

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة الأولى ل.م.د بجميع فروعها

محاضرات في إدارة الأعمال

من اعداد الدكتور: نايت إبراهيم بوسعد

السنة الجامعية: 2021/2020

تمهيد

شهدت سبعينيات القرن الماضي ظهور وتعاقب مجموعة من الصدمات الاقتصادية والمواقف الحرجة التي سجلها تاريخ المؤسسات الاقتصادية، وأكثر ما يتم الاستشهاد به هو تحرير التجارة العالمية وأزمات الطاقة وظهور المنافسة الآسيوية. كما عرفت الإدارة المعاصرة انعكاساً لترتيب العوامل الكلاسيكية التي تشكل مبادئها والأسس التي بنيت من أجلها، بسبب ضغط السوق الذي أدى إلى حدوث تحول في المفاهيم الإدارية بشكل مباشر، والتي سعت بدورها إلى وضع المسارات التي لا بد لمنظمات الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى أن تسلكها لتكون قادرة على التطور وضمان البقاء.

ولمواجهة العقبات المتعلقة بالقدرة التنافسية، بات على منظمات الأعمال تبني أساليب تسيير تستند على أشكال جديدة من التنظيم تسمح لصناع القرار بممارسة مسؤولياتهم في ظل رؤية إدارية سليمة، وذلك باعتبار المنظمة جزءاً لا يتجزأ من بيئة أعمال تتميز بالغموض وعدم الثبات والتجانس، والتغيير السريع والدائم، هذا ما يجعل عملياتها وهيكلها ترتبط وتتطور بشكل وثيق مع متغيرات وظروف البيئة التي تنشط فيها من أجل التعامل مع القيود التي تفرضها عليها، وذلك لتتمكن من تكيف مواردها وأنشطتها وعملياتها الإدارية لتطبيق استراتيجيات واعتماد سياسات تمكنها من تحقيق الفعالية والتميز والرفع من مستوى أدائها والتي من شأنها بلوغ الأهداف التي أنشأت من أجلها.

وفي هذا السياق جاء مضمون هذه المطبوعة البيداغوجية في شكل مجموعة من المحاضرات لتناسب مع المتطلبات الأساسية من أجل الامام بالإطار المفاهيمي العام والأساليب العلمية المستخدمة للإحاطة بمقياس "مدخل لإدارة الأعمال" وفق مادة علمية موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك في السداسي الأول ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. فقد ركزت هذه المطبوعة على المقرر المعتمد من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الخاص بالمقياس،

وذلك من خلال عرض المحاور الرئيسية التي تحكمه ولتناسب مع المتطلبات الأساسية للدراسة في مختلف التخصصات، ويتبر فحوى هذه المادة توطئة يتعين على طلبة جذع مشترك سنة ثانية فرع علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير أن يكونوا متمكنين من أهم المفاهيم المبدئية المتعلقة بالتسيير أو الإدارة، وذلك ليتسنى لهم التحكم في أهم أساسيات ومبادئ مقياس تسيير المؤسسة وذلك من خلال اكتساب والتحكم من مختلف محاور مقياس مدخل لإدارة الأعمال المدرس خلال السنة الأولى، لأن تلك المفاهيم تعتبر الأرضية الأساسية التي من خلالها نتعمق أكثر في المبادئ الخاصة بتسيير مؤسسة من أجل دراسة هذه المادة.

كما حاولنا تبسيط والإحاطة بمختلف المفاهيم والأسس والنماذج الإدارية المعتمدة في إدارة الأعمال والتي تناولنا من خلالها على وجه التحديد الفصول التالية:

- الفصل الأول: طبيعة العملية الادارية.
- الفصل الثاني: نماذج الفكر الإداري.
- الفصل الثالث: أسس الوظائف الإدارية ومقوماتها.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
1	تمهيد
3	فهرس المحتويات
5	قائمة الأشكال والجداول
6	الفصل الأول: طبيعة العملية الادارية
6	1. المقصود بالإدارة
10	2. أهمية الإدارة وأهدافها
13	3. علم الإدارة أم فن الإدارة؟
17	4. خصائص العملية الادارية
20	الفصل الثاني: اسهامات المدارس العلمية في تطوير الثقافة الادارية
22	I. المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) 1900-1930
23	1. النظرية العلمية
27	2. نظرية التقسيم الإداري
32	3. النظرية البيروقراطية
36	II. مدرسة العلاقات الإنسانية 1930-1960
39	III. المدرسة السلوكية 1960-1970
41	1. نظرية العاملين
43	2. نظرية X وY
46	3. نظرية سلم الحاجات لماسلو
52	IV. توجهات الادارة الحديثة
53	1. نظرية النظم
57	2. نظرية Z في الإدارة
61	الفصل الثالث: أسس الوظائف الإدارية ومقوماتها
64	I. وظيفة التخطيط
64	1. مفهوم التخطيط وخصائصه
67	2. أهمية عملية التخطيط الاداري
68	3. أنواع التخطيط

70	4. مراحل العملية التخطيطية
72	II. التنظيم الاداري
73	1. ماهية وظيفة التنظيم
75	2. عناصر التنظيم وأهميته
76	3. تصميم الهيكل التنظيمي في المنظمة
79	4. مبادئ وظيفة التنظيم
80	III. التوجيه
81	1. المقصود بالتوجيه الاداري
83	2. عملية الاتصال
86	3. القيادة الإدارية
88	4. التحفيز
91	IV. الرقابة الادارية
91	1. ماهية العملية الرقابية
92	2. أهمية العملية الرقابية
93	3. مراحل الرقابة الادارية
95	V. أسس عملية اتخاذ القرار
96	1. المقصود بعملية القرار
97	2. أهمية اتخاذ القرار
98	3. الاستراتيجية وعملية اتخاذ القرار
101	خاتمة عامة
102	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
9	محددات العملية الادارية	1
17	الإدارة بين العلم والفن	2
21	اتجاهات تطور الفكر الإداري	3
22	التصورات الفكرية للمدرسة الكلاسيكية وروادها	4
47	هرم تدرج الحاجات عند ماسلو	5
50	نموذج تحليل السلوك الإنساني	6
51	أثر التحليل العلمي للسلوك في تحقيق الكفاءة	7
55	مكونات النظام	8
59	أنماط المنظمات وفقا لنظرية Z في الإدارة	9
63	عمليات التسيير الإداري	10
66	التخطيط أساس الإدارة	11
70	أنواع التخطيط حسب الهدف ومدى تأثيره	12
71	مراحل العملية التخطيطية	13
77	تسلسل المستويات الإدارية	14
79	خطوات التنظيم الإداري	15
83	عناصر العملية الإدارية	16
95	مراحل العملية الرقابية	17
100	مراحل تطبيق الاستراتيجية	18

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
14	خطوات الأسلوب العلمي	1
45	مقارنة نظريتي X و Y	2

الفصل الأول: طبيعة العملية الادارية

مقدمة

إذا كانت المعرفة المتعلقة بالنشاط الاقتصادي هي مجال علم الاقتصاد الذي تتجسد فيه مختلف العمليات من خلال علاقة ذات بعدين، فالأولى تربط الانسان بالمادة بينما تجمع الثانية الانسان بالإنسان في بيئة زمانية ومكانية محددة. ففي هذا الاتجاه لابد من ابراز البنى والمبادئ التي تحكم هذه العلاقة من خلال رصد دور الإدارة في نشاط وممارسة الأعمال والاشراف عليها وذلك لأن منظمات الأعمال اعتمدت العملية الإدارية منذ أن أصبحت تواجه مشكلة الإنتاج، وبدافع الحاجة الى تحسين مردوديتها التي من شأنها تعزيز نموها وضمان بقائها في بيئة تنافسية.

1. المقصود بالإدارة

نظرا لتشعب مواضعه لم يتفق الباحثين والخبراء على تعريف موحد وشامل للإدارة، فجاءت تعاريفهم مختلفة في ضوء مداخل متعددة، فالمصطلح يحمل معاني متعددة ومفاهيم مختلفة ومكونات متنوعة، ويبدو من خلال التعاريف أن مفهوم الإدارة يتحدد في دور نظرة الباحث لمكونات ومشتملات الوظيفة الإدارية على أساس علمي، وهذا ما جعل مفاهيمها تتباين وتختلف باختلاف الآراء والأفكار. وفيما يلي سنقوم باستعراض البعض منها:

يعرف بترسون وبلومان (Peterson et Plowman) الإدارة على أنها أسلوب يمكن بواسطته تحديد وتوضيح أغراض وأهداف جماعة إنسانية معينة، فهي تعبير عن المفهوم المتعلق بتقنيات التسيير بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن تتوفر لدى صناع القرار على مستوى منظمات الأعمال. وحسب دروكر تعتبر الإدارة وظيفة ومعرفة وعلم يتم إنجازه ويطبق المدبرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتولي هذه الأعمال¹. أما بالنسبة ل L.A. Appley فإن الادارة تعتبر تنفيذ الأشياء عن طريق جهود الآخرين وتنقسم هذه الوظيفة على الأقل الى مسؤوليتين أساسيتين

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص11.

احدهما التخطيط والأخرى الرقابة. فالإدارة هي تحديد ما يجب أن يقوم به العاملون من أجل تحقيق الأهداف المحددة ثم التأكد من أنهم يقومون بذلك بأفضل الطرق وأقل التكاليف. فتتمثل الإدارة في تحديد الأهداف المطلوب إنجازها وتخطيط وتنظيم وقيادة وتوجيه ورقابة جهود المرؤوسين من أجل تحقيق هذه الأهداف بأقصى كفاءة¹. فالإدارة نشاط ذهني موجه لكافة الجهود الاجتماعية ومخطط لكافة الاتجاهات التي تسلكها المنظمة حتى تصل إلى بر الأمان وتحقق الأهداف المرسومة معتمدة على أسس ومبادئ علمية².

بينما يعتبر فريدريك تايلور Taylor.F في كتابه إدارة الورشة الصادر عام 1930: "بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية"³. وهي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح، ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق⁴. فالمقصود بإدارة الأعمال هو إدارة النشاطات التي تستهدف تحقيق الربح وهي بذلك تهتم بكافة جوانب الإدارة في مجال تلك النشاطات، كما تركز اهتمامها على كافة الدراسات والأبحاث التي تساعد المشاريع الربحية على تحقيق الأهداف بأعلى درجة من الكفاءة⁵. فهي آلية إدارية وفق نسق علمي يسمح بتنسيق جهود الأفراد نحو أهداف المنظمة والتي من شأنها تحقيق الفعالية، وذلك بأقل التكاليف الممكنة بما يراعي متطلبات الكفاءة.

وبتالي فيمكننا القول أن الإدارة هي الاستخدام الأمثل والعقلاني والرشيد لموارد المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، أي أنها الطريقة العقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، والمادية، والمالية قصد

¹ نبيل مطلق صبح أبو درويش، إدارة الأعمال الحديثة، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح)، جامعة الحسين بن طلال، الأردن، 2014، ص 08.

² بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص 19.

³ عمر أحمد هشري، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الرؤى العصرية، عمان، 2000، ص 33.

⁴ علي الضلاعين، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، دار يزيد للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2005، ص 18.

⁵ محمد سويلم، أساسيات الإدارة، دار وهدان للطباعة، جامعة المنصورة، 1991، ص 09.

تحقيق الأهداف المرجوة، وتتم هذه الطريقة حسب الصيرورة المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، التنسيق، والرقابة¹.

غير ان التعريفات السابقة لم تتناول تعريفاً بنظرة شمولية من حيث البيئة الكلية لمجموعة النظم اللازمة لإنتاج سلع وخدمات تحظى برضاء كافة عملاء المنظمة الداخليين والخارجيين في البيئة المحلية والدولية. ولذلك نعرف التسيير بأنه صناعة واتخاذ القرارات التي تتعلق بكيفية الاستخدام الامثل للموارد البشرية والمادية لتحقيق النتائج المخطط لها ورضاء عملاء المنظمة الداخليين والخارجين عن طريق تطبيق واستحداث مجموعة من النظم المتقدمة فنيا واداريا وماليا وتكنولوجيا واجتماعيا وبيئيا وقانونيا في إطار دولي مقارن².

أما حسب المدرسة القرارية، ومن أبرز مفكريها سيمون (Simon H.)، فإن التسيير أو الإدارة هي عبارة عن عمليات اتخاذ القرار بقدر ما تنطوي على أفعال³. وتعبير آخر فان الإدارة هي الوظيفة التي تختص بترشيد القرارات السلمية وتدعيم القدرة الرقابية عليها ويتمثل ذلك في تجنب أي ضياع أو هدر للجهد الإنساني ومختلف الموارد المادية والمالية وأخذا بعين الاعتبار معيار الوقت الذي يعتبر عاملا الذي لا يقل أهمية عن بقية الموارد المتاحة لدى منظمات الأعمال، والذي يمثل مؤشرا ومحددا فعالا لمدى تحكم ممارسي المسؤوليات في العمليات الإدارية في مختلف الأنشطة التي تشرف عليها المنظمة باختلاف مستوياتها وباختلاف البيئة التي تنشط فيها ومقوماتها من فرص وتحديات.

يمكن استخلاص الخصائص التالية من التعاريف السابقة:

- الإدارة هي القدرة على بلوغ الأهداف عن طريق الآخرين، فهي ليست تنفيذا للأعمال.

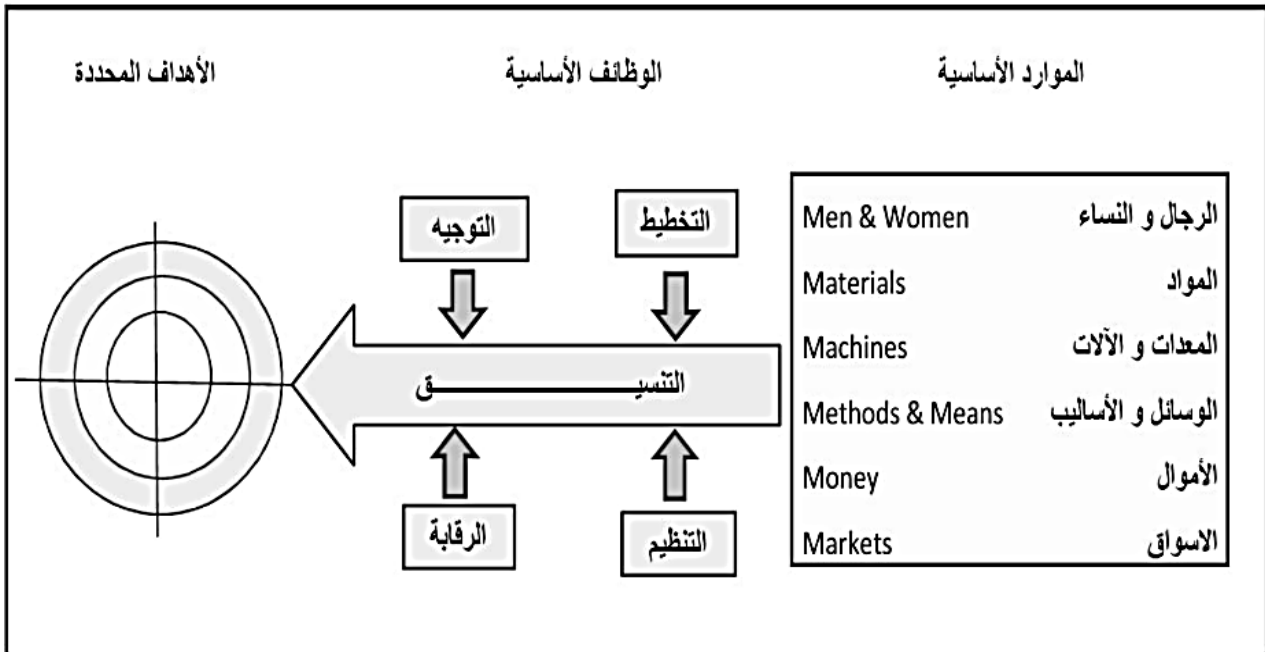
¹ عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة التخطيط - التنظيم - الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص12.

² نبيل مطلق صبح أبو درويش، إدارة الأعمال الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص36.

³ سرير رابع عبد الله، القرار الإداري، ط 1، دار الأمة، الجزائر، 2011، ص20.

- تعتبر الإدارة عملية تتكون من مجموعة وظائف متناسقة تتمثل في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، والتي تمارس باستخدام الموارد المالية، المادية والبشرية بصفة عقلانية لتحقيق الأهداف المسطرة.
- الإدارة هي نوع خاص من النشاط الذي يحول الجماعة غير المنظمة إلى مجموعة هادفة ومنتجة، فهي تطبق على الجماعة وليس على الفرد.
- تتمثل المهمة الإدارية في أنشطة ذهنية موجهة للجهود الاجتماعية والمخططة للمسارات والاتجاهات التي ينبغي لمختلف الأنشطة أن تسيروا وفقها من أجل بلوغ الأهداف، وذلك بالاعتماد على مبادئ وأسس علمية تتلافى المحاولة، التجربة والخطأ.
- للإدارة مسؤولية اجتماعية تتمثل في تحقيق منفعة للمجتمع من خلال تحقيق توازن بين مصالح الأفراد وأهداف المنظمة.
- الإدارة هي العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه، فيعتبر الهدف ضروري ولازم بالطبيعة بالنسبة للعملية الإدارية.

الشكل 01: محددات العملية الإدارية



المصدر: علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص36.

2. أهمية الإدارة وأهدافها

ان السرعة التي يحصل بها التغيير جعلت إدارة منظمات الأعمال تجد نفسها في حتمية حسن التعامل مع المستقبل والا كان الفشل مآلها، فاذا كان الأمر اليوم فكيف يكون غدا، ان ما تتصف به الطبيعة المتغيرة للمستقبل مع عدم اليقين واللاتأكد والشك جعلت إدارة المنظمات هي واحدة من ثلاث أصناف: الإدارة التي تصنع المستقبل، والإدارة التي تجد نفسها مجبرة على التكيف والتأقلم مع ما يحصل حولها من متغيرات، والإدارة التي لا تعلم ولا تدري بالذي يحصل حولها. وهذا الفعل الواعي يجب أن يكون في الموضوع الصحيح والا أصبح عبئا على كاهل المنظمة. وان ذلك يؤكد على مفهومي الكفاءة والفعالية فالأولى تعني المقدرة على الأداء بشكل صحيح بينما تعني الثانية المقدرة على أداء ما هو صحيح¹.

ان المهمة الأساسية للإدارة² هو جعل المنظمة بمختلف مكوناتها منجزة لأداء عالي من خلال استخدام أفضل للموارد البشرية والمادية³، فالإدارة عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية وتؤدي الى تحويل هذه الموارد الى سلع وخدمات تنتج بشكل فاعل وكفؤ محققة الأهداف التي تم صياغتها مسبقا⁴.

فتكمن أهمية العملية الادارية في كونها وظيفة لتحقيق الأهداف المرسومة، بمعنى أن الادارة هي معيار النجاح أو الفشل، وفي الواقع إن اعتبار الادارة نشاطا ديناميكيا فاعلا لاستخدام الموارد

¹ علي فلاح الزعبي وأحمد دودين، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري، الأردن، 2015، ص12.

² لا بد أن نشير الى اللبس والتداخل لمفهومي الإدارة والتسيير، فترجمة مصطلح «Management» إلى كلمة التسيير «Gestion» الفرنسية، الا ان المصطلح الفرنسي ضيق المضمون حيث أنه لا يشير إلا لمجموعة تقنيات في عملية التسيير بينما القصد من المصطلح Management أنه تعبير عن المفهوم الضيق المتعلق بتقنيات التسيير بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن تتوفر في المسير، ولذا تم نقل هذا المصطلح إلى العربية كتعبير عن "الإدارة". فان استعمالنا لمصطلح "تسيير" في هذا المحتوى إنما هو تعبير عن مصطلح الإدارة.

³ هناك اعتقاد خاطئ لدى البعض يتمثل في أن الإدارة تظهر في منظمات الأعمال فقط حيث تسعى هذه المنظمات إلى تحقيق الأرباح، الا أن المهمة الأساسية للمديرين سواء أكان مديراً لمنظمة تجارية أو صناعية أو خدمية أو عميداً لكلية أو مديراً لمستشفى أو أباً لأسرة هي تهيئة الظروف البيئية الملائمة والتي يمكن من خلالها أن ينجز الأفراد عملهم بفعالية وكفاءة وبما يحقق الأهداف المرجوة.

⁴ صالح مهدي العامري وظاهر الغالي، مبادئ الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، الأردن، 2008، ص29.

المادية والبشرية بفاعلية وكفاءة، يعني أنها تساهم في إحداث تغييرات جوهرية في الجهد الإنساني من حيث زيادة كفاءته، وهذا بدوره يقود إلى تعظيم معدلات الإنتاجية، وتقليص التكاليف الإجمالية واستغلال الطاقات الكاملة، وتنمية الأفكار والإبداع، علاوة على دور الإدارة في حل المشكلات، أو تجاوز حصول الانحرافات وتصحيح هذه الانحرافات إن وجدت¹. هذا ما يعني أن الإدارة تلعب دورا هاما في تعظيم الطاقات البشرية والامكانيات المادية بما يخدم مصالح المعنيين كافة، فهي تعتبر من أكثر الأنشطة الإنسانية شمولاً وأهمية وديناميكية بما يليب الرغبات ويحافظ على المصالح.

فأصبحت الإدارة الناجحة في الوقت الحاضر ضرورة ملحة بسبب المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وتنبع أهمية الإدارة نتيجة ظهور العديد من الظواهر والمتغيرات والتطورات في مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية. ولا بد لنا أن نوضح أن ظهور أهمية الإدارة كان سببه الرئيسي هو الثورة الصناعية وما تبعها من تطورات². ومن أهم المتغيرات التي كانت بمثابة العوامل التي أدت إلى إبراز أهمية الإدارة كعنصر حيوي وفعال في نجاح الأعمال لا بد من ذكر:

- كبر حجم المنظمات وزيادة القوى العاملة فيها وتوسعها وتنوع إنتاجها.
- كبر حجم المنظمات وضخامة رؤوس أموالها جعل المهام الإدارية فيها متعددة ومعقدة لا يمكن لمالكها القيام بها أو تنسيقها، لذلك ظهرت فلسفة حديثة في الفكر الإداري مفادها ضرورة فصل الإدارة عن الملكية.
- مع توسع حجم المشروع والإنتاج زادت مشاكل العمل، وظهرت نقابات عمالية تدافع عن حقوق العمال، وتطورت هذه النقابات إلى أن أصبحت من القوة والمكانة بحيث يهابها أصحاب الأعمال، وأيقنوا أنهم بحاجة إلى سياسات إدارية جديدة وإدارة جيدة تعي أهمية التوفيق بين مصالح العنصر البشري من جهة، ومصالح المشروع من جهة ثانية.

¹ إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة توزيع المعارف، الإسكندرية، 1993، ص15.

² عمر محمد درة، مدخل الى إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، حلب، 2009، ص16.

- أبرزت ظروف التنمية والتطورات الاقتصادية مدى أهمية الإدارة والدور الحيوي الذي تقوم به في التنسيق بين عناصر الإنتاج، وتنفيذ خطط التنمية بنجاح وتنمية الموارد وتطويرها.
- زيادة التدخل والرقابة من جانب الحكومات على أعمال التجارة والصناعة، وعلى الأخص في البلدان النامية التي أخذت بتطبيق النهج الاشتراكي الذي يلقي على الدولة مسؤوليات كبيرة في إدارة دفة الأمور الاقتصادية والتجارية والخدمات بنجاح.
- تطور ظاهرة العولمة وانحسار الحدود الإقليمية بين البلدان أدى إلى خلق سوقاً عالمية مفتوحة ازدادت بها حدة المنافسة، مما زاد الطلب على المهارات الإدارية المتخصصة القادرة على الإبداع والابتكار لتحقيق مزايا نسبية في الأسواق الخارجية.
- سرعة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية مما أبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي والتنبؤ بهذه المتغيرات ومواجهتها.

فاذا كانت الإدارة هي النشاط الواعي والرشيد الذي يتم التعبير عنه عن طريق الأهداف، فإن النجاح بهذا المعنى يقاس بمدى تحقيقها، وبشكل عام فمن خلال هذه الأهداف يمكن لمنظمات الأعمال ضمان بقائها وتحسين وضعيتها في البيئة التي تنشط فيها.

فيمكن تلخيص مهام العملية الإدارية على أنها إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وبقية الموارد المتاحة. تعتبر الأهداف على مستوى المنظمات كنقطة الوصول للمسار الذي لا بد أن تسير وفقه مختلف الأنشطة والمهام والتي لا بد أن تحصر زوايا رؤية كل من ممارسي المسؤوليات وصناع القرار، فالأهداف هي قرارات يتخذها المسيرين ويحددون بموجبها الانجازات المطلوب تحقيقها خلال فترة من الزمن قصيرة أو طويلة المدى، فان الأهداف تسمح بما يلي:

• **تكوين الدافع:** فبشكل عام، سواء لرؤساء المنظمات¹ أو الموظفين المرؤوسين يعتبر تحقيق الهدف أو نسبة عالية من بلوغه حافزا ومؤشرا للنجاح، مثلما يمكن للهدف أن يمثل دافعا وذلك باشتراك المرؤوسين بطريقة أو بأخرى في تحديد الأهداف من أجل السعي الى تحقيقها مما ينمي روح الانتماء لديهم، فلقد ارتكز تطور ونجاح بعض النظريات الإدارية في اليابان من خلال بناء فكر اداري قاعدته الهدف مثل "الإدارة التشاركية" و"دوائر الجودة".

• **الاختراع والابتكار:** في هذا المستوى، تدفع الأهداف الاستباقية والطموح العام لدى الرؤساء والمرؤوسين على مستوى المنظمات لبذل أكبر قدر ممكن من الجهد، والذي يمكن أن يؤدي إلى الاختراعات والابتكارات.

• **الرقابة:** تحديد الأهداف يعتبر معيارا يسهل القدرة الرقابية، فعلى سبيل المثال: يمكن أن يكون النمو والتطور هدفاً لمنظمة أعمال معينة، وفي هذه الحالة سيتم تقييم الرئيس أو المدير على أساس المشاريع الجديدة المنفذة وطرق تمويلها...

وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن أن تكون للأهداف نتائج سلبية لتلك المذكورة أعلاه، فيمكن أن يكون رؤساء المنظمات أو الموظفين المرؤوسين على مستوى منظمات الأعمال محبطين ومثبطين في مواجهة هدف يفوق قدراتهم والوسائل التي يستخدمونها لتحقيقها ومن هنا جاءت فكرة تحديد ما يسمى بالأهداف الاستباقية متوافقة مع القدرات والامكانيات في الإنجاز.

3. علم الإدارة أم فن الإدارة؟

(Science of Management or Art of Management)

اختلفت الآراء والكتابات الادارية للإجابة على تساؤل أن الإدارة: فن أم علم؟ بمعنى أن الإدارة بالنسبة للبعض علم أكثر منها فن وبالنسبة للآخرين فهو فن أكثر منه علم.

¹ الرئيس أو المدير أو المسير هو الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين، فهو مخطط ومنشط ومراقب ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك، وعليه يعتبر من الناحية الأصولية مسيرا كل مسؤول عن أعمال الآخرين. ولا بد من أن يكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات، وإلا فإنه يفقد صفته كمسير ويتحول إلى منفذ فحسب.

أ. الإدارة كعلم:

بدون شك، تمكنت الإدارة على مر السنين من تشكيل هيئة موضوعية للمعرفة المنهجية لفهم الحقائق العامة حول نشاط منظمات الأعمال وكذلك إدارتها. ومع ذلك، لا يمكن ادراج الإدارة ضمن العلوم الدقيقة مثل الرياضيات والفيزياء ولا يمكن اعتبارها كعلم قائم بحد ذاته أو كحالة علمية واضحة المعالم وذلك بالرغم من أن متغيرها المركزي هو العنصر البشري. فلا بد من القول ان الإدارة حققت تقدمًا كبيرًا بوضع أسس ومبادئ ونظريات تقوم على طريقة علمية تدعم المهارات الإدارية لدى المسيرين وصناع القرارات على مستوى منظمات الأعمال.

الجدول 01: خطوات الأسلوب العلمي

الخطوات	مثال
1- مشاهدات لأحداث معينة ومدى تكرار هذه الأحداث.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ملاحظة الإدارة بوصول بعض العمال متأخرين وبنسبة متزايدة وفي كل الأقسام والإدارات.
2- تكوين الفروض حول أسباب هذه الأحداث.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تسبب عام ناتج عن عدم الرقابة أزمة مواصلات عامة إيصال الأطفال إلى المدارس ضعف الرواتب والخوافز وصول بعض المديرين متأخرين إلى العمل.
3- التحقق من صحة الفروض.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تبين وجود سببين فقط للتأخير هما انعدام الرقابة وضعف الرواتب والخوافز.
4- معالجة الأسباب والتأكد من النتائج.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ اعتماد زيادة الرواتب والخوافز مع تشديد الرقابة ورصد نتائج إيجابية بخصوص الوصول في الوقت المحدد للعمل.

المصدر: عمر محمد درة، مدخل الى إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، حلب، 2009، ص 80

فالإدارة علم عندما تدرس الظواهر الإدارية باللجوء إلى الأساليب العلمية التي تنطوي على وجود القوانين والمبادئ ذات الطابع الموضوعي التي يمكن أن تتوالى تطبيقاتها بصورة مطردة، فبدون المعطيات والنظريات والمبادئ والقوانين لا يمكن لأحد أن يبيث في موضوع الإدارة بصورة جدية¹.

يعتبر العلم مجموعة المعارف المكتسبة والمحصلة من التجارب. للعلم خصائص إذا توفرت في مجال معرفة معينة يمكن القول إنه علم ويعرف ALBERSON العلم على أنه بحث منظم لظاهرة، ومجموعة من القوانين والعموميات والحقائق الوصفية ونتائج التجارب التي تؤكد هذه القوانين. تتمثل خصائص العلم في:

- ملاحظة المشكلة أو الظاهرة.
- جمع المعلومات حولها.
- وضع الفرضيات واجراء تجارب.
- تحليل المعطيات.
- تقديم النتائج.

ب. الإدارة كفن:

يستمد الشكل الفني للإدارة من خبرة وشخصية المدير أو المسير، ولذلك من الناحية العملية يمكننا أن نجد مدير أميبي ولكنه ناجح في أعمالهم. فيعتبر فن الإدارة أنه القدرة الإبداعية والمهارات الشخصية مقرونة بالقدرة على تحقيق النتائج. ويقال ان فن الإدارة يبدأ من حيث يتوقف العلم، هذا يجعل من الممكن أن نقول بأن مفاهيم العلم والفن متوافقة على مستوى الإدارة. ويعرف الفن أنه المهارة في تقديم العلم بحيث يؤدي هذا التطبيق الى تحقيق أفضل النتائج فهو يعتمد على قدرة

¹ Jack Duncan, *Les grandes idées du management des classiques aux modernes*, AFNOR-édition, Paris, 1990, P.44.

المدير أو المسير على الابتكار والمبادرة المتمثلة في درجة الذكاء، قدرة التصور والقدرة على التأثير في المرؤوسين.

فيمكننا القول أنه لا يمكن القبول بأي تصنيف للإدارة بين العلم والفن لأن الممارسة الإدارية تفرض التزاوج بين علم وفن الإدارة، فالمعرفة الإدارية شرط أساسي لتحقيق الكفاءة في الإدارة كما أن تطبيق هذه المعرفة بمهارة مميزة يزيد من فعالية الكفاءة في الإدارة¹.

يشار بالإدارة كفن إلى المهارات المختلفة التي يتمتع بها الإداريون على مختلف مستوياتهم التنظيمية التي تعكس الفروقات الشخصية فيما بينهم، ويتجلى هذا الفن في الفروقات في النتائج العملية للممارسات الإدارية رغم أن جميع الإداريون يطبقون الإدارة كعلم ويحصلون على نتائج متنوعة تبعاً لمهاراتهم في تطبيق هذا العلم والقدرة على تقدير الظروف والمواقف والحالات مما يتطلب سرعة البديهة والفتنة واللباقة وحسن التصرف في الأمور².

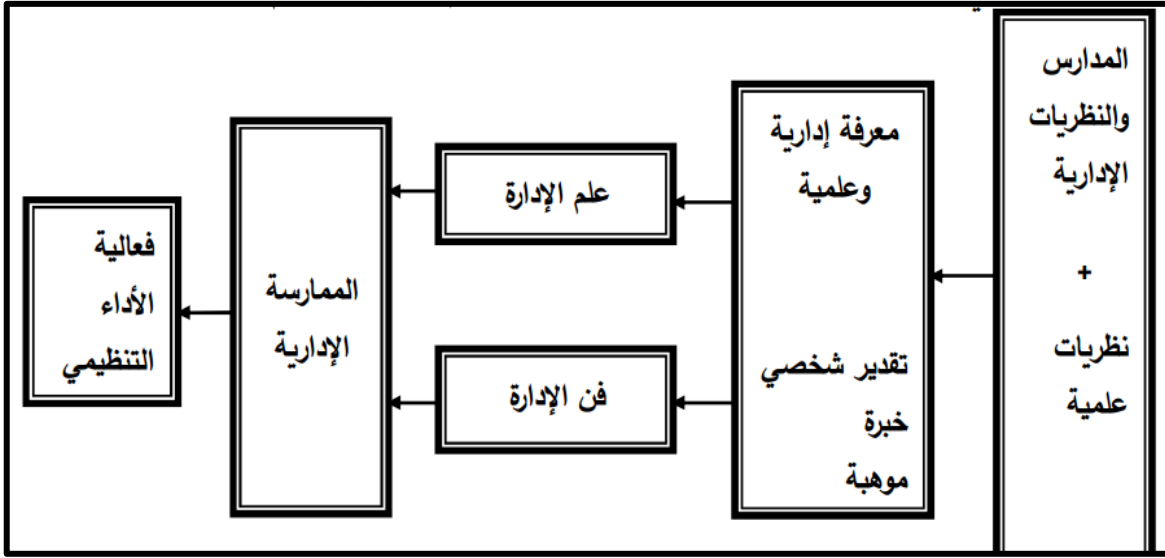
بالنسبة لتشيستر برنارد (Chester BERNARD) تعرف الإدارة على أنها ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته، أي إن الإدارة علم يتعامل مع أصول المعرفة، ومعرفة الذات والحكمة والقيادة وهي كذلك فن لأنها تتعامل مع التجربة والممارسة والتطبيق، هذا يعني أن تطبيق مبادئ وقواعد التسيير يحتاج لمهارة وفن تظهر في شخصية المسير.

وانطلاقاً مما سبق يمكننا اعتبار الإدارة على أنها علم وفن معا والجمع بين المعرفة العلمية والموهبة الشخصية من الأمور الأساسية في تطوير كفاءات الإداريين وزيادة فعاليتهم. الإدارة علم وفن في آن واحد يمارسها المدير والإداري مهما كان عمله ومركزه في المنظمة، فالنجاح الإداري يعتمد على دراسة وفهم الأسس والنظريات العلمية الإدارية من ناحية والفن في تطبيقها وتطويرها من ناحية أخرى، وتعبير لآخر فإن المسير الناجح هو من يمتلك المعرفة بالنظريات الإدارية مدعومة بمهارات إنسانية وسمات شخصية.

¹ كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1996، ص18.

² صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر، الأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص133.

الشكل 02: الإدارة بين العلم والفن



المصدر: كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1996، ص 19.

4. خصائص العملية الإدارية

تتطلب الإدارة توفر جملة من المبادئ والخصائص الأساسية نوضحها فيما يلي¹:

- **الطابع الإنساني:** إذا كانت الإدارة بمعناها الواسع، هي توجيه الجهد البشري لتحقيق هدف معين، فإنه يستفاد من ذلك أن مجموع الأشخاص الذين تتألف منهم هم الذين يشكلون العنصر الرئيسي في عملها، فعلاقتهم فيما بينهم وتعاونهم الجماعي باستخدام ما هو متوفر من وسائل مادية ومالية وتقنية وفق نسق معين من الأساليب والطرق.
- **العمل الجماعي:** تتطلب إدارة المنظمات تحديدا للهدف المراد بلوغه، وتعيينا للمهام، وتقسيما للعمل، وتنظيما لبنية المنظمة، وتنسيقا للعمل بين مختلف الأقسام، ورقابة مستمرة للتحقق بما هو مطلوب، ومعالجة العقبات أثناء التنفيذ، أي إدارة للجهد

¹ عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق دراسة مقارنة، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي، بيروت، لبنان، 2013، ص 21.

البشري، فبمعزل عن هذه الإدارة تسود الفوضى ويقدر المال والوقت وبالتالي يضع الهدف المرجو بلوغه، وبشكل عام فإن الإدارة هي ضرورة حتمية يقتضها العمل الجماعي.

- **وسيلة وليست غاية:** تنشأ المنظمات لتحقيق غاية معينة، وتبتدع الطرق الإدارية الملائمة لبلوغ تلك الغاية، فالإدارة وسيلة لتحقيق تلك الغاية أو الهدف الذي يميز إدارة عن إدارة أخرى.
- **عملية اجتماعية:** يقصد بالعملية الاجتماعية أن عدد من الأفراد يشتركون في تحقيق الهدف المطلوب أي أن فكرة التعاون مطلوبة لتحقيق الهدف، كما يعني المفهوم الاجتماعي للإدارة أنها تمارس في محيط اجتماعي معين يتميز بمجموعة من العادات والتقاليد والأعراف التي تحدث أثرها على العملية الإدارية كما يحدث أثرها على المجتمع الكبير¹.
- **عملية مستمرة:** تعني الاستمرارية في الإدارة أنه طالما هناك مجتمع يعيش فيه أفراد يحتاجون السلع والخدمات فإن الإدارة تمارس نشاطها في هذا المجتمع حيث أن حاجات الناس لا تنقطع وتتنوع باستمرار.
- **تستغل الموارد:** عندما تقوم الإدارة بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة فإنها تقوم باستغلال الموارد المتاحة المادية والبشرية والمعنوية لا أمثل كما أنها تحرص على المحافظة على الموارد عند مستوى مناسب لتحقيق الأهداف.
- **تحقيق الأهداف:** يعتبر تحقيق الأهداف المهمة الأساسية للإدارة سواء كانت منظمة حكومية أو خاصة فإنها لا تستطيع الاستمرار في عملها لفترة طويلة بدون تحقيق الأهداف.

¹ منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص16.

- **الرئاسية والمرؤوسية:** للموظف في أي منظمة صفة رسمية واحدة في هيكل السلطة تعبر عنها كلمة السلطة أما المدير فغالبا ما يجمع بين صفتين إذ هو رئيس ومرؤوس في نفس الوقت فهو يرتبط بمستويات إدارية ذات سلطة أعلى كما يشرف على عدد من المرؤوسين.

الفصل الثاني: اسهامات المدارس العلمية في تطوير الثقافة الادارية

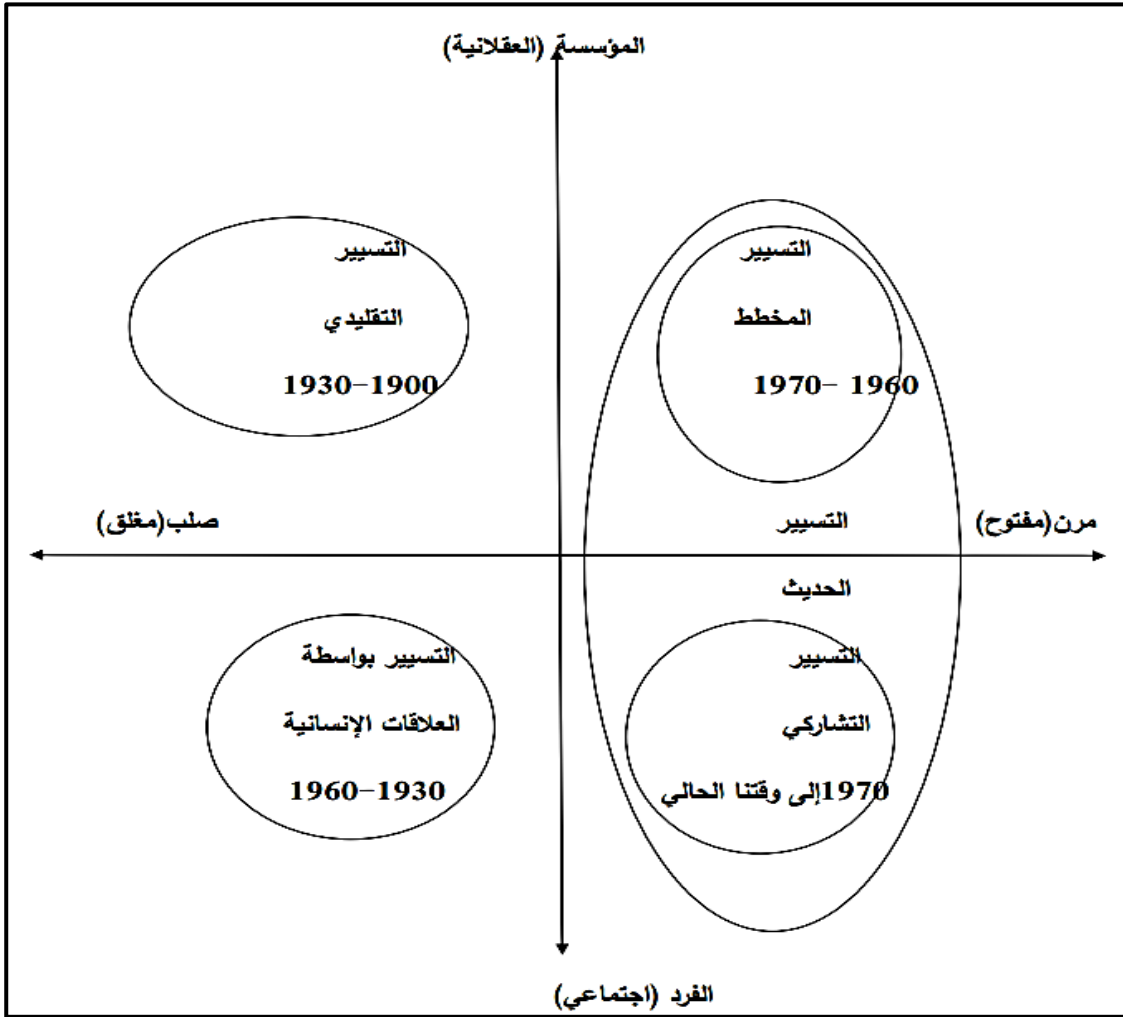
مقدمة

توحي بعض الكتابات الحديثة عن الإدارة الانطباع بأن مؤلفيها يعتبرون الإدارة وليدة لسنوات ما بعد الحرب العالمية الثانية. صحيح، قبل الحرب العالمية الثانية كان الاهتمام بالإدارة ودراستها تقتصر على مجموعات صغيرة من الباحثون والمختصين في مجال الأعمال، بينما يرجع الاهتمام العام بالإدارة كنظام ومجال للدراسة الى ما بعد ذلك. لكن الإدارة كممارسة وفي العديد من البلدان المختلفة ترجع إلى ما يقرب قرنين من الزمن، وبتحديد منذ انشاء منظمات الاعمال الأولى، واكتشاف الانسان أن ليس باستطاعته أن يؤدي بعض الأعمال بمجهود فردي وأن التعاون مع الآخرين ضروري لإنجازها.

ومن أهم العوامل التي كان لها أثر في نشأة وتطور الإدارة تعتبر الثورة الصناعية في أوروبا ومبدأ تقسيم العمل لآدام سميث (Adam SMITH) في كتابه ثروة الأمم في 1776 الذي درس كيفيات الرفع من مستوى الأداء من خلال الاقتصاد في الموارد. وخلال نهاية القرن التاسع عشر والسنوات الأولى من القرن العشرين اهتم القليل من الباحثين بالمنظمات كونها كيان اجتماعي، ففي القرن العشرين أصبح مجتمعنا مجتمعًا من المنظمات التي تعتمد على المسيرين في بناؤها وتوجيهها والاشراف عليها على أن تتم أنشطتها بما يتناسب وما هو مرتقب لبلوغه، وهذا يعني أن مفهوم الإدارة قد تغير من كونه قائما على الملكية أو التعيين السياسي، الى مفهوم أنها أصبحت تركز أكثر على مهام وظيفية تعتمد على احتياجات ومستلزمات وأفراد تمثل موارد المنظمة، وذلك باستخدام مجموعة من العمليات الإدارية التي تستند على مبادئ وأسس علمية تحتاج فيها كل منظمة أعمال إلى مدراء وأشخاص مسيرون يقومون بعمل محدد للعملية الإدارية من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الأنشطة والمهام من أجل التأكد من أن التنفيذ يتم وفقا لما خطط له مسبقا.

فكان لتعدد تجارب وآراء العلماء والمفكرين إسهامات ودورا كبيرا في تطوير أسس الفكر الإداري الحديث والتوصل الى نظرية الإدارة، التي تركز أساسا على تطبيق المعرفة العلمية على العمل من خلال مهارات إدارية متميزة، بالرجوع إلى التيارات الفكرية التي رسمت مبادئ التوجه الإداري عن طريق مراجعة أعمال ودراسات أهم رواد كل مرحلة: المدرسة الكلاسيكية، مدرسة العلاقات الإنسانية، المدرسة السلوكية والمدرسة الحديثة، وذلك حسب التطور الذي شهده الفكر الإداري وفقا للمعيار الزمني، وحسب عوامل التكيف مع المتغيرات المحيطة بالبيئة التي تنشط فيها المنظمة، وكذا معيار الدافع المحرك لسلوك العامل ماديا كان أو معنويا، هذا ما يوضحه الشكل أدناه.

الشكل 03: اتجاهات تطور الفكر الإداري



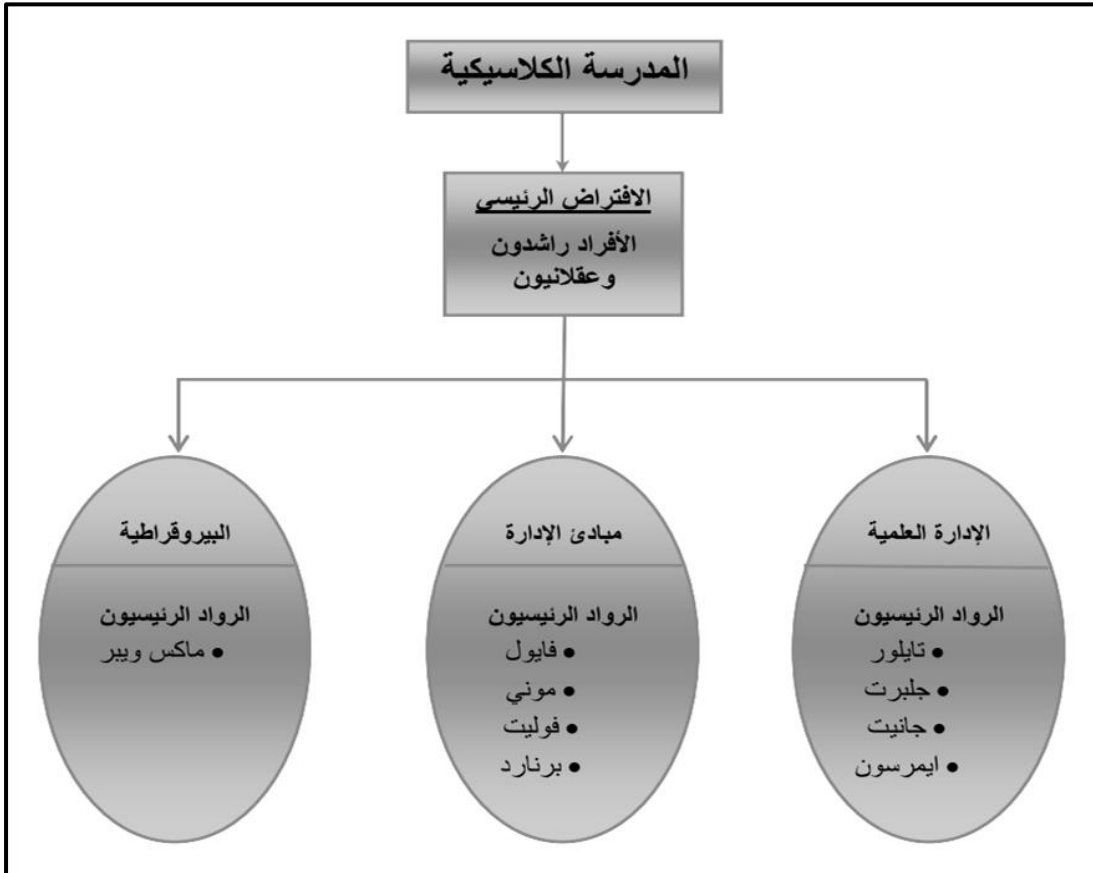
المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009،

اعتبرت هذه المداخل في الفكر الإداري والثقافة التنظيمية التي تعاقبت عبر الوقت كنماذج تعتمد على مجموعة أفكار تتعامل مع الفرد في المنظمة ومع الأهداف التي تسعى لتحقيقها وكذا العقبات التي يمكن أن تحول دون بلوغها، والبدائل في شكل حلول ممكنة حسب المواقف التي يواجهها صناع القرار في ممارستهم للمسؤوليات على مستوى منظمات الأعمال في بيئة أعمال تتسم بالتغير الدائم والمستمر.

I. المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) 1930-1900

يعتبر التيار الكلاسيكي أو التقليدي في الإدارة أول مدخل يسترشد به في الفكر الإداري، بحث إنه يتعلق بالمؤلفين الأوائل الذين وضعوا أسس علم الإدارة، وهذا ما يتوافق في الواقع مع المتطلبات الجديدة الناتجة عن ظهور المجتمع الصناعي.

الشكل 04: التصورات الفكرية للمدرسة الكلاسيكية وروادها



المصدر: عمر محمد درة، مدخل الى إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، حلب، 2009، ص 95

يرتبط المدخل الكلاسيكي بأول المؤلفين الذين وضعوا في بداية القرن أسس الإدارة، الشيء الذي يتوافق في الواقع مع المتطلبات الجديدة التي ولدها المجتمع الصناعي. وفي القرن العشرين ظهرت عدة أسماء شكلت المفهوم الجديد للإدارة ومن أبرزهم: تايلور، فايول وويبر، أسسوا أول رافد في الفكر الإداري ويشتمل على ثلاث مدارس المدرسة العلمية، المدرسة الوظيفية والمدرسة البيروقراطية¹. فشهد تحول الفكر الإداري من منهج تجريبي إلى أسلوب علمي مبني على ضوابط وأسس وقواعد علمية يسترشد بها، وذلك منذ أن أصبحت إدارة منظمات الأعمال تتطلب مؤهلات مختلفة عن إدارة ورشة العمل البسيطة، بحيث كانت المنظمات الهرمية الحقيقية الوحيدة في القرن التاسع عشر تنحصر في تنظيم الجيش والكنيسة.

1. النظرية العلمية

يعد فردريك تايلور بمثابة أبو الإدارة العلمية، فقد ركز اهتمامه على إعطاء العمل طابعا علميا في المؤسسات والورشات الصناعية، ففي بداية القرن العشرين كان الاقتصاد الأمريكي يتوسع بدرجة ملحوظة، وقد ظهرت مشكلات نقص اليد العاملة، واتجهت الأنظار نحو مشكلات الكفاية الإنتاجية وزيادة الاهتمام بها كوسيلة لتخفيض التكاليف². في عام 1911 وضع فريدريك تايلور³ قواعد التنظيم العلمي للعمل، واعتمد في ذلك على فصل أعمال التصميم عن الأعمال التنفيذية (التقسيم الرأسي)، وتحليل العمل وتقسيمه إلى عمليات أولية (التقسيم الأفقي). والتي تعتبر كأوائل أسس النظريات العلمية في الفكر الإداري.

لقد بدأت المعالم الأولى للإدارة العلمية في السنوات العشر الأخيرة من القرن التاسع عشر ولكنها لم تصبح نظاما معروفا إلا على إثر نشر الأقوال والمداومات في الولايات المتحدة الأمريكية،

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، بيروت، 2003، ص22.

² حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة: الأصول العلمية والعملية، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص20.

³ فريدريك ويستون تايلور Frederic Winslow Taylor مهندس أمريكي (1856-1915) أسس مفهوم التنظيم العلمي

للعمل المبني على مبدأ العقلانية والتقسيم والتخصص. O.S.T Organisation scientifique du travail.

والتي أطلق عليها النظام الجديد "الإدارة العلمية" والتي رسم الخطوط الأساسية لها "فردريك تايلور"، فهو الذي حدد المبادئ التي تقوم عليها، وهو الذي أعلن أن الأهداف الحقيقية التي تسعى إليها المنظمات هي زيادة الانتاج، ولا تكون إلا بالتفاهم بين الإدارة والعمال واقناع الطرفين بأن الذي يحكم العلاقة بينهما هي مصلحة مشتركة وليست مصالح متضاربة¹.

ارتكزت هذه الحركة على إيجاد العلاقة بين العامل والآلة التي يعمل عليها، وتقوم على أساس استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات². اعتمدت هذه الحركة على دراسة الوقت والحركة (Time and motion study)، أي أنه لتأدية عمل ما لا بد من مجموعة من الحركات التي تأخذ وقتاً معيناً، وتهدف هذه الدراسة الى استخدام الأفراد الى أقصى حد ممكن. وارتكزت دراسته وتحليله للحركة والزمن المستغرق على استخدام طريقة المعاينة العلمية لقياس الوقت وتحليل الحركة، وكذا تفكيك عملية العمل الى حركات جزئية وبسيطة، كما اعتمد على الفصل بين الحركات الضرورية والحركات الزائدة والعمل على ازالتها³.

فلقد طرح تايلور فكرة أن إدارة الأعمال تعتبر "علم"، وليست موهبة فطرية خاصة بأشخاص معينين. فبالنسبة له المسير الفعال هو الذي يدير المنظمة بطريقة ترضي كل من صاحب العمل والعمال، وأنه من الضروري زيادة مردودية المنظمة في نفس وقت العمل، دون تدهور ظروف العمل للعمال ولكن بجعل ظروف العمل أحسن، وذلك بمنح زيادة في الراتب مقابل هذا الإنتاج الإضافي، أي حسب مبدأ العقلانية يعتبر الدافع المادي عاملاً يسمح بالرفع من مستوى أداء العمال، ومن أجل تحقيق ذلك ارتكز تايلور⁴ في وضع مبادئ التقسيم التنظيمي على تجارب وأعمال الباحثين في

¹ عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1991، ص35.

² في حالة وجود مشكلة في العمل لا بد من التعرف على المشكلة أولاً، ثم على سببها، ووضع حلول لها، واختيار أنسبها، وتطبيق الحل الأنسب للمشكلة محل الدراسة.

³ علي الشريف، منال الكردي، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.2004، ص63.

⁴ لا بد من الإشارة أن كل من فرانك جلبرت وليليان جلبرت وهنري جانيت وهارينجتون أيمرسون اعتمدوا على نفس المبادئ والأسس الفكرية من أجل تطوير النظرية التاييلورية كأسلوب اداري علمي.

العلوم الإنسانية ودراسات السلوك البشري في العمل بهدف رفع مردودية "نفس العامل في نفس الوقت ونفس الوسائل".

أ. أسس الإدارة العلمية

تتمثل مبادئ الإدارة العلمية حسب الفكر التaylorي في:

- تقسيم العمل: الذي يأخذ بالمفهوم الذي دعا إليه آدم سميث من القرن الثامن عشر في مثل مصنع الدبابيس.
- استخدام الأسلوب العلمي في حل المشاكل واتخاذ القرارات واحلاله محل أسلوب التجربة والخطأ.
- الفصل بين العمل الفكري واليدوي: الدراسة العلمية للعمل يقوم بها متخصصون ويطبقها العمال.
- الاختيار العلمي للعمال وتدريبهم حسب مهارتهم لإنجاز مهام محددة.
- دراسة العمل الاستشرافي من خلال تقسيم المهام وفصلها من حيث مستويات التخطيط والتنفيذ.
- دراسة علاقة الأجور التشجيعية بأداء العمال، فحسب تايلور يجب أن تتناسب المكافأة مع مستوى الأداء، بحيث تتلاقى مصالح الرئيس (الإنتاج بتكاليف منخفضة من أجل تحقيق الربح) وبالنسبة للعامل (كسب أعلى أجر بأقل جهد).
- يركز تحليل تايلور للمنظمة على الوظيفة التقنية، فعلى وجه الخصوص، يتجاهل حقيقة أن المؤسسة هي منظمة بشرية يجب مراعاة الجوانب الاجتماعية والنفسية فيها.

ب. تقييم الإدارة العلمية

انطلاقاً مما سبق، وعلى الرغم من الإيجابيات التي قدمتها أفكار النزعة التaylorية إلا أنه يتضح لدينا أن تايلور بحث عن الطريقة الوحيدة المثالية (The one best Way) من أجل الرفع من مستوى الأداء وتحقيق الكفاءة الإنتاجية، فركز في تحليله للمنظمة على الوظيفة التقنية وأهم

كون المؤسسة منظمة إنسانية لا بد أن تؤخذ فيها القضايا الاجتماعية والنفسية بعين الاعتبار. ومهما يكن فإن النظرية العلمية تعرضت لبعض الانتقادات أهمها¹:

- اعتمد تايلور على دراسة الحركة والوقت وهذا ما جعل العاملين بمثابة آلات تخدم أصحاب المصانع.
- التركيز على النواحي العلمية وإهمال الجانب الإنساني المعنوي للعامل الذي هو أساس العملية الانتاجية.
- ان تحديد المقاييس الدقيقة للعمل يؤدي لخلق تخصصات ضيقة جدا لا يمكن الاستفادة منها الا من قبل ذوي الاختصاص.
- خلق مجابهات وتصادم بين الإدارة والعمال نتيجة الاعتماد على الإجراءات المهنية.
- التركيز الزائد على الإنتاجية لتحقيق الربح أدى الى استغلال المدير للعمال².
- الكثير من مبادئها تتسم بالعمومية مما يجعل تنفيذها والاستفادة منها عمليا شيئا صعبا.
- المبالغة في فكرة الكفاية والرشد في العمل قد تحدث آثارا عكسية تخالف مبدأ الانسجام بين الإدارة والعمال، الذي يمكن أن ينجم من جراء اجبار العمال على التصرف بعقلانية ورشد طوال الوقت.

وفي الأخير تجدر الإشارة أنه لا يمكن تحقيق فعالية الإدارة بالمفهوم العلمي في المنظمة مالم يتم تطبيق مبادئها تبعا للتغيير في الموقف العقلي للإداريين والعمال وذلك بتحليل المعارف العلمية بالشكل الصحيح³.

¹ عمار بوحوش، نظريات الإدارة العامة، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1980، ص19.

² نبيل مطلق صبح أبو درويش، إدارة الأعمال الحديثة، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رمح)، جامعة الحسين بن طلال، الأردن، 2014، ص143.

³ مايكل تي ماتيسون وجون رام ايفانسيش، كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، ترجمة هشام عبد الله، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص24.

فتمثلت نظرة تايلور للمنظمة كونها آلية من جهة أي ان المنظمة كآلة يجب تسهيل تشغيلها وأن الانسان جزء من هذه الآلة (الانسان جرد من الجانب المعنوي ولا يحفز الا بالمكافأة المادية فقط)، ومن ناحية أخرى كانت نظرتة علمانية بارتكازه على العلم لحل المشاكل التي تواجهها المنظمة (الطريق الأفضل الوحيد). بعبارة أخرى، تتطور منفعة العمال وتحسن مردودية الأعمال جنبًا إلى جنب: فريح الشركة، وزيادة أجور العمال تعتبر نتيجة حتمية لزيادة الإنتاجية.

2. نظرية التقسيم الإداري

يعتبر هنري فايول¹ (1841-1925) بمثابة الأب الروحي للإدارة والعملية التنظيمية، اهتم بإدارة المنظمة، وكان مديرا لشركة المناجم في ديكازفيل، نشر كتابا بعنوان " الإدارة الصناعية والعامة" (1916). يعتبر المهندس الفرنسي فايول مؤسس اتجاه التقسيم الوظيفي الذي يعتبر امتدادا للفكر التايلوري غير أن فايول على عكس النظرية العلمية لم يعتمد على ورشات الانتاج لتطبيق مبادئه الإدارية ولكن اهتم بمعاينة نشاط المنظمة ككل لإيجاد أسس تطوير الفكر الإداري، فتعتمد مساهمة فايول أساسًا على التنظيم الإداري للشركة بينما كان تايلور أكثر اهتمامًا بالجانب التقني. بالنسبة لفايول، إن التنظيم الإداري للعمل (OAT : organisation administrative du travail) يعني التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة (POCCC²)، وتلخص هذه العناصر في الواقع، الوظيفة الرئيسية للإدارة العامة للمنظمة. اعتبر هنري فايول هذه العمليات الخمس العناصر التي تشكل النشاط الإداري بحيث يمثل:

- **التخطيط:** عملية إعداد برامج العمل التي تأخذ في الاعتبار توافق الأهداف واتساق التوقعات على المدى الطويل والقصير والقدرة على التكيف والدقة.
- **التنظيم:** يتجسد من خلال وجود هيكل ووحدة قيادة ونظام الإجراءات الداخلي.

¹ هنري فايول، مهندس فرنسي، خريج مدرسة المناجم ب St Etienne الفرنسية، ويعتبر كأول منظر اهتم بإدارة الأعمال، وذلك من خلال كتابه الأساسي: الإدارة الصناعية والعامة عام 1916.

² (POCCC) :Prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler

- القيادة: اعتبرها فايول كفن يقوم على الصفات الشخصية للقائد واحترام المبادئ الإدارية العامة.
 - التنسيق: يهدف لتحقيق الانسجام بين جميع أعمال العملية الإدارية للمنظمة.
 - الرقابة: وهب عملية التحقق من المطابقة والامتثال لجميع الإجراءات مع البرنامج المسطر والأهداف المحددة، أي من أجل التأكد من أن التنفيذ العمليات يتم وفقا لما خطط له.
- بالإضافة إلى العمليات الإدارية الخمس، اقترح فايول ستة وحدات أو وظائف إدارية من شأنها ضمان حسن سير المنظمة:
- الوظيفة الفنية أو التقنية: تهتم بالإنتاج والمعالجة والتحويل والتصنيع.
 - الوظيفة التجارية: تتم فيها عملية الشراء والبيع والتبادل.
 - الوظيفة المالية: تتلخص مهاتها في البحث وإدارة رأس المال الاستثماري.
 - وظيفة الأمن: حماية الهياكل والمعدات والأشخاص.
 - وظيفة المحاسبة: مسك الحسابات والإحصاءات.
 - الوظيفة الإدارية: مقسمة إلى خمس عمليات تتمثل في التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة (POCCC)، وتقوم الوظيفة الإدارية حسب فايول على أساس المبادئ الأربعة عشر التالية وهي مجموعة من الاعتقادات والأفكار لتحسين الممارسات الادارية¹:

¹ BARTOL KATHRYN J & David C. Martin, **Management**, 2nd Ed, MC Graw-hill, New York, 1994, p.46.

- 1) تقسيم العمل (Division of Work): المساهمة في تخصص العاملين حتى يصبحوا أكثر خبرة وإنتاجية، أي تحقيق مردودية أفضل بنفس الجهد.
- 2) السلطة والمسؤولية (Authority): الحق والصلاحية في إصدار الأوامر والقدرة على الاشراف على تنفيذها، بحيث قسم فايول السلطة الى السلطة القانونية والسلطة الشخصية، والعقوبة هي علامة المسؤولية ويجب أن تطبق في كل مستوى حتى في قمة التسلسل الهرمي.
- 3) النظام والانضباط (Discipline): وهو الالتزام الاداري بالاستجابة في التنفيذ للتعليمات والأوامر السلمية وفقا للأعراف المعمول بها.
- 4) وحدة القيادة (Unity of command): وحدة جهة إصدار الأوامر أي يجب أن يكون لكل فرد قائدا واحدا فقط.
- 5) وحدة الإدارة ووحدة التوجيه (Unity of Direction): يجب ألا يكون للعاملين سوى رئيس واحد فقط، وكذا برنامج واحد أيضًا.
- 6) إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة (Subordination of Individual Interest): أهداف المنظمة لها الأولوية على أهداف الأفراد.
- 7) الأجر ومنح المكافآت (Remuneration): يجب أن يكون متناسبًا مع الجهود المبذولة والوقت المستغرق في أدائها.
- 8) المركزية واللامركزية (The Degree of Centralization): يعتبر فايول أن المركزية هي حقيقة طبيعية، ولكن ليس بالضرورة أنها جيدة أو سيئة، فلا يمكن الحكم عليها بالفاعلية الا من خلال سلوكيات وطبيعة

الأفراد وثقافتهم لمعرفة أي أسلوب يسمح بتحقيق الأهداف المركزية أو اللامركزية.

(9) التسلسل الهرمي والتدرج الرتبي في السلطة (Scalar Chain): وهو يقوم على أساس تحديد المسؤوليات والصلاحيات والسلطات وفق نظام يسمح بتطبيق السياسة العامة المتبعة من طرف المنظمة من رؤساء وصناع القرار الى الأفراد العاملين على المستوى التنفيذي.

(10) الترتيب والنظام (Order): ويتعلق ذلك بالعناصر المادية والمعنوية، أي لا بد من تخصيص مكان لكل شيء وكل شيء في مكانه للعناصر المادية، ولا بد من تخصيص مكان لكل شخص وكل شخص في مكانه فيما يتعلق بالعناصر المعنوية.

(11) العدل والمساواة (Equity): الانصاف والعدالة ناتجة عن الأعراف القائمة والثقافة التنظيمية.

(12) الاستقرار الوظيفي أو استقرار العمالة (Stability of Tenure of Personnel): فبالنسبة لفايول الاستقرار هو عامل النجاح لأن الأداء الجيد يتطلب التكيف والتدريب والخبرة خلال وقت معين في وظيفة معينة، وعدم استقرار الموظفين يمكن أن تنجم عنه آثار سلبية فيما يتعلق بالإنتاجية.

(13) الابتكار والمبادرة (Initiative): يتعلق الأمر بتصميم خطة وضمن العمل على نجاحها وتعتبر من أعلى مستويات الرضى الشخصي لدى الأفراد، فهو دافع وحافز قوي يجب على المنظمة تشجيعه.

14) وحدة العمال وروح الفريق (Esprit de Corps): مفهوم

"القوة في الوحدة" ويمكن تحقيق هذا المبدأ من خلال ممارسة وحدة القيادة وتجنب تقسيم أفرادها.

فانصب اهتمام فايول على كيفية تنظيم المؤسسات وكذا كيفية التنسيق بها. وطور فايول أفكاره منذ عام 1871 ودافع عن التنظيم الهرمي، وتستند نظريته على ثلاث مسلمات¹:

- يمكن تكون السلطة القائمة حاضرة أو ممثلة.
- إن السلطة الإدارية تزداد بالارتفاع في مستوى التسلسل الهرمي.
- من بين الأفراد ذوي قيمة تقنية متساوية، يجب أن يكون التفضيل للشخص الذي يبدو متفوقاً من حيث اللباس والنظام والتنظيم.

ويشير إلى أن الأنشطة الإدارية تزداد كلما ارتفع المرء في التسلسل الهرمي (وهو ما يراه فايول وتاييلور بالطريقة الهرمية) وأنها تتعلق بشكل أساسي بإدارة الأفراد، وأكد فايول على ضرورة التدريب الإداري للمديرين والمدراء على مستوى المنظمات.

لذلك فإن نظرية التقسيم الإداري أو النظرية الوظيفية جاءت كتتمة وامتداد للتيلورية بحيث اعتبرت النظرية على أنها: ليست فقط علم عمل، وأنها تتعامل مع التنظيم البشري، الذي لم يعد هدفه الوحيد هو تحصيل العوائد الربحية فقط ولكن الأداء العام الأفضل للمنظمة والذي يهتم بالتالي بالمديرين أكثر من المنفذين، بالإضافة أنها تهتم بتزويد عمل الوحدات الإدارية من أجل فعالية المنظمة ككل، ولتحقيق هذه الغاية من الضروري وضع "جداول تنظيمية" توفر نظرة سريعة على المنظمة بأكملها والخدمات وهيكلها وتسلسلها الهرمي، ومن خلال الدراسة الدقيقة لهذه الجداول أو ما يسمى بالمخطط أو الهيكل التنظيمي يتم الكشف عن غياب الوحدة في الأمر التي يمكن أن تشكل خطأ إداري في نظر فايول.

¹ André CAVAGNOL, Pascal ROULLE, MANAGEMENT DES ORGANISATIONS, Ed GUALINO, Paris, 2009, pp.45-46.

3. النظرية البيروقراطية

يعتبر ماكس ويبر Max WEBER (1864-1920) مؤسس الإدارة البيروقراطية¹، ألماني الأصل وهو عالم اجتماع ومحامي وأستاذ في الاقتصاد السياسي، ومن أعماله الرئيسية مجموعة من البحوث والأعمال النظرية الهامة، من أهم مؤلفاته التي استرشد بها في تطوير الفكر الإداري كتاب "الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية" عام 1905، وكذا مؤلف "التاريخ الاقتصادي: مخطط تفصيلي للتاريخ العالمي للاقتصاد والمجتمع" في عام 1922 الذي اختصه لمعالجة البيروقراطية. شرعية وأهم ما تقوم عليه هذه المنظمة هو القانون والضوابط والتعليمات، وما يعطي صاحب السلطة الصلاحية في اتخاذ القرارات والاشراف على تنفيذها هي الصبغة أو القيمة القانونية للأوامر والتعليمات الإدارية التي تربط الرئيس بالمرؤوس وفق نظام حقوق وواجبات متفق عليه مسبقا. إنها منظمة مجردة من جانبها الإنساني، تقوم على الكفاءة والصرامة والدقة وبالطبع التسلسل الهرمي الصارم للسلطة² لكل ممارس للمسؤولية على مستوى منظمات الأعمال (C'est le droit) (de commander et le pouvoir de se faire obéir).

عرف ويبر الفكر البيروقراطي كتوجه اداري على أنه نظام رسمي للتنظيم والإدارة لضمان الكفاءة والفعالية³، أي هدف التنظيم واحد ووحيد يتمثل في تعظيم الربح. تمثل البيروقراطية نظرة رشيدة وكفؤة للمنظمة من خلال منطق وقواعد عمل وشرعية السلطة لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، واهتم ماكس ويبر مؤسس هذا الاتجاه بإيجاد آليات العمل في المنظمة وفقا لتسلسل هرمي منطقي⁴. بحيث اعتقد أن الفكر البيروقراطي من أعظم الوسائل العقلانية لتنفيذ الرقابة السلطوية على

¹ البيروقراطية: اشتقت الكلمة من المصطلح الفرنسي (بيرو) والذي يعني اللون القاتم ويمثل الجاه والهبة، وقد تحول مفهوم هذه الكلمة الى معنى غرفة مكتب، أما مصطلح (قراطية) فهو يوناني الأصل ويعني الحكم.

² تعتبر السلطة هي القوة في الاستعداد لصاحبها على جعل الآخرين ينفذون أوامره تلقائيا.

³ ادريس ثابت عبد الرحمان، إدارة الأعمال (النظريات، العمليات والتطبيقات)، الإسكندرية، الدار الجامعية، الطبعة 01، 2005، ص94.

⁴ صالح مهدي العامري وطاهر الغالي، مبادئ الإدارة والأعمال، مرجع سبق ذكره، ص60.

العناصر البشرية، وبالرغم من اعترافه بأهمية القيادة الشخصية إلا أنه أقر بعدم الاستغناء عن القيادة البيروقراطية في إدارة الأفراد التي يستلزمها المجتمع المعاصر¹.

وقد عاصر ماكس ويبر رواد المدرسة العلمية والمدرسة الإدارية، وكان يرى أن نظرياتهم تصلح فقط في المشاريع الصغيرة، واعتبر نظريته في إقامة الجهاز البيروقراطي من شأنها تحقيق الفعالية التنظيمية، وقد جاءت نظريته نتيجة للدراسات التي قام بها على الجيوش والكنائس، حيث توصل إلى أن تلك المؤسسات تخضع في عملها إلى قواعد وإجراءات وأنظمة صارمة ورشيطة وبعيدة عن الاعتبارات الشخصية، مما أكسبها كفاءة عالية وتنظيماً محكماً، وهذا ما دفعه إلى بناء نظريته المعروفة بالنظرية البيروقراطية². هذا النموذج حسب ويبر من حيث الشرعية القانونية، هو الأكثر فاعلية والأكثر مساواة انطلاقاً من مبدأ "غياب المشاعر الإنسانية هو الضمان الحقيقي للعدالة".

لقد ألهم النموذج البيروقراطي الفيبري تنظيم منظمات الأعمال الكبيرة من حيث صياغة الأنظمة الإدارية الأساسية ويستمر حتى اليوم في إلهام الكثير من المنظمات البيروقراطية خاصة في جوانبها المتساوية والمستقلة.

لقد وضع ويبر مجموعة من المقومات الخاصة بمفهوم البنية البيروقراطية باعتباره أن التنظيم لا بد أن يتبع ترتيب التدرج الهرمي. فيعد ويبر أول من كتب في صورة علمية عن النموذج البيروقراطي الأمثل للتنظيمات، فتقوم البيروقراطية في نظره على الأسس التالية³:

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

¹ رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، مرجع سبق ذكره، ص45.

² أحمد ماهر، التنظيم، الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص35.

³ عبد الوهاب الكيالي، الموسوعة السياسية، ج4، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ط3، 1995، ص656.

- أداء العمل وفق سجلات ومستندات.
- احترام الوظيفة: حيث لا يجوز الجمع بين وظيفتين.
- تطبيق قواعد وتعليمات العمل.
- السرية في أداء الوظائف.

يمكننا القول ان التوجه الاداري البيروقراطي، هو نظام مثالي للإدارة يقوم على قواعد وإجراءات صارمة، للقضاء على العلاقات الشخصية والتقسيم الواضح للعمل "فلكي يسير العمل لابد أن يعرف كل شخص وظيفته"، وميزة هذا النظام هو تحقيق الكفاءة والاتساق في العمل طالما أن العمال متمسكين به وبأركانه فهو نظام امتياز إذا ما طب بشكل سليم¹.

من أهم مزايا النظرية البيروقراطية: السرعة، الدقة، الوضوح، الخضوع الكامل للرؤساء، تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل، تخفيض الاحتكاك بين الأفراد، المعرفة الكاملة بالمستندات، الاستمرار والوحدة². وعلى الرغم من الايجابيات التي قدمتها الإدارة البيروقراطية والتي يمكن تلخيصها في نظام تشغيل وأسلوب اداري آمن يتضمن مستوى عالٍ من الأمان في تحقيق الكفاءة والانتاجية، فلم يكن لنظرية البيروقراطية استمرارية بحيث فهمها كان يمثل العديد من الصعوبات وفقاً للكثيرين من الباحثين الذين انتقدوا هذه النظرية من خلال مجموعة من الآثار السلبية للمنهج البيروقراطي وأبرزوا عدة قيود للنموذج نذكر منها:

- تتطلب البيروقراطية بيئة مستقرة.
- صلابة النظام وعدم المرونة والقدرة على التكيف فيما يتعلق بالبيئة.
- العلاقات الشخصية السيئة: التجريد من الإنسانية والجانب الاجتماعي للعلاقات بين الأفراد في المنظمة مما يسبب حالة عدم الرضى لديهم.
- عدم تشجيع الحداثة والتجديد وروح الابداع والابتكار.

¹ مصطفى يوسف كافي، الإدارة الالكترونية، إدارة بلا أوراق، بلا مكان، إدارة بلا زمان، إدارة بلا تنظيمات جامدة، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2011، ص40.

² علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للنشر، القاهرة، لم تذكر سنة النشر، ص37.

فتمثل المدرسة الكلاسيكية التقليدية (الإدارة العلمية للعمل) جميع منظري المنظمة الذين درسوا المنظمة، والمستوحاة أساساً من أعمال فريديريك ونسلو تايلور وهنري فايول وماكس ويبر من خلال الإشارة إلى عدة مبادئ:

- **التسلسل الهرمي:** أي اعتبار المنظمة سلسلة من المستويات، تعود فيها السلطة إلى المستوى الأعلى، والتي تتدرج للمستويات الدنيا عن طريق التفويض.
- **وحدة القيادة:** هذا المبدأ يجعل السلطة الوظيفية خاضعة للسلطة الهرمية: يجب أن يتلقى المرؤوس أوامر من قائد واحد فقط.
- **مبدأ الاستثناء أو التبعية:** يجب أن تسند المهام المعتادة والآلية والمتكررة إلى أدنى مستوى أما المهام الاستثنائية والاستشرافية هي من صلاحية إلى الرئيس الهرمي.
- **تحسين نطاق التبعية:** البحث عن العدد الأمثل للمرؤوسين الذي يجد من القوة الهرمية وأهمية التفويض.
- **التخصص التنظيمي:** توزيع المهام والصلاحيات وحصرها في تخصصات حسب الكفاءات والمهارات والخبرات حسب مبدأ التخصيص وتقسيم العمل.

وخلاصة لإسهامات مختلف التوجهات الفكر الإداري الكلاسيكي وعلى إثر الانتقادات التي وجهت لنماذجها كأصول فكرية وأساليب إدارية، استوجب على إدارة المنظمات الإنتاجية أن تجد طريقة خاصة بها ومتكيفة مع متطلبات المنظمة في سياق بيئة الأعمال الجديدة التي تميزت بمايلي:

- تعاقب الابتكارات وتطبيقاتها الصناعية مما يؤدي إلى زيادة الآلية ومكننة العمل.
- كان لزيادة حجم المنظمات نتيجة في الزيادة لرأس المال والمعدات والموظفين فزادت الحاجة لإدارتها.

- التوسع الحضري المتزايد في المجتمع أدى إلى زيادة الطلب على المنتجات الأساسية المعيارية. كما أدى النزوح الجماعي إلى المدن بقوة عاملة ذات مؤهلات قليلة أو معدومة ولكنها مستعدة لقبول ظروف العمل الصعبة مقابل أجر معيشي وأمل تطور المستوى الاجتماعي.
- السياق الفكري المؤيد لتطوير العلوم الدقيقة والإيمان بالفعالية المطلقة للنماذج العقلانية والتقدم التقني.

II. مدرسة العلاقات الإنسانية (Human relations) 1930-1960

بالرغم من اسهامات كل الاتجاهات الكلاسيكية من إدارة علمية وتقسيم وظيفي وتوجه بيروقراطي، إلا أنها انتقدت أساساً بإهمالها للجوانب السلوكية والدوافع المرتبطة بظروف العمل والعنصر البشري في التنظيم، هذا ما دفع الباحثون والعلماء في التفكير في كيفية حل المشاكل الإنسانية في العمل، مما أدى الى ظهور تيار جديد أبرز مدى أهمية مبدأ اعتبار الدافع المعنوي للعنصر البشري الذي لا بد على المسير اعتماده إضافة للحوافز المادية من أجل تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

فسميت هذه الحركة بمدرسة العلاقات الإنسانية التي جاءت كرد فعل للفكر الإداري التقليدي، التي تطورت بفعل ثلاث رواد "روبرت أوين" (Owen. R) الذي وضع اللبنة الأولى للمدخل الإنساني في 1828، وإلتون مايو (Elton Mayo) الذي يعتبر المنشئ الحقيقي لمدرسة العلاقات الإنسانية في القرن العشرين، وماري باركر فوليت (Follett. M) التي تعتبر أفكارها امتداداً لأفكار مايو الذي اهتم بالعنصر الإنساني ودراسة سلوكه¹.

ويمكن تعريف العلاقات الإنسانية بأنها ذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتم بنظر التنظيم كمجتمع بشري، يؤثر فيه ويجفزه كل ما يمكن أن يستجيب له الفرد، باعتباره إنساناً، نتيجة اشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية، وتتحد في تحفيز ودفع العاملين في التنظيم لإشاعة روح الفريق بينهم، تلك الروح التي تشبع حاجاتهم بفعالية وتحقق أهداف التنظيم.

¹ عبد القادر عابدين، إدارة المدرسة الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص28.

ولد التون مايو في 1880 بأستراليا وأتى الى الولايات المتحدة الأمريكية في العشرينات وبدأ حياته المهنية كمكلف بالبحث في مؤسسة روكفيلار قبل أن يلتحق بدائرة الأبحاث الصناعية حيث درّس بجامعة (Philadelphia) ثم التحق بجامعة هارفارد (Harvard) في عام 1926، ودرس المنطق، والفلسفة والطب. كان يهتم بمسائل العمل والإنتاجية وأضاف إلى الفكر الإداري الجانب الإنساني الذي كانت تفتقد إليه المدرسة الكلاسيكية التي لم تهتم إلا بطرق وظروف العمل المادية. واشتهرت أعماله بتجربة وسترن الكتريك في مصنع هاوثورن في ولاية شيكاغو الأمريكية (Experiments Hawthorne) التي امتدت منذ 1927 الى غاية 1932 التي فتحت المجال للتركيز على الجوانب الإنسانية والسلوكية في انجاز العمل.

جاءت هذه الحركة كنتيجة لأزمة الكساد في 1929 وما انجر عنها من آثار ساهمت في ظهور أفكار اشتراكية، بالإضافة الى التطور الذي عرفه علم النفس التطبيقي على يد سيغمون فرويد خلال هذه المرحلة بحيث أقر بأهمية العوامل النفسية والاجتماعية المرتبطة ببيئة العمل وظروفه بما أن للفرد قيم ومعتقدات وثقافة وشعور تؤثر على مردوده الإنتاجي، مما أبرز مكانة السلوك الإنساني في تحقيق الكفاءة الإنتاجية. جاءت تجارب هاوثورن لإيلتون مايو والهدف من الدراسة هو معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين الحوافز الاقتصادية والظروف المادية لمكان العمل وإنتاجية العمال، وبعد سلسلة من الأبحاث لمعرفة تأثير الضوضاء والإضاءة والحرارة وغيرها تبين أن تأثير هذه العوامل لا يرتبط بعلاقة من نوع محدد الأمر الذي دفع الباحثين الى الاعتقاد بأن هناك عوامل غير مرئية تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وليس الظروف المادية والحوافز الاقتصادية لوحدها¹.

تمت دراسة الهاوثورن على مرحلتين: في المرحلة الأولى من البحث، شكل الباحثون مجموعتين من العاملين: مجموعة تجريبية، ومجموعة مرجعية. تمثلت الخطوة الأولى من التجربة في قياس تأثير تحسينات ظروف العمل (الإضاءة، درجة الحرارة، الضوضاء، إلخ) على إنتاجية العمال. فزاد إنتاج المجموعة التجريبية، كما زاد مستوى الإنتاج بالنسبة للمجموعة المرجعية أيضاً. في المرحلة الثانية، قدمت مجموعة من الحوافز الأخرى مثل إدخال فترات الراحة، وتوزيع المشروبات أثناء فترات الراحة،

¹ صالح مهدي العامري وطاهر الغالي، مبادئ الإدارة والاعمال، الطبعة الثانية، الأردن، 2008، ص62.

ومنح المكافآت، فاستمر مستوى الإنتاج في الزيادة لكلا المجموعتين. قرر الباحثون بعد ذلك مراقبة سلوك العاملين في المجموعة التجريبية من خلال اقتراح العودة إلى ظروف العمل الأولية (القضاء على فترات الراحة، إلخ)، فوجدوا أن الإنتاج لا يزال يتزايد.

وخلاصة التجربة فان تأثير هاوثورن (L'effet Hawthorne) يمثل سلسلة من الدراسات التي أجريت بين عامي 1927 و1932 في مصنع Western electric بشيكاغو. كان الغرض من هذه الدراسات هو اكتشاف تأثير ظروف العمل على إنتاجية الموظف. فسلط فريق Elton Mayo وزملائه من علماء النفس الضوء على الآثار الإيجابية للعمل الجماعي. أصبحت المجموعات التي تمت ملاحظتها متجانسة ولها منطقتها التشغيلي الخاص بها. وبالتالي ارتبط الرضا الوظيفي بتطور مستوى الإنتاج، أولاً بالشكل الجديد للتنظيم الاجتماعي للعمل بدلاً من المنظمة في حد ذاتها.

لقد اعتمد مايو في دراساته على المبادئ التالية¹:

- أن المنظمة ليست مكانا للعمل فقط وانما هي مكانا تتم فيه الكثير من التفاعلات الاجتماعية، بين أعضائها والتي تؤثر على كمية وجودة العمل، فلا يتم تحديد مقدار العمل الذي ينجزه العامل من خلال قدرته البدنية ولكن من خلال قدرته الاجتماعية. يشعر العمال أنهم أعضاء في مجموعة وعلى أساس المجموعة يتفاعلون مع توجيهات التسلسل الهرمي.
- ركزت هذه المدرسة على أهمية تنمية المهارات السلوكية إلى جانب المهارات الفنية للرفع من انتاجية المنظمة واستمراريتها.
- ركزت هذه المدرسة على أهمية تلبية الاحتياجات ودورها في نمو المنظمة وبقائها.
- تتكامل الدوافع الاقتصادية مع الدوافع الاجتماعية في زيادة الانتاجية للفرد، ومن الخطأ إهمال أي منها.

¹ سكينه بن حمود، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2012، ص44.

- الصراع بين الإدارة والعمال أمر طبيعي وقد يستمر حتى مع ما نادى به مدرسة العلاقات الانسانية.

- إنجاز الأعمال بواسطة العاملين بالمنظمة يتأثر بالعوامل التقنية والمادية إضافة إلى العوامل الاجتماعية.

إذا كان لدى ألتون مايو Elton MAYO اسهامات كبيرة في وضع الخطوط العريضة لمدرسة العلاقات الإنسانية، بحيث هو أول من حدد الأسس غير الاقتصادية للرضا الوظيفي (الرغبة في أن تكون جيداً مع زملاء العمل) والتي تعد عوامل تحفيزية لزيادة إنتاجية العمال فلماذا تم الاستنجاد به من طرف وسترن الكتريك الأمريكية من أجل سد الفراغ والثغرة التي أحدثتها نظرية الإدارة العلمية وإزاء ذلك فقد تم بدراسة وتحليل ظاهرة تدني مستوى الإنتاج الذي ترتب عن التوجه الكلاسيكي الذي ارتكز على مبدأ العقلانية. فالكثير من تلاميذ التون مايو والذين لم تكن مساهمتهم أقل أهمية، مثل كارت لوين (KURT Lewin) ونظريته عن ديناميكيات المجموعة التي تتمثل في فهم تطور الفرد في مجموعة، ومن بين المنظرين الذين خلفوا إلتون مايو، بالإضافة لكورت لوين يمكننا ذكر رينسيس ليكرت RENSIS Likert و H. Leavitt.

ومما سبق يمكن القول إن مدرسة العلاقات الإنسانية حركة ترى أن المدراء يستخدمون علاقات إنسانية جيدة لغرض الوصول الى إنتاجية أعلى للعاملين. ان اشباع حاجات العاملين الاقتصادية والسيكولوجية والاجتماعية وتحقيق التعاون بين العاملين من خلال الميول المشتركة يؤدي الى المزيد من الإنتاجية وبالتالي المزيد من الأرباح، فتعتبر المدرسة الإنسانية مدخلا للعلوم السلوكية في دراسة الإدارة بحيث أساس فلسفتها قائم على الاهتمام بظروف العمل وما يمكنه أن يحقق أكثر فعالية ومما يسمح بالرفع من مستوى الإنتاجية.

III. المدرسة السلوكية 1960-1970

بالرغم من الانتقادات التي وجهت لأفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، فقد تبين أن انتاج العامل الغير راض يكون أحيانا مرتفعا، كما أن العامل الراض قد لا يكون له انتاج عال، فقد اثارت

هذه النتائج الشكوك في ارتباط بين المعنويات ومستوى انتاج العمال. الا أن مناصري هذه الحركة لم يفقدوا ثقتهم بجدوى أفكارها، التي بقيت مصدرا لإلهام العديد من الحركات الفكرية الجديدة التي ارتكزت على الجوانب الإنسانية في دراساتهم للمنظمة سميت بالمدرسة السلوكية ومن أهم منظرها دوغلاس ماكريغور وابراهام ماسلو وهرتزبرغ¹.

فجاء التيار السلوكي (Behavioral School) كنتيجة للانتقادات التي وجهت الى المدرسة التقليدية. ظهرت في أمريكا على يد جون برودس واطسون² في 1913 معتمدا في ذلك على دراسة الدافع المحرك للسلوك والتنبؤ على أساس المعرفة (انتقل في دراساته من علم نفس الحيوان الى سيكولوجية الأطفال)، وتتجلى خصائص التوجه الفكري السلوكي في قول مؤسسها واطسون: "أعطني عشرة أطفال أصحاء أسوياء التكوين فسأختار أحدهم عشوائيا ثم أدربه فأصنع منه ما أريد لصا أو متسولا..."، فهي مدرسة من مدارس علم النفس بحيث ارتكز على دراسات عالم النفس التحليلي Sigmund FREUD الذي أهتم بتفسير السلوك وطريقة التفكير وردود الفعل، كما كان للأمريكي الأصل تولمان (1886 - 1959) بنظرية التعلم والاطار المرجعي للسلوك القصدي، وكذا العالم الروسي بافلوف (1849 - 1936) ومبدأ المنعكس الشرطي في التعليم والتعميم الاسهام الكبير في رسم مسارات تطور المدرسة السلوكية، التي اعتمدت لاحقا من أجل التأثير على أداء العامل والتحكم فيه، أي دراسة الفرد وشخصيته والجوانب الادارية للعلاقات التنظيمية فيها بهدف معرفة تصرفاته وتنوع واختلافات هذه التصرفات والدوافع التي أدت الى سلوك أو تصرف معين.

اعتبر أتباع هذه المدرسة أن الانسان أكثر تعقيدا من كونه كائنا اقتصاديا (التوجه الفكري التقليدي) أو اجتماعي (تيار العلاقات الانسانية)، وعليه يتحتم دراسة وفهم وتحليل العوامل والأسباب التي تدفع الفرد للعمل³.

¹ حامد سوادي عطية، العملية الإدارية، معارف نظرية ومهارات تطبيقية، دار النشر وسنة النشر غير مذكورة، ص32.

² جون برودس واطسون (1858 - 1878).

³ محمد حسن الهواسي، حيدر شاعر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار نشر ومكان نشر غير مذكور، 2014، ص24.

فمن العوامل التي أدت الى ظهورها بالإضافة الى الانتشار الواسع لمدرسة علم النفس التحليلي لسقمون فرويد **Sigmund FREUD**، ظهور اتجاهات قبلها نادت بالموضوعية في علم النفس مثل ديكارت، وأثر مدرسة المنعكس الشرطي للطبيب الفيزيولوجي ايفان بافلوف (**IVAN Pavlov**). ومن أهم النظريات البارزة التي يسترشد بها في هذا التوجه الاداري: نظرية العاملين ونظرية X و Y ، ونظرية سلم الحاجات.

1. نظرية العاملين (**Frederick HERZBERG 1923-2000**)

عالم نفس كلينيكي أمريكي، وأستاذ الإدارة بجامعة يوتا (Utah) منذ عام 1972 وحتى سنوات قليلة قبل موته في يناير 2000، عمل هرتزبرغ **HERZBERG** بشكل أساسي على دراسة وتحليل عوامل التحفيز مرتكزا في ذلك على تقسيم العناصر المختلفة للوظيفة (التي تعتبر كياناً مكوناً من الموقف، والوضع الهرمي في المنظمة والمهام المسندة اليه) إلى فئتين: تلك التي تخدم الاحتياجات المادية أو الاقتصادية - عوامل "الصحية" أو "الوقائية" وغياها يسبب حالة عدم الرضا الذي يمكن أن يؤدي الى تراجع في مردودية العامل مثل ما هو الحال بالنسبة لظروف العمل أو الأجر أو الأمن الوظيفي، كما وضع نوع ثان من العوامل وهي تلك التي تلي تطلعات أعمق، وهي ما سماها بالعوامل "الدافعية" (العوامل المحفزة أو عوامل الرضا) التي تجعل العامل متحفزاً مثل الإدراك الذاتي والاعتبار والاستقلالية والمسؤولية في العمل والترقية المهنية...

في سنة 1957 نشر فريدريك هرتزبرغ (**HERZBERG**) وزميلاه موسنر (**MAUSNER**) وسيندرمان (**SYNDERMAN**) نتائج مراجعة شاملة ومفصلة أصطلح عليها باسم " اتجاهات أو مواقف العمل: مراجعة للبحوث والآراء " ¹ والتي تناولوا فيها نتائج البحوث التي أجريت خلال سنوات ماضية بالولايات المتحدة الأمريكية حول موضوع اتجاهات ومواقف العاملين إزاء أعمالهم في كافة المجالات ².

¹ Herzberg a exposé sa pensée sur la motivation en 1968 dans un article de la Harvard Business Review intitulé « One More Time : How Do You Motivate Employees? » [« A la recherche des motivations perdues », 1968].

² ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 159.

توصل هرتزبرغ في الحث الذي أجراه لتحديد أسباب رضا الموظفين في عينة من 200 مهندس ومحاسب في عدد من المؤسسات في بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية، وكانت النتائج التي أسفرت عليها التجربة أن العوامل المؤثرة في رضا الموظف تختلف عن العوامل المؤثرة في عدم رضاه، فالموظف يشعر بعدم الرضا اذا كانت ظروف العمل غير مناسبة، وتشمل ظروف العمل، سياسات وإجراءات المنظمة وبيئة العمل المادية والعلاقات مع الزملاء والراتب، وحتى لو توفرت بصورة إيجابية فلن يشعر الموظف بالرضا، وإنما يقل أو يزول شعوره بعدم الرضا أو حالته من الاستياء. من جهة أخرى فان شعوره بالرضا يعتمد على عوامل مختلفة تكمن في الوظيفة نفسها، وليس في ظروف العمل والعوامل المحيطة بالوظيفة ومن هذه العوامل الكامنة في الوظيفة: المسؤوليات ومستوى صعوبة واجبات الوظيفة وما تتيحه من إمكانيات للإنجاز والحصول على التقدير والترقية، وفي حالة عدم توفرها فان شعور العامل بالرضا عن العمل يقل أو يضمحل¹.

وانطلاقاً من نتائج هذه الدراسة قام فريدريك هرتزبرغ وزميلاه ببناء نظرية في ميدان الدافعية أصطلح عليها بنظرية العاملين (العامل الصحي والعامل الدافع) (Two-Factor Theory)² وذلك وفق فلسفة تركز على مجموعة نقاط أوردها هرتزبرغ سنة 1966 في كتابه الموسوم "العمل وطبيعة الإنسان". فبعد الدراسة التي أجراها هرتزبرغ قام بتصنيف مجموعتين من العوامل:

أ- العوامل الدافعية:

وهي تلك العوامل التي يؤدي وجودها إلى شعور الموظف بالرضا في حين يكون العامل المشترك في هذه العوامل أنها تتصل بعوامل ذاتية يعززها العامل لذاته، ومنها ما يتصل بالشعور وبالإنجاز واعتراف الآخرين بجهده، وطبيعة العمل، ودرجة المسؤولية التي يحملها العمل، وفرص التقدم³.

1 حامد سوادى عطية، العملية الإدارية، معارف نظرية ومهارات تطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص36.

2 ان الرضا الوظيفي والاستياء الوظيفي هما عمليتين منفصلتين. فنقيض الرضا الوظيفي هو عدم وجود الرضا وليس الاستياء، وأن نقيض الاستياء الوظيفي هو عدم وجود الاستياء وليس الرضا، وبالتالي فوجود الاستياء لا يعني عدم وجود الرضا.

3 نظمي شحادة، ادارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2000، ص36.

ب- العوامل الوقائية:

ويؤدي عدم توافر أو وجود هذه العوامل في بيئة العمل إلى حالة الاستياء وعدم الرضا لدى الموظف، ولكن توافرها لا يؤدي إلى دافعية قوية للعمل، وقد أطلق على هذه العوامل عوامل وقائية كونها ضرورية لضمان أدنى درجة إشباع للحاجات¹. وبالتالي فالعوامل الأساسية أو الوقائية ليست محفزة بل نقصها يعتبر عاملاً مؤثراً في رضا الفرد.

2. نظرية X و Y (Douglas MCGREGOR)

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى دوغلاس ماجريجور الذي حاول في كتاباته التآلف والتقريب بين المنظمة وأفرادها، واحداث التكامل بين أهداف الطرفين وخلق الظروف الملائمة لتحقيق إشباع حاجات الأفراد من خلال عملهم في منظماتهم، وبذلك يشعر الأفراد أنهم مرتبطون بهذه المنظمات. لذلك فانهم يسعون إلى تطويرها باستمرار ضمان بقائها². يقول دوغلاس ماجريجور الذي يعتبر من أنصار فلسفة البشرية الصناعية أن وراء كل قرار أو فعل إداري توجد مجموعة من الافتراضات عن الطبيعة البشرية. بمعنى آخر، أن الإدارة تتعامل مع عمالها على أساس ما تعتقده موجوداً فيهم من خصائص إنسانية. وهو يصنف هذه الافتراضات في كتابه الموسوم "الوجه الإنساني للمنظمة" الصادر سنة 1960 إلى مجموعتين متميزتين عن بعضهما البعض، الأولى سماها نظرية X والثانية Y³.

لقد صنف دوغلاس ماجريجور النظريات التي تتعلق بالإنسان ودافعيته الأكثر شيوعاً واستخداماً إلى نظريتين أساسيتين وهما: نظرية X التقليدية ونظرية Y الإيجابية⁴.

¹ حريم حسن، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر، عمان، 1997، ص132.

² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، 1990، ص55.

³ علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، منهج تحليلي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975، ص130.

⁴ نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص33.

أ- نظرية X :

تقوم نظرية X التقليدية على الافتراضات الأساسية التالية حول الإنسان:

- الإنسان بطبيعته كسول ولا يحب العمل.
- أنه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل.
- يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوجهه يشرح له ما يفعل.
- العقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل.
- لا بد من الرقابة الشديدة على الإنسان لكي يعمل حيث أنه لا يعمل ولا يؤمن على شيء دون رقابة.
- الأجر والمزايا المادية من أهم الحوافز نحو العمل.

إن هذه الافتراضات ظالمة في حد ذاتها حول تقييم سلوك الأفراد وقد أثبت بطلانها التجارب الكثيرة والعلوم الاجتماعية المختلفة، أي نفت تلك الصفات الخاصة بالبشرية بل إنها منهج تنتهجه الإدارة من أجل الدفاع عن افتراضات خاطئة حول السلوك الإنساني.

ب- نظرية Y :

لقد اختلفت نظرية Y مع الافتراضات السابقة الذكر التي تتنكر للجانب الإنساني في الإنتاج والسلوك. وتناسب دوافع العاملين نحو العمل والتي تشكل أساس السلوك الإنساني، لقد نادى نظرية Y إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين حاولت تقديم افتراضات تفسر بعضاً من مظاهر السلوك الإنساني منها:

- إن التهديد والرقابة الدقيقة والشديدة ليست الدافع والوسيلة التي تدفع الأفراد للعمل لأن الفرد يقوم بممارسة الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف التي التزم بها.
- إن الفرد يستطيع تحمل المسؤولين تحت ظروف عادية.

- إن الجهد الجسمي والعضلي الذي يبذله الفرد في العمل هو شيء طبيعي كالتعب والراحة.
- إن الطاقات الكافية لدى الفرد في الحياة الصناعية الحديثة يمكن الاستفادة منها بشكل جزئي على الأقل.
- إن الفرد يعمل أملا منه بالحصول على الحوافز سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية كرضا المسؤولين عن أدائه للعمل.

خلاصة تصور دوغلاس ماجريجور من خلال وضع أسس هذه النظرية هو الأخذ بالفكر الإداري التقليدي الذي وصفه بالنظرية X، وتوجه العلاقات الإنسانية الذي سماه بالنظرية Y، وعلى هذا الأساس يرى ماجريجور أن على الإدارة أن تعمل على توفير الظروف التي تجعل الأفراد العاملين يعكسون قدراتهم في نماذج السلوك التي يظهرونها في العمل وأنه يجب إعداد المنظمة بشكل تكون فضاءا يمكن الأفراد من تحقيق رغباتهم إذا هم أسهموا في تحقيق الأهداف التنظيمية.

الجدول رقم 02: مقارنة نظريتي Douglas McGregor ل X و Y

نظريـــــــــــــــــة X	نظريـــــــــــــــــة Y
العامل بالمنظمة يكره العمل ويغلب عليه الكسل عند أدائه لعمله.	العامل بالمنظمة لا يكره، ولكن بطبعه فهو يحب العمل.
العامل لا يقوم بعمله إلا بالتهديد والعقاب والإجبار وإصدار الأوامر.	يرغب العامل ذاتيا في العمل بدون تهديد ورقابة، وخاصة إذا تولد لديه الشعور بالمشاركة في اتخاذ القرارات، ووضع الأهداف.
العامل يتجنب المسؤولية، ويفضل أن يوجه من قبل رؤسائه.	العامل يقبل على المسؤولية ويتحملها، لأن له طاقات ذهنية وقدرة على الإبداع في حل المشاكل بالمنظمة.
استخدام القوة والقسر لإجبار العامل على العمل.	الاعتماد على التوجيه والمشاركة والتحفيز من أجل ترغيب العامل في عمله.
عملية اتخاذ القرار تتم بشكل مركزي من قمة الهيكل التنظيمي إلى قاعدته.	يشترك العاملون بالمنظمة في عملية صنع القرار.
الهيكل التنظيمي مصمم لتسلسل الأوامر من أعلى إلى أسفل.	توجد علاقات رسمية وغير رسمية بين العاملين بالمنظمة، والجماعة هي الوحدة الأساسية بالمنظمة وليس الفرد.
العامل بالمنظمة يحتاج إلى رقابة لأن هدفه الكسب المادي فقط.	العامل له دوافع أخرى للعمل إلى جانب الدوافع المادية، ويشعر أن أهدافه وأهداف المنظمة متكاملة.

3. نظرية سلم الحاجات "ماسلو MASLOW"

في سنة 1943 قدم أبراهام ماسلو نظرية حول تدرج الحاجات (Hierarchy Order) والتي طورها لاحقا سنة 1954، تعتبر هذه النظرية من أهم النظريات التي تعالج موضوع الدافعية في العمل وموضوع الرضا الوظيفي¹.

فماسلو يرى أن للإنسان مجموعة حاجات، وهذه الحاجات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها في مدرج هرمي. وهو يعتقد أن إنجاز وأداء الفرد لعمله يتحدد ويوجه على أساس دوافعه الداخلية، وهذه الدوافع لا يمكن فرضها على الفرد. فالفرد كما يرى ماسلو يندفع في البداية نحو العمل لتلبية احتياجاته الأساسية الفسيولوجية وعندما تلبى هذه الحاجات تبرز حاجات عليا جديدة تنال نفس الأهمية التي كانت تحوز عليها الحاجات الأولى التي تم تطينها فتظهر حاجات الأمن ثم الحاجات الاجتماعية ثم الحاجة إلى الاحترام والتقدير وأخيرا الحاجة إلى تحقيق الذات².

حيث أن ترتيب هذه الحاجات يقوم على افتراض أساسي مفاده أنه: كلما انخفضت درجة الدافع على هذا الهرم كانت أسبقيتها ومن ثم سطوها أكبر على الفرد بشكل عام³.

¹ ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارنة، مرجع سبق ذكره، ص154.

² محمد حسن عبد الهادي البياع، القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، دار الوسط للدراسات والنشر والتوزيع، لندن، 1984، ص57.

³ رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، دمشق، 2004، ص273.

الشكل رقم 05: هرم تدرج الحاجات عند "ماسلو"



المصدر: صالح مهدي العامري وظاهر الغالي، مبادئ الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، الأردن،

2008، ص 29.

ولقد فسر ماسلو مضمون كل من هذه الدرجات على النحو التالي¹:

- الحاجات الفسيولوجية:

وتشمل الحاجات التي تهتم بالمحافظة على النظام الفسيولوجي الإنساني الذي

يضمن للفرد الحياة مثل الطعام، الشراب، الجنس، الراحة... وتعتبر هذه الحاجات هي

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، الجامعة الأردنية، 1991، ص 296.

أقوى الحاجات الإنسانية وهي في العادة تسيطر على باقي حاجات الإنسان إذ لم تكن مشبعة.

- حاجات الأمن والسلامة:

وتشمل هذه الدرجة مجموعة من الحاجات الإنسانية التي توفر له الحماية من أخطار البيئة المحيطة به. والتي تشكل خطرا صحيا عليه أو خطرا اقتصاديا متعلقا باستمرارية عمله ودخله المادي الذي يوفر له مستوى محدد من المعيشة.

- الحاجات الاجتماعية:

اعتبر ماسلو الإنسان مخلوقا اجتماعيا يعيش ضمن جماعات إنسانية وكونه كذلك فله حاجات اجتماعية يسعى لإشباعها كالحب والصدقة والانتماء والقبول من الآخرين.

- حاجات التقدير:

تشمل هذه الدرجة على حاجات إشباعها يؤدي إلى شعور الإنسان بقيمته وأهميته، ومن هذه الحاجات الاحترام من قبل الآخرين، المكانة، تقدير الإنجازات من قبل الجماعات التي ينتمي إليها الفرد، الامتنان.

- حاجات تحقيق الذات:

وتمثل الرسالة التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في حياته، كأن يكون طبيبا، أو مديرا لشركة، ويأتي إشباع هذه الحاجة أو تحقيقها لدى الفرد بعد إشباعه لجميع حاجاته السابقة.

وإن نظرية ماسلو في الحاجات تعتمد على مبدئين أساسيين هما¹:

¹ عمر محمد درة، مدخل الى إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، حلب، 2009، ص116.

أ. مبدأ نقص الإشباع (Deficit):

بمعنى أن الحاجات المشبعة لا تمثل محركاً للسلوك، بل الذي يحرك سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن إشباعها هو الحاجات غير المشبعة (Deprived Needs).

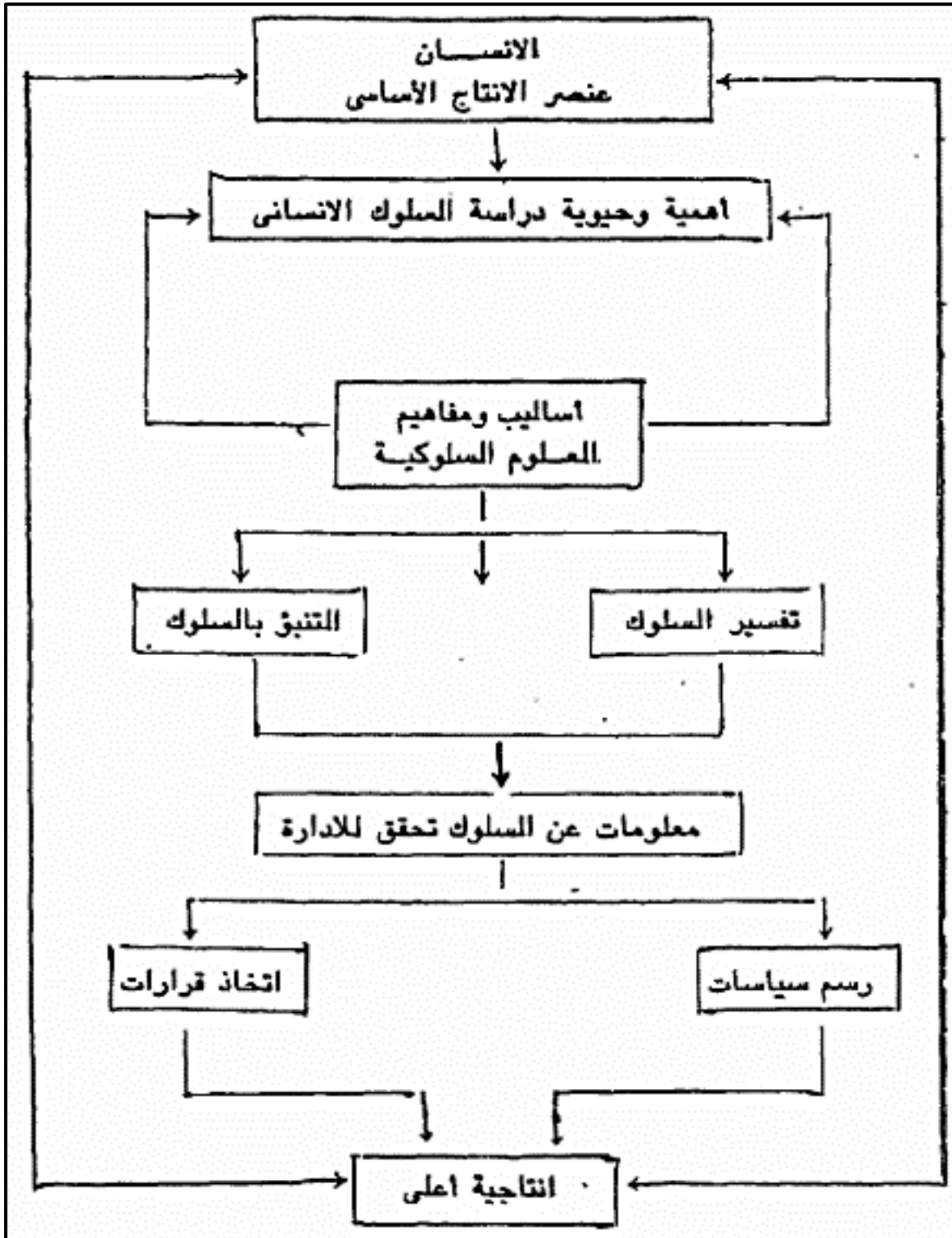
ب. مبدأ تدرج الحاجات (Progression Principle):

تبدو الحاجات الخمس على شكل هرم، أي أن الحاجات في المستوى الأعلى لا تثير دافعية الفرد إلا بعد أن تكون حاجات المستوى الأدنى قد أشبعت فمثلاً لا يفكر أي عامل في إشباع حاجاته الاجتماعية أو غيرها ما لم تكن حاجاته الفسيولوجية أو حاجات الأمان قد أشبعت بحدود معقولة.

فحسب علي السلمي فإن الإدارة عملية إنسانية بالدرجة الأولى تستهدف تحقيق أقصى إشباع ممكن للربغبات الإنسانية. والإدارة في سعيها الدائب لتحسين حياة الانسان تعمل أساسا من خلال السلوك الإنساني، وتتوقف كفاءتها الى حد كبير على مدى ونوعية هذا السلوك¹. ومن هذا المنطق فإن العلوم السلوكية تبدأ بدراسة الانسان من أجل رفاهية الانسان كما يتضح في النموذج التالي:

¹ علي السلمي، السلوك الإنساني في الادارة، مكتبة غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995، ص05.

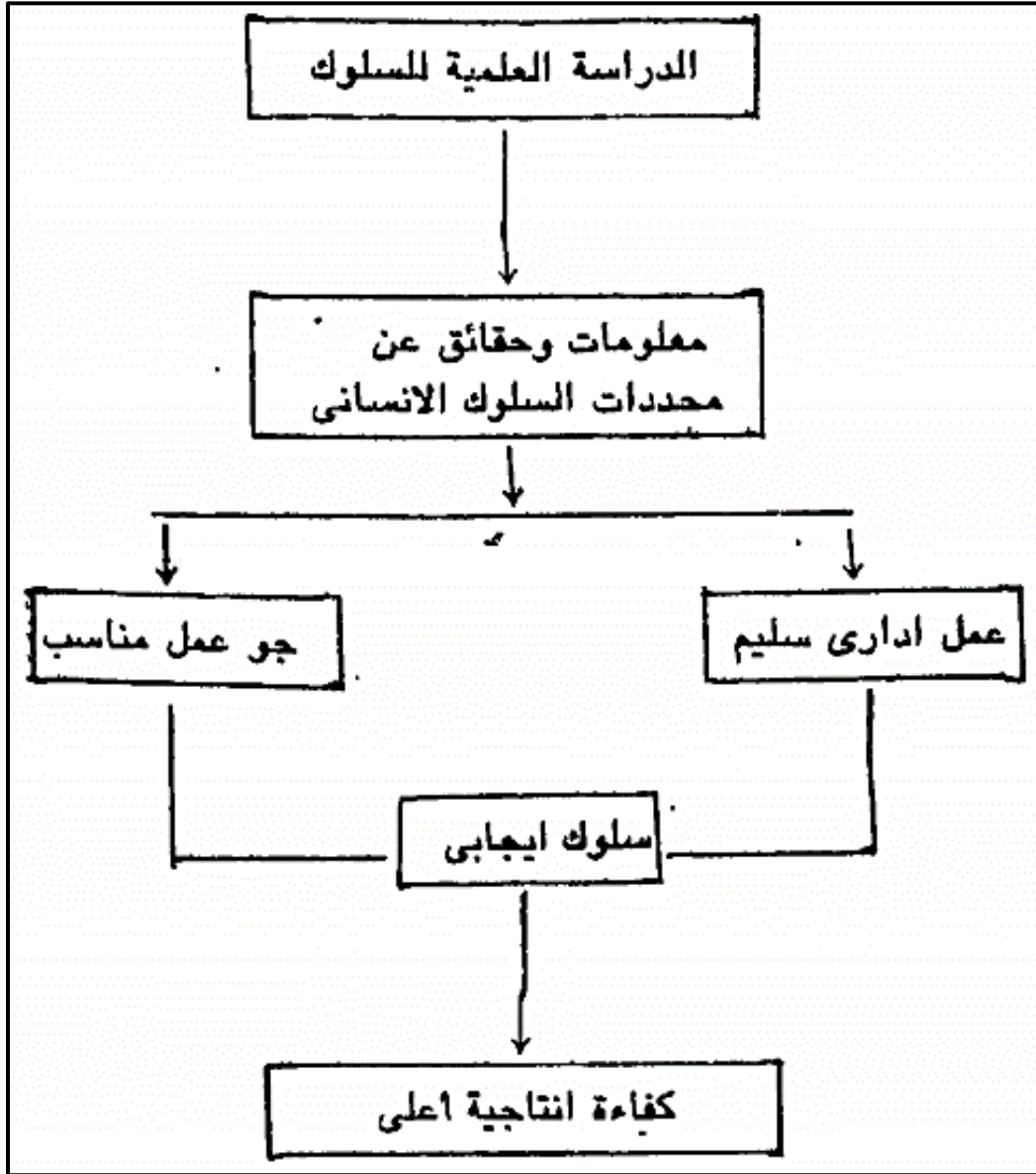
الشكل رقم 05: نموذج تحليل السلوك الانساني



المصدر: علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995،

ص19.

الشكل رقم 07: أثر التحليل العلمي للسلوك في تحقيق الكفاءة



المصدر: علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995،

ص21.

من خلال دراسة أهم اتجاهات المدرسة السلوكية والأسس والأفكار والمبادئ التي تقوم عليها

يمكن القول أن النظريات السلوكية تركز على ما يلي¹:

¹ عمر محمد درة، مدخل إلى إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، حلب، 2009، ص119.

- أنه لا يمكن النظر إلى التنظيم على أنه كيان مادي، بل هو كيان ديناميكي وحيوي وليس آلياً، ويتكون من عناصر إنسانية.
 - إن التنظيم جزء من بيئة أكبر يؤثر فيها ويتأثر بها وفي حالة تفاعل مستمر للتكيف مع ظروف تلك البيئة.
 - إن دوافع الأفراد في التنظيم ليست مادية فقط بل اجتماعية ونفسية وأهدافهم ليس من الضروري أن تكون متوافقة مع الأهداف العامة للتنظيم.
 - إن العلاقات والاتصالات بين الأفراد لا تتم فقط لأغراض العمل وفقاً للنظم والسياسات والإجراءات الرسمية بل إن هناك نمطاً من العلاقات غير الرسمية يمارس دوراً مؤثراً في سلوك المنظمة.
- وبالرغم من اسهامات مداخل التيار السلوكي في تطوير أسس ومبادئ الفكر الإداري الا أنه تعرض لمجموعة من الانتقادات التي يمكن أن نحصر أهمها في:
- إن إنتاج الموظف غير الراضي يكون أحياناً مرتفعاً، كما أن الموظف الراضي قد لا يكون من ذوي الإنتاج العالي.
 - يوجد شكوك في وجود علاقة بين معنويات العاملين وإنتاجهم.
 - إهمال بعض الجوانب في دراسة المنظمة خاصة أثر البيئة الخارجية.

IV. توجهات الإدارة الحديثة (منذ 1970)

ان تطور المدارس جاء مستندا ومكملا للتوجهات السابقة والافتراضات التي قامت عليها هذه المدارس ففي إطار توجهات المدارس الحديثة ينظر الى الافراد في المنظمات باعتبارهم مكونات مختلفة ولا يمكن فهمها بسهولة ولذلك فان تحليل معمقا وشاملا يقربنا من فهم أفضل للأفراد والمجموعات في المنظمات الحديثة¹. فتعود تسمية هذه النظريات بالحديثة مقارنة بالنظريات التقليدية وتمثل في كل المداخل التي تركز على قابلية المنظمة للتأقلم والتطور مع البيئة التي تنشط فيها المنظمات

¹ صالح مهدي العامري وطاهر الغالي، مبادئ الإدارة والاعمال، مرجع سبق ذكره، ص66.

على عكس النظريات التقليدية. ورغم أن المدارس الحديثة تحوي العديد من التوجهات لكننا سنتطرق الى نظريتين مهمتين: نظرية النظم ونظرية (Z) في الإدارة اليابانية لوليام أوشي.

1. نظرية النظم System Theory

ان فحوى هذه الاتجاه يعزز رؤية شاملة للواقع كنظام والذي يتكون من مجموعة من العناصر في شكل أنظمة فرعية التي يمكن تجميعها معاً، ترتبط ببعضها البعض عن طريق العلاقات أو التدفقات. فالمنظمات تعتبر كيان مفتوحاً مفتوحة على البيئة التي تنشط فيها تؤثر وتتأثر بها.

تتمثل التدفقات في شكل معلومات، عناصر مادية، مالية... يعتبر البيولوجي Von BERTALANFFY مؤسس هذه الحركة. فجاءت مدرسة النظم (L'approche Systémique) أو النظام الكلي لتدرس المنظمة والإدارة فيها على كل متكامل، من خلال ما قدمه "برتالانفي (BERTALANFFY) وبولدينغ (BOULDING) وسكوت (SCOTT)¹.

اعتبرت نظرية النظم أن لمنظمات الأعمال صفات وخصائص تتشابه والكائنات الحية وتعايشها في المحيط، والذي نشر في 1947 كتاب النظرية العامة للنظم، بحيث أبرز من خلال أعماله أن فهم تطور المنظمة من خلال تأقلمها مع البيئة، وأن الإدراك بأن المنظمة التي لا تتأقلم مع بيئتها تفشل، وأن الفهم أن كل أجزاء المنظمة معنية بالتأقلم مع البيئة، بالإضافة أن إدراك هيكل المنظمة وتنظيمها وإدارتها ظرفية أي حسب البيئة وتقلباتها وهذا ما يناقض النظريات التقليدية.

أ- تعريف النظام:

هو مجموعة من العناصر والأجزاء المترابطة والمتناسقة والمتفاعلة التي تعمل متعاونة ويكون هدفها بلوغ مجموعات من الأهداف المحددة².

¹ عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص145.

² هاني الطويل، الإدارة التربوية والسلوك، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص94.

فالمنظمة وفقا لهذه النظرية كيان معقد التركيب وكل مكون من أجزاء مترابطة ومتفاعلة يجمعها نفس الهدف. وان المنظمات الفاعلة في مجتمع ما تعد مجموعة نظم تسهم في تكوين النظام العام. وتساعد النظرة التنظيمية على إعطاء الأجزاء والمكونات أهميتها كما تؤكد على ضرورة توحيدها وتفاعلها لبناء النظام الذي تكون مخرجاته أهم وأكبر من مخرجات أي جزء منه. كما تبرز هذه النظرية أهمية البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة وتؤكد على ضرورة مواكبتها مساندة متغيراتها لضمان البقاء¹.

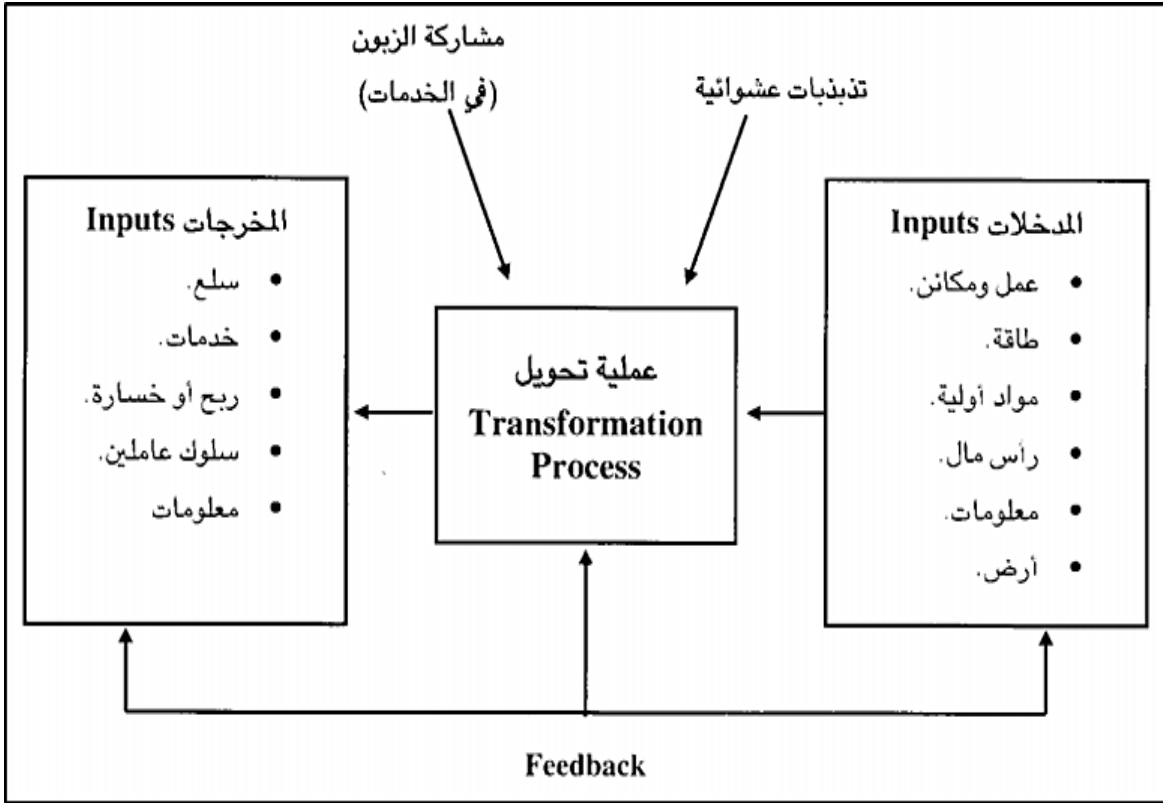
ب- مكونات النظام:

هناك أربعة مكونات أساسية للنظام موضحة في الشكل:

- المدخلات من البيئة الخارجية (المنشأة تتكون من المواد الأولية والمعرفة الفنية والعمل والمعدات...)
- عمليات تحويل المدخلات من خلال عمليات تكنولوجية وإدارية.
- المخرجات والتي تكون على شكل سلع وخدمات.
- تفاعل البيئة مع المخرجات من خلال تقديم تغذية عكسية إلى النظام (قبول المستهلك للخدمة أو السلعة وتحقيق مردود مالي للمنشأة والذي يعيد السلسلة للعمل مرة أخرى).

¹ عامر الكبيسي، الفكر التنظيمي، دار الرضا للنشر، ط1، دمشق، 2004، ص117.

الشكل رقم 08: مكونات النظام



المصدر: صالح مهدي العامري و طاهر الغالبي، مبادئ الإدارة والاعمال، الطبعة الثانية، الأردن، 2008، ص 29.

ج- مظاهر وخصائص نظرية النظم:

تكتسي المنظمات وفقا لمبادئ هذه الحركة مجموعة من الخصائص¹:

- **النظم المفتوحة والنظم المغلقة:** يعتبر النظام المفتوح هو الذي يتفاعل مع البيئة، بينما النظام المغلق هو الذي لا يتفاعل معها، وتعتبر غالبية المنظمات بمثابة أنظمة مفتوحة ولكن بدرجات متفاوتة من التفاعل، متعددة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية تتفاعل مع البيئة في إطار قدرتها على فهم وإدراك متغيراتها وانعكاسات تأثيرها على المنظمة. أما بالنسبة للمنظمات التي يفترض أنها أنظمة

¹ عمر محمد درة، مدخل الى إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 127.

مغلقة نظراً لإهمالها لتأثير البيئة فإنه يصعب عليها النجاح وتقع في أخطاء كثيرة وبالتالي فإن مصيرها الفناء.

- **النظم الفرعية:** هناك افتراضاً أساسياً في نظرية النظم وهو أن المنظمة تشكل نظاماً كلياً عاماً وأن العناصر أو النظم الفرعية المكونة للنظام متداخلة مع بعضها البعض، والنظام الفرعي هو نظام داخل النظام الكلي، ومن أمثلة النظم الفرعية: الإنتاج، التسويق، المالية، الموارد البشرية، ونظراً لتداخل وتشابك النظم الفرعية مع بعضها البعض، فإن التغيير في نظام فرعي واحد يؤثر في بقية النظم الفرعية الأخرى.

- **الأثر التكاملي:** يشير هذا المفهوم إلى أن الكل أكبر من مجموع الأجزاء المكونة له، ومعنى أن الوحدات التنظيمية تميل لأن تكون أكثر نجاحاً في حالة أداء العمل المطلوب معاً (متعاوناً) وبدلاً من قيام كل وحدة بالعمل لوحدها على حده.

- **الفناء أو التلاشي:** إن مفهوم التلاشي يعبر عن حالة فقدان القدرة على الاستمرار بالعمل بسبب عدم الفهم لمعطيات البيئة أو لعدم توفر آلية التغذية المرتدة، وإن المهمة الأساسية للإدارة وفق مفهوم النظام هي الاستمرار بالمنظمة لتفادي الوقوع في خطر التلاشي والفناء.

فيمكننا القول في الأخير أن المنظمة تعتبر مجموعة من الأنظمة الفرعية (تسويق، إنتاج، تمويل، إدارة أفراد) بحيث أن هذه الأنظمة يقوم كل نظام منها بمجموعة من الوظائف المتخصصة ولكنها تهدف جميعاً في النهاية لخدمة المنظمة كنظام كامل متكامل.

د - تقييم نظرية النظم الادارية

وتجدر الإشارة الى الإيجابيات والسلبيات التي يمكن أن نستخلصها من معاينة مختلف الدراسات التحليلية في مجال الفكر الإداري الحديث وتقييم نظرية النظم:

❖ الإيجابيات¹:

- تتميز إدارة النظم بكونها تمثل إدارة تحليلية فعالة في دراسة المنظمة بشكل متكامل.
- تهتم بدراسة الصورة الكلية للمنظمة بدلا من التركيز على بعض أجزائها.
- تكشف وتوضح العلاقات المتعددة والمتشابكة بين الأنظمة الفرعية وأجزاء المنظمة.
- تعنى بعلاقات المنظمة مع البيئة المحيطة بها.

❖ السلبيات²:

- تعلق مدرسة النظم أهمية كبيرة على ترابط وتكامل وتفاعل أجزاء المنظمة بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء أو العناصر إلى التأثير في النظام ككل.
- إن الإغراق في تطبيق النظام قد يؤدي إلى فقد روح الألفة والانتماء للمنظمة والذي قد يؤدي في النهاية إلى ضعف الإنتاجية أحيانا.

2. نظرية (Z) في الإدارة لوليام أوشي

ان النجاح الاقتصادي الضخم الذي حققته العديد من الشركات اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية لفت الانتباه لممارساتها الإدارية. فالعلماء الإداريون درسوا الإدارة اليابانية، وحدود الخصائص المؤكدة التي تختلف فيها المنظمات اليابانية عن المداخل الأمريكية التقليدية. ففي التعابير العامة شجع المديرين اليابانيون المشاركة الأكبر للعمال في اتخاذ القرارات، فقد عملت الإدارة العليا كمسهل لاتخاذ القرار أكثر من كونها مصدرة للأوامر. ومن بين المساهمات التي يمكن تناولها بخصوص تجربة الإدارة اليابانية النظرية Z لوليام أوشي³.

في سنة 1981 قام وليام أوشي أستاذ إدارة الأعمال بجامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس بالولايات المتحدة الأمريكية بنشر تفاصيل نموذج جديد في الإدارة، بعد أن قام بتطويره، أصطلح

¹ ياسر عربيات، مفاهيم الإدارة الحديثة، دار الجنادرية للنشر وتوزيع، 2008، ص 69.

² محمد مهنا العلي، الوجيز في الإدارة العامة، الدار السعودية للنشر والتوزيع، جدة، الطبعة الأولى، 1984، ص 21.

³ Rue Lesliw and L. Lloyd Byard, **Management: Skills and application**, 8th Ed, McGraw HILL, Boston, 2000, p.35.

عليه " نظرية Z في كتابه الموسوم " نظرية Z: كيف يواجه الأمريكيون التحدي الياباني"¹. وقد كان هدف وليام أوشي من وضع هذه النظرية هو معالجة تدني الإنتاجية وخاصة بالنسبة للمنظمات اليابانية العاملة بالخارج وبالتحديد في الولايات المتحدة الأمريكية، وأيضاً التعرف على سر نجاح الإدارة اليابانية وكفاءة المنظمات الاقتصادية فيها مقارنة بنظيرتها الأمريكية.

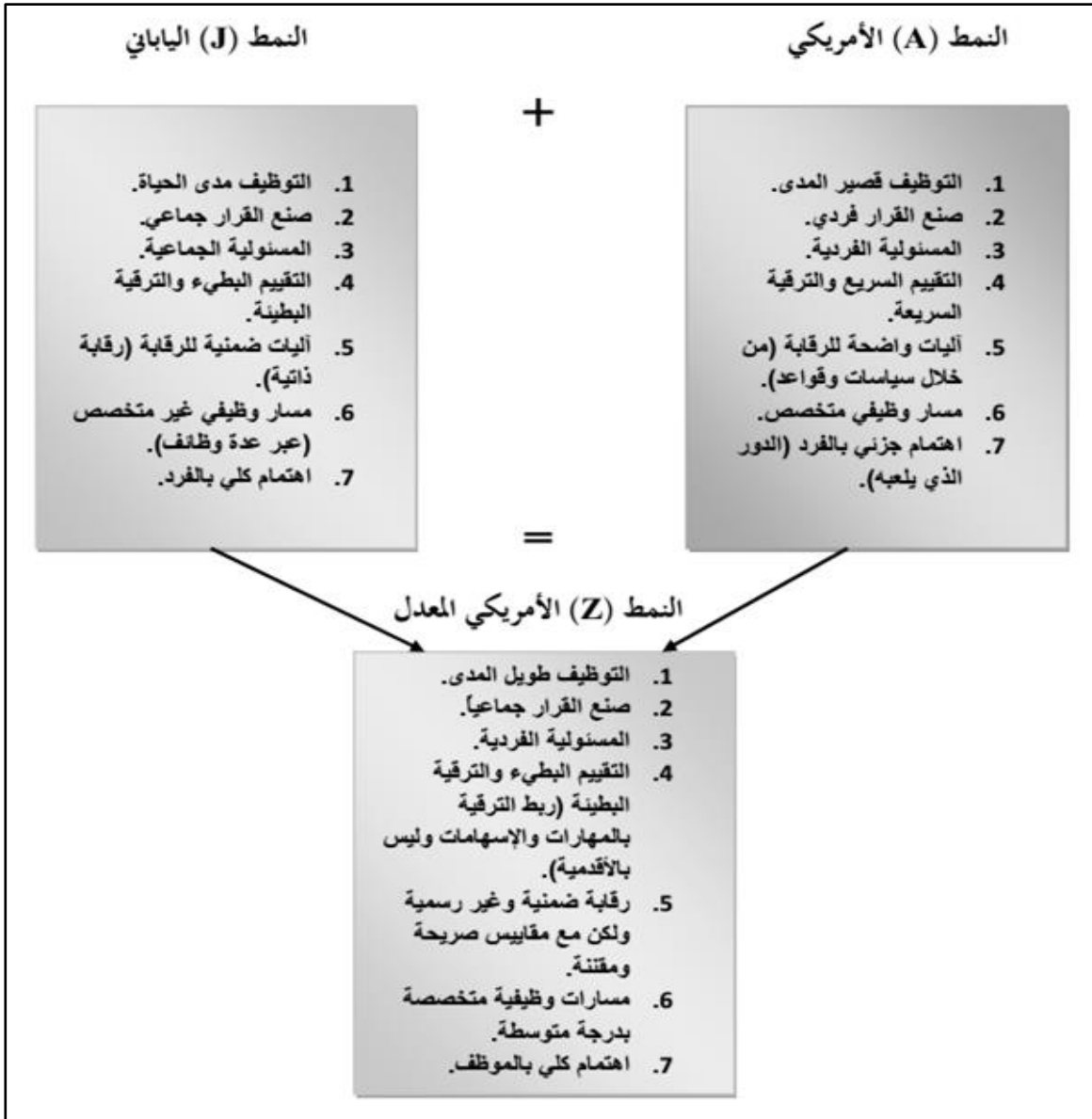
وقد قام وليام أوشي باشتقاق وتطوير مفاهيم ومبادئ هذه النظرية اعتماداً على دراسته لنتائج تطبيق مفاهيم ومبادئ نظرية Y لصاحبها دوغلاس ماجريجور في المنظمات اليابانية التي زادت إنتاجية معظمها بمقدار أربعة أضعاف إنتاجية المنظمات الأمريكية خلال فترة زمنية قصيرة.

الفلسفة التي قامت عليها هذه النظرية مفادها ضرورة إحداث نوع من التكيف الاجتماعي داخل المنظمة من خلال نقل وتطبيق القيم السائدة داخل الأسرة اليابانية إلى داخل المنظمة اليابانية والتي تتصف بخاصية الاستقرار والإيمان بأهمية العمل والجهد الجماعي الذي يخضع فيه سلوك الفرد لسلوك أعضاء الجماعة في كيان اجتماعي منسجم مع نفسه².

¹ ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، مرجع سبق ذكره، ص 174.

² علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط 1، دار المسيرة، عمان، 2004، ص 73.

الشكل رقم 09: أنماط المنظمات وفقاً لنظرية Z في الإدارة



المصدر: عمر محمد درة، مدخل إلى إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، حلب، 2009،

ص 129.

فيمكننا القول أن نظرية Z هي عبارة عن نقل مبادئ تنظيم وإدارة المؤسسات على الطريقة اليابانية إلى الولايات المتحدة الأمريكية ومن خصائصها¹:

¹ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، لطبعة الثالثة، 2007، ص 96.

- العمل الدائم للفرد العامل في المؤسسة اليابانية مما يشكل ارتباطا وثيقا بين العامل ومؤسسته.
- مهن الأفراد العاملين في المؤسسات اليابانية غير متخصصة بل نجد الفرد متخصصا في معرفة المؤسسة التي يعمل فيها بكاملها.
- اتخاذ القرارات يكون بصفة تشاركية وجماعية.

وبالتالي تلخصت اسهامات وليام أوشي ومبادئ نظرية Z في طروحات تضمنت التركيز على التوظيف مدى الحياة وفرق العمل والثقافة التنظيمية. وهو بذلك ركز على خمس عناصر أساسية في الإدارة وهي العنصر البشري، ديمقراطية العمل، المناخ التنظيمي، بيئة العمل، وأخيرا جودة الإنتاج. فالسياسة العامة التي لا بد أن تصاغ وفقها عمليات وأنشطة المنظمة حسب هذه النظرية وتقتضي تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:

- زيادة الثقة والمودة والألفة والتفاعل في العمل.
- زيادة الرضا الوظيفي.
- زيادة الاستقلال والحرية للعاملين.

الفصل الثالث: أسس الوظائف الإدارية ومقوماتها

مقدمة

تتضمن العملية الإدارية في منظمات الأعمال مجموعة من الأنشطة المنتظمة والفعالة والديناميكية، والتي ترتبط مع بعضها البعض في شكل نظام أو نسق متكامل ومنسجم والتي تجمعها التبعية أو التفاعل الدائم بين المنظمة والبيئة التي تنشط فيها. فان في تطور مفهوم منظمة الأعمال من المنظور الكلاسيكي الى المنظور الأنظمة الحديثة، نتيجة لجعلها نظاماً مفتوحاً يتكيف ويتأقلم مع متغيرات المحيط، كما أن تقييم المنظمة المحيط الذي تنشط فيه يساعدها على رسم استراتيجيتها بفعالية وتحقيق أهدافها.

فالإدارة عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية وتؤدي الى تحويل هذه الموارد الى سلع وخدمات تنتج بشكل فاعل وكفؤ محققة الأهداف التي تم صياغتها مسبقاً¹.

وعلى هذا النحو فان المهمة الأساسية للإدارة في منظمات الأعمال هو جعل المنظمة بمختلف مكوناتها منجزة لأداء عالي من خلال الاستخدام الأفضل للموارد البشرية والمادية. تتكون العملية الإدارية أساساً من أربع وظائف منطلقها التنبؤ ومبدئها التخصيص وأرضيتها تنسيق جهود الأفراد من أجل بلوغ الأهداف. فالإدارة هي العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والاشراف عليه من أجل التأكد من أن تنفيذ الأنشطة ومهام المنظمة تسير وفقاً لما كان مرتقبا، بدافع الحاجة الى تحسين مردودية المنظمة بحثاً عن القدرة على تعزيز نموها وضمان بقائها بمواجهة المخاطر والأزمات، وتمثل وظائف الإدارة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

يقول جون مي (John F. MEE) عن الإدارة بأنها " فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد ممكن حتى يمكن تحقيق أقصى رواج لكل من صاحب العمل والعمال مع تقديم أفضل

¹ صالح مهدي العامري وطاهر الغالي، مبادئ الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، الأردن، 2008، ص29.

خدمة ممكنة للمجتمع". وفي تعريف آخر فان الادارة هي الاستخدام الأمثل والعقلاني والرشيد لموارد المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، أي أنها الطريقة العقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، والمادية، والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، وتتم هذه الطريقة حسب الصيرورة المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، التنسيق، والرقابة.

وأما حسب محمد رفيق الطيب في كتابه "التسيير والتنظيم والمنشأة" 2006، فان الادارة مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، فانه تحديد أهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها¹. فتحدد الادارة مجموعة من الأهداف والتي لا يمكن تحقيقها الا من خلال العمليات الادارية. ويقصد بالعمليات الادارية مجموع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحويل عناصر الإنتاج الى سلع وخدمات. هذه الأنشطة تمارس من طرف وظائف تسمى وظائف التسيير وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

فلا بد من القول إن تميز بيئة الأعمال المعاصرة بالتعقيد والاضطراب والتغيرات المستمرة، جعل من الموارد التي تستلزمها المنظمات في أنشطتها الاقتصادية محدودة، فبالنسبة لبيتر دروكر (P. DRUCKER) الذي يعتبر الإدارة أساسا أنها فن تنظيم موارد المنظمة من أجل تحقيق أداء مرضٍ. ولا يمكن تطبيق مبادئ الإدارة في المنظمات الا إذا استوفت أسس التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي نسميها بالوظائف أو العمليات الإدارية. تمثل الوظائف الإدارية الأنشطة الرئيسية التي تتم في كل المنظمات بصرف النظر عن اختلاف مجال نشاطها (صناعي، تجاري، خدمي) كما يقوم بها كل المديرين من مختلف المستويات الإدارية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة إشرافية أو دنيا) وتشتمل عملية الإدارة على أربع وظائف أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة².

ان ممارسة هذه الوظائف من طرف كافة أفراد المنظمة تجعل العمليات الادارية تأخذ شكلا دائريا يبدأ بتحديد الأهداف، يليها التخطيط ثم الوظائف الأخرى ولكن العملية لا تتوقف بعملية الرقابة، وانما تستمر بصفة حلقة مغلقة لأن الرقابة سوف تظهر انحرافات مما يستدعي تصحيحها

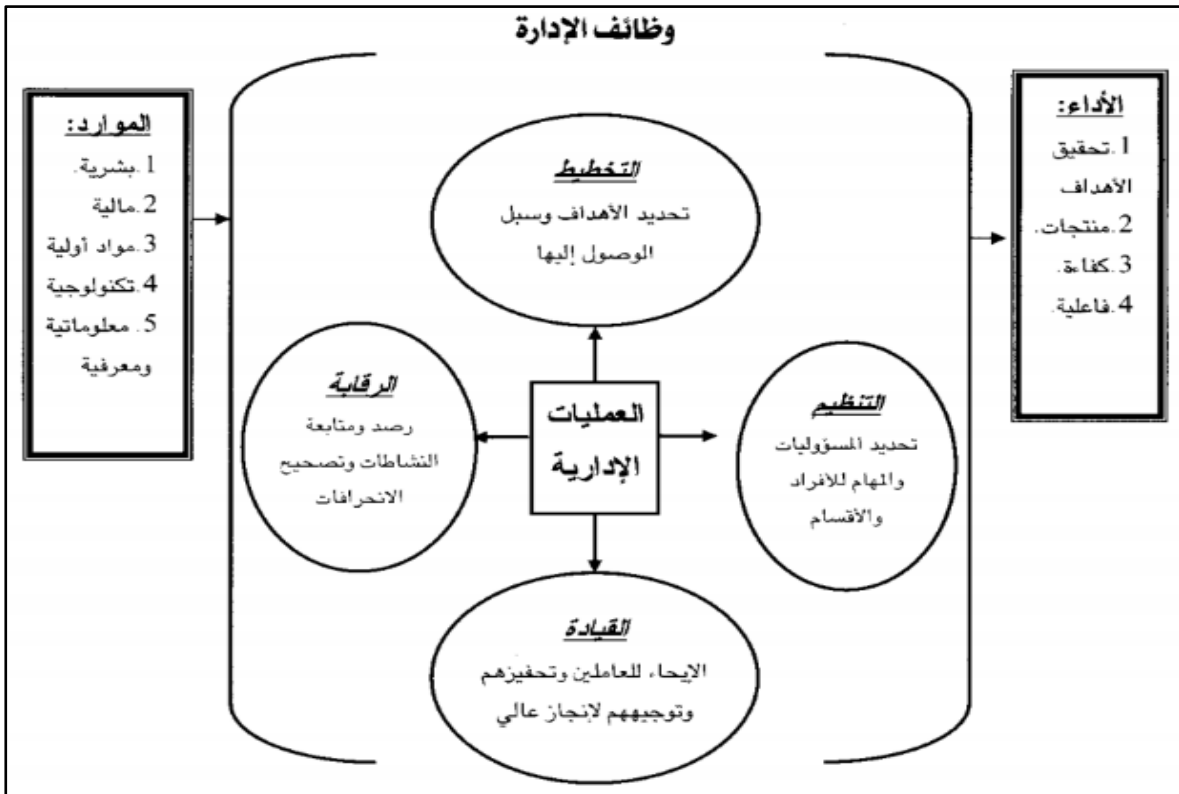
¹ عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة التخطيط - التنظيم - الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص12.

² عمر محمد درة، مدخل الى الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص19.

بإجراء تعديلات على مستوى السياسات والإجراءات في مجال التخطيط. فتأخذ إدارة المنظمة في مسارها كنقطة بدايتها تحديد الأهداف ونقطة وصولها هو مدى تحقيقها، الأمر الذي يتطلب توليفة دقيقة ومتجانسة من الهياكل والوظائف المختلفة للمنظمة من أجل توقع وتطوير استراتيجية فعالة تستجيب لتغيرات بيئتها التي يمكن أن تحول دون أن تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، مما يسمح بالرفع من مستوى الأداء وتحقيق الكفاءة.

بالإضافة إلى شكلها الدائري فإن العمليات الإدارية تستهدف من جراء ذلك تحويل عناصر الإنتاج إلى سلع وخدمات تعود بالمنفعة للمجتمع (كما هو مبين في الشكل رقم 10)، فإن التسيير من هذا المنظور هو قدرة منظمة الأعمال على تحقيق أهدافها، أي إمكانياتها لاستغلال الموارد المادية والمالية والبشرية بصفة عقلانية تضمن تحقيق الأهداف التنظيمية.

الشكل رقم 10: عمليات التسيير الإداري



المصدر: صالح مهدي العامري وظاهر الغالي، مبادئ الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، الأردن، 2008،

I. التخطيط الإداري

يعتبر التكامل والدقة والرؤية الواضحة أفضل أسلحة ممارسي المسؤوليات وصناع القرار على مختلف مستويات السلطة في منظمات الأعمال، فبدونها لا يمكن للوظائف الإدارية أن تحقق الكفاءة والفعالية في الأداء. وبالتالي فإن معرفة كيفية التخطيط (Planning) والتنبؤ بالتغيرات تستند إلى الحقائق وعلاقتها المتبادلة، وتصور الأنشطة الإدارية وتنظيمها من أجل تحقيق الأهداف.

يعد التخطيط الإداري في منظمات الأعمال أهم وظائف التسيير مقارنة بالوظائف الأخرى كالنظيم والرقابة والتوجيه، والتخطيط يسبق أي عمل تنفيذي آخر، فمن خلاله يمكننا أن ننفذ بقية الوظائف الإدارية الأخرى. يعتبر التخطيط من الوظائف الرئيسية في الإدارة، وللقيام به يتعين على صناع القرار التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في البيئة باختلاف نوعها ودرجة تأثيرها على أنشطة المنظمة سواء كانت تكنولوجية، اقتصادية، ثقافية، اعتبارات قانونية أو على مستوى المنظمات المنافسة، هذه العوامل التي تؤثر بشكل أو بآخر على أداء المنظمة وقدرتها على بلوغ الأهداف التي من شأنها تحقيق كفاءة ترتبط بمدى ترقيتها بالمتغيرات الحاصلة في البيئة التي تجري من حولها من جهة وتحكمها في الموارد المتاحة من ناحية أخرى¹.

1. مفهوم التخطيط وخصائصه

التخطيط هو الطريقة التي تسمح للمسير بالتنبؤ وإعداد المسار الواجب أن تسير وفقه الأنشطة والإجراءات المنظمة في المستقبل.

فيعتبر التخطيط الخطوة الأولى في العملية الإدارية حيث تحدد فيه الإدارة ما تريد أن تعمل وماذا يجب عمله، وأين، وكيف، وما هي الموارد التي تحتاج إليها لإتمام العمل؟، وذلك عن طريق تحديد الأهداف ووضع السياسات المرغوب تحقيقها في المستقبل وتصميم البرامج وتفصيل الخطوات

¹ محمد حسن الهواسي، حيدر شاعر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص55.

والإجراءات والقواعد اللازمة في إطار زمني محدد وبياني محسن في ضوء التوقعات للمستقبل والعوامل المؤثرة المحتمل وقوعها¹.

في مفهومه المجرد ان التخطيط هو المحاولة التي تنطوي على تطبيق السلوك الرشيد والنطق السليم من أجل تحقيق غايات يصبو اليها الفرد². التخطيط عملا سابقا للتنفيذ حيث يتم بموجبه وضع الأهداف المراد تحقيقها، والمدة الزمنية الضرورية لذلك، ووضع الخطط المفصلة لتحقيقها، كما يعتبر التخطيط عملية تنبؤ لمستقبل بالأخذ في الاعتبار جميع العوامل المحيطة بالمؤسسة والتي تؤثر في نشاطها سلبا أو إيجابا³.

يقصد بالتخطيط التنبؤ بالمستقبل واعداد التدابير اللازمة لمواجهةته بخطوات منظمة. فالتخطيط هو الطريقة لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق اعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم مجموعة من الخطط والبرامج لتحقيق نتائج معينة من خلال استخدام إمكانيات وموارد محددة في ظل ظروف قائمة⁴.

كما يتبر التخطيط الإداري هو العملية التي يتم من خلالها تحديد أهداف المنظمة والموارد الضرورية والأفعال المؤدية إلى تحقيقها، وتقرير أفضل السبل لإنجازها. فمن خلال التخطيط فإن المدير يحدد ويصف النتائج ولماذا يجب أن تتحقق هذه النتائج، فهو عملية ادارية تركز على تحديد الأهداف كجانب أول وعلى سبل أو طرق تحقيقها كجانب ثان. فيمكن القول إنه عمل فكري يعتمد على المخطط وعلى خبرته ومهارته في دراسة الوضع الراهن للمنظمة، ومحاولة معرفة الظروف المحيطة بالمنظمة⁵.

يعتبر التخطيط القاعدة التي تستند عليها كافة مكونات العملية الإدارية من تنظيم وقيادة ورقابة لغرض تحقيق الأهداف. بمعنى أن المدراء يطورون الخطط ليأتي دور تحديد باقي عناصر التنظيم

¹ نبيل مطلق صبح أبو درويش، إدارة الأعمال الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص174.

² داود جمال سلمان وطاهر فاضل حسون، التخطيط الاقتصادي، بيت الحكمة للنشر، بغداد، ص13.

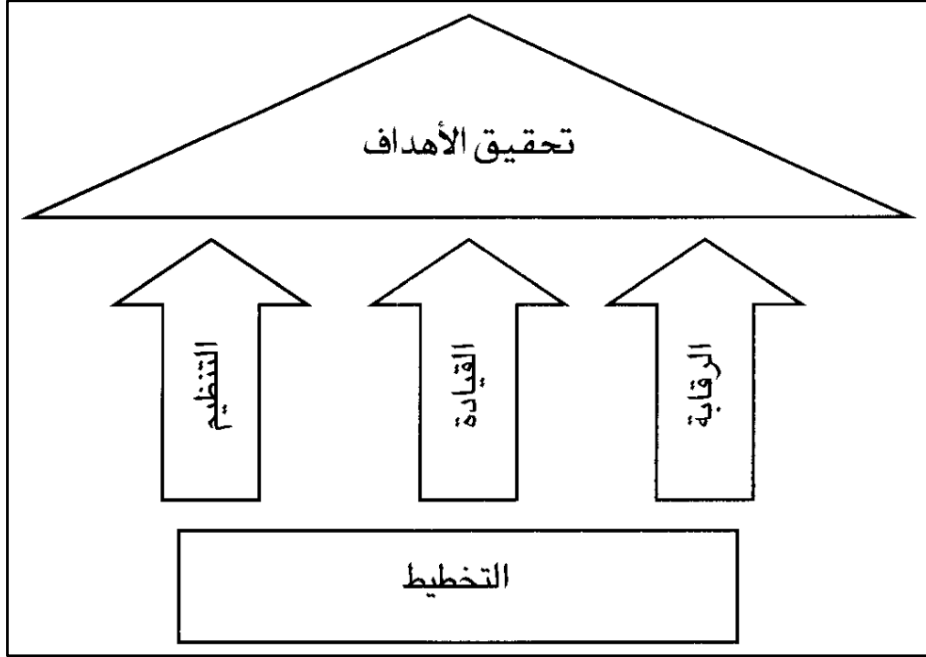
³ عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة - التخطيط، التنظيم، الرقابة، دار زهران، عمان، 2001، ص166.

⁴ محمد حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص55.

⁵ عمر محمد درة، مدخل الى الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص20.

والهيكل وتحفيز الناس في مكان العمل ووضع نظام رقابي يعزز تنفيذ هذه الخطط لتحقيق الأهداف الواردة فيها ويمكن أن تمثل ذلك بالشكل التالي¹:

الشكل رقم 11: التخطيط أساس الإدارة



المصدر: صالح مهدي العامري وطاهر الغالبي، مبادئ الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، الأردن، 2008، ص 202.

فيمثل التخطيط الخطوة الأولى في العملية الإدارية حيث تحدد فيه الإدارة ما تريد أن تعمل وماذا يجب عمله، وأين، وكيف، وما هي الموارد التي تحتاج إليها لإتمام العمل، وذلك عن طريق تحديد الأهداف ووضع السياسات المرغوب تحقيقها في المستقبل وتصميم البرامج وتفصيل الخطوات والإجراءات والقواعد اللازمة في إطار زمني محدد وبياني محسن في ضوء التوقعات للمستقبل والعوامل المؤثرة المحتمل وقوعها².

وبالتالي فإن التخطيط وظيفة إدارية تتضمن اختيار ما بين عدد من البدائل لأهداف المشروع وسياساته وخطته والبرامج اللازمة لتحقيق الأهداف، فهو بالتأكيد عملية اتخاذ قرارات ينطوي على

¹ صالح مهدي العامري وطاهر الغالبي، مبادئ الإدارة والأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 202.

² نبيل مطلق صبح أبو درويش، إدارة الأعمال الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 174.

الاختيار ما بين البدائل، ومسؤولية التخطيط لا يمكن فصلها عن الأداء الإداري لأن كل المديرين تقع عليهم مسؤولية التخطيط بغض النظر عن مستواهم الإداري (قمة الهيكل التنظيمي أو في وسطه أرقى القاعدة)¹.

ومما سبق يمكننا القول إن عملية التخطيط في الإدارة تتميز بمجموعة من الخصائص: فهو عمل يسبق التنفيذ وهو تحديد الأهداف والعمل على تحقيقها. التخطيط يرسم الإطار الذي تنجز به الأعمال، بتحديد الطريقة المثلى للعمل والمدة الضرورية لإنجازه. ويعتمد التخطيط على التنبؤ بالدرجة الأولى في ظل معطيات سابقة. كما يختلف التخطيط عن الخطة بأن الأول تحديد للأهداف العامة والعريضة، ولكن الخطة هي ترجمة تفصيلية للأعمال في شكل برامج عمل، فالخطة هي امتداد للتخطيط. فإن مقارنة النتائج بالأهداف المحددة وبالخطط الموضوعية يكشف عن الاختلالات التي تقع فيها المؤسسة من حين لآخر، وبالتالي الحكم على نجاحها أو فشلها. بالإضافة أن التخطيط يعتبر أساس العمل الإداري لأنه الوظيفة المسؤولة على تحديد الأهداف، ووضع الخطط والإجراءات، والوسائل والآليات اللازمة للتنفيذ، وتجنب الانحرافات الممكنة². فتتلخص وظيفة التخطيط في الإدارة بأنها العملية التي يحدد من خلالها المدير الأهداف وخطة العمل التي تسمح بتحقيقها.

2. أهمية عملية التخطيط الإداري

للتخطيط أهمية بالغة حيث أنه المنهج العلمي لسير العمل في ضوء خطوات متتابعة و هو النشاط الأساسي الذي تنتهجه الإدارة كمدخل لحل مشاكلها المختلفة، وحينما يفكر المخطط في وضع خطة إدارية أو إنتاجية أو تسويقية أو ما شابه ذلك، فإنه يحاول أن يتوقع ويستشرف المستقبل مستعيناً على ذلك باستقرار الماضي البعيد والحاضر وتحليل المتغيرات الحاضرة التي تلعب دوراً رئيسياً وملموساً، وفي هذا يقول فايول أن التخطيط يعني التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا

¹ ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص28.

² حنفي عبد الغفار ورسمية قرباس، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ص143.

المستقبل، وسوء التخطيط أو غياب التخطيط يجعل الأمور تسير في عشوائية وارتجالية مما يؤدي إلى سوء استغلال الأموال وكذلك ضياع الجهود سدى¹.

فان للعملية التخطيطية أهمية كبيرة في الممارسة الإدارية وتشكل القاعدة الأساسية للوظائف الإدارية الأخرى باعتبارها محددة للاتجاه ومقررة وجهة المنظمة الرغوب وأفضل الطرق للوصول إليها في حين يفترض أن تسند باقي الوظائف الإدارية هذا التوجه العام وتجعل منه حقيقة واقعة، وفي إطار هذا التوجه فان المنظمة ترغب أن تكون هي الأفضل دائما بين المنافسين².

وبالتالي يمكننا القول، إن وظيفة التخطيط تمكننا من التقليل من المخاطر وتركيز الجهود والوسائل في اتجاه واحد، كما تساعد على العمل الجماعي، بالإضافة الى تخفيض التكاليف باجتناج القرارات العشوائية، كما تسمح العملية التخطيطية بتدعيم القدرة الرقابية على الأنشطة. فبما أن التخطيط يسمح للمسيرين بالتنبؤ بالمتغيرات التي تطرأ على المحيط فانه وسيلة للانتقال من الوضعية الحالية إلى الوضعية المستقبلية.

3. أنواع التخطيط

يمكن أن نجد عدة أنواع من التخطيط في منظمات الأعمال وهي³:

أ- التخطيط حسب الفترة الزمنية:

ويشمل التخطيط طويل المدى من 5 الى 10 سنوات، والتخطيط متوسط المدى أكثر من سنة إلى 4 سنوات، والتخطيط قصير المدى أقل سنة واحدة. وكلما قصرت المدة

¹ نبيل مطلق صبح أبو درويش، إدارة الاعمال الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص174.

² صالح مهدي العامري وطاهر الغالي، مبادئ الإدارة والاعمال، مرجع سبق ذكره، ص203.

³ Paul Zagamé, **Planification stratégique. Quelques réflexions pour une transposition à la planification nationale**, Revue économique, Numéro Hors-série, 1993, p.16.

الزمنية للخطة كلما كان في إمكان الإدارة التحكم فيها وتنفيذها بدقة وذلك لسهولة وضع التصور والشكل الكلي للمستقبل.

ب- التخطيط حسب النشاط:

يمكن أن نجد تخطيط في كل وظيفة من وظائف المؤسسة وهي: تخطيط مالي، تخطيط الإنتاج، تخطيط التمويل، تخطيط الموارد البشرية، تخطيط التسويق.

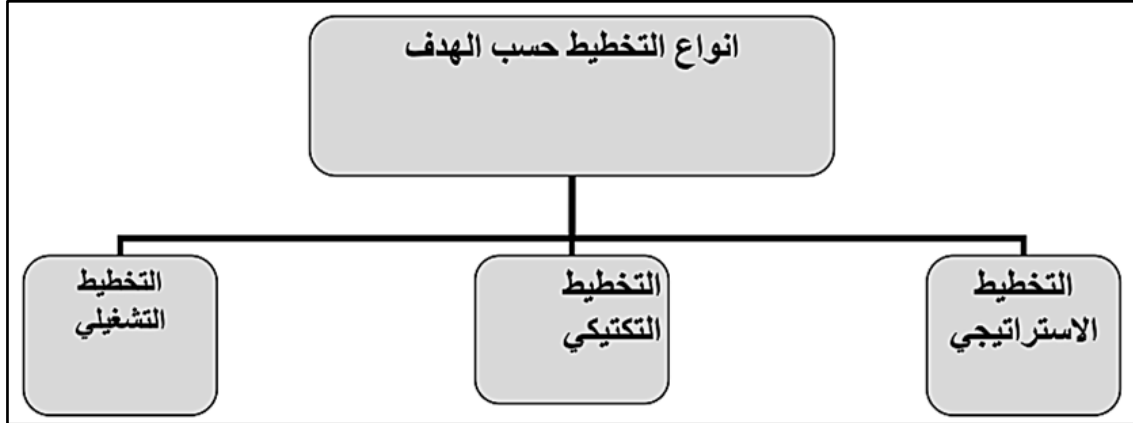
ج- التخطيط حسب التكرار:

هناك بعض المفكرين يصنفون التخطيط حسب درجة تكراره، فهناك تخطيط متكرر لمواجهة ظروف طبيعية متكررة، وهناك تخطيط مؤقت وهو الذي يوضع لمعالجة ظرف طارئ، وتسمى على الترتيب تخطيط متكرر (عادي)، تخطيط مؤقت.

د- التخطيط حسب مدى تأثيره:

ويشمل ثلاثة أنواع وهي: التخطيط الاستراتيجي، التخطيط التكتيكي، التخطيط التشغيلي، ويتناول التخطيط الاستراتيجي رسم الأهداف العامة المستقبلية للمنظمة، ويركز على وضع منهاجا يسترشد به في صنع القرارات الرئيسية للمنظمة، وتتم عادة على مستوى الإدارة العليا بوضع مثلا: رسالة التمويل، والإنتاج، والتسويق بينما تقوم بالتخطيط التكتيكي الإدارة الوسطى حيث يتم التركيز على المهام وبرامج الإنتاج والاحتياجات المالية والبشرية على الأقسام الوظيفية مثل خطة الإنتاج، خطة التسويق... وتستخدم لتنفيذ الاستراتيجيات، والتخطيط التشغيلي فيهتم بوضع التفاصيل لجميع الخطط وفي جميع المجالات بحيث يركز على برامج العمل يطبق عادة في المدى القصير لتحديد ما يجب القيام به بشكل تفصيلي.

الشكل رقم 12: أنواع التخطيط حسب الهدف ومدى التأثير



المصدر: علي فلاح الزعبي وأحمد دودين، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري، الأردن، 2015، ص204.

4. مراحل العملية التخطيطية

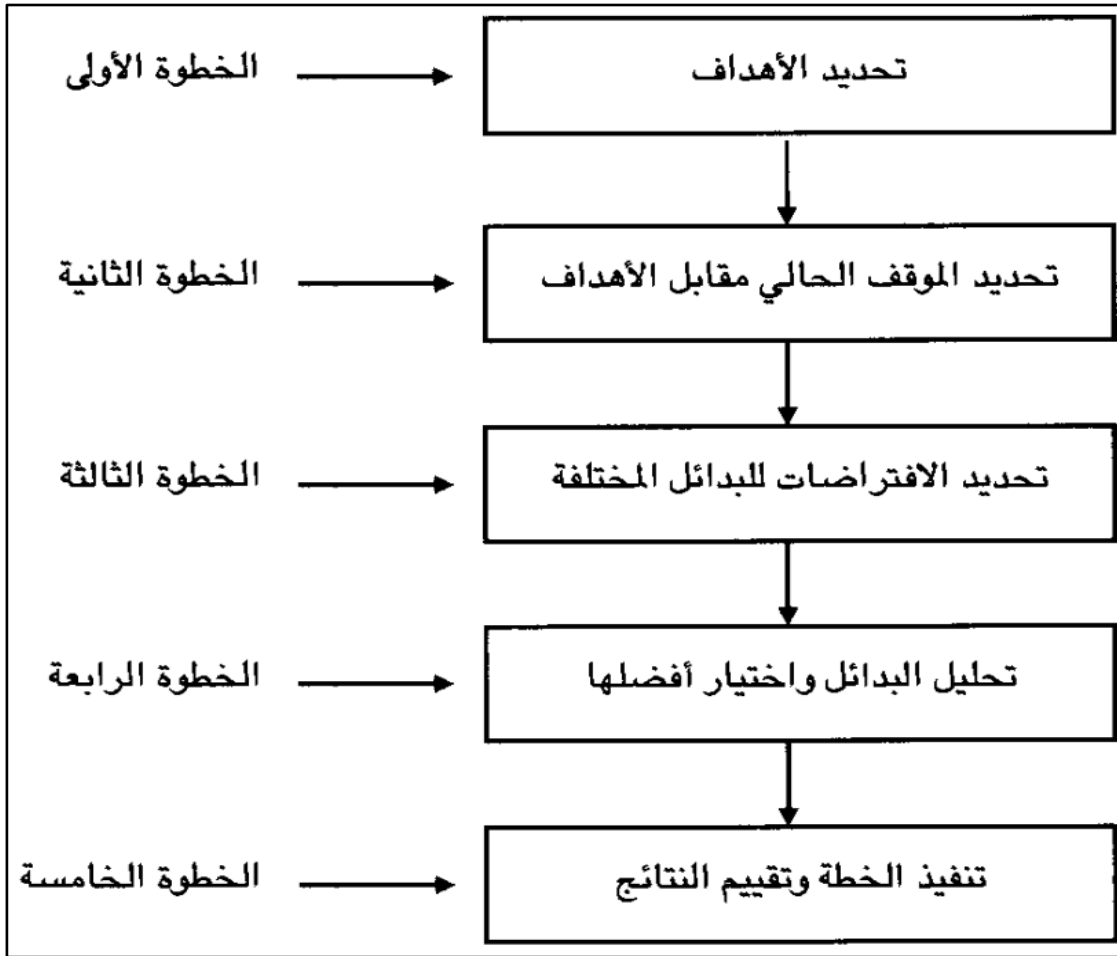
كما أشرنا سابقا فإنه يمكن التعبير عن خطوات عملية التخطيط الإداري بالإجابة على أربع أسئلة والتي من شأنها تحديد المسار الذي لابد أن تسير وفقه مجمل أنشطة وعمليات ومهام المنظمة: إلى أين تتوجه المنظمة؟ إلى أين نريد أن نذهب؟ ماذا يعين علينا أن نعمل؟ ماذا يجب أن نقوم به؟ فتندرج العملية التخطيطية بمراحل عدة يجب مراعاتها ويمكن أن نجملها بالآتي¹:

- تحديد رسالة المنظمة، وتمثل سبب وجود هذه المؤسسة، أي وضع المسار الذي تسلكه المنظمة نحو الحالات المستقبلية.
- وضع الاستراتيجيات، وهي رؤية المؤسسة على المدى البعيد، وأهدافها طويلة المدى، فيجب أن تتنبأ المؤسسة بمجموعة من المؤشرات التي يجب أن تصل إلى تحقيقها. أي تحديد الموقف الحالي مقارنة بما تصبو إلى تحقيقه من نتائج وأهداف، وذلك بحصر نقاط قوتها ومصادر ضعفها التي يمكن أن تحول دون تحقيق الأهداف.

¹ Raymond Alain THIETART, LE MANAGEMENT, Presses universitaires de France, 13^{ed}, 2012, p.26.

- الفروض التخطيطية، وهي النتائج المتوقع أن تصل إليها المؤسسة. أي تحديد ما ستكون عليه الظروف المستقبلية لكل الخيارات التي تم تشخيصها سابقا.
- تحديد البدائل وتقييمها واختيار أنسبها، يجب أن تحدد المؤسسة مجموعة من البدائل لتسهل عليها عملية الاختيار.
- وضع أو تطوير الخطة (السياسات، الاجراءات والطرق، القواعد) واختبارها بالشكل الذي يسمح بالمتابعة وتقييم الخطة بقياس نسبة التقدم في تحقيق الأهداف، حتى تكون الخطة ناجحة يجب أن تخضع باستمرار للتقييم والمتابعة، من أجل رصد الانحرافات وتصحيحها.

الشكل رقم 13: مراحل العملية التخطيطية



المصدر: صالح مهدي العامري وطاهر الغالي، مبادئ الإدارة والاعمال، الطبعة الثانية، الأردن، 2008، ص 205.

5. معوقات عملية التخطيط الاداري

لا بد من الاشارة في الأخير أن للتخطيط مجموعة من المعوقات التي تحد من فعاليته كوظيفة إدارية تختلف باختلاف نمط التسيير وباختلاف مستوى السلطة في الهرم الوظيفي ودرجة تفويضها والمسؤولية وباختلاف الثقافة التنظيمية والبيئة التي تنشط فيها منظمات الأعمال ومتغيراتها، ونذكر منها¹:

- عدم الدقة في المعلومات والبيانات.
- اتجاهات العاملين: كثيرا ما تحدث اتجاهات السلبية نحو الخطة أثرا كبيرا في عرقلة مسيرتها.
- عدم صحة التنبؤات والافتراضات.
- إغفال الجانب الإنساني: يؤدي إلى تجاهل الخطة للعامل الإنساني إلى مقاومة هؤلاء العاملين للخطة ووضع العراقيل في طريق تنفيذها، مما قد يؤدي إلى فشلها في تحقيق أهدافها.
- الاعتماد على الجهات الأجنبية في وضع الخطة.
- القيود الحكومية.
- عدم مراعاة التغير في الواقع.
- أسباب متعلقة بعدم مراعاة اتباع خطوات التخطيط.

II. التنظيم الاداري

بعد أن تم استعراض وتحديد الإطار المفاهيمي لوظيفة التخطيط الإداري على أنه تنفيذ عملية صنع القرار، بالشكل الذي يسمح باختيار استراتيجية وتحديد المسارات التي يجب اتباعها من

¹ نبيل مطلق صبح أبو درويش، إدارة الأعمال الحديثة، مرجع سبق ذكره، 2014، ص190.

أجل تطبيقها. فتمثل سلاح التغيير بالنسبة للمسير، الذي يسمح له بالتكيف مع تغيرات البيئة التي تنشط فيها المنظمة.

الآن أنه بعدما يتم وضع خطة العمل، يتعين على كل مرؤوس تنفيذها حسب المهام المسندة إليه في العملية الإدارية. إزاء ذلك تعتبر عملية التنظيم الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة التي تبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات، ويأتي التنظيم بعد أن يتم وضع المسار الذي لابد أن تنفذ وفقه الأنشطة والعمليات من خلال وظيفة التخطيط الإداري، مما يجعل من التنظيم مهمة يجب أن يعيها المسير أثناء ممارسته لمسؤولياته على مستوى منظمات الأعمال، باعتبارها أداة تساعد على توظيف مبدأ التخصيص وتقسيم العمل، وكذلك الإطار الذي يمكن فيه تحديد العلاقات بين الأفراد وأسس الاتصالات بينهم.

1. ماهية وظيفة التنظيم

هو عملية تخصيص المهام والموارد وإقامة الدوائر والأقسام والتنسيق بينها لإنجاز الأعمال بشكل فاعل. وتتضمن وظيفة التنظيم مجموعة من العناصر منها: تخصص العمل، تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية، علاقات السلطة، المهام التنفيذية والاستشارية، تصميم الوظائف، التنسيق بين الأفراد والوحدات التنظيمية، إعداد جداول العمل، التغيير والتطوير التنظيمي، نطاق الإشراف، إدارة الاجتماعات، إدارة الصراعات والنزاعات، إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة، إعداد الجداول الزمنية للتنفيذ وغيرها، فبواسطة التنظيم يستطيع المدراء نقل الخطط إلى فعل حقيقي وتنفيذي من خلال الوظائف والأفراد ودعمهم بالتكنولوجيا والموارد اللازمة¹.

ويرى كونتز (KOONTZ) بأن التنظيم هو تجميع أوجه النشاط الضرورية لإنجاز الأهداف العامة والخطط في وحدات تنظيمية مناسبة، وضمان تفويض السلطة لهذه الوحدات والتنسيق بينها². التنظيم هو تلك العملية التي يتم من خلالها بناء وتكوين العلاقات بين الوظائف، الأفراد، والعوامل

¹ عمر محمد درة، مدخل إلى الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 19.

² سيد الهواري، التنظيم: الهياكل والسلوكيات والنظم، جامعة عين شمس، القاهرة، 1992، ص 276.

المادية بطريقة تؤدي إلى توجيه الأعمال نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وتوزيع السلطات والمسؤوليات والتنسيق فيما بينها قصد تحقيق الأهداف المرجوة. تتعلق هذه العلاقات بتوزيع المهام والأدوار في المؤسسة وتقييم السلطة التي تقترن بالمسؤولية فيها.

اعتبر هنري فايول¹ التنظيم على أنه "وظيفة تمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المدير من ناحية ترتيب الموارد الاقتصادية وتجميعها لتحقيق الأهداف بأقل تكاليف". فعملية التنظيم هي الوظيفة الأكثر وضوحاً من الإدارة لأنها تجعل من الممكن تحديد المهام التي يتعين إنجازها، وتجميعها معاً وإنشاء روابط السلطة ونطاق الاشراف والتبعية والتعاون والمعلومات من خلال هيكل واضح المعالم، وحتى ان تنوعت أشكال التنظيم ولكن القاسم المشترك هو تقسيم العمل.

كما يلخص (John GHUTCHENSON) وظيفة التنظيم على أنها مجموعة الأعمال الواجب عملها والتعرف عليها بشكل منطقي ومنظم وفعال. وفي تعريف آخر، ان التنظيم وظيفة إدارية يتم بموجبها تحديد أو تصميم الإطار أو الهيكل الذي من خلاله تنظم وترتب جهود جماعة من الأفراد، وتنسق من أجل تحقيق أهداف محددة، وهو ما يستدعي وضع هيكل تنظيمي واضح يعمل على تنفيذ الخطط التي وضعت في إطار التخطيط².

فيمثل التنظيم الإداري عملية تخصيص المهام والموارد وإقامة الدوائر والأقسام والتنسيق بينها لإنجاز الأعمال بشكل فاعل. وتتضمن مجموعة من العناصر منها: تخصص العمل، تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية، علاقات السلطة، المهام التنفيذية والاستشارية، تصميم الوظائف، التنسيق بين الأفراد والوحدات التنظيمية، إعداد جداول العمل، التغيير والتطوير التنظيمي، نطاق الإشراف، إدارة الاجتماعات، إدارة الصراعات والنزاعات، إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة، إعداد الجداول الزمنية

¹ حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة، دار النهضة، العربية، بيروت، 1981.

² جلال أحمد فهمي، مبادئ الإدارة والتنظيم، مطابع الولاء، القاهرة، 1996، ص30.

للتنفيذ وغيرها، فبواسطة التنظيم يستطيع المدراء نقل الخطط إلى فعل حقيقي وتنفيذي من خلال الوظائف والأفراد ودعمهم بالتكنولوجيا والموارد اللازمة¹.

يتضح من التعاريف السابقة أن التنظيم وظيفة أساسية وتتمثل في حصر الموارد البشرية المتاحة لدى المؤسسة، وتوجيه هذه الموارد في اتجاه تحقيق الأهداف وذلك عن طريق تحديد أنشطة المؤسسة وتجميعها في مديريات وأقسام ثم تحديد الاختصاصات التي تمارسها كل وحدة².

2. عناصر التنظيم وأهميته

تتكون عملية التنظيم من مجموعة من العناصر الأساسية وهي³:

- أنشطة وأعمال متعددة يمارسها مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق أهداف التخطيط، فالعملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المؤسسة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكنا.
- عناصر إنسانية مكونة من رؤساء ومرؤوسين.
- هيكل تنظيمي تعمل ضمنه الأفراد والجماعات بتوضيح خطوط السلطة.
- تحديد واجبات ومسؤوليات وسلطة كل فرد في المنظمة.
- نظم واجراءات وطرق عمل.
- الهيكل التنظيمي له شكل هرمي لتوضيح تسلسل السلطة من الأعلى إلى الأسفل.

وجدت المؤسسات لخلق الفوائض والمنافع، وكذا تبقى تستمر، تنمو وتتطور وهذا لا يمكن تحقيقه بواسطة فرد واحد أو مجموعة من الأفراد بل يعمل كل منهم بطريقة مستقلة، ولذا يتعين على المسيرين تنظيم الأنشطة والمهام لأن هذا يسمح ب⁴:

¹ عمر محمد درة، مدخل الى الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص20.

² نايت إبراهيم بوسعد، تسيير المؤسسة، سند بيداغوجي، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، 2017-2018.

³ عبد الوهاب سويسي، المنظمة، المتغيرات، الأبعاد، التصميم، دار النجاح، الجزائر، 2009، ص153.

⁴ علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.

- تحسين ورفع نوعية وجودة العمل المنظم لأن التنظيم يجعل جماعات الأفراد تعمل معا بشكل منسق ومتكامل وبالتالي تحقيق أفضل الأداءات من خلال تضافر الجهود والتعاون بين الجماعات والأفراد.
- جعل علاقات السلطة واضحة ابتداء من قاعدة الهرم التنظيمي إلى قمته فيكون الفرد على علم بمن يحدد ما يقوم به من عمل، من يشرف عليه، من المسؤول أمامه، وهكذا تكون مجهودات الأفراد أكثر فعالية خاصة بعد تحديد المسؤوليات وتوضيح علاقات السلطة.
- تسهيل عملية الاتصال بحيث يبين التنظيم مجرى ومنافذ الاتصال من القمة إلى القاعدة فيمكن تحديد أهمية التنظيم كونه وظيفة من وظائف التسيير تحكمها مجموعة من القواعد والمبادئ، كما أنه يرسم الأدوار ويحدد العلاقات بين كافة الأفراد مع تحديد السلطات والمسؤوليات وكذلك شبكة الاتصال، بالإضافة أن التنظيم ليس هيكلًا جامدًا فهو مرن يراعي التغيرات البيئية ويتفاعل معها لخدمة أهداف المنظمة.

3. تصميم الهيكل التنظيمي في المنظمة

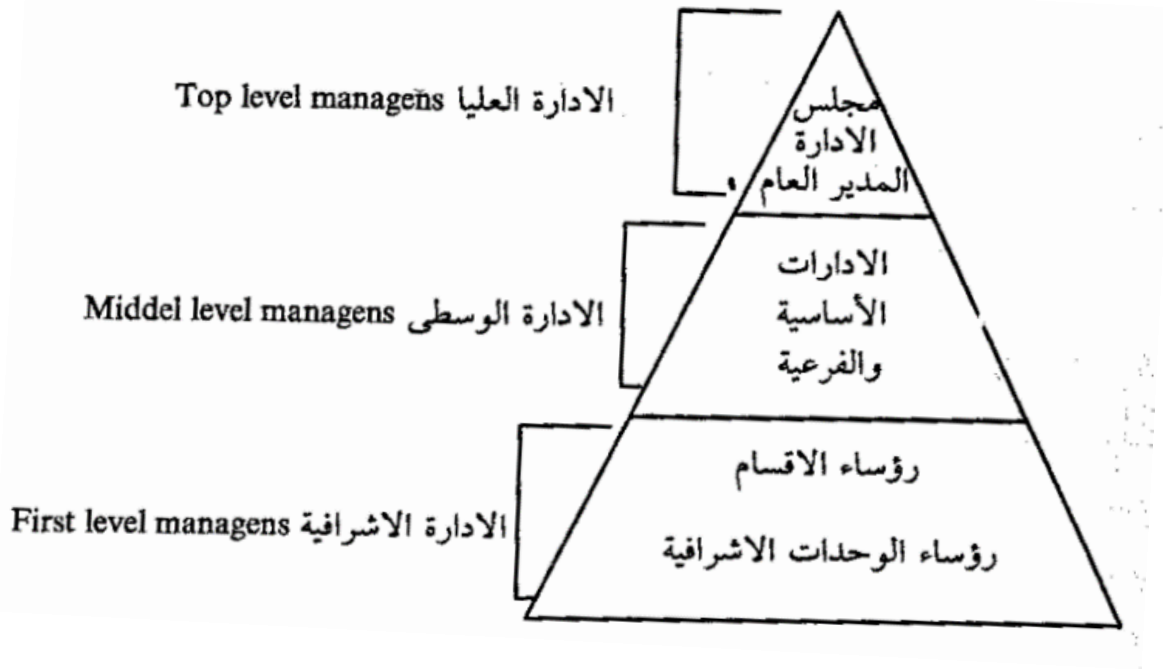
يعرف الهيكل التنظيمي على أنه إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات والأقسام الإدارية التي تتكون منها المؤسسة، مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها، تأخذ شكل هرم، يربط بينها خطوط سلطة رسمية تبين الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، ومن خلاله تتوضح نقاط اتخاذ القرار، ومراكز السلطة والمسؤولية¹.

يستهدف التنظيم هيكلية منظمة الأعمال بكيفية متكاملة حيث تسمح هذه الهياكل التنظيمية للأفراد العمل جماعيا لبلوغ الهدف المشترك بينهم، فهو عملية تجميع الأعمال والأفراد في شكل

¹ سالم مؤيد سعيد، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، دار وائل، عمان، 2000، ص35.

وحدات إدارية، ويأتي بناء التنظيم في التصميم التنظيمي الذي يمثل ما يجب أن تكون عليه العلاقات الرسمية في وقت معين، أي أن خريطة التنظيم أو تعبر عن العلاقات المخططة أو الرسمية الضرورية لإنجاز عمل التنظيم في إطار التنظيم الرسمي، الذي يقوم بوضع العوامل والحدود بين مسار السلطة والمسؤولية وتوزيع العمل والجهد بين الأفراد، لكن نجد أن إنجاز العمال يتطلب إجراءات غير مخططة واتخاذ قرارات تعتمد على العلاقات غير الرسمية بين أفراد التنظيم وهذا ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي، وهو عبارة عن تنظيمات تنشأ وتنمو داخل التنظيم الرسمي نظراً لكبر حجم التنظيم وهذه التنظيمات تنشأ بكل غير مقصود أو تكون عفوية¹.

الشكل رقم 14: تسلسل المستويات الادارية



المصدر: كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان،

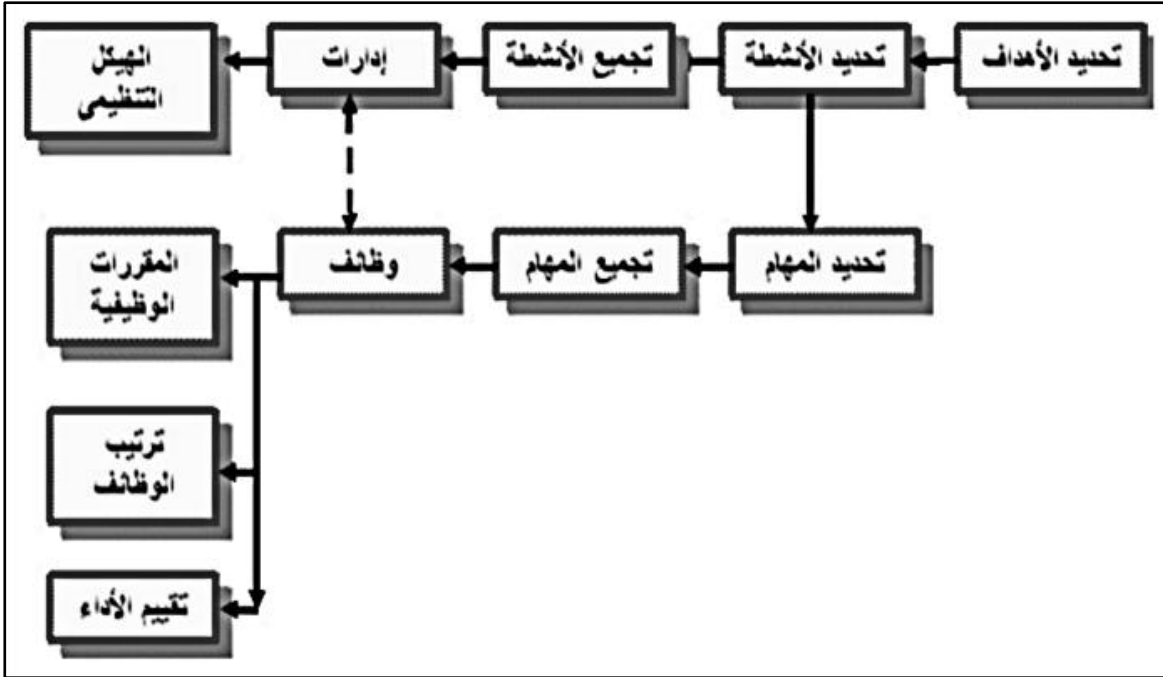
1996، ص 103

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة الأصول العلمية، والتوجهات المستقبلية، المكتبة العصرية للنشر مصر، 2005، ص 98.

الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار تحدد فيه المسؤوليات التي يتم من خلالها توزيع أنشطة المنظمة على مختلف الأفراد، ثم تحديد العلاقة بينهم. أي ينتج عن عملية التنظيم وضع هيكل تنظيمي للمنظمة والذي يتمثل في تجميع الأنشطة في وظائف وتفويض السلطات لشاغليها. فتصميم الهيكل التنظيمي لا يقع مرة واحدة وإنما يستمر مع وجود المنظمة وذلك نظراً لارتباطه بعدة عوامل مادية وبشرية قابلة للتغير في وقت ما ويتناول تصميم الهيكل التنظيمي تقسيم الأنشطة وتجميعها في وحدات إدارية (مديريات وأقسام) هذا من جهة ومن ناحية أخرى تحديد السلطة ودرجة تفويضها. فالتنظيم ليس هدفاً في حد ذاته وإنما وسيلة تسخرها المؤسسة لخدمة أهدافها فإذا استدعت الضرورة تعديل الهيكل التنظيمي لتلبية لذلك الأهداف فإن من واجب الإدارة إعادة تقسيم الواجبات في وحدات إدارية وتغيير السلطات والمسؤوليات والعلاقات.

وتدعو الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي في عدة حالات: التغيرات البيئية كالتكنولوجية والجوانب الاقتصادية والقانونية، ظهور الأخطاء أو أعباء إضافية للهيكل التنظيمي (زيادة عدد المستويات الإدارية مثلاً)، أو عدم جدوى الهيكل التنظيمي الذي وضعته المنظمة كانهدام التنسيق أو عدم تحقيق الأهداف.

الشكل رقم 15: خطوات التنظيم الإداري



المصدر: نبيل مطلق صبح أبو درويش، إدارة الأعمال الحديثة، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية

(رماح)، جامعة الحسين بن طلال، الأردن، 2014، ص 08.

4. مبادئ وظيفة التنظيم

من أجل أن يكون التنظيم فعالاً وقادراً على تحقيق أهداف المنظمة، يجب أن يرتكز على مجموعة من المبادئ وهي¹:

- التخصص في العمل:

يبني مبدأ التخصص وتقسيم العمل على أن المهام تنجز بطريقة أكثر كفاءة إذا تخصص كل شخص في إنجاز عمل متخصص فيه يؤديه كل مرة، فالتخصص وتكرار العمل ذاته العديد من المرات يؤدي إلى التعلم والإتقان، ويوحد المسؤولية، كما إذا استلزم الأمر الإعداد والتجهيز للعمل فيمكن اختصار فترة الإعداد بالتحضير لمجموعة الأعمال المتشابهة

¹ نبيل مطلق صبح أبو درويش، إدارة الأعمال الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 199.

مرة واحدة. فكلما زاد التخصص وتقسيم العمل زادت القدرة، وكلما زادت القدرة ارتفع مستوى الأداء.

- وحدة الأمر:

يرتبط مبدأ وحدة الأمر بمبدأ التخصص وتقسيم العمل، فالمبدأ الثاني يمكننا من تنفيذ الأعمال والمهام الكبرى بتقسيمها على العديد من الأفراد المتخصصين، ولكن ستصبح هذه المهام كتلة من الفوضى إذا لم تكن تتبع شخص واحد مسؤول عنها ينسق فيما بينها، ويمكن أن يفوض جزء من صلاحياته إذا اقتضته الضرورة.

- نطاق الإشراف:

يتوقف نطاق الإشراف على عدة عناصر أهمها: قدرة الرئيس على الإشراف، قدرات المرؤوسين، تعقد الأنشطة، تداخل الأنشطة، كفاءة تحديد معايير الأداء، مدى تفويض السلطة، المساعدين المتاحين الممكن الاعتماد عليهم.

- السلطة والمسؤولية:

يعرف سايمون السلطة أنها القوة في اتخاذ القرارات التي من شأنها التأثير في سلوك الأفراد. تعتبر السلطة مجموعة من الحقوق (صلاحيات) التي تمنح للمدير وتشمل: اتخاذ قرارات في ضوء نطاق صلاحياته، تكليف المهام للمرؤوسين، مطالبة المرؤوسين بأداء مقبول. بينما المسؤولية هي الالتزامات والتبعيات الناتجة عن ممارسة السلطة. إذا كانت المسؤولية هي تعويض الضرر في حالة حدوث الأخطاء فإن السلطة تفوض والمسؤولية لا تفوض.

III. التوجيه (DIRECTING)

بعد أن حدد المسار الذي لا بد أن تسير وفقه العمليات والأنشطة وتم تخصيصها وتقسيمها كمهام وظيفية، أي بعد تحديد اتجاه السياسات والإجراءات الإدارية وتعيين "من يقوم بماذا؟"، من

الضروري أن تتطلع منظمات الأعمال بمسئولياتها من أجل ارشاد وإلهام الأفراد صوب تحقيق الأهداف المطلوبة والمسطرة مسبقا بالشكل الرغوب.

فتعتبر عملية التوجيه الإداري إزاء ذلك عنصر من عناصر الوظيفة التسييرية، التي يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد...، وتتضمن عملية التوجيه توجيه المرؤوسين تجاه تحقيق الأهداف، وهي وظيفة مكملة لوظيفة التخطيط والتنظيم تتم عن طريق اصدار التعليمات والترغيب والإلهام ودفع الأفراد للقيام بالأعمال والأنشطة المطلوبة بالشكل الرغوب، فتحسين الأداء لا يتم الا من خلال عملية التوجيه التي تقود الأفراد نحو بلوغ الأهداف وتسطير كيفية تنفيذ المهام والأنشطة.

1. المقصود بالتوجيه الإداري

التوجيه عملية تنفيذية تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وارشادهم ورعايتهم حول كيف ينفذون العمل المطلوب منهم تحقيقا للتنسيق بين جهودهم وتنمية التعاون وصولا الى الهدف المشترك¹.

فالمقصود بالتوجيه عمليا هو توجيه سلوك الآخرين نحو غرض معين وبمعنى آخر القائد مسؤول عن مجهود ونشاطات أعضاء المجموعة التي يقودها لتحقيق أهداف مشتركة². الغرض من التوجيه الإداري اذن هو تمكين الأفراد الذين يخططون وينظمون ويتحكمون ويراقبون وقيّمون مستويات الأداء من ضمان وجود المنظمة من خلال بلوغ الأهداف التي أنشئت من أجلها.

إضافة الى أن عملية التوجيه تقوم بتحديد الطريقة الواجب اتباعها لتنفيذ المهام من أجل بلوغ الأهداف، وهي كذلك إعطاء المعلومات وإيصالها الى المرؤوسين من أجل التأثير في سلوكياتهم بالشكل الذي يضمن الرفع من مستوى أدائهم. فلا بد من توجيه الأفراد من أجل حسن استغلال

¹ علي فلاح الزعبي وأحمد دودين، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص255.

² بشير عباس العلاق، الإدارة مبادئ، وظائف، تطبيقات، دار الجماهيرية للنشر والتوزيع، ليبيا، 1996، ص262.

العلاقات التنظيمية التي تملئ وفقا لثقافة معينة كتحديد المسؤوليات والسلطات ومدى تفويضها في الهرم الوظيفي، وحتى تتمكن من ضمان سلامة تطبيق العمليات وتنفيذها بما يسمح بتحقيق نتائج ايجابية ووفقا لما سطر له مسبقا.

زيادة على أن عملية التوجيه الإداري تتمثل في ارشاد الأفراد العاملين وترغيبهم بالعمل للوصول الى الأهداف، الا أنه وفي إطار ما سميناه سابقا في بداية المحور الأول بعجلة التسيير التي تقتضي التكامل والانسجام بين الوظائف الإدارية أو عمليات التسيير الإداري، فيأتي التوجيه مكتملا للتخطيط والتنظيم الإداري من خلال مرحلة تلي رسم الأهداف وتحديد العلاقات بين أفراد المنظمة، فان التوجيه ليس تنفيذا للأعمال وانما توجيه والهام الآخرين في تنفيذهم لها بالشكل المرغوب فيه والمحدد سلفا من طرف المستويات التي تعلو الوظائف التنفيذية من حيث الثقافة التنظيمية والسلطة والمسؤولية وصلاحيات اتخاذ القرار الإداري.

فيعتبر التوجيه الإداري بمثابة القلب في أعمال الإدارة وهو وظيفة إرشادية تستهدف حسن أداء القوى العاملة لأعمالها، كما أن جزءا كبيرا من هذه الوظيفة تعليمي وجزء صغير فني¹. فكان للعلوم السلوكية دورا كبيرا في وضع أسس هذه العملية التسييرية، من خلال البحوث والدراسات التي أجريت في مجال الاتصال والقيادة والتحفيز التي تعتبر الثلاث أنشطة الأساسية في تنمية قدرات الرؤساء على فهم واستيعاب كفاءات التأثير في المرؤوسين بالشكل الإيجابي. مما يسمح للأفراد في استغلال وتقديم أفضل ما لديهم من إمكانيات شخصية وفنية من أجل تحقيق مستوى معين من الكفاءة. فتقتضي منظمات الأعمال إلى ضرورة التركيز على عملية التوجيه حتى تضمن سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن استخدام العلاقات التنظيمية كمنظمة مثل السلطة وممارسة المسؤوليات، مستندة في ذلك على فهم طبيعة السلوك الإنساني وتوجيهه لتحقيق أهداف المنظمة، ومن أجل

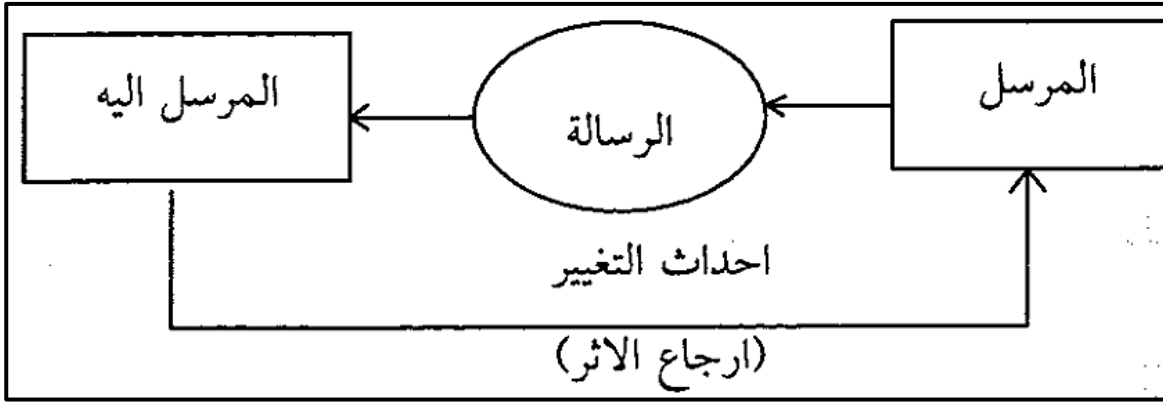
¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 226.

ضمان فعالية التوجيه كعملية إدارية مكتملة للتخطيط والتنظيم لا بد من أن تركز على مجموعة من الأدوات العملية، وتتمثل في الاتصال والقيادة والتحفيز.

2. عملية الاتصال

يقصد بالاتصال تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة إدارة الأعمال الى المرؤوسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في شكل تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوى وذلك بقصد اتخاذ قرار معين وتنفيذه¹.

الشكل رقم 16: عناصر العملية الاتصالية



المصدر: كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، ط2، 2008،

ص127.

فيعتبر الاتصال من العمليات الجوهرية لأي منظمة أعمال باختلاف أحجامها وتخصصاتها ومتغيرات البيئة التي تنشط فيها، فلا يمكن من ممارسة النشاط الإداري ونقل التعليمات والتوجيهات الا من خلال تدفق منتظم وفعال للمعلومات بين الأفراد في المنظمة باختلاف مستوياتهم في السلطة بإعطاء صورة واضحة وشاملة عن مدى تحقيق الأهداف المسطرة. وبالتالي تمكن فعالية السياسة الاتصالية في مدى تطابق فهم أو ترجمة أو فك رموز الرسالة (Decoding) مستقبل الرسالة (Receiver) بالمعنى الذي كان يقصده المرسل (Sender) من المعلومات التي كانت موضوعا

¹ علي فلاح الزعبي وأحمد دودين، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص271.

لعملية الاتصال وذلك باستخدام وسيلة أو طريقة أو قناة الاتصال المناسبة (Method of communication)، ويكون ذلك في شكل تغذية عكسية (Feed – Back) والتي تمثل ردود فعل المستقبل من أثر الرسالة والتي يتصرف على أساسها صاحب الرسالة.

فيتضمن الاتصال في منظمات الأعمال أساساً عملية إصدار التعليمات وإعطاء الأوامر في شكل مجموعة من المعلومات وإيصالها إلى المرؤوسين، شريطة فهمها بالشكل الصحيح. وبناء على هذا يمكن تعريف الاتصال أنه عملية يقدم بمقتضاها إيصال المعلومات من شخص ما يقصد القيام بعمل. بحيث يقضي المسيرين معظم أوقاتهم في عملية الاتصال بهدف توجيه الجهود الجماعية نحو التنفيذ السليم للأعمال، فلقد بين MINTZBERG من خلال دراسة قام بها عن المدراء، أنهم يقضون ما بين 66 إلى 80% من وقتهم في الاتصال.

وتأخذ عملية الاتصال عدة اتجاهات في المنظمة:

أ. الاتصالات الداخلية:

والتي تنقسم بدورها إلى اتصالات نازلة (من أعلى الهرم الإداري إلى القاعدة) أين تنبع مجموعة من المعلومات والتعليمات والتوجيهات لشرح وفهم السياسات المتبعة من طرف الإدارة العليا، واتصالات صاعدة وهي عبارة عن تبادل المعلومات بين المستويات السفلى والعليا، كما تأخذ الاتصالات الداخلية شكلاً أفقياً يهدف إلى تحقيق التنسيق بين وحدات وأقسام المنظمة.

ب. الاتصالات الخارجية:

ترتبط بتأثيرات المتغيرات البيئية على المنظمة ونشاطها وإنتاجيتها وكفاءتها... مما أدت الحاجة إلى تكثيف الاتصالات مع البيئة المحيطة بمكوناتها المختلفة مثل الدولة، المؤسسات المالية... قصد التكيف والتأقلم ورصد العقبات التي يمكن أن تحول دون تحقيق الأهداف والمساعد.

كما أن للاتصال نوعين وهما الاتصال الرسمي وهو جميع الاتصالات التي تحدث بين الرئيس والمرؤوس بطريقة رسمية محددة بموجب قانون أو نظام، والاتصال غير الرسمي وهو الذي يحدث بطريقة غير رسمية بين الأفراد.

تتوقف فعالية العملية الاتصالية في المنظمة على مجموعة من الخصائص نلخصها في¹:

- درجة التفاعل وطبيعة الاتصالات الهادفة الى تحقيق أهداف المشروع.
- اتجاه المعلومات المتدفقة.
- مصدر نشأة الاتصالات المتجهة الى أسفل.
- درجة قبول المرؤوسين للاتصالات.
- درجة كفاية ودقة الاتصالات الى أعلى.
- شعور المرؤوسين بالمسؤولية عن توجيه اتصالات صحيحة الى أعلى.
- درجة وكفاية الاتصالات الجانبية.

ان الهدف من الاتصال على مستوى المنظمة هو ربط قمة التنظيم بقاعدته والعكس عن طريق انسياب جيد للمعلومات في اتجاهين وذلك أولاً: لضمان فاعلية الأداء التنظيمي وثانياً: لضمان التنفيذ الجيد للخطط، ولكن من الحقائق الثابتة أن هناك معوقات يمكن أن تحد من فاعلية وكفاءة العمليات الاتصالية مما يتطلب عند بروزها اتخاذ إجراءات تصحيحية لإعادة عمليات الاتصال الى الوضع الذي يسمح بتحقيق الهدف منه. هذا ويمكن تحديد هذه المعوقات كمايلي²:

- معوقات ترتبط بمكونات عملية الاتصال.
- معوقات تتعلق بالتنظيم القائم.

¹ علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص300.

² كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، مرجع سبق ذكره، ص128.

- معوقات ذات صلة مباشرة بالنواحي النفسية والاجتماعية.
- وبالرغم من أهمية هذه المعوقات والتسليم بتأثيرها الا أن أخطر هذه المعوقات هي:
- التعمد في عدم توصيل المعلومات أيا كانت طبيعتها وأهميتها الى ومن مراكز اتخاذ القرارات، والنتيجة فصل المستويات التنظيمية عن بعضها البعض.
- تخزين المعلومات الهامة والضرورية نتيجة للخوف وبهدف الاحتفاظ بالسلطة أو بالوظيفة.
- الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي وما يترتب عليه من وجود ثغرات في عمليات الاتصال على مستوى المنظمة.

3. القيادة الادارية

يعتبر برنارد شيبستر (Barnard CHESTER) أن القيادة الفعالة يكمن سرها في قدرة وموهبة القائد، على خلق البيئة والمناخ المحفز الذي يحرك التابعين لتحقيق الاهداف لرغبتهم واقتناعهم بأهمية تحقيقها¹.

فتعتبر القيادة من أهم أدوات التوجيه فاعلية فهي تمكن المدير أن يؤثر في المرؤوسين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المكلفين بها، فالقيادة مجموعة من العمليات المستخدمة لجعل أفراد التنظيم يعملون معاً لتحقيق مصالح وأهداف المنظمة. وتتكون وظيفة القيادة من أربعة أنشطة رئيسية هي²:

- أ. تشجيع الأداء المرتفع من جانب المرؤوسين.
- ب. التحفيز أو زيادة دافعية الأفراد لبذل مزيد من الجهد.

¹ سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999، ص191.

² عمر محمد درة، مدخل الى الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص21.

ج. التعامل مع الأفراد والجماعات.

د. الاتصال والعلاقات الشخصية مع الآخرين.

تعتبر القيادة من أكثر العمليات تأثيراً على سلوك الأفراد داخل المنظمة فهي تؤثر على دافعيتهم لأداء الأعمال، فالقائد الذي يوفر للأفراد الوسائل التي تساعد على تلبية حاجاتها ويقدم لهم مكافئات ويهتم بمشاكلهم ويدافع عن مصالحهم، ومقابل ذلك يقوم المرؤوسين بدورهم بضمان الواجبات التنظيمية كالولاء والقبول والطاعة ومن خلال هذا التبادل يكتسي القائد السلطة الإدارية. فالقيادة في إطار الممارسة الإدارية تتضمن عملية الإيحاء والالهام أو التأثير في الآخرين وجعلهم أكثر التزاماً وانجازاً للمهام المطلوبة منهم. وبهذا فإنها تهتم بكيفية بناء الالتزام وتحفيز الآخرين لدفعهم لاستخدام مهاراتهم وقابلياتهم في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف¹.

إن الاهتمام المتزايد بالقيادة ودراساتها يعود لأهمية العنصر البشري في المنظمة كمحرك العمل التنظيمي في أي مؤسسة ولذا فإن تشعب وتعدد الدراسات والبحوث في مجال القيادة ما هو إلا دليل بالدور الذي تلعبه في توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، فالقائد في الجماعة لا بد أن يكون أكثرهم تأثيراً في الآخرين من أجل حل المشاكل ومناقشة الأمور التي تواجه سير المهام والعمليات.

ومن خلال ما سبق فإن القائد يتحلى بمجموعة من الصفات التي تميزه عن الآخرين، فإذا كانت القيادة تعرف وفق القدرة على التأثير فإن القائد الناجح في توجيه المرؤوسين هو الذي يعرف كيف يغير من سلوك أتباعه باتباع مجموعة من الأساليب المعتمدة في القيادة:

- استخدام أسلوب الجزاء في حالة انجاز الأعمال بالشكل الصحيح والعقاب في غير ذلك.

¹ صالح مهدي العامري وطاهر الغالي، مبادئ الإدارة والأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 456.

- تحديد أهداف العمل للمرؤوسين بدقة ووضوح وأن يتمكن من ربط أهداف المرؤوسين بأهداف المنظمة.
- تحديد أساليب العمل التي تتم من خلال وصف المهام وتحديد طرق التنفيذ وتدريب العمال عليها.
- المساهمة في حل المشاكل التي يمكن ان تواجه العمال اثناء قيامهم بالمهام المسندة إليهم.
- اشراك المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات، مما يزيد من رضا المرؤوسين بما يكسب القائد أكثر ثقة.

4. التحفيز

ينظر الى الحوافز أنها مجموعة من العوامل التي تعمل على اثاره القوى الحركية في الانسان والتي تؤثر في سلوكه وعلى تصرفاته، وينظر اليها كذلك على أنها تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر، ومن ذلك فان الحوافز تتمثل في كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص، وتشجيع العاملين على بذل أكبر جهد زائد عن المعدل¹.

تعرف الحوافز بأنها الوسائل أو العوامل الخارجية التي تشبع حاجات العامل وتوجه سلوكه على نحو معين، أي انها مثير خارجي يعمل على خلق أو تحريك الدافع (مثير داخلي) ويوجه الفرد إيجاباً نحو الحصول على الحافز بما يؤدي لإشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة. فهي أساليب ووسائل تستخدمها المنظمة لحث العاملين على أداء متميز بروح معنوية عالية، ويمكن أن تكون هذه الوسائل مادية أو معنوية لإشباع الحاجات والرغبات لدى الأفراد².

¹ محمد حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص118.

² القريوتي محمد قاسم، مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص301.

كما يعرف التحفيز أنه المقابل للأداء المتميز حيث يعتبر أنه الأجر القادم على الوفاء بالغرض، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي والمقصود من هذا أن الأفراد الذين يؤدون عملهم بكيفية حسنة وبجدية يتقاضون أجرا زائداً عن العمال الذين لم يحسنوا عملهم¹.

فعملية التحفيز تتضمن كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تمكن من توجيه سلوكه واستشارة رغبته نحو القيام بعمل محدد أو الابتعاد عن فعل معين، وذلك بغرض إشباع حاجته أو تجنب ضرر حتى يتم تحقيق أهداف المؤسسة، ورفع مستوى أدائها². فهي العملية التي بموجبها يتمكن المديرين من إشباع كافة القوى الكامنة لدى الموارد البشرية، وتزيد في رغبتهم في بذل الجهود المطلوبة لأداء مهامهم بمستويات عالية من الإنتاجية لتحقيق أهدافهم وأهداف مؤسستهم³.

تلعب الحوافز دوراً مهماً في تحقيق دافعية العاملين على العمل وزيادة أدائهم، وهناك عاملان أساسيان يجب وجودهما في أي نظام حوافز حتى يحقق هدفه، وهما أن يكون توافق بين الحافز ورغبة الفرد وكذلك ارتباط الحافز بالنتيجة ومستوى الأداء المقدم⁴.

يعتبر التحفيز عملية لا غنى عنها في المنظمات لأن هناك فارقاً كبيراً بين الأداء للفرد المحفز عن أدائه عندما لا يكون محفزاً. فالحوافز ذات أهمية كبرى وتأثير فعال في تيسير العملية الإنتاجية، فإذا ما استخدمت بطريقة عقلانية فهذا يؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية وإشباع حاجات العمال المختلفة، إذن فعملية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة ومن جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة، ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي⁵:

- زيادة كمية الإنتاج وسرعته.

1 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 22.

2 ديب نورة، التحفيز بوحدة نوميديا، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 1998-1999، ص 07.

3 كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، ط 2، 2008، ص 290.

4 على جوادى، التحفيز وعلاقته بمستوى الأداء، مذكرة ماجستير، جامعة سوق أهراس، 2011/2012، ص 27.

5 فايز الزغبي ومحمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 4.

- خفض التكاليف وزيادة كمية المبيعات.
- المحافظة على جودة الإنتاج أو تحسينه.
- وضع أساس متين للتحكم في الإنتاج والعمالة.
- الحد من التآلف في الإنتاج والفائض في العمل ووضع نسب محددة لها.
- مراقبة العمال وذلك من خلال قياس كفاءتهم الإنتاجية في أوقات محددة.
- ربط الأجر بالإنتاج وتحفيز العمال كل قدر جهده.
- المحافظة على الآلات وصيانتها.
- تحقيق رضي العامل وإشباع حاجته الضرورية والنفسية والاجتماعية، وبالتالي فإن الحوافز تلعب دورا اقتصاديا واجتماعيا في نفس الوقت، فتؤدي إلى زيادة الإنتاج الوطني للمجتمع مما ينجر عنه رفع دخل العامل، وبالتالي تحقيق مستوى أفضل للمعيشة.

هناك ثلاث عناصر أساسية في عملية التحفيز وتعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة

التحفيز وهي¹:

- **القدرة:** فالشخص المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلا.
- **الجهد:** الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين، حيث أن مجرد وجود القدرة لا تكفي.
- **الرغبة:** إذا لم تكن الرغبة موجودة فان فرصة الوصول الى النجاح في أداء العمل تقل حتى وان تم أدائه فعلا.

¹ الطيب محمد رفيق، وظائف التسيير التقنية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص53.

IV. الرقابة الإدارية

تعتبر الرقابة وظيفة من وظائف التسيير التي تغطي كل المجالات التي لها علاقة بعوامل الإنتاج، فهي تهدف الى التأكد من أن الاعمال قد نفذت وفقا للأهداف المسطرة في السياسة العامة للمنظمة. وقد عبر فايول عن هذه العملية بالإشراف الدائم من قبل إدارة المؤسسة من أجل التعرف على كيفية تنفيذ العمل والتأكد من أن عوامل الإنتاج المتاحة لدى المنظمة تستخدم استخداما فعالا وفق الخطة الموضوعة.

1. ماهية العملية الرقابية

وظيفة الرقابة واحدة من المهام الإدارية، والتي تهتم بمتابعة أداء الموظفين في المؤسسة، والحرص على قيامهم بعملهم، بأسلوب مناسب، وتعرف أيضاً، بأنها: المتابعة، والإشراف لتنفيذ الخطط الخاصة بالعمل، والتأكد من القيام بها بأسلوب صحيح، مما يساهم في تسهيل المهام الوظيفية، لتحقيق كافة الأهداف المخطط لها، كما تهتم الإدارة في المؤسسات بتنفيذ الرقابة على طبيعة سير العمل، كوظيفة رئيسية خاصة بها¹.

وفي تعريف آخر فإن الرقابة هي عمل أساسي من أعمال الإدارة تستهدف التأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم أفضل استخدام ممكن لتحقيق الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقه².

كما تعرف الرقابة على أنها تحديد ما تم إنجازه أي تقييم الأداء وعند الضرورة تطبيق الإجراءات التصحيحية بحيث يتم تحقيق المطلوب وفق المخطط، وهكذا فإن الرقابة تعني قياس الأداء ومقارنته مع المبادئ والمقاييس الموضوعية ومتابعة التغيرات التي ليست في صالح البرنامج بواسطة الإجراءات التصحيحية، فالرقابة إذن ذات صلة وثيقة بالوظيفتين الأساسيتين وهما التخطيط والأداء³.

¹ نبيل مطلق صبح أبو درويش، إدارة الاعمال الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص201.

² إبراهيم سعد الدين، تنظيم وإدارة القطاع العام، مجلة العلوم القانونية، العدد 02، كلية القانون والسياسة، بغداد، ص21.

³ صالح محمود جاد الله، تدقيق الأداء وتقييم المشروعات، المملكة العربية السعودية كميدان تطبيق الرياض، بدون تاريخ نشر، ص36.

فيمكننا القول، أن الرقابة تعني الاشراف والمتابعة وقياس الأهداف وتحديد المعايير ومقارنة النتائج بها واتخاذ إجراءات تصحيحية. تقتضي الرقابة وضع خطة وتحديد الأهداف واكتشاف الأخطاء والانحرافات ونقاط الضعف في التنفيذ والعمل على تصحيحها فاذا كان التخطيط مرتبطا بالمستقبل فان الرقابة ترتبط بالحاضر بحكم أنها تكشف عن الأخطاء والانحرافات اثناء تنفيذ الاعمال وهي مهمة مسير مهما كان موقعه في الهيكل التنظيمي.

2. أهمية العملية الرقابية

تبرز أهمية الرقابة من خلال ما يلي :

- ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا، لأن كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثرون ويتأثرون بالرقابة، أي هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها.
- إن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية لأنشطة ومهام المنظمة فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة وأساليب تنفيذها.
- ترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط لأن التخطيط هو مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة.
- إن أي برنامج للرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي والمتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين¹.
- إن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف في وقته يصبح خطأ كبيرا في اليوم الذي يليه وبهذا فإن نظام الرقابة الفعال يمكن المديرين من التحكم والكشف عن الأخطاء في وقتها ومحاوله حلها والتغلب عليها.

¹ محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص338.

- إن الإدارة المعاصرة تتميز بالتعقيد الشديد في جميع نواحيها الفنية والسلوكية، ولهذا أصبح من الصعب السيطرة على هذا التعقيد، وبالتالي فإن نظام الرقابة يسمح للمديرين من متابعة الأنشطة والمهام للمسؤولين عليها.
- إن البيئة المعاصرة للمنظمات شديدة التعقيد، وهذا الأمر يحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع التغيرات البيئية، إن الرقابة تمثل أحد القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة إلى حالة التجاوب السريع مع التغيرات البيئية¹.

3. مراحل الرقابة الإدارية:

تتضمن العملية الرقابية مجموعة من الخطوات كما هي مبينة في الشكل 17 أدناه:

- أ- **تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها:** من المعلوم ان لكل منظمة مهما كانت كبيرة ام صغيرة عامة ام خاصة أهدافا خاصة بها نطلق عليها الأهداف التنظيمية أو الغايات التي يتم بموجبها توجيه نظام الإدارة نحوها ثم وضع الطرق المثلى لتنفيذها حيث ان تحديد الأهداف هو الأساس لموضوع وضع وتحديد المعايير أو المقاييس لأن المعايير والمقاييس هدفها تبيان تحقيق الأهداف أو الدرجة التي تم تحقيقها من الأهداف حيث ذكر بيتر دروكر أن للأهداف أهمية كبيرة في كل المجالات التي يكون فيها الأداء والنتائج تأثيرا على بقاء وازدهار المنظمة².

- ب- **وضع المعايير الرقابية:** تتضمن تحديد العلاقات بين الجهد المبذول والنتائج التي تعتبر أداء مرضيا أي وجود مجموعة من المعايير التي تمثل الأهداف المخططة وتعتبر أداة قياس للأداء الفعلي³. وهناك العديد من المعايير الرقابية ومنها المعايير التالية⁴:

¹ علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص366.

² الطراونة الهادي، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص48.

³ مصطفى، محمد محمود، الرقابة الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2012، ص226.

⁴ الطراونة الهادي، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، مرجع سبق ذكره، ص51.

- المعايير الكمية: تتعلق بكمية العمل الذي ينبغي أن ينجزه الفرد في فترة زمنية محددة وهنا يمكن وضع مواصفات دقيقة لأنها تتعلق بشيء كمي.
- المعايير النوعية: تتعلق بوضع مواصفات خاصة لدرجة الأداء المطلوب وهنا يتم التركيز على النوعية والجودة اعتمادا على المواصفات الموضوعية للأداء.
- معايير كمية ونوعية مع بعضها: وهي التي يتم من خلالها المزج بين كل من المعايير الكمية والمعايير النوعية لإنجاز الأعمال أو الأداء في فترة زمنية محددة.
- المعايير الزمنية (دراسة الوقت): تتعلق بقياس الأداء خلال برنامج زمني محدد.
- معايير التكلفة: وهي من محددات الكفاية الإدارية بحيث تعكس معايير التكلفة من الناحية المالية المتعلقة بمصروف احدى البرامج.
- المعايير المعنوية: تتعلق هذه المعايير بالأنشطة التي يتعذر تحديدها كميًا كقياس الروح المعنوية للعاملين او مبدأ الولاء الوظيفي أو غير ذلك.

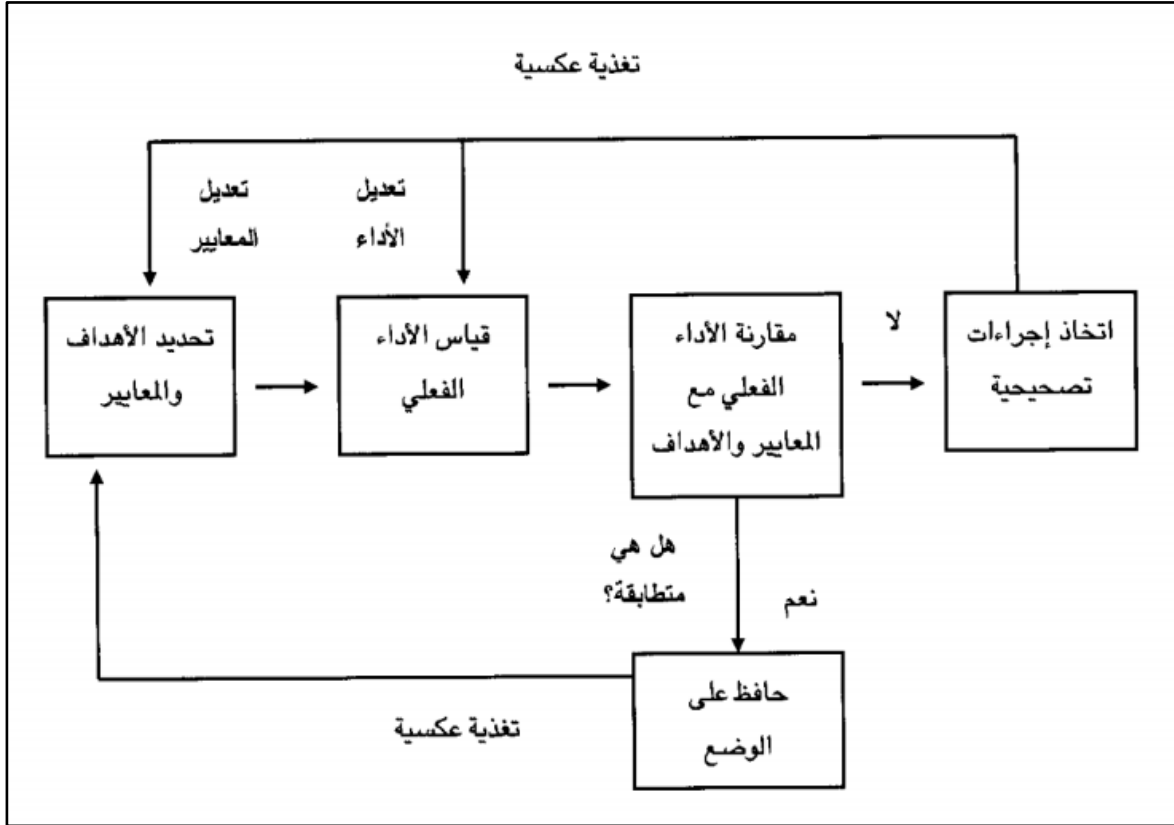
ج- قياس وتقييم الأداء الفعلي: بعد أن يتحقق الأداء الناتج عن التنفيذ تبدأ المنظمة بمقارنته بالمعيار المحدد لقياسه ولتحديد مدى تطابق الأداء المحقق للأداء المخطط أو لتحديد الانحرافات سواء كانت انحرافات سلبية أم إيجابية بعبارة أخرى الانحرافات التي يمكن التغاضي عنها ولا تؤثر على الهدف والأخرى التي يجب معالجتها وتصحيحها في الوقت المناسب نظرا لما لها من تأثير على تحقيق الهدف¹.

د- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: على ضوء نتائج مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له يتم تفسير النتائج، وتحليل أسباب الانحرافات واتخاذ قرارات تصحيحية لها بالسرعة المناسبة لتصحيح مسارات الأداء المسببة للانحرافات وهنا لابد ان تتأكد من صحة ودقة

¹ غلوسي دلال، الرقابة الادارية والتسيب الإداري في المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014، ص68.

البيانات والمعلومات التي استند عليها في تفسير وتحليل الأسباب لضمان فاعلية القرارات التصحيحية، وان هذه القرارات ستزيل الأسباب التي أدت الى الانحرافات¹.

الشكل رقم 17: مراحل العملية الرقابية



المصدر: صالح مهدي العامري وطاهر الغالي، مبادئ الإدارة والاعمال، الطبعة الثانية، الأردن، 2008، ص232.

V. أسس عملية اتخاذ القرار

تعد القرارات جانبا مهما من حياتنا اليومية وهي عندما تتخذ بوعي أو بغير وعي سيكون لها نتائج عدة في حياة الفرد ولذا تعد القرارات الأداة الرئيسية التي نستخدمها في مواجهة الفرص المتاحة والتحديات القائمة وأوجه عدم اليقين في الحياة².

¹ صالح مهدي العامري وطاهر الغالي، مبادئ الإدارة والاعمال، مرجع سبق ذكره، ص231.

² مالك عبد الغني، سيكولوجيا القرار، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص213.

1. المقصود بعملية القرار

إن كلمة قرار *Décision* كلمة لاتينية، معناها القطع أو الفصل بمعنى تغليب أحد الجانبين على الآخر، فاتخاذ القرار نوع من السلوك، يتم اختياره بطريقة معينة، تقطع أو توقف عملية التفكير وتنتهي النظر في الاحتمالات الأخرى¹. تعد عملية اتخاذ القرار من العمليات المعقدة فليست كل القرارات سهلة أو واضحة ويشير الباحثون إلى أنه على الرغم من أن اتخاذ القرار هو عملية معرفية إلا أن الاتجاهات ومنظومة القيم والحالة الوجدانية إضافة للعوامل الاجتماعية المحيطة بالفرد تؤثر على عملية اتخاذ القرار بشكل مباشر أو غير مباشر².

فالقرار هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل من بينها³. كما يعرف بأنه اختيار أنسب وليس أمثل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة، أي التصرف الشعوري الذي يرمي إلى اختيار أو استعمال أحسن وسيلة للوصول إلى غايتها أو استخدامها لتحقيق هدف ما⁴.

يرى "هيربرت سايمون" أن العملية الإدارية هي الركيزة الأساسية في العمل الإداري ولا تخرج عن كونها عملية اتخاذ القرارات، حيث يرى أن الأعمال التي تجري في أي تنظيم يمكن تحليلها إلى مجموعة من القرارات المتداخلة والمتشابكة، وفي الحقيقة فإنه يرى أن نظرية الإدارة يجب أن تركز اهتمامها على عمليات اتخاذ القرارات كما تركز على عمليات الإدارة ومن أعمال المديرين اليومية،

¹ باليك، جيمس متريس، كيف تكون مديراً ناجحاً، ترجمة عبد الحكيم ثابت، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 1999، ص 05.

² قطامي يوسف، علم النفس التربوي النظرية والتطبيق، ط7، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص 312.

³ إبراهيم عبد العزيز شبيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، مصر، 1993، ص 341.

⁴ حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 99.

والقدرة على اتخاذ القرارات الفعالة يعتبر أساساً لجميع وظائف المديرين وقد شارك "سايمون" عدداً من علماء الإدارة في هذه النظرة لاتخاذ القرارات¹.

فيعتبر القرار الإداري سلوكاً أو تصرفاً واعياً منطقياً وذو طابع اجتماعي، ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل حلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة، ويعد هذا البديل الأكثر كفاية وفعالية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار².

إن عملية اتخاذ القرارات تتم لمعالجة مشكلات قائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة. وقد تكون المشكلات القائمة واضحة ومعروفة الأبعاد والجوانب أو قد تكون غامضة بالنسبة لعمقها وأبعادها والأسباب المكونة لها، أو قد تكون غير موجودة في الأساس لكن حذر الإدارة واستطلاعها للظروف المحيطة تجعلها تتنبأ بتوقع حدوثها. لذلك تقوم الإدارة في كل الحالات التي تستدعي اتخاذ القرارات بتجميع كل ما يلزمها من بيانات ومعلومات وتحليل ما يحيطها من ظواهر وعوامل مختلفة لتساعد في الوصول إلى القرار الرشيد بعد تحديد البدائل وتقييمها من أجل أن يكون القرار مناسباً لتحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله³.

2. أهمية اتخاذ القرار

اتخاذ القرار هو محور العملية الإدارية، ذلك أنه عملية متداخلة مع جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة، سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة الهيكل التنظيمي الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن نوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام

¹ محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2010، ص17.

² كاسر ناصر المنصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد، عمان، 2006، ص16.

³ حسن شرقي، نظرية القرارات الإدارية، مدخل كمي في الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 1997، ص22.

والأفراد الذين لهم للقيام بالأعمال المختلفة، ونطاق الإشراف المناسب، وخطوط السلطة والمسؤولية، والاتصال... الخ. وعندما يقوم المدير بوظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيهه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم، أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تقوم الإدارة بوظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال والتعديلات التي سوف تجربها على الخط، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرار في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها¹.

3. الاستراتيجية وعملية اتخاذ القرار

ان التغيرات والتطورات التي تشهدها كل الميادين تجعل من البيئة التي تنشط فيها المنظمات غير مستقرة، مما يفرض على المنظمة انتهاج سبل تضمن لها الاستمرار تجاه منافسة تهدد بقائها ووجودها في السوق، ولا يمكن تحقيق ذلك الا باكتساب ميزة وأفضلية تنافسية. وفي هذا الاتجاه فعلى المنظمة تسطير الأهداف التي تسعى لتحقيقها بعد أن تقوم بتشخيص بيئتها الداخلية والخارجية لتتوصل في الأخير الى تبني خيارات تصاغ وفق ما نسميه بالاستراتيجية² من أجل تنفيذ القرارات والرقابة عليها وفقا للتسيير عقلائي للموارد يسمح بالرفع والتطوير المستمر لمستوى الأداء.

وفي تطبيق المفهوم على بيئة الأعمال فان مدلول الاستراتيجية يتمثل في تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل لأي مشروع تجاري إلى جانب تحديد اتجاهات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف والغايات. الاستراتيجية هي السياسات والقرارات المهمة التي تتخذها الإدارة والتي يكون لها تأثير بالغ الأهمية على الأداء المالي للشركات وتتضمن هذه السياسات والقرارات في الغالب التزاماً بالموارد كما لا يمكن تغيير مثل هذه السياسات والقرارات بسهولة³. كما تعرف

¹ محمد عبد الفتاح البياعي، التدريب الإداري، دار أحمد ياسين للنشر، عمان، 2003، ص05.

² اشتقت كلمة استراتيجية من الكلمة اليونانية STRATEGOS وهي تعني فن القيادة.

³ Frédéric Leroy, **Les stratégies des entreprises**, Edition Dunod, Paris, 2004, p.86.

الاستراتيجية بأنها الخطة أو الاتجاه أو منهج العمل لتحقيق هدف ما، أو أنها مجموعة من القرارات والممارسات الادارية التي تحدد الأداء الطويل الأمد¹.

وفي هذا السياق قام MINTZBERG بتمثيل الاستراتيجية بالفيل والمفكرين الذين يحاولون تعريفها بالمكفوفين. فالرجل الذي يلمس الفيل من رجله يعتبره جذع شجرة والذي يلمسه من خرطومه يعتبره ثعبانا. ومن يلمسه من ذيله يعتبره حبلا ومن يلمسه من جسده يقول بأنه جدار ومن يلمسه من نابه يقول بأنه رمح... فكل شخص يتصور الفيل من الجهة التي لامسه منها. نفس الشيء ينطبق على لفظ الاستراتيجية فكل باحث ودارس يعرف الاستراتيجية من الزاوية التي يراها منها ولا أحد تمكن من إعطاء تعريف شامل لها².

وفي تعريف مجمل فان الاستراتيجية هي مجموع الغايات، النيات (المقاصد) والأهداف، السياسات وخطط العمل الرامية للوصول إلى هذه الغايات، ولكن يجب أن يكون كل منها مقدم بطريقة تعرف نوع النشاط: أين توجد المؤسسة؟ أو أين يجب أن توجد؟ نوع المجتمع التي هي فيه، أو أين يجب أن تكون فيه³؟

وما يمكن أن نخلص إليه هو أنه لا بد أن تتخذ القرارات بالارتكاز على استراتيجية معينة، تبدأ بتحديد الأهداف الاستراتيجية وتحديد المسار (مجموع الغايات المطلوب الوصول إليها على مدى معين والتي لا بد أن تكون محددة بدقة وقابلة للقياس ومرتبطة بنتيجة ووقت معين وأن تكون شاملة للنشاط وقابلة للمراجعة)، التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة (للتمكن من التأكد من مدى تلائم الأهداف الاستراتيجية المحددة مع معطيات المنظمة داخليا وخارجيا)، صياغة الاستراتيجية، تنفيذها والرقابة عليها (حسب ما هو مبين في الشكل 18).

¹ محمد عواد الزيادات ومحمد عبد الله العوامر، استراتيجيات التسويق: منظور شامل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص33.

² مهودة عبد المللك، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، رسالة دكتوراه، جامعة باتنة، 2007، ص24.

³ ناصر داداي عدون، الإدارة والتنخطيط الاستراتيجي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2009، ص10.

الشكل رقم 18: مراحل تطبيق الاستراتيجية

التقييم والرقابة	تنفيذ الاستراتيجية			صياغة الاستراتيجية			التحليل البيئي
						الرسالة	التحليل الخارجي - البيئة العامة - بيئة المهام
						الأهداف	
						الاستراتيجية	التحليل الداخلي : - الهيكل - الثقافة - الموارد
						السياسات	
						البرامج	
						الموازنات	
						الإجراءات	
						الأداء	

المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية،

الإسكندرية، 2002، ص40.

خاتمة عامة

قدمت هذه المطبوعة الموجهة كدعم بيداغوجي لطلبة السنة الأولى لجميع الشعب في ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، وتهيئة الطلبة وتلقينهم المعارف الأساسية والأدوات النظرية والمفاهيم العامة للإحاطة والامام بمقياس "مدخل لإدارة الأعمال" فقد تضمنت المطبوعة ثلاثة فصول:

فنظرا لأهمية الوظيفة الإدارية بالنسبة لكل منظمة تسعى لتتقرب الفرص والعقبات في بيئة الأعمال المعاصرة التي يمكن أن تحول دون أن تتمكن من تحقيق مساعيها، وذلك بالاعتماد على الدمج الفعال وعقلنة استخدام المورد البشري والمادي والمعلومات، هذا ما تطرقنا إليه في الفصل الأول للإطار المفاهيمي العام لأسس إدارة الأعمال ومقوماتها.

ومن خلال الفصل الثاني وما تناولناه من أهم المناهج الإدارية التي أتت بها مختلف تيارات الفكر الإداري باختلاف روادها ومدخلها، التي حاولنا فيها معالجة اتجاهات المبادئ التي جاءت بها من التوجه التقليدي إلى المدخل السلوكي مروراً بدراسة الدافع الإنساني والتطرق لأهم النظريات الإدارية الحديثة، فإن الثقافة التنظيمية التي تبلورت مع مرور الوقت على إثر تجارب وممارسات سمحت برصد الفرص المتاحة والمخاطر التي على صانع القرار معيها مسبقاً من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء.

الآن أنه وفي ظل التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال التي تتميز بالتغيير الدائم والمستمر والاستقرار و التعقيد، هذا ما يقتضي اعتماد مجموعة متكاملة ومنسجمة من الوظائف الإدارية أو ما سمينها في الفصل الثالث بوظائف التسيير أو العمليات الإدارية من خلال الامام بأسس ومبادئ التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة الإدارية، والتي تسمح للمسير بالتأكد من أن التنفيذ يتم وفقاً للخطة المسطرة في السياسات العامة المحددة مسبقاً من أجل ترشيد القرارات وتدعيم القدرة الرقابية عليها بغية تحقيق أهداف منظمات الأعمال وضمان نموها والحفاظ على بقاءها.

قائمة المراجع

I. الكتب باللغة العربية

1. إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، مصر، 1993.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1995.
3. أحمد ماهر، التنظيم، الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
4. ادريس ثابت عبد الرحمان، إدارة الأعمال (النظريات، العمليات والتطبيقات)، الإسكندرية، الدار الجامعية، الطبعة 01، 2005.
5. باليك جيمس متريس، كيف تكون مديرا ناجحا، ترجمة عبد الحكيم ثابت، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 1999.
6. بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري للطباعة والنشر، الأردن، 2008.
7. بشير عباس العلاق، الإدارة مبادئ، وظائف، تطبيقات، دار الجماهيرية للنشر والتوزيع، ليبيا، 1996.
8. جلال أحمد فهمي، مبادئ الإدارة والتنظيم، مطابع الولا، القاهرة، 1996.
9. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، بيروت، 2003.
10. حامد سوادى عطية، العملية الإدارية، معارف نظرية ومهارات تطبيقية، دار النشر وسنة النشر غير مذكورة.
11. حريم حسن، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر، عمان، 1997.
12. حسن شرقي، نظرية القرارات الإدارية، مدخل كمي في الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 1997.
13. حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

14. حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة: الأصول العلمية والعملية، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.
15. حنفي عبد الغفار ورسمية قرباس، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
16. خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، طبعة الثالثة، 2007.
17. داود جمال سلمان وظاهر فاضل حسون، التخطيط الاقتصادي، بيت الحكمة للنشر، بغداد، لم تذكر سنة النشر.
18. رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، دمشق، 2004.
19. سالم مؤيد سعيد، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، دار وائل، عمان، 2000.
20. سرير رابع عبد الله، القرار الإداري، ط 1، دار الأمة، الجزائر، 2011.
21. سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999.
22. سكينه بن حمود، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، ط 1، دار الأمة، الجزائر، 2012.
23. سيد الهواري، التنظيم: الهياكل والسلوكيات والنظم، جامعة عين شمس، القاهرة، 1992.
24. صالح محمود جاد الله، تدقيق الأداء وتقييم المشروعات، المملكة العربية السعودية كميدان تطبيق الرياض، بدون تاريخ نشر.
25. صالح مهدي العامري وظاهر الغالبي، مبادئ الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، الأردن، 2008.
26. صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر، الأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
27. ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
28. الطراونة الهادي، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
29. الطيب محمد رفيق، وظائف التسيير التقنية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
30. عامر الكبيسي، الفكر التنظيمي، دار الرضا للنشر، ط 1، دمشق، 2004.

31. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة الأصول العلمية، والتوجهات المستقبلية، المكتبة العصرية للنشر مصر، 2005.
32. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، 1990.
33. عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1991.
34. عبد القادر عابدين، إدارة المدرسة الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
35. عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق دراسة مقارنة، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي، بيروت، لبنان، 2013.
36. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ط4، 2009.
37. عبد الوهاب الكيالي، الموسوعة السياسية، ج4، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ط3، 1995.
38. عبد الوهاب سويسي، المنظمة، المتغيرات، الأبعاد، التصميم، دار النجاح، الجزائر، 2009.
39. علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995.
40. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للنشر، القاهرة، لم تذكر سنة النشر.
41. علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
42. علي الشريف، منال الكردي، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الإسكندرية، الدار الجامعية، عمان، 2003.2004.
43. علي الضلعين، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، دار يزيد للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2005.
44. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط1، دار المسيرة، عمان، 2004.
45. علي فلاح الزعبي وأحمد دودين، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري، الأردن، 2015.
46. علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، منهج تحليلي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975.
47. علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
48. عمر أحمد همشري، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الرؤى العصرية، عمان، 2000.
49. عمر محمد درة، مدخل الى إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، حلب، 2009.
50. عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، الجامعة الاردنية، 1991.

51. عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة التخطيط - التنظيم - الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
52. عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
53. فايز الزغبي ومحمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
54. القريوتي محمد قاسم، مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
55. قطامي يوسف، علم النفس التربوي النظرية والتطبيق، ط7، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.
56. كاسر ناصر المنصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد، عمان، 2006.
57. كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، ط2، 2008.
58. كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1996.
59. مالك عبد الغني، سيكولوجيا القرار، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2005.
60. مايكل تي ماتيسون وجون رام ايفانيسيفش، كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، ترجمة هشام عبد الله، الأهلية للنشر والتوزيع، 1999.
61. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
62. محمد حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار نشر ومكان نشر غير مذكور، 2014.
63. محمد حسن عبد الهادي البياع، القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، دار الوسط للدراسات والنشر والتوزيع، لندن، 1984.
64. محمد سويلم، أساسيات الإدارة، دار وهدان للطباعة، جامعة المنصورة، 1991.
65. محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
66. محمد عبد الفتاح الياعي، التدريب الإداري، دار أحمد ياسين للنشر، عمان، 2003.

67. محمد عبد الفتاح الياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2010.
68. محمد عواد الزيادات ومحمد عبد الله العوامر، استراتيجيات التسويق: منظور شامل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
69. محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
70. محمد مهنا العلي، الوجيز في الإدارة العامة، الدار السعودية للنشر والتوزيع، جدة، الطبعة الأولى، 1984.
71. مصطفى يوسف كافي، الإدارة الالكترونية، إدارة بلا أوراق، بلا مكان، إدارة بلا زمان، إدارة بلا تنظيمات جامدة، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2011.
72. مصطفى، محمد محمود، الرقابة الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2012.
73. منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
74. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2009.
75. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
76. نايت ابراهيم بوسعد، تسيير المؤسسة، سند بيداغوجي، المركز الجامعي عين تموشنت، 2017.
77. نبيل مطلق صبح أبو درويش، إدارة الأعمال الحديثة، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح)، جامعة الحسين بن طلال، الأردن، 2014.
78. نظمي شحادة، ادارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2000.
79. هاني الطويل، الإدارة التربوية والسلوك، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001.
80. ياسر عربيات، مفاهيم الإدارة الحديثة، دار الجنادرية للنشر وتوزيع، 2008.

II. الكتب باللغة الأجنبية

1. André CAVAGNOL, Pascal ROULLE, MANAGEMENT DES ORGANISATIONS, Ed GUALINO, Paris, 2009.

2. BARTOL KATHRYN J & David C. Martin, **Management**, 2nd Ed, MC Graw-hill, New York, 1994.
3. Frédéric LEROY, **Les stratégies des entreprises**, Edition Dunod, Paris, 2004.
4. Jack DUNCAN, **Les grandes idées du management des classiques aux modernes**, AFNOR-édition, Paris, 1990, P.44.
5. Paul ZAGAME, **Planification stratégique. Quelques réflexions pour une transposition à la planification nationale**, Revue économique, Numéro Hors-série, 1993.
6. Raymond ALAIN THIETART, **LE MANAGEMENT**, Presses universitaires de France, 13^{ed}, 2012.
7. Rue LESLIEW and L. Liloyd BYARD, **Management: Skills and application**, 8th Ed, McGraw HILL, Boston, 2000.

III. الرسائل والمجلات والمذكرات

1. إبراهيم سعد الدين، تنظيم وإدارة القطاع العام، مجلة العلوم القانونية، العدد 02، كلية القانون والسياسة، بغداد.
2. مزهودة عبد المللك، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، رسالة دكتوراه، جامعة باتنة، 2007.
3. غلوسي دلال، الرقابة الادارية والتسييب الإداري في المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014.
4. على جوادي، التحفيز وعلاقته بمستوى الأداء، مذكرة ماجستير، جامعة سوق أهراس، 2012/2011.
5. ديب نورة، التحفيز بوحدة نوميديا، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 1998-1999.