

جامعة الجزائر - 3 -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم التجارية

عنوان المطبوعة

## محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة

مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثانية السداسي الثالث - شعبة مالية و محاسبة -

من إعداد الأستاذة:  
أمجكوح نسيمة

السنة الجامعية 2020-2021

الصفحة	البيان
01	المقدمة
02	المحور الأول: مدخل عام للمؤسسة
03	1. ماهية المؤسسة.
09	2. خصائص و تصنيفات المؤسسة الاقتصادية.
14	المحور الثاني: مفاهيم أساسية حول علم الإدارة
15	3. مفاهيم أساسية حول التسيير.
19	4. خصائص و أنواع الإدارة.
25	المحور الثالث تطور الفكر الإداري ونظرياته.
26	5. تطور الفكر الإداري.
32	6. الاتجاهات الحديثة في الإدارة.
36	7. المدخل الإداري المعاصر (المدارس الحديثة).
43	المحور الرابع: وظائف الإدارة.
44	8. وظيفة التخطيط في المؤسسة.
53	9. وظيفة التنظيم في المؤسسة.
60	10. وظيفة التوجيه في المؤسسة.
74	11. وظيفة الرقابة في المؤسسة.
83	المحور الخامس: اتخاذ القرار و الجودة الشاملة في المؤسسة
84	12. اتخاذ القرار.
93	13. إدارة الجودة الشاملة.
105	الخاتمة

## قائمة الجداول

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
01	مقارنة بين نظرية X ونظرية Y .	35

## قائمة الأشكال

الرقم	اسم الشكل	الصفحة
01	نموذج المؤسسة كنظام.	04
02	المهارات الإدارية.	18
03	الإدارة بين الكفاءة و الفعالية.	21
04	مستويات الإدارة.	22
05	وظائف الإدارة.	24
06	هرم الحاجات لماسلو	33
07	عناصر النظام المفتوح.	37
08	العوامل التي تحدد نمط وسلوك المدير.	38
09	خطوات الإدارة بالأهداف.	41
10	مراحل التخطيط.	48
11	العلاقة بين مستويات الإدارة ومستويات التخطيط.	49
12	عوامل نجاح التخطيط.	51
13	مقومات القيادة.	64
14	مصادر قوة القائد	65
15	عناصر الاتصال.	70
16	مقومات الرقابة الإدارية.	76
17	خطوات العملية الرقابية.	80
18	أساليب الرقابة.	81
19	القرارات و المستويات التنظيمية.	87
20	خطوات صنع واتخاذ القرارات.	89
21	أسلوب شجرة القرارات.	91
22	تأثر الجودة على التكلفة و الحصة السوقية.	95
23	مخطط السبب و النتيجة.	96
24	علاقة ثقافة المؤسسة بإدارة الجودة الشاملة.	102
25	علاقة إستراتيجية الجودة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة.	103

## مقدمة عامة:

يقاس نجاح أو فشل المؤسسات في وقتنا الحالي إلى حد كبير بمدى تلبيتها لحاجات الأفراد والمجتمعات المتنوعة وإدارة مواردها، وإن تقدم أي دولة أو مؤسسة يعتمد بشكل كبير على نمط الإدارة فيها، وهي مفتاح نجاحها و أساس تقدمها وتطورها، والإدارة الناجحة هي القادرة على استغلال الموارد المتاحة المحدودة للمؤسسة بكفاءة وفعالية، وتسخيرها لتحقيق حاجات المجتمع، ورفع مستوى معيشة الأفراد لتحقيق أهدافها وصولاً إلى غاياتها.

إن موضوع الإدارة أو التسيير لاقى للنظر لسببين على الأقل، الأول هو أن كثير من المهتمين بالشأن العام يعتقدون ويصرحون بأهمية الإدارة الحديثة كخطوة ضرورية للتنمية المنشودة، والسبب الثاني أن العالم كله من حولنا يضج بالكتب والندوات و المؤتمرات التي تؤكد أهمية الإدارة، إذ يقول بعضنا للبعض الآخر إن هناك نمطا من الإدارة اليابانية هو الذي كان ولا يزال خلف المعجزة الاقتصادية التي حققتها اليابان، وإن هناك إدارة كورية جنوبية، وهناك إدارة في دول النمر الآسيوية هي التي حققت القفزة الاقتصادية والتنموية لهذه النمر، بل إن دولاً في الغرب على رأسها الولايات المتحدة وبريطانيا وألمانيا يتحدث سياسيوها وأهل الصناعة فيها عن الأهمية المركزية للإدارة .

وكثيراً ما نقرأ عن فشل مؤسساتنا في تحقيق أهدافها الصناعية والخدمية والتعليمية والإعلامية، وهو نقص أساسي في إدارة تلك المؤسسات من حيث البشر أو الموارد أو كليهما معاً، وأن أكبر معوق لنجاح الإدارة في مؤسساتنا هو عدم اعترافنا بأهمية دور هذه الإدارة، وقد قيل: "عندما تقلل من قدرات عدوك يهزمك"، وقد قلنا من أهمية الإدارة حتى هزمتنا، والشيء الذي لا يختلف فيه باحث عن آخر أن الفكر الإداري ليس من صياغة شخص واحد، وإنما هو نتيجة جهود و إسهامات الكثير من الباحثين، وإن كان من الممكن التمييز بين من أثروا في اتجاهات هذا الفكر.

و للإمام بموضوع الإدارة، نقدم هذه المطبوعة التي تشمل المحاور التالية:

- المحور الأول: مدخل عام للمؤسسة؛
- المحور الثاني: مفاهيم أساسية حول علم الإدارة؛
- المحور الثالث: تطور الفكر الإداري و نظرياته؛
- المحور الرابع: وظائف الإدارة؛
- المحور الخامس: اتخاذ القرار و الجودة الشاملة في المؤسسة.

## المحور الأول: مدخل عام للمؤسسة

## المحاضرة الأولى: ماهية المؤسسة.

تعتبر المؤسسة الاقتصادية الحديثة النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية، لأن العملية الإنتاجية داخلها أو نشاطها بشكل عام، يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة ومع العناصر المادية والمعنوية الأخرى من جهة ثانية كما يشمل تعاملها مع بيئتها.

أولاً: مفهوم و دور المؤسسة الاقتصادية.

لقد تعددت تعريف المؤسسة الاقتصادية وتتنوع بحسب طبيعتها، نشاطها والدور الذي تقوم به في الحياة الاقتصادية، ومن هذا المنطلق يمكن عرض مجموعة من التعاريف للمؤسسة الاقتصادية والمعايير المستخدمة لتمييز بين الأنواع المختلفة لها.

### 1. تعريف المؤسسة الاقتصادية:

- **تعريف تريوشي (M.Truchy):** يعرفها كما يلي: المؤسسة هي الوحدة التي تجمع وتنسق فيها العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي أما بالنسبة لماركس فالمؤسسة الاقتصادية تكون متمثلة في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال وفي نفس المكان من أجل إنتاج نفس السلع.<sup>1</sup>
- **تعريف فرونسوا بيرو (Francois Peroux):** يعرفها على أنها: شكل إنتاج بواسطته وضمن نفس الذمة تدمج أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين، عن مالك المؤسسة بهدف بيع سلعة أو خدمات في السوق، من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار.<sup>2</sup>
- **تعرف المؤسسة على أنها:** مجموعة من الوسائل المختلفة الأنواع المادية والمعنوية المستثمرة من طرف مجموعة من الأشخاص، بهدف الوصول إلى إشباع اقتصادي واجتماعي.<sup>3</sup>
- **تعريف المؤسسة كنظام:** من أهم الباحثين الأوائل الذين برزوا في ميدان التنظيم والإدارة نجد تايلور و فايول اللذين يعتبران المنظمة كنظام مغلق وعقلاني تماماً، ذلك أن المؤسسة لها أهدافاً واضحة سهلة التحديد، غير أنه في العشرينيات و بظهور المدرسة السلوكية اكتشف إلتون مايو أهمية العامل البشري في المؤسسة والذي يعتبره عونا اجتماعيا، وبعد الحرب العالمية الثانية، وبظهور مشاكل إعادة هيكلة وتكوين المؤسسات، تطورت تقنيات بحوث العمليات وكذا نظرية النظم، وأصبح ينظر إلى "المؤسسة على أنها نظام مفتوح عقلاني"<sup>4</sup>، وقد أكد أصحاب المدرسة الاجتماعية من بعد على أن المؤسسة هي أولاً وقبل كل شيء عون اجتماعي، وفي النهاية خلص بعض الباحثين إلى أن المؤسسة نظام مفتوح اجتماعي وعقلاني في نفس الوقت<sup>5</sup>، ويمكن تلخيص تطور آراء ونظريات الباحثين فيما يخص مفهوم المؤسسة كنظام في الشكل التالي:

<sup>1</sup> ناصر داداي عدون، المؤسسة الاقتصادية (موقعها في الاقتصاد، وظائفها و تسييرها)، دار المحمدية العامة، الجزائر، بدون سنة نشر، ص 09.

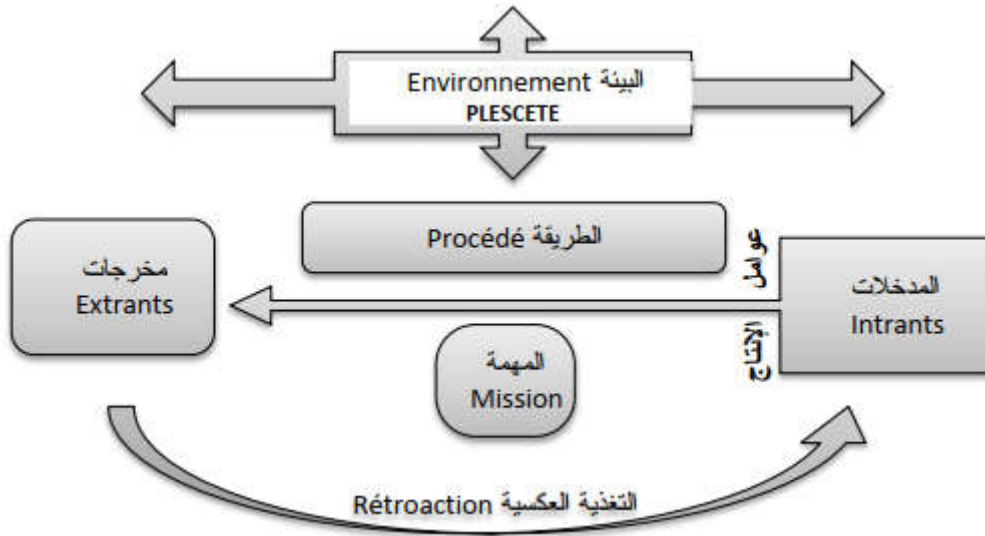
<sup>2</sup> Dominique Roux, *Analyse économique et gestion de l'entreprise*, Dunod, Paris, 2000. p.7

<sup>3</sup> غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2008، ص 08.

<sup>4</sup> Paul Baan, *Enterprise Information management*, Springer New York, London, 2013, P 43.

<sup>5</sup> Damien Goy, *Socrate Un Philosophe au secours de L'entreprise*, maxima Edition, Paris, 2012, P 24.

الشكل رقم (01): نموذج المؤسسة كنظام.



المصدر: فوزي محيريق بن الجيلاني، مدخل لاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، الوادي، الجزائر، 2020، ص 28.

## 2. دور المؤسسة:

للمؤسسة عدة أدوار تقوم بها، نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

- أ. اتجاه أصحاب الملكية: وذلك من خلال البحث على تحسين المردودية، ورفع الإنتاج، وهكذا تحقيق أكثر نسبة من الأرباح التي توفر للمؤسسة القدرة اللازمة لتحقيق رفع المنتجات الذي يؤدي بالمقابل إلى انخفاض سعر التكلفة.
- ب. اتجاه المستخدمين: يهدف هؤلاء إلى القيام بنشاط يبرز كفاءاتهم، ويحسن المراقبة لضمان العمل، وبالتالي على المؤسسة أن تقوم بتوفير فرص الترقية الداخلية بالتدرج، وتوفير مجموعة من الشروط الضرورية كالسكن، الصحة، التعليم... الخ.
- ج. اتجاه المستهلك: يجب على المؤسسة توفير الإنتاج لتلبية حاجيات المستهلكين، وهنا يكمن الدور الاقتصادي للمؤسسة من خلال محاولة الموازنة بين أهدافها ومتطلبات المستهلكين.
- د. اتجاه الاقتصاد الكلي: وذلك بتحقيق المؤسسة قيمة مضافة، والتي تساهم في تمويل الميزانية العامة، كما أن مستوى النمو العام يعتمد على التطور العلمي والتقني للمؤسسة.

<sup>1</sup> إسماعيل عرباجي، اقتصاد وتسيير المؤسسة (أهمية التنظيم، ديناميكية الهياكل)، الطبعة الثالثة، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، وحدة الرغاية، الجزائر، 2013، ص 15.

ثانيا: نشأة و تطور المؤسسة الاقتصادية.<sup>1</sup>

إن المؤسسة الاقتصادية التي نراها اليوم، لم تظهر بشكلها الحالي بل ظهرت نتيجة لعدة عوامل وتغيرات وتطورات متواصلة التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية، حيث مرت المؤسسة الاقتصادية بعدة تطورات وهي في المجمل عبارة عن مراحل متتابعة تكونت فيها المؤسسة الاقتصادية، حيث بدأت في شكل الإنتاج الأسري البسيط مرورا بالإنتاج المنزلي والحرفي ثم إلى المانيفكتورة، حيث تعتبر الوحدات الحرفية من بين المنعرجات الهامة في تاريخ المؤسسة.

**1. الإنتاج الأسري البسيط :** لقد سادت الحياة البدائية منذ وجود الإنسان حتى اقتراب الانقلاب الصناعي في القرن 18، أين اعتمد على الفلاحة، أي زراعة الأرض وتربية المواشي لتلبية حاجاته الأساسية، مستعملا في ذلك أدوات بسيطة يقوم بنحتها وتحضيرها كبار الأسر، ويتم تبادلها بشكل محدود بين الأسر التي تصنع الأدوات البسيطة والأسر المستعملة، مثلا كأن تقايض كمية من المنتجات الزراعية أو الماشية مقابل أدوات مستعملة في زراعة الأرض.

ولعل من بين مميزات المجتمع البدائي التقليدي، سيطرة القطاعية في الريف، واستغلال الفلاحة من طرف ملاك الأرض، لكن مع تزايد عدد السكان في القرى وتزايد الحاجات، و كذا تحرر العمال من الحقول الريفية واستقلاليتهم في ممارسة بعض الحرف كالنجارة، الحدادة، الدباغة...، مما جعل هناك إمكانية تجمعهم في أماكن أو محلات لتكوين وحدات حرفية.

**2. ظهور الوحدات الحرفية:** بعد أن تهيأت الظروف المتمثلة في تكوين تجمعات حضرية، وارتفاع الطلب نوعا ما على المنتجات الحرفية، من ملابس وأدوات إنتاج ولوازم مختلفة، وظهر لأول مرة عمال دون عمل، كل هذا أدى إلى تكوين محلات أو ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل إنتاج أشياء معينة تحت إشراف كبيرهم أو أقدمهم في الحرفة، على شكل أسري يغيب فيه الاستغلال أو القسوة، وهكذا فقد وجدت عدة ورشات حرفية: للنجارين ، الحدادين ...، تبيع بأسعار معقولة ومحددة دون تدخل أي وسيط تجاري، غير أنه في نهاية القرن السادس عشر، بدأت هذه الوحدات تضعف تدريجيا رغم أنها لم تختفي نهائيا إلا بعد نجاح الثورة الصناعية في أوروبا بوقت طويل، ومن أسباب تدهورها مايلي:

- وجود حرفيين مستقلين ينافسون التجمعات الحرفية، وبييعون بأثمان زهيدة مقارنة بأسعار التجمعات الحرفية.
- خروج الصناع عن الانضباط الجماعي للمعلمين، نظرا لرغبة هذه الأخيرة ببقاء هؤلاء مجرد صناع.
- زيادة التخصص في العمل أدى إلى انقسام هذه التجمعات إلى ورشات صغيرة تقوم بمرحلة معينة من العملية الإنتاجية.

<sup>1</sup> ناصر داداي عدون، المؤسسة الاقتصادية (موقعها في الاقتصاد، وظائفها و تسييرها)، مرجع سبق ذكره، ص ص 37-46.



- ارتفاع السوق وزيادة الطلب على المنتجات أدى إلى ظهور طبقة من التجار الوسطاء الذين أصبحوا يحددون للحرفيين مواصفات المنتجات التي يرغبون ببيعها، كما ظهرت عملية تخزين السلع وإعادة بيعها بالجملة مما زاد من ثراء هذه الطبقة ، لتساهم هذه الأخيرة فيما بعد في الانقلاب الصناعي، مما أضعف نظام الورشات الحرفية.

**3. النظام المنزلي للحرف:** لقد أدى ظهور طبقة التجار الرأسماليين إلى استعمالهم لعدة طرق من أجل الحصول على المنتجات وبيعها في ظروف مرضية، ومن بين الطرق المستعملة بالإضافة إلى التعامل مع الحرفيين، تم الاتصال بالأسر التي تمتهن حرفة معينة في المنازل، وتمويلهم بالمواد من أجل إنتاجهم لسلع معينة، وبالتالي فقد أوجد التجار سوق للعمل خاصة بالأسر الريفية التي كانت على استعداد لزيادة دخلها بواسطة احتراف حرفة أخرى إلى جانب الزراعة، تمكنها من تغطية حاجاتها المتزايدة مع تطور الريف وتغيير ظروف الحياة.

**4. ظهور المانيفكتوره:** إن ارتفاع طلب المجتمع الأوروبي نظرا لتطور الأذواق والمستوى الحضاري من جهة وارتفاع عدد السكان من جهة أخرى، وظهور الاكتشافات الجغرافية وما كان لها من أثر على تراكم الثروة والمواد الأولية، واكتشاف أسواق جديدة، أدى إلى زيادة ثراء طبقة التجار الرأسماليين الذين امتلكوا أدوات إنتاج يدوية وعملوا على جمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد من أجل أن يتمكنوا من مراقبتهم بشكل أكبر، ويتأكدوا من استخدام وسائل إنتاجهم بشكل أكثر استغلالا، ومن هنا ظهرت المصانع في شكلها الأولي.

**5. المؤسسة الصناعية الآلية:** بعد أن توفرت الأسباب من: اكتشافات علمية موجهة نحو الإنتاج الصناعي واتساع السوق، و الدور الكبير الذي لعبه الجهاز المصرفي، ظهرت المؤسسات الآلية الأولى التي كانت فيها وسائل العمل آلية، بعد أن كانت في المانيفكتوره يدوية.

**6. التكتلات والشركات المتعددة الجنسيات:** نتيجة التطور الكبير وزيادة الإنتاج الصناعي والزراعي في مؤسسات البلدان الغربية (أوروبا و الولايات المتحدة الأمريكية)، كانت هناك ضرورة لهذه المؤسسات لإتباع عدة استراتيجيات تكفل فيما بينها للتغلب على المنافسة، و كذا إنشاء فروع في أكثر من بلد خارجي، وهي ما تدعى بالشركات المتعددة الجنسيات.

**ثالثا: أهداف المؤسسة الاقتصادية.**

إن أصحاب المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عمومية منها أو خاصة، يسعون وراء إنشائهم للمؤسسة، إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي تختلف وتتعدد، باختلاف أصحاب وطبيعة وميدان نشاط المؤسسات، ويمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية:

1. الأهداف الاقتصادية<sup>1</sup>.

أ. تحقيق الربح: يعتبر تحقيق الربح المبرر الأساسي لوجود المؤسسة لأنه يسمح لها بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توسيع قدراتها الإنتاجية و تطويرها أو على الأقل الحفاظ عليها وبالتالي الصمود أمام منافسة المؤسسات الأخرى و الاستمرار في الوجود.

ب. عقلنة الإنتاج: أي الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج و رفع إنتاجياتها من خلال التخطيط المحكم و الدقيق للإنتاج و التوزيع ثم مراقبة تنفيذ الخطط و البرنامج و ذلك بهدف تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية و المالية و الإفلاس في آخر المطاف نتيجة لسوء استعمال عوامل الإنتاج.

ج. تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع: وهذا من خلال تحقيق كامل عناصر الإنتاج لتلبية الحاجات المتزايدة، و يجب أن يحقق الإنتاج ما يلي:

✓ مستوى عالي من المرونة؛

✓ أن يتم الإنتاج في وقته المحدد دون تقديم أو تأخير؛

✓ أن يتم تسليمه لطالبيه في الوقت المحدد.

2. الأهداف الاجتماعية<sup>2</sup>.

من بين الأهداف الاجتماعية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية على تحقيقه ما يلي:

أ. ضمان مستوى مقبول من الأجور: يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، و يعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا و شرعا و عرفا، إذ يعتبر العمال العنصر الحيوي و الحي في المؤسسة إلا أن مستوى و حجم هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض و الارتفاع حسب طبيعة المؤسسة و طبيعة النظام الاقتصادي و مستوى المعيشي.

ب. تحسين مستوى معيشة العمال: إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتجات جديدة بإضافة إلى التطور الحضاري لهم.

ج. توفير تأمينات و مرافق للعمال: تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي و التأمين ضد حوادث العمل و كذلك التقاعد، بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك و المطاعم... الخ.

د. تأهيل العمال: حيث يتم تدريب و تطوير العاملين و رفع مستويات مهاراتهم المهنية، وهذا عن طريق إخضاع العمال إلى دورات تكوين و تدريب من أجل رفع المستوى المهني، و التخصص حسب القدرة المهنية للعمال.

<sup>1</sup> خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 20.

<sup>2</sup> ناصر داداي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998، ص 08.

3. الأهداف التكنولوجية: من بين الأهداف التكنولوجية التي تؤديها المؤسسة:<sup>1</sup>

أ. البحث و التنمية: حيث مع تطور المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح، ويمثل هذا البحث نسبا عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، وخاصة في السنوات الأخيرة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة، تؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية في المؤسسة.

ب. كما أن المؤسسة الاقتصادية تؤدي دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطور التكنولوجي نظرا لما تمثله من وزن في مجموعها وخاصة الضخمة منها من خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة الأجل، التي يتم من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من مؤسسات البحث العلمي، والجامعات والمؤسسات الاقتصادية.

4. الأهداف الثقافية والرياضية: تتعلق هذه الأهداف بالجانب التكويني والترفيهي ومن بينها:<sup>2</sup>

أ. توفير الوسائل الترفيهية و الثقافية: تعمل المؤسسة على توفير وسائل ترفيهية للعمال و أبنائهم (مثل: المسرح، المكتبات، الرحلات) لأن ذلك له الأثر البالغ على مستوى العامل الفكري والرضا والشعور باهتمام المؤسسة به والعمل على تحسين مستواه وكفاءته من أجل مسايرة تطورات العصر.

ب. تدريب العمال المبتدئين و رسكلة القدامى: مع تطور وسائل الإنتاج أصبح العديد من العمال لا يتحكمون في هذه التكنولوجيات بصفة جيدة، وبالتالي فلا بد من تدريبهم (سواء الجدد أو القدامى) تدريباً كفيلاً يمكنهم من التحكم الجيد في استعمال الوسائل الجديدة، وهو ما يسمح بالرفع من مردودية المؤسسة.

ج. تخصيص أوقات للرياضة: حيث تعمل العديد من المؤسسات الحديثة على إتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد، يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الخمول ويعطيه الحيوية في العمل.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 21.

<sup>2</sup> غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 14.

## المحاضرة الثانية: خصائص و تصنيفات المؤسسة الاقتصادية.

ساهمت المؤسسات الاقتصادية بتشكيل مجموعات بشرية تعتمد على استخدام وسائل مالية، وفكرية، ومادية من أجل تحقيق أهداف معينة ومحددة من قبل إدارتها، كما تبحث هذه المؤسسات عن تحقيق الأرباح بأقل التكاليف، و تتمتع المؤسسة الاقتصادية بمجموعة من الخصائص، و تختلف حسب المعيار المستخدم لتصنيفها.

### أولاً: خصائص المؤسسة:

تتميز المؤسسات الاقتصادية بمجموعة من الخصائص من بينها:<sup>1</sup>

1. **المؤسسة مركز للتحويل:** إن المؤسسة هي ذلك المكان التي يتم فيها تحويل الموارد (المدخلات) إلى منتجات تامة الصنع (سلع وخدمات)، وتتمثل الموارد في المواد الأولية، رؤوس الأموال، المعلومات و الأفراد.
2. **المؤسسة مركز للتوزيع:** تعتبر المؤسسة المكان الذي يتم فيه تقسيم وتوزيع الأموال المتأتية من بيع السلع والخدمات، وذلك تحت أشكال مختلفة ليستفيد منها مختلف الأعوان الاقتصادية التي ساهمت في العملية الإنتاجية، مثل:

- الأجور التي توزع على العمال الأجراء.

- الأرباح و المداخل الأخرى التي توزع على الملاك الذين خاطروا برؤوس أموالهم سابقاً.

- مستحقات الإيجار الخاص بالمقرات والمعدات الخاصة بالمؤسسة.

- الفوائد التي تدفعها المؤسسة للبنوك تعويضاً للأموال المقترضة.

- دفع مستحقات الموردين.

- تسديد الضرائب والاشتراكات في الضمان الاجتماعي.

3. **المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية:** تعتبر المؤسسة مكان يتم فيه العمل جماعياً من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بالتعاون والتنسيق في إطار احترام القواعد وقيم المؤسسة، حيث يقضي أغلبية العمال ثلث أو أكثر من حياتهم في المؤسسة مما يؤدي إلى ترسيخ العديد من المظاهر بين العمال، مثل: صراعات، محبة، خيبة أمل، رضاء... إلخ، وعليه فإن المسير في المؤسسة يحاول التكيف مع الاختلافات في اتجاهات العمال وأفكارهم وأيديولوجياتهم وأهداف تواجدهم في المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأكبر فعالية.

4. **المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية:** تلعب المؤسسة دوراً مهماً في الاقتصاد باعتبارها مركزاً للقرارات الاقتصادية التي تخص: نوع المنتجات، كمية المنتجات، الأسعار التوزيع، التصدير، الاتصال، تتمثل هذه القرارات في الاختيارات في استعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فعالية للأهداف المسطرة، ذلك لأن المؤسسة عند قيامها بمختلف نشاطاتها تجد نفسها مجبرة على اتخاذ قرارات متعددة على مختلف المستويات وفي فترات مختلفة (قصيرة، متوسطة، طويلة) وحسب درجة أهميتها (إستراتيجية، تكتيكية، عملية) إن اتخاذ القرارات

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 10.

من مسؤوليات الإدارة في المؤسسة ويترتب عليها نتائج مختلفة، وعليه لابد من مراعاة العوامل التي قد تؤثر على عملية اتخاذ القرار (المؤهلات، الأهداف، الموارد، البيئة)، حتى تتمكن المؤسسة من اتخاذ القرار السليم الذي يسمح لها بتقليل حالات عدم التأكد ويزيد من فرص النجاح وذلك في ظل ضغط المنافسة والمساهمين والمستهلكين و الأجراء.

**5. المؤسسة شبكة للمعلومات:** إن اتخاذ القرارات الرشيدة يتطلب معلومات من مصادر مختلفة (داخلية وخارجية عن المؤسسة)، وبالتالي يتحتم على المؤسسة إعداد أنظمة قادرة على إنتاج المعلومات أو ما يسمى بنظام المعلومات وتحويلها إلى المقررين (نظام اتصالات) من أجل انجاز المهام المنوطة لهم على أكمل وجه، وتعتبر الشبكة المعلوماتية والاتصالية بمثابة العنصر الحيوي للمؤسسة.

**6. المؤسسة مركز للمخاطرة:** إن المؤسسة معرضة للخطر باستمرار، حيث يمكن أن تخسر جزء أو كل تسبيقاتها المالية والمادية في حالة الفشل، وترتبط هذه المخاطر بصعوبات التسيير وضغط المنافسين ومتطلبات الزبائن، ولهذا نجد بأن رأسمال المؤسسة يشارك فيه عدة أشخاص أو مؤسسات من أجل جمع مبالغ مالية معتبرة من جهة ومن جهة ثانية تقليل المخاطر والخسائر في حالة الفشل.

**ثانيا: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية.**

تختلف أنواع المؤسسة الاقتصادية حسب نوع المعيار المختار في عملية التصنيف، فكلما اتخذ معيار محدد للتقسيم، كلما تعددت التصنيفات التي تنتمي إليها المؤسسة، ووفقا لأهم المعايير التي تم وضعها، فإن المؤسسة الاقتصادية يمكن أن تأخذ الأشكال التالية:

**1. حسب الشكل القانوني:** حسب الشكل القانوني الذي تقوم وفقه المؤسسة الاقتصادية فإنها تنقسم إلى:

**أ. المؤسسات الفردية:** تعتبر أقدم شكل من أشكال مؤسسات الأعمال، وهي الأكثر شيوعا في مختلف أنحاء العالم، فهي شكل من أشكال المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد، وعادة هو الذي يمارس مسؤوليات إدارة العمل يوميا، علاوة على امتلاكه كافة موجودات العمل، وإليه توّول الأرباح المتولدة من عمل المؤسسة، في الوقت نفسه فإن مالك المؤسسة يتحمل المسؤولية الكاملة غي المحدودة الناجمة عن أي التزامات أو ديون ترتبت على العمل<sup>1</sup>.

**ب. مؤسسات الأشخاص:** هي ارتباط بين شخصين أو أكثر على أن لا يتجاوز عدد الشركاء في هذا النوع عشرين شخصا للقيام بأي عمل بالاشتراك، وذلك قصد اقتسام ما ينشأ عنه من ربح أو خسارة، في حين يستثنى من ذلك زيادة عدد الشركاء عن عشرين بسبب الإرث الناتج عن وفاة أحد الشركاء. وتضم<sup>2</sup>:

• **مؤسسات التضامن:** هي شراكة طوعية بين شخصين أو أكثر للقيام بمشروع يدر عائدا ماليا عليهم وبحقق ربحا لهم، ولا يفرق بين شخصية العمل وشخصية المالكين، ما يعني أنهم مسؤولون مسؤولية شخصية كاملة غير محدودة اتجاه مسؤوليات المؤسسة والتزاماتها، ويجب أن يعمل الشركاء على

<sup>1</sup> Jean Longatte, Jacques Muller, *économie d'entreprise*, 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2004, P 06.

<sup>2</sup> عبد الغفور عبد السلام وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص24.

التوصل إلى اتفاق قانوني يوضح مسبقا مقدار حصة كل منهم من رأس المال، واقتسام الأرباح، وحل الخلافات... وغيرها.

• **مؤسسات التوصية البسيطة:** تقوم هذه المؤسسات على وجود فريقين من الشركاء أحدهما مسؤول بالتضامن عن كل تعهدات المؤسسة وهو فريق الشركاء المتضامنين، والآخر مسؤول بقدر حصته فقط وهو فريق الشركاء الموصين، وكل من النوعين يعتبر منظما على السواء، ولكن أحدهما، وهم الشركاء الموصون، فلا يشتركون في تادية وظيفة المؤسسة الفنية بل يترك ذلك إلى الشركاء المتضامنين.

ج. **شركات المحاصة:** تعتمد في إنشائها على اتفاق كتابي أو شفوي بين اثنين أو أكثر من الشركاء للقيام بنشاط اقتصادي خلال فترة زمنية محدودة، لتحقيق ربح معين يتم تقاسمه فيما بين الشركاء حسب اتفاقهم، ومع نهاية النشاط الاقتصادي الذي أقيمت لأجله تنتهي شركة المحاصة، ومن ميزاتنا أنه ليس لها رأس مال ولا أعوان ولا شخصية اعتبارية، فنشاطها يتم بصفة شخصية، وتهتم هذه الشركات بالنشاطات التجارية والموسمية مثل تسويق المحاصيل الزراعية،... إلخ

د. **مؤسسات الأموال:** هي الشكل الأكثر تطورا بين المؤسسات ذات الملكية الخاصة، تقوم على تجميع رؤوس أموال ضخمة من عدد كبير من الأشخاص وتوظيف الخبرات اللازمة دون تدخل وهيمنة شخصية من قبل المساهمين، وتضم:<sup>1</sup>

• **المؤسسات المساهمة:** هي المؤسسات الأكثر انتشارا أو إسهما في النشاط الاقتصادي، وفيها يقسم رأس المال إلى عدد من الأسهم تعرض للبيع بسعر محدد للسهم الواحد على الجمهور ليشتري هذه الأسهم، مع تحديد الحد الأعلى لعدد الأسهم للشخص الواحد، لضمان عدم السيطرة أو الهيمنة فيما بعد على إدارة المؤسسة من قبل أحد المساهمين، كما تقتصر مسؤولية المستثمر بالنسبة لالتزامات المؤسسة على قدر مساهمته في رأس المال. وتمتاز هذه المؤسسات بانفصال الملكية عن الإدارة.

• **المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة:** يعتبر هذا الشكل القانوني سهل التأسيس والأكثر اعتمادا كبدائية، وهو من مؤسسات الأموال أين يكون عدد الشركاء كثي نسبيا لكنه محدد (وفقا لقانون الدولة)، تكون مسؤولية هؤلاء الشركاء مرتبطة بما يملكونه من حصص في المؤسسة، وبالتالي هناك فصل بين الملكية الشخصية للشركاء والملكية التابعة للمؤسسة.

2. **حسب الملكية:** وفقا لملكية المؤسسة فإن المؤسسات الاقتصادية تنقسم إلى:<sup>2</sup>

أ. **المؤسسات الخاصة:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها لفرد أو مجموعة من الأفراد الخواص.

<sup>1</sup> محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، مقدمة في الأعمال والمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 52 .

<sup>2</sup> فوزي محيريق بن الجيلاني، مرجع سبق ذكره، ص ص 46-47

ب. **المؤسسات العمومية:** وهي المؤسسات التي يعود رأس مالها للقطاع العام، فهي تعتبر مؤسسات الدولة بالإنشاء أو التأميم، ينقسم هذا النوع من المؤسسات إلى قسمين:

• **مؤسسات تابعة للوزارات:** وتسمى أيضا المؤسسات الوطنية، فهي تخضع للمركز مباشرة أي لإحدى الوزارات وهي صاحبة إنشائها، والتي تقوم بمراقبة تسييرها بواسطة عناصر تعينها، تقدم إليها تقارير دورية عن نشاطها ونتائجها.

• **مؤسسات تابعة للجماعات المحلية:** وتتمثل هذه المؤسسات في الولاية والبلدية أو تجمع بين البلديات أو الولايات أو منهما معا، وتكون عادة ذات أحجام متوسطة أو صغيرة ويشرف عليها منشئها عن طريق إدارتها، وتحبذ عادة مجال النقل والبناء أو الخدمات العامة.

ج. **المؤسسات المختلطة:** وهي تلك المؤسسات التي تترك الدولة أو إحدى هيئتها مع الأفراد أو المؤسسات الأخرى في ملكيتها، مع العلم أن تنظيم هذا النوع من المؤسسات يخضع كذلك لعدة ضوابط تحددها تشريعات وأحكام خاصة.

### 3. التصنيف حسب القطاع الاقتصادي: وفقا للقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة الاقتصادية فيمكن التمييز بين:<sup>1</sup>

أ. **مؤسسات القطاع الأول (الزراعة):** وتجمع المؤسسات المتخصصة في كل من الزراعة بمختلف أنواعها ومنتجاتها، وتربية المواشي، بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري، وغيره من النشاطات المرتبطة بالأرض وبالموارد الطبيعية القريبة إلى الاستهلاك، وعادة ما تضاف إليها أنشطة المناجم.

ب. **مؤسسات القطاع الثاني (الصناعة):** وتجمع مختلف المؤسسات التي تعمل في تحويل المواد الطبيعية إلى منتجات، وتشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة، وكذلك صناعات تحويل و تكرير المواد الطبيعية من معادن و طاقة وغيرها، وهي ما تسمى بالصناعات الإستخراجية ومؤسسات الصناعات الاستهلاكية بشكل عام.

ج. **مؤسسات القطاع الثالث:** هذه المؤسسات تشمل مختلف الأنشطة التي لا توجد في المجموعتين السابقتين وهي ذات أنشطة جد مختلفة انطلاقا من المؤسسات الحرفية، النقل، البنوك، المالية، التجارة، الصحة وغيرها.

4. **التصنيف حسب الحجم:** تتعدد المعايير التي يتم وفقها تنظيم وتصنيف المؤسسات وفقها، فالمؤسسات الكبيرة في البلدان النامية ليست نفسها المؤسسات الكبيرة في البلدان المتقدمة، كما أن المؤسسة الناشطة في قطاع الصناعة ليست نفسها في قطاع التجارة مثلا، ويعتبر معيار عدد العمال أكثر المعايير اعتمادا وانتشارا في تصنيف المؤسسات حسب الحجم، ووفقا لذلك نجد:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Jean Claude Papillon, *Economie d'entreprise*, 2<sup>ème</sup> édition, Edition management, Paris, 2000, P 32.

<sup>2</sup> خبايا عبد الله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (آلية لتحقيق التنمية المستدامة)، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2013، ص19.

- أ. المؤسسات المصغرة (الصغيرة جدا): وهو الصنف الأكثر انتشارا في أغلب اقتصاديات الدول، ويتراوح عدد العمال في هذا النوع من المؤسسات بين 01 و 09 عمال.
- ب. المؤسسات الصغيرة: يتولى فرد واحد إدارتها والمالك يكون في أغلب الأحيان هو المدير، وتكون في شكل مؤسسات عائلية بسيطة في هيكلها التنظيمي وتستخدم طرق تسيير بسيطة غير معقدة، يتراوح عدد أفرادها بين 10 و 49 عاملا.
- ج. المؤسسات المتوسطة: لا يقل هذا الصنف أهمية عن سابقه بالنسبة للنشاط الاقتصادي، ويتراوح عدد أفرادها من 50 إلى 499 عاملا، وتتعرض لمشاكل ناتجة في غالب الأحيان عن عدم الدراية الكافية لملاكها بمبادئ علوم التسيير.
- د. المؤسسات الكبيرة: تستعمل هذه المؤسسات يدا عاملة تتراوح بين 500 إلى 999 عاملا، لها دور معتبر في الاقتصاد الرأسمالي بالخصوص من خلال ما تقدمه سواء على المستوى الوطني أو الدولي، كالمجمعات الاقتصادية الكبيرة، حيث أن المجمع يمثل مجموعة من الشركات تربطها علاقات مالية و اقتصادية تقوم فيها الشركة الأم أو الشركة القابضة بالرقابة على باقي الشركات الأخرى، والشركات متعددة الجنسيات حيث أن الشركة الواحدة لها عدة فروع في بلدان مختلفة.
- هـ. المؤسسات الكبيرة جدا: يوجد هذا الصنف في البلدان المتطورة، وتضم أكثر من 1000 عاملا.
5. التصنيف حسب طبيعة المنتجات : يقصد بها نوع المنتج (السلعة أو الخدمة) التي تقدمها المؤسسة، تصنف المؤسسات على أساس هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع، ويمكن تقديم كل نوع منها كما يلي:
- أ. المؤسسات المنتجة للسلع الاستهلاكية: يتمثل نشاط المؤسسة ضمن هذا التصنيف في إنتاج السلع الاستهلاكية النهائية مثل: المنتجات الغذائية، الملابس، النسيج، المنتجات الجلدية، التبغ وبعض المنتجات الأخرى.
- ب. المؤسسات المنتجة للسلع الوسيطة: يدمج في هذا التصنيف المؤسسات التي تنتج سلعا تدخل مرة أخرى في العملية الإنتاجية، أو توجه للاستخدام الإنتاجي مرة أخرى كالمعدات الفلاحية، قطع الغيار، أجزاء الآلات، المكونات الكهربائية.
- ج. المؤسسات المنتجة لسلع التجهيز: تتكفل هذه المؤسسات في تصليح وتركيب الآلات والمعدات خاصة وسائل التنقل (السيارات العربات والمعدات والأدوات الفلاحية وغيرها) فهي تمارس عملية تركيبية أو تجميعية انطلاقا من استيراد أجزاء للمنتج النهائي (قطع غيار) وإنتاج بعضها، ثم القيام بعملية التجميع للحصول على المنتج النهائي كآلات الكهرومنزلية وأجهزة التلفاز.



## المحور الثاني: مفاهيم أساسية حول علم الإدارة

### المحاضرة الثالثة: مفاهيم أساسية حول التسيير.

لضمان نجاح المؤسسة يجب أن تحقق أهدافها بأحسن الطرق، من هنا جاءت الضرورة للحديث عن ماهية التسيير وكيف من شأنه الحفاظ على ديمومة المؤسسة وتحقيق أهدافها.

#### أولاً: تعريف التسيير (الإدارة):

1. الإدارة لغويًا: يتكون الأصل اللاتيني لكلمة الإدارة (Administration) من جزأين، الجزء الأول هو كلمة Ad: ومعناها اللفظي (To) وتعني "لكي"، والجزء الثاني هو كلمة (Minister) وتعني كلمة "خدمة" و بالتالي فإن معنى كلمة الإدارة في الأصل اللاتيني هو: القيام على خدمة الآخرين، أو يتم أداء خدمة ما عن طريق جهاز معين<sup>1</sup>.

وفي اللغة العربية، الإدارة من فعل أدار بمعنى حرّك، أي احتوى على الحركة والتشغيل ومن ثم تحقيق النتيجة<sup>2</sup>، ويعرفها قاموس الموارد البشرية بأنها: "مجموع المهام ذات طبيعة إدارية توزع على الأفراد العاملين، ويتم مكافئتهم"<sup>3</sup>، و" تتصف بالمشاركة و الفعالية المتزايدة لمجموع أفراد كل منظمة، وذلك بتطوير المعارف والكفاءات الإنسانية... إلخ، فهي توجيه الجهد الجماعي الإنساني عن طريق اللامركزية في المسؤوليات خصوصاً في التنفيذ"<sup>4</sup>.

2. الإدارة اصطلاحاً: الإدارة هي علم من علوم العصر التي كان لها الفضل في تحقيق التقدم الاقتصادي والحضاري لكثير من المجتمعات المعاصرة، حيث لم تعد الموارد الطبيعية هي العامل الوحيد لتقدم المجتمعات، ولكن كيفية استخدام هذه الموارد واستثمارها عن طريق إدارتها بالقوى البشرية، فالإدارة (التسيير) هي تنسيق وتوجيه جميع الجهود والأنشطة والعمليات لتحقيق أهداف المؤسسة.

وبتعبير آخر الإدارة هي الاستخدام الأمثل والعقلاني والرشيد لموارد المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، أي أن الإدارة هي الطريقة العقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، والمادية، والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، وتتم هذه الطريقة حسب السيرورة المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة.<sup>5</sup> ولقد تعددت تعاريف الإدارة بتعدد التيارات الفكرية، فنجد:

- تعريف فريدريك تايلور (Frédéric Taylor): يعرف التسيير بأنه: علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية، و أنه: "المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه، ثم تتأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة و أرخصها".<sup>6</sup>

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

<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة - البناء-العمليات- النمط الإداري، طيبة للنشر، القاهرة، 2002، ص22.

<sup>3</sup>Jean-Marie Peretti : Dictionnaire des Ressource Humaines , Librairie Vuibert,10-1999,P 6.

<sup>4</sup>-Ibid, P135.

<sup>5</sup>عمر وصفي عقيقي، الإدارة المعاصرة التخطيط - التنظيم - الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص12.

<sup>6</sup>عمر أحمد همشري، الإدارة الحديثة للمكاتب ومراكز المعلومات، مؤسسة الرؤى العصرية، عمان، 2000، ص 33.

- **تعريف سيمون (H.Simon) :** إن الإدارة هي: "عبارة عن عمليات اتخاذ القرار بقدر ما تتطوي على أفعال".<sup>1</sup> ومثل الكثير من المصطلحات الإدارية والاقتصادية ، نجد للتسيير أو الإدارة تعاريف عديدة ومتعددة، تختلف من مفكر إلى آخر وذلك لاختلاف وجهات النظر والزوايا التي ينظر منها إلى الظاهرة، وهي كالتالي:<sup>2</sup>
- التسيير هو: "مجموعة الأنشطة الممارسة من طرف مجموعة مختارة من الأشخاص وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة."
  - التسيير هو: " توجيه النشاط في المنظمة بالطريقة التي توصلنا إلى تحقيق الهدف المحدد."
  - التسيير هو: "عملية اجتماعية تتضمن المسؤولية عن التخطيط الاقتصادي والتنظيم الفعال لعمليات المؤسسة من أجل تحقيق هدف أو عمل محدد."
  - التسيير هو: " فن قيادة وتوجيه أنشطة مجموعة من البشر نحو تحقيق هدف مشترك."
  - التسيير هو: " فن تحقيق هدف معين عن طريق التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة."
  - التسيير هو: "عملية تنسيق جهود العاملين في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة مسبقاً، وتشمل عدة عمليات منها: التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، الرقابة."
  - التسيير هو: "مجموعة من النشاطات (التخطيط-التنظيم-التوجيه-الرقابة) من أجل تحقيق الكفاءة و الفعالية".
  - والمقصود بالكفاءة هو: "الاستخدام الأمثل والعقلاني لموارد المؤسسة"، والفعالية هي: "القدرة على تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً".

### 3. الفرق بين Management, Administration & Gestion:<sup>3</sup>

- إن كلمة Administration تطلق على الإدارة في المجال الحكومي أو المؤسسات التي لا يحركها دافع الربح، بينما تختص Management بمشاريع الأعمال التي تهدف إلى تحقيق الربح.
- وهناك من يرى أن المصطلح الفرنسي Gestion ضيق المضمون حيث انه لا يشير إلا إلى مجموعة التقنيات في عملية التسيير، بينما المصطلح الانجليزي Management فإنه يشمل إضافة إلى التقنيات التسييرية القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير.
- كما يمكن أن نستعرض آراء مختلفة في هذا المجال و هي:
- **الرأي البريطاني** والذي يرى أن كلمة إدارة Administration هي تعبير عن مسؤوليات الإدارة في المستويات العليا، وأن كلمة تسيير Management هي تعبير عن مسؤوليات الإدارة في المستويات التنفيذية الدنيا.

<sup>1</sup> سرير رايح عبد الله، القرار الإداري، الطبعة الأولى، دار الأمة، الجزائر، 2011، ص 20.

<sup>2</sup> أنظر كل من:

- محمد فتحي، 677 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2002، ص10.

- نور الدين حاروش، رقيقة حروش، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، الطبعة الأولى، دار الأيام، عمان، 2012، ص 20.

<sup>3</sup> Soutenain (J.F), **Management**, Editions Foucher, Vanves, 2008, P 14.

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

• أما الرأي الفرنسي فإنه يركز على أن التسيير Management هو استعمال تقنيات التسيير.

و حتى لا ندخل في متاهات التفرقة بين الإدارة و التسيير فإننا نقول أن الإدارة هي التسيير.

**4. التسيير بين العلم و الفن:** عند دراسة الإدارة كثيرا ما نواجه السؤال الآتي: هل الإدارة علم له نظرياته وقوانينه ومبادئه؟ أم فن يعتمد على الموهبة الشخصية و الخبرة العملية والمهارة الفردية؟ ولذا سنسلط الضوء على علم وفن الإدارة.

لقد احتدم النقاش حول طبيعة التسيير باعتباره فنا (art) أم علما (science) بين المشتغلين فيه (الممارسين) والمنشغلين به (المنظرين)، فهو في نظر الممارسين عملية فنية تختص بالناحية البشرية لاستخلاص أفضل النتائج، وهو مرتبط بمواهب الأفراد التي تشكل شبكة معقدة من الذكاء، الخبرة، الطموح، العادات والطباع... الخ، و وفقا للظروف المحيطة السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية... الخ، أو بعبارة أخرى هو الإبداع في الإدارة أي إبداع قادة العمل لإطلاق الطاقات الإبداعية للعاملين ومن ثم إيجاد حلول إبداعية للمشكلات، أي توليد أفكار جديدة للتطوير، وكل أداء إنساني عندما يحلق في الذرى المرتفعة والآفاق البعيدة يكون فنا، فالفن أعلى حالات المعرفة، والصناعة، والزراعة... الخ.

وفي المقابل يرى منظرو الإدارة أن التسيير عملية تعتمد على الأسلوب العلمي في جميع وظائفها، أي استخدام الملاحظة، تفسير الظواهر، واستنباط الأحكام والقواعد والقوانين، بحيث تعطينا التجربة التي تتكرر تحت ظروف مماثلة نفس النتائج، مثلها مثل باقي العلوم، كما أن التفكير التسييري عرف تطورا هائلا بفضل مساهمات البحوث في شتى الميادين مثل: الاقتصاد، الرياضيات، علم النفس، الإعلام الآلي، المحاسبة، علم الاجتماع، العلوم السياسية، علوم الإعلام والاتصال، الأنثروبولوجيا وفي الأخير نقول أن علم الإدارة علما وفنا معا فهي علم له مبادئ وقواعد ومدارس ونظريات تحكم العمل الإداري، وفن لأن المدير يحتاج إلى خبرة ومهارة وذكاء في ممارسة عمله.

تعتمد العملية الإدارية على مجموعة من المهارات الواجب توفرها في المسير لبلوغ هدف معين فتعرف المهارة بأنها: "القدرة على تعبئة ومزج وتنسيق الموارد ضمن عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة معينة، وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، ويمكن أن تكون فردية أو جماعية، و يتطلب من أي مدير أن يتمتع بمجموعة من المهارات التي تساعده على انجاز أهدافه، وتحقيق الكفاءة والفعالية في أعماله بحيث أن هذه المهارات تميزه عن غيره من الأفراد داخل المؤسسة، وهذه المهارات نذكرها كمايلي:<sup>1</sup>

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

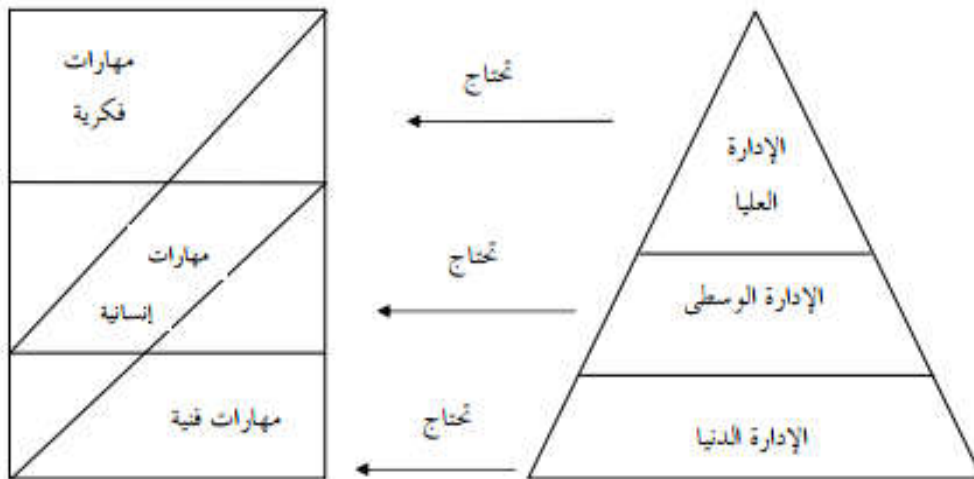
أ. **المهارات الفكرية:** وأمثلتها القدرة على الرؤية الشمولية للمنظمة ككل، والقدرة على التخطيط، القدرة على تحليل المشكلات، والقدرة على إدارة الاجتماعات، ومهارة اتخاذ القرار، ومعرفة كيفية تحريك النظام الذي يعمل فيه بأجزائه المختلفة بطريقة تحقق أهداف المؤسسة، كما تشمل هذه المهارات البراعة في التعامل مع المعلومات، والنظرة الثاقبة والبصيرة النافذة لتكوين الوحدة المتميزة بداخل التنظيم لتكوين المنظمة الرائدة والمتميزة، وهذه المهارات مطلوبة أكثر في المستويات الإدارية العليا.

- **المهارات الإنسانية:** وتعني باختصار القدرة على التعامل الإنساني مع مختلف الأفراد، وفهم ودارسة سلوكهم وحفزهم للعمل، ومهارة الاتصال الإداري للتواصل معهم عن طريق الاستماع لأرائهم ونقل الأوامر والتوجيهات وتبادلها مع الأفراد والتشكيلات في مختلف المستويات الإدارية بغية الحصول على المعدلات المطلوبة من الإنتاج، وعلى رضا العاملين وولائهم، وهي مطلوبة بشكل متساوي في جميع المستويات الإدارية.

- **المهارات الفنية:** ويقصد بها المعرفة المتخصصة في مجال معين والقدرة المتميزة على أداء العمل كإكتساب مهارة فنية في المحاسبة والتكاليف، واستخدام الحاسب الآلي، والمهارات الفنية المتعلقة بالمكائن وجدولة الإنتاج والصيانة وقطع الغيار، و هي مطلوبة أكثر في المستويات الإدارية الدنيا حيث يشترط أن يكون المسؤول قادرا على أداء العمل بكفاية عالية، إذ بدون ذلك يصعب عليه توجيه رؤوسيه وحل المشكلات التي تعترضهم أثناء قيامهم بأعمالهم اليومية.

باعتبار الإدارة علم وفن في نفس الوقت فقد صنف "كانز" المهارات الإدارية حسب المستويات الإدارية حسب ما يوضحه الشكل رقم (01).

الشكل رقم (02): المهارات الإدارية.



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

5. أهمية الإدارة: تتبع أهمية الإدارة حسب زويلف<sup>1</sup> ومنصور<sup>2</sup> من عدة عوامل أهمها:
- الإدارة نظام متطور لتبسيط إجراءات العمل ، وتنظيم الكفاءات و المهارات البشرية و إطلاقها لخلق طاقات متجددة.
  - الإدارة محور نشاطها استقبال وتنفيذ القرارات مهما بلغت من صعوبة وتعقيد.
  - اتساع حجم المؤسسات، واستخدام أعداد هائلة من القوى العاملة، و بروز مشكلات متعددة مما جعل الحاجة ملحة لإدارة تستطيع التعامل مع هذه المشكلات.
  - الإدارة تخلق قيادات واعية وملتزمة تحرك التطور الاقتصادي الاجتماعي، وهي معيار تقدم ورقى الأمم.
  - الزيادة الهائلة في عدد السكان و ما يقابلها من قصور وشح في الموارد الطبيعية ، مما يتطلب ضرورة الاستخدام الأمثل للموارد و التخطيط لها و إدارتها.

### المحاضرة الرابعة: خصائص و أنواع الإدارة.

تتمتع الإدارة بمجموعة من الخصائص، كما تصنف إلى عدة أنواع.

#### أولاً: خصائص الإدارة:

يمكن تحديد خصائص الإدارة فيما يلي<sup>3</sup>:

- **الإدارة مهنة:** حيث توفرت للإدارة مقومات أي مهنة مثل: الأهداف المحددة، الميثاق الأخلاقي، التنظيمات المهنية، القاعدة المعرفية.
- **الإدارة علم:** لكونها تسترشد بالمنهج العلمي وخطواته في أداء وظائفها وعملياتها الإدارية.
- **الإدارة فن:** لأنها تعتمد على الإبداع والابتكار، وعلى كيفية استخدام الذكاء في المواقف المختلفة التي يواجهها المدير.
- **الإدارة عملية اجتماعية:** لأن أهدافها تتطلب عددا من الناس يشتركون في تحقيقها.
- **الإدارة عملية مستمرة:** طالما هناك حاجات لأفراد المجتمع وهذه الحاجات متعددة ومتنوعة ومتجددة، فإن الإدارة ستستمر في نشاطها.
- **الإدارة عملية هادفة:** لأنها وسيلة فعالة لتحقيق أهداف المجتمع.
- **الإدارة مسؤولة عن تحقيق أهداف المجتمع بصورة رشيدة:** بمعنى أن الإدارة مسؤولة عن تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.
- **الإدارة والموارد:** بمعنى أن الإدارة تحتاج إلى الموارد لتحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> مهدي زويلف، الإدارة (نظريات ومبادئ)، دار الفكر، عمان، 2001، ص 18.

<sup>2</sup> علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 40.

<sup>3</sup> السيد فتحي الويشي، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية (استراتيجيات التغيير)، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، صص 43-44.

## ثانيا: أنواع الإدارة:

تصنف الإدارة ضمن أنواع مختلفة نذكر منها:<sup>1</sup>

- الإدارة العامة: تمثل مجموع النشاط والعمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العمومية مثل: الوزارات، المجالس المحلية، المحاكم.
- إدارة الأعمال: هي الإدارة المهتمة بأوجه النشاط الاقتصادي الخاص الهادف إلى تحقيق الربح مثل: مجمع سفيتال، شركة حمود بوعلام، مجمع بن عمر، ... إلخ.
- الإدارة الدولية: ويقصد بها إدارة منظمات لها صفة دولية أو إقليمية مثل: منظمة التجارة العالمية، جامعة الدول العربية.
- إدارة منظمات المجتمع المدني: تهتم بخدمة فئة خاصة أو معينة من المواطنين، حيث أنها لا تهدف إلى تحقيق الربح مثل: الجمعيات الشبانية، الجمعيات الثقافية، جمعيات حماية المستهلك.

## ثالثا: معايير قياس النجاح الإداري.

يعتبر كل من معياري الكفاءة والفعالية من أهم المعايير التي استخدمت لقياس النجاح الإداري، وفي هذا السياق يطرح تساؤل مهم، هل المدير الناجح هو المدير الكفاء أم هو المدير الفعال؟.

- الكفاءة: وهي حسن الاستفادة من الموارد، كما تشير إلى قدرة الفرد على تطبيق ما تعلمه بشكل سليم يتصف بالدقة والإتقان مع مراعاة البعد الإنساني في التعامل مع الآخرين.

ويمكن قياس الكفاءة من خلال المعادلة التالية: الكفاءة = إجمالي العائدات ÷ إجمالي التكاليف < 1.

- الفعالية: تحقيق النتائج أو الوصول إلى الأهداف مهما كانت الإمكانيات، و في ظل متغيرات بيئية محيطية.

ويمكن قياس الفعالية من خلال المعادلة التالية: الفعالية = النتائج ÷ الأهداف < 1.

عندما تنجح الإدارة في تحقيق الكفاءة والفعالية تصبح الإدارة جيدة، وعندما تنجح في الفعالية وتفشل في تحقيق الكفاءة تصبح متوسطة، وعندما تفشل في تحقيق الفعالية وتنجح في تحقيق الكفاءة تكون الإدارة ضعيفة وعندما تفشل في الناحيتين تصبح سيئة.

<sup>1</sup> بشير العلق، أسس الإدارة الحديثة (نظريات و مفاهيم)، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2017، ص 26.

الشكل رقم (03): الإدارة بين الكفاءة و الفعالية.

كفاءة غير الكفاءة الاستفادة	كفاء	كفاء فعال إدارة جيدة	كفاء غير فعال إدارة ضعيفة
	غير الكفاء كفاء	غير كفاء فعال إدارة متوسطة	غير كفاء غير فعال إدارة سيئة
		فعال	غير فعال
		(تحقيق الأهداف)	
		.....الفعالية.....	

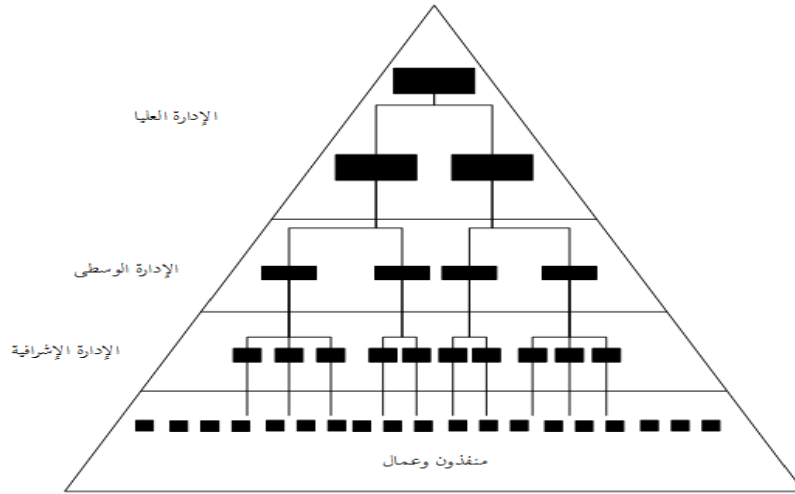
المصدر: أحمد ماهر، مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2015، ص 20.

رابعاً: مستويات الإدارة: يشير مصطلح "مستويات الإدارة" إلى خط ترسيم الحدود بين مختلف المناصب الإدارية في المنظمة، فعدد المستويات في الإدارة يزيد عندما يزيد حجم العمل والقوى العاملة، والعكس بالعكس، ويحدد مستوى الإدارة سلسلة من الأوامر، وكمية من السلطات والصفات التي يتمتع بها أي منصب إداري، ويمكن تصنيف مستويات الإدارة في ثلاث فئات رئيسية:

- **مستوى الإدارة العليا:** وهي موجودة في قمة الهرم التنظيمي، وهي مسؤولة عن وضع وترتيب الأهداف العامة للمؤسسة، ونجد في هذا المستوى مدير عام، مدير قطاع، مدير عام مساعد.
- **مستوى الإدارة الوسطى:** وهي موجودة في منتصف الهرم التنظيمي، ومهمتها تلقي الاستراتيجيات والسياسات العريضة من الإدارة العليا، ثم تقوم بترجمتها إلى أهداف، ونجد في هذا المستوى نائب المدير، مدير مساعد.
- **مستوى الإدارة الدنيا:** وهي الموجودة في قاعدة الهرم التنظيمي، وهي مسؤولة على الإشراف والرقابة على التنفيذ الفعلي لإنتاج السلع والخدمات، ونجد في هذا المستوى رئيس قسم، نائب رئيس، ورئيس مساعد.



الشكل رقم (04): مستويات الإدارة.



المصدر: علي الشريف، الإدارة المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 20، (بتصرف).

#### خامسا: علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى.

يعتمد علم الإدارة كثيرا على العديد من العلوم الاجتماعية و الإنسانية و الرياضية، و لا سيما العلوم السلوكية، و لذا يعتبر علما متعدد الحقول، و هذا يتطلب من المدير أن يكون ملما بالمبادئ الأساسية في كثير من العلوم ذات الصلة الوثيقة بعلم الإدارة، و من بينها العلوم الآتية:<sup>1</sup>

1. **علم الاقتصاد:** يعني علم الاقتصاد باستغلال و توزيع الموارد بأفضل الطرق الممكنة لإشباع الحاجات الإنسانية، و يتوافق ذلك مع هدف الإدارة و هو توظيف و تنسيق الموارد و الجهود بما يحقق أفضل استغلال لها.

2. **علم النفس:** يهتم علم النفس بدراسة السلوك الإنساني، شخصيات الأفراد و دوافعهم و حاجاتهم و اتجاهاتهم، بما يساعد على التنبؤ بسلوك الفرد و توجيهه لما فيه خير الفرد و المجتمع، إن عمل المدير أساسا هو انجاز الأعمال بواسطة الآخرين، لذا يتوجب على الإداري أن يعي و يتفهم كيف يتعامل مع الأفراد و يزيد من دافعيتهم و حافزيتهم و انتمائهم للعمل... إلخ.

3. **علم الاجتماع:** يركز علم الاجتماع على دراسة الجماعات بما في ذلك نشأتها و تكوينها و وظائفها و العلاقات فيما بين أعضائها، و حيث أن الفرد يعمل ضمن جماعة، و المؤسسة عبارة عن جماعات (إدارات، أقسام، فرق عمل)، و أن المؤسسة تعيش في مجتمع و تتفاعل معه، لذا من الضروري أن يكون المدير ملما بالمبادئ الأساسية في علم الاجتماع.

4. **العلوم الرياضية و الإحصاء:** يستعين الإداري بالكثير من النماذج الرياضية و نظريات الاحتمالات و المعادلات في صنع القرارات، و في إعداد التنبؤات و وضع الخطط و غيرها.

<sup>1</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2006، ص ص 38-39.

5. القانون: في كل مجتمع هناك قوانين و تشريعات متنوعة تنظم العلاقات و تضبط الأنشطة المختلفة لضمان بقاء المجتمع و استمراره، إن معرفة الإداري بهذه التشريعات أمر ضروري حتى تكون قراراته و أفعاله و تصرفاته منسجمة مع هذه التشريعات و لا تخالفها.

6. علم المحاسبة: توفر البيانات و القيود المحاسبية و الميزانيات و القواعد المالية و غيرها صورة صادقة و حقيقية عن أوضاع المؤسسة و موقفها المالي و التكاليف و الإيرادات و الأرباح المأمولة و غيرها، و هو ما لا يستطيع الإداري الاستغناء عنه.

7. علم الحاسوب: يتغلغل استخدام الحاسوب في مختلف جوانب الإدارة و مجالاتها، سواء في أنشطة الإنتاج أو التسويق أو الموارد البشرية و غيرها، أو في عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة، و مع تزايد أهمية المعلومات في أي مؤسسة و لكون الحاسوب يشكل عماد نظم المعلومات، فقد أصبح من الضروري لأي مدير أن تكون لديه دراية و معرفة بالحاسوب و تطبيقاته و كيفية استخدامه برمجياته في مجال عمله.

#### سادسا: عمليات الإدارة.

لتبلغ الإدارة أهدافها، فإنها تقوم بعمليات تسعى من خلالها إلى توفير أقصى درجة من الكفاءة والفعالية، و ينفق معظم الكتاب و المفكرين في الإدارة بأن العملية الإدارية تتكون من أربع وظائف إدارية رئيسية و هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة، و تتغلغل وظيفة التوجيه في جميع الوظائف الأخرى، و تعمل على الربط فيما بينها، إن العملية الإدارية عملية متكاملة أي أن الوظائف الأربعة السابقة مترابطة و متشابكة و متداخلة و كل منها يؤثر في الوظائف الأخرى و يتأثر بها و يصعب فصلها.

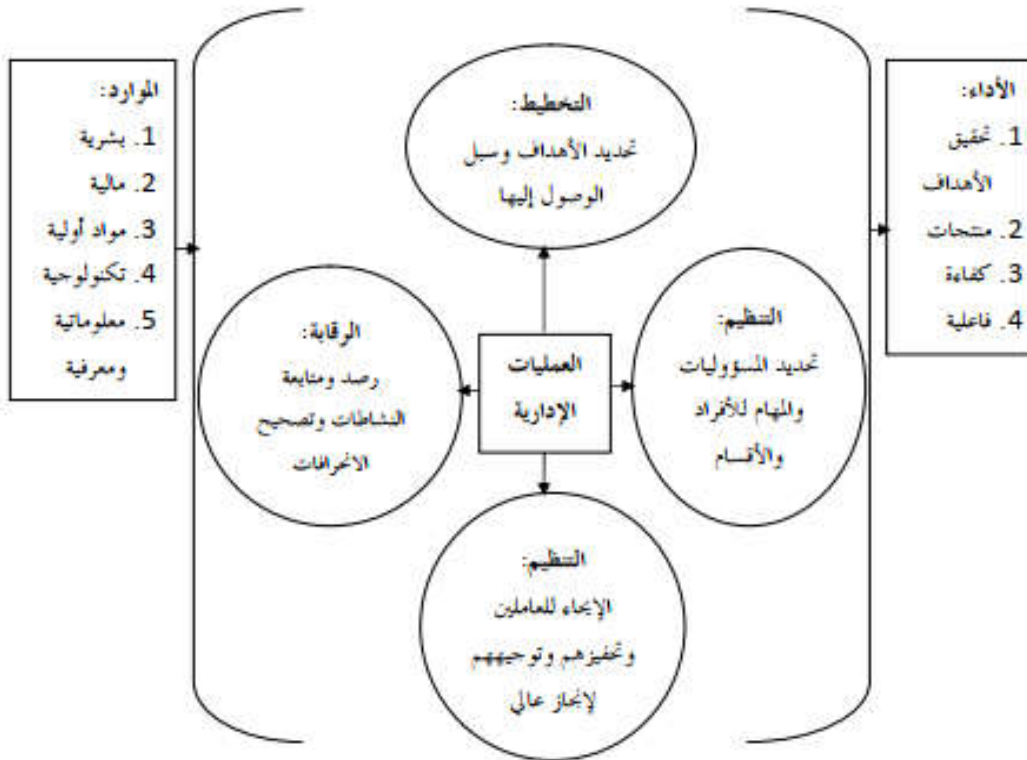
أ. التخطيط: تأتي وظيفة التخطيط في مقدمة الوظائف الأخرى و تسبقها جميعها و تتضمن الأنشطة التي تعنى بتحديد غايات المؤسسة و أهدافها و نتائجها المستقبلية المراد تحقيقها و توضيح الأنشطة و الفعاليات و السياسات و البرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف و النتائج.

ب. التنظيم: تعني وظيفة التنظيم بترجمة الأهداف و الخطط و الاستراتيجيات إلى الواقع العملي التنفيذي، و هنا يتم توزيع المهام بين الأفراد و الاختصاصات بين الوحدات و التنسيق فيما بينها لضمان توحيد و تكريس جهود الأفراد و الجماعات لتحقيق الأهداف المنشودة.

ج. التوجيه: و تتعلق هذه الوظيفة بالأفراد العاملين في المؤسسة، و تنطوي على إرشادهم و إصدار التعليمات و الأوامر لهم و تحفيزهم و توظيف طاقاتهم و قدراتهم و مهاراتهم بطريقة تحقق لهم الرضا و تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة و فاعلية.

د. الرقابة: و هي آخر وظيفة في العملية الإدارية، و تعنى بقياس الأهداف و النتائج التي تم تحقيقها و معرفة مستويات أداء الأفراد و الجماعات و مقارنتها بالمعايير الموضوعية و اكتشاف أي تفاوت و اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، و تعتبر الرقابة وسيلة لتطوير و تحسين الأداء.

الشكل رقم (05): وظائف الإدارة.



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، ظاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2011، ص 29.

## المحور الثالث: تطور الفكر الإداري و نظرياته

### المحاضرة الخامسة: تطور الفكر الإداري.

لقد تطور الفكر الإداري خلال سنوات طويلة من الممارسات الإدارية في المؤسسات الإدارية المختلفة، وكذلك أسهمت دراسات وبحوث عدد كبير من المفكرين والعلماء في إثراء المعرفة الإدارية، ووضع نماذج ونظريات وبمبادئ تفسير الإدارة كظاهرة اجتماعية .

وفي خضم التطور اتسم الفكر الإداري بسمات ميزت كل مرحلة من حيث المداخل والاتجاهات التي وجه إليها هؤلاء العلماء اهتماماتهم، وهو ما نتج عنه أكثر من رافد فكري، تمثل في أكثر من مدرسة من مدارس الإدارة. ولكل مدرسة نظرياتها التي أثرت الفكر الإداري، ولا زالت تحظى حتى وقتنا هذا باهتمام الباحثين والدارسين والممارسين للإدارة لما تقدمه هذه النظريات من مفاهيم ومبادئ وقواعد وأساليب منظمة للأنشطة والأعمال الهادفة. ويمكن تصنيف تلك المدارس وفقاً لإسهامات الكتاب والباحثين إلى:

- المدرسة الكلاسيكية في الإدارة.
- الاتجاهات الحديثة في الإدارة.
- الاتجاهات المعاصرة في التسيير.

#### أولاً: المدرسة الكلاسيكية في الإدارة.

تشتمل المدرسة الكلاسيكية في الإدارة على ثلاث مدارس هامة وهي:

1. المدرسة العلمية.
2. المدرسة الوظيفية.
3. المدرسة البيروقراطية.

والتي بدأت أفكارها تظهر في بداية القرن العشرين.

#### 1. المدرسة العلمية:

يعتبر فردريك تايلور (1856-1915) المؤسس الأول لحركة الإدارة العلمية ، وما يهمنها في حياة العالم فردريك تايلور العملية أنه كان في البداية عاملاً في مصنع، ثم تدرج في السلم الوظيفي حتى أصبح مهندساً، ثم أصبح على قمة الهرم الوظيفي للاستشاريين من المهندسين في أحد المصانع الأمريكية وكان حجر الأساس في مبادئ تايلور العلمية هو تحقيق أقصى كفاية إنتاجية للأفراد والآلات المستخدمة في الإنتاج من خلال ما يعرف بدراسة الزمن والحركة، كما دعا إلى ضرورة الفصل بين واجبات العمال وبين واجبات الإدارة في كتابه The Principe of scientific management الذي صدر سنة 1903، يمكن تلخيص أفكار تايلور في الخطوات التالية:<sup>1</sup>

- أن يظهر بواسطة أمثلة إيضاحية بسيطة حجم الخسارة الكبيرة التي تتحملها الولايات المتحدة نتيجة عدم الكفاءة في جميع الأعمال اليومية.

<sup>1</sup> مصطفى حوحو وآخرون، المنظمات المتعلمة (النشأة، الأهداف والتطور)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص ص 41-42.

- أن يحاول إقناع رجال الأعمال بأن علاج عدم الكفاءة المشار إليه يكون بالإدارة المنظمة الرشيدة بدل البحث عن الرجل غير العادي أو الخيالي الذي يسير بكفاءة.
- أن يثبت أن الإدارة السليمة هي علم حقيقي قائم على أساس قواعد وقوانين يمكن تطبيقها بشكل صارم لتعطينا نتائج مذهلة.
- ولقد أجرى تايلور سلسلة دراسات تهدف في مجملها إلى:<sup>1</sup>
  - تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال، مما يلغي لديهم الشعور بالاستغلال.
  - توفير الوسائل العلمية لإدارة العمال، والاستغناء عن الحركات غير الضرورية في العمل.
  - وضع المبادئ الضرورية التي يسير وفقها المدير.
- من خلال أفكار وأعمال "تايلور" نلاحظ أنه استعمل الطريقة العلمية في حل مشاكل الإدارة الصناعية وهي إتباع الخطوات التالية:
  - تحديد المشكلة.
  - جمع الحقائق والمعطيات عن المشكلة.
  - تحديد المبادئ أو القوانين القابلة للتطبيق على المشكلة و اختيار ما يظهر أنها مسيطرة عليها.
  - تشكيل حلول بديلة.
  - اختيار الحل أو مزيج الحلول الأكثر مناسبة.
  - فحص الحل على عينة لمعرفة النتائج الممكنة.
  - تطبيق الحل على المشكلة.
- ولكن بالرغم من النجاحات التي حققتها الدراسات التي قام بها تايلور إلا أنها قوبلت بالرفض من قبل النقابات بالرفض بحكم الاستنتاجات التي أظهرت أن العامل ما هو إلا آلة بيولوجية لتنفيذ خطط ومعايير إنتاجية طموحة، وربطها بالآجر الذي هو متغير تابع لحجم الإنتاج، ونسبة تنفيذ الخطط المعيارية).
- أ. أهم الانتقادات الموجهة لنظرية تايلور: بالرغم من إن آراء تايلور أحدثت ثورة علمية كبيرة في شؤون الإدارة من مقومات الإدارة الرشيدة ، من فلسفة واضحة وأفكار علمية إلا انه لها عدة انتقادات:<sup>2</sup>
  - ✓ إجبار العاملين على السرعة في الإنجاز بغض النظر عن كونهم طاقة بشرية بحاجة إلى الراحة.
  - ✓ اتجاهت النظرية تماما أثر الحوافز المعنوية في رفع كفاية العاملين وتحقيق روائهم الوظيفي واعتبرت أن الأجر هو الحافز الوحيد للعمل وان العامل يسعى إلى إشباع حاجات أخرى مختلفة عن الحاجات التي تستهدف الأجر.
  - ✓ إهمال الدور الذي يلعبه العنصر البشري في تحديد فعالية الأداء.

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة و التنظيم، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 30.

<sup>2</sup> عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص 12.

رغم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية إلا أنها لازالت تطبق في العديد من القطاعات، مثل قطاع الفنادق حيث يشترط الآن من المنظفات للغرف تنظيف الغرفة بكاملها (11 عملية) في وقت قياسي وصل إلى 12 دقيقة في بعض الفنادق، كما نجدها تطبق في مصانع المنتجات الإلكترونية و في كثير من الصناعات أين يوكل لكل عامل مهمة معينة و مدققة و محددة في الوقت.

## 2. مدرسة العمليات الإدارية (نظرية التقسيم الإداري).

يرى أصحاب هذه المدرسة أن الإدارة هي ما يتولاه المدير من تخطيط، تنظيم، اتخاذ القرارات، تنسيق و رقابة بصرف النظر عن مستواه الإداري، وبصرف النظر عن نشاط المنظمة التي يعمل بها، ففي نفس الوقت الذي بدأت فيه أسس ومبادئ الإدارة العلمية تحتل مكانتها في الدراسات والأعمال الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية كان هنري فايول في فرنسا يقدم إسهاماته في الحقل الإداري عن طريق مبادئ الإدارة، وعليه كان الأول في الكتابة عن نظرية الإدارة التنظيمية ومؤسسها الحقيقي.

إن أفكار تايلور اهتمت أكثر بتنظيم العمل في الورشة الإنتاجية، أما أفكار العالم الفرنسي هنري فايول فركزت على الجانب الإداري، فلقد قام بتحليل واقتراح وتصنيف وتنظيم نشاطات المؤسسات الكبيرة، ولقد اعتبر فايول أول من قدم نظرية متكاملة للإدارة يمكن تطبيقها في كل المتغيرات، وركز في ذلك على ثلاث نقاط وهي:<sup>1</sup>

- إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسات باعتبار أن المؤسسة نظاما قائما بذاته، وتقسيم العمل داخل المؤسسة إلى ستة وظائف أساسية هي: الوظيفة المالية، الوظيفة الفنية، الوظيفة المحاسبية، الوظيفة التجارية، الوظيفة الإدارية، ووظيفة الأمن.

- واعتبر أن الوظيفة الإدارية من أكثر الوظائف أهمية في المؤسسة، ومن أكثرها استحوادا على الاهتمام في تدريب الأفراد.

- تقسيم الإدارة إلى خمسة أنشطة مستقلة، وهي ما يطلق عليها اليوم اسم وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة).

- أوصى فايول بالمبادئ الإدارية الأربعة عشر لتحقيق فعالية الإدارة وهي: تقسيم العمل، السلطة، الانضباط، وحدة الرئاسة، وحدة التوجيه، إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، المكافأة، المركزية، تدرج السلطة، الترتيب، المساواة، استقرار العمالة، الابتكار، التعاون.

أ. الانتقادات التي وجهت إلى المدرسة الإدارية: هناك بعض الانتقادات على النظرية كحال غيرها من النظريات والتي لا تخلو من أشياء سلبية وخاصة حال تطبيقها، ومن تلك الانتقادات:<sup>2</sup>

- اعتنى "فايول" بالكفاءة على مستوى التنظيم ككل وليس على مستوى العمل المطلوب.

- اهتم "فايول" بالإدارة العامة وليس بإدارة الأقسام أو بالإشراف.

<sup>1</sup> بغول زهير، الوجيز في الفكر الإداري، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011، ص ص 65-66.

<sup>2</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 59.

- اهتم "فايول" بالرقابة العامة وليس بتفاصيل العمليات.
- إن هذه المبادئ التي جاء بها "فايول" تمتاز بأهميتها كشعارات فقط، وهي صعبة التطبيق.
- إن تطبيق هذه النظرية يتوقف على الظروف التي تمر بها المؤسسة.

### 3. المدرسة البيروقراطية:

تتكون كلمة البيروقراطية من كلمتين، الأولى Bureau وهي كلمة فرنسية ومعناها مكتب، والثانية Cracy ومعناها الحكم، وبذلك فالبيروقراطية تعني حكم المكاتب أو سلطة المكتب، وقد جاء بها العالم الألماني "ماكس فيبر Max Weber" والذي طور مفهوم البيروقراطية في وضعها المثالي بهدف توفير الحد الأعلى من الكفاءة.<sup>1</sup> يعتبر عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر Max Weber" (1864-1920) رائدا لهذه المدرسة، وقد عاصر رواد المدرسة العلمية والمدرسة الإدارية، وكان يرى أن نظرياتهم تصلح فقط في المشاريع الصغيرة، واعتبر نظريته في إقامة الجهاز البيروقراطي من شأنها تحقيق الفعالية التنظيمية، وقد جاءت نظريته نتيجة للدراسات التي قام بها على الجيوش والكنائس، حيث توصل إلى أن تلك المؤسسات تخضع في عملها إلى قواعد وإجراءات وأنظمة صارمة ورشيده بعيدة عن الاعتبارات الشخصية، مما أكسبها كفاءة عالية وتنظيما محكما، وهذا ما دفعه إلى بناء نظريته المعروفة بالنظرية البيروقراطية.

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

يعتمد ماكس فيبر في نموده هذا على تصنيف المؤسسات على أساس السلطة التي يعرفها بأنها استعداد الشخص (صاحب السلطة) على جعل الآخرين ينفذون أوامره تلقائيا، ويفرق السلطة عن النفوذ (le pouvoir) والتي عرفها بأنها: "استعداد الشخص وقدرته على إجبار الآخرين للانصياع لأوامره". و يضيف بأن النفوذ يمتلكه أصحاب المؤسسة أما السلطة فهي للمُسير. ويفرق ماكس ويبر بين ثلاثة أشكال من السلطة:

- **السلطة الكارزمية:** ويستمد الأمر هنا سلطته من الصفات الشخصية التي يتمتع بها وتجعله بذلك يسيطر على الآخرين (مثال ذلك قائد وطني) أو منقذ، لكن المشكلة في هذا التنظيم أنه غالبا ما ينهار نتيجة لرحيل صاحب السلطة (وفاته مثلا).
- **السلطة التقليدية:** تستمد شرعيتها من الأعراف والتقاليد والداستير، مثل سلطة الملك، وحالة المؤسسات لدينا المؤسسات العائلية حيث تنتقل السلطة عبر الأجيال.
- **السلطة البيروقراطية:** وهي سلطة عقلانية وشرعية، تستند على الحماية القانونية، وبالنسبة لـ فيبر فالبيروقراطية هي الشكل الأكثر فاعلية للمؤسسات.

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



## أ. خصائص التنظيم البيروقراطي:

يعدّ " فيبر " أول من كتب في صورة علمية عن النموذج البيروقراطي الأمثل للتنظيمات، وقد حدد أهم خصائصه كالتالي:<sup>1</sup>

- مبدأ تخصص وتقسيم العمل.
- التحديد القاطع للواجبات.
- العلاقات الوظيفية: علاقات رسمية بين المراكز وليس بين الأفراد.
- بناء هرمي للسلطة: السلطة تتدرج بطريقة هرمية.
- شغل الوظائف بالتعيين: أي ليس بالانتخاب.
- أداء العمل وفق سجلات ومستندات.
- احتراف الوظيفة: حيث لا يجوز الجمع بين وظيفتين.
- تطبيق قواعد وتعليمات العمل.
- السرية في أداء الوظائف.

ب. مزايا التنظيم البيروقراطي: للتنظيم البيروقراطي عدة مزايا منها:<sup>2</sup>

- الدقة والوضوح.
- المعرفة الكاملة بالمستندات.
- الدرجة العالية من التخصص الوظيفي وتقسيم العمل.
- اللوائح التنظيمية والإجراءات التي تحكم العمل.
- الاختيار والتدريب للموظفين على أسس علمية.
- تدرج السلطة والتحديد القاطع للمسؤوليات.
- السرعة، الاستمرارية.
- استخدام الأسلوب العلمي في معالجة المشاكل الإدارية.
- الخضوع الكامل للرؤساء.
- تقليل الاحتكاك بين الأفراد.
- تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل.
- رشادة التنظيم البيروقراطي.

<sup>1</sup> بولرباخ عسالي، تسيير المؤسسات (نماذج امتحانات محلولة)، ديوان المطبوعات الجزائرية، 2017، ص ص 12-13.

<sup>2</sup> السيد فتحي الويشي، مرجع سبق ذكره، ص ص 123-124.

- ج. عيوب وسلبيات التنظيم البيروقراطي: بالرغم من المزايا الايجابية التي حققتها النظرية البيروقراطية إلا أنها تعرضت للعديد من الانتقادات من قبل الكثير من المفكرين و الباحثين و من أبرز هذه الانتقادات ما يلي:<sup>1</sup>
- الرقابة الشديدة من خلال اللوائح والقوانين وعلاقات السلطة الهرمية.
  - التناقض والتعارض في بعض المبادئ التنظيمية ( مبدأ الخبرة والتدريب كأساس لاختيار العاملين، مبدأ الكفاءة ومبدأ الترقية الأقدمية) .
  - الارتباط بالحد الأدنى لمعدلات الأداء ( النموذج البيروقراطي يجبر العاملين على الحد الأدنى لمستويات الأداء وبالتالي لا يوجد هناك تحفيز لزيادة ورفع الأداء).
  - علاقات السلطة الرسمية أو التدرج الرسمي للسلطة.
  - الجمود والالتزام باللوائح.
  - إهمال الجوانب الإنسانية للفرد.
  - النظام البيروقراطي جاء في نظام مغلق.

<sup>1</sup> زيد منير عبودي، الإدارة و اتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)، دار دجلة، عمان، 2007، ص 29.

### المحاضرة السادسة: الاتجاهات الحديثة في الإدارة.

تعتمد الاتجاهات الحديثة للإدارة على ميولات الأفراد و سلوكياتهم و عمليات الجماعة (العامل الإنساني، الاجتماعي و النفسي)، كما اهتمت بالتنظيم غير الرسمي و تأثيره على الأفراد ، أي زيادة الإنتاج تكون من خلال تفهم الأفراد و التفاعل معهم، و بالتالي تعديل التنظيم بما يخدم أهدافه وفق قدرات الأفراد.

**أولاً: المدرسة السلوكية:**

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

**1. حركة العلاقات الإنسانية "دراسات الهاوثورن":** يعتبر التو مايو (1883-1949) الأستاذ والمستشار بجامعة هارفارد أول من بلور أفكار نظرية الإدارة السلوكية، بحيث أجرى تجاربه حول تأثير ظروف العمل المادية على إنتاجية العمل والرضا الوظيفي في مصنع ببلدة هاوثورن قرب مدينة شيكاغو، وهو مصنع تابع لشركة وسترن إلكترونيك، ومن أهم هذه التجارب: دراسات الإضاءة 1924 (كلما زادت الإضاءة زاد الإنتاج)، دراسات التجميع داخل غرفة الاختبار 1927 (معرفة تأثير إجهاد العامل على الإنتاج)، وتوصل مايو إلى فكرة أنه بصرف النظر عن التغييرات في ظروف العمل المادية فإن سبب ارتفاع النتاج في التجريبتين هو نشوء وضع اجتماعي جديد نتيجة عاملين ومهما:<sup>1</sup>

- **المناخ الجماعي:** أي تشكل علاقات اجتماعية جديدة دفعت بالأفراد إلى الرغبة نحو الأداء الجماعي.
- **نمط الإشراف:** وظهور روح المشاركة بحيث شعر الأفراد بالأهمية عند استشارتهم، وإعطائهم معلومات، وتفعيل الاتصال بينهم.

**أ. أهم أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية:** يمكن تلخيصها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، عبد السلام أو قحف، أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1998، ص 76.

<sup>2</sup> سكيمة بن حمود، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الأمة، الجزائر، 2012، ص 44.

- إنجاز الأعمال بواسطة العاملين بالمنظمة يتأثر بالعوامل التقنية والمادية إضافة إلى العوامل الاجتماعية. وعلى الرغم ما توصلت إليه هذه المدرسة في تفسير السلوك القسري داخل المؤسسات إلا أنها تعرضت لكثير من النقد بسبب:

- ✓ الإفراط في التركيز على الجانب الإنساني مما جعلها تغفل أهمية الجوانب الأخرى.
- ✓ إغفال التعارض بين أفراد المجموعات الصغيرة داخل التنظيم غير الرسمي.

## 2. نظرية الحاجات الإنسانية.

قام عالم النفس الأمريكي أبراهام ماسلو بصياغة نظرية فريدة ومتميزة في علم النفس ركز فيها بشكل أساسي على الجوانب الدافعية للشخصية الإنسانية، حيث قدم ماسلو نظريته في الدافعية الإنسانية Human motivation حاول فيها أن يصيغ نسقا مترابطا يفسر من خلاله طبيعة الدوافع أو الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله، في هذه النظرية يفترض ماسلو أن الحاجات أو الدوافع الإنسانية تنتظم في تدرج أو نظام متصاعد من حيث الأولوية أو شدة التأثير، فعندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية أو الأعظم قوة وإلحاحا فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الإشباع هي الأخرى وعندما تشبع نكون قد صعدنا درجة أعلى على سلم الدوافع، وهكذا حتى نصل إلى قمته. هذه الحاجات والدوافع وفقا لأولوياتها في النظام المتصاعد كما وصفه ماسلو هي كما يلي:

الشكل رقم (06): هرم الحاجات لماسلو



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

- بالرغم من أن أهمية نظرية ماسلو حيث أنها من أقدم النظريات التي حاولت تفسير الواقعية من خلال مفهوم الحاجات الإنسانية بلغة بسيطة ومفهومة إلا أنها تعرضت لبعض الانتقادات<sup>1</sup> والتي كان في مقدمتها مايلي:
- افتراض ماسلو أن الحاجات الإنسانية يتم إشباعها بطريقة متدرجة ومتتالية.
  - أفترض ماسلو أن الحاجات التي في قاعدة الهرم هي الحاجات الأعلى من حيث المستوى.
  - تتسم أعمال ماسلو بالطابع النظري أكثر من الطابع العملي الواقعي.

بالرغم من عمومية نموذج هرم الحاجات لماسلو على جميع الأفراد في جميع الأماكن والظروف والأوقات، إلا أن هذا الهرم المتدرج قد يختلف من فرد لآخر، ومن وقت لآخر، فالفرد في الصحراء قد يعرض نفسه إلى الخطر في سبيل الحصول على جرعة من الماء في حالة العطش الشديد، والأسير لدى الأعداء في الحرب قد يذل ويهان ويقبل هذا ويتحمل في سبيل أن يحصل على الطعام أو ينجو من القتل.

### 3. نظرية الفلسفة الإدارية:

كانت هذه الفرضية لدوغلاس ماكريغور بناء على اعتقاده بأن هناك عوامل أخرى تؤثر في السلوك التنظيمي بالإضافة إلى تلك التي تؤثر بها المدير وفق مبادئ الإدارة الكلاسيكية لاسيما مبدأ السلطة، تتمثل حسب رأيه في وسائل أخرى للتأثير وبهذا يضع حدا للاعتقاد السائد في التوجه الكلاسيكي بأن المصدر الوحيد للسلطة هو المركز الرسمي للمدير، معتمدا مصادر أخرى لها وهي: الثروة، العلم، الخبرة، القوة (الجسدية والعقلية)، ومختلف الملكات الفردية والخصائص النفسية مما يجعلنا أمام نوع ثاني من السلطة هي السلطة الرسمية<sup>2</sup>.

ويرى ماكريغور بأن هناك اتجاهين لفهم فلسفة الإدارة تضمن الأول مجموعة من الافتراضات السلبية والتي هي الأساس لنظرية x، بينما تضمنت المجموعة الثانية مجموعة افتراضات تناقض الأولى والتي هي الأساس لنظرية y.

ويمكن تلخيص مضمون النظرتين في الجدول التالي:

<sup>1</sup> علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 95-96.

<sup>2</sup> كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر، عمان، الأردن، 1995، ص 53.

الجدول رقم (01): مقارنة بين نظرية X ونظرية Y .

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

المصدر: خيرى كتنه، مدخل إلى إدارة الأعمال (النظريات، العمليات الإدارية منهج تحليلي)، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 58.

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

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

### المحاضرة السابعة: المدخل الإداري المعاصر (المدارس الحديثة).

حاولت النظريات الحديثة الاستفادة من المداخل السابقة لدراسة الإدارة، و بلورة رؤية جديدة تتعامل مع الإدارة من خلال عدة مؤثرات، مما لا يسمح بالتركيز على أحد الجوانب الأخرى، شكلت في مجملها مدارس علمية جديدة، تشترك هذه الأخيرة في كونها تطرح منظور للإدارة يختلف عن منظور المدارس الكلاسيكية بحيث يشمل على الحتمية العالمية والتركيز على التمييز وعلى الجودة والإنتاجية.

أولاً: مدرسة النظم.

لقد انطلقت فكرة النظم و أبعادها الفكرية من حقيقة إنسانية مفادها بأن المؤسسة وحدة اجتماعية هادفة، حيث تم تعريف النظام على أنه الكل المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين أشياء وأجزاء تشكل من مجموعها تركيباً موحداً، تنظم في علاقات متبادلة، بحيث لا يمكن عزل أحدها عن الآخر، ومع ذلك فكل منها يحتفظ بذاتيته وخصائصه، إلا أنها في النهاية جزء من كل متكامل.<sup>1</sup>

و بتطبيق مفهوم النظام على المؤسسة تصبح على أنها: تجميع لعدة عناصر مترابطة فيما بينها، وفي تفاعل ديناميكي مجددة في الهياكل بحسب الأهداف،<sup>2</sup> و يشمل النظام المفتوح لأي مؤسسة العناصر التالية:<sup>3</sup>

- المدخلات (Inputs): و تأخذ المؤسسة مدخلاتها من البيئة الخارجية و من بينها الموارد الخام، الموارد البشرية، المعلومات و الطاقة...إلخ.

- العمليات التحويلية (Transformation): و تشمل عمليات التوسع، التسويق، السياسات و الأهداف و العمليات و غيرها، لتحويل المدخلات إلى المخرجات.

- المخرجات (Outputs): و تشمل السلع و الخدمات و الأرباح، رضا المستهلكين و العاملين، و غيرها، و التي توفرها المؤسسة للبيئة.

- التغذية الراجعة (Feedback): و هي ردة فعل البيئة الخارجية (المستهلكون و غيرهم) و انطباعاتها و تقييمها للسلع و الخدمات التي توفرها المؤسسة، إن كان هذا الانطباع و التقييم ايجابياً أو سلبياً و تستخدم المعلومات في تعديل المدخلات أو/ و عمليات التحويل.

ويمكن توضيح عناصر النظام من خلال الشكل الموالي:

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

<sup>2</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 93.

<sup>3</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 70.

الشكل رقم (07): عناصر النظام المفتوح.



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

ومن أهم ما تتميز به مدرسة النظم:<sup>1</sup>

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

إن أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية هو أنها مجردة وليست عملية، فالمدير لا يناقش المشكلات اليومية ولا يصنع القرارات، ولا يواجه الواقع من خلال التفكير بالمدخلات وعمليات التحويل والمخرجات، فهذا المنظور يناسب النقاش في غرفة الصف، ولكن لا يناسب الغوص في حياتيات صنع القرارات في الحياة العملية.

ثانيا: المدرسة الموقفية.

هي مدرسة حديثة نسبيا في الإدارة، تهتم وتركز على الارتباط القوي والعلاقات الوثيقة بين التصرفات الإدارية وبين الخصائص المعينة للموقف الذي تتم فيه هذه التصرفات، فالإدارة ينبغي أن تتلائم مع بيئتها، وأي تصرف من الإدارة يجب أن يتشكل حسب المتغيرات المعنية أو العوامل الخاصة بالموقف، ويعني هذا من الناحية العلمية، أن المدير الفعال هو الذي يشكل أعماله وتصرفاته لتتلائم وتتماشى مع الموقف المعين بكامله.<sup>2</sup> لقد بينت النظرية الموقفية أن اللجوء إلى المدخل الآلي، والهياكل الجامدة مفضل حينما تتصف الأعمال بالروتينية وعدم التغيير، كما أن المدخل العضوي والهياكل المرنة هو الأكثر ملائمة حينما يتطلب الأمر من الالتزام والإبداع.

<sup>1</sup> ياسر أحمد عريبات، مرجع سبق ذكره، ص 45.

<sup>2</sup> بشير العلق، مبادئ الإدارة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 63.

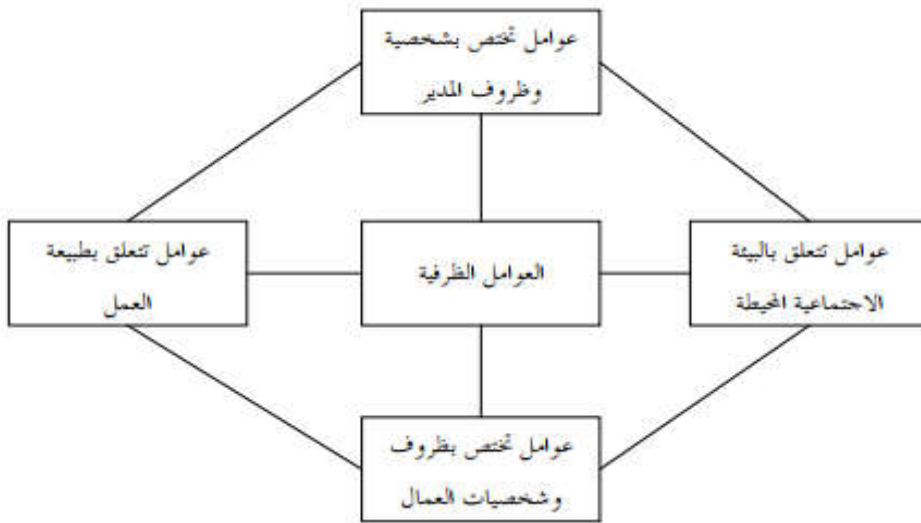


لقد بينت وأكدت الدراسات التنظيمية ضمن المنهج الظرفي على أهمية دراسة الموقف بذاته بدلا من العمومية والشمولية فالفرد يتصف بالنشاط والتغير في السلوك تأثرا لمتغيرات مختلفة، كما أن المؤسسة نظام مفتوح لا تخضع لقوانين ثابتة ومستقرة في علاقتها ببيئتها وما يصاحبه من تأثير على سلوكها. و حدد STEWART & LUTHANS سنة 1977 مجموعة من العوامل التي تستخدم في تحديد الموقف، ويمكن حصرها في النقاط التالية:

- **العوامل البيئية:** و تضم متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة.
- **العوامل الشخصية و السلوكية:** و يقصد بها الخصائص الشخصية للعاملين و المدراء.
- **العوامل الإدارية:** تتعلق بالسياسات و الأهداف و نشاطات المؤسسة و مدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة.

يمكن أن نوضح هذه ال من خلال الشكل رقم(08).

الشكل رقم (08):العوامل التي تحدد نمط وسلوك المدير .



المصدر: محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، الطبعة الثالثة، دار وائل، الأردن، 2006، ص127.

### 1. أسس النظرية الموقفية:

تقوم النظرية الموقفية تقوم على الأسس التالية:

- ليس هناك طريقة واحدة يمكن إتباعها في الإدارة.
- إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المؤسسة.

- تمثل تحدياً لقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات.
- إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.
- يتكون التنظيم من ثلاثة نظم فرعية هي: النظام الفرعي الفني أي إنتاج سلع وخدمات التنظيم، النظام الفرعي التنظيمي أي تنسيق العلاقات الداخلية للتنظيم، النظام الفرعي المؤسس أي تنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة.
- إن النظرية الموقفية تعطي قدراً غير محدود من الحرية للمدير في التفكير والتصرف، غير أنها تسهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في إعطاء الفرصة للمديرين لتقديم الكثير من الاعتذارات أو المبررات وراء أي حالة من حالات الفشل.

## 2. تقييم المدرسة الموقفية:<sup>1</sup>

### أ. إيجابيات النظرية الموقفية:

- هذه النظرية تأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين طبيعة الأفراد و الأوقات و الظروف.
- تعالج هذه النظرية الموقف والظروف بطريقة تتناسب مع طبيعة الموقف.
- تحدد النظرية العلاقة بين الحدث والنتيجة (إذا ما وقع شيء ما، ترتب عليه نتيجة ما).
- تحرص النظرية على تزويد المديرين بأدوات تساعدهم على تنمية مهاراتهم الفنية والإنسانية و الفكرية.
- يقدم المدخل الموقفية نموذج يمكن الوثوق به لتدريب القادة ليكونوا فاعلين.
- من السهل فهم القيادة الموقفية وتطبيقها في العديد من المواقف (عملية).

### ب. سلبيات النظرية الموقفية

- لا توجد طريقة مثالية لتقسيم الأدوار.
- لا يوجد نمط قيادي يمكن استخدامه بفعالية في كل المواقف وإنما المواقف هي التي تحدد النمط القيادي.
- المديرون ليسوا أحراراً في إدارة مؤسساتهم، بل تتحكم بهم الظروف والمواقف التي تواجههم.
- نجاح الإدارة وأساليبها تتوقف على طبيعة المواقف والظروف.
- وتعتبر النظرية الموقفية مناسبة للميدان التربوي لمرونتها وسهولة تطبيقها في مجال الإدارة التربوية، فهي تنص على أنه ليس هناك نمط واحد في القيادة، فالقائد التربوي الفعال هو الذي يعرف و يشكل نفسه حسب الظروف وحسب الموقف بل حسب البيئة التي يمر عليها أيضا بل و أكثر من ذلك حسب الشخص الذي أمامه وقدراته وصفاته.

<sup>1</sup>حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 72.

## ثالثا: المدرسة الكمية.

من المتعارف عليه علميا أن هناك مدخلين في الإدارة لحل المشاكل وتجاوز العقبات التي تعترض نشاط المؤسسة وتقف في وجه تحقيق أهدافها، فهناك المدخل الكيفي حيث يستخدم المدير إلهامه ورأيه الشخصي في مواجهة المشاكل ويعتمد على خبرته في اتخاذ القرارات لحل أو مواجهة ما يعترض سبيله، ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب الكيفي عند اتخاذ القرارات في الحالات التالية:

- عندما تكون الأمور والمواضيع المراد اتخاذ القرار بشأنها بسيطة وغير معقدة.
- عندما تكون تكاليف اتخاذ القرارات غير مكلفة ومقبولة.
- عندما تكون المواضيع المراد اتخاذ القرار بشأنها متعارف عليها.
- عندما يتطلب الموقف اتخاذ قرار سريع، وليس للمدير وقت كاف للتفكير بهدوء وجمع المعلومات الضرورية لصنع القرار.

وهناك المدخل الكمي والذي ينظر إلى نشاطات المؤسسة بأنها عمليات منطقية يمكن ترجمتها بصورة كمية على شكل نماذج ومعادلات ورموز رياضية، وبظهور الكمبيوتر أصبح من الممكن استخدام هذا المدخل على نطاق واسع في معالجة كافة عمليات المؤسسة.

لقد ظهر المدخل الكمي في الإدارة خلال الحرب العالمية الثانية عندما حاولت الإدارة العسكرية البريطانية جمع مجموعة من العلماء لدراسة استراتيجيات وتكتيكات بعض العمليات العسكرية، حيث كان الهدف هو توزيع الموارد المحدودة على المجهود الحربي المطلوب، وخرج نتيجة ذلك بحث أو بحوث العمليات، والذي يعني البحث حول العمليات العسكرية، وقد انتقلت هذه التجربة بسرعة إلى الولايات المتحدة، ثم إلى القطاع للمساعدة في اتخاذ القرارات الأكثر موضوعية و ترشيدا في الإدارة من الطريقة الكيفية، ومن الأمثلة على هذه الطرق الكمية أسلوب المحاكاة، خارطة ونقطة التعادل و برنامج (Pert) المسمى "بشبكة بيرت" والذي يستخدم في الرقابة والتقييم، ونقطة التعادل، وشجرة القرارات، والمصفوفات... الخ.

1. مبادئ المدرسة الكمية: تتلخص أهم المبادئ فيما يلي:<sup>1</sup>

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

<sup>1</sup>نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة(نظريات ومفاهيم)، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011، ص 92.

## 2. تقييم المدرسة الكمية:

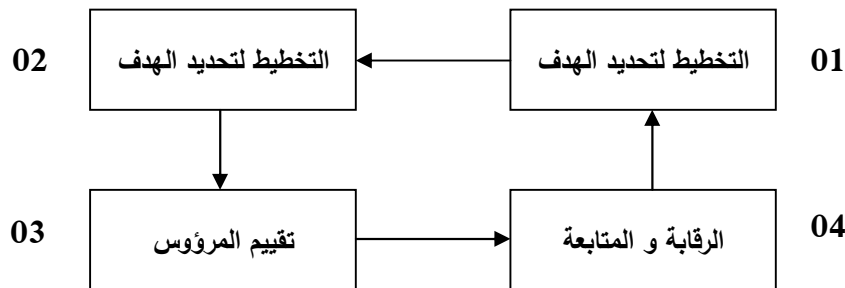
لقد نجحت هذه المدرسة في معالجة النشاطات المادية للمؤسسة نجاحا كبيرا، غير أنها لم تلق ذلك النجاح في مجال العلاقات الإنسانية والدافعية الإنسانية، لعدم القدرة على ترجمتها إلى رموز، ومعادلات، ونماذج رياضية، لأبعادها الكثيرة المتنوعة والمختلفة والمتغيرة على الدوام.

## رابعا: الإدارة بالأهداف.

هي اتجاه إداري حديث يهدف لزيادة فاعلية المؤسسة عن طريق التركيز على الأهداف من حيث الصياغة، التنوع، التنفيذ والتعرف على مدى بلوغ المؤسسة لأهدافها، رائدها هو بيتر دراكر (Peter Drucker). تسمى أحيانا "الإدارة بالمشاركة"، نظرا لمشاركة العاملين بالمؤسسة في وضع الأهداف ورسم السياسة وتنفيذها، هي طريقة يقوم بموجبها المدير والعاملون معا بتحديد أهدافها وتحديد المسؤوليات في شكل نتائج متوقعة، واستخدام تلك النتائج كمقاييس موجهة في تشغيل الإدارة، وفي تقويم إسهامات أعضائها.

## 1. مبادئ الإدارة بالأهداف: تتمثل مبادئ هذا الأسلوب الإداري فيما يلي:

- ✓ وضع أهداف واضحة وموجزة ومفهومة؛
  - ✓ يشارك في وضع الأهداف الأشخاص الذين ينتظر منهم أن يعملوا على تحقيقها؛
  - ✓ يتم تقييم الأداء على أساس النتائج المحققة من طرف الرئيسي والمرووسين لتقييم ما تم إنجازه وإصلاح الأخطاء بهدف تجنبها في المرات القادمة؛
  - ✓ الرئيس المباشر يقوم بتقييم أداء مرووسيه.
- أكد Peter Drucker أن الإدارة أصبحت وظيفة أساسية في المجتمع، ولكي تكون المؤسسة فعالة لابد من تحديد المهام الإدارية ورسم السياسة العامة للمؤسسة، وتتمثل مهامها الأساسية فيما يلي:
- ✓ تحديد المهام ورسم الأهداف بوضوح؛
  - ✓ إعداد برنامج إنتاجي ورضا في العمل؛
  - ✓ تسيير أحداث المؤسسة والمسؤوليات الاجتماعية.
- وضع بيتر دراكر مجموعة من الخطوات للإدارة بالأهداف نوضحها في الشكل رقم (09).
- الشكل رقم (09): خطوات الإدارة بالأهداف.



المصدر: صبحي العتيبي، تطور الفكر و الأنشطة الإدارية، دار الحامد، الأردن، 2002، ص 54.

2. خصائص الإدارة بالأهداف: تتميز الإدارة بالأهداف بمجموعة من الخصائص يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تقوم الإدارة بالأهداف على مبدأ التشاور والمشاركة بين المرؤوسين و الرؤساء.<sup>1</sup>
  - هذا النمط من الإدارة يعمل على تنمية العلاقات بين أعضاء المؤسسة، و يرفع الروح المعنوية لدى العاملين.
  - عملية التفاعل المشتركة بين العاملين في المؤسسة من رؤساء و مرؤوسين، و الاحتكاك المستمر بتطورات الأمور و تأثيرها العلمي على تحقيق الأهداف، و واقعية النظرة إلى الإنجاز.
- بالإضافة إلى الخصائص السابقة، نجد:

- تجعل المؤسسة في مركز متميز من خلال معرفتها و ممارستها العملية.
- فلسفة الإدارة بالأهداف تقوم على نتائج إيجابية تتفق و أهداف المؤسسة الأخيرة التي تعتبر كمحصلة لمجموعة أهداف فرعية لأطراف مختلفة.<sup>2</sup>

3. تقييم الإدارة بالأهداف: رغم أن هذا الأسلوب الإداري يعد من بين الأساليب الإدارية الحديثة المتبعة في

- الكثير من المؤسسات و حققت من خلاله النجاحة و الفعالية، إلا أنه تعرض لبعض الانتقادات منها:
- ينظر إلى هذا الأسلوب أنه مكلف من الناحية الاقتصادية بالنظر إلى الوقت الطويل الذي يحتاجه الرئيس و المرؤوسين في وضع الأهداف، ارتفاع تكلفة الوسائل التي يحتاجها لصياغة الأهداف و طباعتها و تدقيقها و مراجعتها.
- يفترض دراكر (Peter Drucker) أن المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف متوفرة بصورة مستمرة و بال نوعية المطلوبة و هو أمر يصعب تحقيقه.
- يفترض دراكر (Peter Drucker) أن كل من الرئيس و المرؤوس لديهم الكفاءة العلمية و الخبرة الإدارية الكافية لتمكينهم من وضع الأهداف بدقة تتناسب مع الإمكانيات المتوفرة في المؤسسة.<sup>3</sup>
- بالإضافة إلى ما سبق، هناك عدة صعوبات تقف أمام تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف منها:<sup>4</sup>
- كشف أهداف المؤسسة داخليا و حتى خارجيا.
- صعوبة التوفيق بين مختلف الأهداف المحددة للمؤسسة.
- تنوع و تعدد مدخلات هذا التوجه الإداري مما يصعب من قدرة السيطرة عليه.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 51.

<sup>2</sup> صبحي العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 53.

<sup>3</sup> الطراونة هاني خلف ، نظريات الإدارة الحديثة و وظائفها، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 84-

85.

<sup>4</sup> حاروش نور الدين، حروش ربيعة، مرجع سبق ذكره، ص 71.

## المحور الرابع: وظائف الإدارة

## المحاضرة الثامنة: وظيفة التخطيط في المؤسسة.

تعتبر وظيفة التخطيط أولى الوظائف الأربع الرئيسية في العملية الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه و رقابة)، و تمثل نقطة البداية للعمل الإداري، و هي أهم هذه الوظائف لأنها تؤثر بشكل مباشر و كبير في الوظائف الأخرى، و بالتالي في نجاح العملية الإدارية أو فشلها. إذ أن التخطيط يمثل حالة الاستشراف للمستقبل و ما ينطوي عليه من متغيرات تساهم بتقليص دائرة المجهول في إطار وفرة المعلومات القادرة على تحقيق صور التنبؤ بالمتغيرات المختلفة سواء الاقتصادية، الاجتماعية و الثقافية... إلخ.

أولاً: ماهية التخطيط.

### 1. تعريف التخطيط.

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

- **تعريف هنري فايول (Henri Fayol):** <sup>1</sup>التخطيط في الواقع هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهته.

- **تعريف نيومان (W.H Newman):** عرف التخطيط على أنه: البحث عن ما يجب فعله، فهو مجال واسع من القرارات، تحديد أهداف واضحة، اختيار سياسات، وضع برامج واحتمالات، البحث عن طرق وإجراءات محددة، و إعداد جداول زمنية يومية.

- **تعريف لاكوف (R.Lackoff):** يعني تصور المستقبل المرغوب وكذا الوسائل الحقيقية للوصول إليه. كما يعرف على أنه: عملية وضع تصور مسبق لما يجب عمله للوصول إلى الغاية أو الهدف عبر استشراف كافة الأنشطة الضرورية للوصول إلى الغاية أو الهدف وكذلك تحديد الوسائل والأساليب اللازمة لتحقيق ذلك وتقدير المدد الزمنية والإمكانات اللازمة للقيام بتلك الأنشطة.<sup>2</sup> ومنه فإن التخطيط يتميز بمجموعة من الخصائص هي:<sup>3</sup>

✓ التخطيط عمل يسبق التنفيذ وهو تحديد الأهداف والعمل على تحقيقها.

✓ التخطيط يرسم الإطار الذي تتجز به الأعمال، بتحديد الطريقة المثلى للعمل والمدة الضرورية لإنجازه.

✓ يعتمد التخطيط على التنبؤ بالدرجة الأولى في ظل معطيات سابقة.

✓ يختلف التخطيط عن الخطة بأن الأول تحديد للأهداف العامة والعريضة، ولكن الخطة هي ترجمة تفصيلية للأعمال في شكل برامج عمل، فالخطة هي امتداد للتخطيط.

<sup>1</sup> فتحي أحمد نياض عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر، الأردن، 2013، ص56.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص251.

<sup>3</sup> الأحمدى طلال بن عايد، التنظيم في المنظمات الصحية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص 98.

✓ إن مقارنة النتائج بالأهداف المحددة وبالخطط الموضوعية يكشف عن الإختلالات التي تقع فيها المؤسسة من حين لآخر، وبالتالي الحكم على نجاحها أو فشلها

2. أهمية التخطيط: هناك العديد من الأسباب الأساسية للأهمية الكبيرة لنشاط التخطيط، تتمثل هذه الأهداف في الآتي:<sup>1</sup>

- يساعد التخطيط على التغلب على عدم التأكد و التغيير: إن المستقبل بما يحويه من عدم تأكد وتغيير يجعل التخطيط ضرورة من أهم الضروريات.
  - تركيز الانتباه على الأغراض: نظرا لأن التخطيط يوجه كله نحو تحقيق أهداف المنشأة فمجرد القيام بالتخطيط يؤدي على تركيز الانتباه على هذه الأهداف.
  - اكتساب التشغيل الاقتصادي: يعمل التخطيط على تخفيض التكاليف بسبب اهتمامه الكبير بالتشغيل الكفاء و التناسق في العمليات التي يمكن رؤيتها بوضوح عند مستوى الإنتاج.
- بالإضافة إلى ما سبق، هناك مجموعة من الفوائد التي تجنيها المؤسسة من جراء التخطيط الجيد لجميع عملياتها، وهي كالتالي:<sup>2</sup>

- ✓ يساعد المؤسسة على اجتياز بعض التهديدات التي تقابلها مستقبليا؛
  - ✓ الاستخدام العقلاني والأمنل لموارد المؤسسة ( بشرية، مالية، مادية)؛
  - ✓ التحديد القاطع للأهداف المطلوب تحقيقها عموما، والأهداف الخاصة بكل قسم أو عامل في المؤسسة؛
  - ✓ يساهم في إرساء نظام تنسيقي بين الأعمال والنشاطات؛
  - ✓ يعتبر التخطيط وسيلة للحكم على مدى نجاح الأعمال في المؤسسة؛
  - ✓ يعمل على تنمية قدرات المديرين على اتخاذ القرارات؛
  - ✓ سهل عملية الرقابة في المؤسسة من خلال مقارنة الجداول الزمنية الموضوعية وتواريخها وأهدافها مع مستويات الأداء؛
  - ✓ يساهم التخطيط في تحفيز الأفراد والأقسام على تنفيذ ما هو مطلوب منها في إطار الخطة الموضوعية، كما يقلل من الصراعات التي تنشأ من جراء الفوضى التي تنشأ في غياب التخطيط.
- ثانيا: مبادئ التخطيط.

تعبّر مبادئ التخطيط عن الإطار الفكري لمن يقوم بعملية التخطيط ولا للحصر يمكن إدراجها كما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة و التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 69.

<sup>2</sup> غول فرحات، مدخل إلى التسيير، دار الخلدونية، القبة القديمة، الجزائر، 2012، ص 70.

<sup>3</sup> مراد حسين العلي، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، دار عياد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 49.



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

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

**3. مبدأ الكفاءة والفعالية:** أي أن تكون المقارنة بين العائد والتكلفة ايجابية نحو وباتجاه الخطة الموضوعة، وأما الفعالية بالنسبة للتخطيط فنقاس بالقدر الذي يسهم به في تحقيق الأهداف المرجوة.

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

**5. مبدأ المشاركة في تحقيق الأهداف:** أي إشراك كافة المشرفين على تنفيذ الخطة في صياغة ورسم تفصيلاتها ومقوماتها، إذ أنهم أدرى الناس بما قد يتعرض سياسة وأساليب تنفيذ الخطة من صعوبات ومشاكل عند التطبيق.

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

**7. مبدأ واقعية التخطيط :** أن يكون التخطيط علميا وواقعا مبنيا على التنبؤ العلمي السليم، وذلك عند تحديده لأهداف ووسائل تحقيق تلك الأهداف بحيث يتفق التخطيط مع واقع وظروف وموارد وإمكانيات المؤسسة المادية والبشرية.

### ثالثا: خطوات التخطيط.

إن خطوات التخطيط هي المراحل التي يتوجب على المخطط إنجازها والأعمال التي يجب القيام بها لوضع خطة متكاملة من حيث ترتيبها الزمني، والمنطق هو أن يبدأ المخطط ببداية المرحلة الأولى وينتهي بنهاية المرحلة الأخيرة، و سيتم التطرق بإيجاز للمراحل الرئيسية وهي كالتالي:

**1. تحديد الأهداف:** لعل الخطوة الأولى في عملية التخطيط هو تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وذلك يعني وضوح المسار الذي تسلكه المؤسسة لتحديد وضعيتها المستقبلية فصياغة الأهداف تتناول جوانب عمل وأنشطة المؤسسة لتتحدد عدد من الأهداف منها: أهداف إنتاجية، تسويقية، أهداف مالية، أهداف ترويجية، أهداف سياسية واجتماعية... الخ.<sup>1</sup>

يرتكز التخطيط على بلورة وتحديد أهداف المشروع فتعد الأهداف بمثابة الدليل والمرشد للإدارة في توجيه واستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية وتقود الأهداف إلى تصميم الاستراتيجيات والسياسات والبرامج اللازمة،

<sup>1</sup> علي محمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص 108-109.

فالأهداف المحدد بدقة تكون بمثابة معايير أساسية لتقييم الأداء والحكم على كفاءة العملية التخطيطية، ويشترط أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس من حيث الكم والنوع والسعر والتكلفة وغير ذلك ويشترط المشاركة في صياغة الأهداف العامة للمشروع من جميع الرؤساء في مختلف المستويات الإدارية وكذا الأهداف الفرعية لمختلف الأنشطة والعمليات مع ضرورة التكامل بين الأهداف الفرعية والعامة.

ولتحديد أهمية وقيمة الأهداف نستخدم عدة أساليب منها تحليل التكلفة والعائد... الخ.<sup>1</sup>

**2. تحديد الموقف الحالي مقابل الأهداف:** هي الخطوة الثانية من مراحل العملية التخطيطية وتتطوي على تأثير نواحي القوة الدافعة للوصول للأهداف وجوانب الضعف المعيقة للوصول لذلك.

**3. تحديد الافتراضات للبدائل المختلفة:** أي وضع افتراضات كمقدمات منطقية تسبق التنفيذ فهي افتراضات تستند إليها الخيارات المؤدية لتحقيق الهدف نحاول من خلالها معرفة 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.

**4. تقييم البدائل:** بعد تحديد أفضل البدائل واختيار نقاط القوة والضعف فيها تأتي الخطوة التالية، وهي تقييم البدائل عن طريق أوزان العوامل المختلفة على ضوء الفروض والأهداف، ومقارنة بعضها ببعض.

**5. اختيار البديل المناسب:** بعد تقييم البدائل المتوفرة تأتي مرحلة اختيار البديل المناسب الذي سيحقق الأهداف بأقل مخاطر وأقل التكاليف وأعلى عائد، والذي حاز على رضا وقبول الأفراد القائمين على عملية التنفيذ، ومن ثم تحديد الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بها لوضع البديل المختار موضع التنفيذ.

**6. تنفيذ الخطة وتقييم النتائج:** تعد المرحلة الأخيرة، حيث يتم القياس باتجاه إنجاز الأهداف وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية إنشاء التنفيذ مع تعديل أو تبني خطط بديلة إذا اقتضى الأمر ويمكن توضيح مراحل العملية التخطيطية وفق الشكل رقم (10).

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 108.

الشكل رقم (10): مراحل التخطيط.



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل، الأردن، 2011، ص 205.

#### رابعاً: أنواع التخطيط.

تتباين الخطط في طبيعتها و تعدد صفاتها و خصائصها لاعتبارات أو معايير مختلفة وفقاً للغرض التي يتم التخطيط من أجله و بشكل عام يمكن اعتماد المعايير و المؤشرات التالية كأسس في تحديد أنواع التخطيط، و هي:

**1. التخطيط حسب الفترة الزمنية:** يمكن تقسيم التخطيط وفق المدة الزمنية أو الآجال التي تتطلبها عملية التخطيط إلى ثلاث أنواع و هي:<sup>1</sup>

**أ. التخطيط طويل المدى:** فهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية طويلة الأمد، ويمكن القول نسبياً أن الفترة خمسة سنوات فما فوق هي فترة تخطيط طويل المدى.

**ب. التخطيط متوسط المدى:** وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية ليست بطويلة ولا بقصيرة الأجل، وهو في الغالب يغطي فترة تزيد عن السنة وتقل عن خمسة سنوات.

**ج. التخطيط قصير المدى:** وهو التخطيط الذي يغطي فترة تقل عن السنة، ومن خصائصه أنه يكون الأقرب إلى الدقة والأحكام نتيجة لدقة التنبؤ.

<sup>1</sup>حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 116-117.

2. التخطيط حسب مدى تأثيره: وينقسم التخطيط حسب مدى تأثيره إلى: <sup>1</sup>

أ. **التخطيط الإستراتيجي**: يهتم التخطيط الإستراتيجي بالشؤون العامة للمؤسسة ككل، ويبدأ التخطيط الإستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن بالمشاركة مع باقي المستويات الإدارية، و يتضمن التخطيط الاستراتيجي إعداد أهداف شاملة للمؤسسة، والتي ترتبط عادة بالموشرات الخارجية و البيئية، ومن أهداف التخطيط الإستراتيجي نجد:

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

✓ إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.

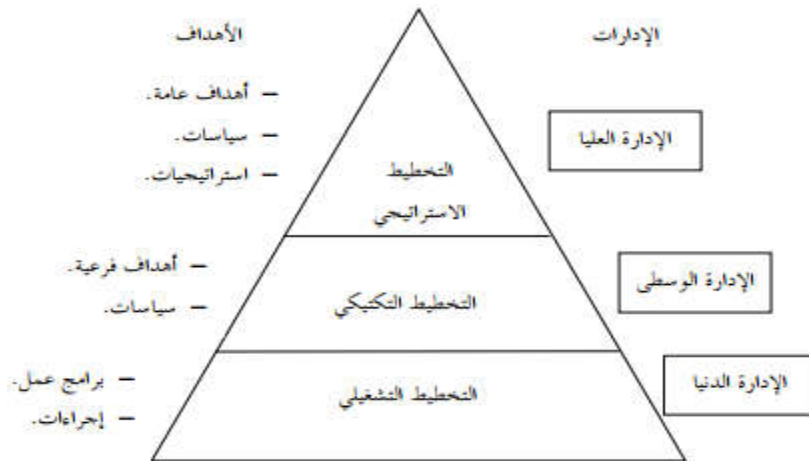
✓ تطوير المؤسسة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

ب. **التخطيط التكتيكي**: يركز التخطيط الإستراتيجي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية، هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن انجازه، فالتخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الإستراتيجي، وتكون الخطط التكتيكية أقل وأقصر مدى من الخطط الإستراتيجية، فهي تركز عادة على الأنشطة القريبة التي يجب انجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمؤسسة.

ج. **التخطيط التنفيذي التشغيلي**: يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لانجاز مهام ومسؤوليات عمله، ويمكن أن تستخدم مرة أو عدة مرات، فالخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر، كخطة الموازنة، أما الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

والشكل الموالي يوضح العلاقة بين مستويات الإدارة ومستويات التخطيط.

الشكل رقم (11): العلاقة بين مستويات الإدارة ومستويات التخطيط.



المصدر: فتحي أحمد نزياب عواد، مرجع سبق ذكره، ص 67.

<sup>1</sup> محمود عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، الطبعة العربية الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 198-200.

3. التخطيط حسب الوظيفة: و يقسم التخطيط حسب الوظيفة إلى<sup>1</sup>:

- أ. التخطيط المالي: وهو التخطيط الذي يركز على الأمور المتعلقة بالجوانب المالية للمؤسسة.
- ب. التخطيط الإنتاجي: وهو التخطيط الذي يركز على الأمور المتعلقة بالإنتاج مثل تدفق المواد الأولية ومراقبة الجودة والوحدات المنتجة... الخ.
- ج. تخطيط الشراء والمخزون: ويركز هذا التخطيط على كل ما يتعلق بالشراء والتخزين داخل المؤسسة.
- د. التخطيط التسويقي: وهو التخطيط الذي يركز على القضايا المتعلقة بالتسويق، كدراسة السوق، كيفية التوزيع والترويج... الخ.
- هـ. تخطيط الموارد البشرية: وهو التخطيط الذي يركز على الأمور المتعلقة بالقوى العاملة مثال توظيف العمال، وتنظيم الدورات التدريبية و التأهيلية... الخ

## خامسا: خصائص التخطيط الجيد.

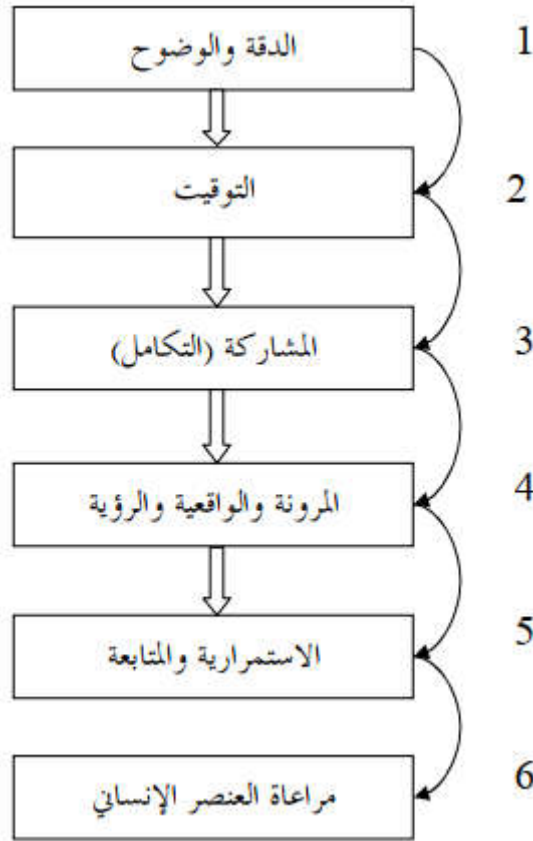
للتخطيط الجيد في المؤسسات خصائص معينة ومن هذه الخصائص ما يلي:<sup>2</sup>

1. ترشيد الإنفاق: ويقصد بذلك على أن التخطيط يعمل وفق عنصر التكلفة المثالية أي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة.
2. المشاركة: تقتضي طبيعة التخطيط المشاركة لجميع العاملين في المؤسسة وأن تقوم بعملية التخطيط لجنة من ذوي الخبرة، حيث تقوم بجمع وجهات النظر والآراء من الموظفين كل حسب موقعه التنظيمي.
3. التوقيت: ويقصد به وضع الأعمال في سلم أولويات بجدول زمني محدد يلتزم به الجميع.
4. الشمولية: ويقصد به اهتمام المخططين بكافة جوانب العمل في المؤسسة وأن تكون عملية التخطيط متوازنة أي تكافئ بين الأنشطة بمعنى أن لا يكون التخطيط لنشاط على حساب نشاط آخر.
5. الاستمرارية والمتابعة: التخطيط عملية مستمرة تستند على المتابعة الضرورية لكشف الانحرافات والقيام بتصحيحها.
6. الوضوح: يجب أن تتصف الخطة بوضوح أهدافها والابتعاد عن التعقيد.
7. السرية: في ظل المنافسة يشترط السرية في بعض جوانب التخطيط وأهدافه.
8. الواقعية: يقوم التخطيط على التنبؤ العلمي (توقعات معقولة وغير مبالغ فيها).
9. مراعاة العنصر الإنساني: يراعى التخطيط العنصر الإنساني للرفع من معنوياتهم لنضمن حسن التنفيذ وتحقيق الأهداف، ويمكن إجمال عوامل نجاح التخطيط وفق المحاور التالية:

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي، الإدارة أصالة المبادئ و الأسس ووظائف المنشأة، دار الفكر، الأردن، 2007، ص ص 162-176.

<sup>2</sup> علي عباس، مرجع سبق ذكره، 96.

الشكل رقم (12): عوامل نجاح التخطيط.



المصدر: صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 221.

سادسا: الصعوبات التي تواجه وظيفة التخطيط.

تواجه عملية التخطيط صعوبات عدة يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>

1. عدم دقة التنبؤ، إذ يعتمد التنبؤ بدرجة كبيرة على الحكم الشخصي، وبالتالي فهو عرضة لعدم الدقة، وبشكل عام كلما قلت الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة كلما زادت درجة الدقة وصحة درجة التنبؤ.
2. ميل صانعي القرار والمديرين إلى الاهتمام بالحاضر وتنفيذ الأعمال بصورة يومية، مما يستتفز الكثير من الجهود ويضيع العديد من الفرص.
3. التكلفة العالية نسبيا لتنفيذ عملية التنبؤ بالوسائل العلمية الحديثة.
4. مقاومة التغيير، فالتخطيط يقترح أشياء جديدة، وهذا قد يؤدي إلى تغيير بعض العلاقات القائمة، والمعروفة أن الأشخاص يقاومون التغيير حفاظا على العلاقات القديمة والنفوذ والسلطة.

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

5. عدم الالتزام بالتخطيط، فبعض المدراء والعاملين لا يبذلون كثيرا من الاهتمام بالتخطيط طالما أن أقسامهم تحقق أرباحا مناسبة، كما أن البعض يدرك أهمية التخطيط لكنه لا يملك الوقت الكافي لوضع الخطط والالتزام بتنفيذها.
6. عدم المشاركة في التخطيط، إن وضع خطة جيدة يستلزم إشراك جميع الأطراف العاملة داخل المؤسسة عند وضع الخطة، لكن هناك بعض المدراء ومتخذي القرارات يتولون مهمة وضع الخطة بدون إشراك أي طرف فيها.
7. التغييرات الطارئة التي تحصل في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والتي تكون غير متوقعة وتعيق تحقيق الخطة.
8. التوقيت، يعد التوقيت عنصر مهم في نجاح أو فشل الخطة، فالخطة يجب أن تجرول زمنيا بشكل يتحدد فيه وقت بدأ ونهاية الأنشطة وفترات انجازها، فالقرارات يجب أن تتخذ في الوقت المناسب، وفي بعض الحالات يضطر المديرون إلى اتخاذ قرارات تحت ضغوط معينة، ولو لم تتوفر لديهم المعلومات الكافية.
9. يواجه التخطيط صعوبات تتعلق بعملية متابعة وتعديل الخطط أثناء التنفيذ وإيجاد الجهاز المتخصص، وتأمين المرونة اللازمة للخطة.

## المحاضرة التاسعة: وظيفة التنظيم في المؤسسة.

تعتبر وظيفة التنظيم اللبنة الأساسية في تكوين البناء التنظيمي لأي مؤسسة، حيث أن التنظيم يتكون أساساً من مجموعة من الوظائف التي يتم إعدادها وفقاً للأنشطة الإدارية المتماثلة أو المتشابهة، فالتنظيم لا يعد غاية بحد ذاته و إنما يعتبر وسيلة أساسية لتحقيق أهداف إدارية محددة.

أولاً: ماهية التنظيم.

### 1. تعريف التنظيم:

للتنظيم تعريفات عديدة اشتقت من خلال رؤيا معينة سواء بالنظر إليه كهيكل أو كعملية إدارية ومن أهم التعاريف نجد:

- **تعريف هنري فايول (Henry Fayol):** التنظيم هو إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها: من المواد الأولية، رأس المال، الأفراد، و تستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض و بين الأشياء بعضها ببعض.<sup>1</sup>

- **تعريف لويس ألان (Louis Allen):** أن التنظيم هو عملية تحديد و تجميع العمل الذي ينبغي أدائه، مع تحديد و تفويض المسؤولية و السلطة و إقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف.<sup>2</sup>

- **تعريف سيمون (Simon):** التنظيم بأنه: أنماط سلوكية و سياسية لتحقيق التعقل الإنساني.<sup>3</sup>

- **تعريف نيومان (Newman):** التنظيم هو: "تقسيم العمل الواجب تنفيذه ثم تجميعه في وظائف معينة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد شاغلي هذه الوظائف."<sup>4</sup>

- **تعريف جورج تيري (George Terry):** التنظيم هو: إقامة علاقات فعالة للسلطة بين العمل والأشخاص وأماكن العمل بغرض تمكين الجماعة من العمل مع بعضها بكفاءة.<sup>5</sup>

تركز معظم التعاريف السابقة على أن التنظيم عملية أو مرحلة عملية تصميم هيكل تنظيمي وكذا تقسيم العمل وتحديد السلطات والمسؤوليات والعلاقات لتحقيق الأهداف، ويمكن إدراج تعريف شامل فنقول أن: التنظيم هو الكيفية التي بمقتضاها يتم تعبئة الجهود لتسيير تحقيق الهدف عن طريق توزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات.

<sup>1</sup> فتحي أحمد نياض عواد، مرجع سبق ذكره، ص 140.

<sup>2</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، أريد، الأردن، 2011، ص 219.

<sup>3</sup> فتحي أحمد نياض عواد، مرجع سبق ذكره، ص 147.

<sup>4</sup> نفس المكان.

<sup>5</sup> موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، 2002، ص 21.



## 2. أهمية وظيفة التنظيم.

تظهر أهمية التنظيم في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- يساعد التنظيم على استقرار المؤسسة واستمرارها في عالم الأعمال، وذلك بإيجاد مناخ تنظيمي خال من التوتر يساعد على تحقيق الأهداف.
- تجنب الازدواجية أو التعارض في الأعمال من خلال تحديد واضح للاختصاصات، والمسؤوليات بين الوحدات الإدارية والوظائف التي تتكون منها.
- إنشاء قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية بين الأجزاء التنظيمية، وخاصة في عملية اتخاذ القرار ونقله إلى الجهات المعنية في كافة نشاطات المؤسسة.
- تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية التي تتكون منها المؤسسة، وكذلك بين الموظفين أنفسهم.

## 3. عناصر التنظيم:

تتكون عملية التنظيم من مجموعة من العناصر الأساسية وهي:<sup>2</sup>

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

## 4. أهداف التنظيم:

- يسعى التنظيم الإداري إلى تحقيق عدة أهداف منها:<sup>3</sup>
- وضع الإطار لتنفيذ الخطط و البرامج الموضوعية لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تجميع الموارد المختلفة اللازمة لتحقيق الأهداف؛
- تحديد الأنشطة و المهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المؤسسة و أهدافها؛
- تصنيف هذه الأنشطة و تجميعها حسب أسس محددة، و تحديد الصلاحيات و الواجبات المرتبطة بها؛
- توصيف شكل وطبيعة العلاقات بين المهام بما يُمكن الأفراد من التعاون فيما بينهم؛
- توفير العمال للمؤسسة و تقسيم العمل بينهم و توزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم و رغباتهم؛

<sup>1</sup> بولرباح عسالي، مرجع سبق ذكره، ص 72.

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

<sup>3</sup> أحمد بن عبد الرحمن الشميمري و آخرون، مبادئ إدارة الأعمال (الأساسيات والاتجاهات الحديثة)، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004، ص 147.

- تنسيق جهود العمال و إنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم لتحقيق الأهداف المسطرة؛
- إيجاد التوازن بين الأهداف، الموارد، النتائج و استخدام الأسلوب الأمثل لتحويل هذه الموارد إلى النتائج المتوقعة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية المؤثرة على ذلك.

ثانيا: مبادئ و خصائص التنظيم.

### 1. مبادئ التنظيم:

تعبر عن الإطار الفكري الذي يجب الاسترشاد به أثناء عملية التنظيم وهو ما يعرف بمبادئ التنظيم ويمكن إيجازها فيما يلي:

أ. **مبدأ تحديد الهدف:** ويعني أن يحدد التنظيم الأهداف الجزئية للوحدات التنظيمية المتخصصة التي توصل بمجملها إلى الهدف العام باعتبار بعملية التحديد تؤدي إلى تنمية الخطط وتركيز الجهود وتوجيه الأعمال والجهود نحو تحقيق هذا الهدف.

ب. **مبدأ شمولية التنظيم وتكامله:** يجب أن يشمل التنظيم كافة الأنشطة الواردة في الوحدات التنظيمية حتى تتمكن تلك الوحدات من تحقيق أهدافها بشكل متكامل ومتناسق.<sup>1</sup>

ج. **مبدأ الفاعلية والكفاءة:** يعتبر التنظيم كفنًا إذا كان تكوينه يسمح بتحقيق الأهداف بفاعلية ونعني بالفاعلية أن يحقق التنظيم أهدافه بأقل جهد وزمن وتكلفة وتقاس هذه الفاعلية بمعيار الكفاية الإنتاجية وتفاعل العاملين في التنظيم.

د. **مبدأ الشرعية:** يجب أن تكون الأهداف والأساليب والوسائل المعتمدة لا تتعارض مع القوانين واللوائح والتعليمات وحتى العادات والأعراف والتقاليد المتعارف عليها وكذا أخلاقيات المهنة.

هـ. **مبدأ الوضوح:** ينبغي أن تكون الأهداف وكل معطيات التنظيم غير غامضة حتى تصل المؤسسة لأهدافها دون انحرافات فمبدأ التحديد الوظيفي لكل مركز أو وحدة تنظيمية حيث كلما زاد التحديد الواضح للنتائج المتوقعة والأنشطة، والسلطة والمسؤولية كلما زادت إمكانية مساهمة الأفراد المسؤولين في تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>2</sup>

و. **مبدأ تقسيم العمل:** إن تقييم العمل يؤدي بلا شك إلى الاستفادة من مبدأ التخصص والتكامل بين النشاطات المختلفة من سرعة التنفيذ وتحسين الجودة ويساهم بأكبر فاعلية نحو تحقيق الأهداف.

ز. **مبدأ الالتزام:** يجب أن تلتزم الإدارة بدقة بالتنظيم ويعرف كذا مبدأ ضرورة التنظيم

ح. **مبدأ الوظائف:** ينبغي أن يتم التنظيم حول الوظائف وليس حول الأشخاص حتى يكون التنظيم موضوعيا، فالهيكل التنظيمي يبنى على أساس الوحدة الوظيفية وأنشطتها وليس حول الأفراد وعلاقاتهم.

<sup>1</sup> ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 110.

<sup>2</sup> علي محمد منصور، مرجع سابق، ص 152.

ط. مبدأ تحديد المسؤولية: إن المسؤولية لا تفوض إذ تبقى الإدارة العليا مسؤولة عن السلطات التي فوضتها إلى المرؤوسين لذا استوجب تحديد مسؤولية هؤلاء المرؤوسين في ضوء السلطة الممنوحة لهم.

ي. مبدأ الموازنة بين السلطة والمسؤولية: يجب أن تكون السلطة معادلة للمسؤولية حتى يمكن الموظف من إنجاز أعماله وتحمل المسؤولية المترتبة على ذلك أي "مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية".

ك. مبدأ وحدة الإشراف أو الأمر: فبالنسبة لأية منظمة ينبغي أن ترتبط الوحدات التنظيمية بواسطة مسالك إشرافيه محددة تحديدا واضحا مع تحديد المرجع في تلقي الأوامر حتى لا تحدث مخالقات في العمل لتضارب التعليمات والتوجيهات.

ل. مبدأ نطاق الإشراف الإداري: ويعني هذا المبدأ تحديد عدد الأفراد الذين يخضعون لإشراف رئيس إداري واحد وذلك من أجل تحقيق وظيفة الرقابة ووظيفة التوجيه بشكل رئيسي.

م. مبدأ ديناميكية التنظيم: يجب أن يسمح التنظيم بمقابلة التغييرات في المنظمة أي أن يكون مرنا وشفافا وأن يجيب على متطلبات التغيير ويستمر في تحقيق أهدافه.<sup>1</sup>

ن. اللامركزية: تتمحور اللامركزية من الناحية الإدارية بمعنيين هما:

- عدم تركيز السلطة وتفويضها وتحديد المسؤوليات مما يمنح تجمع العمل في مؤسسة معينة.
- تعني التنظيم الميداني وتتضمن نوع التكوين الميداني وعلاقة الوحدات العاملة في الميدان بالمركز الرئيسي.<sup>2</sup>

ولقد أثبتت التجارب أن نجاح التنظيم يكمن في إتباع المبادئ السليمة، وأن فشله ينجم عن عدم وضوح الأهداف وغموض الاختصاصات، وعدم تكافؤ السلطة مع المسؤولية، وسوء تحديد العدد المناسب من المرؤوسين الذي يتم الإشراف عليه، وعدم تفويض السلطة بالشكل المناسب، وإغفال العوامل الفنية و الإنسانية التي تؤثر في اختيار الدرجة الملائمة من المركزية واللامركزية.<sup>3</sup>

## 2. خصائص التنظيم:

- حتى نقول أن الوظيفة الإدارية جيدة، لا بد من أن تتوفر على بعض المميزات، أهمها:<sup>4</sup>
- أن يسند إلى كل مدير أوامر واضحة ومحددة ليعرف تماما طبيعة العمل المطلوب منه.
  - يجب اقتران السلطة بالمسؤولية التي تناسبها (مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية).
  - قبل إحداث أي تغيير في نطاق مسؤولية أي فرد يجب إعلام الشخص المعني بهذا التغيير وأن يمهد له حتى يتم تفهم التغيير المطلوب.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 96-97.

<sup>2</sup> علي محمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص 155.

<sup>3</sup> عادل خليل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 35.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 30.

- ينبغي أن لا يتم إصدار أوامر للمرؤوسين الآخرين دون علم رؤسائهم المباشرين بذلك، ولا حتى من المسؤول الذي يقع في مركز أعى من المسؤول المباشر.
- إذا أردت أن تنتقد موظفا فافعل ذلك على انفراد.
- يجب أن لا يتلقى الفرد في التنظيم الأوامر من أكثر من شخص ( مبدأ وحدة الأمر).
- يجب أن لا يطلب من شخص أن يكون مساعدا لآخر، وفي نفس الوقت ناقدًا له.
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- يجب أن يكون عدد الأفراد التابعين لمدير معين متناسبا مع قدرات المدير (مبدأ نطاق الإشراف)
- يجب أن تحل وبغاية أي نزاعات بين الأفراد داخل التنظيم.
- يجب أن يراعى مبدأ التنسيق بمعنى أن تكون أهداف كل مدير متناسقة مع أهداف المدراء الآخرين.

### ثالثا: أنواع التنظيم و معوقاته.

#### 1. أنواع التنظيم:

يمكن تقسيم التنظيم إلى قسمين رئيسيين هما:<sup>1</sup>

أ. **التنظيم الرسمي:** والذي يقصد به التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي، وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال، وتوزيع الاختصاصات كما وردت في الوثيقة القانونية التي تكونت المنظمة بموجبها، وبالتالي فهو يشمل القواعد والترتيبات التي تطبقها الإدارة وتعبّر عن الصلات الرسمية بين كل فرد عامل وغيره من الأفراد العاملين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المؤسسة.

ب. **التنظيم غير الرسمي:** فهو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة التفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المؤسسة، وهو يصور مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين جماعة العاملين أثناء العمل، ومن خصائص التنظيم غير الرسمي أنه ينشأ بصورة تلقائية عفوية بين الأفراد، وأن العلاقات الشخصية هي الأساس في هذا التنظيم، بعكس التنظيم الرسمي الذي تتحدد علاقات أعضائه من خلال قواعد مكتوبة.

ومن أهم الأسباب التي تساعد في تكوين التنظيم غير الرسمي داخل التنظيم الرسمي منها:

- عدم قدرة التنظيم الرسمي على تلبية الحاجات التي يرغب فيها الأعضاء داخل التنظيم؛
- كبر حجم التنظيم الرسمي مما يساعد على تكوين مجموعات غير رسمية داخل التنظيم؛
- طبيعة العمل السائد داخل التنظيم الرسمي من اجتماع الرؤساء مع بعضهم والمدراء (على نفس المستوى الإداري) مما يساعد على خلق الروابط الاجتماعية والثقافية بين أفراد التنظيم.

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

و العلاقة بين المجموعات غير الرسمية والجهات الرسمية ليست دائما متناقضة ولا يمكن لقاءها، فبالإمكان إحداث تكامل بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي من خلال:<sup>1</sup>

- اعتراف الإدارة بأن المجموعات غير الرسمية لا تسلك دائما سلوكا مضادا لها وأنه بالإمكان تنمية أنماط سلوكية بين أفراد الجماعة غير الرسمية، تعمل على تحقيق أهداف التنظيم؛
- فهم طبيعة العلاقات غير الرسمية وأهدافها وقيمتها وتأثيرها على تحقيق أهداف المؤسسة والعمل على توجيه ذلك التأثير للوجهة الايجابية التي تحقق مصالح الجماعات بتحقيقها لمصالح المؤسسة؛
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وتعديله بالشكل الذي يساعد على التفاعل الاجتماعي وتنمية روح الفريق بين الأفراد والجماعات، ومحاولة القضاء على مواطن النقص في التنظيم الرسمي لتحقيق الانسجام والتوافق بين حاجات الأفراد لئتم إشباع حاجاتهم قدر الإمكان بطرق رسمية؛
- تزويد جماعات العمل بمعلومات مستمرة، ففي غيبة العلم بالشيء تتبلور الاتجاهات و المعايير السلبية.

وللتنظيم غير الرسمي فوائد وعيوب يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>2</sup>

#### ❖ فوائد التنظيم غير الرسمي:

- ✓ إشباع الحاجات النفسية للأفراد في المؤسسة.
- ✓ تقوية روابط الاتصال بين العاملين في المؤسسة.
- ✓ القضاء على نقاط الضعف الموجود في التنظيم.
- ✓ إيجاد نوع من المرونة في إصدار القرارات من يساعد على إنجاز العمل.

#### ❖ عيوب التنظيم غير الرسمي:

- ✓ زيادة الأوقات اللازمة لإنجاز العمل.
- ✓ بروز بعض السلبيات (إدارة غير رسمية) والتي قد تعمل ضد أهداف المؤسسة.

## 2. معوقات التنظيم.

تخضع عملية التنظيم إلى العديد من التيارات و التفاعلات المختلفة التي تؤدي إلى خلق عدة مشاكل تنظيمية، يمكن إدراجها على النحو التالي:<sup>3</sup>

أ. **الصعوبات البشرية:** وهي الصعوبات المتعلقة بالعنصر البشري الذي يتدخل في أداء و تسيير وظائف التنظيم، و تأتي هذه المشكلة من خلال الاختيار (التعيين و التوظيف) الخاطئ للعناصر البشرية أو استعمال طرق غير واضحة و عشوائية، و يمكن أن تأخذ شكلين هما:

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 186.

<sup>2</sup> فتحي أحمد نياح عواد، مرجع سابق، ص 152.

<sup>3</sup> David A. Whetten & Kim S. Cameron, **DEVELOPING MANAGEMENT SKILLS, EIGHTH EDITION**, 8th ed, Prentice Hall, , New Jersey, 2011, P 240.

- المشاكل التي تتعلق باختيار أعضاء المراكز الإدارية القيادية.
  - سوء اختيار العاملين في المستويات الأدنى.
- ب. المعوقات التي تتعلق بأهداف التنظيم الإداري: و تتمثل في عدم التصور الصحيح للأهداف و صياغة الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة.
- ج. المشاكل التي تتعلق بالآلية الخاصة بالعمل الإداري و التنظيمي: هناك بعض المعوقات المختلفة المتعلقة بآلية العمل الإداري و التنظيمي و تقل من فعاليته بشكل كبير و من أبرزها:
- المشاكل المتعلقة بالهيكل التنظيمي.
  - عدم وجود مبدأ التكافؤ بين السلطة و المسؤولية.
  - التعارض بين كل الوحدات التنفيذية و الاستشارية.
- كما يمكن أن تواجه العديد من المؤسسات عدة مشاكل التنظيمية يمكن إدراجها فيما يلي:
- ✓ تعدد المستويات الإشرافية والرئاسية في هياكلها التنظيمية؛
  - ✓ شيوع المركزية الإدارية؛
  - ✓ الازدواجية وتكرار الاختصاصات؛
  - ✓ تغلب الطموحات الشخصية للأفراد على الاعتبارات الموضوعية؛
  - ✓ عدم تكافؤ السلطة مع المسؤولية.
- إن وجود مثل هذه المشاكل ينجر عنه انخفاض الكفاءة الإدارية وعليه فالتنظيم اليوم بأمر الحاجة إلى مجموعة من الأسس العملية كمقومات لجعل التنظيم فعال أهمها:
- ✓ وحدة الهدف؛
  - ✓ التخصص وتقسيم العمل؛
  - ✓ وحدة القيادة وتسلسلها؛
  - ✓ تحديد الاختصاصات؛
  - ✓ تفويض السلطة؛
  - ✓ تكافؤ السلطة مع المسؤولية؛
  - ✓ نطاق الإشراف المناسب؛
  - ✓ المرونة.

## المحاضرة العاشرة: وظيفة التوجيه في المؤسسة.

تمثل وظيفة التوجيه من ناحية الممارسة الحقيقية للسلطة الحق في إصدار الأوامر و التعليمات و من ثم فهي الوظيفة التي تساعد على إضفاء الشرعية التنظيمية للخطط، البرامج، السياسات، القرارات و توزيع الأدوار... الخ، و هي وظيفة تفرض نفسها على المديرين، رغم كونها وظيفة معقدة بتعدد العناصر البشري و مرونته، لأنها تهتم بالسلوك البشري مما يبيث الروح في هيكل المؤسسة.

أولاً: ماهية وظيفة التوجيه.

### 1. تعريف التوجيه:

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت للتوجيه، ومن أجل تقديم مفهوم شامل يتوجب عرض مجموعة من التعاريف لمختلف المفكرين منها:

- **تعريف جورج تيريو ستيفان فرانكلن (George P. Terry & Stephen G. franklin)** توجيه هو: "الوظيفة الإدارية التي تهتم بتوجيه العنصر البشري من خلال عمليات القيادة والتحفيز والاتصال مستندة في ذلك على فهم طبيعة سلوك الإنسان وتوجيهه بشكل إيجابي لتحقيق الأهداف".<sup>1</sup>
- **تعريف هايمان و هيغرت (Hyman et Hilgert):** عرفا التوجيه على أنه: "الإرشاد والتعليم وخلق الحوافز والإشراف على معاونين".<sup>2</sup>

إذا فالتوجيه عملية مركبة، تتطوي على إرشاد المرؤوسين إلى كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم حسب لوائح العمل والتعليمات التي تحكم أعمالهم، وفق سياسة المؤسسة المعتمدة وتفسير ما قد يصعب عليهم فهمه في هذا المجال بطريقة لا تتعارض مع أهداف المؤسسة.<sup>3</sup>

و هو الكيفية أو الأسلوب الإداري الذي يستطيع من خلاله الوصول إلى تحديد و دفع مرؤوسيه للعمل بأقصى طاقاتهم في إطار يحقق له إشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية وذلك من خلال:

- ✓ تشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة و فعالية و همة مستمرة لتنفيذ القرارات.
- ✓ تسجيل الأوامر و التعليمات بصورة محددة.
- ✓ الإشراف على العاملين خلال عمليات سير العمل.
- ✓ رفع مستوى الأداء التنظيمي و المهني للمؤسسة.

### 2. أهمية التوجيه:

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

<sup>1</sup> George P. Terry & Stephen G. franklin, **les principes de management**, 8<sup>ème</sup> Edition, Economica, Paris, 1985, P 94.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج، الأردن، 2004، ص 225.

<sup>3</sup> Marcel Laflamme, **Le Management (approche systématique, théorie et Cas)**, 3<sup>ème</sup> Edition, Gaëtin Morin éditeur & associée, Québec, 1981, P 229.

ووظيفة التوجيه و إن كان يتعين أداؤها في جميع مستويات الإدارة إلى أن أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين، أفراد وجماعات، حيث تتزايد أهمية التعليم والإرشاد وتظهر فعالية قيادة المرؤوسين والتأثير فيهم لإنجاز الأهداف، ففي هذا المستوي يتم اتصال المدير بالمرؤوسين مرات ومرات، حيث تسمح لهم الفرصة لتبادل الرأي في شأن مشاكلهم الشخصية وظروفهم المعيشية بالإضافة إلى مشاكل العمل وطرق إنجازها بفاعلية.

بالإضافة إلى أن عملية التوجيه ليست سهلة فهي عملية ذات صعوبة كبيرة بالنظر إلى أن الإنسان قوة مركبة من حاجات ودوافع وميول ورغبات، لا يعرف عنها حتى الآن إلا القليل، أضف إلى ذلك أن المؤسسة تضم أفراد عاملين جاؤوا من بيئات مختلفة وثقافات وعادات تختلف باختلاف البيئة التي نشأوا فيها وتعلموا فيها، وبالتالي فهي تنعكس على سلوكهم وأدائهم، ولهذا يجب اختيار المدير المؤهل والناجح الذي يستطيع أن يقوم بمهمة التوجيه نظرا للأهمية البالغة لهذه الوظيفة داخل المؤسسة لضمان إستمراريتها.<sup>1</sup>

### 3. مبادئ التوجيه.

- يقوم التوجيه الصحيح علي عدد من المبادئ الأساسية التي يجب أن تتوفر فيه، وهذه المبادئ تتمثل في:<sup>2</sup>
- **تجانس الأهداف:** ونعني بالتجانس عملية تحقيق التوافق والانسجام بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها.
  - **وحدة الأمر:** يشير هذا المبدأ إلى ضرورة إصدار الأوامر للمرؤوسين من جهة رئاسية واحدة فقط، منعا للارتباك والاحتكاك، كما تسهل وتدعم عملية الإدارة والتوجيه السليم.
  - **توفير المعلومات:** عندما يطلب الرئيس من مرؤوسيه أداء مهمة ما وتحمل مسؤوليتها بشكل جيد، يلزم أن يزودهم بالمعلومات التفصيلية الكافية التي تمكنهم من العمل الجيد بفاعلية، وتبرر هذه الناحية بشكل خاص في توجيه المرؤوسين الجدد الذين تم تعيينهم حديثا في المؤسسة.
  - **السلطة:** تحتاج عملية التوجيه إلى سلطة رسمية تمنح للرؤساء لتمكينهم من إصدار الأوامر لمرؤوسيه، من أجل تحريك العمل ودفعه للأمام في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.
  - **تفويض السلطة:** فعندما يطلب الرئيس من مرؤوسيه أداء مهمة معينة ويشرحها له جيدا ويوجهه الوجهة الصحيحة لابد من تخويله السلطة الكافية التي تمكنه من أداء المهمة.

### ثانيا: ركائز التوجيه:

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

- القيادة.

<sup>1</sup> علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 156.

<sup>2</sup> علي محمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص ص 374-376.



• الاتصال.

• التحفيز.

### 1. القيادة:

#### أ. تعريف القيادة:

لقد تعددت التعريفات المقدمة للقيادة و إن اختلفت في الطرح فإنها تتفق في المعنى، ويمكن إيجازها فيما يلي:

- **تعريف هايمن (Hyman):** القيادة هي القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك كونه يقوم بمهمته كقائد.<sup>1</sup>

- **تعريف روبرت بلاك و جيمس موتو (Robert Black et James Mouton):** القيادة هي: النشاط الإداري لتنظيم الإنتاجية وتنشيط الابتكار لحل المشاكل ورفع الروح المعنوية والرضا.

- **تعريف ليكرت (Likert):** القيادة هي: قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.<sup>2</sup>

معظم التعاريف السابقة تنظر إلى القيادة أنها عملية توجيه المرؤوسين لتحقيق أهداف فهي عملية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد وسلوكهم واتجاهاتهم لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة.

إن مفهوم القيادة يركز على دعامتين أساسيتين هما:<sup>3</sup>

• **الدعامة المعنوية:** تشمل العقيدة والفكر الإداري الذي يؤمن به القائد.

• **الدعامة المادية:** وهي الأدوات التي لا بد من توافرها بيد القائد كالسلطة الملائمة وشبكة الاتصالات الفعالة والقوى البشرية اللازمة والإمكانات الضرورية الأخرى.

ب. **أهمية القيادة:** تتبع أهمية القيادة من الأسباب الآتية:<sup>4</sup>

✓ بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.

✓ بدون القيادة الإدارية تصبح كل عناصر الإنتاج عديمة التأثير والفعالية.

✓ دون القيادة الإدارية يفقد التخطيط و التنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المؤسسة.

✓ بدون القيادة الإدارية يصعب على المؤسسة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المؤسسة لأهدافها المرسومة.

✓ إن تصرفات القائد الإداري هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 65

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 283.

<sup>3</sup> علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 159.

<sup>4</sup> بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 53.

لهذا فإن الوظيفة القيادية تعد من أهم المسؤوليات التي يمارسها القائد وبواسطتها يستطيع قيادة تابعيه إلى الوجهة الرشيدة، ويغرس فيهم روح الإخلاص والتفاني ليحققوا تلك الأهداف المرسومة بكفاءة عالية عن طريق تحفيزهم وخلق التنافس الإيجابي بينهم.

ومن خلال ذلك فإن أهمية القيادة الإدارية تكمن فيما يقوم به القائد الإداري من جمع وتنسيق المسؤوليات وربطها بالعمل وبالتالي تحمل المسؤولية في المؤسسة.

### ج. خصائص القيادة.

يمكن حصر خصائص القيادة كالتالي:<sup>1</sup>

- القيادة نشاط و حركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية و عقلية ووجدانية، فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهها بناء لا توجيهها تخريبيا.
- القيادة تؤثر في الأفراد و الجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه و التأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة و الإقناع لا عن طريق الأمر و الفرض.
- القيادة تعاون و على القائد أن يبث روح التعاون بين أفراد جماعته و لا سيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة
- القيادة هدف حيوي و من ثم فواجب القائد أن يحفزهم الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم.

و قد خلصت قوة العمل الأسترالية المتخصصة في المكتبات AUSTRALIANLIBRARIANSHIP TASKFORCE بأن الخصائص الرئيسية للقيادة المطلوبة مستقبلا هي:<sup>2</sup>

- ✓ الرؤية الابتكارية.
- ✓ صياغة الأهداف و انجازها.
- ✓ القدرة على اتخاذ القرارات بثبات.
- ✓ القدرة على بناء الفريق.
- ✓ شخصية جذابة كاريزما (charisma).

و كذلك تعمل القيادة الناجحة على تحقيق رغبات الأفراد و إشباع الحاجات التي تظهر في الجماعة، فأفضل القيادة تكون من حيث مضايقة مرؤوسيه و أن يحملهم على عمل ما لا يرغبون فيه أو انجاز ما لم يمكنهم قدراتهم واستعداداتهم من انجازه.

### د. مقومات القيادة الفعالة:

إن سمات وخصائص القائد الشخصية تعد من أهم مقومات القيادة الفعالة بالإضافة إلى توفر بعض المقومات الأخرى نذكر منها:<sup>3</sup>

- ✓ سمات وخصائص القائد الشخصية؛

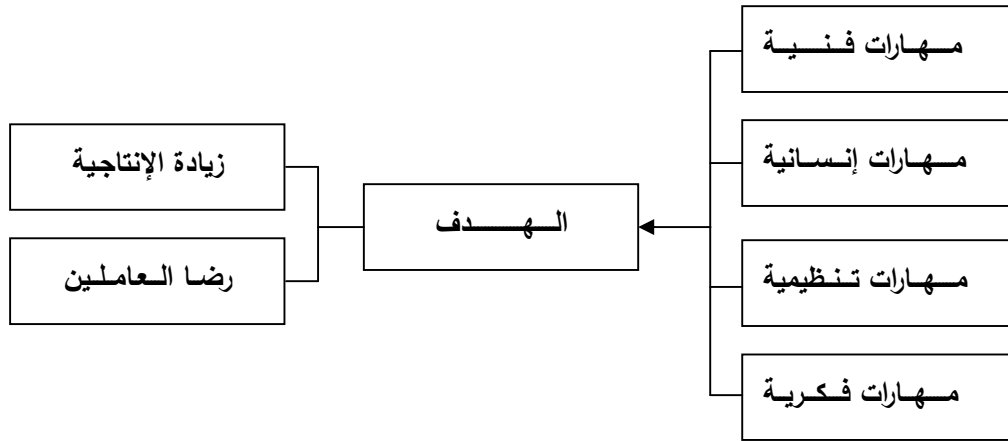
<sup>1</sup> محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، 2008، ص 66.

<sup>2</sup> محمد إبراهيم حسن محمد، القيادة الإدارية ومؤسسة المعلومات، بدون طبعة، 2010، ص 32.

<sup>3</sup> فتحي أحمد نياض عواد، مرجع سبق ذكره، ص 198-199.

- ✓ الموضوعية: وتتجسد في تعاملاته وعلاقاته مع الأفراد دون تحيز؛
  - ✓ إدراك أهمية العلاقة الإنسانية؛
  - ✓ المرونة في التعامل مع الناس.
- و يمكن توضيحها في الشكل رقم (13).

الشكل رقم (13): مقومات القيادة.



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

هـ. مصادر قوة القيادة: ويمكن تصنيفها على النحو التالي:<sup>1</sup>

❖ السلطة الرسمية: ومن أبرز مظاهرها نجد:

✓ قوة المكافأة تكون بشعور الفرد أن الطاعة والولاء لقائده تعود عليه بمكافأة مادية كانت أو معنوية  
فمصدر قوة القيادة هو المكافأة التي يقدمها الرئيس لمروؤسيه؛

✓ قوة الإكراه فالخوف من العقاب (ماديا ومعنويا) مصدر قوة القيادة؛

✓ السلطة القانونية حيث مصدر هذه القوة هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم.

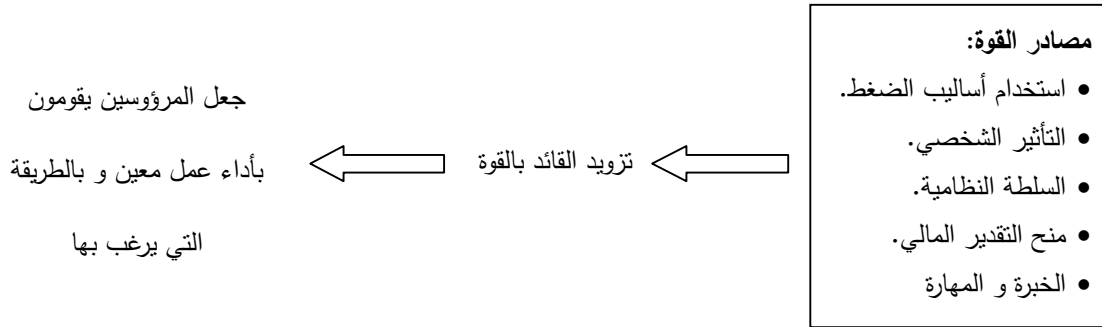
❖ قوة التأثير: هذه القوة مرتبطة بالشخص نفسه وليس المنصب ومن أبرز أشكالها نجد:

✓ قوة التخصص فالخبرة المتراكمة في مجال التخصص أو المعرفة التي يمتلكها الفرد وتميزه عن غيره  
وتعطيه القوة التي تمكنه من القيادة؛

✓ قوة الإعجاب إذ يحصل عليه الفرد نتيجة إعجاب الآخرين بصفاته الشخصية.

<sup>1</sup> بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 283-284.

## الشكل رقم (14): مصادر قوة القائد



المصدر: أحمد بن عبد الرحمن الشميمري و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 227.

و. نظريات القيادة :ومن أهم نظريات القيادة: نظرية سمات القائد، نظرية سلوك القائد، النظرية الموقفية في القيادة حيث:

❖ **النظريات التقليدية:** وتتمثل في:

- **نظرية الرجل العظيم :** وهي النظرية التي تؤمن أن القائد يولد قائدا ولا يمكن أن يصنع من خلال عرضها للمبادئ التالية:

✓ القائد يولد ولا يصنع؛

✓ بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القيادة؛

✓ سمات الإنسان الموروثة هي التي تحدد مدى قدرته لكي يصبح قائدا ناجحا.

- **نظرية السمات:** يمكن اكتساب السمات القيادية من خلال التعلم والتجربة وسمات التميز للقيادة الناجحة هي: الذكاء، الثقة في النفس، القدرة الإشرافية، الحاجة لتحقيق الذات، الحسم والأمانة، والقدرة على تنمية الذات والتأقلم مع الظروف.

❖ **النظرية الموقفية:** وتشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك سلوك واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد ليكون ناجحا (دكتاتوري أو ديمقراطي...) بل إن الموقف له أهمية كبيرة في تحديد فعالية القيادة (والذي يختلف باختلاف مناخ المؤسسة، اتجاهات الأفراد، خبرة المسير، طبيعة العمل المراد إنجازه، فمثلا إدارة السجن تحتاج إلى نمط إداري يختلف عن إدارة الجامعة).

ز. **أنماط أو أساليب القيادة :** هناك عدة نماذج قيادية تحدد وفقاً لفلسفة القائد وشخصيته وخبرته ونوع التابعين، وأهم هذه الأنماط:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان محمد إدريس، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص5.

- القيادة الدكتاتورية: وهو القائد الذي تتركز بيده السلطة، ويتخذ كافة القرارات بنفسه ، ويمارس مبدأ التخويف ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها.
  - القيادة الديمقراطية: يمارس القائد هنا المشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها.
  - القيادة المتساهلة: وهي قيادة تتسم بالتسيب وانخفاض الأداء.
  - ❖ القيادة غير الموجهة: وهي أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح هو في حكم المستشار، وينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات ثقافية وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الأبحاث والدراسات والجامعات.
  - ❖ أسلوب الخط المستمر في القيادة: وهذا النمط ينظر إلى القيادة باعتبارها سلسلة من النشاطات القيادية. في أحد أطرافها يعتمد المدير القائد على استخدام سلطاته بأوسع معانيها ويركز اهتمامه على إصدار الأوامر واتخاذ الإجراءات بإنجاز العمل، وفي الطرف الآخر من السلسلة يعطي القائد اهتماماً كبيراً إلى المرؤوسين من خلال منحهم حرية أوسع في المشاركة واتخاذ القرار ضمن إطار عام.
- 2. وظيفة الاتصال:**

الاتصال ظاهرة اجتماعية و نشاط إنساني له معنى وهدف، يتم بين الأفراد والجماعات بغرض تحقيق العلاقات وتبادل الآراء والأفكار، فهي عملية تبادلية تتضمن تبادل الفهم بين طرفي الاتصال والتأثير في السلوك لتحقيق أهداف المؤسسة.

#### أ. تعريف الاتصال.

- يعرف قاموس ويبستر (Webster Dictionary): الاتصال بأنه: فعل وحقيقة القيام بالاتصال، المعاملة بالكلمات، أو الخطابات، أو تبادل الأفكار والآراء عن طريق الحوار أو الحديث أو المراسل.<sup>1</sup>
  - تعريف نيومان و سومار (Newman & Soumare): عملية الاتصال بأنها: تبادل للحقائق والأفكار والآراء والمشاعر بين شخصين أو أكثر.<sup>2</sup>
  - تعريف دام نيمو (Dam Nimo): الاتصال على أنه عملية تفاعل اجتماعي يستخدمها الناس لبناء معان تشكل في عقولهم صوراً ذهنية للعالم و يتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز.<sup>3</sup>
- وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الاتصال بأنه: الاتصال هو عملية إنتاج و نقل و تبادل و تفهم للمعلومات والأفكار و الآراء و المشاعر من شخص إلى آخر (أو من مجموعة إلى مجموعة) بقصد التأثير فيهم أو إحداث الاستجابة المطلوبة.

<sup>1</sup> فتحي أحمد نياح عواد مرجع سبق ذكره، ص 203.

<sup>2</sup> بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 298.

<sup>3</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 235.

ب. أهمية الاتصال: إن هدف عملية الاتصال هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة، و يمكن إيجاز الأهمية التي ينطوي عليها الاتصال في المؤسسة في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- الاتصالات نشاط إداري و اجتماعي و نفسي داخل المؤسسة، حيث أنها تسهم في نقل المفاهيم و الآراء و الأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المؤسسة لتحقيق أهدافها.
- تعد عملية الاتصال بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه و تغيير السلوك الفردي و الجماعي للعاملين في المؤسسة.

- الاتصال وسيلة أساسية لانجاز الأعمال و المهمات و الفعاليات المختلفة في المؤسسة.
- الاتصال وسيلة هادفة لضمان التفاعل و التبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمؤسسة.

ج. خصائص الاتصال: يتميز الاتصال بمجموعة من الخصائص أهمها:

- ✓ الاتصال عملية مستمرة.
- ✓ الاتصال يشكل نظاما تاما.
- ✓ الاتصال التفاعلي و آني و متغير.
- ✓ الاتصال غير قابل للتراجع أو التقاضي غالبا.
- ✓ الاتصال قد يكون قصديا و قد لا يكون.
- ✓ اتصال ذو أبعاد متعددة.
- ✓ عملية دائرية فهو نسق دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء تأثير وتأثر.<sup>2</sup>

د. عوامل نجاح عملية الاتصال: نجد عدة عوامل منها:<sup>3</sup>

❖ عوامل تتعلق بالمرسل نجد:

- ✓ استخدام اللغة والمفردات المناسب حسب الموقف؛
- ✓ اختيار الوسيلة الأكثر ملائمة للموقف؛
- ✓ يجب أن تكون الرسالة واضحة كاملة مختصرة صحيحة؛
- ✓ تجنب التجريح؛
- ✓ الحرص على حصول عملية تغذية راجعة مع المستقبل.

❖ عوامل تتعلق بالمستقبل: ومن أهمها:

- ✓ الاهتمام بالرسالة الواردة؛
- ✓ الإيجابية ومساعدة المرسل على نقل الرسالة؛
- ✓ محاولة استيعاب الرسالة

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 272 (بتصرف).

<sup>2</sup> شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 21.

<sup>3</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 257.

**هـ. أهداف الاتصال:**

تتمثل أهداف الاتصال فيما يلي:<sup>1</sup>

- إن الهدف الأساسي من عملية الاتصال هو إحداث تغيير في البيئة، أو في الآخرين، فالمرسل يقصد من إرساله التأثير في مستقبل معين، لذلك يجب التمييز بين مستقبل مقصود، و آخر غير مقصود في عملية الاتصال، إذا يجب أن تصل الرسالة إلى الطرف المقصود، و ليس غيره حتى تؤدي الرسالة غرضها.
- و يهدف أيضا إلى إحداث تفاعل بين المرسل و المستقبل من حيث الاشتراك بفكرة، أو مفهوم، أو رأي أو عمل أو حتى إحداث تغيير في المعلومات أثناء نقلها.
- يهدف إلى أن يؤثر احد طرفي الاتصال في الطرف الآخر ، بحيث يؤدي هذا التأثير إلى إحداث تغيير ايجابي في سلوك المستقبل.

كما يهدف الاتصال إلى:<sup>2</sup>

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

**و. عناصر الاتصال**

تتطلب عملية الاتصال، لكي تكتمل، عددا من العناصر أو المكونات الأساسية المترابطة و المكتملة لبعضها البعض، و بدون هذه العناصر لا يمكن لعملية الاتصال أن تتم بشكل فعالو مؤثر. و يتفق جميع الباحثين والمتخصصين في مجال الاتصال على أربعة عناصر أساسية هي:<sup>3</sup>

- المرسل أو المصدر .
- الرسالة.
- قناة الاتصال أو الوسيلة.
- المستقبل أو المستلم أو المرسل إليه.
- التغذية الراجعة أو ردة الفعل (Feedback).

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره ، ص18.

<sup>2</sup> علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص155.

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود، خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2005، ص 205.

- التشويش على الرسالة.

- بيئة الاتصال أو السياق الذي يتم فيه الاتصال.

#### ❖ المرسل أو المصدر:

و يمثل الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة، و التي هي بمثابة فكرة يراد نقلها عبر قناة الاتصال، و تتأثر عملية الاتصال بالمرسل، و اتجاهاته، و شخصيته، و الأسلوب الذي يعتمد، في عملية الاتصال.

#### ❖ الترميز:

حينما يقرر المرسل ما يريد من رسالته كمجرد نقل خبر أو أمر، أو إبراز تأثيره بهذا الخبر أو نحو ذلك فإن عليه أن يضع المعنى المراد في شكل رموز (فيترجم المعنى بكلمات و أفكار و آراء و أصوات و تعبيرات جسدية) تؤلف جميعها الرسالة التي يرسلها إلى الطرف الآخر.

#### ❖ الرسالة:

وهي موضوع الاتصال أو هي إشارة + معنى هذه الإشارة الذي قد يكون أمرا أو طلبا أو رجاء أو نصيحة أو مقترحات أو توجيهات، أو أية مجموعة من المعاني التي توجه من المرسل إلى المستقبل، و تقوم الرسالة الناجحة على الفكرة المعبر عنها بالأسلوب الواضح، كما و التي يمكن تنفيذها على الوجه الذي قصده مرسلها، تتأثر بقدرة الوسيلة على نقل مضمون الرسالة بأمانة و صدق و باستعداد المستقبل لتلقي الفكرة و قدرته على استيعاب المعنى المقصود، و بحيث لا تعترض الرسالة عوائق توقف الاتصال أو تؤخره.

#### ❖ قناة الاتصال أو الوسيلة:

هي الوسيلة التي يتم عبرها بث أو إرسال الرسالة و تحقيق عملية الاتصال فقد تكون التليفون أو الفاكس أو البريد الإلكتروني أو غيرها.

#### ❖ المستقبل أو المرسل إليه:

هو الفرد أو الجماعة أو المنظمة المرسل إليها الرسالة أي المستقبل و المفسرة للرسالة من خلال فك رموزها.

❖ فك الترميز: إن استلام الرسالة يتطلب من المستلم فك رموزها لتعطي معنى كاملا و متكاملًا، و قد تؤدي عملية تحليل رموز الرسالة إلى فهم خاطئ لمحتويات الرسالة من قبل مستلميها، عندما تفسر هذه الرموز بطريقة تعطي معاني مختلفة عن المعنى المقصود بها، و كلما كان هناك تجانس و تماثل في المركز و الخلفية الفكرية و الحضرية للمرسل كان اتفاق على معاني الرموز، كلما كان هناك درجة أكبر في فهم المعنى المقصود بالرسالة، من قبل الطرفين.

#### ❖ التغذية الراجعة أو ردة الفعل:

هي استجابة أو رد المستلم على رسالة المرسل، و تعطي التغذية الراجعة (العكسية) صورة عن مدى الفهم و الإدراك لمضمون الرسالة من قبل المستلم.



## ❖ التشويش على الرسالة:

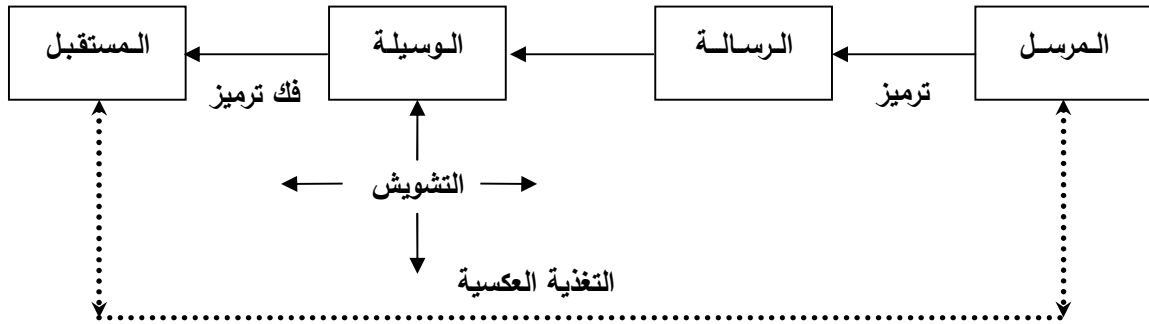
هي المؤثرات التي تقلل من القدرة على إدراك المقصود بالرسالة أو المعنى، عرقلة إيصالها بشكل تام، و قد تتعلق الضوضاء بالمرسل حيث إدراكه و اتجاهاته و شخصيته و قدرته على اختيار الوسيلة المناسبة لا تكون بالشكل المطلوب أو بالمستلم ذاته أو بقناة الاتصال نفسها.

## ❖ بيئة الاتصال أو السياق الذي يتم فيه الاتصال:

يعني هذا الجو العام المتمثل في المحيط النفسي و المادي الذي يحدث فيه الاتصال، و تشمل البيئة المواقف و المشاعر و التصورات و العلاقات بين المتصلين و كذلك خصائص المكان مثل سمعته، و ألوانه، و ترتيبه، و درجة الحرارة فيه.

و يمكن تلخيص عناصر الاتصال في الشكل التالي:

الشكل (15): عناصر الاتصال.



البيئة

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

## ز. عراقيل الاتصال

يمكن حصر عراقيل الاتصال فيما يلي:<sup>1</sup>

## ❖ عراقيل تخص المتلقي (المستقبل): و تتمثل فيما يلي:

- ✓ خصائص المتلقي.
- ✓ الإدراك الانتقائي.
- ✓ مدى التعرض للاتصال.
- ✓ تشوش الإدراك.

## ❖ عراقيل تخص المؤسسة: تتمثل أهمها فيما يلي:

- ✓ عدم استعمال الوسيلة المناسبة للتأثير على المتلقي.
- ✓ عدم تمتع المصدر بالمصادقية اللازمة لقبوله من طرف المستقبل.

<sup>1</sup> حجاب محمد منير، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2007، ص ص 61-63.

- ✓ الاستعانة في توصيل الرسالة بكلمات لها معان مختلفة أو حركات أو إشارات أو انفعالا تغير ملائمة، مما يؤدي إلى عدم قبول الأفكار و تجاهل المعلومات و صعوبة الاتصال الفعال بالمستقبل.
- ✓ طبيعة الرسالة: قد تكون الرسالة صعبة و معقدة و عسيرة الشرح و التطبيق، و قد تكون مختصرة أو طويلة، مما يؤثر على درجة فهمها و بالتالي تركها.

### 3. وظيفة التحفيز:

- يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج، ولأهمية دوره في نجاح أي مؤسسة اقتصادية تولي القيادات عادة فيها اهتماما رئيسيا به من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين سلبا وإيجابا.
- أ. **تعريف التحفيز:** اختلفت آراء الباحثين والمهتمين بدراسة التحفيز في وضع تعريف موحد له إلا أن جميعها لا يخرج من إطار المفاهيم العامة له حيث تدور كلها حول تعريف نذكر منها:<sup>1</sup>
- **تعريف ديموك (Dimock):** الحوافز على أنها: العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل، ويبدلون معه جهدا أكبر مما يبذله غيرهم.
  - **تعريف أحمد ماهر:** الحوافز بمثابة مقابل الأداء المتميز، ويفترض هذا التعريف: الأجر أو المرتب قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة وطبيعة الوظيفة وقيمة المنصب.

ويهدف التحفيز إلى زيادة الإنتاج عند الأفراد وتحسين الأداء لتحقيق الأهداف وتعبير عنها الأداء (التحفيز). وهذا الإنجاز يتحقق عن طريق التفاعل بين الحفز وقدرات الفرد حيث يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:

$$\text{إنجاز الفرد} = \text{الحفز} \times \text{قدرات الفرد}$$

وهذا يعني أن قدرات الفرد ومؤهلاته وخبراته لا تكفي لوحدها لضمان الإنجاز بالمستوى المطلوب.

ب. **أهمية التحفيز:**

تكمن الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع وتأتي أهمية الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها وفيما يلي نذكر منها:<sup>2</sup>

❖ **أهمية الحوافز بالنسبة للمؤسسة:** وتكمن أهميتها فيما يلي:

- ✓ رفع مستوى الأداء لدى العاملين.
- ✓ تحسين جودة الخدمات والمنتجات.
- ✓ ترقية المركز التنافسي للمؤسسة.

<sup>1</sup> براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الراجحة للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص 57.

<sup>2</sup> عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 88.

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

- ✓ إشباع حاجيات الفرد المادية والمعنوية.
- ✓ إيجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد.
- ✓ خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس و المرؤوسين مما يؤدي إلى تقليل الصراعات.

❖ أهمية الحوافز بالنسبة للجماعات: وتتمثل في ما يلي:

- ✓ إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعات.
- ✓ تنمية روح المشاركة والتعاون.
- ✓ تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة.

ج. أنواع الحوافز.

تنوعت تقسيمات الحوافز، فكل تقسيم يستند إلى أساس معين يهدف إلى إبراز جانب معين، سنتطرق إلى أربع أنواع من الحوافز و هي:

❖ تقسيم الحوافز حسب طبيعتها:<sup>1</sup>

• حوافز معنوية: هي تلك المحفزات التي لا تمثل النقدية العامل الأساسي فيها وتنقسم إلى:

- حوافز معنوية إيجابية: منها الفردية كالثناء والمدح والتشجيع، نشر أسماء المتميزين في لوحة الشرف، يكمل تقديم حوافز غير نقدية للممتازين، في حين الحوافز المعنوية الجماعية، قد تشمل ظروف عمل ملائمة، حسن المعاملة بين الرؤساء والمرؤوسين، فترات الراحة أثناء العمل توفير وسائل الأمان.
- حوافز معنوية سلبية: منها الفردية وتشمل توجيه إنذار التأديب، التهديد بالعقاب، التحويل للتحقيق أما الجماعية ومنها حرمان الجماعة من النشاط الاجتماعي والرياضي، التهديد بالعقاب الجماعي، توجيه إنذار جماعي، تحويل المجموعة للتحقيق.

• الحوافز المادية: هي التي تؤدي إلى حصول الفرد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على دخل نقدي، وتأخذ شكل الزيادة الدورية و غير دورية، وتنقسم إلى:

- حوافز مادية إيجابية: هي حوافز تستخدم لتعزيز السلوك الصحيح من أجل تكراره و المواصلة فيه وتعطي بشكل فردي أو جماعي.
- حوافز مادية سلبية: تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع إلى من خلال العمل التأديبي، ويقصد بالعقوبات التي سلط على العاملين المخالفين لقواعد العمل بالحوافز المادية السلبية وتأخذ عدة أشكال منها الخصم من الأجر، الحرمان من العلاوات والمكافآت أو تأجيل استحقاقها تأخير الترقية، خفض الدرجة.

<sup>1</sup> منير نوري، تسيير الموارد البشرية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 286.

❖ تقسيم الحوافز من حيث المستفيدين منها: و تنقسم إلى:<sup>1</sup>

- الحوافز الفردية نجد: الأجر، الراتب، ربط الأرباح بالإنتاج المكافآت التشجيعية العلاوات الاستثنائية، البدلات المختلفة... الخ.
- الحوافز الجماعية فنجد: المشاركة في الأرباح، التأمين ضد العجز تقديم مساعدات مالية، تقديم وجبات غذائية، العلاج المجاني، نظام المعاشات، الزيادة العامة في الأجور خدمات النقل، التأمين ضد إصابات العمل، الإجازات بمختلف أنواعها.

## د. شروط نظام الحوافز:

من المهم والمفيد جدا أن الإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز الملائمة أن تلتزم بشروط أساسية نوجزها في النقاط التالية:

- البساطة: وهذا يعني أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما، وذلك في بنوده وصياغته.
- ربط الحوافز بالداء: شعور الفرد بأن مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين.
- التفاوت: ومعناه اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح.
- المشاركة: أي على الإدارة الأخذ بآراء وأفكار العمال في وضع نظام الحوافز.
- التنوع: هو أن تطبق المنظمة أنواعا مختلفة من الحوافز.
- الهدف: أن يكون للحافز هدفا معينا كرفع الإنتاج.
- العلانية: وهو إعلان الجزاء ايجابيا أم سلبيا على كافة العاملين.
- تدريب المشرفين: وذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام.
- الشمولية: بمعنى أن يشمل نظام الحوافز كل عمال المنظمة وذلك حسب وظيفتهم.
- أن يكون مناسباً: بمعنى أن يكون الحافز مناسباً مع حاجات كل فئة من الأفراد.

## هـ. نتائج نظام الحوافز:

إن لم تستخدم المؤسسة نظام تحفيز فعال يغطي كافة فئات العاملين فهي قد تتعرض للنتائج التالية :

- ✓ تدني مستوى الأداء لدى العاملين.
- ✓ انخفاض معدلات الإنتاج والإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة.
- ✓ زيادة الزمن المنفق على الإنتاج وانجاز المهام و الأعمال.
- ✓ ابتعاد العاملين عن العمل في إطار التعاون وتكريس نزعة المصلحة الذاتية.
- ✓ سيادة اللامبالاة وغياب روح المسؤولية.
- ✓ ارتفاع نسبة الغياب عن العمل تحت ذرائع مختلفة (المرض، الظروف الاجتماعية).
- ✓ ظهور علامات عدم الرضا عن العمل والتذمر في كل وقت.

<sup>1</sup> الطراونة هاني خلف، مرجع سبق ذكره، ص 157.

- ✓ ازدياد حوادث العمل نتيجة الأخطاء وحالات الإهمال حين الممارسة.
- ✓ عدم تمتع الإدارة بالاحترام والتقدير من العاملين في المؤسسة.

### المحاضرة الحادية عشر: وظيفة الرقابة في المؤسسة.

تعتبر الرقابة الإدارية الوظيفة الأخيرة بين الوظائف الإدارية الرئيسية و هي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري، وهي الوسيلة التي تمكن المخطط من التأكد من تحقيق أهدافه، وكذلك فإن التخطيط هو الذي يحدد الأهداف والمعايير التي تعد الخطوة الأولى في عملية الرقابة، وعلى ذلك فإن التخطيط والرقابة متكاملان ولا يمكن وضع حدود فاصلة وواضحة بينهما.

#### أولاً: ماهية الرقابة.

**1. مفهوم الرقابة:** للرقابة مفاهيم متعددة تختلف في معظمها من حيث درجة التفاصيل، و تتفق غالبيتها من حيث المحتوى، و بذلك تبرز لنا عدة تعاريف عن هذه الوظيفة ونذكر ما يلي:

- **تعريف هنري فايول (Henry Fayol):** الرقابة هي: "هي وظيفة من وظائف الإدارة تعنى بقياس و تصحيح أداء المرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف و الخطط الموضوعة قد تم تحقيقها، فهي وظيفة تمكن القائد من التأكد من أن ما تم مطابق لما خطط له".<sup>1</sup>

- **تعريف مور (Moor):** الرقابة الإدارية هي: "الوظيفة التي تعني بالتأكد من أن كل شيء في المؤسسة يسير وفق ما خطط له أو هي الوظيفة التي تعنى بتنظيم و توجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقاً للخطة الموضوعة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة".<sup>2</sup>

- **تعريف روبرت موكلير (Robert J. Mokler):** الرقابة هي: "عبارة عن جهة منظمة تضع معايير الأداء وفقاً لأهداف التخطيط، لتصميم نظم معلومات تغذية عكسية لمقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير المحددة مسبقاً، لتقرير ما إذا كان هناك انحرافات وتحديدها واتخاذ أي عمل مطلوب للتأكد من أن جميع موارد المؤسسة يتم استخدامها بأكثر الطرق فعالية وكفاية ممكنة في تحقيق أهداف المؤسسة".<sup>3</sup>

و مما سبق يمكن تعريف الرقابة على أنها واحدة من أهم الأنشطة الإدارية الموجودة في المؤسسة و هي عملية مدروسة تقوم بها جهة مختصة و مسؤولة باستخدام عدة أساليب و خطوات و قياس الأداء بغية التأكد من مدى مطابقة الأداء و النتائج مع الخطط و الأهداف عن طريق مقارنتها بالمعايير الموضوعة مسبقاً و هذا لتحديد الانحرافات و تجنب الخطأ و تحديد أنسب الطرق العلاجية من أجل تحقيق أحسن استخدام للموارد المتاحة و تحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> رشا الغول، التقييم الذاتي للرقابة، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، القاهرة، مصر، 2013، ص 93.

<sup>2</sup> علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، إثناء للنشر و التوزيع، بيروت، 2002، ص 105.

<sup>3</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 206.

2. أهمية الرقابة: تكمن أهمية الرقابة الإدارية في كونها من أهم الوظائف الإدارية التي بواسطتها يمكن التحقق من مدى تنفيذ الأهداف و من خلالها يمكن اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، و تبرز أهميتها من خلال ما يلي:

- ✓ التأكد من أن العمليات تؤدي بطريقة صحيحة حسب التعليمات الصادرة بشأنها؛
- ✓ التأكد من أن القواعد الأساسية قد طبقت على وجه صحيح؛
- ✓ التأكد من اكتشاف الأخطاء فور وقوعها وقبل تفاقم الوضع؛
- ✓ التأكد من كفاءة المديرين والمنفذين على كافة المستويات؛
- ✓ الوقوف على المشاكل والصعوبات التي تواجه التنفيذ؛
- ✓ التأكد من أن الخطط والأهداف الموضوعية قابلة للتنفيذ وتتسجم مع إمكانيات التنظيم وقدرات العاملين فيه؛ الوقوف على مدى الانسجام بين الإدارات المختلفة.<sup>1</sup>

### 3. أهداف الرقابة:

باعتبار الرقابة تنطوي على جانبين يتعلق الأول بمتابعة النتائج المنبثقة عن الجهود المختلفة في المشروع وتصحيح الاختلافات أو الانحرافات أما الجانب الثاني يتعلق بالرقابة على منجزات الأفراد من خلال وظيفة التوجيه والقيادة.

ومن أهم أهداف الرقابة نجد:<sup>2</sup>

- ✓ التحقق من مدى إنجاز الأهداف المرسومة بكفاية.
- ✓ كشف المعوقات وتقويم الانحرافات.
- ✓ فحص الخطط والبرامج المختلفة للوحدات والأجهزة الحكومية.
- ✓ تتبع العوامل والتغيرات المؤثرة على تحقيق البرامج والأهداف.
- ✓ قياس كفاءة أداء الوحدات الحكومية والفاعلية بالنسبة للنتائج، وتحقيق التوازن بينهما.
- ✓ تقييم أداء الأنشطة والبرامج للحكم على مستوى أدائها ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف.
- ✓ المساعدة في عملية اتخاذ وترشيد القرارات اعتمادا على توفير معلومات وبيانات ملائمة تبعا لنتائج عملية الرقابة.

### 4. مبادئ الرقابة الإدارية:

لكي تتم الرقابة على أساس سليم، و لكي يقيم الأداء و الإنجاز على النحو الذي تحدده الأهداف والمعايير الموضوعية و لأجل أن تكون الرقابة أكثر فعالية، فلا بد من الاسترشاد ببعض المبادئ ما يلي:<sup>3</sup>

- ✓ اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم و طبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه.
- ✓ تحقيق الأهداف على مستوى عال من الفعالية و الكفاية و العلاقات الإنسانية السليمة.

<sup>1</sup> سليم بطرس، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار الرياء للنشر و التوزيع، بيروت، 2009، ص 95.

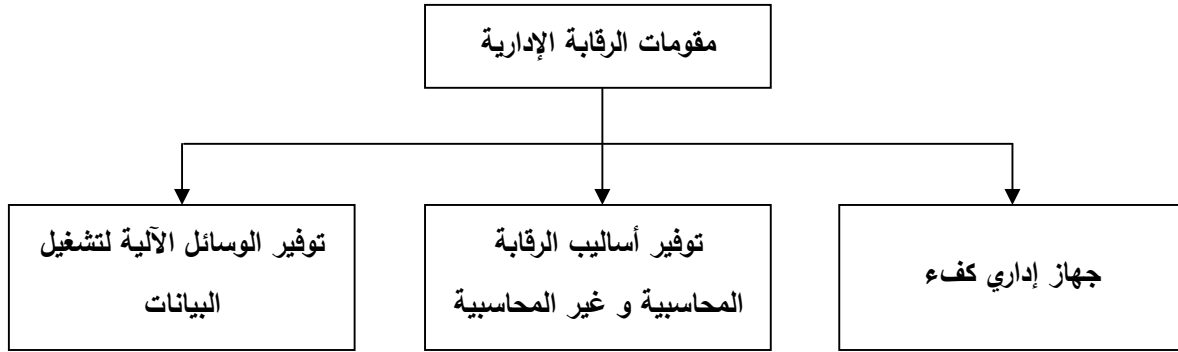
<sup>2</sup> علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بركة، مبادئ الإدارة الأصول و الأساليب العلمية، دار المناهج للنشر، الأردن، 2013، ص 344.

<sup>3</sup> علي الشريف، مرجع سبق ذكره، ص 378.

- ✓ الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية.
  - ✓ الوضوح و سهولة الفهم.
  - ✓ إمكانية تصحيح الأخطاء و الانحرافات.
  - ✓ توافر القدرات و المعارف الإدارية و الفنية للقائمين على أجهزة الرقابة.
  - ✓ وضوح المسؤوليات و تحديد الواجبات.
  - ✓ الاقتصاد و المرونة.
  - ✓ استمرارية الرقابة
  - ✓ دقة النتائج و وضوحها.
  - ✓ تبقى المبادئ الرقابية السليمة عامل نجاح المؤسسة لان التطبيق الصحيح لها يعطي لها دافعا لانجاز رقابة سليمة، يتم من خلالها انجاز المهام بفعالية
- ثانيا: مقومات نظام الرقابة الفعال.**
- ليحقق نظام الرقابة أهدافه سألغة الذكر يجب توافر مقومات يعتمد عليها لضمان تحقيق الأهداف المنشودة إذ ينبغي أن يشمل تحديدا واضحا ومنطقيا للأجهزة والمعدات والأشخاص إضافة إلى وجود الصلاحيات الكافية لإتمام المهام بالشكل الصحيح ومن أبرز مقومات نظام الرقابة نجد:<sup>1</sup>
1. **وجود جهاز إداري كفء:** إن الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية يتطلب إدارة رشيدة ملمة بالأسس العملية لوظائفها، إضافة لكفاءة العنصر البشري ذو الخبرة والدراية والمستوى الفني.
  2. **توافر الوسائل الآلية لتشغيل البيانات:** إن توفر الوسائل الآلية لتسجيل البيانات يوفر السرعة والدقة والانتظام ويمكن الإدارة من اكتشاف الأخطاء والانحرافات ومواطن الضعف لتوضع الإجراءات التصحيحية بسرعة.
  3. **توفر مجموعة أساليب الرقابة المحاسبية وغير المحاسبية:** يستعين الجهاز الإداري للقيام بإجراءات الرقابة بمجموعة من الأساليب تتوقف عملية المفاضلة بينها أساسا على ظروف كل مشروع وطبيعة العمليات والمستوى الإداري.
- ويمكن توضيح مقومات الرقابة الإدارية وفق الشكل رقم (16).

<sup>1</sup> علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة، مرجع سبق ذكره، ص 350.

الشكل رقم (16): مقومات الرقابة الإدارية.



المصدر: علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة، مرجع سبق ذكره، ص 350.

### ثالثاً: أنواع الرقابة:

تمارس الرقابة على الأشياء والأعمال التي يؤديها الأفراد في المنظمة الواحدة بغية التأكد من أن الخطط المرسومة قد حققت الأهداف المبتغاة دون ظهور انحرافات خطيرة، أو لاتخاذ الإجراءات الضرورية لمعالجة أي انحراف قد يطرأ، وطالما أن الهدف من الرقابة هو الكشف عن الانحرافات بقصد تصحيحها ومعالجتها، فإن هذه المهمة يمكن أن تؤدي بعدة أشكال، لهذا صنف علماء الإدارة الرقابة إلى عدة أنواع وفقاً لمجموعة من المعايير يمكن ذكر أهمها على النحو التالي:

#### 1. معيار الزمن: يمكن النظر إلى الرقابة في مراحلها الزمنية الثلاثة:<sup>1</sup>

- **الرقابة المسبقة:** رقابة تجري قبل الأداء، الهدف منها منع المشكلات التي يمكن أن تحدث من الانحراف عن معايير الأداء، وهي من أكثر الرقابة فاعلية في السيطرة على التكاليف.
- **الرقابة المصاحبة:** هي رقابة مصاحبة للأداء وتتابع الأنشطة خلال ممارستها حيث يلاحظ المدير أو المشرف، ويحدد الانحرافات عن المعيار في موقع العمل، ويهيئ القرار المناسب.
- **الرقابة البعدية:** في هذه الحالة يبدأ نشاط الرقابة عند الانتهاء من تنفيذ الخطة واكتمال نتائجها، وذلك بأن تقارن النتائج الفعلية النهائية بالمعايير الموضوعة مقدماً لتحديد الانحرافات.

#### 2. حسب المصدر: وتشمل الرقابة وفق معيار المصدر على نوعين:<sup>2</sup>

- **الرقابة الداخلية:** ويقصد بها جميع أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على النشاطات والعمليات التي تؤديها في جميع المستويات الإدارية، فقد تكون هذه الرقابة على الأفراد، أو على مصادر المعلومات، أو على المعدات والآلات المستخدمة، أو على نوع المعدات المستخدمة... الخ.

<sup>1</sup> شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال (منظور كلي)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص 422.

<sup>2</sup> محمد حسن أحمد، الإدارة بالنجاح، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 21.



- الرقابة الخارجية: تعتبر الرقابة الخارجية عملاً متمماً للرقابة الداخلية ذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء، فإنه ليس ثمة داعي عندئذ إلى رقابة أخرى خارجية، فالرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي غير تفصيلية، كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة، مما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمنظمة لا يخالف القواعد والإجراءات.

### 3. حسب تنطيهما: تصنف الرقابة طبقاً لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:<sup>1</sup>

- الرقابة المفاجأة: وهو ذلك النوع من الرقابة الإدارية الذي يتم بصورة مفاجأة ودون موعد أو إنذار من أجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الرئيس المباشر.

- الرقابة الدورية: وهي التي تتخذ كل فترة زمنية حسب جدول زمني منتظم حيث يتم تحديدها يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً.

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

### 4. الرقابة من حيث الوظيفة: وتصنف إلى:<sup>2</sup>

- الرقابة الإدارية: تقوم على أساس متابعة الأداء وتقييمه هدفها الوصول إلى حسن سير النشاط الإداري بكل عناصره ووظائفه.

- الرقابة المحاسبية: وهي رقابة على البيانات المالية تهدف للتأكد من صحة المعاملات المالية مع الغير و قائمة على مستندات قانونية وحماية للأصول والممتلكات ويحافظ على حق الغير، وصحة التسجيل المحاسبي.

- الرقابة التشغيلية: وتتعلق بالتنفيذ مهمته التزام العمل بالقواعد ومراقبة سيره باستمرار مما يدفعه إلى الإلمام ويطلق عليها اسم الرقابة المستمرة.

### رابعاً: خطوات الرقابة.

تتكون عملية الرقابة الإدارية من الخطوات الرئيسية التالية:

#### 1. تحديد المعايير: و المعيار هو رقم أو مستوى جودة تسعى إلى تحقيقه أياً كانت المعايير يمكن تصنيفهم

جميعاً إلى إحدى هاتين المجموعتين المعايير الإدارية أو المعايير التقنية فيما يلي وصف لكل نوع:

أ. المعايير الإدارية: تتضمن عدة أشياء كالتقارير و اللوائح و تقنيات الأداء ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية و نوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة، تعبر المقاييس الإدارية عن: من، متى، و لماذا العمل.

ب. المعايير التقنية: يحدد ماهية و كيفية العمل، وهي تطبق على طرق الإنتاج و العمليات و المواد

و الآلات و معدات السلامة والموردين، يمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية و خارجية.

<sup>1</sup> على عباس، أساسيات علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 183-184.

<sup>2</sup> علي فلاح الزعبي و عبد الوهاب بن بريكة، مرجع سبق ذكره، ص 355.

ويمكن تصنيف المعايير على أساس مجالات استخدام الرقابة إلى:<sup>1</sup>

- ✓ المعايير الإنتاجية (عدد العمال، عدد ساعات العمل، عدد الآلات... الخ)؛
- ✓ اتجاهات الموظفين (معدلات الغياب، الشكاوى، نوع المنتج... الخ)؛
- ✓ وضع الشركة في السوق (معياري إجمالي للسوق)؛
- ✓ معايير الربحية (نسبة الربحية، الكفاءة التشغيلية)؛ معايير الجودة للمنتج (معياري النوعية ومقارنتها بمثلتها في السوق)؛
- ✓ المسؤولية الاجتماعية (معياري المساهمة المخصصة للصرف على الثقافة، الجمعيات الخيرية ومقارنة هذا المبلغ مع ما تخصصه الشركات المماثلة في الحجم والنشاط)؛
- ✓ تطوير الأفراد وتأهيلهم (عدد الأفراد المشاركين في التدريب، عدد الأفراد المفضلين مقارنة بمعينين... الخ).

**2. قياس الأداء:** و هنا يقاس الأداء الفعلي بطريقة مستمرة لتقدير ما إذا كان الأداء متفقا مع المعايير و قد يكون القياس شاملا أو بالعينة.<sup>2</sup>

ومن أهم الطرق المستخدمة الملاحظة الشخصية وهي أبسط الطرق وأكثرها شيوعا لقياس الأداء الفعلي مقابل المعايير كما نجد تقارير الرقابة المكتوبة والرسمية والتي تتخذ شكل الموازنات أو التقارير الإحصائية أو الخرائط أو المعلومات وهي توضح الأداء الفعلي مقابل الأداء المخطط.<sup>3</sup>

**3. مقارنة الأداء الفعلي بالخطط:** تتضمن المرحلة مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط وهنا نصل إلى:<sup>4</sup>

- ✓ توافق الأداء الفعلي مع المعياري ( لا توجد انحرافات)؛
  - ✓ أن يكون الأداء جيدا و يفوق المعياري (الانحراف موجب)؛
  - ✓ أن يكون الأداء سلبي (الانحراف سلبي).
- و يمكن توضيح ما سبق في الشكل الموالي:

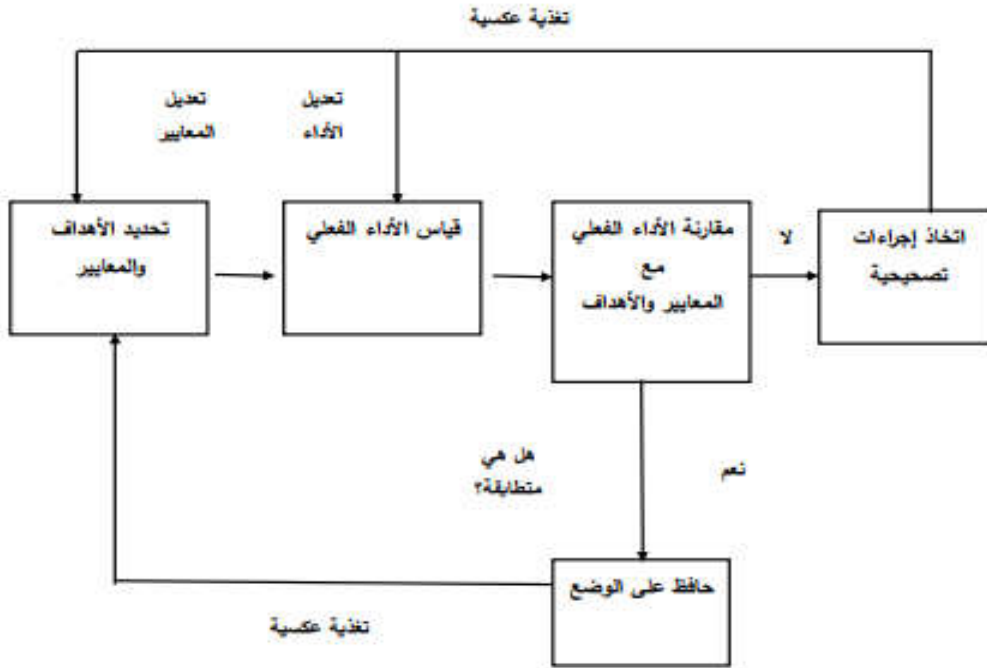
<sup>1</sup> علي عباس، أساسيات علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 189.

<sup>2</sup> حسين الطراونة، الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى، دار اليازوري، للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 35.

<sup>3</sup> بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 350.

<sup>4</sup> حسين الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص 35.

الشكل رقم (17): خطوات العملية الرقابية.



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 232.

خامسا: أساليب الرقابة: تتعدد أساليب الرقابة من حيث شمولها ودقتها والشكل التالي يبين هذه الأنواع:<sup>1</sup>

1. الرقابة بالاستثناء: وهنا يتم التركيز فيها فقط على الأخطاء المهمة، ويتم إهمال الأخطاء البسيطة والتي لا تستدعي إعادة مراجعة للخطط.

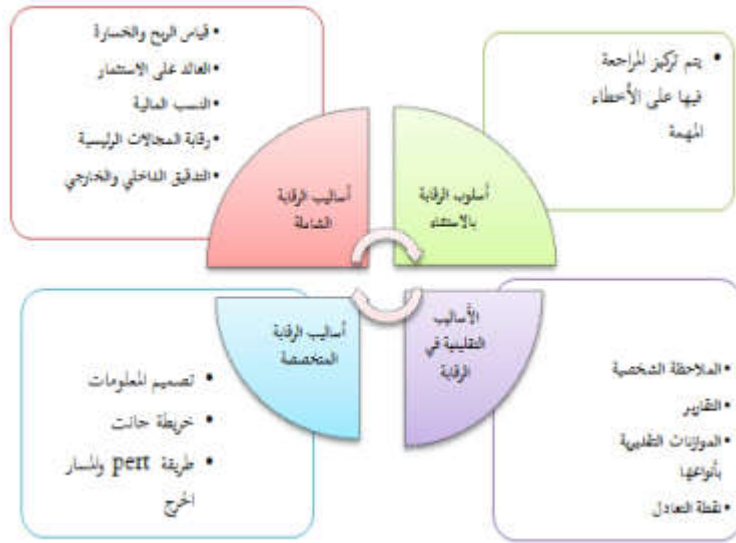
2. الرقابة الشاملة: وهنا تكون الرقابة شاملة لكل مجالات المؤسسة، باستعمال جميع أدوات الرقابة مثل طريقة قياس الربح والخسارة، العائد على الاستثمار، النسب المالية، رقابة المجالات الرئيسية والتدقيق الداخلي والخارجي.

3. الرقابة التقليدية: وهنا تستعمل فيا وسائل الرقابة التقليدية مثل الملاحظة الشخصية، إعداد التقارير الدورية، عن طريق الموازنات التقديرية، وكذا نقطة التعادل.

4. الرقابة المتخصصة: وهنا تستعمل فيها أدوات رقابية متخصصة تتطلب كفاءات خاصة للتحكم فيها، نذكر منها طريقة تصميم المعلومات، خريطة جانن، طريقة بارت والمسار الحرج والتي تتطلب متخصصين في بحوث العمليات.

<sup>1</sup> عبد الكريم مصطفى، الإدارة و التنظيم (المفاهيم- الوظائف العمليات)، مكتبة الشعاع للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001،

الشكل رقم (18): أساليب الرقابة.



المصدر: عبد الكريم مصطفى، نفس المرجع، ص 251. (بتصرف).

سادسا: معوقات نجاح نظام الرقابة.

تعاني النظم الرقابية من مقاومة العاملين لها، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل من أهمها:<sup>1</sup>

1. **الرقابة الزائدة:** يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة، إذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها، إذ نجد أن الإدارات تسعى جاهدة لمتابعة ومراقبة الكثير من الأنشطة لتحقيق الأهداف المرجوة ولتجنب الأخطاء والانحرافات.

2. **التركيز في غير محله:** تركز بعض النظم الرقابية على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين، حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جدا مما قد يثير العاملين ضد هذه الرقابة.

3. **عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات:** يشعر العاملون أحيانا بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات، وفي بعض الوقت يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيفة والمراجعة التفضيلية لكل جزئيات العمل، مما يرتبط سلبيا بقبول العاملين والتجاوب مع النظم الرقابية.

4. **عدم التوازن بين العائد والتكاليف:** قد يكون عدم كفاية العائد أو المكافآت التي يحصل عليها العاملون من أسباب مقاومة هؤلاء للنظم الرقابية.

5. **عدم الحيادية:** قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد، إلى عدم قبول العاملين لهذه الأنظمة. وهناك أسباب أخرى تؤدي إلى نفور العاملين من الوسائل الرقابية المستخدمة وأهمها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد حسن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 21-22.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان، الأردن، 2007، ص 315.

- قد تميل إجراءات الرقابة إلى اختلال صورة الفرد عن نفسه، لأن التقارير غالبا ما تركز على النقاط السيئة في الأداء.
- عدم تقبل العاملين لأهداف المنظومة الرقابية، مما يعني معارضته لها.
- عدم عقلانية مستويات الإنجاز.
- قد يعترض العامل على تحويل الصلاحيات الرقابية لجماعة من العمال، أو ممارسة المراقبة من قبل الرئيس غير المباشر.
- عدم ثقة العاملين بصحة المعايير.
- عدم اتساق أهداف الجماعة التي يعمل فيها مع وسائل الرقابة فيه، ومع أهداف المنظمة التي تستمد معايير الرقابة منها.
- عدم تقبل الحقائق غير السارة.

## المحور الخامس: اتخاذ القرار و الجودة الشاملة في المؤسسة

## المحاضرة الثانية عشر: اتخاذ القرار.

يواجه صانعو القرارات الإدارية ضغوطا و تحديات متزايدة و مواقف و أحداث يصعب السيطرة عليها و من أهمها: ظاهرة العولمة، المنافسة الشديدة، و التغيير البيئي المتسارع، و ثورة الاتصالات و المعلومات ، و عدم التأكد البيئي و تعقد المؤسسات و زيادة حجمها و غيرها، كل هذه الضغوطات تجعل عملية اتخاذ القرار أكثر تعقيدا و أهمية من أي وقت مضى.

أولا: ماهية اتخاذ القرار.

### 1. تعريف اتخاذ القرار:

لقد تعددت وجهات نظر الباحثين حول تحديد مفهوم اتخاذ القرار وقد يعود السبب في ذلك إلى تعدد الزوايا التي ينظر منها الباحث إلى هذا المفهوم وأهميته في كل من المجتمع و المؤسسة، وبذلك يمكن ذكر بعض التعاريف فيما يلي:

- تعريف يونج (Yong): يعرف القرار الإداري بأنه: الاستجابة الفعلية التي توفر النتائج المرغوبة لحالة لحالات أو محتملة في المؤسسة.<sup>1</sup>

- تعريف هاريسون (Harrison): يعرف القرار بأنه: مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هدف معين.<sup>2</sup>

- تعريف برنارد (Bernard): القرار هو: عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر.<sup>3</sup>

- تعريف روبنز (Robbins): ينظر إلى القرار بأنه: عبارة عن اختيار من بين بديلين أو أكثر.<sup>4</sup> و تؤكد جميع التعاريف على أن القرار يقوم على عملية المفاضلة، وبشكل واعي ومدرك، بين مجموعة بدائل أو حلول (على الأقل بديلين أو أكثر) متاحة لمتخذ القرار لاختيار واحد منها باعتباره أنسب وسيلة لتحقيق الهدف أو الأهداف التي يبتغيها متخذ القرار.

### 2. الفرق بين عملية صنع القرارات و اتخاذها.

يذهب الكثير من الباحثين العرب لعلم الإدارة إلى الخلط بين عملية صنع القرارات في الوحدات الإدارية واتخاذها، والحقيقة أن عملية اتخاذ القرارات تمثل المرحلة الأخيرة من مراحل عملية صنع القرارات.

فعملية صنع القرارات عملية تضامنية أي نتاج جهد مشترك، وذلك أن الواقع العملي قد أصبح يحتم على التنظيم الإداري إشراك جميع أعضاء التنظيم في المراحل السابقة على اتخاذ القرار من إعداد وتحضير و تكوين.

أما اتخاذ القرارات فلا يعني أكثر من العمل الذي يقوم به القائد أو الرئيس في إصداره للقرار، أي المرحلة الأخيرة

<sup>1</sup> سليم بطرس مرجع سبق ذكره، ص 37.

<sup>2</sup> سكيبة بن حمود، مرجع سبق ذكره، ص 179.

<sup>3</sup> نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 8.

<sup>4</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 87.

في عملية صنع القرار، و رغم ذلك يذهب بعض علماء الإدارة إلى القول بأن القرارات يجب أن تتسبب في مجموعها إلى التنظيم الذي صدرت منه.

### 3. أهمية اتخاذ القرار:

صنع القرارات هي محور و جوهر العملية الإدارية، و عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة و نشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق و الأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة و أنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات و الأقسام والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب و خطوط السلطة و المسؤولية والاتصال.... الخ. و عندما يقوم المدير بوظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم ، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.<sup>1</sup>

### ثانيا: أنواع القرارات.

تختلف أنواع القرارات حسب المعيار الذي تتم بواسطته التفرقة بينها، وفي هذا الصدد نعرض التقسيمات التالية:

#### 1. حسب معيار التكرار:<sup>2</sup>

- **القرارات المبرمجة:** وهي القرارات التي تتعامل مع مشكلات ومواقف روتينية بناء على عادات سابقة أو أساليب وطرق وإجراءات محددة سلفا حيث يتخذ القرار من واقع اللوائح المعمول بها في مجالي الإنتاج والأفراد مثل: القرارات التي تحدد كمية الإنتاج اليومية أو السنوية، القرارات المتضمنة للتعيين أو التوظيف، القرارات المنظمة للصيانة.
- **القرارات غير المبرمجة:** نظرا لوجود مستجدات ومشاكل جديدة تتعامل هذه القرارات مع مواقف غير محددة أو مألوفة فهي قرارات مرتبطة بمهارات تقديم حلول مبتكرة مثل: ابتكار نوع جديد من السلع، دخول أسواق جديدة، قرار التوسع، قرار الاندماج.
- **القرارات شبه المبرمجة:** هي التي يمكن تحديد بعض مراحلها بصورة جيدة وتتوافر قدر من المعلومات والبيانات بشأنها، أما البعض الآخر منها فيصعب تحديده بصورة جيدة ويتصف بعدم التأكد ومن ثم يمكن برمجة جزء من تلك القرارات.

<sup>1</sup> حسين حريم وشفيق حداد و آخرون، أساسيات الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص 141.

<sup>2</sup> مصطفى الخشروم، نبيل محمد مرسي، إدارة الأعمال المبادئ والمهارات والوظائف، الطبعة الثانية، مكتبة الشقري، الرياض، السعودية، 1998، ص 35.



## 2. حسب معيار الأهمية:

- حيث قدم أنسوف (Ansoff) اقتراحا آخر لتقسيم القرارات، وذلك حسب درجة أهميتها إلى الأنواع الثلاثة الآتية:<sup>1</sup>
- **قرارات إستراتيجية:** وهي قرارات تعنى بحل مشاكل أو تحقيق أهداف ذات أبعاد أو تأثيرات كبيرة على المؤسسة ومستقبلها، وتتخذ مركزيا وبصفة متكررة مثل قرار اختيار مزيج السلعة- السوق، قرار تنويع النشاط، قرار توقيت بدء التوسع، قرار استخدام الانترنت في المؤسسة.
  - **قرارات تنظيمية أو إدارية:** وهي قرارات متكررة نسبيا، وتعلق بتنظيم أقسام المؤسسة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية أو تنظيم مصادر المؤسسة وهي قرارات تتخذها الإدارة الوسطى.
  - **قرارات تشغيلية:** وهي قرارات تتسم بدرجة كبيرة من اللامركزية والتكرار مثل قرار جدولة الإنتاج، أساليب الرقابة والإشراف، القرارات التي تتعلق بميزانيات المؤسسة، قرارات تسهيل عمليات الإنتاج.

## 3. حسب معيار المستوى الإداري: يمكن تصنيفها من هذه الناحية إلى:

- **قرارات إستراتيجية:** هي قرارات عادية غير مبرمجة، ينصرف أثارها لمدى زمني طويل، و ترتب أثرا (تكلفة أو عائدا) يفوق غيرها من القرارات المتخذة على مستوى المدير و الإدارة العليا، و عادة ما تتناول قرارات تصميم الاستراتيجيات و المخططات في المؤسسة و سبل تنفيذها... إلخ، و تتميز بما يلي:

✓ ارتفاع درجة المخاطرة.

✓ تتطلب قدرا عاليا من المهارات اتحاد القرارات.

✓ تتطلب قدرا عاليا من المعلومات و دقة و عمق التحليل.

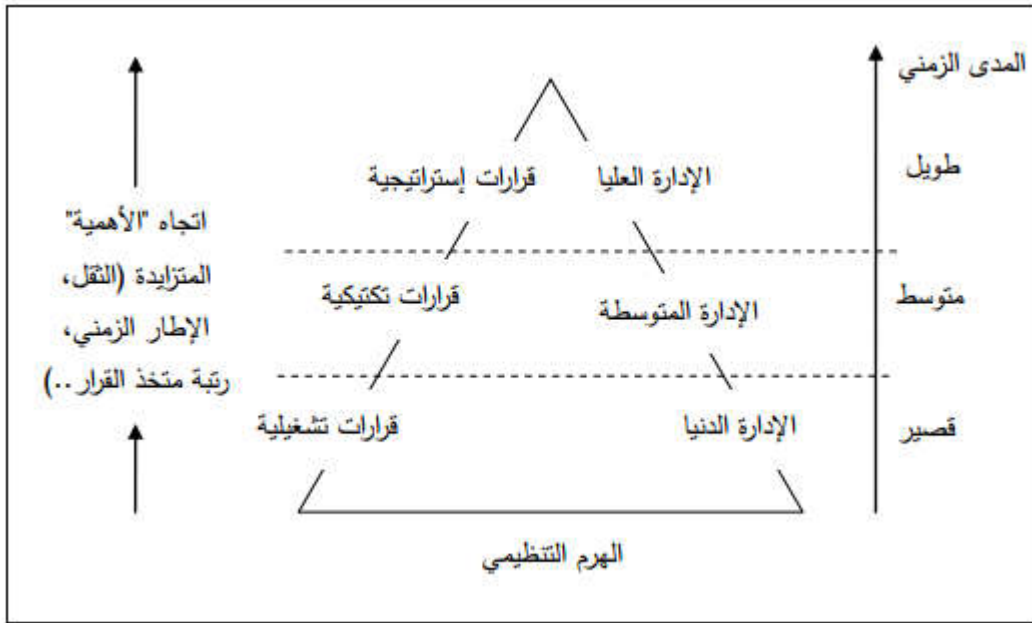
- **قرارات تشغيلية:** هي قرارات متوسطة الأجل ، يتم اتحادها على مستوى الإدارات الوسطى، كما إنها قرارات يقل أثارها و مداها الزمني، و ما ترتبه من أثار (تكلفة و عائدا) عن القرارات الاستراتيجية، و تقل فيها درجة المخاطرة نسبيا.

- **قرارات تكتيكية:** هي قرارات قصيرة الأجل تصنع على مستوى الإدارة الوسطى و التنفيذية، و تقل نسبيا في مداها الزمني، أثارها من حيث العائدة و التكلفة و درجة المخاطرة الكامنة في صنعها عن القرارات التشغيلية.

و يمكن تلخيص هذه الأنواع في الشكل التالي.

<sup>1</sup> جمال الدين لعويصات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص 13.

الشكل رقم (19): القرارات و المستويات التنظيمية.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ما سبق.

4. حسب معيار الزمن:<sup>1</sup> نقسم القرارات حسب معيار الزمن قرارات مبرمجة و غير مبرمجة.

- **القرارات المبرمجة:** تتمثل في تلك القرارات التي تعالج مواقف شبه يومية متكررة بأسلوب نمطي إي وفقا لقواعد مصممة مسبقا، تتبع كلما واجه المسؤول (المدير) نفس الموقف، و مثل هذه القرارات لا تكلف لوضعها جهدا كبيرا في جمع المعلومات و اختيار بينها، و تكون درجة البرمجة تامة عندما يتخذ القرار أوتوماتكيا، ويسمى كذلك القرار الروتيني، ذلك لأنه يكون عادة متكرر أو طريقة و صفة محددة و واضحة و بإمكان التنبؤ بالنتائج بثقة عالية على أساس التجارب السابقة، و من أمثلتها: تلك القرارات الخاصة بطلب مستلزمات الإنتاج، صرف الأجر، الترقيات الأقدمية... إلخ.

- **القرارات غير المبرمجة:** تتمثل في القرارات التي تعالج مواقف لا تتكرر، فهي مواقف متميزة تحدث بشكل عارض و لا توجد سوابق لمعالجتها، و تزيد درجة تعقيدها و درجة المخاطرة المتضمنة، و تطلب بالتالي قدرا معتبرا من التفكير الأبتكار، و منه فان اتخاذ مثل هذه القرارات يتطلب جهدا اكبر لان الاختيار أصعب و البدائل قد تكون عديدة، و يجب جمع الكثير من المعلومات لوضع هذه البدائل قد تكون عديدة و يجب جمع الكثير من المعلومات لوضع هذه البدائل واختيار أفضلها، و من أمثلتها: قرار دمج شركة مع أخرى ، إنتاج منتج جديد، دخول سوق جديد.

<sup>1</sup> منعم زمزير الموسمي، بحوث العمليات مدخل علمي لاتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 17.

**ثالثا: خطوات صنع واتخاذ القرارات.**

لا تختلف عملية صنع واتخاذ القرارات عن عملية حل المشاكل الإدارية فكلاهما يمر بنفس الخطوات، ويمحص المدير سلامة قراراته وفعاليتها باحترامه جملة المراحل والخطوات التالية:<sup>1</sup>

**1. تحديد الهدف أو المشكلة:** في كثير من المؤسسات الاقتصادية يصعب على المدير الإجابة على سؤال يبدو في غاية السذاجة بادئ الأمر ألا وهو ما الهدف الأساسي من عملنا؟ ونجد الكثير من المؤسسات التي نجحت في الإجابة على هذه الأسئلة قد نجحت وتوسعت أعمالها وازدادت كفاءتها و العكس صحيح.

**2. جمع المعلومات وتحليلها:** بعد تحديد الهدف يصبح من الضروري جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة وتحليلها، و أن أكثر الأخطاء التي تقع فيها بعض الإدارات عند اتخاذها للقرارات يعود سببها إلى عدم وجود معلومات كافية أو جمع معلومات خاطئة، أو وجود معلومات كثيرة جدا ليس علاقة بالمشكلة، وعليه يجب الحصول على كل المعلومات ذات العلاقة بالموضوع وتحليلها.

**3. تحديد بدائل الوصول إلى الهدف أو حلول المشكلة وتقييمها:** أي تحديد البدائل المحتملة لحل المشكلة، ويتم ذلك عادة عن طريق استشارة الخبراء والفنيين والتعاون معهم في ابتكار بعض البدائل المناسبة، وذلك في ضوء المعلومات والموارد البشرية والمادية المتاحة بما في ذلك عنصر الوقت، ثم تقييم البدائل عن طرق الدراسة الموضوعية للسلبيات والايجابيات الخاصة بكل بديل باستخدام طرق عديدة أهمها: طريقة عصف ذهني للأفكار، طرق التقييم الاقتصادي والأساليب الكمية، الخبرات السابقة.

**4. اختيار أفضل البدائل:** لاختيار أفضل البدائل يحذ التوفيق بين مختلف المعايير السابقة، وذلك بتحقيق أكبر قدر منها أو بالتركيز على الأولويات الحالية والمستقبلية، والتأكد من أن البديل المختار سيحقق الهدف المطلوب، وان هذا البديل لا يحتوي على أخطاء.

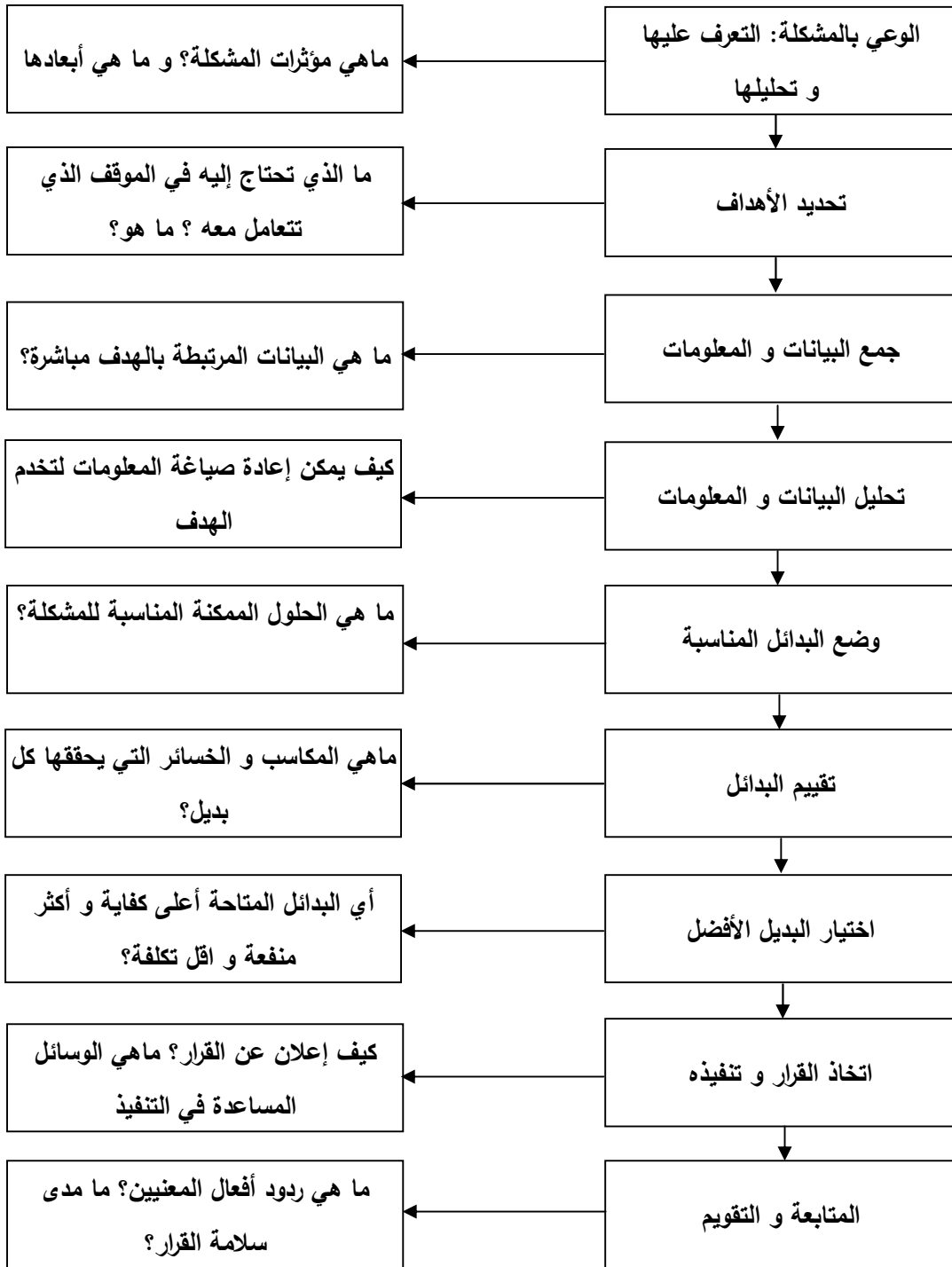
**5. إصدار القرار وتنفيذه:** الخطة الخامسة في عملية اتخاذ القرارات هي تنفيذ القرارات طبقا لوجهاتها واتجاهاتها وبلاستناد للأساليب والأدوات والإمكانيات المتاحة، ثم مراقبتها لكي التأكد من أن القرار سيحقق الأهداف الموضوعية.

**6. تقييم نتائج القرار:** بعد وضع القرار موضع التطبيق لا تكون مرحلة اتخاذ القرار قد انتهت، ولكن تظل مرحلة أخرى هامة وهي تقييم نتائج تطبيق القرار والتي تعتمد على عوامل كثير أهمها طبيعة القرار، وتوقيته وتكليفه، ومعاييره والأشخاص المتأثرين به، والتحقق من أن القرار المتخذ يحقق النتائج المرغوبة والأهداف المرجوة.

و يمكن تلخيص المراحل السابقة في الشكل رقم (20).

<sup>1</sup> شريف كمال عزب، كيف تتخذ قراراتك بقوة وثقة؟، دار المجد للنشر والتوزيع، سطيف، الجزائر، 2016، ص 70.

الشكل رقم (20): خطوات صنع واتخاذ القرارات.



المصدر: رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص

## رابعاً: أساليب اتخاذ القرار:

تتعدد الأساليب المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية، وإن استخدام أحد هذه الأساليب يتوقف على طبيعة المشكلة وعلى طبيعة الظروف المحددة لها، وعلى تقدير المدير و رأيه وكذلك على الإمكانيات المتوفرة لاستخدام هذا الأسلوب، وتنقسم أساليب اتخاذ القرارات إلى أساليب كمية وكمية، وهي كما يلي:

## 1. الأساليب الكيفية: توجد العديد من الأساليب الكيفية التي تستخدم في اتخاذ القرارات وأهمها ما يلي:

- **الحكم الشخصي أو البديهية:** إن هذا المعيار في اتخاذ القرار يتضمن نظرة المدير للأمور وتقديره، وتبنى على أسس شخصية غير موضوعية، إذ يستمد حكمه من خلفياته ومعلوماته السابقة.

- **الحقائق:** تعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرارات، وحين توفرها فإن القرارات المتخذة تصبح ذات جذور قوية ومنطقية.

- **التجربة:** تمثل التجارب السابقة مصدراً مهماً لا يمكن الاستغناء عنه في اتخاذ القرارات خاصة إذا كانت التجارب السابقة تمثل مقياساً جيداً لاتخاذ قرارات في مواقف مشابهة، إلا أنه يفضل ألا يكون المعيار الوحيد في اتخاذ القرار.

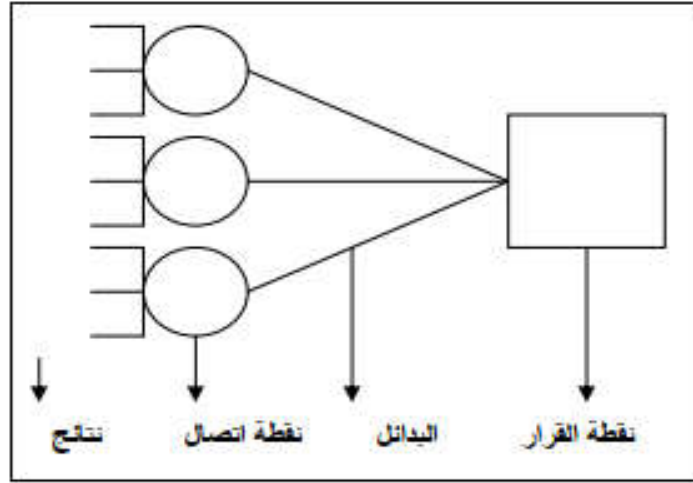
- **الآراء:** يعتمد كثير من المديرين في اتخاذ قراراتهم على المنطق المبني على تحليل دقيق للموقف الذي يواجهه أحدهم، وهذا يتطلب العديد من البيانات والإحصاءات لاستخراج المناسب منها، وإن الاعتماد على الآراء الخارجية أسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرارات وهو أفضل من القرارات الفردية لأنه مبني على المشاركة.

## 2. الأساليب الكمية: هناك العديد من الأساليب والطرق الكمية والإحصائية التي تستخدم في اتخاذ القرارات وأهمها ما يلي:

- **بحوث العمليات:** هي المدخل العلمي لاتخاذ القرارات الخاصة بعمليات المؤسسة، حيث تطبق بحوث العمليات على الحالات التي تعنى بإدارة وتنسيق التعليمات والأنشطة، ويشمل ذلك جميع أنواع الأنشطة والعمليات في المؤسسات، وتتبع بحوث العمليات الطريقة العملية في حل المسائل، والتي تبدأ بالملاحظة الدقيقة وتحديد المسألة ثم بناء النموذج العلمي الذي عادة ما يكون نموذجاً رياضياً على أن يمثل بقدر الإمكان جميع الأبعاد الحقيقية للمسألة في الواقع العلمي وتهدف بحوث العمليات للوصول إلى الحل الأمثل.

- **أسلوب شجرة القرارات:** يعتبر من أكثر الأساليب استعمالاً لمعالجة مشكلات اتخاذ القرارات، ويعتمد هذا الأسلوب في التحليل على التمثيل البياني لجميع البدائل المتاحة ونتائجها المتوقعة واحتمالات تحقيقها، وتتكون شجرة القرارات من عدد من المراحل تختلف باختلاف حجم ونوع المسألة، و هذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (21): أسلوب شجرة القرارات.



المصدر: ميشيل امسترونج، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة، ترجمة مكتبة جرير، مكتبة جرير، الرياض، 2004، ص 700 (بتصرف).

- **نظرية المباريات**: تعد نظرية المباريات من الأدوات التي تقيد الإدارة في اتخاذ القرارات وهي بمثابة تنافس بين منظمين أو أكثر وتعمل بتفكير عقلي رشيد، وتسعى إلى بيان الحل الأمثل الذي تتبناه الإدارة في موقف معين من أجل تحقيق أكبر كسب ممكن وتخفيض الخسائر وعادة يكون نجاح طرف معين على حساب الطرف الآخر.

- **نظرية الاحتمالات**: تمثل نظرية الاحتمالات إحدى الأساليب المستخدمة لاتخاذ القرار، وبصفة خاصة في ظل ظروف المخاطرة، أي الظروف التي يكون فيها متخذ القرار غير متأكد بالكامل من النتيجة التي ستتحقق عند استخدام بديل معين.

**خامسا: العوامل المؤثرة على صنع واتخاذ القرارات.**

تتأثر عملية صنع واتخاذ القرارات بعدة عوامل، و تحدها عدة قيود أهمها:<sup>1</sup>

1. **العوامل الإنسانية والسلوكية**: مثل قبول واقتناع الأفراد، العادات والتقاليد، التسرع، الاعتماد على حلول سابقة، التحيز والذاتية، الخلط بين المشكلة ومظاهرها، التركيز على حل واحد، عدم الاهتمام باحتمال المقاومة، ميولات وطموحات الأفراد، المؤثرات الشخصية.

2. **العوامل التنظيمية**: مثل عدم وجود نظام جيد للمعلومات، تذبذب العلاقات التنظيمية، المركزية الشديدة، الموارد المتوفرة، عدم وضوح أهداف الأفراد ومدى إتاحة الفرص للممارسة الإدارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم، ضعف التعاون والتنسيق.

<sup>1</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 393-394.

3. العامل الاقتصادي: فالمشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات عملية مكلفة اقتصاديا من حيث الوقت والجهد والإعداد اللازم لها.

4. عوامل أخرى: مثل تعارض المصالح الخارجية، درجة التقدم التكنولوجي، درجة المنافسة، متغيرات سياسية و اجتماعية وثقافية فمثلا ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار.

و تواجه عملية اتخاذ القرار الكثير من الصعوبات والمشكلات منها:<sup>1</sup>

- ✓ صعوبة إدراك المشكلة؛
- ✓ عدم القدرة على تحديد الأهداف؛
- ✓ عدم القدرة على تحديد المزايا والعيوب المتوفرة لكل بديل؛
- ✓ عدم دقة المعلومات وصحتها؛
- ✓ عدم تخصيص الوقت الكافي للتعرف على المشكلة ودراسة البدائل المتاحة.

<sup>1</sup> محمد قاسم القربوتي مرجع سبق ذكره، ص 115.

## المحاضرة الثالثة عشر: إدارة الجودة الشاملة.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة في جوهرها أسلوباً إدارياً حديثاً يقوم على أسس ومبادئ حديثة النشأة، بدأت تظهر استخداماتها في منتصف القرن العشرين بهدف تحقيق الكفاءة والفعالية والارتقاء بالأداء العام للمؤسسات.

أولاً: ماهية الجودة.

### 1. تعريف الجودة:

ويمكن أن نتعرف على مفهوم الجودة اصطلاحاً بشيء من الدقة والتفصيل من خلال التعاريف التي أوردها رواد الجودة، حيث صاغ مجموعة من المفكرين البارزين تعاريفهم للجودة لكل من منظوره الخاص كما يلي:

- أرماند فيجنوبوم (Armand Feigebaum): "الجودة هي الرضا التام للعميل".<sup>1</sup>  
 - فيليب كروسبي (Philip Crosby 1979): "الجودة تعني: المطابقة مع المتطلبات أو المواصفات ومعياريها خلو المنتج من العيوب".<sup>2</sup>

- إدوارد ديمينج (Edward Deming): "درجة التميز الذي يمكن التنبؤ بها من خلال استعمال معايير أكثر ملائمة وأقل تكلفة، وهذه المعايير تشتق من المستهلك، وينطبق ذلك المبدأ على عملية الإنتاج، والمنتج النهائي في نفس الوقت".<sup>3</sup>

- أما تاكوشي فقد عرف الجودة بأنها: "تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها، والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه".<sup>4</sup>

### 2. أهمية الجودة:

للجودة أهمية إستراتيجية كبيرة سواء على مستوى المستهلكين أو مستوى المؤسسات على اختلاف أنشطتها، إذ أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسة ويمكن تناول هذه الأهمية كالتالي:<sup>5</sup>

- **سمعة المؤسسة** : تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ومحاولة تقديم منتجات تلبى رغبات وحاجات زبائن المؤسسة، فإذا ما كانت منتجات المؤسسة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المؤسسة الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة.

<sup>1</sup> Brilman Jean, *les meilleurs pratiques du management*, 3ème édition d'organisation, Paris, 2004, P92.

<sup>2</sup> Chantal Bussenault & Martine Prétet, *Organisation et gestion de l'entreprise*, Volume 1, Edition Vuibert, 1997, P 20.

<sup>3</sup> الطائي يوسف حجيم وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 29.

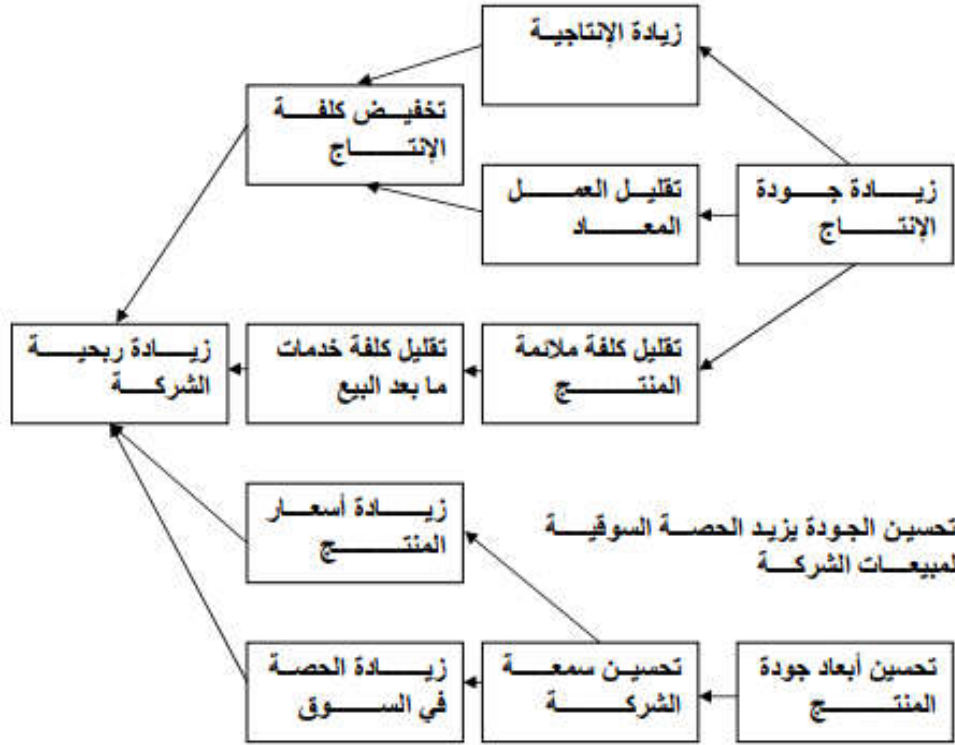
<sup>4</sup> طابيل مصطفى كمال السيد، معايير الجودة الشاملة: الإدارة الإحصاء الاقتصاد، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، عمان، 2013، ص 42.

<sup>5</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة، عمان، 2005، ص 31.



- **المسؤولية القانونية للجودة:** تزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها، لذا فإن كل مؤسسة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانوناً عن كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات
  - **المنافسة العالمية:** إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة، تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام أو الحصول على موطئ قدم في الأسواق العالمية.
  - **حماية المستهلك:** عندما يكون مستوى الجودة منخفضاً يؤدي ذلك إلى إحجام المستهلك عن شراء منتجات المؤسسة، إن عدم رضا المستهلك هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه، وبسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعية ظهرت جماعات حماية المستهلك وحمائته و إرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة وأماناً.
  - **التكاليف و حصة السوق :** تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتفاديها لتجنب تحمل كلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من زمن الآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح المؤسسة.
- وإن المستوى الضعيف للجودة يؤدي إلى زيادة تكاليف المؤسسة، المرفوضات، التالف، والمعيب، بالإضافة إلى تكلفة فقدان العملاء ووفائهم وانصرافهم إلى منتجات المؤسسات المنافسة.
- والشكل (22) يوضح كيف أن تحسين الجودة يمكن أن يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة، وتخفيض التكاليف وبالتالي زيادة ربحها، ورفع مستوى الجودة.

الشكل رقم (22): تأثير الجودة على التكلفة و الحصة السوقية.



Source: J. and Gryna, F. **Quality planning and Analysis**, 3th ed, New York, McGraw Hill inc, 1993, P5.

ثانيا: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

قدمت تعريف مختلفة لإدارة الجودة الشاملة منها ما يلي:

- تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: " فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات ايجابية جذرية لكل شيء في المؤسسة، وذلك من اجل تحسين وتطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعا أو خدمات وبأقل تكلفة يهدف إلى تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق ما يتوقعونه"<sup>1</sup>.
- تعريف ايشيكاوا كأورو ( Ishikawa KAORU ) فهو يرى أنها: "نظام يشمل كل نشاطات المؤسسة وفروعها وكذا شبكة الموزعين والموردين وكل المتعاملين معها بهدف تحسين الجودة على جملة من المستويات هي:<sup>2</sup>

✓ إعداد المنتج وتصوره، مسارات إنتاجه، طرق التموين والمواصفات المحددة لذلك

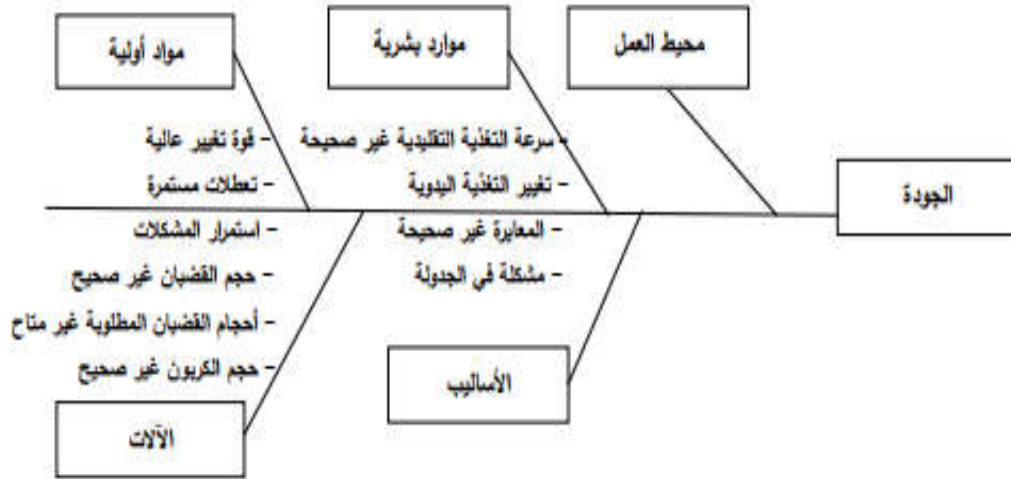
✓ جودة علاقات العمل داخل المؤسسة، ومدى تقبلها من طرف العمال.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص

<sup>2</sup> ISHIKAWA. K , **La gestion de la qualité (outils et applications pratiques)**, éditions DUNOD, Paris, 2007, P 26.

والهدف من هذا التوجه هو تحقيق أقصى رضا ممكن لدى الزبائن وذلك بأقل التكاليف. كما قدم إشيكاوا أسلوب " مخطط السبب و النتيجة"، الذي يستخدم كوسيلة لتتبع شكاوي العملاء عن الجودة وتحديد مصادر الخطأ والقصور، من خلال تحديد الموضوع المراد تحليله، ثم رسم مخطط يمثل هيكل عظمي للسمكة، حيث تمثل كل مشكلة عظمة من عظمت السمكة، لتحديد أسباب العيوب والمشاكل الخاصة بالجودة وذلك وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم (23): مخطط السبب و النتيجة.



Source: K. ISHIKAWA, op.cit, P 26.

أصبحت إدارة الجودة الشاملة في هذا العصر أساسا للاتصالات بين الدول، وهي التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسات الإنتاجية والخدمية في العالم ويمكن إجمال أهمية إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية.
- ✓ الجودة تؤدي إلى تحقيق رضا المستهلك، وتقديم الأفضل من السلع والخدمات.
- ✓ تحقيق ميزة تنافسية وعائد مرتفع.
- ✓ تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.
- ✓ تحسين السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء العاملين.
- ✓ منهج شامل للتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق على شكل إجراءات وقرارات.
- ✓ تغيير سلوكيات أفراد المؤسسة تجاه مفهوم الجودة
- ✓ تمكن من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر.

<sup>1</sup> أحمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص. 37-38.

وتؤكد إدارة الجودة الشاملة على إن الإصغاء لرغبات العميل وتلبيتها هي السبيل الوحيد والأكثر دوماً بالنسبة للمؤسسة لتحقيق النجاح و الريادة، إذ تستمد من تحقيق أعلى درجات الرضي لدى العملاء بشكل مستمر.

**ثالثاً: مبادئ الجودة الشاملة.**

تساعد إدارة ومبادئ الجودة الشاملة للمؤسسات في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بنجاح وفعالية ومن هذه المبادئ:

**1. التركيز على العميل:** والمقصود هنا ليس فقط العميل الخارجي للمؤسسة والتي تركز كافة موظفيها جهودهم و وقتهم لتحفيزه لشراء منتجاتها سواء كانت سلعة أو خدمة وإنما العميل قد يكون داخليا (داخل المؤسسة سواء موظفين أو أقسام أو إدارات أو هم الذين يتوقف على أدائهم نجاح المؤسسة في تحقيق مستوى الجودة المطلوبة).

**2. التركيز على العمليات:** يمكن الوصول إلى نتائج مرضية عند تحقيق الاستخدام الكفاء لموارد ونشاطات الجودة، لذا يجب التركيز على تحسين العمليات، فالتحكم في العمليات ضرورة حتمية حيث يتم التركيز من خلالها على تخطيط وتحسين الجودة، وذلك بالتركيز على عمليات التصميم التنفيذ وتحقيق المنتج، وكذا عمليات الرقابة على مستوى جودة المنتجات والخدمات المقدمة.

**3. حشد خبرات القوى العاملة:** تعتبر المكافأة المالية هي أحد الطرق التي يمكن بها مكافأة العاملين على جهودهم، فقد أثبتت الدراسات أن العاملين في المؤسسات لا يعتبرون الأجر أو الراتب هو الحافز الوحيد للعمل والاستمرار في المؤسسة بل يحبون أن تقابل جهودهم بانثناء والتقدير، حيث يعتبر هؤلاء العاملين كثرة هائلة لديهم من المعرفة والأفكار الإبداعية التي تمكنهم من تطوير وتحسين جودة أداء العمل وزيادة الأرباح وتخفيض التكاليف، وذلك عندما يشعرون بأنهم جزء من فريق العمل الناجح.

**4. اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق:** تتبنى إدارة الجودة الشاملة مفهوماً مؤسسياً لحل المشاكل (كفرص للتحسين) والذي يشترك في تنفيذه كافة العاملين إضافة إلى العملاء، وذلك من خلال المشاركة والتفهم الكامل للعمل ومشكلاته ومسبباته بهدف التوصل إلى حلول مفيدة، من خلال جمع المعلومات والبيانات التي سيتم بناء القرارات عليها لتحسين العمليات مما يستلزم بناء فريق ممتاز يعتمد على الاتصال الفعال وعلى تنمية المهارات الفردية للحصول على أقصى طاقاتهم الإبداعية

**5. تفادي الأخطاء قبل وقوعها:** إن التركيز على العمليات يمكننا من تفادي الأخطاء قبل وقوعها والعمل بهذا المبدأ يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلاً من استخدام مثل تلك المعايير بعد وقوع الأخطاء وبعد تبديد الموارد.

6. التحسين المستمر في الأداء: لا يمكن أن تحقق المؤسسة أهدافها في مجال إدارة الجودة الشاملة ما لم تكن عملية التحسين مستمرة، ووفقا للمنهج الياباني (KAIZEN) فإن تطوير الأداء للمؤسسة يتسم بالصفات التالية:<sup>1</sup>

- إن التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة، وليس وقفا على جماعة أو مستوى إداري معين
- إن التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات (processes) ولا يهتم بالنتائج (Results) فهو يراجع العمليات ويطورها ويحسن فيها وصولا إلى النتائج الأفضل.
- إن التحسين المستمر (KAIZEN) هو تحسين الأداء في كل المجالات الإنتاجية، التسويقية، التمويلية الإدارية... إلخ، فالتحسين لا يقتصر في مجال معين وإنما يشمل كل مجالات العمل في المؤسسة.
- إن التحسين المستمر وفقا لهذا المنهج هو مسؤولية شاملة للإدارة والعاملين معا.

#### رابعا: أدوات وأساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تقوم إدارة الجودة الشاملة في تطبيقها على استخدام مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية، وهي كثيرة والبعض منها كان موجودا في الفكر الإداري قبل ظهور منهج إدارة الجودة الشاملة، ولكنها استخدمت بكثرة مع ظهور هذا المدخل، وأصبحت تشكل ركيزة أساسية في تطبيقه.

#### 1. حلقات الجودة:<sup>2</sup>

يركز مدخل إدارة الجودة الشاملة على مبدأ الإدارة بالمشاركة والعمل الجماعي لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، ويعتبر أسلوب حلقات الجودة تجسيدا حقيقيا لهذا المبدأ، حيث جاءت الفكرة في المنظمات اليابانية بتشكيل مجموعات صغيرة من العاملين لتقصي المشكلات المتعلقة بالجودة وتقديم الحلول بشأنها، وكان ذلك من طرف الأستاذ "إيشيكاوا"، وقد لاقت هذه الفكرة استحسانا كبيرا لانسجامها مع الثقافة اليابانية التي تحبذ العمل الجماعي.

وتشتمل حلقات الجودة على مجموعة من العاملين المتطوعين لدراسة وحل مشكلات العمل، من مبادئ حلقات الجودة:

- المشاركة التطوعية: حيث أن الانتماء إلى حلقات الجودة أمرا تطوعيا؛
- التدريب المكثف والمستمر لأعضاء حلقات الجودة؛
- ملكية حلقات الجودة ثنائية من جانب الإدارة وأعضاء حلقة الجودة؛
- تبعية المشاكل: ويقصد بها أن عمل حلقة الجودة يقوم على التخصص في دراسة المشاكل والقضايا المتعلقة بالقسم الذي أنشأها دون أن تتدخل في الأمور المتعلقة بالأقسام الأخرى؛

<sup>1</sup> احمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 75.

<sup>2</sup> عبد المحسن توفيق، مراقبة الجودة (مدخل إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000)، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 2002، ص 90.

- المكسب لكل الأطراف: إن حلقات الجودة تنبذ الصراع والمنافسة غير المنتجة التي يطلق عليها (الكسب والخسارة) وتشجع المنافسة البناءة؛
- وجوب توفر قاعدة بيانات لحل المشاكل: إن الحلول التي تقدمها حلقة الجودة تكون مبنية على حقائق ووقائع لا على مجرد انطباعات واحتمالات.

## 2. العصف الذهني:<sup>1</sup>

ويسمى أيضا بأسلوب استنباط الأفكار أو الانطلاق الفكري، تم تطويره من طرف " أليكس أوسبورن"، ويعد من الأدوات المنهجية المستخدمة في توليد كميات كبيرة من الأفكار والمقترحات، وهو أيضا من أساليب التفكير الجماعي لإيجاد أفكار قد لا يتم الوصول إليها بصورة انفرادية، و من مبادئ هذه الطريقة:

- التحديد الواضح والدقيق للموضوع أساس النقاش؛
- إتاحة الفرصة لكل فرد لإبداء رأيه؛
- لا يسمح إطلاقا بالتعليق أو انتقاد الآخرين؛
- تشجيع الأفراد من قبل "المنسق" للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار؛
- تسجيل كافة الأفكار والنتائج التي تم التوصل إليها واستخلاص أهم الأفكار التي تم التوصل إليها، ويجب أن يكون إجماع على هذه الأفكار.

ولتسهيل تطبيق عملية العصف الذهني فإنه ينصح دائما باستخدام أداة ظهر السمكة، وذلك بعرض المشكلة في شكل بياني عن طريق وضع أكبر عدد من القضايا أو الموضوعات المسببة للمشكلة حتى يمكن إدارتها وحلها بشكل أفضل.

## 3. المقارنة المرجعية أو المعايير ( المقياس المقارن):<sup>2</sup>

يعتبر أسلوب المقارنة المرجعية من الأدوات التي يمكن استخدامها بفاعلية لإجراء تحسين وتطوير جودة المنتج عن طريق الإجابة على التساؤلات التالية:

- أين نحن بالنسبة للآخرين؟
  - ما هي أفضل المؤسسات التي يمكن المقارنة مع عملياتها وأنشطتها؟
  - كيف يمكن استخدام أسلوب تلك المؤسسات لدينا؟
  - كيف يمكن لنا تحقيق تميز أكثر من تلك المؤسسات؟
- ومن خطوات تنفيذ أسلوب المقارنة المرجعية:
- اختيار مجال التطبيق: يجب التركيز على المجالات الأكثر أهمية للعميل؛

<sup>1</sup> عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة (الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، أفكار عالمية معاصرة)، سلسلة إصدارات مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2003، ص 328.

<sup>2</sup> محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007 ص 12.

- اختيار أسلوب المقارنة المرجعية المستخدم سواء اختيار مؤسسة ما، والمشاركة معها في تبادل المعلومات لإجراء المقارنة المرجعية أو إشراك جهة خارجية مسؤولة عن اختيار أفضل المؤسسات في مجال التطبيق وجمع المعلومات اللازمة؛
- تحليل العمليات المختارة للتطبيق بتحليل العمليات وتحديد عناصر ومكونات كل عملية على ضوء احتياجات المستفيدين؛
- تقويم ومراجعة المعلومات في ضوء المعايير التالية: (تكلفة التطبيق، فهم العلاقة بين الكفاءة والتكلفة، تحقيق المصادقية، استكمال المعلومات)؛
- تحديد الفجوة؛
- وضع وتطبيق الخطة التنفيذية.

#### 4. خريطة السبب والأثر:

يرجع الفضل في تطوير هذا الأسلوب إلى المفكر "إيشيكاوا"، حيث يقوم هذا الأسلوب في المعالجة على تحديد الهدف الأساسي المطلوب تحقيقه، ثم بعد ذلك يتم تحديد العلاقة القائمة بين الظاهرة التي أدت إلى حصول تلف أو انخفاض كفاءة الأداء أو رداءة المنتج، وتحديد الأسباب التي يمكن أن تساهم في خلق هذه الظواهر من خلال تحديد كفاءة عناصر العملية الإنتاجية، كالعمل، والمواد والآلات... الخ ورسمها على شكل عظم السمكة ويتم لقاء العاملين ذوي العلاقة بالعملية الإنتاجية المراد معالجتها لاجتماع موسع واستخدام أسلوب العصف الذهني لتحديد كفاءة العوامل التي أدت إلى حصول الخلل، ووضع عوامل الإنتاج في الجانب الأيمن من المخطط ثم يتم وضع المشكلة أو الخلل في الجانب الأيسر، وهكذا يتدارس المعنيون إمكانيات وأسلوب المعالجة المجدي لذلك.

#### 5. تحليل باريتو: <sup>1</sup>

يقوم مبدأ "باريتو" في التحليل على افتراض أن نسبة قليلة قد تمثل 20% فقط من الأسباب مجتمعة يمكن أن تؤدي إلى حدوث 80% من المشكلات، ومن هذه المشكلات المتعلقة بتلف المواد عند التصنيع، أو انخفاض كفاءة الأداء، أو انقطاع التيار الكهربائي، أو عدم توفر الصيانة الوقائية بشكل مستمر.. الخ ( وهذا يعني أنه يجب التركيز على تحليل هذه الأسباب والعمل على معالجتها حتى يمكن التخلص من النسبة العالية من المشكلات من خلال معالجة نسبة محدودة من الأسباب.

#### 6. مخططات التبعر أو أسلوب الرسم البياني الانتشاري:

تبيّن مخططات التبعر العلاقة بين مقياسين مثلا: العلاقة الإيجابية بين طول الخدمة وعدد العثرات التي يقوم بها المصلح لاستبدال الأجزاء الصغيرة. مثال آخر عن العلاقة بين الإنتاجية ومعدلات التبعر، وهي عبارة عن أشكال بيانية يتم من خلالها توزيع أحد القيم لأحد المتغيرات إزاء متغير آخر وذلك لتوضيح العلاقة بين

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار الصفاء، عمان، 2010، ص40.

متغيرين، أحدهما يكون مقياس للجودة لإحدى السلع أو الخدمات ويطلق عليه المتغير التابع، أما العنصر الثاني فهو مقياس لأحد العوامل المؤثرة على مستوى الجودة وهو المتغير المستقل.

### 7. المخططات البيانية:

تبين المخططات البيانية مدى قيم المقياس وتكرار ظهور كل واحدة من هذه القيم، أي تبين القراءات الأكثر تكراراً، وكذلك التباينات والانحرافات في المقاييس.

كما يعتبر المخطط البياني أداة تلخص البيانات بيانياً مما يسمح لنا بتجميع البيانات أو المشاهدات في خلايا، أو أصناف محددة مسبقاً، من أجل اكتشاف موقع البيانات والتشتت في المواصفات.

### 8. الرقابة الإحصائية للعمليات:

تساعد الرقابة الإحصائية للمعلومات على التقليل من الانحرافات ومنع العيوب، وذلك عن طريق مراقبة معايير المواصفات، و إجراء عمليات القياس واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

خرائط الرقابة الإحصائية عبارة عن رسم بياني يوضح حدي الرقابة (الحد الأدنى، والحد الأعلى) اللذان يتم تحديدهما بطرق ومعدلات إحصائية طبقاً لنوع الخريطة التي يتم الرقابة عليها، وعند استخدام هذه الخرائط يتم سحب عينات من الوحدات المنتجة أثناء العمليات الإنتاجية ويتم قياس الصفة المراد الرقابة عليها، وعندما تقع نتائج القياس بين حدي الرقابة فنقول أن العملية موجودة داخل حدود الرقابة، أما إذا كان هناك أنماط قياس غير عادية فيستلزم ذلك البحث عن الأسباب والعمل على وضع خطط وقائية.<sup>1</sup>

### خامساً: الجودة الشاملة و إستراتيجية المؤسسة.

انطلاقاً من أن تطبيق الجودة الشاملة هو أحد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة فقد ارتأينا أن نتعرض للعوامل الأساسية لنجاح تطبيق الجودة التي من بينها ثقافة المؤسسة و موقع إدارة الجودة في الهيكل التنظيمي كل ذلك ضمن إطار إستراتيجية المؤسسة كمايلي:

#### 1. ثقافة المؤسسة و تحقيق الجودة الشاملة:

يعتمد نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة أساساً على ثقافة المؤسسة حيث يعتبر فليب اتكنسون أن مؤسسات اليوم هي في أمس الحاجة إلى أن تأخذ في اعتبارها القيم الثقافية، لذلك يعد موضوع نشر وتعميم ثقافة الجودة في المؤسسة أمراً ضرورياً نحو بناء و تأسيس نظام جودة فعال يلقى قبول واستجابة كافة الأفراد في المؤسسة، و على هذا الأساس يجب أن تتميز ثقافة المؤسسة بالخصائص التالية:

- تشجيع العمل الجماعي من خلال تنظيم فرق العمل و حلقات الجودة؛
- أن يكون لدى كافة العاملين قناعة بأنه لا توجد حالة مثالية أو أداء أمثل يتعين بلوغه، بل العمل على التحسين المستمر لتحقيق التميز؛
- تشجيع كافة العاملين بالمؤسسة على المشاركة في مناقشة مشاكل العمل؛

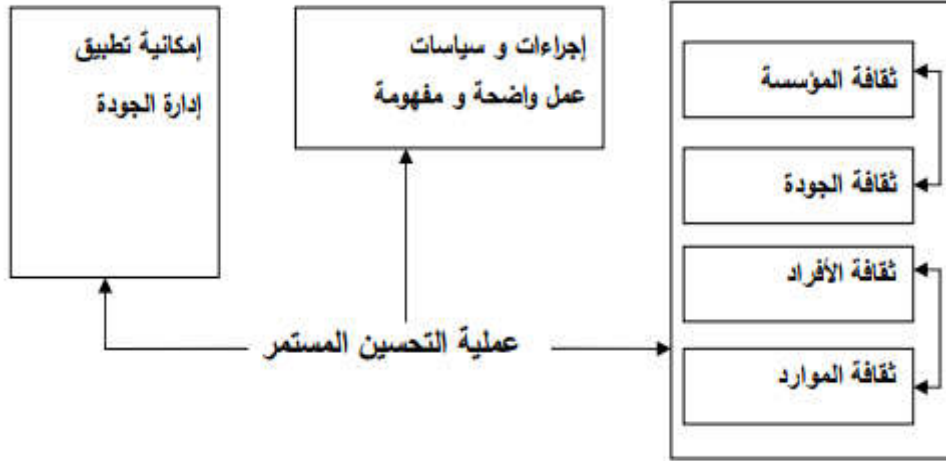
<sup>1</sup> عبد المحسن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 90 .



• مواجهة الأخطاء وقت وقوعها.

والشكل التالي يبين العلاقة بين ثقافة المؤسسة و إدارة الجودة.

الشكل (24): علاقة ثقافة المؤسسة بإدارة الجودة الشاملة.



Source: J.Oakland, **Total Quality Management (text with cases)**, 3<sup>rd</sup> Ed Oxford, Butterworth-Heinemann, 2003, P 339.

## 2. موقع إدارة الجودة في الهيكل التنظيمي.

إن تزايد اهتمام المؤسسات بجودة منتجاتها، لتعزيز مكانتها التنافسية في السوق، والمحافظة على ثقة المستهلك، أدى إلى توجيه جهودها نحو إدارة الجودة، وذلك من خلال مراقبة الإنتاج والتأكد من مطابقته للمواصفات والمعايير الموضوعية، وكذا معالجة الأخطاء والانحرافات أو اكتشافها قبل وقوعها. ويعد قسم إدارة الجودة مسئولاً عن تنسيق الإجراءات الخاصة بدعم برنامج إدارة الجودة الشاملة والإشراف على مهام موظفي الإدارة. وتتوقف وضعية إدارة الجودة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة على عدة عوامل، أهمها: حجم المؤسسة، إمكانياتها المادية، المالية، البشرية، حجم إنتاجها، درجة تعقد إجراءاتها، والتكنولوجيا المعتمدة. وفقاً لهذه المتغيرات تفرض المؤسسة إدارة مستقلة للجودة، حيث ترتبط هذه الإدارة بالإدارة العليا مما يؤدي إلى استمرار الرقابة على الجودة و التحكم في الأخطاء الممكن وقوعها.<sup>1</sup>

## 3. علاقة إستراتيجية الجودة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة.<sup>2</sup>

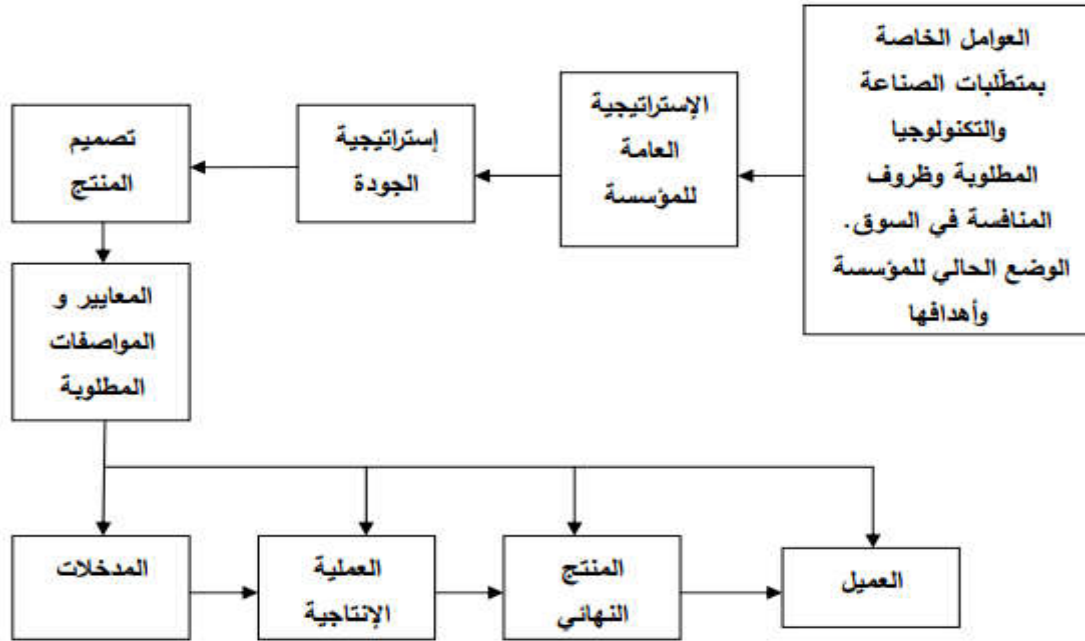
إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب الالتزام التام من قبل جميع العاملين بتطبيق مفاهيم هذه الإدارة وذلك بغية تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجودة (الأهداف المالية والتسويقية طويلة الأجل)، ولتطبيق إستراتيجية الجودة

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان، 2000، ص 265.

<sup>2</sup> عبد الفتاح محمود سليمان، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 51.

الشاملة لا بد من توافر إطار زمني محدد يأخذ بالاعتبار المتغيرات الخاصة بثقافة المؤسسة والقوى العاملة فيها، وكذا إعادة الهيكلة الداخلية بما يتناسب والأهداف الإستراتيجية. وتضم إستراتيجية الجودة عملية التخطيط، والتي تعرف بأنها: " تحديد الرؤيا، الأهداف، وبناء النظم و كذا تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف".

**الشكل رقم (25):** علاقة إستراتيجية الجودة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة.



المصدر: عبد الفتاح محمود سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 74.

#### خامسا: عوامل نجاح و فشل إدارة الجودة الشاملة.

لتحقيق الريادة في إدارة الجودة الشاملة، تعتمد المؤسسة على العناصر التالية:<sup>1</sup>

1. التركيز على أهمية البحث والتطوير واعتبارها من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛
2. ترشيد المديرين للعمال وتلقينهم مبدأ التقييم الذاتي (Auto évaluation) لتحسين أدائهم؛
3. توفير جو ملائم للعمل، والتأكيد على أهمية قيمة العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة؛
4. ربط القيم والمبادئ التنظيمية بعملية إدارة الجودة الشاملة، وترسيخها لدى جميع أفراد المؤسسة؛
5. تطوير خطة ورؤيا إستراتيجية تجسد مفاهيم الجودة وقيمها، وأهداف تحسين الجودة؛
6. التركيز على منع حدوث الأخطاء من خلال تبني مفهوم اللاعيب واستخدام معايير الأداء؛
7. التركيز على الاختيار الأمثل للعمال ، وتدريبهم لرفع كفاءاتهم ومهاراتهم المهنية؛
8. الاهتمام بتسيير التحسين المستمر للعمليات والتخطيط المحكم لها؛
9. دمج الخطط الإستراتيجية والتسويقية وخطط الجودة في خطة واحدة شاملة.

<sup>1</sup> TOR Tonnessen, **Managing process Innovation through Exploitation and Exploration (A study on combining TQM and BPR in the Norwegian Industry)**, Springer Gabler Edition, Denmark, 2012, PP 22-23.

ومن خلال العوامل التي تحقق نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة و المذكورة أعلاه، يمكننا أن نستنتج العوامل التي تعيق و تؤثر سلباً على تطبيق إدارة الجودة الشاملة و التي نحصرها فيما يلي:<sup>1</sup>

- محدودية فهم المديرين لأهمية تحسين الجودة ومدى ارتباطها بفاعلية المؤسسة وكفاءتها؛
- عدم وضع سياسة سليمة لبرنامج التدريب على أساس الاحتياجات التدريبية للعمال؛
- عدم قدرة القائد على توجيه العمال ودعمهم في تطبيق برنامج (TQM)؛
- محدودية برامج تحسين الجودة، مما يعترض تطور الإبداع ؛
- عدم التركيز على العمليات الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على خلق القيمة المضافة للعملاء؛
- عدم وجود رؤيا إستراتيجية واضحة للجودة الشاملة على مستوى المؤسسة؛
- نقص نشر ثقافة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى كافة أفراد المؤسسة.

<sup>1</sup> بن عيشاوي أحمد، إدارة الجودة الشاملة (TQM)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 141.

**الخاتمة:**

أصبحت الإدارة تمثل الإدارة عنصرا مهما لتطور المؤسسات وبقاءها، لما لها من فعالية في تحسين ظروف العمل وتقدمه، ولهذا السبب نجد أن معظم الباحثين في العلوم الإدارية يعملون بجد لتحديث الأساليب الإدارية وتنمية القيادات بما يتماشى مع التغيرات الجذرية والسريعة الحاصلة في جميع دول العالم، إذ أن رفع كفاءة العمل الإداري يعتبر عامل أساسي ومهم في تطوير الأداء وتحسين جودته.

تسهم الإدارة في إحداث تغيرات جذرية في الجهد الفكري للإنسان، حيث تزيد من كفاءته، وتنمية أفكاره، وزيادة إبداعه في التصرف مع مختلف المشكلات التي قد تصادفه أثناء ممارسته لوظيفته، وهذا ما ينعكس بشكل مباشر على زيادة إنتاجيته، مما يعني استغلال المؤسسات لكفاءاتها البشرية أحسن استغلال، فالإدارة تسهم في تفجير الطاقات البشرية والإمكانات المادية بما يخدم مصالح هذه المؤسسات.

إن العملية الإدارية لم تظل كما كانت عليه في الماضي، و إنما تطورت نتيجة التطور السريع والمستمر في حياة الإنسان ونمط سلوكه، والتي ظهرت في شكل أفكار ونماذج فكرية ونظريات ومدارس إدارية، تعبر عن تطور الفكر الإداري، ابتداء من الفكر الإداري الكلاسيكي إلى الفكر الإداري السلوكي وصولا إلى النظريات الحديثة.

كما تعتبر عملية اتخاذ القرارات هي عملية جوهرية في الإدارة، ولهذا فهي تقع على عاتق القادة الإداريين في كل المستويات التنظيمية، فالقرارات تمثل صلب العملية الإدارية وجوهرها، إذ يتوقف على مدى نجاحها نجاح المؤسسة في تحقيقها للأهداف المنشودة.

بالإضافة إلى اعتماد المنافسة الاقتصادية في الأسواق العالمية على مدى قدرة المعرفة البشرية على الإنتاج، وما كان عليها سوى البحث عن الأسلوب الإداري الأنسب، والمتمثل في إدارة الجودة الشاملة حيث استطاع هذا النظام أن يزود المؤسسات بنموذج يمكن من خلاله تحسين الفعالية من خلال استثماره لجهود جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي، ومحاولة التطوير المستمر لجميع العمليات والمهام وتركيزه على رضا المستفيدين وحاجاتهم.

## قائمة المراجع:

### أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري و آخرون، مبادئ إدارة الأعمال (الأساسيات والاتجاهات الحديثة)، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004.
2. احمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
3. أحمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
4. أحمد ماهر، مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2015.
5. إسماعيل عرياجي، اقتصاد وتسيير المؤسسة (أهمية التنظيم، ديناميكية الهياكل)، الطبعة الثالثة، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، وحدة الرغاية، الجزائر، 2013.
6. الأحمد بن طلال بن عايد، التنظيم في المنظمات الصحية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009.
7. السيد فتحي الويشي، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية (استراتيجيات التغيير)، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
8. السيد فتحي الويشي، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية "استراتيجيات التغيير"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2013.
9. الطائي يوسف حجيم وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، الطبعة الأولى ، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
10. الطائي يوسف حجيم وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
11. الطراونة هاني خلف ، نظريات الإدارة الحديثة و وظائفها، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012.
12. براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الراية للنشر، عمان، الأردن، 2015.
13. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 53.
14. بشير العلاق، مبادئ الإدارة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
15. بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة (نظريات و مفاهيم)، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2017.
16. بغول زهير، الوجيز في الفكر الإداري، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011.

17. بن عيشاوي أحمد، إدارة الجودة الشاملة (TQM)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
18. بولرباح عسالي، تسيير المؤسسات (نماذج امتحانات محلولة)، ديوان المطبوعات الجزائرية، 2017.
19. ثابت عبد الرحمان محمد إدريس، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
20. جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
21. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون (ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل بسيوني)، إدارة السلوك في المنظمات، دار المرجع، الرياض، 2004.
22. حجاب محمد منير، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2007.
23. حسين الطراونة، الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى، دار اليازوري ، للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
24. حسين حريم وشفيق حداد و آخرون، أساسيات الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
25. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2006.
26. خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
27. خباية عبد الله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (آلية لتحقيق التنمية المستدامة)، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2013.
28. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان 2000.
29. خضير كاظم حمود، خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2005.
30. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان، الأردن، 2007.
31. خيري كتانه، مدخل إلى إدارة الأعمال (النظريات، العمليات الإدارية منهج تحليلي)، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
32. رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
33. رحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
34. رشا الغول، التقييم الذاتي للرقابة، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، القاهرة، مصر، 2013.
35. زيد منير عبودي، الإدارة و اتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)، دار دجلة، عمان، 2007.

36. سرير رايح عبد الله، القرار الإداري، الطبعة الأولى، دار الأمة، الجزائر، 2011.
37. سكينه بن حمود، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الأمة، الجزائر، 2012.
38. سليم بطرس، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار الولاية للنشر و التوزيع، بيروت، 2009.
39. شريف كمال عزب، كيف تتخذ قراراتك بقوة وثقة؟، دار المجد للنشر والتوزيع، سطيف، الجزائر، 2016.
40. شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 21.
41. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال (منظور كلي)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2010.
42. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2011.
43. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل، الأردن، 2011.
44. صبحي العتيبي، تطور الفكر و الأنشطة الإدارية، دار الحامد، الأردن، 2002.
45. طایل مصطفى كمال السيد، معايير الجودة الشاملة: الإدارة الإحصاء الاقتصاد، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، عمان، 2013.
46. عادل خليل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
47. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
48. عبد الباري درة، محفوظ جودة، أساسيات في الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
49. عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة (الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، أفكار عالمية معاصرة)، سلسلة إصدارات مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2003، ص 328.
50. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أو قحف، أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1998.
51. عبد الغفور عبد السلام وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
52. عبد الفتاح محمود سليمان، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.
53. عبد الكريم مصطفى، الإدارة و التنظيم (المفاهيم - الوظائف العمليات)، مكتبة الشعاع للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.

54. عبد المحسن توفيق، مراقبة الجودة (مدخل إدارة الجودة الشاملة و الإيزو9000)، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 2002
55. علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
56. علي الشريف، الإدارة المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999
57. علي عباس، "أساسيات علم الإدارة"، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2009
58. علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر و التوزيع، بيروت، 2002.
59. علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة الأصول و الأساليب العلمية، دار المناهج للنشر، الأردن، 2013، ص344.
60. علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
61. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006.
62. عمر أحمد همشري، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الرؤى العصرية، عمان، 2000.
63. عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة التخطيط - التنظيم - الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2001 .
64. عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001.
65. غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2008.
66. غول فرحات، مدخل إلى التسيير، دار الخلدونية، القبة القديمة، الجزائر، 2012.
67. فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء، الأردن، 2013.
68. فوزي محيريق بن الجيلاني، مدخل لاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، الوادي، الجزائر، 2020
69. قاسم نايف علوان المحياي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة، عمان، 2005.
70. كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر، عمان، الأردن، 1995.
71. كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008
72. كامل محمد المغربي، الإدارة أصالة المبادئ و الأسس ووظائف المنشأة، دار الفكر، الأردن، 2007.
73. محمد إبراهيم حسن محمد، القيادة الإدارية ومؤسسة المعلومات، بدون طبعة، 2010، ص 32.



74. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة و التنظيم، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2016.
75. محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة- البناء-العمليات- النمط الإداري، طيبة للنشر، القاهرة، 2002.
76. محمد حسن أحمد، الإدارة بالنجاح، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
77. محمد حسنين العجمي، الإدارة و التخطيط التربوي (النظرية والتطبيق)، دار المسيرة للطباعة والنشر، الطبعة 4، عمان، الأردن.
78. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، 2008.
79. محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
80. محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، مقدمة في الأعمال والمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
81. محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج، الأردن، 2004.
82. محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011:
83. محمد فتحي، 677 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2002.
84. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، الطبعة الثالثة، دار وائل، الأردن، 2006.
85. محمود عبد الرحمن، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
86. محمود عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، الطبعة العربية الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
87. مراد حسين العلي، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، دار عيذاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
88. مصطفى الخشروم، نبيل محمد مرسي، إدارة الأعمال المبادئ والمهارات والوظائف، الطبعة الثانية، مكتبة الشقري، الرياض، السعودية، 1998.
89. مصطفى حوحو وآخرون، المنظمات المتعلمة (النشأة، الأهداف والتطور)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
90. معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
91. منعم زمزير الموسمي، بحوث العمليات مدخل علمي لاتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
92. منير نوري، تسيير الموارد البشرية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.

93. مهدي زويلف، الإدارة (نظريات ومبادئ)، دار الفكر، عمان، 2001.
94. موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، 2002.
95. ميشيل امسترونج، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة، ترجمة مكتبة جرير، مكتبة جرير، الرياض، 2004
96. ناصر دادى عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
97. ناصر دادى عدون، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
98. ناصر دادى عدون، المؤسسة الاقتصادية (موقعها في الاقتصاد، وظائفها و تسييرها)، دار المحمدية العامة، الجزائر، بدون سنة نشر.
99. نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار الصفاء، عمان، 2010.
100. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، أريد، الأردن، 2011.
101. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
102. نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
103. نور الدين حاروش، ربيعة حروش، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، الطبعة الأولى، دار الأيام، عمان، 2012.
104. ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار يافة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

#### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Brilman Jean, **les meilleurs pratiques du management**, 3ème édition d'organisation, Paris, 2004.
2. Chantal Bussenault & Martine Prétet, **Organisation et gestion de l'entreprise**, Volume 1, Edition Vuibert, 1997.
3. Charlotte Fillol, **Apprentissage et systémique: une perspective intégrée**, Revue Française de Gestion Management des savoirs, №149, 2004.
4. Damien Goy, **Socrate Un Philosophe au secours de L'entreprise**, maxima Edition, Paris, 2012.
5. David A. Whetten & Kim S. Cameron, **DEVELOPING MANAGEMENT SKILLS**, EIGHTH EDITION, 8th ed, Prentice Hall, , New Jersey, 2011.
6. Dominique Roux, **Analyse économique et gestion de l'entreprise**, Dunod, Paris, 2000. p.7
7. George P. Terry & Stephen G. franklin, **les principes de management**, 8<sup>ème</sup> Edition, Economica, Paris, 1985.
8. ISHIKAWA. K , **La gestion de la qualité (outils et applications pratiques)**, éditions DUNOD, Paris, 2007.

- 
9. Jean Claud Papillion, **Economie d'entreprise**, 2<sup>ème</sup> édition, Edition management, Paris, 2000.
  10. Jean Longatte, Jacques Muller, **économie d'entreprise**, 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2004.
  11. Jean-Marie Peretti : **Dictionnaire des Ressource Humaines** , Librairie Vuibert, 10-1999.
  12. Marcel Laflamme, **Le Management (approchesystématique, théorie et Cas)**, 3<sup>ème</sup> Edition, Gaëtin Morin éditeur&associésLtée, Québec, 1981.
  13. Paul Baan, **Enterprise Information management**, Springer New York, London, 2013.
  14. Soutenain (J.F), **Management**, Editions Foucher, Vanves, 2008.
  15. TOR Tonnessen, **Managing process Innovation through Exploitation and Exploration (A study on combining TQM and BPR in the Norwegian Industry)**, Springer Gabler Edition, Denmark, 2012.