

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مطبوعة بيداغوجية

بعنوان

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

من إعداد الأستاذة:

طاهير نادية

الفهرس:

فهرس المحتويات.....	ص 1
فهرس الجداول.....	ص 1V
فهرس الأشكال.....	ص 7
مقدمة.....	ص أ
<b>المحور الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة وإدارة الأعمال</b>	
تمهيد	ص 01
أولاً: مفهوم الإدارة	ص 02
1. تعريف الإدارة	ص 02
2. خصائص الإدارة	ص 03
3. أهمية الإدارة	ص 04
ثانياً: التفرقة بين الإدارة، التسيير، وإدارة الأعمال	ص 05
ثالثاً: الإدارة بين العلم والفن والممارسة	ص 08
رابعاً: المستويات الإدارية	ص 10
خامساً: علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى	ص 11
خلاصة	ص 16
<b>المحور الثاني: ماهية المدير</b>	
تمهيد	ص 17
أولاً: مفهوم المدير	ص 18
ثانياً: الفرق بين المدير والقائد	ص 18
ثالثاً: أدوار المدير	ص 20
رابعاً: تصنيفات المديرين	ص 21
خامساً: المهارات الإدارية للمدير الناجح	ص 23
سادساً: أنماط السلوك الإداري للمدير	ص 24
خلاصة	ص 28
<b>المحور الثالث: المدارس الإدارية</b>	
تمهيد	ص 29

30ص	أولاً: المدرسة الكلاسيكية
30ص	1. نظرية الإدارة العلمية
35ص	2. نظرية العملية الإدارية
40ص	3. نظرية البيروقراطية
44ص	4. تقييم المدرسة الكلاسيكية
45ص	ثانياً: المدرسة السلوكية
45ص	1. نظرية العلاقات الإنسانية
48ص	2. نظرية سلم الحاجات
51ص	3. نظرية الفلسفة الإدارية
52ص	4. نظرية العاملين
54ص	5. نظرية الشخصية الناضجة
54ص	6. تقييم المدرسة السلوكية
55ص	ثالثاً: المدرسة الحديثة
56ص	1. المدرسة الكمية
59ص	2. مدرسة النظم
64ص	3. المدرسة الموقفية
70ص	4. الإدارة بالأهداف
75ص	5. نظرية "Z"
79ص	خلاصة
<b>المحور الرابع: الوظائف الإدارية</b>	
80ص	تمهيد
81ص	أولاً: وظيفة التخطيط
81ص	1. تعريف التخطيط
82ص	2. خصائص التخطيط
82ص	3. أهمية التخطيط
83ص	4. أنواع التخطيط
84ص	5. خطوات العملية التخطيطية
85ص	6. معوقات التخطيط

ص86	ثانيا: وظيفة التنظيم
ص86	1. تعريف التنظيم
ص87	2. خصائص التنظيم الجيد
ص88	3. مبادئ التنظيم
ص89	4. مزايا التنظيم
ص89	5. أنواع التنظيم
ص90	6. الهياكل التنظيمية
ص93	ثالثا: وظيفة التوجيه
ص94	1. تعريف التوجيه
ص94	2. أسس التوجيه
ص94	3. أهمية التوجيه
ص95	4. ركائز التوجيه
ص95	1.4 القيادة
ص96	2.4 الاتصال
ص99	3.4 التحفيز
ص101	رابعا: وظيفة الرقابة
ص101	1. تعريف الرقابة
ص101	2. أهمية الرقابة
ص102	3. خطوات الرقابة
ص103	4. أنواع الرقابة
ص105	5. متطلبات نظام الرقابة الفعال
ص106	خلاصة
ص107	خاتمة
ص108	قائمة المراجع

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
ص06	التفرقة بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال	01
ص19	مقارنة بين مميزات المدير ومميزات القائد	02
ص58	بعض الأساليب الكمية ومجال تطبيقها	03

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
ص15	الوظائف الإدارية	01
ص19	المدير والقائد	02
ص24	المهارات الإدارية	03
ص25	النمط الأوتوقراطي	04
ص25	النمط الأبوي	05
ص26	النمط الديمقراطي	06
ص27	النمط الإطلاقي	07
ص50	هرم (سلم) الحاجات عند ماسلو	08
ص53	العوامل الوقائية والعوامل الدافعة لـ فريديريك هيرزبرغ	09
ص61	مخطط توضيحي لأجزاء النظام الإداري وتفاعلها مع بعضها البعض	10
ص66	العوامل الموقفية التي تحدد نمط التنظيم وسلوك المدير	11
ص73	خطوات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف	12
ص77	مقارنة بين خصائص التنظيمات الأمريكية واليابانية والتنظيمات على نمط "نظرية Z"	13
ص91	الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة	14
ص91	الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية	15
ص92	الهيكل التنظيمي على أساس العملاء	16
ص92	الهيكل التنظيمي المركب	17
ص93	هيكل المصفوفة	18

## مقدمة:

تعد الإدارة عنصرا أساسيا في أي منشأة، لما لها من دور فاعل في تحسين الأداء وتحقيق التنمية في البيئات المعقدة التي تنشط المنشآت في خضمها، فهي ليست مجرد تنظيم للمهام، بل عملية متكاملة تشمل مجموعة من الوظائف الأساسية التي تضمن تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة وفعالية، بدءا بالتخطيط الذي يحدد الأهداف المستقبلية ويضع السياسات والاستراتيجيات المناسبة لتحقيقها، ثم التنظيم الذي يوزع الموارد والمهام ويحدد العلاقات بين الوحدات المختلفة داخل المنشأة، وصولا إلى التوجيه الذي يشمل قيادة الأفراد وتحفيزهم وضمان الاتصال الفاعل بينهم لضمان أداء مهامهم بالشكل الأمثل، وأخيرا الرقابة التي تهدف إلى متابعة الأداء الفعلي ومقارنته بالخطط والمعايير الموضوعية، والكشف عن الانحرافات وتصحيحها لضمان تحقيق الأهداف المنشودة. وانسجام الوظائف الأربعة يجعل الإدارة عملية ديناميكية متكاملة تتيح للمنشأة التعامل بفاعلية مع التحديات وتحقيق النجاح المستدام.

إن كفاءة الإدارة وفعاليتها تمكن المنشأة من استغلال الموارد المتاحة بشكل أمثل، حتى في حالات محدودية الإمكانيات، كما تساعد على تحسين الخطط وتطوير العمليات، بما يسهم في تقديم سلع وخدمات تلبي احتياجات السوق. وقد أظهرت التجارب العملية أن الإدارة الفعالة قادرة على تعويض النقص في الموارد من خلال كفاءتها ودكائها التنظيمي، في حين أن ضعف الإدارة قد يؤدي إلى تضارب الأدوار، وفجوات في أداء المهام، وضعف التنسيق بين الوحدات التنظيمية، مما يقلل من فعالية التنفيذ ويؤثر سلبا على الإنتاجية.

كما لعبت الإدارة عبر التاريخ دورا محوريا في تطور المجتمعات، فقد اعتمد الإنسان منذ القدم على تنظيم نفسه وجماعته لمواجهة التحديات اليومية، وظهرت أنماط وأساليب مختلفة للتخطيط واتخاذ القرار، ومع التطورات الحديثة، ظهرت تيارات الفكر الإداري المختلفة التي تسعى إلى تحسين الأداء وتعزيز القدرة على الابتكار وبناء ثقافة تنظيمية مرنة قادرة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المستمرة.

وتهدف هذه المطبوعة إلى تقديم فهم شامل للطلبة حول تطور الفكر الإداري ومدارس الإدارة المختلفة، وتمكينهم من استيعاب المبادئ الأساسية التي تساعدهم على ربط النظرية بالتطبيق، واكتساب المهارات اللازمة لإدارة المنشآت بفعالية وتحقيق أفضل النتائج. وتضم هذه المطبوعة المحاور الآتية:

- المحور الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة وإدارة الأعمال
- المحور الثاني: ماهية المدير
- المحور الثالث: المدارس الإدارية
- المحور الرابع: وظائف الإدارة

## المحور الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة وإدارة الأعمال

### تمهيد:

يعد هذا المحور من المحاور الجوهرية في مقياس مدخل لإدارة الأعمال، يركز هذا المحور على توضيح المفاهيم الأساسية المرتبطة بالإدارة، من حيث تعريفها ومكوناتها ووظائفها، مع إبراز أوجه التمييز بين مفاهيم الإدارة والتسيير وإدارة الأعمال. كما يتناول بالتحليل طبيعة الإدارة من حيث كونها علما له أسس ومبادئ، وفنا يعتمد على المهارة والخبرة، وممارسة عملية تتجسد في الميدان التنظيمي من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

إضافة إلى ذلك، يسلط المحور الضوء على المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطى، والدنيا) بوصفها حلقات مترابطة في البناء التنظيمي، لكل منها وظائف ومسؤوليات تكمل الأخرى في سبيل تحقيق الأداء الفعال. كما يبرز العلاقات المتبادلة بين علم الإدارة وغيرها من العلوم كعلم الاقتصاد، علم النفس، وعلم الاجتماع، نظرا لتكامل هذه التخصصات في تفسير السلوك التنظيمي وتطوير الأداء المؤسسي.

وتكمن أهمية هذا التناول في أنه يرسخ الفهم الشامل للإدارة كعنصر استراتيجي في نجاح المنشآت، وكوسيلة أساسية لمواجهة التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال المعاصرة، بما تشمله من تغيرات اقتصادية وتكنولوجية وتنظيمية متسارعة تتطلب إدارة واعية، مرنة، ومبدعة في قراراتها وأساليبها.

وفي هذا المحور نستعرض:

أولا: مفهوم الإدارة

ثانيا: التفرقة بين الإدارة، التسيير، وإدارة الأعمال

ثالثا: الإدارة بين العلم، الفن، والممارسة

رابعا: المستويات الإدارية

خامسا: علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى

سادسا: وظائف الإدارة

## أولاً: مفهوم الإدارة

## 1. تعريف الإدارة:

لا يوجد تعريف موحد، متفق عليه لمصطلح الإدارة بين المفكرين والباحثين، بل يظل هذا المصطلح واسعاً ومتعدد الأبعاد، تتباين دلالاته تبعاً لاختلاف الزاوية التي يُنظر من خلالها إلى الوظيفة الإدارية ومكوناتها. وبالتالي، فإن مفهوم الإدارة يتحدد وفق رؤية كل باحث لماهية هذه العملية وأهدافها، وهو ما أدى إلى تنوع كبير في التعاريف المتداولة حولها.

**لغويًا:** تُعرّف الإدارة في قاموس أكسفورد بأنها عملية التعامل مع الأفراد وتنظيم الشؤون العامة. ويرجع أصل الكلمة إلى اللاتينية (Administration)، حيث تتكون من جزأين:

Ad - وتعني "لكي" أو "من أجل"

Ministration - وتعني "الخدمة"

وبذلك يُفهم من الكلمة أن الإدارة تعني خدمة الآخرين أو أداء خدمة ما من خلال جهاز منظم ومحدد.

**أما اصطلاحًا:** فقد تنوّعت تعريفات الإدارة بتنوع المدارس والتيارات الفكرية التي تناولتها، ونذكر منها:

- يرى فريدريك تايلور أن الإدارة هي<sup>1</sup>:

"معرفة ما يجب أن يقوم به الأفراد بدقة، والتأكد من تنفيذهم له بأفضل الطرق وأقل التكاليف الممكنة".  
ويعكس هذا التعريف توجه المدرسة العلمية التي ركّزت على الكفاءة الإنتاجية وتقنين العمل.

- بينما يعرفها هنري فايول بأنها<sup>2</sup>:

"التنبؤ، والتخطيط، والتنظيم، وإصدار الأوامر، والتنسيق، والرقابة".

يرى فايول أن الإدارة هي عملية متكاملة تضم مجموعة من الوظائف الأساسية التي تسهل من خلالها قيادة المؤسسة وتحقيق أهدافها.

- أما ماري باركر فوليت فقد عرّفت الإدارة بأنها<sup>3</sup>:

"فن إنجاز الأعمال من خلال الآخرين".

وهو تعريف يبرز البعد الإنساني والاجتماعي في العملية الإدارية، من خلال التركيز على التعاون والتفاعل بين الأفراد داخل المنشأة.

<sup>1</sup> - ، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 24.

<sup>2</sup> - كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008، ص 66.

<sup>3</sup> - أحمد عبد الله الصباب، أساسيات الإدارة الحديثة، خوارزم العلمية، الرياض، 2013، ص 28.

- كما تعرف الإدارة على أنها<sup>1</sup>: " مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى الاستخدام الكفء والفعال للموارد بغرض تحقيق هدف ما أو مجموعة من الأهداف"
- ويشير هذا التعريف إلى عنصرين أساسيين في الإدارة ألا وهما:
- الكفاءة: وتعني أداء المهمة بالطريقة الصحيحة بغرض تدنية التكاليف والحصول على أكبر قدر من المخرجات باستخدام أقل قدر من المدخلات.
- الفعالية: هي تحقيق الأهداف والنتائج المطلوبة.

## 2. خصائص الإدارة:

- تتميز الإدارة بعدد من الخصائص الجوهرية التي تُبرز طبيعتها ووظيفتها داخل المنشآت، ومن أهمها:
- **عملية مستمرة:** تعد الإدارة نشاطاً مستمراً يتألف من مجموعة من العمليات المترابطة، حيث يؤثر كل منها في الآخر. وتهدف هذه العمليات إلى تلبية حاجات الأفراد من السلع والخدمات، والمساهمة في تطوير المجتمع، مما يمنح الإدارة صفة الاستمرارية والتجدد.
- **نشاط متخصص:** تمارس الإدارة من قبل مجموعة من المتخصصين والمدراء الذين يتولون توجيه وتحفيز العاملين على أداء مهامهم بكفاءة عالية لتحقيق الأهداف التنظيمية. كما تتطلب العملية الإدارية استخدام الموارد المادية وتشغيل الآلات وتحسين الإجراءات، بما يضمن أداء كل فرد لدوره المطلوب بفعالية ضمن إطار العمل الجماعي.
- **نشاط شامل:** تعتبر الإدارة نشاطاً عاماً يهم جميع المستويات والتخصصات داخل المنشأة، إذ يعمل الأفراد بشكل تعاوني ومتكامل في مختلف المجالات لتحقيق الأهداف المشتركة، ما يجعل الإدارة ضرورية لكل المنشآت، بغض النظر عن طبيعتها أو مجال نشاطها.
- **علم جامع:** تعد الإدارة علماً متكاملاً يستمد مفاهيمه ونظرياته من علوم ومعارف متعددة، كالفلسفة، والاقتصاد، والقانون، والمنطق، والتاريخ، والجغرافيا. فهي لا تُمارس بمعزل عن هذه العلوم، بل تتكامل معها في فهم السلوك التنظيمي وصنع القرار الإداري.
- **التداخل والتنسيق بين وظائف الإدارة:** تتسم العملية الإدارية بالتفاعل والتداخل بين وظائفها إلى حد كبير والتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، حيث أن هذه الوظائف ليست مستقلة عن بعضها البعض بل هي متشابكة ومترابطة يعتمد بعضها على بعض، كما أن ترتيبها ليس مهماً ويمكن للمدير أن يقدم أو يؤخر استخدام إحداها عن الأخرى حسب طبيعة الموقف الذي يواجهه، وبالتالي فلا بد من التنسيق بين هذه الوظائف من أجل نجاح العمل الإداري وتحقيق الأهداف بأقل جهد وتكلفة.
- **التسلسل:** بالرغم من أن العملية الإدارية يمارسها جميع المديرين في كافة المستويات الإدارية سواء كانت عليا أو وسطى أو دنيا وفي كافة مجالات العمل، إلا أن نطاق هذه الممارسة يختلف من مستوى إداري إلى

<sup>1</sup> - محمد منير، أساسيات إدارة المنظمات، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2020، ص 3-4.

- مستوى إداري آخر مع اختلاف في أهمية الدور المسند لكل مستوى والمهارات الفكرية والإنسانية والتقنية (الفنية) المطلوبة في كل مستوى.
- **الرسمية والوضوح:** كل عملية إدارية لابد وأن تتم ضمن إطار قانوني محدد ومعروف ومعلن عنه وهو ما يعرف بالتنظيم الرسمي، كما يجب توفر خاصية الوضوح في تحديد الأهداف والخطط والسياسات والسلطات والمسؤوليات وكذلك في المعايير الرقابية أيضا.
  - **التوازن:** وذلك بتوزيع الجهد الإداري بين الأنشطة المختلفة بما يتفق مع أهميتها النسبية، بالإضافة إلى تحقيق التوازن بين وظائف العملية الإدارية نفسها.
  - **نشاط إنساني:** الإدارة نشاط إنساني هادف فهي تتعامل مع الجماعة، وبما ينطوي عليه هذا التعامل من علاقات، وتسعى في نفس الوقت إلى تحقيق أهداف المنشأة من خلال إنجاز عدد من الوظائف والمهام والأدوار وفي ضوء قواعد وأعراف معينة<sup>1</sup>.

### 3. أهمية الإدارة:

تتجلى أهمية الإدارة في الآتي<sup>2</sup>:

- **تحقيق أهداف المنشأة:** تساعد الإدارة على تنظيم الموارد وتنسيق الجهود وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف بكفاءة.
- **الاستخدام الأمثل للموارد:** تضمن الإدارة استثمار الموارد البشرية والمادية بأعلى درجة من الكفاءة، من خلال توظيف مهارات العاملين وخبراتهم بما يخدم أهداف المؤسسة ويقلل من الهدر.
- **خفض التكاليف:** يساهم التخطيط الجيد والإشراف الدقيق على الموارد في تقليل النفقات وتحقيق مستويات إنتاج مرتفعة بأقل تكلفة ممكنة.
- **إرساء هيكل تنظيمي سليم:** من خلال تصميم هيكل إداري فعال يوزع المهام بوضوح ويمنع تداخل الاختصاصات، مما يسهل تحقيق الأهداف التنظيمية.
- **تحقيق التوازن والاستقرار:** تعمل الإدارة على الحفاظ على استقرار المنشأة ضمن بيئة متغيرة، من خلال المرونة في مواجهة التحديات والتكيف مع احتياجات المجتمع.
- **الإسهام في ازدهار المجتمع:** تؤدي الإدارة دورا محوريا في تحسين الإنتاجية، ورفع مستوى المعيشة، وتوفير فرص العمل، ما يساهم في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

<sup>1</sup> - أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 22.

<sup>2</sup> - أنظر كل من:

- بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2008، ص 19.

- محمد منير، مرجع سبق ذكره، ص 07.

## ثانياً: التفرقة بين الإدارة، التسيير، وإدارة الأعمال

كثيراً ما يحدث خلط بين مصطلح الإدارة (Administration) وبعض المصطلحات المشابهة مثل مصطلح التسيير (Gestion) والمناجنت (Management)، وذلك لتقارب مدلولاتها، رغم وجود اختلافات دقيقة في المعنى والمجال التطبيقي لكل منها.

فمن الناحية اللغوية والمفاهيمية، تشير الإدارة (Administration) إلى عملية التحكم في الشؤون وتسييرها وفق قواعد محددة. ووفقاً لما أوضحه هنري فايول (Henri Fayol)، تتضمن الإدارة مجموعة من الوظائف الأساسية، وهي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، مع الحرص على تحقيق التنسيق بين مختلف المهام داخل المنشأة<sup>1</sup>. ويستعمل مصطلح الإدارة غالباً في القطاع الحكومي أو في المؤسسات ذات الطابع غير الربحي، حيث يكون الهدف الرئيسي هو تحقيق المصلحة العامة وليس تحقيق الأرباح<sup>2</sup>.

أما التسيير فيركز أساساً على تنفيذ الخطط والقرارات والإشراف على الأنشطة اليومية داخل المنشأة، أي أنه نشاط تشغيلي وتنفيذي يهدف إلى ضمان السير الحسن للعمل وتحقيق الكفاءة التشغيلية.

وفي الأدبيات الفرنسية، مثل كتابات "Henri Fayol" و"Michel Crozier"، نجد أن الإدارة تعتبر أوسع وأشمل من التسيير فهي تُعنى بوضع الاستراتيجيات والخطط وتحديد الأهداف واتخاذ القرارات العليا (المستوى الاستراتيجي)، أما التسيير فيركز على تنفيذ تلك الاستراتيجيات والخطط ومتابعة سير العمل داخل المؤسسة (المستوى التنفيذي).

أما المناجنت فيتجاوز هذا الإطار الضيق لمفهوم التسيير، إذ يشمل إلى جانب الجوانب التقنية، الجوانب الفنية المتعلقة بالقدرات القيادية والكفاءات التسييرية التي ينبغي أن يتحلى بها الـ Manager لضمان فعالية الأداء وتحقيق الأهداف فهو يضم جميع المستويات الإدارية. كما يتعامل المناجنت مع الأفراد بوصفهم شركاء في تحقيق الأهداف، ويركز على بناء الثقافة التنظيمية وتنمية المهارات القيادية، في حين أن التسيير يركز أكثر على تنفيذ المهام والإشراف المباشر. ويستخدم المناجنت عادة في المؤسسات الاقتصادية ومشاريع الأعمال التي تهدف إلى تحقيق الربح والنمو<sup>3</sup>.

وللوقوف على أهم الفروقات بين مصطلحي الإدارة العامة وإدارة الأعمال، سنقوم بعرض الجدول الموالي:

<sup>1</sup> - FABRE (P), et autres, **management et contrôle de gestion**, edition dunod, Paris, 2008, p 11.

<sup>2</sup>- KOONTZ (H), WEHRICH (H), **Management: A Global Perspective**, Mc Graw-Hill Education, USA, 2005, P07.

<sup>3</sup>- بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية، عمان، 2019، ص 19.

## الجدول رقم 01: التفرقة بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

إدارة الأعمال	الإدارة العامة	عنصر المقارنة
القطاع الخاص	القطاع العام	مجال التطبيق
مؤسسة، شركة، أو مشروع فردي	دائرة حكومية، وزارة، أو هيئة	شكل التنظيم
تهدف إلى تحقيق الربح	تحقيق المصلحة العامة	الهدف
تعمل في جو تنافسي	تعمل في جو احتكاري	البيئة
يقاس نجاحها بمقدار الربح الذي تحققه المنشأة	يقاس نجاحها بمدى رضا الجمهور عن الخدمات التي تقدمها	مقياس نجاح الإدارة
عن طريق مجلس الإدارة	عن طريق السلطة التشريعية	تحديد السياسة
يتمتع الموظف بأمان محدود	يتمتع الموظف بأمان كبير	مقياس الأمان
محلي، إقليمي، عالمي	محلي	نطاق العمل
يختلف حسب حجم الشركة	كبير	حجم العمل

المصدر: علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، 2014، ص 29.

ومن أبرز التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة ما يلي:

- **العولمة** : من أهم التحديات التي تواجه الإدارة اليوم هي تطور حجم المنشآت متعددة الجنسيات، وبهذا فإنه لا يمكن لأية مؤسسة أن تتجاهل المنافسة الدولية في هذا المجال خصوصاً مع الاتجاه المتزايد نحو التخصصة وتحرير الأسواق، وقد تنامي حجم المنشآت الدولية وتوسعت أنشطتها جغرافياً داخل البلد الواحد ودولياً، وبهذا أصبحت المؤسسات تواجه منافسة حادة محلياً وإقليمياً ودولياً. وبهذا يمكننا القول أن تأثير العولمة على المؤسسات يدفع المديرين لتدعيم مركز مؤسساتهم التنافسي ويحفزهم لانتهاز الفرص الاستراتيجية المتاحة.
- **التكتلات الاقتصادية** : لقد ظهرت الكثير من التكتلات بين الدول التي شكلت منشآت اقتصادية تخدم مصالحها ومصالح الشركات التابعة لها، وهذا ما ولد تحدياً جديداً في العالم، فهناك مثلاً المجموعة الأوروبية ومنظمة الأوبك ومنظمة الآسيان وغيرها، وتفرض هذه التكتلات معايير وشروط لحركة المواد والأفراد إليها.

- **الجودة والإنتاجية** : تشكل ضرورة رفع مستوى الإنتاجية وتحسين النوعية تحدياً للمديرين، إذ أن الإنتاجية الأعلى هي أساس التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهناك العديد من العوامل التي تؤثر في مستوى الإنتاجية، والتي لا بد على المديرين اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، والتي تتمثل بتصميم وتقديم الحوافز المناسبة وتطوير التكنولوجيا المستخدمة، وتقديم المنتجات المطلوبة في السوق بالكمية والنوعية المناسبة.
- **أخلاقيات العمل** : لقد تزايدت أهمية إدارة المؤسسات في المجتمع وتزايدت توقعات المجتمع من منشآت الأعمال، ويركز الرأي العام اليوم على مستوى أخلاقيات العمل للمنشأة في تعاملها مع العاملين والمستهلكين، وزيادة المسؤولية الاجتماعية لها، من حيث توفير السلع والخدمات بتكلفة اقتصادية مناسبة، ومساهمة المنشأة في تطوير وتنمية المجتمعات التي تعمل بها.
- **التنوع** : من التحديات المعاصرة أيضاً أن هناك ازدياد في تنوع القوة العاملة، فقد ازدادت الحاجة لتخصص الموارد البشرية، بتعقيد العمليات الإنتاجية وترابطها وازدادت نسبة العمالة الوافدة سواء إقليمياً ودولياً، كما ازدادت نسبة التحاق النساء بالعمل وازداد العمر المتوقع للفرد العامل، إن من شأن هذه العوامل أن تمثل تحدياً للإدارة للتعامل مع الفئات المختلفة من حيث إمكانياتها وطموحاتها وطرق تحفيزها وأدائها.
- **عصر المعلومات** : إن المديرين على كافة المستويات يمكنهم الوصول إلى مجال أوسع من البيانات والمعلومات أكثر من ذي قبل، حول البيئة المحيطة بالمنشأة والعملاء والمنافسين...، وهذه البيانات والمعلومات ذات أهمية بالغة، ولا بد أن تتسم بالدقة والكفاءة والاعتمادية لاتخاذ القرارات بناءً عليها، وأيضاً فإن سرعة نقل المعلومات قد زادت بدرجة كبيرة مع استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات الحديثة. وبهذا فإن المديرين الذين يرغبون في الاستمرار عليهم البحث عن المعلومات باستمرار وتوفيرها بالدقة اللازمة<sup>1</sup>.

إضافة إلى النقاط السابق ذكرها فإن<sup>2</sup>:

- المؤسسة مكان للعمل والعيش معاً، وبالتالي يجب أن يسودها جو من الألفة والمودة والمحبة.
- البيئة التي تعمل فيها المنشآت سريعة التغيير، ومن لا يتكيف مع هذا التغيير سيؤول للزوال.
- العملاء ورضاهم هو أساس بقاء المنشأة واستمراريتها، وبالتالي فكل من يعمل في المنشأة هو رجل تسويق يسعى لرفع سمعة المنشأة وإرضاء عملائها، فهذه مسؤولية الجميع.
- تحقيق القيمة المضافة في جميع مناشط المنشأة، هدف ومسؤولية كل من يعمل فيها، فالجميع عليه أن يفكر بمسألة الربح والخسارة.

<sup>1</sup> - عمر محمد درة ، مدخل إلى الإدارة ، دار الباسل، حلب، 2009، ص 69-70.

<sup>2</sup> - ، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 51-52.

- الطموح المستمر والسعي للأفضل هو شعار المنشأة وجميع المديرين فيها، وبالتالي فمواجهة التحديات جزء من حياة العاملين في المنشأة.
- التجديد والابتكار في المنشأة مسألة حتمية ومحسومة، لذلك يجب توفير المبادرة لدى الجميع وخاصة المديرين.
- المنشأة وكل مكوناتها وكل من يعمل فيها نظام كلي واحد، يعمل تجاه تحقيق رسالتها المستقبلية، وبالتالي فهذا النظام متعاون ومتكامل يعمل في نسق واحد.
- إدارة العمل أصبحت ذاتية لكن ليست فردية بل جماعية، فأعمال المنشأة تؤدي جماعيا من خلال فرق عمل مدارة ذاتيا من قبل أعضاء الفريق، فالأسلوب الفردي لم يعد له وجود في المنشآت المعاصرة، لأن النهج الإداري الجديد هو الاعتماد على الذات والجماعة في ممارسة المهام وحل المشاكل.
- الشعور بالمسؤولية الذاتية لدى الجميع مطلب أساسي، وتحقيق البقاء للمنشأة، يجب أن يكون هاجسا داخليا لدى المديرين ولدى كل من يعمل فيها، فواجب كل مدير وكل فرد إذا عمل في مكان داخل المنشأة أن يسعى لتقديم النفع له.
- التعلم وتطوير الذات جزء وهدف أساسي ومستمر طوال حياة المديرين وكل العاملين في المنشأة.

### ثالثا: الإدارة بين العلم والفن والممارسة

- يمثل العلم منظومة منشأة من المعارف المتراكمة حول ظاهرة معينة، ويُفترض أن تتصف هذه المعارف بالموضوعية والدقة والابتعاد عن التحيز. وانطلاقاً من هذا التصور، يمكن النظر إلى الإدارة كعلم لأنها تستند إلى أسس ومبادئ موضوعية تم التوصل إليها عبر البحث والملاحظة والتجريب.
- وقد تطورت الإدارة كحقل علمي مع أعمال رواد الفكر الإداري مثل تايلور وفايول وبرنارد، الذين أسسوا لنظريات تفسر السلوك التنظيمي وتوجه القرارات الإدارية.
- فالإدارة كعلم تقوم على استخدام المنهج العلمي في دراسة الظواهر التنظيمية، من خلال الملاحظة وجمع البيانات وتحليلها للوصول إلى قوانين عامة يمكن تطبيقها في مختلف المنشآت. كما أن الجانب العلمي فيها يسمح بالتنبؤ والتحكم في نتائج القرارات من خلال الاعتماد على البيانات والمعايير الدقيقة في التخطيط والتنظيم والتقييم.
- وتتجلى الصفة العلمية للإدارة في عدة جوانب أساسية، نذكر منها<sup>1</sup>:
- الإدارة علم من العلوم الاجتماعية، تهتم بدراسة السلوك الإنساني داخل المنشآت وتحليله بطريقة علمية. تتسم مبادئها بالمرونة والثبات النسبي أي أنها تتغير مع تغير المجتمع.
  - الإدارة كأى علم يستخدم الطرق العلمية التي تقوم على ركنين أساسيين: الاستقراء والاستنباط.

<sup>1</sup> - علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، 2014، ص 20-21.

- تطبيقها للأساليب الكمية والنماذج الرياضية في تحليل البيانات واتخاذ القرارات، مما يعزز طابعها العلمي.
  - تطور الفكر الإداري بمرور الزمن نتيجة تراكم الأبحاث والممارسات العلمية الواقعية التي أسهمت في صياغة نظريات ومناهج إدارية متعددة.
- ومع ذلك، فإن الإدارة لا ترقى بعد إلى مستوى العلوم الطبيعية الدقيقة، وذلك لأنها تتعامل مع العنصر البشري الذي يصعب التنبؤ بسلوكه أو إخضاعه لتجارب قابلة للتكرار. كما أن القرارات الإدارية تتأثر بالظروف الموقفية والبيئية وبالعوامل النفسية والاجتماعية، وهو ما يجعلها أكثر مرونة وأقل حتمية من العلوم الصرفة.
- ومن جهة أخرى يشير الفن إلى القدرة على استخدام المهارات والمواهب الإنسانية وتوظيفها بمرونة وفقاً للظروف والمواقف المختلفة، مع حسن تطبيق القواعد والمبادئ المستمدة من المعرفة العلمية لتحقيق النتائج المرغوبة. فإذا كان الإنسان يعتمد على العلم لاكتساب المعرفة والفهم، فإنه يحتاج إلى الفن لتطبيق تلك المعارف عملياً في الواقع.
- وانطلاقاً من هذا المفهوم، يمكن النظر إلى الإدارة كفن لأنها تتطلب من المديرين مجموعة من المهارات الشخصية والسلوكية التي تساعدهم على التعامل بفعالية مع الآخرين وعلى اتخاذ القرارات المناسبة في مختلف المواقف. فالمدير ينبغي عليه أن يقنع ويدرس ويحمس ويرغب ويمدح ويرفع من معنويات الآخرين (التحفيز المادي والمعنوي) لكي يعملوا في إطار روح الفريق الواحد الموحد لتحقيق الهدف المشترك. وبقينا أن هذا العمل لا يتحقق في المعامل الفيزيائية مثلاً ولا يسعف المدير لجوئه إلى المعادلات الرياضية وإنما الذي يسعفه الشعور والإحساس والغريزة والتخمين بخصوص العمل الذي ينبغي القيام به<sup>1</sup>.
- وتتجلى الصفة الفنية للإدارة في عدد من النقاط الأساسية، من أبرزها:
- أن الإدارة تتعامل مع العنصر الإنساني، وهو ما يستوجب امتلاك المدير لمهارات عالية في فنون التواصل، والإقناع، وبناء العلاقات مع الرؤساء والمرؤوسين والعملاء.
  - أن التغيرات المستمرة والتطورات المتسارعة في بيئة العمل تفرض على المدير أن يتمتع بالمرونة وسرعة التصرف والقدرة على وضع بدائل متعددة لمواجهة المواقف غير المتوقعة.
  - أن اختلاف قدرات المديرين وخصائصهم وأساليبهم في ممارسة وظائفهم يبرز أهمية الجانب الفني في الإدارة، حيث لا توجد طريقة واحدة تصلح لكل المواقف.
  - أن الإدارة تعتمد على فن استخدام العلم من أجل تحقيق أفضل النتائج، فالمعارف الإدارية لا تكتسب قيمتها إلا من خلال تطبيقها في الواقع العملي.
  - أن تطوير علم الإدارة ذاته لا يمكن أن يتحقق إلا عبر الممارسة والتجربة، أي من خلال الجانب الفني التطبيقي الذي يكشف عن نقاط القوة والقصور في النظريات العلمية.
  - أن الإبداع والابتكار والتجديد الإداري مرهون باستخدام الفن بصورة مستمرة، الأمر الذي يجعل المديرين في حاجة دائمة إلى صقل مهاراتهم وتنمية قدراتهم من أجل تحفيز العاملين ورفع كفاءتهم في مختلف الظروف.

<sup>1</sup> - بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 24.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول أن الإدارة فنّ يقوم على توظيف العلم بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. فالعلم يزود المدير بالمبادئ والقواعد التي ينبغي اتباعها والالتزام بها، في حين يُعنى الفن بكيفية تطبيق هذه القواعد والأسس في الواقع العملي، تبعاً للظروف الموقفية وطبيعة الأفراد والمواقف التي يتعامل معها المدير.

ويجمع لفظ المهنة بين العلم والفن، فقد أصبحت الإدارة مهنة يمارسها العديد من العاملين الذين أصبحوا متخصصين فيها وعارفين بأمورها، كما أصبحت لها أصولها ومبادئها ومفاهيمها النظرية، كما أرسيت لها الكثير من القواعد الأخلاقية التي يلتزم بها المنتسبين إليها، هذا فضلا عن وجود العديد من الهيئات العلمية الرسمية المتخصصة التي تضم المنتسبين إلى مهنة الإدارة كالجامعات والمعاهد وهيئات البحوث والتدريب وبيوت الخبرة، وبذلك فقد أضحت الإدارة مهنة شأنها في ذلك شأن المهن الأخرى كالطب والهندسة والمحاسبة<sup>1</sup>.

#### رابعاً: المستويات الإدارية

المستويات الإدارية للمنشأة ثلاث، نذكرها في الآتي<sup>2</sup>:

- **الإدارة العليا:** تعد السلطة الأعلى في المنشأة، إذ لا توجد سلطة أعلى منها، بينما توجد مستويات أدنى تابعة لها. تعنى هذه الإدارة بوضع الخطط والسياسات طويلة الأمد، وبتخاذ القرارات الاستراتيجية بالإضافة إلى رسم الإطار العام للمنشأة وتصميم الهياكل التنظيمية الأساسية وتطويرها، إضافة إلى تقييم أداء المنشأة وأداء القيادات الرئيسية فيها.
- **الإدارة الوسطى:** تتولى الإدارة الوسطى إعداد الخطط متوسطة الأجل، وتعمل كحلقة وصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا، إذ تقوم بنقل التوجيهات والتعليمات من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى، والعكس. كما تشرف على تنسيق الأعمال بين الإدارات المختلفة وتقسيم المهام داخل المنشأة.
- **الإدارة الدنيا (التنفيذية):** تعرف أيضاً بالإدارة التشغيلية أو الإشرافية، وهي المسؤولة عن التنفيذ المباشر للخطط والبرامج داخل المنشأة. تختص هذه الإدارة بمتابعة أداء العاملين، والإشراف الميداني على تنفيذ المهام اليومية لضمان تحقيق الأهداف المسطرة.

<sup>1</sup> - فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 50.

<sup>2</sup> - أنظر كل من:

- محمود عبد الفتاح الفيومي، مبادئ الإدارة: الأسس والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص. 56-58.

- عبد الباري الزيد، أساسيات علم الإدارة الحديثة، دار الصفاء للنشر، عمان، 2020، ص. 63-65.

**خامسا: علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى**

1. **علم الاقتصاد:** يهدف علم الاقتصاد إلى استغلال الموارد البشرية والمادية بأقصى كفاءة ممكنة لإشباع الحاجات الإنسانية، وهو الهدف ذاته الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه من خلال الاستخدام الأمثل للموارد داخل المنشآت.

وتتطابق دراسة الإدارة مع دراسة الاقتصاد في العديد من الجوانب، إذ يحتاج الإداري إلى إلمام بالنظريات والمفاهيم الاقتصادية حتى يتمكن من حل المشكلات ذات الطابع الاقتصادي التي تواجهه. ومن هنا ظهر علم الاقتصاد الإداري، وهو مجال يهتم بدراسة وتحليل الجوانب الإدارية في النشاط الاقتصادي، أي الكيفية التي يتم من خلالها استغلال الموارد الاقتصادية بكفاءة إدارية عالية بما يضمن الحد من الهدر وسوء استخدام الموارد النادرة. فالإداري الناجح ينبغي أن يمتلك معرفة واسعة بالمفاهيم والنظريات الاقتصادية، تماما كما يفترض في الاقتصادي المتميز أن يكون ملما بآليات وفنون وعلوم الإدارة الحديثة، لأن التكامل بين المجالين يعد أساسا لتحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد وتحقيق الأهداف الاقتصادية.

2. **علم الاجتماع:** تعد العلاقة بين علم الإدارة وعلم الاجتماع من العلاقات التكاملية العميقة التي ساهمت في تطور الفكر الإداري الحديث، إذ أن كليهما يهتم بدراسة الإنسان في سياق جماعي وتنظيمي. فبينما يركز علم الإدارة على تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، يركز علم الاجتماع على دراسة السلوك الجماعي والتفاعل الاجتماعي داخل الجماعات والمؤسسات.

ومن خلال علم الاجتماع التنظيمي، أصبح من الممكن فهم الظواهر الإدارية مثل الثقافة التنظيمية، والقيم السائدة، وأنماط السلطة، وديناميكيات الجماعات، والتفاعلات غير الرسمية داخل المنشآت. فالإداري الناجح لا يمكنه إدارة الأفراد بمعزل عن فهم طبيعة العلاقات الاجتماعية التي تربطهم، إذ أن التنظيم في جوهره بناء اجتماعي قائم على التعاون والتفاعل والتنسيق بين الأفراد والجماعات<sup>1</sup>.

كما أن علم الاجتماع يمكن المديرين من تحليل المشكلات التنظيمية المرتبطة بالصراعات، وضعف الاتصال، والمقاومة للتغيير، وذلك من خلال توظيف المفاهيم الاجتماعية مثل الدور الاجتماعي، والتوقعات، والطبقات التنظيمية، وشبكات النفوذ. ومن ثم، أصبحت الإدارة المعاصرة تعتمد بشكل كبير على المعرفة الاجتماعية لفهم السلوك التنظيمي وإحداث التغيير الإداري بطرق أكثر فعالية وإنسانية.

إن التكامل بين علم الإدارة وعلم الاجتماع لا يقتصر على الجانب النظري فحسب، بل يمتد إلى الجانب التطبيقي، حيث تسهم الدراسات الاجتماعية في وضع السياسات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية، وإدارة الفرق، والقيادة التحولية، وإدارة الصراعات. ولهذا يعد علم الاجتماع من العلوم المساندة والرئيسية في بناء المعرفة الإدارية الحديثة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - حجازي عبد الرحمن، علم الاجتماع التنظيمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2018، ص 52.

<sup>2</sup> - أحمد عبد المقصود، مدخل إلى علم الاجتماع الإداري، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2021، ص 45.

**3. علم النفس:** يمكن تعريف علم النفس بأنه العلم الذي يبحث في دوافع السلوك ومظاهر الحياة العقلية الشعورية منها واللاشعورية. أي أنه يدرس السلوك الإنساني ويستخدم الأساليب العلمية في دراسة نواحي نشاط الفرد واتجاهاته الذهنية والتوصل إلى أفضل الطرق لتحقيق الرضا والرخاء له<sup>1</sup>.

تعد العلاقة بين علم الإدارة وعلم النفس علاقة وثيقة، إذ يهتم علم النفس بدراسة السلوك الإنساني ودوافعه واتجاهاته، بينما تركز الإدارة على توجيه هذا السلوك نحو تحقيق أهداف المنشأة. ومن خلال الاستفادة من مبادئ علم النفس، يتمكن المدير من فهم احتياجات العاملين وتحفيزهم، ومعالجة مشكلات العمل، وتحقيق التوافق بين الأفراد والبيئة التنظيمية. كما أن تطبيق المفاهيم النفسية في الإدارة يساعد في تحسين الاتصال، والقيادة، واتخاذ القرار، وزيادة الرضا الوظيفي والإنتاجية داخل المؤسسة. فالإدارة الحديثة تعتمد بشكل كبير على الدراسات النفسية في مجالات مثل علم نفس العمل، والسلوك التنظيمي، والدوافع، والاتصال الإنساني، ما يجعل علم النفس أحد الركائز الأساسية لنجاح العملية الإدارية<sup>2</sup>.

**4. علم القانون:** نشأ علم القانون لينظم العلاقة المجتمعية فهو مجموعة من القواعد والأسس التي تنظم علاقات الأفراد والجماعات من أجل تحقيق تناسق اجتماعي لضمان بقاء المجتمع ونموه واستمراره وحل مشاكله. وينظر لعلم القانون بأنه قواعد للسلوك المدني كما تصفه السلطة العليا في الدولة فتتبن السلوك الصحيح وتمنع السلوك غير الصحيح. وتتمثل العلاقة بين علم الإدارة وعلم القانون في التشريعات المختلفة التي تنظم المعاملات التجارية داخل البلد وخارجه، ما يعرف بالقانون التجاري، وقوانين حماية المستهلك، وقوانين العمل والعمال، وقوانين الضمان الاجتماعي<sup>3</sup>، ولكي يستطيع الإداري اتخاذ القرارات ذات العلاقة بطريقة صحيحة فإنه من الضروري أن يكون على خلفية كافية تؤهله فهم هذه القوانين وتفسيرها والتعامل بها بطريقة سليمة، ففي بعض الأحيان تقوم المنشأة مثلا بفصل أحد العاملين أو مجموعه منهم فصلا تعسفيا ودون إبداء الأسباب، في مثل هذه الحالات تتدخل القوانين والنقابات لإعادتهم إلى وظائفهم أو تحصيل حقوقهم<sup>4</sup>. ويمكن تلخيص العلاقة بين علم الإدارة وعلم القانون في النقاط التالية:

- يشكل القانون أساسا لتنظيم المؤسسات، من حيث تأسيسها، وشكلها القانوني، وحقوق وواجبات الموظفين، والعقود، والمسؤولية القانونية للإدارة.
- على المديرين فهم القوانين المحلية والدولية لتصميم السياسات الداخلية وضمان الامتثال القانوني، مثل قانون العمل، قانون الضرائب، وحماية الملكية الفكرية.
- القوانين توفر معايير واضحة تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات مثل التعاقد، والتوظيف، والتسويق، والاستثمار.

<sup>1</sup> - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 52.

<sup>2</sup> - فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، القاهرة، 2008، ص 45.

<sup>3</sup> - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 54.

<sup>4</sup> - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 27.

- القانون يساعد في وضع مؤشرات الأداء والرقابة، ويضمن إنجاز الأنشطة الإدارية وفقا للأطر القانونية والأخلاقية، مما يعزز الشفافية والمساءلة.

**5. علم الأخلاق:** وهو من العلوم القديمة والمتجددة حيث يهتم علم الأخلاق بمدى صحة أو خطأ سلوك معين ضمن بيئة معينة، فيدرس آداب السلوك والدوافع الإنسانية للتمييز بين الخير والشر، وما هو التصرف المرغوب وغير المرغوب، فعلم الأخلاق يضع الإطار الأخلاقي الذي يجب أن يتحلى به رجال الأعمال والعاملين والمتعاملين مع المشروع أو في المنشأة عند تعاملهم مع بعضهم البعض<sup>1</sup>.

تتمثل علاقة علم الإدارة بعلم الأخلاق في أن الأخلاق تشكل الإطار المرجعي الذي يحدد السلوك المقبول وغير المقبول داخل المنشآت، في حين يوفر علم الإدارة الأدوات والآليات لتطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع بطريقة فعالة ومنشأة. إذ تساعد الأخلاق المديرين على التصرف بنزاهة وشفافية، مما يعزز ثقة الموظفين والعملاء وأصحاب المصلحة بالمنشأة، كما أنها توفر معايير لتوجيه عملية اتخاذ القرار، بحيث تضمن أن القرارات الإدارية لا تضر بالأفراد أو المجتمع، سواء في مجال الموارد البشرية أو الإنتاج أو التسويق أو غيرها. علاوة على ذلك، فإن دمج الأخلاق في الإدارة يسهم في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على القيم، تعزز الالتزام بالقوانين والمعايير وتحد من السلوكيات الضارة أو غير القانونية، ويتيح للمنشآت ممارسة المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة، بما يسهم في التنمية المستدامة وتحقيق صورة إيجابية للمنشأة. وبهذا الشكل، يصبح علم الإدارة والأخلاق متكاملين، حيث يدعم كل منهما الآخر لتحقيق إدارة مسؤولة وفعالة ومستدامة.

## 6. علم الحاسوب:

يهتم علم الإدارة بدراسة أساليب التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق أهداف المؤسسات بكفاءة، ومع التطور التكنولوجي أصبح الحاسوب أداة أساسية لدعم القرارات الإدارية وتحسين الأداء، حيث يمكن استخدامه لجمع وتحليل البيانات بسرعة ودقة، وتسهيل التخطيط والتنظيم، وزيادة كفاءة العمل من خلال الأتمتة، ودعم الرقابة والمتابعة عبر تقديم تقارير دقيقة، بالإضافة إلى تسهيل الاتصال والتواصل بين الأقسام والمستويات الإدارية المختلفة، مما يجعل العمليات الإدارية أكثر دقة وسرعة ومرونة.

**7. العلوم الرياضية والإحصاء:** بعد أن دخلت أجهزة الحاسوب في عمل المنشآت واستخدام بحوث العمليات في عملية اتخاذ القرارات زادت العلاقة متانة بين علم الإدارة وعلم الرياضيات والإحصاء. فقد أصبحت عملية اتخاذ القرارات تعتمد على أساليب كمية وحسابات دقيقة بعيدا عن التخمين والتكهن، مما جعل المدير والإداري والباحث أكثر حاجة إلى تعلم المهارات الخاصة باستخدام هذه الأجهزة لتساعدهم في اتخاذ القرارات الإدارية وبزمن قياسي وبأقل تكلفة ممكنة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 54.

<sup>2</sup> - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 27.

**سادسا: وظائف الإدارة**

تمثل الوظائف الإدارية الأنشطة الأساسية التي تمارس في جميع المنشآت بغض النظر عن نوع نشاطها، سواء كان صناعيا، تجاريا أو خدميا. كما يقوم بها جميع المديرين على مختلف المستويات الإدارية، سواء الإدارة العليا، الوسطى أو الدنيا، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

**1. التخطيط:** هو الوظيفة الإدارية الأولى التي تركز عليها باقي الوظائف الإدارية الأخرى، وإحدى مكونات العملية الإدارية، وبموجب وظيفة التخطيط يتم تحديد أهداف المنشأة في المستقبل والموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف في ظل التغيرات البيئية المحيطة.

**2. التنظيم:** وهو عبارة عن تحديد الأنشطة والمهام والأدوار اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة وتوزيعها على الأفراد مما يتواءم مع قدرات ومهارات كل فرد، مع منح هؤلاء الأفراد السلطة -الحريات والصلاحيات- اللازمة لإنجاز هذه الأنشطة ثم مساءلتهم عن نتائج الإنجاز. وتبحث وظيفته التنظيم في تحقيق التنسيق بين القوى العاملة والموارد المتاحة بما يكفل تنفيذ الخطط بكفاءة وفعالية. كما يتم تحديد الاختصاصات والمسؤوليات والعلاقات والاتصالات بين الوحدات التنظيمية وبين الأفراد العاملين<sup>1</sup>.

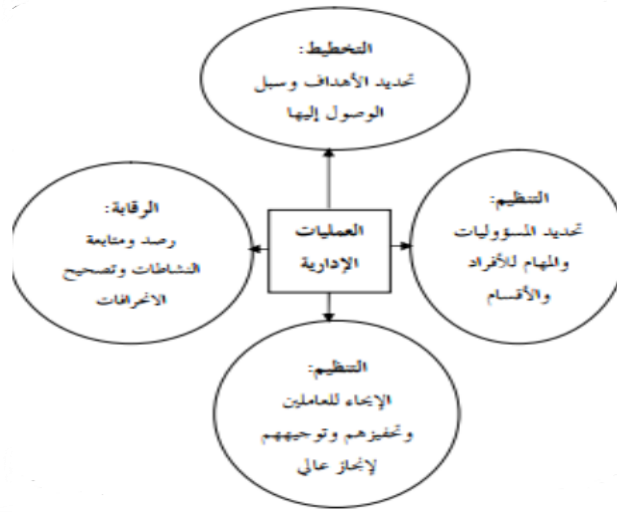
**3. التوجيه:** تمارس وظيفة التوجيه في المنشآت الحديثة من خلال عمليات القيادة والحفز والاتصال مستندة في ذلك إلى فهم طبيعة السلوك الإنساني وتوجيهه بشكل إيجابي (تحفيز الأفراد وإثارة دوافعهم للعمل، وقيادتهم وتوجيههم، بالإضافة إلى الاتصال الفعال معهم) لتحقيق أهداف المنشأة.

**4. الرقابة:** هي عملية منتظمة ومستمرة يستطيع من خلالها المديرين التأكد من مدى تحقيق المنشآت لأهدافها. وهي الوظيفة التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف أو إنجاز الأنشطة، وإذا ما تم اكتشاف أي انحراف وفرق بين الأداء المخطط والأداء الفعلي فإن هذا يعني القيام باتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية اللازمة. ويمكن القول أن النظام الرقابي الفعال هو الذي يمنع وقوع الأخطاء وليس الذي ينتظرها حتى تقع ثم يصححها بعد ذلك<sup>2</sup>. ويمكن تلخيص الوظائف الإدارية الأربع من خلال الشكل الموالي:

<sup>1</sup> - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 26.

<sup>2</sup> - محمد منير، مرجع سبق ذكره، ص 305.

## الشكل 01: الوظائف الإدارية



المصدر: مهدي حسن، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 29.

**خلاصة:**

يظل علم الإدارة أحد العلوم التي لا يمكن الاستغناء عنها، منذ أن أدرك الإنسان أهمية تكوين الجماعات لتحقيق أهداف لم يكن بالإمكان بلوغها بشكل فردي، وذلك لضمان تنسيق الجهود وتوجيهها نحو النتائج المنشودة. ومع تزايد اعتماد المجتمع على العمل الجماعي، وخصوصاً مع توسع حجم المنشآت الحديثة، أصبحت أعمال المديرين وأنشطتهم ذات أهمية بالغة، باعتبار أن العملية الإدارية تجمع بين البعد الاجتماعي والإنساني من جهة، والبعد الاقتصادي من جهة أخرى.

ومع التطورات السريعة التي يشهدها العالم، واشتداد المنافسة، ومحدودية الموارد الاقتصادية، برزت الحاجة إلى الاهتمام بالإدارة بوصفها علماً وفناً وممارسة، لضمان بقاء المنشآت واستمراريتها، وتعزيز قدرتها على التكيف والتقدم في بيئات الأعمال المعقدة والمتغيرة.

## المحور الثاني: ماهية المدير

### تمهيد:

تعد الإدارة من الأنشطة الأساسية في مختلف مجالات الحياة، لما لها من دور محوري في تنظيم الموارد، وتوجيه العمليات، وضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. ويعتبر المدير المحرك الأساسي للعملية الإدارية، والعنصر المحوري الذي تبنى عليه كل وظائف الإدارة، التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. فمن خلال مهاراته وقدرته على القيادة والتنسيق بين الجهود والموارد، تتحدد درجة نجاح المؤسسة واستمرارها.

وفي هذا الإطار، يتناول هذا المحور ماهية المدير من خلال التعرف على مفهومه وأدواره وأنواعه، مع التمييز بين المدير والقائد، ثم تسليط الضوء على المهارات الإدارية الأساسية التي تسهم في نجاحه، وأخيرا عرض أنماط السلوك الإداري التي تعكس طبيعة تعامل المدير مع مرؤوسيه داخل بيئة العمل.

وفي هذا المحور نستعرض:

أولاً: مفهوم المدير

ثانياً: الفرق بين المدير والقائد

ثالثاً: أدوار المدير

رابعاً: تصنيفات المديرين

خامساً: المهارات الإدارية للمدير الناجح

سادساً: أنماط السلوك الإداري للمدير

**أولاً: مفهوم المدير**

المدير هو أهم فرد تستند إليه العملية الإدارية، وهو المسؤول عن إتمامها بنجاح، لأن المرؤوسين الذين يعملون معه كمساعدين هم في الواقع تابعين له، وهو المسؤول عنهم وعن انجازاتهم، ونجاح المنشأة يعتمد على مدى وجود مدير فعال يقوم بالتنسيق بين الموارد المختلفة لتحقيق الأهداف، ومن دون وجود المدير الكفو فلا يمكن أن تحقق المنشأة أهدافها المرتبطة بالبقاء والنمو والربحية<sup>1</sup>.

وبتعبير آخر فإن المدير هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين، فهو مخطط ومنظم وموجه ومراقب لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك، وعليه يعتبر من الناحية الأصولية مديراً كل مسؤول عن أعمال الآخرين، ولا بد من أن تكون للمدير سلطة معينة لاتخاذ القرارات وإلا فإنه يفقد صفته كمدير ويتحول عملياً إلى منفذ<sup>2</sup>.

هناك عدة مسميات تستعمل للتعبير عن المدير في الواقع العملي، منها: الرئيس، رجل الإدارة، مدير المشروع، الموجه، وغيرها<sup>3</sup>. وفيما يلي عرض لبعض التعاريف:

- ❖ " المدير هو هيكل المجتمع، حيث أن هذا الأخير لا يتحدد بالأغلبية ولكن بالقيادات. "
- ❖ " المدير هو كل فرد يكون مسؤولاً عن مجموعة من المرؤوسين، وعن موارد تنظيمية أخرى. "
- ❖ " المدير هو القائد الإداري الذي يقوم بأعماله من خلال الآخرين، فهو مخطط ومنسق ومراقب لجهود الآخرين بغية تحقيق هدف مشترك<sup>4</sup>. "

وفي ضوء التعاريف السابقة، نستخلص ما يلي:

- ❖ المدير هو أهم فرد تستند إليه العملية الإدارية، أو ما يسمى بوظائف الإدارة.
- ❖ المدراء هم فئة قليلة تدير الأغلبية.
- ❖ المدراء يساهمون في توفير الجو المناسب الذي يتم فيه استغلال الإمكانيات المتاحة بطريقه مثلى وعقلانية.

**ثانياً: الفرق بين المدير والقائد**

بالرغم من أن التفرقة بين الإدارة والقيادة ليست واضحة على الدوام، إلا أننا سنحاول الفصل بين الإصطلاحين من خلال الشكل الموالي: إن القيادة باعتبارها إحدى النشاطات الأساسية في وظيفة التوجيه، فهي جزء من الإدارة، حيث تركز الإدارة على قضايا سلوكية وغير سلوكية، في حين تركز القيادة بشكل رئيس على قضايا سلوكية، وعليه يمكننا القول أن مجال الإدارة أوسع وأشمل.

<sup>1</sup> - فرحات غول، مدخل إلى التسيير، دار الخلدونية، الجزائر، 2012، ص 22.

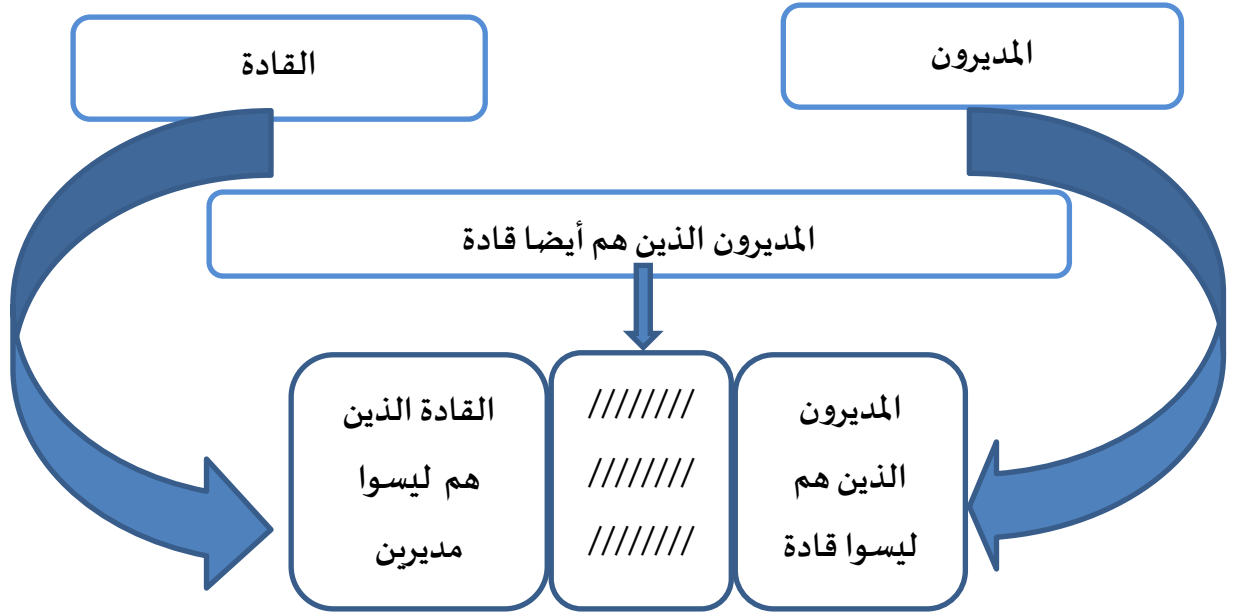
<sup>2</sup> - منير نوري، التسيير العملي والاتصالات الإدارية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 14 .

<sup>3</sup> - غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 23.

<sup>4</sup> - منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص 14.

ونرى أن قلة من المدراء الذين يمتلكون صفة القيادة، فهم عملة نادرة في عالم الأعمال، ويبقى باستمرار طموح الإدارة أن يكون مدراؤها يعملون بروح القائد الذي يحبه ويحترمه ويتأثر به مرؤوسيه. ويرى البعض من الباحثين في مجال الإدارة أنه ليس بالضرورة أن يكون جميع المديرين قادة، لكن المديرين الأكثر فاعلية على المدى الطويل هم قادة<sup>1</sup>. كما يوضحه الشكل الموالي:

### الشكل 02: المدير والقائد



المصدر: أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 181.

كما يبين الجدول الموالي أهم مميزات كل من المدير والقائد:

### الجدول 02: مقارنة بين مميزات المدير ومميزات القائد

المعيار	المدير	القائد
طريقة العمل	يركز على التنظيم والتخطيط	يركز على الإلهام والتحفيز
أسلوب التأثير	يعتمد على السلطة والتعليمات	يؤثر بالقدوة والرؤية المستقبلية
العلاقة مع العاملين	يقوم على الرقابة والمتابعة	يقوم على الثقة والتعاون
الهدف الأساسي	إنجاز المهام وفق القواعد والسياسات	تطوير الأفراد وتحقيق رؤية مشتركة
اتخاذ القرار	يتخذ القرار بشكل فردي غالبا	يشرك الفريق في صنع القرار

<sup>1</sup> - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 180.

الابتكار والتغيير	يفضل الاستقرار والالتزام بالنظام	يشجع على الإبداع والتجديد
مصدر السلطة	تأتي من المنصب الوظيفي	تأتي من احترام الآخرين له
التركيز	يهتم بالنتائج والإجراءات	يهتم بالناس وبناء الفريق

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية، 2009، عمان، ص 15.
- فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، 2020، ص 155

### ثالثاً: أدوار المدير

هناك العديد من الدراسات والبحوث التي حاولت إيجاد توصيف أكثر واقعية لسلوك المديرين في أعمالهم، وقد خلصت إلى أن المديرين يمارسون أدواراً مختلفة، يمثل كل دور منها مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها المدير أثناء عمله<sup>1</sup>. وقد صاغ "هنري منتزبيرغ" نموذجاً لأدوار المدير في عشرة أدوار أساسية موزعة على ثلاث مجموعات وفقاً لطبيعة كل منها<sup>2</sup>. وهي كالآتي:

**1. الأدوار التفاعلية:** ثلاثة هي الأدوار التفاعلية، والتي تقوم على أساس السلطة الرسمية للمدير في إدارة منظمته، وتتمثل في:

**① تمثيل المؤسسة رسمياً:** يمثل الدور الرمزي للمدير باعتباره ممثلاً رسمياً للمؤسسة، فهو يقوم بمجموعة أعمال مثل توقيع القرارات والخطابات المرسلة لجهات خارجية واستقبال الزائرين، فهو صاحب الأمر في وحدته أو دائرته، أو بعبارة أخرى يمثل الواجهة.

**② القيادة:** تعني قيام المسؤول بدوره كقائد، يتولى مهام اختيار المرؤوسين وتدريبهم وتوجيههم وتقييم آدائهم وإثارة دافعيتهم وتحفيزهم أو عقابهم.

**③ الاتصال بالجهات الخارجية:** يتمثل في الاتصال وتبادل المعلومات والمنافع بينه وبين الأفراد المسيرين والموردين والعملاء والحكومة خارج مؤسسته، فهو بمثابة همزة وصل بين وحدته وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين من داخل المؤسسة وخارجها.

**2. الأدوار الإعلامية:** تتمثل أدواره فيما يلي:

**① جمع وتحليل البيانات:** ويتم ذلك من خلال طلب وجمع وتلقي البيانات والمعلومات سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها، ثم القيام بتحليلها للحصول على مدلولات ذات معنى للعملية التسييرية. (دور ملتقط المعلومات).

**② نشر المعلومات:** بمعنى توفير المعلومات لكافة المسؤولين والمسيرين باعتبارها حجر الأساس في اتخاذ قراراتهم الإدارية المختلفة ( دور موصل المعلومات لتعريف المرؤوسين بمجريات الأمور).

<sup>1</sup> - فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>2</sup> - فريد فهمي زيارة، مرجع سبق ذكره، ص 14.

- ③ **التحدث باسم المنشأة:** فالمدير يتحدث نيابة عن المنشأة أو الإدارة التي يديرها في تعامله مع العملاء والموردين و الجهات الحكومية، ويقوم بنقل المعلومات المتوفرة بهدف إنجاز بعض الأعمال أو لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لديهم ( دور المتحدث مع الجهات الرسمية).
3. **الأدوار القرارية (التقريرية):** تتمثل أهم هذه الأدوار في:
- ① **تقديم أفكار جديدة:** يطلق عليها أدوار المخاطرة، حيث يتضمن عمل المدير محاولة الابتكار والتطوير من خلال الدخول في مجالات جديدة أو البحث عن فرصة تسويقية تمكن المؤسسة من التمتع بمزايا تنافسية في الأسواق (دور المتحدث).
- ② **حل المشاكل:** هناك جزء من عمل المدير يوجه نحو تقادي المشاكل قبل وقوعها، وحلها اذا وقعت، سواء داخل المؤسسة أو خارجها، مما يؤثر على أسلوب الأداء (دور معالج المشاكل).
- ③ **تخصيص الموارد:** يقصد بها قيام المدير بتوزيع واستخدام الموارد والإمكانات المتاحة بإدارته، مثل المواد الأولية، الآلات، رؤوس الأموال والعمالة، و يضمن من خلالها حسن وفعالية استخدامها ( دور موزع الموارد)<sup>1</sup>.
- ④ **المفاوضة:** حيث يقوم المدير بإبرام التعاقدات الرئيسية مع الموردين وعقد الاتفاقات مع رؤساء المنشآت الأخرى، كما قد تكون المفاوضات داخلية بين أفراد أو وحدات أو إدارات داخل المنشأة<sup>2</sup>.
- تجدر الإشارة إلى أن هذه الأدوار تختلف درجة القيام بها وممارستها من مدير لآخر بحسب الإدارة التي يعمل بها، وبحسب المستوى الإداري الذي ينتمي إليه<sup>3</sup>.

#### رابعا: تصنيفات المديرين

يمكن تصنيف المديرين بشكل عام وفق أساسين رئيسيين: الأول تنظيمي والثاني وظيفي.

1. **من الناحية التنظيمية:** قد يخطئ بعض الأكاديميين أو الممارسين الذين يعتبرون بأن فئة المديرين هي تلك الفئة الموجودة في مستوى الإدارة العليا، وأن الرئيس الأعلى للمؤسسة ومن ينوب عنه هو من يمارس مهام الإدارة فقط. ففي حقيقة الأمر فإن المديرين يشغلون مناصب في كافة المستويات الإدارية، من عليا ووسطى ودنيا، طالما أنهم مسؤولون عن تحقيق الإنجاز من خلال توجيه أعمال الآخرين، طبعا مع اختلاف الأهمية النسبية لهذه الوظائف. ولعل أبسط تصنيف للمديرين في المنشآت يكون بحكم مواقعهم في المستويات الإدارية المختلفة، وذلك على النحو الآتي:

- ① **مديرو الإدارة العليا (القمة الإدارية):** يتولون إدارة المنشأة بوضع السياسات والاستراتيجيات طويلة الأجل، واتخاذ القرارات التي تساعد في التفاعل مع المحيط الديناميكي الذي تنشط فيه، ومن ثم الحفاظ على

<sup>1</sup> - غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 28-30.

<sup>2</sup> - عمر محمد درة، مرجع سبق ذكره، ص 51.

<sup>3</sup> - غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 30.

استمرارها ونموها وتطويرها. ويشغل مديرو القمة الإدارية مناصب عليا مثل رئيس المنشأة ونائبه، والمدير العام، ومساعد المدير العام.<sup>1</sup>

② **مديرو الإدارة الوسطى:** تتولى هذه الإدارات إعداد الخطط متوسطة الأجل، وتعمل على نقل الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا، والعكس صحيح، أي أن المديرين فيها يقومون بدور الوسيط بين المستويات الإدارية العليا والدنيا. كما يتحمل هؤلاء المديرون مسؤولية تنفيذ الاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا، ويشغلون مناصب مثل المديرين الرئيسيين للإدارات أو رؤساء الأقسام الكبرى كقسم الإنتاج وقسم التسويق. ويتمثل دورهم الأساسي في تنظيم استخدام الموارد المختلفة ومراقبتها لضمان حسن سير العمل داخل التنظيم. ويقضي هؤلاء المديرون معظم وقتهم في إعداد التقارير، وحضور الاجتماعات، وإجراء الاتصالات، وتأمين المعلومات الضرورية وتوزيعها على الجهات المعنية، مع تقديم الشرح والإيضاح لضمان فهم وتطبيق التوجيهات بالشكل الأمثل.

③ **مديرو الإدارة الدنيا:** تميز هذه الإدارة بوجود مدراء أعلى منها يوجهونها، ولا يوجد أسفل منها مدراء بل فقط عمال وموظفون، فهي تتعامل مباشرة مع عناصر التنفيذ. ويتم انتقاء هؤلاء عادة بناء على خبرتهم ومهاراتهم التقنية، ويعتبرون من قدامى العاملين الفنيين الذين قضوا فترة طويلة في مجال العمل، حيث يتفوقون على زملائهم في جودة الأداء. كما يقضون معظم وقتهم مع المرؤوسين لتقديم النصح والإرشاد. تتولى هذه الإدارة تنفيذ الخطط والأهداف التي تحددها الإدارتين العليا والوسطى على أرض الواقع، من خلال الإشراف المباشر على سير العمل ومتابعته ميدانيا. ويغلب على هذه الإدارة الطابع الفني والمهني والتخصص الدقيق في الأداء.

وما تجدر الإشارة إليه أن كل مدير بغض النظر عن المستوى الإداري الذي ينتمي إليه فهو مولع بالنجاح والارتقاء، خاصة إذا ما اتصف بصفات القيادة الفعالة، التي منها<sup>2</sup>:

❖ الرغبة في إتقان العمل وجودته.

❖ اعتبار العمل متعة، مع القدرة على التنفيذ في الوقت المناسب.

❖ الثقة بالنفس.

❖ الهدوء أمام الأزمات والنظرة الشاملة.

❖ الانضباط واحترام الوقت، واحترام القوانين والتنظيمات.

2. **من الناحية الوظيفية:** أي المرتبطة بوظائف المؤسسة، فنجد العديد من الأنواع أو المسميات للمديرين مثل:

❖ مدير الإنتاج.

❖ المدير المالي.

❖ مدير التسويق.

<sup>1</sup> - منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>2</sup> - منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص 17-18.

❖ مدير الموارد البشرية.

❖ مدير المخازن<sup>1</sup>.

### خامسا: المهارات الإدارية للمدير الناجح

تقوم المنشآت بتوظيف مديرين ذوي مهارات إدارية عالية، كما تقوم المنشآت بتطويرها

بالتدريب والتعليم المستمر. ومن أهم مهارات المدير الناجح حسب "كاتز":

**1 المهارات الفنية:** ويقصد بالمهارات الفنية المعرفة المتخصصة في مجال معين، والقدرة المتميزة على أداء المهام المتعلقة به، كإكتساب مهارة فنية في المحاسبة، والتكاليف، والمراجعة، وغيرها، وتعد هذه المهارات ضرورية بشكل خاص في المستويات الإدارية الدنيا، إذ يشترط أن يكون المسؤول قادرا على أداء العمل بكفاءة عالية، لأن عدم إلمامه بالجوانب الفنية يجعل من الصعب عليه توجيه مرؤوسيه أو معالجة المشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذهم لأعمالهم اليومية<sup>2</sup>.

أشار " كاتز " إلى أن متطلبات المهارات الفنية تتضاءل كلما ارتقى المدير في المستويات الإدارية لكنها لا تتلاشى، ويبقى القول صحيحا حتى مع المدير في الإدارة العليا إذ لا بد له من مهارة فنية في تخصص المنشأة دون شك، لما يساعده ذلك في فهم مستويات الأداء وسبل تحقيق الأهداف. فمدير المصرف التجاري مثلا لا بد له من المهارات الفنية في عمليات ووظائف المصرف المالية والنقدية<sup>3</sup>.

**2 المهارات الإنسانية:** تشير المهارات الإنسانية إلى قدرة المدير على التعامل مع الآخرين، وفهم ودراسة سلوكهم، وحفزهم للعمل، وتحقيق الانسجام والتعاون ضمن الفريق الواحد، من أجل تحقيق أهداف المنشأة. وتتجلى المهارات الإنسانية في قدرة المدير على تحقيق الاتصال الفعال بين الأفراد والجماعات في المستويات الإدارية المختلفة. كما يسهم المدير الذي يتمتع بمهارات إنسانية عالية في خلق بيئة عمل تسودها الثقة والأمان، حيث يشعر المرؤوسون بالحرية في التعبير عن آرائهم دون خوف من اللوم أو الانتقاد، ويشجعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، بما يعزز انتماءهم التنظيمي ويدفعهم لبذل أقصى جهد لتحقيق الأهداف المشتركة.

وتعتبر المهارات في العلاقات الإنسانية بالغة الأهمية بالنسبة للمدير في الإدارة الوسطى، ولكن في حقيقة الأمر فإن المهارة الإنسانية يتطلب توفرها لدى كافة المديرين على مختلف المستويات الإدارية بقدر متساو، على أساس أن المدير بغض النظر عن مستواه التنظيمي يتعامل مع مرؤوسيه ومسؤول عن قيادتهم ودفعتهم وحفزهم والرقابة على تصرفاتهم.

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 73-75.

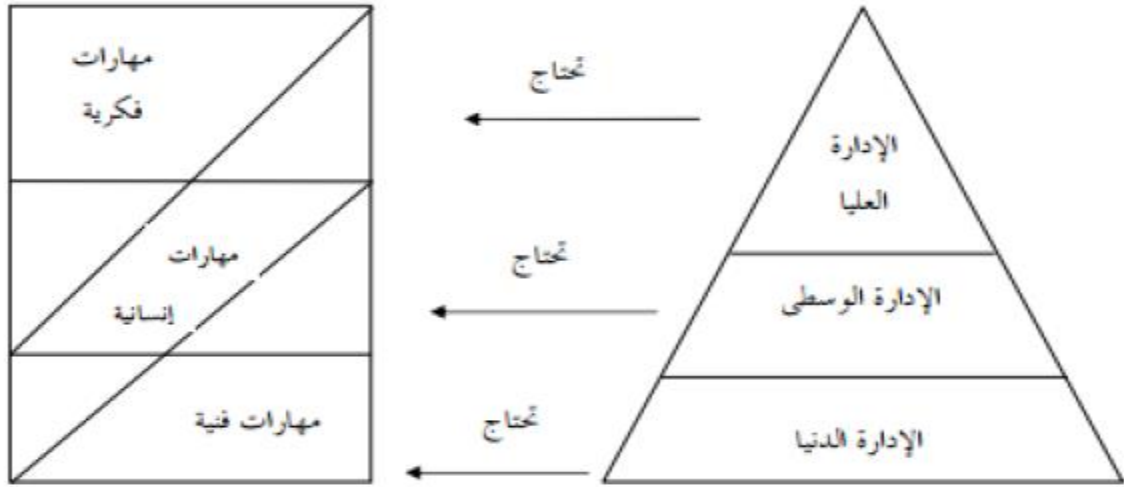
<sup>2</sup> - فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>3</sup> - فريد فهمي زيارة، مرجع سبق ذكره، ص 31.

**3 المهارات الفكرية (المعرفية):** تشمل المهارات الفكرية قدرة المدير على فهم أفكار الآخرين، وكذلك إمكانيته على حسن اختيار البديل الصحيح عند حل أي مشكلة بالمنشأة، ويحتاج إلى هذه المهارة خاصة في المستوى الإداري الأعلى (الإدارة العليا)<sup>1</sup>.

ومن الطبيعي أنه عندما يرتقي الشخص من مستوى الإدارة الدنيا إلى مستوى الإدارة العليا فإن المهارات الفكرية تصبح أكثر أهميته له من المهارات الفنية، وتبقى المهارات الإنسانية مهمة للغاية بالنسبة للمديرين في كل مستويات الإدارة، العليا الوسطى والدنيا، والقاسم المشترك في جميع المستويات الإدارية هو الأفراد العاملين في المنشأة، كما يوضحه الشكل الموالي:

### الشكل 03: المهارات الإدارية



**المصدر:** علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 20

### سادسا: أنماط السلوك الإداري للمدير

أوضحت دراسات كثيرة وجود أربعة أنماط أساسية من السلوكيات الإدارية للمديرين، وذلك حسب إسهامات الباحثين (Blacke et Motton) و (Reddin et Brown)، وكذا بحوث جامعة "Michigan" وجامعة "Harvard"، وذلك بالإضافة إلى النموذج الياباني في الإدارة، وتتمثل في:

**1 النمط الأوتوقراطي أو المستبد:** يعبر عن المدير ذو السلوك المهيمن أو المسيطر، حيث يتميز باهتمامه الكبير بمتطلبات العمل وإنجازه ولا يهتم بالأشخاص، فهو استبدادي يعتبر الأشخاص مجرد عوامل إنتاج. وتتمثل أهم خصائصه فيما يلي<sup>2</sup>:

❖ يميل نحو السيطرة على العمل من خلال إصدار الأوامر، والإشراف الدقيق، والتقليل من سلطة مرؤوسيه، وعدم التحاور معهم.

<sup>1</sup> - سامية فلياشي، مدخل لإدارة الأعمال، النشر الجامعي الجديد، الجزائر، 2021، ص 29.

<sup>2</sup> - محمد لمين بن عروس، نوال دحمان، الأنماط القيادية المتبعة في الإدارة، مجلة سوسولوجيا-الجزائر، المجلد 3، العدد 1، 2019، ص 306.

- ❖ يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار .
- ❖ ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية.
- ❖ يعمل الأفراد معه تحت الضغط .

ويمكن تمثيل السلوك الإداري الأوتوقراطي من خلال الشكل الموالي:

#### الشكل 04: النمط الأوتوقراطي



المصدر: من إعداد الباحثة

- ② **النمط الأبوي:** يعبر عن المدير ذو السلوك الاجتماعي، حيث أنه يركز على العمل وإنجاز المهام لكنه لا يهمل الأشخاص، فهو يهتم بمرؤوسيه. وتتمثل أهم خصائصه فيما يلي:
- يستمتع بالمناقشات مع الآخرين كوسيلة للتعرف عليهم من ناحية، وكطريقة للحصول على المعلومات منهم من ناحية 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 مشاكلهم، لذا عليهم أن يتصرفوا بالطريقة التي يأمرهم بها.
  - يميل إلى الاعتماد على الآخرين عند مواجهة أي نوع من أنواع الضغوط.
- ويمكن التعبير عن السلوك الإداري الأبوي من خلال الشكل الموالي:

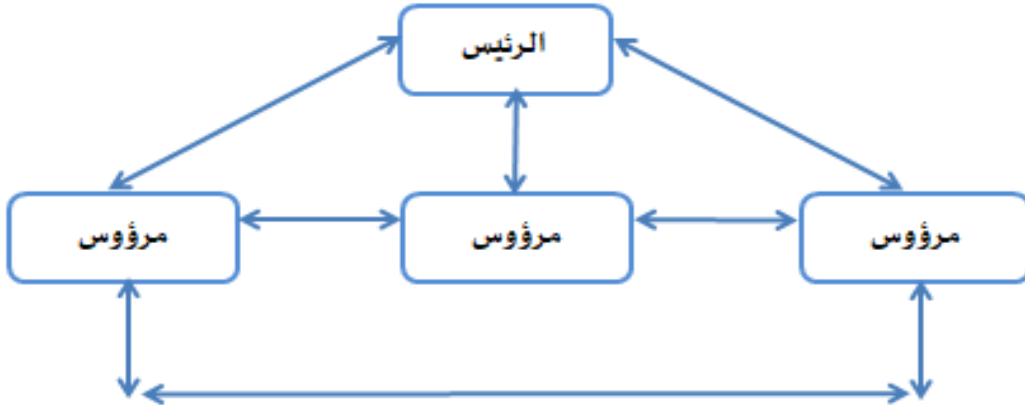
#### الشكل 05: النمط الأبوي



المصدر: من إعداد الباحثة

- ❸ **النمط الديمقراطي:** يعبر عن المدير ذو السلوك التكاملي، حيث يتميز باهتمامه الكبير بمتطلبات العمل وبالأشخاص في نفس الوقت، وعلى الرغم من شعبية هذا النمط إلا أن نجاحه غير مضمون لأنه يتطلب توفر شروط معينة للأشخاص ولظروف العمل. وتتمثل أهم خصائصه فيما يلي:
- ❖ مشاركة المدير العاملين في عملية اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بينهم.
  - ❖ يساعد المدير العاملين في تطوير مهاراتهم بأقصى ما تسمح به إمكانياته ويؤهلهم لتولي القيادة، ويجعل الآخرين يعملون معه لا من أجله، فهم شركاء وليسوا تابعين.
  - ❖ المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار.
  - ❖ يضمن الإشراف الفعال للعاملين في رفع الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي.
  - ❖ تقبل العاملين للتغييرات التي قد تطرأ على سياسات المنشأة نظراً لمشاركتهم في وضعها.
  - ❖ يحث النمط الديمقراطي على التعاون والإخلاص والثقة بين العاملين.
  - ❖ يرفع النمط الديمقراطي الروح المعنوية للعاملين.
  - ❖ مشاركة العاملين في وضع الخطط والسياسات والأهداف يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم، والإسهام باقتراحاتهم مما يؤثر على مستوى أدائهم<sup>1</sup>.
- ويمكن توضيح النمط الديمقراطي في الشكل الآتي:

#### الشكل 06: النمط الديمقراطي



المصدر: من إعداد الباحثة

- ❹ **النمط الإطلاقي:** يعبر عن المدير ذو السلوك الانعزالي أو الاستقلالي فهو يتميز باهتمامه المتوسط بالعمل وبالأشخاص، حيث يطلق الرئيس يد مرؤوسيه ولا يتدخل في كيفية أدائهم للعمل ويتقصد العمل من حين لآخر

<sup>1</sup> - حسن ماهر محمد، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، الأردن، 2004، ص 73-76.

للاطمئنان. إلا أن هذا النمط يصلح فقط لقيادة المرؤوسين الذين يتمتعون بمعنويات عالية ويقدر كبير من الخبرة والمهارة، وتتمثل أهم خصائصه فيما يلي:

- ❖ يهتم بتصحيح انحرافات العمل.
- ❖ يميل للعمل المكتبي والمألوف والروتيني.
- ❖ يهتم بالإجراءات والقواعد.
- ❖ يتسم بالدقة والصبر وهدوء الطبع.
- ❖ يتمسك بالنواحي الرسمية ويعمل من خلال أجندة.
- ❖ يحاول تجنب الصراعات والاختلافات في الرأي.
- ❖ يؤخذ على هذا النمط أن القائد لا يلعب دوره كما يجب، كما أن علاقته مع مرؤوسيه شبه متقطعة<sup>1</sup>. ويمكن تمثيل السلوك الإطلاقي للمدير من خلال الشكل الموالي:

### الشكل 07: النمط الإطلاقي



المصدر: من إعداد الباحثة

<sup>1</sup> - شهيناز بدوي، محاضرات في مقياس مدخل إلى إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2022/2021.

**خلاصة:**

يواجه المدير المعاصر تحديات معقدة ومتجددة تختلف جذريا عن تلك التي كانت سائدة في بدايات نشأة علم الإدارة، نتيجة التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة التي فرضتها العولمة وانفتاح الأسواق الدولية. وبالتالي، أصبح العمل الإداري اليوم يتسم بالتعقيد والحركية، ما يستدعي من المدير رؤية استراتيجية شاملة تساعد على إدراك واقعه المهني وصياغة أهداف تتماشى مع إمكانيات المؤسسة، وكذا مرونة فكرية وقدرة عالية على التكيف واتخاذ القرارات الناجعة في ظل بيئات غير مستقرة.

إنّ المهام الإدارية في جوهرها تتمحور حول تحديد الغايات وتوجيه الجهود نحو تحقيقها، وهي عملية تختلف باختلاف طبيعة المستويات الإدارية، وتنوع الطموحات الفردية، وتباين الأدوار التنظيمية التي يشغلها المديرين. ومن هذا المنطلق، يمكننا القول أن النجاح الإداري لا يتحقق إلا من خلال شخصية قيادية متوازنة تجمع بين الانضباط والمسؤولية، والقدرة على الابتكار والمغامرة المحسوبة، والتواصل الفعال والدبلوماسية في التعامل.

### المحور الثالث: المدارس الإدارية

#### تمهيد:

في بداية القرن التاسع عشر، وكنتيجة لانتشار النهضة الصناعية واستخدام الآلات البخارية على نطاق واسع، ونشوء المصنع كوحدة إنتاجية تتجمع فيها الطاقات البشرية، وزيادة الطلب على تشغيل القوى العاملة لدى أصحاب العمل الرأسماليين لتحقيق المزيد من الأرباح، تركزت الأنظار حول أهمية تطوير مفاهيم إدارية لاستخدامها كوسيلة للتغلب على المشاكل الإنتاجية كالهدر في الموارد المادية والبشرية، ومشاكل زيادة إنتاجية الأفراد، وإدارة العنصر البشري وغيرها من المشاكل الأخرى.

ولقد كانت المفاهيم الإدارية السائدة آنذاك غير كافية لمنح حدود تلك المشاكل والقدرة على حلها، حيث تعاملت تلك المفاهيم الإدارية التقليدية مع العنصر البشري في الإنتاج على أنه آلة، إلى جانب استغلاله أسوأ استغلال، وكان الفكر الإداري السائد في بداية القرن التاسع عشر قد أرسى مفاهيمه ومبادئه مجموعة من المهندسين الذين ركزوا اهتمامهم على زيادة الكفاءة الإنتاجية دون النظر إلى أهمية العنصر البشري وضرورة معاملته كإنسان وليس شيئاً آخر.

وللتغلب على هذه المشاكل وحلها ظهرت عدة مدارس فكرية إدارية أخرى، اهتم روادها بالعامل كإنسان، وليس كعنصر من عناصر الإنتاج. وسوف نستعرض فيما يلي بعضاً من هذه المدارس، وآراء وأفكار روادها:

أولاً: المدرسة الكلاسيكية

ثانياً: المدرسة السلوكية

ثالثاً: المدرسة الحديثة

**أولاً: المدرسة الكلاسيكية**

يمكن تعريف مصطلح " المدرسة الفكرية " بأنه تعبير عن أفكار مجموعات من الباحثين والمفكرين الذين أسفرت أعمالهم عن الاتفاق على اتجاه فلسفي في حقل من الحقول العلمية والمعرفية كعلم الإدارة أو غيره<sup>1</sup>. وبهذا المعنى فإن المدرسة الإدارية الكلاسيكية تشتمل على ثلاث نظريات (اتجاهات فكرية)، متمثلة في:

- الإدارة العلمية.
- التقسيمات الإدارية.
- البيروقراطية.

ولقد اعتمدت المدرسة الكلاسيكية بنظرياتها واتجاهاتها الفكرية المختلفة عدداً من الافتراضات حول المنشآت والأفراد، وأهمها<sup>2</sup>:

- ❖ نظرت للإنسان نظرة ساذجة محدودة واعتبرته كائناً اقتصادياً أي أنه يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الأجور والحوافز المادية فقط.
  - ❖ نظرت للمنشآت على أنها تعمل في محط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها وأن هذه البيئة هادئة أو مستقرة.
  - ❖ اعتبرت أن أعمال المنشآت معروفة وذات طبيعة روتينية بسيطة.
  - ❖ اعتمدت معيار الكفاءة الإنتاجية فقط للحكم على نجاح المنشآت.
  - ❖ رأت أن هناك أسلوباً أمثل لأداء العمل يمكن تطبيقه عالمياً.
- وانطلاقاً من الافتراضات السابقة طورت المدرسة الكلاسيكية أفكارها ومفاهيمها التي سنعرضها بإيجاز فيما يلي:

**1. نظرية الإدارة العلمية:**

اقتترنت هذه النظرية بشكل أساسي بالكاتب الأمريكي فريدريك وينسلو تايلور، غير أن هناك عدداً من المفكرين الذين أسهموا في تطويرها قبل وبعد تايلور، ومن أبرزهم جيمس وات، وروبرت أوين، وشارلز بابنج، وفرانك جليبرت، وهنري جانت. ويعد تايلور المنظر الرئيس لهذه النظرية.

**1.1. تجارب تايلور**

تعد سنة 1898 نقطة الانطلاق لتجارب فريدريك تايلور، المهندس الميكانيكي الذي عمل في شركات صناعة الفولاذ والفحم بولاية بنسلفانيا الأمريكية. وفي تلك الفترة أجرى تايلور دراساته وتجاربه الشهيرة التي تناولت عدة مجالات، وذلك على النحو الآتي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 45

<sup>2</sup> - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 66

<sup>3</sup> - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 53-54.

**1 تجربة رفع الكتل المعدنية:**

أجرى تايلور تجربة على مجموعة تضم 75 عاملا كانوا يقومون برفع الكتلة المعدنية إلى القاطرات. ففي بداية التجربة كان العامل الواحد يرفع نحو 12.5 طن من الخامات يوميا. ومن خلال دراساته وملاحظاته للوضع، توصل تايلور إلى أن العامل نفسه يمكنه رفع حوالي 47 طنا في اليوم، مستخدما فقط 43% من وقت العمل، بينما يستغل الوقت المتبقي للراحة واستعادة النشاط.

وبالفعل قام تايلور بتزويد العمال مسبقا بالتعليمات الدقيقة والأدوات اللازمة لأداء العمل، وحدد لهم الوقت المطلوب لإنجازه. وبعد تطبيق التجربة، تأكدت صحة فرضيته، رغم أن ذلك استلزم منه الاستغناء عن 8/7 من أفراد المجموعة لعدم توافق قدراتهم الفيزيولوجية مع طبيعة العمل المطلوبة، إذ لم يتمكنوا من تنفيذ المهام كما حددت لهم.

**2 تجربة جرف الخامات:**

تناولت هذه التجربة طريقة جرف خامات الحديد والفحم، حيث لاحظ تايلور أن استخدام العمال لنفس الأدوات في جرف المادتين أدى إلى انخفاض الإنتاجية. فقد كان العمال يجلبون أدواتهم بأنفسهم، وكانت هذه الأدوات ثقيلة جدا عند استعمالها في جرف الخامات المعدنية، وخفيفة للغاية عند استخدامها في جرف الفحم. ولتفادي هذا الخلل، ألزم تايلور الإدارة بتصميم أدوات خاصة تتناسب مع كل نوع من العمل، بحيث يحصل كل عامل على الأداة المناسبة للمهمة المناسبة. وقد أسهم هذا الإجراء في تحقيق وفر سنوي في التكاليف يتراوح ما بين 75 و80 ألف دولار.

**3 تجربة تغذية الآلات بمدخلات الإنتاج:**

كانت تجربة تغذية الآلات بمدخلات الإنتاج امتدادا لتجربة بدأها تايلور قبل انتقاله إلى شركة بيت لحم للصلب. وقد كانت هذه التجربة تتعلق بالطرق المناسبة لتزويد الآلات العاملة بمدخلات الإنتاج، مما أدى به إلى ابتكار طريقة حصل من خلالها على براءة اختراع في مجال الصناعة الفولاذية ذات السرعة العالية. وقد أسهم هذا الابتكار في تقليص الزمن اللازم للعمل إلى ما يقارب ثلث الزمن السابق. وقد باع تايلور هذا الاختراع في بريطانيا مقابل 100 ألف دولار.

تجانست أفكار مهندس البناء فرانك جلبرت (1868-1924) وزوجته عالمة النفس ليليان جلبرت مع ما جاء به تايلور، من خلال اهتمامهما بدراسة الوقت والحركة. وقد قاما بما يلي:

❖ تقسيم الأعمال إلى نشاطات، يضم كل نشاط مجموعة من الحركات الضرورية، مع التخلص من الحركات الزائدة وغير الضرورية، لضمان أداء العمل بأقل جهد ووقت ممكن.

❖ إجراء دراسة علمية لأساليب العمال في أداء مهامهم، حيث لاحظنا أن طريقة العمل تختلف من عامل إلى آخر، وأيضا بالنسبة للعامل الواحد من وقت إلى آخر. بناء على ذلك، قررا تحليل حركات العمال بهدف الوصول إلى أقل عدد ممكن من الحركات وأكثرها قبولا من قبل العامل، مما مهد لظهور مفهومي تبسيط العمل والمعيارية.

أما **هنري جانت (1861-1924)**، الذي كان زميلا لتايلور بشركة الصلب الأمريكية، وانضم لتجاربه باعتباره مهندسا صناعيا، فقد تأثر لحد كبير بأفكار وأبحاث تايلور، وقد استطاع أن يضيف بعض الأفكار المهمة، وهي<sup>1</sup>:

- اهتم "جانت" بالجانب الإنساني في الإنتاج بدرجة أكبر من اهتمام "تايلور" و"جلبرت"، حيث أبرز أهمية مراعاة المدير لاحتياجات وقدرات العاملين عند إسناد المهام إليهم.
- قدم نظاما للحوافز يمنح العمال مكافآت عند إنجاز أعمال تقل عن الحد المعياري الذي وضعه تايلور، مع مراعاة جهودهم.
- ركز أبحاثه على الجانب الاجتماعي لتنظيم العمل داخل المنشأة، إذ وضع أجرا يوميا ثابتا لضمان حياة كريمة للعامل، يزيد بزيادة إنتاجه.

وللإشارة فإن أهم ما يميز تجارب فريدريك تايلور هو إرساؤه لفكرة أن الإدارة يمكن أن تصبح علما قائما بذاته، له قوانينه ومبادئه. فقد اعتبر تايلور الإدارة العلمية بمثابة ثورة ذهنية شاملة لكل من العمال والإدارة؛ فهي تغير نظرة العمال إلى عملهم وزملائهم وأرباب العمل، كما تعيد تشكيل طريقة تفكير الإدارة على مختلف مستوياتها في طبيعة مهامها، وطريقة تعاملها مع العاملين، وأسلوب معالجتها للمشكلات اليومية. ولذلك، فإن الإدارة العلمية ليست مجرد وسيلة لرفع الإنتاجية أو خفض التكاليف أو تنظيم الأجور، رغم مساهمتها الواضحة في كل ذلك، بل هي علم منظم يقوم على قواعد ثابتة ومبادئ واضحة<sup>2</sup>.

## 2.1. مبادئ نظرية الإدارة العلمية

حدد تايلور جملة من المبادئ في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" الصادر عام 1911، وهي:

- إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل عنصر من عناصر العمل الذي يؤديه العامل محل الحدس والتخمين.
- اختيار العاملين الأكفاء وتدريبهم وفق أسس علمية.
- لا بد من تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق أهداف العمل، وفق الأسلوب العلمي.
- تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بشكل عادل بين الإدارة والعمال، بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التصميم وتنظيم العمل، والتخطيط المفصل لكل مهمة تستند إلى العامل، الذي يقتصر دوره على التنفيذ<sup>3</sup>.
- وبالرغم من أن تايلور (وغيره من أتباع الحركة العلمية) قد ركز على جانب محدود من المنشأة، حيث كان مهتما بتنظيم العمل عند أدنى مستوى في المنشأة - الإدارة الدنيا-، فقد مثلت الإدارة العلمية فلسفة في عمل وتفكير المدير، حيث يتوجب على المدير أن يستخدم الأسلوب العلمي للوصول إلى الحل أو القرار الأمثل، وعليه أن يقيم بعناية الطريقة المثلى لأداء كل عمل من أجل تحقيق أعلى كفاية إنتاجية، ومن واجب المدير أيضا اختيار العاملين وتدريبهم وتحفيزهم متبعا للأسلوب العلمي في ذلك لضمان اتباعهم الطريقة المثلى في أداء

<sup>1</sup> - معين أمين السيد، محاضرات في مقياس، الجزائر، 2018، ص 443-444.

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

<sup>3</sup> - سكيينة بن حمود، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، شركة دار الأمة، الجزائر، 2012، ص 35.

العمل، وأن يكلف المدير العامل بأداء عمل محدد على أن يوفر له الآلات والأدوات والتعليمات والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل<sup>1</sup>.

### 3.1. أسس نظرية الإدارة العلمية

انطلاقاً من المبادئ التي حددها تايلور، فقد أكد على الأسس التي ينبغي أن يقوم عليها نظام العمل من حيث هيكلية الجهاز الإداري، وتقسيم العمل، وطرق دراسة المشكلات. ومن بين هذه الأسس:

① **تقسيم العمل والتخصص:** ترى الإدارة العلمية أن للتخصص أثراً كبيراً في رفع مستوى الإنتاج وكفاءته، كما يضمن انسيابية العملية الإنتاجية. ولتحقيق النجاح وزيادة كفاءة الأداء، ينبغي تقسيم العمل إلى خطوات متعددة يتولى كل فرد منها مهمة محددة، مما يساعد على إتقان العمل بدرجة أكبر.

② **طريقة مثلى للعمل:** يعتقد تايلور وأتباعه أنه يمكن تنفيذ العملية الواحدة بطرق عديدة قد تصل إلى خمسين أو مئة طريقة، إلا أنه يؤكد وجود طريقة واحدة مثلى يمكن من خلالها أداء العمل بأقل جهد وفي أقصر وقت. ويتم التوصل إلى هذه الطريقة المثلى من خلال البحث المستمر ومراقبة عدد كاف من العمال أثناء أدائهم لمهامهم، ثم تحليل الحركات التي يقومون بها ونقلها للوصول إلى أكثرها فعالية. ويعد هذا من مسؤوليات الإدارة وليس العمال. وقد ركز "جلبرت" اهتمامه على اكتشاف الطريقة المثلى ذات أقل عدد من الحركات وأقصرها.

③ **دراسة الإجهاد الجسمي:** قام تايلور و جلبرت بدراسات عديدة في مجال الإجهاد الذي يصيب الفرد أثناء القيام بعمله، وهو الإجهاد غير الضروري والذي ينشأ من حركات غير ضرورية يقوم بها الفرد أثناء العمل، لأنه يعمل بطريقة خاطئة بسبب نقص التدريب، وقد حاولوا القضاء على الإجهاد غير الضروري من خلال دراسات الزمن والحركة، حيث يتم تسجيل كافة الخطوات والوقت الذي يستغرقه أداء كل منها، بهدف حذف الخطوات غير الضرورية مما يخفف الأعباء على العامل، ويساعد ذلك على توجيه العاملين إلى العمل بأحسن الطرق للإقلال من الإجهاد الضروري أيضاً.

④ **تنظيم العمل:** أدركت الإدارة العلمية أن مشكلة الإدارة وصراعها الدائم مع العاملين يعودان بالأساس إلى عدم انطلاق الإدارة من نقطة البداية الصحيحة، والمتمثلة في تحديد المعدل المقبول للإنتاج. فقد كانت الإدارة في السابق تعتمد على الضغط كوسيلة للتحكم في العمال ودفعهم لزيادة الإنتاج، بينما رأت الإدارة العلمية ضرورة إنهاء هذا الصراع من خلال تحديد كمية العمل اليومية لكل وظيفة بطريقة علمية دقيقة. وبمجرد تحديد هذه الكمية، واختيار العمال الأكفاء، ثم تدريبهم على اتباع الطريقة المثلى في أداء العمل، ارتفع مستوى الإنتاج، وقلت المساومات والخلافات بين الإدارة والعمال حول حجم الإنتاج المطلوب إنجازه.

⑤ **وحدة الأوامر:** أثبتت الدراسات التي قام بها رواد الإدارة العلمية ضرورة وأهمية وحدة الأمر ووحدة مصدرها، إذ لا يمكن للعامل تحمل ازدواجية المسؤولية إذا تعددت مصادر إصدار الأوامر. لذلك، تم التأكيد على عدم

<sup>1</sup> - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 68.

وضع العامل في موقف يتلقى فيه أوامر من مصدرين مختلفين قد يكونا متعارضين، لما يسببه ذلك من ضعف في الأداء<sup>1</sup>.

#### 4.1. تقييم نظرية الإدارة العلمية

يمكن إبراز أهم المزايا والعيوب التي تميزت بها نظرية الإدارة العلمية في الآتي:

##### 1.4.1. مزايا نظرية الإدارة العلمية

- تصدت الإدارة العلمية للمشاكل بالأساليب العلمية واتخذت من العلم منهجا، فأبدعت في دراسة الوقت والحركة وهي أدوات التحليل الحديث وأساس التنظيم.
- لم تكثف هذه النظرية بأحكام الماضي، بل أخضعتها للتجربة والتمحيص، ووضعت بناء على ذلك نظريات ومبادئ تحكم العمل.
- ثبت بشكل مادي أن المنشآت والدول التي تأخذ بالأفكار التي طرحتها نظرية الإدارة العلمية تحقق نتائج أفضل من الاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ<sup>2</sup>.

##### 2.4.1. عيوب نظرية الإدارة العلمية

- تجاهلت الإدارة العلمية أهمية التنظيم غير الرسمي بين الجهاز الإداري والعاملين، وكذلك بين العاملين أنفسهم، وبين العاملين والسلطة.
- لم تول الاهتمام الكافي للحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية للعامل، إذ نظرت إليه نظرة مادية بحتة بوصفه أداة من أدوات الإنتاج.
- ركزت بصورة كبيرة على السلطة والقوانين الرسمية، ولم تفسح المجال أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وغيرها من مجالات العمل<sup>3</sup>.
- تنادي نظرية الإدارة العلمية باستخدام الطريقة المثلى في العمل، دون أن تربط ذلك بنوع العمل أو الظروف المحيطة به، أو بطبيعة هذه الطريقة المثلى. ومن غير السليم إنكار التباين بين الأفراد، إذ إن الطريقة المثلى هي تلك التي تتوافق مع مواهب وقدرات كل فرد.
- وضعت الإدارة العلمية مبادئ لاختيار العاملين، لكنها لم تطبق عمليا من قبل متابعي النظرية، الذين اكتفوا بتجربة العمال بشكل عشوائي لمعرفة صلاحية أدائهم، دون الاهتمام بتدريبهم أو متابعة قدراتهم. ولم يسع تاييلور إلى دراسة إمكانات الفرد قبل تعيينه في العمل، مما أدى في بعض الحالات إلى فشل العمال في بلوغ المعدلات الإنتاجية المحددة، بعيدا عن أي مسؤولية من الإدارة تجاه تدريبهم وتأهيلهم.
- إن الثورة الفكرية التي تبناها تاييلور لم تطبق إلا بصورة جزئية، فالعمال والإدارة ظلا على خلاف وتعارض، حيث أن الأجور المرتفعة وظروف العمل الجيدة التي يتمتع بها العمال اليوم لم تكن نتيجة لمبادئ تاييلور

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 56.

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 58.

<sup>3</sup> - سكيينة بن حمود، مرجع سبق ذكره، ص 36.

المتعلقة بإعادة توزيع الأرباح المتزايدة فحسب، بل جاءت أيضا بفعل ظهور النقابات العمالية وتزايد قوتها بعد فترة الكساد، إضافة إلى نقص اليد العاملة في السنوات التي تلت الحرب العالمية الثانية، وهو ما أسهم بدرجة كبيرة في تحقيق المكاسب التي نالها العمال في هذا المجال<sup>1</sup>.

## 2. نظرية العملية الإدارية

يعد هنري فايول (1841-1925) صاحب نظرية العملية الإدارية (التقسيمات الإدارية). وهو مهندس مناجم فرنسي، عمل لمدة خمسا وعشرين سنة في إحدى شركات المناجم الفرنسية، ليصبح بعدها مديرا عاما لها. وقد استمر في منصبه نحو ثلاثين عاما حقق خلالها نجاحا كبيرا انعكس في تعزيز مكانة منظمته واستقرارها<sup>2</sup>. وقد استفاد "فايول" من الأخطاء التي وقع فيها "تاييلور"، فخصّ العنصر البشري بأهمية أكبر، الأمر الذي أكسبه تقديرا واسعا وجعله في نظر الكثيرين الأب الحقيقي للإدارة الحديثة، نظرا لمساهماته الكبيرة في وضع المبادئ والأسس العامة التي أصبحت لاحقا أساسا متينا لاعتبار الإدارة علما مستقلا إلى جانب العلوم الأخرى. وقد وثق فايول خبراته وتجاربه الإدارية في كتابه الشهير "الإدارة الصناعية والعامة"، الذي عرض فيه مفهومه للعملية الإدارية والطرق التي تدار بها الأعمال والأساليب التي يوجه بها العمال<sup>3</sup>.

### 1.2. أهم إنجازات فايول

❖ حدد "هنري فايول" وظائف المدير في خمس وظائف رئيسية وهي: التخطيط، والتنظيم، وإصدار الأوامر، والتنسيق، والرقابة<sup>4</sup>، وسنقدم فيما يلي شرح موجز لكل منها:

- **التخطيط:** يشدد فايول على بعد النظر، الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل، وفي التحضير له بإعداد الخطة المناسبة. ويستوجب التخطيط السليم في رأيه الوحدة والمرونة والاستمرار والدقة.

- **التنظيم:** يعني إمداد المنشأة أو المشروع بكل ما يلزم لتأدية وظيفته مثل المواد الأولية والمعدات ورأس المال والمستخدمين، وكذا إقامة العلاقات المادية والبشرية الملائمة.

- **إصدار الأوامر:** لا تقتصر هذه المهمة على مجرد إصدار الأوامر، وإنما هي عملية توجيه وقيادة، وتستدعي القيادة توفر شروط معينة في المدير مثل: المعرفة الواسعة بموظفيه، القدوة الحسنة، عدم القابلية للضياع في الجزئيات.

- **التنسيق:** أي إيجاد الانسجام بين أوجه النشاط للتأكد من النجاح.

- **الرقابة:** للتأكد من اتباع ما قرر ورسم من خطط وتعليمات ومبادئ<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 42 .

<sup>2</sup> - سكينه بن حمود، مرجع سبق ذكره، ص 36.

<sup>3</sup> - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 50.

<sup>4</sup> - بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 45.

<sup>5</sup> - سكينه بن حمود، مرجع سبق ذكره، ص 37-38.

كما صنف أنشطة المنشأة إلى ست مجموعات على النحو التالي:

- الأنشطة الفنية (إنتاج وتصنيع).
- الأنشطة التجارية (البيع والشراء والمبادلة).
- الأنشطة المالية (تأمين رأس المال واستخدام الأموال).
- الأنشطة المحاسبية (تقدير التكاليف والإحصاءات).
- أنشطة الضمان والوقاية (إدارة الممتلكات والأشخاص).
- الأنشطة الإدارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة).

وقد مثلت الأفكار والمفاهيم التي قدمها فايول ثلاثة جوانب أساسية شكلت نقلة ثورية في عالم الإدارة، وأسهمت في تطوير الممارسات الإدارية، ولا تزال آثارها مستمرة حتى يومنا هذا<sup>1</sup>.

❖ كما تمكن فايول، اعتماداً على خبرته الواسعة وممارسته للعملية الإدارية، من وضع قائمة تضم عدداً من المبادئ الإدارية التي وجد أنها ذات فاعلية كبيرة خلال سنوات عمله كمدير. وقد شدد فايول على ضرورة التحلي بالمرونة عند تطبيق هذه المبادئ، بحيث تكيف وفقاً للظروف والمتغيرات المحيطة، وهي:

- **تقسيم العمل:** حيث ينبغي أن يكون لكل عامل مهام محددة ومتخصصة يتولى إنجازها.
- **السلطة والمسؤولية:** يجب أن تتوازن المسؤوليات الموكلة إلى العامل مع مقدار السلطة الممنوحة له.
- **وحدة الأمر:** يقتضي أن يتلقى كل عامل تعليماته من رئيس واحد فقط، لتفادي تضارب الأوامر.
- **التسلسل والترتيب:** حيث يجب أن توجد سلسلة واضحة ومتصلة من السلطة والاتصالات تتدفق من أعلى هرم المنشأة إلى أدناه<sup>2</sup>.
- **الانضباط:** يشير إلى أهمية احترام النظم واللوائح، وعدم الإخلال بالأوامر، وهو يعكس نوعية الرؤساء في المستويات التنظيمية المختلفة.
- **وحدة التوجيه:** يقتضي هذا المبدأ وجود رئيس واحد وخطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات موحدة الهدف.
- **خضوع المصلحة الفردية للمصلحة المشتركة:** بمعنى أن تكون لأهداف المنشأة الأولوية على أهداف الأشخاص العاملين فيها.
- **اللامركزية (تفويض السلطة):** بما يتناسب مع نوعية المهام ونوعية الأفراد<sup>3</sup>.
- **النظام:** ويقصد بذلك احترام الأفراد العاملين للأنظمة والقوانين المعمول بها، فهي محددة لسلوك المرؤوسين والرؤساء، ويتم فرض عقوبات على من يخالف هذه القوانين الانضباطية.

<sup>1</sup> - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 70.

<sup>2</sup> - بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 45.

<sup>3</sup> - سكيبة بن حمود، مرجع سبق ذكره، ص 38-39.

- **المكافأة (الأجر):** يجب أن يحصل العامل على أجر عادل يتناسب مع قدراته ومؤهلاته ومستويات المعيشة السائدة، وهو أمر مهم للغاية لكي يتحقق الرضا للعامل ويشكل حافزا قويا لزيادة إنتاجيته بالنوع والكم المطلوبين.
- **المساواة:** يتعين على المديرين معاملة جميع العاملين بعدل دون تحيز، فالمساواة في المعاملة تعزز رضا العاملين وولاءهم.
- **الاستقرار في العمل:** أكد فايول ضرورة الحفاظ على استقرار الكادر الوظيفي، لما لذلك من أثر إيجابي على الإنتاجية واستمرارية العمل.
- **المبادأة:** على المدير أن يشجع العاملين على التفكير الإيجابي وتقديم المبادرات والاقتراحات التي يمكن أن تسهم في تطوير العمل وحل المشكلات، وأن يناقش تلك المبادرات والأفكار معهم.
- **التعاون:** دعا فايول إلى تعزيز التعاون بين العاملين أنفسهم، وبين العاملين ورؤسائهم، كما دعا إلى العمل الجماعي وتنمية روح الفريق لتحقيق قوة التنظيم وتحسين أداء المنشأة<sup>1</sup>.

## 2.2. إسهامات رواد نظرية العملية الإدارية إلى جانب فايول

- تنسب نظرية العملية الإدارية بشكل رئيس إلى الباحث الفرنسي "هنري فايول"، غير أن هناك باحثين آخرين قد أسهموا في تطوير هذه النظرية أيضا، وأهمهم: الإنجليزيان "ليندال أيرويك ولوثر جوليك"، والأمريكيان "جيمس موني وآلن رايلي". وقد جمع بين هؤلاء الباحثين اهتمامهم المشترك بوضع مبادئ إدارية عالمية تصلح لكل مدير في أي منشأة<sup>2</sup>. ومن أبرز إسهاماتهما ما يلي:
- ❖ اعتمد "جيمس موني وآلن رايلي" على خبرتهما وعلى دراسة التنظيمات المدنية والعسكرية والكنسية والتنظيمات في المجال الصناعي لاستخلاص المبادئ الإدارية الأساسية التي رأيا أن تطبيقها لا ينحصر فقط في إدارة الأعمال بل يشمل مختلف المجالات. ومن المبادئ التي حددها "موني ورايلي" ما يلي:
- مبدأ التنسيق الذي يضمن وحدة العمل والهدف.
- مبدأ التدرج الهرمي الذي يؤكد على التسلسل الرئاسي.
- المبدأ الوظيفي الذي يمكن على أساسه تقسيم العمل وتنظيمه.
- مبدأ المشورة الذي يعني الاستعانة بالخبرة لتقديم المعلومات اللازمة.
- ❖ وكذلك فقد عمل "أيرويك و جوليك" على الاستفادة من أفكار "فايول" و"تايلور" و"موني ورايلي" محاولين الوصول إلى مبادئ عامة حقيقة الكفاية الإدارية، خاصة في مجال الإدارة العامة. وكننتيجة لهذه الجهود فقد وضعوا كتابا بعنوان "أبحاث في علم الإدارة"، حددا فيه عناصر الإدارة بسبع وظائف أطلق عليها اختصارا كلمة "POSDCORB" وهي الحروف الأولى لهذه الوظائف:
- التخطيط.

<sup>1</sup> - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 52-53.

<sup>2</sup> - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 68.

- التنظيم.
- إدارة الموظفين.
- التوجيه.
- التنسيق.
- إعداد التقارير والمتابعة.
- إعداد الموازنات<sup>1</sup>.

وكذلك فقد حرص "جوليك وإيرويك" على التأكيد على أهمية بعض المبادئ في عملية التنظيم، ومن هذه المبادئ<sup>2</sup>:

- وحدة الأمر.
- الاستفادة من المشورة.
- نطاق الإشراف.
- توازن السلطة.
- تناسب الأشخاص مع الوظائف في الهيكل التنظيمي.
- التقسيم الوظيفي للمنشأة.

### 3.2. الفرق بين أفكار تايلور وأفكار فايول: نذكرها في الآتي:

- اهتم تايلور بأساليب الإدارة على مستوى التنفيذ، أما فايول فقد اهتم بالإطار العام لموضوع الإدارة دون الدخول في التفاصيل، وتعتبر أفكارهما مكملتا لبعضهما باعتبارهما يركزان على الكفاءة في المشروعات.
- اهتم تايلور بالمستوى الأدنى من الإدارة في الصناعة (العاملين) في حين اهتم فايول بالمستوى الأعلى، وكان اهتمامه منصباً على المدير.
- أكد تايلور على ترميم مبادئ الإدارة العلمية وتطبيقها المتشدد، في حين يرى فايول أن المدراء لابد أن يتمتعوا بالشعور والانسجام والمرونة حتى يستطيعوا تكيف مبادئهم حسب المواقف المتجددة<sup>3</sup>.
- لقد تميز فايول عن تايلور بأنه كان من الباحثين الأوائل الذين حاولوا تطوير نظرية عامة للإدارة مازالت مفيدة حتى اليوم<sup>4</sup>.

### 4.2. تقييم نظرية العملية الإدارية

يمكن إبراز أهم المزايا والعيوب التي تميزت بها نظرية العملية الإدارية فيما يلي:

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 65-66.  
<sup>2</sup> - معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 449-450.  
<sup>3</sup> - سكينه بن حمود، مرجع سبق ذكره، ص 40.  
<sup>4</sup> - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 63.

**1.4.2. مزايا نظرية العملية الإدارية**

- تغطي النظرية جميع المستويات الإدارية، من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا (التنفيذية)، وليس فقط المستوى الأدنى كما هي نظرية تايلور.
- قدم فايول مفهوم العملية الإدارية كإطار متكامل يمكن للمديرين فهمه وتطبيقه داخل أي منشأة.
- مبادئه عملية وقابلة للتطبيق في بيئات صناعية وإدارية مختلفة.
- يمكن تدريس مبادئه في المدارس والجامعات، ما يسهل إعداد الكوادر الإدارية المؤهلة.
- رغم وضعه مبادئ عامة، فقد أشار فايول إلى أهمية مرونة المديرين في تطبيق هذه المبادئ حسب المواقف المختلفة.
- ركز على وظائف الإدارة الأساسية مثل التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، والرقابة، مما يسهل متابعة الأداء وضمان الالتزام بالأهداف.

**2.4.2. عيوب نظرية العملية الإدارية**

- المبادئ التي صاغها فايول لا يمكن اعتبارها حقائق ذات قبول عام، لأن العديد من الكتاب أشاروا إلى أن هذه الأفكار أكثر مناسبة للماضي منه للوقت الحاضر بفعل تغير البيئة التي تعمل فيها المنشأة، حيث كانت تتميز في الماضي باستقرار البيئة، وبالتالي أصبحت بعض المبادئ غير قابلة للتطبيق في الوقت الراهن، مثل مبدأ وحدة الرئاسة قد يتعارض مع مبدأ التخصص، حيث يتطلب الأمر في وظائف معينة الرجوع إلى عدة مستويات إدارية وليس إلى المستوى الأعلى فقط، وقد يتلقى الفرد أوامره من أكثر من شخص.
- الاعتماد على بعض الفروض الميكانيكية فيما يتعلق بالسلوك المطلوب أدائه داخل المنشآت مع إهمال الجوانب السلوكية المؤثرة في هذا السلوك. والدليل على ذلك فإن واجبات الإدارة العليا لكي تنجح في عملها تركز على:

- التعرف على ما يجب إنجازه.
- التنسيق بين الوظائف والأفراد من خلال ترتيب رسمي معين.
- إصدار الأوامر إلى المستويات السفلى عن طريق مسالك السلطة المحددة.
- التأكد من أن كل فرد مسؤول، وبالتالي يحاسب عما يقوم به من أعمال.
- لا يمكن تجاهل فوائد تقسيم العمل، لكنه قد يؤدي إلى عدم الإبداع والملل عند الإمعان في التخصص الدقيق.
- واعتماد هذا التنظيم في نظر فايول وأتباعه سيؤدي إلى عدم ظهور مشاكل، لكن تعقيد سلوك الفرد واحتمال ظهور الصراعات الإنسانية داخل المنشأة بسبب إغفال التعارض بين أهداف المنشأة وأهداف الأفراد يبقى واردا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 44-46.

### 3. نظرية البيروقراطية

تنسب النظرية البيروقراطية لعالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر ( 1864-1920 ). عمل "ويبر" في بداية حياته المهنية داخل الجيش الألماني، وهو ما ترك أثرا واضحا على تصوراتهِ التنظيمية، إذ انعكست روح الانضباط والدقة والمثالية العسكرية على أفكاره حول إدارة المنشآت. فقد كان يتبنى رؤية قائمة على السلطة الرسمية، والنفوذ، وضرورة التزام المرؤوسين بتنفيذ الأوامر باعتبارها أساسا لفعالية العمل الإداري.

#### 1.3. مفهوم نظرية البيروقراطية

إن كلمة بيروقراطية "Bureaucracy" كلمة يونانية لاتينية وتنقسم إلى شقين، الأول "Bureau" ويعني مكتب أما الثاني "cracy" ويعني سلطة أو حكم، لتشكلا معا مصطلحا واحدا "سلطة المكتب" أو "حكم المكتب"<sup>1</sup>. اهتمت النظرية البيروقراطية لـ "ماكس ويبر" بدراسة المنشآت كبيرة الحجم التي كانت تتصف بعدم الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات التنظيمية، وقد اقترح "ويبر" نموذجا مثاليا للتنظيم أطلق عليه "النموذج البيروقراطي"، واعتبره الأكثر كفاءة ودقة في تحقيق أهداف المنشآت لكونه يعتمد على الرشد في اتخاذ القرارات، واعتبر ويبر المعرفة والمقدرة أساسا للتنظيم بدلا من المحاباة والمحسوبية<sup>2</sup>. تتشابه افتراضات النظرية البيروقراطية والمبادئ التي جاءت بها مع ما جاء به "تايلور"، فقد كان "ويبر" معاصرا لرجال الإدارة العلمية الذين بهروه بكتاباتهم، حيث اعتبر حركة الإدارة العلمية انتصارا للمنهج العقلاني وسبيلا لتحقيق الكفاءة، ومع أن أعماله نشرت في ألمانيا سنة 1921 إلا أنها لم تنتشر بالإنجليزية إلا في أواخر الأربعينيات من القرن الماضي. وإن ما يميز كتابات "ويبر" عن كتابات معاصريه من دعاة الإدارة العلمية هو درجة التعقيد العلمي الذي تميزت به، فهو لم يكتب كسابقه من وجهة نظر المدير أو المهندس المعني بزيادة الإنتاج بحسب كما حصل مع تايلور، بل كتب من منطلق العالم والمحلل الاقتصادي والتاريخي، فهو وإن كان الكثيرون لا يعرفون له إلا النظرية البيروقراطية لأنه كان باحثا في مجالات عدة منها علم الاجتماع وعلم الاقتصاد والعلوم السياسية وعلم الأديان وعلم التاريخ. ولم تكن النظرية البيروقراطية إلا حصيلة تحليلاته ودراساته العميقة لسير تطور المجتمعات البشرية<sup>3</sup>.

وقد مرت فترة كان للتطبيق السيء لمفاهيم النظرية أثره في تشويه سمعة ومفاهيم البيروقراطية، كالبطيء في الأداء والتعقيد في معالجة المشاكل الإدارية وغيرها. ونظرية البيروقراطية كما وضعها "ماكس ويبر" بريئة من هذه الاتهامات، فالمعنى العلمي لنظرية البيروقراطية يشير إلى مجموعة من المبادئ والأسس الإدارية القادرة على ضبط الأمور بدقة في المؤسسات الكبيرة، مثل الأجهزة الحكومية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 56.

<sup>2</sup> - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 70.

<sup>3</sup> - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 58.

<sup>4</sup> - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 56.

### 2.3. خصائص النظرية البيروقراطية

قدم "ماكس ويبر" مجموعة من خصائص النظام الإداري، يمكن ذكرها فيما يلي:

- اعتبار الإدارة مهنة دائمة: النظر للإدارة باعتبارها مهنة تحتاج للتأهيل والتدريب المستمر، مما يضمن الأداء الجيد ويحقق الأهداف.
- الفصل بين الحياة الشخصية للموظف والحياة الوظيفية: النظرية البيروقراطية تؤكد على ضرورة الفصل بين الوظيفة كدور يقوم به الموظف، وهو دور تحكمه قوانين وتعليمات المنشأة، وبين الممتلكات الشخصية للموظف.
- الرسمية وتقنين الإجراءات: ويعني ذلك وجود نمط من العلاقات الرسمية في العمل، بحيث يتعامل الموظف مع المراجعين له في العمل بصفته الرسمية وليس بصفته الشخصية، ومن صفات النظام البيروقراطي توحيد وتقنين الإجراءات بحيث يتم رجوع الموظفين إليها كأساس لاتخاذ القرارات مما يضمن سرعة الإنجاز<sup>1</sup>.
- تقسيم العمل والتخصص: تؤكد نظرية البيروقراطية على أهمية توزيع الأعمال بين العاملين على أساس خبراتهم وتخصصاتهم، بحيث يقوم كل فرد بأداء عمل محدد يتوافق مع قدراته وإمكانياته الجسدية والذهنية. مما يضمن الدقة في العمل وتحقيق مبدأ الكفاية في توزيع الأعمال.
- تدرج الوظائف: يقصد "ويبر" بتدرج السلطة تسلسل السلطة من قمة الهرم الإداري حتى قاعدته، حتى تتناسب الأوامر والتعليمات والتوجيهات من أعلى السلطة إلى أسفلها مروراً بمستويات الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية.
- تحقيق النمطية في الأداء: ويعني ذلك تنفيذ الأعمال داخل المنشأة على أساس لوائح وقواعد عمل رسمية مكتوبة، وذلك من أجل تحقيق النمطية في الأداء. ويرى "ويبر" أن تحقيق النمطية في الأداء يحمي العامل من تعسف مديره، ويمنعه من التحيز في المعاملة أو ممارسة التسلط.
- التدوين الكتابي: يعني أن على المنشأة الاحتفاظ بسجلات توثق بها الأعمال والقرارات التي يتم اتخاذها داخل المنشأة بحيث يسهل الرجوع إليها عند الحاجة<sup>2</sup>.
- اللاشخصية في اتخاذ القرارات: تعني اللاشخصية أن تستند القرارات إلى أسس موضوعية وليس لأسس شخصية، مما يضمن العدالة وعدم المزاجية.
- التعيين والترقية على أساس الجدارة: وهذا عنصر هام يقتضي أن تحتكم قرارات تعيين وترقية العاملين إلى اعتبارات الكفاءة والتأهيل وليس للاعتبارات غير الموضوعية، مما يكفل الأداء الممتاز<sup>3</sup>.
- عدم التحيز: ويعني ترجيح المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وعلى الموظف البيروقراطي عدم استغلال وظيفته لخدمة أغراضه شخصية.
- السرية: على الموظف البيروقراطي أن يراعي السرية في عمله.

<sup>1</sup> - سامية فلياشي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

<sup>2</sup> - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>3</sup> - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 60-61.

- **التقاعد:** يحصل الموظف على راتب تقاعدي، أو مكافأة مالية في نهاية خدمته في المنشأة.
- **تأسيس نظام خدمة للأفراد:** ويقصد به وجود نظام وظيفي ينظم حياة الموظفين، ويتضمن هذا النظام ما يلي:
- الاختيار أو التعيين السليم للأفراد على أساس الكفاءة والخبرة.
- الاحتفاظ بالموظف طالما أداؤه وسلوكه صحيحان.
- وجود هيكل عادل وموضوعي للرواتب.
- يحصل الموظف في كل فترة زمنية على ترقية إذا أثبت كفاءته في العمل.
- أن يحصل الموظف على راتب تقاعدي، أو مكافأة مالية في نهاية خدمته.
- **اعتبار خدمة العملاء هدفا:** يعني أن خدمة العملاء وجميع المتعاملين مع المنشأة هدفا يجب أن يسعى إليه الموظف الإداري<sup>1</sup>.

### 3.3. درجات البيروقراطية

تعد البيروقراطية الكاملة حالة نظرية يصعب تحققها في الواقع، حيث يمكن من خلال دراسة أي منشأة وتحليل ما تعتمد عليه من أنظمة وتعليمات التمييز بين درجات مختلفة من البيروقراطية.

① **البيروقراطية الكاملة:** هي حالة المنشأة التي تتوفر لديها تعليمات رسمية تغطي جميع تفاصيل العمل صغيرها وكبيرها.

② **اللابيروقراطية (بيروقراطية كامنة):** هي حالة منشأة لا توجد فيها قواعد أو تعليمات رسمية توجه سير العمل والعلاقات، ويعتمد الأفراد فيها على الأعراف والتقاليد أو على اجتهاداتهم الشخصية.

وقد افترض أتباع المدرسة البيروقراطية الأوائل أن حالة اللابيروقراطية هي حالة مرفوضة، حيث يجب على كل منشأة السعي نحو تحقيق البيروقراطية الكاملة، أما حالياً، فهناك إدراك بأن بعض المنشآت الصغيرة جدا قد تتطلب درجة من اللابيروقراطية بما يتناسب مع طبيعتها وحجمها<sup>2</sup>.

### 4.3. تقييم النظرية البيروقراطية

يمكن إبراز أهم المزايا والعيوب التي تميزت بها النظرية البيروقراطية فيما يلي:

#### 1.4.3. مزايا النظرية البيروقراطية

النموذج البيروقراطي الرشيد الذي اقترحه "ويبر" أصبح نموذجا تطبقه الكثير من المنشآت الكبيرة في العصر الحالي في تصميم هياكلها التنظيمية<sup>3</sup>، فهو يقوم على مجموعة من الأسس التي تضمن دقة ووضوح العمل الإداري، ومن أهمها:

- المعرفة الكاملة بالمستندات.
- الاعتماد على درجة عالية من التخصص الوظيفي وتقسيم العمل.

<sup>1</sup> - معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 452.

<sup>2</sup> - سعاد نائف برنوطي، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 153.

<sup>3</sup> - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 71.

- وجود لوائح تنظيمية وإجراءات واضحة تحكم سير العمل.
- يستند هذا النموذج على اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية.
- تحديد دقيق للسلطة والمسؤوليات وضمان السرعة والاستمرارية في الأداء.
- يعد استخدام الأسلوب العلمي في معالجة المشاكل الإدارية من الركائز الأساسية لهذا التنظيم.
- الالتزام الكامل بتوجيهات الرؤساء وتقليل الاحتكاك بين الأفراد.
- تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل.
- العدالة والمساواة في معاملة الموظفين.
- الكفاءة في استغلال الموارد<sup>1</sup>. بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق رشادة التنظيم البيروقراطي.

### 2.4.3. عيوب النظرية البيروقراطية

- يلاحظ من المبادئ الأساسية للنظام البيروقراطي أنها مبادئ جيدة وفعالة في تحقيق ما تطمح إليه معظم المنشآت، إلا أن الممارسات الخاطئة في تطبيق هذه الأنظمة هي التي جعلت الكثيرين ينتقدون البيروقراطية ويسخرون منها ويدعون إلى التخلص منها. فالمشكلة لا تكمن في النظام البيروقراطي نفسه، بل في تصرفات وممارسات القائمين على تنفيذه<sup>2</sup>. ومن أهم الأخطاء التي تنتج عند التطبيق العملي للنظام البيروقراطي ما يلي<sup>3</sup>:
- **الوسائل تصبح غايات:** تتحول الوسائل في كثير من الأحيان إلى غايات بحد ذاتها، مما يؤدي إلى تراجع الاهتمام بالأهداف الحقيقية للمنشأة. فمع أن التعليمات والأنظمة وضعت أساساً لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وموضوعية، إلا أن مرور الوقت يجعل بعض الموظفين يركزون على تطبيق هذه القواعد بحرفية كاملة دون الالتفات إلى جوهرها أو الهدف الذي صيغت من أجله. وبهذا تتحول القواعد والأنظمة من أدوات لخدمة الأهداف إلى غايات مستقلة، فيفقد العمل مرونته ويفتر تأثيره الحقيقي.
  - **الجمود وعدم المرونة:** يؤدي الجمود وغياب المرونة داخل المنشأة إلى ضعف قدرتها على التعامل مع الحالات الطارئة ومراعاة الظروف الخاصة، وذلك بسبب التمسك الحرفي بالأنظمة والتعليمات. وينشأ هذا الجمود غالباً من تردد الموظفين في استخدام اجتهاداتهم الشخصية عند تطبيق القواعد والإجراءات.
  - **الروتين:** يقصد بالروتين تلك التفاصيل الدقيقة والإجراءات المحددة التي يجب اتباعها عند تنفيذ الأعمال، خصوصاً المهام المتكررة والخدمات اليومية. ورغم دوره في تنظيم العمل، إلا أنه قد يؤدي إلى الجمود إذا أفرط في الالتزام به.
  - **المظاهر والرموز:** يميل بعض الموظفين إلى التركيز على المظاهر والألقاب والرموز الخارجية التي تعزز صورتهم أمام الآخرين، فيسعون إلى تحسين تلك المظاهر باعتبارها جزءاً من مكانتهم داخل المنشأة.

<sup>1</sup> - بولرباح عسالي، تسيير المؤسسات: بين المفاهيم النظرية والتطبيقات العملية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2021، ص 13.

<sup>2</sup> - سكيبة بن حمود، مرجع سبق ذكره، ص 42.

<sup>3</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2015، ص 62-63.

- **مقاومة التغيير:** يتمسك العديد من الموظفين بمراكزهم وما يرتبط بها من رموز ومكاسب، فيعارضون أي تغيير قد يمس أوضاعهم الوظيفية، سواء كان ذلك تغييرا في المهام أو الإجراءات أو أماكن العمل. هذا التمسك يخلق نوعا من "الأخلاقية السلبية" داخل المنشأة، حيث ينشغل الموظف بالحفاظ على وضعه الحالي بدل التركيز على أداء مهامه.

#### 4. تقييم المدرسة الكلاسيكية

تعتبر الأفكار والنظريات والمبادئ التي جاء بها المفكرون الذين صنفناهم ضمن المدرسة الكلاسيكية أفكارا على قدر كبير من الأهمية، إذ إن دعائها رجال وعوا العصر الذي عاشوا فيه واستجابوا له. فقد كان هدف زيادة الإنتاج في سلم الأولويات في المجتمعات الغربية، وكان العمال غير مهرة وغير مدربين ومن مستويات ثقافية متعددة، وكانت الحوافز الاقتصادية ذات أثر فعال في نفس العاملين، ولذلك فقد كانت دراسات الزمن والحركة سبيلا ممتازا أثبت نجاعته في تحسين الإنتاج وزيادته، وساهم ولا شك في تقدم المجتمعات الصناعية.

كذلك لا تزال المبادئ والعناصر الإدارية التي أتى بها أتباع النظريات المختلفة للمدرسة الكلاسيكية على الرغم مما توصف به من قصور وعدم الواقعية - إطارا فكريا مفيدا حتى الآن، فلا تزال النظرية البيروقراطية إطارا عالميا لفهم البيروقراطية الحكومية وإعادة تنظيم أجهزتها على الرغم من مضي ثمانين عاما على وضعها.

ومع ذلك هناك عدة انتقادات وجهت للمدرسة الكلاسيكية، فهي ولا شك عجزت عن إدراك كثير من الأمور لم تكن ذات أهمية في حينه، وفيما يلي بعض هذه الانتقادات<sup>1</sup>:

- اعتبر رواد هذه المدرسة أن العمل هو سبيل زيادة الإنتاج دون النظر إلى أهمية العنصر البشري ورفع معنوياته. وبهذا أهملت العامل الإنساني (اعتبار الإنسان كآلة واعتبار الأجر محركا للأداء).
- لم يأخذ بعين الاعتبار رواد هذه المدرسة عوامل البيئة الخارجية المؤثرة في سلوك العامل. وافترض أن العامل مجرد دخوله للعمل ينسيه حياته خارج العمل.
- لقد أعطت هذه المدرسة الأولوية لأهداف المنشأة على حساب أهداف العاملين بها. وتعتبر أن تحقيق أهداف المنشأة يؤدي إلى تحقيق أهداف العاملين بها.
- لقد عالجت هذه النظرية كثير من المشاكل الإدارية بدرجة عالية من المثالية دون النظر إلى الواقع وخصائصه.
- إن استخدام السلطة في ظل هذه النظرية هدف إلى السيطرة على العاملين بالمنشأة وإجبارهم على تنفيذ الأوامر والتعليمات. وإن التركيز على التعليمات أدى إلى نوع من الجحود والخوف من المسؤولية والعقاب داخل المنشأة.
- تركز هذه النظرية في جانب الحوافز على الحوافز المادية وإهمالها الأنواع الأخرى من الحوافز منها المعنوية على الخصوص

<sup>1</sup> - سامية فلياشي، مرجع سبق ذكره، ص 50-51.

**ثانياً: المدرسة السلوكية**

لقد ركزت المدرسة الكلاسيكية بمختلف نظرياتها واتجاهاتها الفكرية على الرشد والعقلانية لتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية، وأهملت الجانب السلوكي للأفراد والجماعات في المنشآت. وقد جاءت المدرسة السلوكية كرد فعل على قصور المدرسة الكلاسيكية في تناولها للعنصر الإنساني في المنشآت وعدم الاهتمام به. لقد كان محور اهتمام المدرسة السلوكية هو دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المنشآت باستخدام المنهجية العلمية بهدف مساعدة المديرين على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله بما يخدم أهداف المنشأة. وينتمي معظم الكتاب والباحثين في هذه المدرسة إلى علم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي<sup>1</sup>.

وكانت الفكرة الأولى التي قامت عليها المدرسة السلوكية أن المنشأة مكان للعمل والحياة، وأن العمل هو سنة الحياة، والإنسان هو محور العملية الإنتاجية والوحدة الأساسية التي تتكون منها المنشأة، وعليه فإن هذه المدرسة سعت إلى دراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل وتفسير هذا السلوك ودوافعه، كما سعت إلى معرفة تأثير المجتمع (البيئة) وحاجاته غير المشبعة على سلوكه<sup>2</sup>.

تضم المدرسة السلوكية مجموعة من النظريات، نذكرها فيما يلي:

- نظرية العلاقات الإنسانية
- نظرية سلم الحاجات
- نظرية (X) ونظرية (Y)
- نظرية العوامل الوقائية والعوامل الدافعية.

**1. نظرية العلاقات الإنسانية**

يصعب على أي باحث في الإدارة التعرف على مدرسة العلوم السلوكية دون الرجوع إلى نظرية العلاقات الإنسانية، التي تعتبر المرحلة الأولى لمدرسة العلوم السلوكية في دراسة الإدارة. ومن أهم الدراسات التي قامت بها نظرية العلاقات الإنسانية ما يلي:

**1.1. دراسات "هوثورن" لـ إلتون مايو**

من المعروف أن "إلتون مايو" هو رائد نظرية العلاقات الإنسانية، وضع نظريته هذه من خلال خبراته ودراساته وممارساته الإدارية في شركة "وسترن إلكتروك" في إحدى ضواحي مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة، ونفذ مع مجموعة من زملائه سلسلة أبحاث عرفت فيما بعد بسلسلة دراسات "هوثورن" الشهيرة، وكان الغرض من هذه الدراسات هو تأثير عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة وظروف العمل وفترات الراحة على إنتاجية العاملين، وفحوى هذه الدراسة هو معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين الحوافز الاقتصادية والظروف المادية لمكان العمل

<sup>1</sup> - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 71.

<sup>2</sup> - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 60.

وإنتاجية العاملين، وبعد سلسلة من الأبحاث لم تثبت بصورة قاطعة أي علاقة خطية مباشرة بين تلك العوامل المادية وإنتاجية العامل. وقد لاحظ "مايو" أثناء الدراسة أن بعض جماعات العمل التي تشابهت في تشكيلها وفي ظروف عملها التي وضعت فيها قد اختلفت وتفاوتت في معدلات إنتاجيتها، وأدى ذلك إلى بروز علامات استفهام لديه عن أسباب التفاوت في الإنتاجية رغم تماثل ظروف العمل.<sup>1</sup>

بدأ مايو دراسته بالبحث عن تأثير التعب على الإنتاجية، إذ تم عزل ستة عاملات في غرفة خاصة وتم ترتيب عملهن بحيث يحصلن على فترات راحة متباعدة، وكذلك فإن أسابيع العمل لهن كانت ذات فترات مختلفة، وعند قياس إنتاجيتهن بشكل مستمر وجد أن هناك تحسن في الإنتاجية، ولكن بدون وجود علاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية، وقد استنتج "مايو" وفريق البحث الذي رافقه أن هناك عوامل أخرى تفسر هذه الزيادة في الإنتاجية تم تلخيصها بعاملين أساسيين:

- الأول: هو مناخ العمل الجماعي.

- والثاني: هو الإشراف المشترك.

ففي إطار العامل الأول تتقاسم العاملات علاقات اجتماعية طيبة ومريحة بين بعضهن البعض، الأمر الذي يؤدي إلى أداء العمل بنشاط، وفي ظل العامل الثاني فتشعر العاملات بأهميتهن من خلال تزويدهن بالمعلومات، وسمع آرائهن باستمرار، إن هاتين الحالتين كانتا مقودتين في السابق، وهما اللتان تسببتا في تحسين الإنتاجية.<sup>2</sup> ومن أهم النتائج التي توصلت إليها دراسات "إلتون مايو" ما يلي<sup>3</sup>:

- العامل هو محور العملية الانتاجية وأهم عناصر الانتاج على الإطلاق.

- لا تحدد كمية العمل طبقاً للطاقة العضوية للعامل وإنما تبعاً لوضعيته النفسية والاجتماعية أيضاً.

- الحوافز الاقتصادية وحدها لا تكفي لزيادة الانتاجية وتحقيق الرضا، بل يجب استخدام الحوافز المعنوية.

- هناك علاقة طردية بين ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الانتاجية. لذلك يجب معاملة العنصر البشري معاملة حسنة لتبقى معنوياته مرتفعة.

- لا يمثل التخصص الدقيق في الأعمال بالضرورة أعلى أشكال التنظيم كفاية من حيث الإنتاجية.

- لا يتصرف الأفراد ولا يجابهون الإدارة وسياساتها كمنعزلين، وإنما يتصرفون باعتبارهم أعضاء في جماعات.

- تلعب التنظيمات غير الرسمية دوراً هاماً في تحديد سلوك الأفراد ومواقفهم تجاه التنظيم الرسمي نفسه، لذا يجب على إدارة المنشآت التقرب من أعضاء التنظيم غير الرسمي ومعرفة أسباب نشوئه وأهدافه ومعالجتها، والابتعاد عن أسلوب المواجهة.

<sup>1</sup> - أس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 72.

<sup>2</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 65.

<sup>3</sup> - أنظر كل من:

- سكيبة بن حمود، مرجع سبق ذكره، ص 44-45.

- علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 61.

- القيادة الديمقراطية هي القيادة الناجحة، لأنها تسمح بالمشاركة والمبادأة وتخلق مناخا مناسباً للعمل.
- إن المنشأة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها كيان قانوني واقتصادي، وأن هذا النظام الاجتماعي يلعب أدواراً هامة في تحديد سلوك الفرد.
- يحتاج مديرو المنشآت إلى مهارات سلوكية، وخلفية اجتماعية كافية إلى جانب مهاراتهم الفنية والإدارية.

### 2.1. روبرت أوين

تعد كتابات وأفكار "روبرت أوين" من اللبنة الأولى في تأسيس نظرية العلاقات الإنسانية. فقد كان أوين مديراً ناجحاً في عدد من مصانع الغزل في اسكتلندا، واهتم اهتماماً كبيراً بالعوامل المؤثرة في إنتاجية العاملين في مصانعه. وقد أوضح "أوين" أن العمال هم آلات بشرية حية يجب التعامل معها بطريقة تختلف تماماً عن التعامل مع الآلات الميكانيكية.

وقد عبر "أوين" عن موقفه هذا في خطاب وجهه إلى مدير المصانع وإلى الناس عامة، ونشر سنة 1813، حيث أكد أن الأموال التي تنفق على صيانة وتطوير المعدات الميكانيكية بهدف زيادة إنتاجيتها يجب أن تنفق أيضاً على الآلات الحية أي العنصر البشري.

وبالفعل، طبق "أوين" هذه الفكرة في مصانعه، وأعلن أن اهتمامه بالعاملين وتحسين ظروفهم أدى إلى تحقيق عائد يفوق بنسبة 5% جميع المبالغ التي أنفقها في سبيل العناية بهم، مما جعل تجربته من أوائل المحاولات التي أبرزت أهمية البعد الإنساني في بيئة العمل<sup>1</sup>.

### 3.1. ماري باركر فيوليت

ركزت "ماري باركر فيوليت" على الجماعة أكثر من تركيزها على الفرد، واهتمت في كتاباتها بالمشاركة والتعاون والاتصال والتنسيق بين الأفراد العاملين في المنشأة، كما دعت إلى المشاركة في السلطة، وهذا المفهوم الأخير - مشاركة الأفراد بالسلطة - يعتبر خروجاً واضحاً عن المبادئ الأساسية للمدرسة الكلاسيكية. وفيما يتعلق بالجماعة فقد اهتمت "فيوليت" بكيفية تكوين الجماعات، وكيف تعمل هذه الجماعات، وكيف أن مشاركة المرؤوسين يمكن أن تسهم في نجاح المنشأة. كما أنها ركزت على أهمية التنسيق واعتبرته مهمة حيوية وأساسية للإدارة الفعالة والكفؤة، واقترحت مجموعة من المبادئ العامة للمساعدة في تحقيق التنسيق السليم<sup>2</sup>، نذكرها في الآتي:

- معالجة الصراعات داخل المنشأة من خلال البحث عن مصالح متكاملة بين الأطراف المتصارعة.
- احترام القوانين والأنظمة والتعليمات التي يفرضها الموقف وليس تلك المرتبطة بشخص المدير.
- ينبغي أن تقوم القيادة على مبدأ التأثير المتبادل بين القائد والعاملين، بدل الاعتماد على القوة أو السلطة المباشرة.

<sup>1</sup> - معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 454.

<sup>2</sup> - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 76.

- يجب على المنشأة تبني نظرة شمولية تعزز العمل الجماعي وتمكنها من مواجهة المشكلات والتحديات المختلفة بفاعلية<sup>1</sup>.
- ضرورة استمرارية وتوفير قنوات الاتصال الفعالة بين الوحدات الإدارية أفقياً لتحقيق درجة عالية من التنسيق<sup>2</sup>.

#### 4.1. شيلستر بيرنارد

نظر " شيلستر بيرنارد" إلى المنشأة بوصفها نظاماً اجتماعياً تعاونياً، وأكد أن التعاون هو الأساس في تحقيق نجاح الفرد والمنشأة على السواء. فالمنشأة تتكون من أنشطة وأعمال وأفراد يجب الحفاظ على التوازن بينها، إذ أن التركيز على أحدها دون الآخر يمنع النظام من تحقيق النتائج المثلى. ولذلك يرى "بيرنارد" أن على المديرين تنظيم العمل وفقاً لمتطلبات المهام الواجب تنفيذها، ووفقاً لاحتياجات الأفراد الذين سيقومون بها. ومن أبرز إسهاماته الفكرية "مبدأ قبول السلطة"، فبدلاً من الإقرار بأن السلطة تتساقط من الأعلى إلى الأسفل، فإن العامل إرادة حرة في اختيار قبول أو رفض أوامر الإدارة. كما أكد دور التنظيم غير الرسمي داخل المنشأة وتأثيره في سلوك العاملين، ورأى أن الدور الرئيس للمدير يتمثل في تسهيل الاتصال وتحفيز الأفراد لبذل أقصى جهد ممكن. ويعد كتابه "وظائف المدير" من أهم الكتب في الفكر التنظيمي<sup>3</sup>.

#### 2. نظرية سلم الحاجات

تعد أعمال "براهايم" ماسلو حول الحاجات الإنسانية نقلة نوعية في علم الإدارة. والمقصود بالحاجة هو ذلك النقص المادي أو النفسي الذي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه. هذا المفهوم حيوي للمديرين لأن الحاجات تولد ضغوطاً تؤثر في عمل وسلوكيات العاملين وتصرفاتهم<sup>4</sup>. وقد وضع "ماسلو" ثلاثة افتراضات أساسية حول الطبيعة البشرية تشكل الأساس الذي قامت عليه نظريته، وهي<sup>5</sup>:

- البشر كائنات حيوانية لا تشبع حاجتها مطلقاً.
- حالة عدم الإكتفاء وعدم إشباع الحاجة هي التي تحفز الفعل البشري.
- الحاجات تترتب على شكل هرمي، حيث الحاجات الأساسية الأدنى مستوى في الأسفل والحاجات الأعلى في القمة.

<sup>1</sup> - معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 456.

<sup>2</sup> - سامية فلياشي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>3</sup> - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 77.

<sup>4</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 67.

<sup>5</sup> - سكينه بن حمود، مرجع سبق ذكره، ص 47.

وقد أشار "ماسلو" إلى وجود خمس مستويات من الحاجات وضعها في تسلسل هرمي مرتبا إياها بتدرج تصاعدي حسب الأهمية والأولوية على النحو التالي<sup>1</sup>:

- ① **الحاجات الفيزيولوجية:** وهي الحاجات اللازمة لبقاء الإنسان على قيد الحياة ولحمايته. ومن أمثلة هذه الحاجات حاجته للطعام، للنوم، لشرب الماء، الهواء... الخ.
- ② **حاجات الأمان أو الأمن:** فالأمان من الاحتياجات الأساسية التي لا يستطيع الإنسان العيش من دونها حتى ولو توفرت له كافة احتياجاته الفيزيولوجية، فإذا لم يتحقق للإنسان المتطلبات التي تكفل أمانه فسوف تغيب حمايته ولن يكون له وجود. ومن أمثلة هذه الحاجات: الأمن الجسدي، أمن ممتلكاته الشخصية، الأمن الوظيفي.
- ③ **الحاجات الاجتماعية أو الانتماء للجماعات:** تتمثل هذه الحاجات في الحاجات الاجتماعية عند الإنسان منها العلاقات العاطفية، العلاقات الأسرية، علاقات العمل... الخ، فالإنسان بطبيعته في حاجة أن يشعر بانتمائه إلى جماعة اجتماعية و إلا فسوف يعاني من العزلة والاكنتاب.
- ④ **حاجات التقدير:** لابد أن يشعر الإنسان أولاً بقيمة نفسه التي تجعله يشعر معها بالتقدير تجاهها ومن ثم احترامها، ويلبها حاجة الإنسان في اكتساب احترام الآخرين وتقديرهم له. ومن أمثلة حاجات التقدير نجد: اكتساب احترام الآخرين، السمعة الطيبة، المكانة الاجتماعية العالية... الخ
- ⑤ **حاجات متعلقة بتحقيق الذات:** وهي أعلى قمة هرم ماسلو، وهذه الحاجات ليست احتياجات شخصية بقدر ما هي قيم وأسس يسعى الإنسان إلى ترسيخها 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 يلزمها إرساء قيم عليا مثل: تحقيق العدالة، الإنجاز المتميز، استخدام الطاقات الذاتية للإبداع، حاجة تحقيق طموحات الفرد العليا، تحقيق القدرات الذاتية، تحقيق الأهداف، حيث ينبغي أن يتدرج الفرد في احتياجاته من قاعدة الهرم اتجاها إلى قمته، ولقد توصل ماسلو إلى أن فرد واحد فقط لكل مائة فردا هو الوحيد القادر على أن يحقق ذاته. ويلخص الشكل الموالي هرم الحاجات عند "ماسلو":

<sup>1</sup> - سامية فلياشي، مرجع سبق ذكره، ص 58-59.

**الشكل 08 : هرم (سلم) الحاجات عند ماسلو**

**المصدر:** من إعداد الباحثة، بالاعتماد على: بولرباح عسالي، مرجع سبق ذكره، ص 24

- وقد اعتمد ماسلو مبدأين هامين في تفسير سلوك الإنسان المرتبط بالحاجات، نذكرهما في ما يلي<sup>1</sup>:
- **مبدأ نقص الإشباع:** فقد اعتبر "ماسلو" أن الحاجة هي التي تحرك السلوك ما دامت غير مشبعة، فلا يمكن لحاجة الطعام أن تدفع الفرد إلى الأكل إن لم يكن جائعاً، ولا يمكن لحاجة الاستقرار أن تؤثر في سلوك فرد يتمتع باستقرار وظيفي، فالدافع يظهر فقط عند وجود نقص في إشباع الحاجة.
  - **مبدأ تدرج الحاجات:** يقوم على أن الحاجة المطلوبة لا تظهر إلا بعد إشباع الحاجة التي تسبقها في الهرم، فلا يفكر أي عامل في الحاجات الاجتماعية ما لم تكن الحاجات الفسيولوجية أو حاجات الأمان قد أشبعت بحدود معقولة، ولا ينتقل العامل إلى السعي لتحقيق الذات إلا بعد إشباع حاجات التقدير. ومع ذلك، ورغم انسجام التدرج مع غالبية الحالات لدى البشر، فإنه لا يمكن التسليم به بشكل مطلق أو تعميمه على جميع المجتمعات، إذ قد نجد أفراداً يقدمون حاجات تحقيق الذات على غيرها من الحاجات الأدنى.
- وفي إطار الفكر السلوك الإنساني فإن نظرية "ماسلو" تحث المديرين على مساعدة العاملين لإشباع حاجتهم المهمة من خلال العمل، مما ينعكس إيجاباً على الأداء والإنتاجية، لكنها من جهة أخرى تعرضت للعديد من الانتقادات، نذكر منها<sup>2</sup>:
- يؤخذ على نظرية "ماسلو" أن التدرج في الحاجات ليس صحيحاً دائماً، لأن الأفراد يختلفون في ترتيبهم لأولويات حاجاتهم تبعاً لأهدافهم ورغباتهم؛ فبعض الأشخاص ذوي القدرات الفائقة قد يضعون تحقيق الذات في قاعدة اهتماماتهم، في حين يمنح آخرون أهمية أكبر لحاجاتهم الاجتماعية بما يفوق حتى حاجاتهم الفسيولوجية.

<sup>1</sup> - أنظر كل من:

- بولرباح عسالي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

- ماجد عبد المهدي مساعدة ، مرجع سبق ذكره، ص 68.

<sup>2</sup> - سامية فلياشي، مرجع سبق ذكره، ص 61.

- لا يشترط أن ينتقل الفرد من حاجة إلى أخرى بمجرد إشباع الحاجة التي يقف عندها، إذ قد يبقى بعض الأشخاص متمسكين بحاجة معينة رغم إشباعها، لأنهم يفسرون الإشباع بطريقة مختلفة ويبحثون عن مستوى آخر منها، مما يمنعهم من الانتقال إلى الحاجات الأعلى في الهرم.
- لم يحدد "ماسلو" مقدار الإشباع اللازم لكل حاجة، واكتفى بالحديث عن "الإشباع" دون وضع معايير توضح متى ينتقل الفرد إلى الحاجة التالية.
- افترض "ماسلو" بأن الإنسان يشبع حاجة واحدة ثم ينتقل إلى غيرها، بينما الواقع يظهر أن الكثير من الأفراد يسعون لإشباع عدة حاجات في الوقت نفسه، وهو ما يجعل التدرج الهرمي الذي اقترحه غير مطابق دائما للسلوك البشري الحقيقي.

### 3. نظرية الفلسفة الإدارية

لقد تأثر "دوغلاس ماك غريغور" بشكل كبير بدراسات "مايو" و"ماسلو"، وظهر ذلك بوضوح في كتابه الشهير "Human Side of Enterprise" الذي قدم فيه وجهة نظر تتص على ضرورة اهتمام المديرين بالجوانب الاجتماعية وتحقيق الذات للعاملين، كما دعا "ماك غريغور" إلى الانتقال من الممارسات الإدارية المبنية على أساس النظرة الكلاسيكية للعمل وسماها "نظرية X" إلى الممارسات القائمة على أساس النظرة الإنسانية والاجتماعية والتي أطلق عليها "نظرية Y"<sup>1</sup>.

ووفق فلسفة "ماك غريغور"، فإن هناك وجهتي نظر متباينتين حول طبيعة الإنسان، الأولى "نظرية X" سلبية وغير واقعية، والثانية "نظرية Y" إيجابية ومحفزة<sup>2</sup>. وفيما يلي ملخص الافتراضات التي تقوم عليها كل نظرية<sup>3</sup>:

#### ❖ "نظرية X" : تشمل الافتراضات الآتية:

- الانسان يكره العمل ويحاول تجنبه والابتعاد عنه كل ما استطاع ذلك، وبالتالي لابد من إجباره.
  - الانسان طموحه قليل فهو لا يبحث إلا عن الأمان والاستقرار في العمل، ولا يحب تحمل المسؤولية.
  - الحافز المادي والعقاب هو الأسلوب المناسب لإجبار الانسان على العمل والإنتاج.
  - الإدارة الضعيفة هي التي تستجيب لطلبات العاملين.
- #### ❖ "نظرية Y" : تضم الافتراضات الآتية:
- عندما ينخفض أداء العامل فإن هذا الفشل لا يكون هو سببه الأول بل مديره الذي لم يعرف كيف يوجهه، وكيف يحفزه على العمل، ويثير فيه الدافعية.
  - الحافز المادي والعقاب لا يحفزان على العمل بل المعاملة الحسنة والإقناع والترغيب هي أدوات تحفيز العمال بالإضافة إلى وجود نظام الحوافز المعنوية وليس المادية فقط.

<sup>1</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 68.

<sup>2</sup> - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 77.

<sup>3</sup> - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 62-63.

- الإنسان يحب عمله ويبحث عنه إذا وجد معاملة حسنة في المنشأة التي يعمل بها.
- الإنسان لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عن التحدي لإثبات نجاحه وتحقيق طموحه.
- المرؤوسين يحبون مشاركة الرئيس في اتخاذ القرارات ويحبون الشعور بالحرية ويرحبون بالمساعدة في حل مشاكلهم.
- إذا اضطرت المنشأة إلى ممارسة السلطة وفرض العقاب على بعض الأفراد المهملين فيجب أن تمارسها بعقلانية.

وقد فضل "ماك غريغور" افتراضات "نظرية X" واقترح أن يتم توجيه المديرين في تصميم المنشآت على ما جاءت به من أفكار، حتى يتم تحفيز المرؤوسين والنظر إليهم بإيجابية<sup>1</sup>.

وفي الأخير يمكن القول بأن أهم ما جاءت به أفكار "ماك غريغور" في إطار الممارسات الإدارية هو أن المديرين يخلقون بيئة عمل تتماشى وتنسجم مع الافتراضات التي لديهم حول العاملين، وبالتالي فإن العاملين يمارسون عملهم بآليات وطرق تنسجم مع هذه الافتراضات، فالمديرون في إطار "نظرية X" يتصرفون بطريقة محددة ومباشرة في إطار سلسلة الأمر والرقابة، ولا يعطون العاملين مجالاً لإبداء الرأي في أعمالهم، وهذا الجو يخلق مناخاً سلبياً وشعوراً بالتبعية يجعل العاملين يؤدون عملهم وفق المتطلبات، أما المديرون في إطار "نظرية Y" فإنهم يؤمنون بالمشاركة ويخلقون جواً من الحرية وتكريس الجهود للعمل وتحمل المسؤولية، وهذا يخلق مناخاً مفعماً بالرضا والتقدير وتحقيق الذات وتقديم المبادرات.<sup>2</sup>

#### 4. نظرية العاملين

يعد "فريديريك هيرزبرغ" رائد نظرية العاملين، وقد كان لنظريته أثر كبير في الاتجاهات السلوكية، خاصة في بحوث الدوافع والحوافز. أجرى "هيرزبرغ" دراسة هامة شملت 200 موظف من المهندسين والمحاسبين يعملون في تسع منشآت بمدينة "بيتسبرغ"، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أسباب الرضا وعدم الرضا الوظيفي، حيث طلب من المشاركين أن يسترجعوا المواقف التي شعروا فيها بأعلى درجة من الرضا عن عملهم، وكذلك الحالات التي عانوا فيها من استياء شديد.

وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن العوامل التي تحدث الرضا عن الوظيفة تختلف اختلافاً جوهرياً عن تلك التي تسبب عدم الرضا. واعتماداً على هذه النتائج، طور "هيرزبرغ" وزملاؤه نظرية في ميدان الدافعية عرفت باسم نظرية العاملين (العامل الوقائي والعامل الدافع). وقد قدم "هيرزبرغ" هذه النظرية بصورة تفصيلية في كتابه الشهير "العمل وطبيعة الإنسان" الصادر عام 1966، مبرراً من خلاله العوامل والأسس التي تقوم عليها فلسفته في تفسير الرضا الوظيفي والتحفيز داخل بيئة العمل<sup>3</sup>. وتتحدد هذه العوامل في<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 78.

<sup>2</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 69.

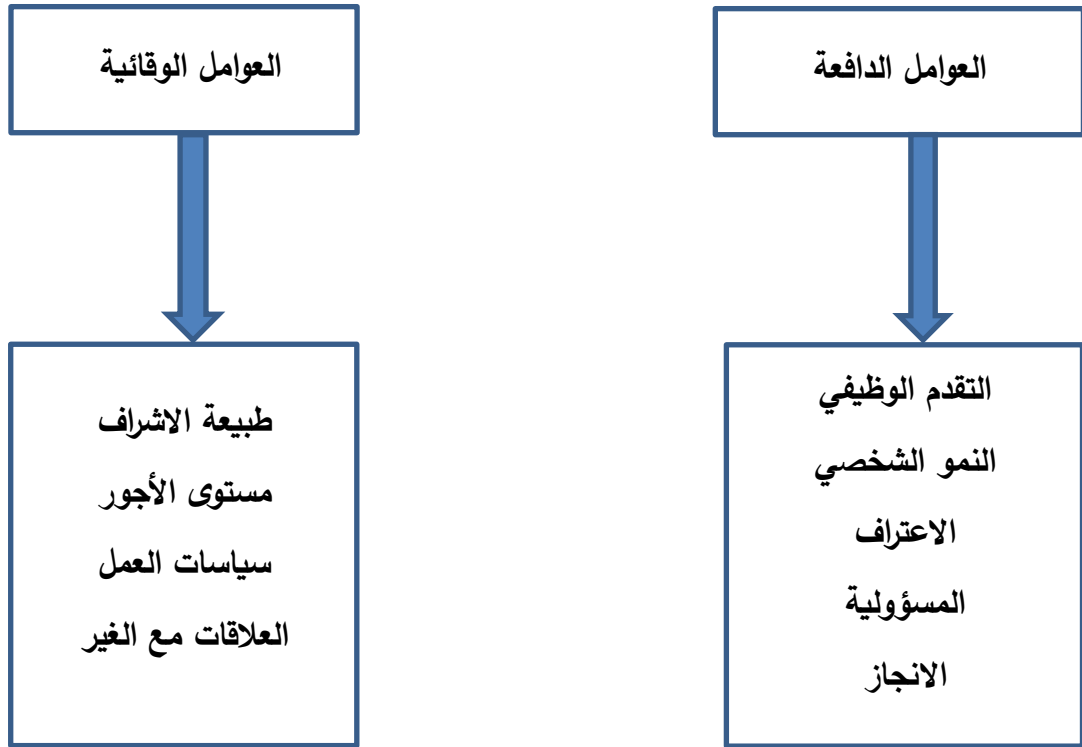
<sup>3</sup> - سكينه بن حمود، مرجع سبق ذكره، ص 49.

<sup>4</sup> - غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 51.

① **العوامل الوقائية (الصحية):** وهي تلك العوامل التي يؤدي غيابها إلى شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله داخل المنشأة.

② **العوامل الدافعة (المحفزة):** هي العوامل التي يؤدي توفرها إلى شعور الفرد بالرضا وتحفزه لبذل مزيد من الجهد والعمل. والتي سنلخصها في الشكل التالي:

**الشكل 09: العوامل الوقائية والعوامل الدافعة لـ فريديريك هيرزبرغ**



**المصدر:** سكينه بن حمود، مرجع سبق ذكره، ص 49.

وما يمكن أن نستنتجه من نظرية العاملين أن على المنشأة أن تسعى لتجنب الاستياء وعدم الرضا الوظيفي من خلال مراعاة بيئة العمل وسياسات المنشأة، والتركيز على تحسين شروط العمل والمكافآت. فهذه العوامل تشكل جزءا من المتطلبات الأساسية للوظيفة ولا تكفي وحدها لإحداث الرضا، لكنها ضرورية لتجنب الاستياء. ولتحقيق الرضا الفعلي، ينبغي تبسيط العمل، وإعطاء الموظفين مهامًا أكثر تحديًا، مع منحهم مزيدًا من الحرية والمسؤولية في أدائها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 51.

**5. نظرية الشخصية الناضجة**

يعتبر "كريس أرجرس" صاحب نظرية الشخصية الناضجة، وقد قدم من خلالها مساهمة استثنائية في دعم المدرسة السلوكية، إذ يرى "أرجرس" أن هناك تناقضا يحدث بين الممارسات الإدارية الكلاسيكية وبين حاجات وقدرات الأفراد الناضجين العاملين في المنشأة. وقد استنتج أن بعض الممارسات المتأثرة بالنظريات الكلاسيكية لا تتسجم مع شخصية الفرد الناضج، وضرب مثلا على ذلك بأن الإدارة العلمية ترى أن الكفاءة تتحقق من خلال التخصص وتقسيم العمل، في حين أن هذا المبدأ لا ينسجم مع حاجة العامل إلى تحقيق ذاته في مكان العمل لأنه يرغب في مزيد من المرونة وحرية التعبير وطرح الأفكار الإبداعية. ويضيف "أرجرس" في نظرية الشخصية الناضجة أن تحديد السلطة وممارسة الرقابة وكتابة الإجراءات بشكل تفصيلي كما في النظرية البيروقراطية يؤدي إلى الجمود والانتكالية لدى العاملين، ويجعلهم يشعرون بأن بيئة العمل مفروضة عليهم، مما يقلل من حماسهم واندفاعهم للعمل<sup>1</sup>.

**6. تقييم المدرسة السلوكية**

يمكن إبراز أهم المزايا والعيوب التي تميزت بها المدرسة السلوكية فيما يلي:

**1.6. مزايا المدرسة السلوكية**

- جاءت المدرسة السلوكية بتفرعاتها المختلفة لمعالجة أوجه القصور التي لاحظتها في افتراضات المدرسة الكلاسيكية، وركزت على الإنسان وحاجاته المختلفة، وافترضت أنه كائن عاطفي يمتلك مشاعر وعواطف وانفعالات يجب فهمها والعمل على إشباعها.
- اهتمت المدرسة السلوكية بمعالجة السلوك.
- خلقت روح العمل كفريق واحد مترابط ومتحد.
- اعتبار المنشأة وحدة اقتصادية واجتماعية.
- تسمح للأفراد بتحقيق ذاتهم وإبراز مواهبهم وقدراتهم في العمل.
- تتيح للجميع المشاركة في اتخاذ القرار.
- هي مدرسة تدريبية وتأهيلية.
- هي مدرسة تنظيمية حيث تهتم بالتغيير التنظيمي.

**2.6. عيوب المدرسة السلوكية**

- بلغ أنصار المدرسة السلوكية حد التركيز على الجانب الإنساني، بحيث خلطوا بين دور الموظف كعامل ينفذ عمله لقاء أجر وبين دوره كإنسان يسعى لتحقيق أهدافه ومصالحه الشخصية، كما افترضوا أن التنظيم هو المكان الطبيعي لتحقيق حاجات الإنسان العليا مثل تحقيق الذات متجاهلين أن هذه الحاجات يمكن تلبيتها في أماكن أخرى.

<sup>1</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 69.

- ركزت المدرسة على أهمية تنمية المهارات السلوكية إلى جانب المهارات الفنية لتحقيق إنتاجية المنشأة واستمراريتها، لكنها لم تعتمد الطريقة العلمية للوصول إلى النتائج، ولم تقدم نظرية كاملة وشاملة لتفسير السلوك التنظيمي.

- تتكامل الدوافع الاقتصادية مع الدوافع الاجتماعية في زيادة إنتاجية الفرد ومن الخطأ إهمال أي منها.  
- هناك تناقض واضح بين العمال والإدارة، إذ يسعى الفرد لإشباع رغباته بعيداً عن أهداف المنشأة، ما أدى إلى تجاهل كبير للممارسات الرسمية للتنظيم، وهذا ما جعل العديد من رجال الفكر الإداري يعتقدون بأن نتائج دراسات هذه المدرسة لا توفر حلولاً جذرية للوصول إلى تحسين العلاقات بين العامل والمنشأة<sup>1</sup>.

### ثالثاً: المدرسة الحديثة

تميزت المرحلة الحديثة في الفكر الإداري بانفتاح التنظيم على بيئته ضمن إطار العقلانية التنظيمية وتحقيق الكفاية الإنتاجية<sup>2</sup>. وقد تعزز خلالها الاتجاه السلوكي، وجرت محاولات عديدة لإعادة صياغة التنظيم الكلاسيكي كنظام حركي مفتوح يشمل على أجزاء حيوية كثيرة غير التنظيم الرسمي، مثل الأفراد والمجموعات والتنظيمات غير الرسمية والوسط المادي للعمل. ومع هذا التحول برزت الحاجة إلى رؤى جديدة أكثر قدرة على تفسير العلاقات المعقدة داخل المنشآت وفيما بينها ومع بيئتها.

وفي هذا السياق ظهرت المدارس الحديثة في الإدارة التي سعت إلى تجاوز محدودية الطروحات الكلاسيكية والسلوكية، وقدمت مقاربات أكثر شمولية، حيث رأت أن الإدارة تتأثر بعوامل متعددة تتعلق بالبيئة والموقف والهيكل والعلاقات الإنسانية والأهداف والجودة. ومن أبرز هذه المدارس:

- المدرسة الكمية.

- مدرسة النظم.

- المدرسة الموقفية.

- الإدارة بالأهداف.

- نظرية Z

<sup>1</sup> - أنظر كل من:

- سامية فلباشي، مرجع سبق ذكره، ص 55.

- محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 100.

<sup>2</sup> - سكينه بن حمود، مرجع سبق ذكره، ص 50.

## 1. المدرسة الكمية

## 1.1. مفهوم المدرسة الكمية

يعد "شستر برنارد" أول من أكد أن الإدارة ما هي إلا نظام للمعلومات، وأن العمل داخل المنشأة واتخاذ القرارات وحل المشكلات يمكن تمثيلها بصورة كمية في شكل رموز ومعادلات رياضية. وبهذا تكون عملية اتخاذ القرار أكثر دقة وبعيدة عن التخمين والتحيز والنفوذ الشخصي<sup>1</sup>.

نشأت المدرسة الكمية، أو مدرسة علم الإدارة، أو بحوث العمليات كما تسمى نتيجة الأبحاث التي أجريت خلال الحرب العالمية الثانية، حيث ركزت هذه الأبحاث بشكل أساسي على تطبيق الأساليب الكمية على المشكلات العسكرية والمشكلات المتعلقة بإصابة الأهداف الثابتة والمتحركة، وكذلك على عمليات النقل والتوزيع والتخزين. وقد شملت الدراسات الأولى مجالات عدة، مثل زيادة دقة التصوير بالمدفعية، تطوير طرق البحث عن الغواصات، تقليل فقدان السفن نتيجة الهجمات، وتحسين أساليب تحميل وتفريغ السفن.

اعتمد هذا الأسلوب في حل المشكلات على تضافر المعرفة من عدة مجالات، حيث كانت فرق العمل غالباً تتكون من مهندسين، وعلماء رياضيات، وإحصائيين، واقتصاديين، وعلماء نفس.

وتختلف المدرسة الكمية عن الإدارة العلمية التي جاء بها "فريدريك تايلور" في أنها لا تركز فقط على الإنتاج وكفاءة الأفراد والآلات، بل تعتبر الكفاءة إنجازاً يتبع التخطيط السليم. وبذلك، تجمع هذه المدرسة بين اهتمام الإدارة العلمية بالإنتاج والكفاءة، وبين عمليات التخطيط واتخاذ القرار، من خلال تكامل عدة حقول معرفية، وخاصة الأساليب الكمية لمعالجة المشكلات التي تواجه الإداريين والمنشآت<sup>2</sup>.

يقوم علماء الإدارة باستخدام نماذج رياضية وأجهزة الكمبيوتر لإجراء العمليات الحسابية والرياضية المعقدة بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف. والنموذج الرياضي هو تمثيل أو تعبير مبسط لنظام أو عملية أو علاقة، يبني المدير على أساسها توقعات معينة.

مثال: تأخذ مؤسسة ما ربحاً مقداره 5 دج عن كل وحدة من المنتج X1 و 10 دج عن كل وحدة من المنتج X2

وعليه، فإن النموذج الرياضي الذي يمثل دالة الربح هو:  $Y = 5X1 + 10X2$

ويمكن استكمال هذا النموذج بإضافة عدد من المعادلات التي تعبر عن قيود الطاقة الإنتاجية مثلاً. فإذا

افترضنا أنها باعت 1000 وحدة من X1 و 1000 وحدة من X2، فإن الدالة تصبح: على النحو التالي:  
 $Y = 5(1000) + 10(1000)$ <sup>3</sup>

ومن النماذج الشهيرة المستخدمة في منشآت الأعمال في وقتنا الحالي، ما يلي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 63.

<sup>2</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 71.

<sup>3</sup> - بولرباح عسالي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

<sup>4</sup> - فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 54.

- نموذج البرمجة الخطية: ويستخدم في تحديد تشكيلة المنتجات المثلى المزمع إنتاجها، والتي تحقق أعلى أرباح وأقل تكلفة.
  - نموذج النقل: ويهدف للوصول إلى أفضل شبكة نقل والتي معها تقل التكاليف إلى أدنى حد ممكن.
  - نموذج شبكة بيرت: والذي يستخدم في تخطيط المشروعات الجديدة والعمليات الانتاجية التي يهتم تنفيذها على تتابع معين للأنشطة المكونة للمشروع.
  - نموذج نظرية المباريات (الألعاب): والذي يستخدم في أغراض المفاوضات مع الزبائن والموردين والأطراف التي تتعامل معها المؤسسة بغرض الوصول إلى الاستراتيجيات الواجب اتباعها والتي تحقق مكاسب مرضية للمنشأة.
- بالإضافة إلى نماذج أخرى كنظرية القرارات، صفوف الانتظار، مسار الشبكة، طريقة سيمبلكس، وغيرها من الأساليب الكمية التي تدعم اتخاذ القرارات وتحليل المشكلات التنظيمية<sup>1</sup>.

### 2.1. خصائص المدرسة الكمية

- تتميز المدرسة الكمية بعدة خصائص أهمها<sup>2</sup>:
- الالتزام بالمنهج العلمي في التعامل مع المشاكل الإدارية.
- التركيز على اتخاذ القرارات في مجالات التخطيط والتنظيم والرقابة.
- الاعتماد في التقييم على معايير الفعالية الاقتصادية من خلال الاحتكام إلى متغيرات قابلة للقياس مثل: التكاليف، الدخل، العائد على الاستثمار... الخ.
- توفير قاعدة معلومات كافية تكون أساسا لاتخاذ القرارات.
- الاعتماد على نماذج رياضية رسمية تكون بمثابة حلول ممكنة معبرا عنها رياضيا، بحيث لو استخدم تلك المعادلات باحثون آخرون يصلون إلى نفس النتائج، فالقابلية للتكرار تعد أساسا لكل تحليل علمي.
- الاعتماد على الحاسب الآلي نظرا لتعدد النماذج الرياضية وضخامة المعلومات التي تتم معالجتها.

### 3.1. خطوات الأسلوب الكمي

- يمر الأسلوب الكمي الذي تستعمله المدرسة الكمية بعدة خطوات يجب على المدير احترامها ليتمكن من بناء نماذج تخدم أغراضه الإدارية، وهي:
- ملاحظة التنظيم أو المنشأة محل الدراسة وتحليلها.
- استخدام تلك الملاحظات في بناء إطار عام أو نموذج يمكنه من التنبؤ بالمتغيرات.
- استخدام النموذج لاستنتاج السلوك المتوقع في ظل الملاحظات الافتراضية التي قد تتحول إلى واقع.

<sup>1</sup> - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 64.

<sup>2</sup> - أنظر كل من:

- بولرباح عسالي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

- سكيبة بن حمود، مرجع سبق ذكره، ص 51.

- اختبار النموذج أي تطبيقه (تجريبه) عمليا في المنشأة على نطاق ضيق للتعرف على أثر التغيرات المتوقعة (النتبؤات) لإمكانية تعميمه<sup>1</sup>.

#### 4.1. الأساليب الكمية ومجال تطبيقها

تشمل الأساليب الكمية في الإدارة مجموعة واسعة من المجالات، نبينها من خلال الجدول الموالي:

#### الجدول 03 : بعض الأساليب الكمية ومجال تطبيقها

الأسلوب	مجال التطبيق
نظرية اتخاذ القرار	تحديد أهداف المنشأة حصر صراعات الجماعات تقدير الأداء الوظيفي تحليل التنظيم
التصميم التجريبي	القيام بالتنبؤ
البرمجة الخطية	توزيع المعدات والأفراد (البرمجة/ الجدولة) عمليات التوزيع تخطيط مسار النقل
نظرية العينات	ضبط الجودة تبسيط المحاسبة والتدقيق دراسات المستهلكين وبحوث التسويق

**المصدر:** بولرباح عسالي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

ينبغي التأكيد على أن النماذج الرياضية التي تقترحها المدرسة الكمية تكون أكثر فاعلية عندما تتعامل مع المشاكل الفنية (المادية) في الإدارة مثل: المخزون، رقابة الإنتاج، عنها في المشاكل السلوكية (السلوك الإنساني)، كما أنه لابد من التنويه على أن النماذج الرياضية المفيدة ينبغي أن تكون وسيلة وليست غاية في حد ذاتها، فهي تساعد المدير في اتخاذ القرارات في كافة الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة) ولا تشكل في أي حال من الأحوال بديلا عنه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - بولرباح عسالي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

<sup>2</sup> - فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 55.

### 5.1. تقييم المدرسة الكمية

يمكن إبراز أهم المزايا والعيوب التي تميزت بها المدرسة الكمية فيما يلي<sup>1</sup>:

#### 1.5.1. مزايا المدرسة الكمية

- توفر أدوات تحليلية ونماذج رياضية متقدمة تساعد على اتخاذ قرارات دقيقة.
- تمكن من تحليل المشكلات الميدانية مثل إدارة المخزون والنقل والتوزيع والتخطيط للإنتاج.
- تتيح التنبؤ بالنتائج المحتملة واختبار سيناريوهات مختلفة قبل تطبيقها عملياً.
- تعزز الكفاءة الاقتصادية وتقليل التكاليف من خلال استخدام الموارد بشكل أمثل.
- يمكن دمج التحليلات الكمية مع التحليلات النوعية لتقديم تقييم شامل للظروف التنظيمية. تعزز القابلية للتكرار والتحليل العلمي المنهجي، مما يجعل القرارات أكثر موثوقية.

#### 2.5.1. عيوب المدرسة الكمية:

- محدودية فعاليتها في معالجة المشكلات الإنسانية والسلوكية مثل الدافعية والروح المعنوية والتفاعلات بين الموظفين.
- تعتمد بشكل كبير على النماذج الرياضية والبيانات الدقيقة، ما يجعلها أقل فاعلية عند نقص المعلومات أو تعقيد البيئة الإدارية.
- قد تجعل المدير يعتمد أكثر على النماذج الرياضية وتقلل من أهمية الخبرة الإدارية والحكم البشري إذا لم يتم الدمج بينهما.
- التركيز على الجانب الكمي قد يؤدي أحياناً إلى إغفال البعد النوعي أو الإنساني في إدارة المنشأة.

## 2. مدرسة النظم

### 1.2. مفهوم مدرسة النظم

لقد قدم كل من الكلاسيكيين والسلوكيين إطاراً (منظوراً) عالج جانباً من المنشأة وأغفل الجانب الآخر، علماً بأن كلا منهما يكمل الآخر، ولذا فقد جاءت مدرسة النظم للسعي نحو دمج المنظورين<sup>2</sup>. وقد اهتم العديد من المفكرين من شتى فروع العلم والمعرفة بهذا الموضوع، وكان أكثرهم اهتماماً هو "لودويج فون بيرتالانفي" والذي يعد مؤسس هذه المدرسة، من خلال كتاب مرجعي صدر عنه سنة 1968 تحت عنوان "النظرية العامة للنظم"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - أنظر كل من:

- علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 64.

- سكينه بن حمود، مرجع سبق ذكره، ص 51.

- ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 71.

<sup>2</sup> - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 79.

<sup>3</sup> - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 64.

والفكرة الأساسية لهذه المدرسة تعتمد على مفهوم النظام الذي يمكن تعريفه بأنه: "مجموعة من الأهداف المترابطة مع بعضها البعض بعلاقات تنظيمية، لتنفيذ وظيفة معينة"<sup>1</sup>. وبأنه: "وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة، ولهذا فإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة". وبموجب هذه الفكرة فإن المنشأة هي عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة، هذا النظام يعيش في بيئة أو مجتمع يحصل منه على موارده أو مدخلاته الأساسية، وهي في هذه الحالة المواد الأولية، رؤوس الأموال، الموارد البشرية، الآلات والمعدات، والتكنولوجيا، ثم يقوم بتحويل هذه المدخلات ومعالجتها (تشغيلها) وتقديمها للمجتمع في شكل مخرجات من السلع والخدمات، ونتيجة لتبادل هذه المخرجات مع البيئة تتمكن المنشأة من الحصول على الموارد التي تحتاج إليها مرة ثانية للدورة الإنتاجية القادمة، فالمنشأة هنا تشبه الكائن الحي فهي عبارة عن نظام يتفاعل مع البيئة المحيطة، أي أنه مفتوح عليها عن طريق المدخلات والمخرجات، كما أنه يتألف من أجزاء أو أنظمة فرعية تمارس كل منها وظائف معينة، وتتأثر ببعضها، وتؤثر في المنشأة ككل<sup>2</sup>.

وللإشارة فإن نظام المنشأة يعيش ويتأثر في بيئتين:

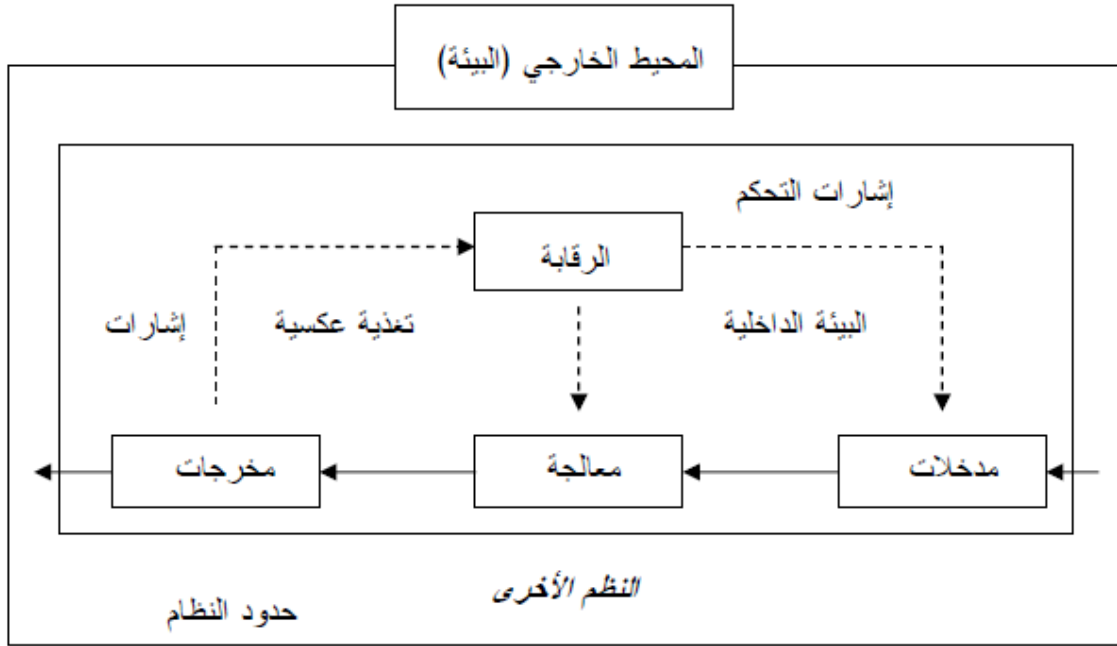
- ① **البيئة الداخلية:** التي تشمل جميع الأنشطة المادية والإنتاجية والبشرية التي تتم داخل المنشأة.
- ② **البيئة الخارجية:** ويقصد بها أصحاب المصالح ذوي العلاقة بنشاط المنشأة، وهؤلاء موجودون خارج نظام المنشأة، ضمن المجتمع.

وبما أن المنشأة نظام مفتوح على البيئة تؤثر فيها وتتأثر بها، فإن تفاعلا متبادلا يحدث بين البيئتين ويطلق عليه التفاعل البيئي. تحصل البيئة الداخلية للمنشأة على مدخلاتها من البيئة الخارجية، حيث تقوم المنشأة بمزج هذه المدخلات وتحويلها إلى مخرجات على شكل سلع أو خدمات. أما البيئة الخارجية، أي السوق، فتقوم بشراء هذه السلع والخدمات من البيئة الداخلية للمنشأة، والتي تحصل بدورها على عوائد وأرباح تستخدمها مرة أخرى في شراء المواد وتحويلها إلى منتجات جديدة تعرضها في السوق. وهكذا تستمر هذه العملية بالتردد، مما يعكس درجة الاعتماد القوي بين البيئتين<sup>3</sup>. ويمكن تصور العلاقات التي تربط أجزاء النظام الإداري على النحو التالي:

<sup>1</sup> - معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 460.

<sup>2</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 72.

<sup>3</sup> - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 65.

**الشكل 10: مخطط توضيحي لأجزاء النظام الإداري وتفاعلها مع بعضها البعض**

**المصدر:** بشير العلاق، الإدارة الحديثة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2008، ص 88، بتصرف.

وللإشارة فإن المعالجة يقصد بها 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 بها مجموع النشاطات الإدارية والفنية والعقلية اللازمة للاستفادة من المدخلات وتحويلها إلى مخرجات (سلع أو خدمات)، من أجل تقديمها إلى المجتمع. أما التغذية العكسية فهي عبارة عن الأداة التصحيحية للمخرجات، وبمعنى آخر هي رد فعل البيئة الخارجية اتجاه مخرجات النظام (سلع وخدمات)، كما تساعد كذلك على تقييم وإدخال التعديلات اللازمة على مدخلاته وعملياته التحويلية.

**2.2. مرتكزات مدرسة النظم**

ومن جملة المرتكزات والأسس التي استندت عليها مدرسة النظم ما يلي:

- **فكرة النظام المفتوح:** تؤكد هذه النظرية أن المنشأة نظام مفتوح وليست نظاماً مغلقاً، فهي جزء لا يتجزأ من البيئة المحيطة بها. وهذا يعني أن المنشأة تؤثر في البيئة الخارجية وتتأثر بها، فيحدث بينهما تبادل مستمر، إذ تأخذ المنشأة من البيئة مدخلاتها وتقدم لها مخرجاتها. وهكذا تستمر عملية التفاعل والتبادل بما يعكس ارتباط المنشأة ببيئتها وعدم إمكانية عزلها عنها. ومن أهم سمات النظام المفتوح، نذكر<sup>1</sup>:  
-مقامة الفناء.

<sup>1</sup> - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 81.

- الوعي بالبيئة.
- الاستقرار والثبات.
- الميل نحو التوسع والنمو.
- توازن أنشطة الصيانة وأنشطة الكيف.
- وجود أكثر من بديل لتحقيق الهدف.
- **عناصر النظام:** يتكون النظام الكلي من مجموعة مترابطة ومتكاملة من الأجزاء، يمكن اعتبار كل منها نظاماً فرعياً. وتتفاعل هذه الأنظمة الفرعية فيما بينها بشكل متكامل بهدف تحقيق أهداف المنشأة. ومن أمثلة هذه الأنظمة: إدارة الإنتاج، التسويق، المشتريات، المخازن، والإمدادات.
- **مكونات النظام الفرعي (الجزئي):** هي العناصر المادية التي يتألف منها هذا الجزء بوصفه جزءاً من النظام الكلي. وتمثل هذه المكونات العناصر التي يتشكل منها كل نظام فرعي، ولا تختلف كثيراً من جزء لآخر، بحيث يساهم مجموعها في بناء النظام الكلي ككل.
- **عمليات الربط:** بالرجوع إلى تعريف النظام بوصفه مجموعة من الأجزاء التي يمتلك كل منها دوراً محدداً يقوم به، فإن هذه الأجزاء تحتاج إلى عمليات ربط فيما بينها لضمان انسجام عملها. وتتم عمليات الربط بوسائل متعددة، من أهمها تحديد وتوصيف المهام والمسؤوليات والسلطات، إضافة إلى تنظيم أنشطة الأجزاء والإدارات المختلفة داخل النظام. ومن بين أهم وسائل الربط ما يلي:
- **الاتصال:** تعد المنشأة نظاماً معلوماتياً متكاملًا، لذلك يجب الاهتمام بتدفق المعلومات بين أجزائها، لما لهذا التدفق من دور أساسي في دعم عملية اتخاذ القرارات.
- **اتخاذ القرارات:** تمثل عملية اتخاذ القرار أداة رئيسية في التوجيه وحل المشكلات، كما تسهم في تعديل الأهداف بما ينسجم مع المتغيرات الداخلية والخارجية للبيئة التنظيمية.
- **التنسيق:** يعد التنسيق الهدف الأساسي لعمليات الربط، إذ يهدف إلى خلق الانسجام والتوافق بين أجزاء النظام لضمان عملها بشكل متكامل.
- **استيراد الطاقة:** يقصد بها المدخلات التي يحتاجها النظام للوصول إلى إنتاج السلع وتقديم الخدمات المطلوبة، وتشمل المواد الأولية، رؤوس الأموال، العنصر البشري، الآلات والمعدات، التكنولوجيا، وغيرها من الموارد الأساسية<sup>1</sup>.
- **أنشطة التحويل:** يقصد بها مجموعة العمليات الإنتاجية والتشغيلية التي يتم من خلالها تحويل المواد إلى سلع وخدمات. وبما أن هذه العمليات تحدث تغييراً في المواد، فهي تضيف لها قيمة جديدة تجعلها قابلة للاستخدام بما يتوافق مع احتياجات ورغبات الأفراد الراغبين في اقتنائها.

<sup>1</sup> - معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 461-462

- **المخرجات:** هي الناتج النهائي لعمليات التحويل، ويطلق عليها البعض اسم "النتائج". تسعى المنشأة دائما إلى إنتاج سلع وخدمات تلائم متطلبات ورغبات المستهلكين، وذلك لضمان نجاحها واستمرارها في السوق.
- **مجال أو حدود النظام:** يعتمد تحديد مدى قوة وحدود النظام على درجة التفاعل بين العناصر المكونة له. ففي الشركات الصناعية مثلا، قد تشمل الحدود: الآلات المستخدمة في الإنتاج، مخازن المواد الأولية والمنتجات، إجراءات التشغيل، النماذج والسجلات الخاصة بالعملية الإنتاجية. وتحدد حدود النظام وفقا للطبيعة والمنطق المستخدم في عمله.
- **بيئة النظام:** يرتبط مفهوم بيئة النظام ارتباطا مباشرا بحدوده، فكل ما يقع خارج نطاق حدود النظام يعد جزءا من البيئة المحيطة به. وتشمل هذه البيئة جميع العوامل والمؤثرات الخارجية التي يتفاعل معها النظام أو تتأثر بعمله.
- **ديناميكية النظام:** تعبر الديناميكية عن طبيعة التفاعل الذي يحدث داخل النظام، سواء بين أجزائه داخل حدوده أو بين النظام وبيئته الخارجية. ويمكن النظر إلى الديناميكية من خلال ثلاث مراحل أساسية هي: المدخلات، التحويل، والمخرجات. ويعد هذا النموذج المجرد والبسيط إطارا عاما لشرح ديناميكية أي نظام. وتتمثل أهمية الديناميكية في كونها جوهر حياة النظام أو المنشأة، وهي تنطبق على جميع أنواع المنشآت، وأي خلل يحدث في أحد أجزاء هذه الدورة قد يؤدي إلى تغييرات جوهرية في الدورة التالية.
- **التفاعل مع البيئة:** تسعى المنشآت إلى التكيف مع بيئتها لضمان بقائها واستمرارها، نتيجة ما تشهده البيئة من تطورات وتغيرات مثل: تحركات المنافسين، تنوع الأسواق، تغير أذواق المستهلكين، التقدم التكنولوجي، التشريعات الحديثة... الخ، ويعد فهم تأثيرات البيئة والاستفادة منها أساسا في تعديل وتحسين عمليات التحويل داخل المنشأة. ويسمى هذا بعودة المعلومات من البيئة إلى النظام أو التغذية الراجعة، والتي تعد موجهها ومصححا لمسار المنشأة، إذ تمكنها من السير في الاتجاه الصحيح.
- **التخصص:** تؤكد مدرسة النظم على أهمية التخصص في الأدوار والمهام والإدارات. وكلما ارتفع مستوى التخصص، ازدادت الحاجة إلى تعزيز درجة التنسيق بين أجزاء النظام لضمان ضبط العمل وتحقيق الانسجام بين مكوناته<sup>1</sup>.

### 3.2. تقييم مدرسة النظم

يمكن إبراز أهم المزايا والعيوب التي تميزت بها مدرسة النظم فيما يلي:

#### 1.3.2. مزايا مدرسة النظم

- قدمت مدرسة النظم رؤية شاملة تعتبر المنشأة وحدة مترابطة، مما يساعد المديرين على فهم العلاقات المعقدة بين أجزائها المختلفة وإدارتها بشكل أفضل.

<sup>1</sup> - معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 462-464.

- تؤكد مدرسة النظم على أهمية تعزيز التنسيق بين الأقسام، إذ تدفع العلاقة المتبادلة بين الإدارات إلى تحسين التكامل وتحقيق الأهداف العامة للمنشأة.
- لم تغفل مدرسة النظم البيئة الخارجية، إذ رأت أن المنشأة ليست معزولة بل تتفاعل مع محيطها وتتكيف مع التغيرات، ما يزيد من مرونتها واستجابتها.
- أوضحت المدرسة أهمية المعلومات والتواصل، معتبرة الاتصال والتغذية الراجعة عناصر أساسية لاستمرار النظام، مما يعزز عملية اتخاذ القرار ويحسن الأداء.
- ساعدت على تبسيط فهم العمليات من خلال إبراز العلاقة بين المدخلات والتحويلات والمخرجات، ليصبح هذا النموذج مرجعا مهما في تصميم وتحسين الأنظمة الإدارية والإنتاجية.

### 2.3.2. عيوب مدرسة النظم

- تعتمد مدرسة النظم بدرجة كبيرة على مفاهيم نظرية عامة يصعب أحيانا تطبيقها عمليا في بيئات عمل معقدة ومتغيرة باستمرار.
- نظرا لكونها شمولية، فقد يكون من الصعب تتبع كل التفاعلات في المؤسسات الكبيرة.
- رغم أنها تشرح العلاقات داخل المنشأة، إلا أنها لا تقدم حولا تفصيلية لكيفية معالجة المشكلات اليومية.
- تركز بشكل أكبر على العلاقات الهيكلية وقد لا تعطي أهمية كافية للسلوك البشري والدوافع.
- قد يؤدي التركيز الزائد على العلاقات والنظم الفرعية إلى تعقيد عملية الإدارة بدل تبسيطها، فالاهتمام بالعلاقات المتشابكة قد يجعل التطبيق معقداً وصعباً في الواقع.
- قد يؤدي تحليل عدد كبير من العناصر والعلاقات إلى تشتيت الجهود وعدم وضوح الأولويات.
- فعالية النظام تعتمد على توفر معلومات دقيقة ومنظمة، وأي خلل في هذه المعلومات قد يؤثر سلبا على النظام.<sup>1</sup>

### 3. المدرسة الموقفية

#### 1.3. مفهوم المدرسة الموقفية

تمثل المدرسة الموقفية (الظرفية) في الإدارة امتدادا لمدرسة النظم، حيث اعتمدت أساسا على مفهوم النظام المفتوح. وتعد هذه المدرسة اتجاها حديثا في الفكر الإداري يقوم على مبدأ أنه لا توجد نظرية أو مدرسة تنظيمية يمكن تطبيقها في جميع الظروف، وعلى كل أنواع المنشآت بشكل مطلق، بل يجب استخدام النظرية بشكل انتقائي يتلاءم مع الظروف والأوضاع التي تمر بها المنشأة<sup>2</sup>. أي أن جوهر هذه النظرية هو أنه لا توجد مبادئ إدارية قابلة للتطبيق في كل المواقف، ولا توجد طريقة واحدة أفضل من الأخرى، إذ لكل منشأة ظروفها

<sup>1</sup> - أنظر كل من:

- سكيمة بن حمود، مرجع سبق ذكره، ص 52.

- ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 72.

- معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 464

<sup>2</sup> - محمد منادلي، أسس النظرية للإدارة والتنظيم، مجلة سوسولوجيا، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 1، العدد 3، 2017، ص 246.

الخاصة، ولكل موقف يواجه المدير خصائصه التي تختلف عن موقف آخر نتيجة تغير البيئة الداخلية والخارجية باستمرار.

وتجسدت النظرية الموقفية في كون المنشأة نظاما مفتوحا يتفاعل مع البيئة الخارجية، كما تعتمد على مبدأ السبب والنتيجة، بمعنى أن لكل ظاهرة أسباب تؤدي إليها. وتقوم الإدارة الموقفية على أساس عدم الثبات في عدة مجالات، منها:

- شخصية الإنسان.
- السلوك الفردي والجماعي.
- العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة.
- تفاعل الأنظمة الفرعية ضمن النظام الكلي<sup>1</sup>.

### 2.3. مرتكزات المدرسة الموقفية

لقد تبين من خلال دراسة وتطبيق المدارس الفكرية الإدارية أن أيا منها لا يمتلك الإجابات الكاملة لجميع الأسئلة التي تطرح باستمرار، وذلك بسبب اختلاف الظروف والأوضاع التي تمر بها المنشأة. فقد أظهرت الدراسات أن بعض الأساليب الإدارية، مثل الأسلوب الكمي، قد نجحت في حالات معينة وفشلت في حالات أخرى، وكذلك الأمر بالنسبة لمفاهيم ومبادئ المدرسة السلوكية والمدرسة العلمية في الإدارة. كما تبين من خلال الممارسة العملية أن دعاة الأسلوب الكمي لم يتمكنوا من التغلب على المشكلات السلوكية في منشأتهم، في حين لم يتمكن السلوكيون من معالجة المشكلات الكمية في الإنتاج والعمليات<sup>2</sup>. ولقد تزايد الاهتمام بالاتجاه الموقفية (الظرفي) في الإدارة منذ بداية السبعينات من القرن العشرين، بعد أن تعددت الأبحاث والدراسات في هذا المجال، حيث اقترح كل من "لوثناس وستيوارت" سنة 1977 إطارا شاملا يهدف إلى تكامل مختلف الاتجاهات والمداخل لدراسة الإدارة مع الاستناد إلى أفكار المدرسة الموقفية. ويشتمل هذا الإطار على ثلاث أنواع من المتغيرات تؤثر على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المنشأة، نوضحها فيما يلي:

① **المتغيرات البيئية:** وتضم المتغيرات الخارجية، وهي تقع خارج نطاق سيطرة المنشأة، ولا تستطيع إدارتها أو التحكم فيها، مثل القوانين واللوائح الحكومية، التغيرات الاقتصادية والسياسية، المنافسة في السوق، والتطورات التكنولوجية والاجتماعية، هذه المتغيرات تعرف بأنها مستقلة، لكنها تفرض على المنشأة ضرورة التكيف معها واتخاذ استراتيجيات مناسبة لضمان استمرارية النشاط وتحقيق أهدافها. أما المتغيرات الداخلية، فهي تلك التي تقع ضمن نطاق سيطرة المنشأة ويمكن إدارتها والتحكم فيها، مثل الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، أسلوب الإدارة، والخطط التشغيلية. يؤثر كلا النوعين في طريقة عمل المنشأة، ويجبر المدير على تكييف أسلوبه التنظيمي واتخاذ القرارات بما يتوافق مع الظروف البيئية المختلفة.

<sup>1</sup> - معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 465.

<sup>2</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 73.

**متغيرات المصادر:** ويقصد بهذه المتغيرات عناصر الإنتاج الأساسية التي تتحكم الإدارة فيها وفي طرق استخدامها لإنجاز الأهداف المسطرة. وتشمل هذه المصادر:

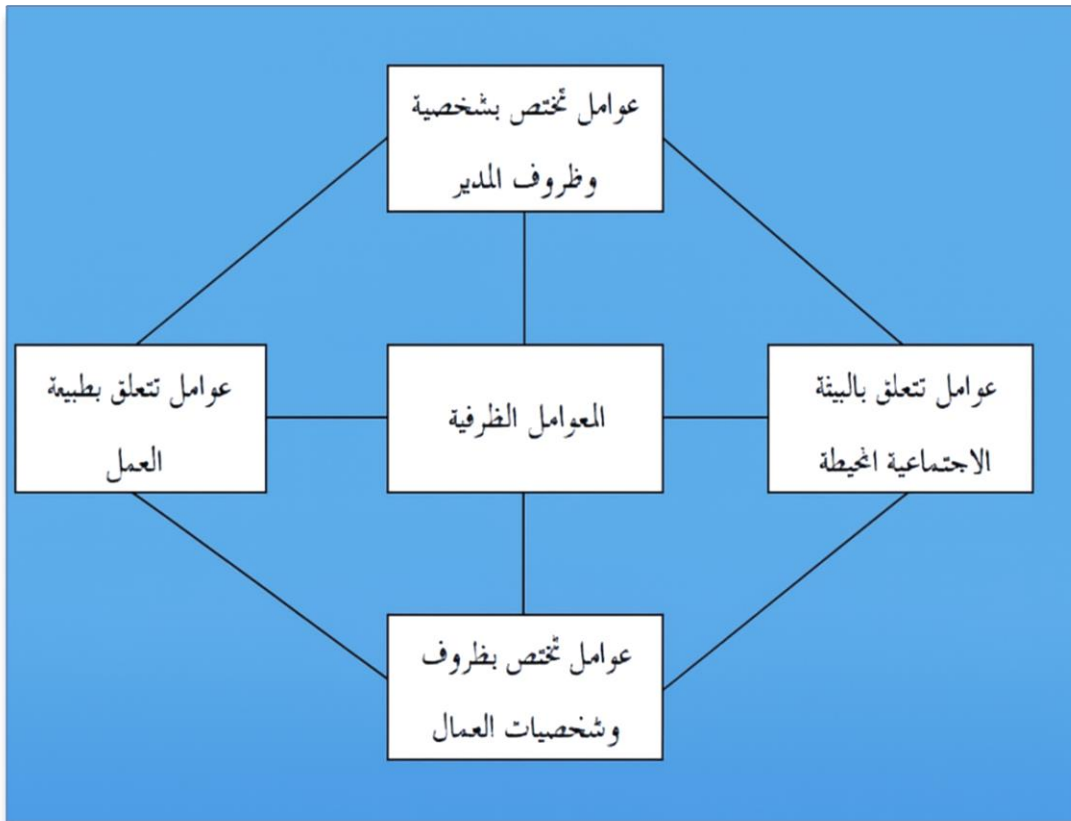
- مصادر بشرية: تتعلق بعدد العاملين، فئتهم العمرية، جنسهم، مستوى مهاراتهم، والخصائص السلوكية المرتبطة بهم،

- مصادر غير بشرية: تضم المواد الخام والآلات ورأس المال.

**المتغيرات الإدارية:** وتتضمن مجموعة المفاهيم والأساليب التي تعتمدها الإدارة في ممارسة وظائفها، مثل السياسات والإجراءات والأهداف والخطط ونظام الاتصالات، إضافة إلى أساليب الرقابة المستخدمة لضمان تحقيق الأداء المطلوب<sup>1</sup>.

كما يرى أتباع المدرسة الموقفية في الإدارة أن تعدد المتغيرات الداخلية والخارجية يوجب الإقرار بأنه ليس هناك نظرية أو نمط تنظيمي واحد يتناسب مع كافة الظروف والأحوال. وتتعدد العوامل الموقفية التي تؤثر على نمط الهيكل التنظيمي كما يبينها الشكل الموالي:

**الشكل 11: العوامل الموقفية التي تحدد نمط التنظيم وسلوك المدير**



**المصدر:** محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 127.

<sup>1</sup> - معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 466.

- يتضح من الشكل أعلاه أن أنماط التنظيم وسلوك المدير في المنشآت تتحدد وفقا لمجموعة من العوامل الموقفية التي تتفاعل فيما بينها، ويمكن تصنيفها إلى أربعة مجموعات رئيسية:
- **العوامل المرتبطة بشخصية وظروف المدير:** تلعب دورا كبيرا في تحديد الأسلوب الإداري المناسب، فخبرة المدير ومهاراته وخلفيته العملية تؤثر على قدرته على التخطيط واتخاذ القرارات بسرعة وكفاءة. كذلك، أسلوب القيادة الذي يتبعه المدير، سواء كان مركزيا صارما يعتمد على السيطرة المباشرة أو ديمقراطيا تشاركيا يعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، يتأثر بقيمه وأهدافه الشخصية، بالإضافة إلى درجة تحمله للمسؤولية واستعداده لمواجهة المخاطر، ما يحدد مدى مرونته في التعامل مع التغيرات الطارئة وقدرته على تطوير أساليب تنظيمية مبتكرة.
  - **العوامل المتعلقة بظروف وشخصيات العاملين:** والتي تشمل مستوى كفاءتهم ومهاراتهم وخبراتهم العملية. فالعاملون ذوي الخبرة والمهارات العالية يحتاجون إلى إشراف أقل وتوجيه مرن، بينما يحتاج المبتدئون أو الأقل خبرة إلى متابعة دقيقة وتوجيه مستمر. كما تلعب دوافعهم وحاجاتهم النفسية والمهنية دورا في تحديد أسلوب التحفيز الذي يتبعه المدير، فبعض العاملين يتأثرون بالمكافآت المادية، والبعض الآخر بالاعتراف والتقدير المعنوي. كذلك تؤثر الشخصيات والسلوكيات المختلفة للعاملين على طريقة التواصل والتعاون داخل الفريق، إذ يحتاج الفريق المتمرن على العمل الجماعي إلى حرية أكبر في اتخاذ القرارات والمبادرة، بينما يحتاج الفريق الجديد أو غير المتجانس إلى توجيه وإشراف أقوى لضمان الانسجام وتحقيق أهداف المنشأة.
  - **العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة:** والتي تشمل البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية التي تعمل المنشأة ضمنها، فالمنافسة الشديدة في السوق تحتم على المدير اتخاذ قرارات سريعة واستراتيجية للتكيف مع التغيرات وحماية مكانة المنشأة. كما قد تؤثر التغيرات الاقتصادية أو السياسية على الموارد المتاحة وخطط العمل، بينما القوانين واللوائح تحدد أحيانا أساليب إدارة محددة أو معايير للرقابة. هذا وتؤثر الثقافة الاجتماعية والقيم المجتمعية على سلوك العاملين وطريقة التواصل بينهم، ما يستدعي من المدير تكيف أسلوبه التنظيمي والإداري بما يتوافق مع توقعات المجتمع ويعزز من فعالية الفريق.
  - **العوامل المتعلقة بطبيعة العمل:** والتي تتعلق بخصائص المهام والوظائف نفسها داخل المنشأة، فتعقيد العمل وتنوعه يفرض على المدير تنظيما دقيقا وتحديد مسؤوليات واضحة لكل فرد، بينما الأعمال الروتينية تتطلب إجراءات ثابتة وقيود محددة للحفاظ على الانضباط والكفاءة، أما الأعمال الإبداعية أو غير التقليدية فتحتاج إلى حرية أكبر للموظفين وتحفيز على الابتكار. بالإضافة إلى ذلك، يلعب مستوى الأتمتة والتكنولوجيا المستخدمة دورا مهما في تحديد أسلوب الرقابة والتنسيق، فوجود أنظمة تقنية متطورة يقلل الحاجة للمتابعة المباشرة، ويتيح للمدير التركيز على التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات الكبرى.

### 3.3. أهم رواد المدرسة الموقفية ومساهماتهم الفكرية

نستعرض فيما يلي المساهمات الفكرية لأهم رواد المدرسة الموقفية:

- دراسات "جوان وود ورد": تعد "وود ورد" من أبرز الباحثين الذين درسوا أثر التكنولوجيا، وبخاصة تكنولوجيا الإنتاج، على طبيعة الهيكل التنظيمي وعناصره. وقد أجرت دراسة شملت نحو 100 مصنع في جنوب بريطانيا تراوح حجمها بين مصانع تضم حوالي 250 عاملا وأخرى يزيد عدد عمالها عن 1000 عامل. وجمعت الدراسة بيانات مرتبطة بالتنظيم الإداري، مثل عدد المستويات الإدارية، ونطاق الإشراف، والتكاليف الإدارية، ودرجة الرسمية، بالإضافة إلى معلومات مالية تتعلق بمستوى الربحية وحجم المبيعات والحصة السوقية. وأتاحت هذه البيانات تصنيف المصانع وفق مستوى فعاليتها إلى ثلاثة مستويات: متوسط، دون المتوسط، وفوق المتوسط. كما صنفت "وود ورد" هذه المصانع حسب نظام الإنتاج المتبع فيها إلى ثلاث فئات:
- مصانع الإنتاج الصغير: التي تنتج سلعة واحدة أو عددا محدودا من السلع.
  - مصانع الإنتاج الكبير: التي تركز على الإنتاج بكميات أو تشكيلات واسعة بهدف تحقيق تكلفة معقولة وجودة جيدة.
  - المصانع التي تعتمد أسلوب العمليات وبشكل أوتوماتيكي: حيث يكون معيار نجاحها الأساسي هو قدرتها على التسويق.
- دراسات "تشارلز بيرو": اهتم "بيرو" بدراسة أثر التكنولوجيا على الهياكل التنظيمية، وتنطلق معالجة "بيرو" لموضوع التكنولوجيا من فكرة أساسية ترى أن التكنولوجيا تعني المعرفة وليس الآلة، فالتكنولوجيا هي الوسيلة التي يتم من خلالها تحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات. فرغم أهمية الآلات والمعدات كأجزاء من التكنولوجيا إلا أن العامل الأهم هو المعرفة التي يتعذر في غيابها تحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات.
- وقد صنف "بيرو" التكنولوجيا وفقا لهذا الأساس إلى أربعة أنواع:
- التكنولوجيا الروتينية: وهي التي ليس فيها أعمال استثنائية ومتنوعة وإنما مهام سهلة الحل.
  - التكنولوجيا غير الروتينية: وهي التي تتصف بكثرة وتنوع الأعمال وصعوبة التعامل معها.
  - التكنولوجيا الهندسية: وهي تتميز بوجود عدد كبير من المشاكل المختلفة التي يجب التعامل معها بطريقة منتظمة وعقلانية.
  - التكنولوجيا الحرفية: وهي التي تتعامل مع قضايا متكررة وغير متنوعة كثيرا.<sup>1</sup>
- دراسات "إمري وترست": قام كل من "إمري وترست" بتصنيف البيئات التنظيمية التي يحدد على أساسها نوع التنظيم المناسب إلى أربع فئات تختلف في درجة ثباتها، ومعدل التغير فيها، ومستوى تعقيد المعرفة المطلوبة للعمل فيها وتحقيق النجاح. وأكدت دراستهما أن البيئات البسيطة تحتاج إلى قدر محدود من المعرفة الفنية، ويمكن تدوين هذه المعرفة وتحليلها في شكل تعليمات واضحة، بينما يصعب تحويل المعرفة المطلوبة للعمل في

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 130-131.

البيئات المعقدة إلى تعليمات مكتوبة يمكن للآخرين اتباعها. وقد جاء تصنيف البيئات الأربع على النحو الآتي :

- البيئة الهادئة نوعا ما: وهي بيئة قليلة التعقيد، فرغم أن التنظيم قد لا يتمكن من التنبؤ الكامل بمتغيراتها، إلا أنه يستطيع العمل بشكل مستقل عنها، إذ لا تشكل تهديدا كبيرا للمديرين ولا تؤثر كثيرا في نمط اتخاذ القرار.
- البيئة الهادئة ذات التقلبات المتوقعة: تتميز هذه البيئة بعدم التغير السريع، لكن تغيراتها تكون متوقعة، مما يجعل استمرار نجاح التنظيم مرتبطا بمدى دقة التوقعات (التنبؤات)، مما يعطي أهمية كبيرة لعملية التخطيط، وهو ما تستطيع تحقيقه المنشآت الكبيرة من خلال بناء تحالفات مع الموردين والموزعين لتقليل المفاجآت في توفير المدخلات وتوزيع المخرجات.

- البيئة المزعجة المتغيرة: يعمل التنظيم في جو تنافسي مع العديد من التنظيمات المشابهة التي لا يمكن إلا أخذها بالحسبان. ولذلك فمن المهم تبني التنظيمات لأسلوب المرونة في العمل والأخذ بأسلوب اللامركزية كوسيلة للبقاء، وتلقي الأفكار الجديدة من الجميع للتعامل مع هذه الظروف.
- البيئة المضطربة المعقدة: تتميز بدرجة عالية من التعقيد والتغير السريع، نتيجة تداخل العلاقات مع المنشآت الأخرى، والتفاعل بين المجتمع والمنشآت الاقتصادية، والاعتماد المتزايد على البحث والتطوير لمواجهة المنافسة، وهو ما يزيد من حالة عدم اليقين ويستلزم تطوير بدائل متعددة وسياسات لتنويع المنتجات والأسواق لضمان الاستمرار.

وفيما يتعلق بنوعية التنظيمات المناسبة لهذه البيئات، فإن التنظيمات ذات الطابع الميكانيكي والبيروقراطي تلائم البيئتين الأولى والثانية، بينما تتطلب البيئتان الثالثة والرابعة اعتماد التنظيمات العضوية الأكثر مرونة واستجابة<sup>1</sup>.

### 4.3.4. تقييم المدرسة الموقفية

يمكن إبراز أهم المزايا والعيوب التي تميزت بها المدرسة الموقفية فيما يلي:

#### 1.4.3. مزايا المدرسة الموقفية

- تعتمد المدرسة الموقفية على تحليل الظروف الحقيقية التي تعمل فيها المنشأة، مما يجعل الأساليب الإدارية أكثر واقعية وقابلة للتطبيق.
- لا تفرض نمودجا واحدا على جميع المنشآت، بل تتيح تغيير الأسلوب الإداري وفق طبيعة النشاط، وحجم المنشأة، ومستوى التكنولوجيا، ومتغيرات البيئة.
- تأخذ المدرسة الموقفية في الاعتبار التفاعل بين المتغيرات الداخلية (مثل الهيكل والموارد البشرية) والخارجية (مثل المنافسة والقوانين)، مما يضمن قرارات أكثر شمولية.

<sup>1</sup> - أنظر كل من:

- محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 134-135.

- معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 467.

- من خلال اختيار الأسلوب الإداري الأنسب لكل موقف، تزداد فعالية القرارات وتقل الأخطاء الناتجة عن تطبيق نماذج ثابتة لا تناسب الموقف.
- تشجع الإدارة على مواكبة التغيير البيئي عبر تحديث السياسات والهياكل وأساليب العمل باستمرار.
- تمزج بين المناهج الإدارية المختلفة (التقليدية، السلوكية، التنظيمية)، مما يوسع خيارات المدير ويمنحه حرية اختيار الأسلوب الأكثر ملاءمة للموقف.
- يفضل التشخيص السليم للموقف واتخاذ القرارات الملائمة، تساهم المدرسة الموقفية في الحد من المخاطر الإدارية وتقليل احتمالات الفشل.
- تؤكد المدرسة الموقفية على ضرورة امتلاك المدير لمهارات فكرية متقدمة تمكنه من تحليل المواقف وتشخيصها بدقة، مما يساعده على اختيار المدخل الأنسب لاتخاذ القرار.
- تولي المدرسة الموقفية أهمية كبيرة لمهارات الاتصال والمهارات الإنسانية، لما لها من دور محوري في تبادل المعلومات وتنفيذ القرارات المرتبطة بكل موقف.

### 2.4.3. عيوب المدرسة الموقفية

- صعوبة التطبيق العملي لأنها تتطلب تحليل كل موقف على حدة.
- الحاجة إلى مديرين ذوي مهارات عالية فكريا وتحليليا.
- غياب نموذج إداري ثابت قد يسبب عدم الاستقرار في الأسلوب الإداري.
- تعقيد عملية اتخاذ القرار نتيجة تعدد العوامل التي يجب مراعاتها.
- صعوبة تحديد جميع المتغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة في الموقف.
- اعتمادها على كم هائل من البيانات الدقيقة والحديثة قد يجعل أي نقص فيها مؤثرا على القرار.
- إمكانية حدوث تضارب في الأساليب نتيجة مزج مدارس إدارية مختلفة.
- ارتفاع التكاليف المرتبطة بجمع البيانات، التحليل المستمر وتدريب المديرين.<sup>1</sup>

## 4. الإدارة بالأهداف

### 1.4. مفهوم الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف (MBO)، أو ما يعرف بالإدارة بالمشاركة، وضعها أستاذ العلوم الاجتماعية في جامعة كاليفورنيا "بيتر دراكر"، ويعد هذا الأسلوب امتدادا لفكرة تعزيز المشاركة الديمقراطية بين الرؤساء والمرؤوسين،

<sup>1</sup> - أنظر كل من:

- شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 81.  
 - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 66.  
 - ماجد عبد المهدي مساعده، مرجع سبق ذكره، ص 72.  
 - سامية فلياشي، مرجع سبق ذكره، ص 68.

لذلك تعد الإدارة بالأهداف أسلوباً إدارياً وليست نظرية أو مدرسة إدارية قائمة بذاتها، وهي تقوم أساساً على مبدأ المشاركة الفعالة في تحديد الأهداف وتنفيذها<sup>1</sup>.

ويرى دراكر أن على المنشآت أن تتيح للأفراد فرصة تنمية قدراتهم الذاتية وتحمل المسؤولية، وفي الوقت نفسه تمنحهم توجهاً موحداً يقوم على رؤية شاملة، كما يساعد هذا التوجه على ترسيخ روح الفريق وتنسيق أهداف الأفراد ضمن أهداف عامة مشتركة، ويؤكد "دراكر" أن المبدأ الوحيد القادر على تحقيق ذلك هو "أسلوب الإدارة بالأهداف"<sup>2</sup>.

ولقد استطاع "دراكر" نشر أسلوب الإدارة بالأهداف بنجاح اعتماداً على خبراته الإعلامية عندما كان مراسلاً صحفياً لإحدى المجلات البريطانية، حيث لقي هذا الأسلوب قبولاً واسعاً في المنشآت الأمريكية والأوروبية. غير أن "دراكر" اشترط لنجاح تطبيق الإدارة بالأهداف - في أي منشأة كبيرة كانت أو صغيرة، سواء في القطاع الخاص أو الحكومي - ما يلي:

- أن يمنح الرئيس المباشر تفويضاً كافياً للمرؤوسين لتمكينهم من إنجاز الأهداف المتفق عليها، مع ضرورة ابتعاد الرئيس عن المركزية والهيمنة والإملاءات.
- تشجيع المرؤوسين على الإبداع والابتكار وتحمل المسؤولية.
- تطبيق الأسلوب الديمقراطي عند تبادل الأفكار والمشاورات بحرية.
- التحقق من دقة وعدالة تقييم الرئيس لأداء المرؤوس<sup>3</sup>.
- تحسين موقف الأفراد تجاه المنشأة ورفع روحهم المعنوية.
- تخفيض القلق وعدم الراحة عند المرؤوس نتيجة عدم معرفته بموقف رئيسه تجاهه.

ولقد أظهرت الدراسات والأبحاث التي تناولت أسلوب الإدارة بالأهداف نتائج إيجابية في تحسين طرق الاتصال وتعزيز الفهم المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين، خاصة عند تطبيقه بطريقة صحيحة، ومع ذلك، يرى بعض الباحثين أنه أسلوب محدود الفاعلية في جانب الحفز والالتزام<sup>4</sup>.

ومن الناحية الميدانية (عملياً)، فقد طبقت العديد من المنشآت الكبرى في الدول المتقدمة أسلوب الإدارة بالأهداف بدرجات عالية من النجاح، مثل شركة "جنرال إلكتريك" General Electric وشركة بلاك أند ديكر Black & Decker وشركة بيوركس Burex". غير أن تطبيق هذا الأسلوب قد يواجه صعوبات في الدول التي لا يزال مستوى الإدارة فيها متدنياً، حيث يتم إنشاء العديد من المنشآت دون تحديد واضح لأهدافها، كما يتم تعيين

<sup>1</sup> - سكيبة بن حمود، مرجع سبق ذكره، ص 54.

<sup>2</sup> - مصطفى بلعور، الإدارة بالأهداف في المؤسسة بين النظرية والممارسة، مجلة البحوث والدراسات، المجلد 14، العدد 2، 2017، ص 240.

<sup>3</sup> - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 68.

<sup>4</sup> - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 83-84.

- أفراد في وظائف لا تستدعي الحاجة إليهم. وفي مثل هذه الظروف قد يبدو الحديث عن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف مثيرا للسخرية. ومع ذلك، فإن تجربة هذا الأسلوب في بيئات صعبة قد يحقق عدة فوائد، من بينها:
- دفع المديرين للتفكير فيما هو منتظر منهم تحقيقه.
  - إشباع رغبة العاملين بإشعارهم بأن لهم دورا في تحديد معايير الأداء.
  - تمكين العاملين من معرفة نتائج أعمالهم بشكل دوري<sup>1</sup>.

#### 2.4. خصائص أسلوب الإدارة بالأهداف

- تقوم الإدارة بالأهداف على مجموعة من الخصائص الأساسية التي تجعلها إحدى أكثر الأساليب فعالية في تحسين الأداء التنظيمي، نذكرها في الآتي<sup>2</sup>:
- **التركيز على الأهداف الواضحة والقابلة للقياس:** حيث تعتمد الإدارة بالأهداف على وضع أهداف دقيقة ومحددة يمكن قياسها بطرق موضوعية، فوضوح الهدف يسهل فهم المطلوب من كل فرد، بينما تسمح قابلية القياس بمتابعة التقدم الفعلي. مثال: تحديد زيادة المبيعات بنسبة 10% خلال ثلاثة أشهر بدلاً من عبارة عامة مثل تحسين المبيعات.
  - **المشاركة في صنع القرار:** إذ يشجع هذا الأسلوب على إشراك العاملين في وضع الأهداف والخطط وليس الاكتفاء بإبلاغهم بها، مما يعزز الشعور بالانتماء ويرفع مستوى الالتزام، كما يزيد من جودة القرارات لأن العاملين أقرب إلى الواقع التنفيذي.
  - **المتابعة المستمرة والتغذية الراجعة:** فمجرد وضع الأهداف لا يكفي، بل يجب متابعة تنفيذها دورياً، حيث تتيح التغذية الراجعة التصحيح الفوري للأخطاء ومعرفة ما إذا كان العمل يسير في الاتجاه الصحيح وتحفيز العاملين عبر إظهار تقدمهم.
  - **الربط بين الحوافز وتحقيق الأهداف:** حيث يرتبط نظام الحوافز في الإدارة بالأهداف بدرجة تحقيق الفرد أو الفريق للأهداف المتفق عليها، وهذا الربط يخلق دافعية قوية للعمل لأنه يجعل الجهد المبذول مرتبطاً بنتيجة ملموسة مثل مكافأة أو ترقية أو تقدير.
  - **الاعتماد على القياس الموضوعي:** إذ يقوم التقييم على مؤشرات كمية أو نوعية واضحة بعيداً عن التقديرات الشخصية أو الانطباعات، مما يضمن العدالة ويقلل من التحيز ويسهل مقارنة الأداء بين الفترات والأفراد.
  - **دعم القيادة:** فنجاح الإدارة بالأهداف يعتمد بشكل كبير على دعم الإدارة العليا، فعندما تؤمن القيادة بهذا الأسلوب وتوفر الموارد الضرورية وتمنح الصلاحيات وتتابع الأهداف بجدية، ينعكس ذلك إيجاباً على التزام جميع المستويات التنظيمية.

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره ص 139-140.

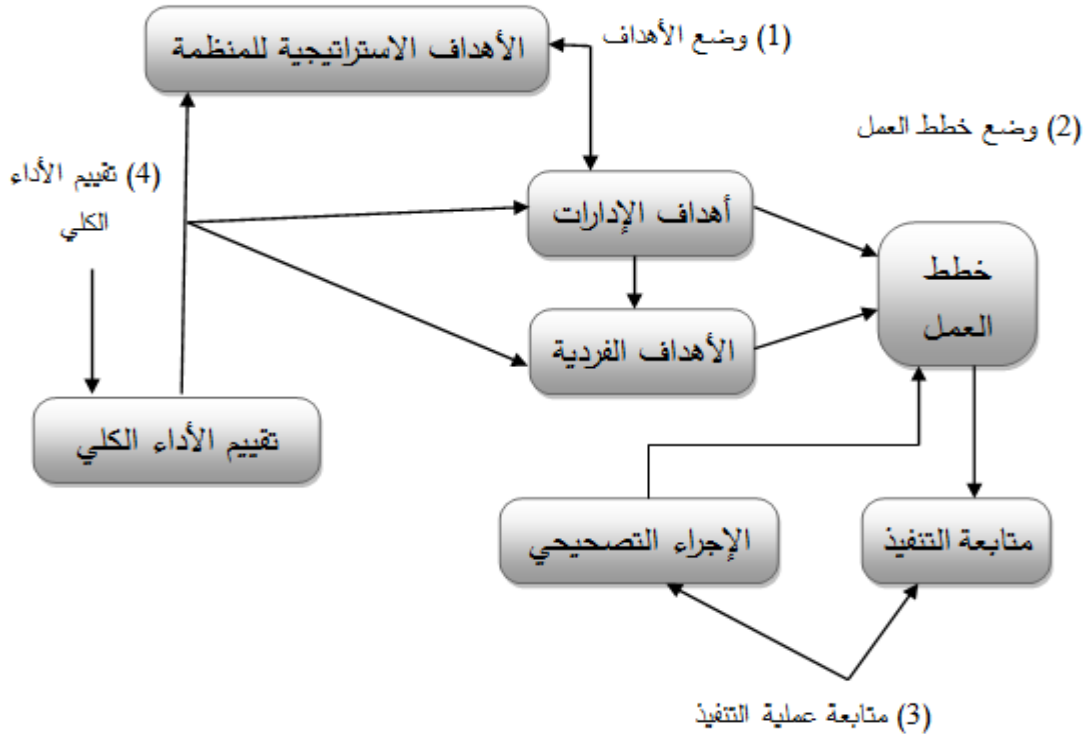
<sup>2</sup> - Sharon Gotteiner, **The OPTIMAL MBO: A model for effective management-by objectives implementation**, european accounting and management review, vol 2, n° 2, 2016, p 42-55.

- **المسؤولية والمساءلة:** حيث يكون لكل هدف مسؤول محدد يتحمل نتائج تحقيقه أو عدم تحقيقه، ويسهم ذلك في تعزيز الانضباط ومنع تداخل الأدوار وتسهيل عملية تقييم الأداء
- **وضوح التوقعات والمعايير:** إذ يتم تعريف كل موظف بوضوح ما هو متوقع منه وما هي المعايير التي سيقوم على أساسها، مما يمنع سوء الفهم ويحدد حدود العمل ويجعل عملية التقييم واضحة وشفافة للجميع.

### 3.4. مراحل تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف

يمكن عرض مراحل تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف على النحو المبين في الشكل الموالي:

#### الشكل 12: خطوات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف



**المصدر:** فتحي أحمد زياب عواد، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 83.

يوضح الشكل أعلاه المراحل الأربع لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف كما تصوره "دراكر"، حيث تمثل الخطوتان الأولى والثانية مرحلة التخطيط ووضع الأهداف، بينما تمثل الخطوتان الثالثة والرابعة مرحلة الرقابة والتقييم:

#### ○ وضع الأهداف:

يجب أن يكون الهدف دقيقاً وواضحاً وواقعياً، مع تحديد معيار لقياسه وإطار زمني محدد لبلوغه. وسواء كانت الأهداف كمية أو نوعية، يجب أن تكون النتائج قابلة للقياس. فالأهداف الكمية تحدد بأرقام واضحة، كحصول رجل البيع على 16 عميلاً جديداً خلال شهر ديسمبر، أما الأهداف النوعية فتصف ما يجب تحقيقه، كخفض شكاوى العملاء من خلال تحسين خدمة العملاء خلال السنة المقبلة.

### ○ تنمية خطط العمل:

يجب وضع خطط عمل واضحة لتحقيق الأهداف المنشودة، ويعد من الضروري أن يشارك الأفراد والإدارات والأقسام على مختلف المستويات في إعداد تلك

### ○ متابعة عمليات التنفيذ:

تعتبر متابعة مدى التقدم في تنفيذ الخطط من الخطوات الأساسية لضمان نجاح أي نظام إداري، إذ تمكن المديرين والعاملين على حد سواء من متابعة سير العمل وتقييم فعالية الجهود المبذولة، وتجري هذه المتابعة عادة بشكل دوري (كل 3 أو 6 أو 9 أشهر)، وتتيح التعرف على العقبات والمشكلات التي قد تعيق تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى تقييم مدى الالتزام بالخطة الزمنية والمعايير المحددة. كما توفر المتابعة فرصة لتعديل الخطط وتحسين أساليب العمل، بما يضمن سير العمليات في الاتجاه الصحيح ويحقق الأهداف بكفاءة أعلى، مع تعزيز التواصل والتنسيق بين جميع المستويات الإدارية المنظمة.

### ○ تقييم الأداء الكلي:

تتمثل الخطوة الأخيرة في أسلوب الإدارة بالأهداف في إجراء تقييم شامل ودقيق للأداء، يهدف إلى معرفة مدى تحقيق الإدارات والأفراد للأهداف السنوية. ويعد النجاح أو الفشل في تحقيق هذه الأهداف عاملاً محورياً في نظم تقييم الأداء، كما يؤثر بشكل مباشر على تصميم نظم الأجور والمكافآت.

## 4.4. تقييم أسلوب الإدارة بالأهداف:

يمكن إبراز أهم المزايا والعيوب التي تميز بها أسلوب الإدارة بالأهداف فيما يلي:

### 1.4.4. مزايا أسلوب الإدارة بالأهداف:

- تساعد الإدارة بالأهداف في تحديد أهداف أكثر وضوحاً وواقعية وقابلية للتحقيق.
- تتيح الإدارة بالأهداف إجراء التعديلات اللازمة على الأهداف بناءً على المعلومات المرتدة من مختلف الوحدات الإدارية.
- يحقق هذا الأسلوب تكاملاً بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، حيث يشارك العاملون في وضع وتعديل الأهداف، أو بتعبير آخر، توجه الإدارة بالأهداف جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وتوظف طاقاتهم لأجل تحقيقها.
- توفر الإدارة بالأهداف أنماطاً للرقابة حيث تكون النتائج قابلة للقياس، مما يحسن مستوى الإنجاز والمتابعة.
- تجعل الإدارة بالأهداف من السهل تحديد المشاكل والعوائق التي تقف أمام تحقيق الأهداف، عبر الاجتماعات المستمرة بين المديرين والمرؤوسين لمراجعة التقدم.
- تحسن الإدارة بالأهداف التنسيق بين وحدات المنظمة، حيث تخلق أهدافاً مشتركة تساعد على تكامل الأنشطة وتنمية روح الفريق.

- تعزز الإدارة بالأهداف العلاقة بين المدير والمرؤوس، حيث يحصل المرؤوس على حرية أكبر ويشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله، مما يحسن الاتصالات ويزيد الحافز لبذل أقصى الجهود.

#### 2.4.4. عيوب أسلوب الإدارة بالأهداف:

- ينظر إلى أسلوب الإدارة بالأهداف على أنه مكلفا من الناحية الاقتصادية، بالنظر للوقت الطويل الذي يحتاجه كل من الرئيس والمرؤوسون في وضع الأهداف. وارتفاع تكلفة الوسائل اللازمة لصياغة الأهداف وتدقيقها ومراجعتها.

- يفترض "دراكر" أن المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف متوفرة بصورة مستمرة وبالنوعية المطلوبة، وهذا أمر يصعب تحقيقه.

- يفترض "دراكر" أن كل من الرئيس والمرؤوس يمتلك الكفاءة العلمية والخبرة الإدارية الكافية لتمكينهم من وضع الأهداف بدقة تتناسب مع الإمكانيات المتوفرة في المؤسسة.<sup>1</sup>

#### 5. نظرية "Z"

##### 1.5. مفهوم نظرية "Z"

بدأ الاهتمام بـ نظرية "Z" في الإدارة منذ بداية الثمانينات من القرن العشرين، ويرجع هذا الاهتمام إلى النجاحات الهائلة التي حققتها المنشآت اليابانية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية وحتى الآن، من حيث جودة المنتجات وحجمها وإنتاجية الأفراد فيها، الأمر الذي أدى إلى زيادة قدرتها على غزو أسواق العالم بما فيها الأسواق الأمريكية والأوروبية.<sup>2</sup>

عبر "ويليام أوتشي" في كتابه "نظرية Z" عن الطريقة التي يمكن من خلالها نقل التجربة اليابانية في الإدارة إلى المنشآت الغربية، أي كيف يمكن للمنشآت الأمريكية للحاق بالمنشآت اليابانية ومناستها؟ فقال: إن المنشآت الغربية وخاصة الأمريكية تتبع أسلوب الإدارة "A" أي الطريقة الأمريكية، في حين تطبق الشركات اليابانية أسلوب الإدارة "J" أي أسلوب الإدارة اليابانية، وتوصل إلى أن هناك حاجة لوضع نظرية ثالثة تدعى "نظرية Z" في الإدارة.

لقد كان هدف "أوتشي" من وضع هذه النظرية عام 1981 هو معالجة تدني الإنتاجية وخاصة بالنسبة للمنشآت اليابانية العاملة خارج اليابان، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية. وفي نظريته هذه ركز على العنصر البشري كأساس لزيادة إنتاجية المنشأة بما ينسجم مع البيئة غير اليابانية. وهكذا يمكن الاستنتاج أن

<sup>1</sup> - أنظر كل من:

- سكينه بن حمود، مرجع سبق ذكره، ص 56.

- هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 84

- علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 68.

<sup>2</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 74.

نظرية الإدارة اليابانية "J" قد تم إدخال التعديلات عليها لتصبح قابلة للتكيف والتطبيق خارج اليابان، وهكذا سميت "نظرية J" بعد التعديلات باسم "نظرية Z"<sup>1</sup>.

**2.5. خصائص التنظيمات على نمط "نظرية Z"**

شاع استخدام النموذج الياباني بوصفه أسلوباً إدارياً متميزاً عن الأساليب الإدارية المتعارف عليها، ولعل هذه الشهرة مبررة بقدرة اليابانيين على ابتكار نمط إداري خاص بهم، فهذا النموذج ليس متساهلاً وبسيطاً كما قد يعتقد البعض، بل قد يعد أقرب إلى الصرامة والانضباط، إلا أنه يعكس في جوهره ملامح الثقافة اليابانية ويستند إلى قيمها الاجتماعية، كما يوظف هذه القيم ويستثمرها لخدمة أهداف المنشآت وتحسين أدائها<sup>2</sup>.

جاءت "نظرية Z" بهدف تكييف النموذج الإداري الياباني وجعله أكثر ملاءمة لخصوصيات البيئة والثقافة الأمريكية، من خلال الجمع بين عناصر الإدارة اليابانية التي تركز على الولاء طويل الأمد للعاملين، واتخاذ القرارات بصورة جماعية، والتدريب المستمر، والاهتمام الشامل بالعاملين (الإدارة الأبوية)، مع السمات المميزة للإدارة الأمريكية مثل المرونة، وتحفيز الأداء الفردي، والاعتماد على التقييم الموضوعي للنتائج. ويمكن تلخيص خصائص التنظيمات على نمط "نظرية Z" على النحو الآتي<sup>3</sup>:

- **التوظيف لمدة طويلة:** يعتمد هذا النموذج على الاحتفاظ بالموظفين لسنوات طويلة، مما يعزز الاستقرار ويزيد من ولائهم للمنشأة.
- **مسارات وظيفية فيها درجة متوسطة من التخصص:** لا يكون الموظف محصوراً في مهمة واحدة، ولا يعمل أيضاً في كل شيء، بل يحصل على خبرات متعددة داخل حدود تخصص متوسط يتيح له تنمية مهارات متنوعة.
- **قرارات يتم اتخاذها بالإجماع:** يشترك العاملون والإدارة في عملية اتخاذ القرار، ويراعى تحقيق توافق جماعي قبل اعتماد أي قرار مهم.
- **المسؤولية فردية:** على الرغم من اتخاذ القرارات بشكل جماعي، إلا أن تنفيذ العمل ومتابعة نتائجه تسند عادة إلى شخص محدد يتحمل المسؤولية المباشرة.
- **عمليات التقييم وفق مقاييس رسمية واضحة وأخرى رسمية ضمنية:** تقييم الموظفين يتم عبر معايير مكتوبة ومنظمة، إضافة إلى ملاحظات غير رسمية تتعلق بالسلوك، والالتزام، وروح العمل.
- **ترقيات بطيئة:** لا تتم الترقيات بسرعة، بل تمنح بعد فترة طويلة من الخبرة والالتزام، بما ينسجم مع فلسفة الاستقرار الوظيفي.
- **اهتمام شامل بالموظفين:** تهتم المنشأة بجوانب متعددة في حياة العامل، مثل التدريب، بيئة العمل، الاستقرار النفسي، وحتى بعض الجوانب الشخصية، بهدف تعزيز الولاء والانتماء.

<sup>1</sup> - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 72-73.

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 141.

<sup>3</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 76-77، بتصرف.

ويمكن المقارنة بين النموذجين الياباني والأمريكي في الإدارة وبين "نظرية Z" من خلال الشكل الموالي:

**الشكل 13: مقارنة بين خصائص التنظيمات الأمريكية واليابانية والتنظيمات على نمط "نظرية Z"**



**المصدر:** فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، 2020، ص

يتبين من الشكل السابق بأن خصائص "نظرية Z" تمثل نقطة توازن بين النموذج الياباني والنموذج الأمريكي، فهي تمزج بين روح الجماعة والاستقرار الوظيفي الذي يميز الإدارة اليابانية، وبين المرونة والاهتمام بالأداء الفردي الذي تتسم بها الإدارة الأمريكية، مما يجعلها نموذجاً وسطاً يجمع مزايا النظامين.

### 3.5. تقييم "نظرية Z"

يمكن إبراز أهم المزايا والعيوب التي تميزت بها "نظرية Z" فيما يلي:

#### 1.3.5. مزايا "نظرية Z"

- أسهمت في تطوير أسلوب الإدارة عبر الدمج بين مزايا النموذج الياباني والأمريكي.
- تعتمد على توجيه العاملين مع منحهم الحرية وفرص المبادرة لتحسين أدائهم.
- تركز على تطوير مهارات العاملين باستمرار بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية.
- تهتم بالجوانب المهنية والاجتماعية للعاملين مما يعزز الانتماء للمنظمة.
- زيادة الرضا الوظيفي بفضل الاهتمام الشامل بالجانب الشخصي والمهني للموظف.
- توفر بيئة عمل تشبه الجو العائلي يسودها الود وتقل فيها الضغوط.

#### 2.3.5. عيوب "نظرية Z"

- بعض مبادئها لا تتناسب مع مجتمعات تختلف عن الثقافة اليابانية.
- قد تواجه "نظرية Z" صعوبات عند تطبيقها في المنشآت الكبيرة جداً بسبب كثرة العاملين وتعقيد هيكل الإدارة.
- بطء عمليات الترقيات قد يثبط الموظفين المتميزين الذين يسعون للتقدم بسرعة.
- ضمان الوظيفة قد يدفع بعض العاملين للتراخي وضعف الأداء.
- زيادة الاعتماد على القرارات الجماعية قد يبطئ عملية اتخاذ القرار في الأوقات الحرجة.
- بعض المجتمعات تحتاج إلى رقابة مباشرة لضمان جودة العمل.

**خلاصة:**

تمثل المدارس الإدارية مراحل متتابعة في تطور الفكر الإداري، حيث أسست المدرسة الكلاسيكية الأساس العلمي لعلم الإدارة من خلال التركيز على التنظيم الرسمي وتقسيم العمل والكفاءة الإنتاجية، كما وضع روادها مثل " تايلور، فايول، وفيرير " مبادئ واضحة للتحسين العلمي للعمل والعلاقات التنظيمية، وما زالت بعض هذه الأسس مستخدمة في منشآت اليوم.

وجاءت المدرسة السلوكية كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية، مركزة على احتياجات الفرد وجماعات العمل وظروفهم، بهدف رفع الإنتاجية وتقليل التكاليف، مع التركيز على الرضا الوظيفي والعلاقات الإنسانية، ومازالت أفكارها صالحة حتى الوقت الحاضر.

أما المدارس الحديثة في الإدارة فتركز على التكيف مع بيئة المنشأة وتحقيق التوازن بين الأداء والإنتاجية من جهة، ورضا العاملين والانتماء المؤسسي من جهة أخرى، وتشمل هذه المدارس المدرسة الكمية التي تركز على دراسة المبادئ والأسس العلمية للإدارة لتطوير كفاءتها وتحسين أساليب العمل، والمدرسة الموقفية التي تربط أسلوب الإدارة بطبيعة الموقف والظروف المحيطة، ونظرية النظم التي تعتبر المنظمة وحدة متكاملة تتفاعل مع بيئتها، والإدارة بالأهداف التي تركز على أسلوب المشاركة في تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس لكل فرد وفريق، بالإضافة إلى نظرية "Z" التي تدمج بين الولاء طويل الأمد للعاملين، والتدريب المستمر، والاهتمام بالجانب الإنساني، مع تعزيز الكفاءة والإنتاجية. وتهدف هذه المدارس باختلاف المدخل الذي تتبناه إلى تطوير أساليب الإدارة بما يحقق أفضل النتائج، مع الاستفادة من الإيجابيات ومعالجة السلبيات.

## المحور الرابع: الوظائف الإدارية

### تمهيد:

تحقق الإدارة رسالة المنشأة وأهدافها من خلال مجموعة من الوظائف التي تعد سلسلة من العمليات المترابطة والمتتابعة، وتعمل في مجملها على دفع المنشأة نحو المستوى الذي تطمح إليه. وتمثل وظائف الإدارة الواجبات الأساسية المطلوب أداؤها في مختلف المنشآت مهما اختلفت طبيعتها لتحقيق الأهداف والعوائد المرجوة.

وقد تطور فهم الباحثين لوظائف الإدارة عبر الزمن، فهنري فايول أشار إلى خمس وظائف رئيسية هي التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة، معتبرا أنها الأكثر ضرورة وذات صلاحية شاملة لمختلف أنواع المنظمات، بينما رأى بعض علماء الإدارة في جامعة كاليفورنيا أن وظائف الإدارة تشمل التخطيط، التنظيم، التشكيل (اختبار العاملين وتوظيفهم)، التوجيه، والرقابة.

أما اليوم، فقد استقر رأي معظم علماء الإدارة على أن الوظائف الإدارية الأساسية تتلخص في أربع وظائف رئيسية، هي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. وفيما يلي سنتناول شرح كل وظيفة على حدة:

أولا: وظيفة التخطيط

ثانيا: وظيفة التنظيم

ثالثا: وظيفة التوجيه

رابعا: وظيفة الرقابة

## أولاً: وظيفة التخطيط

يعد التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى في مسار العملية الإدارية، إذ يهدف إلى تحديد الأهداف المستقبلية التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها، ثم وضع الخطة المناسبة التي تضمن إنجاز هذه الأهداف في الوقت المحدد، وبأقل التكاليف، وبالجودة المطلوبة، وذلك من خلال إعداد الوسائل والإمكانات اللازمة.

ويعتمد التخطيط بطبيعته على التنبؤ، من خلال الاستناد إلى أساليب علمية وجمع المعلومات الضرورية التي تسهم في نجاحه وتحقيق النتائج المرجوة. وينظر إلى التخطيط باعتباره أساساً ترتكز عليه بقية الوظائف الإدارية، لأنه يحدد بشكل مسبق الطريق الذي ينبغي اتباعه لتحقيق الأهداف، كما يعد نشاطاً إدارياً يقوم على اتخاذ مجموعة من القرارات التخطيطية، وهي قرارات تعد مسبقاً تحسباً لمواقف محتملة قد تواجه المنشأة<sup>1</sup>.

### 1. تعريف التخطيط

يعرف التخطيط بأنه: "عملية تتبؤ بالمستقبل بقصد التعرف على أهداف المؤسسات، مع تقدير مسبق لكافة احتياجاتها من الموارد الضرورية واللازمة لعملياتها"<sup>2</sup>.

وفي تعريف آخر للتخطيط هو: "وظيفة الذكاء في الإدارة، حيث تشتمل على جميع المعلومات التي تحدد الأهداف و السياسات، وتقر الاستراتيجية التي يجب أن تتبعها المنشأة"<sup>3</sup>.

والتخطيط في أوسع معانيه يعني: "ذلك التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطة منظمة سلفاً لتحقيق أهداف محددة"<sup>4</sup>.

ونذكر بأنه هناك فرق بين التخطيط والخطة، فالتخطيط هو: عملية ذهنية تبدأ بعملية تفكير متزن وهادئ، ثم التطلع إلى المستقبل بالاستعانة بالماضي والحاضر، كي نصل إلى هدف محدد وبيان كيفية الوصول إليه، أما الخطة فهي: وضع تفصيلات عملية التخطيط الذهنية، وتحديد تفصيلي للمراحل التي يجب القيام بها، ومسؤوليات من يقوم بها، والتوقيت اللازم لكل مرحلة والاحتياجات من الموارد التي تتطلبها<sup>5</sup>. كما أن إعداد أي خطة لا ينهي الوظيفة التخطيطية (فعالية إدارية مستمرة، لا تنتهي على الإطلاق)، بل يعيد توجيهها نحو

<sup>1</sup> - فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 69، بتصرف.

<sup>2</sup> - كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008، ص 150.

<sup>3</sup> - جعفر محمد الحسن عثمان، مبادئ الإدارة، النيل الأبيض للعلوم، 2019، ص 27.

<sup>4</sup> - فوزي كمال أوهم، الإدارة الإسلامية، دار النفائس، بيروت، 2001، ص 95.

<sup>5</sup> - كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 150-151.

الخطط الفرعية المنبثقة عنها، وكذلك يخلق الاستعداد للخطط اللاحقة زمنياً مع الاستفادة من معلومات التغذية العكسية.<sup>1</sup>

ومما سبق يمكننا القول بأن التخطيط يتضمن ثلاثة عناصر أساسية:<sup>2</sup>

- **تحديد الأهداف:** ويعني تحديد ما ترغب المنشأة في الوصول إليه خلال فترة معينة، بحيث تكون الأهداف واضحة ومفهومة وقابلة للقياس وواقعية لتوجيه الجهود نحو تحقيقها.
- **تعيين الوسائل:** ويعني تحديد الموارد البشرية والمادية والمالية والإجراءات المناسبة التي تساعد على تحقيق الأهداف بأفضل الطرق الممكنة وبأقل تكلفة.
- **تحديد مدة التنفيذ:** يعني وضع إطار زمني يوضح متى تبدأ الخطة، ومتى تنتهي، وكيف يتم توزيع المدة على مراحل التنفيذ لمتابعة التقدم وضمان الالتزام بالمواعيد المحددة.

## 2. خصائص التخطيط

يتميز التخطيط بعدة خصائص وسمات أساسية تجعل منه الوظيفة الأولى في نظام إدارة المنشأة، نذكرها

فيما يلي:

- **أولوية التخطيط:** يحتل التخطيط المرتبة الأولى لأنه يحدد أهداف المنشأة، ويضبط العلاقات داخلها، ويحدد بدقة نوعية الموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- **الواقعية والدقة والوضوح:** حتى تكون الخطة فعالة، يجب أن تجمع بين الجانب النظري والتطبيق العملي، وأن تبنى على معلومات دقيقة وواقعية، فالوضوح والدقة يقلصان الفجوة بين ما هو مخطط وما ينفذ فعلياً، مما يجعل الخطة قابلة للتطبيق في الواقع.
- **الشمولية:** ينبغي أن يتسم التخطيط بالشمول، أي أن يراعي تحقيق الهدف الكلي للمنشأة قبل الأهداف الجزئية، وأن ينسجم مع الرؤية العامة للمؤسسة.
- **التنسيق:** يتطلب التخطيط تنسيقاً محكماً بين الأهداف والوسائل المعتمدة لتحقيقها، حتى لا تتعارض الأنشطة أو تتكرر الجهود، وبهدف ضمان الوصول إلى الهدف الرئيسي للمنشأة بشكل فعال.
- **المرونة:** من الضروري أن تتصف الخطة بالمرونة، أي إمكانية تعديلها عند حدوث تغيرات في الظروف البيئية. فالخطة الجامدة التي لا تستجيب لمتغيرات البيئة لا يمكن اعتبارها خطة ناجحة.
- **الالتزام:** يعتمد نجاح التخطيط على التزام جميع الأطراف بتنفيذ الخطة، فغياب الالتزام يؤدي إلى التهاون في التنفيذ ويؤثر على وتيرة النمو والتطور داخل المنشأة. لذلك يجب اعتماد آليات واضحة للمساءلة والمحاسبة لضمان تنفيذ الخطة كاملة وتحقيق أهداف المنشأة.

<sup>1</sup> - سكينه بن حمود، مرجع سبق ذكره، ص 64 .

<sup>2</sup> - فوزي كمال أوهم، مرجع سبق ذكره، ص 96، بتصرف.

**3. أهمية التخطيط**

تكمن أهمية التخطيط في الآتي<sup>1</sup>:

- يساهم التخطيط في التعامل المناسب مع التأثيرات المتوقعة للقرارات الحالية، من خلال وضع الأهداف وتحديد الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها.
- يساعد التخطيط على إظهار أهداف المنشأة وتحديد وجهتها بوضوح مما يمكن العاملين من توجيه جهودهم نحو الهدف.
- يسمح التخطيط بانتهاز الفرص وتجنب المخاطر المستقبلية.
- يوفر التخطيط درجة عالية من الانسجام والتنسيق، ويمنع تضارب الأداء داخل المنشأة.
- يتيح التخطيط التنبؤ بالفرص والتهديدات والاستعداد لها مسبقا.
- يساهم التخطيط في تحديد المعوقات التي قد تواجه المنشأة في طريقها نحو تحقيق الأهداف.
- يعد التخطيط الأساس الذي تقوم عليه عملية الرقابة من خلال مقارنة ما تم التخطيط له بما تم إنجازه فعلا.

**4. أنواع التخطيط**

رغم اختلاف المنشآت في حجمها وطبيعة نشاطها، إلا أن جميعها تعتمد التخطيط الإداري بمستوياته المختلفة، بما يتلاءم مع احتياجاتها وأهدافها. وتندرج أهم أنواع التخطيط ضمن قسمين أساسيين:

**① التخطيط حسب المدى الزمني:**

يقسم التخطيط بموجب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع، وهي:

- **التخطيط طويل المدى:** تعد الخطط طويلة المدى تلك التي تمتد من خمس إلى خمس عشرة سنة، وقد تصل أحيانا إلى عشرين سنة، ونظرا لطول هذه الفترة وما يصاحبها من تغيرات محتملة، فإن هذا النوع من التخطيط يحتاج إلى معلومات وفيرة، ودراسة لعدد كبير من الاحتمالات، مع التحوط للمستقبل، وغالبا ما تتولاها الإدارة العليا.<sup>2</sup>
- **التخطيط متوسط المدى:** وهو التخطيط الذي يغطي فترة تزيد عن سنة وتقل عن خمس سنوات، ويطلق عليه في المنشآت الكبيرة بالتخطيط المرحلي ويوضع على أساس اشتقاق المدة من الخطة طويلة الأجل، بحيث تكون الأهداف أكثر تفصيلا من الأهداف العامة في التخطيط طويل المدى.<sup>3</sup>
- **التخطيط قصير المدى:** يمتد هذا النوع من التخطيط من شهور إلى سنة، وتبنى أهدافه اعتمادا على التخطيط متوسط أو طويل الأجل، كما يتميز بأنه أكثر تفصيلا من التخطيط طويل و متوسط المدى.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - محمد الشويخ، مبادئ إدارة الأعمال، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 29.

<sup>2</sup> - فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 76.

<sup>3</sup> - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 92.

<sup>4</sup> - خيرى مصطفى كنانة، مدخل إلى إدارة الأعمال النظرية-العمليات الإدارية (منهج تحليلي)، دار جرير للنشر والتوزيع،

**2 التخطيط حسب نطاق التأثير:**

يقسم التخطيط بموجب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع، وهي:

- **التخطيط الاستراتيجي:** يهتم التخطيط الاستراتيجي بتحديد الأهداف طويلة الأجل وتوضيح الصورة المستقبلية التي تسعى إدارة المنشأة لتحقيقها، ويأخذ في الاعتبار المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على عمل المنشأة.

ومن أمثلة التخطيط الاستراتيجي: القرارات الكبرى التي تتخذ على مستوى المنشأة ككل من قبل الإدارة العليا، مثل إطلاق خط إنتاجي جديد، أو اعتماد تكنولوجيا متقدمة، أو فتح أسواق جديدة، أو إقامة مصنع جديد، وتعد مثل هذه القرارات جزءاً من التخطيط الاستراتيجي.

- **التخطيط التكتيكي:** أو ما يعرف بالتخطيط الفني أو التخصصي، يعد أداة مساعدة للإدارة لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي وتحقيق أهدافه. ويشمل جميع مجالات العمل في المنشأة مثل: التسويق، والإنتاج، واحتياجات القوى العاملة، والبحث والتطوير... الخ. ومن أمثلة التخطيط التكتيكي:

- في مجال الإنتاج: استخدام أساليب إنتاجية قادرة على تقليل التكلفة وتسريع العمليات مع الحفاظ على جودة المنتجات.

- في مجال التسويق: الاعتماد على أساليب كمية للتنبؤ بالمبيعات وتقدير حجم الطلب على السلع والخدمات المنتجة.

- في مجال التمويل: الحصول على قروض بشروط ميسرة وبأقل تكلفة، والاستفادة من التسهيلات الاستشارية التي تقدمها البنوك للعملاء الموثوقين.

- في مجال البحث والتطوير: تحسين المنتجات وتعديل مواصفاتها وفق رغبات المستهلكين وأذواقهم واتجاهاتهم الاستهلاكية، والبحث في أساليب الترويج والإعلان... الخ.

- **التخطيط التشغيلي:** يقوم هذا النوع من التخطيط بوضع التفاصيل الدقيقة والخاصة بتنفيذ الخطط وما تتضمنه من أعمال، فهو يهتم بالجزئيات الصغيرة في مجريات العمل اليومية والأسبوعية للمنشأة، ويشمل وضع معايير الأداء والأرقام التي تسمح بتقييم التنفيذ والنتائج بشكل سريع. ومن أمثلة التخطيط التشغيلي: مراقبة المخزون والتأكد من كفاءته لفترة محددة، تحديد حجم السيولة النقدية لمواجهة الاحتياجات اليومية... الخ.<sup>1</sup>

**5. خطوات العملية التخطيطية**

من أجل أن يكون التخطيط فعالاً يتطلب الأمر اتباع خطوات معينة نوجزها فيما يلي:<sup>2</sup>

- **تحديد الأهداف:** أول خطوة في التخطيط هي تحديد الأهداف التي تسعى المنشأة للوصول إليها، حيث تكون هذه الأهداف محددة وواضحة وقابلة للتنفيذ.

<sup>1</sup> - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 93-94.

<sup>2</sup> - فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 73-75.

- **التنبؤ ووضع افتراضات التخطيط:** يتمثل في تحديد الافتراضات التي سوف تبنى عليها الخطة بطريقة علمية ومنهجية، مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية، حيث تمثل هذه الافتراضات المستقبل الذي على أساسه ستوضع الخطط. وتنقسم الفروض التخطيطية إلى ثلاثة أنواع:
- فروض لا يمكن السيطرة عليها مثل: نمو السكان، مستقبل مستويات الأسعار، والسياسات الضريبية المتوقعة وتأثيراتها المختلفة.
- فروض لا يمكن السيطرة عليها، ولكن باتباع سياسات معينة يمكن الحد من تأثيرها. مثل: معدل دوران العمل ومستوى أداء العاملين.
- فروض يمكن السيطرة عليها، وهي التي يتم إقرارها إلى حد كبير بواسطة المنشأة وتتطوي على سياسات وبرامج مثل: اختيار موقع المصنع وفتح أسواق جديدة.
- **تحديد البدائل:** تتمثل هذه الخطوة في دراسة البدائل المتاحة واختيار الأنسب منها، حيث يقوم المخطط بتحليل كل بديل على حده لتحديد مميزات وعيوبه ونقاط القوة والضعف قبل اتخاذ القرار النهائي.
- **تقييم البدائل:** بعد التعرف على مختلف البدائل التخطيطية المتاحة بإيجابياتها وسلبياتها، تأتي مرحلة التقييم والمقارنة في ضوء أهداف المنشأة حتى يسهل اختيار البديل المناسب لأهدافها، ويمكن تحقيقها بكفاءة وفعالية.
- **اختيار الخطة المقترحة:** هي آخر خطوة في عملية إعداد الخطة، حيث يجب على الإدارة وقبل اتخاذ القرار حول أي الخطط الواجب اتخاذها الإجابة على الأسئلة التالية:
  - مدى صعوبة أو سهولة تنفيذ الخطة ؟
  - هل ستحظى الخطة بقبول العاملين والإداريين في المؤسسة ؟
  - هل تتميز الخطة بالمرونة والقابلية للتعديل والتطبيق ؟
  - ماهي احتياجات الخطة من الأفراد، التدريب، الإشراف، الآلات والمعدات... الخ؟

## 6. معوقات التخطيط

تواجه عملية التخطيط عدة معوقات، أهمها:<sup>1</sup>

- صعوبة إجراء تنبؤات دقيقة بالمتغيرات البيئية التي تؤثر في نشاط المنشأة، خاصة أن بعض الأحداث يصعب توقعها مثل الكوارث الطبيعية وتغير أنواق المستهلكين ودخول منافسين جدد.
- صعوبة الحصول على المعلومات الموثوقة والكافية التي تستند عليها عملية التخطيط وتحديد الأهداف.

<sup>1</sup> - أنظر كل من:

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

- علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 96-97.

- تعد مقاومة التغيير من أبرز العقبات التي تواجه عملية التخطيط، إذ يرفض بعض القادة والعاملين تبني التطوير والابتكار ويعارضون أي تغيير اعتادوا عليه.

عدم الالتزام بالتخطيط، فبعض المدراء والعاملين لا يبذلون كثيرا من الاهتمام بالتخطيط طالما أن أقسامهم تحقق أرباحا مناسبة، كما أن البعض يدرك أهمية التخطيط لكنه لا يملك الوقت الكافي لوضع الخطط والالتزام بتنفيذها.

- وظيفة التخطيط تحتاج إلى موارد مالية وجهد ووقت، ما يجعل تكلفته مرتفعة، وقد لا تتوفر هذه المقومات في بعض المنشآت.

## ثانيا: وظيفة التنظيم

يعد التنظيم الوظيفة الثانية في المنشأة بعد التخطيط، ويمارس على مختلف المستويات الإدارية. تهدف هذه الوظيفة إلى الربط بين ثلاثة عناصر أساسية، وهي: العمل (المهام، والمسؤوليات والسلطات)، والأفراد (سلوك، مواصفات، وخصائص)، والأنظمة (الهيكل التنظيمي، مستويات الإدارة، ونطاق الإشراف).<sup>1</sup>

### 1. تعريف التنظيم

من بين تعاريف التنظيم نجد:

- التنظيم هو: "تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط وإسناد هذه النشاطات إلى إدارات تنهض بها، وتفويض السلطة والتنسيق بين الجهود".<sup>2</sup>

- التنظيم هو: "إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية مهامها من: المواد الأولية، والآلات، ورأس المال، والأفراد، ويتوجب على المدير إقامة نوع من العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض، وبعض الأشياء بعضها ببعض أيضا".<sup>3</sup>

- التنظيم هو: "تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أي هدف وترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص".<sup>4</sup>

مما سبق نستنتج أن كل التعاريف تتفق على أن التنظيم هو الإطار الذي ترتب ضمنه الجهود الجماعية وتنسق لتحقيق هدف مشترك دون احتكاك أو تعارض، مع توفير بيئة مناسبة تمكن أفراد القوى العاملة من العمل كمنظومة واحدة. كما يقوم التنظيم بتحديد العلاقات والمسؤوليات واستيعاب الطاقات والموارد من أجل إيجاد أفضل التوفيقات بين مختلف الموارد بما يضمن سير العمل وتجنب معوقات الإنجاز.

<sup>1</sup> - سامية فلياشي، مرجع سبق ذكره، ص 80.

<sup>2</sup> - سكينه بن حمود، مرجع سبق ذكره، ص 79.

<sup>3</sup> - كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 213.

<sup>4</sup> - محمد شويح، مرجع سبق ذكره، ص 61.

والجدير بالإشارة هو ضرورة التمييز بين مفهومين للتنظيم:<sup>1</sup>

- **الأول:** التنظيم بمعنى تكوين المنشآت أو المنظمات، وهو يدل على كيان المشروع ذاته وليس على الوظيفة الإدارية.

- **والثاني:** التنظيم كعملية أو كفعل إداري، ويقصد به الطريقة التي يتم من خلالها توزيع المهام والوظائف بين أعضاء المنظمة، وتنسيق جهودهم لتحقيق الأهداف المحددة.

وعليه، فإن التنظيم يعد وظيفة إدارية تلي عملية التخطيط، ويقوم المدير من خلالها بترتيب مدخلات المشروع وتنظيم عمليات التشغيل داخله بما يتوافق مع الخطط المبرمجة، ويضمن التنفيذ الفعال لها.

وتتكون عملية التنظيم من مجموعة من العناصر الأساسية، نذكرها فيما يلي:<sup>2</sup>

- أنشطة وأعمال متعددة يمارسها مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف التخطيط.
- عناصر بشرية تشمل الرؤساء والمرؤوسين.
- هيكل تنظيمي يوضح كيفية عمل الأفراد والجماعات مع تحديد خطوط السلطة.
- تحديد واجبات ومسؤوليات وسلطة كل فرد داخل المؤسسة.
- نظم وإجراءات وطرق عمل محددة لتنفيذ الأنشطة.
- شكل هرمي للهيكل التنظيمي يوضح تسلسل السلطة من الأعلى إلى الأسفل.

## 2. خصائص التنظيم الجيد

هناك ملامح تميز التنظيم الجيد والتي أجمع عليها رجال الفكر الإداري بناء على ملاحظاتهم وتجاربهم نذكر منها ما يلي:

- **وحدة الهدف:** حيث يجب أن تشترك أجزاء التنظيم في تحقيق الهدف العام الذي هو مبرر وجود التنظيم.
- **مراعاة نطاق الإشراف المناسب:** وذلك ليكون الإشراف فعالاً، بحيث يفهم العاملون من رؤسائهم ما يلزمهم تفهمه.
- **تفويض السلطة:** ويعني ممارسة درجة من تفويض السلطة ليسهل أداء الأعمال ومشاركة معظم العاملين في اتخاذ القرارات.
- **توازن السلطة والمسؤولية:** فلا يمكن تكليف عامل بمسؤولية دون إعطائه السلطة التي تمكنه من القيام بمسؤولياته، فلا سلطة بلا مسؤولية ولا مسؤولية بلا سلطة.<sup>3</sup>
- **وحدة القيادة:** يقتضي حسن التنظيم أن لا يخضع المرؤوس لأكثر من رئيس.

<sup>1</sup> - بولرباح عسالي، مرجع سبق ذكره، ص 71.

<sup>2</sup> - يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، دار الوارق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 76.

<sup>3</sup> - فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 110-111.

- تسلسل القيادة: يقتضي التنظيم الجيد تسلسلا وظيفيا يوضح العلاقة بين الرؤساء المرؤوسين.
- أولوية النشاطات: يميز التنظيم بين الأنشطة الأساسية والثانوية، ويعطي الأنشطة الأساسية اهتماما خاصا من حيث وصفها في مستوى إداري مناسب.
- عدم الإشراف: التنظيم الجيد يحدد ويرسم ويقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها المادية طويلة الأجل أكبر مما ستكلفه من نفقات وجهود.
- المرونة والبساطة: إن التنظيم الجيد هو الذي يقبل التعديل وفقا لمقتضيات التطور، من دون أن يحدث تغييرا جذريا في معالمه الأصلية، وينبغي أن يكون التنظيم بسيطا لا تعقيدا فيه.
- شبكة فعالة للاتصالات: يتضمن التنظيم الجيد شبكة اتصالات واضحة وفعالة تكفل تدفق المعلومات من أدنى مراتب التنظيم إلى المستويات العليا فيه، وذلك بسرعة ودون عوائق، مع وجود خطوط واضحة للسلطة تبين موقع كل عضو بالنسبة لمن يتفوق عليه في التنظيم.<sup>1</sup>
- ديناميكية التنظيم: على الرغم من ضرورة التنظيم الرسمي وثباته إلا أنه يجب أن يكون ديناميكيا يسمح باحتواء التغيرات والظروف المستجدة، وأن يحدث هناك إعادة نظر في التنظيم ما بين فترة وأخرى ليتكيف معها ويستوعب المتغيرات.<sup>2</sup>

### 3. مبادئ التنظيم

لكي يحقق التنظيم أهدافه، هناك بعض المبادئ الواجب توفرها، وهي:

- مبدأ تسهيل تحقيق الأهداف.
- مبدأ الفعالية في الأداء.
- مبدأ تجميع الوظائف المتشابهة.
- مبدأ التوازن بين السلطة والمسؤولية.
- مبدأ المحاسبة الفردية.
- مبدأ وحدة الأمر والتوجيه.
- مبدأ النمو الوظيفي.
- مبدأ نطاق الإشراف.
- مبدأ التوفيق بين أعمال الاستشاريين والتنفيذيين.
- مبدأ مرونة التنظيم.<sup>3</sup>
- مبدأ الاعتراف بالتنظيمات غير الرسمية.
- مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - سكينه بن حمود، مرجع سبق ذكره، ص 81.

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 202.

<sup>3</sup> - سكينه بن حمود، مرجع سبق ذكره، ص 82-83.

<sup>4</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث، عمان، 2010، ص 204.

## 4. مزايا التنظيم

لوظيفة التنظيم عدة مزايا، نذكرها في الآتي:<sup>1</sup>

- التوزيع العلمي الصحيح للوظائف بطريقة لا يكون فيها للتأثير الشخصي دور يذكر.
- تجنب ومنع الازدواجية أو التكرار في أداء الأعمال بحيث تعطى لكل موظف الوظيفة التي تتلاءم مع خبراته واختصاصه ومؤهله العلمي.
- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية، وذلك بتحديد المهام لكل فرد في المنشأة.
- تسهيل الاتصال بين مختلف الإدارات والأقسام والفروع في المنشأة.
- تحديد العلاقة بين الموظفين بحيث يعرف كل موظف اختصاصاته وحدود صلاحيته، والتنسيق فيما بينهم بالنسبة للأعمال التي يشترك في إنجازها أكثر من موظف أو إدارة أو قسم.
- الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في محيط الوظيفة والفرد الذي يشغلها.
- تحديد خطوط السلطة من أعلى الهيكل التنظيمي إلى قاعدته مروراً بمستويات الإدارة.
- توفر وظيفة التنظيم كباقي الوظائف الإدارية الأخرى فرص اكتساب الخبرة وتبادل المعرفة والمهارات بين الموظفين.

## 5. أنواع التنظيم

كما ينبغي الوقوف عند نوعين من التنظيم يعملان معا داخل أي منشأة، وهما التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي:

- **التنظيم الرسمي:** يهتم بالهيكل التنظيمي وبتحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية، وتقسيم العمل، وتوزيع الاختصاصات كما نصت عليها الوثائق القانونية التي تأسست بموجبها المنشأة، وبالتالي فهو يشمل مجموعة القواعد والترتيبات التي تطبقها الإدارة، ويعبر عن الصلات الرسمية بين كل وحدة إدارية وأخرى، وبين كل فرد وآخر داخل المنشأة، وذلك بهدف تنفيذ سياسات العمل وتحقيق أهداف المنشأة بكفاءة.<sup>2</sup>
- **التنظيم غير الرسمي:** هو التنظيم الذي يتشكل بطريقة طبيعية وعفوية نتيجة التفاعلات اليومية بين العاملين داخل المنشأة، دون تخطيط مسبق أو إرادة رسمية من الإدارة. ومن أمثله تجمع بعض الموظفين خلال فترات الاستراحة لتناول وجبات الغداء. ويختلف التنظيم غير الرسمي عن التنظيم الرسمي في أنه قائم على عادات وتقاليد غير مكتوبة ولا تظهر على الخريطة التنظيمية، وقد تتطور هذه الأنماط والسلوكيات مع الوقت لتصبح جزءاً من ثقافة المنشأة ولها تأثير على أعضائها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - أنظر كل من:

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

- علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 128.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 131.

<sup>3</sup> - سامية فلياشي، مرجع سبق ذكره، ص 84.

**6. الهياكل التنظيمية**

يعد الهيكل التنظيمي بمثابة العمود الفقري لأي منشأة، فهو يشكل الأساس الذي تبنى عليه جميع العمليات الإدارية، كما يمثل نقطة البداية لفهم كيفية توزيع المهام وتنسيق الأنشطة بين الإدارات والأقسام المختلفة، لذا يجب على كل مسؤول أن يكون ملماً بالهيكل التنظيمي للمنشأة، بما يتيح له القدرة على تطوير الأداء التنظيمي، تحسين كفاءة العمل، وضمان استمرارية واستقرار المنشأة في مواجهة التحديات والمتغيرات الداخلية والخارجية.

**1.6. تعريف الهيكل التنظيمي**

- يعرف الهيكل التنظيمي بأنه: "الإطار الذي بمقتضاه يتم رسم سلوك كافة الموارد البشرية، دون اعتبار لمواقعهم التنظيمية، ومراكز اتخاذ وتنفيذ القرارات على المستوى الكلي للمنشآت، ويشكل الهيكل التنظيمي أداة المديرين في اكتشاف التداخل والازدواجية للوظائف الإدارية، أو للأدوار المرسومة لأفراد التنظيم وللمشكلات التي تواجهها حركية التنظيم خلال عملية التنفيذ".<sup>1</sup>

- ويعرف كذلك بأنه: "البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة، فهو يبين التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية المسؤولة عن تنفيذ الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة، كما يوضح نوعية العلاقات بين أقسامها، وخطوط السلطة، وشبكات الاتصال فيها".<sup>2</sup>

ومن هذه التعاريف يمكننا القول بأن الهيكل التنظيمي هو الإطار أو البناء الذي يحدد تنظيم الموارد البشرية والإدارات والأقسام داخل المنشأة، ويرسم خطوط السلطة والمسؤوليات، ويساهم في تنسيق الأدوار والوظائف، ويمكن المديرين من متابعة الأداء والكشف عن التداخل أو الازدواجية في المهام، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

**2.6. أنواع الهياكل التنظيمية**

من أبرز الهياكل التنظيمية ما يلي:

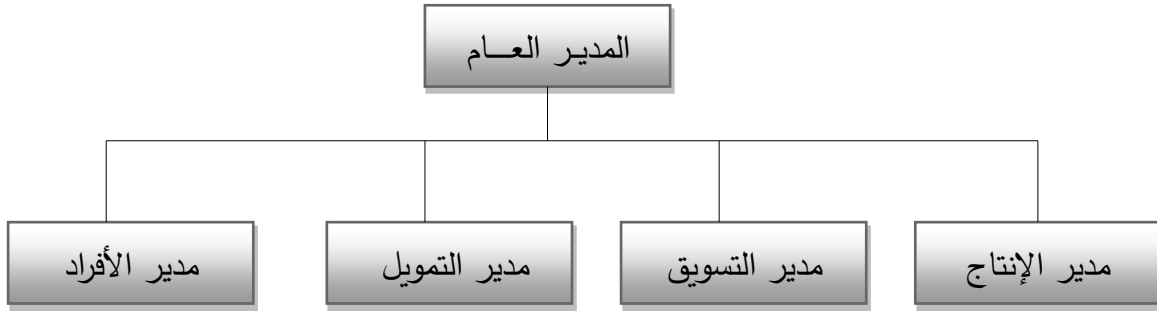
① **الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة:** وفقاً لهذا التنظيم يتم تجميع كل مجموعة من الأنشطة الوظيفية المتخصصة في وحدة إدارية<sup>3</sup>، فمثلاً يمكن في إحدى المؤسسات تجميع الأنشطة الخاصة بالإنتاج في قسم واحد، كما تجمع الأنشطة المالية في قسم ثانٍ وهكذا<sup>4</sup>، ويوضح الشكل الموالي هذا التقسيم

<sup>1</sup> - كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 216.

<sup>2</sup> - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 144.

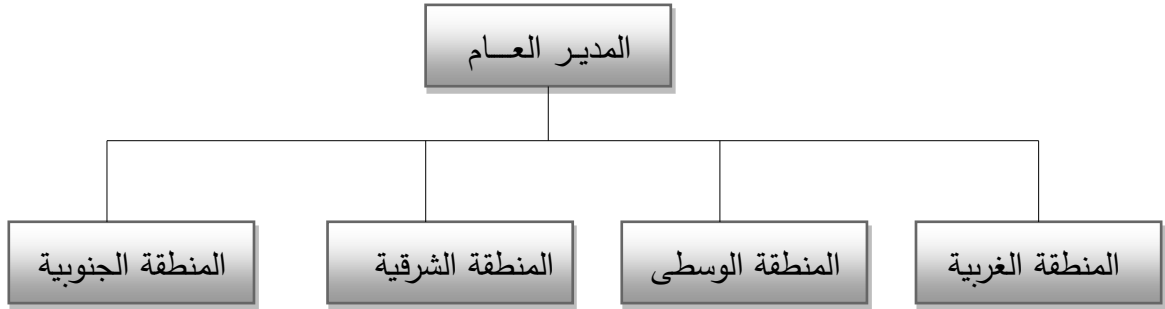
<sup>3</sup> - فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 286.

<sup>4</sup> - فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 154.

**الشكل 14: الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة**

**المصدر:** فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 154.

**② الهيكل التنظيمي على الأساس الجغرافي:** وفقا لهذا التقسيم، تجمع الأنشطة المرتبطة بمنطقة جغرافية محددة في وحدة إدارية خاصة بها، فعندما تتوسع المنشأة ويزداد نطاق نشاطها، يصبح من الضروري مراعاة الاتساع الجغرافي لمناطق عملها، وتعد الشركات متعددة الجنسيات أبرز الأمثلة على هذا النوع من الهياكل التنظيمية<sup>1</sup>. والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية.

**الشكل 15: الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية**

**المصدر:** أحمد عبد الصباب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 132

**③ الهيكل التنظيمي على أساس العملاء:** يعتمد هذا التقسيم على وجود مجموعة مختلفة من العملاء<sup>2</sup>، حيث قد تقسم الأقسام البيعية بحسب الفئات مثل الرجال والنساء والأطفال، وفي بعض المنشآت يتم تصنيف العملاء إلى فئات كبار وصغار<sup>3</sup>، ويوضح الشكل الموالي التقسيم على أساس العملاء.

<sup>1</sup> - أحمد عبد الله الصباب، مرجع سبق ذكره، ص 132.

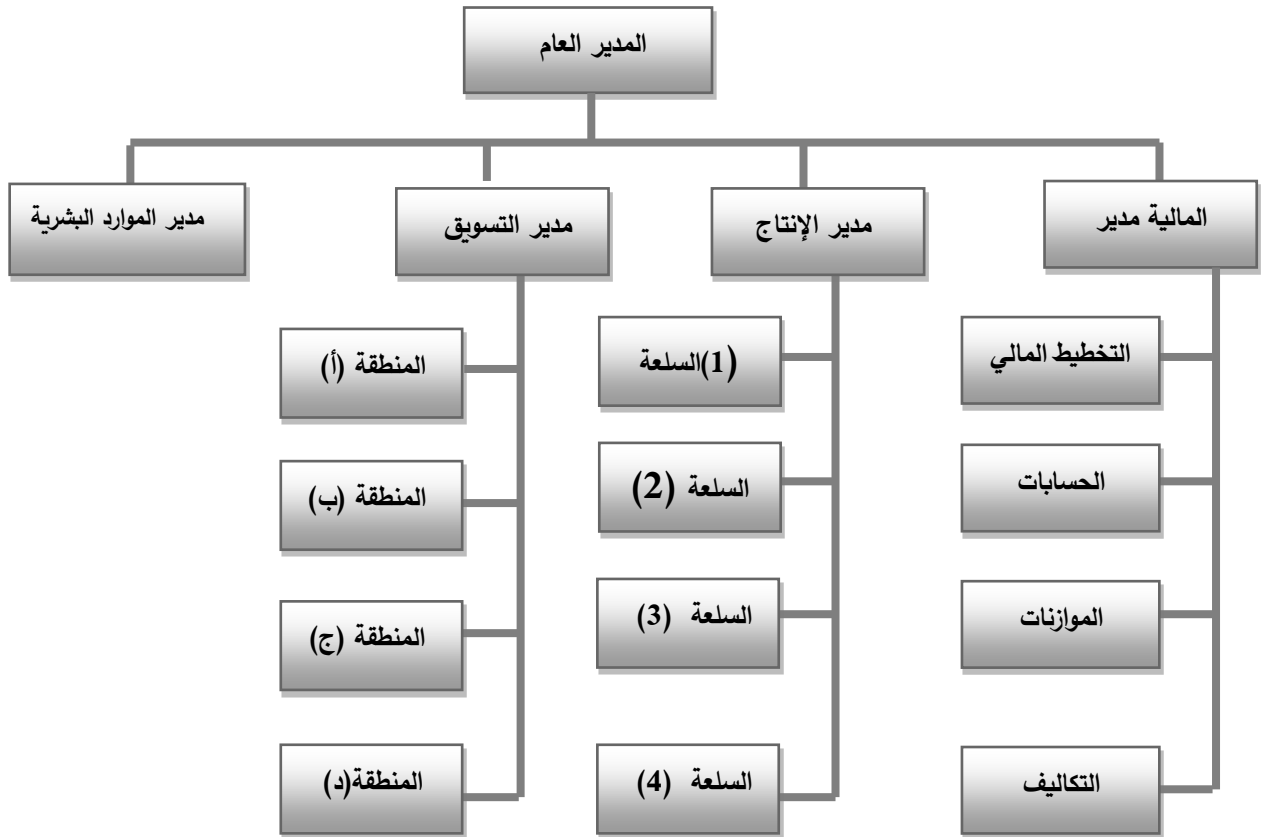
<sup>2</sup> - فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 289.

<sup>3</sup> - عبد الباري درة، محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص 181.

**الشكل 16: الهيكل التنظيمي على أساس العملاء**

المصدر: عبد الباري درة، محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص 182.

④ **الهيكل التنظيمي على أساس التجميع المركب:** يتضح مما سبق أن استخدام أساس واحد فقط لتجميع الأنشطة في أي تنظيم يعد نادراً، ففي الغالب تعتمد عملية التجميع على أكثر من أساس واحد من الأسس السابقة، بهدف الوصول إلى هيكل تنظيمي يتيح للمؤسسة تحقيق أهدافها بكفاءة<sup>1</sup>. ويوضح الشكل الموالي التقسيم على أساس العملاء.

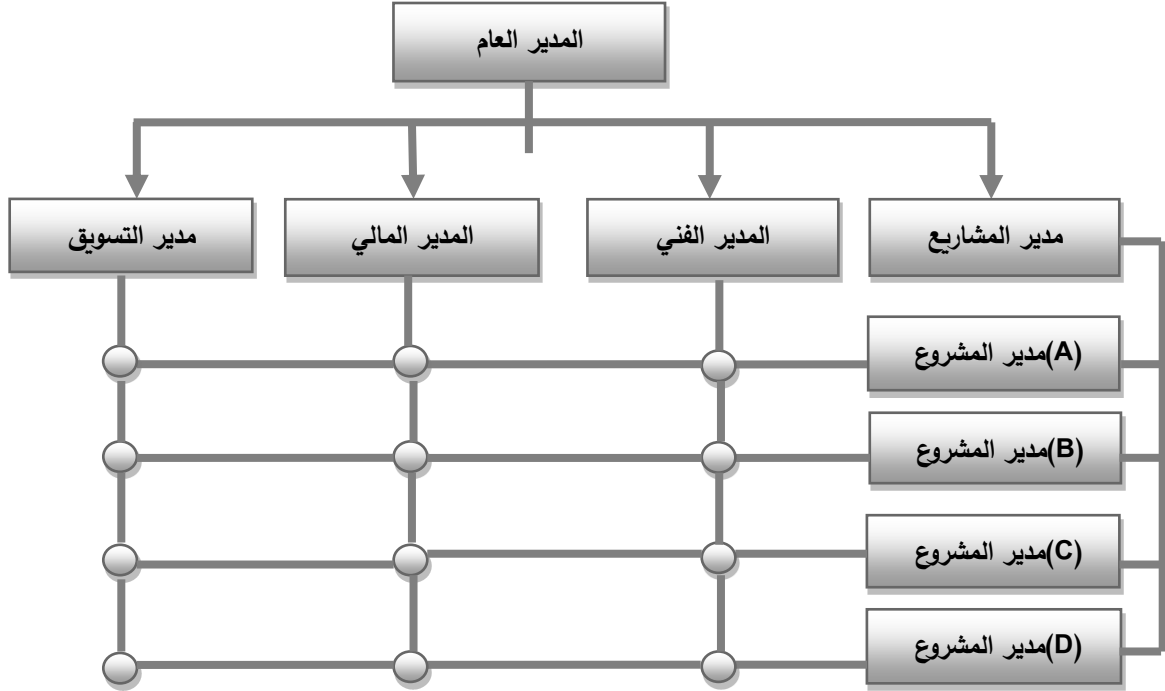
**الشكل 17: الهيكل التنظيمي المركب**

المصدر: فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، مرجع سابق، ص 291.

<sup>1</sup> - فتحي أحمد ذياب عواد ، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 291.

5 **الهيكل التنظيمي المصفوفي:** بحيث يعتبر الأفراد بموجبه تابعين إلى جهتين إداريتين في نفس الوقت، مثل مدير الوظيفة ومدير المشروع.<sup>1</sup> كما يوضحه الشكل الموالي

**الشكل 18: هيكل المصفوفة**



**المصدر:** عبد الباري درة، محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص 184.

6 **هيكل الفريق:** تعتمد المنشأة في هذا النوع من التنظيم على تشكيل فرق عمل تتناوب بها مسؤولية حل المشاكل واتخاذ القرارات اللازمة، ويأتي هذا التنظيم استجابة للتغيرات البيئية الواسعة التي قد تؤثر سلبا على الهيكل التنظيمي التقليدي.

ويهدف هذا الأسلوب إلى الاستفادة من التخصصات المتعددة داخل المنشأة، كما يساهم في إزالة الحواجز التقليدية بين الوحدات الإدارية المختلفة، بالإضافة إلى ذلك، يسرع هذا التنظيم عملية اتخاذ القرارات ويعزز الروح المعنوية للعاملين.<sup>2</sup>

### ثالثا: وظيفة التوجيه

تعد وظيفة التوجيه عملية مستمرة تهدف إلى تشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية، سواء على المدى القريب أو البعيد، فالتوجيه يكمل عمليتي التخطيط والتنظيم من خلال إرشاد العاملين وتحفيزهم، وتوجيههم نحو تنفيذ الخطط، بما يضمن إنجاز أهداف المنشأة بكفاءة.

#### 1. تعريف التوجيه

<sup>1</sup> - بولرباح عسالي، مرجع سبق ذكره، ص 78.

<sup>2</sup> - سكيينة بن حمود، مرجع سبق ذكره، ص 91.

يعرف التوجيه بأنه: "الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد، والإشراف عليهم، وتوجيههم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال، وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم، وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك، والمقصود بالقيادة هنا هو القدرة على الحصول على تعاون ومساعدة الأفراد على قبول توجيه نشاطهم بطريقة اختيارية".<sup>1</sup>

كما يعرف التوجيه على أنه: "الفعاليات المرتبطة بتوجيه جهود العاملين بالمنشأة نحو تحقيق الأهداف وإنجاز تطلعات الإدارة".<sup>2</sup>

يتبين من التعاريف السابقة أن التوجيه يرتبط بالإرشاد والتوعية، وهي عملية تتطلب من المدير قدرا من النضج وأسلوبا مقبولاً لدى العاملين، ولأن الأفراد لا يمكن إجبارهم على تحقيق الأداء الأمثل، فإن دور المدير يتمثل في قيادتهم بأسلوب يشجع على الدافعية، واختيار نمط القيادة والاتصال الذي يرفع معنوياتهم ويمكنه من فهم مواقفهم، كما يجب عليه تحديد أساليب التحفيز المناسبة بما يحقق التوافق بين أهداف التنظيم وأهداف الأفراد، ويعتمد نجاح هذه العملية على شخصية المدير وخبراته والبيئة التي يعمل فيها.

## 2. أسس التوجيه

تتمثل أسس التوجيه في الآتي:<sup>3</sup>

- إصدار أوامر واضحة ومتكاملة تراعي قدرات المرؤوسين، مع التأكد من أن تكون هذه الأوامر مقنعة وقابلة للتنفيذ.
- تزويد العاملين بتعليمات وإرشادات دقيقة تعينهم على معرفة أساليب ووسائل إنجاز المهام، على أن تتناسب هذه التوجيهات مع ظروف العمل.
- حث الأفراد على الإنجاز للوصول إلى مستوى الأداء المتوقع من قبل المدير والسعي لتحقيق أعلى قدر ممكن من الكفاءة.
- الحفاظ على النظام داخل بيئة العمل.
- مكافأة المجتهدين بما يعزز شعورهم بالتقدير ويدعم اجتهادهم ويوفر لهم الحماية الوظيفية.

## 3. أهمية التوجيه

تكمن أهمية التوجيه فيما يلي:<sup>4</sup>

- تحقيق التنسيق والانسجام والتعاون بين الأفراد العاملين داخل المنشأة، بما يسهم في الحفاظ على النظام ويجعل الجهود تتكامل في خدمة أهداف المنشأة.
- يعد التوجيه حلقة الوصل بين العاملين وبين رؤى المنشأة وتصوراتها المستقبلية.

<sup>1</sup> - سكينه بن حمود، مرجع سبق ذكره، ص 119.

<sup>2</sup> - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 160.

<sup>3</sup> - سكينه بن حمود، مرجع سبق ذكره، ص 121.

<sup>4</sup> - سامية فلياشي، مرجع سبق ذكره، ص 93.

- يعمل على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف المرسومة.
- تنمية الأفراد من خلال تدريبهم ورعايتهم وتحفيزهم.
- توفير بيئة عمل مناسبة تشجع العاملين على الأداء الإيجابي.
- يساعد التوجيه على مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها بما يخدم مصلحة المنشأة ويعزز قدرتها التنافسية.

#### 4. ركائز التوجيه

إن التوجيه بالمعنى سابق الذكر، له ثلاث ركائز أو مقومات، نذكرها في الآتي:

##### 1.4 القيادة

القيادة هي عملية إلهام الأفراد ودفعهم لتقديم أفضل ما لديهم من أداء من أجل تحقيق النتائج المرجوة، وهي ترتبط بتوجيه العاملين نحو الاتجاه الصحيح، وكسب التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم.<sup>1</sup> ويقال إن المديرين يقومون بالأشياء بطريقة صحيحة، بينما القادة يقومون بالأشياء الصحيحة.<sup>2</sup>

##### 1.1.4 تعريف القيادة

تعرف القيادة بأنها: "الجهد أو العمل الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه".<sup>3</sup>

كما تعرف على أنها: " قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة، وتوجيههم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة".<sup>4</sup>

تنظر التعاريف المذكورة آنفا إلى القيادة على أنها فن التأثير في الآخرين ودفعهم للعمل بحماس لتحقيق أهداف مشتركة، من خلال رؤية واضحة يلهم القائد بها فريقه، وقدرته على التحفيز وبناء الثقة وتوجيه الأفراد في الاتجاه السليم. وهي تقوم على القدوة الحسنة، والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، وخلق بيئة عمل إيجابية تقوم على التعاون والاحترام، فالقيادة ليست منصب أو سلطة فقط، بل مسؤولية في توجيه العاملين وتمكينهم وتحفيزهم لتقديم أفضل ما لديهم.

##### 2.1.4 أهمية القيادة

تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور الاهتمام في المنشأة وأهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه. ولكي تضمن المنشأة الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها ومن ثم ضمان ديمومتها واستمراريتها، كان لزاما عليها توفير قيادات

<sup>1</sup> - VINARD (P) , **Les grands principes du management** , Inspection général de l'éducation française, Groupe économie et gestion, Paris, 2015, p 84

<sup>2</sup> - سكيبة بن حمود، مرجع سبق ذكره، ص 122.

<sup>3</sup> - زرقط بولرباح، حران العربي، أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 11، العدد 5، 2017، ص 236.

<sup>4</sup> - محمد الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج، عمان، 2004، ص 283.

إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن ثم دفعهم لأداء الأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفاعلية<sup>1</sup>. وتكمن أهمية القيادة فيما يلي:<sup>2</sup>

- تعتبر القيادة حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنشأة وتصوراتها المستقبلية.
- تقوم القيادة بتدعيم القوى الإيجابية في المنشأة والتقليل من الجوانب السلبية.
- تعمل القيادة على السيطرة على مختلف المشكلات المتوقعة وحلها، وتحسم في الخلافات، كما تقوم بترجيح بين مختلف البدائل لتصل إلى أحسن الأداء.
- تعمل القيادة على تنمية وتدريب الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنشأة، كما أن الأفراد يتخذون من القادة قدوة لهم.
- تعمل القيادة على مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنشأة.

#### 3.1.4. أنواع القيادة

إن أهم أنواع (أنماط) القيادة ما يلي:

- **القيادة الأوتوقراطية:** ويطلق عليها أيضا القيادة الاستبدادية أو التسلطية، ويعتقد المدير في هذا النمط من القيادة أن العامل يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية، وتتميز القيادة الأوتوقراطية باتخاذ القادة من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيهم لإنجاز العمل. وينقسم هذا النمط من القيادة إلى قسمين: متشدد ومعتدل.<sup>3</sup>
- **القيادة الديمقراطية:** وتقوم فلسفة هذه القيادة على ثلاثة أسس هي: المشاركة، وتفويض السلطات، والتفاعل مع المرؤوسين، ومشاركتهم في اتخاذ القرار.<sup>4</sup>
- **القيادة المتساهلة:** يترك القائد الحرية الكاملة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات وفي تحديد الأهداف، فيظهر القائد بمظهر القائد السلبي لأنه لا يمارس قيادة سليمة وفعالة للمرؤوسين، وبالتالي يكون تأثيره على سلوك الأفراد محدودا، وهذا ما يؤدي إلى التسبب داخل المنشأة.<sup>5</sup>

#### 2.4. الاتصال

يعد الاتصال من الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية التي تسهم بشكل مباشر في إنجاز العمل ورفع كفاءة الأداء.

<sup>1</sup> - ذهبية العرفاوي، صفات القائد الإداري الناجح، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، المجلد 8، العدد 1، 2020، ص 36.

<sup>2</sup> - سامية فلياشي، مرجع سبق ذكره، ص 96-97.

<sup>3</sup> - وداد بلكرمي، أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، المجلد 24، العدد 2، 2013، ص 496.

<sup>4</sup> - معاذ لبيب سليمان صباح، أثر الأنماط القيادية حسب تصنيف ليكرت على الأداء الوظيفي في وزارة الشباب الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 1، العدد 4، 2017، ص 35.

<sup>5</sup> - فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 124.

**1.2.4. تعريف الاتصال**

- الاتصال يعني: "إرسال وتحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل".<sup>1</sup>

- والاتصال يعني: "العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات، بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية".<sup>2</sup>

وعليه يمكن القول بأن الاتصال هو:

- تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من الرؤساء إلى المرؤوسين.
- تلقي المعلومات من المرؤوسين في صورة تقارير واقتراحات وشكاوى وغيرها وذلك بغرض اتخاذ قرار معين أو تنفيذه.
- تبادل المعلومات والأفكار بين مختلف الرؤساء أو المديرين داخل المنشأة، بما يسمح بتحقيق التعاون والتنسيق اللازم لنجاح أية منشأة.
- وسيلة تساعد الرؤساء على تغيير سلوك المرؤوسين.

**2.2.4. أهمية الاتصال**

تكمن أهمية الاتصال في الآتي:<sup>3</sup>

- يتيح الاتصال نقل البيانات والمعلومات والإحصاءات عبر القنوات المختلفة.
- يمكن الاتصال من إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المنشأة.
- يتيح للرئيس الاطلاع على نشاط مرؤوسيه واتخاذ القرارات بناء على معلومات دقيقة.
- يعد الاتصال جوهر العمليات والوظائف الإدارية، ومن خلاله تتكامل أجزاء وأقسام المنشأة مع بعضها البعض.
- يعتمد نجاح عملية اتخاذ القرار إلى حد كبير على دقة المعلومات وإمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب وهو ما يوفره الاتصال الفعال.

**3.2.4. أنواع الاتصال**

للاتصال عدة أنواع، نذكرها في الآتي:

**① الاتصالات الرسمية وغير الرسمية:**

- الاتصالات الرسمية: وهو ذلك النظام من الاتصالات الذي يخضع لقواعد وإجراءات محددة رسمياً ومثبتة بصورة مكتوبة، وتتدفق المعلومات فيه بما يتماشى مع التوزيع الرسمي للسلطات والاختصاصات الوظيفية. وينقسم هذا النظام إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 132.

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 285.

<sup>3</sup> - سامية فلياشي، مرجع سبق ذكره، ص 103.

- الاتصالات الهابطة: من الرؤساء إلى المرؤوسين، وتكون عادة في شكل أوامر أو تعليمات أو قرارات... الخ.
  - الاتصالات الصاعدة: من المرؤوسين إلى الرؤساء، وتأخذ شكل شكاوى أو اقتراحات أو تقارير... الخ.
  - الاتصالات الأفقية: تتم بين العاملين من نفس المستوى الوظيفي، وتهدف إلى التنسيق وتبادل المعلومات وتحقيق التعاون بين الأقسام أو الوحدات المختلفة.
  - الاتصالات غير الرسمية: هي الاتصالات التي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وبين مستويات مختلفة متخطية خطوط السلطة الرسمية. ولا يحدث الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط، بل يتعداه إلى خارج التنظيم، خلال اللقاءات غير الرسمية والحفلات والمناسبات الاجتماعية.<sup>1</sup>
- ② الاتصالات المباشرة وغير المباشرة:**
- الاتصالات المباشرة: وتعني مواجهة المرسل للمستقبل مباشرة، وحدث تبادل للمعاني بينهما وجها لوجه، كالحديث المباشر أو الاتصال الهاتفي.
  - الاتصالات غير المباشرة: وهي الاتصالات التي تتم عبر وسائل الإعلام المختلفة، مثل المجلات والجرائد ولوحات الإعلانات وغيرها، وذلك باستخدام الصور والنماذج والوسائط التي تنقل الأفكار والآراء بين المرسل والمستقبل.<sup>2</sup>
- ③ الاتصالات الشفوية والكتابية:**
- الاتصالات الشفوية: تتميز الاتصالات الشفوية بالبساطة والوضوح، حيث تتم بشكل مباشر بين المرسل والمستقبل (الرئيس والمرؤوس)، إما وجها لوجه، أو عن طريق الهاتف، أو خلال الاجتماعات. وهي من أكثر وسائل الاتصال استعمالا وفاعلية لأنها تتيح الحصول على المعلومات والآراء والأفكار لطرفي الاتصال بشكل فوري ودون وساطة، كما تمكنهم من استيضاح النقاط الغامضة، وتمكن المسؤول من التأكد من فهم المرؤوسين للرسالة الموجهة إليهم، وتساعد كذلك على تحسين العلاقات الإنسانية وإزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين. وتعد الاجتماعات، خاصة في المنشآت الكبيرة، وسيلة مهمة من وسائل الاتصال الشفوي.
  - الاتصالات الكتابية: تشمل المذكرات الداخلية، والتقارير الرسمية، ومختلف الوثائق الإدارية التي تعد مهمة جدا في العملية التسييرية، حيث تمكن المستقبل من دراستها بتمعن وحفظها ضمن الملفات للرجوع إليها عند الحاجة. كما يمكن إيصالها إلى أكبر عدد من العاملين في المنشأة بسرعة وسهولة، وهي أقل عرضة للتشويه، وتناسب نقل المعلومات الفنية المعقدة، وتزداد الحاجة إليها خاصة مع اتساع حجم المنشآت، حيث يصبح الاعتماد على الاتصال الشفوي أكثر تعقيدا.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - سكينه بن حمود، مرجع سبق ذكره، ص 136.

<sup>2</sup> - سامية فلياشي، مرجع سبق ذكره، ص 106.

<sup>3</sup> - فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 134-135.

**3.4. التحفيز**

يهتم التحفيز بدراسة الأسباب التي تجعل بعض العاملين ينجزون أعمالهم بحماس واندفاع، بينما يفتقر آخرون لذلك في نفس الظروف، ولهذا تسعى الإدارة إلى فهم دوافع العاملين من أجل وضع أنظمة تحفيزية ترفع كفاءتهم الإنتاجية وتزيد من رضاهم. كما يميز علماء السلوك التنظيمي بين الدافعية والتحفيز، فالدافعية هي القوة الذاتية التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه لإشباع حاجاته<sup>1</sup>، بينما الحوافز مؤثرات خارجية تستخدمها الإدارة لإثارة هذه الدوافع وتحفيز الأفراد على إنجاز العمل.<sup>2</sup>

**1.3.4. تعريف التحفيز**

لقد وردت تعاريف عديدة للتحفيز، نذكر منها:

- التحفيز يعني: "تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي إلى إشباعها، على أن يتم ذلك بشكل مستمر ومتواصل".<sup>3</sup>
- وتعرف الحوافز بأنها: "كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تمكن من توجيه سلوكه واستشارة رغبته نحو القيام بعمل محدد أو الابتعاد عن فعل معين: وذلك بغرض إشباع حاجته أو تجنب ضرر حتى يتم تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى أدائها".<sup>4</sup>

ومن التعاريف السابقة نستخلص الآتي:

- يعتمد التحفيز على فهم حاجات العاملين الحالية وخلق حاجات جديدة تشجعهم على بذل المزيد من الجهد.
- التحفيز ليس إجراء مؤقتاً، بل عملية مستمرة تتطلب متابعة دائمة من الإدارة.
- تمثل الحوافز الأدوات والوسائل التي تستثمرها الإدارة لتحريك دوافع العاملين ودفعهم إلى السلوك المطلوب.
- فعالية الحوافز ترتبط بمدى توافقها مع حاجات العاملين وتوقعاتهم ورغباتهم.
- تساعد الحوافز على توجيه السلوك المهني للعاملين نحو الأهداف التنظيمية المحددة.

**2.3.4. أهمية الحوافز**

تتمثل أهمية الحوافز فيما يلي:<sup>5</sup>

- المساهمة في إشباع حاجات العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- التقليل من الظواهر المعيقة للأداء مثل ارتفاع معدل الغيابات والإهمال في أداء المهام.
- تساعد الحوافز على التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريكه وتعزيزه وتوجيهه وتعديله وفق المصلحة المشتركة بين المنشأة والعاملين.

<sup>1</sup> - عفيفة جديدي، الدافعية، مجلة معارف، جامعة البويرة، العدد 17، 2014، ص 215.

<sup>2</sup> - سكيبة بن حمود، مرجع سبق ذكره، ص 139.

<sup>3</sup> - محمد الصيرفي، التوجيه الإبداعي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص 9.

<sup>4</sup> - DURON (Y), ZWI (S), *La motivation, une compétence qui se développe*, Edition Pearson, France, 2015, P3.

<sup>5</sup> - سامية فلياشي، مرجع سبق ذكره، ص 109-110.

- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين، وخلق الدافعية لدى الأفراد لأداء مهامهم بكفاءة أعلى وزيادة اهتمامهم بعملهم.
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنشأة إلى ترسيخها في أذهان العاملين، مثل تجنب المظاهر غير اللائقة في العلاقات الوظيفية، كالخلافات والصراعات.. الخ.

### 3.3.4. أشكال الحوافز

توجد عدة أشكال وتصنيفات للحوافز، وتعد متداخلة مع بعضها البعض.

#### ① الحوافز من حيث طبيعتها: وتنقسم إلى نوعين:

- **حوافز مادية:** وتشمل الزيادات السنوية والمكافآت التشجيعية، وأشكال المشاركة في الأرباح، وتعتبر الحوافز المادية ذات أهمية خاصة بالنسبة لذوي الدخل الدنيا، لكونها ترتبط بمنح مبالغ نقدية للعامل وفقا لإنتاجيته، ومن أبرز أشكال الحوافز المادية الأجر، التأمينات، المكافآت، العلاوات، والمشاركة في الأرباح.
- **حوافز معنوية:** وتمثل عناصر غير مادية تقدمها المنشأة للعاملين، ومن أبرزها توفير فرص التقدم الوظيفي وفرص التعلم والإبداع التنظيمي، وترتكز هذه الحوافز على معايير الاحترام والتقدير للعنصر البشري، وتعد الترقية أحد أهم هذه الحوافز، حيث ترتبط بالمكانة الوظيفية والاجتماعية للعامل، بالإضافة إلى إشراك العاملين في الإدارة، وضمان استقرار العمل الذي يؤثر إيجابا على معنويات العامل وإنتاجيته، لأنه يجنبه التفكير الدائم في المستقبل الوظيفي.

#### ② الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدين: تنقسم الحوافز من حيث من يحصل عليها إلى:

- **حوافز فردية:** تستهدف الحوافز الفردية أفرادا محددين بغرض تحفيزهم وتشجيعهم، مثل تخصيص مكافآت للعامل الأكثر إنتاجية أو منح جائزة لأفضل عامل، وهي موجهة للفرد وقد تسهم في تعزيز التنافس الإيجابي، غير أن هذا النوع قد يؤدي أحيانا إلى ضعف التعاون بين العاملين وغياب روح الفريق، مما يبرز الحاجة إلى اللجوء إلى الحوافز الجماعية.

- **حوافز جماعية:** تهدف إلى تشجيع روح التعاون بين العاملين، حيث يراعى ألا يتعارض عمل الفرد مع عمل زملائه حفاظا على الأهداف العامة، فالتركيز على الحوافز الجماعية يعزز الترابط والانسجام وإحساس العاملين بالمشاركة، كما يشجع العمل الجماعي داخل المنشأة.

#### ③ الحوافز من حيث أثرها أو من حيث فاعليتها: تنقسم إلى حوافز إيجابية وأخرى سلبية.

- **حوافز إيجابية:** تهدف إلى تلبية حاجات العاملين ودوافعهم بما يتوافق مع مصالح المنظمة، ويظهر أثرها في زيادة الإنتاج وتحسين الجودة وتقديم المقترحات والآراء البناءة والابتكارات، إضافة إلى تعزيز روح المبادرة والمسؤولية والإخلاص في العمل، وتقابل هذه النتائج الإيجابية حوافز تقدمها المنظمة للعاملين، سواء كانت مادية أو معنوية.

- **حوافز سلبية:** وهي الوسائل التي تستخدمها الإدارة لتصحيح السلوكيات غير المرغوبة والحد من التصرفات السلبية، كالتكاسل أو عدم الالتزام بالتوجيهات، وتشمل هذه الوسائل تنبيه العامل لأهمية أداء واجباته، وحجب امتيازات مثل الخصم من الأجر، أو تأجيل منح العلاوات أو الترقيات.<sup>1</sup>

#### رابعاً: وظيفة الرقابة

ينظر إلى الرقابة على أنها نظام متكامل تمارس من خلاله عملية متابعة الأنشطة بشكل مستمر ودقيق، بهدف منع حدوث الانحرافات، واكتشافها في حال تعذر منعها نتيجة ظروف أو معطيات معينة، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجة تلك الانحرافات عند حدوثها فعلياً. وتعد الرقابة بهذه الصورة آلية أساسية لضمان سير العمل وفق الخطط المحددة وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية.

#### 1. تعريف الرقابة

هناك عدة تعاريف للرقابة، نذكر منها:

- تعرف الرقابة بأنها: "قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن أهداف المشروع والخطط الموضوعية لبلوغها قد تم تحقيقها".

- وتعرف بأنها "وظيفة المتابعة والملاحظة والإشراف والتوجيه، وتهدف إلى التحقق من أن المهام أنجزت بشكل صحيح وسليم ولم تطرأ عليها أي انحرافات والعمل على منعها".

نستخلص من التعاريف السابقة بأن وظيفة الرقابة هي الأداة التي تعين الإدارة على الكشف عن الانحرافات وتصحيحها، إلى جانب اتخاذ ما يلزم من إجراءات وتدابير لمنع حدوث مثل هذه الانحرافات أو الأخطاء مستقبلاً، فالهدف الأساسي للرقابة هو التأكد من أن أهداف المشروع والخطط الموضوعية لتحقيقها قد تم تنفيذها بنجاح.

#### 2. أهمية الرقابة

تعد الرقابة من الوظائف الإدارية المهمة لأنها تساهم في التأكد من فعالية وظائف الإدارة الأخرى. ويمكن ذكر أهمية الرقابة فيما يلي:

- الرقابة وسيلة لقياس أداء المرؤوسين وتصحيحه بما يجنب المنشأة المخاطر.
- تساعد الرقابة على التأكد من أن التنفيذ يتم وفق ما هو مقرر في الخطة، وتقويم الانحرافات لضمان تحقيق الأهداف المحددة.
- تعد الرقابة وسيلة فعالة لاكتشاف الانحرافات وأثرها على باقي الأفراد، ومنع الأخطاء الناتجة عن العاملين المسؤولين.

<sup>1</sup> - أنظر كل من:

- عكاشة العرابي، محمد أحمد بلبشير، دور سياسة التحفيز في تفعيل الابتكار التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، المجلد 6، العدد 2، 2020، ص 819 - 820.

- فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 139.

- تساعد الرقابة على قياس مدى نجاح المديرين في تحقيق الأهداف، وتمييز المدير الأكفأ عن غيره.
- من خلال الخبرة المستمرة في معالجة الانحرافات، تساهم الرقابة في إتقان التخطيط في المستقبل.
- تعد الرقابة وسيلة مناسبة لتعزيز قدرة المنشأة على التأقلم والتجاوب مع التغيرات في البيئة المحيطة.
- تضمن الرقابة حصول العاملين على الحقوق والمزايا المقررة لهم، ومنع استخدام السلطة بشكل تعسفي ضدهم.<sup>1</sup>

### 3. خطوات الرقابة

تتم الرقابة الإدارية من خلال اتباع مجموعة من الخطوات، نوضحها فيما يلي:

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

- **معايير كمية** مثل: كمية الإنتاج بالوحدات، حجم المبيعات... وغيرها.
  - **معايير نوعية (كيفية):** ترتبط بأمور يصعب قياسها مثل الجودة، السمعة، صورة المنشأة، رضا العاملين... وغيرها.
  - **معايير زمنية:** مثل مقدار الوقت الذي يتطلبه إنتاج سلعة معينة أو تقديم خدمة ما.
  - **معايير التكلفة:** بمعنى تكاليف إنتاج سلعة معينة أو توزيعها أو التسويق لها.
- ب- **قياس الأداء الفعلي:** ويفضل البعض تسميتها بإعداد نظم القياس والضبط، وقياس العمل الفعلي الذي تم إنجازه، حيث يحاول المسيرون من خلالها تحديد كيفية ومدى التقدم الحاصل نحو الوفاء بالمعايير في الأداء، أو بعبارة أخرى عملية تحديد النتائج المتوقعة عن إنجاز الأنشطة الوظيفية على مستوى الإدارات الوظيفية والواجبات والمهام التي تم تنفيذها من قبل الأفراد العاملين باستخدام أدوات كمية ونوعية، فهي بمثابة مجموعة من الإجراءات تساهم في التوصل إلى معرفة ما إذا تم التوصل إلى أهداف الأداء على كل مستويات المنشأة أم لا، وتواجه المنشآت في الكثير من الأحيان صعوبات كثيرة لقياس الأداء، خاصة في حالة قيام المنشأة الكبيرة بأداء نشاطات متعددة ومتداخلة، ولهذا تم وضع الشروط لضمان فاعلية قياس الأداء، ومن أهمها:

- الاتفاق على أوجه الأداء التي ستقاس.
- الاتفاق على دقة القياس.
- الاتفاق على الفترة الزمنية لقياس الأداء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سامية فلياشي، مرجع سبق ذكره، ص 115.

<sup>2</sup> - فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 145-147.

ت- اكتشاف الانحرافات: تقوم في هذه المرحلة بمقارنة الأداء الفعلي الذي تم معرفته من خلال المرحلة السابقة مع المعايير التي وضعت في الخطوة الأولى، وذلك بهدف معرفة مدى تحقيق الأهداف أم لا. بعد المقارنة، يقوم المدير بتحديد طبيعة الانحرافات وأسبابها، سواء كانت من الأفراد أو الإدارة أو عوامل خارجية.

ث- تصحيح الانحرافات: بعد تحديد نوع وطبيعة الانحرافات، يتم وصف العلاج المناسب لها، قد يكون التصحيح في التخطيط، مثل إعادة صياغة أهداف الخطة، أو نتيجة ضعف في العملية التنظيمية للعمل، أو تتعلق بالاتصالات أو الهيكل التنظيمي وتفويض السلطات. أما إذا لم تكن هناك أي انحرافات، بمعنى أن المعايير مطابقة لما تم إنجازه وتم تحقيق الأهداف، يقوم المدير بمكافأة العاملين على حسن إنجازهم<sup>1</sup>.

#### 4. أنواع الرقابة

① تصنيف الرقابة حسب موعد إجرائها: يتم تصنيف الرقابة حسب موعد إجرائها إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

- الرقابة السابقة: تجرى قبل التنفيذ بهدف منع الأخطاء وضمان أن القرارات والأنشطة تتوافق مع الأنظمة والقوانين.

- الرقابة المرافقة (المعاصرة): تتم أثناء تنفيذ الأعمال لمتابعة الخطوات أولاً بأول، بهدف كشف أوجه القصور وضمان الالتزام بالقوانين والتعليمات.

- الرقابة اللاحقة: تجرى بعد الانتهاء من العمل لقياس النتائج ومقارنتها بالمعايير المعتمدة مسبقاً، وتستخدم لتصحيح المسار وتحسين العمليات المستقبلية.

وتكون المؤسسات أكثر كفاءة عندما تعتمد نظاماً رقابياً متكاملًا يجمع بين الأنواع الثلاثة.

② تصنيف الرقابة حسب المصدر: يشمل نوعين رئيسيين:

- الرقابة الداخلية: يقصد بالرقابة الداخلية تلك التي تقوم بها المنشأة نفسها على ما تمارسه من نشاط، وهي رقابة تقوم بها وحدات تابعة للمنشأة، وتمتاز بقدرتها على معاينة المشكلات بسرعة، وهدفها ضبط الأعمال وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف. ومن أمثلتها: وحدة الحسابات، شؤون الأفراد، والرقابة المالية.

- الرقابة الخارجية: تعد الرقابة الخارجية عملاً متمماً للرقابة الداخلية، ذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء فإنه ليس ثمة داع عندئذ إلى رقابة أخرى خارجية، لذلك فإن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي غير تفصيلية، كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة مما يكفل الاطمئنان إلى أن الإنجاز الإداري للمنشأة لا يخالف القواعد والإجراءات، وعادة ما تتبع أجهزة الرقابة الإدارية العليا، وهذا يعطيها مكانة مرموقة وقوة دفع عالية واستقلالاً يمكنها من حرية العمل وإبعاده عن تدخل الأجهزة التنفيذية في أعمالها أو محاولة التأثير في اتجاهها.

<sup>1</sup> - سامية فلياشي، مرجع سبق ذكره، ص 118.

**3 تصنيف الرقابة حسب المعايير:** تنقسم الرقابة حسب المعايير إلى نوعين:

-**الرقابة على أساس الإجراءات:** تقوم الرقابة على أساس القواعد والإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن المنشآت ومطابقتها بمجموعة القوانين والقواعد والضوابط والطرق والإجراءات، ويركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة ومن العاملين فيها.

-**الرقابة على أساس النتائج:** تقوم الرقابة على أساس النتائج بقياس النتائج الأدائية التي تحققها المنشآت وفق معايير يمكن قياسها موضوعيا.

**4 تصنيف الرقابة حسب نوع الانحراف:** تنقسم الرقابة من حيث نوع الانحراف إلى:

-**الرقابة الإيجابية:** يقصد بها تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها في المستقبل، وميزة هذا النوع من الرقابة أنها تركز على حسن سير العمل بعيدا عن محاولة تصيد الأخطاء والانحرافات.

-**الرقابة السلبية:** يقصد بها الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية وتحديد ومعرفة أسبابها ومسئولياتها، والعمل على تصحيحها، واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل.

**5 تصنيف الرقابة من حيث طريقة تنظيمها:** وتنقسم إلى:

-**الرقابة المفاجئة:** تكون الرقابة المفاجئة غير مبرمجة وتتم بشكل مفاجئ كي يرصد الإنجاز على حقيقته، وتستخدم مثل هذه الرقابة بكثافة في المستويات الإدارية العليا حيث تكون الرقابة لفئة محدودة وتنتهي بعدها، والهدف من هذا النوع من الرقابة هو اكتشاف الأخطاء وتقييم إنجاز الموظفين ومدى التزامهم بالخطط والسياسات المحددة مسبقا ومدى إخلاصهم في العمل.

-**الرقابة الدورية:** هي التي تنفذ كل فترة زمنية، أي حسب جدول زمني منتظم، حيث يتم تحديدها يوميا أو أسبوعيا، أو شهريا، والهدف من هذا النوع من الرقابة أكثر منه علاجيا، فالهدف منه بيان مدى التزام العاملين بالخطط والسياسات وأنظمة العمل في المنشأة ومدى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

-**الرقابة المستمرة:** هذا النوع من الرقابة يمتاز بالاستمرار، إذ أنه يمارس طوال ساعات العمل فلا ينقطع مادام العمل مستمر، وتهدف الرقابة المستمرة إلى ضبط الأداء والتزام العاملين بتنفيذ سياسات وخطط المنشأة.<sup>1</sup>

**6 تصنيف الرقابة حسب طبيعتها:** وتنقسم إلى:

-**الرقابة المباشرة:** تتميز الرقابة المباشرة بأنها لا تحتاج إلى وسطاء في ممارستها، فعلاقة الرئيس بالمرؤوس ورقابته لعمله تمثل رقابة مباشرة وهي طبيعية ومفضلة وتدقق في كيفية الأداء وتوقيته وأسلوب إنجازها ولها حق التدخل الفوري، يتم هذا النوع من الرقابة عن طريق الملاحظة الشخصية التي تلعب دورا مهما ومستمر في مراجعة النتائج الفعلية، إذ يقوم الرئيس شخصا بمراقبة أعمال المرؤوسين والتحدث معهم بغرض التعرف على

<sup>1</sup> - كمال بودانة، عبد العالي دبله، الرقابة الإدارية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، المجلد 14، العدد 2، 2022، ص 108-

المعلومات الضرورية وعلى الانعكاسات التي يبديها هؤلاء تجاه طبيعة العمل وظروفه ونظام الأجور وغير ذلك من الأمور التي لا يتم نقلها في التقارير المكتوبة، وتكمن أهمية الرقابة المباشرة فيما تخلقه من تقوية العلاقات الإنسانية بين المسؤول والأفراد العاملين تحت سلطته. إلا أن للرقابة المباشرة محذورا وهو أن الرقابة الشخصية تحتاج إلى وقت طويل يقضيه المسؤول بين مرؤوسيه، وقد تلائم الملاحظة الشخصية بعض المسؤولين في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى، إلا أن ذلك لا يلائم المسؤولين في المستويات العليا لما تتطلبه من وقت لا يستطيع المدير الاستغناء عنه.

-**الرقابة غير المباشرة:** يتم ممارسة الرقابة غير المباشرة في الغالب عن طريق رفع التقارير إلى الرؤساء عن العمل والعاملين، فهي متباعدة عن الأداء ولا تتابع التفاصيل كثيفا، وإنما تهتم بالآليات والمجموعات أو الإنجازات بعد إتمامها واستخراج المؤشرات الدالة عليه.<sup>1</sup>

## 5. متطلبات نظام الرقابة الفعال

تتمثل متطلبات نظام الرقابة الفعال في:<sup>2</sup>

- **دقة المعلومات:** يجب أن تكون المعلومات المتداولة في أي نظام رقابي دقيقة كي تكون نافعة.
- **توافر المعلومات:** يجب أن تتوفر معلومات كافية عن كل من الخطط والبرامج وجداول العمل والتقديرات، وكذلك عن روابط التخطيط والتنفيذ الفعلي لهذه الخطط، لتعرف ما حدث وما يحدث حالياً وما قد يحدث مستقبلا، بما يضمن اكتشاف الانحرافات ومعالجة أسبابها.
- **التركيز على عناصر النجاح الحرجة:** يجب أن تتم الرقابة على الجوانب الهامة من التنفيذ التي لا بد من ممارسة أعلى درجات الرقابة عليها لضمان نجاح المنشأة في تنفيذ خططها.
- **التوقيت الملائم:** يجب توفير البيانات في الوقت المناسب عند ظهور الحاجة لاستخدامها.
- **المرونة:** يجب استخدام معايير الرقابة بما يناسب الظروف القائمة، فإذا تغيرت هذه الظروف وجب تعديل معايير الرقابة لتظل فعالة.
- **التكامل:** ينبغي أن يتكامل نظام الرقابة مع باقي الأنظمة الإدارية في المنشأة، وخاصة مع نظام التخطيط.
- **قابلية الفهم:** يجب أن يتضمن نظام الرقابة تعليمات محددة توضح لمن يمارسون الرقابة ما يجب عليهم فعله في حالة تجاوز المعايير، كما تمكنهم هذه التعليمات من التحكم الذاتي في معالجة الانحرافات قبل استفحالها.
- **الملائمة:** يجب أن يلائم نظام الرقابة ظروف المؤسسة واحتياجاتها.
- **الاتصال:** يتعين جمع معلومات عن الخطة ومعايير الرقابة ومعلومات عن التنفيذ وعن الانحرافات، وعلى من يقوم بجمع هذه المعلومات التواصل مع الآخرين لضمان دقة وفاعلية النظام.

<sup>1</sup> - كمال بودانة، عبد العالي دبله، مرجع سبق ذكره، ص 110.

<sup>2</sup> - سكيبة بن حمود، مرجع سبق ذكره، ص 155.

**خلاصة:**

تعد الإدارة عملية أساسية تقوم على تنسيق الموارد البشرية والمادية بهدف تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة وفعالية، وتعتمد على مجموعة من الوظائف المتكاملة التي تشكل جوهر العمل الإداري وهي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

يعد التخطيط نقطة البداية التي ترسم من خلالها الأهداف المستقبلية وتحدد الوسائل الملائمة لتحقيقها، مما يساعد المنشأة على توجيه جهودها بشكل واضح وتقليل احتمالات الخطأ أو الهدر، وبعد وضع الخطط، تأتي مرحلة التنظيم بوصفها العملية التي يجري من خلالها هيكلة الموارد والمهام وترتيبها بطريقة تضمن وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات وتنسيق الجهود، بما يسمح بتهيئة البيئة المناسبة لتنفيذ ما تم التخطيط له، أما وظيفة التوجيه، فتتمثل في قيادة الأفراد وتحفيزهم وإرشادهم نحو أداء مهامهم بكفاءة عالية، من خلال بناء التواصل الفعال واستخدام أساليب القيادة المناسبة التي تعزز الدافعية والروح المعنوية، وتختتم العملية الإدارية بوظيفة الرقابة التي تهدف إلى متابعة الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف والمعايير المحددة، ورصد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان تحقيق النتائج المطلوبة وتحسين الأداء المستقبلي. وهكذا، تعمل هذه الوظائف في إطار من التكامل والانسجام، مما يجعل الإدارة عملية ديناميكية ومرنة قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق نجاح مستدام.

**خاتمة:**

في ضوء ما تم عرضه، يمكن القول أن مقياس مدخل إلى إدارة الأعمال يسعى إلى تزويد الطالب بالمعرفة والمهارات الأساسية لفهم تطور الفكر الإداري واستيعاب أهم المفاهيم والنظريات المتعلقة بإدارة المنشآت. فالمقاربة البيداغوجية المتبعة تركز على ثلاث ركائز متكاملة: اكتساب المعرفة، اكتساب الخبرة العملية من خلال تطبيق هذه المعرفة، وأخيرا القدرة على توظيفها في الواقع العملي لإدارة المنشآت بفعالية.

ومن خلال هذا المساق، يكتسب الطالب القدرة على فهم مفهوم الإدارة وإدارة الأعمال، إلى جانب التمييز بين مدارس الفكر الإداري المختلفة واستيعاب إسهامات أبرز رواده، كما يتعرف الطالب على طبيعة المدير وأهم مهاراته، بالإضافة إلى التمييز بين مختلف وظائف الإدارة وأهمية كل واحدة منها، ويكتسب القدرة على تحليل أداء المديرين وتطبيق المفاهيم المكتسبة في مواقف عملية، مما يسهم في رفع كفاءة العمل الإداري وتحسين جودة الأداء داخل المنشآت. وبالتالي، فإن هذا المقياس لا يقتصر على نقل المعرفة النظرية فحسب، بل يسعى أيضا لتطوير كفاءات الطالب العملية وتحفيزه على التفكير النقدي، بما يؤهله للتفاعل بفاعلية مع التحديات الإدارية الحديثة وتحقيق أهداف المنشأة بكفاءة وفاعلية.

## قائمة المراجع:

## أولاً: المراجع باللغة العربية:

## 1. الكتب

1. أحمد عبد الله الصباب، أساسيات الإدارة الحديثة، خوارزم العلمية، الرياض، 2013.
2. أحمد عبد المقصود، مدخل إلى علم الاجتماع الإداري، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2021.
3. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
4. بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية، عمان، 2019.
5. بشير العلاق، الإدارة الحديثة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2008.
6. بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2008.
7. بولرباح عسالي، تسيير المؤسسات: بين المفاهيم النظرية والتطبيقات العملية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2021.
8. جعفر محمد الحسن عثمان، مبادئ الإدارة، النيل الأبيض للعلوم، 2019.
9. حجازي عبد الرحمن، علم الاجتماع التنظيمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2018.
10. حسن ماهر محمد، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، الأردن، 2004.
11. خيرى مصطفى كتانة، مدخل إلى إدارة الأعمال النظرية-العمليات الإدارية (منهج تحليلي)، دار جرير للنشر والتوزيع، 2007.
12. سامية فلياشي، مدخل لإدارة الأعمال، النشر الجامعي الجديد، الجزائر، 2021.
13. سعاد نائف برنوطي، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
14. سكينه بن حمود، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، شركة دار الأمة، الجزائر، 2012.
15. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
16. عبد الباري الزيد، أساسيات علم الإدارة الحديثة، دار الصفاء للنشر، عمان، 2020.
17. عبد الباري درة، محفوظ جودة، أساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
18. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
19. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، 2014.
20. عمر محمد درة، مدخل إلى الإدارة، دار الباسل، حلب، 2009.
21. فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، 2020.

22. فتحي أحمد زياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
23. فتحي أحمد زياب عواد، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
24. فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، القاهرة، 2008.
25. فرحات غول، مدخل إلى التسيير، دار الخلدونية، الجزائر، 2012.
26. فوزي كمال أوهم، الإدارة الإسلامية، دار النفائس، بيروت، 2001.
27. كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008.
28. كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008.
29. كمال بودانة، عبد العالي دبله، الرقابة الإدارية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، المجلد 14، العدد 2، 2022.
30. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2015.
31. محمد الشويح، مبادئ إدارة الأعمال، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
32. محمد الصيرفي، التوجيه الإبداعي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
33. محمد الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج، عمان، 2004.
34. محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2007.
35. محمد قاسم القربوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
36. محمد منير، أساسيات إدارة المنظمات، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2020.
37. محمود عبد الفتاح الفيومي، مبادئ الإدارة: الأسس والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
38. مصطفى بلعور، الإدارة بالأهداف في المؤسسة بين النظرية والممارسة، مجلة البحوث والدراسات، المجلد 14، العدد 2، 2017.
39. معين أمين السيد، محاضرات في مقياس، الجزائر، 2018.
40. منير نوري، التسيير العملي والاتصالات الإدارية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
41. مهدي حسن، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
42. نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث، عمان، 2010.

43. هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

44. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، دار الوارث للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

## 2. المجالات والدوريات

1. ذهبية العرفاوي، صفات القائد الإداري الناجح، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، المجلد 8، العدد 1، 2020.

2. زرقط بولرباح، حران العربي، أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 11، العدد 5، 2017.

3. شهيناز بداوي، محاضرات في مقياس مدخل إلى إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2022/2021.

4. عفيفة جديدي، الدافعية، مجلة معارف، جامعة البويرة، العدد 17، 2014.

5. عكاشة العرابي، محمد أحمد بلشير، دور سياسة التحفيز في تفعيل الابتكار التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، المجلد 6، العدد 2، 2020.

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

7. فيروز بوزورين، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 5، العدد 14، 2021.

8. محمد لمين بن عروس، نوال دحمان، الأنماط القيادية المتبعة في الإدارة، مجلة سوسيولوجيا-الجزائر، المجلد 3، العدد 1، 2019.

9. محمد منادلي، أسس النظرية للإدارة والتنظيم، مجلة سوسيولوجيا، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 1، العدد 3، 2017.

10. معاذ لبيب سليمان صباح، أثر الأنماط القيادية حسب تصنيف ليكرت على الأداء الوظيفي في وزارة الشباب الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 1، العدد 4، 2017.

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

12. وداد بلكرمي، أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، المجلد 24، العدد 2، 2013.

## ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

## 1. الكتب

1. DURON (Y), ZWI (S), **La motivation, une compétence qui se développe**, Edition Pearson, France, 2015.
2. FABRE (P), et autres, **management et contrôle de gestion**, Edition dunod, Paris, 2008.
3. KOONTZ (H), WEIHRICH (H), **Management: A Global Perspective**, Mc Graw-Hill Education, USA, 2005.
4. SOUTENAIN (J.F), **Management**, Editions Foucher, Paris, 2008.
5. VINARD (P), **Les grands principes du management**, Inspection général de l'éducation française, Groupe économie et gestion, Paris, 2015.

## 2. المجلات والدوريات:

1. (S) GOTTEINER, **The OPTIMAL MBO: A model for effective management-by objectives implementation**, european accounting and management review, vol 2, n° 2, 2016.