



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور - الجلفة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم الجذع المشترك



مطبوعة دروس في مقياس مدخل إلى إدارة الأعمال



إعداد الدكتورة جعلاب الزهرة

أستاذ محاضر - أ -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة الجلفة - الجزائر -

موجهة لطلبة:

* السنة الأولى جذع مشترك

2021/2020



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المجلس العلمي للكلية

الجلسة في: 14 سبتمبر 2020

الرقم: 70/م.ع.ك.ك.ع.إ.ع.ت.ع.ت

مستخرج محضر اجتماع المجلس العلمي في دورته الاستثنائية رقم 2020/02

تبعاً لاجتماع المجلس العلمي الاستثنائي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المنعقد يوم التاسع من شهر سبتمبر، عام ألفين وعشرين، وبعد الاطلاع على تقارير الخبرة الايجابية وافق المجلس العلمي على المطبوعة التالية:

الاسم واللقب	الرتبة	عنوان المطبوعة
د. جعلاب الزهرة	أستاذة محاضر - أ.	محاضرات في مقياس مدخل إلى إدارة الأعمال موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك



تقديم



تمثل هذه المطبوعة نموذجاً عن محتوى الدروس الخاصة بمقياس مدخل الى ادارة الأعمال المقرر على طلبة السنة الاولى جلع مشترك، تتسم هذه المطبوعة بالبساطة والوضوح، حيث كانت عبارة عن مجهود يهدف إلى تعليم الطالب كيفية تقديم المعلومات بطريقة منهجية وعلمية، وتنظيم الكم الكبير منها في عناصر مختصرة ومرتبّة.

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه المطبوعة في تعريف الطالب المتخصص في مجال التسيير بمختلف أشكاله التي يمكن أن تتم في بيئة الأعمال سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة، حيث قسمت إلى محاور بعناوين رئيسية وقسمت هذه المحاور الى دروس تبسط وتشرح أكثر منها التعريف بالإطار النظري لمفهوم الادارة والمدير، والاتجاهات الحديثة في الفكر الاداري وبقية العناوين سوف نذكرها في فهرس المحتويات.

وتأخذ هذه المطبوعة بعين الاعتبار المدة الزمنية المخصصة للسداسي في تقديم المحاضرات، تاركة للطالب مجالاً للإضافة والإثراء فهي لم تشمل على بعض العناصر التي ينبغي توافرها في محتوى المقياس مثل استخلاص التعريف الإجرائي للعنصر المدروس، وإعطاء أمثلة من الواقع العملي.

وفي الأخير، نأمل أن يكون هذا الجهد المتواضع إضافة علمية، يستفيد منها الطلبة في مختلف الأطوار عموماً، وطلبة الدراسات العليا خصوصاً، كما نرحب بجميع الملاحظات حوله، على أمل تحسينه مستقبلاً ليكون مرجعاً يرقى لمستوى التطلعات التي تخدم العلم والمعرفة.





رقم الصفحة	العنوان
I	تقديم
III	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
1	تمهيد
المحور الأول: الإطار النظري لإدارة الأعمال	
3	الدرس الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة
9	الدرس الثاني: المدير ودوره داخل المنظمة
13	خلاصة المحور الاول
المحور الثاني: تطور الفكر الإداري	
15	الدرس الثالث: الفكر الإداري في الحضارات القديمة والإسلامية
18	الدرس الرابع: المدرسة الكلاسيكية
31	الدرس الخامس: مدرسة العلاقات الانسانية
36	الدرس السادس: المدرسة السلوكية
44	الدرس السابع: المدرسة الحديثة
57	الدرس الثامن: المدخل المعاصر للإدارة
73	خلاصة المحور الثاني
المحور الثالث: وظائف الادارة	
75	الدرس التاسع: وظيفة التخطيط
80	الدرس العاشر: وظيفة التنظيم

90	الدرس الحادي عشر: وظيفة التوجيه
101	الدرس الثاني عشر: وظيفة الرقابة
121	خلاصة المحور الثالث
122	خاتمة عامة
124	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	أدوار المدير حسب Henry Mintzberg	الجدول رقم (1)
34	مقارنة بين نظرية x و y	الجدول رقم (2)
59	نظرية "Z" بين نظرية A و J	الجدول رقم (3)
63	الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.	الجدول رقم (4)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
7	أهداف المجموعات ذات الصلة بالمنظمة	الشكل رقم (01)
11	مستويات المدير	الشكل رقم (02)
23	المدرسة الكلاسيكية في الإدارة	الشكل رقم (03)
41	هرم ماسلو للحاجات	الشكل رقم (04)
46	المؤسسة كنظام	الشكل رقم (05)
48	العوامل الظرفية التي تحدد نمط وسلوك المدير	الشكل رقم (06)
54	خطوات الإدارة بالأهداف	الشكل رقم (07)
67	مكونات (عناصر) المعرفة	الشكل رقم (08)
70	أهداف إدارة المعرفة	الشكل رقم (09)
84	العوامل المؤثرة على إدارة المعرفة	الشكل رقم (10)
94	نظرية الشبكة الإدارية	الشكل رقم (11)
109	أنواع الرقابة طبقاً للتوقيت	الشكل رقم (12)

أصبحت الإدارة مفتاحاً للتقدم سواء على مستوى الشركات أو الدول وازدهرت دراستها في المعاهد والجامعات بشكل غير مسبوق لأي علم آخر وترددت كثيراً المقولة التي تنص على أن ليس هناك دول متقدمة وأخرى متأخرة بل توجد إدارات متقدمة وأخرى متخلفة. إن النجاح الذي تحقّقه شركات معروفة كثيرة يعود بالدرجة الأساس إلى وجود إدارات قديرة ومتفهمة لطبيعة عملها وللبيئة العالمية والمحلية. لقد عرف الكثير من المدراء اللامعين بإنجازاتهم التي صارت تدرس في المعاهد والكليات التي تخصص في إدارة الأعمال بل إن بعضهم سميت باسمه معاهد عالية مرموقة. إن هؤلاء المدراء ركزوا على خصائص ضرورية لنجاح الأعمال وازدهارها مثل احترام الوقت وبناء فرق العمل وتحفيز العاملين وجعلهم أكثر التزاماً بمعايير الأداء والإنجاز العالي الأمر الذي انعكس إيجابياً في ترسيخ قيم وتقاليد حب العمل واحترام الوقت والإنسان وتنمية التفكير الحر والممارسة الخلاقة والمسؤولية.

إن المجتمع في يومنا هذا يزخر بالمنظمات التي تسعى لتنظيم أعمالها وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجل تحقيقها، ونجاحها أو فشلها في تحقيق ما تصبو إليه يتوقف على نوعية الأداء الإداري وفعاليتها، ومقدرة قادتها على تحديد الأهداف التي تلبّي رغبات المجتمع، وخلق أنظمة عمل جيدة تمكنها من تجنيد الموارد البشرية والمادية وتوجيهها بمهارة فائقة حتى تستطيع أن تصل إلى أهدافها المنشودة.



المحور الأول

الإطار النظري لإدارة الأعمال

الدرس الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة

تمهيد:

إذا أرادت المؤسسات النجاح في تجاوز التحديات المعاصرة، فعلى الإدارة قيادة الطريق، يمكن للشركات المعاصرة بوجود إدارة فعّالة إنجاز خطوات كبيرة نحو تنافسية أكبر في بيئة العمل والسوق العالمية، ومن الناحية الأخرى، يمكن للإدارة غير الفعّالة أن تؤدي إلى ضعف في أداء المؤسسات وأحياناً إلى الفشل المباشر، لذلك سوف سنسلط الضوء في هذا الدرس على طبيعة الإدارة.

1. مفهوم الإدارة:

توجد الإدارة فعلياً في جميع المؤسسات التي تسعى وتضع نُصب أعينها تحقيق أهداف معيّنة، سواء كانت عامة أم خاصة، كبيرة أم صغيرة، ربحية أم غير ربحية، اشتراكية أم رأسمالية. إن ما يدل على تفوّق شركة أو مؤسسة بالنسبة للكثيرين هو نوعية وكفاءة المديرين القائمين عليها.

1.1. الإدارة لغة: تقديم الخدمة للغير، وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية **Minister Tad** المكونة من مقطعين، أي تقديم العون للآخرين. كما تعني النظام أو الانتظام، فالإدارة الناجحة سر نجاح الدول في كل مكان و زمان، وما سادت الحضارات إلا بالإدارة فكراً وتطبيقاً، وما بادت إلا بالفوضى، وهذا نقيض للإدارة لأن الإدارة تعني النظام أو الانتظام. وفي المجالات الإسلامية تعني الإدارة: الولاية أو الرعاية أو الأمانة، وكلها ألفاظ تحمل معنى المسؤولية وأداء الواجب، قال عليه الصلاة والسلام: "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته".

2.1. الإدارة اصطلاحاً: تعريف الإدارة من الأمور التي ليس هناك إجماع على تحديدها، ويتضح ذلك جلياً من خلال إستعراض عدد من التعريفات، ذلك لأن الإدارة من العلوم الاجتماعية، ولأن مفهومها واسع ولأنها ليست مجرد مصطلح، وإنما هي علم له أهميته، وذو ارتباط بنظام المؤسسة ككل في جوانبه المختلفة ليشمل أهدافها، وفلسفتها، والعاملين فيها، وطرق العمل المتبعة، والإشراف على الأنشطة، والفعاليات، وتوطيد العلاقات بين المؤسسة والبيئة المحلية.

فيقول **فريدريك تايلور** أن فن الإدارة هو: "المعرفة الصحيحة لما يريد الرجال عمله، ثم التأكد بأنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها".

المحور الأول: الاطار النظري لإدارة الاعمال

ويقول هنري فايول أن الإدارة هي: "يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة".

يعرف فينغر في كتابه "التنظيم الإداري" الإدارة بأنها: "تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة".

عرّفت ماري باركر فوليت Mary Parker Follett الإدارة منذ عدة سنوات بأنها: "فن إنجاز المهام بواسطة وبمساعدة الأفراد"، حيث يعمل المدير على تنسيق ومراقبة عمل الأفراد ويوجههم لإنجاز أهداف لم يكن ليتمكّن من الوصول إليها لوحده، توسّع هذا التعريف في يومنا هذا، وأصبحت تُعرّف الإدارة بشكل عام على أنها عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه وضبط أنشطة الموظفين بالترافق مع الموارد الأخرى لتحقيق أهداف المؤسسة، إذًا مهمة الإدارة بمعنى أوسع هي رفع مستوى فعالية المؤسسة وتسهيل بلوغها لأهدافها من خلال تنسيق الموارد المتوفرة واستخدامها بفعالية.

بالإستناد إلى هذا التعريف، يتوضّح لنا أن مواضيع إدارة الأفراد أو المجموعات أو الأنظمة المؤسسية هي ذات صلة بأي فرد عليه أن يعمل مع الآخرين لتحقيق أهداف مؤسسته.

إذن يمكن لنا أن نعرف الإدارة بأنها: ذلك النشاط الذي يهتم بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة أعمال الآخرين لتحقيق هدف معين، فإذا كانت الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الإدارة أهداف خاصة كالربح مثلاً، يطلق على الإدارة هنا بـ "إدارة الأعمال" كالمنشآت والشركات والمؤسسات الاقتصادية سواء كانت الإنتاجية منها أو التجارية.

أما إذا كانت الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الإدارة أهداف عامة كت تحقيق خدمة مثلاً، يطلق على الإدارة في هذه الحالة بـ: "الإدارة العامة" كالمؤسسات العامة والمؤسسات الحكومية.

1. الإدارة عبارة عن مؤسسة تقوم بتنفيذ السياسة العامة؛

2. الإدارة هي عملية تنظيم؛

3. الإدارة هي تحليل الوظائف والهيكل ووضع الإستراتيجيات؛

4. الإدارة هي فن التوجيه والمعرفة الصحية لإحتياجات المجتمع؛

5. الإدارة هي التحفيز والتعاون بين العاملين ومؤسساتهم؛

6. الإدارة هي المشاركة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات؛

7. الإدارة هي بلوغ الأهداف وتحقيق النتائج.

2. خصائص الإدارة:

تتسم الإدارة بخصائص ثلاث وهي:

1.2. الإنسانية: إن الركيزة الأساسية للإدارة هو الإنسان أو العنصر البشري، وأن أنجاز الأعمال والأهداف لا يمكن أن يتم أو أن يتحقق إلا من خلال العنصر البشري، فنجاح أي إدارة يعتمد في المقام الأول على مقدار ما يبذله أفرادها من جهد أو على درجة إخلاصهم وتفانيهم في العمل ومن هنا برز الاهتمام داخل التنظيمات الإدارية بتنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين فيها وتطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية على حد سواء، وكل تنظيم يخلو من الخصوصية الإنسانية يصاب بالعقم والفشل مهما طال الزمن.

2.2. الحتمية: الإدارة هي كما ذكرنا، توجيه الجهد الجماعي من أجل تحقيق هدف منشود، أي أن كل فرد يقوم بنشاط، له هدف معين يريد الوصول إليه، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف لابد من تأطير هذه الجهود وتوجيهها، فلا يعقل أن يترك الأمر لكل فرد في التنظيم ويتطلب هذا وجود هيئة خاصة تقوم بتنسيق وتوجيه جهود الأفراد نحو الهدف المحدد، وتعرف هذه الهيئة بمجلس الإدارة الذي يتألف من عدد محدد من ذوي الخبرات وأصحاب الكفاءات الذين يمثلون الأنشطة المختلفة للتنظيم الإداري ويرأس المجلس رئيس مجلس الإدارة حيث يوكل إليه التمثيل والإشراف على تنفيذ سياسته وتوجيه نشاطه ومتابعة قرارات مجلس إدارته.

3.2. الهدفية: لكل إدارة هدف أو أهداف معينة قامت من أجل تحقيقها، ولعل هذه الميزة أي الهدفية هي التي توضح لنا الفرق بين الإدارة العامة والإدارة الخاصة، فالقاعدة العامة هي أن تسعى الإدارة إلى إشباع الحاجات العامة بهدف تحقيق المصلحة العامة، في حين أن الإدارة الخاصة ينبغي في الأصل تحقيق صالحها الخاص، المتمثل في الربح، ولكن الأمر يختلف من مجتمع لآخر تبعاً لفلسفته ولنظامه الاقتصادي (النظام الرأسمالي والنظام الاشتراكي) ففي النظام الاشتراكي عامة يجب أن تكون غاية الإدارة الخاصة هي تحقيق المصلحة العامة ولكن بصورة أقل من الإدارة العامة.

3. أهمية الإدارة:

إن مهمة الإدارة هي في غاية التعقيد والصعوبة نظراً لارتباط المنظمة بمجموعة من العلاقات مع أطراف تساهم بتأثيرات عدة على أداء المنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرار، فأهداف ورغبات هذه الأطراف تبدوا في كل الظروف متباعدة ومتعارضة، والإدارة إزاء هذا الواقع تعمل على تحقيق التوازن بين أهدافها وأهداف هذه الأطراف وبشكل مستمر، ومن بين هذه الأهداف نجد:

1.3. أهداف أصحاب المنظمة: تتمثل في:

المحور الأول: الاطار النظري لإدارة الاعمال

— تحقيق أكبر عائد ممكن لرأس المال المستثمر في المنظمة.

— بقاء ونمو المنظمة.

— رفع كفاءة الأداء التنظيمي وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

— الحفاظ على الصورة الذهنية الجيدة للمنظمة لدى كافة الأطراف ذات الصلة بها.

— تأمين الولاء الدائم لأفراد التنظيم اتجاه المنظمة.

2.3. أهداف المستهلك: يقول بيتر دراكر: هناك تعريف أساسي لهدف المنظمة هو خلق العملاء، وبينما لا

يكون للمستهلكين القدرة المباشرة على السيطرة على المنظمة ولكن كونهم المصدر الأساسي لإيرادات المنظمة

فهم أكثر قدرة ونفوذاً على توجيه سياستها من أصحاب الملكية في المنظمة وتتمثل أهداف المستهلكين في:

— ضمان توفير السلع والخدمات بأسعار التي تتناسب مع قدرتهم الشرائية وبشكل مستمر.

— الاستمرار بتقديم السلع والخدمات بالجودة العالية كالسلع والخدمات المنافسة أو المشابهة ذات المصدر

الأجنبي.

3.3. أهداف المورد: الموردون ينظرون إلى المنظمة كمصدر لإيراداتهم وبالتالي فإنهم في الحال من المنافسة مع

الموردين الآخرين لتأمين استمرارية هذا المصدر والمنظمة تسعى إلى تنويع مواردها المختلفة مع أكثر من مورد

لضرورة تأمين مواردها بعيداً عن مخاطر التركيز على مورد واحد أو اثنين وفي إطار هذه المعادلة يقع على عاتق

المنظمة مهمة تحقيق أهداف مورديها لضمان عملياتها الإنتاجية.

3.4. أهداف أفراد التنظيم: ينبغي على الإدارة تحمل مسؤوليتها تجاه أفراد التنظيم لتحقيق الأهداف التالية:

— الحصول على كافة الضمانات المتعلقة بإستقرارهم وإستمرارهم على مبدأ التخطيط الوظيفي بكل فرد بالعمل

بالمنظمة.

— توفير وتأمين كافة الضمانات الاجتماعية والاستشفائية.

— تحقيق مبدأ العدالة في الأجور بحيث تتناسب مع سلطة ومسؤولية كل فرد.

— تحقيق إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية لأفراد التنظيم وأن يترجم نظام الحوافز هذا التوجه.

3.5. أهداف المجتمع: إن نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال

مساهمات منظمات الأعمال في حسن استخدام استغلال الموارد الاقتصادية والمادية المتاحة في المجتمع،

فالمساهمة في مضاعفة الدخل القومي كهدف اقتصادي سيعكس بالتبعية زيادة في مستوى رخاء ورفاهية

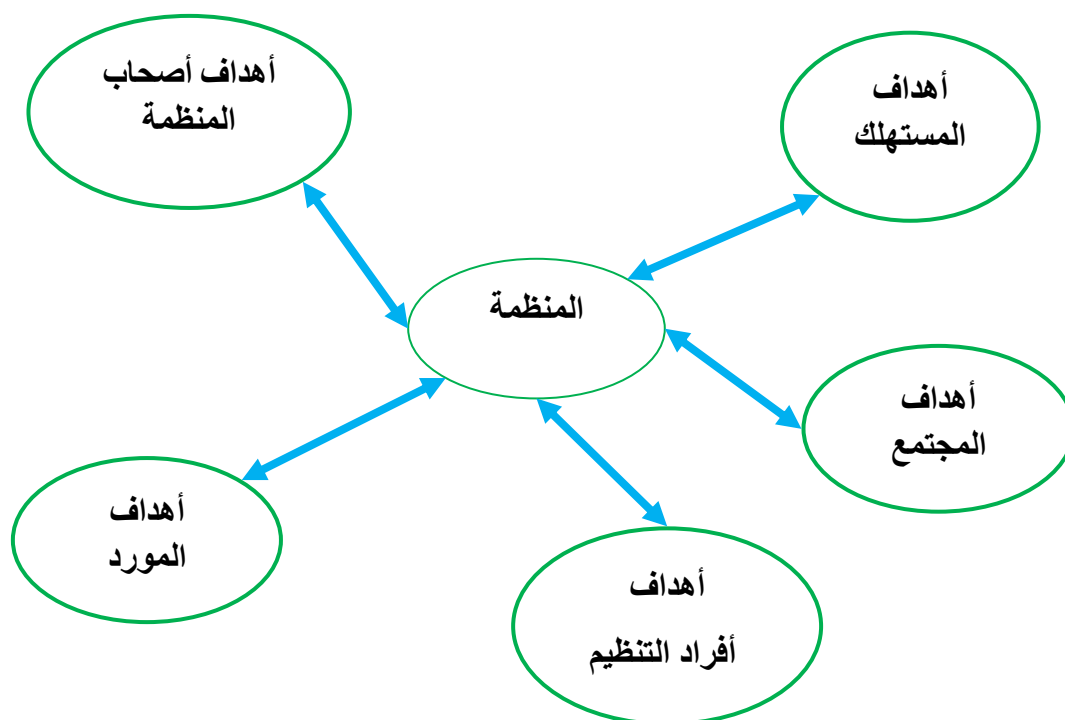
المواطنين وتحقيق للعدالة في توزيع الثروات والدخل الفردية تجاه الواقع، ينبغي على المنظمات السعي المستمر إلى

المحور الأول: الاطار النظري لإدارة الاعمال

تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع، حيث تعتبر موارده الاقتصادية المدخلات الضرورية لنشاط المنظمات في القطاعات الاقتصادية المختلفة.

ويوضح الشكل التالي أهداف الأفراد أو المنظمات ذات الصلة بالمنظمة:

الشكل رقم (01): أهداف المجموعات ذات الصلة بالمنظمة



المصدر: كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1996، ص: 13

4. مسؤوليات الإدارة:

من الأسئلة المهمة التي تُطرح حول المناصب الإدارية هي: ما هي مسؤوليات المديرين ضمن المؤسسات؟ وفقاً لتعريفنا، فأن وظيفة المدير هي أن يشارك في التخطيط والتنظيم والتوجيه والضبط لأنشطة وأعمال المؤسسة المختلفة. حدّد المديرين مسؤولياتهم ضمن تسعة بنود ومهام رئيسية من الأعمال، وتشمل:

1.4. التخطيط بعيد المدى: يُعنى المديرين في المناصب التنفيذية في كثير من الحالات بالتخطيط والتطوير الاستراتيجي.

2.4. الضبط: يقيم المديرين الطريقة المثلى لتوزيع واستخدام الموارد البشرية والمالية والمادية بالشكل الأفضل، ويتخذون الإجراءات المناسبة لذلك.

3.4. تحوي المحيط: يجب على المديرين أن يراقبوا التغيرات في الوسط التجاري ومؤشرات السوق باستمرار، مثل عائدات الأسهم أو الاستثمارات، والمؤشرات الاقتصادية والحلقات التجارية.

4.4. الإشراف: يجب على المديرين مراقبة وضبط عمل الأفراد المسؤولين عنهم باستمرار.

5.4. التنسيق: يجب على المديرين في الكثير من الأحيان تنسيق عمل الآخرين سواء داخل مكان العمل أو خارجه.

6.4. التسويق والعلاقات مع الزبائن: يُعنى بعض المديرين بالتواصل المباشر مع الزبائن والزبائن المحتملين.

7.4. العلاقات مع المجتمع: يجب المحافظة على التواصل المستمر مع ممثلين من المجموعات المؤسسية لمختلفة خارج الشركة، يشمل ذلك مجالس المدينة والوكالات الفيدرالية، والمجموعات المدنية المحلية والمزودين .

8.4. الاستشارات الداخلية: يوظف بعض المديرين خبراتهم العملية لحل المشاكل الداخلية كمستشارين داخليين لتغيير وتطوير المؤسسة.

9.4. مراقبة المنتجات والخدمات: يُعنى المديرين بتخطيط وجدولة ومراقبة تصميم وتطوير وتصنيع وتوصيل منتجات وخدمات المؤسسة.

كما سنرى لاحقاً قد لا يشارك جميع المديرين في جميع هذه الأنشطة، بل أنه في معظم الأحيان يؤدي عدة مديرون عدة أدوار مختلفة ويتحملون مسؤوليات مختلفة وذلك تبعاً لمواقعهم الإدارية ومناصبهم في هرم المؤسسة. سوف نبدأ إستطلاعنا باستعراض الأنواع المختلفة للمهام الإدارية .

الدرس الثاني: المدير ودوره داخل المنظمة

تمهيد:

إن مفهوم المدير يغطي مسميات عديدة متنوعة نجدها في جميع المنظمات فهم يعملون في وظائف متنوعة وبمسميات كثيرة: مدير عام، مدير مشروع، رئيس دائرة، قائد فريق، عميد كلية، مدير معهد، ها رئيس قسم، رئيس وحدة وغير.

إن هؤلاء المدراء يعملون بشكل مباشر مع أفراد آخرين مرتبطين بهم ويقدمون دعماً وإسناداً لهؤلاء المرؤوسين في مختلف وظائفهم. والمدراء هم أناس عاملون في المنظمات على اختلاف أنواعها ويقدمون دعماً ومساندة للمرؤوسين لغرض أفضل نتائج أداء ممكنة من خلال وجودهم على رأس وحدة تنظيمية تجعلهم مسئولين عن مجموعة من الأفراد وأعمالهم أي أنهم مسئولين عن فريق العمل وتنفيذ الخطط المؤدية لتحقيق أهداف المنظمة.

إن عمل المدير في المجتمعات والمنظمات المعاصرة أصبح من الأهمية بمكان حتى أنه يمكننا القول أنه لا توجد وظيفة أكثر حيوية للمجتمع وتطوره من وظيفة المدير، خاصة وأن المدراء ينسقون حالياً ويديرون رؤوس الأموال البشرية والتي أصبحت أثمن رأس مال حيث تستند إليها النجاحات التي يمكن أن تتحقق في المنظمات.

1. مفهوم المدير:

إن مفهوم المدير يغطي مسميات عديدة متنوعة نجدها في جميع المنظمات فهم يعملون في وظائف متنوعة وبمسميات كثيرة: رئيس مدير عام، قائد فريق، مدير مشروع، عميد كلية، رئيس قسم، مدير إدارة وغيرها، إن هؤلاء المدراء يعملون بشكل مباشر مع أفراد آخرين مرتبطين بهم ويقدمون دعماً وإسناداً لهؤلاء المرؤوسين في مختلف وظائفهم، والمدراء هم أناس عاملون في المنظمات على اختلاف أنواعها ويقدمون دعماً ومساعدة للمرؤوسين لغرض أفضل نتائج أداء ممكنة من خلال وجودهم على رأس وحدة تنظيمية تجعلهم مسئولين عن مجموعة من الأفراد وأعمالهم أي أنهم مسئولون عن فريق العمل وتنفيذ الخطط المؤدية لتحقيق أهداف المنظمة .

تعريف المدير:

ليس ثمة تعريف محدد لكلمة مدير، بل أكثر من تعريف على النحو التالي:

المحور الأول: الاطار النظري لإدارة الاعمال

✓ **المدير:** هو فرد في منظمة يكون مسئولاً عن أداء عمل فرد آخر أو مجموعة من الأفراد. وتتمثل وظيفة المدير في مساعدة المنظمة على إنجاز مستوى مرتفع من الأداء من خلال استغلال مواردها البشرية والمادية.

✓ **المدير:** هو شخص ما يخطط وينظم ويصنع ويتخذ قرارات ويقود ويراقب مجموعة من الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية.

✓ **المدير:** هو فرد مسئول عن وضع الأهداف التنظيمية ولديه سلطة صنع القرارات بشأن كيفية استغلال الموارد لإنجاز تلك الأهداف.

✓ **المدير:** هو أي فرد يكون مسئولاً عن مجموعة من المرؤوسين وعن موارد تنظيمية أخرى.

✓ **المدير:** هو الشخص المسئول عن أعمال آخرين يتواجدون في الوحدة التنظيمية التي يرأسها ويقدم لهم الدعم والإسناد.

2. مستويات المدراء :

إن تضخم وكبر حجم المنظمات خلق عناوين ومسميات ومستويات عديدة في هياكلها التنظيمية، وبالتالي أصبح هناك مستويات إدارية مختلفة يمكن أن نشير لها بشكل عام وكالآتي:

1.2. **مديرين الإدارة العليا:** هم من يقود أداء المنظمة الشامل أو الأجزاء الأساسية منها.

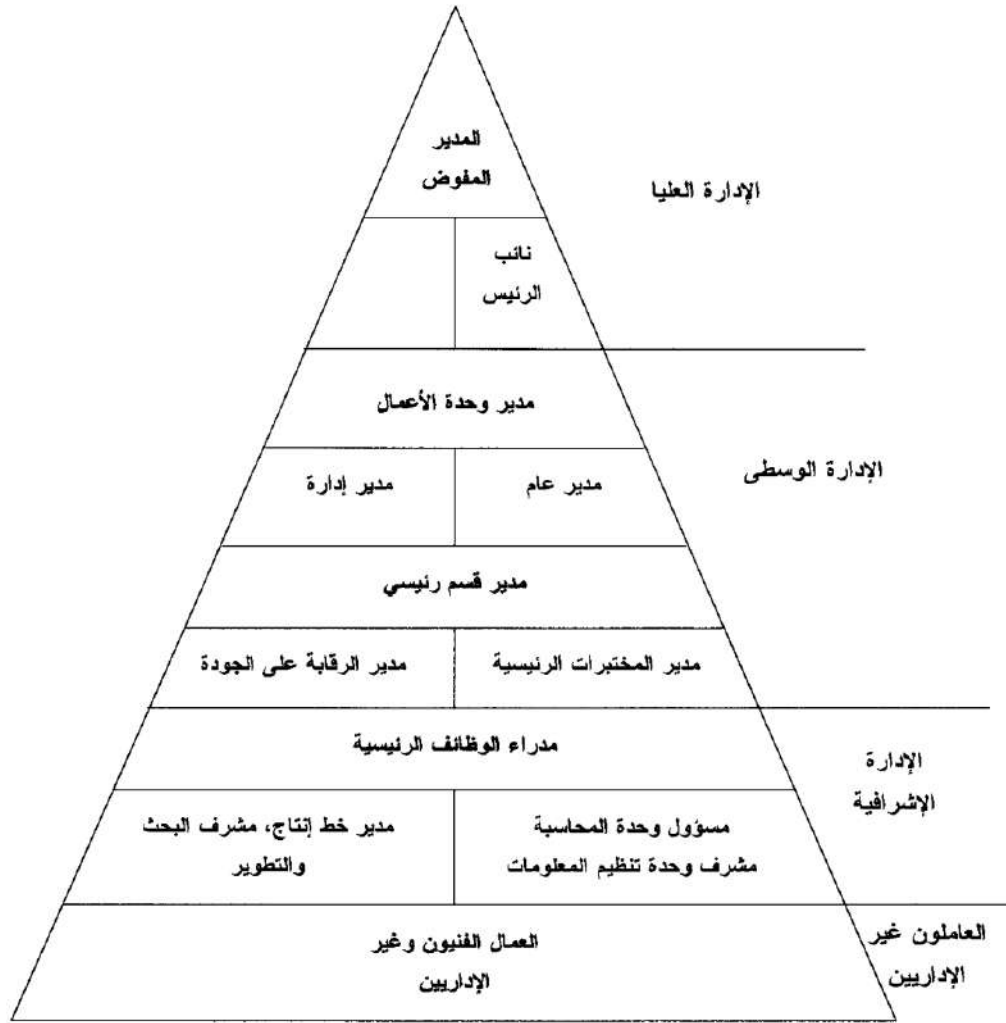
2.2. **المدراء في الإدارة الوسطى:** المدراء المسئولون عن قيادة الأقسام والإدارات الرئيسية في المنظمة.

3.2. **مدير المشروع:** المدير المسئول عن تنسيق مشروع عمل مؤقت مع مهام محددة بتاريخ انتهاء معين.

4.2. **المشرفون أو قادة الفرق الصغيرة:** هم مدراء مرتبطون بالإدارة الوسطى من حيث تقديم التقارير لها ويشرفون مباشرة على مرؤوسين لا يمارسون الإدارة.

هذا المستوى وخصوصاً في المنظمات الصناعية هم من قدامى العاملين الفنيين الذين أمضوا فترة زمنية طويلة في مجال العمل. وفي منظمات أخرى مثل الجامعات يمكن أن يكون رئيس القسم العلمي مشرفاً وفي البنوك أيضاً فإن رئيس التدقيق أو مسئول شعبة الإقراض هم مدراء إشرافيين مباشرين من هذا النوع. ولتوضيح المستويات الثلاثة السابقة يمكن الاستعانة بالمخطط الآتي:

الشكل رقم (02): مستويات المدير



3. أدوار المدير:

رغم تباين أنشطة المدراء وأدوارهم من حيث التركيز على البعض منهم أو العمق في الممارسة إلا أنه يمكن أن نضع هذه الأدوار في ثلاث مجموعات رئيسية استنادا إلى التصنيف الشائع الذي قدمه **Henry Mintzberg** والذي وضع فيه الأدوار كما يلي:

1.3. الأدوار التفاعلية: وتغطي في مجملها طبيعة التفاعل مع الآخرين سواء كانوا أفرادا أو مجموعات أو منظمات أخرى، لذلك فإن المدير يمكن أن يلعب دور ممثل المنظمة الرئيسي مع الأطراف الأخرى أو القائد الذي يفترض أن يؤثر إيجابا بالآخرين ويوجههم نحو الأهداف الموضوعية وأخيرا فإنه حلقة وصل مع مختلف الأطراف.

2.3. الأدوار المعلوماتية: وتلخص هذه الأدوار طبيعة التبادل المعلوماتي بكافة أشكاله من خلال العمليات

المرتبطة بالبيانات والمعلومات التي يحصل عليها المدير أو يقدمها للآخرين.

وتتضمن هذه الأدوار مجموعة الأدوار المرتبطة بالرصد أي استلام المعلومات من مصادرها المختلفة ومتابعة التقارير وغيرها من وسائل الاتصال، وكذلك هناك دور المرسال الذي يقوم بإرسال المعلومات إلى الجهات الأخرى داخل وخارج المنظمة وأخيرًا دور الناطق الرسمي باسم المنظمة.

3.3. الأدوار القرارية: وتتمثل هذه الأدوار بقدرة المدير على استخدام المعلومات في عمليات صنع القرار

داخل المنظمة، وتتضمن مجموعة من الأدوار مثل الدور الريادي والذي يجسد قدرة المدير على المبادرة والإبداع وتطوير الأفكار الجديدة، ثم هناك دور معالج الاضطرابات أو الإشكالات والذي يمارس من خلاله المدير دورًا فاعلاً في معالجة المشاكل والاضطرابات في مختلف المواقف واتخاذ إجراءات التصحيح اللازمة إذا تطلب الأمر، وكذلك هناك دور موزع الموارد وفيه يلعب المدير دورًا مهمًا من خلال تخصيص الموارد التي غالبًا ما تتسم بالندرة على الأنشطة المختلفة وحسب طبيعة أهدافها. وأخيرًا فإن المدير يلعب دور المفاوض مع الأطراف المختلفة.

ويلخص الجدول التالي هذه المجاميع من الأدوار المختلفة.

جدول رقم (01): أدوار المدير حسب Henry Mintzberg

الأدوار التفاعلية	الأدوار المعلوماتية	الأدوار القرارية
المدير يمكن أن يلعب دور: ✓ ممثل المنظمة الرئيسي. ✓ القائد. ✓ حلقة وصل.	كيف يتبادل المدير المعلومات ويعالجها؟ ✓ الراصد. ✓ المراسل. ✓ الناطق الرسمي باسم المنظمة.	كيف يستخدم المدير المعلومات في صنع القرار؟ ✓ الريادي (الرائد) ✓ معالج الاضطرابات والمشاكل. ✓ موزع الموارد. ✓ المفاوض.

خلاصة المحور الاول:

لا عجب فيما توصلنا إليه اليوم من نجاحات مبهرة ومنظمة وهذا كله باهتمام المؤسسات والمنظمات على اختلاف أنواعها بالإدارة، بعد أن أدركت بأهمية الادارة بالمساهمة في تقدم وتطور المنظمات والمشروعات المختلفة من خلال استغلالها للوقت والموارد المادية والبشرية استغلال أمثل، ومن خلال مساهمتها في تخريج وتدريب وتأهيل الافراد على خلق الإبداع في الميدان الإداري والاقتصادي.

إن أكثر الدول تقدماً هي الدول التي تعتمد على أساليب الإدارة الحديثة واختيار المدير القائد والموظفين الأكثر فاعلية وقدرة في إدارة الشؤون سواء الداخلية والخارجية، وأكثرهم فعالية والناجحين هم من يعتمدون أسلوب المشاورة، فعندما يتم اتخاذ أي قرار يخص دولة يتم عرض الأمر على الشعب أولاً وتفعيل الحريات، واتخاذ القرار في النهاية الأكثر ترجيحاً .



تطور الفكر الإداري

الدرس الثالث: الفكر الإداري في الحضارات القديمة والإسلامية

تمهيد:

لم حصل الفكر الإداري على اهتمام العديد من الحضارات القديمة مثل الحضارة الفرعونية، والحضارة الإغريقية، والحضارة الصينية وفيما يلي سنوضح تطور الفكر الإداري في الحضارات القديمة.

لقي الفكر الإداري اهتمام كبير في الحضارة الفرعونية حيث نجد أن الدولة الفرعونية كانت تعتمد على التنظيم الإداري الهرمي ففي رأس الهرم توجد الطبقة العليا التي تتكون من حاكم مصر والوزراء والكهنة.

ثم يأتي بعد ذلك الطبقة الوسطى وتتكون من موظفي الدولة من الكتاب والحرفيين ثم الطبقة الدنيا وهي تتمثل في العمال الذين لا يتقنون حرفة والعبيد، لقد مر الفكر الإداري في الدولة الفرعونية بعدة تطورات وكان من أبرزها التوجه لاختيار أحسن الكوادر الإدارية لتحسين أوضاع الدولة.

إهتمت الحضارة الصينية بالفكر الإداري بشكل خاص فوضعت عدة اختبارات للمتقدمين لشغل المناصب الإدارية أو لأداء الخدمة العامة وذلك حتى تضمن اختيار الأكفأ والأنسب.

1. الحضارة السومرية: اشتهر السومريون بالرقابة التي مارسوها من خلال نظام المعابد، والكهنة، حيث استخدموا نظاماً ضريبياً محكماً في جباية الضرائب، وإدارة أموال الدولة، فقد كأن كل كاهن مكلفاً بالإشراف على جباية الأموال التي بحوزته، كما مارس هذا النظام عملية تسجيل المعلومات، والبيانات المالية في المعابد، وكافة المعاملات التي كان يقوم بها الكهنة، وهذا ما نسميه في الوقت الحاضر بالأرشفة.

2. الحضارة البابلية: من يقرأ قانون "حمورابي" الذي يعد أقدم قانون في العالم يجد فيه مؤشرات، ودلائل، واضحة، تدل على وجود فكر إداري آنذاك منها:

— أكد قانون حمورابي على أهمية، وضرورة الرقابة، وعملية تسجيل المعلومات، والبيانات التجارية، فقد نص على ضرورة تسجيل قيمة السلع المباعة، وبموجب إيصالات محتومة، من أجل ضمان الحقوق، وسلامة المعاملات التجارية.

— تحدث قانون حمورابي عن المسؤولية، وكيف أنها لا تفوض، فأشار إلى عقاب قطع ثدي المربية المرضعة التي يعهد إليها إرضاع طفل، وتعطيه إلى مرضعة أخرى، ومات الطفل، وهو في حوزة المرضعة الثانية.

3. الحضارة المصرية (الفرعونية): يوضح التاريخ أن قدماء المصريين هم أول من عرف الإدارة العلمية، وتطبيقاتها، وترجع جذور الإدارة المصرية إلى أكثر من سبعة آلاف عام.

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

4. الحضارة الصينية: إن الصينيين بحكمتهم، وفلسفتهم عرفوا بعض المبادئ الإدارية في مجالات القيادة والتخطيط، والتنظيم، والرقابة. ويشار إلى أن دستور الإمبراطور (شاو) يعتبر أقدم دليل إداري يضعه قائد لموظفي الخدمة المدنية من أدناهم إلى أعلاهم مرتبة.

5. الحضارة الإغريقية: إنها أولى الحضارات التي عملت على تكوين دولة ديمقراطية، وأن الإغريق عرفوا ما يسمى بروح الخدمة العامة، والتي تتمثل في التأكيد على أن المصلحة العامة تسمو على المصلحة الخاصة.

6. الحضارة الرومانية: ان من أهم ما يميز حضارة الرومان هو منصب الرقيب، أو المدعي العام، ويتمتع شاغله بسلطات أهمها الإشراف على سجلات المواطنين، وممتلكاتهم، أو الرقابة على الأخلاق، والآداب العامة.

و"إشتهر الرومان بوجود فكر تنظيمي جيد، مكنهم من حكم إمبراطوريتهم المترامية الأطراف التي شملت حوض البحر الأبيض المتوسط، فقد اعتمد الرومان على اللامركزية في الحكم، وتفويض السلطة لحكام المقاطعات من أجل تصريف الأمور، عندما تأكدوا أن المركزية لن تخدمهم في عملية الحكم، وإدارة شؤون هذه الإمبراطورية الكبيرة".

7. الحضارة اليونانية: كانت الإدارة التربوية في العهد اليوناني تمثل مدرستين مختلفتين تبعا للحكم القائم في كل من إسبرطة، وأثينا اليونانيتين، فأما إسبرطة فكانت التربية العسكرية البدنية العنيفة تستخدم منذ نعومة أظفار الناشئين، ولمدة طويلة من حياتهم، أما العلوم العقلية، والجمالية فكانت في أضيق الحدود، وبالقدر الذي يهيئهم للحياة العسكرية، وكانت تعاليم حكيمهم " ليكرجوس هي أساس تشريعاتهم في الحياة، أما أثينا فكانت الإدارة التربوية تنصب على بناء جسم قوي، رشيق، عقل مدبر، روح مرهفة، ومواطن يستطيع تحمل مسؤولية، ففتح الفرص للنشء للتعبير عن ذواتهم، وتنمية قدراتهم، واختيار ما يرغبون تعلمه من صنوف المعرفة وفق أسس معينة، وطبقا لتعاليم حكيمهم " صولون".

8. الفكر الإداري في عصر الحضارة الإسلامية: جاء الإسلام ليرسي قواعد الأفكار والعمليات الإدارية التي تدعو إليها نظريات الإدارة المعاصرة. فالإسلام تحدث عن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من خلال:

1.8. التخطيط: أكد الإسلام على التخطيط طويل الأجل، قال تعالى: (وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَءَاخِرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ). صدق الله العظيم (الآية 60 من سورة الأنفال).

2.8. التنظيم: عرفت الدولة الإسلامية تقسيم العمل، والتخصص في مجال الإدارة الحكومية، فأنشأ عمر بن الخطاب الدواوين، وطورها الخليفة المهدي في العصر العباسي، فقد كان هناك ديوان للمكاتبات، والمراجعات، ولشؤون الجيش، وللمظالم، ولبيت المال، وللإيرادات والمصاريف، وللدريد، وإعداد الخرائط الجغرافية، كما أن نظام الوزارات ازدهر في العصر العباسي أيضاً، ومارست الدولة الإسلامية تسلسل الرئاسة ففي عهد الرشيد كان الخليفة في قمة الهرم التنظيمي، يليه في السلطة الوزير، فأمرء الولايات، ثم عمال المناطق. وقد مارس عمر بن الخطاب تنظيمًا معروفاً، وهو اللامركزية الإدارية، وتفويض السلطة، وكذلك مارسها الرشيد.

3.8. الرقابة: أكد الإسلام على رقابة الضمير النابعة من خشية الله، كما طبق عمر بن الخطاب الرقابة الشعبية إلى أبعد الحدود، ومع ذلك فقد كان عمر بن الخطاب يراقب أمراء الولايات الذين يعينهم دون أن يشعروا بذلك، عن طريق إرسال شخص مجهول إلى كل ولاية ليراقب أعمال، وتصرفات الوالي الذي تم تعيينه، وليكتب له تقريراً يواجهه به عندما يجتمع به في موسم الحج كل عام.

4.8. التوجيه: يكون القائد على اتصال بالرعية، ويشرف على الجهاز الإداري بالدولة، ونشاطاته التنفيذية، والتشريعية، والقضائية، ويتصل الجهاز الإداري بالحاكم، والمحكومين، ويتصل الشعب بكل من الخليفة، والجهاز الإداري العامل بالدولة، وهذه العلاقات جميعها مترابطة، وموجهة، وخاضعة لسلطة الشريعة الإسلامية.

الدرس الرابع: المدرسة الكلاسيكية

تمهيد:

ورثت الحضارة الغربية ضمن ما ورثت عن الحضارات القديمة المعرفة بأصول الإدارة وعملياتها، ولكنها لم تقف عند هذا الحد، بل اجتهدت في بلورة الأفكار الإدارية القديمة وصقلها، وعملت على ضم البعض منها وصياغتها في نظريات جديدة كأن لها أثر كبير في دفع الفكر الإداري وشحذه، ولم يكن الفكر الإداري الغربي في بدايته مهتما بنفس القيم والأخلاقيات التي شغلت الفكر الإداري في العصور السابقة بقدر اهتمامه بالقيم المادية التي سيطرت على الفكر والحضارة الغربية بوجه عام، وكأن لعلماء الإدارة في غرب أوروبا وأمريكا دور بارز في تنشيط الفكر الإداري وفلسفته، فظهرت الإدارة كعلم له أصوله وقوانينه ومبادئه ونظرياته في نهاية القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، حيث وضع العالم ماكس فيبر نظريته " البيروقراطية في صورتها المثالية، ثم تلى ذلك دراسات العالم الأمريكي فردريك تايلور عن الإدارة العلمية، وفي أثناء تلك الفترة الزمنية ظهرت دراسات العالم الفرنسي هنري فايول، ومن ثم ظهرت دراسات عرفت حينذاك بالمدرسة السلوكية، ومن أبرز روادها جورج التون مايو، وكانت تلك الفترة حافلة بالدراسات على مستوى الإدارة بوجه عام، والإدارة العامة على وجه الخصوص، حيث ظهر الاهتمام بعلم النفس الإداري، ويبدو ذلك واضحاً في دراسات ماسلو واتجاهات هيرزبرج، وكانت هذه الدراسات ما يسمى بمدارس الفكر الإداري.

ومن الأسباب التي أدت إلى ظهور علم الإدارة وتطوره هي:

— التطور التكنولوجي الحديث.

— الثورة الصناعية: إذ كانت معظم محاولات المؤسسات الصناعية سواء في أمريكا أو أوروبا تهدف إلى

إيجاد أساليب متطورة لزيادة الإنتاجية مع تخفيض التكلفة، حيث نجد أن لكبار المستشارين في المؤسسات والشركات الدور الأساسي في وضع قواعد أساسية لتلك الوسائل التي تعتبر النواة للإدارة.

— زيادة مجال النشاطات البشرية واتساعها.

— الاتجاه نحو مزيد من التخصص والتنوع في المجتمعات الحديثة.

1. تعريف المدرسة الكلاسيكية:

المدرسة الكلاسيكية هي فكر إداري مبني على أساس الاعتقاد بأن الموظفين لديهم احتياجات اقتصادية ومادية فقط، وأن الاحتياجات الاجتماعية والحاجة إلى الرضا الوظيفي إما غير موجودة أو غير مهمة، وبالتالي فإن هذه المدرسة تدعو لأعلى درجات التخصص وتقسيم العمل، واتخاذ القرارات المركزية، وتعظيم الأرباح.

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

بدأ علماء الإدارة في التفكير في كيفية زيادة الإنتاجية وكذلك زيادة كفاءة أداء العمال للأعمال الموكلة لهم، ركزت هذه المدرسة على كيفية تصميم المصنع، كيفية تصميم الوظيفة للفرد، كيفية تصميم طرق العمل والأداء، وأخيراً على مبادئ الإدارة للعمل، كانت الظاهرة الإدارية في عرف هؤلاء العلماء أنها أداء لتنسيق الجهود وأن وظائف الإدارة هي التخطيط والتنظيم والرقابة.

وكان شغلهم الشاغل هو البحث عن الطريقة المثلى لأداء العمل، الطريقة المثلى لإدارة العمل، الطريقة المثلى للتنظيم وكانت تسيطر عليهم فكرة أن هناك طريقة واحدة لإدارة العمل وأن هذه الطريقة المثلى تعطي نتائج إيجابية في جميع المواقف الإدارية.

2. نشأة المدرسة الكلاسيكية:

نشأت المدرسة الكلاسيكية في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، كانت نظرية الإدارة الكلاسيكية تسيطر على التفكير الإداري في 1920 و1930 من خلال التركيز على كفاءة عملية العمل. نتيجة لظهور الثورة الصناعية في إنجلترا واستخدام الآلات التي تعمل بقوة البخار وتركيز العمال في مكان واحد. هذه العوامل أدت إلى الحاجة إلى نوع جديد من الإدارة لم يكن مطلوباً قبل ظهور الثورة الصناعية.

خلال الثورة الصناعية بدأت مشاكل جديدة تتعلق بنظام المصنع في الظهور، لم يكن المديرون متأكدين من كيفية تدريب الموظفين (كثير منهم مهاجرين غير ناطقين باللغة الإنجليزية) أو التعامل مع زيادة عدم الرضا عن العمل، لذلك بدأوا في البحث عن أفضل الحلول لهذه المشاكل. ونتيجة لذلك، وضعت نظرية الإدارة الكلاسيكية الكثير من الجهود الرامية إلى إيجاد "أفضل طريقة" لأداء المهام وإدارتها.

3. أهم رواد المدرسة الكلاسيكية للإدارة:

1.3. هنري ميتكالف (1847): أوصى هنري ميتكالف المديرين الممارسين بأن يقوموا بتسجيل مذكراتهم الإدارية حتى يمكن أن يستفيد منها أجيال الإدارة المتعاقبة. ورأى أن الإدارة فن وبالتالي يجب نشر التجارب الإدارية الناجحة لإمكانية تعميمها، ركز هنري ميتكالف على وسائل الرقابة على التكاليف والمواد على اعتبار أن تكلفة المواد قد تصل إلى نصف التكلفة الكلية للإنتاج وكذلك أوضح أنه لا بد من تحديد المسؤوليات للعامل تحديداً دقيقاً.

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

2.3. فريدريك تايلور (1856): أهتم تايلور بإدارة العمل وكان شغله الشاغل هو البحث عن أفضل طريقة لأداء العمل عن طريق دراسة الحركة والزمن في رأيه أن أفضل طريقة لأداء العمل هي أسرع طريقة فكانت السرعة هي المعيار الوحيد لديه للحكم على الأداء.

وتتلخص أفكار تايلور فيما يلي:

- تحديد الطريقة المثلى لأداء العمل عن طريق دراسة الحركة والزمن وإلغاء الحركات غير الضرورية.
 - الاختيار الجيد للعمال والتدريب الجيد.
 - تنفيذ العمل طبقاً للنظام المحدد بواسطة الإدارة.
 - تقسيم العمل بأن تتولى الإدارة وظيفة التخطيط وتنفرد بها ويقوم العمال بالتنفيذ.
- وقد صيغت هذه الأفكار تحت عنوان المدرسة العلمية في الإدارة.

3.3. فرانك وليميان جلبرت: ركز فرانك وليميان على تبسيط العمل كوسيلة لزيادة الإنتاجية وذلك عن طريق تقليل الحركات غير الضرورية التي يؤديها العامل وتبسيط الحركات الضرورية، ففي تجاربهم في قطاع البناء خفضوا لعمال البناء -الذي يقوم برص قوالب الطوب- عدد الحركات من 18 حركة يؤديها إلى فقط 4 حركات ونصف فقط وأدى هذا إلى زيادة الإنتاجية بنسبة 200%.

4.3. هنري جانت: أنشغل هنري جانت شأنه في ذلك شأن تايلور وجيلبرت بالإنتاجية على مستوى العامل واعتقد أن جداول الإنتاج تحدد للعامل الهدف المطلوب منه تحقيقه وكذلك مراقبة العامل وتحديد أسباب القصور في تحقيق الأهداف، قام جانت بتصميم خريطة تسمى خريطة جانت ما زالت تستخدم حتى الآن تبين العلاقة بين العمل المخطط والزمن وذلك للاستفادة منها في التخطيط وفي الرقابة الممثلان قلب التفكير الكلاسيكي في الإدارة.

5.3. هارنجتون إمرسون (1910): قام إمرسون من خلال تجاربه الإدارية بتحديد مجموعة من القواعد التي أسماها قواعد أو مبادئ الكفاءة والتي تتلخص فيما يلي:

- يجب على المدير استخدام التحليل العلمي والموضوعية في الإدارة.
- أول خطوة في العمل الإداري هي تحديد الأهداف.
- على الإدارة أن تقوم بدمج الجوانب المختلفة للمنظمة معاً.
- تزويد الأفراد بإجراءات وطرق نمطية لأداء الأعمال.
- مكافأة المجد ومعاقبة المهمل مادياً.

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

بدأت هنا ظهور لغة جديدة في الإدارة فبعد أن كَان التركيز على التخطيط الدقيق والرقابة الدقيقة بدأ الكلام عن كيفية التمييز بمكافأة المجد ومعاقبة المهمل مادياً.

6.3. هنري فايول (1929): قام فايول بإجراء تجاربه الإدارية وتسجيلها في فرنسا وبعد أول عالم في الإدارة يهتم بالإدارة في المستويات الإدارية العليا بتحديد خمس وظائف للإدارة وهي: (التخطيط، التنظيم، الأمر، التوجيه، الرقابة)، وساهم أيضاً فايول في الفكر الإداري الكلاسيكي بمجموعة من المبادئ الإدارية لتوجيه تفكير المدير نسردها فيما يلي:

1. تقسيم العمل.
2. توزيع الصلاحيات بالتناسب مع المسؤوليات.
3. الانضباط.
4. وحدة الأوامر.
5. وحدة التوجيه.
6. إذعان المصلحة الخاصة للمصلحة الجماعية.
7. المكافأة.
8. المركزية.
9. التدرج الهرمي للسلطة.
10. النظام.
11. العدالة.
12. استقرار الأفراد العاملين.
13. المبادرة.
14. روح التعاون.

7.3. جيمس موني وآلان رايلي (1931): اعتقد موني ورايلي أن الإدارة هي فن وهي الأسلوب الخاص بتوجيه وتشجيع الأفراد. أوصى موني ورايلي بأن تقوم الإدارة بتصميم تنظيم فعال طبقاً لمجموعة من المبادئ: التنسيق: على أساس أن الهدف الأساسي من إعداد التنظيم هو تنسيق الجهود المختلفة وإزالة المخالفات وتحديد المسؤوليات.

السلطة: كل وظيفة يجب أن تحتوي على مسئوليات محددة ويتوافر لها السلطة اللازمة لتنفيذ هذه المسئوليات وهناك خط السلطة كلما ارتفعنا إلى أعلى كلما زادت السلطة المخولة للوظائف وكلما تدرجنا إلى أسفل كلما قل نطاق السلطة.

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

القيادة: على الإدارة أن تفوض بعض سلطاتها للمستويات الأدنى حتى يمكنها أن تقود العمل في هذه المستويات.

التخصص: قيام كل مجموعة بأعمال متخصصة تتيح الإتقان، والتنظيم الجيد يحقق التكامل بين الجماعات التي تقوم بأداء أعمال مختلفة.

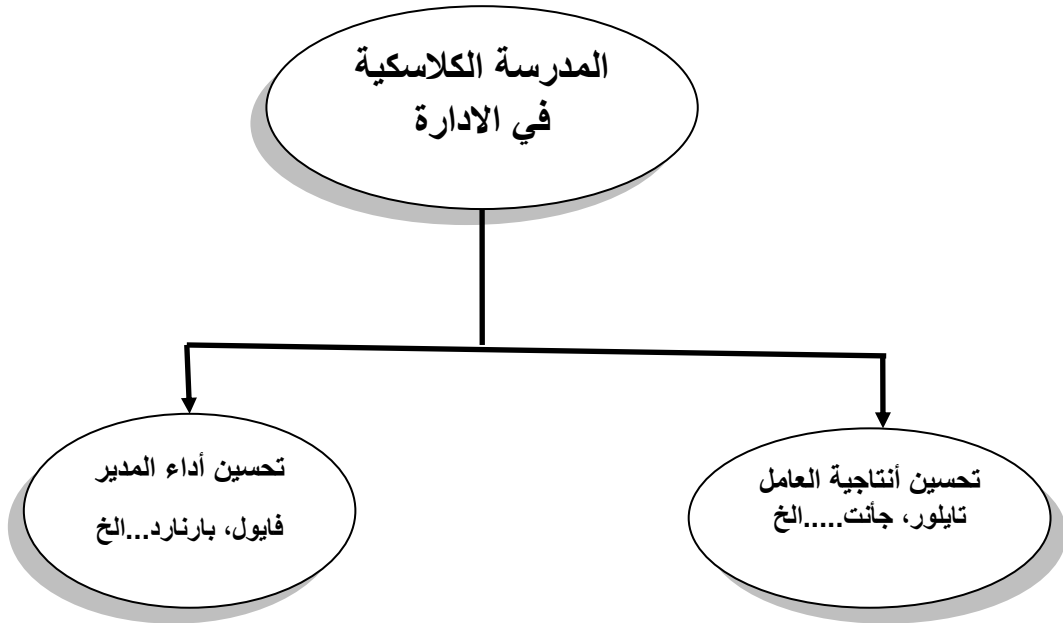
8.3. شستر برنارد (1886): ركز برنارد على القيادة كوظيفة أساسية للمدير، فعلى الإدارة أن تقوم بتحديد الأهداف وجمع الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف ثم بعد ذلك على الإدارة أن تقود فريق العمل نحو الهدف.

4. مبادئ وخصائص وملاحظات على المدرسة الكلاسيكية:

في السطور القادمة سنتعرف على أهم مبادئ وخصائص والملاحظات على التفكير الكلاسيكي للإدارة وهي ما يلي:

- * ظهر التفكير الكلاسيكي مع ظهور الثورة الصناعية.
- * اتجه الفكر الكلاسيكي للبحث عن كيفية زيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة.
- * اعتمد الفكر الكلاسيكي على المنطق والرشد في دراسة مشكلات العمل.
- * ركز معظم الفكر الكلاسيكي على إدارة العمل.
- * استخدام الفكر الكلاسيكي دراسة الحركة ودراسة الزمن كأدوات إدارية.
- * اهتم الفكر الكلاسيكي بالبحث عن مبادئ جيدة للإدارة، مبادئ جيدة للتنظيم.
- * تصور الفكر الكلاسيكي أن زيادة الإنتاجية تأتي عن طريق تقسيم العمل والتخصص وتدريب العمال فقط.
- * افترض الفكر الكلاسيكي أن احتياجات العمال بسيطة ومحددة فقط في الأجر المادي.
- * كانت أهم مبادئ الفكر الكلاسيكي هي التخطيط والتنظيم والرقابة الدقيقة كمعادلة أساسية لزيادة الإنتاجية.
- * أوصى أصحاب الفكر الكلاسيكي بأن يقوم المدير بتطبيق ما توصلوا إليه في جميع المواقف الإدارية في جميع الأزمنة أي أن أفكارهم الإدارية صالحة للتطبيق باستمرار.

الشكل رقم (03): المدرسة الكلاسيكية في الإدارة



5. نظريات المدرسة الكلاسيكية:

وتشتمل المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على ثلاث نظريات هي:

❖ **نظرية الإدارة العلمية:** تركز على البحث عن أفضل طريقة لأداء العمل.

❖ **النظرية البيروقراطية:** تركز على القواعد والإجراءات، والتسلسل الهرمي وتقسيم واضح للعمل.

❖ **نظرية المبادئ الإدارية:** تؤكد على تدفق المعلومات داخل المنظمة.

والهدف من هذه الدروس المقدمة هو مناقشة المدارس الثلاث من الفكر في نظرية الإدارة الكلاسيكية

ومعرفة ما إذا كانت قد أصبحت حقا عفا عليها الزمن وغير ذات أهمية كبيرة للعمل والتنظيم في عالم اليوم.

1.5. نظرية الإدارة العلمية:

1.1.5. فريدريك تايلور: هو المعروف باسم مؤسس الإدارة العلمية، وكان نخب تايلور هو زيادة الإنتاجية

التنظيمية من خلال زيادة كفاءة عملية الإنتاج من خلال التركيز على البحوث التجريبية. ولا سيما في

الولايات المتحدة حيث توجد العمالة، وخاصة في هذا الوقت من القرن العشرين كانت العمالة الماهرة قليلة

فكان هناك نقص في المعروض من العمالة الماهرة والطريقة الوحيدة لزيادة الإنتاجية من خلال رفع كفاءة

العمال.

وتنص الإدارة العلمية على أنه ينبغي تصميم خط العمل بحيث يكون لكل عامل مهمة خاضعة لرقابة

جيدة ومحددة جيدا، كما يتم اتباع أساليب وإجراءات محددة بدقة لكل وظيفة، وتقوم نظرية إدارة تايلور على

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

الاعتقاد الأساسي بأن المديرين ليسوا فقط أفضل من الناحية الفكرية من الموظف العادي، ولكن لديهم واجب إيجابي أيضا للإشراف على الموظفين وتنظيم أنشطتهم، ولذلك فإن نظريته لم تستخدم إلا في المهام المتكررة والروتينية منخفضة المستوى التي يمكن إدارتها بسهولة على المستوى الإشرافي.

2.1.5. مبادئ الإدارة العلمية:

- **المبدأ الأول:** وضع منهجية أفضل لأداء كل مهمة علمياً.
- **المبدأ الثاني:** أنه يجب على المديرين التأكد من اختيار أفضل شخص لأداء المهمة وضمان حصوله على أفضل تدريب.
- **المبدأ الثالث:** أن المديرين مسؤولون عن التأكد من أن أفضل شخص يتم اختياره لشغل المنصب من خلال تطبيق أفضل منهجية.
- **المبدأ الأخير الذي وضعه تايلور:** أن المسؤولية الكاملة عن طريقة العمل يجب أن تتم إزالتها من العامل ويجب أن يتم نقلها إلى الإدارة، والموظف هو المسؤول الوحيد عن أداء العمل الفعلي.
- وقد استند تايلور في نظام إدارته على دراسات الوقت في خطوط الإنتاج. وقام بإيجاد أفضل الطرق للقيام بالعمل عن طريق تقسيم كل وظيفة إلى مكونات (أجزاء) وقام بإيجاد أسرع الطرق لإنجاز العمل عن طريق تطبيق قاعدة دراسة الوقت كمبدأ أساسي في كل مكون من مكونات العمل.
- كما حاول إقناع أصحاب العمل بدفع نسبة أعلى إلى العمال الأكثر إنتاجية. في الأجزاء الأولى من القرن العشرين أصبحت نظرية الإدارة العلمية شعبية جداً حيث تبين أن تطبيقه يؤدي إلى تحسينات في الإنتاجية والكفاءة.

2.5. النظرية البيروقراطية: كان عالم الاجتماع الألماني **ماكس ويبر** أول من درس البيروقراطية رسمياً وأدت أعماله إلى تعميم هذا المصطلح. في مقالته البيروقراطية في عام 1922، نشرت في كتابه العظيم الاقتصاد والمجتمع، وصف ويبر العديد من الأشكال المثالية النموذجية للإدارة العامة والحكومة والأعمال.

إن أهم الدراسات التي أسهم بها (**ماكس ويبر**) فيما يتعلق بالدراسات التنظيمية والإدارية، هي نظريته الخاصة بهياكل السلطة، وقد قسمها إلى ثلاثة أنواع:

النوع الأول: السلطة البطولية الكاريزماتية **Charismatic authority**

النوع الثاني: السلطة التقليدية **Traditional authority**

النوع الثالث: السلطة القانونية الرشيدة **Rational legal authority**

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

وقد أوضح في دراساته الفرق بين هذه الأنواع، مع اعترافه بأن هذه الأنواع الثلاثة لا يمكن أن يتضمنها تنظيم واحد. كما أوضح أن النوع الأول يمارس السلطة من خلال المواصفات الشخصية. أما فيما يتعلق بالنوع الثاني فإنه يمارس سلطته من خلال موقعه في التنظيم، ومن خلال العادات والتقاليد المتوارثة. أما النوع الثالث فتكون ممارسته من خلال الشكل البيروقراطي للتنظيم (**Bureaucratic organization form**).

1.2.5.. خصائص النظرية البيروقراطية لماكس ويبر: وتتميز بيروقراطية المثالية النموذجية، سواء كانت عامة

أو خاصة، بما يلي:

- التنظيم الهرمي.
- خطوط السلطة الرسمية (سلسلة القيادة).
- منطقة ثابتة من النشاط.
- تقسيم جامد للعمل.
- التنفيذ المنتظم والمستمر للمهام المعينة.
- جميع القرارات والصلاحيات محددة ومقيدة بموجب لوائح.
- المسؤولين أصحاب الخبرات هم من يقوموا بالتدريب في مجالاتهم.
- التقدم الوظيفي "الترقيات" يتم عن طريق الاعتماد على المؤهلات الفنية.
- المؤهلات يتم تقييمها عن طريق القواعد التنظيمية، وليس الأفراد.

2.2.5. آراء وأفكار ماكس ويبر في البيروقراطية: سرد ويبر عدة شروط مسبقة لظهور البيروقراطية، بما في

ذلك زيادة في كمية المساحة والسكان الذي تتم إدارتها، وزيادة في تعقيد المهام الإدارية التي يجري تنفيذها، ووجود اقتصاد نقدي يتطلب نظاما إداريا أكثر كفاءة. ويؤدي تطوير تكنولوجيات الاتصال والنقل إلى زيادة فعالية الإدارة، كما أن إرساء الديمقراطية وترشيد الثقافة يؤديان إلى المطالبة بالمساواة في المعاملة.

على الرغم من أنه لم يكن بالضرورة معجبا بالبيروقراطية، رأى ويبر البيروقراطية الطريقة الأكثر كفاءة وعقلانية لتنظيم النشاط البشري، وبالتالي فهو المفتاح للسلطة العقلانية القانونية، التي لا غنى عنها للعالم الحديث. وعلاوة على ذلك، رأى أنها العملية الرئيسية في الترشيح المستمر للمجتمع الغربي.

ورأى ويبر أيضا أن البيروقراطية تشكل تهديدا للحريات الفردية، والبيروقراطية الجارية على أنها تؤدي إلى "ليلة قطبية جليدية ظلماء"، حيث يتزايد ترشيح الحياة البشرية في حصر الأفراد في "قفص حديد" من البيروقراطية.

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

3.2.5. أبرز الانتقادات الموجهة للنظرية البيروقراطية: تم توجيه بعض الانتقادات على النظرية البيروقراطية

كأي من النظريات الأخرى والتي لا تخلو من أشياء سلبية وخاصة حال تطبيقها، ومن تلك الانتقادات:

- تم التركيز على المستوى الإداري وتم أغفال التركيز على المستوى الفني أو الإنتاجي.
- تم إهمال للجانب الإنساني في التعامل مع الموظف أو العامل.
- تركيز سلطة اتخاذ القرارات في يد مجموعة قليلة من القادة والرؤساء في الإدارة العليا.
- النموذج البيروقراطي لا يعترف بأثر المجتمع على التنظيم، وتعدده نظاماً مغلقاً لا يتأثر بالبيئة أو يؤثر فيها.
- الاستخدام الحرفي للقوانين والالتزام الجامد باللوائح.

البيروقراطية سلاح ذو حدين فهي تنظيم نموذجي من المفروض أن يؤدي إلى إتمام العمل على أفضل وجه. أما السلبيات التي تحيط بمفهوم البيروقراطية فهي في حقيقة الأمر تتعلق بكيفية تطبيق البيروقراطية وتعلق أيضاً بالبيروقراطيين أنفسهم ومن الممكن أن تقوم أي إدارة بتلافي السلبيات.

3.5. نظرية المبادئ الإدارية – نظرية التقسيم الإداري:

كان هنري فايول أحد الصناعيين الفرنسيين وواحد من أكثر مفكرين الإدارة نفوذاً الذين وضعوا واحدة من نظريات الإدارة الكلاسيكية المعروفة باسم “المبادئ الإدارية”. كانت نظرية الإدارة العلمية مهتمة بزيادة إنتاجية المصنع بينما نمت نظرية فايول من الحاجة إلى إيجاد مبادئ توجيهية لإدارة المنظمات المعقدة مثل المصنع.

ولفايول جهود مبكرة رائدة لتحديد المهارات والمبادئ التي تكمن وراء الإدارة الفعالة، يعتقد فايول أن الإدارة السليمة لها نمط معين والتي إذا تم تحديدها يمكن تحليلها، لذلك ركز على إدارة العمليات التجارية، التي كأن يشعر أنها كانت الأكثر إهمالاً. طور أربعة عشر مبادئ عامة للإدارة استناداً إلى خبرته في الإدارة. وكان هناك اعتقاد عام أن المديرين يولدون ولا يصنعوا، كان هذا الاعتقاد قبل فايول بالطبع. ولكن فايول أصر على أن الإدارة هي مهارة مثل المهارات الأخرى التي يمكن تدريسها وتعلمها بمجرد فهم المبادئ التي تقوم عليها.

1.3.5. وظائف الإدارة عند هنري فايول: يعد أول عالم في الإدارة يهتم بالإدارة في المستويات الإدارية العليا بتحديد خمس وظائف للإدارة وهي: التخطيط، التنظيم، الأمر، التوجيه، الرقابة.

2.3.5. المبادئ الإدارية الأربعة عشر لهنري فايول: وساهم أيضاً فايول في الفكر الإداري الكلاسيكي بمجموعة من المبادئ الإدارية **Principles of Management** لتوجيه تفكير المدير نسردها فيما يلي:

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

- **تقسيم العمل:** هو تقسيم وظيفة بحيث يكون لها عدد من المهام المختلفة التي تشكل الوظيفة ككل، وهذا يعني أنه لكل وظيفة واحدة، يمكن أن يكون هناك أي عدد من العمليات التي يجب أن تحدث من أجل أن تكون الوظيفة كاملة، عندما يقوم الفرد بنفس المهمة مرارا وتكرارا يكتسب السرعة والدقة في الأداء.
- **توزيع الصلاحيات بالتناسب مع المسؤوليات:** السلطة هي الحق في إعطاء الأوامر والحصول على الطاعة، والمسؤولية هي نتيجة طبيعية للسلطة ويجب أن تتناسب المسؤولية مع السلطة المخولة لأي مدير.
- **الانضباط:** يجب على الموظفين الالتزام بالقواعد التي تحكم المنظمة واحترامها. الانضباط الجيد هو نتيجة القيادة الفعالة.
- **وحدة الأوامر:** معناه أن لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتوجيهات ويرفع له التقارير.
- **وحدة التوجيه:** معناه أن كل مجموعة من الأنشطة في المنظمة تعمل لتحقيق هدف واحد، ويجب أن يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة.
- **إذعان المصلحة الخاصة للمصلحة الجماعية.**
- **المكافأة أو الأجر العادل:** يجب أن يدفع لجميع العمال أجرا عادلا مقابل خدماتهم.
- **المركزية:** يشير المركزية إلى درجة مشاركة المرؤوسين في صنع القرار.
- **التدرج الهرمي للسلطة:** أن التدرج في السلطة من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، وينبغي أن تتبع الاتصالات في المنظمات هذه السلسلة.
- **النظام:** يتعلق هذا المبدأ إلى ضرورة وجود ترتيب منهجي للرجال والآلات والمواد وما إلى ذلك، بحيث يجب أن يكون هناك مكان محدد لكل موظف في المنظمة.
- **العدالة والمساواة:** يجب أن يكون المديرون في تعاملهم مع الموظفين يتميزون بالعدل والنزاهة والمساواة.
- **استقرار الأفراد العاملين:** أي إخضاع المصلحة الشخصية لمصلحة المؤسسة بمعنى لا ينبغي أن تكون لمصالح أي موظف أو مجموعة من الموظفين الأسبقية على مصالح المنظمة ككل.
- **المبادرة:** الموظفين يجب أن يسمح لهم بإنشاء وتنفيذ الخطط ويجب تشجيع الابتكار لأن ذلك سوف يساعد العمال على بذل مستويات عالية من الجهد لتطوير المنشأة.
- **روح التعاون:** يجب تعزيز روح الفريق الواحد وتحقيق الانسجام والوحدة بين العاملين داخل المؤسسة.

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

3.3.5. نقد نظرية المبادئ الإدارية: وتستخدم مبادئ إدارة هنري فايول حتى اليوم لإدارة المنظمات، ومع ذلك، انتقدت نظريته المبادئ الإدارية للأسباب التالية:

- النظرية موجهة بالإدارة (نظرية المبادئ الإدارية لا تولي اهتماما كبيرا لمشاكل العمال).
- عدم وجود أهمية للمنظمة غير الرسمية (لا تعطي نظرية المبادئ الإدارية أي أهمية للمنظمات أو المجموعات غير الرسمية. فهي تعطي أهمية فقط للهيكल التنظيمي الرسمي).
- المفاهيم المستعارة من العلوم العسكرية (بعض مفاهيم نظرية الإدارة الإدارية اقترضت من العلوم العسكرية. وحاولوا تطبيق هذه المفاهيم على المنظمات الاجتماعية والتجارية. على سبيل المثال أعطى هنري فايول أهمية لـ "الأمر" Commanding وليس "توجيه" العمال).
- المنهجية الميكانيكية (نظرية الإدارة الإدارية لديها نهج الميكانيكية. أنها لا تتعامل مع بعض الجوانب الهامة للإدارة مثل الدافع والاتصالات وقيادة).

6. أفكار المدرسة الكلاسيكية قديماً وحديثاً:

أفكار النظريات الكلاسيكية لا تزال لديها العديد من التطبيقات في إدارة المنظمات اليوم ولكن مع بعض التعديلا، يواجه المدير اليوم العديد من التحديات الداخلية التي تشبه التحديات التي يواجهها المديرون خلال الفترات السابقة، مثل تحدي زيادة إنتاجية العمال الذي واجه تايلور وهذا التحدي لا يزال لدى المديرين حتى اليوم.

نظرية الإدارة العلمية لا تزال ذات صلة، حتى اليوم ولكنها ليست منتشرة كما كانت في الماضي. تصميم العمل الذي قدمه لا يزال يستخدم على نطاق واسع في الصناعات اليوم، ونظرية الإدارة العلمية جعلت معظم العمل الصناعي المتكرر، ممل، مضجر ومحبط، ويمكن أن يلاحظ على سبيل المثال في مطاعم الوجبات السريعة مثل كنتاكي فرايد تشيكن وماكدونالدز وخطوط التجميع في شركات صناعة السيارات.

تقسم ماكدونالدز عملها إلى عدد من المهام مثل تشغيل المقلاة العميقة أو عملية الطهي، والإشراف على الأشخاص وتعيينهم لأداء المهام.

في الولايات المتحدة لا تزال الإدارة البيروقراطية تستخدم من قبل المنظمات القائمة على الخدمة مثل المكتبات. تعتبر مكتبات جامعة ويتشيتا الحكومية مثالا ملموسا حيث لا تزال أفكار الإدارة البيروقراطية لماكس ويبر مطبقة. كما أن الخدمة البريدية في الولايات المتحدة لا تزال تستخدم البيروقراطية.

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

ولكن منذ ظهور وصياغة نظريات الإدارة الكلاسيكية في القرن التاسع عشر تغير المشهد الاقتصادي بسرعة. الشركات اليوم لا وجود لها من فراغ، لقد أصبحت الشركات أنظمة مفتوحة من التفاعل الديناميكي والمستمر مع البيئة.

هناك نوعان من بيئة الأعمال المعروفة باسم البيئة الداخلية والخارجية، وتتصل العوامل التي يمكن أن تسيطر عليها المنظمة نسبيا بالبيئة الداخلية، وهذه العوامل هي العاملون والمالكون والعملاء والموردون ومجموعات الضغط والسلطات. وتشكل البيئة الخارجية عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية لا يمكن أن تسيطر عليها المنظمة.

وتتميز بيئة الأعمال اليوم مع عدم اليقين والتغيرات والابتكار، في الوقت نفسه قلق بشأن البيئة الطبيعية يبرز في جميع أنحاء العالم، والمخاوف الطبيعية الحالية هي التغيرات المناخية، والتلوث، واتساع ثقب الأوزون، وقضايا عالمية أخرى مثل السكان والأمن الغذائي، وقد أصبح الأمر أكثر صعوبة بسبب الاضطراب في القطاع المالي والتباطؤ الاقتصادي العالمي.

يجب على الشركات التكيف مع البيئة بأي تكلفة أو تنتهي من الوجود، كما نبهت مكدونالدز على مديري اليوم يجب أن يكونوا مهتمين ليس فقط بالحقائق العلمية ولكن مع البيئة والتصور العام. وتتأثر المنظمات اليوم في معظمها بالبيئة الخارجية (التغير التكنولوجي المستمر، والعولمة، والمنافسة الشديدة في حصص السوق، وتوظيف واستبقاء العاملين في الخطوط الأمامية والمديرين التنفيذيين) التي كثيرا ما تتقلب مع مرور الوقت. ومع ذلك، فإن نظريات الإدارة الكلاسيكية تعتبر صورة منظمة لا تشكلها التأثيرات الخارجية.

في عالم اليوم نظريات الإدارة الكلاسيكية تتلاشى تدريجيا والسبب الرئيسي وراء ذلك هو أن الناس واحتياجاتهم تعتبر ثانوية بالنسبة لاحتياجات المنظمة من قبل النظريات الكلاسيكية، ومع ذلك نظريات الإدارة الكلاسيكية لا تزال مهمة لأنها أدخلت مفاهيم للإدارة مثل التحليل الفكري وقدمت الأفكار التي تم تطويرها من قبل المدارس الإدارية اللاحقة.

7. الكفاءة والفاعلية بمفهوم المدرسة التقليدية:

1.7. تعريف الكفاءة (Efficiency): هي فعل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة وبالتالي تنخفض التكاليف، فيتم استخدام أقل كم ممكن من المدخلات والموارد كالوقت والجهد والمال للحصول على أكبر منفعة.

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

2.7. تعريف الفاعلية (Effectiveness): هي فعل الأشياء الصحيحة لتحقيق أهداف المنظمة.

فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بتكلفة عالية، هذه التكلفة العالية معناها خسارة في الموارد، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فاعليتها.

عندما يكون هناك فاعلية ولا يوجد كفاءة فإن الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة عدم وجود فاعلية ووجود كفاءة فإن الأعمال تنجز ولكن بدون وضوح الأهداف.

3.7. الفرق بين الكفاءة والفاعلية:

للـ منظمة ذات كفاءة منخفضة وفاعلية مرتفعة: اختيار جيد للأهداف مع استخدام وسائل رديئة في تحقيق هذه الأهداف.

النتيجة: إنتاج منتج مطلوب ولكن بأسعار مرتفعة أو جودة منخفضة.

للـ منظمة ذات كفاءة مرتفعة وفاعلية مرتفعة: اختيار أهداف ملائمة مع استخدام أفضل الوسائل لاستغلال موارد المنظمة.

النتيجة: منتج مطلوب بأسعار وجودة مناسبة.

للـ منظمة ذات كفاءة منخفضة وفاعلية منخفضة: اختيار أهداف غير ملائمة مع استخدام وسائل رديئة لاستغلال موارد المنظمة.

النتيجة: منتج منخفض الجودة وغير مرغوب من العملاء.

للـ منظمة ذات كفاءة مرتفعة وفاعلية منخفضة: اختيار أهداف غير ملائمة مع استخدام أفضل الوسائل لاستغلال موارد المنظمة.

النتيجة: منتج مرتفع الجودة ولكن لا يرغبه العملاء.

مثال: لتوضيح الفرق بين الكفاءة والفاعلية.

طالب في الجامعة يكون له هدف أساسي هو النجاح، لو الطالب تخرج بتقدير مقبول يكون حقق هدفه بفاعلية، ولو تخرج بتقدير امتياز يكون قد حقق هدفه بكفاءة.

مثال آخر لتوضيح الفرق بين الكفاءة والفاعلية:

عندما تحاول التخلص من حشرة ضارة وصغيرة جداً، فإنه يمكنك القضاء عليها بمطرقة حديدية بضربة واحدة... وتكون بذلك قد حققت هدفك بفاعلية كبيرة جداً. ولكن هل كنت كفؤاً باستخدام الموارد

والمصادر المتوفرة لديك أم أنك أفرطت باستخدامها لتحقيق مهمة لا تحتاج كل هذا الجهد وهذه الكلفة؟

إذا الفاعلية أنك تحقق أهدافك المخططة والكفاءة أنك تحققها باستخدام أقل الموارد الممكنة.

الدرس الخامس: مدرسة العلاقات الانسانية

تمهيد:

نشأ علم النفس كفرع من الفلسفة وتطور عبر أربعة مراحل في المرحلة الأخيرة ارتكز علماء النفس في أمريكا على الكائنات الحية وفي هذه المرحلة تم تأسيس المدرسة السلوكية التي جاءت كرد فعل على نظريات علم النفس السابقة المعتمدة على التفسيرات والدراسات العقلية البحتة.

1. مفهوم وظروف بروز مدرسة العلاقات الإنسانية.

1.1. مفهوم العلاقات الإنسانية: يقصد بالعلاقات الإنسانية "كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد والتعاون بين الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج أفضل بما يضمن اشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية".

2.1. ظهور حركة العلاقات الإنسانية: تركز اهتمام المدراء منذ بداية حركة الادارة العلمية على النواحي الفنية (ترتيب منطقة العمل ودراسة الحركة والزمن والإنتاج)، مما أغفل كثير من النواحي والمواقف الإنسانية التي تؤثر على الإنتاج. وبعد الحرب العالمية الثانية عام 1944م بدأ كثير من المدراء يكتشفون بأن العامل هو انسان له شخصيته المستقلة وأنه ليس أداة من أدوات العمل وأن كثيرا من إشكاليات العمل تستلزم حلولاً الإنسانية قد لا يجدي معها الحلول الفنية.

3.1. أسباب دراسة العلاقات الإنسانية:

- ظهور الحركات النقابية.
- زيادة ثقافة العامل.
- تقدم البحوث الإنسانية والتطبيقية.
- كبر حجم المنظمات.
- التخصص وتقسيم العمل.
- زيادة تكلفة العمل والإنتاج.
- ارتفاع المستوى المعيشي.

2. أهم نظريات وعلماء مدرسة العلاقات الإنسانية:

1.2. تجارب الهاوثورن

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

1.1.2. تعريف العالم: التون مايو (1880-1949) أحد علماء علم الإدارة المشهورين وقد قام بتجاربه على العمال في مصانع هاثورن بشيكاغو كأن الهدف من التجارب معرفة أثر البيئة المحيطة بالعمل على الإنتاجية فتم اختار أحد الأقسام وبدأ تحسين الظروف المادية بالنسبة للعاملين به كالإضاءة والتهوية واتساع المكان، وصاحب التحسين في الظروف المادية ما كان متوقعا من ازدياد الإنتاجية.

كما هنالك مجموعة تجارب قام بها **التون مايو** هدفت إلى معرفة العلاقة بين ظروف العمل المادية وإنتاجية العمال:

- الإضاءة وتأثيرها على إنتاجية العمل.
- ساعات العمل وطول فترات الراحة وإنتاجية العمل.
- الصداقة داخل محيط العمل وتأثيرها على الإنتاجية.
- الحافز المادي وأثره على الإنتاجية.
- مقابلات شخصية استهدفت دراسة اتجاهات ومشاعر العاملين.

2.1.2. نتائج التجارب:

- العامل ليس أداة في يد الإدارة تحركه كيفما شاءت
- تؤثر الجماعة التي ينتمي إليها العامل على جوانب عديدة من سلوكه.
- علاقة العامل بالمنظمة ليست اقتصادية فقط ومعنوياته مهمة للغاية.
- أن هناك أنواع متباينة من الإشراف على العاملين، وأكثرها فعالية تلك التي تعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

2.2. نظرية (y-x) ماكريجور دوجلاس:

قام دوجلاس ماكريجور بتقديم نظريتي (y-x) وذلك كبلورة عامة تلخص بعض الجوانب المتعلقة بطبيعة الإنسان وأنماط القيادة وقد وضع ذلك في كتابه بالإنساني في العمل، حيث وضح أن نظريتي (y-x) أحدهما تناقض الأخرى حيث تعرض نظرية (X) القيادة المتسلطة المتهمة بالإنتاج والتي تركز حول تصميم العمل وإجراءاته.

1.2.2. مبدأ إدارة التحكم والسيطرة (مفهوم نظرية x):

- ✍ يتخذ المدير القرارات دون الرجوع إلى الآخرين.
- ✍ يهيمن على سير العمل.

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

- ❑ لا يثق إلا بنفسه وبآرائه.
- ❑ يسعى لتحقيق الأهداف التي وضعها بشئ الأساليب.
- ❑ يسعى إلى استعمال النظام لضبط سير العمل.
- ❑ يعمل بحزم تجاه التلکؤ بالعمل، أو قلة الانجاز.
- ❑ لا يقبل النقد من الآخرين.

2.2.2. مبدأ إدارة تفويض العاملين (مفهوم نظرية y):

- ❑ يتخذ المدير القرارات بالتشاور مع الآخرين، ويشعر العاملین بالانتماء إلى المشروع.
- ❑ يشجع المبادرات والإبداع في العمل.
- ❑ يدرب ويوجه العاملين.
- ❑ يكون مثلاً يحتذى به.
- ❑ يعترف بالعمل الجيد وقيمه.
- ❑ يساعد العاملين على النمو والتطور وتحمل المسؤولية.
- ❑ يشجع العمل الجماعي.

3.2.2. محتوى نظريتي (y-x) بالنسبة للإنسان:

1. الإنسان كسول بطبيعته، ويكره العمل. العمل وبذل الجهد أمر طبيعي للإنسان.
2. الإنسان غير راغب في تحمل المسؤولية. الإنسان مستعد لتحمل المسؤولية.
3. الإنسان لديه دافع الإنجاز هي العمل الإنسان لديه قدرة من الانضباط والدافع لإنجاز العمل.
4. الإنسان موضوع فقط بواسطة الحاجات الفسيولوجية والأمان. الإنسان لديه احتياجات متعددة يشبعها.
5. يمكن دفع الناس للعمل من خلال التهديد واستخدام السلطة الرسمية والحوافز الأجرية. يمكن دفع الناس من خلال المشاركة والعلاقات الإنسانية والاهتمام بالعاملين.
6. النظرية لا تهتم بالإنسان وتعتبره مهملاً ولا يستحق العمل والتوجيه وغير مسئول ولا يتحمل المسؤولية وليس له أنما لها وهي تهتم بالجانب المالي على الجانب الإنساني اهتمامها بالإنسان ودوره الفاعل في أنجاح العمل الإداري لتحقيق الأهداف المرسومة بالمؤسسة ودور المؤسسة بالعناية بالفرد والاهتمام بالعمل الجماعي والتعاون الذي يخدم مصلحة الطرفين.

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

4.2.2. نظرة (y-x) للعمل من حيث التشاؤم والتفاؤل: عناصر الاختلاف نظرية (x) الاتجاه التشاؤمي نظرية (y) الاتجاه التفاؤلي.

1. النظرة إلى العمل غير مريح بالنسبة لمعظم الأفراد وشعارهم (العمل لا بد منه).
2. العمل شيء طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت ظروف العمل مناسبة.
3. المقدرة على الابتكار.
4. معظم الأفراد يفتقرون إلى القدرة على الابتكار، ويميلون إلى الحلول التقليدية في موجهتها.
5. القدرة الابتكارية موزعة على الأفراد توزيعاً طبيعياً، ومعظمهم لديهم القدرة على الابتكار.
6. حجم العمل. معظم الأفراد يميلون إلى الحد الأدنى من المطلوب لإنجازه الذي يعفيهم من المساءلة عند عدم الإنجاز. معظم الأفراد يحاولون بذل أقصى ما في وسعهم لأداء أكبر حجم ممكن من العمل.
7. الطموح وتحمل المسؤولية معظم الأفراد غير طموحين، وليسوا على مستوى المسؤولية، ودائماً يحتاجون إلى من يراقب عملهم في كل خطوة.
8. معظم الأفراد يميلون إلى الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف باعتبار أنهم جديرين بالثقة.
9. مستويات التحفيز يركز التحفيز على مستوى الحاجات الفسيولوجية، والأمان (التحفيز المادي).
10. يركز التحفيز على مستوى الانتماء للمجموعة، التقدير، وتحقيق الذات (التحفيز المعنوي).
11. التوجيه. لا بد من الإشراف المباشر والدقيق، والضغط بالقوة؛ لتحقيق الهدف، يقوم الأفراد بتوجيه أنفسهم، والالتزام لديهم شيء مرتبط بشخصياتهم إذا تم تحفيزهم بشكل مناسب.

جدول رقم (02): مقارنة بين نظرية x و y

نظرية x	نظرية y
- أسلوب عمل الإدارة أسلوب صلب.	- أسلوب عمل الإدارة أسلوب مرن وناغم.
- تفترض أن العمال يكرهون العمل ويتهربون منه.	- العامل لا يكره العمل إلا بسبب العوامل الخارجية والعامل يبذل الجهد هنا كما في هاته الخاصة.
- العامل هنا كسول وغير طموح.	- العامل هنا قادر على الإبداع وتحقيق أكبر إنتاجية.
- العامل هنا يتهرب من المسؤولية.	- العامل يحس بالميل نحو المسؤولية.
- الاعتماد على مبدأ السيطرة والتحكم من قبل المدير وسحب الثقة بين الرئيس والمرؤوس واتخاذ القرار الفردي.	- الاعتماد على مبدأ التفويض للعاملين ونشر الثقة بين الرئيس والمرؤوسين والمشاركة في اتخاذ القرار.
- الحافز الأساسي للعمل هو الأجر.	- جودة العمل أول حافز للعمل على غرار الأجر.

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

من خلال هذا الجدول فأن القائد الناجح هو الذي يتبع نظرية Y وهو الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية واحتياجات العاملين ومشاعرهم.

5.2.2. التطبيق العملي لنظرية X وY: يمكن للمدراء والموظفين هنا الاستفادة من مبادئ نظريتي X وY في دفع العاملين نحو العمل وذلك من خلال تحليلهم لشخصية هؤلاء العاملين وتحديد العاملين الذين تنطبق عليهم أفكار نظرية X والعاملين الذين تنطبق عليهم أفكار نظرية Y فعلى سبيل المثال: يعتمد المدير على الحافز المادي بشكله الإيجابي والسلبي (المنح والمنع) في تحفيز العاملين الذين تنطبق عليهم نظرية X.

أما الذين تنطبق عليهم أفكار نظرية Y فهنا يتم الاعتماد على الحافز المعنوي في تحفيزهم من خلال تشجيعهم على المشاركة والإنجاز وتحقيق الذات، مع العلم أنه لا يمكن الجمع بين هذين المدخلين لأن كل واحد منهما يعتمد فلسفة مناقضة للأخر تماماً فنظرية X متشائمة متشددة ونظرية Y مرنة ومتفائلة

3. الانتقادات التي وجهت لمدرسة العلاقات الإنسانية:

- ✓ عدم استخدام الطريقة العلمية للوصول إلى النتائج.
- ✓ التحيز المسبق للعلاقات الإنسانية.
- ✓ معارضتهم لرجال الأعمال في المجالات التي تناقض مصالحهم.
- ✓ علماء النفس والاجتماع يرون أن النتائج محدودة ولم تضيف جديداً.
- ✓ رجال الفكر الإداري لا يرون في نتائج دراسات هذه المدرسة حلولاً جذرية للوصول إلى علاقات أفضل.
- ✓ إغفال التنظيم الرسمي بشكل كبير.
- ✓ لم تقدم المدرسة نظرية شاملة بل ركزت فقط على الجوانب الإنسانية.

الدرس السادس: المدرسة السلوكية

تمهيد:

جاءت هذه المدرسة نتيجة للانتقادات التي وجهت الى المدرسة التقليدية وإلى العلاقات الإنسانية محاولة منها لمعرفة السلوك الإنساني من خلال دراسة الفرد وشخصيته والجوانب الادارية فيها بهدف معرفة تصرفاته وتنوع واختلافات هذه التصرفات والدوافع التي أدت الى سلوكه، فالمدرسة السلوكية (benaviorai school) لا تماثل مع المدارس التي سبقتها بالرغم من أنها تحمل بعض مبادئ المدرسة الكلاسيكية مثل التأكيد على الكفاية، وبعض مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية مثل تأكيد أهمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل وبناء مناخ ملائم للتعبير عن مواهب العاملين.

1. خصائص وسمات المدرسة السلوكية:

المدرسة السلوكية لها خصائصها وسماتها التي تتميز بها وهي كالتالي:

- ✓ مدرسة علمية تطبيقية تقوم على وضع فرضيات عن السلوك التنظيمي وأثره على الإنتاجية ثم فحص هذه الفرضيات بأسلوب علمي ثم تطبيق النتائج في محيط العمل.
- ✓ مدرسة معيارية تقوم على معايير قيمية تهدف إلى تطبيق الأبحاث السلوكية في مجال العمل بغرض إحداث تغيير في اتجاهات سلوكية محددة. فهي إذن لا تكتفي بالجانب الوصفي، بل تحاول التأثير في السلوك الإداري من أجل حل مشكلات العمل ورفع كفاءة التنظيم.
- ✓ هي مدرسة انسانية تقوم على التفاؤل وعلى اعتبار أن حوافز وحاجات الانسان تحدد سلوكه ومن ثم تؤكد على أهمية هذه الحاجات. وهي تتميز أيضاً بنظرة متفائلة عن الانسان وقدراته على الخلق والإبداع والإنتاج والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف الانسان.
- ✓ تهدف لتحقيق التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.
- ✓ تتميز بنظرها الشمولية التي تهدف إلى تغيير المناخ ولا تكتفي بالإصلاحات الجانبية والجزئية مثل الأحوال الطبيعية (كالإضاءة) أو زيادة الرضا الوظيفي عن طريق تغيير بعض أساليب العمل (كإدخال نظام القطعة والجزاء أو فترات الاستجمام). فهي تهدف إلى تحقيق نظام إشراف فعال وإلى التعرف على حاجات العاملين ومساعدتهم على إشباعها وتنمية شعور الإنجاز لديهم.
- ✓ تهتم مدرسة العلوم السلوكية بالجماعات وتفاعل هذه الجماعات وتستخدم ديناميكيات الجماعة لتحقيق أهداف المنظمة.

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

✓ تستخدم مدرسة العلوم السلوكية المشاركة كأداة للعمل الإداري. فالمشاركة هنا ليست استشارية كما جاء في مدرسة العلاقات الإنسانية تمنح العامل فقط "الإحساس بالمشاركة" وإنما هي مشاركة فعلية في جميع مراحل اتخاذ القرارات.

✓ تنمية المهارات الإنسانية والعلاقات بين الأفراد وبين الأفراد والمجموعات ويشمل ذلك مفهوم الإنسان عن الآخرين وتقويمه لهم وأسلوب تعامله معهم وما ينتج عن ذلك من ردود أفعال. كما يشمل أيضاً مستوى الثقة والانفتاح في التعامل مع الآخرين وسهولة الاتصال بهم، وتمنح عناية خاصة بالتعارض الناتج عن التفاعل بين الإدارة ومجموعات العمل واعتبار الصراع ظاهرة صحية طالما أنه يعالج في العلانية: أي يعتبر وضع مواضيع التعارض على مائدة البحث أمراً ضرورياً يساعد على حل النزاع بين الأطراف المختلفة ويسمى ذلك "مبدأ التعارض البناء".

✓ اهتمت المدرسة السلوكية بدراسة التفاعل بين الفرد والمنظمة والبيئة وخاصة في تنازلها لموضوع الدافعية من منظور شامل.

✓ تهتم المدرسة السلوكية بالتغيرات التنظيمية كعملية مستمرة هادفة إلى أحداث التعديلات في أهداف وسياسات الإدارة وعناصر العمل التنظيمي، وذلك لملائمة التنظيم مع التغيرات والظروف البيئية التي يعمل فيها أو استحداث أساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من التنظيمات وتوفر له الحيوية والفعالية، وتعتبر إدارة التغيير أحد النشاطات المهمة في المؤسسة. إذ ينبغي أن يكون التغيير عملية تلقائية في المؤسسة يتم دون مقاومة.

وتعتبر **ماري فوليت (Mary Follet)** أول من إهتم بدراسة النواحي السيكلوجية في الإدارة، ومن الصعب حصر أفكارها في إطار متكامل، إلا أنها تحدثت عن بعض المفاهيم التي أثرت الفكر الإداري ومنها "مبدأ التعارض البناء".

كما أسهم **كيرت لوين (Kurt Lewin)** أحد رواد علم النفس الاجتماعي في أواخر الثلاثينات في تطوير دراسة المجموعات، فساهمت دراساته مساهمة كبيرة في إثراء الدراسات السلوكية وفهم وتحليل سلوك الإنسان في بيئة العمل، وأطلق على هذه الدراسات: ديناميكيات الجماعة عن طريق التفاعل والوعي الجماعي المتزايد بين أفراد الجماعة، وتفوق الشخصية الجماعية شخصية الفرد من حيث الأهمية، فالمجموعات هي كائنات حية لها إرادتها المستقلة وشخصيتها المتميزة.

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

وتعتبر مساهمات أبراهام ماسلو (A. Maslow) من المساهمات الرائدة أيضاً في مجال العلوم السلوكية، بل أنها تمثل نقطة البداية في دراسة موضوع الدافعية والخوف.

2. نظريات المدرسة السلوكية:

1.2. نظرية الدافعية الإنسانية:

1.1.2. أبراهام ماسلو (1908-1970) يعتبر من أشهر علماء النفس الذين أثروا على سيرة المناهج الدراسية (خاصة فيما يتعلق بعلم الإدارة) في الولايات المتحدة الأمريكية وبقية العالم، حصل ماسلو على بكالوريا في علم النفس عام 1930 ثم الماجستير 1931 ثم الدكتوراه عام 1943 من جامعة وسكونسن، وعمل في عام 1951 كرئيس قسم علم النفس الانساني في برانديس لفترة 10 سنوات حيث قابل كورت جولستين الذي قدم فكرة التحقيق الذاتي وماسلو بدأ عمله النظري الخاص، وبدأ حملته العنيفة لعلم النفس الانساني الذي كان مهم له أكثر من نظرياته وأمضى السنوات الأخيرة في حياته كشبه متقاعد في كاليفورنيا، وفي 8 يونيو 1970 مات اثر نوبة قلبية بعد صراع مع المرض..

2.1.2. مفهوم النظرية: قام عالم النفس الأمريكي أبراهام ماسلو بصياغة نظرية فريدة ومتميزة في علم النفس ركز فيها بشكل أساسي على الجوانب الدافعية للشخصية الإنسانية. حيث قدم ماسلو نظريته في الدافعية الإنسانية **Human motivation** حاول فيها أن يصيغ نسقا مترابطا يفسر من خلاله طبيعة الدوافع أو الحاجات التي تحرك السلوك الانساني وتشكله، وفي هذه النظرية يفترض ماسلو أن الحاجات أو الدوافع الإنسانية تنظم في تدرج أو نظام متصاعد **Hierarchy** من حيث الأولوية أو شدة التأثير **Prepotency**، فعندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية أو الأعظم قوة وإلحاحا فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الإشباع هي الأخرى وعندما تشبع نكون قد صعدنا درجة أعلى على سلم الدوافع.. وهكذا حتى نصل إلى قمته، هذه الحاجات والدوافع وفقا لأولوياتها في النظام المتصاعد كما وصفه ماسلو هي كما يلي:

- **الحاجات الفسيولوجية Physiological needs**: مثل الجوع.. والعطش.. وتجنب الألم.. والجنس.. إلى آخره من الحاجات التي تخدم البقاء البيولوجي بشكل مباشر.
- **حاجات الأمان Safety needs**: وتشمل مجموعة من الحاجات المتصلة بالحفاظ على الحالة الراهنة.. وضمان نوع من النظام والأمان المادي والمعنوي مثل الحاجة إلى الإحساس بالأمن.. والثبات.. والنظام.. والحماية.. والاعتماد على مصدر مشبع للحاجات. وضغط مثل هذه الحاجات يمكن أن يتبدى في

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

شكل مخاوف مثل الخوف من المجهول..... من الغموض، من الفوضى واختلاط الأمور أو الخوف من فقدان التحكم في الظروف المحيطة.

وماسلو يرى أن هناك ميلا عاما إلى المبالغة في تقدير هذه الحاجات.. وأن النسبة الغالبة من الناس يبدو أنهم غير قادرين على تجاوز هذا المستوى من الحاجات والدوافع.

- **حاجات الاجتماعية Social Needs:** وتشمل مجموعة من الحاجات ذات التوجه الاجتماعي مثل الحاجة إلى علاقة حميمة مع شخص آخر الحاجة إلى أن يكون الانسان عضوا في جماعة منظمة.. الحاجة إلى بيئة أو إطار اجتماعي يحس فيه الانسان بالألفة مثل العائلة أو الحي أو الأشكال المختلفة من الأنظمة والنشاطات الاجتماعية.

- المستوى الأدنى أو مستوى الحب الناشئ عن النقص **Deficit or D-love** وفيه يبحث الإنسان عن صحة أو علاقة تخلصه من توتر الوحدة وتساهم في إشباع حاجاته الأساسية الأخرى مثل الراحة والأمان والجنس..... الخ.

- المستوى الأعلى أو مستوى الكينونة **Being or B-love** وفيه يقيم الانسان علاقة خالصة مع آخر كشخص مستقل... كوجود آخر يحبه لذاته دون رغبة في استعماله أو تغييره لصالح احتياجاته هو.

- **حاجات التقدير Esteem or Ego Needs:** هذا النوع من الحاجات كما يراه ماسلو له جانبان:
أ. جانب متعلق باحترام النفس أو الإحساس الداخلي بالقيمة الذاتية.

ب. والآخر متعلق بالحاجة إلى اكتساب الاحترام والتقدير من الخارج... ويشمل الحاجة إلى اكتساب احترام الآخرين.... السمعة الحسنة.... النجاح والوضع الاجتماعي المرموق.... الشهرة.... المجد.... الخ.

ماسلو يرى أنه بتطور السن والنضج الشخصي يصبح الجانب الأول أكثر قيمة وأهمية للإنسان من الجانب الثاني.

- **حاجات تحقيق الذات: Self-Actualization Needs:** تحت عنوان تحقيق الذات يصف ماسلو

مجموعة من الحاجات أو الدوافع العليا التي لا يصل إليها الانسان إلا بعد تحقيق إشباع كاف لما يسبقها من الحاجات الأدنى، وتحقيق الذات هنا يشير إلى حاجة الانسان إلى استخدام كل قدراته ومواهبه وتحقيق كل إمكاناته الكامنة وتنميتها إلى أقصى مدى يمكن أن تصل إليه. وهذا التحقيق للذات لا يجب أن يفهم في حدود الحاجة إلى تحقيق أقصى قدرة أو مهارة أو نجاح بالمعنى الشخصي المحدود وإنما هو يشمل تحقيق حاجة الذات إلى السعي نحو قيم وغايات عليا مثل الكشف عن الحقيقة وخلق الجمال وتحقيق

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

النظام وتأكيد العدل... الخ، مثل هذه القيم والغايات تمثل في رأي ماسلو حاجات أو دوافع أصيلة وكامنة في الانسان بشكل طبيعي مثلها في ذلك مثل الحاجات الأدنى إلى الطعام والأمان والحب والتقدير، هي جزء لا يتجزأ من الإمكانيات الكامنة في الشخصية الإنسانية والتي تلح من أجل أن تتحقق لكي يصل الانسان إلى مرتبة تحقيق ذاته والوفاء بكل دوافعها أو حاجاتها.

3.1.2. نقد نظرية ماسلو: بالرغم من مساهمات نظرية ماسلو في تفسير الدوافع وإعطاء الإدارة

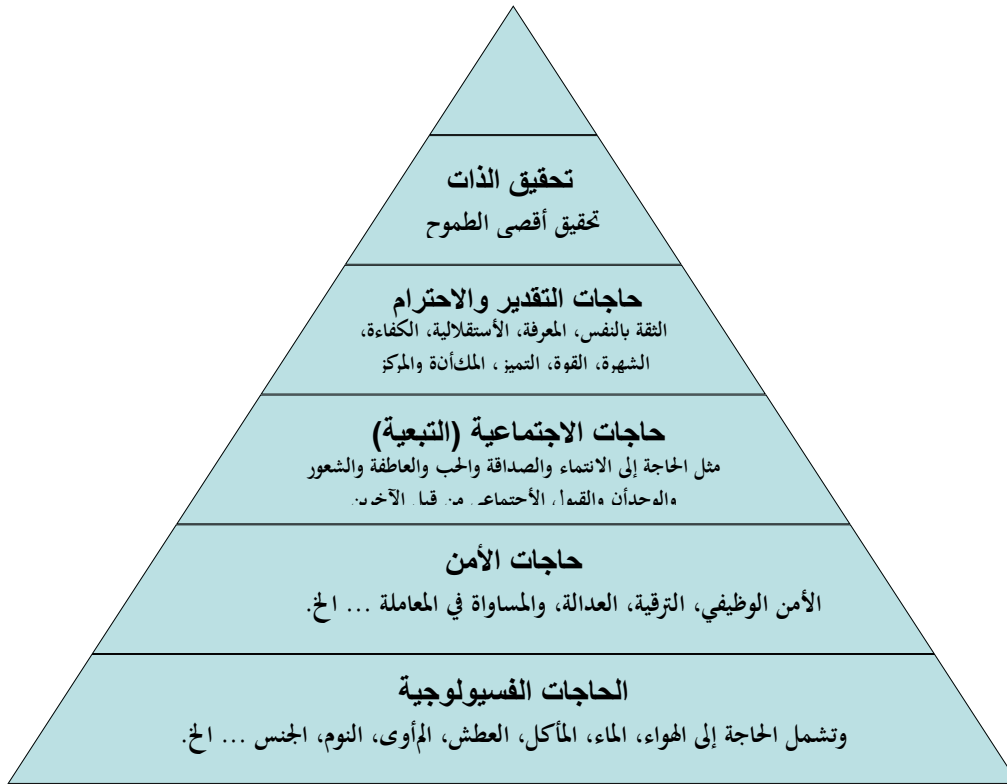
مايفيدها من تحديد حاجات العاملين وطرق إشباعها لهذه الحاجات، إلا أنها واجهت عدة انتقادات من الباحثين في مجال الفكر الإداري، ومن أهم ما واجهته من انتقادات:

* إن الرئيس أو المشرف ليس المفروض فيه أن يكون عالم نفس يستطيع أن يحلل نفسية من يعملون معه لكي يفهم على وجه التحديد ما هي الحاجات التي إذا حفزت بحوافز مناسبة أثارت في هذا المرؤوس دوافع العمل والانجاز. فالحاجات الكامنة في كل فرد ليس من السهل اكتشافها بمجرد التعامل معه في الحياة العملية. فالأمر يحتاج إلى محللين أكثر تخصصاً من مجرد مشرف أو رئيس عمل. وهناك الخوف من أن التبسيط المبالغ فيه "نصف المعرفة" قد يؤدي إلى نتائج عكسية حين يظن الرئيس أنه قد عرف مافيه الكفاية لكي لا يخطئ أبداً في حدسه وفي تحديده لأنواع الحاجات التي تؤثر على سلوك مرؤوسيه.

لم تثبت أي من الدراسات التي أجريت بعد ذلك صدق هرمية هذه الحاجات. فقد يكون العامل أنسان فقير لم يشبع بعد حاجاته الطبيعية ولكنه مع ذلك يتمسك بقيم اجتماعية ويأبى الخروج على المجموعة غير الرسمية التي وضعت حداً أعلى للإنتاج يلتزمون به جميعاً مهما كانت المكافأة التي يعده بها رئيسه. وهذا ليس مجرد مثل نادر الحدوث. فكثيراً ما نجد أحد الأفراد رغم إشباع حاجاته الطبيعية إلى درجة كبيرة جداً إلا أنها مازالت هي المتحكمة في سلوكه ولا يدفعه للعمل غيرها.

ولذلك فليس هناك في الحياة العملية ما يؤيد الترتيب الهرمي للحاجات كما يراه ماسلو.

الشكل رقم (04): هرم ماسلو للحاجات



المصدر: محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة 3، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص: 89.

2.2. نظرية العاملين Herzberg Frederik (1923-2000)

1.2.2. هيرزبرج فريدريك عالم النفس الأمريكي المعروف عن عمله في إثراء الوظيفي العمل (نظرية العاملين

والنظريات الاحتياجيات والدوافع). تقول هذه النظرية أن هناك مجموعتان من العوامل:

المجموعة الأولى وهي التي يسميها هيرزبرج العوامل الصحية (أي الأساسية) تشمل:

* المنزل المناسبة وهي تشمل المركز الوظيفي والسلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل المكتب المناسب.

* الدخل المادي الكافي والمميزات وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من اجر ومميزات مثل العلاجات والاجازات ووسيلة مواصلات وغير ذلك.

* الإشراف والذاتية وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل.

* العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل.

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

*ظروف العمل وهي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفر ادوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين.

* حسب هذه النظرية فأن هذه العوامل ليست محفزات بل أن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط وبالعكس فأن توفيرها يجعل العامل راضيا وليس محفزا. أي أنها أشياء لا يد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز.

المجموعة الثانية هي التي يسميها هيرزبرغ مجموعة الحوافز وتشمل:

- العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته.
 - التقدير أي التقدير من الرؤساء والزملاء.
 - فرص النمو أي الشعور بوجود فرص للتقدم والتطور وزيادة الدخل.
 - تحمل المسؤوليات أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين.
 - الإنجازات وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيفا.
- هذه العوامل هي التي تعتبر محفزة حسب هذه النظرية. بمعنى أن المجموعة الأولى (العوامل الصحية) لا تؤدي إلى تحفز ولكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل أما التحفيز فيأتي من المجموعة الثانية.

2.2.2. مقارنة بين نظريتي ماسلو وهرزبرغ: من الأمور الجديرة بالملاحظة تلك العلاقة الوثيقة بين أعمال ماسلو وأعمال هيرزبرغ فالعوامل الوقائية في نظرية هيرزبرغ هي نفسها الوسائل المستخدمة في إشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان كما حددها ماسلو، ومن ناحية أخرى فأن عوامل الدافعية هي نفس العوامل التي تستخدم في إشباع حاجات التقدير وحاجات التحقيق الذاتي.

2.3. نظرية التوقع فكتور فروم

2.3.1. فكتور فروم أستاذ العلوم التجارية في كلية الإدارة بجامعة ييل، الذي ولد في 9 أوت 1932 في مونتريال، كندا. حاصل على شهادة الدكتوراه من جامعة ميشيغان. أن بحثه على نظرية التوقع من الدوافع، التي تحاول تفسير سبب اختيار الأفراد لمتابعة دورات معينة للعمل في المنظمات، ولا سيما في عملية صنع القرار والقيادة. أن معظم كتب معروفة جيدا هي العمل والتحفيز، والقيادة وصنع القرار والقيادة الجديدة. كما كان مستشارا لعدد من الشركات مثل جنرال إلكتريك وأمريكن اكسبريس.

2.3.2. مفهوم نظرية التوقع: وتعتبر من النظريات المهمة في تفسير الحفز عند الأفراد وجوهر نظرية التوقع يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج، بشكل مبسط جوهر نظرية التوقع عند فروم،

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

ويشير إلى أن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الانجاز وهذا التوقع الأول في نظرية فروم.

* وأضاف فروم بأنه إذا حقق الفرد أنجازه فهل سيكون كافياً على هذا الانجاز أم لا ؟ وهذا هو التوقع الثاني عند فروم، فهناك نوعان من التوقع إذن هما:

• التوقع الأول:

* ويرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين يؤدي إلى نتيجة معينة كالموظف الذي يعتقد بأنه عامل جيد وقادر على الانجاز إذا حاول ذلك، والطالب يعتقد بأنه ذكي وسيفهم الموضوع إذا درس وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والانجاز.

• التوقع الثاني:

* وهو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهي ، ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الانجاز؟ فالفرد العامل مثلاً يتساءل إذا حققت رقم إنتاج معين فهل سأعطي مكافأة أم لا ؟ أو الطالب الذي فهم الموضوع هل سينجح أم لا ؟

* هذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الانجاز والمكافأة التي سيحصل عليها الفرد.

3.3.2. أهمية نظرية التوقع في العمل الإداري: معرفة الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها.

محاولة الإدارة لتسهيل مسار العامل وتوضيح طريقة بين نقطة البداية وهي الجهد وحتى تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته.

4.3.2. أهم الانتقادات الموجهة لنظرية التوقع: من أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية هي أنها

لا تشير إلى ديناميكية عملية الحفز إذا تغيرت التوقعات بناء على معلومات عن الإنتاج أثناء عملية الانجاز.

3. الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية:

* تركيزها على العامل الإنساني وإهمال الجوانب الأخرى.

* لم تنجح في تقديم نظرية متكاملة.

* بالغت في تعظيم دور العلاقات الإنسانية.

الدرس السابع: المدرسة الحديثة

تمهيد:

أسهم التقدم العلمي والإداري الذي حصل في الدول الغربية إلى ظهور نظريات جديدة في الإدارة شكلت مدارس علمية جديدة، تشترك هذه النظريات في كونها تطرح منظور للإدارة يختلف عن منظور المدارس التقليدية، وتركز المداخل الحديثة للإدارة على كل من البيئة والموقف ونمط المنظمة، وقد نشأت هذه المداخل مؤخراً وهي مجموعة متنوعة من المدارس لدراسة الإدارة وهي: نظرية النظم، والنظرية الموقفية أو الشرطية ونظرية Z، ويعتبر من أشهر رواد المدارس الحديثة في الإدارة كل من: كاتز وكان، طومسون ولورنس، لورش، أوشي.

1. نظرية النظم (1965):

تعتبر مدخلا جديدا في علم الإدارة حيث فتحت الباب لأفكار جديدة من حيث الطرح إذ سلطت الضوء على جانب مهم في وجود المؤسسة واستمراريتها ألا وهو علاقات المؤسسة بالبيئة الذي تنتمي إليه باعتبار المؤسسة نظاما قائما بحد ذاته ولكنه جزء من نظام شامل (كلي)، ويعتبر **لودفيغ فون بيرتالانفي** (Ludweg Von Bertalanffy, 1937) عالم الأحياء والبيولوجيا أن المؤسسة كائن حي يؤثر ويتأثر، ومن هذا المنطلق ظهر مفكرون آخرون يتبنون هذا المنظور منهم **دانيال كاتز Daniel katz** و**روبرت كهان Robert Kahrn** حيث فتحت أعمالهم المجال أمام دراسة علم الإدارة في ظل التحديات البيئية التي تعيق أو تساعد المؤسسات في ممارسة نشاطها.

المنظمة عبارة عن نظام يشتمل على عناصر متعددة تتفاعل مع بعضها البعض باستمرار تؤثر وتتأثر ببعضها البعض المنظمة هي نظام مفتوح تحصل على مقومات استمرارها من البيئة الخارجية التي تستقبل أيضا مخرجاتها من سلع وخدمات من المهم أن يعرف المدير طبيعة النظم وأن لكل نظام مدخلات ومخرجات وأن المنظمة يمكن النظر إليها كنظام مكون من أجزاء. كما أنها تكون جزءا من نظام أكبر وهو القطاع الذي تنتمي إليه نرى أن هذه النظرية لم تركز على متغير واحد على حساب المتغير الآخر. فكما أشارت إلى أهمية سلوك الأفراد بالتنظيمين الرسمي وغير الرسمي، أشارت كذلك إلى أهمية الاهتمام بالتكنولوجيا والآلات. فنوع وحجم العاملين مهم كما أن نوع وحجم الآلات مهم أيضا. لذا تعد هذه النظرية من أحدث وأدق نظريات التنظيم. إلا أن تطبيقها يختلف من منظمة لأخرى، وذلك حسب ظروف كل منظمة.

1.1. مفهوم النظام:

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

1.1.1 تعريف المؤسسة كنظام: يمكن أن نعرف النظام على أنه "مجموعة من الأجزاء تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف معينة وبطريقة تكون كلاً متكاملًا يزيد من مجرد الجمع المادي لهذه الأجزاء"، وبتطبيق مفهوم النظام على المؤسسة تصبح المنظمة هي تجميع لعدة عناصر مترابطة فيما بينها، وفي تفاعل ديناميكي مجندة في الهياكل بحسب الأهداف .

2.1.1 خصائص النظام: يتمتع النظام بمجموعة من الخصائص التالية:

- يتألف النظام من نظم فرعية، وهو يشكل مع غيره من النظم ذات العلاقة أجزاء من نظام أكبر؛
- لكل نظام حدود تفصله عن البيئة التي يعمل فيها، بحيث يمكن القول بأن النظام يتميز بالكلية والاستقلال عن بقية النظم الكائنة؛
- لا يمكن للنظام أن يستمر إلا إذا قام بتحقيق التوازن مع البيئة التي يعمل بها ويبقى في تغيير مستمر ودائم إذ أن حالة الثبات يعني الموت؛
- تتفاعل الأجزاء التي يتكون منها النظام مع بعضها لتحقيق أهداف، ولا يستطيع الجزء أن يحقق أهداف النظام بمعزل عن الأجزاء أو النظم الفرعية الأخرى التي يتألف منها النظام.

3.1.1 مكونات النظام: وبناء على مكونات النظام، تتكون المؤسسة (المنظمة) من العناصر التالية:

- **المدخلات:** وهي عبارة عن العناصر التي تدخل في العملية الإنتاجية وعناصر البيئة التي تؤثر في بناء التنظيم وتحديد الأهداف وهي الموارد المادية والبشرية، المعلومات وغيرها.
- **العمليات:** ويقصد بها كافة العمليات التحويلية التي تساعد على تغيير طبيعة العناصر بالشكل والمضمون الذي تم تحديده في المخرجات، ويدخل في هذا الإطار الوظائف الإدارية والوظائف المختلفة للمؤسسة.
- **المخرجات:** وتعني النتائج المترتبة عن العملية التحويلية وعادة ما تأخذ في المؤسسات الإنتاجية شكل سلعة أو خدمة.
- **التغذية العكسية (العمليات المرئية):** وتمثل مجموعة المعلومات التي تنساب في النظام وتؤثر في سير العمليات، ومدى قبول البيئة لمخرجات هذه المؤسسة مع التركيز على النقاط السلبية والإيجابية لاستثمارها في العمليات التحويلية القادمة، والشكل رقم (04) يوضح هذه العناصر.

الشكل رقم (05): المؤسسة كنظام



المصدر: كامل بربر، "الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين"، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008، ص: 05.

4.1.1. أنواع النظم: فرقت نظرية النظم بين نوعين من النظم:

أ- النظام المغلق: وهو ذلك النظام الذي لا يتفاعل مع محيطه الخارجي ونادرا ما يوجد نظام مغلق بشكل مطلق (شبه مغلق).

ب- النظام المفتوح: هو النظام الذي يتفاعل مع محيطه، يؤثر ويتأثر بمكونات هذا المحيط باعتباره جزء منه مثل المؤسسة.

5.1.1. شروط نجاح النظام: أن سير النظام ونجاحه في المؤسسة مرتبط بالعوامل (الشروط) التالية:

- ❖ التمايز أو التخصصي من حيث النشاط الأساسي لقيام النظام؛
- ❖ الاستهداف، فالنظام هو كيان هادف يسعى إلى تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية منها الربح، النمو والاستمرارية وتحسين المستويات المعيشية للأفراد والمجتمع... الخ؛
- ❖ الشمولية مقابل الاستقلال (الكلية)، بمعنى أن ترابط أجزاء النظام بعلاقات، حيث التغيير في أي جزء منها يؤدي إلى تغيير في كل الأجزاء الأخرى؛
- ❖ التداوب، بمعنى أن المخرجات هي أكثر من مجرد جمع المدخلات أو أن الكل هو أكثر من حاصل جمع أجزائه؛
- ❖ الاستقرار والتوازن والتكيف حيث تتميز النظم المفتوحة بالتوازن المتحرك والاستقرار في مجمل التفاعلات الجارية مع البيئة (النظام الأكبر) حيث أنها تقوم باستمرار بإستيراد الطاقة اللازمة للنمو والتطور ومواصلة الأداء؛

❖ **التكامل أو التنسيق**، إذ تعد ظاهرة التكامل (**Intégration**) أو التنسيق (**Coordination**) من المظاهر الأساسية التي تتميز بها الأنظمة المفتوحة خاصة وأن النظام يحتوي على مجموعة الأجزاء التي تتكامل مع بعضها في إطار الأنشطة التي تقوم بأدائها، والتكامل هو عكس التخصص إذ أن تجزئة النظام إلى مكونات متخصصة يتطلب ربطها سوية بشكل متناسق ومتكامل حتى لا يفقد النظام وجوده؛

❖ **التلاشي أو الاضمحلال**: بمعنى وجود قانون طبيعي تسيير بمقتضاه كل الأنظمة الكونية الموجودة، حيث يتعرض النظام للتلاشي أو الزوال عندما يفقد القدرة على ضمان استمرار استيراد الطاقة اللازمة (الموارد المختلفة) أي المدخلات، وكذلك عند الإخفاق في استيعاب البيئة الخارجية لمخرجات النظام.

6.1.1. تقييم مدرسة النظم: تم هذه المدرسة بدراسة المؤسسة بصفة شاملة بدلا من التركيز على بعض الأجزاء وتوضح العلاقات المتعددة والمتراصة بين الأنظمة الجزئية (الأجزاء) للمؤسسة كما أعطت هذه المدرسة مفهوما جديدا للمحيط الخارجي الذي تنتمي إليه المؤسسة وأضافت أبعاد جديدة بتعريفها الأوسع لمعنى التنظيم باعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا، كما اعتمدت هذه المدرسة على ترابط وتكامل وتفاعل أجزاء المنظمة حيث الخلل في أحد الأجزاء يؤثر على باقي الأجزاء الأخرى.

إلا أن انتقادات وجهت في هذا الشأن حيث يرد البعض عدم الدقة مشيرين إلى وجود مؤسسات تعاني من الضعف في بعض أجزائها لكن مع ذلك ما زالت تمارس نشاطاتها.

2. النظرية الموقفية (الظرفية):

تعتبر هذه النظرية امتدادا للنظرية العامة للنظم فهي تعتمد أيضا على فكرة الاعتماد (التأثير) المتبادل الذي أشارت إليه نظرية النظم، تقوم الفكرة الأساسية في النظرية الموقفية على الاعتراف بأهمية كل الأفكار التي جاءت بها النظريات السابقة كمدخل لتحسين الأداء الإداري، ولكنها ترى أنه من الصعب أن لم يكن من المستحيل التوصية بأسلوب إداري معين أو نظرية إدارية معينة بصفاتها الأسلوب الأمثل للتعامل مع كافة الظروف أو كافة المشاكل وفي كافة الأزمنة والبيئات، فالأسلوب الإداري الأنسب يعتمد على الموقف، بمعنى أن هناك علاقة بين العملية الإدارية وبين البيئة التي تجري فيها الممارسة لهذه العملية الإدارية، فعلى المؤسسة أن تتأقلم مع بيئتها.

اشترك كثير من المفكرين وأبرزهم **لورث ولورنس (Lawrence et Lorsch)**، و**مينتسبرغ (Mintzberg)**، و**شندلر (Chandler)**، **جوان وودوارد (J. Woodward)** و**بيرن وستولكر (Burn et Stalker)**، في بلورة المبادئ الأساسية التي تركز عليها هذه النظرية طيلة الفترة الممتدة بين سنة

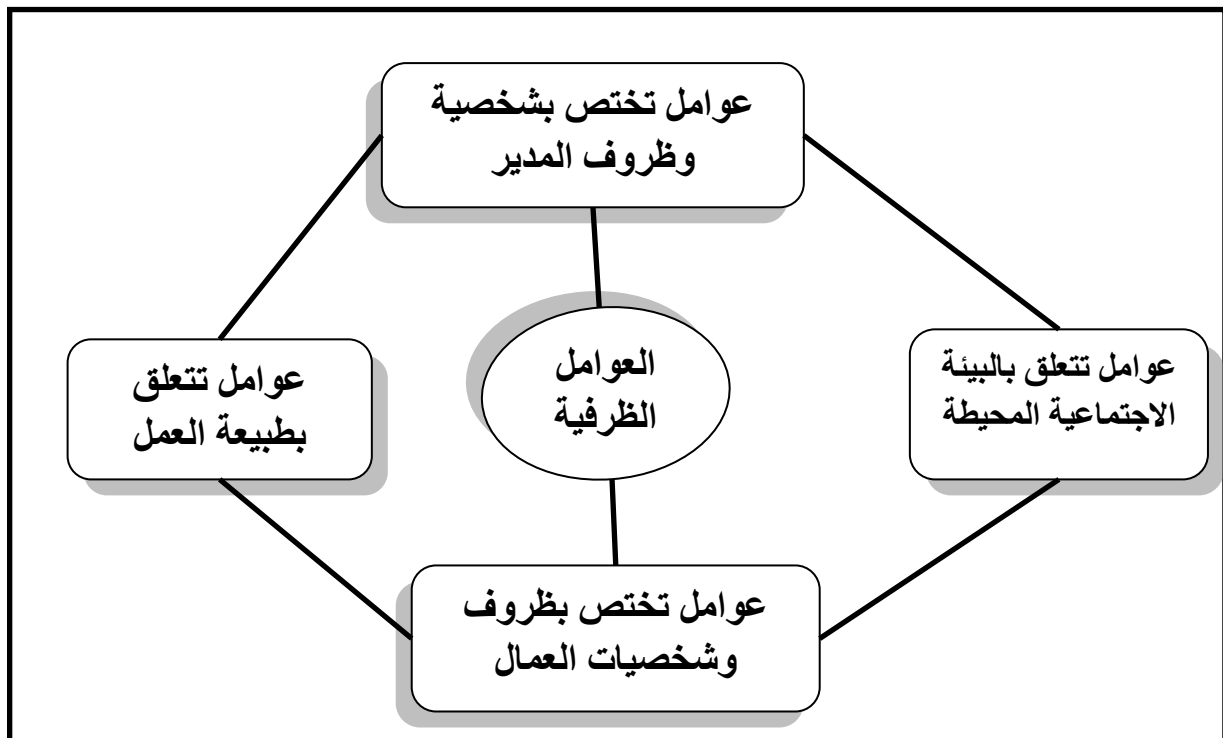
المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

1967 إلى 1982، ورغم الاختلاف في طرح عوامل الظرفية التي تؤثر في العمل الإداري إلا أنهم يؤكدون على الفكرة الرئيسية التي تحكم هذا الفكر الجديد وهي "عدم وجود مبادئ إدارية تطبق في جميع التنظيمات وفي جميع الظروف والمواقف التي يواجهها المدراء، وعدم وجود هيكلية مثالية تناسب كل المنظمات مهما اختلفت الأزمنة والأماكن كما أوردت النظريات السابقة وأنما الظروف هي التي تحكم كل ما سبق".

1.2. العوامل الظرفية المؤثرة:

أ- العوامل الظرفية التي تؤثر في نمط الإدارة: يمكن أن نوضح هذه العوامل من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(06): العوامل الظرفية التي تحدد نمط وسلوك المدير



المصدر: مُجَّد قاسم القريوتي، "مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)"، الطبعة الثالثة، دار وائل، الأردن، 2006، ص:127.

ب- العوامل الظرفية التي تؤثر في هيكلية المنظمة: تنقسم هذه العوامل إلى:

- العوامل الداخلية: وهي عمر المنظمة، حجم المنظمة، التكنولوجيا المستعملة والاستراتيجية؛
- العوامل الخارجية: تتمثل في البيئة.

3. دراسات جوان وودورد (Joan Woodward 1916-1971): اهتمت بدراسة أثر التكنولوجيا على

الهيكلة التنظيمي:

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

تعتبر من أبرز الباحثين الذين اهتموا بدراسة أثر التكنولوجيا على هيكلية المؤسسات، شملت دراستها حوالي 100 مصنع في جنوب بريطانيا تتراوح في الحجم ما بين تلك التي توظف 250 عاملا وتلك التي توظف أكثر من 1000 عامل، قارنت من خلالها عدد المستويات الإدارية فيها ونطاق الإشراف مع درجة الرسمية، كما اهتمت بجمع معلومات مالية تخص الوضعية المالية فيما يخص العوائد والأرباح المحققة، مما مكنها من دراسة الأثر المتبادل بين طريقة التنظيم والنتائج المحققة وقد توصلت إلى النتائج التالية فيما يخص علاقة الهيكلية بعملية الإنتاج.

← في حالة الإنتاج بالوحدة أو الكميات الصغيرة: يكون التنظيم على النحو التالي:

- التنظيم مرن؛
- الاتصال سهل وأكثره غير رسمي؛
- التركيز يكون أكثر على وظيفة التسويق.

← في حالة الإنتاج بالكميات الكبيرة: فأن التنظيم المناسب يتصف بما يلي:

- التنظيم أكثر صرامة؛
- التنظيم أكثر رسمي؛
- الاهتمام يكون أكثر بالوظيفة الإنتاجية.

← في حالة الإنتاج المستمر (الكميات كبيرة جدا): يكون التنظيم على النحو التالي:

- ❖ أكثر مرونة من الشكلين السابقين؛
- ❖ التأكيد أكثر على وظيفة التسويق؛
- ❖ نطاق الإشراف واسع.

4. دراسات شندلر (Chandler):

تناولت دراسته أثر الاستراتيجية على نوع الهيكلية المتبعة في المنظمات إذ يعتبر أول من أثار هذه الإشكالية. يشير شندلر أن الاستراتيجية خطة يجب تحديدها مسبقا إذا ما أريد للكفاءة أن تتحقق وأن هناك علاقة واضحة وخطية بين الاستراتيجية ودرجة التعقيد والرسمية والمركزية، حيث يتطلب تغير الاستراتيجية تغييرا في نمط الهيكل التنظيمي إذا ما أريد للكفاءة أن تتحقق أما إذا لم يتغير الهيكل التنظيمي حسب الاستراتيجية فأن الكفاية التنظيمية ستتأثر سلبا.

1.4. نتائج دراساته: توصل إلى النتائج التالية:

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

- في بداية ظهور المؤسسات فأنها تم بانتاج منتج واحد أو تشكيلة بسيطة من المنتجات، فالتنظيم المناسب في هذه الحالة يكون مركزيا وبسيطاً؛
- مع مرور الوقت وزيادة المنافسة وكثرة المنتجين مما يفرض على المؤسسة البحث عن التميز والتنوع في منتجاتها للحصول على حصة أو حصص سوقية، هذا التغيير في الاستراتيجية يجد تغييراً في عملية التنظيم، فيصبح التنظيم أكثر تعقيداً وصارت هيكله المؤسسات أكثر أفقية؛
- كما انتبهت المنظمات إلى خطر التبعية للموردين أو الزبائن فغيرت استراتيجيتها للتخلص من هذا الخطر بالاندماج العمودي بشكليه العلوي والسفلي مما أدى إلى انتشار التنظيم حسب الأقسام.

5. دراسات مينتسبرغ Mintzberg (1982):

يعتبر "Mintzberg" من رواد نظرية الظرفية المعاصرين، كما تعتبر نظريته تلخيصاً لجميع الدراسات السابقة والأطروحات التي تناولت "عوامل الظرفية وأثرها على إدارة وتنظيم المنظمة"، حيث قدم في كتابه "هيكل المنظمة، **La structure de l'organisation**" مقارنة شاملة للمنظمة يوضح من خلالها ضرورة تأقلم المؤسسة مع بيئتها من خلال تغير الهيكل التنظيمي وفقاً وتماشياً مع المستجدات التي تفرضها التغيرات البيئية ويعرف الهيكل التنظيمي على أنه "الوسائل المستعملة من أجل تقسيم العمل إلى مهام منفصلة من أجل التنسيق بينها" ويحلل المنظمة حسب ثلاثة أبعاد هي:

❖ مكونات المنظمة؛

❖ العلاقة بين هذه المكونات؛

❖ ووزن كل مكون في الهيكل.

➤ **مكونات المنظمة:** حدد في هذا الصدد 5 مكونات وهي:

● **مركز العمليات:** وهو سبب وجود المؤسسة يضمن استمرارية المؤسسة وكل المكونات الأخرى.

○ يضم العناصر التي تنتج بنفسها المنتجات أو الخدمات أو تساعد على الإنتاج؛

○ القمة الاستراتيجية: تتكون من الإدارة العليا التي ترسم أهداف المؤسسة ورسالتها باعتبارها مركز

اتخاذ القرارات في المؤسسة؛

○ الخط السلمي: هو الخط الذي من خلاله يتم نقل وإيصال تعليمات ولوائح العمل وتوجيهات

من القمة الاستراتيجية إلى مركز العمليات (من التخطيط إلى التنفيذ) اتصال يكون رسمياً؛

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

○ الهيئة التكنولوجية: هي التي تضم الخبراء الذين يصممون ويخططون للعمل ولهم علاقة مباشرة مع القمة الاستراتيجية؛

○ الدعم اللوجستي: يضم كل الهيئات الداخلية التي تمد المنظمة بمستلزمات التشغيل.

● آليات التنسيق: حصر Mintzberg خمسة آليات للتنسيق بين مكونات المنظمة يمكن أن نستعمل أكثر من آلية في وقت واحد وهي:

* التعديل المتبادل: يتم بين جهات من نفس المستوى؛

* الإشراف المباشر؛

* توحيد معايير إجراءات العمل: وضع معايير محددة يلتزم بها العمال عند القيام بعملية التنفيذ؛

* توحيد معايير نتائج العمل: وضع معايير لتقييم الأداء؛

* توحيد التأهيل: وضع معايير لتدريب العمال على إجراءات العمل.

لأن أنواع الهياكل حسب المقاربة التشكيلية (حسب عناصر الظرفية): وهي

✓ الهيكل البسيطة: تتميز بسيطرة القيمة الاستراتيجية يكون فيها التنسيق من خلال الإشراف

المباشر، تستطيع أن تتأقلم مع البيئة؛

✓ الهيكل البيروقراطية الآلية: تتميز بلا مركزية أفقية وعمودية ومعيارية الإجراءات، أما الاتصال

فهو رسمي وسيطرة الهيئة التكنولوجية؛

✓ الهيكل البيروقراطية المحترفة: تتميز بسيطرة مركز العمليات وبيئة مستقرة ومعيارية التأهيل

ولامركزية عمودية وأفقية؛

✓ الهيكل في شكل أقسام: تتمثل خصائصها في سيطرة الخط السلمي ومركزية عمودية ومعيارية

المنتجات؛

✓ الهيكل التنظيمي العضوي (المؤقت): يتميز بسيطرة الدعم اللوجستي ولا مركزية أفقية والتعديل

يكون متبادلا (التعاون).

6. مدرسة علم الإدارة (النظرية الكمية) 1945.

نشأت نتيجة الأبحاث التي أجريت في الحرب العالمية الثانية والتي تناولت بصورة أساسية تطبيق

الأساليب الكمية على المشاكل العسكرية والمشاكل المتعلقة بالنقل والتوزيع.

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

مدرسة الإدارة العلمية اتت لتوفق بين اهتمام الادارة العلمية والكفاءة وعملية التخطيط ويتم ذلك عن طريق التكامل بين عدة حقول من المعرفة.

علماء الادارة باستخدام النماذج الرياضية والكمبيوتر للقيام بالعمليات الرياضية والحسابية المعقدة. وكان شستر برنار (Chester Bernard) أول من أكد أن " الإدارة ما هي إلا نظام للمعلومات، وأن العمل داخل المنشأة واتخاذ القرارات وحل المشكلات يمكن تمثيلها بصورة كمية على شكل رموز ومعادلات رياضية، فتصبح بذلك أكثر دقة لأنها بعيدة عن التخمين والنفوذ الشخصي"، ويرجع الفضل في تطور علم الإدارة (الكمي) إلى استخدام الحواسيب الإلكترونية.

1.6. مبادئ المدرسة الكمية: تتلخص أهم المبادئ فيما يلي:

- تحديد المشكلة وتحليلها؛
 - الالتزام بالمنهج العملي في التعامل مع المشاكل الإدارية؛
 - توفير قاعدة معلومات كافية كأساس لاتخاذ القرارات؛
 - استخدام الحاسبات الإلكترونية في تخزين وتبادل واسترجاع المعلومات؛
 - التعبير عن المشكلة في شكل رموز وبيانات كمية؛
 - تصور نموج رياضي يحدد الهدف المطلوب وطريقة تحقيقه والقيود المحيطة به.
- 2.6. أدوات الأسلوب الكمي:** تعتبر بحوث العمليات من أهم المداخل لاتخاذ القرارات ومن أهم أدواتها:

أ- البرمجة الخطية: هو أسلوب رياضي يفيد المديرين في اتخاذ القرارات المتصلة بالاختيار بين عدة بدائل متاحة لتحقيق أفضل الاستخدامات للموارد لتحقيق أفضل العوائد، وتستخدم بكثرة في مجال الإنتاج لتحديد تشكيلة المنتجات المثلى المراد انتاجها التي تحدد أقصى أرباح بأقل تكلفة وهناك طرق عديدة للبرمجة الخطية منها الطريقة البيانية، طريقة السمبلاكس، نموذج النقل وغيرها... الخ.

ب- التحليل الشبكي: يفيد بدرجة أساسية في مجال الرقابة على سير العمل في المشروعات على اختلاف أنواعها حيث يتم تقسيم خطة أنجاز مشروع معين إلى خطوات فرعية تبين بشكل واضح المسار (في شكل شبكة) والوقت اللازم للانجاز ويتم من خلال ذلك توضيح المسارات الحرجة التي يؤثر التأخير فيها على مسارات أخرى وأخذ التدابير اللازمة لتفادي ذلك قدر الإمكان.

ج- نظرية صفوف الانتظار: يتم استعماله في قطاع الأعمال الذي يصطف فيه الناس على شكل طوابير في انتظار الحصول على الخدمة، وذلك بهدف تقليل وقت الخدمة ومنه تقليل التكلفة وتسهيل تقديم الخدمات

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

حيث يتم تقديم الحلول المناسبة من خلال الاستراتيجيات المختلفة، (على سبيل المثال في المطارات، الموانئ، البنوك، التأمينات وغيرها....).

د- سلسلة ماركوف: تقوم على استخدام الاحتمالات في التنبؤ بنمط سير الأحداث في مرحلة مستقبلية بناء على معطيات الحاضر مثل التخطيط لاحتياجات القوى العاملة.

هـ- أسلوب المحاكاة: يتمثل في بناء نماذج فرضية للظواهر محل الدراسة لفهمها ومعرفة القدرات اللازمة للتصرف وهي قرارات مفيدة وتغني عن الدراسة الشاملة لظاهرة الدراسة حيث أصبح مستخدما في مجالات التدريب على الآلات غالية الثمن (أجهزة التدريب في مجال الطيران الطائرة، التي تحاكي الطائرة الحقيقية).

و- خارطة ونقطة التعادل: تعتبر خارطة التعادل طريقة مناسبة في مجال إدارة الإنتاج وتفيد في اتخاذ قرارات تتعلق بكمية الإنتاج الاقتصادية وفي تحديد أسعار السلع بناء عليها، إذ يتم من خلال هذا الأسلوب احتساب التكاليف الثابتة لأي مشروع، ومن ثم احتساب التكاليف المتغيرة للوحدات المنتجة مما يسمح بتحديد حجم الإنتاج الذي يغطي كلا النوعين من التكاليف ويحقق نقطة التعادل، ومن ثم كميات الإنتاج التي تحقق أقصى الأرباح الممكنة.

3.6. الانتقادات الموجهة للنظرية الكمية: بالرغم من نجاح هذه المدرسة في حل الكثير من المشكلات الإدارية التي تفرق المدراء مثل التخزين والنقل، أساليب التسويق والإنتاج وحتى من إدارة تسيير المورد البشري مثل معدل دوران الغياب وغيرها إلا أنها اهتمت بالجوانب الكمية على حساب الجوانب السلوكية والتنظيمية ولم تستطع تحويل كثير من المشاكل من هذا القبيل إلى معادلات رياضية مما جعل هذه النظرية تفتقد إلى عنصر الشمولية الذي يعتبر المؤسسة كيانا ماديا ومعنويا.

4.6. تقييم مدرسة علم الإدارة: على الرغم من مبالغة هذه المدرسة في استخدام الأرقام إلا أنها ساهمت في معالجة العديد من المشاكل مثل التخزين والنقل ومع ذلك فإن مدرسة علم الإدارة لم تهمل المشاكل السلوكية ويمكن القول أن مدرسة علم الإدارة هي كمية بالدرجة الأولى ولكن المشاكل الهامة التي لا يمكن وضعها بصورة كمية تجري معالجتها بصورة وصفية (بحوث العمليات) تستخدم لاتخاذ قرارات رشيدة وخطط منطقية قابلة للتطبيق.

7. الإدارة بالأهداف MBO

الإدارة بالأهداف (MBO) أو كما يطلق عليها "الإدارة بالمشاركة" وضعها أستاذ العلوم الاجتماعية النمساوي في جامعة كاليفورنيا بيتر دركر (Peter Drucker) وقصد منها تعزيز المشاركة الديمقراطية

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

للرؤساء والمرؤوسين، وبالتالي فإن الإدارة بالأهداف عبارة عن أسلوب إداري وليس نظرية أو مدرسة إدارية يقوم على المشاركة، أطلق عليها الاقتصادي **فورستر (Forrseter)** "الديناميكية الصناعية".

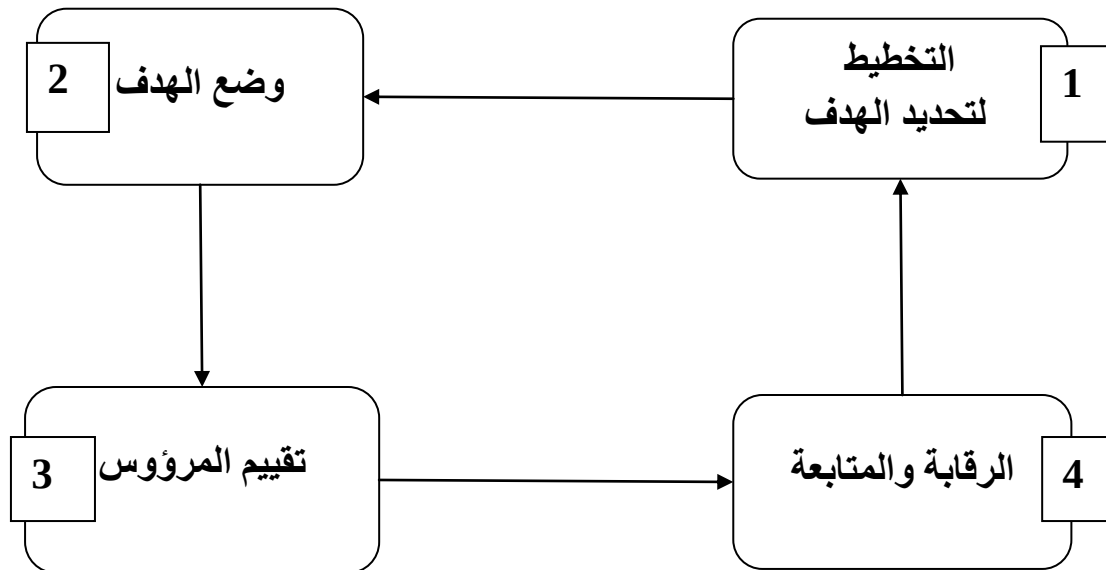
لقيت أفكار هذه المدرسة رواجاً سريعاً لتمييزها، تعتبر من أهم النظريات التي تدعو إلى رشادة الإنتاج والتسيير، ويرى رواد هذه المدرسة أن المؤسسة عبارة عن علبة سوداء وهي وحدة تقنية تقوم بتحويل عوامل الإنتاج إلى منتجات تحت إدارة المالك أو أي شخص معين.

من أبرز المفكرين الذين ساهموا في إثراء أفكار الإدارة بالأهداف إلى جانب **(Peter Drucker)** و **(Forrseter)** نجد **(Sloan Pritchard Alfred)**، **(Octave Gelinier)** الذي تحدث عن هدفين أساسيين لتحقيق فعالية المؤسسة وهما: المنافسة والإبداع ويضيف إليهما الغاية الإنسانية.

1.7. مبادئ الإدارة بالأهداف: تتمثل مبادئ هذا الأسلوب الإداري فيما يلي:

- ❖ وضع أهداف واضحة وموجزة ومفهومة؛
 - ❖ يشارك في وضع الأهداف الأشخاص الذين ينتظر منهم أن يعملوا على تحقيقها؛
 - ❖ يتم تقييم الأداء على أساس النتائج المحققة من طرف الرئيسي والمرؤوسين لتقييم ما تم أنجازه وإصلاح الأخطاء بهدف تجنبها في المرات القادمة؛
 - ❖ الرئيس المباشر يقوم بتقييم أداء مرؤوسيه.
- والخطوات التالية موضحة في الشكل رقم 07 كما تصورها بيتر دريكر

الشكل رقم (07): خطوات الإدارة بالأهداف



المصدر: علي السلمي، "أساسيات علم الإدارة"، دار وائل للنشر، الأردن، بدون سنة النشر، ص 67.

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

أكد **Peter Drucker** أن الإدارة أصبحت وظيفة أساسية في المجتمع، وتتمثل مهامها الأساسية فيما يلي:

- تحديد المهام ورسم الأهداف بوضوح؛
- إعداد برنامج انتاجي ورضا في العمل؛
- تسيير أحداث المؤسسة والمسؤوليات الاجتماعية.

ولكي تكون المؤسسة فعالة لابد من تحديد المهام الإدارية ورسم السياسة العامة للمؤسسة.

2.7. صفات الهدف الجيد حسب MBO: يتركز أسلوب الإدارة بالأهداف حول مشاركة الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف وتنفيذها ولكي ينجح هذا الأسلوب يجب أن يفهم كل من الرئيس والمرؤوس الأهداف المحددة ولن يتم ذلك إلا إذا كان الهدف مفهوما وجيدا ولكي يكون كذلك يجب أن يتصف بالصفات التالية:

✓ أن يكون الهدف قابلا للقياس؛

✓ قابلا للتنفيذ؛

✓ أن يكون محددا بزمن معين؛

✓ أن يكون في حدود إمكانيات المنفذين.

3.7. شروط تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف: تتمثل أهم شروط نجاح أي منظمة في تطبيق الإدارة بالمشاركة في إتباع الخطوات التالية :

* أن يمنح الرئيس المباشر التفويض الكافي للمرؤوس لتمكينه من أنجاز الأهداف، المتفق عليها، ويجب

أن يبتعد الرئيس عن المركزية والهيمنة والأوامر؛

* تشجيع المرؤوس على الإبداع والابتكار وتحمل المسؤولية؛

* تطبيق الأسلوب الديمقراطي عند تبادل الأفكار والمشاورات وبحرية تامة؛

* إتباع طرق جديدة في تقييم الأداء تركز على النتائج وليس على الوسائل فقط؛

* التحقق من دقة وعدالة تقييم الرئيس للمرؤوس.

4.7. فوائد الإدارة بالأهداف: إذا ما تم تطبيق أسلوب الإدارة MBO وفقا للمعايير العلمية اللازمة يمكن

تحقيق النتائج التالية:

❖ تنمية القدرات التخطيطية لدى الرؤساء والمرؤوسين وإدراك أهمية الأهداف في حياة المنظمة بالنسبة

للأطراف المعنية بالنشاط؛

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

❖ التعرف على المشكلات العملية القائمة والمحتملة وبالتالي التنبيه إلى مؤشرات التغيير والتعامل إيجابيا معها.

❖ تقوية روابط التعاون والتنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين وخلق جو من التفاهم والتفاعل الإيجابي فيما بينهم مما يعزز الثقة والانتماء داخل المنظمة؛

❖ تساعد الإدارة بالأهداف العليا في تقييم العاملين بشكل أكثر دقة وواقعية بسبب عملية التواصل المستمر خلال ممارسة النشاط مما يمكن الإدارة العليا من اكتشاف المبدعين وتحديد المقصرين ومعالجة ذلك أولا بأول.

5.7. صعوبة تطبيق الإدارة بالأهداف: رغم النجاح الذي حققه استعمال "الإدارة بالمشاركة" في كثير من المؤسسات الأمريكية إلا أن تطبيقه تواجهه صعوبات كثيرة ومنها:

✓ يفترض **Drucker** أن المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف متوفرة بصورة مستمرة النوعية المطلوبة الأمر الذي يصعب تحقيقه؛

✓ يفترض **Drucker** أن كلا من الرئيس والمرؤوسين لديهم الكفاءة العلمية والخبرة الإدارية الكافية لتمكينهم من وضع الأهداف بدقة التي تتناسب مع الإمكانيات المتاحة؛

✓ صعوبة التوفيق بشكل مرضي بين مختلف الأهداف التي تركز عليها أهداف المنظمة؛

✓ الإدارة بالأهداف تحاسب العاملين على تعهدات المستقبل وليس على الانجاز الفعلي حيث أن العاملين يتفوقون مع رؤسائهم على أداء محدد يلتزمون بالوفاء به في نهاية فترة مستقبلية ويحاسبون عندها في ضوء هذا الالتزام، وهذا أمر يعتبره الكثير غاية في الصعوبة في ضوء المستجدات المستقبلية مما يجعل مثل هذا الالتزام غير منطقي.

تعددت المدارس الاقتصادية وتم التطرق إلى بعض من هذه المدارس ابتداء من المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على عنصر العمل وبعد ذلك ظهور المدرسة الإنسانية والسلوكية، حيث اهتمت كل منهما على العامل أكثر منه على العمل. ثم ظهور عدة مدارس حديثة التي حاولت بدورها تكميل النقص والسلبات النظريات والمدارس السابقة. وكل هذا من أجل تنظيم وسير حسن للإدارة والمؤسسات.

الدرس الثامن: المدخل المعاصر للإدارة

تمهيد:

فرضت المنافسة الشديدة في عالم الأعمال تطورات جديدة على الممارسات الإدارية لتواكب التحديات المعاصرة وعلى رأسها التطور التكنولوجي الذي أدخل أنماطا جديدة في الإنتاج والإدارة مبنية على الاستفادة من المعارف التي طورها الإنسان في كل جوانب العمل، فمن البحث على الجودة للتمييز إلى الإبداع بكل معانيه ومظاهره، فأن هذا الاتجاه فتح المجال أمام الباحثين ليلدعوا أيضا بأفكارهم لإثراء العمل الإداري وتوجيه المسؤولين نحو أساليب إدارية تواكب هذه التغيرات، وسوف نعرض بعضا من هذه الأفكار من خلال النظريات التالية:

❖ نظرية Z (الإدارة اليابانية)؛

❖ إدارة الجودة الشاملة؛

❖ إدارة المعرفة.

1. نظرية Z: النظرية اليابانية وليام أوتشي (Wiliam Ouchi 1981)

عرف النموذج الياباني في الإدارة رواجاً كبيراً نظراً للنجاح الذي أحرزته المنظمات اليابانية من الناحية الصناعية والتكنولوجية فتأثرت به دول كثيرة وحاولت تبنيه منها الولايات المتحدة الأمريكية إلا أنها لم تنجح حيث أن هذا الأسلوب هو وليد خصوصيات البيئة اليابانية التي تختلف عن البيئة الأمريكية.

اقترح المفكر الياباني "وليام أوتشي" أستاذ الإدارة اليابانية نموذجاً جديداً في كتابه "نظرية Z" وضع تصوراً نقل من خلاله التجربة اليابانية في الإدارة إلى المؤسسات الغربية والأمريكية، فقال وليام أوتشي "أن منظمات الأعمال الغربية، وخاصة الأمريكية تتبع أسلوب الإدارة A أي الطريقة الأمريكية (American Way of Management)، في حين تطبق المؤسسات اليابانية أسلوب الإدارة (Joponaise Way of Management)، وتوصل إلى أنه هناك حاجة لوضع نظرية ثالثة تدعى (Z) سنة 1981، تعالج تدني الإنتاجية خاصة في المؤسسات اليابانية العاملة خارج اليابان وبخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية.

1.1. أهم عناصر الإدارة اليابانية:

• الأسلوب المميز في إدارة العنصر البشري في المنظمات اليابانية.

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

- أسلوب عمل الفريق.
- أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار.
- توفر المعلومات والمشاركة في استخدامها بين جميع افراد المنظمة.
- الشعور الجماعي بالمسؤولية.

2.1. السمات العامة للمنظمة اليابانية: تتمتع منظمات الأعمال اليابانية بالصفات التالية التي تستمدّها

من سمات الحياة الاجتماعية اليابانية وأهمها:

أ- **الصفة العشائرية:** بمعنى غرس حب الانتماء والولاء في نفوس العاملين اتجاه المنظمة التي يعملون فيها من خلال العمل الجماعي والتعاوني والاحترام وإشباع الحاجات المادية والمعنوية، فوجد من خلال دراسته للمنظمة J أنها عبارة عن عشيرة تمثل تجمعاً بشرياً متألّفاً يمارس نشاطاً اقتصادياً معيناً ويربط بني أفراد هذه العشيرة العديد من الصلات والمصالح المشتركة والولاء لها والخوف عليها وعلى سمعتها.

ب- **الألفة والمودة:** يعامل صاحب المنظمة العمال على أنهم أعضاء من أسرة يعيشون في كنفه ولا تقاضون أجوراً بل مصروف جيب ويعتبرون أنفسهم متدربين عنده ويسمح لهم بعد تلك الفترة بأن ينشئوا مشاريع خاصة بهم بعد حصولهم على دعم مالي منه وتصبح أعمالهم عبارة عن فروع للمنشأة الأم، فتتمو وتترعرع مشاعر الثقة المتبادلة التي تعزز أواصر الألفة والمودة بتعزيزها سلوكيات الانضباط والتعاون.

ج- **الثقة:** تنبع الثقة بواسطة المصارحة والمشاركة والتعاون والإيمان بأن التنازل والتضحية لصالح أحد هذه الأطراف سيفيد الجميع وسيؤدي في النهاية إلى تحقيق مبدأ المساواة.

3.1. نظرية Z بين النموذج A والنموذج J : قارن "وليام أوتشي" بين النموذج الأمريكي والياباني في

الإدارة تأخذ نقاط القوة التي يمتاز بها كلا الأسلوبين وتخلي عن نقاط الضعف لكلاهما لكي يعطي نظرية حديثة هي Z تتماشى مع خصوصية البيئة الأمريكية وتستمد إيجابياتها من نجاح المنظمة اليابانية وفق التحليل التالي:

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

الجدول رقم (03): نظرية "Z" بين نظرية A و J (وليام أوتشي William Ouchi)

النظرية الكلاسيكية A	النظرية الإنسانية J	النظرية Z (وليام أوتشي)
- التوظيف قصير المدى؛	- التوظيف مدى الحياة؛	- التوظيف طويل المدى؛
- اتخاذ القرارات بصورة فردية؛	- اتخاذ القرارات بالإجماع؛	- جماعية اتخاذ القرارات؛
- المسؤولية الفردية؛	- المسؤولية الجماعية؛	- المسؤولية فردية؛
- التقييم والترقية السريعة؛	- البطء في الترقية والتقييم؛	- التقييم البطء والترقية البطيئة؛
- الرقابة الرسمية والصريحة؛	- الرقابة ضمنية غير صريحة؛	- رقابة ضمنية وغير رسمية ولكن
- المسار الوظيفي المتخصص؛	- المسار الوظيفي غير المتخصص؛	وفق مقاييس صريحة ورسمية؛
- الاهتمام الجزئي بالموظف.	- الاهتمام الشمولي بالموظف.	- الاهتمام الشامل بالعامل.

المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، "مبادئ التنظيم والإدارة"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

4.1. خطوات التحول للعمل بنظرية Z: ولنجاح تطبيق هذه النظرية في المنظمات الأمريكية يجب إتباع

الخطوات التالية:

- ❖ تفهم إدارة المنظمة (المديرين) لأسلوب الإدارة اليابانية؛
- ❖ تحليل وتوضيح فلسفة المنظمة الحالية؛
- ❖ تحليل وتوضيح الفلسفة الجديدة (النظرية Z)؛
- ❖ مقارنة الفلسفة القديمة مع الفلسفة الجديدة؛
- ❖ إعادة تنظيم وتصميم العمل؛
- ❖ تشجيع مجالات المشاركة؛
- ❖ التركيز على الحوافز المعنوية؛
- ❖ تنمية العلاقات الشمولية؛
- ❖ بدء التنفيذ في المستويات الإدارية الأعلى.

2. إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management (TQM) (1980)

تزايد الاهتمام بالجودة كمدخل لتمييز المنظمات في أعمالها، فأصبح من الضروري الحرص على تقديم منتجات وخدمات تتميز بنوعيتها وجودتها العالية مقارنة بالمنافسين، ويعتبر اليابانيون أول من تبني هذا الأسلوب الإداري سنة 1962، بما يعرف "بمحلقات السيطرة النوعية (دوائر الجودة) التي تهدف إلى مناقشة تحسين المنتجات وجودة عملياتها من خلال مشاركة العاملين في تحديد المشكلات الخاصة بالجودة واقتراح الحلول اللازمة لحلها، وانتقل هذا الاهتمام إلى العالم بأسره وحذت دول كثيرة ومنظمات عالمية حذو المنظمات

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

اليابانية لتحسين إنتاجيتها ومنها المنظمات الأمريكية، فمع بداية الثمانينات من القرن الماضي ظهرت فلسفة إدارية أوسع من أي فكر إداري سابق تعرف بإدارة الجودة الشاملة TQM ومن بين أبرز الكتاب والرواد الذين اهتموا بمفهوم الجودة والجودة الشاملة نجد المفكرين الأمريكيين، (W.E Deming)، (P.Gosby)، و (J.M.Juran)، والياباني (Ishikawa) وغيرهم.....

1.2. التطور التاريخي لفكرة الجودة الشاملة: يعود الفضل في استخدام الجودة الشاملة في إدارات المصانع وفي التربية إلى مساهمات العديد من العلماء الأمريكيين واليابانيين من أمثال: إدوارد ديمينج، جوزيف جورلن، فيليب كروسبي وإيشيروايشي كاوا.

1.1.2 إدوارد ديمينج W.Edward Deming: هو مهندس أمريكي ويعتبر الأب الروحي لإدارة الجودة وقد أدرك ديمينج أن الموظفين هم الذين يتحكمون بالفعل في عملية الإنتاج وابتكر ما يسمى بدائرة ديمينج: خطط، نفذ، افحص، تصرف. وتحدث عن الجودة في أمريكا في أوائل الأربعينات ولكن أمريكا تجاهلته ومن ثم قام اشيكافا (رئيس الاتحاد الياباني للمنظمات الاقتصادية) بدعوة ديمينج لإلقاء سلسلة محاضرات في منتصف الخمسينات من القرن الماضي المبادئ الأربعة عشر لنظرية ديمينج: ركز على الأدوات والتقنيات والتدريب وفلسفة إدارية متميزة.

- وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات (غاية) التركيز على الجودة أولاً ويكون الربح مجرد نتيجة لتحقيق هذه الجودة.
- أنتاج فلسفة جديدة (TQM) يجب أن تمثل هذه الفلسفة قراراً يشترك فيه ويتحمل مسؤوليته كل فرد في الشركة (وليس فقط اللجنة التنفيذية أو رئيس مجلس الإدارة).
- التخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل لتحقيق الجودة وذلك ببناء الجودة من الأساس وهي المرتكز.
- إلغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط (التخلي عن فلسفة الشراء اعتماداً على السعر فقط) لا يمكن أن تتجاهل العمل المربح وسعر البيع ولكن التكاليف يجب أن لا تكون الاهتمام الأول والأخير.
- وجود تطوير مستمر في طرق اختبار جودة الإنتاج والخدمات (استمر في تحسين العمليات كافة على نحو متواصل) هنالك تغير مستمر وبالتالي ما كان مناسباً اليوم لن يكون مناسباً غداً ليس هنالك معايير ثابتة.
- إنشاء مراكز للتدريب الفعال (واصل التدريب) على أداء الأعمال، على الرقابة الإحصائية للجودة – درب الموظف تدريباً محدداً متعلقاً بعمله.

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

- وجود قيادة فعالة تتبنى فلسفة TQM وتقوم بتطبيقها وتدعمها ويكون التحول بالتركيز على الجودة النوعية أكثر من الكمية.
- إزالة الخوف تلتزم TQM بأن يشعر الموظف وبشكل معقول بالأمان داخل الشركة.
- إزالة الحواجز بين الإدارات وذلك بالقضاء على الحواجز التنظيمية بين الأقسام (الاتصال الأفقي) والجودة هي الهدف وليس المنافسة بين الزملاء.
- التخلص من الشعارات والنصائح (التوضيح) أنتقد الطريقة التحضيرية إذ أنها تدمر الجودة لأنها تركز على الاهتمام على (الرغبة في عمل شيء) أكثر من (كيفية عمل هذا الشيء). مثلاً الشعارات تعطي الموقف فكرة عامة عن مكان الذي ينبغي أن يتواجد فيه ولكن لا تعطى الخريطة التي توضح كيفية الوصول إلى المكان.
- استبعاد الحصص العددية تخلص من النسب الرقمية لتحديد الأهداف والقوى العاملة، لأن الحصص الرقمية تجعل الموظف يركز عليها وليس على مدى الجودة أو مدى الفعالية يصبح الهدف هو إيجاد طريقة ابتكاريه لزيادة الإنتاج بدلاً من زيادة الجودة.
- إزالة العوائق التي تحرم العاملين من التباهي ببراعة عملهم إذ يفترض **ديمنج** أن معظم الأفراد يرغبون في أداء عمل جيد وأن لا يتعرضوا لنقد ظالم وأن يعاملوا بطريقة عادلة وأن لا يستخدم أسلوب التهيب من أجل إزعاج الموظفين بل تشجيعهم على أنجاز أعمالهم على نحو جيد بأفضل إمكانياتهم.

2.1.2. جوزيف جوران: لقد ركز جوران على العيوب والأخطاء أثناء الأداء التشغيلي (العمليات) وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها كما أنه ركز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة ولذا يرى أن الجودة (النوعية) تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب ويرى جوران أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل وهي:

- تحديد من هم المستهلكين.
 - تحديد احتياجاتهم.
 - تطوير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات المستهلكين.
 - تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات أو المعايير المطلوبة.
 - نقل نتائج الخطط الموضوع إلى القوى العاملة.
- أما بالنسبة للرقابة على الجودة فأن **جوران** يرى أن الرقابة على الجودة عملية مهمة وضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية في عدم وجود العيوب.

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

فالرقابة على الجودة تتضمن:

- تقييم الأداء الفعلي للعمل.
- مقارنة الأداء المتحقق (الفعلي) بالأهداف الموضوعية.
- معالجة الانحرافات أو الاختلافات بإتخاذ الإجراءات السليمة.

ويرى **جوران** أن تطوير المنتج يمثل صميم إدارة الجودة الشاملة وهي عملية مستمرة لا تكاد أن تنتهي. وأن المنتج يتعرض لنوعين من المستهلكين:

◀ المستهلك الخارجي **Consumer External** ويمثل العميل الذي يشتري، السلع (الزبون) ولا يكون ضمن أعضاء المنظمة المعنية.

◀ المستهلك الداخلي **Consumer Internal** ويمثل المستهلكين الذين يمثلون العاملين داخل المنظمة.

3.1.2. فيليب كروسبي Philip Grosby: لقد جاء بما يعرف بلا وجود للمعييات وأن المعيبات

تساوي صفراً في إطار العمليات الإنتاجية.

يرى **كروسبي** أن الجودة ما هي إلا الانعكاس لمدى معيارية القيادة وكذلك الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة.

ويرى ضرورة توفير عدة عوامل لتكون الجودة مستمرة منها:

(أ) أن المستهلكين ذوي وعي بأهمية جودة المنتجات والخدمات.

(ب) أن تطوير الأدوات التي تساعد على تطوير الجودة ستؤدي إلى زيادة حصة المنظمة من السوق.

(ج) يجب أن يتم تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما يلائمها من تغيرات بيئية وظرفية.

2.2. تعريف إدارة الجودة الشاملة: يوجد تباين في تعريف إدارة الجودة الشاملة تبعاً للزاوية أو الاتجاه الذي

يأخذه صاحب التعريف ولكنها تركز كلها على أن العميل هو نقطة الانطلاق ومركز اهتمام هذه الفلسفة أو الأسلوب الإداري الذي عرف رواجاً كبيراً في العالم وندرج التعريفات التالية:

- يعرفها **Oakland** على أنها: "منهج شامل يحسن التنافسية والفاعلية والمرونة في المؤسسة من خلال

التخطيط والتنظيم والفهم لكل نشاط واشتراك كل فرد في مستوى تنظيمي في المؤسسة".

- يعرفها **Tunks** على أنها: "مجموعة من الأعمال والأنشطة التي يلتزم بها جميع أفراد المنظمة على

اختلاف مستوياتهم من أجل تلبية حاجات ورغبات الزبائن".

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

- وعرفت منظمة الجودة البريطانية على أنها: "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع".

وعلى العموم فإن مفهوم "إدارة الجودة الشاملة" يشتمل على المفاهيم التالية:

- ❖ الإدارة: وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة؛
 - ❖ الجودة: إرضاء وتحقيق ك متطلبات العملاء في الحاضر والمستقبل؛
 - ❖ الشاملة: مشاركة الكل في المؤسسة على إحراز التفوق بالمشاركة في عملية تحسين وتطوير المنتج لاكتساب ميزة تنافسية في الأسواق.
- كما يمكن تقديم التعاريف التالية لمفهوم الجودة:

- ❖ تعريف Deming: هي "توجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل"؛
 - ❖ تعريف Crosby: هي "موائمة الخسارة سواء بالنسبة للزبون أو المؤسسة"؛
 - ❖ تعريف Juran: هي "مواد من المنتج للاستعمال ودقته لمتطلبات العميل"؛
 - ❖ تعريف مركز التجارة الدولي: عرف الجودة هي من خلال التركيز على أربعة نقاط هي:
- التركيز على السلعة المنتجة؛
 - التركيز على التصنيع بحيث تكون خصائص المنتج مطابقة للمواصفات المطلوبة؛
 - التركيز على المستفيد (الزبون)؛
 - التأكيد على القيمة المضافة وفقا لسعر السلعة والمتطلبات التي يرغب فيها الزبون.

جدول رقم (04): الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
المشكلة تكمن في العاملين	المشكلة تكمن في العمليات
أصلح الأخطاء	أعرف على الأسباب التي أدت إلى الأخطاء
أركز على أداء عملي	أعاون في إنهاء الأعمال مع كافة الإدارات المعنية
أعرف على طبيعة عملي	أعرف على أثر عملي على مجموع العمليات
أقيم العاملين	أقيم العمليات
أغير الأشخاص لتحسين العمل	أغير العمليات لتحسين العمل

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

أستطيع دوماً أن أحسن العملية	أستطيع دوماً أن أجر موظفاً
أزيل العقبات والعراقيل /ن أمام الموظفين	أحفز الموظفين لانجاز العمل
أطور وأمكن الموظفين	أراقب وأضبط الموظفين
أركز على إرضاء العملاء	أركز على أنجاز الأعمال

3.2. أهمية إدارة الجودة الشاملة: تختلف أهمية إدارة الجودة باختلاف الجهة التي تستفيد منها وهم ثلاثة أطراف:

1.3.2. بالنسبة للعمال: تتمثل في:

- ✓ توفر الأمن والضمان الوظيفي وتقليل حالة المخاطر في العمل؛
- ✓ تطوير مهارات وقدرات العاملين؛
- ✓ توفير أدوات تقييم عادلة وموضوعية لتقييم أداء العاملين؛
- ✓ فسخ المجال للعاملين للمساهمة في تحسين إنتاجيتهم ورفع أداء المؤسسة، وهذا ما يرفع من الروح المعنوية للعاملين وكسب ولائهم للمؤسسة؛
- ✓ تنمية العمل الفريقي؛
- ✓ التشجيع على الإبداع والابتكار في أساليب العمل بواسطة التمكين الوظيفي.

2.3.2. بالنسبة للزبائن: تتمثل في:

- ✓ التزام المؤسسة بالشروط التعاقدية المتفق عليها؛
- ✓ استلام المنتجات طبقاً للمواصفات المتفق عليها؛
- ✓ انخفاض شكاوى الزبائن المتعلقة بجودة السلع والخدمات المقدمة وزيادة الرضا والولاء؛
- ✓ توفير الوقت والجهد لانتفاء الحاجة إلى التعامل والبحث عن مؤسسات أخرى توفر ميزات أفضل؛
- ✓ حماية الزبون بتوفير منتجات وخدمات ذات مواصفات عالية.

3.3.2. بالنسبة للمنظمة: تتمثل في:

- تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة من خلال الانتظام على جودة المنتجات والخدمات والاستمرار في تحسينها وهذا ما يؤدي إلى زيادة الثقة فيها (تحسين صورة المؤسسة)؛
- قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات البيئية؛

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

- تحقيق إنتاجية عالية والتخلص من الإهدار والضياع من خلال تحسين نظام الإنتاج والعمليات وطرق حل المشكلات وسبل تقويم الأداء، وتحسين إدارة الوقت والتخلص من الأساليب الروتينية في إدارة المؤسسة وبالتالي زيادة ربحيتها؛
- ترسيخ تقاليد وثقافة جديدة مبنية على التشارك والعمل والتحسين المستمر من أجل التجديد والإبداع.
- كل هذا يؤدي إلى الريادة والقدرة على التنافس وإحراز حصص سوقية في ظل كثرة واشتداد المنافسة.

2.4. مبادئ إدارة الجودة الشاملة: تتمثل في مجموعة المبادئ التالية :

- أ- التركيز على العميل: من خلال دراسة السوق وتحديد متطلباته واحتياجات العملاء، ومن ثم تسخير جهود المؤسسة لتلبية وللاستجابة إلى هذه الاحتياجات وقياس درجة رضا العملاء، حيث يصبح الزبون في مقدمة الاهتمامات والمحور الأساسي لمفهوم أو أسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- ب- التركيز على إدارة الموارد البشرية: حيث أن توفير المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها من أهم الركائز التي تحقق للمنظمة أهدافها.
- ج- المشاركة والتحفيز: هنا يجدر القول أن اليابانيين هم الذين حققوا تفوقا ملموسا من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة، حيث أن إطلاق الفعاليات وتشجيع الابتكار والإبداع وخلق البرامج التطويرية وزرع روح المشاركة الذاتية والفريق الواحد من شأنه تحسين أداء العاملين وتحقيق النتائج المرجوة.
- د- التحسين المستمر: أن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس أهمية في ترصين المنتج وتحقيق ملامته للتطورات والتغيرات المستمرة في حاجات ورغبات المستهلكين.
- هـ- التزام الإدارة العليا: أن القرارات المتعلقة بالجودة هي قرارات استراتيجية ولذا فأن التزام الإدارة العليا في دعمها يعتبر من المهام الضرورية لنجاح العملية من خلال توفير كل الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، مع توضيح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة.
- و- نظام المعلومات والتغذية العكسية: أن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفر البيانات والمعلومات الصحيحة كما أن استمرارية التحسين والتطور المستمرين يقترن بشكل فعال بالتدفق المعلوماتي وأنظمة الاسترجاع الفاعلة.

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

ز- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: يتطلب نظام الجودة الشاملة توفير وتحديد المعايير والمقاييس الموضوعية التي تمكن العاملين من تحقيق الأداء المنسجم مع المواصفات والمعايير وتوفير هذه المعايير ينتج إمكانية الرقابة الوقائية للانحرافات.

3. إدارة المعرفة:

تعتبر المعرفة اليوم عاملاً مهماً من عوامل الإنتاج التي تعمل على خلق الثروة، إذ تركز كثير من المنظمات عليها فتسعى لكسبها أو توليدها من أجل التميز والتفوق على المنافسين حتى أغلب المسيرين والباحثين يعتبرونها المنهج الإداري المعاصر الذي يمكن من الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ويعزز القدرات الإبداعية للمنظمات المعاصرة فمن الاقتصاد المبني على الموارد إلى الاقتصاد المبني على المعرفة.

1.3. أساسيات حول المعرفة:

1.1.3. تعريف المعرفة: تعددت التعاريف ويمكن أن نذكر منها:

— المعرفة: هي البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم التي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن.

— المعرفة هي عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد المعنى للمعلومات وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تعريفها.

كما تعرف على أنها: المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والرؤى الخبيرة التي تقدم إطاراً لتقييم وتقدير الخبرات والمعلومات الجديدة.

أما المعرفة التنظيمية التي تعتبر المعرفة التي تنشدها المنظمات وتتم بها وهي قدرة الأفراد والمنظمات على الفهم والتصرف بصورة فاعلة في بيئة العمل، وهذه المعرفة عادة ما يقوم بإدارتها المديرون والأفراد ذوي القدرات المتميزة وصناع المعرفة وزملاء العمل وهؤلاء يكونون مسؤولين عن تحقيق بقاء المؤسسة في بيئة العمل التنافسية ويعملون على بناء أفضل معرفة ممكنة في كل جانب من جوانب المنظمة.

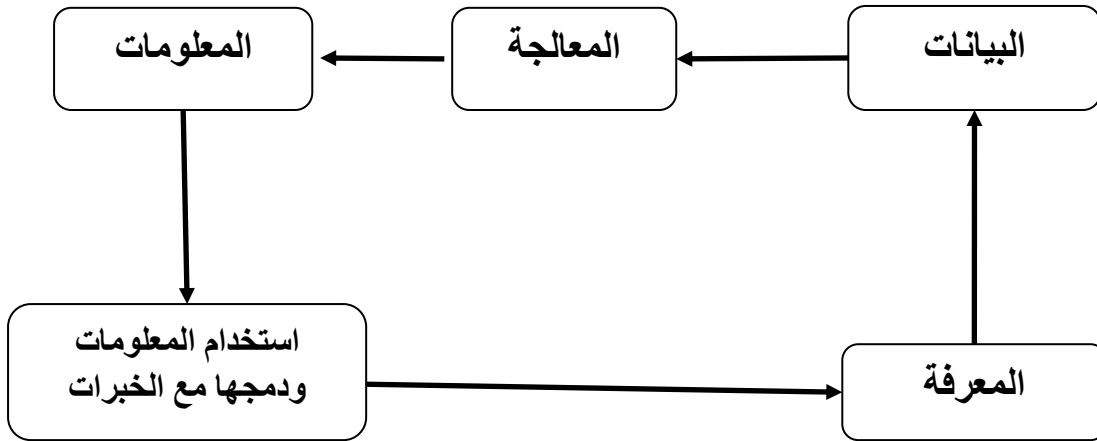
وتظم كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المؤسسات والتي تنتج من تفاعل أفرادها وحركتهم الذاتية في مباشرتهم للأعمال المكلفين بها، وفي تعاملهم مع البيئة المحيطة بالمؤسسة، فالمؤسسة هنا هي المنتجة للمعرفة والمستخدمة لها.

2.1.3. عناصر المعرفة: المعرفة هي نتاج العناصر التالية: البيانات المعلومات، القدرات والاتجاهات:

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

- **البيانات:** هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير مترابطة سواء كُأن التعبير عنها بأرقام، أو برموز أو كلمات أو إشارات وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها ووصفها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي (البيانات هي المادة الخام للمعلومات وهي مدخلات النظام).
- **المعلومات:** هي عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية ويتم تقديمها لغرض محدد (هي ناتج تشغيل البيانات أي مخرجات النظام).
- **القدرات:** نحتاج لقدرة على صنع معلومات من البيانات يمكن استخدامها والاستفادة منها، فإذا لم يتوفر لدى الأفراد القدرات والكفاءات الأساسية للتعامل مع البيانات يمكن القول إذا أن أحد المحاور الأساسية للمعرفة مفقودة.
- **الاتجاهات:** المعرفة وثيقة الصلة بالاتجاهات، فهي التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف من خلال تحفيزهم على الإبداع، وهذا ما ينقص كثير من المنظمات ويمكن توضيح ذلك من الشكل التالي:

الشكل رقم (08): مكونات (عناصر) المعرفة



المصدر: رضا خلاصي، "مروج إدارة المعرفة"، دار هومة، الجزائر، 2016، ص95.

3.1.3. أنواع المعرفة: يوجد تصنيفات كثيرة للمعرفة ولكن الأكثر شيوعا التصنيف الذي وضعه (I.Woraka) سنة 1991 ويشتمل على:

➤ **المعرفة الضمنية:** وتعلق بالمهارات داخل عقل وقلب كل فرد والتي ليس من السهل نقلها أو تحويلها للآخرين، حيث قال المفكر **Polanyi** "أنا نعرف أكثر مما نقول" في إشارة إلى صعوبة وضع المعرفة الضمنية في كلمات دالة عنها.

➤ **المعرفة الظاهرية (الصريحة):** تتعلق بالمعلومات الظاهرية الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها (المستندات المتعلقة بالسياسات، الإجراءات، معايير العمل والتشغيل...) يمكن للأفراد الاطلاع عليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع الآخرين.

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

4.1.3. مصادر المعرفة: يمكن أن نصفها إلى نوعين:

– المصادر الداخلية: تتمثل في:

- * خبرات أفراد المنظمة وقدراتهم على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات (المنظمة المتعلمة)؛
 - * خبراء المعرفة: الخبراء الاستراتيجيين الذين يترصدون المعلومات والمعارف من أجل التميز في منتجاتهم؛
 - * صناعات المعرفة: هم الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات.
- المصادر الخارجية: هي كل المصادر التي توجد في بيئة المؤسسة ومنها: الزبائن، الموردون، المؤسسات المنافسة، الجامعات والمؤسسات التعليمية المولدة للمعارف، المؤسسات الإدارية والجمركية والضريبية المحددة للسياسة المالية والاقتصادية وغيرها... الخ
- بعبارة أخرى هي كل مكونات (المتغيرات) البيئة الخارجية التي تؤثر على المؤسسة وتتأثر بها.

2.3. أساسيات إدارة المعرفة:

1.2.3. تعريف إدارة المعرفة: تعددت التعاريف التي تناولت "إدارة المعرفة" تبعاً للزاوية التي يأخذها الباحث

للتعريف ويمكن أن نذكر التعريفات التالية:

❖ يعرفها **Turban** على أنها: "عملية تراكم وتوليد المعرفة بكفاءة وتسهيل المشاركة فيها وإدارة قاعدتها بحيث يمكن تطبيقها بفاعلية في المنظمة".

❖ كما عرفها **Corral** بأنها "فرع علمي يشجع الأسلوب المتكامل لتعريف وإدارة جميع موارد المعلومات في منظمة ما، كقواعد البيانات والوثائق، والسياسات والإجراءات، والخبرات القديمة غير الواضحة التي تتواجد في أعمال أفراد المنظمة".

❖ إدارة المعرفة هي: "مجموعة الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة واختيارها واستخدامها ونشرها، والعمل على تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي".

2.2.3. أهمية إدارة المعرفة: أشار **Peter Drucher** إلى أهمية إدارة المعرفة حيث قال "أن أهمية إدارة

المعرفة تكمن في الكم الذي تضيفه لتحقيق وإنجاز الأهداف المطلوبة للفرد والمنظمة، إذ لا يكفي أن نقوم بما يقوم به الآخرون، فهذا لا يؤدي إلى احتلال أي موقع ريادي ولكن التفوق على الآخرين هو الذي يعطينا الأفضلية في تحقيق الأهداف ومضاعفة الإيرادات".

حيث تحقق إدارة المعرفة للمنظمات المزايا التالي:

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

- تحسين جودة المنتج أو الخدمة؛
- تشجيع الابتكار والإبداع؛
- التقليل من التكلفة الإنتاجية والإدارية؛
- تشجيع العاملين على المشاركة في المعرفة وإدارتها؛
- تمكين المنظمة من النمو والتطوير الدائم؛
- خلق القيمة للزبون وبالتالي تحقيق رضاهم وولائهم؛
- يمكن للمنظمة الاستفادة من المعرفة كسلعة نهائية من خلال المتاجرة بها؛
- دعم عملية صنع القرار.

3.2.3. أهداف ومتطلبات إدارة المعرفة:

1.3.2.3. أهداف إدارة المعرفة: أكد Holl Soppale & Singh على أن ممارسات إدارة المعرفة

تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تحقيق أغراض وأهداف متعددة، منها:

أ- توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعلم وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة وهذا يعني إعداد المعرفة وتقديمها لمن يلزم له من معلومات وبيانات من هذه المعرفة لأداء العمل المطلوب وتحقيق الهدف بأحسن صورة ممكنة.

ب- التأكد من أن يجري تطوير وتحديد وتحديث المعرفة بصورة مستمرة. فهدف إدارة المعرفة إذن هو العمل باستمرار على تطوير وتحديد وتحديث المعرفة من معلومات وبيانات لتواكب هذه البيانات والمعلومات تطور المؤسسة ووضعها في مكانها المناسب أمام المنافسين من حولها حتى تتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة.

ت- تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم للمؤسسة وتحديد كيفية تطويره وإدامته، فرأس المال الفكري ضروري وأساسي في حياة كل مؤسسة لأنه يشمل قوى بشرية ذات خبرة وتقنية ومؤهلات عالية مما يساعد المؤسسة في التقدم نحو الأهداف بنظام وخطى ثابتة.

ث- أسر المعرفة من مصادرها وخزنها وإعادة استعمالها وتعظيمها.

ج- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.

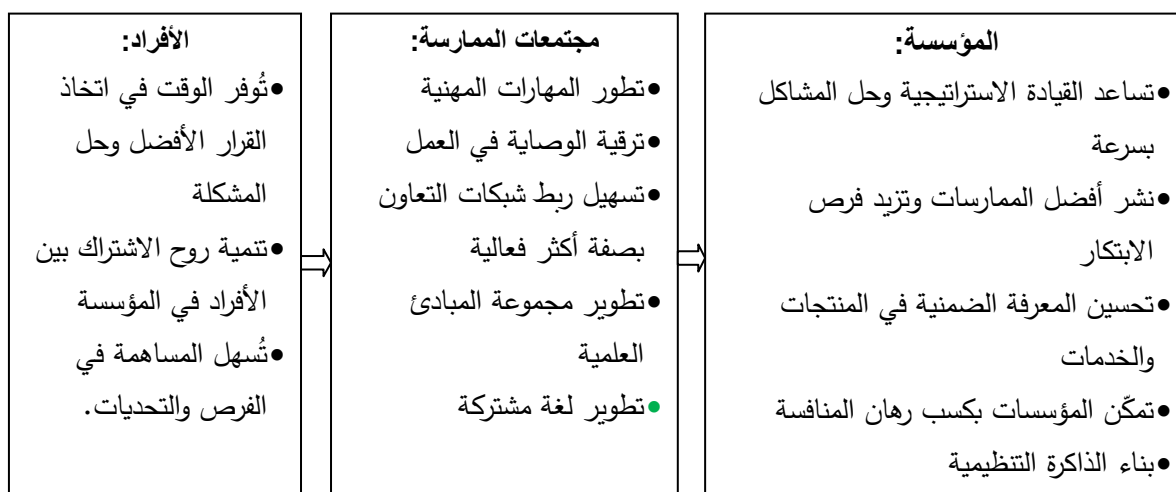
ح- التأكد من فاعلية المؤسسة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات، والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.

خ- بناء إمكانات التعليم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

- د- تعمل على جمع الأفكار الذكية في الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.
 - ذ- تطوير عمليات الإبداع بالمؤسسة وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار.
 - ر- تشجيع العمل بروح الفريق وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المؤسسة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
 - ز- نقل المعرفة الكامنة الضمنية في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
- من هذا المنطلق تساهم إدارة المعرفة في منح فرصة أفضل لتنمية أدائها البشري بالإضافة إلى تقوية ميزتها التنافسية عن طريق الابتكارات المستمرة.
- فالمؤسسات التي بدأت في تطبيق برنامج إدارة المعرفة استفادت من عدة مزايا؛ تحسين التعاون، تفعيل الاتصال، رفع مهارات المستخدمين واتخاذ القرارات بشكل أفضل وابتكار مستمر ومتزايد.

شكل رقم (09): أهداف إدارة المعرفة



Source: Kimiz Dalkir, "knowledge Management in Theory and practice", Elsevier, Oxford, 2005, p20

2.3.2.3. متطلبات إدارة المعرفة: لبناء نظام لإدارة المعرفة لابد من توفر المقومات والمتطلبات التالية:

- ❖ استخدام منهجية البحث العلمي والتفكير الجماعي كأساس في التخطيط واتخاذ القرارات.
- ❖ العمل على تنمية التراكم والرصيد المعرفي من مختلف المصادر.
- ❖ الاستخدام الواعي والذكي للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف والغايات وتخطيط البرامج والتوجهات المستقبلية، وتصميم الأنشطة وتحديد التقنيات المناسبة.
- ❖ أن يحتل العاملون من ذوي المعرفة البنية الغالبة من وظائف المنظمة.
- ❖ أن تتحدد مواقع العاملين في هيكل السلطة بالمنظمة بقدر ما يتمتعون به من معرفة، وأن تتناسب صلاحياتهم مع أهمية وندرة تخصصاتهم المعرفية وزيادة الاهتمام بالأنشطة ذات القيمة المضافة.
- ❖ ربط مكافآت العاملين والحوافز والتقييم بقدر ما يتمتعون به ويمارسونه من طاقات معرفية.

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

- ❖ تسهيل انسياب المعرفة وتدفعها في المنظمة وتحقيق التوازن المعرفي.
 - ❖ زيادة إمكانيات وفرص إنتاج وتنمية المعرفة داخلياً، وتسهيل تبادل وتداول المعرفة بين مستويات المنظمة المختلفة وإزالة الحواجز التقليدية التي تمنع من التعامل بشفافية مع أشكال المعرفة المختلفة.
 - ❖ الحرص على نشر المعرفة المتاحة في المنظمة بما لا يضر بمصالحها وتسهيل التعامل فيها مع المستفيدين عبر وسائل الاتصال وشبكات الأنترنت.
 - ❖ العمل على استثمار المعرفة في ذاتها باعتبارها مصدراً متميزاً للقيمة المضافة للمنظمة.
- مما سبق يتضح لنا أن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب تهيئة بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، وهذه البيئة تتطلب بدورها توافر بعض العناصر كالهياكل التنظيمية الملائمة، بالإضافة إلى قيادة وتكنولوجيا المعلومات وثقافة تنظيمية مشجعة على ذلك، كما أن التعرف على أهداف ومتطلبات إدارة المعرفة لا يكفي للمبادرة في تطبيق إدارة المعرفة، بل لابد من الحاجة للفهم الجيد لأدوات إدارة المعرفة ونماذجها واستخدامها بشكل فعال ينعكس إيجابياً على المنظمة، ويعزز من قدراتها التنافسية.

4.2.3. العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة: هناك العديد من العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة يمكن حصرها في:

أ- **العوامل الخارجية:** تشير هذه العوامل إلى العناصر البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة، والتي تؤثر في أعمالها، وأهم هذه العوامل:

✓ **العولمة:** ظهرت بسبب تقدم وسائل الاتصال التي جعلت من العالم قرية صغيرة، الأمر الذي أدى إلى تشابك المصالح العالمية، وظهور الشركات متعددة الجنسيات لتنفيذ العديد من المشاريع الكبرى في العديد من الدول. الأمر الذي أدى إلى ظهور المنافسة الشديدة بين الشركات العالمية الكبرى، حيث لا يستطيع البقاء سوى الشركات الأكثر فاعلية حيث برزت هنا أهمية إدارة المعرفة القادرة على توفير المعرفة اللازمة للشركات الراغبة في البقاء والمنافسة وكسب ميزة تنافسية مستدامة.

✓ **زيادة التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك:** التطور الذي شهده العالم انعكاس على رغبات المستهلك مما زادها تعددًا وتنوعًا مما يعني تعقيدها، وهذا يعزز من أهمية إدارة المعرفة لمواجهة هذه الحالات.

✓ **زيادة حدة المنافسة:** تشهد المنظمات تنافسًا شديدًا في طرح منتجات وخدمات جديدة وتطويرها باستمرار واستخدام التقنيات الحديثة، وهذا يحتاج إلى بناء عمليات تعلم مستمرة وسريعة لبناء ميزة تنافسية قادرة على مواجهة.

✓ **زيادة مستوى التطور والتعقيد في عملية التوريد:** حيث يسعى الموردون إلى مجارة عملية التطور في حاجات ورغبات المستهلك، والمنافسة العالمية، لذا تسعى دائمًا إلى تطوير وتحديث عملياتها وقدراتها باستمرار.

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

كما تُسهم في عمليات الابتكار لتقديم أفضل المنتجات والخدمات، وإشراك الموردون في ذلك الأمر الذي يزيد من أهمية إدارة المعرفة، وضرورة المشاركة فيها.

ب- العوامل الداخلية: تتوفر هذه العوامل داخل المنظمة، حيث تساهم في تطور إدارة المعرفة ومن أبرزها مايلي:

✓ **حدوث اختناقات في فاعلية المنظمة:** من ضمن العوامل التي تساهم في فاعلية المنظمة العمل وحجم المعلومات، وتستطيع المنظمة التغلب على الاختناقات باستخدام التقنيات الحديثة وطقم عمل يتمتع بمهارات عالية، ومتطورة وقادرة على تنظيم العمل بشكل أفضل، وهذا لا يتم إلا بوجود إدارة المعرفة لتتنبأ وتخطط بشكل فعال.

✓ **تزايد القدرات التقنية:** أسهمت الإمكانيات التقنية مثل الحواسيب والبرمجيات في تعدد مداخل إدارة المعرفة، وكأن لتقنية المعلومات (تكنولوجيا المعلومات) ونظم إدارة المعرفة الأثر البالغ في ذلك.

✓ **فهم الوظائف المعرفية:** حيث يتولى ذلك الأفراد المؤهلون علمياً وعملياً، الأمر الذي زاد من فاعلية إدارة المعرفة. كما أن لإدارة المعرفة عوامل أثرت في تطويرها، فلها كذلك مفاهيم ذات علاقة بها، حيث أن إدارة المعرفة تختلف عن هذه المفاهيم.

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

خلاصة المحور الثاني:

بدأ تطور الفكر الإداري بالتزامن مع التسارع إلى وضع المزيد من النظريات تحت تأثير أهم القواعد والمبادئ الرئيسية والأساليب ذات العلاقة بالعمل الإداري والنشاط عمومًا، وقد لعبت التطورات التي طرأت على وظائف العملية الإدارية وأنشطتها دورًا بالغًا الأهمية في تحقيق تطور الفكر الإداري الذي ارتكز أساسيًا على المدارس الفكرية، وقد أدخل ما تقدم جميعه تأثيرًا حقيقيًا على علم الإدارة.

هذا ولا بد من التنويه إلى أن كل ما بلغه الفكر الإداري من تقدم وتطور هو حصيلة الجهود المبذولة في التاريخ الإداري منذ بدء ظهوره وحتى هذه اللحظة، أي أن الجهود الإنسانية هي الركيزة الأساسية في إحداث هذا التغيير العظيم، سواءً من نظريات أو مدارس فكرية أو هياكل إدارية أو حتى القواعد الإدارية التي تنظم ذلك خلال سنواتٍ طويلة جدًا، فقد بذلت كوكبة من كبار علماء الإدارة قصارى جهودها في تطوير الفكر الإداري والأخذ بيده نحو الأمام.



وظائف الإدارة

الدرس التاسع: وظيفة التخطيط

تمهيد:

إن أول وظيفة من الوظائف الأساسية للإدارة سنقوم بمناقشتها والتعرف عليها هي وظيفة التخطيط وتعتبر هي الوظيفة التي يبدأ عمل المدير بها لأن الجميع يعلم أن كافة المدراء يعملون الآن في ظل اقتصاد ديناميكي حيث أن التغير هو القاعدة وليس الاستثناء وهذا التغير والتطور لا يمس جانب دون الجوانب الأخرى بل يلمس كافة جوانب الحياة وهذا التغير قد يكون فجائياً وشاملاً وقد يكون بطيئاً، المهم أن هناك تغيراً يحدث ولم تبقى الأشياء على حالها وهذا يؤدي إلى ظهور مشكلات وهنا تأتي مهمة المدراء في مواجهة المشكلات بمعنى أننا نجد أن المدراء الناجحين يتعاملون مع هذه المشكلات بكل قوة وريانة في حين أن المدراء الفاشلين يتخبطون في مواجهة تلك المشكلات والفرق بين الموقفين يرجع إلى التخطيط بمعنى أن المدير الناجح يستطيع وضع الأهداف السليمة وتحديد الطرق والأساليب المناسبة للوصول إلى تلك الأهداف في حين أن المدير الفاشل لا يستطيع تحديد الأهداف بصورة جيدة ولا يمكنه تحديد السبل للوصول إلى الأهداف.

فالتخطيط يعتبر مدخلاً لحل المشكلات ومنهجاً لتحقيق الغايات به يتغلب الإنسان الواعي على ما يحتمل أن يصادفه من ظروف يجهلها في حاضره، وباختصار فإن التخطيط لا يمكن لأي مشروع أو مؤسسة أو فرد الاستغناء عنه إطلاقاً فهو أصبح من الضروريات في المؤسسات بل على مستوى الأفراد داخل المجتمع.

1. مفهوم التخطيط:

نظراً لأهمية التخطيط كان هناك اهتمام بالغ به من قبل الكتاب والباحثين ولذلك ظهرت عدة مفاهيم وتعريفات للتخطيط.

- فلقد عرف هنري فايول التخطيط بأنه "يشتمل على التنبؤ بالمستقبل بما سيكون عليه مع الاستعداد لهذا المستقبل".

- ويعرفه اليوت "بأنه محاولة لتطبيق المنطق والعقل وبعد النظر لتنظيم مصالح البشر وتحقيق الأهداف الإنسانية".

- ويعرف داترستون التخطيط "بأنه عملية ذهنية منظمة لاختيار أفضل الوسائل الممكنة لتحقيق أهداف محدودة". ويرتكز هذا المفهوم على عدة أمور هي:

1. أنه عملية ذهنية.

2. يركز على المستقبل والتنبؤ بهذا المستقبل.

المحور الثالث: وظائف الإدارة

3. يعتمد التخطيط على الامكانيات المتاحة.
4. يقوم التخطيط على اختيار بديل من عدة بدائل، بمعنى أنه إذا لم يكن هناك بدائل فلا حاجة للتخطيط.
- وعرفه جورج تيري أن التخطيط هو "الاختيار المرتبط بحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة والتي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة".
- ومن هنا يظهر لنا أن التخطيط يقوم على الحقائق وليس على أساس العواطف والرغبات، كما أنه يقوم على خبرة المدير، لذلك هو عملية ذهنية يعتمد على قدرة المدير في تصور النموذج المقترح للأنشطة بوضوح في ذهنه.
- كما أن التخطيط يهتم بالمستقبل وكيفية التعامل مع المستقبل وتوقع الاحداث والاعداد للطوارئ والتغيرات لذلك يعتبر التخطيط مثل الجسر الذي نعبر بواسطته من حيث المكان الموجودين فيه إلى المكان الذي نريد الوصول إليه.

2. أهمية التخطيط:

لا أحد ينكر أن التخطيط هو الأساس الذي يقوم عليه العمل الإداري كله باعتباره الوسيلة التي يعتمد عليها رجل الإدارة في مواجهة المستقبل، فالمستقبل مجهول وإذا لم يضع الإنسان في حسابه هذا المجهول ولم يتخذ الاحتياطات اللازمة لمواجهة الظروف المتوقعة ولم يفكر مسبقا فيما ينبغي عليه القيام به من أعمال قبل تنفيذها فإنه قد يضل عن الطريق الصحيح الذي يقوده إلى تحقيق الهدف الذي يسعى إليه، فبدون التخطيط تعم الفوضى وتسير الجهود بصورة عشوائية وتنحرف عن مسارها السليم، ومن خلال هذا كله يتضح لنا مدى أهمية التخطيط ومدى الاهتمام الذي يجب أن يعطي للتخطيط من قبل المدراء خاصة وكل فرد في المجتمع عامة، ونستطيع أن توضح أهمية التخطيط من خلال النقاط التالية:

1. التغلب على عدم التأكد ومواجهة التغيرات التي قد تحدث.
2. تركيز الضوء على الأهداف.
3. التنسيق بين كافة الإدارات والأقسام.
4. الاقتصاد في النفقات.
5. تسهيل عملية الرقابة.

3. أنواع التخطيط:

المحور الثالث: وظائف الإدارة

يستخدم الإنسان عملية التخطيط في جميع الأعمال التي يقوم بها سواء بقصد أو بغير قصد (أي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة) ، وفي النهاية يتضح لنا أن التخطيط يأخذ أشكالاً مختلفة ومتعددة ويمكن وضعها في أربعة أنواع يمارسها مدراء المشاريع وتنقسم كما يلي:

1.3. التخطيط حسب الوظيفة ويتضمن عدة أشكال منها:

أ. التخطيط الإنتاجي

ب. التخطيط السلي

ج. التخطيط المالي

د. التخطيط العمالي

2.3. التخطيط حسب الفترة الزمنية وتنقسم إلى:

أ. تخطيط طويل الأجل

ب. تخطيط قصير الأجل

3.3. التخطيط حسب مجال الاستعمال وينقسم إلى قسمين:

أ. خطط عديدة الاستعمال ومنها عدة أنواع:

1. الاستراتيجيات

2. السياسات

3. الإجراءات

4. الطرق

5. القواعد والقوانين

ب. خطط فريدة الاستعمال وتحتوي على:

1. البرامج

2. المشاريع

3. الميزانية التقديرية

4.3. التخطيط من حيث الشمول وينقسم إلى:

أ. التخطيط الشامل أو الخطط الشاملة

ب. التخطيط الجزئي أو الخطة الجزئية

4. فوائد التخطيط:

- يحقق لنا التخطيط عدة مزايا بإمكاننا توضيحها بالنقاط التالية:
- 1- مواجهة التغيرات الطارئة حيث أن التخطيط يتعلق بالمستقبل الذي يتصف بالتغير وعدم التأكد ومن ثم من خلال التخطيط يمكن معرفة المشكلات المتوقعة حدوثها وعمل اللازم لتلاقيها أو الاستعداد لها قبل وقوعها.
 - 2- يوضح التخطيط أهداف المنشأة بوضوح حتى يستطيع كل أفراد الجماعة العمل على تحقيقها.
 - 3- يساعد التخطيط على توجيه كافة الأنشطة الهادفة والمنظمة نحو تحقيق النتائج المرجوة مع تحقيق التابع الفعال للجهود المبذولة.
 - 4- يعمل التخطيط على الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة مما يؤدي الى تخفيض التكاليف الى أدنى حد.
 - 5- يساعد التخطيط الجيد المشروع على مواجهة المنافسة والبقاء في حلبة السباق مع المشاريع الأخرى.
 - 6- يعمل التخطيط الجيد على زيادة فعالية التنسيق بين كافة الأقسام والإدارات المختلفة.
 - 7- يقدم التخطيط الأساس الضروري للرقابة، لأنه كما قلنا سابقا أن هناك علاقة وثيقة بين التخطيط والرقابة وأن وظيفة الرقابة لا يمكن أن تتم دون أن يكون هناك تخطيط مسبق.
- من خلال المزايا السابقة الذكر يتضح لنا أن التخطيط يعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية.

5. خصائص التخطيط الجيد:

- يجب تمييز الخطة الجيدة بعدد من الخصائص حتى نستطيع القول أن هذه الخطة جيدة وفعالة وتتمثل هذه الخصائص بالنقاط التالية:
- 1- أن يكون للخطة هدف نهائي واضح ومحدد تتركز نحوه كافة الأعمال والعمليات بحيث تنتهي جميعا إليه مهما تفرقت بهم السبل أو اختلفت الأساليب المستخدمة فيما بينها.
 - 2- أن تتميز الخطة بالبساطة والوضوح والابتعاد عن التعقيد بحيث تقوم في كافة مراحلها على التسلسل المنطقي وأن تنفادى كل ما يبعث على الارتباك والتعقيد وبحيث يفهمها جميع من يقومون بتنفيذها.
 - 3- أن تكون الخطة واقعية وملائمة لظروف الموقف الذي تعالجه.

المحور الثالث: وظائف الإدارة

- 4- أن يتم تحديد الأجهزة الإدارية التي ستكون مسؤولة عن تنفيذ جزئيات الخطة حتى لا يحدث لها تضارب وازدواج في الأعمال.
- 5- يجب أن تتصف الخطة بالمرونة لمقابلة التغيرات والظروف الطارئة.
- 6- يساعد التخطيط الجيد على تحقيق التوازن بين الأقسام والدوائر المختلفة داخل المشروع وذلك من خلال التنسيق الجيد والفعال بين هذه الأقسام المختلفة.
- 7- لا بد من مراعاة الخطة للعنصر البشري الذي سيقوم بتنفيذ الخطة ومعاملتهم كبشر وليس كأداة تنفيذية.
- لا بد من مشاركة المعنيين بالإشراف وتنفيذ الخطة فأن ذلك يؤدي الى الاستفادة من خبراتهم والاستماع إلى وجهات نظرهم بالإضافة إلى أشعارهم بأهميتهم داخل المنظمة.

الدرس العاشر: وظيفة التنظيم

تمهيد:

تركز هذه الوظيفة الإدارية على الموارد البشرية التي يجب أن يتم تجميعها في إدارات وأقسام منطقية ويتم تحديد اختصاصاتها ومسئولياتها وسلطاتها وكذلك علاقاتها فيما بينها من خلال هيكل تنظيمي محدد المعالم والمستويات ويسمح بتدفق العمل الذي يتسم بالاتساق وعدم التعارض، ويستمد التنظيم كوظيفة إدارية أهميته من حيث كونه الوعاء الذي تمارس من خلاله الإدارة مهامها وتنفيذ الخطة التي سبق تحديدها لتحقيق الأهداف المرغوبة.

1. مفهوم التنظيم:

من خلال الرجوع الى العديد من الكتب والمراجع والبحوث العملية التي تناولت موضوع الادارة والتنظيم تبين لنا أن كتاب الادارة وعلماء التنظيم اختلفوا في تحديدهم لمفهوم التنظيم ولذلك طرحت العديد من التعاريف المختلفة إلا أننا سنحاول إستعراض بعض التعاريف الشائعة للتنظيم.

يعرفه **هنري فايول** بأنه " امداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفة من المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير اقامة العلاقات بين الافراد بعضهم ببعض وبين الاشياء بعضها ببعض".

ويعرفه **مارشال ديموك** بأنه " التجميع المنطقي للأجزاء المترابطة لتكوين كل موحد تمارس من خلاله السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غرض أو هدف محدد".

ويعرفه الأستاذين **فغنر وشيروود** بأنه "الوسيلة التي ترتبط بها اعداد كبيرة من البشر اكبر من أن يتمكن افرادها من لقاء المواجهة المباشرة وينهضون بأعمال معقدة ويرتبطون معا في محاولة واعية ومنظمة لتحقيق اهداف مشتركة متفق عليها".

اما **دونالد كلو** فإنه يعرف التنظيم بأنه "ترتيب الاعمال أو الأنشطة في وحدات طبيعية وسهلة القيادة مع تحديد العلاقات الرسمية بين أولئك الذين يعينون أو يخصصون للقيام بتلك الاعمال المختلفة".

كما يعرفه **لويس آلن** بأنه "عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي ادائه مع تحديد تفويض المسؤولية والسلطة وإقامة العلاقات لغرض تمكن الاشخاص من العمل بأكبر فاعلية لتحقيق الاهداف".

ويعرف الأستاذين **موني ورايلي** التنظيم بأنه "الشكل الذي تبدوا فيه اية مجموعة من الافراد تشترك في تحقيق هدف معين".

المحور الثالث: وظائف الإدارة

ويعرف شستر برنارد بأنه "نظام يعمل على التحديد الإداري الواعي أو القوي الشخصية المنسقة بين شخصين أو أكثر".

أما كونتز وادونيل فأثما يعرفان التنظيم بأنه "تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنشأة وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط لمدير يتمتع بالسلطة اللازمة لأداء هذا النشاط وبالتالي فإن التنظيم ينطوي على تحديد علاقات السلطة مع التنسيق بينهما أفقياً ورأسياً داخل هيكل المنشأة".

يلاحظ من التعريفات السابقة وغيرها أنه لكي يوجد تنظيم فلا بد من توفير العناصر الثلاثة الآتية:

1- وجود هدف محدد ومتفق عليه.

2- وجود مجموعة من الأشخاص بينهم علاقة محسوسة.

3- اشتراك الأفراد في تحقيق الأهداف.

2. أهمية التنظيم

إذا كانت مهمة التخطيط هي تحديد أهداف المنظمة الإدارية وإعداد الإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف فإن التنظيم يمثل الوسيلة التي عن طريقها يتم إنجاز هذه الأهداف فالتنظيم ضرورة لا بد منها لترتيب الجهود البشرية وتصنيفها من أجل الوصول إلى الغايات التي أنشأت من أجلها المنظمة الإدارية أي كان حجمها أو طبيعة عملها.

وعليه فإن للتنظيم أهمية كبيرة وفوائد كثيرة لا حصر لها ويمكننا أن نورد جزء منها على النحو الآتي:

1- التنظيم يحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية والموارد المالية المتاحة في المنظمة.

2- التنظيم يحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المنظمة ويحدد علاقات العمل ويعرف كل عضو من أعضاء التنظيم مكانه في نموذج التنظيم ويعرف علاقته برؤسائه ومرؤوسيه.

3- التنظيم يحقق التقسيم السليم للعمل والتنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية والجماعية وبما يقلل من احتمالات التعارض وضياع الجهد.

4- التنظيم يسهل مهمة الرقابة والمتابعة ويحقق أهدافهما بالوقوف على الأخطاء والانحرافات وتصحيحها قبل استفحالها.

5- التنظيم يرفع من معنويات العاملين نتيجة التحديد الواضح للمسؤوليات ونوع العلاقات داخل المنظمة.

6- التنظيم يحقق الفهم التام للأهداف والخطط والبرامج والسياسات مما يعطي العاملين شعوراً بالمشاركة والتعاون وينمي لديهم الرغبة في العمل.

المحور الثالث: وظائف الإدارة

7- التنظيم يجنب المنظمة والعاملين فيها من الوقوع في متهاتات لا تحقق غاية محددة ومن ثم تجنب ضياع الوقت والجهد والأموال.

8- التنظيم يوجه كافة الجهود البشرية والإمكانات المادية باتجاه تحقيق الاهداف المشتركة.

وقد استخلص هريوت سليمون في محاولته صياغة نظرية عملية تستند الى الحقائق أن التنظيم الجيد يؤثر في الافراد الذين يعملون في نطاقه تأثيرا ايجابية بطرق خمس مختلفة هي:

1- التنظيم يقسم العمل بين العاملين في اطاره أن اعطاء كل موظف عملا محدد يجعله يركز أنباهه وجهده على هذا العمل أو على الدور المحدد له.

2- ينشئ التنظيم اجراءات قياسية فإنه يوضع اجراءات مفصلة لكيفية اداء العمل ويرفع عن كاهل الموظفين عبء تحديد مثل هذه الاجراءات في كل مرة يستخدمونها.

3- التنظيم ينقل القرارات المخولة الى جميع اجزاء المنظمة فإنه بتوزيع مثل هذه القرارات على المستويات الدنيا والعليا والافقية يمد العاملين بالمعلومات والمؤشرات التي تهديهم اثناء ادائهم المكلفين بها.

4- التنظيم ينهض بتدريب وتنمية اعضائه وذلك عن طريق تدريبهم وامدادهم بالمعارف والمعلومات التي تنمي مهاراتهم وتزيد من ولائهم للمنظمة وبما يمكنهم من اتخاذ القرارات السليمة التي تتفق وحاجة المنظمة.

5- التنظيم يوفر نظاما للاتصالات وذلك عن طريق توفير شبكة الاتصالات الرسمية وغير الرسمية.

3. مبادئ التنظيم:

يقوم التنظيم على مجموعة من المبادئ العلمية الاساسية وقد اختلف علماء الادارة وكتابها بشأن تحديد

عدد هذه المبادئ وذلك تبعا لاختلاف وجهة نظر كل منهم الا أننا نرى أن المبادئ الاساسية للتنظيم هي:

- **مبدأ ضرورة التنظيم:** اذا زاد عدد الاشخاص في اي عمل عن شخص واحد وجب تقسيم الواجبات بينهم وجعل كل شخص مسؤولا عن جزء من هذه الواجبات وتفويضه السلطة اللازمة للقيام بواجباته.
- **مبدأ وحدة الهدف:** تتوقف فاعلية هيكل التنظيم على مدى مساهمة كل وحداته التنظيمية في تحقيق اهداف المنظمة اي بعبارة اخرى يجب أن تكون اهداف الوحدات الفرعية متفقة ومتجانسة مع هدف التنظيم ككل.
- **مبدأ وحدة القيادة والامر:** وطبقا لهذا المبدأ يجب أن لا يكون اي شخص مرؤوسا الا لشخص واحد وهذا يقتضي أن لا يخضع المرؤوس الا لرئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات.

المحور الثالث: وظائف الإدارة

- مبدأ التدرج في السلطة وتحديد المسؤولية: ويقصد بهذا أن يتم ترتيب السلطات من اعلى الى أسفل بشكل هرمي وبناء على هذا الترتيب للسلطات يتم توزيع المسؤوليات والواجبات المختلفة على العاملين في المنظمة.
- مبدأ تلازم وتكافؤ السلطة والمسؤولية: وفقا لهذا المبدأ يجب أن تتوازن مسؤوليات الشخص مع السلطة الممنوحة له اي يجب أن تكون سلطة المدير متناسبة (متكافئة) مع مسؤولياته والعكس صحيح فيجب اعطاء السلطة للشخص بقدر الواجبات المسندة اليه فلا مسؤولية من دون سلطة ولا سلطة من دون مسؤولية.
- مبدأ تقسيم العمل والتخصص: ويستند هذا المبدأ على اساس تقسيم العمل المعين في المنظمة بين الاشخاص العاملين أو تقسيمه على عدة مراحل ثم تخصص كل شخص لانجاز جزء من العمل أو تتخصص كل وحدة في إنجاز مرحلة من تلك المراحل بدقة وبالشروط المطلوبة من دون التدخل في اعمال اي جزء أو مرحلة اخرى من اجزاء ومراحل العمل.
- مبدأ التكامل والتجانس في العمل: لكي يتم سير العمل في اية منظمة على خير وجه من دون احتكاك وتضارب يجب تجميع الاعمال أو الأنشطة المتشابهة في وحدة واحدة حسب الاسس السليمة لتجميع الأنشطة (العملاء، الوظائف، المناطق الجغرافية، السلع المنتجة، الوقت، العمليات أو التجهيزات أو التشغيل)، وهذا يتطلب تجنب الازدواج والتداخل في المهام وأوجه النشاط التي تؤديها الوحدات المختلفة.
- مبدأ نطاق الاشراف أو التمكن: لا يمكن لأي رئيس أو إداري أن يشرف الاعلى عدد محدد من المرؤوسين وذلك ينبغي أن لا يزيد عدد الاشخاص الذين يخضعون مباشرة لإشراف رئيس واحد على القدر المناسب حتى يستطيع أن ينسق بين جهودهم ويوجههم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة وهذا بطبيعة الحال يتوقف على جملة عوامل منها طبيعة العمل ودرجة تفويض السلطة ومدى قرب أو بعد المرؤوسين من الرئيس ومستوى وعي وتدريب المرؤوسين بالإضافة الى قدرة الرئيس والوقت المتاح امامه للإشراف.....الخ.
- مبدأ بساطة ومرونة التنظيم: يجب أن يكون هيكل التنظيم الاداري مبسطا بقدر الإمكان فلا يبالغ في إنشاء الوحدات الصغيرة بما يعقد هيكل التنظيم أو يزيد من عدد الرؤساء والمديرين بدرجة تعرقل سير النشاط الاداري للمنظمة ولا بد كذلك من أن يكون التنظيم مرنا اي يسمح بمجارية التغيرات التي تحدث داخل المنظمة أو خارجها من دون الحاجة الى اجراء تعديلات جوهرية في الهيكل التنظيمي.

4. أنواع التنظيم:

هناك نوعان متميزان من التنظيم هما:

❖ التنظيم الرسمي

❖ التنظيم غير الرسمي

1.4. التنظيم الرسمي: يعرفه شستر بارنارد بأنه نظام يقوم على اساس التنسيق الاداري لواعي بين مجهودات شخصين أو أكثر.

ويكون محدد المعالم وواضح ويقوم على تحليل الاعمال ثم تجميعها في وظائف والوظائف في وحدات ادارية صغيرة والوحدات في اقسام والأقسام في ادارات .. الخ، وتتم عملية التحليل والتجميع على اساس موضوعي بغض النظر عن لأشخاص أو العلاقات الطبيعية التي تربط بينهم.

ويطلق عليه ايضا **التنظيم البيروقراطي** وخاصة التنظيمات الكبيرة التي تتضمن جهازا اداريا مستفيضا بالتعليمات والقواعد واللوائح التي تتوقع الادارة من العاملين فيها تطبيقها والأخذ بها بأمانة وإخلاص ويعتبر التحليل النظري العميق الذي قام به **ماكس ووبر** لعناصر البيروقراطية من اهم ما كتب عن التنظيم الرسمي. ويهتم هذا التنظيم بالهيكل التنظيمي للمنشأة وبشكلها وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الاعمال وتوزيع الاختصاصات.

ومن اهم خصائص هذا التنظيم ما يلي:

- ✓ تنظيم الوظائف في تشكيل تدرجي هرمي قائم على اساس تسلسل السلطات.
- ✓ توزيع الواجبات بمثابة مهام رسمية قائمة على اساس التخصص.
- ✓ القواعد والتعليمات واللوائح الرسمية هي الاساس التي يعتمد عليها في علاقات الافراد وتصرفاتهم.
- ✓ يقوم التوظيف على اساس التأهيل الفني من دون الاعتبارات الاسرية أو السياسية.
- ✓ افتقار العاملين للعلاقات الشخصية بينهم وبين جمهور المتعاملين معهم.

2.4. التنظيم غير الرسمي: عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بين الافراد نتيجة تجميعهم في مكان واحد هو مكان العمل والتنظيم الرسمي هو السبب في وجود التنظيم غير الرسمي فحين تعين الادارة الافراد في المنشأة وتوزعهم على اداراتها وأقسامها ووحدتها المختلفة سوف تنشأ بينهم علاقات بسبب العمل ثم لا تلبث هذه العلاقات أن تأخذ شكلا اخر هو مجموعة أو جماعات العمل.

المحور الثالث: وظائف الإدارة

والتنظيم غير الرسمي وحدات اجتماعية من الافراد يؤمنون بقيم معينة وقواعد معينة للسلوك ويقومون بأداء ادوار معينة في سبيل الوصول الى هدف معين يربطهم ومن هنا يتضح أن لفظ جماعة يتضمن العوامل الآتية:

العلاقات الاجتماعية: عمليات الأخذ والرد وعمليات انسياب المعلومات.

قواعد السلوك: كل جماعة تضع قواعد للسلوك يلتزم بها اعضاءها في تعاملهم مع بعضهم وتحدد لهم ما يجب وما لا يجب أن يفعلوه كما تحدد لهم السلوك المقبول وغير المقبول.

الأدوار: يلعب كل عضو في الجماعة دورا محددًا يتكون من توقعاته عن نفسه توقعات الآخرين منه وتوزع الادوار على الاعضاء في الجماعة حسب سنهم وخبرتهم وقدرتهم وطاقاتهم.

القيم: كل جماعة تؤمن بعدد من القيم والمبادئ والأفكار.

العواطف: نتيجة للعلاقات التي يكوها الافراد فيما بينهم داخل الجماعة فإنه يتكون لديهم شعور المحبة بينهم بعضهم ببعض أما خصائص التنظيم غير الرسمي:

1. يستند وجوده اصلا الى العلاقات الشخصية الاجتماعية بين العاملين في المنظمة وليس الى سلطة أو قرارات رسمية.
2. السلطة تكتسب وتمنح من اعضاء الجماعة فهي اساسا غير مرفوضة لا تتبع التسلسل القيادي الرسمي.
3. القيادة في التنظيم الاجتماعي غير رسمية تعتمد على المقدرة الشخصية للقائد في التأثير على سلوك وأفكار اعضاء الجماعة ولا تستند الى سلطة قانونية تخوله اياها وظيفة رسمية وتبرز القيادة غير الرسمية باعتبارات عدة كالسن والقدم والمقدرة الفنية.
4. الاتصالات في التنظيم غير الرسمي اقصر وأسرع بعكس الاتصالات الرسمية المقيدة بمسارات وأساليب تجعلها اطول وأبطأ.
5. الرقابة في التنظيم غير الرسمي غير مفروضة ولكنها رقابة تلقائية تنبثق من الجماعة ومن حاجاتها الى الحفاظ على كيانها واستمرارها.
6. حجم جماعات التنظيم غير الرسمي صغيرة بالنسبة لتشكيلات التنظيم الرسمي الضخم.
7. لا يتوفر لهذا التنظيم الاستقرار والاستمرار لأنه يقوم على اعتبارات شخصية بحتة عكس التنظيم الرسمي الهيكلي المستند الى الوظائف الرسمية وصلاحياتها القانونية.

المحور الثالث: وظائف الإدارة

وإذا كان للتنظيم غير الرسمي بعض المساوئ كمقاومة التغيير وتعارض دوره مع أهداف المنظمة أحياناً ونشر الإشاعات ومحاكاة سلوك جماعته للسلوك الرسمي الواجب فإن لهذا التنظيم مزاياه التي لا يمكن اغفالها أو إنكار أهميتها إذا ما أحسن استخدامها ونخص بالذكر منها ما يأتي:

لـ يتفق التنظيم غير الرسمي مع التنظيم الرسمي في إيجاد تنظيم عملي يحقق الانجاز المنشود وكان دوين أول من قدر هذا التكامل الضروري بين التنظيمين إذ يقول إن العلاقات غير الرسمية في المنظمات تفيد في الحفاظ على المنظمة من التدمير التلقائي الذي قد ينتج عن الالتزام الحرفي بالسياسات والقواعد واللوائح والإجراءات الرسمية.

لـ التخفيف من أعباء المدير الرسمي ويشجعه على تحويل الصلاحيات كما يخفف أعباء المشرف بحيث يكتفي بالإشراف العام من دون الحاجة إلى إشراف دقيق.

لـ تدرك ما قد يكون هناك من قصور في قدرات المدير عن طريق مساعدته بصفة غير رسمية في التخطيط ويساعده آخر بتقديم الاقتراحات.

لـ إضفاء الرضا والاستقرار على الجماعات العاملة نظراً لما يخلقه التنظيم غير الرسمي من شعور بالانتماء والأمان نتيجة قيام الصداقات الشخصية.

لـ يمثل التنظيم غير الرسمي قناة جيدة للاتصال السريع بين العاملين.

5. عناصر عملية التنظيم:

يطلق على مدخلات عملية التنظيم مسمى عناصر التنظيم وبما أن التنظيم عملية تحديد الأعمال التي يراد أدائها وتجميعها والتقسيمات اللازمة والعلاقات وأنماط الاتصال وتوزيع المسؤوليات وتفويض السلطة والصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال بغرض تحقيق الأهداف وعليه فإن التنظيم يستند إلى مجموعة من الأركان الأساسية يمكن إجمالها فيما يلي: السلطة والمسؤولية، المركزية اللامركزية، تفويض السلطة، نطاق الإشراف وسنحاول باختصار التطرق إلى هذه المفاهيم باعتبارها مرتبطة بالتنظيم أي يعمل التنظيم على تحديدها وتوزيعها.

1.5. السلطة: توجد تعريف عديدة للسلطة نذكر منها:

كما عرفها هربرت سايمون السلطة هي: "قوة اتخاذ القرارات التي تحكم وتقود أعمال الآخرين".

كما عرفها كونتر السلطة هي: "الحق الذي بواسطته يتمكن المشرفون من الحصول على المرؤوسين للقرارات".

المحور الثالث: وظائف الإدارة

وتقتزن السلطة بمفهوم القوة التي تجعل صاحبها قائدا على الآخرين أو نتيجة إرادة الجماعة.

2.5. أنواع السلطة: وفقا للتنظيم الرسمي تنقسم إلى:

➤ **السلطة التنفيذية:** بمقتضى هذه السلطة تنسب الأوامر والتعليمات من المستويات العليا في التنظيم إلى المستويات الدنيا.

➤ **السلطة الاستشارية:** وهي السلطة التي يتمتع بها الخبراء، وهي تعتبر غير ملزمة التنفيذ وأهم ما يؤخذ عليها أنها غير مسؤولة عن نتائج أعمالها.

➤ **السلطة الوظيفية:** حق إعطاء الأوامر أو إصدار القرارات من قبل مسؤول معين في جزء من المنظمة والذي ليس له حق طبيعي أو دائم في ممارسة مثل هذه السلطة فيه.

3.5. **تفويض السلطة:** يقصد بتفويض السلطة توزيع حق اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر ضمن نطاق يحدد مداه المدير العام حسب مستويات الإدارة والتفويض لا يعني التخلي عن السلطة بل يمكن استرجاعها، كما أن تفويض السلطة لا يعفيه من المسؤولية المترتبة عن أخطاء من فوضت له السلطة، إن عملية تفويض السلطة تحقق عدد من المزايا أهمها:

* السرعة في اتخاذ القرارات؛

* تخفيف العمل عن كاهل الرؤساء؛

* تحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات؛

* تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية وإبراز كفاءتهم لإثراء العمل وتطويره؛

* تحقيق التقارب بين أعضاء مستويات الإدارة العليا.

وحتى يكون التفويض فعالا لا بد أن يكون الشخص المفوض قادرا على ممارسة الأعمال الموكلة إليه كفاءة وذلك بالتأكد من توفر القدرات والمؤهلات اللازمة لممارسة هذه الأعمال، كما يجب أن يكون تفويض في حدود تخصص المفوض إليه وبالإضافة إلى وجود نظام فعال للرقابة.

4.5. **المسؤولية:** هي العبء أو الالتزام الذي يترتب على الشخص مقابل حصوله على سلطة ما، أي تعهد المرؤوس والتزامه بتنفيذ الواجبات والأعمال الموكلة إليه، وتنشأ من طبيعة العلاقة التنظيمية بين الرئيس والمرؤوس باعتبارها علاقة تعاقدية مقابل تعويض مادي ومعنوي لتنشأ عن هذا المفهوم "المحاسبة الإدارية" وهي مساءلة المرؤوس إذا أخل بمسؤولياته.

"وعليه فالمسؤولية لا تفوض وتكبر المسؤولية كلما اتجهنا بالمستويات الإدارية إلى الأعلى".

المحور الثالث: وظائف الإدارة

5.5. المركزية واللامركزية:

المركزية: وهي تركيز عملية اتخاذ القرار وتصريف أمور المنظمة بين يدي المدير أو لدى جهات قليلة داخل الهيكل التنظيمي.

اللامركزية: توزيع أجزاء من سلطته على أفراد أو جهات متعددة عبر المستويات الإدارية المختلفة بطوره يسمح بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتصريف الأمور الإدارية في المنظمة.

ترتبط المركزية واللامركزية ارتباطا وثيقا بتفويض السلطة حيث يعكس تركيز السلطة المركزية في حين عكس تشتت وتوزيع السلطة مبدأ اللامركزية وهي مفهوم نسبي ومن أهم العوامل التي تحدد درجة لمركزية أو اللامركزية نجد:

❖ **حجم المنظمة:** صغر حجم المنظمة يزيد الميل نحو المركزية لكون عملية الاتصال بين المدير

ومرؤوسيه سهلة وغير مكلفة والعكس صحيح؛

❖ **أهمية القرارات ومدى خطورتها:** فكلما زادت تكلفة القرار ودرجة المخاطر يكون الميل إلى المركزية

والعكس صحيح؛

❖ **الاتجاه العام للمؤسسة (فلسفة الإدارة):** تتوقف درجة المركزية واللامركزية على مدى رغبة المدير

في تفويض السلطة، فوجود الرغبة يظهر الاتجاه نحو اللامركزية؛

❖ **مدى توافر الأساليب الرقابية وتقدمها:** هناك علاقة بين الرقابة والمركزية واللامركزية، فالتفويض

يفرض نوعا من أساليب الرقابة لمراقبة من فوضت لهم السلطة وتوفر هذه الأساليب يزيد من الميل

نحو اللامركزية؛

❖ **كفاءة الأفراد:** فوجود العاملين المؤهلين وذو الخبرة والتخصص قلت أساليب المركزية وازدادت

الحاجة إلى الأسلوب اللامركزية.

وتجدر الإشارة أن للمركزية مزايا تتمثل في:

■ توفير درجة عالية من التنسيق والاتصال السريع وتحد من الازدواجية؛

■ تحد من إجراءات الرقابة والإشراف؛

■ تقليل الانحرافات كون الرقابة تتم بشكل مباشر.

أما أهم مزايا اللامركزية فتتلخص فيما يلي:

■ تحقيق السرعة في اتخاذ القرارات؛

المحور الثالث: وظائف الإدارة

- تحقيق عبء العمل عن الرؤساء مما يجعلهم يتفرغون للأعمال الاستثنائية؛
- تنمية القدرات القيادية عند صغار المديرين؛
- إثراء العمل بالأفكار والمواهب الفردية.

ويعاب على اللامركزية كونها تتطلب توفر عدد كبير من المتخصصين وأضاف السلطة المركزية وصعوبة الاتصال بين الإدارات زيادة على ضرورة توافر طرق وأساليب رقابية ملائمة لتحقيق التكامل.

6.5. نطاق الإشراف: ويقصد به عدد المرؤوسين الذي يمكن للرئيس أن يشرف عليهم ويوحد عملهم بكفاءة، فإذا كان عدد المرؤوسين كبيراً فإن نطاق الإشراف يكون واسعاً وإذا قل عددهم فإن نطاق الإشراف يكون ضيقاً، ويلاحظ أن هناك علاقة عكسية بين نطاق الإشراف وعدد المستويات الإدارية، فكلما كان نطاق الإشراف ضيقاً كلما ترتب عن ذلك زيادة عدد المستويات الإدارية والعكس صحيح.

الدرس الحادي عشر: وظيفة التوجيه

تمهيد:

يعتبر التوجيه الوظيفة الثالثة من الوظائف الإدارية إذ ينظر إليها بأهمية كبيرة كونها تتكامل مع العنصر البشري باعتباره أهم عوامل الإنتاج وأساس نجاح المنظمة، وتتميز هذه الوظيفة بأنها مركبة من عدة أنشطة (وظائف) أخرى وهذه الميزة تنبثق من تشعب طبيعة العلاقات الفردية والجماعية التي تحدد المعاملات داخل المنظمات والتركيز على هذه العلاقات لتحسين الأداء الإنتاجي والرقى بالعلاقات الاجتماعية للمنظمات العصرية.

1. مفهوم التوجيه:

1.1. تعريف التوجيه: تعددت التعاريف التي أعطيت لمعنى التوجيه نذكر منها:

تعريف **Hyman et Hilgert** التوجيه هو: "الإرشاد والتعليم وخلق الحوافز والإشراف على المعاونين.

كما عرف التوجيه على أنه "الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على القيادة والإشراف على الآخرين وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها".

إن التوجيه هو الكيفية والأسلوب الإداري الذي يستطيع من خلاله إلى تحديد دفع رؤوسيه للعمل بأقصى طاقاتهم في إطار يحقق من خلاله له إشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية وذلك من خلال:

■ تحديد واجبات الأفراد وشرح إجراءات تنفيذ العمل؛

■ إصدار الأوامر والتعليمات؛

■ النصح والإرشاد المستمر؛

■ تشجيع الأفراد وحثهم على تنفيذ الأوامر.

2. مبادئ التوجيه: يستند التوجيه على مجموعة من المبادئ الأساسية التي يجب أن تتوفر منها:

* تتجانس الأهداف ونعني بالتجانس عملية تحقيق التوافق والانسجام بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها.

* وحدة الأمر أو وحدة الرئاسة: ينص على ضرورة أن يتلقى الفرد الأوامر والتعليمات من جهة رئاسية واحدة.

3. أهمية التوجيه: تظهر أهمية التوجيه التي تعود إلى:

المحور الثالث: وظائف الإدارة

— أنها الأساس في وضع الخطط؛

— أنها الأساس للتنظيم الفعال؛

— أنها الأساس لشغل الوظائف بالأفراد المناسبين.

4. ركائز التوجيه (مكونات): إن للتوجيه ثلاث ركائز أساسية تتمثل في:

◀ القيادة؛

◀ الاتصال؛

◀ التحفيز.

1.4. القيادة: تعتبر القيادة من أهم أدوات التوجيه فاعلية فهي الوسيلة الأساسية التي عن طريقها يستطيع

المدير بثح التعاون من أجل تحقيق الهدف الموضوع أصلاً في الخطة.

1.1.4. تعريف القيادة: تعددت التعاريف للقيادة نذكر منها:

تعريف **Robert Black et James Mouton** هي: "النشاط الإداري لتنظيم الإنتاجية

وتنشيط الابتكار لحل المشاكل ورفع الروح المعنوية والرضا".

تعريف **Likert** "القيادة هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل

تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة".

معظم التعاريف السابقة تنظر إلى القيادة أنها عملية توجيه المرؤوسين لتحقيق أهداف فهي عملية تسعى

للتأثير على أفعال الأفراد وسلوكهم واتجاهاتهم لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة.

إن مفهوم القيادة يركز على دعامتين أساسيتين هما:

— الدعامة المعنوية: تشمل العقيدة والفكر الإداري الذي يؤمن به القائد.

— الدعامة المادية: وهي الأدوات التي لا بد من توافرها بيد القائد كالسلطة الملائمة وشبكة الاتصالات الفعالة

والقوى البشرية اللازمة والإمكانات الضرورية الأخرى.

2.1.4. وظائف القيادة: تتمثل وظيفة القيادة في عملية التأثير على مجموع الأفراد لتحفيزهم نحو تحقيق الهدف

ويمكن تحديد مهام الوظيفة القيادية فيما يلي:

■ التجديد المستمر في أهداف المنظمة؛

■ التحكيم بين الأطراف المتصارعة بالمنظمة وتحديد النواحي الإيجابية والسلبية في كل موقف معتمد بناء

على حكمة القائد وإدارته للأمور؛

المحور الثالث: وظائف الإدارة

- توجيه الجماعة نحو الأعمال الجيدة (التأثير في الآخرين)؛
 - تحقيق التعاون بين العاملين عن طريق توزيع المهام بينهم في تناسق وانسجام؛
 - العمل على الوصول إلى أهداف المنظمة؛
 - تمثيل الجماعة رسمياً والتعبير عنها أمام الغير.
- 3.1.4. مواصفات القائد:** ولكي يقوم القائد بمهامه بنجاح لابد من توفير فيه الخبرات وأن يتمتع بقدرات اجتماعية وأن يعطي القائد السلطة الكافية لمساعدته على أداء مهامه بالإضافة إلى بعض صفات التي يجب أن يتحلى بها وهي:
- ✓ العقيدة الصحيحة؛
 - ✓ الشورى (المشاركة): أي عدم انفراده باتخاذ القرارات الهامة واستخدام مبدأ المشاركة؛
 - ✓ الاستناد إلى الحقائق والحرص الشديد؛
 - ✓ الفطنة وبعد النظر؛
 - ✓ الشجاعة وما تنطوي عليه من حزم عند اللزوم ومرونة في الظروف العادية؛
 - ✓ القدرة على تحمل المسؤولية؛
 - ✓ معرفة الأصول العلمية للإدارة؛
 - ✓ الشعور الإنساني في المعاملة والقدرة على حوز الثقة والشخصية الناقدة.
- 4.1.4. مقومات القيادة الفعالة:** إن سمات وخصائص القائد الشخصية تعد من أهم مقومات القيادة الفعالة بالإضافة إلى توفر بعض المقومات الأخرى نذكر منها:
- ✓ سمات وخصائص القائد الشخصية؛
 - ✓ الموضوعية: وتتجسد في تعاملاته وعلاقاته مع الأفراد دون تحيز؛
 - ✓ إدراك أهمية العلاقة الإنسانية؛
 - ✓ المرونة في التعامل مع الناس.
- 5.1.4. مصادر قوة القيادة:** ويمكن تصنيفها على النحو التالي:
- 1.5.1.4. السلطة الرسمية:** ومن أبرز مظاهرها نجد:
- قوة المكافأة تكون بشعور الفرد أن الطاعة والولاء لقائده تعود عليه بمكافأة مادية كانت أو معنوية
- فمصدر قوة القيادة هو المكافأة التي يقدمها الرئيس لمروسيه؛

المحور الثالث: وظائف الإدارة

- قوة الإكراه فالخوف من العقاب (ماديا ومعنويا) مصدر قوة القيادة؛
 - السلطة القانونية حيث مصدر هذه القوة هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم.
- 2.5.1.4. قوة التأثير: هذه القوة مرتبطة بالشخص نفسه وليس المنصب ومن أبرز أشكالها نجد:
- قوة التخصص فالخبرة المتراكمة في مجال التخصص أو المعرفة التي يمتلكها الفرد وتميزه عن غيره وتعطيه القوة التي تمكنه من القيادة؛
 - قوة الإعجاب إذ يحصل عليه الفرد نتيجة إعجاب الآخرين بصفاته الشخصية.

6.1.4. نظريات القيادة: تبعا لأهمية عنصر القيادة في عملية التوجيه فقد أثارى الباحثون هذا الموضوع بنظريات عديدة سوف نحاول التطرق إلى البعض منها وهي:

1.6.1.4. النظريات التقليدية :وتمثل في:

- نظرية الرجل العظيم: وهي النظرية التي تؤمن أن القائد يولد قائدا ولا يمكن أن يصنع من خلال عرضها للمبادئ التالية:

✓ القائد يولد ولا يصنع؛

✓ بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القيادة؛

✓ سمات الإنسان الموروثة هي التي تحدد مدى قدرته لكي يصبح قائدا ناجحا.

- نظرية السمات: يمكن اكتساب السمات (الصفات) القيادية من خلال التعلم والتجربة وسمات التميز. للقيادة الناجحة هي: الذكاء، الثقة في النفس، القدرة الإشرافية، الحاجة لتحقيق الذات، الحسم والأمانة، والقدرة على تنمية الذات والتأقلم مع الظروف.

2.6.1.4. النظريات الموقفية: تعني هذه النظريات أن كل التصرفات تتوقف على الموقف، حاول الرواد باختلاف اتجاهاتهم صياغة مدخل للقيادة بالتركيز على كفاءة ومقدرة القائد للتكيف مع الظروف التي تشمل العوامل البيئية التي يصعب التنبؤ والتحكم فيها، والقائد الناجح هو الذي يستطيع انتقاء النظرية المناسبة والاستفادة منها حسب الظروف أو الموقف الذي يجد نفسه فيه أثناء ممارسته لعمله.

3.6.1.4. النظريات السلوكية: ونذكر منها:

- نظرية Likert في القيادة: تقوم هذه النظرية على مقارنة السلوك في المجموعات العمالية ذات الإنتاجية العالية والمجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة وكانت النتيجة التي توصل إليها "ليكرت" أن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية يحظون بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي للعمل، لكن اهتمامهم بالعمال أكثر وطريقة التعامل

المحور الثالث: وظائف الإدارة

معهم غير رسمية ويسمحون للعمال بالمشاركة في بعض القرارات التي تخص العمل وأن يختاروا أسلوب العمل الذي يلائمهم أما المشرفين ذوي الإنتاجية المنخفضة، فقد وجد أن مشاركتهم في التنفيذ الفعلي للعمل كانت عالية وتدخلهم في شؤون الجماعات العمالية أثناء العمل كانت مستمرة، وخلص إلا أن نمط القيادة الديمقراطي يعطي نتائج أفضل من الأساليب الأخرى.

■ نظرية الشبكة الإدارية: طور كل من **James Mouton et Robert Back** هذه النظرية

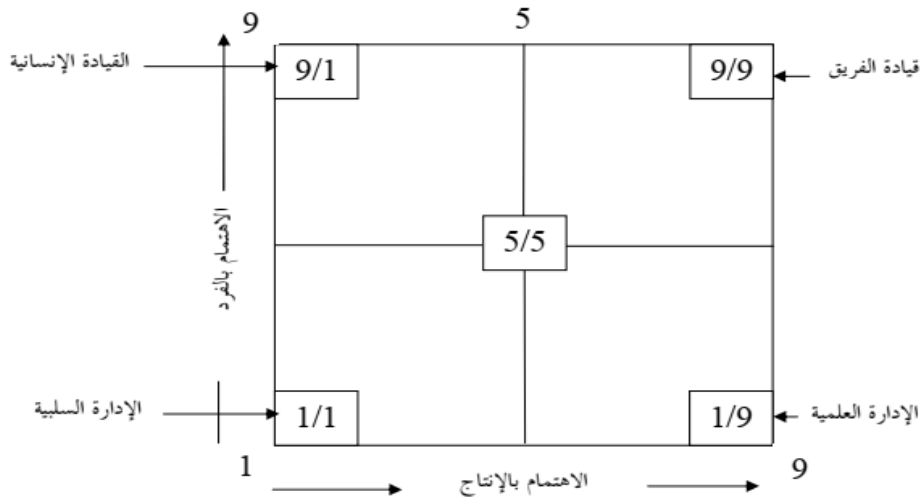
واستطاعا أن يحددوا أسلوبين لسوك القائد وهما:

■ الاهتمام بالإنتاج؛

■ الاهتمام بالأفراد.

وقدما أسلوبهما على شكل شبكة يمكن التمييز من خلالها بين خمسة أساليب رئيسية للقيادة حسب موقفها على الشبكة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (11): نظرية الشبكة الإدارية



المصدر: أحمد عبد الله الصباب وآخرون، "أساسيات الإدارة الحديثة"، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 156، ص: 2005.

👉 **الموقع (1,9):** أسلوب قيادي يؤدي إلى علاقات جيدة وشعور بالرضا بين أفراد الجماعة لكن التركيز على الإنتاج ضعيف.

👉 **الموقع (1,1):** هي إدارة سلبية، الاهتمام فيها بالمرؤوسين يكاد يكون معدوماً كما أن الاهتمام بالإنتاج منخفض.

👉 **الموقع (9,9):** هو أسلوب قيادي يركز على روح الفريق في العمل ويحاول الحصول على إنتاجية جيدة من خلال بناء علاقات إنسانية مع الأفراد العاملين بالمؤسسة.

المحور الثالث: وظائف الإدارة

👉 **الموقع (1،9):** يمثل هذا الموقع الإداري العلمية حيث تركز القيادة اهتمامها بشكل كبير على الإنتاج على حساب الأفراد ويؤدي هذا الأسلوب إلى تخفيض الروح المعنوية للعمال ويجعلهم يشعرون بالإحباط.

👉 **الموقع (5،5):** يمثل القيادة المتأرجحة حيث الاهتمام سواء بالإنتاج أو الأفراد متأرجح ويكون ضعيفا لا يرقى إلى المستويات المطلوبة.

2.4. الاتصال: إن الاتصال وسيلة في حد ذاتها إذ يساعد على إنجاز التخطيط الإداري والتنظيم الفعال للرقابة بالإضافة إلى ضرورته للتوجيه الإداري باعتباره من أهم ركائزه.

1.2.4. تعريف الاتصال: نذكر من بين التعاريف ما يلي:

👉 تعريف **Neuman et Soumare**: عملية الاتصال بأنها "تبادل للحقائق والأفكار والآراء والمشاعر بين شخصين أو أكثر".

👉 تعريف **Macfaland**: الاتصال هو "عملية تفاعل ذات مغزى بين الأفراد".

👉 ويمكن تعريفه بأنه: "عملية يتم بموجبها نقل أو تحويل معلومات وآراء وتعليمات... الخ من جهة لأخرى قد تكون فردا أو جماعة من أجل إحاطتهم بها والتأثير في سلوكهم وتوجيههم بهدف ضمان استمرارية العمل في المنظمة".

2.2.4. خصائص الاتصال: يتميز الاتصال بمجموعة من الخصائص من أهمها:

- ✓ عملية ديناميكية أي عملية تفاعل اجتماعي؛
- ✓ عملية مستمرة فال اتصال قلب العملية الإدارية دائم ومستمر؛
- ✓ عملية دائرية فهو نسق دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء تأثير وتأثر؛
- ✓ عملية لأبعاد إذ من غير المحتمل أن يتبع الناس رسائل متشابهة شكلا ومعنى عبر الأزمان المختلفة؛

✓ عملية معقدة لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط.

3.2.4. عوامل نجاح عملية الاتصال: نجد عدة عوامل منها:

👉 عوامل تتعلق بالمرسل نجد:

✓ استخدام اللغة والمفردات المناسب حسب الموقف؛

✓ اختيار الوسيلة الأكثر ملائمة للموقف؛

المحور الثالث: وظائف الإدارة

✓ يجب أن تكون الرسالة واضحة كاملة مختصرة صحيحة؛

✓ تجنب التجريح؛

✓ الحرص على حصول عملية تغذية راجعة مع المستقبل.

✍️ عوامل تتعلق بالمستقبل: ومن أهمها:

✓ الاهتمام بالرسالة الواردة؛

✓ الإيجابية ومساعدة المرسل على نقل الرسالة؛

✓ محاولة استيعاب الرسالة.

4.2.4. أهداف الاتصال: بهدف الاتصال إلى:

- إحداث التفاعل بين أجزاء المنظمة وأعضائها؛
- تنسيق العمل بين أعضاء المنظمة بما يخدم المنظمة وأهدافهم؛
- تقريب الرؤساء من المرؤوسين ليصبحوا أكثر قدرة على حل المشاكل؛
- تقوية روح التعاون؛
- إدارة فعالة للقائد الإداري في عملية الإشراف والتوجيه؛
- هيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية.

5.2.4. عناصر عملية الاتصال: تتكون عملية الاتصال من عدة عناصر رئيسية وهي:

- المرسل: هو صاحب الفكرة والتي يتم ترميزها على شكل كلمات وأرقام أو صور يمكن فهمها من قبل المستقبل.
- الرسالة: تحتوي على المعلومات المراد إرسالها قد تكون الرسالة شفوية أو مكتوبة.
- المستقبل: من يحل الرسالة ويفهمها أي يحولها لأفكار.
- القناة: الوسيلة التي ترسل من خلالها الرسالة منها الشفهي سمعي مرئي واختلافها يتوقف على نوع الاتصال.

6.2.4. أشكال الاتصال: تعددت أشكال الاتصال ولكن بشكل عام هناك نوعان:

- الاتصال الرسمي: والذي يتم من خلال خطوط السلطة الرسمية بناء على العلاقات المقررة في نطاق الهيكل التنظيمي ويشترط لتدفق الاتصال وضوح قنواته لجميع أعضاء التنظيم، ومن أهم وسائله المقابلات الخاصة

المحور الثالث: وظائف الإدارة

والاجتماعات الخاصة والعامة، المؤتمرات، التقرير السنوي للموظفين، الخطابات البريدية المباشرة، النشرات الدورية، النشرة الخاصة، كما يأخذ الاتصال الرسمي أربعة اتجاهات أو تدفقات وهي:

- **الاتصال النازل:** هو ذلك الاتصال الذي يتجه من قمة الهرم الإداري إلى القاعدة وتنتقل خلالها الأفكار والقرارات والأوامر والتوجيهات والتعليمات من أعلى إلى أسفل مع انسياب خطوط السلطة، طبيعة هذه الاتصالات توجيهه يهدف إلى رقابة العاملين.

- **الاتصال الصاعد:** يتجه من قاعدة الهرم باتجاه القمة ومثل هذه الاتصالات تحتوي على الاقتراحات وردود فعل العاملين وتكون على شكل تقارير أو بيانات.

- **الاتصال الأفقي:** هي تعبر عن تبادل المعلومات بين العاملين في مستوى إداري واحد وهو يساعد على تنسيق الأعمال والجهود ويمكن أن يكون الاتصال شفهيًا أو مكتوبًا.

- **الاتصال القطري:** يتم بين الأفراد العاملين في المنظمة والتي تقع مستوياتهم في مستويات إدارية مختلفة على الخريطة التنظيمية تربطهم علاقات وظيفية ولست علاقة مساءلة.

- **الاتصال غير الرسمي:** يتم من خلال التنظيمات غير الرسمية ويتخذ شكلاً علنياً أو سرياً حسب الحاجة، إذ يتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال ولا يحدث الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط بل يتعداه إلى خارج التنظيم إذ تتفاعل إدارات التنظيمات مع التنظيمات الأخرى من خلال اللقاءات غير الرسمية والحفلات والمناسبات الاجتماعية... الخ.

7.2.4. معوقات عملية الاتصال: يقصد بمكافحة المتغيرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تؤخر إرسالها أو استقبالها ومن أهمها:

- عدم استخدام اللغة المناسبة؛
- عدم وجود الترابط المنطقي في الرسالة؛
- عدم اختيار وسيلة الاتصال المناسبة؛
- عدم وضوح الدقة في الرسالة؛
- تعالي المرسل على المستقبل؛
- عدم اهتمام المستقبل بالرسالة؛
- عدم تعاون المستقبل مع المرسل.

المحور الثالث: وظائف الإدارة

3.4. التحفيز: تصرف الإنسان يكون دائما لسبب وهو الدافع الذي يحركه نحو القيام بسلوك معين لذلك معرفة دوافع العاملين مهمة جدا بالنسبة للمديرين حتى يتمكنوا من توجيه سلوكهم في الاتجاه الذي يخدم أهداف المنظمة.

1.3.4. تعريف التحفيز: يعرف الحفز بأنه مؤثر خارجي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات. ويهدف التحفيز إلى زيادة الإنتاج عند الأفراد وتحسين الأداء لتحقيق الأهداف وتعبر عنها الأداء (التحفيز).

وهذا الإنجاز يتحقق عن طريق التفاعل بين الحفز وقدرات الفرد حيث يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:

$$\text{إنجاز الفرد} = \text{الحفز} \times \text{قدرات الفرد}.$$

وهذا يعني أن قدرات الفرد ومؤهلاته وخبراته لا تكفي لوحدها لضمان الإنجاز بالمستوى المطلوب.

2.3.4. أنواع الحوافز: بما أن الحوافز هي مؤشرات خارجية تؤثر في القوى الداخلية للإنسان ويمكن تقسيم الحوافز إلى الأنواع التالية:

1.2.3.4. الحوافز المادية: هي التي تؤدي إلى حصول الفرد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على دخل نقدي، وتأخذ شكل الزيادة الدورية وغري الدورية في الأجور والمكافآت أو الترقية أو تحسين ظروف العمل المادية، وتنقسم إلى:

■ **حوافز مادية إيجابية:** هي حوافز تستخدم لتعزيز السلوك الصحيح من أجل تكراره والمواصلة فيه وتعطي بشكل فردي أو جماعي.

ومن أهم الحوافز الفردية نجد الأجر، الراتب، ربط الأرباح بالإنتاج المكافآت التشجيعية العلاوات الاستثنائية، البدلات المختلفة... الخ.

أما الحوافز الجماعية فنجد المشاركة في الأرباح، التأمين ضد العجز تقديم مساعدات مالية، تقديم وجبات غذائية، العلاج المجاني، نظام المعاشات، الزيادة العامة في الأجور خدمات النقل، التأمين ضد إصابات العمل، الإجازات بمختلف أنواعها.

■ **حوافز مادية سلبية:** تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع إلى من خلال العمل التأديبي، ويقصد بالعقوبات التي سلط على العاملين المخالفين لقواعد العمل

المحور الثالث: وظائف الإدارة

بالحوافز المادية السلبية وتأخذ عدة أشكال منها الخصم من الأجر، الحرمان من العلاوات والمكافآت أو تأجيل استحقاقها تأخير الترقية، خفض الدرجة.

4.2.2.3. الحوافز المعنوية: هي تلك المحفزات التي لا تمثل النقدية العامل الأساسي فيها وتنقسم إلى:

■ حوافز معنوية إيجابية: منها الفردية كالثناء والمدح والتشجيع، نشر أسماء المتميزين في لوحة الشرف، يكمل تقديم حوافز غير نقدية للممتازين، في حين الحوافز المعنوية الجماعية، قد تشمل ظروف عمل ملائمة، حسن المعاملة بين الرؤساء والمرؤوسين، فترات الراحة أثناء العمل توفير وسائل الأمان.

■ حوافز معنوية سلبية: منها الفردية وتشمل توجيه إنذار التأديب، التهديد بالعقاب، التحويل للتحقيق أما الجماعية ومنها حرمان الجماعة من النشاط الاجتماعي والرياضي، التهديد بالعقاب الجماعي، توجيه إنذار جماعي، تحويل المجموعة للتحقيق.

4.3.3. نظريات التحفيز: يمكن تقسيم هذه النظريات وفقا لنوع الدافع أو مصدرها إلى ثلاثة أنواع وهي:

4.3.3.1. النظريات التي ترى الرضا عن العمل كأساس محرك للدافعية: تتمثل في النظريات التي تقدم تفسيرات لدى سلوك الإنسان ومنها:

◀ نظرية سلم الحاجات لـ Abraham Maslow

◀ نظرية ERG لألدرفر Alderfer

◀ نظرية العاملين لـ F.Herzberg

- نظريات المعرفة في الدافعية: وهي مجمل النظريات التي تركز على ضرورة دراسة إدراك الفرد وأفكاره وتوقعاته ونذكر منها:

- نظرية التوقع: تشير إلى أن الرغبة في العمل بطريقة معينة تعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل سستبعه نتائج معينة ورغبة الفرد ف تلك النتائج.

الدافعية هي نتائج لرغبة الإنسان في شيء وتقديره لاحتمال أن عملا ما سيحقق له ما يريده وهو ما يعبر عنه في المعادلة التالية: الدافعية = قوة الرغبة × التوقع

- نظرية الحاجة للإنجاز: حسب هذه النظرية عوامل الدافعية هي عوامل ذاتية داخلية تتصل بالقوى والرغبات الداخلية لدى الفرد المتمثلة برغبته في التميز والإبداع.

- نظرية المشاركة في تحديد الأهداف: قام بتطوير هذه النظرية Edwin Locke مفترضا أن الأهداف المنشورة من قبل منظمة الأعمال والتي يسعى الأفراد للوصول إليها من خلال إنجاز أعمالهم قد تكون محفزة لهم

المحور الثالث: وظائف الإدارة

إذا وضعت بشكل سليم وتم إدارتها بفاعلية، ومحتوى هذه النظرية أن الجهد المبذول من قبل الفرد يتحدد بدرجة صعوبة الهدف ومدى إثارته للتحدي من جهة، ومدى وضوحه وتحديد معالمة من جهة أخرى، إضافة إلى مدى قابليته الشيء الذي يرفع من دافعية الفرد للإنجاز وينعكس إيجاباً على إنتاجية التحقيق الأهداف المسطرة.

- **نظرية التعزيز:** إن هذه النظرية تركز على جوانب أخرى لم تشر إليها النظريات السابقة طورها (Skinner) في إشارة إلى عوامل البيئة الخارجية وأثرها على تحديد السلوك.

المعززات هي التي تتحكم في السلوك: أي أن النتائج التي تعقب مباشرة استجابة ما من الإنسان تزيد من احتمال تكرار ذلك السلوك في المستقبل.

أثر التعزيز على الاستجابة: فالفرد إذا ما تعرض لخبرة سارة أو تلقى ثواباً على عمل معين، فإن احتمال استجابته مرة أخرى سيعزز والعكس صحيح.

إن ما يقوم به العاملون من جهد تحدده إلى درجة كبيرة النتائج التي تعقب سلوكاً معيناً وقد تكون تلك النتائج في شكل معززات إيجابية (مكافأة) أو معززات سلبية (عقاب).

ويشترط الباحثون استخدام القواعد التالية في المعززات التي يستخدمها المدبرون:

- * دعم إعطاء مكافأة متساوية لجميع العمال؛
- * إعلام العمال بما يجب القيام به لنيل المكافأة (التعزيز)؛
- * إعلام المديرين العمال في حالة التقصير؛
- * على المدير أن لا يعاقب موظفاً أمام زملائه؛
- * على المديرين أن يجعلوا النتائج (الثواب والعقاب) معادلة للسلوك الذي يقوم به الموظف.

الدرس الثاني عشر: وظيفة الرقابة

تمهيد:

الرقابة ما زالت تعتبر المشكلة الرئيسية للعديد من المنشآت، والعملية الرقابية في المشاريع الكبيرة ما زالت عملية معقدة فهي لا ترتبط فقط بالنظام الرقابي وبالهيكल التنظيمي والأساليب القيادية، وإنما بالخطط والأهداف التي تعتبر القوة المركزية للمؤسسة.

1. تعريف الرقابة:

يمكن تعريف الرقابة بأنها عملية منتظمة يتأكد من خلالها المدراء من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف وباستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية.

ويصف **Robert J. Mockler** الأجزاء الضرورية في العملية الرقابية فيقول ان الرقابة الإدارية هي عبارة عن جهد منظم لتحديد مقاييس للأداء لتحقيق الأهداف المخططة.

ويمكن القول ان كلمة الرقابة قد ترعرعت جذورها مع العالم **Taylor** عند تبنيه لفكرة الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين حيث كانت مهمة لم تكن مفهومة.

ويعرفها البعض بأنها تلك العملية التي تحاول التأكيد على أن النشاطات الفعلية تتلاءم مع النشاطات المرغوب فيها أو الأهداف التي سبق تحديدها. فالرقابة تعمل على كشف الانحرافات وتصحيحها كما تزود المدير بتغذية راجعة تساعد في تحديد الأهداف المستقبلية ووضع المعايير أو المقاييس اللازمة.

ويمكننا القول أن الرقابة هي عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه وكشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً، وبهذا التعريف يمكن استنتاج الآتي:

- 1- لا بد من وجود هدف مخطط له.
- 2- أن يكون هناك أداءً مخططاً له.
- 3- أن هناك أداءً سيتحقق عند التنفيذ.
- 4- سيتم تقييم الأدائن.
- 5- سيتم كشف الانحرافات.
- 6- سيتم تصحيح الانحراف بالسرعة المناسبة.
- 7- التأكد من أن الهدف قد تحقق.

2. دور الرقابة:

المحور الثالث: وظائف الإدارة

تعتبر الرقابة الوظيفة الرئيسية الرابعة للإدارة ومن خلالها يمكن تحقيق الأهداف والخطط الاقتصادية بالإضافة إلى وظائف الإدارة الأخرى وتعتبر التخطيط والرقابة وظيفتين متلازمين تعتمد كل منهما على الأخرى ولذلك فإن الرقابة تلعب دوراً مهماً في مساعدة المدراء من خلال خمسة تحديات وهي:

التغلب على المشكلات والمصاعب في حالات عدم التأكد: إن الأشياء قد لا تتماشى عادة مع الخطط الموضوعية أو أهداف المؤسسة التي سيتم تنفيذها وتحقيقها مستقبلاً لأن هناك الكثير من العوامل البيئية التي قد تحدث تغييرات مستمرة، ومن هنا نشأت كلمة غموض أو حالات عدم التأكد مثل حالة الطلب على المنتج التكنولوجي، مدى وفرة المادة الخام، ولذلك ومن خلال تطور نظام رقابي فعال قد يمكن الإدارة من متابعة أنشطتها وتمنحها السرعة في كشف وتصحيح الانحرافات وتحقيق الأهداف.

كشف الأشياء غير المنتظمة: فأهمية الرقابة تتمثل في كشف الأشياء غير المنتظمة أو التي تتصف بالشذوذ والغير مرغوب فيها في المنشأة مثل عيوب المنتجات، ارتفاع التكاليف، ارتفاع معدل دوران العمل، وبذلك فإن الكشف المبكر للأشياء الغير عادية في الغالب قد يوفر للمنشأة الوقت والمال والجهد ويحد من المشكلات أو المصاعب الصغيرة والتي قد تصبح أكثر تعقيداً لاحقاً.

تحديد الفرص: وتتمثل أهمية الرقابة في التركيز أو الإشارة إلى المواقف أو العمليات التي تؤدي بصورة جيدة وغير متوقعة والتي من شأنها أن تنبه وتوجه الإدارة إلى فرص مستقبلية محتملة، فشركة الاتصالات الفلسطينية على سبيل المثال كانت تعلم جيداً ومن خلال التقارير حجم الطلب الكبير على الهاتف الخليوي ساعدها في وضع استراتيجيات تجارية وتسويقية ناجحة لكل فروعها بل تعدته لتحديد طبيعة الأجهزة المرغوب شراءها ومكان شراءها وحتى كيفية عرضه وكيفية إقناع العميل بميزاته.

إدارة المواقف الصعبة: قد ينمو ويتسع حجم المنشأة أو ترتبط بمشاريع عمليات كبيرة ومعقدة وبالتالي لا بد من استخدام العملية الرقابية لتعزيز عملية التنسيق، كذلك فإن العمل في ظل القواعد الدولية غالباً ما يؤدي إلى زيادة درجة التعقيد أو الصعوبات التي تواجهها الإدارة مما يدعو إلى ضرورة وجود نظام رقابي جيد.

لا مركزية السلطة: إن وجود نظام رقابي جيد يعزز ويشجع المدراء على اتخاذ قرارات بتفويض السلطات للمستويات الإدارية الدنيا وهذا يعني أن الرقابة تساعد الإدارة في تجاوز المحددات والقدرات الإنسانية، كما أنها تساعد في عملية التنظيم من خلال الحصول على المصادر المادية والبشرية وتوجيهها نحو تحقيق الهدف.

وأخيراً تتمثل أهمية الرقابة إلى حد كبير في أغراضها وأهدافها من خلال عملية التقييم والمتابعة وتصحيح الأداء فالأنظمة الرقابية تزود الشركة بقوة التوجيه والتكامل والتحفيز وبذلك نستطيع القول ان الشركات التي

المحور الثالث: وظائف الإدارة

تتمتع بإدارة جيدة هي تلك الشركات التي تمتلك أنظمة رقابية فعالة والتي من شأنها أن تعزز قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها.

3. مستويات الرقابة: إن مسؤولية وظيفة التخطيط تختلف باختلاف المستويات الإدارية ولذلك فإن مسؤولية وظيفة الرقابة تختلف باختلاف المستوى وبالتالي فإن هناك ثلاث مستويات رقابية تعمل على زيادة احتمالات تحقيق الخطط والسياسات والأهداف المحددة وهي:

3.1. الرقابة الاستراتيجية: وهذا النوع من الرقابة يتضمن مراقبة ومتابعة العوامل البيئية الأكثر تعقيداً والتي يمكنها التأثير وبصورة كبيرة على مدى تطبيق الخطط الاستراتيجية، كما ويتضمن تقييم جوهر أو فحوى الإجراءات التنظيمية الاستراتيجية المتخذة والتأكيد على تنفيذ الخطط الاستراتيجية كما خطط لها، وتساهم الرقابة الاستراتيجية في وضع خطط رقابية تكتيكية وتشغيلية، والجدير ذكره أن الرقابة الاستراتيجية تتم وبصورة أساسية من خلال مدراء الإدارة العليا الذين يتمتعون بالخبرة وبالنظرة الشمولية لكل أنشطة وأقسام المنشأة المختلفة.

3.2. الرقابة التكتيكية: وهي نوع من أنواع الرقابة التي تقوم بها الإدارة الوسطى والتي تركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية، متابعة النتائج الدورية المرافقة لعملية التنفيذ، متابعة مدى التقدم ومدى تحقيق الأقسام لأهدافها وبرامجها وموازنتها ومتابعة التقارير الأسبوعية والشهرية للخطط، ويمكننا القول أن الرقابة التكتيكية يمكنها المشاركة مع الرقابة الاستراتيجية من خلال تقديم المعلومات المتعلقة بالقضايا الاستراتيجية.

3.3. الرقابة التشغيلية: وهذا النوع من الرقابة يقوم به مديري المستويات الإدارية الدنيا من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية، متابعة النتائج اليومية للأنشطة، اتخاذ الإجراءات الصحيحة عند الطلب، إعداد الجداول، الموازنات، القواعد، ومخرجات محددة عادة ما تكون مخصصة للأفراد. والرقابة التشغيلية تقدم تغذية راجعة عما يجري في المنشأة وعلى المدى القريب وللتعرف أيضاً على مدى تحقيق كل من الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.

4. مراحل عملية الرقابة:

تختلف الأنظمة الرقابية نظراً لاختلاف الأهداف والأغراض والمواقف ولذلك لا يوجد نظام رقابي أمثل يمكن استخدامه في جميع المجالات ولكن يمكن القول ان مثل هذه الأنظمة تتبع وبشكل عام مجموعة من الخطوات الأساسية.

المحور الثالث: وظائف الإدارة

1.4. وضع المعايير الرقابية: وتعتبر الخطوة الأولى في العملية الرقابية والتي تم تحديدها مسبقاً في عملية التخطيط، والمعايير هنا توضح مجموعة المقاييس المستخدمة في تقييم الأداء بالإضافة إلى تقييم سلوك الفرد المرافق لهذا الأداء وعلى سبيل المثال فإن المعايير قد تستند إلى جودة المنتج أو إلى الفعالية التي تم من خلالها تقديم الخدمات، والمعايير قد تعكس طبيعة الأنشطة المحددة والضرورة لتحقيق أهداف المؤسسة مثل القدوم إلى العمل في الوقت المحدد، اتباع قوانين الأمن والسلامة في العمل، وقد تكون عبارة عن مجموعة من الإرشادات الأخلاقية التي تحكم طبيعة الاستثمار التي تنوي الإدارة القيام بها وعلى وجه العموم فإن المعايير تخدم ثلاث أغراض رئيسية متعلقة بسلوك وتصرفات الموظفين وهي:

- 1- تساعد الموظفين على فهم وإدراك ما تتوقعه الإدارة منهم وتوضح لهم الكيفية التي سيتم من خلالها تقييم أعمالهم مما يدفعهم إلى القيام بأعمالهم بفعالية وكفاءة.
- 2- تعتبر قاعدة البحث والتحري والكشف عن الصعوبات والمعوقات الوظيفية المتعلقة ببعض القيود الشخصية للموظف مثل نقص القدرات، التدريب، الخبرة أو أية قيود من شأنها أن تحد من تأدية العامل لعمله على أفضل وجه وبالتالي فإن تحديد المعوقات الوظيفية أو ما يسمى بالعجز الوظيفي قد يعزز دور الإدارة في كشف الانحرافات وتصحيحها قبل أن تصبح هذه الأخطاء أكثر خطورة ويتعذر على الإدارة معالجتها.
- 3- تساعد على التخفيف من حدة التأثيرات الناتجة عن التعارض في الأهداف بين الموظفين والإدارة مما يؤدي إلى زيادة معدل الحوادث، زيادة معدل السرقات، زيادة معدل الفاقد من المادة الخام، زيادة عطل الآلات والمعدات.

5. أنواع المعايير الرقابية:

المعايير هي عبارة عن ترجمة للخطط والأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج الخاصة بكل منشأة وهذا يعني أن كل برنامج وكل هدف وكل سياسة وكل إجراء قد تصبح كلها معايير تستخدم لقياس الأداء الفعلي أو المتوقع.

ويمكن تقسيم المعايير في الحياة العملية للأنواع التالية:

1.5. المعايير المادية "الطبيعية": وهي تلك المعايير التي تتعامل مع مقاييس نقدية (مالية) وتعكس الأداء الكمي مثل ساعات العمل البشري والوحدات المسجلة لكل ساعة عمل للآلة وعدد أمتار السلك لكل طن من الحديد وقد تعكس أيضاً الجودة النوعية للمخرجات مثل شدة التحمل وثبات اللون وقوة المقاومة والمتانة.

المحور الثالث: وظائف الإدارة

❖ **معايير التكلفة:** وتتعامل مع المقاييس النقدية أو المالية والتي غالباً تسود وتنتشر في المستويات التشغيلية فهي تصنع قيم نقدية لتكاليف العمليات ومن أمثلتها مقدار تكلفة العامل تكلفة ساعة العمل تكلفة المولد تكلفة المبيعات لكل دولار.

❖ **معايير رأس المال:** وهي نوع من أنواع معايير التكلفة ولكنها مرتبطة برأس المال وليس بتكلفة العمليات وتظهر نتيجة لتطبيق المقاييس النقدية على البنود المادية ولذلك فهي مرتبطة بالميزانية العمومية ومن أمثلتها معدل العائد على الاستثمار معدل دوران رأس المال نسبة الإقراض لحق الملكية.

❖ **معايير الإيرادات:** وترتبط هذه المعايير عادة بالقيم النقدية ومن أمثلتها الإيراد عن كل راكب، المسافة كيلو متر في منشأة لنقل راكب، والقيمة بالدولار لكل طن حديد مباع، ومتوسط المبيعات لكل عميل ... إلخ.

2.5. معايير غير ملموسة: وهي تلك المعايير التي يتعذر التعبير عنها بمقاييس عددية أو كمية سواء كانت مادية أو نقدية ومن أمثلتها معايير تحديد كفاءة المدير، مدى نجاح برنامج العلاقات العامة، الأمانة التي يتمتع بها رؤساء الأقسام، معايير قياس الولاء والانتماء وقياس حجم العلاقات الإنسانية داخل العمل رغم التقدم الكبير في علم النفس وعلم الاجتماع ونجاحهم في تقديم الأساليب التي جعلت من الممكن الإمام بالمبول والدوافع الإنسانية وعلى كل حال فإن استخدام المعايير غير الملموسة آخذ في التناقص وذلك من خلال تحويل الأهداف النوعية إلى أهداف كمية.

● **قياس الأداء:** وتعتمد عملية قياس الأداء على مدى صدق وصحة المعايير الموضوعية ومدى قابليتها لقياس النشاط المنوي فحصه والمعايير الرقابية وحدها لا تمكن من تقييم الأداء وكشف الانحرافات في غياب مقاييس الأداء الفعلي والمطلوب هنا هو قياس درجة الكفاءة في إنجاز الأعمال باستخدام معايير متنوعة تتناسب مع الشيء المراد قياسه.

● **مقارنة الأداء بالمعايير:** وتتمثل هذه الخطوة بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية حيث تعتمد هذه الخطوة وبدرجة كبيرة على طبيعة المعلومات التي تم تجميعها من قبل المدير والتي تمكنه من تقييم الأداء وحساب الانحرافات والكشف عن نقاط القوة والضعف، ومن خلال هذا التقييم يتمكن المدير من تقدير ما إذا كانت الانحرافات ضمن الحدود المسموح بها أم أنها تحتاج إلى بعض التصحيح؟ ففي حالة خروج الأداء عن المعيار مع بقاءه داخل الحدود المسموح بها فهذا يستوجب أيضاً تدخل المدير لأن هذا يعني أن هناك نقطة ضعف قد لا ترقى لمستوى الانحراف ولكنها تعتبر ظاهرة تحتاج إلى

المحور الثالث: وظائف الإدارة

دراسة وتتطلب من المدير تجهيز تقارير خاصة بهذه الحالة، أما الانحراف فإنه يعني التدخل السريع لتصحيحه وتلعب الإدارة بالاستثناء في هذه الخطوة مجاًلاً كبيراً حيث تختصر الخطوات الرقابية للمدير. المقصود بالإدارة بالاستثناء هي مبدأ رقابي يوجب تدخل المدير في حالات للحصول على بيانات رقابية تفيد وتؤكد وجود انحرافات جوهرية عن المعيار. أي من الممكن للمدير وتسهيلاً للرقابة أن يتجاوز عن بعض الأخطاء والانحرافات التي لا تؤثر على الأهداف على أن يركز فقط على الأخطاء الاستثنائية.

تتضمن مرحلة مقارنة الأداء بالمعايير الأنشطة التالية:

1. قياس النتائج الفعلية للأداء بناء على ما يتم فعلاً أو حتى توقع هذه النتائج بناء على المعايير الموضوعية، بفرض تحديد الانحرافات.
 2. توصيل المعلومات والبيانات إلى الشخص المكلف بمعرفة الانحرافات ومعالجتها بالكيفية والوقت المناسبين.
- وتتنوع طرق قياس الأداء حسب تعدد أوجه النشاط من منشأة لأخرى، وتتطلب عملية القياس والتقييم مراعاة العوامل التالية:

- أ. ضرورة توفر الدقة والبراعة في القياس: فالقياس يتطلب التوقف بدقة على نتائج التنفيذ للتمكن بعدئذ من مقارنتها بالمعايير الموضوعية مقدماً ويستلزم ذلك دقة وبراعة في القياس وبالذات في النواحي غير الملموسة. وتتوقف درجة الدقة في القياس على طبيعة العمل نفسه بل وعلى براعة المدير في تحديد نوعية البيانات والمعلومات التي يحتاجها وفي كيفية استخدام تلك البيانات والمعلومات.
- ب. قياس النتائج كمية وكيفية: من الضرورة بمكان أن تهتم الإدارة بقياس النتائج الكمية كرقم المبيعات وبالنتائج الكيفية كقدرة مدير المنشأة في الحفاظ على العملاء الحاليين أو استجلاب عملاء جدد.
- ت. استخدام حالات معينة في الرقابة: ومثال ذلك متابعة رضا العاملين من خلال مقاييس متعددة فيها: معدل دوران العاملين ونسبة الغياب والبطء في الأداء وحالات عدم الرضي التي تظهر على بعض العاملين وعدد ونوعية مقترحات العاملين. فقياس هذه الحالات يمكن أن يعكس مدى رضي العاملين عن التنظيم وبالتالي يتم توفير معلومات للإدارة عن اتجاهات العاملين تفيد في التخطيط والتنظيم والرقابة، فمتابعة الحالات الخاصة من قبل الرقابة يمكن من معرفة أسباب أي انحراف أو تكرار أو عدم الرضا.

المحور الثالث: وظائف الإدارة

ويجب أن تهتم الرقابة هنا بالأعراض والظواهر التي تظهر أثناء سير العملية التنفيذية لأنها تعني أن أمراً غير عادياً يحدث ويؤدي إلى نتائج خطيرة، ويؤكد هذا أهمية استخدام أسلوب الرقابة المستمرة التي لا تنتظر تحقيق الأداء بل تسير التنفيذ وتتوقع اتجاهاته.

وعند استخدام الأعراض كمقاييس رقابية يجب مراعاة العوامل والظروف الخارجية المسببة لتلك الأعراض.

ث. استخدام التنبؤ في الرقابة: يستخدم أسلوب التنبؤ أو التوقع في حالة اتباع أسلوب الرقابة المستمرة الموجهة بغرض اتخاذ قرار تصحيحي واتباع هذا الأسلوب يستخدم كمؤشر لحدوث انحرافات أكثر منه لقياس النتائج الكلية فاستخدام التنبؤ في قياس النتائج يفيد بدراسة احتياجات المستهلكين وكذلك للتنبؤ بالزيادة أو الانخفاض المتوقع في المبيعات من خلال اعتبارات الكمية والجودة والوقت والتكلفة.

ج. استخدام العينات في القياس: ويحدث ذلك عندما يصعب تقييم كل النتائج الفعلية فيستخدم نظام العينات للتغلب على هذه المشكلة فالرقابة على جودة الأغذية مثلاً تتم عن طريق فحص عينات من الإنتاج وهكذا الشأن في فحص عينات من الأدوية للحكم على جودة الإنتاج من هذا الصنف.

ح. طرق الحصول على معلومات عن النتائج الفعلية: يحتاج الأمر في مرحلة التقييم إلى الحصول على معلومات وبيانات دقيقة من شأنها أن تعكس النتائج الفعلية، وأهم هذه الطرق: الملاحظة الشخصية والحوار والاجتماعات والتقارير الرقابية ويأتي إلى جانب ذلك من حيث الأهمية عامل السرعة في وصول التقارير الرقابية إلى المسئول عن اتخاذ القرارات التصحيحية.

تصحيح الانحرافات:

يتمثل الهدف الأساس لعملية الرقابة بتصحيح الأخطاء والانحرافات فمجرد الكشف عن الأخطاء والانحرافات لا يعني شيئاً للمؤسسة ولا يفيداً إلا إذا اقترن بخطوات تصحيحية تعيد العمل إلى مساره الصحيح وفقاً لما كان مخططاً له والتصحيح يعني العمل على إزالة الأسباب والعوامل التي نتج الانحراف بتأثيرها، وتعتبر الانحرافات السلبية ومعالجتها الموجبة هي الخطوة الأساسية للعملية الرقابية، أما بالنسبة للانحرافات فينبغي على المدير معالجتها بعد التعرف على أسبابها وفي بعض الحالات قد تكون الانحرافات الموجبة كبيرة ومتكررة وهذا يشير إلى أن المعيار الرقابي والذي سبق وصفه أقل مما كان يجب أن يكون عليه حاله وحينئذ يتم التصحيح بتعديل المعيار الرقابي ومن هنا يمكن القول أن تصحيح الانحراف أو تعديله عادة ما يتخذ ثلاث أشكال:

المحور الثالث: وظائف الإدارة

1- البقاء على الوضع الحالي.

2- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

3- تغيير المعايير.

إن عملية الرقابة لا تعطي ثمارها من جراء المقاييس أو مقارنة الإنتاج الفعلي بالمقاييس الموضوعية بل من جراء اتخاذ القرارات الضرورية لتصويب الأعمال الفعلية وإغلاق الفجوة بينها وبين المعايير المرغوبة وبالتالي فإن الإجراء التصحيحي قد يتم من جراء استخدام الوسائل التالية:

تعديل ظروف العمل: كلما ازداد تغير الظروف كلما انحرفت النتائج الفعلية عن مسارها الطبيعي وتباعدت الأهداف التي تم تحقيقها عن الأهداف المطلوبة في الأصل، ولهذا يجب العمل ما أمكن على تعديل ظروف العمل بما يتطابق والافتراضات التي بنيت عليها الخطة.

تحسين طرق اختيار العمال وطرق تدريبهم وتوجيههم: يمكن القول عامة أن العامل يقوم بواجبه تبعاً لقدرته الجسمية والفعلية وتناسباً مع درجة التدريب والتوجيه التي تلقاها.

تعديل الخطط عند الحاجة: وهنا يمكن القول أن الخطط ليست قانون يحذر تعديلها فهي نتيجة الاجتهادات الشخصية وتفسير العوامل البيئية وافتراض استمرارياتها في المستقبل فهي عرضة للأخطاء وعلى المسئول مراقبتها من الحين للآخر.

تحسين وسائل الحفز: إن وضع الخطط الجيدة أو إدخال تعديلات عليها عند الحاجة أو التدريب أو التوجيه والإرشاد لا تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة بل يجب أن تقوم الإدارة بالاهتمام والعناية بالعنصر الإنساني وحفزه لبذل أقصى جهوده في تحقيق تلك الأهداف.

البحث عن الأسباب وليس الظواهر: يجب على المسئول أن يفرق بين الأسباب والظواهر قبل اتخاذ أي إجراء تصحيحي من خلال معالجة أسباب المرض الجذرية وليس العرضية.

6. أنواع الرقابة:

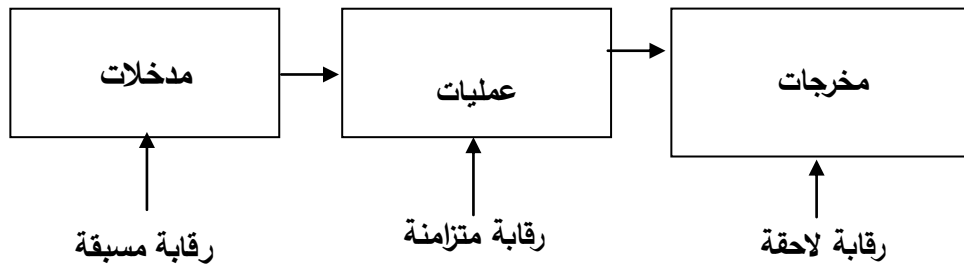
بالنظر إلى أنشطة النظام الإداري أو ما يسمى بميكانيكية العملية الإدارية فإننا نجد أنها تعتمد على ثلاث مراحل رئيسية حيث تبدأ بتوفير المدخلات ومن ثم عملية التحويل وتنتهي بتحويل المدخلات إلى مخرجات وبالتالي فإن هذا النظام يحتاج إلى أنواع رقابة مختلفة. ويمكن تصنيف الرقابة إلى عدة أشكال منها:

المحور الثالث: وظائف الإدارة

1.6. التصنيف الأول: أنواع الرقابة حسب المدى الزمني:

- **الرقابة المسبقة:** وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات التي يستخدمها المدير في تحديد واكتشاف أي عوامل قد تحد من نجاح العملية الإدارية وبصورة مبكرة مما يؤدي إلى تجنب ظهور أية مشاكل ومراقبة أية تغييرات. فعلى المستوى التشغيلي فإن الرقابة المسبقة تتطلب من المدير تركيز جهوده نحو اختيار المدخلات والسياسات والإجراءات بعناية كاملة للحد قدر الإمكان من أية مشاكل محتملة. أما المستوى الاستراتيجي فإن الرقابة المسبقة قد صممت لتنبيه وتحذير المدير من أية تغييرات بيئية من شأنها التأثير على تحقيق الأهداف التنظيمية الطويلة الأجل.

الشكل رقم (12): أنواع الرقابة طبقاً للتوقيت



- **الرقابة المتزامنة:** وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات والترتيبات المستخدمة في الكشف عن الانحرافات أثناء تنفيذ الأنشطة خصوصاً أثناء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات والتأكد من مدى مطابقتها للمعايير التنظيمية الموضوعية، والرقابة المتزامنة على المستوى التنفيذي تسعى للتأكد من أن النشاط الذي يتم ممارسته أثناء عملية التحويل يؤدي بدقة وموضوعية كما خطط له ولم يشير إلى أي انحراف فالمشرف التنفيذي مثلاً يقضي معظم وقته كل مساء في الحركة بين المحاسبين والزبون وقاعة الطعام والمطبخ لمتابعة عملية تقديم الخدمات والتأكد من رضى الزبون.

أما على المستوى الاستراتيجي فتتمثل الرقابة المتزامنة على النتائج الشهرية ومن ثم الفصلية وكذلك الأحداث والمراحل الهامة للتعرف على طبيعة التقدم التنظيمي والعمل على اتخاذ التعديلات الضرورية.

- **الرقابة اللاحقة:** وهي مجموعة الأساليب والإجراءات والتعريفات التي تركز على مخرجات الأنشطة التنظيمية بعد انتهاء عملية التشغيل والإنتاج أي أن الرقابة اللاحقة تركز جهودها على المنتج النهائي وعلى سبيل المثال تقوم شركة **General Electric** بتفتيش دقيق للثلاجات بعد تجميعها. وتلعب الرقابة اللاحقة على المستوى التشغيلي ثلاث أدوار رئيسية:

المحور الثالث: وظائف الإدارة

1. تزود المدير التنفيذي بالمعلومات التي يحتاجها وذلك لتقييم فعالية الأنشطة التنظيمية التي تقع تحت سيطرتهم.
 2. تستخدم الرقابة اللاحقة كأداة التقييم ومكافأة الموظفين.
 3. تحذير وتنبيه المسؤولين عن الحاجة لإدخال تعديلات على المدخلات أو العملية الإنتاجية نفسها.
- أما على المستوى الاستراتيجي فإن الرقابة اللاحقة تزود الإدارة العليا بالمعلومات التي تستخدم في عملية تغيير وتعديل خطط المنشأة المستقبلية.

2.6. التصنيف الثاني: أنواع الرقابة حسب أهدافها أو موضوعها

- أ. الرقابة الإيجابية: وتهدف الرقابة الإيجابية إلى التأكد من أن الأنشطة والإجراءات والتصرفات تسير وفق الأنظمة والقوانين واللوائح والتعليمات الخاصة بالمنشأة لتجنب الوقوع في المخالفات والأخطاء بما يكفل تحقيق الأهداف.
 - ب. الرقابة السلبية: وتهدف إلى اكتشاف الانحرافات والأخطاء بطريقة يقصد بها تصيد المسؤولين عن تلك الأخطاء دون توجيه انتباههم إلى أوجه القوة والضعف أثناء عملية التنسيق ودون تقديم الافتراضات والحلول لمعالجة المشكلة القائمة وتلافي تكرار حدوثها وهذا النوع من الرقابة غير بناء لأنه يعني الخوف والإرهاب في نفوس أفراد التنظيم.
- والفرق بين الرقابة الإيجابية والرقابة السلبية هو أن الرقابة الإيجابية تهدف إلى ضمان حسن سير العمل وليس تصيد الأخطاء كما تهدف الرقابة السلبية.

3.6. التصنيف الثالث: الرقابة حسب التخصص والأنشطة: وهناك عدة أنواع من الرقابة حسب النشاطات يمكن تلخيصها:

- أ. الرقابة على الأعمال الإدارية: ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى حسن استخدام الموارد البشرية والمادية من خلال متابعة وتقييم جميع الأنشطة الإدارية المختلفة في المنظمة بما فيها الخدمات المقدمة وتمتد لتشمل المستويات الإدارية المختلفة، الهيكل التنظيمي، طرق العمل شئون الأفراد والنواحي المالية الفنية فهي تشمل مكاتب البريد والأحوال المدنية والجامعات والمؤسسات الحكومية والوزارات والبلديات وجميع المرافق التابعة لها.
- ومن الأجهزة الحكومية المسؤولة عن مراقبة الأعمال الإدارية الحكومية في فلسطين هو هيئة الرقابة العامة.

المحور الثالث: وظائف الإدارة

ب. الرقابة المالية (المحاسبية) على عمل الجهاز التنفيذي: ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى حماية الأموال من خلال التأكد من حجة التصرفات المالية بعد مراجعة المتحصل من الإيرادات والمتصرف من النفقات وأنها تمت وفق للقوانين والتعليمات والقواعد العامة للميزانية ومن أمثلة الأجهزة الحكومية المركزية التي تقوم بهذه المهام وزارة المالية، سلطة القرض والنقد، هيئة الرقابة العامة.

ج. الرقابة الفنية: ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى التركيز على المشرفين الفنيين في المجالات المهنية المختلفة كالأعمال الهندسية والتصميم الإنتاجية والفنية والقانونية وتقوم هيئات التفتيش الفني على مثل هذا النوع من الرقابة.

د. الرقابة على الأنشطة الروتينية: ويتركز هذا النوع من الرقابة على مجموعة الأعمال والأنشطة والمعاملات المتكررة وقد تكون يومية وتتمثل هذه الأنشطة في إجراءات أو أساليب أو مراحل العمل ومن أمثلتها إجازة الموظفين، مشتريات الأثاث، البريد الوارد والصادر، حفظ السجلات والوثائق، وتتمثل طرق الرقابة الإدارية المستخدمة في إطار تلك الإجراءات الروتينية على ما يلي: خريطة سجل الآلة وتوضح كمية العمل الذي تؤديه كل آلة، وبيان الوقت الضائع دون استخدام وذلك على هيئة شكل بياني يظهر عدد الساعات التي اشغلتها الآلة الواحدة كل يوم من أيام العمل وما أنتجته من وحدات سلعية خلال تلك الساعات. أما سجل العامل فالغرض منه التوصل إلى معرفة الوقت الذي يستغرقه العامل في عمله ومقدار الإنتاج الذي حققه في ذلك الوقت والغرض من هذا السجل هو التعرف على مدى إنجاز العامل لواجباته خلال الوقت المقرر، أما خريطة التصميم فهي توضح طريقة سير العمل وفقا لتسلسل العمليات ومراحلها وتختلف عن خريطة سجل العامل في أنها توضح العمليات التي تتأخر عن موعدها، أما خريطة تقدم العمل فهي توضح مركز العمليات من حيث ما هو مطلوب عمله مثلا في أوامر التشغيل التي أعهد بها إلى الآلات وما تم إنجازه.

4.6. التصنيف الرابع: الرقابة الاقتصادية على المشروعات العامة:

عادة ما يشمل المشروع على مجموعة من المراحل وغالبا ما تكون هذه المراحل بمثابة مجالات تمارس فيها الرقابة الإدارية بغرض التأكد من أن التصرفات والإجراءات تسير وفقا للوائح والقوانين والأنظمة بما يكفل تحقيق أهداف المشروع والتنبؤ بالأخطاء والانحرافات المحتملة.

ويشتمل المشروع في العادة على عدة مراحل، وأهمها ما يلي:

- مرحلة تحديد الأهداف.

- مرحلة جمع المعلومات الأولية.

المحور الثالث: وظائف الإدارة

- مرحلة تحليل المعلومات ودراسة المشروع.
- مرحلة إعداد الخطة الفعلية للمشروع.
- مرحلة إقرار خطة المشروع.
- مرحلة تنفيذ المشروع.
- مرحلة تقييم عملية التنفيذ.
- وأخيراً مرحلة تعديل المشروع إذا اقتضى الأمر ذلك.

ومن الأساليب التي تستخدم في مراقبة المشروعات التقارير الدورية الشهرية وأسلوب جانتي (جدول الموازنة اليومية) وأسلوب بيرت (أسلوب تقييم ومراجعة البرامج).

5.4. التصنيف الخامس: الرقابة حسب كمية العمل ونوعيته:

أ. الرقابة حسب كمية العمل: ويتركز هذا النوع من الرقابة على كمية العمل من حيث عدد الوحدات المنتجة، عدد ساعات العمل، عدد الآلات المستخدمة، عدد الوحدات المباعة كل ذلك يهدف إلى معرفة مدى الزيادة أو النقصان والعمل على معالجة الانحرافات إن وجدت.

ب. الرقابة حسب نوعية العمل: ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى التأكد من مدى مطابقة السلعة للمواصفات والمعايير المطلوبة والمحددة مسبقاً أو تلك الخاصة بالرقابة على جودة السلعة من حيث الشكل واللون والحجم والتكلفة والدقة والضمانة.

6.4. التصنيف السادس: أنواع الرقابة حسب مصدرها (الجهة التي تقوم بالرقابة)

الرقابة الخارجية: وفيها عدة أشكال:

أ. رقابة الجمهور والصحافة: ويمارس هذا النوع من الرقابة من قبل المنظمات والأحزاب والنقابات والصحافة وجماعات الضغط. وقد تستخدم هذه المنظمات أساليب إيجابية تتمثل في مؤازرة ومناصرة وتأييد والتضامن مع المؤسسات أو تستخدم أساليب سلبية تتمثل في المظاهرات والشكاوى وأعمال الشغب.

ب. رقابة السلطة التشريعية: ويمثلها أعضاء البرلمان أو المجلس التشريعي أو مجلس النواب ولجانه المنبثقة عنه سواء كانت دائمة أو مؤقتة ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى مناقشة ومتابعة القوانين والسياسات والتشريعات العامة الخاصة سواء بمنظمات القطاع الخاص أو العام وحق السؤال واستجواب أعضاء وموظفي الهيئات والمؤسسات والوزارات الحكومية بما فيهم رئيس الدولة.

المحور الثالث: وظائف الإدارة

ج. رقابة السلطة القضائية: وتمثلها بعض المحاكم الإدارية المتخصصة والتي تهتم في الحكم على المخالفات والقضايا والانحرافات التي ترفع من قبل الجهات المعنية سواء كانت فرد أو مؤسسة.

والجدير ذكره أن الرقابة الخارجية عادة ما تتبع رئاسة الجهاز التنفيذي أو رئيس الدولة لمنحها سلطات ومكانة رسمية وشعبية قادرة على تذليل العقبات من طريقها.

د. رقابة النائب العام: وهو نوع آخر من الرقابة التشريعية على عمل الجهاز التنفيذي في الدولة وهو موظف يعين من قبل المجلس التشريعي أو البرلمان في وظيفة قضائية عليا ويتمتع بسلطة البحث والتحري في أي عمل إداري في الأجهزة الحكومية ويتلقى الشكاوي والتظلمات من الموظفين الرسميين أو الجمهور أو الصحافة أو وسائل الإعلام وأعضاء البرلمان فيقوم بالبحث والتحري ومن ثم يقدم هو ومعاونيه توصياته للإدارة المعنية ويقدم تقرير سنوي بالأعمال التي قام بالتحقيق فيها وتوصياته في تحسين وتطوير العمل الإداري في الأجهزة الحكومية.

الرقابة الداخلية: ويتمثل هذا النوع من الرقابة فيما يلي:

أ. الرقابة الذاتية: ويقصد بها الرقابة التي تمارسها المنظمة بنفسها على عملياتها وأنشطتها كما يقصد بها مراقبة الموظف على نفسه مراقبة ذاتية دون تدخل من أحد.

ب. رقابة متخصصة: وتقوم عليها إدارة خاصة بالرقابة أو وحدة إدارية أو لجنة رقابية أو أشخاص من داخل المؤسسة ومن الأمثلة على مثل هذه الأجهزة المتخصصة وحدة الحسابات، وحدة شئون الأفراد، وحدة الرقابة المالية، وحدة التفتيش العام.

ج. رقابة رئاسية (هرمية): وأساسها طبيعة التدرج الرئاسي ووظيفته والمستويات الإدارية المختلفة بمعنى أنها تمارس من قبل كل موظف في مستوى إداري أعلى على موظف تابع لوحدة الإدارية ولكن في مستوى إداري أدنى.

ويهدف هذا النوع من الإدارة إلى التأكد من حسن سير العمل في الوحدات الإدارية المختلفة كما انه مسئول عن التأكد من تعليماته وتوجيهاته وكذلك توجيهات وتعليمات رؤسائه الصادرة إن كانت منفذة بصورة مرضية.

المحور الثالث: وظائف الإدارة

7. مجالات الرقابة:

تتم الرقابة في المجالات التالية:

- **الرقابة في مجال المشتريات:** حيث يتم مراقبة السجلات الخاصة بأسعار الشراء وانتظام عملية التوريد وكمية المخزون وقيمة المخزون وشروط الشراء ومواعيد الاستلام والفحص الدقيق والعرض الظاهري.
- **الرقابة في مجال الإنتاج:** حيث يتم التأكد من مدي مطابقة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة لمجموعة المواصفات والمعايير الموضوعية من حيث وقت الإنتاج وجودته وتكلفته وكميته والتصميم والطاقة الإنتاجية الحالية والمستقبلية.
- **الرقابة في مجال التسويق:** ويتم فيها مراقبة حجم المبيعات وتكلفة المبيعات وحجم المبيعات المرتدة والشكاوى المتعلقة بالعملاء بالإضافة إلى قياس اتجاهات المستهلكين ومدي رضاهم ومتابعة منافذ التسويق ومراقبة رجال البيع والتعرف على الظروف والعوامل الخارجية بالمنافسين والتطورات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والثقافية.
- **الرقابة في مجال التمويل:** ويتطلب مراقبة عملية تدبير الأموال ومصادرها وتكلفتها ومراقبة الإيرادات والنفقات - والأحوال والأصول والسيولة النقدية والمتحصلات النقدية كي تضمن سلامة المركز المالي للمنشأة وتعتبر النسب المالية المعايير المالية التي يستخدمها التحليل المالي في عملية الرقابة المالية وتتمثل في النقاط التالية:

■ نسبة السيولة؛

■ نسب الربحية؛

■ نسب النشاط؛

■ نسبة المديونية ورأس المال؛

- **في مجال الأفراد:** يتطلب من المسؤولين التأكد من طاقة الإجراءات والسياسات المتعلقة بعملية جذب واستقطاب واختيار وتعيين العاملين وتقييم الأداء ونظم الأجور والحوافز والمكافآت وسياسات الترفيع والترقية والنقل ومراعاة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

8. معوقات ومقاومة الرقابة:

تلقى العملية الرقابية مقاومة كبيرة من الرؤوسين وآخرين يعملون وذلك لأنها وظيفة معقدة وفاسية، من هنا تسعى الإدارة جاهدة للتعرف على أسباب هذه المقاومة والعمل على معالجتها والتي تتمثل بـ:

المحور الثالث: وظائف الإدارة

- الإفراط في الرقابة: فكل إدارة تسعى جاهدة لمتابعة ومراقبة الكثير من الأنشطة لتحقيق الأهداف المرجوة ولتجنب الأخطاء والانحرافات فبعض المنشآت طالبت بمتابعة ومراقبة حتى القرارات الشخصية للعاملين على سبيل المثال، ماذا يلبسون، قصات الشعر، كما يحدث في المنظمات العسكرية والجدير ذكره أن الإدارة الفعالة لا تركز على المظاهر أو على الأنشطة بقدر ما تركز على النتائج ومن هنا فإن على الإدارة شرح وتوضيح العملية الرقابية للمرؤوسين على أنها طريقة أو أداة فقط للتعرف على المتغيرات، للتعرف على التقدم أكثر منها ضغط تكتيكي أو طريقة لمنع الحريات.
 - نقص المرونة وتجنب تحمل المسؤولية: عندما تكون المعايير دقيقة، موثقة، موضوعية فإن الناس بطبيعتهم يرفضونها لأنهم يعلمون مسبقاً أن الرقابة ستوضح آجلاً وعاجلاً مدى إيجابية أو سلبية نتائج أعمالهم، جهودهم، وحتى مهاراتهم التي يتمتعون بها، وبالتالي وفي كل منشأة هناك مجموعة من العاملين المعروفين بتقصيرهم في أداء واجباتهم يقومون على خلق نوع من المقاومة للعملية الرقابية والجدير ذكره هنا أيضاً أن هناك مجموعة من العاملين الذين يمتازون بأدائهم الجيد أيضاً يرفضون الأساليب الرقابية ويعملون على مقاومتها لما تحمله هذه العملية من كبت لمشاعرهم وحرياتهم.
 - الرقابة الاستبدادية وغير الدقيقة: معظم الناس يرغبون بتقديم أداء جيد ومعظمهم على استعداد إذ يتقبلوا الأساليب الرقابية التي تساعدهم على أداء واجباتهم ولكنهم يرفضون ويقاومون الرقابة التي يعتبرونها غير صحيحة، غير دقيقة واستبدادية.
- وبالتالي فإن الأنواع الرقابية السابقة قد تعتبر الخطر المهلك والذي قد يثبط حتى معنويات الموظفين الذين يتسمون بأدائهم الجيد وتجعلهم ينسون الغرض الأساسي من العملية الرقابية.
- وقد أشار نيومان وسمر دورن أن هناك أسباب أخرى تؤدي إلى نفور الشخص من الوسائل الرقابية المستخدمة وأهمها:

- عدم تقبل الشخص لأهداف المشروع.
- عدم عقلانية مستويات الإنجاز.
- عدم الثقة بصحة المقاييس.
- عدم تقبل الحقائق الغير سارة.
- الضغط من مصادر غير شرعية.
- الضغط الاجتماعي الذي ينافي الرقابة الرسمية.

9. أدوات الرقابة:

تستخدم الإدارة عدداً من الوسائل والأدوات وتختلف هذه الوسائل والأدوات اختلاف حجم وظروف المشروع وحاجاته. بالإضافة إلى ملاءمتها مع المعايير التي تم وضعها مسبقاً ومن أهم هذه الأدوات الملاحظة الشخصية، الموازنات التخطيطية، التقارير والسجلات. البيانات الإحصائية والرسوم البيانية بالإضافة إلى الخرائط الرقابية.

الرقابة بالملاحظة الشخصية: هذه الوسيلة تتطلب ذهاب المدير مباشرة إلى موقع التنفيذ ليقوم بنفسه بالاطلاع على سير العمل ونتائج التنفيذ وتقييم الأداء والكشف عن الانحرافات بغرض تصحيحها، من المعروف أن المدير الذي ينأى نفسه عن الاطلاع على سير العمل في موقعه فإنه يضع بذور الانحرافات، فقد لا يفهم الرؤوسين ابتعاد رئيسهم وربما يفسرونه عدم اهتمام بالعمل.

كما أن استخدام الطرق الأخرى في الرقابة دون اللجوء إلى الملاحظة الشخصية إطلاقاً يعني أن المدير لا يؤدي عملاً رقابياً متكاملًا. كما أن المغالاة في استخدام هذه الطريقة قد يؤدي إلى نتائج عكسية وذلك بسبب المضايقات التي ربما تسببها الملاحظة الشخصية للرؤوسين مما يدفعهم لتفسيرها على أنها عدم ثقة بهم وتقل بالتالي فعالية الأداء.

كما أن الاعتماد الكامل على الملاحظة الشخصية يؤدي إلى إهدار وقت المدير في التفاصيل على حساب الأعمال الهامة الأخرى. والمدير الذي يعتمد على الملاحظة الشخصية اعتماداً كلياً يحتمل أن يفقد النظرة الشاملة للأعمال من جراء اهتمامه بالتفاصيل الدقيقة، كما أن المدير يمكث في مكتبه واضعاً كل وقته المخصص لأعمال الرقابة في قراءة وتحليل الأداء لا يمكن أن يؤدي عملاً رقابياً متكاملًا.

الموازنات التقديرية: وهي خطة رقابية مالية رقمية توضح النتائج المستوفية لفترة زمنية مستقبلية عادة ما تكون سنة ولكي تعتبر الموازنة أداة من أدوات الرقابة ينبغي أن يراعى في إعدادها الأسس السليمة والمتمثلة في اشتراك معظم المعنيين بالنشاط وأن تعتبر عن الفترات الزمنية بدقة ويفضل أن يقسم إلى فترات زمنية قد تكون نصف أو ربع سنوياً وتعتبر هذه الوسائل من أكثر الوسائل انتشاراً واستخداماً في القطاعين العام والخاص ويمكن تقسيم الموازنة إلى الأنواع التالية:

❖ **موازنة المبيعات:** وتعتبر حجر الأساس في الموازنة التقديرية الشاملة لأن التخطيط للوصول إلى حجم معين من المبيعات يساهم إسهاماً مباشراً في تحديد الموازنات التقديرية الأخرى كالإنتاج، التسويق، التكاليف، الصناعة الغير مباشرة، الميزانية النقدية ... الخ.

المحور الثالث: وظائف الإدارة

❖ **موازنة الإنتاج:** وفيها أيضاً يتم استخدام الوحدات المادية والوحدات النقدية وهي تضم مجموعة من الموازنات مثل موازنة العمل المباشر، سواء بالساعة، موازنة الآلة بالساعة، وموازنة المادة الخام بالطن أو الكيلو، موازنة المساحة بالأقدام، ومن ثم موازنة الإنتاج بالوحدات المنتجة والقيمة.

❖ **موازنة الدخل والنفقات:** وتعتمد هذه الموازنة اعتماداً كلياً على موازنة المبيعات من خلال التنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة ومن ثم التعرف على التكاليف التي تكبدتها المنشأة من جراء بيع هذه الكمية.

❖ **موازنة نفقات رأس المال:** وتوضح هذه الأداة كيفية إنفاق رأس المال بين المباني والأراضي والآلات والأثاث والمخزون سواء كانت في الأجل القصير أو الطويل.

❖ **الموازنات النقدية:** ومن خلالها يتم التنبؤ بحركة النقود لديها من مقبوضات ومدفوعات لأخذ الوقت الكافي للتخطيط لتغطية أي عجز متوقع في النقد أو الاستثمار الفائض منه بأعلى مردود ممكن ولعل أهم أغراض الموازنة التقديرية هو تجنب المفاجآت في السيولة النقدية حيث يجب على الشركة أن تكون قادرة على تأمين السيولة النقدية واللازمة لمواجهة الالتزامات والمصروفات التي لا تحتمل التأخير.

التقارير: ومن خلالها يتعرف المدير على مستوى الكفاءة في التنفيذ وبمقارنة هذا المستوى بالمعيار يحدد الأداء المطلوب وتمكين المدير من تحديد الانحرافات ونقاط الضعف ويحدد المديرون التقارير المكتوبة حتى بالنسبة للموضوعات التي سبق وأن تلقوا فيها تقارير شفوية. ويشترط في التقرير أن يكون دقيقاً وصادقاً والتقارير قد تكون تنفيذية أي توضح مسار العمل وقد تكون استشارية حيث تساعد المدير على اتخاذ القرارات ومن أنواعها التقارير الدورية بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع وقد تكون يومية، أسبوعية، شهرية، فصلية، وتقارير الفحص، تقارير قياس كفاءة الموظفين، تقارير التوصية وهدفها الأساسي المساعدة في حل بعض المشكلات من خلال عملية تحديد وتقييم البيانات، والمذكرات وهي عبارة عن رسائل متبادلة بين الأقسام والوحدات المختلفة في المنشأة، والتقارير الخاصة وتركز على بنود مالية وغير مالية ويعتمد هذا النوع من التقارير على نماذج رقابية معينة.

البيانات الإحصائية والرسوم البيانية: وتستخدم في النشاطات التي لا يتيسر تسجيل نتائجها أو توضيحها مالياً أو محاسبياً مثل ما يتعلق بالتطور التاريخي، التنبؤات، المقارنات على أساس السلاسل الزمنية، سير العمليات الجارية. وإذا عرضت تلك البيانات على هيئة أشكال أو خرائط أو رسوم بيانية حيث يمكن إجراء مقارنات بين مختلف النتائج بالنظرة السريعة.

المحور الثالث: وظائف الإدارة

الخرائط الرقابية: حيث كان لهنري جانت الفضل في ابتكار الخرائط الرقابية التي لا زال العمل الرقابي يسير على أساسها في الكثير من النواحي، ومن أهم هذه الخرائط سجل الآلة، سجل العامل، خريطة التصميم، خريطة تقدم العمل.

10. خصائص نظام الرقابة:

- **الدقة:** إن النظام الرقابي الذي يعتمد على بيانات ومعلومات غير دقيقة سينتج عنه قرارات إدارية رقابية غير قادرة على مواجهة أو حل المشكلات المتعلقة بالعملية الإنتاجية وحتى يكون النظام الرقابي دقيق يجب إن يعتمد على بيانات ومعلومات مثبتة وصحيحة.
- **الاقتصاد:** إذ أي نظام رقابي فعال يجب أن يكون اقتصادياً بمعنى أن يساوي النظام الرقابي تكلفته فالهدف الأساسي من وجوده هو ضبط العمليات والنشاطات المختلفة في المؤسسة للحد قدر الإمكان من إهدار التكاليف فإذا كانت تكلفة النظام الرقابي المستخدم تفوق الفوائد المحققة منه فهذا قد يعني أن هناك انحراف أدى إلى زيادة التكلفة عما هو مقرر وبالتالي أصبحت العملية الرقابية انحرافاً بحد ذاتها.
- والجدير ذكره هنا هو أن مسألة الاقتصاد في الأنظمة الرقابية هي مسألة نسبية نظراً للتفاوت في الفوائد والمزايا ونظراً لاختلاف النشاط والتكاليف، ومن هنا لابد من التركيز على عملية التوازن الاقتصادي بين عائد الرقابة وتكلفتها.
- **سهولة الفهم:** إن أي نظام رقابي لا يكون واضحاً ومفهوماً فلا قيمة له وقد يؤدي إلى الوقوع في الأخطاء كثيرة ويحبط الموظفين ومن ثم سيتم تجاهله فبعض النظم الرقابية وخاصة تلك التي تقوم على المعادلات الرياضية وخرائط التعادل، التحاليل الإحصائية والتفصيلية لا يفهمها المديرون الذين يجب عليهم استخدامها بل يجب أن يستند على شرحاً وافياً ومفصلاً لكل أداة من أدواته.
- **يعكس طبيعة النشاط واحتياجاته:** حتى يكون النشاط الرقابي المستخدم فعال يجب أن يتلاءم مع طبيعة الأعمال والأنشطة في المؤسسة، فالنظام الرقابي المستخدم في عملية تقييم أداء الأفراد في المؤسسة يختلف عن ذلك المستخدم في الإدارة المالية كما وتختلف النظم الرقابية المستخدمة في إدارة تسويق عنها في إدارة المشتريات وبالرغم من أن هناك مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها وتطبيقها بصفة عامة في مجموعة الميزانيات، نقطة التعادل، النسب المالية، إلنا لا نستطيع الافتراض أن هناك أسلوب رقابي أمثل يمكن استخدامه في كل مجال كما يختلف الأسلوب المستخدم في المنشأة الكبيرة عنه في المنشأة الصغيرة.

المحور الثالث: وظائف الإدارة

- **المرونة:** إن النظام الرقابي الجيد والفعال والقادر على الاستمرار هو ذلك النظام الذي يمكن تعديله ليس فقط لمواجهة الخطط المتغيرة والظروف غير المتوقعة وإنما هو ذلك النظام الرقابي القادر على انتهاز أي فرصة جديدة دون تغيير جذري في معامله الأساسية وبالتالي فإن القليل من الشركات التي تواجه بيئة مستقرة ولا تحتاج إلى مرونة وعلى سبيل المثال فإن الموازنة التقديرية تقوم مثلاً على أساس التنبؤ بمستوى معين من المبيعات وقد تحدث بعض المعوقات أو الظروف أو المتغيرات البيئية التي تحول دون تحقيق هذا المستوى من المبيعات الذي تم تقديره مما يفقد نظام الرقابة فعاليته إذا لم يكن مرناً بالقدر الذي تستخدم فيه أدوات أخرى كما ينبغي أيضاً لمدير الإنتاج مثلاً أن يكون مستعداً لمقابلة حالات الفشل الناشئة عن تعطل إحدى الآلات أو غياب أحد العاملين الفنيين أو انقطاع التيار الكهربائي.
- **سرعة الإبلاغ عن الانحرافات:** وكما ذكرنا سابقاً إن النظام الرقابي المثالي هو ذلك النظام الرقابي الذي يمكن من خلاله اكتشاف الانحرافات قبل حدوثها مما يتطلب السرعة في الإبلاغ عنها والسرعة في توصيل المعلومات اللازمة والملائمة والدقيقة التي يحتاجها المدير لمعالجة الانحرافات وتصحيحها قبل تفاقمها والجدير ذكره أن توصيل المعلومات الصحيحة يحتاج إلى نظم معلومات إدارية يتناسب مع طبيعة الأنشطة الذي يمكن من خلاله توفير المعلومات الكافية للمساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة.
- **التنبؤ بالمستقبل:** يجب أن لا تقتصر النظم الرقابية المستخدمة على اكتشاف الانحرافات الحالية أو المتزامنة مع العملية الإنتاجية وإنما على المدير أن يسعى جاهداً للحصول على أساليب رقابية تمكنه من التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي من شأنها تفادي إهدار التكاليف التي قد تكون جسيمة وعلى سبيل المثال لا يستطيع المدير أن يقف مكتوف الأيدي حين يكتشف أن السيولة النقدية قد نفذت من المؤسسة منذ شهرين سابقين.
- **الأعمال التصحيحية:** إن أي نظام رقابي فعال هو ذلك النظام الذي لا يشير فقط إلى الانحرافات الجوهرية عن المعايير الموضوعية ولكنه النظام الذي يوضح ويقترح مجموعة من الخطوات والأعمال أو الإجراءات لتصحيح الانحرافات هذا يعني أن النظام الرقابي يجب أن يشير إلى المشكلة وحلولها وهذا يتطلب من المخطط أن يضع مسبقاً مجموعة من الإرشادات في الحالات التي يتوقع أن تكون فيها انحرافات فعلي سبيل المثال إذا انخفض العائد المتحقق من بيع وحدة واحدة 5% أن يتبعه مباشرة انخفاض عائد في التكلفة.

المحور الثالث: وظائف الإدارة

- **التركيز على الاستراتيجية:** إن النظام الرقابي لا يستطيع رقابة كل الخطوات والأنشطة والممارسات والإجراءات وإذا حدث هذا فإن تكلفته قد لا تكون مبررة ولهذا يجب التركيز على العوامل والنقاط الاستراتيجية والأنشطة والعمليات والأحداث الحرجة والمعقدة والتي قد تؤدي وتحدد أمن وسلامة أصول وممتلكات الشركة فإذا كانت تكاليف العمال على سبيل المثال 20,000\$ وكانت التكاليف البريدية 50\$, 5% من تكاليف العمال أفضل من التركيز على تخفيض 20% من التكاليف البريدية.
- **استخدام جميع خطوات الرقابة:** إن عملية الرقابة تتكون من مجموعة من الخطوات سواء في تحديد المعايير الرقابية بجميع بيانات ومعلومات عن الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير ومن اتخاذ إجراءات تصحيحية وبالتالي فإن نقص في إحدى الخطوات السابقة قد يؤدي إلى عدم فعالية النظام الرقابي.
- **المشاركة:** ينبغي لأي نظام رقابي فعال أن يكون مقبول لجميع الأعضاء الموظفين في الشركة وحتى يكون هناك قبول فلا بد من مشاركة الأعضاء في تصميم هذا النظام وخاصة عند وضع المعايير الرقابية فكلما كانت هناك مشاركة كلما كان هناك قبولاً كلما كان هناك تعهداً والتزاماً بالتنفيذ والمتابعة كلما أدى ذلك إلى نجاح العملية الرقابية وتحقيق أهدافها.
- **الاتفاق مع التنظيم:** فعالية النظام الرقابي ترتبط ارتباطاً وثيق بالتنظيم كونه الأداة الرئيسية لتنسيق الأعمال وتوضيح العلاقات وتحديد الواجبات والمسؤوليات كما هو مركز توزيع المهام وتفويض السلطات لذلك لا يجوز أن يمارس الرقابة إلا من كانت سلطته تسمح بذلك فالمدير في التنظيم الرسمي هو المركز التي تتركز فيه وظيفة الرقابة على من يخضع له من فرد وأما التنظيم الغير رسمي فلا يجوز له ممارسة الرقابة وإلا سيؤدي إلى الإخلال والإساءة بنظام العمل.
- **الموضوعية:** أي نظام رقابي فعال يجب ألا يخضع لمحددات واعتبارات شخصية فعندما تكون الأدوات والأساليب الرقابية المستخدمة شخصية فإن شخصية المدير أو شخصية المرؤوس قد تؤثر على الحكم على الأداء وتجعله حكماً غير سليم ولهذا يجب أن تتميز الأنظمة الرقابية بالموضوعية، والمعايير الموضوعية قد تكون معايير كمية مثل التكاليف أو ساعات العمل للوحدة أو تاريخ الانتهاء من العمل كما قد تكون معايير نوعية مثل برامج أفضل تدريب أو تحقيق نوع محدد من التحسين في جودة ونوعية الأفراد والمهم هنا أنه بغض النظر عن نوع المعيار الموضوعي يجب أن يكون المعيار قابلاً للتحديد والاختيار التدقيق.

المحور الثالث: وظائف الإدارة

خلاصة المحور الثالث:

إذا قامت كل وظيفة من هذه الوظائف بأداء مهامها بالطبع سوف تتمكن المؤسسة أو المنشأة من تحقيق النجاح و استقطاب أكبر عدد من العملاء واستثمار الفرص، وحل المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة التي تقود المؤسسة لتحقيق مكانة سوقية متميزة.

وتتصف وظائف العملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) بالتداخل فيما بينها. فيقصد بالتداخل هو أن المدير ليس ملزماً بممارستها حسب ترتيبها في العملية الإدارية، بل يمكن ممارستها حسبما يتطلبه الموقف الذي يحتاج فيه إلى ممارسة أي منها.

وطالما أنها تتصف بهذه الصفة فإن التنسيق يصبح عملية لا غنى عنها؛ لأن هذه الوظائف ليست مستقلة عن بعضها بل إنها مرتبطة بمستوى أداء كل من المديرين لهذه الوظائف.

وهكذا يمكن النظر إلى عملية التنسيق بأنها محور العملية الإدارية وشرط أساس النجاح التنظيم في تحقيق أهدافه، فالتنسيق هو ذلك العمل المنظم والمشارك بين المديرين ورؤساء الأقسام الذي يسهل الأفراد والجماعات بحيث يمنع الإزدواجية في الأداء والتكرار، ويحول دون وقوع نزاعات على السلطة عند توزيع المهمات والواجبات وإصدار القرارات، ولذلك يعد التنسيق من أهم أدوات التوجيه لما له من أثر على جودة الأداء وتحقيق الأهداف.

وأيضاً التنسيق ينظم ويحدد دور كل نشاط وهدفه الجزئي بشكل يتكامل مع الأهداف الجزئية في المنظمة، وتعمل على مساعدة المديرين على تنفيذ الأنشطة المختلفة بانسجام حتى تحقيق الهدف في النهاية.

تعتبر الإدارة عنصرا مهما لتطور المنظمات وبقائها لما لها من فعالية في تحسين ظروف العمل وتقديمه ولهذا السبب نجد أن معظم الباحثين في العلوم الإدارية يعملون بجهد لتحديث الأساليب الإدارية وتنمية القيادات بما يتماشى مع التغيرات الجذرية والسريعة الحاصلة في جميع دول العالم، إذ أن رفع كفاءة العمل الإداري يعتبر عامل أساسي ومهم في تطوير الأداء وتحسين جودته.

تسهم الإدارة في إحداث تغيرات جذرية في الجهد الفكري والعضلي للإنسان، حيث تزيد من كفاءته وتنمية أفكاره، وزيادة إبداعه في التصرف مع مختلف المشكلات التي قد تصادفه أثناء ممارسته لوظيفته، وهذا ما ينعكس بشكل مباشر على زيادة إنتاجيته، مما يعني استغلال المنظمات لكفاءاتها البشرية أحسن استغلال، فالإدارة تسهم في تفجير الطاقات البشرية والإمكانات المادية بما يخدم مصالح هذه المنظمات.

تتلخص وظائف العملية الإدارية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتأخذ هذه الوظائف أهمية محورية بصرف النظر عن نوع النشاط أو حجم المنظمة، هذه الوظائف متداخلة ومتفاعلة ومتشابكة مع بعضها البعض، فهي متكاملة مع بعضها البعض بغية تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة.

وفي الأخير، فإنه لشرف لنا أن نضع هذه المطبوعة بين يدي طلبتنا الأعزاء، وزملائنا الأساتذة، كما نرجو من كل من شرفنا بقراءة هذه المطبوعة ووجد فيها ما يستوجب التحسين أو التصحيح أو تم السهو عنه أن يقيّد ملاحظاته ويوجهها لنا مع الشكر المسبق وتقدير الاهتمام وعميق الاحترام.

الدكتورة: جعلاب الزهرة



قائمة المراجع المعتمدة:

أولاً. باللغة العربية:

- 1- حمد عبد الله الصباب وآخرون، "أساسيات الإدارة الحديثة"، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، المملكة السعودية، 2005.
- 2- أحمد مُجّد سعيد الشياب-عنان مُجّد أحمد أبو حمور، "مفاهيم إدارية معاصرة"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، بدون سنة النشر.
- 3- بشير العلاق، "الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم"، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2008.
- 4- خالد أحمد فرحات المشهداني-رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، "مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم"، الطبعة الرابعة، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 5- خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة، الأردن، بدون سنة النشر.
- 6- خليل مُجّد حسن الشماع-خضير كاظم حمود، "نظرية المنظمة"، الطبعة الثالثة، دار المسيرة، الأردن، 2007.
- 7- خير علي الجزيري، "مقدمة في مبادئ الإدارة"، مطابع الولاء، مصر، 1997.
- 8- رضا خلاصي، "مروج إدارة المعرفة"، دار هومة، الجزائر، 2016.
- 9- رعد عبد الله الطائي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري، الأردن، 2008.
- 10- سمير مُجّد عبد العزيز، "جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو"، مكتبة الإشعاع، مصر، 1999.
- 11- صالح مهدي محسن العامري- طاهر محسن منصور الغالي، "الإدارة والأعمال"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2013.
- 12- صبحي جبر العتيبي، "تطور الفكر والأساليب في الإدارة"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 13- عبد ارحمن توفيق، "الإدارة بالمعرفة"، مركز الخبرات المهنية بميك، مصر، 2007.
- 14- عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2009.
- 15- علي السلمي، "أساسيات علم الإدارة"، دار وائل للنشر، الأردن، بدون سنة النشر.
- 16- علي عباس، "أساسيات علم الإدارة"، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2009.

- 17- علي فلاح الزعبي-عبد الوهاب بن بريكة، "مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية"، دار المناهج للنشر، الأردن، 2013
- 18- علي محمد منصور، "مبادئ الإدارة"، الطبعة الثانية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
- 19- عيسى حيرش، "الإدارة الاستراتيجية"، دار الوراق للنشر، الأردن، 2012
- 20- فتحي أحمد ذياب عواد، "إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق"، دار صفاء، الأردن، 2013
- 21- كامل بربر، "الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين"، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008
- 22- محمد عواد، الزيادات، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر، الأردن، 2008
- 23- محمد قاسم القريوتي، "دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في متطلبات الأعمال"، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، الأردن، 2009
- 24- محمد قاسم القريوتي، "مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
- 25- محمد قاسم القريوتي، "نظرية المنظمة والتنظيم"، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، الأردن، 2010
- 26- محمود أحمد فياض-عيسى يوسف قداد-رجي مصطفى عليان، "مبادئ الإدارة: وظائف المدير"، دار صفاء للنشر، الأردن، 2010
- 27- محمود أحمد قياض وآخرون، "مبادئ الإدارة"، دار صفاء للنشر، الأردن، 2010
- 28- محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، الأردن، 2005
- 29- مهدي السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، دار جرير، الأردن، 2006
- 30- مؤيد سعيد السالم، "نظرية المنظمة"، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
- 31- ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، دون سنة النشر.
- 32- نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة"، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2008
- 33- نعيم إبراهيم الظاهر، "أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها"، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2010
- 34- نعيم إبراهيم الظاهر، "الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم"، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011
- 35- هاني خلف الطراونة، "نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها"، دار أسامة للنشر، الأردن، 2012
- 36- هيثم علي حجازي، "إدارة المعرفة: مدخل نظري"، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005

ثانياً. باللغة الأجنبية:

- 37- Certo, Samuel, **Modern Management**, New Jersey, Prentice-Hall, 2003.
- 38- Daft, Richard, **The New Era Of Management**, Ohio, Thomson, 2006.
- 39- Griffin, Ricky, **Management**, Boston, Houghton Mifflin Co., 2006.
- 40- Kimiz Dalkir, "**knowledge Management in Theory and practice**", Elsevier, Oxford, 2005.
- 41- Heizer, Jay & Barry Bender, **Operations Management**, New Jersey, Prentice-Hall, 2004.
- 42- Nickels, William, et. al., **Understanding Business**, Boston, Irwin, 2002.
- 43- Shermerhorn, John, **Management**, New York, Wiley & Sons, 2005.
- 44- Wendell, French, **Human Resources Management**, Boston, Houghton Mifflin Co., 2003.
- 45- William, pride, et. al., **Business**, Boston, Houghton Mifflin Co, 2008.

