



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

محاضرات في مادة مدخل لإدارة الأعمال

من اعداد الدكتورة: شطيبي حنان

السنة الجامعية : 2020-2021

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
1	فهرس المحتويات
1	فهرس الجداول
1	فهرس الأشكال
1	مقدمة
2	المحور الأول: المدخل المفاهيمي لعلم الإدارة
2	1- المعنى الاصطلاحي للإدارة
4	2- الادارة بين العلم والفن
5	3- خصائص الإدارة
6	4- أهمية وأهداف الإدارة
8	5- المبادئ العامة للإدارة
10	6- أبعاد الإدارة
10	7- مجالات الإدارة
12	8- المستويات الإدارية ومهاراتها اللازمة
13	9- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى
15	10- التحديات التي تواجه الإدارة المعاصرة
17	المحور الثاني: المدير
17	1- تعريف المدير
18	2- المدير والقائد
21	3- أدوار المدير
22	4- مهارات المدير
24	5- مصادر المهارات الإدارية
24	6- أنواع المديرين
26	7- خصائص المدير الفعال
27	المحور الثالث: السياق النظري في دراسة المنظمة
27	1- تعريف المنظمة

28	2- أنواع المنظمات
28	3- خصائص المنظمات
29	4- مكونات وعناصر المنظمة
30	5- مواصفات المنظمة
32	6- وظائف المنظمة
32	7- دورة حياة المنظمة
33	8- التحديات التي تواجه المنظمات
34	المحور الرابع: نبذة عن تطور الفكر الإداري
34	1- الفكر الإداري في العصور القديمة
38	2- الفكر الإداري في المدارس الإدارية
38	1-2 المدرسة الكلاسيكية
47	2-2 المدرسة الإنسانية والسلوكية
58	3-2 المدرسة الحديثة
77	المحور الخامس: وظائف الإدارة
77	1- وظيفة التخطيط
77	1-1 تعريف وظيفة التخطيط
78	2-1 مبادئ التخطيط
79	3-1 خصائص التخطيط الفعال
81	4-1 أهمية التخطيط
81	5-1 سيروية عملية التخطيط
82	6-1 أنواع التخطيط
86	7-1 مقومات نجاح وظيفة التخطيط
88	8-1 معوقات التي تواجه عملة التخطيط الإداري
89	2- وظيفة التنظيم
89	1-2 تعريف التنظيم
91	2-2 أهمية التنظيم
92	3-2 مبادئ التنظيم
93	4-2 خصائص التنظيم الإداري الفعال
94	5-2 خطوات التنظيم

95	6-2 أشكال التنظيم
97	7-2 نماذج التنظيم
98	8-2 الهيكل التنظيمي
105	3- وظيفة التوجيه
105	1-3 تعريف التوجيه
106	2-3 مبادئ التوجيه
107	3-3 أهمية التوجيه وفوائده
108	4-3 ركائز التوجيه
113	4- وظيفة الرقابة
113	1-4 تعريف الرقابة
114	2-4 أهمية الرقابة
115	3-4 خصائص ومبادئ نظام الرقابة الفعال
116	4-4 سيرورة العملية الرقابية
117	5-4 أنواع الرقابة
119	6-4 مكونات نظام الرقابة
119	7-4 أساليب الرقابة الإدارية
120	الخاتمة
121	قائمة المراجع

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
10	الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال	01
18	التميز بين القيادة والإدارة	02
20	الفرق بين المدير والقائد	03
21	الأدوار الإدارية للمدير	04
35	الفكر الإداري في الحضارات القديمة	05
49	أهم اسهامات "مايو" والانتقادات الموجهة له	06
96	الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي	07
97	الفرق بين التنظيم الآلي والتنظيم العضوي	08

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	سيرورة العملية الإدارية	01
13	المستويات والمهارات الإدارية	02
26	خصائص المدير الفعال	03
30	مكونات المنظمة	04
72	مقارنة بين خصائص الادارة الأمريكية واليابانية والنموذج Z	05
95	خطوات عملية التنظيم	06
101	مكونات الهيكل التنظيمي تبعا لـ "هنري مينتزرغ"	07

مقدمة:

ترتبط العلوم الاجتماعية بكل فروعها ارتباطا مباشرا بتطور المجتمعات البشرية، وما علم الادارة إلا واحد منها، فلقد اقترن وجود المجتمعات البشرية بحقيقتين متلازمتين، الأولى مرتبطة بتحديد الأهداف، والثانية متعلقة بكيفية الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من أجل تحقيق تلك الأهداف المسطرة، فتوجه علم الادارة باعتباره يتميز بتلك المساحة الكبيرة للإبداع البشري، نحو دراسة وتحليل الأنشطة والسلوكيات الفردية والجماعية التي توصل الى مبادئ وأسس تحقق القدرة على إضافة أفكار لتطوير العمل لبلوغ الأهداف وتحسين الأداء وتنمية الموارد.

فباتت الادارة لا يمكن الاستغناء عنها نظرا لاندماجها في جميع أوجه النشاط الانساني سواء على مستوى الفرد والمنظمات والمجتمع، فمن منطلق أن العملية الادارية ذات طابع اجتماعي وإنساني من جهة واقتصادي من جهة أخرى، ثبت أن الإدارة من الممارسات الحيوية والجوهرية لأنها تسهم بشكل مباشر في تسهيل الأعمال وتركيز الانتباه على الموارد والأهداف والأداء والسلوك، وأنها المقوم الأساسي لنجاح أي جهد بشري جماعي في أي مجال.

فالممارسات الادارية من سمات الحياة البشرية في بساطتها وفي تعقدها، فالإدارة هي المسؤولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع، بل مفتاح تقدم الأمم وازدهارها، لأنها قادرة على حشد الجهود الفردية والجماعية والاستغلال للموارد المتاحة بكفاءة عالية من أجل تحقيق الأهداف بفعالية، فلا غنى اليوم عن الادارة كعلم وفن، حيث وفي معالجتها لمختلف مواضيعها تعتمد على المنهج العلمي الذي يستلزم التحكم بمتطلبات وقواعد العلوم التطبيقية والإنسانية.

ومن هذا المنطلق سنتعرض في هذا العمل الى مختلف المفاهيم النظرية المرتبطة بعلم الإدارة، مع استكشاف المسيرة التاريخية التطورية التي مر بها الفكر الاداري، بالإضافة الى التركيز على الوظائف الأساسية للإدارة المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

المحور الأول: المدخل المفاهيمي لعلم الإدارة

عرف الانسان الإدارة تطبيقا وممارسة منذ وجوده على الأرض، عندما ادرك انه لا يمكن ان يحقق أهدافه بالجهود الفردية فقط بل لابد من ان يتعاون مع غيره من اجل ذلك، فاذا رجعنا الى الأصل اللغوي لكلمة إدارة في اللغة العربية نجد أنها مشتقة من الفعل أدار بمعنى حرَّك، أي احتوى على الحركة والتشغيل ومن ثم تحقيق النتيجة (حجازي، 2002، ص.22)، وإذا تتبعنا تطور الفكر نجد تنوع الاتجاهات والمدارس الفكرية ونلاحظ كذلك تعدد في المصطلحات للدلالة عن الممارسات الادارية ويعود ذلك الى خصوصية المصطلح والمجتمعات التي نشأ فيها، حيث يستخدم مصطلح "التسيير Gestion ومصطلح الإدارة Administration ومصطلح Management.

فكلمة تسيير Gestion هي كلمة فرنسية وتستخدم خصوصا في دول المغرب العربي، أما مصطلح Administration اشتق من الكلمة اللاتينية Administrate والمركبة من Ad التي تعني لك و Ministrate التي تعني خدمة، وبذلك يقصد بالكلمة اجمالا تقديم خدمة (شبير، 2010، ص.10)، في حين الأصل اللاتيني لمصطلح Management هو Manus والتي تعني السيد ومعناها القوة أو حق الفصل، ولفظ Manage باللغة الانجليزية ظهر أولا عام 1561 و لفظ Manager عام 1588 و Management في 1589 وارتبط جميعها بالأرض والممتلكات (العابد وبوقنة، 2015-2016، ص.7).

فيرى البعض أن هذه الكلمات مترادفة ويمكن استخدام أي واحدة منها للدلالة كما قلنا عن الممارسات الإدارية، ولكن على الرغم من تقارب هذه الصياغات اللغوية في المعنى لكنها ليست متطابقة تماما ويوجد اختلاف بينها، فيشير لفظ Gestion الى ذلك البعد التقني في النشاط الاداري فهو مضمون ضيق عن الادارة فهو يأخذ جانب التقنيات، في حين يشير مصطلح Administration عادة الى مهام الادارة في المستويات العليا الشامل لكل المنظمة، وتطلق كذلك على النشاط في المجال الحكومي أو المنظمات غير الربحية، بينما كلمة الانجلوساكسونية Management تنطوي على البعد الانساني اضافة الى التقني.

والجدير بالتنويه هنا، أنه تبعا للمراجع المعتمد عليها لإنجاز هذا العمل، فقد تم استخدام مصطلح الادارة للدلالة على ادارة الأعمال.

1- المعنى الاصطلاحي للإدارة

لقد تعددت التعاريف التي وردت في تاريخ الفكر الاداري بشأن الادارة، فلم يجمع المتخصصون حول تعريف واحد محددا لنطاقها وجامعا لموضوعاتها ولإهتماماتها، وهذا راجع الى التنوع والتطور المستمر للاتجاهات الفكرية للإداريين، باعتبارها انعكاس للتطور البشري في المجتمعات على مر التاريخ.

يقول " فريدريك تايلور Taylor Fredrick " في كتابه ادارة الورشة الصادر عام 1903 ، " ان فن الادارة هو المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله، ثم التأكد من انهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها" (Taylor,1903,p.21). وعرف " هنري فايول Henry Fayol " الادارة اعتمادا على ممارسة المدير لعمله بأنها "الجهود المتعلقة بالتنبؤ، التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة" (المغربي، 2006، ص.22). ويعتبرها " شيلدون Sheldon " بأنها "الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المشروع، والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وإعداد الهيكل التنظيمي، والرقابة النهائية للأعمال المنجزة" (المشهداني والعبدي، 2014، ص. 20). وعرفها " بيتر دراكر Peter Drucker " بأنها "وظيفة ومعرفة وعمل يتم إنجازه ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظيفة وتلك الأعمال" (العلاق، 2008، ص.18). ويرى " كونتز وأدونال Koontz and Odonnell " أن الإدارة " وظيفة تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين" (الصحن والمصري، 1997، ص.11). واعتبرتها " ماري باركر فوليت Mary Parker Follett " أنها " فن الحصول على الأشياء من خلال الآخرين" (المغربي، 2006، ص.23). وحسب "لنجستون Livingston " هي " الوصول الى الهدف بأقل التكاليف وأفضل الوسائل، بحسن استخدام الموارد المتاحة" (الشماع، 2002، ص.13). وعرفت أيضا بأنها " مجموعة من الأعمال والنشاطات والقواعد التي تهدف للحصول على الغايات والأهداف المطلوبة والمخطط لها، من خلال العمل والجهد الجماعي للقوى العاملة ضمن الوظائف الادارية التي تضمن تحقيق الأهداف بفعالية" (الجيوسي وآخرين، 2000، ص.17). وهناك تعريف آخر حيث اعتبرت بأنها " عملية التخطيط واتخاذ القرار، التنظيم، القيادة، التحفيز والرقابة، التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، ومزجها وتوحيدها وتحويلها الى مخرجات بكفاءة لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها" (الشماع، 2004، ص.13).

فالملاحظ أنه مهما اختلفت التعاريف الواردة حول الادارة، لكنها تتلاقى حول العناصر التالية:

- الإدارة نشاط ذهني غير ملموس يقوم على الأعمال والمهام عن طريق الآخرين؛
- الإدارة هي عملية وسيرورة متكاملة تنطوي على التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة؛
- الإدارة يمكن تطبيقها على أن نوع من المنظمات والبيئات التنظيمية؛
- الإدارة تنصب على كافة الموارد المستخدمة في المنظمة سواء كانت بشرية أو مادية أو معلومات؛
- ترتبط الإدارة بالجماعة وليس بالفرد؛
- الادارة ضرورية لتحقيق الأهداف المحددة بفعالية وكفاءة التي تسعى إليها المنظمات.

وفي ضوء ما سبق الادارة هي نشاط انساني ذو طبيعة ذهنية يرتبط بالجماعة وما يتعلق بها من مستلزمات مراعاة العلاقات الإنسانية، ويتجسد في شكل سيرورة متكاملة تنطوي على التخطيط والتنظيم

والتوجيه والتنسيق والرقابة، بقصد الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المسطرة خلال فترة زمنية محددة بكفاءة وفعالية، وبما يضمن التكيف مع متغيرات البيئة.

2- الإدارة بين العلم والفن

ظهر جدل بين المهتمين والباحثين حول طبيعة الإدارة وعن الخانة التي يمكن تصنيفها فيها، بين العلوم أو الفنون:

* الإدارة علم:

فالعلم هو مجموعة الحقائق والقواعد والقوانين التي يتم التوصل إليها من خلال المعرفة العلمية المنظمة، فعلى الرغم من أن علم الإدارة حديث النشأة يؤرخ له مع أواخر القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين، وعلى الرغم من أن الممارسة الإدارية تأخذ بأساليب غير علمية أحيانا عند اتخاذ القرار، وبرغم غياب الشمول والقدرة على التنبؤ كما هو الحال في العلوم الطبيعية، ومع صعوبة القيام بتجارب يمكن التحكم بها في هذا الميدان، إلا أن الإدارة علم يصنف في إطار العلوم الاجتماعية يعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الإدارية وتحليلها وتفسيرها والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها، وله مبادئ وأسس وقواعد علمية ومدارس ونظريات تحكم العمل الإداري، كما أن تطبيق هذه المبادئ والنظريات يؤدي إلى نتائج محددة (منصور، 2004، ص.40).

وأكثر ما يثبت ذلك تلك الأعمال والدراسات العلمية التي قام بها رواد الفكر الإداري، فقد أكد مثلا "هنري فايول Fayol Henri" في كتابه "الإدارة العامة والصناعية" على أن هناك مبادئ إدارية عامة يمكن تطبيقها على كافة أشكال النشاط الإنساني، وأكد "هارنجتون إيميرسون Emerson Harrington" على عدة مفاهيم وأسس، منها الكفاية الانتاجية كأساس لتقدير الأجور والمبادئ التي تحدد الكفاية، وأسس اختيار العاملين بأسلوب علمي، أما "فردريك تايلور Frederick Taylor" أبو الإدارة العلمية فقد أكد على ضرورة اعتماد نظام الأجور القائم على عدد الوحدات المنتجة وعلى المبادئ التي تحكم الإدارة العلمية في كتاباته المتعددة عام 1895، 1903، 1906، 1911 وكذلك فقد حاول "فرانك جلبري Frank Gilbreth" الوصول إلى أفضل طريقة لأداء العمل عن طريق دراسات الزمن والحركة وذلك عام 1908 و1911م، وكذلك فقد قام "هنري جانت Gant-L Henry" بدراسات حول العمل والأجور والأرباح عام 1910م، وحول القيادة الصناعية عام 1916، وتنظيم العمل عام 1919، حيث أكد العلاقة بين الإدارة والعمال وتأثير الظروف النفسية الجيدة للعاملين على الإنتاج (العابد وبوقنة، 2015-2016، ص.8).

* الإدارة فن:

الفن هو القدرة على استخدام المهارات والقدرات والواهب الفريدة الناتجة عن الخبرة والممارسة، فيرى " هويت White " أن فن الإدارة ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لانجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم، وفي نفس الاتجاه اعتبر " موني Mooney " الإدارة بأنها الشراكة الحيوية التي تنشط وتوجه وتراقب الخطة والاجراءات في المنظمة (العابد وبوقنة، 2015-2016، ص.8).

فالادارة فن لأنها تشير إلى إمكانية تطبيق الكفاءات الإدارية باستخدام القدرات والمواهب التي يمتلكها الفرد والإبداع والتصرف بشكل سليم من أجل تحقيق النتائج المطلوبة، وهنا تدخل عملية الإبداع والموهبة والبراعة مع الخبرة والتجربة والتي تعكس بدورها الفروقات الفردية بين المديرين.

واستنادا على ما سبق فإن الإدارة تقوم على العلم والفن، حيث تحتاج المبادئ والقواعد العلمية بالإضافة إلى القدرات والمواهب الشخصية التي تسمح بتسخير العلم لتحقيق الأهداف المسطرة، وتحقيق الفعالية التنظيمية يكون من خلال المزج بين هذين المقومين اللذان يشكلان خصوصيتها.

3- خصائص الإدارة

على ضوء الصياغات اللغوية التي وردت سابقا حول مفهوم الإدارة يمكن استخلاص خصائصها الأساسية وذلك على النحو التالي: (الفيروتي، 2001، ص.28)

* **الصفة التنظيمية:** الإدارة عمل منظم، بعيد كل البعد عن العشوائية فهي تقوم على قاعدة جمع المتناقضات والتوفيق بينها، فالمنظمة لها أهدافها تسعى لتحقيقها، ولأفراد حاجاتهم وأهدافهم الشخصية أيضا، صف الى ذلك محدودية الموارد المتاحة، ففي ظل هذه المتغيرات والتي تكون أحيانا متنافية، يتحتم على الإدارة الاعتماد على التخطيط الدقيق واختيار أفضل البدائل الموجودة والابتعاد الصدفة؛

* **الصفة الهدفية:** تسعى الإدارة دوما لتحقيق هدف محدد، وتعمل على توجيه جهود العاملين وسلوكهم نحو تحقيقه، ومن دون تحديد الهدف تصبغا المنظمة تجمع عبثي لا طائل منه؛

* **الصفة الجماعية:** إن الإدارة بحكم التعريفات سالفة الذكر تعني الاشراف على مجموعة من الأفراد لا يقل عددهم عن شخصين، ويمكن إن يصلوا إلى الآلاف ورغم أن التنظيمات توظف أفرادا لأداء العمل فيها، الا أن هؤلاء الأفراد عند انضمامهم لهذه التنظيمات وبدء العمل فيها يعملون ضمن أقسام أو وحدات أو جماعات يتفاعلون معها ويؤثرون ويتأثرون بقيمتها وبمبادئها؛

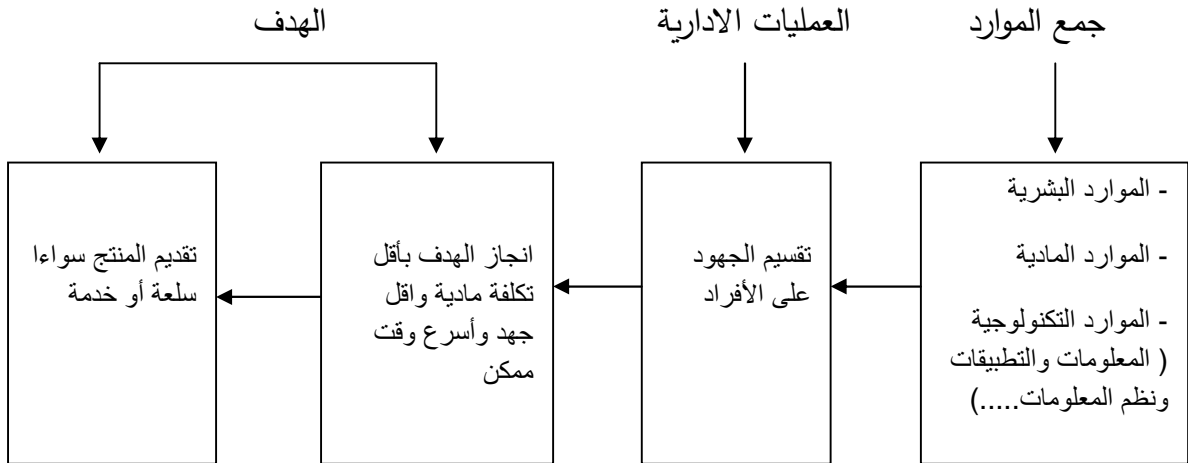
* **الكفاءة والفعالية:** صفة الكفاءة الادارية وهي الوصول الى الهدف المنشود داخل التنظيم بأقل تكلفة مادية و اقل جهد وأسرع وقت ممكن، اما صفة الفعالية الادارية فهي مدى تحقيق الأهداف بأحسن جودة ممكنة؛

* **الصفة الذهنية:** الادارة نشاط ذهني مخطط وموجهه لمصلحة المنظمة ولتحقيق اهدافها بالاعتماد على مبادئ وأسس علمية والقدرات والمواهب الشخصية؛

* **الصفة الإجتماعية:** الادارة لديها مسؤولية اتجاه المجتمع الذي تنشط فيه، عن طريق تحقيق التوازن بين مستلزمات مصالحها ومتطلبات احترام معاييرها سواء القانونية، البيئية، الأخلاقية وغيرها.

مما سبق يمكن تمثيل سيرورة العملية الادارية في الشكل الموالي:

الشكل 1: سيرورة العملية الادارية



المصدر: عباس، 2009، ص.20

4- أهمية وأهداف الإدارة

تحظى الإدارة بأهمية بالغة في مختلف أوجه النشاط الانساني على حد سواء، حيث يحتاج الفرد على اختلاف مستواه و وظيفته ومركزه لإدارة أعماله، فالنشاط الإنساني يتطلب وجود الإدارة فهي تمثل العنصر الأساسي لإنجاز الأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها، ومن تم فهي تمس وتؤثر في حياته اليومية وممارساته الأخرى ببساطتها وتعقيدها، فالإدارة نشاط متميز يتسم بالحيوية لنجاح أي جهد فردي أو جماعي، وقد تبلورت هذه الأهمية في المجال الاقتصادي نتيجة تعدد المتغيرات البيئية وتعقدها، فيرى

Peter Drucker أن التقدم الاقتصادي والاجتماعي ناتجان عن الإدارة، وأنه لا توجد دول متخلفة وإنما دول غير مدارة (Helfer, Kalika, Orson,2008,p.7).

وتعد الإدارة من أهم العناصر التي يمكن أن يستثمرها الأفراد والدول من أجل تحقيق أسباب التنمية المستدامة بأبعادها المختلفة، فأهمية الإدارة في المجال الاقتصادي مستمدة من الأهداف المرجوة منها والمتمثلة في: (عليان، 2007، ص.15)

- قيادة وتوجيه المنظمات لتحقيق أهدافها من جهة وأهداف المجتمع ككل من جهة أخرى؛

- تبسيط إجراءات العمل والاستخدام الفعال للموارد المتاحة؛

- التأثير الفعال على عناصر الإنتاج، فتصدرها قيادة هذه العناصر يتيح لها تنظيمها والتنسيق فيما بينها بما يتناسب وظروف العمل؛

- مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة، من ظروف سياسية، اقتصادية، ثقافية، اجتماعية وتكنولوجية، لتحقيق الاستقرار والتكيف؛

- تطوير عناصر الإنتاج وتنميتها، وتعظيم الكفاءات والمهارات البشرية وإطلاق الطاقات وتجديدها من خلال التأهيل والتكوين والإعداد؛

- تحقيق العدالة والحوافز للأفراد، وتطوير شخصيتهم الوظيفية وجعلها أكثر فعالية وانسجام مع طبيعة العمل؛

- تجميع المعلومات وتحليلها وبالتالي التنبؤ بالأحداث، فهي تعتبر عين المنظمة الخارجية والداخلية التي تمدّها بالإبداع والتصور الاستراتيجي البناء الذي يساعدها على الاستمرار والنمو؛

- العمل على تحسين مكانة المنظمة ومواجهة المنافسة على المستويين المحلي والعالمي.

ولقد تعاضمت هذه الأهمية نتيجة لتلك المتغيرات العديدة التي ساهمت إلى حد كبير في ظهوره الإدارة كعلم له أهميته ومكانته بين العلوم الأخرى، ومن أهم هذه المتغيرات: (المصري، 2002، ص.3)

- النظرة الجديدة للإدارة كعلم وفن؛

- ازدياد أهمية الجهود الجماعية على حساب الجهود الفردية التي تحتاج إلى قيادة توجهها نحو الأهداف؛

- الفصل بين الملكية والإدارة خاصة في المنظمات التي يتعدد فيها الملاك، الأمر الذي أظهر أهمية الرقابة والتنظيم لضمان مصالح الأطراف المختلفة؛
- ازدياد عدد المؤسسات الإدارية وكبر حجمها وتنوع الخيارات الإستراتيجية المتاحة لها؛
- وجود تغيرات ملحة فرضت على الإدارة عبء التخطيط للتغيير ومتابعة تنفيذ هذه الخطط وتقييمها وتوسيع التخصصات الإدارية من أجل تحقيق النمو والتقدم؛
- الندرة المتزايدة في الموارد المادية والبشرية، الأمر الذي يتطلب ضرورة التخطيط والاستخدام الأمثل لها وإدارتها بشكل جيد؛
- تزايد قوة التجمعات العمالية الأمر الذي يتطلب وضع سياسات للأجور وتحسين لظروف العمل وشروطه....الخ؛
- القوة المتزايدة للتجمعات التي تدافع عن المستهلكين ومصالحهم، الأمر الذي يبرز أهمية وضع السياسات الخاصة بتحسين الجودة و حديد الأسعار وغيرها؛
- تدخل الدولة في الرقابة على مختلف المنظمات لحماية أفراد المجتمع، وظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات؛
- العولمة وما ترتب عليه من تحديات كبيرة خاصة على الدول النامية التي لن تستطيع مجارات تنوع وجودة منتجات وخدمات الدول المتطورة إلا إذا أحسنت إصلاح و تطوير الإدارة؛
- زيادة حدة المنافسة المحلية والدولية لتطور وسائل الإنتاج الأمر الذي يتطلب التجديد والابتكار لطرق الإنتاج والتسويق والتوزيع؛
- زيادة الاهتمام بتعليم و تدريس هذا التخصص الأمر الذي أدى إلى ازداد عدد الأفراد الذين يملكون معارف ومهارات إدارية.

5- المبادئ العامة للإدارة

- وضع " فايول " fayol " الأسس والمبادئ التي تقوم عليها الادارة وحصرها في (14) مبدأ وتتمثل في: (حريم، 2006، ص.56)

- تقسيم العمل والتخصص: يعتبر تقسيم العمل طريقة تهدف إلى خلق نظام معين يضمن التوزيع السليم للمهام والوظائف على كافة العاملين داخل المنظمة، والتخصص يسمح بإسناد كل مهمة إلى مختلف العمال المتخصصين في مهمتهم؛
- السلطة والمسؤولية: فالسلطة هي حق إصدار الأوامر، أما المسؤولية فهي الالتزام بإتمام الواجبات المحددة؛
- النظام والانضباط: تعني احترام أنظمة العمل وتطبيق نظام التأديب والمعاقبة؛
- وحدة الأمر: أي تلقي الأوامر من مسؤول واحد؛
- وحدة التوجيه: يركز مبدأ وحدة التوجيه على أن كل مجموعة من الأنشطة المشابهة والتي لها نفس الهدف يجب أن توجه من خلال شخص واحد، بمعنى أن يكون لكل خطة مسؤول واحد؛
- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: يعني هذا المبدأ أن لا تسبق مصالح واهتمامات الأفراد مصالح المنظمة التي يعملون به؛
- مبدأ المكافأة والتعويض: أن المكافأة عن العمل المنفذ يجب أن تكون عادلة لكل من المرؤوسين و صاحب العمل، وتتناسب مع مهارات الفرد وجهده ومستواه التنظيمي؛
- المركزية: تشير المركزية إلى درجة تركيز سلطة اتخاذ القرارات في المستويات العليا للإدارة؛
- تدرج السلطة: عني تسلسل الوظائف من قمة الهرم التنظيمي إلى قاعدته، بطريقة تجعل خطوط السلطة سليمة وواضحة بين مستويات الإدارة المتتالية؛
- الترتيب: يقصد به فايول وضع كل شيء وكل شخص في مكانه، ويقسمه فايول إلى قسمين: نظام مادي يعنى بوضع الآلات والأدوات والمعدات في مكانها المناسب لمصلحة العمل، ونظام اجتماعي يهتم بوضع كل شخص في المكان المناسب، كما يهتم بتنسيق الجهود وتحقيق الانسجام بين نشاطات الوحدات المختلفة في التنظيم؛
- المساواة: تعني التعامل مع المرؤوسين بعدل ولطف الأمر الذي يؤدي إلى تكريس انتماء العمال؛
- استقرار العاملين: ينبغي أن يحظى العمال بالاستقرار لأنه يمكنهم من إتقان أعمالهم ويشعرهم بالأمان والراحة النفسية، وله أهمية أكبر في الإدارة العليا؛
- المبادرة أو المبادأة: وهي المشاركة و الإندفاع لحل المشاكل؛

- وحدة الفريق: عني العمل الجماعي و توفير روح الجماعة و الفريق.

6- أبعاد الإدارة

وتتمثل أبعادها في مايلي:(شرفاوي، 2016-2017، ص.6)

- **البعد الإقتصادي:** ويتحقق من خلال الكفاءة والفعالية، فالكفاءة تتمثل في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من تحقيق الأهداف، أما الفعالية فتتمثل مدى تحقيق الأهداف في الوقت المحدد.

- **البعد الإنساني:** و متعلق باحتياجات الأفراد وآمالهم.

- **البعد الاجتماعي:** اتجاه المجتمع من مسؤولية أخلاقية وقانونية وبيئية وغيرها.

7- مجالات الإدارة

ان الادارة موجودة في جميع جوانب الحياة ومجالاتها المختلفة ، مثل المجال الصناعي، التجاري التربوي، الثقافي، الاجتماعي، السياسي، الأسري وغيرها، اما مجال الادارة في الجوانب التنفيذية فانه هناك ادارة الموارد البشرية، الادارة المالية، ادارة الانتاج، ادارة التسويق وغيرها، وهي تطبق في القطاع العام في اطار المنظمات غير الربحية ويطلق عليها هنا الإدارة العامة، وتطبق في القطاع الاقتصادي ضمن ما يعرف بالمؤسسات الاقتصادية وتسمى في هذه الحالة إدارة الأعمال. وهناك اتجاه جديد في الممارسة الإدارية في القطاع الحكومي يسمى الإدارة العامة الجديدة الذي يمارس الإدارة العامة بمنطق القطاع الاقتصادي وآلياته المستجيبة للبيئة (العامري والغالبي، 2011، ص.4).

وفي مايلي نقدم جدولاً يوضح أهم الفروقات في نطاق ممارسة كل واحدة منها:

الجدول 1: الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

المعيار	ادارة الأعمال	الادارة العامة
الهدف	نجد أنها تهدف في الأساس لتحقيق الأرباح، ولكن يجب التأكيد في هذا المجال أن هدفها الربحي لا ينفى عنها صفة تقديم الخدمة، فهي تقوم بالعديد من الأنشطة التي تخدم المجتمع.	تهدف الادارة العامة إلى تحقيق المصلحة العامة وذلك عن طريق تقديم خدمات عامة لا تهدف بالدرجة الأساسية للربح، بل لتحقيق المصلحة العامة.

مقياس النجاح	الربحية والكفاءة والفعالية	مدى رضى الجمهور عن الخدمات المقدمة
مجال التطبيق	في القطاع الاقتصادي	في القطاع العام
اطار العمل	عملها محكوم بقرارات مجالس الادارة التي تتبعها هذه التنظيمات وبالتعليمات التي يصدرها المديرون، وهي على الرغم من أنها لا تمارس عملها إلا بعد الحصول على ترخيص قانوني من الجهات العامة المخولة بذلك، إلا أنها تبقى أكثر حرية ومرونة في مزاولتها لأعمالها من الادارات والمؤسسات الحكومية.	تعمل بدرجة اكبر في ظل التشريعات، لأنها تتصل أساسا بتنفيذ السياسات العامة في مجالات مختلفة.
المنافسة	تعمل في بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة ولتضمن المنظمات وجودها واستمرارها يجب أن تتميز بالكفاءة والفعالية.	تعمل في ظروف احتكارية مما يجعلها في كثير من الأحيان تعرف بالجمود وعدم مواكبة التطور والتغير السريع.
المخاطرة	تتحمل درجة أكثر من المخاطرة المالية لاحتمال الربح والخسارة.	تتمتع بأمان أكثر فالموارد مؤمنة ولا توجد احتمالية الربح والخسارة.
الجهاز الاداري	عدده محدود نسبيا	تمتاز بضخامة جهازها الاداري
الجهة الرقابية	الملاك والمساهمون	الدولة ممثلة في أجهزتها الرقابية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على (العابد وبوقنة، 2015-2016، ص ص.18-19)

وعلى الرغم من كل ما سبق ذكره فإن هذه الفروق قد تقلصت كثيرا، حتى بالنسبة للفروق التي كان يعتقد أنها جوهرية كاختلاف الأهداف، ودرجة المنافسة في السوق، ودرجة المخاطرة التي تتحملها الادارة في القطاعين، وليس أدل على تضاؤل الفروق بين المجالين مما نشاهده في العديد من الدول من توجه نحو التخاصية، وهو مفهوم يعني بأحد أشكاله أن تعمل المنظمات الحكومية وفقا للأسس التي تعمل بها الخاصة ذات الطابع الاقتصادي من استهداف للربح ضبط للنفقات، إذا لم يعد هناك احتكار للحكومة

للعمل في كثير من القطاعات (العابد وبوقنة، 2015-2016، ص.20)، وهذا ما عبر عنه في ذلك الاتجاه الجديد في الممارسة الإدارية في القطاع الحكومي والذي يسمى الإدارة العامة الجديدة الذي يمارس الإدارة العامة بمنطق القطاع الاقتصادي وآلياته المستجيبة للبيئة (العامري والغالبي، 2011، ص.4).

8- المستويات الادارية ومهاراتها اللازمة

توجد عدة مستويات ادارية تختلف من منظمة إلى أخرى وذلك تبعاً لحجمها وتعدد العمل فيها، لكن أجمع الفقه الإداري في أغلب دراساته على وجود ثلاثة مستويات (الشماخ، 2007، ص.28)

- **الإدارة العليا:** تدعى كذلك الإدارة الإستراتيجية، وهي تهتم بتحديد الأهداف العامة والبعيدة المدى ورسم السياسات الشامل، وتصور الخطط والبرامج ذات الأمد الطويل، واتخاذ القرارات الإستراتيجية بشأن مجالات النشاطات الإستراتيجية، وكذلك المتابعة الشاملة للنشاطات وتقييم الإنجازات واتخاذ القرارات المناسبة مسارات التنفيذ أو إعادة تحديد الأهداف ورسم الخطط والبرامج الجديدة.

- **مستوى الإدارة الوسطى:** تختص الإدارة الوسطى بعملية ترجمة الأهداف والسياسات العامة المحددة من مستوى الإدارة العليا إلى خطط وبرامج وتشرف على وضعها موضع التنفيذ، فالإدارة الوسطى هي أداة الإدارة العليا لوضع القرارات موضع التطبيق العملي، وذلك من خلال العديد من القرارات التكتيكية التي تحول الخطط والأهداف إلى نشاطات وإنجازات، فالإدارة الوسطى تركز على التخطيط القصير والمتوسط الأجل وتمارس دورها التخطيطي في تخطيط العمليات والإجراءات وكذلك في مجالات التنظيم، المتابعة والتقييم، وبالتالي فإن نطاق اهتمام الإدارة الوسطى أقل من اهتمامات الإدارة العليا، فهي تعمل عادة في تحقيق الصلة والارتباط بين المستوى الأعلى من جانب وبين المستوى الأدنى من جانب آخر.

- **مستوى الإدارة الدنيا:** وهو المستوى الذي تعهد إليه أعباء الإدارة والعمليات التنفيذية بالدرجة الأولى ومن ثم تختص الإدارة المباشرة بإعداد الخطط التشغيلية المفصلة اعتماداً على الخطط متوسطة الأجل ومتابعة أداء الأفراد في المستويات الدنيا وإنفاذ المهام التفصيلية للأفراد وضمان الاتصالات المباشرة معهم.

من الضروري دراسة مهارات الادارة والتي ربما تكون العامل الأساسي تقرير فعالية وكفاءة، وتصنف المهارات الإدارية وفقاً للمستويات الإدارية كما يلي: (عباس، 2009، ص.20)

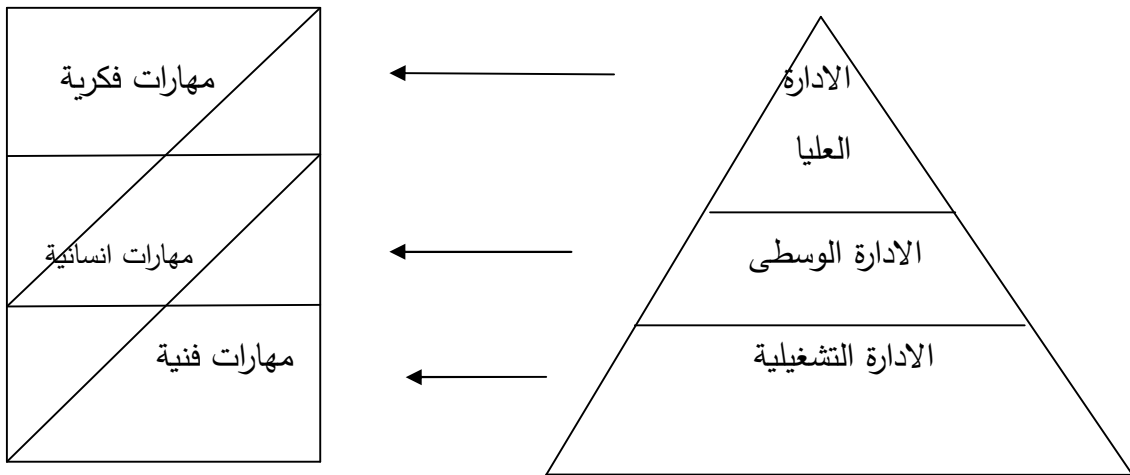
- **المهارات الفنية:** وتشمل استعمال معرفة متخصصة وخبرة في تنفيذ أعمال ذات علاقة بأساليب وإجراءات فنية، ومن الأمثلة على هذا النوع هي المهارات الهندسية، برمجة الحاسوب، المحاسبة،... فالمهارات الفنية تطلب غالباً القيام بعمل يتعلق بأهداف مادية.

- المهارات الانسانية: وهي المهارات التي تعزز التعاون ضمن الفريق الذي يتم التعامل معه، وتتعلق بالعمل مع مختلف الاتجاهات السلوكية، وباختصار يمكن القول أنها تتعلق بالعمل مع العنصر البشري.

- المهارات الفكرية: تشمل القدرة على رؤية المنظمة ككل، ان الفرد الذي لديه مهارات التفكير يكون قادرا على فهم كيف تعتمد وظائف المنظمة المختلفة الواحدة على الأخرى وكيف ترتبط المنظمة ببيئتها، وكيف يؤثر التغيير في أحد أجزاء المنظمة على النظام الكلي لها.

ويمكن توضيح ما سبق في الشكل التالي:

الشكل (2): المستويات والمهارات الادارية



المصدر: عباس، 2009، ص.20

9- علاقة الادارة بالعلوم الأخرى

هناك ارتباط وثيق بين أوجه المعرفة المختلفة، وعليه فان التطورات التي تحدث في أحد هذه المعارف تؤثر في المعارف الأخرى، فهناك علاقة تفاعل متبادل تترجم في شكل تأثير وتأثر بين علم الادارة والعلوم الأخرى، سواء كانت علوم اجتماعية أو تطبيقية، فكل علم من هذه العلوم يترك بصمة واضحة في الميدان الاداري سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية.

ويوضح " عليان " هذه العلاقة كما يلي: (عليان، 2009، ص.29)

- علاقة علم الادارة بعلم الاجتماع: يدرس علم الاجتماع سلوك الأفراد والجماعات والقيم السائدة في المجتمع، فالمنظمات والهيئات التي تطبق في ادارتها مبادئ ونظريات علم الاجتماع تكون اكثر فعالية في

تحقيق اهدافها، لأن دراسة السلوك الاجتماعي للفرد والجماعة يؤدي الى تطوير مهارات التسويق للخدمات والسلع والمنتجات ، وتؤدي الى ادراك المجتمع والسعى لتحقيق طموحاته وتطلعاته المختلفة التي تؤدي بدورها الى تحقيق اهداف اجتماعية كلية راقية، لذا لا بد على الاداري الناجح ان يكون ملما بمبادئ علم الاجتماع.

- **علاقة علم الادارة بعلم الاقتصاد:** يركز علم الاقتصاد على دراسة الموارد واستخدامها واستثمارها، والادارة هي التي توجه العمليات الاقتصادية المختلفة ، وخاصة علم الاقتصاد الاداري الذي يهتم بدراسة الجوانب الادارية في الاقتصاد ، ولذا لا بد على الاداري أن يكون ملما بمبادئ الاقتصاد، كما ان الاقتصادي الناجح لا بد أن يكون عارفا بعلوم الادارة وفنونها لأنها تعطيه فرصة التعرف على طرق الاستغلال الأمثل للموارد والتنسيق بينها من أجل تلبية الحاجات.

- **علاقة علم الادارة بعلم النفس:** علم النفس يدرس السلوك الانساني، فلا بد على الاداري أن تكون لديه خلفية معرفية حوله، لأنه يركز على دراسة وتفسير شخصية الفرد ودوافعه واتجاهاته والعوامل التي تحفزها على تحديد نمط السلوك الذي يدفعه للقيام بعمله بطريقة ايجابية، وكذلك يستخدم الأساليب العلمية المختلفة التي تظهر مدى العلاقة القوية بين فروع علم النفس والادارة، فعلم النفس الاداري مثلا يدرس البيئة الادارية للعاملين ، والآثار السلوكية المترتبة على التفاعل التنظيمي والعلاقات داخل المنظمة، وعلم النفس التنظيمي يدرس مدى تفاعل الأفراد في المنظمات من حيث الدافعية والحوافز والقدرات والتوظيف، في حين علم النفس الاجتماعي يجمع بين علم النفس وعلم الاجتماع ويهتم بالعلاقات بين الجماعات واتجاهات ومواقف العاملين والعواطف والقيادة، أما علم النفس الصناعي فيدرس المشكلات الانسانية الناتجة عن طبيعة التفاعل في العمل الصناعي مثل: التوتر، الضوضاء، ساعات العمل..... .

- **علاقة علم الادارة بعلم القانون:** تحكم الادارة عددا من التشريعات والقوانين الداخلية والخارجية وكذلك قوانين تجارية وذات علاقة بحماية المستهلك ، وكافة المنظمات مهما كانت طبيعتها تعمل تحت مظلة قوانين العمل والعمال والضمان الاجتماعي وغيرها، ولذلك الاداري الناجح لا بد أن يكون على علم ودراية بهذه القوانين وتطبيقاتها.

- **علاقة علم الادارة بالعلوم الطبيعية والرياضية:** لجأت الادارة الى العلوم الطبيعية مثل (الرياضيات - الفيزياء - الكيمياء - الأحياء - الإحصاء) لتحليل وتفسير الكثير من السلوكيات والظواهر الادارية، ومن نتائج ذلك ظهرت المدرسة الرياضية في الادارة التي تستخدم النماذج والعمليات الرياضية، وظهرت أيضا بحوث العمليات وهو علم رياضي فيزيائي اقتصادي استفادت الادارة من تطبيقاته، ويمكن استخدام نظرية الاحتمالات والمعادلات والنماذج الرياضية لاتخاذ القرارات الادارية الرشيدة.

- علاقة علم الإدارة بعلم الحاسوب: لا يمكن للإداري الحديث ان يستغن عن تكنولوجيا المعلومات والمتمثلة في الحاسوب، وشبكات المعلومات، والتطبيقات، فمن خلالها تم تحسين وظيفة الاتصال وتسهيلها، وكذلك أصبحت هناك امكانية توفير المعلومات الجيدة التي تساهم في اتخاذ القرارات الرشيدة ظهرت العلاقة القوية بين الإدارة وتكنولوجيا المعلومات كذلك من خلال نظم المعلومات والتي ادت الى تطوير نظم المعلومات الادارية.

10- التحديات التي تواجه الإدارة المعاصرة

هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة وذلك بسبب تعقيد الإدارة وتدخل الدولة في شؤون المنظمات، وتزايد قوة الإدارة ومسؤولياتها في المجتمع، ومن هذه التحديات: (<https://uomustansiriyah.edu.iq>)

- تعقيد الإدارة بشكل بشكل متزايد: لقد تنامت وتعددت الفرص والتهديدات التي تواجه الإدارة في الآونة الأخيرة كنتيجة لعدة عوامل منها:

* حجم المنظمة وتعقدتها: فكلما تنامي حجم المنظمة، وتعقد هيكلها التنظيمي أفقياً وعمودياً وجغرافياً كلما زادت صعوبات ادارتها، اذ من السهل قيادة وتنسيق جهود مئات من الأفراد في منطقة معينة، قياساً بأداء هذه المهام اتجاه الاف الأفراد المنتشرين في مناطق متعددة جغرافياً محلياً ودولياً.

* تخصص الموارد البشرية وصعوبة العمل: تزايدت الحاجة لتخصص الموارد البشرية بتعدد العمليات الانتاجية وتزايدها، وفرضت على الإدارة ضرورة تنسيق جهودهم وتكاملها بما يؤدي الى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

* تغيير مكانة الأفراد: تتبدل المنظمات بشكل متواصل بسبب تغيير نمط المالك- المدير (أي الذي يمتلكها ويديرها معاً) الى نمط المنظمة التي تعمل فيها إدارة مهنية أجيبة تحصل على المكافآت المتنوعة من المالكين، كما أخذت مجموعة من الأفراد حسب انتماءاتهم المهنية ترتبط بمنظمات خارجية عديدة (النقابة ، الجمعية ...)، وتسعى الى درجة أكبر من الاستقلال الشخصي، وتحقيق المكانة الإجتماعية، والتمتع بالقوة في المجتمع.

* تدخل الدولة في شؤون المنظمة: تخضع المنظمة لتدخل العديد من هيئات الدولة في شؤونها، فهناك رقابة على منتوجاتها، وعلى علاقاتها بالأفراد العاملين فيها، وعلى شؤونها المالية، وعلى آثار عملياتها على البيئة، وتمارس هذه الهيئات تدخلها بموجب التشريعات والتعليمات النافذة.

* التغيير المتسارع: الى جانب التغييرات السابقة فإن اهتمامات الادارة المعاصرة تتوجه نحو مشكلات عديدة كالتضخم النقدي السريع، والتغييرات الاجتماعية، وطلبات وضغوط المستهلكين، والابداعات والابتكارات المتزايدة في مختلف أنشطة المنظمة، وفي اطار هذا التغيير المتسارع يترتب على المدير مواكبة هذه التطورات ومسايرتها، والاحاطة بمستجداتها، ويتكيف معها.

- **الادارة والانتاجية:** من الضروري رفع مستوى الانتاجية كونها تمثل تحدياً كبيراً للإدارة المعاصرة والانتاجية هي مقياس للمنتج الاقتصادي للفرد الواحد، والانتاجية الأعلى هي أساس التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتؤثر في مستوى الانتاجية عوامل داخل المنظمة وخارجها لا بد للمدراء من اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها إذ ان عليهم تقديم الحوافز المتنوعة للأفراد، وتصميم الوظائف بشكل يؤدي الى زيادة الأداء، كما ان عليهم الحصول على مصادر التمويل، وتعيين نسب مزيج العمل مع رأس المال. وفي اطار البيئة الخارجية المتغيرة باستمرار يترتب على المدراء تقديم المنتجات المطلوبة في السوق كما ونوعاً، وتعتمد نوعية القرارات الادارية تلك على قدرة المدراء وخبراتهم، ومهاراتهم، وابداعاتهم، كما ان للدولة تأثير كبير في اتاحة الفرصة امام الادارة لرفع مستوى الانتاجية.

- **سلطات الادارة ومسئولياتها اتجاه المجتمع:** تزايدت قوة الادارة في المجتمع ودورها في اقتصاديات العالم، وبنفس الوقت تزايد دور المنظمات فيهما، ويعتمد مستوى الرفاه الاجتماعي على أداء الادارة، بل ان القوة الاقتصادية لأية دولة ترتبط بقدرة منظماتها على الاسهام في تحقيق النمو الاقتصادي، ويرافق هذه القوة المتزايدة للمنظمات تزايد مسؤولياتها اتجاه المجتمع، فالمجتمع يتوقع إدارة منفتحة عليه قادرة على أداء مهماتها والتفاعل مع متطلبات شرائح المجتمع، وتلبية مستلزمات الحكومة، وتنوع المسؤوليات اتجاه الزبائن، والأفراد العاملين فيها، والموردين، والمنظمات المهنية، بما يواكب تزايد تأثير الادارة في المجتمع والاقتصاد الوطني.

لقد تعرفنا في هذا المحور على الأطر النظرية المتعلقة بالممارسات الإدارية، وسنباشر ضمن المحور التالي في دراسة المسؤول الأول عن نجاح أو فشل العملية الإدارية والمتمثل في المدير، والذي يعد أهم الركائز التي تقوم عليها المنظمات لأنه يقف على التأثير على الأفراد وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

المحور الثاني: المدير

يمثل المدير أحد الأركان الأساسية في المنظمة وعاملا مهما يؤثر في نجاح أو فشل العملية الإدارية، واقتناعا من الأفراد والمنظمات والمجتمع ككل بأهمية تكوين الجماعات لتحقيق أهداف التي لم يكن بمقدورهم تحقيقها على إنفراد لضمان تنسيق جهودهم وتوجيهها نحو الأهداف المرغوبة، اكتسبت أعمال المديرين وأنشطتهم أهمية كبيرة.

1- تعريف المدير

لم يجمع المتخصصون حول تعريف واحدا للمدير محددا لنطاقه وجامعا لمسؤولياته وكفاءاته، وتفرقت بهم منهجيات الإدارة في تحديد واجباته ومهامه ومسمياته وأدواره، وذهب كل منهم إلى تعريفه وفق المسؤوليات والواجبات المنوطة به، فالمدير " هو فرد في منظمة يكون مسؤولا عن أداء عمل فرد آخر أو مجموعة من الأفراد، وتتمثل وظيفته في مساعدة المنظمة على إنجاز مستوى مرتفع من الأداء من خلال استغلال مواردها البشرية والمادية " (درة، 2009، ص.30). واعتبر كذلك بأنه: " الشخص الذي يتولى إدارة مشروع ما، وقد يكون صاحب المشروع أو مفوضا من قبله، ويحوز المدير على الصلاحية والمسؤولية لترجمة السياسات و الخطط إلى إجراءات فعالة لتحقيق أهداف محددة، وهو ينظم العمل و يوجهه حتى يتم تنفيذه بواسطة المرؤوس " (بدوي، 1994، ص.285). وكذلك هو " الفرد المسؤول عن وضع الأهداف التنظيمية ولديه سلطة صنع القرارات بشأن كيفية استغلال الموارد لإنجاز تلك الأهداف " (درة، 2009، ص.31). فمختلف الاتجاهات تلاقاة حول العناصر التالية:

- هو فرد من المنظمة يعمل مع ومن خلال الآخرين؛
- يقوم بمجموعة من الوظائف الادارية؛
- يتمتع بالسلطة لاتخاذ القرارات؛
- يعمل على تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة.

فالمدير فرد من المنظمة يتمتع بالسلطة لاتخاذ القرارات، يعمل مع ومن خلال أفراد المنظمة الآخرين من أجل الوصول الى تحقيق أهدافها المسطرة بفعالية وكفاءة والتكيف مع بيئتها، من خلال قيامه ووقوفه على جملة من الوظائف الادارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وقيادة، وبالذفع بأداء المرؤوسين الى المستوى الذي يحقق ذلك.

فيتميز المدير بصفة العمومية والانتشار، بمعنى أنه الأساس والدعامة والمركز في كل الممارسات باختلاف أنواعها وأحجامها، ويمارس دوره المختلف باختلاف نوع المنظمة وأهدافها، وفي هذا الخصوص تجدر الإشارة إلى أن رئيس العمال أو المشرف يعتبر مديرا طالما أنه يمارس الوظائف المشار إليها مثله

في ذلك مثل رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام لمنظمة معينة، والفرق بينهما من وجهة نظر ممارسة الوظائف يكمن فيما يلي: (ابو قحف، 1989، ص.281)

- **درجة الشمول والعمومية:** قرارات أو خطط رئيس مجلس الإدارة مثلا تتصف بالشمول والعمومية أي أنها تشمل المنظمة ككل، أم رئيس العمال فإن قراراته أو خطته تقتصر فقط على الوحدة أو القسم أو عدد من المرؤوسين الذين يعملون تحت رئاسته و إشرافه؛

- **درجة التأثير والتكلفة:** بينما تؤثر قرارات أو خطط رئيس مجلس الإدارة على المنظمة ككل نجد أن قرارات أو خطط رئيس أو مشرف العمل لا تؤثر إلا على القسم الذي يرأسه، كما أن تكلفة الخطأ في قرار يتخذه رئيس مجلس الإدارة يؤثر على المنظمة ككل سواء في الأجل الطويل أو القصير، أما رئيس العمال فلا يتعدى تأثير الخطأ في قراره أو خطة يقوم برسمها القسم الذي يرأسه؛

- **المدى الزمني:** تغطي قرارات وخطط وسياسات رئيس مجلس الإدارة مدة زمنية طويلة، بينما نظيرها في حالة مشرف أو رئيس العمال لا تتعدى أياما قليلة أو شهور محدودة؛

- **درجة التكرار:** تتصف معظم (إن لم يكن كل) قرارات رئيس العمال بالتكرار أو الروتينية على عكس رئيس مجلس الإدارة فنجدها لا تتصف بذلك.

2- المدير والقائد

قد يتلبس الأمر بين مفهوم القائد والمدير في كثير من المواقف، إذ يحتل كل من القائد والمدير مركزا أعلى ومهما ضمن المنظمة، فالمدير هو جوهر العملية الادارية والقائد هو الممارس للقيادة، وعلى هذا الأساس ظهرت الحاجة الى التمييز بين الادارة والقيادة أولا ثم نستعرض بعدها الفرق بين المدير والقائد، في ما يأتي نقدم جدولا يوضح ذلك:

الجدول (2): التمييز بين القيادة والادارة

القيادة	الادارة
- تركيز على النفوذ والتأثير الاجتماعي وعلى قبول الأفراد	- تركيز على السلطة الرسمية وعلى امتثال الأفراد لهذه السلطة
- الجماعة هي مصدر السلطة	- التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة

<p>- السلطة غير رسمية</p> <p>- وظيفة من وظائف المدير</p> <p>- التفاعل بين الأفراد هو جوهر القيادة</p> <p>- تصنع رؤى مستقبلية ووضع الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب للوصول إلى هذه الرؤية</p> <p>- استخدام الاتصالات الشفهية مع جميع الأفراد الذين يحتاجون إلى التعاون، والعمل كفريق من أجل فهم الرؤية والإستراتيجيات وقبولها</p> <p>- حث العاملين وتشجيعهم على التغلب على معوقات التغيير من خلال إشباع حاجاتهم المختلفة</p> <p>- أحداث تغيير والذي قد ينتج عنه تقديم منتجات جديدة أو تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة</p>	<p>- السلطة رسمية ومقننة</p> <p>- مفهوم أشمل من القيادة</p> <p>- الوصف التنظيمي للعلاقات هو جوهر التصرفات الإدارية</p> <p>- وضع خطط وخطوات تفصيلية وجداول زمنية لتحقيق النتائج المرجوة، وتخصيص الموارد الضرورية للوصول لهذه النتائج</p> <p>- وضع هيكل لتنفيذ الخطة، ملئ الهيكل بالأفراد تفويض السلطة لتنفيذ الخطة، ووضع السياسات والاجراءات لمساعدة العاملين ووضع نظم لمراقبة التنفيذ</p> <p>- مطابقة ما هو مخطط مع الأداء الفعلي و ضبط الانحرافات والعمل على ازلتها</p> <p>- تحقيق نتائج تحقق رضا أصحاب المصلحة</p>
---	--

المصدر: هبال، 2015-2016، ص ص. 26-27

مما سبق يتضح أن القيادة جزء من الإدارة والإدارة جزء من القيادة فهما يكملان بعضهما البعض فالقيادة عنصر أساسي في إطار العملية الادارية، فإذا كان التوجيه منوط بالعملية الادارية، فإن القيادة تتدرج ضمن هذه الوظيفة، لأنها متعلقة بتوجيه الأفراد والتأثير على سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

وبالرجوع الى مفهوم القائد، فيمكننا أن نتعرف عليه من خلال التعرف على القيادة، فهي " عملية تأثير يمارسها شخص ذو مؤهلات وسمات خاصة هو القائد على أنشطة الأفراد والجماعات من أجل دفعهم اراديا نحو تحقيق هدف مشترك في ظل ظروف وموقف عمل معين " (هبال، 2015-2016، ص.25)، فالقائد هو الشخص الذي يمارس عملية القيادة، وليتمكن من ذلك يجب أن يحوز على مجموعة من السمات والمهارات والكفاءات الشخصية. أما المدير كما أشرنا سابقا هو فرد من المنظمة

يتمتع بالسلطة لاتخاذ القرارات، يعمل مع ومن خلال أفراد المنظمة الآخرين من أجل الوصول الى تحقيق أهدافها المسطرة بفعالية وكفاءة والتكيف مع بيئتها، من خلال قيامه ووقوفه على جملة من الوظائف الادارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وقيادة، وبالذبح بأداء المرؤوسين الى المستوى الذي يحقق ذلك.

فيختلف المدير عن القائد كون المدير هو الذي يصدر أوامر واجبة الطاعة، وكذلك ينظم ويخطط وينسق ويجري اتصالات ويراقب، أما القائد على عكس المدير فهو يحمل الآخرين على التعاون معه تعاوناً اختيارياً في سبيل تحقيق الهدف المنشود، مما يستلزم منه فهم المشكلات المتعلقة بالوحدة الإدارية والعناية بالعلاقات الإنسانية (خيري، 2013، ص.20). ويستمد المدير سلطته من منصبه طبقاً للسلطة القانونية في المنظمة، أما القائد فيستمد صلاحياته وسلطته من جماعة الأفراد نفسها، وينفذوا أوامره اقتناعاً وحباً فيه وسلطته هي سلطة كاريزمية متعلقة بسماته الشخصية، وعليه فإن كل واحد فيهما يتميز عن الآخر بسماته وأدواره، ويمكن أن نبرز أوجه الاختلاف بينهما في الجدول التالي:

الجدول (3): الفرق بين المدير والقائد

المدير	القائد
<ul style="list-style-type: none"> - التخطيط للأنشطة حسب المقررة - مسؤول عن توجيه الأفراد لحل المشكلات الروتينية - يضع بدائل عند تقييم الوضع الحالي - يعتمد على القوة الرسمية والتنظيمية - ينفذ سياسات التحفيز التي تضعها المنظمة - يعتمد على تنفيذ خطط المنظمة بشكل جوهري 	<ul style="list-style-type: none"> - التوجه المستقبلي هو السيطرة على فكرة بشكل عام في مستقبل المنظمة وتحقيقه بالشكل المرغوب - له رؤية عميقة في تحليل الموارد وكيفية الاستفادة منها بأقصى درجة - يعتمد على القوة المرجعية والمعلوماتية - يبتكر الطرق والوسائل التحفيزية المناسبة - يتحول إلى أداة توفر الأفكار البديلة وتعمل على المزج بين الحدس والمنطق

المصدر: هبال، 2015-2016، ص. 28

ويتبين أن المدير قد يكون قائداً لأن القيادة تعتبر إحدى وظائف المدير، ولكن ليس كل المديرين قادة لاقتدارهم للمقومات الشخصية والسلوكية، ويمكن اعتبار الصراعات بين المدير وموظفيه خير دليل

على فشل الكثير من المديرين كقادة، كذلك القائد قد يكون مديرا وهذا في حالة ما إذا كان في مركز إداري و يتمتع بالسلطة والصلاحيات التي تجعله يشرف على عدد من المرؤوسين (ماهر، 2003، ص.295).

وعليه تبقى هذه الفروقات نسبية، ذلك لأنه يمكن أن يتوفر أحدهما على بعض أو صفات الآخر، أما إذا اجتمعت هذه الصفات في شخص فعندئذ نكون أمام مدير قائد متميز، لذلك فإن المنظمات المعاصرة تولي عناية فائقة للبحث عن مديرين يتمتعون بقدرات قيادية عالية تمكنهم من التأثير على مرؤوسيههم ورفع مستويات أدائهم، ومن منظور الفعالية التنظيمية فإن الأشخاص الذين يجمعون بين كونهم قادة وبين كونهم مديرين يعتبرون موردا مهما يخلق قيمة مضافة للمنظمة.

3- أدوار المدير

هناك عدة أدوار منوطة بالمديرين، والتي لها تأثير كبير في تحقيق أهداف المنظمة ككل بغض النظر عن طبيعة نشاطها، وهذه الأدوار قسمها " هنري مينتزبورغ Henry Mintzberg " الى ثلاثة مجموعات رئيسية وهي الأدوار الشخصية، الأدوار المعلوماتية والأدوار القرارية. ونوضحها في الجدول التالي:

الجدول (4): الأدوار الادارية للمدير

الوصف وأمثلة عملية	الدور
<p>* ممثل للمنظمة: هو للمنظمة يلتزم بأداء عدد من المهام الروتينية ذات الصبغة القانونية أو الاجتماعية. مثلا كالترحيب بالزبائن، دعوتهم لتناول وجبات عمل، التوقيع على مستندات قانونية....</p> <p>* قائد: هو مسؤول عن تحفيز وزيادة نشاط المرؤوسين والتأثير عليهم من أجل تحقيق الأهداف</p> <p>* حلقة اتصال: يحافظ على شبكة من الاتصالات الشخصية الخارجية ومع كل من يقدم خدمات للمنظمة</p>	الأدوار الشخصية
<p>* باحث عن المعلومة: يبحث ويستقبل معلومات خاصة ومتنوعة بغرض فهم المنظمة والبيئة بدقة، فيعمل كمركز للمعلومات الداخلية والخارجية للمنظمة. كالتعامل مع كافة أنواع البريد، الاتصالات الشخصية، بغرض استقبال معلومات</p>	

<p>(قراءة مجلات وتقارير)</p> <p>* موصل للمعلومة: ينقل المعلومات المستقبلية من أطراف خارجية أو مرؤوسين آخرين إلى أعضاء المنظمة. تحرير مذكرات مكتوبة إلى المنظمة لأغراض معلوماتية، اتصالات شفوية تشمل معلومات متدفقة إلى المرؤوسين.</p> <p>* متحدث: ابلاغ معلومات إلى أطراف خارجية بشأن خطط وسياسات وتصرفات تعمل في ظلها المنظمة. كحضور اجتماعات مجلس الإدارة إرسال بريد وإجراء اتصالات تتضمن نقل معلومات إلى أطراف خارجية</p>	<p>الأدوار المعلوماتية</p>
<p>* مبادر: يبحث داخل المنظمة وفي البيئة عن فرص ويبادر بمشروعات تحسين وتطوير لإحداث تغيير. كترأس جلسات الإستراتيجية ولسات المتابعة والمراجعة بغرض التحسين، ويقدم مسؤوليات جديدة وأفكار بشأن منتجات جديدة.</p> <p>* معالج للاختلالات: مسؤول عن التصرفات التصحيحية عندما تواجه المنظمة باختلالات هامة وغير متوقعة. كتنفيذ إستراتيجية، إعداد جلسات مراجعة لحل الاختلالات والأزمات.</p> <p>* موزع للموارد: مسؤول عن تخصيص الموارد التنظيمية بكافة أنواعها. كالجدولة، الموازنة، إعطاء الحوافز، برمجة أعمال المرؤوسين.</p> <p>* مفاوض: مسؤول عن تمثيل المنظمة في إجراء المفاوضات الرئيسية. كالتفاوض مع ممثلي العمال، اتفاقات مع استشاريين، علاقة طويلة الأجل مع مورد، مفاوضات داخل المنظمة.</p>	<p>الأدوار القرارية</p>

المصدر: درة، 2009، ص ص. 52-53

4- المهارات الادارية للمدير

عرفها البعض بأنها "ممارسات سلوكية وقابليات وقدرات متخصصة تتضمن الطرق والإجراءات والتقنيات اللازمة للتعامل مع كافة المواقف والأعمال الإدارية التي يواجهها المدير بفعالية" (سعدون، 2014-2015، ص.27).

وفي هذا السياق سنعرض في ما يأتي تصنيف " كاتز " و تصنيف " جريفين " : (درة، 2009، ص ص 55-58)

- تصنيف " كاتز "

قسم " كاتز " المهارات الأساسية للمديرين إلى ثلاثة مجموعات:

* **المهارات الفنية:** وتتمثل بالقدرة على استخدام معرفة تخصصية لأداء مهام محددة مثل: القدرات المحاسبية والتسويقية والهندسية والبرمجية، ويتم الحصول على هذه المهارات من خلال التعليم الرسمي والتعلم والتدريب المناسب والخبرة الوظيفية. ويلاحظ أن هذه المهارات في الاقتصاد المعاصر قد توسعت وازدادت غنى من خلال تكنولوجيا المعلومات والاستخدام الواسع للحاسوب، وهذه المهارات مهمة جداً في بداية الحياة الوظيفية في المستويات الإدارية المباشرة.

* **المهارات الانسانية:** تتجسد هذه المهارات في امتلاك بعض الخصائص والصفات التي تمكن المدير من العمل والتفاعل مع الآخرين والتأثير فيهم، وتظهر في مكان العمل من خلال روح التعاون والثقة والحماس للعمل مع الآخرين كأفراد أو جماعات والتفاعل الإيجابي من خلال العلاقات الطيبة معهم، وتتطلب هذه المهارة أن يكون لدى المدير وعياً ذاتياً وطاقاً للتفاهم أو التعاطف مع مشاعر الآخرين، وهذه المهارات ضرورية لكل قائد إداري في أي موقع تنظيمي أو مستوى إداري.

* **المهارات الفكرية:** هي القدرة على تحقيق التناسق والتكامل بين الأنشطة المختلفة والمتعارضة أحياناً، وتتضمن قدرة المدير على رؤية المنظمة ككل متكامل، وفهم كيفية اعتماد أجزائها على بعضها البعض، والقدرة على التحليل والتشخيص للمشكلات، والتخطيط والإستراتيجية، القدرة على اتخاذ القرارات، وعدم التردد، والسعي لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة، أي قيادة المنظمة نحو تحقيق أهدافها، وهذه المهارات تحتاجها المستويات العليا من الإدارة أكثر من غيرها.

- تصنيف " جريفين "

حسب " جريفين " يحتاج المدير الى خمسة مجموعات من المهارات، فبالإضافة الى ثلاثة أصناف السابقة التي جاءت في تصنيف " كاتز " يوجد مهارات التشخيص ومهارات التحليل.

* **مهارات التشخيص:** وهي قدرة المدير على تشخيص المشاكل داخل المنظمة من خلال دراسة أعراضها والأسباب المؤدية إليها، ولا يقتصر استخدام مهارات التشخيص على المواقف غير المفضلة، بل يمكن استخدامها أيضاً في المواقف المفضلة.

* **مهارات التحليل:** وهي قدرة المدير على تحديد المتغيرات الأساسية في الموقف وكيفية ترابطها وتقرير المتغير أو المتغيرات التي يجب أن تستحوذ على اهتمام أكبر.

مما سبق نستنتج أن للمدير مجموعة من الأدوار لها تأثير كبير على تحقيق أهداف المنظمة، ولكي تكون له القدرة على القيام بها يجب أن يحوز على مجموعة من المهارات.

5- مصادر المهارات الادارية

يمكن تحديد مصدرين أساسيين للحصول على المهارات الادارية هما: (الشماع، 2004، ص.22)

- التعليم: لم يكن المدير في الماضي وفي غالبية الحالات متخرجا من كلية او معهد متخصص في الادارة، غير أن التوجه المعاصر صار نحو الاقبال على الجامعات والمعاهد المتخصصة في التعليم الاداري وصار الحصول على شهادة متخصصة قبل إشغال وظيفة المدير سمة العصر، ومن ناحية أخرى قامت الجامعات والمعاهد ومراكز التكوين باستحداث مناهج دراسة خاصة للمدراء، شملت التعليم المستمر، التدريب، والحلقات الدراسية، لغرض تنمية كفاءاتهم وتحديث الخبرات والمهارات الادارية وتحقيق التفاعل بين التعليم الجامعي والتجارب العملية.

- التجارب العملية: إلى جانب التعليم تتطلب الادارة ممارسة عملية أو واقعية، إذ ان التعايش مع المشكلات ومواجهة المواقف المتنوعة والضغوط والتحديات تخلق الفرص أمام المدير للتعلم منها، ولتراكم الخبرة.

6- أنواع المديرين

يمكن تصنيف المديرين وفقا لعدة معايير كالمستوى الإداري، مجالات عمل الإدارة، نطاق الأنشطة التي يقومون بها، نوع السلطة التي يمارسونها، وأخيرا حسب المسمى الوظيفي. وفيما يلي نوضحها بأكثر تفصيل: (درة، 2009، ص ص.32-39)

- **أنواع المديرين تبعا للمستوى الاداري:** يفترض هذا التصنيف إمكانية تقسيم المديرين وفقا لموقعهم في الهيكل التنظيمي، ونجد:

* **مدراء الادارة العليا:** يمثل هؤلاء المستوى الأعلى من الإدارة، وهم مسؤولون عن الأداء الشامل للمنظمة والأجزاء الرئيسية والأساسية منها، ويقومون بوضع أهداف المنظمة، والإستراتيجية الكلية، والسياسات التشغيلية، إن هؤلاء المدراء يعيرون أهمية كبيرة للبيئة الخارجية ويبحثون عن الفرص التي تؤدي إلى

تطوير المنظمة من خلال تحديد الأهداف المنظمة ورسم الاستراتيجيات ودراسة البيئة الخارجية واتخاذ القرارات التي تؤثر في المنظمة بأكملها وعلى المدى البعيد، وغالبا ما يعمل هؤلاء المدراء لفترات زمنية طويلة وينفقون جزءاً كبيراً من وقتهم في الاجتماعات والاتصالات، ويطلق على هذه المجموعة عدة مسميات منها: الرئيس، نائب الرئيس، المدير العام.

* **مدراء الإدارة الوسطى:** هؤلاء المدراء مسئولون عن تنفيذ الاستراتيجيات المرسومة من قبل الإدارة العليا كما أنهم يشرفون وينسقون على أنشطة المستوى الثالث (الإدارة التشغيلية)، وغالبا ما يمثلون أكبر عدد من المديرين في معظم المنظمات، ويشغلون مناصب رئاسة الأقسام الكبيرة أو الإدارات الرئيسية، وقد تغيرت وظيفة الإدارة الوسطى بشكل كبير خلال العقدين الماضيين، حيث ظهر مفهوم المنظمة الرشيقة وتم تقليص عدد مديرين الإدارة الوسطى، ولكن أهميتهم ازدادت بشكل كبير حيث أصبح التركيز على أن تكون وظيفة المدير في الإدارة الوسطى موجهة نحو بناء وقيادة فرق العمل الكبيرة وإدارة المشاريع وتطوير الخطط التكتيكية.

* **مدراء الإدارة التشغيلية (الإشرافية):** إن أول وظيفة إدارية تشرف إشرافا مباشرا على عمل مرؤوسين لا يمارسون الإدارة تسمى الإدارة الدنيا أو الإشرافية، ومهمتها قيادة الفرق الصغيرة وتنسيق أنشطة عمال التشغيل، ويطلق على شاغلي هذه الوظيفة مسميات عديدة منها: المشرف أو الملاحظ أو مدير مكتب أو مسؤول، وإن أغلب المدراء في هذا المستوى هم من قدامى العاملين الفنيين الذين أمضوا فترة زمنية طويلة في مجال العمل، ومن مستويات تشغيلية أدنى (موظفو تنفيذ) ثم تم ترقيةهم إلى مستوى الإشراف.

- **أنواع المديرين تبعا لمجالات الإدارة:** قد يعمل المديرون من المستويات الإدارية المختلفة في العديد من المجالات داخل نفس المنظمة مثل مجالات: التسويق، المالية، العمليات، الموارد البشرية، الأنشطة الإدارية، ومجالات أخرى وبكل المستويات الإدارية الثلاث.

- **أنواع المديرين تبعا لنطاق الأنشطة:** يعتمد هذا التصنيف على نطاق الأنشطة التي يقوم المدير بإدارتها، ونجد هنا المدير الوظيفي وهو مسؤول فقط عن نشاط تنظيمي واحد وليكن الإنتاج أو التسويق أو المبيعات أو التمويل، والمدير العام وهو مسؤول عن كل الأنشطة مثل الإنتاج، المبيعات، التسويق، التمويل الموجودة داخل المنظمة سواء كانت كبيرة أو فرع صغير.

- **أنواع المديرين تبعا لنوع المسؤولية:** يتضمن التنظيم نوعين من المدراء يمارسون إما وظائف تنفيذية أو وظائف استشارية (معاونة)، ونجد هنا المدير التنفيذي وهو مسؤول عن تنفيذ عدد من الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة (تقديم منتج أو خدمة)، وتؤثر مجهوداته بشكل مباشر وبوضوح في عملية تحويل المدخلات من الموارد إلى مخرجات (سلع أو خدمات)، والمدير الاستشاري

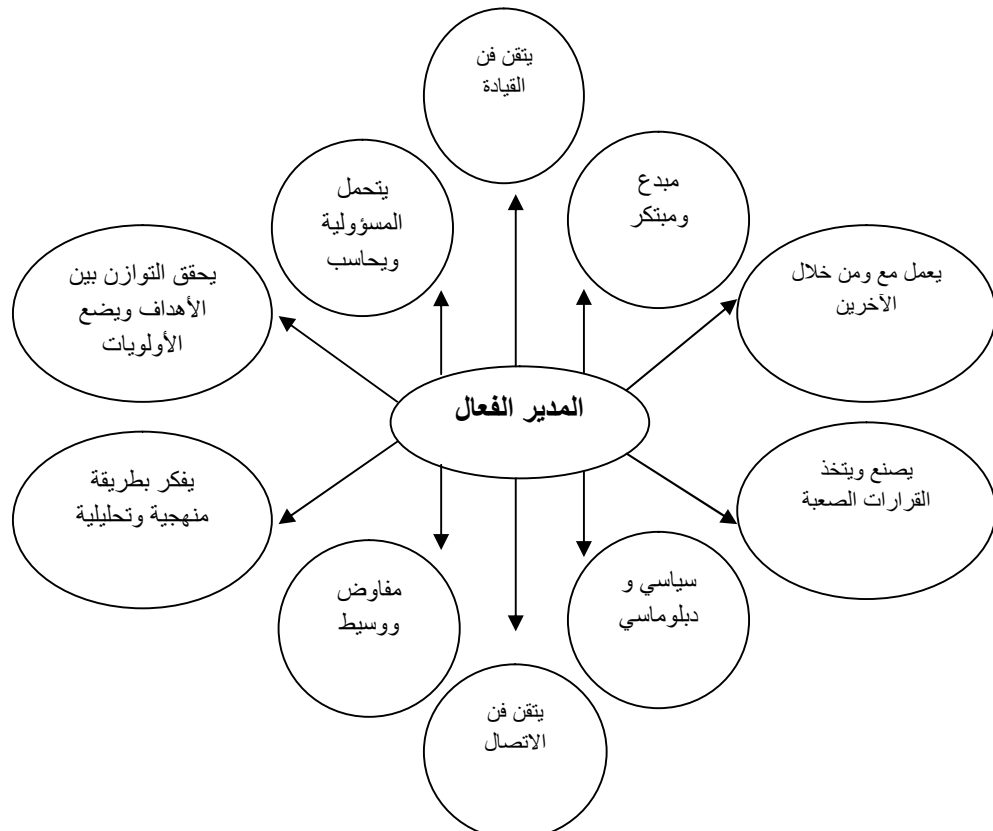
وهو عكس الأول فهو يستخدم خبرته المهنية المتخصصة بغرض تقديم المساعدة والدعم اللازمين للمدير التنفيذي حتى يمكنه من تحقيق الأهداف، مثل المستشار القانوني للمنظمة، المراجع، محلل التخطيط الاستراتيجي، مدير العلاقات العامة.

- أنواع المديرين تبعا للمسمى الوظيفي: هناك تفرقة أخيرة من حيث المسميات والألقاب بين ما يطلق عليهم إداريون والمديرون، فغالبا ما تستخدم هذه المسميات بمعنى واحد ولكن مع وجود اختلاف واحد، فالإداري هو مدير يعمل في منظمة عامة أو منظمة غير ربحية، أما المدير فهو الذي يعمل في مشروعات أعمال هدفها أساسا هو تحقيق الربح.

7- خصائص المدير الفعال

ان المدير في أي مستوى إداري يعتبر المخطط والمنظم والموجه والمراقب والمنسق للموارد البشرية والمادية للمنظمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية، فإنه أيضا ينفرد بخصائص مميزة أخرى نوجز بعضها في الشكل التالي:

الشكل (3): خصائص المدير الفعال



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على (عبد العليم، 2007، ص ص 42-46)

بعد التعرف في هذا المحور على طبيعة المدير بإعتباره المسؤول الأول عن العملية الإدارية، سنشرع في هذا المحور التالي في مناقشة الإطار النظري للمنظمة بإعتبارها أهم مجال لممارسة العملية الإدارية.

المحور الثالث: السياق النظري في دراسة المنظمة

ان الناظر الى الحياة المعاصرة يجد أن أهم سمة تميزها هي الوجود المتعدد والمتنوع للمنظمات ذات الطبيعة والتكوين والخصائص المتماثلة والمختلفة.

1- تعريف المنظمة

من خلال الدراسات العديدة تم تحديد أربعة اتجاهات رئيسية لتعاريف المنظمات:(تاويريت، 2006-2005، ص ص.74-75)

- **الاتجاه الهيكلي:** تعتبر المنظمة حسب تنظيم هيكلي يحدد بشكل دقيق مواقع عمل الأفراد والجماعات فيها. (ارجع الى تعريف " Brawn, and Moberg 1980 " / " Redeian, and Zammuto 1991 "

- **الاتجاه الاجتماعي:** وينظر الى المنظمة على أنها تكوين أو تنظيم اجتماعي يتكون من خلال التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات وما يتبعها من عمليات وفعليات ووظائف. (ارجع الى تعريف " Stephen P,Robbins1990 " / " Hrebiniak 1978 " / "Khandualla 1977 "

- **الاتجاه السلوكي:** تعبر المنظمة من خلال هذا الاتجاه عن مجموعات سلوكية تحدد العلاقات بداخلها وتتحكم في اتجاهات عملها وأدائها، من خلال تحديد الأدوار والسلوكيات فيها. (ارجع الى تعريف " Simon 1957 " / " KAST, and Rosenzweig 1974 "

- **الاتجاه الوظيفي:** في هذا الاطار المنظمة عبارة عن جهاز يؤدي ويدير مجموعة من الوظائف الأساسية. (ارجع الى تعريف " Silverman, 1976 and Stoner, 1978 " / " Dessler,1986 "

فالمنظمة تكوين اجتماعي انساني مقصود منسق ومتطور، فهي بناء خاص يتكون من تفاعل وتناسق وتكامل مجموعة من الموارد المادية والبشرية مع بعضها البعض من جهة ومع بيئتها من جهة اخرى عن طريق أداء مهام وأدوار في اطار هيكل تنظيمي مضبوط، ويحكمها الالتزام بقيم معينة تمثل أفعالا سلوكية بغية تحقيق أهداف محددة، وعليه تم الاتفاق حول المحاور الرئيسية للمنظمة وهي:

- وجود مجموعة من الأفراد؛

- السعي نحو تحقيق أهداف معينة؛
- سيادة التنظيم الرسمي لعلاقات الأفراد فيها؛
- وجود العلاقات والجماعات غير الرسمية نتيجة للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد؛
- تفاعل المنظمة مع البيئة.

2- أنواع المنظمات

توجد مجموعة من المعايير تعتمد في تحديد أنواع المنظمات ونجد: (www.nmsf.gov.sd)

- المنظمات التلقائية: يطلق هذا المصطلح على المنظمات التي لا يلعب الفرد في تكوينها دورا ملحوظا ويجد نفسه تلقائيا عضوا فيها بحكم الانتماء العائلي أو القومي وتسمى أيضا "منظمات الأمر الواقع" مثل الأسرة، الأمة....

- المنظمات المكونة: وهي التي تسهم في تحقيق أهداف معينة في إطار الظروف البيئية وغيرها كما أن التفاعل الاجتماعي بين الأفراد يساعد على تكوينها لتسهيل تحقيق الأهداف الذاتية والجماعية لأفراد المجتمع الإنساني و يشكل إشباع الحاجات الإنسانية ضرورة أساسية من الانتماء اليها ومن الأمثلة الشائعة منظمات الأعمال، المدارس، الجامعات، المستشفيات...ويمكن تصنيفها الى:

- تبعا لنوع الملكية: منظمات عامة، خاصة، ومختلطة؛
- تبعا لحجم المنظمة: منظمات كبيرة، متوسطة، وصغيرة؛
- تبعا لمستوى استخدام التكنولوجيا: منظمات ذات تكنولوجيا متطورة، متوسطة، ومنخفضة؛
- تبعا لطبيعة النشاط: منظمات اقتصادية، اجتماعية، سياسية؛
- تبعا للاقليم الجغرافي: منظمات دولية، اقليمية، وطنية، ومحلية؛
- تبعا لدرجة الاعتماد: المنظمات المستقلة والمنظمات التابعة.

3- خصائص المنظمة

المنظمة تكوين انساني اجتماعي منسق مقصود ومتطور يتميز ب: (تاويريت، 2005-2006، ص ص 79-80)

- تكوين اجتماعي؛

- تكوين انساني؛

- تكوين مقصود؛

- تكوين ضروري؛

- تكوين تطوري.

ونجد مجموعة من الخصائص الأخرى: (www.nmsf.gov.sd)

- القدرة على التعلم؛

- وجود نظام اتصالات فعال؛

- المرونة والقدرة على الابداع؛

- التكامل الوظيفي بين وحدات المنظمة؛

- اتقان العمل؛

- ارتباط أفراد المنظمة بأهدافها؛

- دافعية وانسجام أفراد المنظمة؛

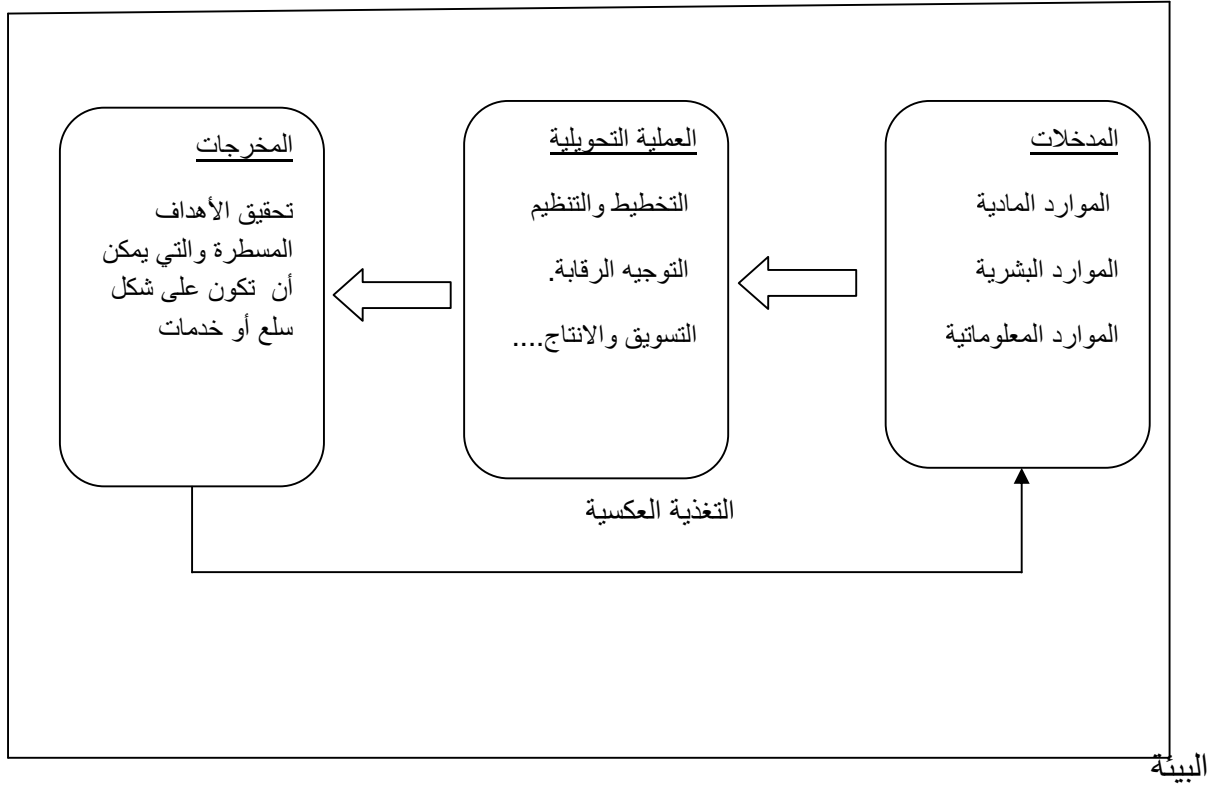
- الشعور بالوحدة؛

- القيادة.

4- مكونات وعناصر المنظمة

تختلف المنظمات وتتنابن من حيث اهدافها وهيكلها ومواردها البشرية والمادية وطبيعة البيئة التي تنشط بها، ولكنها تشترك في طبيعة العناصر المكونة لها في اطار مفهوم النظام والتي تشمل على المدخلات كالموارد المادية والبشرية والمعلوماتية، السياسيات، الاجراءات، الانظمة والقوانين...الخ، والانشطة التي تحول المدخلات الى مخرجات، واخيرا المخرجات وهي الاهداف النهائية المتحققة سواء كانت سلع او خدمات.

الشكل (4): مكونات المنظمة



المصدر: www.nmsf.gov.sd

5- مواصفات المنظمة

هناك ثلاث صفات أساسية تجمع بين كل المنظمات مهما كانت وهي: (تاويريت، 2005-2006، ص ص. 91-95)

- **شكل المنظمة:** تأخذ المنظمات في أغلب الأحيان شكلا هرميا وذلك بسبب تركيز القوة والسلطة في القيادة العليا، من خلال اعتماد مبدأ وحدة القيادة وفقا لشكل هرمي بمواصفات وشروط أهمها:

* عدد المستويات الادارية: وهو عدد مستويات القيادة والاشراف في المنظمة؛

* عدد العاملين: وهو عدد الكلي لمجموع العاملين في المنظمة، ويمثل هذا حجم المنظمة بالاطار العام والشامل، ويقاس حجم نطاق الاشراف العام للمنظمة؛

* نطاق الاشراف: وهو عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم المدير مباشرة.

وعليه فإن شكل المنظمة ينحصر بشكليين هما:

- المنظمة الطويلة: وهي المنظمة التي يكون فيها عدد المستويات الادارية كبير ونطاق الاشراف ضيق وعدد العاملين محدود؛

- المنظمة المنبسطة: وهي المنظمة التي يكون فيها عدد المستويات الادارية قليل ومحدود ونطاق الاشراف واسع وعدد العاملين كبير.

- حجم المنظمة

حجم المنظمة هو أحد مواصفاتها، كونه يؤثر بشكل مباشر على الهيكل التنظيمي للمنظمة والتكنولوجيا المستخدمة فيها، ودرجة التعقيد والبيئة، وبالتالي يؤثر على أدائها ونمطها ونوعيتها، ويقصد بحجم المنظمة: العدد الإجمالي الكلي للعاملين في المنظمة ذلك أنه يعكس حجم الهيكل التنظيمي للمنظمة ويتحدد من خلال تفاعلات العلاقات التبادلية، كما يعتبر الحجم مؤشر أساسي في نمو المنظمة وحركتها وتطورها ودورة حياتها، ووفقا لهذه المؤشرات يكون لدينا: منظمة ذات الحجم الكبير وذات الحجم المتوسط وذات الحجم الصغير، وهذه الحجم نسبية وليست فعلية، حيث لا توجد حدود رقمية فاصلة لعدد العاملين لتحديد الحجم.

- التعقيد

من صفات المنظمة التعقيد بسبب تشعب مهامها وتعدد محتوياتها وأنظمتها ومتطلباتها وعلاقاتها الداخلية والخارجية، وهذا التعقيد هو نتيجة حتمية للاختلافات في أداء المنظمة وظروفها، كما أنها تحتاج إلى أفراد وإجراءات ومعدات مختلفة لإدارتها وتأمين الكفاءة والفاعلية فيها وتحقيق الترابط الأمثل بين هذه العناصر، ويختلف حجم التعقيد وتأثيره من منظمة إلى أخرى، وقد اتضح نتيجة للدراسات والبحوث أن التعقيد يرتبط بشكل طردي مع اللامركزية في المنظمة.

6- مسؤولية المنظمة

على المنظمة مسؤوليات اتجاه نفسها والأفراد العاملين بها والبيئة والمجتمع الذي تنشط فيه، وتتمثل في المسؤولية الاقتصادية من خلال تحقيق أهدافها الذاتية التي تتمحور أساسا حول الربح من الاستمرار ومما تقدمه للمجتمع من سلع وخدمات وقيمة مضافة. أم مسؤوليتها القانونية تتمثل في احترام الأطر القانونية والتشريعية الداخلية وكذلك العامة أثناء أدائها لنشاطها. أما مسؤوليتها البيئية وتكمن في الحفاظ على البيئة من خلال الالتزام بالمعايير البيئية في سلوكها. أما مسؤوليتها الاجتماعية فتبرز من خلال المبادرات التي تقوم بها المنظمة اتجاه المجتمع من أعمال خيرية وغيرها. أما مسؤوليتها الأخلاقية تكون من خلال احترام القيم السائدة في المجتمع وأخذها بعين الاعتبار في ممارساتها.

7- وظائف المنظمة

حيث تعتمد وظائف المنظمة على التخصص الأدائي للفعاليات الأساسية المطلوبة منها، والمتمثلة أساسا في الإنتاج، المالية، الموارد البشرية، التخزين، التسويق، البحث والتطوير. وتقوم المنظمات بالتمييز بين الوظائف التي تقوم بها ولكن تختلف درجة هذا التمييز حسب طبيعة الأعباء المطلوب تنفيذها كذلك طبيعة العاملين، فقد يمكن تنفيذ الوظيفة عن طريق فرد واحد أو أكثر من فرد، ومن الوظائف القابلة للتحديد والتمييز بدقة ما يلي: (تاويرريت، 2005-2006، ص.99)

- **الوظائف ذات التمييز الأفقي:** وهي الوظائف التي تقبل تقسيم العمل والأنشطة بين مجموعة من الأفراد والجماعات، مثل الأنشطة الصناعية التحويلية والتدريبية حيث يمكن تقسيمها إلى مستويات تنظيمية مختلفة (الإنتاج، التمويل، إدارة المورد البشري).

- **الوظائف ذات التمييز العمودي:** وهي الوظائف التي تقسم حسب حجم السلطة بين العاملين في المنظمة حيث تميز بين أعضاء الإدارة العليا - الوسطى - الإدارة التنفيذية، (يمكن تقسيم وظيفة التمويل مثلا إلى النقدية والبنك والمدينون والدائنون والائتمان والتمويل واستثمار الأوراق المالية).

- **الوظائف ذات التمييز الجغرافي:** يتم التفريق بين الوظائف إذا ما وجدت فروع ومناطق جغرافية متفرقة كما هو الحال في صناعة وشركات النفط، حيث يبعد السوق عن منابع النفط ومراكز التصنيع، وبذلك يتم تقسيم الوظائف جغرافيا في الفروع الداخلية والدولية.

8- دورة حياة المنظمة

فمن خلال استخدام مفهوم دورة حياة المنظمة لم يعد مقبولا القول أن المنظمة كيان ثابت، لأنها وفقا لهذه الرؤية الجديدة كائن حي يتحرك باستمرار وتتطور وتتغير، فدورة حياة المنظمة هي المراحل التي تمر بها طوال حياتها من نشأتها حتى زوالها. ولقد تباينت آراء الباحثين في عرضهم لمراحل دورة حياة المنظمة، فمنهم من حددها بثلاثة ومنهم بأربعة ومنهم بخمسة ومنهم بأكثر.

وسنعرض في ما يلي المراحل الخمسة الجوهرية: (بغدود، 2007-2008، ص.72-73)

1- مرحلة الولادة: وهي مرحلة التشكيل وإنشاء التنظيم وهي مرحلة شبيهة بمرحلة ولادة الإنسان، وهي مرحلة خطيرة لأن المنظمة حديثة الوجود تمر بمسؤولية حادثة العهد في بيئة غير مستقرة فهناك احتمال كبير لفشلها. وتتميز بغموض الأهداف وعدم تبلورها والحاجة الماسة للإبداع أو الابتكار الذي يتم ممارسته كمتطلب أساسي لبقائها، والمدير لا يفوض من سلطته كما أنه يستخدم القليل من الاستشاريين.

2- المرحلة النمو: تعتبر هذه المرحلة خطوة متقدمة على المرحلة الأولى، حيث تتضح الأهداف وتتبلور بشكل أفضل ولكن تبقى أنماط الاتصالات ونمط الهيكل التنظيمي أقرب للرسمية ويبذل أعضاء التنظيم في هذه المرحلة جهودا كبيرة لإظهار الولاء والالتزام التنظيمي ويستمر الاعتماد على المهارات الإبداعية.

3- مرحلة النضج: تتبلور في هذه المرحلة قواعد وإجراءات للعمل وتتحدد أدوار العاملين بشكل أكبر، ولا يعود الاعتماد على الاجتهادات الفردية المتفاوتة من شخص لآخر، ويتم التأكيد على معايير الكفاية وتتحدد مراكز اتخاذ القرارات ومواقع المسؤولية بشكل يمكن معه الحديث على أن هذه المرحلة خطوة على طريق الجماعية بدل الفردية، وتتميز هذه المرحلة أيضا بتطوير الهيكل التنظيمي، حيث تصبح المنظمة قادرة على الانتشار وتوسيع نشاطاتها من سلع وخدمات، ويزداد الاهتمام بالبحث عن فرص التطور الأمر الذي يوجب تطوير وتعديل التنظيم للاستجابة لهذه التطورات، ويصبح هناك نوع من اللامركزية في اتخاذ القرارات لتكون بيد من هم أقرب للظروف الجديدة والأقدر على فهمها والتعامل معها.

- مرحلة التوسع والانتعاش: تشهد المنظمة تنوعا مشهودا في المنتجات والأسواق، وتفتح بيئات ديناميكية معقدة ويصبح الهيكل التنظيمي أكثر تعقيدا، بحيث تضم المنظمة العديد من الوحدات الادارية المتخصصة.

- مرحلة الانحدار: تتميز هذه المرحلة من حياة المنظمة بمعايشة ظروف صعبة مثل زيادة المنافسين وتقلص حجم الحصة في السوق، مما ينعكس سلبا على العاملين أو يشهد التنظيم زيادة في نسبة الدوران الوظيفي ومحاولة بعض العاملين وبسبب إدراكهم للظروف الصعبة التي تمر بها المنظمة البحث عن فرص عمل بديلة أفضل، وتظهر الصراعات والتوترات مما يجعل الإدارة تنتهج الأسلوب المركزي في العمل في محاولة منها للسيطرة على الوضع وضبط الأمور.

وينبغي القول أن هذه المراحل التي تمر بها المنظمات ليست وصفا لواقع كافة المنظمات فليس من الضرورة أن تمر بها وبنفس الترتيب، إذ أن بعض المنظمات تموت أو تتلاشى منذ مراحلها الأولى، لكن هناك منظمات نجد أن إدارتها لا ترغب في الوصول إلى المرحلة الخامسة، مما يعني أن تكافح المنظمات باستمرار لتكون في نمو متواصل أو أن تضمن لنفسها الثبات والبقاء.

9- التحديات التي تواجه المنظمات

ان أهم مصادر التحديات التي تواجه المنظمات تتمثل أساسا في العولمة، المنافسة، التكنولوجيا والكفاءات، وعليه أهم هذه التحديات: (www.philadelphia.edu.jo)

- سرعة التغيير في بيئة الأعمال؛
- انهيار المفاهيم والقيم التقليدية؛
- ضرورة الابتكار والابداع باستمرار؛
- تزايد القوة التفاوضية للمورد البشري؛
- التشابك بين السياسة والاقتصاد.

فبعد تعرضنا في هذا المحور الى السياق النظري للمنظمة بإعتبارها المجال الأساسي محط اهتمامنا للممارسات الإدارية، سنشرع في المحور التالي في مناقشة المسيرة التطورية التي مر عليها الفكر الإداري والتي انعكست في تطور الممارسات الإدارية والنظرة إلى المنظمة.

المحور الرابع: نبذة عن تطور الفكر الإداري

الفكر الإداري عبارة عن مجموعة من الأفكار والمبادئ والنظريات التي تهتم بدراسة الإدارة والمنظمة، وارتبط وجود هذا الفكر بظهور المدارس الإدارية. فلم يصل الفكر الإداري إلى ما هو عليه الآن من أهمية كعلم قائم بحد ذاته، له نظرياته، ومفاهيمه، وأأسسه، ومبادئه، إلا بعد جهود بحثية على مدى قرون من السنين، لذلك فإن أهمية دراسة الفكر الإداري تتبلور في بعدين، بعد تاريخي لأن دراسة تاريخ الإدارة يساهم في فهم التطورات الحالية بطريقة أفضل كما أنه يقلل من الوقوع في أخطاء السابقين، وبعد تنظيري يتمثل في التعرف على التطور الذي لحق بنظريات الإدارة من وقت لآخر في ضوء ما توفر للإنسان من طرق جديدة للبحث، ووسائل مستحدثة للمعرفة، بما يحقق للممارسين قدرة، وفهماً أفضل، للربط بين المتغيرات، والتعامل مع المشكلات، بطرق منهجية والتنبؤ بالأحوال المستقبلية (الحديدي، 2009، ص.34).

1- الفكر الإداري في العصور القديمة

الإدارة قديمة قدم الحضارات الإنسانية، فقد أقامت الأمم القديمة حضارات لا تزال هناك شواهد كثيرة عليها، كالأهرامات، المدن، السدود، مشاريع الري والزراعة، القصور، المساجد، انشاء الوزارات والدواوين، اعداد الجيوش الكبيرة، ادارة الحروب وتنظيم المحاكم وغيرها، فقد مارس السوماريون والبابليون والفرعنة والاغريق والرومان والصينيون والهنود والمسلمون الإدارة، ولكن تلك الممارسات لم تحمل نفس المبادئ والأسس والمفاهيم المعروفة في وقتنا الحاضر، فقد كانت الإدارة آنذاك لا تعتمد على المنهج العلمي وإنما التخمين والحس (أبو كويك، 2012، ص.8).

وبدأت الدلائل تشير الى ظهور علم الادارة في مطلع القرن العشرين، وقد كان هاجس رفع الانتاجية هو المحرك الرئيسي لبروز علم الادارة، ومع بداية الأربعينيات من القرن الماضي أصبح علم الادارة علم مستقل بحد ذاته كباقي العلوم، له مبادئه ونظرياته ومجالاته، فقد استفاد من الثورة العلمية والتكنولوجية، فتعددت نظرياته وتشعبت مجالاته الى أن بلغ تطوره ما هو عليه في الوقت الحالي (أبو كويك، 2012، ص.8).

وسنبرز في ما يأتي أهم الشواهد التاريخية عن وجود فكر اداري في أبرز الحضارات القديمة اعتمد عليه في تنظيم مشاريعهم وحياتهم آنذاك: (الحديدي، 2009، ص ص.35-37)

1-1 الحضارة السومرية:

اشتهر السومريون بالرقابة التي مارسوها من خلال نظام المعابد، والكهنة حيث استخدموا نظاما ضريبيا محكما في جباية الضرائب، وإدارة أموال الدولة، فقد كان كل كاهن مكلفا بالإشراف على جباية الأموال التي بحوزته، كما مارس هذا النظام عملية تسجيل المعلومات، والبيانات المالية في المعابد، وكافة المعاملات التي كان يقوم بها الكهنة، وهذا ما نسميه في الوقت الحاضر بالأرشفة.

1-2 الحضارة البابلية:

إن من يقرأ قانون "حمورابي" الذي يعد أقدم قانون في العالم يجد فيه مؤشرات، ودلائل، واضحة، تدل على وجود فكر إداري آنذاك، فقد أكد قانون حمورابي على أهمية، وضرورة الرقابة، وعملية تسجيل المعلومات، والبيانات التجارية، فقد نص على ضرورة تسجيل قيمة السلع المباعة، وبموجب إيصالات مختومة، من أجل ضمان الحقوق، وسلامة المعاملات التجارية. كما تحدث قانون حمورابي عن المسؤولية، وكيف أنها لا تفوض، فأشار إلى عقاب قطع ثدي المربية المرضعة التي يعهد إليها إرضاع طفل، وتعطيه إلى مرضعة أخرى، ومات الطفل، وهو في حوزة المرضعة الثانية.

1-3 الحضارة الفرعونية:

يوضح التاريخ أن قدماء المصريين هم أول من عرف الإدارة العلمية، وتطبيقاتها، وترجع جذور الإدارة المصرية إلى أكثر من سبعة آلاف عام. حيث كان للفراعنة نمط إداري مميز قبل حوالي 2000 سنة من ميلاد المسيح عليه السلام، والتي تعد من عجائب الدنيا لما لها من أنظمة دقيقة من التخطيط، والتنظيم، والقيادة والتقييم، إذ يصعب تصور بناء هذه الأهرامات التي تغطي حوالي 52 دونما، والتي استخدم في بنائها حوالي 5.2 مليون حجر يزيد كل منها في المعدل عن 5.2 طن من غير وجود إدارة منظمة تنظيما دقيقا، ورفيعة المستوى.

1-4 الحضارة الصينية:

ان الصينيين بحكمتهم وفلسفتهم عرفوا بعض المبادئ الإدارية في مجالات القيادة والتخطيط، والتنظيم، والرقابة، ويشار إلى إن دستور الإمبراطور "شاو" يعتبر أقدم دليل إداري يضعه قائد لموظفي الخدمة المدنية من أديانهم إلى أعلاهم مرتبة. كما دلت الوثائق التاريخية أن الحضارة الصينية احتوت على كثير من صور الممارسات الادارية وخاصة في مجال التوظيف فقد تم حث الحكام على الاختيار الدقيق للعاملين من ذوي الكفاءة والنزاهة.

1-5 الحضارة الإغريقية:

إنها أولى الحضارات التي عملت على تكوين دولة ديمقراطية، وإن الإغريق عرفوا ما يسمى بروح الخدمة العامة، والتي تتمثل في التأكيد على أن المصلحة العامة تسموا على المصلحة الخاصة.

1-6 الحضارة الرومانية:

إن من أهم ما يميز حضارة الرومان هو منصب الرقيب، أو المدعي العام ويتمتع شاغله بسلطات أهمها الإشراف على سجلات المواطنين، وممتلكاتهم، أو الرقابة على الأخلاق والآداب العامة، واشتهر الرومان بوجود فكر تنظيمي جيد، مكنهم من حكم إمبراطوريتهم المترامية الأطراف التي شملت حوض البحر الأبيض المتوسط، فقد اعتمد الرومان على اللامركزية في الحكم وتفويض السلطة لحكام المقاطعات من أجل تصريف الأمور، عندما تأكدوا أن المركزية لن تخدمهم في عملية الحكم، وإدارة شؤون هذه الإمبراطورية الكبيرة.

1-7 الحضارة اليونانية:

لقد اهتمت الجهود اليونانية بالتخصص في العمل واستخدام أفضل الطرق الناجحة للتعامل واستخدام التحفيز وتحقيق أفضل انجاز.

1-8 الحضارة الإسلامية:

لقد نما الفكر الإداري في الإسلام منذ تكوين الدولة الأولى في المدينة المنورة على يد قائد، ومعلم البشرية محمد صلى الله عليه وسلم فيما يختص بنشر الدين الإسلامي في كل مكان بدون إكراه بل بالإقناع والترغيب، وفي تنفيذ الشريعة الإسلامية، والحكم بما أنزل الله وتحقيق مبدأ الشورى في الإدارة، وإدارة مرافق الدولة الإسلامية وتميزت الحضارة الإسلامية بقوتها، وسلطانها، وتنظيمها، ونمط الحكم، والإدارة فيها، وتميز أفرادها بمستوى أخلاقي رفيع، ومستوى معيشة مرتفع، وتميزت أيضا

بتشريعات اجتماعية متقدمة. عرفت الدولة الإسلامية تقسيم العمل، والتخصص في مجال الإدارة الحكومية، فأنشأ عمر بن الخطاب الدواوين، وطورها الخليفة المهدي في العصر العباسي، فقد كان هناك ديوان للمكاتبات، والمراجعات، ولشؤون الجيش، وللمظالم، ولبيت المال، وللإيرادات والمصاريف، وللبريد، وإعداد الخرائط الجغرافية، كما أن نظام الوزارات ازدهر في العصر العباسي أيضا. كما أكد الإسلام على رقابة الضمير النابعة من خشية الله، كما طبق عمر بن الخطاب الرقابة الشعبية إلى أبعد الحدود، ومع ذلك فقد كان عمر بن الخطاب يراقب أمراء الولايات الذين يعينهم دون أن يشعروا بذلك، عن طريق إرسال شخص مجهول إلى كل ولاية ليراقب أعمال وتصرفات الوالي الذي تم تعيينه، وليكتب له تقريرا يواجهه به عندما يجتمع به في موسم الحج كل عام. أما في ما يخص التوجيه فيكون لقائد على اتصال بالرعية، ويشرف على الجهاز الإداري بالدولة، ونشاطاته التنفيذية، والتشريعية، والقضائية، ويتصل الجهاز الإداري بالحاكم، والمحكومين، ويتصل الشعب بكل من الخليفة، والجهاز الإداري العامل بالدولة، وهذه العلاقات جميعها مترابطة وموجهة.

وسنقدم في ما يلي جدولاً ملخصاً لأهم ما أسهمت به الحضارات القديمة في مجال الإدارة:

الجدول (5): الفكر الإداري في الحضارات القديمة

الحضارة	التاريخ	الأفكار	متطلبات الوقت	مساهماتها في التطور وملائمتها للإدارة المعاصرة
السومريون	5000 ق م	الكتابة والتدوين	تكوين الحكومات والتجارة	المعلومات المدونة مفيدة للتنظيمات المختلفة
المصريون	4000-2000 ق م	التخطيط والتنظيم والرقابة	تنظيم 100 ألف عامل لبناء الأهرام	الخطط وتسلسل السلطة مهم لتحقيق الأهداف
البابليون	2000-1700 ق م	القوانين والمسؤولية	وضع قانون حمورابي مستويات للأجور والعقود والحقوق والعقوبات	تنظيم السلوك للسيطرة على الأفراد لتحقيق الأهداف
الصينيون	500 ق م	الأنظمة	التجارة والعسكرية تتطلب أنظمة وإجراءات محددة وثابتة	النمطية والاجراءات مطلوبة في عمل المجموعة
الآغريق	500-350 ق م	التخصص والطرق العلمية	التخصص ووضع الأساس للطريقة	التنظيمات تحتاج الى التخصص والتفكير العلمي

يؤدي الى التطور	العلمية والمنطق والرياضيات			
أهمية وفاعلية نظم الاتصالات والإشراف للسيطرة على التنظيمات الكبيرة	امبراطورية واسعة تحتاج الى نظم اتصالات فعالة وسيطرة	التنظيم المركزي	300 ق م - 300 م	الرومان
سلطات مدنية وعسكرية وعلاقات دولية وعدالة اجتماعية	دولة واسعة، تنظيم الحياة الاقتصادية والاجتماعية	تشريع، سياسة ادارة، علوم	600 م - 1800 م	الدولة الاسلامية

المصدر: حريم، 2006، ص ص. 47-48

2- الفكر الاداري في المدارس الادارية

يعد تطور الفكر الاداري حصيلة جهود الباحثين والمفكرين في مجالات العلوم الإنسانية المتنوعة، وقد تبلور تدريجيا في تطوير النماذج الفكرية وبرز عدد كبير من النظريات والتي يمكن تبويبها إلى ثلاث:

- المدرسة الكلاسيكية؛
- المدرسة الانسانية؛
- المدرسة الحديثة.

2-1 المدرسة الكلاسيكية

لقد تأثرت النظريات التقليدية للإدارة بالاتجاهات الفكرية التي سادت في المجتمع الغربي بين حوالي نهاية القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين (1890-1930)، ففي هذه الحقبة من التاريخ عرفت سيطرت مبادئ الفكر الرأسمالي على الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. فقد اتسمت هذه النظريات الادارية بمنطلقها الفلسفي المستند على مبدأ العقلانية أو الرشد في تعامل الانسان في اطار العمليات الانتاجية، وهي طبعا كما أشرنا منطلقات نظرية ولدت في بيئة المجتمع الرأسمالي، حيث أكدت على الجوانب المادية في التعامل مع الانسان، واعتبرت المنظمة نظاما مغلقا في التعامل مع البيئة المحيطة وفي التعامل مع العلاقات الانسانية السائدة في اطارها.

فالملاحظة الأساسية التي يجب التنويه إليها في هذا السياق أن النظريات الكلاسيكية تركز أساساً على الهيكل التنظيمي الرسمي فقط، وتعتبره أهم جانب في بناء المنظمة وتطورها، فهي تعتبر المنظمة هيكلًا للعلاقات والصلاحيات والأهداف والقواعد والأنشطة والاتصالات، فالمقصود هنا أن شكل التنظيم المعترف به من طرف الكلاسيك هو التنظيم الرسمي فقط.

فالمدرسة الكلاسيكية تقوم على مجموعة من المبادئ والفرضيات تتمثل في (جدار، 2016-2017، ص ص. 22-23)

- تؤكد هذه المدرسة على وحدة الإدارة والقيادة لتفادي الازدواجية في إصدار الأوامر؛
- تؤكد على تقسيم العمل والتخصص من أجل الاتقان وسرعة التنفيذ؛
- تؤكد هذه المدرسة على مفاهيم مركزية السلطة كأساس للإدارة؛
- منطلقها الفلسفي قائم على مبدأ العقلانية، واعتبار الإنسان نموذج آلي وكائن اقتصادي رشيد يمكن التأثير على أدائه عن طريق الأجور والحوافز المادية الأخرى
- ترى هذه المدرسة أن هناك أسلوب وطريقة واحدة مثلى لأداء العمل ووظيفة الإدارة هي اكتشاف الطريقة وتلقينها للعمال ليلتزموا بها؛
- واعتبرت المنظمة نظاماً مغلقاً في التعامل مع البيئة المحيطة وفي التعامل مع العلاقات الانسانية السائدة في اطارها، إذ ترى ضمناً أن المنظمة نظام مغلق يقتصر التفاعل فيها على أعضائها الرسميين وبالقنوات المحددة؛
- تعتبر المنظمة هيكلًا للعلاقات والاتصالات الرسمية، فحسبهم هي مغلقة أيضاً في التعامل مع العلاقات الانسانية السائدة في اطارها، فيعتبرونها مضرّة بالإنتاجية.
- وتشتمل المدرسة التقليدية على ثلاث اتجاهات فكرية تتمثل في نظرية الإدارة العلمية، نظرية التقسيم الإداري، والنظرية البيروقراطية، وفي ما يلي نستعرض هذه النظريات الثلاث ومساهمة كل نظرية في تطوير الفكر الإداري:

2-1-1 نظرية الإدارة العلمية

تقترن هذه النظرية بالمهندس الأمريكي "فريدريك تايلور"، ولكن يعد كل من الزوجين "فرانك وليميان جالبريث" و"هنري جانث" من رواد هذه النظرية كذلك، ولقد دعموا أفكار "تايلور" فيما يخص التحليل العلمي للعمل وأدخلوا تحسينات على هذا التحليل مست دراسة الحركة والوقت.

وتقوم الإدارة العلمية على المرتكزات التالية: (شاوي، 2009-2010، ص ص.19-20)

- البحث العلمي: بإخضاع العمل الى الدراسة والتحليل في اطار معايير البحث العلمي، وما يتطلبه هذا الأخير من المعرفة والملاحظة والتجربة للخروج بقوانين ونظريات تضبطه بدلا من التخمين والأفكار التقليدية؛

- تقسيم العمل والتخصص: لقد طالبت هذه النظرية بتقسيم العمل والتخصص فيه لأقصى حد ممكن حيث يرى "تايلور" أنه كلما زاد التقسيم والتخصص ازدادت المهارة في أداء العمل وقلت الأخطاء، وبالتالي تنخفض التكلفة وترتفع الانتاجية؛

- دراسة الحركة والزمن: ويقصد بها مراقبة الفرد عند أدائه الجزئية المحددة له من العمل، وذلك لتقادي الحركات الزائدة التي لا لزوم لها، ووضع زمن معياري لأداء الحركة وللعمل ككل، وهذا ما اهتم به الزوجين "فرانك وليميان جالبريث"، فقد عملا على تطبيق وممارسة البحث والدراسة والتحليل العلمي في دراسة وتحليل الحركة والوقت، وتبسيط الاجراءات للاستفادة المثلى من امكانات العامل لرفع الانتاجية؛

- الاعتماد على الحوافز المادية بشكل أساسي: من أجل تشجيع وتحفيز العمال على تحسين الأداء ورفع الانتاجية، بناء على منطلقهم الفكري القائم على الرشادة الاقتصادية للإنسان ونظرة الانسان المادية للحياة؛

- تعاون الإدارة والعمال على أسس علمية: لتحقيق أهداف العمل، وبالتالي فإن وظيفة التوجيه تعتبر هامة وأساسية؛

- الاهتمام بمراقبة ومتابعة أداء المنفذين: واستحدثت لهذا الغرض "خرائط الانتاج" أو كما تعرف "خرائط جانت"؛

- الاختيار العلمي والسليم للأفراد ومستلزمات العمل المادية: ويعتبر "تايلور" أن اختيار الأفراد يجب أن يعتمد على مدى توفر القدرة الملائمة للأداء السليم في الوظيفة من جهة، ومن جهة أخرى الرغبة في القيام بمتطلبات الوظيفة؛

- تدريب العمال: ومساعدتهم على تحسين أدائهم بالتخطيط المناسب لأعمالهم؛

- الاهتمام بتحقيق أعلى كفاءة انتاجية ممكنة: بتخفيض تكلفة العمل والحد من الاسراف لدى العمال.

وعلى الرغم من الاسهامات الكبيرة التي جاءت بها هذه النظرية للفكر الاداري خصوصا في ما يتعلق بالتخصص وتقسيم العمل من أجل انجاز العمل بسرعة وكفاءة، فقد وجهت لها مجموعة من الانتقادات نورد البعض منها: (الحديدي، 2009، ص ص.40-41)

- تجاهلها للفروق والاختلافات الفردية في المواهب والقدرات والمهارات ومناداتها بالطريقة المثلى في العمل؛

- فصل التخطيط عن التنفيذ؛

- لم تضع الأسس التي تضمن استقرار العامل في وظيفته فيما يتعلق بفصل العامل عن العمل، أو مناقشة أسباب الفصل بطريقة علمية؛

- النظرة الآلية للعامل وتجاهلها لجوانبه النفسية والاجتماعية في العمل؛

- لم تحدد الأجر العادل للعامل.

2-1-2 نظرية التقسيم الاداري

قد أطلقت عدة تسميات على هذه النظرية منها نظرية العملية الادارية، نظرية المبادئ الادارية، ومن أهم رواد هذه النظرية الفرنسي "هنري فايول"، الأمريكيان "جيمس موني و آلن رايلي"، والانجليزيان "لوثر كوليك و ليندال أرويك"، ولكنها وتنسب أساسا للمهندس الفرنسي "هنري فايول".

يمكن اعتبار هذا الاتجاه نظرة مكملة لنظرية الادارة العلمية، في حين ركزت هذه الأخيرة على إنتاجية الفرد وزيادتها، وركز هذا الاتجاه على النظر الى المنظمة كوحدة واحدة، كما أن أسلوب العمل في هذه النظرية يختلف عن أسلوب العمل في نظرية الادارة العلمية، فهي ترى أنه لا توجد طريقة مثلى للعمل وللتحكم في أداء وسلوك العاملين، وإنما توجد مبادئ وقواعد عمل يمكن الاعتماد عليها للتحكم في سلوكهم، فقد تميز "هنري فايول" باعتماده على خبرته كمدير ممارس في دراسته وركز على فئة الاداريين وعلى ادارة المنظمات الكبيرة، وسعى لتطوير نظرية عامة للإدارة من خلال وضع مبادئ تصلح لكل مدير في كل المستويات وفي جميع المنظمات والظروف، بينما اعتمد "تايلور" على الدراسة والتجربة العلمية في أبحاثه على تنظيم عمل فئة العمال وعلى ادارة الورشة أو المصنع الصغير (شاوي، 2009-2010، ص.20).

فسعت هذه النظرية الى اكتشاف المبادئ والأسس التي تمكن المدير من وضع هيكل رسمي للمنظمة، الأمر الذي يساعده في ادارتها برشادة وعقلانية، فقد ركزت هذه النظرية على الجوانب الادارية في المنظمة، وتقسيم أنشطتها الى فنية وتجارية ومحاسبية ومالية والوقائية والادارية، وهذه الأخيرة تتمثل في التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والرقابة، ومن هنا كان ظهور الوظيفة التنظيمية بشكل رسمي في المنظمة (بغود، 2007-2008، ص.56).

ومن اسهامات "هنري فايول" وضعه الأسس والمبادئ التي يقوم عليها التنظيم والادارة والتي تم حصرها في (14) مبدأ وتتمثل في: (حريم، 2006، ص.56)

- تقسيم العمل والتخصص: يعتبر تقسيم العمل طريقة تهدف إلى خلق نظام معين يضمن التوزيع السليم للمهام والوظائف على كافة العاملين داخل المنظمة، والتخصص يسمح بإسناد كل مهمة إلى مختلف العمال المتخصصين في مهمتهم؛

- السلطة والمسؤولية: فالسلطة هي حق اصدار الأوامر، أما المسؤولية فهي الالتزام بإتمام الواجبات المحددة؛

- النظام والانضباط: تعني احترام أنظمة العمل وتطبيق نظام التأديب والمعاقبة؛

- وحدة الأمر: أي تلقي الأوامر من مسؤول واحد؛

- وحدة التوجيه: يركز مبدأ وحدة التوجيه على أن كل مجموعة من الأنشطة المشابهة والتي لها نفس الهدف يجب أن توجه من خلال شخص واحد، بمعنى أن يكون لكل خطة مسؤول واحد؛
 - خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: يعني هذا المبدأ ان لا تسبق مصالح واهتمامات الأفراد مصالح المنظمة التي يعملون به؛
 - مبدأ المكافأة والتعويض: ان المكافئة عن العمل المنفذ يجب أن تكون عادلة لكل من المرؤوسين و صاحب العمل، وتتناسب مع مهارات الفرد وجهده ومستواه التنظيمي؛
 - المركزية: تشير المركزية الى درجة تركيز سلطة اتخاذ القرارات في المستويات العليا للادارة؛
 - تدرج السلطة: عني تسلسل الوظائف من قمة الهرم التنظيمي إلى قاعدته، بطريقة تجعل خطوط السلطة سليمة وواضحة بين مستويات الإدارة المتتالية؛
 - الترتيب: يقصد به فايول وضع كل شيء وكل شخص في مكانه، ويقسمه فايول إلى قسمين: نظام مادي يعني بوضع الآلات والأدوات والمعدات في مكانها المناسب لمصلحة العمل، ونظام اجتماعي يهتم بوضع كل شخص في المكان المناسب، كما يهتم بتنسيق الجهود وتحقيق الانسجام بين نشاطات الوحدات المختلفة في التنظيم؛
 - المساواة: تعني التعامل مع المرؤوسين بعدل ولطف الأمر الذي يؤدي إلى تكريس انتماء العمال؛
 - استقرار العاملين: ينبغي أن يحظى العمال بالاستقرار لأنه يمكنهم من إتقان أ عم اله م و يشعر هم با لأمان والراحة النفسية، و له أهمية أكبر في الإدارة العليا؛
 - المبادرة أو المبادأة: و هي المشاركة و الإندفاع لحل المشاكل؛
 - وحدة الفريق: عني العمل الجماعي و توفير روح الجماعة و الفريق.
- وعلى الرغم من أن هذه النظرية أول من وضع نظرية شاملة للادارة، فقد وجهت لها مجموعة من الانتقادات نورد البعض منها: (شرفاوي، 2016-2017، ص.16)
- تعارض بعض المبادئ الإدارية مع بعضها البعض مثل نطاق الإشراف ومبدأ تقليل عدد المستويات الإدارية؛
 - وجود خلط في مسميات المبادئ ودلالاتها حيث قد لا يوضح عنوان المبدأ ما يحتويه من دلالات؛
 - كثير من المبادئ لا تصلح إلا أن تكون مجرد شعارات لأنها تتصادم مع الواقع حالة تطبيقها.

2-1-3 النظرية البيروقراطية

يعتبر "ماكس ويبر" أول من استخدم هذا المصطلح محددًا من خلاله مواصفاً "المنظمة المثالية" أو ويعني مفهوم البيروقراطية لدى "ويبر" ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة والبيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الحكومية، الذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية، ويكونون فيما بينهم تنظيمًا هرميًا تحكمه قواعد معينة، وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات (تاويريت، 2005-2006، ص.33).

ويعتبر الألماني "ماكس ويبر" المنظر الرئيسي لهذه النظرية، وكان هدفه من وضعها هو تحديد مجموعة من القواعد والمبادئ الإدارية اللازمة لتنظيم سير العمل في المنظمات الإدارية الكبيرة والأجهزة الحكومية، وقد برز اهتمامه في هذه النظرية بالقول أن المؤسسات الحكومية الضخمة تحتاج إلى نظام إداري يضمن الدقة في العمل وإحكام السيطرة على تنفيذ الأعمال مع تحقيق الكفاءة الإنتاجي (عامر، 2017-2018، ص.9).

وقد اهتم في أعماله بالطريقة التي تمارس بها السلطة، والكيفية التي تتم بها عملية فرض السيطرة داخل التنظيم بشكل يجعلها سلطة شرعية معترف بها من قبل الجميع، ويعتقد "فيبر" بأنه يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط للسلطة داخل التنظيم وتمثل في السلطة التقليدية المستمدة من الوضع الاجتماعي القائم، والسلطة الكاريزمية المستمدة من غموض شخصية القائد وتأثيرها في الجماهير، والسلطة العقلانية أو القانونية وهي السلطة الشرعية التي تستند إلى قوة الدستور، والقانون (الحديدي، 2009، ص.42).

ويتميز النموذج البيروقراطي كما وصفه "ماكس ويبر" بالخصائص التالية، والتي اعتبرها من العناصر الهامة في زيادة عقلانية المنظمة وفعاليتها (تاويريت، 2005-2006، ص.33-34):

- تحديد الاختصاصات الوظيفية واعتماد الصيغ القانونية في جوانب التخصص وتقسيم العمل؛
- توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد المنظمة رسمياً وبأسلوب ثابت ومحدد لكل وظيفة؛
- تخويل السلطات أو الصلاحيات لأفراد المنظمة، وتحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري؛
- الفصل بين الأعمال الرسمية والشخصية للموظف وإطار علاقاته غير الرسمية، ثم الحد من أثر العلاقات الشخصية بين أعضاء المنظمة وسيادة العلاقات الرسمية بعيداً عن الموضوعية؛

- تعيين الأفراد وفق المقدرة والكفاءة والخبرة الفنية بما يتلائم وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد أنظمة العمل في المنظمة البيروقراطية؛
- هيكلية المنظمة على أساس التدرج الهرمي واعتماد التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق، حيث تشرف المستويات الإدارية الأعلى على المستويات الأدنى منها في التنظيم وفقا للتسلسل الهرمي للمنظمة وبصورة ثابتة ومحدد؛
- تعتمد الإدارة البيروقراطية الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين كالثائق والسجلات والمستندات، ويجري حفظ هذه الوثائق بصورة يسهل معها تيسير أعمال المنظمة؛
- تتصف تعليماتها بالشمول والعمومية والثبات النسبي، مما يؤدي إلى زيادة فهم واستيعاب القواعد الإدارية السائدة بدقة، مما يؤدي بدوره إلى زيادة الكفاءة والخبرة الفنية والإدارية للعاملين؛
- تؤدي المنظمة البيروقراطية إلى تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد وزيادة الرواتب واجراءات الترقية والتقدم المهني، ويأتي ذلك من خلال زيادة حماس الأفراد وإخلاصهم وتنمية كفاءتهم الفنية وخلق سبل الرقابة على الأداء، واستخدام الأساليب العقلانية في زيادة الانتاج وتحسين الجودة.
- بالرغم من أن من الخصائص التي جاءت بها النظرية البيروقراطية، فقد وجهت لها جملة من الانتقادات نورد البعض منها: (عامر، 2017-2018، ص ص.11-12)
- أهمل لتنظيم البيروقراطي احتياجات الفرد النفسية والاجتماعية الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض كفاءة الفرد الإنتاجية؛
- بعض مبادئ البيروقراطية مثل مبدأ الترقية حسب نظام الأقدمية لا يسهم في تحفيز الفرد ويؤدي إلى انخفاض إنتاجيته وكفاءته؛
- الإشراف والرقابة يؤدي بالموظف إلى الانحراف عن القواعد والتعليمات الأمر الذي يؤدي بالتنظيم إلى زيادة الرقابة، وبالتالي يصل التنظيم إلى موقف متدهور يتميز بانخفاض الكفاءة وعدم تحقيق الأهداف؛
- أغفل التنظيم البيروقراطي وجود التنظيم غير الرسمي، وذلك يؤدي إلى الصراع بين الإدارة والعنصر الإنساني الذي يعمل تحت إشرافها .

- يعتمد النظام البيروقراطي على خصائصه الذاتية مغفلا بذلك أن نجاحه يتوقف على ظروف البيئة الخارجية المحيطة به؛
- التزام التنظيم البيروقراطي بالقواعد والإجراءات وتشدده في تطبيقها يؤدي إلى جمود السلوك الإنساني وإلى خفض كفاءة العاملين؛
- افتراض التنظيم البيروقراطي أن أعضاء التنظيم يتصرفون بما يتفق مع أهدافه ورغباته ينطوي على نزع إنسانية الفرد واعتباره آلة إنتاجية فقط.

2-1-4 مزايا الفكر الكلاسيكي والانتقادات الموجه له

- من خلال العرض السابق للنماذج التي تتألف منها المدرسة الكلاسيكية نستخلص أن لها دورا كبيرا في تطور الفكر الإداري المعاصر ومن أهم ما أسهمت به: (حريم، 2006، ص.59)
- إبراز أهمية الإدارة والتنظيم في تقدم المجتمعات؛
- التأكيد على أن الإدارة علم كسائر العلوم وينبغي ممارستها وفق مبادئ وأسس وقواعد؛
- تحديد عناصر العملية الإدارية في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة؛
- وضع مجموعة من المبادئ العامة والضرورية التي يمكن تعميمها على معظم المنظمات؛
- تقديم أطارا نظريا واضحا ومحددا لمفهوم التنظيم؛
- التصدي لمشاكل تلك الفترة بالأساليب العلمية واتخاذ من العلم منهجا، فقد أبدعت الحركة العلمية في دراسة الحركة والزمن وترشيد الإنتاجية، وأبدعت حركة مبادئ الإدارة في ترشيد العملية الإدارية، كما أبدعت الحركة البيروقراطية في وضع أسس الهيكل التنظيمية العقلانية؛
- إن الكثير من أساليب وفنون الإدارة المستخدمة حاليا مستمدة أساسا من المدرسة التقليدية.
- بالرغم من مزايا الفكر الكلاسيكي والاسهامات الكبيرة التي قدمه في اطار الفكر الإداري، فلقد وجهت لهذه المدرسة جملة من الانتقادات من أهمها: (شاوي، 2009-2010، ص.24)
- اعتبار العامل آلة بيولوجية ويمكن التحكم والتلاعب به عن طريق الاغراء المادي وهو ما يشكل انتقاصا من حق الإنسان كقيمة عليا في العديد من مجتمعات؛

- اعتبار الوظيفة الوحدة الأساسية للتنظيم والتركيز على النواحي الفنية في العمل وليس على الإنسان الأمر الذي قد يزيد من تعقد المشاكل لأن الفرد هو الذي يتحكم في الآلة وينهض بالوظائف وليس العكس؛

- الاعتماد على الإجراءات الرسمية وحدها وإغفال الجوانب الاجتماعية والسيكولوجية لسلوك الإنسان، مما يؤدي في أغلب الأحيان إلى خلق الصراعات بين الإدارة والعمال؛

- كثرة التعليمات واللوائح وقواعد العمل ودراسة الحركة والزمن، كلها تجعل العمل غير مرين مما يؤدي الى جموده؛

- اعتبار المنظمة نظام مغلق أي وحدة مستقلة عن البيئة المحيطة وبالتالي فقد تم الغاء كل تفاعل قد يحدث بين المتغيرات الداخلية والخارجية.

2-2 المدرسة الانسانية والسلوكية

جاءت المدرسة السلوكية كرد فعل على الانتقادات التي وجهت للمدرسة الكلاسيكية في ما يخص اهمالها لأهمية العنصر الإنساني في العملية الادارية وعدم الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والنفسية في العمل والتركيز فقط على الجوانب الفنية فيه فقط هذا من جهة، ومن جهة أخرى استمرار الصراعات في العمل بين العمال وأصحاب العمل مع تعاظم دور النقابات العمالية، وعجز المبادئ الكلاسيكية في تحقيق الكفاءة الانتاجية العالية والانسجام في بيئة العمل.

لذا ركزت هذه المدرسة على دراسة أثر العلاقات الاجتماعية والجوانب النفسية الانسانية على الانتاجية، وقامت تحليل سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات باستخدام المنهج العلمي، فهي تقوم على افتراض أن للعنصر الإنساني تأثيرا كبيرا على الإنتاجية والأداء.

ويندرج في اطار هذه المدرسة اتجاهان فكريان هما: مدخل العلاقات الإنسانية ومدخل العلوم السلوكية والاجتماعية ونتطرق اليهما في ما يأتي:

2-2-1 مدخل العلاقات الانسانية

يقترن هذا المدخل أساسا بعالم الاجتماع الاسترالي "جورج إلتون مايو Elton Mayo" الذي أجرى العديد من التجارب مع زملائه من جامعة هارفرد على رأسهم "روثلز بيرجر" في مجالات العلاقات الإنسانية وعرفت بتجارب هاوثورن، ومن بين رواد هذا المدخل كذلك "ماري باركر فوليت Follett. M" و شيستر برنارد Chester Bernard.

2-2-1-1 التون مايو:

منطلق هذا الاتجاه الدراسة التي أجراها مع زملائه في جامعة هارفارد تحت إشرافه وإشراف زميله " روثلز بيرجر" على شركة "واسترن اليكتروك"، و كان الهدف من هذه الدراسة التي عرفت بدراسة أو تجارب " هاوثورن" معرفة تأثير بعض العوامل كالإضاءة، فترات الراحة، ظروف العمل، ساعات العمل، ونظام دفع الأجور على الإنتاجية بهدف تحسين الفعالية ومردودية العمل، وتتكون دراسات "هاوثورن" من عدة تجارب علمية ولكن أشهرها تجربة الإضاءة، حيث قام "التون مايو" بدراسة ظاهرة انخفاض الإنتاجية التي كانت تنتشر بين العاملين من خلال تحديد أثر كثافة الإضاءة على إنتاجية العمال، ولتحقيق ذلك تم تقسيم العمال إلى مجموعتين، الأولى سميت بالمجموعة التجريبية وهي التي خضعت للدراسة حيث تم تغيير كثافة الإضاءة التي تعمل في ظلها، أما الثانية فسميت بمجموعة الرقابة حيث ظلت تعمل في نفس الظروف العادية دون تغيير (سعدون، 2014-2015، ص.15).

وقد توصلت الدراسة في هذا الصدد إلى نتائج متوقعة وأخرى غير متوقعة، فبالنسبة للنتائج المتوقعة وجد أن إنتاجية المجموعة التجريبية محل الدراسة ارتفعت مع كل زيادة في كثافة الإضاءة، أما النتائج غير المتوقعة فقد تمثلت في أن إنتاجية مجموعة الرقابة ارتفعت أيضا بالرغم أن كثافة الإضاءة لديها لم تتغير، كما أن إنتاجية المجموعة التجريبية ظلت مرتفعة أيضا حتى بعد أن تم تخفيض الإضاءة وحدث نفس الشيء مع مجموعة الرقابة، وقد تم إرجاع ذلك إلى أن العمال محل الدراسة أصبحوا موضع اهتمام الإدارة مما أدى إلى ارتفاع روحهم المعنوية و بالتالي زيادة إنتاجيتهم وتسلسل نفس الشعور إلى مجموعة الرقابة حيث شعرت أنها محط الأنظار، كما توصل "مايو" إلى نتائج مشابهة عند قيامه بتجارب أخرى على فترات الراحة، ساعات العمل، نظام دفع الأجور بدلا من الإضاءة، وذلك بغرض تأثير الإجهاد على معدلات الإنتاجية، وكشفت تلك التجارب عن ارتفاع معدل الإنتاجية بزيادة فترات الراحة ومعدل تكرارها، وعند الرجوع إلى فترات الراحة الرسمية لم تنخفض المعدلات الإنتاجية بل واستمرت عن مستواها العالي (سعدون، 2014-2015، ص.15-16).

فدراسات "هاوثورن" لم تثبت وجود أي علاقة خطية مباشرة بين تلك العوامل وإنتاجية العامل، إلا أن نتائجها جاءت متناقضة ومبادئ المدرسة الكلاسيكية، مما دفع ب"مايو" وزملائه إلى الاعتقاد بوجود متغير وحافز خفي يؤثر على تلك العوامل وإنتاجية العامل، وبعد تكرار التجارب توصل الباحثون إلى تشخيص هذا المتغير الذي أطلق عليه الجوانب النفسية والاجتماعية، فأخذت دراسات "هاوثورن" اتجاها انسانيا بالتركيز على الروح المعنوية للعاملين ودرجة الانسجام القائم بين المجموعة

العاملة والحوافز والرضا الوظيفي، وتوصلت في النهاية إلى أن العامل الحاسم في التأثير على الإنتاجية هو ضغط الجماعة والمعايير الاجتماعية لها (شاوي، 2009-2010، ص.25).

ويمكن تلخيص أهم اسهامات "مايو" وزملائه، والانتقادات التي وجهت اليهم في الجدول التالي:

الجدول (6): أهم اسهامات "مايو" والانتقادات الموجهة له

الانتقادات الموجهة لهم	نتائج اسهامات "مايو" وزملائه
<p>- الاهتمام فقط بالحوافز المعنوية وأثرها وإهمال أثر الحوافز المادية وأهميتها؛</p> <p>- تجاهل مجموعة الدوافع التي تحرك وتؤثر سلوك العاملين بتركيزهم فقط على المتغيرات الاجتماعية كمحرك للسلوك؛</p> <p>- تجاهل والغاء دور وأهمية التنظيم الرسمي واعتبار أن التنظيم غير الرسمي هو أساس الهيكل التنظيمي؛</p> <p>- المبالغة في النظر إلا أن هناك تفاهم كبير بين أفراد الجماعة ومصالحهم مشتركة وواحدة؛</p> <p>- اتجهت دراسات وتجارب "هاوثورن" إلى عدم تحديد الفروض أو المتغيرات للبحث عن حقائق العلاقات بينها وبين الإنتاجية.</p>	<p>- المنظمة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها نظام إداري وهذا النظام الاجتماعي يحدد أدوارا ومعايير لسلوك الفرد قد تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنظمة؛</p> <p>- لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل حوافز مادية فقط، فالحوافز المعنوية لها أيضا دور في إثارة دوافع الأفراد؛</p> <p>- تلعب الجماعة غير الرسمية في المؤسسة دورا بارزا في تحديد اتجاهات الأفراد وأدائهم؛</p> <p>- يجب التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط للقيادة الإدارية؛</p> <p>- ربطت بشكل عام بين رضا الفرد العامل وإنتاجيته، كما ركزت على نظام فعال للتواصل بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات؛</p> <p>- يحتاج المديرون إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجتهم إلى مهارات فنية؛</p> <p>- يمكن حفز العاملين عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.</p>

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على (شرفاوي، 2016-2017، ص ص.21-22)

2-2-1-2 ماري باركر فوليت:

أول من اهتم بدراسة النواحي السيكولوجية في لإدارة و تحدثت عن بعض المفاهيم التي أثرت على الفكر الإداري و هي مبدأ التعارض البناء (جدار، 2016-2017، ص.40). وقد حاولت منذ بداية عملها أن تضع فلسفة إدارية قوامها أن أي مجتمع لابد أن يقوم على الاعتراف بالرغبات الحافزة والمحركة لطاقة الفرد والجماعة، وقد اعتبرت أن الإدارة نشاط انساني يجب أن يدرك ممارستها أنه يتعامل مع أفراد، ولهذا جاءت أبحاثها من وجهة نظر علم النفس والإدراك (بوقفل، 2015، ص.28). ومن أهم السمات البارزة التي ركزت عليها "فوليت" في أفكارها هي التالية: (<http://jude.edu.sy>)

- استبعاد المركزية السلطوية: تؤكد "فوليت" أن مناخ العمل المناسب لتحقيق الأهداف يجب أن يتميز بروح التعاون فيما بين الرئيس والمرؤوس، وهذا لن يتم الا إذا حاول الرئيس فهم طبيعة مرؤوسيه في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات آخذا بعين الاعتبار الجوانب النفسية والانسانية للفرد العامل ضمن مجموعة بشرية إنتاجية متكاملة؛

- جماعية المسؤولية: ترى "ماري فوليت" بأن المسؤولية لا تقع على عاتق شخص واحد بذاته، ذلك أن العمل يتم جماعيا وعدد كبير من الأفراد يشتركون مع بعضهم في تنفيذ أعمال متناسقة ومتكاملة مع بعضها، وتتحدد مسؤولية كل فرد من خلال حجم أو قيمة الأعمال التي نفذها قياسا بأهداف المراد تحقيقها، كما أن محاسبة المقصرين تتم من خلال توجيه الجهود الجماعية الهادفة لتحسين مستويات الأداء والتنفيذ، مع ضرورة التنبيه عن هذا التقصير الفردي بطريقة سلسة لا يكون لها تأثير نفسي سلبي على الفرد؛

- استخدام السلطة: ترى "فوليت" بأن شغل وظيفة معينة في الهيكل التنظيمي يحتاج لشخص محدد حسب المؤهلات والكفاءات المطلوبة، ويتمتع شاغل هذا المركز الوظيفي بسلطة تتناسب تماما وطبيعة العمل المسند إليه، لذلك فان السلطة الممنوحة للفرد مستمدة بالدرجة الأولى من الموقع الذي يشغله في المنظمة وليست ممنوحة له من المستويات الادارية العلي؛

- التنسيق: تعتبر "فوليت" أن التنسيق هو المقوم الأساسي للإدارة، أن المشكلة الرئيسية في أي تنظيم تكمن في كيفية تنسيق جهود الجماعات وإيجاد الانسجام بينها.

2-2-2-2 نظرية النظام التعاوني ل " شيستر برنارد Chester Bernard "

لم يكن راضيا عن المبادئ التقليدية في الإدارة، لاسيما مبدأ السلطة الهابطة أو المركزية، ورأى بعكس ذلك تماما، فحسب "برنارد" لن يقبل الأفراد (المرووسين) أوامر وقرارات القمة إلا في ضوء شروط معينة، حيث أنه ولكي يتعاون الأفراد على تحقيق أهداف المنظمة لابد من قيام المديرين بتوفير الحوافز الكافية (الفردية والجماعية)، وتسهيل عمليات الاتصال بينهم (تاويريت، 2005-2006، ص.53).

ونظر "برنارد" إلى المنظمة باعتبارها كيان او نظام اجتماعي تعاوني، وأن التعاون بين أفراد هذا النظام هو السبيل لتحقيق النجاح للفرد والمنظمة (<https://pedia.svuonline.org>). ومن أهم المساهمات التي قدمها "برنارد" للإدارة فكرة التوازن التنظيمي فهو يرى أن الفرد يتعاون مع التنظيم إذا كانت الحوافز بأشكالها المختلفة تزيد عن المساهمات التي يطلب من الفرد تقديمها وإذا حدث عكس ذلك، فإن العضو يرفض التعاون والاشتراك (<http://dr-ama.com>).

وتقوم هذه النظرية على المفاهيم التالية: (<http://dr-ama.com>)

- الفرد: بطبعه اجتماعي لكنه مستقل أيضا، وهو يعد جزءا من نظام له القدرة على التكيف وعلى التوازن الداخلي مع العالم الخارجي، وله القدرة كذلك على الاستمرار بالرغم من التغيرات التي تحدث داخل ذاته وخارجه عنه؛

- التنظيم الرسمي: إن التنظيم الرسمي من وجهة نظر "برنارد" يتألف من الهدف المشترك، الاتصال السلطة وقبولها، اتخاذ القرارات، التخصص، الرغبة في العمل، التوجيه والإشراف، ويخلص إلى أن تبعية المنظمات لتنظيم رسمي أعلى يترتب عليها أشكال من التقييد والحد من حرية الحركة للمنظمات التابعة التي تصبح بالتالي معتمدة أو قاصرة أو ناقصة؛

- التنظيم غير الرسمي: في كل تنظيم رسمي هناك تنظيم غير رسمي، فالأول يقوم على أساس عقلاني محدد ومرسوم، بينما يقوم الثاني على أساس عاطفي وهو لا نهائي لأنه يعتمد على العلاقات الشخصية بين العاملين، كما أنه يقوم على أساس توافق للطباع أو على أساس مهني أو أساس عصبي أو ديني، والعلاقة بين قوى التنظيم متينة، ولا يمكن وجود واحد منهما دون الآخر، وإن التنظيم غير الرسمي مفيد لأنه وسيلة لحفظ الأفراد في إطار التنظيم الرسمي، لذلك فإن مهمة الإدارة أن تجعل التنظيم غير الرسمي يعمل في الاتجاه الذي يساعد على تحقيق أهداف التنظيم الرسمي حتى لا يتعارض التنظيمان، ويتسبب ذلك في إحباط جهود المنظمة.

2-2-2 مدخل العلوم السلوكية الاجتماعية

ان مقارنة العلوم السلوكية والاجتماعية تعد امتدادا لمدخل العلاقات الانسانية، لكنها اختلفت معها حول نظرية الرجل الاجتماعي التي قدمها "ايلتون مايو" لرفع الانتاجية، فهي تركز على دراسة طبيعة العمل نفسه الذي يقوم به الفرد والى أي مدى يلبي حاجته ويساعد على استثمار إمكاناته وقدراته ومهاراته، ويعتقد العلماء السلوكيين أن هنالك عوامل وأسباب عديدة تدفع الفرد للعمل بالاضافة إلى كسب المال والعلاقات الاجتماعية (<http://jude.edu.sy>).

وفي اطار مدخل العلوم السلوكية الاجتماعية، توجد ثلاث اتجاهات فكرية في دراسة سلوك الانسان تتمثل في: (<http://jude.edu.sy>)

- مقارنة علم النفس الاجتماعي الذي يدرس سلوك الأفراد والجماعات وهي تحت تأثير المواقف الاجتماعية المختلفة، وفي هذا السياق هناك علم النفس التنظيمي الذي يدرس سلوك الانسان داخل المنظمة التي يعمل فيها وتأثير الفرد على المنظمة وتأثير هذه الأخيرة عليه وعلى المجموعة الكبيرة؛

- مقارنة علم الاجتماع الذي يعالج سلوك الفرد في إطار المجموعات الكبيرة والصغيرة، إضافة إلى طبيعة هذه الجماعات وتكوينها وأثرها على الفرد والتنظيم الرسمي في المنظمة وأثرها كذلك على الأفراد والتنظيمات؛

- مقارنة علم دراسة الانسان الذي يبحث في سلوك الفرد البيئي والمكتسب سواء سلوكا فنيا أو سلوكا اجتماعيا له علاقة بحضارته وبيئته الأسرية وتأثيرها على حضارات الأمم الأخرى.

ومن بين أهم الأعمال ضمن المدخل السلوكي الاجتماعي نجد:

2-2-2-1 نظرية القرارات ل "هربرت سايمون Simon Herbert"

نظر "سيمون" إلى الإدارة بمنظور عقلائي تتحكم فيه قواعد متعلقة ومرتبطة بالمحيط، فهو ينظر إلى المسير بأنه يملك تصرفا عقليا ومنطقيا ولكنه محدودا من طرف المحيط. فالعقلانية أحيانا مقننة ومشروطة بتحقيق غايات وأهداف يسعى إليها متخذ القرار من خلال تأدية مجموعة من الأدوار الاجتماعية والأفعال، وهذه قد تصطدم مع القرار لسبب من الأسباب التي ليست كاملة في الواقع حيث تبرز قيم وأهداف شخصية تؤثر على الموقف وعلى المعلومات الموجودة في المحيط، فهو ينظر إلى السلوك الإداري بأنه نظام مفتوح متفاعل مع البيئة يؤثر ويتأثر بالظروف (بونخلة، 2006-2007، ص ص 142-142).

اعتبر "سيمون" المنظمة هيكلًا مركبًا من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، ومن هذه العلاقات يستمد كل فرد قسماً كبيراً من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عملية اتخاذ القرار (<http://dr-ama.com>). فالعملية الإدارية حسب ما هي إلا عملية اتخاذ القرارات، وما المدير إلا متخذ القرار وأن كل العمليات داخل التنظيم تدور حول عملية اتخاذ القرارات، وأن السلوك التنظيمي هو كنتيجة لاتخاذ القرارات، ولهذا ينبغي معرفة طرق اتخاذ القرارات من أجل فهم السلوك التنظيمي، فالقرارات المفاجئة حسب ما في معظم الحالات لا تخضع لقواعد منطقية، فهي تعد قرارات سريعة قد لا تفهم المعطيات الواقعية، أما القرار الرشيد فهو يعتمد على الأوضاع والمتغيرات المحيطة والتي لها تأثير في حالة اتخاذ القرارات، ثم تضيف بعض التعديلات عن الحاجة والتي هي بمثابة ردود أفعال من المحيط المعقد غير الثابت والسعي باستمرار إلى إعادة توجيهه وإلى رسم المحيط الإداري، فهي تسعى إلى تحقيق التوازن بشكل ملائم، ومهما يكن فالمدير ليس راشداً بشكل نهائي ولا متأثراً بالمحيط بشكل مبالغ فلا يوجد قرار كامل، فقيمة القرار مرتبطة بالأهداف وريح وخسارة (بونخلة، 2006-2007، ص. 143).

فالإختيار بين البدائل لحل المشكلات التي تواجه تحقيق أهداف المنظمة هو المقوم الأساسي لهذه النظرية، وأساس هذه المشكلات حسبها هو الفرد الدافع لصنع القرار، حيث يرتبط هذا الأخير بطبيعة الاستراتيجيات المتخذة من خلال وضع البدائل والمفاضلة بينها، ويعد اختيار البديل الأفضل يعكس مدى رشادة الإدارة، وحسب "سيمون" لكي يكون القرار رشيداً يجب أن يحقق بعدين: <http://dr-ama.com>

- البعد الأول: التكيف الموضوعي للقرار من خلال تحديد درجة التماسك مع باقي العناصر

- البعد الثاني: درجة تقبل الآخرين للقرار

ولكن ما يؤخذ عن هذه النظرية أنه من واقع ما نلاحظه أن منهج استكشاف القرار من خلال وجهات نظر مختلفة بواسطة أفراد متخصصين في لجنة يقترب من أسلوب الدردشة أكثر من الأسلوب العلمي، هذا وإذا قدرنا الوقت الذي تستغرقه اجتماعات اللجان، فإنها تكون غالية التكاليف، وإذا كان القرار يجب أن يتخذ سريعاً فإن عنصر الوقت هنا قد يشكل ضرراً، وفي أحيان أخرى يمهد المساعدون الجلسة بآراء يعلمون مسبقاً أنها له وتمثل وجهة نظره، فتخرج اللجنة بقرار حقيقته أنها صادرة عن نفس الشخص، وتصبح اللجنة مجرد إطار وشكل، وقد تخرج اللجان أحياناً بقرارات يتعذر معها تحديد من هو المسؤول عنها، وفي بعض المواقف يتطلب الأمر أن يكون القرار انفرادي من المدير (جدار، 2016-2017، ص. 55-56).

2-2-2-2 نظرية التنظيم المعدلة وحلقة الوصل ل " رنسيس ليكرت Likert Rensis "

وتدور الفكرة الأساسية لنظريته حول مفاهيم التالية: (تاويريريت، 2005-2006، ص.49-50)

- الدافعية: حيث أشار إلى أن هناك أربعة أنواع من الدوافع تؤثر في سلوك الفرد هي: الدوافع الذاتية، دوافع الأمان والطمأنينة، دوافع حب الاستطلاع والابتكار، الدوافع الاقتصادية، وما على الإدارة سوى بناء نظام تحفيزي يشبع هذه الدوافع ويحقق الفعالية التنظيمية؛

- الاعتماد على مبادئ التنظيم الأساسية: كتحديد الهيكل الرسمي للمنظمة والمستوى التنظيمي ومراكز اتخاذ القرار، واستخدام أساليب لقياس الأداء التنظيمي، وتحديد نطاق الإشراف، والمراقبة وتوفير شبكة الاتصالات؛

- جماعة العمل: حيث يرى بأن لجماعة العمل أثر كبير في السلوك الإنساني داخل المنظمة، حيث يؤكد أنه كلما كبر حجم جماعة العمل، انعكس ذلك سلباً على الفعالية التنظيمية.

2-2-2-3 نظرية التناقض بين الفرد والمنظمة ل " كريس ارجيريس Kris Argyris "

تعتمد نظريته على إمكانية التنبؤ بالسلوك الإنساني والقدرة على تفسير أنماطه المختلفة في داخل المنظمة، في ضوء التركيز على الفرد باعتباره الحقل الرئيس في ميدان الأثر المنظمي للسلوك القائم من جهة، والتنظيم الرسمي والقواعد التنظيمية التي تتحكم في علاقات الأفراد والجماعات العاملة في المنظمة من جهة أخرى، عليه تتحدد الأنماط السلوكية للأفراد داخل المنظمة سواء كانت بصورة منفردة أو متفاعلة تبعا للعوامل الذاتية المتعلقة بالفرد، العوامل المتعلقة باتجاه العلاقات غير الرسمية السائدة، العوامل التنظيمية الرسمية، وبالتالي يقوم فهم سلوك الفرد والمنظمة على فهم المتغيرات المتفاعلة لكلا التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، إضافة إلى ضرورة الاعتماد على دراسة تحليلية لطبيعة الشخصية الإنسانية، وما ينتج عنها من أنماط سلوكية مختلفة للأفراد (تاويريريت، 2005-2006، ص.48-49).

2-2-2-4 نظرية الاندماج ل "باكي وارجيريس Baki and Argyris "

تقوم هذه النظرية على فكرة أساسية مفادها أن المشكلة الأساسية التي تواجه جميع المنظمات هي كيفية الوصول الى وضعية التوازن والاندماج والتكامل بين أهداف المنظمة وحاجات الأفراد العاملين بها، فالمنظمة تضم مجموعة من الأفراد المختلفين في القدرات والاستعدادات والاتجاهات وتهتم الإدارة دمجهم في نشاط تعاوني يساهم في نجاح المنظمة ويحقق رضاهم ويلبي حاجاتهم، وعلى هذا الأساس

اتجهت هذه النظرية إلى الناحية الاجتماعية النفسية، وركزت اهتمامها على الطرائق والأساليب التي يتلائم بها كل من الفرد والمنظمة بما يتفق وحاجات الآخر (<http://dr-ama.com>).

2-2-2-5 نظرية هرم الحاجات ل "أبرهام ماسلو Maslow.A"

يرى "ماسلو" بأن السعي إلى إشباع الحاجات الإنسانية غير المشبعة تماما هو الدافع الرئيسي وراء سلوك الفرد، وهذا الدافع هو السعي بجهد لإشباع حاجة معينة ضمن تسلسل ورودها في ترتيب أو هرمية حاجاته، فالحاجات التي تأتي في المقدمة من هذه الهرمية يجب إشباعها أولاً أو على الأقل إشباعها إلى حد ما قبل أن تبرز حاجات أعلى من الأولى و تتطلب إشباعها، وفسر "ماسلو" للدافع وراء سلوك الفرد بكون الفرد راغب و تعتمد حاجاته على ما هو لديه فعل من جهة، وورود ترتيب حاجات الفرد وفق هرمية معينة، هذه الأخيرة افترضها "ماسلو" بأنها تنطلق من قاعدة الهرم الحاجات الفيزيولوجية، ثم الحاجة إلى الأمان، ويأتي بعدها الحاجة إلى الحب و العلاقات الاجتماعية، وتليها في الترتيب الهرمي الحاجة إلى الشعور بالمكانة والتقدير والاحترام، وتتموقع في أعلى الهرم الحاجة إلى تحقيق أو إثبات الذات (سعدون، 2014-2015، ص.17).

ولقد وجهت لهذه النظرية جملة من الانتقادات أهمها: (شرفاوي، 2016-2017، ص.25)

- لم تخرج نظرية "ماسلو" كونها تقسيم منسق للحاجات الإنسانية إلا أنها لم تعطي إجابة واضحة عن جوهر عملية الدافعية ولم تعطي تفسيراً عن الكيفية التي يتم بها إشباع الحاجات المختلفة؛
- الترتيب الهرمي والتدرجي للحاجات ترتيب تصوري، فجميع هذه الحاجات متفاعلة ومتداخلة فيما بينها؛
- يختلف ترتيب الحاجات باختلاف الفرد، فقد يشبع الفرد حاجاته إلى الاحترام والتقدير قبل الحاجة إلى الانتماء؛
- إن ترتيب الحاجات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالبيئة التي ينتمي إليها الفرد، كما أن اختلاف الزمن يؤثر كثيراً في عملية الترتيب فما هو مهم اليوم ربما لن يكون كذلك في وقت لاحق.

2-2-2-6 نظرية ذات العاملين ل "فريدريك هيرزبرغ Frederik Hertzberg"

تكلم نظريته من خلال كتابته " العمل وطبيعة الإنسان" سنة 1966 حيث أجرى "هيرزبرغ" دراسة شملت 200 مهندس ومحاسب يعملون في مصانع بنسلفانيا في أمريكا من خلال سؤالهم عن الأوقات والوضعية التي شعروا فيها بالرضا في العمل وبالاستياء فيه(شرفاوي، 2016-2017، ص.29).

ولقد طورت هذه النظرية حول دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين، عرفت بنظرية الدافعية وتقوم على أساس وجود مجموعتين من العوامل المؤثرة في مستوى الأداء، تتعلق المجموعة الأولى بالعوامل الدافعة وتمثل مستوى أعلى من الاحتياجات الفرد، ويؤدي وجودها إلى حالة الرضا ومن ثم الحافز إلى تنمية تحسين الأداء و إظهار ردود الفعل والأنماط السلوكية الايجابية، وعدم توفرها لا يؤدي إلى عدم الرضا وتتعلق هذه العوامل بمضمون الوظيفة وعناصرها و محتوياتها وخصائصه، أما المجموعة الثانية من العوامل المؤثرة في مستوى الأداء هي العوامل الوقائية وهي تلك التي يؤدي وجودها إلى تحفيز العمال و إزالة حالة عدم الرضا، بينما يؤدي غيابها إلى تدهور مستوى أدائهم وهي تتعلق بمحيط الوظيفة و تمثل فقط المستوى الأول من الاحتياجات، كما ميز "فريدريك هيرزبرغ" بين الرضا وعدم الرضا فبين أنهما أمران غير متعارضان حيث أن إزالة الظروف السيئة في بيئة العمل لا يجب أن يؤدي بالضرورة إلى الرضا الوظيفي(شاوي، 2009-2010، ص.29).

كما دعى "هيرزبرغ" إلى تحفيز الفرد من خلال إثراء العمل أو توسيع العمل، وقصد بإثراء العمل إضافة مهام أخرى للفرد زيادة عن مهمته الأساسية من أجل كسر الروتين والقضاء على الملل، أما توسيع العمل به إضافة عمليات أخرى للمهمة الأساسية للفرد (بوقفول، 2015، ص.31).

ولقد وجهت لهذه النظرية جملة من الانتقادات أهمها: (شرفاوي، 2016-2017، ص.30)

- صغر حجم العينة ومحدوديتها لتصميم النتائج المعبرة، كما أن الدراسة شملت فئة المهندسين والمحاسبين وأهملت باقي الموظفين والعمال؛

- اعتمد في دراسته على أسلوب ذكر الأحداث التي سببت لهم الرضا أو عدم الرضا المهمة إيجابا وسلبا أثناء مقابلاته لأفراد العينة، ومن البديهي جدا أن العمال يميلون إلى إرجاع أسباب مشاكلهم في العمل وفشلهم على عاتق الإدارة والمسؤولين بينما يرجعون سبب نجاحهم وتحسين أدائهم إلى إنجازهم واجتهادهم الشخصي؛

- لم يستخدم طرق القياس للفرقة بين الشعور بالرضا التام والاستياء الشديد، بل اعتمد على التقدير الشخصي للفرد موضع البحث.

2-2-2-7 نظرية الفلسفة الادارية ل "دوغلاس ماك غريغور Gregor Douglas Mc"

يستند في نظريته على افتراض يقول على أن أي عمل أو تصرف إداري في المنظمة يرتكز في إطاره العام على نظرية دارية معينة، ويرى أن الأفراد العاملين في المنظمة يتأثرون جزئيا بطابع

الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير، ومن هنا يظهر بأن السلوك التنظيمي يتأثر بطبيعة الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير في المستوى الأعلى (تاوريريت، 2005-2006، ص ص.45-46).

لقد رأى "ماك غريغور" أن النظريات التقليدية في الإدارة قد اعتمدت على افتراضات نظرية (X) التي قدمت صورة سلبية حول الانسان، وقد انتقدها وطور النظرية (Y) والتي كان يعتقد من خلالها بأن المدير يستطيع تحقيق المزيد من الانجازات بواسطة الآخرين إذا ما اعتبر هؤلاء أفرادا ذوي إمكانيات وقدرات، وبأنهم ملتزمون ويتقبلون المسؤولية، وبأنهم مبدعون، وقام بتوفير كل الظروف التي تساعد وتشجع على ذلك (<http://dr-ama.com>).

ويمكن تلخيص الفرضيات التي تقوم عليها كلا من النظرية (X) والنظرية (Y) في ما يأتي:
(شرفاوي، 2016-2017، ص ص.26-27)

حيث تقوم النظرية (X) على أربع فرضيات:

- العامل لا يحب العمل و يحاول كلما أمكن تجنبه، ويتعد عن المسؤولية ويرغب بالتوجيه الرسمي؛
- الحافز المادي والعقاب التهديد هي الأساليب المناسبة لإجبار الأفراد على العمل والإنتاج من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة؛

- معظم العاملين يضعون الاستقرار والأمان فوق كل اعتبار ولا يظهرون إلا طموحا ضئيلا؛

- الإدارة الضعيفة هي التي تستجيب لطلبات العمال.

واقترح الفرضيات التالية التي تقوم عليها النظرية (Y):

- الفرد يحب عمله ويبحث عنه إذا وجد معاملة حسنة في المنظمة ومن رؤسائه، والعمل هو مصدر للرضا وتحقيق الذات؛

- عندما ينخفض أداء الفرد العامل فإنه ليس سببا في هذا الفشل بل رئيسه 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 للحوافز المعنوية وليس المادية فقط؛

- 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 من طرف رئيسهم؛
- إذا اضطر المدير إلى ممارسة السلطة وفرض العقاب على بعض الأفراد المهملين، فيجب أن يمارسها بعقلانية.

2-2-3 نظرة تقييمية لأفكار المدرسة الانسانية والسلوكية

فمن الدلالات الايجابية لنتائج الدراسات التي توصل إليها رواد هذه المدرسة أنها أحدثت تحولاً كبيراً في الفكر الإداري، والتي حولت الاتجاه الكلاسيكي من التركيز على الجوانب الفنية والمادية في الإنتاجية إلى التركيز على الحاجات الاجتماعية والعلاقات الإنسانية والسلوكيات الفردية والجماعية في مكان العمل، كما أنها سلطت الضوء على أهمية التنظيم غير الرسمي والعلاقات الإنسانية للأفراد في مكان العمل وتأثيرهما على أداء الفرد ونتاجيته، إضافة إلى ذلك، فقد أظهرت أهمية نمط الإدارة والقيادة والحاجة إلى تدريب المديرين والمشرفين لتنمية مهارات العلاقات الشخصية والاتصال والدافعية لديهم، كما ركزت الحركة الاهتمام على ديناميكية الجماعة وتأثيرها على إنتاجية الفرد (عبد العليم، 2007، ص ص 84-85).

بالرغم من المساهمات الكبيرة التي قدمتها مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية في مراحل تطوير الفكر الإداري بإظهارها لقيم جديدة في الإدارة، إلا أنها تعرضت للانتقاد بسبب جوانب الضعف سواء في تصميم الدراسات التي اعتمدت عليها أو في تحليل تفسير نتائج هذه الدراسات، فبالرغم من أهمية مفهوم الرجل الاجتماعي الذي اقترح في مقابل مفهوم الرجل الاقتصادي إلا أنه فشل في الوصف الكامل للأفراد في مكان العمل، فرغم تحسين ظروف العمل وتحقيق رضى الأفراد عن عملهم ولكن لم يتم الوصول إلى مستويات عالية من الإنتاجية كما كان متوقعا، فيرجع ذلك إلى أن البيئة الاجتماعية للعمل هي واحدة فقط من بين عوامل أخرى عديدة ومتفاعلة معا والتي تؤثر في الإنتاجية والأداء، فهناك تمادي في إبراز أهمية الحاجات الإنسانية والعلاقات الاجتماعية على حساب الجوانب الأساسية الأخرى، مما حرم هذه المدرسة من تقديم نظرية إدارية متكاملة وشاملة (عبد العليم، 2007، ص 85).

2-3 المدرسة الحديثة

لم يتوقف تطور الفكر الإداري عند مساهمات الكلاسيك والسلوكيين، بل برزت نماذج فكرية أخرى أحدثت تحولاً جذرياً في الرؤية الإدارية، وساهمت بشكل مؤثر في إثراء الفكر الإداري وفتحت مداخل أخرى للبحث ودراسة المشاكل الإدارية كونت في مجملها المدرسة الحديثة.

- ومن أهم الخصائص التي ميزت هذا المدخل ما يلي:(الحاج،2017-2018، ص ص.41-43)
- الكلية: يعتبر هذا المدخل أن المنظمة كل متكامل، تتكون من أنظمة فرعية متداخلة مع بعضها، وعلاقات متداخلة ومتفاعلة بين الأنظمة والأجزاء المكونة لها، لذلك يجب العمل على دمج هذه الأجزاء بشكل متجانس مع بعضها البعض مما يحقق الأهداف المسطرة، ويوازن بين مصالح جميع الأطراف المرتبطين بالمنظمة داخليا وخارجيا؛
 - تحديد الأهداف العامة للمنظمة وكذلك الأهداف الخاصة بكل نظام فرعي والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة؛
 - تعدد الدوافع: تم التأكيد على تنوع الدوافع التي تحرك السلوك البشري، لذلك يجب تحفيز الأفراد وذلك عن طريق إشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية وال نفسية؛
 - المنظمة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة المحيطة به ويؤثر فيها، ولضمان استمراره يجب أن تتكيف مع تحدياتها، وتأخذ المبادرة من أجل اغتنام الفرص المتاحة وتجنب تهديداتها؛
 - الإحتمالية وعدم التأكد: تؤكد المدرسة الحديثة على العلاقة التبادلية بين المنظمة والبيئة ودناميكية هذه الأخيرة، مما يجعل الإستشراف بمتغيراتها يتميز دائما بالتوقعية وعدم اليقين؛
 - الإهتمام بالتنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي والعمل على إحداث التكامل بينهما؛
 - يقوم العمل الإداري على شبكة من الاتصالات لنقل المعلومات في جميع الاتجاهات للمساعدة على تحقيق التكامل والترابط بين الأجزاء المتعددة في المنظمة؛
 - وجود نظام للمعلومات يقوم بجمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتحليلها حتى يمكن من اتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق الأهداف المسطرة؛
 - وجود معايير وأسس واضحة يتم على أساسها اتخاذ القرارات؛
 - إشباع نمط القيادة المشارك الذي يؤثر في السلوك التنظيمي وتسمى روح الفريق، من أجل التوفيق بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد؛
 - الرقابة عن طريق التغذية العكسية للمعلومات والمقارنة بين النتائج الفعلية والمخططة وتصحيح الانحرافات إن وجدت؛

- لا يوجد نمط إداري يصلح لكل المنظمات، وإنما الأسلوب التنظيمي الأنسب والأفضل يتوقف على بيئة وظروف وخصوصيات كل منظمة.

وعلى هذا الأساس نتطرق الى بعض المداخل الفكرية التي كان لها الدور الكبير في تقديم مقاربات أخرى لتحليل النشاط الاداري.

2-3-1 المدخل الكمي

تعود جذور هذا المدخل الى نظرية الإدارة العلمية التي فتحت المجال أمام القياس الكمي لعدد من المتغيرات المتعلقة بالجانب غير الإنساني، والتي تؤثر على الإنتاجية، غير أن نشأة المدرسة الكمية وتطورها لم يتم إلا أثناء الحرب العالمية الثانية كنتيجة منطقية لظهور أساليب التحليل الكمي في المجال العسكري، وبمجرد انتهاء هذه الحرب، وجدت أساليب التحليل الكمي مجالاً خصباً للتطبيق في النواحي الاقتصادية والادارية والاجتماعية (الحديدي، 2009، ص.51).

وتتلخص أهم المبادئ التي قام عليها هذا التوجه في: (شرفاوي، 2016-2017، ص.31-32)

- تحديد المشكلة وتحليلها؛

- الالتزام بالمنهج العملي في التعامل مع المشاكل الإدارية؛

- توفير قاعدة معلومات كافية كأساس لاتخاذ القرارات؛

- استخدام الحاسبات الإلكترونية في تخزين وتبادل واسترجاع المعلومات؛

- التعبير عن المشكلة في شكل رموز وبيانات كمية؛

- تصور نموذج رياضي يحدد الهدف المطلوب وطريقة تحقيقه والقيود المحيطة به.

فالمدخل الكمي هو مدخل اداري يقوم على توظيف أساليب التحليل الكمي لتحسين عملية اتخاذ القرارات وعلاج المشكلات التي تواجهها الادارة، وقد تطورت أساليب وطرق متعددة في ما يسمى ببحوث العمليات والتي تهدف الى ترشيد عملية اتخاذ القرار، وقد ساعد التطور التكنولوجي في ما يخص الحاسبات على تنوع النماذج المستخدمة كذلك الخاصة بالرقابة على المخزونوالبرمجة الخطية وغيرها، وقد أدت الى اتساع مجالات تطبيقها حيث تستخدم في حل مشكلات التشغيل والتسويق والانتاج والتمويل وغيرها (<http://dr-ama.com>).

وقد كان " تشستر برنارد Chester Barnard " من الأوائل الذين أكدوا على أن التنظيم هو نظام من المعلومات ونمطا من اتخاذ القرارات، وقد طور كل من "هربرت سايمون H.Simon و"جيمس مارش J. March" هذه الفكرة وأكدوا على أن الإدارة هي عملية اتخاذ القرارات، وكذلك مفهوم وضع البرامج يقصد منه وضع أنماط محددة لاتخاذ القرارات في الأحوال المماثلة، مما سيؤدي إلى تقليل الوقت اللازم لإصدار مختلف القرارات (تاويريت، 2005-2006، ص.53).

فعلى الرغم من النقلة الكبيرة التي أحدثها هذا المدخل في الفكر الإداري، إلا أنه وجهت له جملة من الانتقادات أهمها: (الحديدي، 2009، ص.51-52):

- اعتمادها على الأساليب التقليدية التي قد تنجح مع النمو التدريجي، ولكن لا تنجح في حالة الطفرات نظرا لحاجة التخطيط لفترة زمنية لا تتطور فيها المعلومات التخطيطية؛
- تعتمد في تحليلاتها، وتفسيراتها على خطوات شكلية، ولا تتيح فرصة للإبداع، والابتكار؛
- تركز على الجانب الاقتصادي المعتمد على التحليل الكمي أكثر من اعتمادها على التحليل الكيفي وما ينتج عن ذلك من إغفال للعوامل السياسية، والاجتماعية؛
- محدودية النماذج الإستراتيجية المعتمدة على فكر شخص واحد سواء في صياغتها، أو مراقبتها؛
- أنها غير قادرة على حل المشاكل الإنسانية، وأمور الدافعية، والروح المعنوية.

2-3-2 المدخل النظمي

فقد ظهر في النصف الثاني من القرن العشرين، وأحدث تطورا بارزا خاصة في مجال الدراسات العلمية للمنظمات، كانت حصيلتها تحول العلوم الإدارية للمنظمات من حالة التأكد التام الى حالة عدم التأكد والاحتمالات المتعددة، فكان هذا المدخل بمثابة المحرك الأول لتغيير النظرة نحو المنظمات من النظرة الساكنة المغلقة الى اعتبارها كنظام مفتوح يؤثر ويتأثر ببيئته الخارجية، فيقوم مدخل نظرية النظم على أنه لا يمكن فهم أي شيء فرد، تنظيم، مشكلة اذا وجه الفرد اهتمامه الى الشيء نفسه فقط، فإن ذلك يتأثر بالبيئة الواسع التي يرتبط او يتعلق بها هذا الشيء، فتبني مدخل النظم يعن استخدام مدخل السبب والنتيجة في التعامل مع المشكلات حيث يتم التركيز على التفاعل والعلاقات فيما بين الأشياء والأحداث، حيث يتكون كل نظام من مكونات اساسية تتفاعل فيما بينها وتعمل ضمن ظروف بيئية محددة لتحقيق الهدف من وجودها، خاصة التكامل بين اجزاء النظام وبين النظام والبيئة التي ينشط فيه (<http://repository.sustech.edu>).

و أسلوب نظرية النظم يشير إلى عملية تطبيق التفكير العلمي في حل المشكلات الإدارية، وتطرح نموذجاً في التعامل ينطلق عبر الوحدات والأقسام وكل النظم الفرعية المكونة للنظام الواحد وكذلك عبر النظم المزملة له، فالنظام أكبر من مجموعة الأجزاء، أما مسيرة النظام فإنها تعتمد على المعلومات الكمية والمعلومات التجريبية والاستنتاج المنطقي، والأبحاث الإبداعية الخلاقة، وتذوق للقيم الفردية والاجتماعية ومن ثم دمجها داخل إطار تعمل فيه بنسق يوصل المنظمة إلى أهدافها (جدار، 2016-2017، ص.64).

فتعرف هذه النظرية النظام على أنه كيان اجتماعي يتكون من مجموعة الأجزاء المتفاعلة مع بعضها البعض وهذا التفاعل هو محور النظام، فقد ركزت هذه النظرية على جميع المتغيرات التي تؤثر على الأداء في العمل وعلى تحقيق النتائج الايجابية في التنظيم فاعتبر روادها، ومن أهمهم Boulding Kenneth, Weiner Norbert, Martin Starr, Jay Forrester, Stafford Beer Ludwig Von Bertalanffy أن المنظمة نظام مفتوح على بيئة متغيرة باستمرار، تخضع لتأثيراتها وتحدث بينهما عملية تبادل فتأخذ منها ما تحتاجه من موارد بشرية ومادية وتكنولوجية، لتحقيق هدفها وهو إنتاج سلع أو تقديم خدمات لترضي كافة الأطراف المتواجدة في هذه البيئة (شابي، 2009-2010، ص.32).

فيرى أصحاب هذا المدخل في الادارة أن هناك عناصر أساسية لابد من مراعاتها عند إجراء دراسة تحليلية لأي منظمة، تتمثل في: (<http://www.du.edu.eg>)

- المدخلات: وتعني دراسة جميع الموارد الداخلة إلى المنظمة والمتحصل عليها من البيئة الخارجية، سواء موارد بشرية، مادية، معنوية، معلوماتية...؛

- المخرجات: وتعني دراسة كل ما يخرج من المنظمة من منجزات سواء كانت سلعا أو خدمات؛

- العمليات: وهي كافة الأنشطة والممارسات الادارية والانتاجية وغيرها المبذولة داخل المنظمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات؛

- التغذية المرتدة (العكسية، الراجعة): ويقصد بها معرفة عمليات التأثير المتبادل بين المخرجات والبيئة والمدخلات، سواء كانت التأثيرات سلبية أو إيجابية.

فالمدخل النظمي في الادارة يركز على النظرة الشمولية للمنظمة من جانب المديرين على أساس أنها كل متكامل، وفي نفس الوقت يحقق لهم مجموعة من المزايا أهمها: (عبد العليم، 2007، ص.102)

- النظرة الشمولية للإدارة والتخلص من النظرة الجزئية؛

- تحقيق التكامل بين الأنشطة والوظائف المختلفة في المنظمة ؛
 - تركيز الانتباه على الأهداف العامة للنظام؛
 - تحقيق التكامل بين أهداف الأجزاء المختلفة والأهداف العامة للنظام ككل؛
 - التنسيق بين الإدارات وتحقيق التكيف اللازم معها؛
 - تحقيق الرقابة الذاتية من خلال المعلومات المرتدة؛
 - علم الاعتماد على الحلول الجزئية للمشاكل الإدارية.
- على الرغم من تلك الإضافات الايجابية التي أتى بها هذا المدخل الى الفكر الاداري، إلا أنه انتقد من عدة جوانب: (بوقفلول، 2015، ص.44)
- ان البساطة فيه أفقدته قيمته، لأن جميع الظواهر يمكن النظر إليها كنظام، الأمر الذي لا يضيف كثيرا إلى أدوات التحليل المستخدمة قبل هذه النظرية؛
 - صعوبة تحديد عناصر النظام خاصة ما هو نافع وما هو ضار، أو ما يسهم به في تحقيق الأهداف، أو ما يعوق هذا الإسهام؛
 - صعوبة تحديد العلاقة بين النظام والبيئة المحيطة، وكذلك الحدود التي تفصل بينهما؛
 - يؤخذ عليه الميل الشديد نحو التجريد لأنه ينظر إلى الظواهر بطريقة نظرية، كما ينظر إليها بطريقة مثالية وكلية.

2-3-3 المدخل الموقفي

بحلول عام 1960 ظهر توجه جديد في الادارة وهو المدخل الوضعي، غير أن "ماري باركار فوليت" قد سبقت هذا التاريخ إذ طورت عام 1920 "قانون الموقف" حيث بينت أن هناك أنماط عديدة من القيادات، وعدم وجود طريقة تنظيمية فريدة ومفضلة، بل هناك عدة هياكل قد تكون ملائمة لمواقف مختلفة، ولقد بينت الدراسات التنظيمية ضمن المنهج الظرفي على أهمية دراسة الموقف بذاته بدلا من العمومية والشمولية، فالفرد يتصف بالنشاط والتغير في السلوك تأثرا لمتغيرات مختلفة، كما أن المنظمة نظام مفتوح لا تخضع لقوانين ثابتة ومستقرة في علاقتها ببيئتها وما يصاحبه من تأثير على سلوكها (تاويريت، 2005-2006، ص.54).

ويعتبر هذا المدخل امتدادا للمدخل التنظيمي لاعتماده على مفهوم النظام المفتوح، وهي تقر بأهمية كل المدارس السابقة، ولكنها ترى أنه لا وجود نظرية أو أسلوب إداري مناسب لكل المنظمات ولكل المواقف، فالممارسة الادارية لا تكون وفقا لوصفات محددة. وفي هذا السياق هناك عددا من الدراسات التي ركزت على توضيح أهمية الموقف في اختيار القرارات الإدارية والتنظيمية نذكر منها: (دره، 2009، ص.128)

- دراسة "بيرنز وستالكر" حول دور البيئة في الاختيار بين التنظيم الآلي والتنظيم العضوي؛
- دراسات "جوان وود وورد" حول العلاقة بين نوع التكنولوجيا المستخدمة والهيكل التنظيمي ودرجة نجاح المشروع؛
- دراسة "هال" حول نوع التكنولوجيا المستخدمة وتأثيرها في كل إدارة من إدارات المشروع؛
- دراسة "لورنس ولورش" حول المحيط (البيئة) المستقر وغير المستقر وكيف أنه من خلال الاختلاف والتكامل تستطيع المشروعات التأقلم مع محيطها الخارج؛
- دراسة "هاريجل وسلوكم" حول تفاعل وتكيف النظام المفتوح مع عناصر المحيط وأهمها السوق والتكنولوجيا.

فالمدير في هذا الإطار يجب أن يكيف سلوكه ليتوافق مع معطيات المواقف المختلفة، فهو لا يركز جهوده في البحث عن الأسلوب الوحيد الأفضل للإدارة، وإنما مهمته تكمن في تحديد أي الأساليب الإدارية التي يمكن أن تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية تماشيا مع مختلف الظروف والشروط التي أحاطت بذلك الموقف في تلك الفترة المحددة.

ولقد ساهمت العديد من الدراسات في بلورة المبادئ الأساسية التي يتركز عليها هذا المدخل، ورغم الاختلاف في طرح عوامل الظرفية التي تؤثر في النشاط الإداري إلا أنهم أكدوا على المقوم الرئيسي لهذا المنطلق الفكري أنه لا توجد صفات عامة ومبادئ مثالية محددة ومثالية صالحة لجميع ظروف ولجميع الأوقات. ومن أهم العوامل الظرفية التي تؤثر في الممارسات الادارية وتحدد نمط وسلوك المديرين ما يلي: (شرفاوي، 2016-2017، ص.37-38)

- العوامل الظرفية التي تؤثر في نمط الإدارة: هي تشمل مجمل العوامل المتعلقة بشخصية المدير ومهاراته وكفاءته، والعوامل المتعلقة بطبيعة العمل، والعوامل المتعلقة بشخصية العمال وظروفهم، والعوامل المتعلقة بالبيئة الاجتماعية المحيطة؛

- العوامل الظرفية التي تؤثر في هيكل المنظمة: وتشمل العوامل الداخلية المتعلقة بعمر المنظمة، حجمها، استراتيجيتها، والتكنولوجيا المستعملة. أما العوامل الخارجية ويقصد بها متغيرات البيئة الخارجية.

وعليه من أهم الأسس والمفاهيم التي قام عليها هذا المدخل: (<http://dr-ama.com>)

- ليس هناك طريقة واحدة مثلى لممارسة الإدارة؛
- ان الممارسات الادارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد، ومع مع حاجاتهم داخل المنظمة ومع البيئة الخارجية؛
- إنها تمثل تحديا لقدرات المديرين التحليلية والتشخيصية، وامكانية فهم الشخصيات والبيئة في ظل ظروف مختلفة؛
- ان المنظمة نظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية تتفاعل في ما بينها وترتبط مع البيئة الخارجية تؤثر فيها وتتأثر بها.

على الرغم من القيمة المضافة التي جاء بها المدخل الموقفي الى الفكر الاداري، إلا أنه تعرض الى جملة من الانتقادات أهمها: (عبد العليم، 2007، ص ص. 104-105)

- لقد أكد هذا على أن كل المواقف تختلف عن بعضها فهذا يعني أن الإدارة يمكن ممارستها فقط من خلال الأحكام الشخصية وبطريقة فردية الأمر الذي يترتب عليه تجاهل المعرفة والمبادئ والأساليب التي تم التوصل إليها في المداخل السابقة في الفكر الإداري؛
- يعاب عليه أنه يفتقر إلى الصلاحية بالنسبة للفروض الخاصة به، حيث لم يتم اختيار الفروض الخاصة بالأبعاد الأخرى التي ربما تؤثر على المواقف والتي قد تكون مشتركة؛
- حسبه تبني المدير للمدخل الموقفي في أسلوبه الاداري يعني ضمنا أنه تخلى عن استخدام المعرفة العلمية التي جاءت في اطار النظريات الادارية الأخرى وأن مبادئها غير صالحة للجوء إليها.

2-3-4 مدخل الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف أو الإدارة بالمشاركة وضعها أستاذ العلوم الاجتماعية في جامعة كاليفورنيا "بيتر دركر Peter Drucker" النمساوي الأصل، وقصد منها تعزيز المشاركة الديمقراطية للرؤساء والمرؤسين، وبالتالي فإن الإدارة بالأهداف عبارة عن أسلوب إداري يقوم على مبدأ المشاركة، يتمكن

من خلاله المدير ومروسيه أن يقوموا بوضع الأهداف معا ثم تحديد التقدم نحو هذه الأهداف (العابد وبوقنة، 2015-2016، ص.135). حيث يعتبر "دركر" أن " كل عضو في منشأة الأعمال يساهم بشيء مختلف إلا أنه على الجميع القيام بالإسهام من أجل هدف مشترك عام كما يجب إن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه، وأن تتلائم إسهاماتهم مع بعضها البعض لإنتاج كلا متكاملًا شاملاً ، لا توجد فيه ثغرات أو احتكاكات أو ازدواج غير مطلوب في المجهود" (بوقلقول، 2015، ص.34).

وتنادي أفكار هذا المدخل إلى ترشيد الإنتاج والتسيير، ويرى رواد هذه المدرسة أن المؤسسة عبارة عن علبة سوداء وهي وحدة تقنية تقوم بتحويل عوامل الإنتاج إلى منتجات تحت إدارة المالك أو أي شخص معين، ومن أبرز المفكرين الذين ساهموا في إثراء أفكار الإدارة بالأهداف إلى جانب Peter Drucker نجد Pritchard Sloon Alfred و Octave Gelinier الذي تحدث عن هدفين أساسيين لتحقيق فعالية المنظمة، ويتعلق الأمر بالمنافسة والإبداع ويضيف إليهما الغاية الإنسانية (شرفاوي، 2016-2017، ص.43).

وعليه يركز جوهر الإدارة بالأهداف حول وضع أهداف مدروسة موضوعية قابلة للتحقيق والقياس، من خلال تكريس مبدأ المشاركة بين المدير والمرؤوسين، فهي تحفز العاملين على الرقابة الذاتية وتنمي روح المسؤولية لديهم نحو تحقيق الأهداف التي ساهموا في رسمها، وعليه فهي أسلوب للتخطيط يعمل على وضع الأهداف المرسومة على أساس النتائج المرجوة.

وتقوم الإدارة بالأهداف على مجموعة من الركائز أهمها: (لفته، 2011، ص.122)

- وضع أهداف كل منصب إداري: إذ ينبغي النظر إلى المناصب الإدارية على أنها مراكز للمسؤولية بحيث يتم الإنطلاق من الأهداف الرئيسية ثم ترجمتها لأهداف على مستوى الوحدات؛
- تكريس مبدأ المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين: ان اشراك العاملين في وضع الأهداف الخاصة بالمنصب الإداري تحفزهم على الرقابة الذاتية وتزيد من دافعيتهم نحو تحقيق أهداف التنظيم، وتزيد من التفاعل المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين وتحقق الرشى الوظيفي ومرونة أكبر وفعالية أكثر؛
- تسلسل وترابط الأهداف أفقيا وعموديا: إن الأهداف يجب أن تكون متوافقة مع بعضها بين المستويات والوحدات والأقسام الادارية؛
- توفير الدعم الإداري اللازم: بما أن الإدارة بالأهداف تتطلب إشراك عدد كبير من الإداريين العاملين، فإن ذلك يحتم على النمط الإداري أن يتميز بالمشاركة الأكبر في وضع الأهداف وعمليات التخطيط وتقويض الصلاحيات؛

- اعتماد مبدأ الرقابة الذاتية: بحيث تصبح العلاقة بين الرئيس والمرؤوس تسودها روح الفريق؛
 - التركيز على النتائج أكثر من القيام بالنشاطات نفسها: فهنا تترك الإدارة بالأهداف للمرؤوسين الحرية الكاملة في إنجاز أعمالهم وتقويم الأداء على أساس النتائج المتحققة وليس على أساس الأنشطة المبذولة؛
 - تطوير نظام التكوين: بحيث تكون سياسة التكوين شاملة لكل الجوانب المنظمة، بحيث تشمل الأفراد واللوائح والإختصاصات والمفاهيم وغيرها؛
 - تحسين نظام اللوائح والتعليمات.
- ويتضح مما سبق أن هذا المدخل جاء بالكثير من المزايا للفكر الإداري، نورد في ما يأتي بعضا من هذه الجوانب الايجابية: (جمال، 2011، ص.109)
- زيادة فعالية عملية التخطيط من خلال إشراك الجميع في مناقشة الأهداف وإختيار البدائل المناسبة لمعالجة المشاكل المطروحة؛
 - تحقيق الإنسجام والتفاهم المتبادل بين كل أفراد المنظمة بفضل تفعيل عنصر الإتصال والتدفق السريع والصحيح للمعلومات؛
 - تنمية المهارات الإدارية للعاملين من خلال مشاركتهم في صياغة الأهداف اعتمادا على التعاون في حل مشاكل العمل والعمل والتدريب على حلها؛
 - تحفيز العمال وزيادة وعيهم بالأهداف المطلوب تحقيقها لمشاركتهم في اعدادها؛
 - إفادة الرؤساء في التعرف على ماتتوقعه منهم الإدارة العليا ويحقق النظام أيضا التلاحم مع مرؤوسيه؛
 - يعمل نظام الادارة بالأهداف على توفير معايير موضوعية لتقييم الأداء، حيث أن إهتمامه بالنتائج أكثر من إهتمامه بالسمات الشخصية للأفراد، يجعل من معايير القياس والتقييم أكثر فعالية بشرط سلامة عنصري القياس والتقييم؛
 - نظام الإدارة بالأهداف فلسفة جديدة ومتطورة للإدارة وذلك لكونها تشكل مدخلا جديدا في الإدارة يجمع بين أفكار الكلاسيك والسلوكيين.

وبالرغم من الدلالات الايجابية التي جاءت بها هذه الفلسفة الادارية، إلا أن تطبيقها كشف عن بعض الجوانب السلبية نذكر بعضها منها: (الحريري، 2014، ص.55)

- إن استيعاب المديرين لكيفية تطبيق هذا النظام في أعمالهم تعتبر أهم المشكلات التي تواجهها حيث أثبتت التطبيقات العلمية أن أهم الصعوبات التي تواجه المدراء في تطبيق النظام هي تحديد الأهداف اللازمة لكل منصب إداري وتحديد مقاييس لقياس النتائج المطلوب تحقيقها؛

- إن تطبيق الادارة بالأهداف يتطلب مرونة تنظيمية ومعارضة قليلة للتغيير، بينما تميل بعض المنظمات والأفراد للمحافظة الشديدة على ماوضعت من هياكل تنظيمية وما تعودت عليه من أساليب وإجراءات، وعليه فإن نظام الإدارة بالأهداف لا يوافقها كونه ينظر إلى المنظمة على أنها يجب أن تتكيف مع الأهداف المتغيرة؛

- تنظر بعض الإدارات العليا إلى نمط العلاقات الذي يوجده هذا النظام بين الرئيس ومروؤوسيه والذي يؤكد على مبدأ المشاركة في وضع الأهداف على أنه يفقدها بعض سلطاتها وينقص من رقابتها باعتبار أن اشراك المرؤوسين يؤدي إلى تأثيرهم في القرارات التي تتخذ؛

- إن الإدارة بالأهداف تعنى بالأهداف الطويلة والإستراتيجيات؛

- تتطلب الإدارة بالأهداف توفر قدرة عند الرؤساء والمرؤوسين على وضع أهداف واقعية ومناسبة للإمكانات الفعلية للمنظمة وفي فترة زمنية معينة؛

- تتطلب الإدارة بالأهداف توفير نظام اتصالات فعال من أجل توفير المعلومات اللازمة التي تدخل في عمليات تحديد الأهداف.

2-3-5 النظرية البيروقراطية الحديثة لـ " ميشيل كروزييه Michel Crozier "

ينطلق "كروزييه" في بداية أبحاثه، في دراسته حول البيروقراطية، وتشخيص النسق الاجتماعي الفرنسي في مجموعه، سعيا لإيجاد كل علامات نسق التنظيم البيروقراطي، حيث أوضح في البداية أن نموذج "فيبر" قد تجاهل مشكلات القوة والصراع والتغير في التنظيمات، وهذا التجاهل نابع من تأكيد "فيبر" للجانب الآلي للتنظيم، فالطريقة الجديدة التي إستخدمها " كروزييه" في ظاهرة البيروقراطية كي يفسر طبيعة العلاقات الاجتماعية في إحدى الوكالات، وفي مصنع الدخان، حيث يعطي صورة نسبية للإستراتيجيات التي إستخدمها الفاعلون والقواعد التي يتفاعلون على أساسها. (دودو نوري ومحمدي، العدد 3، ديسمبر 2017 ، ص.227).

وعليه فقد قامت هذه النظرية على بيانات واقعية ودراسة ميدانية لمؤسستين عموميتين في فرنسا، حيث تمكن "كروزييه" من تجميع البيانات عن طبيعة العمل، وترتيب القوى العاملة، وحالة الإنتاجية والروح المعنوية للعاملين بهدف الوصول الى وضع صورة عامة لظاهرة البيروقراطية وآثارها، وقد ربط المشكلة البيروقراطية بالإطار الثقافي والحضاري للمجتمع، واعتبر أن البيروقراطية عبارة عن ظاهرة روتينية ومعقدة وتتسم بالجمود في المنظمات (بوقلقول، 2015، ص.40).

فاهتمام "كروزييه" بدراسة البيروقراطية تركز حول أبعادها المتعلقة بالروتين وتعدد الإجراءات وجمود القوانين، ولقد حدد الروتين في أبعاد ثلاثة وهي: (لغويل، 2011-2012، ص ص.91-92)

- عدم الشعور بالإنتماء للمنظمة: وتنعكس على شكل:

- عدم إدراك أهداف المنظمة؛

- القيام بتصرفات تضر المنظمة؛

- عدم الاهتمام واللامبالاة؛

- عدم المحافظة على ممتلكات المنظمة.

- العزلة الاجتماعية: وتنعكس على شكل:

- انعزال الأفراد وشعورهم بالسلبية وعدم الاكتراث؛

- سيادة المنافسة لتحقيق المصالح الذاتية؛

- سيادة الفردية وانعدام شعور الجماعة.

- المركزية: وتنعكس على شكل:

- سيطرة الأقلية في قمة الهرم الإداري على سلطة اتخاذ القرار؛

- صعوبة إجراءات العمل وتعقدها.

2-3-6 الإدارة اليابانية

اهتم الدارسون والاداريون بالنظرية الادارية اليابانية (j) التي أصبحت مثار إعجاب الكثير منها نظرا للنجاح الكبير الذي حققته المنظمات اليابانية خصوصا في الحقل الصناعي، ويعود ذلك التقدم

الى طبيعة البيئة اليابانية والمنطلقات القيمية والثقافية والتربوية للمجتمع الياباني التي كان لها الأثر في الممارسات والفكر الإداري الياباني.

ويمكن عرض أهم المبادئ الأساسية التي تركز عليها فلسفة الادارة اليابانية من خلال شقين:
(<http://dr-ama.com>)

- القيم الاجتماعية: وتشمل

* الوظيفة مدى الحياة: من أهم الخصائص التي تميز المنظمات اليابانية هي توظيف العاملين بها مدى الحياة، مما ينعكس على السلم والأمن والاستقرار الوظيفي، وينمي الشعور بالانتماء للمنظمة فيشعر العمال أنهم ضمن أسرتهم؛

* عدم التخصص في المهنة: تؤمن الادارة اليابانية بأن التخصص الدقيق يقلل من الولاء الوظيفي مما يؤدي الى انتقال العمال من منظمة الى أخرى، أما الالمام العام بالمهام يزيد من الولاء ويجعل الحركة الوظيفية أسهل داخليا، كما يسهل من مهمة التنسيق داخل المنظمة، ولتكون هذه السياسة ممكنة التطبيق تتبنى المنظمات اليابانية أسلوب التناوب الوظيفي الذي يتم التخطيط له بعناية بالغة، ويكون شاملا لكل العاملين، مما يثري خبرات الفرد ويكسبه نظرة شاملة عن معظم وظائف المنظمة؛

* التقييم والترقية البطيئة: تقوم سياسة المنظمات اليابانية على عدم الترقية السريعة، فجوهر هذا المبدأ يتمشى مع التوظيف مدى الحياة وعدم التخصص الدقيق، إذ لا يرقى العامل حتى مرور فترة زمنية كافية عليه داخل المنظمة ليتمكن خلالها الالمام بمختلف جوانب العمل ويتشبع بالثقافة التنظيمية السائدة، وتكوم المدة كافية اتقييم كفاءاته المختلفة بشكل سليم، فمستوى الأداء والانتماء للمنظمة لمدة طويلة والولاء والاخلاص لها من أهم المعايير المستخدمة للترقية؛

* فريق العمل: تعد فرق العمل الوحدة الأساسية في هيكلية المنظمات اليابانية وليس الفرد فالأهمية تعطى لروح الجماعة وليس للفردية، فالهياكل التنظيمية في المنظمات اليابانية تقوم على وحدات العمل الجماعي وليس على شكل مراكز وظيفية أو مناصب، وتشكيل الجماعة يتغير فعضوية الفرد ضمن جماعة معينة يتغير وهذا لتوطيد علاقات الألفة والتعاون بين أكبر عدد من العمال ويعتبر ذلك استثمار في قوة الجماعة من التطوير والابتكار؛

* الادارة الأبوية: ففي ظل المنظمات اليابانية تقوم الادارة بالاهتمام الشامل بمتطلبات العمال والوقوف على حاجاته الخاصة، وتعمل على توفير مناخ تنظيمي للعمال مشابه للأسرة، منطلقين من

فكرة أن الفرد العامل كيان متكامل لا يمكن فصل حياته الخاصة عن المهنية، فالاهتمام به سوف يعود هذا الأمر بالإيجاب على أدائه في العمل؛

* الرقابة الذاتية: تعتمد الإدارة اليابانية على أساس الحرية والديمقراطية والثقة بين الرئيس والمرؤوسين، مقتنعين من هذا الأمر ينتج عنه المسؤولية وروح الرقابة الذاتية، مما يحفز العمال أكثر على العمل ويرفع من معنوياتهم، فيصبحون لا يحتاجون الى مراقب خارجي للوقوف على إنجاز مهامهم وأدائهم.

- الإستراتيجية الإدارية: وتشمل:

* أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار: تعتمد الإدارة في المنظمات اليابانية على الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار، فعندما يراد اتخاذ قرار مهم في المنظمة فإن جميع الأطراف المرتبطين به والذين سوف يتأثرون بنتائجه يتم اشراكهم في اتخاذه؛

* التعليم والتكوين المستمران: ان تبني سياسة الوظيفة مدى الحياة من قبل الادارة اليابانية يحتم عليها تركيز امكانياتها لضمان التعليم والتكوين لكل فرد داخل المنظمة مهما كان منصبه أو وظيفته ويولون أهمية بالغة للسياسة التكوينية، لأنها تحقق تنمية كفاءاتهم وتأهيلهم لضمان مواكبتهم المستمرة لتغيرات البيئة واستراتيجيات المنظمة، ويعتبرون أن العملية التكوينية مسؤولية العمال والمنظمة؛

* القيادة الادارية: إن طبيعة القيادة اليابانية هي قيادة ديمقراطية جماعية وتشاركية، فالمدير الياباني دقيق في ادارة عمله وغير متخصص في وظيفته فقط، فقد تنقل عبر العديد من المناصب من مختلف المستويات الادارية خلال مسيرته الوظيفية، فهو يكون أكثر تفهما وتعاوناً مع رؤوسيه.

2-3-7 النظرية z في الادارة ل " وليام أوتشي " William Ouchi "

اعتبر عالم الإدارة الياباني "وليام أوتشي" منظمات الأعمال الأمريكية تتبع أسلوب الإدارة (A) أي الطريقة الأمريكية American Way of Management ، ويمكن القول بأن أسلوب الادارة (A) هو امتداد للنظرية (X)، في حين أن منظمات الأعمال اليابانية تتبع أسلوب الإدارة (J) أي الطريقة اليابانية في الإدارة Japanese Way of Management ، والتي يمكن اعتبارها امتداداً للنظرية (Y) ، وعلى هذا الأساس فقد ركز "أوتشي" جهوده نحو إيجاد نظرية في الإدارة تسمح بتعميم الطريقة اليابانية في مختلف المنظمات ضمن بيئات ومجتمعات غير المجتمع الياباني فقط بمميزاته الخاصة وأطلق عليها النظرية (Z).

فقد لاحظ "أوتشي" أن فعالية المنظمات اليابانية وخاصة الصناعية أكبر من مثيلاتها في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد ارتفعت إنتاجية معظم المنظمات الصناعية في اليابان في أعقاب الحرب العالمية الثانية إلى أربعة أضعاف إنتاجية مثيلاتها الأمريكية، ولاحظ أيضا أن هذه الزيادة لا تعود إلى سياسات الاستثمارية أو النقدية بل إلى كيفية إدارة العنصر البشري فيها بحيث يتمكن العاملون من العمل معا بكفاءة وفعالية أكثر (سويسي، 2015، ص.79).

وعلى هذا الأساس جاءت نظريته لمعالجة اشكالية تدني الإنتاجية وزيادة الفعالية التنظيمية وخاصة بالنسبة للمنظمات اليابانية العاملة خارج اليابان وبخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي نظريته هذه ركز على العنصر البشري كأساس لزيادة الإنتاجية بما ينسجم مع البيئة غير اليابانية.

ويلخص الشكل التالي المبادئ التي قامت عليها هذه النظرية ومقارنتها بتلك الخاصة بأسلوب الإدارة (A) وأسلوب الإدارة (J) :

الشكل (5): مقارنة بين خصائص الإدارة الأمريكية واليابانية والنموذج Z



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على (تاويريت، 2005-2006، ص.59).

وعلى الرغم من مساهمات هذه النظرية في الفكر الإداري، وجهت لها انتقادات مست بعض الجوانب منها خصوصا تلك المتعلقة بالترقية البطيئة التي تؤدي في بعض الحالات تثبيط روح الاجتهاد والمبادرة لبعض العمال، وبالنسبة كذلك الى تبني مبادئ المجال الوظيفي الشامل يؤدي في بعض الحالات الى عدم الاستفادة من فوائد التخصص وكفاءة المتخصصين في مجال معين.

2-3-8 نظرية الوقت المضبوط " J I T " ونظرية كانبان " KANBAN "

تعتبر النظريتان طريقتان لتنظيم وإدارة الإنتاج خاصة في القطاع الصناعي، ويطلق عليهما أيضا نظام إنتاج تويوتا (TOYOTA)، و هما صنفين لأنظمة إدارة الإنتاج ، ترتكزان على القيادة البعدية والتدفقات المضبوطة واللذان توفران للمنظمة صفتي الفعالية والمرونة (بوقلقول، 2015، ص.51).

فيعتبر نظام الإنتاج في الوقت المحدد " J I T " فلسفة ادارية تتطوي على مفاهيم وطرق في ادارة وظيفة العمليات على المستوى الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية وعلى المستوى التشغيلي لتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد، والاستجابة والتكيف مع التغيرات في الطلب ورغبات الزبائن، حيث أن التكلفة تعد أحد عوامل الإنتاج التي تسعى المنظمات لتخفيض تكلفتها مع المحافظة على جودته (البريدني، 2014، ص.23).

فمنذ منتصف القرن الماضي وما لحقه من سنوات تبنت الصناعات الغربية ولاسيما الأمريكية أنظمة إنتاج عديدة لعل من أبرزها ما أصبح يدعى لاحقا مفهوم الدفع، والفكرة الأساسية لهذا المفهوم تقوم على الاحتفاظ بمستويات عالية من المخزون الاحتياطي، الأمر الذي شكل مشكلة كبيرة للمنظمات التي تبنته، ومن ثم ساعد ذلك في بروز مفهوم السحب القائم على ان كل محطة عمل تسحب ما تحتاجه من مواد وأجزاء من المحطة التي تسبقها في خط الإنتاج بجودة عالية وضمن وقت محدد، وتتجسد فلسفة السحب ضمن نظام "JIT" باستخدام نظام البطاقتين "كانبان" لإحكام السيطرة على كميات الإنتاج ومستويات الخزين، فبطاقة Kanban تعني السجل أو الإشارة المرئية، إذ تستخدم هذه البطاقات كإشارة للحاجة إلى مواد أو أجزاء أكثر لعمليات الإنتاج في المحطات اللاحقة، ويؤكد نظام البطاقات "كانبان" على تحسين عملية الإنتاج وتخفيض مخزون العمل تحت الصنع بين محطات العمل ومحاولة ربط عمليات الإنتاج فيما بينها بشكل أوثق، فهو آلية لربط أنشطة الإنتاج والتأكد من وصول المواد والأجزاء في الوقت والمكان المناسبين للمحافظة على مستويات مخزون منخفضة، ومن ثم تعديل مستويات الإنتاج على مدار الوقت، إذ تجري عملية السيطرة على المخزون من خلال التحكم بعدد البطاقات أو الحاويات القياسية، الذي يمثل مستويات المخزون داخل نظام الإنتاج، ويطبق نظام البطاقات بعدة أشكال منها

نظام البطاقات (الشكل الشائع التداول) ومربعات الكانبان، ورفوف الكانبان، واستخدام ضوء قوي متقطع فضلا عن أنواع أخرى (باقر وسعد، 2006، ص.66).

ويعتمد نظام " JIT " على مجموعة من الركائز وهي كالتالي: (بن عامر وبرحومة، العدد23، جوان 2018، ص ص.98-101)

- **الغاء العادم أو التالف:** على المنظمات إدراك ما يؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة وما دونه، حتى تتمكن من إلقاء التالف، فينبغي أن تستثني الأنشطة التي تزيد التكاليف والتي لا تضيف قيمة، وتركز على الأنشطة التي تهم العميل بشكل مباشر؛

- **العمال متعددي المهارات:** إن الاعتماد على المجال الوظيفي العام يدعم وبشكل كبير نجاح نظام الإنتاج في الوقت المحدد، إذ يجب أن يكون العمال متعددي المهارات، من أجل توفر مرونة عالية عند الحاجة إليهم لمقيام بمهام أخرى غير مهماتهم داخل المنظمة في الظروف الاستثنائية؛

- **الصيانة الوقائية:** يقوم برنامج الصيانة الوقائية على تكوين عمال الإنتاج على أساليب وطرق إصلاح أعطال الآلات والمعدات التي يستخدمونها، كما يجب عليهم أن يقوموا بتهيئة آلاتهم يوميا قبل بدء العمل، فنجاح تنفيذ هذا النظام يعتمد بالدرجة الأولى الصيانة الوقائية التي تضمن الى درجة كبيرة تجنب التوقف الفجائي، حيث أن حدوث أي تعطيل فجائي في الآلات يؤدي إلى تعطيل النظام بالكامل لعدم وجود مخزون قيد التشغيل يمكن السحب من أثناء عمليات الصيانة؛

- **تصميم المصنع:** إن كيفية الترتيب الداخلي للمصنع وتصميمه في ظل نظام " JIT " يجب أن يؤدي إلى تخفيض تكاليف المناولة والمخزون من المواد نصف المصنعة، وكذلك تقليل وقت دورة الإنتاج وتحسين تدفق المعلومات؛

- **التنسيق بين مراكز العمل:** من المقومات الرئيسية لهذا النظام التنسيق بين عمليات التصنيع والتجميع بين مراكز العمل التي تغذي خط الإنتاج، خاصة إذا تم تغيير مزيج المنتجات بشكل متكرر، وهناك أسلوبين في التنسيق بين مراكز العمل هما:

* أسلوب الدفع: ضمن هذا الأسلوب يتم الإنتاج بجدولة الكميات الضرورية من المواد الخام، وعندما يستكمل العمل في مركز عمل معين يتم دفع الوحدات إلى مراكز العمل اللاحق، وهكذا إلى أن تصل الوحدات التي تليها؛

* أسلوب السحب: في ظل هذا الأسلوب يعمل المركز على تصنيع الوحدات التي يتم سحبها من قبل المركز اللاحق، الأمر الذي يعيد كميات المخزون التي تتجمع بين كل من عمليات التشغيل والتجهيز لمراكز العمل.

- **الشراء في الوقت المحدد:** يقوم هذا النظام على سياسة شراء الكميات من المواد الأولية في الوقت المحدد، إذ يتم تحديد مواصفات الاحتياجات المطلوبة أولاً، ثم تضبط كمية الشراء بحسب طلب الزبون؛

- **أوقات التهيئة والإعداد:** إن تخفيض فترات التهيئة والإعداد يزيد من الطاقة المتاحة ويزيد من مرونة تلبية تغيرات الجدولة وتقلل من المخزون كذلك، وباقتراب وقت التهيئة من الصفر يمكن الوصول إلى حجم دفعة واحدة؛

- **التركيز على العملاء:** إن تلبية طلبات الزبائن بالكمية والنوعية المطلوبة، وتحقيق رغباتهم هو محط الاهتمام الأول لهذا النظام؛

- **رقابة الجودة:** من أجل تنفيذ هذا النظام بنجاح يجب بناء نظام لرقابة الجودة الشاملة تشمل جميع مراحل اخراج المنتج بداية من الحصول على المواد الأولية وصولاً إلى تسليم الطلبية للزبون لضمان عدم وجود عيوب أو خلل ما يؤدي إلى التأخير؛

- **نظام معلومات كانبان:** إن نظام البطاقات كان اسماً يطلق على نظام "JIT" في السبعينات، وقد تم تغيير هذا المفهوم فيما بعد، إذ أن نظام البطاقات هو جزء بسيط من نظام "JIT"، أما Kanban فهي كلمة يونانية يقصد بها إشارة أو علامة وتعني السجل المرئي للدلالة على الحاجة للمواد والأجزاء أو تجميعات الفرعية للعمليات الإنتاجية، وتكون بطاقات كانبان ورقية مستطيلة توضع في أعطية شفافة ويمكن الاستغناء عن نظام البطاقات بأي وسيلة أخرى تؤدي نفس الغرض كالحاويات القياسية أو العربات الصناعية أو علامات بألوان وأرقام مختلفة؛

- **مرونة المعدات:** يهدف منها تخفيض وقت الإعداد إلى أقل حد ممكن، بحيث يصبح تجهيز الآلات للتحويل من منتج إلى آخر يتم بطريقة آلية وسريعة؛

- **الموردون:** في ظل نظام "JIT" يعامل الموردون معاملة مراكز العمل الداخلية، إذ يتسلم المجهزون بطاقات كانبان وحاويات خاصة، ويتوقع منهم إرسال المواد بصورة مكررة وفورية لمرحلة الإنتاج اللاحقة وينظر إلى الموردين على أنهم مصنع خارجي وجزء من فريق الإنتاج، ويجب أن يكون الموردون أيضاً راغبين في العمل وقادرين على تحمل أحجام صغيرة من الدفعات على أساس دوري ومنظم.

فمن الدلالات الايجابية لتطبيق نظام (JIT) في المنظمات تكمن في قدرته الكبيرة التي أظهرها بتأثيره على أبعاد الأداء الاستراتيجي والتشغيلي لها في ما يخص المرونة والتكلفة والجودة واعطائه رؤية شاملة لنظام الانتاج.

ولكن ما يعاب عليه هو ما يحدث من اضطرابات في سلسلة الإمداد في نظام الإنتاج في الوقت المحدد، فإذا ما حدث لدى مورد المواد الخام عطل وعجز عن تسليم البضائع في الوقت المحدد، فيمكن للمورد الواحد إيقاف عملية الإنتاج بأكملها وقد تؤخر طلبية مفاجئة للسلع تفوق التوقعات تسليم المنتجات النهائية للعملاء، ومثال ذلك ما حدث في فيفري 1997 عندما أدى حريق في مصنع قطع غيار الفرامل الذي تملكه شركة آيسين إلى إضعاف قدرتها على إنتاج صمام P لسيارات تويوتا ونفذت صناعة السيارات من طراز قطع الغيار P بعد ذلك اليوم، وأغلقت خطوط الإنتاج لمدة يومين فقط حتى تمكن مورد إيسين من بدء تصنيع الصمامات اللازمة، كما اضطر موردين آخرون لتويوتا إلى الإغلاق لأن شركة المركبات لم تكن بحاجة إلى الأجزاء الأخرى لاستكمال أي سيارات على خط التجميع. كلف الحريق تويوتا خسارة ما يقرب من إيرادات بمبلغ 15 مليار دولار و 70000 سيارة بسبب الإغلاق لمدة يومين، و كان يمكن أن يكون الوضع أسوء (<http://ta3limna10.blogspot.com>).

2-3-9 لمحة تقييمية للمدرسة الحديثة

لا يمكن التغاضي عن إسهاماتها المؤثرة، فقد جاءت بسبل معرفية جديدة ومتنوعة أثرت بها الفكر الإداري، فبرزت مداخل أخرى لتطوير الأساليب الإدارية وحل المشكلات التنظيمية ومقاربات جديدة لفهم المنظمات في ظل علاقتها التبادلية مع بيئتها المتسمة بالديناميكية العالية ودرجة عدم تأكد مرتفعة، وتبرز أهمية هذه المساهمات من خلال الخصائص الفكرية التي انفردت بها هذه المدرسة والتي عرضناها آنفا.

ولكن ما يجب التأكيد عليه أنه لا تخلوا أي معرفة من الإنتقادات والتي لا تنقص من قيمته وإنما ستكون المنطلق لدراسات أخرى تأتي بالجديد من أجل تطوير الإدارة والمنظمة، ويمكننا أن نشير إلى بعض من المآخذ في ما يلي: (الحاج، 2017-2018، ص.43)

- تفقير إلى التحديد الواضح لماهية الشكل التنظيمي والأسس الإدارية لبناء المنظمة؛

- غموض وعدم استيعاب محتوى مفاهيمها وإفتراضاتها؛

- قامت بالمزج بين افتراضات المدرسة الكلاسيكية والمدرسة الإنسانية والسلوكية؛

- صعوبة قياس درجة تحقق الأهداف قياسا كميا مقنعا، لأن هذه المدرسة اعتبرت المنظمة نظاما مفتوحا اقتصاديا واجتماعيا؛

- إن مفهوم النظام المفتوح الذي جاءت به كثير المتطلبات والتعقيد ومكلف جدا إذا أردنا أن نحيط بجميع جوانبه.

وبعد تعرضنا في هذا المحور الى تطور الفكر الإداري بالإشارة إلى أهم النظريات المبوبة في ثلاث مداخل رئيسية، سنباشر في المحور التالي مناقشة الوظائف الإدارية الرئيسية.

المحور الخامس: وظائف الإدارة

تمثل الوظائف الادارية مجمل النشاطات الإدارية والتي تشكل فيما بينها مزيجا متكاملا يمكن للمديرين من خلالها الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة المسطرة بفعالية وكفاءة، ولقد تعددت الكتابات التي اهتمت بدراسة مكونات أو عناصر العملية الإدارية، والملاحظ بأن معظم الدراسات اتفقت حول أربع وظائف أو عناصر أساسية والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، هذه الوظائف لها صفة العمومية حيث أنها قابلة للتطبيق على مختلف المستويات الإدارية مع اختلاف مكانة كل وظيفة حسب المستوى الإداري.

1- وظيفة التخطيط

يعد التخطيط أول وظائف الإدارة في المنظمة، وهو عملية مستمرة وموجودة في جميع المستويات الإدارية بالمنظمات، فينظر إلى التخطيط باعتباره الوظيفة المحورية التي تسبق أي نشاط في العملية الإدارية، بحيث تتخذ أهم القرارات في المنظمة على ضوء نتائج التخطيط.

1-1 تعريف التخطيط

ولقد عرفه "هنري فايول" بأنه "يمثل الواقع ويشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل والاستعداد لهذا المستقبل" (<http://repository.sustech.edu>). فيركز هذا التعريف على الاستشراف بتحديات المستقبل باعتباره جوهر العملية التخطيطية، كما يشير الى ضرورة الإستعداد لمواجهة هذه التحديات. كما عرف التخطيط بأنه "الإعداد المقدم للأعمال المقبلة وهو يتضمن ما يجب عمله ومكان عمله، وزمان عمله والكيفية التي يتم بها والوسائل التي تستخدم في العمل، ويتم ذلك بدراسة البدائل من التصرفات المحتملة وتقييم هذه البدائل، ثم اختيار البديل الأمثل الذي يحقق النتائج المرغوبة وفي نفس الوقت يدني النتائج غير المرغوبة" (<https://alhoriyatmaroc.yoo7.com>). فيوضح هذا التعريف الخطوات التي

تمر بها العملية التخطيطية من تحديد للأهداف المرغوبة وتبني السياسات والقواعد اللازمة لذلك، مع ضبط الوسائل والامكانيات والموارد اللازمة لذلك في اطار زمني محدد، ثم اختيار البديل الأفضل ضمن التوليفة المتوفرة. كما اعتبر التخطيط كذلك بأنه " التفكير في المستقبل، وتفكير يعتمد على وقائع حدثت في الماضي وتقييمها، ووقائع تحدث في الحاضر وتقويمها بغرض التعرف على المشكلات والإستعداد لحلها واستخدام الادوات الهامة وهي تحديد الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد والظروف والتنبؤ بما يحدث مستقبلا، ووضع برنامج عمل وجدول زمني وموازنات تقديرية (<http://repository.sustech.edu>).

رغم تعدد الصياغات الواردة حول مفهوم التخطيط، لكن أجمعت على أن مضمونه ينطوي على الاجابة على الأسئلة التالية:

- أين نحن اليوم؟ فالنشاط الذي يجيب عن هذا التساؤل يندرج ضمن النشاط التخطيطي، ويتمثل في دراسة الوضعية الراهنة والمتغيرات المحيطة؛

- أين نريد أن نتجه؟ فالنشاط الذي يجيب عن هذا التساؤل يندرج ضمن النشاط التخطيطي، ويتمثل في صياغة الأهداف والرؤية المستقبلية؛

- كيف لنا أن نحقق ذلك؟ فالنشاط الذي يجيب عن هذا التساؤل يندرج ضمن النشاط التخطيطي، ويتمثل في صياغة السياسات ووضع الاجراءات وتحديد الموارد اللازمة لذلك؛

- كيف لنا أن نعرف بأننا بصدد انجاز المطلوب؟ وما هو أفضل بديل متاح لذلك؟ فالنشاط الذي يجيب عن هذا التساؤل يندرج ضمن النشاط التخطيطي، ويتمثل في التقويم وتحيين السياسات.

وعليه فإن التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأولى والتي تعتمد عليها الوظائف الأخرى، وهو نشاط ذهني يسبق التنفيذ يقوم على دراسة الحقائق، يتم بموجبه الاستنباط من الماضي وتحليل الحاضر والاستشراف بالمستقبل وفق المنهج العلمي للوصول الى ما هو مستهدف وكيفية بلوغه وبأي الأساليب يتم ذلك وبواسطة ماذا ومن وأين، وذلك وفقا لبرنامج زمني وموازنات تقديرية.

1-2 مبادئ التخطيط

نظرا لأهمية التخطيط في تحقيق أهداف المنظمة، يجب مراعاة حزمة من المبادئ أثناء القيام بهذه العملية، ويمكن تحديدها على النحو التالي: (<http://repository.sustech.edu>)

- اعتماد الطريقة العلمية في التنبؤ، وجمع المعلومات وتحليلها والإستفادة منها للاستشراف؛

- تركيز جميع الامكانيات والجهود أثناء التخطيط على الهدف وكيفية تحقيقه؛
- التخطيط يجب أن يشمل كافة الأنشطة والوسائل والأساليب المتعلقة بالهدف المراد بلوغه؛
- أولوية وأسبقية التخطيط لتحقيق الهدف قبل أي عملية تنفيذية؛
- فعالية وكفاءة التخطيط من أجل بلوغ الهدف؛
- مرونة التخطيط ليستوعب احتمال إدخال تغييرات مستقبلية تماشياً مع تحديات بيئة الأعمال.

1-3 خصائص التخطيط الفعال

ان التفاوت في نسب نجاح عملية التخطيط ينسب الى جملة من العوامل يمكن ترجمتها على شكل حزمة من الخصائص التي تميز التخطيط الفعال، نذكر البعض منها في ما يأتي: (الشماع وحمود، 2007، ص ص. 411-413)

- **تحديد الأهداف:** تنشأ المنظمات لتحقيق أهداف معينة وهي توجد بفعل ارادي لمجموعة من الأفراد وتتبع الأهداف من رسالة المنظمة الى المجتمع، وتحدد الأخيرة في الاجابة على جملة من التساؤلات الأساسية منها: لماذا تأسست المنظمة وما هي طبيعة نشاطها؟ وما نوع الزبائن الذين تخدمهم؟ وماهي القيم والأسبقيات التي تعمل المنظمة على العمل بموجبها او تلبيتها؟ فتحديد الأهداف ينتج عنه وضوح المسار الذي تسلكه المنظمة لتحديد وضعيتها المستقبلية، فصياعة الأهداف تتناول جوانب عمل وأنشطة المنظمة لتحدد عدد من الأهداف الفرعية، ولا بد للأهداف المتعاقبة في التفصيل نزوال الى المستويات الأدنى في البيكل التنظيمي أن تكون متوافقة مع تخصصات وواجبات التقسيمات في الهيكل المذكور، أي ان تتسجم مع سلسلة الوسائل والأهداف، ومن الضروري ان تكون الأهداف واضحة لكل المستويات في الهيكل التنظيمي و قابلة للفهم والقياس وأن تكون مدروسة وموضوعية وقابلة للتحقيق ، وبالتالي يمكن استخدامها في صياغة الخطط ، وفي رقابة تنفيذها لاحقاً؛

- **الواقعية والموضوعية:** تعد الواقعية والموضوعية من أهم الخصائص الواجب توفرها لنجاح مهمة التخطيط، سيما وأن واقعية وموضوعية التخطيط تعني أن الخطط المسطرة لا بد أن تكون ضمن إمكانية المنظمة الحالية والمتصورة في المستقبل، من حيث الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، وعدم تجاوزها بالشكل الذي يخرج من واقعية الخطة في التصدي لمطالبات انجاز المهام المنوطة بالمنظمة، وبالمقابل فإنه من الضروري عدم وضع الخطط المتواضعة التي لا ترتقي لتحقيق طموحات المنظمة ولا تتماشى مع قدراتها؛

- **الشمولية:** بمعنى أن تكون عملية التخطيط شاملة لكل الجوانب والوسائل والموارد والاجراءات والأساليب والسياسات المرتبطة بتحقيق الهدف المرغوب، ويجب أن تأخذ بعين الإعتبار جميع المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على سيرورة العملية وتنفيذها؛

- **الاستمرارية:** إن عملية التخطيط هي عملية مستمرة، فهي لا تنتهي بمجرد تحديد الأهداف ووضع الخطط، بل يعقب عملية التخطيط قيام المنظمة بتنفيذ الخطة، ثم رقابة عمليات التنفيذ بغية معالجة جوانب الإنحراف إن حصلت أصناء عملية التنفيذ، وتقييم نتائج التخطيط؛

- **المرونة:** تعتبر المرونة من الخصائص الشريطية التي يجب أن تتوفر في عملية التخطيط، حتى تستطيع أن تتكيف مع مختلف التغيرات وتتفاعل معها، حتى لا تتوقف العملية في المنتصف أو تلغى فهي تعبر عن استعداد الخطة الاستشرافية لأي تعديل في أي جانب تماشيا مع معطيات البيئة غير الأكيدة والمتغيرة باستمرار دون التأثير على فعاليتها في تحقيق الأهداف المسطرة؛

- **المشاركة:** أساسا التخطيط نشاط إنساني له دوافعه السلوكية المرتبطة بحوافز العمل، فهو ليس مجرد أرقام وتنبؤات كمية، فالتخطيط نشاط جماعي يتطلب الإستفادة من وجهات النظر المتعددة ومساهمة الجميع في اعداد الخطط لأن لهم دور في تحقيق أهداف المنظمة المسطرة، وخاصة مشاركة الأفراد العاملين في وضع الخطط يجعلها أكثر نجاحا أثناء مرحلة التنفيذ، فالعمال يتحفزون لتنفيذ ما أسهموا بصياغته ولو أخذ بأرائهم جزئيا أثناء صياغة الخطة، وكذلك يندفعون في تنفيذ خطة هم فاهمون سيرورتها. وتعني المشاركة كذلك أن الخطط تعد في نسقين، نسق نازل تفصل خلاله تدريجيا الأهداف العريضة الى المستويات الأدنى، وذلك في إطار التوجيهات والتعليمات، ونسق صاعد أين يتم صياغة الخطط بشكل أولي من قبل المستويات الأدنى، لكي تتكثف وتتجمع وتتناسق تدريجيا وصولا الى المستويات العليا؛

- **الدقة:** يجب أن تعتمد عملية التخطيط على المنهج العلمي، وأن تقوم على معلومات وإحصائيات موثوقة ورسمية عن وضعية المنظمة ومواردها، لتكون عملية الإستشراف فعالة؛

- **البساطة والوضوح:** لا بد أن تتميز الخطط الموضوعة بالبساطة وعدم التعقيد في جميع مراحلها وأجزائها، وأن توضع على أسس منطقية لتفادي التأويل والإرتباك، وأن تكون واضحة الفهم لا ينتابها غموض من قبل المنفذين فيجب أن تستوعب وتتفد بذات المعنى الذي خططت به.

1-4 أهمية التخطيط

يعد التخطيط الوسيلة الأساسية التي تلجأ إليها المنظمات لمواجهة المستقبل والإستشراف به في ظل ديناميكية بيئة الأعمال وعدم التأكد، فهو يقوم على الإختيار المدروس لبدل من مجموعة من البدائل لتبرير اتخاذ القرارات لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وفيما يلي نذكر بعضاً من المحاور التي تمثل الحاجة الموضوعية للقيام بالتخطيط: (العتيبي، 2002، ص.116)

- يعتبر التخطيط وسيلة لدعم إتخاذ القرار، إذ يعتمد على الحقائق والدقة في التحليل من أجل الإستشراف بالمستقبل، فبدونه تصبح عملية إتخاذ القرار عشوائية وغير مدروسة؛

- التخطيط أداة للتنبؤ العلمي للإستعداد لمواجهة ديناميكية البيئة وحالة عدم التأكد؛

- يمكن التخطيط المنظمة من الإستفادة المثلى من اقتصاديات التشغيل لجميع مواردها سواء البشرية المادية، المالية والمعلوماتية؛

- يركز التخطيط على الأهداف، فهو يحدد أفضل البدائل المتوفرة أمام المنظمة من سياسات وإجراءات وموارد التي تمكن توليفتها من البلوغ إليها بكفاءة وفعالية؛

- إن التخطيط يسهل من عمليات الرقابة والتقييم، فهو يحدد ما يجب فعله ويبين ما تم فعله حقا، فتتضح الإنحرافات إن وجدت؛

- يمكن من ملاحظة وتحليل مؤشرات التغيير المستقبلية.

1-5 سيرورة عملية التخطيط

نظر للأهمية التي يتسم بها التخطيط في تحقيق اهداف المنظمة، باعتباره الوسيلة الأساسية التي تمكن المنظمة من ترشيد استخدام مواردها البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بالشكل الذي يسهم في تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة، وعلى هذا الأساس لا بد من الالتزام بمسار معين أثناء القيام بهذه الوظيفية الإدارية، يمكن تحديده كما يلي: (شرفاوي، 2016-2017، ص ص.68-69)

- **تحديد الأهداف** الأهداف: لعل الخطوة الأولى في عملية التخطيط تكمن في تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وذلك يعني وضوح المسار الذي تسلكه المنظمة لتحديد وضعيتها المستقبلية، فصيافة الأهداف العامة تتناول جوانب عمل وأنشطة المنظمة، لتتحدد بعدها عدة أهداف فرعية لتعمل بذلك مختلف الأنشطة الادارية وفق نسق منطقي ومتكامل. إذ يركز التخطيط على بلورة الأهداف،

ويعمل على إرشاد الإدارة باتجاه التوليفة المثلى لإستخدام الموارد المتاحة، فالأهداف المحددة بدقة تعد من المعايير الأساسية لتقويم الأداء والحكم على كفاءة العملية التخطيطية؛

- **تحديد موقف المنظمة مقابل الأهداف:** تعتبر الخطوة الثانية في عملية التخطيط، بحيث على هذا المستوى يتم تحليل موقف ووضعية المنظمة بالنسبة للأهداف المسطرة وذلك خلال فترة زمنية محددة وفي ضوء الظروف البيئية الداخلية والخارجية والموارد المتاحة، فهذه المتغيرات تعبر قيود لعملية التخطيط، وعليه فإن نجاح هذه المرحلة من التخطيط متوقف على إجراء تحليل SWOT من أجل تحديد نقاط قوة المنظمة التي يجب الإستثمار فيها ونقاط ضعفها التي يجب تركيز الامكانيات حولها لتقويتها، والتعرف على الفرص المتوفرة في البيئة من أجل إغتنامها والتهديدات المرتقبة من أجل تقاؤها والخروج منها بأقل الأضرار؛

- **تحديد الافتراضات للبدائل المختلفة:** أي وضع افتراضات كمقدمات منطقية تسبق التنفيذ، فهي إفتراضات تستند إليها الخيارات المؤدية لتحقيق الهدف، من أجل التعرف على البيئة التخطيطية أو الظروف البيئية المستقبلية التي يتوقع أن تعمل فيها المنظمة، مع محاولة تحديد العوامل المساعدة للوصول إلى هدف وتجنب ما يعيق ذلك والحد من تأثيره السلبي؛

- **دراسة وتحليل البدائل المتوفرة وتحديد أفضلها:** يتم في هذه المرحلة تقويم البدائل المتوفرة من الأهداف والخطط والاستراتيجيات الملائمة وفقا للموارد المتاحة للمنظمة، ولذلك ويجب على القائمين بعملية التخطيط تحديد وضبط أولويات المنظمة وأهدافها الرئيسية، ووفقا لذلك يتم ترتيب مجموعة البدائل، ثم يتم تثمين مميزات وعيوب كل بديل حتى يتم اختيار أفضل بديل بما يتماشى وأهداف المنظمة ورؤيتها وإمكانياتها وتحديات البيئة التي تنشط بها؛

- **تنفيذ الخطة وتقييم النتائج:** هنا آخر مطاف التخطيط، حيث يتم القياس باتجاه إنجاز الأهداف وتحديد الإنحرافات وإتخاذ الإجراءات التصحيحية، بإدخال تعديلات على الخطة الأولى أو تبني خطط بديلة إذا اقتضى الأمر .

1-6 أنواع التخطيط

نظرا لتعدد أنواع التخطيط وضعت مجموعة من المعايير تعتمد من أجل تصنيفه، نورد بعضا منها في ما يلي: (<https://www.uop.edu.jo>)

1- وفقا للفترة الزمنية

وتبعا لهذا المعيار نجد:

* **تخطيط طويل الأجل:** يوضع ليغطي فترة زمنية طويلة تختلف من منظمة إلى أخرى عادة تكون خمس سنوات وأكثر، ويدخل ضمن مفاهيم التخطيط الإستراتيجي، وهذا النوع من التخطيط حسب المدى الزمني عادة ما يشمل الأهداف العامة ولا يدخل في التفاصيل، كطرح منتج جديد أو الدخول الى سوق جديدة؛

* **تخطيط متوسط الأجل:** ويغطي عادة فترة زمنية تتراوح من سنة إلى ثلاث سنوات وضمنه توضع الخطط المتوسطة المدى بناءا على الطويلة المدى بحيث تشمل أكثر تفاصيل، مثل تطوير المنتجات أو إدخال تعديلات على خطوط الإنتاج؛

* **التخطيط قصير الأجل:** يوضع ليغطي فترة زمنية قصيرة تقل عن السنة، ويتم إشتقاق أهدافه من التخطيط المتوسط المدى، وتكون أهدافه أكثر تفصيلا في تناسق وتكامل مع تلك العامة طبعاً، كالتخطيط للعمليات التشغيلية.

2- وفقا لنطاق الخطة

وتبعا لهذا المعيار نجد:

* **التخطيط الإستراتيجي:** تقوم به الإدارة العليا ويغطي فترة زمنية طويلة فهو تخطيط طويل الأجل، ويتم فيه تحديد الأهداف العامة بعيدة المدى لتحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمة، فهو يتناول مجال عمل المنظمة والسبل الكفيلة لتحقيق رسالتها، لذلك يركز هذا التخطيط على دراسة وتحليل متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة والإستشراف بمستقبلها، من خلال الإستثمار في الفرص التي تتيحها وتجنب وتقليل مخاطرها وتهديداتها، كطرح منتجات أو دخول أسواق جديدة؛

* **التخطيط التكتيكي:** وهو تخطيط تخصصي يشمل جميع نشاطات المنظمة ووظائفها من إنتاج وتسويق ومالية وموارد بشرية وغيرها، ويركز كثيرا على مسألة الكفاءة في استغلال الموارد المتاحة، وهذه العملية التخطيطية تقوم بها الإدارات الوسطى بترجمة الأهداف العامة إلى أعمال رئيسية، بحيث يختص كل قسم بالمنظمة بتنفيذ جزء من الخطة الذي يتعلق به، كأن يقوم قسم إدارة الموارد البشرية بوضع خطة لإستقطاب الكفاءات اللازمة بما يتماشى وتحقيق الخطة الاستراتيجية، فهو يساعد الإدارة العليا في سيرورة خططها الإستراتيجية؛

* **التخطيط التشغيلي:** ينجز من قبل مديري الصف الأول، ويقوم هذا النوع من التخطيط بوضع التفاصيل الدقيقة والخاصة بتنفيذ الخطط التكتيكية والاستراتيجية ضمن الأعمال اليومية والروتينية، فمخرجات هذا التخطيط خطة تفصيلية مركزة ومحددة تتم فيها ترجمة تلك الأهداف العامة والأعمال الرئيسية إلى إجراءات ومهام محددة في ضوء أرقام واضحة وخطوات محددة قابلة للقياس على المدى القصير، فيركز هذا النوع من التخطيط على الموازنات وجداول العمل وكميات الانتاج والمخزون ومختلف الأعمال التنفيذية الروتينية.

3- وفقا لتكرار الاستخدام

وتبعا لهذا المعيار نجد:

* **التخطيط لمرة واحدة:** وهي خطط تتضمن أهداف تفصيلية، توضع لمواجهة حالات أو مواقف طارئة، يستفاد منها لفترة زمنية محددة، وتصبح عديمة الجدوى حالما تتحقق الأهداف كخطة تكوين العمال على آلة جديدة، وهذه الخطط هي:

- **البرامج:** وهي مزيج من الأهداف والنشاطات والسياسات والاجراءات الواجب القيام بها مع تحديد للموارد اللازمة لإنجاز عمل معين تنتهي بتحقيق هذا العمل، وتشمل البرامج مراحل لها بدايات ونهايات واضحة قد يتفرع عنها برامج فرعية كبرنامج لتحديث الآلات في المنظمة؛

- **الموازنة:** خطة تمتد لمدة سنة تصف بصورة رقمية توزيع الموارد المادية والمالية والبشرية وغيرها على مختلف الأنشطة والبرامج، حيث يمكن اعتبار الموازنة أداة للتخطيط والرقابة لأنها تشمل على تقديرات للإيرادات والنفقات للعمليات والأنشطة المختلفة، وبعد تنفيذ هذه الأخيرة يتم مقارنة النتائج المحققة بتلك المخطط لها التي تضمنتها الموازنة، وعلى هذا الأساس يمكن القيام بإجراءات تصحيحية في حالة تسجيل إنحرافات، وعليه فإن الموازنة وسيلة لتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد وتنسيق الأعمال والرقابة عليها.

* **التخطيط متعدد الاستخدام:** ينتج عنه خطة دائمة تستعمل لأكثر من مرة، وتتصف بإستمرارية التطبيق في المنظمة فهي بمثابة الإطار الذي يحكم العلاقات والتصرفات والمواقف المتكررة، وهذه الخطط هي:

- **السياسات:** هي خطة لتوجيه إتخاذ القرارات في المستقبل، حيث يتم بموجبها تحديد الإتجاهات التي يجب إتباعها في العمليات الإدارية، فهي تعبر عن جملة من المبادئ التي تحدها الإدارة العليا لتوجيه عمل الإدارة الوسطى والتنفيذية، فتتعدد السياسات تبعا لإختلاف المستويات الإدارية، فهناك سياسات عامة على مستوى الإدارة العليا، والسياسات على مستوى الإدارة الوسطى وأخرى على مستوى

الإدارة التشغيلية لتوجيه الأعمال اليومية وهي الأكثر تفصيلا. وهناك مجموعة من الخصائص يجب أن تتوفر في السياسات لتكون أداة فعالة لتحقيق الأهداف، نذكر بعضا منها:

- أن تكون مستمدة من الأهداف وتوضح المسار السليم لبلوغها؛
 - أن توفر قدرا معينا من الحرية في إتخاذ القرارات والتصرف؛
 - أن تكون متناسقة ولا تتعارض السياسات في مختلف المستويات الادارية مع بعضها؛
 - أن تكون مرنة قابلة للتعديل تبعا للمتغيرات البيئية التي تواجهها المنظمة؛
 - أن تكون واقعية وموضوعية لتخدم تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.
 - أن تتميز بالشمولية لتغطي مواقف عديدة؛
 - أن تتميز بالثبات النسبي لتحقيق الإستقرار في المنظمة.
- **الإجراءات:** خطة توضح سلسلة متتابعة من الأعمال المرتبطة زمنيا لإنجاز عمل معين، إذ تجيب عن جملة من التساؤلات ما الذي يجب فعله؟ ومن يقوم به؟ وكيف يقوم به؟ ومتى؟ وأين؟ وتستخدم الإجراءات في تحديد كيفية القيام بالأعمال الروتينية كإجراءات العمل، الشراء، البيع، فالغاية منها تتميط طرق إنجاز العمل للوصول إلى نتائج نمطية في كل مرة، والإعتماد عليها بدرجة كبيرة في المنظمة يؤثر على مساحة الحرية والإبداع؛
- **القواعد:** هي لوائح محددة تتضمن الأمر والنهي، فهي تحدد للأفراد ما يجب القيام به وما يجب الإبتعاد عنه، فهي لا تتضمن أي مرونة أو مجال للحرية، فهي نابعة من السياسات والإجراءات، ويجب أن تكون واضحة ومفهومة ومعلنة للجميع ولا يشوبها أي إرتباك، وكلما توسعت مجال تطبيق القواعد في المنظمة كلما زاد التضييق على حرية العاملين.

وهناك من يضيف معايير أخرى نوردها في التالي: (عليان، 2001، ص.52)

4- وفقا للشمولية

وتبعا لهذا المعيار نجد التخطيط الشامل ويمس المجالات والقطاعات في الدولة، ونجد التخطيط الإقتصادي والاجتماعي والصحي والعمراني وغيرها، ونجد كذلك التخطيط الجزئي وهو تخطيط قطاعي يشمل مجال معين فقط.

5- وفقا للوظيفة أو النشاط

وتبعا لهذا المعيار نجد التخطيط الإنتاجي الذي يركز على وظيفة الانتاج في المنظمة ويتنبؤ بمستقبلها من خلال تحديد الطلب والموارد اللازمة. ونجد كذلك التخطيط المالي الذي يركز على الوضعية المالية للمنظمة ويتأكد من سلامتها. ونجد أيضا تخطيط الموارد البشرية الذي يقوم بالإستشراف بحاجيات المنظمة من الموارد البشرية والكفاءات.....الخ

6- وفقا للمستوى الجغرافي

وتبعا لهذا المعيار نجد التخطيط العالمي ويعبر عنه بمجموعة من الخطط تمس العالم بأسره كوضع خطة لمواجهة الأوبئة أو توفير الغذاء للدول التي تواجه المجاعة، وعادة من يقوم بهذا النوع من التخطيط هي المنظمات العالمية كالبيونيسكو ومنظمة الأمم المتحدة وغيرها. ويوجد كذلك التخطيط الدولي وهو أقل شمولاً من العالمي وخطته تغطي عددا معين من الدول كالاتحاد الأوروبي مثلا. ويوجد أيضا التخطيط الإقليمي والمحلي.

1-7 مقومات نجاح وظيفة التخطيط

لكي يكون التخطيط وسيلة فعالة لتحقيق أهداف المنظمة يجب أن يعتمد على مجموعة من الأساليب والأدوات لدعم القائمين عليه، أهمها:

أولاً: أدوات التخطيط

يمكن أن نلخص أهمها كالتالي: (شرفاوي، 2016-2017، ص ص 73-74)

- التنبؤ: هو تقدير أو الإستشراف بحصول أحداث مستقبلية بناء على خبرات سابقة أو بيانات تاريخية إذ يقوم على وضع فرضيات حول ما سيحدث مستقبلا، والكثير من التنبؤات تعتمد على الأساليب الإحصائية والرياضية وتعتبر أكثر التنبؤات دقة، كما توجد تنبؤات نوعية تعتمد على استطلاع آراء الخبراء؛

- كتابة الإحتمالات المستقبلية: يجب الأخذ بعين الإعتبار إمكانية حصول أي طارئ أو دخول متغير جديد على بيئة المنظمة؛

- المقارنة المرجعية: تقوم على اعتماد مؤشرات خارجية تخص أفضل الممارسات والأداء لمنظمات أخرى، واعتباره كمرجع والمقارنة به على مستوى المنظمة، ويزداد الإقبال على هذا الأسلوب حالياً للإستفادة من المنافسة والفرص المتاحة لها.

- الإعتماد على الكفاءات المتخصصة: ان جعل القائمين على التخطيط داخل المنظمة من المتخصصين في هذا المجال بخبرتهم وأدواتهم الخاصة، يزيد من احتمال نجاح الخطة الموضوعية من قبلهم؛

- المشاركة والإلتزام: إن مشاركة جميع الأطراف داخل المنظمة سواء القائمين على التخطيط أو العمال يزيد من احتمال نجاح الخطة أثناء التنفيذ ويزيد من روح المسؤولية من طرف الجميع لأنهم يعتبرون أنفسهم جزء من الخطة ومساهمون فيها؛

- تبني الإدارة بالأهداف: كما هو معلوم أن الإعتماد على هذا الأسلوب الإداري يضمن المشاركة والتعاون والتنسيق بين الرئيس والمرؤوسين في وضع الأهداف مما يسهل تنفيذها والرقابة عليها.

ثانياً: أساليب التخطيط

ضمن عملية التخطيط يمكن تبني مجموعة من الأساليب لضمان فعاليتها، نذكرها: (شرفاوي، 2016-2017، ص.74)

- أسلوب التجربة: يعتمد على محاولة تجربة مختلف القرارات التخطيطية يتم التوصل إليها حتى التوصل لحلول المشكلة موضع القرار التخطيطي، ويطبق في حالة ثبات كافة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة، كما يؤدي الى وجود صراعات مستمرة مع الموارد البشرية لكثرة التغيير والتعديل للخطط، مع إضاعة للوقت وللموارد مما يزيد من التكاليف؛

- أسلوب التقليد: يعتمد هذا الأسلوب على تطبيق السياسات والبرامج والإجراءات المتشابهة، ويحتاج إلى كثير من الوقت والتكاليف إذا ثبت عدم الملائمة الكاملة للحل المطبق فيه مرة ثانية؛

- الأسلوب العلمي: أكثر الأساليب تطبيقاً وشيوعاً، ويعتمد على التعمق والدراسة والتحليل للتوصل إلى الحقائق، لينتقل إلى تحديد البدائل ثم اختيار أفضلها ملائمة لينتهي باتخاذ القرار التخطيطي ويعتمد هذا الأسلوب على التفكير باعتباره المدخل الحقيقي للإبداع، سواء بتبني أدوات علمية كيفية أو كمية.

1-8 المعوقات التي تواجه عملية التخطيط الإداري

تحد من فعالية عملية التخطيط جملة من العوامل وتؤثر على سيرورته لتحقيق أهداف المنظمة يمكننا تصنيفها إلى نوعين رئيسيين هما : (<https://sst5.com>)

أولاً: المعوقات المتعلقة بالأفراد

ونقصد بها تلك العوامل المؤثرة على عملية التخطيط والتي يكون مصدرها بالأفراد، سواء القائمين على عملية التخطيط والمشرفين عليها أو المعنيين بتنفيذها، ونذكر بعضاً منها:

- **قلة الإلتزام بالخطة:** على الرغم من الأهمية المولاة للتخطيط، إلا أن هذا التركيز عليه لا يكون بنفس الحدة بالنسبة لجميع المستويات الإدارية، فأحياناً المديرون يركزون ويؤخذون بكل المشاكل اليومية التي تواجه المنظمة دون الإلتفات إلى ما خطط له، وبالتالي يضعون استغلال الفرص المستقبلية المتاحة التي تخدم الخطة الموضوعية أولاً والتي تتوافق مع تحقيق أهداف المنظمة؛

- **عدم التفريق بين دراسات التخطيط والخطط:** رغم تعدد دراسات التخطيط داخل المنظمة، لكنها لا ترتقي إلى مستوى الخطة الملزمة لجميع الأفراد داخل المنظمة؛

- **الإعتماد المفرط على الخبرة:** إن المبالغة في إعتماد المديرين أحياناً على خبرتهم والتركيز عليها في وضع الخطط، تقعد المنظمة تلك الفرص التي توفرها الكفاءات المتخصصة الموجودة؛

- **مقاومة التغيير:** كما هو معلوم أن التخطيط يقوم على الإستشراف بالمستقبل والاستعداد لمواجهة مختلف التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال، فيتطلب الأمر في الكثير من المرات إدخال تعديلات وتغييرات على الخطط الموضوعية قد تمس أي جانب من الجوانب سواء أساليب العمل وإجراءاته وغيرها وهذا ما لا يتقبله بعض الأفراد داخل المنظمة ويواجهونه بالرفض خوفاً على أنفسهم ومصالحهم، قد تترجم هذه المقاومة على شكل صراعات تنظيمية.

ثانياً: المعوقات المتعلقة بعملية التخطيط بحد ذاتها

تكمن في بعض الحالات الصعوبات التي تواجه التخطيط الإداري في هذه العملية بحد ذاتها وتعود سيرورته، نذكر بعضاً منها:

- **صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة:** إن نجاح عملية التخطيط تقوم أساساً على دقة وصحة البيانات المعتمد عليها لأنها تتعلق بالمستقبل وهنا تكمن الصعوبة، على الرغم من الإعتماد على أدوات

وأساليب التنبؤ العلمية قد قلل من احتمالات الخطأ وسهل الأمر على المخططين، إلا أنه لا يمكن الجزم بصحتها ودقتها دائماً أو التأكد بالحصول عليها في الوقت المطلوب في كل الحالات؛

- **سرعة التغيير:** إن أهم خاصية تميز بيئة الأعمال المعاصرة هي ديناميكيتها وزيادة درجة عدم التأكد وهنا تكمن الصعوبة في التجاوب والتكيف المستمر مع هذه التحديات، فيستدعي الأمر إعداد خططاً مرنة الى درجة استعاب التغييرات المحتملة والمنتظرة وغير المحتملة وغير المنتظرة، وأحياناً أخرى يتطلب الأمر وضع خطط أخرى بديلة وتوفير متطلباتها من موارد واستعدادات في فترة صغيرة جداً؛

- **عدم مرونة الخطة:** في بعض الحالات فإن الخطة الموضوعية لا تستوعب التعديلات والتغييرات للتكيف مع تحديات بيئة الأعمال؛

- **الوقت والتكاليف:** إن عملية التنبؤ بالمستقبل والإستعداد له بإحتمالاته المختلفة يتطلب تكاليف غير محدودة أحياناً والوقت الضروري لذلك، وهذا الأمر لا يكون ضمن قدرات جميع المنظمات، ضف الى ذلك الإيرادات المنتظرة من هذه العملية بتكاليفها غير أكيدة، وأهمية العملية بمعطياتها هي مؤقتة وليس دائمة، بمعنى أن فائدة عملية التخطيط للمنظمة محدود بالوقت.

يتضح مما تم عرضه، أن وظيفة التخطيط اكتسبت أهمية بالغة في ظل ديناميكية بيئة الأعمال وارتفاع درجة عدم التأكد فيها، فباتت الوسيلة للإستشراف بالمستقبل والاستعداد له، عبر وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجيات اللازمة لتحقيقها.

2- وظيفة التنظيم

بعد عملية التخطيط التي يتم فيها تحديد الأهداف المستقبلية للمنظمة وإختيار الكيفية الملائمة لتحقيقها في شكل خطة معينة، تأتي وظيفة التنظيم لتجسيد هذه الخطة في الواقع من خلال الهيكله المثلى لجميع موارد المنظمة المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية بما يخدم تحقيق تلك الأهداف المقررة بكفاءة وفعالية.

2-1 تعريف التنظيم

لقد عرفه " هنري فايول" بأنه " 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، وبين الأشياء بعضها ببعض" (بربر، 2000، ص.25). كما عرفه "برنارد" على أنها " نظام التعاون عندما يكون هناك أشخاص قادرين على الاتصال وراغبون في العمل لتحقيق هدف مشترك" (ماهر، 2004،

ص 16). أما "دراكر" فيعتبره "عملية تحليل النشاطات والقرارات والعلاقات وذلك لتصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن دراستها، ومن ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف، وبعدها يتم تجميع هذه الوحدات والوظائف في الهيكل التنظيمي، وأخيرا اختيار الأشخاص لإدارة هذه الوحدات والوظائف بالتنسيق مع المسؤول عن وظيفة القيادة " (أرمسترونج، 2003، ص 23). ولقد عرفه " جورج تيري" بأنها " ترتيب وتنسيق وتوحيد الجهود والأعمال والنشاطات بما في ذلك تحديد السلطة والمسؤولية المعطاة للأفراد لغايات تحقيق الأهداف" (اللوزي، 2002، ص 21). في حين رأى " أوليفر شيلدون" أن وظيفة التنظيم " هي عملية دمج الأعمال التي يجب أن يقوم بها الأفراد والجماعات، مع توفير التسهيلات الضرورية لتنفيذها بشكل يوفر أفضل القنوات أو السبل، لإستخدام الجهود المتاحة بكفاءة وبطريقة منتظمة وإيجابية ومنسقة" (<https://www.alaraby.co.uk>).

- فهما تعددت الصياغات التي وردت حول تعريف وظيفة التنظيم وتنوعت، لكنها أجمعت حول المحاور الأساسية التي تقوم عليها وظيفة التنظيم وهي:
- ترتبط بوجود خطة واضحة يعمل على تنفيذها؛
 - تستند على ترتيب وتنسيق جهود الأفراد والجماعات؛
 - تقوم على تحديد للأنشطة وضبط للوظائف وتجميعها ضمن وحدات تنظيمية؛
 - تتعلق بإسناد الوظائف للأفراد وتحديد العلاقات بينها؛
 - تتدعم بوجود شبكة من الإتصالات تضمن انسجامها وتكاملها؛
 - قائمة على تحديد السلطة والمسؤولية.

فوظيفة التنظيم هي آلية لتنفيذ الخطط التي يتم وضعها من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية من خلال تصميم إطار هيكلي يتم بموجبه ترتيب وتنسيق جهود الأفراد والجماعات بما يحقق تلك الأهداف المقررة، عن طريق تحديد طبيعة الأنشطة اللازمة لذلك وتحويلها الى وظائف، وتجميع هذه الأخيرة ضمن وحدات تنظيمية وإسنادها الى الأفراد والمسؤولين مع تحديد للعلاقات بينهم، وتوزيع مدروس لخطوط السلطة والمسؤولية بينها كيفية توزيع الأنشطة، مع هيكله مثلئ لباقي موارد المنظمة بما يحقق تلك الأهداف المقررة.

2-2 أهمية التنظيم

تكتسي وظيفة التنظيم أهمية بالغة بالنسبة للأفراد والمنظمات والدول، وللاستدلال عليها نأخذ بمقولة "كارنجي": "خذ كل منشآتنا الصناعية، وكل منشآتنا التجارية، وكل طرق مواصلتنا، وكل أموالنا واترك لنا التنظيم فخلال سنوات أربع سوف نكون قادرين على استعادتها جميعاً" (بربر، 2000، ص26). في حين وضح الباحثون في علم الإدارة أن أهمية التنظيم كوظيفة إدارية تكمن في كونها الوسيلة التي تساعد على التطبيق المثالي لمبدأ تخصص وتقسيم العمل، وأيضاً الإطار الذي يرسم العلاقات وتفاعلها، وكذلك يوحد الجهود الجماعية ويدعم اتخاذ القرارات على كافة المستويات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة (بربر، 2000، ص26). وعليه، إذا كانت وظيفة التخطيط يتم خلالها تحديد الأهداف المستقبلية للمنظمة وإختيار الكيفية الملائمة لتحقيقها في شكل خطة معينة، تأتي وظيفة التنظيم لتجسيد هذه الخطة في الواقع.

وعليه، يمكن أن نبرز أهمية التنظيم كوظيفة إدارية في النقاط التالية: (<http://dr-ama.com>)

- يحقق التنظيم أفضل إستخدام لموارد المنظمة وخصوصاً الموارد البشرية، حيث يسمح بالتوزيع العلمي والمدروس للوظائف على الأفراد بما يتناسب مع كفاءاتهم؛
- يحقق التنظيم الفهم التام للأهداف والخطط الموضوعة من قبل الأفراد مما ينعكس إيجاباً على تنفيذها؛
- التنظيم يحقق التقسيم السليم للعمل والتطبيق الجيد للتخصص؛
- يسمح التنظيم بفهم طبيعة العمل اللازم داخل المنظمة، بما يمكن بوضع الوظائف المناسبة لذلك؛
- يسمح التنظيم بالتنسيق بين جهود الأفراد والجماعات في المنظمة بما يقلل من حالات التعارض في العمل ويمكن من تحقيق الأهداف المفردة؛
- التنظيم يحدد السلطة والمسؤولية داخل المنظمة لتفادي الإزدواجية في إصدار الأوامر والتهرب من الإلتزامات، فهو يضبط الصلاحيات والاختصاصات والواجبات لكل فرد داخل المنظمة؛
- يسمح التنظيم بضبط العلاقات بين الأفراد وتأطيرها؛
- يمكن التنظيم بتحديد الإطار العام للإتصالات داخل المنظمة لتسهيل وصول المعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية.

2-3 مبادئ التنظيم

تعد مبادئ التنظيم بأنها الإطار الفكري الذي يتم الاسترشاد به أثناء القيام بهيكله وتفعيل موارد المنظمة بما يخدم وتحقيق أهدافها ويشترط توفرها في التنظيم والتي يمكن اعتبارها مقومات نجاحه، فمنها مبادئ ثابتة ومنها ما تم التعارض معها ميدانيا في بعض الأحيان، وتتمثل أهمها في: (الفيروتي، 2001، ص ص. 222-223)

- **مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية:** إن السلطة والمسؤولية متلازمان، فالسلطة في الحق الشرعي في اصدار الأوامر وإجبار الآخرين على تنفيذه، بينما المسؤولية هي التزام الأفراد بتنفيذ المهام المطلوبة على أكمل وجه، فلا يمكن أن نجد طرف دون الآخر، كذلك لا يمكن أن تحميل شخص المسؤولية دون أن نعطيه السلطة، وما يجدر بنا الإشارة إليه أن السلطة قابلة للتفويض ويبقى المفوض المسؤول عن الفرد الذي فوضت له السلطة، بينما المسؤولية لا تفوض؛

- **مبدأ وحدة الأمر:** أي أن الفرد يجب أن يتلقى الأوامر من رئيس واحد لتجنب ازدواجية الأوامر وارتباك في الأعمال؛

- **مبدأ التسلسل الرئاسي:** أي أن السلطة والمسؤولية تتساب من الأعلى إلى الأسفل وفي إنسيابها تتحدد العلاقة بين كل رئيس ومرؤوسيه عبر المستويات الإدارية المختلفة، وهذا المبدأ يتماشى ويتوافق مع المبدأ السابق المتعلق بوحدة الأمر بحيث يتلقى كل فرد الأوامر من رئيسه ويوم برفع تقاريره إليه، كما أن مبدأ التسلسل الرئاسي يوضح طرق وقنوات الإتصال الرسمي داخل المنظمة؛

- **مبدأ التفويض:** يقوم هذا المبدأ على قيام الرئيس بالتنازل عن جانب من سلطته وصلاحياته إلى معاونيه، ويعتبر هذا المبدأ تكريس للامركزية داخل المنظمة؛

- **مبدأ نطاق الإشراف:** يقصد به عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم مبانة رئيس واحد، حيث يرى "فايول" أن نطاق الإشراف يجب أن لا يتعد ستة أفراد، وبصفة عامة يتوقف نطاق الإشراف على مجموعة من المحددات أهمها:

* درجة تشابه العمل: فكلما كان تشابه في العمل كلما أمكن توسيع نطاق للإشراف؛

* درجة تعقد العمل: كلما زاد تعقيد العمل تضيق نطاق الإشراف، ليحتوي المدير ذلك التعقيد؛

* مدى توفر الكفاءات: كلما وجدت الكفاءات بالمنظمة يضيق نطاق الإشراف؛

* المستوى التنظيمي: كلما تعددت المستويات الإدارية وارتفعنا فيها يضيق نطاق الإشراف.

- مبدأ التخصص وتقسيم العمل: فيقصد بتقسيم العمل تقسيم الأنشطة الى أجزاء يوكل تنفيذها إلى أفراد معينين، ويؤدي التقسيم إلى التخصص؛
- مبدأ التحديد الوظيفي: بعد تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، يتم تحويلها الى وظائف وبعدها يتم تجميعها في وحدات إدارية؛
- مبدأ الوظائف: ينبغي أن يتم التنظيم حول الوظائف وليس حول الأفراد لكي يكون موضوعيا؛
- مبدأ التوازن الوظيفي: إن نمو الوحدات التنظيمية ينبغي أن يكافئ الأهمية النسبية لهذه الوحدات؛
- مبدأ زيادة العلاقات التنظيمية: ينتج عن إضافة المزيد من الوحدات التنظيمية زيادة في العلاقات التنظيمية بمعدل أكبر من زيادة الأفراد والوحدات؛
- مبدأ تحديد الهدف: يجب أن تكون الأهداف محددة بدقة ووضوح ضمن الخطط الموضوعية، ليأتي التنظيم من أجل تركيز جهود الأفراد والجماعات نحو تحقيق هذه الأهداف؛
- مبدأ وحدة الهدف: ينبغي أن تتكامل جميع أجزاء المنظمة نحو تحقيق أهدافها المسطرة؛
- مبدأ الكفاءة: تسعى وظيفة التنظيم نحو تحقيق الأهداف من خلال الإستغلال الأمثل لموارد المنظمة؛
- مبدأ المرونة: يجب أن يتميز التنظيم بالمرونة ليستوعب التغيرات الطارئة.

2-4 خصائص التنظيم الإداري الفعال

- ليتمكن التنظيم من تحقيق المنتظر منه بفعالية، يجب أن يتسم بمجموعة من المميزات، والتي تشكل بمجملها مؤشرات التنظيم الفعال، نذكر منها: (عليان، 2007، صص 97-99)
- التجاوب مع مضامين نظريات ومفاهيم الإدارية وخاصة ما يتصل بمبادئ التنظيم الإداري والعلاقات الإنسانية والاهتمام ببيئة العمل الداخلية والخارجية؛
- تفعيل وهيكلية موارد المنظمة لإستغلالها بكفاءة من أجل تحقيق الأهداف؛
- مقدرة التنظيم الإداري على خلق مناخ عمل يحتوي على المستوى الصحي من ضغوط العمل والقدر المستهدف من الصراع التنظيمي الذي يدفع الأفراد إلى التنافس الايجابي من جانب، والحرص المستمر

على الإبداع والابتكار من جانب آخر، وتعميق الاستعداد للتعاون والعمل كفريق متكامل من جانب ثالث يعد مؤشرا على فعاليته؛

- تحقيق التوازن بين مصالح المنظمة وبين مصالح جميع الأطراف المرتبطين بالمنظمة؛

- ان تحقيق التنسيق بين كافة أنشطة المنظمة دليل على جودة التنظيم وفاعليته، وحسن توزيع الأعمال بين الوحدات الإدارية المختلفة وفي داخل كل وحدة على حدة؛

- التنظيم الإداري الأمثل يضمن اتصال فعال يكفل تدفق المعلومات من أدنى المستويات الإدارية إلى المستويات العليا وبالعكس؛

- ان التنظيم الفعال لم يعد يتمثل في السيطرة على الآخرين، وإنما في التحكم وتفويض الصلاحيات وتمكين العمال من ممارستها، وتعميق الاتجاه بين المساءلة عن الانجازات وتحقيق النتائج والتمتع بصلاحيه التصرف؛

- التنظيم الإداري الجيد يجب أن يتمتع بالمرونة، ليراعي ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

2-5 خطوات التنظيم

على اعتبار التخطيط يرسم مسار المنظمة، تأتي وظيفة التنظيم لتنفيذ هذه الخطط في الواقع العملي من خلال الهيكله المثلى للموارد وفقا لخطوات ندرجها كالتالي: (شرفاوي، 2016-2017، ص.83)

- تحديد الأنشطة الضرورية الواردة في التخطيط والتي يتم من خلالها تحقيق الأهداف سواء الأساسية أو الثانوية؛

- تقسيم وتصنيف الأنشطة إلى مهام رئيسية وأخرى فرعية في وحدات مستقلة وضمن وظائف ذات أهداف جزئية محددة تحقق الهدف الجزئي للوحدة ككل ثم تحقيق الهدف العام للمنظمة؛

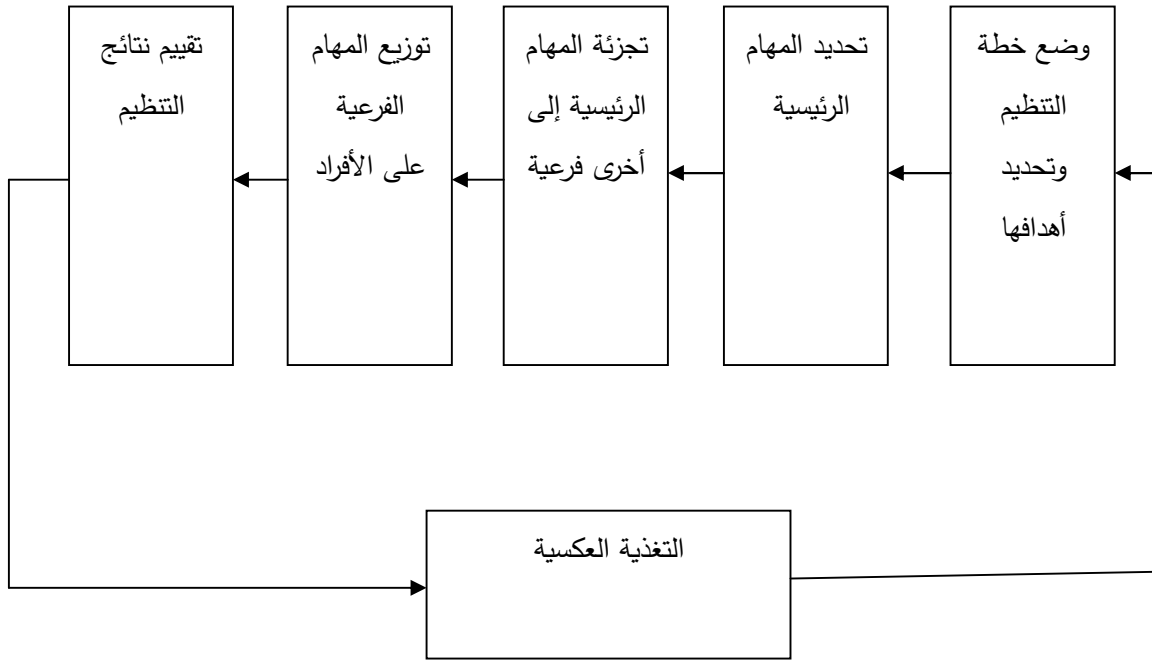
- توزيع موارد المنظمة بكفاءة لإنجاز المهام؛

- تحديد السلطة والمسؤولية داخل المنظمة؛

- التنسيق بين الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية المختلفة مع بعضها البعض من خلال علاقات السلطة وطبيعتها بين هذه الوحدات وفق مبدأ تسلسل السلطة والمسؤولية.

ويمكن أن نوضح هذه الخطوات في الشكل التالي:

الشكل (6): خطوات عملية التنظيم



المصدر: زواغي، 2017-2018، ص.42

2-6 أشكال التنظيم

يمكن أن نميز بين نوعين من التنظيم لا تخلوا أي منظمة من وجودهما المتمثلان في التنظيم الرسمي وغير الرسمي، فضمن الشكل الأول تحدد العلاقات الرسمية من ضبط للسلطة والمسؤولية، أما الشكل الثاني فيعبر عن البعد الإنساني داخل المنظمة من خلال العلاقات التي تنشأ بين الأفراد نتيجة لتشاركتهم وتعاونهم في القيام بالأعمال. وسنتعرض إليهما في التالي:

أولاً: التنظيم الرسمي

هو ذلك النمط من التنظيم الذي ويتم عن وعي وإدراك لهيكله وتفعيل أعمال المنظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها، فيهتم بالهيكل التنظيمي وبتحديد خطوط السلطة، وضبط للعلاقات والمستويات الإدارية وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات حسب القانون التأسيسي للمنظمة، فهو يشمل القواعد والترتيبات التي تطبقها الإدارة وتعبر عن العلاقات الرسمية بين كل وحدة إدارية وأخرى؛

ثانياً: التنظيم غير الرسمي

هو ذلك النمط من التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية وتلقائية في إطار التنظيم الرسمي ومن خلاله، نتيجة للعلاقات الإنسانية بين الأفراد داخل المنظمة، فتتشكل جماعات غير رسمية توجد بينهم مصالح اجتماعية مشتركة واتجاهات وميول متقاربة، وهو تنظيم قوي بقاتته وأعضائه وله تأثير كبير على الرغم من عدم تمتعه بالسلطة الشرعية والقانونية، ولاتظهر علاقاته في الهيكل التنظيمي.

ويمكن أن نبرز بعض مكامن الإختلاف بينهما في الجدول التالي:

الجدول (7): الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

الصفة	التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
1- البناء	* الأساس: مخطط * التفكير: عقلائي * المواصفات: ثابت نسبيا	* الأساس: تلقائي * التفكير: عاطفي * المواصفات: ديناميكي
2- المركز	* وظيفة	* دور
3- الأهداف	* تحقيق أهداف المنظمة	* رضى الأعضاء
4- النفوذ	* الأساس: الوظيفة * النوع: السلطة * الأسباب: من أعلى الى أسفل	* الأساس: شخصية القائد * النوع: القوة * الأسباب: من أسفل إلى أعلى
5- آلية السيطرة	* عدم الترقية والتهديد بالطرد	* المقاطعة
6- الإتصالات	* القنوات: الرسمية * الشبكات: واضحة * السرعة: بطيئة * الدقة: عالية	* القنوات: غير رسمية ومنتشعبة * الشبكات: غير واضحة * السرعة: سريعة * الدقة: منخفضة

* غير موجودة	* تظهر في الخريطة التنظيمية	7- الخريطة التنظيمية
* الأعضاء: فقط المقبولون في المجموعة * العلاقات الشخصية: حسب المصلحة * دور القيادة: تبعا لتقبل الأعضاء للقيادة * أسس التفاعل: تبعا للصفات الشخصية * أسس الإنتماء: العلاقات الإنسانية	* الأعضاء: كل العمال * العلاقات الشخصية: تبعا للمركز الوظيفي * دور القيادة: حسب السلطة * أسس التفاعل: المهام الوظيفية * أسس الإنتماء: الولاء	8- صفات متفرقة

المصدر: العابد وبوقنة، 2015-2016، ص.74

ولكن التحدي الذي تواجه المنظمات هو العمل على الإستثمار في التنظيم غير الرسمي ليصبح أحد نقاط قوتها وتستخدمه إلى جانب التنظيم الرسمي في اطار تكاملي من أجل تحقيق أهدافها.

2-7 نماذج التنظيم

نميز بين نموذجين من التنظيم هما: التنظيم الآلي أو الميكانيكي والتنظيم العضوي، وسنلخص أهم ملامحهما في هذا الجدول:

الجدول (8): الفرق بين التنظيم الآلي والتنظيم العضوي

خصائص التنظيم العضوي	خصائص التنظيم الآلي
<ul style="list-style-type: none"> - تبني اللامركزية لما توفره من تشارك في عملية إتخاذ القرار وتفويض للسلطة؛ - تشارك مختلف الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية في وضع إستراتيجيات المنظمة؛ - سرعة وصول المعلومة فيه لإعتماده على الإتصال غير الرسمي؛ - الإتصالات في جميع الإتجاهات؛ - تعد الأهداف الوظيفية وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - تبني المركزية وما ينتج عنها من تركيز لسلطة اتخاذ القرار في قمة الهرم الإداري؛ - الانسياب العمودي للسلطة من الأعلى الى الأسفل يساعد على اجراء تغييرات من خلال المديرين؛ - الاعتماد على آليات الرسمية من قواعد واجراءات وأنظمة للوقوف على أداء الأفراد وتنفيذ مهامهم؛ - الاعتماد على العلاقات والاتصال الرسمي؛ - سرعة وصول المعلومات بطيئة لكون الإتصالات رأسية ضمن القنوات الرسمية؛

<p>- المرونة في العمل لعدم الإعتماد على التقسيم والتخصص الكبير للعمل؛</p> <p>- الاعتماد على الرقابة الذاتية في تنفيذ المهام؛</p> <p>- هيكل السلطة غامض نظرا لإعتماد اللامركزية وتفويض السلطة؛</p> <p>- اعتماده في المنظمات التي تتميز ببيئة ديناميكية ومعقدة.</p>	<p>- مستوى كبير من تقسيم العمل والتخصص؛</p> <p>- نطاق الإشراف ضيق ومستويات إدارية كثيرة؛</p> <p>- السلطة والمسؤولية محددة بالقوانين والأنظمة؛</p> <p>- التركيز على وظيفة الرقابة لضمان أداء العمل وتنفيذ المهام المطلوبة من العمال؛</p> <p>- استخدام هذا التنظيم في حالة بيئة عمل المنظمة مستقرة وبسيطة نسبيا.</p>
---	--

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على: (حريم، 2006، ص. 137)

2-8 الهيكل التنظيمي

لقد تطور مفهومه بداية من وجهة النظر التقليدية التي اعتبرته بأنه تصميم جامد يعكس التنظيم الرسمي للعلاقات والمستويات وخطوط الاتصال والحدود الفاصلة بين الوحدات والأقسام، الى النظرة السلوكية التي اعتبرته بناء يتكون من تنظيم رسمي وتنظيم غير رسمي، وصولا الى النظرة النظامية التي اعتبرته نظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية متكاملة تتفاعل فيما بينها ومع بيئتها الخارجية، فهو بناء يتصف بالحركة وعدم الاستقرار والتطور المستمر الذي يتطلب إعادة النظر فيه.

فالهيكلة التنظيمية ذلك البنيان الذي يتصف بالديناميكية والتطور المستمر الذي يوضح الادارات والأقسام الداخلية للمنظمة، وتتحدد بموجبه خطوط السلطة وتوزيعها بين الوظائف، كما يتضمن تصميم الآليات اللازمة لضمان التنسيق بين جهود كل وحداته وفعالية الإتصالات بين مختلف أجزائه بما يحقق أهداف المنظمة.

أولاً: أهمية الهيكل التنظيمي

تبرز أهميته من خلال الوظائف التي يؤديها، والتي يمكن اجمالها في: (<https://sst5.com>)

- ان أهم هذه الوظائف هي أن الهياكل التنظيمية يقصد منها تحقيق أهداف المنظمة، ويتم ذلك من خلال ثلاث مجالات رئيسية:

* تحديد الأنشطة الواجب القيام بها وتخصيص الموارد اللازمة، وتوفير سبل التنسيق فيما بينها؛

* تحديد أدوار الأفراد المنظمة ما يتوقع من كل فرد عمله؛

* المساعدة في اتخاذ القرارات.

- تصميم الهياكل التنظيمية لتقليل الاختلاف بين الأفراد الى أقل درجة ممكنة، فهي تضمن التزام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المنظمة وليس العكس؛

- تمثل الهياكل التنظيمية تلك الأطر التي تتم ضمنها ممارسة القوة، ويتم في ظل هذه الأطر اتخاذ القرارات.

ثانيا: خصائص الهيكل التنظيمي

لكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفعالية لابد أن يتسم بالخصائص الآتية: (بغدود، 2007-2008، ص ص 33-35)

- **التوازن:** يتضمن مبدأ التوازن التنظيمي تحقيق العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد، وكذلك التوازن في نطاق الأشراف وخطوط الاتصال، واعتماد مبدأ وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة؛

- **المرونة:** يتطلب مبدأ المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعا للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال؛

- **الاستمرارية:** يشير مبدأ الاستمرارية الى ضرورة اعتماد القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية وتوخي الدقة في تشخيص الواقع، الى جانب استشراف التغيرات المستقبلية بدون أن يتعرض البناء الى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباكه، ومن هنا تظهر بوضوح أهمية اعتماد القواعد الموضوعية في تصميم الهيكل التنظيمي ، بما يؤمن تحقيق أهداف المنظمة بشكل مستمر وبكفاءة

- **التخصص:** يقضي مبدأ التخصص أن يقتصر عمل كل فرد على القيام بأعباء وظيفية واحدة أو أن يتم إنشاء وحدة تنظيمية مختصة بكل عمل، وأن يكون بالإمكان تشغيل هذا الفرد والوحدة التنظيمية لكل وقت العمل، وهذا المبدأ يحقق بعض المزايا منها سرعة الإنجاز وإتقان العمل وخفض التكلفة؛

- **التنسيق:** ان التنسيق بين جهود الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة يمكن من القضاء على التكرار والازدواجية، ويجب ملاحظة أن تعمل جميع الوحدات التنظيمية بأكثر كفاية ممكنة في وقت واحد وبشكل مستمر، ذلك لأن عمل كل جزء منها يتم الآخر ويعتمد عليه؛

- **مراعاة الظروف البيئية:** تؤثر الظروف البيئية للمنظمة على هيكلها التنظيمي، ومن ثم أن الهيكل الجيد هو الذي يهتم بمتغيرات بيئة المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية، بحيث يتكيف ويستجيب التنظيم لهذه التغيرات؛

- **عدم الإسراف:** ان التوسع في التخصص والرغبة في التنسيق والرقابة له تكلفته، ومع أن مجرد توفير يجب أن لا ينظر اليه كهدف إلا أنه من الضروري الاهتمام به، ويعد الهيكل التنظيمي جيدا إذا تمكن المسؤول من تقدير التكاليف والإيرادات المتوقعة لإنشاء الوحدات التنظيمية، ومن ثم يقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل أكبر مما ستكلفه من جهود ونفقات،

- **الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة:** تختلف نشاطات المنظمة حسب الأولويات فهناك أنشطة رئيسية وأنشطة ثانوية، فالهيكل التنظيمي الجيد يعطي اهتماما خاصا للأنشطة الرئيسية من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها.

ثالثا: مكونات الهيكل التنظيمي حسب "هنري مينتزرغ"

لقد قسم "هنري مينتزرغ" هيكل المنظمة الى خمسة أجزاء وهي: (<https://www.saudihr.sa>)

- الإدارة التشغيلية: تمثل قاعدة المنظمة، وتضم الأفراد الذين يؤدون أنشطة العمل الأساسية؛

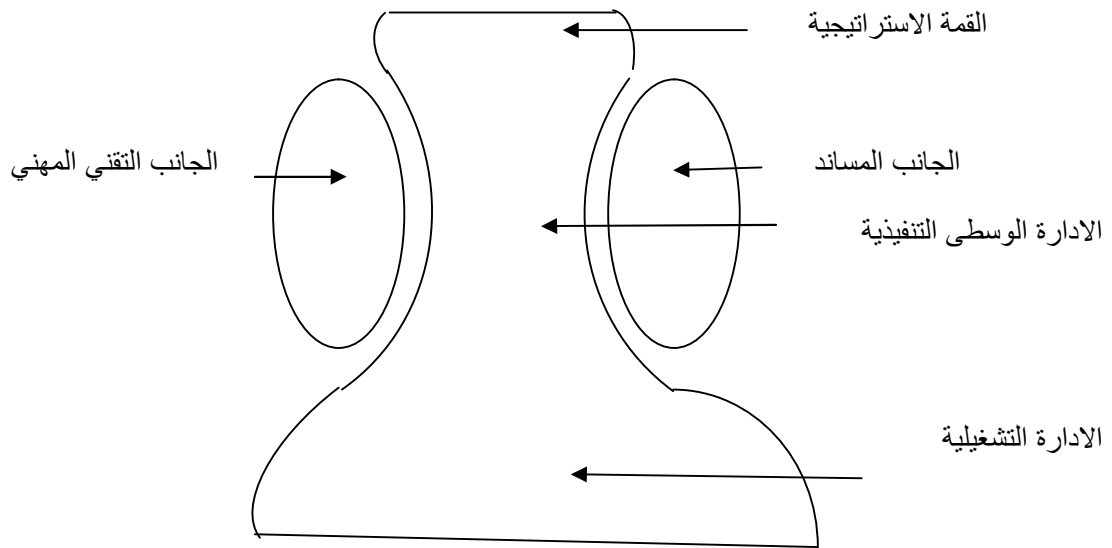
- القمة الاستراتيجية: وهناك من يسميها الإدارة العليا، وتشغل أعلى جزء من الهيكل التنظيمي؛

- الإدارة الوسطى التنفيذية: وتمثل حلقة الوصل بين القمة الاستراتيجية والإدارة التشغيلية، ويشغل وظائفها مجموعة من رؤساء الأقسام والمراقبون، يختص هذا الجزء في مجالات الانتاج والتسويق وغيرها، ويعمل أعضاؤها في ضوء الخطة التي أقرتها الإدارة العليا، ويتمتع أعضاؤها بصلاحيات أقل من صلاحيات القمة الاستراتيجية؛

- الجانب التقني المهني: يشمل هيكل السلطة كل الإدارات السابقة (القمة الاستراتيجية، الإدارة التنفيذية والإدارة التشغيلية)، أما بالنسبة لهذا الجانب فهو يقع خارج الهيكل، يضم الاختصاصيين الذين يضعون المعايير لتنسيق أعمال المنظمة مثل أخصائي التخطيط الاستراتيجي، المحاسبة، المراقبة، المعلومات...؛
- الجانب المساند أو الداعم: يقوم بتوفير الخدمات التي تحتاجها الإدارات الأخرى مثل العلاقات العامة، الخدمات القانونية، خدمات الاطعام..

ويمثل "هنري مينتزرغ" مكونات الهيكل التنظيمي في الشكل التالي:

الشكل (7): مكونات الهيكل التنظيمي تبعا ل"هنري مينتزرغ"



المصدر: Henry Mintzberg, 2008, p.37

فالوسيلة التي تضمن ربط أجزاء الهيكل فيما بينها هي التنسيق، وحسب "مينتزرغ" يوجد ثلاث طرق يمكن من خلالها تحقيق التنسيق: (Henry Mintzberg, 2008, p.40)

- التكيف المتبادل: يحقق التكيف المتبادل تنسيق العمل بواسطة الاتصال غير الرسمي؛
- الاشراف المباشر: يحقق الاشراف المباشر التنسيق من خلال جعل أحد الأفراد مسؤولاً عن مراقبة أنشطة الآخرين وإصدار التعليمات لهم؛
- التتميط: يمكن تحقيق التنسيق عن طريق تنميط العمل، أي بوضع قواعد وإجراءات محددة من أجل توجيه سلوك الأفراد في انجاز وظيفة معينة.

رابعاً: أبعاد الهيكل التنظيمي

هي الأسباب التي تجعل الهيكل التنظيمي يأخذ الشكل الذي هو عليه من تقسيم للمهام واتصال بين الوحدات التنظيمية وفي مختلف المستويات وطريقة التفاعل بين مكوناته. وهناك آراء مختلفة حول أبعاد الهيكل التنظيمي فنجد منها مثلاً: التمايز أو الاختلاف، نطاق الإشراف، المركزية، الرسمية، التخصص، التعقيد، التكامل، المعيارية، تفويض الصلاحيات، الاحتراف أو المهنية. إلا أن الأبعاد الثلاثة التالية: التعقيد، الرسمية والمركزية تحظى بقبول معظم الباحثين كأبعاد أساسية يعتمد عليها في بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة.

وفي ما يلي سنعرضها: (منصوري ومنصوري، العدد 16، ديسمبر 2014، ص ص 317-320)

1- التمايز أو التعقيد

يشير التعقيد الهيكلي الى درجة الاختلاف أو التمايز أو درجة تباين الأنشطة والنظم الفرعية التي يتضمنها التنظيم، فتقسيم العمل والمستويات التنظيمية وتعدد الوحدات الإدارية وتشتتها ما هي إلا أدالة على وجود التعقيد. ولفهم بعد التعقيد ندرس عناصره الأساسية والمتمثلة في:

1-1 التمايز الأفقي

يشير التمايز الأفقي إلى درجة الاختلاف أو التباعد الأفقي بين الوحدات أو الأقسام في المؤسسة بالاعتماد على اتجاهات الأعضاء وطبيعة الأعمال المطلوبة ومستويات التكوين والمعارف التي يحتاجها الفرد لكي يلتحق بهذا القسم أو ذلك، ويمكن التعبير عنه أيضاً بتقسيم المهام إلى أجزاء صغيرة.

1-2 التمايز العمودي

يشير التمايز العمودي أو الرأسي إلى عمق الهيكل التنظيمي، وهو يقاس بعدد المستويات بدءاً من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى، وما يعكسه كل مستوى تنظيمي من اختلاف في التعليم والتدريب والخبرة والأقدمية، ويتأثر التمايز العمودي بعدة متغيرات من أهمها التمايز الأفقي، إذ كلما زادت درجة التخصص وتقسيم العمل ازدادت الحاجة إلى تنسيقه، ونطاق الإشراف فكلما كان نطاق الإشراف صغير كلما كانت الهيكلية طويلة وبالتالي زادت درجة التمايز العمودي.

3-1 التمايز الجغرافي

يعتبر التشتت الجغرافي إحدى العناصر الأساسية في تحديد مستوى تعقيد المنظمة، ويقصد به مدى انتشار المكاتب ووحدات وفروع المنظمة على رقعة جغرافية واسعة، ويكمن أن يحتوي على التمايز الأفقي والعمودي عن طريق فصل مراكز السلطة أو المهام.

2- الرسمية

يشير هذا البعد إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والإجراءات والمعايير التفصيلية في تأدية وضبط أداء الأفراد وسلوكهم، والملاحظ أنه كما ازدادت رسمية العمل قلت مرونة الفرد في أسلوب إنجاز عمله داخل المنظمة، وتجدر الإشارة إلى أن درجة الرسمية قد تتغير بشكل كبير بين المنظمات وداخل المنظمة الواحدة، والملاحظ أنه كلما زادت الحرفية أو المهنية في عمل معين قلت الرسمية بالمعنى الذي عرفناه سابقاً، وإن كانت هناك بعض الاستثناءات، كما تختلف الرسمية وفقاً لمعيار الحرفية أو درجة المهارة، تختلف أيضاً وفقاً للمستويات الإدارية، و لذلك فإن الرسمية ترتبط بعلاقة عكسية مع المستوى الإداري في المنظمة.

3- المركزية

تشير المركزية إلى درجة تركيز سلطة اتخاذ القرارات في المستويات العليا للهيكل التنظيمي، وتلجأ إلى تطبيقها المنظمة تبعاً للظروف التي تمر بها، وكلما تعقدت البيئة وأصبحت غير مستقرة، يصبح اللجوء إلى اللامركزية بمثابة العلاج الشافي للكثير من المشاكل الإدارية.

خامساً: أنواع الهياكل التنظيمية حسب "هنري مينتزرغ"

لا يوجد نوع نمطي واحد من الهياكل التنظيمية، فكل منظمة تقوم ببناء هيكلها تبعاً لما يتوافق معها ومع أهدافها. وقد ميز "مينتزرغ" بين خمسة أنواع من الهياكل: (<https://www.saudihr.sa>)

1- **الهيكل التنظيمي البسيط:** هو هيكل لا توجد فيه تفصيلات كثيرة ويتميز بقلّة التعقيد ودرجة الرسمية المتخفضة وتركز سلطة اتخاذ القرار عند شخص واحد عادة ما يكون مالك المنظمة، والملاحظ أن

المكونين الرئيسيين لهذا النوع من الهيكلة هما: القمة الاستراتيجية ومركز العمليات، وهو ما يجعل الهيكل التنظيمي البسيط هيكلًا مسطحًا؛

2- الهيكل البيروقراطي الآلي: يتم إتباع هذا الهيكل عندما تكون الوظائف في المنظمة روتينية بسيطة، وتكون فيه الإجراءات وقواعد العمل على درجة عالية من الرسمية وتكون السلطة في اتخاذ القرار مركزية بإتباع التسلسل الهرمي، وتكون الظروف المحيطة به تشير إلى انه تنظيم متوسط أو كبير الحجم خاصة في المستوى التشغيلي ذو الحجم الكبير والأعمال المتكررة التي تتطلب مهارات كبيرة ونتيجة لذلك فهو تنظيم متخصص واضح؛

3- الهيكل البيروقراطي المهني: بظهور منظمات كبيرة الحجم وذات تخصص مهني عالي تطلبت وجود متخصصين ذوي كفاءات عالية، فكانت لهم الحرية والسلطة، ففي هذا النوع من التنظيم تقل درجة الرسمية عما هي عليه في البيروقراطية الآلية، فالرسمية هنا ذاتية لا تعتمد على الإجراءات والأنظمة التي تصدرها الإدارة، بل تعتمد على سلطة الخبرة والمعرفة وليس على السلطة الإدارية، ومثال ذلك المستشفيات، الجامعات، المكتبات العامة والشركات المالية الكبرى؛

4- الهيكل القطاعي: يتم في هذا النموذج تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة أو قطاع واحد ويظهر هذا التنظيم في المنظمات الكبيرة الحجم التي تجد نفسها مضطرة الى التقسيم القطاعي، حيث يكون لكل قطاع إدارة وقدر من السلطة والسيطرة على القطاع ويتركز دور الإدارة والعليا هنا على الإشراف العام وتوفير الخدمات المساندة وتقييم ومتابعة أداء كل قطاع؛

5- الهيكل التنظيمي الغرضي (المؤقت): هو هيكل عضوي مرن مع درجة ضئيلة من الرسمية ودرجة كبيرة من اللامركزية ويعتمد على وجود فرق العمل، وهذا الهيكل يعتمد على هيكل المصفوفة، ويتواجد في البيئة الديناميكية والمعقدة والتي تتطلب الإبداع، وهو هيكل القرن الحالي، والاستشاريون هم المكون الرئيسي للمنظم، فهو مثالي للأداء المهام غير الروتينية ومعقدة والتي تميل إلى التغيير باستمرار، فأى من التصاميم التنظيمية الأربعة التي ناقشناها سابقا غير قادرة على تقديم إبداعات جوهرية، صحيح أن الهيكل التنظيمي البسيط قادر على الإبداع لكنه قادر على الإبداع البسيط فقط، كما أن كلا من التنظيمين البيروقراطيين الآلي والمهني لا يقدمان حلولاً للمشاكل غير المألوفة، حيث يتم تصميمها لبرامج نمطية متكاملة وليس لابتكار برامج جديدة.

سادسا: محددات الهيكل التنظيمي

ليس هناك تنظيم أمثل يصلح لكل المنظمات وفي كل الأوقات، كما أنه ليس هناك هيكل تنظيمي أمثل، وتفسر هذه الحقيقة التنوع الكبير في أشكال التنظيمات والهيكل التنظيمية التي تستخدمها المنظمات . ويتأثر الهيكل التنظيمي بعدة عوامل عند تصميمه وصياغته ليكون شاملا ومناسبا أهمها:

- الإستراتيجية؛

- حجم وعمر المنظمة؛

- التكنولوجيا؛

- البيئة؛

- الثقافة التنظيمية؛

- القوة والسلطة؛

- نظم المعلومات.

3- وظيفة التوجيه

بعد صياغة خطط الملائمة لتحقيق أهداف المنظمة وهيكله مواردها لتنفيذ ما قرر، يأتي الدور على المديرين في أي مستوى إداري للوقوف على توجيه سلوك وأداء الموارد البشرية أفرادا وجماعات نحو تحقيق تلك الأهداف المسطرة، فوظيفة التوجيه مركبة من مجموعة من الأنشطة الإدارية، إذ تقوم على القيادة والإتصال والتحفيز، وفعاليتها قائمة عليها.

3-1 تعريف التوجيه

لقد عرف التوجيه بأنه: "إرشاد العاملين عن كيفية أدائهم للعمل وحفزهم وتشجيعهم على العمل بكفاءة على المدى القصير والمدى البعيد" (Ulrik,2007,p.25). كما عرف كذلك بأنه: " الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على القيادة والإشراف على الآخرين وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال

وإتمامها" (الصيرفي، 2004، ص.225). كما اعتبر البعض أن التوجيه هو " أحد مكونات العملية الإدارية ويتضمن الكيفية والأسس التي يمكن للمدير في أي مستوى إداري أن يتبعها في توجيه عمل مرؤوسيه بشكل جيد وبإتجاه الأهداف المطلوبة في ظل تحقيق التعاون بينهم وجعلهم يحبونه ويطيعون أوامره وتعليماته عن رغبة واقناع، وتوفير الحوافز المناسبة لبيدلو جهودهم، وجعلهم يشعرون بحب العمل والانتماء إلي المنظمة" (سيد أحمد، 2007، ص.15). وكما أشار آخرون الى وظيفة التوجيه بأنها " العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين من مرؤوسيهم، لإرشادهم وترغيبهم، وتنسيق جهودهم وقياداتهم لتحقيق الأهداف" (<https://al-aussol.blogspot.com>).

فمهما تعددت الصيغ حول مفهوم التوجيه، لكنها اتفقت في مضمونها حول العناصر الأساسية التي يقوم عليها وهي:

- إصدار المدير مهما كان مستواه الإداري للأوامر؛
- إشراف المديرين على أداء مهام المرؤوسين، مع تحفيزهم على تنفيذها بكفاءة وفعالية؛
- شرح المدير لأوامره لمرؤوسيه وتوضيح طريقة تنفيذها مع تصحيح الأخطاء إن وقعوا فيها؛
- اتصال المدير مع مرؤوسيه وتقديم الإرشادات والنصائح حول أداء عملهم؛
- ترغيب المرؤوسين في العمل والتنسيق بين جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة؛
- - تأثير المدير على سلوك المرؤوسين وقياداتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

فالتوجيه هو الوظيفة الإدارية المنوطة بالمديرين مهما كانت مستوياتهم الإدارية، وتتطوي على وقوفهم على مجمل الأنشطة المتضمنة التأثير على سلوك المرؤوسين لتنفيذ مهامهم بكفاءة وفعالية من خلال إصدار الأوامر والإشراف عليهم وإرشادهم والاتصال معهم والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم.

3-2 مبادئ التوجيه

يقوم التوجيه الفعال على جملة من المبادئ الأساسية التي تضمن نجاحه، نأتي على شرح أهمها في ما يأتي: (سيد أحمد، 2017، ص ص.20-22)

- **تجانس الأهداف:** يقوم هذا المبدأ على خلق التوافق بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة، ويرتبط بتعليق المصلحة الفردية مع المصلحة الجماعية ومصصلحة المنظمة قائمة تحت شعار العمل الجماعي التعاوني، ولتحقيق ذلك يجب على المنظمة أن توازن بين مصالح جميع الأطراف المرتبطين معها؛
- **وحدة الأمر:** يشير هذا المبدأ إلى ضرورة إصدار الأوامر للمرؤوسين من جهة واحدة فقط، لتفادي الإزدواجية والإرتباك وأحيانا أخرى تعارض التعليمات؛
- **توفير المعلومات الضرورية:** من أجل تنفيذ المهام بالكيفية المطلوبة وتحمل مسؤوليتها، يجب على المديرين توفير المعلومات الضرورية والتفصيلية في الوقت اللازم للمرؤوسين لتجنب سوء الفهم والإبهام، ولكي يفهوا أيضا تفاصيل الخطة التي يساهمون في تنفيذها بما يحقق أهداف المنظمة؛
- **السلطة:** تعبر السلطة عن الحق القانوني في إصدار الأوامر وتوضيح خطوطها في الهيكل التنظيمي، فيعرف كل فرد داخل المنظمة هو مسؤول على من، فالسلطة أداة لضمان تنفيذ المرؤوسين للأوامر الصادرة من المدير وبالتالي تستخدم للإرشاد والتوجيه؛
- **تفويض السلطة:** يسمح هذا المبدأ بإنجاز الأعمال عن طريق الآخرين من خلال تخويلهم بالصلاحيات اللازمة، فالتفويض يسمح بنقل سلطة اتخاذ القرار من مستوى إداري إلى آخر.

3-3 أهمية التوجيه وفوائده

إن المورد البشري هو مصدر الذي تتبع منه أهمية وظيفة التوجيه، لأنها تقوم به وعليه، فالتوجيه الفعال القائم على الرئيس الناجح يؤدي إلى خلق مناخ عمل داخل المنظمة إيجابي يدفع الأفراد إلى إعطاء أفضل أداء لهم كما يحفزهم على إظهار قدراتهم وكفاءاتهم المبدعة، فمما لا شك فيه أن التوجيه السليم من الرئيس لمرؤوسيه ينتج عنه شحذ لجهودهم الفردية والجماعية في إطار روح عمل يسودها التعاون والتكامل نحو تحقيق أهداف المنظمة المقررة بفعالية، فالتوجيه صك الضمان على السير الحسن والمرغوب لتنفيذ الخطة الموضوعة لتفادي الإنحرافات في الأداء بين ما خطط له وبين ما نفذ فعلا.

وتجدر بنا الإشارة أن وظيفة التوجيه ليست بالسهلة لأنها متعلقة بالفرد كما وضحنا، وتتمتع بأهمية بالغة في جميع المستويات الإدارية، ولكن تزيد صعوبتها وأهميتها في المستوى التشغيلي في أدنى الهرم

الإداري، أين تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين، مما يتطلب الأمر على القائمين على التوجيه أن يتمتعوا بمهارات القيادة والاتصال ودارسين للسلوك الإنساني من أجل فهم التحفيز.

وبناء على ما سبق، تظهر الفوائد التي تعود على المنظمة من خلال تحقيق عملية توجيه سليم وفعال والتي تعد أسباب وجود هذه الوظيفة، ويمكن تلخيصها في: (جدار، 2016-2017، ص.86)

- يمكن المرؤوسين من تقديم أفضل أداء لديهم، وإظهار مختلف كفاءاتهم التي يمكن توظيفها والاستثمار فيها بما يعود بالفائدة على المنظمة؛

- يوفر التوجيه اتصالاً مباشراً بوظائف المرؤوسين، مما يساعد المدير على فهم احتياجات مرؤوسيه وكيف يلبيها ومحفزاتهم من أجل تحقيق شعورهم بالرضا الوظيفي الذي يعود على مستويات أدائهم والوصول إلى ولائهم للمنظمة التي يعملون بها؛

- يتيح التوجيه الفرصة للمدير من تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المرؤوسين، وما يواجههم من مشكلات في العمل، فمن خلال التوجيه الدائم الذي يقوم به المدير أثناء متابعته والإرشادات التي يقدمها يساعد المرؤوسين على التحسين من أدائهم؛

- يسمح التوجيه من إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضماناً لعدم الانحراف عن تنفيذ الخطة الموضوعية؛

- إن التوجيه في الوقت ذاته، يشمل التدريب بطريقة غير مباشرة، حينما يرشد المرؤوس أثناء تنفيذهم للأعمال ضماناً لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف للمنظمة.

3-4 ركائز التوجيه

تتطوي عملية التوجيه ضمناً على القيادة والاتصال والتحفيز، لأن المدير أثناء توجيهه لمرؤوسيه نحو كيفية تنفيذ الأعمال بالطريقة التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة، فإنه يؤثر على سلوكهم من خلال مهاراته القيادية والتواصلية في إطار الإصغاء وتقبل الآراء، بالإضافة إلى تفهم السلوك الإنساني من خلال التعرف على محفزات مرؤوسيه واحتياجاتهم.

وفي ما يلي سنتعرض إلى المقومات التي تقوم عليها عملية التوجيه:

أولاً: القيادة الإدارية

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من جانب المفكرين والباحثين، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة، والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف. فقد عرفها " ليكارت" بأنها: " قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة" (الصيرفي، 2004، ص.283). فالقيادة نمط من السلوك الإنساني لشخص القائد مسؤول على التنسيق بين مختلف موارد المنظمة، ويستهدف التأثير على سلوك المرؤوسين أفراداً وجماعات لكسب تعاونهم وولائهم، ضمن عمليات التواصل معهم والإشراف عليهم والتنسيق بين جهودهم، بالإستناد إلى مهاراته الإقناعية والكرزيمية أو بإستخدام قدر من السلطة ان لزم الأمر، من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

فمهما قدمنا صياغات متنوعة حول القيادة، إلى أنها تشترك في عدد من العناصر التي تحدد طبيعة وأهمية المفهوم القيادي، فهناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة الإدارية، وهي:

- عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه ووسائله في ذلك؛

- ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين و توحيد لجهودهم؛

- الأهداف الإدارية المراد تحقيقها.

فتتجلى أهمية القيادة الإدارية ضمن العمل الجماعي والتعاوني من خلال الدور الذي يلعبه القائد في التنسيق بين مختلف موارد المنظمة وترشيدها، وتحقيق التعاون بين جهود المرؤوسين وتوحيدها والتأثير على سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف المقررة من خلال توضيحها والوقوف على تنفيذها وفقاً للخطة المسطرة بالإستناد إلى مهاراته التواصلية والقيادية. وعليه فإن أهمية القيادة تنبع من الأسباب التالية: (سي أحمد، 2017، ص.28)

- بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج؛

- بدون القيادة تصبح كل عناصر الإنتاج عديمة التأثير والفعالية؛

- دون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة؛
- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق أهدافها؛
- إن تصرفات القائد هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: الإتصال

عرفت العملية الإتصالية بأنها: "عملية تبادلية تتضمن تبادل الفهم بين طرفي الاتصال والتأثير في السلوك لتحقيق أهداف المنظمة (حريم، 2006، ص.271). وربط "بيتر دركر" الإتصال " بضرورة إدراك الرسالة عن طريق الحواس ومعرفة ما يتوقعه المتلقي من خلال ما يرى ويسمع عندها نتعرف على ما إذا كان المرسل سيستفيد من توقعاته وما هي هذه التوقعات" (برقية، العدد 24، جوان 2016، ص.216). فقد تباينت الصياغات بشأن تحديد مفهوم الإتصال، فبعضها ركز على مكوناته والبعض الآخر ركز على ربط العملية الإتصالية ببيئة المنظمة والبعض الآخر ركز على الفهم والأثر الذي تخلفه العملية نفسها، إلا أن الإجماع كان حول مكانة الاتصال الفعال في المنظمة، وأهميته البالغة في تحقيق أهداف المنظمة لأنه متعلق مباشرة بكيفية تواصل المدير مع مرؤوسيه وكذلك المرؤوسين مع بعضهم.

ومن هنا تبرز أهمية الإتصال في كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم حيث يرفع الاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه الروح المعنوية، وينمي لديهم روح الفريق، ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى المنظمة، كما انه يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم وردود الفعل اتجاه أهداف المنظمة وإستراتيجياتها وسياساتها، وتظهر أهمية الإتصال في الجوانب التالية: (برقية، العدد 24، جوان 2016، ص.218)

- فهم العاملين لطبيعة العمل: حيث يسهم الإتصال في نقل الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون في المنظمة، لذا يتم إطلاعهم وإحاطتهم بموقف وسلوك الإدارة العليا بما يساعد العاملين على تفهم طبيعة أعمالهم المختلفة والأهداف التنظيمية التي يسعون إليها ومدى مساهمة جهودهم في تحقيقها، حتى يتم تعاونهم مع الإدارة وتعاونهم مع بعضهم البعض مما يحقق رضاهم وارتفاع معنوياتهم؛

- الإحاطة بمشاكل العمال: يساعد الاتصال في إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور بنقل ما لدى العاملين من ملاحظات وآراء ومقترحات وشكاوى، وبالتالي يمكن الإدارة العليا من تفهم ومعايشة الظروف المحيطة بهم، مما يساعد على تحسن أداء العاملين في المنظمة؛

- تنمية العلاقات الإنسانية: يسهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية، مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية، وتحقيق نتائج ايجابية للمنظمة والعاملين؛

- تحقيق التنسيق في العمل: يحقق الاتصال الفعال تقارباً في وجهات نظر العاملين المختلفة، مما يسهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية، ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات التي تطرأ في محيط العمل؛

- وعي الأفراد بنشاط المنظمة وأهدافها: حيث يساعد الاتصال الجيد على توطيد العلاقة بين المنظمة والعاملين وتعريفهم بالظروف الاقتصادية الاجتماعية التي تعمل المنظمة في إطارها وتزويدهم بنوعية العناصر البشرية المتاحة وكل ذلك يؤدي إلى كسب تأييدهم للمنظمة والحد من الشائعات؛

- توطيد العلاقة مع المجتمع: يعمل الاتصال على تدعيم العلاقة بين المنظمة وبين القوى الاجتماعية التي بإمكانها فرض تأثيرها على المنظمة وعلى تحديد أهدافها وسياساتها وقراراتها، حيث يمكن عن طريق الاتصال الفعال مع القوى كسب تأييدها وتشجيعها .ي- تحقيق الفعالية لوظائف الإدارة: تأتي أهمية الاتصال لعلاقته المباشرة والقوية بوظائف الإدارة المختلفة كالتخطيط والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات.

فعملية الإتصال هي عملية تبادل الآراء والمعلومات والأفكار والعواطف بين شخصين أو أكثر، وتتم عملية الإتصال بطرق عديدة يمكن تصنيفها الى الإتصال المباشر وغير المباشر، والإتصال الشفهي والكتابي (عابد وبوقنة، 2015-2016، ص.100). فهي أداة توجيهية مهمة لربط الرؤساء بالمرؤوسين بشكل صاعد من المستوى الإداري الأدنى إلى الأعلى لتوصيل المعلومات والتقارير المختلفة عن سير العمل أو نازل من الأعلى إلى الأسفل لتوصيل التعليمات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى باقي الإدارات أو أقصي بين الأقسام والوحدات الإدارية من التشاور والتكامل والتعاون أو في كل الإتجاهات خاصة في المنظمات الحديثة من أجل تحقيق الإنسياب السهل للمعلومات في اطار هيكله تنظيمية مرنة لمواجهة تحديات بيئة الأعمال.

ومن أجل تحقيق الغايات المنتظرة من العملية الإتصالية فهي تقوم على مجموعة من العناصر الأساسية نوضحها في ما يلي: (<http://dr-ama.com>)

- المرسل: وهو شخص لديه مجموعة من الأفكار أو المعلومات أو الإتجاهات أو المشاعر التي يود أن ينقلها إلى طرف آخر؛

- الرسالة: وهي المعلومات والآراء أو المشاعر أو الإتجاهات التي يرغب المرسل بنقلها إلى الآخرين عبر الرموز التي قد تكون صوتية مثل الكلام أو صورية مثل الكتابة أو حركية مثل الإشارات أو أن تكون خليطاً من كل هذه الأشكال؛

- المستقبل: وهي الجهة التي تقوم بإستلام الرسالة وتحليل رموزها، سواء كانت فرادا أو جماعة؛

- القناة: وهي الأداة التي من خلالها يتم نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وتنقسم وسائل الإتصال إلى شفوية أو مكتوبة وقد تكون رسمية وغير رسمية؛

- التغذية العكسية: يقوم المستقبل بناء على ما تلقاه من معلومات وإدراكه وفهمه وتفسيره لها بالرد على ما تلقاه محاولة إعادة إرسال الرسالة إلى المرسل مرة أخرى ليتأكد من فهمه لها.

ثالثاً: التحفيز

يؤثر التحفيز في سلوك الأفراد وتوجيهه لأنه يقوم على دراسة موضوعية لدوافعهم، فمن خلالها يمكن استثارة رغبتهم ودافعيتهم للأداء، الذي يمكن معه القول أن قدرة المنظمة علي تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على في وضع نظام فعال للحوافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين لتحسين أدائهم وتحقق لهم الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

فقد عرف التحفيز على أنه: " كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تمكن من توجيه سلوكه واستثارة رغبته نحو القيام بعمل محدد أو الابتعاد عن فعل معين، وذلك بغرض إشباع حاجته أو تجنب ضرر حتى يتم تحقيق أهداف المنظمة" (بلقايد وبوري، العدد 17، 2017، ص.256). وهناك من اعتبر التحفيز كذلك بأنه: "مجموعة من العوامل الخارجية التي تهيئها الإدارة للعاملين لديها لإشباع رغباتهم وحاجاتهم وطموحاتهم للإرتقاء بأدائهم بهدف تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد في آن واحد" (سيد أحمد، 2017، ص.43).

فالتحفيز هو قوة خارجية تحرك وتنشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيض حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات، وبشكل أكثر تحديد، فقد وصف الحفز بأنه متغير وسيط لا يكمن رؤيته أو الشعور به، لكننا يمكننا استنتاجه من السلوك عن طريقة ملاحظة سلوك الفرد أثناء قيامه بعمل ما يمكن الاستنتاج فيما إذا كان محفزا أم لا، وذلك بملاحظة مستوى أدائه.

قبل إعداد البرنامج السليم لنظام الحوافز يجب على الإدارة معرفة الحوافز الملائمة للعاملين، وذلك عن طريق معرفة الحاجات المختلفة التي تشعر بها مختلف الفئات العمالية في كل وقت، فعلى الإدارة الناجحة أن تعمل على تقديم حافز يستجيب لرغبة موجودة فعلا، ويشعر الأفراد بنقص في إشباعها أو تقديم حافز جديد لإثارة حاجات ورغبات جديدة" (بلقايد وبوري، العدد 17، 2017، ص.258).

يتمتع التحفيز بأهمية بالغة بالنسبة للمنظمة والأفراد، وتظهر هذه الأهمية من خلال الأهداف التي تحاول المنظمة تحقيقها من خلال تطبيق نظام فعال للحوافز:

- فهي تسعى لتحسين أداء العمال بما يخدم أهدافها؛
- تحقيق الرضا الوظيفي لعمالها للحصول على ولائهم التنظيمي؛
- توجيه سلوك العاملين.

4- وظيفة الرقابة

تعد الرقابة الحلقة الأخيرة من حلقات الوظائف الإدارية، فبعد القيام بعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه، تأتي وظيفة الرقابة لمتابعة سيرورة التنفيذ بأنها تسير وفق ما خطط له والتأكد من دقة الاتجاه نحو أهداف المنظمة، والانذار بالانحرافات ان سجلت.

4-1 تعريف الرقابة

عرفها "هنري فايول" بأنها: "التحقيق كما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة و التعليمات الصادرة و المبادئ المحددة و أن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها و منع تكرار حدوثها كما أنها تطبق على كل شيء" (عباس، 2008، ص.24). كما عرفت

بأنها: " عملية مستمرة متجددة يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم" (ثابت، 2008، ص.77). وهناك من اعتبرها بأنها: "هي إحدى عناصر وظائف العملية الإدارية و تهدف إلى مراقبة العمل وقياس الأداء الفعلي ومقارنته مع ما هو مخطط باستخدام معايير رقابية يقارن بها هذا الأداء وفي ضوء نتائج المقارنة يتم تحديد الانجازات الايجابية التي يجب تعزيزها والانحرافات السلبية التي يجب تصحيحها و تجنبها مستقبلا، و بالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة"(حريم، 2006، ص.301-302).

من التعاريف السابقة يتضح أن هناك جانبين أساسيين في الرقابة:

- التحقق من مدى إنجاز الأهداف المرسومة بكفاءة؛
- الكشف عن المعوقات تحقيق الأهداف وتذليلها وتقويم ما قد يكون هناك من انحرافات

4-2 أهمية الرقابة

تبرز أهمية وظيفة الرقابة من خلال المحاور التالية: (<http://site.iugaza.edu.ps>)

- هذه الوظيفة من أهم الوظائف للمدير إذ بواسطتها يستطيع التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المقررة؛
- هي وظيفة تعمل على إظهار نقط الضعف وكشف الأخطاء الموجودة بالمنظمة حتى يمكن إصلاحها والعمل على منع تكرارها؛
- الرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في كل المستويات الإدارية وليست مقصورة على الإدارة العليا فقط وان كانت تختلف من موقع لآخر حسب اختلاف السلطات المخولة للمديرين في المنظمة؛
- تبرز أهمية وظيفة الرقابة بعلاقتها بالوظائف الإدارية الأخرى، فهي ترتبط ارتباطا وثيقا بالتخطيط فهي التي تمكن من إخطار المديرين بمجرد وقوع انحراف عن الحالات العادية أو المتوقعة، حينها تتدخل الإدارة العليا من أجل الضبط وإدخال التصحيحات اللازمة، وترتبط بوظيفة التنظيم لأنها توضح للمدير أي خلل في البناء الهيكلي للمنظمة، والرقابة لها صلة أيضا بعملية إصدار الأوامر وبعملية التنسيق إذ

يستطيع المدير عن طريقها التعرف على مدى تنفيذ قراراته ومدى فعاليتها ومدى قبولها من جانب أعضاء المنظمة، وهي التي تمكن المدير في النهاية من معرفة أوجه القصور في التنسيق في منظمته؛

- لا يستطيع المدير أن يفوض سلطته وصلاحياته إلا إذا توفرت لديه وسائل رقابية فعالة لمراجعة النتائج لأن المفوض يظل مسئولاً عن إنجاز المفوض إليه للواجبات التي فوضها.

4-3 مبادئ وخصائص نظام الرقابة الفعال

تخضع عملية الرقابة لبعض المتطلبات حتى تكون العملية فعالة، ومن أهم هذه المبادئ التي يقوم عليها نظام الرقابي الفعال والتي يمكن اعتبارها أيضاً خصائصه في: (<http://site.iugaza.edu.ps>)

- يكون نظام الرقابة واضح ومفهوم ولا يشوبه ارتباك؛

- أن يكون مناسباً لطبيعة العمل واحتياجات الإدارة وأن يكون سهلاً واضحاً بحيث يفهمه المدير الذي يستعمله ومن يطبق عليهم من المرؤوسين؛

- أن يكون مرناً أي قابلاً للتعديل بحيث يتلاءم مع أي تعديل يطرأ على سير العمل؛

- أن يتميز بالموضوعية، فلا يكون الهدف من الرقابة إرضاء رغبات أو دوافع شخصية، وإنما يجب أن يكون وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة؛

- أن يعنى نظام الرقابة بوسائل العلاج والإصلاح وذلك لأن النظام السليم للرقابة هو الذي يكشف الأخطاء والانحرافات ويبين مكان حدوثها ومن المسئول عنها وما الذي يجب عمله لتصحيح الأوضاع؛

- ألا تعدد أوجه الرقابة بدون مبرر حتى لا تؤدي إلى تعطيل اتخاذ القرارات وانتشار روح السلبية لدى المديرين، كما أن تعدد أوجه الرقابة دون مبرر يؤدي إلى زيادة تكاليف نظام الرقابة دون جدوى؛

- يجب أن يعمل على الإبلاغ الفوري عن الانحرافات، بل إن نظام الرقابة المثالي يعمل على الكشف عن الأخطاء قبل وقوعها؛

- أن تنجح الرقابة في توجيه سلوك الأفراد، لأن النتائج المستهدفة من الرقابة لا تصبح ذات فاعلية إلا عند تأثيرها في سلوك الأفراد، لأن الرقابة وسيلة وليست غاية؛

- ينبغي أن لا تقتصر الرقابة على النتائج سهلة القياس، وإنما يجب أن تشمل الرقابة حتى النتائج غير سهلة القياس.

4-4 سيورة العملية الرقابية

تتطوي عملية الرقابة على الخطوات التالية: (زواغي، 2017-2018، ص ص 87-89)

أ- تحديد معايير الرقابة:

تمثل عملية تحديد ووضع المعايير أو مؤشرات القياس الخطوة الأولى في عملية الرقابة وتستمد أساسا من الخطط المعتمدة في المنظمة، فقد تكون صارمة ومحددة للقياس لا يجوز للمرؤوسين تجاوزها إطلاقا فينبغي إعتماها بشكل دقيق، أو قد تكون ذاتية أين يتم من خلالها منح حرية واسعة في انجاز الأهداف، وهذا باحترام الأولويات تحدها طبيعة الأداء المطلوب بدون تدخل من قبل المشرفين، كما يتم وضع مقاييس نمطية لقياس النتائج المتحققة أين يتم من خلالها تحديد الانحرافات، وعلى هذا الأساس هناك معايير كمية ومعايير.

ب- قياس الأداء الفعلي:

يمثل قياس الأداء الفعلي الأساس في وظيفة الرقابة سواء قبل التنفيذ، أو أثناءها، أو بعدها، وتعد عملية قياس الأداء المتحقق من خلال التنبؤ بما ستكون على المنظمة مستقبلا، وتعد الإجراءات المتخذة لتصحيح الأداء قبل الانتهاء من تنفيذ الخطط أسلوب من الرقابة الوقائية هذا بالمقارنة مع الرقابة التي تتم أثناء الأداء أو ما يعرف بالرقابة المتزامنة وهي ذات أهمية كبيرة في تقادي الانحرافات قبل وقوعها، أما إذا قمنا بعملية الرقابة بعد الأداء الفعلي فإن الإجراءات المتخذة بشأنها تسمى بالرقابة العلاجية.

ج- مقارنة الأداء المحقق بالمعايير الموضوعية:

كل الفوارق المتحصل عليها يجب أن يتم تقييمها من طرف المسؤولين على الأنشطة الناتجة عنها هذه الفوارق ومعرفة أسبابها، فالانحرافات السلبية تشير إلى عدم القدرة على الوصول إلى المعايير الموضوعية في البداية، أما الانحرافات الايجابية تشير إلى أن الأداء الفعلي أعلى من الأداء المخطط له.

د- شخيص أسباب الانحراف:

على ضوء المقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط فإنه لا بد من تشخيص أسباب الانحرافات ويشمل ذلك تحديد المسؤولية عنها.

هـ- اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

يجب على المدير اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح كل فرق سالب أو عجز، ولا تكتمل العملية الرقابية إلا إذا تم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات فالمقارنة بين الأداء المحقق والأداء المخطط يمكن من رصد الانحرافات وبالتالي محاولة تصحيحها.

4-5 أنواع الرقابة

يمكن تصنيفها تبعاً لمجموعة من المعايير وهي: (عابد وبوقنة، 2015-2016، ص 108-

110)

أولاً: الرقابة على أساس توقيت حدوثها

وتبعاً لهذا المعيار تصنف الرقابة إلى:

أ- الرقابة السابقة: يهتم هذا النوع بالتحقيق من توفر جميع متطلبات ووسائل لإنجاز العمل، قبل البدء في التنفيذ أي قبل بدء الأداء، فهو يقلل من درجة الانحراف بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، كما أنها تعمل على التنبؤ بالمشاكل المتوقعة حدوثها والاستعداد لمواجهتها وإيجاد الحلول المناسبة لها؛

ب- الرقابة المتزامنة: ويقصد بهذا النوع مراقبة سير العمل أولاً بأول، أي منذ بدايته وحتى نهايته، فنقيس الأداء الحالي ونقوم بمقارنته مع المعايير الموضوعية لاكتشاف الانحراف فور وقوعه والعمل على تصحيحه فوراً منعا لاستفحال أثره السلبي؛

ج- الرقابة اللاحقة: يطبق هذا النوع من الرقابة بعد انتهاء من تنفيذ الأنشطة، وبالتالي التركيز على الأداء الماضي، حيث يتم إبلاغ الإدارة بنتائج التنفيذ بعد فترة زمنية معينة وتزويدها بنتائج المقارنة بين الأهداف الفعلية والأهداف الموضوعية.

ثانيا: الرقابة أساس المستويات الادارية

تبعاً لهذا المعيار نجد:

أ- الرقابة على مستوى المنظمة: تتمثل في تقييم الأداء الكلي للمنظمة خلال فترة زمنية معينة، لمعرفة مدى تحقيق أهدافها المسطرة و ذلك باستخدام معايير خاصة بذلك؛

ب- الرقابة على مستوى العمليات: تكون الرقابة هنا على الأداء اليومي للعمليات المختلفة في جميع المفاهيم والأنشطة التي تتم داخل المنظمة؛

ج- الرقابة على مستوى الفرد: تشمل الرقابة هنا على تقييم أداء الفرد وسلوكه.

ثالثا: الرقابة على أساس مصدرها

تبعاً لهذا المعيار نجد:

أ- الرقابة الداخلية: تهتم بجميع الأنشطة والمهام التي تمارسها المنظمة داخل محيطها وفي كافة المستويات الإدارية؛

ب- رقابة خارجية: وهي الرقابة التي تتم من خارج المنظمة وتقوم بها أجهزة رقابية متخصصة.

رابعا: الرقابة على أساس تنظيمها

تبعاً لهذا المعيار نجد:

أ- رقابة مفاجئة: وهو ذلك النوع من الرقابة الذي يتم بصورة مفاجئة ودون سابق إنذار من اجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الرئيس المباشر؛

ب- الرقابة الدورية: وهي التي تنفذ كل فترة زمنية، أي حسب جدول زمني منتظم؛

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

4-6 مكونات نظام الرقابة

يتكون نظام الرقابة من مجموعة من العناصر الأساسية هي: (عباس، 2008، ص 31-33)

- **الأهداف:** تستخدم الأهداف في الخطة كأدوات لقياس وتقييم الأداء الفعلي مع ما هو مخطط؛
- **المعيار:** يعتبر المعيار بالنسبة للرقابة الأداة الحيوية لها، فهو يوضح ما هو مطلوب انجازه ، وفي ذات الوقت يكشف عن الانحرافات عند مقارنة المعيار مع ما تم تحقيقه فعلا، فالمعيار يجب أن يكون مدروسا عند وضعه وواضحا ومفهوما، ويمكن أن يكون كمي أو نوعي أو الاثنين معا؛
- **نظام فعال للاتصال:** يعتبر وجود نظام حديث متكامل أمرا ضروريا لنقل المعلومات والأوامر واستقبال النتائج واتخاذ الإجراءات اللازمة في كل الحالات، وعليه تعتبر مهارة الاتصال أداة فعالة يحتاج إليها المدير ومساعديه ومرؤوسيه في عملية الإشراف والتوجيه والرقابة، والمراقب الناجح هو الذي يصرف جزءا كبيرا من وقته وجهده في عمليات الاتصال مع مرؤوسيه في سبيل تحقيق التفاعل المستمر بينه وبينهم، فسرعة الإبلاغ عن الأحداث واتخاذ الإجراءات التصحيحية تكون صعبة للغاية بدون نظام جيد وحديث يربط أجزاء المنظمة وأفرادها مع بعض؛
- **المسؤول عن تصحيح ومعالجة الانحرافات:** ان تحديد المسؤول يتوقف على أمور عديدة منها طبيعة العمل داخل المنظمة وظروفها الداخلية العامة، فبعض المنظمات تتبنى المركزية حيث تكون عملية اتخاذ القرار محصورة بيد المدير، وبعضها الآخر يتبنى اللامركزية حيث تكون درجة تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الأخرى اكبر، وتبعاً لذلك تكون قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار بمعالجة الانحرافات أكبر وأكثر فعالية في حين يتركز اهتمام المدير على الاستثناءات.

4-7 أساليب الرقابة الادارية

- تستخدم الرقابة عدة أساليب كي ينجح نظام الرقابي في بلوغ هدفه الذي يكمن أساسا في مقارنة الاداء الفعلي بالمخطط وتحديد الانحرافات ان وجدت وتصحيحها أهمها: (بلوم، 2007، ص 48)
- **التقارير الإدارية:** هو أسلوب معروف في جميع المنظمات وذلك من خلال تطبيقه والاعتماد عليه لأنه يعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة انجازه، وهذا يسمح

بقياس بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية للأداء المخطط، وتوجه التقارير لدرجة الأولى إلى الجهة المسؤولة عن اتخاذ قرار تصحيح الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك، تكون هذه التقارير دورية أي تعد بانتظام، حيث تساعد في معالجة الانحرافات في وقتها، أو تكون نهائية أي بعد الانتهاء من انجاز عمل أو مسؤولية معينة، هي تساعد في التقييم النهائي لأي عمل، ولكي تكون هذه التقارير هادفة يجب أن تعتمد على معلومات دقيقة ويجب أن تعد بطريقة جيدة؛

- **الملاحظات الشخصية:** ان أسلوب الملاحظة يتم أثناء إنجاز العمل فهو يكشف الأخطاء عند وقوعها فيكون تصحيح الأخطاء أكثر فعالية، والحاجة إلى استخدام أسلوب الملاحظة يتوقف على مستوى مهارة العاملين و كفاءتهم في أداء عملهم و على درجة مهارة المشرفين و المدراء؛

- **الموازنات التقديرية والعمومية:** تهتم بتقدير الإيرادات والنفقات، فهي خطة تفصيلية محددة مقدما للأعمال المرغوب تنفيذها لتكون مرشدا للمسؤولين يستخدمونها كأساس ومعيار لتقييم الأداء في المنظمة؛

- **الشكاوي و التنظيمات :** وهي أيضا وسيلة رقابية لكونها تحمل طابع المراجعات، والمتابعة و إحقاق الحق إذ بمقدور تلك الشكاوي أن تضع الرؤساء تماما في الصورة؛

- **الإحصائيات والرسوم البيانية:** تقوم ادارة المنظمة بإعداد إحصائيات في المجالات المختلفة لنشاطها و تستعمل هذه الإحصائيات وخاصة السلاسل الزمنية لدراسة التطور التاريخي للأعمال والتنبؤات وتقدم هذه الإحصائيات في شكل جداول، خرائط أو رسوم بيانية حيث يمكن إجراء المقارنات بين مختلف المؤشرات أو النتائج.

الخاتمة:

ان الادارة هي حجر الاساس لبناء أي منظمة وحتى أي مجتمع، فهي تنطوي على نشاط انساني ذو طبيعة ذهنية يرتبط بالجماعة وما يتعلق بها من مستلزمات مراعاة العلاقات الإنسانية، ويتجسد في شكل سيرورة متكاملة تنطوي على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة، بقصد الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المسطرة خلال فترة زمنية محددة بكفاءة وفعالية، وبما يضمن التكيف مع متغيرات البيئة.فهي تقوم على العلم والفن، حيث تحتاج المبادئ والقواعد العلمية بالإضافة إلى القدرات والمواهب الشخصية التي تسمح بتسخير العلم لتحقيق الأهداف المسطرة، وتحقيق الفعالية التنظيمية يكون من خلال المزج بين هذين المقومين اللذان يشكلان خصوصيتها.

وثبت أن الإدارة من الممارسات الحيوية والجوهرية، لأنها تسهم بشكل مباشر في تسهيل الأعمال وتركيز الانتباه على الموارد والأهداف والأداء والسلوك، وأنها المقوم الأساسي لنجاح أي جهد بشري جماعي في أي مجال، فالإدارة بشكل عام هي الركيزة الأساسية لكل عمل مبني على أسس علمية بل لا بد من وجود نظام إداري فعال يعتمد على أساليب حديثة تكفل تحقيق الأهداف المسطرة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

قائمة المراجع:

1- باللغة العربية:

1-1 الكتب:

- 1- أبو قحف عبد السلام، سياسات الأعمال والممارسات الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1989 .
- 2- أرمسترونج ميشيل، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة، مكتبة جرير، الرياض، 2003 .
- 3- الجبوسي محمد رسلان وآخرون، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000 .
- 4- الحريري محمد سرور، الإدارة الحديثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014 .
- 5- الشماع خليل حسن، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007 .
- 6- الشماع خليل محمد حسن، حمود خضير كاظم ، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007 .
- 7- الصحن محمد فريد و المصري محمد سعيد، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997 .
- 8- الصيرفي محمد عبد الفتاح، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج، الأردن، 2004 .

- 9- العامري صالح مهدي محسن و الغالبي طاهر محسن منصور ، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2011 .
- 10- العتيبي صبحي ، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار ومكتبة الحامد، الأردن، 2002 .
- 11- العلاق بشير، الإدارة الحديثة- نظريات ومفاهيم-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008 .
- 12- الفيروتي محمد قاسم ، مبادئ الادارة النظرية والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001 .
- 13- اللوزي موسى، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002 .
- 14- المشهداني خالد أحمد فرحات و العبيدي رائد عبد الخالق عبد الله، مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014 .
- 15- المصري سعيد محمد ، التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية للطبع، الاسكندرية، 2002 .
- 16- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ، الادارة الأصول والتوجيهات المستقبلية لمديري القرن الواحد والعشرين، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2006 .
- 17- بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكاتب المصري، القاهرة، 1994 .
- 18- بربر كامل، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2000 .
- 19- ثابت عادل، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 .
- 20- جمال رانيا عبد المعز، الإدارة والعلاقات الإنسانية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2011 .
- 21- حجازي محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة- البناء-العمليات- النمط الإداري، طيبة للنشر، القاهرة، 2002 .

- 22- حريم حسين ، مبادئ الإدارة الحديثة:النظريات و العمليات الإدارية ووظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 .
- 23- خيرى أسامة، القيادة الإدارية، دار الـراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013 .
- 24- درة عمر محمد ، مدخل الى الادارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، مصر، 2009 .
- 25- سويـسي عبد الوهاب، نظريات التنظيم وتصميم المنظمات، دار النجاح للنشر، الجزائر، 2015 .
- 26- عباس علي ، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2009.
- 27- عباس علي، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 .
- 28- عبد العليم محمد بكري ، مبادئ ادارة الأعمال، جامعة بنها، مصر، 2007 .
- 29- عبد العليم محمد بكري ، مبادئ ادارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة بنها، 2007.
- 30- عليان ربحى مصطفى ، إدارة المكتبات والمعلومات، دار الفكر، الأردن، 2001 .
- 31- عليان ربحى مصطفى ، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 .
- 32- لفته جواد كاظم، منهجية الإدارة المعاصرة في معالجة المعضلات الإقتصادية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011 .
- 33- ماهر أحمد، التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 .
- 34- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع النشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003 .
- 35- منصور لي محمد ، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004 .

1-2 أطروحات الدكتوراه ومذكرات الماجستير

36- أبو كويك حسن محمد سعيد حسن، دور الهياكل التنظيمية والأنظمة الادارية في تطوير أداء الأجهزة الأمنية - دراسة تطبيقية على ضباط الأجهزة الأمنية في قطاع غزة -، مذكرة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال، كلية التجارة، قسم ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية - غزة-، فلسطين، 2012 .

37- البريدني خلود وليد عيد، نظام تخطيط الموارد، نظام الانتاج في الوقت المحدد في تحقيق الأسبقيات التنافسية - دراسة تطبيقية في شركات صناعة الأدوية بعمان، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014 .

38- الحديدي عماد أمين، درجة ممارسة القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث، مذكرة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية /الإدارة التربوية، قسم أصول التربية/الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية- غزة-، فلسطين، 2009 .

39- بغود راضية، تحليل وتطور التنظيم والهياكل التنظيمية، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، 2007- 2008 .

40- بلوم السعيد، أساليب الرقابة الإدارية في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2007 .

41- بونخلة فريد، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007 .

42- تاوريريت نور الدين، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه علوم في علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2005-2006 .

- 43- سعدون عائشة، ممارسة ادارة الأعمال في البنوك العمومية الجزائرية والبنوك الخاصة الأجنبية - دراسة مقارنة- ، جامعة العقيد آكلي محند أوالحاج، البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014-2015 .
- 44- سيد أحمد لندا عبد الله، أثر التوجيه الإداري في أداء العاملين دراسة ميدانية لمجموعة مصانع مأمون البرير للمواد الغذائية، مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة شندي، السودان، 2017 .
- 45- شايي صباح، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سطيف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، لية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة فرحات عباس . سطيف، 2009- 2010 .
- 46- شبير حنان شكري شاكر ، واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العامة في قطاع غزة، ماجستير في ادارة الأعمال، 2010 .
- 47- عامر الحاج، مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية دراسة حالة بلدية بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017- 2018 .
- 48- لغويل سميرة ، البيروقراطية في التنظيم بين الرؤى النظرية والأمبريقية، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، قسم علوم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2011- 2012 .
- 49- هبال عبد المالك، دور القيادة الادارية في انجاح التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري - أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف1، 2015-2016 .

1-3 المطبوعات الجامعية:

- 50- العابد سميرة وبوقنة سليم، محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015-2016 .
- 51- بوقفلول الهادي، محاضرات في مادة مدخل الى ادارة الاعمال، جامعة باجي مختار، عنابة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015 .
- 52- جدار رياض، محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016-2017 .
- 53- زواغي محمد، مطبوعة بيداغوجية في مقياس تسيير المؤسسة، جامعة العقيد آكلي محند أوالحاج، البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016-2017 .
- 54- شرفاوي عائشة، محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال، جامعة العقيد آكلي محند أوالحاج، البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016-2017 .

1-4 المقالات العلمية:

- 55- برقية سهيلة، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 24، جوان 2016 .
- 56- البرديني خلود وليد عيد نظام تخطيط الموارد، نظام الانتاج في الوقت المحدد في تحقيق الأسبقيات التنافسية - دراسة تطبيقية في شركات صناعة الأدوية بعمان، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014 .
- 57- باقر عبد الكريم و سعد محسن وعلي موات، تطبيق نظام البطاقتين " كانبان Kanban" باستخدام المحاكاة دراسة تجريبية في الشركة العامة للصناعات الجلدية - المعمل (7)، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، الأردن، العدد 1، 2006 .
- 58- بلقايد براهيم وبوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدرة وهران-، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السداسي الثاني 2017 .

59- بن عامر صافية وبرحومة عبد الحميد، محاولة تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) في المؤسسات الصناعية الجزائرية- دراسة ميدانية للشركة الجزائرية الإلكترونية Condor ببرج بوعرييج، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 23، جوان 2018 .

60- دودو نوري نور الدين ومحمدي كمال، التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر و ميشال كروزيه، مجلة سوسيولوجيا ، العدد 3، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ديسمبر 2017 .

61- منصور الهام ومنصوري كمال، الموائمة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 16، ديسمبر 2014 .

2- باللغة الأجنبية:

62- Fredrick Taylor, Shop management , New York:Harper,1903.

63- Jean Pierro Helfer ; Michel Kalika ; Jacques Orson , Managemen strategie et organisaion , Paris: librairie vuibert , 2008.

64- Henry Mintzberg,structure et dynamique de l`organisation, Edition d`organisation, Paris, 2005.

65- Moyrhofer ulrike, management strategique, breal, paris, 2007

3- الروابط الالكترونية:

66- <http://dr-ama.com>.

67- <http://jude.edu.sy>.

68- <http://jude.edu.sy>.

69- <http://repository.sustech.edu>.

70- <http://site.iugaza.edu.ps>.

71- <http://ta3limna10.blogspot.com>.

72- <https://al-aussol.blogspot.com>.

73- <https://alhoriyatmaroc.yoo7.com>.

74- <https://pedia.svuonline.org>.

75- <https://sst5.com>.

76- <https://uomustansiriyah.edu.iq>.

77- <https://www.alaraby.co.uk>.

78- <https://www.philadelphia.edu.jo>.

79- <https://www.saudihr.sa>.

80- www.nmsf.gov.sd.