

جامعة الجزائر3

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

عنوان المطبوعة

مدخل لإدارة الأعمال

مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك

من إعداد الأستاذة :

د. بن قمجة زهرة

استاذة محاضرة قسم أ

السنة الجامعية 2021_2022

فهرس المحتويات

مقدمة
المحور الأول: مفاهيم أساسية حول علم الإدارة 5
1- أهمية الإدارة في عصرنا الحاضر..... 8
2- ماهية المنظمة Organization 8
3- ماهية الإدارة Management..... 10
4- المدراء : أنواعهم و مستوياتهم Managers..... 18
5- أدوار المدير Managerial Roles 22
المحور الثاني: تطور الفكر الإداري و نظرياته..... 33
1- جذور الممارسات الإدارية..... 34
2- نظريات الفكر الإداري خلال القرن العشرين (1900_2000):..... 37
– المدرسة الكلاسيكية 38
– المدرسة السلوكية 46
– المدارس الحديثة 53
المحور الثالث: التخطيط 63
1- ماهية التخطيط..... 64
2- أهداف التخطيط..... 65
3- أهمية للتخطيط..... 69
4- خطوات التخطيط 70

72.....	5- أنواع التخطيط.....
80.....	المحور الرابع : التنظيم.....
81.....	1. مفهوم التنظيم
82.....	2. أهمية التنظيم
84.....	3. مبادئ التنظيم
85.....	4. خطوات أو مراحل التنظيم.....
105.....	المحور الخامس :التوجيه و القيادة
	الخاتمة

قائمة الجداول

جدول رقم 1 : مساهمات الحضارات القديمة في الفكر الإداري.....34
الجدول رقم2: مقارنة بين نظرية x ونظرية y.....52

قائمة الأشكال

الشكل رقم 1: المستويات الإدارية 21
الشكل رقم 2: أدوار المدير 23
الشكل رقم 3: المهارات الإدارية و المستوى الإداري 25
الشكل رقم 4:وظائف الإدارة 29
الشكل رقم 5:هرم الحاجات ماسلو..... 49
شكل رقم6: أنماط المنظمات وفق نظريةZ..... 61
شكل رقم 7: هيكل تنظيمي للتقسيم وفق طبيعة النشاط 97
شكل رقم 8: هيكل تنظيمي للتقسيم وفق المنتج..... 98
شكل رقم9: هيكل تنظيمي وفق التقسيم الجغرافي..... 100
شكل رقم 10: هيكل تنظيمي وفق التقسيم حسب العملاء. 101
شكل رقم 11: هيكل تنظيمي وفق التقسيم حسب العمليات..... 102
شكل رقم 12: عناصر وظيفة التوجيه..... 108
شكل رقم 13: عملية الاتصال 111
شكل رقم 14: مصادر قوة القائد..... 116

المحور الأول

مفاهيم أساسية حول علم الإدارة.

مقدمة

تعتبر المنظمات الوسيلة الرئيسة لإشباع مختلف الحاجات و الخدمات و المتطلبات الإنسانية في إي مجتمع، من غذاء و ماء و شراب و كساء و ماء و بوب و موصلات و اتصالات و صحة و تعليم و رعاية اجتماعية و ترفيه و رياضة و غيرها. و هي تسيطر على ثروات المجتمعات، و يعمل لديها نسبة كبيرة من أفراد المجتمع. وهكذا تؤثر المنظمات إلى حد كبير على الجوانب الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية، بل و يمتد تأثيرها إلى المعتقدات الدينية و الحياة الأسرية. و باختصار تتغلغل المنظمات و تؤثر في شتى جوانب و مجالات حياة الأفراد و المجتمعات.

إن نجاح أو فشل المنظمات في تلبية حاجات و متطلبات الأفراد و المجتمعات المتنوعة يتوقف إلى حد كبير على كيفية إدارة تلك المنظمات. لا بل إن تقدم أي مجتمع أو تخلفه أصبح يعتمد على نمط إدارته. فالإدارة الناجحة الفعالة هي مفتاح نجاح أي منظمة و أساس بناء أي مجتمع و مفتاح تقدمه و تطوره. و يتركز دور الإدارة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، و لا سيما الموارد البشرية، و بما يضمن تحقيق أعلى مستوى الجودة بالنسبة لحاجات و متطلبات و رغبات المجتمع المختلفة. و يعني الاستخدام الأمثل للموارد حشد الجهود البشرية و الموارد و توجيهها و تنسيقها بما لا يسمح بأي تبذير أو إسراف أو هدر أو ازدواجية أو تداخل، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بنجاح. و سوف نتطرق في هذه المطبوعة للمحاور التالية :

1- مفاهيم أساسية حول علم الإدارة

2- تطور الفكر الإداري و نظرياته

3- التخطيط

1- أهمية الإدارة في عصرنا الحاضر:

لقد أطلقت على عصرنا الحاضر أوصاف و مسميات عديدة،ومن بينها:

عصر الفضاء، و عصر المعلوماتية، و عصر الاتصالات، و عصر الثورة المعرفية، و عصر التغيير، و غيرها. و إذا ما نظرنا مليا حولنا، لوجدنا بأنه من الأجدر و الأصوب أن يطلق على هذا العصر " عصر المنظمات و الإدارة"، فالمنظمات هي الشكل المؤسسي السائد في المجتمعات المعاصرة، و هي تحيط بالإنسان بكل جانب و تلازمه منذ ولادته إلى حين وفاته. ويستحيل تجنبها أو الفرار منها. و لما كان عصرنا الحاضر " عصر المنظمات" فلا بد من توضيح مفهوم المنظمة " .

ماهية المنظمة Organization:

اشرنا سابقا إنأن المنظمات توفر للإنسان و للمجتمعات - بمشيئة الله- مختلف سبل العيش و مقومات الحياة و البقاء و النمو و التطور. إذ توفر المنظمات مختلف السلع و الخدمات التي لا يمكن توفيرها من خلال الجهود الفردية. فالمنظمات تقوم باستخدام الموارد بطريقة جماعية، و الاستفادة من اقتصاديات تقسيم العمل و التخصص و ذلك باستغلال الطاقات و تعظيم العائد من موارد المنظمة، و هذا يعني أن الجهود الجماعية تعطي نتائج أفضل من الجهود الفردية.¹

لقد عرف الكاتب(Robbins،1990) المنظمة بأنها نظام / كيان اجتماعي مفتوح منسق بطريقة واعية راشدة،و له حدود شبه معروفة ، و يعمل بصورة منتظمة و مستمرة إلى حد ما ، لتحقيق هدف / أهداف مشتركة... وهذا التعريف يتضمن أربعة أبعاد رئيسية:

¹-جودة محفوظ وآخرون. منظمات الأعمال (المفاهيم و الوظائف)، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2004، ص: 64.

1- **المنظمة نظام / كيان اجتماعي:** أي أن هناك مجموعة أفراد يعملون معا و يتفاعلون بصورة

شبه مستمرة و منتظمة نوعا ما أي تربطهم علاقات تتصف بالاستمرارية. و أما كون هذا النظام مفتوح فهذا يعني أن المنظمة تتأثر بالبيئة الخارجية و تؤثر فيها.

2- **التنسيق الواعي:** نظرا لان هذا النظام يضم مجموعة أفراد لديهم ادوار و تطلعات و توقعات و

رغبات متفاوتة، لذا ينبغي التوفيق و تحقيق الانسجام و التناغم بين هؤلاء الأفراد منعا لتبديد الجهود و الموارد و لضمان انجاز الأعمال.

3- لهذا النظام حدود شبه معروفة تميز من ينتمي له و من لا ينتمي إليه. علما بان هذه الحدود هلامية

و يمكن أن تتغير من حين لآخر.

4- و أخيرا فان أي منظمة تنشأ لتحقيق شيء ما وهو ما نسميه " الأهداف "، التي يعجز الفرد عن

تحقيقها منفردا، أو انه يمكن تحقيقها بكفاءة اكبر بواسطة الجهد الجماعي.

ومن وجهة نظر الكاتب (Scott،1992) فان أي منظمة تشمل على (5) عناصر/ ركائز وهي: ²

1- **الأهداف:** و هي أساس وجود المنظمة، و أي منظمة تنشأ لتحقيق أهداف معينة و هي عديدة و

متنوعة.

2- **الأفراد العاملون:** وهم الذين يسهمون بجهودهم في المنظمة مقابل عوائد معينة تدفع لهم.

3- **البناء الاجتماعي:** و يشير إلى العلاقات بين الأفراد و المنظمة.

4- **البيئة:** إن أي منظمة تعمل و تتواجد في بيئة مادية و تقنية و ثقافية و اقتصادية و اجتماعية و

سياسية معينة، و عليها أن تتكيف معها.

²-حسين حرم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص: 17.

5-التقنيات: وتشير إلى جميع أنواع المعارف و الأجهزة و الأدوات الوسائل المختلفة التي تستخدمها

المنظمة في أعمالها في سبيل تحقيق أهدافها.

إن العناصر السابقة لا توجد منفصلة، و إنما مترابطة تتأثر ببعضها البعض، كما انه لا يهيمن عنصر معين على العناصر الأخرى. فالمنظمة أولا و قبل كل شيء نظام / نسق يتكون من عدة عناصر / أجزاء كل منها يؤثر في الآخر و يتأثر به، و يجب الاهتمام بها جميعا لفهم المنظمة.

و حينما نتحدث عن المنظمة (أي منظمة) فقد يتناول الحديث أمورا و جوانب كثيرة و عديدة و من بينها، على سبيل المثال و ليس الحصر / رسالة المنظمة و أهدافها و استراتيجياتها و سياساتها، و هيكلها التنظيمي، و تصميم الأعمال، و مواردها البشرية، و حجم المنظمة و عملياتها و القيادة و اتخاذ القرارات و الاتصالات، و تقنيات المنظمة و ثقافتها، و علاقاتها الخارجية... الخ. فهذه جميعا تكون المنظمة، و تتفاعل مع بعضها البعض، و نتائج محصلة هذا التفاعل تفوق كثيرا مجموع هذه الجوانب و الأبعاد منفردة. و الآن بعد أن تم توضيح ماهية المنظمة، لننتقل إلى توضيح مفهوم " الإدارة " .

3- ماهية الإدارة Management:

تستخدم كلمة " إدارة" أو "الإدارة " على نطاق واسع، بين أوساط المفكرين و الباحثين في مجال التنظيم و الإدارة و غيرها من المجالات، بل و في الحياة العامة أيضا. و أصبحت تستخدم في العديد من المناسبات و المجالات للدلالة على مضامين و معاني مختلفة. و يرى احد علماء و (lvancevich و زملاؤه 1999) أن كلمة " الإدارة " تستخدم للدلالة على احد الأمور الأربعة الآتية:

1- الإدارة بمعنى عملية As a Process:

و هو الأكثر شيوعا، ولا سيما بين أوساط المفكرين و الباحثين في مجال الإدارة و التنظيم. فحينما تسمع أو تقرأ بأن هذه المنظمة أو تلك الدائرة " تدار " بصورة جيدة أو أن " إدارتها " غير جيدة، فالمقصود هنا أن الإدارة تمثل عملا / نشاطا أو مجموعة من الأنشطة، وان تلك الأنشطة قد أنجزت بشكل جيد أو غير جيد. فالإدارة في هذا السياق " هي عملية تتضمن وظائف و أنشطة محددة (تخطيط ، و تنظيم ، و توجيه ، و رقابة) ينبغي على المدير القيام بها استرشادا بمبادئ و أسس معينة " .

2- الإدارة بمعنى علم As a Discipline:

حينما تسأل طالبا ما هو تخصصك الدراسي؟ فيجيبك " الإدارة " فهو يشير إلى علم الإدارة، مثل الحقول / المجالات المعرفية الأخرى. و هنا تشير كلمة " الإدارة " إلى حصيلة معرفية متراكمة من النظريات و المبادئ و الأسس و المفاهيم التي يمكن تعلمها. و الهدف من دراسة " الإدارة " هو تعلم و فهم تلك النظريات و المبادئ و كيفية تطبيقها في " عملية الإدارة " .

3- الإدارة بمعنى الأفراد As People:

لا بد و انك تسمع أو تقرأ بأنه قد تم تغيير إدارة تلك " المنظمة " أوالإدارة " الموارد البشرية " . فكلمة الإدارة هنا تشير إلى الناس (المديرين) المعنيين بانجاز العملية الإدارية. و هنا لا يجب أن نغفل أهمية دور الأفراد أو الآخرين الذين يعملون مع المديرين في تحقيق أهداف المنظمة..فالناس هم دم الحياة للمنظمة.

4- الإدارة بمعنى مهنة As a Career:

حينما تقول بان " السيد عصام قد التحق ببرنامج تدريب المديرين الجدد في بنك الآفاق " ا وان " السيد وائل قد تقلد عدة مناصب إدارية منذ التحاقه بشركة الصناعات الوطنية بعد تخرجه من الجامعة " . فالمقصود هنا حين استخدام كلمة إدارة هو النظر إلى الإدارة باعتبارها " مهنة " مثل مهنة المحاماة، الهندسة، و

التدقيق، و التمريض و غيرها. فالفرد الذي يكرس حياته للإدارة يتدرج و يتقدم عبر سلسلة متتابعة من الأنشطة، و أحيانا التحديات الجديدة.

و هذا و يمكن ربط الدلالة و المعاني السابقة للإدارة على النحو الآتي: إن الأفراد الذين يرغبون في ممارسة مهنة الإدارة (كمدير) عليهم أن يدرسوا علم الإدارة كوسيلة نحو ممارسة عملية الإدارة.³ و هكذا يمكن تعريف الإدارة بأنها " العملية التي يقوم بها فرد أو أكثر لتنسيق أنشطة و أعمالا لآخرين، و رأس المال ، و الموارد، و التقنيات لتحقيق نتائج ذات جودة عالية لا يمكن تحقيقها من خلال الجهود الفردية ".

1. مفهوم و مداخل إدارة الأعمال:

تطور مفهوم الإدارة عبر مختلف المداخل الإدارية و تطورت معه مهام المسير و مهاراته، سوف نحدد في هذه المحاضرة مفهوم إدارة الأعمال و مختلف المفاهيم المتعلقة بها بالإضافة إلى تعريف المسير مستوياته الإدارية و مهاراته.

1.1. مفهوم إدارة الأعمال:

يعتبر إدارة الأعمال من المصطلحات التي يكثر تداولها و استعمالها وهي تختلف من لغة لأخرى ففي اللغة الانجليزية لا يوجد إلا مصطلح واحد غالبا ما يستخدم للدلالة على الإدارة و التسيير في آن واحد إلا و هو Management الذي يعتبر اعم و اشم من مصطلح الفرنسي Gestion الذي يدل على التسيير هو جزء من الإدارة في حقيقة الأمر و هو ما يخص النشاطات المتوسطة و القصيرة المدى في الإدارة و كما يستخدم في اللغة الفرنسية أيضا مصطلح Administration الذي يطلق على النشاط الممارس في خدمة الغير .

³- علي حسين و آخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، 1999، ص:231.

و الواقع انه لا يوجد فرقا كبيرا من حيث المعنى فكل من الكلمات الثلاثة تعني إدارة و إن كان المجال الذي تستخدم فيه كل كلمة يختلف نسبيا عن الأخر، و منعا لحدوث أي لبس و على اعتبار مصطلح Management هو الأكثر شمولاً و حداثة سنأخذ به خلال محاولة إعطاء و تحديد مفهوم دقيق لمصطلح التسيير .

و جدت الإدارة Management منذ أن وجد الإنسان على الأرض، فتنظيمه لحياته نوع من أنواع الإدارة، و أصبحت عملية هامة في المجتمعات الحديثة و تزداد أهميتها باستمرار بزيادة المجالات و الأنشطة البشرية و اتجاهها نحو مزيد من التخصص و التنوع من ناحية أخرى، و قد أحدثت التطورات التكنولوجية تغيرات كثيرة في تشكيل الإدارة فأصبح ما يميزها أو يوضح سماتها الأساسية هو استخدامها و تطبيقها لأساليب و ميادين متعددة من المعرفة.

برزت أهمية الإدارة بشكل واضح بعد الحرب العالمية الثانية حيث كان هناك توسع كبير في إنشاء المصانع مما اوجب نقلة نوعية و كمية في تطوير عمل الإدارة من خلال مساهمات عدد كبير من العلماء في هذا المجال.

لم يتفق علماء الإدارة على تعريف واضح و محدد للإدارة و يرجع هذا الاختلاف إلى عدة أسباب منها طبيعة الإدارة المتغيرة، تباين اهتمامات و مداخل تفكير هؤلاء العلماء، فيما يلي يمكن استعراض بعض التعريفات:

عرفها تايلور " إن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ما تريد، ثم تأطير أن الأفراد يؤدونه بأحسن و ارضى طريقة ممكنة"⁴

4-محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، دار الجنان للتوزيع و النشر، عمان، 2014، ص9.

يشير داركر إلى أنها " إن الإدارة هي وظيفة و معرفة و علم يتم انجازه و يطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف و تولي هذه الأعمال "5

يقول ماري بارك فوليت Follet Mary Parket " الإدارة هي وظيفة و معرفة و علم يتم انجازه و يطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف و تولي هذه الأعمال"6

أما دونيلي Donnelly فيري " أنها تلك العملية التي يتم القيام بها من خلال شخص واحد أو عدة أشخاص لتنسيق الأنشطة و الأعمال التي يقوم بها الآخرون بغرض تحقيق نتائج معينة لا يمكن انجازها بواسطة فرد واحد "7

كما يشير هنري فايول Henri Fayol إلى أن إدارة الأعمال هي " أنتدبر و تتنبأ و تخطط و تنظم و تصدر الأوامر و تنسق و تراقب " 8

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن نقول أن إدارة الأعمال هي :

- عملية متكاملة تنطوي على التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة.
- يمكن تطبيقها على أي نوع من المنظمات.
- تنصب على كافة الموارد المستخدمة في المنظمة سواء كانت بشرية، مادية او معلومات.
- ضرورة لتحقيق الغايات و الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.
- عملية متميزة تتعامل مع الجماعة.

5- نفس المرجع، ص9.

6- محمد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، مركز التعليم المفتوح بجامعة بنها، مصر، 2007، ص4.

7- نفس المرجع ص7.

8- المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني، حقيبة تدريبية حول مبادئ إدارة الأعمال، السعودية، 2008، ص2.

و بالتالي إدارة الأعمال عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً
امثل، عن طريق التخطيط، التنظيم، القيادة و الرقابة للوصول إلى هدف محدد.

1.2. إدارة الأعمال علم و فن:

هل الإدارة علم أم فن ؟ إنا لإدارة علم إذا توفرت فيها خصائص العلم ، و هي فن إذا توفرت فيها ملامح
الفن ، لقد بدأت إدارة الأعمال على أنها فن من الفنون إذ أن صاحب العمل بدأ بممارسة الإدارة عل أساس
التجربة و الخطأ و حاول أن يفهم الواقع الذي يحيط به و يتعايش معه بحث يتوصل إلى أكفأ الطرق التي
تبع غايته ، و استطاع بما عنده من تكنولوجيا بدائية و وسائل بسيطة و أيد عاملة قليلة أن يتم العمل
بالمستويات المقبولة حينئذ.⁹

و العلم عبارة عن رصيد من المعلومات و المعرفة و الحقائق عن الظواهر المحيطة بنا ، يقوم لشرحها و
تفسيرها و التنبؤ بسلوكها و اتجاهاتها و محاولة السيطرة عليها و التحكم فيها ، و في إدارة الأعمال نجد
دراسات و بحوث و تجارب أجريت و ما تزال في الجوانب المختلفة للعملية الإدارية من تخطيط و تنظيم و
رقابة ، و على كافة العناصر التي تدخل في نطاق الإدارة من موارد بشرية و أموال و معلومات و معدات
و أساليب بالإضافة إلى العناصر البيئية المحيطة بالإدارة من تقاليد و قيم و أعراف و هذا ما يضيف ملامح
العلم لإدارة الأعمال.

و إذا أراد المسير أن يحصل على أفضل النتائج يبرز هنا دور الفن في مهارة التطبيق و الحكمة و بعد
النظر و تطبيق السياسة المتبعة للعوامل البيئية المحيطة أو يعدل فيها أو يحاول التغيير من أجل تحقيق
الأهداف التي يسعى إليها.

⁹- علي محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، مطابع معهد الإدارة العامة، السعودية، 1982، ص27.

و بالتالي فإن إدارة الأعمال علم و فن فلا غنى للمسير عن الاستناد الى الأسس العلمية للإدارة كما لا غنى عنه عن مهارة التطبيق و النقل الواعي للمبادئ و المفاهيم من المجال النظري إلى الواقع الذي يتميز بالمتغيرات.

كما أن إدارة الأعمال أصبحت اليوم مهنة ينتمي إليها عدد كبير من العاملين لتوفرها على شروط تتلخص في :¹⁰

- عدد من الناس ينتمون إليها و يمارسون أنشطتها.
- رصيد علمي للمهنة يتضمن أصولها و أسسها و مبادئها و مفاهيمها و نظرياتها و التحارب التي تجرى فيها.
- قواعد أخلاقية لممارسة المهنة يلتزم بها المنتمون إليها و يتبعونها في سلوكياتهم و أدائهم.
- هيئات علمية و جهات متخصصة في المهنة تزاوّل أنشطتها النظرية و الميدانية اللازمة لها كالجامعات و المعاهد و هيئات البحوث و التدريب.

1.3. إدارة الأعمال و الإدارة العامة:

تعرف الإدارة العامة بأنها تنسيق الجهود الفردية و الجماعية لتنفيذ السياسات العامة للدولة حيث تقوم بالإشراف على تنفيذها و تحقيق أهدافها.

و الإدارة العامة و إدارة الأعمال متشابهان و يخضعان لنفي المبادئ لكنهما يختلفان نتيجة تطبيق المبادئ في مجال حكومي بالنسبة للإدارة العامة و مجال الملكية الخاصة لإدارة الأعمال ، و يمكن أن نفرق من خلال الزوايا التالية :¹¹

¹⁰- نفس المرجع، ص8.

¹¹- نفس المرجع، ص22، 21، 23 بتصرف.

- **الهدف:** إن هدف الإدارة العامة هو تحقيق المصلحة العامة بما أنها مسؤولة على تنفيذ السياسة العامة للدولة بالإضافة إلى بعض الأعمال التي تمارسها الحكومة التي تعود بإيرادات لكن ليست هدفا بحد ذاتها و إنما هي توجه لخدمة المواطنين ، بينما تركز إدارة الأعمال على الأهداف المادية في المرتبة الأولى بحكم أنها متعلقة بالقطاع الخاص كتحقيق أقصى قدر من الأرباح و توسيع حصتها السوقية بالإضافة إلى الأهداف الاجتماعية.

- **المستفيدون:** بناء على اختلاف الهدف بين إدارة الأعمال و الإدارة العامة ، فإن المستفيدين يختلفون أيضا، المستفيد الأول في منظمات الأعمال هو صاحب العمل ، المساهمين ثم العملاء، أما المنظمات الحكومية و القطاع العام فإن المستفيد الأول هم الأفراد.

- **طبيعة النشاط:** هناك مجالات للأنشطة تتولاها الدولة التي تحقق المصلحة العامة كالسياسية الجيش ، الأمن و تتولى المنظمات الحكومية الأخرى الأنشطة التي يغلب عليها الطابع الاقتصادي و التجاري ، بينما القطاع الخاص يتولى ببعض هذه الأنشطة و يشترك مع القطاع العام في بعضها الآخر.

- **حجم الأعمال:** إلى جانب اختلاف أجهزة القطاع العام و القطاع الخاص في طبيعة نشاطها فهي تختلف أيضا في حجم هذا النشاط ، و يتحدد الحجم في منظمات القطاع العام وفقا للسياسة العامة للدولة و التي تتسق فيها بين الأنشطة المختلفة تبعا لمساهمتها في تحقيق المنفعة العامة، أما المنظمات الخاصة فهي تحدد حجم أعمالها وفق ما ترى ما دامت خاضعة للضوابط التي تضعها الحكومة لخدمة الاقتصاد و المصلحة العامة.

- **الأنظمة الإدارية:** تخضع الأنظمة الإدارية في المنظمات العمومية إلى قواعد و إجراءات محددة بموجب النظام الذي تضعه الدولة و أجهزتها التشريعية مثل قواعد التمويل و التوظيف يتطلب

تغييرها سلطة عليا مثل الوزارة عكس الأنظمة الإدارية في منظمات الأعمال للقطاع الخاص التي تتميز بالمرونة بدرجة أكبر .

- **قياس الأعمال** : تتبع منظمات العمال في قياس نتائجها و أداءها معايير اقتصادية و هي الأرباح ، و زيادة العائد و تقليل الخسائر في حين الإدارة العامة تضع في اعتبارها مدى تحقيق المصلحة العامة من خلال أنشطتها و لا تخضع للمعايير الاقتصادية.

غير أن إدارة الأعمال و الإدارة يشتهان في عدة نقاط منها:

- كلاهما يعدان علما له أصول و قواعد و بحوث و مؤلفات.
- كلاهما أصبح مهنة تساوي في أهميتها المهن الأخرى.
- كلاهما يشترك في مشكلات متشابهة مثل كيفية تحفيز العاملين، زيادة الإنتاجية و التشغيل الأمثل للموارد المتاحة.
- كلاهما يعمل في إطار بيئي يتأثر و يؤثر فيه.

4- المدراء: أنواعهم و مستوياتهم Managers

المدير هو شخص يعين من قبل جهة / مرجع مختص مسؤولا عن وحدة تنظيمية معينة (قسم أو إدارة أو المنظمة ككل) ، ليشرف على تخطيط و تنظيم أنشطة و أعمال تلك الوحدة و توجيه العاملين فيها و التحقق من حسن سير الأداء في سبيل تحقيق أهداف الوحدة. و قد تشمل كلمة مدير : المدير العام ، مدير الإنتاج ، مدير التسويق ، رئيس المبيعات ، مراقب ضبط الجودة ...الخ. إذن فالمدراء هم مسؤولون عن كيفية إدارة المنظمات ، و هكذا فإن مختلف جوانب حياتنا اليومية تتأثر بأعمال و مهام و قرارات هؤلاء المدراء .

إن توسع المنظمات و تزايد عدد العاملين فيها و تعقد أعمالها ، و تطور حقول العلم و المعرفة التخصصية قد استوجبت تقسيم الأعمالو اعتماد مبدأ التخصص، أفقيا (horizontal differentiantoin) و عموديا (vertical differentiantoin).

أما التقسيم و التمايز الأفقي فهو يعني إسناد مسؤولية الإشراف علة نشاط معين إلى شخص آخر (مثل مدير الإنتاج ،مدير التسويق، مدير الموارد البشرية، رئيس قسم التوظيف و غيرهم). و يمكن تصنيف المديرين أفقيا في المنظمة إلى ثلاثة أنواع: ¹²

1-المدير الوظيفي / المتخصص Functional Manager:

و يكون مسئولا عن وحدة تنظيمية تؤدي مهمة وظيفية واحدة ، و يعمل فيها أفراد لديهم تعليم و تدريب و مهارات متشابهة مثل إدارات المبيعات ، و التمويل ، و الأفراد ، و الإنتاج ، و يتولى المدراء التنفيذيون Line Managers الإدارات التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة (الإنتاج، والتسويق). و أما المدراء المساندين Staff managers فيديرون الإدارات التي تساعد الإدارات التنفيذية ، مثل إدارات الأفراد ، و المشتريات ، و الخدمات ، و البحوث و المكتبة .

2- المدير العام General Manager:

و يكون مسئولا عن عدد من الإدارات التي تؤدي وظائف مختلفة ، مثل متجر متعدد الأقسام Department store و عن جميع الإدارات المتخصصة داخله.

¹²- حسين مريم، مرجع سابق، ص: 22-25.

3- مدير مشروع Project Manager :

وهو يدير مشروعاً معيناً و يقوم بالتنسيق بين الأفراد العاملين في المشروع ، و بين الإدارات الأخرى في المنظمة ، و مع جهات خارج المنظمة.

و أما التقسيم / التمايز الرأسي (أو التقسيم على أساس المستوى) فهو يعني تكليف شخص معين بالإشراف على عدد من المرؤوسين (subordinates)، و يمكن تصنيف المدراء على أساس الرتبة الرأسية في المنظمة إلى ثلاث مستويات : مدراء الخط الأول ، مدراء الوسط ، مدراء القمة (الإدارة العليا). و فيما يلي لمحة موجزة عن كل مستوى (أنظر الشكل 1) :

1-مدراء الخط الأول / الإشراف الأول First- line managers :

و هؤلاء مسئولون عن توجيه و تنسيق أعمال الأفراد الذين يقومون بتنفيذ أعمال المنظمة الإنتاجية أو الخدمية فعلياً ، و هؤلاء الأفراد ليسوا مديرين. و يطلق على هؤلاء المدراء تسميات مثل رئيس القسم، مشرف ، رئيس شعبة ، مدير مكتب ، مراقب. و يعمل تحت إشرافهم رجال البيع ، أو المحاسبون ، أو المهندسون ، أو الكتلة أو غيرهم و ذلك تبعاً لنشاط القسم أو الوحدة. و هؤلاء المدراء يتبعون لمدراء الوسط (الإدارة الوسطى).

2-مدراء الوسط (الإدارة الوسطى) Middle managers :

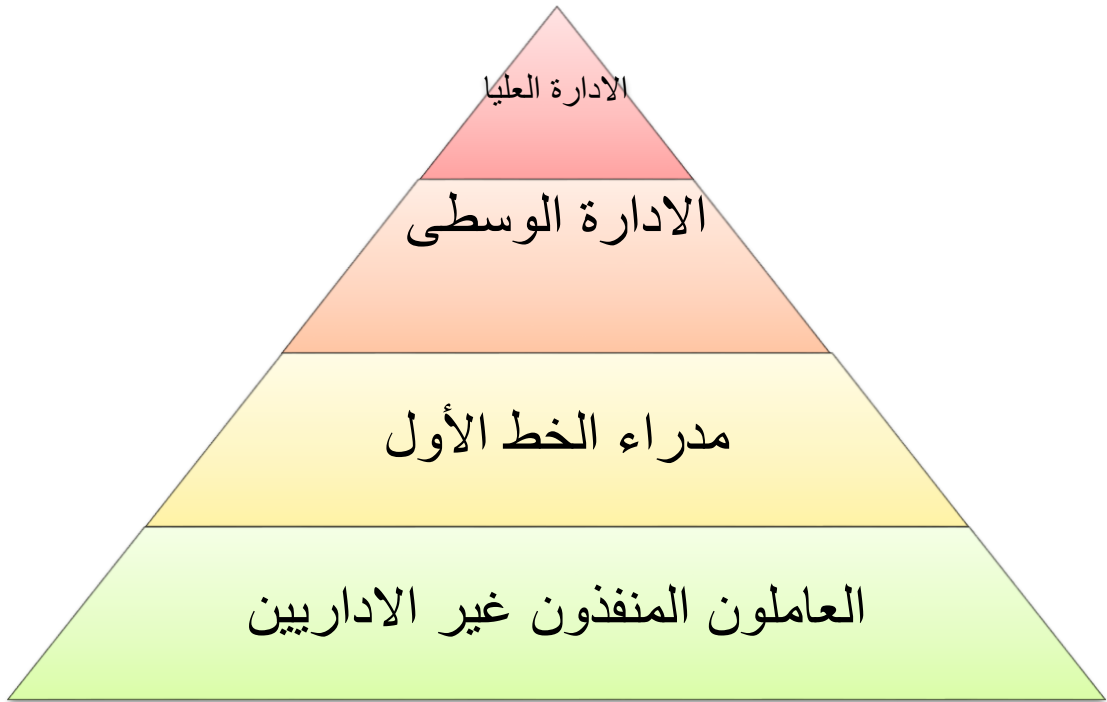
و من بين هؤلاء مدراء إدارات المبيعات، و الإنتاج ، و العمليات، و التسويق، و المالية ، و الموارد البشرية و غيرها، و كل مدير مسئول عن تنظيم و توجيه و تنسيق و مراقبة أنشطة و فعاليات مدراء آخرين (الخط الأول). فهؤلاء المدراء يفسرون و يوضحون توجيهات الإدارة العليا و سياساتها و قراراتها

لمدراء الخط الأول ، و هؤلاء المدراء (الوسط) مثلهم مثل مدراء الخط الأول يخضعون للمساءلة أمام رؤسائهم (الإدارة العليا) . و من الملاحظ أن أعداد هؤلاء المدراء تتقلص باستمرار نظرا للجوء المنظمات إلى الترشيق و تقليص حجمها (downsizing) لمواجهة الضغوط التي تتعرض لها .

3-مدراء القمة (الإدارة العليا) Top management :

و تضم مجموعة محدودة من الأفراد (تشمل عادة الرئيس و نائبه، المدير العام، المدير التنفيذي) . وهم مسئولون عن التوجيه و الإشراف العام الكلي للمنظمة من خلال مدراء الوسط .

شكل(1): المستويات الإدارية



Source: Holt(1993).Management Principles.p. 14

إن مستوى المدير يشير إلى " الحق في اتخاذ القرارات و الإجراءات و استخدام الموارد ضمن حدود معروفة نتيجة للتخصص الرأسي في عملية الإدارة". و هنالك ارتباط بين التقسيم الأفقي و الرأسي في المنظمة، فقد

يكون مدير الخط الأول رئيساً لقسم المحاسبة، و قد يكون مدير الوسط مديراً للتسويق (أي الجمع بين الرتبة و التخصص الوظيفي في آن واحد).

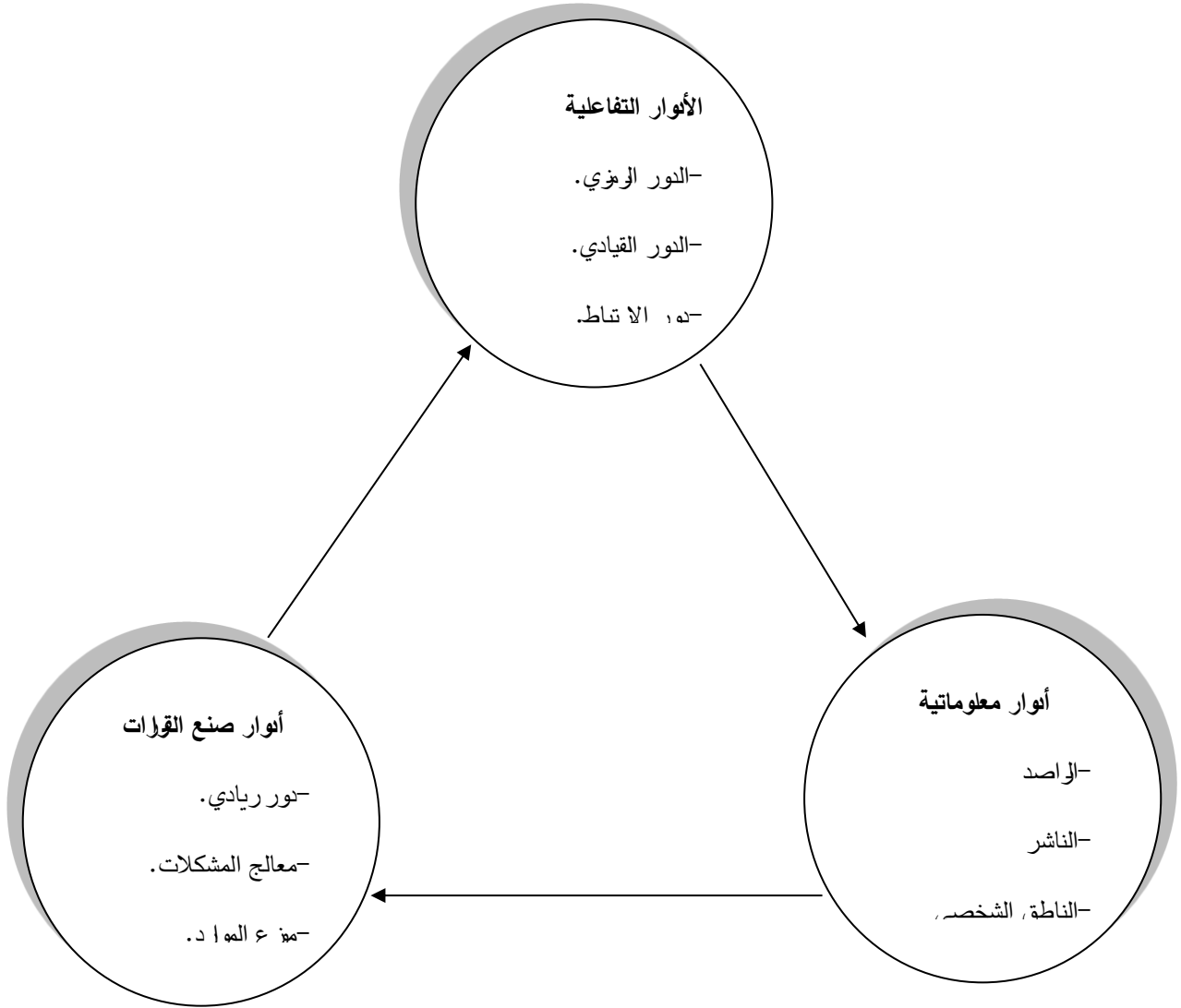
إن أي مدير في المستويات الثلاثة يقوم بجميع الوظائف الإدارية الأربع ، من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة. و لكن تتفاوت الأهمية النسبية لكل وظيفة حسب مستوى المدير ، و يختلف مقدار ما يبذله المدير من وقت و جهد في كل وظيفة باختلاف مستواه. فالإدارة العليا تولي اهتماماً زائداً للتخطيط و القيادة ، بينما يولي مدراء الخط الأول كثيراً من اهتمامهم للتوجيه و الرقابة. و أما الإدارة الوسطى فتولي اهتماماً متساوياً نسبياً للوظائف الأربع ، و هنا يجب التأكد على ضرورة التكامل بين المستويات الثلاثة ، حتى تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها بنجاح.

5- أدوار المدير : Managerial Roles

يمارس أي مدير مهما كان عمله أو مستواه أدواراً عديدة في آن واحد. و الدور هو نمط تصرفات معينة متوقعة من الفرد بحكم وظيفته أو كونه عضواً في جماعة / وحدة تنظيمية. وقد صنف الكتب هنري منتزبرغ (Henry Mintzberg) أدوار المدير إلى عشرة أدوار مترابطة، يمكن إدراجها تحت ثلاث مجموعات رئيسية و هي :

- 1- الأدوار التفاعلية Interpersonal Roles.
- 2- الأدوار المعلوماتية Informational Role.
- 3- أدوار صنع القرارات Decisional Roles

الشكل رقم 2: أدوار المدير



المصدر: من إعداد الباحثة.

إن العمل الفريقي في المنظمات يتطلب القيام بكل دور بانتظام هذه الأدوار العديدة تقتضي من المدير

تخطيط وقته بفاعلية ليتمكن من القيام بكل الأدوار بنجاح.

مهارات المدير **Managerial Skill**:

بعدما تعرفت على أدوار و مهام المدير ، ينبغي مناقشة المهارات و القدرات التي يجب أن تتوفر لدى المدير حتى يتمكن من القيام بأدواره المختلفة بنجاح. و المهارة هي القدرة على القيام بعمل أو نشاط معين، و هذه المعارف يمكن تعلمها و تطويرها. من أهم المهارات الواجب توفرها لدى المدير: ¹³

1- **المهارات الفنية Technical skills**: وهي القدرة على استخدام معارف و أساليب و موارد محددة

في إنجاز العمل فرئيس قسم ضبط الجودة، و مراقب المصنع ، و مدير الشؤون المالية يجب أن يملك كل منهم المهارات الفنية التي تتعلق بمجال عمله.

2- **المهارات التحليلية Analytical skills**: و تتضمن المقدرة على تشخيص و تقييم الحالات و

المواقف ، و تحديد العوامل الرئيسية ، و تفهم العلاقة فيما بينها ، و دورها في أي موقف. و لا بد للمدير من فهم المشكلة التي تواجهه و تطوير خطة عمل لمعالجتها.

3- **مهارات صنع القرار Decision skills** : و تتوقف هذه المهارات كثيرا على المهارات التحليلية.

و تتضمن المقدرة على تحديد المشكلات و أسبابها الحقيقية و تطوير الحلول البديلة و المفاضلة بينها و اختيار البديل الأنسب و متابعة تنفيذه.

4- **مهارات تفاعلية Interpersonal** : إن عمل المدير أساسا هو إنجاز الأعمال من خلال/ بواسطة

الآخرين. و هذا يتطلب منه مقدرة و مهارة في العمل مع الآخرين و التعامل معهم و فهمهم. و هذه المهارات حيوية لكل مدير و تؤثر كثيرا في مقدرته القيادية.

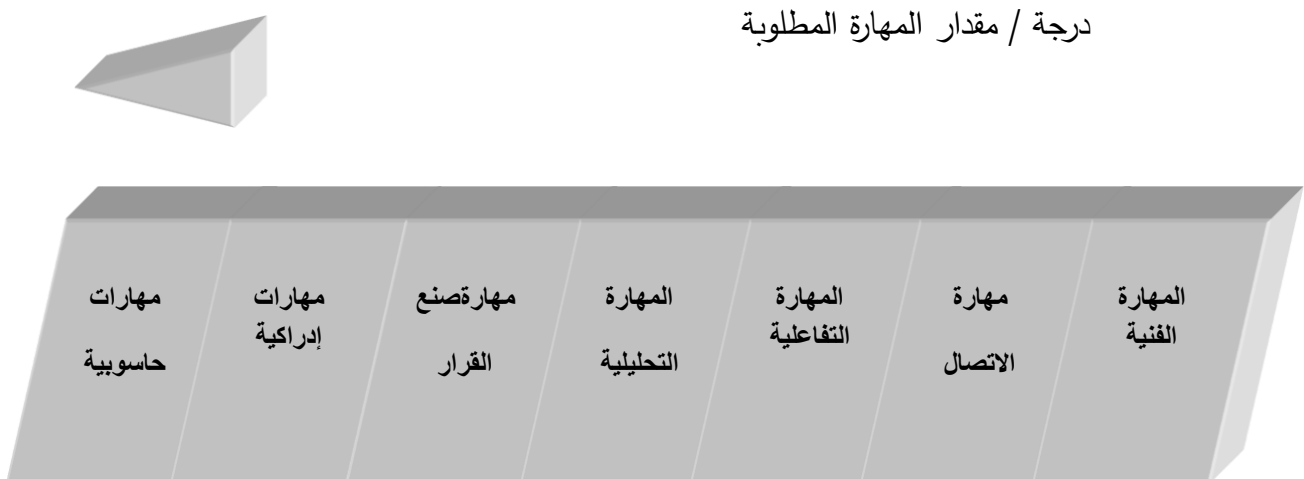
¹³- الذنبيات محمد و آخرون. مبادئ الإدارة العامة، عمان، الأردن، 2002، ص: 290-304.

5- المهارات الإدراكية / التصورية **Conceptual skills**: و تشمل على المقدرة على النظر للمنظمة ككل، و كيف ترتبط الوحدات المختلفة ببعضها البعض و دور كل منها ، و كيف يؤثر كل منها بالآخر و يتأثر به. لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية.

6- المهارات الاتصالية **Communication skills**: يعتبر الاتصال الفعال مفتاح نجاح المدير، بل و المنظمة. فهو مسؤول عن تحقيق الأهداف و النتائج من خلال جهود الغير (التابعين) عليه لا بد للمدير أن يكون قادرا على استقبال و إرسال المعلومات و الأفكار و الخطط و البرامج و المشاعر و الاتجاهات ، كتابة و شفاهة بشكل يفهمها الآخرون بوضوح و سهولة ، كما عليه أن يشجع العاملين معه بالتغذية الراجعة و آرائهم و ملاحظاتهم و اقتراحاتهم بصراحة و صدق.

و مع أن جميع المهارات السابقة ضرورية لأي مدير، إلا أن الأهمية النسبية لكل منها تتفاوت من مستوى لآخر، و تبعا للأهمية النسبية للأدوار التي يقوم بها المدير. (أنظر الشكل 3)

الشكل (3) المهارات الإدارية و المستوى الإداري



Source :lvancevich et al ; Management , p.20

يلاحظ من الشكل السابق أن المهارات الفنية و التفاعلية أكثر أهمية بالنسبة للإدارة الدنيا من المستويات الأخرى، فمدراء الخط الأول يجرون اتصالات عديدة بالأعمال و الأفراد التابعين لهم. و أما مهارات الاتصال و الحاسوب فهي تقريبا متساوية بالنسبة لجميع المستويات. و المهارات التحليلية أكثر أهمية نسبيا عند المستويات العليا التي تقوم برصد و تشخيص البنية الخارجية المضطربة. و أخيرا فإن مهارات اتخاذ القرارات و المهارات الإدراكية هي بالغة الحيوية بالنسبة لأداء الإدارة العليا ، لأن مسؤوليتها الأساسية هي اتخاذ قرارات يجري تنفيذها في المستويات الدنيا.

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 :¹⁴

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 ... الخ.

¹⁴- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة(النظريات، العمليات الإدارية،وظائف المنظمة)، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2006، ص ص 38-39.

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.

5- القانون: في كل مجتمع هنالك قوانين و تشريعات متنوعة تنظم العلاقاتو 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 استخدام برمجياته في مجال عمله.

8- عمليات الإدارة :

لتبلغ الإدارة أهدافها ، فإنها تقوم بعمليات تسعى من خلالها إلى توفير أقصى درجة من الكفاءة و الفعالية ، و يتفق معظم الكتاب و المفكرين في الإدارة بأن العملية الإدارية تتكون من أربع و وظائف إدارية رئيسية و هي : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والرقابة ، و تتغلغل وظيفة التوجيه في جميع الوظائف الأخرى ، و تعمل على الربط فيما بينها ، إن العملية الإدارية عملية

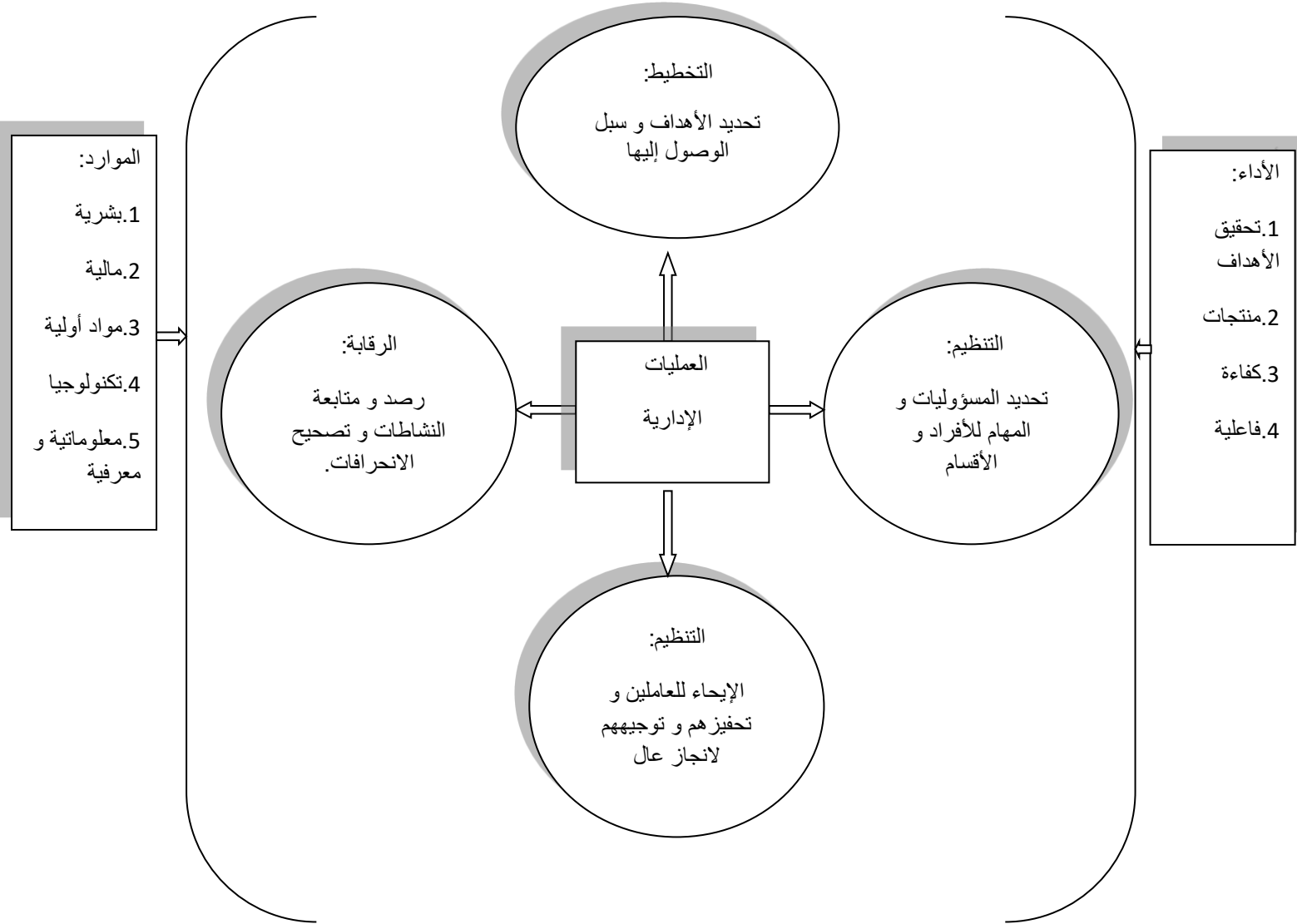
أ. **التخطيط** : تأتي وظيفة التخطيط في مقدمة الوظائف الأخرى و تسبقها جميعها و تتضمن الأنشطة التي تعنى بتحديد غايات المؤسسة و أهدافها و نتائجها المستقبلية المراد تحقيقها و توضيح الأنشطة و الفعاليات و السياسات و البرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف و النتائج.

ب. **التنظيم** : تعني وظيفة التنظيم بترجمة الأهداف و الخطط و الاستراتيجيات إلى الواقع العلمي 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 تتطوي على إرشادهم و إصدار التعليمات و الأوامر لهم و تحفيزهم و توظيف طاقتهم و مهاراتهم بطريقة تحقق لهم الرضا و تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية.

د. **الرقابة** : و هي آخر وظيفة في العملية الإدارية ، و تعني 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 (04): وظائف الإدارة



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

التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة

يواجه المدراء و المنظمات المعاصرة في الحاضر و المستقبل تحديات و ضغوطات متزايدة و معقدة لم يسبق لها مثيل ، و تؤثر بشكل كبير على أداء المدراء و المنظمات ، و لذا ينبغي على كل مدير أن يعي و يدرك هذه التحديات و يتفهمها جيدا و إن يعالجها بنجاح و فعالية. و من هذه التحديات : ¹⁵

1-العولمة **Globalization**: إن ظاهرة العولمة و اتفاقيات تحرير التجارة الدولية و الأسواق قد

جعلت العالم قرية صغيرة حدودها مفتوحة لتدفق السلع و الخدمات و القوى العاملة و غيرها. و قد زاد ذلك و سيزيد من شدة المنافسة بين المنظمات ، والتي توسعت أنشطتها و هذه المنافسة الشديدة يستوجب من إدارة أي منظمة ما يلي :

- إعطاء اهتمام زائد لجودة المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة.
- رفع مستوى الإنتاجية.
- ترشيد النفقات ليكون سعر المنتج / الخدمة منافسا.

2- **Responsibility**: لقد تزايدت الضغوط الاجتماعية على المنظمات و مدرائها للاستجابة للقضايا

و المشكلات الاجتماعية و الإسهام في حلها. و يركز الرأي العام اليوم على ضرورة قيام المنظمة بتقديم سلع / خدمات جيدة ، بأسعار مناسبة ، و عدم الإضرار بالبيئة ، و الإسهام في معالجة مشكلات البطالة و الفقر و التخلف ، و المحافظة على الموارد و غيرها. هذا بالإضافة إلى وجوب التزام المنظمة و مدرائها و العاملين فيها بأخلاقيات العمل السليمة التي تتوافق مع قيم المجتمع و مثالياته و اعتقاداته.

¹⁵-علي حسين وآخرون، مرجع سابق، ص: 225-231.

3- الاضطراب البيئي **Environment turbulence**: يواجه المدير تغيرات متسارعة في مختلف

عناصر و جوانب البيئة المختلفة من اقتصادية و اجتماعية و ثقافية، و تقنية ، و سكانية و تشريعات حكومية و غيرها ، و أصبح التغير اليوم هو حالة طبيعية و أصبح من الصعب التنبؤ بالتغيرات المستقبلية مما زاد من درجة عدم التأكد البيئي (Uncertainty).

4- التنوع البيئي **Diversity**:تواجه المنظمات ، و خاصة الكونية (Global) تنوعا في الجهات و

الأطراف التي تتعامل معها من علماء (تنوع في حاجاتهم و ميولهم و أفضلياتهم) ، و موردين، و حكومات و ثقافات و غيرها. و يدخل ضمن هذا التنوع تنوع القوى العاملة (workforcediversity) فقد ازدادت الحاجة لتخصص الموارد البشرية، و ازدادت نسبة العمالة الواحدة ، و زادت نسبة التحاق النساء بالعمل ، و ازداد العمر المتوقع للفرد. و هذه تمثل تحديا للإدارة للتعامل مع الفئات المختلفة من حيث إمكاناتها و طموحاتها و ثقافتها و طرق تحفيزها و أدائها. و من ناحية أخرى أصبح معظم الناس الذين يلتحقون بالمنظمات من ذوي التعليم و التدريب العالي، و هؤلاء يتطلعون إلى بيئة عمل تتيح لهم الاستقلالية و النمو و الإبداع.

5- ظهور اقتصاديات و منظمات المعرفة (knowledge organieations): أصبحت المنظمات

تعتمد أكثر فأكثر على رجل المعرفة و على القدرات المعرفية و الفكرية أكثر من اعتمادها على المجهود البدني. و هذا يضع تحديات أخرى أمام المدراء في كيفية إدارة المعرفة Knowledge (management).

6- التطورات التقنية و لا سيما تقنيات المعلومات: و التي تلعب دورا هاما في جميع وظائف العملية

الإدارية و بشكل خاص في التخطيط و الرقابة. ولا بد للمدير أن يعي و يدرك انعكاسات ذلك على عملية الإدارة و نمط الإدارة.

7- توصف البيئة المعاصرة بأنها معقدة تقنيا و عدائية: فبالإضافة للمنافسة الشديدة على العملاء و

المورد ، تواجه المنظمات الاضطرابات ، و اتحادات العمال و النقابات ، و القيود الحكومية مثل

تحديد الحد الأدنى للأجور ، أو تحديد الأسعار ، أو تحديد استخدام عاملين أجنبى و غيرها.

8- تمكين العاملين Empowerment: يطلب من المنظمة المعاصرة أن تساعد العاملين فيها على

تطوير قدراتهم و مشاركتهم في صنع القرارات. و هذا يتطلب من المدراء توفير المعلومات، و

تفويض العاملين مزيدا من السلطات للقيام بالأعمال المختلفة ، و تكوين فرق العمل المختلفة

للاستفادة القصوى من إمكانات الموارد البشرية المتاحة ، و الإسهام في حل المشكلات المتنوعة

التي يمكن أن تواجه المنظمة في بيئة تتصف بالديناميكية و الاضطراب و عدم التأكد.

إن لهذه التحديات و الضغوط تأثير كبير على الأدوار التي يقوم بها المدير و على الأهمية النسبية لكل

منها ، و كذلك على مهارات المدير التي تتطلبها هذه الأدوار و بالتالي على أداء المدير. و تتضح أهمية

مهارات و قدرات التعامل مع البيئة المضطربة و المتنوعة و المعقدة و حيث درجة عدم التأكد فيها عالية،

و المقدرة على إدارة التغيير ، و إدارة الإبداع و إدارة المعرفة ، و إدارة المعرفة ، و إدارة الموارد البشرية

المتنوعة ، و تلبية حاجات و رغبات العملاء المتنوعة محليا و إقليميا و دوليا.

المحور الثاني:

تطور الفكر الإداري و نظرياته.

تطور الفكر الإداري

1- جذور الممارسات الإدارية:

الإدارة قديمة قدم الحضارات الإنسانية. فقد أقامت الأمم و الدول القديمة حضارات لا تزال هنالك شواهد كثيرة عليها، و من بينها المدن و الأهرامات و القصور و المساجد و الكنائس، و أقامت السدود و مشاريع الري و الزراعة، و إنشاء الدواوين و الوزارات ، و إعداد و تنظيم الجيوش الكبيرة، و إدارة الحروب و تنظيم المحاكم و غيرها. و قد مارس السومريون و البابليون و الفراعنة و الإغريق و الرومان و الصينيون و الهنود و المسلمون الإدارة. و لكن تلك الإدارة لم تكن تحمل نفس مسميات المبادئ و الأسس و المفاهيم المعروفة في وقتنا الحاضر. كما كانت تلك الإدارة تعتمد على الحدس و التخمين و على المحاولة و الخطأ.

يلخص الجدول التالي ما أسهمت به الحضارات السابقة في مجال الإدارة.

جدول(1) مساهمات الحضارات القديمة في الفكر الإداري

الحضارة	التاريخ	الأفكار	متطلبات الوقت	مساهماتها في التطور وملاءمتها للإدارة المعاصرة
السومريون	5000 سنة قبل الميلاد	الكتابة أو التدوين	تكوين الحكومات و التجارة	المعلومات المدونة مهمة للتطبيقات المختلفة.
المصريون	4000-2000 قبل الميلاد	التخطيط و التنظيم و الرقابة	تنظيم 100000 عامل لبناء الأهرام	الخطط و تسلسل السلطة مهم لتحقيق الأهداف
البابليون	2000-1700 قبل الميلاد	القوانين و المسؤولية	وضعت شريعة حمورابي المستويات للأجور و العقود و الحقوق و العقوبات.	تنظيم السلوك للسيطرة على الأفراد لغرض تحقيق الأهداف.
الصينيون	500 قبل الميلاد	الأنظمة	التجارة والعسكرية تتطلب أنظمة و إجراءات محددة و ثابتة	النمطية و الإجراءات مطلوبة في عمل المجموعة
الإغريق	500-350 قبل الميلاد	التخصص و الطرق العلمية	التخصص و وضع الأساس للطريقة العلمية، و المنطق و الرياضيات	التنظيمات تحتاج إلى التخصص و التفكير العلمي يؤدي إلى التطور
الرومان	300 ق.م- 300 بعد الميلاد	التنظيم المركزي	إمبراطورية واسعة تحتاج إلى نظم اتصالات و سيطرة من الرومان	أهمية و فعالية نظم الاتصالات و الإشراف للسيطرة على التنظيمات الكبيرة
الحضارة الإسلامية	600-1800م	تشريع، سياسة، إدارة، علوم	إمبراطورية واسعة، تنظيم الحياة الاقتصادية و الاجتماعية	سلطات مدنية و عسكرية و علاقات دولية، عدالة اجتماعية
الفينيقيون	1300م	الأشكال القانونية للتنظيم	التجارة الفينيقية تحتاج إلى وسائل قانونية عديدة	الإطار القانوني للتجارة كأساس للمخاطر في عالم التجارة
باكيولي	1400م	نظم المحاسبة	قواعد التكاليف و الإيرادات في التجارة	النظام المحاسبي و مسك السجلات
ماكيفلي	1500م	الاستعمال العلمي للقوة الأفكار	اعتماد الحكومة على تأييد الجماهير. توقعات متطلبات الوقت	أهمية التوجيهات و الإرشادات الحقيقية لاستخدام السلطة مساهمتها في التطور و ملاءمتها للإدارة المعاصرة

	القادة و الشعب يتطلب الوضوح. انتهاز القادة لفرض استخدام السلطة يعطيهم صفة الكفاءة			
أدم سميث	1776م	تقسيم العمل	نظام المنافسة الذي نتج عن التخصص	التخصص و الأرباح أساس المشروع الخاص
الأمم الغربية	القرن التاسع عشر		الحاجة إلى رؤوس أموال كبيرة من المنظمة التي تتميز بشخصية معنوية و حياة طويلة و بمسؤولية محددة	فصل الملكية و الإدارة نتج عن الحاجة إلى المدير المؤهل علميا و مهنيا

المصدر: جوزيف ماسي في موفق محمد حديد (2001)، الإدارة: المبادئ و النظريات و الوظائف، طبعة أولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، ص ص 72-73.

لقد كانت الحضارة الإسلامية من الحضارات التي أسهمت كثيرا في الفكر الإداري فقد عرق المسلمون الكثير من المبادئ و المفاهيم الإدارية المختلفة و طبقوها في إدارة شؤون الدولة المختلفة من سياسية و اقتصادية و اجتماعية و عسكرية، و من أهم تلك المفاهيم :¹⁶

- ❖ اعتبار العمل الحكومي خدمة تستهدف إشباع حاجات المواطنين و ليست مغنما.
- ❖ اختيار العاملين في الدولة على أساس مبدأ الجدارة و الأصلح و الأمانة.
- ❖ إنشاء الدواوين و الوزارات و تنظيم القضاء و البريد.
- ❖ تحديد مصادر دخل الدولة و تنظيم عملية الجباية، و أوجه الصرف و الفئات التي يجب على الدولة رعايتهم.
- ❖ أسس التعامل التجاري و نظام المعاملات و أحكام تبادل السلع و المنافع و البيع و الشراء.

¹⁶- موفق حديد، مرجع سابق، ص- ص: 65-69.

- ❖ التنظيم الاجتماعي، بما في ذلك التركيز على الأسرة لبناء المجتمع الجيد، و الحرص على تنقية المجتمع و صيانتة من الجرائم و العادات السيئة.
- ❖ تطبيق مفهوم الرقابة، و مسؤولية الحاكم عنرقابة و متابعة أعمال ولاتة.
- ❖ تطبيق مبدأ اللامركزية في إدارة الدولة.
- ❖ استخدام مبدأ التدرج في السلطة.
- ❖ استخدام القيادة التشاورية.
- ❖ ممارسة وظائف التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة.

2- مدارس (نظريات) الفكر الإداري خلال القرن العشرين (1900_2000):

إن تطور الإدارة إلى علم / حقل من حقول العلم و المعرفة له نظريات و مبادئ و أسس، يعتبر حديث النشأة بالنسبة للعلوم الأخرى. و ترجع بداياته إلى أوائل القرن العشرين. لقد نتج عن الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر انتشار المصانع و توسعها، و ظهرت العديد من المشكلات الإدارية و التنظيمية، و العالمية التي استدعت البحث عن حلول لها، و ضرورة تنسيق جهود المجموعات البشرية الكبيرة التي تعمل في تلك المنظمات الصناعية، لضمان استمراريتها في الإنتاج. و في النصف الثاني من القرن الماضي بدأت المنظمات الخدمية (من تعليمية و صحية و مصرفية و تأمينات و استشارات و غيرها) في التوسع و الانتشار إلى أن وصلت إلى ما هي عليه الآن. و هكذا تزايدت الحاجة و الضرورة إلى أساليب و طرق أكثر كفاءة و فعالية لتوظيف الجهود البشرية و استخدام الموارد المالية و المادية المتاحة لتلك المنظمات لتحقيق أهدافها و ضمان استمراريتها .

و في ضوء ما تقدم تراكمت قاعدة معرفية واسعة و راسخة من النظريات و المبادئ و المفاهيم الإدارية و التنظيمية نتيجة الأبحاث و الدراسات و الخبرات و التجارب المكثفة في حقل الإدارة عبر العقود العشرة

الماضية. و مع أنه من الصعب التوصل إلى تصنيف جامع مانع لتلك النظريات و المبادئ و المفاهيم، فان غالبية الكتاب و المفكرين يميلون إلى تصنيف مدارس/ نظريات الإدارة بالمدراس/ المداخل الآتية، و ذلك على أساس محور اهتمام/ تركيز كل مديرية/ مدخل:

1- المدرسة / المدخل التقليدي (Classical Management School Approach).

2- المدرسة / المدخل السلوكي Behavioral Approach.

3- مدخل صنع القرارات و المعلومات Décision and Information Science App.

4- مدخل إدارة النظم Systems Management App.

5- مدخل الإدارة الشرطية / الموقفية Contingency Management Approach.

6- اتجاهات معاصرة Contemporary Views.

و سنناقش كل مدرسة / مدخل مع التركيز على أهم الأفكار التي تضمنها :

أولاً: المدرسة / المدخل الكلاسيكي Classical Management Approach

مع أن هذا المدخل هو الأقدم بين المداخل الخمسة السابقة، لكنه لا يزال شائعاً في الحياة العلمية. و ترجع بداياته إلى عام 1890 و تركز جميع و جهات النظر في هذا المدخل على الجانب الفني من العمل: التخصص و تقسيم العمل و توزيعه و تنسيقه و تحديد السلطات و التسلسل الرئاسي و غيره، و ذلك من أجل تحقيق أعلى كفاءة و إنتاجية. و تندرج تحت هذا المدخل:

❖ الإدارة العلمية Scientific Management.

❖ نظرية المبادئ / العلمية الإدارية Administrative Principales.

❖ النظرية البيروقراطية Bureaucracy.

و قبل مناقشة هذه الاتجاهات الفكرية تجدر الإشارة إلى أهم الافتراضات الصريحة و الضمنية التي اعتمدها المدرسة الكلاسيكية و هي :

- 1- نظرت للإنسان نظرة ساذجة مبسطة و اعتبرته " كائن اقتصادي " أي أنه يمكن التأثير على سلوكه و أفعاله عن طريق الأجور و الحوافز المادية الأخرى.
- 2- اعتبرت أن أعمال المنظمات معروفة و ذات طبيعة روتينية و بسيطة.
- 3- اعتمدت معيار الكفاءة و الإنتاجية فقط للحكم على نجاح المنظمات و المدراء.
- 4- رأت أن هنالك أسلوباً أمثل لأداء أي عمل يمكن تطبيقه في كل الظروف.
- 5- نظرت للمنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق و لا تتفاعل مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها، و أن هذه البيئة مستقرة نسبياً.
- 6- اعتبرت أن كل اتصال و تنظيم خارج القنوات الرسمية لا يخدم المنظمة و يضر بالإنتاج.¹⁷

تشتمل المدرسة الكلاسيكية في الإدارة على ثلاث مدارس هامة و هي :

1- المدرسة العلمية.

2- المدرسة الوظيفية.

3- المدرسة البيروقراطية.

و التي بدأت أفكارها تظهر في بداية القرن العشرين.

1. المدرسة العلمية:

¹⁷- حسين حريم، مرجع سابق ص- ص 54-55.

يعتبر فريدك تايلور (1856_1915) المؤسس الأول لحركة الإدارة العلمية، و ما يهمننا في حياة العالم فريدك تايلور العلمية أنه كان في البداية عاملا في مصنع، ثم تدرجفي السلم الوظيفي حتى أصبح مهندسا، ثم أصبح على قمة الهرم الوظيفي للاستشاريين من المهندسين في أحد المصانع الأمريكية و كان حجر الأساس في مبادئ تايلور العلمية هو تحقيق أقصى كفاية إنتاجية للأفراد و الآلات المستخدمة في الإنتاج من خلال ما يعرف بدراسة الزمن و الحركة، كما دعا إلى ضرورة الفصل بين واجبات العمال و بين واجبات الإدارة في كتابة The principe of scientific management الذي صدر سنة 1903، يمكن تلخيص أفكار تايلور في الخطوات التالية: ¹⁸

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

و لقد أجرى تايلور سلسلة دراسات تهدف في مجملها إلى: ¹⁹

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

¹⁸- مصطفى حوحو و آخرون، المنظمات المتعلقة (النشا، الأهداف و التطور)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص ص 41-42.

¹⁹- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة و التنظيم، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 30.

من خلال أفكار و أعمال " تايلور " نلاحظ أنه استعمل الطريقة العلمية في حل مشاكل الإدارة الصناعية و هي إتباع الخطوات التالي:

- تحديد المشكلة.
 - جمع الحقائق و المعطيات 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.
- و لكن 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 و معايير إنتاجية طموحة، و ربطها بالأجر الذي هو متغير تابع لحجم الإنتاج، و نسبة 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 و أفكار علمية إلا انه لها عدة انتقادات:²⁰

- إجبار العاملين على السرعة في الإنجاز بغض النظر عن كونهم طاقة بشرية بحاجة إلى الراحة.

²⁰- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد و العشرين، الطبعة الأولى، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص12.

- تجاهلت النظرية تماما أثر الحوافز المعنوية في رفع كفاية العاملين و تحقيق روائهم الوظيفي و
اعتبرت أن الأجر هو الحافز الوحيد للعمل وأن العامل يسعى إلى إشباع حاجات أخرى مختلفة عن
الحاجات التي تستهدف الأجر.

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

رغم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية إلا أنها لازالت تطبق في العديد من القطاعات، مثل قطاع الفنادق
حيث يشترط الآن من المنظمات 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، و بصرف النظر عن نشاط المنظمة التي يعمل بها، ففي
نفس الوقت الذي بدأت فيه أسس و مبادئ الإدارة العلمية تحتل مكانتها في الدراسات و الأعمال الإدارية
في الولايات المتحدة الأمريكية كان هنري فايول في فرنسا يقدم إسهاماته في الحقل الإداري عن طريق
مبادئ الإدارة و عليه كان الأول في الكتابة عن نظرية الإدارة التنظيمية و مؤسسها الحقيقي.

إن أفكار تايلور اهتمت أكثر بتنظيم العمل في الورشة الإنتاجية، أما أفكار العالم الفرنسي هنري فايول
فركزت على الجانب الإداري، فلقد قام بتحليل و اقتراح و تصنيف و تنظيم نشاطات المؤسسات الكبيرة، و

لقد اعتبر فايول أول من قدم نظرية متكاملة للإدارة يمكن تطبيقها في كل المتغيرات، وركز في ذلك على ثلاث نقاط و هي: ²¹

- إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسات باعتبار أن المؤسسة نظاما قائما بذاته، و تقسيم العمل داخل المؤسسة إلى ستة وظائف أساسية هي : الوظيفة المالية، الوظيفة الفنية، الوظيفة المحاسبية، الوظيفة التجارية، الوظيفة الإدارية، ووظيفة الأمن.
- و اعتبر أن الوظيفة الإدارية من أكثر الوظائف أهمية في المؤسسة، و من أكثرها استحوادا على الاهتمام في تدريب الأفراد.
- تقسيم الإدارة إلى خمسة أنشطة مستقلة، و هي ما يطلق عليها اليوم اسم وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة).
- أوصى فايول بالمبادئ الإدارية الأربعة عشر لتحقيق فعالية الإدارة و هي: 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 و التي لا تخلو من أشياء سلبية و خاصة حال تطبيقها، و من تلك الانتقادات: ²²

- اعتنى " فايول " بالكفاءة على مستوى التنظيم ككل و ليس على مستوى العمل المطلوب.
- اهتم " فايول " بالإدارة العامة و ليس بإدارة الأقسام أو الإشراف.

²¹- بغول زهير، الوجيز في الفكر الإداري، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011، ص ص 65-66.

²²- 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، و هي 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 و معناها مكتب، و الثانية Cracy و معناها الحكم، و بذلك فالبيروقراطية تعني حكم المكاتب أو سلطة المكتب، و قد جاء بها العالم الألماني " ماكس فيبر Max Weber " و الذي طور مفهوم البيروقراطية في وضعها المثالي بهدف توفير الحد الأعلى من الكفاءة.²³

يعتبر عالم الاجتماع الألماني " ماكس فيبر Max Weber (1864_1920) رائدا لهذه المدرسة، و قد عاصر رواد المدرسة العلمية و المدرسة الإدارية، و كان يرى أن نظرياتهم تصلح فقط في المشاريع الصغيرة، و اعتبر نظريته في إقامة الجهاز البيروقراطي من شأنها تحقيق الفعالية التنظيمية، و قد جاءت نظريته نتيجة للدراسات التي قام بها على الجيوش و الكنائس، حيث توصل إلى أن تلك المؤسسات تخضع في عملها إلى قواعد و إجراءات و أنظمة صارمة و رشيدة بعيدة عن الاعتبارات الشخصية، مما أكسبها كفاءة عالية و تنظيما محكما، و هذا ما دفعه إلى بناء نظريته المعروفة بالنظرية البيروقراطية.

قدم " فيبر " مجموعة من البحوث و الأعمال النظرية الهامة، من أهم مؤلفاته " الاقتصاد و المجتمع " الذي اختصه لمعالجة البيروقراطية.

يعتمد ماكس فيبر في نمودجه هذا على تصنيف المؤسسات على أساس السلطة التي يعرفها بأنها استعداد الشخص (صاحب السلطة) على جعل الآخرين ينفذون أوامره تلقائيا، و يفرق السلطة عن النفوذ (القوة

²³- ياسر احمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار يافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008،ص33.

(le pouvoir) التي عرفها بأنها: " استعداد الشخص و قدرته على إجبار الآخرين للانصياع لأوامر " . و يضيف بأن النفوذ يمتلكه أصحاب المؤسسة أما السلطة فهي للمسير .

و يفرق ماكس ويبر بين ثلاثة أشكال من السلطة :

- **السلطة الكارزمية:** و يستمد الأمر هنا سلطته من الصفات الشخصية التي يتمتع بها و تجعله 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 و التقاليد و الدساتير، مثل سلطة الملك، و حالة المؤسسات لدينا المؤسسات العائلية حيث تتناقل السلطة عبر الأجيال.

- **السلطة البيروقراطية:** وهي سلطة عقلانية و شرعية، تستند على الحماية القانونية، و بالنسبة ل فيبر فالبيروقراطية هي الشكل الأكثر فعالية للمؤسسات.

أ. خصائص التنظيم البيروقراطي:

يعد " فيبر " أول من كتب في صورة علمية عن النموذج البيروقراطي الأمثل للتنظيمات، و قد حدد أهم خصائصه كالتالي :²⁴

- مبدأ تخصيص و تقسيم العمل.
- التحديد القاطع للواجبات.
- العلاقات الوظيفية: علاقات رسمية بين المراكز و ليس بين الأفراد.
- بناء هرمي للسلطة: السلطة تتدرج بطريقة هرمية.
- شغل الوظائف بالتعيين: أي ليس بالانتخاب.

²⁴- بولرياح عسالي، تسيير المؤسسات (نماذج امتحانات محلولة)، ديوان المطبوعات الجزائرية، 2017، ص ص 12-13.

- أداء العمل وفق سجلات و مستندات.
- احتراف الوظيفة: حيث لا يجوز الجمع بين وظيفتين.
- تطبيق قواعد و تعليمات العمل.
- السرية في أداء الوظائف.

ب. عيوب و سلبيات 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 :²⁵

- الرقابة الشديدة من خلال اللوائح و القوانين و علاقات السلطة الهرمية.
- التناقض و التعارض في بعض المبادئ التنظيمية (مبدأ الخبرة و التدريب كأساس لاختيار العاملين ، مبدأ الكفاءة و مبدأ الترقية الأقدمية).
- الارتباط بالحد الأدنى لمعدلات الأداء (النموذج البيروقراطي يجبر العاملين على الحد الأدنى لمستويات الأداء و بالتالي لا يوجد هناك تحفيز لزيادة و رفع الأداء).
- علاقات السلطة الرسمية أو التدرج الرسمي للسلطة.
- الجمود و الالتزام باللوائح.
- إهمال الجوانب الإنسانية للفرد.
- النظام البيروقراطي جاء في نظام مغلق.

المدرسة السلوكية:

²⁵- زيد منير عيودي، الإدارة و اتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)، دار دجلة، عمان، 2007، ص 29.

ركز رواد هذه المدرسة على العنصر البشري و أهميته في المؤسسة كأحد العوامل الحيوية لبقائها و استمرارها، فأكدوا على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري من حيث تحفيزهم و دفعهم و التركيز على علاقاتهم برؤسائهم، كما ركزت هذه المدرسة على أهمية التنظيم غير رسمي، و على المتغيرات المؤثرة في سلوك العاملين في المؤسسة كالقيادة،الاتصالات و المشاركة.

1 حركة العلاقات الإنسانية " دراسات الهاوثورن " :

يعتبر التو مايو(1883_1949) الأستاذ و المستشار بجامعة هارفارد أول من بلور أفكار نظرية الإدارة السلوكية ، بحيث أجرى تجاربه حول تأثير ظروف العمل المادية على إنتاجية العمل و الرضا الوظيفي في مصنع ببلدة هاوثورن قرب مدينة شيكاغو، و هو مصنع تابع لشركة وسترن إلمتريك، و من أهم هذه التجارب : دراسات الإضاءة 1924(كلما زادت الإضاءة زاد الإنتاج)، دراسات التجميع داخل غرفة الاختبار 1927) معرفة تأثير إجهاد العامل على الإنتاج)، و توصل مايو إلى فكرة أنه بصرف النظر عن التغييرات في ظروف العمل المادية فإن سبب ارتفاع الإنتاج في التجريبتين هو نشوء وضع اجتماعي جديد نتيجة عاملين و هما :²⁶

- **المناخ الجماعي:** أي تشكل علاقات اجتماعية جديدة دفعت بالأفراد إلى الرغبة نحو الأداء الجماعي.

- **نمط الإشراف:** و ظهور روح المشاركة بحيث شعر الأفراد بالأهمية عند استشارتهم، و إعطائهم معلومات، و تفعيل الاتصال بينهم.

أ. أهم أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية : يمكن تلخيصها في النقاط التالية:²⁷

²⁶- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أو قحف، أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1998، ص76.

²⁷- سكيمة بن حمود، مدخل للتسيير و العمليات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الأمة، الجزائر، 2012، ص44.

- أن المنظمة ليست مكانا للعمل فقط و إنما هي مكانا تتم فيه الكثير من التفاعلات الاجتماعية، بين أعضائها و التي تؤثر على كمية وجود 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 و دورها في نمو المنظمة و بقائها.
 - تتكامل الدوافع الاقتصادية مع الدوافع الاجتماعية في زيادة الإنتاجية للفرد، و من الخطأ إهمال أي منها.
 - الصراع بين الإدارة و العمال أمر طبيعي و قد يستمر حتى مع ما نادى به مدرسة العلاقات الإنسانية.
 - إنجاز الأعمال بواسطة العاملين بالمنظمة يتأثر بالعوامل التقنية و المادية إضافة إلى العوامل الاجتماعية.
- و على 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 و متميزة في علم النفس ركز فيها بشكل أساسي على الجوانب الدافعية للشخصية الإنسانية، حيث قدم ماسلو نظريته في الدافعية الإنسانية Humanmotivatoin حاول فيها أن يصيغ نسقا مترابطا يفسر من خلاله طبيعة الدوافع أو الحاجات

التي تحرك السلوك الإنساني و تشكله، 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 و إلحاحا فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز و تطلب الإشباع هي الأخرى و عندما تشبع نكون قد صعدنا درجة أعلى على سلم الدوافع، و هكذا حتى نصل إلى قمته. هذه الحاجات و الدوافع وفقا لأولوياتها في النظام المتصاعد كما وصفه ماسلو هي كما يلي :

الشكل رقم (5):هرم الحاجات ماسلو.



المصدر: جيرالد جرينبرج، بيروت بارون (ترجمة رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل 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 و مفهومة إلا أنها تعرضت لبعض الانتقادات²⁸ و التي كان في مقدمتها ما يلي:

- افتراض ماسلو أن الحاجات الإنسانية يتم إشباعها بطريقة متدرجة و متتالية.
 - افتراض ماسلو أن الحاجات التي في قاعدة الهرم هي الحاجات الأعلى من حيث المستوى.
 - تتسم أعمال ماسلو بالطابع النظري أكثر من الطابع العلمي الواقعي.
- بالرغم من عمومية نموذج هرم الحاجات لماسلو على جميع الأفراد في جميع الأماكن و الظروف و الأوقات، 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، و الأسير لدى الأعداء في الحرب قد يذل و يهان و يقبل هذا و يتحمل في سبيل أن يحصل على الطعام أو ينجو من القتل.

3-نظرية الفلسفة الإدارية:

كانت هذه الفرضية لدوغلاس مايكريغور 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 و بهذا يضع حدا للاعتقاد السائد في التوجه الكلاسيكي بأن المصدر الوحيد للسلطة هو المركز الرسمي للمدير، معتمدا مصادر أخرى لها و هي : الثروة، العلم، الخبرة، القوة (الجسدية

²⁸- علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 95-

و العقلية)، و مختلف الملكات الفردية و الخصائص النفسية مما يجعلنا أمام نوع ثاني من السلطة هي السلطة الرسمية.²⁹

و يرى ماكريغور بأن هناك اتجاهين لفهم فلسفة الإدارة تضمن الأول مجموعة من الافتراضات السلبية و التي هي الأساس لنظرية X بينما تضمنت المجموعة الثانية مجموعة افتراضات تتناقض تناقض الأولى و التي هي الأساس لنظرية Y.

و يمكن تلخيص مضمون النظريتين في الجدول التالي :

²⁹- كامل المغربي و آخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر، عمان، الأردن، 1995، ص53.

الجدول رقم (2) مقارنة بين نظرية X و نظرية Y.

افتراضات نظرية Y حول طبيعة الإنسان	افتراضات نظرية X حول طبيعة الإنسان
معظم الناس يرغبون في العمل و يبذلون الجهد الجسمي و العقلي تلقائيا.	الإنسان بطبيعته سلبي و لا يحب العمل.
يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية و ليس قبولها فقط.	الإنسان كسول و لا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل.
يمارس الفرد التوجيه الذاتي و الرقابة الذاتية من اجل الوصول التي يلتزم بانجازها.	يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده و يوضح له ماذا يفعل.
يعمل الفرد لإشباع حاجات مادية و معنوية و منها حاجات التقدير و تحقيق الذات.	يعتبر العقاب أو التهديد به من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل.
يمارس أعداد كثيرة من الأفراد درجة عالية من الابتكارية و الإبداع في العمل.	تعتبر الرقابة الشديدة ضرورية على الإنسان كي يعمل حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة و إشراف.
يرغب الإنسان في استغلال إمكانياته و طاقاته.	يعتبر الأجر و المزايا المادية أهم حوافز العمل، و يبحث الفرد عن الأمان قبل أي شيء آخر.

و قد رأى ماكريجور أن النظريات التقليدية في الإدارة قد اعتمدت على افتراضان نظرية (X) السلبية حول الإنسان، و من هنا كانت نظرتها للإنسان باعتباره آلة، و يجب ممارسة رقابة و سيطرة محكمة عليه، و إرغامه على العمل بالعقاب أو تقديم الحوافز الإدارية له، و قد رفض ماكريجور هذه النظرية السلبية للإنسان،

و كان يعتقد بأن المدير يستطيع تحقيق مزيد من الإنجاز بواسطة الآخرين إذا ما اعتبر هؤلاء أناسا ذوى إمكانيات و قدرات و بأنهم ملتزمون و يتقبلون المسؤولية و أنهم مبدعون، و قام بتوفير كل الظروف التي تساعد و تشجع على ذلك.

و قد مثلت هذه النظرية تحديا للعلماء و الباحثين و الممارسين لكن يتبنوا مدخل تنمويا نحو الأفراد، و سرعان ما انتشرت نظرية Y التي طورها ماكريجور و نالت قبولا واسعا بين أوساط الكتاب و الباحثين، و رآها البعض بداية مهمة في ظل التغيرات السريعة آنذاك، و فتحت الباب لمزيد من الدراسات و الأبحاث في هذا المجال.

ثالثا: المدارس الإدارية الحديثة (Recent Schools of Management):

بدأت هذه المدرسة في بداية السبعينيات من القرن الماضي إلى وقتنا الحاضر.

و تتألف هذه المدرسة من مجموعة متنوعة من المدارس الإدارية التي نشأت مؤخرا و هي :

1-مدرسة علم الإدارة (Management Science School):

و يطلق عليها أيضا المدرسة الكمية، أو بحوث العمليات، و جوهر هذه المدرسة هو تمثيل العمل داخلا لمنظمة و اتخاذ القرارات، و حل المشكلات بصورة كمية على شكل رموز و معدلات رياضية، إذ إن هذه الطريقة أكثر دقة، و غير متحيزة و بعيدة عن التخمين على نحو المعادلات الرياضية، حيث يكون هناك فيها جوانب و متغيرات معروفة و أخرى غير معروفة، و يقتضي الوصول للحل معالجة لهذه المسائل و حلها بالأسلوب العلمي.

و قد ارتبط هذا التوجه العلمي في الإدارة بعالم الإدارة المشهور هربرت سايمون (Herbet Simon)الذي

أكد على ضرورة عملية اتخاذ القرارات استنادا لقاعدة معلوماتية التي بدون وجودها تصبح عملية

اتخاذ القرارات عملية عشوائية تؤدي إلى الإضرار بالتنظيم. و لكن الانتقاد الذي وجه لهذه المدرسة هو عدم كفاءتها في قياس الروح المعنوية التي تعتبر ذات أهمية كبيرة لإدارة المنظمة.

و تختلف مدرسة علم الإدارة عن الإدارة العلمية التي جاء بها فريديك تايلور في أنها لا تركز فقط على الإنتاج و كفاءة الأفراد و الآلات، بل تعتبر الكفاءة إنجازا يتبع التخطيط السليم، و لذا يمكن القول بأن مدرسة علم الإدارة أتت لتوفق بين اهتمام الإدارة العلمية بالإنتاج و الكفاءة و بين عملية التخطيط، و قد تم ذلك عن طريق التكامل بين عدة حقول من المعرفة و بصورة خاصة الطرق الكمية لمعالجة المشكلات التي تواجه الإداريين و المنظمات.

و يقوم علماء الإدارة باستخدام النماذج الرياضية و الكمبيوتر للقيام بالعمليات الرياضية و الحسابية المعقدة من أجل المساعدة في الوصول إلى تحقيق الأهداف المثلى مثل : البرمجة الخطية، و نظرية القرارات التي تطبق في مجالات عديدة لحل المشكلات الإدارية.

تقييم مدرسة علم الإدارة:

على الرغم من مبالغة هذه المدرسة في استخدام الأرقام إلا أنها ساهمت في معالجة العديد من المشكلات مثل: التخزين و النقل، و مع ذلك فإن مدرسة علم الإدارة لم تهمل المشكلات السلوكية، و يمكن القول بأن مدرسة علم الإدارة هي كمية بالدرجة الأولى و لكن المشكلات المهمة التي لا يمكن وضعها بصورة كمية تجري معالجتها بصورة وصفية.

و مهما كانت الطرق المستخدمة سواء كانت كمية أو وصفية فإن بحوث العمليات تستخدم لاتخاذ قرارات رشيدة و خطط منطقية قابلة للتطبيق.

2- مدرسة النظم الإدارية (Management Systems School):

اعتمدت مدرسة النظم في نشأتها على نظرية النظام العام لمؤسس عالم الفيزياء و الأحياء لودويج فون بيرتالانفي (Ludwig Von Bertalanfly) التي تشير إلى أن فهم عمل أي كيان بشكل تام يجب أن تنظر إليه بوصفه نظاما، و النظام هو : مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تعمل معا لغرض ما، فتعتبر هذه النظرية أن المنظمة عبارة عن نظام مركب من أجزاء مختلفة متعددة، و لكب جزء عمل خاص به، و لكنها جميعها تسعى لتحقيق الهدف.

و يمكن تحديد أنواع تلك النظم بما يأتي:³⁰

أ. **النظام المغلق:** و هو النظام الذي لا يتكيف أو يتفاعل مع البيئة، و المدير الناجح هو من لا يرى المنظمة نظاما مغلقا.

ب. **النظام المفتوح:** و هو النظام الذي يتفاعل باستمرار مع البيئة، و يجب على المدير الناجح إتباعه، و يتطلب هذا الأمر مهارة فائقة للمدير كي يحيط بدقة بالصورة الكلية للتفاعلات بين المنظمة و البيئة.

و يتكون هذا النظام من العناصر الرئيسية الآتية:

أ. **المدخلات:** و تشمل جميع ما يدخل المنظمة من البيئة الموارد البشرية، و الموارد المادية، و المعلومات و الطاقة و الآلات و المعدات التكنولوجية،...الخ.

ب. **النشاطات و العمليات:** و تتمثل بالنشاطات الإدارية و الفنية الضرورية للاستفادة من مدخلات المنظمة و تحويلها إلى مخرجات.

³⁰-الشامي و آخر، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 2007.

ج. **المخرجات:** و تشمل جميع ما يخرج من المنظمة إلى البيئة الخارجية، من سلع و خدمات.

د. **البيئة:** و هي البيئة الخارجية التي يتفاعل معها النظام، و التي تلعب دورا رئيسا في تحديد سلوك الفرد.

هـ. **التغذية العكسية:** و تعتبر ردود فعل تجاه ما تقدمه المنظمة للبيئة، أي أنها عملية تقييم نشاطات و فعاليات المنظمة و مدى تحقيقها لأهدافها، و مستوى إنجازها، و لذلك تعتبر التغذية العكسية الأساس للتخطيط و التقييم.

تقييم مدرسة النظم :

من أهم خصائص مدرسة النظم أنها تهتم بدراسة الصورة الكلية للمنظمة بدلا من التركيز على دراسة بعض أجزائها، كما أنها تكشف و توضح العلاقات المتعددة و المتشابكة بين الأنظمة الفرعية أو أجزاء المنظمة، و تعني بعلاقات المنظمة مع البيئة المحيطة بها.

3-المدرسة الظرفية (الموقفية) في الإدارة The Contingency Theory of

:(Management)

تعتبر هذه المدرسة امتدادا لنظرية النظم، فهي تنظر للمنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا تفصله حدود عن بيئته الأوسع / الأشمل. و تسعى هذه المدرسة إلى فهم العلاقات التفاعلية بين أجزاء المنظمة، و بين المنظمة و بيئتها الخارجية، و تحديد أنماط من العلاقات و المتغيرات، و تؤكد على طبيعة الأبعاد المتعددة للمنظمة، و تسعى لفهم كيفية عمل المنظمات و إدارتها في ظل ظروف متغيرة و في حالات محددة. و هذه النظرية قي النهاية موجهة نحو اقتراح نماذج تصميم و إدارة المنظمات الأكثر ملائمة لمواقف وحالات معينة.

عن المدرسة الموقفية تقر بأهمية المدارس السابقة كلها و ما جاءت به من أفكار و مبادئ و مفاهيم، و لكنها ترى أنه ليست هنالك نظرية معينة أو أسلوب إداري معين هو الأمثل و الأنسب لكل المنظمات في الظروف و الأزمنة كلها، و إنما يجب تشخيص و تحليل و فهم كل حالة/ موقف، و من ثم اختيار الأسلوب المناسب، أي أن النظرية / الأسلوب يعتمد (contingent) على الموقف (الحالة)، و من هنا كان اهتمام أتباع و أنصار هذه المدرسة و سعيهم لتحديد أهم المتغيرات و العوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات تصميم الأعمال و الهيكل التنظيمي و العمليات التنظيمية المختلفة. و من بين العوامل الموقفية التي حظيت باهتمام زائد: بيئة المنظمة، و حجمها، و دورة حياتها، و التقنيات المستخدمة، و إستراتيجيتها، و نوع العاملين في المنظمة، و طبيعة عمل المنظمة، و الثقافة، و غيرها.³¹

تقييم المدرسة الظرفية:

لقد وجهت انتقادات إلى المدرسة الظرفية على أنها محاولة لتوحيد النظريات و الأفكار الإدارية، لكن الحقيقة الواضحة في أن الإدارة الظرفية هي محاولة حديثة لتكييف هذه النظريات و الأفكار لتتلاءم مع طبيعة الحياة العملية المتغيرة في منظمات الأعمال.

4- الإدارة بالأهداف (Management by Objectives, MBO):

يتلخص هذا الأسلوب الإداري في أن يتم الاتفاق بين المدير العام للمشروع و أحد مديري الدوائر على تحقيق هدف معين في نهاية فترة محددة. (رمضان و آخرون).

أ. تحديد الهدف: تخفيض النسبة بمقدار يتم الاتفاق عليه (إلى نصف ما كانت عليه).

ب. تحديد الفترة الزمنية اللازمة و التي يتم في نهايتها تحقيق هذا الهدف.

³¹- حسين حريم، مرجع سابق، ص: 71-73.

ج. تحديد الموارد المادية و البشرية اللازمة لتحقيق الهدف.

د. تزويد مدير الإنتاج بهذه الموارد.

هـ. تزويد مدير الإنتاج بالسلطات و الصلاحيات اللازمة لتحقيق الندف.

و. تحديد المعيار الذي سيتم استعماله للتأكد من أن الهدف قد تم إنجازة.

ز. تحديد قاعدة القرار التي سيتم تطبيقها لتقرير ما إذا كان الهدف قد تم إنجازة أم لا مقارنة بالمعيار

المتفق عليه.

ح. تحديد المكافأة التي سيحصل عليها مدير الإنتاج إذا تم تحقيق الهدف في نهاية الزمن المحدد.

ط. تحديد العقوبة (إن وجدت) التي سيتلقاها مدير الإنتاج إذا ثبت أن إنجاز الهدف لم يتم بسبب ظروف

لم تكن خارجة عن إرادته.

و يلاقي هذا الأسلوب في الإدارة إقبالا متزايدا في كثير من المشاريع الضخمة، إذ يتم تحديد كوتا معينة

لكل وكيل عليها يحققها في مبيعاته و إذا تجاوزها فله نسبة محددة من الزيادة تعطى كمكافأة له. و يلاحظ

أن هذا الأسلوب له علاقة وطيدة بالأهداف (أي بوظيفة التخطيط).

نظرية الإدارة اليابانية (Japanese Way of Management):

لقد أقدم الباحثون و الكتاب على مناقشة التجربة اليابانية في الإدارة في مختلف الجوانب بشكل واسع.

و من أهم خصائص النظرية اليابانية:

أ. التوظيف مدى العمر: حيث تتادي المدرسة اليابانية بضمان توظيف العاملين مدى الحياة.

ب. اتخاذ القرارات بالإجماع: و هنا يتم التأكد على دور الجماعة في اتخاذ القرار.

ج. المسؤولية الجماعية: و بما أن اتخاذ القرارات يكون بالإجماع، فمن الضروري أن تكون المسؤولية

جماعية تقع على عاتق من شاركوا جميعا باتخاذ القرارات.

د. نظام الترقية البطيء: فنظم الترقية مصممة لتعتمد على الأقدمية و ذلك بسبب أن الجدارة تم أخذها

بعين الاعتبار عند عملية التعيين.

ه. عدم الاهتمام بالاختصاص في الحياة الوظيفية: حيث تنادي المدرسة اليابانية بتطبيق مبدأ

التخصص الواسع العريض، إذ إن الهدف من نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى إكسابه مهارات

متنوعة.

و. الاهتمام الكلي بالإنسان و أسرته: إذ تتميز العلاقات داخل فرق العمل بأنها كعلاقة الأب بأفراد

أسرته، حيث ينتج عن ذلك التزام العامل بالعمل بتفان و إخلاص.

النظرة اليابانية في الإدارة المطوعة للبيئة الأمريكية (Z):

قام أستاذ الإدارة الياباني وليام أوتشي (William Ouchi) في جامعة أهابو بدراسة نتائج نظرية ماكريغر

في الشركات اليابانية، فاكشف أن إنتاجية معظم هذه الشركات كانت قد زادت بمقدار أربعة أضعاف إنتاجية

الشركات الأمريكية خلال الفترة البسيطة بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، ثم تأكد بعد عدة دراسات قام بها

أن هذه الزيادة لا تعزى إلى السياسات المالية أو الاستثمارية للشركات اليابانية أو السياسات التي تضعها

الحكومة بل إلى الطريقة التي يوجه و يدار فيها العنصر البشري و ما يتوفر له من معاملة حسنة، و استقرار

في عمله، و تدريب...إلخ، و هي عوامل لا تتوفر بالمستوى نفسه في الشركات الأمريكية أو حتى الأوروبية

و لا الغربية.

عبر وليام أوتشي (William Ouchi) في كتابه بعنوان نظرية (Z) كيف يمكن للشركات الأمريكية الإلحاق

بالشركات اليابانية و منافستها عن الطريقة التي يمكن بها نقل التجربة اليابانية في الإدارة إلى الشركات

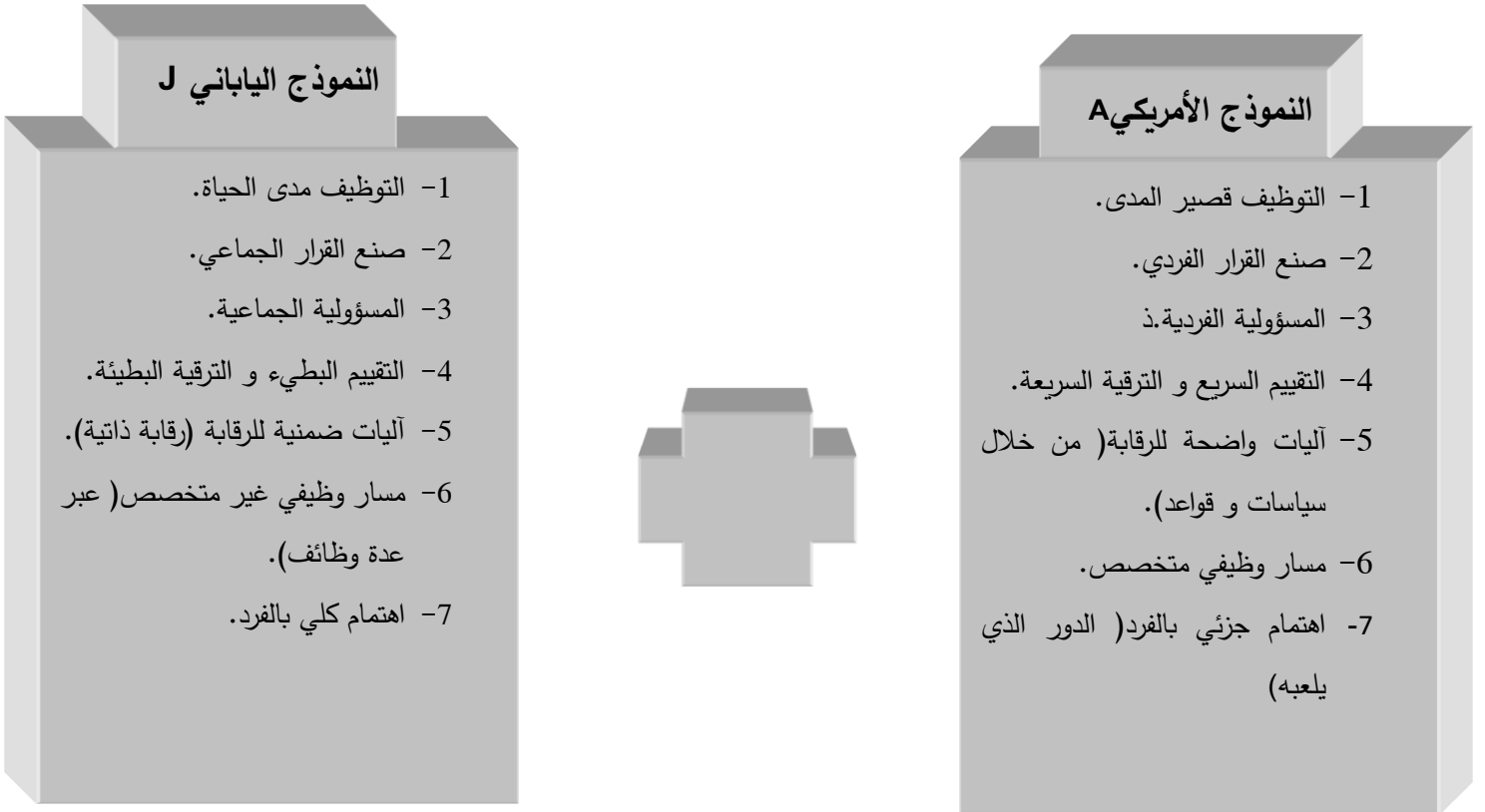
الغربية، فقال : إن منظمات الأعمال الغربية و خاصة الأمريكية تتبع أسلوب الإدارة (A)، أي الطريقة الأمريكية، في حين تطبق الشركات اليابانية أسلوب الإدارة (J) أي أسلوب الإدارة اليابانية،

توصل إلى أن هناك حاجة لوضع نظرية ثالثة تدعى نظرية (Z) في الإدارة، لقد كان هدف وليام أوتشي من وضع هذه النظرية 1981 هو معالجة تدني الإنتاجية و خاصة بالنسبة للشركات اليابانية العاملة خارج اليابان لا سيما في الولايات المتحدة الأمريكية، و في نظريته هذه ركز على العنصر البشري بوصفه أساسا لزيادة إنتاجية المنشأة بما ينسجم مع البيئة غير اليابانية، و هكذا يمكن الاستنتاج أن نظرية الإدارة اليابانية (J) قد تم إدخال التعديلات عليها لتصبح قابلة للتكيف و التطبيق خارج اليابان، و هكذا سميت نظرية (J) بعد التعديلات باسم نظرية (Z) .

لقد تم تجربة هذه النظرية على بعض الشركات الأمريكية فلم تلق نجاحا، ثم طبقت على الشركات اليابانية العاملة خارج اليابان فحققت نجاحا جزئيا إلا أنه لم يكن كافيا، و هكذا بان التحول من أسلوب الإدارة A وجد أن الصعب إحداثه دفعة واحدة و إنما يحتاج إلى وقت طويل جدا. ويرى بعض كتاب الإدارة أن نظرية الإدارة اليابانية تصلح فقط للتطبيق في البيئة اليابانية، و هذا ما يفسر أسباب سياسات التوظيف في الشركات اليابانية التي تقوم فقط على أساس عدم توظيف غير اليابانيين و خاصة في مراكز المسؤولية و مجالس الإدارات.³²

³²- عباس علي، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2012.

شكل 6: أنماط المنظمات وفق نظرية Z



المصدر: عمر محمد درة، مغل إلى الإدارة، أبللا للعلوم السلاحية و الفندقية، حلب، سوريا، 2009، ص:129.

وقد جسدت نظرية Z معالم الفكر الإداري التنظيمي الياباني من خلال تأكليها على ثلاث مرتكزات فلسفية

و هي الثقة، المودة و المهارة.

المحور الثالث

التخطيط

التخطيط

تعتبر وظيفة التخطيط أولى الوظائف الأربع الرئيسة في العملية الإدارية _ التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة_ و تمثل نقطة البداية للعمل الإداري، و هي أهم هذه الوظائف لأنها تؤثر تأثيرا كبيرا في الوظائف الأخرى، و بالتالي في نجاح العملية الإدارية أو فشلها، و لا يمكن لأي منظمة النجاح بدون التخطيط السليم، و لا تستطيع أي منظمة، و لا يستطيع أي مدير الإعداد للمستقبل بدون التخطيط، ينبغي النظر باستمرار إلى الأمام للتعرف على الفرص المتاحة و التهديدات و المخاطر المحتملة و من ثم اتخاذ الإجراءات و الخطوات اللازمة للاستفادة من هذه الفرص و مواجهة التهديدات. و التخطيط يلزم المنظمة و الإدارة التفكير في ماهية القرارات التي يجي أن تتخذها الآن لتكون مستعدة ليوم غد و للسنوات القادمة.

1. ماهية التخطيط What Is planning.

لقد عرف التخطيط على أنه " ذلك الجزء / الجانب من العملية الإدارية الذي يسعى لتحديد مستقبل المنظمة، و في تعريف آخر التخطيط " هو أحد وظائف الإدارة الرئيسية الأربع و أنه عملية تحديد أهداف المنظمة و رسم الاستراتيجيات و الطرق و العمليات لإنجازها"، و قد عرف العالم جورج ستا ينر التخطيط بأنه " وظيفة يقرر فيها المديرون ماذا ينجزون و متى و كيف و من ينجزها"، و في تعريف للكاتب جواد التخطيط هو " العملية الرسمية لاختيار رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية للأمام القريبة و البعيدة، و يساعد على اشتقاق الأهداف الثانوية و الفرعية (أقسام، وحدات، جماعات) و يمكن من اختيار الإستراتيجية و التكتيك الملائمين لبلوغ تلك الأهداف، و يرى (vancevich و زملاؤه) أن التخطيط في أحسن صورة يعني أن القرارات التي تصنع اليوم سوف تحقق نتائج مفيدة في وقت لاحق، و أن عملية التخطيط عملية دينامية تتضمن عناصر و متغيرات كثيرة داخل المنظمة و خارجها، و كذلك الأهداف الرئيسية للمنظمة، و أن

التخطيط عملية منظمة تستدعي التنبؤ بالمستقبل في ضوء تحليل الوضع الراهن و اتجاهات التطورات على

مدى السنوات السابقة.³³

و عليه فإن النقاط الآتية تشكل في مجموعها ماهية التخطيط:³⁴

- التخطيط عمل يسبق أي عمل تنفيذي في أوله تتحدد نقطة البداية و هي الهدف، و في آخره تحدد

نقطة النهاية و هي تحقيق الهدف، و بالتالي فالهدف هو نقطة البداية و النهاية

- التخطيط رسم الإطار الذي يشتمل على نوع الأنشطة و الأعمال التي يجب القيام بها و الأسلوب

الذي يجب إتباعه من أجل إنجاز الهدف و الوقت الذي يستغرقه هذا الإنجاز.

- التنبؤ دعامة أساسية يقوم عليها التخطيط، و التنبؤ هو استقرار و تحليل للماضي و تصور لما

سيكون عليه الوضع مستقبلا، فهو يرصد المتغيرات البيئية التي تؤثر في نشاط المنظمة، و يحاول

التنبؤ باتجاهاتها المستقبلية من أجل الاستعداد لها، و في ضوء ما تقدم يعد التخطيط الأساس الذي

يقوم عليه العمل الإداري داخل المنظمة باعتباره الأداة الفعالة لمواجهة المستقبل و التصدي له،

فهو الذي يحدد الأهداف و يرسم السياسات و الخطط و يضع الإجراءات و الطرق الواجب التقيد

بها في التنفيذ لضمان حسن سيره و عدم الانحراف عنه.

و هكذا فإن التخطيط عملية ذهنية منهجية منظمة تتضمن من بين أمور كثيرة دراسة و فحص المتغيرات

البيئية و تصور الاتجاهات المستقبلية، و من ثم تحديد رسالة المنظمة و أهدافها المستقبلية، ثم تحديد

النشاطات و الفعاليات و الموارد و الموازنات و الخطط التشغيلية و الخطط التكتيكية لإنجاز الأعمال و

³³- حسين حريم، مرجع سابق: ص-ص: 112-114.

³⁴- نفس المرجع أعلاه.

النشاطات، و من ناحية أخرى أصبح التخطيط لا يقتصر على وحدة معينة أو نشاط معين، و إنما يشمل جميع النشاطات في المنظمة و بالتالي فإنه يشمل كل فرد و كل فرد معني بالتخطيط .

و من المفيد التمييز بين التخطيط و الخطة، فالخطة هي نتاج / مخرجات عملية التخطيط ، و هي وثيقة تتضمن أهداف المنظمة المستقبلية و النشاطات و الأعمال في العادة على شكل مشاريع / برامج عمل تفصيلية توضح و تحدد متى ينجز كل نشاط و متى و كيف و أين ينجز؟

و من ناحية أخرى لابد من التأكد على أن التخطيط يركز على الأهداف (ends) و الوسائل (means) معا في آن واحد، إذ لا يقتصر التخطيط على وضع الأهداف و الغايات المراد تحقيقها، و إنما يشمل أيضا تحديد الوسائل و الطرق المناسبة لبلوغ تلك الغايات و الأهداف.

2. أهداف التخطيط:

يهدف التخطيط إلى تحقيق مجموعة من الايجابيات نوجزها فيما يلي :³⁵

1) يساعد التخطيط على التنبؤ بالمشكلات التي قد تصادف عملية التنفيذ و وضع الحلول لها حتى لا تتعطل عملية التنفيذ للبحث عن هذه الحلول في حالة بدء التنفيذ بدون تخطيط، فمثلا إذا بدأ تشغيل الآلة بدون تخطيط، بدون التفكير في المشكلات التي قد تصادف تشغيل الآلة، فقد يحدث أن تتعطل الآلة بسبب الحاجة إلى قطع غيار فيتوقف التنفيذ إلى أن يقوم قسم المشتريات بالحصول على قطع الغيار اللازمة، و قد ينقضي وقت طويل إلى أن يتم الحصول فيه على قطع الغيار مما يؤدي إلى تعطيل الآلة و عدم الوفاء باحتياجات العملاء فضلا عن الاستخدام الفعال لمال المستثمر في الآلة.

³⁵- مبادئ التنظيم و إدارة الأعمال، دون ناشر، القاهرة، مصر، 2016، ص-ص: 170-172.

(2) يساعد التخطيط على تحديد الأهداف و المهام اللازم القيام بها لتحقيق الأهداف، و من المعروف أن تحديد الأهداف بدقة و بناء على دراسة متأنية للظروف و الإمكانيات المتاحة للمنشأة فتصبح الأهداف، أهدافا واقعية يمكن تحقيقها، أما إذا تم تحديد الأهداف بدون تخطيط و بالتالي بدون دراسة للظروف الخارجية للبيئة التي تعمل فيها المنظمة و الإمكانيات المتاحة للمنشأة فإن الأهداف ستكون غير واقعية و بالتالي يصعب تحقيقها حيث أن الهدف المحدد تحديدا دقيقا هو هدف نصف محقق.

(3) يساعد التخطيط على تحديد المهام و الأعمال الواجب القيام بها ليحقق الأهداف، و لما كانت هناك بدائل عديدة دائما لتحقيق الأهداف، فإن التخطيط يساعد على تقييم البدائل و اختيار البديل الأمثل، و هذا معناه الاستثمار الأمثل للجهود و ضمان عدم القيام بأي أعمال دون وجود ارتباط مباشر لها بالأهداف و بدون التحقق من أن هذه الطرق هي الطرق المثلى و أنه تم دراسة جميع السبل الممكنة لتحقيق الهدف و تم اختيار البديل الأمثل.

(4) يحدد التخطيط لكل قسم بل لكل فرد داخل المنظمة ما هو مطلوب منه؟ ماذا تتوقع الإدارة منه؟ ما هي الأعمال التي يجب عليه أن ينجزها؟ و بالتالي لا يترك الحرية للقسم أو للفرد القيام بالأعمال كما يراها أو كما و بالتالي يصبح تدخل العنصر البشري، يدركها في الأداء أقل مما يمكن خصوصا إذا كان هذا التدخل غير ضروري.

(5) يؤدي التخطيط إلى توضيح الأمور بين الرئيس و المرؤوس، حيث يعرف المرؤوس توقعات رئيسية بدون التخطيط، لا يعرف المرؤوس توقعات رئيسه الحالي و بالتالي يبذل مجهودا كبيرا لمحاولة اكتشاف هذه التوقعات و قد يدرك هذه التوقعات بشكل خاطئ من خلال تصرفات الرئيس و أفعاله و أقواله، فوجد التخطيط يقلل من اللبس و الغموض في العلاقة بين الرئيس و المرؤوس.

6) يحقق التخطيط التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة و كذلك التنسيق بين الأقسام على نفس المستوى الإداري، عندما تضع الإدارة العليا خططها فإن ذلك يعتبر مرشدا للإدارة الوسطى تعتبر مرشدا للجدول و الإجراءات التي تضعها الإدارة المباشرة و من هنا يتم التنسيق بين الأعمال التي تتم في المستويات الإدارية المختلفة.

7) يساعد التخطيط على تدبير الموارد و الإمكانيات سواء كانت البشرية أو المادية قبل بدء التنسيق مما يضمن استمرار التنفيذ بأقل مشكلات ممكنة فيما يتعلق بالموارد.

8) يضع التخطيط الأساس الذي بناء عليه يمكن القيام بوظيفة التنظيم، ممارسة وظيفة التوجيه و هل يمكن ممارسة الرقابة دون أن يكون هناك تخطيط مسبق ؟ على أي أساس يتم مقارنة الإنجاز الفعلي إذا لم يكن هناك تخطيط ؟

9) يساعد التخطيط على بقاء المنظمة و نموها و استمرارها، لما كان التخطيط يركز على المستقبل و التنبؤ بالظروف المستقبلية فإنه يمكن عمل تغييرات في المنظمة مما يمكنها أن تتماشى مع الظروف المستقبلية و بالتالي تضمن بقاء و استمرار و نمو المنظمة، فمثلا قد يتبأ التخطيط بانخفاض الطلب على منتج معين و تحويله إلى منتجات أخرى، فهنا تستفيد من هذه المعلومات أقسام الإنتاج التي تقوم بإدخال تطوير في المنتج مما يضمن استمرار الطلب على منتجات المنظمة، بدون التخطيط لا توجد تنبؤات مستقبلية د، لا يوجد معلومات، تستمر المنظمة في إنتاج منتجات لا تلاقي طلبا عليها و عندما تكتشف ذلك يكون الأمر متأخرا جدا و يكون المنافسون قد سبقوها في هذا المضمار و بالتالي لا تستطيع أن تؤدي شيئا و قد تخرج من السوق.

3. أهمية للتخطيط:

من الواضح أن متطلبات اليوم تحتاج أكثر من أي وقت مضى و ذلك نظرا لما تواجهه المنظمات من تحولات كبيرة في شتى المجالات و تحديات و ضغوط متزايدة و بيئة سريعة التغيير في كل المجالات مما يزيد من درجة عدم التأكد البيئي حول ما ستؤول إليه الأوضاع مستقبلا و ما سيكون عليه المستقبل، و من بين أهم التحديات و الضغوطات التي أبرزت الحاجة للتخطيط ما يلي :³⁶

1- الضغوط المتزايدة لتقليص دورة الوقت (Cycle time): و هو الوقت اللازم لإتمام العمل و البدء

من جديد، لقد أصبح مفتاح الأداء الناجح و المنافسة في المنظمات هو توفير الوقت أي سرعة الاستجابة لطلبات و احتياجات المستهلكين و غيرهم ممن تتعامل معهم المنظمة، فالتخطيط يساعد على توفير الوقت و سرعة الاستجابة، مع الأخذ في الاعتبار تقليص التكلفة وزيادة رضا المستهلك.

2- تزايد تعقد المنظمة، مع تزايد حجم المنظمات و تعقدها: تزايدت كذلك أعباء المدير و مسؤولياته

و تعقدت ولما نجد قرار في مجال معين يصنع بمعزل عن المجالات الأخرى، و نتيجة لتزايد المنتجات/ الخدمات ازدادت المنظمة تعقيدا، و ازدادت الأسواق التي تخدمها المنظمة، و ازداد المنافسون، و إذا ما أرادت المنظمة أن تبقى منافسة فعليها أن تعمل بنجاح في ظل عدم التأكد و التعقيد، و التخطيط يساعد المنظمات في ذلك.

3- ازدياد المنافسة العالمية: إن ظهور أسواق جديدة و مستهلكين جدد، و اقتحام أجزاء جديدة من

العالم يشكل فرصا و تحديات للمنظمة، و التخطيط أمر حيوي في ظل السوق الواسع، إن عولمة الاقتصاد و المنافسة العالمية تشكل تحديات هائلة للمنظمات يجب أن تواجهها بنجاح و لا تستطيع ذلك بدون التخطيط السليم.

³⁶-حسين حريم، مرجع سابق، ص-ص:114-115.

4- تأثير التخطيط على الوظائف الأخرى: تؤثر الخطط على جميع الوظائف الأخرى _ التنظيم و التوجيه و الرقابة _ و هكذا يجب التخطيط قبل أن تشرع المنظمة في البدء بأي عملاً آخر، و بدون التخطيط يمكن للمنظمة أن تسير في اتجاهات عدة متناقضة و أن تعطي للعاملين رؤية غير واضحة.

و يمكن أن نضيف للقوى و التحديات السابقة التغيرات البيئية المتسارعة في شتى المجالات، سواء كانت اقتصادية أو تقنية أو ثقافية أو تغيرات في القوانين و التشريعات الحكومية، أو تغيرات في الميول و الرغبات و القيم و الاتجاهات و غيرها، و بدون التخطيط السليم لا تستطيع المنظمة الاستعداد لهذه التغيرات و التصدي لها بنجاح.

4. خطوات التخطيط:

تتكون عملية التخطيط من خطوات تتابعية يمكن تحديدها على النحو التالي:³⁷

- 1) **وضع الأهداف:** عندما يقوم الإداريون في منظمات الأعمال بالتخطيط فإنهم يبدؤون بوضع الأهداف التي ترغب المنظمة بتحقيقها خلال فترة زمنية محددة قد تكون شهراً أو سنة أو أكثر.
- 2) **النتبؤ:** التنبؤ في مجال الأعمال عملية تقدير مدى احتمالية وقوع حدث أو أكثر في وقت معين في المستقبل و هو نوعان، الأول يقوم على أسس إحصائية دقيقة و الثاني يعتمد على الحدس و التخمين و التكهن الذي يفتقر إلى الموضوعية و الدقة مثل استخدام الأساليب الإحصائية يزيد من احتمال توصل الأفراد في تقديراتهم إلى نتائج مقبولة.

37- هدى محمد أبو شنب، اثر الوظائف الإدارية الأساسية على أداء منظمات الأعمال التعليمية الخاصة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 24-27 بتصرف.

(3) **تحديد المهام والواجبات:** في ضوء التقديرات أو التنبؤات التي أمكن التوصل إليها يصبح بإمكان المخطط تحديد مدى الجهد المطلوب القيام به، أنواع الأنشطة التي يجب توفرها للقضاء على الاتجاهات السلبية في المنظمة من حيث سلوك الأفراد العاملين خاصة منهم في الإدارة المالية و الإنتاج و المبيعات و المشتريات و غيرها، و في بعض المنظمات نجدهم يقاومون التغيير و التطوير و التحديث لأنهم يخشون على مكاسبهم الوظيفية و نفوذهم.

(4) **تحديد الإمكانيات المتاحة:** و هي الخطوة الرابعة في عملية التخطيط التي يتحدد فيها المواد و المستلزمات اللازمة لوضع تلك المهمات و الواجبات في الخطوة الثالثة موضع التنفيذ، و يقصد بالمواد و المستلزمات الطاقة اللازمة لتحقيق الأهداف من قوى بشرية متنوعة المهارة و الكفاءة و المعدات و الآلات و مستلزمات الإنتاج الأخرى.

(5) **وضع مجموعة من الخطط البديلة:** و يتحقق هذا من خلال إعداد مختلف الخطط التي تستند كل منها على افتراض معين لهذا يجب أن ينسم التخطيط بالمرونة التي يمكن من تغيير لمواجهة متطلبات المستقبل و متغيراته، و تغيير الخطة لا يعني تغيير الهدف و إنما يعني تبديل الطريق الموصل للهدف، و الإدارة الناجحة هي التي تستطيع تطويع الظروف الطارئة و تذليل العقبات التي تحول دون تحقيق الخطة و ليس إخضاع الخطة لهذه الظروف و العقبات.

(6) **وضع و اختيار الخطة المناسبة:** في ضوء ما توصلت إليه عملية التخطيط في مراحلها السابقة الذكر نكون قد استكملنا وضع الخطة و اختيارها من بين البدائل المتاحة التي تحتوي على الأهداف المرغوب تنفيذها، و هذه الأهداف تكون على شكل برامج تفصيلية مرتبطة بتنفيذها بزمن محدود، و بوجود نظام عمل ينظم سلوك الأفراد و يضبط تصرفاتهم و يتضمن نظام العمل السياسات و الإجراءات و القواعد التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة، و يجب على العاملين التقيد بها عند تنفيذ واجباتهم .

7) **البدء بتنفيذ الخطة:** في هذه المرحلة يتم توزيع برامج الخطة على الإدارات و من ثم على الوحدات التنظيمية ثم على الأفراد العاملين، ويتم في هذه المرحلة تعريف العاملين بما هو مطلوب من كل واحد منهم انجازه وفق معايير وأزمنة محددة.

8) **متابعة تنفيذ الخطة و تقييمها:** و هي المرحلة الأخيرة في عملية التخطيط، إذ يتطلب من الإدارة تقييم خطتها بعد كل مرحلة من مراحل التنفيذ و الغرض من ذلك هو التعرف على حجم الانجاز الذي تحقق و اكتشاف الأخطاء و الانحرافات عن معايير الأداء فور حدوثها و العمل سريعا على تصحيحها، و في نهاية تنفيذ الخطة يتم الحكم على مدى نجاحها أو فشلها، فإذا كانت نسبة الانجاز من الأهداف الموضوعة قد تحقق بنسبة 80-90% نقول إن الخطة نجحت و هذا يعكس مدى كفاءة الأداء لدى جميع العاملين و إذا كانت نسبة الانجاز تقع بين 60-79% نقول أن الانجاز كان اقل من الطموح أما إذا كان اقل من ذلك فهذا يعد فشلا و تتحمل الإدارة العليا مسؤولية هذا الفشل.

5. أنواع التخطيط:

تستخدم المنظمات أنواعا مختلفة من التخطيط وفقا لأغراضها المختلفة و يمكن أن نصنف التخطيط حسب الزمن و المستوى.

1.5. التخطيط حسب الفترة:

1) التخطيط طويل الأجل:

من الصعب تحديد فترة زمنية دقيقة للتخطيط طويل الأجل ففي احد الدراسات التي أقيمت بالولايات المتحدة نجد أن الشركات تختلف كثيرا في تحديد الفترة الزمنية للتخطيط ففي بعض المؤسسات قد تنحصر فترة التخطيط طويل الأجل بسنتين فقط بينما مؤسسات أخرى قد تتعدى العشرين سنة، و هذا الاختلاف أو طبيعة النشاط التجاري أو الخدمي التي تقدمه المنظمة، و يمكن القول أن الفترة الزمنية الأكثر شيوعا هي الفترة الأكثر من خمس سنوات.

2) **التخطيط متوسط الأجل:** يمكن القول بشكل عام إن التخطيط متوسط الأجل أقل من خمس سنوات و أكثر من سنة.

3) **التخطيط قصير الأجل:** تختلف الفترة الزمنية لهذا النوع من التخطيط كما ذكر في التخطيط طويل الأجل باختلاف طبيعة النشاط في المنظمة و لا يمكن القول بشكل عام أن مدة التخطيط قصير الأجل لا تزيد عن سنتين و في الغالب تكون سنة واحدة.

و يجب أن يرتبط التخطيط قصير الأجل بالخطط طويلة الأجل و متوسطة الأجل لأهمية التكامل بين كل أنواع التخطيط، حيث لا يمكن وضع الخطط القصيرة دون أن تكون تساهم في تحقيق إنجاز الخطط طويلة الأجل.

الخطط طويلة الأجل تركز على الأهداف العامة للمنظمة أما الخطط قصيرة الأجل فتعتبر خطط تشكيلية مهمة بالتفاصيل الدقيقة لإنجاز الأهداف المحددة.

2.5. التخطيط حسب المستوى:

ترتبط مستويات التخطيط داخل المنظمة بالمستويات الإدارية المختلفة و يمكن تقسيم مستوى التخطيط إلى ثلاث مراحل:

(1) **التخطيط الاستراتيجي:** على مستوى الإدارة العليا و هو تخطيط طويل المدى، يريد

الإجابة على الأسئلة التالية : أين نحن اليوم؟ و إلى أين نرى التوجه في المستقبل؟ ؛ فهو يؤدي لإحداث تغيير نوعي في المنظمة و تمارسه الإدارة العليا، مثال ذلك التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديدة.

(2) **التخطيط التكتيكي:** على مستوى الإدارة الوسطى و هو يجيب على السؤال التالي: ما

السيبل للوصول؟ أو ما الذي يجب عمله حتى نصل؟ و الخطة التكتيكية هي خطة متوسطة المدى (أكثر من عام و أقل من 5 سنوات) تأتي لخدمة الخطة الإستراتيجية، نقوم فيها بتحديد المهام، الواجبات و المسؤوليات، كذلك توزيع موارد المؤسسة كما تمارسه الإدارة الوسطى و العليا.

(3) **التخطيط العلمي:** على مستوى الإدارة الدنيا هي خطة قصيرة المدى أي اقل من سنة

(سنوية، شهرية، أسبوعية، يومية)، و تجيب على الأسئلة التالية: كيفية تنفيذ المهام التي حددناها في الخطة التكتيكية، بمعنى تحديد الإجراءات، المناهج، المقاييس، البرامج و الميزانيات. حيث:

- **الإجراءات:** هي سلسلة من الأعمال التنفيذية المرتبطة ببعضها البعض و الواحدة تلوى الأخرى، و

تعطي لنا في النهاية الطريقة المسموح بها لانجاز العمل المطلوب بهدف الاقتصاد في الوقت و التنظيم في العمل، فالإجراءات تسمح لنا بتنظيم العمل المتكرر بطريقة مرتبة في الزمن.

- **المنهج:** المنهجية هي كيفية تنفيذ الإجراءات، أي وضع عملية أو طريقة من اجل انجاز عمل معين اخذين بعين الاعتبار التجهيزات الموجودة و الوقت اللازم للانجاز . إذا هي تجيب على سؤال: ما الذي يجب فعله حتى أن هذه الإجراءات تطبق بفعالية و دقة؟

- **المعايير و القواعد:** هي وحدة قياس توضع من اجل استعمالها في تحديد و تدقيق ميزة معينة أو مستوى مرجعي لانجاز شيء ما. و يتم تحديدها بناءا على الخبرات السابقة، او التقييمات الشخصية، أو من خلال استعمال الطرق العلمية، مثال ذلك تحديد الوقت اللازم لانجاز عمل ما اعتمادا على التقييم الشخصي، أما مثلا تحديد الأسعار يتم بواسطة الطرق العلمية و بناء على معلومات متوفرة.

- **الميزانية:** هي مخطط للمدخلات و المخرجات من النقود كذلك للمشتريات و المبيعات، الذي يعمل المسيرون على تحديدها و تحديد تطورها. و الميزانية يجب أن تكون شاملة أي لا بد أن تخص المؤسسة بكاملها أي جميع هيئات و نشاطاتها.

- **البرنامج:** هو ترتيب استعمال الموارد و استغلالها، بمعنى هو عبارة عن مخطط شامل يتضمن بشكل محدد الاستعمالات المستقبلية لمختلف الموارد و زمن استعمالها و الأعمال الضرورية من اجل انجاز الأهداف المسطرة. كما أن البرنامج يحدد بدقة المهام و الأعمال الواجب القيام بها و يحدد المسؤوليات عليها و يحدد التواريخ و الأماكن و الالتزامات بكل الأطراف المعنية بالبرنامج، فمثلا برنامج الإنتاج قد يحتوي على الموارد الضرورية و التقنيات الواجب استعمالها و الآلات و التجهيزات و الكفاءات الواجب تعيينها و جمعها و يحدد رزنامة الإنتاج الواجب احترامها و حتى أماكن التخزين و عمليات التوزيع و تسليم الطلبات.

يجب على كل مستوى إداري قام بإعداد خطته في ضوء المستوى الإداري الذي يعلوه، مما يؤدي إلى تحقيق التناسق و التكامل و عدم التعارض، و من هنا فان تنفيذ خطة كل مستوى معناه تحقيق أهداف المستوى

الذي يعلوه و لكي يتحقق التكامل و تقادي حدوث عدم التوافق فان نظام التخطيط على المستويات الإدارية يأخذ الاتجاه الآتي:

- 1- تقوم الإدارة العليا بتحديد الرسالة و الأهداف العامة للمنشأة.
- 2- تحصل الإدارة الوسطى على رسالة و أهداف المنشأة كما حددتها الإدارة العليا.
- 3- تقوم الإدارة الوسطى بإعداد الخطط التنفيذية اللازمة لتحقيق الأهداف.
- 4- تقوم الإدارة العليا بمراجعة اعتماد الخطط المعدة بواسطة الإدارة الوسطى.
- 5- تقوم الإدارة الوسطى بتحديد الخطط التفصيلية التنفيذية لتنفيذ الخطط المعتمدة من الإدارة العليا.
- 6- تحصل الإدارة المباشرة على الخطط المحددة بواسطة الإدارة الوسطى.
- 7- تقوم الإدارة المباشرة بإعداد البدائل المختلفة لكيفية تنفيذ خطط الإدارة الوسطى و تقديم التوصيات بشأنها للإدارة الوسطى.
- 8- تختار الإدارة الوسطى أفضل البدائل المحددة بواسطة الإدارة المباشرة و ترفعها للإدارة العليا للاعتماد.
- 9- توافق أو لا توافق الإدارة على التوصيات المتعلقة بكيفية التنفيذ.

6. تخطيط الجودة:

في ضوء التحديات الهائلة التي تفرضها ظاهرة العولمة أصبح موضوع الجودة في مقدمو اهتمامات و أولويات المنظمات التي تحرص على الاحتفاظ بمركز تنافسي جيد و قوي، و تزايد الاهتمام بتخطيط الجودة، و يضيف العلم الشهير Deming تخطيط الجودة بأنه نشاط يتم فيه:

- 1- تقرير احتياجات و رغبات المستهلك.
- 2- تطوير المنتجات و العمليات اللازمة لتلبية هذه الحاجات.

و كل منظمة مطالبة بتخطيط الجودة لكل منتج/ خدمة داخل المنظمة و ليس فقط السلع و الخدمات التي تباع للمستهلك الخارجي.³⁸ و أحد مداخل التخطيط للجودة هو إدارة الجودة الشاملة (TQM) التي سبق ذكرها في الفصل الأول، و التي تركز على مشاركة العاملين، و عمل الفريق، و توجيه المنظمة بأكملها نحو المستهلك و تحقيق رضاه، لذا من الضروري أن تعنى عملية التخطيط باهتمام زائد بالجودة و أن يكون من ضمن أهداف المنظمة الرئيسية: الجودة، و التحسين المستمر في جميع عمليات المنظمة، و التركيز على تلبية حاجات المستهلك.³⁹

7. معوقات و صعوبات التخطيط:

تواجه عملية التخطيط العديد من الصعوبات و المقيدات، منها ما يتعلق بطبيعة عملية التخطيط، و منها ما يتعلق بالأفراد المعنيين بوضع الخطط و بتنفيذها:

و من أهم الصعوبات الناشئة عن تعقد عملية التخطيط و ظروفها:⁴⁰

- صعوبة توفير المعلومات الدقيقة المتعلقة بالمتغيرات البيئية العديدة و المترابطة و الظروف المستقبلية.
- التغيرات البيئية المتسارعة التي تزيد من درجة عدم التأكد بشأن الاحتمالات المستقبلية.
- صعوبة تحديد الأهداف الواضحة القابلة للقياس الواقعية المرنة.
- تحتاج عملية التخطيط إلى وقت و نفقات كبيرة.

أما فيما يتعلق بالصعوبات الناشئة عن الأفراد فهي:

38- حسين حريم مرجع سابق، ص-ص: 130-133.

39- حسين حريم مرجع سابق، ص-ص: 130-133.

40- القيروتي، مبادئ الإدارة، 2001، ص109.

- عدم وجود التزام حقيقي بالتخطيط على جميع المستويات.

8. خصائص و أبعاد التخطيط الفعال:

لا نسعى هنا لتقديم نموذجاً مثالياً أو طريقة مثلى للتخطيط، إذ ليس هنالك طريقة مثلى أو أسلوب أمثل لإنجاز عمل معين في جميع الأحوال، و الأمر ينطبق على التخطيط، و لكن الاقتراحات الآتية يمكن أن تساهم في وضع خطط أكثر نجاحاً و فعالية.

1- الشمولية: ينبغي أن يغطي التخطيط مختلف مجالات و نشاطات المنظمة، و أن لا يركز أو يقتصر على جانب دون الآخر، و ينبغي أن يعطي المخطط اهتماماً مناسباً لكل مجال/ نشاط، إلا إذا اقتضت الظروف غير ذلك.

2- الوضوح: يتطلب تنفيذ الخطة بنجاح الوضوح و البساطة ليسهل فهمها و تقبلها من العاملين الذين سيقومون بتنفيذها، و بذلك يدرك كل فرد و جماعة مهامها و دورها و ما هو متوقع منها.

3- الواقعية: ينبغي أن يكون التخطيط منسجماً و متوافقاً مع واقع الظروف الداخلية و الخارجية للمنظمة و مواردها و إمكاناتها بعيداً عن التفاؤل أو التشاؤم المفرط غير المعقول.

4- المرونة: لا بد أن يتوقع المخطط بعض التغيرات في الظروف الداخلية أو الخارجية و أن يدفعه ذلك إلى وضع خطط مرنة قابلة للتعديل استجابة لتغير الظروف، و يمكن وضع خطط بديلة جاهزة لمواجهة أي ظروف مستجدة.

5- التحديد: كلما كان التخطيط محددًا بدرجة أكبر و الأهداف و النشاطات مصاغة بشكل دقيق بعيداً عن العموميات، كلما زادت فرص نجاح التنفيذ، و العكس صحيح، فمثلاً الهدف تحقيق أعلى نسبة من الأرباح يعتبر هدفاً غير محدد و ينطوي على اجتهادات عديدة، و الأفضل أن يصاغ بالشكل التالي: تحقيق زيادة في الأرباح مقدارها 20 % مثلاً.

6- التكامل و التجانس بين الخطط و الأهداف : يتطلب نجاح التخطيط تحقيق توافق و تكامل بين جميع أنواع الخطط و الأهداف بين الاستراتيجيات و الخطط التكتيكية و الخطط التشغيلية، و بين الخطط طويلة و متوسطة و قصيرة المدى، يجب تجنب وجود أي تعرض أو تضارب بين أنواع الخطط و الأهداف المختلفة.

7- التوقيت: تشمل الخطة على أهداف و نشاطات يجب انجازها خلال فترة معينة، و من الضروري جدولة التنفيذ زمنياً بصورة سليمة بحيث يحدد تاريخ بدء النشاطات و تاريخ الانتهاء منها، مع مراعاة التنسيق بين النشاطات المختلفة.

8- التكلفة: تحتاج عملية التخطيط إلى موارد، و يجب مراعاة أن لا تكون هذه التكاليف عالية تفوق المردود المتوقع منها.

و من بين الأمور التي تساعد على زيادة فاعلية التخطيط ما يلي:

- إلزامية التخطيط: تطبيق سياسة واضحة و صريحة تعتبر التخطيط عملية أساسية و ضرورية في جميع المجالات و المستويات.
- التزام الإدارة العليا بالتخطيط و دعمها و تشجيعها له.
- توفير الهيكل التنظيمي المناسب.
- إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في التخطيط في جميع مراحله.
- إيصال الخطط و الأهداف للعاملين و شرحها لهم.
- إيجاد نظام فعال للحوافز يكافئ من يشارك في التخطيط و يلتزم به.

المحور الرابع

التنظيم

المحور الرابع: التنظيم.

يعتبر التنظيم الإداري الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة ذات التأثير الشمولي على كامل نشاطات المنظمة، و احد ابرزها لعناصر التي تعمل على ايجاد أو إنشاء البناء التنظيمي السليم، و توحيد الجهود وفق تشكيل يتناسب مع إمكانات المنظمة المادية، و البشرية، و المالية، و بالتوازن مع أهدافها الموضوعية.

1. مفهوم التنظيم:

يعرف هنري فايول (Henry Fayol) التنظيم بأنه: " إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من المواد الأولية، و العدد، و رأس المال، و الأفراد، و تستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد ببعض و بين الأشخاص ببعض".

أما الكاتب روبرت ابلي (Robert Appleby.1984) فيرى التنظيم بأنه: " تجميع الأنشطة بشكل يحقق أهداف المنظمة، و إسناد هذه الأنشطة لوحدات مناسبة و منح السلطة، و التفويض، و التنسيق".

و يعرفه شستر بررناد (Chester Bernard) بأنه: " نظام يعمل على التحديد الإداري الواعي، أو القوى الشخصية المنسقة بين شخصين أو أكثر".

أما كونتز وادونيل (Koontz O. Donnel) فإنهما يعرفان التنظيم بأنه: " تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، و إسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط لمدير يتمتع بالسلطة اللازمة لأداء هذا النشاط و بالتالي فان التنظيم ينطوي على تحديد علاقات السلطة مع التنسيق بينهما أفقيا و عموديا داخل هيكل المنظمة".

يلاحظ من التعريفات السابقة انه كي يوجد تنظيم لا بد من توفير العناصر الثلاثة الآتية:

1. وجود هدف محدد و متفق عليه.

2. وجود مجموعة من الأشخاص بينهم علاقة محسوسة.

3. اشتراك الأفراد في تحقيق الهدف.

و يجب التفريق بين معنيين مختلفين للتنظيم، الأول: التنظيم باعتباره عملية أو وظيفة من وظائف الإدارة، و الثاني: يقصد به التنظيم بوصفه كيانا أو وحدة، بمعنى أن التنظيم هو المنظمة، و ما يهنا دراسته الآن هو التنظيم كونه وظيفة إدارية، و بقراءة التعاريف السابقة للتنظيم نجد أنها تتفق على مفهوم واحد و هو أن التنظيم يعتبر الإطار الذي يجمع و يرتب جهود الأفراد وينسقها من اجل تحقيق أهداف محددة، و قد ركز علماء الإدارة الحديثة على العنصر الإنساني و التفاعلات التي يحدثها داخل الهيكل التنظيمي، بعكس رواد الإدارة الكلاسيكية الذين ركزوا على تصميم الهيكل التنظيمي، بمعنى أنهم ركزوا على شكل العلاقات و المستويات الإدارية و خطوط الاتصال و السلطة بين الوحدات الإدارية في التنظيم.

2. أهمية التنظيم:

ترجع أهمية القيام بوظيفة التنظيم إلى أنها الأداة الأساسية لتحقيق الأهداف حيث أن التنظيم الجيد هو الذي يساعد على التنسيق التام بين مختلف الإدارات و الأقسام داخل المنظمة حتى لا يحدث أي تضارب أو ازدواج يعوق إعداد الأداء، بالإضافة إلى ذلك فالتنظيم الجيد فهو الذي يعمل على إعداد و تهيئة المناخ و البيئة و الظروف الملائمة للعمل و هذا يؤدي حتما إلى زيادة إنتاجية العاملين و يرفع روحهم المعنوية و يحافظ على كفاءتهم و حيوتهم.

إن التنظيم الجيد هو الذي يراعي النواحي الإنسانية للأفراد فهو الذي يحقق التعاون و الانسجام بين مختلف المستويات، و هو الذي يجمع و ينسق، و هو الذي يقوي نظم روابط الاتصال، و هو الذي يهتم بأهداف الأفراد و تحقيق احتياجاتهم كما يهتم بتحقيق أهداف المنظمة.

و تزداد أهمية التنظيم في الوقت الحاضر حيث المنظمات كبيرة الحجم و متعددة المصانع و الأنشطة و كثيرة الانتشار و معقدة التركيب و الآلية، و هذا لا يكون فعالا إلا من خلال تنظيم قوي.

و للتنظيم الجيد فوائد عديدة أخرى منها:⁴¹

- التوزيع العلمي الصحيح للوظائف بطريقة موضوعية.
- تحديد العلاقة بين الموظفين بحيث يعرف كل منهم عمله و حدود صلاحياته، و التنسيق فيما بينهم بالنسبة للوظائف التي يشترك في انجازها أكثر موظف.
- الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في محيط العمل.
- تحديد خطوط السلطة من أعلى الهيكل التنظيمي إلى قاعدته عبر المستويات التنظيمية.
- اكتساب الخبرة و تبادل المعرفة و المهارات بين الموظفين.

في حين تتسم وظيفة التنظيم في العملية الإدارية بجملة من الخصائص و المميزات كالآتي:⁴²

- استيعاب مضامين نظريات و مفاهيم الإدارة القديمة منها و الحديثة و خاصة ما يتصل بمبادئ التنظيم الإداري و العلاقات الإنسانية و الاهتمام ببيئة العمل الداخلية و الخارجية.

⁴¹- هدى محمد أبو شنب، مرجع سابق، ص30.

⁴²- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص- ص : 96-98.

- تحقيق التميز من خلال وضع التكلفة دائماً تحت السيطرة بصفة مستمرة، فالتنظيم الجيد هو الذي يحرص على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف مع الحفاظ على مستوى الجودة العالية في المنتج أو الخدمة المقدمة.
- الاتصال الفعال، فالتنظيم الإداري الأمثل يضمن شبكة اتصالات واضحة و فعالة تكفل تدفق المعلومات من ادني مراتب التنظيم إلى المستويات العليا فيه و بالعكس، و ذلك بسرعة فائقة و دون عوائق أو تغيير في المضمون.
- التطبيق الفعال لسياسة تمكين العمال، إذ أن الكفاءة الإدارية لم تعد تتمثل في السيطرة على الآخرين و إنما في التحكم و تفويض الصلاحيات و تمكين العمال من ممارستها مع تعميق الاتجاه بين المسالة عن الانجازات و تحقيق النتائج و التمتع بصلاحيه التصرف.
- التنسيق بين كافة أعمال المؤسسة، إذ يعد ذلك دليل واضح على جودة التنظيم و فاعليته و حسن توزيع الأعمال بين الوحدات الإدارية المختلفة وفي داخل كل وحدة على حدة.

3. مبادئ التنظيم:

- فالتنظيم و حتى يكون فعالاً فلا بد له من مبادئ يقوم عليها، حيث تعتبر هذه المبادئ الأساس الذي يسير عليه التنظيم الفعال و التي يمكن تحديدها في بعض العناصر التالية:⁴³
- **مبدأ الإشراف:** أي تحديد عدد ملائم للأفراد الذي يمكن الرئيس من الإشراف عليه بكفاءة و فعالية.
 - **مبدأ التغطية الشاملة:** فلا بد من عدم إهمالي مهمة دون مسؤول.
 - **مبدأ الوضوح:** بحيث يعرف كل شخص واجباته بالتحديد و الصلاحيات المخولة له للقيام بمسؤولياته بالإضافة إلى علاقاته مع الآخرين.

⁴³- ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 96-97.

- مبدأ التنسيق: فلا بد من تنسيق جهود الأفراد و الجماعات التي تتألف منها المؤسسة لتحقيق الأهداف المرسومة.

- مبدأ التوازن: أي الملائمة و المكافأة بين السلطة و المسؤولية، وحدة الأمر و نطاق الإشراف المركزية و اللامركزية و بين أهداف المؤسسة و الظروف البيئية المؤثرة عليها و الذي يعد أساسا لبقاء المؤسسة و كفاءتها في تحقيق أهدافها في حدود إمكانياتها و تحت الظروف التي تعيشها.

- تحديد خطوط السلطة من أعلى الهيكل التنظيمي إلى قاعدته عبر المستويات التنظيمية.

- اكتساب الخبرة و تبادل المعرفة و المهارات بين الموظفين.

4. خطوات أو مراحل التنظيم:

تتم عملية التنظيم من خلال مجموعة من الخطوات، نوضحها بالاستعانة بالمثال الموالي:

لنفترض أن هناك شخصا ما يمتلك رأس مال و يرغب في تكوين مؤسسة لتصنيع احد المنتجات، و طلب من احد الخبراء الإداريين لديه أن يعمل على وضع نظام إداري لهذه الشركة فما هي الخطوات التي سيتبعها هذا الخبير لوضع هذا النظام، دعنا نستعرض هذه الخطوات بشيء من الإيجاز كما يلي:⁴⁴

- **الخطوة الأولى:** من خلال الأهداف و الخطط الموضوعية من قبل يقوم الخبير بتحديد نوع و عدد الوظائف (الأنشطة) التي يتطلبها تحقيق هذا الهدف، فإذا كان هدف المنشأة هو إنتاج سلعة لتسويقها في السوق المحلية مثلا بفرض تحقيق هدف مرضي، فان الخبير في هذه الحالة سيكون قد حدد بداية الطريق و سينتقل إلى الخطوة التالية لها.

- **الخطوة الثانية:** تحديد الأنشطة الضرورية لانجاز الأهداف.

44- منيرة سلامي، مرجع سابق، ص61.

ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) و انتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة. حيث سيعمل الخبير على إعداد قوائم تفصيلية بالأنشطة التي يتطلبها تحقيق الهدف، و من هذه النشاطات تصميم المنتج، اختيار التكنولوجيا الملائمة، تخطيط الإنتاج طويل المدى، تخطيط الإنتاج السنوي، جدولة الإنتاج، استلام المواد، تخزين المواد، صرف المواد... ، الإعلان، البيع الشخصي، توزيع المواد، تحليل الوظائف، تخطيط القوى العاملة، اختيار العاملين، وضع المرتبات، اتخاذ قرارات الاستثمار و التمويل، وضع الموازنات، و مسك السجلات المحاسبية... الخ.

- **الخطوة الثالثة:** بعد أن ينتهي الخبير من إعداد كشف تفصيلي بجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق هدف المنشأة فإنه سيضع سؤالاً كبيراً و هو هل كل هذه الأنشطة المتنوعة يمكن لإدارة واحدة أو قسم واحد أن يقوم بها جميعاً؟ بالتأكيد فإن الجواب سيكون هو (لا) لأنه لا يعقل أن تقوم إدارة واحدة بجميع الأعمال المالية، و الإنتاجية، و التسويقية و بالتالي فإن هذه الخطوة ستتركز على تجميع الأنشطة المتشابهة معا و وضعها في وحدة إدارية واحدة.

التنظيم:

1. مبادئ التنظيم:

تعتبر عن الإطار الفكري الذي يجب الاسترشاد به أثناء عملية التنظيم و هو ما يعرف بمبادئ التنظيم و يمكن إنجازها فيما يلي:

- أ. **مبدأ تحديد الهدف:** و يعني أن يحدد التنظيم الأهداف الجزئية للوحدات التنظيمية المتخصصة التي توصل بمجملها إلى الهدف العام باعتبار بعملية التحديد تؤدي إلى تنمية الخطط و تركيز الجهود و توجيه الأعمال و الجهود نحو تحقيق هذا الهدف.
- ب. **مبدأ شمولية التنظيم و تكامله:** يجب أن يشمل التنظيم كافة الأنشطة الواردة في الوحدات التنظيمية حتى تتمكن تلك الوحدات من تحقيق أهدافها بشكل متكامل و متناسق.⁴⁵
- ج. **مبدأ الفاعلية و الكفاءة:** يعتبر التنظيم كفاءاً إذا كان تكوينه يسمح بتحقيق الأهداف بفاعلية و نغني بالفاعلية أن يحقق التنظيم أهدافه بأقل جهد و زمن و تكلفة و تقاس هذه الفاعلية بمعيار الكفاية الإنتاجية و تفاعل العاملين في التنظيم.
- د. **مبدأ الشرعية:** يجب أن تكون الأهداف و الأساليب و الوسائل المعتمدة لا تتعرض مع القوانين و اللوائح و التعليمات و حتى العادات و الأعراف و التقاليد المتعارف عليها و كذا أخلاقيات المهنة.
- هـ. **مبدأ الوضوح:** ينبغي أن تكون الأهداف و كل 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 و الأنشطة، و السلطة و المسؤولية كلما زادت إمكانية مساهمة الأفراد المسؤولين في تحقيق أهداف المؤسسة.⁴⁶
- و. **مبدأ تقسيم العمل:** إن تقييم العمل يؤدي بلا شك إلى الاستفادة من مبدأ التخصص و التكامل بين النشاطات المختلفة من سرعة التنفيذ و تحسين الجودة و يساهم بأكثر فاعلية نحو تحقيق الأهداف.
- ز. **مبدأ الالتزام:** يجب أن تلتزم الإدارة بدقة بالتنظيم و يعرف كذا مبدأ ضرورة التنظيم.

⁴⁵- ياسر احمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص110.

⁴⁶- علي محمد منصور، مرجع سابق، ص152.

ح. مبدأ الوظائف: ينبغي أن يتم التنظيم حول الوظائف و ليس حول الأشخاص حتى يكون التنظيم موضوعيا، فالهيكل التنظيمي يبني على أساس الوحدة الوظيفية و أنشطتها و ليس حول الأفراد و علاقتهم.

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 و المسؤولية: يجب أن تكون السلطة معادلة للمسؤولية حتى يمكن الموظف من انجاز أعماله و تحمل المسؤولية المترتبة على ذلك أي " مبدأ تكافؤ السلطة و المسؤولية".

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

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

أنواع التنظيم:

يوجد في كل منظمة نوعان من التنظيم (John.1996).

1. **التنظيم الرسمي (Formal Organizing):** و يقصد به التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي، و بتحديد العلاقات و المستويات، و تقسيم الأعمال، و توزيع الاختصاصات كما وردت في الوثيقة القانونية التي تكونت المنظمة بموجبها، و بالتالي فهو يشمل القواعد و الترتيبات التي تطبقها الإدارة،

و يعبر عن الصلات الرسمية بين كل فرد عامل و غيره من الأفراد العاملين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المنظمة.

2. **التنظيم غير رسمي (Informal Organizig):** هو التنظيم الذي ينشا بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المنظمة، و هو يصور مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين جماعة العاملين أثناء العمل، و تتمثل بوجود ما يسمى بالمجموعات الصغيرة (Small Groups) ،و تتشكل هذه المجموعات بصورة عفوية، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها محاولة إشباع الحاجات النفسية و الاجتماعية للعاملين، أو نتيجة لتواجد الأفراد في موقع واحد و لفترة طويلة يحاولون التقرب من بعضهم لغرض تطوير عملهم، أو قد ينشا هذا النوع من التنظيم نتيجة لتقارب الميول و الاتجاهات، أو تشابه الطبقة الاجتماعية، أو قد يكون بسبب تطابق أهداف أولئك الأفراد أيا كان شكلها.

مركزية السلطة ولا مركزيتها:

تعبر المركزية عن تمركز أو جمع أو حصر السلطات بيد شخص أو عدد قليل من الأشخاص بحيث يصبح تصريف أمور المنظمة و اتخاذ القرارات الكبيرة و الصغيرة محصورين بيد تلك المجموعة.

أما اللامركزية فهي تعني عدم الاحتفاظ بالسلطة أو توزيعها إلى المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة بما يجعلها تمارس دورها في اتخاذ القرارات و بالحدود التي يتطلبها العمل، و يعبر نموذجاً المركزية واللامركزية عن أسلوب لتنظيم استخدام السلطة داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة، فهي لا ترتبط

بالأشخاص و إنما ترتبط بالكيان التنظيمي. و في الحياة العلمية فان المنظمات عادة ما تستخدم النموذجين معا، و قد تفضل احدهما على الآخر، و يتحكم في ذلك مجموعة عوامل منها:⁴⁷

1- **تكلفة القرار:** من البديهي أن القرارات الإستراتيجية ذات التكلفة العالية أو العائد المالي أو المعنوي الكبير يدفع بالمنظمة إلى حصر اتحاديها في المستويات العليا.

2- **توفر مديرين أكفاء:** تميل المنظمة عادة للاتجاه نحو اللامركزية عندما تمتلك مجموعة من المديرين المؤهلين.

3- **مدى توافر أساليب الرقابة الحديثة:** إن استخدام الأساليب الحديثة في الرقابة سيمكن المدير من الاتجاه صوب اللامركزية الإدارية.

4- **فلسفة المدير و المناخ القيادي:** تتحكم في ميل المدير نحو (المركزية او اللامركزية) المفاهيم التي يحملها و درجة الثقة بالنفس و بالآخرين.

معوقات التنظيم:

تخضع عملية التنظيم إلى العديد من التيارات و التفاعلات المختلفة التي تؤدي إلى خلق عدة مشاكل تنظيمية، يمكن إدراجه على النحو التالي:⁴⁸

أ. **الصعوبات البشرية:**

⁴⁷- الصائغ و آخر، الإدارة: مبادئ و أساسيات، اربد، عالم الكتاب الحديث، 2001.

⁴⁸-David A. Whrtten kim s. cameron ;Developing Management skills ;eighth edition ; 8th ed ; prentice hall ; new jersey ;2001 ;p240.

و هي 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، ويمكن أن تأخذ شكلين هما:

- 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 وصياغة الإستراتيجية المناسبة لمؤسسة.

ج. المشاكل التي تتعلق بالآلية الخاصة بالعمل الإداري و التنظيمي: هناك بعض المعوقات المختلفة

المتعلقة بالية 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 تنظيمية يمكن إدراجها فيما يلي:

✓ تعدد المستويات الإشرافية و الرئاسية في هياكلها التنظيمية.

✓ شيوع المركزية الإدارية.

✓ الازدواجية و تكرار الاختصاصات.

✓ تغلب الطموحات الشخصية للأفراد على الاعتبارات الموضوعية.

✓ عدم تكافؤ السلطة مع المسؤولية.

إن وجود مثل هذه المشاكل ينجز عنه انخفاض الكفاءة الإدارية و عليه فالتنظيم اليوم بأمس الحاجة إلى مجموعة من الأسس العلمية كمقومات لجعل التنظيم فعال أهمها:

- ✓ وحدة الهدف.
- ✓ التخصص و تقسيم العمل.
- ✓ وحدة القيادة و تسلسلها.
- ✓ تحديد الاختصاصات.
- ✓ تفويض السلطة.
- ✓ تكافئ السلطة مع المسؤولية.
- ✓ نطاق الإشراف المناسب.
- ✓ المرونة.

الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي إطار يوضح ادوار الأفراد و الجماعات في تحقيق أهداف المنظمة، و المسؤول الذي يتبع له كل فرد، و ما يتمتع به كل فرد من سلطة اتخاذ قرار، و الربط بين مختلف الأفراد و الجماعات لتعمل معا وحدة متكاملة لتحقيق أهداف المنظمة.⁴⁹

⁴⁹- حسين حريم، مرجع سابق، ص-ص: 146-151، بتصرف.

أهمية و فوائد الهيكل التنظيمي:

إن أكثر ما يؤثر على إدراك الفرد لعمله و على سلوكه في العمل هو الهيكل التنظيمي، و أن من واجب المديرين تصميم هيكل تنظيمي يساعد العاملين على القيام بأعمالهم بأفضل صورة ممكنة، و على تحقيق الأهداف.

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة وليس غاية، انه وسيلة لمساعدة المنظمة و العاملين على تحقيق الأهداف المرسومة بنجاح. فالهيكل التنظيمي يؤدي ثلاث وظائف رئيسية و هي:

- 1- إن أول و أهم هذه الوظائف هي تحقيق مخرجات/ منتجات المنظمة و تحقيق أهدافها.
- 2- يساعد الهيكل التنظيمي على تقليص الاختلافات بين الأفراد إلى ادني درجة ممكنة. فالهيكل التنظيمي يفرض لضمان التزام الأفراد و تقيدهم بمتطلبات المنظمة، و ليس العكس.
- 3- يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الذي تتم ضمنه ممارسة القوة (الهيكل التنظيمي يقرر و يحدد ما هي الوظائف التي تمتلك القوة في المنظمة). و يتم في ضوء هذا الإطار اتخاذ القرارات.

ذكرنا من قبل أن الهيكل التنظيمي هو وسيلة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها. و يعتقد الكاتب داركر (Peter Drucker) أن الهيكل التنظيمي يمكن أن يساعد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال ثلاثة مجالات رئيسية:

1- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح - تحديد الأنشطة الواجب القيام بها و تخصيص الموارد اللازمة،
و توفير سبل التنسيق فيما بينها.

2- تحديد ادوار الأفراد في المنظمة - ما يتوقع من كل فرد عمله.

3- المساعدة في اتخاذ القرارات.

و أما المجالات الفرعية التي تتدرج تحت المجالات الرئيسية السابق ذكرها، فهي:

1- تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة.

2- تقادي التداخل و الازدواجية بين الأنشطة و الأعمال.

3- تجنب الاختناقات في العمل.

4- تحقيق الانسجام و التناسق بين مختلف الوحدات و الأنشطة و الأدوار.

5- تمكين المنظمة من الاستجابة للمتغيرات داخلها و خارجها و العمل على التكيف مع هذه المتغيرات.

و ينظر كاتب آخر إلى أهمية الهيكل التنظيمي من خلال عرض النتائج و الآثار السلبية العديدة و الخطيرة

التي قد تنشأ عن تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم، و منها:

- تدني معنويات العاملين و حافزيتهم.

- تزايد النفقات و المصروفات، و خاصة في المجالات الإدارية.

و من الآثار و النتائج السلبية للهيكل التنظيمي التي نالت، و لا تزال، اهتماما زائدا من قبل العديد من

الكتاب و الباحثين، تلك التي تمس العاملين في المنظمة، و من بين تلك الآثار التي أشارت إليها الدراسات:

العزلة و الاغتراب، و الملل و الرتابة، و الشعور بعد التأثير على شؤون العمل، و عدم الاستقرار النفسي

و غيرها، و باختصار عدم توفير حياة عمل صحية و سليمة للعامل.

و مما لا شك فيه أن النتائج و الآثار السلبية للهيكل التنظيمي غير السليم المشار إليها سابقا لا تمثل حصرا شاملا لكل السلبيات. و هذا ما يؤكد على أهمية و ضرورة تصميم الهيكل التنظيمي المناسب، و قد حذر احد الكتاب من النتائج السلبية الخطيرة التي تنشأ عن تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم الى حد القول بان عدم وجود هيكل تنظيمي أفضل من تطبيق هيكل تنظيمي سيئ.

مؤشرات و عوارض الهيكل التنظيمي غير سليم:

من بين المظاهر و العوارض في المنظمة التي تشير إلى وجود مشكلات و سلبيات في الهيكل التنظيمي لأي منظمة ما يلي:

- 1- وجود خمس مستويات تنظيمية أو أكثر بين أعلى مستوى و أدنى مستوى.
- 2- وجود أفراد يتبعون لرؤساء لا يستطيع هؤلاء الرؤساء البت في تعيينهم او فصلهم.
- 3- ازدواجية واضحة في العمل بين الإيرادات.
- 4- عدم وضوح الأهداف.
- 5- وجود عدد كبير من المرؤوسين يتبعون لرئيس واحد بحيث لا يتسع وقته للتطوير و الإرشاد.
- 6- إسناد مسؤوليات إشرافية للأفراد بدون منحهم سلطات كافية.
- 7- تلقي الأفراد أوامر و توجيهات من قبل رئيسين فأكثر.
- 8- عدم تحديد المسؤولية و المسالة بوضوح.
- 9- وجود مديرين يشرفون على عدد قليل من العاملين و بإمكانهم الإشراف على عدد اكبر- أي لا يتم استغلال قدراتهم.

و يضيف الكاتب Ivancevich و زملاؤه المظاهر و العوارض التالية:

1- صراعات بين الجماعات و الوحدات التنظيمية.

2- صعوبة التنسيق بين الوحدات.

3- البطء في التكيف مع المتغيرات.

4- غموض في المهام و الوصف الوظيفي.

5- استفسار الفرد عن الأهداف الأكثر أهمية، و العمل الذي يجب التركيز عليه.

و يمكن القول بأنه في حال عدم انجاز العمل بشكل سليم، يمكن أن تكون هنالك مشكلة أو قصور في الهيكل التنظيمي، و يعزى هذا القصور أو المشكلة لعوامل و ظروف كثيرة، من بينها المظاهر و العوارض السابق ذكرها.

تصميم الهيكل التنظيمي Design of Organization Structure:

إن عملية تصميم الهيكل التنظيمي عملية صعبة و معقدة، بل و تشكل معضلة للكثيرين، و ذلك لما تتضمنه هذه العملية من أبعاد و متغيرات عديدة، و تتفاعل مع بعضها البعض، مما يتيح بدائل كثيرة في تصميم الهيكل التنظيمي، و يشير الكاتب جون شايلد (John Child) أن تصميم الهيكل التنظيمي. يتطلب الإجابة عن أسئلة عديدة، أهمها ما يلي:

1- إلى أي مدى يجب تطبيق مبدأ تقسيم العمل و التخصص؟ هل نستمر في تقسيم العمل و التخصص

إلى أقصى درجة ممكنة و إلى مجالات محددة جدا؟ أم نكتفي بدرجة مناسبة من التخصص بما

يسهل عملية الاتصال، و يمنح العاملين مزيدا من المسؤولية و يساعد على إثراء أعمالهم؟

2- هل يتم اعتماد سلم هرمي طويل في التنظيم العام أم سلم مستوى (منبسط)؟ (أي بمعنى تحديد

عدد المستويات الإشرافية و نطاق الإشراف).

3- على أي أساس سيتم تجميع الأعمال؟ هل على أساس الوظيفة، أم على أساس المنتج، أم على أساس جغرافي؟

4- هل من الضروري تحقيق قدر كبير من التكامل و التنسيق بين الوحدات و الجماعات المختلفة؟ و ما هي الوسائل المتاحة لتحقيق ذلك؟

5- ما هو المنهاج/ الأسلوب الذي ستتبناه الإدارة لممارسة الرقابة على العمل؟ و هل سيتم تطبيق المركزية أم تفويض السلطة في جميع القرارات أو بعضها؟ و ما هي هذه القرارات؟

مقومات تصميم الهيكل التنظيمي:

يتم تصميم الهيكل التنظيمي بتوافر عاملين أساسيين:

1) تقسيم أوجه النشاط و تجميعها بما يحقق الأهداف: يقصد بذلك تجميع الأنشطة الفرعية

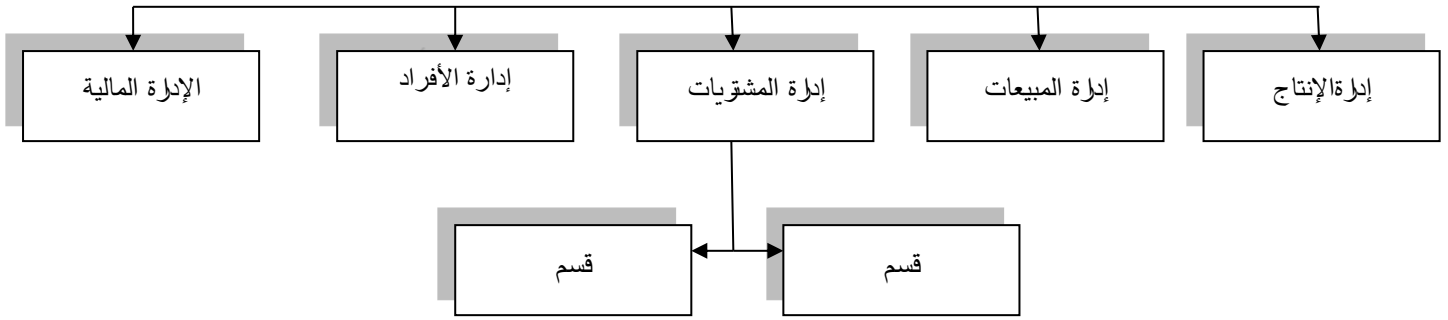
المتجانسة بنشاط رئيسي يطبق عليه وحدة إدارية، حيث أن تجميع أوجه النشاط تحكمه مجموعة من الأسس أكثرها تطبيقاً هي: ⁵⁰

- **التقسيم وفق طبيعة النشاط:** يتم تجميع كافة الأنشطة المتخصصة في مجال معين من مجالات النشاط في وحدة واحدة إدارية تعكس وظيفة أساسية، هذا النمط من التقسيم على أساس التخصص يعكس مدى الاهتمام بالأنشطة الأساسية في المنظمات الصناعية الإنتاجية كالإنتاج و البيع و التمويل مع الأخذ بعين الاعتبار دور الوظائف الأساسية في تحقيق الأهداف.

شكل 7: هيكل تنظيمي للتقسيم وفق طبيعة النشاط

المدير العام

⁵⁰- كامل بربر، الإدارة عملية و نظام، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، لبنان، 1996، ص-ص: 87،97.

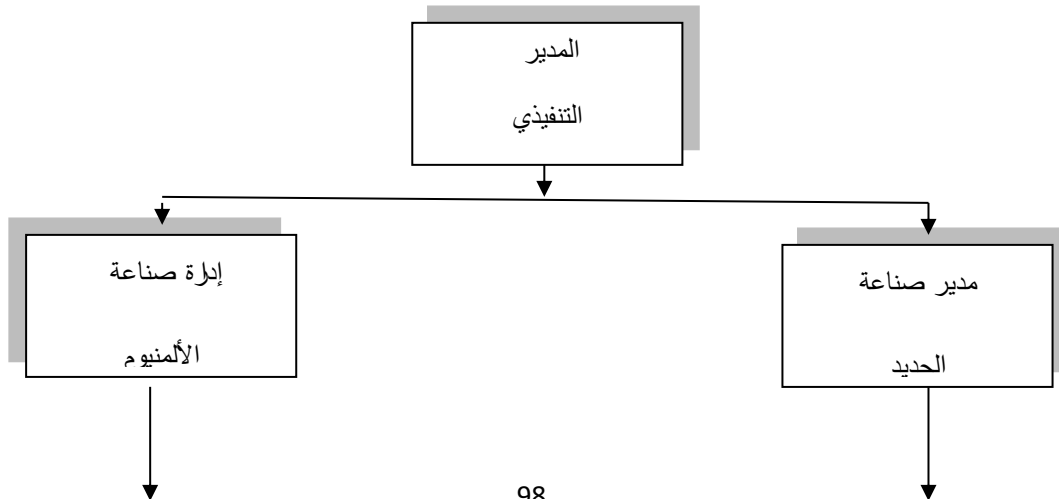


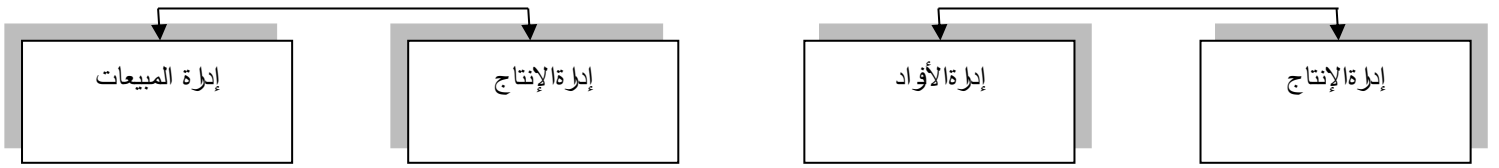
المصدر: كامل بربر، مرجع سابق: ص 87.

يؤدي هذا النوع من التقسيم إلى الزيادة في التخصص الوظيفي، ارتفاع مستوى أداء الإدارات و الوحدات التنظيمية التابعة لها، أما العيوب التي قد تتكشف عن تطبيقه هي عدم اكتساب خبرات غير متخصصة، فقدان النظرة المتكاملة للمنظمة.

- **التقسيم وفقا للمنتج:** يتم تجميع الأنشطة المتصلة اتصالا مباشرا بالسلطة المنتجة، فقد يحدث أن يكون للمنظمة أكثر من خط إنتاجي لأكثر من سلعة، فيتم حصر الأنشطة الخاصة بإنتاج السلعة (أ) الأنشطة الخاصة بإنتاج السلعة (ب) و من ثم يتم تقسيم هذه الأنشطة لمجموعة من الوظائف.

شكل 8: هيكل تنظيمي للتقسيم وفق المنتج





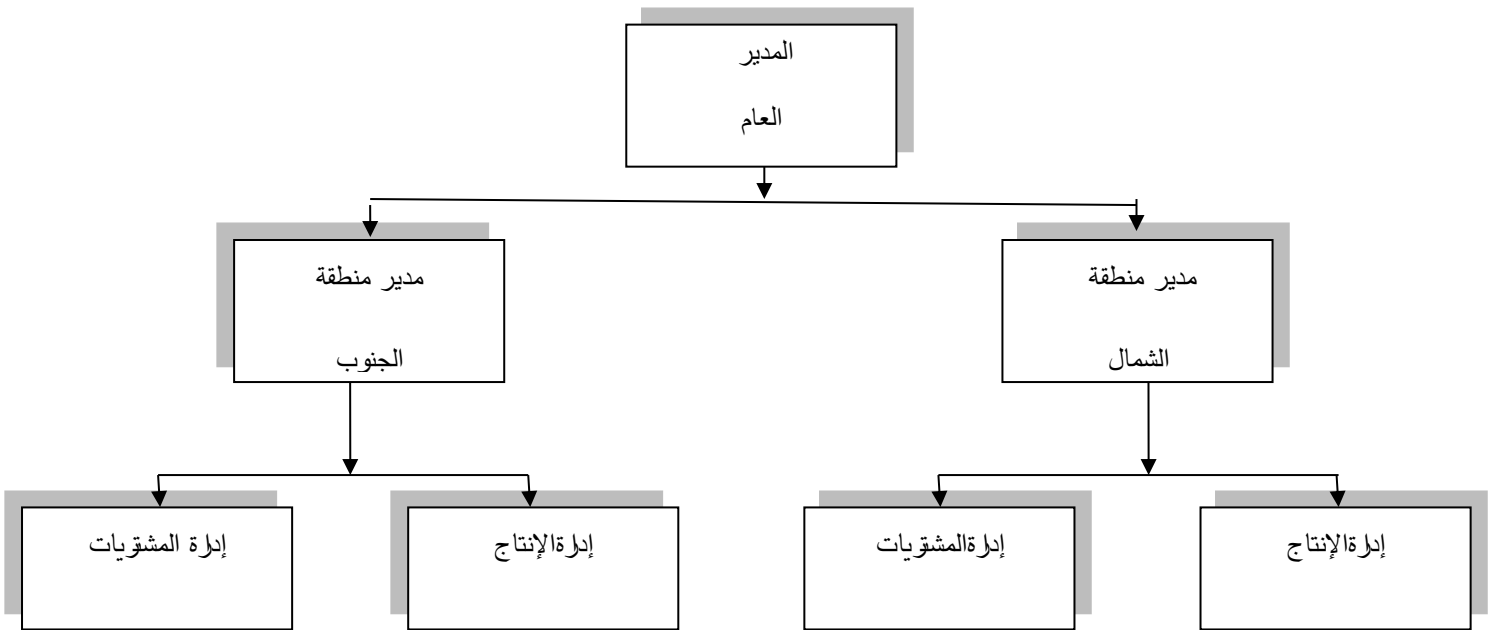
المصدر: نفس المرجع، ص 88.

يتميز هذا النوع من التقسيم بارتفاع معدلات الكفاءة لأداء الأفراد و المعدات، الاهتمام المتزايد بخدمة العملاء، يساعد على معالجة المشاكل الفنية للسلعة المنتجة، يسمح باستخدام المعدات الإنتاجية المتخصصة، يسمح بالتنسيق الكامل بين الوظائف المختلفة للسلعة المنتجة الواحدة، سهولة تحديد المسؤولية قياسا بالنتائج، أما عيوبه فتتمثل في صعوبة التنسيق بين كافة الأنشطة للمنظمة ككل و لا يساعد التخصص المطلوب للمنظمة في الحصول أو تأمين مدراء أكفاء.

- **التقسيم الجغرافي:** إن المعيار الأساسي لاستخدام هذا النوع من التقسيم يتوقف على المبررات الاقتصادية التي يمكن تحقيقها للمنظمة من الموقع الجغرافي فإذا ما توافرت هذه المبررات أصبح تجميع أوجه النشاط وفقا للموقع الجغرافي أمرا يمكن تبريره مع الأخذ في الاعتبار انه لا يمكن تطبيق أو القبول بهذا النوع بسبب صعوبات أخرى لا ترتبط مباشرة بالإنتاج أو البيع و إلا فقد هذا النوع من التقسيم مبررات استخدامه.

و طبقا لهذا النوع يتم تجميع كل الأنشطة التي تزاوّل في منطقة جغرافية إلى مدير مسئول يكون مسئولا تجاه المنطقة الجغرافية بكل أبعادها و مسئولا مباشرة تجاه المنظمة.

شكل 9: هيكل تنظيمي وفق التقسيم الجغرافي



المصدر: نفس المرجع، ص89.

مزايا التقسيم الجغرافي انخفاض التكاليف الخاصة بالتشغيل، خدمة البيئة المحلية بطريقة أفضل، فعالية الرقابة في السوق، دقة البيانات التسويقية، سهولة تطبيق الأنشطة داخل المنطقة الجغرافية، أما من عيوبه صعوبة التنسيق بين المناطق على مستوى المنظمة، الغياب النسبي للرقابة .

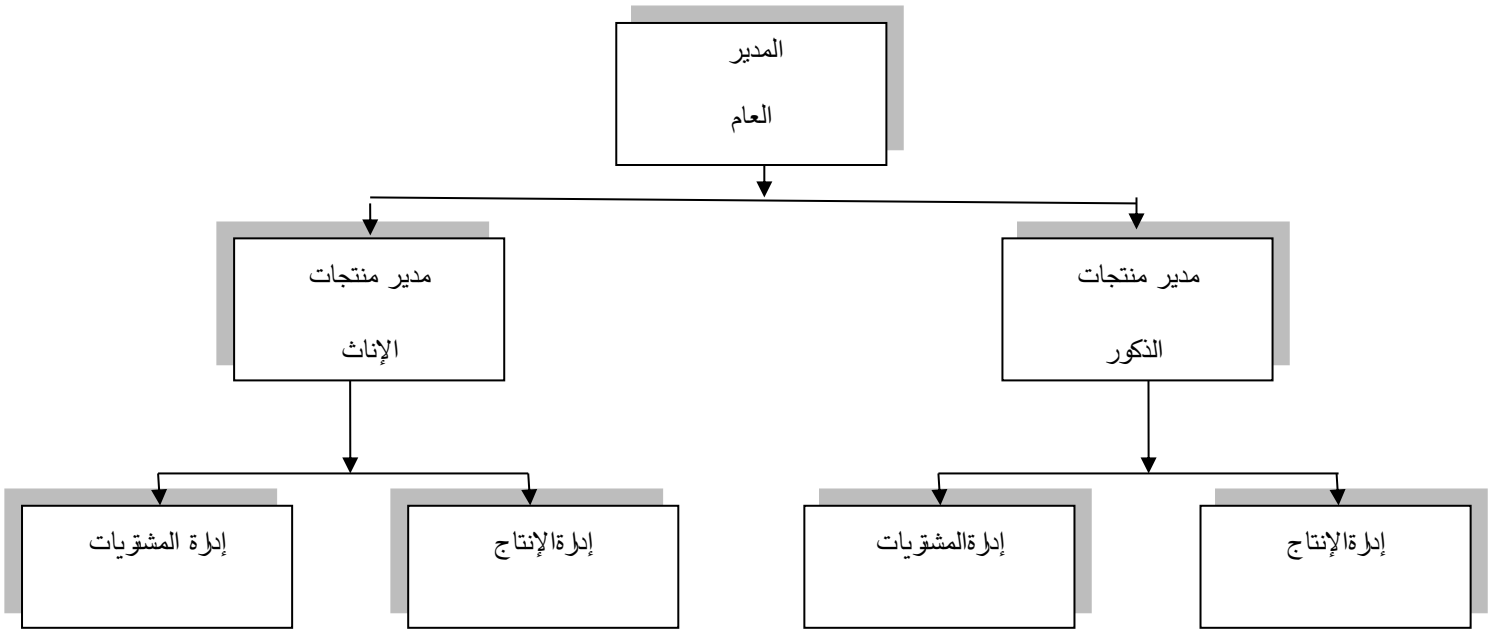
- **التقسيم وفق العملاء:** يستخدم هذا النوع من التقسيم عندما يكون هدف المنظمة الأساسي هو

الاهتمام بخدمة عملائها و خاصة عندما تتعامل المنظمة مع عدة أنواع من العملاء علما أن تحقيق

هذا الهدف يتوقف بالدرجة الأولى على قدرة المنظمة في تلبية كافة متطلبات و احتياجات و رغبات

كافة العملاء

شكل 10: هيكل تنظيمي وفق التقسيم حسب العملاء.

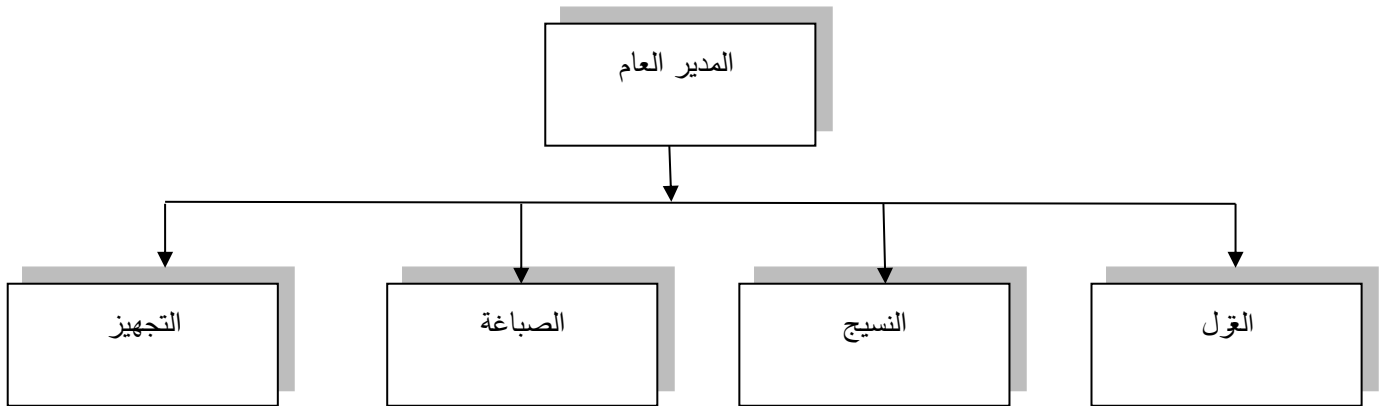


المصدر: نفس المرجع، ص 90.

من مزايا هذا التقسيم التخصص الكامل في خدمة العملاء و السرعة في تحديد المشكلات المتعلقة بالعملاء، و عيوبه صعوبة التنسيق و التكامل بين كافة الأنشطة، إمكانية التخلي عن بعض العاملين في حالة اختفاء قطاع معين من العملاء.

- **التقسيم وفق العمليات:** تعتمد بعض المنظمات الصناعية على تجميع الأنشطة حسب العمليات الإنتاجية حيث تختص كل عملية بنشاط متخصص و محدد، و بحيث تشكل مخرجات كل عملية إنتاجية مدخلات العملية الإنتاجية التالية.

شكل 11: هيكل تنظيمي وفق التقسيم حسب العمليات .



المصدر: نفس المرجع، ص 91.

من مزايا هذا التقسيم زيادة التخصص و الخبرة و المهارة الفنية و الإدارية بالتركيز على عملية محددة، سهولة الإشراف والرقابة على العمليات ، أما من عيوبه صعوبة تحقيق التنسيق بين العمليات الإنتاجية.

-**التقسيم المركب:** عمليا من النادر جدا استخدام تقسيم معين لأوجه النشاط وتصميم الهيكل التنظيم على أساسه لذا فالتصميم قد يتم بناء على جمع بين أكثر من أساس وذلك لضمان تكوين هيكل يستطيع الوفاء بالتزامات المنظمة داخليا وخارجيا وأيضا تحقيق كافة الأهداف للأطراف المرتبطة بالمنظمة.

2/السلطة ودرجة تفويضها:السلطة تعني الحق للفرد الدعم اللازم لطلب تصرف ما من الغير وهو بهذا الحث يملك القدرة على التصرف، أما القوة فتعني استخدم صاحب السلطة لكافة الأنظمة المعمول بها في المنظمة لتحقيق التصرفات المطلوبة، أما المسؤولية فيمكن النظر إليها على أنها التزام لاستخدام السلطة من أجل تحقيق أو إنجاز تصرف معين، كما تعني المسؤولية مبدأ المسؤولية مبدأ المساءلة أمام الغير.

وللسلطة أنواع نجد:

- **السلطة الرسمية:** وهي السلطة التي يحصل عليها الفرد بمقتضى الأنظمة أو التي تفوض له في إطار المنظمة.

- **السلطة الوظيفية:**هي السلطة التي تعتمد على المعرفة والخبرة التي يستمدّها الفرد من تخصصه في مجال معين .

- **السلطة الشخصية:** وهي السلطة التي يستمدّها الفرد من جراء أقدميته في المنظمة.

كما نجد من ناحية أخرى تقسم السلطة إلى نوعين هما:

- **السلطة التنفيذية:** هي التي تعبر عن السلطة الأساسية في المنظمة ومصدرها مبدأ التدرج في السلطة وتختلف باختلاف موقعها في الهيكل التنظيمي، وهي سلطة آمرة تعبر عن طبيعة العلاقات بين مستوى إداري ومستوى إداري أدنى.

- **السلطة الاستشارية:** فهي أيضا سلطة ولكن لا تملك في مضمونها صفة الأمر أو اتخاذ القرار أن وجود السلطة الاستشارية يعني أن الوظائف الاستشارية هي وظائف مساعدة للوظائف التنفيذية.⁵¹

تفويض السلطة هي عملية يتم بمقتضاها نقل السلطة من المدير إلى المرؤوس لأداء عمل معين و لا يعني ذلك تفويضا للمسؤولية إنما يبقى مفوض السلطة مسئولا مباشرة عن نتائج أداء العمل، و إن كان كذلك فعلى المدير أن يتأكد بان السلطة المفوضة بالحجم المطلوب و اللازم لانجاز العمل.

تشكيل و تنمية الهيئة الإدارية:

بعد الانتهاء من تصميم الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف دون النظر إلى الأشخاص تبدأ مرحلة التنظيم الميكانيكي إلى مرحلة ديناميكية التنظيم و تشغيل عن طريق الجمع بين المراكز أو الوظائف الإدارية و الأفراد الملائمين لهذه الوظائف و بالتالي فتشكيل الهيئة الإدارية هي الوظيفة التي تتضمن اختيار الإداريين و تعيينهم و تدريبهم بشكل مناسب مع المسؤوليات التي تقع على عاتقهم في وظائفهم الحالية و مسؤولياتهم المستقبلية نتيجة الترقية إلى وظائف ذات مسؤوليات اكبر، أن عملية تشكيل الهيئة الإدارية وفقا لهذا المفهوم لا تقتصر على الذين يشغلون الوظائف الأساسية في المنظمة إنما تمتد لتشمل الوظائف الخاصة بالمستوى الإشرافي أيضا.

⁵¹- نفس المرجع، ص97.

المحور الخامس

التوجيه و القيادة

التوجيه و القيادة:

تمثل وظيفة التوجيه من ناحية الممارسة الحقيقية للسلطة الحق في إصدارا لأوامر 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 العنصر البشري و مرونته، لأنها تهتم بالسلوك البشري مما يبث الروح في هيكل المؤسسة.

أولاً: ماهية وظيفة التوجيه.

1. تعريف التوجيه:

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت للتوجيه، و من اجل 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 و التحفيز و الاتصال مستندة في ذلك على فهم طبيعة سلوك الإنسان و توجيهه ايجابي لتحقيق الأهداف".⁵²

تعريف هايمان و هيغرت (Hyman et Hilgert): عرفا التوجيه على انه: " الإرشاد و التعليم و خلق الحوافز و الإشراف على المعاونين".⁵³

إذا فالتوجيه عملية مركبة ، تتطوي على إرشاد المرؤوسين إلى كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم حسب لوائح العمل و التعليمات التي تحكم أعمالهم، وفق سياسة المؤسسة المعتمدة و تفسير ما قد يصعب عليهم فهمه في هذا المجال بطريقة لا تتعارض مع أهداف المؤسسة.⁵⁴

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

✓ تشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة و فعالية و همة مستمرة لتنفيذ القرارات.

✓ تسجيل الأوامر و التعليمات بصورة محددة.

⁵² -Gerge P. Terry stephn G.franklin.les principes de management : 8^{eme} editio, economica .paris .1985.p94.

⁵³ - محمد عبد الفاتح الصريفي، مبادئ التنظيم و الإدارة، دار المناهج، الاربن، 2004، ص255.

⁵⁴-Marcel Laflamme ; le management (approche systematique ;theorie et cas), 3^{eme} edition, daetin morin editeur associeete, quebec, 1981 ;p229.

✓ الإشراف على العاملين خلال عمليات سير العمل .

✓ رفع مستوى الأداء التنظيمي و المهني للمؤسسة.

2. أهمية التوجيه:

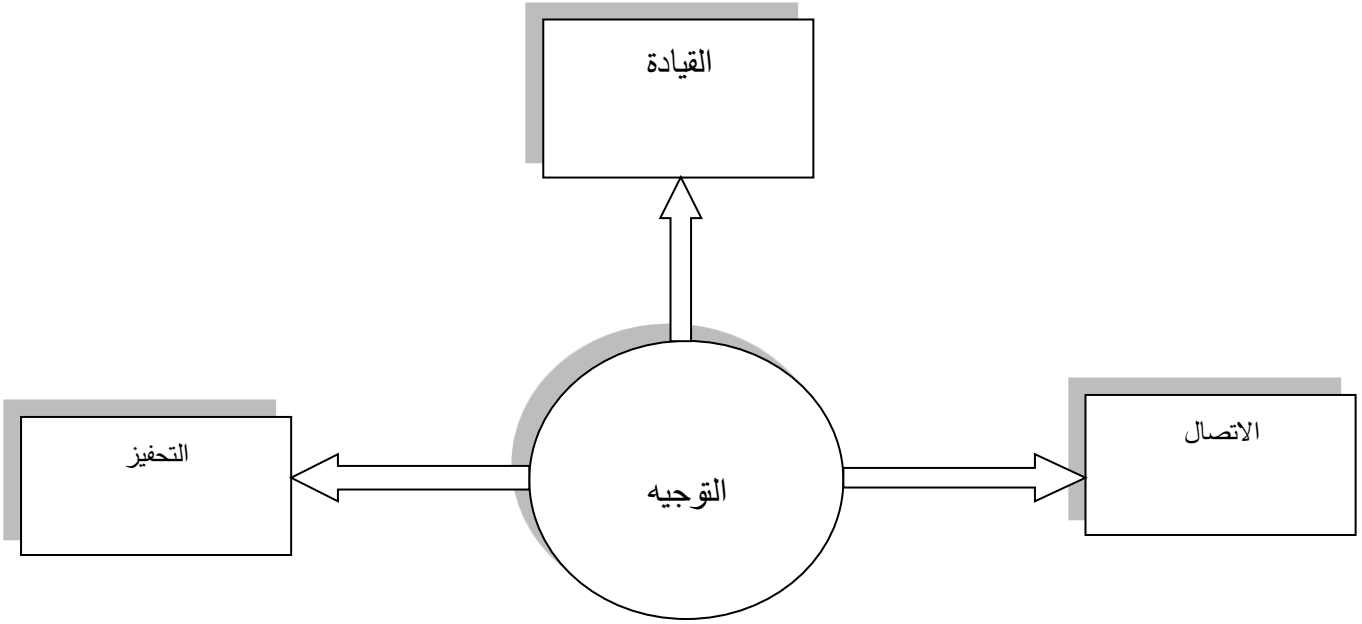
تستمد وظيفة التوجيه أهميتها من كونها الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء كل العملية الإدارية، فبعد أن يتم تحديد الأهداف و توزيع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب فلا بد من إعلام الأفراد و إرشادهم و تشجيعهم و قيادتهم نحو تحقيق الأهداف.

و وظيفة التوجيه و إن كان يتعين أداؤها في جميع مستويات الإدارة إلى أن أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس و المرؤوسين، أفراد و جماعات، حيث تتزايد أهمية التعليم و الإرشاد و تظهر فعالية قيادة المرؤوسين و التأثير فيهم لإنجاز الأهداف، ففي هذا المستوى يتم اتصال المدير بالمرؤوسين مرات و مرات، حيث تسمح لهم الفرصة لتبادل الرأي في شأن مشاكلهم الشخصية و ظروفهم المعيشية بالإضافة إلى مشاكل العمل و طرق إنجازه بفاعلية.

بالإضافة إلى أن عملية التوجيه ليست سهلة فهي عملية ذات صعوبة كبيرة بالنظر إلى أن الإنسان قوة مركبة من حاجات و دوافع و ميول و رغبات، لا يعرف عنها حتى الآن إلا القليل، أضف إلى ذلك أن المؤسسة تضم أفراد عاملين جاؤوا من بيئات مختلفة و ثقافات و عادات تختلف باختلاف البيئة التي نشأوا فيها و تعلموا فيها، و بالتالي فهي تنعكس على سلوكهم و أدائهم، و لهذا يجب اختيار المدير المؤهل و الناجح الذي يستطيع أن يقوم بهمة التوجيه نظرا لأهمية البالغة لهذه الوظيفة داخل المؤسسة لضمان إستمراريتها.⁵⁵

⁵⁵ - علي عباس منصور، مرجع سبق ذكره، ص156.

شكل 12: عناصر وظيفة التوجيه.



الاتصال:

للاتصال تعريف متعددة نظرا لاستخدامه في العلوم السلوكية المختلفة مثل علم الاجتماع و علم النفس و علم النفس الاجتماعي، و في العلوم الإدارية و مهنة الإرشاد و الخدمة الاجتماعية و غيرها، و كذلك الأمر في العلوم الإدارية، حيث هنالك تعريف متعددة للاتصال تتفاوت في شموليتها و عمقها، و لكن العديد من الكتاب لا يعتقدون أن الاتصال هو مجرد إرسال معلومات من طرف (المرسل) لآخر (مستقبل)، بل هو عملية اجتماعية تبادلية تتضمن تبادل الفهم (الإدراك) بين طرفي الاتصال و التأثير في السلوك لتحقيق

أهداف المنظمة، و هذه العملية ليست سهلة و بسيطة كما يعتقد الكثيرون، بل هي عملية معقدة وصعبة تتضمن عددا من العناصر و الخطوات، التي سنناقشها باختصار لتوضيح هذه العملية، يوضح الشكل (1) عملية الاتصال.⁵⁶

1- تبدأ عملية الاتصال حينما يكون هنالك شخص (مرسل/ مصدر Sender) يرغب الاتصال بطرف

آخر (مستقبل receiver) لإبلاغه معلومات معينة بقصد التأثير على سلوكه بشكل معين.

2- يقوم المرسل بتطوير فكرة ذهنية (mental idea) بشأن موضوع معين.

3- يقوم المرسل ببلورة الفكرة الذهنية و ترميزها، أي ترجمتها إلى رموز/ لغة يستطيع المستقبل فهمها

(Encoding the idea)

4- ينتج عن عملية الترميز " الرسالة " (message) التي يود المرسل نقلها إلى المستقبل.

5- بعد إتمام الرسالة، يقوم المرسل باختيار وسيلة / وساطة (Chnnel medium) لنقل الرسالة و

توصيلها للمستقبل، و من بين هذه الوسائل الاتصال المباشر وجها لوجه، أو الهاتف أو المذكرات

و الرسائل و غيرها.

6- يستقبل الطرف الآخر/ المستقبل (receiver) الرسالة.

7- يقوم المستقبل بتفسير الرسالة (decoding).

8- يتوصل المستقبل إلى استنتاج معنى الرسالة و أهدافها.

9- قبول الرسالة أو رفضها من قبل المستقبل.

10- التغذية الراجعة Feedback يبلغ المستقبل المرسل بتسلمه الرسالة و كيفية استجابته لها،

و هنا يتحول المستقبل إلى مرسل حيث يقوم ببلورة استجابته و تحويلها إلى رسالة و اختيار وسيلة

لتوصيلها إلى المرسل... و هكذا.

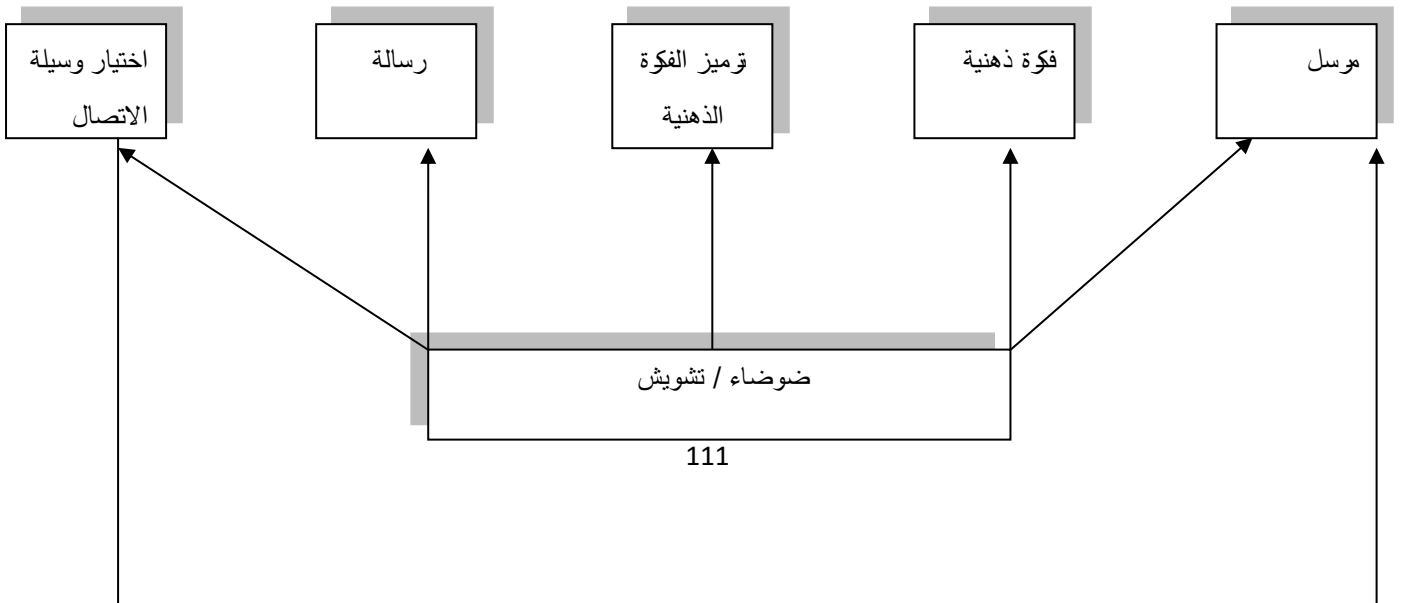
⁵⁶- حسين حريم، مرجع سابق، 271-274 بتصرف.

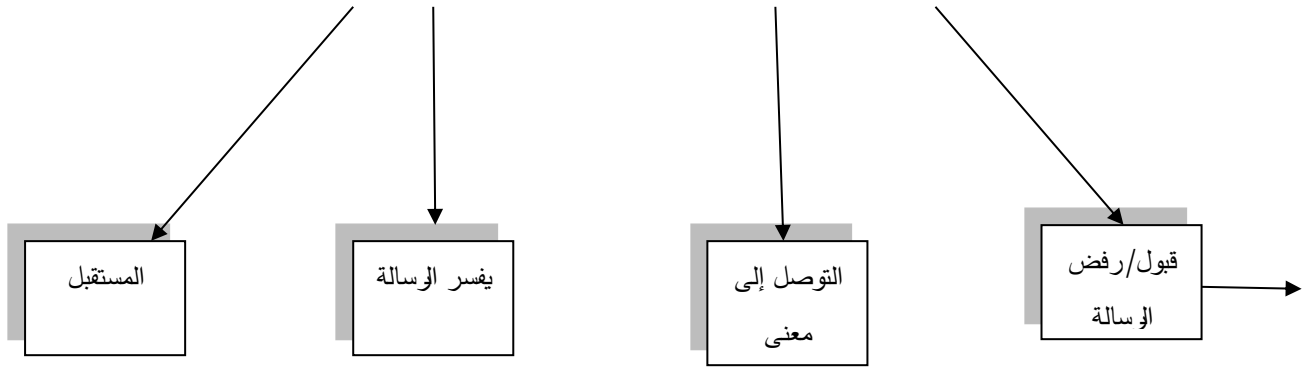
عملية الاتصال عند كل خطوة من الخطوات السابقة.

أهمية الاتصال في المنظمات :Role of Communicatoin

إن أي منظمة عبارة عن كيان/نسق اجتماعي مفتوح يضم أفرادا و جماعات تعمل معا لتحقيق أمثل و رغبات و أهداف مشتركة، و يمثل الاتصال_ تبادل المعلومات و الآراء و الأفكار و المشاعر و المقترحات و الخطط و السياسات و غيرها بين أجزاء المنظمات_ روح المنظمة و العنصر الحيوي في دينامية هذا التجمع البشري " فالاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة، و عليه يتوقف بقاؤها، فبدون الاتصال الفعال لا يستطيع المدير الاضطلاع بمهام التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة و إصدار التوجيهات و التعليمات اللازمة، و بدون الاتصال لا يعرف كل عامل ماذا يفعل زميله، و بدون الاتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات و الأفراد مستحيلا، و لا يمكن التعاون فيما بينهم... و هكذا كله يؤدي حتما إلى انهيار المنظمة... إذن فأى عمل في الاتصال يؤثر على المنظمة و أهداف الأفراد و الجماعات، و هنالك علاقة طردية مباشرة بين الاتصال من ناحية و بين الرضا الوظيفي و الأداء، و الإبداع و الالتزام الوظيفي".

شكل (13): عملية الاتصال





المصدر: Ivancevich et al , Manageme,t ; principles and functions,p332.

نعم، إن الاتصالات الشفوية و الكتابية، الرسمية و غير الرسمية تتدفق عبر القنوات المختلفة، و في الاتجاهات المختلفة، داخل المنظمة و خارجها، فالإدارة بحاجة إلى توصيل و شرح و تفسير السياسات و الخطط و الأهداف و التعليمات و غيرها إلى العاملين ليتفهموها و يقبلوها، كما أن العاملين بحاجة إلى توصيل رغباتهم و تطلعاتهم و مشكلاتهم و اقتراحاتهم و غيرها للإدارة للتصرف بشأنها ، و تحتاج المنظمة إلى الاتصال مع العملاء و الموردين و الجهات الحكومية المعنية و المنافسين و الاتحادات العمالية و وسائل الإعلام و غيرها من أجل انجاز العمل.

مفهوم القيادة:

تعد القيادة الإدارية إحدى الوظائف الإدارية الأساسية التي يتم في إطارها بدل الجهود المختلفة نحو توجيه جهود الجماعات البشرية من أجل تحقيق أهداف معينة و محددة.

ليس هناك من اتفاق بين الباحثين و المتخصصين على تحديد مفهوم موحد للقيادة، بل إن هنالك العديد من المفاهيم المتعلقة بالقيادة، تتناول كل منها بعض جوانبها، فقد عرف تيد (Ted,1965) القيادة بأنها:

الجهود أو العمل الذي يؤثر في الأفراد و يجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجذونه صالحا لهم جميعا، و يرغبون في تحقيقه و هم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة.

كما عرف الكاتب رنسيس لايكيرت (Rensis Likert) القيادة بأنها: قدرة الفرد في التأثير على شخص أو جماعة و توجيههم و إرشادهم لنيل تعاونهم و تحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

و يقترح الكاتب إيفان سيفج (LvanCevich) و زملاؤه تعريفا أكثر تفصيلا و هو : القدرة على التأثير، من خلال الاتصال بأفعال الآخرين، أفرادا و جماعات، نحو تحقيق أهداف ذات معنى و قيمة. و من أهم التعريفات ذلك الذي يتبناه الكاتب تشسرموهورن (Schermerhorn,2008) حيث يعرف القيادة بأنها: " عملية إثارة طموح الآخرين للعمل الجاد من أجل إنجاز المهمات المطلوبة.

يتضح من هذه التعريفات و غيرها، أن القيادة عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد(المرووسين) و سلوكهم و اتجاهاتهم للعمل بجد و رغبة لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة. و يركز بعض الكتاب و الباحثين هو الذي يستطيع إيجاد الدافعية و الحماس و الرغبة و الاستعداد الطوعي لدى الأفراد و الامتثال لرغبات القائد، كما أن القائد الناجح يتأثر هو أيضا بمرؤوسيه و دوافعهم و حاجاتهم و رغباتهم...الخ، و هكذا فالقيادة عملية اجتماعية مستمرة.

أهمية القيادة:

يمكن إيجاز أهمية القيادة بالأمور الآتية: ⁵⁷

⁵⁷- الصائع، مرجع سابق.

1. نشر المناخ الصحي الإيجابي و الحد من الصراعات التنظيمية من خلال استمالة التنظيم غير الرسمي و توظيفه إيجابيا للاستفادة منه، فالأفراد يتخذون من القائد رمزا للعمل الإيجابي الذي يخدم المنظمة.
2. تنمية الأفراد العاملين و رعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمنظمة و ذلك من خلال الرؤية القيادية المتمثلة بمهارة توظيف أو استثمار الموارد البشرية.
3. القيادة الإدارية حلقة وصل بين المنظمة و رؤيتها و أهدافها من جهة و الأفراد العاملين فيها من جهة أخرى.
4. ضمان الاستخدام الأمثل لبرامج الحفز و الاتصال و التدريب بناء على القناعة التي يمتلكها القائد في أهمية تبني تلك البرامج علميا.
5. المساهمة في رسم التصورات و مواكبة المتغيرات و شحذ روح الإبداع و الحصول على دعم العاملين وولائهم المؤسسي.

القائد و المسير:

إجمالاً يمكن أن نوضح الفروقات بين القائد و المدير كالاتي:

المدير	القائد
1. مفكر ذو توجه عقلائي واقعي	1. ملهم ذو توجه روحي و عاطفي
2. عقلائي يركز على تحليل الواقع	2. رسالي و مستبصر يركز على المستقبل
3. مشاور للآخرين و يقدم النصح	3. متحمس ذو عاطفة متقدمة

4. قادر على الابتكار و توليد الأفكار الجديدة	4.مثابر و جاد في العمل و يركز على التطبيق
5. مرن و يستجيب للمتغيرات	5.متجه لحل المشاكل بطريقة منهجية
6. قادر على الإيحاء و إثارة الحماس	6.واقعي المزاج و يحسب المواقف
7. مبدع	7.تحليلي
8. يتميز بالجرأة و الإقدام	8.منظم على أساس إجراءات معينة و هيكل ثابت روتيني
9. ذو خيال واسع	9.محترس في اتخاذ القرارات
10. تجريبي	10.سلطوي ملتزم بالقوانين
11. مبادر للتغيير	11.يحافظ على الوضع الراهن و الاستقرار
12. قوة شخصية ذاتية	12.قوة موقع وظيفي
13. يمثل مصلحة الجمهور أو المجموعة التي يقودها	13.يمثل مصلحة المنظمة التي يعمل فيها.

المهارات القيادية الأساسية leadership skills:

تتوقف فعالية المدير على ما يمتلكه من قدرات و مهارات فنية، و إنسانية و إدراكية و تحليلية، و هذه

المهارات ضرورية أيضا للقائد، و هنالك خمس مهارات أساسية للقيادة هي:

1- التمكين (Empowerment): و هي مشاركة القائد إتباعه في أعماله للتأثير و السيطرة، و اتخاذ

القرارات المتعلقة بعمل الجماعة.

2- الحدس أو البديهية (Intuition): و هي قدرة القائد على تشخيص الموقف و توقع التغيرات المحتملة و الإقدام على المخاطرة و بناء الثقة.

3- فهم الذات (self- Understanding): القدرة على معرفة مواطن القوة و الضعف لديه.

4- التبصر/ الرؤية (vision): المقدرة على تصور مستقبل منظمته (مستقبل أفضل من الوضع الحالي)، و وضع الخطط لبلوغه.

5- التوفيق بين القيم (Value Congruence): المقدرة على فهم و استيعاب المبادئ التي تسترشد بها المنظمة و قيم العاملين و العمل على أحداث التوافق و الانسجام بينهما.

مصادر قوة القيادة: و يمكن تصنيفها على النحو التالي: ⁵⁸

❖ السلطة الرسمية: و من ابرز مظاهرها نجد:

✓ قوة المكافأة تكون بشعور الفرد أن الطاعة و الولاء لقائده تعود عليه بمكافأة مادية كانت أو معنوية فمصدر قوة القيادة هو المكافأة التي يقدمها الرئيس لمؤوسيه.

✓ قوة الإكراه فالخوف من العقاب (ماديا و معنويا) مصدر قوة القيادة.

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

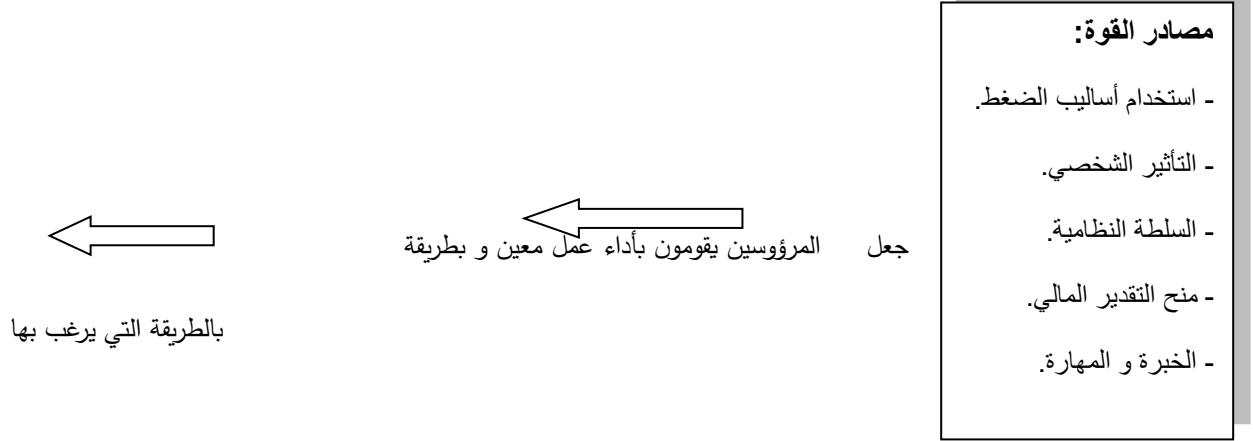
❖ قوة التأثير: هذه القوة مرتبطة بالشخص نفسه و ليس المنصب و من ابرز أشكالها نجد:

✓ قوة التخصص فالخبرة المتراكمة في مجال التخصص او المعرفة التي يمتلكها الفرد و تميزه عن غيره و تعطيه القوة التي تمكنه من القيادة.

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

⁵⁸- يشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 283-284.

شكل (14): مصادر قوة القائد



المصدر: احمد بن عبد الرحمن الشميري و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص227.

و. نظريات القيادة: ومن أهم نظريات القيادة :

نظرية سمات القائد، نظرية سلوك القائد، النظرية الموقفية في القيادة حيث:

❖ النظريات التقليدية: و تتمثل في:

❖ نظرية الرجل العظيم: و هي النظرية التي تؤمن أن القائد يولد قائدا و لا يمكن أن يصنع من خلال

عرضها للمبادئ التالية:

✓ القائد يولد و لا يصنع.

✓ بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولوا و هم يحملون صفات القيادة.

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

❖ **نظرية السمات:** يمكن اكتساب السمات القيادية من خلال التعلم و التجربة و سمات التميز للقيادة

الناجحة هي: الذكاء، الثقة في النفس، القدرة الإشرافية، الحاجة لتحقيق الذات، الحسم و الأمانة، و

القدرة على تنمية الذات و التأقلم مع الظروف.

❖ **النظرية الموقفية:** و تشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك سلوك واحد في القيادة يصلح لكل زمان

و مكان، 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 (و الذي 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 وفقا لفلسفة القائد و شخصيته و خبرته و نوع

التابعين، و أهم هذه الأنماط: ⁵⁹

القيادة الدكتاتورية: و هو القائد الذي تتركز بيده السلطة، و يتخذ كافة القرارات بنفسه، و يمارس مبدأ

التخويف و يتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها.

⁵⁹- ثابت عبد الرحمن محمد إدريس، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص5.

القيادة الديمقراطية: يمارس القائد هنا المشاركة و التعاون و تبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها.

القيادة المتساهلة: و هي قيادة تتسم بالتسيب و انخفاض الأداء.

❖ القيادة غير الموجهة: و هي أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين و يصبح هو في حكم

المستشار ، و ينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات ثقافية و علمية عالية

كما هو الحال في مؤسسات الأبحاث و الدراسات و الجامعات.

❖ أسلوب الخط المستمر في القيادة: و هذا النمط ينظر إلى القيادة باعتبارها سلسلة من النشاطات

القيادية. في أحد أطرافها يعتمد المدير القائد على استخدام سلطاته بأوسع معانيها و يركز اهتمامه

على إصدار الأوامر و اتخاذ الإجراءات بإنجاز العمل، و في الطرف الآخر من السلسلة يعطي

القائد اهتماما كبيرا إلى المرؤوسين من خلال منحهم حرية أوسع في المشاركة و اتخاذ القرار ضمن

إطار عام.

وظيفة التحفيز:

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج، و لأهمية دوره في نجاح أي مؤسسة اقتصادية تولي

القيادات عادة فيها اهتماما رئيسيا به من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية و كفاءة العاملين

سلبا و إيجابا.

أ. تعريف التحفيز: اختلفت آراء الباحثين و المهتمين بدراسة التحفيز في وضع تعريف موحد له إلا

أن جميعها لا يخرج من إطار المفاهيم العامة له حيث تدور كلها حول تعاريف نذكر منها: ⁶⁰

- تعريف ديموك (Dimock): الحوافز على أنها :

العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل، و يبذلون معه جهداً أكبر مما يبذله غيرهم.

- تعريف أحمد ماهر: الحوافز بمثابة مقابل الأداء المتميز، و يفترض هذا التعريف: الأجر أو المرتب

قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة و بالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة و طليعة الوظيفة و قيمة المنصب.

و يهدف التحفيز إلى زيادة الإنتاج عند الأفراد و تحسين الأداء لتحقيق الأهداف و تعبر عنها الأداء (التحفيز).

وهذا الإنجاز يتحقق عن طريق التفاعل بين الحفز و قدرات الأفراد حيث يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:

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

د. شروط نظام الحوافز:

من المهم و المفيد جداً أن الإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز الملائمة أن تلتزم بشروط أساسية نوجزها في النقاط التالية:

⁶⁰- براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الراجحة للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص51.

- البساطة: و هذا يعني أن يكون النظام مختصرا وواضحا و مفهوما، و ذلك في بنوده و صياغته.
- ربط الحوافز بالداء: شعور الفرد بأن مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين.
- التفاوت: و معناه اختلاف الأداء يؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح.
- المشاركة: أي على الإدارة الأخذ بآراء و أفكار العمال في وضع نظام الحوافز.
- التنوع: هو أن تطبق المنظمة أنواعا مختلفة من الحوافز.
- الهدف: أن يكون للحافز هدفا معينا كرفع الإنتاج.
- العلانية: و هو إعلان الجزاء ايجابيا أم سلبيا على كافة العاملين.
- تدريب المشرفين: و ذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام.
- الشمولية: بمعنى أن يشمل نظام الحوافز كل عمال المنظمة و ذلك 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 و الإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة.
- ✓ زيادة الزمن المنفق على الإنتاج و إنجاز المهام و الأعمال.
- ✓ ابتعاد العاملين عن العمل في إطار التعاون و تكريس نزعة المصلحة الذاتية.
- ✓ سيادة اللامبالاة و غياب روح المسؤولية.
- ✓ ارتفاع نسبة الغياب تحت ذرائع مختلفة (المرض، الظروف الاجتماعية).
- ✓ ظهور علامات عدم الرضا عن العمل و التذمر في كل وقت.

✓ ازدياد حوادث العمل نتيجة الأخطاء و حالات الإهمال حين الممارسة.

✓ عدم تمتع الإدارة بالاحترام و التقدير من العاملين في المؤسسة.

نظريات التحفيز: هناك العديد من النظريات التي ناقشت عملية التحفيز، أهمها:

1) نظرية ماسلو لسلم الحاجات:

2) نظرية العاملين لهيرزبرج: حيث أن هناك مجموعتين من العوامل: المجموعة الأولى و هي التي

يسمىها هيرزبرج العوامل الصحية (أي الأساسية) و هي العوامل التي إذا فقدت أو تدهورت تسبب

عدم رضى العمال و تنقص من نجاعة و فعالية المردودية و في حالة وجودها لا تؤدي إلى التحفيز

بل تزيل فقط أسباب عدم الرضى، مثال ذلك: الأجرة، ظروف العمل، العلاقات بين الأشخاص في

العمل، السياسات و الإجراءات التنظيمية، سلوك المسئول المباشر.

أما المجموعة الثانية هي التي يسميها هيرزبرج بعوامل تحقيق الرضى و التحفيز، و هب العوامل التي تدفع

العامل إلى تحقيق الأداء الجيد مثال ذلك: العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل و قدراته،

التقدير أي التقدير من الرؤساء و الزملاء، فرص نمو أي الشعور بوجود فرص للترقى و التطور و زيادة

الدخل، تحمل المسؤوليات أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات و اتخاذ قرارات و قيادة الآخرين، الإنجازات و

هي وجود مجال لتحقيق إنجازات و تجاوز الأداء المطلوب كما أو كيفاً.

3) نظرية Vroom: حيث يرى نموذج فروم أن عملية التحفيز هي عملية جداء لتوقعات

المستخدمين و العمال إزاء النتائج المستقبلية X القيمة الشخصية التي يعطيها العامل للنتائج.

- التوقعات: يقصد بها قوة الاعتقاد لدى الشخص في أن عمل معين سيؤدي إلى تحقيق نتيجة خاصة،

و هو نوعان: توقع الإنجاز مقارنة بالمجهود المبذول، توقع المقابل من الإنجاز المحقق.

- القيمة الشخصية: يقصد بها الأهمية التي يعطيها العامل و الشخص للنتيجة التي يرغب بها، كأن يعطي العامل أهمية أكبر للمكافأة النقدية و عامل آخر يعطي قيمة و أهمية أكبر للمكافأة المعنوية، أو يرغب في الحصول عل قيمة نقدية بسيطة + ترقية.

الخاتمة

تعتبر الإدارة في الوقت الراهن سر من إسرار نجاح المنظمات المختلفة لذلك ظهرت العديد من الدراسات و الأبحاث و التي شكلت مع مرور الوقت نظريات في علم الإدارة مروراً بالتيار الكلاسيكي ثم السلوكي وصولاً إلى النظريات الحديثة التي أصبحت مرجعاً في علم الإدارة و يلجأ لحل المشكلات الإدارية المختلفة

فالإدارة أصبحت تحتل مكانة في الصدارة في المنشآت و المنظمات إذ أن نجاحها و كفاءتها تعتمد على فعالية الإدارة في القيام بالمهام المنوط بها و استغلال مختلف الموارد بصورة عقلانية و رشيدة بغية تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المسطرة ، و المتتبع للتطور التاريخي للإدارة يلاحظ زيادة الاهتمام بها من حقبة إلى أخرى قصد تحسين العملية الإدارية، و يلاحظ كذلك إن الإدارة استفادت من تطور مختلف العلوم و خاصة في مجال الإعلام الآلي الذي سهل كثيرا العملية الإدارية.

و العملية الإدارية حسب مختلف علماء الإدارة و مختلف النظريات الإدارية تعتمد على التخطيط ، التنظيم ، القيادة (التوجيه) و الرقابة ،

قائمة المراجع

- جودة محفوظ وآخرون. منظمات الأعمال (المفاهيم و الوظائف)، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2004،
- علي حسين و آخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، 1999،
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، دار الجنان للتوزيع و النشر، عمان، 2014

- محمد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، مركز التعليم المفتوح بجامعة بنها، مصر، 2007،
- المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني، حقيبة تدريبية حول مبادئ إدارة الأعمال، السعودية، 2008،
- علي محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، مطابع معهد الإدارة العامة، السعودية، 1982،
- الذنبيات محمد و آخرون. مبادئ الإدارة العامة، عمان، الأردن، 2002-
- حسين حريم، مبادئ الادارة الحديثة(النظريات، العمليات الإدارية،وظائف المنظمة)، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2006
- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن،
- جوزيف ماسي في موفق محمد حديد (2001)، الإدارة: المبادئ و النظريات و الوظائف، طبعة أولى، دار الحامد للنشر و التوزيع
- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد و العشرين، الطبعة الأولى، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006
- ياسر احمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار يافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008
- حسين حرم، مصطفى حوحو و آخرون، المنظمات المتعلقة (النشأة، الأهداف و التطور)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2017
- بغول زهير، الوجيز في الفكر الإداري، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة و التنظيم، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر و¹ التوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 30. مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2009،
- بولرباح عسالي، تسيير المؤسسات (نماذج امتحانات محلولة)، ديوان المطبوعات الجزائرية، 2017

- زيد منير عبودي، الإدارة و اتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)، دار دجلة، عمان، 2007
- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أو قحف، أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1998،.
- سكيينة بن حمود، مدخل للتسيير و العمليات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الأمة، الجزائر، 2012.¹
- كامل المغربي و آخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر، عمان، الأردن، 1995-
- الشامي و آخر، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 2007.
- عباس علي، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2012--.
- عمر محمد درة، مغل إلى الإدارة، أبيلا للعلوم السياحية و الفندقية، حلب، سوريا، 2009،.
- هدى محمد أبو شنب، اثر الوظائف الإدارية الأساسية على أداء منظمات الأعمال التعليمية الخاصة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012،
- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007
- الصائغ و آخر، الإدارة: مبادئ و أساسيات، اربد، عالم الكتاب الحديث، 2001.
- David A. Whrtten kim s. cameron ;Developing Management skills ;eighth -
edition ; 8th ed ; prentice hall ; new jersy ;2001

