. علاء فرحان طالب، و أميرة الجنابي. (٢٠٠٩). إدارة المعرفة - إدارة معرفة الزبون (الإصدار الأول). عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
٣١. علي فلاح الزعبي، و عادل عبد الله العنزي. (٢٠١٥). الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال. عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
٣٢. علي محمد عبد الوهاب. (١٩٨٢). مقدمة في الإدارة. الكويت: معهد الإدارة العامة.
٣٣. علي السلمي. (١٩٩٩). الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق. القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
٣٤. علي السلمي. (٢٠٠٢). إدارة التميز - نماذج وتقنيات عصر المعرفة. القاهرة، مصر: دار غريب.

٣٥. علي الشراوي. (بلا تاريخ). إدارة الأعمال: الوظائف والممارسات (الإصدار الثاني). الاسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
٣٦. علي فلاح الزعبي، و أحمد دودين. (٢٠١٥). الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال. عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
٣٧. عمر سعيد، ابراهيم علي عبد الله، غسان عساف، منذر الخليلي، حسين كتاوي، و حسن الزعبي. (٢٠٠٣). مبادئ الإدارة الحديثة (الإصدار الثاني). عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
٣٨. فتحي أحمد ذياب عواد. (٢٠١٣). إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق (الإصدار الأول). عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
٣٩. كامل بربر. (٢٠٠٨). الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين (الإصدار الثاني). بيروت، لبنان: دار المنهل اللبناني.
٤٠. ماجد عبد المهدي المساعدة، خالد عبد الوهاب الزبيدين، حسين عليان الهرامشة، و علي فلاح المناصير. (٢٠١٣). مبادئ علم الإدارة. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
٤١. محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (٢٠١٧). الأساليب الكمية في إدارة الأعمال. عمان، الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.
٤٢. محمد عواد الزيادات. (٢٠٠٨). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة (الإصدار الأول). عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
٤٣. محمد عوض الترتوري، و عرفات جويحان أغادير. (بلا تاريخ). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٤٤. محمد قاسم القريوتي. (٢٠٠٦). مبادئ الإدارة- النظريات والعمليات والوظائف - (الإصدار الثالث). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
٤٥. محمد مدحت أبو النصر. (٢٠٠٩). قادة المستقبل- القيادة المتميزة الجديدة. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
٤٦. محمود فوزي حلوة. (٢٠٠٧). مبادئ الإدارة (الإصدار الأول). عمان، الأردن: مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع.
٤٧. مزهر شعبان العاني، و شوقي ناجي جواد. (٢٠٠٨). العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات (الإصدار الأول). عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
٤٨. موسى خليل. (٢٠٠٥). الإدارة المعاصرة: المبادئ، الوظائف، الممارسة (الإصدار الأول). بيروت، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
٤٩. نبيل ذنون الصانع. (٢٠١١). الإدارة مبادئ وأساسيات. إربد، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

٥٠. نجم عبود نجم. (٢٠٠٨). إدارة المعرفة- المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات. عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
٥١. نعيم إبراهيم الظاهر. (٢٠١٠). أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها. (الإصدار الأول). إربد، الأردن: عالم الكتب الحديث.
٥٢. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، و هاشم فوزي العبادي. (٢٠٠٦). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل (الإصدار الأول). عمان، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.

❖ المجالات العلمية:

١. تقيّة محمد المهدي حسان. (٢٠١١). من أسرار نجاح التجربة اليابانية. مجلة أكاديمية للدراسات الإجتماعية (٥).
٢. معاد لبيب سليمان صباح. (٢٠١٧). أثر الأنماط القيادية حسب تصنيف ليكرت على الأداء الوظيفي في وزارة الشباب الأردنية. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، ٠١ (٠٤).

❖ المطبوعات الجامعية:

١. هبال عبد المالك. (٢٠١٧/٢٠١٨). مدخل لإدارة الأعمال. مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير. المسيلة، الجزائر: جامعة المسيلة

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

❖ الكتب:

1. Rice University. (2019). Principles of Management. Houston, Texas: OpenStax.
2. Cairncross, F. (2002). The Company of the Future- How Revolution is Changing Management. Unated States of America: Harvard Business School Publishing Corporation
3. Ghedjoudi , E. (2012). Le Management- Theory et Pratique. Alger, Algerie: Ofiice des Publications Universitaires.
4. March, A. (2001). Knowledge Management Technology. International Business Corporation.
5. S.M.S., A. (2014). Management Theory and Practice. Mumbaie, India: NMIMS Global Access.
6. Sherlekar, S., khushpat, S., & Apexa, V. (2017). Principles of Management (éd. First). Himalaya Publishing House.

❖ المجالات العلمية:

1. Gerami, M. (2010). Knowledge management. *International Journal of Computer Science and Information Security*, 07(02).
2. Mintzberg, H. (1990). The Manager's Job. *Harvard Business Riview*. Récupéré sur www.hbr.org
3. Tovmasyan, G. (2017). The Role of Managers in Organization: Psychological Aspects Business Ethics and Leadership. 01(03).