



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
جامعة زيان عاشور الجلفة
Université Ziane Achour DJELFA



Faculté des Sciences Economiques; Science
commerciales et des Sciences de Gestion
Conseille Scientifique

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
المجلس العلمي

الجلسة في: 2022/09/11

الرقم: 003/م.ع / 2022

مستخرج محضر اجتماع المجلس العلمي في دورته العادية رقم 2022/04

تبعاً لاجتماع المجلس العلمي في دورته العادية لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المنعقد يوم الرابع عشر جويلية عام ألفين واثنين وعشرون، عُرض الملف التالي:

1. عرض الملف

قدم الأستاذ المذكور بالجدول أدناه مطبوعة بيداغوجية مرفقة بتقارير ايجابية، حيث بها تقريرين ايجابيين من داخل الكلية والخبر الثاني من خارج الجامعة، و الجدول أدناه يوضح ذلك:

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	عنوان المطبوعة
01	د. روابح عبد الرحمان	أستاذ محاضر أ	محاضرات في مدخل إلى إدارة الأعمال، موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك

2. الرأي والتوصية

صادق المجلس العلمي على المطبوعة البيداغوجية للأستاذ المذكور بالجدول أعلاه

جامعة زيان عاشور الجلفة
المجلس العلمي للكلية
نائب الرئيس الاقتصادي للعلوم التجارية وعلوم التسيير
جامعة زيان عاشور الجلفة
رئيس المجلس العلمي
امضاء الدكتور محمد بن آدم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور "الجلفة"

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية



وعلوم التسيير



قسم الجذع المشترك



مظنوعة بيانه خوجية خاصة بمقياس:

مدخل إلى إدارة الأعمال

موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك

إعداد الدكتور: عبد الرحمان روابح

أستاذ محاضر «أ» بقسم العلوم الاقتصادية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة الجلفة

السنة الجامعية: 2023/2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور – الجلفة –

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم الجذع المشترك

محاضرات في:

مدخل إلى إدارة الأعمال

موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك

الاعداد:

الدكتور: روابح عبدالرحمان

أستاذ محاضر – أ –

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة الجلفة – الجزائر -

2023/2022

مقدمة:

تعتبر الإدارة من أهم الأنشطة الإنسانية في المجتمعات على اختلاف مراحل تطورها، ذلك لأنها تؤثر تأثيراً مباشراً على حياة الشعوب، وهي بهذه المكانة ترتبط بالحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، فالإدارة هي جامعة الموارد الاقتصادية النادرة، لكي تشبع بها الحاجات الجماعية والفردية، وهي صانعة التقدم الاجتماعي، ويعتمد عليها العصر في تحقيق السعادة الإنسانية، وهي رائدة الحكومات الرشيدة في توجيه شؤون الحكم من أجل تحقيق الأهداف الوطنية والقومية، ولهذه الأسباب فقد أصبحت مواضيع الإدارة قبلة الكتاب والباحثين مختلفي الانتماءات العلمية، قاصدين منها صياغة المفاهيم ووضع المبادئ وبناء النظريات للاسترشاد بها في مواجهة مشاكل الإدارة، غير أن نتائج جهودهم النظرية لم يصاحبها نتائج تجريبية مماثلة، الأمر الذي أدى إلى وجود فجوة بين النظرية والتطبيق.

وتؤدي الإدارة دوراً هاماً في توجيه الجهود الجامعية على اختلاف مستويات تجمعها، وعلى اختلاف أنواعها، فكلما ضم عدة أفراد جهودهم إلى بعضها البعض للوصول إلى هدف معين، تظهر أهمية الإدارة وتزايد هذه الأهمية كلما تزايد اعتماد المجتمع على الجهود الجماعية، وتداخلت هذه الجهود في علاقاتها وتعددت في طبيعتها. فالإدارة لها دورها الهام على مستوى الأسرة، وعلى مستوى جماعات العمل وعلى مستوى المجتمع، لأنها الأسلوب الذي يتولى به الأبوان رعاية شؤون الأسرة، وهي الأداة التي توجه بها الجهود المتفاوتة لأفراد الجماعة، وهي الوسيلة التي يستخدمها الحاكم أو القائد لتوجيه ورقابة شؤون المجتمع.

وللإدارة أيضاً دور هام في توجيه الجهود الجماعية المتنوعة، فرغم أن الإدارة ظهرت بطريقة علمية في المصانع، إلا أنها نمت وتبلورت وأصبحت على ما هي عليه من مكانة وقوة وتأثير في ميادين متنوعة، فالإدارة هي الدعامة التي تعتمد عليها الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والحكومية والتعليمية والعسكرية، لأنها جامعة الموارد الاقتصادية النادرة لتشبع بها الحاجات الجماعية والفردية، وهي صانعة التقدم الاجتماعي، ويعتمد عليها العصر في تحقيق الرفاهية الإنسانية، وهي رائدة الحكومات الرشيدة ووسيلتها في توجيه شؤون الحكم من أجل تحقيق الأهداف الوطنية والقومية، وهي وجهة المتعلمين والباحثين في سعيهم لمعالجة مشاكل العصر، ومواجهة التغيرات السريعة، وهي قوة المجتمع وحامية استقلاله وثرواته من الأطماع الخارجية.

ويختلف الكتاب والممارسون في تحديد الأسباب الكاملة التي تؤدي إلى النجاح في الإدارة، ولكنهم يتفقون على أن التفكك الأسري، والإسراف في استخدام الموارد، وسوء الخدمات الحكومية، والهزيمة في المعارك، إنما ترجع إلى غياب الإدارة السليمة، ويقول هؤلاء الكتاب أن الإدارة السليمة تعتمد على المبادئ والنظريات العلمية، وتثقل

بالممارسة والخبرة المتجمعة، فقد تتمكن من معرفة المبادئ والنظريات العلمية في الإدارة، ولكن من الصعب أن نجد الفرد أو الأفراد الذين يستطيعون استخدام هذه المبادئ، وتطبيق هذه النظريات، لذلك فإن نموذج الشخصية إلى جانب المبادئ والنظريات والممارسة الإدارية هي من أكثر العوامل أهمية للنجاح في الإدارة.

حرصا من الباحث أن يكون هذا العمل في متناول جميع طلبة السنة الأولى جذع مشترك، جاء عرض هذه المطبوعة بأسلوب بسيط بعيد عن التعقيد من خلال التطرق إلى المحاور الرئيسية الموالية:

① الإطار النظري لطبيعة ومضمون المفاهيم الأساسية حول الإدارة؛

② مدارس ونظريات تطور الفكر الإداري؛

③ الوظائف الرئيسية للإدارة المعاصرة.

أولا-الإطار النظري لطبيعة ومضمون المفاهيم الأساسية حول الإدارة:

ظهر مصطلح الإدارة بمعنى "Management" في بداية القرن 20 في الدول الأنجلوسكسونية عموما وفي الولايات المتحدة الأمريكية على وجه الخصوص، وذلك عقب الأفكار التي قدمتها حركة الإدارة العلمية مع نهاية القرن 19 على الرغم من الأهمية الكبيرة والمعروفة لدور الإدارة في نشاط الأعمال خصوصا، فإنه لا يوجد اتفاق صريح وأكيد بين الباحثين والمفكرين والخبراء الإداريين على تعريف موحد وشامل للإدارة، فالمصطلح غير محدد بدقة، بل يحمل معان متعددة، ومفاهيم مختلفة، ومكونات متنوعة، ولعل سبب ذلك يعود إلى كون الإدارة مفهوم معنوي معقد في ذات الوقت، هذا فضلا على أن الدراسات والأبحاث في مجال تطور الفكر الإداري، رغم قدم الممارسة الإدارية، قد جاءت متأخرة بعض الشيء.

1-تعريف الإدارة:

يبدو واضحا من خلال العديد من التعريفات التي سندرجها في هذا الباب للإدارة، أن مفهوم الإدارة يتحدد في ضوء نظرة الباحث لمكونات ومشتملات الوظيفة الإدارية على أساس عملي، كما أن كل باحث ينظر إلى الإدارة من

وجهة نظره وخبرته وقناعاته، وتوجهاته الإيديولوجية وخلفية تخصصه، فإن تعريفات الإدارة هي الأخرى قد تباينت واختلفت باختلاف الآراء والخبرات ووجهات النظر المختلفة.

قبل أن نستعرض تعريفات الإدارة يجب أن نشير إلى أن نقل مصطلح "Management" إلى اللغة العربية يعتره نوع من الغموض، لأن تطور الفكر الإداري بكل مدارسه ونظرياته عبر أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية صاحبه أيضا تطور وثورة في المصطلحات، حيث استعمل في بداية الأمر كل من مصطلح (التسيير) ما يعبر عنه باللغة الفرنسية "Gestion" ومصطلح (الإدارة) ما يعبر عنه بـ "Administration" للدلالة على الممارسة الإدارية، أما في الوقت الراهن نجد مصطلح "Management" أكثر استعمالا والذي يترجم إلى (إدارة الأعمال)، هذا ما هو إلا نتاج التطور في المصطلحات، ويرجع هذا التباين في المصطلحات إلى خصوصية المصطلح ولغته الأم (الإنجليزية) وثقافة المجتمعات التي نشأ فيها، فمهما اختلفت العبارات المستخدمة إلا أنها تتقارب كلها في المعنى من حيث المضمون، حيث أن كل تلك المصطلحات تشير إلى إدارة المؤسسات.

يمكن أن نوضح بعض الفروقات غير الجوهرية في تلك المصطلحات، فمثلا مصطلح التسيير "Gestion" يعتبر مصطلح كلاسيكي ضيق في معناه ويشير إلى التقنيات المستخدمة في عملية التسيير، بينما المصطلح الأنجلوساكسوني "Management" أوسع في مضمونه فهو يتعلق بتقنيات التسيير إضافة إلى الاهتمام بشؤون المورد البشري والكفاءات القيادية التي يجب أن تتوفر في المديرين، في هذا الصدد يرى الكثير من المهتمين أننا نسير الأشياء وبالمقابل ندير ونوجه الأفراد.

نجد هناك تباين في استخدام "Management" في اللغة العربية، ففي دول المشرق العربي تترجم المصطلح إلى (الإدارة)، وعندنا في الجزائر يستخدم مصطلح (التسيير)، وفي تونس يستخدمون مصطلح (التصرف)، وفي المغرب يعتمدون على مصطلح (التدبير)، غير أن الترجمة الأقرب في الوقت الراهن لمصطلح "Management" وفق لغته الأم (الإنجليزية) فيعبر عنه بـ: "الإدارة".

بالرغم من كل هذا سنحاول تقديم بعض التعريفات المختلفة المحددة لطبيعة ومضمون الإدارة حسب وجهة نظر صاحب التعريف، تتمثل هذه التعريفات فيما يلي:

○ F.Taylor يعرف الإدارة على أنها: "هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم التأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة"، إذن F.Taylor يرى أن الإدارة هي معرفة ما هو مطلوب عمله من قبل الأفراد والتأكد من أنهم يؤدون واجباتهم بأحسن وأرخص الطرق الممكنة؛

○ H.Fayol يعرف الإدارة بأنها: "معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب"، هنا يسرد (H.Fayol) الوظائف الأساسية للإدارة المتمثلة في: "التنبؤ، التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة"؛

○ John Mee يعرف الإدارة بأنها: "فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع"؛

○ Livingston يعرف الإدارة على أنها: "نشاط لتحقيق الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف وبأفضل استخدام للموارد والتسهيلات المتاحة"؛

○ كما تعرف الإدارة بأنها عبارة عن: "التنسيق بين الموارد المختلفة من خلال عمليات (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) قصد الوصول إلى هدف أو أهداف مرسومة"؛

○ أما "Peter Drucker" يعرف الإدارة بأنها: "وظيفة ومعرفة، عمل يتم إنجازه، ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتلك الأعمال"؛

يرى كل من "Koontz & O'Donnell" أن الإدارة هي "وظيفة لتنفيذ الأشياء من خلال الآخرين"؛

من خلال كل التعريفات السابقة يمكن التسليم بمجموعة من الحقائق الأساسية حول مفهوم الإدارة متمثلة فيما يلي:

■ الإدارة تطبق على الجماعة وليس الفرد، أي أن العمل الإداري يتطلب تعبئة جهود مجموعة من الأفراد؛

■ إن الإدارة وسيلة وليست غاية، وتعتبر أداة لتحقيق هدف أو أهداف محددة؛

■ الإدارة هي علم وفن الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة؛

■ الإدارة هي بمثابة نظام يساعد المنظمة على التفاعل والتكيف مع بيئتها.

من خلال ما سبق يتضح أن مفهوم الإدارة في مضمونه يركز على عنصرين أساسيين هما:

أ. **الكفاءة:** والتي يعبر عنها بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة، والتي تتضمن "الموارد البشرية، الموارد المادية،

الموارد المالية، الموارد المعلوماتية"، بغرض تحقيق أعلى إنجاز مستهدف وبأقل الموارد المتاحة، أي أن النشاط الكفؤ هو

النشاط الأقل تكلفة؛

ب. **الفعالية:** يشار إليها القدرة على تحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها.

سنوضح من خلال الشكل الموالي مصفوفة الكفاءة والفعالية.

الشكل رقم 01. مصفوفة الكفاءة والفعالية

		كفاءة	غير كفاءة
الفعالية	فعالة	منظمة كفاءة وفعالة (1)	منظمة غير كفاءة وفعالة (1)
	غير فعالة	منظمة كفاءة وغير فعالة (3)	منظمة غير كفاءة وغير فعالة (4)

المصدر: أحمد ماهر، "الإدارة: المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 23.

من خلال الشكل نلاحظ أن هناك أربع وضعيات لمنظمات الأعمال في تحقيق عنصرَي الكفاءة والفعالية، حيث نجد ما يلي:

✓ الوضعية الأولى: تعبر على أن إدارة المنظمة كفؤة وفعالة، ما يعني أن المنظمة لها القدرة في التحكم والتقليص من التكاليف وفي نفس الوقت لديها القدرة على تحقيق أهدافها المتوقعة والمخطط لها، هذه الوضعية تعتبر مثالية لكل المنظمات باعتبارها أحسن وضعية؛

✓ الوضعية الثانية: تعبر على أن إدارة المنظمة غير كفؤة وفعالة، ما يعني أن المنظمة ليس لديها القدرة في التحكم والتقليص من التكاليف وفي نفس الوقت لديها القدرة على تحقيق أهدافها المتوقعة والمخطط لها، ما يعني أن المنظمة في هذه الوضعية بإمكانها تحقيق وإنجاز الأهداف المتوقعة والمخطط لها ولكن بمستوى تكاليف مرتفعة، هذا ما يسمح لها بتحقيق النتائج المرغوب فيها بنفقات باهضة، ما يؤدي بها إلى التقليص في هامش الربح؛

✓ الوضعية الثالثة: تعبر على أن إدارة المنظمة كفؤة وغير فعالة، ما يعني أن المنظمة لديها القدرة في التحكم والتقليص من التكاليف ولكن في نفس الوقت ليس لديها القدرة على تحقيق أهدافها المتوقعة والمخطط لها، ما يعني أن المنظمة في هذه الوضعية بإمكانها التحكم في نفقاتها ولكن دون تحقيق وإنجاز الأهداف المتوقعة والمخطط لها، هذه الوضعية ليست جيدة بالنسبة للمنظمة باعتبار أنها عاجزة عن تحقيق أهدافها المتوقعة بالرغم من التحكم في تقليص نفقاتها؛

✓ الوضعية الرابعة: تعبر على أن إدارة المنظمة غير كفؤة وغير فعالة، ما يعني أن المنظمة ليس لديها القدرة في التحكم والتقليص من التكاليف وفي نفس الوقت كذلك ليس لديها القدرة على تحقيق أهدافها المتوقعة والمخطط لها، ما يعني أن المنظمة في وضعية حرجة لا تتحكم في تقليص التكاليف ولا تعمل على تحقيق وإنجاز الأهداف المتوقعة والمخطط لها، هذه الوضعية تعتبر أسوأ وضعية وتعتبر عن فشل المنظمة وسبب في انسحابها من السوق التي تنشط فيها.

إذن هناك علاقة وطيدة جدا بين مفهومي "الكفاءة والفعالية" حيث يعتبران وجهان لعملة واحدة، ما يعني أن عنصر الكفاءة الذي يعبر عنه بالاستغلال الأمثل للموارد يساعد بدرجة كبيرة في تحقيق نتائج وأهداف المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها، هذا ما يضمن تحقيق فعاليتها.

2- الإدارة بين العلم والفن:

هناك اختلاف في وجهات النظر بين المفكرين والباحثين والمتخصصين في تحديد هل أن الإدارة علم أم فن؟، ففريق منهم يؤكد على أن الإدارة علم وليست فن باعتبار أنها تركز على مبادئ وقواعد وأسس تنظيمية ساهم في تقديمها مجموعة من العلماء والمفكرين عبر مدارس الفكر الإداري المختلفة، وهناك فريق آخر يؤيد وصف الإدارة بفن وليست علم، باعتبار أن الإداري يجب أن تكون لديه موهبة في التسيير، حيث يقول الإنجليزي "Gladen" أن "الإداري يولد ولا يصنع"، ما يعني أن ممارسة وتطبيق الإدارة على أرض الواقع تحتاج إلى مهارة أفراد لديهم موهبة في التسيير تولد معهم ولا يكتسبونها، في حين هناك فريق ثالث يجمع ما بين العلم والفن في وصفه للإدارة.

2-1- الإدارة علم:

تعتبر الإدارة كعلم نظرا أن العلم هو "مجموعة من المبادئ والقوانين المنبثقة عن نظريات تعالج موضوعا محددا"، حيث يهتم العلم بتفسير الظواهر عن طريق تطبيق تلك المبادئ والقوانين، كما يمكن اعتبار الإدارة كعلم نظرا لكونها تضم حقلا واسعا من المعرفة، ولقد تأكد الطابع العلمي للإدارة منذ أن نشرت المؤلفات العلمية للمهندس الأمريكي "F. Taylor" والمهندس الفرنسي "H. Fayol" في أوائل القرن الماضي (ق20م).

2-2- الإدارة فن:

هناك اتجاه آخر لبعض العلماء يتحدثون عن الإدارة كفن، وأن جزء منهم يركزون على صفة الفن في الإدارة هي أهم بكثير من صفة العلم، باعتبار أن الفن هو "الوصول إلى النتيجة المنشودة عن طريق استخدام المهارة والموهبة في التطبيق والممارسة على أرض الواقع، أي أن الفن يتعلق بتطبيق المعرفة والعلم أو الخبرة في الأداء.

2-3- الإدارة علم وفن:

هناك اتجاه آخر لغالبية العلماء والمتخصصين في إدارة الأعمال يعتبرون أن الإدارة الفعالة هي التي تمتلك قدرا واسعا من المعرفة الإدارية، وتمتلك أيضا قدرا مكتملا من المهارة والإبداع في الممارسة والتطبيق على أرض الواقع، هذا ما يعني ببساطة أن العلم والفن يكمل أحدهما الآخر في الإدارة، فالعلم يعني "المعرفة"، والفن يعني "مهارة التطبيق للمعرفة والعلم باستخدام الموهبة".

3- خصائص الإدارة:

تمتاز العملية الإدارية بمجموعة من الخصائص المستنبطة من التعريفات المتباينة للإدارة، يمكن أن نوجزها فيما يلي:

- التعقيد: فالوظيفة الإدارية غاية في التعقيد، حيث تعرف تغيرات مستمرة في أنشطتها، بحكم علاقاتها مع بيئتها الخارجية؛
- الإدارة عملية ديناميكية وليست ساكنة؛
- الإدارة هي نشاط ذهني إنساني هادف؛
- العلم والفن يكمل أحدهما الآخر في الإدارة؛
- الإدارة تأخذ الشكل الهرمي، حيث تزداد عدد الوظائف الإدارية كلما اتجهنا من الأعلى إلى الأسفل، باعتبار أن الإدارة مبنية على وظائف تتأثر فيما بينها وتكون وحدة متماسكة، هذه الوظائف متمثلة في: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)؛
- الإدارة ليست هدف في حد ذاته بل هي وسيلة لتحقيق التكامل والتفاعل بين عوامل الإنتاج؛
- ترتبط الإدارة بالمنظمات وتستمد منها مبرر وجودها، بحيث أنه لا توجد إدارة بدون منظمات؛

- للإدارة أبعاد وتطبيقات عالمية، حيث تطبق في جميع المجالات والميادين التي يوجد فيها الإنسان (اقتصادية، اجتماعية، سياسية وغيرها)، ويعمل على تحقيق أهداف محددة.

4-النشأة والجذور التاريخية للفكر الإداري:

بعد أن تطرقنا إلى المفاهيم الأساسية للإدارة، فإنه من المناسب أن نتطرق ونتعرف على المراحل التاريخية لتطورها والحضارات التي أرست مبادئ هذا العلم، فلقد ارتبط تطور الفكر الإداري وتطبيقاته مع الحضارات الإنسانية الأولى، فقد قام العديد من بتتبع مراحل تطور علم الإدارة، إلا أنهم واجهوا صعوبات كثيرة في العثور على الوثائق التي تكشف عن طبيعة المتغيرات التاريخية القديمة التي مر بها هذا العلم، إلا أن الرسومات الجدارية والفخارية وما كتب على ورق البردي قد تم اعتمادها كوثائق مرجعية، وثبت أن البابليين والسومريين قد عرفوا الإدارة وطبقوا أساليبها، وتوصل الباحثون في هذا المجال إلى نتائج قيمة أعطت فكرة عامة عن الإدارة قديما. سنستعرض بإيجاز مراحل تطور الإدارة عند بعض الحضارات الرئيسية القديمة، والمتتمثلة فيما يلي:

4-1-الإدارة في عهد السومريين:

أدرك السومريون أهمية تنظيم العمل وإدارته، وكانوا أول من ركز على مفهوم الرقابة الإدارية، ويستدل على ذلك من خلال احتفاظهم بالمعلومات التي كانوا يجمعونها من الكهنة والمعابد، كما أنهم طبقوا نظاما ضريبيا لجباية الأموال وإنفاقها على شؤون الدولة وتشديد المعابد، وإعداد التقارير الرقابية عن حجم الأموال التي أمكن جمعها خلال فترة معينة، والمشكلات التي كانت تواجه أثناء أداء المهام.

4-2-الإدارة في عهد البابليين:

هناك دلائل مهمة وواضحة على أن الإدارة زمن الحضارة البابلية كانت أكثر تقدما مما كان عليه في السابق، فقد دلت المراجع التي عثر عليها على أن البابليين أضافوا الكثير للفكر الإداري، ومن تلك الدلائل التي تشهد على ذلك ما يلي:

- استحداث حمو راڤي أو نظام للأجور يتضمن حداً أعلى وأدنى للمبلغ المدفوع للعامل؛
- أكدت تشريعات حمو راڤي على أهمية الرقابة وجمع المعلومات للاستفادة منها في إعداد التقارير عن سير العمل، فقد أمر بتسجيل ثمن السلعة المباعة واستخدام الإيصالات المختومة بهدف ضمان حقوق المتعاملين وسلامة المعاملات التجارية؛
- كان حمو راڤي أول من قال أن المسؤولية تفوض؛
- تدل الآثار الحالية في جمال البناء وإقامة المشاريع على تقدم الفكر الإداري والهندسي لدى البابليين، فالحدائق المعلقة وبرج بابل في العراق لا تزال شاهداً حتى اليوم على قدرة القيادة الإدارية آنذاك في مجال الإشراف والتوجيه.

4-3- الإدارة في عهد الفراعنة:

- استمد المصريون القدماء (الفراعنة) فكرهم الإداري من الحضارات التي ظهرت في بلاد الرافدين والشام، وقد استفادوا منها وطبقوها في بلادهم في مجال البناء ونظم الري الزراعي ومارسوا السلطة بشدة في إدارة شؤون دولتهم، فبنو الأهرامات وأسسوا نظاماً للري لم يكن معروفاً من قبل سواء من حيث الحجم أو الهندسة أو عدد الأفراد الذين شاركوا في بنائه، ومن تلك المبادئ التي استخدمها الفراعنة تقسيم العمل والتخصص فيه، وكان لكل مقاطعة حاكم يعينه فرعون، وكان لكل فرعون نواباً يساعده في بعض المهام الإدارية.
- فالمجتمع الفرعوني كان على جانب كبير من التنظيم الهرمي الذي هو رمز التنظيم الإداري على مر الزمن، ففي قمة الهرم فرعون ملك مصر، وتحت هذه القمة كان ينتظم في تسلسل تنازلي أخذ في الاتساع النبلاء ثم كبار موظفي الدولة ثم الكتاب والحرفيين ثم العمال غير المهرة ثم الفلاحون، وهناك ثلاثة أقسام لإدارة شؤون الدولة، وهي:
- أ. شؤون المدينة وكان يشرف عليها الوزير؛

ب. قسم مخصص لإدارة شؤون المعابد الدينية يشرف عليها كبار رجال الدين؛

ج. قسم لإدارة شؤون الحرب والجيش.

4-4- الإدارة في عهد الحضارة الرومانية:

ساهمت الحضارة الرومانية في تطوير الفكر الإداري وخاصة في مجال التنظيم، فقد قام الإمبراطور ديوكليتيان عام 284م بتقسيم الإمبراطورية الرومانية إلى مائة مقاطعة ثم أعاد تقسيم كل مقاطعة إلى وحدات حكم محلية، واعتمد الرومان اللامركزية في الحكم وتفويض السلطة لحكام المقاطعات بعد أن تأكدوا أن المركزية لا تساعد على إدارة إمبراطوريتهم المترامية الأطراف.

4-5- الإدارة في عصر صدر الإسلام:

جاء الإسلام ليرس ي قواعد الأفكار والعمليات الإدارية التي تدعو إليها نظريات الإدارة المعاصرة، من خلال المبادئ التالية:

➤ المبدأ الأول: مبدأ الشورى: أحد أهم مبادئ الإسلام وأصل من أصول علاقات العمل، جاء الإسلام يحث على الشورى، وينهى عن الاستبداد بالرأي قبل أن تعرف أوروبا الشورى بمئات السنين، وفي ذلك يقول سبحانه وتعالى: ﴿وشاورهم في الأمر﴾ [آل عمران: 159] ، ويقول أيضا ﴿وأمرهم شورى بينهم﴾ [الشورى: 38] ، وجاء في الحديث الشريف "واستعينوا على أموركم بالمشاورة"، وقد كان عليه الصلاة والسلام من أكثر الناس مشورة لأصحابه.

➤ المبدأ الثاني: العدل الكامل: فينظر إلى العاملين وأصحاب العمل نظرة واحدة، لا فرق بين سيدومسود، ومقياس التفاضل هو التقوى، وتطبيقا لذلك المبدأ حرص الإسلام على تحقيق المساواة في الحقوق والواجبات، فالعاملون متساوون وكل حق يقابله واجب.

➤ المبدأ الثالث: مبدأ الحوافز: في محيط العمل العاملون وإن كانوا متساويين بحسب خلقهم الأول، إلا أنهم يتفاوتون فيما بينهم على أساس تفاوتهم في الكفاية والعلم والأعمال، ولذلك أوجب الإسلام إعطاء كل عامل

حسب كفايته، يقول الله تعالى: ﴿وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِمَّا عَمِلُوا وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُوَ لَا يَظْلِمُونَ﴾ [الأحقاف: 19] ،
وهدف الإسلام من ذلك دفع الناس إلى الكد والعمل.

➤ المبدأ الرابع: أرسى الإسلام قواعد الطاعة: وهو مبدأ من مبادئ الإدارة، لا يمكن بدونه أن تستقيم أمور

الجماعات والمنظمات، وفي ذلك يقول الله تعالى: ﴿أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ﴾ [النساء: 59]،
والطاعة هنا مشروطة بشرط جوهرى لأولى الأمر بحيث لا تكون طاعة في معصية الله.

➤ المبدأ الخامس: تفويض السلطة: وهي من أبرز الأفكار والعمليات الإدارية التي استخدمها رسول الله صلى الله

عليه وسلم، حيث كان يقوم بإرسال الصحابة إلى القبائل لتفقيهم في أمور الدين الإسلامي.

➤ المبدأ السادس: إنشاء الدواوين: كما يعتبر الخليفة عمر بن الخطاب أول من وضع لبنة التنظيم الإداري

بإدخاله نظام الدواوين، فكان هناك ديوان البريد والمظالم.

كما كان لذلك الفكر الإسلامي روادا في الإدارة نذكر منهم على سبيل المثال:

أ. **الماوردي:** حيث ترك فكرا إداريا سياسيا لا غنى للدارسين والعلماء عنه؛

ب. **ابن تيمية:** ترك فكرا إصلاحيا؛

ج. **القلقشندي:** حفظ في كتابه صبح الأعشى كل ما نريد معرفته في إدارة المكتبات، وهناك الكثير من الشواهد

العينية التي تفيد أن علم الإدارة له جذوره عند المسلمين، تدل على ذلك الوثائق التي أرسلها الخلفاء إلى ولائهم في
الأمصار.

4-6- الإدارة في الحضارة الغربية:

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 كان 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، وكان لعلماء الإدارة في غرب أوروبا وأمريكا دورا بارزا في تنشيط الفكر الإداري وفلسفته، فظهرت الإدارة كعلم له أصوله وقوانينه ومبادئه ونظرياته في نهاية القرن (19م) وبداية القرن (20م)، حيث وضع العالم (ماكس فيبر) نظريته البيروقراطية في صورتها المثالية، ثم تلا ذلك دراسات العالم الأمريكي (فريدريك تايلور) عن الإدارة العلمية، وفي أثناء تلك الفترة الزمنية ظهرت دراسات العالم الفرنسي (هنري فايول)، ثم ظهرت بعد ذلك دراسات عرفت آنذاك بالمدرسة السلوكية، من أبرز روادها (جورج إلتون مايو)، وكانت تلك الفترة حافلة بالدراسات على مستوى الإدارة بوجه عام، والإدارة العامة على وجه الخصوص، حيث ظهر الاهتمام بعلم النفس الإداري، ويبدو ذلك واضحا في دراسات (أبراهام ماسلو) واتجاهات (هيرزبرغ)، وكونت هذه الدراسات ما يسمى بمدارس الفكر الإداري.

5- أسباب التوجه نحو الاهتمام بعلم الإدارة وتطوره:

تغطي دراسة الإدارة في الآونة الأخيرة بأهمية بالغة بين الدارسين والممارسين في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي على حد سواء، ويرجع السبب لتعاظم أهمية دراسة الإدارة وتطبيق مبادئها في مجتمعنا الحديث إلى تزايد تأثير المتغيرات والظروف البيئية المختلفة من سياسية واقتصادية وتكنولوجية، بالإضافة إلى زيادة حدة المنافسة بين المشروعات المختلفة، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بالأداء الفعال داخل تلك المشروعات.

فالإدارة الناجحة أصبحت في الوقت الراهن ضرورة ملحة بسبب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية

والتي أدت إلى ظهور العديد من الظواهر منها على سبيل المثال ما يلي:

- كبر حجم المنظمات مما أدى إلى زيادة الحاجة إلى التخصصات الإدارية الدقيقة وتعقد العملية الإدارية، الأمر الذي يتطلب معه ضرورة تحقيق التنسيق والتنظيم والرقابة الفعالة؛
- وجود انفصال بين المنظمات وملاكها، الأمر الذي أدى إلى ظهور طبقة المديرين المتخصصين لتحقيق وضمان مصالح الملاك والأطراف المختلفة؛
- التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، الأمر الذي يظهر أهمية التخطيط والتنبؤ بهذه التغيرات ومواجهتها والتكيف معها؛
- تزايد حدة المنافسة في الأسواق المحلية والدولية، الأمر الذي يتطلب زيادة مهارات الإدارة في التجديد والابتكار لتحقيق ميزة نسبية في الأسواق، وللوصول إلى الوفورات الاقتصادية التي تتمكن معها المنظمة من مقابلة المنافسة؛
- تزايد النقابات العمالية التي تدافع عن حقوق العمال مما يستوجب تنظيم العمل الإداري في نسق يتواءم مع رغبات العمال؛
- القوة المتزايدة للتجمعات التي تدافع عن المستهلكين ومصالحهم، الأمر الذي يظهر أهمية وضع السياسات الخاصة بتحقيق رغباتهم في إطار تنظيمي خاص.

6-أهمية الإدارة:

ليس هناك أي جدل قائم أو اختلاف حول أهمية الإدارة في نشاط الأعمال، حيث لو نظرنا نظرة سريعة لتعريفات الإدارة نجد أنها تؤكد على الأهمية البالغة لعلم وفن الإدارة الذي ينشد تحقيق رفاهية المجتمع وخدمة أهداف المشروع، فوظيفة الإدارة لا غنى عنها لأنها وظيفة لتحقيق الأهداف المرسومة، بمعنى أن الإدارة هي معيار النجاح والفشل، نوجز فيما يلي أهمية الإدارة في النقاط الموالية:

- الإدارة نشاط ديناميكي فاعل لاستخدام الموارد المختلفة بكفاءة وفعالية؛
- تسهم الإدارة إسهاما واضحا في إحداث تغييرات جوهرية في الجهد الإنساني من حيث زيادة كفاءته، وهذا بدوره يقود إلى تعظيم معدلات الإنتاجية وتقليل التكاليف الإجمالية واستغلال الطاقات الكاملة وتنمية الأفكار والإبداع ومؤازرة التطوير؛
- الإدارة علم قائم على أسس علمية ومبادئ ومفاهيم منظمة ومرتبطة، تستخدم أرقى الأساليب والدراسات لمعالجة المشكلات أو تجاوز حصول الانحرافات وتصحيحها إن وجدت؛
- الإدارة هي أساس لنجاح أي مشروع يسعى لتحقيق أهدافه بما يضمن بقاء واستمرارية تلك المشروعات عن طريق التفاعل مع البيئتين الداخلية والخارجية؛
- إن الإدارة هي محور النشاطات وإصدار الأوامر ودفع الأفراد لاستقبال القرارات وتنفيذها وهي تعمل على جمع البيانات وتحليلها، وهي التي تتنبأ بالأحداث، وهي التي تخطط استراتيجيا وتراقب وتشرف وتنظم وتتفحص كل شيء؛
- الإدارة تساعد على خلق قيادات واعية ملتزمة بعمليات التنمية والتطور الاقتصادي والاجتماعي؛
- الإدارة العلمية صارت معيارا أو مؤشرا لرقى الأمم وتقدمها، فالارتباط بين تطور الإدارة وبين مستويات الرقي والتقدم هو ارتباط قوي لا يتجزأ، فاليابان مثلا لا تمتلك من الموارد الطبيعية إلا القليل ولكن بفضل الأساليب الإدارية الراقية استطاعت اليابان أن تصبح دولة متقدمة بكافة المعايير، بينما الجزائر مثلا تمتلك العديد من الموارد الطبيعية التي حباها الله بها والكفاءات البشرية المتخصصة والمؤهلة ولكن ظلت تراوح في خانة البلدان المتخلفة بسبب التخلف في أنماط التسيير والبيروقراطية.

7- أهداف علم الإدارة:

تتمثل أهداف علم الإدارة فيما يلي:

- قيادة وتوجيه المنظمة لتحقيق أهدافها من جهة وأهداف المجتمع ككل من جهة أخرى؛
- تبسيط إجراءات العمل وتجنب الإسراف والاضطراب والاستخدام الفعال للموارد؛
- التأثير الفعال على عناصر الإنتاج من حيث تنظيمها والتنسيق فيما بينها بما يتناسب مع ظروف العمل؛
- تطوير عناصر الإنتاج وتعظيم الكفاءات والمهارات البشرية وإطلاق الطاقات وتحديدتها من خلال التأهيل والتدريب والإعداد؛
- تحقيق العدالة في توزيع الحوافز المادية والمعنوية ما بين الأفراد العاملين، وتطوير شخصيتهم الوظيفية وجعلها أكثر فعالية وانسجام مع طبيعة العمل؛
- تجميع البيانات وتحليلها ما يسمح التنبؤ بالأحداث، فالإدارة تعتبر العين الداخلية والخارجية للمنظمة التي تزودها بالإبداع والتصور الاستراتيجي الذي يساعدها على الاستمرار والنمو في أعمالها؛
- التكيف مع التغيرات والظروف البيئية المختلفة «اقتصادية، سياسية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية..»؛
- العمل على تحسين مكانة المنظمة ومواجهة المنافسة على المستويين المحلي والدولي.

8- المستويات الإدارية:

يتم تقسيم المستويات الإدارية إلى ثلاثة مستويات وهي:

8-1- الإدارة العليا (الإدارة الإستراتيجية):

تتمثل في مجموعة المديرين على قمة الجهاز الإداري الذين يتخذون القرارات التي تؤثر على المؤسسة ككل، ويرأس هذه المجموعة المدير العام للمنظمة، وتتميز غالبية القرارات التي يتخذها مستوى الإدارة العليا بسمات عديدة من أهمها:

✓ الكلية: بمعنى أنها تؤثر في المنظمة ككل بوجه عام؛

✓ الأجل الطويل: وهذا يعني أن القرارات في مستوى الإدارة العليا يكون تأثيرها على المؤسسة مستمرا لسنوات

عديدة في المستقبل؛

✓ الشمولية: بمعنى أن القرارات غالبا ما تشتمل على جوانب متعددة "مالية، إنسانية، اجتماعية، اقتصادية وغيرها".

8-2- الإدارة الوسطى (الإدارة التكتيكية):

هذا المستوى الإداري يعتبر مسؤولا عن تنفيذ قرارات الإدارة العليا، كما يتخذون القرارات المرتبطة بإدارة الوظائف الرئيسية بالمؤسسة أو القطاعات الأساسية بها، فعلى سبيل المثال يمكن اعتبار مدراء كل من الوحدات الإدارية المتعلقة بـ: "إدارة قسم التسويق، إدارة قسم المالية، إدارة قسم الموارد البشرية، إدارة قسم البحث والتطوير... الخ"، من مديري الإدارة الوسطى.

8-3- الإدارة الدنيا (التنفيذية/التشغيلية):

العاملون ضمن هذا المستوى يتولون الإشراف على الأعمال التنفيذية بالمؤسسة، ويقومون بتنفيذ توجهات وسياسات وقرارات الإدارة الوسطى في مجال إشرافهم، كما يتخذون قرارات دورية روتينية لسير العمل اليومي في الوحدات الإدارية التي يشرفون عليها.

سنوضح طبيعة العاملين في كل مستوى من المستويات الإدارية من خلال عرض الجدول الموالي:

الجدول رقم 1. طبيعة العاملين في كل مستوى من المستويات الإدارية

طبيعة العاملين	مستوى الإدارة
المدير العام، رئيس مجلس الإدارة، رئيس قطاع، مدير إدارة مركزية، مستشار	الإدارة العليا (الإدارة الإستراتيجية)
مدير وحدة إنتاج، مهندس رئيسي، مدراء الوحدات الإدارية (الإنتاج، المالية، التسويق، البحث والتطوير، الموارد البشرية...)	الإدارة الوسطى (الإدارة التكتيكية)
الأعوان الإداريين، عمال الواجهة الأمامية (الشبابيك)، سكرتير، حرفي، أعوان الأمن، المستخدمين التقنيين.	الإدارة الدنيا (الإدارة التنفيذية)

المصدر: أحمد ماهر، "الإدارة: المبادئ والمهارات"، مرجع سبق ذكره، ص 33.

سنحاول تقديم بعض الملاحظات حول المستويات الإدارية، والمتمثلة فيما يلي:

▪ يعتبر المستوى الأدنى مسؤولاً أمام المستوى الأعلى منه مباشرة، فالإدارة الدنيا مسؤولة أمام الإدارة الوسطى، بينما

تكون الإدارة الوسطى مسؤولة أمام الإدارة العليا؛

▪ يقوم كل مستوى إداري بتقديم تقارير دورية عن سير العمل إلى المستوى الذي يشرف عليه، فالإدارة الدنيا تقدم

تقارير تفصيلية في فترات قصيرة نسبياً للإدارة الوسطى، بينما تقوم الإدارة الوسطى بتقديم تقارير أقل تفصيلاً للإدارة

العليا وفي فترات زمنية متباعدة نسبياً؛

▪ تقوم الإدارة الدنيا بالإشراف على العاملين الفنيين في المجالات المختلفة، ولذلك فإن المشرفين قد يقومون أيضاً

بجانب دورهم الإداري؛

▪ إن المدير على كل المستويات يقوم بالوظائف الأساسية للإدارة، وهي "التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة"، إلا

أن مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في هذه الوظائف تختلف من مستوى لآخر، وهنا نجد أنه بينما تتزايد أهمية

وظيفتي التخطيط والتنظيم على مستوى الإدارة العليا فإن وظيفتي التوجيه والرقابة تتزايد أهميتها على مستويي "الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا".

9-مهارات الإدارة:

إنه من الضروري دراسة مهارات الإدارة والتي ربما تكون العامل الأساس ي في تقرير فعالية وكفاءة المديرين، وهذا يعني أن هناك مهارات معينة لابد من توفرها في المديرين حتى يتمكنوا من إدارة مؤسساتهم بنجاح.

إن النجاح الإداري يعتمد بالدرجة الأولى على الأداء أكثر منه على الصفات الشخصية للمدير، إلا أن مقدرة أي مدير على الأداء تكون نتيجة المهارات الإدارية التي يمتلكها، والمدير الذي يمتلك مهارات إدارية من المحتمل أن يكون أدائه حسنا، وعلى العكس من ذلك فالمدير الذي لا يمتلك المهارات الضرورية سوف يكون أدائه ضعيفا.

هناك ثلاثة أنواع من المهارات التي تعتبر ضرورية لنجاح المدير، وهذه المهارات هي :

9-1- مهارات فنية:

تشمل المهارات الفنية استعمال معرفة متخصصة وخبرة في تنفيذ أعمال ذات علاقة بأساليب وإجراءات فنية، ومن الأمثلة على هذا النوع من المهارات نجد: "المهارات الهندسية، برمجة الحاسوب، المحاسبة، الصيانة..الخ"، إن المهارات الفنية تطلب غالبا القيام بعمل يتعلق بأهداف مادية.

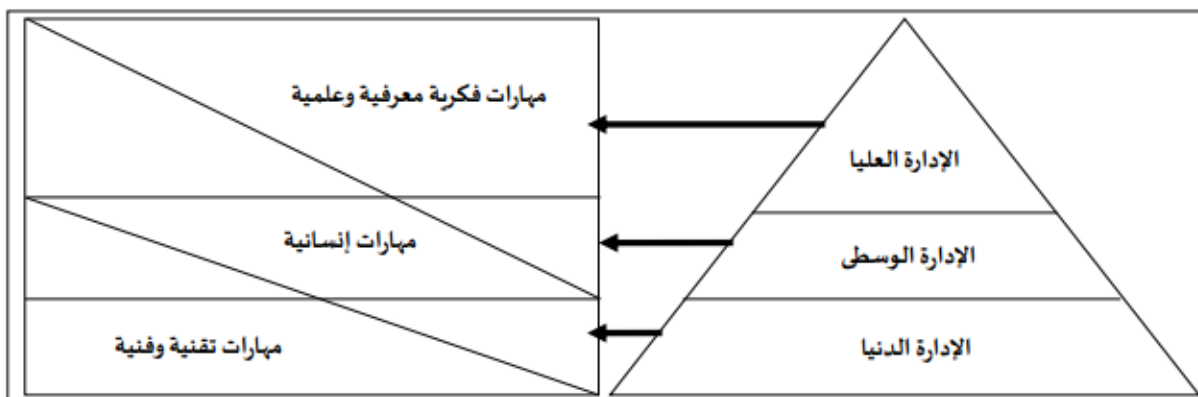
9-2- مهارات إنسانية:

وهي المهارات التي تعزز التعاون ضمن الفريق الذي يتم العمل معه، والمهارات الإنسانية تتعلق بالعمل مع مختلف الاتجاهات السلوكية، وباختصار يمكن القول أنها تتعلق بالعمل والتواصل مع العنصر البشري.

9-3- مهارات فكرية:

تشمل المهارات الفكرية القدرة على رؤية المؤسسة ككل، إن المدير الذي لديه مهارات التفكير يكون قادراً على فهم كيف تعتمد وظائف المؤسسة المختلفة الواحدة على الأخرى، وكيف ترتبط المؤسسة ببيئتها، وكيف يؤثر التغيير في أحد أجزاء المؤسسة على النظام الكلي لها.

الشكل الموالي يوضح أكثر مهارات الإدارة وعلاقتها بالمستويات الإدارية.

الشكل رقم 02. مهارات الإدارة وعلاقتها بالمستويات الإدارية

المصدر: علي عباس، "أساسيات علم الإدارة"، 2009، المرجع السابق، ص 20.

من خلال الشكل نستنتج ما يلي:

✓ أن الأفراد العاملين المتواجدين على مستوى الإدارة العليا يتميزون بمهارات فكرية معرفية وعلمية متخصصة،

ويعتبرون رأس المنظمة والعقل المدبر لتحقيق أهدافها؛

✓ أما الأفراد العاملين المتواجدين على مستوى الإدارة الوسطى يتميزون بمهارات إنسانية باعتبارهم حلقة الوصل

والربط بين الإدارة العليا والدنيا أي بين جانبي التخطيط والتنفيذ، لهذا يجب على هؤلاء العاملين ضمن هذا

المستوى أن يتميزوا بأساليب وطرق راقية ذات بعد إنساني في التواصل مع العاملين لخلق علاقات جيدة تزرع

التعاون والتضامن والانسجام فيما بين العاملين؛

✓ أما الأفراد العاملين المتواجدين على مستوى الإدارة الدنيا يتميزون بمهارات تقنية وفنية من أجل القيام بالمهام التنفيذية للأعمال.

10- مجالات تطبيقات الإدارة:

هناك مجالات متعددة تطبق فيها الإدارة، فهي تطبق في القطاع العام ويطلق عليها في هذه الحالة (الإدارة العامة)، وتطبق في القطاع الاقتصادي وتسمى في هذه الحالة إدارة الأعمال.

رغم أن هناك اتجاه جديد في الممارسة الإدارية في القطاع الحكومي يسمى الإدارة العامة الجديدة، الذي يمارس الإدارة العامة على مستوى الشركات التابعة للقطاع الحكومي بمنطق إدارة القطاع الخاص (السعي نحو تحقيق الربح)، بصورة مختصرة هناك مؤسسات عمومية غير ربحية مثل المستشفيات العمومية والجامعات الحكومية، وهناك مؤسسات عمومية ربحية مثل اتصالات الجزائر، شركة سوناطراك، كما أن هناك مؤسسات خاصة ربحية مثل شركة الاتصالات Ooredoo، وهناك مؤسسات خاصة غير ربحية مثل الجمعيات الخيرية.

يعتبر تقسيم الإدارة إلى إدارة عامة وإدارة الأعمال من أهم التقسيمات، وبالتالي سنحاول توضيح أهم الاختلافات من خلال عرض الجدول الموالي.

الجدول رقم 2. أوجه الاختلاف بين إدارة الأعمال والإدارة العامة.

المعيار	إدارة الأعمال	الإدارة العامة
الهدف	تحقيق الربح	تقديم خدمة عمومية
مجال التطبيق	في القطاع الاقتصادي	في القطاع العام
إطار العمل	مجلس الإدارة	السياسة العامة للدولة
شكل التنظيم	أفراد، شركات أشخاص، شركات أموال	وزارة، مصلحة، هيئة مؤسسة

الجهة الرقابية	المساهمون	الدولة ممثلة في أجهزتها الرقابية
مقياس النجاح	تعظيم الربح	مدى توفر الخدمة والسلعة

المصدر: محمود أحمد فياض وآخرون، "مبادئ الإدارة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص30.

11- تقسيمات الإدارة:

يمكن تقسيم الإدارة إلى أصناف مختلفة بناء على مجموعة من المعايير المختلفة والمتمثلة فيما يلي:

11-1- من حيث طبيعتها:

تنقسم الإدارة من حيث طبيعتها إلى ما يلي:

أ. إدارة المنظمات غير الربحية: تهتم بإدارة المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح، مثل إدارة المرافق العمومية

والهيئات الإدارية الحكومية، التي تهدف إلى تقديم خدمات عمومية غير ربحية ك"الصحة، التعليم، الأمن...".

ب. إدارة المنظمات الربحية "إدارة الأعمال": تهتم بإدارة منظمات الأعمال التي تمارس نشاط اقتصادي تهدف من

خلاله إلى تحقيق الربح مثل "البنوك، شركات التأمين، متعاملي الهاتف النقال، شركة اتصالات الجزائر وغيرها".

11-2- من حيث مداها:

تنقسم الإدارة من حيث مداها إلى ما يلي:

أ. الإدارة الإستراتيجية: هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل

على ضوء ميزاتها التنافسية والسعي لتنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها

بنقاط القوة والضعف الداخلية والسعي نحو خلق التوازن بين مختلف الأطراف ذات المصلحة؛

ب. الإدارة التشغيلية (التنفيذية): تهتم أساسا باختيار الهيكل التنظيمي، تحديد سيرورة اتخاذ القرارات عادة ما تركز

على إنجاز الأنشطة قصيرة المدى.

11-3- من حيث مستوياتها:

تنقسم الإدارة من حيث مستوياتها إلى ما يلي:

أ. الإدارة العليا (الإدارة الإستراتيجية): تتولى بناء ورسم الاستراتيجيات الشاملة ووضع الأهداف الكلية ورسم

السياسات وتحديد الأولويات؛

ب. الإدارة الوسطى (الإدارة التكتيكية): تتولى مهمة الربط والتنسيق بين الإدارة العليا والإدارة التشغيلية

(التنفيذية)، وتهتم بتفصيل الخطط الإستراتيجية ووضع التكتيكات؛

ج. الإدارة الدنيا (السفلى، الإدارة التشغيلية): هي الإدارة التي تتولى المهام التنفيذية للأعمال والوقوف على

مختلف المهام التشغيلية.

11-4- من حيث موضوعها:

تنقسم الإدارة من حيث موضوعها إلى ما يلي:

أ. إدارة الإنتاج (في المنظمات الصناعية)؛

ب. إدارة التسويق؛

ج. الإدارة المالية؛

د. إدارة التمويل (الشراء)؛

هـ. إدارة الموارد البشرية؛

و. إدارة البحث والتطوير... الخ

تختلف هذه الإدارات حسب طبيعة نشاط المنظمة، مثلاً في المنظمات الخدمية لا توجد ضمن هياكلها

التنظيمية إدارة الإنتاج.

12-علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى:

إن علم الإدارة له علاقة وطيدة بالعلوم الأخرى نظرا لاهتمام هذا العلم بالعنصر البشري، لذلك سنوضح فيما يلي العلاقة القائمة بين علم الإدارة ومختلف العلوم الأخرى:

12-1- علاقة علم الإدارة بالعلوم الاجتماعية:

يركز علم الاجتماع على دراسة المجتمعات من حيث أجناسها وتكويناتها العرقية وتطورها وتاريخها والعوامل التي تأثرت بها، ولأن الإدارة تقوم على الجهد البشري وتتعامل مع الجماعات داخل التنظيمات الإدارية في سبيل تحقيق أهدافها المرسومة، فإن فهم سلوك الجماعات أمر أساسي للمدير، لأن ذلك سيساعد في إيجاد مناخ تنظيمي اجتماعي سليم داخل الجهاز الإداري، كما يسهل عملية الاتصال والتفاهم بين العاملين ويشجع جوا من الود والاحترام بينهم، الشيء الذي يضمن حسن سير العمل.

12-2- علاقة علم الإدارة بعلم الاقتصاد:

يهتم علم الاقتصاد بدراسة استخدام وإدارة الموارد الطبيعية المحدودة بكفاءة عالية وبأقل تكلفة ممكنة بهدف إشباع أقصى الحاجات الإنسانية الالامحدودة، وعلم الإدارة يعتبر أهم وسيلة للتنسيق ما بين الموارد المختلفة وتحقيق عنصر الكفاءة والفعالية، لهذا علم الاقتصاد يحتاج إلى علم الإدارة للتدنية من التكاليف والتعظيم في النتائج:

12-3- علاقة علم الإدارة بعلم النفس:

يهتم علم النفس بدراسة سلوك الإنسان وحل المشكلات الشخصية، وإن رجال الإدارة يتعاملون باستمرار مع الأفراد داخل المؤسسة، لذلك يحتاجون لفهم سلوكياتهم ودوافعهم واتجاهاتهم وكيفية التأثير عليهم حتى يوجهوهم إلى تحقيق الأهداف الموضوعة، حيث أن العلاقة ما بين علم الإدارة وعلم النفس أدت إلى ظهور ما يسمى بعلم النفس الإداري الذي يهتم بكل ما يتعلق بالإدارة في علم النفس.

12-4- علاقة علم الإدارة بعلم القانون:

إن إدارة المنظمات تواجه العديد من القوانين والتشريعات كتلك المتعلقة بالاستيراد والتصدير والعقود والمعاملات التجارية وغيرها، فعلى المنظمة الالتزام بمختلف القوانين السائدة التي تنظم النشاط الاقتصادي.

12-5- علاقة علم الإدارة بعلم الحاسوب:

الإدارة الحديثة لا تستغني على علم الحاسوب كأساس في تحسين العملية الإدارية من حيث استقبال واسترجاع كميات هائلة من البيانات ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات مفيدة لمتخذي القرارات، كما يسهل علم الحاسوب في سرعة الاتصال كما هو الحال في البريد الإلكتروني.

12-6- علاقة علم الإدارة بعلم المحاسبة:

المحاسبة تقدم للإدارة معلومات هامة حول التكلفة التي يتطلبها مشروع معين، وكيف يمكن من تقليص تكاليف المشروع لتمكينه من تحقيق أرباح.

ثانيا-مدارس ونظريات تطور الفكر الإداري؛

المنظمة ظاهرة اجتماعية قديمة قدم الإنسان نفسه، إذ وجدت معه وتطورت من خلال إسهاماته في تطويرها وتنميتها، ثم ما لبثت أن تعقدت بتعقد الحياة، وقد أسهمت جهود كبيرة في دراسة المنظمة وتطورها، ولعبت الثورة الصناعية دورا أساسيا في إحداث تغييرات جوهرية شملت النواحي (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية... الخ)، وأبرزت في الوقت ذاته متغيرات تكنولوجية أحدثت انقلابا فكريا أتاح المجالات الربحية أمام الباحثين لاستقراء وتحليل معالم التغير الذي انعكس أثره على تطور نظرية المنظمة بشكل عام وتطور الفكر الإداري بشكل خاص.

لقد تطور الفكر الإداري نتيجة لحصيلة جهود الباحثين في مجالات العلوم الإنسانية المتنوعة، وقد تبلور تدريجيا في تطوير النماذج الفكرية لاستيعاب الواقع ومتغيراته المختلفة، وقد تمخضت التطورات الفكرية والأطر الفلسفية عن عدد

كبير من النظريات الإنسانية التي توجهت لتفسير ظواهر المنظمة وفق طبيعة المنطق الفكري التي تستمد من خلاله مقومات بناءها النظرية.

يمكن تبويب النظريات التي عاجلت المنظمة إلى ثلاث مجموعات أساسية وهي:

أ. النظريات التقليدية (المدرسة الكلاسيكية): تحتوي بدورها على ثلاثة نظريات أساسية متمثلة في:

- حركة الإدارة العلمية؛
- نظرية التقسيمات الإدارية؛
- النظرية البيروقراطية.

ب. النظريات الإنسانية (مدرسة العلاقات الإنسانية)؛

ج. النظريات الحديثة.

أ- النظريات التقليدية (المدرسة الكلاسيكية):

لقد تأثرت النظريات التقليدية بالاتجاهات الفكرية التي سادت المجتمع الغربي خلال العقد الأول من (القرن 20)، وقد اتسمت هذه النظريات بمنطقها الفلسفي المستند إلى مبدأ العقلانية أو الرشد في التعامل مع الإنسان في إطار العمليات الإنتاجية الأولية السائدة آنذاك، ومما لا شك فيه أن هذه النظريات قد بلورت الانعطاف التاريخي في التعامل الجديد مع الإفرازات الفنية والتكنولوجية التي زخرت بها الثورة الصناعية في ذلك الحين، ولما كانت هذه المنطلقات النظرية قد ولدت في بيئة المجتمع الرأسمالي وفي ظل العلاقات الإنتاجية السائدة فإنها أكدت على الجوانب المادية في التعامل مع الإنسان، واعتبرت ذلك أساسا حاسما في بناء متطلبات الهيكل الذي ينبغي أن يسود المنظمة، وقد أكدت هذه النظريات على أن المنظمة تمثل نظاما شبه مغلق في التعامل مع العلاقات الإنسانية السائدة في إطارها، مما أدى إلى بروز العديد من الاتجاهات في تحليل أوجه نشاط المنظمة، ويمكن على وجه التحديد إبراد

النماذج المنظمة الآتية كأساس يعبر عن طبيعة النظريات التقليدية التي سادت خلال الحقبة التاريخية المذكورة آنفاً، وهي:

- حركة الإدارة العلمية؛
- نظرية التقسيمات الإدارية؛
- النظرية البيروقراطية.

أ-1- حركة الإدارة العلمية:

شهدت الولايات المتحدة الأمريكية تطوراً ملحوظاً في حركة الإدارة العلمية خلال الفترة الممتدة ما بين (1900م-1920م)، بعد التوسع الاقتصادي الكبير وخاصة في القطاع الصناعي والاستغلال المتزايد لثمار الاختراعات العلمية الحديثة وتطور التكنولوجيا، وظهر مجموعة من الرواد أمثال "فريدريك تايلور، هنري فايول، هنري جانت، هارنسون وإمرسون وغيرهم من المفكرين"، فقد انصب اهتمام هؤلاء على دراسة الأسس الكفيلة بتطوير الإنتاجية الصناعية.

لقد استهدفت حركة الإدارة العلمية تكوين توجه علمي منظم توظف نتائجه دراساته وبحوثه لغرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فاعلية وقدرة على تطوير الإنتاجية والعمل والحد قدر المستطاع من المشكلات التي أدت إلى تخفيض إنتاجية العمل الصناعي عموماً، وذلك من خلال التركيز على: "مبدأ التخصص في العمل، تدريب الأفراد العاملين، اعتماد الحوافز المادية في تشجيع الأداء الإنتاجي".

من هنا يتضح بأن حركة الإدارة العلمية قد ترعرعت في ظل مرتكزات نظرية وفلسفية تجلت فيما يلي:

- استخدام الأسس العلمية لكل عنصر من عناصر العمل الذي يؤديه كل فرد، وإحلال ذلك محل الطرق العفوية التي كانت متبعة في السابق؛
- اختيار وتدريب وتطوير القوة العاملة في المصنع على أسس علمية، وذلك بدلا من الطريقة السابقة المتمثلة في ترك العامل يختار العمل الذي يراه هو مناسباً له، وكذلك ترك العامل يدرب نفسه حسبما يراه هو أيضاً؛
- خلق روح من التعاون الصادق ما بين الإدارة والعمال لضمان تنفيذ العمل وفقاً للطريقة العلمية الموضوعة؛
- التخصص وتقسيم العمل لرفع مستوى الأداء الإنتاجي، وتوفير السبل الإرشادية الكفيلة بتوجيه الأفراد العاملين في حقول اختصاصهم وفق الأسس العلمية للإدارة.

أ-2- نظرية التقسيمات الإدارية:

اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية بالعمليات الداخلية في المنظمة، والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل، وبالجوانب الفسيولوجية للعمال، وليس بالجوانب الإنسانية للأداء، وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي، حيث إن الافتراض الأساس الذي اعتمدته هو أن كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير، كما أن الهياكل التنظيمية قادرة على خلق الأفراد الأكفاء في المنظمة، ولذا فقد اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية وروادها الأوائل بشكل أساسي بالجوانب المتعلقة بالتنظيم، ومن المبادئ الرئيسية التي شكلت محاور اهتماماتها ما يأتي:

- تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة؛
- تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة؛
- القيام بتجميع الأنشطة المتماثلة أو المتشابهة في شكل تقسيمات (إدارات) متماثلة أو متكاملة؛
- تجزئة مهمات كل تقسيم إلى عدد من الوظائف المحددة التي تناط بالأفراد.

أ-2-1-رود نظرية التقسيمات الإدارية:

لقد برز عدد من الباحثين والمفكرين في مدرسة التقسيمات الإدارية أسهموا في تطوير مفاهيمها ومبادئها، من بينهم ما يأتي: "هنري فايول، جيمس موني، ليندول أرويك، لوثر كوليك، أوليفر شيلدون".

أ-2-1-1-هنري فايول (1841م-1925م):

كان المفكر الإداري هنري فايول مهندساً فرنسياً، اتجه من خلال دراسته وتحليله للعمليات الإدارية إلى إيجاد مبادئ وقواعد تعد بمثابة مراكز رئيسية يعتمد عليها المدراء في أعمالهم وفي تحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمات التي يعملون فيها، ومن خلال الدراسات الاستقرائية والتحليل الميداني لواقع الفعاليات الفنية والإدارية خلص فايول إلى وجود ستة (06) أنشطة أساسية في أية منظمة تتمثل فيما يلي:

- ❖ النشاطات الفنية، كالإنتاج أو التصنيع؛
- ❖ النشاطات التجارية، كالبيع والشراء والمبادلة؛
- ❖ النشاطات المالية، كالحصول على رؤوس الأموال واستخدامها في الفعاليات الاستثمارية؛
- ❖ النشاطات المحاسبية لتحديد المركز المالي للمنظمة وإعداد الإحصائيات؛
- ❖ نشاطات الوقاية والضمان مثل التأمين لحماية الممتلكات والأفراد؛
- ❖ النشاطات الإدارية المتمثلة في: "التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة".

* المبادئ الإدارية لهنري فايول:

صاغ فايول أربعة عشر (14) مبدأ إدارياً، وأكد على أهمية توافرها وتطورها وفق المتطلبات الإدارية والفنية، وتجنب اعتبارها ثابتة لا تتغير، وهي:

- تقسيم العمل؛

- الصلاحية والمسؤولية؛

- التدريب على النظام؛
- وحدة إصدار الأوامر؛
- وحدة التوجيه؛
- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة؛
- مكافأة الأفراد؛
- المركزية؛
- التسلسل الهرمي؛
- التركيب والنظام (تركيب وتنسيق الأشخاص والأشياء)؛
- العدالة والمساواة؛
- تباين الأفراد في العمل؛
- المبادرة؛
- روح التعاون.

***العناصر الإدارية لهنري فايول:**

حدد فايول العناصر أو الوظائف الإدارية التي تؤدي من قبل المستويات الإدارية المختلفة على الوجه الآتي:

- التخطيط؛
- التنظيم؛
- إصدار الأوامر؛
- التنسيق؛
- الرقابة.

أ-2-1-2- جيمس موني ("James Mooney"):

يعد جيمس موني من رواد مدرسة الوظائف الإدارية، فقد كرس جهودا استثنائية لوظيفة التنسيق، باعتبارها تحتوي على جميع المبادئ الإدارية في نظره، وقد اعتبر الترتيب المنظم للجهود الجماعية من أهم النشاطات المساهمة في تحقيق الأهداف، كما أنه دعا لنفس الأفكار التي طرحها فريدريك تايلور، مع تركيزه على المبادئ الأساسية في نظره كـ"التنسيق، التدرج الوظيفي، التخصص المهني"، وقد أكد على اقتران مهمة التنسيق بإيجاد السلطة (القوة) القادرة على توجيه الأفراد العاملين لتحقيق الأهداف.

أ-3-1-2- ليندول أرويك ("Lyndoll Urwick"):

يشار إلى أرويك على أنه من المحدثين في علم الإدارة، فقد عمل ضابطا في الجيش البريطاني ومستشارا وباحثا قديرا في الإدارة، ثم نشر كتابه الموسوم بعنوان (عناصر الإدارة)، حيث أكد فيه على جوانب "الانضباط، القيادة، التنظيم"، وهو يختلف على أقرانه في إتباعه للمنهج العلمي في دراسة وتحليل الجوانب الإدارية، مؤكدا بشكل واضح على ضرورة انتهاج الأسس الواضحة والمحددة في أداء وظيفة التنظيم.

من الجدير بالذكر أن أرويك لم يختلف كثيرا عما توصل إليه فايول من حيث تقسيم الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة أو إصدار الأوامر، الرقابة والتنسيق)، إلا أنه أكد على أن التخطيط يتضمن ما ينطوي عليه المستقبل من خلال التنبؤ، ويمكن القول بأن ما توصل إليه أرويك هو ضرورة تنسيق وتوحيد مفاهيم الإدارة العلمية والوظائف الإدارية، والعمل على إيجاد السبل الكفيلة بتطويرها، وقد أسهمت كتاباته بشكل كبير في تطوير المبادئ الأساسية لعلم الإدارة، وخاصة في مجالي التنبؤ والتنسيق باعتبارهما من الوظائف الأساسية لتحقيق الأهداف المطلوبة.

أ-2-1-4- لوثر كوليك ("Luther Gulick"):

لقد أشار كوليك إلى جملة من المبادئ الأساسية التي يمكن إيجازها بما يلي:

➤ تقليص عدد العناصر القيادية في المنظمات والاعتماد على فرد واحد كرئيس أعلى، وكذلك تقليص

عدد الرؤساء في الهياكل التنظيمية؛

➤ تكيف الأفراد مع الهياكل التنظيمية لكي تحقق المنظمة أهدافها؛

➤ وحدة السلطة الآمرة حتى تستطيع المنظمة من تحقيق وحدة فاعلة في الإنجاز؛

➤ التكافؤ والملائمة بين السلطة (القوة) والمسؤولية؛

➤ العمل على تفويض السلطات (الصلاحيات) واعتماد أسلوب الإدارة بالاستثناء؛

➤ اعتماد الأسس العلمية في تقسيم العمل؛

➤ التركيز على المستشارين والمساعدين لغرض تقديم المعلومات والبيانات وإبداء الرأي والمشورة وفقا

لمقتضيات العمل الإداري؛

➤ تحديد نطاق الإشراف بحدود خمسة أو ستة أفراد على أكثر تقدير.

نجد أن أغلب العناصر الأساسية التي أكد عليها أرويك متماثلة إلى حد كبير مع ما أورده فايول بخصوص الوظائف

أو العناصر الإدارية.

أ-2-1-5- أوليفر شيلدون ("Oliver Sheldon"):

بذل شيلدون جهدا كبيرا لبلورة المفاهيم الإدارية في كتابه (فلسفة الإدارة) المنشور عام 1933م، فقد استهدف

بناء نظرية إدارية متكاملة من خلال تحديد الأهداف، وبناء الأسس المتعلقة بحركة المنظمة، وتحديد المبادئ الأساسية

للمراقبة على العمليات الإدارية، وتركز الأفكار التي أراد تطويرها شيلدون على إقرار السياسة العامة للمنظمة،

وتنسيق أعمالها واستخدام الوسائل الإدارية لتنسيق الجهود والآمال الفردية والجماعية بأشكال فاعلة، وقد أكد على

أهمية المسؤولية الاجتماعية في الإدارة، وعلى شؤون الأفراد (القوى العاملة)، وإدارة الإنتاج، إلا أنه اختلف كثيرا في تحليل العملية الإدارية عما طرحه فايول.

أ-2-2- خلاصة المبادئ والمفاهيم الأساسية لنظرية التقسيمات الإدارية:

يمكن تحديد أهم المبادئ والمفاهيم الأساسية التي جاءت بها نظرية التقسيمات الإدارية بالآتي:

*مبدأ التدرج الهرمي:

يؤكد هذا المبدأ على أهمية الصلاحية والمسؤولية والأوامر النازلة من المستويات التنظيمية العليا إلى الدنيا منها بشكل عمودي، حيث يتم تنظيم الاتصال بين المشرفين ومرؤوسيهـم بواسطة هذه الأوامر، وقد أشار فايول إلى أهمية الاتصال بين المدراء التنفيذيين بنفس المستوى التنظيمي، وعلى أهمية الأوامر النازلة ودورها في عمليات الاتصال المطلوبة وإنجاز المهمات.

*مبدأ وحدة الأمر:

لا يجوز حسب هذا المبدأ تلقي المرؤوس للأوامر الإدارية اللازمة لتنفيذ المهمات إلا من رئيس واحد، وذلك لغرض معالجة ظاهرة الصراع التي تسببها كثرة مصادر اتخاذ القرار والأوامر الموجهة إلى المرؤوسين.

*مبدأ الإدارة بالاستثناء:

المقصود به تخويل صلاحيات إصدار القرارات إلى بعض المستويات الإدارية الدنيا لممارسة العمل الإداري في الأمور التي تولدت وتكونت عنها خبرات عملية، ومن ثم صياغة قواعد عمل محددة لها، مما جعل العمل اليومي رتيا (روتينيا) لا يتطلب جهدا فكريا وعمليا عند اتخاذ القرار بشأنها، ويعد هذا المبدأ تطورا لعملية تخويل الصلاحيات وعدم إقحام المستوى الإداري الأعلى بالأمور التفصيلية في الأداء واقتصار دوره على الجوانب الإبداعية الجديدة، والقرارات الأساسية والاستثنائية، التي تتطلب جهدا فكريا كبيرا في اتخاذها، وهكذا فالمرؤوس يعود إلى الرئيس فقط في الأمور والمشكلات التي لا تتوافر لديه الصلاحيات لمعالجتها.

***مبدأ نطاق الإشراف:**

يمثل نطاق الإشراف عدد المرؤوسين الذين يستطيع الرئيس الواحد الإشراف عليهم، وقد تم تحديد العدد الأقصى بخمسة أو ستة أفراد، ويؤدي تحقيق الحد الأمثل لنطاق الإشراف إلى زيادة كفاءة الإشراف والهيكل التنظيمي والعلاقات بين الرؤساء ومرؤوسيه.

***مبدأ التخصص الوظيفي:**

يشير مبدأ التخصص إلى أن الكفاءة التنظيمية تزداد كلما ازدادت درجة التخصص الوظيفي، حيث من الضروري القيام بالتحديد المسبق لجميع الأعمال والفعاليات المتعلقة بتحقيق الهدف، وتجميعها في تقسيمات وظيفية، ويشمل المبدأ المستويات العليا التنفيذية والمستويات الأدنى منها.

***مبدأ التمييز بين التنفيذيين والاستشاريين:**

يؤكد هذا المبدأ على ضرورة التمييز بين الاستشاري الذي يقدم الإرشاد والنصح والتوصيات والمقترحات الكفيلة بتطوير الأداء من جهة، والأطر التنفيذية التي تمتلك حق إصدار الأوامر للمرؤوسين في المنظمة.

أ-3- النظرية البيروقراطية:**أ-3-1- مفهوم مضمون البيروقراطية:**

البيروقراطية ظاهرة تنظيمية قديمة أثرت بشأها العديد من المواقف الداعمة والمتعارضة معها، وقد ارتبطت البيروقراطية بعالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر"، حيث نشرت نظريته في ألمانيا عام 1921 وترجمت للغة الإنجليزية عام 1947م، وقد عرفت البيروقراطية على أنها (حكم المكتب)، وهذا المفهوم يشير إلى مظاهر الروتين والسلبية، إلا أن البيروقراطية لها مفهوم علمي أوسع وأشمل، حيث حدد ماكس فيبر صفات المنظمة البيروقراطية (المنظمة المثالية)، ويعني به ذلك "التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر والذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة وإخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع ووضعها موضع التنفيذ"، والبيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملين في الإدارات

الحكومية، والذين تم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية، ويكونون فيما بينهم تنظيماً هرمياً تحكمه قواعد معينة وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات، وقد أسهم ماكس فيبر من خلال نظريته التي أطلق عليها (هيكل السلطة)، وقد أشار من خلال نظريته بوجود علاقات للسلطة في مختلف المنظمات يمنح من خلالها الأفراد صلاحيات إصدار الأوامر إلى الآخرين داخل التنظيم لإنجاز المهام المناطة بهم، وقد ميز ماكس فيبر بين ثلاثة نماذج للسلطة وهي:

أ- السلطة الكاريزماتية (الملهمة): تستمد هذه السلطة شرعيتها من خصائص وسمات القائد الذي يمتلك قدرات استثنائية، وهذه القدرات تمنح القائد الملهم حق القيادة والسيطرة وتوجيه الآخرين نحو تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة؛

ب- السلطة التقليدية: تستند هذه السلطة في شرعيتها من خلال القيم والعادات والتقاليد، وأن قوة التأثير على الآخرين يستمدّها القائد من خلال الحق المكتسب الموروث وولاء الأتباع؛

ج- السلطة القانونية: يستمد القائد نفوذه بحكم القانون أو النظام، ويعد ذلك من أكثر السلطات انسجاماً مع المجتمعات الحديثة، حيث أن القائد يستمد سلطته من خلال النظم والقواعد والقوانين التي تحدد المركز الوظيفي له، ويتولى القائد سلطته من خلال التعيين بموجب الأنظمة والقوانين السائدة والمعمول بها.

أ-3-2- خصائص المنظمة البيروقراطية:

اعتمد النموذج البيروقراطي الذي جاء به ماكس فيبر على افتراضات وخصائص معينة، وهي:

- ✓ تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية في إطار القواعد واللوائح المعتمدة، واعتماد الصيغ القانونية في إيضاح جوانب التخصص وتقسيم العمل؛
- ✓ توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد (أو أعضاء) المنظمة بصورة رسمية وبأسلوب ثابت ومستقر ومحدد لكل وظيفة؛

- ✓ تخويل السلطات (أو الصلاحيات) لأفراد المنظمة لضمان سير أنشطتها وأعمالها وفق قواعد واضحة ومحددة، يتم من خلالها تحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري؛
- ✓ الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين الأعمال الشخصية الخاصة به التي يقوم بها في إطار علاقاته غير الرسمية، ثم الحد من أثر العلاقات الشخصية بين أعضاء المنظمة، وسيادة العلاقات الرسمية بعيدا عن العاطفة والتحيز، وعدم الموضوعية، وإعطائها الدور الأساس ي في البناء الهيكلي للمنظمة البيروقراطية؛
- ✓ تعيين الأفراد العاملين في المنظمة البيروقراطية وفق المقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يؤديها، بما يتلاءم مع طبيعة الأعمال المحددة في قواعد وأنظمة العمل في المنظمة البيروقراطية؛
- ✓ إسناد تركيب المنظمة على أساس التدرج الهرمي (أو هرمية التنظيم) واعتماد التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق وحاسم، حيث تشرف المستويات الإدارية الأعلى على المستويات الأدنى منها في التنظيم، على وفق التسلسل الهرمي للمنظمة وبصورة ثابتة ومحددة؛
- ✓ تعتمد الإدارة البيروقراطية في انتهاجها الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين فيها، على الوثائق والسجلات والمستندات، ويجري حفظ هذه الوثائق بصورة يسهل معها سير أعمال المنظمة؛ 8. تتصف القواعد والتعليمات التي تطبقها المنظمة البيروقراطية بـ: "الشمول، والعمومية، والثبات النسبي"، بحيث يستطيع كل فرد فيها استيعاب وفهم القواعد الإدارية السائدة بدقة ووضوح، كما يؤدي هذا الثبات النسبي في الأعمال الموكلة لأفراد المنظمة إلى زيادة الكفاءة والخبرة الفنية والإدارية للعاملين؛
- ✓ تؤدي المنظمة البيروقراطية إلى تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد وزيادة الرواتب والعمل على إيجاد إجراءات ثابتة للترقية والتقدم المهني، ويتأتى ذلك من خلال زيادة حماس الأفراد وإخلاصهم ورفع كفاءاتهم الفنية، وخلق سبل الرقابة على الأداء، واستخدام الأساليب العقلانية في زيادة الإنتاج.

أ-4- الانتقادات الموجهة لنظريات المدرسة الكلاسيكية:

تعرضت نظريات المدرسة الكلاسيكية إلى جملة من الانتقادات من قبل العديد من الباحثين، يمكن إبراز أهم هذه الانتقادات فيما يلي:

- التركيز على عنصر واحد من عناصر العملية الإنتاجية وهو العمل، وإهمالها للفرد العامل ومعاملته على أنه آلة، وإغفالها لطبيعته الإنسانية والاجتماعية، الأمر الذي يؤدي إلى احتمال حدوث نتائج غير متوقعة تؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء في المنظمة بدلا من ارتفاعها؛
- اعتبار المنظمة نظاما مغلقا يتم التركيز فيه على العوامل الداخلية للمنظمة، ولا يتأثر بالعوامل الخارجية المحيطة ببيئة عمل المنظمة؛
- لم تولي أي اهتمام لطبيعة التفاعل بين المنظمة كنظام والبيئة الخارجية المحيطة بها؛
- لقد أهملت جوانب عديدة في التركيب الداخلي للتنظيم وركزت على هيكل العلاقات الإنتاجية فقط؛
- لم تعطي التنظيم غير الرسمي أي اهتمام بل ركزت على الجانب الرسمي في الأداء فقط؛
- إهمال العديد من المتغيرات التنظيمية كالعلاقات الاجتماعية والقيم التي يؤمن بها العاملون والعادات السائدة في المجتمع والتنافس مع المنظمات الاقتصادية الأخرى... الخ.

ب- النظريات السلوكية (مدرسة العلاقات الإنسانية):

لقد أثارت المرتكزات الفكرية والفلسفية للنظريات الكلاسيكية موجة عارمة من الانتقاد الذي عبر بوضوح عن تصورات الباحثين والمفكرين بضرورة خلق التوازن المطلوب بين الأبعاد والمتغيرات المادية للعمليات الإنتاجية وبين الجوانب الإنسانية المختلفة، لذلك شرعت الدراسات والأبحاث المتعلقة بواقع العمليات الإنتاجية على الأخذ بعين الاعتبار الجوانب السلوكية والإنسانية، لذلك تعد مدرسة العلاقات الإنسانية اتجاها فكريا متميزا في مسارات

التطورات الإدارية خلال الفترة الزمنية التي بدأت بدراسات "إلتون مايو" وجماعته آنذاك، من هنا سنستعرض دراسة أكثر النظريات أهمية التي ركزت على الجوانب السلوكية والإنسانية في العمليات الإنتاجية، وهي:

ب-1- نظرية إلتون مايو "Elton Mayo" (1880م-1940م) دراسات وتجارب الهاوثورن:

لقد تم إبرام عقد خلال الفترة الواقعة ما بين 1927م-1932م) للتعاون في مشروع دراسة بين شركة ويسترن إلكتروك (Western Electric) في الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الأساتذة في جامعة هارفارد (Harvard Business School) وتحت إشراف الأستاذ "إلتون مايو"، وقد ضمت العديد من الباحثين، وقد نشرت نتائج هذه الدراسة عام (1939م) تحت عنوان "الإدارة والعامل"، حيث أن تجارب التون مايو في مصانع الهاوثورن تعتبر البداية المميزة للدراسات الإنسانية التي اعتمدت الحقل التجريبي في التعامل مع المتغيرات الجارية في العمل، وأثر ذلك على الإنتاجية، حيث أن الباحثين قاموا بإخضاع ستة (06) فتيات عاملات إلى الملاحظة التجريبية أثناء الأداء.

وقد قام هؤلاء الباحثون بإجراء تغييرات متعددة في فترات الاستراحة وطول الوقت والإضاءة.... الخ، من الظروف المادية في حقل العمل وقد اتضح من جراء ذلك ارتفاع في إنتاجية تلك الفتيات العاملات، ثم قام الباحثون بالمرحلة الثانية من التجربة بالعودة ثانية إلى الظروف المادية السابقة في العمل قبل التجربة، وقد اتضح من خلال ذلك بأن الإنتاجية بقيت مرتفعة دون أن يطرأ عليها أي تغير يستجيب لاختلاف حالات التغير المستهدف بالظروف المادية للعمل، ولذا فقد اتضح للباحثين بأن هناك عوامل أخرى تفوق التأثير الذي تحدثه الظروف المادية للعمل، وبعد الدراسات المعمقة اتضح بأن المصنع يمثل نظام اجتماعي يتفاعل من خلاله الأفراد العاملون مع بعضهم، وتبرز علاقات إنسانية يتم من خلالها نشوء طابع غير رسمي من العلاقات، حيث أن هذه العلاقات من شأنها أن تؤثر على المسارات الإنتاجية والتشغيلية في الأداء المراد إنجازه، ولذا فلا بد عند ذلك من النظر للعامل على أنه كائن اجتماعي له حاجاته ورغباته وميوله واتجاهاته ومشاعره المؤثرة في إطار أدائه الإنتاجي، ولذا فقد نشأت حركة أو مدرسة

العلاقات الإنسانية وتطورت ونشطت الأبحاث والدراسات المتعلقة بدراسة السلوك الإنساني وتحليله وآثاره على مجمل الحركة الإنتاجية في المجتمع، وقد حفلت الحقبة لتاريخية بعد دراسات التون مايو وزملائه إلى تزايد الاهتمام بالفرد والجماعات الصغيرة أو التنظيم غير الرسمي ومجمل العلاقات التي تولدها طبيعة الأفراد عند تفاعلهم مع بعضهم في مختلف المنظمات.

لذا فقد ركزت دراسات التون مايو على جملة من الحقائق التي أفرزتها تجاربه في مصانع الهاوثورن، وهي:

- ركزت على الجوانب السلوكية للفرد؛
- أن الفرد العامل لا يعمل بمعزل عن الوسط الاجتماعي الذي ينشط فيه؛
- أن الفرد يتفاعل مع الآخرين (جماعة العمل) في صور مختلفة؛
- يتأثر الفرد بجماعة العمل وبالقيم والمعتقدات والطموحات الجماعية؛
- يعمل الأفراد في إطار تحقيق التوازن بين الاتجاهات الجماعية واتجاهات الفرد ذاته؛
- التأكيد على أهمية التنظيم غير الرسمي وعبرت عنه بالقيم وأنماط السلوك التي لا تحددها القواعد والسياسات الرسمية؛
- أن أنماط وقواعد التنظيم غير الرسمي لا تتسم بالاستقرار أو الثبات كما هو حال التنظيم الرسمي الذي غالبا ما يؤطر بقواعد وسياسات واضحة ومحددة تنظيميا؛
- التأكيد على الروح المعنوية للأفراد العاملين والدافعية وتماسك الجماعة والتفاعل الاجتماعي بآفاقه المختلفة.

ب-2- نظرية الحاجات الإنسانية أبراهام ماسلو "Abraham Maslow" (1908م-1970م):

لقد ساهم المفكر "أبراهام ماسلو" بصياغة نظريته الشائعة والتي سميت باسمه "سلم ماسلو للحاجات"، حيث تمت الإشارة من خلالها بأن السلوك الإنساني يتأثر بالحاجات التي يزعم الفرد على إشباعها، وهي التي تشكل بذاتها

محور السلوك الإنساني وتوجيهه، كما أن الحاجات تتفاوت في درجات تأثيرها في السلوك الإنساني بتفاوت نسبي وفقا لأهميتها النسبية، إذ أن قوة تأثير الحاجات بشكل عام يأتي من عاملين أساسيين هما:

أ. درجة الحرمان أو مستوى الإشباع: حيث كلما زادت درجة الحرمان أو عدم الإشباع فإن الفرد يشعر بحاجة

أكثر إلحاحا من غيره، ويسعى بشكل حثيث نحو إشباع حاجته، إذ أن درجة الحرمان تعد العامل الأساس ي في توجيه السلوك الإنساني، ويتناسب سبل إشباع الحاجات وفقا لهذا الاتجاه تناسباً طردياً مع درجة الحرمان؛

ب. قوة المنبه (المؤثر): إن قوة المنبه (المؤثر) أو الإثارة الخارجية تلعب دوراً أساسياً في تحريك الذات الإنسانية نحو

سبل إشباع الحاجات الإنسانية غالباً ما تكون كامنة في الذات، إلا إذا توافر بشأنها محركا أو مؤثرا خارجيا، فإن هذا المؤثر غالباً ما يحرك النوازع الذاتية نحو الحصول على الحاجة، ويساهم في تنشيط الرغبة وتحريكها نحو الإشباع.

لقد قدم أبراهام ماسلو نظرية "هرم أو سلم ماسلو للحاجات" حدد بموجبه الحاجات الإنسانية في مجموعات تبعا لأهميتها النسبية، وهي موضحة في الشكل الموالي.

الشكل رقم 03. سلم (هرم) الحاجات الإنسانية لأبراهام ماسلو



المصدر: محمد صالح المؤذن، "مبادئ التسويق"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى الإصدار الثالث، عمان، الأردن، 2008، ص11.

*الحاجات الفسيولوجية:

تأتي هذه الحاجة في المرحلة الأولى من الأهمية، حيث تتضمن هذه الحاجات كافة الحاجات الأساسية والبيولوجية التي لا يمكن الاستغناء عنها لبقاء الجنس البشري وحفظ نوعه، مثل حاجة الطعام والماء والهواء والنوم والملابس والصحة والتعليم... الخ"، وتأتي هذه الحاجات في قاعدة السلم الهرمي، حيث أنها تشكل الأهمية الرئيسية في بقاء الكائن البشري حي وكذلك التنقل لتحقيق الحاجات الأخرى.

*حاجات الأمن والأمان:

تأتي هذه الحاجة في المرحلة الثانية من الأهمية في سلم ماسلو، حيث أنها تشير إلى ضرورة تأكيد الأمن والاستقرار والطمأنينة واستبعاد المخاطر التي قد يتعرض لها المرء، كما أنه تناول بشكل كامل الحاجة المتعلقة بالأمن النفسي (السيكولوجي) والمعنوي والمادي والاطمئنان على المستقبل.

*الحاجات الاجتماعية:

تأتي هذه الحاجة في المرتبة الثالثة من الأهمية في سلم ماسلو، حيث تتناول الحاجات الاجتماعية جميع الحاجات الإنسانية التي تتولد من خلال التفاعل الاجتماعي مع الآخرين كحاجة الود والمحبة والألفة والتعاطف... الخ"، وتكوين علاقات اجتماعية كـ: "الأخوة والصداقة والزمالة وغيرها من المشاعر الإنسانية" التي تتم عن التوافق والتفاعل بين الأفراد والمنظمات الإنسانية.

*الحاجة للتقدير:

تأتي هذه الحاجة في المرتبة الرابعة من الأهمية في سلم ماسلو، وتتناول هذه الحاجات رغبة الفرد وشعوره وإزاء الآخرين بالاعتزاز والفخر وموضع التقدير والاحترام واعتراف الآخرين له بمكانة اجتماعية معينة تشير لديه الافتخار بأنه في موقع تقدير متميز لدى الجماعة، وتنبع هذه الحاجة من خلال شعور الفرد ذاتيا بضرورة احترام الآخرين له.

*حاجة تحقيق الذات:

تأتي هذه الحاجة في المرتبة الخامسة من الأهمية في سلم ماسلو، وتعد هذه الحاجة من أعلى الحاجات الظاهرة في سلم ماسلو، وتعبر عن رغبة الفرد في تكوين كيان متميز ومستقبل له من خلال مواهبه وقدراته وطموحاته التي يتطلع من خلالها لتكوين الذات الإنسانية بدرجة مرموقة من العلو والسمو بين أقرانه وزملاءه من الآخرين.

يتضح من خلال سلم الحاجات التي أظهرها أبراهام ماسلو بأن الحاجات الإنسانية متباينة وما أن يشبع المرء حاجة إلا وظهرت حاجات أخرى يتطلع لإشباعها، وليس هناك مرحلة تاريخية متناهية في تحقيق إشباع حاجاته إطلاقا، فالإنسان بذاته ينطوي على حاجات متنامية ويرغب في إشباعها كلما توفرت أو استحدثت الظروف الملائمة للرجبة في تحقيق الإشباع.

ب-3- نظرية دوغلاس ماغريغور "Douglas McGregor" (1906م-1964م):

تقوم نظرية دوغلاس ماغريغور على افتراض منطقي يؤكد من خلالها على أن أي سلوك إداري إنما يستند على فلسفة إدارية محددة وواضحة وتنطلق من فكر نظري وإطار فلسفي محدد لها، كما أن هذه النظرية تركز على السلوك الذي يمارسه أي مدير وفي أي مستوى تنظيمي معين، حيث أن المدير في إطار إدارته للمنظمة التي يعمل بها يستند إلى فكر فلسفي معين، وهذا السلوك الإداري يتأثر به العاملون في مختلف مستوياتهم التنظيمية، وقد أطر دوغلاس ماغريغور هذا الاتجاه من خلال نظرية (X) التي تشير إلى الفكر الكلاسيكي وفلسفته في التعامل مع الأفراد من وجهة نظرة تشاؤمية، ونظرية (Y) والتي تعبر عن الفكر الإنساني (السلوكي) وفلسفته في التعامل مع الأفراد من وجهة نظرة تفاؤلية، يمكن إيجاز هاتين النظريتين من خلال عرض الجدول الموالي:

الجدول رقم 3. ملخص نظرية (X) ونظرية (Y) حسب دوغلاس ماغريغور "Douglas McGregor"

نظرية (X) التشاؤمية وفق مقاربة الفكر الكلاسيكي	نظرية (Y) التفاؤلية وفق مقاربة الفكر الإنساني
▪ الفرد كسول بطبعه لا يحب العمل؛	▪ الفرد شخص يحب للعمل؛
▪ الفرد العامل قليل الطموح؛	▪ الفرد طموح، يحب المبادرة والإبداع؛
▪ الفرد يكره المسؤولية ويتجنبها؛	▪ الفرد يحب القيادة ويسعى لتحمل المسؤولية؛
▪ الفرد يسعى لتحقيق حاجاته الفسيولوجية فقط (المادية)؛	▪ يسعى الفرد لتحقيق حاجاته الفسيولوجية والمعنوية؛
▪ التعامل مع الفرد بأسلوب التحفيز والتهديد أو ما يسمى بأسلوب "العصا والجزرة".	▪ التعامل مع الفرد بأسلوب قيادي متحضر وديمقراطي.

Source : Don Hellriegel, John W. Slocum, « Management: Contingency Approaches », Addison-Wesley Publishing Company, 1978, p308.

بناء على فرضيات نظرية (Y) والتي يرى دوغلاس ماغريغو رأى أنها الوحيدة التي تبين فعليا الطبيعة الحقيقية للعامل فإنه يجب:

- على المديرين أن يعتمدوا في سل وكهم ونط إدارتهم على افتراضات إيجابية عن العاملين، ويجب أن يكون ذلك مرشدا لهم في التسيير؛
- إدماج أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة؛
- يجب الاعتماد على مشاركة العاملين ورقابتهم الذاتية لضمان ولائهم؛
- استبدال مفهوم الإدارة بالإكراه بمفهوم الإدارة بالأهداف.

ب-4- نظرية فريدريك هرزبرغ "Frederick Herzberg" (1923م-2000م)

قام هرزبرغ بوضع ما يسمى بـ: "نظرية الصنفين من العوامل"، يمكن توضيحها من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 4. نظرية الصنفين من العوامل حسب فريدريك هرزبرغ "Frederick Herzberg"

الصنف الأول: عوامل الرضا (الدافعية)	الصنف الثاني: العوامل الوقائية المحيطة
■ الحاجة للشعور بالإنجاز؛	■ سياسة المؤسسة وإدارتها؛
■ الحاجة إلى الاعتراف من قبل الغير؛	■ نمط الإشراف؛
■ أهمية العمل نفسه؛	■ العلاقات مع الرؤساء؛
■ الرغبة في تحمل المسؤولية؛	■ ظروف العمل؛
■ إمكانية التقدم والتطور الوظيفي	■ الراتب أو الأجر؛
	■ المركز الاجتماعي؛
	■ الأمن الوظيفي.

المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، مرجع سبق ذكره، ص 119.

توصل هرزبرغ من خلال التجربة الميدانية إلى أن توفر العوامل المحفزة (الصف الأول) هو الذي يؤدي إلى تحسين الإنتاج ويزيد من رضا الأفراد لكونها مرتبطة بحاجاتهم، أما العوامل الوقائية (الصف الثاني) فإنها غير محفزة ولا تؤدي إلى زيادة الإنتاج ولكن وجودها يمنع حصول حالة عدم الرضا وعدم التحفيز، وخلص إلى أن الاهتمام بمجهودات الفرد يولد الرضا عن العمل عن طريق قيامه بأعمال مجدية.

كما دعى هرزبرغ إلى تحفيز الفرد من خلال إثراء العمل أو توسيع العمل:

○ **إثراء العمل:** أي إضافة مهام أخرى للفرد زيادة عن مهمته الأساسية من أجل كسر الروتين والقضاء على الملل؛

○ **توسيع العمل:** من خلال إضافة عمليات أخرى للمهمة الأساسية للفرد.

ب-5- أهم الانتقادات الموجهة للنظريات السلوكية (مدرسة العلاقات الإنسانية):

من بين أهم الانتقادات التي وجهت لنظريات مدرسة العلاقات الإنسانية تتمثل فيما يلي:

- الاهتمام فقط بالحوافز المعنوية وأثرها وإهمال أثر الحوافز المادية؛
- التركيز فقط على المتغيرات الاجتماعية والنفسية والعاطفية كمحرك ومؤثر على سلوك العاملين، وتجاهل الدوافع الأخرى غير الاجتماعية؛
- تجاهل التنظيم الرسمي واعتبار أن التنظيم غير الرسمي هو أساس الهيكل التنظيمي، لذا فإن إلغاء دور التنظيم الرسمي يعني عدم وجود مؤسسة قائمة؛
- المبالغة في النظر بأن هناك تفاهم كبير بين أفراد الجماعة ومصالحهم مشتركة وواحدة؛
- اتجهت دراسات وتجارب هذه المدرسة خاصة في تجارب هاوثورن إلى عدم تحديد الفروض أو المتغيرات للبحث عن حقائق العلاقات بينها وبين الإنتاجية.

ج-أهم نظريات الإدارة الحديثة:

لا يسعنا التطرق إلى كل النظريات المعاصرة في مجال تطور الفكر الإداري، لهذا سنركز على أهم ثلاث نظريات معاصرة، متمثلة في:

* المدخل النظمي أو نظرية النظم؛

* المدخل الظرفي (النظرية الموقفية)؛

* نظرية (Z) اليابانية في الإدارة.

ج-1-المدخل النظمي (نظرية النظم):

يعد المدخل النظمي بداية التحول الفكري في الاتجاهات الحديثة لنظرية المنظمة، ولم ينشأ هذا الاتجاه من فراغ فكري، بل عبر عن طبيعة المعضلات التي تعرض لها الفكر الكلاسيكي (التقليدي) والفكر الإنساني (السلوكي).

ج-1-1- مفهوم النظام:

انطلقت نظرية النظم من حقيقة اعتبار المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، وجعلت ذلك المنطلق قاعدة فكرية في التعامل مع المتغيرات التي أرسى جوانبها النظرية، وقد عرف النظام بأنه "ذلك الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين الأشياء والأجزاء التي تكون مجموعها تركيباً كلياً موحداً".

وقد تباين الباحثون في النظر للنظام من الناحية الشكلية، كونه يتضمن الحقائق المترابطة، أو المبادئ والأجزاء المترابطة والمتفاعلة مع بعضها، إلا أن هناك شبه إجماع على أن النظام عبارة عن "مجموعة متفاعلة من النظم الفرعية التي تؤلف بتكاملها كياناً منظماً أكبر من الأجزاء التي تكونت منها"، فالفرد عبارة عن مجموعة متفاعلة من الأجزاء والنظم الفرعية (كالجهاز التنفسي، الجهاز الهضمي، الجهاز العصبي... الخ)، حيث يوجد بين هذه الأجهزة تأثير متبادل ومتكامل، كما أن المنظمة ذاتها عبارة عن "نظام يتألف من مجموعة من النظم الفرعية، فنظم الإنتاج والتسويق والمالية والأفراد والبحث والتطوير ونظم المعلومات تعد بمثابة نظم فرعية تشكل بتكاملها المنظمة وهكذا"،

من هنا يتضح بأن جميع الأنشطة الحياتية هي عبارة عن نظم متفاعلة ومتغيرة، بعضها يمثل أجزاء من الكل والبعض الآخر يمثل كلا يضم أجزاء.

ج-1-2- خصائص أو سمات النظام:

تتميز المنظمة بكونها تمثل نظاما مفتوحا من العلاقات السائدة بين الفعاليات أو الأنشطة التي تقوم بأدائها، ولكي تستطيع المنظمة صيانة ذاتها من الضمور أو الاضمحلال، فإنه لابد من وجود الخصائص التي ينبغي أن تتسم بها وتحقق من خلالها التفاعل مع البيئة الخارجية، ويمكن إيجاز أهم خصائص النظام بما يأتي:

- يتألف النظام من نظم فرعية، وهو يشكل مع غيره من النظم ذات العلاقة أجزاء من نظم 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، بحيث يقوم باستيراد الطاقة (المدخلات)، كما يقوم بتصدير السلع والخدمات (المخرجات)، ويتحقق هذا التوازن رغم أن النظام في اتصال دائم مع البيئة، كما أنه قادر على مواصلة البقاء ويبقى في تغير مستمر ودائم إذ أن حالة الثبات تعني الموت أو الاضمحلال؛
- تتفاعل الأجزاء التي يتكون منها النظام مع بعضها لتحقيق الأهداف ولا يستطيع الجزء أن يحقق أهداف النظام بمعزل عن الأجزاء أو النظم الفرعية الأخرى التي يتألف منها النظام؛
- يتألف النظام من مجموعة من العناصر متمثلة في: "المدخلات، العمليات، المخرجات، التغذية العكسية"، وهي على الوجه الآتي:

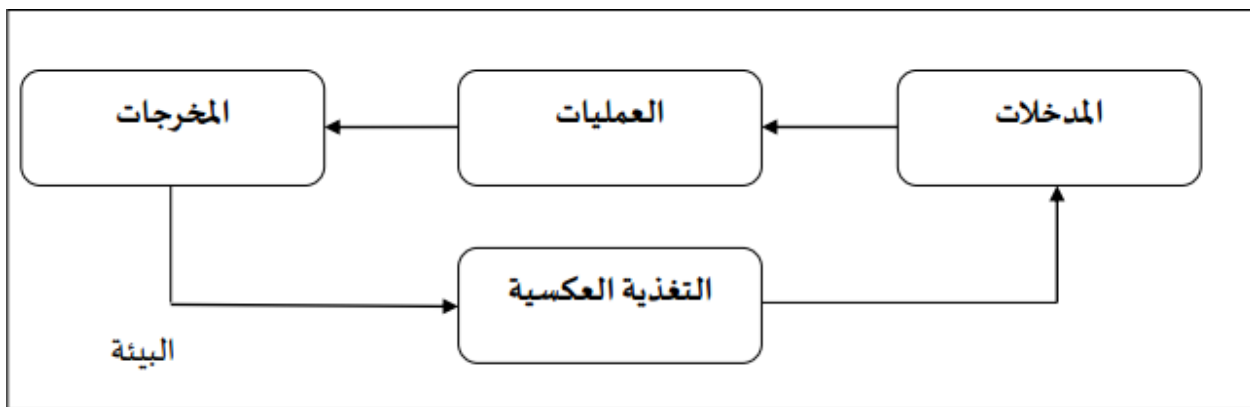
❖ المدخلات (Inputs): وهي تتضمن الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات التي يحصل عليها النظام من البيئة (النظام الأكبر)؛

❖ العمليات أو التحويل (Process, Transformation): يقصد بالعمليات أو التحويل أو المعالجة جميع الفعاليات الفنية والإدارية التي يقوم بها النظام من أجل معالجة وتحويل المدخلات إلى مخرجات تتمثل في السلع أو الخدمات أو المعلومات وتقديمها للبيئة؛

❖ المخرجات (Outputs): تتضمن السلع والخدمات والمعلومات للبيئة الخارجية، والمخرجات هي أساس وجود النظام، لأنها الحصيلة التي يقدمها للنظام الأكبر (البيئة)، أو هي رسالة النظام وسبب قيامه وعمله؛

❖ التغذية العكسية (المرتجعة أو المرتدة) "Feedback": تمثل مجموعة المعلومات التي تنساب في النظام وتؤثر في سير العمليات ومدى قبول البيئة للمخرجات، متضمنة المظاهر الإيجابية أو السلبية للمخرجات في البيئة التي يعمل بها النظام، إذ أن استجابة النظام لهذه المتغيرات البيئية من شأنها أن تؤدي إلى تصحيح الانحرافات أو تعميق الجوانب الإيجابية مما يؤدي إلى تحسين كفاءة النظام وفاعليته.

الشكل رقم 04. طبيعة النظام وعناصره الأساسية (نموذج النظام المفتوح)



المصدر: علي عباس، أساسيات علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 80.

ج-1-3-أنواع النظم:

تذهب الاتجاهات الحديثة في نظرية النظم إلى تأكيد نوعين من الأنظمة، متمثلة فيما يلي:

***النظام المغلق:** هو ذلك النظام الذي يقوم على أساس عدم وجود التفاعل بينه وبين البيئة الخارجية، ومن النادر وجود نظام مغلق بشكل مطلق؛

***النظام المفتوح:** هو الذي يقوم على أساس التفاعل بينه وبين البيئة الخارجية، وتمثل المنظمات نظاما مفتوحا تتألف بدورها من مجموعة من نظم فرعية، كما هو الحال بالمنظمة الصناعية التي تتكون من نظام الإنتاج ونظام التسويق ونظام المالية ونظام الأفراد ونظام البحث والتطوير، كما أن النظم الفرعية تتفاعل مع بعضها البعض في إطار المنظمة على أساس أنها كل شامل متكامل من العلاقات القائمة في إطار نظام أكبر يمثل البيئة التي تتعامل معها المنظمة في مختلف نظمها (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية....)

ج-1-4-تقييم نظرية النظم:

تهتم هذه النظرية بدراسة المنظمة بصفة شاملة بدلا من التركيز على بعض الأجزاء، وتوضح العلاقات المتعددة والمتراطة بين الأنظمة الجزئية (الأجزاء) للمنظمة، كما أعطت هذه النظرية مفهوما جديدا للمحيط الخارجي الذي تنتمي إليه المنظمة، وأضافت أبعاد جديدة بتعريفها الأوسع لمعنى "التنظيم" باعتبار المنظمة نظاما مفتوحا، كما اعتمدت هذه النظرية على ترابط وتكامل وتفاعل أجزاء المنظمة، حيث أن الخلل في أحد الأجزاء يؤثر على باقي الأجزاء الأخرى.

ج-2- المدخل الظرفي (النظرية الموقفية):

بخلاف مفكري المدرسة الكلاسيكية الذين يبحثون عن الحلول المثلى لمشاكل المنظمة، فإن منظري هذه المدرسة يبحثون عن حلول مرضية وخاصة بكل منظمة على حدا وفي ظل ظروف معينة، وعلى هذا الأساس فإن المنظمة

بحسبهم تخضع لعوامل ظرفية (موقفية) تؤثر على قراراتها ونشاطاتها وتوجهها نحو نماذج تنظيمية معينة، وبالتالي لا يوجد تنظيم مثالي يتناسب مع كل الظروف ولكن هناك تنظيمات يجب تكييفها مع تأثير عوامل مختلفة.

قد ساهمت عدة أعمال في بلورة هذه النظرية وبخاصة الفترة الممتدة ما بين (1960م-1980م) والتي تناولت مجموعة من العوامل الظرفية التي تؤثر وتحدد الخيارات التنظيمية للمنظمة، نذكر منها:

- عدم الثبات في المواقف السلوكية (زمنيا ومكانيا) بسبب طبيعة الإنسان والجماعة، وما يؤثر في سلوكهما من متغيرات مختلفة؛
- الطبيعة الديناميكية (المتحركة) في علاقات المنظمة كنظام مفتوح، مع المتغيرات البيئية، وبالتالي عدم خضوعها لقوانين ثابتة أو مستقرة؛
- تنوع وتعدد المتغيرات المتعلقة بسلوك المنظمة بحيث يصعب على الباحث أن يتعرف على جميع تلك المتغيرات وحصرها وتحديد آثار كل منها في ذلك السلوك؛
- طبيعة التداخل والتفاعل المتبادل بين هذه المتغيرات مما يجعل ظاهرة عدم الثبات حالة أكثر بروزا عند محاولة فهم واستيعاب الجوانب السلوكية للفرد والجماعة.

هكذا جاء المدخل الظرفي (الموقفية) في دراسة سلوك المنظمة أكثر صدقا في إيضاح حقيقة عدم الثبات في الظواهر المنظمة وفق الظروف البيئية المختلفة التي تتسم بحالات عدم التأكد، وحسب طبيعة التغيرات الكثيرة الحاصلة (زمنيا ومكانيا)، وقد اتسم المدخل الظرفي وخاصة بالصياغة التي قدمها لورنس ولورش (Lawrence and Lorsch) بتجاوز الحالة المثالية التي تركز على (ما ينبغي أن يكون) إلى الحالة الواقعية التي تبحث في (ما هو كائن فعلا) وبأن لكل حالة ظروفها ومتغيراتها، تلك هي الحقائق التي أكدها المدخل الظرفي مما جعله أكثر صدقا في تجسيد معالم دراسة سلوك المنظمة من خلال الاستقراء الذي يستوعب حقيقة الآثار والمتغيرات الظرفية، وبعد المدخل الظرفي حصيلة لتفاعل ثلاثة اتجاهات فكرية وهي:

* نظرية النظم: تم التطرق إليها سابقا، حيث تجاوزت النظرة المثالية في الفكر المنظمي، واهتمت بالنظرة الشمولية

لجميع المتغيرات المنظمة؛

* نظرية القيادة: أكد هذا المدخل على بناء النماذج النظرية المتعلقة بالقيادة كنموذج (فدلر) ونموذج (فروم)، والتي

ركزت على جانب مهم من الجوانب المنظمة تمثل القيادة؛

* المدخل التكاملي: قدم هذا المدخل إطارا شاملا للمتغيرات المتعلقة بالمنظمة من خلال النموذج العملي الذي

يستوعب طبيعة المتغيرات المنظمة المختلفة.

لقد أكدت الاتجاهات الفكرية المتعددة ضمن المدخل الظرفي على أهمية دراسة الحالة أو الموقف بذاته بدلا من

القانون الشامل أو الثابت، نظرا لكون حالة الاستقرار أو الثبات لا تنسجم إطلاقا مع حقيقة الفرد أو الجماعة أو

المنظمة التي يعملون فيها.

فالإطار العام الذي يعتمد المدخل الظرفي هو العلاقة القائمة ما بين المنظمة والبيئة، ولذا فإن درجة نجاح المنظمة

أي تحقيق فاعليتها وكفاءتها في الأداء يقتزن بمدى تكيفها هيكلها وسلوكها للمتغيرات أو المؤثرات البيئية، وقد أكد رواد

المدخل الظرفي على ثلاثة مداخل أساسية هي:

المتغيرات البيئية التي تتضمن المؤثرات البيئية الخارجية وعدم التأكد (اللاتأكد) والتكنولوجيا، والعوامل السياسية،

والاقتصادية والاجتماعية وغيرها من العوامل البيئية الخارجية الأخرى؛

المتغيرات الهيكلية التي تتضمن "الهيكل التنظيمي، حجم المنظمة واختيار التصميم التنظيمي المناسب"؛

العوامل الظرفية التي تؤثر في نمط الإدارة.

ج-2-1- تقييم المدخل الظرفي (النظرية الموقفية):

أكدت الدراسات الميدانية للباحثين في إطار المدخل الظرفي على الحقيقة الأساسية التي ينبغي ألا يغفلها المعنيون في الفكر المنظمي، وبدراسة ظواهر معينة ألا وهي عدم الثبات، وتعدد القوانين التي تتحكم فيها، فلكل ظاهرة منتظمة ظروفها الخاصة، وسماتها الذاتية، وعوامل تحكمها أثرا وتأثيرا، فالتغيرات البيئية ليست في حالة ثبات أو استقرار.

من بين أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية نجد:

- لا توجد طريقة مثالية لتقسيم الأدوار؛
- لا يوجد نمط قيادي يمكن استخدامه بفاعلية في كل المواقف، ودائما المواقف هي التي تحدد النمط القيادي؛
- المديرون ليسوا أحرارا في إدارة منظماتهم، بل تتحكم فيهم الظروف والمواقف التي تواجههم؛
- نجاح الإدارة وأساليبها تتوقف على طبيعة المواقف والظروف؛
- لقد أشار رواد هذه النظرية إلى أن الدلالة المنطقية للإدارة الموقفية تتمثل في أن كل المواقف تختلف عن بعضها البعض بشكل منفرد و متميز، وإذا كان هذا صحيح فإنه يعني أن الإدارة يمكن ممارستها فقط من خلال الأحكام الشخصية وبطريقة فردية، الأمر الذي يترتب عليه تجاهل المعرفة والمبادئ التي توصل إليها الفكر الإداري السابق.

كما أن الانتقاد العام الذي يمكن أن يوجه إلى هذه النظرية، هو أن رواد هذا المدخل لم يتوصلوا إلى معالجات واضحة لطبيعة العلاقات المنظمة السائدة، سوى توكيدهم على ظاهرة التغير وعدم الثبات، وظرفية المواقف والقرارات المتخذة لمواجهتها وبخصوصيات كثيرة.

ج-3- نظرية الإدارة بالأهداف (Management by Objectives):

تبلورت آفاق التطورات الفلسفية والفكرية عبر حقبة طويلة من الزمن، وقد جاءت نظرية الإدارة بالأهداف كرد فعل هادف حول أسلوب الإدارة بالأنظمة والقوانين واللوائح التي بقيت فترة طويلة من الزمن تتحكم بالسلوك المنظمي لعدد من المنظمات الإنسانية التي كانت تدين بالولاء للفكر الكلاسيكي آنذاك، وقد أكد بيتر دراكر (Peter Drucker) وهو أول من استخدم مفهوم الإدارة بالأهداف من أن ما تستهدفه المنظمات العاملة هو تحقيق النجاح من خلال إنجاز أهدافها، وأن هذا لا يتأتى إلا من خلال خلق تصور كامل حول الأفراد العاملين وعن المنظمات ذاتها، وتحديد صورة واضحة للمسؤولية المناطة بها، وأن يتم تقديم تصور شاملا وكاملا عن الجهود المراد تعبئتها باتجاه الهدف المزمع إنجازه والمتطلبات الكفيلة ببلوغه، وأن يتبنى الإنجاز فرق عمل متجانسة في الأداء وفق تناسق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

ج-3-1- 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 الرئيس والمرؤوسين لتقييم ما تم إنجازه وإصلاح الأخطاء بهدف تجنبها في المراحل القادمة؛
- الرئيس المباشر يقوم بتقييم أداء مرؤوسيه.

ج-3-2-متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف:

- يجب توافر مجموعة من الشروط والمتطلبات لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، والتي تتمثل فيما يلي:
- اعتماد أسلوب التفويض الشامل والكامل للسلطات الممنوحة للعاملين؛ O الإسهام الفعلي للعاملين كافة في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ؛
 - اعتماد أسلوب التغير في الإجراءات المثبتة إذا اقتضت ضرورة الإنجاز ذلك، أي إتباع مبدأ (المرونة في التنظيم)؛
 - الحد من الرقابة إلى قدر معين مع ضرورة الإبقاء على شكل بسيط من ممارستها لمتابعة إنجاز الأداء بغية تصحيح الانحراف في العمل؛
 - القيام بإتباع أسلوب أو نظام مكافأة وتحفيز العاملين؛
 - اعتماد نظام الإدارة الذاتية أو الانضباط الذاتي؛
 - اتباع نظام متطور للمعلومات الذي يضمن تحقيق التغذية العكسية بصورة فعالة، وأن الشروع باعتماد هذا الأسلوب من شأنه أن يتطلب توفير المهارات الأساسية التالية:
- * المهارة في وضع الأهداف؛
 - * المهارة في تطبيق الأهداف؛
 - * المهارة في القياس والمتابعة والتصحيح.

ج-3-3- مزايا تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف:

- إن انتهاج أسلوب الإدارة بالأهداف من شأنه أن يحقق العديد من الإنجازات التي تساهم بشكل فاعل في إيراد العديد من الإيجابيات والمزايا التي يتضمنها تطبيق هذا الأسلوب، حيث تتمثل المزايا والفوائد من تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف فيما يلي:

- ✓ يحقق زيادة في الإنجاز من خلال عمليات دفع وحفز العاملين على الأداء الإنتاجي أو الخدمي بشكل هادف؛
- ✓ أنه يضيف حالات فاعلة من الوضوح في عمليات التخطيط الكلي والجزئي لأنشطة المنظمة؛
- ✓ يساهم في خلق حالات التنسيق حيثما تتشابك وتتداخل القوى التشغيلية في إنجاز الأداء؛
- ✓ أنه يساهم في بناء أسس عادلة في التقويم ومنح مكافآت؛
- ✓ يساهم في بناء علاقات تنظيمية للسلطة في مختلف المستويات أفقياً وعمودياً، ويتم تقييم أدائها على أساس الدقة الشاملة والرؤيا الواضحة في العلاقات؛
- ✓ يحول دون بروز الجوانب السلبية التي ينطوي عليها العمل البيروقراطي سواء ما يتعلق منها بالجمود أو التعقيد أو اللامبالاة.

إن الركون لاعتماد أسلوب الإدارة بالأهداف من شأنه أن يحقق للمنظمة العديد من الجوانب الإيجابية الهادفة في التطور والنمو، وبرز حالات الإبداع والمبادرة والابتكار.

ج-4- نظرية (Z) اليابانية في الإدارة:

استمدت نظرية (Z) مقوماتها الفلسفية والفكرية من التجربة اليابانية ومن طبيعة ودور البناء الاجتماعي والثقافي والتربوي للمجتمع الياباني، وقد حددت معالم هذه النظرية بثلاثة مرتكزات أساسية تضمنت (الثقة) و(المهارة) و(المودة)، فقد أكدت النظرية على الجوانب الإنسانية وتعميق مفاهيمها في ميادين العمل، وقد تفاوتت الدراسات عن طبيعة الإدارة اليابانية من حيث بيان جذورها وكيفية تكوينها، فهناك من يرى بأن تأهيل الأفراد قد ولد في الأصل من ارتباط العمال مع بعضهم في زراعة الرز، ومن الدراسات ما أشارت إلى أن نظام الصناعة اليابانية ما هو إلا امتداد للنظام الإقطاعي السائد منذ زمن قديم في اليابان.

ترجع دراسات أخرى أصول الإدارة اليابانية إلى الكونفوشيوسية (نسبة إلى كونفوشيوس) وتقاليدها، وثمة مدرسة أخرى ترى ترابطاً في نماذج العمل الصناعي الحديث مع العمل الجماعي القديم في زراعة الأرض وحرثها، ورغم كل

هذه الاجتهادات فإن معظم الدراسات اليابانية تشير إلى نظام الإدارة عندهم قد نشأ أصلاً من جانب العمال (أو العمل).

يمكن توضيح أوجه الاختلاف ما بين الإدارة اليابانية والإدارة الأمريكية وفقاً لمعطيات نظرية (Z) من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (5): أوجه الاختلاف بين الإدارة اليابانية والأمريكية

الرقم	الإدارة اليابانية	الرقم	الإدارة الأمريكية
1	التوظيف الدائم (مدى الحياة)	1	التوظيف قصير المدى
2	البطء في التقويم والترقية	2	السرعة في التقويم والترقية
3	عدم الاختصاص في الحياة الوظيفية	3	الاختصاص في الحياة الوظيفية
4	وسائل الرقابة الضمنية	4	وسائل الرقابة العلنية
5	اتخاذ القرارات جماعياً	5	اتخاذ القرارات فردياً
6	المسؤولية الجماعية	6	المسؤولية الفردية
7	الاهتمام الشمولي بالعاملين	7	الاهتمام الجزئي
8	الاهتمام الشمولي بالسيطرة النوعية	8	الاهتمام الجزئي بالسيطرة النوعية
9	التعليم والتدريب المستمران		

المصدر: عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، "إدارة الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 100.

ج-4-1- التوظيف الدائم (مدى الحياة):

أغلب الموظفين والعاملين في اليابان يعينون في وظائفهم مدى العمر، كما وأن مرتباتهم الشهرية تعطى لهم على أساس سنين الخبرة، فمرتباتهم تتضاعف كل 15 عاما، كما وأنهم يصلون سن التقاعد عندما يبلغون الخامسة والخمسين من العمر (55 سنة)، وعندما تكون المنظمة في حاجة إلى خدماتهم فإنهم يبقون في الخدمة ويمنحون حينذاك ثلثي راتبهم الشهري، فالوصول إلى درجة المدير لا يحصل إلا لمن بلغ 45 سنة.

عندما يدخل الموظف إلى الوظيفة يشعر بأنه باق فيها إلى آخر حياته العملية، وهذه الحالة الإدارية تأثير كبير على عمله وحياته داخل المنظمة، فهي تزيد عنه مخاوف البطالة، كما وأن جل تفكيره وعبقريته سيوظفه في عمله الذي سيستمر معه فينجم عن ذلك تفاعل العامل مع عمله وإبداعه فيه وتخزين تجربته في الميدان الذي يعمل فيه.

فلا يحدث مثلا انتقال المدير إلى مكان آخر إلا نادرا لأن ما يحصل عليه في المنظمة من مكافآت يبرر عدم انتقاله إلى مكان آخر.

ج-4-2- البطء في الترقية:

تتم الترقيات في منظمات الأعمال على أساس فلسفة إدارية مفادها أن الأداء السليم لا تظهر نتائجه إلا بعد تاريخ التعيين بعشرة سنوات، وبالتالي فإن الفرد خلال هذه الفترة يتقاضى مكافأة وليس راتبا، وبعد عشرة سنوات يتم تقييمه فإذا حصل على تقرير ممتاز فإنه يتم تعيينه براتب ويصبح مؤهلا لشغل مراكز قيادية في المستقبل، أما الذين يحصلون على تقييم أقل من ممتاز فإنهم يحصلون على دعم الشركة بفتح ورشات صناعية خاصة بهم وتتعهد الشركة ذاتها بشراء منتجاتهم.

ج-4-3- عدم الاختصاص في الحياة الوظيفية:

ثمة ظاهرة أخرى تسود جميع المنظمات اليابانية ألا وهي حالة عدم الاختصاص الوظيفي، ذلك لأن الدوران الوظيفي مستمر للأفراد العاملين طوال حياتهم الوظيفية، فالمهندس الكهربائي مثلا يتحول من العمل في تصميم

الدوائر الكهربائية إلى التصنيع ثم التجميع، والموظف الفني مثلاً يعمل على تشغيل عدة آلات أو يعمل في مختلف الأقسام الفنية في منظمته، وقد أثبتت التجارب العملية التي أجريت في هذا الخصوص بأن الأفراد العاملين الذين يواجهون وظائف جديدة باستمرار هم أكثر حيوية وإنتاجاً ورضاً عن وظائفهم مقارنة بالأفراد الذين يشغلون وظيفة واحدة باستمرار، إذ أن الدوران الوظيفي يقود إلى تطوير المهارات وتنمية الشعور بالالتزام، إضافة إلى توسيع وتنمية الآفاق والمدارك والقدرات الإبداعية.

ج-4-4- وسائل الرقابة الضمنية:

تعد وسائل الرقابة الإدارية المتبعة في اليابان على درجة عالية من الفعالية، والمفاهيم الضمنية قد تبدو غير واضحة للعديد من غير اليابانيين، تتسم بطابع مميز، وغالباً ما تمثل فلسفة البناء التربوي والثقافي للمجتمع الياباني الذي يألف العمل وكأنه في وسط عائلة منسجمة تستهدف تحقيق النجاح المستمر للمنظمة التي يعمل بها الفرد، وهؤلاء العاملون الذين يستوعبون جوهر هذه الفلسفة التي تستند إلى القيم والمعتقدات اليابانية يدركون أهمية الأهداف المحددة للمنظمة اليابانية، ولذا فالثقافة المشتركة والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين تعد أساساً مركزياً في تحقيق الرقابة الإدارية الضمنية على أداء الأفراد وعاملاً رئيساً في تحقيق الأهداف.

ج-4-5- اتخاذ القرارات جماعياً:

تنتهج المنظمة اليابانية الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات، حيث أن القرار يتخذ بناء على عدد من المدراء ذوي العلاقة ثم الاتفاق في النهاية على اتخاذ القرار، أي أن القرار في هذه الحالة يتخذ بطريقة جماعية وليست فردية، خاصة القرارات الهامة والإستراتيجية، ومن فوائد اتخاذ القرارات جماعياً أنه يدرّب المدراء الجدد على الطريقة والجرأة في اتخاذ القرارات.

ج-4-6- المسؤولية الجماعية:

لقد استطاع النظام الإنتاجي في اليابان من تطور أدائه ومواده من خلال جزوة النهوض الهادف وتأطيرها بأصالة القيم والتقاليد والأعراف المهيمنة، وعدم الانسياق وراء تجارب الأمم واقتباس آفاق النهوض من خلال الانطلاق الفني والإنتاجي من القاعدة الهادفة للتطوير والبناء بروح جماعية متفاعلة ساعية بشكل جاد في اجتثاث النزعة الفردية في العمل الإنتاجي بصور عامة وترصين النزعة الجماعية في التعامل الإنتاجي.

ج-4-7- الاهتمام الشمولي بالعاملين:

أي أن المدير يسمع لشكاوى العاملين ويسعى لمعالجتها، ومن أبرز سمات الإدارة اليابانية ما يسمى بـ: (الإدارة الأبوية)، والتي تشير إلى التعامل الأبوي للمدير مع عماله وموظفيه، فهو يتعامل معهم كما يتعامل الأب مع أبنائه فيشملهم بعطفه، حتى أنه يساهم في حل مشاكلهم الاجتماعية والعائلية.

عندما يتم تنسيق جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية في كل متكامل تصبح العلاقات بين الأفراد في المنظمة علاقات جيدة تسودها الألفة والمحبة والمودة وتقتل روح المشاعر الأنانية والغرور، وتجعل القيم والمعتقدات ذات قاعدة مشتركة تهدف إلى تعزيز مشاعر الولاء الكامل للمنظمة ولجماعات العمل.

ج-4-8- الاهتمام الشمولي بالسيطرة النوعية:

تتميز الإدارة اليابانية كذلك باهتمامها الشمولي بالسيطرة النوعية، وذلك من خلال الاعتماد على (حلقات السيطرة النوعية)، والحلقة الواحدة منها عبارة عن مجموعة من العاملين يعملون طوعية في تحمل مسؤولية معينة في حقول اختصاصهم الإنتاجي، يلتقون أسبوعيا لمناقشة وتحليل واقتراح الحلول الملائمة لمعالجة المشكلات النوعية في مجالات أعمالهم المختلفة، كما أنهم يستعينون بالخبرات الإدارية والفنية في المنظمة لوضع الإستراتيجية الشاملة لمعالجة المشكلات الحاصلة في النوعية حسب أسبقيتها، ووفقا لجدولة زمنية معدة مسبقا، كما أنهم في الوقت ذاته يمارسون

دورهم في تقييم الأداء النوعي للإنجازات التي تحققت بجهودهم في هذا المضمار، ويعمل ملاحظ العمل (أو رئيس العاملين) داخل الحلقة النوعية على أساس كونه مشرفاً، ولكنه في الواقع يعد أحد أفراد الحلقة وليس رئيساً لها. تتحدد اللقاءات حسب إرادة العاملين ورغبتهم، وغالباً ما تكون لمدة ساعة أو أكثر كل أسبوع، ويمكن أن تنظم اللقاءات أثناء ساعات الدوام أو قبله أو بعده، على أن يكون اللقاء منتظماً، وليس جراً حصول بعض المشكلات أو الانحرافات في النوعية، وينصب اهتمام الحلقات على مناقشة السبل الكفيلة بتطوير الإنتاج نوعياً عن طريق دراسة وفحص العمليات الإنتاجية والأساليب الكفيلة بتطويرها باستمرار.

تضم الحلقة النوعية اعتيادياً من (5-10) أعضاء يعملون ضمن قسم إنتاجي واحد، أو في الغالب يقومون بنفس العملية الإنتاجية، غير أنه قد تتطلب الحاجة في القسم الإنتاجي الواحد وجود أكثر من حلقة نوعية واحدة، وذلك يعتمد على حجم القسم وطبيعة عملياته، وتتم هذه اللقاءات بمعرفة وموافقة المنظمة الصناعية رسمياً، كما تمارس اللجنة النقابية في المنظمة دورها في تدعيم وتشجيع الأدوار الفعالة والابتكارات داخل الحلقة، كما أن الإدارة العليا تلقي مرة أو مرتين سنوياً في الحلقات النوعية أو المشرف عليها مستهدفة الاطلاع عن كثب على التقدم الذي أحرزته في ميادين عملها النوعي، والنتائج التي توصلت لها من خلال المراحل السابقة بغية تدعيم أنشطتها وبرامجها المستقبلية.

ج-4-9- التعليم والتدريب المستمران:

يتلقى العاملون اليابانيون سواء كانوا موظفين أو عمالاً أو مدراء التعليم المتواصل التدريب اللازم للعمل الذي ينجزونه طيلة بقائهم في المنظمة. فالتعليم والتدريب المتواصلان سيرفعان من مستوى أداء العامل الياباني والذي سينجم عنه زيادة في الإنتاج وتقدم في نوعية المنتج. والملاحظ أن الدول الأوروبية تستعين بالتعليم والتدريب في المنظمة، لكن حينما ينتقل الموظف من درجة إلى درجة أعلى، أو عندما يريد الانتقال من وظيفة إلى أخرى.

د- مجموعة متنوعة لبعض النظريات الحديثة الأخرى:

سنقوم باستعراض مجموعة متنوعة لبعض النظريات الحديثة الأخرى والمتمثلة في:

- نظرية عملية الإدارة؛
- المدرسة التجريبية؛
- مدرسة النظام الاجتماعي؛
- المدرسة الرياضية (مدرسة بحوث العمليات)؛
- نظرية اتخاذ القرارات (المدرسة الكمية).

د-1- نظرية عملية الإدارة:

إن هذا المدخل للفكر الإداري ينظر إلى طبيعة الإدارة من زاوية كونها أداة لأنشطة وظائف معينة تستهدف تحقيق أهداف محددة، إن أداء هذه الوظائف يشكل عملية (Process)، وتقوم هذه النظرية بتحليل هذه العملية وإقامة إطار من المفاهيم لها، مع تحديد المبادئ التي تقف خلف استعمال هذه العملية أو جزء منها، وهي تنظر إلى مبادئ الإدارة من وجهة نظر شمولية بمعنى أن هذه المبادئ يمكن تطبيقها في المنظمات وعلى أي مستوى بغض النظر عن طبيعة العمل الذي تعمل في إطاره المنظمة، ولكنها لا تتجاهل دور البيئة واختلافاتها بين المنظمات وأيضا بين المستويات، إلا أن عمل المدير الذي يقوم بعملية الإدارة يكون دائما موجودا ولا يختلف في جوهره، وتستقي هذه النظرية جذورها من أفكار هنري فايول وزملائه، وتبني هذه النظرية تحليلها للإدارة على أساس عدة معتقدات جوهرية هي:

➤ الإدارة عملية تطبيقية (تشغيلية) تمارس من خلال الوظائف الإدارية، ويمكن تجزئتها عن طريق تحليل وظائف المدير؛

➤ إن التجربة أو ممارسة العمل الإداري على نطاق واسع وفي مختلف الظروف تعمل على تحسين فرص التنبؤ ومجال تطوير مبادئ الإدارة، وتحسين عملية الإدارة نفسها؛

➤ إن هذه المبادئ يمكن أن تكون نقاطا أساسية للأبحاث المفيدة لتأكيد وتحسين معناها وتطبيقاتها العملية؛

➤ يمكن أن تقدم مثل هذه المبادئ عناصر لنظرية مفيدة للإدارة؛

➤ إن الإدارة هي فن، لكنها مثل العلوم التجريبية ينبغي أن تستند على أسس علمية سليمة وغير قابلة للجدل؛

➤ إن مبادئ الإدارة مثلها كممثل العلوم الطبيعية والمنطقية تعتبر من الحقائق حتى ولو كانت هناك استثناءات واعتراضات في حالات معينة؛

➤ بالرغم من وجود عوامل وظروف عديدة تؤثر بدرجات متفاوتة على بيئة المدير، إلا أن نظرية الإدارة لا تحتاج إلى تناول جميع أنواع المعرفة حتى يمكنها أن تخدم كأساس علمي لمبادئ الإدارة؛

➤ إن مبادئ الإدارة تمارس حتى لو تعمد المديرون تجاهل استخدامها.

إن وظائف الإدارة كما تراها هذه النظرية تتلخص في (التخطيط، التنظيم، التوجيه، القيادة، الرقابة).

د-2- المدرسة التجريبية:

تستند هذه المدرسة من دلالة اسمها على التجربة، إذ من خلالها يتم اكتشاف الأخطاء والاستفادة منها لتجنبها مستقبلا، وبالتالي تزداد الكفاءة والفعالية لدى المديرين، ومن رواد هذه المدرسة (أرنست ديل) الذي كان يدرس الإدارة عن طريق دراسة وتحليل الحالات. يعاب على هذه المدرسة أنها تعتمد على الماضي كمقياس لحل المشكلات، وكذلك عدم التزام جميع المديرين بالاستفادة من أخطاء الآخر لأن بعضهم يحاول يجرب بطريقته الخاصة.

د-3- مدرسة النظام الاجتماعي:

يمثل هذا المدخل في واقعه نظاما للعلاقات الثقافية المتداخلة، بمعنى أن هذا النظام الاجتماعي يضم بين جوانبه حلقات متداخلة من الخلفيات الثقافية والحضارية للأفراد، لذلك فإن المطلوب هنا هو كشف التجمعات الحضارية في المنظمة (المجموعات الفردية المتشابهة في الثقافة والحضارة)، والعمل على توحيد هذه المجموعات في بوتقة واحدة أو نظام اجتماعي متكامل، والاعتقاد الجوهري في هذه المدرسة هو الحاجة إلى التغلب على القيود البيولوجية والمادية والاجتماعية الخاصة بالفرد وبيئته وذلك عن طريق التعاون.

الكثير من أنصار هذه المدرسة يستخدم مفهوم النظام التعاوني والذي يطلق عليه عادة اصطلاح (التنظيم الرسمي)، وحسب هذا المفهوم فإن التنظيم الرسمي هو أي نظام تعاوني يوجد فيه أشخاص قادرون على الاتصال ببعضهم البعض وراغبين في المساهمة في العمل نحو تحقيق هدف مشترك.

يعتبر شستر برنارد "S. Bernard"، وهنري سيمون "H. Simon" من الباحثين والمديرين الممارسين الذين أعطوا دفعة جديدة لنمو هذا الفكر من خلال إضافاتهم المتعددة، ومن أجل الوصول إلى تعريف مناسب لطبيعة العملية الإدارية، طور برنارد ما يمكن أن يسمى ب)نظرية التعاون(، تستند على أن إشباع احتياجات الفرد الطبيعية والحيوية والاجتماعية تحتم عليه التعاون مع الآخرين، ومن هذا المنطلق فإن تعريف برنارد لمضمون التنظيم الرسمي يقوم على أساس أنه نظام تعاوني يتسنى للأفراد من خلاله الاتصال ببعضهم البعض، والعمل بروح المودة والتضامن على تحقيق الأهداف المشتركة .

إن المساهمات التي قدمتها هذه النظرية لتطور الفكر الإداري عديدة في مقدمتها تعريف المسؤولية الاجتماعية للإدارة، كذلك فإن اعتراف هذه النظرية بتضارب الأهداف وتعدد الخلفيات الثقافية والحضارية والبيئية قد أعطت حافزا للمديرين للنظر إلى المنظمة نظرة أوسع، وتقدير الظروف الخارجية التي تعمل في إطارها، كذلك أضافت هذه

النظرية إلى الفكر الإداري مضامين أخرى عن الحدود التي يمكن أن تقف عندها السلطة الإدارية، وكذلك دور التنظيمات غير الرسمية داخل المنظمة بالتأثير على سياستها وقراراتها ومن ثم تحقيق أهدافها.

د-4- المدرسة الرياضية (مدرسة بحوث العمليات):

تنظر هذه المدرسة للإدارة على أنها نظام يتميز بالنماذج والعمليات الرياضية، وسميت هذه المدرسة بـ: "نظرية بحوث العمليات"، وفي اعتقاد علماء الإدارة أن الإدارة والتنظيم والتخطيط واتخاذ القرارات عملية منطقية يمكن التعبير عنها من خلال الرموز والعلاقات الرياضية مستخدمين في ذلك أسلوب النماذج (Models) في تحليل وحل المشكلات الإدارية، ويمكن القول بأن المدخل الرياض ي يكون أكثر فاعلية بصفة خاصة عندما يطبق على مشكلات السلوك الإنساني إذا أمكن قياس عوامل السلوك الإنساني، وهذا مفيد ولكنه ليس نهائياً، وأن النماذج الرياضية وسيلة وليست هدفاً. وبالرغم من مزايا هذه المدرسة في حل المشكلات الإدارية المعقدة فإنه من الصعب الاعتماد على النماذج فيحل كافة المشكلات الإدارية التي تواجهها المنظمة.

د-5- نظرية اتخاذ القرارات (المدرسة الكمية):

بدأت هذه النظرية الحديثة نسبياً (أو ما يطلق عليها بالمدرسة الكمية) بدراسة جوانب ضيقة للمنظمة، وترتكز على المركزية لعملية اتخاذ القرارات، لكنها سرعان ما توسعت وتنامت لتغطي الميدان الكامل لعمليات المنظمة وبيئتها، وهكذا فإن فلسفة هذه النظرية أصبحت تمثل نظرة واسعة للمنظمة وتنظر إليها كنظام اجتماعي وذلك بدلا من الاقتصاد على التركيز الضيق والتدقيق على عملية اتخاذ القرارات.

إن مدخل هذه النظرية قد يتعامل: "مع القرار نفسه، مع الأشخاص الذين يتخذون القرار، مع الجماعات التنظيمية التي تتخذ القرار، مع تحليل عملية اتخاذ القرارات".

تتم هذه النظرية بالقرار الرشيد أي الاختيار من بين البدائل المحتملة لبرنامج العمل، بينما بعض أنصار هذه النظرية يعتبر أي شيء يحدث داخل المنظمة موضوعاً للتحليل، ويلاحظ أن أسلوب التحليل الذي تتبعه هذه النظرية

تقريباً هو نفس السلوك الاقتصادي تحت ظروف الخطر وعدم التأكد، ومن ثم فليس من المستغرب أن نجد معظم أنصار هذه النظرية من دعاة النظرية الاقتصادية.

هذا ويمكن القول أن معظم تطبيقات علم الإدارة، والمدرسة الرياضية ونظرية اتخاذ القرارات تتمتع بالخصائص المولوية:

أ. التركيز بشكل أساسي على القرارات: وذلك بمساعدة المدير في تأدية وظائفه كالتخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة " بكفاءة وفعالية عاليتين؛

ب. التقييم بناء على معايير الفعالية الاقتصادية: وذلك بالاحتكام إلى المتغيرات القابلة للقياس، ومن أمثلة هذه المتغيرات "التكاليف، الدخل، العائد على الاستثمار"، هذه المتغيرات تعكس الرفاهية المستقبلية للمنظمة؛

ج. الاعتماد على نماذج رياضية رسمية: وهذه النماذج الرياضية هي بمثابة حلول ممكنة للمشاكل معبر عنها رياضياً، بحيث أنه إذا استخدم باحث أو محلل آخر نفس المعلومات فمن الممكن أن يصل إلى نفس النتائج، وهذه القابلية للتكرار هي في الحقيقة الأساس في التحليل العلمي؛

د. الاعتماد على الحاسوب: وذلك بسبب تعقد النموذج الرياضي أو ضخامة حجم المعلومات التي تخضع للمعالجة، أو زيادة حجم العمليات اللازمة لتنفيذ النموذج.

ثالثاً- الوظائف الرئيسية للإدارة المعاصرة:

نعني بوظائف الإدارة عناصر ومكونات العملية الإدارية (التسييرية)، إلا أن الضرورة تقتضي التنويه إلى أنه لا يوجد اتفاق عام بين الباحثين الإداريين على وظائف الإدارة، لكن هناك شبه إجماع على أن وظائف الإدارة لا بد وأن تتضمن "العملية التخطيطية، والتنظيم، التنسيق، التوجيه، الرقابة"، وسنعمل على إضافة وظائف أخرى تعتبر أساسية وجوهرية في نمط الإدارة المعاصرة متمثلة في: "القيادة، التحفيز، الاتصال".

1-وظيفة التخطيط:

يعتبر التخطيط من بين أهم الوظائف الإدارية، حيث يسبق في ممارسته جميع الأنشطة التي تقوم المنظمة بأدائها، إذ يمثل الأسلوب الداعي والهادف لتوجيه جميع الموارد "المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية" وفق المستجدات البيئية لما يحقق المسار التطوري المستمر في الإبقاء ومواصلة الأداء المستهدف، إذ أن التخطيط حظي باهتمام كبير من طرف الاختصاصيين والباحثين والمفكرين في المجالات الإدارية المختلفة، كما أن التخطيط يمثل حالة الاستشراف للمستقبل وما ينطوي عليه من متغيرات تساهم بتقليص دائرة المجهول في إطار وفرة البيانات والمعلومات القادرة على تحقيق صور التنبؤ بالمتغيرات المختلفة "الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية....الخ".

1-1- مفهوم التخطيط:

لا يوجد هناك اتفاق بين الباحثين والاختصاصيين والمنظرين في مجال إدارة الأعمال حول تعريف موحد وشامل للتخطيط نظرا باعتباره عملية معقدة تحكمها ظروف وعوامل مختلفة، إلا أننا سنحاول تقديم بعض التعريفات المتمثلة فيما يلي:

○ لقد عرف "جورج تيري" التخطيط بأنه: "أسلوب للتفكير في المستقبل، واستعراض احتياجات ومتطلبات هذا المستقبل وظروفه، حتى يمكن ضبط التصرفات الحالية بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة"، ما يعني أن التخطيط هو بمثابة بحث دقيق ومدروس بغرض وضع الخطة وتحديد التابع والتسلسل المنتظم للتصرفات التي يتوقع لها تحقيق الهدف المنشود، والتخطيط يجب أن يسبق مرحلة التنفيذ، كما أن معظم الجهود الفكرية والجماعية يمكن أن تكون أكثر فاعلية عن طريق التحديد المسبق للعمل المطلوب أدائه، وأين سيؤدي هذا العمل، وكيف سيؤدي، ومن سيؤديه؛

○ يعرف هنري فايول التخطيط بأنه: "يشمل التنبؤ بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل"؛

○ كما يعرف التخطيط أيضا بأنه: "عبارة عن مجموعة النشاطات الإدارية التي تهدف إلى تكييف المنظمة مع المستقبل، وإلى التأكد من أن القرارات المتعلقة بالمدخلات تساعد على إيجاد النواتج المطلوبة (لتحقيق الأهداف)"؛

○ كما ينظر إلى التخطيط من ناحية أخرى على أنه "عبارة عن عملية اختيار بين البدائل التي تتاح مستقبلا، بما يناسب المنظمة ككل وما يناسب كل إدارة من إداراتها الفرعية"، ويمكن أن نوجز نشاطات وظيفة التخطيط باختصار في الإجابة عن الأسئلة الموالية:

▪ ماذا ستقوم المنظمة بعمله؟

▪ متى ستقوم به؟

▪ كيف ستقوم به؟

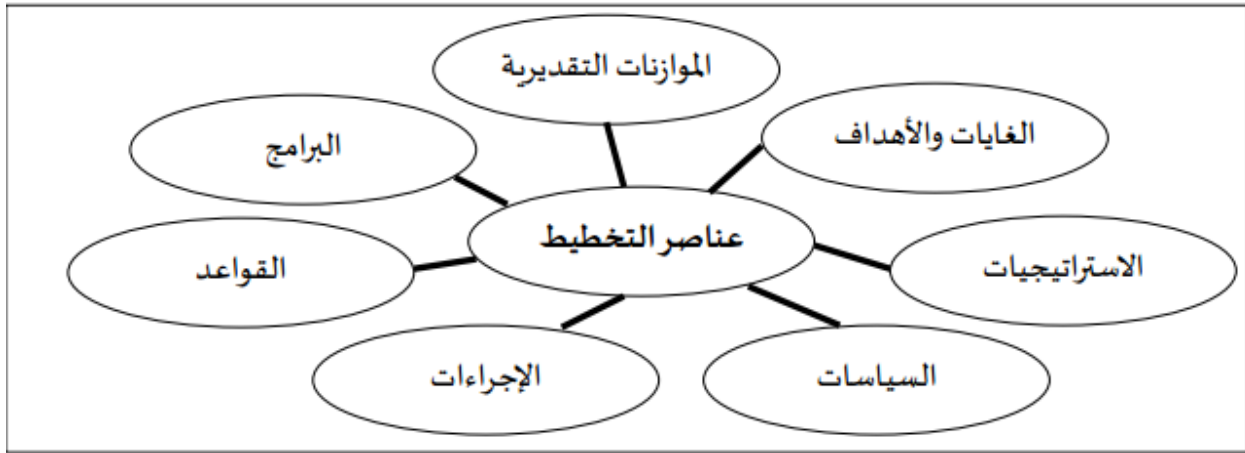
▪ من سيقوم به؟

من خلال هذه التعريفات يمكن أن نستنتج أن التخطيط "يعتبر الوظيفة الإدارية الأولى والتي تعتمد عليها الوظائف الإدارية الأخرى، والذي يعني الاختيار من بين عدة بدائل لإجراءات العمل سواء على مستوى المنظمة أو الإدارات والأقسام التي تنتمي إليها، كما يشتمل التخطيط أيضا على اختيار وتحديد أهداف المنظمة والوحدات التي تتكون منها، وبرامج العمل وتحديد وسائل تحقيقها، وبذلك نجد أن التخطيط يزودنا بالمدخل المنطقي للتنبؤ بهذه الأهداف."

1-2- عناصر التخطيط:

إن عناصر التخطيط تتناول المجالات المختلفة التي تسعى من خلالها المنظمة المعنية من تغطية جميع النشاطات ذات العلاقة لتحقيق الغايات والأهداف المراد إنجازها، والشكل الموالي يوضح تلك المجالات.

الشكل رقم 05. عناصر العملية التخطيطية



المصدر: خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، "مبادئ إدارة الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 130.

1-2-1- الأهداف والغايات:

الأهداف هي نهاية ما يسعى إليه النشاط خلال فترة زمنية معينة، وبذلك يسعى التخطيط والتنظيم وحشد الموارد المختلفة والتوجيه والرقابة إلى تحقيق هذه الأهداف، وتعكس الخطة الرئيسية للشركة الأهداف التي تسعى إليها.

1-2-2- الاستراتيجيات:

لقد عرف ألفريد شاندلر "Alfred Chandler" الإستراتيجية بأنها: "تمثل إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمنظمة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات".

مما سبق نفهم بأن الإستراتيجية تشمل الأهداف والسياسات والخطط الرئيسية، وتتناول الاستراتيجيات مختلف الخطط الزمنية والوظيفية التي تقوم المنظمة عادة باعتمادها في مختلف المستويات الكلية أو أنشطة الأعمال أو التشغيلية، والشكل الموالي يوضح طبيعة تلك الاستراتيجيات المختلفة.

1-2-3- السياسات:

نقصد بالسياسات: "مجموعة الإرشادات التوجيهية العامة التي توضح الاتجاهات التي يجب أن تسلكها النشاطات الإدارية المختلفة في المنظمة".

كذلك تعرف السياسات بأنها: "مجموعة من المبادئ التي توضح كيفية الالتزام من قبل الإدارات المختلفة في المنظمة بتحقيق وإنجاز الأهداف المطلوبة، وذلك من خلال تطبيق بعض القواعد والأنظمة". ومن هذين التعريفين نستنتج أن السياسة عبارة عن مبدأ عام، أما القاعدة فهي تصرف محدد يجب أن يتم لتحقيق هذا المبدأ في جانب محدد من العمل والنشاط. ويمكن تصنيف السياسات حسب المستوى الإداري الذي تشكل وتطبق فيه إلى (سياسات أساسية "إدارة عليا"، سياسات فرعية "إدارة وسطى"، سياسات تنفيذية "إدارة دنيا").

1-2-4- الإجراءات:

الإجراء هو نظام يصف بالتفصيل الخطوات التي ينبغي القيام بها لتحقيق أو إنجاز عمل ما، والإجراءات تركز على التفاصيل أما السياسات فتتركز على المداخل العامة الرئيسية، وأهم ما يوصف به الإجراء هو عملية التتابع الزمني والمنطقي للخطوات التفصيلية اللازمة لتنفيذ العمل، ولتوضيح العلاقة بين السياسة والإجراء، مثلاً لنفترض أن سياسة المشروع هي (منح إجازات للعاملين بالمنظمة القائمة على المشروع)، وهذا ينبغي تحديد الإجراءات اللازمة لوضع هذه السياسات موضع التطبيق مثل إجراء وضع جدول بالإجازات حتى لا تتعطل مصالح العمل، وتحديد أنواع الإجازات (اعتيادية، مرضية، عارضة، براتب كامل، بنصف راتب، بدون راتب...)، وكيفية شروط الحصول عليها.

1-2-5- القواعد:

القاعدة عبارة عن خطة أو مرشد تفصيلي تتضمن ما يجب القيام به وما يجب الامتناع عنه عند تنفيذ العمل، وفق قاعدة الأمر والنهي، والقواعد نوعان: النوع الأول يكون مرتبطاً بالسلوك فتوضح السلوك الصحيح من السلوك غير الصحيح، فعبارة ممنوع التدخين مثلاً قاعدة سلوكية يجب التقيد بها، والنوع الثاني يكون مرتبطاً بالسياسات والإجراءات فتوضح ما يجب القيام به، إذ يمكن القول أن القواعد لا يمكن تجاوزها لا في السلوك ولا في أداء العمل، كما أن المرونة غير واردة فيها إلا أنها تكون واضحة ومفهومة ومعلنة على الجميع، كما أنها مرتبطة بلائحة الجزاءات

والعقوبات التي تطبق على كل فرد يخالفها لتكتسب الجدية والالتزام بها، وهي كذلك تعتبر أداة للرقابة على السلوك الإنساني، وتشكل القواعد والسياسات والإجراءات دائرة متكاملة تضبط حسن سير وتنفيذ الخطة.

1-2-6- البرامج:

إن البرامج تشكل مزيجاً مركباً ومعتداً من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد والمهام والخطوات التي ينبغي القيام بها وتحديد الموارد المطلوبة بشأنها وجميع التسهيلات اللازمة لأداء نشاط إنتاجي أو خدمي معين، كذلك تحديد الموازنات التقديرية اللازمة لإنجازها، والبرامج تتضمن عادة برامج فرعية أصغر ترتبط بها ارتباطاً عضوياً، بحيث أن أي تأخير في إنجاز أحدهما يؤثر بشكل واضح في إنجاز البرامج الأخرى، والبرامج تتعلق بمختلف النشاطات التي تقوم بأدائها المنظمة، وهناك صفات مشتركة تنسم بها مختلف البرامج وهي:

أ. ترتبط البرامج عادة بالأهداف المراد تحقيقها في المنظمة؛

ب. ترتبط البرامج بجدولة زمنية محددة وواضحة المعالم؛

ج. تستدعي وفرة جهود إضافية في تحديدها وتحقيقها؛

د. تتطلب وفرة موازنة تقديرية لإنجازها؛

هـ. البرامج تترابط مع بعضها بحيث لا تتحقق إلا من خلال التنسيق والتكامل مع الأنشطة الأخرى.

1-2-7- الموازنات التقديرية:

الموازنة كخطة عبارة عن بيان أو تقرير بالنتائج المتوقعة معبرا عن ذلك في شكل رقمي، وقد يعبر عن ذلك فيشكل مالي أو في شكل ساعات عمل، أو وحدات إنتاج، أو ساعات عمل للآلات، أو معايير أخرى، ما يعني أن الميزانية التقديرية لا تتعلق بالنواحي المالية فقط.

قد تكون هذه الموازنات خاصة بالنشاط أو العمليات، لذلك توضع ميزانية للنفقات، وقد تعبر عن التدفقات الرأسمالية الخارجية وتسمى بالميزانية الرأسمالية، وقد تركز على التدفقات النقدية وتسمى بالميزانية النقدية.

تستخدم هذه الميزانيات كأدوات رقابية، إلا أن إعداد هذه الميزانيات في حد ذاته هي عملية تخطيطية، فهي تجبر الشركة للإعداد المسبق لها سواء لفترة قصيرة أو طويلة، والذي يتطلب إعداد تقديرات بالتدفقات النقدية المتوقعة، والنفقات والإيرادات وتقدير الإنفاق الرأسمالي، وساعات العمل للأفراد والآلات خلال الفترة التي تعد عنها الميزانية المعنية، وهي ضرورية حيث تستخدم كمعايير للرقابة ولكنها لا تصلح إلا إذا كانت تعكس الخطة.

1-3- أهمية التخطيط:

إن أهمية ممارسة التخطيط الذي يساعد على تحقيق أهداف عديدة من بينها ما يلي:

- أ. مواجهة ظروف التغير وعدم التأكد؛
- ب. التخطيط يقود إلى النجاح لأنه عادة ما تتم دراسة كل الظروف الهامة المحيطة بالمنظمة سواء الحالية منها أو المستقبلية؛
- ج. مساعدة الموظفين في التركيز على الأهداف، حيث أن إحدى القضايا الرئيسية التي تعاني منها الكثير من المنظمات هي أن موظفيها لا يدركون بشكل واضح الأهداف التي تحاول المنظمة الوصول إليها؛
- د. تحقيق الوفورات الاقتصادية في الإنتاج، وذلك مثل اتخاذ المنظمة لقراراتها بناء على دراسة لا على أساس المواقف الارتفاعية؛
- هـ. تسهيل عملية الرقابة ويتم ذلك بوضع أهداف محددة يسهل قياس الأداء عليها.

1-4- خطوات ومراحل التخطيط:

هناك خمسة (05) خطوات أساسية للعملية التخطيطية، وهي: "تحديد الأهداف، وضع الفروض، تحديد البدائل، تقييم البدائل، اختيار الخطة المقترحة"، وفي أدناه شرح موجز لكل خطوة:

1-4-1-دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية:

يتم من خلال هذه المرحلة القيام بإجراءات وتحليل (SWOT)، إذ يتناول دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية على النحو الموالي:

أ. تحليل البيئة الخارجية:

يعتمد تحليل البيئة الخارجية بدرجة أولى على جمع المعلومات المختلفة الخاصة بعوامل هذه البيئة.

-بعد جمع المعلومات الأساسية و تنظيمها في شكل مناسب يتم تقديمها إلى المديرين و أصحاب القرار لمناقشتها وتقديم تقارير و تحليل حولها و منه الفرص المتاحة أمام المؤسسة و التهديدات المحيطة بها.

☞ الفرص "Opportunities": هي أوضاع أفضل للمؤسسة في المستقبل لانتهازها في عقد صفقات أو زيادة مبيعات أو دخول سوق جديدة أو إزاحة منافس.

☞ التهديدات "Threats": هي مشاكل أو اضطرابات أو أضرار محتملة تنشأ جراء تغيرات غير محددة بعناصر البيئة، هذه التغيرات لها آثار عكسية على أهداف المشروع مثل ظهور منافسين أقوياء، فرض ضرائب على منتجاتها...

ب. تحليل البيئة الداخلية:

يعني تحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة فاحصة على التنظيم من الداخل لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة ومجالات الضعف بالإضافة إلى القيود، إن مثل هذا التحليل عادة ما يكون أكثر جدوى وفائدة، قياسا على تحليل المنافسة نظرا لأهميته في بناء الإستراتيجية وكثرة المعلومات التي يقدمها والمجالات التي يعطيها، ويقدم التحليل الداخلي معلومات تفصيلية عن المبيعات، الإنتاج الأرباح، التكاليف، الهيكل التنظيمي، نمط الإدارة...

Strengths " نقاط القوة

تلك الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المنظمة وتكون قادرة على استخدامها بشكل إيجابي لإنجاز أهدافها و بما يجعلها متفوقة على المنافسين في ذات الصناعة.

Weakness " نقاط الضعف

هو النقص في الإمكانيات والقدرات التي تمكن المنظمة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياسا بالمنافسين وما ينعكس سلبا على أداء المنظمة ككل.

-الجدول الموالي يوضح متضمنات بعض من عناصر القوة والضعف والذان يمثلان تحليل البيئة الداخلية في المنظمة والتي يمكن أن تختلف من منظمة إلى أخرى بحسب خصوصية نشاطها.

ملاحظة:

يتم اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية بعد جمع المعلومات والخاصة بالأداء الداخلي، يستطيع القائمون على إدارة المؤسسة أن يحددوا اتجاه بياناتهم على أساس الماضي والحاضر، يمكن التنبؤ بالمستقبل من خلال:

- مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين.
- ربط الأداء الداخلي بالأهداف المرسومة.

1-4-2- تحديد الأهداف:

من أولى خطوات التخطيط أن يكون للمشروع مجموعة من الأهداف المحددة والقابلة للتنفيذ، حيث أن أهمية تحديد الأهداف تعتبر كشرط أساس ي من شروط تحقيق الخطط للأهداف المرسومة، فالأهداف العامة للمنظمة مطلوب وضعها وتحديدها، وكذلك أهداف كل الوحدات التابعة للمنظمة (أهداف فرعية)، وينبغي أن تحكم أهداف

المنظمة طبيعة كل الخطط الرئيسية، وأهداف هذه الإدارات تحكم بدورها أهداف الأقسام وهكذا كلما اتجهنا إلى الأسفل.

1-4-3-وضع الفروض التخطيطية:

ضرورة العناية الفائقة بوضع فروض تخطيطية على أسس علمية آخذين بعين الاعتبار عوامل البيئة الداخلية والخارجية، حيث إن هذه الفروض في غاية الأهمية لأنها تمثل المستقبل الذي على أساسه سوف توضع الخطط، ووضع الفروض يتطلب تنبؤات.

1-4-4-تحديد البدائل:

من النادر أن نجد خطة ليس أمامها إلا بديل واحد، بل العكس هو الصحيح، حيث يوجد عادة أكثر من بديل واحد، وكثيرا ما يثبت أن الدليل غير الواضح أو غير الظاهر من أول وهلة هو الأفضل، وبعد تخفيض عدد البدائل المتاحة عن طريق الاختصار على تلك التي تعد بأفضل النتائج، ويقوم المخطط بعد ذلك باختبار هذه البدائل، وبالنسبة للبدائل الخاصة بالخطط الرئيسية فإن هذا الاختبار قد يكون على جانب كبير من التعقيد، ويستلزم إعداد تنبؤات مفصلة للتكاليف والإيرادات والمركز المادي وللكتير من الاعتبارات الأخرى ذات الطبيعة المرسومة.

1-4-5-تقييم البدائل:

إن هذه الخطوة تتطلب جهودا مضيئة من الإدارة الأمر الذي يفرض الاستعانة بالحاسوب الذي يمكن من خلاله استخدام أساليب بحوث العمليات القيام بعملية المفاضلة بين هذه الخطط على ضوء الاعتبارات الداخلية والخارجية المحتملة، وعلى أساس معايير التكلفة والجهد، والجوانب الإنسانية، وفي هذه الخطوة تتم الإجابة على أسئلة مثل:

✓ هل تتواءم هذه الخطوط البديلة مع الأهداف العامة للإدارة العليا ومع الأساليب التنفيذية للعمليات القائمة

الآن في المنظمة؟

✓ ما هي التعديلات المطلوب اتخاذها في حالة تبني إحدى هذه الخطط؟

✓ هل يحقق اختيار واحدة من هذه الخطط الأهداف المطلوبة من حيث "التكاليف، السرعة، أو جودة العمل المطلوب."

1-4-6- اختيار الخطة المقترحة:

إن هذه الخطوة هي نهاية المطاف في عملية إعداد الخطة، وهنا يجب على الإدارة وقبل اتخاذ القرار حول الخطط الواجب اتخاذها، الإجابة على التساؤلات التالية:

✓ مدى صعوبة أو سهولة تنفيذ الخطة؟

✓ هل ستحظى الخطة بقبول العاملين والإداريين في المنظمة؟

✓ هل تتميز الخطة بالمرونة والقابلية للتعديل؟

✓ ما هي احتياجات الخطة من "الأفراد، التدريب، الإشراف، الآلات والمعدات.... الخ؟.

على ضوء ذلك يتم تحديد الخطة المطلوبة، وتبدأ من ثم عملية إعداد الخطط الفرعية في مختلف النشاطات والعمليات بالمنظمة، وهنا ينبغي أن تشمل هذه الخطط الفرعية على تحديد العمليات المطلوبة من كل قسم، الوقت الذي يجب أن يبدأ وينتهي منه العمل، والأشخاص والمسؤولين عن التنفيذ.

1-5- خصائص التخطيط الجيد والفعال:

للتخطيط الجيد في منظمات الأعمال خصائص معينة تميزه عن غيره من التخطيط الذي لا يعتمد المنهج العلمي ولا يقوم على أساس تقديرات منطقية، ومن هذه الخصائص ما يلي:

➤ ترشيد الإنفاق: ويقصد بذلك أن على المخطط أن يأخذ بعين الاعتبار موضوع الاستخدام الأمثل للموارد

البشرية والمالية والمادية المتاحة، فعليه أن يعمل وفق عنصر التكلفة المثالية بحيث لا تكون عالية؛

➤ المرونة: يعمل التخطيط في ظروف عدم التأكد والغموض الذي يكتنف المستقبل، ويحاول المخطط أن يكشف

عن ما سيأتي به الزمن القادم، من خلال عملية التنبؤ ودراسة احتمالات حدوث متغيرات، فإذا ما كانت الخطة

مرنة فإن ذلك سيساعد على إجراء التعديلات عندما يستلزم الأمر ذلك، وهذه هي طبيعة التخطيط في منظمات الأعمال؛

➤ المشاركة: ويقصد بذلك أن تقوم بعملية التخطيط لجنة من ذوي الخبرة وليس شخصا واحدا، لأن هذا الشخص غير قادر بمفرده أن يضع خطة جيدة، فطبيعة التخطيط تقتضي أن يشارك فيها جميع العاملين في المنظمة، وتقوم اللجنة بجمع وجهات النظر والآراء من الموظفين كل حسب موقعه التنظيمي؛

➤ التوقيت: ويقصد بذلك أن يكون للخطة جدول زمني محدد له بداية ونهاية محددتان، يلتزم به الجميع، بحيث يضع الأعمال ضمن سلم أولويات، وبحيث يعرف أي الأنشطة سيبدأ أولا وأي الأعمال ثانيا.... وهكذا حتى نهاية فترة الخطة؛

➤ الشمولية: أن يكون اهتمام المخططين بكافة جوانب العمل في المنظمة، بمعنى ألا يكون التخطيط نشاطا على حساب نشاط آخر أو لفرد على حساب آخر، فاهتمام المخطط يجب أن يكون عادلا ومتوازنا؛

➤ الاستمرارية: التخطيط عملية مستمرة لا تنتهي إلا بانتهاء حياة المنظمة؛

➤ المتابعة: يجب على المسؤولين في المنظمة القيام بمهام المتابعة، لأن المتابعة ضرورية حتى تكشف الانحرافات السلبية ويتم القيام بتصحيحها أولا بأول قبل أن تكبر ويصبح أمر معالجتها صعب ومكلف؛

➤ الوضوح: أن تتصف الخطة بوضوح أهدافها والبعد ما أمكن عن التعقيد وتجنب الظن والتشويش وسوء الفهم من قبل من يقوم بتنفيذها؛

➤ السرية: بعض جوانب الخطة وأهدافها يعتبر مهما جدا للمنظمة، خاصة تلك الجوانب المتعلقة بالسوق، فهذه أمور سرية يجب المحافظة عليها حتى لا تتسرب إلى المنافسين؛

➤ الواقعية: يجب أن يقوم التخطيط ومن خلال التنبؤ على توقعات معقولة ومحسوبة وغير مبالغ فيها؛

● **مراعاة العنصر الإنساني:** أي معاملة الموظفين والعمال معاملة ممتازة والمحاولة دائما رفع معنوياتهم لنضمن حسن تنفيذ الخطة وتحقيق أهدافها.

2-وظيفة التنظيم:

يعد التنظيم من أكثر المفاهيم الإدارية التي تباينت بشأنه الآراء والمفاهيم الفكرية تبعا لتباين الإطار الفكري والمعرفي للباحثين، حيث أن التنظيم لا يعد غاية بحد ذاته وإنما يعتبر وسيلة أساسية لتحقيق أهداف إدارية محددة.

2-1- مفهوم التنظيم:

للتنظيم كوظيفة إدارية تعريفات عديدة، نذكر منها ما يلي:

○ يعرف كل من "Koontz&O'Donnell" التنظيم بأنه: "تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق

الأهداف والخطط، وإسناد هذه النشاطات إلى إدارات تنهض بها، وتفويض السلطة والتنسيق بين الجهود؛

○ ويعرف "Henry Fayol" التنظيم بأنه: "امتداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظائفها من المواد

الأولية والعدد ورأس المال والأفراد، وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم

البعض وبين الأشياء بعضها البعض؛

○ يعرف "Davies" التنظيم بأنه: "الوظيفة التي تخلق أو توفر الظروف الأساسية والعلاقات التي هي بمثابة

متطلبات للتنفيذ الاقتصادي الفعال للخطة والتنظيم يشمل تبعا لذلك التجهيز أو الإعداد والتوفيق المسبق

للعوامل الرئيسية ولللقوى الأساسية، كما هو موضح في الخطة"،

○ يعبر عن التنظيم كذلك بذلك الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود الأفراد وتنسيقها نحو تحقيق أهداف

محددة تسعى المنظمة المعنية لبلوغها، حيث أن التنظيم يتطلب أن يتم تحديد الأطر المالية:

* تحديد الأعمال والنشاطات التي تمارسها الإدارة لتحقيق أهدافها؛

* تحديد الأفراد العاملين في المنظمة على مختلف مستوياتهم العلمية والفنية؛

* تصميم وإعداد الهيكل التنظيمي الذي يتم بموجبه توزيع الأفراد العاملين بين مختلف الأعمال والنشاطات المختلفة؛

* تحديد العلاقات وسبل الاتصالات بين مختلف الوحدات الإدارية والتنظيمية للمنظمة؛

* تحديد الصلاحيات والمسؤوليات المناطة بكل فرد داخل الوحدات الإدارية المختلفة.

من هنا يتضح بأن التنظيم وظيفة إدارية يتم بموجبها تحديد الأنشطة المختلفة للقائمين بالأداء بغية تحقيق الأهداف المطلوبة، ويتم في ضوءها تنسيق الجهود الفردية والجماعية على حد سواء بغية تحقيق الإنجاز المستهدف، ويمكن القول بأنه تعبئة واعية للجهود الفردية والجماعية وتنسيقها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، ويعد أكثر الأساليب أهمية في تحقيق النشاطات التنظيمية في المنظمات المختلفة.

2-2- فوائد التنظيم الإداري:

لوظيفة التنظيم فوائد عديدة نذكر منها ما يلي:

✚ التوزيع العلمي الصحيح للوظائف بطريقة لا يكون فيها للتأثير الشخص ي دور يذكر؛

✚ تجنب ومنع الازدواجية أو التكرار في أداء الأعمال، بحيث تعطى لكل موظف الوظيفة التي تتلاءم مع خبرته

واختصاصه ومؤهله العلمي؛

✚ تحديد العلاقة بين الموظفين، بحيث يعرف كل موظف اختصاصاته وحدود صلاحياته والتنسيق فيما بينهم بالنسبة

للأعمال التي يشترك في إنجازها أكثر من موظف أو إدارة أو قسم؛

✚ الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في محيط الوظيفة والفرد الذي يشغلها؛

✚ تحديد خطوط السلطة من أعلى الهيكل التنظيمي إلى قاعدته مروراً بمختلف

المستويات الإدارية؛

✚ توفر الوظيفة التنظيمية كما بالنسبة لوظائف الإدارة الأخرى فرص اكتساب الخبرة وتبادل المعرفة والمهارات

بين الموظفين.

2-3- خصائص التنظيم الفعال:

لكي تحقق إدارة المنظمة أهدافها بكفاءة وفعالية عاليتين، لابد من توافر الخصائص الهادفة للتنظيم وهي:

2-3-1- الاستفادة من التخصص: لابد من الاستفادة من هذا المبدأ عن طريق إيجاد وحدة تنظيمية متخصصة

بإنجاز كل عمل إداري أو فني وإناطة هذه الأعمال بفرد أو أكثر وفقا لطبيعة الأنشطة وأحجامها التشغيلية وأن

الاستفادة من التخصص الوظيفي من شأنه أن يسهل مبدأ المراقبة والتقييم للأعمال أو الأنشطة المختلفة، إضافة

لتحقيق المزايا الكامنة وراء التخصص الوظيفي أو الفني في الأداء؛

2-3-2- التنسيق بين الأنشطة التنظيمية: أي أن أي نشاط وظيفي من شأنه أن يعتمد على النشاطات

الأخرى، حيث يساهم التنسيق بين الأنشطة في تحقيق الوضوح في أداء كل نشاط وظيفي من جهة وتقليل

الازدواجية في العمل من جهة أخرى؛

2-3-3- الاهتمام بالأنشطة المهمة: إن النشاطات الأساسية والمباشرة لإنجاز الأهداف ينبغي أن يتم إعطاؤها

أهمية أساسية ويتم وضعها في المستوى الإداري المنسجم مع غيرها من الأنشطة الثانوية أو غير المباشرة؛

2-3-4- تحقيق الرقابة التلقائية: تكمن أهمية الرقابة التلقائية بعدم إعطاء شخص واحد مسؤولية إنجاز عمليتين

أحدهما يعد بمثابة رقابة فاعلة على الآخر، فمثلا لا تعطى مهمة الشراء لفرد معين وفي نفس الوقت يقوم باستلام

البضاعة، هذا ما يقلل من فاعلية الرقابة التلقائية على الأداء؛

2-3-5- عدم الإسراف: يجب النظر إلى طبيعة الهياكل التنظيمية وتحقيق الموازنة الهادفة بين التكاليف الناجمة عن

إنشاء هذه الوحدات والعوائد الاقتصادية المتحققة لها على المديين البعيد والقصير؛

2-3-6- التعاون بين العاملين في المنظمة: إن خلق حالة التعاون بين العاملين بمختلف مستوياتهم التنظيمية في

المنظمة الإنسانية الفاعلة لا يجري بصورة تلقائية أو اعتباطية، وإنما هو عبارة عن عملية منظمة ومستمرة وتشكل أهمية

كبيرة في مواصلة الأداء الفعال؛

2-3-7-مراعاة الظروف البيئية: تعتبر المتغيرات "الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية..الخ" من أكثر

العوامل أثرا على التنظيم، وأنه على المنظمة تسعى لتحقيق التوازن والتكيف بين البيئتين الداخلية والخارجية من أجل بلوغ وتحقيق الأهداف التنظيمية.

2-4-أنواع التنظيم:

يواجه المدراء في المنظمات بصورة مستمرة حالات من العمل بين الأفراد العاملين بصورة تتطلب خلق التوازن بين ظهور نوعين من الأطر التنظيمية التي تتمحور من خلالها النشاطات التنظيمية المختلفة وهي:

✓ التنظيم الرسمي؛

✓ التنظيم غير الرسمي.

أ. التنظيم الرسمي:

يمثل التنظيم الرسمي في المنظمة الإطار الهرمي الذي يتحدد في ضوء العلاقات التنظيمية العمودية والأفقية على حد سواء، كما يوضح المواقع الوظيفية وما يرافقها من صلاحيات ومسؤوليات، إضافة إلى تحديد أنواع العلاقات الرسمية بينها من حيث طبيعة الاتصالات السائدة وحركة العلاقات القائمة بين التقسيمات في إطارها الأفقي والعمودي، حيث أن العلاقات العمودية (الرأسية) تبين العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوس، أما العلاقات الأفقية فإنها توضح العلاقة القائمة بين المديرين في المستوى الواحد، ويعد تدرج السلطة وتحديد المسؤوليات وتوزيعها من الأنشطة التي لا بد من أن توليها المنظمة اهتماما كبيرا، إذ بدون اعتمادها تنظيميا فإن ذلك يؤدي إلى عدم الاستجابة للأوامر وبذلك تعم الفوضى ويكون هناك ازدواجية في التنظيم.

ب. التنظيم غير الرسمي:

يتكون في إطار الهياكل التنظيمية الرسمية بروز نوع من العلاقات غير الرسمية التي تفرزها حقيقة التفاعلات الاجتماعية السائدة بين الأفراد أو جماعات العمل، وتعد هذه الحالة من الحقائق التي تلعب أدوارا واضحة في حياة المنظمة باعتبارها وحدة اجتماعية هادفة.

فالعلاقات غير الرسمية غالبا ما تنشأ بين الأفراد بسبب وجودهم المادي في إطار العمل وتعمق بين الأفراد تدريجيا أواصر العلاقات غير الرسمية بصورة واسعة ومتزايدة ومؤثرة، لذلك تسعى المنظمات المعاصرة إلى دراسة وتحليل الجماعات الصغيرة والاستفادة منها لغرض زيادة كفاءة الأداء وفاعليته وتعزيز دور الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة.

2-5-الهيكل التنظيمي:

لكل نظام أو تنظيم هيكل أو بناء يمثل عمليا جسم أو جسد التنظيم، فالسيارة والحاسوب والمنظمة... الخ كل منهم له بناء وإطار هيكلي يتحدد بموجبه طبيعة ذلك النظام.

2-5-1- مفهوم الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي أو البناء التنظيمي يمثل الإطار الذي تحدد بموجبه العلاقات السائدة في المنظمة، فبمجرد القيام بتوزيع الأعمال، وإجراءات التعيينات فإن معظم المديرين يقومون بإضفاء الشكل الرسمي على تنظيماتهم في الخريطة التنظيمية.

2-5-2-العوامل المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي:

تختلف الهياكل التنظيمية للمنظمات باختلاف البيئة التي تعمل بها هذه المنظمات والعوامل المؤثرة بها، ومن بين هذه العوامل نجد ما يلي:

أ. حجم المنظمة: عندما يكون حجم المنظمة كبيرا يحتاج لهيكل كبير به وظائف وتقسيمات تنظيمية كثيرة ومستويات إدارية متعددة، والعكس صحيح عندما تكون المنظمة صغيرة؛

ب. مجال عمل المنظمة (طبيعة نشاط المنظمة): فهيكّل المنظمة يختلف حسب طبيعة نشاطها، فالهيكّل التنظيمي

للمنظمة الخدمية يختلف على الهيكّل التنظيمي للمنظمة الصناعية، فمثلا لا يوجد قسم الإنتاج في المنظمات الخدمات وهو يقتصر فقط على المنظمات الصناعية التي تقوم بعمليات تحويلية؛

ج. درجة التكنولوجيا: تلعب التكنولوجيا دورا كبيرا في بناء الهيكّل التنظيمي للمنظمة، لأن طبيعة التكنولوجيا تحدد طبيعة العمل بين هذه الوظائف، وكلما ازداد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة كلما ازداد تعقيد الهيكّل التنظيمي للمنظمة؛

د. المنطقة الجغرافية: إن المنطقة الجغرافية التي تغطيها المنظمة تلعب دورا كبيرا في تحديد هيكلها التنظيمي، فالمنظمة التي توزع سلعتها على نطاق واسع جغرافيا يكون هيكلها التنظيمي أكبر من المنظمة التي توزع سلعتها في نطاق ضيق؛

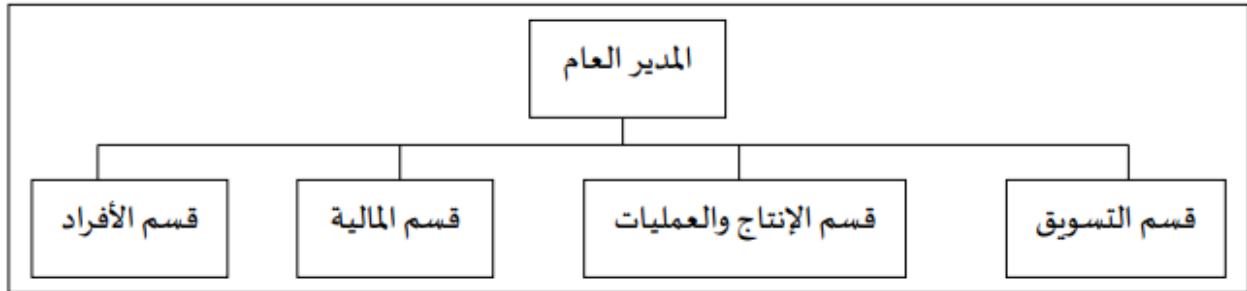
هـ. درجة التخصص: إن التركيز على التخصص يؤدي إلى زيادة درجة تعقيد الهيكّل التنظيمي، وذلك بسبب تواجد الكثير من الوحدات الإدارية المتخصصة.

2-5-3 طرق تقسيم الهيكّل التنظيمي:

تعمل المنظمة على تقسيم جهودها إلى عدد من الوحدات الإدارية، وبالتالي تحديد شكل الخريطة التنظيمية ينبغي أن يكون نابعا من الاحتياجات الحقيقية للمنظمة، في ضوء ما تسعى إلى تحقيقه من أهداف، وما تفرضه عليها المتغيرات البيئية التي تعمل فيها من قيود. هناك عدد من الأسس التي يمكن على أساسها تقسيم الوحدات الإدارية (بناء الخريطة التنظيمية) للمنظمة، ومن أهم هذه الأسس نجد ما يلي:

أ. التقسيم على أساس الوظيفة: هنا يتم تقسيم الوحدات الإدارية وفقا للوظائف التي تؤديها هذه الوحدات، وهو ما سنوضحه في الشكل الموالي:

الشكل رقم 06: نموذج التقسيم وفقا للوظائف



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، "نظرية المنظمة"، 2014، مرجع سبق ذكره، ص 177.

ب. التقسيم على أساس المنتج: يعد هذا النمط من التقسيم شائعا بشكل كبير في المنظمات التي تقوم بإنتاج أو بيع أنواع متعددة من السلع وبكميات كبيرة، والشكل أدناه يوضح هذا التقسيم.

ج. التقسيم على أساس المنطقة الجغرافية: تبعا للتقسيم الجغرافي فإنه يتم تنظيم أقسام مستقلة لكل من المناطق التي يقوم المشروع بتقديم أعماله فيها، سنوضح هذا النوع من التقسيم من خلال الشكل الموالي.

الشكل رقم 07: نموذج التقسيم وفقا للمنطقة الجغرافية

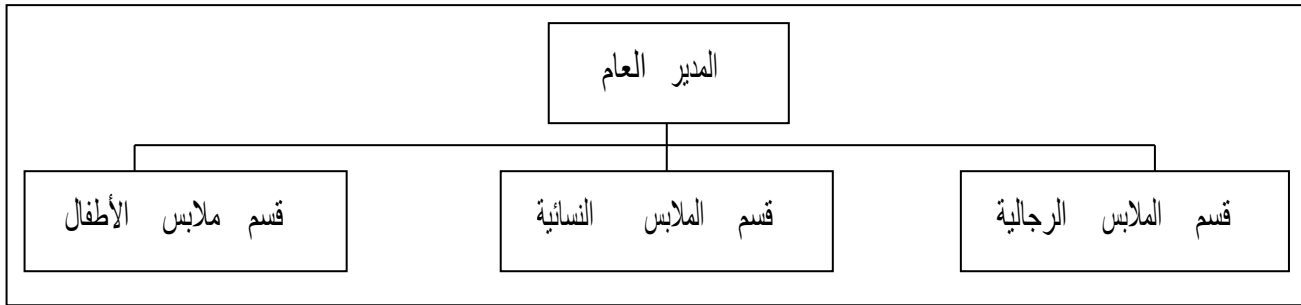


المصدر: جمال الدين عويسات، مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 79.

د. التقسيم على أساس العملاء: يشيع في منظمات كثيرة تقسيم أوجه النشاط على أساس مصالح مختلف العملاء

في منظمات الأعمال، والشكل الموالي يوضح هذا النوع من التقسيم:

الشكل رقم 08. نموذج التقسيم على أساس العملاء



المصدر: خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، "مبادئ إدارة الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 231.

هـ. التقسيم على أساس العمليات: وفيه يتم تقسيم النشاطات في المنظمة وفقا للعمليات الفنية التي تتم تأديتها،

والشكل أدناه يوضح هذا النوع من التقسيم.

و. تقسيم على أساس الزمن: من أمثلة هذا النوع هو تقسيم العاملين في المنظمة أو في قسم منها على أساس

البعد الزمني، وعادة ما يتبع هذا الأسلوب من أساليب التقسيم في المستويات السفلى من التنظيم، ومن أنواع

المنظمات التي يشيع فيها استخدام هذه الطريقة منظمات الأمن، فتجد فريق من العاملين يعمل في الفترة

الصباحية، وفريق آخر يعمل في الفترة المسائية، كذلك المستشفيات تجد فريق طبي يعمل في الفترة الصباحية

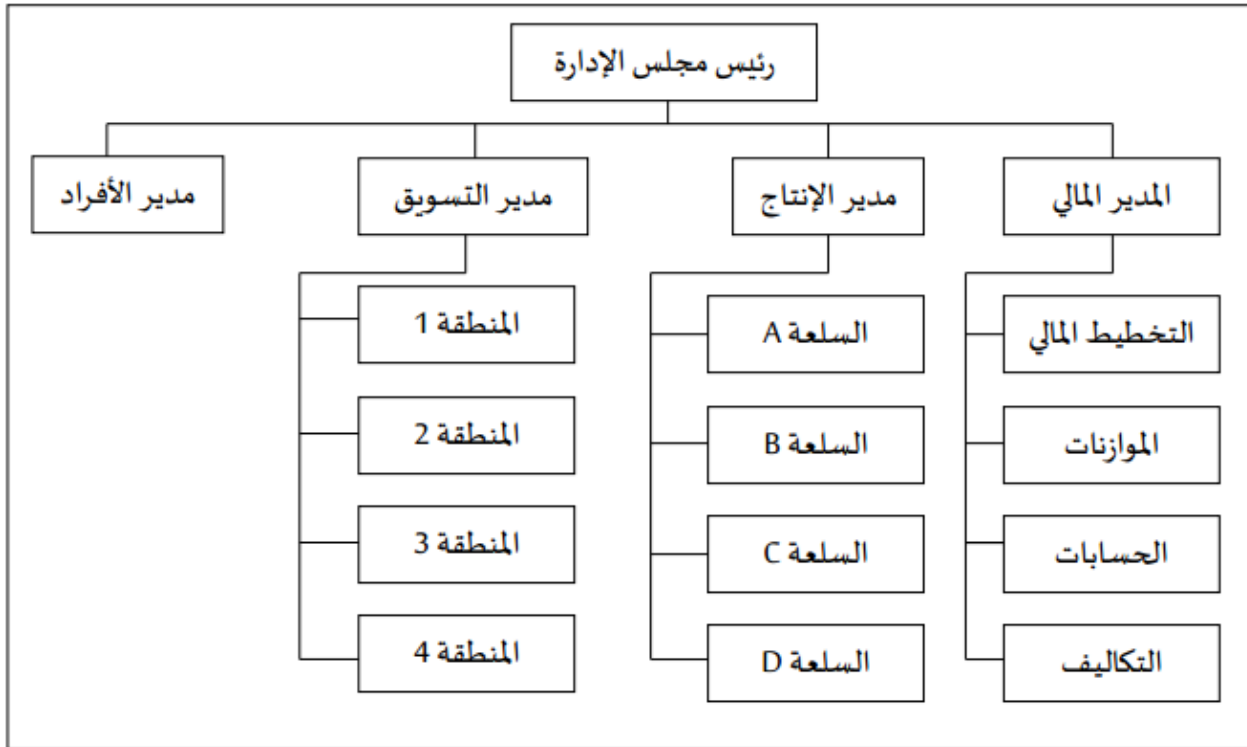
وفريق طبي آخر يعمل في الفترة المسائية.

ز. التقسيم المختلط (المزيج التنظيمي): يمثل هذا النمط من التقسيم مزيجا مختلطا من تطبيق القواعد المختلفة

لتقسيم الأنشطة، سيما وأنه ليس هناك نموذج تنظيمي متكامل يصلح للتطبيق في مختلف المنظمات أو لجميع

المستويات التنظيمية، وسنوضح هذا النوع من التقسيم من خلال عرض الشكل الموالي:

الشكل رقم 09. نموذج التقسيم المختلط (المزيج التنظيمي)



المصدر: بشير العلاق، "مبادئ الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص 156.

3- وظيفة التنسيق:

تنبع الحاجة إلى التنسيق من اختلاف وجهات النظر بشأن كيفية تحقيق الأهداف الجماعية أو كيفية عمل المجموعة بانسجام وتوافق، حيث غالبا ما يفسر الأشخاص الأهداف المتشابهة بطرق مختلفة، وكثيرا ما لا تتفق جهودهم لتحقيق تلك الأهداف مع جهود الآخرين ومن ثم تصبح مهمة المدير التوفيق بين الاختلافات في كيفية أداء العمل وتوقيته والاهتمامات والأهداف الفردية والجماعية، ويتضمن القيام بالتنسيق الاطمئنان إلى أن كل المجموعات وجميع الأشخاص يعملون بفاعلية وعلى نحو اقتصادي وتوافق في اتجاه الهدف الرئيس، وهذا ويمكن القول أن المنظمة الكفؤة تعمل على خلق تنسيق فعال.

3-1- طبيعة وغرض التنسيق:

إن التنسيق هو العملية التي تهدف إلى الوصول إلى وحدة العمل بين الأنشطة المتداخلة، ويكون التنسيق ضرورياً حيثما وجد اثنان أو أكثر من الأفراد المتداخلين، أو الجماعات المتداخلة أو الأقسام المتداخلة تسعى لتحقيق هدف عام، ونجد أن مسؤولية التنسيق تقع أساساً على مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، والحاجة إلى هدف رئيسي يعتبر أمراً إلزامياً، حيث بدون وجود هدف واحد في أذهان الناس فإن تنسيق الجهود يستحيل تحقيقه.

حيث أنه لا يمكن إجبار الأفراد على التعاون فإنه من المهم وجود بيئة مناسبة لتبادل المعلومات، وقد تنشأ نزاعات ما بين الإدارة والعاملين، وينبغي تهدئة تلك النزاعات، ولو تحقق الاهتمام بالنواحي الإنسانية فإن تلك النزاعات سوف يتم القضاء عليها، وبذلك فإن التنسيق وظيفة إدارية ضرورية هامة لنجاح التنظيم في تحقيق أهدافه المرسومة.

كما أن درجة وأهمية وثقل أبعاد التنسيق لا تتشابه في جميع المنظمات والحالات والظروف، فبعض الأقسام تتسم بالتداخل الشديد، ويتعين على المدير بذل جهود كبيرة لضمان التنسيق، ومن ناحية أخرى فإن عمل بعض الأقسام في بعض المنظمات لا يتضمن تقريباً أي تداخل، مثلاً "قد يقرر الرئيس إنشاء أقسام مستقلة لكل خط منتجات يدار كل قسم بعد ذلك كعمل مستقل لا يعتمد على غيره من الأعمال، وهنا تكون وظيفة تحقيق التنسيق بين الأعمال المستقلة بسيطة نسبياً، طالما أنه ليس بالضرورة أن تعمل هذه الأقسام بصورة تباعداً عن استقلالها".

3-2- مبادئ التنسيق الفعال:

هناك مبادئ وأساسيات تحكم التنسيق الفعال، وهذه المبادئ تتمثل فيما يلي:

أ. إن أول الأساليب التي ينبغي على المدير تنفيذها هي: "القواعد، الأهداف، الهرمية"، حيث تعمل هذه الأساليب على تسيير عملية التنسيق بصفة رئيسية، ويتحول المديرون بشكل نمطي إلى طرق أخرى عندما لا تصبح هذه الأساليب فعالة في المدى الطويل لتحقيق التنسيق؛

ب. كلما زاد حجم التداخل بين الأقسام ازدادت صعوبة التنسيق بينها وازداد التعقيد بالنسبة لآلية التنسيق، وكقاعدة فإن التقسيم الوظيفي يؤدي إلى درجة عالية من التداخل، بينما يؤدي التنظيم على أساس الأقسام إلى درجة أقل من التداخل، إن الطريقة الوحيدة لتقليل الدور التنسيق للمدير تكون بجعل كل مرؤوس مسؤولاً عن وظائف مستقلة مثل "الإنتاج، المبيعات، التمويل"؛

ج. كلما زاد التنوع في الأهداف على مستوى الأقسام المطلوب تنسيقها زادت صعوبة وظيفة التنسيق بين تلك الأقسام، حيث كلما كان هناك تعارض في الأهداف التنظيمية لكل قسم مع الأهداف العامة للمنظمة تحدث عرقلة للعملية التنسيقية وتصبح هناك صعوبة فيها، لذا يتطلب تشكيل لجان خاصة من أجل تعزيز عملية الاتصال وتحقيق التكامل ما بين الأقسام؛

د. طالما أن المشكلات غير المتوقعة تميل إلى التزايد فإنه يتعين على المدير الاعتماد على القواعد والأهداف في التنسيق، وأن يزيد اعتماده على اجتماعات اللجان المجدولة وغير المجدولة، وكذا تحقيق الاتصال والتكامل ما بين الوحدات الإدارية.

4-وظيفة التوجيه:

يعتبر التوجيه بمثابة القلب النابض في أعمال الإدارة لأنه هو الذي يحفز على العمل، ويشمل التوجيه ضمن ما يشمل القيادة أو الملاحظة أو إعطاء الأوامر أو الإرشاد...الخ.

4-1- مفهوم التوجيه:

يمكن تعريف التوجيه بأنه "الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك".

والمقصود بالقيادة في إطار هذا التعريف "القدرة في الحصول على تعاون ومساعدة الأفراد على قبول توجيه نشاطهم بطريقة اختيارية"، أي أن السلطة التي يتمتع بها القائد إنما تنبع في حقيقة الأمر من الذين يقوم بتوجيه نشاطهم، وبذلك تعمل جماعة العمل في شكل منسق ومتربط.

على هذا الأساس وفي إطار هذه المفاهيم فإن التوجيه هو: "وظيفة مركبة تنطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفعالية في كل من الفترة القصيرة والمدى الطويل، وهي إحدى الوظائف الأساسية للمدير أو المشرف، والتي تعتبر من الوظائف المعقدة"، والسبب في ذلك يرجع إلى أن المدير أو المشرف يتعامل مع أفراد عاملين سلوكياتهم ومستوياتهم مختلفة".

4-2-أسس التوجيه:

إن التوجيه يقوم على أساس عنصرين رئيسيين هما: الاتصال، القيادة"، ومن ثم يشمل التوجيه كل ما يستعمله المدير للتأثير على سلوك معاونيه في أداء أعمالهم، وعليه فإن أسس التوجيه تستند بشكل عام إلى ما يلي:

- إصدار الأوامر الواضحة والكاملة في حدود طاقة المرؤوسين، وأن تكون هذه الأوامر مقنعة وقابلة للتنفيذ؛
- أن يتم تزويد المرؤوسين بتعليمات وإرشادات واضحة تدلهم على طرق ووسائل إنجاز المهمات، وأن تتناسب هذه التوجيهات مع ظروف العمل؛
- تحفيز الأفراد على إنجاز مهامهم بكفاءة وفعالية عالية؛
- المحافظة على النظام ومكافأة الأفراد المجتهدين بما يشعرونه بتقدير اجتهادهم وحماسهم في العمل.

من خلال هذه الأسس يمكن أن نشير إلى أن التوجيه يتركب من ثلاثة ركائز أساسية هي:

أ. الاتصال؛

ب. القيادة؛

ج. رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة، وهذه الركائز متداخلة يصعب تحديد الخطوة الفاصلة بينها.

5-وظيفة القيادة:

تعد القيادة من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة، وفي خلق التفاعل الإنساني لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، وتزخر التفاعلات الإنسانية بالعديد من أنماط التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد الآخرين، وتبدي منها صور التأثير من جانب هذا الفرد أو ذاك على مشاعر وسلوك الآخرين، وبأشكال مختلفة متأثرة بالعديد من المتغيرات.

5-1- مفهوم القيادة:

لقد تعددت تعريف القيادة في أدبيات الإدارة، نظرا لكونها ظاهرة سلوكية معقدة تتحكم وتؤثر فيها مجموعة من العوامل المختلفة، سيتم عرض بعض التعاريف فيما يلي:

- يعرفها ليتزر "Litterer" بأنها: "ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة"؛
- يعرفها فلمر "Flumer" بأنها: "القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة، ومهارة إيصالهم إليها".
- بينما يعرفها ستوغديل "Stogdill" بأنها: "النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في بلوغه"؛
- بناء على هذه التعاريف يتضح أن القيادة عملية سيكولوجية لتوجيه التابعين والتأثير في أفكارهم ومشاعرهم وسلوكهم، والتنسيق بينهم لتحقيق أهداف معينة بشكل مرغوب، والقيادة أيا كان نوعها لا يمكن أن تتحقق إلا بتوافر ثلاثة شروط أساسية وهي:

- أ. وجود جماعة من الناس: وهو المعيار الذي يمكن على أساسه تقرير إذا ما كانت مجموعة من الأفراد يمارسوا وجودهم كجماعة، بمعنى أن يعملوا ويستجيبوا كجماعة، وأن يتفاعل هؤلاء الأفراد مع بعضهم البعض تفاعلا قويا ونشيطا، هذا حسب ما جاء عن كل من "Krech&Crutchfield"؛

ب. عملية التأثير: أي وجود شخص من بين أعضاء الجماعة (القائد) قادر على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأعضاء بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين؛

ج. تحقيق الأهداف المرغوبة: بمعنى أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الأهداف المشتركة وجعلها مرغوبة.

5-2- نظريات القيادة:

احتلت نظريات القيادة مكانة متميزة حسب آراء الاختصاصيين والمفكرين والباحثين، وقد تناول ظاهرة القيادة بالدراسة والتحليل في مجالات جادة من قبلهم نحو بلورة معايير مناسبة تتجلى من خلالها السبل المثلى في اختيار القادة الإداريين، ولعل هذه الدراسات تمحورت في إطار النظريات الموالية:

5-2-1- نظرية السمات (الرجل العظيم):

يعتبر هذا المدخل من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، ومؤداه أن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات يتمتع بها فرد معين حتى تكون لديه القدرة على القيادة، ويمكن أن يكون قائدا ناجحا في كل المواقف. لقد امتدت الدراسات المتعلقة بفعالية القيادة على أساس السمات لمدة 70 سنة ولم تستطع أن تكشف عن سمات قيادية متميزة سوى لحمس سمات فقط ارتبطت إيجابيا بفعالية القيادة وهي: "الذكاء، الهيمنة، الثقة بالنفس، مستوى النشاط، المعرفة الجيدة بالعمل".

5-2-2- النظرية الموقفية:

تعني هذه النظرية أن كل شيء يتوقف على الموقف أو الظروف، فهي نظرية شرطية حاول أصحاب هذه النظرية صياغة مدخل للقيادة بالتركيز على كفاءة ومقدرة القائد للتكيف مع الظروف، والتي تشمل العوامل البيئية التي يصعب عليه التحكم فيها، والافتراض بأن القائد هو ذلك الشخص الذي يستطيع التكيف والمواءمة مع التغيرات

البيئية، فالجوانب الأساسية المركز عليها في هذه النظرية هي: "القائد، الجماعة، الموقف"، فمتغير الموقف له أهمية كبيرة في تحديد من هو القائد الذي يمكنه إنجاز أهدافه.

بدأت هذه النظرية منذ عام 1948 عندما ذكر ستوغديل "Stogdill" أنه أصبح من الواضح أن التحليل المنطقي للقيادة لا يقتصر على القادة، وإنما لابد من التطرق للمواقف، وقد اتضح من الدراسة التجريبية التي قام بها "Bavelas" أن التعرف على القادة يتم إلى حد كبير من خلال المراكز الإستراتيجية التي يشغلونها في شبكة الاتصالات، أكثر مما يعتمد على السمات الشخصية للقادة.

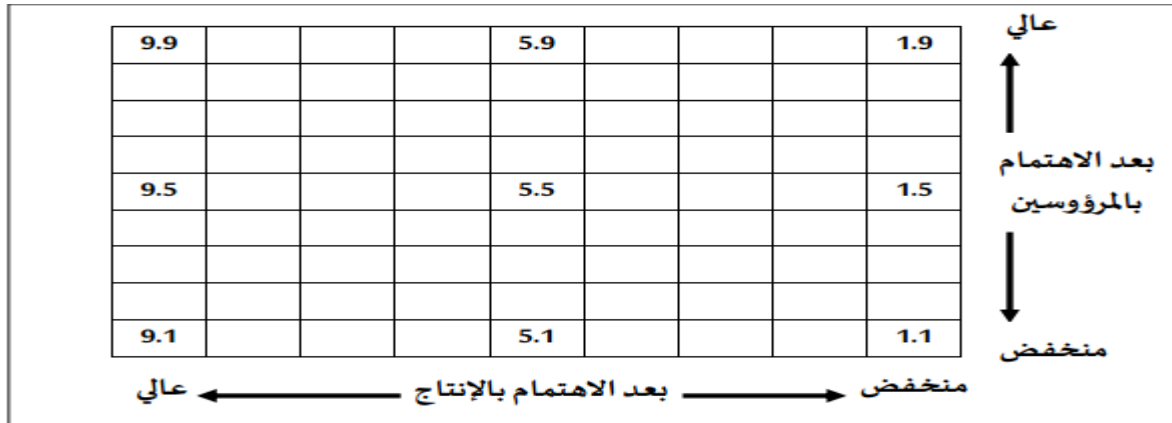
5-2-3- النظرية السلوكية:

نظرا لإخفاق نظرية السمات في تقديم تفسير واضح لفعالية القيادة، وكذا ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات (الهاوثورن)، تحول اهتمام الباحثين في الإدارة إلى جانب آخر وهو السلوك القيادي بدلا من السمات، استنادا إلى افتراض أن سلوك القائد يؤثر مباشرة في فعالية المرؤوسين، وهناك العديد من النظريات التي تصب في هذا الاتجاه لا يسع المجال لذكرها كلها، لهذا سنركز على نظرية الشبكة الإدارية فقط.

5-2-4- نظرية الشبكة الإدارية:

قام كل من روبرت بلاك وجان موتون "Robert Blake & Jane Mouton" بتطوير نظرية الشبكة الإدارية استنادا على تفاعل بعدي اهتمام القائد بالإنتاج ومدى اهتمامه بالمرؤوسين، حيث قدم الباحثان نموذج سمي بالشبكة الإدارية، وهي عبارة عن شبكة ذات محورين، يمثل محورها الأفقي (بعد الاهتمام بالإنتاج)، بينما يمثل بعدها العمودي (بعد الاهتمام بالمرؤوسين)، هذا ما سيتم توضيحه في الشكل الموالي:

الشكل رقم 10: الشبكة الإدارية



Source: jean-luc charron & sabine sépari, « organisation et Gestion de l'entreprise », Dunod :

Paris, 2^{ème} édition, 2001, p60.

من الشكل نلاحظ أنه بالرغم من أن الشبكة الإدارية تظهر واحد وثمانون (81) أسلوبا قياديا إلا أن بلاك وموتون أكدا على خمس أساليب قيادية وهي:

➤ **أسلوب القيادة 1.1:** وهو أسلوب القائد المنسحب التسيبي، الذي يبدي اهتماما منخفضا بكل من

الإنتاج والمرؤوسين، ويتجنب الصراع بين الحاجة للعمل والحاجة لعلاقات طيبة، لذا فهو يبذل أقل جهد

يمكن لإنجاز العمل المطلوب ولتهيئة درجة من رضا المرؤوسين، بالقدر الذي يبقيه في مركزه الوظيفي، كما

يكتفي بكونه همزة وصل بين الإدارة ومرؤوسيه ويتجنب المشاكل ويدفن الابتكارات؛

➤ **أسلوب القيادة 1.9:** وهو أسلوب القائد الاجتماعي، الذي يبدي اهتماما عاليا بالمرؤوسين واهتماما

ضعيفا بالإنتاج، فهو يمارس إدارة النادي، حيث يقوم بتكوين علاقات ودية مع مرؤوسيه ويهيئ مناخا

يسوده الأمان والراحة لإرضائهم، كما يتجنب إعطاء الأوامر لمرؤوسيه خوفا من تلقي إجابات غير مرغوب

فيها؛

➤ **أسلوب القيادة 9.1:** وهو أسلوب القائد المهتم بالإنتاج، الذي يبدي اهتماما عاليا بالإنتاج وبالاعتاد

والوسائل أكثر من الاهتمام بالمرؤوسين وبمشاعرهم، كما يستخدم أسلوب التهديد

والتلويح بالعقاب طلبا للامتثال من مرؤوسيه، ويراقبهم عن كثب ولا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يؤدي بهم للإحباط وغياب الولاء التنظيمي؛

● **أسلوب القيادة 5.5:** وهو أسلوب القائد الوسط أو قائد منتصف الطريق، لأنه يوجه اهتماما متوسطا لكل من الإنتاج والمرؤوسين، لكنه يواجه حرجا وصعوبة في إقامة التوازن بين هذين البعدين خاصة إذا واجه مشكلا فسرعان ما يضحى بأحد البعدين لصالح الآخر؛

● **أسلوب القيادة 99:** وهو أسلوب القائد المثالي أو قائد الفريق، الذي يبدي اهتماما عاليا بكل من الإنتاج والمرؤوسين معا، حيث يستطيع أن يحقق التوازن بين أعلى إنجاز للمهام والأعمال وبين أقصى تحفيز للمرؤوسين وإرضائهم في العمل، من خلال الثقة بهم والإحساس بحاجاتهم واحترامهم مما يجعلهم ملتزمين ببذل أقصى جهد ممكن لإنجاز العمل.

6-وظيفة التحفيز:

لقد حظي موضوع التحفيز باهتمام العديد من الباحثين والاختصاصيين والمفكرين في شتى حقول المعرفة الإنسانية، لما تتسم به الحوافز من أهمية أساسية في توجيه سلوك الفرد والجماعة نحو تحقيق أهداف المنظمات بكفاءة وفعالية.

6-1- مفهوم التحفيز:

هناك عدة مفاهيم وتعريفات مختلفة حول التحفيز نذكر منها ما يلي:

○ التحفيز هو عبارة عن "عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها الإدارات بعناية فائقة من أجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية ويحقق للعاملين حاجاتهم ودوافعهم المختلفة"؛

○ كما يعرف التحفيز أيضا بأنه: " تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية؛

○ يعبر على التحفيز كذلك بأنه "مجموعة الأدوات التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية هذا من ناحية، وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة".

من خلال هذه التعريفات يمكن استنتاج العناصر التي يتضمنها مفهوم التحفيز فيما يلي:

- الحوافز هي مجموعة من الوسائل والأدوات؛
 - المنظمة حسب إمكانياتها تقوم بتوفير الحوافز؛
 - تتعدد أنواع الحوافز بحسب احتياجات الأفراد ودوافعهم، وليس حسب قدرة المنظمة وإمكانياتها؛
 - الهدف الجوهري للحوافز يكمن في إشباع حاجات الأفراد من جهة وتحقيق الإنتاجية من جهة أخرى؛
 - عند إعداد نظم الحوافز في المنظمة يجب الأخذ بعين الاعتبار الظروف والمتغيرات البيئية.
- عليه يعتبر التحفيز اعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها للأفراد والجماعات كل حسب كفاءته وقدراته ومهاراته.

6-2- أهمية التحفيز:

تنبع الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد وأهداف المنظمة والمجتمع ككل، والمتمثلة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ليصبح التحفيز أكثر أهمية في الوقت الحاضر للأسباب التالية:

أ. زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات على الموارد البشرية التي تتحكم في التطورات التقنية، فالتحفيز يلعب دور جوهري في اجتذاب المهارات اللازمة وانتقاء العناصر الصالحة للعمل ووضعتهم في المكان المناسب؛

ب. غموض مفهوم مضمون عملية التحفيز لارتباطها بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية المعقدة والمتشابكة، الأمر الذي أدى بالباحثين إلى الاهتمام أكثر بهذا المجال ودراسته قصد التوصل إلى فهم واضح للعملية والعوامل المؤثرة على نجاحها؛

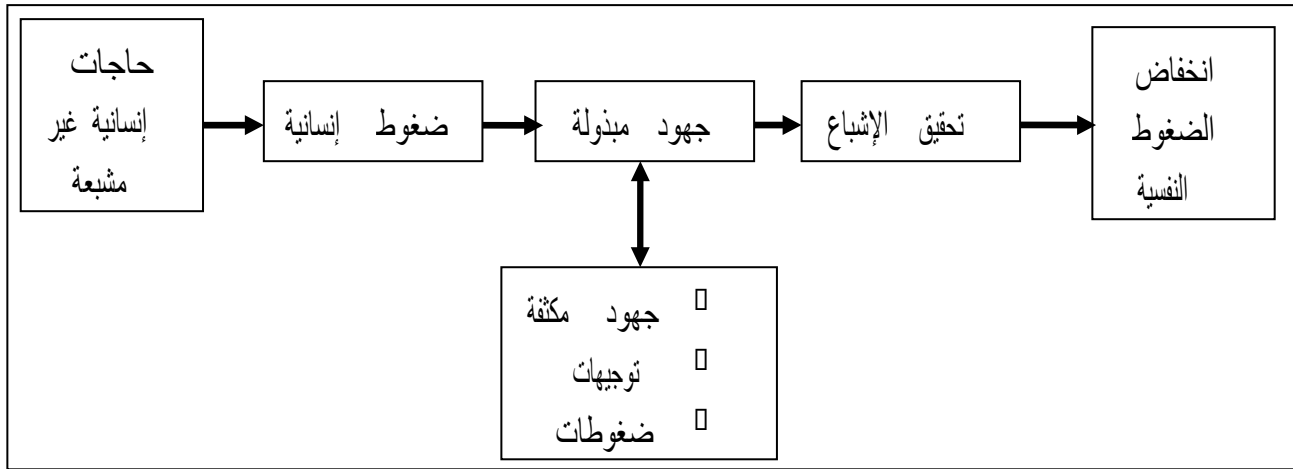
ج. زيادة التنظيمات العمالية والتشريعات الحكومية، جعل من الحوافز وسيلة للحد من تأثير القيود والتحديات التي تواجه المؤسسة والتي لها تأثير مباشر على كفاءتها وقد رتقا على البقاء والاستمرار.

عليه أضحت للحوافز في الوقت الراهن أهمية بالغة سواء على المستوى الفردي أو على مستوى الجماعات أو على مستوى المنظمة.

6-3- علاقة التحفيز بالدوافع:

الدوافع عبارة عن "عوامل داخلية أو قوى محركة وموجهة للسلوك الإنساني نحو تحقيق هدف معين، إذ لا يمكن قياسها أو رؤيتها بصورة مباشرة، وإنما يمكن معرفتها من خلال الآثار المقترنة بأنماط السلوك الإنساني والمؤثرة فيه، فالدوافع تشير هنا إلى عملية الجهود التي يبذلها الفرد نحو تحقيق إشباع معين لحاجات محددة"، والشكل الموالي يبين طبيعة العلاقة بين الإشباع للحاجات وعملية الدوافع:

الشكل رقم 11: عملية الدوافع الإنسانية



المصدر: خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي "مبادئ إدارة الأعمال"، نفس المرجع، ص 317 .

يتضح من الشكل أعلاه بأن الحاجات الإنسانية غير المشبعة تخلق ضغوطات جسمانية ونفسية وذهنية على الفرد أو الجماعة، ولإشباع تلك الحاجات الإنسانية تبذل جهود ذاتية وتوجهات نحو تحقيق سبل الإشباع، وحينما يتحقق إشباع تلك الحاجات الإنسانية تبدأ الضغوط تنحسر وتنخفض بما يتلاءم مع إمكانية تحقيق الإشباع المتحقق للفرد أو الجماعة وهكذا.

إذن الفرق بين الدوافع والحوافز، يتمثل بأن الدوافع قوة تتحرك داخل النفس وتوجه سلوك الفرد بهدف إشباع حاجة داخلية من حيث الإلحاح والدوافع وتحقيق الاستجابة لها، وهي نابعة من المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، وغالبا ما يمارسه المدير إزاء مرؤوسيه بغية تحقيق سبل إنجاز الأهداف المطلوبة للمنظمة مع مراعاة التشريعات والقوانين والعادات وثقافة المنظمة وقيمها الجوهرية.

أما الحوافز فإنها تمثل مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة الدوافع لدى الفرد، وبالتالي في تحديد محتوى وشكل السلوك الذي ينتهجه في إشباع الحاجات التي تحرك الدوافع لديه.

6-4-4-خصائص نظام التحفيز الفعال:

يتسم نظام الحوافز الفعال ببعض الخصائص من أهمها ما يلي:

6-4-4-1-القابلية للقياس:

يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.

6-4-4-2-إمكانية التطبيق:

تشير هذه الخاصية إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.

6-4-4-3-الوضوح والبساطة:

يجب أن يتصف نظام الحوافز بالصفات التالية: "الوضوح إمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه، وحسابه."

6-4-4-4-المشاركة:

على الإدارة أن تشرك العاملين في وضع نظام الحوافز، وهذا لتبنيهم وتحمسهم له وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.

6-4-4-5-تحديد معدلات الأداء:

يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء، ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

6-4-4-6-القبول:

النظام الفعال للحوافز يجب أن يقبل من طرف الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره.

6-4-7-الملائمة:

يجب أن يعتمد نظام الحوافز في مداخلته على مراعاة الاختلافات في: "المستويات الإدارية، الحاجات الإنسانية، الكميات والجودة وغيرها من معايير تحديد مقدرا الحوافز"، كون أن الحوافز تفقد أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها.

6-4-8-المرونة:

يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن هذا لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعي الأمر ذلك.

6-4-9-الجدوى التنظيمية:

يجب أن ينعكس تطبيق نظام الحوافز إيجابيا على المؤسسة، وهذا في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها، ويتم هذا بمقارنة نتائج أعمال المؤسسة قبل وبعد النظام.

6-4-10-التوقيت المناسب:

تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.

6-5-أنواع الحوافز:

هناك عدة تصنيفات للحوافز يمكن ذكرها فيما يلي:

6-5-1- الحوافز من حيث هدفها: تنقسم إلى قسمين، هما:

أ. الأداء العادي: حيث تعطى الحوافز هنا مقابل الأداء العادي وهو ما كانت تشترطه النظريات الكلاسيكية في

الإدارة، فإن حوافز الأداء العادي مثل "الترقية، التقدير العلاوات وغيرها"؛

ب. الأداء الممتاز: حيث تقدم الحوافز هنا للشخص صاحب الأداء الممتاز والذي يتضمن قدرا من الابتكار والتجديد، وهذا ما تسعى إليه الاتجاهات الحديثة بالإدارة.

6-5-2- الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها: هناك نوعان من الحوافز، هما:

أ. الحوافز المادية: تتعدد أشكال الحوافز وتختلف من حيث طبيعة عمل المنظمة منها: "الأجر اليومي أو الشهري، العلاوات المستحقة، مكافأة نوعية العمل، مكافأة الانضباط، مكافأة نهاية الخدمة... الخ."

ب. الحوافز المعنوية: تعتبر الحوافز المعنوية أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في نظام الحوافز الذي تضعه المنظمة، والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل وتزيد من الأداء، ومن أمثلة الحوافز المعنوية "إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف، زيادة دور العاملين وتفاعلهم مع المنظمة، الاعتراف بجهد العاملين، التشجيع، وضع أسماء المجددين في لوحات الشرف، التكريمات وغيرها".

6-5-3- الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدين: تنقسم إلى قسمين، هما:

أ. الحوافز الفردية: وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء أو كمكافأة له على إنتاجه المتميز، ويؤدي هذا إلى خلق روح التنافس بين الأفراد، ومن أمثلة هذا النوع من الحوافز "الترقيات، المكافآت، العلاوات التشجيعية... الخ"، والحوافز الفردية قد تكون إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية.

ب. الحوافز الجماعية: وهذه الحوافز تركز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين، ومن أمثلتها "المزايا العينية والرعاية الصحية والرعاية الاجتماعية التي توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية واحدة، أو قسم واحد، لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الأداء والإنتاجية، وقد تكون الحوافز الجماعية مادية أو معنوية، إيجابية أو سلبية.

6-5-4- الحوافز من حيث أثرها أو من حيث فاعليتها: هناك نوعان، هما:

أ. حوافز إيجابية: وهي ما تحمل من مزايا مختلفة للفرد إذا قام بالعمل المطلوب وتقدم له عطاء ملموساً أو غير ملموس، وتعتمد على الترغيب والأمل والتفاؤل، وهذه الحوافز تدخل فيها كافة المغريات المادية والمعنوية عند زيادة الإنتاج أو تحسين مستواه، وتعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تشبع مناخاً صحياً مناسباً في ظروف العمل المحيطة، ومن أمثلة الحوافز الإيجابية هو عدالة الأجور الأساسية ومنح الأكفاء علاوات استثنائية.

ب. حوافز سلبية: وهي التي تهدف إلى التأثير في سلوك العاملين عن طريق أسلوب العقاب والوعيد والتأديب المتمثل في جزاءات مادية كـ "الخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة والترقية"، فالحافز السلبي يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة، وهذا يعتبر حافزاً لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة، والحافز السلبي لا يحفز العامل على العمل وإنما يحذره ولا يدفع للتعاون ولا يعلم الأداء وإنما يعلم العامل كيف عليه أن يتجنب العقاب.

7- وظيفة الاتصال:

يعتبر الاتصال واحد من الأجنحة الأساسية لوظيفة التوجيه، ولا يستطيع المدير أن يوجه مرؤوسيه لأداء العمل ما لم يتصل بهم، بل يمكن القول أنه ليس هناك عملية إدارية يمكن أن تتم ما لم يكن ذلك من خلال الاتصال، فإصدار الأوامر والتعليمات والتحدث إلى المرؤوسين، والاستماع إلى الرؤساء، والمقابلات الشخصية، والاجتماعات، والتعبير الشفوي، وكتابة الخطابات والتقارير والمذكرات هي من أنواع الاتصال، ولا يمكن أن يكون هناك عمل دون حديث أو كلام أو كتابة، حيث أن الاتصال يعتبر بمثابة زيت التشحيم لكل العمليات الإدارية والإنسانية، لا يمكن لها الحركة بسهولة ويسر ما لم يكن هناك اتصال.

7-1-تعريف الاتصال:

هناك عدة تعريفات للاتصال نذكر منها ما يلي:

- الاتصال هو عبارة عن "نقل معلومات من خلال طرف (المرسل) وذلك في شكل رسالة شفوية أو مكتوبة، تنتقل من خلال وسيلة إلى طرف آخر(المستقبل)؛
- الاتصال هو عبارة عن "نقل معلومات من طرف إلى طرف آخر، عن طريق أمر أو طلب أو تعليمات بصدد عملية تخطيطية أو تنظيمية أو رقابية أو لتوجيه المرؤوسين"؛
- يعرف الاتصال أيضا على أنه: "عبارة عن عملية تحويل واختيار جزء معين من المعلومات على شكل رسالة صادرة من مصدر معين إلى شخص آخر هو المستفيد أو المستقبل".
- من خلال هذه التعريفات يمكن أن نستنتج أن عملية الاتصال هي عبارة عن تفاعلات بين طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى كل أطراف التواصل (المرسل والمستقبل)، باستخدام وسائل التواصل المختلفة.

7-2-أهمية عملية الاتصال:

يمكن إنجاز الأهمية التي تنطوي عليها عملية الاتصال في المنظمة فيما يلي:

- ✓ الاتصال نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة، حيث أنه يساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة، وبالتالي تحقيق أهدافها؛
- ✓ تعد عملية الاتصال بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة؛
- ✓ الاتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المنظمة؛
- ✓ الاتصالات وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة؛

✓ يتم من خلال عملية الاتصال اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف أيضا على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره، وصيغ عمله داخل المنظمة، وبمعنى أكثر وضوحا فإن الاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس أو المدير في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين؛

✓ يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة، مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة ونموها وتطورها.

من هنا يتضح عمق الدور الذي يلعبه الاتصال في إطار المنظمة الإنسانية.

7-3- عناصر عملية الاتصال:

يمكن توضيح عناصر عملية الاتصال من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 12: عناصر عملية الاتصال



المصدر: أحمد ماهر، "الإدارة-المبادئ والمهارات"، مرجع سبق ذكره، ص 490.

نلاحظ من خلال الشكل أن عملية الاتصال تتضمن العناصر المئوية:

- **المرسل:** وهو شخص لديه مجموعة من الأفكار ومعلومات يود أن ينقلها إلى شخص آخر، ويتأثر أثناء محاولة نقله للمعلومات بطريقة إدراكه، ودوافعه وشخصيته، وقدراته في التقييم والحكم والتذكر والربط، ومهاراته في اللغة والتعبير الشفوي.
- **الرسالة:** وهي عبارة عن تحويل للأفكار إلى مجموعة من الرموز، والكلمات والحركات والأصوات والحروف والأرقام والصور وتعبيرات الوجه والصراخ، والهمس كل هذا في معاني ضمنية أو خفية.
- **الوسيلة:** على الراسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيرا وتأثيرا على من يستقبلها، وهناك وسائل كثيرة للاتصال منها المنطوق (الشفهي) "كالمقابلات الشخصية، الاجتماعات، اللجان، التلفون، المحادثات الشخصية والندوات"، ومنها المكتوب "كالخطابات، المذكرات، التقارير واللوائح".
- **المستقبل:** هو الطرف الآخر في الاتصال والذي يتلقى بحواسه المختلفة الرسالة، وينظمها ويفسرها وفقا لإدراكه ودوافعه وتعليمه وشخصيته وصفاته.
- **الرد (المعلومات المرتدة):** هنا ينقلب المستقبل إلى مرسل يستخدم كل الأدوات السابق الإشارة إليها في إرسال عبر وسيلة إلى الطرف الذي أمامه.
- **بيئة الاتصال:** إن ما يحيط بعملية الاتصال من أشخاص آخرين وعمل وأصوات أو رموز وأماكن وعلاقات ووقائع يمكنها أن تسهل أو تعيق أو تضيف أو تيسر، أو تشوش على عملية الاتصال.

7-4-أنواع عملية الاتصال:

تتضمن فعاليات الاتصال الجارية داخل المنظمة أنواعا متعددة تعكس طبيعة التفاعلات الرسمية وغير الرسمية السائدة فيها والتي تتمثل بما يأتي:

7-4-1- الاتصالات الرسمية:

تنقسم الاتصالات الرسمية إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

1-الاتصالات العمودية:

تنقسم بدورها إلى اتصالات نازلة وصاعدة، على الوجه الموالي:

أ. الاتصالات النازلة (من أعلى المنظمة إلى أسفلها): وذلك على شكل منشورات دورية أو تقارير أو إعلانات أو

صحف داخلية أو كتيبات سياسية أو تقارير سنوية، ومن أغراض الاتصال من أعلى إلى أسفل ما يلي:

✓ إعطاء معلومات محددة عن العمل؛

✓ شرح علاقة الوظيفة بغيرها من الوظائف في المنظمة؛

✓ شرح السياسات والإجراءات؛

✓ إعطاء الشخص معلومات عن كيفية أدائه لعمله؛

✓ إقناع العاملين بتحقيق أهداف المنظمة.

إن عيب هذا النوع من الاتصال هو أنه يساعد على خلق مناخ استبدادي في المنظمة قد يقضي على الروح المعنوية

للعاملين فيها.

ب. الاتصالات الصاعدة (من الأسفل إلى الأعلى): وذلك عن طريق السلم الإداري أو في شكل برامج

الاقتراحات، أو في شكل استماع الإدارة بمختلف الطرق إلى ما يصدر عن العاملين وكذلك في شكل الوسائل

والطلبات التي يقدمها العاملون إلى رؤسائهم، وكذلك التقارير المختلفة سواء أكانت من أفراد أم لجان، كذلك عن

طريق الاجتماعات والمؤتمرات، وأيضاً عن طريق مقابلات انتهاء الخدمة التي يتكلم فيها الشخص عادة بحرية وصراحة

أكثر.

2-الاتصالات الأفقية أو الجانبية:

وتمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة، ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة، وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الاتصالات.

3-الاتصالات المتقابلة أو الخورية:

تشمل الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة، ولا يظهر هذا النوع من الاتصالات عادة في الخرائط التنظيمية، وإنما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها المألوفة في الاتصالات، وخصوصاً في المنظمات الكبيرة.

4-الاتصالات الخارجية:

تضم الاتصالات الجارية التي تتم بين المدراء والأطراف الأخرى خارج المنظمة مثل: "الموردين، المستهلكين، المستعملين الصناعيين وغيرهم"، وتسهم الاتصالات الخارجية في زيادة فاعلية وكفاءة الأداء وتحقيق الفرص المتاحة والاستثمار الأفضل للموارد.

7-4-2-الاتصالات غير الرسمية:

هي بمثابة الاتصالات التي تتم بين الأفراد والجماعات وتكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة، وتمتاز بسرعتها قياساً بالاتصالات الرسمية.

7-5-متطلبات عملية الاتصال الفعال:

لكي تحقق عملية الاتصال أهدافها لابد من مراعاة النقاط التالية:

- كلما كان خط الاتصال بين المتصل والمتصل به قصيراً قل الانحراف والتشويش في مضمون الرسالة؛
- كلما كانت الرسالة واضحة في عباراتها ومعانيها يسهل فهمها من قبل المتصل به؛

- كلما كانت محتويات الرسالة غير قابلة للتأويل أو التفسير لأكثر من معنى ساعد ذلك على فهم الرسالة بسرعة وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة؛
- متابعة المرسل لرسالته بعد وصولها يزيد في تحقيق أهداف الرسالة.

8-وظيفة الرقابة:

كثيرا ما تحيد العملية الإدارية وممارساتها عما هو مخطط لها، وذلك بسبب ظروف قد تكون خارجة عن سيطرة الإدارة، وربما تكون بسبب تقاعس منها، وتأني الرقابة كوظيفة تساعد الإداريين لكي لا يكون هناك خروج عن المسار المرسوم من طرف الإدارة في وظيفة التخطيط، وإن كان هناك خروج عن ذلك المسار هنا تحاول العمليات الرقابية تصحيح الوضع.

8-1- مفهوم الرقابة:

لقد حظي مفهوم الرقابة بأهمية كبيرة من لدن كافة الاختصاصيين والمفكرين والباحثين لما ينطوي عليه هذا المفهوم من أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، إلا أن تحديد مفهوم الرقابة لقي العديد من الاختلافات في وجهات النظر من طرف الباحثين، سنحاول تقديم بعض التعريفات المتمثلة فيما يلي:

○ عرفت الرقابة بأنها: "قياس الأداء المتحقق وتصحيحه بغية التأكد من أن الأهداف المخطط لإنجازها تسير وفق الخطط الموضوعة"؛

○ كما تعرف الرقابة بأنها: "مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له، واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر"؛

○ تعرف الرقابة أيضا: "هي وظيفة من وظائف الإدارة، وتعني باختصار قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض

التأكد من أن أهداف المشروع والخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها"

○ تعرف الرقابة من جانب آخر كذلك بأنها: "هي وظيفة إدارية، وعملية مستمرة متجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعة، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقييم والتصحيح".

من خلال كل هذا نستنتج أن العملية الرقابية وفقا للتعريفات السابقة تعد أداة هادفة تساعد الإدارة على الكشف عن الانحرافات وتصحيحها قبل أن يتم تفاقمها بغية اتخاذ الإجراء الملائم لتحقيق الوقاية من الانحرافات المتوقع حدوثها.

8-2-أهداف الرقابة:

من بين أهم أهداف الرقابة نجد ما يلي:

- ✓ التحقق من مدى إنجاز الأهداف المرسومة بكفاءة؛
- ✓ كشف المعوقات وتقويم الانحرافات؛
- ✓ فحص الخطط والبرامج المختلفة للوحدات والأجهزة الحكومية؛
- ✓ تتبع العوامل والتغيرات المؤثرة على تحقيق البرامج والأهداف؛
- ✓ قياس كفاءة أداء الوحدات الحكومية والفاعلية بالنسبة للنتائج، وتحقيق التوازن بينهما؛
- ✓ تقييم أداء الأنشطة والبرامج للحكم على مستوى أدائها ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف؛
- ✓ المساعدة في عملية اتخاذ وترشيد القرارات اعتمادا على توفير معلومات وبيانات ملائمة تبعا لنتائج عملية الرقابة؛
- ✓ العمل على تحقيق الجوانب المالية في الرقابة، أي فحص مدى الالتزام بالقوانين واللوائح والتعليمات الموضوعة من طرف الأجهزة المساعدة.

8-3-خطوات الرقابة:

تقوم وظيفة الرقابة الإدارية على ثلاث خطوات رئيسية متمثلة فيما يلي:

8-3-1-وضع المعايير:

لكي يمكن مراقبة أداء المنظمة لأعمالها بطريقة كفؤة، فإنه يجب أن تكون هناك معايير موضوعة لمستويات الأداء، وتختلف المعايير من منظمة لأخرى، فنجد بعض المنظمات تحدد رقما معينا كمعيار لنتيجة نشاطها تعمل جاهدة على الوصول إليه، وفي منظمات أخرى يكون وضع المعايير في شكل تحديد مكانة المنظمة في السوق.

8-3-2-قياس مستوى الأداء الفعلي:

إن الخطوة الرئيسية الثانية في نظام الرقابة تتمثل في قياس مستوى الأداء الفعلي، ومعرفة مدى قربه أو بعده عن الأهداف أو المعايير التي تم تحديدها مسبقا، وكما أنه من الصعب القيام بمراقبة أعمال المنظمة في ظل غياب وجود معايير الأداء، فإنه من غير المفيد وجود هذه المعايير دون أن تجري المنظمة عملية قياس دوري لمستوى أدائها.

8-3-3-تصحيح الانحرافات:

بعد قياس مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعة، فإن الدور الهام الذي تؤديه عملية الرقابة حينئذ يتمثل في تصحيح الانحرافات التي قد توجد في الأداء الفعلي عما تم رسمه أصلا من أهداف.

8-4-أنواع الرقابة:

يوجد العديد من التصنيفات لأنواع الرقابة الإدارية، ويمكن التعرف عليها حسب المعيار المستخدم في تصنيفها، لهذا سوف نوضح أنواع الرقابة وفق معايير مختلفة على النحو الموالي:

8-4-1-الرقابة من حيث توقيت حدوثها:

على أساس هذا المعيار الزمني يمكن تصنيف الرقابة إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

أ. الرقابة الوقائية: يعمل هذا النوع من الرقابة على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه، ويأخذ هذا النوع من الرقابة بالحسبان ضرورة الاستعداد لمواجهة أو الحيلولة دون حدوثه، وفي الممارسة العملية يعني أن على المدير ألا ينتظر حتى تأتية المعلومات عن وقوع الخطأ أو الانحراف، بل يتوجب عليه أن يسعى إليها بنفسه ويحاول كشفه قبل حدوثه، أي عليه أن يوجه ويشرف ويتابع سير العمل بصورة مستمرة لكي يمنع حدوث الأخطاء؛

ب. الرقابة المتزامنة: يقصد بهذا النوع مراقبة سير العمل أولاً بأول، أي منذ بدايته وحتى نهايته، فيتم قياس الأداء الحالي وتقييمه بمقارنته مع المعايير الموضوعية لاكتشاف الانحراف أو الخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه فوراً لمنع استفحال أثره الضار ولوقف تفاقم الخسارة؛

ج. الرقابة اللاحقة: لا تتوقف الرقابة بمجرد إنجاز العمل، حيث يقارن هذا الإنجاز الفعلي العام مع المعايير الموضوعية سلفاً في الخطوة، والغرض من هذا الإجراء هو رصد الانحرافات والإبلاغ عنها لعلاجها ومنع تكرار حدوثها في المستقبل.

8-4-2- الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية:

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار ضمن ثلاثة أنواع وهي:

أ. الرقابة على مستوى الفرد: يسعى هذا النوع من الرقابة إلى تقييم أداء الأفراد العاملين، ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم، وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك؛

ب. الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الانجاز الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها؛

ج. الرقابة على مستوى المنظمة ككل: وهو المستوى الثالث للرقابة في منظمات الأعمال، والغرض منه تقييم الأداء الكلي للمؤسسة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها، ومن بين

تلك الأدوات الرقابية المستخدمة لهذا الغرض مثلاً: "نسب الربحية ومقدار حصة المنظمة في السوق التجاري وقدرتها التنافسية....الخ".

8-4-3- الرقابة من حيث مصدرها:

يمكن تصنيف الرقابة وفق هذا المعيار إلى رقابة داخلية وأخرى خارجية:

أ. الرقابة الداخلية: وهي الرقابة التي تتم داخل المنظمة وعلى كافة المستويات الإدارية والأفراد العاملين فيها على

اختلاف وظائفهم، وفي بعض المنظمات الكبيرة هناك وحدة إدارية متخصصة بهذا العمل ؛

ب. الرقابة الخارجية: وهي الرقابة التي تتم من خارج المنظمة وتقوم بها أجهزة رقابية متخصصة، وتكون تبعيتها في

الغالب للدولة مثلاً "البنك المركزي يعتبر جهة رقابية خارجية على البنوك التجارية الأخرى، وزارة التعليم العالي

جهة رقابية خارجية على أداء الجامعات، وزارة التجارة جهة رقابية على المحلات التجارية، وهناك جهات رقابية

خاصة كمكاتب تدقيق الحسابات المعتمدة من طرف الحكومة".

8-4-4- الرقابة من حيث نوعية الانحراف:

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى نوعين رقابة إيجابية ورقابة سلبية:

أ. الرقابة الإيجابية: ويقصد بها تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها بشكل

أكثر في المستقبل؛

ب. الرقابة السلبية: ويقصد بها الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية وتحديد معرفة أسبابها ومسبباتها والعمل

على تصحيحها فوراً واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل.

8-4-5- الرقابة من حيث تنظيمها:

تصنف الرقابة طبقاً لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

أ. الرقابة المفاجئة: وهو ذلك النوع من الرقابة الإدارية الذي يتم بصورة مفاجئة ودون سابق إنذار من أجل مراقبة

العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الرئيس المباشر؛

ب. الرقابة الدورية: وهي التي تنفذ كل فترة زمنية أي حسب جدول زمني منتظم، حيث يتم تحديدها يوميا أو

أسبوعيا أو شهريا؛

ج. الرقابة المستمرة: وتتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل .

8-5- مجالات استخدام الرقابة:

من أجل تأكيد أهمية الرقابة كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة، فإن الضرورة تقتضي الإلمام بمجالات الرقابة

المتمثلة فيما يلي:

- الرقابة على الأهداف؛
- الرقابة على السياسات؛
- الرقابة على الإجراءات؛
- الرقابة على التنظيم؛
- الرقابة على تطوير القوى العاملة؛
- الرقابة على التكلفة؛
- الرقابة على المصروفات الرأسمالية؛
- الرقابة على خط الإنتاج (تطابق المنتجات المختلفة التي توفرها المنظمة لأذواق المستهلكين)؛
- الرقابة على مراحل العملية الإنتاجية؛
- الرقابة على المبيعات؛
- الرقابة على الأسعار؛

➤ الرقابة المالية؛

➤ الرقابة على الأرباح والخسائر؛

➤ الرقابة على العلاقات الخارجية؛

➤ الرقابة على الكفاءة الإدارية؛

➤ الرقابة الشاملة أو الرقابة على الأداء الكلي للمشروع.

8-6- شروط ومتطلبات نظام الرقابة الفعال:

أنظمة الرقابة كثيرة ومتعددة، ولكن الذي يهم هو أن يكون نظام الرقابة جيدا وفعالا في تحقيق الأهداف التي تم وضعه من أجلها، ولكي يحقق نظام الرقابة ذلك فإنه ينبغي أن تتوفر الشروط التالية:

➤ إعطاء معلومات مفيدة ومفهومة، فنظام الرقابة الذي يعطي الكثير من المعلومات التي لا علاقة لها بما هو مطلوب، أو الذي يعطي المعلومات في شكل غير مفهوم لأي سبب من الأسباب، هذا النظام لا يكون فعالا في تحقيق عملية الرقابة؛

➤ وجوب الإخطار عن الانحرافات في الوقت المناسب، وذلك لكي يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة قبل فوات الأوان، فنظام الرقابة المالي الذي يكشف للمنظمة عن اختلاس مبالغ كبيرة بعد مرور مدة زمنية طويلة من حدوث ذلك الاختلاس لا يعتبر نظاما فعالا؛

➤ أن يكون نظام الرقابة اقتصاديا، فإذا ما استدعى نظام الرقابة أن تنفق عليه المنظمة أكثر بكثير مما تحققه من ورائه من فوائد، أمكن القول بأن النظام أيضا غير فعال؛

➤ البساطة والخلو من التعقيد، فكلما كان نظام الرقابة مرنا سهل الفهم والتطبيق، كلما جنت المنظمة من ورائه فوائد المرجوة؛

➤ الوصول إلى نتائج تصحيحية، حيث يجب أن يكون من ضمن مكونات نظام الرقابة ما يمكن المنظمة من القيام بتصحيح الأخطاء والانحرافات التي يرشد إليها النظام.

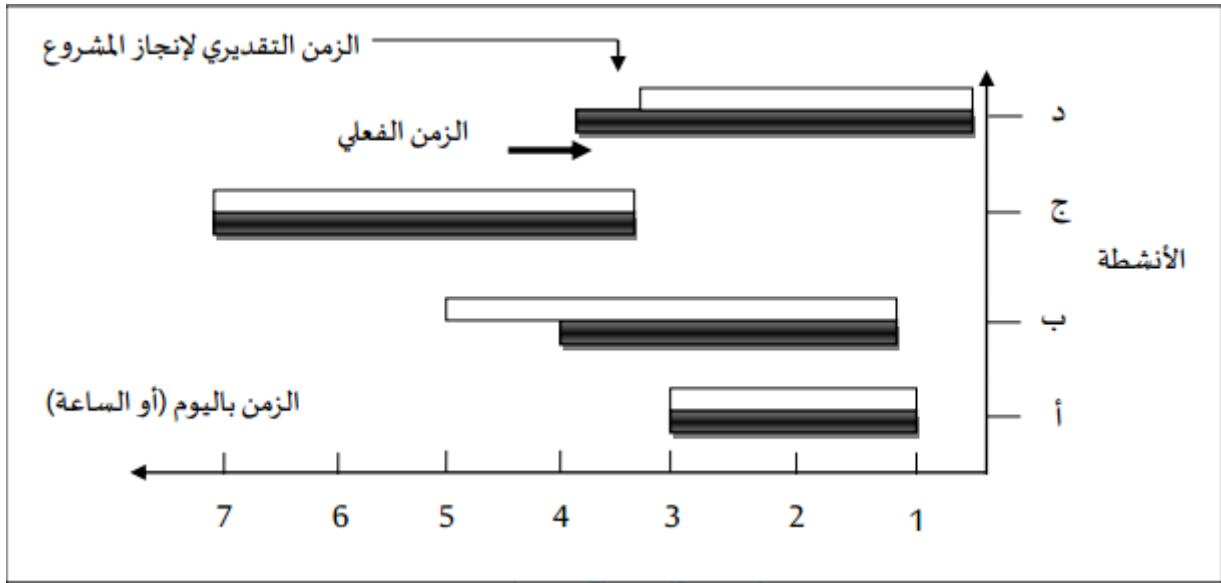
8-7-أساليب الرقابة:

تنقسم الأساليب المستخدمة في العملية الرقابية إلى قسمين، هما:

8-7-1-الأساليب الوصفية: وتتضمن ما يلي:

- الملاحظة الشخصية: وهي أسلوب يستخدمه المدير للحصول على معلومات رقابية ملائمة في جميع مجالات استخدام الرقابة، ففي الأقسام الإدارية في الشركات مثلاً "يعتمد المدير كثيراً على الانطباع المتحصل من خلال الاتصال الشخص ي مع مساعديه، حيث يتم الحكم على أي منهم من خلال نتائج أعمالهم ومن خلال مشاهدة العاملين والاستماع إلى ملاحظاتهم العفوية وتوجيه الأسئلة إليهم وتقييم إجاباتهم؛
- سجلات وبطاقات الدوام: سجل الدوام عبارة عن كشف يوقع عليه الأفراد عند بداية الدوام وعند انتهائه وفي المصانع تم الاستعاضة عن كشف الدوام ببطاقة يدخلها العامل في آلة (ساعة) تسجل ساعة حضوره ومغادرته ثم تراجع البطاقة في نهاية كل شهر أو أسبوع لمعرفة من يحضر متأخراً إلى الدوام ومن يخرج قبل انتهاء الدوام، حيث يتخذ الإجراء اللازم للتصحيح، فقد يكون الخصم من الراتب أو لفت نظر أو الخصم من إجازات الموظف؛
- التقارير الرقابية: وهي التقارير التي يرفعها الرؤوسين إلى رؤسائهم عن سير الأعمال والمشاكل التي تواجه العمل، ويتضمن التقرير مقترحات الحل للانحرافات السلبية، وأهم هذه التقارير المثيرة للجدل هي التقارير السنوية التي تكتب عن أداء الموظفين؛
- خرائط جانت: تستخدم خرائط جانت للرقابة على زمن الإنتاج، وتتكون من محورين عمودي وأفقي، المحور العمودي يمثل الأنشطة التي يتم تنفيذها، وهناك زمن معياري وزمن فعلي، أما المحور الأفقي يكتب عليه الزمن الذي تستغرقه كل عملية صناعية أو إدارية، ويوضح الشكل الموالي خريطة جانت في شكلها البسيط:

الشكل رقم 13: نموذج بسيط لخرائط جانت



المصدر: علي عباس، المرجع السابق، ص 192 .

نلاحظ من خلال الشكل أن النشاط (أ) بدأ في اليوم الأول وانتهى في موعده في اليوم الثالث، أي أن الزمن التقديري والفعلي ظهرا متطابقين، أما النشاط (ب) فقد تأخر العمل به ولم يتم بعد، في حين أن النشاط (ج) بدأ في اليوم الثالث وانتهى في موعده في اليوم السابع، أي أن الزمن التقديري والفعلي ظهرا متطابقين، أما النشاط (د) فكما هو واضح أن العمل بدأ في اليوم الأول ولم ينته في موعده في اليوم الرابع بل تأخر إلى اليوم التالي، مما يعني وجود انحراف سلبي في الوقت المقرر للانتهاء.

1. التحليل المخبري: يستخدم هذا الأسلوب للرقابة على جودة المنتج، فقد يتطلب في بعض الأحيان أخذ عينة من المنتج وتحليلها في المختبر للتعرف على تركيبها الفنية والمواد المصنعة منها، والهدف من ذلك هو التأكد من مدى مطابقة السلعة لمواصفات الجودة المرغوبة؛

2. الرسوم البيانية: تستخدم الرسوم البيانية بأشكال مختلفة للمقارنة بين المعيار المحدد والإنجاز الفعلي الذي تحقق، وميزة هذا الأسلوب الشائع الاستخدام في الدراسات والأبحاث وفي التقارير السنوية للشركات، إن عملية المقارنة فيه وتحديد الانحرافات السلبية أو الإيجابية تتم بسهولة وسرعة؛

3. الزيارات الميدانية: عادة ما يخطر ببال المراقب (من يحق له المراقبة) أن يتأكد بنفسه من حسن سير العمل وسلامة التنفيذ وانضباطية العاملين في الدوام، هذه ال زيارات عادة ما تتم إما بصورة مفاجئة أو معتادة، فالمدير مثلاً قد يقوم بالزيارة المفاجئة لمكان العمل في وقت غير محدد، ويفصل بين الزيارة والأخرى أسبوعين أو شهر، أما الزيارات المعتادة فهي تختلف، فقد يعود المدير أن يزور مكان العمل يومياً أو كل يومين، إما في الصباح أو عند الظهر أو قبل مغادرة الموظفين بقليل عند انتهاء الدوام.

8-7-2- الأساليب الكمية:

الأساليب الكمية المستخدمة في عملية الرقابة كثيرة، وقد زاد الاعتماد عليها خلال العقدين الماضيين بعد انتشار استعمال أجهزة الكمبيوتر واستخداماتها في الشركات، إلا أن هذه الأساليب تتطلب معرفة متخصصة، من بين هذه الأساليب ما يلي:

1. النسب المالية: وأهمها "نسبة السيولة، نسبة التداول، نسب الربحية، نسب المديونية، معدل دوران الذمم... الخ"؛
2. بطاقة الجرد المستمر: وهي عبارة عن بطاقة يكتب فيها عدد وحدات المخزون من الصنف الواحد الداخلة إلى المخزون وتاريخ إدخالها، وعدد الوحدات الخارجة أي التي تم صرفها، والرصيد المتبقي، والنقطة الرقابية في هذه البطاقة هي المعادلة التالية:

$$\text{الرصيد المتبقي} = \text{البضاعة الداخلة} - \text{البضاعة الخارجة}$$

3. الموازنة التقديرية: وهي عبارة عن خطة مالية مكتوبة إما باللوحات (ساعات عمل، وحدة إنتاج، عدد الأفراد)، أو بالمبالغ النقدية وعن طريق مقارنة الرقم الفعلي مع الرقم التقديري (المعيار) والزمن الفعلي الذي استغرقه تنفيذ المشروع؛

4. شبكة بيرت (PERT): وتستخدم في مجال الرقابة على زمن تنفيذ الأعمال الإنشائية، حيث تتم المقارنة بين الزمن المتوقع (المعيار) والزمن الفعلي الذي استغرقه تنفيذ المشروع.

يعتبر القرار الإداري جوهر العملية الإدارية، فبدون القرارات لا يمكن للوظائف الجوهرية للإدارة أن تأخذ مكانها، كما أن عملية الإدارة بكاملها لا يمكن أن توجد، وعلى هذا فإن عملية اتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الإدارية ويقوم بها كل مدير وتوجد في كل جزء من أجزاء المؤسسة، وتتعامل مع كل موضوع محتمل .

رابعاً- إتخاذ القرار الإداري:

يقضي معظم مدراء العصر الحديث جل وقتهم في عملية اتخاذ القرار، سواء كانوا مدراء للإنتاج أو للعمليات الخدمية أو كانوا مدراء للتسويق أو لشؤون الموظفين أو غيرهم من المدراء المتخصصين، وأيا كان هؤلاء فإن قراراتهم المختلفة هي في النهاية ما يحدد توجه المؤسسة ومستوى تحقيق أهدافها وبالتالي مستقبلها.

1- عملية اتخاذ القرار الإداري: (تعريفها، أهميتها، خصائصها)

1-1- تعريف عملية اتخاذ القرار الإداري

عملية اتخاذ القرار هي نشاط ذهني، فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل (الحل) الأنسب للمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى واختيار القرار الأنسب والأفضل.

ولكن تجدر الإشارة هنا، إلى أن الكثير من القرارات الهامة في المؤسسة لا يتم اتخاذها عادة من قبل فرد واحد، بل يشارك في اتخاذها العديد من العاملين من مختلف المستويات وفي مراحل مختلفة من عملية اتخاذ القرار، فبالإضافة إلى الرؤساء التنفيذيين و المديرين، هنالك الاستشاريون والخبراء والفنيون وغيرهم، الذين يساهمون بدور كبير في عملية اتخاذ القرارات من خلال تزويد القادة الإداريين بالمعلومات الفنية والمقترحات والأفكار والنصائح والمشورة...، التي لا غنى عنها في معالجة العديد من القضايا والمشكلات الإدارية التي تزداد صعوبة وتعقيدا باستمرار، وهكذا فالقرار الذي هو نتاج لعملية اتخاذ القرار هو حصيلة جهود متكاملة من الآراء والأفكار والاتصالات والمشاورات و الدراسة التي تتم في مختلف مستويات المؤسسة.

كذلك، من المهم التمييز بين القرار في حد ذاته وعملية اتخاذ القرار، والتمييز بين اتخاذ القرار والتعليمات وبين القرار والأمر.

- التفرقة بين عملية اتخاذ القرارات والقرار:

اتخاذ القرار هو العملية التي تتعلق بالتطورات والأحداث الجارية حتى لحظة الاختيار وما يليها، بينما القرار هو الثبات على اختيار محدد أو على إجراء معين، أما عدم اختيار أي بديل من البدائل المتاحة فيسمى بالقرار ويعتبر قراراً.

- التفرقة بين اتخاذ القرارات والتعليمات:

هناك فرق بين اتخاذ القرار والتعليمات التوجيهية التي يصدرها المديرون من أجل توجيه مرؤوسيهم، وأن يكون سلوكهم في حدود النظام والأخلاق، فمن المعروف أن كل إداري يهتم جيداً بسلوك مرؤوسيه، وضرورة أن يتسم هذا السلوك بالقيم والأخلاق وأن يراعي في ذلك الأحكام والإجراءات والتقاليد كأن يطلب المدير من المرؤوسين تقديم تقاريرهم إلى رؤسائهم في المواعيد المقررة، وأن يتسم عملهم بروح الهمة والجدية والنشاط وألا تقل إنتاجيتهم عن الحد الأدنى الذي تحدده معدلات الأداء المقررة.

- التفرقة بين القرار والأمر:

يجب التفرقة بين القرار والأمر، حيث أن هذا الأخير عبارة عن أمر من مستوى إداري إلى مستوى إداري آخر أو من فرد لآخر وهو لا ينطوي على المفاضلة بين البدائل، ويمكن اعتباره كجزء من القرار وليس العكس، وغالباً ما يكون من شخص ذو سلطة ونفوذ في المؤسسة.

1-2- أهمية عملية اتخاذ القرار الإداري:

يعتبر اتخاذ القرارات جل و محور عمل المدير، فهو يتخذ قراراً عندما يوقع رسالة، أو يوافق على إجازة موظف، أو يجيب على استفساره، أو يطلب من أحد موظفيه أداء عمل ما، أو يقوم بتشكيل لجنة، أو تعيين رئيس

قسم، أو ترقية موظف أو إيفاده في برنامج تدريبي، أو تغيير أسلوب العمل... إلخ، و هكذا فإن اتخاذ القرارات هو من المهام الأساسية للمدير أو الرئيس، و يعتبر الكثير من كتاب و مفكري الإدارة أن عملية اتخاذ القرارات أهم عنصر في عمل و حياة المؤسسات، و هي قلب الإدارة النابض الذي يحقق للمؤسسة البقاء و النمو والازدهار، و تأسيسا على ما سبق تتضح بصورة جلية أهمية اتخاذ القرارات الصائبة السليمة الرشيدة، فالقرارات التي يتخذها المدير تؤثر كثيرا على وضعه الوظيفي و تقدمه، و تؤثر أيضا على الجماعة التي يشرف عليها، و لها تأثيرها على عمل المؤسسة عامة.

وتزداد أهمية عملية اتخاذ القرارات مع زيادة تعقد أعمال المؤسسات وتوسعها وتنوعها، وتزايد التحديات

التي تواجهها من تغيرات متسارعة، ومنافسة حادة، وتسارع ظاهرة العولمة (Mondialisation) وقد أصبح أساس الحكم على المدير الناجح هو كفاءته ومقدرته في اتخاذ القرارات الصائبة السليمة، والإخفاق في ذلك يعني تجرد العمل وشل النشاط وبالتالي اضمحلال المؤسسة وفنائها، و هكذا ترتبط كفاءتها وفعاليتها بكفاءة وسلامة القرارات التي تتخذ في مستوياتها المختلفة.

1-3- خصائص عملية اتخاذ القرار الإداري:

وتجدر الإشارة في إطار تحديد مفهوم عملية اتخاذ القرارات إلى الخصائص التالية:

- إن عملية اتخاذ القرار مرحلة متقدمة في العملية الإدارية وأن المراحل السابقة لعملية اتخاذ القرار هي مقدمات أساسية للقرار السليم على الرغم من أنه في كل مرحلة من مراحل العملية تظهر عملية صنع القرار بشكل أو بآخر، لكنها تتجسد في مرحلة اتخاذ القرار بخطة عمل أو إجراء... إلخ .

- يجب أن يكون متخذ القرار مدركا للأهداف التي يسعى إلى تحقيقها وللحالات الطبيعية التي تؤثر في مشكلته، وللمسارات البديلة المتاحة وقادرا على تقويمها والمفاضلة بينها مفاضلة موضوعية قبل اتخاذه لقرار بشأن اختيار أحدها لكي يتم الاختيار على أسس رشيدة؛

- تعد عملية اتخاذ القرار وظيفة إدارية وعملية تنظيمية، فهي وظيفة إدارية حيث تعد من المسؤوليات الرئيسية التي يتحملها المدير، كما أنها عملية تنظيمية حيث أن اتخاذ كثير من القرارات تعد عملية أكبر من أن ينفرد بها المدير وحده.

2- نماذج اتخاذ القرار الإداري: (تعريفه، عناصره، أنواعه)

2-1- تعريف نموذج اتخاذ القرار:

يعرف نموذج اتخاذ القرار بأنه الطريقة التي تتم بها عملية اتخاذ القرار، وفي الحياة العملية نلاحظ نماذج متعددة لاتخاذ القرارات وكل منه له مؤيديه ومنتقديه، بمعنى أنه لا يوجد نموذج مثالي كامل لاتخاذ القرار، لأن هذا الأخير الذي يمكن تطبيقه بصورة عالمية يجب أن يكون قادرا على وصف أعقد الحالات التي تصادف عملية اتخاذ القرار وأبسطها، وأن يكون قادرا على تمييز جميع الأبعاد الموجودة في حالات اختيار القرار المناسب، وهذا ما لم يتوفر حتى الآن بنموذج محدد.

2-2- عناصر النموذج:

يحتوي النموذج بشكل عام على ستة عناصر رئيسية هي:

- حالات الطبيعة التي تتعلق بالظواهر الخاصة بظروف البيئة التي يتم اتخاذ القرار فيها ويكون لها تأثيرا مباشرا في عملية اتخاذ القرار، وتتمثل هذه الحالات بالعلاقات الموجودة بين النتائج والاختيار سواء كانت علاقات عشوائية أو احتمالية أو غير معروفة؛

- متخذ القرار (المدير) والذي يخضع لتأثير حالات الطبيعة ويتخذ القرار في ضوءها؛

- الأهداف التي يريد متخذ القرار تحقيقها من قراره سواء كانت هذه الأهداف واضحة أو غير واضحة سواء كانت مستقرة أو غير ذلك؛

- البدائل وطرق العمل المتاحة أمام متخذ القرار ويتوجب عليه الاختيار منها؛

- عملية ترتيب البدائل حسب أولوية نتائجها وأهمية كل منها بالنسبة لمتخذ القرار؛
- عملية الاختيار لبديل أو أكثر من البدائل المتاحة.

2-3- أنواع النماذج:

انطلاقاً من أهمية وحيوية الدور الذي تؤديه القرارات في نجاح المؤسسات على اختلاف أنواعها، فقد حاول بعض الكتاب توضيح وتفسير طريقة اتخاذ القرارات، واقترحوا عدداً من النماذج لاتخاذ القرارات، وسنستعرض فيما يلي أهم هذه النماذج.

لقد ميز هيربرت سايمون (Herbert Simon) بين نموذجين لاتخاذ القرارات :

2-3-1- النموذج الرشيد (Rational)

وبموجب هذا النموذج يقوم المدير بالخطوات المتتابعة التالية :

- تعريف المشكلة (التحري)؛

- وضع حلول، وتقييمها (التصميم)؛

- اختيار الحل الأنسب؛

- التنفيذ والمتابعة.

ويستند هذا النموذج إلى افتراض أن المدير يحاول تحقيق الأمثل والأفضل حين إتخاذ قرار ما من خلال تطوير

أفضل حل ممكن، وهذا النموذج حسب رأي سايمون يفترض أن المدير :

- لديه معرفة وعلم تام بجميع البدائل الممكنة؛

- لديه معرفة كاملة عن نتائج كل بديل؛

- لديه منظومة ثابتة من الأفضليات لهذه النتائج؛

- يمتلك مقدرة حسابية لمقارنة النتائج وتقرير ما هو الأفضل.

2-3-2- النموذج المرضي أو نموذج الرجل الإداري:

وبموجب هذا النموذج يسعى المدير للوصول إلى قرار معقول (مرضي وليس مثالي)، يتوقف بحثه عن البدائل عند توصله إلى بديل معقول يقتنع أنه مناسب على الرغم من احتمال وجود بدائل أفضل.

ويعرف بالنموذج المفتوح لاتخاذ القرار والذي يتخذه الرجل الإداري، وهذا النموذج تبنته النظرية السلوكية في اتخاذ القرار، والتي نظرت إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح متفاعل مع البيئة التي يعمل ضمنها (متأثراً ومؤثراً).

ويتميز النموذج المفتوح في اتخاذ القرار بأن عملية اتخاذ القرار فيه تتم بصورة ديناميكية فيها ضمن إطار عام فيه هدف محدد وبدائل معينة لتحقيقه، ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي :

3- خطوات عملية اتخاذ القرار الإداري:

3-1- خطوات عملية اتخاذ القرار الإداري:

كيف يتخذ المدير قراراً؟ يقول دراكر في القرار " هو الحكم " و الحكم لا يصدره القاضي إلا إذا كان مسبباً بأسباب مقبولة، و لما كانت عملية اتخاذ القرارات هي محور وظائف المدير التي يمارسها يوميا وفقا للمواقف، فإننا نعتبر المدير قاضيا من واجبه توجيه أقصى درجات الدقة و التحليل و الاعتماد على الأساليب العلمية و على خبرته السابقة في مواجهة المواقف التي تتطلب قرارا، لأن القرار الخاطئ قد يترتب عليه مجموعة من النتائج السلبية على أهداف و مستقبل المؤسسة، لذا فإن المشكلة الأساسية ليست باتخاذ قرار معين لمواجهة موقف معين، إنما جوهر المشكلة هو الانعكاس السلبي للقرار الخاطئ و الذي قد تكون التكلفة الاقتصادية لآثاره أكبر بكثير من بقاء الموقف دون حل.

بناء على ما تقدم وللوصول إلى القرار الصحيح للمواقف الإدارية، تنطوي عملية اتخاذ القرارات على

مجموعة من الخطوات تشكل مخرجات كل خطوة، مدخلات الخطوة التالية وصولا إلى المخرج النهائي أي القرار الرشيد، ويمكن حصرها في المؤسسة على النحو التالي :

- تحديد صياغة المشكلة؛
- البحث عن الحل (تحليل المشكلة وإيجاد البدائل (الحلول) المختلفة لحلها)؛
- تقييم كل بديل؛
- اتخاذ القرار (اختيار البديل الأمثل)؛
- تنفيذ القرار ومتابعته.

ونسستعرض فيما يلي شرح موجز لكل خطوة من هذه الخطوات.

3-1-1- تحديد وصياغة المشكلة :

تظهر المشكلة عندما يدرك متخذ القرارات عدم التوازن في موقف من المواقف أو وجود انحراف معين يشكل عائقا يعترض سبيل تحقيق الأهداف المقررة، فالعامل الأساسي إذن في هذه المرحلة يعتمد على إدراك المدير لعناصر وعوامل الموقف المحدد للمشكلة، وهذا بدوره يعتمد على القدرة والإمكانات التي يتمتع بها كل مدير ومدى حساسيته في إدراك المواقف الفعلية وخصائصها والعوامل المؤثرة فيها إدراكا موضوعيا واقعيا يعتمد على الحقائق المتوفرة والبيانات المتاحة، وفور إدراك المشكلة (الإحساس بوجودها)، تبدأ عملية تشخيصها، وتحديد أبعادها وعناصرها بوضوح ودقة، وفي هذه المرحلة يجب صياغتها بأبعادها وعناصرها بشكل علمي وباستخدام لغة واضحة ومفهومة وبإيجاز مفيد، وتتم صياغة المشكلة بشكل قياسي نموذجي يبين تركيبها (بنيتها) الذي تحدده عادة العناصر المنطقية الآتية :

- الهدف أو الأهداف التي يعتبر تحقيقها والوصول إليها حل للمشكلة القائمة؛
- الوسائل أو الحلول البديلة (البدائل) ويقصد بها الأنشطة والأعمال والإجراءات التي يمكن بواسطتها تحقيق الأهداف المنشودة؛

- الموارد اللازم إنفاقها لتنفيذ كل بديل من البدائل المتاحة؛

- النموذج (أو مجموعة النماذج) الذي سيتم بواسطته تمثيل العلاقات المتبادلة بين الأهداف والبدائل والنفقات؛
- المعيار أو المعايير التي يمكن بواسطتها مقارنة الأهداف والنفقات في كل حالة والبحث عن حلول أفضل.

3-1-2- البحث عن الحل (تحليل المشكلة وإيجاد البدائل (الحلول) المختلفة لحلها):

تختلف طرق الوصول إلى الحلول المثالية حسب طبيعة وظروف كل مشكلة، وتصنف المشكلات الإدارية

عموماً إلى ثلاث أنواع حسب مدى وضوح بنيتها، هي :

- مشكلات محددة البنية؛

- مشكلات ذات بنية ضعيفة التحديد؛

- مشكلات غير محددة البنية.

ولكل نوع من هذه المشكلات طرق وأساليب خاصة تستخدم في الوصول إلى الحل المثالي لها ويمكن تصنيفها

على النحو الآتي:

- الإجراءات النمطية (القياسية) وقواعد احتساب القرارات وبحوث العمليات والطرق الرياضية والإحصائية؛

- أسلوب تحليل النظم (المدخل النظمي) والمحاكاة (Simulation) وغيرها من الأساليب الاحتمالية؛

- الطرق الكشفية أو التنقيبية (Expert- Heuristic Methods)

تميز المشكلات ذات البنية المحددة بالوضوح والتحديد الدقيق للأهداف والبدائل والنفقات، كذلك القرارات

نفسها يتم اتخاذها استناداً إلى إجراءات وقواعد محددة مسبقاً، وهكذا فإن حل المشكلات من هذا النوع يتم بطريقة

محددة باستخدام إجراءات وقواعد ومنهج واضح ومعروف تماماً. ومن أمثلة هذه المشكلات: تحديد الاحتياجات

للموارد المختلفة استناداً إلى خطة الإنتاج، أو استخدام الطاقات المتاحة أو حساب الحوافز أو غيرها من القرارات التي

يتم حلها استناداً إلى تعليمات وإجراءات وقواعد محددة بشكل مسبق ومعروفة لدى متخذ القرار والقائمين على

اتخاذها، ويتم حل هذا النوع من المشاكل باستخدام النماذج الرياضية البسيطة، ومعظم المشكلات التي تواجه إدارة

المؤسسات تكون عادة من هذا النوع بدءا من دراسة الجدوى وحتى برمجة الإنتاج ومرورا بالتسويق والتمويل وإدارة المخزون والصيانة وغيرها.

أما المشكلات ذات البنية الضعيفة فتتعلق عادة بوضع الخطط والسياسات بعيدة المدى فيما يخص مختلف جوانب ومجالات نشاط المؤسسة والتي يتم تنفيذها على مراحل، ويستند حل هذه المشكلات بالإضافة إلى العوامل الكمية المعروفة والمحددة جيدا على عناصر وعوامل أخرى ضعيفة التحديد و صعبة القياس ولكن تأثيرها قوي جدا في الموقف الذي يمثل المشكلة قيد الدراسة بحيث تجعله يتصف بحالة عدم التأكد والشك في النتائج المرتقبة، أما الطرق المستخدمة لحل هذا النوع من المشكلات فهي تعتمد على المنهج الكمي وبحوث العمليات وغير ذلك، هذا النوع من الطرق الرياضية الشكلية والاعتبارات المنطقية الوصفية المستخدمة لقياس العوامل التي يصعب قياسها كميا. ومن الأمثلة على هذا النوع من المشكلات: طرح منتجات جديدة أو تخطيط استخدام تكنولوجيا حديثة أو وضع استراتيجية فنية بعيدة المدى أو تطوير النظم الإدارية في المؤسسة.

وأخيرا تتميز المشكلات غير محددة البنية بعدم التأكد الشديد وصعوبة صياغة الأهداف والبدائل بشكل دقيق ومحدد، ويعتمد حل مثل هذه المشكلات على التجربة والخبرة والتفكير المنطقي المنظم لمتخذ القرار وعلى مستوى تأهيله وكفاءته، أما الطريقة العملية لحل هذا النوع من المشكلات فتعتمد على التفكير الذهني وتحليل آراء الخبراء (طريقة دلفي) وغيرها. ومن الأمثلة على ذلك: التخطيط الاستراتيجي وخطط تطوير القوى العاملة وتوزيعها والتنبؤ بالتطوير المستقبلي في مجال نشاط المؤسسة والاتجاهات المتعلقة بظهور تكنولوجيا وتقنيات متقدمة وغيرها.

إن تبعية هذه المشكلة أو تلك إلى أي نوع من الأنواع المذكورة أعلاه ذات طبيعة مؤقتة وليست دائمة، فخلال عملية الدراسة والتحليل والبحث ومع ازدياد وتقدم المعارف الإنسانية وتعمقها تتحول المشكلات ذات البنية غير المحددة وتصبح ذات بنية محددة، وفي الكتابات الإدارية غالبا ما تسمى القرارات المتعلقة بالنوعين الأول والثاني من المشكلات بالقرارات المبرمجة، أما القرارات المتعلقة بالنوع الثالث فتسمى بالقرارات غير المبرمجة.

3-1-3- تقييم البدائل:

تتم هذه الخطوة تحديد كافة نقاط القوة و الضعف لكل بديل من البدائل المتاحة (الحلول)، ويعتمد المدير في ذلك على خبرته وعلى دقة المعلومات المتعلقة بكل بديل وله أن يستعين بخبرات الآخرين لأنه لن يكون ملما بكافة نقاط القوة والضعف لكل بديل، إن المشكلة الأولى التي ستواجهه في هذه الخطوة هو عدم إمكانية تحديد آثار هذه النقاط قوة أم ضعفا نظرا لارتباطها وارتباط آثارها بالمستقبل، ولمواجهة هذه المشكلة ينبغي عليه التنبؤ بآثار كل بديل أو التنبؤ بما ستكون عليها آثارها مستقبلا أما المشكلة الثانية فتكمن في إعادة تقييم بديل آخر إذ ترتب عن البديل السابق آثار سلبية ، وبالتالي يصبح الموقف أكثر تعقيدا إذا كان الموقف لا يسمح بانتظار معرفة كافة النتائج المترتبة عن القرار.

3-1-4- إتخاذ القرار (اختيار البديل الأمثل):

ويتم في هذه المرحلة اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة للحل، وهنا يقوم المدير باتخاذ القرار استنادا إلى البديل الأفضل الذي تم اختياره، ولكن قبل ذلك يجب التأكد من أن هذا البديل يلائم كافة المتطلبات والعوامل الأخرى للمشكلة والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال المرحلة السابقة، فقد يفضل أحيانا حلا آخر غير الحل أو البديل الأفضل لاعتبارات يراها المدير ضرورة مثل سهولة التنفيذ أو أن تكون الظروف الحالية في المؤسسة لا تسمح بحل يتوقع أن يجد مقاومة كبيرة من قبل العاملين المسؤولين عن التنفيذ، وهكذا فإن هذه المرحلة تحتم بناحيتين هما :

- التأكد من قابلية البديل الذي تم اختياره للتنفيذ ومدى ملاءمته للمتطلبات وللظروف الحالية للمؤسسة؛

- الصيغة العملية لهذا البديل بشكل قرار إداري وفقا للمتطلبات القانونية السائدة .

3-1-5- تنفيذ القرار ومتابعته:

تتميز طبيعة القرار الإداري بأن تنفيذه يتم عن طريق الآخرين، والمدير يقوم فقط بهذه المرحلة بتوجيه القائمين على التنفيذ مبينا لهم العمل الذي يتوجب عليهم القيام به، والدور المطلوب من كل منهم والموارد المتاحة للتنفيذ،

وهذا يتطلب تفهم القرار من قبل منفذيه وتحفيزهم على أدائه، ويتم ذلك من خلال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات حيث يشعر المنفذون بأن القرار من صنعهم، ومن المهم جدا أن تنسجم أهداف القرارات مع أهداف وطموحات القائمين على تنفيذها حيث ينعكس ذلك في رفع هؤلاء المنفذين لمستوى أدائهم وتحسينه.

وبعدما يبدأ تطبيق القرار، يقوم متخذ القرار بالمتابعة المستمرة ليتعرف على أوجه القصور والعقبات التي تنشأ أثناء التنفيذ لتذليلها، ويمكنه من خلال المتابعة المستمرة الوقوف على النتائج والمتطلبات، وتأسيسا على ذلك النظر في تعديل القرار أو اتخاذ إجراءات إضافية لتنفيذه وغيرها.

ثانيا: مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات :

يؤكد العديد من الكتاب والباحثين على أهمية وضرة مشاركة الأفراد والجماعات في عمليات اتخاذ القرارات لما يترتب على ذلك من نتائج وآثار إيجابية مثل زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، وتحسين الأداء، وزيادة الرضا الوظيفي وتعميق الالتزام والانتماء لدى الأفراد وغيرها، ويقول أحد الكتاب بعد إجراء مراجعة حديثة للدراسات في هذا المجال "أن المشاركة في اتخاذ القرارات بصورة عامة تعزز الشعور بالانتماء للمؤسسة، وتوفير حياة عمل إيجابية، وصحة عقلية من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية، والجوانب المادية للفرد"، وقد ثبت أن المشاركة تؤدي إلى إنتاجية أعلى، وتقليص الدوران الوظيفي، ومزيد من الرضا الوظيفي.

إن التحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسات المعاصرة تتطلب مزيدا من المشاركة في اتخاذ القرارات للوصول إلى قرارات أفضل، كما أن الأفواج الجديدة التي تلتحق بالمؤسسات تتوقع أن يسمح لها بالمشاركة في التأثير على القرارات المتعلقة بأعمالهم، ومن ناحية أخرى، فإنه أصبح ينظر إلى المشاركة من زاوية أخلاقية، إذ أن عدم المشاركة يؤدي إلى إلحاق أضرار جسمانية ونفسية بالعاملين على المدى البعيد.

ويمكن أن تتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على أساس فردي أو جماعي و بصورة رسمية أو غير رسمية، أما المشاركة الفردية فتتمثل في تأثير الفرد في قرارات رئيسه، وتتم المشاركة على مستوى الجماعة، من خلال الأساليب

التشاورية أو الديمقراطية، ويرى الكاتبان شميد (Schmidt) وتانوبو (Tanneubaun) أن المشاركة تمثل خطأ مستقيماً تقع عليه درجات متفاوتة من المشاركة، و باستطاعة المدير أن يمارس درجات متفاوتة من المشاركة، وليس بالضرورة الالتزام بنمط واحد، و ذلك تبعاً للموقف والظروف .

يتوقف نجاح المشاركة وفعاليتها على توافر متطلبات وشروط معينة، يتعلق بعضها بالعاملين أنفسهم والبعض الآخر له صلة بالبيئة، ومن هذه العوامل نجد:

- توافر الوقت اللازم للسماح بالمشاركة؛

- الفوائد المتوقعة من المشاركة تفوق التكلفة؛

- الموضوع الذي سيشارك فيه العاملون له صلة بمصالحهم؛

- يمتلك المرؤوسون القدرات المناسبة لمعالجة الموضوع؛

- مقدرة متبادلة على الاتصال؛

- عدم شعور أي طرف بالتهديد؛

- أن يكون الموضوع ضمن سلطات ومسؤوليات الجماعة.

وعلى الرغم من النتائج الإيجابية لاتخاذ القرارات الجماعية، سواء بالنسبة للفرد أو الجماعة أو المؤسسة، إلا أن بعض الكتاب والباحثون لديهم تحفظات حول استخدام القرارات الجماعية لما يصاحب ذلك من بعض السلبيات، مثل: الضغط الاجتماعي على الأفراد للامتثال، وسيطرة الأقلية، واستبدال الأهداف، كبت الأحكام الصائبة بسبب تفكير الجماعة (Group Think) والرغبة في تحقيق الإجماع، إلخ.

ويقترح الكاتب جورج هير (George Huber) استخدام أسلوب القرارات الجماعية في الحالات

التالية:

- إذا كان الحصول على معلومات تتوافر لدى الأفراد سيزيد من مستوى جودة القرار؛
- إذا كان قبول القرار من الجماعة هاما وضروريا؛
- الاعتقاد بأهمية ضرورة تطوير الأفراد وتنميتهم.

4- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار الإداري:

وفيما يلي عرض موجز لمختلف العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار الإداري :

4-1- عوامل البيئة الخارجية:

- وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المؤسسة والتي لا تخضع لسيطرتها بل إن إدارة المؤسسة تخضع لضغوطها وتتمثل هذه العوامل بما يلي:
- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع؛
 - التطورات الثقافية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية؛
 - الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين؛
 - العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام والسياسة العامة للدولة وشروط الإنتاج؛
 - درجة المنافسة التي تواجه المؤسسة في السوق.

4-2- عوامل البيئة الداخلية:

- وتتمثل بالعوامل التنظيمية وخصائص المؤسسة وهي عوامل كثيرة نذكر أهمها :
- عدم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يقيد متخذ القرار بشكل جيد؛
 - عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام؛
 - درجة المركزية وحجم المؤسسة؛

- درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة؛
 - مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمؤسسة؛
 - القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.
- ويظهر تأثير هذه العوامل بنواحي متعددة ترتبط بما يلي :
- بالظروف المحيطة بمتخذ القرار؛
 - تأثير القرار على مجموع الأفراد في المؤسسة؛
 - بالموارد المالية والبشرية والفنية المتاحة أمام إدارة المؤسسة.

4-3- عوامل شخصية ونفسية:

وهذه العوامل تشمل كل من له علاقة باتخاذ القرار ابتداء بالمدير متخذ القرار ومستشاريه ومساعديه الذين يشاركونه في ذلك، وهذه العوامل تقسم إلى نوعين هما :

4-3-1- عوامل نفسية:

وهذه العوامل تتشعب فمنها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص، ومنها ما يتعلق بالمحيط النفسي المتصل به وأثره في عملية اتخاذ القرار وخاصة في مرحلة اختيار البدائل من مجموعة البدائل المتاحة.

4-3-2- عوامل شخصية:

تتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته وهناك الكثير منها التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، فالقرار يعتمد على كثير من المميزات الفردية والشخصية للفرد التي تطورت معه قبل وصوله إلى المؤسسة، وعليه تشكل عمليات اختيار الأفراد وتدريبهم عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة في المؤسسة.

4-4- التردد في اتخاذ القرار:

يعد التردد في اتخاذ القرار من العوامل التي تعيب إصدار القرارات السليمة في الوقت المناسب مما يؤثر على المشكلة وفعالية حلها، وسبب في ذلك هو علاقة القرارات في المستقبل الذي يتميز بعدم القدرة على تحديد ما سيحدث فيه بشكل دقيق، مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات في ظروف التأكد أو تحت درجة المخاطرة والظروف المتغيرة.

الخاتمة:

لقد أصبحت الإدارة فعلا موردا مهما من موارد المجتمع، ذلك لما لها من تأثير مباشر وملحوس في تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية والوطنية والقومية والدولية، حيث أن القدرة والموهبة على استغلال الموارد استغلالا تاما من خلال العلوم والفنون الإدارية يعتبر حلم ووسيلة للتخفيف من المشكلة الاقتصادية، لأن جميع المؤسسات باختلاف أشكالها ترغب بجني ثمار الإدارة العلمية الفعالة، لذلك ظهر عدد كبير من المفكرين قدموا إسهاماتهم في حل المشكلات التي واجهت المؤسسات ووضع اللبنة الأساسية لعلم الإدارة يطلق عليهم "رواد الإدارة"، وهم من قاموا بوضع نظرياتها ومبادئها، وما زالت بعض هذه القواعد والنظريات موضع جدل بين عدة اتجاهات لم تتوصل بعد إلى رأي واحد حول مفهوم الإدارة بالمعنى العلمي-التقني الموائم للتطور المعاصر.

يسعى علم الإدارة في الوقت الراهن إلى التوفيق بين القيم الإنسانية ومتطلبات التطور التقني، وتحليل سلوك العوامل المؤثرة في الإنتاج والبيئة الداخلية للتنظيم، والتحكم بذلك السلوك في إطار العلاقة التي تربط تلك البيئة بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية في العالم الخارجي.

إذن من خلال هذه المطبوعة البيداغوجية حاولنا التطرق إلى أهم محاور مقياس مدخل إدارة الأعمال بداية من تحديد الإطار النظري لطبيعة ومضمون المفاهيم الأساسية حول الإدارة، فالتطرق إلى مدارس ونظريات تطور الفكر الإداري، ثم الوظائف الرئيسية للإدارة المعاصرة، وأخيرا الإشارة إلى اتخاذ القرار الإداري، كل هذه المحاور جاءت من أجل تنوير الطالب وتوسيع معارفه في هذا المقياس تمهيدا للتعمق فيه أكثر فأكثر في مرحلة لاحقة.

قائمة المصادر والمراجع المعتمدة:

1. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، "مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة"، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
2. أحمد محمد حسن، "إدارة التخطيط والتنظيم"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
3. بشار يزيد الوليد، "الإدارة الحديثة للموارد البشرية"، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
4. بشير العلاق، "مبادئ الإدارة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
5. بن حمود سكيمة، "مدخل للتسيير والعمليات الإدارية"، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
6. بوقلقول الهادي، "محاضرات في مادة مدخل إلى إدارة الأعمال"، مطبوعة موجهة لطلبة السنة أولى جذع مشترك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار - عنابة -، الجزائر، 2015.
7. ثامر ياسر البكري، "استراتيجيات التسويق"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
8. جمال الدين عويسات، "مبادئ الإدارة"، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، 2009.
9. جميل أحمد توفيق، "إدارة الأعمال - مدخل وظيفي"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2004.
10. حسين أحمد الطراونة، أحمد يوسف عريقات، توفيق صالح عبد الهادي، شحادة العرموطي، "نظرية المنظمة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
11. حسين حريم، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

12. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن، 2014.
13. سعاد نائف بزنوطي، "أساسيات إدارة الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
14. سنان الموسوي، "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004.
15. شرفاوي عائشة، "محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال"، مطبوعة موجهة لطلبة السنة أولى ليسانس-جذع مشترك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة آكلي محمد أولحاج-البويرة-، الجزائر، 2017.
16. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2001.
17. عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، "إدارة الأعمال"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 1991.
18. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية"، المكتبة العصرية، مصر، 2007.
19. عبد المعطي محمد عساف، "مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة"، مكتبة المحتسب، عمان، الأردن، 1994.
20. علي عباس، "أساسيات علم الإدارة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007.
21. علي عباس، "أساسيات علم الإدارة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2009.

22. علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، "مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
23. علي محمد منصور، "مبادئ الإدارة"، مجموعة النيل العربية، الطبعة الثانية، مصر، 2004.
24. فتحي أحمد دياب عواد، "إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
25. فلياشي سامية، "مدخل لإدارة الأعمال"، مطبوعة دروس موجهة لطلبة السنة أولى جذع مشترك، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018.
26. كامل بربر، "الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين"، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008.
27. ليازيد وهيبة، "فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة-دراسة ميدانية بالجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان-الجزائر، 2014.
28. محسن مخامرة وآخرون، "المفاهيم الإدارية الحديثة"، مركز الكتب الأردني، الطبعة السادسة، عمان، الأردن، 2000.
29. محمد الصيرفي، "السلوك الإداري-العلاقات الإنسانية-"، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2007.
30. محمد سويلم، "أساسيات الإدارة"، دار وهدان للطباعة، القاهرة، مصر، 1991.
31. محمد عبد الفتاح الصيرفي، "مبادئ التنظيم والإدارة"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
32. محمد قاسم القريوتي، "مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2006.

33. محمود المساد، "الإدارة الفعالة"، مكتبة لبنان ناشرون بيروت، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2003.
34. مدني عبدالقادر علاقي، "الإدارة"، دار تحامة للنشر، جدة المملكة العربية السعودية، 2004.
35. المنصور كاسر، عواد يونس، "وظائف الإدارة"، جامعة دمشق، الطبعة الثانية، سوريا، 1998.
36. المهدي الطاهر غنية، "مبادئ الإدارة"، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2003.
37. نعيم إبراهيم الظاهر، "أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها"، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، إربد، الأردن، 2010.
38. Andrew Vandeven and Others, « **Determinants of Coordination Modes Withen Organization** », American Sociological Review, Vol, 41, April, 1976.
39. Breze J.D. and Miner F.c, « **Henyi Fayol :New Definition of Administration** », Academy of Management Proceiding, 1980.
40. Chester Bernard, « **The Functions Of The Executive** », Harper and Brothers, New York, 1939.
41. James Thompson, « **Organization In Action** », McGraw Hill, New York, 1967.
42. Jay Galbraith, « **Organizational Design** », Interfaces Vol. 4 No. 3 (May 1974).
43. Johnson, Richarad A, Fremont E, Kast. James Rosenzweig, « **The Theory and Management of Systems** », (3rd, Ed) McGraw-Hill, New York, 1967.
44. Joseph August Littere, « **The Analysis of Organization** », John Niley & Sonsic, New York, 2^{ed}, 1973.
45. Lawrence and Lorsch, « **Organization and Environment** », Harvard University Press, 1967.
46. Massie.J.L, « **Management Theory** », in March, J.G. (Ed), Handbook of Organisations Rand McNally, Chicago, 1965.
47. Michele Myers & Gail Myers, « **Managing by communication : An Organisational approach** », McGraw-Hill : New York, N éd, N d.

48. Peter Drucker, « **Management: Tasks, Responsibilities, Practices** », Editeur Harper Business, New York, USA, .1973.
49. Shapero.H.J and Wahba.M.A « **Frederick Wilson Taylor :62Years Later** », Personnel Management, 1974.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
1	مقدمة.....
2	أولا-الإطار النظري لطبيعة ومضمون المفاهيم الأساسية حول الإدارة
2	1-تعريف الإدارة
7	2- الإدارة بين العلم والفن
8	3-خصائص الإدارة
9	4-النشأة والجذور التاريخية للفكر الإداري
13	5- أسباب التوجه نحو الاهتمام بعلم الإدارة وتطوره
14	6-أهمية الإدارة
16	7-أهداف علم الإدارة
16	8-المستويات الإدارية
19	9-مهارات الإدارة
21	10- مجالات تطبيقات الإدارة
22	11- تقسيمات الإدارة
24	12-علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى
25	ثانيا-مدارس ونظريات تطور الفكر الإداري
26	1-النظريات التقليدية (المدرسة الكلاسيكية)
37	2-النظريات السلوكية (مدرسة العلاقات الإنسانية)

46	3- أهم نظريات الإدارة الحديثة
61	4- مجموعة متنوعة لبعض النظريات الحديثة الأخرى
65	ثالثا- الوظائف الرئيسية للإدارة المعاصرة
66	1- وظيفة التخطيط
77	2- وظيفة التنظيم
85	3- وظيفة التنسيق
87	4- وظيفة التوجيه
89	5- وظيفة القيادة
93	6- وظيفة التحفيز
100	7- وظيفة الاتصال
106	8- وظيفة الرقابة
116	رابعا- اتخاذ القرار الإداري
116	1- عملية اتخاذ القرار الإداري (تعريفها، أهميتها، خصائصها)
119	2- نماذج اتخاذ القرار الإداري (تعريفه، عناصره، أنواعه)
121	3- خطوات عملية اتخاذ القرار الإداري ومشاركة الأفراد في اتخاذه
128	4- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار الإداري
131	الخاتمة
132	قائمة المصادر والمراجع المعتمدة

