



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



مطبوعة بعنوان:

محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال

موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك لميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير، ليسانس "LMD"

من إعداد:

الدكتور: عبد اللطيف أولاد حيمودة "أستاذ محاضر أ" قسم العلوم التجارية

السنة الجامعية: 2019-2020.

فهرس المحتويات

03.....	1-الإطار الفكري والنظري لطبيعة ومضمون المفاهيم الأساسية حول الإدارة.....
03.....	1-1- مفهوم الإدارة.....
08.....	1-2- الإدارة بين العلم والفن.....
09.....	1-3- خصائص الإدارة.....
09.....	1-4- النشأة والجدور التاريخية للفكر الإداري.....
13.....	1-5- أسباب التوجه نحو الاهتمام بعلم الإدارة وتطوره.....
14.....	1-6- أهمية الإدارة.....
15.....	1-7- أهداف علم الإدارة.....
16.....	1-8- المستويات الإدارية.....
17.....	1-9- مهارات الإدارة.....
19.....	1-10- مجالات تطبيقات الإدارة.....
20.....	1-11- تقسيمات (أصناف) الإدارة.....
23.....	1-12- علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى.....
24.....	II- مدارس ونظريات تطور الفكر الإداري.....
25.....	II-1- النظريات التقليدية (المدرسة الكلاسيكية).....
38.....	II-2- النظريات السلوكية (مدرسة العلاقات الإنسانية).....
44.....	II-3- أهم نظريات الإدارة الحديثة.....
62.....	III- الوظائف الرئيسية للإدارة المعاصرة.....
62.....	III-1- وظيفة التخطيط.....
72.....	III-2- وظيفة التنظيم.....
80.....	III-3- وظيفة التنسيق.....
82.....	III-4- وظيفة التوجيه.....
83.....	III-5- وظيفة القيادة.....
87.....	III-6- وظيفة التحفيز.....
93.....	III-7- وظيفة الاتصال.....
98.....	IV-2- وظيفة الرقابة.....

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
17	طبيعة العاملين في كل مستوى من المستويات الإدارية	1
20	أوجه الاختلاف بين إدارة الأعمال والإدارة العامة	2
42	ملخص نظرية (X) ونظرية (Y) حسب دوغلاس ماغريغور "Douglas McGregor"	3
43	نظرية الصنفين من العوامل حسب فريدريك هرزبرغ "Frederick Herzberg"	4
54	أوجه الاختلاف بين الإدارة اليابانية والأمريكية	5

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
06	مصفوفة الكفاءة والفعالية	1
07	مكونات مضمون مفهوم الإدارة	2
18	مهارات الإدارة وعلاقتها بالمستويات الإدارية	3
40	سلم (هرم) الحاجات الإنسانية لأبراهام ماسلو	4
47	طبيعة النظام وعناصره الأساسية (نموذج النظام المفتوح)	5
50	العوامل الظرفية التي تحدد نمط وسلوك المدير	6
52	خطوات الإدارة بالأهداف	7
64	عناصر العملية التخطيطية	8
65	الاستراتيجيات المختلفة في المنظمة	9
78	نموذج التقسيم وفقا للوظائف	10
78	نموذج التقسيم وفقا للتنوع في المنتجات	11
79	نموذج التقسيم وفقا للمنطقة الجغرافية	12
79	نموذج التقسيم على أساس العملاء	13
79	نموذج التقسيم على أساس العمليات	14
80	نموذج التقسيم المختلط (المزيج التنظيمي)	15
86	الشبكة الإدارية	16
90	عملية الدوافع الإنسانية	17
95	عناصر عملية الاتصال	18
105	نموذج بسيط لخرائط جانتي	19

مقدمة:

ظهرت الإدارة كممارسة فعلية منذ أن وجدت المجتمعات الإنسانية على هذه البسيطة. ذلك أن الإنسان منذ أن ظهر على وجه الأرض فرضت عليه ظروف الحياة أن يعيش مع غيره، ولا يستطيع أن يعيش في عزلة، لذا أخذ يتعاون وينسق جهوده مع جهود الآخرين لتوفير مطالب الحياة.

تظهر العمليات الإدارية في أبسط صورها في الأسرة، بحكم تكوينها وطبيعة الروابط التي تربط بين أعضائها، حيث تبرز في إطار النظام الأسري كثير من العمليات الإدارية التي يهتم بدراستها علماء الإدارة المتخصصين، ك"تقسيم العمل، التخصص، توزيع الأدوار، القيادة، التشاور، وغيرها"، وقد أكد مارشال ديموك في كتابه (تاريخ الإدارة العامة) على أن الإدارة قديمة قدم الحضارات الإنسانية، حيث كانت موضع اهتمام الحضارات القديمة "البابلية في بناء الحدائق المعلقة في بابل"، و"الحضارة الفرعونية في بناء أهرامات الجيزة"، وسور الصين العظيم وبرج إيفل وغيرها من المظاهر الحضارية للمجتمعات الإنسانية. كما أن التاريخ اليوناني القديم وكذا تاريخ الإمبراطورية الرومانية تقدم الكثير من الأدلة على المعرفة الإدارية خاصة في مجال تنظيم الجيوش، حيث يعتبر الجيش من أقدم المؤسسات التي اتصفت بقدر عال من التنظيم، وما يزال النمط العسكري للتنظيم بما ينطوي عليه من مفاهيم إدارية ك"الانضباط والتدرج في الرتب ووحدة الأمر، والجانب المتعلق باللوجستيك، وغيرها من الممارسات الأخرى" تلعب دورا هاما في إدارة شؤون المؤسسات المعاصرة اليوم، هذه كلها دلائل واضحة ومعالم بارزة في انتهاج سبل الإدارة في مختلف المجالات.

غير أن الفكر العلمي للإدارة بالشكل الذي نعرفه اليوم لم تتضح معالمه إلا مع نهاية القرن (19م) وبداية القرن (20م) عن طريق الأعمال التي تجسدت معالمها من خلال أفكار "Frederick Winslow Taylor" الذي يطلق عليه ب(أبي الإدارة العلمية)، حيث جاءت إسهامات "F.Taylor" بناء على إفرازات الثورة الصناعية التي ظهرت في بريطانيا منذ منتصف القرن (18م)، التي أدت إلى ظهور العديد من الاختراعات وتطور شكل المصانع وتوسعت الورشات باستخدام الآلات والمعدات، كما ظهر مبدأ التخصص وتقسيم العمل، كل ذلك أدى بالحاجة إلى "التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة" للتأكد من أن التنفيذ يتم وفقا للأهداف المرسومة والخطط الموضوعة، وكذلك التركيز على إعداد وتكوين الموارد البشرية القادرة على مجابهة الاحتياجات المتطورة، والاستجابة للمشكلات المستجدة التي تتطلب الدراسة والبحث، كل ذلك أبرز بدرجة كبيرة الحاجة إلى الإدارة.

لقد أصبحت الإدارة فعلا موردا مهما من موارد المجتمع، ذلك لما لها من تأثير مباشر وملمووس 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.

حرصا من المؤلف 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:

- I. الإطار الفكري والنظري لطبيعة ومضمون المفاهيم الأساسية حول الإدارة؛
- II. مدارس ونظريات تطور الفكر الإداري؛
- III. الوظائف الرئيسية للإدارة المعاصرة.

1-الإطار الفكري والنظري لطبيعة ومضمون المفاهيم الأساسية حول الإدارة:

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

1-1- مفهوم الإدارة:

يبدو واضحاً من خلال العديد من التعريفات التي سندرجها في هذا الباب للإدارة، أن مفهوم الإدارة يتحدد في ضوء نظرة الباحث لمكونات ومشتكلات 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 يعتبره نوع من الغموض، لأن تطور الفكر الإداري بكل مدارسه ونظرياته عبر أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية صحبه أيضاً 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 استعمالاً والذي يترجم إلى (إدارة الأعمال)، هذا ما هو إلاً نتاج التطور في المصطلحات، ويرجع هذا التباين في المصطلحات إلى خصوصية المصطلح ولغته الأم (الانجليزية) 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، فمثلاً 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 ترجم 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 (الانجليزية) 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 يؤديه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة"¹، 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"²؛
- 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"³؛
- Livingston يعرف الإدارة على أنها "نشاط لتحقيق الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف وبأفضل استخدام للموارد والتسهيلات المتاحة"⁴؛
- كما تعرف الإدارة بأنها عبارة عن: "التنسيق بين الموارد المختلفة من خلال عمليات (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) قصد الوصول إلى هدف أو أهداف مرسومة"⁵؛
- أما "Peter Drucker" يعرف الإدارة بأنها: "وظيفة ومعرفة، عمل يتم إنجازه، ويطبق المدير هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتلك الأعمال"⁶؛

¹ - بشير العلق، "مبادئ الإدارة"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 17-18.

² - عبدالغفار حنفي، محمد فريد الصحن، "إدارة الأعمال"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 1991، ص 11.

³ - بشير العلق، نفس المرجع السابق، ص 18.

⁴ - نعيم إبراهيم الظاهر، "أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها"، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، إربد، الأردن، 2010، ص 8.

⁵ - جمال الدين عويسات، "مبادئ الإدارة"، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، 2009، ص 11.

○ يرى كل من "Koontz & O'Donnell" أن الإدارة هي "وظيفة لتنفيذ الأشياء من خلال الآخرين"⁷؛

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.

ملاحظة:

تتوالى التعريفات المختلفة للإدارة باختلاف تخصصات القائمين على التعريف، وفترات كتاباتهم والظروف السائدة وقت تحديدهم لمفهوم الإدارة، ولن نتوقف تعريفات الإدارة لأن العملية الإدارية (التسييرية) هي في تطور مستمر وفي أوضاع ديناميكية متجددة.

من خلال ما سبق يتضح أن مفهوم الإدارة في مضمونه يركز على عنصرين أساسيين هما:⁸

- 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.

⁶ -Peter Drucker, « Management: Tasks, Responsibilities, Practices », Editeur Harper Business, New York, USA, 1973, p06.

⁷ -مسلم علاوي شبلي، "التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص14.

⁸ -خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، "مبادئ إدارة الأعمال"، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص ص 24-25.

الشكل رقم 1. مصفوفة الكفاءة والفعالية

الكفاءة		
غير كفؤة	كفؤة	
منظمة غير كفؤة وفعالة (1)	منظمة كفؤة وفعالة (1)	فعالة
منظمة غير كفؤة و غير فعالة	منظمة كفؤة وغير فعالة (3)	غير فعالة
		الفعالية

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 عنصري 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؛

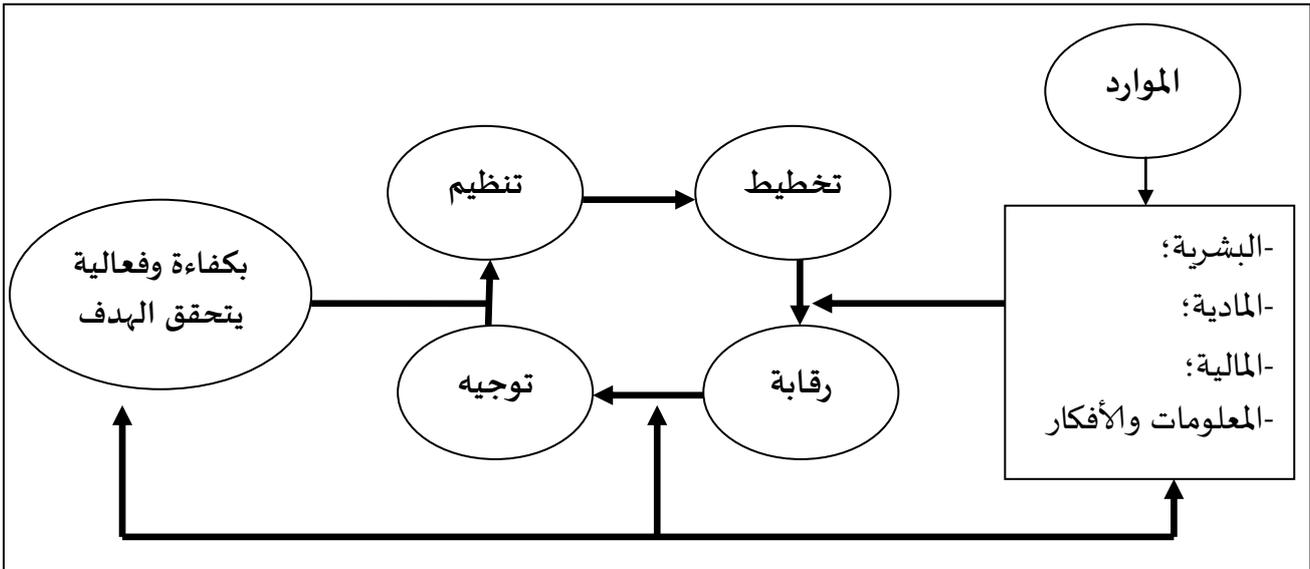
✓ **الوضعية الرابعة:** تعبر على أن إدارة المنظمة غير كفؤة وغير فعالة، ما يعني أن المنظمة ليس لديها القدرة في التحكم والتقليص من التكاليف وفي نفس الوقت كذلك ليس لديها القدرة على تحقيق

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 وتعبر عن فشل المنظمة وسبب في انسحابها من السوق التي تنشط فيها.

ملاحظة:

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.

سنوضح من خلال الشكل الموالي مكونات مضمون مفهوم الإدارة.

الشكل رقم 2. مكونات مضمون مفهوم الإدارة

المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، "أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة"، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، إربد، الأردن، 2009، ص 10.

نلاحظ من خلال الشكل أن مكونات مضمون مفهوم الإدارة نجد ما يلي:

- الموارد المختلفة المتمثلة في "الموارد المادية، المالية، البشرية، المعلومات والأفكار"، حيث يجب استخدام هذه الموارد بطريقة عقلانية ورشيدة ما يضمن حسن الاستفادة منها في تحقيق النتائج المرغوب فيها؛

- وظائف الإدارة المتمثلة في "التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة"، هذه الوظائف تعبر عن الأركان الأساسية لأي عملية إدارية وعلى أساسها يتم عقلنة الموارد المختلفة؛
- مفهومي الكفاءة والفعالية اللذان يتضمنان الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها.

2-1- 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 "Gladden" 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.

1-2-1- الإدارة علم:

تعتبر الإدارة كعلم نظرا أن العلم هو "مجموعة من المبادئ والقوانين المنبثقة عن نظريات تعالج موضوعا محددًا"، حيث يهتم العلم بتفسير الظواهر عن طريق تطبيق تلك المبادئ والقوانين، كما يمكن اعتبار الإدارة كعلم نظرا لكونها تضم حقا 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)⁹.

2-2-1- 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

⁹-علي محمد منصور، "مبادئ الإدارة"، مجموعة النيل العربية، الطبعة الثانية، مصر، 2004، ص40 (بتصرف).

والعلم أو الخبرة في الأداء¹⁰.

1-2-3-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"¹¹.

1-3- خصائص الإدارة:

تمتاز العملية الإدارية بمجموعة من الخصائص المستنبطة من التعريفات المتباينة للإدارة، يمكن أن نوجزها فيما يلي:¹²

- 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.

1-4-النشأة والجذور التاريخية للفكر الإداري:

بعد أن تطرقنا إلى المفاهيم الأساسية للإدارة، فإنه من المناسب أن نتطرق ونتعرف على المراحل التاريخية لتطورها والحضارات التي أرسيت مبادئ هذا العلم، فلقد ارتبط تطور الفكر الإداري وتطبيقاته مع

¹⁰ - عبدالغفار حنفي، محمد فريد الصحن، "إدارة الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص23 (بتصرف).

¹¹ - بشير العلاق، "مبادئ الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص23.

¹² - محمد عبدالفتاح الصيرفي، "مبادئ التنظيم والإدارة"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص19 (بتصرف).

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 الجدرانة و الفخارية 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، والمتمثلة فيما يلي:¹³

1-4-1- 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 ضربيا 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.

1-4-2- 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 حمورابي أو نظام للأجور يتضمن حدا أعلى وأدنى للمبلغ المدفوع للعامل؛

● أكدت تشريعات حمورابي 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 حمورابي أول من قال أن المسؤولية تفوض؛

● تدل الآثار الحالية في جمال البناء وإقامة المشاريع على تقدم الفكر الإداري والهندسي لدى

البابليين، فالحقائق المعلقة وبرج بابل في العراق لا تزال شاهدا حتى اليوم على قدرة القيادة الإدارية آنذاك في مجال الإشراف والتوجيه.

1-4-3- الإدارة في عهد الفراعنة:

استمد المصريون القدامى (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

¹³-علي عباس، "أساسيات علم الإدارة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص ص 38-39.

شؤون دولتهم، فبنو الأهرامات وأسسوا نظاما للري لم يكن معروفا 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 نوابا 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:

أولا-شؤون المدينة وكان يشرف عليها الوزير؛

ثانيا-قسم مخصص لإدارة شؤون المعابد الدينية يشرف عليها كبار رجال الدين؛

ثالثا-قسم لإدارة شؤون الحرب والجيش.

كما كان اهتمام مصر القديمة باختيار أفضل العناصر الإدارية لتوجيه حياة المجتمع في جميع الظروف¹⁴.

4-4-1 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 تأكّدوا أن المركزية لا تساعدهم على إدارة إمبراطوريتهم المترامية الأطراف¹⁵.

4-4-1-5 الإدارة في عصر صدر الإسلام:

جاء الإسلام ليرسي قواعد الأفكار والعمليات الإدارية التي تدعو إليها نظريات الإدارة المعاصرة، من خلال المبادئ التالية:¹⁶

➤ **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 في الآية (159) من سورة آل عمران: ﴿فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ صدق الله العظيم، ويقول أيضا في الآية (38) من سورة الشورى: **وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنِهِمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ** صدق الله العظيم،

¹⁴ - علي عباس، "أساسيات علم الإدارة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007، ص 39.

¹⁵ - علي عباس، "أساسيات علم الإدارة"، 2004، مرجع سبق ذكره، ص 39.

¹⁶ -نعيم إبراهيم الظاهر، "أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص ص 28-29.

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 سيد ومسود، 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 في الآية (19) من سورة الأحقاف ﴿وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمَلُوا وَلِيُؤَقِّبَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ﴾ صدق الله العظيم، 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 في الآية (59) من سورة النساء: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ﴾ صدق الله العظيم، والطاعة هنا مشروطة بشرط جوهرى لأولي الأمر بحيث لا تكون طاعة في معصية الله.

➤ المبدأ الخامس: تفويض السلطة: وهي من أبرز الأفكار والعمليات الإدارية التي استخدمها رسول الله (ص)، حيث كان يقوم بإرسال الصحابة إلى القبائل لتفقيهم في أمور الدين الإسلامي.

➤ المبدأ السادس: إنشاء الدواوين: كما يعتبر الخلفية عمر (ض) 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 ولايتهم في الأمصار.

1-4-6- 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 وشحنه، 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 الإداري¹⁷.

5-1- أسباب التوجه نحو الاهتمام بعلم الإدارة وتطوره:

تحظى 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:¹⁸

- 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؛

¹⁷ -نعيم إبراهيم الظاهر، "أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها"، مرجع سبق ذكره، ص ص 39-40.
¹⁸ - علي محمد منصور، "مبادئ الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص 40.

- 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.

1-6- 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 التالية:¹⁹

- 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؛

¹⁹ -بشير العلق، "مبادئ الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص ص 20-21 (بتصرف).

- الإدارة تساعد على خلق قيادات واعية ملتزمة بعمليات التنمية والتطور الاقتصادي والاجتماعي؛
- الإدارة العلمية صارت معياراً أو مؤشراً لرقى الأمم وتقدمها، فالارتباط بين تطور الإدارة وبين مستويات الرقي والتقدم هو ارتباط قوي لا يتجزأ، فاليابان مثلاً لا تمتلك من الموارد الطبيعية إلا القليل ولكن بفضل الأساليب الإدارية الراقية استطاعت اليابان أن تصبح دولة متقدمة بكافة المعايير، بينما الجزائر مثلاً 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.

1-7- أهداف علم الإدارة:

تتمثل أهداف علم الإدارة فيما يلي²⁰:

- 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 وتجديدها 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.

²⁰- أحمد بن عبدالرحمان الشميمري، عبدالرحمان بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي غنام، "مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة"، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص30.

8-1-المستويات الإدارية:

يتم تقسيم المستويات الإدارية إلى ثلاثة مستويات وهي²¹:

1-8-1-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".

2-8-1-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 ب "إدارة قسم التسويق، إدارة قسم المالية، إدارة قسم الموارد البشرية، إدارة قسم البحث والتطوير.. الخ"، من مديري الإدارة الوسطى.

3-8-1-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.

²¹-أحمد ماهر، "الإدارة: المبادئ والمهارات"، مرجع سبق ذكره، ص ص 31-32.

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 تزايد أهمية وظيفتي التخطيط والتنظيم على مستوى الإدارة العليا فإن وظيفتي التوجيه والرقابة تزايد أهميتهما على مستويي "الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا".

9-1-مهارات الإدارة:

إنه من الضروري دراسة مهارات الإدارة والتي ربما تكون العامل الأساسي في تقرير فعالية وكفاءة المديرين، وهذا يعني أن هناك مهارات معينة لا بد 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 أداؤه حسنا، وعلى العكس من ذلك فالمدير الذي لا يمتلك المهارات الضرورية سوف يكون أداؤه ضعيفا.

هناك ثلاثة أنواع من المهارات التي تعتبر ضرورية لنجاح المدير، وهذه المهارات هي ²²:

1-9-1-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.

2-9-1-مهارات إنسانية:

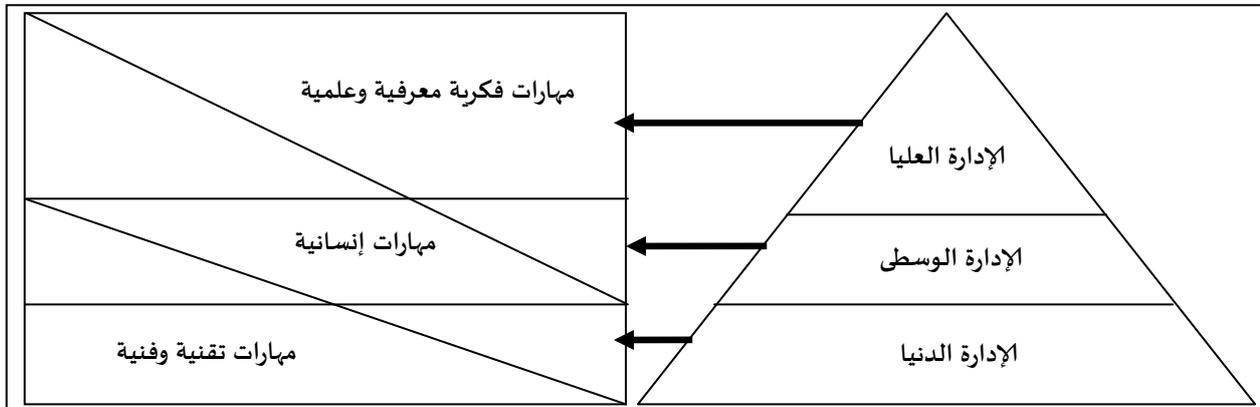
وهي المهارات التي تعزز التعاون ضمن الفريق الذي يتم العمل معه، والمهارات الإنسانية تتعلق بالعمل مع مختلف الاتجاهات السلوكية، وباختصار يمكن القول أنها تتعلق بالعمل والتواصل مع العنصر البشري.

3-9-1-مهارات فكرية:

تشمل المهارات الفكرية القدرة على رؤية المؤسسة ككل، إن المدير الذي لديه مهارات التفكير يكون قادرا 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 3. مهارات الإدارة وعلاقتها بالمستويات الإدارية



المصدر: علي عباس، "أساسيات علم الإدارة"، 2009، المرجع السابق، ص20.

²²-علي عباس، "أساسيات علم الإدارة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2009، ص19.

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.

10-1-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)²³، 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.

²³صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2001، ص44.

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.

11-1- تقسيمات (أصناف) الإدارة:

يمكن تقسيم الإدارة إلى أصناف مختلفة بناء على مجموعة من المعايير المختلفة والمتمثلة فيما يلي²⁴:

1-11-1- من حيث طبيعتها:

تنقسم الإدارة من حيث طبيعتها إلى ما يلي:

- A. 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...";
- B. 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".

1-11-2- من حيث مداها:

تنقسم الإدارة من حيث مداها إلى ما يلي:

- A. الإدارة الاستراتيجية: 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

²⁴ - بوقفلول الهادي، "محاضرات في مادة مدخل إلى إدارة الأعمال"، مطبوعة موجهة لطلبة السنة أولى جذع مشترك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار- غنابة، الجزائر، 2015، ص07.

الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بنقاط القوة والضعف الداخلية والسعي نحو خلق التوازن بين مختلف الأطراف ذات المصلحة؛

B. الإدارة التشغيلية (التنفيذية): تهتم أساسا باختيار الهيكل التنظيمي، تحديد سيرورة اتخاذ القرارات عادة ما تركز على إنجاز الأنشطة قصيرة المدى.

3-11-1 من حيث مستوياتها:

تنقسم الإدارة من حيث مستوياتها إلى ما يلي:

A. الإدارة العليا (الإدارة الاستراتيجية): تتولى بناء ورسم الاستراتيجيات الشاملة ووضع الأهداف الكلية ورسم السياسات وتحديد الأولويات؛

B. الإدارة الوسطى (الإدارة التكتيكية): تتولى مهمة الربط والتنسيق بين الإدارة العليا والإدارة التشغيلية (التنفيذية)، وتهتم بتفصيل الخطط الإستراتيجية ووضع التكتيكات؛

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

4-11-1 من حيث موضوعها:

تنقسم الإدارة من حيث موضوعها إلى ما يلي:

A. إدارة الإنتاج (في المنظمات الصناعية)؛

B. إدارة التسويق؛

C. إدارة المالية؛

D. إدارة التمويل (الشراء)؛

E. إدارة الموارد البشرية؛

F. إدارة البحث والتطوير... الخ

تختلف هذه الإدارات حسب طبيعة نشاط المنظمة، مثلا في المنظمات الخدمية لا توجد ضمن هيكلها التنظيمية إدارة الإنتاج.

1-11-5- الإدارة على أساس الأنشطة "ABM":

تهدف الشركات في الوقت الحاضر إلى تحقيق التميز الذي أصبح يقاس بمدى تحقيق الرضا لدى المستهلكين، فإذا أمكن للشركة أن تعرف وتحدد ما يرغب فيه كل مستهلك وأمكنها تحقيق هذه الرغبات فذلك يعد بمثابة تميز بالنسبة للشركة عن مثيلاتها في السوق، وتعمل الشركات على تحقيق رضا المستهلكين من خلال التركيز على عوامل نجاح رئيسية مثل: "التكلفة، الوقت، الجودة، التجديد، الابتكار"، فالتكلفة تعد أحد عوامل النجاح الرئيسية، لذلك تسعى الشركات إلى تخفيض تكلفة ما تقدمه من منتجات لمستهلكها شرط المحافظة على الجودة، فالحفاظ على تكلفة منخفضة يحقق للشركة ميزة تنافسية قوية، ومن بين أهم الأساليب التي تهدف إلى زيادة الرضا لدى المستهلك وتخفيض التكلفة وزيادة الربحية هو أسلوب "ABM" الذي يركز على إدارة الشركة من خلال إدارة الأنشطة التي تمارسها، وهناك آراء عديدة تناولت هذا الأسلوب، وفيما يأتي توضيح لذلك:²⁵

- اتفق كلا من "هورنجرن وفوستر وداتار" عندما أشاروا إلى أن نظام "ABM" هو استخدام معلومات التكاليف حسب الأنشطة في تحسين العمليات وحذف الأنشطة التي لا تضيف قيمة، كما أنه وصف للقرارات الإدارية التي تستخدم معلومات التكاليف حسب الأنشطة لتحقيق رضا المستهلك وتحسين الربحية، ومن هذه القرارات (قرارات التسعير، خليط المنتجات، تخفيض التكلفة، تحسين العمليات، إعادة تصميم المنتجات أو العمليات)؛
- أما كل من "Hilton, Maher&Selto" فقد أشاروا إلى أن نظام "ABM" هو تقييم أنشطة العمليات من ناحية التكلفة والقيمة لتحديد الفرص الملائمة لأغراض تحسين الكفاءة، وبالتالي فإنه يجمع بين تحليلات التكلفة على أساس الأنشطة وتحليلات القيمة المضافة لعمل التحسينات المستمرة التي ترفع القيمة لدى المستهلك وتخفيض الموارد الضائعة، حيث أن نظام "ABM" يحقق أهدافه من خلال إتباع الخطوات التالية:
 - ✓ تحديد القيمة المستلمة من طرف المستهلك لكل نشاط؛
 - ✓ تحديد الأنشطة المضيئة للقيمة وغير المضيئة للقيمة؛
 - ✓ تحديد فرص تحسين الأنشطة المضيئة للقيمة وتخفيض أو حذف الأنشطة غير المضيئة للقيمة.

مما تقدم يمكن القول بأن نظام "ABM" هو أسلوب لإدارة التكلفة يستخدم بيانات التكلفة للأنشطة

²⁵-علي حازم بونس الياصور، "استخدام نظام الإدارة على أساس الأنشطة "ABM" في تحديد فرص تخفيض التكلفة-دراسة حالة في معمل ألبان الموصل-"مجلة تنمية الرافدين، المجلد32، العدد 98، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل-العراق، 2010، ص ص 230، 231.

التي تتكون منها الشركة في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية التي تستخدم في تخفيض التكلفة وتحسين الأداء وتحسين القيمة لدى المستهلك وتحسين الربحية²⁶.

12-1- 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:

1-12-1- 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.

2-12-1- علاقة علم الإدارة بعلم الاقتصاد:

يهتم علم الاقتصاد بدراسة استخدام وإدارة الموارد الطبيعية المحدودة بكفاءة عالية وبأقل تكلفة ممكنة بهدف إشباع أقصى الحاجات الإنسانية اللامحدودة، وعلم الإدارة يعتبر أهم وسيلة للتنسيق ما بين الموارد المختلفة وتحقيق عنصري الكفاءة والفعالية، لهذا علم الاقتصاد يحتاج إلى علم الإدارة للتدنتنة من التكاليف والتعظيم في النتائج²⁶:

3-12-1- 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 الموضوعية، 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 النفس²⁷.

4-12-1- علاقة علم الإدارة بعلم القانون:

²⁶ محمد قاسم القريوتي، "مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2006، ص38.
²⁷ سعاد نانف برنوطي، "أساسيات إدارة الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص71.

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 الاقتصادي²⁸.

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 أرباح²⁹.

II-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 بتعدد الحياة، وقد أسهمت جهود كبيرة في دراسة المنظمة وتطورها، ولعبت الثورة الصناعية دورا أساسيا في إحداث تغيرات جوهرية شملت النواحي (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية...الخ)، وأفرزت في الوقت ذاته متغيرات تكنولوجية أحدثت انقلابا فكريا أتاح المجالات الرحبة 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 عالجت المنظمة إلى ثلاثة مجموعات أساسية وهي:

²⁸-المهدي الطاهر غنية، "مبادئ الإدارة"، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2003، ص31.
²⁹- محمد قاسم القريوتي، "مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف"، مرجع سبق ذكره، ص39.

(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، هارنون إمرسون وغيرهم من المفكرين"، فقد انصب اهتمام هؤلاء على دراسة الأسس الكفيلة بتطوير الإنتاجية الصناعية.

لقد استهدفت حركة الإدارة العلمية تكوين توجه علمي منظم توظف نتائج 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 يلي³¹:

- 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 يدرّب نفسه حسبما يراه هو أيضاً؛
 - خلق روح من التعاون الصادق ما بين الإدارة والعمال لضمان تنفيذ العمل وفقاً للطريقة العلمية الموضوعية؛
 - التخصص وتقسيم العمل لرفع مستوى الأداء الإنتاجي، وتوفير السبل الإرشادية الكفيلة بتوجيه الأفراد العاملين في حقول اختصاصهم وفق الأسس العلمية للإدارة.
- رواد حركة الإدارة العلمية:

يتمثل رواد حركة الإدارة العلمية في كل من: "فريدريك تايلور، كارلس بابيج، هنري ماتكاف، هنري تاون، فرانك جلبرت، هنري جانت".

³¹ -Shapero.H.J and Wahba.M.A « Frederick Wilson Taylor :62Years Later », Personnel Management, 1974, pp,574-578.

أ. فريدريك تايلور "Frederick Winslow Taylor" (1856م-1915م):

هو مؤسس نظرية حركة الإدارة العلمية، لقد بدأ حياته عاملاً في شركة هيدفيل للفولاذ في مدينة

فيلادلفيا في ولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية، لقد تدرج في العمل من مراقب للعمال إلى مساعد مهندس حتى أصبح رئيساً للمهندسين، ومن ثم أصبح رئيساً للجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين، وعندما بلغ سن (45 سنة) تقاعد وبدأ بالكتابة وإلقاء المحاضرات في مجال الإدارة.

لقد قدم فريدريك تايلور أفكاره ومساهماته في كتابين، الأول بعنوان "إدارة الورشة سنة 1903م" والثاني بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية سنة 1914م"³².

تدور معظم مبادئه وأفكاره الإدارية حول التجارب الميدانية والعملية التي أجراها أثناء عمله كمشرف ومهندس، وقد حاول التوصل إلى أقصر طريقة ممكنة لأداء العمل عن طريق قياس الزمن الذي تستغرقه الحركات المختلفة التي يقوم بها العامل أثناء عمله، وكان تايلور أول من أولى اهتماماً شديداً باختيار العمال، مؤكداً على معياري الكفاءة الحالية والاستعداد المستقبلي للتعلم وجعل مهمة التدريب من المهام الرئيسية للإدارة.

اعتبر تايلور الوقت والحركة أهم عاملين في إنتاجية العامل، حيث دعا إلى إيجاد الطريقة الأفضل لأداء مختلف الأعمال عن طريق استبعاد الحركات غير الضرورية والمتكررة، وميز بين الأعمال العقلية والجسمية، فأسند إلى الإدارة مهمة التفكير والتخطيط والتطوير والتدريب، في حين ترك للعمال والمستويات التنفيذية مهام التنفيذ، أما المبادئ التي يرى تايلور أنها تشكل الأسلوب العلمي للإدارة والتي لخص فيها واجبات المديرين فهي تتمثل فيما يلي³³:

- إحلال الطريقة العلمية محل الطريقة التقليدية للعمل؛
- الانسجام في العمل الجماعي بدلا من النزاع والاختلاف؛
- التعاون بين العاملين والإدارة بدلا من النزعة الفردية؛
- العمل لتحقيق إنتاجية أعلى، وعدم تقييد حجم الإنتاجية؛

³²-عبدالغفار حنفي، محمد فريد الصحن، "إدارة الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص32.

³³-حسين أحمد الطراونة، أحمد يوسف عريقات، توفيق صالح عبدالهادي، شحادة العرموطي، "نظرية المنظمة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص47.

- الاهتمام بالتدريب إلى أعلى درجة ممكنة من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الفائدة لهم وللمنظمة في آن واحد.

ب. كارلس بابيج "Charles Babbage":

تتركز إسهامات كارلس بابيج باعتماد الأسس التالية³⁴:

- لقد ميز بين المشاكل الفنية التي تتعرض لها المنظمة الصناعية والمشاكل الإدارية؛
- أكد على أهمية الوقت في إنجاز الأداء وقد ركز على ضرورة الاهتمام بالوقت الضائع؛
- أكد على أهمية دراسة العلاقات الإنسانية وتقليص جوانب الإهمال والتجريب؛
- التركيز على أهمية الرقابة المحكمة في الأداء بغية تحقيق أهداف المنظمة؛
- ضرورة مشاركة الأفراد في أرباح المنظمة؛
- التركيز على بعض الجوانب التسويقية ك"التسعير، أساليب البيع... الخ" في العملية الإدارية.

ج. هنري ماتكاف "Henry Matcalf":

كان ماتكاف ضابطاً في الجيش، وعمل مديراً لمصنع العتاد الحربي خلال المدة "1880م-1893م"، ونشر كتابه الموسوم (كلفة المصنوعات وإدارة المنشآت العامة والخاصة)، وتتركز اهتمامات هنري ماتكاف على ما يلي³⁵:

- وضع نظام جديد للتكاليف والسيطرة على المواد، وقد استخدم (البطاقات واستمارات المخزون وطلبات الشراء... الخ)؛
- قام بتصميم نظام يعتمد على كفاءة الأداء في تسجيل الوقائع المتعلقة بالأنشطة المختلفة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

د. هنري تاون "Henry":

يعد هنري تاون من المخترعين وصاحب المنشأة الصناعية التي عرفت باسمه خلال الربع الأول من القرن (20م)، ويمكن سرد أهم إسهاماته بما يلي³⁶:

³⁴-خضير كاظم حمود، محمد سلامة اللوزي، "مبادئ إدارة الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص ص 56-57.

³⁵- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، "نظرية المنظمة"، مرجع سبق ذكره، ص 57.

³⁶-نفس المرجع، ص ص 57-58.

- بغية الوصول إلى أفضل النتائج في إنجاز العمليات الإنتاجية فإنه لا بد أن يدار العمل وتتم رقابته من قبل أعضاء المنظمة من ذوي القدرة التنفيذية والخبرة العملية في تلك العمليات، ولديهم إمكانية العمل على تطويرها؛
 - ضرورة قيام الأطر الإدارية العاملة في المنظمة بتبادل الخبرات والمعارف العملية، ومناقشة الأسس والمبادئ العلمية، وذلك عن طريق الملاحظة والتسجيل والتحليل؛
 - العمل على ربط الأجر بالإنتاجية للحصول على كفاءة أداء عالية من قبل الأفراد العاملين، مؤكداً على ضرورة حساب الأجر المادي للأفراد على أساس القطعة.
- من هنا يتضح بأن تاون هياً الأجواء المناسبة لاستخدام الأساليب العلمية الحديثة في تحسين الأداء الإنتاجي في المنظمات الصناعية.

هـ. فرانك، ليليان جلبرت "Frank and Lillian Gilbreth" (1924-1988) :

يعمل فرانك في مجال صناعة البناء، وقد اهتم هو وزوجته ليليان التي كانت عالمة نفس بدراسة الحركة والزمن من خلال تقسيم الأعمال إلى نشاطات، والنشاط إلى حركات أساسية معينة وضرورية لتأدية ذلك النشاط بشكل فعال، وبأقل ما يمكن من الجهد والوقت، وأطلقا على كل حركة أساسية اسم ثيرليج (Therllig) وهي عكس (Gilbreth)، وقد حددا لكل ثيرليج زمنا وأن يصفها الحركات الضرورية لكل نشاط، كما استطاعا أن يحددا الزمن المعياري اللازم لتأدية كل نشاط من النشاطات، حيث قاما بتدريب العمال على القيام بأدائهم لرفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق حذف الحركات الزائدة، ومحاولة التقيد بالزمن المعياري اللازم للقيام بكل حركة من الحركات الضرورية.

بالإضافة إلى ما سبق فإن جلبرت اهتم بالتصميم الداخلي للمصنع من حيث المكان الأمثل لوضع الآلات والأدوات والمواد والعمال بما يحقق التشغيل الاقتصادي، وابتكر جدولاً يبين تسلسل خطوات العمل وفقاً لمراحله لكي يهتدي به المدير لمعرفة ما تم إنجازه وما يتأخر عن موعده³⁷.

و. هنري جانت "Henry Gantt" :

يعتبر هنري جانت زميل لفريدريك تايلور، حيث اتفق معه في الكثير من نظرياته إلا أنه اختلف عنه في نظريته العاطفية للعمال وتفهم أوضاعهم، حيث اقترنت خرائط جانت باسمه، كانت منذ استخدامه لها كوسائل في التخطيط والرقابة، لأنها تتضمن ما ينبغي إنجازه وما تم إنجازه فعلاً،

³⁷ - حسين أحمد الطراونة، أحمد يوسف عريقات، توفيق صالح عبدالهادي، شحادة العرموطي، "نظرية المنظمة"، مرجع سبق ذكره، ص48.

ويمثل الانحراف بين المتحقق والمخطط هدرا في القدرات والكفاءات البشرية وتقليلًا للريح، أو عدم تحقيق بقية أهداف المنظمة. حيث ثبت على المحور الأفقي للخريطة الوقت وقسمه إلى وحدات متساوية وكميات مختلفة من العمل المبرمج، وكميات العمل الذي تم إنجازه، أما المحور العمودي فهو يمثل القدرة الآلية والإنسانية التي يمكن أن يعهد إليها الإنتاج والنشاطات الأخرى. وتعتبر خريطة جانث بحق نقطة انطلاق لاختراع إدارة الرقابة الإدارية الحديثة والمعروفة باسم بيرث (Pert)³⁸

II-1-2-نظرية التقسيمات الإدارية:

اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية بالعمليات الداخلية في المنظمة، والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل، وبالجانوب الفسيولوجية للعمال، وليس بالجانوب الإنسانية للأداء، وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي، حيث إن الافتراض الأساسي الذي اعتمده 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 بالجانوب المتعلقة بالتنظيم، ومن المبادئ الرئيسية التي شكلت محاور اهتماماتها ما يأتي³⁹:

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

أولاً-رواد 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. هنري فايول (1841م-1925م):

كان المفكر الإداري هنري فايول مهندساً فرنسياً، اتجه من خلال دراسته وتحليله للعمليات الإدارية إلى

³⁸ نفس المرجع، ص 48.

³⁹ - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، "نظرية المنظمة"، مرجع سبق ذكره، ص 62.

إيجاد مبادئ وقواعد تعد بمثابة مرتكزات 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 يلي⁴⁰:

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

أ-1- المبادئ الإدارية لهنري فايول:

صاغ فايول أربعة عشر (14) مبدأ إداريا، وأكد على أهمية توافرها وتطورها وفق المتطلبات الإدارية والفنية، وتجنب اعتبارها ثابتة لا تتغير، وهي⁴¹:

1. تقسيم العمل؛
2. الصلاحية والمسؤولية؛
3. التدريب على النظام؛
4. وحدة إصدار الأوامر؛
5. وحدة التوجيه؛
6. خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة؛
7. مكافأة الأفراد؛
8. المركزية؛
9. التسلسل الهرمي؛
10. التركيب والنظام (تركيب وتنسيق الأشخاص والأشياء):

⁴⁰ -Breze J.D. and Miner F.c, « Henyi Fayol :New Definition of Administration », Academy of Management Proceeding, 1980, p45.

⁴¹ -جمال الدين عويسات، "مبادئ الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص ص 18-19.

11. العدالة والمساواة؛

12. تباين الأفراد في العمل؛

13. المبادرة؛

14. روح التعاون.

أ-2-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.

ب. جيمس موني "James Mooney":

يعد جيمس موني من رواد مدرسة الوظائف الإدارية، فقد كرس جهوداً 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 المني"، وقد أكد على اقتران مهمة التنسيق بإيجاد السلطة (القوة) القادرة على توجيه الأفراد العاملين لتحقيق الأهداف⁴².

ج. ليندول أرويك "Lyndoll Urwick":

يشار إلى أرويك على أنه من المحدثين في علم الإدارة، فقد عمل ضابطاً في الجيش البريطاني ومستشاراً وباحثاً قديراً 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، مؤكداً بشكل واضح على ضرورة انتهاج الأسس الواضحة والمحددة في أداء وظيفة التنظيم.

⁴² - خضير كاظم حمود، محمد سلامة اللوزي، "مبادئ إدارة الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 67.

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 المطلوبة⁴³.

د. لوثر كوليك "Luther Gulick":

لقد أشار كوليك إلى جملة من المبادئ الأساسية التي يمكن إيجازها بما يلي⁴⁴:

- 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 الأمر 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.

هـ. 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 للرقابة على العمليات الإدارية، وترتكز الأفكار التي أراد

⁴³ - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، "نظرية المنظمة"، مرجع سبق ذكره، ص 67.
⁴⁴ - خضير كاظم حمود، محمد سلامة اللوزي، "مبادئ إدارة الأعمال"، المرجع السابق

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 فايول⁴⁵.

ثانيا: خلاصة المبادئ والمفاهيم الأساسية لنظرية التقسيمات الإدارية:

يمكن تحديد أهم المبادئ والمفاهيم الأساسية التي جاءت بها نظرية التقسيمات الإدارية بالآتي⁴⁶:

1. 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 ومرؤوسهم 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.

2. 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.

3. مبدأ الإدارة بالاستثناء:

المقصود به تحويل 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 رتيبا (روتينيا) لا يتطلب جهدا فكريا وعمليا عند اتخاذ القرار بشأنها، ويعد هذا المبدأ تطورا لعملية تحويل 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.

⁴⁵ - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، "نظرية المنظمة"، مرجع سبق ذكره، ص 69.

⁴⁶ - Massie.J.L, « Management Theory », in March, J.G. (Ed), Handbook of Organisations Rand McNally, Chicago, 1965, p403.

4. 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 ومرؤوسهم.

5. 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.

6. 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.

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

البيروقراطية ظاهرة تنظيمية قديمة أثرت بشأنها العديد من المواقف الداعمة والمتعارضة معها، وقد ارتبطت البيروقراطية بعالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر"، حيث نشرت نظريته في ألمانيا عام 1921 وترجمت للغة الانجليزية 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 وهي⁴⁷:

A. السلطة الكاريزماتية (الملممة): تستمد هذه السلطة شرعيتها من خصائص وسمات القائد الذي يمتلك قدرات استثنائية، وهذه القدرات تمنح القائد الملمم حق القيادة والسيطرة وتوجيه الآخرين نحو تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة؛

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

C. 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.

ب. خصائص المنظمة البيروقراطية:

اعتمد النموذج البيروقراطي الذي جاء به ماكس فيبر على افتراضات وخصائص معينة، وهي⁴⁸:

1. تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية في إطار القواعد واللوائح المعتمدة، واعتماد الصيغ القانونية في إيضاح جوانب التخصص وتقسيم العمل؛
2. توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد (أو أعضاء) المنظمة بصورة رسمية وبأسلوب ثابت ومستقر ومحدد لكل وظيفة؛
3. تخويل السلطات (أو الصلاحيات) لأفراد المنظمة لضمان سير أنشطتها وأعمالها وفق قواعد واضحة ومحددة، يتم من خلالها تحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري؛
4. 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 بعيداً عن العاطفة والتحيز، وعدم الموضوعية، وإعطائها الدور الأساسي في البناء الهيكلي للمنظمة البيروقراطية؛

⁴⁷ - خضير كاظم حمود، محمد سلامة اللوزي، "مبادئ إدارة الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص71.
⁴⁸ - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، "نظرية المنظمة"، مرجع سبق ذكره، ص ص 44-45.

5. تعيين الأفراد العاملين في المنظمة البيروقراطية وفق المقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يؤدونها، بما يتلاءم مع طبيعة الأعمال المحددة في قواعد وأنظمة العمل في المنظمة البيروقراطية؛
6. 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؛
7. تعتمد إدارة 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؛
9. 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.

4-1-9- الانتقادات الموجهة لنظريات المدرسة الكلاسيكية:

تعرضت نظريات المدرسة الكلاسيكية إلى جملة من الانتقادات من قبل العديد من الباحثين، يمكن إبراز أهم هذه الانتقادات فيما يلي⁴⁹:

- 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؛

⁴⁹- حسين أحمد الطراونة، أحمد يوسف عريقات، توفيق صالح عبدالهادي، شحادة العرموطي، "نظرية المنظمة"، مرجع سبق ذكره، ص49 (بتصرف).

- 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 كـ "العلاقات الاجتماعية والقيم التي يؤمن بها العاملون والعادات السائدة في المجتمع والتنافس مع المنظمات الاقتصادية الأخرى...الخ".

II-2-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:

II-2-1- 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 إلكترىك (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 وأثاره 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، وهي⁵⁰:

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

⁵⁰ - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006، ص ص 76-77.

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

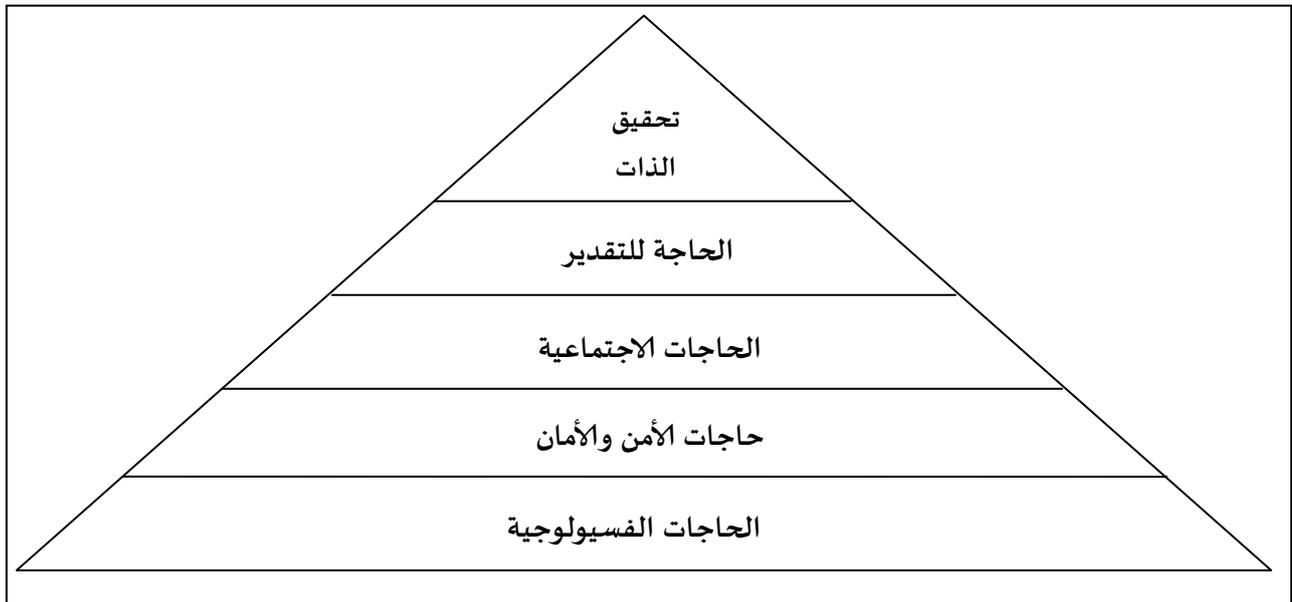
لقد ساهم المفكر "أبراهام ماسلو" بصياغة نظريته الشائعة والتي سميت باسمه "سلم ماسلو للحاجات"، حيث تمت الإشارة من خلالها بأن السلوك الإنساني يتأثر بالحاجات التي يزعم الفرد على إشباعها، وهي التي تشكل بذاتها محور السلوك الإنساني وتوجيهه، كما أن الحاجات تتفاوت في درجات تأثيرها في السلوك الإنساني بتفاوت نسبي وفقا لأهميتها النسبية، إذ أن قوة تأثير الحاجات بشكل عام يأتي من عاملين أساسيين هما⁵¹:

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 الأساسي في توجيه السلوك الإنساني، ويتناسب سبل إشباع الحاجات وفقا لهذا الاتجاه تناسبا طرديا مع درجة الحرمان؛

ب. قوة المنبه (المؤثر): إن قوة المنبه (المؤثر) أو الإثارة الخارجية تلعب دورا أساسيا في تحريك الذات الإنسانية نحو سبل إشباع الحاجات الإنسانية غالبا ما تكون كامنة في الذات، إلا إذا توافر بشأنها محركا أو مؤثرا خارجيا، فإن هذا المؤثر غالبا 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 4. سلم (هرم) الحاجات الإنسانية لأبراهام ماسلو



المصدر: محمد صالح المؤذن، "مبادئ التسويق"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى الإصدار الثالث، عمان، الأردن، 2008، ص 11.

1. 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.

2. 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.

3. 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 ك"حاجة الود والمحبة والألفة والتعاطف... الخ"، وتكوين علاقات اجتماعية ك"الأخوة والصدقة والزمالة وغيرها من المشاعر الإنسانية" التي تتم عن التوافق والتفاعل بين الأفراد والمنظمات الإنسانية.

4. 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.

5. حاجة تحقيق الذات:

تأتي هذه الحاجة في المرتبة الخامسة من الأهمية في سلم ماسلو، وتعد هذه الحاجة من أعلى الحاجات

الظاهرة في سلم ماسلو، وتعبّر 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 إطلاقاً، فالإنسان بذاته ينطوي على حاجات متنامية ويرغب في إشباعها كلما توفرت أو استحدثت الظروف الملائمة للرغبة في تحقيق الإشباع.

II-2-3- 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 مديرو في 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 تفاؤلية⁵²، 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 مقارنة الفكر الكلاسيكي	نظرية (Y) التفاؤلية وفق مقارنة الفكر الإنساني
▪ الفرد كسول بطبعه لا يحب العمل؛	▪ الفرد شخص محب 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	▪ التعامل مع الفرد بأسلوب قيادي متحضر

⁵² - حسين أحمد الطراونة، أحمد يوسف عريقات، توفيق صالح عبدالهادي، شحادة العرموطي، "نظرية المنظمة"، مرجع سبق ذكره، ص52.

أوما يسمى بأسلوب "العصا والجزرة".	وديموقراطي.
-----------------------------------	-------------

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

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

- ✓ على المديرين أن يعتمدوا في سلوكهم ونمط 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.

4-2-II-نظرية فريدريك هرزبرغ "Frederick Herzberg" (1923م-2000م):

قام هرزبرغ بوضع ما يسمى ب "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، ص119.

توصل هرزبرغ من خلال التجربة الميدانية إلى أن توفر العوامل المحفزة (الصنف الأول) هو الذي يؤدي إلى تحسين الإنتاج ويزيد من رضا الأفراد لكونها مرتبطة بحاجاتهم، أما العوامل الوقائية (الصنف 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 مجددة.

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

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

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

II-2-5-أهم الانتقادات الموجهة للنظريات السلوكية (مدرسة العلاقات الإنسانية):

من بين أهم الانتقادات التي وجهت لنظريات مدرسة العلاقات الإنسانية تتمثل فيما يلي⁵³:

- 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.

II-3-أهم نظريات الإدارة الحديثة:

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

- المدخل النظري أو نظرية النظم؛
- المدخل الظرفي (النظرية الموقفية)؛
- نظرية (Z) اليابانية في الإدارة.

II-3-1-المدخل النظري (نظرية النظم):

يعد المدخل النظري بداية التحول الفكري في الاتجاهات الحديثة لنظرية المنظمة، ولم ينشأ هذا الاتجاه

⁵³-كامل بربر، "الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين"، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008، ص39.

من فراغ فكري، بل عبر عن طبيعة المعضلات التي تعرض لها الفكر الكلاسيكي (التقليدي) والفكر الإنساني (السلوكي).

أولا- مفهوم النظام:

انطلقت نظرية النظم من حقيقة اعتبار المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، وجعلت ذلك المنطلق قاعدة فكرية في التعامل مع المتغيرات التي أرست جوانبها النظرية، وقد عرف النظام بأنه "ذلك الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين الأشياء والأجزاء التي تكون بمجموعها تركيبا 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 أجزاء⁵⁴.

ثانيا- خصائص أو سمات النظام:

تتميز المنظمة بكونها تمثل نظاماً مفتوحاً 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 يأتي⁵⁵:

1. يتألف النظام من نظم فرعية، وهو يشكل مع غيره من النظم ذات العلاقة أجزاء من نظم أكبر؛

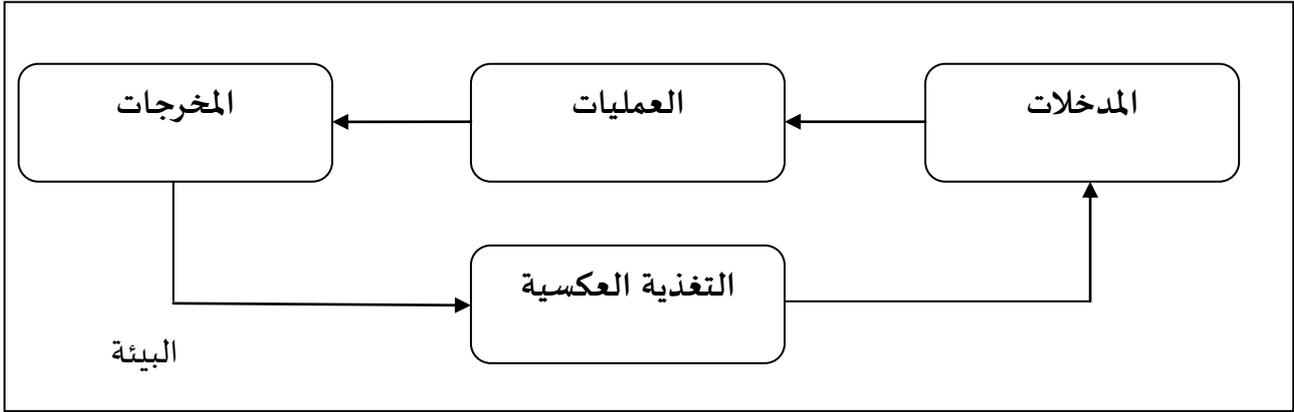
⁵⁴ -Johnson, Richarad A, Fremont E, Kast. James Rosenzweig, « The Theory and Management of Systems », (3rd, Ed) McGraw-Hill, New York, 1967, p04.

⁵⁵ -خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، "مبادئ إدارة الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص ص 85-86.

2. لكل نظام حدود تفصله عن البيئة التي يعمل فيها، بحيث يمكن القول بأن النظام يتميز بالكلية والاستقلال عن بقية النظم الكائنة؛
 3. 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؛
 4. 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؛
 5. يتألف النظام من مجموعة من العناصر متمثلة في: "المدخلات، العمليات، المخرجات، التغذية العكسية"، وهي على الوجه الآتي⁵⁶:
- A. المدخلات (Inputs): وهي تتضمن الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات التي يحصل عليها النظام من البيئة (النظام الأكبر)؛
 - B. 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؛
 - C. 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؛
 - D. 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.

⁵⁶ - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، "نظرية المنظمة"، 2014، مرجع سبق ذكره، ص ص 90-91.

الشكل رقم 5. طبيعة النظام وعناصره الأساسية (نموذج النظام المفتوح)



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

ثالثاً-أنواع النظم:

تذهب الاتجاهات الحديثة في نظرية النظم إلى تأكيد نوعين من الأنظمة، متمثلة فيما يلي⁵⁷:

- أ. النظام المغلق: هو ذلك النظام الذي يقوم على أساس عدم وجود التفاعل بينه وبين البيئة الخارجية، ومن النادر وجود نظام مغلق بشكل مطلق؛
- ب. النظام المفتوح: هو الذي يقوم على أساس التفاعل بينه وبين البيئة الخارجية، وتمثل المنظمات نظاماً مفتوحاً 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...).

رابعاً-تقييم نظرية النظم:

تهتم هذه النظرية بدراسة المنظمة بصفة شاملة بدلاً من التركيز على بعض الأجزاء، وتوضح العلاقات المتعددة والمتراصة بين الأنظمة الجزئية (الأجزاء) للمنظمة، كما أعطت هذه النظرية مفهوماً جديداً للمحيط الخارجي الذي تنتهي إليه المنظمة، وأضافت أبعاداً جديدة بتعريفها الأوسع لمعنى "التنظيم" باعتبار المنظمة نظاماً مفتوحاً، كما اعتمدت هذه النظرية على ترابط وتكامل وتفاعل أجزاء المنظمة، حيث أن الخلل في أحد الأجزاء يؤثر على باقي الأجزاء الأخرى.

⁵⁷-عبدالغفار حنفي، محمد فريد الصحن، "إدارة الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص69.

II-3-2- 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 منها⁵⁸:

- 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، ويعد المدخل الظرفي حصيلة لتفاعل ثلاثة اتجاهات فكرية وهي⁵⁹:

⁵⁸ - عبدالغفار حنفي، محمد فريد الصحن، "إدارة الأعمال"، المرجع السابق، ص ص 91-92.
⁵⁹ - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، "نظرية المنظمة"، 2006، مرجع سبق ذكره، ص 102-103.

- A. نظرية النظم: تم التطرق إليها سابقا، حيث تجاوزت النظرة المثالية في الفكر المنظمي، واهتمت بالنظرة الشمولية لجميع المتغيرات المنظرية؛
- B. نظرية القيادة: أكد هذا المدخل على بناء النماذج النظرية المتعلقة بالقيادة كنموذج (فدلر) ونموذج (فروم)، والتي ركزت على جانب مهم من الجوانب المنظرية تمثل القيادة؛
- C. المدخل التكاملية: قدم هذا المدخل إطارا شاملا للمتغيرات المتعلقة بالمنظمة من خلال النموذج العملي الذي يستوعب طبيعة المتغيرات المنظرية المختلفة.

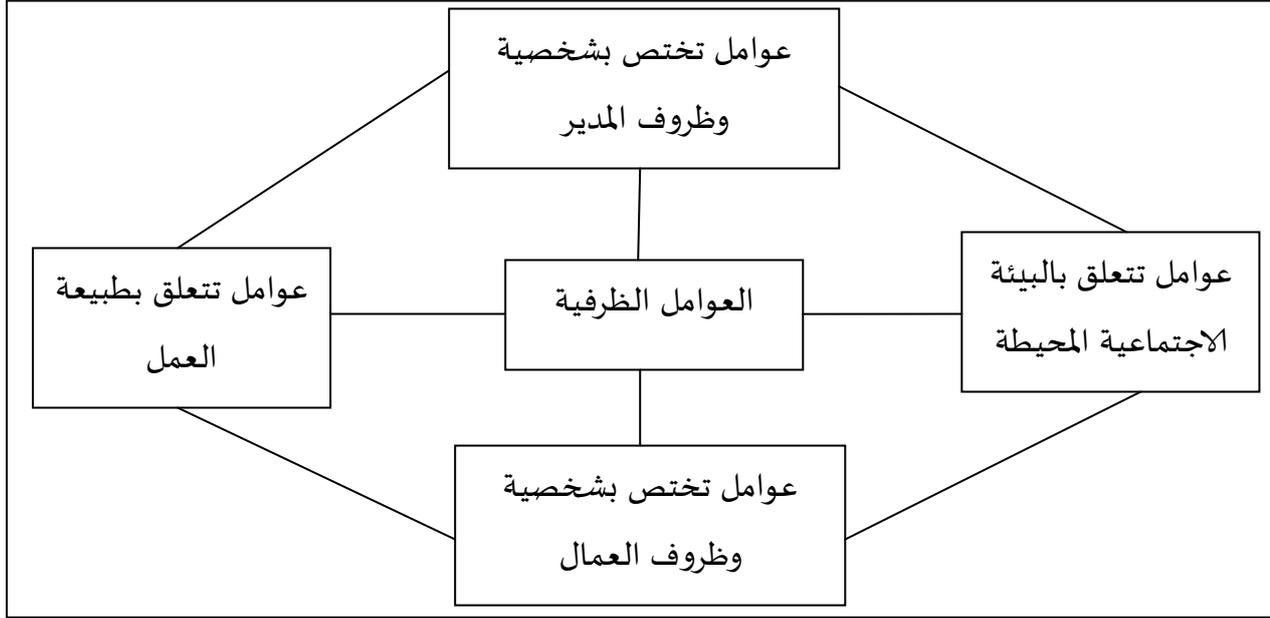
لقد أكدت الاتجاهات الفكرية المتعددة ضمن المدخل الظرفي على أهمية دراسة الحالة أو الموقف بذاته بدلا من القانون الشامل أو الثابت، نظرا لكون حالة الاستقرار أو الثبات لا تنسجم إطلاقا مع حقيقة الفرد أو الجماعة أو المنظمة التي يعملون فيها.

فالإطار العام الذي يعتمد المدخل الظرفي هو العلاقة القائمة ما بين المنظمة والبيئة، ولذا فإن درجة نجاح المنظمة أي تحقيق فاعليتها وكفاءتها في الأداء يقترن بمدى تكيفها هيكلها وسلوكها للمتغيرات أو المؤثرات البيئية، وقد أكد رواد المدخل الظرفي على ثلاثة مداخل أساسية هي:

- أ. المتغيرات البيئية التي تتضمن المؤثرات البيئية الخارجية وعدم التأكد (اللاتأكد) والتكنولوجيا، والعوامل السياسية، والاقتصادية والاجتماعية وغيرها من العوامل البيئية الخارجية الأخرى؛
- ب. المتغيرات الهيكلية التي تتضمن "الهيكل التنظيمي، حجم المنظمة واختيار التصميم التنظيمي المناسب"⁶⁰؛
- ج. العوامل الظرفية التي تؤثر في نمط الإدارة: يمكن أن نوضح هذه العوامل من خلال الشكل الموالي.

⁶⁰ - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، "نظرية المنظمة"، 2006، المرجع السابق، ص103.

الشكل رقم 6.العوامل الظرفية التي تحدد نمط وسلوك المدير



المصدر: محمد قاسم القريوتي، "مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)"، مرجع سبق ذكره، ص 127.

🔍 تقييم المدخل الظرفي (النظرية الموقفية):

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

من بين أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية نجد⁶¹:

- 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؛

⁶¹ شرفاري عائشة، "محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال"، مطبوعة موجهة لطلبة السنة أولى ليسانس-جذع مشترك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة أكلي محند أولحاج-البويرة، الجزائر، 2017، ص 38.

• لقد أشار رواد هذه النظرية إلى أن الدلالة المنطقية للإدارة الموقفية تتمثل في أن كل المواقف تختلف عن بعضها البعض بشكل منفرد ومتميز، 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 المنظمية السائدة، سوى توكيدهم على ظاهرة التغيير وعدم الثبات، وظرفية المواقف والقرارات المتخذة لمواجهة وبخصوصيات كثيرة.

II-3-3-3- نظرية الإدارة بالأهداف "Management by Objectives":

تبلورت آفاق التطورات الفلسفية والفكرية عبر حقب 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 العاملين⁶².

أولاً-مبادئ الإدارة بالأهداف:

تتمثل مبادئ هذا الأسلوب الإداري فيما يلي⁶³:

- 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؛

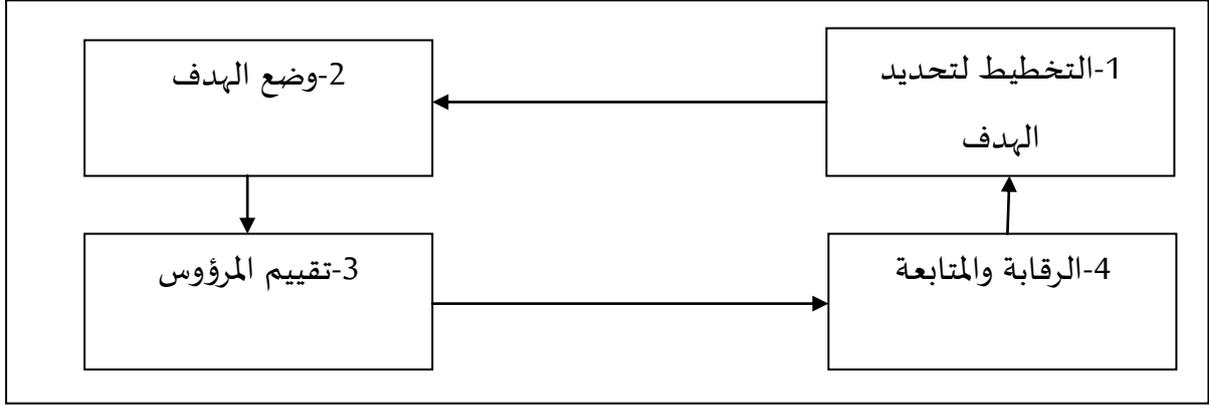
⁶²-عبدالمعطي محمد عساف، مرزوق راتب عساف، "مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة"، مكتبة المحتسب، عمان، الأردن، 1994، ص78.

⁶³-محمد قاسم القريوتي، "مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)"، مرجع سبق ذكره، ص139.

■ الرئيس المباشر يقوم بتقييم أداء مرؤوسيه.

يمكن توضيح هذه الخطوات وفق تصور بيتر دراكر (Peter Druker) من خلال الشكل الموالي.

الشكل رقم 7. خطوات الإدارة بالأهداف



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

ثانيا-متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف:

يجب توافر مجموعة من الشروط والمتطلبات لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، والتي تتمثل فيما يلي⁶⁴:

- اعتماد أسلوب التفويض الشامل والكامل للسلطات الممنوحة للعاملين؛
 - الإسهام الفعلي للعاملين كافة في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ؛
 - اعتماد أسلوب التغيير 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؛
 - إتباع نظام متطور للمعلومات الذي يضمن تحقيق التغذية العكسية بصورة فعالة، وأن الشروع باعتماد هذا الأسلوب من شأنه أن يتطلب توفير المهارات الأساسية التالية:
- A. المهارة في وضع الأهداف؛
- B. المهارة في تطبيق الأهداف؛

⁶⁴ - عبدالمعطي محمد عساف، مرزوق راتب عساف، نفس المرجع، ص 79-80..

C. المهارة في القياس والمتابعة والتصحيح.

ثالثا-مزايا تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف:

إن انتهاز 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 يلي⁶⁵:

✓ يحقق زيادة في الإنجاز من خلال عمليات دفع وحفز العاملين على الأداء الإنتاجي أو الخدمي بشكل هادف:

✓ أنه يضي 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 أفقيا وعموديا، 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.

II-3-4- 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

⁶⁵ - عبدالغفار حنفي، محمد فريد الصحن، "إدارة الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص ص 94-95.

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)⁶⁶.

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 التقييم والترقية	2	السرعة في التقييم 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: عبدالغفار حنفي، محمد فريد الصحن، "إدارة الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 100.

أولاً- 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 عاماً، 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.

⁶⁶ - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، "نظرية المنظمة"، 2014، مرجع سبق ذكره، ص 110.

عندما يدخل الموظف إلى الوظيفة يشعر بأنه باق فيها إلى آخر حياته العملية، ولهذه الحالة الإدارية تأثير كبيراً على عمله وحياته داخل المنظمة، فهي تزيل 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 مثلاً انتقال المدير إلى مكان آخر إلا نادراً لأن ما يحصل عليه في المنظمة من مكافآت يبرر عدم انتقاله إلى مكان آخر⁶⁷.

ثانياً- البطء في التقويم والترقية:

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 راتباً، وبعد عشرة سنوات يتم تقييمه فإذا حصل على تقرير ممتاز فإنه يتم تعيينه براتب ويصبح مؤهلاً 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 منتجاتهم⁶⁸.

ثالثاً- 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 مثلاً 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 الإبداعية⁶⁹.

رابعاً- وسائل الرقابة الضمنية:

تعد وسائل الرقابة الإدارية المتبعة في اليابان على درجة عالية من الفعالية، والمفاهيم الضمنية قد تبدو

⁶⁷-نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها"، مرجع سبق ذكره، ص130.

⁶⁸-علي عباس، أساسيات علم الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص71.

⁶⁹- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، "نظرية المنظمة"، 2014، مرجع سبق ذكره، ص113.

غير واضحة للعديد من غير اليابانيين، تتسم بطابع مميز، وغالبا 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 أساسا مركزيا في تحقيق الرقابة الإدارية الضمنية على أداء الأفراد وعاملا رئيسا في تحقيق الأهداف⁷⁰.

خامسا- اتخاذ القرارات جماعيا:

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 جماعيا أنه يدرّب المدراء الجدد على الطريقة والجرأة في اتخاذ القرارات⁷¹.

سادسا- 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 الإنتاجي⁷².

سابعا- الاهتمام الشمولي بالعاملين:

أي أن المدير يسمع لشكاوى العاملين ويسعى لمعالجتها، ومن أبرز سمات الإدارة اليابانية ما يسمى ب(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

⁷⁰ نفس المرجع، ص114.

⁷¹ علي عباس، أساسيات علم الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص70.

⁷² عبدالغفار حنفي، محمد فريد الصحن، "إدارة الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص96.

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 العمل⁷³.

ثامنا- 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 طواعية في تحمل مسؤولية معينة في حقول اختصاصهم الإنتاجي، يلتقون أسبوعيا لمناقشة وتحليل واقتراح الحلول الملائمة لمجابهة 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 مشرفا، ولكنه في الواقع يعد أحد أفراد الحلقة وليس رئيسا لها.

تتحدد اللقاءات حسب إرادة العاملين ورغبتهم، وغالبا ما تكون لمدة ساعة أو أكثر كل أسبوع، ويمكن أن تنظم اللقاءات أثناء ساعات الدوام أو قبله أو بعده، على أن يكون اللقاء منتظما، وليس جراء حصول بعض المشكلات أو الانحرافات في النوعية، وينصب اهتمام الحلقات على مناقشة السبل الكفيلة بتطوير الإنتاج نوعيا عن طريق دراسة وفحص العمليات الإنتاجية والأساليب الكفيلة بتطويرها باستمرار.

تضم الحلقة النوعية اعتياديا 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 رسميا، كما تمارس اللجنة النقابية في المنظمة دورها في تدعيم وتشجيع الأدوار الفعالة والابتكارات داخل الحلقة، كما أن الإدارة العليا تلتقي مرة أو مرتين سنويا 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 المستقبلية⁷⁴.

⁷³ -نعيم إبراهيم الظاهر، "أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص87.
⁷⁴ - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، "نظرية المنظمة"، 2014، مرجع سبق ذكره، صص116-117.

تاسعا- التعليم والتدريب المستمران:

يتلقى العاملون اليابانيون سواء كانوا موظفين أو عمالا أو مدراء التعليم المتواصل التدريب اللازم للعمل الذي ينجزونه طيلة بقائهم في المنظمة.

فالتعليم والتدريب المتواصلان سيرفعا من مستوى أداء العامل الياباني والذي سينجم عنه زيادة في الإنتاج وتقديم 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 أخرى⁷⁵.

II-3-5- 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).

أولا-نظرية عملية الإدارة:

إن هذا المدخل للفكر الإداري ينظر إلى طبيعة الإدارة من زاوية كونها أداة لأنشطة ووظائف 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

⁷⁵ - نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها"، مرجع سبق ذكره، ص131.

هذه النظرية تحليلها للإدارة على أساس عدة معتقدات جوهرية هي⁷⁶:

- 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 كمثل 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).

ثانيا- 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 الخاصة⁷⁷.

⁷⁶-يشير العلق، "مبادئ الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص51.

⁷⁷- حسين أحمد الطراونة، أحمد يوسف عريقات، توفيق صالح عبدالهادي، شحادة العرموطي، "نظرية المنظمة"، مرجع سبق ذكره، ص57.

ثالثا-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 قادرين على الاتصال ببعضهم البعض وراغبين في المساهمة في العمل نحو تحقيق هدف مشترك⁷⁸.

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 بعضهم ببعض، والعمل بروح المودة والتضامن على تحقيق الأهداف المشتركة⁷⁹.

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.

⁷⁸يشير العلق، "مبادئ الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص56.

⁷⁹-Chester Bernard, « The Functions Of The Executive », Harper and Brothers, New York, 1939, p16.

رابعاً-المدرسة الرياضية(مدرسة بحوث العمليات):

تنظر هذه المدرسة للإدارة على أنها نظام يتميز بالنماذج والعمليات الرياضية، وسميت هذه المدرسة ب"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 الرياضي 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 في حل كافة المشكلات الإدارية التي تواجهها المنظمة⁸⁰.

خامساً-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 الاقتصار 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"⁸¹.

تهتم 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 تقريبا 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 الموالية⁸²:

⁸⁰ - حسين أحمد الطراونة، أحمد يوسف عريقات، توفيق صالح عبدالهادي، شحادة العرموطي، "نظرية المنظمة"، مرجع سبق ذكره، ص58.

⁸¹ - محمد سويلم، "أساسيات الإدارة"، دار وهدان للطباعة، القاهرة، مصر، 1991، ص48.

⁸² - محمد سويلم، المرجع السابق، ص48.

- أ. التركيز بشكل أساسي على القرارات: وذلك بمساعدة المدير في تأدية وظائفه ك"التخطيط، 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.

III- 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 وجوهريّة في نمط الإدارة المعاصرة متمثلة في: "القيادة، التحفيز، الاتصال".

III-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".

III-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 المتابع 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 سيؤديه⁸³؛
- يعرف هنري فايول التخطيط بأنه: "يشمل التنبؤ بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل"⁸⁴؛
- 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)"⁸⁵؛
- 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 إدارتها الفرعية"، ويمكن أن نوجز نشاطات وظيفة التخطيط باختصار في الإجابة عن الأسئلة الموائية⁸⁶:
 - ماذا ستقوم المنظمة بعمله؟ What؛
 - متى ستقوم به؟ When؛
 - كيف ستقوم به؟ How؛
 - من سيقوم به؟ Who.

⁸³- المنصور كاسر، عواد بونس، "وظائف الإدارة"، جامعة دمشق، الطبعة الثانية، سوريا، 1998، ص51.

⁸⁴- بشير العلاق، "مبادئ الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص 96.

⁸⁵- جمال الدين لعويسات، "مبادئ الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص 51.

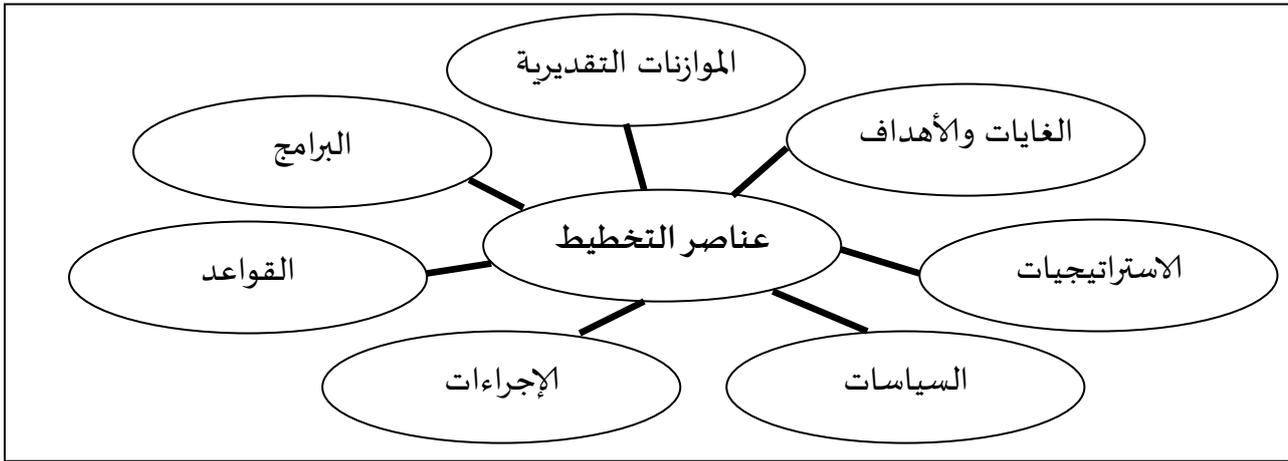
⁸⁶- نفس المرجع، ص51.

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".

III-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 8. عناصر العملية التخطيطية



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

أولا-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 إليها⁸⁷.

ثانيا-الاستراتيجيات:

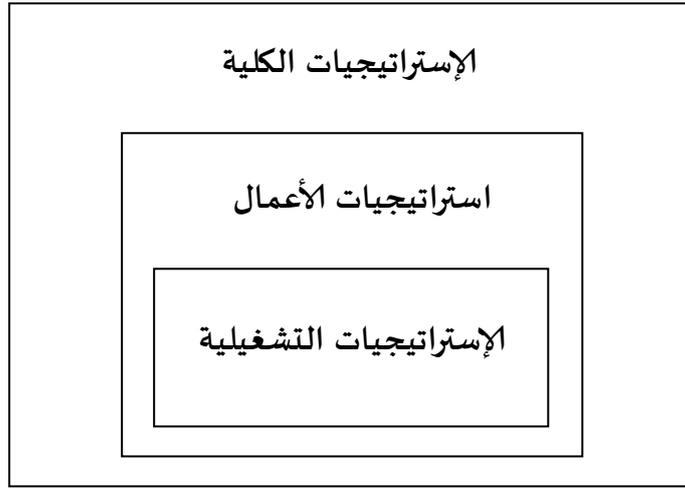
لقد عرف ألفريد شاندر "Alfred Chandler" الإستراتيجية بأنها: "تمثل إعداد الأهداف والغايات

⁸⁷-عبدالغفار حنفي، محمد فريد الصحن، "إدارة الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 100.

الأساسية طويلة الأجل للمنظمة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات⁸⁸.

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.

الشكل رقم 9. الاستراتيجيات المختلفة في المنظمة.



المصدر: خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، "مبادئ إدارة الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص131.

ثالثا-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 والنشاط⁸⁹.

يمكن تصنيف السياسات حسب المستوى الإداري الذي تشكل وتطبق فيه إلى (سياسات أساسية "إدارة

⁸⁸ -Alfreid Chandler, « Strategy and Structure », Mass :M.I.T. Press, Cambridge, 1962, p15.

⁸⁹ -مدني عبدالقادر علاقي، "الإدارة"، دار تهامة للنشر، جدة المملكة العربية السعودية، 2004، ص276.

عليًا"، سياسات فرعية "إدارة وسطى"، سياسات تنفيذية "إدارة دنيا".

رابعاً-الإجراءات:

الإجراء هو نظام يصف بالتفصيل الخطوات التي ينبغي القيام بها لتحقيق أو إنجاز عمل ما، والإجراءات تركز على التفاصيل أما السياسات فتركز على المداخل العامة الرئيسية، وأهم ما يوصف به الإجراء هو عملية التتابع الزمني والمنطقي للخطوات التفصيلية اللازمة لتنفيذ العمل، وتوضيح 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 عليها⁹⁰.

خامساً-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 الخطة⁹¹.

سادساً-البرامج:

إن البرامج تشكل مزيجاً مركباً ومعقداً 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 عضويًا، بحيث أن أي تأخير في إنجاز أحدهما يؤثر بشكل واضح في إنجاز البرامج

⁹⁰- بشير العلق، "مبادئ الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص 124.

⁹¹- علي عباس، "أساسيات علم الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص 87.

الأخرى، والبرامج تتعلق بمختلف النشاطات التي تقوم بأدائها المنظمة، وهناك صفات مشتركة تنسم بها مختلف البرامج وهي⁹²:

- A. ترتبط البرامج عادة بالأهداف المراد تحقيقها في المنظمة؛
- B. ترتبط البرامج بجدولة زمنية محددة وواضحة المعالم؛
- C. تستدعي وفرة جهودا إضافية في تحديدها وتحقيقها؛
- D. تتطلب وفرة موازنة تقديرية لإنجازها؛
- E. البرامج مترابط مع بعضها بحيث لا تتحقق إلا من خلال التنسيق والتكامل مع الأنشطة الأخرى.

سابعا-الموازنات التقديرية:

الموازنة كخطة عبارة عن بيان أو تقرير بالنتائج المتوقعة معبرا عن ذلك في شكل رقمي، وقد يعبر عن ذلك في شكل مالي أو في شكل ساعات عمل، أو وحدات إنتاج، أو ساعات عمل للألات، 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 والألات خلال الفترة التي تعد عنها الميزانية المعنية، وهي ضرورية حيث تستخدم كمعايير للرقابة ولكنها لا تصلح إلا إذا كانت تعكس الخطة.

III-1-3-أهمية التخطيط:

إن أهمية ممارسة التخطيط الذي يساعد على تحقيق أهداف عديدة من بينها ما يلي⁹³:

- A. مواجهة ظروف التغير وعدم التأكد؛

⁹²-خضير كاظم حمد، موسى سلامة اللوزي، "مبادئ إدارة الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص ص 134-135.

⁹³- جمال الدين لعويسات، "مبادئ الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص 53.

- B. التخطيط يقود إلى النجاح لأنه عادة ما تتم دراسة كل الظروف الهامة المحيطة بالمنظمة سواء الحالية منها أو المستقبلية؛
- C. 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؛
- D. تحقيق الوفورات الاقتصادية في الإنتاج، وذلك مثل اتخاذ المنظمة لقراراتها بناء على دراسة لا على أساس المواقف الارتجالية؛
- E. تسهيل عملية الرقابة ويتم ذلك بوضع أهداف محددة يسهل قياس الأداء عليها.

III-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:

أولاً-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 و تقديم تقارير و تحاليل حولها و منه الفرص المتاحة أمام المؤسسة و التهديدات المحيطة بها.

☞ الفرص "Opportunities": هي أوضاع أفضل للمؤسسة في المستقبل لانتمازها 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 و مجالات الضعف بالإضافة إلى القيود، إن مثل هذا التحليل عادة ما يكون أكثر جدوى وفائدة، قياسا على تحليل المنافسة نظرا لأهميته في بناء الإستراتيجية و كثرة المعلومات التي يقدمها والمجالات التي يعطيها، ويقدم التحليل الداخلي معلومات تفصيلية عن المبيعات، الإنتاج الأرباح، التكاليف، الهيكل التنظيمي، نمط الإدارة...

● نقاط القوة "Strengths":

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

● نقاط الضعف "Weakness":

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

-الجدول الموالي يوضح متضمنات بعض من عناصر القوة و الضعف و اللذان يمثلان تحليل البيئة الداخلية في المنظمة و التي يمكن أن تختلف من منظمة إلى أخرى بحسب خصوصية نشاطها⁹⁴.

ملاحظة:

يتم اكتشاف نقاط القوة و نقاط الضعف الداخلية بعد جمع المعلومات و الخاصة بالأداء الداخلي،

يستطيع القائمون على إدارة المؤسسة أن يحددوا اتجاه بياناتهم على أساس الماضي و الحاضر، يمكن التنبؤ بالمستقبل من خلال:

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

⁹⁴ ثامر ياسر البكري، "استراتيجيات التسويق"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص220-221.

ثانيا-تحديد الأهداف:

من أولى خطوات التخطيط أن يكون للمشروع مجموعة من الأهداف المحددة والقابلة للتنفيذ، حيث أن أهمية تحديد الأهداف تعتبر كشرط أساسي 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.

ثالثا-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.

رابعا-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 الاقتصار 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 وللمركز المادي وللكتير من الاعتبارات الأخرى ذات الطبيعة المرسومة.

خامسا-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".

سادسا-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 التنفيذ⁹⁵.

III-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 يلي⁹⁶:

- ⊖ **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

⁹⁵-جميل أحمد توفيق، "إدارة الأعمال-مدخل وظيفي"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2004، ص ص161-162.

⁹⁶- علي عباس، "أساسيات علم الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص ص 95-96.

- 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 أن لا 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.

III-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.

III-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"⁹⁷؛

○ 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"⁹⁸؛

○ يعرف "Davies" التنظيم بأنه: "الوظيفة التي تخلق أو توفر الظروف الأساسية والعلاقات التي هي بمثابة متطلبات للتنفيذ الاقتصادي الفعال للخطة والتنظيم يشمل تبعاً لذلك التجهيز أو الإعداد والتوفيق المسبق للعوامل الرئيسية وللقوى الأساسية، كما هو موضح في الخطة"⁹⁹،

○ 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 المالية¹⁰⁰؛

(a) تحديد الأعمال والنشاطات التي تمارسها الإدارة لتحقيق أهدافها؛

(b) تحديد الأفراد العاملين في المنظمة على مختلف مستوياتهم العلمية والفنية؛

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

(d) تحديد العلاقات وسبل الاتصالات بين مختلف الوحدات الإدارية والتنظيمية للمنظمة؛

(e) تحديد الصلاحيات والمسؤوليات المناطة بكل فرد داخل الوحدات الإدارية المختلفة.

⁹⁷- أحمد محمد حسن، "إدارة التخطيط والتنظيم"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 85.

⁹⁸- فتحي أحمد دياب عواد، "إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 140.

⁹⁹- أحمد محمد حسن، نفس المرجع السابق، ص 85.

¹⁰⁰- خضير كاظم حمد، موسى سلامة اللوزي، "مبادئ إدارة الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 207.

من هنا يتضح بأن التنظيم وظيفية 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.

III-2-2-فوائد التنظيم الإداري:

لوظيفة التنظيم فوائد عديدة نذكر منها ما يلي¹⁰¹:

- ✚ التوزيع العلمي الصحيح للوظائف بطريقة لا يكون فيها للتأثير الشخصي 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 بمستويات الإدارية؛
- ✚ توفر الوظيفة التنظيمية كما بالنسبة لوظائف الإدارة الأخرى فرص اكتساب الخبرة وتبادل المعرفة والمهارات بين الموظفين.

III-2-3-خصائص التنظيم الفعال:

لكي تحقق إدارة المنظمة أهدافها بكفاءة وفعالية عاليتين، لابد من توافر الخصائص الهادفة للتنظيم وهي¹⁰²:

أولاً-الاستفادة من التخصص: لابد من الاستفادة من هذا المبدأ عن طريق إيجاد وحدة تنظيمية متخصصة بإنجاز كل عمل إداري أو فني وإنشطة هذه الأعمال بفرد أو أكثر وفقاً 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؛

¹⁰¹-علي عباس، "أساسيات علم الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص128.

¹⁰²-محسن مخامرة وآخرون، "المفاهيم الإدارية الحديثة"، مركز الكتب الأردني، الطبعة السادسة، عمان، الأردن، 2000، ص ص 134-135.

ثانيا-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 وتقليص الازدواجية في العمل من جهة أخرى؛

ثالثا-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؛

رابعا-تحقيق الرقابة التلقائية: تكمن أهمية الرقابة التلقائية بعدم إعطاء شخص واحد مسؤولية إنجاز عملين 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؛

خامسا-عدم الإسراف: يجب النظر إلى طبيعة الهياكل التنظيمية وتحقيق الموازنة الهادفة بين التكاليف الناجمة عن إنشاء هذه الوحدات والعوائد الاقتصادية المتحققة لها على المدى البعيد والقصير؛

سادسا-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؛

سابعا-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.

III-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 وهي¹⁰³:

✓ التنظيم الرسمي؛

✓ التنظيم غير الرسمي.

¹⁰³-خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، "نظرية المنظمة"، 2014، مرجع سبق ذكره، ص ص 164-171.

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 تعدم 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 وتتعمق بين الأفراد تدريجيا وأصغر 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.

III-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.

أولا- 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 التنظيمية¹⁰⁴.

ثانيا-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 يلي¹⁰⁵:

- A. حجم المنظمة: عندما يكون حجم المنظمة كبيرا يحتاج لهيكل كبير به وظائف وتقسيمات تنظيمية كثيرة ومستويات إدارية متعددة، والعكس صحيح عندما تكون المنظمة صغيرة؛
- B. مجال عمل المنظمة (طبيعة نشاط المنظمة): فهيكلك المنظمة يختلف حسب طبيعة نشاطها، فالهيكل التنظيمي للمنظمة الخدمية يختلف على الهيكل التنظيمي للمنظمة الصناعية، فمثلا لا يوجد قسم الإنتاج في المنظمات الخدمية وهو يقتصر فقط على المنظمات الصناعية التي تقوم بعمليات تحويلية؛
- C. درجة التكنولوجيا: تلعب التكنولوجيا دورا كبيرا في بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة، لأن طبيعة التكنولوجيا تحدد طبيعة العمل بين هذه الوظائف، وكلما ازداد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة كلما ازداد تعقيد الهيكل التنظيمي للمنظمة؛
- D. 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 ضعيف؛
- E. درجة التخصص: إن التركيز على التخصص يؤدي إلى زيادة درجة تعقيد الهيكل التنظيمي، وذلك بسبب تواجد الكثير من الوحدات الإدارية المتخصصة.

ثالثا- طرق تقسيم الهيكل التنظيمي:

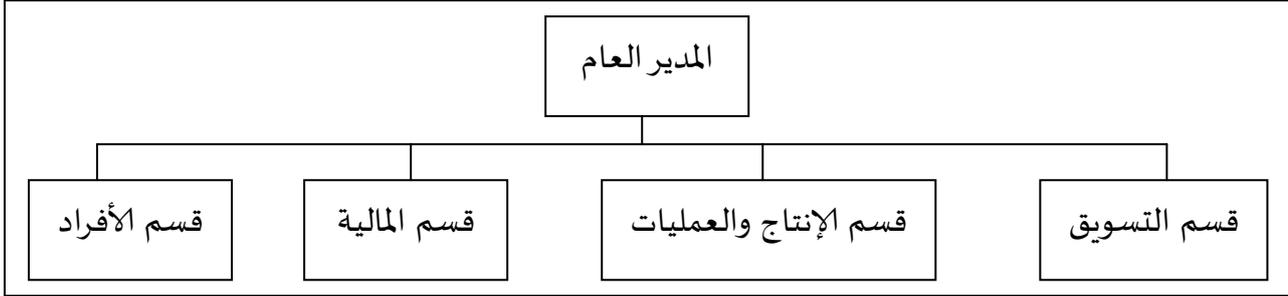
تعمل المنظمة على تقسيم جهودها إلى عدد من الوحدات الإدارية، وبالتالي تحديد شكل الخريطة التنظيمية ينبغي أن يكون نابعا من الاحتياجات الحقيقية للمنظمة، في ضوء ما تسعى إلى تحقيقه من أهداف، وما تفرضه عليها المتغيرات البيئية التي تعمل فيها من قيود.

¹⁰⁴-عبدالمعطي محمد عساف، "مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة"، مكتبة المحتسب، عمان، الأردن، 1994، ص126.
¹⁰⁵-بن حمود سكينه، "مدخل للتسيير والعمليات الإدارية"، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص88.

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.

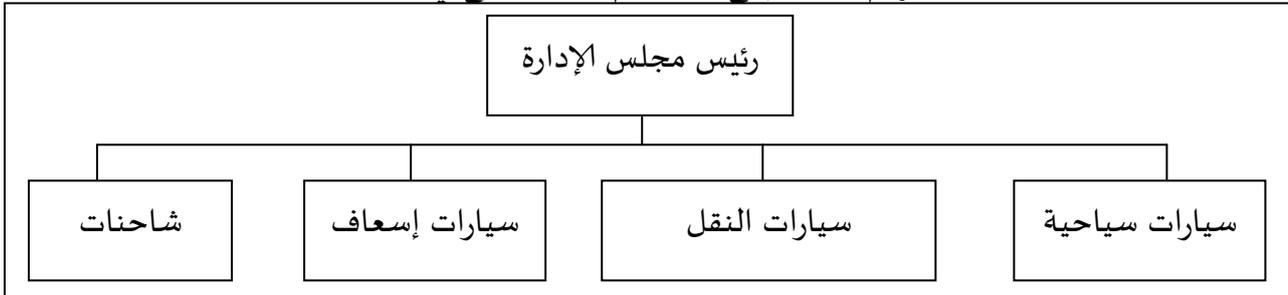
الشكل رقم 10. نموذج التقسيم وفقا للوظائف



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.

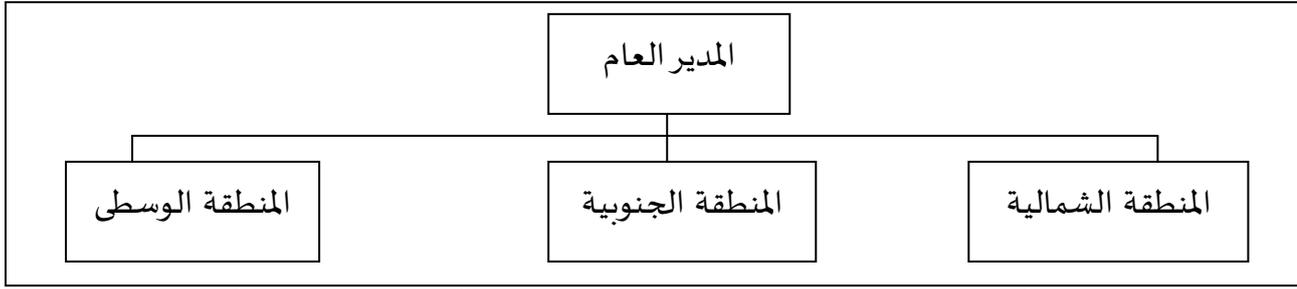
الشكل رقم 11. نموذج التقسيم وفقا للتنوع في المنتجات



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

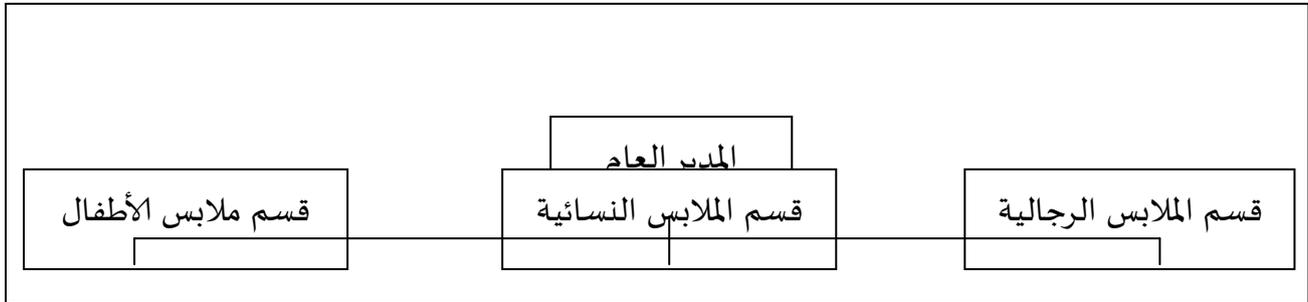
ج. التقسيم على أساس المنطقة الجغرافية: تبعا للتقسيم الجغرافي فإنه يتم تنظيم أقسام مستقلة لكل من المناطق التي يقوم المشروع بتقديم أعماله فيها، سنوضح هذا النوع من التقسيم من خلال الشكل الموالي.

الشكل رقم 12. نموذج التقسيم وفقا للمنطقة الجغرافية



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.

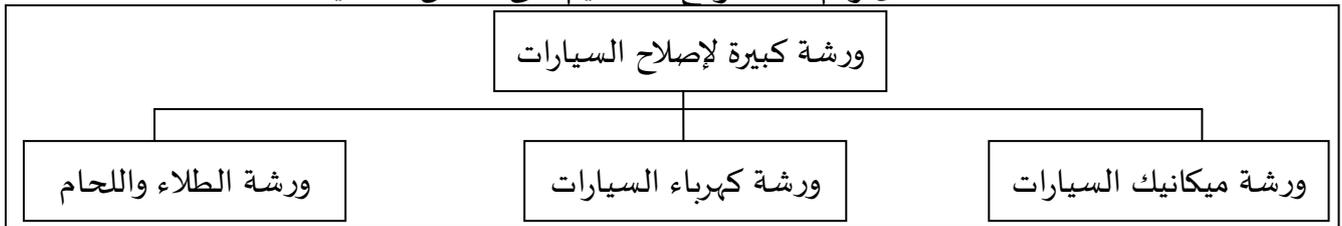
الشكل رقم 13. نموذج التقسيم على أساس العملاء



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.

الشكل رقم 14. نموذج التقسيم على أساس العمليات



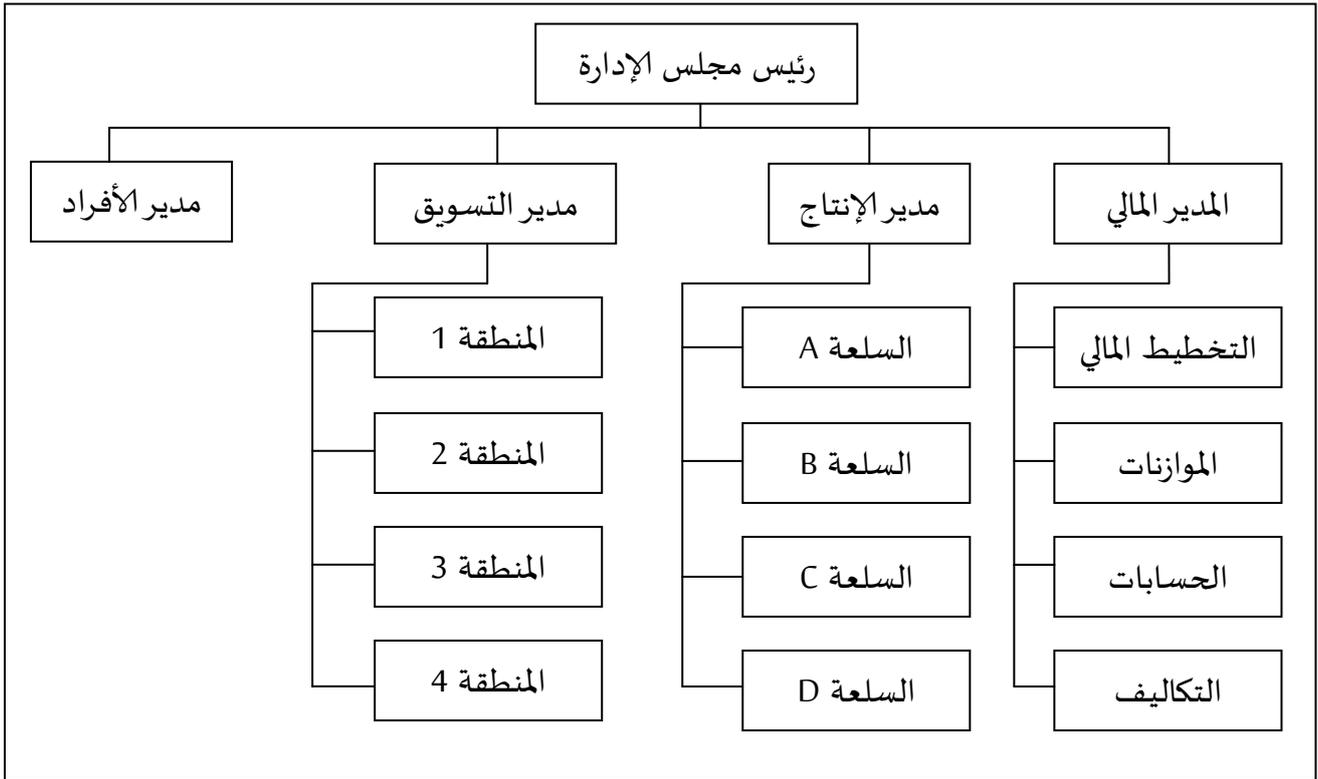
المصدر: من إعداد صاحب المطبوعة بناء على معطيات جمال الدين عويسات، "مبادئ الإدارة"، المرجع السابق، ص 81.

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

المسائية¹⁰⁶.

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 15. نموذج التقسيم المختلط (المزيج التنظيمي)



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

III-3-وظيفة التنسيق:

تتبع 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

¹⁰⁶ جمال الدين عويسات، "مبادئ الإدارة" نفس المرجع السابق، ص 82.

وبتوافق في اتجاه الهدف الرئيسي، هذا ويمكن القول أن المنظمة الكفؤة تعمل على خلق تنسيق فعال.

III-3-1-1- طبيعة وغرض التنسيق:

إن التنسيق هو العملية التي تهدف إلى الوصول إلى وحدة العمل بين الأنشطة المتداخلة، ويكون التنسيق ضروريا حيثما وجد اثنان أو أكثر من الأفراد المتداخلين، أو الجماعات المتداخلة أو الأقسام المتداخلة تسعى لتحقيق هدف عام، ونجد أن مسؤولية التنسيق تقع أساسا على مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، والحاجة إلى هدف رئيسي يعتبر أمرا إلزاميا، 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 تقريبا أي تداخل، مثلا "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 بسيطا نسبيا، طالما أنه ليس بالضرورة أن تعمل هذه الأقسام بصورة تبعتها عن استقلالها"¹⁰⁷.

III-3-2- مبادئ التنسيق الفعال:

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

A. 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 التنسيق¹⁰⁸:

¹⁰⁷ - بشير العلق، "مبادئ الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص203.

¹⁰⁸ -Jay Galbraith, « Organizational Design », Interfaces Vol. 4 No. 3 (May 1974), p211.

B. كلما زاد حجم التداخل بين الأقسام ازدادت صعوبة التنسيق بينها وازداد التعقيد بالنسبة لألية 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 التنسيقي للمدير تكون بجعل كل مرؤوس مسؤولاً عن وظائف مستقلة مثل "الإنتاج، المبيعات، التمويل"¹⁰⁹؛

C. 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 الأقسام¹¹⁰؛

D. 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 الإدارية¹¹¹.

III-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.

III-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.

¹⁰⁹ -James Thompson, « Organization In Action », McGraw Hill, New York, 1967, p96.

¹¹⁰ -Lawrence and Lorsch, « « Organization and Environment », Harvard University Press, 1967, p63.

¹¹¹ -Andrew Vandeven and Others, « Determinants of Coordination Modes Withen Organization », American Sociological Review, Vol, 41, April, 1976, p322.

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 والممدى 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 مختلفة¹¹².

III-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 يلي¹¹³:

- 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 يشعرونهم 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.

III-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

¹¹² -بشير العلاق، "مبادئ الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص203.

¹¹³ -نفس المرجع، ص206.

التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد الآخرين، وتتبدى منها صور التأثير من جانب هذا الفرد أو ذاك على مشاعر وسلوك الآخرين، وبأشكال مختلفة متأثرة بالعديد من المتغيرات.

III-5-1- مفهوم القيادة:

لقد تعددت تعاريف القيادة في أدبيات الإدارة، نظرا لكونها ظاهرة سلوكية معقدة تتحكم وتؤثر فيها

مجموعة من العوامل المختلفة، سيتم عرض بعض التعاريف فيما يلي:

- يعرفها ليدر "Litterer" بأنها: "ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة"¹¹⁴؛
- يعرفها فلمر "Flumer" بأنها: "القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة، ومهارة إيصالهم إليها"¹¹⁵.
- بينما يعرفها ستوغديل "Stogdill" بأنها: "النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في بلوغه"¹¹⁶؛

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 وهي¹¹⁷:

- 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.

¹¹⁴ -Joseph August Littere, « The Analysis of Organization », John Niley & Sonsic, New York, 2^{ed}, 1973, p168.

¹¹⁵ -حسين حريم، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 193.

¹¹⁶ -محمود المساد، "الإدارة الفعالة"، مكتبة لبنان ناشرون بيروت، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2003، ص 95.

¹¹⁷ -نواف كنعان، "القيادة الإدارية"، دار الثقافة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 1999، ص 91.

III-5-2-نظريات القيادة:

احتلت نظريات القيادة مكانة متميزة حسب آراء الاختصاصيين والمفكرين والباحثين، وقد تم 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:

أولا-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 لخمس سمات فقط ارتبطت إيجابيا بفعالية القيادة وهي: "الذكاء، الهيمنة، الثقة بالنفس، مستوى النشاط، المعرفة الجيدة بالعمل"¹¹⁸.

ثانيا-النظرية الموقفية:

تعني هذه النظرية أن كل شيء يتوقف على الموقف أو الظرف، 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"¹¹⁹.

¹¹⁸ - نواف كنعان، المرجع السابق، ص 315.

¹¹⁹ - عبدالغفار حنفي، محمد فريد الصحن، "إدارة الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص ص 412-413.

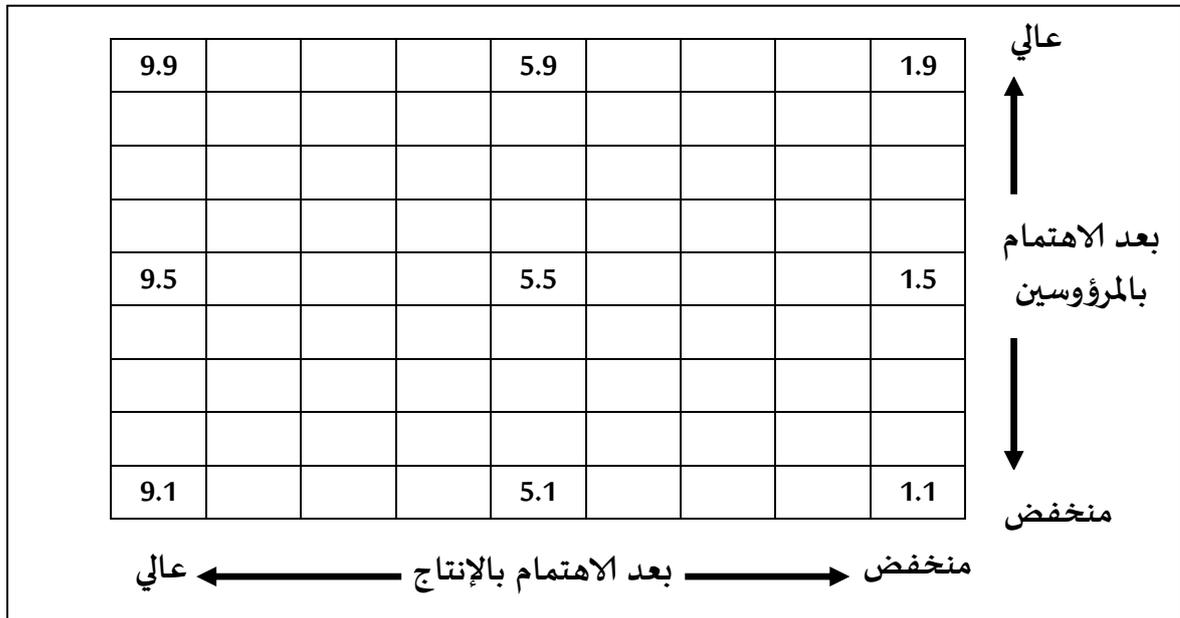
ثالثا-النظرية السلوكية:

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.

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 16 : 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 وهي¹²⁰:

● **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 ممكن 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 ويرى 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 وبالعتاد 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 9.9:** 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.

III-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

¹²⁰ -Michele Myers & Gail Myers, « Managing by communication : An Organisational approach », McGraw-Hill : New York, N éd, N d, pp 198-199.

المنظمات بكفاءة وفعالية.

III-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"¹²¹؛
- كما يعرف التحفيز أيضا بأنه: "تلك الجهود 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"¹²²؛
- 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"¹²³.

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 الجوهرى 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.

¹²¹-سنان الموسوي، "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها"، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص

230.

¹²²-محمد الصيرفي، "السلوك الإداري-العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2007، ص235.

¹²³-عبدالحميد عبدالفتاح المغربي، "الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية"، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص265.

III-6-2-أهمية التحفيز:

تتبع 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 التالية¹²⁴:

A. 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 ووضعهم في المكان المناسب؛

B. 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؛

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

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

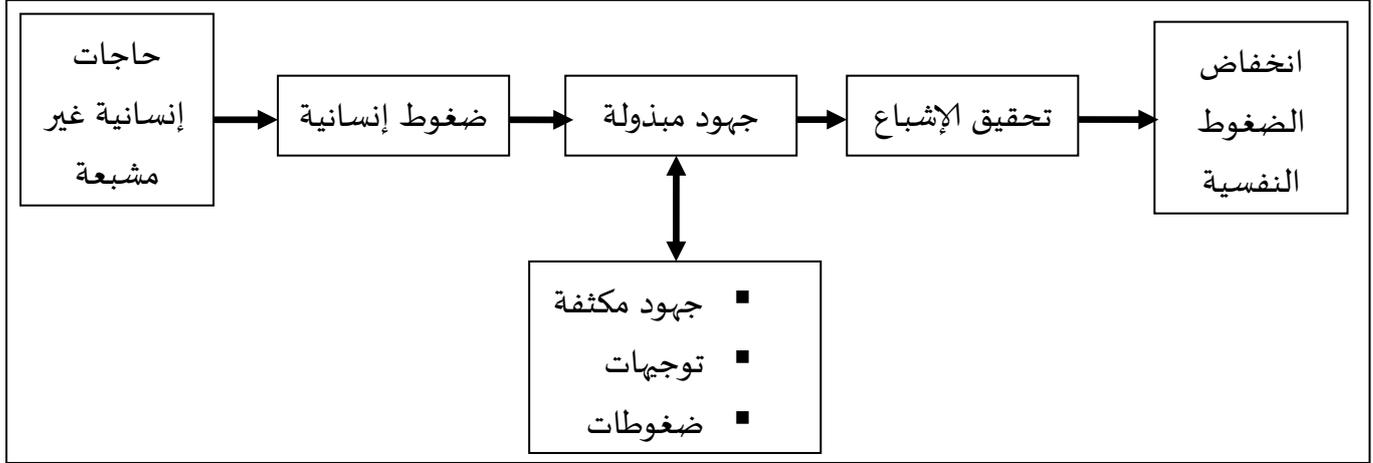
III-6-3-علاقة التحفيز بالدوافع:

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"¹²⁵، والشكل الموالي يبين طبيعة العلاقة بين الإشباع للحاجات وعملية الدوافع.

¹²⁴ -ليازيد وهيبية، "فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة-دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان-الجزائر، 2014، ص76.

¹²⁵ -خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي "مبادئ إدارة الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 316.

الشكل رقم 17: 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 لديه¹²⁶.

III-4-6- خصائص نظام التحفيز الفعال:

يتسم نظام الحوافز الفعال ببعض الخصائص من أهمها ما يلي¹²⁷:

أولا- القابلية للقياس:

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

¹²⁶ - خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي "مبادئ إدارة الأعمال"، نفس المرجع السابق، ص 318.
¹²⁷ -بشار يزيد الوليد، "الإدارة الحديثة للموارد البشرية"، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص ص148-149.

ثانيا-إمكانية التطبيق:

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

ثالثا-الوضوح والبساطة:

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

رابعا-المشاركة:

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

خامسا-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.

سادسا-القبول:

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

سابعا-الملائمة:

يجب أن يعتمد نظام الحوافز في مدخلاته 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.

ثامنا-المرونة:

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

تاسعا-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.

عاشر-التوقيت المناسب:

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

III-5-6-أنواع الحوافز:

هناك عدة تصنيفات للحوافز يمكن ذكرها فيما يلي¹²⁸:

أولا-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 العلوات 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.

ثانيا-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، العلوات 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 المجدين في

لوحات الشرف، التكريمات وغيرها".

¹²⁸فلياشي سامية، "مدخل لإدارة الأعمال"، مطبوعة دروس موجهة لطلبة السنة أولى جذع مشترك، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018، ص ص 60-61.

ثالثا- 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.

رابعا- 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 ملموسا 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 مناخا صحيا مناسبيا 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 ك"الخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة والترقية"، فالحافز السلبي يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة، وهذا يعتبر حافزا 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.

III-7-وظيفة الاتصال:

يعتبر الاتصال واحد من الأجنحة الأساسية لوظيفة التوجيه، ولا يستطيع المدير أن يوجه رؤوسيه 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.

III-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)"¹²⁹؛
- 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"¹³⁰؛
- 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"¹³¹.

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.

III-7-2-أهمية عملية الاتصال:

يمكن إيجاز الأهمية التي تنطوي عليها عملية الاتصال في المنظمة فيما يلي¹³²:

- ✓ الاتصال نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة، حيث أنه يسهم 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؛

¹²⁹- أحمد ماهر، "الإدارة-المبادئ والمهارات"، مرجع سبق ذكره، ص 490.

¹³⁰- أحمد ماهر، نفس المرجع، ص 490.

¹³¹- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي "مبادئ إدارة الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 349.

¹³²- نفس المرجع، ص ص 351-352.

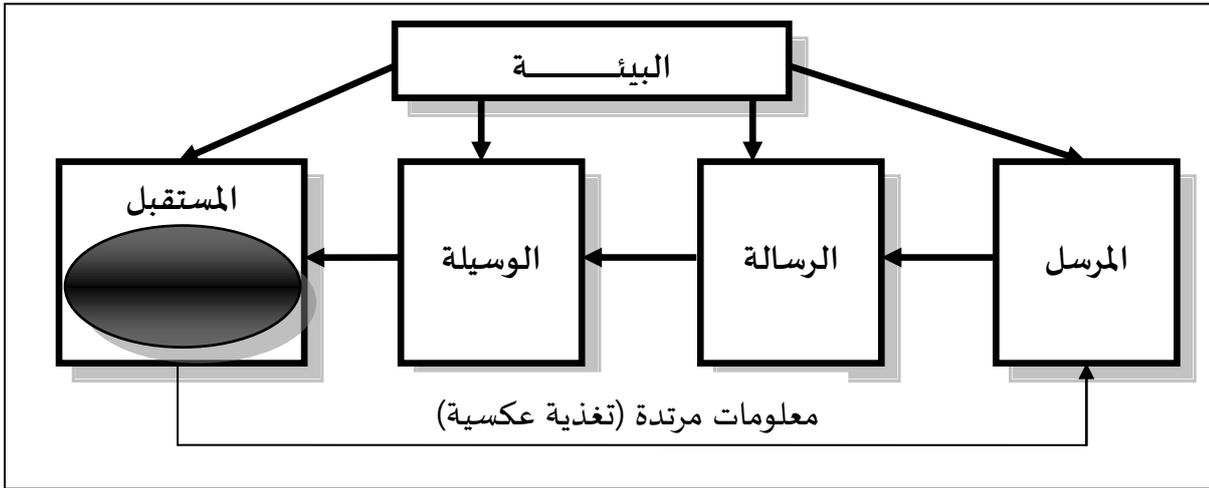
- ✓ يتم من خلال عملية الاتصال اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف أيضا على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره، وصيغ عمله داخل المنظمة، وبمعنى أكثر وضوحا فإن الاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس أو المدير في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين؛
- ✓ يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات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

III-7-3-عناصر عملية الاتصال:

يمكن توضيح عناصر عملية الاتصال من خلال الشكل الموالي.

الشكل رقم 18: عناصر عملية الاتصال.



المصدر: أحمد ماهر، "الإدارة-المبادئ والمهارات"، مرجع سبق ذكره، ص490.

نلاحظ من خلال الشكل أن عملية الاتصال تتضمن العناصر الموالية¹³³:

أولاً-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.

ثانياً-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.

¹³³-أحمد ماهر، "الإدارة-المبادئ والمهارات"، مرجع سبق ذكره، ص ص490-490.

ثالثا-الوسيلة: على الراسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيرا وتأثيرا على من يستقبلها، وهناك وسائل كثيرة للاتصال منها المنطوق (الشفهي) ك"المقابلات الشخصية، الاجتماعات، اللجان، التليفون، المحادثات الشخصية والندوات"، ومنها المكتوب ك"الخطابات، المذكرات، التقارير واللوائح".

رابعا-المستقبل: هو الطرف الآخر في الاتصال والذي يتلقى بحواسه المختلفة الرسالة، وينظمها ويفسرها وفقا لإدراكه ودوافعه وتعليمه وشخصيته وصفاته.

خامسا-الرد (المعلومات المرتدة): هنا ينقلب المستقبل إلى مرسل يستخدم كل الأدوات السابق الإشارة إليها في إرسال عبر وسيلة إلى الطرف الذي أمامه.

سادسا-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.

III-4-7-أنواع عملية الاتصال:

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

أولا-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 أكثر¹³⁴.

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 المحورية:

تشمل الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيماً، 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.

¹³⁴-جمال الدين عويسات، "مبادئ الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص 135.

ثانيا-الاتصالات غير الرسمية:

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

III-7-5-متطلبات عملية الاتصال الفعال:

لكي تحقق عملية الاتصال أهدافها لابد من مراعاة النقاط الموالية¹³⁵:

- كلما كان خط الاتصال بين المتصل والمتصل به قصيرا قل الانحراف والتشويش في مضمون الرسالة؛
- كلما كانت الرسالة واضحة في عباراتها ومعانها 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.

III-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، وتأتي 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.

III-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:

¹³⁵-المهدي الطاهر غنية، "مبادئ إدارة الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص218.

- عرفت الرقابة بأنها: "قياس الأداء المتحقق وتصحيحه بغية التأكد من أن الأهداف المخطط لإنجازها تسير وفق الخطط الموضوعة"¹³⁶؛
 - كما تعرف الرقابة بأنها: "مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له، واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر"¹³⁷؛
 - 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"¹³⁸
 - 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 التقويم والتصحيح"¹³⁹.
- 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.

III-2-8-أهداف الرقابة:

من بين أهم أهداف الرقابة نجد ما يلي¹⁴⁰:

- ✓ 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؛

¹³⁶ - خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي "مبادئ إدارة الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص382.

¹³⁷ - أحمد ماهر، "الإدارة-المبادئ والمهارات"، مرجع سبق ذكره، ص564.

¹³⁸ - بشير العلاق، "مبادئ الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص129.

¹³⁹ -نعيم إبراهيم الظاهر، "أساسيات الإدارة-المبادئ والتطبيقات الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص190.

¹⁴⁰ -علي فلاح الزعبي، عبدالوهاب بن بريكة، "مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص251.

✓ العمل على تحقيق الجوانب المالية في الرقابة، أي فحص مدى الالتزام بالقوانين واللوائح والتعليمات الموضوعة من طرف الأجهزة المساعدة.

III-8-3-خطوات الرقابة:

تقوم وظيفة الرقابة الإدارية على ثلاثة خطوات رئيسية متمثلة فيما يلي¹⁴¹:

أولاً-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 معيناً كمعيار لنتيجة نشاطها تعمل جاهدة على الوصول إليه، وفي منظمات أخرى يكون وضع المعايير في شكل تحديد مكانة المنظمة في السوق.

ثانياً-قياس مستوى الأداء الفعلي:

إن الخطوة الرئيسية الثانية في نظام الرقابة تتمثل في قياس مستوى الأداء الفعلي، ومعرفة مدى قربيه أو بعده عن الأهداف أو المعايير التي تم تحديدها مسبقاً، 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.

ثالثاً-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 أصلاً من أهداف.

III-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 الموالي¹⁴²:

¹⁴¹-جمال الدين عويصات، "مبادئ الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص ص 143-144.
¹⁴²-علي عباس، "أساسيات علم الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص ص 182-183.

أولاً- 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 أن لا ينتظر حتى تأتيه 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 الخطة، والغرض من هذا الإجراء هو رصد الانحرافات والإبلاغ عنها لعلاجها ومنع تكرار حدوثها في المستقبل.

ثانياً- 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".

ثالثا-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 مثلا "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".

رابعا-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 فورا واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل.

خامسا-الرقابة من حيث تنظيمها:

تصنف الرقابة طبقا 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.

III-8-5-مجالات استخدام الرقابة:

من أجل تأكيد أهمية الرقابة كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة، فإن الضرورة تقتضي الإلمام بمجالات الرقابة المتمثلة فيما يلي¹⁴³:

- ⊖ 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.

III-8-6-شروط ومتطلبات نظام الرقابة الفعال:

أنظمة الرقابة كثيرة ومتعددة، ولكن الذي يهم هو أن يكون نظام الرقابة جيدا وفعالاً في تحقيق الأهداف التي تم وضعه من أجلها، ولكي يحقق نظام الرقابة ذلك فإنه ينبغي أن تتوفر الشروط التالية¹⁴⁴:

¹⁴³-يشير العلق، "مبادئ الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص 144-145.
¹⁴⁴-جمال الدين عويسات، "مبادئ الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص 144-145.

- 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 فعالاً 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 نظاماً فعالاً؛
- أن يكون نظام الرقابة اقتصادياً، فإذا ما استدعى نظام الرقابة أن تنفق عليه المنظمة أكثر بكثير مما تحققه من ورائه من فوائد، أمكن القول بأن النظام أيضاً غير فعال؛
- البساطة والخلو من التعقيد، فكلما كان نظام الرقابة مرناً سهلاً 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.

III-7-8-أساليب الرقابة:

تنقسم الأساليب المستخدمة في العملية الرقابية إلى قسمين، هما¹⁴⁵:

أولاً-الأساليب الوصفية:

تتضمن ما يلي:

1. 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 الشخصي 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؛
2. 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

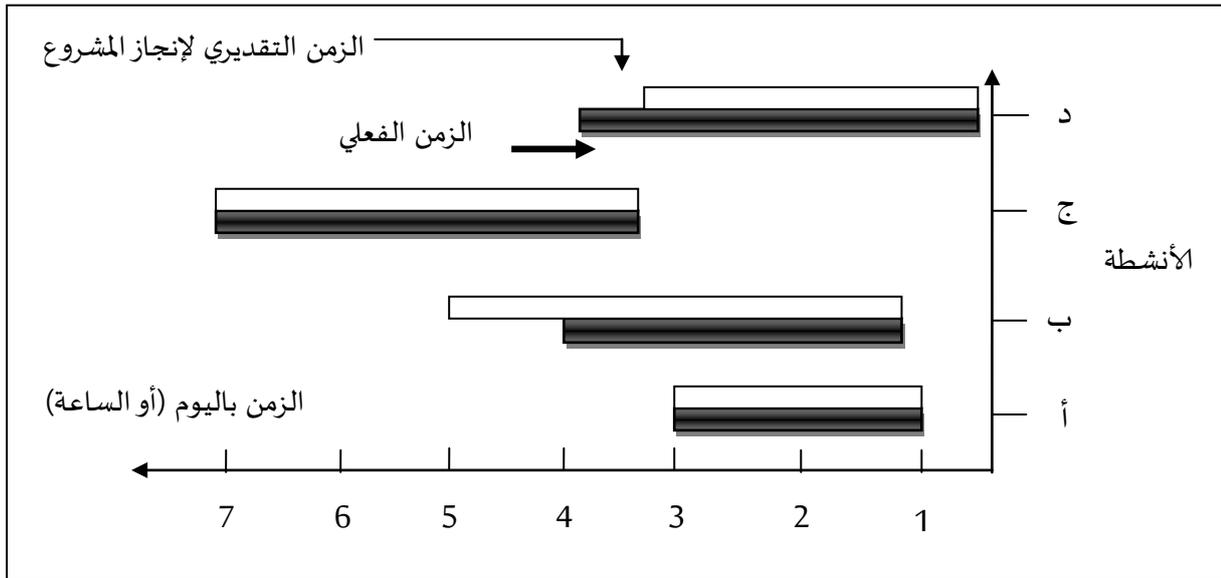
¹⁴⁵-علي عباس، "أساسيات علم الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص ص 191-192

متأخرا 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؛

3. التقارير الرقابية: وهي التقارير التي يرفعها المرؤوسين 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؛

4. 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 19 : 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.

5. 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؛
6. 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؛
7. 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 الزيارات عادة ما تتم إما بصورة مفاجئة أو معتادة، فالمدير مثلا قد يقوم بالزيارة المفاجئة لمكان العمل في وقت غير محدد، ويفصل بين الزيارة والأخرى أسبوعين أو شهر، أما الزيارات المعتادة فهي تختلف، فقد يتعود المدير أن يزور مكان العمل يوميا أو كل يومين، إما في الصباح أو عند الظهر أو قبل مغادرة الموظفين بقليل عند انتهاء الدوام.

ثانيا- 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.

فهرس المحتويات

03.....	الإطار الفكري والنظري لطبيعة ومضمون المفاهيم الأساسية حول الإدارة
03.....	1-1- مفهوم الإدارة
08.....	1-2- الإدارة بين العلم والفن
09.....	1-3- خصائص الإدارة
09.....	1-4- النشأة والجذور التاريخية للفكر الإداري
13.....	1-5- أسباب التوجه نحو الاهتمام بعلم الإدارة وتطوره
14.....	1-6- أهمية الإدارة
15.....	1-7- أهداف علم الإدارة
16.....	1-8- المستويات الإدارية
17.....	1-9- مهارات الإدارة
19.....	1-10- مجالات تطبيقات الإدارة
20.....	1-11- تقسيمات (أصناف) الإدارة
23.....	1-12- علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى
24.....	II- مدارس ونظريات تطور الفكر الإداري
25.....	II-1- النظريات التقليدية (المدرسة الكلاسيكية)
38.....	II-2- النظريات السلوكية (مدرسة العلاقات الإنسانية)
44.....	II-3- أهم نظريات الإدارة الحديثة
62.....	III- الوظائف الرئيسية للإدارة المعاصرة
62.....	III-1- وظيفة التخطيط
72.....	III-2- وظيفة التنظيم
80.....	III-3- وظيفة التنسيق
82.....	III-4- وظيفة التوجيه
83.....	III-5- وظيفة القيادة
87.....	III-6- وظيفة التحفيز
93.....	III-7- وظيفة الاتصال
98.....	IV-2- وظيفة الرقابة

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
17	طبيعة العاملين في كل مستوى من المستويات الإدارية	1
20	أوجه الاختلاف بين إدارة الأعمال والإدارة العامة	2
42	ملخص نظرية (X) ونظرية (Y) حسب دوغلاس ماغريغور "Douglas McGregor"	3
43	نظرية الصنفين من العوامل حسب فريدريك هرزبرغ "Frederick Herzberg"	4
54	أوجه الاختلاف بين الإدارة اليابانية والأمريكية	5

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
06	مصفوفة الكفاءة والفعالية	1
07	مكونات مضمون مفهوم الإدارة	2
18	مهارات الإدارة وعلاقتها بالمستويات الإدارية	3
40	سلم (هرم) الحاجات الإنسانية لأبراهام ماسلو	4
47	طبيعة النظام وعناصره الأساسية (نموذج النظام المفتوح)	5
50	العوامل الظرفية التي تحدد نمط وسلوك المدير	6
52	خطوات الإدارة بالأهداف	7
64	عناصر العملية التخطيطية	8
65	الاستراتيجيات المختلفة في المنظمة	9
78	نموذج التقسيم وفقا للوظائف	10
78	نموذج التقسيم وفقا للتنوع في المنتجات	11
79	نموذج التقسيم وفقا للمنطقة الجغرافية	12
79	نموذج التقسيم على أساس العملاء	13
79	نموذج التقسيم على أساس العمليات	14
80	نموذج التقسيم المختلط (المزيج التنظيمي)	15
86	الشبكة الإدارية	16
90	عملية الدوافع الإنسانية	17
95	عناصر عملية الاتصال	18
105	نموذج بسيط لخرائط جانتي	19