

جامعة الجزائر-3 -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

عنوان المطبوعة

محاضرات في مقياس إدارة الأعمال

مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الأولى السداسي الثاني – جذع مشترك-

من إعداد الأستاذة:
واله عائشة

السنة الجامعية 2023-2024

فهرس المحتويات

الصفحة	البيان
أ	المقدمة
02	المحور الأول: مدخل عام للإدارة
03	المحاضرة الأولى: مفاهيم أساسية حول الإدارة
03	أولاً: مفهوم الإدارة
06	ثانياً: الفرق بين Management, Administration & Gestion
07	ثالثاً: الإدارة بين العلم والفن
08	رابعاً: المستويات الإدارية
10	خامساً: علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى
11	سادساً: مجالات الإدارة
12	سابعاً: أسباب الاهتمام بإدارة الأعمال
13	ثامناً: وظائف الإدارة
15	المحور الثاني: المدير وأدواره ومهاراته
16	المحاضرة الثانية: مفاهيم أساسية حول المدير، أدواره، مهاراته
16	أولاً: مفهوم المدير
16	ثانياً: الفرق بين المدير و القائد
19	ثالثاً: أنواع المدراء في المؤسسة
20	رابعاً: أدوار المدير

21	خامسا: المهارات الإدارية للمدير
23	المحور الثالث: مراحل تطور الفكر الإداري
24	المحاضرة الثالثة: المدخل التقليدي- المدرسة الكلاسيكية -
25	أولا: الادارة العلمية
29	ثانيا: نظرية التنظيم الإداري (التقسيم الإداري)
34	ثالثا: نظرية البيروقراطية الرشيدة
36	رابعا: السمات المشتركة للمدارس الفرعية في اطار المدرسة التقليدية
37	خامسا: تقييم المدرسة الكلاسيكية
38	المحاضرة الرابعة: مدرسة العلاقات الانسانية
38	أولا: ايلتون مايو وحركة العلاقات الانسانية (1880-1949)
42	ثانيا: نظرية الحاجات الانسانية
45	ثالثا: نظرية الفلسفة الإدارية (دوغلاس ماك جريجور)
46	رابعا: نظرية العاملين لهزبرج
47	خامسا: اسهامات الاتجاه السلوكي في الادارة وأهم الانتقادات الموجهة
48	المحاضرة الخامسة: المدرسة الحديثة في الادارة
48	أولا: نظرية النظم
51	ثانيا: المدرسة الموقفية
53	ثالثا: النظرية الكمية

56	رابعاً: الإدارة بالأهداف
59	خامساً: نظرية Z
62	المحور الرابع: وظائف الإدارة
63	المحاضرة السادسة: وظيفة التخطيط في المؤسسة
63	أولاً: ماهية التخطيط
64	ثانياً: أهمية التخطيط
64	ثالثاً: مبادئ التخطيط
65	رابعاً: أنواع التخطيط
67	خامساً: خطوات التخطيط
68	سادساً: خصائص التخطيط الجيد
69	سابعاً: الصعوبات التي تواجه وظيفة التخطيط
70	المحاضرة السابعة: وظيفة التنظيم داخل المؤسسة
70	أولاً: مفهوم التنظيم
72	ثانياً: مبادئ التنظيم
73	ثالثاً: أنواع التنظيم
74	رابعاً: معوقات التنظيم
75	خامساً: الهياكل التنظيمية
84	المحاضرة الثامنة: وظيفة التوجيه في المؤسسة

84	أولاً: مفهوم وظيفة التوجيه
85	ثانياً: أهمية التوجيه
86	ثالثاً: مبادئ التوجيه
87	رابعاً: مكونات التوجيه
87	1. القيادة
93	2. الاتصال
99	3. التحفيز
102	المحاضرة التاسعة: وظيفة الرقابة في المؤسسة
102	أولاً: ماهية الرقابة
104	ثانياً: فوائد الرقابة واستخداماتها
105	ثالثاً: أنواع الرقابة
107	رابعاً: خطوات الرقابة
109	خامساً: وسائل الرقابة
110	سادساً: مقومات نظام الرقابة الفعال
111	سابعاً: أسباب فشل نظام الرقابة
113	المحاضرة العاشرة: اتخاذ القرار
113	أولاً: مفهوم اتخاذ القرار
116	ثانياً: أنواع القرارات الإدارية:
118	ثالثاً: مراحل عملية اتخاذ القرار الإداري

120	رابعاً: أنماط اتخاذ القرار والاساليب الكمية المعتمدة
122	خامساً: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات
124	الخاتمة
	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	الرقم
11	أوجه التشابه والاختلاف بين الإدارة العامة و إدارة الاعمال	01
18	مقارنة بين مميزات القائد و مميزات المدير	02
45	مقارنة بين نظرية X و نظرية Y	03
117	مقارنة بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة	04

قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	الرقم
9	مستويات الإدارة.	01
14	وظائف الإدارة	02
22	المهارات الإدارية	03
43	هرم الحاجات لماسلو	04
49	عناصر النظام المفتوح	05
52	العوامل الموقفية التي تحدد نمط التنظيم و سلوك المدير	06
54	المدرسة الكمية -روادها و مكوناتها-	07
61	مقارنة بين المنظمات الامريكية و اليابانية	08
78	التنظيم على أساس الوظيفي	09
79	التنظيم على أساس المنتج	10
79	التنظيم على أساس المنتفعين	11
80	التنظيم على أساس الجغرافي	12
81	مقارنة بين الهيكل على أساس الأقسام و الهيكل الوظيفي	13
82	الهيكل المصفوفي	14
83	هيكل الفريق	15
90	مقومات القيادة	16
97	عناصر الاتصال	17
106	أنواع الرقابة حسب معيار الزمن	18
114	عملية صنع القرار واتخاذ القرار	19
120	مخطط عمليات اتخاذ القرار الإداري على ضوء المعلومات الداخلة	20

المقدمة العامة:

تُعتبر كفاءة الإدارة وفعاليتها العامل الحاسم في نجاح المؤسسات وقدرتها على تحقيق التنمية المستدامة في البيئات المعقدة والديناميكية التي نعيشها اليوم، لذا تعتمد المؤسسات على أنظمة إدارة متقدمة قادرة على التخطيط الاستراتيجي، توجيه الموارد، وتحقيق التوازن بين مختلف الأهداف الاقتصادية والاجتماعية.

إن نجاح أي مؤسسة يتوقف على قدرتها على تلبية احتياجات الأفراد والمجتمعات، مما يتطلب إدارة فعّالة تسخر الموارد بنكاء، رغم محدوديتها، فالإدارة الفعّالة تعتمد على توجيه الموارد نحو تحقيق القيمة من خلال تحسين العمليات الادارية لتطوير منتجات وخدمات تلبي تطلعات السوق والمجتمع، وقد أظهرت التجارب أن الإدارة الفعّالة يمكنها تعويض نقص الموارد والإمكانات من خلال كفاءتها وفعاليتها، كما أنها تساهم في تحسين الخطط الضعيفة وتعزيز تنفيذها، بينما قد تفشل الخطط الجيدة إذا كانت الإدارة غير فعّالة، لذا فالتركيز على استخدام الموارد وتخصيصها وفق سيرورة إدارية سيضمن أقصى استفادة ممكنة ويساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أعلى، كما تلعب الإدارة دورًا مركزيًا في تعزيز الابتكار وبناء ثقافة تنظيمية مرنة، قادرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية

في مقابل ذلك إن غياب العمل الإداري الفعّال في المؤسسات يؤدي إلى نشوء مشكلات هيكلية ووظيفية تؤثر بشكل مباشر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فعندما تنقر المؤسسة إلى الإدارة الفعّالة، تغيب وظائف التخطيط الاستراتيجي، مما يتسبب في غياب الأهداف الواضحة وصعوبة رسم السياسات المناسبة لتحقيقها، كما أن غياب التنظيم الإداري يعيق عمليات التنسيق بين الوحدات التنظيمية، ويؤدي إلى تضارب الأدوار والمسؤوليات، مما ينتج عنه فجوات في أداء المهام، كما ويؤثر ضعف القيادة والتحكم على عملية اتخاذ القرارات، حيث تصبح القرارات عشوائية وغير مبنية على بيانات تحليلية، مما يقلل من فعالية التنفيذ و ينعكس سلبيًا على الإنتاجية والكفاءة التنظيمية للمؤسسة، وقصد اثراء المجال اكثر، جاءت هذه المطبوعة لتشمل المحاور التالية:

- المحور الأول: مدخل عام للإدارة؛
- المحور الثاني: المدير أدواره ومهاراته؛
- المحور الثالث: مراحل تطور الفكر الإداري؛
- المحور الرابع: وظائف الإدارة؛

المحور الأول: مدخل عام للإدارة

المحاضرة الأولى: مفاهيم أساسية حول الإدارة

تُعتبر الإدارة من العلوم الأساسية في العصر الحديث، وقد أسهمت بشكل كبير في دفع عجلة التقدم الاقتصادي والحضاري للعديد من المجتمعات المعاصرة، فلم تعد الموارد الطبيعية وحدها كافية لضمان النمو والتطور، بل أصبحت الكفاءة في توظيف هذه الموارد واستثمارها عبر الإدارة الفعالة للموارد البشرية هي العامل الرئيسي الذي يحدد مدى نجاح المجتمعات في تحقيق أهدافها التنموية.

تتجسد الإدارة في تنسيق وتوجيه كافة الجهود والأنشطة والعمليات لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل متكامل، وبمعنى أدق، تمثل الإدارة الاستخدام الأمثل، العقلاني، والرشيد لموارد المؤسسة لتحقيق غاياتها المنشودة، فهي الوسيلة المنهجية التي تربط بين الموارد البشرية، والمادية، والمالية في إطار السعي لتحقيق الأهداف المرجوة بأعلى كفاءة ممكنة، وتتجلى هذه الوسيلة في مجموعة من الوظائف الإدارية.

أولاً: مفهوم الإدارة.

1. تعريف الإدارة

في البداية، يجب الإشارة إلى أنه لا يوجد تعريف موحد وصريح لمصطلح الإدارة يحظى باتفاق بين جميع المفكرين، فالمصطلح غير محدد بدقة ويحمل معاني متعددة ومكونات متنوعة، لذا يتحدد مفهوم الإدارة بناءً على نظرة الباحث لمكونات ومشتقات الوظيفة الإدارية، ونتيجة لذلك تتباين تعاريف الإدارة بشكل كبير. الإدارة لغويًا: تعني حسب ورودها في قاموس (أكسفورد): عملية التعامل مع الأفراد، وتنظيم الشؤون العامة، كما أنّ أصلها لاتيني (Administration) يتألف من جزأين، هما (Ad) ومعناها اللفظي (TO) وتعني "لكي"، و (ministrat) الذي يعني: خدمة، وبهذا فإنّ الإدارة تعني خدمة الآخرين، أو أداء خدمة ما عن طريق جهاز مُعيّن¹

ويعرّفها قاموس الموارد البشرية بأنها: "مجموع المهام ذات الطبيعة الإدارية توزع على الأفراد العاملين، ويتم مكافئتهم"².

الإدارة اصطلاحاً:

لقد تعددت تعاريف الإدارة بتعدد التيارات الفكرية، فنجد:

¹ محمد حسنين العجمي، الإدارة و التخطيط التربوي (النظرية والتطبيق)، دار المسيرة للطباعة والنشر، الطبعة 4، عمان، الأردن، ص 27.

²Jean-Marie Peretti : **Dictionnaire des Ressource Humaines** , Librairie Vuibert,10-1999,P 6.

- تعريف فريدريك تايلور (Frédéric Taylor): هي "علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية"، و أنها: "المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه، ثم تتأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة و أرخصها".¹

- تعريف هنري فايول (Henri Fayol) الادارة هي: "أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تتسق وان تراقب"²

كما أشرنا سابقاً، فإن التعريفات تتباين بناءً على الفترة الزمنية التي عاشها المفكرون والمشكلات التي كانت تواجه المؤسسات في تلك الفترات، ونظرًا لأن المفكرين السابقين عاصروا الثورة الصناعية، فقد كانت معظم التحديات التي واجهوها تتعلق بكيفية زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف، لهذا، جاءت تعريفاتهم لتعكس هذا التركيز، هذا ويمكن ان نجد التعاريف التالية³:

➤ الادارة هي: "وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين"؛

➤ الادارة هي: "نشاط لتحقيق الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف وبأفضل استخدام للموارد والتسهيلات المتاحة"؛

➤ الادارة هي: "تنسيق الموارد من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة حتى يمكن الحصول على الأهداف".

يتبين من هذه التعاريف أن الإدارة عملية تتمحور حول⁴:

- الأهداف: وتتمثل في النتائج المستهدفة، وعليه ينبغي أن تكون قابلة للتحقيق، واضحة لكامل الجهاز الإداري ولجميع العاملين على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي في المؤسسة.
- الإمكانيات: وتشمل القدرات البشرية والطاقات المادية والتقانية والتكنولوجية والانتاجية والمالية ... المتوفرة، والتي يتعين توفيرها بما يكفل تحقيق الأهداف الموضوعية.
- الاستخدام: ويعني حسن استثمار الإمكانيات المتاحة وأمثلة استغلالها، وفقاً لمبدأ اقتصاديات العمل ومنع تعطيل الطاقات وتحرير الكامنة منها، والتحكم بعوامل رفع انتاجية العمل، والارتقاء بنظام إدارة الجودة الشاملة.
- الكيفية: ويقصد بها اختيار الأسلوب الأنسب في استخدام الامكانيات المتوفرة، بما يضمن تحقيق الأهداف على الوجه الأفضل أكثر ما يمكن (إذا كان ذلك مطلوباً)، أجود ما يمكن، بأقل جهد بشري ممكنة، بأقل كلفة ممكنة وفي أقصر وقت ممكن .

2. خصائص الإدارة: تتميز الادارة بعدة خصائص مهمة، من أبرزها أنها:

¹ عمر أحمد همشري، الإدارة الحديثة للمكاتب ومراكز المعلومات، مؤسسة الرؤى العصرية، عمان، 2000، ص 33.

² غول فرحات، مدخل الى التسيير، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 15.

³ نفس المرجع أعلاه، ص(16-17).

⁴ <https://sites.google.com/site/yasserhabbou/it-1/hardware>.

- **عملية مستمرة:** تتألف من مجموعة من العمليات المترابطة التي يؤثر كل منها في الآخر حيث تسعى الإدارة إلى تلبية احتياجات الأفراد من السلع والخدمات وتطوير المجتمعات، مما يمنحها صفة الاستمرارية
- **نشاط متخصص:** يقوم به مجموعة من المتخصصين، وهم المدراء الذين يشجعون العاملين على أداء مهامهم بكفاءة لتحقيق الأهداف، ويجب على الأفراد المعنيين بتنفيذ المهام استخدام المواد وتشغيل الآلات وإصلاح الإجراءات المتعلقة بالعمل، مما يعني أن كل فرد في المنظمة يجب أن يؤدي دوره المطلوب بفعالية.
- **نشاط شامل:** حيث يعمل الأفراد جنباً إلى جنب في جميع المجالات بشكل تعاوني، بغض النظر عن تخصصاتهم، فالإدارة ضرورية لجميع أنواع المنظمات، مهما كانت مجالاتها وأهدافها.
- **علمٌ جامع:** حيث إنَّها لا تتم بمعزل عن غيرها من العلوم، والمعارف؛ فهي تعتمد في أساسها على النظريات، والمبادئ التي تُستمدُّ من العلوم المختلفة، كالفلسفة، والقانون، والجغرافيا، والمنطق، والتاريخ، وغيرها من العلوم.

3. أهمية الإدارة: للإدارة أهمية كبيرة تتجلى في عدة نقاط أساسية:

- **المساعدة على تحقيق أهداف المنظمة:** من خلال تنظيم وتنسيق وتوجيه الموارد لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، وتجنب إهدار الجهد والوقت والمال.
- **استغلال الموارد على النحو الأمثل:** يتم الاستفادة من خبرات المتخصصين واستخدام مهاراتهم بشكل صحيح، بالإضافة إلى الاستفادة القصوى من الموارد المادية والبشرية لتحقيق الفعالية وتجنب الهدر داخل المنظمة.
- **خفض التكاليف:** يساهم التخطيط الفعال لاستخدام الموارد البشرية والمادية في تقليل النفقات وتحقيق أعلى مستويات الإنتاج.
- **تأسيس منظمة سليمة:** يتم ذلك من خلال تصميم هيكل تنظيمي دقيق يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ويمنع تداخل الوظائف والمهام.
- **ضمان توازن المنظمة:** تحافظ الإدارة على استقرار المنظمة في ظل بيئة متغيرة وتتأقلم مع احتياجات المجتمع، بالإضافة إلى دعم نمو المنظمة.
- **تعزيز عوامل ازدهار المجتمع:** تركز الإدارة على تحسين الإنتاج الاقتصادي ورفع مستوى المعيشة، وتوفير فرص العمل للأفراد، مما يعود بالفائدة على المجتمع ككل.

كما تتبع أهمية الإدارة من عدة عوامل أهمها¹:

- الإدارة نظام متطور لتبسيط إجراءات العمل، وتنظيم الكفاءات والمهارات البشرية وإطلاقها لخلق طاقات متجددة.
- الإدارة محور نشاطها استقبال وتنفيذ القرارات مهما بلغت من صعوبة وتعقيد.
- اتساع حجم المؤسسات، واستخدام أعداد هائلة من القوى العاملة، و بروز مشكلات متعددة مما جعل الحاجة ملحة لإدارة تستطيع التعامل مع هذه المشكلات.
- الإدارة تخلق قيادات واعية وملتزمة تحرك التطور الاقتصادي الاجتماعي، وهي معيار تقدم ورقى الأمم.
- الزيادة الهائلة في عدد السكان و ما يقابلها من قصور وشح في الموارد الطبيعية ، مما يتطلب ضرورة الاستخدام الأمثل للموارد و التخطيط لها و إدارتها.

ثانيا: الفرق بين **Management, Administration & Gestion**:²

كثيرا ما يقع الخلط بين مصطلح التسيير وبعض من المصطلحات الأخرى كالإدارة والمناجمنت، التي هي في واقع الأمر قريبة إلى حد كبير لمدلوله على الرغم من أن هناك بعض من الاختلافات، فماذا نعني بالإدارة و بالمناجمنت مقارنة بمفهوم التسيير؟.

الإدارة (**Administration**) وتعني التحكم في الشؤون وتسييرها وفقا لقواعد، فهي حسب "Fayol" عملية تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة مع السهر على التنسيق بين المهام المختلفة، وتطلق كلمة **Administration** على الإدارة في المجال الحكومي أو المؤسسات التي لا يحركها دافع الربح، بينما تختص **Management** بمشاريع الأعمال التي تهدف إلى تحقيق الربح.

أما المصطلح الفرنسي **Gestion** فهناك من يرى بأنه ضيق المضمون، حيث انه لا يشير إلا إلى مجموعة التقنيات في عملية التسيير، بينما المصطلح الانجليزي **Management** فإنه يشمل إضافة إلى التقنيات التسييرية، القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير، كما يمكن أن نستعرض آراء مختلفة في هذا المجال وهي:

- **الرأي البريطاني** والذي يرى أن كلمة إدارة **Administration** هي تعبير عن مسؤوليات الإدارة في المستويات العليا، وأن كلمة تسيير **Management** هي تعبير عن مسؤوليات الإدارة في المستويات التنفيذية الدنيا.

¹ أنظر كل من:

- مهدي زويلف، الإدارة (نظريات ومبادئ)، دار الفكر، عمان، 2001، ص18.

- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص40.

² Soutenain (J.F), **Management**, Editions Foucher, Vanves, 2008, P 14.

• **الرأي الأمريكي** وهو عكس الرأي البريطاني، يرى أنصاره أن كلمة **Management** هي تعبير عن مهام الإدارة في المستويات العليا، في حين تشير كلمة **Administration** إلى مهام ومسؤوليات الإدارة في المستويات الدنيا.

• أما **الرأي الفرنسي** فإنه يركز على أن التسيير **Management** هو استعمال تقنيات التسيير. ولتفادي التداخل بين مفهومي الإدارة والتسيير، وحتى لا ندخل في متاهات التفرقة بينهما، نعتبر أن الإدارة تتطابق مع التسيير، وقد عمدنا إلى استخدام مصطلح "الإدارة" كبديل لمصطلح "التسيير" في جميع مراحل هذا العمل، رغم أن المصطلح قد يوحي بنوع من الجمود والتلميح للنمط الكلاسيكي في التعامل مع العنصر البشري كعنصر ثابت في المعادلة بدلاً من اعتباره مورداً حيوياً أساسياً للمؤسسة.

ثالثاً: الإدارة بين العلم والفن:

عند دراسة الإدارة كثيراً ما نواجه السؤال الآتي: هل الإدارة علم له نظرياته وقوانينه ومبادئه؟ أم فن يعتمد على الموهبة الشخصية والخبرة العملية والمهارة الفردية؟ لذا سنسلط الضوء على علم وفن الإدارة. لمعرفة فيما إذا كانت الإدارة علم أم يتوجب علينا بداية تعريف كل من هذين المفهومين أولاً: العلم هو «معرفة منظمة يتم الوصول إليها بأساليب علمية مثل الملاحظة، التجريب، والاستقصاء، كما أنه يفرز قوانين ونظريات ومفاهيم»¹، وهذا يدلنا على أن الإدارة هي علم لأنه نتيجة الدراسات والأبحاث العلمية المنهجية في مجال الإدارة عبر عقود طويلة وبفضل ما أسهمت به العلوم الأخرى، لاسيما السلوكية تراكمت قاعدة معرفية راسخة من النظريات والأسس والمبادئ والقواعد التي تحكم العملية الإدارية ويمكن التنبؤ بنتائجها بصفة كبيرة.

الفن هو: "القدرة الشخصية على تطبيق أفكار ونظريات معينة بطريقة لبقة ودكّية" والعملية الإدارية عملية معقدة وديناميكية وتتطلب من المدير البراعة، والبصيرة والابداع والاجتهاد والقدرات التحليلية و المقدرة على الاتصال الناجح من أجل تطبيق الأسس والنظريات والمبادئ بكفاءة وفعالية في ظروف متغيرة². لقد دار جدل واسع حول طبيعة الإدارة، وما إذا كانت تُعد فناً أم علماً، بين الممارسين لها والمنظرين حولها، فالممارسون يرونها عملية فنية تركز على الجانب البشري لاستخلاص أفضل النتائج، ويربطونها بمواهب الأفراد التي تتشابه في شبكة معقدة من الذكاء، الخبرة، الطموح، العادات، والطباع وغيرها، كما أن الإدارة تتأثر بالظروف المحيطة سواء كانت سياسية، اقتصادية، اجتماعية، أو ثقافية، بمعنى أدق، يتجلى الإبداع في الإدارة من خلال قدرة القادة على استنهاض الطاقات الكامنة لدى العاملين، مما يتيح لهم توليد حلول مبتكرة للتحديات التنظيمية وتطوير أفكار جديدة تعزز الأداء، وعندما يصل الأداء الإداري إلى مستويات

¹ فاطمة بدر، معاذ الصابغ، أساسيات الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية السورية، 2020، ص3

² المرجع أعلاه، نفس الصفحة.

استثنائية من الدقة والابتكار، فإنه يتحول إلى فن، فالفن هنا يمثل أسمى مراحل التميز في المعرفة والتطبيق عبر مختلف القطاعات.

وفي المقابل يرى منظرو الإدارة أنها عملية تستند بشكل أساسي إلى المنهج العلمي في جميع وظائفها، حيث يتم تطبيق أساليب الملاحظة الدقيقة، تفسير الظواهر، واستنباط الأحكام والقوانين، هذا المنهج العلمي يضمن تكرار النتائج تحت نفس الظروف، مما يجعل الإدارة مشابهة للعلوم الأخرى في هذا السياق، كما أن الفكر الإداري قد شهد تطوراً كبيراً بفضل إسهامات البحوث متعددة التخصصات، مثل الاقتصاد، الرياضيات، علم النفس، الحوسبة، المحاسبة، علم الاجتماع، العلوم السياسية، الإعلام والاتصال، والأنثروبولوجيا. في النهاية، يمكن اعتبار الإدارة مزيجاً بين العلم والفن؛ فهي علمٌ له أطر نظرية ومبادئ ثابتة، وفنٌ يتطلب من المديرين امتلاك خبرة عملية، مهارة، ونكاه في تطبيق هذه المبادئ بفعالية.

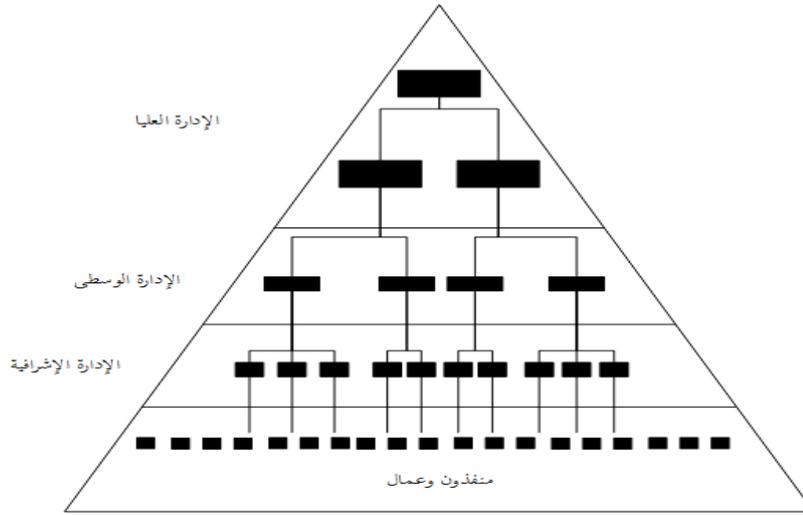
إذاً، الإدارة هي علم وفن معاً، ويتضح أن معظم المناهج العلمية الحديثة للإدارة تتجه نحو تبني هذا النهج، فقد وضعت الأسس والقواعد العلمية للإدارة، مما يُمكن الفرد من الاسترشاد بها في ممارسة عمله وتثبيت وتعميم المفاهيم والمبادئ العلمية، ويمكن للفرد الحصول على معلومات جديدة واستخدام الأساليب العلمية في تطبيقها، وباختصار فإن الإدارة هي علم يتمتع بأصول نظرية راسخة، وهي فن يتم تنفيذه من خلال أساليب إبداعية، والرأيان صحيحان في جوهرهما، حيث تجمع الإدارة بين العلم والفن في عملية تنظيمية متكاملة، يمثل الجانب النظري الأصول العلمية، بينما يمثل الجانب التطبيقي الأساليب الفنية¹.

رابعاً: المستويات الإدارية

يشير مصطلح "مستويات الإدارة" إلى التدرج الهرمي الذي يفصل بين المناصب الإدارية المختلفة داخل المنظمة، يزداد عدد هذه المستويات مع توسع حجم العمليات وزيادة عدد القوى العاملة، مما يؤثر بدوره على تعقيد الهيكل التنظيمي، وكل مستوى إداري يحدد تسلسلاً للسلطة، ونطاقاً معيناً من الصلاحيات والمسؤوليات التي تميز كل منصب إداري، ويمكن تصنيف هذه المستويات إلى ثلاث فئات رئيسية، كما يتضح في الشكل الموالي

¹ الادارة علم وفن، الجامعة المستنصرية، متاح على الموقع: <https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures>

الشكل (01): مستويات الإدارة.



المصدر: بالتصرف عن: علي الشريف، الإدارة المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 20.

● **مستوى الإدارة العليا:** وتسمى أحيانا بالإدارة المؤسسية لأنها تكون مسؤولة عن المؤسسة ككيان وكوحدة متكاملة موجودة في قمة الهرم التنظيمي، ويمكن تشبيهه وظيفة الإدارة العليا بوظيفة الدماغ الذي يستقبل المعلومات ويفسرها ويتخذ القرارات ويوجه كامل أعضاء الجسم، ومن اهتماماتها:

- تحديد وترتيب الأهداف العامة بعيدة المدى؛
- تصور الخطط والبرامج ذات الأمد الطويل؛
- اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمتابعة الشاملة للمشروع ومعدلات التقدم نحو الأهداف المقررة؛
- تقييم الإنجازات واتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح مسارات التنفيذ

● **مستوى الإدارة الوسطى:** وهي موجودة في منتصف الهرم التنظيمي، تختص بعملية ترجمة الاستراتيجيات والسياسات العريضة من الإدارة العليا إلى خطط وبرامج عمل، وتشرف على وضعها موضع التنفيذ، أي أن الإدارة الوسطى هي أداة الإدارة العليا لوضع قراراتها موضع التطبيق العملي كما تهتم الإدارة الوسطى بإنتاج سيل متدفق من المعلومات والبيانات وتغذي الإدارة العليا بتلك المعلومات لتستعين بها في رسم الاستراتيجيات العامة للعمل، لذا فإن الإدارة الوسطى تركز على التخطيط القصير والمتوسط الأجل.

● **مستوى الإدارة الدنيا:** وهي الموجودة في قاعدة الهرم التنظيمي، فهي المستوى الذي تعهد إليه أعباء الإدارة والعمليات التنفيذية بالدرجة الأولى، وتمارس دورها التخطيطي الذي يقتصر على تخطيط عملية التنفيذ والإشراف اليومي على سير العمليات، ويلاحظ أن درجة التخصص المهني في الإدارة الدنيا تصل إلى درجة عالية باعتبارها خط الاتصال الأول بمواقع العمل الفعلي.

خامسا: علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى¹.

1. علاقة علم الإدارة بعلم الاقتصاد:

إن النظريات الاقتصادية المختلفة في الانظمة الرأسمالية و الاشتراكية والليبرالية وغيرها تجد طريقها إلى التطبيق الميداني الفاعل من خلال آليات ووظائف الإدارة، فالاقتصاد يتناول الموارد المادية والبشرية بالدراسة والتحليل بهدف اشباع رغبات وحاجات المجتمعات الحديثة، ويأتي دور المهارة الإدارية في الاستثمار الأمثل لهذه الموارد والطاقات، أي أن الإدارة هي التي تسيّر وتوجه العمليات الاقتصادية المختلفة وعلى هذا الأساس برز علم جديد يسمى بعلم الاقتصاد الإداري الذي يهتم بدراسة وتحليل الجوانب الإدارية في الاقتصاد، أو بعبارة أخرى الكيفية التي يتم من خلالها استغلال الموارد الاقتصادية بكفاءة إدارية عالية لضمان عدم ضياع أو هدر الموارد الاقتصادية النادرة، وعليه فإن الإداري الناجح مطلوب منه أن يكون ملما تماما بالأدبيات الاقتصادية، كما أنه من الضروري أن يكون الاقتصادي البارع ملما بآليات وفنون وعلوم الإدارة المختلفة.

2. علاقة علم الإدارة بعلم الاجتماع:

يدرس علم الاجتماع سلوك الافراد والجماعات والقيم السائدة في المجتمع ويهتم بالدرجة الأولى بدراسة العلاقات الشخصية بين أفراد المجتمع وسبل الارتقاء بها من أجل خدمة أهداف اجتماعية، وكما نعلم فإن سلوك الافراد ضمن هذه الجماعات تحكمه القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية السائدة في البيئة التي يعيش فيها.

وإذا ما أخذنا بالاعتبار حقيقة أن جميع منشآت الاعمال الإنتاجية منها والخدمية تضع في صلب أهدافها خدمة المجتمع، افرادا وجماعات، نجد مثل هذا الهدف لا يمكن أن يتحقق على ارض الواقع الا اذا اجتهدت الإدارة في فهم وادراك تركيبة المجتمع وفي السعي المتواصل لتحقيق طموحاته و تطلعاته واشباع رغباته وقد أثبتت الدراسات والبحوث أن منشآت الاعمال التي تطبق في فلسفتها الإدارية مبادئ وأساسيات علم الاجتماع هي أفضل وأكفأ من غيرها في بلوغ أهدافها باعتبار أن البيئة الاجتماعية من أبرز العوامل المؤثرة في أداء منشآت الاعمال .

3. علاقة علم الإدارة بالقانون:

صارت الإدارة الحديثة اليوم تحكمها العديد من القوانين والتشريعات سواء الداخلية منها أو الخارجية فشركات الأدوية مثلا تحكمها تشريعات صارمة وقوانين مطبقة لضمان حماية أفراد المجتمع، كما أن العلاقات التجارية الدولية تحكمها قوانين تجارية وأخرى تتعلق بحماية المستهلك، كما تضع الدولة التشريعات والقوانين الخاصة بحماية حقوق المواطنين وتنظيم علاقة العمل بينهم وبين المنشآت التي يعملون بها، ولكي يستطيع الإداري اتخاذ القرارات ذات العلاقة بطريقة صحيحة فإنه من الضروري أن يكون على دراية كافية لفهم هذه القوانين وتفسيرها و التعامل بها بطريقة سليمة.

¹ سكيّنة بن حمود، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الأمة، الجزائر، 2012، ص22.

4. علاقة علم الإدارة بعلم النفس:

تستخدم اليوم في الإدارة الحديثة الكثير من أساليب وتقنيات علم النفس مثل نمذجة وتعديل السلوك، والدراسات النفسية والشخصية وغيرها من أجل تحسين الأداء وزيادة معدلات الإنتاجية وخدمة العاملين فأنظمة الحوافز مثلا تتضمن في جوهرها جوانب من علم النفس الصناعي والتجاري والإداري، لان هذه الأنظمة تتعامل مع الانسان وبالتالي عليها ان تفهم دوافع الانسان العامل.

5. علاقة علم الاقتصاد بنظم المعلومات:

هي عبارة عن استخدام تقنيات المعلوماتية في خدمة الإدارة ، مثل الحاسوب والانترنت ونظم المعلومات الأخرى، حيث لا يمكن - في ظل ثورة المعلومات- أن يقوم المدير بأي عمل دون اللجوء الى هذه التقنيات لتقليل درجة المخاطرة وحالات عدم التأكد وتحليل وتفسير نتائج البحوث والدراسات وغيرها.

سادسا: مجالات الإدارة

يتصف ميدان الإدارة بالشمول، وتنطبق مفاهيمه ونظرياته على المنظمات سواء كانت حكومية او منظمات أعمال خاصة، فكل منظمة تعتمد على أساليب متشابهة ووظائف متماثلة لتحقيق أهدافها، وتتمثل هذه الوظائف في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وبالتالي فإن الاختلافات بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال هي اختلافات في الأهداف وليست اختلافات في الوظائف والعمليات، و في الجدول الموالي سنعرض أوجه التشابه والاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال.

الجدول (01): أوجه التشابه والاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

عناصر المقارنة	الإدارة العامة	إدارة الأعمال
الهدف	تقديم خدمة.	تحقيق الربح بشكل رئيسي
البيئة	تعمل في جو احتكاري	تعمل في جو تنافسي
العمل	يعمل الموظف بصفته الرسمية وهو موظف رسمي يطبق السياسات العامة للدولة	يعمل الموظف بصفته الشخصية وهو موظف تعاقدى يطبق السياسة الخاصة التي يراها مجلس الإدارة
نجاح المؤسسة	يقاس نجاحها بمدى رضى الجمهور عن الخدمات التي تقدمها	يقاس نجاحها عن طريق الربح المتحقق ونسبة المساهمة في تلبية احتياجات المستهلكين
تحديد السياسة	عن طريق السلطة التشريعية (مجلس الشعب)	عن طريق مجلس الإدارة أو مجلس الأمناء.
الشكل التنظيمي	على شكل وزارات، مديريات، دوائر...حكومية	على شكل مؤسسة أو شركة..الخ
معياري الأمان	يتمتع الموظف العام بأمان أكثر	الأمان بالنسبة للموظف الخاص أقل نسبياً
نطاق العمل	محلي	محلي، إقليمي، عالمي
حجم العمل	كبير	يختلف حسب حجم الشركة

المرجع: فاطمة بدر، معاذ الصايغ، أساسيات الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص4.

سابعاً: أسباب الاهتمام بإدارة الأعمال.

ان بداية الاهتمام بالإدارة كان سببه الأساسي الثورة الصناعية، وسنعرض فيما يأتي أهم التغيرات التي أحدثتها الثورة الصناعية في مجال الأعمال وما لحقها من تطورات، والتي كانت بمثابة العوامل التي أدت إلى إبراز أهمية الإدارة كعنصر حيوي وفعال في نجاح الأعمال، ومن بين هذه العوامل نذكر¹:

➤ **كبر حجم المؤسسات:** بعد الثورة الصناعية و ظهور الآلة ، اتسعت الأسواق وتضخمت المؤسسات، وكبر عدد العاملين فيها، وانتقل العامل و صاحب الورشة من البيئة الحرفية البسيطة إلى بيئة عمل جديدة لها سمات وخصائص تختلف كثيرا عن الأولى التي كان يعمل فيها، و لا شك أنه عندما يكون حجم المؤسسة والإنتاج كبيرين، وعدد العاملين فيه كبيرا أيضا، يصبح من الضروري تنسيق جهودهم وتوجيهها والرقابة عليها من خلال نظم رقابية معقدة، و يصبح من الضروري أيضا وجود إداريين أكفاء لديهم الإلمام الكافي والخبرة و المعرفة الإدارية لرسم السياسات المتنوعة، و لإدارة وتوجيه الجهود البشرية داخل المؤسسة نحو تحقيق الهدف المنشود، كل ذلك وضح في أذهان أصحاب الأعمال أهمية الإدارة و مدى الحاجة إليها.

➤ **انفصال الملكية عن الإدارة:** أدت الثورة الصناعية (كما ذكرنا آنفا) إلى كبر حجم المشروعات، وإلى ظهور نوع من الشركات هي الشركات المساهمة التي تقوم على اشتراك عدد كبير من المساهمين في تكوينها وتمويلها، ولكبر عدد المساهمين وعدم خبرتهم فإنه يكون من المستحيل قيامهم بأنفسهم بإدارة الشركة التي يساهمون فيها، فهم في هذه الحالة بحاجة إلى إدارة متخصصة ذات خبرة ودراية لإدارة هذه الشركة، وتفويض المعنيين بإدارتها نيابة عنهم، ونظرا لكبر حجم هذه الشركات وضخامة رؤوس أموالها فقد أصبحت المهام الإدارية فيها متعددة ومعقدة لا يمكن لشخص عادي القيام بها وحلها، بل تحتاج إلى إدارة جيدة تسير أمورها وتحقق أهدافها، وهذا ما يعطي الإدارة أهمية كبيرة.

➤ **ظهور النقابات العمالية:** مع توسع حجم المؤسسات والإنتاج وبالتالي عدد العاملين زادت مشاكل العمل في المؤسسة، وظهرت نقابات عمالية تدافع عن حقوق العمال اتجاه جشع أصحاب الأعمال واستغلالهم، وظلت تتطور النقابات إلى أن أصبحت من القوة والمكانة بحيث يهابها أصحاب الأعمال وأيقنوا أنهم بحاجة إلى سياسات إدارية جديدة وإدارة جيدة تعي أهمية التوفيق بين مصالح العنصر البشري من جهة، ومصالح المؤسسة من جهة أخرى، وتحقق التعاون، وتُربغ العاملين بالعمل لمصلحتهم و لمصلحة المؤسسة، لأن مهمة الإدارة ليست تجميع عناصر الإنتاج واستغلالها بشكل يحقق أكبر عائد للمؤسسة بغض النظر عن النواحي الإنسانية في العمل، بل الإدارة الناجحة هي

¹ سميرة بباله، المدير وعملية اتخاذ القرار في اطار إدارة المؤسسة، دراسة حالة وحدة انتاج الدهن(ENAP) بوادي السمار الجزائر- رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،ص46.

تجميع عناصر الإنتاج و تكثيف الجهود وتنسيقها وتحقيق التعاون بينها على أسس عقلانية تحترم الكرامة الإنسانية، وذلك في سبيل الحصول على النتائج المطلوبة، كل ذلك إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية الدور الذي يمكن أن تقوم به الإدارة الناجحة في التوفيق بين المصالح الخاصة والعامّة في المؤسسة وبالتالي تحقيق الأهداف المرغوبة.

➤ **ظروف التنمية الاقتصادية:** لقد أبرزت التطورات الاقتصادية التي مرت بها الدول بعد الثورة الصناعية والتطورات التي تمر بها الآن، مدى أهمية الإدارة والدور الحيوي الذي تقوم به في التنسيق بين عناصر الإنتاج، وتنفيذ خطط التنمية بنجاح، وهذا ما دعا أغلب الدول وخاصة المتقدمة منها إلى التركيز على عنصر الإدارة ومتابعة مظاهر التقدم في مجالات العلوم الإدارية من أسس ونظريات، كي تتمكن المؤسسات الاقتصادية فيها من مزاوله عملها الإداري على أساس سليم وبشكل ناجح.

➤ **التدخل الحكومي في مجالات العمل الاقتصادية:** من أبرز العوامل التي أوضحت مدى أهمية الإدارة هو زيادة التدخل والرقابة من جانب الحكومات على أعمال التجارة والصناعة، وعلى الأخص في البلدان النامية، إن هذا التدخل من قبل الحكومات أوضح مدى أهمية دور الإدارة كوسيلة تستخدمها الحكومة في سبيل تنظيم هذا التدخل وهيمنة الحكومة وسيطرتها على مجالات الحياة، وذلك من خلال سن القوانين التي تنظم أمور العمل، ووضع السياسات الإدارية والتنظيمية السليمة التي تكفل تحقيق النجاح في التدخل الحكومي في ميدان الصناعة والتجارة بشكل خاص والحياة العامة بشكل عام.

ثامنا: وظائف الإدارة.

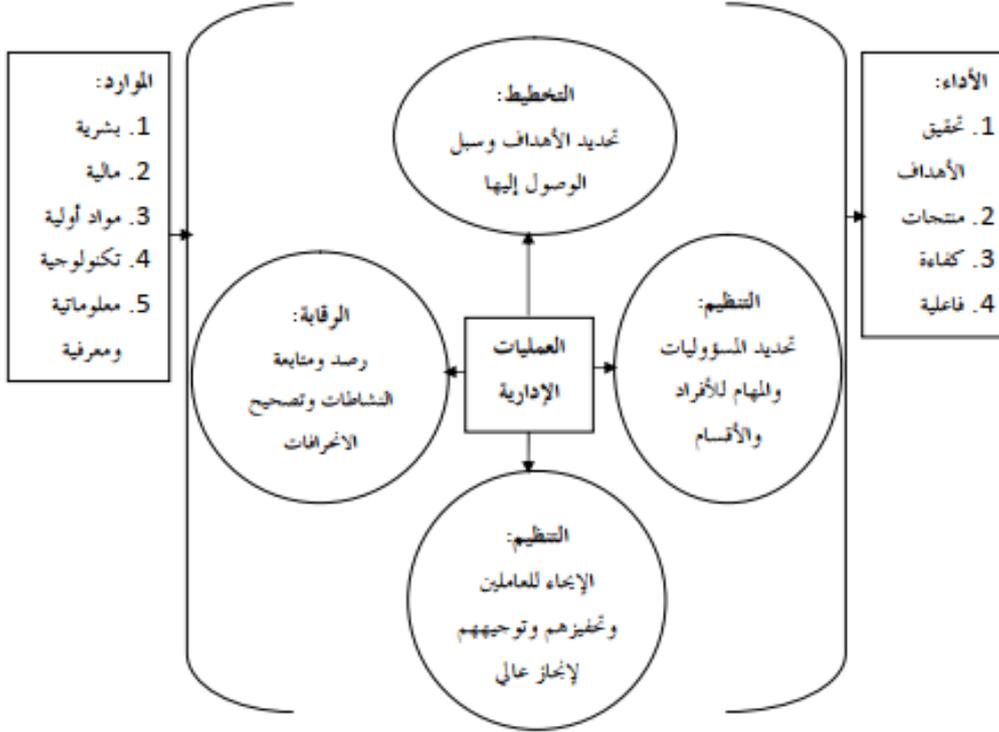
تتضمن الإدارة أنشطة، ووظائف، وعمليات مترابطة ومتعاقبة، تهدف إلى تنفيذ رسالة المنظمة، وتحقيق رؤيتها أو طموحها المستقبلي، وتتمثل بشكل رئيسي فيما يأتي¹:

- ❖ **التخطيط:** تمثل هذه الوظيفة اتخاذ كافة التدابير اللازمة من دراسة للعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة، من حيث تحديد نقاط القوى والضعف الداخلية، وتحديد الفرص التي يمكن الحصول عليها واستثمارها لصالح العمل، وتحديد المخاطر التي تهدد وجودها، وتؤثر بصورة سلبية في العمل فيها لوضع أفضل السبل الكفيلة بمقاومتها والصمود في وجهها، ودراسة البيئة الخارجية من حيث الوضع السياسي والاقتصادي، وذلك من منطلق أنّ المنظمة جزء لا يتجزأ من محيطها .
- ❖ **التنظيم:** ويتمثل في ضبط الشؤون الداخلية، وتوزيع المهام ومتابعة سير الأعمال، ويوضح بيئة العمل وينسقها بين العاملين فيها، ويمزج الموارد البشرية والمادية عن طريق وضع هيكل للمهام
- ❖ **التوجيه:** ويكون من خلال تمكين الكوادر العاملة على العمل، وإعطائهم الأوامر والصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من تنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف .

¹https://mawdoo3.com/%D8%A8%D8%AD%D8%AB_%D8%AD%D9%88%D9%84_%D9%88%D8%B8%D8%A7%D8%A6%D9%81_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9

❖ **الرقابة:** وهي آخر وظيفة في العملية الإدارية، وتُعنى بقياس الأهداف والنتائج التي تم تحقيقها و معرفة مستويات أداء الأفراد والجماعات ومقارنتها بالمعايير الموضوعية واكتشاف أي تفاوت و اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وتعتبر الرقابة وسيلة لتطوير و تحسين الأداء.

الشكل رقم (02): وظائف الإدارة.



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، ظاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2011، ص29.

المحور الثاني: المدير أدواره ومهاراته

المحاضرة الثانية: المدير أدواره ومهاراته:

تتطلب العملية الإدارية توافر أفراد يمتلكون كفاءات واستعدادات فطرية محددة تُمكنهم من ممارستها بكفاءة وفعالية، فهي تمثل - كما رأينا سابقاً - مزيجاً معقداً من العلم والفن، تهدف إلى توجيه وتنسيق موارد المؤسسة بشكل عقلاني لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة.

يلعب المدير دوراً حاسماً في هذه العملية، إذ يقع على عاتقه مسؤولية تسيير المؤسسة وضمان نجاحها، مع تولي مسؤولية الإشراف على المرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف، وقد أصبحت الحاجة ملحة لوجود مسيرين ذوي كفاءة عالية.

أولاً: مفهوم المدير:

يغطي المدير مسميات عديدة و متنوعة نجدها في جميع المنظمات فهم يعملون في وظائف متنوعة بمسميات كثيرة: مدير عام، مدير مشروع، رئيس قسم وغيرها، يعملون بشكل مباشر مع أفراد آخرين مرتبطين بهم ، ويقدمون دعماً واسناداً لهؤلاء المرؤوسين في مختلف وظائفهم، وفيما يلي نوجز مجموعة من التعاريف¹:

- المدير: "هو فرد في المنظمة يكون مسؤولاً عن أداء عمل فرد آخر أو مجموعة من الافراد، وتتمثل وظيفة المدير في مساعدة المنظمة على انجاز مستوى مرتفع من الأداء من خلال استغلال مواردها البشرية والمادية"؛
- المدير: "هو شخص ما يخطط وينظم ويصنع ويتخذ قرارات ويقود ويراقب مجموعة من الموارد البشرية والمالية و المادية والمعلوماتية"؛
- المدير: "هو كل فرد يكون مسؤولاً عن مجموعة من المرؤوسين وعن موارد تنظيمية أخرى".

في ضوء التعريفات السابقة يمكن استخلاص ثلاث خصائص أساسية لتعريف المدير وهي:

- العمل مع ومن خلال الآخرين؛
- القيام بالوظائف الإدارية؛
- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

ثانياً: الفرق بين المدير والقائد

يستخدم الأشخاص في الغالب "المدير" و"القائد" كمصطلحين مترادفين، ومن الممكن أن يكون الشخص قائداً ومديراً في نفس الوقت، ولكن هل يعبران في الحقيقة عن الأمر نفسه؟ ربما لا، لأنه من الممكن أن يكون الشخص قائداً دون أن يكون مديراً، كما قد يكون مديراً دون أن يكون قائداً، وتنتشر مقولة شائعة في مجال الإدارة تُنسب لـ وارن بينيس Warren Bennis، وهو أستاذ في جامعة جنوب كاليفورنيا تقول: "يفعل

¹ عمر محمد دره، مدخل للإدارة، ابيلا للعلوم السياحية و الفندقية، حلب، 2009، ص 30.

القادة الشيء الصحيح، في حين يفعل المدراء الأشياء بطريقة صحيحة" سنشرح فيما يلي الفرق بين المدراء والقادة، ونستعرض الاختلافات في المواقف والمسؤوليات والهدف وغيرها.

1. أوجه التشابه والاختلاف: هناك العديد من أوجه التشابه بين القادة والمديرين، لكنها تصبح أقل وضوحًا عند تحليل أدوارهم داخل السياق التنظيمي، ففي حين يمكن لكليهما أن يشغل مناصب قيادية داخل المؤسسة، لكن تبقى هناك فروقًا جوهرية بين المفهومين، فالمديرون مرتبطون بشكل وثيق بالبنية التنظيمية ويعملون ضمن إطار مؤسسي محدد، و يتمحور دورهم حول تنفيذ الخطط وإدارة العمليات لضمان تحقيق أهداف المؤسسة، أما القادة فليسوا مقيدين بالضرورة بهذا السياق؛ إذ يمكن للقادة أن يظهروا ويؤثروا خارج الهيكل التنظيمي، فعلى سبيل المثال، بعض القادة العالميين ألهموا الجماهير وحشدوا الدعم دون وجود أي هيكل تنظيمي يدعمهم، أحد الفروق الأساسية أيضا يكمن في أن القادة يوجهون ويحفزون الآخرين عبر تقديم رؤية ملهمة، بينما يتولى المديرون مسؤولية تحويل هذه الرؤية إلى خطط واستراتيجيات عملية تضمن تحقيق أهداف المنظمة وفقًا للرؤية التي وضعها القائد.

وتعتبر الفكرة القائلة بأن القادة لديهم أتباع، في حين أن المدراء يتلقون تقارير من موظفيهم، مسألة مثيرة للجدل في السياق التنظيمي، فالموظفون العاملون تحت إشراف المدير غالبًا ما يكون لديهم خيارات محدودة بشأن اتباعهم له، مما يعكس طبيعة الدور السلطوي للمدير داخل الهيكل التنظيمي، وعلى النقيض من ذلك، تتمحور القيادة حول طرح السؤالين "ماذا؟" و"لماذا؟"، وتركز على تمكين الأفراد من خلال توزيع المسؤوليات، ما يسمح لهم بتنفيذ المهام بشكل فعال، فالقادة يركزون على فهم الأفراد وتحفيزهم من خلال التعامل مع مشاعرهم ودوافعهم الشخصية، في حين أن المدراء يسألون "كيف؟"، ويتعاملون مع عمليات المؤسسة، النماذج التشغيلية، والأنظمة التقنية، أي أنهم يركزون على الجوانب الإجرائية والتنظيمية لضمان سير العمل بكفاءة، أي يتعاملون مع الأشياء، وقد حدد وارن بينيس Warren Bennis فرقا آخر بين القادة والمديرين يتمثل في كون القادة مجازفون والمدراء حريصون، حيث يُعرف القادة بميولهم إلى المجازفة، بينما يتميز المديرون بالحدز والتحفظ، وغالبًا ما يسعون إلى تجنب المخاطر، محاولين الحفاظ على الاستقرار المؤسسي وتقليل احتمالات الفشل، في المقابل القادة أكثر استعدادًا لتحمل المخاطر، وعلى استعداد لكسر القواعد التقليدية إذا كان ذلك ضروريًا لتحقيق الأهداف، بينما يركز المديرون على إدارة الوضع الراهن وتطبيق استراتيجيات تقلل من المخاطر إلى أقصى حد ممكن لضمان الكفاءة والاستمرارية في العمليات التنظيمية، ونبين في الجدول التالي مقارنة بين مميزات القائد ومميزات المدير.

الجدول(02): مقارنة بين مميزات القائد ومميزات المدير

مميزات القائد	ومميزات المدير
يركز نشاطه على الأهداف الاستراتيجية والتنبؤ بالمستقبل والتأثير فيه	يدبر نشاطات المنظمة ويؤمن متطلبات العمل بكفاية
يشارك تابعيه بتحمل مسؤولية القيادة في التخطيط والتنفيذ، ومتابعة العمل لتحقيق أهداف مشتركة	الانفراد بالسلطة والمحافظة على مركزه لتحقيق أهداف خاصة
يسعى لتحقيق أهداف المنظمة وتطورها ويحفز أفراد التنظيم بإشباع حاجاتهم ويلتزم بتحقيق النتائج	يلتزم باللوائح والأنشطة واستيفاء الشكل وليس بنتائج تنفيذ هذه النشاطات
السعي وراء أفكار جديدة ودعم التغييرات المفيدة وتوفى ظروف عمل مناسبة	السعي لتسيير النشاطات الآتية بنجاح ضمن الإمكانيات المتاحة والمفروضة
يوجه التابعين ويحفزهم ليتسابقوا على تنفيذ الأعمال بشكل طوعي، ويسير بالمقدمة ليقول اتبعوني	يأمر التابعين بتنفيذ الأعمال دون توضيح الهدف منها، ويقف خلفهم ليدفع بهم إلى الأمام

المرجع: فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص155.

2.2 حاجة المنظمات إلى كل من القادة والمدراء

غالبًا ما تتداخل أدوار القادة والمدراء، و قد لا يكون واضحًا من هو القائد في أيّ موقف، فالمدير هو الشخص الذي تعهد إليه مهمة الإشراف على وحدة تنظيمية معينة، وهو مطالب بالقيام بوظائف العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، أما القيادة فهي إحدى الوظائف الإدارية للمدير، ولا يستطيع المدير القيام بهذه الوظائف بنجاح بدون أن يمتلك مقومات القيادة الناجحة، وليس كل مدير أو رئيس يشغل مركزاً رئاسياً سيصبح قائداً، كما ان المركز الرسمي وحده لا يجعل المدير قائداً، ومع ذلك تحتاج المنظمات بلا شك إلى المهارات سواء من القادة أو من المدراء بهدف الاستمرار في العمل، وهذه المهارات هي أن يكون الشخص كثير الرؤى ومؤثراً وذو مهارات تنظيمية روتينية، وقد توجد هذه المهارات في نفس الشخص، أو قد تتطلب أشخاصاً مختلفين في أوقات مختلفة¹.

¹<https://academy.hsoub.com/entrepreneurship/managementleadership/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%A7%D8%A6%D8%AF-%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B1%D9%82-%D8%A8%D9%8A%D9%86%D9%87-%D9%88%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AF%D9%8A%D8%B1-r1023/>

ثالثاً: أنواع المدراء في المؤسسة.

هناك مقاييس تستخدم في عملية تصنيف المدراء لعل أهمها¹:

❖ **تصنيف المديرين وفقاً للمستوى الإداري:** هذا التصنيف يركز على مفهوم الهيكل التنظيمي ومستوياته

الإدارية مثل الإدارة العليا والوسطى والدنيا.

➤ **مديرو الإدارة العليا:** هم مجموعة من الإداريين الذين يتحملون مسؤولية إدارة المنظمة وذلك

لتحقيق أهدافها ويقومون بوضع أهدافها واستراتيجياتها وسياساتها المستقبلية واتخاذ القرارات

الاستراتيجية مثل شراء شركة أخرى أو الاندماج معها، الدخول في أسواق جديدة، بناء مصانع

أخرى، إنشاء خطوط إنتاجية حديثة.

➤ **مديرو الإدارة الوسطى:** يتحمل مدراء الإدارة الوسطى مسؤولية تنفيذ سياسات وخطط الإدارة

العليا كما يشرفون على عمل الإدارة الدنيا.

➤ **مدير الإدارة الدنيا (الإشرافية):** يقومون بالإشراف على تنسيق أنشطة الإدارة التشغيلية (عمال)

❖ **تصنيف المديرين وفقاً لمجالات الإدارة:**

➤ **مدير التسويق:** يقوم بمسؤوليات مرتبطة بوظيفة التسويق التي تتضمن عدة أنشطة مثل التسعير

تطوير المنتج، الترويج والتوزيع ودراسة سلوك المستهلك.

➤ **المدير المالي:** يقوم المدير المالي بالإشراف على الموارد المالية للمنظمة فيقوم +لتخطيط المالي

وبالبحث عن طرق التمويل والعمليات المحاسبية والاستثمارات والموازنات والرقابة المالية.

➤ **مدير الإنتاج والعمليات:** هو المدير يشرف على عمليات إنتاج السلع أو تقديم الخدمات.

➤ **مدير الموارد البشرية أو الأفراد:** يقوم بتخطيط الموارد البشرية واستقطاب واختيار العاملين

والتعيين والتدريب والتنمية وتعميم نظام الأجور والمكافآت والعلاقات ووضع نظم لتقييم أداء

العاملين.

➤ **المدير الإداري:** لا يرتبط المدير الإداري بأي تخصص إداري معين مثل مدير إداري بمستشفى.

❖ **تصنيف المديرين وفقاً لنطاق الأنشطة:**

➤ **المدير الوظيفي:** هو فرد مسؤول عن نشاط تنظيمي واحد مثل (مدير إنتاج - مدير تسويق - مدير

مبيعات - مدير تمويل).

➤ **المدير العام:** هو فرد مسؤول على كل الأنشطة في المنظمة.

¹ https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi-9eSwyNn_AhWvVKQEHXhdAIMQFnoECBAQAw&url=https%3A%2F%2Ffac.ksu.edu.sa%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fflsl_lwl_lldr_wlmdyr.doc&usq=AOvVaw12LeVH2wMV1wWezoScO18e&opi=89978449

❖ تصنيف المديرين وفقاً لنوع المسؤولية:

- **المدير التنفيذي:** يتولى مسؤولية تنفيذ عدد من الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة مثل مدير شركة، مدير الإنتاج ومشرفو الإنتاج.
- **المدير الاستشاري:** يستخدم خبرته المهنية بغرض تقديم المساعدة والدعم اللازمين للمدير التنفيذي حتى يمكنه تحقيق أهداف المنظمة مثل المدير الاستشاري.

❖ تصنيف المديرين وفقاً للمسمى الوظيفي:

إن الإداري هو مدير في منظمة عامة (لا يهدف إلى تحقيق الربح) بعكس المدير الذي يعمل في مشروعات أعمال هدفها أساساً تحقيق الربح، ومن أمثلة الإداريين: مدير إداري لمستشفى.

رابعاً: أدوار المدير:

هناك العديد من الدراسات والبحوث التي حاولت إيجاد توصيف أكثر واقعية لسلوك المسيرين في أعمالهم، وقد خلصت إلى أن المديرين يمارسون أدواراً مختلفة، وكل دور يمثل مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها أثناء عمله، كما خلص البروفيسور هنري مينتزرج - وهو باحث إداري كمي - إلى أنه لتلبية العديد من متطلبات أداء وظائفهم، فإن المدراء يتولون أدوار متعددة، وأوضح أن الدور عبارة عن مجموعة منظمة من السلوكيات، وحدد الأدوار العشرة التالية المشتركة في عمل جميع المديرين، تم تقسيم هذه الأدوار إلى ثلاث مجموعات هي¹:

1. أدوار المواجهة الشخصية: وتنقسم هذه الأدوار إلى ثلاثة أدوار رئيسية هي:

- ❖ **تمثيل المؤسسة رسمياً:** يمثل الدور الرمزي للمدير باعتباره ممثلاً رسمياً للمؤسسة، فهو يقوم بمجموعة أعمال مثل توقيع القرارات والخطابات المرسلة لجهات خارجية واستقبال الزائرين، فهو صاحب الأمر في وحدته أو دائرته، أو بعبارة أخرى يمثل الواجهة.
- ❖ **القيادة:** تعني قيام المسؤول بدوره كقائد، يتولى مهام اختيار المرؤوسين وتدريبهم وتوجيههم وتقييم أدائهم وإثارة دافعيتهم وتحفيزهم أو عقابهم.

- ❖ **الاتصال بالجهات الخارجية:** يتمثل في الاتصال وتبادل المعلومات والمنافع بينه وبين الأفراد المسيرين والموردين والعملاء وخارج مؤسسته، فهو بمثابة همزة وصل بين وحدته وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين من داخل وخارج المؤسسة.

2. الأدوار الإعلامية: تتمثل أدوارها في:

- ❖ **تجميع وتحليل البيانات:** ويتم ذلك من خلال طلب وتجميع وتلقي المعلومات والبيانات سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها، ثم القيام بتحليلها حتى يحصل على مدلولات ذات معنى للعملية التسعيرية (دور ملتقط المعلومات).

¹ فرحات غول، مدخل إلى التسيير، مرجع سبق ذكره، ص(29-30).

- ❖ **نشر المعلومات:** بمعنى توفير المعلومات لكافة المسؤولين والمسيرين في اتخاذ قراراتهم الادارية المختلفة (دور موصل المعلومات لتعريف المرؤوسين بمجريات الأمور)
- ❖ **التحدث باسم المؤسسة:** فالمدير يتحدث نيابة عن المؤسسة أو الإدارة التي يديرها في تعامله مع العملاء و الموردين و الجهات الحكومية، ويقوم بنقل المعلومات المتوفرة بهدف انجاز بعض الاعمال أو لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لديهم (دور المتحدث مع الجهات الرسمية).
- 3. **الأدوار القرارية (التقريرية):** تتمثل اهم هذه الأدوار في:
 - ❖ **تقديم أفكار جديدة:** يطلق عليها أدوار المخاطرة، حيث يتضمن عمل المدير محاولة الابتكار والتطوير من خلال الدخول في مجالات جديدة أو البحث عن فرصة تسويقية تمكن المؤسسة من التمتع بمزايا تنافسية في الأسواق.
 - ❖ **حل المشاكل:** هناك جزء من عمل المدير يوجه نحو تقادي المشاكل قبل وقوعها، وحلها اذا وقعت، سواء داخل المؤسسة أو خارجها، مما يؤثر على أسلوب الأداء.
 - ❖ **تخصيص الموارد:** يقصد بها قيام المسير بتوزيع واستخدام الموارد و الإمكانيات المتاحة بإدارته مثل المواد، الآلات، العمالة، و يضمن من خلالها حسن وفعالية استخدامها (دور موزع الموارد).
 - ❖ **المفاوضة:** وهي قيام المسير بالتفاوض مع رؤساء الوحدات التنظيمية أو الدوائر والجهات الخارجية مثل العملاء والموردين والوسطاء لتنظيم موارده واستخدامها بشكل جيد (دور المفاوض)

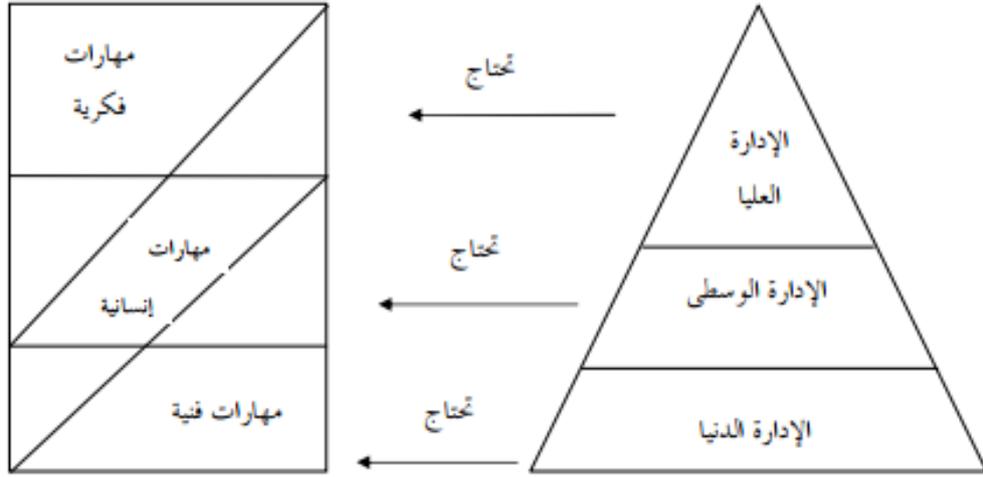
تجدر الإشارة إلى ان هذه الأدوار تختلف درجة القيام بها وممارستها من مدير لآخر بحسب الإدارة التي يعمل بها، وبحسب المستوى الإداري الذي ينتمي اليه.

خامسا: المهارات الإدارية للمدير:

تعتمد العملية الإدارية على مجموعة من المهارات الواجب توفرها في المدير لبلوغ هدف معين ، وتعرف المهارة بأنها: " القدرة على تعبئة ومزج وتنسيق الموارد ضمن عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة معينة، وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، ويمكن أن تكون فردية أو جماعية"، ويتطلب من أي مدير أن يتمتع بمجموعة من المهارات التي تساعده على انجاز أهدافه، وتحقيق الكفاءة والفعالية في أعماله بحيث أن هذه المهارات تميزه عن غيره من الأفراد داخل المؤسسة، هذه المهارات كما هي مبينة في الشكل الموالي¹

¹محمود عبد الرحمن، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 58.

الشكل رقم (03): المهارات الإدارية.



المصدر: علي عباس، "أساسيات علم الإدارة"، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2009، ص 20.

1. **المهارات الفكرية:** وأمثلتها القدرة على الرؤية الشاملة للمنظمة ككل، والقدرة على التخطيط، وتحليل المشكلات، وعلى إدارة الاجتماعات، ومهارة اتخاذ القرار، ومعرفة كيفية تحريك النظام الذي يعمل فيه بأجزائه المختلفة بطريقة تحقق أهداف المؤسسة، كما تشمل هذه المهارات البراعة في التعامل مع المعلومات، والنظرة الثاقبة والبصيرة النافذة لتكوين الوحدة المتميزة بداخل التنظيم والوصول الى المنظمة الرائدة والتميزة، هذه المهارات مطلوبة أكثر في المستويات الإدارية العليا.
2. **المهارات الإنسانية:** وتعني باختصار القدرة على التعامل الإنساني مع مختلف الأفراد، وفهم ودراسة سلوكهم وتحفيزهم للعمل، ومهارة الاتصال الإداري للتواصل معهم عن طريق الاستماع لآرائهم ونقل الأوامر والتوجيهات وتبادلها مع الأفراد والتشكيلات في مختلف المستويات الإدارية بغية الوصول الى المستويات المطلوبة من الإنتاج، وعلى رضا العاملين وولائهم، وهي مطلوبة بشكل متساوي في جميع المستويات الإدارية.
3. **المهارات الفنية:** ويقصد بها المعرفة المتخصصة في مجال معين والقدرة المتميزة على أداء العمل كإكتساب مهارة فنية في المحاسبة والتكاليف، واستخدام الحاسب الآلي، والمهارات الفنية المتعلقة بالمكائن وجدولة الإنتاج والصيانة وقطع الغيار، وهي مطلوبة أكثر في المستويات الإدارية الدنيا حيث يشترط أن يكون المسؤول قادراً على أداء العمل بكفاية عالية، إذ بدون ذلك يصعب عليه توجيه مرؤوسيه وحل المشكلات التي تعترضهم أثناء قيامهم بأعمالهم اليومية.

المحور الثالث: مراحل تطور
الفكر الإداري

المحاضرة الثالثة: المدخل التقليدي - المدرسة الكلاسيكية-

تعود أصول هذه المدرسة إلى أواخر القرن الثامن عشر، وتعتبر الإطار الفكري الأول الذي جمع بين إسهامات مفكري الإدارة، اشتهرت لدى العديد من الكتاب باسم "المدرسة العلمية"، بإعتبارها الأولى التي أدخلت الطابع العلمي على ممارسات الإدارة، نشأت هذه المدرسة كنتيجة لتفاعل مجموعة من التيارات الفكرية التي كانت سائدة في تلك الفترة، ووجهت انتباه المديرين نحو تحسين كفاءة استخدام الموارد لرفع مستوى الأداء عوض ما كان سائدا من قبل من الاعتقاد أن كفاءة المؤسسة وفعاليتها تزدادان بتوسع حجمها، وفيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها المدرسة

• **مرحلة ظهور الثورة الصناعية:** أبرز ما تميزت به هذه الفترة نبرزه من خلال النقاط التالية:

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال؛
- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل؛
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع؛
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة والطاقة العاملة.

• **مرحلة ظهور حركة الإدارة :** كان من أبرز مهندسي هذه المرحلة المهندس الأمريكي فريدريك تايلور بعرضه لفكرة التقسيم المنهجي للعمل إلى جانبه "فرنك جلبرت" و"وهنري جاننت" و "هنري فايول" و"ماكس ويبر" من خلال بعض الإضافات إلى أفكار تايلور حيث كانت البوادر الأولى لميلاد المدرسة الكلاسيكية

• **مرحلة نمو المنظمات العمالية والوعي القومي :** كان ظهور ونمو النقابات والمنظمات العمالية نتيجة حتمية للرد على ممارسات الإدارة وبدا الإنسان يتخلى عن أفكار العشوائية في تسيير الإداري، الامر الذي أدى الى تغيير جذري في علاقات العمل بين ارباب العمل والعاملين.

وهذا ما قاد عدد ليس بالقليل من المفكرين الذين عاصروا تلك الحقبة الزمنية والذين كان اغلبهم من التقنيين الممارسين (مهندسين، تقنيين) الى البحث عن أفكار جديدة تحقق الرفاهية بالنسبة لرب العمل (زيادة الأرباح) من خلال الاستغلال العقلاني لجهود الافراد الاجراء، وسنركز في هذا العرض على ثلاث تيارات بارزة يقودها كل من:

- فريدريك تايلور (المدرسة العلمية - الإدارة العلمية)
- هنري فايول (المدرسة الوظيفية - العملية الإدارية)

- ماكس فيبر (المدرسة البيروقراطية- البيروقراطية الرشيدة)

وقبل مناقشة هذه الاتجاهات الفكرية، تجدر الإشارة الى اهم الافتراضات الصريحة والضمنية التي اعتمدها المدرسة التقليدية وهي¹:

- نظرت للإنسان نظرة ساذجة مبسطة واعتبرته "كائن اقتصادي"، أي أنه يمكن التأثير على سلوكه وأفعاله عن طريق الأجور والحوافز المادية الأخرى؛
- اعتبرت ان اعمال المنظمات معروفة وذات طبيعة روتينية وبسيطة؛
- اعتمدت معيار الكفاءة والإنتاجية فقط للحكم على نجاح المنظمات والمدراء؛
- رأت أن هناك أسلوباً امثل للأداء أي عمل يمكن تطبيقه في كل الظروف ؛
- نظرت للمنظمة على انها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها، وأن هذه البيئة مستقرة نسبياً؛
- اعتبرت ان كل اتصال وتنظيم خارج القنوات الرسمية لا يخدم المنظمة ويضر بالإنتاج.

و فيما يلي عرض موجز لكل من الإدارة العلمية، المبادئ الإدارية، النظرية البيروقراطية.

أولاً: الإدارة العلمية:

1. مفهوم ومبادئ نظرية الإدارة العلمية

ترجع بدايات الإدارة العلمية لعام 1890، عند انتشار الصناعة والتوسع في نشاطاتها وعملياتها المختلفة وظهور نقص في الايدي العاملة والعديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية والعمالية، ومن أهم رواد الإدارة العلمية فريدريك تايلور، فرانك جليبرت، هنري غانت وغيرهم ، وتركز جميع وجهات النظر في هذا المدخل على الجانب الفني في العمل، فقد كانت محاولاتهم و تجاربهم جميعاً تصب في اطار واحد وهو زيادة الكفاءة الإنتاجية في مستوى الإدارة التنفيذية من خلال الإدارة الصحيحة للعمل وجدولته وتبسيطه، مما يتيح الفرصة للحصول على أكبر قدر من الإنتاج من خلال استخدام الإمكانيات الإنتاجية نفسها².

يعد فريدريك تايلور رائد الإدارة العلمية والاب الروحي لها، بدأ حياته كعامل بسيط في ورشة للألات وانتقل بعدها للعمل في شركة MIDVAL لصناعة الصلب، ثم تدرج بعد ذلك في السلم الإداري من مراقب عمال الى ان وصل الى قمة الهرم الوظيفي للاستشاريين في أحد المصانع الأمريكية ، وبحكم عمله فقد ركز

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات-العمليات الادارية-وظائف المنظمة)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص51.

² فاطمة بدر، معاذ الصابغ، مرجع سبق ذكره، ص4.

اهتمامه وتجاربه على مدراء الخط الأول وعلى مشكلات العمال اليومية ، وكان يعتقد ان الهدف الأساس للمدير هو وجوب تحقيق اقصى منفعة لصاحب العمل، يصاحبها اقصى منفعة لكل عامل ما يعني الاعتمادية المتبادلة (التعاون) بين الإدارة والعمالين.

لقد لاحظ تايلور تدني إنتاجية العامل اثناء العمل، وكان متأكدا أنه يمكن زيادة وتحسين هذه الإنتاجية، ودفعه تحمسه الشديد للعلم الى تطبيق المنهج العلمي (البحث التجريبي) في محاولاته لإيجاد الحلول الصحيحة لمشكلات الكفاءة، التعاون و الحافزية، واستغرقت ابحاثه سنوات عديدة في مصانع الصلب والحديد التي عمل بها، بهدف تخفيض وقت العامل وجهده وتقليل التكاليف مركزا على أساليب وطرق العمل وادواته والوقت، حيث كانت لديه رغبة شديدة في إيجاد الطريقة المثلى لأداء كل عمل، ونتيجة لتلك الأبحاث والتجارب توصل الى المبادئ الاتية في الإدارة العلمية¹:

1. التخصص الدقيق/ العالي في العمل، حيث يجب أن يصبح النسان متخصصا ولديه مهارات محددة عالية لان التخصص العالي يسهم في زيادة الإنتاجية؛
2. إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل عنصر من عناصر العمل الذي يؤديه العامل محل الحدس والتخمين؛
3. اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية ، وتحفيزهم باعتماد الاجر على أساس القطعة؛
4. تعاون الإدارة والعمالين على أسس علمية لتحقيق أهداف العمل؛
5. تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعمالين، بحيث يتولى المدير مسؤولية التخطيط والاشراف، ويعهد للعمالين مسؤولية التنفيذ.

وقد دعا تايلور إلى ضرورة الفصل بين واجبات العمال وبين واجبات الإدارة في كتابه The Principe of scientific management الذي صدر سنة 1903، ويمكن تلخيص أفكار تايلور في الخطوات التالية:²

- أن يظهر بواسطة أمثلة إيضاحية بسيطة حجم الخسارة الكبيرة التي تتحملها الولايات المتحدة نتيجة عدم الكفاءة في جميع الأعمال اليومية.
- أن يحاول إقناع رجال الأعمال بأن علاج عدم الكفاءة المشار إليه يكون بالإدارة المنظمة الرشيدة بدل البحث عن الرجل غير العادي أو الخيالي الذي يسير بكفاءة.
- أن يثبت أن الإدارة السليمة هي علم حقيقي قائم على أساس قواعد وقوانين يمكن تطبيقها بشكل صارم لتعطينا نتائج مذهلة.

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات-العمليات الادارية-وظائف المنظمة)، مرجع سبق ذكره، ص 52.

² مصطفى حوحو وآخرون، المنظمات المتعلمة (النشأة، الأهداف والتطور)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص ص41-42.

كما أجرى تايلور سلسلة دراسات تهدف في مجملها إلى:¹

- تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال، مما يلغي لديهم الشعور بالاستغلال.
- توفير الوسائل العلمية لإدارة العمال، والاستغناء عن الحركات غير الضرورية في العمل.
- وضع المبادئ الضرورية التي يسير وفقها المدير.

لقد تزامنت أبحاث وتجارب الزوجين فرانك ووليان جالبيرت (Frank and Lilian Gilberth) مع دراسات تايلور، حيث كان تركيزهما على الكفاءة الإنتاجية واستخدامهما أفلام الصور المتحركة لتحليل وتحسين حركات العامل اثناء أداء عمله، وكانا يعتقدان انه بالإمكان تدريب وتطوير الموارد البشرية وتحفيزها لتسهم بكفاءة في المنظمات، وكانت الأولوية لديهما هي تطبيق وممارسة البحث والدراسة والتحليل العلمي في دراسة وتحليل الحركة والوقت وتبسيط الإجراءات والاستفادة المثلى من أداء العامل، ومثل تلك المبادئ لا تزال تنال اهتمام كبريات المنظمات الناجحة مثل شركة فورد، نستله، فولفو وغيرها.

وبالإضافة الى تايلور وجالبيرت ، قام هنري جانت(Henry Gantt) وهو مهندس صناعي بمساهمة هامة في الإدارة العلمية، فقد اهتم بدراسة نظم الرقابة في جدولة الإنتاج في المصنع وطور خرائط كانت التي لا تزال شائعة، وقام الباحثون بتكييفها للتطبيق في الجدولة المحوسبة (Computerized scheduling)، التي توضح مراحل تقدم العمل في المشروع و ما تم إنجازه فعليا وما يجب إنجازه حسب الخطة الموضوعة بالإضافة الى خرائط الرقابة، وقدم جانت نظاما للحوافز والأجور مختلفا عما قدمه تايلور ، حيث اكد على وجوب إعطاء أجر معين يوفر معيشة مقبولة للعامل بغض النظر عن انتاجيته ، ثم يعطى الحوافز التشجيعية مقابل الزيادة في الإنتاج.

و بالرغم من ان تايلور وغيره من اتباع الإدارة العلمية قد ركز على مدراء الخط الأول وعلى ورشة العمل فقط ، لكن الإدارة العلمية قدمت فلسفة جديدة في عمل وتفكير المدير، حيث يتوجب على المدير أن يستخدم الأسلوب العلمي للوصول إلى الحل الأمثل وعليه ان يقيم بطريقة مثلى أداء كل عمل من اجل اعلى إنتاجية وكفاءة ، ومن واجب المدير اختيار العاملين وتحفيزهم متبعا الأسلوب العلمي لضمان اتباعهم الطريقة المثلى في أداء أعمالهم وان يسند المدير للعامل عملا محددًا وان يوفر له الآلات والأدوات والتعليمات و الارشادات فيها يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل².

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 30.

² حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات-العمليات الادارية-وظائف المنظمة)، مرجع سبق ذكره، ص53.

2. تقييم الإدارة العلمية:

بالرغم من إن آراء تايلور أحدثت ثورة علمية كبيرة في شؤون الإدارة و مقومات الإدارة الرشيدة ، من فلسفة واضحة وأفكار علمية كما أصبحت حركة عالمية بعد عقد أول مؤتمر للإدارة في براغ سنة 1924، إلا انها واجهت فيما بعد نقدا شديدا تمثل في ¹:

- إجبار العاملين على السرعة في الإنجاز بغض النظر عن كونهم طاقة بشرية بحاجة إلى الراحة.
- تجاهلت النظرية تماما أثر الحوافز المعنوية في رفع كفاية العاملين وتحقيق روائهم الوظيفي واعتبرت أن الأجر هو الحافز الوحيد للعمل وان العامل يسعى إلى إشباع حاجات أخرى مختلفة عن الحاجات التي تستهدف الأجر.

• إهمال الدور الذي يلعبه العنصر البشري في تحديد فعالية الأداء .

كما أخذت عليها بعض المآخذ من بينها²:

- نظر أصحاب هذه المدرسة الى الفرد على أنه مخلوق رشيد يلتزم بالقوانين والأنظمة، وانه انسان مادي سلبي وغير محب للعمل بطبعه ولكن يمكن استثارته وتحفيزه بواسطة المادة؛
- تجاهلت أهمية التنظيم غير الرسمي بين الجهاز الإداري والعاملين وبين العاملين وبعضهم البعض وبين العاملين والسلطة؛
- لم يهتم بالحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية للفرد والعامل ونظرت اليه نظرة مادية بحتة كأداة من أدوات الإنتاج؛
- ركزت على السلطة والقوانين الرسمية، ولم تدع مجالا لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وغيرها.

لقد كان للإدارة العلمية تأثير قوي على الفكر الإداري والممارسة الصناعية، الا أن الثورة الفكرية التي تبناها تايلر لم تخرج للتطبيق الا بصورة جزئية، فالعمال والإدارة ظلا على خلاف وتعارض والأجور العالية وظروف العمل الأفضل التي يتمتع بها العمال اليوم لم تكن نتائج مبادئ تايلر المتعلقة بإعادة توزيع الأرباح المتزايدة فقط ولكن ظهور النقابات وتزايد قوتها بعد فترة الكساد، ونقص العمالة في السنوات التالية للحرب العالمية الثانية أسهمت في زيادة المكاسب التي حققها العمال في هذا الصدد³.

¹ عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص12.

² سكينه بن حمود، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الأمة، الجزائر، 2012، ص(35-36).

³ غول فرحات، مدخل إلى التسيير، دار الخلدونية، القبة القديمة، الجزائر، 2012، 42.

ثانيا: نظرية التنظيم الإداري/التقسيم الإداري:

1. مفهوم نظرية التنظيم الإداري:

رائد هذه المدرسة هو هنري فايول (1841-1925) مهندس مناجم فرنسي، اشتغل خمسا وعشرين سنة في إحدى شركات المناجم الفرنسية، وأصبح بعد هذه المدة مديرا عاما لها، ظل في منصبه نحو ثلاثين سنة، مسجلا خلال عمله الطويل نجاحا كبيرا، تجلى في تدعيم مركز شركته، وقد ضمن خلاصة خبرته التسييرية في كتاب أصدره سنة 1916 عن الإدارة الصناعية والعامية، أدت مساهمته هذه الى بلورة مفهوم العملية التسييرية، وإرساء أسس المدرسة التي عُرفت فيما بعد بمدرسة العملية التسييرية أو الوظيفة الإدارية¹. يرى أصحاب هذه المدرسة أن الإدارة هي ما يتولاه المدير من تخطيط، تنظيم، اتخاذ القرارات، تنسيق و رقابة بصرف النظر عن مستواه الإداري، وبصرف النظر عن نشاط المنظمة التي يعمل بها، وفي نفس الوقت الذي بدأت فيه أسس ومبادئ الإدارة العلمية تحتل مكانتها في الدراسات والأعمال الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية كان هنري فايول في فرنسا يقدم إسهاماته في الحقل الإداري عن طريق مبادئ الإدارة، وعليه كان الأول في الكتابة عن نظرية الإدارة التنظيمية ومؤسسها الحقيقي.

2. أهم إنجازات فايول:

إن أفكار تاييلور اهتمت أكثر بتنظيم العمل في الورشة الإنتاجية، أما أفكار العالم الفرنسي هنري فايول فركزت على الجانب الإداري، فلقد قام بتحليل واقتراح وتصنيف وتنظيم نشاطات المؤسسات الكبيرة، و أعتبر فايول أول من قدم نظرية متكاملة للإدارة يمكن تطبيقها في كل المتغيرات، وركز في ذلك على ثلاث نقاط وهي:²

- إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسات باعتبار أن المؤسسة نظاما قائما بذاته، وتقسيم العمل داخل المؤسسة إلى ستة وظائف أساسية هي: الوظيفة المالية، الوظيفة الفنية، الوظيفة المحاسبية، الوظيفة التجارية، الوظيفة الإدارية، وظيفية الأمن.
- واعتبر أن الوظيفة الإدارية من أكثر الوظائف أهمية في المؤسسة، و أكثرها استحوادا على الاهتمام في تدريب الأفراد.
- تقسيم الإدارة إلى خمسة أنشطة مستقلة، وهي ما يطلق عليها اليوم باسم وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة).
- أوصى فايول بالمبادئ الإدارية الأربعة عشر لتحقيق فعالية الإدارة .

¹ سكينه بن حمود، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 36.

² بغول زهير، الوجيز في الفكر الإداري، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011، ص ص

وفي ما يلي شرح موجز لاهم انجازات فايول:

➤ قسم أنشطة المنظمة الى (6) مجموعات وهي:

- ❖ فنية (التصنيع والإنتاج)
 - ❖ تجارية (البيع والشراء)
 - ❖ مالية (تأمين، رأس المال واستخدام الأموال)
 - ❖ حماية وامن (حماية الممتلكات والاشخاص)
 - ❖ محاسبية (تقدير التكاليف)
 - ❖ إدارية (تخطيط، تنظيم، إعطاء الأوامر، تنسيق، ورقابة).
- وهذه المجموعات الست هامة وتتواجد بدرجات متفاوتة في أي منظمة معاصرة

➤ اقترح فايول (14) مبدا عالميا لتوجيه المدير في حل المشكلات: وقد اكد على ضرورة ان يراعى

المدير الظروف في مدى تطبيق كل مبدا، هذه المبادئ تتمثل في¹:

- ❖ **مبدأ التخصص وتقسيم العمل:** ويعني تقسيم العمل بأكمله إلى أجزاء مختلفة قدر الإمكان، ويجب تخصيص جزء واحد فقط من العمل وفقاً لقدرة العامل بدلاً من إعطاء العمل بأكمله لشخص واحد ولا ينطبق مبدأ تقسيم العمل على العمال فحسب، بل على المديرين وبالتالي يمكن اتخاذ قرارات أكثر فائدة في وقت أقل نسبياً.
- ❖ **السلطة والمسؤولية:** وفقاً لهذا المبدأ ينبغي أن تسير السلطة والمسؤولية جنباً إلى جنب، ويعني ذلك أنه عندما يعطى فرد معين عملاً معيناً ويكون مسؤولاً عن النتائج ، فإن ذلك لن يكون ممكناً إلا عندما يتم منحه السلطة الكافية للاضطلاع بمسؤوليته، لذا فليس من المناسب جعل الشخص مسؤولاً عن أي عمل في غياب.
- ❖ **الانضباط:** يرى فايول أن الانضباط يعني الطاعة واحترام السلطة ومراعاة القواعد المعمول بها ويمكن تأسيس الانضباط من خلال توفير الإشراف الجيد على جميع المستويات ، وشرح القواعد بوضوح وتطبيق نظام الثواب والعقاب.
- ❖ **وحدة القيادة:** وفقاً لمبدأ وحدة القيادة، يجب أن يتلقى الموظف الواحد الأوامر من رئيس واحد فقط ويجب أن يكون الموظف مسؤولاً أمام ذلك المدير فقط إذا كان هناك العديد من الرؤساء الذين يقدمون أوامر إلى نفس الموظف، فإن كل رئيس يرغب في إعطاء أوامره الأولوية.

¹ <https://ar.triangleinnovationhub.com/14-fundamental-principles-management-formulated-henry-fayol>.

❖ **وحدة الاتجاه:** ينبغي أن تكون هناك خطة عمل واحدة لمجموعة من الأنشطة لها نفس الهدف ويجب أن يكون هناك مدير واحد يسيطر عليها.

من الضروري التمييز بين معنى وحدة القيادة ووحدة الاتجاه، حيث تعني وحدة القيادة أنه يجب أن يكون هناك مدير واحد فقط في كل مرة لإعطاء الأوامر للموظف، في حين أن وحدة التوجيه تعني أنه يجب أن يكون هناك مدير واحد فقط يمارس السيطرة على جميع الأنشطة التي لها نفس الهدف، وفي هذا الصدد يرى فايول أنه من أجل إدارة منظمة فعالة، فإن وحدة التوجيه مهمة، في حين أن وحدة القيادة مهمة لتعزيز كفاءة الموظفين.

❖ **خضوع المصلحة الفردية إلى المصلحة العامة:** فالمصلحة العامة أو مصلحة المنظمة فوق كل شيء، على سبيل المثال إذا اتخذ المدير بعض القرارات التي تؤذي شخصياً ولكن ينتج عنه ربحاً كبيراً للشركة، فعليه بالتأكد إعطاء الأولوية لمصلحة الشركة واتخاذ القرار وفقاً لذلك.

❖ **المكافأة للموظفين:** يرى فايول أن الموظفين يجب أن يحصلوا على مكافأة عادلة حتى يجد الموظفون والمالكون قدرًا متساوياً من الرضا، ويرى فايول أنه من أجل تحفيز الموظفين - باستثناء الأجر العام - ينبغي منحهم بعض الحوافز النقدية وغير النقدية.

❖ **المركزية واللامركزية:** ويشعر فايول أن الرؤساء يجب أن يحتفظوا بسلطة اتخاذ قرارات مهمة بأيديهم، بينما ينبغي تفويض السلطة لاتخاذ القرارات اليومية والقرارات الأقل أهمية إلى المرؤوسين، ويمكن أن تختلف نسبة المركزية واللامركزية في الحالات المختلفة، على سبيل المثال من المفيد أن يكون هناك مركزية أكثر في وحدة أعمال صغيرة والمزيد من اللامركزية في وحدة أعمال كبيرة.

❖ **التسلسل الهرمي:** ويقتضي وجود خطوط واضحة لسلطة الأمر من الأعلى إلى الأسفل، هذا مع إمكانية إقامة جسور أفقية للاتصال والتنسيق المباشر في حال الضرورة، وبمعرفة الرؤساء المباشرين حتى لا يؤدي الأمر إلى حدوث الارتباك.

❖ **النظام:** وفقاً لمبدأ النظام، ينبغي وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وينبغي وضع الشيء الصحيح في المكان المناسب وفقاً لفيول فإن الحفاظ على الموارد المادية يعني "المكان المناسب لكل شيء وكل شيء في مكانه الصحيح"، وبالمثل فإن الحفاظ على الموارد البشرية يعني "مكان للجميع والجميع في مكانه المحدد..".

❖ **المساواة:** يجب على المدراء أن يتعاملوا مع مرؤوسيهم بطريقة عادلة ونزيهة حتى يتطور لديهم شعور بالتقاني والتعلق بعملهم، ويجب أن يُعامل جميع الموظفين على قدم المساواة دون تحيز.

❖ **الاستقرار الوظيفي:** من وجهة نظر الإدارة، فإنه من الضار للغاية تغيير الموظفين بشكل متكرر لأنه يعكس الإدارة غير الفعالة، لذلك يجب أن يكون هناك استقرار في حياة الموظفين حتى يستمر

العمل بكفاءة ويعتقد فايول أن عدم الاستقرار الموظفين هو سبب لارتفاع معدل دوران العمالة ما يؤدي إلى زيادة النفقات بسبب اختيارهم مرارا وتكرارا، ومنحهم التدريب من جديد، كما أنه يقلل من هيبة المنظمة ويخلق شعورًا بعدم الأمان بين الموظفين.

- ❖ **المبادرة:** وتعني القدرة على العمل مع التعبير عن أفكار المرء، ووفقا لفايول من واجب المدير تشجيع الشعور بالمبادرة بين موظفيه للقيام ببعض الأعمال أو اتخاذ بعض القرارات ولكن ضمن حدود السلطة والانضباط، ولن يكون ذلك ممكناً إلا عندما يرحب المدير بأفكار مرؤوسيه وهذا ما يجعل المرؤوسون يبدعون بأفكار جديدة ومفيدة، وسيصبحون جزءاً لا يتجزأ من المنظمة .
- ❖ **روح الجماعة:** وفقا لهذا المبدأ، ينبغي للمدير بذل جهود مستمرة لتطوير روح الفريق بين المرؤوسين وللقيام بذلك يجب عليه استخدام كلمة "نحن" بدلاً من "أنا" أثناء المحادثة مع المرؤوسين، كما يتعين على المدير من خلال ممارسته لوحدة الامر أن يحافظ على وحدة وتماسك مجموعته، حيث تكمن قوة المجموعة في الاتحاد، ويستلزم تأمين روح الجماعة وجود اتصالات مكثفة.

➤ تقسيم الإدارة الى خمسة أنشطة مستقلة وهي ما يطلق عليها اليوم باسم وظائف الإدارة¹:

- ❖ **التخطيط:** يشدد فايول على بعد النظر، الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل، وفي التحضير له بإعداد الخطة المناسبة، ويستوجب التخطيط السليم في رايه الوحدة والمرونة والاستمرار والدقة .
 - ❖ **التنظيم:** يعني امداد المنشأة او المشروع بكل ما يلزم لتأدية وظيفته مثل المواد الأولية والمعدات وراس المال والمستخدمين، وكذا اقامة العلاقات المادية والبشرية الملائمة.
 - ❖ **اصدار الأوامر:** لا تقتصر هذه المهمة على مجرد اصدار الأوامر، وإنما هي عملية توجيهه وقيادة، وتستدعي القيادة توفر شروط معينة في المدير مثل: المعرفة الواسعة بموظفيه، القدوة الحسنة، عدم القابلية للضياع في الجزئيات.
 - ❖ **التنسيق:** أي إيجاد الانسجام بين أوجه النشاط للتأكد من النجاح .
 - ❖ **الرقابة:** للتأكد من اتباع ما قرر ورسم من خطط وتعليمات ومبادئ.
3. الفرق بين أفكار تايلور وأفكار فايول: نذكر منها ما يلي²:

¹ سكيينة بن حمود، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص38.

²<https://www.politics-dz.com/%D9%87%D9%86%D8%B1%D9%8A%D9%81%D8%A7%D9%8A%D9%88%D9%84-%D9%88%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A9%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9/>

❖ أن تايلور اهتم بأساليب الإدارة على مستوى التنفيذ، أما فايول فقد اهتم بالإطار العام لموضوع الإدارة دون الدخول في التفاصيل، وتعتبر أفكارهما مكملة لبعضها باعتبارهما يركزان على الكفاءة في المشروعات.

❖ اهتم تايلور بالمستوى الأدنى من الإدارة في الصناعة (العاملين) في حين اهتم فايول بالمستوى الأعلى، وكان اهتمامه منصباً على المدير.

❖ أكد تايلور على تنميط مبادئ الإدارة العلمية وتطبيقها المتشدد، في حين يرى فايول أن المدراء لابد أن يتمتعوا بالشعور والانسجام والمرونة حتى يستطيعوا تكييف مبادئهم حسب المواقف المتجددة.

4. أهم انتقادات نظرية العملية الإدارية:

من أهم الانتقادات التي وجهت لأفكار فايول نجد¹:

❖ المبادئ التي صاغها لا يمكن اعتبارها حقائق ذات قبول عام، لان العديد من الكتاب أشاروا الى ان هذه الأفكار أكثر مناسبة للماضي منه للوقت الحاضر بفعل تغير البيئة التي تعمل فيها المؤسسة حيث كانت تتميز في الماضي باستقرار البيئة، وبالتالي أصبحت بعض المبادئ غير قابلة للتطبيق في الوقت الراهن مثل مبدأ وحدة الرئاسة قد يتعارض مع مبدأ التخصص ، حيث يتطلب الامر في وظائف معينة الرجوع الى عدة مستويات إدارية وليس الى المستوى الأعلى فقط، وقد يتلقى الفرد أوامره من اكثر من شخص؛

❖ الاعتماد على بعض الفروض الميكانيكية فيما يتعلق بالسلوك المطلوب ادائه داخل المؤسسات مع اهمال الجوانب السلوكية المؤثرة في هذا السلوك واجبات الادارة العليا لكي تنجح في عملها تركز على :

- التعرف على ما يجب إنجازه؛
- التنسيق بين الوظائف والافراد من خلال ترتيب رسمي معين؛
- التأكد من أن كل فرد مسؤول ، وبالتالي يحاسب عما يقوم به من أعمال.

واعتماد هذا التنظيم في نظريهم سيؤدي الى عدم ظهور مشاكل، لكن تعقيد سلوك الفرد واحتمال ظهور الصراعات الإنسانية داخل المؤسسة بسبب اغفال التعارض بين اهداف المؤسسة واهداف الافراد يبقى واردا؛

❖ ليس هناك طريقة مثلى للعمل بمعزل عن طبيعة العمل، وتباين الافراد، اذ ان الطريقة الاسهل والاحسن للفرد هي بمثابة الطريقة المثلى والتي توافق قدرته؛

❖ لا يمكن تجاهل فوائد تقسيم العمل، لكنه قد يؤدي الى عدم الابداع والملل عند الامعان في التخصص الدقيق.

¹ غول فرحات، مدخل إلى التسيير، مرجع سبق ذكره، ص(44-46).

ثالثاً: نظرية البيروقراطية الرشيدة:

1. تعريف البيروقراطية الرشيدة:

تتكون كلمة البيروقراطية من كلمتين، الأولى Bureau وهي كلمة فرنسية ومعناها مكتب، والثانية Cracy ومعناها الحكم، وبذلك فالبيروقراطية تعني حكم المكاتب أو سلطة المكتب، وقد جاء بها العالم الألماني "ماكس فيبر Max Weber" والذي طور مفهوم البيروقراطية في وضعها المثالي بهدف توفير الحد الأعلى من الكفاءة.¹

يعتبر عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر Max Weber" (1864-1920) رائداً لهذه المدرسة، وقد عاصر رواد المدرسة العلمية والمدرسة الإدارية، وكان يرى أن نظرياتهم تصلح فقط في المشاريع الصغيرة، واعتب أن نظريته في إقامة الجهاز البيروقراطي من شأنها تحقيق الفعالية التنظيمية، وقد جاءت نتيجة للدراسات التي قام بها على الجيوش والكنائس، حيث توصل إلى أن تلك المؤسسات تخضع في عملها إلى قواعد وإجراءات وأنظمة صارمة ورشيده بعيدة عن الاعتبارات الشخصية، مما أكسبها كفاءة عالية وتنظيماً محكماً، وهذا ما دفعه إلى بناء نظريته المعروفة بالنظرية البيروقراطية.

قدم "فيبر" مجموعة من البحوث والأعمال النظرية الهامة، من أهم مؤلفاته "الاقتصاد والمجتمع" الذي اختصه لمعالجة البيروقراطية.

تعد نظرية ماكس فيبر في السلطة نظرية شاملة وأقرب إلى الواقع، وهو يعتقد أن أساس السلطة هي الشرعية، وبالتالي فإن لكل سلطة شرعية خاصة بها، وعلى هذا الأساس توجد ثلاث سلطات مستمدة من شرعيات مختلفة تتمثل في²:

- **السلطة الكاريزماتية:** تُستمد السلطة هنا من السمات الشخصية الفريدة للفرد، التي تمنحه القدرة على التأثير العميق على الآخرين والسيطرة عليهم، مثل قائد وطني ذي تأثير واسع، ومع ذلك يمثل هذا النوع من التنظيم تحدياً كبيراً لأنه غالباً ما يتفكك عند غياب القائد الكاريزمي، سواء بسبب الوفاة أو لأي سبب آخر يؤدي إلى فقدانه.
- **السلطة التقليدية:** تعتمد شرعيتها على الأعراف والتقاليد المتجذرة في المجتمع، وكذلك على الأنظمة الدستورية التي تضفي الطابع الرسمي على هذه السلطة، كما هو الحال في الملكيات أو المؤسسات العائلية التي تنتقل فيها السلطة بشكل وراثي عبر الأجيال.

¹ ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار يافة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 33.

² حنان علي عواضة، السلطة عند ماكس فيبر، مجلة الأستاذ، العدد 202، المجلد الأول، 2012، ص 281.

- **السلطة البيروقراطية:** تُعتبر سلطة عقلانية وقانونية تستند إلى الهياكل التنظيمية والقوانين. ويرى ماكس فيبر أن البيروقراطية تمثل النموذج الأكثر فعالية لتنظيم المؤسسات، نظرًا لقدرتها على تحقيق الكفاءة من خلال تطبيق الإجراءات التنظيمية.

2. خصائص التنظيم البيروقراطي:

يعد " فيبر " أول من كتب في صورة علمية عن النموذج البيروقراطي الأمثل للتنظيمات، وقد حدد أهم خصائصه كالتالي:¹

- **التسلسل الرئاسي أو التدرج الرتبوي:** وهو نظام هرمي للسلطة يوضح مكان كل شخص في التنظيم.
- **التخصص الدقيق:** لكل شخص مجال اختصاص معين وفقا للنصوص واللوائح.
- **الاختيار العقلاني للأشخاص:** وفقا للمؤهلات المطلوبة، على أساس الكفاءة في ظل المنافسة ويتم ذلك باشتراط الشهادات وتنظيم المسابقات.
- **دوام الراتب:** الذي يتحدد وفقا لمرتبة الشخص ولأقدميته في التنظيم.
- **فصل الملكية عن التسيير:** إذ لا يملك الموظف وسائل التنظيم ولا يملك منصبه بنفسه.
- **الخضوع لنظام دقيق من الانضباط ورقابة القانونيين.**
- **وجود المستندات الكتابية والوثائق الرسمية المحفوظة، وكذا وجود القواعد والإجراءات غير الشخصية ، وبالتالي وجود المكاتب، بكل ماتشتمل عليه من أجهزة وأشخاص وملفات و وثائق.**
- **الاحتفاظ بالوظيفة، حيث يندرج الشخص في سلم الوظائف الى ان يحال الى التقاعد بمرتب دائم مدى الحياة.**

3. تقييم البيروقراطية:

❖ **مزايا البيروقراطية:** للتنظيم البيروقراطي عدة مزايا منها:²

- الدقة والوضوح.
- المعرفة الكاملة بالمستندات.
- الدرجة العالية من التخصص الوظيفي وتقسيم العمل.
- اللوائح التنظيمية والإجراءات التي تحكم العمل.
- الاختيار والتدريب للموظفين على أسس علمية.

¹ بن حمود سكينه، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 41.

² السيد فتحي الويشي، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية (استراتيجيات التغيير)، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص ص 123-124.

- تدرج السلطة والتحديد القاطع للمسؤوليات.
- السرعة، الاستمرارية.
- استخدام الأسلوب العلمي في معالجة المشاكل الإدارية.
- الخضوع الكامل للرؤساء.
- تقليل الاحتكاك بين الأفراد.
- تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل.
- رشادة التنظيم البيروقراطي

ج. عيوب وسلبيات التنظيم البيروقراطي:

يلاحظ من المبادئ الأساسية للنظام البيروقراطي أنها مبادئ جيدة وفاعلة في تحقيق ما تتمناه معظم منشآت الاعمال، لكن الممارسات الخاطئة في تطبيق الأنظمة البيروقراطية هي التي جعلت معظم الناس تعيب البيروقراطية وتسخر منها وتطالب بالقضاء عليها، فالخطأ لا يكمن في النظام البيروقراطي، وإنما في تصرفات ومنفذي هذا النظام¹، وبالرغم من المزايا الايجابية التي حققتها النظرية البيروقراطية إلا أنها تعرضت للعديد من الانتقادات من قبل الكثير من المفكرين و الباحثين و من أبرز هذه الانتقادات ما يلي:²

- الرقابة الشديدة من خلال اللوائح والقوانين وعلاقات السلطة الهرمية.
- التناقض والتعارض في بعض المبادئ التنظيمية (مبدأ الخبرة والتدريب كأساس لاختيار العاملين، مبدأ الكفاءة ومبدأ الترقية الأقدمية) .
- الارتباط بالحد الأدنى لمعدلات الأداء (النموذج البيروقراطي يجبر العاملين على الحد الأدنى لمستويات الأداء وبالتالي لا يوجد هناك تحفيز لزيادة ورفع الأداء).
- علاقات السلطة الرسمية أو التدرج الرسمي للسلطة.
- الجمود والالتزام باللوائح.
- إهمال الجوانب الإنسانية للفرد.
- النظام البيروقراطي جاء في نظام مغلق.

رابعا: السمات المشتركة للمدارس الفرعية في إطار المدرسة التقليدية:

ركزت هذه النظريات على مجموعة من القضايا الأساسية المشتركة، رغم عدم ترابط جغرافي بينها. وتتمثل هذه السمات فيما يلي:

¹ بن حمود سكيبة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص42.

² زيد منير عبودي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)، دار دجلة، عمان، 2007، ص 29.

- الإنسان يتصرف وفق منطق اقتصادي، حيث يقيم الخيارات المتاحة ويختار البديل الذي يحقق أعلى منفعة بأقل تكلفة وجهد وزمن، وذلك ضمن الموارد المحدودة.
- الأفراد بحاجة إلى معايير وضوابط واضحة تحدد مسؤولياتهم ومهامهم بدقة.
- تركز الإدارة على تقديم الأولوية للمصلحة العامة على حساب المصلحة الشخصية للأفراد.
- ضرورة الإشراف المباشر على الأفراد، نظراً لوجود ميول طبيعية لدى البعض لتجنب العمل.
- أهمية الحوافز الاقتصادية والظروف المادية في تعزيز وتحفيز الأداء الوظيفي.
- تقسيم العمل بين الموظفين بشكل يضمن الكفاءة والتخصص في تنفيذ المهام.

خامساً: تقييم المدرسة الكلاسيكية:

بالرغم من الانتقادات الكثيرة التي وجهت لرواد الكلاسيكية، إلا أنها كانت مناسبة جداً لتلك الحقبة من الزمن ولحد الآن، كما أن هناك بعض المنظمات تعتمد الطريقة التaylorية، ولا يزال أيضاً تيار فايول إطار مرجعي في التسيير تستند عليه العديد من المدارس الحديثة، ومن أهم ما أسهمت به المدرسة الكلاسيكية في مجال تطور الفكر الإداري المعاصر¹:

- ابرزت أهمية الإدارة في تقدم المجتمعات وتطورها، وتوضح أهمية وحيوية هذا الدور في عصرنا الحاضر؛
- التأكيد على اعتبار الإدارة علم مثل العلوم الأخرى، له أسس ومبادئ يمكن تدريسها وتعلمها في الجامعات والكليات و مهنة مثل المهن الأخرى ينبغي ممارستها وفق أسس وقواعد و اصول؛
- تحديد عناصر/ وظائف العملية الإدارية (التخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة)؛
- ان الكثير من أساليب وفنون الإدارة المستخدمة حالياً (مثل تحليل الوقت والحركة وتبسيط العمل ، ونظم الحوافز ،جدولة الإنتاج، تحليل الوظائف ، تعيين واختيار العاملين وغيرها)، هي مستمدة أساساً من المدرسة الكلاسيكية.

ومن اهم الانتقادات التي وجهت للمدرسة الكلاسيكية هي:

- الاهتمام بالجانب الفني من العمل، و اغفال الجوانب الاجتماعية والنفسية مثل العلاقات الاجتماعية؛
- الاهتمام بالحوافز المادية فقط لتحفيز الانسان لزيادة انتاجيته، و اغفال حاجات الانسان الأخرى؛
- يرى بعض النقاد أن الإدارة الكلاسيكية تلائم الظروف التي نشأت وتطورت فيها، حيث كانت بيئة الاعمال بسيطة، ومستقرة، ويمكن التنبؤ بسهولة ودقة بالأحداث المستقبلية، كما كانت اعمال المنظمات بسيطة وروتينية، اما بيئة الاعمال المعاصرة فأصبحت شديدة التعقيد ومضطربة ومتنوعة وتتميز بالمنافسة الشديدة

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات-العمليات الادارية-وظائف المنظمة)، مرجع سبق ذكره، ص59.

- من جهة أخرى يمكن القول ان التحدي الكبير الذي كان يواجه المدراء آنذاك هو تحقيق الكفاءة والإنتاجية، اما في الوقت الراهن فإن التحدي الكبير يكمن في الجودة، المنافسة والعولمة.

المحاضرة الرابعة: مدرسة العلاقات الإنسانية

تناولنا في المحاضرة السابقة، المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على مبادئ الرشد والعقلانية كأدوات أساسية لتعظيم الكفاءة الإنتاجية، وذلك من خلال التخصص الدقيق في العمل وتقسيم المهام، مع التأكيد الصارم على القوانين والأنظمة ومع ذلك، أهملت هذه المدرسة الجوانب الإنسانية والسلوكية للعاملين، وتأثيرها المحتمل على زيادة الإنتاجية، من هنا جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل ناقد، موجهة نحو معالجة النقص في تناول الكلاسيكي للعوامل الإنسانية داخل بيئة العمل.

يركز مدخل العلوم السلوكية في الإدارة على تحفيز العاملين لضمان رفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم، وكذا تحليل سلوك الافراد والجماعات في المنظمة باستخدام المنهج العلمي في البحث، بهدف مساعدة المدراء على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله او تغييره بما يحقق اهداف المنظمة¹، ويمكن تلخيص أهم أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية في النقاط التالية:

- أن المنظمة ليست مكانا للعمل فقط وإنما هي مكان تتم فيه الكثير من التفاعلات الاجتماعية، بين أعضائها والتي تؤثر على كمية وجودة العمل؛
- ركزت هذه المدرسة على أهمية تنمية المهارات السلوكية إلى جانب المهارات الفنية للرفع من إنتاجية المنظمة واستمراريتها؛
- ركزت هذه المدرسة على أهمية تلبية الاحتياجات ودورها في نمو المنظمة وبقائها؛
- تتكامل الدوافع الاقتصادية مع الدوافع الاجتماعية في زيادة الإنتاجية للفرد، ومن الخطأ إهمال أي منها؛
- الصراع بين الإدارة والعمال أمر طبيعي وقد يستمر حتى مع ما نادى به مدرسة العلاقات الإنسانية؛
- إنجاز الأعمال بواسطة العاملين بالمنظمة يتأثر بالعوامل التقنية والمادية إضافة إلى العوامل الاجتماعية.

أولاً: ايلتون مايو وحركة العلاقات الإنسانية (1880-1949):

ركز رواد هذه المدرسة على العنصر البشري وأهميته في المؤسسة كأحد العوامل الحيوية لبقائها واستمرارها، فأكدوا على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري من حيث تحفيزهم ودفعتهم والتركيز على علاقاتهم برؤسائهم، كما ركزت هذه المدرسة على أهمية التنظيم غير الرسمي، وعلى المتغيرات المؤثرة في سلوك العاملين في المؤسسة كالقيادة، الاتصالات والمشاركة.

¹ سكينه بن حمود، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص43.

1. دراسات هاوثورن:

تقترن حركة العلاقات الإنسانية بالكاتب الأسترالي التون مايو (1880-1949) والذي يعتبر الاب الروحي لها ، من اهم الدراسات التي قام بها هي أبحاث هاوثورن التي بدأت في الولايات المتحدة الامريكية من قبل مجموعة من علماء الاجتماع في جامعة هارفرد في احدى شركات الصناعة الكبيرة وهي ويسترن الكترنك، كان مايو مستشارا لهذه الدراسات التي استمرت زهاء خمس سنوات وكان الهدف من تلك الدراسات معرفة تأثير بعض العناصر المادية مثل الإضاءة، فترات الراحة، ظروف العمل ، ساعات العمل ونظام دفع الأجور على إنتاجية العامل ، وقد تم تقسيم وجدولة أعمال الأبحاث هذه على ثلاث مراحل وهي كما يلي:

❖ المرحلة الأولى: أثر الإضاءة على الإنتاجية

تم تقسيم العمال الى مجموعتين، الأولى سميت بالمجموعة التجريبية وهي التي خضعت للدراسة، حيث تم تغيير كثافة الإضاءة التي تعمل في ظلها هذه المجموعة، أما الثانية فسميت بمجموعة الرقابة، حيث ظلت تعمل في نفس ظروف العمل العادية دون تغيير .

وقد توصلت الدراسة في هذا الصدد إلى نتائج متوقعة، وأخرى غير متوقعة، فالنسبة للنتائج المتوقعة وجد أن إنتاجية المجموعة التجريبية محل الدراسة زادت مع كل زيادة في كثافة الإضاءة، أما النتائج غير المتوقعة فقد تمثلت في أن إنتاجية مجموعة الرقابة ارتفعت أيضا على الرغم من ان كثافة الإضاءة لديها لم تتغير، كما ان إنتاجية المجموعة التجريبية ظلت مرتفعة أيضا حتى بعد أن تم تخفيض الإضاءة وحدث نفس الشئ لمجموعة الرقابة .

❖ المرحلة الثانية: أثر فترات الراحة، ظروف العمل والزيادة المادية على الإنتاجية

هذه المرحلة كانت مخصص لدراسة التأثيرات المادية على إنتاجية العاملين في المجموعات المختلفة، فقد أعطيت المجموعة الأولى فترات راحة أطول وقدمت لها وجبة طعام وحصلت على زيادة مالية بينما المجموعة الثانية بقيت تعمل في الظروف والشروط نفسها، لكن مجرد اهتمام الإدارة المعنوي بالمجموعتين معا أدى الى تزايد الإنتاجية في كل منهما ولم يكن هناك تأثير واضح للظروف المادية على العمل.

❖ المرحلة الثالثة: تأثير العامل الإنساني والنفسي على الإنتاجية

لقد افترض الباحثون في هذه المرحلة أهمية وقوة تأثير العامل الإنساني والنفسي مقارنة بالعوامل المادية والفنية وتبين لهم أن الإنتاجية مرتبطة ارتفاعا وانخفاضا بالعلاقة والرابطة الاجتماعية غير الرسمية فيما بين العاملين أنفسهم.

ضمن هذه التجربة قام الباحثون و المشرفون بإجراء مقابلات مباشرة مع العاملين في العديد من المستويات الفنية والتنفيذية وذلك للوصول معهم الى تحديد إنتاجية اليوم العادلة التي تحقق مصلحة الإدارة و العمال وتم الاختبار على مجموعة من الافراد العاملين ممن يتصفون بالقدرة الانتاجية العالية و بعضهم الآخر)

في المجموعة نفسها) له طاقة إنتاجية ضعيفة (او متوسطة) وتم ربط الأجر بعدد القطع المنتجة في ظروف ومناخ وشروط الانتاج من قبل كل عامل بغية تحفيز العمال ذوي الطاقات الإنتاجية العالية على حساب العمال من ذوي الإمكانيات المحدودة .

وكان افتراض الباحثين بأن العمال الأكفاء سيضغطون على العمال ذوي الكفاية الأقل لزيادة عدد القطع المنتجة من قبلهم، وكانت النتائج أيضا غير متوقعة ، حيث أن الارتباط الاجتماعي بين العاملين أدى الى وضع وتحديد مستوى عادل للإنتاجية اليومية ممكنة التحقيق والتنفيذ من العاملين جميعا، وخلصت مجموعة البحث بنتيجة مفادها أن الروابط الإنسانية أقوى بكثير من الروابط والحوافز المادية¹.

❖ خلاصة تجارب الهاوثورن:

توصلت تجارب الهاوثورن إلى النتائج التالية²:

- ميل الأفراد العاملين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم.
- تأثر تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة.
- أن الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل.
- إن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية، وإنما أيضاً طبقاً لطاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية، ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى.
- دور القيادة غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم من حيث تكوين الجماعات ونمط العلاقات بينهم.

2. تقييم حركة العلاقات الإنسانية: يمكن القول إن دراسة إلتون مايو تعتبر أول دراسة متخصصة في تحليل السلوك الإنساني ضمن بيئة العمل التنظيمية، كما تُعد أول محاولة علمية منهجية تهدف إلى فهم التأثيرات المعقدة للسلوك الجماعي على ديناميكيات العمل، وقد أكدت هذه الدراسة على أهمية أن تولي الإدارة اهتماماً خاصاً للعناصر النفسية والاجتماعية للعاملين، وليس فقط الجوانب المادية، وقد كانت هذه الدراسة حجر الزاوية في تعزيز الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل، مما أدى إلى إدخال

¹ فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص(24-25).

² متعب البقمي، تجارب الهاوثورن(1924م-1932م)، جامعة الملك عبدالعزيز، ص2، متاح على الموقع: <https://www.kau.edu.sa/Files/Subjects>، تاريخ الاطلاع: 2024/08/23، على الساعة: 12:10

تغييرات جوهرية على الممارسات الإدارية في ثلاثينيات القرن العشرين، ومن بين النتائج العملية لهذه الدراسة نذكر ما يلي:

1. تأسيس إدارة متخصصة ضمن المشاريع تُعرف باسم "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، حيث تركز على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة، وتعمل على تعزيز رفاهية العاملين وحل مشكلاتهم، بما في ذلك إنشاء وحدات للتحليل النفسي ضمن هذه الإدارات.
2. بدأت الإدارات العامة والخاصة بالاعتراف بالمنهجى بحقوق العاملين في الحصول على إجازات سنوية مدفوعة الأجر، كما تقلصت ساعات العمل الأسبوعية تدريجياً لتستقر عند أربعين ساعة أسبوعياً في معظم الدول.
3. تم إقرار حقوق العاملين في الحصول على الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية، بما في ذلك تخصيص وجبات غذائية خاصة للعاملين في المصانع والمناجم، وتخصيص أوقات للراحة، وتوفير خدمات طبية مجانية والتأمين الصحي.
4. تم تطوير برامج تدريبية متخصصة لتأهيل الرؤساء والمشرفين على مبادئ العلاقات الإنسانية، لضمان تحسين أساليب التعامل مع العاملين وتعزيز معنوياتهم وزيادة التعاون والإنتاجية.

يتضح مما سبق أن حركة العلاقات الإنسانية قد ملأت الكثير من الفجوات في المعرفة الإدارية، ورغم ذلك لم تسهم بالقدر الكافي في إيجاد نظرية للإدارة، فقد حذت حذو نظرية الإدارة العلمية في تركيز الجهود على المستويات التشغيلية في التنظيم أكثر من المستويات الوسطى أو العليا، وهو ما أدى إلى بعض المآخذ على أسلوب مدرسة العلاقات الإنسانية، والنتائج التي انتهت إليها ومنها¹:

1. أن هذه المدرسة لم تقدم نظرية كاملة ولا شاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي بل إنها ركزت اهتمامها على دراسة جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة وهو العنصر البشري، فالتنظيم عبارة عن وحدة اجتماعية مركبة يتفاعل فيها جماعات العمل الاجتماعية، وقد صورت مدرسة العلاقات الإنسانية تلك الجماعات الاجتماعية على أنها متماثلة ومتحدة الهدف والغاية، ولكن الواقع يشير إلى أنه حيث توجد بعض المصالح المشتركة بين جماعات العمل الاجتماعية من الناحية الاقتصادية مثلاً، فإن هناك أيضاً مصادر للاختلاف والتناقض بينها، ومن الجائز أن تتعاون تلك الجماعات في بعض مجالات العمل، لكنه من المستبعد تماماً أن تنصهر جميعاً وتصبح أسرة واحدة سعيدة كما يتخيل أنصار حركة العلاقات الإنسانية.

¹ نفس المرجع السابق، ص3.

2. تفترض هذه المدرسة وجود تناقض واضح بين مصالح مجموعتين من أعضاء التنظيم وهما مجموعة العمال ومجموعة الإداريين، بينما تقتضي تحقيق أهداف التنظيم التكامل بين هاتين المجموعتين.
3. تفترض نظريات العلاقات الإنسانية على أن إنشاء جماعات العمل وإتاحة الفرصة لها للتفاعل يجعل جو العمل أكثر ملائمة للعامل، ولكن ذلك لن يقلل من جهد العامل في عمله أو يغير من طبيعة العمل الذي يقوم به، فتلك أمور موضوعية لن تتأثر بالجوانب الاجتماعية للعمل، بل إن التجارب أثبتت أن جماعة العمل الأكثر سعادة ليس بالضرورة أكثر إنتاجية.
4. أن حركة العلاقات الإنسانية بتركيزها على جماعات العمل باعتبارها عائلة سعيدة وبأن المصنع أو مكان العمل هو مصدر الرضا الأساسي للعامل إنما تتغافل عن واقع التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات وما يحتويه من تصارع وتنافس ومحاولة للسيطرة والتسلط، وبالتالي فإنها تعطي تصوراً خاطئاً للتنظيمات الفعلية، أكثر من هذا أن الصراع الإنساني في تنظيمات العمل قد يعتبر مصدراً للتجديد والابتكار والإبداع حيث يحاول كل عضو أن يتميز على الآخرين، كما أن الصراع بين الإدارة والنقابات كان عاملاً حاسماً في سبيل التطوير الفني والإنتاجي وتحسين أحوال العمال. وبذلك فإن الصراع الذي تعتبره مدرسة العلاقات الإنسانية أمراً غير مقبول قد يمثل في الواقع متغيراً أساسياً من المتغيرات المحددة لكفاءة ونجاح العمل التنظيمي.
5. أن حركة العلاقات الإنسانية في تركيزها على دراسة التنظيم غير الرسمي تغفل أهمية التنظيم الرسمي ولا توضح أثره في تشكيل سلوك أعضاء التنظيم.
6. أن حركة العلاقات الإنسانية إذ تركز على الحوافز والمكافآت غير المادية، إنما تتجاهل أثر الحوافز المادية وهي بذلك تفقد عنصراً مهماً من عناصر تفسير السلوك الإنساني في تنظيمات العمل.

ثانياً: نظرية الحاجات الإنسانية.

1. تعريف نظرية الحاجات الإنسانية

تُعد نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو (1908-1970) واحدة من أبرز النظريات التي تناولت موضوع الحوافز، وقدم ماسلو وهو عالم نفس أمريكي من أصول يهودية، نظرية متميزة في علم النفس، ركز فيها بشكل خاص على الدوافع التي تحرك الشخصية الإنسانية، حيث سعى من خلال نظريته في الدافعية الإنسانية Human motivation إلى صياغة إطار متكامل يفسر من خلاله طبيعة الدوافع والاحتياجات التي تشكل السلوك البشري وتوجهه.

حسب نظرية ماسلو فإن الحاجات الأساسية للإنسان تكون على شكل هرم في قاعدته الحاجات الفسيولوجية والتي اعتبرها ماسلو أقوى الحاجات التي يسعى الفرد الى إشباعها على اعتبار أنها حاجات أكثر أهمية وضرورية وكلما أشبعت حاجة معينة، تطلع الفرد إلى إشباع حاجة أكثر أهمية منها، بحيث يُفترض حسب هذه النظرية أن للفرد عدة حاجات متفاوتة من حيث الأهمية، وعليه فالحاجات حسب نظرية ماسلو هي دوافع وغرائز توجد لدى الفرد وتحتاج الى إشباع وتحقيق وهي متفاوتة من حيث الأهمية والضرورة، والشكل التالي يوضح التسلسل الهرمي للحاجات الأساسية للإنسان والتي تبدأ من قاعدة الهرم على أساس الحاجات الفسيولوجية ثم تتدرج الى الحاجات الجماعية والاجتماعية¹

الشكل رقم (04): هرم الحاجات لماسلو



المصدر: جيرالد جرينبرج، روبرت بارون (ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل بسيوني)، إدارة السلوك في المنظمات، دار المرجع، الرياض، 2004، ص16.

في هذه النظرية، يقدم ماسلو تصوراً يتضمن ترتيباً هرمياً للاحتياجات الإنسانية، حيث تنتظم هذه الاحتياجات في مستويات متصاعدة من حيث الأولوية والتأثير، وفقاً لماسلو، يبدأ الفرد بالسعي لإشباع الاحتياجات الأكثر إلحاحاً وقوة في هذا الهرم، وبعد تحقيق الإشباع لهذه الاحتياجات الأساسية، تنتقل الاحتياجات الأقل إلحاحاً إلى الواجهة، مما يدفع الفرد نحو تحقيقها، ومع كل خطوة في إشباع هذه الحاجات، يرتقي الفرد درجة في هذا التدرج الهرمي للدوافع، وصولاً إلى تحقيق الحاجات الأعلى، وقد رتب ماسلو حاجات الانسان حسب الأهمية والاولوية كما يلي²:

- الحاجات الفسيولوجية للإنسان: كالماء، الطعام، المأوى

¹ نجيب بصيلة، السياسة الاجتماعية والاستجابة للاحتياجات الأساسية للإنسان على ضوء نظرية ماسلو، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 8، العدد 1-مارس 2021، ص623.

² بن حمود سكيانة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص48.

- حاجات الأمن والأمان: الاستقرار والأمن، وتوفير السكن.
- الحاجات الاجتماعية: الوجود والتعامل مع الآخرين، القبول في المجتمع، والحب والانتماء.
- الحاجة الى التقدير الشخصي: احترام، وضع اجتماعي جيد، الإحساس بالأهمية، السلطة على الآخرين .
- الحاجة الى تحقيق الذات: تحقيق الأهداف، استغلال الطاقة الخلاقة.

2. الانتقادات الموجهة لنظرية الحاجات الانسانية:

على الرغم من أن نظرية ماسلو تُعد من أقدم المحاولات الأكاديمية لتفسير السلوك البشري من خلال مفهوم الاحتياجات الإنسانية بلغة ميسرة وواضحة، إلا أنها لم تسلم من النقد، وكان من أبرزها ما يلي:

❖ أن مفهوم الحاجات الأساسية يُلقى بعض الجدل باعتباره مفهوماً ديناميكياً ونسبياً وفي الغالب يرتبط بالزمان والمكان أي تلك الحاجات تتغير من وقت لآخر ومن بيئة إلى أخرى، كما تختلف كما ونوعاً¹.

❖ افتراض ماسلو أن الحاجات التي في قاعدة الهرم هي الحاجات الأعلى من حيث المستوى غير واقعي ويتوقف على المواقف والظروف ونوع الأفراد، فأحياناً تشعر أن الحاجة إلى الاحترام لديك غير مشبعة وتسعى إلى إشباعها ولو بالتضحية - وقتياً - ببعض الحاجات الفسيولوجية أو تفضل أن تعمل مع شخص يحترمك ويشعرك بالتقدير، وترفض العمل مع شخص آخر لا يشبع حاجة الاحترام والتقدير لديك بالرغم من أنه يقدم لك أجراً كبيراً.

❖ تتسم أعمال ماسلو بالطابع النظري أكثر من الطابع العملي الواقعي، حيث يرى البعض أن نظرية ماسلو في الدافعية بالتطبيق على التنظيم لم تقدم الإجابة على العديد من الأسئلة والتي من بينها:

- ما هو نوع السلوك الذي يرتبط بكل حاجة من الحاجات التي اقترحها؟
- كيف يمكن إشباع حاجة (أو حاجات) ليست موجودة فعلاً في الهرم؟
- ما هو التفسير المقنع لسيادة حاجة معينة على سلوك الفرد؟

❖ قامت النظرية على تجنب تحديد كمية الإشباع المطلوبة من الشخص للانتقال بعد ذلك لإشباع الحاجات الأخرى.

❖ افترضت النظرية أن الشخص ينتقل من إشباع الحاجات الأولية، أي الدنيا ثم يقوم بإشباع الحاجات الأخرى العليا مع أنه يوجد الكثير من الأشخاص الذين يقومون على إشباع حاجاتهم العليا والدنيا في نفس الوقت .

¹ نجيب بصيلة، السياسة الاجتماعية والاستجابة للاحتياجات الأساسية للإنسان على ضوء نظرية ماسلو، مرجع سبق ذكره، ص623.

ثالثا: نظرية الفلسفة الإدارية (دوغلاس ماك جريجور)

تعتبر نظرية دوغلاس ماك جريجور (Douglas McGregor) في الفلسفة الإدارية تحليلا مقارنا بين مدرسة الاتجاه التقليدي ومدرسة الاتجاه السلوكي في موقفها من عملية القيادة والاتصال، أي في فهمها للعلاقة بين الفرد والمنظمة، حيث قدّم نظريته ضمن نموذجين للافتراضات المتعارضة بين التقليديين في الإدارة X والسلوكيين Y مفترضا أن لكل سلوك اداري اطارا فلسفيا يستند اليه المدير¹، يتضمن النموذج الأول مجموعة من الافتراضات السلبية والتي هي الأساس لنظرية X، بينما يتضمن النموذج الثاني مجموعة افتراضات تناقض الأولى والتي هي الأساس لنظرية Y ، ويمكن تلخيص مضمون النظرتين في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): مقارنة بين نظرية X ونظرية Y .

افتراضات نظرية X حول طبيعة الإنسان	افتراضات نظرية Y حول طبيعة الإنسان
❖ الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل.	❖ معظم الناس يرغبون في العمل ويبدلون الجهد الجسمي والعقلي تلقائيا.
❖ الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل.	❖ يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس قبولها فقط.
❖ يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يفعل.	❖ يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول الى الهدف.
❖ يعتبر العقاب أو التهديد به من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل.	❖ يعمل الفرد لإشباع حاجات مادية ومعنوية ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات.
❖ تعتبر الرقابة الشديدة ضرورية على الإنسان كي يعمل حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف.	❖ يمارس الأفراد درجة عالية من الابتكارية والإبداع في العمل.
❖ يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل، ويبحث الفرد عن الأمان قبل أي شيء آخر	❖ يرغب الإنسان في استغلال إمكانياته وطاقاته

المصدر: بالتصرف عن: خيري كنانة، مدخل إلى إدارة الأعمال (النظريات، العمليات الإدارية منهج تحليلي)، الطبعة

الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 58.

¹ فيروز بوزورين، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وادرة الموارد البشرية- بحوث ودراسات- جامعة البليدة2، المجلد5، العدد14، 2019، ص 43.

وقد رأى ماكريجور أن النظريات التقليدية في الإدارة قد اعتمدت على افتراضات نظرية (X) السلبية حول الإنسان، ومن هنا كانت نظرتها للإنسان باعتباره آلة، ويجب ممارسة رقابة وسيطرة محكمة عليه، وإرغامه على العمل بالعقاب أو تقديم الحوافز الإدارية له، وقد رفض ماكريجور هذه النظرية السلبية للإنسان، وكان يعتقد بان المدير يستطيع تحقيق مزيد من الانجاز بواسطة الآخرين إذا ما اعتبر هؤلاء أناسا ذوى إمكانات وقدرات وبأنهم ملتزمون ويتقبلون المسؤولية وأنهم مبدعون، وقام بتوفير كل الظروف التي تساعد وتشجع على ذلك.

وقد مثلت هذه النظرية تحديا للعلماء والباحثين والممارسين لكي يتبنوا مدخلاً تنموياً نحو الأفراد، وسرعان ما انتشرت نظرية Y التي طورها ماكريجور ونالت قبولا واسعا بين أوساط الكتاب والباحثين، ورآها البعض بداية مهمة في ظل التغيرات السريعة آنذاك، وفتحت الباب لمزيد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال.

رابعا: نظرية العاملين لهرزبرج

وضع هذه النظرية عالم النفس **فريدريك هرزبرج**، وكان لنظريته التي ظهرت سنة 1966 أثر كبير في الاتجاهات السلوكية وخاصة في بحوث الدوافع والحوافز، على أساس سلوك العاملين الذي تدعمه المنظمات التي ينتمون إليها، وذلك بتصميمها لنظم الحوافز التي تقوم على نوعية معينة من المحفزات، وبين نوعين من العوامل التي يرى ان لها علاقة بدوافع وسلوك العاملين، وقد توصل من خلال دراساته الى مجموعة من النتائج على النحو التالي¹:

1. العوامل الوقائية: إن هناك مجموعة من العوامل التي تسبب عدم رضا الفرد عن عمله وعن

وظيفته وشعوره بعدم الاشباع الوظيفي، وهي تتعلق بمحيط الوظيفة أي الظروف الخارجية عن الوظيفة مثل الأجور وظروف العمل، وأساسيات المؤسسة وتنظيمها، الإدارة والقيادة والأمان الوظيفي، ودرجة الاشراف ومستوى العلاقات، والترابط مع الزملاء ومع المشرف والمرؤوسين، وان عدم وجود هذه العوامل يزيل عدم الرضا الذي يؤدي الى الإهمال و التأخر عن العمل، والغياب والرغبة في ترك العمل، وان توافر هذه العوامل يزيل عدم الرضا، لكن ليس بالضرورة يتحقق الرضا، ان توافر هذه العوامل لا يكفي بالضرورة لتحفيز العاملين، وقد أطلق عليها عوامل الوقاية أو الوقائية أو البقائية لأنها أساسية للحفاظ على الأقل على مستوى عدم السخط.

2. العوامل الدافعة: إن هناك مجموعة من العوامل هي التي تسبب وجود الرضا والاشباع الوظيفي

وتدفع الى العمل والأداء الجيد، والتجديد والالتزام والارتباط، وهي تتعلق بالوظيفة نفسها أي بمحتويات الوظيفة، المسؤولية، والتنمية الشخصية، وقد سميت هذه العوامل بالدوافع لأنها هي فقط التي تدفع الى تحسين الأداء والعمل واستمرار هذا التحسين.

¹ مصطفىاوي الحسين، تطور الفكر الإداري، مجلة الحكمة للدراسات التاريخية، المجلد 4/العدد:01(2016)، ص78.

خامسا: إسهامات الاتجاه السلوكي في الإدارة وأهم الانتقادات الموجهة له

يعتبر الاتجاه السلوكي من الاتجاهات التي أسهمت بقاعدة معرفية وفيرة من الأفكار والمفاهيم والمبادئ الهامة المتعلقة بكيفية إدارة الأفراد العاملين في المؤسسات، ولكن اهتمامه بالجانب الإنساني والسلوكي فقط أدى إلى توجيه عدة انتقادات له

1. إسهامات الاتجاه السلوكي في الإدارة

إن فلسفة حركة العلاقات الإنسانية أصبحت اليوم على درجة عالية من الأهمية في تثمين المورد البشري في المنظمات بإعتباره أساس تكوين القيمة والقدرة التنافسية خاصة بعد بروز ظاهرة العولمة، فأصبح التميز مرهون بتبني تطبيقات حديثة في التسيير خاصة في حقل تسيير الموارد البشرية، كتجزئة وظيفة تسيير الموارد البشرية والتشارك والتحفيز والتشخيص... الخ، إن رجال التسيير أصبحوا مطالبين اليوم بالبحث في نظريات العلاقات الإنسانية وفي ما يلائم منها المواقف السائدة لتحقيق التميز في ظل عالم أعمال أصبح يتصف بالتغير السريع¹، لذا يمكن حصر أهم إسهامات الاتجاه السلوكي في الإدارة في العناصر التالية:

- اعتبار المؤسسة نظام اجتماعي يضم تنظيمات، وأنماط اتصالات وسلطات رسمية وغير رسمية؛
- التأكيد على أن نجاح المدير يُعزى للأفراد ومهاراتهم ومشاركتهم في أعمال الجماعة ودفعهم وحفزهم للعمل؛
- ساعدت على تطوير فهمنا وتطبيقاتنا للعمليات التنظيمية مثل الدافعية والاتصالات والقيادة وتكوين الجماعات وديناميكيته ومقومات نجاحها.
- يختلف الناس في حاجاتهم، وقيام المؤسسة بالمساعدة في إشباع هذه الحاجات يساعد على إبراز طاقتهم؛

2. الانتقادات الموجهة للاتجاه السلوكي في الإدارة

رغم الإضافة التي حققتها مبادئ هذا الاتجاه فإنها لم تسلم من الانتقادات، من بينها أن هذه النظريات أعطت أهمية كبيرة للعامل الإنساني في المنظمة على حساب العوامل الأخرى، كما أن مدرسة العلاقات الإنسانية اهتمت بالدراسات خاصة في المنظمات الصناعية وانحصرت في مستويات إدارية محددة، أي لم

¹ عبد الفتاح بوخمخ، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، المؤتمر العلمي الدولي بعنوان عولمة الإدارة في عصر المعرفة (15-17 ديسمبر 2012)، طرابلس، لبنان، ص10.

تشمل المستويات الإدارية العليا، وهذا ما يشكل قيدا أمام اعتبارها نظرية إدارية عامة في تحليل المنظمات والمؤسسات¹، هذا بالإضافة الى²:

- إن إنتاج الموظف غير الراضي يكون أحيانا مرتفعاً، في المقابل الموظف الراضي قد لا يكون من ذوي الإنتاج العالي؛
- يوجد شكوك في وجود علاقة بين معنويات العاملين وإنتاجهم؛
- إهمال بعض الجوانب في دراسة المنظمة خاصة أثر البيئة الخارجية؛
- ركزت على مساندة العمل أكثر من الإنتاجية؛
- أهملت جانب من العلاقات في المنظمة وكذلك التنظيمات الرسمية للإنتاجية.

المحاضرة الخامسة: المدرسة الحديثة في الإدارة

تميزت المرحلة الحديثة بانفتاح التنظيم على بيئته الخارجية ضمن إطار العقلانية التنظيمية وتحقيق الكفاءة الإنتاجية، وقد أسهم التطور العلمي والإداري في الدول الغربية في بلورة نظريات إدارية جديدة، أدت إلى تأسيس مدارس علمية متخصصة، تشترك في مقاربتها لمفهوم الإدارة من منظور مغاير للمدارس التقليدية، حيث تركز على التفاعل بين المنظمة وبيئتها، وتأثير الموقف على القرارات الإدارية، بالإضافة إلى نمط التنظيم الهيكلي، ومن أبرز هذه المدارس: نظرية النظم التي تدرس المنظمة كنظام متكامل، النظرية الموقفية التي تربط القرارات بالظروف المحيطة، الإدارة بالأهداف التي تركز على تحقيق أهداف محددة، والمدرسة اليابانية التي تقدم نموذجاً خاصاً يعتمد على الجودة الشاملة والتحسين المستمر.

أولاً: نظرية النظم.

1. مفهوم النظرية:

تأتي نظرية النظم في إطار النظريات الحديثة التي تقوم على أساس نقد النظريات السابقة سواء التقليدية أو السلوكية لأن كل منهما ركز على أحد متغيري التنظيم (العمل والإنسان) باعتبار أن التنظيم نظام مقفل، بينما يُنظر للتنظيم في نظرية النظم إلى أنه نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به وذلك ضماناً لاستمرارية التنظيم.

يعتبر LUDWIG VON BERTALANFFY مؤسس هذه النظرية في ستينيات القرن الماضي ، لقد انطلقت فكرة النظم و أبعادها الفكرية من حقيقة إنسانية مفادها بأن المؤسسة وحدة اجتماعية هادفة، حيث

¹ المرجع السابق، ص10.

² عمر محمد دره، مدخل للإدارة، مرجع سبق ذكره، ص119.

تم تعريف النظام على أنه الكل المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين أشياء وأجزاء تشكل من مجموعها تركيباً موحداً، تنظم في علاقات متبادلة، بحيث لا يمكن عزل أحدها عن الآخر، ومع ذلك فكل منها يحتفظ بذاتيته وخصائصه، إلا أنها في النهاية جزء من كل متكامل.¹

إن الفكرة الأساسية لهذه النظرية أنه من أجل فهم عمل أي كيان يجب النظر إليه كنظام متكامل، وأن المؤسسة بحسب نظرية النظم نظام مفتوح تتفاعل مع البيئة تؤثر و تتأثر بها، ويعرف النظام System على أنه مجموعة متداخلة من العناصر والتي تؤدي وظائفها ككل متكامل، وهناك أربعة مكونات أساسية للنظام هي:

1. المدخلات من البيئة الخارجية (مادية، بشرية، مالية، معلومات).
 2. عمليات تحويل المدخلات من خلال عمليات تكنولوجية وإدارية .
 3. المخرجات والتي تكون على شكل سلع وخدمات.
 4. تفاعل البيئة مع المخرجات من خلال تقديم تغذية عكسية إلى النظام.
- ويمكن توضيح عناصر النظام من خلال الشكل الموالي:

الشكل (05): عناصر النظام المفتوح



المصدر: كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008، ص 51.

2. بعض المفاهيم المرتبطة بنظرية النظم:

➤ **النظم المفتوحة والنظم المغلقة** Systems Closed – Open : النظام المفتوح هو الذي يتفاعل

مع البيئة، بينما النظام المغلق هو الذي لا يتفاعل مع البيئة، وتعتبر غالبية المنظمات بمثابة أنظمة مفتوحة ولكن بدرجات متفاوتة من التفاعل، متعددة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية تتفاعل مع البيئة في إطار قدرتها على فهم وإدراك متغيرات هذه البيئة وانعكاسات تأثيرها على المنظمة. أما

¹ Charlotte Fillol, **Apprentissage et systémique: une perspective intégrée**, Revue Française de Gestion Management des savoirs, №149, 2004, P 39.

بالنسبة للمنظمات التي يفترض أنها أنظمة مغلقة نظراً لإهمالها لتأثير البيئة فإنه يصعب عليها النجاح وتقع في أخطاء كثيرة وبالتالي فإن مصيرها الفناء.

➤ **النظم الفرعية Subsystems** : هناك افتراضاً أساسياً في نظرية النظم وهو أن المنظمة تشكل نظاماً كلياً عاماً وأن العناصر أو النظم الفرعية المكونة للنظام متداخلة مع بعضها البعض، والنظام الفرعي هو نظام داخل النظام الكلي، ومن أمثلة النظم الفرعية: الإنتاج - التسويق - المالية - الموارد البشرية، ونظراً لتداخل وتشابك النظم الفرعية مع بعضها البعض، فإن التغيير في نظام فرعي واحد يؤثر في بقية النظم الفرعية الأخرى.

➤ **الأثر التكاملي (التداؤب) Synergy** : يشير هذا المفهوم إلى أن الكل أكبر من مجموع الأجزاء المكونة له، وبمعنى أن الوحدات التنظيمية تميل لأن تكون أكثر نجاحاً في حالة أداء العمل المطلوب معاً (متعاونة) وبدلاً من قيام كل وحدة بالعمل لوحدها على حده.

➤ **الفناء أو التلاشي Entropy** : إن مفهوم التلاشي يعبر عن حالة فقدان القدرة على الاستمرار بالعمل بسبب عدم الفهم لمعطيات البيئة أو لعدم توفر آلية التغذية المرتدة، وإن المهمة الأساسية للإدارة وفق مفهوم النظام هي الاستمرار بالمنظمة لتفادي الوقوع في خطر التلاشي والفناء.

ومن أهم ما تتميز به مدرسة النظم:¹

- تتميز نظرية النظم بكونها توفر إدارة تحليلية فعالة في دراسة المؤسسة بشكل متكامل.
- تهتم بدراسة الصورة الكلية للمؤسسة بدلا من التركيز على بعض أجزائها.
- تكشف وتوضح العلاقات المتعدد والمتشابكة بين الأنظمة الفرعية أو أجزاء المؤسسة.
- تعنى بعلاقات المؤسسة مع البيئة المحيطة بها.

3. تقييم نظرية النظم:

تعتبر مدرسة النظم اهتماما خاصا بدراسة الصورة الكلية و الشمولية للمنظمة بدلا من التركيز على بعض الأجزاء هنا وهناك، كما أنها تكشف وتوضح العلاقات المتعددة والمتشابكة بين الأنظمة الفرعية وأجزاء المنظمة، وتُعنى بعلاقات المنظمة مع البيئة المحيطة بها²، لكن ومع ذلك وُجّهت لها انتقادات باعتبارها نظرية مجردة و ليست عملية، فالمدبر لا يناقش المشكلات اليومية ولا يصنع القرارات، ولا يواجه الواقع من

¹ ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار يافة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 45.

² بن حمود سكيّنة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 52.

خلال التفكير بالمدخلات وعمليات التحويل و المخرجات، فهذا المنظور يناسب النقاش في غرفة الصف، و لكن لا يناسب الغوص في حيثيات صنع القرارات في الحياة العملية¹.

ثانياً: النظرية الموقفية.

1. مفهوم النظرية الموقفية:

هي مدرسة حديثة نسبياً في الإدارة، تهتم وتركز على الارتباط القوي والعلاقات الوثيقة بين التصرفات الإدارية وبين الخصائص المعينة للموقف الذي تتم فيه هذه التصرفات، فالإدارة ينبغي أن تتلائم مع بيئتها، وأي تصرف من الإدارة يجب أن يتشكل حسب المتغيرات المعنية أو العوامل الخاصة بالموقف، ويعني هذا من الناحية العلمية، أن المدير الفعال هو الذي يشكل أعماله وتصرفاته لتلائم وتتماشى مع الموقف المعين بكامله².

تعتبر هذه النظرية امتداداً لنظرية النظم، فهي تنظر للمنظمة باعتبارها نظاماً مفتوحاً تفصله حدود عن بيئته الأوسع، وتسعى هذه المدرسة إلى فهم العلاقات التفاعلية بين أجزاء المنظمة، وبين المنظمة وبيئتها الخارجية، وتحديد أنماط من العلاقات والمتغيرات، وتؤكد على طبيعة الأبعاد المتعددة للمنظمة، وتسعى لفهم كيفية عمل المنظمات وإدارتها في ظل ظروف متغيرة وفي حالات محددة، كما تقر المدرسة الموقفية بأهمية كل المدارس السابقة وما جاءت بها من أفكار ومبادئ ومفاهيم، ولكنها ترى أنه ليست هناك نظرية معينة أو أسلوب إداري معين هو الأمثل والانسب لكل المنظمات في كل الظروف والأزمنة، وإنما يجب تشخيص وتحليل وفهم كل حالة ومن ثمة اختيار الأسلوب المناسب³.

لقد بينت الدراسات التنظيمية في إطار المنهج الظرفي ضرورة تحليل المواقف بشكل تفصيلي بدلاً من الاعتماد على التعميم والشمولية، حيث يتميز الأفراد بالديناميكية وتغير سلوكهم تبعاً لعوامل متعددة ومتغيرة. كما تُعد المؤسسة نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع بيئته الخارجية، ولا يخضع لقوانين ثابتة أو نماذج تنظيمية مستقرة، مما يجعل سلوكها عرضة للتأثر المستمر بالمتغيرات البيئية المحيطة بها، مما يستلزم اتباع مقاربات إدارية مرنة تتلاءم مع هذه الظروف المتغيرة، ولقد حدد STEWART & LUTHANS سنة 1977 مجموعة من العوامل التي تستخدم في تحديد الموقف يمكن حصرها في النقاط التالية:

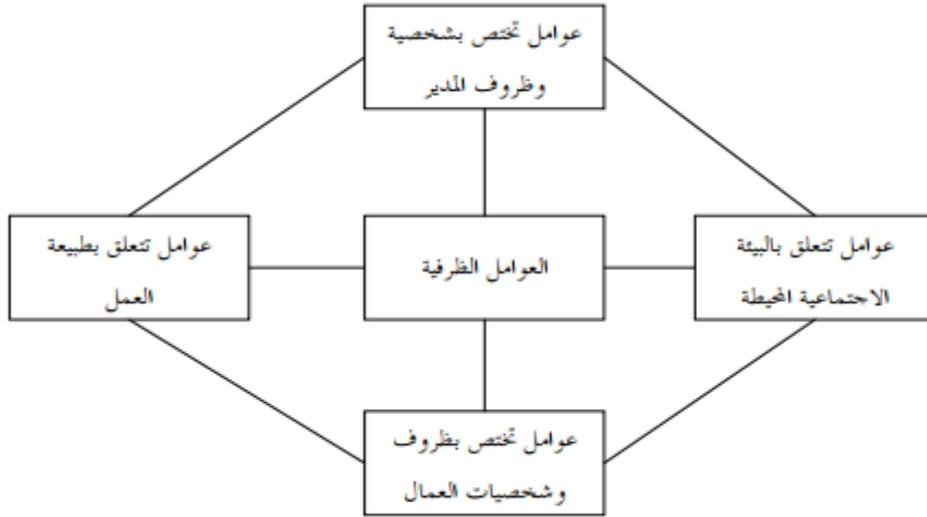
- **العوامل البيئية:** وتضم متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- **العوامل الشخصية والسلوكية:** ويقصد بها الخصائص الشخصية للعاملين والمدراء.
- **العوامل الإدارية:** تتعلق بالسياسات والأهداف ونشاطات المؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص71.

² بشير العلق، مبادئ الإدارة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص63.

³ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص72.

الشكل رقم (06):العوامل الموقفية التي تحدد نمط التنظيم وسلوك المدير .



المصدر: بن حمود سكيينة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص54.

1. أسس النظرية الموقفية :

- لا توجد منهجية إدارية مثلى يمكن اعتمادها في جميع المواقف والظروف، نظراً للاختلافات المتعددة بين الأفراد، والبيئات، والأوقات التي يجب أخذها بعين الاعتبار، لذلك لا يتمتع المديرون بالحرية الكاملة في اتخاذ القرارات الإدارية بناءً على أهوائهم أو ميولهم الشخصية، بل يجب عليهم مراعاة الظروف المحيطة، وتبني أساليب وممارسات تتناسب مع سياق معين و قد لا تكون فعالة في سياقات أخرى.
- جوهر نظرية الإدارة الموقفية يكمن في أن الممارسات الإدارية يجب أن تتكيف مع طبيعة المهام الموكلة إلى الأفراد، وتأخذ في الحسبان البيئة الخارجية المحيطة، واحتياجات الأفراد داخل المنظمة. فالإدارة الفعالة تتطلب تفهم هذه العوامل ومواءمتها مع الاستراتيجيات التنظيمية.
- تركز هذه النظرية بشكل خاص على أهمية التحليل الدقيق والملاحظة المستمرة عند تشخيص المشكلات وصياغة الحلول، ومن هنا فإنها تشكل تحدياً لقدرات المديرين التحليلية وتستدعي تطوير قدرتهم على تقييم المواقف من زوايا متعددة، وهذا بدوره يعد أساساً لتحسين قدراتهم التشخيصية في المواقف التنظيمية.
- تنظر الإدارة الموقفية إلى المنظمة كنظام مفتوح يتألف من أنظمة فرعية مترابطة، تتفاعل مع بعضها البعض بشكل ديناميكي وتتكيف مع الظروف البيئية الخارجية، وتعتمد فعالية هذه الأنظمة على القدرة على إدارة العلاقات المعقدة والمتشابكة بين المنظمة والبيئة المحيطة بها، مما يتطلب مرونة وتكيفاً مستمراً مع المتغيرات البيئية.

2. **تقييم النظرية الموقفية:** رغم واقعية هذا المدخل إلا ان البعض يرى بأن الاعتماد عليه يعوق محاولة وضع نظرية متكاملة للإدارة لها صفة القبول والعمومية، وعليه يمكن القول بأن المبادئ الإدارية قد اكتسبت صفة القبول والعمومية، ولكن على المسيرين عند محاولة تطبيق هذه المبادئ أن يتفهموا العوامل البيئية المختلفة التي تؤثر على قراراتهم بالإضافة الى تفهمهم وتحليلهم لطبيعة الموقف والعوامل التي تحدد ملامحه قبل اتخاذ التصرف الإداري المناسب في هذا الصدد¹.

ثالثاً: النظرية الكمية

1. مفهوم النظرية الكمية:

تطور الاتجاه الكمي في علم الادارة في أربعينيات القرن العشرين وذلك لاستكمال النقص في المدارس الفكرية الأخرى التي تعتمد أساساً على توصيف الادارة ووصف العمليات الإدارية دون التحليل الكمي الدقيق للأهداف والمشكلات وحلولها المثلى التي تستخدم العلوم الرياضية ونظريات الاحصاء والاقتصاد والقياس والحسابات الالكترونية، ويعتمد التحليل الكمي على الكثير من الأساليب منها أسلوب تحليل التعادل، أسلوب شجرة القرار، أسلوب البرمجة الخطية وأسلوب بحوث العمليات²

تُعد النظرية الكمية في علم الإدارة إحدى المنهجيات المتقدمة لمعالجة المشكلات وتجاوز التحديات التي تواجه المنظمات، نشأت خلال فترة الحرب العالمية الثانية، إلا أنها شهدت تطوراً نوعياً مع التقدم في تكنولوجيا الحوسبة، مما أتاح للإداريين تصميم نماذج رياضية وإحصائية أكثر دقة للتعبير عن المشكلات التنظيمية ودعم عملية اتخاذ القرارات على أسس كمية، ومع التطور السريع في مجالات الاتصالات، نظم المعلومات، وإدارة المعرفة داخل المؤسسات، وما يترتب عليه من تعقيدات تشغيلية وإدارية، أصبح الاعتماد على التحليل الكمي في صنع القرارات الإدارية أمراً حتمياً للتقليل من المخاطر الناجمة عن الاعتماد على الحدس أو التخمين.

يعرّف المدخل الكمي بأنه " أسلوب دراسة أو منهج معين للتحليل والمقارنة يستخدم البيانات والمعلومات الرقمية والأساليب الكمية في دعم عملية اتخاذ القرار سعياً وراء حل مشكلة ما "، وللأساليب الكمية أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات الرشيدة حيث تعتمد هذه النظرية على نماذج رياضية رقمية لعكس مفهوم الكفاءة والندرة، و تتميز الاساليب الكمية في قدرتها على تناول مشاكل معقدة بالتحليل وخفض الوقت اللازم للحل وتركيز الاهتمام على العناصر الملائمة للقرار واستخدامها للوصول الى الأفضل، كما تقوم ببحث المشكلة من جميع جوانبها المتشابكة، وتعتمد الأمثلية في النتائج والحلول ومعالجة مشكلات محدودية الموارد وتعدد

¹ غول فرحات، مدخل الى التسيير، مرجع سبق ذكره، ص65.

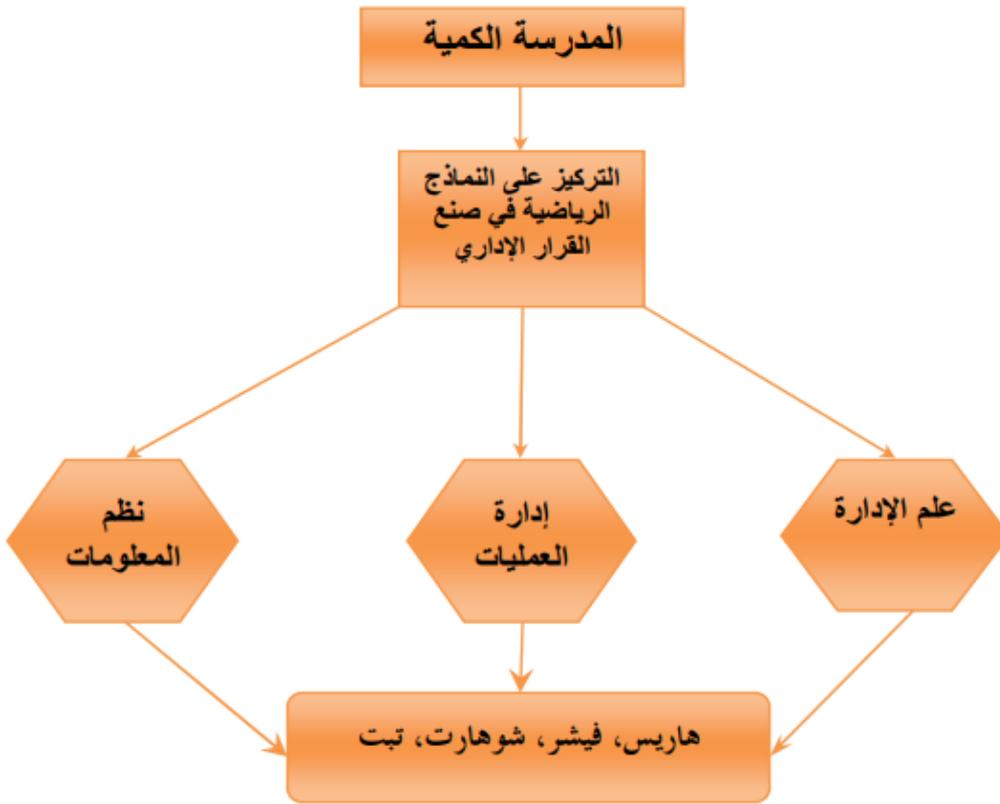
² كليوات السعيد، دور التحليل الكمي في تطوير علم الادارة العامة، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية ، المجلد 07، العدد 01-جوان 2022، ص133.

البدائل، حيث أظهرت نتائج استخدامها في المجال الإداري مدى فاعليتها في رفع كفاءة المؤسسات سواء في الانتاج أو الخدمات.

2. مكونات النظرية الكمية:

يمكن تقسيم المدخل الكمي إلى ثلاثة مكونات رئيسية هي: علم الإدارة، إدارة العمليات، نظم المعلومات، ومن أشهر رواد المدرسة الكمية: هاريس، فيشر، شوهارت، تبت، والشكل الموالي يبين مكونات المدرسة الكمية وافترضااتها وأهم روادها¹.

الشكل (07): المدرسة الكمية روادها ومكوناتها



المصدر: عمر محمد دره، مدخل للإدارة، مرجع سبق، ذكره، ص120.

❖ علم الإدارة **Science Management**²: يطلق على هذا العلم أيضاً مسمى بحوث العمليات Research Operations والذي يعنى باستخدام التطبيقات والأساليب الرياضية في حل المشاكل الإدارية، حيث يعتمد الطريقة العلمية في صياغة النموذج الرياضي وحله وتطبيقه، والغرض من هذا

¹ عمر محمد دره، مدخل للإدارة، مرجع سبق ذكره، ص120.

² المرجع السابق، ص121.

المدخل هو تنمية عدد من النماذج الرياضية وإيجاد حل لمشكلة أو تحديد أفضل البدائل في عملية صنع القرار، ويوجد الكثير من النماذج والأساليب الكمية التي نجحت في حل مشاكل كبيرة في مجال التخطيط والتنبؤ، ومنها نماذج البرمجة الخطية وصفوف الانتظار ونماذج المخزون.

❖ **إدارة العمليات Management Operations**: تشتمل إدارة العمليات على العديد من الأنشطة والعمليات والمشاكل التي تتعلق بتحويل المدخلات من الموارد إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات، فالتنبؤ بالطلب واختيار موقع الوحدة الإنتاجية وموازنة خطوط الإنتاج والجدولة والصيانة والسيطرة النوعية هي تطبيقات كمية شائعة في هذا الحقل المعرفي، ويمكن تطبيق الأساليب الكمية مباشرة على الإدارة في مجالات الإنتاج والعمليات، والتسويق، والمالية، والموارد البشرية.

❖ **نظام المعلومات الإدارية System Information Management MIS**: هو عبارة عن نظام هدفه تزويد المديرين بالمعلومات التي يحتاجونها لصنع القرارات ويتضمن قاعدة بيانات متكاملة، وهيكل متدرج من المعلومات موجه نحو استخدام النظم الداعمة للقرار، ويتحقق عنصر التكامل في هذا النظام إذا تضمن معلومات كاملة عن المنظمة والبيئة الخارجية.

3. خطوات تطبيق النظرية الكمية:

لقد أدرك المديرين بالمنظمات المعاصرة مدى الحاجة إلى الأساليب الكمية لمواجهة وحل المشكلات الإدارية، ولاسيما إذا كانت بيئة اتخاذ القرار تؤكد ضرورة تحقيق أهداف كمية محددة، ويتم استخدام الأساليب الكمية في حل المشكلات الإدارية باتباع الخطوات التالية¹:

➤ **تحديد المشكلة**: يتم من خلال جمع البيانات الخاصة بها وتحديد العوامل والمتغيرات والتكاليف والعوائد المتعلقة بالحل ثم صياغة المشكلة في شكل سلسلة من العوامل والمتغيرات التي تقع تحت سيطرة الإدارة ورقابتها.

➤ **بناء النموذج الكمي المراد استخدامه لحل المشكلات**: يتم استخدام النموذج الكمي لتصوير الواقع، ويجب ان يكون كاملا بدرجة كافية لتقريب مظاهر الواقع التي تقع تحت الملاحظة والبحث والتحليل وللنماذج الكمية انواع عديده تستخدم لحل المشكلات منها النماذج الوصفية، المعيارية، المجردة، ويتم في هذه الخطوة تجميع كافة البيانات من مصادرها وإعادة صياغتها بما يلائم النموذج الكمي المستخدم في حل المشكلة موضع البحث.

➤ **حل النموذج الكمي**: يتم في هذه الخطوة حل النموذج الذي تم تكوينه في ظل الظروف التي يتطلب هذا النموذج ضرورة افتراضها للتوصل الى مخرجات محددة، وتختلف طرق الحل المستخدمة بين السهولة والصعوبة باختلاف النماذج وحسب الاحوال.

¹<http://oho85od.blogspot.com/2017/01/blog-post.html>

➤ **تطبيق الحل:** إذا تبين ان الحل المستخدم من قبل النموذج الكمي واقعي وقابل للتطبيق فإنه يصبح مقبولاً من الإدارة ويتم تطبيقه للاستفادة في علاج وحل المشكلة الإدارية موضع الدراسة والتحليل، مع ضرورة توضيح كافة الظروف التي يمكن فيها تطبيق الحلول حتى يلم المديرون بإيجابيات وسلبيات التطبيق وذلك قبل تعميمه.

4. تقييم النظرية الكمية

تلعب الأساليب الكمية دوراً جوهرياً في تحليل المشكلات الإدارية وحلها، حيث تقدم هذه الأساليب مجموعة شاملة من الخيارات والبدائل مدعومة بتحليل دقيق للإيجابيات والسلبيات، مما يسمح لصناع القرار باختيار الحل الأمثل الذي يحقق الكفاءة والفعالية من حيث التكلفة والموارد، وتمكن هذه الأساليب الإدارة من اتخاذ قرارات مدروسة تعزز الجودة وتقليل الهدر، علاوة على ذلك، تسهم الأساليب الكمية في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات من خلال قدرتها على تحديد الجهة المسؤولة عن التقصير بدقة، مما يتيح تطبيق نظم الرقابة الذاتية والمساءلة الفعالة، وتساهم في إدارة المشاريع من خلال ضمان الالتزام بالجدول الزمنية المحددة، وتحسين التخطيط الكمي للموارد وتقدير الاحتياجات بشكل دقيق، مما يقلل من المخاطر المستقبلية ويزيد من كفاءة العمليات التنظيمية، ومع أن هذه الأساليب قد أثبتت نجاحاً كبيراً في التعامل مع الأنشطة المادية للمؤسسات، إلا أنها تظل غير فعالة في مجالات العلاقات الإنسانية والتحفيز، نظراً لصعوبة تحويل العوامل النفسية والسلوكية المتغيرة باستمرار إلى معادلات رياضية ونماذج كمية قابلة للقياس.

رابعاً: الإدارة بالأهداف Objectives By Management

1. مفهوم الإدارة بالأهداف:

يعد أسلوب الإدارة بالأهداف MBO من الأساليب الإدارية الحديثة التي تحظى بدرجة عالية من الاهتمام من جانب الأكاديميين والتطبيقات، ويعتبر بيتر دراكر أول من نادى بأسلوب الإدارة بالأهداف في كتابه "ممارسة الإدارة" The management of practice في فترة الخمسينات من القرن الماضي، يكمن جوهر الإدارة بالأهداف في إمكانية وضع الأهداف الممكنة الإنجاز والتحقيق، فبدون الأهداف الواضحة الممكنة التطبيق والقياس تصبح الإدارة عشوائية ويزيد بذلك احتمال فشلها أو انعدام فعاليتها، فالهدف الرئيسي لهذا الأسلوب في الإدارة هو مساعدة المنشأة على تحقيق الأهداف والنتائج التي تضعها لنفسها، معتمدة بصفة رئيسية على الأهداف كوسيلة للوصول إلى النتائج التي ترغب في تحقيقها¹.

¹ فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، ص 41.

2. فوائد تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف.

يحقق تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف مزايا عديدة أهمها¹:

- يؤدي استخدام هذا المفهوم الوصول إلى مهام عمل أكثر عقلانية، ويقلل من حدوث المشاكل ويعود ذلك إلى مساهمة المستويات الإدارية الدنيا في وضع الأهداف، وإعطائهم الفرصة لسماع وجهات نظرهم، ويسمح مثل هذا الموقف أيضاً بعمل التعديلات اللازمة طبقاً للمعلومات المرتدة من الوحدات الإدارية، فهذا المفهوم يحقق التكامل تقريباً بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد نظراً لمشاركته في وضع الأهداف وتعديلها.
- يوجه مفهوم الإدارة بالأهداف الجهود نحو الأهداف العامة للمنظمة حيث يعتبر تحقيق الأهداف المبرر لوجود أي منظمة، وعلى أية حال فإنه من الصعب التأكد من أن جميع أوجه النشاط توجه نحو تحقيق أهداف المنشأة، ولكن إذا استخدمنا مفهوم الإدارة بالأهداف بالشكل المناسب فإنها تزودنا بحافز قوي لتكامل أوجه نشاط العمل مع أهداف المنظمة.
- يلزم استخدام هذا المفهوم الأفراد بالتخطيط لأعمالهم والتفكير المسبق لكيفية الوصول إلى الأهداف المتفق عليها وبالتالي يتحسن التخطيط، ويقلل من فشل البرامج ومواجهة المواقف الطارئة، حيث ينمي أسلوب الإدارة بالأهداف القدرة التخطيطية لكل من الرؤساء والمرؤوسين.
- تجعل الإدارة بالأهداف من السهل تمييز المشاكل وتحديدها، لذا فإن عقد الاجتماعات للمراجعة المستمرة بين الرئيس والمرؤوس تزيد من تفاعلهم لمناقشة تقدم العمل نحو تحقيق الأهداف وبالتالي يمكن تحديد المشاكل ببسر وسهولة.
- تحسين أداء الإدارة فمن أحسن الوسائل لزيادة فعالية المدراء هي مساعدتهم في تحسين الطرق التي يديرون بها أعمالهم، الإدارة بالأهداف تزودهم بالوسيلة لقياس مساهمة كل مدير، فالنزام المدير بتحقيق الأهداف هو ما يقرر الفعالية الإدارية في الأجل الطويل.
- تساهم الإدارة بالأهداف في تحسين التنسيق الذي لا يمكن ان يتم بدون هدف مشترك ووحدة الاتجاه. فالأهداف المحددة جيداً تساعد في تكامل الأنشطة في المنظمات، وتجعل التعاون طواعية وعن رغبة.
- تحت ظل مفهوم الإدارة بالأهداف يتحقق للمرؤوس مزيد من الحرية، ويشارك في القرارات التي تؤثر عليه وعلى عمله ويعلم دوره في التنظيم وتتحسن الاتصالات ما يؤدي الى تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، ونظراً للمساعدة التي يتلقاها لإشباع رغباته، يكون رغباً في بذل أقصى الجهود لتلبية متطلبات التنظيم.

¹ ثابت حجازي، نظرية الإدارة بالأهداف، متاح على الموقع: <http://www.thabethejazi.com/article-17> تم الاطلاع بتاريخ: 2023/06/22.

3. فلسفة الإدارة بالأهداف

تستند فلسفة الإدارة بالأهداف على مجموعة من الدعائم والقيم والتي من أهمها ما يلي¹:

- **الاعتراف بأهمية العنصر الإنساني:** في حين تصف النظرية التقليدية (نظرية X) الإنسان بالكسل والسلبية، وكره العمل وضعف الطموح، فإن (نظرية Y) ترى الإنسان مخلوق نشيط، إيجابي، محب للعمل، وراغب فيه، متنوع الدوافع، وقادر على ممارسة التوجيه والانضباط الذاتي، وبالتالي نجد أن الإدارة التي تعتقد (نظرية Y) هي الإدارة المؤهلة لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، نظراً لأن هذا الأسلوب يتطلب درجة كبيرة من الانضباط والتوجيه والتحفيز الذاتي، والقبول التطوعي للمسؤولية.
- **الاتصال الفعال:** تتبع فلسفة الإدارة بالأهداف أساساً من الأهمية القصوى للاتصالات الجيدة بين كافة المستويات التنظيمية، وبشكل مستمر ومتجاوب، فلكي يقوم أفراد التنظيم بأداء ملتزم فإن ذلك يتطلب أن يعرف كل فرد في المنظمة ما هو متوقع منه، ومتى وكيف يحصل على التعاون اللازم من أجهزة المنظمة بما يمكنه من الوفاء بهذه التوقعات ثم الطريقة التي ستتم بها مكافأته وتقدير عمله.
- **الاتفاق على أهداف واضحة ومحددة:** الأهداف أحد الأركان الأساسية التي تستند عليها فلسفة الإدارة بالأهداف، ويعد الهدف بمثابة الغاية أو النتيجة التي يراد الوصول إليها خلال فترة زمنية محددة وبمواصفات وكميات معينة.
- **المشاركة:** تتضمن فلسفة الإدارة بالأهداف قيام المديرين في مختلف المستويات التنظيمية بالاشتراك في تحديد الأهداف التي يمكن لإدارتهم أو أقسامهم تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، بجانب مشاركتهم في ترتيب الأولويات بالنسبة للأهداف والنتائج المتوقعة، وفي تقويم الإنجازات ومراحل التقدم نحو الأهداف المحددة، كما تشجع الإدارة بالأهداف المديرين على أن يحددوا مقدار المساهمة التي يمكن أن يقدموها لتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة، ومن ثم فإن هذا الأسلوب يتضمن استراتيجية تحفيزية تدفع الأفراد إلى التضامن مع أهداف المنظمة التي يعملون بها، والمساهمة الجادة في تحقيق النتائج التي تسعى لتحقيقها.
- **قيادة فريق العمل:** فالقائد في ظل الإدارة بالأهداف هو أولاً عضو في فريق متكامل، يتكون منه ومن جماعة العمل التي يقودها، وهو يوجه ويرشد ويقود بالمشاركة، والعلاقة بينه وبين جماعة العمل هي علاقة أخذ وعطاء، إرشاد واسترشاد، وتوجيه ومقترحات، تعليم وتعلم، فالقائد لا يعمل وحده، ولا يستطيع أن ينجح بدون العاملين معه، ودون تعاونهم وإخلاصهم.

¹ فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 42-43 .

➤ **ديناميكية الإدارة:** فالمنطق الذي تدير فيه الإدارة متحرك ومتجدد، حيث يتجدد تحديد الأهداف كل فترة زمنية معينة مما يرشد الإدارة إلى انسب السبل والإمكانات لتحقيق أهدافها وتحسين نتائجها، كما قد ترى تغيير أسلوب أو أكثر من أساليب العمل، ما يجعل الإدارة تمارس وظائفها بمنطق الوعي بالظروف المحيطة والإمكانات المتاحة، وأنسب الطرق للتكيف مع هذه الظروف.

4. تقييم فلسفة الإدارة بالأهداف:

على الرغم من أن هذا الأسلوب الإداري يعد من بين الأساليب الإدارية الحديثة المتبعة في الكثير من المؤسسات والذي حققت من خلاله النجاح والفعالية، إلا أنه تعرض لبعض الانتقادات منها:

➤ ينظر إليه على أنه أسلوب مكلف من الناحية الاقتصادية بالنظر إلى الوقت الطويل الذي يحتاجه الرئيس والمؤوسين في وضع الأهداف، وارتفاع تكلفة الوسائل التي يحتاجها لصياغة الأهداف و طباعتها و تدقيقها ومراجعتها.

➤ يفترض (**Peter Drucker**) أن المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف متوفرة بصورة مستمرة وبالنوعية المطلوبة، وهذا أمر يصعب تحقيقه.

➤ يفترض (**Peter Drucker**) أن كل من الرئيس و المرؤوس لديهم الكفاءة العلمية و الخبرة الإدارية

الكافية لتمكينهم من وضع الأهداف بدقة تتناسب مع الإمكانيات المتوفرة في المؤسسة.¹

كما أن هذا الأسلوب لا يخلو من عوائق تحد من انتشاره وتطبيقه على نطاق واسع مثل، وضع أهداف غير واقعية، عدم قدرة المديرين على الابتكار، قصور في المعلومات المرتدة، قلة الحوافز المقدمة للعاملين، عدم قياس النتائج أحياناً، عدم إشراك الإدارة الدنيا في وضع الأهداف، صعوبة دمج الأهداف الرئيسية مع الهدف العام للمنظمة وعدم دعم الإدارة العليا لبرامج الإدارة بالأهداف.

خامساً: نظرية (z)

نظراً للنجاح الذي حققته المنظمات اليابانية في مختلف الميادين في الثمانينيات و أوائل التسعينيات من القرن الماضي، فقد اهتم عدد من الكتاب والباحثين بدراسة التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم، وفي أوائل الثمانينيات من القرن الماضي صدر كتاب بعنوان نظرية (z) للكاتب **William Ouchi** وهذه النظرية هي نظرية توفيقية للنموذج الياباني، حيث من الصعب تطبيق النموذج كما هو في المجتمع الأمريكي الذي تختلف ثقافته عن ثقافة المجتمع الياباني²، وهناك دراسات كثيرة كتبت عن التجربة اليابانية أبرزها دراسة بيتر دراكر التي ذكر فيها أربعة خصائص للإدارة اليابانية، وهي سبب التقدم الذي أحرزه اليابانيون وهي³:

¹ الطراونة هاني خلف، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 84-85.

² حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 75.

³ سكيينة بن حمود، مرجع سبق ذكره، ص 57.

1. اتخاذ القرار يتم بصورة جماعية: فخلافا لما هو موجود في الغرب حيث أن القرار يتخذ في المستويات العليا ويتم أيضا بمشورة مجموعة صغيرة من المنفذين، فإن جميع الافراد في اليابان يشتركون في عمل الإدارة، بمناقشة المشاريع و اتخاذ القرارات اللازمة بشأنها .
2. التوظيف مدى الحياة: أغلب الموظفين والعاملين في اليابان يعينون في وظائفهم مدى الحياة، كما ان مرتباتهم الشهرية تعطى لهم على أساس سنين الخبرة، فمرتباتهم تتضاعف كل (15) عاما، كما انهم يصلون سن التقاعد عندما يبلغون (55 عاما)، وعندما تكون المؤسسة في حاجة الى خدماتهم فإنهم يبقون في الخدمة، فيمنحون حين ذاك ثلثي راتبهم الشهري، كما ان الوصول الى درجة المدير لا يحصل الا لمن بلغ سن 45 سنة.
3. التعليم والتدريب المستمران: يتلقى العاملون اليابانيون سواء كانوا موظفين عمالا او مدراء ، التعليم المتواصل والتدريب اللازم للعمل الذي ينجزونه طيلة بقائهم في المؤسسة، فالتعليم والتدريب المتواصل سيرفعان من مستوى أداء العامل والذي سينجم عنه زيادة في الانتاج والتقدم في نوعية المنتج.
4. الإدارة الابوية: احدى وظائف المدراء في اليابان، تربية واعداد مدراء للمستقبل، فكل المدراء يجب ان يشرعوا في المستويات الدنيا ثم يتسلقوا السلالم الإدارية حتى يصلوا القمة ليصبحوا مدراء للمؤسسة ومن أبرز صفات (الإدارة الابوية) التعامل الأبوي للمدير مع عماله وموظفيه، فهو يتعامل معهم كما يتعامل الأب مع أبنائه، فيشملهم بعطفه حتى انه يساهم في حل مشكلاتهم العائلية، ويمكن ابراز الخصائص الإدارية في منظمة الاعمال اليابانية في الآتي:

- العمل الجماعي والتعاون
- اتخاذ القرارات
- المسؤولية الجماعية
- المشرف المباشر
- الإنتاجية

ويلخص الشكل التالي مقارنة المنظمات اليابانية والأمريكية التقليدية مع نموذج تنظيم نظرية Z.

الشكل (08): مقارنة بين المنظمات الأمريكية واليابانية



المرجع: فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 47.

المحور الرابع: وظائف الإدارة

المحاضرة السادسة: وظيفة التخطيط في المؤسسة.

يُعد التخطيط الوظيفية الإدارية الأساسية الأولى في هرم العمليات الإدارية، حيث يشكل الأساس الذي تُبنى عليه الوظائف الأخرى، التنظيم، التوجيه، والرقابة، ويتيح التخطيط للمؤسسة إمكانية التسيير الاستراتيجي من خلال إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجيات والبرامج التشغيلية، بهدف متابعة الأداء والتحكم في التنفيذ، وعلى المستوى الكلي، يُعتبر التخطيط أداة لتحقيق التنمية المستدامة، بينما على المستوى الجزئي يعزز الكفاءة التشغيلية داخل الأقسام والإدارات، ويُسهم في تحديد الأهداف الاستراتيجية والتنظيمية للمؤسسة، مما يضمن التناغم بين القرارات الإدارية ويدعم الرقابة الفعالة على جميع مستويات الهيكل التنظيمي.

أولاً: ماهية التخطيط.

تعدد التعاريف التي أعطيت للتخطيط من طرف المختصين ومن أهمها نجد:

- **تعريف هايمون وسكوت:** "وظيفة الذكاء في الإدارة، حيث تشتمل على جميع المعلومات التي تحدد الأهداف و السياسات وتقر الاستراتيجية التي يجب ان تتبعها المنظمة"¹.
- يرى كل من "هارولد كونتزوسريل اودونيل" أن التخطيط هو مهمة ذهنية تتضمن الاختيار الواعي للحلول و تأسيس القرارات طبقاً للأغراض و الوقائع والتقدير المبررة²
- كما يعرف على أنه:** عملية وضع تصور مسبق لما يجب عمله للوصول إلى الغاية أو الهدف عبر استشراف كافة الأنشطة الضرورية للوصول إلى الغاية أو الهدف وكذلك تحديد الوسائل والأساليب اللازمة لتحقيق ذلك وتقدير المدد الزمنية والإمكانات اللازمة للقيام بتلك الأنشطة.³
- وأياً كان التعريف، فإن التخطيط يتميز بالخصائص التالية⁴:
- أنه مستقبلي إذ تقرر الإدارة من خلاله ما سوف تقوم به مستقبلاً.
- أنه توقعي، إذ يعتمد على توقع الأحداث المستقبلية.
- أنه يعتمد على القرارات والإجراءات.
- أنه يركز على الأهداف، إذ يسعى لتحقيق هدف أو أهداف محددة.
- أنه عملية مستمرة، إذ لا يتوقف عند حد معين.

¹ جعفر محمد الحسن عثمان، مبادئ الإدارة، النيل الأبيض للعلوم، 2019، ص 27.

² بن حمود سكيبة، مرجع سبق ذكره، ص 63.

³ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 251.

⁴ جعفر محمد الحسن عثمان، مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

ثانياً: أهمية التخطيط.

للتخطيط أهمية بالغة، باعتباره المنهج العلمي لسير العمل في ضوء خطوات متتابعة، فهو لنشاط أساسي الذي تنتهجه الإدارة كمدخل لحل مختلف مشاكلها، فعند وضع الخطة يتم توقع واستشراف المستقبل بالاستعانة بالاستقراء الماضي وتحليل معطيات الحاضر، وتكمن أهمية التخطيط في النقاط الآتية¹:

- ✓ يعمل التخطيط على التقليل من حالة عدم اليقين والمخاطرة والارتباك في العملية من خلال التخطيط لمسار العمل في المستقبل، ليصبح معلوماً لدى الجميع، وهكذا يعلمون بالضبط ما يجب القيام به لتحقيق الأهداف المسطرة، والسير في الاتجاه الصحيح بما يؤدي إلى الكفاءة في الأداء.
- ✓ يوجه التخطيط عملية اتخاذ القرار من قبل المديرين، من خلال تخطيط الأهداف المراد تحقيقها وسير العمل الواجب إتباعه، فيتحول الهدف في حد ذاته إلى دليل لصنع القرار وخطط العمل.
- ✓ يساعد التخطيط في تحقيق التنسيق ويسهل التحكم، فالتخطيط السليم يدمج المهام على المستوى التشغيلي، مما يجعل التنسيق أكثر فعالية، كما أنه يساعد في تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- ✓ التخطيط مع عنصر المرونة يجعل المنظمة قابلة للتكيف، بعبارة أخرى التخطيط يجعل المنظمة قادرة على التعامل مع البيئة المتغيرة ومواجهة التحديات التي قد تعترض المنظمة.
- ✓ التخطيط يؤدي إلى الاقتصاد والكفاءة في العمليات، من خلال اختيار أفضل الطرق من البدائل المتاحة، وبالتالي يسمح بالحد من الأنشطة المتداخلة والمهدرة.
- ✓ يبدأ التخطيط بتحديد الأهداف وتوجيهها نحو تحقيقها وإنجازها، وتبقى السلطة التنفيذية في حالة تأهب، لذا يجب على المديرين مراجعة التقدم بشكل دوري، وإعادة صياغة استراتيجياتها لتحقيق الأهداف.
- ✓ يساعد التخطيط على تشخيص ومعرفة الانحرافات في العمل، والمشاكل المتوقعة حدوثها مستقبلاً لتجنبها وتقويمها.

ثالثاً: مبادئ التخطيط.

تعتبر مبادئ التخطيط عن الإطار الفكري لمن يقوم بعملية التخطيط و يمكن إدراجها كما يلي:²

¹ عباس مزعل مشرف، حيدر كريم سعيد تويج، متطلبات التخطيط الاستراتيجي في الدوائر الحكومية-دراسة تطبيقية في ديوان محافظة النجف الاشرف، العدد 02، المجلد 14، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، 2017، ص91.

² مراد حسين العلي، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، دار عياد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 49.

1. مبدأ أولوية التخطيط: التخطيط يجب أن يسبق كل الوظائف الإدارية الأخرى، لأنه يبدأ بتحديد الأهداف وطرق تحقيقها، فهو يسهل القيام بالوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة وتنسيق، لذلك يجب أن تعطى للتخطيط الأولوية.

2. مبدأ شمولية التخطيط: وهو أن يكون التخطيط شاملا لكل المستويات الإدارية بالمنظمة، ولا يقتصر على الإدارة العليا مع مراعاة مبدأ تدرج التخطيط، والذي يعني تدرج في الشمول، في الأهمية، في المدى الزمني، في المعلومات وفي التكلفة فكلما عدنا لأعلى الهرم الإداري كلما زاد شمول ونطاق أهمية التخطيط، وازدادت المدة التي يغطيها والعكس بالعكس.

3. مبدأ الكفاءة والفعالية: أي أن تكون المقارنة بين العائد والتكلفة ايجابية ضمن الخطة الموسوعة، أما الفعالية بالنسبة للتخطيط فتقاس بالقدر الذي يسهم به في تحقيق الأهداف المرجوة.

4. مبدأ الالتزام في التخطيط: أي ربط الخطط بالزمن والوقت في كل جزئية من جزئياتها.

5. مبدأ المشاركة في تحقيق الأهداف: أي إشراك كافة المشرفين على تنفيذ الخطة في صياغة ورسم تفصيلاتها ومقوماتها، إذ أنهم الادري بما قد يعترض تنفيذ الخطة من صعوبات ومشاكل عند التطبيق.

6. مبدأ مرونة التخطيط: يجب أن يكون التخطيط مستمرا للاستجابة للتغيرات السريعة التي تحدث في بيئة الأعمال بحيث يمكن تعديل الخطة عند حدوث طارئ أثناء التنفيذ مثل الحروب أو الفيضانات وغيرها.

7. مبدأ واقعية التخطيط: أن يكون التخطيط علميا وواقعيًا مبنيًا على التنبؤ العلمي السليم، وذلك عند تحديده للأهداف ووسائل تحقيق تلك الأهداف بحيث يتفق التخطيط مع واقع وظروف وموارد وإمكانات المؤسسة المادية والبشرية.

رابعاً: أنواع التخطيط

تستخدم منظمات الاعمال أنواع مختلفة من التخطيط بما يتلاءم مع أهدافها وغاياتها، ويمكن تصنيف أنواع التخطيط حسب معايير معينة وهي كما يلي:

1. التخطيط حسب المدى الزمني: يقسم التخطيط وفق هذا المعيار الى الأنواع الآتية حسب الأمد الزمني للخطة وهي:¹

➤ **التخطيط طويل الأجل:** التخطيط طويل الأمد يشمل الفترة الزمنية من 3-5 سنوات وهي الأكثر شيوعاً في المنظمات وقد تمتد الى 25 سنة، حيث يجب أن تتناسب الفترة الزمنية مع حاجة الشركة وظروفها ونوعية منتجاتها وعلى طبيعة عملها، وتتضمن نوعاً من المخاطرة، يشتمل هذا النوع من التخطيط على أهداف عامة دون الدخول في التفاصيل.

¹خيري مصطفى كنانة، مدخل الى إدارة الاعمال النظرية-العمليات الإدارية (منهج تحليلي)، دار جريب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص88.

➤ **التخطيط متوسط المدى:** يغطي هذا النوع فترة زمنية تمتد من سنة الى ثلاث سنوات توضع اعتمادا الخطط طويلة الأمد، تشمل تفاصيل أكثر من التخطيط طويل الامد، يطلق عليها في المنظمات الكبيرة التخطيط المرحلي، تحظى بإهتمام الادارة المعاصرة بشكل متزايد وهي أكثر دقة وأقل عرضة للتغيير قياسا بطويلة الاجل.

➤ **التخطيط قصير المدى:** تمتد الفترة السنوية لهذا النوع من شهور الى سنة وهي أكثر تفصيلا من الخطط السابقة، تُبنى أهدافه اعتمادا على التخطيط متوسط أو طويل الاجل وقد يؤدي هذا التخطيط الى إعاقة تنفيذ الخطط طويلة الاجل، فقد تقوم شركة ببيع سلع كبيرة بفترة سداد كبيرة الاجل تعيق توفير السيولة للوفاء بتنفيذ الخطة طويلة الاجل.

2. التخطيط حسب نطاق التأثير : وينقسم التخطيط حسب مدى تأثيره إلى¹:

➤ **التخطيط الاستراتيجي:** يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة ورسم الخطط و تخصيص الموارد المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يمكن من تحقيق هذه الأهداف في إطار الفرص المتاحة و القيود المفروضة من بيئة المنظمة ، فهو التخطيط الذي يحدث تغيير نوعي في المنظمة و تمارسه الإدارة العليا و تأثيره بعيد ومن أمثله التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديد ومن أهداف التخطيط الاستراتيجي نجد:

✓ إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمؤسسة ككل.

✓ إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.

✓ تطوير المؤسسة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

➤ **التخطيط التكتيكي:** يهدف إلى مساندة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة و يهتم بتقييم صلاحية البدائل المختلفة من الأهداف و الاستراتيجيات و اقتراح الجديد منها، إذ يتميز بالمرونة في اختيار و مراجعة البدائل و تمارسه الإدارة الوسطى و تأثيره متوسط المدى، و من أمثله تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق.

➤ **التخطيط التشغيلي:** وتختص به الإدارة الدنيا و يتم فيه تحديد تفاصيل التخطيط التكتيكي بوضع خطط للأنشطة المتكررة في المؤسسة والقابلة للقياس وهذا في شكل تنبؤات، وتوضع الخطط التشغيلية في شكل موازنات و معايير تقديرية تسمح بتحديد النتائج بطريقة واضحة و قد تكون هذه الموازنات شهرية أو أسبوعية أو يومية، و بالتالي يعمل على تقييم مدى تنفيذ خطة النوعين السابقين في شكل أرقام و قيم و من أمثله تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من المواد و قطع الغيار.

¹<https://al3loom.com/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7%D9%88%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%AA%D9%87%D9%88%D8%A3%D9%86%D9%88%D8%A7%D8%B9%D9%87-%D9%88%D9%85%D8%B1%D8%A7%D8%AD%D9%84/>.

3. **التخطيط حسب الوظيفة** : بما أن المؤسسة تشتمل على عدة نشاطات متعلقة بطبيعة عملها و أهدافها فهناك وظائف لابد من التخطيط لها وهي : الإنتاج ، البيع ، المالية ، التمويل.
- **تخطيط الإنتاج** : هو القيام بالتنبؤ لوضع خطة تتضمن جميع خطوات تتابع العمليات الإنتاجية بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المخطط لها، بمعنى أنه عملية التنبؤ بجميع مراحل الإنتاج واحتياجاتها للوصول إلى الأهداف المسطرة.
- **التخطيط المالي**: يهتم بكيفية الحصول على الأموال من عدة جهات بأقل جهد و تكلفة.
- **تخطيط البيع**: تقوم المؤسسة بالتخطيط للمبيعات وهدفها الأول هو التوصل إلى أفضل طريقة لتصريف السلع التي أنتجتها، حيث تقوم بدراسة أهم نقاط البيع وأهم المتعاملين الذين يضمنون ترويج المنتج بأقل تكلفة.
- **تخطيط التمويل**: هو عملية وضع التقديرات للمواد واللوازم التي تحتاجها المؤسسة و ذلك في ضوء إمكانياتها.

خامسا: خطوات التخطيط: من أجل أن يكون التخطيط فعالا يتطلب الامر اتباع خطوات معينة نوجزها فيما يلي¹:

- 1. تحديد الأهداف:** أول خطوة في التخطيط هي تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها، حيث تكون هذه الأهداف محددة وواضحة وقابلة للتنفيذ، مشكلة من أهداف عامة وأهداف فرعية.
- 2. التنبؤ ووضع افتراضات التخطيط:** يتمثل في تحديد الافتراضات التي سوف تبنى عليها الخطة بطريقة علمية ومنهجية، مع الاخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية، حيث تمثل هذه الافتراضات المستقبل الذي على أساسه سوف توضع الخطط، وتنقسم الفروض التخطيطية ثلاثة أنواع:
 - فروض لا يمكن السيطرة عليها مثل نمو السكان، مستويات الأسعار والسياسات الضريبية المتوقعة
 - فروض لا يمكن السيطرة عليها لكن باتباع سياسات معينة يمكن الحد من تأثيرها.
 - فروض يمكن السيطرة عليها، وهي التي يتم إقرارها الى حد كبير بواسطة المؤسسة وتتطوي على سياسات وبرامج
- 3. تحديد البدائل:** من النادر ان نجد خطة بديل واحد، حيث يقوم المخطط بدراسة كل بديل على حده والتعرف على مميزاته وعيوبه ونواحي القوة والضعف فيه.
- 4. تقييم البدائل:** بعد التعرف على مختلف البدائل التخطيطية المتاحة بإيجابياتها وسلبياتها، تأتي مرحلة التقييم والمقارنة في ضوء اهداف المؤسسة حتى يسهل اختيار البديل المناسب لأهدافها، ويمكن تحقيقها بكفاءة وفعالية

¹ غول فرحات، مدخل الى التسيير، مرجع سبق ذكره، ص(73-74).

5. اختيار الخطة المقترحة: هي آخر خطوة في عملية اعداد الخطة، حيث يجب على الادارة قبل اتخاذ القرار حول أي الخطط الواجب اتخاذها الإجابة على الأسئلة التالية:

- مدى صعوبة أو سهولة تنفيذ الخطة؟
 - هل ستحظى الخطة بقبول العاملين والاداريين في المؤسسة؟
 - هل تتميز الخطة بالمرونة والقابلية للتعديل والتطبيق؟
 - ماهي احتياجات الخطة من الافراد، التدريب، الاشراف.....؟
- على ضوء ذلك يتم تحديد الخطة المطلوبة، وتبدأ عملية اعداد الخطط الفرعية في مختلف النشاطات والعمليات في المؤسسة¹.

سادسا: خصائص التخطيط الجيد.

ليست هناك طريقة مثلى أو أسلوب أمثل لإنجاز عمل معين في جميع الاحوال والامر ينطبق على التخطيط، لكن الاقتراحات الآتية يمكن ان تسهم في وضع خطط أكثر نجاحا وفعالية²

- الشمولية: ينبغي ان يغطي التخطيط مختلف مجالات ونشاطات المنظمة، وألا يقتصر على جانب دون الآخر، وينبغي أن يعطي المخطط اهتماما مناسباً لكل مجال
- الوضوح: يتطلب تنفيذ الخطة بنجاح الوضوح والبساطة ليسهل فهمها وتقبلها من العاملين الذين سيقومون بتنفيذها، وبذلك يدرك كل فرد مهامه ودوره وما هو متوقع منه.
- الواقعية: ينبغي أن يكون التخطيط منسجماً ومتوافقاً مع واقع الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة ومواردها وامكاناتها بعيداً عن التفاؤل والتشاؤم المفرط غير المعقول.
- المرونة: لا بد أن يتوقع المخطط بعض التغيرات في الظروف الداخلية أو الخارجية، وأن يدفعه ذلك الى وضع خطط مرنة قابلة للتعديل استجابة لتغير الظروف، ويمكن وضع خطط بديلة جاهزة لمواجهة أي ظروف مستجدة.
- التحديد: كلما كان التخطيط محددًا بدرجة أكبر والأهداف والنشاطات مصاغة بشكل دقيق بعيداً عن العموميات، كلما زادت فرص نجاح التنفيذ، والعكس صحيح
- التكامل والتجانس بين الخطط والأهداف: يتطلب نجاح التخطيط تحقيق توافق وتكامل بين جميع أنواع الخطط والأهداف، وبين الاستراتيجيات والخطط التكتيكية والخطط التشغيلية، وبين الخطط الطويلة والمتوسطة وقصيرة المدى، يجب تجنب أي تعارض أو تضارب بين أنواع الخطط المختلفة.
- التكلفة: تحتاج عملية التخطيط الى موارد، ويجب مراعاة أن تكون هذه التكاليف عالية تفوق المردود المتوقع.

¹ المرجع السابق، ص75.

² حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص132-133.

سابعاً: الصعوبات التي تواجه وظيفة التخطيط.

تواجه عملية التخطيط صعوبات عدة يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:¹

1. عدم دقة التنبؤ، إذ يعتمد التنبؤ بدرجة كبيرة على الحكم الشخصي، وبالتالي فهو عرضة لعدم الدقة، وبشكل عام كلما قلت الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة كلما زادت درجة الدقة وصحة درجة التنبؤ.
2. ميل صانعي القرار والمديرين إلى الاهتمام بالحاضر وتنفيذ الأعمال بصورة يومية، مما يستنزف الكثير من الجهود ويضيع العديد من الفرص.
3. التكلفة العالية نسبياً لتنفيذ عملية التنبؤ بالوسائل العلمية الحديثة.
4. مقاومة التغيير، فالتخطيط يقترح أشياء جديدة، وهذا قد يؤدي إلى تغيير بعض العلاقات القائمة، والمعروف أن الأشخاص يقاومون التغيير حفاظاً على العلاقات القديمة والنفوذ والسلطة.
5. عدم الالتزام بالتخطيط، فبعض المدراء والعاملين لا يبدون كثيراً من الاهتمام بالتخطيط طالما أن أقسامهم تحقق أرباحاً مناسبة، كما أن البعض يدرك أهمية التخطيط لكنه لا يملك الوقت الكافي لوضع الخطط والالتزام بتنفيذها.
6. عدم المشاركة في التخطيط، فوضع خطة جيدة يستلزم إشراك جميع الأطراف العاملة داخل المؤسسة عند وضعها، لكن هناك بعض المدراء ومتخذي القرارات يتولون مهمة وضع الخطة بدون إشراك أي طرف فيها.
7. التغييرات الطارئة التي تحصل في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والتي تكون غير متوقعة وتعيق تحقيق الخطة.
8. التوقيت حيث يعد عنصرًا مهمًا في نجاح أو فشل الخطة، فالخطة يجب أن تجرول زمنياً بشكل يتحدد فيه وقت بدأ ونهاية الأنشطة وفترات إنجازها، فالقرارات يجب أن تتخذ في الوقت المناسب، وفي بعض الحالات يضطر المديرون إلى اتخاذ قرارات تحت ضغوط معينة، ولو لم تتوفر لديهم المعلومات الكافية.
9. يواجه التخطيط صعوبات تتعلق بعملية متابعة وتعديل الخطط أثناء التنفيذ وإيجاد الجهاز المتخصص، وتأمين المرونة اللازمة للخطة.

¹ عبد الباري درة، محفوظ جودة، أساسيات في الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 145-146.

المحاضرة السابعة: وظيفة التنظيم في المؤسسة.

التنظيم الإداري يُعتبر الوظيفة الإدارية الثانية بعد التخطيط، ويُركز على هيكلة وتنسيق الجهود البشرية والموارد المادية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، يشمل هذا تحديد الأدوار والمسؤوليات، توزيع السلطات، وتأسيس العلاقات الرسمية بين الأفراد والوحدات التنظيمية، فالهدف الرئيسي للتنظيم الإداري هو تهيئة الإطار الذي يضمن التنفيذ الفعال للخطة الموضوعية، من خلال تحديد العمليات والإجراءات المناسبة، وتخصيص الموارد بما يتلاءم مع الاحتياجات التشغيلية، لضمان تكامل الأنشطة وتحقيق الكفاءة التنظيمية.

أولاً: مفهوم التنظيم:

1. تعريف التنظيم:

تبين أدبيات الإدارة اختلافات كثيرة بين العلماء والمفكرين حول تعريف التنظيم الإداري وعلى سبيل المثال لا الحصر نذكر ما يلي:

- عرف بيتر دراكر التنظيم على أنه "عملية تحليل النشاط وتحليل القرارات وتحليل العلاقات وذلك لتصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها، ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ووحدات، ثم تجميع هذه الوظائف والوحدات في هيكل تنظيمي، ثم اختيار الأشخاص لإدارة هذه الوظائف والإدارات."¹
 - تعريف هنري فايول (Henry Fayol): "التنظيم هو إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من المواد الأولية، رأس المال، الأفراد، وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض و بين الأشياء بعضها ببعض."²
 - تعريف (كونتز و دونيل): "التنظيم هو تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف و الخطط واسناد هذه النشاطات إلى إدارات تنهض بها وتفويض السلطة والتنسيق بين الجهود."³
 - تعريف جورج تيري (George Terry) التنظيم هو "إقامة علاقات فعالة للسلطة بين العمل والأشخاص وأماكن العمل بغرض تمكين الجماعة من العمل مع بعضها بكفاءة."⁴
- تُجمع معظم التعريفات السابقة على أن التنظيم يمثل الإطار الذي يتم داخله ترتيب وتنسيق الجهود الجماعية لتحقيق هدف مشترك، دون حدوث احتكاكات أو تعارضات بينها، كما يهدف التنظيم إلى توفير بيئة مناسبة

¹<https://www.business4lions.com/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A/>

² فتحي أحمد ذياب عواد، مرجع سبق ذكره، ص 140.

³ بن حمود سكيبة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 79

⁴ موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002، ص 21.

تُمكن أفراد القوى العاملة من العمل كفريق متكامل، مما يضمن سير العمل بسلاسة وتجنب العقبات التي تعيق الإنجاز، وتتكون عملية التنظيم من مجموعة من العناصر الأساسية وهي:¹

- أنشطة وأعمال متعددة يمارسها مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق أهداف التخطيط.
- عناصر إنسانية مكونة من رؤساء ومرؤوسين.
- هيكل تنظيمي تعمل ضمنه الأفراد والجماعات بتوضيح خطوط السلطة.
- تحديد واجبات ومسؤوليات وسلطة كل فرد في المؤسسة.
- نظم وإجراءات وطرق عمل.
- الهيكل التنظيمي له شكل هرمي لتوضيح تسلسل السلطة من الأعلى إلى الأسفل

2. أهمية التنظيم

لا يمكن أن يسير عمل المنظمة بقدر من السرعة والدقة والمرونة بدون وجود تنظيم، إذ إن التنظيم يحقق المزايا التالية :

- الحيلولة دون التداخل بين الأعمال، ومنع التنازع في الاختصاصات والصلاحيات وهو يحدد الأهداف، والمسالك التي يمكن الوصول إليها، مع العمل على توجيه الجهود وزيادة فاعلية الأفراد؛
- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية، وذلك بتحديد المهام لكل فرد في المؤسسة؛
- سهولة الاتصال بين مختلف الإدارات والأقسام والفروع في المنظمة؛
- ارتباط السلطة (إدارة المؤسسة) بالقانون فهو الذي يحدد حدودها ومقدارها ومن له الحق في ممارستها، مع قدرة صاحب السلطة على التأثير في الآخرين، واقناعهم بالتصرف كونه يمثل سلطة رسمية².
- تقليل الاحتكاك والصراع والتدخل بين الأعمال، ومنع التنازع في الاختصاصات حيث يتم تحديد الأهداف بوضوح وتوحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف مما يزيد من فاعلية المنظمة .
- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية، حيث يتم تحليل الوظائف اللازمة لتحقيق الأهداف، وتحديد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة، وتُشغل الوظائف على أساس العلم والخبرة والمهارات .
- تسهيل عملية الاتصال بين الأفراد ومجموعات العمل حيث يساعد التنظيم الجيد على تنظيم العلاقات بين الإدارات المختلفة مما يسهل انسياب الاتصالات الرأسية والأفقية في التنظيم .

¹ الطائي يوسف حبيب وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، الطبعة الأولى ، دار الوارث للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 76.

² الفضيل رتيمي، المنظمة ونظرية التنظيم، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة، المجلد 01، العدد 01، 2015، ص 16.

- تنمية القيادات الإدارية، فمن خلال مراحل التنظيم المختلفة تؤدي القيادات الإدارية أنشطة ووظائف عديدة ومتنوعة مما يكسبهم مهارات تساعد على تنميتهم وزيادة كفاءتهم وقدرتهم الإدارية .
- تسهيل عملية الرقابة، حيث يساعد التنظيم الفعال على تحديد الأهداف وتحديد دور كل عضو من أعضائه، ويتضمن وسائل فعالة للرقابة لكشف الانحرافات وعلاجها .

3. أهداف التنظيم:

- يسعى التنظيم الإداري إلى تحقيق عدة أهداف منها:¹
- وضع الإطار لتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تجميع الموارد المختلفة اللازمة لتحقيق الأهداف؛
- تحديد الأنشطة والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها؛
- تصنيف هذه الأنشطة وتجميعها حسب أسس محددة، وتحديد الصلاحيات والواجبات المرتبطة بها؛
- توصيف شكل وطبيعة العلاقات بين المهام بما يُمكن الأفراد من التعاون فيما بينهم؛
- توفير العمال للمؤسسة وتقسيم العمل بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم؛
- تنسيق جهود العمال وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم لتحقيق الأهداف المسطرة؛
- إيجاد التوازن بين الأهداف، الموارد، النتائج واستخدام الأسلوب الأمثل لتحويل هذه الموارد إلى النتائج المتوقعة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية المؤثرة على ذلك.

ثانياً: مبادئ التنظيم:

- يقوم التنظيم على مجموعة من المبادئ العلمية الأساسية التي اختلف علماء الإدارة بشأن تحديد عددها ، وذلك تبعاً للاختلاف وجهة نظر كالم منهم، إلا أننا نرى المبادئ الأساسية للتنظيم هي²:
- **مبدأ وحدة الهدف:** تتوقف فاعلية هيكل التنظيم على مدى مساهمة كل وحداته التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة، أي أن تكون أهداف الوحدات الفرعية متقنة ومتجانسة مع هدف التنظيم ككل.
- **مبدأ وحدة القيادة والامر:** وهذا يقتضي أن لا يخضع المرؤوس إلا لرئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات.
- **مبدأ التدرج في السلطة وتحديد المسؤولية:** وهي ترتيب السلطات من الأعلى إلى الأسفل بشكل هرمي وبناء على هذا الترتيب يتم توزيع المسؤوليات والواجبات
- **مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية:** يجب أن تتوازن مسؤوليات الشخص مع السلطة الممنوحة له.

¹ أحمد بن عبد الرحمن الشميري و آخرون، مبادئ إدارة الأعمال (الأساسيات والاتجاهات الحديثة)، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004، ص 147.

² سحر عبد الحفيظ موسى الشوابكة، تعريف التنظيم الإداري وأهميته في المؤسسات، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار الخامس - العدد الخمسون -، 2 كانون الأول، 2022، ص 1471.

- **مبدأ نطاق الاشراف:** بحيث لا يمكن لأي رئيس أن يشرف الا على عدد محدد من المرؤوسين حتى يستطيع ان ينسق بين جهودهم ويوجههم بالكفاءة والفعالية المطلوبة.
- **مبدأ التخصص وتقسيم العمل:** يعد المبدأ الأساسي في عملية التنظيم ويظهر عندما يصبح الفرد الواحد أو عدد من الأفراد غير قادرين على تأديته بسبب كبر حجم النشاط ودرجة تعقيده، لذا يتم وضع الجهود الإنسانية والمادية في المؤسسة في شكل مقسم ومجزأ على الأفراد والإدارات، بحيث يؤدي هذا التقسيم إلى التخصص
- **مبدأ البساطة ومرونة التنظيم:** يجب أن يكون هيكل التنظيم الإداري مبسطا بقدر الإمكان، فلا يبالغ في انشاء الوحدات الصغيرة بما يعقد هيكل التنظيم أو يزيد من عدد الرؤساء والمديرين بدرجة تعرقل سير النشاط.
- **مبدأ ديناميكية التنظيم:** يجب أن يسمح التنظيم بمقابلة التغييرات في المنظمة أي أن يكون مرنا وشفافا وأن يجيب على متطلبات التغيير ويستمر في تحقيق أهدافه.¹

ثالثا: أنواع التنظيم

التنظيم في المنشأة لا يقتصر على الإطار الرسمي الذي يشمل الهياكل التنظيمية والعلاقات الوظيفية المحددة، بل يمتد إلى ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي، الذي يتشكل نتيجة العلاقات الاجتماعية بين العاملين، والتوافق في الأفكار والتوجهات، إضافة الى التأثيرات غير الرسمية التي تنشأ بينهم، وفيما يلي سنستعرض أشكال التنظيم، متضمنة التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي كما يلي:

➤ **التنظيم الرسمي:** هو ذلك التنظيم الذي يهتم بتصميم الهياكل التنظيمية وتحديد المستويات الإدارية ووحداتها التنظيمية المختلفة، وتحديد خطوط السلطة والمسئولية، فضلا عن قنوات الاتصال الرسمية ومراكز إصدار الأوامر والتعليمات وتوجيه المرؤوسين، فهو يعمل وفق مجموعة محددة مسبقاً من السياسات والخطط والإجراءات والجدول الزمنية والبرامج، وتستند معظم القرارات في التنظيم الرسمي إلى سياسات محددة مسبقاً، وعليه تأتي ملامح التنظيم الرسمي كما يلي²:

- يركز على الوظائف أكثر من الافراد، فهو يخصص الوظائف ويحدد هيكل العلاقات لتحقيق الأهداف التنظيمية الرسمية.
- السلطة في التنظيم الرسمي تأتي في إطار وظيفي يشغله الشخص ويستمد سلطته من وظيفته التي يتحمل مسؤوليات أداء مهامها.

¹ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 96-97.

² <https://www.business4lions.com/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A/>

- يمارس الناس السلطة بحكم مناصبهم في التسلسل الهرمي التنظيمي، وترتبط السلطة بالوظيفة وبالتالي ترتبط بالشخص الذي يشغل الوظيفة، فالسلطة تنطوي على الحق في القيادة والأداء واتخاذ القرارات وإنفاق الموارد.

➤ **التنظيم غير الرسمي:** مع توسع نطاق التنظيم الرسمي، يصبح من الطبيعي ظهور علاقات غير رسمية تتوازي مع العلاقات الرسمية، حيث ينشأ هذا التنظيم غير الرسمي نتيجة احتياجات الأفراد الاجتماعية والشخصية التي لا يمكن تلبيتها من خلال القواعد الصارمة للتنظيم الرسمي، وهو يمثل تفاعلات اجتماعية غير مخططة بين الأفراد العاملين داخل الهياكل الرسمية ينبع من المصالح المشتركة بين العاملين نتيجة لتفاعلهم اليومي ضمن فرق العمل، للتعبير عن آرائهم بطريقة تصل إلى القيادات والمشرفين، وتتمثل أبرز سمات التنظيم غير الرسمي في أنه تنظيم يتأكد من خلال العلاقات التي تربط بين جماعات العمل والعاملين، وتعد السلطة في التنظيم غير الرسمي سلطة شخصية مكتسبة، ومرتبطة بأفراد يمنحونها إلى فرد من بينهم يقودهم ويوجه تصرفاتهم، كما تحديد القادة والمسؤولين في التنظيم غير الرسمي يحكمه عوامل السن، والقدرات الفنية، والأقدمية، والمهارات القيادية وإدارة الآخرين، والتعبير عن آراء المجموعة بأسلوب أكثر إقناعاً، وعلى غم أنه لا يستمد سلطته من هيكل المنشأة التنظيمي الرسمي، إلا أنه يمثل قناة جيدة لإفراز قيادات، ومهارات، وطاقات بشرية تتمتع بصلاحيات شغل المراكز الوظيفية القيادية في التنظيم الرسمي بالمنشأة.

رابعاً: معوقات التنظيم.

لقد أثبتت التجارب أن نجاح التنظيم يكمن في إتباع المبادئ السليمة، وأن فشله ينجم عن عدم وضوح الأهداف وغموض الاختصاصات، وعدم تكافؤ السلطة مع المسؤولية، وسوء تحديد العدد المناسب من المرؤوسين الذي يتم الإشراف عليه، وعدم تفويض السلطة بالشكل المناسب، وإغفال العوامل الفنية والإنسانية التي تؤثر في اختيار الدرجة الملائمة من المركزية واللامركزية¹، كما تخضع عملية التنظيم إلى العديد من التيارات و التفاعلات المختلفة التي تؤدي إلى خلق عدة مشاكل تنظيمية، يمكن إدراجها على النحو التالي:²

أ. **الصعوبات البشرية:** وهي الصعوبات المتعلقة بالعنصر البشري الذي يتدخل في أداء وتسيير وظائف التنظيم، وتأتي هذه المشكلة من خلال الاختيار الخاطئ للعناصر البشرية أو استعمال طرق غير واضحة وعشوائية، ويمكن أن تأخذ شكلين هما:

- المشاكل التي تتعلق باختيار أعضاء المراكز الإدارية القيادية.
- سوء اختيار العاملين في المستويات الأدنى.

¹ عادل خليل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 35.

² David A. Whetten & Kim S. Cameron, **DEVELOPING MANAGEMENT SKILLS, EIGHTH EDITION**, 8th ed, Prentice Hall, , New Jersey, 2011, P 240.

ب. المعوقات التي تتعلق بأهداف التنظيم الإداري: وتتمثل في عدم التصور الصحيح للأهداف وصياغة الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة.

ج. المشاكل التي تتعلق بالآلية الخاصة بالعمل الإداري والتنظيمي: هناك بعض المعوقات المختلفة المتعلقة بآلية العمل الإداري والتنظيمي وتقل من فعاليته بشكل كبير و من أبرزها:

- المشاكل المتعلقة بالهيكل التنظيمي.
- عدم وجود مبدأ التكافؤ بين السلطة و المسؤولية.
- التعارض بين كل الوحدات التنفيذية و الاستشارية.

إن وجود مثل هذه المشاكل ينجر عنه انخفاض الكفاءة الإدارية وعليه فالتنظيم اليوم بأمر الحاجة إلى مجموعة الأسس والمبادئ العملية - التي ذكرت سابقاً- كمقومات لجعله تنظيماً فعالاً.

خامساً: الهياكل التنظيمية:

1. تعريف الهيكل التنظيمي:

تتضمن وظيفة "التنظيم" مجموعة عناصر مترابطة تشكل إطاراً يساعد المؤسسة على العمل بكفاءة وفعالية كوحدة واحدة متماسكة لتحقيق الأهداف، وككل عملية إدارية هناك مخرجات لعملية "التنظيم"، والنتائج هنا هو "الهيكل التنظيمي" أو ما يطلق عليه بـ"البناء التنظيمي"، الذي يعرفه Ivanevich على أنه "إطار يركز على تخصص الوظائف وتقسيمها ووضع الأنظمة والإجراءات، وتحديد السلطة"، كما يعتبره أيضاً "إطاراً مكوناً من الوظائف والوحدات، يوجه سلوك الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف المنظمة"¹، إذاً فالهيكل التنظيمي يحدد المسؤول الذي يتبع له كل فرد، وما يتمتع به كل فرد من سلطة اتخاذ القرار، ويوضح الارتباط بين مختلف الأفراد والجماعات للعمل معاً كوحدة متكاملة لتحقيق أهداف المؤسسة التي تم تحديدها أثناء التخطيط، كما يؤثر بشكل كبير على إدراك الفرد لعمله وعلى سلوكه في العمل.

2. أهمية الهيكل التنظيمي:

تكمن أهمية الهيكل التنظيمي في انه يلعب دوراً حيوياً في إدراك المنظمة وبلوغها غاياتها وأهدافها بكفاءة وفاعلية وضمانه التكيف والتلازم بين مكونات ومتغيرات بيئة المؤسسة الخارجية، وضمان التدفق الفاعل للعمليات المختلفة، كما أنه نقطة البداية في تحديد شكل المنظمة، ويساهم في تحليل عملياتها، ودعم المشاركة الفاعلة لأعضاء المنظمة، وتفعيل الأداء التنظيمي، ويوفر الهيكل التنظيمي آلية لعمليات التنسيق داخل المنظمة وتحقيق الانسياب الكفوء للعمل، من خلال دوره في ضمان توحيد وتنسيق

¹<https://www.alaraby.co.uk/%D8%A7%D9%84%D9%87%D9%8A%D9%83%D9%84%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A%D9%84%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA-%D9%88%D8%AA%D8%AD%D9%82%D9%8A%D9%82-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%87%D8%AF%D8%A7%D9%81>

النشاطات التنظيمية للأنظمة الفرعية بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتأثيره المباشر على أداء المنظمة، ويستنتج الباحثون ان أهمية الهيكل التنظيمي تكمن بإسهامه في زيادة كفاءة عمليات اتخاذ القرار، ووسيلة ربط الأفراد، والموارد والقواعد والإجراءات والقوانين معا بطريقة تلائم متطلبات المؤسسة ومتوافقة مع بيئتها لتحقيق الأهداف بطريقة كفؤة وفاعلة، كما انه صمام وأمان لتقليل المخاطر التي من الممكن أن تواجه المؤسسات بسبب التغيرات البيئية السريعة والمفاجئة، فهو يضيف على المؤسسات المرونة وسرعة الاستجابة للمستجدات¹.

3. محددات تصميم الهيكل التنظيمي:

- هناك العديد من العوامل التي تؤثر على اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب، ومن بينها نذكر²:
- **حجم المؤسسة:** فحين يكون الحجم صغيرا يصعب القيام بتقسيم واضح ومحدد للنشاطات التي يجب القيام بها ويصعب إسناد المهام إلى فرد متخصص، أما في حال كون المؤسسة كبيرة الحجم تكون الأنشطة أكثر تنوعا واتساعا في مجالاتها، ويصبح التخصص أمرا واقعا ومبررا، وتزداد الحاجة فيه إلى التنسيق والرقابة.
 - **مدة حياة المؤسسة:** تمر المؤسسة في دورة حياة شبيهة بدورة حياة الكائن الحي، فإذا كانت دورة حياة المؤسسة قصيرة فإن هذا يتطلب هيكلا تنظيميا بسيطا في مكوناته وعلاقاته.
 - **الانتشار الجغرافي للمؤسسة:** يؤثر مكان عمل المؤسسة على نوعية الهيكل التنظيمي، فالمؤسسة التي يتوزع نشاطها ويغطي مناطق جغرافية مختلفة تتطلب هيكلا تنظيميا مختلفا عن المؤسسة التي يتركز نشاطها في منطقة واحدة، فمشاكل الإشراف والتنسيق تقل كلما كان هناك تقارب وتجانس بين الأنشطة.
 - **درجة التخصص:** كلما كانت درجة التخصص المطلوبة في العمل محدودة كلما كان الهيكل التنظيمي بسيطا، أما اذا كانت درجة التخصص دقيقة وكبيرة تطلب الأمر هيكلا تنظيميا معقدا، كما أن المؤسسة التي تنتج سلعا متشابهة تحتاج إلى هيكل تنظيمي يختلف عن الهيكل التنظيمي لمؤسسة تنتج عددا متنوعا من السلع.
 - **القدرات الإنسانية:** فكلما كانت القدرات الإنسانية المطلوبة بسيطة من حيث الخبرة والتخصص كلما أمكن استخدام هيكل تنظيمي بسيط ينظم علاقات هذه القدرات، بينما يستدعي ازدياد نوعية القدرات الإنسانية إلى تعقيد في الهيكل التنظيمي وذلك حتى يتمكن من ترتيب علاقات السلطة والمسؤولية بين هذه القدرات المتنوعة.

¹ وشاش فؤاد وآخرون، تأثير الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات-دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة

التنظيم والعمل، المجلد 10، العدد 1 (2021)، ص 56.

² <https://www.ar-science.com/2015/04/designing-organizational-structure.html>

- **نوعية التكنولوجيا:** لأن طبيعة التكنولوجيا تحدد طبيعة العمل والوسائل التنظيمية ونوع الوظائف التي يجب تأديتها وعلاقات العمل بين هذه الوظائف وكلما ازداد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة كلما ازداد تعقيد الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- **تأثيرات البيئة:** كلما كانت البيئة أكثر استقراراً وتجانساً كلما قل تعقيد الهيكل التنظيمي والعكس صحيح، وكلما ازداد تغير عوامل البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية كلما ازداد تعقيد الهيكل التنظيمي.

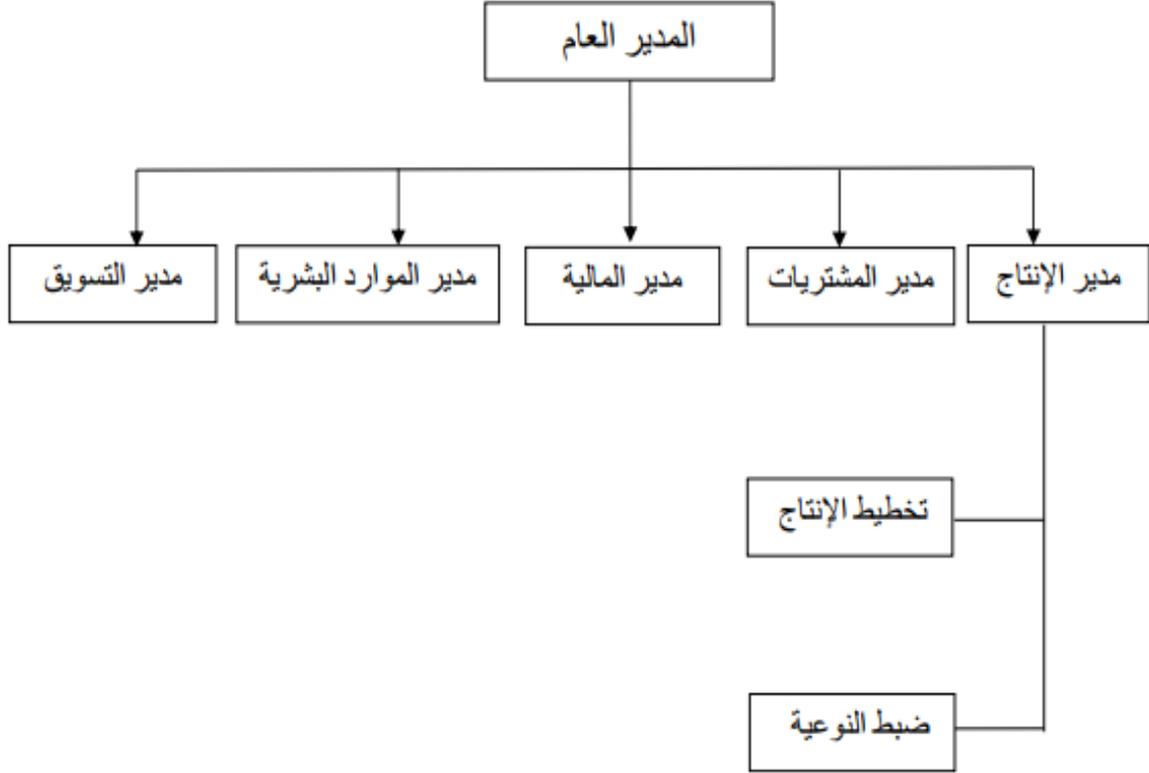
4. أنواع الهياكل التنظيمية:

تختلف الهياكل التنظيمية الموجودة في المؤسسات تبعاً لتقسيم العمل ولأهداف المؤسسة، ومن أبرز أنواع الهياكل التنظيمية نجد:

- ❖ **التنظيم الوظيفي:** يتم في هذا النوع من التنظيم تجميع الأعمال استناداً للوظائف والأغراض التي تؤديها، بحيث تختص كل وحدة تنظيمية بأداء وظيفة معينة للمنظمة كلها (إنتاج، تسويق، مالية، الخ..)، ومن الممكن تجزئة كل وظيفة رئيسة إلى وظائف فرعية كما في الشكل التالي¹، يرتبط التنظيم الوظيفي بالكفاءة العالية، وهو يناسب المواقف والحالات المستقرة وغير المتغيرة، والمنظمات ذات المنتجات أو الأسواق المتجانسة غير المتنوعة، وبشكل عام فإن معظم التنظيمات تأخذ في بدايتها هذا الشكل التنظيمي.

¹https://mawdoo3.com/%D8%A3%D9%86%D9%88%D8%A7%D8%B9_%D8%A7%D9%84%D9%87%D9%8A%D8%A7%D9%83%D9%84_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A%D8%A9

الشكل (9): التنظيم على أساس الوظيفي



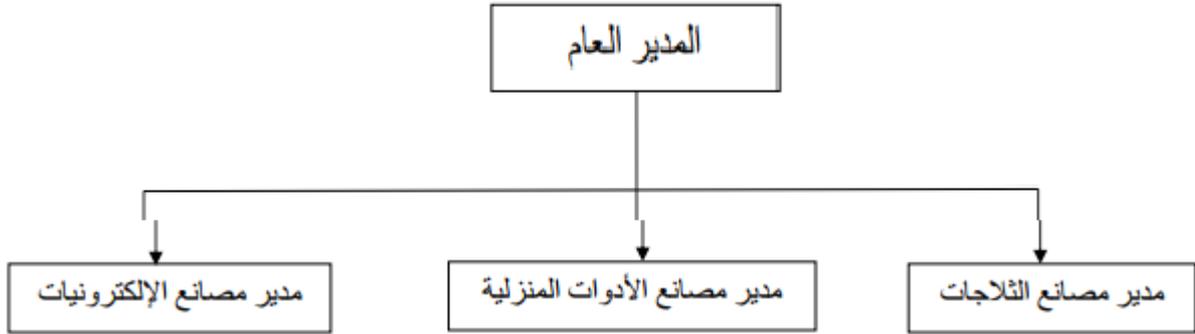
المرجع: فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص124.

من أهم مزايا هذا النوع من التنظيم¹:

- تقليل ازدواجية العمل والجهود وتخفيض التكاليف.
- تسهيل عملية تدريب الأفراد نتيجة لتجميع الأعمال المتشابهة في وظيفة واحدة.
- يساعد على الاستفادة من مزايا التخصص إلى حد كبير، حيث يتولى الإشراف على كل إدارة أصحاب الخبرة المناسبة التي تلائم الوظيفة المعنية.
- من أهم سلبيات هذا النوع من التنظيم، ميل الأفراد للتركيز على أهداف إدارتهم وإغفال أهداف المنظمة، وصعوبة التنسيق بين الأنشطة الرئيسية كلما توسعت المنظمة.
- ❖ **التنظيم على أساس الإنتاج:** في هذا النوع من التصميم يتم تجميع الأعمال المتصلة بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة معينة في مجموعة واحدة، تُعهد مسؤولية إدارتها لمدير يشرف على جميع الأعمال اللازمة لكل منتج (بما في ذلك من إنتاج وتسويق ومشتريات وغيرها)، وتستخدم هذه الطريقة على نطاق واسع في المنظمات الكبيرة ذات المنتجات المتعددة.

¹ فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص125.

الشكل (10): التنظيم على أساس المنتج

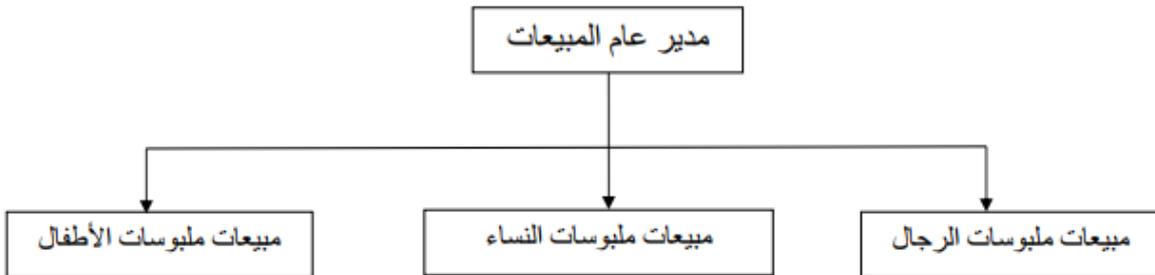


المرجع: فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص125.

من أهم مزايا هذا التنظيم، تركيز السلطة والمسؤولية والمساءلة في وحدة (وحدات) تنظيمية معينة. أما من أهم سلبيات هذا التنظيم ارتفاع التكاليف نتيجة ازدواجية الجهود، كما أنه يتطلب أعداد كبيرة من الأفراد ممن لديهم قدرات إدارية وإشرافية.

❖ **التنظيم على أساس المنتفعين:** تلجأ المنظمات إلى هذا النوع من تجميع الأعمال عندما يكون محور اهتمامها هو خدمة جمهور المنتفعين من سلعتها أو خدماتها، والسعي لتلبية رغباتهم وميولهم، وهنا يتم تجميع مختلف الأعمال التي توجه لخدمة الفئة المستهدفة في وحدة تنظيمية تعهد مسؤولية إدارتها لمدير واحد.

الشكل (11): التنظيم على أساس المنتفعين (الزبائن)



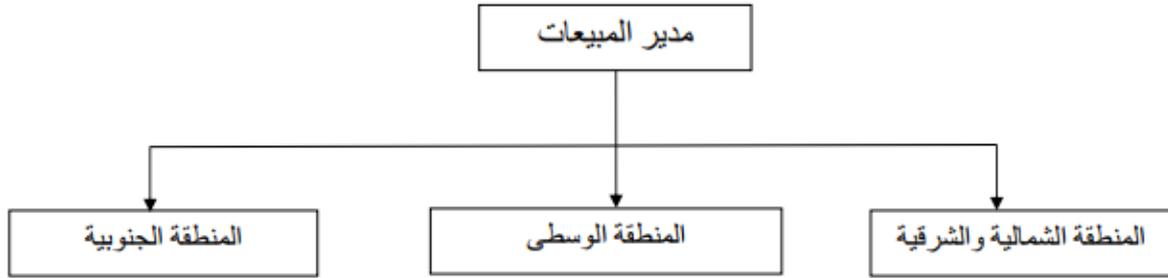
المرجع: فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص126.

من أهم مزايا هذا التنظيم، أنه يساعد هذا التنظيم المنظمة على إشباع رغبات وحاجات المنتفعين، يحدد المسؤولية عن نتائج العمل.

أما أهم سلبيات هذا التنظيم صعوبة التنسيق بين الوحدات التنظيمية، عدم تحقيق الاستخدام الأمثل للقوى العاملة والتسهيلات المتوافرة وخصوصاً في فترات الركود وتقلب أنشطة المنظمة.

❖ **التنظيم الجغرافي:** يستخدم هذا النوع في الحالات التي تتبع فيها المنظمة منتجاتها أو تقدم خدماتها إلى مناطق جغرافية متعددة، وهنا يتم تجميع الاعمال الخاصة بمنطقة جغرافية معينة في وحدة تنظيمية واحدة تسند مسؤولية إدارتها لمدير واحد.

الشكل (12):التنظيم الجغرافي

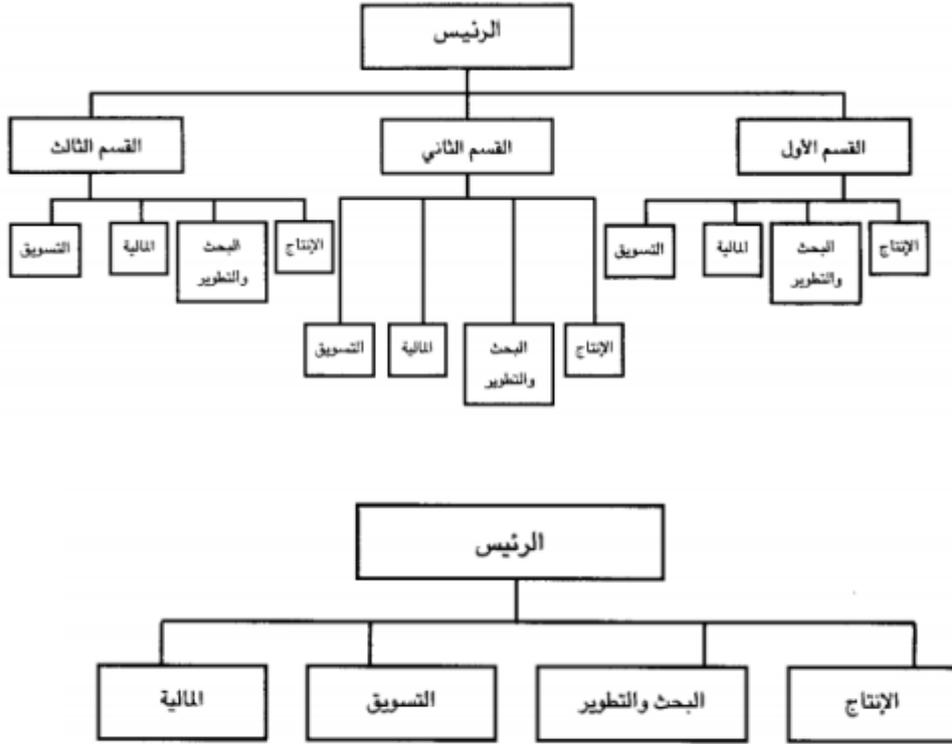


المرجع: فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص127.

من أهم مزايا هذا التنظيم إعطاء اهتمام كاف للأسواق والمشكلات المحلية، والتفاعل مع المجتمع المحلي مباشرة والتعرف على احتياجاته وتلبيتها، والمساعدة في سرعة اتخاذ القرارات واختصار النفقات التشغيلية بسبب ال مركزية القرارات، أما أهم سلبياته صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية واحتمال قيام بعض المناطق باتباع سياسات مخالفة للسياسات العامة، كما يمكن أن تزيد من التكاليف بسبب تكرار بعض المهام والخدمات (مثل شراء المواد وتسويق المنتجات) في كل منطقة جغرافية.

❖ **الهيكل على اساس الأقسام:** هو الهيكل القائم على أساس تجميع الأفراد والوظائف في أقسام كبيرة بناء على مخرجات هذه الأقسام، هذا النوع من الهياكل تقام فيه الأقسام بسبب ضخامة حجم منظمة الأعمال وكأنما كل قسم من الأقسام هو منظمة قائمة بذاتها وهيكلها مرتب على أساس وظيفي، بعبارة أخرى فإن تجميع الوظائف والأفراد والمهام يكون على أساس طبيعة مخرجات القسم الكبير المعني، لذلك فإن هذا النوع يمكن أن يكون قائماً على أساس جغرافي أو على أساس المنتجات أو على أساس الزبائن وغيرها من الأسس ولبيان الاختلاف بين الهيكل الوظيفي والهيكل على أساس الأقسام نستعرض المخططين التاليين:

الشكل (13): مقارنة بين الهيكل على أساس الأقسام والهيكل الوظيفي



المرجع: فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 128.

إن أهم مزايا هذا النوع موضحة في الآتي:

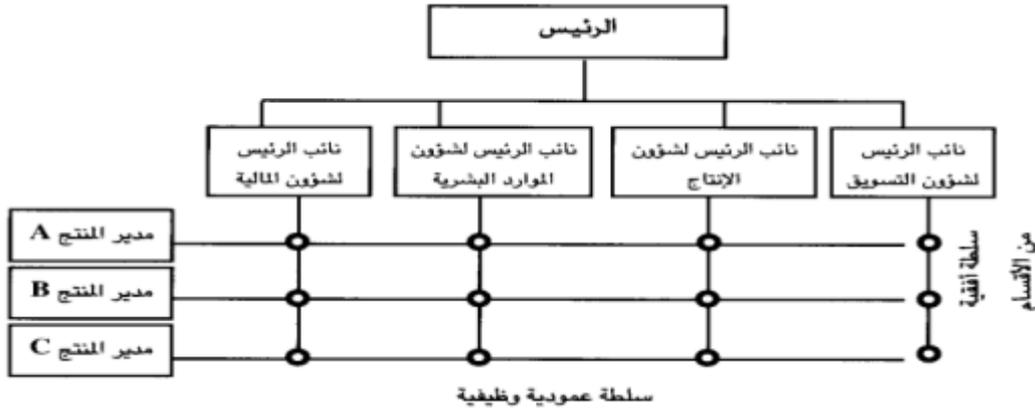
- سرعة استجابة ومرونة في البيئة المضطربة.
- اهتمام أكبر باحتياجات الزبائن.
- تنسيق عالي بين الأقسام الوظيفية.
- سهولة تحديد المسؤولية عن المشكلات التي قد تحصل في الإنتاج.
- التأكيد على المنتج بأكمله وبصورة شاملة مع مراعاة أهداف الأقسام
- تطوير المهارات الإدارية للمديرين.
- إمكانية إزالة بعض الأقسام أو إضافة أقسام جديدة.

أما أهم سلبيات هذا التنظيم فهي:

- مضاعفة الموارد المطلوبة في الأقسام المختلفة.
- تخصص فني أقل في الأقسام
- تنسيق غير واضح بين الأقسام.

- سيطرة ورقابة إدارية قليلة من قبل الإدارة العليا.
- منافسة من أجل الموارد.
- ❖ **الهيكل المصفوفي:** يجمع هذا النمط من الهياكل التنظيمية بين النمط الوظيفي ونمط الأقسام وذلك بهدف الاستفادة من ميزات الاثنين وتغادي عيوبها، ويتجسد هذا الأمر من خلال مصفوفة تسمح بوجود فرق عبر الأنشطة المختلفة لغرض تدعيم منتجات معينة أو مشاريع أو برامج .

الشكل رقم (14): الهيكل مصفوفي



المرجع: فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، مرجع سبق ذكره، 129.

إن العاملين في الهيكل المصفوفي يتعرضون إلى سلطتين في نفس الوقت سلطة رأسية وظيفية وسلطة أفقية من الأقسام، إن نجاح هذا النمط من الهياكل يعتمد على قدرة مدير المنظمة على مراقبة والتعامل مع الجميع سواء كانوا في الوظائف الرئيسية أو الأقسام، وهنا تبرز مشكلة الرئيس المزدوج للعاملين حيث أن العاملين أو الموظفين يتوجب عليهم تقديم تقارير إلى رئيسين، كذلك هناك مشكلة اتقاق وجهات النظر بين الرئيسي الوظيفي ورئيس القسم حول قرارات مهمة أحيانا، ومن أهم مزايا هذا النوع:

- كفاءة أكبر باستخدام الموارد.
- مرونة وتكيف مع البيئة المتغيرة.
- تطوير المهارات الإدارية العامة منها والمتخصصة.
- تعاون بين فرق العمل والخبراء وتوفيرهم لكن الأقسام.
- توسيع الوظائف للعاملين.
- خدمة أفضل للزبائن.

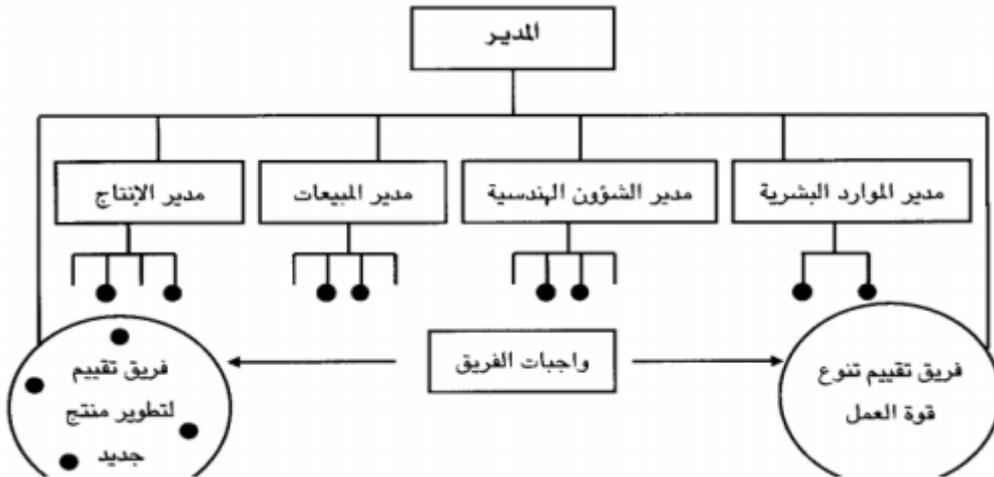
أما أهم سلبيات هذا التنظيم:

- صراعات بين طرفي الهيكل.

- لقاءات كثيرة واجتماعات ونقاش طويل حول بعض القضايا.
- الحاجة إلى التدريب في مجال العلاقات الإنسانية.
- الهيمنة من قبل الأطراف.

ومع الترابط الاقتصادي بين دول العالم والعولمة وتحول المنظمات إلى أنظمة مفتوحة أكثر مرونة لغرض الاستجابة لمتطلبات المنافسة، فإن منظمات الأعمال قد طورت هياكل تنظيمية لها القدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق وتوجهات المستهلكين واستخدام تكنولوجيا متطورة، ولقد كان الهيكل المصفوفي هو الخطوة الأولى نحو التحول إلى الهياكل الحديثة حيث المنظمات الأكثر أفقية واتصالات جانبية وأكثر مرونة وقدرة على خلق تكامل بين مختلف الوظائف، وأهم أنواع الهياكل الحديثة ما يعرف **هيكل الفريق** ويقصد به الهيكل الذي يستخدم فرق عمل دائمة أو مؤقتة مشكلة من أفراد من مختلف الوظائف والأنشطة لتحسين العلاقات الجانبية، وهذه الفرق تستطيع حل مشاكل متنوعة أو إنجاز مشاريع متخصصة أو مهام مطلوبة يوميا، والفريق المنوع وظيفيا Team Functional -Cross يتكون من أفراد ينتمون إلى مختلف وظائف المنظمة وأنشطتها بهدف تقليل إشكالية الاتصال والتنسيق بين الوظائف والعقبات داخل المنظمة، وكذلك خلق اتصالات جانبية فعالة لحل مشاكل العمل وتحسين الأداء .

الشكل رقم (15): هيكل الفريق



المصدر: فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص131

المحاضرة الثامنة: وظيفة التوجيه في المؤسسة.

بعد الانتهاء من وضع الخطط وتحديد الهيكل التنظيمي واستقطاب الكوادر البشرية، تبرز الخطوة التالية في العملية الإدارية، وهي توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية المحددة، حيث يُعد التوجيه، وهو الوظيفة الإدارية الثالثة، ذا أهمية بالغة خاصة في المستويات الإدارية الدنيا، حيث تتمركز النسبة الأكبر من القوى العاملة في المنظمة.

أولاً: مفهوم وظيفة التوجيه

تعددت التعريفات التي قدمت لمفهوم التوجيه، ومن أجل تقديم رؤية شاملة، من الضروري استعراض مجموعة من التعريفات التي طرحها مختلف المفكرين، ومنها:

- **يعرف على أنه:** " العملية التي يتم من خلالها الاتصال بالعاملين من قبل رؤسائهم لإرشادهم وترغيبهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم لتحقيق الأهداف"¹

- **يعرفه (George P. Terry & Stephen G. franklin):** "الوظيفة الإدارية التي تهتم بتوجيه العنصر البشري من خلال عمليات القيادة والتحفيز والاتصال مستندة في ذلك على فهم طبيعة سلوك الإنسان وتوجيهه بشكل إيجابي لتحقيق الأهداف".²

- **تعريف (Hyman et Hilgert):** التوجيه هو "الإرشاد والتعليم وخلق الحوافز والإشراف على المعاونين".³

- يمكن تعريفه على أنه "الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد و الإشراف عليهم و توجيههم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين جهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك، والمقصود بالقيادة هنا هو القدرة على الحصول على تعاون ومساعدة الأفراد على قبول توجيه نشاطهم بطريقة اختيارية"⁴.

فالتوجيه هو عملية معقدة تشمل توجيه المرؤوسين حول كيفية أداء المهام الموكلة إليهم وفقاً للوائح العمل والتعليمات التي تنظم عملهم، وبما يتماشى مع سياسة المؤسسة المعتمدة. كما يتضمن تفسير أي غموض

¹ لفريد صلاح الدين، كرفس نبيل، علاقة وظيفة التوجيه بتحسين أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية، مجلة

علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، جامعة الجزائر 3، العدد 15، 2018، ص 222.

² George P. Terry & Stephen G. franklin, **les principes de management**, 8^{ème} Edition, Economica, Paris, 1985, P 94.

³ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج، الأردن، 2004، ص 225.

⁴ سكيبة بن حمود، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 119.

قد يواجههم بطريقة لا تتعارض مع أهداف المؤسسة، ويشمل التوجيه في جوهره عدة عناصر أساسية تتمثل في:

- تحديد واجبات الأفراد؛
- شرح إجراءات تنفيذ كل عمل؛
- النصح والإرشاد المستمر؛
- تشجيع الأفراد؛
- التأكد من تنفيذ أي إجراء تصحيح ثم وضعه بشأن حل مشكل أو علاج انحراف معين؛
- إصدار الأوامر والتعليمات؛
- وجود علاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين كأفراد أو جماعة (أطراف التوجيه).

ثانياً: أهمية التوجيه:

تستمد وظيفة التوجيه أهميتها من كونها الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء كل العملية الإدارية، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزيع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب فلا بد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف.

ووظيفة التوجيه وإن كان يتعين أداؤها في جميع مستويات الإدارة، إلا أن أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين، أفراد وجماعات، حيث تتزايد أهمية التعليم والإرشاد وتظهر فعالية قيادة المرؤوسين والتأثير فيهم لإنجاز الأهداف، ففي هذا المستوى يتم اتصال المدير بالمرؤوسين، لتبادل الآراء بشأن مشاكل العمل وطرق إنجازه بفاعلية.

تُعد وظيفة التوجيه صعبة جداً بالنظر إلى أن الإنسان قوة مركبة من حاجات ودوافع وميول ورغبات لا يُعرف عنها إلا القليل، أضف إلى ذلك أن المؤسسة تضم أفراد عاملين ينتمون لبيئات مختلفة وثقافات وعادات تختلف باختلاف البيئة التي نشأوا فيها وتعلموا فيها، وبالتالي فهي تنعكس على سلوكهم وأدائهم، لهذا يجب اختيار المدير المؤهل والناجح الذي يستطيع أن يقوم بمهمة التوجيه نظراً للأهمية البالغة لهذه الوظيفة داخل المؤسسة لضمان استمراريتها¹.

¹ وظائف الإدارة (التوجيه الوظيفة الثالثة)، متاح على الموقع: <http://waelenany.blogspot.com/2012/10/blog-post.html>

ثالثاً: مبادئ التوجيه:

للتوجيه الإداري عدة مبادئ يجب استخدامها وتطبيقها؛ للحصول على توجيه إداري فعّال، والعمل على تحقيق الأهداف، والتقليل من التكلفة، وزيادة الكفاءة، وهي¹:

- **مبدأ انسجام الأهداف:** تهدف المؤسسات إلى تحقيق العديد من الأهداف المحددة، وهنا يأتي دور التوجيه الإداري في تحقيق عملية دمج الأهداف التنظيمية والفردية؛ وبالتالي فإن انسجام الأهداف يجعل مهمة التوجيه سهلة وفعّالة.
- **مبدأ التسلسل الوظيفي:** حيث يتم تقسيم الموظفين والعاملين حسب الرُتب من أدنى إلى أعلى، وتقسيم الإدارة على نفس النحو، وتُساعد هذه السلاسل على تحديد وضوح العلاقات بين المرؤوس والرئيس، وعلى تحديد نطاق السلطة المُحدد بشكل واضح.
- **مبدأ وحدة القيادة:** فالمرؤوس يجب أن يحصل على الأوامر والتعليمات من رئيس واحد فقط؛ وعدم وجود وحدة قيادة يؤدي إلى ضعف الانضباط، ويزيد من التشتيت وعدم التركيز في إنجاز الأعمال.
- **مبدأ وحدة الاتجاه:** ونعني به إيجاد مدير واحد وخطة واحدة؛ لمجموعة من الأعمال التي لها نفس الأهداف، ويعمل هذا المبدأ على توحيد جميع جهود العاملين نحو رئيس واحد.
- **مبدأ الاتصال الفعّال:** حيث لا يمكن إنجاز هذه الوظيفة دون استخدام وسائل الاتصال، وبالتالي فإن أنظمة الاتصال المتناسكة تعمل على توفير حالة من التدفق الحرّ؛ للأفكار والمعلومات، والاقتراحات والشكاوي، التي بدورها تعطي رؤية للتتظيم لمعرفة المشاكل التي يواجهها.
- **مبدأ الإشراف المُباشر:** ستمتع وظيفة التوجيه الإداري بفعالية وكفاءة أكبر؛ إذا عمِل المشرفون على ديمومة الإشراف والاتصال المُباشر، والشخصي مع العاملين داخل التتظيم، حيث يساعد وجود الرؤساء بين مرؤوسيه على زيادة مشاعر المشاركة، وتحفيز وتشجيع العاملين على بذل الجهود، والسعي دائماً نحو الأفضل لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- **مبدأ القيادة الفعّالة:** تعتبر القيادة الفعّالة الرأس المحرك لعملية التوجيه، كما لزمَ على من يشغل هذه المهمة أن يتمتع بالصفات القيادية اللازمة؛ لكسب ثقة العاملين والعملاء.
- **مبدأ المتابعة:** وهو ضرورة متابعة ومراقبة المدير أداء العاملين، في شكل عملية مستمرة ومتابعة، كما يقوم على تقييم هذا العمل ومقارنته بالخطط الموضوعية، وعلى المدير المُشرف تصحيح الأخطاء الموجودة أثناء عملية المتابعة.

¹<https://mawdoo3.com/%D9%85%D8%A8%D8%A7%D8%AF%D8%A6.%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%88%D8%AC%D9%8A%D9%87.%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A>

رابعاً: مكونات التوجيه:

للتوجيه مجموعة من الركائز يتم بواسطتها التحكم في سلوك المرؤوسين و أدائهم إذا ما أحسن استخدامها وفق الظروف التي تعيشها المؤسسة، و هي:

❖ القيادة.

❖ الاتصال.

❖ التحفيز.

1. القيادة:

1.1 تعريف القيادة:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة، ورغم اختلاف أساليب الطرح، إلا أنها تتفق في المضمون. ويمكن تلخيص هذه التعريفات كما يلي:

- عرفها اوردواي تيد (Ordway Tead) بانها: "الجهد أو العمل الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه".¹
 - عرفها فدلر (Fiedler) بأنها: "الجهود المبذولة للتأثير على الناس، أو تغيير سلوكهم من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة".²
 - القيادة: "هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة، فالقائد جزء هام من الإدارة"³
 - تعريف ليكرت (Likert) القيادة هي: قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.⁴
- معظم التعاريف السابقة تنظر إلى القيادة أنها عملية توجيه المرؤوسين لتحقيق أهداف فهي عملية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد وسلوكهم واتجاهاتهم لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة، يتبين من خلال هذه التعاريف أن القيادة تتكون من:

- وجود مجموعة من الافراد يعملون في تنظيم معين؛
- قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم؛
- هدف مشترك تسعى الجماعة الى تحقيقه.

¹ زرقط بولرباح، حران العربي، أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 26، سبتمبر 2017، ص236.

² المرجع أعلاه، نفس الصفحة

³ جمال لدول، القيادة الإدارية المفهوم والمكونات، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر 2، العدد 01، المجلد 4، ص248.

⁴ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص283.

2.1 أهمية القيادة:

تتبع أهمية القيادة من الأسباب الآتية:¹

- أنها حلقة وصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات؛
- تدعيم النقاط الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
- تنمية وتدريب ورعاية الافراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة كما أن الافراد يتخذون من القائد قدوة لهم؛
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخ
- دمة المؤسسة؛
- أنها تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

3.1 خصائص القيادة.

يمكن حصر أهم خصائص القيادة في النقاط التالية:²

- القيادة نشاط وحركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية، فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهها بناء لا توجيهها تخريبيا.
 - القيادة تؤثر في الأفراد و الجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه و التأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة و الإقناع لا عن طريق الأمر و الفرض.
 - القيادة تعاون وعلى القائد أن يبث روح التعاون بين أفراد جماعته ولا سيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة
 - القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد أن يحفزهم الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم.
- كما تلعب القدرات القيادية للمدراء دوراً مهماً في نجاح المؤسسات، لذا يجب أن يتمتع أولئك الذين يعملون بمناصب إدارية بخصائص قيادية معينة، و بينما يمكن تعلم بعض منها، فإن البعض الآخر يرتبط بشخصية الفرد، ولعل أهمها³:

¹ عبد الرحيم بوخلخال، القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 6، العدد 2، ص 259.

² محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، 2008، ص 66.

³<https://www.godraat.com/%D8%AE%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D8%B5%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9/>

- **اتخاذ قرارات رفيعة المستوى:** تتعلق أهمية القيادة الإدارية بالرؤية طويلة المدى، وهي القدرة على اتخاذ القرارات التي تؤثر على المنظمة ككل، لذا من المهم بالنسبة له امتلاك مهارات اتخاذ القرار ومن المفيد أن يتحلى بالنقطة والحسم والقدرة على التزام الهدوء تحت الضغط للتأكد من اتخاذ القرار بحذر ومهنية وعقلانية.
- **التكيف مع المواقف المتغيرة:** ففي كثير من الأحيان قد يحتاج إلى القيام بمهام متعددة، ويمكن أن يساعده التحلي بالمرونة وقبول التغيير على التكيف مع البيئات والواجبات المختلفة.
- **التمتع بأخلاق عالية:** نظرًا لأن القائد يتحمل العديد من المسؤوليات عالية المستوى للحفاظ على عمل المنظمة بشكل جيد، فمن الضروري أن يتمتع بأخلاق عالية، لإكمال المهام بعناية .
- **الخبرة والمعرفة:** القائد هو الشخص المسؤول عن توجيه مجموعة من الأشخاص الذين يتأثرون به، لهذا يجب أن يتمتع بالخبرة والمعرفة التي تدعم قراراته، وإلى معرفة التقنيات الحديثة، التي تمكنه من اختيار القرارات الصحيحة ونقلها بشكل أفضل مع التخطيط الصحيح لتطوير الخطة.
- **قيم التعاون وبناء الفريق:** غالبًا ما يعمل القائد الإداري الناجح على الحفاظ على بيئة تعاونية شاملة لجميع الموظفين، وعندما يلاحظ الموظفون أن المسؤول يركز على بناء الفريق والتعاون، يمكن أن يشجعهم ذلك على إظهار هذه السمات أيضًا، وهذا ما يساعد في تعزيز مكان عمل أكثر ثقة وراحة.
- **إظهار التعاطف:** لن يكون أي مسؤول إداري قائداً جيداً إذا لم يكن لديه تعاطف، وقدرة على فهم أعضاء فريقه ومعرفة مشاكلهم، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يجعل الفريق كله يسير معاً ولا أحد يتخلف عن الركب، حتى يتمكنوا من تحقيق أهدافهم.
- **التواصل الجيد:** يجب أن يكون القائد الإداري هو أفضل متواصل داخل الفريق حيث ينسق جميع الإجراءات التي يقوم بها الفريق، ويبلغ الأهداف، والمبادئ التوجيهية، وما يجب توصيله لتنفيذ المشروع.
- **القدرة على تحفيز الآخرين:** القدرة على تحفيز الآخرين حتى يشعروا بالراحة والقدرة على الوصول، وهناك عدة طرق لتحفيز الموظفين منها:
- **الالتزام بالعمل:** فهو القدوة الذي يجب أن يتبعه أعضاء فريقه، والإجراءات التي يقوم بها القائد سيتم تكرارها من قبل أعضاء الفريق، لذا يجب أن ينقل هذا الشغف والالتزام، للحفاظ على أعضاء الفريق متحمسين وملتزمين تجاه الشركة.
- **اكتشاف الموهبة وتعزيزها:** ليس من الضروري أن يعرف القائد الإداري كل شيء، ويظهر للجميع أنه الأذكى في المجموعة، بل يكفي أن يرى الموهبة ويعززها ويدعمها، القائد الإداري الناجح هو

الشخص الذي يحاول الحصول على أفضل النتائج من كل عضو، لهذا السبب فإنه لا يجادل، ولكن يناقش.

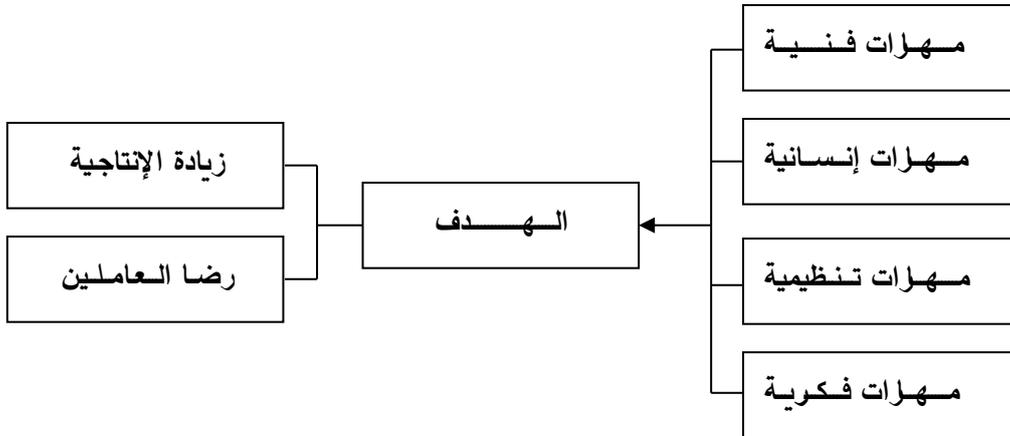
4.1 مقومات القيادة الفعالة:

تعد القيادة الإدارية الوظيفة الجوهرية في وظائف المنظمات، إذ تمثل البعد الإنساني الذي يوجه الهيكل التنظيمي ويعمل على تحقيق التنسيق الفعال بين وحداته وأعضائه لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بدقة وكفاءة، من هذا المنطلق، يُنظر إلى القيادة الفعالة كعامل تمييزي حاسم بين المنظمات عالية الأداء وتلك التي تفترق إلى التميز، وقد أشار العديد من المتخصصين في علم الإدارة إلى أن القيادة تشكل لب العملية الإدارية، حيث تستمد أهميتها من دورها المحوري في التأثير على مختلف جوانب الإدارة، مما يجعلها قوة دافعة تعزز التفاعل الديناميكي وتدعم الإنجاز الفعلي للأهداف التنظيمية.

يتوقف نجاح القيادة على قدرة القائد في توجيه منظمته بفعالية واستثمار مهاراته القيادية لبناء علاقات عمل إيجابية وتحفيز فريقه نحو الأداء المستدام، ويركز الباحثون على أهمية تطوير القيادات التنظيمية كجزء أساسي من استدامة الهيكل الإداري، بما يتجاوز مجرد التخطيط والتنفيذ إلى تعزيز تماسك المنظمة واستقراره من هنا، يسعى الخبراء لتحديد المقومات الجوهرية التي يجب أن تتوفر في القائد ليكون مؤهلاً لتنفيذ دوره القيادي باحترافية وفاعلية في ظل التحديات المعاصرة، ونذكر منها:¹

- ✓ سمات وخصائص القائد الشخصية؛
- ✓ الموضوعية: وتتجسد في تعاملاته وعلاقاته مع الأفراد دون تحيز؛
- ✓ إدراك أهمية العلاقة الإنسانية؛
- ✓ المرونة في التعامل مع الناس.

الشكل (16): مقومات القيادة.



المصدر: بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 16.

¹ فتحي أحمد ذياب عواد، مرجع سبق ذكره، ص 198-199.

5.1 أساليب (أنماط) القيادة:

تعددت أنماط القيادة، وانقسمت وفقا للدراسات والأبحاث التي أجريت، وكذا وفقا لاتجاهات الباحثين و الدارسين، غير ان معظم الدراسات اتفقت على الأنماط التالية¹:

➤ **القيادة الاوتوقراطية (التسلطية):** يتميز القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم بأنه يحاول التركيز على كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على اطاعة مرؤوسه لها، لذلك فهو لا يفوض سلطاته، بل يحاول جهده دائما لتوسيع نطاق سلطاته وصلاحياته ومدتها لتكون الأمور تحت سيطرته، وهو يقوم بكل ذلك لقناعته بأنه يجب ان لا يسمح الا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته.

➤ **القيادة الديمقراطية (الشورية):** هذا النوع من القيادة مبني على المشاركة في اتخاذ القرار بين الرئيس و المرؤوس، حيث أن الرئيس لا يحتكر السلطة في اتخاذ القرار لنفسه، لأنه يدرك خطورة ذلك، مما يدفعه للشورى وأخذ رأي الاخرين، فالمشاركة و المشاورة في الرأي لها مزايا عدة اقلها الخروج بالرأي الاصوب و الاحسن بأقل التكاليف والجهد، إضافة الى تحميل المرؤوس المسؤولية، ان هذا النوع من القيادة يؤدي الى زيادة ثقة المرؤوسين بقائدهم، الذي يشعرهم بقيمتهم وأهميتهم، هذا الأسلوب من القيادة مبني على العلاقات الإنسانية المحترمة والسليمة التي تهدف الى اشباع الحاجات و الرغبات وحل المشكلات.

➤ **القيادة السلبية (التسيبية-الفوضوية):** يتميز هذا الأسلوب بتنوع السلوك وتذبذبه، اذ يكتنف أساليب القيادة مظاهر التسيب، ورغم حرية العاملين وتساهل الادارة، فإن رضا العاملين عن أعمالهم يكون منخفضا بالمقارنة مع أنواع القيادة الأخرى، لان التساهل والتهاون يثبط من عزيمة الناشطين الذين قد يرون أن تقدير الادارة لهم لا يختلف عن تقديرها للكسالى منهم، وقد يكون التساهل كبيرا الى حد أن يترك فيها القائد سلطة اتخاذ القرارات للمرؤوسين ويصبح في حكم المستشار.

لاشك أن لكل نمط من الأنماط سلبيات وإيجابيات تتجلى من خلال الواقع في الممارسة الفعلية لدور القائد، الى المناخ التنظيمي والبيئة التنظيمية للمؤسسة التي تتضح من خلالها طبيعة المرؤوسين وكل ماله علاقة بتبادل الأدوار داخل المنظمة.

6.1 نظريات القيادة الإدارية :

يمكن تصنيف نظريات القيادة الى ثلاث مجموعات رئيسية هي²:

¹شخاب عبد القادر، عبد العالي دبله، مهارات القيادة الإدارية الفعالة، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 11، العدد 02 (2023)، ص 336.

² حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 219.

❖ نظرية السمات القيادية:

تطرق عدد كبير من الاعمال العلميّة لسّمات القيادة وكان المحور الرئيسي في غالبيتها هو كيف يستطيع القائد تنظيم الأشخاص لإنجاز المهام الموكلة إليه بنجاح، وقد أدت النقاشات بشأن نظرية السمات القيادية إلى التركيز على الصفات التي "يجب أن تكون" لدى القائد كالموهبة والمهارة بل وتعدى ذلك إلى تحديد الصفات الجسدية للقائد وذلك بدراسة السير الذاتية للقادة العظماء في الماضي والحاضر، وقد برزت نظرية السمات القيادية كأول نظرية حديثة في مجال القيادة، وهي تبحث بشكل رئيسي في إمكانات و قدرات القائد، وقد ركزت في بداية ظهورها على الأشخاص الذين يحتلون مناصب هامة في مجتمعاتهم على افتراض أنهم "ولدوا ولديهم صفات قيادية فائقة" تجعلهم مختلفين عن غيرهم.

تفترض نظرية السمات القيادية أو "نظرية الرجل العظيم أن شخصية القائد مستقلة عن شخصيات الأتباع وان القيادة أمر "فطري" لدى البعض دون الآخر، أي أنها ليست سلوكا يمكن تعلمه، لذا تناول الباحثون في إطار هذه النظرية السمات المرتبطة بالشخصية القيادية من "ذكاء" و "حيوية" و"سيطرة" ونحو ذلك

❖ النظرية الظرفية للقيادة (الشرطية/الموقفية):

تستند النظرية الظرفية للقيادة إلى فرضية أن القيادة ليست نتيجة للخصائص الشخصية الثابتة فقط، بل تتأثر بشكل كبير بالظروف الزمانية والمكانية والسياقات التي يواجهها القائد، وقد طور بول هيرسي (Paul Hersey) وكين بلانشارد (Ken Blanchard) هذا الإطار النظري، مؤكداً أن القيادة تتطلب تكييفاً مع العوامل الظرفية المحيطة، مثل مستوى مهارات وكفاءة المرؤوسين في أداء المهام المسندة إليهم، ومقدار ما لديهم من إلى توجهات إيجابية أو السلبية نحو العمل، وحسب هذه النظرية، فإن البيئة الاجتماعية والتنظيمية تمثل عاملاً أساسياً في بلورة مهارات القيادة، متجاوزة فكرة أن القيادة تعتمد فقط على سمات شخصية مثل الذكاء والقدرات المعرفية المتوارثة، وقد حدث لاحقاً تطور للنظرية الظرفية للقيادة، حيث ظهر توجه بين الباحثين في مجال السلوك التنظيمي نحو تحليل أساليب القيادة وشخصية القائد، باعتبارهما محددات أساسية لكفاءة القيادة.

❖ النظرية السلوكية للقيادة:

تعود جذور النظرية السلوكية في القيادة لتحليلات ماكس فيبر بشأن القيادة الكاريزمية كان أول من استخدم مفهوم القيادة التحويلية هو عالم الإدارة والمتخصص في مجال القيادة برنارد باس Bass Bernard في كتابه "القيادة والأداء الذي يفوق التوقعات"، ويرى باس أن النظرية الظرفية في القيادة تعاني قصورا في الطرح بسبب إغفالها لتطلعات المدراء الذين لديهم طموح للقيادة، وقد أشار في هذا السياق إلى أنه "يجب على المدراء الذين لديهم طموح لان يصبحوا قادة، الاهتمام بمرؤوسيههم ومشاركتهم اهتماماتهم وحاجاتهم للتطوير والتعامل معهم كأفراد.

7.1 معوقات القيادة:

هناك عدة مشاكل تعيق القيادة في أداء عملها على أحسن وجه، سواء أكانت خاصة باتخاذ القرارات أو ما يتعلق بالجوانب الفنية والإنسانية للعمل، وفيما يلي أهم هذه المعوقات¹:

• **المشكلات الإدارية:** وهي متعددة منها ما يتعلق بالمركزية الشديدة وعدم تفويض السلطة و ممارسة السيطرة من طرف القيادات العليا على ما هو أدنى منها، ومنها ما يتعلق بتعدد الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية، خاصة من حيث تعدد مستويات التنظيم وتشتت أقسامه ووحداته، إضافة الى تواجد تنظيمات غير رسمية على مستوى الأجهزة الإدارية، والبيروقراطية وتعقد الإجراءات وعدم وفرة المعلومات اللازمة لصنع واتخاذ القرار وسوء التخطيط

• **المشكلات النابعة من وضع القيادات الإدارية:** خاصة ما يتعلق بعدم توفر الكوادر ذات الكفاءة العالية والاختيار غير السليم للقيادات الإدارية، كما يمكن ان يضاف لها مشكلة عدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية، كما تعاني هذه القيادات في الدول النامية من عدم استخدام الطرق الكمية في اتخاذ القرار، واعتمادها على الخبرة الاستشارية الأجنبية.

2. وظيفة الاتصال:

1.2 تعريف الاتصال.

تعددت تعاريف الاتصال نتيجة استخدامه في العلوم السلوكية المتنوعة، كعلم الاجتماع وعلم النفس والإدارة، وتختلف هذه التعريفات في شمولها وعمقها، خاصة ضمن العلوم الإدارية. ويعتبر الباحثون في هذا المجال أن الاتصال ليس مجرد عملية خطية لنقل المعلومات من مرسل إلى مستقبل، بل هو عملية تفاعلية معقدة تتسم بالتبادل الإدراكي، حيث تتشكل المعاني المشتركة بين الأطراف من خلال تفاعل اجتماعي مستمر يهدف هذا التبادل إلى تحقيق فهم عميق يسهم في توجيه سلوك الأفراد، ويدعم التعاون والتنسيق التنظيمي، ما يعزز من فعالية الأداء داخل الهيكل الإداري.

- يقصد بعملية الاتصالات داخل المنظمة تنظيم تدفق المعلومات بين أجزاء المشروع المختلفة ويمكن تعريف الاتصال بأنه: " العملية التي يتم بها نقل المعلومات بين مرسل ومرسل إليه سواء كان نقل المعلومات شفويا أو تحريريا"²

- يرى عالم الاجتماع " تشارلز كولي " بأن الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان، واستمرارها عبر الزمان، وتتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والاشارات والكلمات والطباعة³

¹ جمال دلدول، القيادة الإدارية (المفهوم والمكونات)، مرجع سبق ذكره، ص 270.

² أم الخير السوفي، مقراني الهاشمي، وسائل الاتصال الحديثة ودورها في تفعيل الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بشركة طبية فود بالروبية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27/ديسمبر 2016، ص 347.

³ <https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/book/tool/print/index.php?id=9714>

- تعريف دام نيمو (Dam Nimo): الاتصال على أنه عملية تفاعل اجتماعي يستخدمها الناس لبناء معان تشكل في عقولهم صورا ذهنية للعالم و يتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز.¹

2.2 أهمية الاتصال:

لا يوجد خلاف حول أهمية الاتصال الجيد داخل أي مؤسسة، لمساهمته في تنمية وبناء علاقات إنسانية طيبة، والرفع من روح الجماعة وتماسكهم داخل المؤسسة، كما يحس العمال بأهميتهم ودورهم ومشاركتهم في بلوغ الأهداف المسطرة، بالإضافة إلى تحقيق عدة أهداف من جملتها النقاط التالية²:

➤ **تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:** يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، وبدونه تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين دون تنسيق ويؤدون مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد هذه المهام فعاليتها، وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

➤ **المشاركة في المعلومات:** يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف المؤسسة، والتي تعمل بدورها على:

❖ توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة؛

❖ توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم؛

❖ اعلام الأفراد بنتائج أدائهم.

➤ **اتخاذ القرارات:** يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات، حيث يتطلب اتخاذ قرار معين معلومات معينة لتحديد المشكل وكذا البدائل وتنفيذ القرار المناسبة وتقييم النتائج.

➤ **التعبير عن المشاعر:** يساعد الاتصال الموظفين والعاملين على التعبير على سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، مما يسمح للموظف بإبداء رأيه وفي أي موقف دون تردد.

➤ **الحد من انتشار الشائعات:** يعمل الاتصال الفعال على الحد والتقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي، فكلما انتشرت أكثر كلما أصبح مفعولها أكثر تأثيرا على السير الحسن للعمل، وبهذا نجد أن الاتصال يتغلغل في جميع وظائف وأنشطة المؤسسة حيث يعمل على تفعيل عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والإشراف والمتابعة والرقابة والتقييم، وتوصيل الإرشادات والتوجيهات إلى المرؤوسين من قبل الرؤساء، ومنه فالاتصال مهم لكل وظائف المؤسسة.

3.2 خصائص الاتصال: يتميز الاتصال بمجموعة من الخصائص أهمها:

✓ الاتصال عملية مستمرة.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 235.

² أم الخير السوفي، مقراني الهاشمي، وسائل الاتصال الحديثة ودورها في تفعيل الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية- دراسة ميدانية بشركة طيبة فود بالروبية، مرجع سبق ذكره ، ص348.

- ✓ الاتصال يشكل نظاما تاما.
- ✓ الاتصال التفاعلي وأني ومتغير.
- ✓ الاتصال غير قابل للتراجع أو التناهي غالبا.
- ✓ الاتصال قد يكون قصديا وقد لا يكون.
- ✓ اتصال ذو أبعاد متعددة.
- ✓ عملية دائرية فهو نسق دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء تأثير وتأثر.¹

4.2 أهداف الاتصال:

تسعى المؤسسة من خلال الاتصال الى تحقيق الأهداف التالية:

- تأسيس عمل منظم لنمو ونجاح المنظمة من خلال تنظيم هياكل الاتصال الداخلية الفعالة التي تسهل تبادل المعلومات حول المهمة والرؤية والهدف من المنظمة للموظفين؛
- خلق سمعة إيجابية للمؤسسة أمام الجمهور والحكومة والمساهمين والمستثمرين، من خلال توفير المعلومات في وسائل الإعلام المختلفة، والاجتماعات، والإنترنت، والتقارير السنوية؛
- الاتصال الداخلي لتمكين الموظفين لمعرفة أداء المنظمة ومناقشة قضاياها كما أنه يحفز الموظفين على ممارسة التواصل لتعزيز والحفاظ على سمعة المؤسسة؛
- معرفة أداء المؤسسة والأنشطة المستقبلية وإقناع الجمهور ببرامجها لإنشاء صورة إيجابية من خلال إعداد التقارير والرسائل للتأثير على تصور الآخرين؛
- تعزيز التماسك والتعاون بين جميع الأعضاء فإن التواصل المؤسسي يؤسس بيئة عمل صحية في المنظمة ويضمن أن العاملين والإدارة تعمل على تحقيق الأهداف المشتركة.

كما يهدف الاتصال إلى:²

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

¹ شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 21.

² علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 155.

5.2 عناصر الاتصال

تتضمن عملية الاتصال مجموعة عناصر، ويجمع أغلب الباحثين على المكونات التالية التي يساهم فهمها في تحقيق فعالية الاتصال وهي¹:

➤ **المرسل (المصدر):** هو الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين ويقوم بتحديد ما يرغب في توجيهه، حيث يقوم بشرح وتوضيح ذلك إما شفويا أو بوسيلة يختارها، "فالمرسل هو كل من يبعث بمجموعة من المعلومات قصد إثارة سلوك محدد لدى الطرف.

➤ **المستقبل:** هو الطرف الآخر الذي يكمل عملية الاتصال، إذ يفسر ما تلقاه من المرسل حسب خبرته السابقة كما أنه يمثل الهدف المقصود من العملية.

➤ **الرسالة:** هي مجموعة المعاني التي يرسلها المستقبل، فهي محتوى الاتصال، وتتنوع الرسائل بتعدد، أنواع الاتصال، فالرسائل الوظيفية التي تنقل الجانب الموضوعي من المعلومات تتركز حول العمل أساسا، كمثال على ذلك نقل المعلومات الفنية، القانونية، الاجتماعية، الاقتصادية، مثل المشرف المباشر الذي يعطي تعليمات محددة في الجانب التقني مثلا، ولكن معظم الرسائل التي يتبادلها الأفراد في إطار العمل هي مزيج بين رسائل وظيفية وأخرى عاطفية، فالأولى لها مستوى صريح عقلائي، أما الثانية فلها مستوى ضمني يتعلق بالمشاعر والانفعالات

➤ **القناة (الوسيط):** من اللازم تحديد القناة التي تستخدم لنقل الرسالة، فهي الوسيلة لتوصيل الرموز التي تتشكل، إذ يتم نقل المعاني في رموز صوتية مباشرة، أو كتابيا كالتقارير أو تقنيا كالهاتف والإنترنت ومختلف شبكات التواصل الاجتماعي ... الخ.

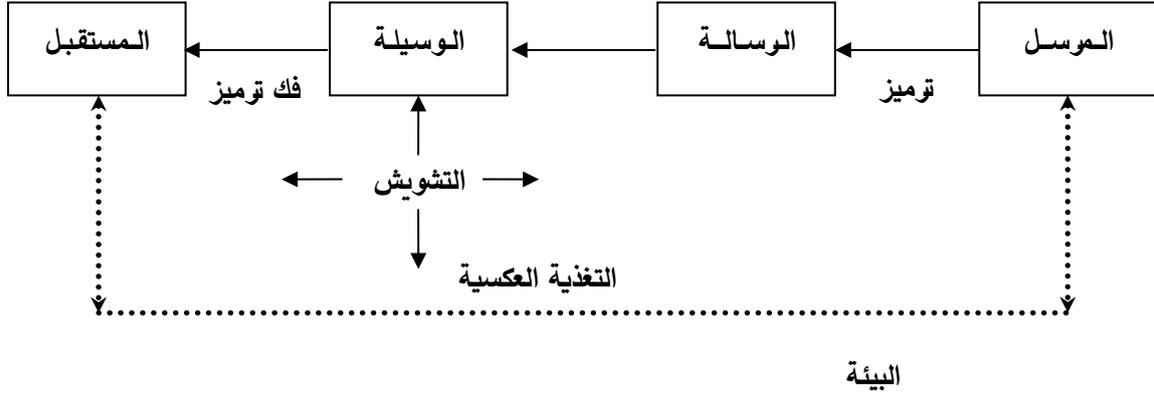
➤ **التغذية الراجعة أو ردة الفعل:** هي استجابة أو رد المستلم على رسالة المرسل، وتعطي التغذية الراجعة (العكسية) صورة عن مدى الفهم والإدراك لمضمون الرسالة من قبل المستلم.

➤ **التشويش على الرسالة:** هي المؤثرات التي تقلل من القدرة على إدراك المقصود بالرسالة أو المعنى، وعرقلة إيصالها بشكل تام، وقد تتعلق الضوضاء بالمرسل حيث إدراكه واتجاهاته وشخصيته و قدرته على اختيار الوسيلة المناسبة لا تكون بالشكل المطلوب أو بالمستلم ذاته أو بقناة الاتصال نفسها.

➤ **بيئة الاتصال أو السياق الذي يتم فيه الاتصال:** يعني هذا، الجو العام المتمثل في المحيط النفسي والمادي الذي يحدث فيه الاتصال، وتشمل البيئة المواقف والمشاعر والتصورات والعلاقات بين المتصلين وكذلك خصائص المكان مثل سمعته، وألوانه، وترتيبه، ويمكن تلخيص عناصر الاتصال في الشكل التالي:

¹ جنيدي جميلة، الاتصال وتأثيره على أداء العامل من خلال علاقته بالتغيب داخل المؤسسة- دراسة ميدانية بشركة الخطوط الجوية الجزائرية-، مجلة سوسولوجيا، المجلد 05/العدد:30(2021)، ص49.

الشكل (17): عناصر الاتصال.



المصدر: حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 273 (بتصرف).

6.2 أنواع الاتصال:

تأخذ العملية الاتصالية داخل المؤسسة عدة أشكال، يمكن تقسيمها من حيث درجة الرسمية الى اتصال رسمي واتصال غير رسمي.

- **الاتصال الرسمي:** كل الاتصالات سواء كانت نازلة أو صاعدة أو أفقية، يمكن أن تكون بشكل رسمي، ويعرّف الاتصال الرسمي بأنه: تلك الاتصالات التي تتم من خلال خطوات ومنافذ اتصال، يقررها التنظيم ويتطلبها، فتتسم القواعد التي تحكم هذا النوع من الاتصال بالثبات والاستقرار وينقسم الاتصال الرسمي الى اتصال عمودي و اتصال أفقي، والاتصال العمودي ونجد فيه الاتصال الصاعد والاتصال النازل¹.

- **الاتصال العمودي:** ونجد فيه:

- **الاتصال العمودي الهابط (من الأعلى إلى الأسفل):** يمثل أحد أنواع الاتصال العمودي، فالاتصالات النازلة هي الأكثر شيوعاً وانتشاراً في المؤسسة، وتكون صادرة عادة من المديرين ورؤساء العمل والمشرفين إلى أفراد في المستويات الوسطى والدنيا، والوسائل المستخدمة في هذا الاتصال هي لوحة الإعلانات، النشرات الدورية، الاجتماعات الرسمية.
- **الاتصال العمودي الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى):** يمثل نوعاً آخر من الاتصال العمودي، يكاد يقتصر على تقديم الشكاوي والتقارير العامة أو الطلبات المتعلقة بالأمور الشخصية التي يعاني منها العمال، أو طلب التوضيحات والاستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في المؤسسة

¹ شوشة مسعود، دلاسي أحمد، الاتصالات الإدارية في المنظمات (المفهوم والانواع والوسائل والنظريات)،مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الاغواط، المجلد:7، العدد:28جانفي 2018،ص80.

أو في أداء عمل ما، أما الوسائل التي تستعمل في الاتصال الصاعد فتتمثل في صناديق الاقتراحات، الاجتماعات، سياسة الباب المفتوح.

- **الاتصال الأفقي:** هي انتقالات تحدث بين أفراد المستوى الإداري الواحد، مثلما تحدث بين الإطارات وبين رؤساء العمل، وبين التنفيذيين، وتكون عادة للإشعار والتنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة، وقد أكد هنري فايول على أهمية هذا النوع من الاتصال وفعاليته في اختصار الوقت شرط أن يتم بناء على سياسة موضوعية تفسر في نتائج واضحة، والاتصال الأفقي ضروري التعامل بين المصالح المختلفة والتنسيق بين الأعمال التي تؤديها، وغالبا ما تكون أهميته في تفسير الأهداف المرجوة والسعي إلى تحقيقها¹.

7.2 معيقات عملية الاتصال:

من أهم المعيقات التي تقف في سبيل نجاح الاتصال ما يلي²:

❖ **معيقات شخصية:** هي مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرا عكسيا، وتعود هذه المعيقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، ومدى الثقة بين الأفراد فضعف الثقة بينهم يؤدي إلى عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يحد من فاعليتها.

❖ **معيقات تنظيمية:** كعدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي، وقد يكون التخصص من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين، وعدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤديان أيضا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة.

❖ **معيقات بيئية:** هي المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها كاللغة التي يستخدمها، وعاداته وتقاليده، وعدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في المنظمات. نظام الاتصالات كأى نظام من الأنظمة الإدارية قد يواجه صعوبات تقلل من فاعليته ومن ثم تؤثر بشكل سلبي على نجاح المنظمة، وكذلك على علاقات الأفراد مع بعضهم البعض داخل المنظمة.

¹ جنيدى جميلة، مرجع سبق ذكره، ص 50-51.

² <https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/page/view.php?id=71921&lang=ar>

3. التحفيز:

يرتبط تنوع الحوافز وتعددتها بتباين وجهات النظر حول دور العنصر البشري في المؤسسة عبر مختلف مراحل الاهتمام به، وقد نتج عن ذلك تعدد في التعريفات التي توضح مفهوم الحوافز، ورغم هذا التنوع، يبقى الهدف الأساسي واحدًا وهو تحفيز العامل بطريقة تضمن تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة والفرد معاً.

1.3 تعريف التحفيز:

من الناحية الاصطلاحية نجد أن مفهوم التحفيز يختلف من باحث لآخر غير أنهم يتفقون في كونه شيء خارجي في المجتمع أو البيئة المحيطة بالفرد إذ هو العامل الذي تستغله الإدارة في جذب الفرد إليها باعتباره وسيلة لإثارة القوى الحركية فيه والتي تؤثر في سلوكه وتصرفاته عن طريق إشباع حاجاته¹ وهناك من يرى أن الحوافز هي "فرص توفرها المنظمة للموظفين العاملين بها لتثيير رغباتهم وتخلق لديهم الدفع من أجل الحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم"².

تبدأ عملية التحفيز عندما تعرف الإدارة الحاجات التي يرغب العاملين في إشباعها، ويمكن معرفة ذلك من خلال سلوك العاملين، ويتداخل عنصر الحوافز والدوافع في دفع الأفراد للعمل وبذل الجهود قصد تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها، وتلعب الدوافع والحوافز دوراً مهماً في تحديد سلوك أداء الأفراد.

2.3 عناصر التحفيز:

هناك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز، تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز³:

- **القدرة:** فالشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين، يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز، بخلاف الشخص العاجز، غير المدرب أو غير المؤهل أصلاً.
- **الجهد:** الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين، حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي، فالطبيب المؤهل مثلاً، يجب أن يبذل جهداً وينفق وقتاً، ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.
- **الرغبة:** إذا لم تكن موجودة، فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل، حتى ولو تم أداءه فعلاً.

¹العراي عكاشة، أحمد بلبشير محمد، دور سياسة التحفيز في تفعيل الابتكار التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر فرع عين تموشنت، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السادس، العدد 2، ديسمبر 2020، ص 816.

² المرجع السابق، ص 816.

³ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات-الجزء الثاني وظائف المسير وتقنيات التسيير-، الطبعة الثانية منقحة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 235.

3.3 أهمية التحفيز:

تتشكل الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع وتأتي أهمية الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها وفيما يلي نذكر منها:¹

❖ أهمية الحوافز بالنسبة للمؤسسة: وتكمن أهميتها فيما يلي:

✓ رفع مستوى الأداء لدى العاملين.

✓ تحسين جودة الخدمات والمنتجات.

✓ ترقية المركز التنافسي للمؤسسة

❖ أهمية الحوافز بالنسبة للفرد: تكمن أهمية الحوافز بالنسبة للفرد فيما يلي:

✓ إشباع حاجيات الفرد المادية والمعنوية.

✓ إيجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد.

✓ خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمؤوسين مما يؤدي إلى تقليل الصراعات.

❖ أهمية الحوافز بالنسبة للجماعات: وتتمثل في ما يلي:

✓ إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعات.

✓ تنمية روح المشاركة والتعاون.

✓ تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة.

4.3 أنواع الحوافز.

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز، وهي متداخلة مع بعضها البعض، ومن بين هذه التصنيفات نجد ما يلي:

أولاً: الحوافز من حيث طبيعتها: وفقاً لمعيار طبيعة الحافز، تقسم الحوافز إلى حوافز مادية وأخرى معنوية²

❖ الحوافز المادية: وتتعدد أشكال الحوافز المادية التي يمكن للمنظمة استعمالها حيث نذكر من أشكالها:

➤ الأجور: هو المقابل المادي للزمن الذي يكون فيه الفرد تحت تصرف المؤسسة، ويعكس جهود

العامل خلال العملية الإنتاجية، أي هو ما يدفع للفرد مقابل قيامه بالعمل.

➤ العلاوات: تعتبر العلاوات بمثابة تشجيع للعامل، وتشكل المكافآت العادلة والمشجعة جزء من سياسة

إدارة المؤسسة، وهناك عدة أنواع من العلاوات أهمها، علاوة الكفاءة، علاوة الأقدمية، العلاوات

الاستثنائية.

¹ عامر عوض، السلوك لتنظيمي الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 88.

² فيروز بوزورين، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات -، مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 5، العدد 2019، 14، ص 36.

- ❖ **الحوافز المعنوية:** تعتبر الحوافز المعنوية أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز التي تضعها المؤسسة ومن دونها لا تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل وتزيد من الأداء داخل المؤسسة وذلك لأن الإنسان اجتماعي بفطرته ولا يمكن أن يعيش بعيدا عن احترام وتقدير الآخرين له ومنها:
 - **الوظيفة الملائمة:** وهي ملائمة الوظيفة وطبيعتها وأعبائها لقدرات وامكانيات ومهارات ورغبات الفرد
 - **المشاركة في اتخاذ القرار:** وهو أسلوب اعتمدته نظريات التحفيز الحديثة، يركز على مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطة القرار.
 - **الأمن والاستقرار في العمل:** فالعاملين بحاجة الى الإحساس بأنهم مؤمنون من مخاطر فقدان العمل والمدخيل الناتجة عنه.
 - **نمط الاشراف:** فمن واجب المشرف الحث والتأثير على سلوكيات الجماعة وترغيبهم ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها.
 - **التدريب:** يعد التدريب ذا فعالية للعاملين وأداة للتحفيز لأنه يزيد من كفاءتهم ويفتح أمامهم فرص الترقية ويرفع معنوياتهم.
 - **بيئة العمل المناسبة:** ويقصد بها بيئة العمل الطبيعية المحيطة بالعامل أثناء تأدية وظيفته.
- ثانيا: **الحوافز حسب المستفيد منها:** وفقا لهذا المعيار تنقسم الحوافز إلى حوافز فردية وحوافز جماعية
- ❖ **الحوافز الفردية:** هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، كتخصيص مكافأة للفرد الذي ينتج أفضل إنتاج، أو جائزة لأفضل عامل، ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين العاملين سعيا لتحقيق إنتاج أكبر والوصول إلى أداء أفضل.
- ❖ **الحوافز الجماعية:** إن الحوافز الجماعية تكون مقابل عمل جماعي، فهي تنمّي لدى العاملين روح العمل كفريق متكامل وتؤدي إلى تعزيز التعاون بينهم، إذ أن روح العمل كفريق عنصر أساسي حيث يبذل فيه حيث يبذل فيه الجميع جهودهم لتعود الفائدة على الجميع، فالعمل يكون معا وبذلك تكون النتائج مشتركة، ويحرص كل منهم على ألا يتعارض مع عمل زملائه، كما أن العامل لا يتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج العمل وبالمقابل فعدم وجود روح العمل كفريق يشكّل سببا للتنافس والنزاعات والتأخر في الإنجاز.

5.3 العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز:

من العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز ما يلي¹:

- **التبعية:** وهو أن يكون التحفيز تاليا مباشرا للعمل قدر المستطاع؛
- **الحجم والنوع:** من المناسب أن يكون حجم الحافز ونوعه وحجم العمل ونوعه بينهما متناسبا؛
- **إدراك سبب التحفيز:** وهو أن يدرك المحفز لم حفز؛

¹ خيرى مصطفى كتانة، مدخل الى إدارة الاعمال النظريات- العمليات الإدارية(منهج تحليلي)، مرجع سبق ذكره، ص176.

- **الثبات:** فإذا حفز أحد العاملين في مجال ولم يحفز الآخر في المجال نفسه، فالحافز غير ثابت؛
- **التحكم:** لا يصح ان يطالب العامل الا بما هو قادر عليه.

6.3 فوائد ونتائج التحفيز:

- هناك العديد من الثمرات التي نجنيتها من التحفيز، ومن ذلك على سبيل المثال لا الحصر¹:
- انخفاض معدل حركة العاملين (دوران العاملين)؛
 - انخفاض نسبة تغيب العامل وتأخره؛
 - يكسب العاملين سلوكا إيجابيا أفضل،
 - تحقيق الأهداف التي خطط لها العامل أو رئيسته أو الدائرة ككل.

المحاضرة التاسعة: وظيفة الرقابة في المؤسسة.

تعد الرقابة الإدارية وظيفة محورية ضمن وظائف الإدارة، تهدف إلى ضمان تحقيق الأهداف المخطط لها بكفاءة ودقة، وتعتمد فعالية الرقابة الإدارية على تكاملها مع بقية وظائف الإدارة، فهي لا تعمل بمعزل بل تعزز التخطيط والتنظيم وتدعم التوجيه من خلال تحديد معايير الأداء وقياسها وتقييم النتائج بشكل مستمر، كما يمارسها المدراء والمشرفون وفقاً لمستوياتهم الإدارية، مع تخصيص صلاحيات وحدود رقابية لكل مستوى، من هنا تعتبر الرقابة الإدارية الأساس في تحسين الأداء المؤسسي، إذ تمكن المنظمة من كشف الانحرافات وتصحيحها بسرعة، مما يضمن تلافي الأخطاء ويعزز الالتزام بمعايير الجودة والإنتاجية

أولاً: ماهية الرقابة.

1. **مفهوم الرقابة:** تتنوع مفاهيم الرقابة وتختلف في مستوى التفصيل، لكنها تتفق في جوهرها ومضمونها الأساسي، ومن هنا ظهرت عدة تعريفات لهذه الوظيفة، نذكر منها ما يلي:
 - عرفها هنري فايول (Henry Fayol): الرقابة هي: "التحقق إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية و التعليمات الصادرة وأن غرضها هو الإشارة الى نقاط الضعف و الأخطاء بقصد معالجتها، ومنع تكرارها و حدوثها، وهي تطبق على كل شيء معدات، افراد، أفعال".²
 - تعريف (Robbins, kutler) الرقابة هي: "عملية مراقبة النشاطات لضمان إنجازها حسب ما هو مخطط وتصحيح أي انحراف مهم فيها".³

¹ المرجع أعلاه، ص 175.

² ذيب حمة، جاهمي عبد العزيز، دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء التنظيمي للمنظمات، مجلة قيس للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 01، جوان 2024، ص 81.

³ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات-العمليات الادارية- وظائف المنظمة)، مرجع سبق ذكره، ص 301.

من خلال هذه التعاريف، يتضح أن الرقابة الإدارية هي عملية تمكّن إدارة المؤسسة من تقييم مدى التزام عمليات التنفيذ بمعايير وأهداف الخطة المعتمدة، وعند رصد أي انحرافات في الأداء أو قصور في تطبيق الإجراءات، أو التعرف على عوامل قد تعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية، يمكن للإدارة اتخاذ إجراءات تصحيحية محددة تضمن إعادة توجيه العمليات وتطبيق التدابير اللازمة لتحسين الأداء وضمان الوصول إلى النتائج المرجوة بكفاءة.

كما توجد مؤشرات عديدة تعبر عن نقاط ضعف تستدعي تطبيق نظام رقابي معين، يختلف باختلاف حجم وطبيعة عملها ، ومن هذه المؤشرات نذكر¹:

- عدم تحقيق أهداف المنظمة.
- تدهور الوضع المالي للمنظمة..
- انخفاض مستوى الخدمة
- انتشار الروتين والبطء في انجاز الاعمال.
- الصراعات بين الموظفين.
- عدم رضا الجمهور عن المنظمة وانخفاض عدد الزبائن
- ازدياد عدد الشكاوى من قبل المتعاملين مع المنظمة.
- تدهور الامكانات المادية والحوافز.
- تفشي الاختلاسات المالية والمخالفات.
- ضعف المستويات الإدارية واهمال التدريب.

2. أهمية الرقابة:

تتجلى أهمية الرقابة الإدارية في قدرتها على الربط بين الخطط والبرامج ومواءمتها مع القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وذلك ضمن إطار تنظيمي واضح يضمن التنفيذ وفقاً للمعايير المحددة من حيث الدقة والاقتصاد في الموارد وسرعة الإنجاز، وتتعدى وظيفة الرقابة الإدارية مجرد التحقق من تنفيذ المهام، لتشمل ضمان التنفيذ بأعلى مستويات الكفاءة والفاعلية باستخدام أفضل الوسائل والإجراءات المتاحة، وتقديم النتائج المتوقعة في حدود الإمكانيات المتوفرة، تقوم الرقابة الإدارية بدور حيوي يتجاوز الضبط والإشراف التقليدي ليشمل التحليل العميق لأسباب الانحرافات أو الثغرات في الأداء وتقديم توجيهات استباقية لتلافي تكرارها مستقبلاً، ومن هذا المنطلق تظهر ضرورتها في مراحل التخطيط والإعداد، حيث تمثل حلقة وصل أساسية في عملية اتخاذ القرار، من خلال توفير التغذية الراجعة الدقيقة المستندة إلى تحليل نتائج الأداء السابقة، ويسهم هذا الدور الرقابي في تزويد الإدارة ببيانات دقيقة وموثوقة تساعد على صياغة خطط وبرامج ترتكز إلى أسس استراتيجية متينة، علاوةً على ذلك، تبرز أهميتها في قدرتها على مراقبة الأداء

¹ بن حمود سكيبة، مدخل للتسيير والعمليات الادارية، مرجع سبق ذكره، ص152.

ومتابعته بدقة عالية، بما يكفل الكشف المبكر عن الأخطاء والسيطرة على مسار تصحيحها في الوقت المناسب قبل تفاقم آثارها، كما أن سعي الرقابة المستمر لكشف نقاط الضعف وتحليل أسباب الانحرافات يساعد المؤسسات في تحقيق استجابة سريعة للتحديات التشغيلية، مما يجعلها أداة أساسية لدعم الإدارة في تحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية ونجاح.

ثانياً: فوائد الرقابة واستخداماتها:

من المفيد الإشارة الى فوائد الرقابة واستخداماتها ، ونستعرض فيما يلي أهمها¹:

- **تنميط الأداء:** بالتالي زيادة كفاءة المنظمة وتقليل النفقات.
 - **المحافظة على موجودات المنظمة:** تقليل الخسائر والاضرار الناتجة عن السرقات والهدر وسوء الاستخدام المنتشرة في منظمات اليوم.
 - **تنميط الجودة:** يساعد الادارة على تلبية مواصفات المهندسين أو مصممي المنتجات في المنظمة متطلبات القوى الخارجية مثل توقعات أو طلبات العملاء في نفس الوقت.
 - **تقييد السلطة:** وضع حدود لممارسة السلطة المفوضة بدون موافقة سلطة أعلى، فالسياسات والتوجيهات المختلفة هي وسائل رقابة لتحديد المساءلة وتفويض السلطة المطلوبة.
 - **قياس الأداء أثناء العمل:** فالرقابة تتضمن قياس أداء الافراد والجماعات لأنها تشكل في مجموعها أداء المنظمة، وهنا لا بد من وضع أساليب لقياس هذا الاداء.
 - **مراقبة عمليات التخطيط:** ويمكن تحقيق ذلك من خلال أساليب تنبؤات الإنتاج والمبيعات، معايير قياس العمل والموازنات، والتكاليف المعيارية، والجدولة.
- كما ان كل أنواع الرقابة الإدارية مصممة لتجهيز المدير بالمعلومات المتعلقة بالتقدم والنمو، وعند حصول المدير على هذه المعلومات يمكن استخدامها للأغراض التالية²:
- **منع وقوع الازمات:** عندما يكون المدير غير ملم بما يجري في المنظمة يصبح من المحتمل أن تتحول المشاكل الصغيرة التي يمكن معالجتها وتصحيحها في وقتها الى أزمات مستعصية.
 - **تقنين الإنتاج:** يصبح بإمكاننا تقنين السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة عن طريق استخدام أدوات رقابية مناسبة.
 - **تقييم الأداء الوظيفي:** ان استخدام الوسائل الرقابية الملائمة يوفر للمدير معلومات موضوعية تتعلق بالأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة
 - **تحديث التخطيط:** تعمل الوسائل الرقابية لتمكين المدير من معرفة ما يتم تنفيذه من الخطة المرسومة ومقارنته مع ما هو مخطط مسبقاً.

¹ حسين حريم، مبادئ الادارة الحديثة (النظريات-العمليات الادارية- وظائف المنظمة)، مرجع سبق ذكره، ص305.

² بن حمود سكيبة، مدخل للتسيير والعمليات الادارية، مرجع سبق ذكره، ص (156-157).

- المحافظة على موجودات المنظمة: تعمل الرقابة على حماية أصول المؤسسة من سوء الاستعمال والإهدار وعدم تشغيلها بالطاقة الكاملة.

ثالثاً: أنواع الرقابة:

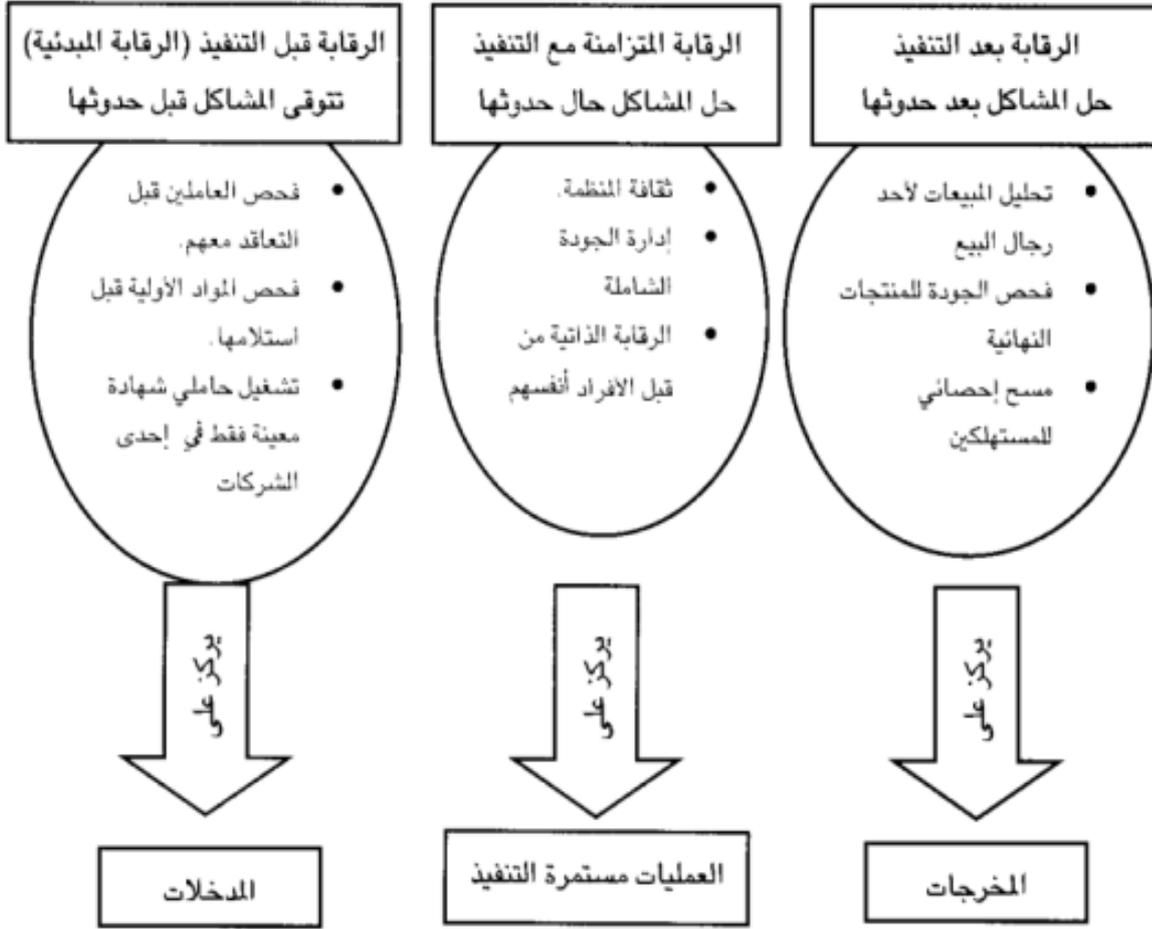
هناك عدة تصنيفات للرقابة، يمكن تلخيصها وفق المعايير التالية:

❖ وفق معيار الزمن: وتصنف أنواع الرقابة وفق هذا الأساس الى ثلاثة أنواع¹:

- الرقابة الوقائية(السابقة): ويطلق عليها بالرقابة الأولية، فبدلاً من الانتظار حتى انجاز نشاط او عمل معين ومن ثم مقارنة النتائج بالتوقعات، تستخدم الرقابة الوقائية السياسات والإجراءات والقواعد لتنفيذ النشاطات مسبقاً ومقدماً وتقليل أي انحرافات كبيرة تتطلب إجراءات تصحيحية
- الرقابة المتزامنة: هي أكثر أنواع الرقابة شيوعاً، وتتم فيها مراقبة العمليات الجارية لضمان السير نحو تحقيق الاهداف، أي انها موجهة لمراقبة عمليات تحويل المدخلات الى مخرجات، وتنفذ أساساً بواسطة توجيهات واشراف المديرين والرؤساء فمن خلال الملاحظة الشخصية يقرر المديرون ما إذا كان عمل المرؤوسين يتم وفق ما حددته السياسات والإجراءات.
- الرقابة اللاحقة: وتتم ممارستها بعد إتمام العمل لقياس النتائج ومقارنتها بالمعايير المعتمدة مسبقاً، وتركز هذه الرقابة على النتائج أي المخرجات، ويوفر هذا النوع من الرقابة قاعدة أو أساساً لتقييم مدى واقعية أهداف المنظمة.

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات-العمليات الإدارية- وظائف المنظمة)، مرجع سبق ذكره، ص(311-312).

الشكل(18):أنواع الرقابة حسب معيار الزمن



المرجع: فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص187.

❖ وفق معيار المصدر: وتشمل على نوعين:

- **الرقابة الخارجية:** حيث تتم الرقابة الخارجية من قبل أطراف خارج المؤسسة، تشمل بالأساس أجهزة الدولة المختلفة، النقابات، الجمعيات المهنية، كأن تُراقب المؤسسة على مدى ممارستها لأنشطة غير مرخصة، أو لرقابة الاجهزة المالية والضرائب، الرقابة من قبل الأجهزة الصحية والسلامة علما أن كل مجالات الرقابة هذه تكون محددة في أنظمة وقوانين على المؤسسة الالتزام بها وبالتالي فإن المؤسسة ومن أجل تحسين فعاليتها ونموها من جهة، وتقادي تعرضها لعقوبات من جراء الرقابة الخارجية من جهة أخرى تمارس الرقابة الخارجية¹
- **الرقابة الداخلية:** ويقصد بها جميع أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على النشاطات والعمليات التي تؤديها في جميع المستويات الإدارية، فقد تكون الرقابة على الأفراد، أو على مصادر المعلومات، أو على نوع المعدات والآلات المستخدمة..الخ.

¹ فرحات غول، مدخل الى التسيير، مرجع سبق ذكره، ص152.

- ❖ **وفق معيار الهدف:** وتسمى في بعض المراجع بالرقابة من حيث نوعية الانحراف وهي نوعان:
- **الرقابة الإيجابية:** يقصد بها تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها بشكل أكبر في المستقبل، وميزة هذا النوع من الرقابة هو سهرها على حسن سير العمل بعيدا عن محاولة تصيد الخطأ والانحراف.
 - **الرقابة السلبية:** يقصد بها الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية وتحديد ومعرفة أسبابها ومسبباتها والعمل على تصحيحها واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل¹.
- ❖ **من حيث الوظيفة:** وتصنف إلى:²
- **الرقابة الإدارية:** تقوم على أساس متابعة الأداء وتقييمه هدفها الوصول إلى حسن سير النشاط الإداري بكل عناصره ووظائفه.
 - **الرقابة المحاسبية:** وهي رقابة على البيانات المالية تهدف للتأكد من صحة المعاملات المالية مع الغير وقائمة على مستندات قانونية وحماية للأصول والممتلكات ويحافظ على حق الغير، وصحة التسجيل المحاسبي.
 - **الرقابة التشغيلية:** وتتعلق بالتنفيذ مهمته التزام العمل بالقواعد ومراقبة سيره باستمرار مما يدفعه إلى الإلمام ويطلق عليها اسم الرقابة المستمرة.
- ❖ **من حيث طريقة تنظيمها:** وتنقسم إلى:
- **الرقابة الفجائية:** وتكون غير مبرمجة وتتم بشكل مفاجئ كي يُرصد الإنجاز على حقيقته، والهدف منها هو اكتشاف الأخطاء وتقييم انجاز الموظفين ومدى التزامهم بالخطط والسياسات المحددة مسبقا ومدى اخلاصهم في العمل، وتستخدم هذه الرقابة بكثرة في المستويات الإدارية العليا حيث تكون الرقابة لفترة محدودة وتنتهي بعدها.
 - **الرقابة الدورية:** وتنفذ حسب جدول زمني منتظم، حيث يتم تحديدها يوميا أو أسبوعيا أو شهريا، وتهدف الى تبيان مدى التزام العاملين بالخطط والسياسات وأنظمة العمل في المنظمة ومدى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.
 - **الرقابة المستمرة:** يمتاز هذا النوع من الرقابة بالاستمرار، إذ أنه يمارس طوال ساعات العمل، وتهدف الى ضبط الأداء والتزام العاملين بتنفيذ سياسات وخطط المؤسسة³.

رابعا: خطوات الرقابة.

تتكون عملية الرقابة الإدارية من الخطوات الرئيسية التالية:

¹ كمال بودانة، الرقابة الإدارية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 14، العدد 02 (مكرر)، سبتمبر 2020، ص 109.

² علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة، مرجع سبق ذكره، ص 355.

³ كمال بودانة، الرقابة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص (109-110).

1. تحديد المعايير: كما تسمى كذلك بتحديد مستويات الأداء المستهدفة ، بحيث يمكن اعتبار المعيار بمثابة أداء نموذجي مستهدف، فهي تعبير عن المؤشرات التي يتم على أساسها مقارنة شيء بشيء آخر ويتم وضعها في ضوء أهداف المؤسسة والنتائج التي تريد تحقيقها، وقد تكون هذه المعايير كمية أو نوعية ويعتبر تحديد معايير أداء موضوعية البداية الصحيحة لأي نظام رقابي، حيث بدونها لا يمكن الحكم على العمل المنجز، كما نشير الى ان هناك معايير تقيس الأداء على مستوى المؤسسة ككل، وهناك معايير للأداء على مستوى الإدارات الوظيفية، كما ان هناك عدة معايير لتقييم الأداء منها¹:

- **معايير كمية:** مثل كمية الإنتاج بالوحدات، حجم المبيعات....
- **معايير نوعية (كيفية):** ترتبط بأمر يصعب قياسها مثل الجودة، السمعة، صورة المؤسسة، رضا العاملين..

- **معايير زمنية:** مثل مقدار الوقت الذي يتطلبه إنتاج سلعة معينة او تقييم خدمة ما
 - **معايير التكلفة:** بمعنى تكاليف إنتاج سلعة معينة أو توزيعها أو التشهير بها.
- كما يمكن تصنيف المعايير على أساس مجالات استخدام الرقابة إلى:²
- **المعايير الإنتاجية** (عدد العمال، عدد ساعات العمل، عدد الآلات...الخ)؛
 - **اتجاهات الموظفين** (معدلات الغياب، الشكاوى، نوع المنتج...الخ)؛
 - **وضع الشركة في السوق** (معياري إجمالي للسوق)؛
 - **معايير الربحية** (نسبة الربحية، الكفاءة التشغيلية)، معايير الجودة للمنتج (معياري النوعية ومقارنتها بمثلتها في السوق)؛
 - **المسؤولية الاجتماعية** (معياري المساهمة المخصصة للصرف على الثقافة، الجمعيات الخيرية ومقارنة هذا المبلغ مع ما تخصصه الشركات المماثلة في الحجم والنشاط)؛
 - **تطوير الأفراد وتأهيلهم** (عدد الأفراد المشاركين في التدريب، عدد الأفراد المفضلين مقارنة بمعينين...الخ).

2. قياس الأداء الفعلي: و يفضل البعض تسميتها بإعداد نظم القياس والضبط ، وقياس العمل الفعلي الذي تم إنجازه، حيث يحاول المسيررون من خلالها تحديد كيفية ومدى التقدم الحاصل نحو الوفاء بالمعايير في الأداء أو بعبارة أخرى عملية تحديد النتائج المتوقعة عن انجاز الأنشطة الوظيفية على مستوى الإدارات الوظيفية والواجبات والمهام التي تم تنفيذها من قبل الافراد العاملين باستخدام أدوات كمية ونوعية ، فهي بمثابة مجموعة من الإجراءات تساهم في التوصل الى معرفة ما اذا تم التوصل الى أهداف الأداء على كل مستويات المؤسسة أم لا، وتواجه المؤسسات في الكثير من الأحيان صعوبات جمة لقياس الأداء، خاصة

¹ غول فرحات، مدخل إلى التسيير مرجع سبق ذكره، ص146.

² علي عباس، أساسيات علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص189.

في حالة قيام المؤسسة الكبيرة بأداء نشاطات متعددة ومتداخلة، لهذا تم وضع الشروط لضمان فاعلية قياس الأداء، ومن أهمها ما يلي¹:

- الاتفاق على أوجه الأداء التي ستقاس.
- الاتفاق على دقة القياس.
- الاتفاق على الفترة الزمنية لقياس الأداء.

3. اكتشاف الانحرافات وتصحيحها (مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير): في هذه المرحلة، يتم مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المستهدفة، وتأتي بعد مرحلتي وضع المعايير وقياس الأداء، تهدف هذه المقارنة إلى تمكين المديرين من تحديد حجم وأسباب الانحرافات المحتملة بين الأداء الفعلي والأداء المعياري، الهدف الأساسي هنا هو تحديد دقيق لأي انحرافات أو أخطاء وقعت أثناء التنفيذ، وتصل نتائج هذه المقارنة إلى الاحتمالات التالية:

- توافق الأداء الفعلي مع المعياري، مما يعني عدم وجود انحرافات؛
- تحقيق أداء يفوق المعايير المحددة، مما يشير إلى انحراف إيجابي؛
- الأداء دون المستوى المطلوب، مما يدل على وجود انحراف سلبي.

خامسا: وسائل الرقابة:

تعتمد الرقابة الإدارية من أجل تحقيق النجاح في عملها على مجموعة من الوسائل وهي²:

- **الملاحظة الشخصية:** يستطيع المدير مراقبة ومتابعة ما يجري داخل وحدته التنظيمية من خلال البيانات والمعلومات التي يرسلها اليه الآخرون، أو من خلال الملاحظة الشخصية المباشرة مما يجري فعليا في موقع العمل، ويمكن ان تكون الملاحظة الشخصية عملية في المنظمات والوحدات الصغيرة و المتوسطة لكنها قد لا تكون كذلك، بل قد تكون ذات تكلفة كبيرة في المنظمات كبيرة الحجم .
- **التقارير:** تقدم هذه التقارير عادة بناء على طلب من الرئيس أو المدير، وقد تتناول جوانب ونشاطات مختلفة وقد تكون إحصائية أو وصفية، أي تصف الواقع فعليا.
- **أسلوب الموازنة التخطيطية:** هو أسلوب واسع الانتشار في الرقابة، وتعرف الموازنة التخطيطية بأنها خطة شاملة لكل أوجه نشاطات المؤسسة معبرا عنها في صورة كمية تغطي أهداف المنشأة لفترات محددة، لقياس النتائج المحققة واكتشاف الانحرافات أو التنبؤ بها قبل حدوثها وتعمل على التنسيق بين أقسام وإدارات المنشأة، وأشراك العاملين في إعدادها ومن ثمة الرقابة على النتائج الفعلية بما تم التخطيط

¹ غول فرحات، مدخل إلى التسيير، مرجع سبق ذكره، ص147.

² كمال بودانة، الرقابة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص111.

له ، لذا فإن المتطلبات الأساسية لنجاح نظام الرقابة عن طريق الموازنات التخطيطية تُبنى أساسا على سلامة التخطيط الذي يتطلب تحديدا دقيقا للتنظيم والوظائف المختلفة¹.

➤ **الإشراف:** يعتبر أحد وسائل الرقابة الإدارية التي تنفذ الاعمال وفقا للخطة، والمقصود بها ملاحظة جهود الموظفين بغية توجيههم الوجهة السليمة عن طريق الأوامر والتعليمات الشفهية أو الكتابية في القيام بالعمل على نحو المطلوب

➤ **الشكاوى:** تعتبر من أهم الوسائل الفعالة في الرقابة الإدارية وهي على نوعان، شكاوى استرجاعية وهي التي تقدم المرجع نفسه الذي صدر عنه العمل الذي ألحق الضرر بالشاكي، والشكاوى التسلسلية وهي الشكاوى التي يقدمها المتضرر الى رئيس الموظف المتسبب بالضرر .

➤ **المراجعة الإدارية:** تتم ممارسة الرقابة عن طريق استخدام أسلوب المراجعة، حيث تعتبر احدى الطرق الواسعة الانتشار في الرقابة الإدارية، وهي عملية اخلاء الأهداف والسياسات والبرامج والإجراءات و الموازنات باستمرار وخلال فترات زمنية محددة للمراجعة والمتابعة، وتحديد إمكانية ادخال التعديلات عليها في ضوء الظروف والأحوال المفاجئة².

سادسا: مقومات نظام الرقابة الفعال:

ليحقق نظام الرقابة أهدافه سالفه الذكر يجب توافر مقومات يعتمد عليها لضمان تحقيق الأهداف المنشودة إذ ينبغي أن يشمل تحديدا واضحا ومنطقيا للأجهزة والمعدات والأشخاص إضافة إلى وجود الصلاحيات الكافية لإتمام المهام بالشكل الصحيح ومن أبرز وخصائص مقومات نظام الرقابة الفعال نجد³:

- **دقة المعلومات:** أن تكون المعلومات المتداولة في أي نظام رقابي دقيقة كي تكون نافعة.
- **توافر المعلومات:** توافر معلومات كافية عن كل من الخطط والبرامج وجداول العمل والتقديرية وخرائط التخطيط والتنفيذ الفعلي لهذه الخطط لتعرف ما حدث وما يحدث حاليا وما قد يحدث مستقبلا لضمان اكتشاف الانحرافات ومعالجة أسبابها.
- **التركيز على عناصر النجاح الحرجة:** أن تتم الرقابة على الجوانب الهامة من التنفيذ التي لا بد من ممارسة اعلى درجات الرقابة عليها لضمان ان تتجح المؤسسة في تنفيذ خططها.
- **التوقيت الملائم:** توفير البيانات في الوقت المناسب عند ظهور الحاجة لاستخدامها.

¹ بلال خليل المهانية، الموازنات التخطيطية (مفهومها وأهدافها وكيفية اعدادها)، AJSP، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد سبعة وأربعون، 2-أيلول -2022، ص248.

² كمال بودانة، الرقابة الإدارية مرجع سبق ذكره، ص112.

³ بن حمود سكيانة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، مرجع سبق، ذكره، ص155.

- **المرونة** : استخدام معايير الرقابة لكي تناسب ظروف معينة ،فإن تغيرت هذه الظروف، وجب تغيير معايير الرقابة .
- **التكامل**: أن يتكامل نظام الرقابة مع باقي الأنظمة الإدارية في المؤسسة، وخاصة مع نظام التخطيط.
- **قابلية الفهم**: أن يتضمن نظام الرقابة تعليمات محددة تبين لمن يمارسون الرقابة بما يجب أن يفعلوه في حالة تخطي معايير الرقابة، كما يمكنهم من التحكم ذاتيا في علاج الانحرافات قبل استفحالها.
- **الملائمة**: ان يلائم نظام الرقابة ظروف المؤسسة.
- **الاتصال**: جمع معلومات عن الخطة ومعايير الرقابة ومعلومات عن التنفيذ وعن الانحرافات، وعلى من يجمع هذه المعلومات من الآخرين التواصل معهم.

ومن بين المقومات التي تزيد من فعالية نظام الرقابة وتسمح بتحقيق الأهداف ما يلي:¹

- معايير موضوعية جيدة التصميم.
- التكامل بين التخطيط والرقابة.
- الاعتماد على معلومات موضوعية.
- الدقة.
- التوقيت المناسب.
- فعالية نظام الاتصال.
- الاهتمام بالجانب الإنساني.
- التحليل الفوري والمستمر للانحرافات.
- توفر ركائز تنظيمية سليمة للمتابعة والرقابة، حيث لا بد أن تتضح الأهداف والاختصاصات ، وتتبادل السلطة والمسؤولية مع وحدة الامر وتسلسل الرئاسة ومعقولية نطاق الاشراف.

سابعاً: أسباب فشل نظام الرقابة.

تختلف المشاكل الرقابية في حجمها وشكلها ومجالاتها باختلاف المستويات الإدارية في التنظيم وتفشل الكثير من نظم الرقابة الجيدة في تحقيق الأهداف المتوقعة، ومن الصعب تحديد جميع العوامل التي تؤدي الى فشلها، فيمكن تشبيه نظام الرقابة بالسلسلة التي تتوقف كفاءتها على درجة قوة أضعف حلقة فيها، فمعظم النظم الرقابية ماهي في الحقيقة الا نظم اتصالات صناعية تتكون من عدة خطوات، في كل خطوة منها يزود النظام ببعض المعلومات أو تؤخذ منه بعض البيانات وتقارن بالأهداف الرئيسية للخطة، وبطبيعة

¹ غول فرحات، مدخل إلى التسيير، مرجع سبق ذكره، ص154-155.

الحال يؤدي الفشل في اتخاذ الإجراءات السليمة في أي خطوة منها الى عدم تحقق الأهداف المطلوبة من تطبيق النظام الرقابي وهناك سببان رئيسيان لهذا الفشل، إما يرجع الفشل الى عدم كفاءة الافراد الذين يطبقونه، واما الى الخطأ في المعلومات الرئيسية التي يستند اليها النظام الرقابي:¹

1. **كفاءة الافراد المنفذون:** من الخطأ اعفاء كل فرد يفشل في تنفيذ النظام الرقابي من مهمته، فقد يرجع فشله الى نقص في تدريبه وعدم فهمه لـ (ما) و(كيف) و(لماذا) تعتبر المهام والواجبات التي يؤديها على درجة كبيرة من الأهمية، كما قد يرجع فشله الى عدم اقتناعه بالنظام المعمول به، كما قد يرجع الى اهمال من جانبه وعدم مقدرته على أداء المهام والواجبات المطلوبة بالدرجة المطلوبة، بالرغم من إعطائه برامج التدريب اللازمة.

2. **المعلومات الرئيسية:** كذلك يتوقف نجاح أي نظام رقابي على درجة صلاحية ودقة المعلومات الرئيسية التي يستند اليها، فأى خطأ في مقدار التكاليف أو في الوقت النمطي اللازم للعملية الصناعية قد يؤدي الى فشل النظام الرقابي في تحقيق أهدافه، كما أن أي خطأ في تقدير كميات المواد بالمخازن واللازمة للعملية الصناعية قد يؤدي الى توقف خط الإنتاج بأكمله كما وتعاني النظم الرقابية أحيانا من مقاومة العاملين لها، ويرجع ذلك إلى:

➤ **الرقابة الزائدة عن الحد:** يُظهر العاملون قبولاً لمستوى معين من الرقابة، لكن عند تجاوز هذا المستوى، يصبح هناك مقاومة تجاهها، حيث تسعى الإدارات عادة إلى مراقبة الأنشطة بشكل مكثف لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية وتقادي الانحرافات، لكن الإفراط فيها قد يؤدي إلى شعور العاملين بالتضييق والإحباط، مما ينعكس سلباً على أدائهم.

➤ **التركيز على جوانب غير استراتيجية:** تميل بعض أنظمة الرقابة إلى التركيز على معايير وأهداف قد لا تتوافق مع الأولويات الحقيقية للعمل أو مع تصورات الموظفين حول الأداء الفعال، ما يؤدي إلى إهمال عناصر جوهرية قد تكون أكثر أهمية لتحقيق النتائج المرغوبة، ويضعف من فعالية النظام الرقابي.

➤ **التفاوت بين المسؤوليات والسلطات:** حيث يشعر العاملون أحيانا بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من سلطات، وفي حالات معينة تتطلب أنظمة الرقابة إجراءات متابعة دقيقة وإشراف تفصيلي، مما يزيد من العبء الإداري ويؤدي إلى شعور العاملين بغياب العدالة التنظيمية، وبالتالي يقلل من تقبلهم لهذه الأنظمة.

¹ناجي ليتيم، هشام بوبكر، تحديات القوى العاملة في ظل الرقابة الإدارية التعسفية في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية36(02)، جامعة زيان عاشور، ص286.

المحاضرة العاشرة: اتخاذ القرار

يُعد اتخاذ القرارات الإدارية من الركائز الأساسية والمهام الجوهرية التي تقع على عاتق المديرين، إذ تُعتبر قدرتهم على تحليل البيانات والمعلومات المتاحة، واستخدام أساليب اتخاذ القرار المناسبة، عاملاً حاسماً في تحقيق النجاح المؤسسي، علاوة على ذلك، يتطلب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة إدراك أهمية توقيت اتخاذ القرار لضمان الاستفادة المثلى من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة، مما يتيح الفرصة لتحسين جودة القرارات المستقبلية وضمان التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة.

أولاً : مفهوم اتخاذ القرار

لابد للمسير من اتخاذ القرارات في معرض قيامه بمختلف الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق و رقابة، فقدرته المسير وكفاءته تتجلى في نوعية القرارات التي يتخذها، وفي نتائج العملية في أرض الواقع.

1. تعريف اتخاذ القرار:

تتضمن عملية اتخاذ القرار اختياراً بين بديلين أو أكثر، أي بين عدة طرق ممكنة تقود نحو هدف معين، وعدم وجود بدائل يجرّد العملية من معناها، وقد تكون العملية بسيطة تتطوي على مجرد تطبيق للقواعد والإجراءات المعتادة مثل طلب كمية جديدة من البضاعة، وقد تصبح معقدة تحتاج إلى قدرة عالية من التفكير والتصور والتحليل والابتكار وربما الاستعانة بالخبراء والمختصين مثل القرارات المتعلقة بإعادة الهيكلة أو الاستثمارات طويلة الأجل¹، من هذا المنطلق يمكن تعريف اتخاذ القرار على أنه:

- **اتخاذ القرار** هو: "عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب لحل مشكلة معينة من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار، وذلك بالمفاضلة بينها باستخدام معايير محددة وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار"²
- يعرفه **هاريسون harrison** بأنه: "مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هدف معين"³.

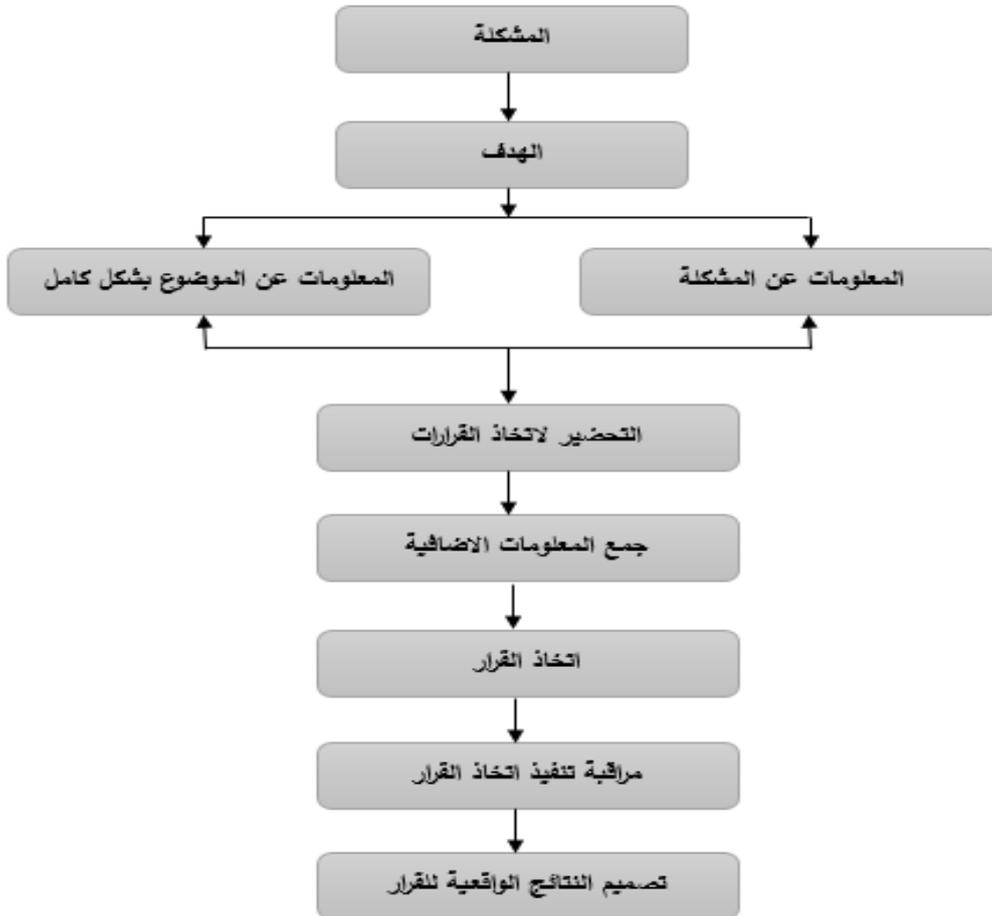
¹ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات الجزء الثاني (وظائف المسير وتقنيات التسيير)، مرجع سبق ذكره، ص 61.

² محمد دياب مفتاح، اتخاذ القرارات الإدارية وأهميته في مؤسسات المعلومات، المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، المجلد الأول، العدد الثاني، 2022، ص 47.

³ بن حمود سكيّنة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 179.

وللتوضيح، فإن مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب، وإنما هو تنظيم Organization أو عملية Process معقدة للغاية تتدخل فيها عوامل متعددة، نفسية وسياسية، واقتصادية واجتماعية، كما تتضمن عناصر القيمة والحقيقة والظروف غير المحددة، وهي تلك التي يحتمل توقعها في ذهن صانع القرار، أي هي الاعتبارات التي اتخذها في ذهنه كأساس متوقع، ومن ثم اتخاذ القرار بناءا عليها، وبالتالي فإن عملية صنع القرارات في حقيقتها، عملية ديناميكية تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم، وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار، وفي جميع هذه المراحل تحتوي على اختيار حذر ودقيق لأحد البدائل من بين مجموعة من البدائل¹، على ذلك يجب التفرقة بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار فالأخير يمثل مرحلة من الأول بمعنى أن اتخاذ القرار يمثل آخر مرحلة في عملية صنع القرارات، والشكل الموالي للتوضيح أكثر

الشكل(19): عملية صنع القرار واتخاذ القرار.



المرجع: بحرة كريمة، استراتيجية صنع القرار عند المسيرين-دراسة مقارنة بين المسيرين والمسيريات-، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد03، العدد04، جوان2017، ص56.

¹ بحرة كريمة، استراتيجية صنع القرار عند المسيرين-دراسة مقارنة بين المسيرين والمسيريات-، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد03، العدد04، جوان2017، ص 54.

2. أهمية اتخاذ القرار:

يُعد اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية وجوهرها، حيث تتداخل هذه القرارات بشكل متكامل في جميع وظائف الإدارة، ففي مرحلة **التخطيط**، يقوم المديرون باتخاذ قرارات استراتيجية في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة، مثل تحديد الأهداف، وضع السياسات، تصميم البرامج، تخصيص الموارد المناسبة، واختيار الأسلوب الأمثل لتحقيق هذه الأهداف، أما في مرحلة **التنظيم**، تتخذ الإدارة قرارات متعلقة بتصميم الهيكل التنظيمي، تحديد نوعه وحجمه، تقسيم الأنشطة إلى إدارات وأقسام، اختيار الأفراد المؤهلين، تحديد نطاق الإشراف، وتوزيع خطوط السلطة والمسؤولية، إضافة إلى وضع آليات الاتصال الفعالة، وفي وظيفة **القيادة**، يتخذ المدير قرارات تتعلق بتوجيه فرق العمل، تنسيق الجهود بين الموظفين، تحفيزهم، فضلاً عن اتخاذ قرارات لحل المشكلات الطارئة، أما في مرحلة **الرقابة**، يتخذ المديرون قرارات تتعلق بتحديد المعايير المناسبة لقياس الأداء، مراقبة مدى التقدم في تنفيذ الخطط، إجراء التعديلات اللازمة على البرامج والخطط عند الحاجة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية للتعامل مع أي انحرافات أو أخطاء، وبذلك تكون عملية اتخاذ القرارات حلقة متواصلة ترتبط بشكل وثيق مع كافة وظائف العملية الإدارية، مما يسهم في تحسين فعالية الإدارة واستدامتها.

3. ظروف اتخاذ القرارات:

يمكن استناداً إلى مدى توفر المعلومات عن نتائج القرارات المنوي اتخاذها، التمييز بين حالات ثلاث: التأكد، وعدم التأكد، والمخاطرة¹

❖ **التأكد (اليقين):** تكون لدى متخذ القرار في هذه الحالة، معلومات كافية وأكيدة، تسمح له بمعرفة نتائج قراره، كما يعرف بوثوق البدائل المتاحة أمامه، والظروف المرتبطة بكل بديل والنتائج المتوقعة منها، وفي المنظمات المعاصرة نادراً ما تتخذ القرارات في حالة التأكد، لأن تعقيد وتقلب البيئة و الظروف المنظمة تجعل هذه القرارات قليلة العدد.

❖ **المخاطرة:** تتميز بتوفر معلومات جزئية بالنسبة لما يمكن ان يحدث نتيجة القرار المتخذ، إنها معلومات غير كافية، لكنها تتيح للمسیر معرفة المستقبل على وجه الاحتمال، وتلعب هنا قدرة المسیر على تقدير الاحتمالات دوراً أساسياً في فعالية القرارات المتخذة، ويمكن الاستعانة بتقنية شجرة القرار لاختيار أفضل البدائل بعد الفراغ من عملية تقدير الاحتمالات.

❖ **اللاتأكد:** تُتخذ معظم القرارات في المنظمات المعاصرة في ظروف اللاتأكد، حيث لا يعرف المدير كل البدائل ولا نتائجها، وتنشأ حالة عدم التأكد من التعقيد المتزايد والديناميكية التي تتميز بها البيئة والمنظمة معاً، ويمكن مع ذلك بالاستعانة بتقنيات الإحصاء التحليلي وغيره لتحسين عملية اتخاذ

¹ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات الجزء الثاني (وظائف المسير وتقنيات التسيير)، مرجع سبق ذكره ص 62.

القرارات في حال توفر معلومات ولو قليلة، فقد يفترض المسير في حال وجود مبررات كافية، أن المستقبل سيسير على نفس وتيرة الماضي.

ثانياً: أنواع القرارات الإدارية:

تختلف القرارات الادارية من حيث انواعها وموضوعاتها وفيما يلي عرض لأبرز الأنواع¹:

❖ **حسب درجة أهميتها:** ويمكن ان تجد ضمن هذا التقسيم القرارات التالية:

➤ **القرارات الاستراتيجية:** ويقصد بها تلك القرارات التي تتميز بالخطورة والأهمية ويكون تأثيرها طويل المدى على المنظمة، كما ان نتائجها تنعكس سلباً او ايجاباً" على حياة المنظمة وعلى وجودها واستمرار بقائها، وفي العادة تتخذ مثل هذه القرارات من قبل المستويات الادارية العليا وذلك لسببين: الاول المقدر، الخبرة والكفاءة التي يتمتع بها رجال الادارات العليا والثاني كون مسؤولية تلك القرارات مسؤولية كبيرة وخطيرة، ومن امثلة هذه القرارات (دخول سوق جديد، تغيير انتاج المنظمة).

➤ **القرارات التكتيكية:** وهي تلك القرارات التي تصنع عند مستوى الادارات الوسطى حيث يقوم المديرون بصنع قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الاداء ويتم بمقتضاها التأكد من ان الموارد قد تم الحصول عليها واستخدامها بكفاءة وفاعلية في تحقيق اهداف المنظمة مثل التنبؤ بالمبيعات.

➤ **القرارات التشغيلية:** وهي تلك التي يتخذها المسؤول عن انشطة عادة ما تكون بسيطة ويمكن التعرف على طريقة عامة للتعامل معها ولا تحتاج الى وقت وجهد كبير للبت فيها، ومن امثلة هذه القرارات (ترتيب العمل داخل الورش، المكافآت، والحوافز).

❖ **القرارات حسب درجة التأكد:** ويمكن ان يقع ضمن هذا التقسيم نوعين من القرارات:

➤ **القرارات المؤكدة:** بالنسبة للقرارات المؤكدة فالمنظمة تمتلك معلومات دقيقة وكاملة عن البدائل ونتائجها المضمونة والمحسوبة، وبالتالي فإن هذه القرارات تتخذ في ظل ظروف اعتيادية ولا يوجد متغير خارج السيطرة مثل استثمار المنظمة لجزء من اموالها في المصرف تحت فائدة معينة.

➤ **القرارات ذات المخاطرة:** فهي التي ترتبط بنتائج يحكمها التوزيع الاحتمالي وعادة ما تتخذ في ظروف تتسم بالغموض وعدم التأكد ولا تتوفر عنها معلومات دقيقة مثل الاستثمار في الأسهم او الدخول في مشروع يتأثر بالظروف المناخية

❖ **القرارات حسب درجة مشاركة الآخرين:** وتتكون من:

¹ https://www.uobabylon.edu.iq/eprints/publication_3_25594_6203.pdf

➤ **القرارات الفردية:** وهو واضح من تسميته أي ينفرد الإداري باتخاذها دون الرجوع إلى الآخرين ويعود السبب في ذلك إلى فلسفة المدير وسياسة مركزية السلطة.

➤ **القرارات الجماعية:** وهي القرارات التي تعتمد على إشراك العاملين في صنعها، وقد تلجأ المنظمة إلى ذلك من خلال أساليب مختلفة منها جلسات العصف الذهني للحصول على بدائل تتصف بالتميز.

❖ **القرارات حسب درجة تكرارها وجدولتها:** وتشمل القرارات المبرمجة وغير المبرمجة¹:

➤ **القرارات المبرمجة:** فالقرار المبرمج هو قرار روتيني، متكرر، يعالج ويتناول مشكلات وحالات ومواقف تنظيمية متكررة وروتينية حيث يمكن وضع إجراء محدد لصنع القرارات بشأنها.

➤ **القرارات غير المبرمجة:** فهو غير محدد ويتعلق بمشكلات وحالات ومواقف متجددة وليست متكررة وغير روتينية، ولا يوجد إجراء معد مسبقاً لمعالجة الموقف أو المشكلة وذلك لكونها معقدة أو مهمة جداً، ويوضح الجدول الموالي مقارنة بين النوعين من القرارات.

الجدول رقم (04): مقارنة بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة.

أنواع القرارات		
قرارات غير مبرمجة	قرارات مبرمجة	
جديدة، غير منظمة، درجة عدم التأكد عالية فيما يتعلق بعلاقات السبب/النتيجة	متكررة، روتينية، درجة التأكد عالية فيما يتعلق بعلاقات السبب/النتيجة	نوع المشكلة
الحاجة للإبداع، والحدس و التسامح مع الغموض، حل المشكلات ابداعياً.	الاعتماد على السياسات و القواعد و الإجراء المحدد.	الإجراء
الأعمال: التنوع في منتجات وأسواق جديدة. الجامعة: إنشاء تسهيلات صفية جديدة. المستشفى: شراء أجهزة اختبار. الحكومة: إعادة تنظيم الإدارات الحكومية.	الأعمال: طلبات اللوازم الدورية. الجامعة: ضرورة الحصول على معدل جيد للتحصيل الأكاديمي المتميز. الرعاية الصحية: إجراءات ادخال المرضى. الحكومة: نظام الجدارة، ترقية الموظفين.	أمثلة

المصدر: حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 89

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 88

ثالثا: مراحل عملية اتخاذ القرارات

ويمكن إجمال مراحل عملية اتخاذ القرارات فيما يلي¹:

- **تحديد المشكلة:** عند تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقي وليس الأعراض الظاهرة التي توجي للإدارة على أنها المشكلة الرئيسية، حيث يتطلب ذلك الإجابة على عدة أسئلة مثل: ما هو نوع المشكلة؟ وما هي النواحي الهامة أو الجوهرية في هذه المشكلة؟...و يجب مراعاة تعريفها بدقة و الاستعانة بأهل الخبرة من داخل التنظيم أو خارجه لتشخيص المشكلة على أسس علمية وموضوعية ومن ثم اختيار البديل الأفضل وبذلك تتجو القرارات الاستراتيجية من احتمالات الخطأ، وحتى لا تأتي المراحل الأخرى هدرا للوقت والمال دون حل للمشكلة الأساسية.
- **تحديد الهدف:** قد يكون لتحقيق هدف معين، أو لتحقيق عدة أهداف يسعى المدير للوصول إليها وقد تكون هذه الأهداف متناقضة، فمثلا تعديل برنامج او تخفيض أسعار البيع لسلعة معينة رغبة في تحقيق هدف زيادة الدعاية الترويجية لزيادة رقم المبيعات وبالتالي فإن القرار ذاته قد يجعل تحقيق زيادة الأرباح أمرا صعبا، وهنا لا بد من المعرفة التامة بأنواع الأهداف العامة والخاصة التي يسترشد بها المديرون في مفاضلتهم بين الحلول البديلة لمشكلة قرارية محددة.
- **البحث عن البدائل:** يقصد بهذه المرحلة التفتيش والتحري عن الحلول المختلفة لحل المشكلة التي تم تشخيصها بدقة، وهي تفترض اقتراح بدائل أو حلول مختلفة، وهذا ما يعتمد على قدرة الإدارة على التحليل والابتكار لإيجاد حلول جديدة بالاعتماد على التجارب والسجلات السابقة ومعلومات وخبرات الآخرين، و يجب أن يقوم الإداري بوضع أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ واختيار البديل المناسب، ولهذا السبب يجب أن يكون البديل في حدود الموارد المتاحة لمتخذ القرار معبرا عن هذا البديل بقيم نقدية أو عينية أو منفعة وذلك بحسب طبيعة المشكلة التي تقتضي اتخاذ قرار بصدها، وكل بديل يجب أن يملئ مجموعة من الشروط والمتطلبات في حدود دنيا حتى يدخل في برنامج الحلول ثم ترتيب البدائل بعد ذلك بشكل متدرج حسب الأولويات.
- **تقييم البدائل واختيار أفضلها:** وفي هذه المرحلة يقوم المدير أو الرئيس بتحديد إيجابيات ومزايا كل بديل وعيوبه وسلبياته ويتم تحديد المعايير التي يتم على أساسها المفاضلة بين البدائل المتاحة، وتتمثل الصعوبة هنا في أن مزايا وعيوب هذه البدائل لا تتضح بصورة واضحة وقت بحثها إلا في المستقبل

¹ بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 07، 2016، ص(271-272).

لأن هناك صعوبة في تقييم البدائل والنتائج، وهناك اعتبارات يمكن للمدير أن يسترشد بها في عملية المفاضلة منها:¹

- عدد المزايا بالنسبة للسلبيات أو قياس الفوائد والنتائج المرجوة بالنسبة للتكاليف والمخاطر
- مدى الكفاية التي يحققها البديل من حيث الجودة والسرعة والتكلفة
- إمكانية تنفيذ القرار كاملاً من حيث توافر الإمكانيات وملائمة الظروف

- **تنفيذ القرار:** حيث وبعد اتخاذ القرار يجب إصداره ليتم تنفيذه من قبل أفراد آخرين في المؤسسة، ويتوقف نجاح عملية تنفيذ القرار الصادر على أسلوب الاتصالات وفعاليتها، وعملية التوجيه والإرشاد ومدى فهم الآخرين للقرار وتقبله من جانبهم، واستعدادهم ورجبتهم في تنفيذه.

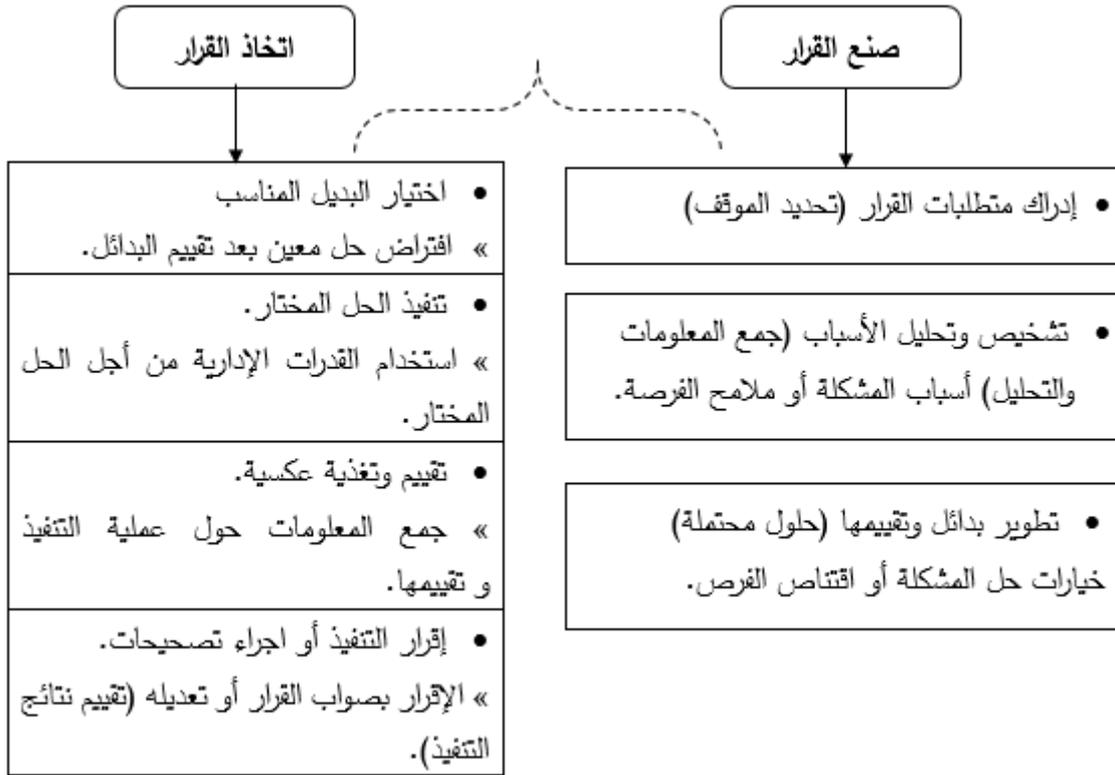
- **متابعة التنفيذ والتقييم:** تأتي هذه الخطوة بعد وضع القرار موضع التنفيذ، حيث يقوم المدر بمتابعته لفهم ومعرفة العوامل المؤثرة في تنفيذ القرار والعقبات المختلفة من أجل العمل على تذليلها والتغلب عليها أو تلافيها، وعلى المدير أن يتابع التنفيذ أولاً بأول وعلى نحو مرحلي²، وهناك عدة طرق لتنفيذ القرار منها الخطي، الشفهي، لكن وفي كل الحالات يجب تعميم القرار، والتركيز عليه بواسطة الترغيب أو الترهيب، ومن الأفضل أن يكون مرتبطاً بجدول زمني ومالي لتسهيل عمليات الرقابة واستمراريتها و التأكد من التنفيذ في كل المراحل ليسير وفقاً للقرار³.

¹ مفتاح محمد دياب، اتخاذ القرارات الإدارية وأهميته في مؤسسات المعلومات، المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، المجلد الأول، العدد الثاني، 2022، ص51.

² المرجع السابق، ص52.

³ بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعملية في اتخاذ القرار، مرجع سبق ذكره، ص273.

الشكل (20): مخطط عمليات اتخاذ القرار الإداري على ضوء المعلومات الداخلة .



المرجع: بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، مرجع سبق ذكره، ص 274.

رابعاً: أنماط اتخاذ القرار والأساليب الكمية المعتمدة:

1. أنماط اتخاذ القرار

هناك تفاوت في أنماط اتخاذ القرار بين المدراء نتيجة الاختلاف في كفية ادراك وفهم وتنظم معارفهم حول المنظمة والبيئة المحيطة ، فضلاً عن التفاوت في الظروف الاجتماعية وظروف العمل، وتعتمد فاعلية كل نمط على المواقف التي يواجهها المدير في كل حالة، ويمكن تصنيف أنماط اتخاذ القرار الإداري ضمن أربع مجموعات وهي¹:

- **الحاسم:** حيث يتخذ المدير القرار بسرعة اعتماداً على حد أدنى من المعلومات، ولا يهتم المدير بالتقارير والدراسات، بل يوجه غيره لذلك لعدم وجود وقت كاف لديه.
- **المرن:** المدير المرن هو الذي يفضل التقارير الملخصة المشتملة على البدائل المطروحة، لاختيار أفضلها، يفضل الحلول التي تنشأ وتنال رضا الآخرين أكثر من تفضيله للحلول المهيكلة والمعروفة.

¹خيري مصطفى كتانة، مدخل الى إدارة الاعمال النظريات-العمليات الادارية (منهج تحليلي)، مرجع سبق ذكره، ص(96-97).

- **الهرمي:** يقوم بدراسة مجموعة كبيرة من المعلومات للوصول الى الحل الأمثل، يهتم بالتقارير التفصيلية، فهو يريد الوصول الى الامثلية والكمال والدقة والشمولية في اتخاذ القرار.
- **التكاملي:** يحاول المدير دراسة جميع مستويات المعلومات لتوليد حلول عديدة ممكنة، يحاول اجراء التعديلات ويفرض التقارير الموجزة، يختار التقارير تفصيلية وشاملة، لغرض الإحاطة الكاملة بالمعلومات الكلية للمنظمة لاتخاذ القرارات الرشيدة.

2. الأساليب الكمية في اتخاذ القرار

من أهم الاساليب الكمية الحديثة في اتخاذ القرار والتي من شأنها التقليل كثيرا من التقديرات الخاطئة واحتمالات الوقوع في الخطأ نجد أساليب بحوث العمليات وهي عبارة عن نماذج رياضية ونماذج البحث و الاستقصاء ونماذج المحاكاة التي تحاكي سلوك النظام خلال فترة من الزمن لتحليل البيانات والمعلومات للوصول الى القرار المناسب، إن هذا الأسلوب يمكن أن يستخدم في الصناعة والتجارة والإنتاج، التسويق، إدارة المشتريات، والمخازن، وتتضمن بحوث العمليات أهم الاساليب التالية¹:

1. البرمجة الخطية لتوزيع الموارد المادية والبشرية بين أفضل الاستخدامات لتحقيق الهدف
2. أسلوب شبكة الاعمال لتخطيط ومراقبة تنفيذ المشاريع والاعمال لتقليل التكاليف والزمن المطلوبين لإنجاز المشاريع.
3. تحليل نماذج الصفوف (خطوط الانتظار) لمعالجة مشاكل الانتظار التي ترافق بعض الاعمال كمشاكل الصيانة والإصلاح لتعطل الآلات، ولتنظيم العمل وتحديد عدد العاملين المناسب ومراكز تلبية الخدمة.
4. نظرية المباريات التي تستخدم في الحالات والمواقف التي تتميز بوجود الصراع بين الوحدات المتنافسة المستقلة سواء كانت أفراد أو مؤسسات حيث يعمل المتنافسون على تحديد أفضل الاستراتيجيات التي تمكن من تعظيم الارباح وتقليل الخسائر، ثم اختيار هذه الاستراتيجية على المنافسين
5. أسلوب شجرة القرارات هو من أكثر الأساليب شيوعاً في تحليل مشكلات اتخاذ القرارات، حيث يعتمد على تمثيل بياني يُظهر جميع البدائل المتاحة، إلى جانب النتائج المحتملة واحتمالات حدوثها، تتألف شجرة القرارات من عدة مراحل تختلف بناءً على حجم المسألة وطبيعتها، مما يساعد على تبسيط الخيارات وتقييم النتائج بشكل منطقي ومنهجي.

¹ بن منصور الهام، دور الأساليب الكمية في صنع القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة، مجلة التنمية و الاستشراف للبحوث والدراسات المجلد 03، العدد 05، ديسمبر 2018، ص(169-170).

6. تُعد نظرية الاحتمالات أحد الأساليب المستخدمة لدعم عملية اتخاذ القرار، خاصة في حالات المخاطرة، حيث لا يمتلك متخذ القرار يقيناً كاملاً بشأن النتائج المحتملة عند اختيار بديل معين، تساعد النظرية في تقدير احتمالات حدوث كل نتيجة، مما يُمكن من تقييم البدائل بشكل أكثر دقة وعلى الرغم من الأهمية البالغة للأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الصحيحة والناجحة داخل المؤسسات حيث:

➤ تساعد الأساليب الكمية على تناول المشاكل المعقدة بالتحليل والحل والتي يصعب تناولها في صورتها العادية.

➤ تساعد الأساليب الكمية على تركيز الاهتمام على الخصائص الهامة للمشكلة دون الخوض في تفاصيل الخصائص التي لا تؤثر على القرار.

➤ تعتبر من الأساليب الكمية المساعدة على اتخاذ القرارات الكمية بأسلوب أكثر دقة وبعيدا عن العشوائية الناتجة عن التجربة والخطأ.

خامسا: العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات.

قد تتأثر القرارات الإدارية بعوامل عديدة قد تعيقها عن الصدور بالصورة الصحيحة، أو قد تؤدي الى التأخر في إصدارها، أو تلقي المعارضة سواء من المنفذين لتعارض القرارات مع مصالحهم، أو من المتعاملين مع المنظمة لعدم تحقيقها لغياتهم ومصالحهم، ومن هذه المؤثرات ما يلي¹:

➤ **تأثير البيئة الخارجية:** من أهم الظروف التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار ظروف اقتصادية، سياسية، اجتماعية، تقنية، والقيم والعادات، يضاف إليها مجموع القرارات التي اتخذها المنظمات الأخرى في المجتمع سواء كانت منافسة للتنظيم أو متعاملة معه.

➤ **تأثير البيئة الداخلية:** يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في منظمة من حيث حجم المنظمة، ومدى نموها وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها، ويرتبط هذا التأثير بنواح متعددة، ترتبط الناحية الأولى بالظروف الداخلية المحيطة باتخاذ القرار، وترتبط الناحية الثانية بتأثيره على مجموع الافراد داخل المنظمة، والناحية الثالثة فتتعلق بالموارد المالية والبشرية والفنية.

➤ **تأثير متخذ القرار:** تتصل عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكونات شخصيته وأنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئية مختلفة، كما ان مستوى ذكاء متخذ القرار وما اكتسبه من خبرات ومهارات وما يملك من ميول وانفعالات تؤثر في اتخاذ القرار، يضاف الى ذلك أهداف متخذ القرار الشخصية ومدى ادراكه لأهداف التنظيم غالبا ما تؤثر في نوعية القرار المتخذ وأسلوب اتخاذه، حيث انها تعكس أفكاره وقيمه ومعتقداته وأهدافه المادية والاجتماعية التي قد تتفق مع أهداف التنظيم أو قد تتعارض معه.

¹ بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، مرجع سبق ذكره، ص 275.

➤ **تأثير مواقف اتخاذ القرار:** تختلف مواقف اتخاذ القرار الإداري من حيث تأكد الإدارة أو متخذ القرار من النتائج المتوقعة للقرار، ويقصد بالموقف الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة والمؤثرة عليها ومدى شمولية البيانات ودقة المعلومات المتوفرة للإدارة عنها، وهو ما يخلق مواقف اتخاذ القرار في ظروف التأكد، عدم التأكد، أو المخاطرة.

الخاتمة:

تُعد الإدارة اليوم عنصراً محورياً لضمان النمو واستدامة المؤسسات، إذ تساهم في تحسين بيئة العمل، ورفع كفاءة الأداء، وتعزيز المرونة في التعامل مع التحديات المتغيرة، وقد أصبحت الإدارة الحديثة علماً متطوراً يُسهم في تحقيق الأداء الفعّال للمؤسسات من خلال تطوير أدوات وأساليب علمية تُسهل العمليات الداخلية، وتعزز كفاءة استغلال الموارد.

تعتمد الإدارة على تطبيق مبادئ وتقنيات مبتكرة تهدف إلى تحقيق أقصى إنتاجية بأقل تكلفة، كما تُساهم في بناء علاقات قوية مع الأطراف الخارجية (مثل العملاء، الموردين، الجهات الحكومية) على أساس الثقة المتبادلة، مما يدعم التعاون المستمر ويعزز مكانة المؤسسة في السوق.

تتميز الإدارة بكونها تجمع بين العلم القائم على النظريات والمبادئ، والفن القائم على المهارات والخبرات الشخصية للمديرين، لذلك يتطلب المدير الناجح معرفة علمية دقيقة بالإضافة إلى قدرات شخصية تمكنه من اتخاذ القرارات الحكيمة، وتحفيز العاملين، وتوجيه الأنشطة المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة.

نتيجة للتطور السريع في الفكر الإداري، ظهرت عدة مدارس ونظريات تُعبر عن مراحل تطور هذا العلم، بدءاً من الفكر الكلاسيكي الذي ركز على الإدارة العلمية ومبادئ الكفاءة والإنتاجية، مروراً بمدرسة السلوك التنظيمي التي أبرزت أهمية العوامل الإنسانية والتحفيز، وصولاً إلى النظريات الحديثة مثل النظرية الموقفية ونظرية النظم والإدارة بالأهداف التي تتعامل مع بيئات العمل الديناميكية والمعقدة.

تتكون العملية الإدارية في أي منظمة من أربعة وظائف رئيسية وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، إضافة إلى اتخاذ القرار، وتشمل هذه الوظائف العديد من الأسس التي تؤدي إلى تحقيق النجاح في تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها، وعلى الرغم من أن هذه الوظائف قد تبدو بسيطة إلا أن الاعتماد عليها من قبل الأفراد الذين لم يدرسوا علم الإدارة قد يؤدي إلى تجاوز بعض جوانبها الأساسية، فهؤلاء الأفراد قد يستندون إلى خبراتهم الشخصية التي تفتقر إلى الأسس العلمية، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات استناداً إلى نفوذهم ومواقعهم التنظيمية في مختلف مستويات الإدارة، بدلاً من اعتماد أساليب علمية ومنهجية.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

1. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري و آخرون، مبادئ إدارة الأعمال (الأساسيات والاتجاهات الحديثة)، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004.
2. السيد فتحي الويشي، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية (استراتيجيات التغيير)، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
3. الطائي يوسف حجيم وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، دار الوارق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
4. الطراونة هاني خلف، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
5. بشير العلاق، مبادئ الإدارة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
6. بغول زهير، الوجيز في الفكر الإداري، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011.
7. جعفر محمد الحسن عثمان، مبادئ الإدارة، النيل الأبيض للعلوم، 2019.
8. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون (ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل بسيوني)، إدارة السلوك في المنظمات، دار المرجع، الرياض، 2004،
9. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات-العمليات الادارية-وظائف المنظمة)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
10. خيرى كتانه، مدخل إلى إدارة الأعمال (النظريات، العمليات الإدارية منهج تحليلي)، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
11. خيرى مصطفى كتانه، مدخل الى إدارة الاعمال النظريات-العمليات الإدارية (منهج تحليلي)، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
12. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
13. زيد منير عبودي، الإدارة و اتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)، دار دجلة، عمان، 2007.

محاضرات في إدارة الأعمال

14. سكيينة بن حمود، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الأمة، الجزائر، 2012.
15. شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
16. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2011.
17. عادل خليل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
18. عامر عوض، السلوك لتنظيمي الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
19. عبد الباري درة، محفوظ جودة، أساسيات في الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
20. علي الشريف، الإدارة المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
21. علي عباس، "أساسيات علم الإدارة"، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2009.
22. علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
23. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006.
24. عمر أحمد همشري، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الرؤى العصرية، عمان، 2000.
25. عمر محمد دره، مدخل للإدارة، ايلا للعلوم السياحية و الفندقية، حلب، 2009.
26. غول فرحات، مدخل الى التسيير، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
27. فاطمة بدر، معاذ الصابغ، أساسيات الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية السورية، 2020.
28. فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
29. كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008.
30. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة و التنظيم، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2016.

محاضرات في إدارة الأعمال

31. محمد حسنين العجمي، الإدارة و التخطيط التربوي (النظرية والتطبيق)، دار المسيرة للطباعة والنشر، الطبعة 4، عمان، الأردن.
32. محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، 2008
33. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات-الجزء الثاني وظائف المسير وتقنيات التسيير-، الطبعة الثانية منقحة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
34. محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج، الأردن، 2004.
35. محمود عبد الرحمن، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
36. مراد حسين العلي، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، دار عيذاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015
37. مصطفى حوحو وآخرون، المنظمات المتعلمة (النشأة، الأهداف والتطور)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017
38. مهدي زويلف، الإدارة (نظريات ومبادئ)، دار الفكر، عمان، 2001.
39. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002.
40. ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار يافة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
41. ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار يافة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

2. المجلات والدوريات:

1. العرابي عكاشة، أحمد بلبشير محمد، دور سياسة التحفيز في تفعيل الابتكار التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر فرع عين تموشنت، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السادس، العدد2، ديسمبر 2020.
2. الفضيل رتيمي، المنظمة ونظرية التنظيم، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة، المجلد 01، العدد01، 2015.
3. بحرة كريمة، استراتيجية صنع القرار عند المسيرين-دراسة مقارنة بين المسيرين والمسيرات-، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد03، العدد04، جوان 2017.
4. بحرة كريمة، استراتيجية صنع القرار عند المسيرين-دراسة مقارنة بين المسيرين والمسيرات-، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد03، العدد04، جوان 2017.

5. بلال خليل المهينة، الموازنات التخطيطية (مفهومها وأهدافها وكيفية إعدادها)، AJSP، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد سبعة وأربعون، 2-أيلول -.
6. بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 07، 2016.
7. بن منصور الهام، دور الأساليب الكمية في صنع القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات المجلد 03، العدد 05، ديسمبر 2018.
8. جمال دلدول، القيادة الإدارية المفهوم والمكونات، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر 2، العدد 01، المجلد 4.
9. جنيدي جميلة، الاتصال وتأثيره على أداء العامل من خلال علاقته بالتغيب داخل المؤسسة - دراسة ميدانية بشركة الخطوط الجوية الجزائرية-، مجلة سوسولوجيا، المجلد 05/العدد:30(2021).
10. حنان علي عواضة، السلطة عند ماكس فيبر، مجلة الأستاذ، العدد 202، المجلد الأول، 2012.
11. ذيب حمة، جاهمي عبد العزيز، دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء التنظيمي للمنظمات، مجلة قيس للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 01، جوان 2024.
12. زرقط بولرباح، حران العربي، أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 26، سبتمبر 2017.
13. سحر عبد الحفيظ موسى الشوابكة، تعريف التنظيم الإداري وأهميته في المؤسسات، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار الخامس - العدد الخمسون -، 2 كانون الأول، 2022.
14. شخاب عبد القادر، عبد العالي دبلة، مهارات القيادة الإدارية الفعالة، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 11، العدد 02 (2023).
15. شوشة مسعود، دلاسي أحمد، الاتصالات الإدارية في المنظمات (المفهوم والانواع والوسائل والنظريات)، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الاغواط، المجلد:7، العدد:28 جانفي 2018.
16. عباس مزعل مشرف، حيدر كريم سعيد تويج، متطلبات التخطيط الاستراتيجي في الدوائر الحكومية-دراسة تطبيقية في ديوان محافظة النجف الاشرف، العدد 02، المجلد 14، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، 2017.
17. عبد الرحيم بوخلخال، القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 6، العدد 2.
18. فيروز بوزورين، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية- بحوث ودراسات-، جامعة البليدة 2، المجلد 5، العدد 14، 2019.

19. فيروز بوزورين، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات-، مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 5، العدد 2019، 14،
20. كليوات السعيد، دور التحليل الكمي في تطوير علم الإدارة العامة، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 07، العدد 01-جوان 2022.
21. كمال بودانة، الرقابة الإدارية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 14، العدد 02 (مكرر)، سبتمبر 2020
22. لفريد صلاح الدين، كرفس نبيل، علاقة وظيفة التوجيه بتحسين أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، جامعة الجزائر 3، العدد 15، 2018.
23. محمد دياب مفتاح، اتخاذ القرارات الإدارية وأهميته في مؤسسات المعلومات، المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، المجلد الأول، العدد الثاني، 2022.
24. مصطفى الحسين، تطور الفكر الإداري، مجلة الحكمة للدراسات التاريخية، المجلد 4/العدد: 01(2016).
25. مفتاح محمد دياب، اتخاذ القرارات الإدارية وأهميته في مؤسسات المعلومات، المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، المجلد الأول، العدد الثاني، 2022.
26. ناجي لتيتم، هشام بوبكر، تحديات القوى العاملة في ظل الرقابة الإدارية التعسفية في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية 36(02)، جامعة زيان عاشور.
27. نجيب بصيلة، السياسة الاجتماعية والاستجابة للاحتياجات الأساسية للإنسان على ضوء نظرية ماسلو، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 8، العدد 1-مارس 2021.
28. وشاش فؤاد وآخرون، تأثير الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات-دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 10، العدد 1 (2021).

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. الكتب:

1. David A. Whetten & Kim S. Cameron, DEVELOPING MANAGEMENT SKILLS, EIGHTH EDITION, 8th ed, Prentice Hall, , New Jersey, 2011.
2. George P. Terry & Stephen G. franklin, les principes de management, 8ème Edition, Economica, Paris, 1985.
3. Jean-Marie Peretti : Dictionnaire des Ressource Humaines, Librairie Vuibert, 10-1999.
4. Soutenain (J.F), Management, Editions Foucher, Vanves, 2008.

2. المجالات والدوريات:

1. Charlotte Fillol, **Apprentissage et systémique : une perspective intégrée**,
Revue Française de Gestion Management des savoirs, №149, 2004

ثالثا: الرسائل والاطروحات:

1. سميرة ببالة، المدير وعملية اتخاذ القرار في إطار إدارة المؤسسة، دراسة حالة وحدة انتاج الدهن (ENAP) بوادي السمار الجزائر - رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

رابعا: الملتقيات والمؤتمرات

1. عبد الفتاح بوخمخ، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، المؤتمر العلمي الدولي بعنوان عولمة الإدارة في عصر المعرفة (15-17 ديسمبر 2012)، طرابلس، لبنان.

خامسا: مواقع الانترنت:

1. الادارة علم وفن، الجامعة المستنصرية، متاح على الموقع: https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures
2. متعب البقمي، تجارب الهاوثورن (1924م-1932م)، جامعة الملك عبدالعزيز، ص2، متاح على الموقع: https://www.kau.edu.sa/Files/Subjects. تاريخ الاطلاع: 2024/08/23، على الساعة: 12:10
3. ثابت حجازي، نظرية الإدارة بالأهداف، متاح على الموقع : http://www.thabethejazi.com/article-17 تم الاطلاع بتاريخ: 2023/06/22.
4. وظائف الإدارة (التوجيه الوظيفية الثالثة)، متاح على الموقع: http://waelenany.blogspot.com/2012/10/blog-post.html
5. https://www.uobabylon.edu.iq/eprints/publication_3_25594_6203.pdf
6. https://mawdoo3.com/%D8%A8%D8%AD%D8%AB_%D8%AD%D9%88%D9%84_%D9%88%D8%B8%D8%A7%D8%A6%D9%81_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9
7. https://sites.google.com/site/yasserhabbou/it-1/hardware.
8. https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/page/view.php?id=71921&lang=ar
9. https://academy.hsoub.com/entrepreneurship/managementleadership/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%A7%D8%A6%D8%AF-

- [%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B1%D9%82-%D8%A8%D9%8A%D9%86%D9%87-%D9%88%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AF%D9%8A%D8%B1-r1023/](#)
10. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi-9eSwyNn_AhWvVKQEHXhdAIMQFnoECBAQAw&url=https%3A%2F%2Ffac.ksu.edu.sa%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fflsl_lwl_ldr_wlmdyr_.doc&usg=AOvVaw12LeVH2wMV1wWezoScO18e&opi=89978449
11. <https://ar.triangleinnovationhub.com/14-fundamental-principles-management-formulated-henry-fayol>.
12. <https://www.politics-dz.com/%D9%87%D9%86%D8%B1%D9%8A%D9%81%D8%A7%D9%8A%D9%88%D9%84-%D9%88%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A9%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9/>
13. <http://oho85od.blogspot.com/2017/01/blog-post.html>
14. <https://al3loom.com/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7%D9%88%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%AA%D9%87%D9%88%D8%A3%D9%86%D9%88%D8%A7%D8%B9%D9%87-%D9%88%D9%85%D8%B1%D8%A7%D8%AD%D9%84/>.
15. <https://www.business4lions.com/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A/>
16. <https://www.business4lions.com/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A/>
17. <https://www.alaraby.co.uk/%D8%A7%D9%84%D9%87%D9%8A%D9%83%D9%84%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A%D9%84%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA-%D9%88%D8%AA%D8%AD%D9%82%D9%8A%D9%82-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%87%D8%AF%D8%A7%D9%81>
18. <https://www.ar-science.com/2015/04/designing-organizational-structure.html>
19. https://mawdoo3.com/%D8%A3%D9%86%D9%88%D8%A7%D8%B9_%D8%A7%D9%84%D9%87%D9%8A%D8%A7%D9%83%D9%84_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A%D8%A9
20. https://mawdoo3.com/%D9%85%D8%A8%D8%A7%D8%AF%D8%A6_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%88%D8%AC%D9%8A%D9%87_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A
21. <https://www.qodraat.com/%D8%AE%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D8%B5%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9/>
22. <https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/book/tool/print/index.php?id=9714>