

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مطبوعة دروس لمقياس:

مدخل إلى إدارة الأعمال

موجهة لطلبة السنة الثانية :

علوم اقتصادية - مالية ومحاسبة - علوم تجارية - علوم تسيير

من إعداد الأستاذة :

بن العامر نعيمة (أستاذة محاضرة أ)

السنة الجامعية 2023 - 2024

مدخل إلى إدارة الأعمال

تقديم المطبوعة

تتناول هذه المطبوعة دروس مقياس مدخل إلى إدارة الأعمال المبرمج في السداسي الثالث لجميع الشعب بميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حسب البرنامج الوزاري الجديد.

وصف المقياس:

المكتسبات :

يحتاج الطالب إلى التفكير والاستنباط العقلاني الرشيد لفهم هذا المقياس، بالإضافة إلى مكتسبات من المقاييس التالية: مدخل لعلم اجتماع المنظمات، اقتصاد المؤسسة.

الهدف العام من المقياس:

تمكين الطالب من استيعاب أهمية إدارة الأعمال للمنظمات والمؤسسات في الجانب التطبيقي والعملية بعدما تطرق لها في مدخل نظري في مقياس مدخل لعلم اجتماع المنظمات.

أهداف التعلم والمهارات المراد الوصول إليها :

تلقي الطالب معارف أساسية في إدارة الأعمال من جهة، وتحضيره لمقاييس لاحقة في برنامج الليسانس في ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير من جهة أخرى.

بصفة خاصة، سوف يمكن للطلاب من التعرف على:

- تمكين الطالب من إدراك أهمية إدارة الأعمال كمنهاج علمي لإدارة كل منظمة مهما كان حجمها؛

- تلقين الطالب المعارف الأساسية لإدارة الأعمال؛
- تعريف الطالب بأهمية المقاربة بالنظم في وقتنا الحالي واعتبار المنظمة نظاما؛
- مرافقة الطالب عند التعرف على توجهات حديثة في إدارة الأعمال.

خطة المطبوعة :

تحاول هذه المطبوعة تغطية برنامج المقياس وهذا بتقسيم الدروس الى ثلاثة محاور رئيسية وهي:

المحور الأول : إدارة الأعمال والوظائف الإدارية

المحور الثاني :تطور الفكر الإداري

المحور الثالث : اتجاهات حديثة في الادارة.

نقوم بتقسيم كل محور الى عدد من الفصول الرئيسية، حيث يتناول المحور الأول المفاهيم الاساسية المتعلقة بإدارة الاعمال، المنظمة، والوظائف الأساسية للإدارة. نتطرق في المحور الثاني إلى مختلف المدارس الفكرية التي عالجت موضوع إدارة الأعمال، ونخصص المحور الثالث للاتجاهات الحديثة في الإدارة مثل : التغيير التنظيمي، وكذا المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية لمنشآت الأعمال.

المحور الأول : إدارة الأعمال والوظائف الادارية

الفصل الأول : : مفاهيم عامة حول إدارة الأعمال

المبحث الأول: مدخل لعلم التسيير وإدارة الأعمال

المبحث الثاني : المفاهيم المتعلقة بالمنظمة

المبحث الثالث : المدير ومهامه

الفصل الثاني : وظائف الإدارة والعملية الإدارية

المبحث الأول: التخطيط

المبحث الثاني: التنظيم

المبحث الثالث: القيادة

المبحث الرابع: الرقابة

المحور الأول: إدارة الأعمال والوظائف الادارية

إن اهتمام الدارسين بالجامعات بموضوع إدارة الأعمال حديث نسبيا لكن ممارستها العملية قديمة قدم العمل البشري فمن غير الممكن تشييد الأهرامات وتنظيم الجيوش إلا اذا كان هناك من يقود غيرهم ويدفعهم للعمل المطلوب والجهد الهادف، غير أن الإدارة كانت في السابق تعتمد أكثر على الصفات الذاتية للقادة والمدراء. تغيرت الإدارة نتيجة تغير العالم وتغير المنظمات من شركات يمتلكها مؤسسوها إلى منظمات توظف أفضل المسيرين ليقوموا بإدارتها والتحقق من بلوغها لأهدافها المرسومة في ظل اشتداد المنافسة وتطور التكنولوجيات وازدياد المخاطر.

نتطرق في هذا المحور إلى بعض المفاهيم العامة للإحاطة بإدارة الأعمال، والمنظمة، والوظائف الإدارية الأساسية التي يمارسها المديرون.

الفصل الأول : مفاهيم عامة حول إدارة الأعمال

تمتد جذور الممارسات الإدارية الى الحضارات القديمة لكن الاهتمام بالإدارة كعلم قائم بذاته هو اهتمام حديث النشأة نسبيا. تم تطوير نظريات توطره، ووضع تعاريف ومبادئ ومفاهيم تشكل قاعدة معرفية ترسم حدوده سنقوم في هذا الفصل بالتطرق لأهمها.

المبحث الأول: مدخل لعلم التسيير وإدارة الأعمال

هناك مصطلحان شائعان للدلالة على مجال إدارة الأعمال: التسيير gestion و الماناجمنت management وهما يعكسان وجود مدرستان، فرنسية وإنجليزية لكل منهما نظرتها الخاصة في تسيير المنظمات، إلا أنهما اندمجتا مع تطور المحيط الاجتماعي والاقتصادي لتكوّنا أسلوبا ومنهجيا عصريا للتسيير يعرف بالاسم الانجليزي ماناجمنت أو بالعربية إدارة الأعمال.

المطلب الأول : إدارة الأعمال

تعني الإدارة لغةً التصرف والتدبير ، وهي مشتقة من فعل أدار، يدير، أي : جعل الآلة تدور. أما اصطلاحا فهي العملية التي تسمح بتخطيط وتنظيم وقيادة وتوجيه ومراقبة مصادر منظمة ما¹، من أجل تحقيق الأهداف المحددة والمرسومة سلفا.

الفرع الأول : تعريف إدارة الأعمال

لا يوجد اتفاق صريح وواضح بين الباحثين والخبراء الإداريين حول تعريف موحد أو شامل للإدارة، فهناك اختلاف واضح بينهم حول تعريفهم لمفهوم الإدارة لذلك تتفاوت التعاريف تبعا لخلفيات وآراء الباحثين في هذا المجال.

فمثلا، يعرفها فريدريك تايلور كالتالي : "إن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد أن تفعل، ثم التأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة"؛ بينما يعرفها هنري فايول بقوله " إن معنى أن تدير هو أن تتنبأ، وتخطط، وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب".

¹ ستوسع لاحقا في مفهوم المنظمة وأنواعها المختلفة في المبحث الثاني من هذا الفصل بالصفحات من 11 الى 19، كما نخصص مبحثا آخر لمدخل النظم والذي ساهم في وضع أسس علم إدارة المنظمات كما نعرفه اليوم بالصفحات من 61 الى 65.

وأيضاً يتفاوت التعريف تبعاً لما يلي¹ :

- ❖ تعريف الإدارة بمعنى (Management) هي عملية تجميع الموارد والإمكانات النادرة ،
- ❖ ومفهوم الإدارة بمعنى الخدمة (Service) يشير إلى نشاطات تطبيق الأهداف والقواعد بواسطة المسؤولين وإعداد تبويب للمعلومات لخدمة الجمهور .
- ❖ ويشير مفهوم إدارة الأعمال (Business Administration) إلى النشاطات التي تستهدف تحقيق الربح في القطاع الخاص .
- ❖ أما مفهوم الإدارة كنظام (System) فهو وظائف تتمثل في الأفراد والآلات والمواد الخام لإنتاج منتج لخدمة الأفراد في البيئة المحيطة .

وبناء على ذلك، يعود التفاوت في المفاهيم والتعاريف إلى :

- ✓ أن العملية الإدارية نشاط ذهني موجه لتحقيق أهداف المشروع ومبنية على مبادئ إدارية .
 - ✓ أن الإدارة أحد فروع علم الاجتماع وتختلف من مجتمع إلى آخر .
 - ✓ إنها تطبق على الجماعات وهي علم تطبيقي وليس نظرياً .
- عرف شويح إدارة الأعمال بعد استعراض أربعة عشر تعريفاً على أنها²: جهد بشري يتعاون من خلاله مجموعة من الأفراد، فهي تتعامل مع الجماعة وليس الفرد كما أنها تتميز بمجموعة من الخصائص كما يلي:
- الاهتمام بالإنسان حيث أصبحت الإدارة عملية إنسانية .
 - أهمية القيادة الإدارية .
 - الإدارة عملية هادفة، وهي وسيلة وليست غاية
 - الأهداف الموضوعية تكون ضمن الإمكانيات المتاحة .
 - الإدارة مجموعة من الوظائف تتضمن التخطيط التنظيم، التوجيه القيادة والرقابة لاستخدام موارد المؤسسة بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف .
 - إن الإدارة مسؤولة أخلاقياً عن تحقيق التوازن بين مصالح المجتمع بصفة عامة والأفراد .

¹محمد قاسم القريوتي، علي خضر مبارك، 2006، أساسيات الإدارة الحديثة، مؤسسة تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 3، ص 19

²محمد شويح، 2015، مبادئ إدارة الأعمال، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ص ص 17، 18.

- الإدارة تعكس الظروف البيئية السائدة.

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

هناك مجالات متعددة تطبق فيها الإدارة، فهي تطبق في القطاع العام (الوزارات والمصالح العمومية) ويطلق عليها في هذه الحالة الإدارة العامة وتطبق في القطاع الاقتصادي وتسمى في هذه الحالة إدارة الأعمال¹.

هناك الكثير من أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال، يمكن حصر هذا الاختلاف فيما يلي²:

أولا: الاختلاف في حجم التنظيم

يكون الهيكل التنظيمي لأجهزة القطاع العام في غالب الأحيان كبير ومتشابه أكثر من القطاع الخاص.

ثانيا: الاختلاف في مقاييس النجاح

في حالة الإدارة العامة فإن نجاح المنشأة يقاس بقدرته على تقديم الخدمة والمنفعة للجمهور، أما في حالة إدارة الأعمال فيقاس النجاح بمقدار ما تحققه الشركة من أرباح

ثالثا: الاختلاف في الإطار القانوني

تعمل الإدارة العامة ضمن السياسة العامة للدولة وقوانين الخدمة المدنية، بينما تعمل إدارة الأعمال وفق النظام الداخلي للمنشأة وقرارات مجلس الإدارة.

رابعا : الاختلاف في مجال التطبيق

تطبق الإدارة العامة في الدوائر الحكومية بينما يكون تطبيق إدارة الأعمال في المؤسسات والشركات.

خامسا: الاختلاف من حيث الأهداف

هدف الإدارة العامة هو تقديم المنفعة للمجتمع وتقديم خدمة عامة للجمهور، أما إدارة الأعمال فهدفها الأساسي هو تحقيق الربح.

¹ في هذه المطبوعة، سنستعمل مصطلح "الإدارة" اختصارا في بعض الأحيان للإشارة لمفهوم "إدارة الأعمال".

² القريوثي ومبارك، مرجع سبق ذكره، ص 31

المطلب الثاني : علاقة إدارة الأعمال بالعلوم الأخرى

توصف الإدارة بالعلم والذي له مقوماته ونظرياته وقوانينه الخاصة، إذ يستخدم الإداري الطرق العلمية في التسيير والتي تدرس في الجامعات، كما أن الإدارة تتطلب من الإداري فنا ومهارة وخبرة في التعامل مع العنصر البشري والمادي لتحقيق الأهداف المرتقبة إذ لا بد للمدير أن يمتلك القدرة الشخصية على تطبيق الأفكار والنظريات والمبادئ الإدارية بطريقة ذكية ولبقة تعكس الخبرة والتجربة والممارسة. وبذلك يمكن القول أن الإدارة هي فن وعلم في نفس الوقت.

يعتمد علم الادارة على العديد من العلوم الاجتماعية والإنسانية والرياضية، ولا سيما العلوم السلوكية، ولذا يعتبر علماً متعدد الحقول / المصادر. وهذا يتطلب من المدير أن يكون ملماً بالمبادئ الأساسية في كثير من العلوم ذات الصلة الوثيقة بعلم الإدارة، ومن بينها العلوم الآتية¹ :

علاقة علم إدارة الأعمال بعلم الاقتصاد

يعنى علم الاقتصاد باستغلال وتوزيع الموارد بأفضل الطرق الممكنة لإشباع الحاجات الإنسانية. ويتوافق ذلك مع هدف الإدارة وهو توظيف وتنسيق الموارد والجهود بما يحقق أفضل استغلال لها؛ إذ أن الإدارة هي التي توجه العمليات الاقتصادية المختلفة، ويجب على المدير معرفة الطلب والعرض والتكاليف والإنتاج ومعظم المصطلحات الاقتصادية ليتمكن من تحقيق الربح والبقاء والاستمرار للمؤسسات التي يعمل بها.

علاقة علم إدارة الأعمال بعلم النفس

يهتم علم النفس بدراسة السلوك الإنساني، شخصيات الأفراد ودوافعهم وحاجاتهم واتجاهاتهم، بما يساعد على التنبؤ بسلوك الفرد وتوجيهه لما فيه خير الفرد والمجتمع. إن عمل المدير أساساً هو إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين. لذا يتوجب على الإداري أن يكون ملماً بعلم النفس، وأن يعي ويتفهم كيف يتعامل مع الأفراد ويزيد من دافعيتهم وحافزيتهم وانتمائهم للعمل وزيادة إنتاجية المشروع وبالتالي تحقيق أقصى الأرباح ؛

¹ حسون حريم، 2009، مبادئ الادارة الحديثة (النظريات، العمليات الادارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط2، ص ص 38-39

والقويوي ومبارك، مرجع سبق ذكره، ص 34

علاقة علم إدارة الأعمال بعلم الاجتماع

يركز علم الاجتماع على دراسة الجماعات بما في ذلك نشأتها وتكوينها ووظائفها والعلاقات فيما بين أعضائها وحيث أن الفرد يعمل ضمن جماعة، والمنظمة عبارة عن جماعات إدارات، أقسام فرق عمل، وأن المنظمة تعيش في مجتمع وتتفاعل معه، لذا من الضروري أن يكون المدير ملماً بالمبادئ الأساسية في علم الاجتماع؛ كما أن منشآت الأعمال مطالبة بدراسة السلوك الاجتماعي في المجتمع لخدمة الأفراد وتحقيق رغباتهم وحاجاتهم من سلع وخدمات

علاقة علم إدارة الأعمال بالعلوم الرياضية والإحصاء

يستعين الإداري بالكثير من النماذج الرياضية ونظريات الاحتمالات والمعادلات وبحوث العمليات في محاولة لتفسير وتحليل العديد من المشاكل الإدارية وصنع القرارات، وفي إعداد التنبؤات ووضع الخطط وغيرها.

علاقة علم إدارة الأعمال بالقانون

في كل مجتمع هنالك قوانين وتشريعات متنوعة تنظم العلاقات وتضبط الأنشطة المختلفة لضمان بقاء المجتمع واستمراره إن معرفة الإداري بهذه التشريعات أمر ضروري حتى تكون قراراته وأفعاله وتصرفاته منسجمة مع هذه التشريعات ولا تخالفها. وإذا تمت مخالفة هذه القوانين والتشريعات فإنها تتعرض للمسائلة القانونية، فهناك قوانين العمل والعمال وهناك قانون الضمان الاجتماعي والقانون التجاري وقوانين حماية المستهلك. كل ذلك يدل على أن أي مؤسسة مهما كانت يجب أن تعمل وفق القوانين المفروضة في ذلك البلد.

علاقة علم إدارة الأعمال بعلم المحاسبة

توفر البيانات والقيود المحاسبية والميزانيات والقواعد المالية وغيرها صورة صادقة وحقيقية عن أوضاع المنظمة وموقفها المالي والتكاليف والإيرادات والأرباح المأمولة وغيرها، وهو ما لا يستطيع الإداري الاستغناء عنه.

علاقة علم إدارة الأعمال بعلم الحاسوب ونظم المعلومات

يتغلغل استخدام الحاسوب في مختلف جوانب الإدارة ومجالاتها، سواء في أنشطة الإنتاج أو التسويق أو الموارد البشرية وغيرها، أو في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. ومع تزايد أهمية المعلومات في أي منظمة، ولكون الحاسوب يشكل عماد نظم المعلومات، فقد أصبح من الضروري لأي مدير أن تكون لديه دراية ومعرفة بالحاسوب وتطبيقاته وكيفية استخدامه و استخدام برمجياته في مجال عمله. كما أن استخدام تقنيات المعلوماتية

في الإدارة مثل الإنترنت، الحواسيب ، نظم المعلومات الإدارية قد دخلت في كل العلوم وأصبحت تدرس في كليات الادارة نظرا لأهميتها.

علاقة علم إدارة الأعمال بعلم الأخلاق

يعنى هذا العلم بالتمييز بين الصواب والخطأ فيما يتعلق بتصرفات الأفراد وهو مجموعة من معايير السلوك تم الإجماع على أنها مقبولة ومن يخالف مثل هذه المعايير في ذلك المجتمع يعتبر تصرفه لا اخلاقي وعلى الإدارة والإداريين أن يتحلوا بالأخلاق الحميدة وأن يتمسكوا بالقيم السائدة في مجتمعهم فيجب على الإداري أن يهتم بالأخلاق عند مقابلة الجمهور ويجب على قسم الإنتاج أن يلتزم بجودة السلع التي ينتجها للمستهلكين، ويجب على قسم التسويق أن يضع الإعلانات الصادقة والأخلاقية لإقناع المستهلكين لشراء السلع والخدمات.

المبحث الثاني : المفاهيم المتعلقة بالمنظمة

المنظمة هي وحدة اجتماعية هادفة. والمنظمات قديمة قدم الإنسان ذاته، لأن الفرد لا يستطيع العيش بمعزل عن غيره ويشكل انتماؤه للمنظمة ضرورة إنسانية تنبثق عن طبيعة السلوك الاجتماعي للإنسان، حيث تعمل على ديمومة وجود الفرد في الجماعة. وتعد ظاهرة انتشار المنظمات (الرسمية وغير الرسمية) احدى أهم سمات الحياة الإنسانية المعاصرة. توفر المنظمات مختلف السلع والخدمات التي لا يمكن توفيرها بالجهود الفردية : فالمنظمات تقوم باستخدام الموارد بطريقة جماعية، والاستفادة من اقتصاديات تقسيم العمل والتخصص وذلك باستغلال الطاقات وتعظيم العائد من موارد المنظمة. بصفة عامة، يمكن القول بان الجهود الجماعية تعطي نتائج أفضل من الجهود الفردية.

المطلب الأول : نظرية المنظمة

تصاحب المنظمة الفرد طيلة حياته، فهو يعيش في عدد متزايد منها، سواء أكانت صغيرة أم كبيرة فرعية أم رئيسية، وفي مختلف أوجه حياته - وفي كل قطاعات المجتمع والاقتصاد الوطني على حد سواء. فالأسرة والمدرسة والجامعة، والدوائر الحكومية ومنشأة الأعمال والمستشفى والنادي كلها منظمات يعيش فيها الفرد ويتفاعل من خلالها مع الجماعات .

غير أن دراسة المنظمة، بانتهاج الطريقة العلمية في البحث، تأخرت كثيراً في الظهور والتبلور، إذ برزت بداياتها الأولية في مطلع القرن العشرين واكتسبت توجهاً جاداً ومنتظماً بعد الحرب العالمية الثانية فهي إذن علم ناشئ

وجديد. ومن بين الأسباب التي أدت إلى تأخر ارتقاء المنظمة إلى نظرية علمية معترف بها النظرة غير المشجعة لمنشأة الأعمال وللأفراد العاملين فيها، واهتمام النظرية الاقتصادية بالاقتصاد السياسي أكثر من اقتصاديات المنشأة، واهتمام العلوم السياسية بدراسة السياسة على مستوى قيادة الدولة والمنظمات الدولية فقط، وضعف الجسور بين علمي النفس والاجتماع من جهة، والمنظمة من جهة أخرى، هذا إلى جانب عدم تشجيع المدراء في مختلف المنظمات التوجه لدراسة نشاطات المنظمة وعملياتها، وعلاقتها الإنسانية بشكل علمي.

غير أنه بالمقابل أخذ الاهتمام بنظرية المنظمة يتزايد خاصة بعد الكساد الكبير الذي شهدته الاقتصاديات الغربية في بداية الثلاثينات، حيث ظهر قصور واضح في ادارة المنظمات كان من بين أسبابه الرئيسة عدم دراسة وفهم طبيعة العنصر الإنساني، وقد دفعت الحرب العالمية الثانية ذاتها نحو التعمق في دراسة المنظمة وفهم المتغيرات المؤثرة فيها.

ومن أهم مجالات نظرية المنظمة دراستها للبيئة الخارجية التي تعيش فيها المنظمة وتتفاعل معها. وتتكون هذه البيئة من مجموعات مترابطة ومتكاملة من العوامل الاقتصادية والسياسية والقانونية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية والأخلاقية.

وفي اطار البيئة الخارجية تلك، فإن أهم ما تتوجه نظرية المنظمة لدراسته هي المدخلات الاساسية للمنظمة (أي مكوناتها من افراد وجماعات صغيرة وتنظيم رسمي أما "عمليات المنظمة" (أوجه نشاطها) فتشمل التنظيم الرسمي والاتصالات، والقيادة واتخاذ القرار والتحفيز والصراع والتخطيط والرقابة أما مخرجات المنظمة فهي قدرتها على تحقيق أهدافها أو فاعليتها بكفاءة ، وهناك "تغذية عكسية" من البيئة الخارجية إلى المنظمة لغرض تكيف مدخلاتها وعملياتها. وتتغير المنظمة، وتبتدع وتتأقلم مع البيئة، في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها. فهي تستوعب التكنولوجيا (تكنولوجيا الآلة والعمل معاً) وتبديل تبعاً لذلك. كما تنمو وتتطور، ويزداد تعقيدها، وتستجيب للتغيير بالتكيف والمقاومة معاً، حسب متطلبات بقائها في الوجود بفاعلية وكفاءة.

ثم أن النظرية المذكورة، بوضعها المعاصر، لا تقتصر على دراسة نوع واحد من المنظمات فقط الا هو منشأة الأعمال، أو الوحدة الاقتصادية، التي تستهدف فيها تحقيق المردود الاقتصادي أو المادي (الربح). بل تتعداها لدراسة مختلف أنواع المنظمات الاقتصادية واجتماعية وسياسية. كما أنها تؤكد على التعددية في

اهداف المنظمات وعلى احتمالات التعارض والتوافق بين الأهداف. وتدرس النظرية كذلك ظاهرة الاهداف الفرعية داخل المنظمة الواحدة واحتمالات التعارض والتوافق بينها وآثار ذلك على فاعليتها وكفاءتها¹.

المطلب الثاني : أنواع المنظمات

تباين المنظمات الإنسانية وفقاً للعديد من المؤثرات والمتغيرات البيئية المختلفة. ويشكل النشاط الذي تؤديه، وكيفية تحقيقه أهمية كبيرة في خلق صور التباين أو الاختلاف بينها فمنشآت الأعمال تتأثر بالقيم الفلسفية والفكرية السائدة وبالأهداف التي تتوخى تحقيقها، كما تتأثر بطبيعة البناء السياسي والنظام الاقتصادي فضلاً عن الآثار الكبيرة التي أحدثتها التقدم التكنولوجي والتطورات الحضارية في مختلف المجتمعات. أما المنظمات الخدمية (كالمستشفيات والنوادي والجمعيات التعاونية، والمنظمات غير الهادفة لتحقيق المردود الاقتصادي) فإن لطبيعة أنشطتها الاثر الكبير في تحديد تركيبها كمنظمات ودورها في تحقيق اهدافها.

وهكذا يمكن القول بأن أنواع المنظمات تختلف حسب العديد من المتغيرات وهنا مع ذلك بعض المؤشرات أو المعايير التي يمكن أن يسترشد بها في تحديد أوجه التباين أو الاختلاف بينها، بحيث يمكن التمييز بين أنواعها تبعاً لمجموعة من قواعد التبويب الآتية² :

الفرع الأول : طبيعة تكوين المنظمة

يمثل معيار طبيعة التكوين المنظمة أحد الأسس في تفسير تباين المنظمات، إذ يمكن تبويب المنظمات تبعاً له على الوجه الآتي :

أولاً: المنظمات الطبيعية

يطلق مصطلح المنظمات الطبيعية أو التلقائية Natural or Spontaneous Organizations على المنظمات التي لا يلعب الفرد الواحد فيها دوراً ملحوظاً في تكوينها ويجد نفسه تلقائياً عضواً فيها بحكم الانتماء العائلي أو القومي، كما يمكن أن يطلق عليها اصطلاح منظمات الأمر الواقع. ومن الأمثلة التي يشيع وجودها لهذا النوع من المنظمات: الأسرة، والأمة، والمؤسسة الدينية.

¹ خليل مجد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، 2007، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 3، عمان الاردن، ص17

² نفس المرجع السابق ذكره، ص ص 21 - 27

ثانيا: المنظمات المكونة

المنظمات المكونة (Formed Organizations) هي التي تسهم في تحقيق أهداف معينة، في اطار الظروف البيئية وغيرها من الأفراد والجماعات سيما في تكوينها والانتماء لها لتحقيق العوامل المؤثرة الأخرى كما أن التفاعل الاجتماعي بين الأفراد يساعد على خلق وتكوين هذه المنظمات لتسهيل تحقيق الأهداف الذاتية والجماعية لأفراد المجتمع الإنساني ويشكل اشباع الحاجات الإنسانية ضرورة أساسية في تحقيق الانتماء إليها. ومن الأمثلة الشائعة ها منشآت الأعمال والجامعات والمدارس والمستشفيات، والمنظمات الثقافية والنوادي ... الخ.

الفرع الثاني: دوافع الانتماء للمنظمة

يمكن أن تلعب دوافع الانتماء الذاتي أو الاجتماعي للمنظمة دوراً أساسياً في خلق التباين أو الاختلاف بين المنظمات وعلى ذلك يمكن التمييز بين نوعين مختلفين من الدوافع هما :

أولاً: الدوافع الذاتية للانتماء

تشكل الدوافع والرغبات الشخصية، أو الذاتية في الانتماء أساساً لتكوين هذه المنظمات التي من بينها نقابات العمال والمنظمات المهنية والجمعيات التعاونية وجمعيات الهوايات. ويستهدف الفرد من خلال انتمائه لها تحقيق اهداف ذاتية، أو اشباع حاجاته المادية أو المعنوية، من خلال التفاعل في الاطار الاجتماعي أو النفسي لهذه المنظمات.

ثانيا: الدوافع الاجتماعية للانتماء

ينبتق بناء بعض المنظمات من الدوافع الاجتماعية العامة، حيث يستهدف الفرد من خلالها اسداء الخدمة للمجتمع بصرف النظر عن الفائدة الشخصية المراد تحقيقها، مثال ذلك جمعيات الرفق بالحيوان والجمعيات الخيرية وجمعيات الخدمات الاجتماعية.

الفرع الثالث : نوع الملكية

تقسم المنظمات حسب نوع الملكية، أي حسب الجهة المالكة لها، إلى ثلاثة أنواع هي :

أولاً: المنظمات العامة (أو الاشتراكية)

وهي تتمثل بالمنظمات التي تقوم الدولة (نيابة عن المجتمع بإنشائها حسب طبيعة نظامها السياسي والاقتصادي، وهي تضم مجموعتين أولها، منشآت القطاع العام (المؤسسات العمومية الاقتصادية) وهي منظمات تستهدف أساساً تحقيق المردود الاقتصادي أو المادي من عملياتها، وثانيها دوائر الدولة التي تستهدف تقديم الخدمة العامة للجمهور المستفيد منها بكفاءة.

ثانياً : المنظمات الخاصة

وهي المنظمات التي يمتلكها القطاع الخاص وتقسّم إلى مجموعتين أيضاً أولها منشآت الأعمال الخاصة (مثل الشركات المساهمة، وذات المسؤولية المحدودة، وشركات التضامن، والمنشآت الفردية)، وثانيهما المنظمات الخاصة الأخرى التي تستهدف تقديم الخدمة العامة، كالجمعيات الخيرية، والنوادي.

ثالثاً : المنظمات المختلطة

وهي المنظمات التي تشترك الدولة والقطاع الخاص في ملكيتها وذلك بموجب نسب تحددها الدولة، أما بشكل عام أو حسب طبيعة كل منظمة والقطاع الذي تعمل فيه. وأفضل مثل على ذلك هو شركات القطاع المختلط (الصناعية، والزراعية، والسياحية).

الفرع الرابع : حجم المنظمة

يمكن تصنيف المنظمات على وفق حجمها، إلى ثلاثة أنواع، وغالباً ما يعتمد على عدد الأفراد العاملين (أي أعضاء المنظمة) فيه كمتغير لقياس الحجم، ولو أن هذا المعيار لا يزال خاضعاً للدراسة حيث أن ما يراه البعض منظمة كبيرة يعده الآخرون متوسطة أو صغيرة . كما تتفاوت المنظمات حسب الدول المختلفة. ويمكن أن تؤخذ معايير أخرى غير عدد الأفراد العاملين، كرأس المال، ومجموع الموجودات، أو التسهيلات المادية، خاصة وأن الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا يعني كثافة استخدام رأس المال وانخفاض عدد العاملين بالمقابل.

إلا أن هناك اتفاقاً حول الأنواع الثلاثة لحجم المنظمات وهي:

أولاً : المنظمات الكبيرة

وهي المنظمات التي غالباً ما يتجاوز عدد أعضائها عشرات أو مئات الآلاف أو الملايين من الأفراد. ويغلب ظهور هذه المنظمات في الدول المتقدمة صناعياً إلى جانب كون الدولة ذاتها منظمة كبيرة .

ثانياً: المنظمات المتوسطة

وهي المنظمات التي غالباً ما يكون حجم الطاقات البشرية العاملة فيها الآلاف من الأفراد.

ثالثاً: المنظمات الصغيرة

وهي المنظمات التي يكون فيها عدد الأفراد بأعداد قليلة لا تتجاوز المئات من الأفراد أو أقل من ذلك .

الفرع الخامس : مستوى استخدام التكنولوجيا

تبوب المنظمات كذلك حسب مستوى التكنولوجيا، أما تبعاً لكثافة استخدامها لها ، أو حسب طبيعة الانتاج، أو بموجب معايير أخرى بهذا الخصوص وهي :

أولاً: حسب كثافة استخدام التكنولوجيا

نقسم المنظمات حسب هذه القاعدة إلى ثلاثة أنواع هي:

1 - المنظمات ذات التكنولوجيا المتطورة (العالية) : وهي المنظمات التي تستخدم مستوى متطوراً جداً من التكنولوجيا في عملياتها الانتاجية، فتكون ذات مكثفة كثيفة، وقد تصل إلى حد أن تدار باستخدام السيطرة من بعد - أو الائمة ، وبالتالي انخفاض الأفراد فيها إلى عدد قليل نسبياً

2 - المنظمات ذات التكنولوجيا المتوسطة: وهي المنظمات التي تستخدم مستوى من التكنولوجيا يعتمد المكننة أو الآلية في العمليات التشغيلية بشكل متوسط أو معتدل إلى جانب اعتمادها على الطاقة البشرية .

3 - المنظمات ذات التكنولوجيا المنخفضة : وهي المنظمات التي تستخدم في عملياتها التشغيلية الآلات اليدوية أو الماكينات المعتمدة على القوى العاملة لدرجة عالية ويرتفع فيها بالتالي عدد الأفراد نسبياً مقارنة مع المنظمات الأخرى ذات التكنولوجيا المتطورة أو المتوسطة.

ثانيا: حسب طبيعة الانتاج

نقسم المنظمات حسب هذه القاعدة إلى ثلاثة مستويات، آخذا بالتبويب الذي أورده وودوارد¹ (Woodward) هي:

1 - المنظمات ذات الانتاج الواسع أو الكبير (Large Batch) : وهي المنظمات التي تعتمد على الانتاج بوجبات وبكميات كبيرة محققة بذلك وفرات الحجم الكبير في شراء مستلزمات الانتاج المدخلات والعمليات، وتسويق المنتوجات (المخرجات).

2 - المنظمات ذات الانتاج المستمر : وهي المنظمات التي تعتمد اسلوب الانتاج المستمر، أو العملية الانتاجية (Continuous or Process Production) ذات المسار المستمر بسبب ترابط مراحلها بشكل كبير، كما هو الحال في منشآت الصناعات الكيماوية أو تكرير النفط.

3 - الانتاج على اساس الوجبات الصغيرة : وهي المنظمات التي تنتج على أساس الوجبات الصغيرة، أو على اساس عدد معين من وحدات الانتاج (Small Batch or Unit Production) وبمواصفات متخصصة، أو حسب الطلبات الواردة لها . كما أن هناك اتجاهات أخرى في تحديد أنواع المنظمات، حسب معيار المستوى التكنولوجي المعتمد من قبل المنظمات.

الفرع السادس : طبيعة نشاط المنظمة أو القطاع الذي تعمل فيه

نقسم المنظمات بموجب هذا المعيار إلى **اقتصادية** (زراعية صناعية تجارية مصرفية... الخ) و**اجتماعية** (صحية، تعليمية، ثقافية... الخ) و**سياسية** (الحزب، المجلس الوطني، المجالس الشعبية... الخ) وتنقسم هذه المنظمات بدورها إلى مجموعات **فرعية** وأخرى **ثانوية** فالمنظمات الصناعية تنقسم الى منظمات تعمل في الصناعة **الاستخراجية، والتحويلية والتجميعية**، وتنقسم المنظمات في الصناعة التحويلية مثلاً إلى ما يعمل في صناعات الغزل والنسيج، والصناعات الانتاجية والصناعات الغذائية، وهكذا.

¹ جوان وودوارد أستاذة إدارة أعمال في لندن، أجرت دراسة في الخمسينيات، مع مئة شركة إنجليزية في قطاع الصناعة، حول هيكلتهم والعوامل التي يمكن أن تفسرها. كان هدف البحث التحقق من صحة النظريات التقليدية. تم نشر هذه النتائج في عام 1965 في كتاب (Industrial organization. Theory and practice) حيث كان تقريرها أنه ليس هناك "أفضل طريقة"، وما يفسر الاختلافات بين المنظمات هي التكنولوجيات التي تستخدمونها. هذا ما يعرف حالياً بالاقتراب الموقفي.

الفرع السابع : المواطن أو الاقليم في اطار العلاقات القانونية أو السياسية

يمثل هذا المعيار طبيعة موطن المنظمة، أو الاقليم الذي تعمل فيه، وذلك في اطار علاقتها القانونية والسياسية، ويمكن هنا تقسيم المنظمات إلى ثلاث أنواع هي:

أولاً: المنظمات الدولية (العالمية) والاقليمية

وهي المنظمات التي تتجاوز في أنشطتها وعلاقاتها الحدود الاقليمية للأقطار التي اسست أو تعمل فيها، حيث أن خدماتها تمتد إلى أقطار متعددة. وقد تكون هذه المنظمات اقليمية، أي محصورة بعدد من الدول في اقليم أو منطقة معينة، أو أن تمتد لتشمل معظم أو كل دول العالم في نشاطات معينة.

والمنظمات الدولية كثيرة منها هيئة الأمم المتحدة والمنظمات المتفرعة عنها، كمنظمة الصحة العالمية، ومنظمة العمل الدولية، ومنظمة الغذاء والزراعة الدولية، ومنظمة الطيران الدولية. ومن بين المنظمات الاقليمية، المنظمات العربية، كالسوق العربية المشتركة والمشروعات العربية المشتركة، ومنظمة الاقطار العربية المصدرة للنفط (الأوابك) وغيرها.

ثانياً: المنظمات القطرية أو (الوطنية)

يمثل هذا النوع من المنظمات تلك العاملة ضمن حدود القطر الواحد في اطار حقوقه السيادية، وهي تعمل على مستوى القطر ككل.

ثالثاً: المنظمات المحلية

يقتصر دور أو نشاط هذه المنظمات على جزء من القطر الواحد كالمدينة أو القرية وغالباً ما يكون أعضاؤها من أبناء المنطقة ذاتها.

الفرع الثامن: درجة الاعتماد

تبويب المنظمات حسب هذه القاعدة إلى نوعين هما :

أولاً: المنظمات المستقلة

وتضم المنظمات الرئيسية أو المنظمات الام التي تتسم بالاستقلال وعدم الاعتماد على غيرها من المنظمات الأخرى مالياً و فنياً وإدارياً وغالباً ما تكون هذه المنظمات ذات أحجام كبيرة ومتوسطة أو صغيرة لكنها مستقلة إدارياً ومالياً و فنياً، أي غير تابعة أو مرتبطة بغيرها من المنظمات الأخرى لدرجة ملحوظة.

ثانياً : المنظمات التابعة

غالباً ما تكون هذه المنظمات متوسطة أو صغيرة الحجم ترتبط بغيرها من المنظمات الأخرى مالياً أو إدارياً أو فنياً، وغالباً ما تكون فروعاً لمنظمات كبيرة ومرتبطة أو تابعة لها، في النواحي المتعلقة بالأنشطة التي تؤديها.

المبحث الثالث : المدير ومهامه

تعريف المدير: هو شخص يعمل في المنظمة ، يقوم بأعمال و ينجز مهامها من خلال أشخاص آخرين ، ولديه سلطة معينة لاتخاذ القرارات . من أهم المسؤوليات الموكلة للمدير هي ضمان استعمال مصادر المنظمة أحسن استعمال ومن أجل أغراض جيدة. واستعمال المصادر أحسن استعمال يكون بمراعاة ثلاثة عوامل أساسية و هي:

1. **العوامل الاقتصادية:** أي الشروط التي تحصل بها المنظمة على المصادر البشرية والمادية.
2. **عوامل المردودية:** ويقصد بها العلاقة بين المنتجات أو الخدمات المنتجة من جهة وبين المصادر المستعملة من أجل إنتاجها من جهة أخرى.
3. **عوامل الفعالية:** ويقصد بها قياس كيفية تحقيق مخطط ما للأهداف المحددة.

المطلب الأول :تدرج مراتب المديرين في المنظمة

يمكن للمنظمة أن يكون فيها أكثر من مدير حسب درجة تعقيد الهيكل التنظيمي لها، وهذا ما يطلق عليه اسم المستويات الإدارية حيث أن لكل مستوى اداري نوعا خاصا من الكفاءات التي يجب ان يتحلى بها ليقوم بمهمته على أتم وجه.

الفرع الأول : المستويات الادارية

يمكن أن يحتوي هيكل المنظمة على عدة درجات للمديرين حيث يمكن أن نميز بين المستويات التالية:

أولاً : الإدارة العليا

وهي تمثل قمة المستوى الإداري في التنظيم بحيث تتركز فيها جميع السلطات و الصلاحيات يمثلها في الغالب المدير العام ورئيس مجلس الإدارة و تتمثل مهامهم في اتخاذ القرارات المهمة على مستوى المنظمة والتنسيق بين كل أعضاء المنظمة، والتأكد من أن أعضاء المنظمة يعملون بشكل متلائم و توافقي ويسعون لتحقيق نفس الأهداف . ومن أهم الوظائف الموكلة للإطارات العليا هي إعداد الخطط طويلة المدى ، تقييم المشاريع المهمة والتأكد من أن المنظمة تستعمل في خدمتها أفراد يتحملون المسؤولية ولديهم الكفاءات المناسبة و اللازمة؛

ثانياً : الإدارة الوسطى

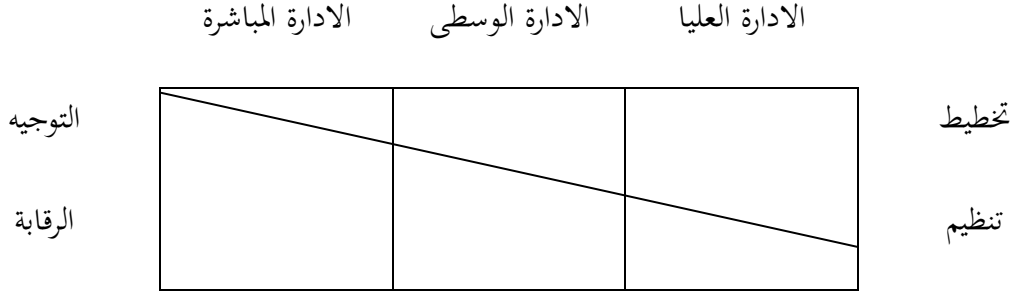
ويعتبر هذا المستوى الإداري أداة ربط بين المستويات العليا و الدنيا و يديرها نائب المدير العام أو مدير القسم أو المصلحة إطارات المستوى الوسيط ويتمثل دورهم في الإشراف على إطارات المستوى الأدنى الذي يكلفون بهم،

ثالثاً : الإدارة الدنيا

يعد هذا المستوى قاعدة الهرم الإداري ويشتمل على الوظائف التنفيذية ويضم رؤساء الأقسام ورؤساء المكاتب ورؤساء المصالح وعادة ما تكون مهام هؤلاء ذات طابع إشرافي أي أنهم مسؤولون عن العمل الذي يقوم به الموظفون ، وعلى التنسيق الجيد لمهامهم أو نشاطهم و يجب عليهم معرفة الجانب التقني للعمل أو المهام الموكلة لهم.

يوضح الشكل رقم 01 كيفية توزيع المهام (من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة) على المستويات الادارية المختلفة.

الشكل رقم 01 : كيف تنفق المستويات الادارية المختلفة أوقاتها



المصدر: جاري ديسلر، 1985، تعريب عبد القادر مُجدد عبد القادر، 2002، أساسيات الادارة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، ص 34

الفرع الثاني : كفاءات المدير

تنقسم كفاءات¹ المديرين بصفة عامة إلى ثلاثة أنواع من الكفاءات² :

أ الكفاءات التقنية وتسمى أحيانا المهارات الصعبة : وهي ضرورية لأفراد المنظمة الذين يقومون بمهام محددة بدقة مثل المحاسب الذي يجب عليه معرفة تقنيات محاسبية معينة ومحددة بدقة في مجال تخصصه من جهة أخرى فإن الإطارات المتوسطة والعليا ليس بالضرورة أن يعرفوا جيدا هذه التفاصيل. فمنصب هؤلاء الإطارات يمكنهم من القيام بنفس المهام في مؤسسة أخرى مختلفة في طبيعتها.

ب الكفاءات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية : وتتمثل هذه المهارات في القدرة على تسيير العمل الذي يقوم به المرؤوسين بشكل متلائم و فعال ، وتغطي هذه الكفاءات مجال الاتصال والقيادة. والموظف الذي يملك كفاءات تقنية لا يصبح بالضرورة مسيرا جيدا وبالعكس فإن الموظفين الذين لا يملكون كفاءات تقنية يمكن أن يصبحوا مسيرين جيدين في بعض الأحيان لأنهم لديهم القدرة على التحفيز، والاتصال الجديد وقيادة فوج ما.

¹ نستعمل مصطلح الكفاءات كمرادف لكلمة المهارات وهي ترجمة لمصطلح skills باللغة الانجليزية. يجب التنبيه الى اختلافها عن مصطلح الكفاءة efficiency والذي سنتطرق له في الفرع الموالي.

²Katz, R.L. (1955) 'Skills of an Effective Administrator'. *Harvard Business Review* 33 (1), 33-42 cited by

عمر مُجدد دره، 2008، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الادارية المعاصرة، دار الرضوان، حلب، ص 56

ج كفاءات متعلقة بالأفكار و الخطط أو المهارات المفاهيمية: وهذه الكفاءات تعتبر ضرورية بالنسبة للإطارات العليا لمنظمة ما على اعتبار أنه من الضروري أن تكون لهم نظرة شاملة لوظائف المنظمة المختلفة والربط بين مختلف الوحدات الإدارية من أجل تحقيق أهداف المنظمة المحددة بشكل فعال. فالإطارات العليا للمنظمة يجب أن يأخذوا بعين الاعتبار الآثار طويلة الأجل لقرار ما، وهكذا فالقرار الذي يتخذه مدير بإنشاء مصنع جديد قد يؤثر على مردودية المؤسسة لعدة سنوات قادمة و عليه يجب تقييم عدة بدائل والاستعانة بوجهات نظر أخرى ، تجمع أحسن الاقتراحات و العمل بها.

ومن الضروري التنبيه إلى أن الكفاءات المختلفة تختلف باختلاف درجات المدير ، و يمكن توضيح العلاقة بين كفاءات المدير ورتبة المدير بالجدول رقم 01.

الجدول رقم 01: الكفاءات الادارية وعلاقتها بالرتبة الادارية

الكفاءات الضرورية	درجة المدير
الكفاءات المتعلقة بالأفكار و المخطط	الإدارة العليا
	الإدارة المتوسطة
الكفاءات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية	الإدارة الدنيا
	الفرق غير الإدارية
الكفاءات التقنية	

المصدر: من إعداد الاستاذة الباحثة.

نلاحظ من الجدول أن هناك كفاءات مشتركة بين المراتب المختلفة في السلم الاداري لكنها موظفة بشكل مختلف حسب الرتبة. يحتاج كل من مديري رتبتيين متتاليتين الى نفس الكفاءات للتواصل مع بعض: فالإطارات المتوسطة يجب أن تتمكن من ترجمة الافكار والمفاهيم التي يضعها إطارات الادارة العليا، كما يجب ان تتحلى بكفاءات انسانية تمكنها من التواصل مع أعضاء الإدارة الدنيا، والذين بدورهم يجب أن يكونوا على درجة عالية من الكفاءة التقنية ليستطيعوا فرض احترامهم وإدارة الفرق غير الادارية. هذه الكفاءات التقنية ليست ضرورية للإطارات المتوسطة والعليا فالمدير العام لشركة ما ليس عليه بالضرورة أن يمتلك المهارة التقنية التي

يملكها مهندس البرمجيات والحاسوب (عضو الفرق غير الادارية)، وينطبق هذا على مدير القسم القانوني أيضا لنفس الشركة (اطار متوسط).

الفرع الثالث : مفاهيم الكفاءة والفعالية

إن الغاية الأساسية من الإدارة هي الوصول إلى الأهداف بفاعلية وكفاءة. هناك اختلاف بين المفهومين حيث يجب التفريق بينهما¹.

الفاعلية effectiveness : هي مجرد الوصول إلى الأهداف التي تم تعيينها مسبقاً عن طريق القيام بتنفيذ الخطط المحددة لها أي أن الفاعلية (أو الفعالية) ومعناها بالانجليزية do the right things : إنجاز العمل / الشيء الصحيح أو مدى ملاءمة الأهداف المختارة ومدى النجاح في تحقيق هذه الأهداف. فالفاعلية بهذا التعريف مقياس يشير إلى حقيقة تنفيذ المهام الضرورية لتحقيق الأهداف.

أما **الكفاءة Efficiency**: فهي الوصول إلى تلك الأهداف بأسرع وقت ممكن، وبأقل جهد وتكلفة ممكنة وبعبارة أخرى فالكفاءة تعني do the things right : إنجاز العمل بشكل صحيح أو حسن استغلال الموارد المتاحة لتحقيق أهداف معينة. فهي توضح العلاقة بين الموارد والإنتاج: زيادة الإنتاج بنفس العوامل تعني زيادة في الكفاءة.

يعتبر مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفاعلية، ولكن لا يجب أن يستخدم بالتبادل. فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فاعليتها. وهكذا فالمفهومان يكمل كل منهما الآخر.

لكي تتحقق الكفاءة في الواقع العملي على المسيرين والمدراء التزود بالمعرفة الادارية ودراسة ادارة الأعمال والإلمام بالمبادئ والأصول العلمية لها.

¹ Robbins P. S., Coulter M., DeCenzo D., Né I., 2018, Management, l'essentiel des concepts et pratiques, 10e édition, Pearson France, « nouveaux horizons », Paris, France, pp 26, 27.

الفصل الثاني : وظائف الإدارة والعملية الإدارية

تتكون الإدارة من أربعة وظائف أساسية، وهي:

- ✓ التخطيط: وهو تحديد الأهداف، وبناء الاستراتيجيات والخطط المناسبة لتحقيقها.
- ✓ التنظيم والتنسيق: وهو التنظيم والتنسيق للموارد المادية والبشرية، وتحديد الوظائف والمسؤوليات التي ينبغي القيام بها، وتوزيعها على الأشخاص المناسبين.
- ✓ القيادة والتوجيه: حيث يتم هنا المتابعة المستمرة للموظفين وتوجيههم بما يحقق الأهداف المرتقبة.
- ✓ الرقابة: وتتم هنا الرقابة على الأعمال والاطلاع على النتائج، والمقارنة بين ما تم تحقيقه، وما سبق التخطيط له، ويتم هنا أيضاً اكتشاف الأخطاء الواقعة، والقيام بتصحيحها.

المبحث الأول: التخطيط

تعتبر أول وظيفة في العملية الإدارية وظيفة التخطيط، وتمثل نقطة البداية للعمل الإداري¹.

المطلب الأول : ماهية التخطيط

التخطيط هو أحد وظائف الإدارة الرئيسية الأربع وهو عملية تحديد أهداف المنظمة ورسم الاستراتيجيات والطرق والعمليات لإنجازها.

ينبغي أن نميز بين التخطيط والخطوة حيث أن هذه الأخيرة نتيجة عملية التخطيط وهي وثيقة تتضمن أهداف المنظمة المستقبلية والنشاطات والأعمال التي ينبغي إنجازها لتحقيق هذه الأهداف. وتوضع هذه النشاطات والأعمال في العادة على شكل مشاريع وبرامج عمل تفصيلية توضح وتحدد من بنجز كل نشاط ومتى وكيف وأين ينجز؟

يركز التخطيط على الأهداف والوسائل معا إذ لا يقتصر على وضع الأهداف والغايات المراد تحقيقها وإنما يشمل أيضاً تحديد الوسائل والطرق المناسبة لبلوغ تلك الأهداف والغايات. ومن فوائد التخطيط ما يلي:

¹ حريم، 2009، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص ص 111، 124

- تنسيق الجهود : وذلك بتحديد الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها للمنظمة ، وهذه الاهداف توفر التوجيه اللازم لمختلف الوحدات للقيام بدورها بدون تعارض أو تناقض بينها؛
- الإعداد للتغيير، فمع الاخذ بعين الاعتبار الآثار المحتملة للتغيير تكون الادارة أكثر جاهزية للتعامل معه؛
- كما يوفر التخطيط مقاييس ومعايير للأداء حيث تضع الادارة أهدافا واضحة في الخطة ما يشكل أساسا للمعايير التي يمكن استخدامها لقياس الأداء الفعلي.

المطلب الثاني : أنواع التخطيط والخطط

يمكن تصنيف هذه الأنواع استنادا إلى المعايير التالية :

- معيار الفترة الزمنية التي تشملها الخطة
- معيار نطاق الخطة وشمولها
- معيار تكرار الاستعمال.

الفرع الأول: معيار الفترة الزمنية التي تشملها الخطة

هناك ثلاثة أنواع من التخطيط حسب هذا المعيار.

أولا : تخطيط طويل المدى

هذا النوع يغطي هذا النوع من التخطيط مدة زمنية طويلة صعب تحديدها وتختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعة نشاطها ولكن غالبا ما تغطي فترة ما بين 3 الى 5 سنوات. بشكل عام يشتمل التخطيط طويل المدى على أهداف عامة ولا يتناول التفاصيل.

ثانيا : تخطيط متوسط المدى

يغطي هذا التخطيط فترة زمنية ليست طويلة ولا قصيرة قد تمتد من سنة الى ثلاث سنوات وعادة ما توضع الخطة متوسطة المدى استنادا الى الخطة طويلة المدى، وتشتمل على تفاصيل أكثر وتسعى الى تحقيق الاهداف التي تضمنتها الخطة طويلة المدى.

ثالثا : تخطيط قصير المدى

يغطي التخطيط قصير المدى فترة زمنية تمتد من شهور الى سنة وتشكل هذه الخطة عادة أداة وآلية تنفيذية لتحقيق الاهداف الواردة في الخطة متوسطة الامد وهي أكثر تفصيلا من الخطط السابقة.

الفرع الثاني: معيار نطاق الخطة وشمولها

هناك ثلاثة أنواع من التخطيط وفقا لهذا المعيار وهي:

أولا : التخطيط الاستراتيجي

يغطي هذا التخطيط مدة زمنية طويلة وفيه يتم تحديد أهداف بعيدة المدى، ويتناول مجالات عمل ونشاطات المنظمة الرئيسية ويوضح السبل الكفيلة لتحقيق رسالتها. يركز هذا النوع من التخطيط على دراسة وفحص المتغيرات البيئية الخارجية التي تؤثر على اهداف المنظمة ونشاطها. من أمثلة التخطيط الاستراتيجي: تنوع الإنتاج وفتح أسواق جديدة. يتولى القيام بهذا النوع من التخطيط عادة المستويات الإدارية العليا.

ثانيا : التخطيط التكتيكي

تقوم المستويات الإدارية الوسطى في المنظمة بترجمة الخطط الاستراتيجية إلى خطط تكتيكية متوسطة المدى. يشمل هذا النوع من التخطيط جميع نشاطات ووظائف المنظمة من انتاج، وتسويق، ومالية، وموارد بشرية وغيرها. فمثلا قد تقوم ادارة الانتاج بالتخطيط لعصرنة الآلات لتحقيق إنتاجية أفضل أو قد تقوم ادارة الموارد البشرية بوضع خطة لتكوين العمال. يركز هذا النوع من التخطيط على مسألة الكفاءة أكثر من اهتمامه بالفاعلية على المدى البعيد.

ثالثا : التخطيط التشغيلي

يتم انجاز هذا النوع من التخطيط من قبل مديري الخط الأول من رؤساء أقسام ومشرفين ومراقبين. وهي خطط تفصيلية مركزة ومحددة تتم فيها ترجمة العموميات الى أرقام واضحة وخطوات محددة وأهداف قابلة للقياس على المدى القصير. يركز هذا النوع من التخطيط على الموازنات وكميات الانتاج وجداول العمل ويتضمن معايير وأرقام تسمح بقياس النتائج لمقارنتها بالأهداف. يكون المدى الزمني لهذا النوع من الخطط قصيرا .

الفرع الثالث : معيار تكرار الاستعمال

تصنف الخطط وفق هذا المعيار الى نوعين:

أولا :تخطيط لمرة واحدة

يستخدم هذا النوع من الخطط لمرة واحدة، لمواجهة حالات أو مواقف طارئة، يستفاد منها لفترة زمنية واضحة، وتتضمن أهدافا تفصيلية، ولكن هذه الخطة تصبح عديمة الفائدة حالما يتم تحقيق الأهداف. فمثلا قد تشكل المنظمة فريق عمل لتطوير منتج جديد وحالما يتم الانتهاء من تطوير المنتج تنتهي الخطة. من أمثلة هذا النوع من التخطيط البرامج والموازنات.

يعتبر البرنامج خطة تشتمل على نشاطات متعددة لإنجاز هدف مهم، ويشمل مراحل لها بدايات ونهايات واضحة.

أما الموازنة فهي خطة غالبا ما تمتد لمدة سنة، تصف بطريقه رقمية توزيع الموارد (من أموال ومواد وعناصر بشرية وغيرها) على النشاطات التنظيمية موزعة على كل نشاط مثل توزيع ساعات العمل، ساعات تشغيل الآلة، مستويات المخزون، وقت الحاسوب وغيرها.

ثانيا :تخطيط متكرر الاستعمال

تصنف هذه الخطط باستمرارية التطبيق في المنظمة، وتشمل السياسات، والإجراءات (أو التعليمات)، والقواعد.

تعتبر السياسة خطة توفر إطارا عاما في عملية صنع القرارات. فهي توفر توجيهات وإرشادات لصنع القرارات التنظيمية لضمان اتباع طريقة واحدة و الثبات على مبدأ واحد في المنظمة من قبل مختلف المسؤولين. قد تكون السياسات مكتوبة أو غير مكتوبة.

أما الإجراءات فهو عبارة عن خطه تفصيلية تتضمن سلسلة خطوات متتابعة زمنيا لإنجاز عمل ما. وتوضح هذه الخطة عادة ما الذي يجب عمله؟ ولماذا؟ ومن يقوم بالعمل؟ وكيف؟ ومتى؟ وأين؟ ولذا تعتبر أكثر تحديدا وتفصيلا ودقة من السياسات، حيث لا تترك الاجراءات مجالا لحرية التصرف. إن الغاية من الإجراء هو وضع أسلوب نمطي محدد لإنجاز العمل الذي يتكرر من أجل الحصول على نتائج نمطية واحدة .

أما بالنسبة للقواعد فهي عبارة عن تعليمات محددة تتضمن الأمر والنهي .

المبحث الثاني :التنظيم

تعتبر وظيفة التنظيم الوظيفة الثانية في العملية الإدارية فبعد وضع الخطط والأهداف لا بد للإدارة من القيام بالأنشطة الصحيحة لتحقيق تلك الأهداف وهو ما يقودنا للتعرف على وظيفة التنظيم¹.

المطلب الأول : ماهية التنظيم

التنظيم هو عمليه هيكله الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف المنظمة، وهو يتضمن تقسيم الأنشطة الى أعمال أو وظائف، وتفويض السلطة، وتقرير الأسس السليمة لتكوين الوحدات (أو تجميع الأعمال)، أو تحديد العدد المناسب من الوظائف في كل وحدة.

تتضمن وظيفه التنظيم مجموعه من العناصر المترابطة، وهي:

- تقسيم النشاط العام وتجزئته الى أعمال ووظائف تتضمن كل منها واجبات محددة؛
- تسند مسؤولية انجاز الوظائف للأفراد؛
- تجميع الوظائف في وحدات استنادا إلى أسس سليمة؛
- تقرير عدد الوظائف المناسبة في كل وحدة؛
- تفويض السلطات للأفراد ما يمكنهم من القيام بما عهد إليهم من مهام، ويتضمن ذلك مصادر اتخاذ القرارات، وتحديد من هو رئيس ومن هو مرؤوس.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي

يطلق عليه أيضا اسم البناء التنظيمي ويعتبر الناتج النهائي لتنظيم لعملية التنظيم. يوضح الهيكل التنظيمي أدوار الأفراد والجماعات في تحقيق أهداف المنظمة، والمسؤول الذي يتبع كل فرد، وما يتمتع به كل فرد من سلطه اتخاذ القرار، والربط بين مختلف الافراد والجماعات لتعمل معا كوحدة كاملة لتحقيق أهداف المنظمة.

¹حرير، 2009، مبادئ الادارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص ص 143، 180

الفرع الأول: : تصميم الهيكل التنظيمي

يتضمن تصميم الهيكل التنظيمي اتخاذ القرارات الأربعة الرئيسية التالية.

- ✓ يتعلق القرار الاول بتقسيم النشاط العام للمنظمة الى أنشطة أصغر وهذه الى أنشطة أصغر وهكذا حتى نحصل على أعمال ووظائف لكل منها واجبات ومسؤوليات محددة. وجوهر هذا القرار يكمن في مدى التخصص وتقسيم العمل الذي يجب تطبيقه.
- ✓ يتعلق القرار الثاني باختيار اساس معين لتجميع الاعمال والوظائف، وقد ينشأ عن هذا القرار مجموعات تتضمن أعمال متجانسة أو متباينة.
- ✓ أما القرار الثالث فيتعلق بتحديد عدد الأفراد الذين يخضعون لرئيس مباشر، أي بمعنى آخر تحديد نطاق الاشراف: أهو ضيق أم واسع؟
- ✓ أما القرار الاخير فيتعلق بتوزيع السلطات بين الوظائف.

يرى بعض المختصون في إدارة الأعمال¹ أن الاتجاه السائد في العديد من الشركات هو تقليل عدد المستويات الهرمية (اعتماد هيكل مسطح). على سبيل المثال، في شركة لوريال ومنذ عام 2012، يتم تبسيط الهرم السلمي. إذا نظرنا إلى مجال التصنيع، فإننا نميز فقط خمسة مستويات هرمية بين العامل التشغيلي في المصنع والرئيس التنفيذي للمجموعة. في الواقع، يعتمد هذا العامل بشكل مباشر على رئيس مصنعه (مدير مستوى رقم 1)، وهو مرتبط بالإدارة الفنية (مدير مستوى رقم 2) والذي يقع مباشرة أسفل نائب الرئيس (مدير مستوى رقم 3) والرئيس التنفيذي (مدير رقم 4).

الفرع الثاني: مؤشرات وعوارض الهيكل التنظيمي غير السليم

من بين المظاهر والعوارض في المنظمة التي تشير الى وجود مشكلات في الهيكل التنظيمي ما يلي:

- وجود خمسة مستويات تنظيمية أو أكثر بين أعلى مستوى وأدنى مستوى؛
- وجود أفراد يتبعون رؤساء لا يستطيع هؤلاء الرؤساء البت في تعيينهم أو في فصلهم؛
- ازدواجية واضحة في العمل بين الادارات؛

¹ Barabel M., Meier O., 2015, Manageor, tout le management à l'ère digitale, 3^e édition, Dunod, Paris, France, p212.

- عدم وضوح الأهداف؛
- وجود عدد كبير من المرؤوسين يتبعون لرئيس واحد لا يتسع وقته للتطوير والإرشاد؛
- إسناد مسؤوليات إشرافية للأفراد بدون منحهم سلطات كافية؛
- تلقي الأفراد أوامر وتوجيهات من قبل رئيسين فأكثر؛
- عدم تحديد المسؤولية والمساءلة بوضوح؛
- وجود مديرين يشرفون على عدد قليل من العاملين وبإمكانهم الاشراف على عدد أكبر وبالتالي لا يتم استغلال قدراتهم أحسن استغلال

الفرع الثالث : خريطة الهيكل التنظيمي

من الوسائل المساعدة في تصميم الهيكل التنظيمي خريطة الهيكل التنظيمي. وهي عبارة عن شكل أو رسم أو مخطط يصور الهيكل التنظيمي العام للمنظمة في وقت معين من تاريخ المنظمة.

أولاً : فوائد خريطة الهيكل التنظيمي

- تقدم إطاراً عاماً عن المنظمة؛
- يمكن استخدامها لتعريف الموظفين الجدد بالمنظمة؛
- يمكن استخدامها لتعريف الجهات الخارجية بطبيعة هيكل المنظمة؛
- تفيد في توضيح ربط الأفراد في المنظمات؛
- تبين بعض خطوط وعلاقات السلطة والمسؤولية والسلم الرئاسي؛
- تساعد على اكتشاف الأخطاء والعيوب الموجودة في الهيكل التنظيمي.

ثانياً: سلبيات الخريطة التنظيمية

- من بين سلبيات الخريطة التنظيمية:
- لا توضح الخريطة مدى سلطات ومسؤوليات الأفراد في المنظمة؛
- لا تظهر التمييز الواضح بين الوظائف التنفيذية والاستشارية؛
- لا تظهر جميع خطوط الاتصالات؛
- لا تبين التنظيمات غير الرسمية؛
- تدخل الجمود على العلاقات بين الأفراد في المنظمة.

ثالثاً : أشكال الخريطة التنظيمية

هناك ثلاثة أشكال للخريطة التنظيمية:

- ✓ الخريطة الرأسية: حيث تناسب السلطة من الأعلى الى الأسفل في الخريطة؛
- ✓ الخريطة الأفقية: حيث تناسب السلطة من اليمين الى اليسار؛
- ✓ الخريطة الدائرية: حيث تناسب السلطة من المركز الى المحيط.

المبحث الثالث: القيادة

تمثل الوظيفة الثالثة في العملية الادارية في وظيفة القيادة والتوجيه. تجدر الاشارة الى ان بعض المراجع تفصل بين المفهومين وتجعلهما خطوتين متتاليتين، لكننا نرى أن نركز على القيادة هنا وندمج التوجيه فيها حيث أن التوجيه هو "الوظيفة الادارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الافراد والإشراف عليهم وتوجيههم، وإرشادهم الى كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها، وتحقيق التناسق بين جهوداتهم، وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك"¹. تعتبر القيادة بالمعنى المتفق عليه عملية اجتماعية للتأثير على أفعال الأفراد المرؤوسين وسلوكهم اتجاه العمل بجد ورغبة لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة.

المطلب الأول : المدير والقائد

المدير هو الشخص الذي تسند إليه مهمة الاشراف على وحدة أو جماعة عمل (إدارة، قسم، شعبة وغيرها)، وهو مطالب بالقيام وظائف العملية الإدارية - تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة- . تعتبر القيادة إحدى الوظائف الادارية للمدير، ولا يستطيع المدير القيام بهذه الوظائف بنجاح بدون أن يمتلك مقومات القيادة الناجحة. ليس كل مدير أو رئيس قائداً فالمركز الرسمي وحده لا يجعل من المدير قائداً. هذا ما يقودنا للتطرق الى مفهومي القائد الرسمي والقائد غير الرسمي. يعتبر قائدا رسمياً كل فرد يشغل مركزاً رئاسياً (مدير عام، مدير ادارة، رئيس قسم...الخ) بحكم الوظيفة التي يشغلها، وقد يكون هذا القائد إسمياً فقط حيث لا يمارس تأثيراً فعلياً على أفراد جماعته، بينما يلاحظ في حالات كثيرة ظهور فرد من أفراد الجماعة يمارس القيادة والتأثير على أفراد الجماعة الذين يرجعون إليه للتوجيه والارشاد وغيرها، وهذا الفرد يمارس قيادة غير رسمية حيث يستطيع التأثير على الأفراد من خلال قوة الشخصية والاحترام والمكانة والخبرة وغيرها. على القائد الرسمي أن يعي ويدرك هذه الظاهرة ويتفهمها ويحاول توظيفها في تحقيق أهداف الجماعة والمنظمة.

¹ بشير العلاق، 2008، الادارة الحديثة، دار اليازدي، عمان، الأردن، ص 277

من جهتهم، يرى Hellriegel و Slocum أن جودة قادة الفريق في المنظمة تؤثر بشكل كبير على نجاح هذه لأخيرة. بالنسبة لهما¹ فإن هناك اختلافات بين القيادة والإدارة حيث أن القيادة هي القدرة على تطوير الأفكار والرؤية، والعيش بالقيم التي تدعم تلك الأفكار والرؤية، والتأثير على الآخرين لتوجيه السلوك، واتخاذ القرارات الصعبة، خاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية. كما تتضمن القيادة القيام، من خلال الآخرين، بعمل لم يكن ليحدث في غياب القائد. وعلى العكس من ذلك فإن المدير يوجه عمل الآخرين ويكون مسؤولاً عن النتائج. يحقق المديرون الفعالون نظامًا وتماسكًا معينًا في عمل موظفيهم. يوضح الجدول رقم 02 الفروقات الموجودة بين عملية القيادة والإدارة.

الجدول 02: مقارنات بين القيادة والإدارة

الفئة	القائد	المدير
عملية التفكير	. هو في أصل هذه العملية . يضع الناس في المقام الأول . متفتح على الخارج	. يبادر . يضع الأشياء في المقام الأول . مهتم بالداخل
تحديد الاتجاهات	. لديه رؤية . يصنع المستقبل . يرى الغابة	. عنده خطط تشغيلية . يحسن الحاضر . يرى الأشجار
العلاقات مع الموظفين	. ينتدب . لديه زملاء . الثقة والتطوير	. يمارس رقابة ضيقة النطاق . لديه مرؤوسون . يوجه وينسق
الطريقة التشغيلية	. يتصرف بحكمة (يتخذ الخيارات الصحيحة) . توليد التغيير . يخدم العملاء والمستخدمين	. يتصرف بفعالية (يفعل الأشياء بشكل جيد) . يدير التغيير . يخدم الإدارة العليا

المصدر:

Hellriegel D., Slocum J. W., 2016, Management des organisations, 2e édition, deboeck supérieur «Nouveaux Horizons», Louvain, Belgique, p359

¹ Hellriegel D., Slocum J. W., 2016, Management des organisations, 2e édition, deboeck supérieur « Nouveaux Horizons », Louvain, Belgique, pp 358 -360

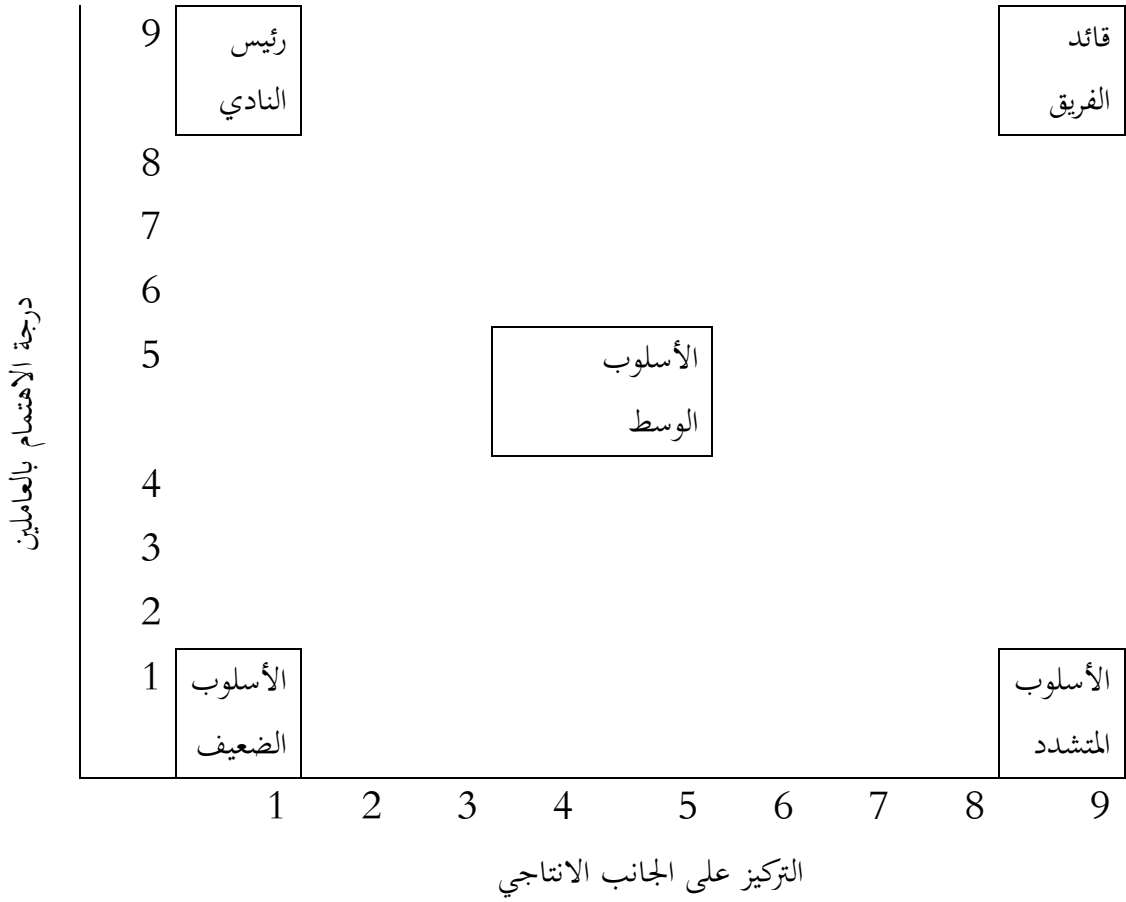
المطلب الثاني: الشبكة الادارية

تعتمد الشبكة الإدارية على تفاعل بعدي القيادة: الاهتمام بالعمل والإنتاج، والاهتمام بالعامل. يمثل الشكل رقم 02 تمثيلاً بياناً لهذه الشبكة. يحتوي النموذج على محورين حيث يرمز المحور الأفقي إلى الاهتمام بالأفراد، والمحور العمودي إلى الاهتمام بالإنتاج، وذلك ضمن مقياس يتدرج من 1 إلى 9.

هناك خمسة أساليب رئيسية للقيادة حسب موقعها على الشبكة، وهي:

- ✓ القائد الضعيف والمتسيب (1-1): بموجب هذا الأسلوب يترك القائد الأمور دونما تدخل، ولا يعطي أدنى اهتمام للإنتاج أو الإنسان فهو ينسحب من العملية القيادية؛
 - ✓ القائد المهتم بالإنتاج أو المتشدد (1-9): وهو القائد الذي يعطي كل اهتمامه للإنتاج والعمل، ويعطي أدنى اهتمام للعلاقات الإنسانية؛
 - ✓ القائد الاجتماعي أو رئيس النادي (1-9): ويميل إلى استخدام السلطة لدفع المرؤوسين للعمل، وهنا يعطي كل الاهتمام للناس ومشاعرهم وحاجاتهم و بناء العلاقات الاجتماعي، و لا يعطي اهتماماً يذكر للإنتاج والعمل؛
 - ✓ القائد الوسط (5-5): وهو الذي يوجه اهتماماً معتدلاً لكل من العمل والناس ولكنه يواجه صعوبة في المحافظة على التوازن بين هذين البعدين معاً؛
 - ✓ القائد المثالي أو قائد الفريق (9-9): يتميز هذا الأسلوب باهتمام عال بالأفراد والإنتاج معاً، يركز القائد على العمل بروح الفريق وضمناً تماسك الجماعة، وبناء الثقة والاحترام المتبادل للحصول على إنتاج جيد.
- أفضل الأساليب هو الأسلوب الأخير للقيادة أي (9-9).

الشكل رقم 02 : الشبكة الادارية



المصدر : حسين حريم، 2009، مبادئ الادارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 224

المبحث الرابع: الرقابة

الرقابة هي عملية تستخدم تقييم الأداء والإنجاز الفعلي لمقارنته بالأهداف المخططة واتخاذ إجراء تصحيحي بشأن الاختلاف بين الإنجاز والأهداف. تتم عملية الرقابة باتباع خطوات متتالية هي:

أولاً : وضع معايير للأداء، وهي نقاط مرجعية تستعمل لمقارنة الإنجاز الفعلي بها، وبدونها يصعب ممارسة الرقابة.

يمثل الجدول رقم 03 بعض أنواع معايير الأداء مع تحديد الغرض من كل نوع، وأمثلة عنها.

الجدول رقم 03 : أنواع معايير الأداء

نوع المعيار	الغرض	أمثلة
معايير زمنية	تخصيص وتوزيع مسارات العمل	120 وحدة لكل ساعة عمل للفرد
	ضبط جداول الانتاج	400 وحدة لكل نوبة عمل من 8 ساعات
معايير جودة	تحديد مستويات جودة مقبولة للمخرجات	لا أخطاء مسموح بها يمكن أن يتفاوت حجم المخرجات المنتجة بما لا يزيد عن 2%
	تحديد مستويات مخرجات مقبولة للأفراد والجماعات ووحدات الانتاج	يجب ألا يتجاوز الغياب 3% يجب أن ينتج العاملون القدامى 10% أكثر من العاملين الجدد
معايير تكلفة	تحديد تكلفة وحدة المنتج تحديد مستويات التعويض والأجور للفتات المختلفة من العاملين تقرير النفقات اللازمة لعمليات التصنيع	يجب ألا تتجاوز تكلفة الوحدة الواحدة 50 ديناراً تقدر نفقات الرواتب بما لا يتجاوز 11 مليون دينار.

المصدر : حسين حريم، 2009، مبادئ الادارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص ص 308، 309

ثانيا: مراقبة وقياس الأداء. يتمثل جوهر المراقبة في جمع المعلومات التي تعبر بموضوعية ودقة عن أداء فرد أو جماعة أو نشاط معين، وهي عملية مستمرة وتتطلب وضع أساليب موثوقة يعتمد عليها في قياس الأداء.

ثالثا: مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير. تتم المقارنة بتحليل البيانات الواردة من شبكة التغذية الراجعة في المنظمة.

رابعا: التقييم والتصحيح. إن وجود انحراف وتفاوت بين الأداء الفعلي والأداء المعياري يمكن أن يعزى لأسباب تختلف عن قصور الأداء، مثل: تغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية، وقد تكون المعايير الموضوعية غير واقعية، أو غياب نظم حوافز عادلة... وغيرها من الأسباب. على الإدارة أن تتوصل إلى تفسير الانحراف في الأداء وأن تتخذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

إن الرقابة وسيلة وليست غاية، فهي وسيلة لتحسين أداء المنظمات والأفراد بصفة عامة. كما أن لها أنواعا عديدة يمكن تصنيفها حسب أسس متنوعة، فهناك الرقابة الدائمة، والدورية، والمفاجئة؛ وهناك الرقابة السابقة، والمتزامنة، واللاحقة. أما بخصوص الأساليب فهناك الأساليب الوصفية مثل الملاحظة الشخصية، والتقارير، والرقابة الذاتية، والرقابة الجماعية، والسياسات والإجراءات، وخرائط غانت وغيرها، وهناك الأساليب الكمية مثل المسار الحرج، والتحليلات المالية، والنسب المالية، والتكاليف المعيارية وغيرها.

مهما تنوعت الرقابة وأساليبها فإن أي نظام للرقابة يجب أن يستوفي عدة خصائص ومتطلبات وأهمها: أن يكون اقتصاديا، مرنا، مقبولا، صادقا وموثوقا، ملائما للمنظمة وللنشاط، يكشف عن الانحرافات بسرعة وغيرها من الخصائص.

المحور الثاني : تطور الفكر الإداري

الفصل الثالث :المدرسة الكلاسيكية للإدارة

المبحث الأول : الحركة العلمية

المبحث الثاني : نظرية المبادئ

المبحث الثالث: النظرية البيروقراطية

المبحث الرابع : تقييم المدرسة الكلاسيكية

الفصل الرابع : مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية

المبحث الأول : مدرسة العلاقات الانسانية

المبحث الثاني : المدخل السلوكي

الفصل الخامس :المدارس الحديثة للإدارة

المبحث الأول : المدرسة الكمية

المبحث الثاني : مدخل النظم

المبحث الثالث: المدرسة الموقفية

المحور الثاني : تطور الفكر الإداري

رغم أن الإدارة بالمفهوم العام مورست بأشكال متعددة من قبل الحضارات القديمة (كما تشهد بذلك الآثار التاريخية للحضارات الفرعونية والبابلية والصينية) إلا أن إدارة الأعمال كعلم له قواعد وأصول ونظريات ومفاهيم يعتبر علما حديثا نسبيا مقارنة بعلوم أخرى. في هذا المحور نحاول أن نعطي لمحة شاملة عن تطور الفكر الإداري من خلال تقسيمه إلى عدة مدارس فكرية يشترك العلماء والمفكرين الذين ينتمون إليها في رؤيتهم وتفسيرهم للممارسات الإدارية. نخصص الفصل الأول من هذا المحور إلى المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة، الفصل الثاني للمدرسة الانسانية والسلوكية التي جاءت كرد فعل على أفكار التقليديين، ثم نخصص فصلا ثالثا للمدارس الحديثة مثل المدرسة الكمية، مدرسة النظم والمدرسة الموقفية.

الفصل الثالث: المدرسة الكلاسيكية للإدارة

تعتبر المدرسة الكلاسيكية - وتدعى أيضا المدرسة التقليدية- من أقدم المدارس الفكرية التي تناولت المسائل الادارية بالدراسة والتحليل. تضم هذه المدرسة عدة اتجاهات فكرية وهي:

✓ الادارة العلمية؛

✓ نظرية المبادئ (أو ما يعرف بالعملية الادارية)؛

✓ النظرية البيروقراطية.

تشارك هذه الاتجاهات في مجموعة من فرضيات أهمها¹:

- أنها نظرت للإنسان نظرة ساذجة محدودة، واعتبرته "كائنا اقتصاديا" أي أنه يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الأجور والحوافز المادية فقط؛
- نظرت للمنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها، وأن هذه البيئة هادئة ومستقرة؛
- اعتبرت أن أعمال المنظمات معروفة وذات طبيعة روتينية بسيطة؛
- اعتمدت على معيار الكفاءة الإنتاجية فقط للحكم على نجاح المنظمات؛
- رأت أن هناك أسلوبا أمثل لأداء العمل يمكن تطبيقه في كل الظروف؛
- اعتبرت أن كل اتصال وتنظيم خارج القنوات الرسمية لا يخدم المنظمة ويضر بالإنتاج.

سندرس أهم التيارات الفكرية في هذه المدرسة ونخصص المبحث الاول للحركة العلمية بقيادة تايلور، المبحث الثاني لنظرية المبادئ لفايول، و المبحث الثالث للنظرية البيروقراطية لفيبر، سنقوم بتخصيص مبحث رابع لتقييم هذه المدرسة من ناحية الايجابيات والسلبيات.

¹محمد قاسم القريوثي، (2001)، مبادئ الادارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن ص ص 54-55

المبحث الأول : الحركة العلمية

حتى نهاية القرن الثامن عشر كان الشغل الشاغل للمديرين كمنظمين هو كيفية تضخيم شركاتهم إلى أقصى حد ممكن. وكان ذلك في الفترة التالية للثورة الصناعية وظهور المخترعات الجديدة في أمريكا من الآلات البخارية، والآلات الحديدية، والتلغراف والمحركات الكهربائية، ومد خطوط السكك الحديدية وشق القنوات وشبكات الأعمال التي فتحت أسواقاً جديدة أمام المنتجين.

وبالإضافة لذلك، تعد هذه الفترة فترة تاريخية حاسمة حيث شهدت التوسع السريع في الأسواق، فضلاً عن إدراك المديرين المسؤولين أنه يمكنهم - بشكل جزئي - أن يعزلوا عن التقلبات الطارئة في الأسواق من خلال تنمية منشآتهم وجعلها أكبر. كما واکب هذه المرحلة سيطرة فكرة العمل الدؤوب التي نادى بها المذهب البروتستانتي. إن هذه الفترة هي فترة الازدهار المدوي، وفترة النمو المتفائل. وفي هذه الفترة تسابق المديرون في تكديس الأفراد والآلات والأموال بهدف جعل منشآتهم أضخم من المنافسين. ولكن في نهاية القرن الثامن عشر بدأت عملية التحول من النمو (الكم) إلى الكفاية (الكيف) فقد أصبحت منظماتهم ضخمة ولكنها غير عملية (غير مرنة)، وشعر المديرون بحاجتهم إلى طرق جديدة لتحسين المنفعة التي تعود عليهم من تلك الموارد التي سبق لهم أن كدسوها. وفوق ذلك فقد بحث هؤلاء المديرون عن مفاهيم جديدة وأساليب جديدة تساعدهم في خفض التكاليف وزيادة الكفاية. من هذه البيئة الصناعية نشأت المدرسة الكلاسيكية في الادارة¹.

إن نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين يمثلان عنصر التحول الكبير في إدارة الأعمال والإنتاج من التخمين و الحدس إلى علم له مبادئه ونظرياته ، وهذه المبادئ وضعها الرواد الأوائل للمدرسة العلمية الإدارية وقد كانت تجاربهم كلها تنصب في إطار واحد هو زيادة الإنتاجية من خلال الإدارة الصحيحة للعمل وجدولته وتبسيطه مما ينتج عنه الحصول على أكبر قدر من الإنتاج، من خلال استخدام الإمكانيات الإنتاجية نفسها.

¹ جاري ديسلر، 1985، تعريب عبد القادر محمد عبد القادر، 2002، أساسيات الادارة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، ص 38

ركزت الإدارة العلمية على الحوافز الاقتصادية التي تغري العمال على زيادة الإنتاج . يقترن هذا الاتجاه بالأمريكي فريدريك ونسلو تايلور Frederick Winslow Taylor بشكل أساسي مع وجود مساهمين آخرين مثل جيمس وات James Watt ، روبرت أوين Robert Owen ، شارلز بابيج Charles Babbage ، فرانك وليليان جلبريث Frank and Lillian Gilbreth ، وهنري جانت Henry Gantt .

يعتبر الكثيرون أن فريدريك تايلور (1856 - 1915) أب الإدارة العلمية وهذا بسبب مساهماته الكبيرة في استعمال الطريقة والمنهج العلمي في حل المسائل الادارية.

عمل تايلور في شركة للفولاذ في الولايات المتحدة الأمريكية في المستويات التنفيذية الدنيا وكان يدرس في الجامعة الليلية بالموازاة مع ذلك. تدرج في السلم الإداري إلى أن وصل إلى رتبة كبير المستشارين المهندسين في شركة الحديد والصلب بسبب استعماله الطريقة العلمية في التحليل مما ساهم في نجاحه. ولعل من أهم الإسهامات العلمية البارزة التي قام بها فريدريك تايلور في حقل الإدارة ما يعرف بدراسة الحركة والزمن Time and Motion Study . كان تايلور من أوائل المهندسين الذين لاحظوا ضياع الجهد وهدر الوقت خلال تنفيذ العمليات الإنتاجية بسبب عدم ربط الأجر بالإنتاج وعدم تحديد الزمن النمطي والمعياري الذي يمكن تطبيقه في العملية الإنتاجية .

كما أسس تايلور ما يعرف بنظرية الرجل الاقتصادي ومن أهم عناصر هذه النظرية ما يلي¹:

- ✓ الإنسان أناني في طبعه أي أن الفرد أناني يجب مصلحته الشخصية ويضعها فوق كل اعتبار
- ✓ الإنسان كسول في طبعه أي أن الإنسان يجب أن يأخذ ولا يعطي ولو ترك على حريته فلن ينتج أكثر من ثلث طاقته الإنتاجية لذلك يجب مراقبته وحثه على العمل.
- ✓ الكسب المادي حافز مهم: إن افضل طريقة لحفز العامل هي تقديمه الدعم المادي ومتى حصل على هذا الأجر التشجيعي يزيد العامل من إنتاجيته.

بعد دراسات وتجارب علمية مستفيضة، توصل تايلور وأتباعه إلى أربعة مبادئ في الإدارة العلمية، وهي²:

¹ القريوتي ومبارك، مرجع سبق ذكره، ص 51

²Stephen Robbins, 1990, Organization Theory, Prentice Hall , 4th ed, pp 35 cited by :

حسين حريم، 2003، إدارة المنظمات -منظور كلي- دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص 21.

- التخصص العالي في العمل، حيث على الفرد ان يصبح متخصصا ولديه مهارات محددة عالية لأن التخصص العالي يسهم في زيادة الانتاجية؛
 - إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل عنصر من عناصر العمل الذي يؤديه العامل محل الحدس والتخمين؛
 - اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية؛
 - تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق أهداف العمل وفق الأسلوب العلمي؛
 - تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعمال، بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط والإشراف، ويتولى العاملون مسؤولية التنفيذ.
- تتلخص فلسفة الادارة العلمية باستخدام الاسلوب العلمي للوصول الى حل المسائل الادارية الشائكة واتخاذ القرارات، كما يتم استعمال المنهج العلمي لاختيار الطريقة المثلى للأداء واختيار الآلات والمواد والعاملين.

المبحث الثاني : نظرية المبادئ

تنسب نظرية المبادئ (أو ما يعرف بنظرية التنظيم الاداري) إلى الكاتب الفرنسي هنري فايول¹ Henri Fayol، ولكن هناك كتابا آخرون أسهموا في هذه النظرية وكانوا مهتمين بتطوير مبادئ علمية في الإدارة، تصلح لكل مدير في أي منظمة أهمهم البريطانيان ليندال ايرويك Lyndall Urwick و لوثر جوليك Luther Gulick، والامريكيان جايمس مووني James D. Mooney والان رايلي Alan Reiley.

المطلب الأول : مساهمات فايول في نظرية المبادئ

عمل فايول مديرا تنفيذيا لإحدى شركات صناعة المعادن والفحم في فرنسا ومن خلالها نال خبرته العملية التي قادتته إلى النجاح في مجال الإدارة الصناعية حيث ترجم كتابه الصادر سنة 1916 L'Administration industrielle et générale الى العديد من لغات العالم بما فيها الانجليزية سنة 1930.

¹ ولد فايول عام 1841 باسطنبول، وتوفي بباريس في ديسمبر 1925 عن عمر يناهز أربعة وثمانين عاما، ويعد أحد علماء الإدارة الكلاسيكية.

اهتم فايول بالإدارة في قطاع الأعمال، ووضع 14 مبدأ للإدارة، كما قام بتقسيم الأنشطة الإدارية إلى ستة مجموعات من الأنشطة، وقسم وظائف الإدارة إلى خمس وظائف: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة.

تعتبر دراسات فايول امتداداً للمدرسة التايلورية إلا أن فايول قد تجاوز مستوى الورشة التي تحدث عنها تايلور إلى مستوى المنظمة ومن ثمة تحول موضوع دراسته إلى الاهتمام بترشيد العلاقة بين العامل والآلة. ولقد تضمنت مؤلفات هنري فايول موضوعات تعالج نواحي إدارية متعددة تحمل الفكر الإداري الكلاسيكي كأساس لها حيث ركز في أفكاره على صفات الإداريين وتدريبهم ووظائف الإدارة والأسس العامة.

قام فايول بتصنيف الأنشطة التي تقوم بها المنظمة إلى ستة مجموعات وهي على النحو التالي¹:

- 1- الوظيفة التقنية : تشمل عمليات التحويل والتصنيع والإنتاج؛
- 2- الوظيفة التجارية : تشمل عمليات الشراء والبيع والمبادلة؛
- 3- الوظيفة المالية : تشمل عمليات البحث عن الأموال وجلبها وتوظيفها و توفيرها والاستخدام الأمثل والاقتصادي لها وحسن استثمارها؛
- 4- الوظيفة المحاسبية : تشمل هذه الوظيفة تسجيل مختلف العمليات التي قامت بها المؤسسة وإعداد الميزانية والتكاليف كما أنها تتضمن القيام بالعمليات الإحصائية؛
- 5- وظيفة الأمن : ويتعلق الأمر بحماية الممتلكات والحفاظة عليها والحفاظة على سلامة الأفراد العاملين في المنظمة؛
- 6- الوظيفة الإدارية : حسب فايول تقوم هذه الوظيفة بالتخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة واعتبر فايول أن الوظيفة الإدارية من أهم الوظائف وأحاطها بقدر كبير من الاهتمام.

¹ Claude S. George, (1972), The History of Management thought, Prentice-Hall new Jersey, USA, p112 cited by:

حسين حريم، 2003، إدارة المنظمات -منظور كلي- دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص 23.

قام فايول أيضا بوضع خصائص وصفات يجب توافرها عند المدير، حيث يجب أن تتوفر فيه الخصائص التالية:

1- صفات جسمانية : الصحة و القوة؛

2- صفات ذهنية : القدرة على الفهم والدراسة والتحليل؛

3- صفات خلقية : حسن الصورة والهندام؛

4- صفات تربوية : اللباقة وحسن المعاملة؛

5- صفات تقنية : ترتبط بالوظيفة التي يؤديها المدير؛

6- صفات تتعلق بالخبرة و التجربة : الخبرة بالتعلم والتجربة بالمعرفة حتى يؤدي عمله بطريقة سليمة.

اقترح فايول 14 مبدءا للإدارة، مازالت تطبق في العصر الحاضر من طرف الكثير من المديرين، وهي¹:

- تقسيم العمل : أي تجزئة العمل الواحد إلى مجموعة من الأجزاء، يتخصص كل عامل بإنجاز جزء من العملية الإنتاجية مما يؤدي إلى تخصص العامل و إتقانه، وهذا بدوره يرفع من كفاءته (مبدأ: التكرار يجلب الإتقان).
- تكافؤ السلطة والمسؤولية : السلطة كما رآها فايول هي صلاحية إعطاء الأوامر للآخر، والسلطة هي مزيج بين السلطة الرسمية المستمدة من المركز الوظيفي الذي يحتله الإداري، والسلطة الشخصية غير الرسمية المستمدة من الصفات الشخصية للفرد (والتي تتأثر بالذكاء والخبرة والمعارف الخاصة). أما المسؤولية فتنتج عن السلطة بحيث تتساوى مسؤولية العامل أو الفرد مع السلطة المفتوحة له.
- الانضباط : هي مجموعة القواعد واللوائح التنظيمية (القرارات داخل المؤسسة) والأوامر التي يجب أن يتقيد بها المرؤوسين.
- وحدة القيادة والأمر: أي يجب أن تصدر الأوامر من مصدر واحد، أي مشرف أو رئيس واحد، عندما يتعلق الأمر بتنفيذ المهام الوظيفية حتى لا يحصل التعارض بين القرارات والأوامر وحتى لا يحس العامل بالارتباك.

¹ Ibid p113

- وحدة التوجيه : أي وجود برنامج واحد لكل قسم أو ورشة، على أن تكون الأهداف واحدة لمجموع هذه النشاطات. ويختلف هذا المبدأ عن المبدأ السابق لأنه ينطبق على عمليات المؤسسة وأنشطتها في حين ينطبق مبدأ وحدة إصدار الأوامر على الأفراد العاملين.
- خضوع المصلحة الفردية أو الشخصية إلى المصلحة العامة : أي يجب أن لا تتعارض مصلحة العامل أو الشخص مع المصلحة العامة (للمنظمة أو المؤسسة).
- مبدأ المكافأة العادلة والتعويض : اهتم هنري فايول بموضوع إنصاف العاملين، فشجع على دفع التعويضات والمكافآت والأجور التي تتماشى مع مجهوداتهم المبذولة وجودة المنتج .
- مبدأ المركزية : يقتضي هذا المبدأ تركيز السلطة في شخص معين ثم تفويضها حسب ما تقتضيه الضرورة.
- تدرج السلطة : أي تسلسل السلطة من أعلى الرتب إلى أدناها وعلى المرؤوس الالتزام بمرم السلطة.
- الترتيب والنظام : إن المشروع أو المؤسسة تحتوي على موجودات مادية كالألات والمواد الأولية والأفراد ، فيجب أن يكون كل شيء في مكانه الصحيح ويكون كل شخص في مكانه المناسب .
- مبدأ العدالة : يجب عدم تمييز الرؤساء للإفراد على حساب الآخرين ليحصل الرئيس على الولاء يعدله مع الأفراد.
- مبدأ الاستقرار في العمل : حسب فايول من مبادئ الإدارة الناجحة ، ثبات العامل والمدير في منصبهما فترة طويلة، لأن البحث عن عمال جدد يزيد من الجهد والوقت والمال.
- المبادرة : على الإدارة أن تشجع المبادرات الفردية والابتكارات، التي تؤدي إلى تحسين الإنتاج وزيادته وتحقيق تكاليفه.
- روح الفريق (التعاون) : ضرورة العمل على شكل فريق، انطلاقاً من شعار " الإتحاد قوة " وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة لكل من العمال والإداريين ومالكي المؤسسة (أي المساهمين).

المطلب الثاني : نقاط الاختلاف بين فايول وتايلور

اختلف فايول عن تايلور في بعض النقاط يمكن أن نوجزها فيما يلي:

- اهتم تايلور بأساليب الإدارة على مستوى التنفيذ (أي على مستوى الورش) ، أما فايول فقد اهتم بالإطار العام لموضوع الإدارة سعياً منه لتطوير نظرية عامة للإدارة، من خلال تطوير مبادئ عامة تصلح لكل مدير في كل المستويات الإدارية بأي منظمة وتحت جميع الظروف،
- اعتمد تايلور على الدراسة والتجربة العلمية، بينما اعتمد فايول على تجربته كمدير ممارس،
- أكد تايلور على تنميط مبادئ الإدارة العلمية وتطبيقها المتشدد، في حين رأى فايول أن المدراء لابد أن يتمتعوا ببعض من المرونة حتى يستطيعوا تكييف مبادئهم حسب المواقف المختلفة.

المبحث الثالث: النظرية البيروقراطية

تستعمل كلمة البيروقراطية كثيراً في الحياة العامة للدلالة على وضعية سلبية لتعقد الإدارة وثقلها، لكن هذا المصطلح برز كمصطلح علمي لتحسين الإدارة ورفع الكفاءة الانتاجية أي أن له جذوراً إيجابية.

المطلب الأول : تعريف البيروقراطية

اشتقت كلمة "البيروقراطية" من المصطلح الفرنسي (بيرو) الذي يعني اللون المعتم¹ الذي يمثل الجاه والهيبة؛ وقد تحولت هذه الكلمة إلى معنى المنضدة أو غرفة المكتب أما كلمة «قراطية» فهي يونانية الأصل وتعني الحكم، وهي غالباً ما تضاف إلى كلمات أخرى كالديمقراطية، والائتوقراطية، والتكنوقراطية، وغيرها.

والبيروقراطية، وفقاً لهذا المصطلح، تعني (حكم المكتب) وأول من استخدم تعبير البيروقراطية الوزير الفرنسي فانسان دي جورناي Vincent de Gournay عام 1745 ثم أصبح المصطلح مستخدماً في الأدب الاقتصادي والاجتماعي تعبيراً عن حكم المكاتب، وتحكم الموظفين في الحياة الاجتماعية. ودخل التعبير اللغة الاشتراكية على أساس كونه معرقلاً للتحويلات الاشتراكية المستهدفة².

¹ La couleur bureau qui est une teinte de brun

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، 2007، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 3، عمان الاردن، ص 33

تنسب النظرية البيروقراطية لعالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر Max Weber (1864-1924) الذي اهتم بدراسة المنظمات كبيرة الحجم والتي كانت تتصف بعدم الكفاءة. اقترح فيبر نموذجاً مثالياً للتنظيم أطلق عليه اسم النموذج البيروقراطي، يعتمد على الرشادة في اتخاذ القرارات، ويستند على المعرفة والقدرة كأساس للتنظيم بدلا من المحاباة والمحسوبية¹.

وقد أثرت طبيعة المنظمات التي درسها فيبر كثيراً في بلورة ما توصل إليه من نموذج للبيروقراطية. لقد استهدف فيبر من خلال هذا المصطلح أن يوصف الجهاز الإداري البيروقراطي، ويحدد في ضوء ذلك السمات التي ينبغي أن يتصف بها سلوك المنظمة البيروقراطية. ويعني مفهوم «البيروقراطية» لدى فيبر ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة، وإخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع، ووضعها موضع التنفيذ. والبيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الحكومية، الذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية، ويكونون فيما بينهم تنظيمياً هرمياً تحكمه قواعد معينة، وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات².

كما يبدو من الصور التنظيمية، التي بلورها فيبر حول البيروقراطية، قدم وجود المنظمات البيروقراطية، منذ عهد الفراعنة في مصر وعهود الصينيين، واليونان والرومان والدولة العربية الإسلامية الكبرى. يرى فيبر أن البيروقراطية أحد المظاهر التنظيمية القديمة التي تطورت عبر العصور بأشكال مختلفة لكي تنسجم مع الحاجة الحقيقية للمنظمات العاملة في سعيها لتحقيق أهدافها، ومن هنا فقد اعتبر فيبر المنظمة البيروقراطية من أفضل أشكال التنظيم الإداري وأكثرها قدرة على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة. هذا إضافة إلى تمتعها بصفة العقلانية (أو الرشدة) في معالجة المشكلات الإدارية، واعتمادها العمل المكتبي وأساليب التخصص الإداري. وقد افترض فيبر في المنظمة البيروقراطية صفات متعددة هي: الدقة والسرعة والوضوح والإمام الكامل بالمتطلبات وانصياع المرؤوسين بشكل تام إلى المسؤول الإداري الأعلى، وتقليل الاحتكاك بالمستويات الإدارية المختلفة. وقد أراد

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات من منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص 24

² مزار فيصل فخري، 1978، البيروقراطية بين الاستمرار والزوال، المنظمة العربية للعلوم الادارية، القاهرة، ص 217 (عن الشماع وحمود، مرجع سبق ذكره،

من خلال افتراضاته التوصل إلى نموذج عقلائي للمنظمة البيروقراطية، ينطلق أساساً من القيم الفكرية والنظريات التي سادت الوسط الإداري الذي تعمل فيه المنظمات بشكل عام¹.

المطلب الثاني : خصائص البيروقراطية المثالية

قسم ماكس فيبر السلطة إلى ثلاثة أنواع :

❖ **السلطة القانونية الرشيدة** : هي سلطة رسمية تعتمد على الحكومات وتكون موضوعة على أسس ومبادئ وقواعد علمية تلقى القبول الاجتماعي، والشخص الذي بيده السلطة القانونية يمارسها بموجب القانون.

❖ **السلطة التقليدية** : تستند إلى مجموعة التقاليد والأعراف السائدة في مجتمع ما، فيمثل لها الجميع كمارسة السلطة من طرف رئيس القبيلة على أفراد قبيلته.

❖ **السلطة الكاريزمية (البطولية أو الخارقة)**: يستند هذا النوع من السلطة إلى مجموعة من المواهب والصفات النادرة التي يمتلكها شخص ما فيستخدمها لأغراض سياسية أو دينية أو اجتماعية.

لتنظيم البيروقراطي المثالي حسب فيبر عدة خصائص منها²:

- توزيع المهام : في كل تنظيم مجموعة من المهام والوظائف، وتوزع هذه الأعمال على المراكز الوظيفية (المستويات الإدارية) والأشخاص.
- التخصص الوظيفي : لكل مؤسسة هيكلها الوظيفي وتخصصها الوظيفي.
- تسلسل السلطة : التنظيم الإداري البيروقراطي كغيره من الأنظمة الإدارية حيث تكون مستويات إدارية عليا تكون مسؤولة عن الإشراف عن المستويات الإدارية الدنيا، وتوجيهها وقياس أدائها.
- كما أن السلطة تعني القوة والقدرة على إصدار القرارات. إن السلطة في هذا التنظيم تكون على أساس تدرج الهرم.

¹ الشماخ وحمود، مرجع سبق ذكره ص 34.

² محمد عبد الفتاح الصبري، 2006، مبادئ التنظيم والادارة، دار المناهج، عمان، الأردن، ص 116

- تعيين الموظفين: حسب التنظيم البيروقراطي يتم تعيين الموظفين عن طريق التعاقد للعمل حسب المؤهلات والخبرات والقدرات المطلوبة، وفق معايير موضوعية وعلمية دقيقة بعيدة كل البعد عن الأهواء الشخصية.
- تحديد طرق الأداء وضوابطه: يعتمد التنظيم البيروقراطي على طرق وأساليب إنتاجية وتنظيمية وإدارية محددة ورسمية تطبق بصفة دائمة على العمال.
- التدوين الكتابي: بما انه هناك مجموعة من الوظائف والمراكز الوظيفية فإن شبكة الإتصال بينها متشعبة ومعقدة لهذا فإن انتقال المعلومات وتبادلها يتم بصورة مكتوبة وموثقة، كما أن إصدار الأوامر واتخاذ القرارات تُبلَّغ بصورة مستندية (على شكل مستندات).
- الاحتراف الوظيفي : بما أن غالبية الاختصاصات والمراكز الوظيفية تحتاج إلى خبرات طويلة فإن الموظف الذي يشغل وظيفة ما في التنظيم الإداري يجب أن يكون له مسار محدد إلى الأمام، ومستقبل وظيفي يضمن له العيش الكريم وتحقيق الذات، من خلال إبراز مكانته ومبادرته الشخصية في العمل ومن ثمة احترام العمل الوظيفي.

المطلب الثالث : تقييم النظرية البيروقراطية

- إن مبادئ البيروقراطية جيدة نظريا، ولكن الممارسة الخاطئة في تطبيق مفهوم البيروقراطية جعلت معظم الناس تعيب البيروقراطية وتسخر منها وتطالب بالقضاء عليها.
- ومن أبرز الأخطاء عند تطبيق البيروقراطية ما يلي¹ :

- تصبح الوسائل غايات، أي تصبح القواعد والتعليمات أهداف بنظر العاملين وتجاهل الأهداف الرئيسية
- يقاوم العاملون الذين اعتادوا على المكاتب المفروشة الفخمة لأي تغيير يؤدي إلى فقدانهم لهذه المظاهر.
- الروتين ويعني الالتزام بتفصيلات العمل الدقيقة خاصة في الأمور الروتينية المتكررة الحدوث.

¹ القريوثي ومبارك ، مرجع سبق ذكره، ص 54

- البيروباثولوجي، وهو مرض المغالاة في البيروقراطية أي التطرف والتمسك بقواعد البيروقراطية والتزمت في تطبيقها نتيجة للاستمتاع بممارسة السيطرة.
- المظاهر والرموز أي تمسك العاملين ببعض المظاهر كفرش المكتب بأفضل أنواع الأثاث والأجهزة، ومطالبتهم بأخذ الرواتب العالية.

هناك بعض الانتقادات للنظرية البيروقراطية كغيرها من النظريات، ومن تلك الانتقادات:

- إهمالها للجانب الإنساني في التعامل مع الموظف أو العامل.
- تركيز سلطة اتخاذ القرارات في يد مجموعة قليلة من القادة والرؤساء في الإدارة العليا.
- لا يعترف النموذج البيروقراطي بأثر المجتمع على التنظيم، وتعدده نظاماً مغلقاً لا يتأثر بالبيئة أو يؤثر فيها.
- عزل الموظف في عمله عن حياته الخاصة وعدم فتح مجال للتداخل بينهما.
- يقود الالتزام بالبيروقراطية إلى آثار ونتائج غير متوقعة مناقضة للكفاءة المفترضة فيها، كما أنه يؤدي إلى الجمود وإلى خطر إحلال الوسائل كغايات محل الأهداف.

المبحث الرابع : تقييم المدرسة الكلاسيكية

تعد المدرسة الكلاسيكية أقدم المدارس الادارية تاريخياً، وتعد بقية المدارس التي تلتها رد فعل على افكار هذه المدرسة، لذلك ارتأينا ان نخصص مبحثاً لتقييمها من الناحية الايجابية ومن الناحية السلبية.

المطلب الأول: إسهامات المدرسة الكلاسيكية

يمكن أن نلخص الاسهامات الايجابية التي قدمتها المدرسة الكلاسيكية للفكر الاداري في النقاط التالية:

- ✓ أبرزت أهمية الادارة في تقدم المجتمعات
- ✓ التأكيد على أن الادارة علم، مثل العلوم الأخرى، له أسس ومبادئ يمكن تدريسها وتعلمها،
- ✓ اعتبار الادارة مهنة، مثل باقي المهن، ينبغي ممارستها وفق أسس وأصول،
- ✓ تحديد عناصر ووظائف العملية الادارية،

- ✓ الكثير من أساليب وفنون الإدارة الحديثة مستمدة من المدرسة التقليدية مثل: تحليل الوقت والحركة، تبسيط العمل، نظم الحوافز، جدولة الانتاج، تحليل الوظائف تعيين واختبار العمال... الخ
- ✓ أبرزت المدرسة التقليدية أهمية تعويض العاملين بناء على الأداء،
- ✓ بادرت بدراسة المهام والوظائف،
- ✓ أكدت على أهمية اختيار وتدريب العاملين.

المطلب الثاني : انتقادات المدرسة الكلاسيكية

يمكن تلخيص الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية في النقاط التالية.

- ✓ الاهتمام بالجانب التقني من العمل، وإغفال الجوانب الإجتماعية والنفسية مثل العلاقات الإجتماعية،
- ✓ الاهتمام فقط بالحوافز المادية لتحفيز الانسان لزيادة انتاجيته وإغفال حاجات ودوافع الانسان الأخرى،
- ✓ يرى بعض النقاد أن الإدارة التقليدية تلائم الظروف التي نشأت فيها حيث كانت بيئة الأعمال بسيطة ومستقرة كما كانت أعمال المنظمات بسيطة وروتينية، لكن البيئة المعاصرة شديدة التعقيد ومضطربة ومتنوعة وشديدة المنافسة.
- ✓ يمكن القول أنه في الماضي كان التحدي الذي يواجهه المدراء هو تحسين الكفاءة والانتاجية أما في القرن الحادي والعشرين فإن التحدي هو الجودة، المنافسة والعولمة.

الفصل الرابع : مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية

ركزت المدرسة الكلاسيكية بتياراتها المختلفة، كما رأينا في الفصل السابق، على الرشد والعقلانية لتحقيق أعلى مستويات انتاجية من خلال الاهتمام بتقسيم العمل، والتخصص، والتسلسل الهرمي، والتأكيد على التباعد القوانين والأنظمة وغيرها...وأهملت السلوك الانساني للافراد والجماعات في المنظمات.

جاءت المدرسة السلوكية كرد فعل على قصور المدرسة التقليدية في تناولها العنصر الانساني في المنظمات وعدم الاهتمام به. انصبت جهود العديد من العلماء في ثلاثينيات القرن الماضي في تطوير المفاهيم بالاعتماد على العلوم الاجتماعية والسياسية والإنسانية، فاعتبروا أن الفرد العامل إنسان يندفع للعمل تحت تأثير مجموعة من العوامل النفسية لا تحت تأثير المواد المادية والحوافز التشجيعية فقط. ينتمي معظم الباحثون في هذه المدرسة إلى علم النفس، وعلم النفس الاجتماعي، وعلم الاجتماع. سنتطرق في هذا الفرع بإيجاز إلى مدرسة العلاقات الإنسانية لالتون مايو، ومدخل العلوم السلوكية.

المبحث الأول: مدرسة العلاقات الإنسانية

يقصد بالعلاقات الإنسانية "كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد والتعاون بين الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج أفضل بما يضمن اشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية."

المطلب الأول : تجارب هوثرن لإلتون مايو

تعتبر محاولة إلتون مايو Elton Mayo وأعوانه في التجارب المعروفة بإسم تجارب هوثورن The Hawthorne Studies (1924 – 1932) والتي أجريت في شركة وسترن إليكتريك Western Electric بمصنع Hawthorne بمدينة شيكاغو أولى المحاولات المكثفة لدراسة أثر العوامل المادية للعمل على الكفاية الإنتاجية للعاملين. وقد بدأت هذه التجارب بمحاولة ترمي إلى اختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة والكفاية الإنتاجية للعاملين. وجاءت النتائج غير متوقعة، مؤكدة وجود متغير جديد وهو الروح المعنوية للعمال ودرجة الانسجام والوثام القائمين بين المجموعة العاملة. ولذا أجريت تجربة أخرى على متغير آخر ترمي إلى اختبار أثر الراحة ومدتها على الكفاية والإنتاجية، فتكررت النتائج غير المتوقعة التي تؤكد تأثير الإنتاجية

أساساً بالحالة المعنوية للعمال. فأجريت تجربة ثالثة لإختبار أثر تغيير طريقة دفع الأجور على الكفاية الإنتاجية. وتكررت النتائج غير المتوقعة والتي تؤكد أن الإنتاجية ترتبط إيجابياً بالظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين أكثر مما ترتبط بالتغيرات المادية التي تدخل على ظروف وأحوال العمال.

وقد توصلت تجارب هوثورن إلى النتائج التالية¹:

- ✓ ميل الأفراد العاملين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم.
- ✓ تأثر تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة.
- ✓ أن الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل.
- ✓ إن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية وإنما أيضاً طبقاً لطاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية، ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى.
- ✓ دور القيادة غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم من حيث تكوين الجماعات ونمط العلاقات بينهم.

المطلب الثاني : إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية

أسهمت تجارب هوثورن في نشر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل، مما أدى إلى كثير من أنواع التغيير في الممارسة الإدارية خلال الثلاثينات من القرن 20م، ومن الآثار العلمية نذكر ما يلي:

- ✓ ظهرت لأول مرة إدارة مهمة في المشروعات تسمى " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" تتولى الاهتمام بحسن استخدام الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفاهيتها وحل مشكلات العاملين، بل وصل الأمر إلى حد وجود أقسام للتحليل النفسي داخل الإدارات.
- ✓ بدأت الإدارة العامة والخاصة تعترف بحق العاملين في الحصول على إجازات سنوية وبدأت ساعات العمل الأسبوعية تنخفض تدريجياً حتى وصلت الآن إلى أربعين ساعة أسبوعياً في معظم دول العالم.

¹عمر وصفي عقيلي، 2007، الإدارة المعاصرة : التخطيط - التنظيم - الرقابة، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، ص 120

✓ بدأ الاعتراف بحقوق العمال في الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية فتقررت وجبات العاملين خاصة في المصانع والمناجم" وساعات للراحة وتقرر علاج العاملين مجاناً ورعايتهم صحياً والتأمين عليهم.

✓ بدأ تدريب الرؤساء والمشرفين على مراعاة أصول العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للعاملين معهم حتى ترتفع روحهم المعنوية وتزيد قابليتهم للتعاون.

المطلب الثالث : الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية

إن حركة العلاقات الإنسانية قد ملأت الكثير من الفجوات في المعرفة الإدارية، ورغم ذلك لم تسهم بالقدر الكافي في إيجاد نظرية للإدارة. فقد حذت حذو نظرية الإدارة العلمية في تركيز الجهود على المستويات التشغيلية في التنظيم أكثر من المستويات الوسطى أو العليا. وهو ما أدى إلى بعض الانتقادات ومنها:

✓ إغفال التنظيم الرسمي بشكل كبير

✓ التحيز المسبق للعلاقات الإنسانية، لم تقدم المدرسة نظرية شاملة بل ركزت فقط على الجوانب الإنسانية.

✓ لم ير رجال الفكر الإداري في نتائج دراسات هذه المدرسة حلولاً جذرية للوصول إلى علاقات أفضل بل أن النتائج محدودة.

المبحث الثاني: المدخل السلوكي

جاءت هذه المدرسة نتيجة للانتقادات التي وجهت الى المدرسة التقليدية وإلى العلاقات الانسانية محاولة منها لمعرفة السلوك الانساني من خلال دراسة الفرد وشخصيته والجوانب الادارية فيها بهدف معرفة تصرفاته وتنوع واختلافات هذه التصرفات والدوافع التي أدت الى سلوكه. المدرسة السلوكية لا تشبه المدارس التي سبقتها بالرغم من أنها تحمل بعض مبادئ المدرسة الكلاسيكية (مثل التأكيد على الكفاءة) وبعض مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية (مثل تأكيد أهمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل وبناء مناخ ملائم للتعبير عن مواهب العاملين). إعتبرت المدرسة السلوكية المنظمة الإدارية نظاماً اجتماعياً مفتوحاً يتم إتخاذ القرارات فيه من خلال دراسة العمليات وتحديد المؤثرات وتفاعلها مع بعضها للوصول إلى قرار موضوعي وسليم . ويعد هذا المدخل نتاجاً لدراسة علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، ويتميز في أنه ركز على الإدارة باعتبارها إدارة للعنصر

البشري داخل المنظمات، كما اهتم هذا المدخل بالتنظيمات غير الرسمية والاتصال غير الرسمي. سنتطرق في هذا المدخل لأعمال ماسلو وماجربور.

المطلب الأول : نظرية الدافعية الإنسانية لأبراهام ماسلو

يعتبر الأمريكي أبراهام ماسلو Abraham Maslow (1908 - 1970) من أشهر علماء النفس الذين أثروا على علم الإدارة. قام ماسلو بصياغة نظرية فريدة ومتميزة في علم النفس ركز فيها بشكل أساسي على الجوانب الدافعية للشخصية الإنسانية¹. حيث قدم ماسلو نظريته في الدافعية الإنسانية، حاول فيها أن يصيغ نسقا مترابطا يفسر من خلاله طبيعة الدوافع أو الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله. في هذه النظرية يفترض ماسلو أن الحاجات أو الدوافع الإنسانية خمسة أنواع، تنتظم في تدرج أو نظام متصاعد من حيث الأولوية أو شدة التأثير، فعندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية أو الأعظم قوة وإلحاحا فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الإشباع هي الأخرى وعندما تشبع نكون قد صعدنا درجة أعلى على سلم الدوافع. وهكذا حتى نصل إلى قمته.

الفرع الأول : هرم الاحتياجات

هذه الأنواع الخمسة من الاحتياجات هي:

1- **احتياجات فسيولوجية** : وهي الاحتياجات الأساسية التي يحتاجها الإنسان ليحيا، وهي المأكل والمشرب والهواء والمسكن والملبس والأسرة. لذلك فإن المؤسسات تحتاج أن تلبّي هذه الحاجات الأساسية بتوفير الدخل المادي الكافي أو بعض الدعم لموظفيها مثل قروض الإسكان.

2- **احتياجات الأمان**: يحتاج كل إنسان أن يشعر بالأمان من المخاطر ومن التهديد فهو يبحث عن العمل الآمن المستقر والسكن الآمن والصحة المستقرة. لذلك فإن المؤسسات يمكنها تحفيز موظفيها بتوفير وسائل الأمان في العمل وبتوفير الاستقرار والإحساس بعدم الخوف من الفصل وبتوفير بعض برامج العلاج المجاني أو المدعم وبرامج توفر ما يشبه المعاش بعد التقاعد.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 91، 92

3- احتياجات اجتماعية : وهي الحاجة لتكوين صداقات والانتماء لمجتمع. لذلك فإن المؤسسات يمكنها تحفيز العاملين بتوفير جو اجتماعي جيد وتنظيم لقاءات اجتماعية أو توفير الوسائل لها. هذه الاحتياجات تشمل الاحتياجات الاجتماعية خارج العمل بمعنى قضاء وقت مع الأسرة والأصدقاء والأقارب. فهذه احتياجات لا بد من تلبيتها من خلال وجود إجازات وتحديد أوقات العمل بحيث لا يصبح العامل يذهب لبيته عند النوم فقط.

4- احتياجات الاحترام والتقدير: بعد توفير الاحتياجات الأساسية ثم الأمان ثم الاحتياجات الاجتماعية فإن الإنسان يبحث عن التقدير ممن حوله. فهو يبحث عن النجاح وعن تقدير الناس لذلك. لذلك فإن مكافأة العاملين وتقدير مجهودهم ماديا ومعنويا هو من الأمور المحفزة.

5- تحقيق الذات: بعد توفير كل هذه الاحتياجات فإن الإنسان يبدأ في البحث عن تحقيق الذات وهو أن يقدم أحسن ما عنده ويستغل كل طاقاته فيبدع ويتطور.

الفرع الثاني : نقد نظرية ماسلو

من أهم الانتقادات الموجهة لماسلو ما يلي:

- إن الرئيس أو المشرف ليس المفروض فيه أن يكون عالم نفس يستطيع أن يحلل نفسية من يعملون معه لكي يفهم على وجه التحديد ما هي الحاجات التي إذا حفزت بحوافز مناسبة أثارت في هذا المرؤوس دوافع العمل والإنجاز. فالحاجات الكامنة في كل فرد ليس من السهل اكتشافها بمجرد التعامل معه في الحياة العملية.

- لم تثبت أي من الدراسات التي أجريت بعد ذلك صدق هرمية هذه الحاجات. فقد يكون العامل إنسانا فقيرا لم يشبع بعد حاجاته الطبيعية ولكنه مع ذلك يتمسك بقيم اجتماعية ويأبى الخروج على المجموعة غير الرسمية التي وضعت حداً أعلى للإنتاج يلتزمون به جميعاً مهما كانت المكافأة التي يعده بها رئيسه. كما يمكن أن نجد أحد الأفراد رغم إشباع حاجاته الطبيعية إلى درجة كبيرة جداً إلا أنها مازالت هي المتحكمة في سلوكه ولا يدفعه للعمل غيرها.

ولذلك فليس هناك في الحياة العملية ما يؤيد الترتيب الهرمي للحاجات كما يراه ماسلو.

المطلب الثاني : نظرية X و Y لدوغلاس ماجريجور

في هذه النظرية عرض ماجريجور Douglas McGregor تصوره لفروض النظرية الكلاسيكية والتي أطلق عليها (X) ثم عرض تصوره لفرضيات نظرية العلاقات الإنسانية وأسماها (Y) . وذلك كما هو مبين في الجدول رقم 04.

الجدول رقم 04: فرضيات نظرية ماجريجور

نظرية Y	نظرية X
حب الإنسان العادي للعمل	كراهية الإنسان العادي للعمل
يسعى برغبته ودون إكراه للقيام بعمله نظراً للمكافأة التي يتوقعها.	الحاجة إلى إجبار الفرد للقيام بالعمل، أما إذا ترك لوحده فلن يعمل.
الإنسان العادي لا يتهرب من المسؤولية	الإنسان بطبعه كسول وكل ما يريد فقط هو الأمن والاستقرار
الإنسان طموح ويسعى إلى تحقيق ذاته ورغباته	يفتقر الإنسان إلى روح المبادرة ويكره المخاطرة
يملك الإنسان القدرة على المبادرة والابتكار واتخاذ قرارات فيها مخاطرة.	يبتعد الانسان عن المسؤولية ويرغب في التوجيه الرسمي كلما أمكن ذلك

المصدر : من اعداد الاستاذة الباحثة

لقد فضل ماجريجور افتراضات نظرية Y، واقترح أن توجه المديرين في تصميم المنظمات وتحفيز مرؤوسيهـم. يمكن أن يعزى الحماس الكبير في أوائل الستينات للمشاركة في اتخاذ القرار وإيجاد أعمال تتضمن المسؤولية والتحدي للعاملين، وتطوير علاقات جيدة في الجماعة، إلى تبني فرضيات نظرية Y.

المطلب الثالث : تقييم المدرسة السلوكية

لقد أسهمت المدرسة السلوكية بقاعدة وفيرة من الافكار والمفاهيم التي أثرت على علم الادارة. نقوم في هذا المطلب بالتطرق لها ثم سرد أهم الانتقادات الموجهة لهذه المدرسة.

الفرع الأول : اسهامات المدرسة السلوكية

يمكن تلخيص اسهامات المدرسة السلوكية فيما يلي:

- تكمل المدرسة التقليدية من حيث اهتمامها وتركيزها على الأفراد وحاجاتهم ودوافعهم.
- اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يضم تنظيمات، وأنماط اتصالات وسلطات رسمية وغير رسمية.
- التأكيد على أن أي نجاح يحققه المدير يعزى للأفراد ومهاراتهم ومشاركتهم في أعمال الجماعة ودفعهم وحفزهم للعمل.
- ساعدت على تطوير فهمنا وتطبيقاتنا للعمليات التنظيمية مثل الدافعية والاتصالات والقيادة وتكوين الجماعات وديناميكتها ومقومات نجاحها.

الفرع الثاني : أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية

من بين الانتقادات التي وجهت للمدرسة السلوكية ما يلي:

- دفع اهتمام العلماء السلوكيين بمنهجية البحث العلمي إلى استخدام مصطلحات ومفاهيم صعبة ومعقدة في استنتاجاتهم وكان من الصعب تطبيقها في الحياة العملية، أو تم تطبيقها بطريقة خاطئة.
- هنالك تناقضات في بعض الحالات بين الأفكار المقدمة من مفكري المدرسة السلوكية مما دفع المديرين إلى رفضها.
- اهتمت بالإنسان فقط وأغفلت جوانب هامة في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية والتفاعل والارتباط بين هذه الجوانب والتي تتطلب مدخلا مترابطاً متكاملًا لإدارة المنظمات بكفاءة وفاعلية.
- العجز عن الوصول إلى تعميمات لمبادئ الإدارة العامة.
- إغفالها للنواحي القانونية والتنظيمية (مثل تصميم الأعمال، والاجراءات والتقنيات والعلاقات الوظيفية) لهياكل الإدارة.

الفصل الخامس: المدارس الحديثة للإدارة

تميزت النظريات التقليدية (الكلاسيكية) للمنظمة بتأكيدها على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة مثل التخصص وتقسيم العمل، والرشد، والهيكل التنظيمي والسلطة، ونطاق الاشراف، وغيرها من الافتراضات الفكرية التي أولتها اهتماماً كبيراً، وحاولت جاهدة تفسير سعي المنظمة نحو تحقيق أهدافها. أما المدرسة الانسانية والسلوكية التي أعقبتها في الظهور من الناحية التاريخية، فقد اهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة للعنصر البشري فقد أكدت على ضرورة تكيف البنية التنظيمية بما ينسجم ومتطلبات الفرد، وعلى الحوافز المعنوية، ودور جماعات العمل في المنظمة في اطار الانفتاح على المؤثرات البيئية.

وباستمرار تطور الفكر الإنساني في مجالات نظرية المنظمة، وظهرت بوادر جديدة من خلال دراسات وبحوث شستر بارنرد و هيربرت سايمون أكدت على ضرورة وضع أسس جديدة تناسب مع اعتبار المنظمة نظاماً اجتماعياً هادفاً يقوم على أساس اتخاذ القرارات التي تواجه المنظمة في سعيها لتحقيق الأهداف. كما أشير إلى أهمية عملية اتخاذ القرارات والمؤثرات التي تتفاعل معها وسبل تحقيق المنظمة للأهداف. وأكد بارنرد (Barnard) على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد وأعتبر عنصر الرغبة الأساس في تحقيق الأهداف وقد شارك هؤلاء الباحثين في صياغة الأثر البيئي وأبرزوا أهمية النظام الفتوح وإمكانات استخدامه في تفسير سلوك المنظمات الساعية لتحقيق أهدافها في ظل المعطيات البيئية ومتغيراتها المختلفة وفي اطار منظور يستوعب التفاعل المتبادل بين المنظمة والبيئة. كما أن الاتجاهات الكمية التي أكدتها مدرسة اتخاذ القرارات، ومحاولة اعتمادها المنهج الكمي والنموذج الرياضي والاحصائي في إدارة المنظمة وتوجيهها الانتباه نحو ضرورة إدراك دور الأثر البيئي ومتغيرات المناخ التنظيمي قد دلت على اتجاه الفكر المنظمي الحديث نحو توسيع افاق النظرة للمنظمة والاهتمام بالسلوك المنظمي الهادف وإمكانية ارساء قواعد علمية رصينة من خلال تلك المعطيات الفكرية¹. سنركز في هذا الفصل على مدخل اتخاذ القرارات أو المدرسة الكمية، ومدخل النظم . والمدرسة الموقفية.

¹ خليل مجد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، 2007، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 3، عمان الاردن، ص 815

المبحث الأول : المدرسة الكمية

تتميز باستخدام صنع القرارات ونظم المعلومات والرياضيات والاحصاء.... تركز هذه المدرسة على حل المشكلات التقنية وليس مشكلات السلوك الانساني. تطورت في الحرب العالمية الثانية، حيث استخدمت الأساليب الكمية في دراسة المشكلات العسكرية المتعلقة بالنقل والتوزيع.... ومن أهم مفكريها : Herbert Simon.

حسب هذه المدرسة، فإن القرارات التي يتخذها المدير تصنف الى قرارات روتينية بسيطة ومتكررة وقرارات غير روتينية (الأغلب). يتم استخدام النماذج الرياضية والإحصائية، بحوث العمليات، والمحاكاة المحاسبية.... للتوصل الى قرارات صائبة. مع تطور تقنيات الحاسوب تصبح هذه القرارات المعقدة روتينية نوعا ما. هناك تياران أساسيان في هذه المدرسة وهما اتجاه بحوث العمليات، واتجاه إدارة العمليات والإنتاج¹.

المطلب الاول : بحوث العمليات

إن هذا الفرع يعنى باستخدام التطبيقات والأساليب الرياضية في حل المشاكل الإدارية حيث يعتمد الطريقة العلمية في صياغة النموذج الرياضي وحله وتطبيقه. وفي الوقت الحاضر توجد الكثير من النماذج والأساليب الكمية والرياضية التي نجحت في حل مشاكل كبيرة في مجال التخطيط والتنبؤ ومنها نماذج البرمجة الإدارية الخطية وصفوف الانتظار ونماذج المخزون والمحاكاة وغيرها.

المطلب الثاني : إدارة العمليات والإنتاج

وهذا الحقل يهتم بالتطبيقات العملية للأساليب الكمية في مجال الإنتاج والخدمات والسلع والخدمات ولكن بشكل أقل من علم الإدارة أو بحوث العمليات. فالتنبؤ بالطلب واختيار موقع الوحدة الإنتاجية وموازنة خطوط الإنتاج والجدولة والصيانة والسيطرة النوعية هي تطبيقات كمية شائعة في هذا الحقل المعرفي.

ولا بد من الإشارة إلى أن الأساليب الكمية في علم الإدارة ساهمت بشكل كبير في تطوير حلول لمشاكل إدارية خصوصاً بعد نجاحها في الحرب العالمية الثانية في تقديم حلول للقادة العسكريين، لكنها تعاني من

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، (2008)، الادارة والاعمال، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، ص 64

محددات في الاستخدام ولا يمكن أن تكون بديلاً عن المدير ذاته بل مساعدة له في اتخاذ قراراته خصوصاً وأن الأساليب الكمية لا يمكن أن تتعامل مع كثير من الجوانب السلوكية والقيمية. ولكن من المهم جداً للمديرين أن يعرفوا أساسيات التقنيات الرياضية والكمية ويجب أن يعرفوا أيضاً متى تستخدم وما هي محدداتها.

المبحث الثاني: مدخل النظم

ينظر مدخل النظم¹ للأمور نظرة شمولية. يؤكد على وجود علاقة متداخلة ومعتمدة على بعضها بين الأجزاء التي تنتمي إلى الكل. إذا فمفهوم النظم هو طريقة للتفكير الشمولي في العمل الإداري وهو يضع إطاراً كاملاً للتعرف على العوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالمنشأة. كما ينظر هذا المدخل للمنظمة كنظام مكون من أجزاء وبالتالي، فإن أي تغيير في أي جزء من المنظمة يجب أن ينظر إليه من منظور أداء المنظمة ككل. يشجع هذا المدخل المديرين على تحديد وفهم البيئة التي يعملون فيها للتعامل معها بنجاح.

تشتمل النظم عامة على مدخلات، وأنشطة (أي عمليات التحويل)، ومخرجات. حيث تأخذ النظم من البيئة المواد الخام والموارد البشرية والمعلومات والطاقة... الخ وتقوم بتحويلها إلى سلع وخدمات وأرباح ونفايات... الخ. تتميز الأنظمة بخاصية الدورة حيث أن النظام عبارة عن سلسلة من الأحداث والأنشطة المتعاقبة، حيث أن مخرجات النظام تشكل مصدراً لمدخلات جديدة تعمل على تكرار الدورة (التغذية العكسية feed back). يقصد بالتغذية العكسية عملية إرجاع للمعلومات للتعرف على النتائج والتصحيح والتحسين. فالمسير يستفيد من نتيجة تجاربه السابقة لتحسين سلوكياته، وبالتالي تجاربه اللاحقة. فمضمون التغذية العكسية هي أن يستمد النظام المعلومات عن حالة مخرجاته، لاستعمالها في تعديل سلوكياته ومدخلاته بما يؤمن المحافظة على هدفه.

كما تتميز الأنظمة بالوعي بالبيئة، وإن كان من الصعب تحديد الحدود الفاصلة بينها بدقة. هناك علاقة اعتمادية وتبادلية بين النظام والبيئة، إذ أن التغيير في بيئة النظام يمكن أن يؤثر في جانب أو أكثر من النظام والعكس صحيح.

سنتوسع فيما يلي في كل من النقاط السابقة الذكر.

¹حسين حريم، (2009)، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص ص 69-71

المطلب الأول : مكونات النظام

يتألف النظام من مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية، على الوجه الآتي¹ :

الفرع الأول: المدخلات

تتضمن المدخلات (Inputs) الموارد البشرية والمادية والمالية، والمعلومات التي يحصل عليها النظام من البيئة .
فالموارد البشرية تضم الأفراد بمختلف شخصياتهم واتجاهاتهم ودوافعهم والعلاقات الاجتماعية التي تربطهم مع بعضهم .

أما الموارد المادية فتتمثل بالمعدات والماكنات والأدوات.

وتشمل الموارد المالية رؤوس الاموال (رأس المال الممتلك) ورؤوس الأموال المقترضة.

أما المعلومات فتشمل البيانات الواردة ومعالجتها وتخزينها واستعادتها.

وتعتمد الأنظمة المفتوحة على استيراد الطاقة المتمثلة بالمدخلات من البيئة الخارجية وتتفاعل هذه المدخلات جميعها لكي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة. وتستطيع الأخيرة من خلال ذلك أن تواصل أنشطتها المختلفة وتقديم السلع والخدمات والمعلومات إلى البيئة. كما أن أي تغيير في استيراد الطاقة يؤثر في طبيعة العلاقات السائدة في النظام ككل.

الفرع الثاني : العمليات

ويقصد بالعمليات (أو التحويل أو الأنشطة Transformation, Process, or Throughput) جمع الفعاليات الفنية والإدارية التي يقوم بها النظام من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات تتمثل بالسلع أو الخدمات أو المعلومات وتقديمها للبيئة.

الفرع الثالث : المخرجات

وتتضمن المخرجات (Outputs) السلع والخدمات والمعلومات للبيئة الخارجية، والمخرجات هي أساس وجود النظام، لأنها الحصييلة التي يقدمها للنظام الأكبر (البيئة)، أو هي رسالة النظام، وسبب قيامه وعمله.

¹ الشماع وحمود، مرجع سبق ذكره ص 815

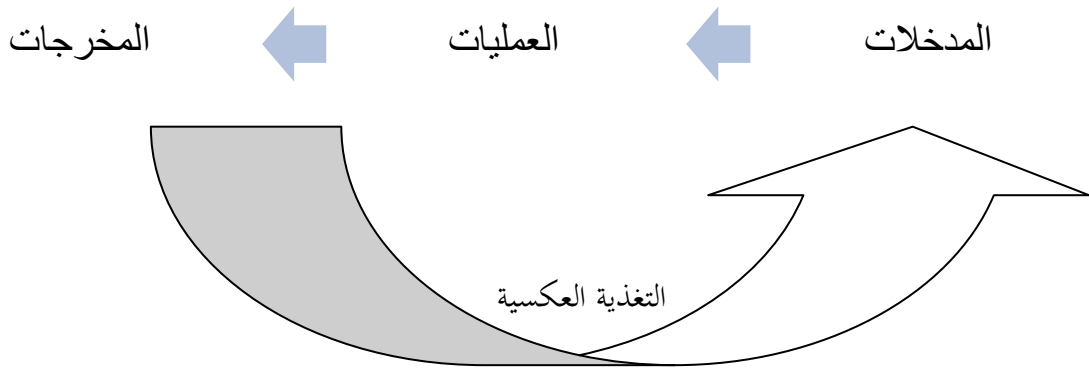
الفرع الرابع : التغذية العكسية

وتمثل التغذية العكسية أو المرتجعة أو المرتدة (Feedback) مجموعة المعلومات التي تنساب في النظام وتؤثر في سير العمليات ومدى قبول البيئة للمخرجات، متضمنة المظاهر الايجابية أو السلبية للمخرجات في البيئة التي يعمل بها النظام إذ أن استجابة النظام لهذه المتغيرات البيئية من شأنها أن تؤدي إلى تصحيح الانحرافات أو تعميق الجوانب الايجابية مما يؤدي إلى تحسين كفاءة النظام وفاعليته.

ويمثل الشكل رقم 03 طبيعة النظام ومتغيراته الأساسية.

الشكل رقم 03: النظام ومكوناته

البيئة



المصدر : من إعداد الاستاذة الباحثة

المطلب الثاني: أنواع النظم

ليس هناك اتفاق بين الباحثين بشأن أنواع النظم ، وتحديدتها بشكل واضح فقد يتناول العديد منهم أنواعاً متباينة من النظم، تبعاً لاختلاف الزوايا التي ينظر منها هذا الباحث أو ذاك لطبيعة النظام. ويمكن طرح الأنواع الشائعة من النظم كما يأتي¹:

الفرع الأول : النظم الساكنة والمتحركة (الديناميكية)

يقصد بالنظام الساكن أو الثابت (Static System) ذلك النظام الذي يعمل بمعزل عن أثر بقية النظم في البيئة وله خصائصه الداخلية الثابتة التي لا تخضع لآثار المتغيرات الخارجية، حيث أن هذا النظام لا يشكل جزءاً من نظام أكبر كما أنه لا يمثل نظاماً لأجزاء متفاعلة وإنما يتمتع بخصوصية متكاملة بذاتها كالأنظمة الخرافية أو الخيالية.

أما النظام الديناميكي (Dynamic System) فهو النظام الذي يشكل وجوده حالة تفاعلية مع النظم الأكبر حجماً أو بين الأجزاء المكونة له، فهو يتسم بالتفاعل التكاملي واستعداده للتأثر والتأثير، ولا تشكل حالة السكون أو الاستقرار في هذا النظام إلا حالة غير طبيعية، سيما وأن النظام الديناميكي يتسم بالقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.

الفرع الثاني : النظم الآلية والعضوية

يقصد بالنظم الآلية أو الميكانيكية (Mechanistic Systems) تلك النظم المصنعة التي تميل إلى العمل ذاتياً أو تلقائياً تحت تأثير العوامل الآلية التي توفر سبل عملها، كالألات والمعدات الانتاجية مثلاً. أما النظم العضوية (Organic Systems) فهي تشمل النظم البيولوجية والاجتماعية التي تتعامل مع النظم الأخرى ويحصل التفاعل المتبادل بين كل منهما.

الفرع الثالث : النظم الطبيعية والمصنعة

تمثل النظم الطبيعية (Natural Systems) تلك النظم المادية أو البيولوجية، فالنظام الشمسي وجسم الإنسان تعد نظاماً طبيعياً، أما النظم المصنعة فهي تلك التي يقوم الانسان بصنعها والتأثير فيها أو في تكوينها.

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 88، 89

فالمنشأة نظام مصطنع لأنها من صنع وبناء الإنسان ومعيار التفرقة بين كل من النوعين من النظم هو دور الإنسان في خلقها أو تكوينها.

الفرع الرابع : النظام المغلق والمفتوح

تذهب الاتجاهات الحديثة في نظرية النظم إلى وجود نوعين من النظم هما النظام المغلق (Closed System) وهو ذلك النظام الذي يقوم على أساس عدم وجود التفاعل بينه وبين البيئة الخارجية أو الاجتماعية ونادراً ما يوجد نظام مغلق بشكل مطلق.

أما النظام المفتوح (Open System) فهو الذي يقوم على أساس التفاعل بينه وبين البيئة الخارجية. وتمثل المنظمات الإنسانية نظاماً مفتوحاً تتألف بدورها من مجموعة من نظم فرعية، كما هو الحال بالمنشأة الصناعية التي تتكون من نظام الانتاج ونظام التسويق ونظام المالية ونظام الأفراد ونظام البحث والتطوير. كما أن النظم الفرعية تتفاعل مع بعضها في اطار المنظمة على أساس أنها كيان شامل متكامل من العلاقات القائمة في اطار نظام أكبر (Supra System) يمثل البيئة التي تتعامل معها المنظمة في مختلف نظمها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية كما تتضمن هذه النظم الأنشطة التي تعتمد استيراد الطاقة المتاحة من البيئة البشرية والمادية والمالية والمعلومات في اطار تفاعل النظم الفرعية المكونة لها وهي تقدم مخرجاتها للبيئة متمثلة بالسلع والخدمات والمعلومات وتتسلم من البيئة استجابات أو تغذية عكسية علاجية كانت أم وقائية تمثل مصادراً للمعلومات بغية تجاوز الانحرافات الحاصلة أو تصحيحها في الوسط البيئي الذي تتعامل معه. ومن هنا يتضح بجلاء أن النظم المفتوحة تشكل الاطار العام للتفاعل القائم بين المتغيرات السائدة في الوسط الذي نعيش به المنظمة. كما أنها تشكل الحالة الطبيعية لجميع النظم السائدة حيث أن الأخيرة تتعرض إلى التلاشي أو الاضمحلال عند فقدانها القدرة على التفاعل مع البيئة وإمكانية التكيف معها .

المبحث الثالث: المدرسة الموقفية

تعتبر هذه المدرسة (1970- الآن)¹ امتداداً لنظرية النظم، فهي تنظر للمنظمة باعتبارها نظاماً مفتوحاً تفصله حدود عن بيئته الأوسع / الأشمل وتوسعى هذه المدرسة إلى فهم أجزاء العلاقات التفاعلية بين أجزاء المنظمة، وبين المنظمة وبيئتها الخارجية، وتحديد أنماط من العلاقات والمتغيرات وتؤكد على طبيعة الأبعاد المتعددة للمنظمة، وتوسعى لفهم كيفية عمل المنظمات وإدارتها في ظل ظروف متغيرة وفي حالات محددة. وهذه النظرية في النهاية موجهة نحو اقتراح نماذج تصميم وإدارة المنظمات الأكثر ملائمة لمواقف وحالات معينة.

المطلب الأول : الفكرة الأساسية للمدرسة الموقفية

إن المدرسة الموقفية تقرّ بأهمية كل المدارس السابقة وما جاءت بها من أفكار ومبادئ ومفاهيم. ولكنها ترى أنه ليست هنالك نظرية معينة أو أسلوب إداري معين هو الأمثل والأنسب لكل المنظمات في كل الظروف والأزمنة. وإنما يجب تشخيص وتحليل وفهم كل حالة / موقف، ومن ثم اختيار الأسلوب المناسب. أي أن النظرية / الأسلوب المناسب يعتمد (it is contingent on) على الموقف (الحالة). ومن هنا كان اهتمام أتباع وأنصار هذه المدرسة (مثل وودوارد) وسعيهم لتحديد أهم المتغيرات والعوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات تصميم الأعمال والهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية المختلفة، ومن بين العوامل الموقفية التي حظيت باهتمام زائد هي: بيئة المنظمة، وحجم المنظمة ودورة حياتها، والتقنيات المستخدمة، واستراتيجيات المنظمة، ونوع العاملين في المنظمة، وطبيعة عمل المنظمة، والثقافة وغيرها.

المطلب الثاني : تقييم المدرسة الموقفية

لا تزال المدرسة الموقفية تحظى باهتمام زائد من قبل العديد من الكتاب والباحثين والممارسين. وأكدت على ضرورة وأهمية المدخل التشخيصي في حل المشكلات وضرورة قيام المدير مهما كان مستواه وطبيعة عمله، بتحليل الموقف وفهم متغيراته واختبار الحل المناسب للأفراد والجماعة والمنظمة. ومن ناحية أخرى تهبته إلى المتغيرات الهامة التي تؤثر على أداء المدير والمنظمة البيئة، والحجم والتقنيات وغيرها، وأوضحت بعض علاقات التأثير بين هذه العوامل وقرارات تصميم الوظائف والهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية المختلفة... أي كيف

¹ حرير، 2009، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص ص 71، 73

يتم تصميم الوظائف، وما نوع الهيكل التنظيمي، وأسلوب القيادة وغيرها، المناسب لظروف بيئة معينة، وحجم معين.... الخ. وقدمت النظرية الموقفية قاعدة معرفية ثرية ورسنية من الأفكار والمفاهيم التي تتناول بصورة خاصة البيئة الخارجية والتفاعل بين البيئة والمنظمة وتأثير المتغيرات والأبعاد البيئية على أداء المنظمات، وكيفية تعامل المنظمات مع البيئة بنجاح.

المحور الثالث : اتجاهات حديثة في الإدارة

الفصل السادس : إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

المبحث الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

المبحث الثاني: استراتيجيات التغيير التنظيمي

المبحث الثالث: مقاومة التغيير

الفصل السابع : أخلاقيات الأعمال

المبحث الأول: مفهوم اخلاقيات الاعمال

المبحث الثاني: مجالات اخلاقيات الاعمال

المبحث الثالث: الاشكاليات الاخلاقية في مكان العمل

الفصل الثامن : المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

المبحث الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية

المبحث الثاني: الحجج المؤيدة والمعارضة للمسؤولية الاجتماعية

المحور الثالث : اتجاهات حديثة في الإدارة

الفصل السادس : إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

لقد كانت المنظمات دائماً في حالة توسع ونمو وانكماش وانحسار وتعيش حالة متغيرة. ولكن المنظمات في عصرنا الحاضر تشهد تغييرات بيئية جذرية ومتسارعة لم تشهدها من قبل، سواء من حيث الكم والنوع والسرعة. فالبيئة أشبه ما توصف بالبيئة المضطربة، والتغيير يحيط بالمنظمات من كل حذب وصوب وموجود دائماً. وهذا كله يضع تحديات ومتطلبات كثيرة أمام المديرين والمسؤولين في مختلف المنظمات، ربما لم يواجهوها من قبل، فكيف يستطيع المدير مواجهة هذه التحديات وكيف يستطيع التكيف مع هذه المتغيرات، ويحافظ على استمرارية المنظمة وازدهارها ونموها، في ظل القوى والمؤثرات العديدة التي تحيط بها

المبحث الأول : مفهوم التغيير التنظيمي

في ظل ظاهرة التغيير الملحوظ والمتسارع في شتى مجالات الحياة، لا تستطيع المنظمة التي تسعى للبقاء والنمو أن تقف مكتوفة اليدين، وأن تترك الأمور للظروف والصدفة تتحكم بمصير المنظمة وتملي عليها نوع التغيير أو المحافظة على الوضع الراهن بل يتوجب على المديرين السعي الجاد لإدارة عملية التغيير. فمن خلال الجهود الواعية المتواصلة لمراقبة ورصد وتشخيص المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وتخطيط المتغيرات التنظيمية اللازمة لكي تتمكن المنظمة من التكيف مع هذه المتغيرات، وتحسين قدرات المنظمة على حل مشكلاتها، يمكن أن تصبح المنظمات أكثر كفاءة وفاعلية في تحقيق أهدافها، وأكثر استجابة لحاجات وتوقعات المتفاعلين.

والتغيير المخطط الواعي ليس فقط رد فعل واستجابة لمعالجة مشكلة معينة وإنما يمكن أن يتضمن رصد وتوقع أي تغييرات بيئية محتملة، والعمل على إحداث التغيير التنظيمي الهادف المسبق قبل حدوث التغييرات المتوقعة فعلياً، كما أن التغيير التنظيمي المخطط ليس مقصوداً على السعي لمحاولة حل مشكلة معينة، وإنما يشمل أيضاً أي محاولة لاستغلال فرص وإمكانات معينة والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو للمنظمة¹.

¹ حرير، 2003، إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص 282

المطلب الأول: قوى وأسباب التغيير التنظيمي

لا يحدث التغيير والتطوير في أي منظمة من فراغ أو من العدم، بل يكون نتيجة قوة أو سبب ما ناشئ من داخل المنظمة أو من خارجها.

الفرع الأول : القوى الداخلية للتغيير التنظيمي

من أهم القوى الداخلية للتغيير في المنظمات ما يلي :

- ✓ تغيير في أهداف المنظمة، ورسالتها وأغراضها.
- ✓ إدخال أجهزة ومعدات جديدة (الأتمتة الإدارية).
- ✓ ندرة القوى العاملة.
- ✓ إدخال نظم معالجة معلومات متطورة.
- ✓ تدني معنويات العاملين
- ✓ ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي.
- ✓ حدوث أزمة داخلية طارئة.
- ✓ تدني الأرباح¹.

الفرع الثاني : القوى الخارجية للتغيير التنظيمي

يعتقد معظم الكتاب والباحثين أن القوى الخارجية تلعب دوراً أكبر بكثير من القوى الداخلية فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي ، ويرون أن القوى الخارجية هي الدافع الرئيس لهذا التغيير. ويرى الكاتب لوثنانز أن أهم القوى الخارجية التي تدعو للتغيير التنظيمي هي:

- التنافس الحاد بين المنظمات.
- الأوضاع الاقتصادية، وتعتبر القوة الرئيسة بصورة دائمة للتغيير.
- ظاهرة العولمة أو الكوكبة¹.

¹ Robbins, op. cit pp 269 – 272 cited by

حريم، 2003، الرجوع سابق الذكر ص 282

أما روبنز فيشير إلى القوى الخارجية التالية:

- إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة.
- الاتحادات والنقابات المهنية العمالية.
- ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة.
- تغييرات سريعة في أسعار المواد.
- المنافسة الشديدة.
- حدوث أزمة خارجية طارئة².

وفي الغالب تتواجد أكثر من قوة/ سبب داخلي وخارجي في نفس الوقت يدفع المنظمة إلى القيام بإحداث تغيير وتطوير تنظيمي.

المطلب الثاني : إدارة عملية التغيير التنظيمي

تناول كثير من الكتاب والباحثين كيفية إحداث التغيير ومراحل وخطوات عملية التغيير، ولكن سنكتفي بمناقشة نموذج كيرت ليوين ونموذج إيفانسيفيتش وزملائه، ونموذج كوتر في التغيير³.

الفرع الأول: نموذج كيرت ليوين

لقد طور كيرت ليوين Kurt Lewin نموذجاً لإحداث التغيير حظي باهتمام كبير وقبول واسع. ويعتقد الكثيرون أن هذا النموذج والمراحل التي يحددها تساعد كثيراً على إحداث التغيير بنجاح، إذا ما طبق النموذج ومراحله بصورة سليمة. وتجدر الإشارة إلى أن بعض الكتاب ينسبون هذا النموذج إلى الكاتبين Edger Kurt Lewin و Schein.

يقترح ليوين أن أي تغيير مخطط وواع هو عملية تتضمن ثلاث مراحل وهي:

¹ Fred Luthans, 1989, Organizational behaviour, McGraw and Hill, New York, 5th ed., pp 593 – 598 cited by ibid p283

² Robbins, op. cit., pp 269 – 272 cited by ibid p 283

³ حريم، 2003، إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 283-289

أولاً: إذابة أو إسالة الجليد (Unfreezing)

وتتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية ومما يسهل ويساعد على إذابة الجليد - اختفاء السلوك الحالي - الضغوط البيئية الخارجية مثل تدني الأداء والإنتاجية وانخفاض الأرباح ... والاعتراف بوجود مشكلة ما، والإدراك بأن شخصاً آخر اكتشف أفكاراً جديدة.

إن هذه المرحلة هامة جداً، وتلعب دوراً كبيراً في نجاح عملية التغيير، وكثيراً ما تفشل محاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال أو إغفال هذه المرحلة وعدم إعطائها الاهتمام المناسب

ثانياً: التغيير (Changing)

وفي هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكاراً وأساليب ومهارات ومعارف جديدة، بحيث يسلك الفرد سلوكاً جديداً أو يؤدي عمله بطريقة جديدة، أي أنه يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي ... الخ، وكل هذا يقتضي تزويد العاملين بمعلومات و معارف جديدة، وأساليب جديدة وآراء وأفكار جديدة. تتضمن هذه المرحلة ارتباط العاملين بالجهات المبادرة للتغيير وتقمص دور وسيط التغيير (Change agent) وأن يدمجوا في ذاتهم منافع التغيير .

ويحذر البعض من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور والأشياء بسرعة غير معقولة، لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة التغيير الوضع الحالي إذا لم يتم إلغاء الوضع الحالي وإلقائه بعيداً، أي إذابة الجليد بشكل سليم، ويصاحب هذه المرحلة الإرباك والتشويش، ومزيج من الشعور بالأمل والقلق.

ثالثاً: إعادة التجميد (Refreezing)

وهذا يعني أن ما تعلمه الفرد من أفكار ومهارات واتجاهات جديدة، في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية. وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وتصبح الأساليب والطرق الجديدة سهلة ومرضية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لإظهار السلوك أو الاتجاه، وينبغي استخدام التدعيم أو

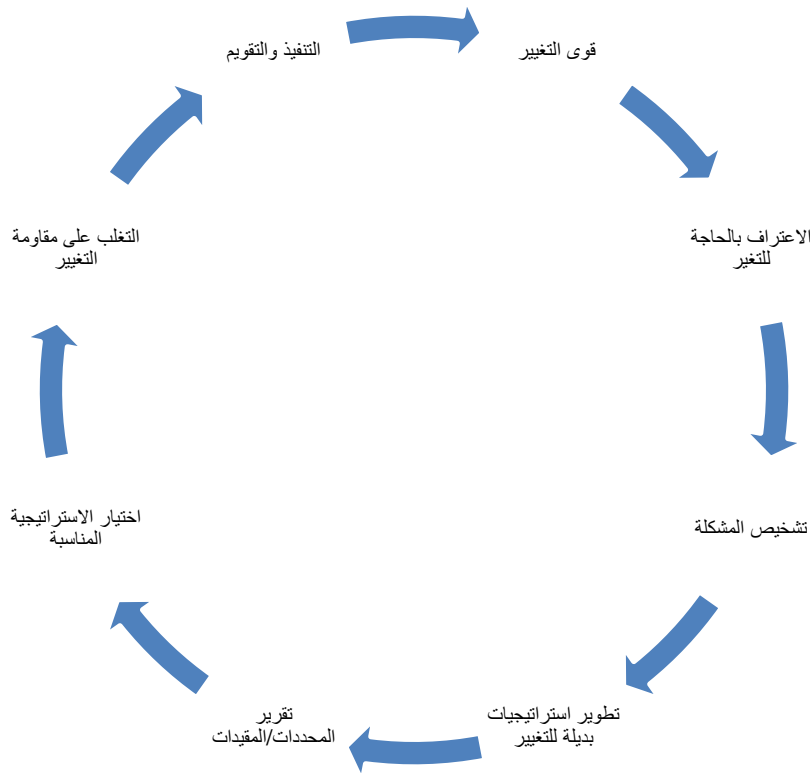
التعزيز الإيجابي لتعزيز التغيير المرغوب، كما يمكن استخدام التدريب الإضافي وأسلوب النمذجة (Modeling) لتعزيز استقرار التغيير.

وفي هذه المرحلة يعتبر التقويم خطوة أساسية لا ينبغي إهمالها، فالتقويم يعمل على توفير البيانات للأفراد فيما يتعلق بمنافع التغيير وتكاليفه ويساعد على توفير الفرص والإمكانات لإحداث التعديلات البناءة في التغيير مع مرور الوقت.

الفرع الثاني : نموذج إيفانسفيتش في إدارة التغيير

يعتبر Ivancevich وزملاؤه أن إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي في الشكل رقم 04، وسنتطرق فيما يلي بإيجاز لكل خطوة/ مرحلة¹ :

شكل رقم 04: مراحل عملية التغيير



المصدر : حرير 2003، مرجع سبق ذكره ص 286

¹ John Ivancevitch, James Donnelly, and James Gibson, 1989, Management : Principles and functions, Irwin, 4th ed. pp 558 – 559 cited by ibid pp 285 – 288

أولاً: قوى التغيير

وقد تطرقنا من قبل إلى قوى ومسببات التغيير الداخلية والخارجية

ثانياً: الاعتراف بالحاجة للتغيير

تستطيع إدارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة، فمن خلال البيانات المالية والميزانيات وانخفاض الأرباح، وانخفاض معدلات الأداء وهبوط المبيعات وتدني معنويات العاملين وغيرها تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.

ثالثاً: تشخيص المشكلة

فالتشخيص يهدف إلى تعريف المشكلة وتحديد لها، قبل تبني أي إجراء، وقد لا تكون المشكلة ظاهرة وواضحة للجميع، لذا فإن الخبرة وحسن التقدير والاجتهاد الصائب تعتبر أموراً حيوية في هذه الحالة. وفي النهاية، فإن رحلة التشخيص يجب أن تحدد أهداف التغيير، فبعد تشخيص المشكلة، يجب على إدارة تحديد الأهداف المساعدة على توجيه مسار التغيير وتقييم نتائجه.

هذا ويمكن للمنظمة الاستعانة بوسيط تغيير من داخل المنظمة أو خارجها، للمساعدة في هذه المرحلة والمراحل اللاحقة، ويتم في هذه رحلة تحديد العلاقة بين المنظمة ووسيط التغيير، ودوره في عملية التغيير بصورة واضحة كما أنه يتم تقرير مدى مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة في عملية التغيير.

رابعاً: تطوير بدائل واستراتيجيات / أساليب التغيير

تقوم الإدارة و/أو وسيط التغيير بتقرير أي من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالاً أن تحقق النتائج المرجوة.

وهناك ثلاث استراتيجيات عامة للتغيير:

أ. تغيير البناء التنظيمي.

ب. تغيير الناس.

ج. تغيير التقنيات.

إن الاستراتيجيات الثلاث مكملتها البعض ومترابطة.

يتضمن تغيير البناء التنظيمي الجهود لتحسين الأداء من خلال تعديل وتغيير البناء التنظيمي الرسمي، وتصميم الوظائف وعلاقات السلطات ... الخ.

وتشمل استراتيجيات تغيير السلوك الجهود الموجهة لتغيير دافعية العاملين ومعارفهم ومهارتهم واتجاهاتهم ومن بين الوسائل المستخدمة التدريب، وبناء الفريق وتدريب الحساسية.

ويتضمن التغيير التقني استخدام فنون وأساليب ومعدات وأجهزة جديدة.

خامسا : تقرير المحددات / الظروف المقيدة

بتوقف اختيار استراتيجية / أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف الآنية السائدة في المنظمة ومنها مناخ القيادة، والتنظيم الرسمي وثقافة المنظمة. فمن ناحية يعتبر دعم الإدارة العليا وتحمسها للتغيير المقترح أمر ضروري لنجاح التغيير، ومن ناحية أخرى، يجب أن يتوافق التنظيم الرسمي مع التغيير المقترح، وتدخّل في ذلك سياسات وفلسفة الإدارة العليا وتصميم المنظمة ونظام الرقابة، وأخيراً لا يمكن إغفال دور القيم والمعايير والقواعد السلوكية (ثقافة المنظمة).

سادسا : مقاومة التغيير

على الإدارة أن تدرك بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي ويتوجب عليها معرفة مسببات المقاومة ومعالجتها،

سابعا: تنفيذ التغيير ومتابعته

تتضمن هذه المرحلة عنصرين/ بعدين، وهما:

✓ التوقيت

✓ النطاق.

أما التوقيت فيعني معرفة متى يتم إحداث التغيير، وأما النطاق فيشير إلى معرفة مدى / مقدار التغيير الذي يجب أن يتم، وأن مسألة التوقيت هي أمر استراتيجي وتعتمد على عوامل كثيرة، وبخاصة: دورة عمل المنظمة والأعمال الأولية التي سبقت التغيير، فأى تغيير رئيس يجب أن لا ينافس ويعارض العمليات اليومية، وقد

يكون من الأسهل تنفيذ التغيير في فترة ركود العمل، ومع ذلك إذا كان التغيير حيويًا لبقاء المنظمة، فلا مناص من التنفيذ الفوري.

أما نطاق التغيير فيتوقف على استراتيجية التغيير، وقد يتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المنظمة، ويتم تكريسه بسرعة، أو يمكن تنفيذه على مراحل، ومن مستوى إلى آخر، ومن إدارة إلى أخرى. أما المتابعة فتهدف إلى توفير معلومات عن التغذية الراجعة.

الفرع الثالث : نموذج كوتر

يقترح كوتر Kotter أن التغيير التنظيمي الناجح يتبع الخطوات الثماني الآتية¹:

أولاً: إيجاد شعور بالحاجة للتغيير

وتتضمن رصد الحقائق التنافسية والأزمات الحالية، والأزمات والفرص المحتملة.

ثانياً: إيجاد تحالف موجه للتغيير

إن جهود التغيير التنظيمي تتطلب جماعة قوية في المنظمة لتوجيه التغيير، ويجب أن يعمل هذا التحالف بمثابة فريق عمل

ثالثاً: تطوير رؤية واستراتيجية

إن قائد التغيير الناجح لديه رؤية لتوجيه التغيير والاستراتيجيات لتحقيق هذه الرؤية.

رابعاً: إيصال رؤية التغيير

إن قائد التغيير الناجح يستخدم كل وسيلة ممكنة لتوصيل الرؤية الجديدة واستراتيجيات تحقيقها.

خامساً: تمكين العمل ذي القاعدة العريضة

¹ John Kotter, 1996, Leading change, Harvard University Press, Boston, p21 cited by ibid 288 - 289

تتطلب جهود التغيير إزالة المعوقات، وتغيير العمليات والهياكل التي تعيق التغيير، وتشجيع الطرق غير التقليدية لإنجاز التغيير.

سادسا : تحقيق مكاسب / إنجاز على المدى القصير

من الضروري التخطيط لتحسينات مرئية / ملموسة، وتحقيق التحسين أكبر ومكافأة أولئك الذين يسهمون بشكل فعال.

سابعا : تكريس المكاسب وتحقيق مزيد من التغيير

ومع تزايد قوة الدفع، تستخدم المكاسب لتحقيق مكاسب إضافية ومزيد من المشاركين الذين يستطيعون تجديد وتفعيل التغيير بصورة أكبر.

ثامنا : ترسيخ مناهج جديدة في ثقافة المنظمة

إن قيادة التغيير الناجحة توضح بعناية الارتباط بين السلوكيات الجديدة ونجاح المنظمة، وتسعى لاتخاذ الإجراءات التي تضمن استمرار جهود التغيير، وليست مرهونة ببقاء فرد معين، حتى وإن كان القائد.

المبحث الثاني : استراتيجيات التغيير التنظيمي

مع تزايد الاهتمام بالتغيير والتطوير التنظيمي منذ الستينات في القرن الماضي، حاول العديد من الكتاب والباحثين والمعنيين بهذا الموضوع، تطوير استراتيجيات ومداخل متنوعة لتحقيق التغيير المخطط الواعي في المنظمات، فيما يتعلق بحشد الجهود وكسب الدعم والتأييد للتغيير، وإحداث التغيير وتقييم نتائجه

المطلب الأول : اختيار استراتيجية مدخل التغيير

من أهم العوامل التي تؤثر في قرار اختيار استراتيجية التغيير المناسبة هي: أهداف التغيير، والجهة المستهدفة من التغيير (الفرد أم الجماعة أم المنظمة)، والموارد المتاحة، والفرص (الإمكانات) والمقيدات ووسيط التغيير. وستناقش هذه العوامل باختصار.

الفرع الأول : أهداف التغيير

يعتبر تحديد أهداف التغيير التنظيمي من أصعب وأهم جوانب عملية التغيير. إن الهدف النهائي للتغيير التنظيمي هو المساعدة على إيجاد منظمة حيوية ومتجددة ومبدعة ومتكيفة، ولكن التعارض والتضارب بين هذه الأهداف أمر محتمل جداً، وهو ما يشكل تحدياً لوسيط التغيير. وفي عملية تحديد الأهداف يجب الأخذ في الاعتبار بعدين هامين مضمون الأهداف وكيفية تحديد الأهداف. إذ أن تحديد الأهداف من قبل وسيط التغيير أو الإدارة العليا، أو بمشاركة العاملين سيؤثر على قرار اختيار استراتيجية التغيير. ولا يقل مضمون الأهداف أهمية عن طريقة تحديد الأهداف، فالأهداف مثل المرونة في الهيكل التنظيمي، وتحسين الدافعية، وزيادة الإبداعية، والاتصالات المكثفة المفتوحة ... الخ، تتطلب مداخل / مناهج مختلفة للتغيير.

وبصورة عامة يمكن القول بأنه يتم اختيار الاستراتيجية التي تناسب مدى التغيير السلوكي المطلوب لسد الفجوة بين المرغوب وبين الواقع. ومن بين الأمور الأخرى المتعلقة بأهداف التغيير والتي لا ينبغي إغفالها أو إهمالها، درجة الإلحاح، وإمكانية تحقيق الأهداف.

الفرع الثاني : الجهة المستهدفة

يمكن أن تكون الوحدة الجهة التي يستهدفها التغيير التنظيمي أحد الجهات التالية (أو جهتين أو جميعها)، وهي: الفرد والجماعة، والمنظمة. إن التغيير على المدى البعيد سيتناول الجهات الثلاث، ولكن القرار الحساس الهام هو فيما يتعلق بالجهة المستهدفة من التغيير في المدى القصير، وهذا القرار سيكون له تأثير على اختيار استراتيجية التغيير.

الفرع الثالث : الموارد المتاحة

يمكن النظر إلى جهود التغيير التنظيمي باعتبارها نوع من أنواع الاستثمار الذي يستلزم توافر الموارد للبدء في عملية التغيير وتنفيذه ومتابعته وتقوم نتائجه والحفاظ على استمراريته وتشتمل الموارد اللازمة على القوى العاملة، والمال والأجهزة، والمعرفة والخبرة، والوقت، وكذلك الإرادة والنية الحسنة والثقة وغيرها.

وتتطلب كل استراتيجية مزيجاً من الموارد يختلف عما تتطلبه الاستراتيجيات الأخرى.

الفرع الرابع : الفرص المواتية والقيود

من الأمور الواجب تقييمها الإمكانيات والفرص المتاحة التي يمكن أن تساعد على تسهيل عملية التغيير ، وكذلك القيود والمحددات القوية المضادة) التي يمكن أن تعيق عملية التغيير، فكل استراتيجية أو مدخل للتغيير يتطلب مزيجاً مختلفاً . من الموارد والظروف المفضلة، وبذلك فإن الاختيار الصائب للاستراتيجية يتوقف على التقييم الدقيق للمنظمة وبيئتها، والعاملين فيها، ووسيط التغيير، والاستراتيجية ذاتها.

الفرع الخامس : وسيط التغيير

وسيط/ وكيل التغيير هو مهني (Professional) يساعد المنظمة على إحداث التغيير سواء فيما يتعلق باستشارة اهتمامها بالتغيير أو تخطيطه أو توجيه التغيير أو تقييمه، وقد يكون وسيط التغيير فرداً أو جماعة أو منظمة، وقد يكون من داخل المنظمة التي يشملها التغيير أو من خارجها.

لقد انتشرت ظاهرة وسطاء التغيير في التغيير التنظيمي منذ الحرب العالمية الثانية، وقلما نجد محاولة جادة في التغيير التنظيمي تتم بدون وسيط تغيير فالأمر الهام هنا هو تحديد العلاقة بين وسيط التغيير والمنظمة التي يحاول الوسيط مساعدتها، وتختلف طبيعة هذه العلاقة باختلاف الظروف. أما الأمر الثاني بشأن من سيقوم بالتغيير فهو يتعلق بأعضاء المنظمة نفسها، ولا بد من اتخاذ قرار بشأن مشاركة أفراد المنظمة في عملية التغيير.

المطلب الثاني : شروط نجاح عملية التغيير

وبعض النظر عن الاستراتيجية التي يتم اختيارها، يرى المختصون أن أي نشاط أو منهج للتغيير يجب أن يفي بثلاثة متطلبات رئيسة، وهي¹ :

- ❖ الحصول على المعلومات الصحيحة الصادقة، فبدون المعلومات الصادقة سيكون من الصعب على المنظمة المهتمة بالتغيير التعلم، كما يصعب على وسيط التغيير تقديم المساعدة الناجحة.
- ❖ الاختيار الحر المبني على المعلومات
- ❖ التزام المنظمة بالتعلم والتغيير والتزامها بالخيارات التي تتخذها.

¹ حريم، 2003، إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص 294

هذه المتطلبات والشروط الثلاثة : المعلومات الصحيحة، والاختيار الحر والالتزام الداخلي تعتبر جزءاً رئيساً لا يتجزأ من أي نشاط تغييري في المنظمة.

المبحث الثالث : مقاومة التغيير

تعتبر مقاومة الناس للتغيير أمراً حتمياً، مثلما أن التغيير أمر حتمي ولا مناص منه، فالإنسان بطبعه يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن لما قد يسببه التغيير من إرباك وإزعاج وقلق وخوف وغيرها.

المطلب الأول : أسباب مقاومة التغيير

هنالك أسباب عديدة قد تدفع الفرد لمقاومة التغيير التنظيمي، بعضها ناشئ عن الفرد ذاته، وبعضها الآخر ناشئ عن الجماعة، وهناك أسباب مصدرها المنظمة.

ومن أهم مصادر مقاومة التغيير :

- الخوف من المجهول ومن الفشل
- الحاجة للأمان والاستقرار
- مناخ عدم الثقة
- عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير.
- تهديد مصالح ومزايا مكتسبة.
- تفسيرات متباينة.
- الافتقار للموارد.
- فقدان المركز أو الأمان الوظيفي.
- الضغط من الزملاء على الفرد باتجاه مقاومة التغيير
- افتقار الحصافة والحنكة، إضافة إلى التوقيت السيئ.

المطلب الثاني : معالجة مقاومة التغيير

لا يمكن إغفال مقاومة التغيير وتأثيرها على نجاح وفعالية التغيير، ومع ازدياد شدة مقاومة التغيير في جميع مستويات وأجزاء المنظمة، فإن احتمالات نجاح التغيير تصبح محدودة جداً وتكاد لا تذكر، ومن هذا يجب

على الإدارة أن تسعى بجد وأن تبذل قصارى جهدها وتتخذ شتى الإجراءات والوسائل الكفيلة بتخفيف مقاومة التغيير .

ومن بين الاستراتيجيات العامة لتقليل مقاومة التغيير :

التعليم والاتصال : وتتضمن مناقشة موضوع التغيير مسبقاً مع العاملين وإعلامهم من خلال المناقشات والمذكرات واللقاءات بالتغيير المزمع إحداثه ومبرراته وأهدافه الخ.

المشاركة : وتتضمن السماح للآخرين بالمساعدة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه، والطلب من الأفراد تقديم مقترحاتهم وأفكارهم ومشورتهم، أو تشكيل لجان وفرق عمل

الدعم والمؤازرة : تقديم المساندة الاجتماعية للتغلب على صعوبات ومخاطر التغيير، والإصغاء بعناية للمشكلات والتذمر، وتوفير التدريب على الأساليب الجديدة وغيرها.

التفاوض والقبول : تقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير وإجراء بعض المساومات ... تقديم مزايا خاصة مقابل الحصول على تعهد بعدم إعاقة التغيير .

التحكم والاستمالة : وتشمل استخدام المحاولات والجهود الخفية للتأثير على الآخرين، وتزويد الأفراد بالمعلومات بصورة انتقائية.

الإكراه الصريح والضمني : استخدام القوة السلطة لإجبار الآخرين على قبول التغيير، وتهديد أي فرد يقاوم التغيير بأنواع النتائج السلبية الممكن اتخاذها في حال عدم الموافقة على التغيير .

المطلب الثالث : فوائد محتملة للمقاومة

يرى بعض الكتاب والباحثين أنه ليست كل أشكال وصور مقاومة التغيير فردية أم جماعية، سيئة، بل إن مقاومة التغيير يمكن أن تحقق النتائج الإيجابية الآتية:

- يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة، وفي هذه الحالة يعمل الأفراد نوعاً من التدقيق والتوازن للتأكد من أن الإدارة

تخطط وتنفذ التغيير بشكل سليم، وهكذا فإن المقاومة المعقولة إذا ما دفعت الإدارة لتفحص التغييرات المقترحة يكون الموظفون قد منعوا الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة.

- مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات / الصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة، وفي ذات الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام في إعلام الموظفين وإحاطتهم علماً بالتغيير، والذي يؤدي بالنهاية إلى تقبل أفضل للتغيير.

- المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، كما توفر متنفساً للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتفهّموه بصورة أفضل.

ونخلص إلى القول بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي بين الأفراد وعلى الإدارة (ووسيط التغيير) أن تعي وتدرك ذلك وتتفحص مسببات مقاومة التغيير، ودوافعه وأبعاده، وأن تحرص على اختيار المنهج أو الأسلوب الذي يحقق التوافق الأنسب بين التغيير وظروف الموقف والناس الذين سيتأثرون بالتغيير.

الفصل السابع : أخلاقيات الأعمال

مع التطور الاقتصادي والعولمة تزايدت الخروقات التي تقوم بها العديد من الشركات الصناعية مثل عدم الوفاء بالتزاماتها تجاه المستهلكين وكذا تدهور البيئة الطبيعية (استنزاف الموارد، تلوث المياه والتربة والهواء... الخ). أصبح السلوك الأخلاقي موضوعاً مهماً يستدعي دراسة المهتمين بالإدارة وهو ما سنحاول استعراض أهم النقاط التي تستدعي الاطلاع.

المبحث الأول : مفهوم أخلاقيات الإدارة والأعمال

يقصد بمصطلح الأخلاق Ethics مجموعة المبادئ والمعايير والقيم التي تحكم سلوك الفرد أو المجموعة في ما يخص الصواب أو الخطأ وكذلك الجيد أو السيء في المواقف المختلفة.

والأخلاقيات تعزز المبادئ التي توجه سلوك الفرد في خياراته الأخلاقية المختلفة. وفي الحياة العملية يمثل السلوك الأخلاقي جوانب تتعلق بصحة وسلامة الخيار وتبعده عن الخطأ والسوء. تتجسد الجوانب الأخلاقية بشكل واضح عند رؤيتها من خلال التأثير بالقوانين والخيار الحر للفرد وتبرز المشكلة الأخلاقية عندما تكون تصرفات الأفراد أو المنظمة مضرّة أو نافعة للآخرين.

أما الأخلاقيات الإدارية فإنها تشير إلى معايير السلوك التي تقود المدراء وتوجههم في عملهم وهكذا فالأخلاقيات تؤثر على عمل المدراء بطرق مختلفة¹.

المبحث الثاني : مجالات أخلاقيات الأعمال

يمكن أن نشير إلى ثلاث مجالات أساسية منها وهي كالاتي²:

أ. كيف تعامل المنظمة العاملين فيها في ما يتعلق بالتعاقد معهم أو تسريحهم من العمل وكذلك الرواتب والأجور وظروف العمل واحترام خصوصية العاملين. ويمكن أن نجد في الواقع العملي أن بعض المدراء يميزون

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، 2008، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، ص 82

² نفس المرجع السابق ص 82

بين العاملين بسبب انتمائهم العرقي أو الديني أو بسبب الجنس أو المعتقد السياسي وهذا يمثل سلوكاً لا أخلاقياً وغير قانوني في نفس الوقت.

ب. كيف يعامل العاملون أو الموظفون المنظمة حيث تبرز هنا الكثير من الإشكالات المتعلقة بما يعرف صراع المصالح (أو تضارب المصالح) وكذلك النزاهة والثقة وحماية أسرار العمل. فمثلاً. يمكن أن يوجد موقف فيه صراع أو تضارب مصالح بين الفرد العامل والمنظمة عندما يتم قبول هدية من مورد المواد الأولية للمنظمة من قبل الشخص المسؤول عن استلام هذه المواد. كذلك فإن إفشاء أسرار المنظمة والعمل أو استخدام موجوداتها بشكل يخدم المصالح الشخصية يعتبر عملاً لا أخلاقياً وغير نزيه.

ج كيف تتعامل المنظمة والعاملين فيها مع الأطراف الأخرى هنا يتجسد السلوك الأخلاقي بالتعامل مع أطراف كثيرة يأتي في مقدمتهم المستهلكون والمنافسون والمجهزون والوسطا والنقابات العمالية وغيرها إن التعامل مع هذه الجهات قد يتضمن بعض الغموض الأخلاقي في إطار الإعلان والترويج والإفصاح المالي والمفاوضات والمساومات الجماعية بين المنظمة وتقلبات العمال

المبحث الثالث : الإشكاليات الأخلاقية في مكان العمل

تمثل الإشكاليات الأخلاقية مواقف يصعب فيها التمييز بوضوح بين ما هو صحيح وما هو خطأ ومن الصعب أن يكون هناك إجماع على هذه المواقف بسبب عدم وضوح الخصائص المميزة لكل موقف وكذلك مدى تأثير الموظف أو العامل بفلسفة معينة لتفسير الاخلاق والسلوك الأخلاقي.

ويمكن أن تحدد المشاكل الأخلاقية الرئيسية التي يمكن أن يواجهها المدير كما يلي¹:

- تضارب المصالح

تحصل هذه المواقف عندما تتعارض وتختلف مصلحة الفرد في موقف معين عن مصلحة المنظمة، مثال ذلك قبول هدايا أو رشارى مقابل اتخاذ قرارات لصالح من يدفع هذه الهدايا أو الرشاوى، كذلك الأمر عندما يكون هناك عمل خاص بملكه أو يديره أحد الموظفين وهو مشابه لعمل المنظمة حيث يقوم بتشجيع الزبائن على التعامل مع العمل الخاص لتحقيق المصلحة الشخصية على حساب مصلحة المنظمة.

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 85، 86

- ثقة الزبون

وأوضح مثال لها تسريب معلومات ذات علاقة بالزبائن ونشاطاتهم إلى أطراف أخرى، مثال ذلك عندما يسرب بعض العاملين في المصارف معلومات عن الزبائن إلى شركات وجهات أخرى

- التمييز

ويحدث هذا الأمر عندما تحجب الترقية أو التعيين في وظيفة معينة عن مرشح لها بسبب عرق أو جنسه أو دينه أو عمره أو أي خصائص أخرى ليس لها علاقة بالكفاءة.

- التجاوز أو التحرش

محمل التصرفات التي تسبب عدم الشعور بالراحة في مكان العمل والمتعلقة بالتجاوز بألفاظ مخجلة أو تعبيرات شفوية أو تصرفات تخدش الحياء ذات طابع جنسي.

- موارد المنظمة

إساءة استخدام الموارد المادية والمالية وتسخيرها للأغراض الشخصية مثل اساء استغلال الإنترنت والهواتف والتجهيزات الأخرى المكتبة أو السيارات وغيرها.

- الاتصالات

وهذه تمثل حالة نقل المعلومات بطريقة تؤدي إلى إلحاق الضرر بالمنظمة. ويعد الكذب والمبالغة وبت الإشاعات من أكبر المشاكل في مجال الاتصالات.

الفصل الثامن : المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

تعمل منظمات الأعمال في بيئة واسعة تتشابك فيها العلاقات مع عناصر المجتمع المختلفة تؤثر وتتأثر بها. إن المجتمعات اليوم تتطلع إلى الحصول على مزيد من المساهمات الاجتماعية التي تقدمها منظمات الأعمال أو اصحاب رؤوس الأموال للشرائح الاجتماعية المختلفة. ويأمل المجتمع والحكومة أن تسهم هذه المنظمات بحماية البيئة والحد من التلوث البيئي والعمل على زيادة المساحات الخضراء. كذلك هناك جهات في المجتمع بدأت بتشكيل قوى ضاغطة يجب مراعاتها وتحقيق مطالبها مثل جمعيات حماية المستهلك وجمعيات الدفاع عن حقوق الأطفال والنساء وحريرات الصحفيين وغيرها. من هذا المنطلق أصبح موضوع تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل منظمات الأعمال محورياً أساسياً في كثير من دول العالم وخصصت له مقاييس دراسية في الجامعات والمعاهد وأقيمت الكثير من المؤتمرات والندوات المناقشة جوانبه المختلفة.

يرى نجم عبود نجم أن المسؤولية الاجتماعية التي كانت تحمل توجهها جدياً نحو مصالح الأطراف الأخرى ومصالح المجتمع لجعل الأعمال تستجيب لها طوعاً أو كرهاً ، كانت تحمل بعداً أخلاقياً ضمناً من أجل مراعاة التوازن بين الأنانية (Egoism) أي المصلحة الذاتية القصوى لمنظمات الأعمال (تعظيم الربح) والإيثار (Altruism) أي مصالح المجتمع القصوى . وسرعان ما أخذ يتطور هذا البعد الأخلاقي كاتجاه متميز عن المسؤولية الاجتماعية وإن كان هو بحد ذاته مكملًا لها ومؤشراً عليها . وفي هذا كله نلاحظ مرة أخرى أن تطور الرؤية الهندسية للإدارة أي تطور الأساليب والطرق والوسائل كان أسبق ليكون التطور اللاحق فيما بعد في مفاهيم المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة¹.

من جهته، يرى جاري ديسلر أن فكرة أن تكون الأعمال مسؤولة اجتماعياً ليست شيئاً جديداً الآن. وحتى في الأزمنة الغابرة، فقد كانت هناك رموز للأخلاق المهنية لرجال التجارة وكانت هذه الرموز تصف كيفية معاملة الموظفين، وكيف يتم عقاب (البنائين) إذا ما انهارت البيوت التي يقومون ببنائها. وخلال مجتمع العصور الوسطى فقد كان هناك ميل للنظر إلى رجال الأعمال بشيء من الاحتقار، ولكن تغيرت هذه النظرة حين ازدهرت التجارة. وأصبح ينظر إلى قطاع الأعمال بكثير من الرضا المفضل، وبشكل متزايد أصبحت الأرباح

¹ نجم عبود نجم، 2006، أخلاقيات الادارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن

هي المعيار الذي تقاس به التجارة، وأخيراً، فإن الثورة الصناعية والاقتصاديات الجديدة للرأسمالية قد جعلت من تعظيم الأرباح هو فقط الدور الحقيقي لمنظمات الأعمال¹.

المبحث الأول : مفهوم المسؤولية الاجتماعية

يشير مفهوم المسؤولية الاجتماعية² إلى واجب إدارات المنظمات بالقيام باتخاذ قرارات أو التصرف بطريقة تساهم بزيادة رفاهية المجتمع ومصالحه إضافة إلى مصالح المنظمات. لقد تصاعدت الدعوات إلى أن تتبنى منظمات الأعمال وأصحاب رأس المال المسؤولية بالصرف على الأنشطة الاجتماعية المختلفة بعد أن ازداد توجيه النقد إليها بتكديس الأرباح وعدم مراعاة المجتمع الذي تعمل فيه.

وقد بدأ المفهوم بالظهور عندما قامت بعض المنظمات بتحسين ظروف العمل الداخلية وتحسين حياة العاملين وزيادة أجورهم وتوفير الرعاية الطبية لعوائلهم وغيرها من الممارسات. لكن المفهوم اليوم أصبح واسعاً جداً ويركز على جوانب تحسين نوعية الحياة بشكل شامل وتوفير الاستقرار الاجتماعي وزيادة التكافل والعناية بشرائح المجتمع كافة بدون تمييز.

المطلب الأول : أثر المسؤولية الاجتماعية على إدارة المؤسسة

إن الأعمال التي سوف تنجز من قبل نظم المعلومات الإدارية ستقوم بتحرير المدراء في الإدارة العليا ليس فقط لفاعلية أكبر في إدارة أعمالهم وإنما أيضاً لتوجهاتها طويلة المدى ودورها في التغيير في البيئة الاجتماعية وبشكل مباشر ولتحقيق هذا الهدف الطموح ، يقترح المختصون أربع خطوط عريضة للمؤسسة في تخطيطها لمسؤوليتها الاجتماعية³ :

أولاً: قبل القيام بأي شئ يجب أن تحدد المؤسسة ما هي مسؤوليتها الاجتماعية تجاه جمهورها، ويجب ان لا تقلل من حجم المشاكل الاجتماعية الأساسية الموجودة وقد وجد في دراسة أن معظم المؤسسات قامت

¹ جاري ديسلر، 1985، تعريب عبد القادر مُجد عبد القادر، 2002، أساسيات الادارة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، ص 807

² العامري والغالي، مرجع سبق ذكره، ص 93، 94

³ القريوثي، مرجع سبق ذكره، ص 226

بالتقليل من أهمية المشاكل التي وضعت على عاتقها مسؤولية معالجتها والاهتمام بها وكانت النتيجة سوء تقدير التكاليف المالية والجهد المبذول.

ثانيا: إن المؤسسة هي مؤسسة ربحية لذا ليس عليها أن تقبل أي عمل لا يكون هناك ربح مقابله. وهذا هو الحافز لدى الأفراد والجماعات داخل المؤسسة للقيام بمثل هذه الأعمال.

ثالثا: يجب البحث عن وكالات أو مؤسسات في المجتمع تعتبر هي الأفضل في التعامل مع القضايا والمشاكل الاجتماعية المحددة وإعطائها المسؤولية المناسبة والسلطة. قد تكون المؤسسات الحكومية هي الأنسب في التعامل مع بعض القضايا ومثال ذلك التعليم العام.

رابعا: يجب أن تتعامل المؤسسة مع المسؤولية الاجتماعية بما يتناسب وقوتها وإمكاناتها، فالمسؤولية الاجتماعية تكون أكبر للمؤسسات الأكبر والعكس صحيح ولتطبيق ذلك تقوم المؤسسات باستحداث دوائر متخصصة لتنسيق وتخطيط وتنفيذ البرامج المتعلقة بمسئوليتها الاجتماعية والإشراف على ذلك.

المطلب الثاني : تقييم الأداء الاجتماعي

إن تقييم أداء منظمات الأعمال اليوم لا يقتصر على اعتماد المؤشرات المالية بل أصبح أكثر شمولية باعتماده على معايير مالية وغير مالية، ومن ضمن المعايير غير المالية تأتي المعايير الاجتماعية في المقدمة.

ويعتمد تقييم الأداء الاجتماعي للمنظمة على معرفة أداء المنظمة ومساهماتها تجاه مختلف أصحاب المصالح من مالكين وعاملين ومنافسين ومجتمع محلي وبيئة طبيعية والأقليات وذوي الاحتياجات الخاصة وغيرها. وقد طورت هذه الفئات مؤشرات ترى ضرورة تبني المنظمة لها.

ولا بد من الإشارة إلى أن مصطلح التدقيق في جوانب المسؤولية الاجتماعية قد أصبح شائعا وبموجبه يتم فحص وتدقيق المساهمات الاجتماعية لمنظمات الأعمال في مختلف المجالات . كما ظهر حقل محاسبي جديد هو محاسبة المسؤولية الاجتماعية ويهتم بالقياس المحاسبي والمعالجات المحاسبية للإنفاق الاجتماعي الذي تقوم به منظمات الأعمال.

يلخص الجدول رقم 05 بعض فئات أصحاب المصالح والمؤشرات المعتمدة لقياس الأداء الاجتماعي.

الجدول رقم 05 : مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي حسب فئات أصحاب المصالح

فئة أصحاب المصالح	المؤشرات
المالكون	تحقيق أكبر الأرباح. تعظيم قيمة السهم. زيادة قيمة المنظمة. رسم صورة محترمة للمنظمة في المجتمع. سلامة الموقف القانوني والاخلاقي
العاملون	أجور ومرتببات مجزية. فرص ترقية متاحة وجيدة تدريب وتطوير مستمر ظروف عمل صحية مناسبة. عدالة وظيفية. مشاركة بالقرارات. خدمات وامتيازات أخرى.
الزبائن	منتجات بأسعار مناسبة ونوعية جيدة. إعلان صادق وأمين منتجات آمنة عند الاستعمال متاحة وميسورية للحصول على المنتج أو الخدمة. التزام بمعالجة الأضرار إذا ما حدثت إعادة تدوير بعض الأرباح لصالح فئات من الزبائن. التزام أخلاقي بعدم خرق قواعد العمل أو السوق.
البيئة	ربط الأداء البيئي برسالة المنظمة تقليل المخاطر البيئية. وجود مدونات أخلاقية خاصة بالبيئة. إشراك ممثلي البيئة في مجلس الإدارة مكافآت وحوافز للعاملين المتميزين بالأنشطة البيئية. جهود تقليل استهلاك الطاقة وسياسات واضحة بشأن استخدام المواد ترشيد استخدام المياه

<p>معالجة المخلفات حماية التنوع البيئي.</p>	
<p>دعم البنى التحتية. احترام العادات والتقاليد وعدم خرق القواعد العامة والسلوك محاربة الفساد الإداري والرشوة دعم مؤسسات المجتمع المدني. دعم الأنشطة الاجتماعية دعم المراكز العلمية ومؤسسات التعليم.</p>	<p>المجتمع المحلي</p>
<p>الالتزام بالتشريعات والقوانين الصادرة من الحكومة. تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم بصدق تعزيز سمعة الدولة والحكومة في التعامل الخارجي احترام مبدأ تكافؤ الفرص بالتوظيف احترام الحقوق المدنية للجميع دون تمييز. تعزيز جهود الدولة الصحية وخصوصاً ما يتعلق بالأمراض المتوطنة</p>	<p>الحكومة</p>
<p>استمرار التعامل العادل اسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة. تطوير استخدام المواد المجهزة تسديد الالتزامات والصدق بالتعامل تدريب المجهزين على مختلف أساليب تطوير العمل.</p>	<p>الموردون</p>
<p>منافسة عادلة ونزيهة وعدم الاضرار بمصالح الآخرين. عدم سحب العاملين من الآخرين بطرق غير نزيهة.</p>	<p>المنافسون</p>
<p>عدم التعصب ونشر روح التسامح نحو الأقليات. المساواة في التوظيف والعدالة في الوصول للمناصب العليا. تجهيزات للمعوقين دعم الجمعيات التي تساعد المعوقين على الاندماج في المجتمع. احترام حقوق وخصوصية المرأة.</p>	<p>الأقليات و ذوي الاحتياجات الخاصة</p>

<p>فرص الترقية العادلة.</p> <p>تشجيع التفكير العلمي عند الشباب ونشر ثقافة التسامح</p> <p>الاهتمام بكبار السن والمتقاعدين.</p> <p>الحفاظ على الطفولة واحترام حقوق الأطفال</p>	
<p>التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك والنقابات</p> <p>التعامل الصادق مع الصحافة ووسائل الاعلام</p> <p>الصدق والشفافية بنشر المعلومات المتعلقة بالمنظمة</p>	<p>جماعات الضغط الأخرى</p>

(العامري والغالي، ص ص 99 - 101)

المبحث الثاني : الحجج المؤيدة والمعارضة للمسؤولية الاجتماعية

وهنا لا بد من الإشارة إلى وجود اتجاهين متعارضين بصدد الدعوة إلى تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل منظمات الأعمال فالأول الذي يركز على أن الوظيفة الأساسية للأعمال في جعل الأعمال مربحة وتعظيم الربح والعوائد وعدم الصرف على أي أنشطة اجتماعية لأنها تؤدي إلى هدر أرباح المساهمين Shareholders او stockholders (تميزا لهم عن اصحاب المصالح Stakeholder)

كذلك يرى أصحاب هذه الفكرة أن الصرف على الجوانب الاجتماعية يزيد من كلفة الإنتاج ويمكن أن في ذوبان الهدف الرئيسي للأعمال وهو تحقيق الربح. فضلا عن ذلك فإن المدراء ليس لديهم خبرة بإدارة البرامج الاجتماعية إضافة إلى الأعمال مزيدا من القوة التأثيرية في المجتمع.

بالمقابل فإن وجهة النظر الأخرى أو الاتجاه الثاني يرى أن منظمات الأعمال يجب أن تتبنى دورا اجتماعيا واسعا وأن تنفق بسخاء على الأنشطة الاجتماعية ورفاهية المجتمع. وفي إطار هذا المنظور فإن منظمات الأعمال يجب أن تراعي بشكل واسع مصالح جميع الأطراف وأن لا ينحصر دورها على مراعاة تحقيق الأرباح والعوائد للمساهمين. إن منظمات الأعمال يجب أن تحل مشاكل تسببت فيها مثل التلوث واستنزاف الموارد وأن

تتصرف كمواطن اعتباري صالح إن القيام بالدور الاجتماعي يساعد على تحسين صورة الأعمال في المجتمع ويجنب الأعمال التدخل الحكومي¹.

سنقوم فيما يلي باستعراض الحجج المؤيدة والمعارضة للمسؤولية الاجتماعية بشيء من التفصيل.

المطلب الأول : الحجج المؤيدة للمسؤولية الاجتماعية

هناك حجج متعددة يمكن أن تساق كتأييد للمسؤولية الاجتماعية للمنشأة²:

- إن المسؤولية الاجتماعية في نهاية المطاف هي اهتمام ذاتي من جانب منظمات الأعمال

ويؤصل هذا النقاش أن تكون حساسة جداً لحاجات مجتمعها، فسوف يكون لها - كنتيجة لذلك - مجتمعاً أفضل لترشيد أعمالها. فالإمداد بالعمال سوف يكون أسهل، والجريمة سوف تنخفض، والعملاء سيكونون أكثر ثراء وفي الإجمالي فسوف تتعزز الأرباح الختامية للشركة .

- أن تكون مسؤولاً اجتماعياً، فإن ذلك يعزز الصورة الجماهيرية للشركة

والمقولة هنا هي أن أرباح المنشأة تعتمد على الصورة العامة للشركة بشكل جزائي، كما أن الصورة العامة للمشركة اليوم تعزز حين تقوم بتعزيز أهدافها الاجتماعية.

- يعتمد نمو الأعمال على مسؤوليتها الاجتماعية

وتبعاً لهذه المقولة، فلو رغبت منظمات الأعمال في الاحتفاظ بقوتها ودورها الاجتماعي، فإنه يتعين عليها أن تستجيب الحاجات المجتمع، وأن تعطي للمجتمع ما يريد. فلو أن شركة لم تفعل، فإن شركات أخرى بعد ذلك سوف تتنازع للقيام بهذه المسئوليات وسوف تساندها القوة وتسير معها.

- تجنب قواعد الحكومة

¹ العامري والغالي ، مرجع سبق ذكره، ص 93

² ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص 809

تكون القواعد والقوانين مكلفة بالنسبة لقطاع الأعمال، ويفترض بشكل اختياري وطبقاً لهذه المقولة أن المسؤوليات الاجتماعية تساعد على تخفيض الحاجة للقوانين الجديدة والقيود المصاحبة لها وما تتبعها من تكلفة.

- الأعمال لديها الموارد

تدعي هذه المقولة أن منظمات الأعمال لديها الموارد القيمة التي يمكن أن تطبق على المشكلات الاجتماعية، وإنما يجب عليها هكذا أن تستخدمها. فعلى سبيل المثال، فإن قطاع الأعمال يمتلك مجموعة من المواهب الإدارية والموارد الرأسمالية والتي يمكن أن تجسد حل المشكلات الاجتماعية بفاعلية .

المطلب الثاني : الحجج المعارضة للمسؤولية الاجتماعية

هناك حجج كثيرة مقنعة أيضاً عملت لمناهضة افتراض الأعمال بالنسبة للمسؤوليات الاجتماعية والإدعاء الأكثر سيطرة هو أن هدف العمل يتعين أن يكون هو تعظيم الربح . وتبعاً لهذا الإدعاء، فإن وظيفة العمل تكون اقتصادية . ولهذا، فإن القيم الاقتصادية ستكون هي المعيار الوحيد التي يقاس عليها نجاح الأعمال. وهناك عدد من الحجج المقنعة الأخرى المضادة للمسؤولية الاجتماعية¹ :

- الإنغماس الاجتماعي مكلف

إن المسؤوليات الاجتماعية مثل التحكم في التلوث والسلامة المهنية مكلفة جداً وغالباً ما تتطلب استثمارات مالية ضخمة وهذه النفقات اضطرت بالفعل الكثير من المنشآت التجارية على الهبوط، وفيما استمرت هذه النفقات في الزيادة، وعلى نحو آخر، فإن المنشآت النامية سوف تستمر في الهبوط.

- تخفيف الهدف المبدئي للأعمال

يرى البعض أن الإنغماس في الأهداف الاجتماعية قد يخفف تركيز الأعمال على الإنتاجية الاقتصادية، وإضعاف الأعمال في السوق، وتضعف فعالية الأعمال بشكل عام.

¹ نفس المرجع السابق ذكره، ص 809

- إضعاف ميزان المدفوعات الدولي

والإدعاء هنا هو أنه إذا كانت البرامج الاجتماعية تضيف إلى تكاليف الأعمال، فإن هذه التكاليف يجب أن يتم تغطيتها بإضافتها إلى سعر المنتج. فأسعار السيارات وما شابهها كلما اتجهت صعوداً، فإن المنتجات الوطنية تصبح أقل تنافساً في الأسواق الدولية ونتيجة لذلك تنخفض الصادرات الوطنية بينما تزداد نسبياً الواردات الأقل كلفة .

الخاتمة

مع تعدد مشروعات الأعمال وتعقد مهامها، أصبحت العملية الإدارية أكثر أهمية وأكثر دقة وأصبحت الوظيفة الإدارية متعددة الجوانب وأكثر شمولاً، كما تعددت الأنشطة الإدارية وبرزت ضرورة التنسيق فيما بينها من خلال معرفة طبيعة هذه الأنشطة وجوانب التوافق والتكامل وأوجه الاختلاف. ومع التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم وزيادة حدة المنافسة ومحدودية الموارد الاقتصادية يتطلب الاهتمام المتزايد بالإدارة والنشاط الإداري كعلم وفن معاً هدف البقاء والتقدم والاستمرار في بيئات منظمات الأعمال. وبالتالي يمكن القول بأن الإدارة أصبحت مفتاح نجاح أي جهد بشري جماعي في أي حال ونشاط، بل مفتاح تقدم الأمم وازدهارها.

وقد أعدت هذه المطبوعة لتوفر للطالب في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قاعدة معرفية ومنطلقاً متيناً من النظريات والمبادئ والمفاهيم والممارسات المعاصرة في علم الإدارة في ضوء التحولات والتحديات الهائلة التي تشهدها منظمات الأعمال.

نرجو من الله عز وجل أن نكون قد وفقنا في مسعانا مع أملنا بأن تكون هذه المطبوعة مفيدة لقارئها.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	الكفاءات الادارية وعلاقتها بالرتبة الادارية	01
32	مقارنات بين القيادة والإدارة	02
35	أنواع معايير الأداء	03
57	فرضيات نظرية ماجريجور	04
91-89	مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي حسب فئات أصحاب المصالح	05

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	كيف تنفق المستويات الادارية المختلفة أوقاتها	01
34	الشبكة الادارية	02
63	النظام ومكوناته	03
73	مراحل عملية التغيير	04

5.....	المحور الأول: إدارة الأعمال والوظائف الادارية.....
6.....	الفصل الأول : مفاهيم عامة حول إدارة الأعمال
6.....	<i>المبحث الأول: مدخل لعلم التسيير وإدارة الأعمال</i>
6.....	المطلب الأول : إدارة الأعمال
6.....	الفرع الأول : تعريف إدارة الأعمال
8.....	الفرع الثاني :أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال
9.....	المطلب الثاني : علاقة إدارة الأعمال بالعلوم الأخرى
9.....	علاقة علم إدارة الأعمال بعلم الاقتصاد
9.....	علاقة علم إدارة الأعمال بعلم النفس
10.....	علاقة علم إدارة الأعمال بعلم الاجتماع
10.....	علاقة علم إدارة الأعمال بالعلوم الرياضية والإحصاء
10.....	علاقة علم إدارة الأعمال بالقانون
10.....	علاقة علم إدارة الأعمال بعلم المحاسبة
10.....	علاقة علم إدارة الأعمال بعلم الحاسوب ونظم المعلومات
11.....	علاقة علم إدارة الأعمال بعلم الأخلاق
11.....	<i>المبحث الثاني : المفاهيم المتعلقة بالمنظمة</i>
11.....	المطلب الأول : نظرية المنظمة
13.....	المطلب الثاني : أنواع المنظمات
13.....	الفرع الأول : طبيعة تكوين المنظمة
14.....	الفرع الثاني: دوافع الانتماء للمنظمة
14.....	الفرع الثالث : نوع الملكية
15.....	الفرع الرابع : حجم المنظمة
16.....	الفرع الخامس : مستوى استخدام التكنولوجيا
17.....	الفرع السادس : طبيعة نشاط المنظمة أو القطاع الذي تعمل فيه
18.....	الفرع السابع : المواطن أو الاقليم في اطار العلاقات القانونية أو السياسية
18.....	الفرع الثامن: درجة الاعتماد
19.....	<i>المبحث الثالث : المدير ومهامه</i>
19.....	المطلب الأول :تدرج مراتب المديرين في المنظمة
20.....	الفرع الأول : المستويات الادارية
21.....	الفرع الثاني : كفاءات المدير
23.....	الفرع الثالث : مفاهيم الكفاءة والفعالية
24.....	الفصل الثاني : وظائف الإدارة والعملية الإدارية
24.....	<i>المبحث الأول: التخطيط</i>
24.....	المطلب الأول : ماهية التخطيط
25.....	المطلب الثاني : أنواع التخطيط والخطط
25.....	الفرع الأول: معيار الفترة الزمنية التي تشملها الخطة
26.....	الفرع الثاني: معيار نطاق الخطة وشمولها
27.....	الفرع الثالث : معيار تكرار الاستعمال
28.....	<i>المبحث الثاني: التنظيم</i>
28.....	المطلب الأول : ماهية التنظيم
28.....	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي
29.....	الفرع الأول: تصميم الهيكل التنظيمي

29	الفرع الثاني: مؤشرات وعوارض الهيكل التنظيمي غير السليم
30	الفرع الثالث : خريطة الهيكل التنظيمي
31	المبحث الثالث: القيادة
31	المطلب الأول : المدير والقائد
33	المطلب الثاني: الشبكة الادارية
34	المبحث الرابع: الرقابة
38	المحور الثاني : تطور الفكر الإداري
39	الفصل الثالث :المدرسة الكلاسيكية للإدارة
40	المبحث الأول : الحركة العلمية
42	المبحث الثاني : نظرية المبادئ
42	المطلب الأول : مساهمات فايول في نظرية المبادئ
46	المطلب الثاني : نقاط الاختلاف بين فايول وتابلور
46	المبحث الثالث: النظرية البيروقراطية
46	المطلب الأول : تعريف البيروقراطية
48	المطلب الثاني : خصائص البيروقراطية المثالية
49	المطلب الثالث : تقييم النظرية البيروقراطية
50	المبحث الرابع : تقييم المدرسة الكلاسيكية
50	المطلب الأول: إسهامات المدرسة الكلاسيكية
51	المطلب الثاني : انتقادات المدرسة الكلاسيكية
52	الفصل الرابع : مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية
52	المبحث الأول: مدرسة العلاقات الإنسانية
52	المطلب الأول : تجارب هوثرن لإلتون مايو
53	المطلب الثاني : إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية
54	المطلب الثالث : الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية
54	المبحث الثاني: المدخل السلوكي
55	المطلب الأول : نظرية الدافعية الإنسانية لأبراهام ماسلو
55	الفرع الأول : هرم الاحتياجات
56	الفرع الثاني : نقد نظرية ماسلو
57	المطلب الثاني : نظرية X و Y لدوغلاس ماجريجور
58	المطلب الثالث : تقييم المدرسة السلوكية
58	الفرع الأول : اسهامات المدرسة السلوكية
58	الفرع الثاني : أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية
59	الفصل الخامس :المدارس الحديثة للإدارة
60	المبحث الأول : المدرسة الكمية
60	المطلب الاول : بحوث العمليات
60	المطلب الثاني : إدارة العمليات والإنتاج
61	المبحث الثاني: مدخل النظم
62	المطلب الأول : مكونات النظام
62	الفرع الأول: المدخلات
62	الفرع الثاني : العمليات
62	الفرع الثالث : المخرجات
63	الفرع الرابع : التغذية العكسية
64	المطلب الثاني: أنواع النظم
64	الفرع الأول : النظم الساكنة والمتحركة (الديناميكية)

64	الفرع الثاني : النظم الآلية والعضوية
64	الفرع الثالث : النظم الطبيعية والمصطنعة
65	الفرع الرابع : النظام المغلق والمفتوح
66	المبحث الثالث: المدرسة الموقفية
66	المطلب الأول : الفكرة الأساسية للمدرسة الموقفية
66	المطلب الثاني : تقييم المدرسة الموقفية
69	المحور الثالث : اتجاهات حديثة في الإدارة
69	الفصل السادس : إدارة التغيير والتطوير التنظيمي
69	المبحث الأول : مفهوم التغيير التنظيمي
70	المطلب الأول: قوى وأسباب التغيير التنظيمي
70	الفرع الأول : القوى الداخلية للتغيير التنظيمي
70	الفرع الثاني : القوى الخارجية للتغيير التنظيمي
71	المطلب الثاني : إدارة عملية التغيير التنظيمي
71	الفرع الأول: نموذج كيرت ليون
73	الفرع الثاني : نموذج إيفانسفيتش في إدارة التغيير
76	الفرع الثالث : نموذج كوتر
77	المبحث الثاني : استراتيجيات التغيير التنظيمي
77	المطلب الأول :اختيار استراتيجية مدخل التغيير
78	الفرع الأول : أهداف التغيير
78	الفرع الثاني : الجهة المستهدفة
78	الفرع الثالث : الموارد المتاحة
79	الفرع الرابع : الفرص المواتية والقيود
79	الفرع الخامس : وسيط التغيير
79	المطلب الثاني : شروط نجاح عملية التغيير
80	المبحث الثالث : مقاومة التغيير
80	المطلب الأول : أسباب مقاومة التغيير
80	المطلب الثاني : معالجة مقاومة التغيير
81	المطلب الثالث : فوائد محتملة للمقاومة
83	الفصل السابع : أخلاقيات الأعمال
83	المبحث الأول : مفهوم أخلاقيات الإدارة والأعمال
83	المبحث الثاني : مجالات أخلاقيات الأعمال
84	المبحث الثالث : الإشكاليات الأخلاقية في مكان العمل
86	الفصل الثامن : المسؤولية الاجتماعية للمنظمات
87	المبحث الأول : مفهوم المسؤولية الاجتماعية
87	المطلب الأول : أثر المسؤولية الاجتماعية على إدارة المؤسسة
88	المطلب الثاني : تقييم الأداء الاجتماعي
91	المبحث الثاني : الحجج المؤيدة والمعارضة للمسؤولية الاجتماعية
92	المطلب الأول : الحجج المؤيدة للمسؤولية الاجتماعية
93	المطلب الثاني : الحجج المعارضة للمسؤولية الاجتماعية
95	الخاتمة

المراجع

المراجع :

باللغة العربية:

الشماع (خليل مُجَّد حسن) ، خضير كاظم حمود، 2007، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 3، عمان الأردن

الصيرفي (مُجَّد عبد الفتاح) ، 2006، مبادئ التنظيم والادارة، دار المناهج، عمان، الأردن

العامري (صالح مهدي محسن) ، طاهر محسن منصور الغالي، 2008، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2،

العلاق (بشير) ، 2008، الادارة الحديثة، دار اليازدي، عمان، الأردن

القيوتي (مُجَّد قاسم) ، علي خضر مبارك، 2006، أساسيات الادارة الحديثة، مؤسسة تسنيم للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 3

القيوتي (مُجَّد قاسم) ، 2001، مبادئ الادارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن

حريم، (حسين)، 2003، إدارة المنظمات – منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

حريم، (حسين)، 2009، مبادئ الادارة الحديثة (النظريات – العمليات الادارية – وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، الطبعة الثانية

دره (عمر مُجَّد) ، 2008، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الادارية المعاصرة، دار الرضوان، حلب، ص 56

ديسلر (جاري)، 1985، تعريب عبد القادر مُجَّد عبد القادر، 2002، أساسيات الادارة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية،

شويح، (مُجَّد)، 2015، مبادئ إدارة الأعمال، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر

عقيلي (عمر وصفي) ، 2007، الادارة المعاصرة : التخطيط – التنظيم – الرقابة، دار زهران للنشر،
عمان، الأردن

نجم (عبود نجم)، 2006، أخلاقيات الادارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق
للنشر والتوزيع، عمان الأردن

المراجع باللغات الأجنبية :

Barabel, Michel et Olivier Meier, 2015, Manageor, tout le management à l'ère
digitale, 3e édition, Dunod, Paris, France

Hellriegel, Don et John W. Slocum, 2016, Management des organisations, 2^e
édition, deboeck supérieur « Nouveaux Horizons », Louvain, Belgique

Robbins P. Stephen, Mary Coulter, David DeCenzo, Isabelle Né, 2018,
Management, l'essentiel des concepts et pratiques, 10e édition, Pearson France, « Nouveaux
Horizons », Paris, France