

جامعة الجزائر 3  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التسيير

مطبوعة بعنوان:

# الْمُؤْسَسَةِ تَسْيِير

مطبوعة بياداغوجية

من إعداد الدكتور:  
لاغواطي يونس

السنة الجامعية: 2024 – 2025

# الفهرس

# الفهرس

رقم الصفحة	العنوان
	الفهرس
	المقدمة العامة
50-01	المحور الأول: تطور تسيير المؤسسة من خلال مدارس الفكر الاداري
01	المبحث الأول: مدخل الى المدرسة الكلاسيكية
01	المطلب الأول: تعريف المدرسة الكلاسيكية
01	المطلب الثاني: نشأة المدرسة الكلاسيكية
02	المطلب الثالث: مفهوم الإدارة في ظل المدرسة الكلاسيكية
04	المبحث الثاني: نظريات واهم رواد المدرسة الكلاسيكية
04	المطلب الأول: نظرية الإدارة العلمية
05	المطلب الثاني: نظرية شمولية الإدارة او الإدارة الوظيفية
08	المطلب الثالث: النظرية البيروقراطية
12	المبحث الثالث: تقييم المدرسة الكلاسيكية
12	المطلب الأول: مساهمات المدرسة الكلاسيكية في التسيير
13	المطلب الثاني: انتقادات الموجة للمدرسة الكلاسيكية
14	المبحث الرابع: مدرسة العلاقات الإنسانية
14	المطلب الأول: مفهوم العلاقات الإنسانية
14	المطلب الثاني: ملخص تجارب Hawthorne
16	المطلب الثالث: انتقادات مدرسة العلاقات الإنسانية
17	المبحث الخامس: المدرسة السلوكية
18	المطلب الأول: نظرية سلم الحاجات
20	المطلب الثاني: نظرية العاملين
21	المطلب الثالث: نظرية X و Y
23	المطلب الرابع: تقييم المدرسة السلوكية
25	المبحث السادس: المدارس الحديثة
25	المطلب الأول: مدرسة النظم
31	المطلب الثاني: الادارة بالأهداف

35	المطلب الثالث: المدرسة الموقفية
43	المطلب الرابع: المدرسة الكمية
46	المطلب الخامس: المدرسة اليابانية
49	خلاصة المhor
121 - 52	المحور الثاني: التسيير ووظائف المدير
52	المبحث الأول: المسير او المدير
52	المطلب الأول: تعريف المسير او المدير
53	المطلب الثاني: سمات المدير الناجح
55	المطلب الثالث: أنواع المدراء حسب المستويات الادارية
56	المطلب الرابع: أدوار المدير
57	المطلب الخامس: مهارات المدير
58	المطلب السادس : أنماط السلوك الاداري للمدير
61	المبحث الثاني: وظيفة اتخاذ القرار
62	المطلب الأول : مضمون مدرسة اتخاذ القرار
63	المطلب الثاني: مفهوم مدرسة اتخاذ القرار
64	المطلب الثالث: الفرق بين عملية اتخاذ القرار وصنع القرار
64	المطلب الرابع : مبادئ اتخاذ القرار
65	المطلب الخامس: خطوات عملية اتخاذ القرار
66	المطلب السادس: أهمية تطبيق نظرية القرار
66	المطلب السابع: عناصر مدرسة اتخاذ القرار
67	المبحث الثالث: وظيفة التخطيط
67	المطلب الأول: تعريف التخطيط
68	المطلب الثاني: أهمية التخطيط
69	المطلب الثالث: خصائص التخطيط
70	المطلب الرابع: مبادئ التخطيط
71	المطلب الخامس: اهداف التخطيط
72	المطلب السادس: فوائد التخطيط
73	المطلب السابع : أنواع التخطيط
74	المطلب الثامن : مراحل التخطيط

75	المطلب التاسع : معوقات التخطيط
76	المبحث الرابع: وظيفة التنظيم
77	المطلب الأول: ماهية التنظيم
77	المطلب الثاني: خطوات التنظيم
78	المطلب الثالث: أنواع التنظيم
80	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي
92	المبحث الخامس: وظيفة التوجيه والقيادة
92	المطلب الأول: تعريف وظيفة التوجيه
96	المطلب الثاني: القيادة
100	المبحث السادس: وظيفة الرقابة
100	المطلب الأول: تعريف الرقابة
101	المطلب الثاني: أهمية الرقابة
101	المطلب الثالث: عناصر ومقومات نظام الرقابة
102	المطلب الرابع: أنواع الرقابة
105	المطلب الخامس: مراحل وخطوات الرقابة
106	المبحث السابع: وظيفة الاتصال
106	المطلب الأول: مفهوم الاتصال
108	المطلب الثاني: أهمية الاتصال
109	المطلب الثالث: عملية الاتصال
110	المطلب الرابع: أنواع الاتصال
113	المطلب الخامس: وسائل الاتصال
114	المطلب السادس: مهارات الاتصال
116	المطلب السابع: اهداف الاتصال
117	المطلب الثامن : معوقات الاتصال
119	المطلب التاسع: طرق التحيسين
	الخاتمة
	المراجع

# المقرعة (العاشرة)

## المقدمة العامة:

تُعدّ الإدارة إحدى الدعامات الأساسية التي يقوم عليها البناء المؤسسي المعاصر، لما تؤديه من دور محوري في تحسين الأداء، وترشيد الجهد، ورفع فعالية العمل. وقد حظيت العملية الإدارية باهتمام واسع في الأدبيات الاقتصادية والتنظيمية، إذ مثلت عبر التاريخ أحد المكونات الجوهرية في تنظيم مختلف أشكال النشاط الإنساني. فالإدارة، وإن ارتبط تطورها ارتباطاً وثيقاً بالتحولات الحديثة في بيئه الأعمال، إلا أن جذورها تند إلى الحضارات القديمة التي مارست أشكالاً متقدمة من التنظيم واتخاذ القرار الجماعي، بما يؤكد أنّها ظاهرة إنسانية راسخة تطورت مع تطور البني الاجتماعية والاقتصادية عبر الزمن.

ومع تعارض دور المؤسسات وتعقد محيطها الاقتصادي والتكنولوجي، أصبح الإمام بالمدارس والنظريات الإدارية ضرورة علمية ومحنية لا غنى عنها، لاسيما وأنّ الفكر الإداري عرف تطويراً متدرجاً عبر محطات متعددة، انتقل فيها من الطابع الميكانيكي الصارم للمدرسة الكلاسيكية، إلى الاهتمام بالعنصر البشري في مدرسة العلاقات الإنسانية، وصولاً إلى المقاربات السلوكية والاتجاهات الحديثة التي تركز على النظم، والأهداف، والكم، والما فوق، فضلاً عن التجارب اليابانية الرائدة. ومن هنا جاء **المحور الأول** من هذه المطبوعة ليتناول هذا التطور النظري والمنهجي، مركزاً على تحليل المدارس الإدارية الكبرى، تتبع روادها، واستخلاص إسهاماتها وانتقاداتها، بغية منح الطالب رؤية تاريخية متكاملة حول تشكيل الفكر الإداري.

وفي امتداد هذا المسار، ينتقل **المحور الثاني** إلى ركيزة أساسية في علم المناجمنت، وهي وظائف المدير ومسؤولياته داخل المؤسسة. فiene المحور بتحليل شخصية المدير، مهاراته، أدواره التنظيمية، وأنماط سلوكه الإداري، ثم يتناول الوظائف الإدارية الكلاسيكية بدءاً بوظيفة اتخاذ القرار باعتبارها جوهر العملية الإدارية، مروراً بوظيفة التخطيط بوصفها الإطار الذي ترسم داخله السياسات والأهداف، تليها وظيفة التنظيم التي ترسم الهيكل والاختصاصات، ووظيفة التوجيه والقيادة التي تسعى إلى تنسيق الجهد وتحفيز العاملين، وصولاً إلى وظيفتي الرقابة والاتصال، اللتين تمثلان الضمانة اللاحمة لاستمرارية الأداء وضبط مساره. وبذلك يتيح هذا المحور للطالب تكوين فهم شامل للوظائف الإدارية الأساسية وكيفية تكاملاها في تسيير المؤسسة.

وقد جاءت هذه المطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية علوم التسيير، بهدف منحهم قاعدة معرفية متينة تساعدهم في استيعاب المفاهيم النظرية والممارسات العملية ذات الصلة بتسخير المؤسسات. وتستند المقاربة البيداغوجية المعتمدة إلى ثلاث ركائز تكوينية: **المعرفة، الخبرة المكتسبة من المعرفة، وتوظيف المعرفة**. فمن خلال دروس نظرية، وأنشطة تحليلية، وتمارين تطبيقية، سيتمكن الطالب من تعميق قدرته على فهم المبادئ الأساسية للإدارة، واستيعاب تطور مدارس الفكر الإداري، وتحليل وظائف التسيير، ثم الانتقال إلى مستوى التطبيق العملي لهذه المعرف في سياق مؤسسات الأعمال.

ولتحقيق هذه الغاية، تم بناء محتوى المطبوعة عبر محاور متكاملة تشمل:

- تحليل تطور الفكر الإداري عبر مدارسه المختلفة، بدءاً بالمدرسة الكلاسيكية، مروراً بالعلاقات الإنسانية والسلوكية، وصولاً إلى الاتجاهات الحديثة.
- التعمق في وظائف المدير الأساسية: اتخاذ القرار، التخطيط، التنظيم، التوجيه والقيادة، الرقابة، والاتصال.
- توضيح المفاهيم والحالات التطبيقية لكل وظيفة، مع إبراز الأدوات، المبادئ، المعوقات، والنماذج المرتبطة بها.

وبذلك، تشكل هذه المطبوعة إطاراً أكاديمياً شاملاً يساعد الطالب على بناء فهم متكامل لعلم الإدارة، من جذوره النظرية إلى تطبيقاته العملية داخل المؤسسة، بما يوكله لاكتساب الكفاءات الضرورية لمواصلة مساره الجامعي والمهني في مجال علوم التسيير.

**المحور الأدّوين**

كان ظهور ما يعرف في تاريخ الفكر الاقتصادي بالمدرسة الكلاسيكية مرتبطة قام الارتباط بالتطور الذي شهدته الدول الأوروبية في القرن الثامن عشر وما تلاه من أزمنة. فقد كان هذا التطور كبيراً من حيث التغيرات التي حدثت فيه، وشاملاً من حيث النواحي التي أثر عليها، لأنه أثر في كل الجوانب التي تتكون منها مختلف أوجه الحياة الحضارية أي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. فإذا كان التطور الاقتصادي الذي شهدته المجتمعات الأوروبية قد نقلها من مرحلة الاقتصاد الإقطاعي إلى مرحلة الرأسمالية التجارية على نحو ما وقنا عليه لدى التجاريين، فإن الرأسمالية لم تتوقف عند هذا الوضع، بل تطورت حتى وصلت في حوالي منتصف القرن الثامن عشر إلى أن تأخذ طابعاً صناعياً وذلك بفضل الثورة الصناعية التي شهدتها العالم ما بين نهاية قرن 18 وبداية القرن 19.

## المبحث الأول: مدخل إلى المدرسة الكلاسيكية في التسيير

إن مفهوم الكلاسيكية له عدة مفاهيم تطورت بتطور العامل البشري ولهذا فإننا حاولنا أن نعطي أهم المفاهيم التي عرفتها المدرسة مع تزامن تطورها .

### المطلب الأول: تعريف المدرسة الكلاسيكية:

بدايةً لابد لنا أن نعرف معنى كلمة كلاسيكية (CLASSIQUE) إذ يخاطئ الكثيرون باعتقادهم أن معنى الكلمة هو (الشيء التقليدي أو القديم) . لكن في الواقع أن معنى كلاسيكي هو الطراز الأول أو المثالى أو المموجي أو الممتاز وهي كلمة يونانية الأصل والمدرسة الكلاسيكية ظهرت في القرن الثامن عشر إذ أثمرت مجدهما وآلت إلى قيام مدرسة اقتصادية عريقة تعرف تحت اسم المدرسة الكلاسيكية في بريطانيا وعاشت حوالي مئة عام، حيث أتعرض لها بالسبق في معالجة القضايا الاقتصادية ترقى إلى درجة الكمال واليقين. وتميزت المدرسة الكلاسيكية بالبعد عن الدوافع الشخصية والأخلاقية وبالاعتماد على أدوات التحليل المنطقي وباتجاهاتها الموضوعية في التحليل. وبهذا أعطت الاقتصاد صفتة العلمية الحديثة التي عرف بها منذ ذلك الحين

### المطلب الثاني: نشأة المدرسة الكلاسيكية:

ظهرت المدرسة الكلاسيكية والتي تمثل الرافد الأول من الفكر الاداري في اواخر القرن الثامن عشر، وتعتبر نتاج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال هذه الفترة وفيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها المدرسة

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

- 1) التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال.
- 2) ظهور مبدأ التخصص والتخصيم العملي للعمل.
- 3) تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع.

4) إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة والطاقة العاملة .

\***مرحلة الثانية ظهور حركة الإدراة :** كان من أبرز مهندسي هذه المرحلة المهندس الأمريكي فريدرك تايلور بعرضه لفكرة التقسيم المنهجي للعمل والمبادئ الأربع للإدراة إلى جانبه "فرنك جلبرت" و " وهنري جانت" و "هنري فايول" و "ماكس ويبر" من خلال بعض الإضافات إلى أفكار تايلور حيث كانت البوادر الاولى لملياد المدرسة الكلاسيكية

\***مرحلة نمو المنظمات العالمية والوعي القومي :** كان ظهور ونمو النقابات والمنظمات العالمية نتيجة حتمية للرد على ممارسات الإدراة وبدأ الإنسان يتخلّي عن أفكار العشوائية في تسيير الإداري وكان تأثّره بمبادئ تايلور وبذور الأولى في ظهور الكلاسيكية

هناك العديد من الأسباب تفسّر الاهتمام المتزايد نشأة الكلاسيكية كوظيفة إدارية متخصصة وكفرع من فروع علم الإدراة وتحملها فيها فيما يلي:

- التوسع الصناعي الذي تم في العصر الحديث حيث ساهم في ظهور اشياء جديدة لم يعرفها الإنسان من قبل
- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال ورجال الأعمال عن طريق إصدار القوانين.

### **المطلب الثالث : مفهوم الادارة في ظل المدرسة الكلاسيكية**

عرفها فريديريك تايلور Fredrick Taylor من مواليد الولايات المتحدة الأمريكية مارس 1856 عمل في أحد مصانع الحديد في ولاية فيلادلفيا مهندسا، وأثناء عمله لاحظ انخفاض الإنتاجية وضياع الوقت والجهد والمواد دون تحقيقفائدة إنتاجية، وسرعان ما قام بإجراء التجارب الميدانية من أجل زيادة الكفاءة الإنتاجية، ونشر تجربته بعد ذلك في كتابه المعروف بمبادئ الإدارة العلمية عام 1911 هو أبو الإدراة العلمية

الادارة هي المعرفة الدقيقة لما تزيد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها أما هنري فايول (Henry Fayol 1841-1925) ، فرنسي الاصل، عمل مديرًا تنفيذياً لشركة صناعية صغيرة في فرنسا، ومن خلالها نال خبرته العملية التي قادته إلى النجاح في مجال الإدراة الصناعية، وعمل على تطوير منهجة النظرية الإدارية، ووثق ذلك في كتابه المشهور الإدراة العامة والصناعية عام 1916م.

الذي يعتبر بحق الأب الحقيقي للإدارة الحديثة فيعرفها قائلاً أن تقوم الإدراة معناه أن تتبنّاً وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب

أما ماكسيميليان كارل إميل ويبر (Maximilian Carl Emil Weber) بالألمانية (1864 - 14 جوان 1920) كان عالماً ألمانياً في الاقتصاد والسياسة، وأحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث ودراسة الإدارة العامة في مؤسسات الدولة، وهو من أئمّة بتعريف البيروقراطية، وعمله الأكثر شهرة هو كتاب "الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية" حيث أن هذا أهم أعماله

المؤسسة في علم الاجتماع الديني وأشار فيه إلى أن الدين هو عامل غير حضري في تطور الثقافة في المجتمعات الغربية والشرقية، وفي عمله الشهير أيضاً "السياسة كمهنة" عرف الدولة: بأنها الكيان الذي يحتكر الاستعمال الشرعي للقوة الطبيعية، وأصبح هذا التعريف محورياً في دراسة علم السياسة. درس فيبر جميع الأديان وكان يرى أن الأخلاق البروستانتية أخلاق مثالية ومنها استقى المودج المتألي للبيروقراطية.

فقد عرفا الإدارة بأنها : وظيفة تنفيذ المهام عن طريق الآخرين ومعهم

اهم تعاريف الموجودة للادارة

**التعريف الأول:** "عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية لبلوغ أهداف المنظمة والعاملين بها بأقل تكلفة وأعلى جودة"

**التعريف الثاني :** " النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف، وتجمیع الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة، لتحقيق نفو المنظمة واستقرارها، عن طريق مجموعة من الوظائف أهمها: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتنمية.

وتم التأكيد على أن الإدارة "مجموعة متكاملة من الخبرات والمهارات والقدرات أغفلها مكتسب بالتعليم والتدريب والمران العملي ، وقليل منها فطري موروث. وهي إلى جانب ذلك علم وتقنية"

**التعريف الثالث:** " هي الاستخدام الفعال والكافء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط ، والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف [6]"

هذا ويقصد بالموارد:

**الموارد البشرية:** الأفراد الذين يعملون في المنظمة.

**الموارد المادية:** كل ما يوجد في المنظمة من مبني وأجهزة وألات..

**الموارد المالية:** كل المبالغ من المال التي تستخدم لتسخير الأعمال الخارجية والاستثمارات الطويلة الأجل.

**المعلومات والأفكار:** تشمل الأرقام والحقائق والقوانين والأنظمة.

**الوقت:** الزمن المتاح لإنجاز العمل.

**الادارة هل هي فن أم علم؟.**

الادارة فن لأنه لابد للمدير أن يمتلك القدرة الشخصية على تطبيق الأفكار والنظريات والمبادئ الإدارية بطريقة ذكية ولبقة تعكس الخبرة والتجربة والمارسة

والادارة علم لأننا ندرس في الجامعات نظريات ومبادئ وأفكار إدارية وبذلك يمكن القول أن الإدارة هي فن وعلم في نفس الوقت، فالعلم يعلم الإنسان أن يعرف بينما الفن يعلمه أن يعمل.

## المبحث الثاني : نظريات واهم رواد المدرسة الكلاسيكية

إن الاهتمام بإدارة في جميع الاقتصاديات بصفة عامة؛ برزت أفكار المدرسة الكلاسيكية فقد أصبحت الإدارة الأساسية بالنسبة لأي تنظيم وعرفت نمو افكار المدرسة بالتسلسل وفق ظهورها

### المطلب الأول : نظرية الادارة العلمية فرديريك تايلور

يعتبر فرديريك تايلور المؤسس الأول لحركة الإدارة العلمية ، ويهمنا في حياة العالم فرديريك تايلور العملية أن كان في البداية عاملاً في مصنع ، ثم تدرج في السلم الوظيفي حتى أصبح مهندساً ، ثم أصبح على قمة الهرم الوظيفي للاستشاريين من المهندسين في أحد المصانع الأمريكية ن وكان حجر الأساس في مبادئ تايلور العلمية هو تحقيق أقصى كفاءة إنتاجية للأفراد والآلات المستخدمة في الإنتاج من خلال ما يعرف بدراسة الزمن والحركة.

ويحدد تايلور مبادئه في الإدارة العلمية على النحو التالي

أ- إحلال الأسلوب العلمي في تحديد العناصر الوظيفية بدلاً من أسلوب الحدس والتقدير ، وذلك من خلال تعريف طبيعة العمل تعريفاً دقيقاً ، واختبار أفضل طرق الأداء ، وأهم الشروط للعمل من حيث المستوى ، والمدة الزمنية المطلوبة لتحقيقه

ب- إحلال الأسلوب العلمي في اختيار وتدريب الأفراد لتحسين الكفاءة الإنتاجية

ج - تحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين من أجل تحقيق الأهداف

د- تحديد المسئولية بين المديرين والعمال ، بحيث تتولى الإدارة التخطيط والتنظيم ، ويتولى العمال التنفيذ.

ه - ربط تأدية أو نجاح الفرد في عمله بالأجر أو المكافآت لرفع الكفاءة الإنتاجية

و- إحكام الإشراف والرقابة على العاملين في المستوى الأدنى لأنهم يفتقدون المقدرة والمسئولية في القدرة على التوجيه الناجي

أن هذا الأسلوب العلمي الذي جاء به تايلور في مجال الإدارة كان له بعض الجوانب السلبية، فإن صار المظاهرات على الأخذ بأصول الإدارة العلمية حرصاً على تحقيق أهداف المنظمة وزيادة الإنتاج والأرباح سنوياً، جاء على حساب تضحيات من جانب العنصر البشري الذي كان عليه أن يتنظم في خط الإنتاج تماماً كالآلية، تحسب عليه حركاته، ويعمل وفقاً لخطوات روتينية متكررة تبعث على السأم والملل، وتقتل المبادأة والابتكار والطموح، وقد أدى ذلك إلى مقاومة العمال لهذا الأسلوب، فقد تبينوا أنهم مجرد آلات وأن الهدف الأساسي للإدارة العلمية هو زيادة الإنتاج على حسابهم، فعارضوا تطبيقها، ودخلت النقابات العمالية، وأخيراً تدخلت الحكومة الأمريكية لمنع تطبيق مبادئ الإدارة العلمية في الترسانة الحكومية وغيرها من المصادر.

والواقع أن اهتمام تايلور بتحقيق كفاية الإنتاج والاقتصاد عن طريقة دراسة الوقت والحركة كان دعوة للتركيز كلية على المشروع، ولجذب الانتباه إلى زيادة الإنتاج، لدرجة أن دراسة الإدارة اقتصرت إلى حين على دراسة ترشيد إدارة المصنع، بينما أهملت الاعتبارات المتصلة بالجوانب الاجتماعية والإنسانية للعاملين فيه(2).

ونلخص من هذا العرض لنظرية الإدارة العلمية أنها بهذا الشكل تندمج تحت طائفة النظريات الكلاسيكية المثالية التي تصف ما يجب أن يكون، وأنها ركزت على عنصر واحد من عناصر التنظيم وهو العمل ، وأهملت الإنسان والعلاقات الإنسانية داخل التنظيم، كما أنها لم تكن نعنى سوى العمل الإنتاجي على مستوى المصنع، ولم تعط الاهتمام الكافي لحقيقة التفاعل والتبادل بين التنظيم

## المطلب الثاني : نظرية شمولية الادارة او الادارة الوظيفية هنري فايلول

إن السمة البارزة لكتابات هذه النظرية تمثل في سعيها المنهجي إلى بلورة مبادئ إدارية نظرية تُعد مركزاً لعمليات التنظيم والتصميم الإداري. وقد انحدر ممثلو هذا الاتجاه من دول مختلفة؛ فهو فرنسي، وليندال أرويك بريطاني، في حين يُعد كل من لوثر جوليوك وموني ورايلي من الباحثين الأمريكيين. وما جمع هؤلاء ضمن مدرسة واحدة هو اهتمامهم المشترك بتحديد مبادئ عامة تحكم التنظيم في بيئات متنوعة، الأمر الذي جعل أطروحتهم أكثر عمقاً وتجریداً مقارنة بنظرية الإدارة العلمية. وقد استندوا في ذلك إلى خبرات مستمدة من التنظيمات الصناعية والعسكرية وغيرها، بغية الوصول إلى مبادئ اعتبروها الأساس لإرساء علم إداري قائم بذاته.

لقد تميز هنري فايلول عن فريدريك تايلور، رغم انتقامه معاً إلى الخلفية الهندسية، بكونه من الرواد الذين سعوا إلى تطوير نظرية شاملة للإدارة نتيجة شغله مناصب إدارية عليا، في حين كان تايلور يعمل داخل خطوط الإنتاج. ولهذا ركز فايلول على وظائف الإدارة عبر مستوياتها المختلفة، وحاول صياغة نسق فكري إداري يمكن تدریسه واعتداده في التكوين العلمي للمديرين.

وفي الوقت الذي انصب فيه اهتمام الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا على نتائج تايلور المتعلقة برفع الكفاءة الإنتاجية للعامل داخل المصنع، كانت تجري في فرنسا جهود رائدة بقيادة هنري فايلول، رجل الصناعة الفرنسي، نحو بناء نظرية عامة للإدارة. وقد اتضحت ملامح هذه النظرية في كتابه الصادر عام 1916م بعنوان "الإدارة الصناعية وال العامة".

ولم يترجم هذا العمل - المنشور أصلًا باللغة الفرنسية - إلى الإنجليزية إلا في عام 1929م في بريطانيا، ثم في عام 1949م في الولايات المتحدة الأمريكية. كما تضمنته جزئياً مجموعة الوثائق التي أصدرها كل من لوثر جوليوك وليندال أرويك عام 1937م.

وقد كتب فايلول باعتباره أحد المارسين الفاعلين في الحقل الإداري، مستنداً إلى خبراته الطويلة وملاحظاته الدقيقة، الأمر الذي أسهم في وضع أسس راسخة للإدارة. وتتمكن أهمية إسهاماته في الفكر الإداري الحديث في تحليلاته العميقه لطبيعة النشاط الإداري، وفي إيمانه بوجود مبادئ ذات طابع شمولي ينبغي تدریسها. وعما أن اهتمامه انصرف أساساً إلى إدارة الأعمال، وكانت المبادئ العامة للإدارة قابلة للتطبيق في الإدارة العامة وإدارة الأعمال معًا، ونظرًا لأهميتها العلمية والتنظيمية، فإننا نعرض فيما يلي خلاصة لآرائه التي كان لها أثر بارز في مسار الفكر الإداري.

## **المحور الأول: تطور تسيير المؤسسة من خلال مدارس الفكر الاداري**

و.لاغدرطي يونس

لقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى سنتي مجموعات رئيسة، وهي على النحو التالي: (3)

-1-النشاطات الفنية (الإنتاج والتصنيع).

-2-النشاطات التجارية (المشتريات، المبيعات والتبادل).

-3-النشاطات التمويلية (الموارد المالية ، الاستثمارات والمصروفات).

-4-النشاطات الأمنية (الممتلكات والأشخاص).

-5-النشاطات المحاسبية تقدير التكاليف والإحصاءات.

-6-النشاطات الإدارية (التخطيط ، التنظيم والتوجيه، التنسيق والرقابة).

وقد بين فايول أن هذه المهام تتواجد في كل منظمة مهما كان حجمها. كما أكد على أهمية النشاطات الإدارية بالنسبة للوظائف العليا، فإذا استطاع الإداري القيام بهذه المهام الإدارية فإن قيادته ستكون ناجحة وفعالة.

ولقد تضمن مؤلف فايول موضوعات تعالج التفاصيل التالية:

(1) صفات الإداريين وتدريبهم.

(2) الأسس العامة للإدارة.

(3) وظائف الإدارة.

### **أولاً : صفات الإداريين وتدريبهم**

يرى فايول أن الإداريين يحتاجون إلى مجموعة من السمات والصفات الغذاء يجب توافرها، وهي صفات جسمية وصفات ذهنية وصفات أخلاقية، يضاف إليها سعة إطلاع المديرين وثقافتهم العامة. وأشار فايول إلى أن أهمية هذه الصفات نسبية ، وأن القدرات والمهارات الإدارية تتزايد أهميتها كلما ارتفع المدير في السلم الإداري، في حين تكون القدرات والمهارات الفنية مهمة في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا.

### **ثانياً : الأسس العامة للإدارة**

مع تسليم فايول بأن أسس الإدارة مرنة ولا تعبر عن قواعد ثابتة ومحددة، فقد وضع أربعة عشر (14) مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكداً أنها تتضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها، وهذه المبادئ هي:

-1-تقسيم العمل : ينبع تقسيم العمل عن تطبيق مبدأ التخصص الذي نادي به الاقتصاديون كضرورة للاستخدام الأمثل للقوى العاملة، ويرى فايول انطباق هذا المبدأ على جميع أنواع النشاطات الإدارية والفنية.

**السلطة والمسؤولية :** أوضح فايول الارتباط الوثيق بين السلطة والمسؤولية، وأن الأخيرة موزاية للسابقة منبثقه عنها، ويرى فايول السلطة مزيجاً من السلطة الرسمية المستمدّة من المنصب الرسمي و اختصاصاته، والسلطة الشخصية التي قوامها النكاء والخبرات والخلق القوي والقدرة على القيادة.

**الالتزام بالقواعد :** وهي في نظر فايول احترام الالتزامات الهدافه الى تحقيق الطاعة والتتنفيذ ومظاهر الاحترام، ويقرر فايول أن تحقيق النظام يرتبط بوجود مدربين على درجة عالية من الكفاءة في جميع المستويات.

**وحدة الأمر /** وهذا يعني أن يكون لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأمر والتوجيهات ويرفع إليه التقارير.

**وحدة الإتجاه :** ذلك أن كل مجموعة من النشاط متعددة الهدف يجب أن يكون لها رئاسة واحدة وخطوة واحدة، وتختلف عن سابقتها في أنها تهتم بالنشاط لا بالأفراد.

**خضوع الأفراد للمصلحة العامة :** وهذا المبدأ يتطلب من الإدارة التدخل حينما تتعارض مصالح العاملين مع المصلحة العامة أو الأهداف العامة للمنظمة، وذلك من أجل الحفاظ على استقرار التنظيم واستمراريته.

**المكافآت :** يقضي هذا المبدأ بأن تكون الرواتب والمكافآت عادلة ومحذية لجميع العاملين في جميع المستويات.

**المركزية :** ويقصد بها مدى تركيز السلطة أو توزيعها، وهذا المدى يختلف من منظمة لأخرى، وتحكمه ظروف وعوامل متداخلة في الموقف الإداري، ويجب أن يكون هناك نقطة توازن بين المركزية المطلقة والمركزية الكاملة.

**تسليسل القيادة :** يرى فايول تدرج مستويات القيادة في التنظيم بشكل هرمي.

**النظام :** ويقصد به فايول وضع كل شيء وكل شخص في مكانه ويقسمه فايول إلى قسمين، نظام مادي يعني بوضع الآلات والأدوات والمعدات في مكانها المناسب لمصلحة العمل، ونظام اجتماعي يتم بوضع كل شخص في المكان المناسب، كما يتم تنسيق الجهد، وتحقيق الانسجام بين نشاطات الوحدات المختلفة في التنظيم.

**العدالة :** يجب أن يعامل جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم واتمامهم، وأن يلتزم كل منهم بأداء واجباته وأن يحصل كل منهم على حقوقه كافية.

**الاستقرار الوظيفي :** ينص هذا المبدأ على أهمية استقرار الموظف في عملة، كما يؤكد على أن المنظمات الناجحة هي المنظمات المستقرة.

**المبادأة :** المبادأة عند فايول تعني المبادرة لإعداد الخطط وكيفية تنفيذها، ويطالع فايول الرؤساء بإعطاء الفرصة للمرؤوسين لمارسة المبادأة في العمل وأبداً المقترنات وتنمية روح الإبتکار.

-14 العمل بروح الفريق : يوضح هذا المبدأ أهمية العمل الجماعي وأهمية الاتصالات الفعالة، والتعاون بين الرئيس والمرؤوسين بما يكفل أداء الأعمال بكفاءة وفاعلية. وهو ما يرتبط بقدرة القائد الإداري على التأثير في سلوك العاملين.

ثالثاً : وظائف الإدارة : حيث يرى فايول أن وظائف الإدارة تشمل على: (5)

(1) التخطيط

(2) التنظيم

(3) التوجيه

(4) التنسيق

(5) الرقابة

وقد كرس هنري فايول جانباً من اهتماماته كمارس للإدارة لمناقشة هذه الوظائف. وقد كان لأفكاره وما تركته من أثر مميز في الفكر الإداري – سواء في فرنسا أو غيرها – أهمية لا تقل عن أهمية الأثر الذي تركه أفكار فريدريك تايلور في الفكر الإداري الأمريكي.

## المطلب الثالث : النظرية البروغرافية ماكس وير

يعتبر نظرية البروغرافية كما وصفها ماكس وير هي البداية لنظرية التنظيم العلمية، وقد هدف فير من نظريته عن البروغرافية إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي.

وكان وير يقصد بتعبير البروغرافية أن يصف النموذج المثالي (Ideal Type) للتنظيم والذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي.

ويعتبر مفهوم البروغرافية من المفاهيم الغامضة نسبياً لما تتضمنه من معانٍ متعددة، وفق الهدف من استعماله، وذلك لأن مصطلح البروغرافية (Bureaucracy) يتكون من كلمتين Bureau بمعنى مكتب و Cracy بمعنى حكم، والكلمة في مجموعها تعني سلطة المكتب أو حكم المكتب، وبعبارة أخرى فإن البروغرافية تعني أسلوب ممارسة العمل الإداري من خلال التنظيم المكتبي الذي يكتسب سلطته من خلال هذا التنظيم، ومن جهة أخرى، فإن كلمة Bureaucrats تعني الموظفين المكتبيين، أي الذين يعملون في الوظائف المكتبية والإدارية في المكاتب الحكومية.

وتتعدد معاني المفهوم في الاستعمالات التي شاع فيها، فعلى سبيل المثال:

-1 قد تعني البروغرافية تنظيماً إدارياً خالياً يتسم بخصائص وميزات معينة.

-2 وقد تعني مجموعة الإجراءات التي يجب إتباعها في مباشرة العمل الحكومي بصورة عامة داخل المكاتب أو التنظيمات الإدارية.

- 3 وقد تستعمل البيروقراطية السلطة التي يمارسها الموظف العام، أو التنظيم الإداري الحكومي.
- 4 وقد تعني البيروقراطية الدور (Role) الذي يمارسه الموظفون العموميون في إطار النظام السياسي وذلك لتنفيذ السياسة العامة في الدولة.
- 5 يمكن النظر إلى البيروقراطية من خلال خصائص بناء التنظيم على أساس أنها مرادفة لمفهوم بناء السلطة الهرمية (Hierarchical) في التنظيم الإداري والذي يتحقق فيه تقسيم واضح للعمل.
- 6 هناك اتجاه يقول بأن البيروقراطية نمط معين من السلوك الذي يعتمد على القواعد (Rules) والإجراءات المحددة سلفاً.
- 7 قد تتحدد فكرة البيروقراطية على أساس أنها تعني ذلك التنظيم الذي يحقق أكبر قدر من الكفاية في الإدارة وفي تحديد الوسائل التي تحكم التنظيم الاجتماعي بدقة.
- 8 قد يعني مفهوم البيروقراطية معنى آخر يتسم بالسلبية حيث تعتبر البيروقراطية مصدراً للروتين وتعقيد الإجراءات وصعوبة التعامل مع الجماهير.

## دراسات ماكس وبر(6)

يكاد جميع الباحثون في العلوم الإدارية على أن أهم الدراسات التي أسهمن بها ماكس وبر، فيما يتعلق بالدراسات التنظيمية والإدارية، هي كتاباته الخاصة بنظرية السلطة هذه الدراسات قادته إلى تحليل كثير من التنظيمات وأساليب واسباب خطوط السلطة داخل هذه التنظيمات، وهذه الدراسات كانت تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم ؟ ... ولماذا يقوم الأشخاص بأداء الأعمال وفقاً للتعليمات التي تناسب إليهم في حدود الأوامر المشددة والتي تتلخص في مفهوم "إصدع بما تؤمر" وقد قام في هذه الدراسة بتوضيح أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل هذه التنظيمات وقسمها إلى ثلاثة أنواع.

**النوع الأول : السلطة البطولية**

**النوع الثاني : السلطة التقليدية**

**النوع الثالث : السلطة القانونية الرشيدة.**

وقد أوضح في دراسته الفرق بين هذه الأنواع، مع اعترافه بأن هذه الأنواع الثلاثة يمكن أن يتضمنها تنظيم واحد.

كما أوضح في دراسته، أن النوع الأول يمارس السلطة من خلال المواقف الشخصية التي يتحلى بها القائد، ولذلك استخدم كلمة Charism وهي مقتبسة من اللغة اليونانية والتي توضح مدى تحلى الإنسان بمواصفات غير عادية، وتمكنه من ممارسة سلطاته بالأسلوب الذي يحقق له قدرأً هائلاً من ضبط النفس، وطاقة استثنائية في ممارسة هذه السلطة في التأثير على العاملين معه بحيث

يتقبلون هذه التوجيهات أو هذه التوجيهات برحابة صدر ورضى كامل. وقد أدى هذا إلى اتجاه عدد من العلماء والمفكرين الذين تأثروا بدراسات ماكس فيبر إلى البحث عن سمات وصفات هؤلاء القادة.

أما فيما يتعلق بال النوع الثاني القائم على "العلاقات التقليدية" فإن القائد يمارس سلطته من خلال موقعة في التنظيم. وكثيراً ما يمارس مثل هذه القائد سلطته من خلال العادات والتقاليد المتوازنة، وقد ضرب ماكس فيبر في بحوثه الكبير من الأمثلة التي توضح هذه الأسلوب، ومن بينها الأساليب التي أدار بها الإقطاعيون ممتلكاتهم ومشاتיהם الواسعة، وأوضح أن المراكز الإدارية كانت تنتقل بالوراثة من الأب إلى الإبن.

أما النوع الثالث، وهو ترشيد العلاقات القانونية داخل المنشآت والوحدات من خلال الشكل البيروقراطي للتنظيم وهو التنظيم الذي يوجد في المنشآت الحديثة،ويرى فيبر أن هذه التعبير يتفق مع التطور الذي وصلت إليه مختلف الوحدات في المجتمعات المعاصرة، ذلك أن الشرعية أو قانونية السلطة يمارسها القائد من خلال مجموعة من القواعد والإجراءات. هذه القواعد والإجراءات هي التي تكسبه شرعية ممارسة السلطة في الموقع الذي يتواجد فيه أثناء الفترة الزمنية التي يصدر فيها تعليماته ويمارس فيها سلطاته، وهذه المجموعة من القواعد والإجراءات التي تمارس من خلال المراكز التي تشغله المستويات الإدارية المختلفة في التنظيمات الضخمة والحديثة، وهي التي أطلق عليها ماكس فيبر كلمة بيرورقراطية.

ويلاحظ عند الإطلاع على بحوث ودراسات فاكس فيبر أنه كان يهدف إلى تحقيق تنظيم على أعلى قدر ممكن من الكفاية إذ يرى أن البيروقراطية هي خير أسلوب في إنجاز الأعمال المكتبية والإدارية بأعلى قدر ممكن من الكفاءة القائمة على التخصص وتقسيم العمل، وهو ما يجعله يصف البيروقراطية بأنها الموجز المثالى للتنظيمات الإدارية الضخمة.

ويرى ماكس فيبر أن التنظيم البيروقراطي المثالى يقوم على الأسس التالية:

- 1-هناك مجالات للتخصص الوظيفي محددة رسمياً وثبتته، وتنظم القواعد واللوائح عملية تجديد تلك المجالات الوظيفية.
- 2-توزيع النشاطات والأعمال الالزمة لتسخير دفة التنظيم البيروقراطي على أعضاء التنظيم باعتبارها واجبات رسمية وبطريقة ثابتة ومحددة.
- 3-توزيع السلطة الالزمة لإعطاء الأوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي ثابت ووفقاً لقواعد واضحة ومحددة، وتحدد هذه القواعد مدى السلطة التي تتح لكل موظف، ونوع تلك السلطة.
- 4-هناك طرق وأساليب محددة للعمل وتنفيذ المهام والواجبات وبالتالي لا يعين في التنظيم البيروقراطي إلا من كان مؤهلاً لأداء تلك المهام.

5-ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات متعددة شكلاً هرمياً وبالتالي يوحد نظام حاسم ودقيق من الرئاسة، حيث تشرف المستويات العليا من التنظيم البيروقراطي على أعمال ونشاطات المستويات الدنيا. ويسمح هذا النظام للعاملين أو المرؤوسين بأن

يتطلبوا من قرارات أحد الرؤساء إلى المستوى الإداري الأعلى منه بطريقة منظمة ومحددة، ويسود هذا التنظيم الهرمي أشكال التنظيمات الضخمة كافة، العامة والخاصة على حد سواء.

-6-تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطي على المستندات وبالتالي يوجد جهاز من الموظفين والكتبة مهتمم الاحتفاظ بالوثائق والمستندات، وعلى هذا الأساس يرى فيبر أن مجموعة العاملين بقسم معين وما يستخدمونه من معدات ووقائق (ملفات) يكونون مكتباً.

-7-يفصل التنظيم البيروقراطي المكتب عن النشاط الخاص للموظف، بمعنى أن العمل البيروقراطي يجب أن ينفصل ويبتعد عن حياة الموظف الخاصة، وعلى هذا الأساس فإن الأموال العامة والمعدات الخاصة بالتنظيم يجب أن تُفصل تماماً عن الملكية الشخصية للموظف.

-8-إن الإدارة المكتبية تحتاج إلى خبرة ومران وتدريب، ومن ناحية أخرى في حين يكمل التنظيم فإنه يتطلب عادة كل نشاط وحمد الموظف حتى ولو كانت ساعات عمله محددة بمعنى أن العمل الرسمي يأتي في المقام الأول بالنسبة لوقت الموظف ولا يمكن تأخيره لأداء أعمال خاصة.

-9-تطبق الإدارة في هذه المنظمات قواعد وتعليمات للعمل وتتصف بالشمول العمومية والثبات النسبي، كذلك تستخدم الإدارة أنواع القواعد والتعليمات التي يمكن للموظف تعلمها وفهمها، كلما زاد فهم الموظف لتلك القواعد والإجراءات كلما ارتفعت خبرته وكفاءته. وتلك هي خصائص التنظيم البيروقراطي كما رسمها ماكس فيبر في أوائل هذا القرن وتدل على اهتمامه بتقديم نظرية مثالية تحدد نمط العمل والسلوك الواجب في التنظيم المثالى.

ومن ثم، فإن ماكس فيبر يقصد بالبيروقراطية وصف التنظيم الإداري الضخم وما يتضمنه من قواعد وتأثيره في الإدارة والسلوك التنظيمي، كل ذلك في إطار ما يجب أن يكون، كما يعدد مزايا كثيرة للتنظيم البيروقراطي، أهمها: السرعة، الإنضباط، الاستقرار، الاستمرارية، الدقة في تطبيق مبدأ التخصص، تقسيم العمل، المعرفة في مسائل المستندات، الوضوح التام في خطوط السلطة وسلسلتها الهرمي، الخصوص الكامل للرؤساء، تخفيض الإحتكاك بين الأفراد وتخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل.

ما سبق، يتضح أن تفكير ماكس فيبر عن البيروقراطية مختلف تماماً عن المفاهيم الشائعة عنها والتي تربط بينها وبين انخفاض الكفاءة، وتعقيد الإجراءات في الأجهزة الحكومية وصعوبة التعامل مع الجماهير.

وقد كانت معظم التحليلات الناقلة للفوذج، والمحضحة للأثار السلبية غير المتوقعة التي تترتب عليه، تدور في إطار المنظمة الواحدة، وقد أوضحت هذه التحليلات أن المنظمة البيروقراطية مثلما تؤدي إلى الضبط والاستقرار وزيادة القدرة على التنبؤ، فهي تؤدي أيضاً إلى إمكانية الجمود وإلى خطر إحلال الوسائل محل الأهداف النهائية، وإلى تقييد كفاءة الأداء، فهناك إذن، آثار سلبية غير متوقعة تترتب على الأخذ بالنطء البيروقراطي للتنظيم.(7)

وكان ميرتون (Merton) في الأعوام 1939م وما بعدها، وسلزنيك عام 1943م وجولدنر عام 1954م. من أوائل علماء الاجتماع الذين تنبئ إلى ما بالنموذج المثالي من نقاط ضعف، فقد كان فيبر يعتقد أن الإشراف الدقيق والرقابة التامة على أعمال وسلوك أعضاء التنظيم، وتطبيق القواعد والتعليمات يؤدي إلى استقرار سلوك الأفراد وإمكان التنبؤ بالسلوك البيروقراطي.

ولعل الصفة الأساسية التي تميز هذه الاتجاهات الحديثة في دراسة البيروقراطية، هي إدخال العنصر الإنساني والبيئة المحيطة كمحددات أساسية للسلوك البيروقراطي.

## المبحث الثالث : تقييم المدرسة الكلاسيكية

إن افكار المدرسة الكلاسيكية لقت نجاحات كبيرة كما أنها لاتخلو من سلبيات ستحاول دراستها

### المطلب الأول : مساهمات المدرسة الكلاسيكية في التسيير

يمكن حصر أهم المساهمات من خلال تسلسل النظريات (1)

مساهمات فرديك تايلور:أرسى قواعد حركة الإدارة العلمية، فهو الذي حدد المبادئ التي يقوم عليها، وهو الذي أعلن الأهداف الحقيقة التي تسعى إليها وهي زيادة الإنتاج وإحلال السلام والتفاهم محل الخصم والتطاحن بين الإدارة والعمال، وإقناع الطرفين بأن الذي يحكم العلاقة بينهما مصالح مشتركة وليس مصالح متضاربة لا يمكن التوفيق بينها.. وكانت المساهمة الأساسية لتايلور في إرساء المبادئ الأساسية للإدارة العلمية هي:

1- إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية في العمل

2- الاختبار العلمي للعمال وتدريبهم على أساس علمي.

3- تعاون كل من الإدارة والعمال طبقاً للطريقة العلمية.

4- تقسيم عادل للمسؤولين بين المديرين والعمال مع قيام المديرين بتنظيم العمل، وقيام العمل بالتنفيذ.

مساهمات هنري فايدلر : في تكوين نظرية الإدارة. تذكر هذه المساهمات في الآتي:أ- تقسيم أوجه النشاط التي تقوم بها المشروعات الصناعية إلى

ـ فنية كالإنتاج - تجارية كالشراء - البيع - المبادلة مالية كالحصول على رأس المال، الاستخدام الأمثل له تأمينية كحماية الأفراد والممتلكات محاسبية كالتكليف والإحصاءات إدارية كالتخطيط - التنظيم - التوجيه - التنسيق - الرقابة

ب - تقديم مبادئ عامة للإدارة تتصف بالمرنة ولكنها ليست مطلقة، ويجب أن تستخدم في ضوء الظروف المتغيرة والخاصة بكل مشروع، ومن أهم هذه المبادئ التخصص، وحدة الأمر، السلطة والمسؤولية، الالتزام بالقواعد، المركزية، تسلسل القيادة، العدالة، العمل بروح الفريق، خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

مساهمات ماكس وير: ومن أهم المبادئ التي قدّمها وير ما يلي:

أ- تدرج السلطة: ويقصد به ضرورة الالتزام بالخط الرسمي للسلطة حيث يجب أن تناسب السلطة من أعلى إلى أسفل، ويكون محل فرد مسؤولاً أمام رئيسه عن تصرفات وقرارات مرؤوسه.

ب - وجود معايير رشيدة للتوظيف. ج - ارتفاع درجة الرسمية: ويشير هذا المبدأ إلى وجود قواعد محددة وثابتة مكتوبة توجه العمل وتحكم عملية اتخاذ القرارات في المنظمة.

د - وجود سجلات رسمية ونظام معلومات مركزي في زيادة درجة توثيق البيانات والمستندات مما يعطي صورة محددة ودقيقة عن المنظمة:تقييم المدخل الكلاسيكي: بما سبق نجد أن المدرسة الكلاسيكية بصفة عامة قدمت عدة إسهامات إيجابية لا زالت سارية حتى الآن، والاتجاه نحو الاعتماد على الأسلوب العلمي بدلاً من الطرق العشوائية سواء في تصميم العمل أو اختيار العاملين أو في التدريب.. ولكن يؤخذ على هذه المدرسة انخراط اهتمام روادها بالعنصر الإنساني والتركيز على كيفية تحسين الإنتاج فقط، الأمر الذي أثار العديد من المشاكل في بدايات القرن العشرين بين العمال وأصحاب العمل

وكذلك افتراض أن المنظمة والأداء الإداري بها يمثل نظاماً مغلقاً لا يتاثر بالعوامل الخارجية، وكذلك افتراض وجود وظائف إدارية ومبادئ لها صفة العمومية محملاً أثر

## المطلب الثاني :الانتقادات الموجة إلى المدرسة الكلاسيكية

يمكن حصر اهم الانتقادات الموجة لمدرسة إدارية حيث نظر أصحاب هذه المدرسة إلى الفرد على أنه مخلوق رشيد ، يلتزم بالقوانين والأنظمة ، وأنه إنسان مادي سلي ، وغير محب للعمل بطبيعة ، ولكن يمكن استشارته وحفظه بواسطة المادة وتجاهل أهمية التنظيم غير الرسمي بين الجهاز الإداري والعاملين ، وبين العاملين وبعضهم البعض ، وبين العاملين والسلطة. ولم تهتم بالاحتياجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية للفرد والعامل ، ونظرت إليه نظرة مادية بحثه كأداة من أدوات الإنتاج. حيث ركزت على السلطة والقوانين الرسمية ، ولم تدع مجالاً لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وغيرها

نتيجة للانتقادات والمشاكل المصاحبة والناتجة عن المدارس الكلاسيكية، بدأ الاهتمام في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينيات من هذا القرن، بفكرة أن العنصر البشري هو أهم عنصر في الإدارة، فجاءت المدرسة السلوكية ل تعالج هذا الخلل في العلاقات الإنسانية داخل منظمة الأعمال واعطاء أهمية وقيمة للإنسان العامل. وقد كانت الفكرة الأولى التي قامت عليها هذه المدرسة أن المنظمة مكان للعمل والحياة، وأن العمل هو سنة الحياة، والإنسان هو محور العملية الإنتاجية، والوحدة الأساسية التي تتكون منها المنظمة، حيث ركزت اهتماماً على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة من أجل مساعدة المدراء على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله وتعديلاته بما يتناسب مع أهداف المنظمة، وينتفي معظم الكتاب والباحثين في هذه المدرسة إلى علم النفس وعلم الاجتماع ، كما يندرج تحت هذه المدرسة اتجاهان فكريان: الأول حركة العلاقات الإنسانية، والثاني مدخل العلوم السلوكية.

#### **المبحث الرابع: مدرسة العلاقات الإنسانية**

إن تطور حركة العلاقات الإنسانية أدى إلى زيادة الاهتمام بالعامل على أنه كائن اجتماعي ولم يعد ينظر إليه على أنه فقط أداة تستخدم في عملية الإنتاج، وإنما أوضحت أنه فرد تتحكم فيه عوامل متعددة ومختلفة فهو له طموحات ورغبات وزنوات وتطلعات وميل مختلف توثر على إنتاجيته. وقد أسهمت حركة العلاقات الإنسانية بشكل واضح في المدرسة السلوكية وتعتبر الخطوة الأولى في هذه المدرسة، بحيث يوضح هذا الاتجاه أهمية العنصر البشري كمحور أساسي لإنجاز كافة الأعمال في المنظمات، لذا ركز اهتماماً على العاملين وال العلاقات الشخصية المتبادلة بينهم، وعلاقتهم برؤسائهم، كما ركزت على الحوافر وال حاجات والدّوافع الإنسانية في العمل.

#### **المطلب الأول: مفهوم العلاقات الإنسانية:**

يشير مصطلح العلاقات الإنسانية إلى تفاعل العاملين في جميع أنواع الات سواء كانت الصناعي أو الحكومي أو التعليمي أو الاجتماعي ويشاهد هذا التفاعل بصفة عامة في موقع العمل، فالعلاقات الإنسانية تعني «كيفية التنسيق بين جمود الأفراد المختلفين وخلق جو عمل يحفزهم على الأداء الجيد والتعاون في سبيل الحصول على نتائج أفضل، مما يتربّ عليه إشباع رغبة م الاقتصاديين والنفسية والاجتماعية».

ويشير تعريف آخر إلى أن مفهوم العلاقات الإنسانية هو "إدماج الأفراد في موقف العمل الذي يدفعهم إلى العمل سويةً كجماعة متعاونة، مع ضمان الحصول على الإشباع الاقتصادي وال النفسي والاجتماعي".

ويتبّع من التعريفين السابقين أن للعلاقات الإنسانية أهداف ثلاثة وهي:

- تحقيق التعاون بين العاملين من خلال الميل المترافق.

- الإنتاج، حيث أن التعاون والتنسيق بين العاملين يؤدي إلى المزيد من الإنتاجية.

- إشباع حاجات العاملين الاقتصادية، والسيكولوجية، والاجتماعية.

وعندما تتحقق الأهداف الثلاثة السابقة تكون النتيجة وجود علاقات إنسانية جيدة وفعالة، وبالتالي نجاح الجهد الجماعي بين العاملين لتحقيق هدف ودافع مشترك.

#### **المطلب الثاني: ملخص تجرب Elton Mayo ـ Hawthorne**

تعد هذه المدرسة المحاولة الأولى لدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات وأثرها على الزيادة في الإنتاجية، ويعود الفضل في إرساء مفاهيم هذه الحركة للعالم الأسترالي "إلتون مايو" (Elton Mayo) (1880-1949) من خلال التجارب التي قام بها في المؤسسات وخاصة شركة Western Electric « لمصانع "هاوثورن" بالقرب من مدينة شيكاغو خلال الفترة ما بين 1927-1932، وتعتبر التجربة المسماة « Test Room » من أهم تجاربه وقد كان مضمون الدراسة هو معرفة ما إذا

كانت هناك علاقة بين الظروف المادية في العمل (الإضاءة الجيدة، التدفئة، نقص في ساعات العمل، زيادة في الراحة) وتأثيرها على إنتاجية العمل، حيث تم عزل ستة عاملات في غرفة خاصة وتم ترتيب عملهن مع حصولهن على فترات راحة متباينة وكذلك فإن أسابيع العمل لهن كانت ذات فترات مختلفة، وعند قياس إنتاجيتهم بشكل مستمر وجد أن هناك تحسن في الإنتاجية ولكن بدون وجود علاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية. ثم قام بتقسيم العمال إلى مجموعتين بحيث:

- المجموعة الأولى: تعمل في ظروف جد حسنة.

- المجموعة الثانية: تعمل في نفس ظروف العمل السابقة.

فكان النتائج المحصل عليها جد مفاجئة ليس فقط بالنسبة للمجموعة الأولى التي تعمل في ظروف حسنة، ولكن حتى المجموعة الثانية رفعت من إنتاجيتها بل تجاوزت اموزعة الأولى. وقد استنتج إلتون مايو وفريقه بأن هناك عوامل غير مرئية تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وليس الشروط المادية والحوافز الاقتصادية، وقد تم تلخيص سبب الزيادة الإنتاجية بعاملين أساسيين هما:

• العامل الأول: وهو المناخ الجماعي والإشراف الجماعي، بحيث يتقاسم العاملون علاقات اجتماعية طيبة ومرحة مع بعضهم، الأمر الذي يؤدي إلى أداء العمل بنشاط.

• العامل الثاني: وهو شعور العاملين بأهميتهم من خلال تزويدهم بالمعلومات وسماع آرائهم باستمرار.

وإنطلاقاً مما سبق يمكن تلخيص أهم المبادئ التي اعتمد عليها إلتون مايو على النحو التالي:

- السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية.

- القيادة الإدارية تعتبر من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد والتي تحدد كفاءتهم.

- التنظيم غير الرسمي والاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال بعضهم البعض وبين الرؤساء.

- الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف الإنتاجية.

وقد تمثلت أهم استنتاجات إلتون مايو فيما يلي:

- تلعب الظروف المحيطة بالعامل والحوافز المادية دوراً رئيسياً في تحفيز الأفراد ورفع روحهم المعنوية وبالتالي شعورهم بالرضا.

- الإنتاجية ليست مرتبطة فقط بعوامل تقنية ومادية كما هو الحال في الإدارة العلمية عند تايلور بل بعوامل اجتماعية غير مادية.

- كما أن العوامل والمؤثرات المادية تتضاعل أهميتها إزاء العوامل والمؤثرات الإنسانية في تحديد الكفاءة والفاعلية الإنتاجية.
- كمية العمل التي يؤديها العامل لا تحدد طبقا لطاقته الفيزيولوجية وإنما تبعا لطاقته الاجتماعية وعلاقاته بزملائه (أي اندماجه الاجتماعي).
- إن فكرة التخصص التي جاء به التنظيم العلمي للعمل لا تعتبر الطريقة المثلث لتنظيم العمل.
- العمال لا يسلكون سلوكا فرديا وإنما يقومون بأعمالهم باعتبارهم أعضاء ضمن مجموعات.
- كمية العمل المنجزة من طرف الفرد لا تحدد بواسطة القدرة المادية بل القدرة الاجتماعية (أي اندماجه الاجتماعي).
- المكافآت غير مادية (المحبة، الاحترام، العلاقات الاجتماعية) تلعب دورا مهما في تحفيز العامل.
- إن العمال لا يتصرفون بمفردهم ولكن في إطار مجموعة من الأفراد.

وما يمكن قوله أن هذه الدراسات والتجارب نقلت انتباه المدراء والإدارة والباحثين من التركيز على الجوانب الفنية والهيكلية التي ركزت عليها كافة اتجاهات المدرسة التقليدية إلى الجوانب الاجتماعية والإنسانية كمفاتيح مهمة لتحسين الإنتاجية، وهذا ما بينته دراسات هاوثورن التي ترى بأن استخدام العلاقات الإنسانية الجيدة ومعاملة العاملين معاملة حسنة سينعكس إيجابيا على زيادة الإنتاجية.

## المطلب الثالث: انتقادات مدرسة العلاقات الإنسانية:

على الرغم من النجاحات التي حققتها حركة العلاقات الإنسانية في تحليل سلوك العاملين في المنظمة وأثره على العملية الإدارية ، إلا أنها تعرضت إلى جملة من الانتقادات التالية :

- التركيز فقط على العنصر البشري والمتغيرات الاجتماعية كمحرك للسلوك، وتجاهلها للدروافع التي تحرك وتوثر في سلوك العاملين كالعوامل المادية والتكنولوجية.
- تجاهلت التنظيم الرسمي معتبرة أن التنظيم غير الرسمي هو أساس الهيكل التنظيمي ، لذلك فإن إلغاء دور التنظيم الرسمي يعني عدم وجود منظمة قائمة أصلا.
- محدودية عدد العاملين الذين شملتهم الدراسة، وبالتالي يمكن الشك في مصداقية النتائج التي تم التوصل إليها من الناحية العلمية والمنجية.
- النظر إلى المنظمة باعتبارها عائلة سعيدة وإغفال حقيقة وجود صراعات وخلافات داخل التنظيم.

- نظرية العلاقات الإنسانية مثلها مثل الاتجاه الكلاسيكي للمنظمة باعتبارها نظاما مغلقا يتوقف أداءه على أداء العناصر الداخلية دون وجود تأثير لعناصر البيئة الخارجية.

### **المبحث الخامس: المدرسة السلوكية**

تجدر الإشارة أنه لا توجد حواجز أكاديمية بين مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية ، لأن المدرستين تتداخلان بعضهما البعض مما أدى إلى أن ينسب بعض الكتاب إلى مدرسة العلاقات الإنسانية في بعض المؤلفات، وينسبون إلى المدرسة السلوكية في مؤلفات أخرى. كما وقد بالغت نظرية العلاقات الإنسانية بالاهتمام بالعنصر البشري على حساب الجانب الرسمي للمنظمة وأهدافها ، وهذا من خلال التركيز على النواحي النفسية والاجتماعية للفرد وإبراز أهمية الجماعات غير الرسمية في المنظمة. وعلى ضوء هذه المتغيرات ظهر اتجاه جديد هو في الحقيقة امتداد لنظرية العلاقات الإنسانية، لكنه يوضح بأن مصلحة المنظمة ومصلحة الأفراد العاملين فيها يجب أن تكون متطابقة المعروفة بالمدرسة السلوكية.

#### **-1 تعريف المدرسة السلوكية:**

ظهرت المدرسة السلوكية للإجابة على ناقص النظرية التابلورية، حيث ظهر عدة مفكرين اجتمعوا تحت اسم المدرسة السلوكية للتقارب أفكارهم واقتربوا نظرة جديدة للمؤسسة تمنح العامل المكانة والدور الذي يليق به. وبالتالي فإن الرؤية الإستراتيجية للمدرسة السلوكية تتوافق مع المدرسة الكلاسيكية والتي تمثل في السعي إلى تحقيق الربح، لكن طريقة التنظيم اختلفت مع إضافة بعد جديد هو أن الإنسان له شخصية وينتني إلى مجموعة أفراد ، بحيث اعتمدت على الطرق العلمية في أبحاثها ودراساتها مثل التجربة وطريقة عينات الاستقصاء وطريقة دراسة الحالة، وجميع هذه الدراسات أظهرت أنه لا يمكن معرفة وفهم تصرفات العاملين بعيدا عن شعورهم تجاه العمل.

لقد تعمقت هذه المدرسة في دراسة سلوك الفرد بالمنظمة وامكانية التنبؤ به، وافتراضت أن هذا السلوك لابد أن تكون له أهداف. كما تعتبر هذه المدرسة أن المنظمة عبارة عن مجتمعه من الأفراد ينجزون أعمالاً متاثرين بأبعادهم السلوكية وعاداته الاجتماعية، وعليه لابد للمنظما من معرفة سلوك أعضائها العاملين وتفسيره وتحديد دوافعه والعوامل التي تؤثر فيه، لكي تستطيع أن تتعامل معه بشكل يوفق بين أهدافه وأهداف المنظمة.

#### **-2 مبادئ المدرسة السلوكية:**

تمثلت أهم مبادئ هذه المدرسة فيما يلي:

- المؤسسة هي دائماً مكان للعملية الإنتاجية.
- إن الإطار العام لتنظيم المؤسسة يعتمد على البعد الإنساني.

- التركيز في آن واحد على الشروط المادية والسيكولوجية لتنظيم المنظمة لرفع من الإنتاجية.
- هناك علاقات رسمية وكذلك علاقات غير رسمية يجب أخذها بعين الاعتبار في نشاط المؤسسة.

## 3- اتجاهات المدرسة السلوكية:

من أشهر النظريات والرواد الذين كان لهم الفضل في تطوير هذا الاتجاه نذكر:

### المطلب الأول: نظرية الحاجات الإنسانية لـ Abraham Maslow

رائد هذه النظرية هو "أبراهام ماسلو" (1908-1970) عالم نفس أمريكي الجنسية، كان يدرس القانون في البداية ثم ترك دراسة القانون واتجه إلى دراسة الآداب وحصل على الماجستير وعلى درجة الدكتوراه في الفلسفة، ومن أشهر مؤلفاته: الدافعية والشخصية عام 1954. كما أن أعمال "أبراهام ماسلو" حول الحاجات الإنسانية تعتبر نقلة نوعية في علم الإدارة، والمقصود بالحاجة هي حرمان مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه.

وتقوم نظرية الحاجات على أن للعامل حاجات متعددة فهو إنسان يطلب المزيد، إذ أنه ما أن يشعـع حاجة واحدة حتى يطالب بغيرها، وتتشكل هذه الحاجات على شكل هرم تشكل قاعدته حاجاته الفسيولوجية الطبيعية، وهي الحاجات الـلـازمة لبقاءـه ثم تدرج في سلم يعكس مدى أهمية الحاجات حتى الوصول إلى قمة الهرم.

وقد أشار "ماسلو" إلى وجود خمسة مستويات من الحاجات والتي تحرـك السلوك الإنساني وتشكلـه، وقد وضعـها في تسلسل هرمي ابتداء من:

- **ال الحاجات الفسيولوجية:** وهي الحاجات الـلـازمة لبقاءـه الإنسان على قيد الحياة وتحـميـته، من أمثلـة هذه الحاجات حاجـته للطـعام، للنـوم، لـشرـب المـاء، الهـواء...الـخـ.

- **ال حاجات الأمان أو الأمان والسلامة:** فـلـامـان من الاحتـياجـات الأـسـاسـية التي لا يـسـتـطـعـ الإنسان العـيش بـدوـاـحتـى ولو توافـرت لهـ كـافـة اـحـتـياـجـاته الفـسيـولـوجـيـةـ، فإذا لمـ يـتـحـقـقـ لـإـلـاسـانـ الـمـتـطلـبـاتـ التي تـكـفـلـ أـمـانـهـ فـسـوـفـ تـغـيـبـ حـايـتهـ ولـنـ يـكـونـ لـهـ وـجـودـ، فـهـيـ تـعـتـبـرـ حاجـاتـ لـلـحـفـاظـ عـلـىـ وـجـودـهـ. وـمـنـ أـمـثـلـةـ هـذـهـ الحاجـاتـ: الـأـمـنـ الجـسـديـ، أـمـنـ مـتـكـلـاتـهـ الشـخـصـيـةـ، الـأـمـنـ الوـظـيفـيـ...الـخـ.

- **ال الحاجات الاجتماعية أو الانتـاء الاجتماعي:** تـمـثـلـ هـذـهـ الحاجـاتـ فيـ الحاجـاتـ الـاجـتمـاعـيـةـ عـنـدـ إـلـاسـانـ مـنـهـ الـعـلـاقـاتـ العـاطـفـيـةـ، الـعـالـقـاتـ الـأـسـرـيـةـ، عـلـاقـاتـ الـعـمـلـ (ـالـصـادـقةـ)...الـخـ، فـلـإـلـاسـانـ بـطـبـيعـتـهـ فيـ حاجـةـ أـنـ يـشـعـرـ بـاتـمـائـهـ إـلـىـ جـمـاعـةـ اـجـتمـاعـيـةـ وـلـاـ فـسـوـفـ يـعـانـيـ مـنـ العـزـلـةـ وـالـأـكـتـئـابـ.

- حاجات التقدير والاحترام: لابد أن يشعر الإنسان أولاً بقيمة نفسه التي تجعله يشعر بها بالتقدير تجاهها ومن ثم احترامها، ويليها حاجة الإنسان في اكتساب احترام الآخرين وتقديرهم له. ومن أمثلة حاجات التقدير نجد: اكتساب احترام الآخرين، السمعة الطيبة، المكانة الاجتماعية العالية... الخ.

- حاجات متعلقة بتحقيق الذات: وهي أعلى قمة هرم ماسلو، وهذه الحاجات ليست احتياجات شخصية بقدر ما هي قيم وأسس يسعى الإنسان إلى ترسيختها كما أنها لا تتحقق إلا بعد إشباع الحاجات الأولى، ويكون الإنسان بحاجة معها لاستخدام كل قدراته ومواهبه وتحقيق كل إمكاناته الكامنة وتنميتها إلى أقصى مدى يمكن أن تصل إليه. فالذات مع هذه الاحتياجات يليزها إرساء قيم عليا مثل: الإنجاز المميز، استخدام الطاقات الذاتية للإبداع، حاجة تحقيق طموحات الفرد العليا، تحقيق القدرات الذاتية، تحقيق الأهداف، حيث ينبغي أن يتدرج الفرد في احتياجاته من قاعدة الهرم اتجاهها إلى قمته، ولقد توصل ماسلو إلى أن فرد واحد فقط لكل مائة فرداً هو الوحيد القادر على أن يحقق ذاته.

الشكل رقم (04): التسلسل الهرمي لل الاحتياجات حسب "ماسلو" (الاحتياجات الأكثر أهمية عند قاعدة الهرم)



تقوم هذه النظرية على مبدأين أساسيين:

○ المبدأ الأول: يشرح بأن الشيء الذي يحفز الفرد هو تلبية حاجة ما وأن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن إشباعها.

○ المبدأ الثاني: وهو مبدأ التدرج في إشباع الحاجات، أي أن العمال يبدؤون بتلبية الحاجات من الأدنى إلى الأعلى أي لا يمكن الانتقال إلى مستوى أعلى حتى يتحقق المستوى الذي سبق.

وكنتيجة لما سبق يمكن القول أنه في إطار الفكر السلوكي الإنساني، فإن نظرية ماسلو تحت المدراء على مساعدة العاملين لإشباع حاجات المهمة، مما يعكس إيجاباً على الأداء والإنتاجية. كما يمكن للمديرين الاستفادة من مبادئ نظرية ماسلو في دفع

العاملين وتحفيزهم للعمل من خلال تعريفهم على احتياجات الأفراد ودرجة إشباعها والتذكير على الحاجات غير المشبعة عند اختيار أسلوب التحفيز حتى يكون للتحفيز دوره المؤثر في دفع العاملين واستشار م للعمل، فعلى سبيل المثال إذا لاحظ المدير اهتمام العاملين منصب على الحاجات الأولية حيث يسعى لإشباعها بالشكل المطلوب فإنه يمكنه أن ينجح في تحفيزهم للعمل إذا ركز على الحوافر المادية بشكلها الإيجابي والسلبي (المنج والمنع) لدفعهم واستئثار م للعمل. أما إذا كان اهتمام العاملين منصبا على الحصول على تقدير واحترام الآخرين، فإنه يمكن دفعهم عن طريق التركيز على عوامل التقدير والاحترام مثل توجيه الشكر والثناء على الجهد المبذول وإشعارهم بأهمية دورهم في تحقيق أهداف المنظمة.

وما يعبّر عن نظرية الحاجات ماسلو أ اعتبرت الحاجات متاثرة بين الأفراد، بالإضافة إلى أن ترتيبها وفق درجة الأهمية (في شكل هرم) تعكس وجهة نظره فقط، بمعنى أن الحاجات في قمة الهرم أو قاعدته أو وسطه قد تختلف من شخص لآخر.

## الطلب الثاني: نظرية العاملين لـ Frederick Herzberg

يُعد فريديريك هيرزبرغ (Frederick Herzberg 1923-2000) من أبرز المنظرين الذين أسهموا في تطوير فهم عميق لدافع العمل، إذ قام بسلسلة من الدراسات التي هدفت إلى تحديد العوامل المستبة للرضا الوظيفي وتلك المؤدية إلى عدم الرضا. وقد أتى هيرزبرغ دراسة محوّلة شملت عينة من 200 موظف من المهندسين والمحاسبين في تسعة (09) شركات، وذلك بهدف قياس مستويات الرضا في بيئه العمل. وطلب من أفراد العينة استعراض المواقف التي بلغوا فيها أعلى درجات الرضا عن العمل، وكذلك الحالات التي عايشوا فيها شعوراً بالغاً بعدم الرضا. وقد أظهرت نتائج الدراسة بخلاف أن العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي تختلف اختلافاً جوهرياً عن تلك التي تؤدي إلى عدم الرضا.

وبالاستناد إلى هذه النتائج، قام هيرزبرغ وزملاؤه بتطوير نظرية رائدة في مجال الدافعية عُرفت باسم نظرية العاملين (العامل الصحي والعامل الدافع)، وهي نظرية بُنيت على فلسفة واضحة المعالم، تضمنت مجموعة من النقاط التي عرضها هيرزبرغ في مؤلفه الصادر سنة 1966 تحت عنوان "العمل وطبيعة الإنسان". وتمثل هذه النقاط في:

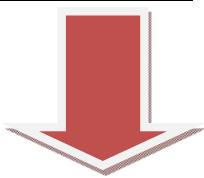
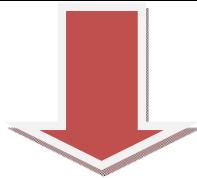
- أن الرضا الوظيفي والاستياء الوظيفي هما عمليتين منفصلتين، فنقىض الرضا الوظيفي هو عدم وجود الرضا وليس الاستياء، كما أن نقىض الاستياء الوظيفي هو عدم وجود الاستياء وليس الرضا، وبالتالي فوجود الاستياء لا يعني عدم وجود الرضا.

- أن العوامل المستبة للشعور بالرضا الوظيفي التام ليست نفسها المستبة للشعور بالاستياء الوظيفي التام، وأن العوامل المستبة للشعور بالاستياء الوظيفي الكلي ليست نفسها المستبة للشعور بالرضا الوظيفي الكلي.

- أن العوامل المستبة للشعور بالرضا الوظيفي الكلي هي تلك التي أطلق عليها اسم العوامل الدافعة، أما العوامل المستبة للشعور بالاستياء الوظيفي الكلي هي تلك التي أسمتها العوامل الصحية، والتي سُنلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): العوامل الصحية والعوامل الدافعة ل - Frederick Herzberg

العوامل الدافعة (المحفزة):	العوامل الصحية (الأساسية والوقائية):
- العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته.	- الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل.
- التقدير من قبل الرؤساء والزملاء.	- عدالة نظام المؤسسة.
- التقدم الوظيفي أي الشعور بوجود فرص للترقية والتطور وزيادة الدخل.	- الدخل المادي الكافي ويشمل مختلف المميزات مثل العلاج والإجازات.
- تحمل المسؤوليات أي وجود قدر من التحكم في المسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة آخرين.	- الإشراف والذاتية وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل.
- النمو والتطور الذاتي من خلال تحقيق انجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما وكيفا.	- العلاقات الاجتماعية الحيدة في العمل (رؤساء ومرؤوسين).



حسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات حسب هذه النظرية ، وفي حالة توفرها يشعر العامل بالرضا عن العمل وتزيد دافعيته لبذل المزيد من الجهد ، بمعنى أن المجموعة الأولى (العوامل الصحية) لا تؤدي إلى التحفيز ولكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل، أما التحفيز فيأتي من المجموعة الثانية.

وما يمكن أن نستنتجه من نظرية العاملين أن لها أهمية كبيرة في تفسير سلوك العاملين، حيث استطاع هرزليرغ تقديم نظرة جديدة لفهم أسباب تفاوت الأداء بين المنظمات اطلاقاً من فهم العوامل التي تؤثر على إنتاجية العمال، فظروف العمل المادية كالمكتب الفاخر مثلاً لا تؤدي إلى الإبداع بل إن العوامل المحفزة كالتقدير وزيادة المسؤوليات والتقدم الوظيفي هي التي تؤدي إلى الدинاميكية للأداء المميز.

### **المطلب الثالث: نظرية X وy لـ Douglas Mc Gregor**

يرى دوغلاس ماجريجور (1906/1964) الذي يعتبر من أنصار الفلسفة البشرية الصناعية أن وراء كل قرار أو فعل إداري توجد مجموعة من الافتراضات عن الطبيعة البشرية، ويعنى آخر أن الإدارة تعامل مع عمالها على أساس ما تعتقد موجوداً فيهم من خصائص إنسانية.

لقد تأثر دوغلاس ماجريجور بدراسات "مايو" و "ماسلو" وبدا هنا واضحاً في كتابه المشهور "الجانب الإنساني في المنظمة" الذي صدر عام 1960، بحيث قدم فيه وجهة نظر تنص على ضرورة عناية المدراء بالجوانب الاجتماعية وتحقيق النزول للعاملين، كما دعاهم إلى الانتقال من الممارسات القائمة على أساس النظرة الكلاسيكية وسماها "نظرية X" إلى الممارسات القائمة على أساس النظرة الإنسانية والاجتماعية التي أطلق عليها "نظرية Y".

#### **النظرية X:**

قامت هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- الفرد بطبيعة سليمة ولا يحب العمل ويتجنبه بشتى الوسائل، والمبرر الذي يستند عليه دعاه هذا الاتجاه هو استعمال العمال للقليل من طاقة مثناء عملهم.
- الفرد لا يحب تحمل المسؤولية فهو لا يبحث إلا عن الأمان والاستقرار في العمل، لذلك لابد من وجود إدارة قوية تشرف على توجيه العامل.
- نظراً لكراسيه الفرد للعمل فمن الواجب إجباره على أدائه وفرض مستوى عالي من الرقابة والتوجيه، وكذلك التهديد المستمر والعقوبة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- الفرد لديه مستوى منخفض من الطموح ويقاوم التغيير، كما أنه يتم بالحافز المادي.

**سياسة التحفيز هنا تعتمد على مبدأ العصا والجزر ومحفزات نقدية.**

#### **النظرية Y:**

مثلت توجيهها كبيرة في علم الإدارة، حيث تستند هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- الفرد يرغب في العمل لذاته فهو يحب العمل ويفضله عن الفراغ كما يعتبر بالنسبة إليه مصدر للرضا وتحقيق الذات، لذلك يجب على الإدارة خلق جو ملائم للعمل.
- يمارس الفرد توجيهها ورقابة ذاتية ويكون ذلك من خلال الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.

- الفرد يقبل بل يبحث عن المسؤوليات والقيادة في ظروف العمل العادلة، كما أنه يبحث عن التحدي لإثبات نجاحه وتحقيق طموحه.
- عندما ينخفض أداء الفرد العامل فإنه ليس سبباً في هذا الفشل، بل رئيسه الذي لم يعرف كيف يوجهه وكيف يحفزه على العمل ويثير فيه الدافعية.
- المحفز المادي والعقاب لا يحفزان على العمل بل المعاملة الحسنة والإقناع والترغيب هي أدوات تحفيز العمال، بالإضافة إلى وجود نظام للحوافز المعنوية وليس المادية فقط.
- إن أفراد المنظمة لديهم القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة لأمّا ينتظرون بقدرات إبداعية وطموحات غير محدودة يتم استخدامها في معالجة المشاكل التنظيمية.
- إذا اضطرت المؤسسة إلى ممارسة السلطة وفرض العقاب على بعض الأفراد المهملين فيجب أن تمارسها بعقلانية.

سياسة التحفيز هنا تعتمد على توفير جو مناسب وأهمية المجموعة  
والتسخير الجماعي.

وانطلاقاً مما سبق استنتج دوغلاس ماجريجور بأن:

- المدراء في نظرية X يتصرفون بطريقة محددة و مباشرة في إطار سلسلة الأمر والرقابة، ولا يعطون العاملين مجالاً لإبداء الرأي في أعمالهم، وبالتالي فإن هذا الجو يخلق مناخاً سلبياً وشعوراً بالتبعية يجعل العاملين يؤدون عملهم وفق ما يقال لهم.
- أما المدراء في نظرية Y فإذا هم يؤمنون بالمشاركة وينطلقون جواً من الحرية وتكرس الجهد للعمل وتحمل المسؤولية، وبالتالي فإن هذا الجو خلق مناخاً مفعماً بالرضا والتقدير وتحقيق الذات وتقديم المبادرات.

### المطلب الرابع: تقييم المدرسة السلوكية:

#### 1) ايجابيات المدرسة السلوكية:

تمثلت أهم ايجابيات وإسهامات المدرسة السلوكية في مجال الإدارة فيما يلي:

- اهتمت بمعالجة السلوك.
- خلقت روح العمل كفريق واحد متراصط ومتتحد.
- تصنيف المنظمة على أداة وحدة اقتصادية اجتماعية.

- تسمح للأفراد بتحقيق ذاتهم وإبراز مواهبهم وقدراتهم في العمل.

- تسمح للجميع بالمشاركة في اتخاذ القرار.

- هي مدرسة تدريبية وتأهيلية.

- هي مدرسة تنظيمية أي تم بالتغيير التنظيمي.

## (2) انتقادات المدرسة السلوكية:

رغم إسهامات المدرسة السلوكية الباهرة في تطور علم الإدارة، إلا أن اهتمامها الزائد بالعنصر البشري وتركيزها على النواحي النفسية والاجتماعية للأفراد جعلها عرضة لانتقادات نوجزها فيما يلي:

- الادعاء بالقدرة على تشكيل شخصيات الأفراد بغض النظر عن ميولهم واستعداداتهم الفطرية، وهذا ما فشل في تحقيقه أكبر علماء السلوك.

- هذه النظرية تنكر وجود القيم والمعتقدات الداخلية الموجهة للسلوك بل إنها تنكر وجود القدرات الفطرية المسبقة، فعلى سبيل المثال يعتقد أصحاب هذه النظرية أن الدوافع والذكاء عبارة عن مجموعة معددة من العادات يكتسبها الفرد في حياته.

- إهمالها دور الضمير لدى الإنسان ودوره في توجيه السلوك.

- إهمالها لماضي الإنسان والتركيز على السلوك الحاضر بشكل منعزل، مما قد يتسبب في إهمال بعض التجارب وابقاءها من غير علاج لتندفع إلى اللاوعي مسببة عقدة نفسية.

- تركيزها على السلوك ومن المعروف أن الكثير من الأنماط السلوكية لا تنبع من قناعات أصحابها.

وانطلاقاً من هذه النقائص، ظهرت نظريات جديدة لتفسير الفكر الإداري وسط التطورات والتغيرات البيئية الإقليمية والدولية. لقد كانت إسهامات المدرسة الإنسانية والسلوكية باللغة الأخرى في تطور الفكر الإداري والتنظيمي، ولا تزال العديد من أطروحاتها محافظة على صلاحيتها وواجهتها العلمية حتى يومنا هذا. غير أنه من الضروري الإشارة إلى أن ظهور هذه المدرسة جاء بوصفه رد فعل مباشر على الأفكار التي طرحتها المدرسة الكلاسيكية، إذ إن منشأ المدرستين واحد، وسياقها التاريخي متقارب، كما أنها انطلقتا من البيئة الاقتصادية الغربية ذات الطابع الرأسمالي. وبذلك، فإنه على الرغم من اختلاف الأدوات والمنهجيات بين المدرستين، يبقى الهدف الجوهري مشتركاً، وهو تحقيق المقاصد التنظيمية المتمثلة في الوصول إلى أقصى عائد ممكن بأقل قدر من التكاليف.

فرغم ترکيز رواد المدرسة الإنسانية والسلوكية على الفرد وجماعات العمل والظروف الاجتماعية والمهنية المحيطة بالعامل، فإن الغاية البعيدة لهذه الجهود كانت في جوهرها رفع إنتاجية العامل وتقليل تكلفة العمل. ولهذا السبب، يرى بعض الباحثين أن هذه المدرسة لم تكن سوى "تايلورية مقتنة" نظراً لبقائها في الإطار الاقتصادي نفسه الذي سعت إليه المدرسة الكلاسيكية، وإن اختلفت أدوات التحليل ومداخل المعالجة.

### المبحث السادس: المدارس الحديثة

تتمثل الاتجاهات الإدارية الحديثة في مجموعة الجهود التطبيقية التي سعت إلى تحقيق درجة من التكامل بين فكر المدرسة التقليدية، التي اعتبرت البناء التنظيمي محور العملية الإدارية، وبين مدرسة العلاقات الإنسانية التي بالغت في التركيز على الجوانب النفسية والاجتماعية للعامل على حساب الأهداف التنظيمية. وتعُد نظرية النظم الإطار المرجعي الأبرز لهذه الاتجاهات، إذ أكدت على ضرورة تبني الإدارة لرؤية شمولية تعتبر العملية الإدارية نظاماً مفتوحاً يتكون من عدد من الأنظمة الفرعية، التي تتبعق عنها بدورها نظم فرعية أصغر، كما تفرض على الإدارة إدراك موقعها بوصفها نظاماً فرعياً ضمن نظام اجتماعي أوسع.

وقد أسهم التقدم العلمي والإداري الذي شهدته الدول الغربية عقب الحرب العالمية الثانية في بروز نظريات جديدة في ميدان الإدارة، شكّلت مجتمعة ما يمكن وصفه بمدارس علمية جديدة ذات رؤى متميزة. وتشترك هذه المدارس في تقديم منظور بديل للإدارة يختلف عن المنظور الكلاسيكي، كما تتضمن مبادئ الحقيقة العالمية، والتباين، والجودة، والإنتاجية. وسنكتفي هنا بالإشارة إلى بعض هذه الاتجاهات.

### المطلب الأول: مدرسة النظم

اهتم عدد كبير من المفكّرين من مختلف فروع العلم والمعرفة بهذا الموضوع، إذ إن المنطلق الأساس لهذه النظرية ارتبط بالنتائج والأبحاث التي قدمتها نظرية النظم كما تم تصويرها في علم الأحياء خلال ستينيات القرن الماضي. ويُعد لودفيغ فون بيرتالانفي (Ludwig Von Bertalanffy 1901–1972)، الحاصل على الدكتوراه في البيولوجيا وأستاذ جامعة فيينا، المؤسس الفعلي للمقاربة الُّنظمية من خلال كتابه المرجعي الصادر سنة 1968 بعنوان "النظرية العامة للنظم". وقد عبر هذا المفكّر عن جوهر نظريته بالقول إن هناك قوانين عامة في الطبيعة يمكن تطبيقها على مختلف النظم مما كان مجالها التخصصي (البيولوجيا، الفيزياء، الطب، علم الاجتماع، الإدارة، ...)، وهو ما يدعو إلى تحليل الظواهر المركبة ذات العناصر المتربطة فيما بينها.

فالافتراض المركزي الذي تنطلق منه هذه النظرية يتمثل في وجود مثال في الصفات والخصائص بين الكائنات الحية وبين المنظمة أو المؤسسة؛ بمعنى وجود تشابه بنائي ووظيفي بين تنظيم الكائن الحي (الخلية أو جسم الإنسان) وطبيعة المنظمة. وبناءً على ذلك، ينبغي النظر إلى كل كيان بوصفه نظاماً يتكون من أجزاء متربطة، الأمر الذي يتبع فهماً دقيقاً آلية اشتغاله وдинاميته الداخلية.

## 1-تعريف النظام:

لقد قام علماء الإدارة بتطبيق هذه النظرية في الحقل الإداري، حيث تقوم الفكرة الأساسية لهذه المدرسة على مفهوم النظام الذي يُعرف بأنه "مجموعة من العناصر التي تتفاعل بصورة ديناميكية موجهة نحو تحقيق هدف محدد، إذ يُعد النظام وحدة تتكون من أجزاء ترتبط فيما بينها بعلاقات متبادلة، وأن دراسة أي جزء منها بمفرده عن الأجزاء الأخرى لا يتاح لها متكاملاً للحقيقة التنظيمية". وبناءً على ذلك، تُعد المنظمة نظاماً مفتوحاً يستمد مقومات استمراره من البيئة الخارجية، ويرسل إليها في المقابل مخرجات تمثل في السلع والخدمات. ومن الضروري أن يدرك المدير طبيعة النظم، وأن كل نظام يتضمن مدخلات ومحركات، وأن المنظمة يمكن النظر إليها كنظام يضم أجزاء متعددة، وقد تكون في الوقت نفسه جزءاً من نظام أكبر هو القطاع الذي تنتمي إليه.

إن هذه النظرية لا ترتكز على متغير واحد على حساب غيره؛ فكما أبرزت أهمية سلوك الأفراد في كل من التنظيمين الرسي ويغير الرسي، أكدت أيضاً ضرورة الاهتمام بالเทคโนโลยيا والآلات. فكما أنّ نوع وحجم العاملين يشكلان عاملًا مؤثراً، فإنّ نوع وحجم الآلات يُعدان متغيرين حاسمين كذلك. ولهذا تُصنَّف هذه النظرية ضمن أحد ثواني وأدق نظريات التنظيم، غير أن تطبيقها يظل متفاوتاً من منظمة إلى أخرى تبعاً لظروف الخاصة بكل منها.

ويوجد نوعين من الأنظمة، وهي كما يلي:

- **النظام المغلق:** هو الذي لا يتفاعل مع البيئة المحيطة وهو نادر الوجود، وقد ساد هذا الاعتقاد حول المؤسسة باعتبار أن قرار اتخاذها بمفرده عن المحيط الخارجي.

- **النظام المفتوح:** يعرف بأنه النظام الذي له علاقات مستمرة مع البيئة المحيطة ويؤثر ويتأثر عن طريق التفاعل والاتصال، وهي النظرة الحالية للمؤسسة إذ ينظر إليها على أنها نظام مفتوح.

## 2- خصائص مدرسة النظام:

**تمييز نظرية النظم بالخصائص والمميزات الآتية:**

-3 ترى هذه النظرية أن الكل لا يُفهم إلا بوصفه مجموعة مترابطة من الأجزاء، بحيث لا يكتسب أي جزء معناه أو وظيفته إلا في إطار الكل الذي ينتمي إليه.

-4 تنظر نظرية النظم إلى الأجزاء بوصفها مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها لتحقيق غاية محددة، وهي بذلك تُبرر تعدد وتعقد العلاقات التي تربط بين مكونات النظام المختلفة.

-5 وفقاً لهذه النظرية، يُعد كل جزء من أجزاء النظام نظاماً بحد ذاته؛ إذ يتكون النظام من نظم فرعية، وهذه الأخيرة بدورها تتكون من نظم أصغر بصورة تسلسليّة قد تمت إلى مستويات عديدة.

-6 يفترض كل نظام أن له هدفاً خاصاً يسعى إلى تحقيقه، ويتم ذلك عبر إنجاز الأهداف الجزئية للنظم الفرعية المكونة له، ومن ثم يتحقق هدف النظام الكلي عندما تنجح كل وحدة فرعية في بلوغ هدفها الخاص.

### مكونات النظام:

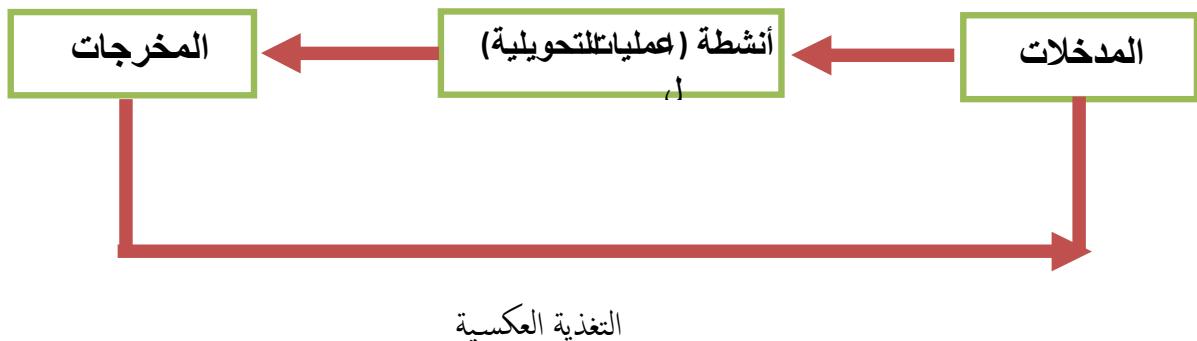
اطلاقاً ما سبق يمكن اعتبار المنظمة كنظام اجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة وتكون في حالة تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية تؤثر وتنتأثر بما يجري من حولها، فهي تحصل على مقومات استقرارها من العالم الخارجي وتسوق ماتنتجه من سلع وخدمات في بيئتها الخارجية، إذن فهذه الأخيرة تعتبر من أهم عناصر النظام فهي التي توفر مدخلاته وتستقبل مخرجاته. وعليه فإن الفائدة الأساسية لهذه النظرية تمثل في أن يجعل المديرين ينظرون إلى تنظيم المؤسسة كشبكة معلومات متداولة داخلية وخارجية تتعلق ببيئة المحيطة، كما تتم متخذى القرارات في كافة المستويات الإدارية بالمعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرار الإداري. وتكون المنظمة بناءً على ذلك من أربعة عناصر هامة وهي:

**الجدول رقم العناصر المكونة للنظام.**

العناصر:	تعريفها:
<b>المدخلات :Inputs</b>	وهي عبارة عن الموارد والعناصر التي تشكل المادة الأساسية اللازمة للعملية الإنتاجية ،وعناصر البيئة التي تؤثر في بناء التنظيم وتحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات. ويمكن تصنيف المدخلات ضمن الأنواع التالية: الموارد المادية، الموارد البشرية، الموارد المالية، المعلومات والطرق والأساليب.
<b>العمليات التحويلية :Processes</b>	ويقصد كافة العمليات التحويلية التي تعمل على تغيير طبيعة العناصر بالشكل والمضمون، والذي تم تحديده في شكل مخرجات، ويدخل في هذا الإطار الوظائف الإدارية التي لديها سلطة القرار لتنفيذ عملية التحويل. وبمعنى آخر يقصد ا مجموع النشاطات الإدارية والفنية والعقلية الضرورية للاستفادة من المدخلات وتحويلها إلى مخرجات (سلع أو خدمات)، من أجل تقديمها إلى اقمع.
<b>المخرجات :Outputs</b>	وهي النتائج النهائية المترتبة عن العملية التحويلية ،وتتمثل في فعالية النظام في تحقيق الأهداف التي أنشأ من أجلها وعادة ما تأخذ في المنظمات شكل سلعة أو خدمة، بالإضافة إلى الأرباح ورضا المستهلكين ورضا العاملين وكذلك مقدرة المنظمة ونجاحها في التأقلم مع بيئتها.
<b>التغذية العكسية :Feed-back</b>	هي عبارة عن تدفق المعلومات المرتدة بين المنظمة والبيئة أو بين البيئة والمنظمة، وبمعنى آخر هي رد فعل البيئة الخارجية اتجاه مخرجات النظام (سلع وخدمات)، كما تساعد كذلك على تقييم وإدخال التعديلات الضرورية على مدخلاته وعمليات التحويل.

والخطط التالي يوضح ما سبق ذكره:

الشكل رقم (05): الإطار العام للنظام المفتوح لأي منظمة.



### 7 - تقييم مدرسة النظم:

#### أهم أفكار مدرسة النظم:

تمثل مدرسة النظم إطاراً فكريًا مفيدة للمديرين في تحليل وفهم المنظمات وإدراها بشكل أفضل، وذلك من خلال الأفكار التالية:

- اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يعمل كوحدة واحدة، تكون من أجزاء أي نظم فرعية متراقبة ، وانطلاقاً من هذه الفكرة فإن أي تغيير في أي جزء من المنظمة يجب أن ينظر إليه من منظور أداء المنظمة ككل، وهذا يستدعي الأخذ في الاعتبار جميع جوانب وأجزاء المنظمة عند إدخال تغيرات في جانب أو أكثر في النظام، وهكذا يتحقق تنسيق أفضل في المنظمة.
- يتضمن منظور النظام مفهوم التعاون، الذي يعني أن النتيجة والتأثير للتفاعل بين الأجزاء وهي تعمل معاً أكبر بكثير من تأثير الأجزاء منعزلة أو منفردة، إذ أن كل جزء يؤدي دوره وهو في نفس الوقت يساعد الأجزاء الأخرى، وبالتالي الأداء الكلي للمنظمة، وفي الحقيقة هذا هو السبب الذي من أجله ربطت الأجزاء بعضها البعض.
- تؤكد المدرسة على تفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية، وبالتالي على أهمية رصد وتشخيص البيئة وكيفية التعامل معها بنجاح، ولا سيما في ظل البيئة المضطربة المعاصرة.
- تنبه هذه المدرسة المدير إلى وجود مدخلات وعمليات تحويلية بديلة لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة، أي أنه يمكن تحقيق هدف معين أو حل مشكلة معينة بأكثر من بديل.

#### إسهامات مدرسة النظم:

يمكن حصر إيجابيات نظرية النظم في مجال الإدارة فيما يلي:

- سمحت للباحثين في علم الإدارة بوضع نظرة كافية وشاملة في إدارة المنظمة، فالباحث يجب أن ينظر إلى الإدارة كنظام مفتوح الأمر الذي سيكتنه من رؤية عناصر المشكلة المختلفة من قيود سياسية واجتماعية وفنية وبشرية، ومدى

تفاعل كل هذه العناصر مع البيئة الخارجية التي تمد المنظمة بالمدخلات الضرورية لاستقرارها، فنظرية النظم إذن هي محاولة هادفة لتكون نظرية شاملة تنظر إلى النظام الإداري كنظام فرعي من النظام الاجتماعي العام يتفاعل معه ويتأثر به بشكل مستمر.

- تجعل الفكر الإداري حساساً وواعياً لأهمية العناصر المختلفة المكونة للعملية الإدارية من تحضير وتنظيم وتوجيه ورقابة ومتابعة، ومن تكنولوجيا وعناصر فنية واقتصادية.. الخ.

- تسعد الإداريين على فهم سير المنظمة وتركز اهتمامهم على القوى الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية التي تحيط بالمنظمة وتؤثر على تفاعلها، وتزيل عن الإدارة الفهم التقليدي الذي كان ينظر إليها باعتبارها مبادئ ثابتة واجبة التطبيق في كل موقف وكل بيئه، وتوسيع مداركه إلى أن كل شيء نسبي يتأثر بالبيئة والظروف.

لقد أدت إلى ثورة إدارية بدأت في أواخر السبعينيات وبداية الثمانينيات والتي جعلت المفكرين يعيدون النظر في كثير من المسلمات الإدارية التقليدية والسلوكية على حد سواء، فيما يتعلق بمبادئ التنظيم الإداري وأساليب القيادة الإدارية والدّوافع والمحافز.

- إن التحليل باستخدام نظرية النظم يمكن من التطرق للمؤسسة البالغة التعقيد في بيئتها من خلال تجزئتها إلى نظم فرعية تكون مدخلاً وأهدافها ومؤشرات نجاعتها واضحة، ففي هذا الاتجاه تمثل نظرية النظم أداة قوية لوصف وتشخيص ومنذجة المؤسسة.

## انتقادات مدرسة النظم:

بالرغم من الإسهامات السابقة إلا أن هذه النظرية تنتقد في الآت التالية:

- إن البساطة فيها أفقد اقيمتها لأن جميع الظواهر يمكن النظر إليها كنظام، الأمر الذي لا يضيف كثيراً إلى أدوات التحليل المستخدمة قبل هذه النظرية.

- صعوبة تحديد عناصر النظام خاصة ما هو نافع وما هو ضار، أو ما يسهم به في تحقيق الأهداف، أو ما يعوق هذا الإسهام.

- صعوبة تحديد العلاقة بين النظام والبيئة المحيطة، وكذلك الحدود التي تفصل بينها.

- تعطي مدرسة النظم أهمية كبيرة على ترابط وتكامل وتفاعل أجزاء المنظمة، بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء أو العناصر إلى التأثير في النظام ككل.

يؤخذ على هذه النظرية الميل الشديد نحو التجريد أي أ مجردة وليس عملية لأن تنظر إلى الظواهر بطريقة نظرية صرفه ، كما تنظر إليها بطريقة مثالية. فالمدير لا يستطيع مناقشة المشكلات اليومية ولا يصنع القرارات ولا يواجه الواقع من خلال التفكير بالمدخلات وعمليات التحويل والمخرجات، وبالتالي فإن هذا الأسلوب لا يناسب الغوص في أمواج صنع القرارات في الحياة العملية

## المطلب الثاني: الإدارة بالأهداف

يعود الفضل في ظهور هذه النظرية إلى الكاتب الإداري بيتر دراكر Peter Drucker عام 1954، حيث أشار إلى أنّ "كل عضو في منشأة الأعمال يسهم بإسهام مختلف، إلا أنه يجب على الجميع أن يوجهوا جهودهم نحو هدف مشترك عام، وأن تتكامل مساعياتهم لإنتاج عمل كامل و شامل خالٍ من التغرات أو الاحتكاكات أو الازدواجية غير المرغوب فيها".

وتعنى الإدارة عن طريق الأهداف إحدى الاستراتيجيات الإدارية الفعالة، إذ تتيح توظيف كافة الموارد المتاحة بصورة مثلثي، كما توفر توجيهًا مشتركًا للجهود نحو تحقيق الرؤية المؤسسية. وتعمل هذه الاستراتيجية على تعزيز روح الفريق، وملاءمة أهداف الفرد مع المصلحة العامة للمنشأة. فهي تمثل نهجًا عمليًّا وإداريًّا يقوم على تحديد الأهداف بصورة جماعية بغية تحقيق أقصى إنتاجية خلال فترة زمنية محددة، مع التعرف على العوامل التي قد تعيق الوصول إلى هذه الأهداف، واتخاذ ما يلزم لمواجهتها. وفي نهاية الفترة المحددة، تُجرى مراجعة شاملة للنتائج وتحليلها بهدف تقييم أداء المسؤولين، وتحتّب الأهداف غير الملائمة، ووضع أهداف بديلة تمكن المنشأة من تحقيق أهدافها بشكل أسرع، وبأقل جهد وتكلفة ممكنة.

### -1 مفهوم الإدارة بالأهداف:

يمكن تعريف الإدارة بالأهداف والتي يطلق عليها أيضًا "الإدارة بالمشاركة" بأن النظم تحدد المنظمة به طريقها وما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تتحققها، وهذا النط من الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات المشتركة في تنفيذ هيكل من الرئيس والمسؤول وتشتمل هذه العمليات تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تحديداً واضحاً وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد في التنظيم على ضوء النتائج المتوقعة، بالإضافة إلى استعمال هذه المقاييس كمعايير لتنظيم سير العملية الإدارية. كما أن هذا النوع من الإدارة زيادة على حداثته يعتبر أفضل وأقوى إدارة إدارية، وما يميز الإدارة بالأهداف عن غيرها من الإدارات أنها تتسم بسهولتها وانسجامها مع الحس العام البسيط حيث هي انعكاس للغرض من الإدارة نفسها، وبالتالي فإن الإدارة بالأهداف هي عبارة عن أسلوب إداري (وليس نظرية أو مدرسة إدارية).

### -2 أهداف الإدارة بالأهداف:

- الالتقاء الفردي بين المشرف وكل واحد من يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء، وهذا يعني أن للمنظمة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك.

- إتاحة الفرص للتعبير عن أهدافهم ومراعاة الفروق الفردية.

- وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتقويم.

### -3 خصائص الإدارة بالأهداف:

- تدرك أهمية المناخ المحيط وضرورة الانفتاح عليه والتعامل معه باعتباره مصدرًا للموارد.

- هي إدارة تقبل المنافسة وتسعي لزيادة وليس لتفاديها.

- تستوعب التكنولوجيا الجديدة وتوظفها للحصول على المزايا والفرص الهائلة.

- تعمل على تعظيم المخرجات من خلال الموارد المتاحة وذلك بتطوير عمليات الإنتاج والتسويق.

#### 4- المبادئ العشر للإدارة بالأهداف:

- تمثل الإدارة بالأهداف تطويراً للعلوم السلوكية في الإدارة، وذلك من خلال استخدام مبادئ الأهداف والمشاركة والمسؤولية وغيرها.

- تتركز الإدارة بالأهداف على اشتراك الرئيس ومرؤوسيه في تحديد أهداف منظمته في جميع المستويات الإدارية، ويسعى هذا الأسلوب إلى تقويب وجهات نظر الرؤساء والمرؤوسين.

- إن المشاركة في وضع الأهداف وأساليب تحقيقها تؤدي بالمرؤوسين إلى التعهد والالتزام بتلك الأهداف التي وضعوها، ويؤدي هذا إلى ارتفاع الإنتاجية والأداء.

يعتمد هذا الأسلوب على افتراضات أن الرئيس سيشجع مرؤوسيه على المشاركة والمبادرة وأن المرؤوس يمكن الوثوق في قدراته وأنه سيسعى إلى تنمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لأهداف منظمته.

- تعتمد الإدارة بالأهداف على أن المرؤوسين يدونون معرفة الأهداف التي تتطلب المنظمة تحقيقها، كما يدونون أن تقاد فاعلية أدائهم بمدى تحقيقهم لهذه الأهداف.

- تقر الإدارة بالأهداف بخمس خطوات أساسية:

○ يقوم المدير بتزويد مرؤوسيه بإطار عام عن الأهداف المطلوب تحقيقها.

○ يقوم المرؤوسين باقتراح أهداف محددة.

○ يتناقش الرئيس مع المرؤوسون حول هذه الأهداف بصيغتها بصورة نهائية.

○ يقوم المرؤوسون بتنفيذ الخطة وتسجيل النتائج في تقارير تقدم للرئيس.

○ يقوم الرئيس بمتابعة الخطة وتصحيح مسار التنفيذ.

- يجب أن تكون أهداف الوحدات مربوطة بالأهداف الأعلى منها في التسلسل التنظيمي، كما يجب أن تكون هذه الأهداف واقعية يمكن تحقيقها وأن تكون محددة بوضوح و يمكن قياسها، وأن تكون قابله للتغيير مع تغير الظروف.
  - الإدارة بالأهداف هو أسلوب الإدارة وجهاً لوجه أو فرداً لفرد، بحيث تعتمد على تحديد العمل الواجب أدائه لتحقيق أهداف المنظمة وليس لتحقيق أهداف شخصية.
  - يعتمد قياس فاعلية أداء المنظمة والأفراد على مدى تحقيقهم للأهداف، كما تعتمد أساليب الحواجز على نفس المنطق أي أن هناك ربط بين الأداء (تحقيق الأهداف) والحواجز.
  - يجبر هذا الأسلوب الرؤساء والمرؤوسين على وضع خطط وتنسيق بينها وبين الخطط الأخرى، وعلى متابعة ورقابة وتنفيذ هذه الخطط وعلى تمية علاقات تعاون طيبة بين الأفراد والمستويات التنظيمية بالمشروع.
- 5- تقييم الإدارة بالأهداف:**
- **مزايا تطبيق الإدارة بالأهداف:**

يحقق تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف مزايا وفوائد عديدة أهمها:

    - يؤدي استخدام الإدارة بالأهداف إلى الوصول إلى مهام عمل أكثر عقلانية، ويقلل من حدوث المشاكل والتوتر، وينخلق جو عمل أكثر فرحاً، ويعود ذلك إلى مساهمة المستويات الإدارية الدنيا في وضع الأهداف، وإعطائهم الفرصة لسماع وجهات نظرهم. كما يسمح مثل هذا الموقف أيضاً بعمل التعديلات اللازمة طبقاً للمعلومات المرتدة من الوحدات الإدارية، وذلك من خلال الاستماع لوجهات نظر مدراءها حول ما هو عملي ومتى وما هو غير واقعي وغير ممكن. وبالتالي فإن هذا المفهوم إذا يحقق التكامل تقريراً، بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد نظراً لمشاركة في وضع الأهداف وتعديلها، وبالطبع يفترض أن قواعد الجدارة والاستحقاق مطبقة في المنظمة الإدارية المعنية.

مفهوم الإدارة بالأهداف يوجه الجهود نحو الأهداف العامة للمنظمة حيث يعتبر تحقيق الأهداف المبرر لوجود أي منظمة، ويوظف الأفراد في المنشأة لتحقيق أهدافها لأنها يمكنهم من المساهمة في الوصول إلى هذه الأهداف. 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 "فإن تزودنا بحافر قوي لنكمل أوجه نشاط العمل مع أهداف المنظمة".

- يلزم استخدام هذا المفهوم للأفراد بالتخطيط لأعمالهم والتفكير المسبق لكيفية الوصول إلى الأهداف المتفق عليها وبالتالي يتحسن التخطيط، ويفعل من فشل البرامج ومواجهة المواقف الطارئة، حيث يبني أسلوب الإدارة بالأهداف القدرة التخطيطية لكل من الرؤساء والمرؤوسين.

- تزود الإدارة بالأهداف أنماط لتحسين الرقابة، حيث تكون الأهداف هي المستويات أو الأنماط العليا التي تقاس عليها النتائج وبالتالي يتحسن الإنجاز.

- كذلك تساعد الإدارة بالأهداف في تحسين الحوافر، فعندما تحدد الأهداف بوضوح فإنه يمكن توفير طاقات الموظفين، ومن ثم تسير الأعمال بيسر وسهولة، وأيضاً تتحسن حوافر المرؤوسين لأن الرئيس يشركهم في وضع أهداف لا تتعارض مع رغبام أو قدراً من المنظورة.

- تجعل الإدارة بالأهداف من السهل تمييز المشاكل وتحديدها لأن العوائق أمام تحقيق الأهداف تعتبر مشكلة، لذا فإن عقد الاجتماعات للمراجعة المستمرة بين الرئيس والمرؤوس تزيد من تفاعلهم لمناقشة تقدم العمل نحو تحقيق الأهداف، وبالتالي يمكن تحديد المشاكل بيسر وسهولة.

- تحسين أداء الإدارة حيث من أحسن الوسائل لزيادة فعالية المدراء هي مساعدتهم في تحسين الطرق التي يديرونها أعمالهم، فالإدارة بالأهداف تزودهم بالوسيلة لقياس مساهمة كل مدير. كما أن التزام المدير بتحقيق الأهداف (أهدافه وأهداف المنظمة) هو ما يقرر الفعالية الإدارية في الأجل الطويل.

- تساهم الإدارة بالأهداف في تحسين التنسيق الذي لا يمكن أن يتم بدون هدف مشترك ووحدة الاتجاه، حيث أن الأهداف المحددة جيداً تساعدها في تكامل الأنشطة في المنظمات المعقدة (المختصة)، وتجعل التعاون طوعية وعن رغبة.

- تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس لأنه تحت ظل مفهوم الإدارة بالأهداف يتحقق للمرؤوس مزيد من الحرية، ويشارك في القرارات التي تؤثر عليه وعلى عمله ويعلم دوره في التنظيم وتحسن الاتصالات، ونظراً لمساعدة التي يتلقاها لإشباع رغباته، يكون راغباً فيبذل أقصى الجهد لتلبية متطلبات التنظيم.

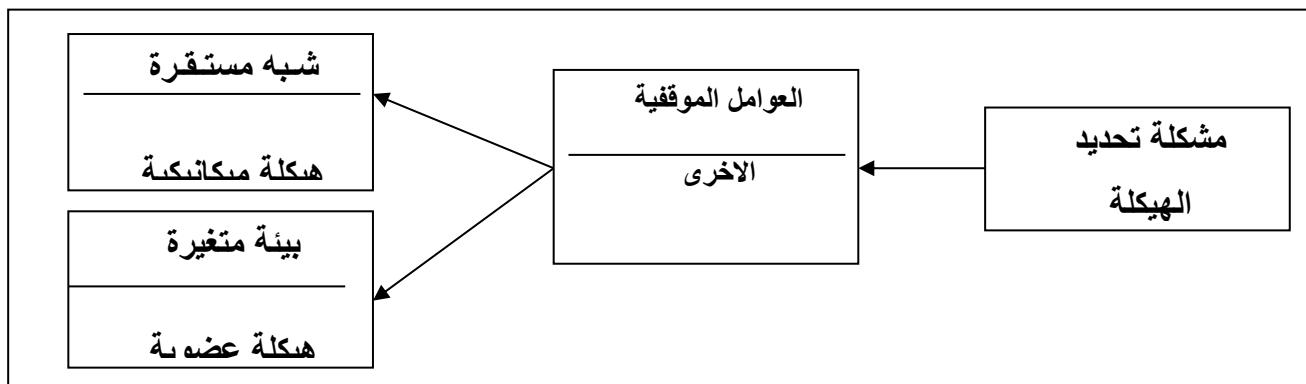
• **سلبيات الإدارة بالأهداف:**

- يرى البعض أن الإدارة بالأهداف انتصار للغaiات على الوسائل، فهي ترکز على تحقيق النتائج أكثر من تركيزها على الوسائل الازمة لتحقيقها.
  - إن الإدارة بالأهداف تعنى بالأهداف قصيرة المدى ولا تعنى بالأهداف الطويلة، والإستراتيجيات العامة.
  - يرى البعض أن الإدارة بالأهداف قد تشجع على الالتزام بالأهداف المعروفة المكررة كبديل عن التفكير الفعال، حيث هذا الأسلوب يدفع العاملين لأن يقبلوا على الأهداف سهلاً المنال لأنهم متذكرون من إمكانية إنجازها.
  - تتطلب الإدارة بالأهداف توفر قدرة عند الرؤساء والمرؤوسين على وضع أهداف واقعية ومناسبة للإمكانات الفعلية للمؤسسة وهذا لا يمكن تحقيقه دائماً.
  - تتطلب الإدارة بالأهداف توفر سائر البيانات والمعلومات الازمة التي تدخل في عمليات تحديد الأهداف، وهذا لا يمكن توفره في بعض الدول النامية.
  - صعوبة تحديد أهداف بعض المؤسسات بشكل محدد واضح يسهل معه تقويم إنجازها، وهذه الظاهرة موجودة في الدوائر الحكومية التي تحدد نشاطاً بدل من أن تقوم بتحديد أهدافها، كتأكيد منها على أهمية ما تقوم به من أعمال.
  - صعوبة تطبيق هذا الأسلوب الإداري لما فيه من تحد كبير للموظفين والأجهزة الإدارية، لأن هذا الأسلوب يتطلب فيها واحلاضاً والتزاماً بالعمل قد لا يستطيعه أولئك الذين تعودوا على القيام بأعمال لا أهداف وراءها.
- وبناءً على ما سبق، أصبحت الإدارة بالأهداف اليوم أسلوباً واسعاً الانتشار، باعتبارها أحد المذاجر الإدارية الحديثة التي تعمدها المنظمات والمؤسسات المتقدمة. فهي تنظر إلى المنظمة نظرة شاملة تعطي مختلف الوظائف الإدارية، من تنظيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وقيادة. كما تسهم في معالجة الإشكالات بين الرؤساء والمرؤوسين على مختلف المستويات التنظيمية، إذ تجمع بين الجوانب الإنسانية والتنظيمية والإدارية. وبذلك تُعد الإدارة بالأهداف عملية متكاملة يُنصح بأن تعمدتها المؤسسات لتحقيق فعالية أكبر في الأداء.

**المطلب الثالث: المدرسة الموقمية**

ركزت النظرية الموقمية على أنه لا يوجد هيكلة مثالى صالحة لجميع المنظمات ويأتي هذا مخالف لما ذهب إليه كل من فايول وماكس وفيبر ، إن شكل البناء التنظيمي يتوقف على دراسة المتغيرات الموقمية المتمثلة في : (التكنولوجيا، البيئة، الاستراتيجية، العمر والحجم، السلطة) والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم : دور النظرية الموقفية في بناء الهيكلة



المصدر : علي شريف ، منال الكردي ، مرجع سابق ، ص 94.

من خلال الشكل يتضح أن النظرية الموقفية اقترحت نموذجاً لتحديد نوع الهيكلة بناءً على العوامل الموقفية ، فقد تأخذ شكل الهيكلة الميكانيكية عندما تميز البيئة بالاستقرار ، وقد تأخذ شكل الهيكلة العضوية عند تميز البيئة بالتغير وعدم الثبات ، ولهذا سوف نقترح في الفصل الثالث نموذج منزدج الذي تبني مفهوم النظرية الموقفية في تصميم الهيكلة بمزيد من التفصيل والبيان .

### 1- دراسة برنز ستولكر :

قام "برنز" و "ستولكر" بدراسة (20) شركة صناعية إنكليزية واسكتلندية لتحديد أثر تغير الظروف البيئية على هيكلة المنظمة. كما قاما بدراسة أثر التغير البيئي على الممارسات الإدارية مستخدماً المقابلات مع المدراء وملحوظاتهم الشخصية. وقد وجدوا اختلافاً كبيراً في نمط الهيكلة تبعاً لنوع البيئة : بيئه مستقرة، وبيئه ديناميكية، ودونا ذلك تحت نمطين من الهيكلة هما الهيكلة الميكانيكية والهيكلة العضوية.

#### 1.1 الهيكلة الميكانيكية :

تمتاز الهيكلة الميكانيكية أو الآلية بالتعقيد والرسمية والمركزية، واعتماد الرسمية في أداء الأعمال، وكذلك السلوك المبرمج وقلة الاستجابة للتغيرات أو الأحداث الفجائية أو غير الاعتيادية.

#### 2.1 الهيكلة العضوية :

تمتاز الهيكلة العضوية بالمرنة وقابلية للتكييف وتعتمد الاتصالات الجانبية والعمودية، وتعتمد التأثيرات على الخبرة والمعلومات أكثر من سلطة الموقن الوظيفي، كما تكون الامركنية في اتخاذ القرارات واضحة في هذا النوع من التنظيم، فالتأكد على تبادل المعلومات أكثر من إعطاء التوجيهات، وهذا كما يوضح الجدول الآتي:

**المدول رقم: مقارنة بين الهيكلة الميكانيكية والعضوية**

العضو	الميكانيكي	الخصائص الهيكلية	
مرنة	محددة بدقة	تحديد المهام	01
جانبية وعمودية	عمودية	الاتصالات	02
واطئة	عالية	الرسمية	03
الخبرة	السلطة	التأثير	04
متعددة	مركبة	السيطرة	05

المصدر : محمد قاسم القربي، مرجع سابق، ص 228

ويعتقد "برنز" و "ستولكر" أن الهيكلة الفاعلة هي التي تتكيف مع متطلبات البيئة. وهذا يعني استعمال الهيكلة الميكانيكية عندما تكون البيئة مستقرة، واستعمال الهيكلة العضوية في البيئات المضطربة. كما يدرك هذان العلمان أن نموذجها يمثل قطبين أو نهايتين، وأنه لا توجد منظمة ميكانيكية تماماً أو عضوية بالكامل، إلا أنه ينبغي على المنظمات أن تختار موقعها بين هذين القطبين وفقاً للبيئة التي تتعامل معها.

**2- دراسة إمري وترست :**

قام كل من إمري وترست على غرار ما قام به كل من ستولكر بتصنيف البيئات التنظيمية التي يتقرر على أساسها نوع المنظمة إلى أربع فئات من حيث درجة الثبات ودرجة التغير فيها ودرجة تعقد وتنوع المعرفة التي تلزمها للعمل والنجاح في البيئة، حيث رأيا أن البيئات البسيطة تتطلب قليلاً من المعرفة الفنية التقنية، ويمكن كتابة وتحليل هذه المعرفة المطلوبة على شكل تعليمات. أما البيئة المركبة المعقدة فإنه يصعب كتابة النواحي المعرفية المطلوبة على شكل تعليمات للآخرين. أما البيئات الأربع فتتوافق بدرجة غموضها ما بين :

**1.2 البيئة الهدئة :**

وهذه تمثل بيئه قليلة التعقد، فرغم أن المنظمة قد لا تستطيع التنبؤ بكافة المتغيرات البيئية، إلا أنها تستطيع في ظل هذا الوضع العمل بشكل مستقل عن هذه الظروف حيث لا تشكل البيئة بمتغيراتها تهديداً أو قلقاً كبيراً للمديرين ولا تؤثر كثيراً على نظر قراراتهم.

## **2.2 البيئة الهدئة مع بعض التقلبات :**

تميز هذه البيئة بحدوث تغيرات ولكنها متوقعة، ولذلك فإن استمرار المنظمة يعتمد على دقة التنبؤات بتلك التغيرات مما يعطي أهمية كبيرة باللغة لعملية التخطيط وهي مهمة تستطيع المنظمات كبيرة الحجم القيام بها من خلال تشكيل اللجان التي تتشكل منها كافة الأطراف مما يجعل دون حصول المفاجآت في المدخلات أو توزيع المخرجات.

## **3.2 البيئة المزججة المتغيرة :**

تنسم البيئة هنا بوجود تنافس بين المنظمات لابد من أخذها بالحسبان عند عمل التنبؤات، ولذلك فمن المهم تبني المنظمات لأسلوب المرونة في العمل، وإتباع أسلوب اللامركزية كوسيلة للبناء، والترحيب بالأفكار الجديدة من الجميع للتعامل مع هذه الظروف.

## **4.2 البيئة المضطربة :**

تعتبر هذه البيئة الأكثر تعقيداً وتغييراً بسبب العلاقات مع المنظمات الأخرى، والتفاعل مع المجتمع، والمنظمات الاقتصادية والاعتماد المتزايد على البحث والتطوير للتعامل مع المنافسين، فهذه عوامل تزيد حالة عدم الثيقن و تستوجب تطوير بدائل، والتفكير بسياسات تنوع الخدمات والطبيعة الميكانيكية والبيروقراطية مع هذه البيئات الأكثر استقراراً بينما تتناسب المنظمات العضوية مع البيئات الأكثر تغيراً.

## **3 – دراسة لورنس ولوشن :**

ذهب "لورنس" و "لورش" إلى أبعد من دراسة "برنز" و "ستولكر" ، ودراسة "إمري" و "ترست" في البحث عن طبيعة العلاقة بين البيئات المختلفة والهيكلة الفعالة. إذ اختارا عشرة شركات في ثلاث صناعات هي البلاستيك، والأغذية، والحاويات، لإجراء البحث. وقد اختارا هذه الصناعات لأنها تواجه بيئات متنوعة في عدم التأكيد. فالصناعات البلاستيكية عالية التنافس، ودورة حياة منتجاتها قصيرة نسبياً فضلاً عن أن الشركات تمتاز بتقديمها منتجات جديدة باستمرار. أما صناعة الحاويات فعلى العكس من ذلك، قليلة التغيير وتعتمد على النمو السكاني. وهي تمثل العمل في البيئات المستقرة، أي أن التهديدات فيها قليلة وتحكمها حالة التأكيد. في حين أن صناعة الأغذية تقع وسطاً بينهما، إذ يوجد فيها ابتكارات، لكن نسبة النمو وزيادة المبيعات أقل من الصناعات البلاستيكية وأكثر من صناعة الحاويات.

لقد درس كل من "لورنس" و "لورش" مدى مقاومة البيئات الداخلية لهذه المنظمات لبيئتها الخارجية ، وافتراضنا أن المنظمات الناجحة ستحقق تقابلاً أكثر من المنظمات الأقل نجاحاً ، وجاء قياسها للبيئة الخارجية من أجل التعرف على درجة عدم التأكيد ، وتتضمن المقياس معدل التغيير في البيئة الخارجية خلال فترة معينة ، وكذلك مدى وضوح ودقة المعلومات التي تحصل عليها الإدارة من البيئة الخارجية بخصوص أعمال تعهدت المنظمة بإنجازها .

كما اعتمد لقياس البيئة الداخلية على بعدين هما التمايز (Intégration) والتكامل (Differentiation)، فالبنية للتمايز تم اعتماد التقسيمات الأفقية وتحديد المهام الوظيفية إلى جانب اعتقادها بأن المديرين في الأقسام المختلفة يحملون مواقف مختلفة ويسلكون سلوكاً مختلفاً وفقاً لأهدافهم والوقت والاتجاهات واختلاف المصالح ، لذا يصعب تحقيق التكامل بين العاملين ، وعليه أصبحت درجة الاختلاف مقياساً للتعقيد ، أما بعد الثاني فيؤشر مدى أهمية التعاون والإعتماد المتبادل بين الوحدات أو الأقسام الإدارية من أجل توحيد الجهود وتحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة ، ويعني التكامل وجود أدوار وإجراءات واضحة في المنظمة وخطط رسمية وهيكلي هرمي للسلطة ولجان لتخاذل القرارات .

والواقع نجد أن "لورنس" و "لورش" يفترضاً التوحيد في المنظمة ، بل أكدا على أن هيكلة المنظمة التي قد تختلف فيها الأقسام من قسم إلى آخر والتي تعكس الخصائص الأساسية للبيئة الفرعية التي يتعامل معها القسم بشكل مباشر.

## 4 - دراسة وورد وارد (Jean Wood Ward) :

درست الباحثة (Jean Wood Ward) 100 شركة صناعية في بريطانيا تراوحت أحجامها بين 250 إلى أكثر من 1000 عامل، وجمعت من هذه المنظمات بيانات ذات علاقة بالهيكلة مثل عدد المستويات الإدارية، نطاق الإشراف، المكون الإداري، الرسمية،... إلخ، كما جمعت بيانات مالية عن كل شركة: كاربوجية والمبيعات، والحصة السوقية، وقد ساعدت هذه البيانات في تصنيف الشركات إلى ثلاثة أصناف وهي :

فوق المعدل ، وتحت المعدل (المتوسط). على أساس النجاح أو الفاعلية التنظيمية. لقد كان هدفها وأضحاها وصربياً إذ حاولت معرفة مدى وجود ارتباط بين شكل الهيكلة والفاعلية، كما صنفت "ورد وارد" الشركات تبعاً لتكنولوجيا طريقة الإنتاج أو ما يطلق عليه أحياناً "درجة التعقيد التكنولوجي للعمليات الإنتاجية، إلى ثلاث مجموعات أساسية هي:

1.4- إنتاج بالوحدة : يستعمل هذا النوع من التكنولوجيا في المنظمات الصناعية التي تأخذ شكل ورشات العمل، حيث تقوم بتصنيع عدد محدود من المنتجات وذلك وفقاً لطلبات واحتياجات العملاء ويتصنف الإنتاج بالوحدة بأن له خصائص ومواصفات يحددها العميل كصناعة الآلات.

2.4- إنتاج واسع : يتم فيه إنتاج عدد كبير من الوحدات التي نفس المواصفات والخصائص، وغالباً ما يتم الإنتاج من خلال خطوط إنتاج تتولى التجميع عدد من الأجزاء المكونة للسلعة أو المنتج.

3.4- إنتاج مسقري: يمثل أعلى درجات التعقيد الفني، وفيه تم العملية الإنتاجية من خلال عمليات مسقرة يتم التحكم فيها آلياً كم هو الحال في صناعة تكرير البترول والصناعات الكيميائية.

ووُجِدَتْ "ورد وارد" علاقات ممتازة بطبيعة التلاوُم بين التكنولوجيا وهيكلة المنظمة . إذ وُجِدَتْ أن درجة التمايز العمودي (عدد المستويات الإدارية) تزداد بزيادة التعقيد التكنولوجي. كما وُجِدَتْ أن المكون الإداري يتغير مباشرة مع

التغير التكنولوجي، أي كلما تعقدت التكنولوجيا ازدادت نسبة الإداريين والملائكة المساعد في الشركة. على أن "وود وارد" لم تحد كل العلاقات خطية، حيث تسجل شركات الإنتاج بالوحدة وإنتاج العمليات نسب واطئة في الأبعاد الهيكلية المتمثلة بعدد العمال الماهرین، والتعقید الكلی، والرسمیة والمرکزیة والمکون الإداری، ويلخص الجدول الآتي النتائج التي توصلت إليها "وود وارد" بشأن العلاقة بين التعقید التكنولوجي والهيكلة.

الجدول رقم (5.2) : استنتاجات "وود وارد" بشأن العلاقة بين التكنولوجيا والهيكلة

الأبعاد الهيكلية			متدني	عالي	
			إنتاج بالوحدة	إنتاج واسع	إنتاج مستمر
● عدد المستويات الإدارية	3	4	6		
● نطاق الإشراف	24	48	14		
● المکون الإداري	23 : 1	16 : 1	8 : 1		
● نسبة العمال الماهرین	عالية	متدني	عالية		عالية
● التعقید الكلی	متدني	عالي	متدني		متدني
● الرسمیة	عالية	عالية	واطئة		متدنیة
● المرکزیة	عالية	عالية	متدنیة		متدنیة

المصدر : مؤيد سعيد سالم ، مرجع سابق ، ، ص 99.

لقد أثبتت بحث "وود وارد" وجود علاقة تربط كلا من التكنولوجيا والهيكلة وفاعلية المنظمة، وكانت الشركات التي تمكنت من جعل هيكلها المفروض موايماً من نوع التكنولوجيا التي تستخدماها هي الأكثر فاعلية. كما أشارت "وود وارد" إلى أن الفاعلية هي دالة ملائمة للهيكلة الملائم للتكنولوجيا. لذلك تكون الشركات التي تطور هيكلتها كي تتكيف مع التكنولوجيا التي تستخدماها أكثر نجاحاً من تلك التي لا تقوم بذلك. أخيراً، مما قيل بشأن بحث "وود وارد" من انتقادات لا سيما الانتقادات الخاصة بقياس

مستخدم في قياس التكنولوجيا (حيث اعتمدت على الملاحظات الشخصية)، أو تلك الانتقادات التي وجّهت إلى المقاييس التي استخدمتها في قياس النجاح التنظيمي، فإن لهذه الباحثة الفضل في أنها وضعت بداية النهاية للنظرية القائلة

بوجود مبادئ موحدة في الإدارة والتنظيم، فلقد شكل عملها تحول حقيقي لعلماء نظرية المنظمة من منظور مبادئ النظرية الظرفية للمنظomas.

### **5 - دراسة تشارلز بورو (Charles Perrow)**

تنطلق دراسة بورو (Perrow) لموضوع التكنولوجيا من أنها تعني المعرفة وليس الآلة، فالتكنولوجيا هي الوسيلة التي يتم من خلالها تحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات، فرغم أهمية الآلات والمعدات كمكونات للتكنولوجيا إلا أن العامل الأهم هو التي يتغير في غيابها تحويل المواد الخام إلى السلع وخدمات، ويركز هذا المفهوم للتكنولوجيا على ناحيتين من المعرفة وهما :

﴿ مدى إمكانية إنتاج إجراءات البحث التحليلية والمنطقية في حل المشاكل في العمل والتي تتفاوت حسب درجة كون المشاكل واضحة قابلة للتحديد والمعالجة أو معقدة يصعب تحليلها. ﴾

﴿ مدى عدد وتنوع المهام درجة روتينيتها أو مستوى تعقيدها، فهل مهام العمل محدودة أو متنوعة، وما هي درجة بساطتها أو تعقيدها؟ . ﴾

وقد صنف بورو التكنولوجيا وفق هذا الأساس المعرفي إلى أربعة أنواع هي:

﴿ تكنولوجيا روتينية بسيطة. ﴾

﴿ تكنولوجيا غير روتينية ومعقدة. ﴾

﴿ تكنولوجيا هندسية. ﴾

﴿ تكنولوجيا حرفية. ﴾

**1.5 التكنولوجيا الروتينية:** تتصف التكنولوجيا الروتينية بأنه ليس فيها أعملاً استثنائية ومتعددة، بل مهام سهلة الحل، ويمكن اعتبارها موظف البنك أو موظف الاستعلامات في دائرة الهجرة، وعامل خط التجميع في مصنع للسيارات لأمثلة على المهام الروتينية.

**2.5 التكنولوجيا غير الروتينية :** تتصف بكثرة وتنوع الأعمال وصعوبة التعامل معها، ومن الأمثلة: عملية التخطيط الاستراتيجي.

**3.5 تكنولوجيا الهندسية :** تميز بوجود عدد كبير من المشاكل المختلفة التي يجب التعامل معها بطريقة منتظمة وعقلانية، والمثل عليها وظيفة المهندس.

**4.5 التكنولوجيا الحرفية:** تتميز بأنها تعامل مع قضايا تتكرر مع مرور الوقت وغير متنوعة كثيراً، ومع ذلك معالجتها والوصول لحلول بشأنها تستلزم خبرة خاصة، ويوضح الشكل التالي ذلك:

ويرى بيرو أن آليات التنسيق كالرقابة المستعملة في المنظمة تختلف باختلاف نوع التكنولوجيا المستخدمة، فكلاً كانت التكنولوجيا روتينية كان التنظيم معقداً، ويعتمد أسلوب التخصيص في العمل، والعكس صحيح، كما أنها نجد من الأمور التنظيمية التي تتأثر بالเทคโนโลยيا المستعملة مايلي:

↳ حرية التصرف والتخاذل القرارات.

↳ قدرة الجماعات على تحديد الأهداف والاستراتيجيات.

↳ علاقة العمل بين الأقسام والإدارات المختلفة.

↳ مدى وجود تنسيق بين الجماعات سواء في عمليات التخطيط أو عمليات أخرى.

ونستخلص لآتي أنّ آداء الأعمال في المنظمات التي تستعمل التكنولوجيا الروتينية يناسب اتباع الإجراءات الرقابية والتنسيقية المقننة، حيث تتواجد الرسمية والأسلوب المركزي في الإدارة، أما التكنولوجيا الغير روتينية فتستلزم وجود نظام إداري مرن، يتبع الأسلوب اللامركزي في الإدارة ويسمح بتفاعل كبير فيما بين العاملين، أما التكنولوجيا الحرفية فتستلزم الاستعانة بأصحاب الخبرات والتأهيل المعرفي العالي، وهو أمر يتطلب نفطاً من اللامركبية، وكذلك الأمر فإن التكنولوجيا الهندسية ولكترة الاستثناءات والاختلافات والتنوع في العمليات منها، مع إمكانية القيام بعملية البحث والتحليل، فإنه ينفع معها أسلوباً يجمع بين مركزية اتخاذ القرارات وضمان درجة من المرونة ودرجة منخفضة من التقنين.

**المدول رقم (6.2) : العلاقة بين التكنولوجيا ونمط الهيكلة**

نوع التكنولوجيا	درجة الرسمية	درجة المركبة	نطاق الإشراف	التنسيق والرقابة
روتينية	عالية	عالية	كبير	التجهيز وإجراءات صارمة
هندسية	متعددة	عالية	متوسط	التقارير والجماعات
حرفية	متوسطة	متعددة	ما بين متوسط وكبير	الجماعات والتدريب
غير روتينية	متعددة	متعددة	ما بين والمحدود	الجماعات ومعايير

المصدر : مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق ، ص 208.

#### **المطلب الرابع: المدرسة الكمية**

نشأت المدرسة الكمية نتيجة للأبحاث التي أجريت في الحرب العالمية الثانية والتي تناولت بصورة أساسية تطبيق الأساليب الكمية على المشكلات العسكرية مثل المشكلات المتعلقة بإصابة الأهداف الثابتة والمتحركة، والنقل والتوزيع والتخزين، ونتيجة لنجاح بحوث فرق العمليات العسكرية تم استخدام هذا المدخل مع مطلع خمسينات القرن العشرين بشكل واسع في منظمات الأعمال وفي مختلف الات الصناعية والتجارية والخدماتية والزراعية.

ولقد كان شستر برنارد Chester Bernard أول من أكد على أن الإدارة ما هي إلا نظام للمعلومات، فمن بين أهم المتغيرات والتي أثرت بصفة كبيرة على تصور علم الإدارة هي استخدام الطرق الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، حيث أن هذه المدرسة تعد توجهاً ومنظوراً علمياً يحاول الباحثين من خلاله تطوير أساليب رياضية وكمية وإحصائية لمساعدة متخذي القرار في تحسين نوعيتها. فالافتراض الأساسي لهذه المدرسة يستند إلى كون العمل داخل المنشأة واتخاذ القرارات، وحل المشكلات الإدارية يمكن تمثيلها بصورة كمية على شكل رموز ومعادلات رياضية.

#### **1- تعريف المدرسة الكمية:**

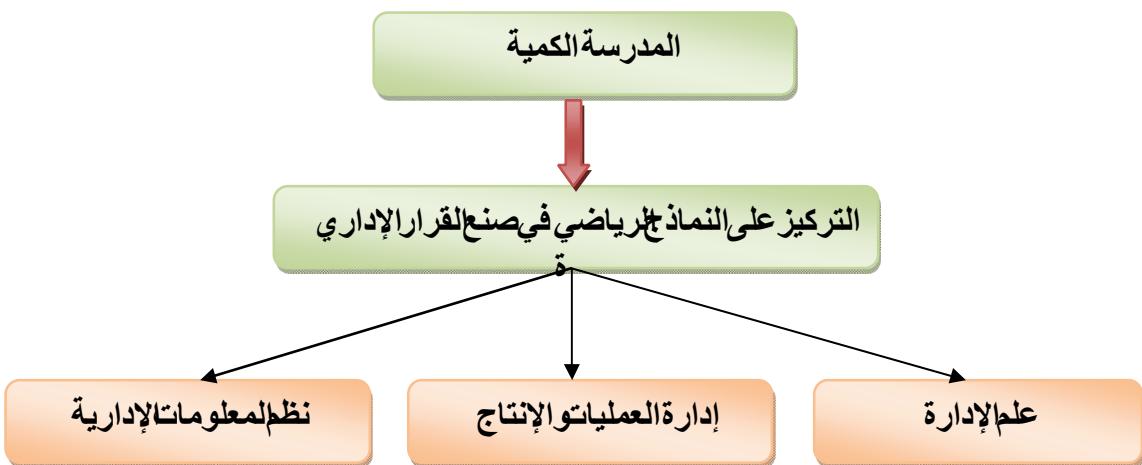
وهي المدرسة التي تحاول تقديم نماذج موضوعية ومعيارية يمكن للمدير أن يسترشد بها في اتخاذ القرارات، مما يحد من عملية التقدير والحكم الشخصي. ومن هنا تظهر أهمية استخدام الأساليب الكمية في الإدارة فيما يلي:

- ربط المشكلة الإدارية بالواقع العملي والميداني لها.
- صياغة نموذج رياضي معين يعكس مكونات المشكلة وكافة مجالاً وأبعادها.
- عرض النموذج في مجموعة من العلاقات الرياضية والإحصائية واعطاء بدائل مختلفة لعملية اتخاذ القرار، وبما يسمى في تفسير عناصر المشكلة والعوامل المؤثرة فيها.

#### **2- اتجاهات المدرسة الكمية:**

يمكن تقسيم المدخل الكمي إلى ثلاثة اتجاهات رئيسية وهي: علم الإدارة، إدارة العمليات والإنتاج، نظم المعلومات الإدارية، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (07): اتجاهات المدرسة الكمية في الإدارة.



- علم الإدارة: يطلق على هذا العلم أيضا اسم بحوث العمليات والذي يتم باستخدام التطبيقات والأساليب الرياضية في حل المشاكل الإدارية، حيث يعتمد على الطريقة العلمية في صياغة المفهوم الرياضي وحله وتطبيقه، فالغرض من هذا المدخل هو تنمية عدد من النماذج الرياضية وإيجاد حل لمشكلة أو تحديد أفضل البدائل في عملية صنع القرار، والمفهوم الرياضي هو تمثيل أو تعبير مبسط لنظام أو عملية أو علاقة ، كما يوجد الكثير من النماذج والأساليب الكمية التي نجحت في حل مشاكل كبيرة في مجال التخطيط والتنبؤ.
  - إدارة العمليات والإنتاج: تشمل إدارة العمليات على العديد من الأنشطة والعمليات والمشاكل التي تتعلق بتحويل المدخلات من الموارد إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات، فالتنبؤ بالطلب و اختيار موقع الوحدة الإنتاجية وموازنة خطوط الإنتاج والجدولة والصيانة والسيطرة النوعية هي تطبيقات كمية شائعة في هذا الحقل المعرفي، كما يمكن تطبيق الأساليب الكمية مباشرة على الإدارة في مجالات الإنتاج والعمليات، والتسويق، والمالية، والموارد البشرية، وغيرها.
  - نظام المعلومات الإدارية: 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، حيث يتحقق عنصر التكامل في هذا النظام إذا تضمن معلومات كاملة عن المنظمة والبيئة الخارجية.
- 3- أهم الحالات التي يمكن فيها استخدام المدرسة الكمية:
- إذا كانت بيئه اتخاذ القرار تؤكد ضرورة الاتجاه نحو تحقيق أهداف كمية محددة.
  - إذا كانت المشكلة موضع البحث والتحليل صعبة ومعقدة.

- إذا توفر لدى متخد القرار المعرفة والخبرة والدراسة والقدرة على تطبيق نماذج وأساليب التحليل الكمي.
- إذا توفر لدى متخد القرار شعور أنه لا يستطيع الوصول إلى حل للمشكلة دون استخدام هذه النماذج وأساليب الكمية.
- إذا كانت البيانات والمعلومات الخاصة بالمشكلة الإدارية ذات طبيعة رقمية كمية.
- إذا كانت المشكلة متكررة، فيمكن لمتخد القرار الاستفادة مما تم تطبيقه من نماذج وأساليب كمية على مشكلات سابقة في حل مشكلات أخرى يسعى إلى معالجتها.

#### **4- مبادئ المدرسة الكمية:**

تتلخص أهم مبادئ هذه المدرسة فيما يلي:

- تحديد المشكلة وتحليلها.
- الالتزام بالمنهج العملي في التعامل مع المشاكل الإدارية.
- توفير قاعدة معلومات كافية كأساس لاتخاذ القرارات
- استخدام الحاسوبات الإلكترونية في تخزين وتبادل واسترجاع المعلومات.
- التعبير عن المشكلة في شكل رموز وبيانات كمية.
- تصور نم وذج رياضي يحدد الهدف المطلوب وطريقة تحقيقه والقيود المحيطة به.

#### **5- تقييم المدرسة الكمية:**

• إسهامات المدرسة الكمية:

تمثل أهم إسهامات وابحاثيات هذه المدرسة فيما يلي:

- أكدت على أن جوهر العملية الإدارية هو اتخاذ القرار الذي يكون على أساس معلومات دقيقة.
- إن استخدام النماذج الرياضية يؤدي إلى السرعة في حل المشاكل خاصة تلك التي لا يمكن حلها بالأساليب التقليدية.

- عملت على تحسين قدرات المدراء على اتخاذ القرارات.

- ركزت على أهمية الاستعانة بالخبراء في بحوث العمليات من أجل مساعدة المدراء على حل المشاكل الإدارية.

● انتقادات المدرسة الكمية:

لقد واجهت هذه النظرية انتقادات نلخصها فيما يلي:

- إن تقديم النماذج الرياضية للمدير يحد من عملية التقدير والحكم الشخصي، وأيضا التخمين والحدس.

- ليست كل القرارات يمكن حلها باستخدام النماذج الرياضية.

- اقتصرت هذه النظرية على استخدام النماذج الرياضية والكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، وتجاهلت العنصر البشري وأهمية وجة نظره وتجربته في التعامل مع القضايا التي تواجه المنظمة.

- نجحت في معالجة النشاطات المادية للمنظمة نجاحاً كبيراً، غير أن لم تلق ذلك النجاح في الـ الإنساني مثل الروح المعنوية للعاملين والرضا عن العمل، العادات والتقاليد وغيرها من العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على أداء المنظمات.

- إن الاهتمام بالجوانب الكمية دون مراعاة العوامل السلوكية والتنظيمية جعل هذه النظرية تفتقد إلى عنصر الشمولية الذي يعتبر المنظمة كياناً مادياً ومعنوياً.

**المطلب الخامس: الإدارة اليابانية (نظرية Z)**

لقد أثارت التجربة اليابانية في مجالات البناء والتعمير والتصنيع اهتمام العالم خلال العقود الأخيرة، إلى جانب ما حققه الشركات اليابانية من نجاح اقتصادي بارز. وقد دفعت هذه الإنجازات العديد من الباحثين والكتاب إلى دراسة هذه التجربة وتحليل مقوماتها. فمنذ نهاية الحرب العالمية الثانية، تمكن اليابانيون من تشييد اقتصاد قوي ومتناهٍ، استطاع منافسة الولايات المتحدة الأمريكية ودول أوروبا. وخلال السنوات الأخيرة، ارتفعت إنتاجية القطاع الصناعي الياباني إلى مستوى يقارب ثلاثة أضعاف إنتاجية الصناعة الأمريكية، وهو ما يعكس فعالية النماذج الإدارية والاقتصادية التي اعتمدتتها اليابان في مسیرتها التنموية.

**1- مضمون نظرية Z اليابانية:**

تُعد نظرية Z محاولة لنقل مبادئ التنظيم والإدارة المتبعة في المؤسسات اليابانية إلى السياق الأمريكي، إذ تستند الإدارة اليابانية في جوهرها إلى الخصوصيات الاجتماعية للمجتمع الياباني، ولا سيما القيم المتجلزة في بنية الأسرة اليابانية، التي تقوم على احترام رب الأسرة وطاعة توجيهاته، مقابل تحمله لمسؤولية أفرادها ومشاركته لهم في اتخاذ القرار. وقد

انعكست هذه القيم بصورة مباشرة على البيئة الإدارية داخل المؤسسات، حيث ينظر إلى المديرين والموظفين باعتبارهم جزءاً من "أسرة تنظيمية واحدة". وقد أسمهم هذا التصور في تعزيز روح الاتقاء والالتزام لدى الأفراد، مما أدى إلى مستويات عالية من الإنتاجية والإخلاص للمؤسسة، بدرجة يصعب إيجاد مثيل لها في أنماط الإدارة التقليدية.

لقد استندت الإدارة اليابانية في مبادئها ومفاهيمها إلى تطوير اليابانيين لأفكار ماكغريغور McGregor ، ولا سيما نظريتي X وY ، وذلك من خلال التركيز على العنصر البشري باعتباره الأساس في رفع إنتاجية المنظمات و بما ينسجم مع خصوصية البيئة اليابانية. وقد أثبتت المدرسة اليابانية في الإدارة نجاحها الكبير عبر ما حققه من تقدم صناعي وتكنولوجي ملحوظ.

وقد سعت بعض الدول الغربية، وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية، إلى تطبيق هذا النموذج، غير أنها أخفقت في ذلك بسبب الخصوصيات الثقافية والاجتماعية للمجتمع الياباني. ومن هنا يتبيّن أن تطبيق نموذج J خارج السياق الياباني يظل أمراً صعباً.

هذا ما دفع الباحث الأمريكي من أصل ياباني ويليام أوتشي William Ouchi ، سنة 1981، إلى إجراء دراسات معمقة أدت إلى إدخال تعديلات على نموذج J ليتلاءم مع خصوصيات المنظمات الأمريكية، وقد أطلق على النموذج الجديد اسم "نظيرية Z". ويوضح الجدول التالي خصائص نموذج Z بالاعتماد على النموذجين A وJ.

المجدول: مقارنة بين خصائص النماذج الإدارية A و J و Z.

الأسلوب الإداري Z (الأمريكي المعدل):	الأسلوب الإداري الياباني J:	الأسلوب الإداري الأمريكي A:
- التوظيف مدى الحياة.	- توظيف دائم (مدى الحياة).	- التوظيف قصير المدى.
- اتخاذ القرار يكون بالمشاركة والإجماع.	- اتخاذ القرار يكون جماعي.	- اتخاذ القرار يكون بشكل فردي.
- المسؤولية تكون فردية.	- المسؤولية تكون جماعية.	- المسؤولية تكون فردية.
- التقييم بطيء والترقية بطيئة.	- بطء في التقييم والترقية.	- سرعة في التقييم والترقية.
- رقابة ضمنية وغير رسمية مع معايير صريحة ومقننة.	- آليات الرقابة ضمنية (غير معلنة).	- آليات واضحة للرقابة (معلنة).
- مسار وظيفي متخصص متوسط ومتعدد.		

<p>- الاهتمام بالعامل داخل وخارج المؤسسة بما في ذلك الحياة العائلية والأسرية.</p>	<p>- مسار وظيفي غير متخصص.</p>	<p>- مسار وظيفي متعدد التخصصات.</p>
<p>- اهتمام كلي بالعامل داخل وخارج المؤسسة.</p>	<p>- اهتمام جزئي بالعامل كأفراد داخل المؤسسة فقط.</p>	

## 2- الصفات العامة للمدرسة اليابانية في الإدارة:

من أبرز السمات والخصائص التي تميزت ا الإدارة اليابانية ما يلي:

- الصفة الأسرية: تعتبر المنظمة كمجتمع صغير يعيش فيه الفرد ويمارس نشاطاته الفكرية والعملية والاجتماعية، فهي تعتبر مرجعية له.
- الألفة واللودة: يتميز ا قع الياباني بالتقاسك الاجتماعي من خلال العلاقة الاجتماعية واللودة المتبادلة بين أعضاء الأسرة الواحدة، وانعكس هذا المبدأ على عمل المؤسسات اليابانية بحيث أن العامل داخل المؤسسة ينظر لصاحب المؤسسة كأنه رب أسرة يعمل في كنه تحت جو توسيع العلاقات الإنسانية المبنية على الاحترام المتبادل والتقدير والانسجام.
- الثقة: تعقد الإدارة اليابانية على مبدأ الثقة وذلك لأن الثقة والإنتاجية عنصران تربطهما علاقة طردية، بمعنى أنه كلما زادت الثقة بالعامل زادت إنتاجيته والعكس صحيح، وهذه الثقة تنمو من خلال المصارحة والمشاركة والتعاون بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية.
- المهارة والإشراف: حيث يتوجب على المشرف على العمل التعرف على العمال وأنماط سلوكهم ومهارات حتى يمكن من تكوين فرق متجانسة تعمل تحت إشرافه وتكون قادرة على التعاون وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.
- المصلحة المشتركة: في منظمة الأعمال اليابانية ينظر الأفراد العاملين للمصلحة العامة قبل المصلحة الذاتية، ويدرك الفرد الياباني من خلال ثقافته التنظيمية أن الريادة في الإنتاج سوف تعود بالنفع والفائدة على الجميع في المدى الطويل.

- العدالة والمساواة في التعامل: حيث تعتبر هذه الخاصية أساس الثقة والمعاملة الحسنة التي يقوم عليها أسلوب الإدارة، فالمكافآت يتم منحها على أساس الجهد الجماعي المبذول في العمل، وبالتالي فإن كل فرد سيكون واثق بأنه حصل على حقه دون نقصان.

## 3 - عناصر الإدارة اليابانية:

- ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة أي الاستقرار والأمن الوظيفي، إذ لا تلجأ المؤسسات اليابانية إلى الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية، مما كان له أكبر الأثر على إبداعه وانتاجيته.

- العمل كفريق، والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد، ففي كثير من الأحيان يتم قياس الإنتاج بالجهد الجماعي، وبالتالي تكون المكافأة جماعية لا فردية.

- أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، مما يخلق انسجاماً وتواافقاً بين أهداف العاملين، وأهداف المؤسسة، ويوفر نوعاً من الرقابة الذاتية، ويتمثل أسلوب المشاركة في ما يسمى بحلقات الجودة وهي مجموعة عمل صغيرة تتشكل على مستوى المؤسسة دف تؤمن الجميع ومشاركتهم في جهود تحسين ما تنتجه المؤسسة، وتحليل المشكلات الفنية والإدارية واقتراح حلول لها.

- الاهتمام الشامل بالأفراد، من حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية دون تمييز، وتوفير مقومات الحياة والاستقرار لهم؛ من حيث السكن والرفاهية ومتطلبات العيش الكريم، مما يخلق أجواء أجواءً من التعاون والاحترام المتبادل بينهم، ونوعاً من التفاعل الطبيعي بين العمل والحياة الاجتماعية.

- عدم التسرع بالتقدير والترقية، والتركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد، حيث يتم نقل الموظف من موقعه إلى موقع آخر على المستوى الإداري الواحد نفسه، ليعطي العمل صفة الشمولية والتكامل.

## 4- تقييم النظرية اليابانية:

على الرغم من أهمية هذه النظرية والتطور الملحوظ الذي شهدته اليابان بعد الحرب العالمية الثانية إلا أنها واجهت مجموعة من الانتقادات وأهمها:

- عدم إمكانية تطبيق النظرية اليابانية خارج بيئتها الخاصة.

- إن الأسلوب الياباني في الإدارة مميز وبطابق طبيعة الفرد الياباني، لذا لا يمكن تطبيقه على غير الياباني.

- تعتقد الإدارة اليابانية في نظرها إلى المنظمة على أن سلوك إنساني اجتماعي جماعي تندمج فيه أثمار السلوك الفردي في سلوك جماعي ككل، هذا ما يمكن تطبيقه في الإدارة اليابانية ولكن خارج هذا الحيز لا يمكن أن ينحصر رأي الفرد ضمن مجموعة.
- الولاء التام والانتماء للمنظمة، واعتبارها مصدر الرزق والأمان والاستقرار المادي وال النفسي.
- التوظيف مدى الحياة لدى اليابان هو مصدر الاستقرار، أما غير الياباني قد يكون مصدر لعدم الاجتهد والإبداع في المنظمة.

## خلاصة:

ختاماً، يتضح من خلال هذا العرض التاريخي والتحليلي أن الفكر الإداري لم يتتطور دفعة واحدة، بل مرّ بمراحل متباينة تشكلت كل منها استجابةً لظروف اجتماعية واقتصادية وتنظيمية محددة. فقد كان ظهور المدرسة الكلاسيكية استجابة طبيعية لمرحلة الثورة الصناعية، وما صاحبها من توسيع كبير في حجم المؤسسات، وتزايد الحاجة إلى الانضباط، وتقسيم العمل، وتحقيق أقصى درجات الكفاءة. وقد أسهمت أعمال تايلور، وفايول، وووير في إرساء مبادئ أساسية لا تزال تشكل جزءاً مهماً من البنية الإدارية المعاصرة، خاصة فيما يتعلق بالتنظيم، والتخصص، والسلطة، والعقلانية البيروقراطية. ومع ذلك، فإن هذه المدرسة – رغم أهميتها التأسيسية – ظلت محدودة في قدرتها على التعامل مع البعد الإنساني، نظراً لاعتداها على تصور ميكانيكي للمنظمة والعامل.

واستجابةً لهذه المحدودية، جاءت المدرسة النيوكلاسيكية لتشكل منعطفاً مهماً في تاريخ الإدارة، من خلال إعادة الاعتبار للعنصر البشري باعتباره محور العملية الإنتاجية. فقد أبرزت تجارب هوثورن وما تلاها الدور الحيوي للدلوافع النفسية والاجتماعية في رفع الإنتاجية، وأثبتت أن العلاقات الإنسانية، والاتصال، والتحفيز، والرضا الوظيفي ليست مجرد عناصر ثانوية، بل هي مكونات أساسية لنجاح أي مؤسسة. ومع ذلك، ورغم التحول الكبير الذي أحدثته المدرسة النيوكلاسيكية، فقد بقيت هي الأخرى عاجزة عن الإحاطة بكل جوانب التعقيد التنظيمي، خاصة مع اتساع حجم المؤسسات، وتنوع وظائفها، وتزايد ترابط الأنظمة الداخلية والخارجية.

وبالتدرج، انتقلت الإدارة إلى مرحلة أكثر نضجاً، ظهرت فيها المدارس الحديثة بمقاربات تتسم بالشمولية والتكامل. فقد جاءت هذه المدارس – ومنها مدرسة النظم، ومدرسة القرارات، والإدارة بالأهداف، ونظريات الجودة الشاملة، بالإضافة إلى النماذج اليابانية مثل نظرية Z ونظريات التكيف الأمريكية مثل نظرية Z لتنسبجib للتحديات المعقّدة التي فرضها التطور التكنولوجي، والعملية الاقتصادية، وتزايد المنافسة، وتنامي أهمية المعرفة كمورد استراتيجي. وتميزت هذه المقاربات الحديثة بقدرها على دمج البعد التقني بالبعد الإنساني، وعلى النظر إلى المنظمة كنظام متكامل تتفاعل مكوناته بشكل ديناميكي، وعلى التركيز على التحسين المستمر، والابتكار، والتعلم التنظيمي، وصنع القرار المبني على البيانات.

إن استعراض هذا التطور التاريخي يكشف بوضوح أن الفكر الإداري يتقدم عبر التراكم والتجاوز، لا عبر القطعية. فالنظريات الحديثة لا تلغي ما سبقها، بل تبني عليه وتعيد تفسيره وتوسيعه بما يتلاءم مع متطلبات كل مرحلة. ولهذا فإن فهم تطور الفكر الإداري يُعد شرطاً أساسياً لفهم الاتجاهات الحالية في الإدارة، وتقدير أسباب نجاح بعض المنظمات وفشل أخرى، ورسم معالم مستقبل الممارسات الإدارية في عالم يتغير بوتيرة غير مسبوقة.

وعليه، فإن هذا الفصل يشكل الأساس النظري الذي تستند إليه هذه المطبوعة، فهو يضع القارئ أمام رؤية شاملة لمسار تطور الفكر الإداري، وينحه القدرة على فهم السياق الذي ظهرت فيه المدارس المعاصرة، والتي سيتم التوسع في تحليلها في الفصول اللاحقة. وبذلك، لا تقتصر أهمية هذا الفصل على كونه مراجعة تاريخية، بل يتجاوز ذلك ليكون مدخلاً علمياً يساعد على تفسير الظواهر التنظيمية الراهنة، وفهم التحديات المستقبلية التي ستواجهها المنظمات، واستشراف الاتجاهات الفكرية والإدارية القادمة في ظل اقتصاد المعرفة والتحول الرقمي.

# **المحور الثاني**

## **المotor الثاني: التسيير ووظائف المدير**

يعتبر المدير العمود الفقري لأى منظمة، حيث يقع على عاتقه مسؤولية توجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. وفي ضوء التطورات المستمرة في علوم الإدارة والتنظيم، أصبح مفهوم المسير الإداري محورياً لفهم كيفية تنظيم العمل وتنسيق الجهود داخل المنشآت، سواء كانت صغيرة أو كبيرة، عامة أو خاصة.

ينطلق هذا الفصل من أهمية الدور الذي يقوم به المدير في تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة واحتياجات الأفراد العاملين فيها، مع مراعاة التغيرات البيئية والتحديات الداخلية والخارجية. ويستعرض الفصل الوظائف الأساسية للمدير، بدءاً من التخطيط ووضع الأهداف، مروراً بالتنظيم وتوزيع المهام، وانتهاءً بالقيادة والرقابة لضمان التزام الأفراد بتحقيق النتائج المرجوة.

كما يتناول الفصل تحليل الدور الاستراتيجي للمدير في تنسيق العلاقات بين مختلف أقسام المنظمة، وتوظيف الموارد المتاحة بفعالية، وخلق بيئة عمل محفزة على الإنتاجية والابتكار. ويسعى الفصل إلى تقديم رؤية شاملة حول كيف يمكن للمدير أن يمارس مهامه بفعالية ضمن إطار النظريات الحديثة للإدارة، مع إبراز العلاقة بين وظائفه التقليدية واحتياجات العصر الحديث.

بذلك، يهدف هذا الفصل إلى تأسيس قاعدة معرفية متينة لفهم المسير الإداري ووظائف المدير كعناصر جوهيرية لضمان سير العمل وتحقيق أهداف المنظمة بفعالية وكفاءة.

### **المبحث الأول : المسير أو المدير**

يعتمد نجاح المؤسسة على مدى وجود تسيير فعال يقوم بالتنسيق بين الموارد المختلفة لتحقيق أهدافها، فالمسير والمؤسسة يعتبران وحدهما لعملة واحدة وكلها ضروري ومكمل للآخر، لأن الحاجة إلى المسير ظهرت نتيجة ظهور المؤسسات ودون وجود المسير الكفاء والذى يعتبر فرد في المنظمة ويكون مسؤولاً عن أداء مجموعة من المسؤولين لا يمكن للمؤسسة أن تتحقق أهدافها المرتبطة بالبقاء والنمو. كما يوجد عدد من المسميات يمكن أن تطلق على المدير في الواقع العملي منها الرئيس (Président) أو رجل الإدارة والموجه الإداري (Administrator)، أو المدير (Director)، أو المشرف (Supervisor)، وفي الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا عادة تستخدم كلمة Manager في منظمات الأعمال الهدافة إلى الربح (أى الشركات)، بينما تستخدم عادة الكلمات

ال أخرى Director و Administrator وبشكل واسع في المؤسسات الحكومية وأجهزة المختلفة وكذلك في المنظمات التي لا دف إلى الربح ومن بينها الجامعات والمستشفيات وغيرها.

## **المطلب الأول : تعريف المسير أو المدير**

يوجد العديد من التعريفات التي أعطيت للمسير نختصرها في تعريفين:

- يعرف روبنز وكولتر المدير بأنه: "أحد أعضاء المنظمة الذي يحقق تنسيق وتكامل عمل الآخرين"، ومن هذا التعريف نجد أن مهامه المدير لم تعد تقتصر فقط على إصدار الأوامر أو إرغام الآخرين على أداء العمل بل يرتفع دوره إلى أن يكون دوراً تنسيقياً لعمل الآخرين بطريقة تكاملية قادرة على إنجاز العمل المطلوب.
  - المدير هو ذلك الشخص الذي له الصلاحيات في التصرف في المنظمة حيث يشغل مركزاً وظيفياً يعطيه الحق في أمر الآخرين
- (أي ممارسة السلطة)، كما أنه مصدر قوة للمنظمة فهو يستطيع من خلال سلطته توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. بالإضافة إلى قدرته على التفاعل مع البيئة الخارجية والتكيف معها من خلال دراسة احتياجات السوق والعمل على تلبيتها، وتمثل مهامه الرئيسية في التخطيط، التنظيم، القيادة، اتخاذ القرارات والرقابة.

والمدير الناجح هو الذي يستخدم السلطة كما يجب بحكم منصبه، أما المدير الفعال فهو الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه، فهو يعتمد على سلطته الشخصية والرسمية. وفيما يخص القائد هو الشخص الذي يستمد قوته من خصائصه الشخصية وقدرته على التأثير على الآخرين، وليس كل قائد مدير والعكس صحيح، كما أنه ليس شرطاً أن يمتلك القائد بصفة الرسمية في الهيكل التنظيمي.

## **المطلب الثاني : سمات المدير الناجح**

لا يتوفّر في الوقت الحاضر سمات مثالية يمكن أن يتحلى بها المسير، فكل موقف يواجهه يتطلب نموذج معين للشخصية وسلوك يتأثر به، حيث أنه ليس من السهل أن يكون المدير ناجحاً في عالم الأعمال اليوم بمجرد الحصول على شهادة أو خبرة من واقع ممارسة محدودة، فالنجاح في إدارة الأعمال يتطلب ما يسمى "الكفاءة الإدارية" والتي تمثل حزمة من المهارات والقدرات التي تساهم في أداء عالي في الوظيفة الإدارية. وبالرغم من ذلك هناك بعض السمات التي يتعين على المسير محاولة اكتسابها وهي:

- **المعرفة:** يجب أن يبحث المسير عن المعرفة أي كان مصدره فالمعرفة مشكلة لا إية لها، والمسير الذي يكتسب المعرفة بالتعلم فقط لا تكمل له أسباب النجاح، وإنما يجب استغلال هذه المعرفة في التفكير الذي يساعد

على اكتساب المهارات التسيرة و تستمد المعرفة من التعليم والمارسة، ومن ثم تساعد على تكوين المفاهيم والمبادئ والنظريات التي تؤدي بصاحبها إلى الموضوعية وتجنب الحباوة والنزوة في مواجهة المواقف.

- **الخيال:** لابد أن يتحلى المسير بالقدرة على التخييل وترجمته إلى واقع حيث أن المقدرة على التخييل تتطلب

سعة الأفق، وهذه لا تكتسب إلا بعد تدريب الفكر على التمييز بين الحقيقة والوهم.

- **المخاطرة:** على المسير أن يكون قادرا على المخاطرة وتحمل نتائجها، فالخاطرة تتطوّي على مواجهة أهول

بالأسلوب العلمي وعلى التخلّي عن الطرق التقليدية لأداء الأشياء، فبدلاً من الالتزام بالمهام بالطرق التقليدية، قد يكون من المفيد طرح هذه الطرق جانباً، والإقدام على ما هو جديد. أما التردد في الوقت

الذي يجب على المسير فيه أن يتقدم، هو أمر معيق وغير مقبول وخطير، ولكن المسير المقدم يستعدّب الصدمات، ويقابل التحديات باليقظة التامة.

- **إدارة الذات:** يقصد انتقىم الذات وتقويم السلوك ووضع معايير للأداء والالتزامات، ويدخل في إطار ذلك

السلوك الأخلاقي القويم الشخصية المرنة المتساحة وتحمل المسؤولية عن الأداء وعدم التهرب منها.

- **التفكير الناقد المتفتح:** يجب أن يتعثّن المسير بالقدرة على التفكير العلمي لأنّه يساعد على وضع الفروض

وعلى الموازنة بين إمكان الاعتماد على هذه الفروض ومخاطر عدم الاعتماد عليها وذلك من خلال تجميع

وتحليل البيانات والمعلومات لتقديم حلول مبدعة للمشاكل المختلفة، كما يساعد على التحليل والتقييم وإصدار

الأحكام الصائبة، حيث يتطلب ذلك تحديد الميادين التي يستطيع التفكير فيها، لأنّ المسير لا يمكنه امتلاك

سمة التفكير العلمي في كل الميادين.

- **الجسم:** على المسير أن يتصف بالجسم في الوقت المناسب، وهذه السمة تظهر أهميتها عند الإقدام على

اتخاذ القرارات فعندما تتضح له نواحي القوة والضعف في نتائج أي قرار وتظهر له احتفالاً، لابد له من

جسم الموقف. كما عليه أن يفهم بأن إعادة النظر في أمر ما لا ينطوي على ما يعييه، وإنما الذي يعييه هو

الاستمرار في الالتزام بقرار خاطئ.

- **المهنية:** وتعني الاحترافية وإدامة الانطباع الإيجابي لدى المؤوسسين، وكذلك بناء الثقة واستمرار التطور

المهني الوظيفي، من خلال الحضور الشخصي المستمر وتقديم المبادرات الفردية.

### **المطلب الثالث: أنواع المدراء حسب المستويات الإدارية:**

يوجد ثلاثة أنواع أساسية من المدراء تعمل سوية في ثلاثة مستويات إدارية متدرجة على شكل هرم، وتمثل في:

► **مدراء الإدارة العليا:** تتألف هذه الإدارة من عدد قليل من المدراء يمارسون مهامهم في قمة الهرم التنظيمي للمنظمة، ويشغلون المواقع التالية: رئيس مجلس الإدارة، المدير العام، رئيس المنشأة، معاون المدير العام أو نائب الرئيس. فهي تعتبر السلطة العليا في المنظمات ومسؤولة عن القرارات الإستراتيجية والرئيسية، كما أنها تختص بوضع الخطط المستقبلية طويلة الأجل الكفيلة بتحقيق الأهداف المرجوة، وتوجيه عملية التفاعل بين المنظمة والبيئة الخارجية المحيطة للبحث عن الفرص التي تؤدي إلى تطوير المنظمة ورسم مسارها العام، بالإضافة إلى تقييم أدائها وأداء العاملين فيها.

► **مدراء الإدارة الوسطى:** تختص هذه الإدارات بإعداد الخطط متوسطة الأجل فهي تقوم بنقل الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا أو الإدارة الإشرافية والعكس، أي أن المدراء يلعبون دور الوسطاء بين الإدارتين الدنيا والعليا. كما أن هؤلاء المدراء مسؤولون عن تنفيذ الاستراتيجيات المرسومة من قبل الإدارة العليا ويشغلون مناصب رئاسة الأقسام الكبيرة أو الإدارات الرئيسية، ويتمثل دورهم في تنظيم استعمال ومراقبة مختلف الموارد للتتأكد من حسن سير التنظيم، حيث يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير وحضور الاجتماعات وإجراء الاتصالات وتأمين الحصول على المعلومات الضرورية وتوزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشرح والإيضاح.

► **مدراء الإدارة الإشرافية أو القاعديون:** تتميز هذه الإدارة بأن لها مدراء أعلى منها يواجهها ولا يوجد أدنى منها مدراء بل فقط عمال وموظفين فهي تتعامل مباشرة مع العمال أو عناصر التنفيذ، ويجري انتقاء هم عادة بالنظر لخبراتهم التقنية ويعتبرون من قدماء العاملين الفنيين الذين أمضوا فترة طويلة في مجال العمل، حيث يتفوقون على زملائهم من حيث حسن الأداء، كما يقضون معظم أوقاتهم مع المسؤولين بغرض النصح والإرشاد. فهذه الإدارة تتولى تنفيذ الخطط والأهداف التي تضعها الإدارة العليا والوسطى على أرض الواقع بالإشراف على التنفيذ المباشر للعمل ومتابعة ميدانية أيضاً من حيث الكم والكيف والتوقيت، ويفلغ على هذه الإدارة التخصص الدقيق والعمل الفني والمهني.

## المطلب الرابع : أدوار المسير

إن أدوار المسير ترتبط بشخصيته وأسلوبه في العمل على حد كبير لذلك فإنها تختلف من شخص لآخر، وقد حددتها "هنري منتررغ" بعشرة أدوار مقسمة إلى ثلاثة مجموعات أساسية يفترض أن يقوم كل مدير فهي تشكل وحدة وهيكل متكامل، والمتصلة في:

► **الأدوار التفاعلية أو الشخصية:** وتغطي في محلها طبيعة التفاعل مع الآخرين سواء كانوا أفراداً أو مجموعات أو مؤسسات أخرى، والتي يمكن ترجمتها في دوره كمثل للمنظمة، وكقائد وك وسيط:

- دور الممثل الرسمي للمنظمة (الواجهة): ويقصد إعلام وإفهام الآخرين بأن المسير هو الممثل وصاحب الأمر في وحدته أو دائنته، حيث يمثل الدور الرمزي للمدير باعتباره له صفة التمثيل القانوني للمؤسسة أمام الجهات الخارجية وال الحكومية.

- دور القائد: يكتسب المدير سلطة رسمية في المؤسسة من خلال المنصب الذي يشغله ولكن دور القائد هو الذي يؤثر في الكيفية التي يتعامل بها الموظفين مع المهام الموكلة لهم بشكل ينسجم مع أهدافهم وأهداف المؤسسة، حيث يقوم المسير بإصدار التوجيهات إلى الموظفين وإثارة دافعيتهم للعمل وتدريبهم وتحفيزهم وتنمية قدراتهم، فهو يؤثر في العاملين وينخلق لديهم الرغبة في العمل والحماس لتحقيق أهداف المؤسسة.

- دور الرابط أو حلقة الوصل: حيث يعتبر المسير وسيطاً أو هامة الوصل بين الجماعات الداخلية والجهات الخارجية للمؤسسة سواء العملاء أو الموردين أو الجهات الحكومية وحتى مع مدراء المؤسسات المنافسة، فهو يساعد في تحقيق الاتصال وبناء علاقات بين المؤسسة والمحيط الخارجي.

► **الأدوار المعلوماتية:** وتلخص هذه الأدوار طبيعة التبادل المعلوماتي بكافة أشكاله عن طريق العمليات المرتبطة بالبيانات والمعلومات التي يحصل عليها المدير ويقدمها للآخرين، فيلعب المدير دور الراصد للمعلومات، ثم دور الناشر وبعدها دور المتحدث أو الناطق الرسمي باسم المؤسسة:

- دور مستقبل المعلومات (الملتقط): حيث أنّ المسير يبحث عن البيانات والمعلومات المرتبطة بالمؤسسة، ويستقبلها من داخل وخارج المؤسسة وينظمها ويوجهها للمستفيدين منها وتوفيرها لهم بالشكل المناسب، فالمسير يتبع تغيرات المحيط الخارجي خاصة فيما يتعلق بالمشاكل المُحتملة والفرص المواتية والاتجاهات السائدة والأفكار الجديدة.

- دور ناشر المعلومات (الموصل): لا يقتصر دور المسير على استقبال المعلومات فقط، بل يقوم أيضاً بنشرها وتوزيعها وكذلك إيصالها إلى الأطراف المهمة بالشكل المناسب سواء داخل أو خارج المؤسسة والتي تستفيد منها، حيث تكون على شكل توجيهات ونصائح وتقارير وغيرها.

- **دور المتحدث أو الناطق الرسمي:** فهو الشخص الوحيد الذي له الحق بالتحدث باسم المؤسسة أمام أصحاب المصلحة، حيث يتوجب على المدير إعلام وإشارة أصحاب المصلحة بخصوص المعلومات التي مهم. كما أن هذا الدور يختلف عن دور الممثل الرسمي للمؤسسة، ففي هذه الحالة يعرض المسير المعلومات المتوفرة ويجيب عن الأسئلة نيابة عن المؤسسة، وعادة ما ينتمي لهذا الدور مسirين متخصصين أو ذوي ثقل اجتماعي أو سياسي، وتظهر أهمية هذا الدور بصفة خاصة وقت المشاكل الكبيرة أو الكوارث.

► **الأدوار القرارية:** تمثل هذه الأدوار في قدرة المدير على استخدام المعلومات في عمليات صنع القرار داخل المؤسسة، وتضم أربعة أدوار ومتضمنة في الدور الريادي، ثم دور معالج الاضطرابات أو المشكلات، وكذلك دور موزع الموارد داخل المؤسسة وأخيراً دور المفاوض:

- **دور الريادي:** من خلال هذا الدور يتولى المسير البحث عن الفرص التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة ويأخذ المبادرة في التقدم وتحويلها إلى واقع ملموس، فالمسير الناجح يقوم بخلق وإيجاد مناخ العمل الذي يساعد في تطوير وابتكر أفكار وأراء جديدة والبحث عن فرص تسويقية تمكن المنظمة من الحصول على مزايا تنافسية في الأسواق، وذلك سعياً لتحقيق الأرباح وضمان الاستمرارية في سوق يميز بالمنافسة الحادة.

- **دور معالج الاضطرابات أو المشاكل:** يتفادى المدير المشكلات قبل وقوعها وفي حالة وقوعها فهو يتحمل المسؤولية الأولى في معالجة المشاكل وتوفير الحلول المناسبة لها، فالمسير يواجه المشكلات المعرقلة لحركة المؤسسة وتؤثر على نجاحها بما يضمن تحقيق الأهداف، حيث أن الاضطرابات تحصل ليس لأن المدير لا يتقن عمله بسبب الإهمال بل لأنه لا يوجد مدير قادر على التنبؤ بكل نتائج القرارات التي يتخذها.

- **دور موزع الموارد:** فهو الذي يوزع الموارد على الإدارات المختلفة بالمؤسسة طبقاً لمدى مساهمتها في تحقيق الأهداف، حيث يقوم المدير بتوزيع واستخدام الموارد والإمكانيات المتاحة بإدارته مثل: الآلات، الأموال، الأدوات، العمال، حيث يضمن من خلالها حسن وفعالية استخدامها.

- **دور المفاوض:** يقوم المدير بإبرام العقود والاتفاقيات وقبول الالتزامات وتقديم التنازلات بما يحقق أقصى منفعة للمؤسسة، وهنا يجدر بنا الإشارة إلى أن اختصاص المسير هو الذي يحدد له الدور الذي يجب عليه تأديته فمثلاً مسؤول الإنتاج يعتمد على الأدوار التقريرية أما مسؤول المبيعات فيعتمد على الأدوار التفاعلية أما المستشار فيعتمد على الأدوار المعلوماتية.

### المطلب الخامس: مهارات المسير

إن المهارة تعبر عن القدرة أو القابلية على تحويل وترجمة المعرفة إلى أفعال ينبع عنها أداء متميز، لذلك فمن الضروري دراسة مهارات الإدارة والتي ربما تكون العامل الأساسي في تقرير فعالية وكفاءة الدراسة، وهذا يعني أن مقدرة أي مدير في كل المستويات الإدارية على الأداء تكون نتيجة المهارات الإدارية التي يمتلكها، والمدير الذي

يمتلك مهارات إدارية من المحمّل أن يكون أداؤه حسنة على عكس المدير الذي لا يملك المهارات الضرورية فسوف يكون أداؤه ضعيفاً. وعليه سوف نوجز أهم هذه المهارات فيما يلي:

► **المهارات الفنية أو التقنية:** وهي القدرة على استخدام التقنيات والإجراءات والأساليب الفنية المتخصصة في مجال معين مثل: المهارات الهندسية، الحاسوبية، التسويقية وغيرها، حيث أن هذه المهارة تتطلب معرفة متخصصة وقدرة تحليلية ضمن هذا التخصص ومرفقها باستخدام أدوات وتقنيات الانضباط المحدد، وتعتبر المهارة الفنية الأكثر أهمية في بداية الحياة الوظيفية بالنسبة للمسير في المستويات الإدارية الدنيا الذي يشترط فيه أن يكون قادراً على أداء العمل بكفاءة عالية، إذ بدون ذلك سيصعب عليه توجيهه مروءوسيه وحل المشكلات التي تعترضهم أثناء قيامهم بعملهم. فالمهارة التقنية هي الأكثر شيوعاً بين المهارات الثلاثة لأن المهارة المطلوبة من معظم الأشخاص، فأغلب برامج التدريب المهني تم إلى حد كبير بتطويرها.

► **المهارات الإنسانية:** وهي مدى إمكانية المدير في التعامل مع الآخرين والعمل في شكل فريق واحد يسوده التعاون والانسجام لتحقيق أهداف المنظمة، حيث تمثل في القدرة على الاتصال والتحفيز وقيادة الأفراد ومراقبة. وهذه المهارة تكون ذات أهمية كبيرة بالنسبة لمسير الإدارة الوسطى الذي يتربّب عليه أن يوازن بين جهات ذات مصالح مختلفة، وأن يكون قادراً على إجاده الاتصال الجيد والإقناع والتفاوض والتنسيق مع كل من يكون التعاون معه حيوياً وضرورياً لنجاح مهمته التي تتطلب منه أن يركز على نتيجة العمل لا على مجرد أداء الدور الرئيسي للمكلف به. كما أن مثل هذا الشخص يعمل على خلق جو من الثقة والأمان، حيث يشعر المسؤولون بالحرية في التعبير عن أنفسهم دون خوف من اللوم أو السخرية، وذلك بتشجيعهم على المشاركة في التخطيط والقيام بالأشياء التي تؤثر عليهم بشكل مباشر.

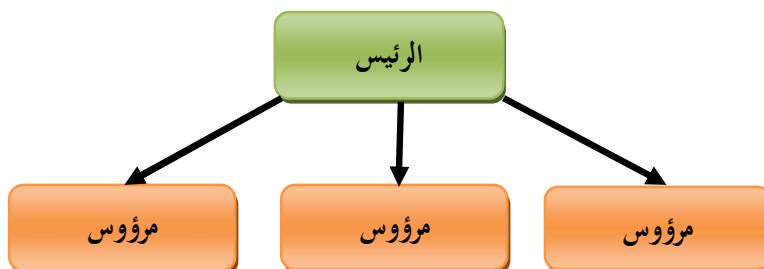
► **المهارات الإدراكية أو المفاهيمية أو الفكرية:** تمثل في القدرة على التخطيط، التنسيق وتحقيق التكامل بين مختلف الأقسام (المصالح) والأنشطة داخل التنظيم، بالإضافة إلى القدرة على الموازنة بين متطلبات مختلف الأقسام والدوائر والوحدات. أما أهمية المهارة الإدراكية فترتّب بالنسبة للمسير على مستوى الإدارة العليا أكثر من غيرها، والتي يتربّب عليها أن يكون قادراً على التفكير الناقد ورؤى المنظمة ككل والمواقف من جميع جوانبها منظوراً شاملياً، وكذلك إمكاناته على حسن اختيار البديل الصحيح عند حل أي مشكلة بالمنظمة، فهذه المهارة تعتبر العنصر الموحد والتنسيقي في العملية الإدارية.

### المطلب السادس: أنماط السلوك الإداري للمدير

أوضحت دراسات كثيرة وجود أربعة أنماط أساسية من السلوكات الإدارية للمديرين، وذلك حسب إسهامات الباحثين (Michigan) و (Harvard) و (Black et Brown) و (Reddin et Motton) وبحوث جامعة Harvard وجامعة Michigan بالإضافة إلى المؤذج الياباني في الإدارة، وتمثل في:

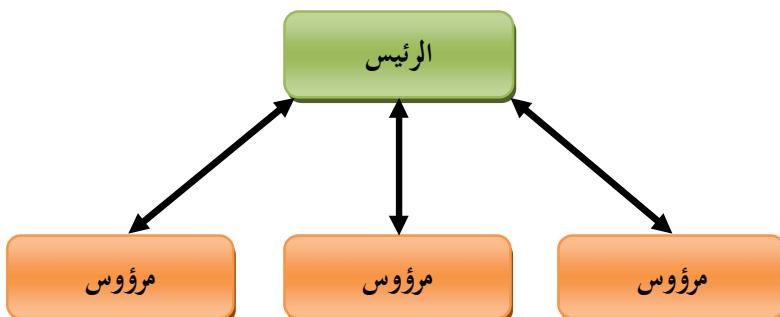
► **النط الأوتوقراطي أو المستبد:** يعبر عن المدير ذو السلوك المهيمن أو المسيطر، حيث يميز باهتمامه الكبير بمتطلبات العمل وإنجازه ولا يتم بالأشخاص فهو نمط استبدادي يعتبر الأشخاص مجرد عوامل الإنتاج. وتمثل أهم خصائصه فيما يلي:

- يميل نحو السيطرة على العمل من خلال إصدار الأوامر والإشراف الدقيق والتقليل من سلطة مرؤوسيه وعدم التحاور معهم.
- يتم بمتطلبات العمل كأولوية قصوى.
- يقيم الأداء على أساس إنتاجية كل فرد.
- يتصف بالمبادرة ويلعب دوراً أساسياً في الاتجاهات.
- يؤمن بأن مبدأ الثواب والعقاب هو خير وسيلة للتاثير على سلوك الآخرين.



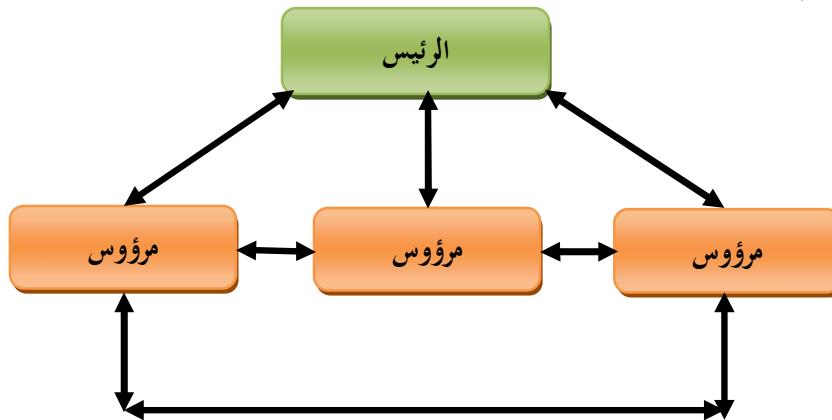
► **النط الأبوي:** يعبر عن المدير ذو السلوك الاجتماعي، حيث أنه يركز على العمل وإنجاز المهام لكنه لا يهم الأشخاص فهو يتم بمرؤوسيه. وتمثل أهم خصائصه فيما يلي:

- يستمتع بالمناقشات مع الآخرين كوسيلة للتعرف عليهم بدرجة كبيرة من ناحية، وكطريقة للحصول على المعلومات منهم منعاً أخرى، فهو يحاول خلال الاجتماع التوفيق بين الآراء وتحقيق الانسجام في جو المناقشات.
- ينظر إلى المؤسسة على أنها نظام اجتماعي، فهو يستمع إلى مرؤوسيه ويتعاطف معهم ولا يقصر في حل مشكلاتهم لهذا عليهم أن يتصرفوا بالطريقة التي يأمرهم.
- يميل إلى الاعتماد على الآخرين عند مواجهة أي نوع من أنواع الضغوط.



النطاق الديمقراطي: يعبر عن المدير ذو السلوك التكامل، حيث يتميز باهتمامه الكبير بمتطلبات العمل وبالأشخاص في نفس الوقت، وعلى الرغم من شعبية هذا النطاق إلا أن نجاحه غير مضمون لأنّه يتطلب توفر شروط معينة للأشخاص ولظروف العمل. وتتمثل أهم خصائصه فيما يلي:

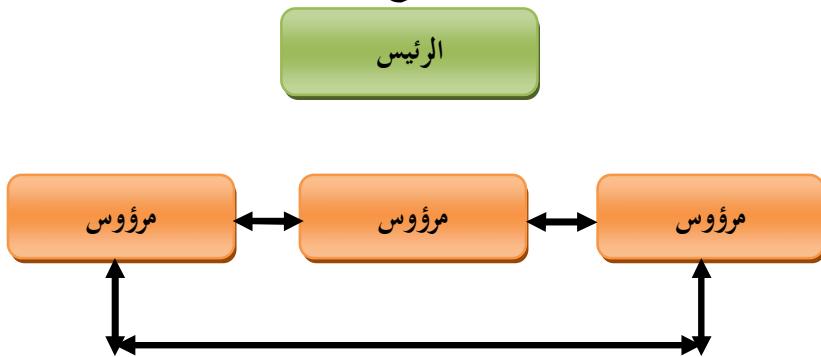
- يميل إلى أن يكون جزءاً من النظام المؤسسي.
- يبذل الجهد لتحقيق الترابط والانسجام بين الأفراد والجماعات، فهو يلعب دور حلقة الوصل بينهم.
- يستخدم المجتمعات واللقاءات بالأفراد كوسيلة للاتصال الجيد المثمر، حيث أنه يشجع الاتصال وتبادل المعلومات وكذلك تفويض السلطة.
- يهتم كثيراً بالمستقبل والخطط الإستراتيجية.
- يهتم بالعمل الجماعي وتحقيق التكامل بين متطلبات الأفراد والمؤسسة.
- يحلل الخلافات والصراعات ويهتم بمعرفة أسبابها من أجل حلها جذرياً.



النطاق الإطلاقي: يعبر عن المدير ذو السلوك الانعزالي أو الاستقلالي فهو يتميز باهتمامه المتوسط بالعمل وبالأشخاص، حيث يطلق الرئيس يد موظفسيه ولا يتدخل في كيفية أدائهم للعمل وينتقد العمل من حين لآخر للطمأنينة. إلا أن هذا النطاق يصلح فقط لقيادة الموظفين الذين يهتمون بمعنييات عالية وبقدر كبير من الخبرة والمهارة، وتتمثل أهم خصائصه فيما يلي:

- يهتم بتصحيح اخراقات العمل.
- يميل للعمل المكتبي والملأوف والروتيني.
- يهتم بالإجراءات والقواعد.
- يتسم بالدقة والصبر وهدوء الطبع.
- يمسك بالتوابي الرسمية ويعمل من خلال أجندته.
- يحاول تحبص الصراعات والاختلافات في الرأي.

- يؤخذ على هذا النطّ أن القائد لا يلعب دوره كما يجب، كما أن علاقته مع مرؤوسيه شبه متقطعة.



من خلال ما سبق يمكن القول بأن نجاح المؤسسة واستمرارها في السوق المحلي والدولي يجب أن يكون تسييرها فعالاً، وعلى المسير أن يكون على دراية كاملة بوظائفه وينزل قرار جده للحفاظ على مكانه في المؤسسة وفي السوق، حيث يواجه المدير اليوم تحديات كبيرة غير تلك التي كانت في البدايات الأولى لظهور علم الإدارة بالنظر للتغيرات الشديدة التي يشهدها عالم الأعمال، وقد تمثلت بشكل أساسي في العولمة وافتتاح الأسواق العالمية المدعومة بالتطور التكنولوجي الكبير ومن بروز المنتجات الجديدة خلال فترات قصيرة جداً. فالتعقيد والتغيير من الصفات الملزمة لعمل المسيرين لأن مهمتهم هي كتلة الأهداف التي يرغبون في تحقيقها وباختصار هي جوام على السؤال الآتي: ما عملنا؟، والجواب عن هذا السؤال قد يتسع وتتعدد أسبابه وقد يتقلص وتنحصر تحليلاته، فالمستويات الإدارية والطموحات الشخصية وطبيعة الوظائف التي يشغلها المسيرون تعد مدخلات أساسية لتكوين رؤية إستراتيجية يريد أن يطل من خلالها المسيرون على واقعهم الوظيفي ومن ثم يدونون الأهداف التي تتحقق طموحاً وطموحات مؤسساً، وباختصار شديد يمكن القول بأن مهمة المسير الناجح في جميع الأدوار التي يؤديها فهو في الوقت ذاته فرد ورئيس وقائد ورب أسرة، وقد يتطلب النجاح منه التأقلم والمغامرة والتوازن والتفاعل والدبلوماسية.

### المبحث الثاني: وظيفة اتخاذ القرار

في الوقت الذي كان فيه تيار العلاقات الإنسانية والنظريات السلوكية للتنظيم سائداً ومنتشرًا، كان هناك تيار آخر من الفكر الإداري أكثر عمقاً وأصلحة يتطور ببطء ولكن بشكل ترك أثراً عميقاً في نظرية التنظيم، ففي عام 1938 ظهر كتاب "وظائف المديرين" لشستر بارنارد، وتلاه كتاب "السلوك الإداري" لهيربرت سيمون، وقد طبعت منه العديد من الطبعات في الفترة من عام 1947 حتى عام 1976 حيث أحدث تطوراً هائلاً في فكرة الإدارة العامة. فالعلماء والباحثين المهتمين بعلم الإدارة يعتبرون أن أي تطوير أو إصلاح للإدارة يرتبط بمدى النجاح في اتخاذ أفضل القرارات الممكنة، وبالتالي يصبح الاهتمام بترشيد عملية اتخاذ القرارات وتحديتها هو اهتماماً بتنمية العملية الإدارية.

### المطلب الأول: مضمون مدرسة اتخاذ القرار:

اهتمت مدرسة اتخاذ القرارات بالعوامل السلوكية المؤثرة في عملية اتخاذ القرار، وبكيفية اتخاذ القرار ونقل تأثيره عبر المستويات التنظيمية المختلفة. وقد أدى ذلك إلى التركيز على دراسة طرق الاتصال، والتنظيمات الرسمية وغير الرسمية، وسائل الجوانب التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ القرار. ويُعد هيربرت سيمون –*Herbert Simon* (1916–2001) من أبرز المفكرين الإداريين الذين اهتموا بموضوع اتخاذ القرارات الإدارية، وقد تجلّى ذلك جلياً في كتاباته، بدايةً من كتابه الشهير "السلوك الإداري" الصادر عام 1947، الذي اختار له عنواناً فرعياً هو "دراسة لعملية اتخاذ القرارات في التنظيم الإداري". وأوضح سيمون في هذا الكتاب أهمية القرارات في الإدارة، كما اعتبر عملية اتخاذ القرار مدخلاً لدراسة الإدارة باعتبارها مظهراً للسلوك الإنساني في المنظمة.

وقد قدم سيمون تعريفاً للتسيير يتمثل في كونه عملية "اتخاذ القرارات"، فحسب هذه المدرسة، يُعد المسير عوناً لاتخاذ القرار، وأن "جوهر التسيير هو اتخاذ القرار". ويجب على المدير إصدار القرارات الرشيدة التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة. وقد ركز أنصار هذه المدرسة على دراسة آلية اتخاذ القرار، مع التأكيد على أن القرار الجيد ليس بالضرورة ذلك الذي يؤدي إلى أعلى كفاءة فحسب، بل هو القرار الذي يحظى بموافقة غالبية المعينين، عبر أسلوب التفاوض والإقناع.

ويرى سيمون أنَّ القرار هو القلب النابض للنشاط الإداري، كما أنَّ القلب يمثل المركز الحيوي لجسم الإنسان ومحدد حياته، فالقرار يلعب الدور نفسه بالنسبة للمنظمة. ويعتبر اتخاذ القرار الركن الأساسي للعملية الإدارية، إذ يشمل جميع أنشطة الإدارة ووظائفها، فعلى سبيل المثال، عند أداء الإدارة لوظيفة الرقابة، تُتخذ القرارات لتحديد المعايير المناسبة لقياس تائج الأعمال، وإجراء التعديلات اللاحقة على الخطط، وضمان تصحيح الأخطاء عند ظهورها. ويسبب تعقيد أهداف الأنظمة الإدارية الحديثة، والتي قد تتعارض أحياناً، ازدادة المشكلات التي تواجه القيادات، وبالتالي زادت الحاجة إلى اتخاذ قرارات فعالة لمواجهتها وضمان سير العمل بكفاءة وفاعلية.

وفي بداية الخمسينيات قام سيمون بتحليل خطوات اتخاذ القرارات في المنظمات حيث اقترح مفهوم جديد هو العقلانية المحدودة، وقد بين أن العقلانية تعتبر محدودة لثلاثة أسباب:

- ✓ إشكالية توفر المعلومة: لا يمكن لمتخذ القرار الاطلاع أو معرفة كل المعلومات لاختيار القرار بشكل جيد وعلقاني، لأنها قد تكون غير متوفرة أو باهضة الثمن.
- ✓ دوافع متخذ القرار: إن نظم القيم والأهداف والعوامل النفسية وسلوكيات متخذ القرار تؤثر على قراراته.

✓ قدرات متخذ القرار: إن ردود الأفعال ومواهب ومعارف متخذ القرار قد تنقصه من فهم الوضعية بشكل جيد.

### المطلب الثاني : مفهوم عملية اتخاذ القرارات:

فيما يخص التعريف المتعلقة بعملية اتخاذ القرار فهي تختلف باختلاف الآراء والممارسين، ويمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- تعرف عملية اتخاذ القرار على أنها: "سلسلة أو مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأفضل".
- وتعرف أيضا على أنها: "عملية ديناميكية تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ بمرحلة التصميم وتنهي بمرحلة اتخاذ القرار"، أي أن عملية صنع القرار عبارة عن الخطوات التي يتم بمقتضاها البحث في المشكل أو الموقف مكان القرار وتحديد أفضل الحلول وأسبابها، حيث تتناول عملية اتخاذ القرارات الإدارية قرارات اتخذت في إطار تنظيم معين وذلك بواسطة أفراد تقع عليهم مسؤولية إدارة هذا التنظيم.
- كما يحدد برنا رد مفهوم عملية اتخاذ القرار بأنها "عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر".

تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها عملية اختيار بديل واحد من بين عدة بدائل متاحة، وفق أسس علمية وموضوعية، وضمن المبادئ والمعايير المتفق عليها لتحقيق هدف محدد أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة. ويتم ذلك على ضوء المعطيات والموارد المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. ويُعد القرار في جوهره عملية تنبؤية، تهدف إلى الربط بين الماضي والمستقبل، بهدف الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة المطروحة، بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

ومن خلال هذه التعريف يمكن القول أن عملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية والإنتاجية بشكل عام والتي يصب دائماً الاهتمام عليها، بحيث يعتبر القرار آخر خطوة من خطوات عملية اتخاذ القرار، ويمكن القول أن هناك اعتبارات يجب أن تتوفر من أجل اتخاذ القرار الأمثل (الأنسب)، فالمشكلة الأساسية في اتخاذ القرار الأمثل تمثل في عدم توفر معظم هذه الاعتبارات بصفة مطلقة. وتتضمن اعتبارات القرار الأمثل ما يلي:

- تفهم واضح ودقيق للأهداف المتعددة التي تلامس المشكلة موضع القرار.
- تعريف محدد ودقيق وشامل للمشكلة موضع القرار وجوانبها المختلفة.
- معرفة كاملة بالبدائل الممكنة وبطريقة يمكن الاعتماد عليها في تقدير ما يتربّع على اختيار كل بديل.

- طريقة سلية لتحديد العلاقة بين نتائج كل بديل والأهداف المرغوب تحقيقها، بمعنى آخر هناك حاجة لمعايير المثالية حتى يمكن متخذ القرار من معرفة أي القرارات أفضل.
- حرية كاملة للاختيار بين البديل التي تحقق الحل الأمثل للمشكلة.

### المطلب الثالث: الفرق بين عملية اتخاذ القرار وصنع القرار:

لابد من الإشارة إلى الفرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار عبارة عن عملية ممنهجة تمر بعدة خطوات محددة، ويسبقها وضع المشكلة قيد الدراسة والبحث العميق للتوصل لاتخاذ القرار بكل حيطة ويقظة لتفادي وقوع الأمور السلبية. أما فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرار فهي عبارة عن رد فعل لما يحيط بالقرار من مؤشرات وقد تكون بصورة مفاجئة في بعض الأحيان، إلا أن المدير الناجح هو من يكون مستعداً لهذا التوقيت المفاجئ، كما ينصح دائماً بالتروي وعدم التسرع باتخاذ أي قرار حتى لا يعود بالضرر على المنشأة وعملياتها. وبالتالي فإن عملية صنع القرار تعتبر البداية الأولى أو التمهيد لبدء البحث عن عدد من البديل وتقييرها بعدة عمليات كالمعالجة والدراسة والبحث وأخيراً اتخاذ القرار الأنسب من بين مجموعة هذه البديل المطروحة، أي أن اتخاذ القرار هو المرحلة النهائية لعملية صنع القرار، أي أن اتخاذ القرار يمثل إحدى مراحل صنع القرار.

### المطلب الرابع: مبادئ اتخاذ القرار:

يرتكز اتخاذ القرار على مجموعة من المبادئ الأساسية والتي تم تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): مبادئ اتخاذ القرار.

المبدأ:	شرح:
وجود هدف أو أهداف معينة	يقتضي هذا العنصر أن يكون القرار موجهاً نحو تحقيق هدف أو أهداف معينة تتمثل الغاية من إصداره.
توفر البديل	أي وجود عدة طرق أو بديل يمكن الاختيار بينها، فوجود البديل مسألة ضرورية لوجود القرار ذاته.
الاختيار المدرك بين البديل	يتطلب هذا المبدأ أن يكون الاختيار بين هذه البديل مدركاً، أي يجب أن يتم الاختيار بعد دراسة البديل المقترنة ومناقشة ما يمكن أن تسفر عنه من نتائج.
المعلومات	يستلزم اتخاذ القرار جمع المعلومات اللازمة من جوانب المشكل وحالة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

يعتني هذا المبدأ أن يتخذ المقرر قراره على أساس الموارد البشرية والمالية المتاحة له بشكل يجعل تطبيقه على أرض الواقع أمراً ممكناً.	الموارد
يلعب الوقت دوراً أساسياً في اتخاذ القرار، وهو ال الزمني الذي يتقرر فيه اتخاذ القرار.	الوقت
يتضمن هذا العنصر تعين وسائل التنفيذ اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة من اتخاذ القرار.	تعين إجراءات التنفيذ
يحتاج اتخاذ القرار التزاماً لتطبيقه من طرف كل من المقرر والتابعين، فالنسبة للمسؤول يتلزم بتحمل مسؤولية نجاح أو فشل القرار وتوفير كل الموارد والإمكانيات اللازمة لتطبيقه، أما الأفراد فيلتزمون بالعمل على تطبيق القرار وتنفيذ ل لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة.	الالتزام

#### **المطلب الخامس: خطوات عملية اتخاذ القرار**

لقد اختلف كتاب الإدارة في تحديد عدد خطوات أو مراحل علمية اتخاذ القرار، بحيث حدد هيربرت سيمون مراحل ثلاثة لاتخاذ القرارات: "التحري والتصميم والاختيار"، ولكن هذه الخطوات الثلاثة لا تغطي في الحقيقة عملية اتخاذ القرار بكاملها، فينبغي أن تمر بمراحل عديدة هي: تحديد المشكلة، تحديد البديل، تحليل وتقدير البديل، اختيار البديل الأمثل وأخيراً تنفيذ القرار ومتابعة تقييمه. ويمكن تلخيص هذه المراحل فيما يلي:

- **تحديد المشكلة:** تعتبر الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرارات وتمثل في إدراك أو تحسين الإدارة بوجود مشكلة ما، والمشكلة هي "انحراف أو عدم توازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون" أي أنها عبارة عن الخلل الذي يتواجد نتيجة اختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوب في وجودها.
- **تحديد البديل:** الخطوة الموالية في عملية اتخاذ القرار هي البحث عن البديل والحلول المختلفة الممكنة وتطبيقاتها على المشكلة القائمة، بحيث يقصد بالبدائل "تلك التصرفات أو الحلول التي تساعد على التقليل من الفرق بين ما يحدث فعلاً وما يجب أن يكون، أي أن مجموعة من التصرفات التي يجب القيام بحل المشكلة المقصودة".

- **تحليل وتقدير كل البديل الممكنة:** تتطلب هذه المرحلة التنبؤ بحوادث المستقبل فعندما يتضح للمدير مختلف البديل المتاحة وجب عليه بعد ذلك أن يقوم بتقييم كل بديل على حد، بحيث يفترض أن يتم التقييم وفق معايير وأسس موضوعية من أجل تبيان مزايا وعيوب كل بديل من البديل المتاحة.

- اختيار البديل الأمثل من بين البديلات واتخاذ القرار: بعد القيام بتحديد المشكلة وتحليلها وتنمية الحلول البديلة وتقييم كل حل، فإن متى تتخذ القرار يكون في موقف يسمح له بمحاولة تحديد الحل أو البديل المناسب على ضوء المعلومات التي توفرت، وتسمى هذه المرحلة أيضاً بمرحلة الحسم أو مرحلة الاستقرار النهائي على بديل معين، وبالتالي يصبح اختيار أفضل بديل هو جوهر القرار.

- تنفيذ القرار ومتابعته وتقييمه: بعد اختيار البديل الأمثل للحل يتطلب تنفيذه بالتعاون مع الآخرين ومتابعة ومراقبة التنفيذ للتتأكد من سلامة التطبيق وفعالية القرار، كما أن مشاركة العمال في صنع القرار يساهم بشكل كبير في حسن تحويل البديل إلى عمل فعال، وفي الأخير نصل إلى مرحلة تعميم القرار وتقييم شائج تطبيقه والتحقق من أن القرار المتبع يحقق النتائج المرغوبة والأهداف المرجوة.

### المطلب السادس : أهمية تطبيق نظرية اتخاذ القرار

يرتبط اتخاذ القرار بالحياة اليومية للأفراد، والجماعات، والمؤسسات، حيث تبرز أهميته من ناحيتين هما:

● الناحية العلمية: تبرز أهمية عملية اتخاذ القرار في كونها وسيلة ناجحة لتنفيذ استراتيجيات المنظمة وأهدافها بشكل موضوعي، كما أنها تسهم بشكل فعال في إنجاز العمليات الإدارية كلها من تنظيم، ورقابة، وخطيط، وما إلى ذلك من عمليات، إضافة إلى أنها تجسد الأهداف، والسياسات، وتفسرها، وتنفذها، وهي تجمع المعلومات الضرورية للوظائف الإدارية باستخدام وسائل التكنولوجيا المختلفة.

● الناحية العملية: حيث تساعد القرارات على كشف مواقف الرؤساء والكشف عن العوامل التي تضغط على متخدن القرار، سواء كانت عوامل خارجية، أو داخلية، مما يجعل عملية الرقابة أسهل، إضافة إلى أن مواجهة الضغوط في المستقبل تصبح بصورة أفضل، والجدير بالذكر أن اتخاذ القرارات وسيلة تقاسِم القدرة الرؤساء على أداء وظائفهم ومحاميم الإدارية.

### المطلب السادس: عناصر مدرسة اتخاذ القرارات

ترى هذه المدرسة بأن التنظيم عبارة عن نظام اجتماعي يقوم على اتخاذ القرارات، وبالتالي أصبحت دراسة التنظيم منصبة أساساً على تتبع عملية اتخاذ القرارات، وتحديد المؤشرات التي تتفاعل لتوجيه الوصول إلى قرار. وقد ركزت المدرسة على اعتبار أن التنظيم نشاط تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصيين أو أكثر، وبالتالي لا بد من توافر عنصر الرغبة في المشاركة لكي يتم تحقيق الهدف وبذلك وضع الفرد في موضعه الصحيح. ويمكن إجمال أهم العناصر التي تضمنتها هذه المدرسة كما يلي:

**1) الاتصال والتعاون:** إن سجون يؤكد أن الاتصال والتعاون يؤدي إلى حدوث تفاعل

بينهم.

- اتخاذ القرارات: يعتبر سجون أن عمل أي مدير أيا كان موضعه فهو متعدد للقرارات، وأن

السلوك الرشيد للمنظمة هو اختيار البديل الأفضل.

- تأثير البيئة: يؤكد سجون على تأثير العوامل البيئية وتغييرها في عملية اتخاذ القرار وتنفيذها،

باعتبار أن التنظيم نظام مفتوح يتاثر بما يحدث في البيئة الخارجية.

**2) الرشد التنظيمي:** أوضح سجون أن هناك نوعين من الرشد هما: الرشد الموضوعي والرشد الشخصي.

- التوازن بين المغريات والإسهامات: هذه الفكرة تقوم على أساس أنه ليس هناك

تواافق كامل بين أهداف الأفراد وأهداف التنظيم، ولهذا لابد من استخدام المغريات لتشجيع

وتحفيز الأفراد لزيادة إسهاماً م ولكن يجب أن يوجد توافق بين الاثنين لبقاء المنظمة

واستمرارها.

**3) الجماعة:** يحرص سجون على أهمية الجماعة بالنسبة للفرد وأهمية الرأي الجماعي في اتخاذ القرار.

- التخصص: أشار سجون إلى أهمية الأخذ بمبدأ التخصص وتقسيم العمل في المنظمة،

حيث يقوم أفراد المستويات العليا باتخاذ القرارات، وفي المقابل يقوم أفراد المستويات الدنيا

بالاشتراك في عملية التنفيذ.

**المبحث الثالث: وظيفة التخطيط**

تعتبر وظيفة التخطيط من الركائز الأساسية للعملية الإدارية، حيث تمثل نقطة الانطلاق التي تحدد من خلالها أهداف المنظمة وتوجهاتها المستقبلية. ويهدف التخطيط إلى توفير إطار واضح لاتخاذ القرارات وتنظيم الموارد المتاحة بشكل فعال، بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة في الوقت المناسب. كما يسهم التخطيط في تقليل المخاطر والتعامل مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، من خلال وضع بدائل واستراتيجيات مرنة تمكن الإدارة من مواجهة التحديات وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

**المطلب الأول: تعريف التخطيط:**

يعرف التخطيط بأنه «التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منتظمة سلفاً لتحقيق أهداف محددة».

ويعد التخطيط من أهم وظائف الإدارة العامة، وهو الفكر التمهيدية السابقة لتنفيذ أي عمل من الأعمال. ومن خلال

التخطيط يستطيع القائد الإداري تحديد الهدف المنشود والوسائل الكفيلة بتحقيقه بأقل تكلفة ممكنة وفي الوقت المناسب

ولاسيما أن الأعباء التي أقيمت على عاتق الدولة جسمية جداً، ولا يمكن تحقيقها بصورة عشوائية وعفووية.

ويعد التخطيط إحدى وظائف الإدارة واحد مكونات العملية الإدارية، وعمل يسبق التنفيذ، وبوجهه يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها. والفترات الزمنية الازمة لذلك ثم وضع الخطة الكفيلة لتحقيق هذه الغاية ، بعد القيام بعملية تنبؤ للتعرف على الظروف والمتغيرات المستقبلية التي قد تحدث في الفترة المقبلة والتي من المحتمل أن تؤثر في سير تنفيذ الخطة للعمل على مواجهتها.

أما Peter Drucker فعرف التخطيط ضمن منظوريين، ما يعتبر تخطيطا وما لا يعتبر تخطيطا، حيث يرى:

-التخطيط هو رسم تنفيذي لما يتوقع أن تقوم به المؤسسة من نشاطات وأفعال لتحقيق أهدافها.

-التخطيط لا يعني التنبؤ، لأن التخطيط لا يقود لوضع قرارات مستقبلية، فهو يسمح باتخاذ قرارات حالية (آنية)

آخذاً بعين الاعتبار ما ينبع عنها في المستقبل.

-التخطيط لا يعني المخاطرة بل على العكس فهو يسعى لمواجهة المخاطرة.

-التخطيط وسيلة للترابط، بمعنى كل الوسائل تنسق وترتبط لتحقيق الهدف، أي يعمل على تنظيم الأفراد والفروع

والصالح والهياكل بين المؤسسات.

-التخطيط وسيلة للتحفيز، لأنه يجعل من كل فرد أو كل هيئة تعمل على إنجاح وتجسيد الجزء الذي يهمها من الخطة.

وإنطلاقاً من هذه التعريفات نستنتج التعريف التالية:

- مفهوم التنبؤ نوع من التخمين والتكمين حالات مستقبلية وهو بعيد عن كل ما هو علم .

- مفهوم التوقع: هو وضع إحتمالات معينة لمتغيرات يمكن أن تحدث في المستقبل وفق أسس علمية و منطقية .

- مفهوم التقدير: هو نوع من التوقع لقيم المتغيرات في شكلها الكمي .

### المطلب الثاني: أهمية التخطيط:

لتخطيط أهمية بالغة تمثل فيما يلي:

- التخطيط ضروري بسبب التغير وعدم التأكيد: يجب على جميع المؤسسات وضع خطط واضحة لتحقيق أهدافها، إذ إن التقدير المسبق لأحداث المستقبل يزيد من إمكانية الشك وعدم التأكيد. وكلما ارتفعت حالة عدم اليقين المتعلقة بالمستقبل، زادت البدائل الممكنة وانخفضت درجة عدم التأكيد، ومن ثم لا يكفي المسير بتحديد أهدافه فحسب، بل عليه الاطلاع على الظروف المستقبلية والنتائج المتوقعة.

- التخطيط يركز الانتباه على أهداف المؤسسة: يتيح التخطيط توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المنشودة ووضع خطة مناسبة لذلك. ويضطر واضعو الخطة إلى التفكير المستمر في الأهداف، ومراقبة تنفيذ الخطة بشكل دوري، وتعديلها وتطويرها بما يتناسب مع التغيرات المستقبلية لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية.
- التخطيط يوفر النفقات: يترك التخطيط على الاستخدام الأمثل للموارد المادية والمالية والبشرية بطرق فعالة، مما يؤدي إلى خفض التكاليف وتحقيق أفضل عائد ممكن للموارد المتاحة.
- التخطيط أساس للرقابة: لا يمكن فصل التخطيط عن الرقابة، إذ لا يمكن للمدير مراقبة أي عمل دون وجود خطة محددة له. وتصبح عملية الرقابة بلا جدوى إذا لم تستند إلى مخططات واضحة توجه سير العمل.
- التخطيط يقلص من المخاطر: يسهل التخطيط عملية انتقال المؤسسة من الوضع الحالي إلى المستقبل، ويقلل المخاطر من خلال توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف واستغلال الموارد بشكل عقلاني، لا سيما في ظل المستقبل غير المحدد المعالم.
- تحقيق العمل المتكامل لجميع أجزاء المؤسسة: يسمح التخطيط للإدارة بالاطلاع على مختلف أجزاء المؤسسة وتحقيق التنسيق والتكميل بينها. كما يقلل التخطيط من الحوادث المفاجئة عبر التنبؤ بالمستقبل، وينجح تفادياً للأزمات التي قد تعيق سير العمل الإداري.
- التخطيط يساعد على التخلص من أسباب المشاكل: كما يعمل على تعزيز التركيز على الأهداف البعيدة والابتعاد عن الانحرافات الطارئة التي قد تضعف الأداء المؤسسي.
- التخطيط يساعد في عملية الاتصال: يساهم التخطيط في إيجاد قنوات اتصال متعددة الاتجاهات، ويساعد في التنظيم، بحيث يكون كل مركز إداري مسؤولاً عن تنفيذ الخطة ومحاسباً عن أي انحراف يحدث أثناء تطبيقها.
- التخطيط يقلل العشوائية ويطور المهارات الإدارية: إذ إن التخطيط عملية منظمة، كما يساهم في تطوير مهارات مديرى المؤسسة من خلال إدماجهم في برامج تخطيطية مهيكلة تعزز من كفاءتهم وقدرتهم على اتخاذ القرارات الصائبة.

### المطلب الثالث: خصائص التخطيط

- إن تفاوت نسبة نجاح التخطيط من خطة إلى أخرى يعزى إلى مجموعة واسعة من الظروف والعوامل، والتي يمكن ترجمتها بمجموعة من الخصائص التي يجب توافرها لضمان نجاح العملية التخطيطية، ومن أهمها:
- **أولوية التخطيط:** يقتضي هذا إعطاء التخطيط المرتبة الأولى في الهيكل الإداري للمؤسسة، إذ إن التخطيط هو الذي يحدد أهداف المؤسسة، وبنية العلاقات داخلها، ونوعية الموارد البشرية المطلوبة، بالإضافة إلى توجيه نظام الإدارة والنظام الرقابي.

- الواقعية: لكي تحقق الخطة أهدافها، يجب أن تستند إلى دراسة شاملة للواقع الاقتصادي للمؤسسة، وذلك من خلال تحليل علمي دقيق للموارد المالية والبشرية المتاحة، بما يسمح بوضع خطة سلية تتناسب مع الإمكانيات المتوفرة وتتضمن تحقيق الغايات المنشودة.
- الشمولية: التخطيط مسؤولية كل مستوى إداري وفق وظيفته، إلا أن التخطيط على مستوى الإدارة العليا يكون أشمل، حيث تنبثق منه خطط الإدارات الوسطى والدنيا، ما يضمن انسجاماً وتكاملاً بين مختلف مستويات المؤسسة.
- التنسيق: يُعد التنسيق عاملًا ضروريًا في التخطيط، إذ يجب أن يتواافق كل هدف مع الوسائل المستخدمة لتحقيقه، لتجنب التعارض بين الأهداف والوسائل، وضمان بلوغ الهدف الرئيس بكفاءة.
- المرونة: ينبغي أن تكون الخطة مرنة بما يكفي لإمكانية تعديلها عند اكتشاف عدم ملاءمتها للظروف الواقعية، أو عند مواجهة معوقات قد تعيق تحقيق الأهداف.
- الإلزام: يمثل الالتزام بتنفيذ الخطة أحد المبادئ الأساسية، إذ إن غياب هذا الالتزام قد يؤدي إلى التهاون من قبل الأطراف المسئولة، مما يعرقل سير العمل ويحد من نمو وتطور المؤسسة. لذا، تعد المساءلة والمحاسبة ضرورة لضمان تنفيذ الخطة بالكامل وتحقيق الأهداف الأساسية.
- الفعالية: تقاس فعالية الخطة بعلاقة المدخلات بالخرجات، لكنها تتجاوز ذلك لتشمل عوامل غير قابلة للقياس المباشر، مثل القيم والرضا الوظيفي، ومدى مساهمة الخطة في تلبية تطلعات الأفراد والجماعات داخل المؤسسة.
- السرية: يجب أن تحاط الخطة بالسرية، بحيث يقتصر الإطلاع عليها على الأفراد الذين يحتاجون إليها، لضمان حرمة المعلومات التنظيمية وضمان تنفيذها بكفاءة.

### المطلب الرابع: مبادئ التخطيط

يعتمد التخطيط في بيئه العمل على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تُشكل الإطار المهيжи لوضع وتنفيذ الخطة، ومن أبرز هذه المبادئ ما يلي:

1. الهدف:
  - يُعد تحديد الهدف من أهم المتطلبات لتطبيق التخطيط بشكل فعال.
  - تقوم عملية التخطيط على وضع هدف محدد يتصل مباشرة بغرض وجود المؤسسة، سواء كان ذلك تحقيق الأرباح، أو زيادة حصة المؤسسة في السوق، أو رفع مستوى الإنتاج.
  - يجب أن يكون الهدف واضحًا ومفهومًا لجميع الأفراد العاملين في المؤسسة لضمان التزامهم ومساهمتهم الفعالة في تحقيقه.

### 2. الفلسفة:

- تشير الفلسفة إلى المعتقدات والأفكار الأساسية التي تحدد طريقة الوصول إلى الهدف ضمن إطار التخطيط.
- تختلف فلسفة كل منشأة عن غيرها، فقد ترتكز على تحقيق الأرباح، أو تعزيز رضا العملاء، أو ضمان استمرارية وجود المؤسسة واستدامتها.

### 3. تطبيق سياسة معينة:

- تعد السياسة وسيلة لتوجيه الموظفين والتحكم في سير العمل، وتشكل مجموعة من المبادئ التي تدعم التفكير والعمل الإداري.
- من أمثلة السياسات التطبيقية: سياسة الإنتاج، وسياسة التسويق، وسياسة شؤون الموظفين، والسياسة المالية، حيث توفر هذه السياسات إطاراً لتنفيذ الأهداف بكفاءة وفعالية.

### 4. الخطط:

- تمثل الخطط مجموعة من البيانات والأهداف الخاصة بالعمل، والتي تشكل هدف المؤسسة الأساسي.
- تُعد بيانات العمل من الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف، كما تكشف الخطط عن التطور الوظيفي في كل مرحلة من مراحل العمل، ما يسمح بالتحكم ومراجعة الأداء بشكل مستمر.

### 5. الأولويات:

- تعتمد المؤسسة في توزيع أدوارها ومواردها على أولويات محددة، تشمل الموارد المادية والمالية والعامل والموظفيين.
- غالباً ما تكون الأولوية الكبرى مرتبطة بتخصيص الموارد المالية والمادية، وتستند هذه الأولويات إلى فلسفة المؤسسة والبيئات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والبيئة المحيطة بها.

### المطلب الخامس: أهداف التخطيط

يُعد التخطيط أداة أساسية تهدف إلى تحقيق مجموعة واسعة من الأهداف، منها:

- **تطوير العملية الإنتاجية:** يعمل التخطيط على تحسين مختلف النشاطات والقطاعات من حيث الجودة والكمية، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء العام للمؤسسة.
- **تحقيق التوازن الاجتماعي والاقتصادي:** يساهم التخطيط في تحقيق التوازن بين مستويات التطور المختلفة، وتحديداً بين القطاعات الصناعية والزراعية على كافة المستويات.

- تحسين الكفاءة في استخدام الموارد: يسعى التخطيط إلى تعظيم المنفعة من الموارد المتاحة في كافة القطاعات، خاصة تلك المعتمدة على تقديم خدمات متنوعة، بما يرفع من كفاءة الأداء ويقلل الهدر.
- تحديد أهداف وسياسات واضحة: من أبرز أهداف التخطيط وضع أهداف محددة وإرساء سياسات واضحة توجه العمل المؤسسي نحو تحقيق الغايات المنشودة.
- الاستعداد لمواجهة التحديات والتغيرات: يتيح التخطيط التعامل مع التغيرات المستقبلية، سواء القريبة أو البعيدة، بشكل من وفقاً.
- التحكم في التكاليف: يسهم التخطيط في تقليل النفقات وتجنب الهدر الإداري، مما يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد المادية.
- تنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات: يساعد التخطيط على تقسيم العمل، وتحديد الصالحيات والمسؤوليات بوضوح، بما يضمن سير العمليات الإدارية بسلامة.
- تحقيق الانسجام مع المتغيرات المحيطة: يمكن التخطيط المؤسسة من التكيف مع التقلبات البيئية والاجتماعية والاقتصادية المحيطة بها.
- التعامل مع التعقيدات الإدارية: يسهم التخطيط في تبسيط العمليات واتخاذ القرارات في ظل الظروف المعقّدة والمتباينة.
- تعزيز القدرة التنافسية: يرفع التخطيط من مستوى القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تحسين الأداء والهيكل التنظيمي.
- بناء هيكل التنظيمي المناسب: يساعد التخطيط على تصميم هيكل تنظيمي فعال يحقق الأهداف ويضمن التنسيق بين الوحدات المختلفة.
- ترشيد التكاليف: يساهم التخطيط في استخدام الموارد المالية والمادية بأقصى كفاءة ممكنة.
- كسب العملاء: يتيح التخطيط تقديم منتجات وخدمات تلبي توقعات العملاء وتعزز من رضاهم.
- تحقيق الجودة: يسهم التخطيط في ضمان تقديم منتجات وخدمات وفق المواصفات ومعايير المطلوبة، مما يعزز كفاءة المؤسسة وسمعتها في السوق.

#### **المطلب السادس: فوائد التخطيط**

- يتحقق التخطيط مجموعةً من الفوائد، وهي:
- يساهم في الوصول إلى الأهداف المطلوبة .
  - يساعد على دعم التنسيق بين كافة أنواع الأعمال .
  - يشارك في دعم نمو وتطور المهارات الخاصة بالمديرين .
  - يساهم في تحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية والمادية .

- يدعم التخطيط تكثيف الإدارة مع العوامل الخاصة بالبيئة الخارجية، مثل التطور التكنولوجي، وطبيعة السوق .

#### **المطلب السادس: أنواع التخطيط**

يُصنف التخطيط إلى أنواع متعددة اعتماداً على المعايير التالية:

##### **أولاً/ وفقاً لتكرار الاستخدام:**

• السياسات:تمثل الإرشادات التي تحدد الأسس الواجب التقيد بها من قبل الإدارة والموظفين أثناء أداء العمل، وتبذر أهميتها في توجيهه اتخاذ القرارات المناسبة.

• الإجراءات: هي مجموعة من الخطوات الدقيقة والمفصلة التي توضع للتعامل مع الأحداث المتكررة، وتتميز بوضوح جميع مراحل تنفيذها مقارنة بالسياسات.

##### **ثانياً/ أنواع التخطيط غير متكررة الاستخدام:**

• البرامج:تشمل نشاطات متعددة مرتبطة بهدف أساسي، مثل توفير المياه لمناطق غير مخدومة بالتقنيات المائية.

• الميزانية:بيان يحتوي على أرقام مالية تمثل الموارد المخصصة لكافة النشاطات داخل المؤسسة.

• المشروعات:مخططات تتضمن مجموعة محددة من الأنشطة الرئيسية أو الجزئية، تهدف إلى تحقيق هدف محدد.

##### **ثالثاً/ وفقاً لطبيعة التأثير:**

• التخطيط الاستراتيجي:يساهم في إحداث تغيرات نوعية في المنظمة، ويُطبق على مستوى الإدارة العليا، ويتغير بتأثير طويل الأجل، مثل التخطيط لإنشاء سوق تجارية جديدة.

• التخطيط التكتيكي:يُطبق على المستويين المتوسط والعلوي، ويتغير بتأثير متوسط الأجل، ويهدف إلى دعم التخطيط الاستراتيجي، مثل دراسة حجم الطلب في السوق على منتج معين.

• التخطيط التشغيلي:يُطبق على المستويات الدنيا والمتوسطة، ويتغير بتأثير قصير إلى متوسط الأجل، مثل تحديد الموارد اللازمة للعملية الإنتاجية.

##### **رابعاً/ وفقاً للمدة الزمنية:**

• التخطيط طويل الأجل:يغطي فترة زمنية تتدلى إلى خمس سنوات أو أكثر.

• التخطيط متوسط الأجل:يغطي فترة تتجاوز السنة الواحدة وتقل عن خمس سنوات.

• التخطيط قصير الأجل:يغطي فترة زمنية قصيرة، أقل من سنة، مثل الأيام أو الأسبوع أو الأشهر.

##### **خامساً/ وفقاً للوظيفة:**

• التخطيط للإنتاج: يركز على الجوانب الإنتاجية، مثل المواد الأولية، والإدارة الإنتاجية، ومتابعة جودة الإنتاج.

• التخطيط التسويقي:يهم بالأنشطة التسويقية، مثل التوزيع والترويج.

• التخطيط المالي:يختص بالموضوعات المالية، مثل طرق تأمين الموارد المالية اللازمة.

- **التخطيط السياسي:** يتبع القضايا العامة للدولة، مثل السياسات الداخلية والخارجية والتشريعات.
- **التخطيط الاقتصادي:** يركز على الشؤون الاقتصادية بهدف دعم التنمية وتحقيق النمو في الدخل القومي.

#### **المطلب الثامن : مراحل التخطيط:**

تم عملية التخطيط بعدة مراحل متتابعة، يمكن تلخيصها كما يلي:

- **الإعداد وجمع المعلومات:** تتمثل هذه المرحلة الركيزة الأساسية لأي خطة، حيث يتم جمع البيانات والإحصائيات الاقتصادية والاجتماعية والديموغرافية والدخل القومي، وتحليلها لتحديد مجالات الاستفادة منها خلال تنفيذ الخطة. وفي مجال الأعمال، يتطلب ذلك دراسة السوق والمنافسة والسلع البديلة، فضلاً عن متابعة دخول المنافسين واتجاهات السوق.
- **التبؤ ووضع الافتراضات:** في هذه المرحلة يتم صياغة الافتراضات الأساسية التي ستبني عليها الخطة، وهي خطوة حيوية تسبق كل بحث أو قرار إداري، وتساعد على استشراف المستقبل واتخاذ القرارات المدروسة.
- **تحديد وتعریف الأهداف:** تهدف هذه المرحلة إلى الإجابة عن السؤال: "إلى أين نسعى للوصول؟" وتشمل صياغة الأهداف النهاية والفرعية، مثل تحقيق الربح، أو تقليل التكاليف، أو تحقيق هدف جماعي محدد. كما يتم تحديد أهداف الأقسام والوحدات التنظيمية بما يتوافق مع الهدف الأساسي للمؤسسة.
- **تحديد البديل:** تهدف هذه المرحلة إلى استكشاف الخيارات المختلفة لتحقيق الأهداف المنشودة، مع تقييم الموارد المتوفرة لكل بديل. ويراعى في ذلك كفاءة البديل، ومتطلباته، ومدى ملاءمتها لتحقيق النتائج المرجوة.
- **اختيار البديل الأمثل:** يتم في هذه المرحلة مقارنة البديلات المختلفة من حيث نقاط القوة والضعف، ومدى ملاءمتها للظروف الحالية والمستقبلية، وتأثيرها على المدى التصدير والطويل، لضمان اختيار البديل الأكثر قدرة على تحقيق الأهداف دون خلق مشاكل مستقبلية.
- **تقدير خطوات العمل:** تتضمن هذه المرحلة وضع خطة تنفيذية واضحة، تحدد الإجراءات الواجب اتباعها والمسؤوليات الملقاة على كل فرد، لضمان تطبيق البديل الأمثل بكفاءة ودقة.
- **الإقرار والموافقة:** في هذه الخطوة، يتم تقديم الخطة للإدارة العليا لاعتادها والموافقة عليها رسمياً قبل الشروع في التنفيذ، بما يضمن التزام جميع الأطراف المعنية.

- **التنفيذ والمتابعة:** تتضمن هذه المرحلة تجزئة الخطة وتحديد متطلباتها المالية والبشرية والفنية، مع متابعة التنفيذ بانتظام، وتشخيص أي انحرافات عن المسار المخطط، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان تحقيق الأهداف المحددة.

#### **المطلب التاسع : معوقات التخطيط:**

أظهرت الدراسات الإدارية أن هناك مجموعة من المعوقات التي قد تعرقل فعالية التخطيط الرسمي داخل المؤسسات، ويمكن تصنيفها ضمن المحاور التالية:

- **اتجاهات وقيم الإدارة:** يعتمد نجاح التخطيط بدرجة كبيرة على توجهات المديرين على كافة المستويات، وخصوصاً الإدارة العليا. ومن أمثلة المعوقات المرتبطة بالإدارة العليا: النظرة الدونية للتخطيط وعدم إدراك أهميته، قلة التفهم لمزايا التخطيط وخاصة طويل الأجل، نقص الكفاءة الإدارية الالزمة لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى الفشل في متابعة الخطة واتخاذ الإجراءات الالزمة لتعديلها أو تطويرها.
- **تصميم نظام التخطيط:** قد يمثل تصميم نظام التخطيط نفسه عائقاً أمام الفاعلية، ويظهر ذلك في حالات مثل غياب نظام فعال للمكافآت، أو عدم مشاركة جميع المستويات الإدارية في عملية التخطيط، أو عدم وضوح وتحديد الأهداف بدقة مما يؤدي إلى تضاربها، وكذلك عدم الحسم في تحديد الواجبات والمسؤوليات، مما يتبع إمكانية تكرار الجهد أو حدوث خوات في تنفيذ الأنشطة الحيوية، فضلاً عن السرية المفرطة لبعض نظم التخطيط التي قد تحد من فاعليتها.
- **تنفيذ الخطة:** يواجه التخطيط عقبات عند مرحلة التنفيذ، منها عدم توافق التخطيط مع الواقع العملي، نقص برامج التدريب الكافية للمديرين لتطوير مهارات التخطيط ومارسته، إضافة إلى قلة الدافعية لدى العاملين لتطبيق الخطة بالشكل الأمثل.
- **قياس فاعلية الخطة:** يقصد بالفاعلية القدرة على القيام بالأشياء الصحيحة، ومن ثم يجب أن تكون الخطة فعالة بما يكفل مساعدة المدير في اتخاذ القرارات الصائبة. ورغم أن قياس فاعلية التخطيط يعد من الموضوعات المعقّدة التي تتطلب استخدام مقاييس كمية ونوعية متعددة، إلا أن هناك مجموعة من الإرشادات العامة التي تساعد على تقييم مدى نجاح الخطة بشكل أولي.

## **المبحث الرابع : وظيفة التنظيم**

عرف الإنسان الحاجة إلى التنظيم منذ تكوين المجتمعات البشرية الأولى، وذلك عندما وجد أن العمل مع الآخرين سوف يوصل إلى غايات مشتركة، مع تحديد دور كل فرد من أفراد الجماعة وتحديد الروابط والعلاقات بينهم من خلال عملية التنظيم، في البداية كانت المنظمات صغيرة وبسيطة التنظيم ثم أنشأت المنظمات الكبيرة حيث استدعت إلى تقسيم الحاجة إلى تقسيم العمل واعتماد مبدأ التخصص، وبهذا أصبح التنظيم أحد الأركان الأساسية لإدارة الأعمال، لما لها من تحديد مرتکزات عمل الإدارة، وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، بهدف تحقيق الأهداف المحددة وفق الخطط الموضوعة، والوصول إلى النتائج المرجوة بنجاح وتميز.

### **المطلب الأول : ماهية التنظيم وأهميته**

#### **الفرع الأول : ماهية التنظيم**

هناك مجموعة من التعريفات الموضعية التي تعرّف التنظيم ، ذكر منها :

- ◀ يعرّف فريد لاندرز (Frod Landers) : التنظيم بأنه مجموعة الوسائل والأساليب التي تحدد واجبات العاملين بالمؤسسة بشكل واضح وأنّ التنظيم هو مرآة لأسلوب العمل بالمؤسسة .
- ◀ كما يعرّف سيمون (Simon) التنظيم بأنه أنماط سلوكية وسياسية لتحقيق التعلق الإنساني .
- ◀ كما يعرّف جاري ديسيلر (Dessler) التنظيم على أنه ترتيب الموارد الخاصة بالمنشأة بطريقة تمكن أنشطتها من المساهمة بشكل منظم في أهداف المنظمة .
- ◀ كما عرّف دونيل التنظيم بأنه تجميع أوجه النشاط اللازم لتحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط وإسناد هذه النشاطات إلى إدارات تهض بها، وتفوض السلطة والتنسيق بين الجهود المبذولة .
- ◀ وفي رأي مولي ودايلي أنّ التنظيم عبارة عن إتحاد بين مجموعة من الأفراد يعملون معًا لتحقيق هدف مشترك، وتترتّب وظائفهم داخل المنظمة .
- ◀ كما يعرّف التنظيم بأنه ترتيب منسق للأعمال اللازم لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها للأفراد الذين يمثلون تنفيذ هذه الأعمال .

من خلال هذه التعريفات نستنتج ما يلي :

- ◀ الأفراد العاملون هم الذين يسعون لتحقيق أهداف المنشأة بشكل جماعي .

↳ وجود السلطة والمسؤولية بشكل واضح بين الأفراد.

↳ وجود هيكل تنظيمي إداري يضم الأفراد وبمعنى بتوسيعهم على مختلف النشاطات في المنشأة.

↳ وجود إجراءات محددة لتنفيذ الأعمال.

### **الفرع الثاني : أهمية التنظيم**

تبرز أهمية التنظيم في المنظمة من خلال الأسباب التالية :

↳ يتم التنظيم بتقسيم العمل بين أعضائه، إذ أن التنظيم هو إسناد عملاً معيناً لكل فرد يعتمد بذلك إلى حصر - وتركيز اهتمامه على ذلك العمل دون غيره.

↳ يهيئ التنظيم الكيفية التي يتم بها إرساء واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة.

↳ يكفل التنظيم تهيئة سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف الأجزاء الإدارية ويوضح لنا مما سبق أن التنظيم ليس هدفاً في ذاته بل وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، وتزداد أهمية التنظيم بازدياد المشاكل الإدارية وتعقدتها بالإضافة إلى كبر حجم المنظمة، ونوع النشاط الذي تزاوله.

### **المطلب الثاني : خطوات ومبادئ التنظيم**

#### **الفرع الأول : خطوات التنظيم**

تعكس عملية التنظيم أهداف المنظمة وكذا فإن عملية التنظيم يجب أن تكون عملية مخططية وهي تمر بالمراحل التالية :

↳ تحديد أهداف المنظمة.

↳ تحديد الأنشطة الضرورية لبلوغ الأهداف.

↳ تقسيم الأنشطة الضرورية إلى مهام وأنشطة فرعية.

↳ تحديد الموارد البشرية والمادية المتاحة لإنجاز المهام والتنسيق بينها.

↳ تقييم نتائج التنظيم المطبقة.

#### **الفرع الثاني : مبادئ التنظيم**

إن العمل على تحقيق أهداف المنظمة يتطلب ضرورة توافر المبادئ الأساسية في التنظيم، حيث تعتبر هذه المبادئ الأساس الذي يسير عليه التنظيم الفعال وتمثل هذه المبادئ فيما يلي :

- 1 - التخصص وتقسيم العمل : يتطلب هذا المبدأ أن يتخصص كل فرد في أداء العمل الذي ينفق مع مؤهلاته وقدراته وكفاءاته الوظيفية، بالشكل الذي يجعله قادرا على التفوق في أداء العمل.
- 2 - نطاق الإشراف : يقصد بنطاق الإشراف تحديد عدد المرؤوسين الذي يستطيع الرئيس الإشراف عليهم.
- 3 - تفويض السلطة : يقصد بها أن يعهد المدير بعض سلطاته إلى العاملين للقيام بها.
- 4 - تحديد المسؤوليات : يجب أن تكون واجبات ومسؤوليات جميع العاملين في المنظمة في مختلف المستويات الإدارية حيث أن الغموض وعدم تحديد المسؤولية يؤديان إلى شيوع الفوضى في المنظمة بالإضافة إلى عدم تحقيق المهام والأعمال المكلفة بها للعاملين.
- 5 - المرونة : يعتبر عنصر المرونة من أهم العناصر الواجب توافرها في التنظيم في جميع المظاهر، ويقصد بالمرونة القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة، دون حدوث مشكلات في المنظمة، لذا فإن المنظمة التي تتصرف بالمرونة يمكنها الاستجابة لمتطلبات التغيير والتطوير بسهولة، ويساعدها على إنجاز الأهداف.
- 6 - تحديد السلطات : تعني السلطة حق المنوح لشخص معين في المنظمة لإصدار الأوامر، وعلى الأفراد المنتسبين للمنظمة التنفيذ وتكون هذه السلطة وفق المسؤوليات التي يتم تحديدها في إطار التنظيم.
- 7 - توفر شبكة اتصالات : يجب أن يتضمن التنظيم شبكة اتصالات واضحة تحدد خطوط الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية، وتتضمن هذه الشبكة تدفق المعلومات والتعليمات من الأعلى إلى الأسفل الهيكل التنظيمي، وكذلك تضمن تدفق أراء ومقترنات من الأسفل إلى الأعلى بشكل يضمن تدفق المعلومات في المنظمة.

### **المطلب الثالث : أنواع التنظيم**

يمكن تقسيم التنظيم الإداري من حيث طبيعة كروابط القائمة بين أعضائه إلى نوعين متقابلين :

#### **الفرع الأول : التنظيم الرسمي**

يعتمد منطق التنظيم الرسمي على الالتزام الكامل والحرفي بما تقرره السلطات العليا الرسمية المختصة بالبناء التنظيمي مع تحديد حركة اتجاهه بصورة محددة، وفقاً لبعض الأعراف والتقاليد واجهة التطبيق، ذلك من خلال قوانين مسقدة إلى مبادئ تقسيم العمل والتخصص ونطاق الإشراف والتحكم ووحدة القيادة.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن التنظيمات الرسمية قد سادت وارتبطت بالنظريات الإدارية التقليدية والذي كان روادها: (ماكس وير ، وفريديريك تايلور ، وهنري فايلر) الذين بنوا نظرياتهم الإدارية على أن أي تنظيم إداري يتكون من الوحدات والأقسام المترابطة بينها بحسب وقوف اتصالية صاعدة وهابطة موزعة الاختصاصات والصلاحيات بصورة محددة وواضحة.

## الفرع الثاني : التنظيم الغير الرسمي

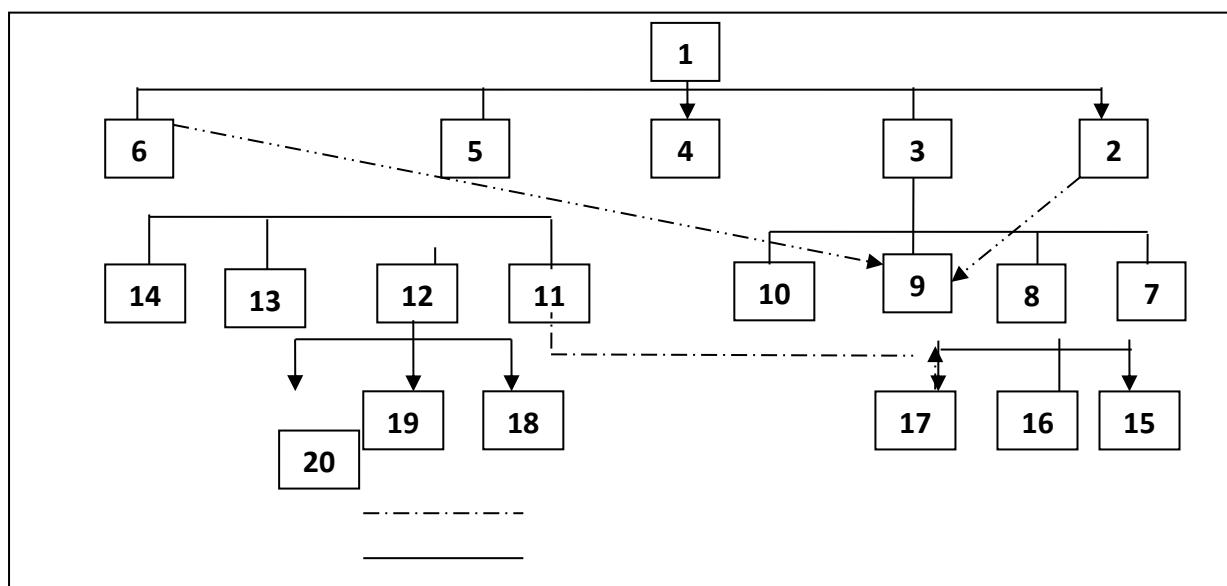
لقد أثمرت انتقادات المدرسة السلوكية في إدخال نمط التنظيم الغير الرسمي كشكل مكمل للتنظيم الرسمي لإيجاد التوازن المطلوب في العملية التنظيمية لضمان نجاح تفزيذ المهام والأهداف وأول من نجح في هذا المجال وطبق نظرية التنظيم الغير رسمي الفعال في نجاح العمل وتحقيق أهدافه تجربة هورثون التي أكدت وجود عامل ارتباط سلبي أو إيجابي انخفاضاً أو ارتفاعاً بمعدلات الإنتاج بين الظروف الإنسانية، والاجتماعية للعاملين وبين حجم الإنتاج وكيفية تحقيقه ، وتتركز فكرة التنظيم الغير رسمي على الروابط الاجتماعية وال العلاقات الداخلية في مجال العمل وبين فرق وجموعات العمل ووحدات وأقسام التنظيم الفرعية ، وهي تنظيمات غير مقتنة أو محددة رسمياً ، بل محركها ودافعها وأهدافها كلها محكمة بالإطار الإنساني والاجتماعي الواقعي لطبيعة العلاقة البشرية بين العاملين، وهي تنشأ وتفوّد داخل التنظيم الرسمي نظراً لكبر حجم التنظيم.

وقد تقتضي الضرورة تخطي المديرين خطوط العلاقات الرسمية في المنظمة والتعويض عنها بخطوط الإتصال الغير رسمية وذلك بسبب غياب المرونة في تحقيق الكفاءة الوظيفية.

ويرى هومنس (Homans) أن السلوك الإداري يتكون من ثلاث عناصر أساسية التي تتمثل في النشاطات والتفاعلات والعواطف، وقد يحدد المديرون الأنشطة من الأفراد والتفاعلات التي يجب أن تتم بينهم ويطلبون منهم الولاء والإخلاص للمنظمة، ويقول هومنس : << قد نلاحظ أن العاملين في المنظمة قد تجمعهم أي رابطة في بداية العمل ، ولكن سرعان ما تتألف العلاقات والروابط وينتج عن ذلك الجماعات المتجانسة التي تتوحد فكريًا بمساعدة بعضهم البعض ، وقد يكون ضد المستوى الإداري ، وهذا يتناقض مع ما يقتضيه التنظيم الرسمي >> .

والشكل التالي يوضح أن الشخص في المنظمة يتولى دوراً قيادياً مهماً في التنظيم الغير رسمي :

الشكل: التنظيم الغير رسمي والتنظيم الرسمي



### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

تعريف **الهيكل التنظيمي**: هو "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمات عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والرؤوسين". أو

هو التركيب الداخلي للمنظمة من كافة التقسيمات التنظيمية المكونة لها، و يوضح العلاقة بينها من حيث تبعية، مكوناته، سلطة ومسؤولية كل تقسيم.

1. **خطوات بناء الهيكل التنظيمي**: لبناء الهيكل التنظيمي لا بد من القيام بالخطوات التالية: تحديد الأهداف والأنشطة المتطلبة لتحقيقه، تصنیف الأنشطة إلى مجموعات متجانسة، تفویض العمل و السلطات، الربط والتنسيق بين الإدارات والأقسام وتصميم مستويات العلاقة فيما بينها، ثم رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه ( الخريطة التنظيمية )، و التي توضح حجم الهيكل التنظيمي ( التنظيم )، والتبعية، ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية، وتعطي فكرة عن المناصب المختلفة، و تبيان خطوط انساب السلطة.

2. **محددات الهيكل التنظيمي**: يتأثر الهيكل التنظيمي بعدة عوامل عند تصميمه وصياغته:

- **الإستراتيجية**: فالهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وعليه فان أي تحليل أو تحديد لهيكل المنظمة لا بد أن ينطلق من أهداف وإستراتيجية المنظمة (الأهداف طويلة المدى للمنظمة)، فالتغير في إستراتيجية المنظمة يلزماها تغير في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- **حجم المنظمة**: للحجم تأثير على هيكل المنظمة، من حيث درجة التعقيد والرسمية والمركزية.
- **التكنولوجيا**: فالتكنولوجيا أحد المتغيرات الهيكلية لا تؤثر وبشكل مباشر ومستمر في علاقات الأفراد بالمنظمة و على الاتصال فيما بينهم وعلى المستويات الإدارية وعلى الأداء والإنجاز وغيرها، فكلما زاد استخدام التكنولوجيا في المنظمة وكانت معقدة ومتقدمة احتاجت إلى هيكل تنظيمي أكثر تعقيدا.
- **بيئة المنظمة**: فالمؤسسة التي تعمل في جو من الاستقرار تختلف عن تلك التي تعاني من عدم الاستقرار، فالاستقرار يعني هيكل تنظيمي بسيط وعدم الاستقرار للمؤسسة يستلزم هيكل معقد.
- **القوة والسيطرة**: فالهيكل التنظيمي للمنظمة قد يكون أحيانا نتيجة لأولئك الذين يحتلون مراكز اتخاذ القرار في المنظمة، فهم الذين يختارون الهيكل التنظيمي الذي يعزز صلاحياتهم ونفوذهم ومصالحهم.
- **دورة حياة المنظمة**: يتأثر الهيكل التنظيمي بعمر المؤسسة وهل هي في بدايتها أو في مرحلة تطورها أو انحدارها، فالمؤسسة تشبه الإنسان تبدأ حياً بنشأة وتنتهي بزوالها.

- **الموقع الجغرافي للمنظمة:** فالمنظمات التي يتعدى عملها عدة مواقع جغرافية، كأن تكون إقليمية أو عالمية ،تحتاج إلى هيكل تنظيمي كبير و مختلف عن المنظمة التي تعمل في مكان الواحد.
- **درجة التخصص:** إن التخصص في المهام يؤثر على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فان كان التخصص في العمل منخفضاً كان الهيكل بسيطاً والعكس صحيح.
- **نطاق الإشراف:** فإذا كان نطاق الإشراف واسعاً سيؤدي إلى هيكل تنظيمي مسطح (أفقي)، حيث تكون المستويات الإدارية محدودة، أما إذا كان نطاق الإشراف ضيقاً فسيؤدي إلى هيكل تنظيمي طولي (عمودي) حيث تزداد المستويات الإدارية. نظام الإدارة (المركزية واللامركبة): فوجود المركزية في المنظمة (السلطة بيد الإدارة العليا) يقلل تعقيد الهيكل التنظيمي ويكون أكثر وضوحاً، بينما وجود نظام اللامركزية يزيد من تعقيد الهيكل التنظيمي.

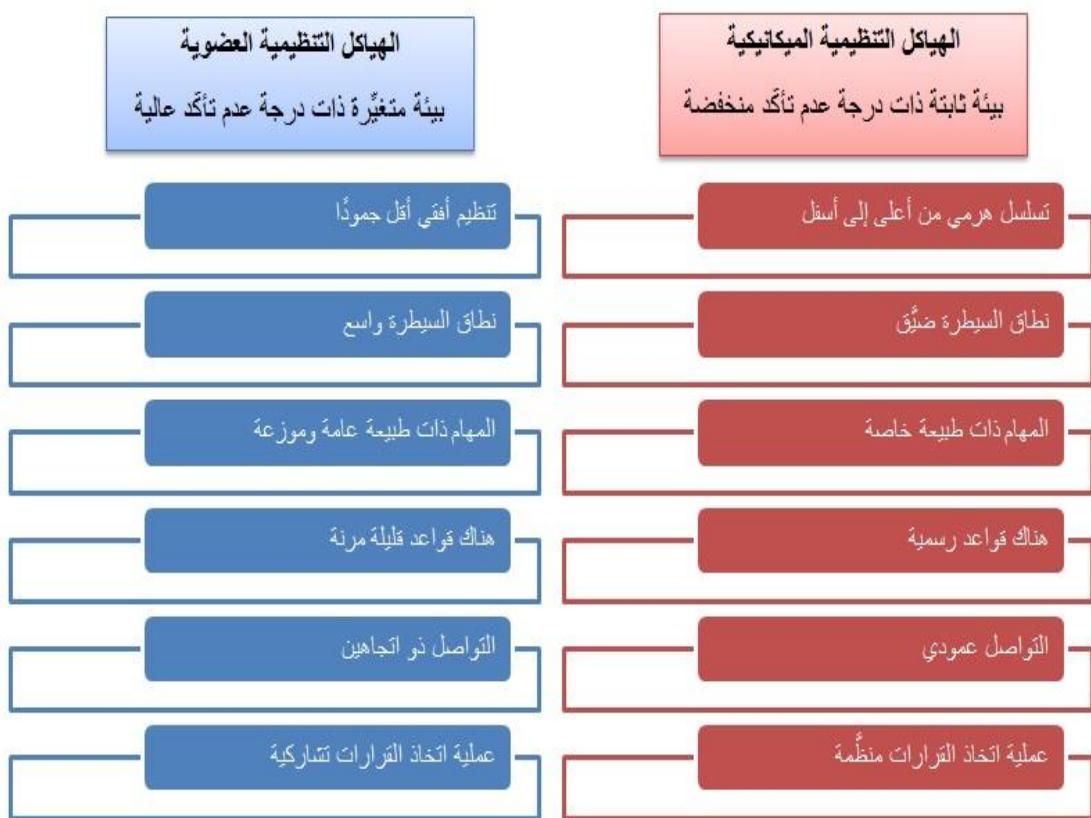
### 3. الهياكل العضوية والهيئات المكانية:

صنف واضعو النظريات التنظيمية الأوائل الهياكل التنظيمية إلى ميكانيكية أو عضوية، ولا يزال هذا التصنيف العام والواسع للمؤسسات ملائماً.

**تناسب الهياكل التنظيمية الميكانيكية** (*Mechanistic organizational structures*) (البيئات الثابتة) والبسيطة والتي تتراوح درجة عدم التأكيد فيها بين الانخاض والتتوسط ومن خصائصها أنها ذات تسلسل هرمي من أعلى إلى أسفل، وتعقد على قواعد محددة، كما أن السلطة فيها مركبة ورسمية، والمهام محددة بوضوح لكي ينفذها المتخصصون بها، وعدد الأشخاص الذين يعملون تحت إمرة الرؤساء والمشرفين مباشرة قليل (أي أن نطاق السيطرة ضيق)، وويسود في المؤسسة طابع التقسيمات التخصصية (أي أن المؤسسة تكون مقسمة إلى أقسام مختلفة ولكن قسم محام مخصوصة وفقاً لحال الخبرة). يمثل هذا النوع من المؤسسات نموذجاً عن الهياكل التنظيمية التقليدية التي تنشأ في البيئات الثابتة قليلة التعقيد.

**الهيكل التنظيمية العضوية** (*Organic organizational structures*) لها خصائص معاكسة لخصائص الهياكل التنظيمية الميكانيكية. إن الهياكل التنظيمية العضوية أفقية (يعنى أن القرار فيها لا يُبنى من ذروة الشركة -المدير- كما في النموذج العمودي بل يكون تشاركيًا إلى حد ما) وتعمل على نحو أفضل في البيئات المعقّدة المتغيرة، وتكون عملياتها التواصل واتخاذ القرارات فيها تشاركية، كما أنها تتيح إنجاز المهام بطرق أكثر انسانية ومرنة، وعادة ما تكون القواعد فيها أقل. من خصائص هذه الهياكل أيضاً أن المهام فيها تكون ذات طبيعة عامة وموزعة، وأن نطاق السيطرة يكون أوسع (أي أن هناك عدد أكبر من الأشخاص الذين يعملون تحت إمرة المديرين مباشرة). من الأمثلة على المجالات ذات الهياكل التنظيمية العضوية: التكنولوجيا المتقدمة والحواسيب والفضاء والاتصالات، والتي يجب أن تتعامل مع المتغيرات

السريعة بمرونة ومطابقة. أصبحت المؤسسات والشركات المعاصرة التي تعمل في بيئات مضطربة سريعة التغير ذات المنافسة العالية تمثل إلى تبني الهيكل التنظيمية العضوية كأساس تنظيمي لها. هذا لا يعني أن كل مؤسسة معاصرة بحاجة إلى أن تكون ذات هيكل عضوي، ومن المهمفهم طبيعة التصميمات والهيكل التنظيمية المختلفة لتحديد متى وأين وفي أي الظروف ستكون هناك حاجة إلى تبني نوع محدد من هذا التنظيمات في إدارة الشركة أو على الأقل إدارة جزء منها. سنناقش في القسم التالي خمسة أنواع مختلفة من الهيكل التنظيمية.



#### 4. غاذج الهيكل التنظيمي :

تطورت الهيكل التنظيمية للشركات على ثلاث حقب رئيسية:

- الحقبة الأولى (منتصف القرن 19 – أواخر السبعينيات): اعتمدت المؤسسات على الهيكل الميكانيكية الهرمية التي تركز على التحكم الداخلي والتخصص الوظيفي. كان التركيز على تحويل المواد الخام إلى منتجات وتسويقه. ظهرت خلالها أولى الهيكلات الوظيفية ثم القطاعي ثم المصفوفي.
- الحقبة الثانية (الثمانينيات – منتصف التسعينيات): أدى تعقد الأسواق والتقنيات وارتفاع المنافسة—خصوصاً مع دخول اليابان—إلى إنشاء الهيكل الميكانيكية. ظهرت الحاجة لهيكل عضوي أكثر مرونة. ساعد انتشار الحواسيب والشبكات على بروز الهيكل الأفقي الذي أعاد تصميم مسارات العمل، وظهرت

الهيكل المسطحة والهجينة وفرق العمل المتعددة الوظائف. من أوائل الشركات التي تبنت هذا التوجه: فورد، زيروكس، لكسارك، كوداك.

3. الحقبة الثالثة (منتصف التسعينيات - اليوم): دفعت العولمة، الإنترن特، انخفاض تكاليف العمل في الصين والهند، وأئمته سلاسل الإمداد إلى ظهور هيكل أكثر افتتاحاً وأقل اعتدالاً على الإنتاج الداخلي. توسيع الهيكل الأفقي والعضوية لتشمل: القطاعي، المصفوفي، الجغرافي، هيكل فرق العمل، والهيكل الافتراضي. ختاماً، تعمد المؤسسات الحديثة غالباً على مزيج من عدة هيكلات، إذ تكيف الشركات تصميماً التنظيمي وفق بيئتها الخارجية لتحقيق أهدافها بكفاءة.

#### أنظمة عضوية



تطور الهيكل التنظيمية، مقتبس من كتاب «Hitting the Sweet Spot Between Specialization and Integration in Organizational Design».

لاحظ التدرج في الشكل السابق، إذ يظهر في البداية النوع الأول من الهيكل التنظيمية وهو الهيكل الوظيفي، ومع زيادة تعقيد بيئة العمل نشأ الهيكل القطاعي والهيكل الجغرافي والهيكل المصفوفي والهيكل القائم على فرق العمل وأخيراً الهيكل الافتراضي. يظهر هذا التطور في الهيكل التنظيمية على شكل تدرج من الهيكل الميكانيكية إلى الهيكل العضوية نظراً للانتقال من بيئة بسيطة ثابتة إلى بيئة متغيرة. تتضمن الهيكلات التي نحن بصدد مناقشتها فيما يلي كلاً من: الهيكل الوظيفي والهيكل القطاعي والهيكل الجغرافي والهيكل المصفوفي وأخيراً الهيكل فرق العمل التشاركة والهيكل الافتراضي.

إن الهيكل الوظيفي (**functional structure**) الموضح في الشكل التالي من بين أقدم الهيكلات التنظيمية وأكثرها استخداماً. يقسم هذا الهيكل المؤسسة إلى أقسام متعددة وفقاً لمجالات الاختصاص مثل قسم البحث والتطوير وقسم الإنتاج وقسم الحاسبة وقسم الموارد البشرية. يُشار إلى التنظيمات الوظيفية بأنها هيكل هرمية لأنها خاضعة لنظام تحكم ذو تسلسل هرمي من أعلى إلى أسفل. تستخدم الشركات الصغيرة والناشئة والمؤسسات التي تعمل في بيئة بسيطة

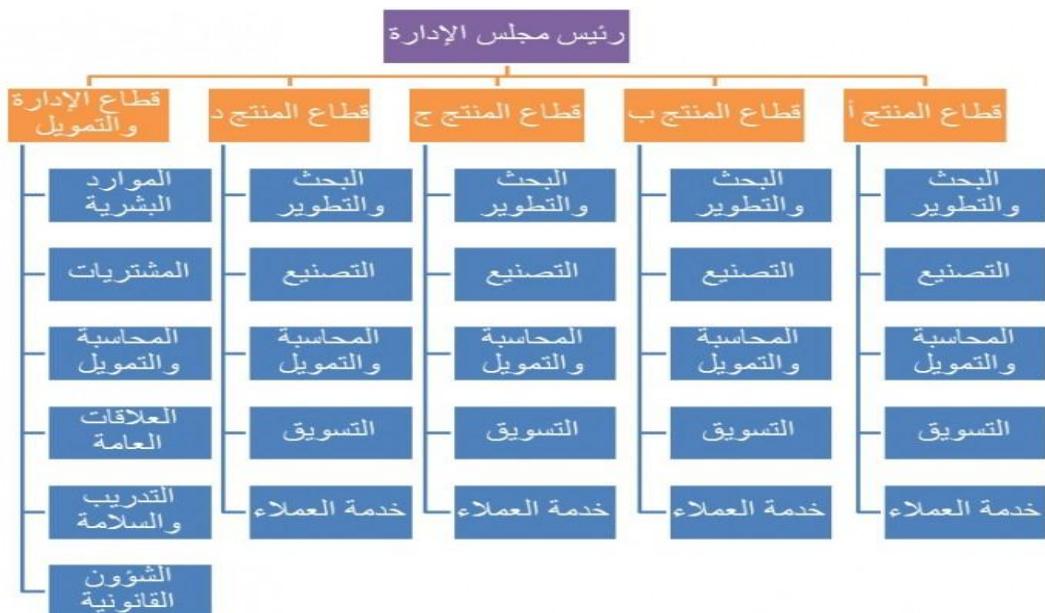
ثابتة هذا الهيكل، كما تستخدمه العديد من المؤسسات الحكومية الكبيرة والعديد من القطاعات في الشركات الكبيرة لها مهام معينة.



(الهيكل الوظيفي) حقوق النشر محفوظة لجامعة رايس، OpenStax، مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي CC-BY 4.0))

يمتاز الهيكل الوظيفي بتوفير درجة كبيرة من التخصص، كما أن عملية تقديم التقارير من خلاله بسيطة وبماشة بين الأقسام، ويسمح هذا الهيكل بوفرات الحجم (انخفاض تكلفة الوحدة المنتجة خلال زيادة كمية الإنتاج)، وليس من الصعب توسيع نطاق العمل مع توسيع أعمال المؤسسة وازدياد حجمها. في المقابل، تتضمن سلبيات الهيكل الوظيفي انعزال الأقسام عن بعضها بعضًا لأنها تميل إلى الانفلاق وعدم التواصل مع الأقسام الأخرى. من السلبيات أيضًا بطء عملية اتخاذ القرارات وضعف التنسيق بين الأقسام المختلفة، والتنافس على السلطة والموارد.

يوضح الشكل التالي **الهيكل القطاعي (divisional structure)**. تتجتمع في هذا الهيكل العديد من الأقسام الوظيفية تحت قطاع معين ويرأسها شخص محدد، ويحتوي كل قطاع على فرق عمل خاصة بالتسويق والبيع والمحاسبة والتصنيع والإنتاج. يمكن تقسيم قطاعات هذا الهيكل بناءً على المنتجات أو الخدمات المقدمة أو الأسواق المستهدفة أو المناطق الجغرافية أو أي عامل آخر مرتبط بعمل الشركة. يُعد التقسيم بناءً على الأسواق المستهدفة مثالياً للمؤسسات التي لديها منتجات أو خدمات خاصة بقطاعات سوق معينة ويكون فعالاً بوجه خاص إذا كان لدى المؤسسة معرفة متقدمة وخبرات متراكمة في هذه القطاعات.



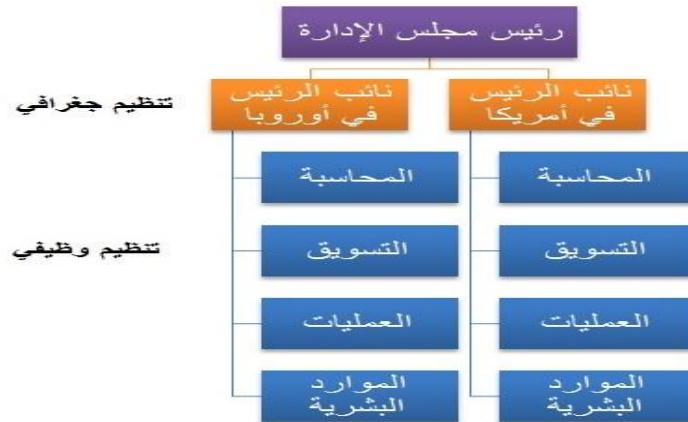
(الهيكل القطاعي) حقوق النشر محفوظة لجامعة رايس، OpenStax، مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي-CC BY 4.0))

تتضمن مزايا الهيكل القطاعي ما يلي:

- كل قطاع يمكنه التركيز على الأعمال والميزانية التي يديرها.
- الجميع يمكنهم معرفة مسؤولياتهم والمهام المتوقعة منهم القيام بها بسهولة.
- التواصل مع الزبائن وتقدم الخدمات لهم يمكن أن يكون أسرع.
- التنسيق بين المجموعات داخل القطاعات أسهل.
- هذا الهيكل مفيد للشركات الكبيرة لأن عملية اتخاذ القرارات الالامركوية تعني أن الإدارة العامة لا يتوجه عليها إدارة كل كبيرة وصغيرة في جميع القطاعات.

أما السلبيات المرتبطة بالهيكل القطاعي فهي أن القطاعات يمكن أن تكون معزولة عن بعضها ، وأن الأنظمة المختلفة مثل المحاسبة والتقويم والمبيعات والتسويق والتكتنولوجيا وغيرها قد تعاني من ضعف التواصل والتنسيق فيما يتعلق برسالة المؤسسة وتوجهاتها وقيها، كما أن هناك احتمالية لحدوث عدم توافق بين الأنظمة (مثل اختلاف أسلوب المحاسبة في القطاعات المختلفة مثل قطاع المحاسبة وقطاع التسويق وقطاع التكنولوجيا...الخ) مما يضع ضغوطاً وعواقب أمام الأهداف والغايات الاستراتيجية للشركة.

يعد الهيكل الجغرافي (geographic structure) من الهياكل التنظيمية الأخرى التي تهدف إلى الانتقال من آلية التنظيم الميكانيكي إلى التنظيم العضوي من أجل تقديم المنتجات والخدمات الملائمة وتلبية حاجات الزبائن بسرعة أكبر. تحدّد التقسيمات في هذا الهيكل بناءً على أماكن تواجد الزبائن الذين تقدّم الشركة خدماتها لهم. لقد نشأ الهيكل الجغرافي نظراً لاتساع رقعة الشركات محلياً وإقليمياً وحتى عالمياً، ويعُد امتداداً وتطوراً للهيكل القطاعي.

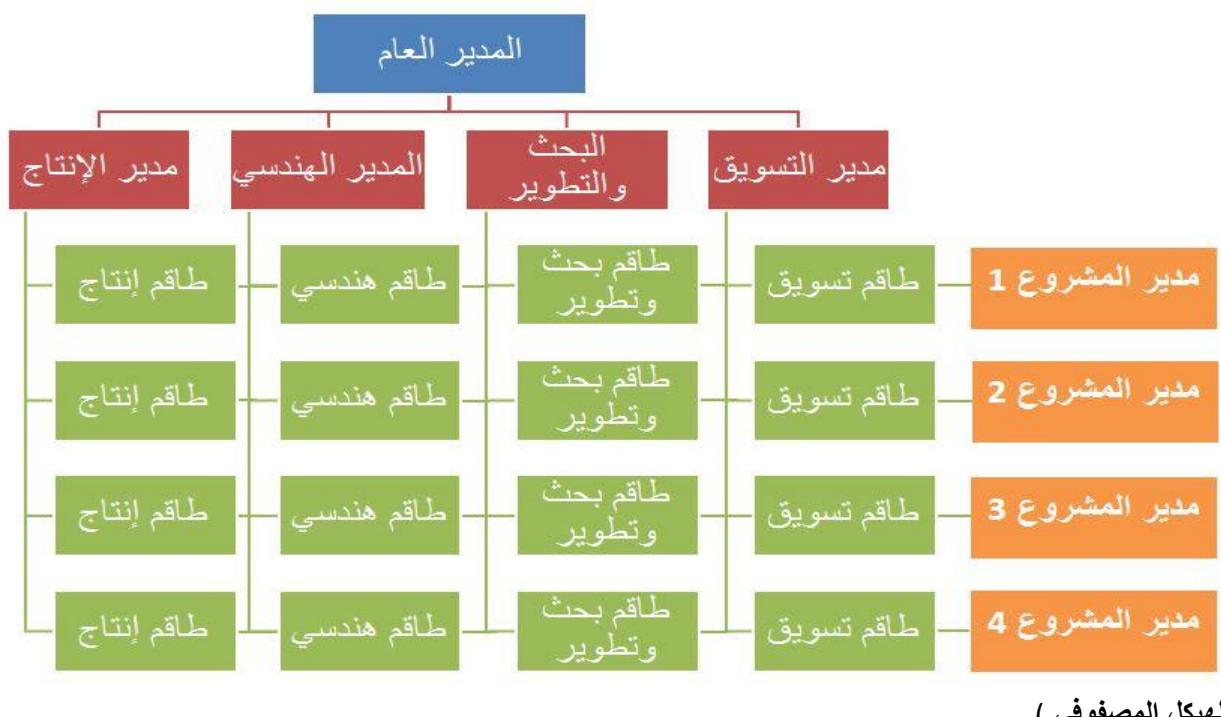


(الهيكل الجغرافي) حقوق النشر محفوظة لجامعة رايس، OpenStax، مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي-CC BY 4.0))

يمح التنظيم على أساس جغرافي كل وحدة جغرافية القدرة على فهم المنتجات والخدمات ودراستها وتصنيعها بالاستعانة بالمعرفة المتعلقة باحتياجات الزبائن وأدواتهم واحتلافاتهم الثقافية في كل منطقة جغرافية. تشبه مزايا وعيوب الهيكل الجغرافي تلك الخاصة بالهيكل القطاعي. إنَّ الجانب السلبي الرئيسي في الهيكل التنظيمي الجغرافي هو أنَّه من السهل أن تُصبح عملية اتخاذ القرارات لا مركزية نظراً لأنَّ بعد الكبير للقطاعات الجغرافية (التي قد تبعد مئات أو آلاف الأميل عن مقر الشركة) قد يمنحها قدرًا كبيرًا من الاستقلالية، لذلك ينبغي على الإدارة العامة أن تحرص على التحكم والتنسيق الفعال بين قطاعاتها أو وحداتها الجغرافية المستقلة.

مبني شركة IBM في الصين. اختارت شركة IBM الهيكل الجغرافي الذي كان الهدف منه أن يتبع التصميم التنظيمي عن الميكانيكية وأن يصبح أكثر عضوية من أجل تقديم المنتجات والخدمات الملائمة للزبائن بسرعة أكبر. تحدّد التقسيمات في هذا الهيكل بناءً على أماكن تواجد الزبائن الذين تقدّم الشركة خدماتها لهم. لقد نشأ الهيكل الجغرافي نظراً لأن الشركات أصبحت أكثر عالمية، ويعُد امتداداً للهيكل القطاعي .

يقترب الهيكل المصفوفي (matrix structure) الموضّع في الشكل التالي أكثر من التنظيمات العضوية استجابةً لحالة عدم التأكّد والتعقيد والمتغيّرات المتّسارعة في بيئات العمل الخارجية. لقد نشأ الهيكل المصفوفي في الواقع في ستينيات القرن العشرين عندما تعاقدت شركات الطيران الأمريكية مع الحكومة، إذ كان على هذه الشركات وضع رسوم بيانية تبيّن هيكلية فريق إدارة المشروع الذي سيُنفّذ العقد ويبيّن كيفية ارتباط هذا الفريق بالهيكل الإداري العام للمؤسسة. بناءً على ذلك، كان يتوجّب على الموظفين تقديم التقارير إلى جهتين في الوقت نفسه: الحكومة وشركة الطيران. أصبحت الشركات وقطاعات الأعمال الأخرى منذ ذلك الحين تتبعيًّا هذا الهيكل المصفوفي وتستخدمه لأنّه يوفر المرونة ويساعد على تكامل عملية اتخاذ القرارات، سبيلاً في الشركات ذات التنظيمات الوظيفية.



يدمج التنظيم المصفوفي بين الهيئات التنظيمية العمودية والأفقية بواسطة فرق العمل. تقوم الإدارة العمودية المتخصصة بوظيفة معينة بإدارة كافة الموظفين - الذين يعملون في مجموعات منفصلة (إنجاز مشاريع مختلفة) - في هذا التخصص (مثل تخصص التسويق) بحيث تشكّل هذه الإدارة العمودية الوظيفية بمجموعها تنظيمات أفقية محددة تهدف إلى إنجاز مشاريع أو أهداف معينة. بمعنى آخر، إن الهيكل التنظيمي يعتمد على تشكيل بُنى أفقية تشكّل فرقة مستقلة،

وهذا ساهم في تسريع عملية نقل وتنسيق المعلومات بين التنظيم الإداري (الإدارة العمودية مثل مدير التسويق) وبين المجموعات التي تعمل على مشاريع مختلفة..

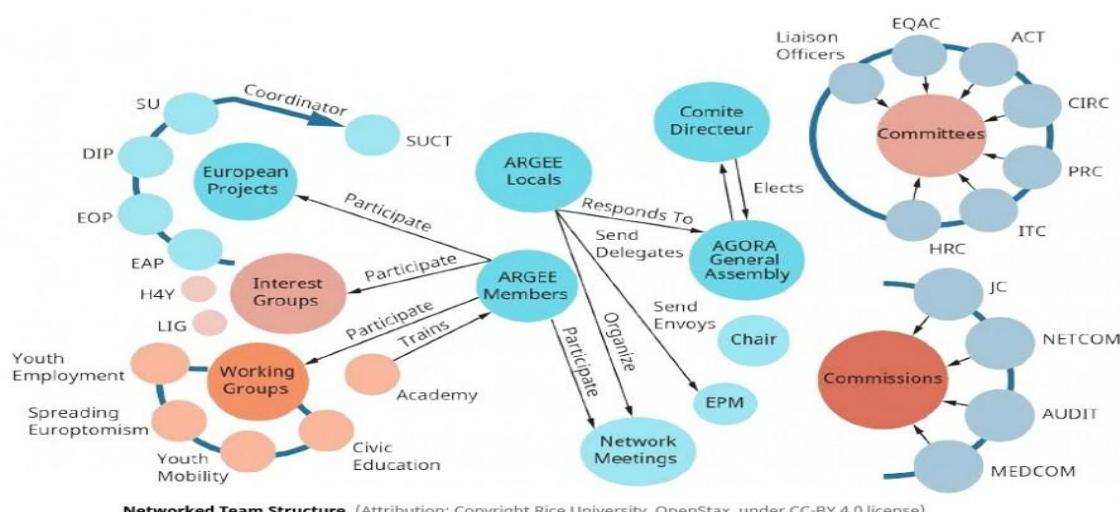
هناك بُعدان للسلطة في هذا الهيكل كما هو موضح في الشكل السابق، إذ يخضع الموظفون لرئاسة مدير القسم الوظيفي ورئيسة مدير الفريق الذي يعمل على المشروع أو المنتج في الوقت نفسه. أحد عيوب الهيكل المصفوفي هو حالة الحرية والصراع التي يعني منها الموظفون نظراً لوقوعهم تحت رئاسة مدربين، إذ يحتاج الموظفون (بالإضافة إلى المديرين وقادة المشاريع) إلى امتلاك مهارات التواصل الجيد ومهارات إدارة النزاعات والمهارات السياسية حتى يتمكنوا من العمل بفعالية في المؤسسة.

هناك أنواع مختلفة من هيئات المصفوفة، والتي تُستخدم في بيئة العمل الأكثر تعقيداً. على سبيل المثال، هناك الفرق المصفوفية تبادلية الوظائف والتي يرسل فيها الموظفون الذين يعملون في بنية تنظيمية معينة (التسويق مثلاً) تقريراً عن سير العمل إلى رئيس بُنية أخرى (الإنتاج مثلاً) على الرغم من أنه ليس مشرفهم أو رئيسهم الرئيسي. هناك أيضاً الفرق المصفوفية الوظيفية والتي ينتمي فيها الموظفون الذين يعملون في فريق واحد (فريق المشروع رقم 1 مثلاً) مع فريق داخلي آخر (فريق المشروع رقم 2 مثلاً) بنفس مجال التخصص (التسويق على سبيل المثال) وقد يعملون أيضاً مع فرق أخرى بمجال آخر (مثل فرق الانتاج) من أجل وضع وتحقيق هدف مشترك قصير المدى. هناك أيضاً الفرق المصفوفية العالمية التي تتكون من موظفين من مناطق وبلدان وثقافات مختلفة يجتمعون لتحقيق هدف قصير المدى مرتبط بمشروع أو زبون معين. تُعد أنواع الفرق المصفوفية التي ذكرناها من البُنى الأساسية والتي تتطور وتتواء باستمرار في المؤسسات ذات التنظيمات الأفقية التي تتجاوز المناطق الجغرافية والزمنية والمهارات وهيأكل السلطة التقليدية لتلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن والشركات.

كُجزء من البنية التنظيمية التي ستنتطرق إليها في الفقرة التالية، فرق العمل المتشابكة، يجب على أعضاء المؤسسة في الهيكل المصفوفي أن يتعلّموا كيف يتعاونون مع زملائهم عبر المسافات والثقافات والحواجز الأخرى. غالباً ما يعني أعضاء الفريق في الهيكل المصفوفي من مشكلة اقسام الولاء بين قائد الفريق الذي يعملون فيه والرئيس الوظيفي لهم، وفي هذه الحالة يكون لديهم أهداف خاصة بالفريق وأهداف وظيفية تتنافس من أجل الحصول على وقتهم واهتمامهم، كما أنّ لديهم عدة رؤساء وغالباً ما يعملون في أكثر من فريق في الوقت نفسه. بالنسبة لبعض أعضاء الفريق، قد تكون تلك المرة الأولى التي يكونون فيها مسؤولين عن نتائج تتعارض تحقيق أهدافهم الوظيفية التي وُظفوا لأجلها فقط. يستمتع بعض الأفراد بهذه المساحة والمسؤولية الرائدة اللتين يوفرها الهيكل المصفوفي، في حين يشعر آخرون بنقل المسؤولية وأنّ الأمور خارج نطاق سيطرتهم وقدرتهم. ينبغي على الأفراد أن يقلّلوا من تركيزهم على الهيكلية ويزيدوا من تركيزهم على السلوكيات لكي يتمكّنوا من النجاح في هذه الأنواع من الهيئات التنظيمية الأفقية.

هيكل فرق العمل المتشابكة (Networked team structures) هو نوع آخر من أنواع التنظيمات الأفقية، وهذه الفرق أقل رسمية وأكثر مرونة من فرق العمل في الهيكل المصفوفي. للشبكات خاصيتان بارزتان هما: التجمع وطول المسار. يشير التجمع (clustering) إلى درجة احتواء الشبكة على مجموعات متراكمة من النقاط داخل الشبكة نفسها، في حين أنَّ طول المسار هو مقدار المسافة التي تُقاس بمتوسط عدد الروابط التي تربط أي نقطتين داخل الشبكة. يامكانك الاطلاع على المزيد من المعلومات والتفاصيل الفنية من المصدر المذكور في الحاشية. يتشكل هيكل فرق العمل المتشابكة تلقائياً بعد تعين الفرق لإنجاز مهمة معينة، فمثلاً قد يحتاج أعضاء الفريق مساعدة آفرادٍ من مجموعات أخرى يتعاونون معهم لتحقيق الرؤية أو الرسالة أو حل المشكلات أو استغلال الفرص التي تصادفهم، فهذا التعاون الذي ينشأ بين هذه الفرق ذات الأصول التنظيمية المختلفة تشكّل بجملها تنظيماً متشابكاً، وذلك طبعاً في حال لم تمانع أو تعيق المؤسسات أو القادة هذا التعاون.

ليس هناك تصوّر نموذجي لهيكل فرق العمل المتشابكة، إذ تحدّد الشركات المختلفة شكل فرق العمل بصورة مبدئية من أجل حل المشكلات والعنور على الفرص واكتشاف الموارد الضرورية. بمعنى آخر، إنَّ التنظيم المتشابك (أو التشاركي) هو جزء من المؤسسة ولكنه يقوم على ظهور ارتباطات ( شبكات ) غير رسمية بين فرق المؤسسة نفسها لإنجاز هدف معين قد يكون من الصعب تحقيقه في حالة التنظيم الرسمي للمؤسسة (مثلاً قد يحتاج فريق التسويق مساعدة فريق الاتصال في مهمة تسويقية معينة خاصة به، فنشوء هذا التشابك المؤقت بين هذين الفريقين يدعى تنظيماً تشاركيًا غير وظيفي أو غير رسمي)، ويدلُّ ذلك على أنَّ الهيكل التنظيمي التشاركي يركِّز على العلاقات والشبكات وفرق العمل والجماعات والمجتمعات بدلاً من التركيز على التسلسل الإداري. يمثل الشكل التالي رسمًا توضيحيًا مقترحاً لهذا الهيكل.



هيكل فرق العمل المتشابكة ( حقوق النشر محفوظة لجامعة رايس، OpenStax، مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC-BY 4.0))

أشار استطلاع Global Human Capital Trends لعام 2017 إلى أن المؤسسات تحول من الهيكل الرأسية إلى الهيكل العضوية باستمرار، وأنه يجري تطوير التنظيمات القائمة على الشبكات لتلائم الشركات الكبيرة التي تتطلب نطاق وصول أكبر وردوًّا أسرع على الزبائن. تبيّن الدراسات أنَّ الوقت الذي مضيه مع أشخاص قربين من مكاتبنا أكبر بعشرة أضعاف من الوقت الذي مضيه مع الأشخاص الذين يبعدون عنا أكثر من 50 متراً. لذلك بعض النظر عمّا تشير إليه استطلاعات المؤسسات حول آلية تنظيمها الثابتة، فإنَّ الأعمال اليومية التي تجري فيها تتضمن حتماً شكلاً من أشكال التنظيم التشاكي. لذلك فإنَّ مستقبل المؤسسات سيكون ضمن إطار شبكات متربطة من فرق العمل.

إنَّ مزايَا هيكل فرق العمل المتشابكة مشابهة لزيادة التنظيمات العضوية الأفقية والمصفوفية التي ذكرناها سابقاً، في حين أنَّ نقاط ضعف هذا الهيكل تتضمن ما يلي:

1. الحاجة إلى إنشاء خطوط اتصال واضحة لإسناد مهام المشروع للموظفين المتشابكين وإعلامهم بالمواعيد النهائية.
2. ضرورة الاعتماد على التكنولوجيا خاصةً اتصالات الإنترنت وخطوط الهاتف، إذ قد تحدث تأخيرات في عملية الاتصال نتيجة تعطل الحواسيب وأخطاء الشبكة ومشكلاتها، بالإضافة إلى أنَّه قد يكون من الصعب مشاركة المعلومات الإلكترونية خارج حدود الدولة.
3. قد يؤدي عدم وجود مكان مركزي على أرض الواقع يعمل فيه جميع الموظفين أو يتلقون فيه من حين لآخر إجراء الاجتماعات ومراجعة النتائج إلى حدوث الأخطاء واضطراب العلاقات وتناقض الإنجازات التي يتم تسليمها في الموعد المحدد.

لقد نشأ الهيكل الافتراضي (**virtual structure**) في التسعينيات من القرن العشرين استجابةً للحاجة إلى المزيد من المرونة، والمهام التي تتطلب حلولاً مباشرة، وتقليل القيود الجغرافية، وسهولة الوصول إلى الخبرات المنتشرة حول العالم. يعتمد الهيكل الافتراضي على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهو موضح في الشكل التالي.



الهيكل الافتراضي

يختلف هذا الهيكل التنظيمي عن هيكل فرق العمل المتشابكة في أنَّ المقر الرئيسي قد يكون المقر الثابت الوحيد للمؤسسة. عدا ذلك؛ فإنَّ المؤسسات التي تبني هيكل التنظيم الافتراضي ليس لها حدود. من الأمثلة على الشركات التي تستخدم هذا الهيكل: شركة أوبر، وشركة Airbnb، وشركة ريفوك، وشركة نايك، وشركة بوما، وشركة ديل. تستخدم المؤسسات أشكال مختلفة من الهياكل الافتراضية لراحتِ الاتصال وغيرها من المهام والمناصب والمشاريع التي تُفَدَّ بالاستعارة بمصادر خارجية.

إنَّ تكنولوجيا المعلومات ووسائل التواصل الاجتماعي التي تعمل بواسطة الإنترن特 والتي تستخدمها الشركات التي تبني نظام الاقتصاد التشاركي مثل شركة Airbnb وشركة أوبر قد زادت المنافسة وجعلتها ذات طابع ديمقراطي في العديد من المجالات مثل سيارات الأجرة وتأجير الأماكن العقارية والخدمات الفندقية.

تضمن مزايا الهياكل التنظيمية الافتراضية: التوفير في التكاليف، وسرعة الرد على العملاء، والوصول لقوى عاملة متعددة لا تقييد بنظام العمل لثمان ساعات، وتقليل التأثيرات الضارة بالبيئة. على سبيل المثال، منعت سياسات العمل عن بعد الخاصة بشركة ديل وشركة أتنا للرعاية الصحية وشركة زيروكس انبعاث 95294 طن متري من الغازات الدفيئة في العام الماضي وهو يعادل إيقاف 20000 مركبة ركاب عن العمل. في المقابل، تتضمن سلبيات هذا الهيكل: العزلة الاجتماعية للموظفين الذين يعملون عبر الإنترنط، واحتمالية ضعف الثقة بين الموظفين والشركة وبين الموظفين أنفسهم عندما تكون عمليات التواصل محدودة، وقلة التعاون بين الموظفين ومسؤولي المؤسسة نظراً لقلة التفاعل الاجتماعي فيها بينهم.

## **5. خصائص الهيكل التنظيمي الجيد**

يمكن تحديد أهم الخصائص الواجب توافرها في أي هيكل تنظيمي فيما يلي:

- الاستفادة من التخصص وذلك أن يقوم كل عامل بأعباء وظيفة واحدة حتى يتحقق سرعة الانجاز والإتقان وخفض التكلفة؛
- التنسيق بين أعمال المنظمة، بحيث يتم القضاء على الازدواجية والتكرار والعمل على مبدأ التكامل بين أعمال المنظمة؛
- الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة والتمييز بين المهم والأقل أهمية؛
- إن الهيكل التنظيمي الجيد يتيح رقابة فعالة بحيث يتم فصل الرقابة ولا تكون الوظيفة التي تخضع للرقابة مع نفس الموظف القائم؛
- الاهتمام والنظر للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتأثيراتها عليها، مما يسهل عملية الاستجابة لأية تغيرات

أو طوارئ؛

- يعتبر الهيكل التنظيمي جيداً إذا راعى التكاليف الالزمة لاحتياجات الهيكل من تخصص ووحدات، بحيث يتم تغير التقسيمات التي من المتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل.

وفي الأخير يمكن أن نستنتج أن أهمية التنظيم تكمن في أنه أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها الدول المتقدمة في تطوير اقتصادها، فأي منظمة اقتصادية الآن تحاول أن تغدو في ظل اقتصاد السوق وأصبحت تتمتع بالاستقلالية العالية (أي أن كل مؤسسة مسؤولة وحدها على تواجدها واستمراريتها واحتلال مكانة مرموقة في السوق) لا يتم إلا من خلال التنظيم الجيد.

## المبحث الخامس: وظيفة التوجيه والقيادة

تُعدّ وظيفة التوجيه والقيادة من الوظائف الحورية في العملية الإدارية، إذ تمحور حول تحريك الأفراد وتحفيزهم لضمان تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. فهي الوظيفة التي تربط بين التخطيط والتنظيم من جهة، والتنفيذ الفعلي للمهام من جهة أخرى، من خلال التأثير في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وتوجيههم نحو الأداء الأمثل. ويكتسب هذا المبحث أهميته من كون القيادة ليست مجرد ممارسة للسلطة، بل عملية ديناميكية تعتمد على مهارات التواصل والتحفيز وفهم السلوك الإنساني داخل التنظيم. وبالتالي، فإن دراسة وظيفة التوجيه والقيادة تسمح بإبراز دور القائد في بناء فرق العمل، وإدارة الصراعات، وترسيخ الثقافة التنظيمية الإيجابية التي تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

### المطلب الأول: تعريف وظيفة التوجيه

يشار إليها أحياناً على أداة التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنها ببساطة مكان ترکز معظم العاملين في المنظمة. وبالعودة لتعريفنا للقيادة "إنجاز

الأعمال من خلال الآخرين"، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفاً أو مديراً فعالاً عليه أن يكون قيادياً فعالاً، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

**1. مبادئ التوجيه:** إن نجاح وظيفة التوجيه تتوقف بصفة أساسية على مبادئ من مبادئ الإدارة هما:

"مبدأ تجانس الأهداف": أي التكامل بين أهداف الفرد واهداف المنظمة ومحاولة تحقيقها معاً.

"ثانياً": مبدأ وحدة الاوامر: وهذا من مبادئ الادارة العملية حيث ان هذا المبدأ ينص على انه ينبغي الا يكون الفرد مسؤولاً" لأكثر من رئيس واحد يصدر له الاوامر ويووجهه.

**2.** اسس التوجيه: يعتبر التوجيه بمثابة القلب في أعمال الإدارة لأنه يؤدي في النهاية إلى انجاز الأعمال ويستند التوجيه على الاسس التالية:

1-وضوح التوجيهات وان يكون تفيذها ضمن طاقة المؤوسسين.

2-ان تكون التوجيهات مقنعة وقابلة للتنفيذ.

3-ان تساعد التوجيهات على تحقيق الاهداف بفاعلية.

4-تشجيع العاملين على تفيذها باستخدام اساليب التحفيز المناسبة.

**4.** وسائل التوجيه لفرق وجماعات العمل: إن جمود أعضاء فرق وجماعات العمل من الممكن توجيهها خلال مجموعة من الوسائل أهمها:

- إصدار الأوامر واضحة ملائمة لجماعة فريق العمل.

- تفويض السلطة لتنمية مهارات العاملين وخلق الكوادر.

- التنسيق بين جمود أعضاء فريق العمل.

- التحفيز ودفع أعضاء الجماعة على بذل أقصى جهد.

- التدريب والتنمية لمهارات أعضاء فريق العمل.

- الاتصالات الفعالة لجماعة العمل.

- القيادة الفعالة لجماعة العمل

**5.** عناصر التوجيه: تحتوي وظيفة التوجيه على عناصر عدة، ومن هذه العناصر ما يأتي:

- الإشراف: من خلال متابعة الرئيس للعمل ولأداء الموظفين وتوجيههم.

- الدافع: حيث يتضمن التشجيع والتحفيز للعمل من خلال استخدام الأشكال المختلفة للحوافر سواء الإيجابية منها أو السلبية، والنقدية وغير النقدية .

- القيادة: هي عملية التأثير على الموظفين من قبل المدير دف السير في الاتجاه المطلوب، وتعنى القيادة بتشكيل الرؤية الواضحة ومشاركة هذه الرؤية مع الموظفين وإقناعهم باتباعها وتوفير ما يلزم من أجل تحقيق هذه الرؤية.

- الاتصالات: حيث دف إلى نقل وتبادل المعلومات والخبرات والآراء من جهة إلى أخرى.

## **6. مهارات العملية التوجيهية:**

- إرشادات حول عملية التوجيه:

- لا يجعلها نزاع من أجل السلطة.

- تجنب الأساليب الحشنة.

- انتبه لكلماتك. الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك! كما عليك أيضاً مراقبة نبرة صوتك.
- لا تفترض أن الموظفين فهموا كل شيء.
- تأكد من حصولك على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة.
- لا تعطي الكثير من الأوامر.
- أعطهم التفاصيل المهمة فقط.
- لا تخثار العامل المستعد للعمل فقط.
- حاول عدم تمييز أي شخص.
- لا تلعب "التسديدة الكبيرة".

**7. تعريف التحفيز Motivation:** هو ممارسة ادارية للمدير للتاثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات وال حاجات لغرض اشباعها و جعلهم أكثر استعداداً لتقديم افضل ما عندهم دف تحقيق مستويات عالية من الاداء والإنجاز في المنظمة  
نستنتج ان التحفيز هو دافع لتشجيع العمال و رفع معنوياً ملقياً بعمل متميز دف تنشيط الابداع في المنظمة و التحسين من انتاجيتها.

#### **8. أهمية التحفيز:**

- المشاركة في اشباع حاجات الافراد العالمين، ورفع روحهم المعنوية ، مما يحقق هدفاً انسانياً مهماً في حد ذاته، وغرضها رئيسياً له انعكاساته على زيادة انتاجية هؤلاء الافراد ، وتعزيز اتمامهم ، و علاقتهم مع المنظمة وادارتها ، ومع انفسهم .
- العمل على اعادة تنظيم منظومة احتياجات الافراد العالمين ، وتنسيق اولوياتها ، و تعزيز التناسق بينها ، بما ينسجم و اهداف المنظمة ، و تطلعها و سياستها ، و قدرها على تلبية مطالب العاملين و اهدافها .
- المساعدة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك و تعزيزه او توجيهه او تعديله او تغييره او الغاء ... الخ
- تنمية عادات او قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة الى وجودها في صفوف العاملين .
- العمل على تعزيز العاملين لاهداف المنظمة او سياستها ، و دعم قدرها و ميلهم .
- تنمية الطاقات الابداعية و الابتكارية لدى العاملين بما يتضمن النتيجة و ازدهار المنظمة و تفوقها .

- المساعدة في تحقيق أية اعمال او انشطة تسعى المنظمة الى انجازها ، و تجد المنظمة ان ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين .

## **9. أنواع الحوافز**

يجب على أي منظمة أن تختار التوليفة المثالية من أنواع الحوافز، وذلك لكي يكون لديها نظاماً متكاملاً يغطي العاملين على الأداء المتميز وهناك العديد من أنواع الحوافز المستخدمة في شتى منظمات الأعمال ، كما أن هناك طرق عديدة لتصنيف هذه الحوافز فنهم من قسمها إلى :

- حوافر مادية وحوافر معنوية
- حوافر ايجابية وسلبية
- حوافر فردية وحوافر جماعية.

ومنهم من يصنفها إلى الأنواع الثلاثة التالية، وذلك حسب اختلاف المنظمات وامكانياتها وتقديرها لما يحرك العاملين وهي:

- الحوافز من حيث ماداً وتحتم الحوافر المادية والمعنوية
- الحوافز من حيث اتجاه تأثيرها وتشمل الحوافر الاجابية والحوافز السلبية
- الحوافز من حيث من يحصل عليها وتمثل في الحوافر الفردية والحوافر الجماعية.

كما يمكن تصنيفها إلى الأنواع الثلاث التالية :

- حسب طبيعة الحافز (حوافر مادية ومعنى)
- حسب اثر الحوافز (حوافر ايجابية وسلبية )
- حسب المستفيد من الحوافز (حوافر فردية وجماعية)

**10. مبادئ نظام الحوافز :** يبني نظام الحوافز على عدد من القواعد تمثل فيما يلي :

- وضوح الهدف: يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير، وكذلك على المدى الطويل، بحيث تسحب جميع الأطراف (الفرد، الجماعة، المؤسسة التي تتحققها).
- المساواة والعدالة: يجب أن يتسم نظام الحوافز ما دام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة، ويمثل إتقان المساهمين على تقييم أرباح المؤسسة بالتساوي أو العدل بينهم حسب عدد الأسهم صورة لهذه، القاعدة ،حيث يحصل كل منهم على حصة متساوية من الأرباح

- تميز الأداء: يعد تميز الأداء من أهم المتطلبات لمح الحوافر ويجب أن تزيد كمية الأداء وجودته أو تنخفضتكلفة الإنتاج
- القوة والهود: يتم توزيع الحوافر وفق قدرة كل شخص أو جماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافر ومع مراعاة أن الحوافر تمنح في الغالب على النتائج، إلى أن الحال في بعض الأحيان يقوم على الأخذ بالوسائل والأسباب والجهود المبذولة
- الحاجة والرغبة: يتم توزيع الحوافر على الأفراد وفق حاجتهم ورغبتهم كلما زاد الأداء فالأفراد في بداية حيام الوظيفية تزداد أهمية الحوافر المادية بالمؤسسة لهم، من حيث تزايد أهمية الحوافر المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية العليا
- المهارة والابتكار: تم بعض المؤسسات بتخصيص حوافر للأفراد الذين يحصلون على شهادات أو على براءات اختراع أو دورات تدريبية، أو الذين يقدمون أفكاراً وحلولاً ابتكاريه لمشكلات العمل والإدارة .

## **المطلب الثاني : القيادة**

القيادة هي العقل والقلب النابض لكل المنظمات، والحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ حيث تعددت مفاهيمها بتعدد الاتجاهات والأطر النظرية عبر مراحل تطورها، فالبعض اتجه إلى تعريفها على أنها مجموعة من الصفات الشخصية، وآخرين اعتبروا أن القيادة ولاية وسلطة رسمية، بينما ترك زت الدراسات الحديثة على أن القيادة سلوك وتفاعل وتأثير على الآخرين.

### **1. تعريف القيادة:**

لقد تعددت تعاريف القيادة سوف نقوم بذكر أهمها:

- القيادة هي "قدرة الفرد في التأثير على الشخص أو مجموعة وتجيئهم وإرشادهم، من أجل كسب تعاون وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية، في حين يعرف القائد بأنه ذلك الشخص الذي له القدرة على التأثير في سلوك المسؤولين بدون تقدير أو إكراه وجعل هؤلاء قابلين لقيادته".
- القيادة هي "النشاط الإداري لتنظيم الإنتاجية وتنشيط الابتكار حل المشاكل ورفع الروح المعنوية والرضا".
- إن القيادة هي "عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم والحصول على التزاماً وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم، وهناك أيضاً من يقول أن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة".

معظم التعريف السابقة تنظر إلى القيادة على أنها عملية توجيه المسؤولين لتحقيق الأهداف فهي عملية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد وسلوكهم واتجاهاتهم لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة. كما أن مفهوم القيادة يرتكز على دعامتين أساسيتين هما:

- الدعامة المعنوية: تشمل العقيدة والفكر الإداري الذي يؤمن به القائد.
- الدعامة المادية: وهي الأدوات التي لابد من توافرها بيد القائد كالسلطة الملامنة وشبكة الاتصالات الفعالة والقوى البشرية اللازمة والإمكانات الضرورية الأخرى.

### **2. أهمية القيادة:**

لابد للمجتمعات البشرية جميعها أن يكون لديها قيادة تقوم بترتيب حياً وتقيم العدل وتسعي إلى تحقيق أهداف الأفراد واقع، وتكون أهمية القيادة بمجموعة من النقاط منها:

- أول حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراً المستقبلية.
- أول البوصلة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.

- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسن الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتذمرون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحبيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

### 3. صفات القائد الناجح وأهدافه:

أشارت الدراسات إلى أن هناك بعض الصفات العامة التي تميز القادة عن غيرهم، وأهم هذه الصفات ما يلي:

- يقنع القائد بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه.
- يقنع القائد بتفكير واسع وسداد الرأي أكثر من أتباعه.
- يقنع القائد بطلاقه اللسان وحسن التعبير.
- يقنع القائد بالازان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي.
- يقنع القائد بقوه الشخصية والطموح لتسليم زمام قيادة الآخرين.

أما أهدافه فتمثلت فيما يلي:

الشكل رقم (14): أهداف القائد.



### 4. مهام القيادة:

يقوم القائد الإداري بالمهام الرئيسية التالية:

- دراسة حاجات المؤوسسين ومحاولة إشباعها قدر الإمكان، وهنا على المنظمة أن توفر لقادا الحوافر المناسبة التي تساعدهم في تحقيق الإشباع المادي والمعنوي لمرؤوسهم.
- العمل على بث روح التعاون والفريق في مرؤوسيه وجعلهم فريق عمل واحد.
- تطبيق منهج ديمقراطية الإدارة التي تعتمد على مشاركة المؤوسسين في عملية اتخاذ القرار.
- التحليل بالعدالة والمساواة والموضوعية في تعامله مع مرؤوسيه، مما يخلق الثقة في نفوسهم اتجاهه.
- مساعدة المؤوسسين في تحطيم العقبات التي تصادفهم في العمل، وتطوير أدائهم نحو الأمام عن طريق الإرشاد والتوجيه.
- إتباع سياسة الباب المفتوح في عملية الاتصال مع مرؤوسيه، بشكل لا تكون هناك عوائق أمامهم، وتشجيعهم على الاتصال المستمر به.
- تخطيط وتوزيع العمل على مرؤوسيه بشكل متوازن، من حيث طاقاتهم وإمكاناتهم، ووضع جدول زمني لتنفيذ ما هو مطلوب منهم.

### 5. الركائز التي تقوم عليها القيادة:

وجد ركيزتين أساسيتين تقوم عليهما القيادة وهي موضحة في الشكل التالي:



## المبحث السادس: وظيفة الرقابة

إن البحث في الرقابة أمر قديم، غير أن أهميته اتضحت في الوقت الحاضر نتيجة اتساع نطاق الإدارة وتعدد أحاجزها وضخامة حجمها وتطور تقنياً، فالرقابة تعتبر آخر الوظائف الإدارية الأساسية وهي مطلوبة في جميع المنظمات على اختلاف تخصصها، وأيضاً في جميع المستويات الإدارية للمنظمة الواحدة، وحتى نقاط ومرآكز الإنذار مع اختلاف الأسلوب الرقابي المعتمد في كل مستوى.

إذ تبرز أهمية الرقابة من صلتها الوثيقة بمكونات العملية الإدارية، فهي المعنية بمتابعة كل من وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه لتقدير أداء المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، حيث أن الرقابة تعد العمل المكرس لضمان تحقيق وتطابق العمليات مع الأهداف والغايات التي سبق تحديدها، فهي تشتمل على عمليات قياس أداء العاملين والمنظمة للتتأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد نفذت بشكل سليم.

### المطلب الأول: تعريف الرقابة:

تعرف الرقابة بأعملية منتظمة يتأكد من خلالها المدراء من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف وباستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية، حيث يصف Robert J. Mockler الأجزاء الضرورية في العملية الرقابية فيقول أن الرقابة الإدارية هي عبارة عن جمد منظم لتحديد مقاييس للأداء لتحقيق الأهداف المخططة.

هي وظيفة إدارية وعملية مستقرة متتجدة، يتم بمقتضاها التتحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حدده الأهداف والمعايير الموضوعة، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح. هي عملية تحديد وضعية المؤسسة من خلال التأكيد والتحقق الوقائي والمستمر والعلاجي، مما إذا كان كل من الأشخاص أو الأفعال أو الأشياء يسير ويتم الالتزام به وفقاً للخطط الموضوعة والتعليمات المحددة والمبادئ المقررة دف تفادي تراكم الأخطاء، وكذلك الكشف عن نقاط الضعف من أجل تصحيحها ونقط القوة من أجل الاستفادة منها ودعمها.

وانطلاقاً من التعريف السابقة يمكن تعريف وظيفة الرقابة بأ: "نشاط إداري منظم تقوم به الجهة المسئولة، ويشمل على الملاحظة المستمرة للأداء وقياس أساليبه ومقارنتها بالمعايير الموضوعة مسبقاً لتحديد الانحرافات وتوخي الضعف والخطأ وتحديد أنساب الطرق العلاجية والتصحيحية التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة من أجل الوصول إلى أهدافها".

كما توجد تعریفات أخرى كثيرة حتى وإن اختلفت قليلاً عن بعضها البعض إلا أن تؤدي إلى مضمون واحد ومفهوم متكملاً لمصطلح الرقابة الإدارية، فمن خلال التعريفات السابقة الذكر نجد أن علماء الإدارة أجمعوا على التعميمات التالية:

- إن الرقابة الإدارية تم بقياس الأداء ومقارنته بتلك المعايير التي تم تحديدها للخطة، ثم تصحيح الانحرافات السلبية وتدعيم الانحرافات الإيجابية عن تلك المعايير.
- إن الرقابة ليست وظيفة مستقلة ومنفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى، كما أنها وظيفة تكمل العملية الإدارية من بدايتها حتى ايتها.
- إن وضع الخطة وتحديد أهدافها شرطان أساسيان لا يمكن للمدير أن يقوم بالرقابة بدون ما.
- إن الرقابة في الشركات وظيفة إدارية ضرورية لكل مستوى من المستويات الإدارية في التنظيم.
- إن الرقابة واجبة وضرورية لجميع الأنشطة في المؤسسة للتأكد التام من أن العمل يسير بدقة نحو تحقيق الأهداف.

### المطلب الثاني : أهمية الرقابة:

تعد الرقابة من الوظائف الإدارية المهمة وذلك لأنها تسهم في التأكيد من فعالية وظائف الإدارة السابقة، ويمكن ذكر أهمية الرقابة فيما يلي:

- الرقابة وسيلة لقياس أداء المرؤوسين وتصحيحه بما يجنب المنظمة المخاطر.
- التأكيد من أن التنفيذ يتم وفقاً لما هو مقرر في الخطة ثم تقويم الانحرافات منها بما يكفل تحقيق الأهداف المحددة.
- الرقابة وسيلة فعالة لمنع الانحرافات ووقاية الأفراد من الأضرار الناتجة عن أخطاء الموظفين المسؤولين، من خلال الكشف عن المشكلات التي تتعرض لتنفيذ العمل قبل استفحالها ومعرفة أسبابها واتخاذ ما يلزم من إجراءات لمنع حدوثها.
- تقييم أداء المديرين من خلال الوقوف على مدى نجاحهم في تحقيق الأهداف للتمييز بين المدير الكفؤ وغيره من المديرين الأقل كفاءة.
- الرقابة تسهم في إتقان التخطيط في المستقبل نتيجة الخبرة المسيرة في معالجة الانحرافات.
- تعتبر الرقابة من الوسائل المناسبة لتعزيز تأقلم وتحاوب المنظمات مع التغيرات البيئية.
- التأكيد من حصول الأفراد على الحقوق والمزايا المقررة لهم وعدم التعسف في استخدام السلطة ضد المرؤوسين.

### المطلب الثالث: عناصر ومقومات نظام الرقابة الفعال:

لكي يحقق نظام الرقابة أهدافه لابد من توفر مقومات يعتمد عليها، إذ ينبغي أن يشمل تحديداً وأوضحاً ومنظماً للأجهزة والمعدات والأشخاص إضافة إلى وجود الصالحيات الكافية لإنقاص المهام بالشكل الصحيح. ومن أبرز مقومات نظام الرقابة نجد:

- المرونة: لابد أن يكون النظام الرقابي قادرا على الاستجابة لمتغيرات بيئه المنظمة من أجل الحفاظ على أداء العمليات الرقابية بكفاءة وفعالية.
  - التكامل والملاعمة: يجب أن يتكمال نظام الرقابة مع كافة جوانب العمل في المنظمة، ومن الضروري أيضا أن يتلاءم مع طبيعة نشاط المنظمة وحجمها وأهدافها.
  - الدقة والبساطة والوضوح: يجب التأكيد على دقة المعلومات وكفايتها، بالإضافة إلى استخدام نظام رقابي يميز بالسهولة والوضوح مع استخدامه للأساليب المتطورة مع ضرورة الاستعانة بذوي الخبرة والاختصاص.
  - التوقيت: لابد أن تأتي المعلومات في الوقت المناسب حتى لا تفقد قيمتها.
- السرعة في كشف الانحرافات: فالنظام الرقابي الأمثل هو القادر على سرعة اكتشاف الانحرافات فور وقوعها أو قبل وقوعها.
- الموضوعية: لابد على النظام الرقابي أن يعطي تفاصيل كمية ومحددة بدقة وخلالية من كل الجوانب الذاتية في التقييم والرقابة، أي يجب استخدام المعايير الرقابية الجيدة والمحترمة بطريقة علمية تبتعد عن التحيز الشخصي، حيث أن هذا النظام لا يقتصر فقط على اكتشاف الانحرافات والأخطاء فقط بل يساعد على معرفة الأسباب المؤدية لذلك.
  - الاقتصاد في التكاليف: يتطلب النظام الرقابي الفعال تناسب التكاليف المبذولة مع الفوائد المرجوة التي يمكن أن تعود على المنظمة.

### المطلب الرابع: أنواع الرقابة

توجد العديد من أنواع الرقابة والتي تساعد المديرين في القضاء على الفجوات بين الأداء الفعلي والأهداف، ويمكن تصنيفها وفق المعايير التالية:

1. من حيث تقويتها حدوثها: يمكن تقسيم الرقابة على أساس هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع وهي:
  - الرقابة الوقائية: تسمى أيضا الرقابة التنبؤية أو اللاحقة لأنها تتنبأ بوقوع الأخطاء قبل وقوعها أو التقليل من أضرارها في حالة وقوعها.
  - الرقابة المتزامنة: مراقبة سير العمل مرحلة بمرحلة، أي أنها تكشف عن الخطأ فور وقوعه والعمل على تصحيحه منعا لتفاقمه، كما يمتاز هذا النوع بالاستمرارية.
  - الرقابة اللاحقة: وتعرف بالرقابة البعدية لأنها تكشف عن الأخطاء بعد الانتهاء من تنفيذ العمل، وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة سابقا.
2. من حيث مصدرها: يمكن تصنيف الرقابة وفق هذا المعيار إلى نوعين:
  - الرقابة الداخلية: تقوم الإدارة نفسها على ما تمارسه من نشاط أي أن مصدرها يكون من داخل المنظمة، حيث يمارسها سواء المديرين في مختلف المستويات التنظيمية أو هيئة إدارية متخصصة بالعملية الرقابية على كل ما يدور داخل المنظمة.

- الرقابة الخارجية: وتقوم أجهزة رقابية مختصة ومستقلة من وحدات ومفتشين من خارج المنظمة، بما يضمن التزام المؤسسة بالقوانين والأنظمة والتعليمات لتحقيق أهدافها وتنفيذ برامجها وخططها.

**3. من حيث تنظيمها:** حسب هذا المعيار فإن الرقابة تقسم إلى ثلاثة أنواع:

- الرقابة المفاجئة: وتسمى أيضاً بالرقابة المؤقتة، حيث تستخدم بكثرة في المستويات الإدارية العليا وهي يتم بطريقة مفاجئة من أجل مراقبة العمل وضبطه، إلا أن تكون لفترة محدودة وتنتهي بعدها.

- الرقابة الدورية: يتم ممارستها في أوقات زمنية منتظمة سواء يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً.

الرقابة المستمرة: وتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل، حيث أنها تمارس طوال ساعات العمل ولا تتقطع ما دام العمل مستمراً.

**4. من حيث طبيعتها: نجد نوعين من الرقابة:**

- الرقابة المباشرة: يتم ممارسة هذا النوع من الرقابة عن طريق الملاحظة المباشرة، حيث يقوم الرئيس بلاحظة ومراقبة العاملين أثناء تأديتهم لأعمالهم وذلك للتعرف على كيفية سير الأعمال وتدوين الأخطاء التي يمكن ارتكاها، بالإضافة إلى أنها تلعب دوراً مهماً ومستمراً في مراجعة النتائج الفعلية.

- الرقابة غير مباشرة: غالباً ما يتم تنفيذها عن طريق رفع التقارير إلى رؤساء العمل، ولا بد أن تميز هذه الرقابة بالدقة والسرعة حتى تكون فعالة.

**5. من حيث شموليتها ومستوياتها الإدارية:** تتضمن ثلاثة أنواع وهي:

- الرقابة الشاملة: الغرض منها تقييم الأداء الكلي في المنظمة ككل، ومعرفة مدى كفاءة في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها، ومن أهم الأدوات الرقابية المستخدمة في ذلك نجد: نسب الربحية، حصة المؤسسة من السوق وكذلك القدرة التنافسية للمنظمة.

- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: يهدف هذا النوع إلى قياس وتقدير الإنجاز الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها، لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

- الرقابة على مستوى الفرد: تكون من خلال تقييم أداء الأفراد العاملين ومعرفة مستوى كفاءة ملائمة لهم، وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.

**6. من حيث المجال أو النشاط:** تعتبر الرقابة إجراءات ضرورية لنجاح أي نشاط تقوم به المنظمة، فهي عملية ملزمة لكافة النشاطات التي تقوم بها. وتصنف الرقابة حسب هذا المعيار إلى أربعة أنواع أساسية وهي:

- الرقابة المالية: تعمل على متابعة الخطط المالية من خلال مراقبة التدفقات النقدية الداخلية والخارجية من صندوق المنظمة ومعرفة مدى كفاءة استخدام الموارد المالية، وكذلك التعرف على الصعوبات ومحاولة تجاوزها.
- الرقابة على الموارد البشرية: تتعلق بالرقابة على العاملين سواء تعلق الأمر بمراقبة سلوك الأفراد داخل المنظمة وفي كل إدارة أو قسم من أقسامها ،أو بقياس وتقدير كفاءة العاملين في الالتزام بالقيام بوظائفهم مع تطبيق القواعد واللوائح، وكذلك قياس مستوى الروح المعنوية في صفوف الأفراد.
- الرقابة على الإنتاج: تتضمن هذه الرقابة مجموعة من الإجراءات والأنشطة التي دف إلإنتاج السلع المطلوبة وبالكمية المحددة ومطابقة للمواصفات المطلوبة والجيدة، بالإضافة أيضاً إلى التأكيد من وصولها في الوقت المناسب والمتافق عليه.
- الرقابة على التسويق: تشمل هذه الرقابة في تحديد حجم المبيعات مقارنة بما تم تحظيه ولفترات مختلفة، أي التأكيد من أن مستوى الطلب على منتجات المنظمة من قبل المستهلكين هو كما يجب أن يكون وكما هو مقدر له في الخطة. كما يدخل ضمن هذه الرقابة مراقبة نشاطات الإعلان والترويج للسلع، وكذلك مراقبة مدى رضا المستهلك عن هذه المنتجات.

### الطلب الخامس : مراحل وخطوات العملية الرقابية

تقر الرقابة بأربع مراحل رئيسة تتلازم مع وظائف الإدارة وتعمل بالتكامل معها والتنسيق من خلالها، حيث أن تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم أو مراقبتها. والشكل المعايili يلخص هذه الخطوات:

الشكل رقم (15): مراحل العملية الرقابية



اتخاذ الإجراءات السابقة من خلال البحث في أسباباً وتعريف العوامل التي أدت إليها لتفادي وقوعها في النصائحية: المستقبل، كما يجب عدم الالكتفاء فقط بالتصحيح بل لابد من متابعة هذا الإجراء للتأكد من صلاحية العمل وذلك عن طريق التعديل في المعايير ومراجعة خطوات التنفيذ

### المبحث السابع: وظيفة الاتصال

أدرك البشر أهمية الاتصال منذ بُعد التاريخ، ومع تتابع العصور زاد احساس بدوره البارز في استقرار حياتهم وتحقيق مصالحهم المختلفة وتجويه جهودهم، وترتبط مجموعاتهم وتنظيم أنشطتهم وتطور أنماط حياتهم، حيث بزرت أهمية الاتصال وفعاليته مع زيادة التقدم التكنولوجي، وموضوع الاتصال من أكثر المواضيع التي شغلت العلماء والباحثين في فروع معرفية شتى و مجالات علمية مختلفة نذكر منها علم النفس والاجتماع والسياسة والتاريخ، فضلاً على أنه يمثل محور اهتمام الخصصين في دراسة العلاقات الدولية والدراسات الأدبية والعلمية والتي تصدت جميعاً بالدراسة وفهم وتحليل لهذه العملية الاتصال هو أداة لتنمية الإنسان وتطور معارفه وخبراته سواء من الناحية الاجتماعية أو التعليمية أو التربية أو التوجيهية أو السياسية حيث تلعب وسائل الاتصال دوراً هاماً في تحقيق هذا الهدف، وبالتالي فإن دراسة موضوع الاتصال يعد من الأمور الهامة والأساسية لكل عضو في المجتمع باعتباره هو المسؤول الأول في العمليات الاتصالية على مدار الساعة

### المطلب الأول : مفهوم الاتصال وطبيعته

تعني كلمة اتصال في اللغة العربية البلاغ، فنحن نقول أوصل إلى الشيء أي أبلغه إياه، كما تعني ربط الشيء بالشيء، فالاتصال كلمة مشتقة من مصدر "وصل" بمعنى الربط أو البلوغ والانتهاء غاية مطلوبة إلى عملية اتصال والى وقوعه communication، أما في اللغة الفرنسية فتشير action إلى الرابطة أو الوسيلة التي من خلالها يتم الاتصال ومن خلال هذه التعريف الحديثة التي تعتبر أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعي يستخدما الناس لبناء معانٍ تشكل في عقولهم صوراً ذهنية عن العالم، وهم يتبادلون هذه الصورة الذهنية عن طريق الرموز ويعتبر هؤلاء الاتصال مشاركة في فكرة أو اتجاه أو موقف ولكن يبقى جوهر الاتصال هو عملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات وغيرها بين من يقوم

بإصدارها والتعبير عنها وبين من يتلقاها و وما ينجز من تفاعل وتواصل وتغيرات تختلف باختلاف النسق الذي يتم في العملية و وهذا ما أوضحه محمود عودة

\*\*عند تعريف الاتصال "مفهوم الاتصال يشير إلى العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار و المعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين , يختلف من حيث الحجم ، ومن حيث العلاقات المتضمنة فيه ، يعني أن يكون هذا النسق الاجتماعي مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي أو من مجتمع إنساني ككل "

أما في تعريف آخر فقد عرفه الأستاذ بن نوار صالح " عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها ، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم ، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ، ومن خلاله يتحقق الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف"

وتعتبر الاتصالات العنصر الأكثر فعالية وأهمية في عملية الدارة حيث فشلت الكثير من العمليات بسبب الاتصالات الضعيفة وسوء فهم الرسائل والتعليمات الغامضة.

فالاتصال لم يعد أداة مساعدة في عمليات الإنتاج والتشغيل بل أصبح إنتاجاً من نوع متقدم حيث يسمى هذا الإنتاج بضاعة الأفكار حيث أنه من يملك المعلومات أكثر أي التقنيات الاتصال يعتبر هو الأقوى حيث تناح له الفرصة لاتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على القوة المعرفة.

ويعتبر الاتصال أحد المكونات الأساسية واحد العناصر الهامة في كفاءة وفعالية المدير في المنظمة حيث يقوم بنقل المعلومات والمشاركة في الأفكار والآراء والحقائق بشكل يضمن فهم المتلقى لجميع المعلومات المستلمة كما تدور في نظر المرسل.

كما تعني عملية الاتصال نقل البيانات أو المعلومات والحقائق والأفكار بين اثنين على الأقل من الأفراد في المنظمة عن طريق الرسائل المكتوبة أو اعتماد على إشارات رمزية لها دلالتها ويدركها المرسل والمستقبل معا.

## **المطلب الثاني : أهمية الاتصال**

نستخلص أهمية الاتصال بالنسبة للمنظمة في أكثر من صورة نذكر منها:

✓ **التخطيط والتوجيه:** تظهر أهمية الاتصال قبل و أثناء تنفيذ الخطة لجمع المعلومات والانطباعات فلا بد أن يكون

الاتصال من المستويات العليا إلى التنفيذية لتشجيع عملية التخطيط

✓ كذلك توجيه الأوامر والتعليمات يحتاج إلى اتصال بكل وسائله وغالبا ما يكون المرسل هو المدير فعليه أن يكون

مصلحة جيدة

✓ يتوقف على هذه المهارة نجاح الأخصائي في ممارسة لدوره المهني سواء داخل المؤسسة أو خارجها

✓ يمكن من خلاله زيادة معدلات المشاركة من جانب أفراد المجتمع في مشروعات التنمية وكذلك زيادة انتظامهم لمجتمعهم

و ذلك لأن معلومات التي سوف يحصلون عليها من خلال عملية الاتصال تتسم بالصدق و الصراحة و الواضح

والشمول

✓ يكتسب أفراد المنظمة من خلال هذه المهارة معلومات جديدة كما تزيد من فرص التفاعل الاجتماعي فيما بينهم من

خلال ما يتم نشره

✓ إنها أداة مهمة لربط كافة المكونات الداخلية للمؤسسة مع بعضها وفي تدعيم علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة بها

✓ إنها وسيلة أساسية في تحسين الأداء والتبادل الفكري بين الرؤساء والمروءسين وبين الإدارات المختلفة بالمؤسسة

و المؤسسات الأخرى ذات العلاقة بها

✓ تعمل على خلق فرص الاحتكاك والتقارب بين الأفراد والجماعات والمؤسسات والمجتمع

✓ مهارة الاتصال مهارة إنسانية فيها احترام الإنسان وقيمه وتقديره ومشاعره ومن خلالها يتم مواجهة احتياجاتهم

الأساسية

### **المطلب الثالث : عملية الاتصال**

إن عملية الإتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين two way process بمعنى أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل المعلومات والأفكار التي تتضمنها هذه العملية، وحتى تم عملية الاتصال يجب توافر ثلاثة عناصر أساسية على الأقل وهي :مرسل الرسالة ، الرسالة نفسها ، مستقبل الرسالة ، هذه العناصر الثلاثة تمثل عملية اتصال بمعناها البسيط ولكن من ناحية عملية

1. **المصدر "Source"** : يمكن أن يكون شخصاً أو جماعة أو أي مصدر آخر كالكتاب أو الراديو أو التلفزيون أو محطة وفعالية الاتصال تعتمد على صفات معينة في مصدر عملية الاتصال كالثقة والتقرير والقدرة على التأثير ....

الخ

2-**التوزيع "Encoding"** : تتضمن هذه العملية وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم ويتم ذلك عن طريق استعمال اللغة أو الرموز الرياضية أو أي تعايير يتم الاتفاق عليها ، تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال

3-**الرسالة "Message"** : وهي موضوع الاتصال وتتضمن الأفكار والآراء أو المعلومات التي أُمْ تقال شفوياً أو تكتب

4-**وسيلة الاتصال "The Channel"** : وتتضمن اختيار الوسيلة المناسبة سواء كانت سمعية أو كتابية أو مرئية أو حسية أو جميعها معاً وباختيار الوسيلة الملائمة يسهل عملية فهم الرسالة ، فثلا المدير الذي يريد التأكد من أن الرسالة ستتحفظ من قبل المرؤوسين ، يقوم بإرسال مذكرة مكتوبة لتدعم تعليماته الشفوية التي أصدرها مسبقاً ، و اختيار الوسيلة يعتمد على طبيعة عملية الاتصال وطبيعة الأفراد ، وموضوع عملية الاتصال والعلاقات بينهم وسرعة وسيلة الاتصال وتكلفتها

5-**مستلم الرسالة** : إن مستلم الرسالة عادة هو الشخص أو الجماعة أو أي مركز آخر للاستلام يخضع لمؤثرات عديدة تؤثر ، واهم هذه المؤثرات هو إن مستلم الرسالة يفسرها بأسلوب يعتمد على خبراته السابقة ،

فمثلاً : مذكرة الشركة التي تشير إلى زيادة متوقعة في الأجور هذا العام ربما لا تصدق إذا لم تحدث زيادات في العام السابق

6- تحليل رموز الرسالة وفهمها "Decoding" : إن استلام الرسالة يتطلب من المستلم فك رموزها لتعطي معنى كاملاً ومتاماً ، وقد تؤدي عملية تحليل الرسالة إلى فهم خاطئ لمحات الرسالة من قبل مستلميها ، عندما تفسر هذه الرموز بطريقة تعطي معانٍ مختلفة عن المعنى المقصود بها ، وكلما كان هناك تماشٍ وتجانس ، كان هناك درجة أكبر في فهم المعنى المقصود بالرسالة من قبل الطرفين

7- التشويش Anthropy : تؤثر على عملية الاتصال في المؤسسة عوامل متعددة تؤدي إلى صعوبة وعدم وضوح في عملية الاتصال وهذه المؤشرات قد تحدث إما من المرسل ، أو من خلال عملية الإرسال أو عند استلام الرسالة فمثلاً : صوت الآلات يؤثر تأثيراً سلبياً على الحادثة التي تتم بين عاملين على نفس الآلة ، وقد يحدث غموض وعدم فهم نتيجة استعمال الكلمات أو الرموز الغير الواضحة ، فعمليات التشويش قد تأتي إما عن مؤشرات بيئية كالآصوات والمسافة والوقت أو مؤشرات إدراكية كالفهم والاتجاهات والميول والعوامل الخضراء بين المرسل والمستلم.

### المطلب الرابع: أنواع الاتصال

تظهر الاتصالات بأشكال مختلفة وتناسب فيها المعلومات باتجاهها شتي، ويمكن التمييز بين الاتصالات الرسمية والاتصالات الغير الرسمية، شبكات الاتصال اللغوية وغير اللغوية.... الخ

ومن المفترض أن تؤدي الاتصالات الكثيرة إلى تحسين انسياط المعلومات ورضي الأفراد وحسن الأداء وقلة عدم التأكيد

#### أ\*- الاتصالات الرسمية:

تم خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات وقوف الاتصالات ، وعن طريق التسلسل التنظيمي الرسمي ، تتجه التعليمات والأوامر والمعاملات الرسمية والتقارير المختلفة ، وتتوقف فعالية الاتصالات

الرسمية على اعتراف الإدارة بفعاليتها وفائدها وعلى توفر الوسائل التي تنقلهم من والى جميع العاملين في المؤسسة والجمهور

المتعاملين معها من أفراد ومؤسسات في البيئة والمحيط بها

هناك أكثر من قناة تتدفق منها الاتصالات الرسمية في المؤسسة ويمكن تحديدي ثلاثة قنوات في هذا المجال

### (1) اتصالات من الأعلى إلى الأسفل: (downward communication)

وهي ما يطلق عليها اسم الاتصالات الهابطة والتي تجري بين مستوى تنظيمي معين ، ومستوى تنظيمي أدنى...، حيث تم

الاتصالات الهابطة عادة في محيط العمل و المؤسسة ولكن قد تم في بعض الأحيان خارج محيط المؤسسة ، حيث تبلغ

الإدارة المرؤوسين بعض السياسات و المسائل

ويتضمن هذا النوع من أنواع الاتصالات ما يلي:

- القرارات والأوامر والتعليمات التي تحدد وتساعد على القيام بالوظائف و المهام المتنوعة في المؤسسة وتفهم لمسائل

التعيين والترقية والتفويض

- اللوائح والتشريعات والكتب الدورية ، حيث تستخدم في إرشاد العاملين بكيفية أداء أعمالهم على الوجه السليم ،

كما تنظم العلاقات بينهم وتحدد مسؤولية كل منهم.

- التعليمات والتوجيهات التي توجه إلى المشرفين و الملاحظين لتحسين طرق العمل

- الاستفسارات و البيانات التي تطلبها الإدارة العليا من المرؤوسين

### (2) الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى: (Upward communication)

وهي ما يسمى بالاتصالات الصادعة والتي تتجه من المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا في أي جهاز إداري، وتهدف

إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم ، وخاصة فيما يتعلق بالنتائج المحققة في المؤسسة.

هذا النوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوس في المشاركة في العملية الإدارية ، وكيفية تحسين الأمور ، ويمكن أن تم

عن طريق تقارير تقييم الأداء صناديق الاقتراحات والمجتمعات ، نظام حل الشكاوى وسياسة الباب المفتوح

**(3) الاتصالات الأفقية:(Lateral communication)**

تعود إلى انسياط الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كان يتصل مدير إنتاج بمدير التسويق، ويقصد به تبادل وجهات النظر بين العاملين وتبادل المعلومات والخبرة على نفس المستوى الإداري.

و تسمى الأفقية أو المتوازية، تميزها عن الاتصالات الصاعدة أو الهابطة، هذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المؤسسة، كما أنها توفر من الوقت اللازم لأداء الأعمال.

**ب\*- الاتصالات غير الرسمية:**

توجد بالإضافة إلى الاتصالات الرسمية في المؤسسة ، اتصالات غير رسمية لا علاقة لها بالإدارة ، وتنشأ غير الرسمية في أي جهاز إداري بطريقة تلقائية ، نتيجة لما بين الأفراد العاملين من علاقات اجتماعية ، وصداقات شخصية ، فيتصل هؤلاء الأفراد بعضهم بعض على هذا الأساس الشخصي التلقائي ، و لا ينبعون في تلك الاتجاهات محددة ، كما قد يكون الحال عند إتباع أي أسلوب رسمي

وقد تكون بعض هذه الاتصالات نازلة وبعضها صاعدة وبعضها على المستوى الأفقي دون قيد أو شرط – طالما أن هناك علاقات تربط بين الإفراد والأطراف المتصلة ، وهذا التنظيم غير الرسمي للاتصالات لا يعترف بمستويات السلطة او المراكز الرئيسية

-الاتصالات القطرية(Diagonal communication) قد تنساب الاتصالات بشكل قطرى ، أي بين الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة ، بينهم علاقات وظيفية ولكن ليست علاقات وظيفية ولكم ليست علاقات رسمية في المؤسسة ، كأن يتصل مدير إنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.

ويعتبر هذا النوع من الاتصال ظاهرة عادية وغفوية تحدث دائماً في أي تجمع من الأفراد ، بل يعتبر حقيقة من ضروريات الحياة الاجتماعية ، ومن خصائص هذا النوع ، السرعة الكبيرة التي تنقل بها المعلومات ، إذ أن طبيعة خط سيره خلال اللقاءات والاجتماعات والمحفلات ، تجعل نقل المعلومات يتم في وقت قصير جداً.

## **المطلب الخامس : وسائل الاتصال**

نمس نوعين من وسائل الاتصال

### **أولا - الوسائل المقرئية:**

1- الكتاب: رغم انتشار الوسائل التعليمية بأشكالها المتنوعة، وتطورها، إلا أن الكتاب سيظل الأكثر استخداما في حفظ ونقل المعرفة والعلوم والمفاهيم والقيم

2- الصحيفة: ويمكن تعريف الصحيفة بأنها النافذة إلى يرى منها العالم ، وتدخل الصحف و المجالات العامة " التجارية " ضمن الدوريات التي تمثل حلقة اتصال مهمة بين أفراد المجتمع بكل طبقاته وتتميز بالجدة وسهولة الحصول عليها

3- المقصة: تظل المقصة ن الوسائل الإعلامية الفعالة ومن شروط نجاحها: - وضوح الهدف وبساطة المضمون - الاتزان أي الانسجام بين محتويات المقص و التركيز على فكرة واحدة وهناك عدة وسائل أخرى ذكر منها: التقارير ، المذكرات ، الخطابات ، النشرات الدورية ، ملصقات الحائط ، الفاكس ..... ثانيا - وسائل الشفهية و السمعية البصرية الاتصال الشفهي من أقدم الأدوات التي يستخدمها المديرون للقيام بتنفيذ أعمالهم وهذا يوفر الوقت ويخلق روح الصداقة و التعاون دون استخدام وسيطة وعادة ما يكون ذو اتجاهية المدير او المسئول يقومون بالتحدث مباشرة الى عماله وبالتالي التوصل الى قرارات سلية تخدم المصلحتين و المؤسسة على الخصوص و ذكر من الوسائل الشفهية ما يلي:

-1-المقابلات الشخصية

-2-الاجتماعات

-3-التلفزيون

-4-الإنترنت

-5-البريد الإلكتروني

-6-الإعلام

17- المؤتمرات

8- التقرير السنوي للموظفين

9- المكالمات الهاتفية

### **المطلب السادس : مهارات الإتصال**

و يعني بالمهارة القدرة على عمل شيء من جودة و الكفاءة العالية في الأداء ومنها فان القدرة على استخدام المعلومات بفعالية و التنفيذ و سهولة ويسر من المهارات الضرورية لمن يتولى عملية الاتصال.

#### **1- مهارة التحدث :**

ويعني التحدث باستخدام الجمل والفقرات وطريقة صياغتها في التأثير على فهم المتلقى للرسالة كما أن تعبيرات الوجه و حركات اليدين والرأس والجسد يمكن أن تعطي تعبيرا يعزز المعاني التي يتحدث بها المتحدث و عند المتحدث مع الشخص ما يجب أن يراعي طبيعة نمط الطرف الآخر و درجة ثقافته وقدرته على استيعاب المعاني والأفكار أما الكتابة فهي وسيلة التعبير على النفس، وإبلاغ الآراء والأفكار و توصيل المعلومات و المفاهيم للآخرين و عند الكتابة يجب مراعاة أن يتضمن الخطاب أو التقرير أو المذكرة الأفكار الأساسية والمعاني المحددة و أن تتسم الصياغة بالوضوح والإيجاز و الدقة و الموضوعية وتجنب الأخطاء النحوية و الإملائية و تعتبر مهارة القراءة الصامتة أو المسموعة من أهم المهارات الضرورية في عملية الاتصال حيث أن التركيز و الانتباه في القراءة تمكن الفرد استخلاص المعلومات بسرعة حيث يقوم الفرد بقراءة التقارير و المذكرات فعليه ان يستخلص النتائج بسرعة والتي تساعده في اتخاذ القرارات.

**2- مهارات الإنصات :** تعتبر مهارة الإنصات من أهم المهارات التي تتضمن الاستماع إلى المحادثات التلفونية والاجتماعات ، و الإنصات يعني المقدرة على التركيز مع الاستماع الجيد و إعطاء الفرصة للآخرين للكلام وان يكون الفرد صبورا وان يتقبل المناقشات و الانتقادات الموضوعية بصدر رحب.

4) **محارة التفكير :** فهي ملزمة لكل عملية اتصال سواء كان مع الرؤساء او مع المسؤولين لأن قدرة التفكير يجب ان تصاحب مهارة التحدث والقراءة والكتابة والإنضات فهي ضرورية لكل اتصال جيد وبدونه لا تنجح عملية الاتصال  
ان اختيار وسيلة اتصال مناسبة لا تعتبر كافية لضمان فعالية الاتصال فعلى سبيل المثال عند إجراء مقابلة شخصية مع المدير يجب ان تراعي مجموعة من العوامل التي تضمن لك الاتصال فعال وهي:

-معرفة الهدف من المقابلة

-خصائص المستقبل

-الصوت الهادئ الواضح

-إحالة الفرصة وعدم المقاطعة

-الانتباه والتركيز بالوقت المحدد للمقابلة

5) **محارة الحصول على المعلومات الكافية لنجاح التعامل:** قد لا تتوافر المعلومات في المنظمة ولكن المشكلة في عدم توفر المهارة في حصول عليها وحتى يمكن المدير من الحصول على المعلومات بالدقة والسرعة المطلوبة فلا بد من توافر مهارات التعامل مع الآخرين وذلك من اجل الحصول على المعلومات التي يريد لها مهارة التعامل مع الآخرين ، يتعامل المدير مع من يرأسه في السلم الوظيفي وكذلك يتعامل الفرد مع مختلف الناس و إذا من الأهمية التعرف على طبيعة الرؤساء والجمهور وأنمطتهم السلوكية ومدى نضجهم الفكري ونوع علاقات العمل التي يحبذونها ومستوى

التفاهم معهم

## المطلب السابع : أهداف الإتصال

إن هدف الاتصال الرئيسي هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة وعملية الاتصال في المؤسسة ضرورية من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، ومن أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد، وبشكل يكفل التنسيق والإنجاز والرضي عن الأعمال، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين.

بالإضافة إلى أن الاتصال يسهل انسياط هذه المعلومات والنتائج التي تسفر عن معالجتها ونلخص الأهداف المتعلقة بالاتصال في النقاط التالية:

الأخبار والإعلام

تعداد لتقبل التغيير

## النarration و تصحیح المعلومات والأداء

من خلال استعراض هذه الأهداف، نلاحظ انه بغياب الاتصال يصبح التنظيم عديم الجدوى، فالاتصال ضروري لتوصيل المعلومات التي تبني عليها القرارات وعند اتخاذ القرارات يصبح من اللازم توصيلها مصحوبة بالتوسيع والشرح اللازم الى المختصين ، والذين يهمهم التعرف عليها ، وباختصارات فان حاجة الإدارة للاتصال تظهر من خلال تكامل الوظائف الإدارية وتنسيقها ، وذلك يترجم على شكل معادلة كالتالي:

توضیح و تصحیح المعلومات

والأداء

الأخبار أو الإعلام + الأعداد لتقبل التغيير (التأثير) = العمل الجماعي

فِيهِ الْعَمَلُ "اِتْخَادُ الْقِرَاءَةِ"

إن للاتصال عدة أهداف يقوم من أجلها ونذكر أهمها:

- 1- تنشئة المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين
- 2- تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين والرضا الموظفين
- 3- تصحيح أي معلومات خاطئة أو مواقف مطلة أو غموض في السياسات أو إشاعات مغرضة
- 4- إعداد الموظف لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مقدما
- 5- تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لهم لتحسين الإنتاج أو بيئة العمل واخذ هذه الاقتراحات بجدية من قبل الإدارة العليا
- 6- تحسين العلاقات بين العمال والإدارة بالمحافظة على قنوات الاتصال مفتوحة
- 7- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العمال بتعزيز الاتصالات بينهم

### المطلب الثامن: معوقات الاتصال

توجد عدة معوقات للاتصال ذكرها كثير من الكتاب و الباحثين ، الا انه يمكن تصنيف تلك العوامل كما أشار سيلاني وولاس (1412هـ، 369) الى مجموعتين هما

#### أولاً: تحريف المعلومات

ت تكون عملية الاتصال من ست مراحل متداخلة و معقدة ، و نظرًا للأخطاء او الهدوات التي يحتمل ان تحدث في كل منها مما يتسبب في نشوء معنى او معان غير مقصودة من الاتصال ، و تدرج هذه الأخطاء ضمن أربعة معوقات أساسية هي:

(1) **خصائص المتلقى:** يتباين الأشخاص في الاستجابة لنفس الرسالة لأسباب ودوافع شخصية مختلفة منها التعليم والتجارب السابقة ، وبناء على ذلك يختلف رد فعل شخصين مختلفين حول موضوع واحد ، كما تؤثر الدوافع الشخصية في فك رموز الرسالة و تفسيرها فالموظف الذي يتميز بالحاجة القوية للتقدم في المنظمة ، و يتصرف بالتفاؤل قد يفسر ابتسامة الرئيس المباشر و تعليقه العارض كمؤشر إلى أنه محبوب وعلى المكافأة التي تنظره و أما الشخص الذي يتصف بضعف الحاجة للتقدم فقد يفسرها نفس التعليق من المدير على انه شيء عارض ولا علاقة له بأي موضوع .

2) الإدراك الانتقائي : حيث يتوجه الناس إلى سماع جزء من الرسالة وإهمال المعلومات الأخرى لعدة أسباب منها الحاجة إلى تجنب حدة التناقض المعرفي لذلك يتوجه الناس إلى غض النظر عن المعلومات التي تتعارض مع المعتقدات التي رسمت فيهم من قبل ، ويحدث الإدراك الانتقائي حينما يقوم المتلقي بتوسيع طريقة الاتصال بما في ذلك دور وشخصية وقيم ومزاج ود الواقع المرسل.

3) المشكلات اللغوية : تعتبر اللغة من ابرز المجموعات المستخدمة في الاتصال بيد ان المشكلة هنا تكمن في ان كثير من الكلمات الشائعة الاستخدام في الاتصال تحمل معانٍ مختلفة للأشخاص المختلفين ، فقد تكون الكلمة عبارات ومعانٍ متعددة بحيث تحمل تفسيرات مختلفة ، او ان تكون اللغة خاصة لمجموعة فنية معينة من الصعب على منهم خارج هذه المجموعة فهمها كان يتسم المدرس مثلاً للطالب ويقول له مبروك ، إن نتيجة الاختبار سلبية في حين ان الطالب لا يدرك معنى كون الاختبار سلبي

4) ضغوط الوقت : يشكو المديرون من أن الوقت هو أثدر الموارد ، ودائماً يؤدي ضيق الوقت إلى تحريف المعلومات المتداولة ، ويعزي ضيق الوقت إلى اللجوء إلى تقصير قنوات الاتصال الرسمية كأن يصدر المدير أمراً شفوياً لأحد الموظفين لإنجاز عمل معين بحجة انتهاء فترة الدوام ومن ثم لا يسجل هذا الأمر في السجلات الرسمية لتحدد من خلاله المسئوليات إضافة إلى ان الموظف بسبب ضيق الوقت قد ينفذ هذا الأمر بشكل لم يكن أصلاً في ذهن المدير ،

ثانياً : حجم المعلومات : يمثل ثاني المعوقات الرئيسية للاتصال في الإفراط في مقدار المعلومات ، ومن الشكاوى السائدة في اوساط المديرين في المنظمات (المدارس) أنهم غارقون في المعلومات ، فإذا ما تم الاهتمام بكل المعلومات فإن العمل الفعلي للمنظمة (المدرسة) لن يؤدي مطلقاً .

### المطلب التاسع : طرق تحسين

الاتصال من الصعب تحقيق الاتصال فعال دون إعطاء تحسينات واهتمامات لها و هذا من عدة جوانب :

جانب اللغة : يجب ملائمة اللغة لمستوى الأفراد ووضوحها وسهولتها من حيث البساطة او يكون الأفراد مدربين على حسن استخدامها

**الجانب الثقافي والاجتماعي :** الالتزام بقيم المجتمع والتقييد بالثقافة الفرعية ومواكبة التغيير نحو الأفضل في القيم السائدة بالمجتمع

**الجانب الإنساني :** يجب توفر الصدق والإخلاص ومراعاة الأمانة وتنمية مهارات الإصغاء والحديث

**الجانب التنظيمي :** حسن وضوح شبكات الاتصال الرسمي من خلال التنظيم الرسمي وعدم إهمال التنظيم غير رسمي وتجنب المركزية.

**الجانب التكنولوجي :** حسن الاستفادة من الوسائل التقنية الحديثة في مواكبة الأبحاث والتجارب ---

ومن طرق نجاح عملية الاتصال: نجاح كل عناصره في أداء دورها عوامل تتصل بالمرسل : يجب ان يكون موضوع ثقة من المستقبل وتوفر مهارات اتصالية عالية وكذلك من اختياره للوقت والوسيلة الملائمة لصياغة الرسالة و تأكيد من تحقق الهدف المرسل والرسالة : يجب تناسب موضوعها مع المستقبل من حيث إدراكه و حسن صياغتها و تضمينها عنصر التسويق والإثارة عوامل تتصل بالمستقبل : يؤثر الإطار الدلالي للمستقبل على استجابة الرسالة وكذا مستوى الإدراك الحسي له باعتبار انه الطريق إلى التعرف على الرسالة عوامل تتصل بوسائل الاتصال : ان التنوع في استخدام الوسائل يزيد من فرص إنجاح عملية الاتصال

نوه في الأخير إلى الأهمية الكبيرة في وجود هذه الدراسة التي تطرقتنا فيها على موضوع الاتصال ودوره في المؤسسات و نظرا على ما يحتويه المؤسسات من مشاكل كان لابد من وجود عنصر فعال هو الاتصال فبدونه لا يمكن للحياة ان تسمر لأن جل علاقات التسيير فيما بينهم عبارة عن اتصال و نستطيع ان نقول بأن للاتصال أهمية تظهر من خلال مفهومه و تطور الفكر الإداري و كما ان علاقته بمؤسسة تظهر من خلال مهامه في الإدارة باعتباره وسيلة لبلوغ غايته ويفتى الاهتمام به ضرورة ملحقة من خلال اختيار الجيد لنوع الاتصال والوسيلة المناسبة لبلوغ الرسالة وبذلك الوصول الى تحسين طرق الاتصال و التقليل أمكن من المعوقات

### خاتمة المحور الثاني: التسيير ووظائف المدير

في ضوء ما تم عرضه في هذا المحور، يتبيّن أنَّ التسيير يُمثّل إطاراً نظرياً وعملياً متكاملاً تداخل ضمنه مجموعة من الوظائف الإدارية التي تضطلع بدور حاسم في ضمان فعالية الأداء التنظيمي. فقد أظهر البحث الأول أنَّ موقع المدير داخل البنية

الإدارية لا يقاس بصفة المنصب فحسب، وإنما يتحدّد بقدرته على استجاع السمات الشخصية والمهارات المهنية والأدوار التنظيمية التي تتلاءم مع مستويات الإدارة المختلفة، وما يتّيّح له ممارسة سلوك إداري رشيد ومتّافق مع متطلبات الموقف.

أما البحث الثاني، فقد أبرز الأهمية الحورية لوظيفة اتخاذ القرار باعتبارها العملية العقلانية التي توجّه مسار التنظيم وتحدد مآلاته. إذ تم تحليل مدرسة اتخاذ القرار، وبيان مفهومها، والتّميّز بين صنع القرار واتخاذه، إضافة إلى استعراض مبادئ هذه العملية وخطواتها وعناصرها، بما يعكس الدور البنيوي الذي تؤديه في صياغة الخيارات الاستراتيجية والتنظيمية للمؤسسة.

وفي البحث الثالث، تمت مقاربة وظيفة التخطيط باعتبارها الوظيفة القاعدية التي تستند إليها باقي الوظائف، لما تتطوّر عليه من تحديد للأهداف، ورسم للسياسات، وتخصيص للموارد، وتقدير للمعوقات الحتمية. وقد تناول البحث خصائص التخطيط ومبادئه وأنواعه ومراحله بما يعزّز فهم مدى مركزيته في توجيه العمل الإداري نحو رؤية مستقبلية واضحة.

كما تناول البحث الرابع وظيفة التنظيم باعتبارها العملية التي يتم من خلالها بناء الهيكل التنظيمي، وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية، وتنسيق الجهود داخل المؤسسة. ثم جاء البحث الخامس ليحلل وظيفة التوجيه والقيادة بوصفها البعد الإنساني في العملية الإدارية، والذي يعني بتحفيز العاملين، وتنسيق سلوكهم، وترسيخ العلاقات المهنية الفعالة. وقد أعقّب البحث السادس الذي خصّ للرقابة باعتبارها الآلية التصحيحية التي تُقوم الانحرافات وتتضمن اتساق الأداء مع المعايير المحددة مسبقاً، من خلال تحليل عناصرها، ومراحلها، وأنواعها.

وختُم المحور بالبحث السابع، الذي تناول وظيفة الاتصال باعتبارها القناة التي تربط بين مختلف الوظائف الإدارية، وتحقّق الانسيابية في تدفق المعلومات، من خلال تحديد مفهوم الاتصال وأهميته ومرحله وأنواعه ومعوقاته.

وبناءً على ما تقدّم، يتّضح أنَّ وظائف المدير ليست وحدات منفصلة، بل هي منظومة مترابطة تتفاعل في ما بينها ضمن إطار تكاملي يضمن تحقيق الفعالية والكفاءة التنظيمية. ومن ثم فإنَّ نجاح العملية الإدارية يظل رهيناً بمدى قدرة المدير على

توظيف هذه الوظائف توظيفاً علمياً متناسقاً، يعكس فهماً عميقاً لمبادئ الإدارة الحديثة ويساهم المؤسسة من بلوغ أهدافها الاستراتيجية في بيئة تتسم بالتعقيد والتغير المستمر.

الخاتمة

## الخاتمة العامة:

تهدف هذه المطبوعة إلى تقديم عرض شامل ومنهج للجوانب الأساسية لمقياس تسيير المؤسسة، وذلك من خلال الإحاطة بمختلف الأفكار التي شكلت تطور الفكر الإداري عبر مراحله التاريخية المتعاقبة. وقد رُوعي في إعداد هذا العمل أن يكون مرجعًا بيادغوجياً يستفيد منه طلبة ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بمختلف فروعه وتخصصاته، استناداً إلى مقاربة تعليمية تمحور حول ثلاث ركائز مركبة: المعرفة، الخبرة المستمدّة من المعرفة، ثم توظيف المعرفة. وتشكل هذه الكفاءات مجتمعة أساساً جوهرياً في عملية التعلم، إذ تتطلب منهجة دقيقة وخطوات مدققة للوصول إلى تحقيقها، بما في ذلك اعتماد تقويمات تهدف إلى قياس قدرة الطالب على استيعاب المحتوى وتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة.

فعلى مستوى المعرفة، يكتسب الطالب القدرة على فهم مفهوم علم الإدارة واستيعاب تصوره التاريخي وإدراك نظرياته واتجاهاته المختلفة. ويتم تحقيق ذلك من خلال بناء مخزون معرفي يتضمن المفاهيم والمبادئ الأساسية المدرستة، مدعوماً ببحوث تطبيقية وأسئلة نظرية تسعى إلى اختبار عمق الفهم ومدى الاستيعاب. أمّا ركيزة الخبرة المستمدّة من المعرفة، فتتيح للطالب الانتقال من مستوى الفهم النظري إلى مستوى التطبيق التحليلي للمعارف، من خلال تعلم كيفية توظيف المفاهيم والنظريات الإدارية عبر المدارس الفكرية المتعاقبة، بدءاً من التيار الكلاسيكي مروراً بالتيار السلوكي وصولاً إلى الاتجاهات الإدارية الحديثة. وتعزّز هذه الكفاءة من خلال أنشطة وتمارين تعليمية تُسهم في ترسّيخ المفاهيم وإغناء الرصيد المعرفي .

وتأتي بعد ذلك ركيزة توظيف المعرفة، والتي تمثل في قدرة الطالب على تطبيق ما اكتسبه من مفاهيم ونظريات على واقع التسيير داخل المؤسسات، خاصة فيما يتعلق بدور المسير، وكفاءاته، ووظائفه الأساسية، بما يسمح بترجمة المعرفة النظرية إلى ممارسات عملية ذات فعالية في بيئات العمل المختلفة.

ومن هذا المنطلق، فإن تطوير الكفاءة الإدارية أصبح ضرورة ملحة، خصوصاً في ظل التحولات السريعة والمتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم. ولهذا نجد أن الباحثين في العلوم الإدارية يعملون على تحديث الأساليب والنماذج الإدارية، وتنمية مهارات القيادة والتسيير، باعتبار أن الرفع من مستوى الأداء الإداري يشكل ركيزة أساسية في تحسين الجودة ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات.

ويمكن تلخيص الأهداف التعليمية الرئيسة لهذا المقياس في النقاط الآتية:

- تمكن الطالب من استيعاب مفهوم إدارة الأعمال وخصائصها.
- تزويد الطالب بالمعارف الأساسية المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية وتمكينه من التمييز بين أنواعها ووظائفها.
- تعريف الطالب بمحیط المؤسسة وطرق تكيفها مع المتغيرات المحيطة بها.

• بناء رصيد معرفي حول تطور الفكر الإداري من خلال الاطلاع على المدارس والنظريات والمذاج الإدارية ورؤادها وأسهاماتهم، بما يمكّنه لاحقاً من المقارنة بينها.

• تكين الطالب من التعرف على شخصية المسير، مهاراته، وأدواره، إضافة إلى فهم وظائف الإدارة الأساسية وأهمية كل وظيفة.

وبذلك تسعى هذه المطبوعة إلى تأهيل الطالب لاكتساب رؤية منهجية ومعرفة متکاملة حول تسيير المؤسسة، بما يتيح له بناء كفاءات محنية قادرة على مواكبة تحديات الممارسة الإدارية الحالية.

# قائمة المراجع

## المراجع المعتمدة :

1. إبراهيم عبد الرحمن رجب، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، 2003.
2. أحمد الخطيب، عادل سالم معايده، الإدراة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، جداراً للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .
3. أحمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي – رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية . مصر، 2000 .
4. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبع ٠٧، القاهرة، مصر، 2000 .
5. أحمد نافع المدادحة، سالمة سويلم التوافة، مبادئ التخطيط والتنظيم في الإدارة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان ،2013.
6. اعتماد محمد علام، اجلال إسماعيل حلمي، علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر ،2013 .
7. البدوي منصور، الأساليب الكمية والأخذ القرارات، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2006 .
8. برقية سهيلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية للمؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد24، جوان 2016 .
9. بشير العلاق، أساس الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن ، 1998 .
10. بشير العلاق، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2008 .
11. ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية ،مصر، 2003
12. خالد محمد طلال، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ،2007.

13. خير الله، جمال انيس، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
14. دوجلاص سميث، إدارة تغيير الأفراد، المبادئ والاستراتيجيات والرؤى، ترجمة، عبد الحكيم أحمد الخزامي، إيتراك للطباعة والنشر، 2001.
15. رحيم حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات، مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 07، فيفري 2005، جامعة محمد خضر، بسكرة، الجزائر.
16. زكريا الدوري وأخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان ، 2010.
17. سالمي ياسين، الإصلاح الإداري أداة لترشيد الإنفاق العمومي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015.
18. سليم إبراهيم الحسينية، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، ط1، 1998 .
19. شارلين هس، ترجمة هناء الجوهري، البحوث الكيفية في العلوم الاجتماعية، سلسلة العلوم الاجتماعية للباحثين، القاهرة ، 2011 .
20. صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن وآخرون، إدارة الأعمال، دار وائل العلم ينفع به للنشر، الطبعة الثانية، أردن، 2008 .
21. صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن وآخرون، إدارة الأعمال، دار وائل العلم ينفع به للنشر، الطبعة الثانية، أردن، 2008 .
22. صلاح محمد عبد الباقى، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة ،2000.
23. طاهر الغالبى، إستراتيجية الأعمال، مدخل تطبيقي ، دار الثقافة، الأردن ،2006.
24. الطيب ولد لعروسي، العلوم ة إرث غربى مخيف، مجلة الفيصل، العدد 355، فبراير 2005، الرياض، السعودية، الدار العربية للطباعة والنشر.
25. عامر إبراهيم القندلبي، الإعلام والمعلومات والإنترنت، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان ،2013.

26. عامر الكبيسي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، التطوير التنظيمي، مطبع دار الشرق، الدوحة، قطر، 1998.
27. عباس علي، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
28. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية – المواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين؛ ط 1، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999.
29. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية – بقياس الأداء المتوازن؛ المكتبة العصرية، مصر، 2007.
30. عبد الحميد عطية، الاتصال اتجاهات نظرية وأسس تطبيقية في خدمة الاجتماعية، مكتب الجامعي الحديث، اسكندرية، 2012.
31. عبد العزيز نجاح، الإدارة الذكية، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية مصر، 2008.
32. عبد القادر محمد فهمي، المدخل إلى دراسة الاستراتيجية، دار مجذلاوي، عمان، 2006.
33. عثمان فاروق السيد، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، 2000.
34. عثمان محمد غنيم، التخطيط، أسس ومبادئ عامة، دار صفاء للنشر، عمان، 2001.
35. عصام حسن السعدي، إدارة المنظمات الفندقية، دار الراية للنشر، طبعة الأولى، عمان، 2008.
36. علي شريف ومحمد سلطان، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الإسكندرية ، الدار الجامعية، 1998.
37. علي شريف ،الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
38. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، 2004.
39. علي عبد الفتاح كنعان، إدارة المؤسسات الإعلامية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،طبعة الأولى ، عمان، 2014.

40. فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
41. قيس المؤمن وآخرون، التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
42. محمد الحمدي الماضي، إستراتيجية التغيير التنظيمي – مدخل إسلامي مقارن، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2000.
43. محمد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، جامعة بنيها مركز التعليم المفتوح، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، مصر، 2007.
44. محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
45. محمد قاسم القيروتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، الأردن، 2000.
46. محمود علي الجiali، قصي السمرائي، محاسبة التكاليف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، ط 1، 2000.
47. مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر، الأدوار، المهارات، الصفات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
48. مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر، الوظائف، الأدوار، المهارات، الصفات، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2001.
49. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، أوائل للنشر، الأردن، طبعة الثانية ،2007.
50. مؤيد الفضل، التخطيط ومراقبة الإنتاج، دار المريخ للنشر، السعودية، 2007.
51. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
52. نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006.
53. نعيم الظاهر، عبد الجابر تيم، وسائل الاتصال السياحي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية الأولى ،2001.
54. نيجل كنج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004.

- .55 Michel MARCHESNAY, Management stratégique, les éditions de L'Adreg, Paris, 2004.
- .65 Albraak Abdurrahman, Organizational change and innovation, unpublished scientific research, Riyadh, 2008.
- .75 Serge Raynal, le Management par projets « Approche stratégique du changement », 3<sup>ème</sup> édition, Editions d'organisation, paris, 2003.
- .85 Jean Pierre et Amassasse Poulot, Stratigor Politique Générale Stratégie, Structure, Décision, DUNOD, 3<sup>ém</sup> éditions, paris, 1997.
- .95 Wind,J and Main,Y, Driving Change , How The Best Companies Are Preparing For The 21 ST Century, kogah page, London, .9991