



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت

معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



مطبوعة بيداغوجية بعنوان

مدخل لإدارة الأعمال

السنة الأولى جذع مشترك علوم اقتصادية تجارية و علوم التسيير

من إعداد الدكتورة: مهداوي هند

السنة الجامعية 2019-2020

المقدمة

يعتبر علم الإدارة هو أحد العلوم الإنسانية الحديثة التي ظهرت و تبلورت قواعدها و مبادئها على يد مجموعة من الرواد. ولا يهتم هذا العلم بالطريقة المثلى للقيام بالأعمال في المنظمات خاصة في ظل التطورات المستمرة التي عرفتها البيئة الخارجية للمنظمة.

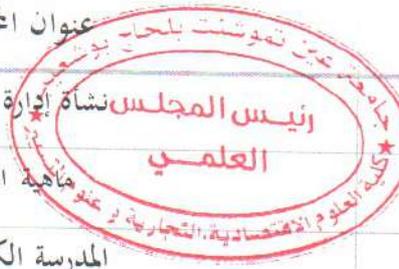
تلعب العملية الإدارية دوراً مهماً في نجاح أي منظمة من خلال الالتزام بمبادئها و وظائفها مما يسمح لصناع القرار في المؤسسات بوضع السياسات و الخطط المناسبة لها من أجل تحقيق أهدافها و غاياتها.

يعتبر مقياس مدخل لإدارة الأعمال مهم جداً لطلبة السنة الأولى جدع مشترك علوم اقتصادية تجارية و علوم التسيير حيث يمكنهم من التعرف على مفهوم علم الإدارة و أهم النظريات التي ساهمت في تطوره بداية من المدرسة الكلاسيكية و أهم نظرياتها و روادها التي وضعت الركائز الأساسية لهذا العلم و على ضوءها أصبحت الإدارة علماً قائماً بذاته، ثم عرض مدرسة العلاقات الإنسانية و صولا إلى أهم النظريات الحديثة لعلم الإدارة خاصة نظرية الإدارة بالأهداف و نظرية النظم ثم النظرية اليابانية.

كما يتعرف الطالب من خلال المقياس إلى وظائف الإدارة التي ظهرت على يد المفكر فايول و التي تعتبر مهمة لأي عمل إداري و تتمثل في التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة و اتخاذ القرار، إضافة إلى التحفيز و الاتصال و كل ما يتعلق بالتنسيق، و نختتم المطبوعة بذكر أهم المفاهيم الخاصة بالإدارة الاستراتيجية و أهميتها للمؤسسة.

تقسيم المحاضرات

رقم المحاضرة	عنوان المحاضرة
المحاضرة الأولى	إدارة الأعمال
المحاضرة الثانية	مناهج المسير
المحاضرة الثالثة	المدرسة الكلاسيكية
المحاضرة الرابعة	مدرسة العلاقات الإنسانية
المحاضرة الخامسة	المدرسة السلوكية
المحاضرة السادسة	المدرسة الحديثة
المحاضرة السابعة	التخطيط الإداري
المحاضرة الثامنة	التنظيم الإداري
المحاضرة التاسعة	اتخاذ القرار
المحاضرة العاشرة	القيادة الإدارية
المحاضرة الحادية عشر	التحفيز الإنساني و نظرياته
المحاضرة الثانية عشر	التنسيق و الاتصال
المحاضرة الثالثة عشر	الرقابة الإدارية
المحاضرة الرابعة عشر	الإدارة الاستراتيجية



المحاضرة الأولى: نشأة علم الإدارة

إن الأضرار الناتجة عن الحربين العالميتين الأولى والثانية أدت إلى ضرورة تدخل الدولة لتنظيم النشاط الاقتصادي، وكان هذا التدخل يساهم في معالجة مشاكل هذه المرحلة، و يرى بعض الكتاب أن النواة الأولى لعلم الإدارة كانت في الدراسات التي قام بها بعض الاقتصاديين كأدم سميث حول ضرورة التخصص في العمل.

برزت الأهمية بشكل واضح بعد الحرب العالمية الثانية سنة 1945، حيث كان هناك توسع كبير جدا في إنشاء المصانع مما أوجب نقلة كمية وتوعوية في تطوير علم الإدارة من خلال مساهمات عدد كبير من العلماء في هذا المجال، وقد عرف هذا العلم قواعده ومناهجه بعد الدراسات التي قام كل من Max Weber, Frederick Taylor, Henri Fayol, إن الإدارة قديمة قدم الحضارات الإنسانية، حيث كانت موضع اهتمام الحضارات القديمة: المصرية،

الإغريقية والصينية. تدل على ذلك السجلات القديمة التي أمكن العثور عليها. ففي الحضارة الفرعونية: إنجازات الحضارة الفرعونية مازالت شاهادة على مدى التطور الذي بلغته هذه الحضارة: الأهرامات مثلا، إدارة المناطق الزراعية وتوزيع مياه النيل كانت تتم وفق قواعد محكمة إلا انه لم يكن وفق قواعد علمية تدرس وتناقش عبر الأجيال لذلك الكثير من هذه القواعد زالت بزوال هذه الحضارات؛ كمت عرف عن الصينيين أنهم كانوا على علم ببعض المبادئ الإدارية في مجال التنظيم، التخطيط، التوجيه و الرقابة. و لعل دستور الفيلسوف "تشاوور" دليلا إداريا للجميع من أصغر موظفي الدولة إلى الإمبراطور ومن رئيس الوزراء إلى خدام المنازل. مع قوائم دقيقة بواجباتهم و مهام وظائفهم.

أما في الحضارة الرومانية فقد كان بعد مبدأ التنظيم التدريجي أو الهرمي من مميزات تنظيم الإمبراطورية الرومانية، وقد أدخل الإمبراطور "ديو كلتيان" عام 284 ميلادية أسلوب التنظيم الذي يركز على تفويض مطرد متتابع للسلطة، وذلك لإدراكه أنه لا يمكنه إحكام الرقابة على المناطق النائية من الإمبراطورية دون تفويض المزيد من سلطته.

¹ نجر عبد الفتاح باغي، مبادئ الإدارة العامة، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 2011، ص 27.
مختصرات كتب: أسس، هوى جديح مسرب علوم اقتصادية تجارية و علوم إسيير

أما الحضارة الإغريقية فيمكن القول أنها أكثر من زودتنا بأثبت و أغرز الوثائق المتعلقة بمبادئ الإدارة* فيما كتبه " ألكسوفون" عن فكرة الكلية في الإدارة، و التخصص، و الإدارة كفن وعن اختيار الموظفين و تفويض السلطة ودراسة الحركة¹.

أما في الحضارة الإسلامية، بحيث كان لها إسهامات كبيرة في تنظيم شؤون الدولة خاصة بعدما انتشر الإسلام في كافة أنحاء العالم وزادت وظائف الدولة وكبرت، مما أدى إلى ازدياد الحاجة إلى تنظيم مصالح الدولة، وكان المسلمون في هذا المجال السابقين خاصة في عهد الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه، إذ جاء الإسلام ليرسي لتنظيم الحياة البشرية في مختلف المجالات و الأصعدة، ووضع أساس واضح و قوي لتنظيم علاقة البشر بخالقهم سبحانه و تعالى و أيضا بالأفراد الآخرين في المجتمع العاملين في مختلف المنظمات و كذلك لتنظيم علاقة الفرد بذاته².

فمبدأ الشورى أحد مبادئ الإسلام، وأصل من أصول علاقات العمل، جاء الإسلام يحث على الشورى وينهى عن الاستبداد بالرأي، ومن قواعد الإسلام أيضا العدل الكامل، فينظر إلى العاملين وأصحاب العمل نظرة واحدة، هناك أيضا مبدأ الحوافز في محيط العمل، فالعاملون وإن كانوا متساوين بحسب خلقهم الأول، إلا أنهم يتفاوتون فيما بينهم على أساس تفاوتهم في الكفاية والعلم والعمل، وأيضا مبدأ الطاعة، وهو من مبادئ الإدارة لا يمكن بدونه أن تستقيم أمور الجماعات والمنظمات ولعل أبرز الأفكار والعمليات الإدارية التي استخدمها الرسول صلى الله عليه وسلم تفويض السلطة، حيث كان يقوم بإرسال الصحابة إلى القبائل لتفقيهم في أمور الدين الإسلامي.

اجتهدت الحضارة الغربية في بلورة الأفكار الإدارية القديمة وصقلها وعملت على ضم البعض منها وصياغتها في نظريات جديدة كان لها أثر كبير في دفع الفكر الإداري وشحنه، ولم يكن الفكر الإداري الغربي في بدايته مهتما بنفس القيم والأخلاقيات التي شغلت الفكر الإداري في العصور السابقة بمقدار اهتمامهم

* كما نجد أن الإغريق راحو يمحسون كل ألوان المعرفة و الأفكار حتى اهتموا إلى فكرة البحث العلمي و أدخلوا العلم و الأستاذية في كثير من مجالات الفكر الإنساني، وقد أصبح هذا الأسلوب الهادف في البحث عن الحقيقة قلة رواد الإدارة العلمية الأوائل من أمثال فريدريك تايلور، فرانك جليبرت، هنري فايول و غيرهم من رواد الإدارة العلمية.

¹ محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

² زكريا الدوري و آخرون، مبادئ و مداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي و العشرين، عمان: دار البيازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، 2009، ص 49.

بالقيم المادية التي سيطرت على الفكر والحضارة الغربية بوجه عام؛ لقد ظهرت في أوروبا العديد من الأشياء التي دفعت في التفكير إلى تطوير مبادئ الإدارة العلمية:

- نظام المصنع؛
- المكننة؛
- طرح إشكالية العامل البشري؛
- الصناعيين مع ظهور الطبقة البرجوازية؛
- المدراء.

1. السياق التاريخي نهاية 1800 - 1900

- شهدت هذه المرحلة طفرة كبيرة في الثورة الصناعية؛
- انتشار المصانع وبالتالي زيادة عدد الأفراد الذين يشتغلون في المصانع وأغلبهم من الفلاحين، فهم يحتاجون إلى تدريب؛
- النزوح الريفي للعمال نحو الصناعة؛
- الحاجة الكبيرة لليد العاملة؛
- الهدف الأساسي للمنظمات هو تعظيم الإنتاج؛
- سيادة النظرية النيوكلاسيكية القائمة على العقلانية والرشد، فالسلوك العقلاني هو السلوك الذي يسعى إلى تحقيق أكبر ربح ممكن بأقل التكاليف و في أقل وقت، فالوقت مهم جدا في الإدارة؛
- انتشار الشركات؛
- يد عاملة غير مؤهلة التي تحتاج إلى تدريب وتأهيل حتى تكون قادرة على إدارة المصانع بكفاءة وفعالية.

فبدأ التفكير ينصب حول هذه القضايا وكيفية إيجاد الحلول اللازمة لتجاوز هذه المشكلات، لتظهر عدة مدارس في الفكر الإداري محاولة إيجاد حلول لهذه المشكلات بوجهات نظر مختلفة كلها ساهمت في إثراء هذا العلم.

2. مفهوم إدارة الأعمال

تعدد التعاريف و المفاهيم التي تسعى لتوضيح مفهوم الإدارة بتعدد و اختلاف و تباين وجهات نظر الكتاب و المنظرين، و يرجع هذا التعدد في التعريف لأسباب عدة من بينها:

- حادثة الاهتمام بالإدارة كعلم من العلوم الاجتماعية بالجامعات مما أدى إلى نقص أو اختلاف في مضمون كثير من المصطلحات العلمية الإدارية كمصطلح التنظيم مثلا فقد يستعمله البعض بمعنى المنظمة أو المؤسسة، وقد يستخدمه البعض الآخر باعتباره هيكل السلطة والمسؤولية داخل المنظمة؛
- اتساع مجال الإدارة و تشابكه مع علوم أخرى و تعقيده مما دفع كل باحث أو كاتب من كتاب الإدارة للتعبير عنها من خلال وجهة نظره التي تختلف في درجة شمولها ودقتها؛
- تعدد وجهات نظر و مدارس الفكر الإداري، وكل مدرسة منها تناولت دراسة الإدارة من زاوية و بأسلوب و منهج خاص يختلف عن المدارس الأخرى؛*
- نقص أعداد المراكز و الهيئات العلمية الإدارية و عدم تناسبها مع الأعداد المتزايدة للمشتغلين بالإدارة أو الراغبين للعمل فيها، وهذه المراكز دور كبير في وضع المبادئ و الأسس العلمية لعلم الإدارة و تطويرها و من ثم الاتفاق على تعريفات موحدة و شاملة لها من بين هذه التعريفات :
- ✓ يعرف تايلور الإدارة على أنها القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح، ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل و أرخص الطرق¹؛
- ✓ أما فايول فقد عرف الإدارة على أنها بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل و يخطط بناء عليه، و ينظم و يصدر الأوامر و ينسق و يراقب²؛

* حيث يمكن النظر إلى الإدارة من عدة نواح على أنها:

- الوظيفة او المهنة أو النشاط أو العملية الإدارية التي لها أصول متعارف عليها في أي منظمة أو منشأة، وتشمل هذه العملية على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتنسيق؛
- مجموعة الأفراد (شريحة من الناس) الذين يقومون بالإدارة أو أعمالها المختلفة، حيث توصف الإدارة بأنها إدارة العنصر البشري و ليس الأشياء؛
- المنهج الذي يدرس في مادة الإدارة، حيث توصف الإدارة بأنها علم وفن، فهي علم لأنها تركز إلى مجموعة من القواعد و المبادئ والأساليب العلمية التي استقر الرأي عليها و ثبتت نتائجها، كما أنها تشتمل على علاقات يمكن قياسها كميًا، وهي فن لأنها تعتمد على المهارات والخبرات والمواهب والصفات المكتسبة من ممارسة العمل الإداري والتي تمكن العامل فيها من إدارة كثير من المؤسسات اعتمادا على هذه المهارات والخبرات.

1 بشير العلاق، مبادئ الإدارة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2008، ص 17

2 علي الضالعين، أساسيات و مبادئ إدارة الأعمال، الأردن: مركز يزيد للخدمات الطلابية، الطبعة الثانية نسخة مزيدة و منقحة، 2005، ص 18

✓ ذلك النشاط المتعلق بـ" استخدام الموارد البشرية، المالية، المادية و المعلوماتية بهدف تحقيق المزج الأمثل و التنسيق بين تلك الموارد بغرض إنجاز أهداف المنظمة، من خلال قيام المدير بالتخطيط و التنظيم، وصنع و اتخاذ القرارات و القيادة و الرقابة؛"¹

✓ الإدارة فن إنجاز الأشياء من خلال الأفراد.²

أكد التراث الإسلامي أهمية العمل في حياة الإنسان حيث ورد ذكر كلمة عمل في القرآن الكريم (26) مرة بوصف العمل بالصالح تارة و غير الصالح تارة أخرى، كما ورد فعل "إعمل" خمس مرات، وكلمة "العمل" مرة واحدة و يعمل 12 مرة و يعملون 57 مرة، و أعمال مرة واحدة، و عاملون 3 مرات؛ فيكون العدد الإجمالي لذكر العمل 105 مرة مما يدل على التأكيد على الأهمية و تنوع الحالات.³

3. الإدارة علم ، فن و مهنة

1.3 الإدارة كعلم Management As Science: يقصد بالعلم مجموعة القواعد أو

المبادئ التي يتم التوصل إليها بالبرهان، و يقام عليها الدليل الذي يؤكد صحتها و سلامتها: ولا شك أن للعلم خصائص محددة يجب أن تتوفر في مجال المعرفة لنطلق عليها هذه التسمية، و خصائص العلم كما هي معروفة يمكن إيجازها بالآتي:

- ملاحظة الظواهر أو المشكلات بشكل دقيق لجمع أكبر قدر من المعلومات عنها و تحليلها و تفسيرها؛

- الاعتماد على التجربة العملية التي تقوم في ظل ظروف يمكن التحكم بها.

و إن الإدارة الحديثة اعتمدت بشكل أساسي على أسلوب البحث العلمي (الملاحظة و التجربة) في استنباط القواعد و المبادئ العلمية التي تحكم و تفسر الظواهر و المشكلات الإدارية.

¹ محمد مصطفى الخشروم، نبيل محمد مرسي، إدارة الأعمال - المبادئ و المهارات و الوظائف - مكتبة الشقري: الرياض، 1998-1999، ص 21.

² عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة و الإدارة في الفكر العربي المعاصر - الأدوار و المقومات و العناصر - الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008، ص 08.

³ عبد المعطي المخفاف، مبادئ الإدارة الحديثة - منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية - العراق: دار الدجلة، 2007، ص 13.

◀ و عليه فإن الإدارة علم قائم بحد ذاته له قواعده و مبادئه الثابتة و المحددة و أصول خاصة به، و ذلك لأن الإدارة حقل من حقول المعرفة الإنسانية، و لكن هذا العلم لا يتصف بالشمول المطلق و الدقة التامة كما هو الحال في العلوم الطبيعية بل هو أقرب إلى العلوم الاجتماعية، و يحقق علم الإدارة العديد من الفوائد للمديرين مثل:

- تزويد المديرين بطريقة منظمة للتفكير في سلوك الأفراد داخل المنظمات؛
- تزويد المديرين بمحصلة من المصطلحات و المفاهيم التي تمكنهم من تحليل و مناقشة خبرات و ممارسات العمل الإداري بوضوح؛
- تزويد المديرين التي تمكنهم من التعامل مع العديد من المشاكل شائعة الحدوث في مواقع العمل.

2. الإدارة كفن: Management As Art

الفن هو المهارة في تطبيق العلم بحيث يؤدي هذا التطبيق إلى تحقيق أفضل النتائج: فمن هذه الناحية فن لأن من يتولى وظيفة إدارية أيا كان القدر من العلم و المعرفة الإدارية لديه، لا يكون هذا دليلا قاطعا على حسن قدرته على تصريف الأمور و حل المشكلات مالم يكن لديه مهارة و فن: فإن تطبيق قواعد علم الإدارة و استخدامها يحتاج إلى مهارة و فن، فالمدير الناجح هو الذي يعرف كيف و متى و أين يستخدم قواعد العلم. و عليه يمكن القول أن الإدارة فن يتطلب من المدير أن تتوفر لديه المهارة في استخدام ما يقدمه له علم الإدارة من قواعد و مبادئ إرشادية تساعد في إدارة مؤوسيه.

3. الإدارة كمهنة Management As Profession

تعرف المهنة على أنها وظيفة أو عمل يهدف إلى خدمة الغير، و ينظر البعض إلى الإدارة باعتبارها مهنة و إلى المدراء باعتبارهم ممارسين لهذه المهنة، و تتضمن المهنة مجموعة من الخصائص و المعايير و المقومات التي تميزها و تحكم عليها بأنها مهنة.

و بشكل عام يمكن القول بأن الإدارة قد أصبحت مهنة تمارس في كل مجالات الحياة، و تستوفي العديد من المعايير الأساسية للمهنة حيث تستخدم مجموعة من المعارف و المهارات الإدارية و تحمل في طياتها دستوراً يضع المصلحة العامة قبل المصلحة الخاصة¹.

و عليه فإن المدير عالم و فنان ، حيث يحتاج إلى مجموعة منظمة من المعرفة التي تزوده بالحقائق الجوهرية التي يمكنه استخدامها في عمله، و غي نفس الوقت عليه أن يقنع و يدرس و يحمس و يرغب و يمدح و يرفع من معنويات الآخرين (التحفيز المادي و المعنوي)، لكي يعملوا في إطار روح الفريق الواحد الموحد لتحقيق الهدف المشترك. و يقينا أن هذا العمل لا يتحقق في المعامل الفيزيائية مثلاً يسعف المدير لجوئه إلى المعادلات الرياضية ، و إنما يسعفه الشعور و الاحساس و التخمين بخصوص العمل الذي ينبغي القيام به².

¹ عمر مُجد درّه، مدخل إلى الإدارة، حلب: دوار الباسل ، ص 93.

² بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 24.

المحاضرة الثانية: ماهية المسير (المدير)

1. من هو المسير (المدير) ؟

هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال و إنجاز المهام من خلال الآخرين، فهو مخطط، مراقب، منسق لجهود الآخرين من أجل تحقيق الأهداف، فالمسير هو كل مسؤول عن أعمال الآخرين ولا بد من أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات و إلا فإنه يفقد صفته كمسير و يتحول إلى منفذ فقط. المسير أو المدير هو كل شخص مسؤول عن مجموعة أفراد يقوم بتوجيههم و تحفيزهم من أجل انجاز الأعمال بالمنظمة.

يمكن تعريف المدير بأنه ذلك الشخص الذي يقوم بتجميع و تنسيق جهود الأفراد لتحقيق الأهداف¹.

2. مستويات المسير (المدير)

تتمثل مستويات المسير في مايلي :

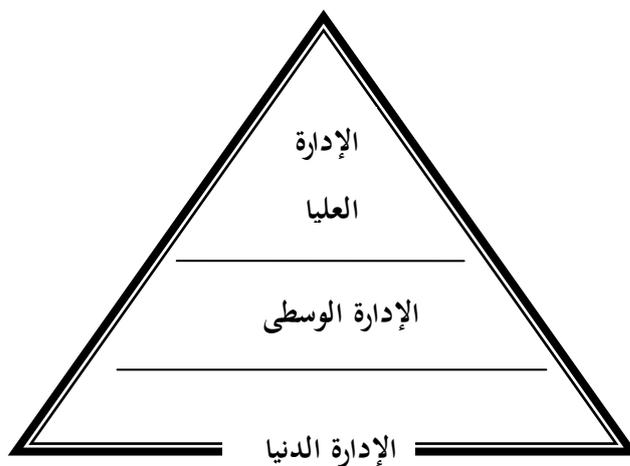
أ. مديرو الإدارة العليا: يمارس المسيرون مهامهم في قمة الهرم التنظيمي و يقومون برسم المسار العام للمنظمة، و يتمثل عملهم الأساسي في التخطيط و رسم السياسات العامة و تنسيق أنشطة الإدارة الوسطى و التأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة و تجري ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى و خاصة من التخصصات الأساسية؛

ب. المسيرون أو المديرون الأواسط: يلعبون دور الوسطاء بين الإدارة العليا و الإدارة القاعدية و يتمثل دورهم الأساسي في تنظيم استعمال و مراقبة الموارد للتأكد من حسن سير التنظيم، ويقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير و حضور الاجتماعات و إجراء الاتصالات و تأمين الحصول على المعلومات الضرورية و توزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشرح و التوضيح*.

¹ عبد السلام أبو قحف، مقدمة في الأعمال، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الثالثة (مزيدة)، 2009، ص 159.

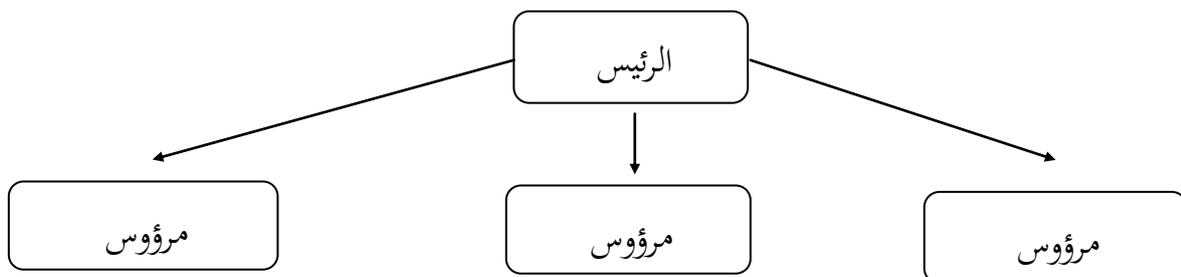
* هم المسؤولون عن تنفيذ استراتيجية الإدارة العليا؛
يقودون الوحدات التنظيمية الكبيرة للمنظمة؛
يعملون على المدى المتوسط.

ت. المسيرون القاعديون: يقومون بالإشراف على المستخدمين و على استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية، و يجري اتقاؤهم عادة بالنظر لخبرتهم و مهارتهم التقنية، حيث يتفرقون على زملائهم من حيث حسن الأداء، أما مهمتهم فتتمثل غي التأكد من أن المهام الموكلة لمرؤوسيههم تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم و الكيف و التوقيت وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصح و الإرشاد.

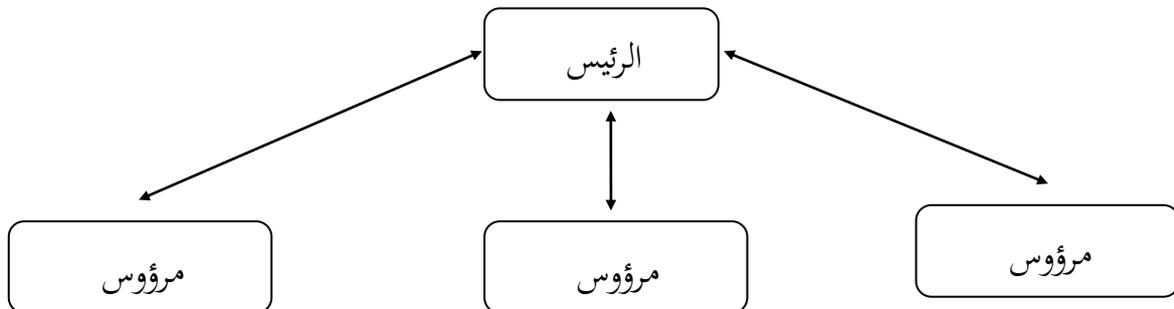


3. أنماط المسيرين:

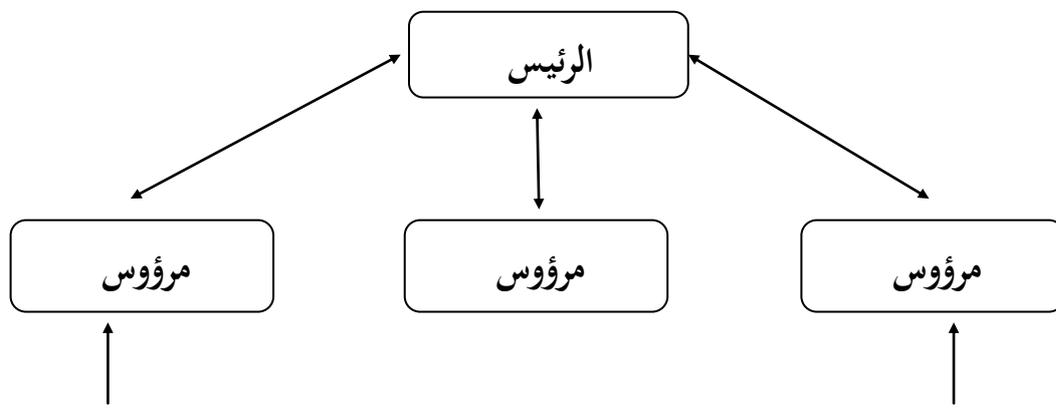
أ. المسير الأوتوقراطي: ينصب اهتمام المسير على العمل و الإنجاز و لا يهتم بالأشخاص أنفسهم، يركز هذا النمط على إصدار الأوامر و الإشراف الدقيق و الإقلال من سلطة المرؤوسين و عدم التحاور معهم، إنه نمط استبدادي يعتبر الأشخاص مجرد عوامل إنتاج؛



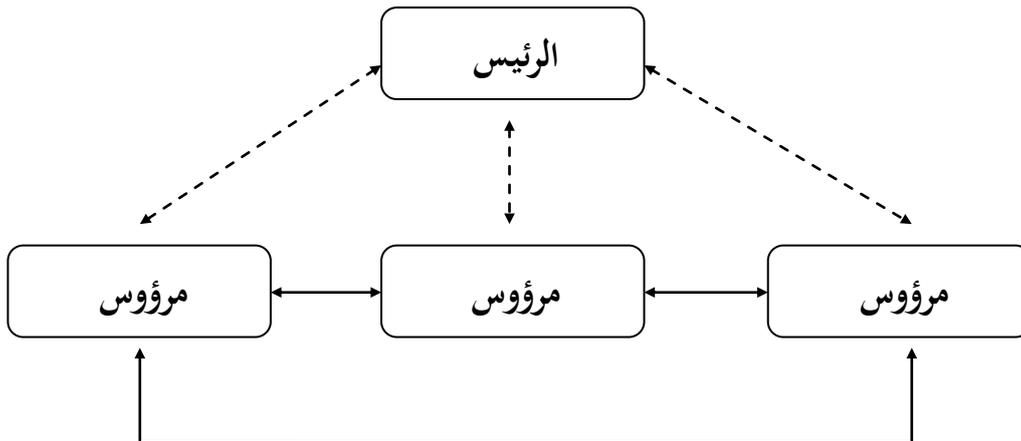
ب. النمط الأبوي: يركز على العمل و الإنجاز لكنه لا يهتم بالأشخاص، وهنا المدير يهتم بمروسيه يستمع إليهم و يتعاطف معهم و لا يقصر في حل مشاكلهم، ولكن عليهم أن يتصرفوا بالطريقة التي يأمرهم بها و لا يتجاوزوا الحدود المرسومة لهم من قبله.



ت. النمط الديمقراطي (المسير التشاركي): يتميز بالاهتمام الكبير بالأشخاص و بالعمل، إنه يشجع الاتصال و تبادل المعلومات و تفويض السلطة و المشاركة، على الرغم من شعبية هذا النمط فإن نجاحه غير مضمون لأنه يتطلب توفر شروط معينة بالنسبة للأشخاص و لظروف العمل و يصعب نجاحه وقت الأزمات خاصة.



ث. النمط التسيبي: يطلق الرئيس يد المرؤوسين و لا يتدخل في كيفية أدائهم للعمل، فهو يقوم من وقت لآخر بتفقد سير العمل للاطمئنان، و يتبادل المعلومات مع المرؤوسين الذين يتمتعون بمعنويات عالية و بقدر كبير من الخبرة و المهارة، و يؤخذ على هذا النمط أن القائد لا يلعب فيه دوره كما يجب، علاقة الرئيس مع مرؤوسيه متقطعة و تدخله في أعمالهم شبه منعدمة.



المهارات الإدارية

لكي يستطيع المدير إنجاز وظائفه الإدارية ومهامه و أدواره المختلفة يجب أن يتوافر لديه مجموعة من المهارات نذكر منها:

أ. المهارات الإدراكية: و هي القدرة على التنسيق و تحقيق التكامل و الربط بين أنشطة المنظمة و مصالحتها من خلال النظر إلى المنظمة ، و رؤيتها بمنظور شمولي وفهم مدى اعتماد نشاط على آخر و مدى التأثير الخاص بتغيير أي نشاط على المنظمة ككل، إضافة إلى القدرة على اكتشاف و استغلال الفرص؛

ب. المهارات الفنية: هي القدرة على التعامل مع الأشياء المادية و العمليات أي المقدرة على استخدام الوسائل و الأدوات و الإجراءات الخاصة بإنجاز العمل؛

ت. المهارات الإنسانية: و تنطوي على كل ما يرتبط بالتعامل مع الأفراد و الجماعات و قيادتهم و تحفيزهم على الانجاز الجيد، بالإضافة إلى القدرة على الاتصال الفعال و المحافظة على مصالح الأفراد¹.

¹ عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص ص 160-161.

المحاضرة الثالثة: المدرسة الكلاسيكية

تعتبر نظريات المدرسة الكلاسيكية من أهم النظريات التي ساهمت بشكل كبير في تطور الفكر التنظيمي، فقد عملت على تقنين المهام و الأدوار لتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال اعتمادها على الأسلوب العلمي القائم على القوانين و الأسس المحكمة¹.

لقد اعتمدت المدرسة الكلاسيكية بنظرياتها واتجاهاتها الفكرية المختلفة عددا من الافتراضات حول المنظمات والناس وأهمها:

- نظرت للإنسان نظرة ساذجة محدودة، واعتبرته كائنا اقتصاديا، أي أنه يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الأجور والحوافز المادية فقط؛
 - نقص أعداد المراكز و الهيئات العلمية الإدارية وعدم تناسبها مع الأعداد المتزايدة للمشتغلين بالإدارة و الراغبين للعمل فيها، وهذه المراكز دور كبير في وضع المبادئ و الأسس العلمية لعلم الإدارة و تطويرها².
 - نظرت للمنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها، وأن هذه البيئة هادئة ومستقرة؛
 - اعتبرت أن أعمال المنظمات معروفة وذات طبيعة روتينية بسيطة؛
 - اعتمدت معيار الكفاءة الإنتاجية فقط للحكم على نجاح المنظمات؛
 - رأت أن هنالك أسلوبا أمثل لأداء العمل يمكن تطبيقه عالميا³؛
- و لعل أهم نظريات المدرسة الكلاسيكية نجد كل من: النظرية العلمية، نظرية التقسيمات الإدارية و نظرية البيروقراطية الرشيدة.

¹ بن دريدي منير، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الحوافز - دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء - سونلغاز - عنابة-، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تربية و تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2009-2010، ص 47.

² مراد حسين العلي، مبادئ الإدارة، دار غيداء للنشر و التوزيع: الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 12-13.

³ - أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة: الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 66.

1- النظرية العلمية (1856-1915)

تعتبر هذه النظرية أول إسهام ذو دلالة في بناء الفكر الإداري وقامت هذه المدرسة على افتراض أساسي هو: " أن الإدارة تسعى دائماً لتحقيق أعلى كفاية إنتاجية ممكنة."

أ- أسباب ظهور النظرية:

- غياب المعنى الدقيق لمفهوم المسؤولية لدى كل من المدراء والعمال؛
- عدم وجود مؤشرات دقيقة و واضحة لقياس أداء العمال؛
- نقص الحوافز التشجيعية للعمال؛
- انعدام الأسس العلمية والدراسات المنظمة التي تبنى على أساسها القرارات الناجحة؛
- عدم التناسب في الكثير من الأحيان بين الوظيفة والفرد وماله من انعكاسات على مستوى الأداء والإنتاجية.

ب- أفكار تايلور:

هو مهندس أمريكي اشتغل في خط الإنتاج، وليس في الإدارة لكن شغل باله مشكل وطرح سؤال: كيف يمكن رفع إنتاجية المصنع؟ أي زيادة عدد الوحدات المنتجة.

لقد تزامن ظهور أفكار تايلور مع الحرب العالمية الأولى مما أعطى تلك الأفكار أهمية خاصة، حيث كان لها رد فعل قوي لدى الدول المتحاربة، إذ اعتمدت على مبادئ الإدارة العلمية في الإنتاج الحربي، وتعبئة الجيوش وشحن السفن و تفرغها...

قام هذا المفكر بعرض أفكاره من خلال كتاب نشره عام 1911 بعنوان " مبادئ الإدارة العلمية" *The principles of Scientific Management* والتي عارض بواسطتها الأفكار القديمة التي تقوم على: " أن النجاح يقوم على مبادرة من العامل"؛ والإدارة العلمية تستطيع تحقيق نتائج أفضل من النظام القديم وأهم أفكاره:

- التخلي عن المفاهيم القديمة في الإدارة القائمة على التجربة والخطأ وإحلال الأساليب العلمية محلها¹؛

¹ سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة... الأصول والتطبيقات، عمان: دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2004، ص 49.

- استعمال الطرق العلمية في اختيار وتدريب العمال، مع توظيف عمال تتوفر فيهم المهارات التي تتطلبها الوظائف مع تبسيط إجراءات ووسائل العمل حتى تريح العامل إضافة إلى صقل مهارات العمال وتطويرهم لأداء العمل؛
 - التقسيم العادل للمسؤولية بين المدراء والعمال¹، حيث يقوم المدراء بتخطيط العمل وتحديد المهام بالتفصيل، ثم يتولى العمال التنفيذ، أي يقتصر دور المدير على تحديد ما وكيف يجب أدائه وعلى المرؤوسين أداء ما يحدده المدير؛
 - تحقيق التعاون بين الإدارة والعمال من أجل بلوغ الأهداف وهذا بدل الصراع الذي يؤدي إلى تخفيض الإنتاجية بفعل العلاقات السيئة التي كانت بين المدراء والعمال؛
 - مشاركة العمال ماليا في المكاسب التي تتحقق نتيجة ارتفاع الكفاية الإنتاجية والربح (نظام الحوافز التشجيعية للعمال)، أي ربط الأجر بالإنتاج، فبالنسبة لتاييلور العامل رجل اقتصادي يستجيب للحوافز المادية ويفكر بمنطق الربح والخسارة؛
 - تطبيق الرقابة الصارمة على العمال حيث قام بتطبيق مبدأ التخصص في وظائف الإشراف، بمعنى تقسيم عمل المشرف العام إلى عدة أجزاء، يتولى كل جزء ملاحظ مباشر مثل: ملاحظ لأوامر التشغيل وملاحظ للأمن وملاحظ لجودة الإنتاج وبالتالي يتلقى العامل الواحد تعليماته من أكثر من ملاحظ مباشر؛
 - تجارب الحركة والوقت حيث كان تاييلور أول من حاول دراسة الحركات اللازمة لأداء الأعمال الصناعية و تسجيل الزمن الذي تستغرقه كل حركة منها، ثم تقدير الزمن الكلي اللازم لأداء الحركات المتتالية التي يتألف منها العمل²، فقد قال: لو نستطيع تدريب العمال على الحركات الضرورية فقط فسنزيد من الإنتاجية:
- مصنع يضم 100 عامل، كل عامل يحتاج إلى 5 دقائق لإنتاج وحدة واحدة في المصنع، فيقوم بـ 10 حركات من أجل إنتاج وتركيب هذه الوحدة: قلم مثلا.
- نفترض أن العامل يشتغل 8 ساعات في اليوم:
- $$12 = 5/60 \text{ دقيقة.}$$

¹ سنان الموسوي، نفس المرجع السابق، 2004، ص 49.

² الفضيل ريمي، لطيفة طبال، المنظمة و نظرية التنظيم، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، ص 12.

أي استخدام الزمن و الحركة بهدف الوصول إلى الطريقة المثلى و الحيدة لأداء العمل و هي الطريقة التي تسمح بتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي¹.

تقييم نظرية الإدارة العلمية

لاقت النظرية رواجاً كبيراً عندما طورها تايلور إلا أنه تجاهل العنصر الإنساني في تطبيق أفكاره مما أدى إلى عدم رضا العمال عنها ومقاومتهم لها خاصة من قبل النقابات العمالية، حيث حدثت العديد من حركات الإضراب بين العمال، وكان مجرد ذكر اسم تايلور يثير الكراهية في نفوسهم، واعتبرت أفكاره نوعاً من الاستعباد للعمال مما يجافي المبادئ الديمقراطية، وقد حذا ذلك بمجلس النواب الأمريكي إلى تشكيل لجنة خاصة للتحقيق مع تايلور والذي أعلن أمامها أن نظامه لا يغفل الجانب الإنساني، ويبدو أن اتهام تايلور يتجاهل العنصر الإنساني قد سبب له أرقاً نفسياً حاول جاهداً التخلص منه، لذلك فقد كان يتحين الفرص و المناسبات لإظهار وجهة نظره الإنسانية نحو العمال، فكان يقول لطلبته: "هناك حقيقة يجب أن تضعوها في أذهانكم وأنتم تتعاملون مع العمال، هذه الحقيقة هي أن العامل مثلي ومثلكم، إن العامل وأستاذ الجامعة هما أساساً نفس المشاعر، نفس البواعث، نفس الآمال، نفس النقائص ونفس الفضائل".

— تعامل مع الإنسان كتعامله مع الآلة، أي يمكن برمجة الإنسان على حركات معينة مثل الآلة "آلة بيولوجية" ولكن الإنسان كيان حي له مشاعر وحاجات فسيولوجية خاصة بالإنسان مهملاً تماماً العلاقات الإنسانية (آلة قابلة للضبط)؛

- اعتبر أن زيادة الأجر هو المحرك الأساسي لرفع مستوى الأداء وأن الإنسان لا يستجيب إلا للحوافز المادية والرقابة الصارمة؛
- عدم مراعاة الفروقات بين الأفراد، فطريقة الحوافز التي اقترحها تؤدي إلى معاقبة العامل البطيء وتغري العامل بإرهاق نفسه مقابل الحصول على أجر جون اعتبار للنواحي الصحية؛
- حصر اهتمامه بالمستوى التشغيلي للمصنع وأغفل النواحي الإدارية الأخرى.

¹ الفضيل رتيمي، رتيمي أسماء، عقلنة المنظمة و نظريات التنظيم، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية ج/ قسم العلوم الاجتماعية، العدد 10، جوان 2013، ص 14.

اعتبر تايلور إن الإدارة علم له أصوله القابلة للتطبيق في حل جميع المشكلات وفي مختلف الظروف مهملا أهمية عنصر التقدير الشخصي والمهارات الفردية في اتخاذ القرارات مع أنه من المعروف أن الإدارة هي علم وفن في نفس الوقت:

Il n'est pas la pour penser, il y a des gens qui sont payé pour ça

2- نظرية التقسيمات الإدارية (1841-1925)

يعتبر **Henri Fayol** الأب الروحي لهذه النظرية وقد وضع أسسها في كتابه "الإدارة العامة والصناعية" **Administration générale et industrielle** الذي صدر عام 1916، ولم يلق هذا الكتاب رواجاً إلا بعد ترجمته إلى الإنجليزية حيث عرف شهرة خاصة في الو.م.أ لا تزال الوظائف والمهام التي ابتدعها حتى اليوم كأنها مكتوبة بلغة العصر ولا تزال سارية المفعول إلى يومنا هذا، واعتبر فايول النشاط الإداري هو أهم الأنشطة وأحاطه بأكبر قدر من الاهتمام والعناية¹.

و يوضح عمل هنري فايول المدخل الكلاسيكي في الإدارة و السلوك في العمل، وكان فايول مديراً لإحدى شركات الحديد و الصلب الفرنسية لنحو 30 عاماً قبل أن يكتب مؤلفه، و قد أشار في هذا الكتاب إلى أن المدير يقوم بخمس وظائف رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق و الرقابة. كما أن فايول شعر بضرورة أن يقوم المدراء باتباع هذه المبادئ عند تنفيذهم لوظائفهم في التخطيط².

لقد ركزت هذه النظرية على المستوى الإداري للمنظمة و المعيار الأساسي الذي استخدمه فايول* هو جعل نفقات العمل والأداء أقل ما يمكن، ويتم التقسيم بهذه الطريقة:

- تحديد الأهداف؛

- تعيين الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف؛

- تجميع الأعمال في وظائف؛

¹ رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة و الأعمال، دمشق: دار الرضا للنشر و الطباعة، الطبعة الأولى، 2004، ص 61.

² بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 45.

* أكد فايول في كتابته أن التطبيق السليم لهذه المبادئ هو الحل الأمثل هو الحل الأمثل للمشكلات التي تواجهها منظمات الأعمال. وكان فايول يكتب كرجل أعمال عملي يسجل خبرته الإدارية الطويلة و يقدم المبادئ التي لاحظها، وفي عمله هذا لم يحاول فايول أن يقدم نظرية منطقية أو فلسفة للإدارة، و بالرغم من ذلك فإن ملاحظاته تتمشى تمثيلاً مذهلاً مع نظرية الإدارة التي تمتى حالياً.

- تجميع الوظائف في أقسام؛
- تجميع الأقسام في إدارات.

2.1 إسهامات Fayol

أهم ما انتهى إليه فايول أن نشاط أي مشروع يقوم على ست وظائف هي:

- الوظيفة الفنية: وتشمل الإنتاج، التصنيع والتحويل؛
 - الوظيفة التجارية: عمليات البيع والشراء و التبادل؛
 - الوظيفة المالية: تدبير رأس المال واستخدامه بأحسن طريقة اقتصادية؛
 - الوظيفة الأمنية: وتتمثل في حماية الممتلكات والأفراد؛
 - الوظيفة المحاسبية: العمليات الخاصة بتنظيم حسابات المؤسسة، الميزانيات، إحصائيات حول السعر والتكلفة، جدول حسابات الأرباح والخسائر؛
 - الوظيفة الإدارية: واعتبرها Fayol إحدى الوظائف الضرورية في كل مشروع بالرغم مما كان يجري عليه العمل في ذلك الوقت من عدم الاهتمام بها في المشروعات الخاصة باعتبارها مشروعات تسعى إلى الربح، وبالتالي كان الاهتمام منصبا على الوظائف غير الإدارية باعتبارها أكثر تعلقا بالإنتاج وهي الغاية الأصلية للمشروع، لذلك ركز فايول في كتابه على دراسة الوظيفة الإدارية وقام بإبرازها بجانب الوظائف الخمس الأخرى، وأوضح أهميتها وقام بتحليلها حيث قسمها إلى 5 عناصر:
 - التنبؤ: توقع المستقبل عن طريق وضع برنامج العمل؛
 - التنظيم: و يعني التنظيم المادي للعمل و التنظيم الاجتماعي للعمال؛
 - القيادة: وتعني إصدار الأوامر؛
 - التنسيق: وتعني الربط و التوفيق بين مختلف العمال؛
 - الرقابة: ملاحظة الأعمال بقصد التحقق من مدى اتفاقها والقواعد الموضوعة.
- ويعتبر هذا التقسيم ثورة في علم الإدارة، حيث لا تزال تلك العناصر هي المبادئ التي تدور حولها أسس التنظيم في مجال الإدارة في جميع المنظمات سواء العامة أو الخاصة.

2.2 المبادئ الأربعة عشر ل فايول:

- لقد وضع فايول أربعة عشر مبدأ إداري* وصفها بطابع الشمول و العمومية وأشار إلى وجوب مراعاتها من طرف المدير أثناء ممارسة العملية الإدارية فهي تجعل إدارته أكثر فعالية وهي:
- 1- تقسيم العمل: ويقصد به مبدأ التخصص و الذي يؤدي إلى الكفاءة العالية في العمل؛
 - 2- السلطة والمسؤولية: أي منظمة تحتاج إلى سلطة لتنفيذ العمل المطلوب، وتتكون السلطة من: السلطة الرسمية و السلطة الشخصية مع المسؤولية التي هي الالتزام بانجاز المهمة الموكلة له. التوازن بين السلطة والمسؤولية.
 - 3- وحدة القيادة: الموظف لا يخضع إلا لمسؤول واحد؛
 - 4- الانضباط: يجب على الأفراد داخل المنظمة احترام الأنظمة والقوانين والقواعد التي تحكم العمل؛
 - 5- تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة: إذا تعارضت المصلحة الشخصية للموظف مع المصلحة العامة، فيجب تفضيل المصلحة العامة؛
 - 6- نظام مكافآت عادل: يجب أن تكون مكافأة الأفراد عادلة وقادرة على تحقيق أقصى رضا ممكن لكل من العاملين وأصحاب العمل؛
 - 7- تدرج السلطة: أي تسلسل السلطة من الأعلى نحو الأسفل؛
 - 8- مبدأ المساواة: أي معاملة العاملين في المنشأة بالعدل وبحسن نية، وهو أمر يتطلب الكثير من الخبرة من جانب الرؤساء المعنيين " العدل أساس الملك"؛
 - 9- استقرار العمالة: و ينص هذا المبدأ على أهمية استقرار الموظف في عمله، كما يؤكد على أن المنظمات الناجحة هي المنظمات المستقرة؛
 - 10- المبادرة: ويقصد بها التفكير بالخطوة وتنفيذها وتشجيع الأفراد على تقديم الاقتراحات التي تطور العمل، ويتطلب تشجيع روح المبادرة تضحية الرؤساء بغيرهم الشخصي من أجل تشجيع مرؤوسيه؛

* و الجدير بالذكر أن فايول يقصد باصطلاح مبادئ الإدارة القواعد، بينما تشكل العناصر من وجهة نظره الوظائف، و يبين فايول أن مبادئ الإدارة مرنة و ليست مطلقة مما يجعل من استخدامها بغض النظر عن الظروف المختلفة للمنشآت.

- 11- مبدأ التعاون (روح الجماعة): حيث يتعين على الرئيس من خلال ممارسته لوحدة الأمر أن يحافظ على وحدة وتماسك مجموعته، وأن يتجنب تفريقها، لأن ذلك يشكل خطأ جسيماً، إذ تكمن قوة المجموعة في الاتحاد ويستلزم تأمين روح الجماعة وجود اتصالات مكثفة، أي العمل بروح الفريق الواحد؛
- 12- وحدة التوجيه: طبقاً لهذا المبدأ فإن كل مجموعة من الأنشطة لها نفس الهدف يجب أن تكون لها خطة واحدة ورئيس واحد؛
- 13- الترتيب: يقصد بمبدأ الترتيب أن يكون لكل شخص مكان محدد ومرتب ترتيباً جيداً، و يقسمه فايول إلى:

- ترتيب مادي و يشمل ترتيب الأجهزة و المواد و المعدات و غيرها؛
 - ترتيب اجتماعي و يشمل تنظيم العلاقات الإدارية بين العاملين في المنشأة، و يقصد به بشكل عام أن يكون هناك مكان معين لكل شئ (أو شخص) و أن يوضع كل شخص أو (شئ) في مكانه الخاص به وهو في الواقع مبدأ من مبادئ التنظيم المتعلق بترتيب الأشخاص¹.
- 14- مركزية السلطة: يجب أن يكون تركيز السلطة في المستويات العليا من التنظيم كلما أمكن ذلك، وقد لاحظ فايول أن الرؤساء يجب أن يتحملوا المسؤولية الأخيرة ولكن يجب أن يعطوا رؤوسهم السلطة الكافية لأداء عملهم بصورة صحيحة، وتحدد الدرجة المناسبة من المركزية واللامركزية حسب العديد من العوامل مثل طبيعة الموقف ونوع المشاكل، قدرات الرؤوسين، طبيعة التنظيم وغيرها².

2.3 صفات المدير حسب فايول:

لقد حدد فايول الصفات الادارية Managerial Qualities الواجب توافرها في المدير من زوايا عديدة على الوجه التالي:

- صفات طبيعية Physical و تشمل القوة و الصحة و العزم و غيرها؛

¹ سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

² - علي الضلاعين، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، يزيد للنشر: الأردن، الطبعة الثانية، 2005، ص 53.

- صفات ذهنية Mental و تشمل القدرة على الفهم و الإدراك و الحكم الصائب و التفكير المنطقي و غيرها؛
- صفات أدبية خلقية Moral و تشمل النشاط و الحزم و الرغبة و الاستعداد لحمل المسؤولية و المبادأة و الإخلاص و اللباقة و الكرامة و عزة النفس؛
- صفات تعليمية أو تثقيفية Educational و تشمل الإلمام بالمسائل ذات الطابع العام غير المتصلة مباشرة بالعمل؛
- صفات فنية Technical و يعني بها فايول الإلمام بالمسائل ذات الطابع الخاص المتصلة مباشرة بالعمل؛
- الخبرة Experience المكتسبة من الممارسة الفعلية للعمل¹.

2.4 تقييم النظرية

- نظرت إلى الأفراد والآلات باعتبارهم مشاكل ينبغي حلها؛
- اهتمت بالمستويات العليا للمنظمة؛
- أهملت الجوانب الإنسانية و السلوكية ومدى تأثيرها على المنظمة.

3- نظرية البيروقراطية الرشيدة (1864 - 1920):

يعتبر الألماني ماكس مليان كارل إيميل ويبر من أبرز مؤسسي هذا الاتجاه وهو عالم اجتماع، درس القانون في جامعتي هايدلبرغ وبرلين، وكان اهتمامه الأساسي منصباً على تركيب المجتمع، و تركيب المنشآت باعتبارها وحدات أو منظمات اجتماعية، وقد جمع الكثير من أفكاره المتعلقة بعلم الاجتماع والتنظيم في كتابه "الاقتصاد والمجتمع" الذي اختصه لمعالجة البيروقراطية²، صدر عام 1922 ولم يكن الرجل ممارساً بالمقارنة مع Taylor و Fayol.

¹ بشير العلق، مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 46

² أحمد ماهر، التنظيم - الدليل العملي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية - الاسكندرية: الدار الجامعية، 2007، ص 35.

3.1 بداية ظهور الفكر البيروقراطي:

نشأ ويبر فيما كان يعرف بدولة "بروسيا"، لم تكن المؤسسة في عهده تستخدم أكثر من بضعة مئات من الموظفين، وكثير ما كان عدد كبير من أفراد العائلة الواحدة يشتغل في المؤسسة نفسها نظراً لحداثة العهد بظاهرة نزوح السكان من الأرياف نحو المدن. فقد كانت أواصر القرى والصداقة والمذهب البروتستنتي تلعب في تلك الحقبة أهمية بالغة في صياغة العلاقات الاجتماعية، وقد لاحظ ويبر أخطار ذلك على التنظيمات حيث كانت ظواهر المحاباة و التمييز والتحيز تغلب على الموضوعية والعقلانية، مضعفة بذلك من فعاليتها (أي فعالية تلك التنظيمات).

وقد قدم Weber نموذج البيروقراطي للتنظيم على أنه أكثر عقلانية، والذي يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية نظراً لاعتماده على الموضوعية وتغليب اعتبارات الخبرة والكفاءة على الاعتبارات الشخصية. اعتقد Weber أن التنظيم البيروقراطي سوف يترسخ ويسود نظراً لارتباطه بنزوح السكان من الأرياف نحو المدن وتطور الاقتصاد النقدي والموارد الضريبية، إذ أصبح بإمكان الحكومات دفع أجور ومرتبوات نقدية لأعداد متزايدة من المستخدمين، إذ اعتقد ويبر أن الفرق بين التنظيم البيروقراطي والتنظيمات الأخرى مثل الفرق بين الآلة الحديثة ووسائل الإنتاج البدائية.

3.2 مفهوم البيروقراطية

كلمة البيروقراطية مشتقة من كلمتين لاتينية وإغريقية: الأولى Bureau وتعني المكتب، والثانية Cracy وتعني القوة أو السلطة أو الحكم، ومن ثم البيروقراطية هي حكم المكتب أو سلطة المكتب. وتعرف البيروقراطية على أنها النموذج المثالي للتنظيم الذي يقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي؛ وقد عرفها Garston بأنها "بناء تنظيمي هرمي يتصف بالتحديد الدقيق لخطوط السلطة والقواعد والإجراءات التي تحكم العمل".

3.3 العوامل التي أثرت في فكر ونظرية ويبر:

- 1- بما ان ويبر مواطن ألماني فقد شهد التضخم الذي طرأ على المؤسسات الصناعية، فرأى أن التنظيم الرسمي المحكم هو الطريقة التي ترفع مستويات الإنتاج؛
- 2- تأثر ويبر بالتنظيم العسكري حيث كان ضابطاً بالجيش، ومن المعروف ان الجيش يتحرك وفق أوامر وتعليمات صارمة، فاعتقد أن هذا الأسلوب يمكن ان يطبق في جميع المجالات الإدارية؛

3- لكون ويبر عالم اجتماع فقد أدرك عوامل الضعف البشري في اتخاذ القرارات لذا اعتقد أن القواعد تضمن عدم تدخل المصالح الشخصية.

3.4 خصائص التنظيم البيروقراطي المثالي:

- 1- التخصص الوظيفي: لكل شخص مجال اختصاص معين وفقا للوائح و النصوص؛
- 2- عدم التحيز: إن جميع القوانين و اللوائح يجب أن تنفذ بطريقة غير شخصية على اعتبار أن خدمة المتعاملين مع المنشأة هي الهدف الأساسي للمنشأة¹؛
- 3- الاختيار العقلاني للأشخاص: وفقا للمؤهلات المطلوبة على أساس الكفاءة وفي ظل المنافسة، ويتم ذلك باشتراط الشهادات وتنظيم المسابقات، الخبرة والمهارة والتأهيل هي أساس اختيار القائد؛
- 4- دوام المرتب: الذي يتحدد وفقا لمرتبة الشخص ولأقدميته في التنظيم؛
- 5- طرق وأساليب محددة للعمل من خلال الخضوع لنظام دقيق من الانضباط والرقابة القانونية؛
- 6- التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين و مرؤوسيه²؛
- 7- يفصل التنظيم البيروقراطي المكتب عن النشاط الخاص للموظف أي مبدأ لا وقت في العمل إلا للعمل؛
- 8- الاعتماد الكبير على المستندات و التدوين، حيث يقوم النظام بالاحتفاظ بجميع الوثائق في ملفات يستفاد منها في إعداد التقارير أو صنع قرارات أو في عملية التقييم.

3.5 مزايا البيروقراطية كما حددها فيبر

- الدقة في الأداء؛
- السرعة في إنجاز الأعمال؛
- الاستمرارية؛
- المعرفة الكاملة باللوائح والنظم والإجراءات؛
- الطاعة للرؤساء في العمل؛

¹ سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 60

² زاهد مجد ديري، السلوك التنظيمي، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، 2011، ص 36

- تخفيض تكاليف العمل؛
 - تجنب الاحتكاك في العمل بين الأفراد؛
 - الاستفادة من زيادة المهارات في الأداء عن طريق التخصص في العمل.
 - **المؤسسة المثالية:** أشار ويبر من خلال نظريته إلى المؤسسة المثالية وهي حالة الوصول إلى مؤسسة تكون فيها علاقات السلطة مدروسة مسبقا بأسلوب علمي ومقدرة كتعليمات رسمية ملزمة للجميع، ويعمل الكل على تنفيذ هذه التعليمات، مما يحقق الاستقرار والثبات لهذه المؤسسة حتى لو تغير أفرادها جميعهم.
 - **أشكال السلطة عند فيبر:** لماذا يطيع الأفراد الأوامر؟ ما الذي يعطي صفة الشرعية لسلطة الأمر على المأمور؟
- يفرق ويبر للإجابة عن هذا التساؤل بين ثلاثة أشكال من السلطة:
1. السلطة البطولية: يستمد الأمر هنا سلطته من الصفات الشخصية التي يتمتع بها و التي تضعه "فوق الآخرين" وتجعلهم يسيطر عليهم، فالأمر هنا قدوة حسنة أو قائد وطني أو منقذ، المشكلة هنا في هذه الحالة هو أن التنظيم غالبا ما ينهار نتيجة لموت البطل؛
 2. السلطة التقليدية: تستمد شرعيتها من الأعراف والتقاليد المتوارثة مثل الملك، القيصر، هذه السلطة المستندة إلى لاحق المكتسب أو الموروث، ويمارس الشخص سلطته من خلال موقعه في التنظيم، مستمدة من الدور الذي يفترض أن يقوم به الشخص لا من الشخص نفسه؛
 3. السلطة القانونية الرشيدة: يطيع الناس وفقا ل Weber القانون لاعتقادهم بأنه عادل، ويستمد التنظيم البيروقراطي مشروعيته من هذه السلطة القانونية وهو يتصف بالرشد لأنه يستخدم طرقا وأساليب دقيقة لتحقيق أهداف واضحة، ولأنه يعتمد على إجراءات موضوعية منفصلة عن لأشخاص (أي الشكل البيروقراطي للتنظيم)؛ ويلاحظ عند الاطلاع على أبحاث ويبر أنه كان يهدف إلى تحقيق تنظيم على أعلى قدر ممكن من الكفاءة، وهو ما جعله يصف البيروقراطية بأنها النموذج المثالي للتنظيمات الإدارية الضخمة.

3.6 الانتقادات التي وجهت للنظرية البيروقراطية:

- 1- إهمالها للجانب الإنساني في التعامل مع الموظف؛
- 2- السلطة تتركز في فئة قليلة في المستويات العليا؛
- 3- عزل الموظف في عمله عن حياته الخاصة وعدم فتح مجال للتداخل بينهما؛
- 4- أغفلت العلاقات الإنسانية بين الأفراد؛
- 5- الاعتماد الصارم على القواعد و الإجراءات يقضي على روح المبادرة و الابتكار و النمو الشخصي¹؛
- 6- إغفال الآثار المترتبة على الأداء في المنظمة نتيجة لتغيرات تحدث في البيئة.

¹ زاهد مجد ديري، مرجع سبق ذكره، ص 37.

المحاضرة الرابعة: مدرسة العلاقات الإنسانية

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في الثلاثينيات من القرن العشرين كرد فعل للنظريات الكلاسيكية السابقة (الإدارة العلمية، التقسيمات الإدارية، البيروقراطية الرشيدة)، التي أهملت العوامل الاجتماعية والإنسانية للفرد، وركزت على العوامل المادية وعلاقتها بالكفاية الإنتاجية، فجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية منبهة إلى الدور الهام الذي يؤديه الفرد في تحديد نجاح المنظمة أو فشلها.

إلتون مايو Ilton Mayi أمريكي الجنسية من أصل أسترالي كان أستاذ لبحوث العلاقات الصناعية بكلية إدارة الأعمال في جامعة Harvard، تزعم حركة العلاقات الإنسانية من خلال ما قدمه هو وزملاؤه من مساهمات رائدة تمكن من التوصل إليها من سلسلة التجارب الشهيرة في مصانع Hawthorne التابعة لشركة Western Electric .

1. مفهوم العلاقات الإنسانية

يقصد بالعلاقات الإنسانية* كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد و التعاون بين الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج أفضل بما يضمن إشباع رغبات الأفراد الاقتصادية و النفسية و الاجتماعية.

تعتمد نظرية العلاقات الإنسانية في تحليلها على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم هي الأساس الذي يجب أن تركز عليه دراسة الإدارة¹.

2. العوامل التي ساعدت على ظهور العلاقات الإنسانية

- الحركات النقابية: التي برزت و تزايدت قوتها نتيجة فشل الإدارة في توفير مناخ مناسب للعلاقات الإنسانية؛
- ثقافة العمال: التي اتسعت وزادت مما جعلهم يدركون ما يدور حولهم من مشاكل و يطالبون بقيادة إدارية أفضل وبالمشاركة في اتخاذ القرار؛

* أضاف ألتون مايو و زملاؤه في جامعة هارفارد الأمريكية الكثير إلى العلاقات الإنسانية، حيث كانت لهم تأملات ثابتة و أفكار عميقة فيما أجروه من تجارب، و أوضحت تجاربهم أن العامل ليس أداة بسيطة و لكنها شخصية معقدة تتفاعل في مواقف الجماعة التي كان يصعب التعامل معها وكان يساء فهمها.

¹ بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، 2010، ص 56.

- المشروعات الكبيرة: فمع اتساع المشروعات وكبرها أصبح من المستحيل على الإدارة الاتصال بمعظم العاملين؛
- مستوى المعيشة في المجتمع الحديث: والذي ارتفع وفسح المجال للتركيز على العوامل الإنسانية؛
- عنصر العمل: حيث زادت تكاليفه وأصبح من الضروري الاستفادة القصوى من هذا العنصر.

3. تجارب الهاثورن Hawthorne

أجرى Mayo ومساعدته Rotherberg في مصانع شركة Western Electric المتخصصة في صناعة الهواتف وخدمات الاتصالات في مصنع هوثورن بمدينة شيكاغو بداية من سنة 1924، استهدفت هذه التجارب دراسة أثر متغيرات معينة مثل ساعات العمل، فترات الراحة، مستوى الإضاءة، مستوى الأجور و أيضا نمط الإشراف على الإنتاجية¹، وقد تمت هذه التجربة على أربعة مراحل:

- المرحلة الأولى: دراسة تأثير الضوء على الإنتاجية؛
- المرحلة الثانية: دراسة آثار ساعات العمل وظروفه على الإنتاجية؛
- المرحلة الثالثة: دراسة شاملة لاتجاهات العمال ومشاعرهم؛
- المرحلة الرابعة: محاولة لتحديد وتحليل التنظيم الاجتماعي، كان الهدف من التجارب معرفة أثر البيئة المحيطة بالعمل على الإنتاجية، فتم اختيار أحد الأقسام وبدأ تحسين الظروف المادية بالنسبة للعمال:

- ✓ الإضاءة وتأثيرها على الإنتاجية؛
- ✓ ساعات العمل وطول فترات الراحة وإنتاجية العمل؛
- ✓ الصداقة داخل محيط العمل وتأثيرها على الإنتاجية؛
- ✓ الحافز المادي وأثره على الإنتاجية؛
- ✓ مقابلات شخصية استهدفت دراسة اتجاهات ومشاعر العاملين.

4. نتائج التجربة

- إن المنظمة نظام اجتماعي بالإضافة لكونها نظام فني، وأن هذا النظام الاجتماعي يحدد أدوارا ومعايير لسلوك الفرد قد تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنظمة²؛

¹ بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 54.

² سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 66.

- لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل حوافز اقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها دورها أيضا في إثارة دوافع الأفراد؛
- تلعب الجماعة غير الرسمية في المنظمة دورا في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم؛
- يجب التركيز على اتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في القيادة؛
- ربطت حركة العلاقات الإنسانية بين رضا الفرد العامل وإنتاجيته؛
- من الضروري تطوير اتصال فعال بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات، وعلى هذا فإن مبدأ مشاركة العمال مبدأ مهم في حركة العلاقات الإنسانية؛
- يحتاج مديرو المنظمات مهارات اجتماعية بقدر احتياجهم إلى مهارات فنية؛
- الأمور النفسية لها الدور الهام في زيادة الإنتاجية مقارنة بالعوامل المادية سواء كانت مكافأة أو أجور أو غيرها.¹

5. الآثار العملية لتجربة الهاوثون:

- إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: حيث ظهرت لأول مرة كمطلب ضروري نتيجة لما توصلت إليه هذه التجارب، وتتولى هذه الإدارة حسن استخدام الموارد البشرية المتاحة و العمل على رفاهيتها وحل مشكلات العاملين بل وصل الأمر إلى حد إنشاء أقسام للتحليل النفسي داخل هذه الإدارات؛
- الإجازات السنوية: إذ بدأت الإدارة العامة والخاصة بالاعتراف بحق العمال في الحصول على إجازات سنوية، وبدأ العمل على تخفيض ساعات العمل الأسبوعية تدريجيا حتى وصلت إلى 40 ساعة عمل أسبوعيا في معظم دول العالم؛
- الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية: حيث بدأ الاعتراف بحقوق العمال بهذه الجوانب، فتقررت وجبات طعام للعاملين خاصة في المصانع والمناجم، وساعات للراحة وتقرر علاج العمال مجانا والتأمين عليهم وعلى أسرهم؛
- مراعاة أصول العلاقات الإنسانية: حيث بدأ تدريب الرؤساء و المشرفين على ذلك وعلى حسن المعاملة مع العمال لرفع روحهم المعنوية ولزيادة قابليتهم للتعاون.

¹ زكريا الدوري، نجم العزاوي، بلال خلف السكارنة، محمد عبد القادر، مبادئ و مداخل الإدارة و وظائفها - في القرن الحادي و العشرين -، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، 2012 ص 69

6. الانتقادات الموجهة للمدرسة:

1- هذه المدرسة لم تقدم نظرية كاملة ولا شاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي، وإنما ركزت اهتمامها على دراسة جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة وهو العنصر البشري، فالتنظيم عبارة عن وحدة اجتماعية مركبة يتفاعل فيها جماعات العمل الاجتماعية، وقد صورت مدرسة العلاقات الإنسانية تلك الجماعات الاجتماعية على أنها متماثلة ومتحدة الهدف والغاية. لكن الواقع يشير إلى أنه حيث توجد بعض المصالح المشتركة بين جماعات العمل الاجتماعية من الناحية الاقتصادية مثلاً، فإن هناك أيضاً مصادر للاختلاف والتناقض بينها.

ومن الجائز أن تتعاون تلك الجماعات في بعض مجالات العمل إلا أنه من المستبعد تماماً أن تنصهر جميعاً وتصبح أسرة واحدة سعيدة كما يتخيل أنصار حركة العلاقات الإنسانية؛

2- إن هذه المدرسة تفترض وجود تناقض واضح بين مصالح مجموعتين من أعضاء التنظيم وهما: مجموعة العمال ومجموعة الإداريين، بينما تقتضي تحقيق أهداف التنظيم التكامل بين هاتين المجموعتين؛

3- إن تركيز نظريات العلاقات الإنسانية على إنشاء جماعات العمل وإتاحة الفرصة لها للتفاعل يجعل جو العمل أكثر ملاءمة للعامل ولكن ذلك لن يقلل من جهد العامل في عمله أو يغير من طبيعة العمل الذي يقوم به، فتلك أمور موضوعية لن تتأثر بالجوانب الاجتماعية للعمل، بل إن التجارب أثبتت أن جماعة العمل الأكثر سعادة ليس بالضرورة الأكثر إنتاجية؛

4- التركيز على جماعات العمل باعتبارها عائلة سعيدة وأن مكان العمل هو مصدر الرضا و تتغافل عن واقع التفاعل الاجتماعي وما يحتويه من صراع ونزاع وتنافس وتعارض للمصالح وبالتالي فإنها تعطي تصويراً خاطئاً للتنظيمات الفعلية، والصراع الإنساني في تنظيمات العمل يعتبر مصدراً للتجديد والابتكار والإبداع حيث يحاول كل عضو أن يتميز عن الآخرين، كما أن الصراع بين الإدارة والنقابات كان عاملاً حاسماً في سبيل التطوير الفني والإنتاجي كما كان عاملاً أساسياً في تحسين أحوال العمال؛

5- ركزت على التنظيم غير الرسمي وأهملت التنظيم الرسمي وأهميته ولا توضح أثره في تشكيل سلوك أعضاء التنظيم؛

6- إن حركة العلاقات الإنسانية إذ تركز على الحوافز والمكافآت غير المادية إنما تتجاهل أثر الحوافز المادية وهي بذلك تفقد عنصراً مهماً من عناصر تفسير السلوك الإنساني في تنظيمات العمل.

المحاضرة الخامسة: المدرسة السلوكية

جاءت هذه المدرسة نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى المدرسة التقليدية وإلى العلاقات الإنسانية محاولة منها معرفة السلوك الإنساني من خلال دراسة الفرد وشخصيته والجوانب الإدارية فيها بهدف معرفة تصرفاته وتنوع واختلافات هذه التصرفات والدوافع التي أدت إلى سلوكه.

المدرسة السلوكية Behavioral School لا تتماثل مع المدارس التي سبقتها بالرغم من أنها تحمل بعض مبادئ المدرسة الكلاسيكية مثل التأكيد على الكفاية الإنتاجية وبعض مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية في محيط العمل وبناء مناخ ملائم للتعبير عن مواهب العمال.

1- نظرية العاملين: The two Factors Theory

Frederick Herzberg هو عالم نفس أمريكي معروف عن عمله في الإثراء الوظيفي للعمل، إذ قام مع زميله Mausner & Snyderman خلال الخمسينات بدراسة ميدانية عن الرضا كمحرك لسلوك الأفراد واندفاعهم للعمل وذلك لدى مائتي مهندس و محاسب¹، وقد سميت هذه النظرية ب: نظرية العاملين، حيث نشرت نتائجها في مؤلف ذائع الصيت The motivation to work عام 1959، وقد قسم Herzberg العوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد في بيئة العمل إلى قسمين:

1/العوامل الصحية أو الأساسية (وقائية): وتعلق بظروف العمل:

- الاستقرار الوظيفي: بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل؛
- عدالة نظم وسياسات المنظمة والعلاقة بالمشرفين والرؤساء؛
- المنزلة المناسبة: وهي تشمل المركز الوظيفي والسلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل المكتب المناسب؛
- الدخل المادي الكافي: وتشمل المميزات وجميع ما يتقاضاه العامل من أجر ومميزات مثل العلاج والإجازات ووسائل المواصلات وغيرها؛
- الإشراف والذات: وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل؛
- العلاقات الجيدة في العمل؛

¹ بن دريدي منير، مرجع سبق ذكره، ص 61

- ظروف العمل وهي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفير أدوات العمل والخدمات الأساسية للعمال؛

وحسب Herzberg هذه العوامل ليست محفزات بل إنها تحول دون عدم الرضا: أي أنها ليست محفزات بل إن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط، وبالعكس فإن توفرها يجعل العامل راضيا وليس محفزا، أي أنها عوامل لا بد من توفيرها ولكن وحدها غير كافية للتحفيز.

2/ العوامل الدافعة (المحفزة): وتمثل فيمايلي:

- العمل المثير: أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته؛

- التقدير: أي التقدير من قبل الرؤساء والزملاء؛

- فرص النمو: أي الشعور بوجود فرص للترقية والتطور وزيادة الدخل؛

- تحمل المسؤوليات: أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين؛

- الإنجازات: وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما وكيفا.

فهذه العوامل حسب هذه النظرية هي التي تعتبر محفزة، فالعوامل الصحية لا تؤدي إلى تحفيز العامل

بل نقصها يؤدي إلى عدم رضا العامل، أما التحفيز فيكون من المجموعة الثانية وهي مجموعة العوامل المحفزة.

عوامل الصحة

عوامل التحفيز

- الدخل المادي؛
- الاستقرار الوظيفي؛
- المنزلة المناسبة؛
- العلاقات الاجتماعية؛
- ظروف العمل؛
- نظم المؤسسة؛
- الإشراف والذاتية.

- العمل المثير؛
- التقدير؛
- تحمل المسؤوليات؛
- فرص النمو؛
- تحقيق الإنجازات.

موظف غير راض

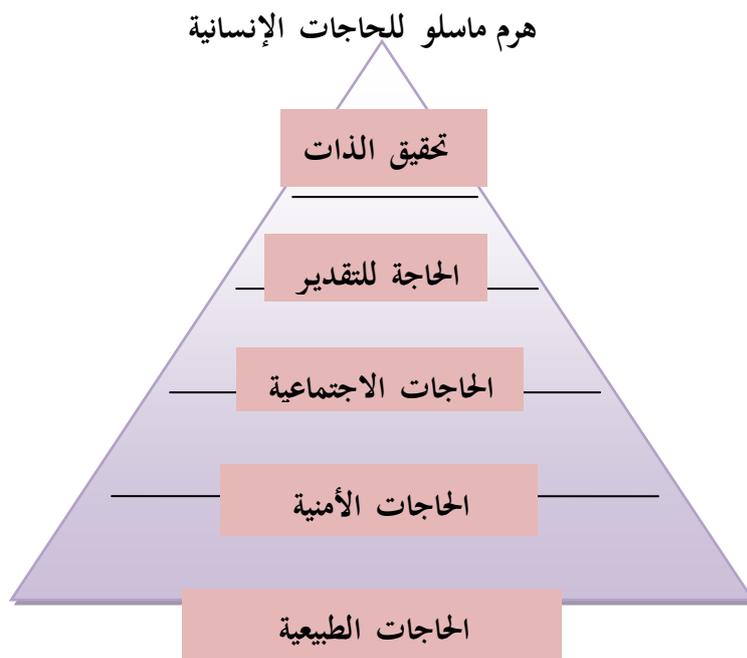
موظف راض وغير

موظف راض

وقد أدى هذا الفصل إلى مفهوم إثراء العمل والذي يعني تزويد الأعمال بعوامل دافعة ولكن قبل ذلك يجب على الإدارة توفير العوامل الوقائية. توضح هذه النظرية أهمية تصميم العمل بحيث يكون ممتعا للعمال فيعطيههم مجالا للإبداع واتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات وتحقيق الإنجازات، فظاهرة عدم تحفيز العمال بالرغم من ارتفاع الدخل المادي وتوفير فرص الترتي وذلك حين لا يكون العامل راض عن العمل نفسه، فارتفاع الدخل المادي والترقيات لا تعوض عن طبيعة العمل الممتعة التي يشعر فيها الإنسان أنه يحقق ذاته ويقوم بعمل رائع يقدره الآخرون.

2/نظرية الحاجات الإنسانية (سلم الحاجات)

تعتبر نظرية تسلسل الحاجات لماسلو من أكثر نظريات التحفيز شيوعا، وذلك لقدرتها على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، وقد حاول ماسلو في نظريته الدافعية الإنسانية Human Motivation أن يصيغ نسقا مترابطا يفسر من خلاله طبيعة الدوافع أو الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله، ويفترض ماسلو أن الحاجات أو الدوافع الإنسانية تنتظم في تدرج أو نظام متصاعد Heirarchy من حيث الأولوية أو شدة التأثير، فعندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية أو الأعظم قوة وإلحاحا فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الإشباع هي الأخرى، وعندما تشبع نكون قد صعدنا درجة أعلى على سلم الدوافع وهكذا....، حتى نصل إلى قمته، هذه الحاجات والدوافع وفقا لأولوياتها في النظام المتصاعد كما وصفه ماسلو هي كما يلي:



- 1- الحاجات الفسيولوجية: و تتضمن الحاجات الجسمانية والأساسية للحياة وحفظ النوع مثل: الحاجة للطعام، الماء، الهواء، النوم....، وتأتي في أسفل السلم الهرمي وتشكل قاعدته الأساسية باعتبارها الحاجات الرئيسية لضمان العنصر البشري، لذلك فإن المؤسسات تحتاج أن تلي هذه الحاجات الأساسية بتوفير الدخل المادي الكافي أو بعض الدعم لموظفيها مثل "قروض الإسكان"؛
- 2- احتياجات الأمن Safety needs: يحتاج كل إنسان أن يشعر بالأمان من المخاطر ومن التهديد، فهو يبحث عن العمل الآمن المستقر والسكن الآمن والصحة المستقرة. لذلك فإن المؤسسات يمكن تحفيز موظفيها والإحساس بعدم الخوف من الفصل وبتوفير الاستقرار والإحساس بعدم الخوف من الفصل وبتوفير بعض برامج العلاج المجاني أو المدعم وبرامج توفر ما يشبه المعاش بعد التقاعد؛
- 3- احتياجات اجتماعية Social needs: وهي الحاجة لتكوين صداقات والانتماء لمجتمع، لذلك فإن المؤسسات يمكنها تحفيز العاملين بتوفير جو اجتماعي جيد وتنظيم لقاءات اجتماعية أو توفير الوسائل لها، هذه الاحتياجات تشمل الاحتياجات الاجتماعية خارج العمل بمعنى قضاء وقت مع الأسرة والأصدقاء و الأقارب، فهذه احتياجات لا بد من تلبيتها خلال وجود إجازات وتحديد أوقات العمل بحيث لا يصبح العامل لا يذهب لبيته إلا للنوم فقط؛
- 4- احتياجات الاحترام (التقدير) Needs Esteem : بعد توفير الاحتياجات الأساسية ثم الأمان ثم الاحتياجات الاجتماعية فإن الإنسان يبحث عن التقدير من الغير لذلك والحصول على وضع مميز، لذلك فإن مكافأة العمال وتقدير مجهودهم ماديا ومعنويا هو من الأمور المحفزة. فالإنسان يريد أن يقدره زملاؤه في العمل ومن يعرفونه خارج العمل، فهو يذهب لأسرته ليخبرهم بحصوله على جائزة التفوق في كذا، أو أن مديره شكره لقيامه بمجهوده أو تقديمه فكرة وهكذا...، وهو يريد أن يشعر زملاؤه بتقدمه في العمل، فيريد أن يرتقي لمراكز أعلى لكي يظهر نجاحه؛
- 5- الحاجة لتحقيق الذات Needs self-actualization بعد توفير كل هذه الاحتياجات فإن الإنسان يبدأ في البحث عن تحقيق الذات وهو أن يقدم أحسن ما عنده ويستغل كل طاقته فيبدع ويتطور إلى حدود عالية.
- إن هذه النظرية قائمة على أساس مبدئين أساسيين:

الأول: مبدأ الحرمان من الإشباع، حيث أن الحاجات المشبعة لا أثر لها في دفع الفرد لسلوك معين في حين أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد و تدفعه للبحث عن إشباعها؛
 الثاني: فهو مبدأ التدرج في إشباع الحاجات أي أن الحاجات في مستوى أعلى لا تفعل إلا بعد أن تكون حاجات المستوى الأدنى منه قد أشبعت، فلا يفكر أي عامل في الحاجات الاجتماعية أو غيرها لم تكن الحاجات الفسيولوجية أو حاجات الأمان قد أشبعت بحدود معقولة¹.
 هذه النظرية شهيرة جدا وقد وفرت إطارا عاما للاحتياجات والتي يسعى الإنسان لتلبيتها، ولذلك فإن المؤسسات تحاول مساعدة الموظفين في تلبية هذه الاحتياجات كوسيلة لتحفيز العمال.

4. تقييم نظرية ماسلو

- إن الرئيس أو المشرف ليس المفروض فيه أن يكون عالم نفس يستطيع أن يحلل نفسية من يعملون معه لكي يفهم على وجه التحديد ما هي الحاجات التي إذا حفزت بجوائز مناسبة أثارت في هذا المرؤوس دوافع العمل والإنجاز؛
- لم تثبت أي من الدراسات التي لأجريت بعد ذلك صدق هرمية هذه الحاجات، فقد يكون العامل إنسان فقير لم يشبع بعد حاجاته الطبيعية ولكنه مع ذلك يتمسك بقيم اجتماعية ويأبى الخروج عن المجموعة غير الرسمية التي وضعت حدا أعلى للإنتاج يلتزمون به جميعا مهما كانت المكافأة التي يعده بها رئيسه، وهذا ليس مجرد مثال نادر الحدوث فكثيرا ما نجد أحد الأفراد رغم إشباع حاجاته إلى درجة كبيرة جدا، إلا أنها مازالت هي المتحكمة في سلوكه ولا يدفعه للعمل غيرها. ولذلك ليس هناك في الحياة العملية ما يؤيد الترتيب الهرمي للحاجات كما يراه ماسلو.

3/ نظرية الفلسفة الإدارية

قام Douglas Mc Gregor بتقديم نظريتي X & Y وذلك كبلورة عامة تلخص بعض الجوانب المتعلقة بطبيعة الإنسان وأنماط القيادة وقد وضع ذلك في كتابه (الجانب الإنساني في العمل)، حيث وضح أن نظريتي X&Y إحداها تناقض الأخرى.

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 2008، ص

- يعتبر Mc Gregor أحد علماء النفس الاجتماعي الذي أجرى العديد من البحوث حول الدافعية والسلوك العام للناس في المنظمات، وتقوم فلسفته الإدارية على:
- إن كل مدير له فلسفته الخاصة التي يعتنقها، وتعتبر عاملاً أساسياً في تحديد سلوكه الإداري وبالتالي السلوك التنظيمي؛
 - إن هناك عاملاً آخر يؤثر في السلوك التنظيمي، وهو أن رجال الأعمال الذين تأثروا بمبادئ الإدارة التقليدية أصبح لديهم اقتناع بأن هذه المبادئ راسخة و لا تحمل التعديل أو النقاش رغم أن هذه المبادئ غير سليمة وعليها انتقادات.

انتقادات Mc Gregor لمبادئ النظرية التقليدية

- 1- تعتبر النظرية التقليدية هي الوسيلة الوحيدة للتأثير على سلوك أعضاء التنظيم، ينتقد Mc Gregor ذلك لأن السلطة هي مجرد نوع واحد من أنواع التأثير، فهناك مصادر أخرى للتأثير مثل التشجيع والإقناع؛
 - 2- ترى النظرية التقليدية المركز الرسمي هو المركز الوحيد للسلطة، لكن Mc Gregor يرى أن هناك مصدر آخر للسلطة هو السلطة غير الرسمية التي تأتي من الثروة والعلم والخبرة والقوة (الجسدية أو العقلية)؛
 - 3- النظرية التقليدية تنظر إلى العلاقة التنظيمية نظرة فردية تنحصر في أداء الفرد لواجباته، إلا أن Mc Gregor يرى أن هذه نظرة مخالفة للواقع حيث أن العلاقة التنظيمية تلمس مختلف نواحي الحياة الاجتماعية و الاقتصادية لأعضاء التنظيم.
- يعتقد هذا العالم أن السلوك الذي يسلكه المدراء اتجاه مرؤوسيهم أو بالأحرى الاستراتيجيات الإدارية التي يستخدمونها تنتج عن أحد الأمرين هما:

- 1- **نظرية X (النظرية الاستبدادية):** تمثل نظرية X النظرية التقليدية للمدير وسلوكه مع الجماعة حيث يعتقد المدير أن واجب الإدارة هو جمع عوامل الإنتاج وتنسيقها بالصورة التي تحقق أكبر نفع اقتصادي، وتنص هذه الفكرة على أن ممارسة السلطة أو الضبط هما أمران ضروريان لحث العمال على إنجاز أهداف المنظمة، فهي تنظر إلى العامل نظرة سلبية، لذلك يجب أن يجبروا على العمل، ويجب أن يراقبوا ويوجهوا ويهددوا بالعقاب من أجل الحصول على الإنتاج اللازم لتحقيق الأهداف.

*نتيجة النظرية X : رأى ماكجريجور أن أساليب العمل المبنية عليها تفشل في حفز الأفراد لتحقيق الهدف المطلوب، كما تضح له أن نتائج البحوث عن الدراسات السلوكية لا تؤيد المعتقدات السابقة عن الإنسان والطبيعة الإنسانية وعن دور الإدارة، ولذلك حاول أن يضع نظرية أخرى على عكس الأولى تتضمن نظرة إيجابية للعمال.

2- نظرية Y (النظرية الديمقراطية): وضع Mc Gregor بديلا لنظرية X أسماها نظرية Y، إذ تقوم هذه النظرية على مسلمت وافتراضات في السلوك الإنساني مغايرة ومخالفة تماما لافتراضات نظرية X، إذ تمثل نظرية Y النظرة الإيجابية في التعامل الإنساني وفي كيفية التعامل الإنساني وفي كيفية توجيه الإنسان وضبطه وبناء علاقات إنسانية معه.

النظرية الديمقراطية	النظرية الاستبدادية
-الإنسان بطبيعته يحب العمل كحبه للراحة والانسجام متى ما توفرت الظروف المناسبة؛	-الإنسان العادي لديه كراهية فطرية للعمل ويجاوب تجنبه؛
-تحت الظروف الاقتصادية والاجتماعية الملائمة يسعى الفرد بمحض إرادته للعمل؛	-الفرد يفضل أن يكون موجها من رئيسه ولا يرغب في تحمل المسؤولية؛
-يسعى الإنسان لتحمل المسؤولية وليس قبوها فقط؛	-من أجل جعل الفرد يحقق أهداف المنظمة يجب إخضاعه للرقابة؛
-إن العقاب ليس الوسيلة الوحيدة لدفع الأفراد للعمل؛	-إن الأجر والحوافز المادية الأخرى من أهم حوافز العمل؛
-الشخص لا يحتاج لأي مراقبة خارجية وتكفيه المراقبة الذاتية لتحقيق الأهداف؛	-الإنسان العادي خامل ¹ وغير طموح ويسعى فقط للأمن والاستقرار؛
-يعمل الإنسان أملا في الحصول على المكافآت لا خوفا من العقاب، وأهم مكافأة للفرد هي الرضا الشخصي.	-الإنسان العادي يفتقد المبادرة ولا يسعى لاتخاذ موقف المخاطرة.

¹ علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة: دار غريب للطباعة، ص 11.

المحاضرة السادسة: المدرسة الحديثة

عرفت النظريات تطورا كبيرا مما أسهم في إثراء الفكر الإداري من جهة ايضا بما يتناسب و التطورات التي عرفتھا المنظمة، فأصبح من الضروري تغيير النظرة إلى العمل الإداري و أساليبه فظهر العديد من المفكرين من رواد علم الإدارة وضعوا نظريات حديثة من بينها : نظرية النظم، نظرية الإدارة بالأهداف، النظرية اليابانية.

1- نظرية النظم: النظرية العامة للنظم

تنظر هذه النظرية إلى المنظمة على اعتبار أنها نظام مركب يتكون من أجزاء* متعددة مترابطة متفاعلة يعتمد بعضها على البعض، وتسعى جميعها إلى تحقيق هدف النظام الذي تعمل ضمنه. وفي إطار المفهوم السابق يمكن النظر إلى منظمة صناعية على أنها نظام يحوي مجموعة من الأنظمة الفرعية: الإنتاج، التسويق، التمويل،...، وبنفس المنطق يمكن النظر إلى الإنتاج مثلا كنظام يحوي أنظمة فرعية أخرى: برمجة الإنتاج، الرقابة على الجودة...

ظهرت نظرية النظم سنة 1973 على يد عالم الأحياء الألماني¹ Ludwing Von Bertalanffy حيث تنظر إلى المنظمة كوحدة واحدة بدلا من التركيز على بعض عناصرها أو مقوماتها مثل الهيكل التنظيمي (نظريات التقسيم الإداري) أو إجراءات العمل (المدرسة العلمية في الإدارة) أو العاملين بها (مدرسة العلاقات الإنسانية) أو المناخ التنظيمي الداخلي (المدرسة السلوكية) أو وظائف المدراء (مدرسة اتخاذ القرار)، وهذا لا يعني بحال التقليل من شأن مثل هذه العناصر المكونة للمنظمة وإنما المقصود أن ينظر إلى النظام كله نظرة شاملة.

1.1 تعريف النظام

هو الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين أشياء وأجزاء تؤلف في مجموعها تركيبا موحدا؛
مجموعة من الأجزاء تتفاعل و تتكامل مع بعضها البعض ومع بيئتها لتحقيق هدف أو أهداف معينة.

* و يمكن التعرف على هذه الأجزاء وتحديدھا من خلال علاقتها بالهدف الذي يسعى النظام إلى تحقيقه، وهذا النظام يعمل ضمن نظام أكبر وأوسع شمولاً يتفاعل معه وهو المجتمع.

¹ بورحلة علال، تحليل المنظمات، الجزائر، مكتبة الرشاد، 2006، ص 68.

و يعرف النظام من منظور نظرية النظم بأنه مجموعة من الأجزاء أو الأنظمة الفرعية Sub-Systems المترابطة و المرتبة بشكل تكون معه كيانا متكاملًا¹.

1.2 أنواع النظم

- 1- النظم المغلقة والنظم المفتوحة: وهي النظم التي لا تتأثر ببيئتها و لا تتفاعل معها، فالساعة هي مثال على النظام المغلق فعقاربها تعمل حسب طريقة محددة مسبقا بغض النظر عن بيئتها؛ أما النظم المفتوحة فهي تلك النظم التي تتفاعل باستمرار مع بيئتها، فالمصنع مثال لمنظمات تعمل بالنظم المفتوحة وفي الحقيقة فإن البيئة تقرر مدى استمرار بقاء المصنع أم لا.
- 2- النظم الطبيعية والمصطنعة: تمثل النظم المادية أو الفيزيائية أو الحياتية، فالنظام الشمسي وجسم الإنسان تعد نظاما طبيعية، أما النظم المصطنعة فهي تلك النظم التي يقوم الإنسان بصنعها والتأثير فيها أو في تكوينها، فالمنشأة نظام مصطنع لأنها من صنع وبناء الإنسان.

1.3 خصائص أو سمات النظام

- تتميز المنظمة بكونها تمثل نظاما مفتوحا من العلاقات السائدة بين الفعاليات أو الأنشطة التي تقوم بأدائها، ولكي تستطيع المنظمة صيانة ذاتها من الضمور أو الاضمحلال فلا بد من وجود الخصائص التي ينبغي أن تتسم بها وتحقق من خلالها التفاعل مع البيئة الخارجية وتمثل أهم الخصائص فيما يلي:
- 1- يتألف النظام من نظم فرعية Sub-systems وهو يشكل مع غيره من النظم ذات العلاقة أجزاء من نظم أكبر Supra-systems؛
 - 2- لكل نظام حدود تفصله عن البيئة التي يعمل فيها بحيث يمكن القول بأن النظام يتميز بالكلية والاستقلال عن بقية النظم الكائنة؛
 - 3- لا يمكن للنظام أن يستمر إلا إذا قام بتحقيق التوازن مع البيئة التي يعمل بها، بحيث يقوم باستيراد الطاقة (المدخلات)، كما يقوم بتصدير السلع و الخدمات (المخرجات)، ويتحقق هذا التوازن رغم أن النظام هو في اتصال دائم مع البيئة، كما أنه قادر على مواصلة البقاء يبقى في تغيير مستمر ودائم، إذ أن حالة الثبات تعني الموت أو الاضمحلال؛
 - 4- تتفاعل الأجزاء التي يتكون منها النظام مع بعضها لتحقيق أهداف ولا يستطيع الجزء أن يحقق أهداف النظام بمعزل عن الأجزاء أو النظم الفرعية الأخرى التي يتألف منها النظام؛

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، 2008، ص 55.

- 5- التمايز أو التخصص: إذ تميل النظم المفتوحة نحو التمايز Differentiation أو التخصص Spécialisation في إنجاز أعمالها، حيث أنها تبدأ بسيطة ثم تصل من خلال نموها المتدرج إلى درجات عالية من التعقيد الذي يستوجب زيادة التقسيمات المتخصصة لكي تحقق استمرار وجودها من خلال إنجاز مهماتها أو استيعاب التعقيد في أنشطتها؛
- 6- الاستهداف: فالنظام هو كيان هادف، فمنظمة العمال مثلا هي وحدة اجتماعية هادفة تسعى من خلال ممارسة أنشطتها المختلفة إلى تحقيق أهداف متعددة مثل: الربحية، التوسع، البناء ويهدف الأفراد إلى تحسين مستوياتهم المعيشية وظروف العمل المادية، كما تستهدف الدولة كنظام كبير إلى السيادة والأمن وتحقيق الرفاهية لأبناء المجتمع؛
- 7- الشمولية: ويقصد بها ترابط أجزاء النظام بعلاقات، فإذا كان كل جزء مرتبط بشكل أو بآخر بالأجزاء الأخرى بحيث أن التغيير في أي جزء منها يؤدي إلى تغيير في كل الأجزاء الأخرى، فالنظام يسمى شاملا أو كلا متكاملا؛
- 8- التعاون أو العمل معا وهو يعني أن المخرجات هي أكثر من مجرد جمع المدخلات أو أن الكل هو أكثر من حاصل جمع أجزائه، فالأجزاء لو أخذت بدون علاقات أو ترابط بينها هي أقل قوة و فاعلية من النظام الذي تمكنه سوية؛
- 9- الاستقرار والتوازن والتكيف: تتميز النظم المفتوحة بالتوازن المتحرك والاستقرار في مجمل التفاعلات الجارية مع البيئة (النظام الأكبر)، حيث أنها تقوم باستمرار باستيراد الطاقة اللازمة للنمو والتطور ومواصلة الأداء؛
- 10- التكامل أو التنسيق: إذ تعد ظاهرة التكامل أو التنسيق من المظاهر الأساسية التي تتميز بها الأنظمة المفتوحة، خاصة وأن النظام يحتوي على مجموعة من الأجزاء التي تتكامل مع بعضها في إطار الأنشطة التي تقوم بأدائها، والتكامل أو التنسيق هو عكس التخصص، إذ أن تجزئة النظام إلى مكونات متخصصة يتطلب ربطها سوية بشكل متناسق و متكامل حتى لا يفقد النظام وجوده الموحد في المنظمة الإنسانية هناك تقسيم للعمل مع ضرورة تنسيق ما تمت تجزئته في قيادة واحدة تحقق التكامل؛
- 11- التلاشي أو الاضمحلال: هو قانون طبيعي تسيير بمقتضاه كل الأنظمة الكونية الموجودة، إذ يتعرض النظام لظاهرة التلاشي أو الزوال عندما يفقد القدرة على ضمان استمرار استيراد

الطاقة (الموارد المختلفة)، بما فيها المواد والمعلومات وتوظيفها وكذلك عند الإخفاق في استيعاب البيئة الخارجية لمخرجات النظام السلعية أو الخدمية، كذلك لا بد لها أن تعتمد السبل الكفيلة بخلق التوازن المستمر مع البيئة الخارجية لضمان الاستمرار والبقاء.

1.4 مكونات النظام: يتألف النظام من العناصر التالية:

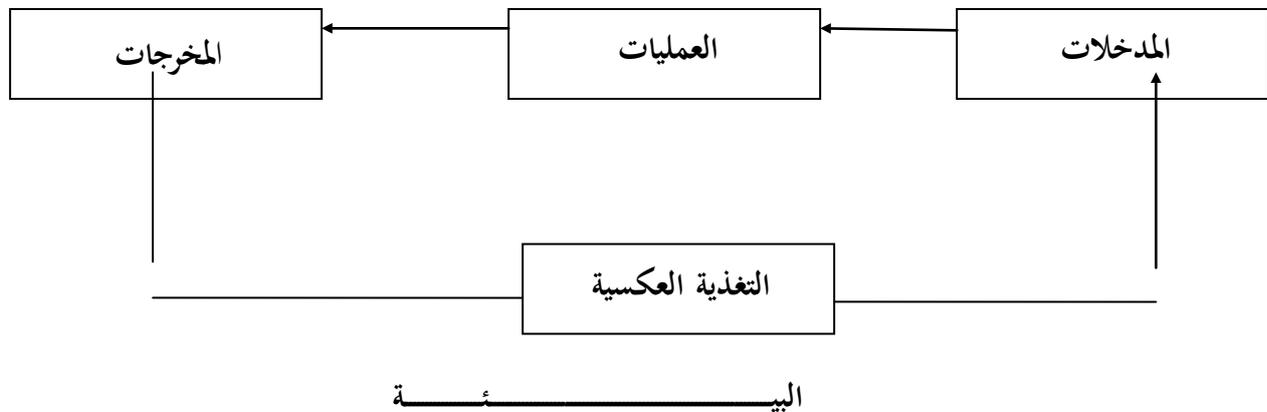
- المدخلات Inputs: وهي تتضمن الموارد البشرية، المادية، المالية والمعلومات التي يحصل عليها النظام من البيئة (النظام الأكبر)، فالموارد البشرية تضم الأفراد بمختلف شخصياتهم واتجاهاتهم ودوافعهم والعلاقات الاجتماعية التي تربطهم مع بعضهم، أما الموارد المادية فتتمثل في المعدات والماكينات والأدوات، والموارد المالية تتمثل في رؤوس الأموال (رأس المال الممتلك) ورؤوس الأموال المقترضة، أما المعلومات فتشمل البيانات الواردة ومعالجتها وخزنها واستعادتها، وتعتمد الأنظمة المفتوحة على استيراد الطاقة المتمثلة في المدخلات من البيئة الخارجية وتتفاعل هذه المدخلات جميعها لكي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتستطيع هذه الأخيرة من خلال ذلك أن تواصل أنشطتها المختلفة وتقديم السلع والخدمات و المعلومات إلى البيئة (النظام الأكبر)، كما أن أي تغيير في استيراد الطاقة يؤثر في طبيعة العلاقات السائدة في النظام ككل؛

-العمليات أو التحويل Processus: ويقصد بالعمليات (التحويل أو الأنشطة)، جميع الفعاليات الفنية والإدارية التي يقوم بها النظام من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات تتمثل في السلع أو الخدمات أو المعلومات وتقديمها للبيئة؛

-المخرجات Output و تتضمن السلع والخدمات و المعلومات للبيئة الخارجية، و المخرجات هي أساس وجود النظام لأنها الحصلة التي يقدمها للنظام الأكبر (البيئة) أو هي رسالة النظام وسبب قيامه وعمله؛

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

مخطط توضيحي لمكونات النظام



البيئية

وهناك من يرى أن المنظمة كنظام يتكون من خمس أنظمة فردية و هي¹:

- الأهداف (الأفراد بأهدافهم)؛
- المعرفة الفنية لدى الأفراد لاستعمال المعدات و التسهيلات؛
- الهيكل (أي عمل الأفراد سوية في فعاليات متكاملة)؛
- العلاقات النفسية- الاجتماعية بين الأفراد؛
- الإدارة: المسؤولة عن تنسيق جميع الأنظمة من خلال التخطيط و اتخاذ القرار و التنظيم و التحفيز و القيادة.

1.5 تقييم نظرية النظم

إن مدرسة النظم في دراسة الإدارة نواحي إيجابية و أخرى سلبية تغيرها من المدارس التي سبقتها، إلا أن إيجابياتها تفوق سلبياتها لأنها جاءت بعد المدارس الكلاسيكية، السلوكية وغيرها، ولذلك حاولت هذه المدرسة أن تتجنب نقاط الضعف والانتقادات التي وجهت إلى تلك المدارس إلا أن هناك بعض المآخذ عليها:

¹ زكريا الدوري، نجم العزاوي، بلال خلف السكارنة، شقيق شاكر العملة، محمد عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 74

- 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 أحياناً.

2/نظرية الإدارة بالأهداف

من النظريات البارزة التي ظهرت ولم تتلاش إلى الآن لواقعيتها وإمكانية تطبيقها، ابتكرها Drucker وصاغها بشكل نظرية، وكثيراً ما كرر Drucker أن الفضل لابتكار النظرية يعود لـ Alfred Sloan، الرئيس التنفيذي لجنرال موتورز في الثلاثينيات الذي طبق النظرية على واقع العمل قبل صياغتها كنظرية، وكان دور Drucker نقلها من حيز التطبيق إلى التأطير النظري. فتعود هذه التقنية إلى هذا العالم في كتابه The practice of management الذي نشره عام 1954 وأكد فيه على أهمية وضع الأهداف للمنظمة و الفرد معا.

2.1 مفهوم الإدارة بالأهداف

هي عبارة عن أسلوب للتخطيط من خلال لقاء يتم بين الرؤساء و المرؤوسين وفي هذا اللقاء يتم وضع الأهداف، حيث تساعد الأهداف في تحقيق مايلي:

- ✓ تحفيز المرؤوسين على العمل وزيادة إنتاجهم؛
- ✓ تنمية قدرات المرؤوسين المعرفية و العلمية؛
- ✓ مراقبة أعمالهم و أدائهم بشكل إيجابي و ذلك لتحقيق أقصى ربح ممكن؛
- ✓ تقييم أعمال الموظفين و إجراء عمليات الإصلاح و التعديل و التغيير¹.

يمكن تحديد الإدارة بالأهداف* بأنها نظام تحدد المنظمة به طريقها وما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تحققها.

¹ محمد سرور الحريري، إدارة الأعمال الدولية و العالمية، عمان: دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2012، ص ص، 104-105.

* هي أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية في المنشأة في تحديد الأهداف التي ينبغي على الوحدات الإدارية التي يعملون فيها تحديد مسؤولية كل موظف على شكل نتائج متوقعة منه مطلوب تحقيقها ثم كتابة خطة واحدة لتحقيق تلك النتائج ثم الاتفاق على

✓ هي شامل للتطوير و طريقة جديدة للتفكير و منهج عضوي متحرك يجمع وظائف الإدارة، وهي التخطيط و التنظيم و التوجيه و القيادة و الرقابة، و يعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة، البشرية و المادية و الفنية و المعنوية، و التعاون بين الرؤساء و المرؤوسين على تحديد أهداف متحركة متطورة، و تحقيق النتائج المطلوبة بناء على معايير موضوعية¹.

2.2 خصائص وصفات أسلوب الإدارة بالأهداف

- وضع أهداف كل منصب إداري هو أساس أسلوب الإدارة بالأهداف والمنصب الذي ليس له أهداف لا لزوم له؛
- تعتمد الإدارة بالأهداف على أداء شخصية العمال في الإنجاز، أي يقوم الشخص من خلال ما أنجز و ليس ما يتمتع به من صفات؛
- الإدارة بالأهداف تقوم على أساس المشاركة الديمقراطية أي التشاركية في الإدارة وليس إدارة الباب المغلق المحجوبة؛
- يتكون منهج الإدارة بالأهداف من عناصر متعددة:
- الأهداف، الخطط، الأداء، معايير الأداء، أحوال العمل، نقاط تفتيش، تقويم الإنجازات.
- إن التغيرات في المؤسسة تستمد من الأهداف، فعندما يطلب مدير بيانات أو صلاحيات يتم دراسة علاقة ذلك بما يخدم تحقيق أهدافه؛
- تركز الإدارة بالأهداف على ضرورة الاقتناع الشخصي بالعمل وعلى التحفيز والأهداف المتفائلة تهتم بالكفاءة والأهداف الشخصية؛
- تركز نظرية على نظرية Mc Gregor التي تقول أن العامل يحب العمل وتحمل المسؤولية، لذا يجب تحفيزه ودفعه و تنمية هذا الشعور لديه؛
- يقتصر دور الرئيس على التوجيه و التشجيع و تقويم الانحرافات.

2.3 أهداف الإدارة بالأهداف

- الربط بين أداء الفرد وأهدافه وأهداف المنظمة؛

معايير لقياس الانجازات الفعلية لجميع العمال ثم قياس نتائج التنفيذ أو الانجاز في مراجعة لاحقة دورية متفق عليها لاستعراض المشاكل ووضع سبل علاجها، وفي النهاية تقييم لأداء بشكل كامل وتحديد الثغرات وتلافيها.

¹ علي محمد عبد الوهاب، نظرية الإدارة بالأهداف، مصر: مكتبة غريب، ص 22.

- رفع مستوى الكفاءة من خلال المشاركة؛
- المساهمة في تحديد نظم مقبولة للأجور والحوافز على أساس موضوعي؛
- المساهمة في تحقيق التنسيق والرقابة الفعالة؛
- قياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة الدورية.

2.4 فلسفة الإدارة بالأهداف

يعتبر بيتر دركر أول من نادى بالإدارة بالأهداف في أمريكا عام 1954 في كتابه الإدارة في التطبيق؛ وقد نالت الكثير من التأييد و الاهتمام، ووضعت موضع الاختبار و التمحيص من قبل الكثير من الباحثين، و تتلخص العناصر الأساسية لهذه الفلسفة الإدارية فيمايلي:

- أ. يهتم الرؤساء و المرؤوسون في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف و النتائج المراد تحقيقها في المنشأة و التي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنشأة؛
- ب. يشترك الرؤساء و المرؤوسون في وضع و تحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، و هذه الأهداف يجب أن تكون واقعية و يسهل قياسها؛
- ت. يجتمع الرؤساء و المرؤوسون مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية و تقييمهم لها. و النقطة الأساسية لهذه المرحلة هي تزويد المرؤوسين بمعلومات عن عملية التقييم، حتى يعرف المرؤوس أين يقف بالنسبة لمساهمته في هذه المرحلة لتحقيق هدف وحدته الإدارية و هدف المنشأة العام؛
- ث. إذا تبين من خلال عملية التقييم بأن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها كوضع برامج تدريبية للأفراد¹.

2.5 عوامل الهدف الجيد و الناجح

- تحديد النوعية بدقة و وضوح وبشكل موجز؛
- تحديد الممنوعات والقيود ومساعدات العمل؛
- إمكانية القياس: كم، كيف، الوقت، الكلفة، الأداء؛
- الواقعية: أي ممكن التحقيق على ضوء الموارد؛

¹ أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 83.

-الاتفاق بين أهداف المنظمة وأهداف الآخرين؛

-المرونة؛

-الترتيب: أي ترتيب الأهداف وفقا لأولويتها ووضع أولويات ضمن الأولويات؛

-التحديد لبدء وانتهاء إنجاز الهدف؛

2.6 صفات المدير في ظل الإدارة بالأهداف

- قادر على إحراز النتائج وتحقيق الأهداف؛

- التعاون والتعاطف مع المرؤوسين لتحقيق النتائج الملموسة؛

-النجاح هنا لا يعتمد على الصفات الشخصية كالصرامة؛

-كسب ثقة ومحبة المرؤوسين؛

-صورة المنظمة في البيئة و المحيط يجب أن تكون ساطعة ومحترمة وموثوق بها؛

- يمثل المدير القدوة في كل شيء لاسيما في نوع السيارة التي يركبها وأنماط استهلاكه وأين يسهر وماذا يأكل؟

-عينه على العمل وليس على الكرسي؛

-يسمع للجميع يقرب المجتهدين والأذكياء والمبدعين ويحفز المتفوقين.

2.7 مقومات نجاح الإدارة بالأهداف

-تذويب الثلوج: من الأهمية قبل إحداث أي تغيير تهيئة الجو لهذا التغيير، ومن غير السليم إدخال (الإدارة

بالأهداف) وهو نظام يحوي معه درجات مختلفة من التغيير دون تهيئة، أي أن بقاء التنظيمات على حالها فترة

طويلة و بقاء الموارد البشرية بعلاقتها المتشابكة الراسخة يكون بمثابة الثلج الذي يجب تذويبه حتى يمكن

إحداث نوع من التغيير¹؛

- التركيز على التغيير: يجب أن لا ينظر إلى نظام الإدارة بالأهداف على أنه مجرد نظام للإدارة أو نظام

للتخطيط و الرقابة، أو نظام لتطوير المديرين، بكن يجب أن ينظر إليه على أنه أداة للتطوير التنظيمي؛

-شرح الأسلوب للجميع؛

-نظام حوافز مجزي؛

-تدريب العمال على الأسلوب؛

¹ زينب حسين اجباره، الإدارة بالأهداف و أثرها على فاعلية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا، 2018 ص

- تفويض السلطات اللازمة بأهداف؛
- الأخذ بالأفكار الإبداعية و مقترحات العمال؛
- الاهتمام بالعامل البشري وتخطيط القوى العاملة.

2.8 تقييم نظرية الإدارة بالأهداف

- ينمي أسلوب الإدارة بالأهداف القدرة التخطيطية لكل من الرؤساء والمرؤوسين؛
- يسهل مهمة الإشراف والتوجيه؛
- يساعد في التعرف على المشكلات الفعلية للعمل الحالية و المستقبلية؛
- يقوي الاتصالات بين الإدارة والعمال وينشر المعلومات؛
- يساعد على رفع درجة الرضا لدى العمال وأيضا روحهم المعنوية؛
- يساعد على اكتشاف المهارات الصالحة للترقية؛
- يخفف الروتين ويحقق المرونة التي يتطلبها العمل؛
- يعطي صورة كاملة عن المنظمة وعن العمل مما يسهل عملية الرقابة وتقييم الأداء الكلي لها.

3/ النظرية اليابانية

لقد شاع استخدام مفهوم نظرية Z الإدارة اليابانية كأسلوب متميز عن الأساليب الإدارية، ولعل هذه الشهرة مبررة لقدرة اليابانيين على ابتداء أنماطهم الخاصة في الإدارة. وقد استمدت هذه النظرية مقوماتها الفلسفية والفكرية من طبيعة البناء الثقافي، الاجتماعي والتربوي للمجتمع الياباني، وقد حددت معالم النظرية بثلاث مرتكزات أساسية حسب William Outchi وهي:

1. الثقة: أي ان الإدارة اليابانية تعتمد مبدأ الثقة من منطلق أن الثقة والإنتاجية عنصران تربطهما علاقة طردية، بمعنى أنه كلما زادت الثقة بالعامل زادت إنتاجيته، وهذه الثقة تنمو من خلال المصارحة، المشاركة والتعاون بين العمال وكافة المستويات¹؛

¹ تقيية محمد المهدي حسان، من أسرار نجاح التجربة اليابانية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، العدد 05، 2011، ص 149.

2. الألفة والمودة¹: فالمجتمع الياباني يتميز بالتماسك الاجتماعي من خلال العلاقة الاجتماعية والمودة المتبادلة بين أعضاء الأسرة الواحدة، وقد انعكس هذا المبدأ على المؤسسات اليابانية بحيث أن العامل داخل المؤسسة ينظر إلى صاحب المؤسسة كأنه رب أسرة؛
3. المهارة أو الحدق: وتعني مهارة الإشراف حيث يتوجب على المشرف التعرف على أدوات العمال وأنماط سلوكهم ومهاراتهم حتى يتمكن من تكوين فرق متجانسة تعمل تحت إشرافه وتكون قادرة على التعاون وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.

3.1 نشأة الإدارة اليابانية

لقد استطاع اليابانيون الاستفادة من مخرجات النظام التعليمي المتطور في اليابان بشكل ممتاز و أدركوا أهمية الفرد المتعلم وقدرته على أن يعوض اليابان عن مواردها الطبيعية المحدودة، حيث تمكن اليابانيون من التوفيق بين مبادئ الإدارة العلمية التي تركز على الإنتاج بدرجة كبيرة، حيث تم ترجمة أعمال Frederick Taylor حال ظهورها إلى اللغة اليابانية، ولكن تم تعديل مبادئها وفقا للمستجدات وبالتالي تغير ترتيبهم لأولويات حاجاتهم والذي يعتبر فهمها أساسا لعملية تحفيزهم مما يعني ضرورة الالتفات لأهمية العنصر الإنساني على اعتبار انه لا يقل أهمية في تحديد مستوى الإنتاج عن الحوافز الاقتصادية أو المبادئ العامة، وتقوم الإدارة اليابانية على إستراتيجية تتمثل في:

- ✓ اعتبار الموارد البشرية للمنظمة الثروة الأساسية للمجتمع ومن أهم الأصول؛
- ✓ مراعاة أهمية العنصر البشري والعمل على التوفيق بين مصلحة المنظمة ومصلحة العمال.

3.2 سمات المنظمة اليابانية في إطار نظرية Z

- 1- التوظيف مدى الحياة: أهم منا تتميز به المنظمة اليابانية هو توظيف الأفراد العاملين لديها مدى الحياة، وتعد هذه القاعدة بمثابة سنة الحياة التي تقوم عليها المنظمات اليابانية، فالوظيفة الدائمة تعني بأن الشركات الكبيرة والمنظمات الحكومية تقوم بفتح باب التوظيف في الربيع من كل عام خلال المدة التي تتوافق مع تخرج الطلبة من الجامعات والمعاهد، وبمجرد تعيين هذا الموظف*، ولا يفصل إلا

¹ زكريا الدوري، نجم العزاوي، بلال خلف السكارنة، شقيق شاكر العملة، مُجد عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 76.
* وعندما يبلغ الموظف سن التقاعد (55 سنة) من العمر فإنه يُحال على التقاعد ويحصل على مكافأة تحية الخدمة تبلغ في العادي ما يعادل راتب خمس أو ست أعوام على أن لا تدفع له رواتب تقاعدية أو ضمانات اجتماعية بعد ذلك.

لسبب جوهرى كالحكم عليه بجرمة كبيرة؛ ذلك لأن الطرد من الوظيفة يعد عقابا قاسيا نظرا لأن الموظف الذي يتم طرده لا يستطيع الحصول على وظيفة مماثلة بسبب عدم النظر في أمر تعيينه إطلاقا.

وتسهم سياسة التوظيف الدائم بتنمية أواصر الثقة و الولاء للفرد العامل تجاه منظمتهم وفي تعميق روح المودة و التعاون و المبادرة و الإبداع الخلاق، و يمكن إيجاد النتائج المحققة من جراء التشغيل مدى الحياة مايلي¹:

- الاستقرار الاقتصادي و المادي للفرد الياباني و تطوير نمط معيشته على ضوء الأجور الثابتة و المستقرة التي يتقاضاها من عمله؛
- الاطمئنان حول المستقبل العائلي؛
- التكيف الاجتماعي و النفسي وفقا لطبيعة الدخل المتحقق له و نموه المستقر؛
- خلق قاعدة نفسية نحو تراكم الخبرة الفنية و الإدارية.

2- الترقية و الأجور بحسب الأقدمية: يحصل الموظف الياباني على الترقية حسب الفترة التي يقضيها داخل المنظمة، و تطبق نفس الطريقة فيما يتعلق بالأجور، فإن الأجور تحدد طبقا لمدة الخدمة و السن الخاص بالموظف ولا تعتمد على المسمى الوظيفي و نوعية العمل كما هو معتاد في بقية دول العالم²؛

3- عدم التخصص في المنظمة اليابانية: هناك حالة من عدم التخصص الوظيفي في المنظمات اليابانية، ذلك لأن الدوران الوظيفي مستمر للأفراد العاملين طول حياتهم الوظيفية، فالمهندس الكهربائي يتحول من العمل في تصميم الدوائر الكهربائية إلى التصنيع ثم التجميع، والموظف الذي يعمل في مجال التسويق لديه أيضا معرفة حول الأعمال الخاصة لقسم المالية³، وقد أثبتت التجارب العملية التي أجريت في هذا الخصوص بأن الأفراد العاملين الذين يواجهون وظائف جديدة باستمرار

¹ مُجد روازقي، الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية مع التركيز على نظام التوقيت الدقيق JIT و محاولة الاستفادة منه في إحدى الشركات الجزائرية، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باتنة، 2007-2008، ص 06.

² عثمان علي المزيد، الإدارة اليابانية بمنظور مختلف - مقدمة للمفاهيم الأساسية -، مركز الملك فيصل للبحوث و الدراسات الإسلامية، سبتمبر، 2018 ص 06

³ Nicole Dorval, **Analyse des Facteurs D'efficacité d'un Modèle Québécois de Gestion Dans un Environnement Français -cas cascades-la Rochette (France)**, mémoire présentée a L' université du Québec, 1988, P 45

هم أكثر حيوية وإنتاجا ورضا عن وظائفهم من الأفراد الذين يشغلون وظيفة واحدة باستمرار، إذ أن الدوران الوظيفي يقود إلى تطوير المهارات وتنمية الشعور بالالتزام إضافة إلى توسيع وتنمية الآفاق والمدارك والقدرات الإبداعية؛

4- اتخاذ القرارات جماعيا: تعتمد المنظمات اليابانية على طريقة المشاركة في اتخاذ القرارات إذ أن كل فرد عامل في المنظمة اليابانية مسئول عن اتخاذ القرار وعن سبيل تنفيذه، فالأسلوب الياباني القائم على أساس اتخاذ القرارات بالإجماع أثبت أنه أكثر إبداعا وأكثر فاعلية من القرارات الفردية، فعندما يراد اتخاذ قرار معين في ميدان فني أو إداري في المنظمة اليابانية فإن جميع الأفراد الذين يتأثرون باتخاذ القرار يشتركون في اتخاذه جماعيا؛

5- المسؤولية الجماعية: يعد الاهتمام بالقيم الجماعية الموحدة والشعور الجماعي و المسؤولية الجماعية من السمات المميزة للمنظمة، فالالتزام اليابانيين بالقيم الجماعية المشتركة هو من المفارقات التي لا تتفق مع الواقع الصناعي الحديث، ولكنها في الوقت ذاته هي من أسرار النجاح الاقتصادي للمنظمات اليابانية، فقد يبدو أن العمل الجماعي من شأنه أن يؤدي إلى إذابة شخصية الفرد وفقدانه لحرية وحقه في الاحتفاظ بقيمه الخاصة، ولكن تجربة المنظمة اليابانية أظهرت بأن الانصهار في بوتقة العمل الجماعي في إطار المسؤولية هي أكثر نجاحا و تحقيقا للأهداف، فالحياة الصناعية في اليابان تستدعي وجود العلاقات المتشابكة و المتكاملة بين الأفراد، والفرد الياباني يؤمن بشكل مطلق بأن العمل الجماعي ليس هدفا مؤسسيا أو فرديا يكافح المرء بمجهود فردي لوحده، إذ يتم إنجاز جميع الأعمال بفضل العمل كفريق واحد وبجهود مشتركة؛

6- النظرة الشمولية للاهتمام بالعمال: النظرة الشمولية في المنظمات اليابانية تنبع من جذور تاريخية ومن مؤثرات ذات أبعاد اجتماعية وحضارية، فالجذور التاريخية للتصنيع في اليابان يشير إلى أنه يلاقي قدرا كبيرا من التركيز والاهتمام* . و قد جعلت هذه الأوضاع العلاقة بين الأفراد العاملين و إدارة

* بعد أن حرمت منه البلاد لمدة طويلة من الزمن بسبب النظام السياسي الإقطاعي الذي سادها خلال قرون عديدة خلت، ونظرا إلى أن اليابان لم تمر بنفس المرحلة من التطور التدريجي حضاريا الذي شهدته المنظمات الأوروبية والأمريكية فقد لجأت اليابان بعد أن واجهت التصنيع الكثيف إلى إرسال المندوبين للقرى المجاورة للمصانع المستحدثة طالبة من الآباء والأمهات إرسال أبنائهم و بناهم للعمل في المصانع التي تبعد 20 أو 30 ميلا عن قراهم، ونظرا لكون الآباء لا يتخلون عن أبنائهم ببساطة عند إرسالهم إلى هذه الأماكن الغريبة و البعيدة، فقد كان لزاما على إدارات المنظمات الصناعية السعي جديا لتوفير مستلزمات السكن وتوفير الغذاء الصحي ليؤكدوا لهؤلاء الآباء بأن أبنائهم سيلقون التدريب الثقافي والجسدي والأخلاقي والمنزلي لإعدادهم إعدادا صحيحا لمواجهة الحياة ومتطلباتها، وكذلك بالنسبة للفتيات.

المصنع علاقة مشتركة و كاملة و كليه و ليست مجزأة و عندما يتم تنسيق جوانب الحياة الاقتصادية و الاجتماعية في كل متكامل تصبح العلاقات بين الأفراد في المنظمة علاقات حميمة و جمعيه تسودها روح الألفة و المحبة و بها تكون العلاقة متداخلة فالتقارب و الألفة و المحبة بين الأفراد تقتل روح المشاعر الأنانية و الغرور و تجعل القيم و المعتقدات ذات قاعدة مشتركة تهدف إلى تعزيز مشاعر الولاء الكامل للمنظمة و لجماعات العمل؛

7- الاهتمام الشمولي للسيطرة النوعية من خلال حلقاتها: و تتميز الإدارة اليابانية كذلك باهتمامها الشمولي بالسيطرة النوعية و ذلك من خلال الاعتماد على حلقات السيطرة النوعية و الحلقة الواحدة منها عبارة عن مجموعه من العمال يعملون طوعيه في تحمل مسؤوليه معينه في حقول اختصاصهم الإنتاجي أو الخدمي، يلتقون أسبوعيا لمناقشة و تحليل و اقتراح الحلول الملائمة لمعالجة مشكلات في النوعية في مجالات أعمالهم المختلفة، كما أنهم يستعينون بالخبرات الإدارية و الفنية في المنظمة لوضع الإستراتيجية الشاملة لمعالجة المشكلات الحاصلة في النوعية حسب أسبقياتها ووفقا لجدول زمنية معدة مسبقا؛

8- وسائل الرقابة الضمنية: تعد وسائل الرقابة الإدارية المتبعة في اليابان على درجة عالية من الحذق و المفاهيم الضمنية التي قد تبدو غير واضحة للعديد من غير اليابانيين، فهي تتميز بطابع مميز و غالبا ما تمثل فلسفة البناء التربوي و الثقافي للمجتمع الياباني* الذي يألف العمل وكأنه في وسط عائلة منسجمة تستهدف تحقيق النجاح المستمر للمنظمة التي يعمل بها الفرد.

* وهؤلاء العمال الذين يستوعبون جوهر هذه الفلسفة التي تستند إلى القيم والمعتقدات اليابانية يدركون أهمية اليابانية هدايا المحددة للمنظمة، لذا فالثقافة المشتركة والثقة المتبادلة بين الإدارة والعمال تعد أساسا مركزيا في تحقيق الرقابة الإدارية الضمنية على أداء الأفراد وعاملا رئيسيا في تحقيق الأهداف.

جدول مقارنة بين الإدارة اليابانية والإدارة الغربية

الإدارة الغربية	الإدارة اليابانية	
التوظيف قصير المدى	التوظيف دائم مدى الحياة	العمل
السرعة في الترقية (قصير الأجل سريع)	البطء في الترقية (طويل الأجل بطيء)	معدل دوران العمالة
المسئولية الفردية	المسئولية الجماعية	المسئولية
رقابة خارجية علنية	رقابة ضمنية قائمة على الضمير والحس الذاتي	الرقابة
يتم فرديا يمليه القائد	يتم جماعيا بالمشاركة مع المنفذين	اتخاذ القرار
الاهتمام الجزئي الخاص	الاهتمام الكلي الشمولي العام بالعاملين	محور الاهتمام
فردية	جماعية	الحوافز
الاختصاص في الحياة الوظيفية	عدم الاختصاص في الحياة الوظيفية	التخصص الوظيفي
متفاوتة بشدة	متجانسة ومتقاربة	الأجور ¹
فرد يقود مجموعة تابعين	فريق عمل متكامل	أسلوب العمل

¹ تقيية محمد المهدي حسان، مرجع سبق ذكره، ص 148

المحاضرة السابعة: وظيفة التخطيط الإداري

يعتبر التخطيط أهم الوظائف الإدارية بالمقارنة مع بقية الوظائف الأخرى كالتنظيم والتوجيه والقيادة فهو حجر الأساس في العملية الإدارية.

1. مفهوم التخطيط : هناك مجموعة من التعريفات من بينها:

- يعرف henri fayol التخطيط : "بأنه عملية التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل"؛

- يقول كونتز H.Koontz : "إن التخطيط هو التقرير المسبق لما يجب عمله؟ وكيف يتم؟ ومتى؟ و من الذي يقوم به؟"؛

- يقصد به التفكير المنظم الذي يسبق أي عمل و يعتمد على اتخاذ قرارات تتعلق بالمستقبل، و هو يتضمن بشكل عام تحديد الأهداف بوضوح، ووضع السياسات و النظم و الإجراءات و البرامج اللازمة لتحقيقها سواء كان ذلك على مستوى المؤسسة أو المنظمة كلها أو بالنسبة لأي وحدة إدارية فيها².

- الأسلوب لإدارة المجتمع و توجيه الموارد البشرية و المادية و المالية المتاحة على النحو الذي يساعد في تحقيق الأهداف الاقتصادية في أقصر وقت ممكن بأقل جهد.

- يعرف الأساتذة هايمان وسكوت عملية التخطيط بأنها وظيفة الذكاء في الإدارة حيث تشتمل هذه الطريقة على جميع المعلومات التي تحدد الأهداف وتقرر الاستراتيجية التي يجب أن تتبعها المنظمة.

- التخطيط هو نشاط يستهدف تحديد الوضع الحالي للمنظمة وتحديد الوضع المستقبلي المستهدف و كيفية تحقيق ذلك من خلال تحديد الغايات و الأهداف النهائية للمنظمة و صياغة السياسات وتحديد الوسائل المؤدية

إلى تحقيق تلك الغايات و تحديد و توزيع الأدوار والموارد اللازمة لإنجاح الخطة، مع تحديد الوقت الزمني اللازم لكل من الغايات و الأهداف و الأعمال والوسائل.

1- إن التخطيط نشاط يتكون من عدة مراحل و خطوات؛

2- التخطيط نشاط مستقبلي يتم دراسته في الوقت الحاضر؛

¹ كامل بربر، الإدارة عملية و نظام، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 1996، ص 55.

² صفوان مُجد البيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التخطيط الاستراتيجي في الموارد البشرية، عمان: اليازوري للنشر و التوزيع، ص 22

3- التخطيط هو تحديد لأوجه الاستفادة من جميع الموارد المتاحة بالشكل الأمثل في المنظمة سواء كانت مادية أو بشرية؛

4- عمل فكري رشيد لمختلف الأنشطة الإدارية؛

5- نشاط متصل بحيث لا تنتهي خطة إلا ويتبعها خطة أخرى؛

6- يتم عن طريق التخطيط تحديد الغايات و الأهداف؛

7- تحديد السياسات والخطط و البرامج.

وباختصار يمكن تعريف التخطيط على أنه "رسم صورة أو تصور المستقبل".

2. مبادئ التخطيط:

1- مبدأ أولوية التخطيط: و المقصود بهذا المبدأ هو أن التخطيط يأتي دائما قبل وظائف الإدارة الأخرى من تنظيم و رقابة وغيرها.

2- مبدأ المشاركة في تحقيق الأهداف: بمعنى أن أي خطة يجب أن تعمل على تعزيز أهداف المنظمة التي ترمي إلى تحقيقها.

3- مبدأ شمولية التخطيط: أي أن كل مدير في المنظمة مهما قل مستواه في السلم الإداري يقوم بممارسة وظيفة التخطيط.

4- مبدأ كفاية التخطيط: و يعني هذا المبدأ أن العائد من الخطة يجب أن يبرر ما تتطلبه الخطة من تكاليف و مصروفات، وقد تكون هذه المقارنة في شكل عائد و تكاليف نقدية، وقد تكون في شكل مقارنة المصروفات النقدية بعائدات اجتماعية تبرر وجود الخطة.

5- مبدأ الالتزام في التخطيط: أي أنه يجب أن تكون المدة المتاحة لكل خطة من الخطط كافية لتمكين هذه الخطة من بلوغ أهدافها.

3. أهمية التخطيط:

- التخطيط يوضح الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها بالصورة التي تمكن جميع الموظفين من معرفة هذه الأهداف؛

- مواجهة التغيرات الطارئة إذ يساعد التخطيط الجيد على التعرف وتحديد المشكلات المستقبلية المتوقع حدوثها و بالتالي الاستعداد لمواجهتها؛

- هو وسيلة المنظمة في إحداث التغيير و التطوير اللازم؛
- يساهم التخطيط في استغلال الموارد المالية والمادية و البشرية بالشكل الأمثل و بالتالي يخفض التكاليف إلى أقل حد ممكن؛
- يساعد على التنسيق بين الأنشطة الرئيسية والفرعية كي تتعاون في تحقيق الأهداف؛
- يساعد التخطيط الجيد على تسهيل عملية الاتصال بين الإدارات و الأقسام و الأفراد وجميع العاملين ، حيث يعمل التخطيط على توفير المعلومات و البيانات التي تتناسب مع الأهداف و الخطط والبرامج و المعايير في كافة قنوات الاتصال وفي كافة الاتجاهات بين الإدارة و الأفراد و المديرين و المرؤوسين؛
- رفع كفاءة عملية الرقابة : حيث أن الرقابة هي عملية التحقق من أن ما تم هو مطابق لما يريد انجازه أي مدى مطابقة التنفيذ للتخطيط.

4. أنواع التخطيط:

أ- حسب الزمن : و يشتمل على الآتي:

- 1- التخطيط طويل الأجل: يهدف هذا النوع من التخطيط إلى وضع خطط لمدة زمنية طويلة المدى و عادة تستغرق أكثر من خمس سنوات إلى عشرين سنة مقبلة أو أكثر، وكلما طالت المدة الزمنية للخطة كلما زادت صعوبة التنبؤ بمشاكل المستقبل و أخذها في الحسبان*؛
- 2- التخطيط متوسط الأجل: و هو التخطيط الذي يغطي مدة زمنية ليست بطويلة و ليست بقصيرة، و تكون المدة في الغالب تزيد عن السنة و تقل عن الخمس سنوات؛
- 3- التخطيط قصير الأجل : وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تقل عن السنة، وهذا النوع من التخطيط يتعلق بالمستقبل القريب و يهدف هذا التخطيط إلى معالجة الأزمات الطارئة التي قد تستمر لمدة قصيرة و التغلب عليها، و غالبا ما يستخدم هذا النوع من التخطيط عند إقامة مشروع عام بقصد حل مشكلة قائمة بذاتها، و كلما قصرت المدة الزمنية للخطة كلما كان في إمكان الإدارة التحكم فيها و تنفيذها بدقة و ذلك لسهولة وضع التصور و الشكل الكلي للمستقبل القريب و التنبؤ به.¹

* إلا أن الإداري و القائد الفعال هو الذي يصل إلى التنبؤ المعقول و القريب من الدقة على أن يجعل الخطة تتسم بالمرونة المطلوبة للتمشي مع متغيرات الزمن أثناء التنفيذ.

¹ محمود حسن الهواسي، حيدر شاکر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، 2014، ص 63.

ب- حسب التكرار:

- تخطيط متكرر لمواجهة الأمور الروتينية.
- تخطيط غير متكرر لمواجهة موقف أو مشكلة عارضة و تنتهي هذه الخطة بانتهاء الطرف الذي خطط له.

ج- حسب المجال:

- 1) التخطيط التنظيمي: ويتناول وضع الهيكل والخرائط التنظيمية و طرق و أساليب الاتصال بين أقسام المنظمة وتبسيط إجراءات العمل داخل المنظمة .
 - 2) التخطيط البشري: و يتناول دراسة القوى العاملة في المنظمة و تحديد أعضائها و موصفاتها.
 - 3) التخطيط المالي: ويتناول وضع الخطط المالية وكل ما يتعلق بإيرادات المنظمة ومصروفاتها و ممتلكاتها المادية و النقدية المنقولة والثابتة .
 - 4) التخطيط التطويري: ويتناول وضع الخطط المتعلقة بالتغيير و إدخال التحسينات و إعادة تنظيم طرق العمل ورفع الكفاءة و تقليل الفاقد.
 - 5) التخطيط الإنتاجي ويتناول وضع خطط الإنتاج المحددة السلع والخدمات وفق جدول زمني في ضوء الإمكانيات المتوقعة و توقعات الطلب عليها
- ج- التخطيط حسب المستوى الإداري: ترتبط مستويات التخطيط داخل المنظمة بالمستويات الإدارية المختلفة و يمكن تقسيمها إلى 3 مراحل:

1/ التخطيط الاستراتيجي : Stratégic Planning من اجل رسم الأهداف العامة المستقبلية للمنظمة على المدى الطويل مع التركيز على المتغيرات الخارجية المحيطة بالمنظمة و بالتالي تشكل الخطة الاستراتيجية منها نسترشد به المنظمة في صنع القرارات الرئيسية بالمنظمة و يتم بمستوى الإدارة العليا المسئولة عن تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

2/ التخطيط التكتيكي: tactical planning: هي مهمة الإدارة الوسطى أد يركز المديرون على المهام و برامج الإنتاج و الاحتياجات المالية و البشرية على الأقسام الوظيفية كخطة الإنتاج ،خطة التسويق ،خطة الإدارة المالية فهي أنشطة قصيرة المدى تستخدم لتنفيذ الاستراتيجيات و هي أكثر تحديدا من الاستراتيجيات و تغطي فترة زمنية متوسطة.

3/التخطيط التشغيلي: operational planning هو نوع من التخطيط قصير المدى اقل من سنة، و تضطلع بمهمة هذا النوع من التخطيط الإدارة الدنيا و التي تتمثل عادة بالمشرفين ورؤساء الشعب. و يشترك في وضع الخطط على مستوى الإدارة الدنيا الأقسام المعنية و الأفراد بحيث تحقق الخطط التشغيلية الأهداف القريبة التي تسهم فيما بعد في تحقيق الخطط التكتيكية و الاستراتيجية.¹

5.فوائد مشاركة العاملين في وضع الخطط للمنظمة: إن التخطيط احد المهام الأساسية للمدير الفني المدير المسؤولين الخطة الاستراتيجية و تدرج هذه المسؤوليات لتشمل الإدارة الوسطى و الإدارات التشغيلية إضافة إلى المتخصصين من خارج المنظمة و يحقق تعاون العاملين في المنظمة في إعداد الخطة المزاي التالية:

- _تنمية مهارات العاملين في الإدارة على توفير المعلومات و القيام بعملية التخطيط.
- _رفع الروح المعنوية للمرؤوسين مما يدفعهم إلى تحقيق الأهداف عن زيادة العمل .
- _حماس العاملين على تنفيذ الخطة لان كل فرد منهم أسهم في عملية التخطيط.
- _الاستفادة من الخبرات الفنية و الإدارية لدى العاملين في المنظمة .

6.مراحل إعداد الخطة:

قبل البدء في مرحلة إعداد الخطة يحاول المخطط عند وضع الخطة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1/ماذا يمكن عمله؟ ما هي الفرص المتوفرة و المخاطر الموجودة ؟
- 2/ماذا تستطيع عمله؟ ما هي إمكانيات المؤسسة المادية و البشرية؟
- 3/ماذا تود عمله؟ ما هي رغبات المنظمة و رغبات مديريها و المعنيين بها ؟
- 4/ما هي الأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف المنشودة ؟
- 5/من هو المسؤول عن هذه الأنشطة؟
- 6/ماذا يتوجب علينا عمله؟ ما هو قرار المؤسسة على ضوء التحليل السابق(فرص و مخاطر، و نقاط ضعف وقوة، مهارات مميزة، رغبات الإدارة).

1/التعرف على الوضع الحالي في المنظمة: إن الخطوة الأولى في عملية التخطيط هو التعرف على نقاط الضعف و القوة في المنظمة و محاولة التعرف على البيئة الخارجية للمنظمة ومدى الاستفادة منها، إذ يتم دراسة البيئة الخارجية بالنظر إلى العديد من المتغيرات.

¹ أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي غنام، مبادئ إدارة الأعمال - الأساسيات و الاتجاهات الحديثة- الرياض: مكتبة العبيكان، الطبعة السادسة، 2009 ص96.

2-تحديد الأهداف: هي نتائج أو حالات تسعى المنظمة لتحقيقها ، فالشركات الصناعية تسعى إلى تصنيع المنتجات كما تهدف إلى تحقيق جودة مناسبة في المنتج وكذلك المؤسسات التعليمية لا تهدف إلى تعليم الطلاب القراءة و الكتابة و المعارف والعلوم بل تهدف إلى غرس روح المواطنة والتهديب الأخلاقي في نفس الطلاب ، لذا كان تعدد الأهداف أمرا طبيعيا في المنظمات أثناء تحديد الأهداف يجب مراعاة الأمور التالية :

- أن تكون الأهداف واقعية يمكن تحقيقها بإمكانيات مادية وبشرية المتوفرة.

-وضوح الأهداف و أن تكون محددة.

-أن تصاغ هذه الأهداف بشكل كمي بحيث يمكن قياسها و تحديد مستوى الإنجاز.

-أن تكون الأهداف الفرعية متناسبة مع بعضها و متناسقة مع الهدف العام للمنظمة.

3-وضع الفروض التخطيطية: وضع الفروض والاحتمالات لمحاولة التعرف على ما سيحدث من تغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة ودورها في إنجاح أو عرقلة تنفيذ الأهداف و ذلك من عدة جوانب: اقتصادية، اجتماعية و تكنولوجية، ويمكن تقسيم الفروض التخطيطية إلى ثلاثة أنواع :

-فروض خارجية لا يمكن للمنظمة السيطرة عليها مثل: النمو السكاني، مستويات الأسعار

-فروض لا يمكن السيطرة عليها ولكن يمكن التأثير عليها مثل اقتراضات الشركة بخصوص حصتها في السوق ، معدل دوران المال ، السياسة السعرية للمنظمة.

-فروض يمكن السيطرة عليها: وهي فروض داخلية يتم إقرارها إلى حد كبير بواسطة المنظمة مثل: اختيار موقع المصنع، جودة المنتج ،سياسات و برامج الإنتاج.

4- تحديد البدائل: بعد تحديد الأهداف ، يجب على الإدارة العليا أن تقوم بوضع قائمة البدائل المتاحة من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة سلفا عند تحديد البدائل يجب على المخطط أن يأخذ في الاعتبار إمكانيات المنظمة المادية والبشرية.

5-تقييم البدائل: تصميم البدائل المطروحة لتحقيق الهدف على ضوء معايير متعددة منها البديل الذي يحقق الهدف كاملا بأقل تكلفة مادية و أقل جهد في الوقت المناسب.

6-اختيار البديل الأفضل: يتم اختيار البديل الأفضل على أساس معايير و مؤشرات مستمدة من الاستراتيجيات.

7.المشاكل التي تعترض عملية التخطيط :

1-الصعوبة في الحصول على المعلومات الدقيقة و الحقائق المتعلقة بالمستقبل.

2- قد تكون المعلومات غير صحيحة مما يؤدي إلى عدم صحة التنبؤ بالمستقبل و بالتالي يقلل من فرص نجاح التخطيط.

3- وضع أهداف مبالغ في تحقيقها في الخطة .

4- قد يعيق التخطيط حرية الأفراد في أداء أعمالهم مما يقيد حريتهم ولا يشجعهم على المبادرة و الابتكار .

5- تتأثر الخطة في حالة حدوث ظروف غير طبيعية تؤدي إلى التدهور الاقتصادي و بالتالي تتأثر الخطة لأنها وضعت في حالة اقتصاد منتعش.

6- إصرار بعض المدراء على آرائهم في عملية التخطيط المستمدة من خبراتهم السابقة .

7- مقاومة العاملين للتغيير في المنظمة .

من أجل زيادة فعالية الخطة يجب :- وضوح الهدف - التزام الإدارة العليا في المنشأة بتنفيذ الخطة

- المرونة - المشاركة في التخطيط- الواقعية توفر هيكل تنظيمي جيد- البساطة.

المحاضرة الثامنة: وظيفة التنظيم الإداري

يعتبر التنظيم أحد العناصر الأساسية في العملية الإدارية، فبعد أن تعدد الإدارة أهداف المنظمة وتقوم بوضع الخطط و السياسات لتحقيق هذه الأهداف، فلا بد من تنظيم ملائم، يمكن المنظمة من تحقيق الأهداف.

1. مفهوم التنظيم:

-التنظيم هو عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة حتى تتمكن تحقيق أهدافها بأقل تكاليف و جهود و وقت و بأقصى كفاية إنتاجية ممكنة .

-التنظيم هو توزيع المسؤوليات و التنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة .

-يعرف " جيمس موني " التنظيم بأنه الطريقة التي يتم بموجبها التعاون الإنساني من أجل تحقيق هدف مشترك.

- "نيومان" يعرف التنظيم بأنه عملية تقسيم و تجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف .

-هو أسلوب النشاط التنفيذي من حيث تقسيم العمل وتوزيعه على وحدات النشاط وتحديد اختصاص و مسؤوليات هذه الوحدات و العاملين بها و كذلك طريقة الاتصالات وسير إجراءات التنفيذ

* ومن خلال هذه التعاريف نرى أن الرابط بينها عناصر عدة هي :

-إنها أعمال أو أنشطة تمارسها المنشأة لتحقيق أهداف محددة.

-وجود أفراد أو عاملين في المنشأة على اختلاف مستوياتهم العلمية و الفنية يستطيعون الاتصال بعضهم ببعض و يقومون بالإسهام بجهودهم نحو تحقيق هدف مشترك.

-الإمكانات المتاحة في المنشأة: بشرية، مادية ومالية .

-هيكل تقسيم و توزيع الأعمال بين الأفراد في المنظمة .

-تحديد السلطات و المسؤوليات لكل وظيفة لتحقيق الهدف بكفاءة و فاعلية.

- وجود أدوات تنظيمية تسهل التفاعل و التعامل بين الأفراد.¹

¹ حنا قاقيش و آخرون، التنظيم و الأساليب و إدارة المكاتب، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، 2009، ص 07.

2. مبادئ التنظيم الإداري:

- 1- مبدأ ضرورة التنظيم: عندما يزيد عدد العاملين الذين يقومون بعمل معين من شخص واحد يتم تقسيم الواجبات و المهام بينهم و جعل كل فرد يقوم بأداء عمل معين و محدد مع تفويض السلطة اللازم له للقيام بالعمل.
- 2- مبدأ التخصص و تقسيم العمل: إن تقسيم العمل عبارة عن تخصيص أجزاء مختلفة من عمل معين بين عدد من أعضاء التنظيم ، فبدلاً من أن يقوم شخص واحد بأداء العمل أو الوظيفة كاملة فإن عدداً من الأفراد ينجزون أجزاء مختلفة منه، فلا يستطيع الفرد الواحد أن يقوم بجميع الأعمال خاصة مع كبر حجم المشروعات (مزايا و عيوب تقسيم العمل).
- 3- مبدأ الهدف: التنظيم هو وسيلة لتحقيق الهدف لذا يجب أن يتماشى مع طبيعة الأهداف المراد تحقيقها.
- 4- مبدأ وحدة القيادة (الرئاسة): يجب أن يتلقى المرؤوسون الأوامر و التوجيهات من رئيس واحد لأن ذلك يحدد المسؤولية و يضمن التنسيق
- 5- مبدأ نطاق الإشراف: يقصد بذلك عدد العاملين الذين يشرف عليهم مدير وواحد و يختلف العدد من إدارة لأخرى.
- 6- تساوي السلطة والمسؤولية : يعني هذا المبدأ أنه عند لقاء مسؤولية أداء عمل معين على عاتق فرد، فإنه يجب أن يعطى السلطة اللازمة لتنفيذها*. فإذا كانت السلطة تعني الحق في التصرف و اتخاذ القرارات و استخدام صلاحيات مالية و صلاحيات في الاتصال بجهات أخرى، و طلب معلومات و توجيه مرؤوسين و ملء نماذج التوقيع عليها و إصدار قرارات، فإن المسؤولية تعني و المحاسبة و المساءلة عن استخدام الحقوق و الصلاحيات في تنفيذ العمل و انجازه كما هو مطلوب¹. لذا يجب أن تتساوى السلطة مع المسؤولية.
- 7- مبدأ الوظيفة: يجب أن يتم التنظيم لأي عمل إداري على أساس الوظائف و ليس على أساس الأشخاص شاغلي الوظائف.
- 8- مبدأ المرونة: بمعنى أن يكون التنظيم مرناً مع المتغيرات الداخلية و الخارجية التي تحيط بالمنظمة.

* يعتبر هذا المبدأ من أهم مبادئ التنظيم وهو يعني (أن من تعطى له السلطة في أداء عمل لابد أن يسأل عليها)، أو بمعنى آخر فإنه يعني (أن من يسأل و يحاسب على أداء عمل معين يجب أن يمنح السلطة الكافية لذلك.

¹ احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 133

9- مبدأ التدرج : كلما زاد وضوح خط السلطة من قمة إدارة المنشأة إلى مركز كل مرؤوس زادت فعالية عملية اتخاذ القرارات و الاتصال التنظيمي.

3. أهداف التنظيم :

- يساعد التنظيم الجيد في تحديد العلاقات بين العامل ينفي المنظمة ، حيث أن كل عضو في المنظمة يعرف مكانه و علاقته التنظيمية برؤسائه أو مرؤوسيه.
- معرفة العاملين بالأنشطة التي سيقومون بأدائها بشكل محدد.
- توحيد جهود العاملين و توجيهها نحو أهداف المنظمة.
- التنظيم الجيد يحقق الاستقلال الأمثل للموارد البشرية أو المادية .
- تحقيق الرقابة الإدارية الفعالة.
- تحديد الصلاحيات المخولة للرؤساء و الموظفين للقيام بأعمالهم بكفاءة و فاعلية.

4. خطوات عملية التنظيم :

- تحديد أهداف و خطط المنظمة، حيث على ضوءها تحدد أنشطة المنظمة و الأفراد؛
- تحديد الأنشطة الضرورية لبلوغ الأهداف الأساسية و الثانوية؛
- تقسيم و تصنيف الأنشطة إلى أنشطة و مهام رئيسية وأخرى فرعية؛
- تقسيم أوجه النشاط إلى وحدات إدارية لكي تتمكن هذه الوحدات من القيام بالمهام الموكلة إليها؛
- توزيع الموارد المالية والبشرية لإنجاز المهام الأساسية والفرعية؛
- تفويض السلطة لكل رئيس مجموعة؛
- ربط الوحدات الإدارية في المنظمة ببعضها عن طريق تحديد خطوط السلطة؛
- التنسيق بين الإدارات المختلفة في المنظمة منعا للازدواجية في أداء العمل؛
- إعداد خارطة تنظيمية توضح الواجبات الإدارية و خطوط السلطة و المسؤولية و نطاق الإشراف والعلاقات التنظيمية.

5. الهيكل التنظيمي :

- الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي تمارس الإدارة بداخله وظائفها .
- هو الوعاء الذي يربط نشاط الوظائف المتعددة التي تقوم بها أجزاء التنظيم المختلفة.
- ويرتبط مفهوم الهيكل التنظيمي بمفهومين هما:

- أ- الخريطة التنظيمية: وهي عبارة عن رسم بياني أو تخطيطي يصور لنا الخطوط العريضة للهيكل التنظيمي .
- ب- البناء التنظيمي: هو النموذج الذي يعكس طبيعة التعامل و التنسيق المصمم من قبل الإدارة وذلك من أجل الربط بين مهام الأفراد والجماعات في المنظمة بما يعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

✳ فوائد الخرائط التنظيمية:

- إعطاء صورة كاملة عن الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- بيان الكيفية التي يقسم بها العمل بين الأفراد والوحدات في المنظمة.
- توضيح المستويات الإدارية.
- إعطاء صورة واضحة لنطاق الإشراف للإدارات والأقسام.
- توضيح خطوط السلطة و المسؤولية في المنظمة.

✳ أشكال الخرائط التنظيمية:

- 1- الخرائط التنظيمية الرأسية **vertical**: وفيها نترج الوظائف حسب أهميتها على أسفل التنظيم؛
 - 2- الخرائط التنظيمية الأفقية **horizontal**: وفي هذه الحالة يجري توزيع الوظائف وفقا لأهميتها من اليمين إلى اليسار؛
 - 3- خرائط التنظيم الدائرية **cercle**: وهي التي توجد أقوى الوظائف فيها في المركز وتحيط بها مختلف الوظائف في شكل دوائر متلاصقة ، تقاس مدى أهميتها في الهيكل التنظيمي بمدى قربها أو بعدها عن مركز هذه الدوائر جميعا؛
 - 4- خريطة التنظيم الخطية **linear**: وفي هذا النوع من الخرائط يتم بيان العلاقات في شكل خطي، فنفس التقسيمات الإدارية الموضحة دائريا.
 - 6- الأسس المختلفة للتقسيم الإداري (أنواع التنظيم):
- إن تقسيم المنظمة إلى عدد من الوحدات الإدارية و بالتالي تحديد شكل الخريطة التنظيمية لها يجب أن لا يكون اعتباطا بل ينبغي أن يكون نابعا من الاحتياجات الحقيقية للمنظمة في ضوء ما تسعى إلى الحقيقة للمنظمة في ضوء ما تسعى إلى تحقيقه من أهداف وما تفرضه عليها البيئة التي تعمل فيها من قيود ، وهناك عدد من الأسس التي يمكن أن يتم على أساسها تقسيم الوحدات الإدارية (أي بناء الخريطة التنظيمية) للمنظمة ، ومن أهم الأسس مايلي :

1-التقسيم على أساس المهام الوظيفية :

-إذا كانت المؤسسة تقوم بعمليات الشراء و الإنتاج والبيع ...، فيمكن تقسيم العمليات طبقاً لنوعها .

-تكون عمليات الشراء في وحدة إدارية و عمليات الإنتاج في وحدة الإنتاج

-نظراً لكبر الأعمال و تشعبها يصبح التنظيم على أساس نوع النشاط.

*مزايا هذا التقسيم :

-التخصص في المعرفة و الخبرة .

-الإشراف الكامل على كل نوع من العمليات.

*عيوب هذا التقسيم:

-صعوبة التنسيق في حالة تعدد المنتجات أو في حالة تعدد المناطق الجغرافية.

-عدم إمكانية تحديد المسؤولية تحديداً واضحاً في حالة تعدد المنتجات أو تعدد المناطق الجغرافية.

2-التقسيم على أساس المنتج (السلطة):

-يتم تقسيم أوجه النشاط على أساس المهنة أو السلطة.

-يتم استخدام هذا الأساس في المنشأة الصناعية الضخمة.

كأن يقسم النشاط الذي يقوم به مصنع ينتج الثلاجات وآلات الغسيل كل نشاط في مجموعة.

*مزايا التقسيم:

-الاستفادة من الخبرة المتخصصة في السلطة .

-التنسيق الكامل بين العمليات المختلفة مثل الشراء والإنتاج والتخزين ..

سهولة تحديد المسؤولية خاصة بالنسبة لكل منتج.

*عيوب التقسيم:

-صعوبة الحصول على رؤساء إداريين يكون لديهم المقدرة الكافية في كل عمليات المنشأة.

-صعوبة التنسيق بين عمليات الشراء المتعددة.

3-التنظيم على أساس الموقع الجغرافي : عندما تكون العمليات موزعة على مواقع متفرقة يكون من الأفضل

إقامة التنظيم على أساس الموقع الجغرافي.

*مزايا التقسيم:

-إلمام الإداريين القائمين بالعمليات في هذه المواقع بالمعلومات الدقيقة عنها.

- إمكان اتخاذ القرارات بالسرعة التي تناسب الحدث .
- سهولة تنسيق العمليات المختلفة بالموقع الواحد.

*عيوبه:

- احتمال إساءة استخدام الإداريين في المناطق للسلطات الممنوحة لهم .
- احتمال إتباع سياسات في المناطق
- تخالف السياسات التي يسير عليها المركز الرئيسي.

4-التنظيم حسب العملاء : يصلح هذا النوع من التقسيمات إذا كانت المنظمة تتعامل مع عملاء هامين، زكان حجم التعامل مع هؤلاء العملاء كبيرا بحيث يبرر إنشاء إدارة أو وحدة مستقلة لكل منهم¹.

*مزايا التقسيم:

- يمكن التنسيق بين كل النشاطات المتعلقة بنوع معين من العملاء بسهولة دون أن يكون هناك عدة إدارات.

*عيوبه:

- احتمال عدم التماثل في معاملة الشركة.
- إذا خفض أحد الأقسام الأسعار لعملائه قد يخلق ذلك نوعا من الغصب لدى عملاء الأقسام الأخرى.

التنظيم واعتبارات التنسيق

1/مفهوم السلطة: يستخدم تعبير السلطة بمعاني مختلفة بين كتاب الإدارة:

-عرف Henri Fayol السلطة بأنها : "حق إعطاء الأوامر، و قوة المطالبة بالطاعة و الامتثال"²، فالسلطة لها ركنان أساسيان ومكملان لبعضهما البعض:

- 1-و يتمثل في قدرة الفرد على إصدار الأوامر إلى الآخر ينفى المنظمة.
- 2-قدرة الشخص الذي يصدر الأوامر على جعل الآخرين يلتزمون بما أصدره إليهم ويجدد القدر الذي يمكن به للشخص مصدر الأوامر أن يلزم الآخرين بالتنفيذ درجة السلطة* المتوفرة.

¹ علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 77

² Henri Fayol, General and Industrial Management, translated by: Constance Storrs, London, Pitmans, 1965, p21.

*وقد فرق FAYOL بين السلطة الرسمية و السلطة الشخصية، فالسلطة الرسمية هي تلك التي يتمتع بها الشخص نتيجة للوظيفة التي يشغلها في الهيكل التنظيمي، أما السلطة الشخصية فهي التي يتمتع بها نتيجة لذكائه ومعلوماته وخبراته و قدراته .

-وقد عرفها ALLEN بأنها: "حجم الحقوق والقوى التي تمكن الفرد من القيام بما يُعهد إليه من أعمال"، وبذلك تعتبر السلطة قرينة للمسؤولية و ملازمة لها و يجب أن تتناسب السلطة مع المسؤولية وذلك لأن السلطة هي التي تعين الفرد و تمكنه من إنجاز ما كلف به من مسؤوليات ، حيث أن الخلل في هذا التناسب يؤدي إلى عواقب وخيمة الأمر الذي يعرقل إنجاز الأعمال ومن ثم عدم تحقيق المنظمة لأهدافها.

- و يعرفها Herbert Simon كما يلي: "إن السلطة هي قوة اتخاذ القرارات التي تحكم و تقود أعمال الآخرين"¹.

2/مصادر السلطة: هناك ثلاث نظريات رئيسية تحدد مصادر السلطة يستخدم الفرد سلطته منها:

1-نظرية السلطة الرسمية: تؤكد هذه النظرية أن مصدر السلطة يكون من حق الجهة المالكة للمنظمة أو المشروع ، فيحقق للمالك إصدار القرارات و استخدام إمكانيات المنشأة المادية و البشرية لتحقيق أهداف معينة وهذا الحق تضمنه القوانين و التشريعات و الأعراف الاجتماعية ، ففي منشأة الأعمال كالشركات الكبيرة المتكونة من مجموعة من المساهمين يستمر رئيس مجلس الإدارة منهم سلطته بحكم كونهم ملاك المنشأة (الشركة) ، ويستمد المدير العام سلطاته من رئيس مجلس الإدارة ، وهكذا تدرج السلطة من أعلى إلى أسفل حيث يستمد كل مستوى تنظيمي سلطته من المستوى الأعلى .

2-نظرية قبول السلطة: بموجب هذه النظرية يستمد المدير سلطته من مرؤوسيه وليس من رؤسائه ، بمعنى أن كل شخص لا يمكن أن يكون لديه سلطة إلا إذا اقتنع أتباعه أو مرؤوسوه بعملية إطاعة أو أوامر ، ومن أوائل من يحدث عن نظرية القبول كمصدر من مصادر السلطة Nicholas Michiavelli ذني كتابه "الأمير" إضافة إلى Chister Bernard في كتابه "وظائف الرؤساء" إذ تأتي السلطة من أسفل ، فلا يكتسب المدير سلطته ما لم يقبلها وينفذها المرؤوسون ، فالسلطة هنا تستمد قوتها من قبول المرؤوسين للتوجيه الصادر من المدير .

3-نظرية الخبرة أو المعرفة (نظرية السلطة الشخصية): بموجب هذه النظرية يكتسب الفرد سلطته اتجاه الآخرين عندما يمتلك الخبرة و المهارة و الإخلاص في مجال عمله مما يكسبه سلطة و قوة على الآخرين مهما كان موقعه من الهيكل التنظيمي.

3/أنواع السلطة الإدارية: يمكن تقسيم السلطة التي تمارس في العمل الإداري إلى ثلاث أنواع:

¹ علي الضالعين، مرجع سبق ذكره، ص 150.

1/ السلطة التنفيذية: Line Authority: وهي السلطة الممنوحة لمدير ما على مرؤوسين في التصرف و اتخاذ القرار، وهي سلطة تتحدد في الدليل التنظيمي الذي يصف السلطات و الصلاحيات الخاصة بالمراكز الإدارية و المستويات التنظيمية¹. كما تتحدد أحيانا في بطاقات وصف الوظيفة وهي تحتوي على مجالات مختلفة*.

2/ السلطة الاستشارية: Staff: تتمتع بعض الوحدات التنظيمية، وبعض المدراء بالسلطة الاستشارية وهي تعني الحق في تقديم العون و الخدمة للوحدات التنفيذية، و تتبلور هذه السلطة في أنها تلعب أدوارا كثيرة أهمها:

- تقديم النصح و المشورة؛
- تقديم خدمات معاونة؛
- تقديم المعلومات و التحليلات للمشاكل؛
- اقتراح الحلول.

3/ السلطة الوظيفية Functional Authority: وهو نوع ثالث من السلطة يتأرجح بين كل من السلطة التنفيذية و الاستشارية، و تظهر السلطة الوظيفية في الحالتين التاليتين:

- حينما يمارس أحد المدراء سلطاته على جهة أخرى لا تتبعه تنظيميا؛
- حينما يمارس أحد المدراء الاستشاريين سلطة تنفيذية².

4/ سلطة اللجان Commitee Authority: يمكن تقسيم اللجان إلى نوعين:

نوع مؤقت لبحث موضوع معين أو مشكلة بعينها ثم يصدر توصية بشأنها، وهذا النوع ليس له أي سلطة في إصدار الأوامر، أما النوع الثاني فهي اللجان التي لها صفة الدوام، وعادة تعطى لها السلطة التنفيذية، فعمل هذه اللجان في الواقع هو امتداد لعمل المدير العام وعادة يرأسها المدير العام أو أحد نوابه.

¹ أحمد ماهر، التنظيم، الدليل العملي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية، الإسكندرية: الدار الجامعية، الطبعة الثانية منقحة و مزيدة، 2015، ص 124

* ومن أهم المجالات التي تغطيها السلطة التنفيذية مايلي:

- إصدار الأوامر للمرؤوسين؛
- التصرف في أداء العمل بطريقة معينة؛
- استخدام حدود مالية في الصرف و الإنفاق؛
- الحق في عقاب و مكافأة المرؤوسين؛
- الحق في التوجيه و إصدار التعليمات.

² أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 126.

وبصفة عامة ، قد تكون اللجنة تنفيذية أو استشارية والفيصل في ذلك هو مقدار ما تتمتع به من سلطات، فإذا كان من سلطاتها اتخاذ قرارات فهي تنفيذية و إذا كان رأيها يقتصر على تقديم التوجيهات والنصائح فهي استشارية .

4/ تفويض السلطة: delegating authority

يعرف التفويض بأنه منح أو إعطاء السلطة من إداري لآخر أو من وحدة تنظيم لأخرى بهدف تحقيق واجبات معينة منهجية السلطة اللازمة لتحقيق هذه الواجبات . يحدد المدير طبيعة السلطة التي يفوضها إلى مرؤوسيه و مقدارها ،على أن تفويض السلطة لا يعني إعفاء المدير من مسؤوليته اتجاه أعمال من يقوضهم ، فالمسؤولية لا تفوض عند قيام الرئيس بتفويض السلطة إلى مرؤوسيه و لكن يجب مراعاة مجموعة من المبادئ هي :

1-تحديد واجبات المرؤوس؛

2-منح المرؤوس السلطة اللازمة للقيام بهذه الأعمال ؛

3-التزام المرؤوسين بالقيام بتحقيق هذه الواجبات أمام الرئيس.

*أسس التفويض الناجح للسلطة: إن التفويض الناجح للسلطة يؤدي إلى نظام إداري يتميز بالفعالية و الكفاءة ، ولني يكون التفويض سليما يجب مراعاة مايلي:

-تحديد الاختصاصات بوضوح و إعطاء السلطة الكافية لممارستها.

-اختيار الشخص المناسب لأداء العمل .

-يفضل أن يكون التفويض كتابيا وأن لا يتعدى المفوض إليه الأعمال التي فوضت إليه.

-مكافأة الإنتاج الجيد.

-إيجاد نظام جيد للرقابة.

*الأسباب التي تمنع المدير تفويض السلطة:

-اعتقاد المدير أنه يمارس سلطته بشكل مُرضٍ جدا، فلا يحتاج إلا أن يفوض من سلطته إلى أي شخص آخر؛

-تخوف بعض المدراء من أن المرؤوسين لا يقومون بأداء الوظيفة بشكل جيد؛

-تخوفه من المخاطرة في تفويض السلطة؛

- الخوف من تمرد المرؤوسين عليهم و منافستهم لهم؛

- الجهل بطبيعة تفويض السلطة للغير¹؛
- * الأسباب التي تمنع المرؤوسين ان تفوض إليهم السلطة :
- تخوف المرؤوسين من قبول السلطة المفوضة إليهم خوفا من الفشل في اتخاذ القرارات؛
- عدم الثقة بالنفس بسبب قلة الخبرة في استعمال السلطة المفوضة لهم؛
- عدم وجود الدوافع والحوافز الكافية لقبول السلطة؛
- اعتقاد بعض المرؤوسين أن قبولهم سلطة إضافية يمكن أن يؤدي إلى تعقيد علاقات العمل الحسنة التي تربطهم بزملائهم .

*مزايا التفويض :

- إعطاء مزيد من الوقت للمدير لإنجاز مهام العمل .
- إحساس الموظف بأهميته وبالتالي زيادة أدائه في العمل.
- تأهيل الموظفين وتدريبهم وإعدادهم كي يصبحوا مدراء في المستقبل .

5/المركزية و اللامركزية :

المركزية واللامركزية تعتبر أحد المفاهيم الأساسية و المرتبطة ارتباطا كبيرا بمسألة تفويض السلطة و تعني المركزية مدى تركز السلطة في الهيكل التنظيمي للمنشأة أي ان حق الاحتفاظ بالسلطات يتركز في يد شخص واحد أو في المستويات الإدارية المختلفة في المنشأة ، أي تفويض سلطة اتخاذ القرارات إلى الرؤساء و الإداريين في المستويات الأقل .

وفي الحياة العملية لا توجد مركزية و لامركزية مطلقة، ففي كل الحالات تكون درجة المركزية* واللامركزية مسألة نسبية، ففي كل تنظيم مركزية ولا مركزية في نفس الوقت.

¹ محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب، جدة: دار الشروق للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة السابعة، 1987، ص215.

*العوامل التي تبرر الاتجاه نحو المركزية :

- حدائة المنظمة أو المشروع
- النمطية والتكرار.
- صغر حجم المنظمة.
- أهمية بعض الأعمال .
- الرجبة في توحيد القرارات.
- قلة الخبرة للعاملين .
- العوامل التي تبرر الاتجاه نحو اللامركزية:
- استقرار عمل المنظمة - كبر حجم المنظمة واتساع نطاقها.
- وجود كفاءات إدارية داخل المنظمة -التشتت الجغرافي.
- تتجه بعض المنتجات ذات المنتجات المتعددة نحو اللامركزية لإتاحة فرصة حرية التصرف المناسب للإدارات المسؤولة عن صنع القرارات.
- التأكيد على العوامل الإنسانية -عدم الحاجة إلى توحيد القرارات.

جدول مقارنة بين المركزية و اللامركزية

مزايا اللامركزية	مزايا المركزية
<p>-تحقيق السرعة في اتخاذ القرار .</p> <p>-انعدام النزاع بين الإدارة العليا و الإدارات الأخرى في المنظمة .</p> <p>-إشاعة الديمقراطية وتعلمها في اتخاذ القرارات .</p> <p>-تخلق علاقات جيدة و التي يترتب عليها عادة زيادة في التعاون والتنسيق.</p> <p>-تنمية المهارات و القدرات الإدارية لإعدادهم وتأهيلهم لاعتلاء وظائف إدارية عليا في المستقبل.</p>	<p>-تنزود الإدارة العليا بالقوة و المكانة .</p> <p>-تحقيق الإجراءات الرقابية على الوحدة الإدارية .</p> <p>-يمكن وضع وتوحيد السياسات في مستويات الإدارة ووحدها كافة.</p> <p>تناسب المنظمات الصغيرة نظرا لمحدودية نشاطاتها المادية و البشرية.</p>

المحاضرة التاسعة: وظيفة اتخاذ القرارات

إن اتخاذ القرار المناسب هو لب العملية الإدارية ونتائجها الأساسي وهي من أصعب العمليات الإدارية ، وذلك لما يترتب عليها من توظيف للموارد البشرية والمادية ، ويقاس ضوئها كفاءة الرؤساء و قدراتهم على تحمل المسؤولية في الأمور ، وتزداد صعوبة عملية اتخاذ القرار كلما زاد حجم المنظمة و حساسية مهامها ومدى اتصال أهدافها بالجمهور .

وتعتبر عملية اتخاذ القرارات أساسية وديناميكية بالنسبة لمهام المدير في أي منظمة وذلك بوصفها نقطة الانطلاق لجميع الأنشطة و البرامج التي تتم داخل المنظمة بل يتعدى ذلك إلى المجتمع أو البيئة المحيطة بها.

واتخاذ القرار يعتبر في حد ذاته مرحلة في عملية أكبر وأشمل وهي "صنع القرار " .

1. مفهوم اتخاذ القرار:

-اتخاذ القرار هي عملية يتم بموجبها اختيار بديل للعمل من أجل حل مشكلة ما.

*إن اتخاذ القرار يمثل عملية ذهنية أو حركية للوصول إلى القرار المناسب.

*إن اتخاذ القرار يقوم على أساس الاختيار بين عدة بدائل.

*أن هناك هدف أو غاية من وراء اتخاذ القرار.

-عملية اتخاذ القرار هي عبارة عن اختيار طريق معين من بين الكثير من البدائل المتوفرة.

2. العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:

1- كمية المعرفة الأساسية أو المعلومات المتاحة و التي تتصل بالمشكلة أو بالموضوع المطلوب اتخاذ قرار بشأنه ،

إذ تتخذ درجة الرشد في القرار على مدى توفر المعلومات التي يمكن الثقة بها و الاعتماد عليها في اتخاذ القرار.

2- يجب أن تكون هذه المعلومات متوفرة لدى جميع الأفراد المشتركين في عملية صنع القرار.

3-مدى سهولة و توفر قنوات الاتصال داخل التنظيم ، فكلما كانت قنوات الاتصال تسمح وتسهل مرور و

نقل المعلومات و البيانات اللازمة كلما أدى إلى سهولة عملية اتخاذ القرار.

3. نظرية اتخاذ القرار:

لقد قسم **Herbert Simon** الوقت الذي يقضيه المديرون في اتخاذ قراراتهم إلى:

1-مرحلة البحث و الاستطلاع ، وفيها يتم اكتشاف ضرورة الحاجة إلى اتخاذ القرار أي إيجاد المناسبات التي يتم فيها اتخاذ قرارات "تحديد المشكلة".

2-إيجاد أو تحديد البدائل الممكنة لمعالجة المشكلة التي يراد اتخاذ القرار بشأنها.

3-مرحلة الاختيار وفيها يتم اختيار أفضل البدائل المعروضة.

وقد كانت نظرية اتخاذ القرار في الماضي تبنى على أساس مفهوم الرجل الاقتصادي الرشيد

Homo Economicas والتي تفترض الآتي :

-المعرفة الكاملة بكل البدائل الممكنة في ظل ظرف معين.

-المعرفة الكاملة بالنتائج التي تترتب على كل بديل من هذه البدائل.

-المقدرة الكاملة لدى متخذي القرار في أن يرتب الأفضلية المختلفة للقيم الناتجة عن البدائل المختلفة وفقا لمقياس شخصي.

وقد وجهت العديد من الانتقادات لهذه النظرية في اتخاذ القرارات ، على أساس أن افتراضاتها غير صحيحة وغير عملية و على رأسهم **Herbert Simon** الذي قدم نظرية "الرجل الإداري" التي تختلف عن "الشخص الاقتصادي" في ناحيتين :

-أنه لا تتوفر دائما لديه معلومات كاملة عن الظرف الذي يوجد فيه ، أي انه من المستحيل على شخص ما أن يعرف كل البدائل أو يتوقع كل النتائج منها.

-أنه لا يبحث دائما عن أقصى إشباع ممكن كما هو الحال في نظرية الشخص الاقتصادي الرشيد بل يوقف بحثه مفاضلته بين البدائل بمجرد أن يشعر بأنه قد عبر على حل مرضٍ أو مقبول.

*كما أن **Herbert Simon** عند تقسيمه لمراحل اتخاذ القرار ركز فقط على الخطوات المساعدة على الوصول إلى القرار مهما الإشارة إلى مرحلة تنفيذ القرار وكذلك مرحلة المتابعة و الرقابة ، فالقرار الذي لا ينفذ يصبح لا قيمة له ، كما أن هناك إمكانية التعثر له إن لم يتابع و أخيرا يجب أن نخضعه للتقويم حتى تعلم مدى تحقيقه لأهدافه.

4.مراحل عملية اتخاذ القرارات :

1. تحديد المشكلة أو الموضوع حيث تعتبر أول مرحلة من مراحل اتخاذ القرار ، ويجب أن نفرق بين

المشكلة الظاهرة و المشكلة الحقيقية مثال : لو أن المدير لاحظ كثرة تأخر الموظفين ، ففي هذه الحالة

- المشكلة الظاهرة هي تأخر الموظفين ، بينما المشكلة الحقيقية قد تكون وجود مشاكل بين الموظفين أو مشاكل مع المشرفين.
2. جمع المعلومات: يقوم متخذ القرار بجمع كافة البيانات و الحقائق و الأرقام التي تساعد على فهم الموضوع الذي يدرسه، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للوصول إلى الأهداف المطلوبة، ثم يقوم المدير بتحليل هذه البيانات تحليلاً إحصائياً ويقارن الحقائق و الأرقام و يخرج من ذلك بمؤشرات و معلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب.¹
3. البحث عن البدائل : و تأخذ هذه المرحلة إحدى الطريقتين
 أ/البحث عن البدائل المتاحة وتحديد النتائج المحتملة ترتبها على كل بديل، مع تقدير احتمال حدوث كل من تلك النتائج و مراجعة تلك التقديرات كلما جدت المعلومات و هذا ما أطلق عليه دارسو صنع القرار النموذج الرشيد **Rational Model**
 ب/البحث عن البدائل المتفقة مع النسق لصانع القرار ومع خبراته و تصوراته المسبقة و لذلك ترفض البدائل التي تتناقض مع هذا النسق أو التي أثبتت الخبرة السابقة عدم جدواها.
4. المفاضلة بين هذه البدائل واختبار مدى كفاءتها لإنجاز الأهداف من خلال عقد مقارنات في ما بينها وفقاً لمجموعة من المعايير الموضوعية، بحيث يعطي ذلك قدرة على التنبؤ بأن حلاً من هذه الحلول هو أفضلها.
5. وضع هذا الحل موضع التنفيذ عقب القرار تبدأ عملية التنفيذ، وهي عملية معقدة تنطوي على تفاصيل كثيرة شأنها شأن عملية صنع القرار، وتصبح القرارات الممتازة عديمة الفائدة إذا لم يتم تطبيقها بالطريقة التي أرادها متخذ القرار. إذ تتطلب الحلول الفعالة للمشكلات أن يكون لفريق العمل المنوط به حل المشكلة إشرافاً مباشراً على تطبيق خطة الحل المقترح وأيضاً عليهم العمل على إغراء أولئك الذين سوف يتأثرون بعملية تطبيق القرار أن يشاركوا مبكراً في مراحل عملية حل المشكلة.
6. مرحلة تقييم القرار: يعتبر عملية تقييم القرارات عملية ضرورية ينبغي أن يقوم بها من يتبنى منهج صنع القرار ويخضع التقييم لعدد من المعايير:
- حالة المعلومات المتوفرة لدى صانع القرار هل هي كاملة أم ناقصة ؟
 درجة المشورة في اتخاذ القرار .

¹ علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 44.

أهمية أو إلحاح القرار.

آثار القرار ونتائجه.

*عملية اتخاذ القرار إذا هي مجموعة القواعد والأساليب التي يستعملها المشاركون في هيكل اتخاذ القرار لتفضيل اختيار معين أو اختيارات معينة لحل مشكلة معينة أي الأسس الرسمية و غير الرسمية التي يتم بمقتضاها تقييم الاختيارات المتاحة والتوافق بين اختلافات الرأي بين مجموعة اتخاذ القرار .

5.أنواع القرارات: هناك مجموعة من التصنيفات من بينها:

التصنيف الأول

-القرارات اليومية (الروتينية): وهي تلك الأنواع من القرارات التي يتم اتخاذها بشكل متكرر في النشاط اليومي للمنشأة ، والتي يتم تطبيق إجراءات و معايير موضوعية بالنسبة لها ، مثل القرارات المتعلقة بمراقبة المخزون ، مراقبة الإنتاج ، ترقيات الموظفين ...

-القرارات التكتيكية: هي قرارات طويلة الأجل نوعا ما و البيانات المطلوبة لمثل هذا النوع من القرارات أكثر اتساعا و تمتد إلى خارج المنظمة و لكن المعلومات المشتقة من هذه البيانات أقل دقة ، إن القرارات التكتيكية تقضي أسابيع أو شهور قليلة و تتضمن قرارا تمثل : تسيير المنتجات و الخدمات ، تحديد مبالغ مصروفات الإعلان و التسويق.

-القرارات الإستراتيجية: وهي قرارات قد تصل فترتها الزمنية إلى 5سنوات وأحيانا أطول من ذلك، إنها تهتم عادة بموضوعات التوسع والتعاقدات مع الموردين أو العملاء الكبار أو دخل مناطق جغرافية او منتجات جديدة وليست حالية بل مستقبلية.

التصنيف الثاني

-القرارات الفردية: و التي يتم اتخاذها من قبل المدير دون الاستعانة بمشاركة أو مشاوراة العاملين و المعنيين بالقرار، ويمثل هذا النوع من القرارات أسلوب التعامل الاستبدادي في المنظمة.

-القرارات الجماعية: هي التي تمثل تفاعل أو مشاركة آراء عدد معين من الأفراد العاملين في المنظمة بحيث يعكس ذلك روح التعامل الديمقراطي في العمل الجماعي في المنظمة.

التصنيف الثالث

-القرارات المبرجة و القرارات غير المبرجة :

القرارات المبرجة	القرارات غير المبرجة
------------------	----------------------

<ul style="list-style-type: none"> -روتينية ومتكررة (رتيبة). -الظروف مستقرة و ثابتة نسبيا. -البيانات تتميز بالثبات النسبي و شبه مؤكد. -الوقت والجهد المطلوب محدود. -تتخذ في مختلف المستويات الإدارية. -غالبا ما يتم تحويل الصلاحيات إلى المستويات الوسطى والدنيا. -تتعلق بتمشية الأنشطة التشغيلية. 	<ul style="list-style-type: none"> -غير متكررة أو روتينية (غير رتيبة). -الظروف فيها متغيرة وغير مستقرة. -البيانات غير مؤكدة نسبيا . -الوقت والجهود المبذولة فيها كبيرة نسبيا. -غالبا ما يتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا. -غير قابلة للتحويل في الغالب. -تتعلق بالبعد الإستراتيجي للمنظمة.
---	---

6/عوامل ينبغي أخذها في الحسبان عند اتخاذ القرارات:

إن اتخاذ القرارات يعتبر من العمليات الصعبة المعقدة ، وعند القيام بعملية اتخاذ القرارات توجد عوامل من المفيد جدا أخذها في الحسبان منها:

- يجب أن يؤدي كل قرار إلى نتيجة تسهم في تحقيق الهدف.
- لا يمكن إرضاء كل شخص فمعظم القرارات قد لا ترضي كل شخص يهتم بالقرار و بالتالي هناك من يفكر أنه كان من الأفضل لو تم اتخاذ قرار مختلف.
- توجد عادة عدة بدائل مرضية للاختيار.
- استخدام التفكير الخلاق في عملية اتخاذ القرار.
- اتخاذ القرارات عملية ذهنية ويجب تحويلها إلى عمل مادي.
- تستلزم عملية اتخاذ القرارات الفعالة وقتا كافيا، كما يجب اتخاذ القرار وعدم التهرب منه أبدا.
- الاعتراف بحتمية التغيير: إن القرارات تجلب معها التغيير ، وينبغي على المدير ألا يخشى التغيير ، فالأشياء لا تبقى ساكنة بل هي دائمة الحركة ، وهذه الحركة قد تكون هدامة أو بناءة.
- وضع نظام المتابعة كل قرار : وعادة تكون الرقابة بالإجابة عن السؤال التالي: هل كان القرار سليما أم خاطئا ؟ وينبغي توقع بعض القرارات الخاطيء ، لأنه من لا يخطئ لن يتقدم .

المحاضرة العاشرة: القيادة الإدارية

تعتبر القيادة من أهم أدوات التوجيه فاعلية، فهي الوسيلة الأساسية التي عن طريقها يستطيع المدير بث روح التآلف والتعرف والنشاط بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة، و القيادة تعبر عن علاقة شخص بشخص آخر أي العلاقة هنا القائمة بين الرئيس بمروؤوسه و رؤسائه .

1. تعريف القيادة:

يرى بعض الباحثين أن القيادة هي:

- نشاطات و فعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة؛
- عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف المرسومة؛
- نشاط أو حركة تنطوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.¹

-و مهما تعددت التعريفات للقيادة فان هناك اتفاق بين الباحثين لموضوع القيادة على انها تشمل على العناصر التالية:

* قائد يملك قدرات و مهارات عالية؛

* إن كل قائد يجب أن يكون له تابعون لتحقيق هدف معين؛

* إن القائد لديه قوة للتأثير في الأداء التابعين له؛

* هدف يسعى إليه القائد لتحقيقه؛

* الموقف الذي تمارس فيه المجموعة أعمالها .

-يعرف تيد القيادة على أنها الجهد أو العمل الذي يؤثر في الأفراد و يجمعهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحا لهم جميعا و يرغبون في تحقيقه و هم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة .

2. القائد و الرئيس: هناك اختلاف بين القيادة و الرئاسة ، فهذه الأخيرة تقوم على أساس انسياب السلطة

(الصلاحيات) في إطار التنظيم الرسمي الذي تمثله و ليس عن طريق الاعتراف غير الرسمي بالقيادة و لا الموافقة

على التحرك بتوجيهاتها، أما القيادة فالفرد يستمد سلطته من خلال الجماعة التي يرأسها و غالبا ما يتم

اختياره عن طريق الانتخاب من قبل الجماعة التي يقودها .

¹ بشير العلاق، القيادة الإدارية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، 2010، ص 14.

- القيادة تتبع تلقائياً من الجماعة؛
- الرئاسة مفروضة على الجماعة نظاماً؛
- في القيادة تشترك الجماعة مع قائدها في اختيار الهدف؛
- في الرئاسة يختار الرئيس الهدف و لا تحدده الجماعة؛
- القيادة مصدرها الجماعة؛
- سلطة الرئيس يستمدّها من خارج الجماعة.

كل قائد رئيس و ليس كل رئيس قائد.

إن للقيادة دوراً مهماً في الإدارة يبرز من خلال مسؤوليتها في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية و الإنسانية و الاجتماعية للعملية الإدارية و توفير الفاعلية بالإدارة لتمكينها من تحقيق أهدافها¹.

3. مصادر قوة القيادة: تعتمد القيادة على وجود شخصية إدارية في موقع قيادي و يمتلك القدرة على التأثير في الآخرين للعمل على تحقيق أهداف معينة:

- أ/ القوة الشرعية (الرسمية): و تستمد هذه القوة نتيجة مركز القائد في الهيكل التنظيمي في المنظمة.
- ب/ قوة الإكراه و الإجبار : و تستمد هذه القوة نتيجة إدراك المرؤوس ان القائد يمتلك القدرة على التأييد او العقاب المادي او المعنوي اذا ما قصر الموظف في عمله.
- ج/ قوة المكافأة: و هي تتمثل فيما لدى الشخص من قدرة على مكافأة التابع من علاوات و جوائز و ترقية و مدح و تكريم... وفقاً لمدى اتباعهم لما يطلبه منهم .
- د/ قوة الخبرة : وهي القوة التي تأتي من الخبرات و المعلومات السابقة، وكذلك من التجارب التي يمر بها القائد فتزيد من قدرته على التصرف و التأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السابقة².
- هـ/ قوة الاعجاب : ويحصل عليها القائد نتيجة اعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية.

4. انواع القيادة:

1/ حسب سلطة القيادة:

¹ صالح بن حمد التويجري، يسألونك عن الإدارة، الرياض: دار مملكة نجد للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 2013، ص 75.

² بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 17

القيادة غير الرسمية: تظهر القيادة غير الرسمية نتيجة لمواقف اجتماعية معينة يمكن ان تملئها طبيعة العلاقات او التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الافراد اذ لا يكون للباعث الرسمي دور في بروز هذا النوع من القيادة و تنشأ هذه القيادة نتيجة لصفات معينة يتصف بها القائد عن غيره من الافراد.

ب/القيادة الرسمية: و هي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي و علاقاته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات و المسؤوليات الادارية المتمثلة بخطوط الهيكل التنظيمي و يلعب الجانب الاشرافي دورا مهما في ادارة انشطة المنظمة اذ يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الادارية تجاه جماعة من الافراد العاملين المسؤول عنهم.

2/حسب اجواء العمل: وأشهر الدراسات المتعلقة بهذا المجال دراسة Lippit and White ودراسة جامعة أوهايو و دراسة Blake and Mouton:

أ-القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية): ومن أهم مظاهر القيادة الأوتوقراطية شيوع ظاهرة الهيمنة الانفرادية في عملية اتخاذ القرارات إذ تتجلى لدى القائد الأوتوقراطي النزعة الفردية في التعامل مع الغير و ظهور الاتجاهات الاستبدادية في الرأي.

ب-القيادة الديمقراطية: يمكن تحديد سمات القيادة الديمقراطية بما يأتي:

-يتم تحديد السياسات العامة للمنظمة وفقا لأسلوب المناقشة الحرة بين الاعضاء ، أما القرارات فإنه يصدر في ضوءها اعتياديا من القائد؛

-موضوعية القائد في الثناء و النقد و محاولة تعميم الاتجاه الموضوعي على الجماعة؛

-الاعضاء مخيرون في العمل مع من ينسجمون معه؛

-يتملك القائد القدرة العالية على تحديد الاتجاهات التي تنسجم مع الجماعة بحكم الاتصال و الاحتكاك

المستمر معهم؛

-يعبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات المتخذة من قبله؛

-يتسم القائد بالروح الاجتماعية المتفاعلة و الثقة العالية في انجاز المهمات بالمشاركة الهادفة مع الجماعة؛

-تتسم الجماعة بالتماسك و التفاعل الاجتماعي و المعنويات العالية.

ج-القيادة الفوضوية: تتسم القيادة الفوضوية بضعف العلاقات الودية بين القائد المرؤوسين، كما يكون جو

العمل غير متمسك بالجدية و لا بالعلاقات القائمة على المودة و الاحترام ، ويمكن إبراز سمات القيادة الفوضوية

بما يأتي :

- إعطاء الحرية الكاملة للأفراد أو المرؤوسين في إنجاز المهمات دون أدنى تدخل فيها؛
- عدم إعطاء المعلومات إلا حينما يسأل القائد عنها و غالبا ما تكون في حدود معينة؛
- عدم المشاركة في اعمال المرؤوسين وبأدائهم بشكل تام؛
- عدم التدخل في الاعمال التي تناط بالأفراد إلا في حدود ضيقة جدا؛
- ضعف التماسك و ضيق العلاقات الاجتماعية و ضعف الروح المعنوية.

5. نظريات القيادة: The Leadership Theories

1- نظرية السمات (نظرية الرجل العظيم): Traits theory: تقوم هذه النظرية على أساس أن بعض القادة يولدون وهم يحملون صفات مورثة وليست مكتسبة وفقا لهذه النظرية "القائد يولد ولا يصنع" ، فالقائد الذي يمتلك مجموعة من الصفات الشخصية مثل : الذكاء ،الدهاء ، الحزم و القدرة على التعاون و الحماس و الثقة بالنفس و الطموح والصبر و المبادأة والقدرة الحسنة و المهارة اللغوية و تقدير المسؤولية يعتبر قائدا حيث أن هذه الصفات ذات جذور متأصلة بالنفس و لا يمكن اكتسابها عن طريق التعليم أو التدريب . ويرى أصحاب هذه النظرية أن الله قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص و السمات و المميزات التي لا يتمتع بها غيرهم، وهذه السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة و التأثير في سلوك أفرادها¹.

وقد سادت هذه النظرية من نهاية الحرب العالمية الثانية ، ومن أهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية :

- عن الصفات الشخصية لا تضمن في الغالب النجاح في القيادة؛
- أهملت دور المرؤوسين في انجاح عملية القيادة ن فالدراسات الحديثة أثبتت أن للمرؤوسين دورا كبيرا في نجاح عمل القائد ،وكذلك طبيعة التنظيم و العمل؛

-اهمال العوامل الاجتماعية و السياسية و التكنولوجية التي تساعد القائد على النجاح و الفشل .

ومن جهة أخرى فقد قدمت هذه النظرية بعض الابهامات في توضيح طبيعة القيادة و على السمات اللازمة لنجاحهم .

2- النظرية الموقفية (النظرية): نظرا لأن نظرية السمات (أو الرجل العظيم) لم تستطع تقديم تفسير مقبول للعوامل المؤثرة في القيادة ،بل اقتصر على بعض المتغيرات التي تتسم بالعمومية أو الشمول وعدم اعتمادها الآثار البيئية التي تؤثر في القيادة فقد حاولت نظرية الموقف تفادي ذلك النقص فاعتبرت البيئة عاملا حاسما

¹ محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص 115

في ظهور القيادة ، و الموقف يعني زمانا و مكانا معينين و مجموعة الظروف الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية المحيطة¹.

يرى أنصار هذه النظرية أن القائد الأفضل هو الذي يكون باستطاعته أن يكيف أسلوبه الفردي في القيادة ليتناسب مع أية مجموعة معينة* و في وقت معين و تحت أية ظروف معطاة . وفقا لهذه النظرية هناك عدة عوامل تؤثر في كفاءة القيادة منها:

- تاريخ المنظمة ، عمر القائد و خبرته ، المجتمع الذي توجد به المنظمة ، نوع العمل المطلوب من المنظمة أدائه، الظروف النفسية للمجموعة ، حجم المجموعة .

- درجة التعاون الواجب توافرها بين الرئيس و المرؤوسين ، توقعات المرؤوسين، الوقت المتوفر لدراسة القرارات قبل اتخاذها.

ومن أهم من تولوا البحث في مجال النظرية الموقفية عالم الإدارة الأمريكي Fred Fiedler الذي بدأ أبحاثه في هذا المجال منذ الخمسينات ، ولقد بنى فيدلر أبحاثه على أساس أن هناك ثلاث عناصر رئيسية تؤثر في أسلوب القيادة في أي ظرف من الظروف و هذه العناصر هي :

(1)علاقة القائد بأتباعه: وما إذا كانت هذه العلاقة جيدة أم رديئة؛²

(2)مدى تحديد الوظيفة: بمعنى درجة وضوح أو عدم وضوح المهام المطلوب من الشخص القائم بوظيفة ما إنجازها؛

(3) درجة القوة الوظيفية: بمعنى أن بعض الأشخاص لديهم من القوة الوظيفية ما يجعلهم قادرين على إصدار الأوامر إلى الآخرين و إجبارهم على طاعة هذه الأوامر في حين أن أشخاصا آخرين تنعدم لديهم هذه القدرة.

* و باختصار تعتمد مدى كفاءة القائد، سواء كان توجهه نحو إنجاز المهام أو نحو العلاقات بين الافراد على مدى ملاءمة الموقف، فالنظرية الموقفية Fiedler تركز على ملاحظة أنه لا يوجد نمط قيادي هو الأكثر كفاءة في كل المواقف بل إن فعالية النمط القيادي لشخص ما معتمدة على مدى ملاءمة الموقف.

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 242.

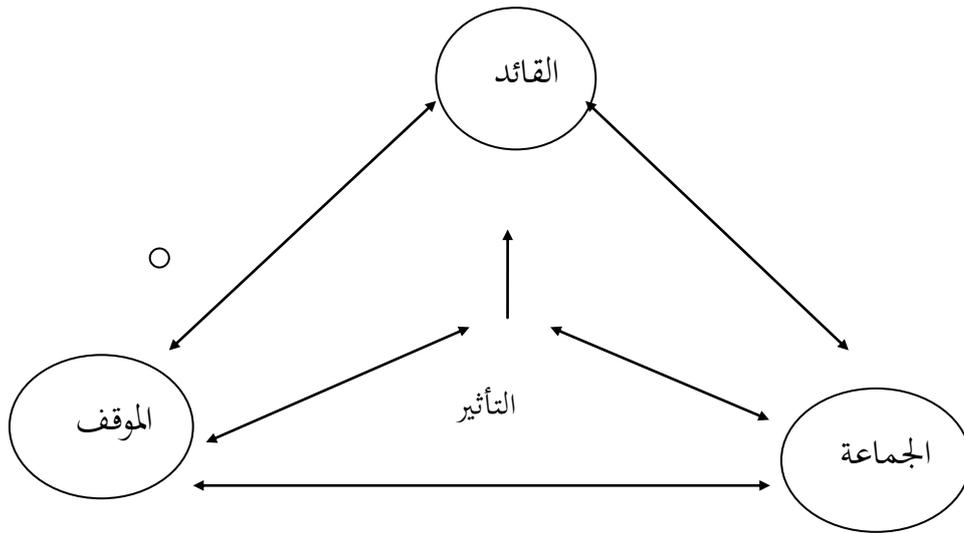
* بالتالي كلما العلاقات بين مدير المؤسسة كقائد فعال و بين مرؤوسيه تتميز بالثقة المتبادلة و الاحترام و التعاون، زادت مقدرة المدير الفعال على ضبط سلوك جماعته و التأثير فيهم ، و هذا كله ينعكس على نفسياتهم و يزيد من ولائهم التنظيمي و يثير دافعيتهم على زيادة جهدهم و انتاجيتهم.

² بشير العلق، مرجع سبق ذكره ص 44

3- النظرية الوظيفية: تقوم هذه النظرية على افتراض منطقي أساسه أن القيادة تسعى لتحقيق أهداف الجماعة و إلى تماسكها و ترابط أعضائها من خلال عمليات المشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة عند مواجهة المواقف المتعددة لمصلحة المنظمة أو الجماعة.

و لذلك فإن عملية القيادة لا تقتصر على فرد واحد بل إنها فعالية مشتركة لأعضاء الجماعة طالما أنهم يسعون لتحقيق أهداف مشتركة بين الأعضاء و غالبا ما يظهر هذا الاتجاه في إيضاح أبعاد القيادة بشكل كبير في الجماعات الديمقراطية.

4- نظرية التفاعل: تعتبر هذه النظرية القيادة عملية تفاعل مشتركة بين القائد ، الجماعة و الموقف إذ يكون هناك تأثير متبادل بنفس الأهمية و المقدارين الرئيس و المرؤوسين وقد استخدم كل من HOLLANDER E JULIAN مفهوم التبادل الاجتماعي SOCIAL EXCHANGE في توضيح الأبعاد النظرية لعملية التفاعل من خلال الشكل الآتي:



و يتضح من الشكل السابق أن القيادة عبارة عن عملية تفاعل مشتركة بين القائد و الجماعة (التابعين) والموقف ، حيث أن القائد يؤثر في الجماعة و يمكن للجماعة أن تستجيب لتأثير القائد من خلال تفاعلها مع البيئة و هكذا يتحقق الهدف لموقف معين من خلال العملية التفاعلية المتبادلة تأثيرا بين القائد والجماعة و الموقف.

5- النظريات السلوكية : إن سلوك الأفراد في المواقف القيادية أو الأسلوب الذي يميز سلوكهم ينتج إما عن الافتراضات الظاهرة أو الباطنة التي يحملها هؤلاء القادة عن مرؤوسيهـم ، حيث يقول FAYOL: "إن أهم

عنصر في العمل الإداري هو معتقدات المدير و ما يؤمن به من مفاهيم فكرية تشكل إدراكه و اتجاهه لمختلف الأمور" و لعل من أبرز النظريات التي قدمت في هذا المجال تلك التي قدمها عالم الإدارة دوجلاس ماجريجور DOUGLAS MC GREGOR والتي أصبحت تعرف باسم نظريتي س (X) و ص (Y)، حيث يعتقد هذا المفكر أن السلوك الذي يسلكه المديرون اتجاه مرؤوسيه، أو بالأحرى الاستراتيجيات الإدارية التي يستخدمونها تنتج عن أحد الأمرين هما:

- إما عن الفكرة التي تقول بأن ممارسة السلطة أو الضبط هما أمران ضروريان لحث العاملين على إنجاز أهداف المنظمة و هذا ما عُرف بنظرية X.

- أما عن الاعتقاد بأن الناس غريزيا يرغبون بالأداء الجيد و بإنجاز أهدافهم الشخصية عن طريق إنجاز أهداف المنظمة (وهذا ما عُرف بنظرية Y).

1* النظرية الاستبدادية أو نظرية (X): تمثل نظرية X النظرية التقليدية* للقائد و سلوكه مع الجماعة ، حيث يعتقد المدير أن واجب الإدارة هو جمع عوامل الإنتاج و تنسيقها بالصورة التي تحقق أكبر نفع اقتصادي و على الإدارة أيضا الجمع بين العامل و الآلة الموارد و الجهود البشرية و بالكيفية التي تعطي أكبر قدر ممكن من الإنتاجية و بدون التدخل الفعال من الإدارة سيكون الأفراد غير فعالين ، وتنطلق هذه النظرية من المسلمات التالية :

- الإنسان العادي بطبعه يكره العمل و يحاول تجنبه قدر الإمكان؛

- نظرا لأن المرؤوسين يكرهون العمل فإن أغلب الناس يجب إجبارهم و مراقبتهم و أيضا تهديدهم بالعقوبة إذا لم يتم تحقيق الأهداف المرجوة؛

- إن أغلب الناس في المنظمات يجبون أن يعملوا تحت إمرة رئيس وذلك لتجنب المسؤوليات الوظيفية و هو يسعى للأمان فوق كل شيء؛

- لا بد من الرقابة الشديدة و الدقيقة على الإنسان لكي يعمل، حيث لا يؤمن الفرد على شيء هام دون متابعة و إشراف.

2* النظرية الديمقراطية (Y)، (ص): وضع ماجريجور بديلا لنظرية X أسماها نظرية (Y) حيث تقوم هذه النظرية على مسلمات و افتراضات في السلوك الإنساني مغايرة و مخالفة تماما لافتراضات نظرية (X)، فنظرية (Y) تمثل

* و لقد عارض الكثيرون من كتبوا في مجال النظرية ، المنطلقات التي قامت عليها نظرية X ، حيث أكدت "ماري فوليت" على بناء علاقات انسانية جيدة داخل المنظمات.

النظرة الإيجابية في التعامل الإنساني و في كيفية التعامل الإنساني و في كيفية توجيه الإنسان و ضبطه و بناء علاقات إنسانية معه، و تنطلق هذه النظرية من المسلمات التالية :

- إن بذل الجهد العضلي أو الذهني في العمل شيء طبيعي مثل اللعب و الراحة ، و الإنسان العادي لا يكره العمل بطبعه ، إنما يتوقف الأمر على الظروف الخاصة المحيطة بالعمل فإن كان العمل مصدر رضا نجد الفرد يقدم على العمل من تلقاء نفسه ، أما إذا كان العمل مصدر ضيق فيحاول تجنبه كلما أمكنه ذلك .

- ليست الرقابة الخارجية أو التهديد بالعقاب هي الوسيلة الوحيدة لتكريس الجهود الإنسانية نحو الأهداف التنظيمية ، فالإنسان العادي يمارس ضبطا ذاتيا و توجيهها ذاتيا في تحقيق الأهداف التي شارك في وضعها و التزم في تحقيقها.

- الإنسان العادي في ظل الظروف العادية لا يقبل المسؤولية فحسب بل يبحث عنها

- يتمتع الكثير من الأفراد بالقدرة على ممارسة درجة عالية نسبيا من التصور و الابتكار و الإبداع في حل المشاكل.

6- نظرية الشبكة الإدارية **Managerial Grid** : لقد قام بتقديم هذه النظرية كل من **(Blake)** و **موتون (Mouton)** في أول الستينات و النظرية مبنية على أبحاث ودراسات القيادة التي تم إجراؤها في كل من جامعتي ميشيغان و أوهايو بالو.م.أ منذ الأربعينات ، وقيمة هذه النظرية أنها تتجنب التطرف نحو نظرية معينة أو أخرى ، و إنما يمكن النظر إلى أسلوب القيادة على أنه مزيج من عدة عوامل متداخلة ، و تبني هذه النظرية على بعدين هما:

- الإهتمام بالأفراد في داخل المنظمة .

- الإهتمام بالإنتاج أو أداء المهام.

وقد أوضح الباحثين هذا الأسلوب على صورة شبكة ذات محورين : المحور الرأسي هو الإهتمام بالأفراد ، أما المحور الثاني فيهتم بالعمل و الإنتاج ، و الشبكة مقسمة إلى 9 مربعات رأسية حيث يعتبر رقم "9" أعلى درجة من السلوك ، وقد حد **Blake et Mouton** خمسة أنماط رئيسية للقيادة بحسب موقعها على الشبكة بواسطة قراءة إحداثيات ذلك الموقع كما يلي :

الاهتمام بالأفراد

9/1								9/9
				5/5				
1/1								1/9

الاهتمام بالإنتاج

-النمط الأول:(1-1): يتميز نمط القيادة فيه بالاهتمام الضعيف بكل من الأفراد و العمل والقادة هنا لا يساهمون في تحقيق أهداف المنظمة ، فالقائد يبذل الحد الأدنى من العمل من أجل المحافظة على وظيفته في المنظمة.

-النمط الثاني(1-9):يركز القائد على الانتاج و العمل دون مراعاة للعاملين فب المنظمة.

-النمط الثالث(5-5):يهتم القائد بكل من الأفراد والعمل بشكل متواز ، وهو مدير الحل الوسط ولكن ليس بالاهتمام الذي يصل إلى الحد الأعلى.

-النمط الرابع(9-9):يعتبر أفضل نمط للقيادة لأن القائد يوجه أقصى اهتمامه إلى كل من الأفراد و العمل عن طريق خلق روح الفريق في العمل و الحصول على نتائج جيدة عن طريق بقاء علاقات جيدة بين الأفراد في المنظمة.

6. صفات القائد الفعال:

- الطاقة الجسمية و العقلية كي يتمكن القائد من مزاولة عمله؛
- الاستقرار يكون بعيدا عن الانفعالات النفسية وبعيدا عن الغضب و الانفعال و واثقا بنفسه؛
- القدرة على التخطيط و التطوير ، -القدرة على تقويم سلوك الموظف و آدائه الوظيفي؛
- القدرة على زرع الثقة بينه و بين مرؤوسيه؛
- العلاقات الانسانية الجيدة المعرفة بالسلوك الانساني كي يستطيع التعامل مع الأفراد بطريقة جيدة؛
- الموضوعية : يتميز القائد الناجح بالموضوعية في مقدماته مع المرؤوسين وعند اتخاذ القرارات فهو يحاول الوصول إلى الحقائق و معرفة الأسباب؛
- المهارة في الاتصال: الاتصال مهم في عملية حث الأفراد و تشجيعهم وحفزهم للعمل فيحتاج القائد أن يتكلم بوضوح و لديه القدرة على تلخيص آراء الآخرين بدقة وتحديد أهم النقاط: الدافع الشخصي، المهارة الاجتماعية، المقدرة الفنية.

المحاضرة الحادية عشر: التحفيز الإنساني و نظرياته

إن دراسة السلوك الإنساني في العمل الإداري تستهدف في البحث عن أسباب قيام الأفراد بعمل ما بحماس، بينما لا يتوافر مثل هذا الحماس والرغبة عند شخص أو أفراد آخرين أو حتى للشخص نفسه في مراحل زمنية متفاوتة هذا الاختلاف في السلوك الانساني يمكن تفسيره جزئيا عن طريق معرفة الحفز الإنساني و من المسلم به ان اقرار مبادئ ثابتة للدافعية ليس بالأمر اليسير حيث ان السلوك الإنساني يتأثر بالاتجاهات التي يكتسبها و المواقف التي يتبناها و عوامل اخرى مؤثرة تحفزه في حياته اليومية.

مهمة الادارة في مجال الحفز الانساني هو التعرف على رغبات الافراد و محاولة تحقيقها بما لا يتعارض مع مصلحة المنظمة فالهدف الاساسي للحفز هو زيادة انتاجية الافراد و هذا الهدف يتحقق عن طريق التفاعل ما بين الحفز و قدرات الافراد.

1. تعريف التحفيز

يقصد بالتحفيز عملية اثاره سلوك الفرد بهدف اشباع حاجات معينة و تنشأ الحاجة عند الإنسان عن طريق اختلال التوازن القائم سواء على المستوى البيولوجي أو النفسي أو الاجتماعي فالدافع لتحريك سلوك الإنسان للبحث عن الطعام أو الشراب دافع فسيولوجي.

ويمكن تعريف التحفيز أو الحوافز على أنها مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد و بالتالي تحديد محتوى و شكل سلوكه و ذلك بإتاحة الفرص أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه فالفارق الأساسي بين الدوافع و الحوافز إذن هو أن الدوافع قوة تتحرك داخل النفس و توجه سلوك الفرد بهدف إشباع حاجة داخلية تحتل الأسبقية من حيث الإلحاح أو انه ذو طبيعة شخصية متفاوتة من فرد لآخر أما الحافز فهو مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع و تحقيق الاستجابة لها و هو نابع عن المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة و يمارسه المدير تجاه مرؤوسيه و لا بد أن يراعي في استعماله التشريعات و السياسات و القيم و العادات و التقاليد في المنظمة و حولها.

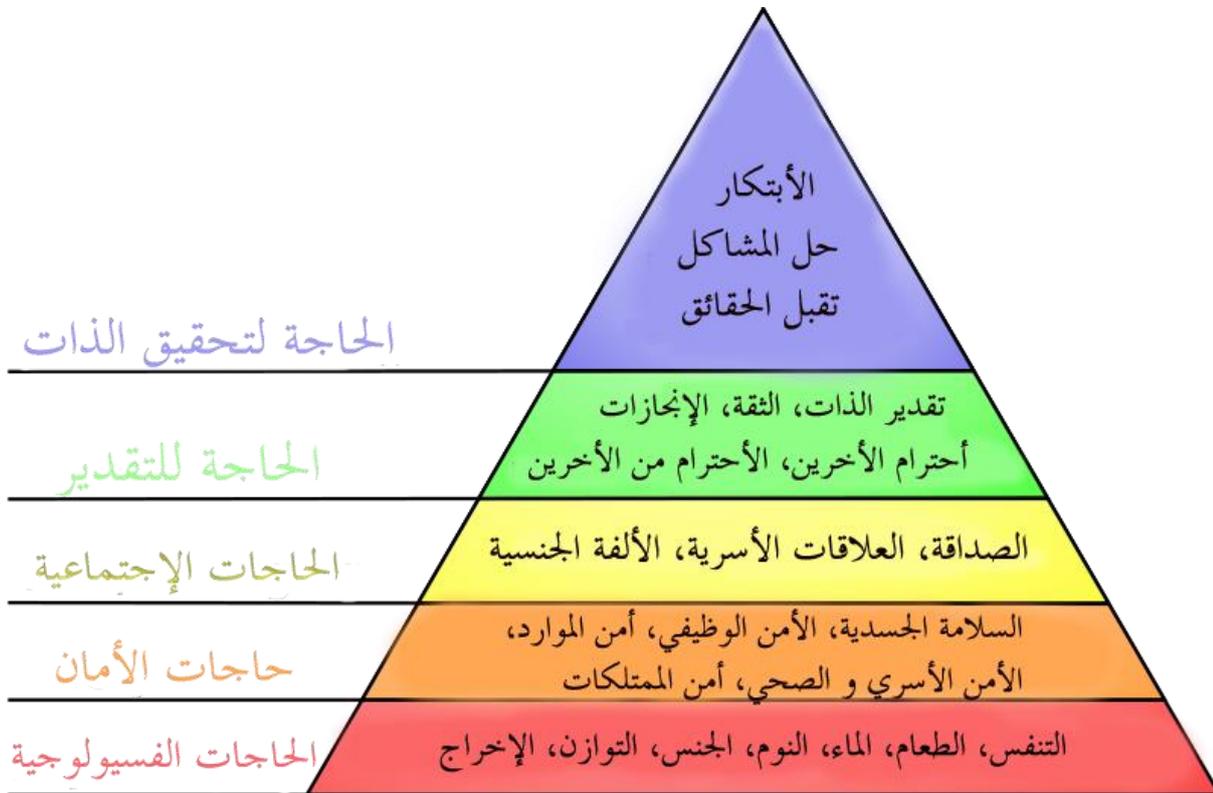
2. نظريات التحفيز:

أ/النظريات التقليدية: تعد هذه النظريات من أقدم المحاولات التي تناولت الدوافع والحوافز ،حيث أنها تمثل الأبعاد الفكرية التي أرسى قواعدها النظرية Frederick Taylor عام 1911،وتقوم هذه النظرية على افتراض أن الدوافع الأساسية للفرد هي دوافع اقتصادية (مادية أو مالية)،أساسا، ويعد الأجر (المال) العائد

الوحيد أو الأهم الذي يستهدف الفرد الحصول عليه، ذلك لأن الإنسان كائن اقتصادي، ويسلك في حقول عمله السلوك العقلاني الرشيد الذي يحقق له أكبر العوائد الممكنة جراء قيامه بعمل ما.

وقد ركز Taylor بشكل واضح على أن الإنتاجية العالية التي تسعى المنظمة لبلوغها إنما تتحقق من خلال زيادة الأجر (الحافز المادي)، الذي يدفع للفرد العامل كلما حقق زيادة فيها، وعلى أساس هذا المنطلق النظري قام تايلر ببناء نظريته في حساب الأجر الذي يدفع لغرض تحفيزه.

ب/ نظرية سلم الحاجات Abraham Maslow: تعتبر من أكثر نظريات التحفيز شيوعاً، وذلك لقدرتها على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، افترض Maslow أن حاجات الإنسان إذا ما أشبعت فإنها لا تعود دافعا للسلوك، لذا فالحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وحفزه، وأن الحاجات التي في أسفل الهرم يجب أن تشبع أولاً، وقد وهب ماسلو ما يقرب من عشرون عاماً من حياته ليثبت أن إمكانيات الإنسان و حاجاته العليا هي التي تدفعه للسلوك الهادف نحو تحقيق الذات¹، وقد صنف الحاجات الإنسانية في خمس فئات حسب أولويتها من الأسفل نحو الأعلى:



¹ عبد الرحمن سيار، القيادة الفعالة، الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الطبعة الأولى، 2014، ص 27

- 1- الحاجات الفيزيولوجية: وتتضمن الحاجات الجسدية والأساسية للحياة وحفظ النوع مثل الحاجة إلى الطعام، الماء، الهواء، النوم، الملابس... وتأتي في أسفل السلم الهرمي، وتشكل قاعدته الأساسية باعتبارها الحاجات الرئيسية لضمان بقاء العنصر البشري؛
 - 2- الحاجة للأمن والطمأنينة: وتعبّر عن حاجات الفرد للأمن والطمأنينة وتجنب المخاطر ولا تتضمن فقط المخاطر المادية بل تتناول أيضا الجوانب المتعلقة بالأمن النفسي والمعنوي واستقراره وضمان مستقبله، وتأتي في الدرجة الثانية من السلم، وقد أشار الله عز وجل لأهمية هاتين الحاجتين بقوله عز وجل "فليعبدوا رب هذا البيت الذي أطعمهم من جوعهم وأمنهم من خوفهم" صدق الله العظيم؛
 - 3- الحاجات الاجتماعية: وتتضمن الشعور بالود والألفة والمحبة مع الآخرين وتبادل المشاعر الاجتماعية والإنسانية معهم، وتكوين الأصدقاء والزملاء والتعبير عن التوافق وعن التفاعل مع الجماعة؛
 - 4- الحاجة للتقدير: وتتضمن حاجات الفرد للشعور بأنه موضع اعتزاز واحترام وتقدير الآخرين واعترافهم له بمكانة اجتماعية معينة؛
 - 5- حاجات تحقيق الذات: تعبر هذه الحاجات عن رغبة الفرد في تكوين كيان متميز ومستقل له من خلال مواهبه وقدراته ويشير إلى مدى استعداده للتعبير عن ذلك، وهي أعلى أنواع الاحتياجات الإنسانية وتشمل الحاجة إلى تحقيق الذات عن طريق المنجزات والإبداع.
- وتأتي قوة تأثير الحاجات بشكل عام من خلال ما يأتي:
- مستوى الإشباع أو درجة الحرمان: حيث كلما زادت درجة عدم الإشباع أو الحرمان الذي يشعر به الفرد لحاجة معينة كلما ازدادت قوة البحث عن السبل الكفيلة بإشباعها واعتبارها الموجه الرئيس للسلوك الفردي؛
 - قوة المنبه (المؤثر): كلما زادت درجة إثارة الفرد من خلال المنبهات أو المؤثرات الخارجية كلما زادت سبل البحث عن الإشباع، حيث أن بعض الحاجات غالبا ما تكون كامنة في ذات الفرد إلا إذا تأثرت بمتغيرات خارجية ساعدت على تنشيطها أو تحريكها.
- ◀ ومن هنا يبدو جليا بأن الحاجات تعد ذات أثر كبير في توجيه السلوك الإنساني، ولذا فإن المنظمة لا بد أن توفر سبل إشباعها وتطوير ذلك لتحقيق أهدافها.

- ج/ نظرية Mc Lelland and Winter في الحاجات ودورها في التحفيز: حدد ماكللند ووينتر 1973 ثلاث أنواع من الحاجات الأساسية هي:
- الحاجة للقوة: فالأفراد الذين يحتاجون إلى التمتع بالقوة يهتمون كثيرا بممارستها تجاه الآخرين، مما يعني أنهم يفتشون عن مواقع القيادة وهم يتسمون بقوة الشخصية، واللباقة والإصرار والقدرة على فرض الرأي، كما يودون الظهور في المناسبات العامة؛
 - الحاجة للانتماء: الأفراد الذين يحتاجون للانتماء لدرجة عالية، يشعرون بالسعادة عندما يجبههم و يودهم الآخرون، ويسعون لتفادي الإبعاد أو الرفض من الجماعات التي ينتمون إليها، ولذلك فإنهم مهتمون باستمرار بوجود علاقات اجتماعية متينة مع الآخرين ويرغبون في مساعدة الآخرين والتخفيف من حدة مشكلاتهم والتفاعل معهم وفهمهم عن كثب وقرب؛
 - الحاجة للإنجاز: الأفراد الذين يحتاجون لتحقيق الإنجاز يسعون دائما لبلوغ النجاح ولتفادي حالات الفشل، كما أنهم يحددون لأنفسهم أهدافا معتدلة (بين الصعوبة والسهولة)، وينظرون إلى تحمل المخاطرة بواقعية، وهم يفضلون تحمل المسؤولية في إنجاز المهمات، والحصول على المعلومات عن الإنجاز المتحقق (التغذية العكسية)، وتنعكس على تصرفاتهم الحركية وعدم الاستقرار والرغبة في العمل لساعات طويلة.

د/ نظرية العاملين أو العنصرين: Frederick Herzberg: قام Fred Herzberg وزميلاه Mausner and Snyderman خلال الخمسينات بدراسة ميدانية عن الرضا كمحرك لسلوك الأفراد واندفاعهم للعمل، وقد سميت هذه النظرية بـ: "نظرية العاملين" حيث نشرت نتائجها في مؤلف دافع الصيت The motivation to work عام 1959، وقد قسم Herzberg العوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد في بيئة العمل إلى قسمين:

- 1- عوامل وقائية: وهي العوامل المرتبطة ببيئة الوظيفة والتي تحول دون تحقيق عدم الرضا بذاتها، وتتمثل هذه العوامل بظروف العمل والرواتب والأجور وسياسات المنظمة والعلاقة بالمشرفين والرؤساء، والمكانة الاجتماعية، وهي تعد ذات أثر في منع الدوافع السلبية في العمل، ويمكن اعتبارها بمثابة حد أمان في هذا الخصوص.
- 2- عوامل دافعة (محفزة): وهي العوامل التي يشعر الفرد من خلال إشباعها بدرجة كم الرضا لأنها تسهم في زيادة اندفاعه نحو العمل، وهي تتمثل بعوامل التقدم، الترقية والمسؤولية والتقدير

والشعور بالإنجاز والاحترام، أي أنها تعبر عن محتوى وطبيعة الوظيفة نفسها؛ ومن شأن هذه العوامل أن تسهم في تحقيق الرضا لدى الأفراد.

و/نظرية التوقع لـ Vroom: تعد نظرية Vroom وتعديلاتها لاحقاً من قبل House and Wahba من النظريات الحديثة في الدوافع، والفكرة الأساسية في هذه النظرية هي أن الأفراد يبذلون الجهد لإنجاز تلك الأعمال التي تؤدي إلى النتائج (العوائد) التي يرغبون فيها، وبموجب نظرية التوقع فإن الأداء = التحفيز * القابلية، أي أن مستوى الأداء (جودة أداء فرد ما لعمل ما) هو دالة لعاملين هما: التحفيز و القابلية، إذ يرتبط هذان العاملان على أساس أن أحدهما مضروب بالآخر، لأن كليهما لا بد أن يتوفر لتحقيق الأداء، وبعبارة أخرى فإن عدم توفر أحدهما لا يحقق الأداء لتحقيق الأداء المطلوب، والمقصود "بالتوقع" هنا التقدير الذي يتوصل إليه الفرد بشأن احتمال تحقيق نتيجة ما أو حدث في المستقبل (وهو يتراوح بين صفر و واحد 0 و 1)؛ أما توقع علاقة الجهد بالأداء فهو معتقد (تصور) الفرد عن مستوى الجهد المطلوب بذله، وعن مستوى الأداء المتحقق جراء ذلك، هذا في حين أن توقع علاقة الأداء بالعائد هو معتقد الفرد عن العلاقة بين مستوى معين من الأداء، وبين تحقيق العوائد المترتبة عليه.

وتعتبر من النظريات المهمة في تفسير الحفز عند الأفراد، وجوهر نظرية التوقع يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة، كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج؛ بشكل مبسط جوهر نظرية التوقع عند Vroom يشير إلى أن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز وهذا التوقع الأول في نظرية Vroom.

وأضاف Vroom بأنه إذا حقق الفرد إنجازاً، فهل سيكافأ على هذا الإنجاز أم لا؟ وهذا هو التوقع الثاني عند Vroom، فهناك نوعان من التوقع إذن:

1- يرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين يؤدي إلى نتيجة معينة، كالموظف الذي يعتقد بأنه عامل جيد وقادر على الإنجاز إذا حاول ذلك، والطالب يعتقد بأنه ذكي وسيفهم الموضوع إذا درس، وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والإنجاز؛

2- وهو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهي، ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الانجاز؟
فالفرد العامل مثلاً: يتساءل إذا حققت رقم إنتاج معين فهل سأعطي مكافأة أم لا؟ و
الطالب الذي فهم الموضوع هل سينجح أم لا؟

هذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز والمكافأة التي سيحصل عليها الفرد.
و تفترض الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين العمل المطلوب بما يمثله من أهداف أولية و أهداف الفرد
بما يمثله من أهداف ثانوية¹.

3. أساليب التحفيز:

1-المقارنة بين الحوافز الإيجابية والسلبية:

على الرغم من الدراسات و البحوث الكثيرة التي أجريت حول الحوافز ، فإن أنواع التواب و العقاب ما تزال
تؤلف مجموعة من الحوافز ذات الأثر القوي في المرؤوسين ، و تبقى الحوافز المالية من أساليب التحفيز المهمة ،
و لو أنها ليست الوحيدة في هذا المجال ، غير أن أهميتها كحافز إيجابي تضعف إذا منحت بغض النظر عن
مستوى الأداء المتحقق في المنظمة مثال ذلك منح العلاوات السنوية للعاملين بشكل آلي و بدون التمييز بين
الأداء الجيد وغير الجيد و مما لا شك فيه أن الحوافز الإيجابية هي أقوى أثراً في الفرد من حيث تحقيق مستوى
الأداء المطلوب ، قياساً بالحوافز السلبية ، لأن الإنسان يستجيب لها بدافع أقوى .

ومع ذلك تبقى هناك مجموعة من الحوافز السلبية (مثل الخوف من فقدان الوظيفة ، أو من فقدان الدخل
الاعتيادي ، أو من الحرمان من المكافآت الاضافية أو تنزيل الدرجة أو غير ذلك من العقوبات) ذات أثر
رادع اذى العاملين في المنظمة ، وتأتي أسبقية الحوافز الايجابية على السلبية (في إثارة الاندفاع نحو الأداء
الأفضل) من أن الحوافز الأخيرة غالباً ما تؤدي إلى ردود فعل دفاعية أو انتقامية من العاملين ، و تشمل هذه
الأنماط من السلوك تخفيض نوعية (جودة) المنتج، وعدم الاكتراث و ضعف المبادرة و عدم تحمل مخاطر اتخاذ
القرار ، و تدخل النقابة في شؤون المنظمة و عدم الأمانة .

2-تحديد أنواع الحوافز من قبل patton باتون:

حاول patton تشخيص أهم أنواع الحوافز التي يمكن أن يستخدمها المدير في تحفيز المرؤوسين نحو الاداء
الأفضل و توصل إلى المجموعة الآتية :

¹ عبد الرحمن سيار، مرجع سبق ذكره، ص 46.

- عنصر التحدي في الوظيفة أو العمل : تنعكس قابلية المدير هنا في تعظيم التحدي بما يحدده من غرض و نطاق المسؤوليات الوظيفية و الصلاحيات و ما يتوقعه من الفرد شاغل الوظيفة و جعل الفرد يؤمن بقيمة عمله اليومي في المنظمة .

-المركز الوظيفي :لقد تزايدت أهمية المركز الذي يشغله الفرد في المنظمة في الآونة الأخيرة لدرجة كبيرة ، وتشمل الأهمية جوانب متنوعة من المركز ، منها عنوان الوظيفة في المنظمة مثل حجم المكتب أو الغرفة ، وجود السكرتير و السيارة الخاصة و العضوية في النوادي و الجمعيات المهنية .

-السعي لتحقيق المستوى القيادي في المنظمة : على الرغم من أن القيادة و السلطة في المنظمة يتفاعلان ، فإن هناك اتجاهًا واضحًا لدى العاملين في المنظمة في الوصول إلى المستوى الأعلى من القيادة ، بالقياس مع الأنداد فيها .

- المنافسة : أي إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمنافسة في مجالات متنوعة ، لأن الفرد الطموح يسعى لتحقيق المكاسب منها .

-الخوف: وهو خوف الموظف من الخطأ و من فقدان الوظيفة أو تخفيض العلاوات و المكافآت.

-المال : على الرغم من وضع هذا الحافز في نهاية المجموعة ، فإنه ليس أقلها أثرًا ، كما أن المكافأة المالية غالبًا ما تعكس جوانبًا من أهمية مركز الفرد أو موقع الوظيفة في المنظمة ، مما يعني تفاعل هذا الحافز مع غيره في تشكيل صورة أكثر اكتمالًا من الحوافز التي يقدمها المدير للمرؤوسين.

3-الحوافز المالية :

تأخذ الحوافز المالية أشكالًا متنوعة منها الرواتب، الأجور و الحوافز المالية على أساس القطعة و غيرها من أساليب تحقيق الزيادة في الإنتاج و الإنتاجية مثل المكافأة الإضافية خيارات شراء أسهم الشركة بأسعار منخفضة، تسديد المنظمة لأقساط التأمين على حياة العاملين ...

ولكي تكون المكافآت المالية ذات أثر تحفيزي أقوى على المدير أن يدرس الجوانب الآتية عند تقديمها للمرؤوسين.

-يحتل الحافز المالي موقعًا أكثر أهمية لدى العاملين الشباب الذين يسعون لتكوين عائلة أو قد بدأوا في ذلك ، قياسًا بالعاملين الآخرين الأقدم ، و الذين استطاعوا تحقيق ما أرادوا أو وصلوا تقريبًا إلى مستوى الطموح.

-الحافز المالي مهم في جذب العناصر الكفؤة للمنظمة ، و لذلك تتنافس المنظمات في حدود الممكن ، في منح الحوافز الجزئية بهذا الخصوص حسب القطاعات و الأنشطة و المناطق الجغرافية .

- تمثل أهمية الحافز المالي عندما تسعى المنظمة لدفع رواتب أو أجور مكافأة حسب سن الخدمة أو حسب المواقع الوظيفية المتناظرة، بغض النظر عن مستوى الأداء

- لا بد للمدير أن يمارس المكافآت التشجيعية من أجل التمييز بين مستويات الأداء .

4- التدعيم الإيجابي: تشير الدراسات و البحوث التي أجريت في مجال زيادة فاعلية و كفاءة التدريب و خاصة تلك التي أجراها skinner إلى دور التدعيم الإيجابي في عملية التحفيز، و المقصود كيفية تحفيز الأفراد من خلال التصميم المناسب لبيئة العمل و امتداح الأداء و الابتعاد عن العقاب المترتب على الأداء الضعيف نظرا لنتائجه السلبية .

5- المشاركة: أثبتت البحوث الادارية الكثيرة أن المشاركة هي من بين أساليب تحفيز العاملين و ذلك يعود لأسباب عديدة منها : اندفاع الفرد نحو القرارات التي تشارك فيها بشكل أو بآخر و الاستفادة من المعلومات و الخبرات الميدانية الفنية التي يتمتع بها العاملون و الاعتراف بمكانة العاملين و بدورهم في المنظمة و بتقوية دوافع الانتماء للمنظمة و الاعتزاز بها و كذلك الشعور بالإنجاز .

6- اغناء الوظيفة و توسيعها: يعد اغناء الوظيفة من الأساليب الحديثة في التحفيز وهو من مدخل ينسجم مع معطيات نظرية هرزبرغ التي أكدت على عوامل محتوى الوظيفة ، وخاصة التحدي و الانجاز و الاعتراف بالأهمية و المسؤوليات باعتبارها حوافز أساسية و يختلف اغناء الوظيفة عن "توسيع الوظيفة " الذي سبق الاتجاه الأول تاريخيا ، فتوسيع الوظيفة يعني جعلها أكثر تنوعا و ذلك بإزالة السأم الذي ينشا عن تكرار أداء العمليات أو الأعمال نفسها يوميا ، أما اغناء الوظيفة فهو محاولة شمول محتوى الوظيفة لمستويات أعلى من عناصر التحدي و الأهمية و الانجاز .

المحاضرة الثانية عشر: التنسيق و الاتصالات

تعاني معظم الأجهزة الإدارية في العصر الحديث من مشكلة التداخل و التشابك و التكرار في اختصاصاتها الوظيفية سواء كان ذلك على مستوى كل جهاز إداري على حدة ، أو على مستوى كافة الأجهزة الإدارية في الدولة ، مما يؤدي إلى حدوث نزاعات بين تلك الأجهزة و إلى حدوث تعارض و تضارب فيما نتخذه من قرارات أو ما يتبع من إجراءات مما يؤدي إلى آثار سلبية .و السبب في ذلك يعود إلى غياب التنسيق الذي يؤدي إلى التوافق و الانسجام بين أنشطة و اختصاصات مختلف الأجهزة الإدارية .ولكي يؤدي التنسيق دوره بكفاءة و فعالية لابد من وجود وسائل اتصال مثالية و ملائمة بين مختلف وحدات المنظمة الإداري وبين المنظمة ذاتها وبين المنظمات الإدارية الأخرى.

1. تعريف التنسيق:

هو عبارة عن تحديد العلاقة بين الوحدات المختلفة في الجهاز و تيسير قدر من الاتصال بينها يسمح بتوجيه نشاطها كلها وجهة واحدة تمثل سياسة المشروع و تكفل تحقيقها و تمنع التضارب بين قراراتها و تصرفاتها.

فالتنسيق يستهدف منع حدوث ازدواج في الأنشطة الإدارية و منع التشابك و التداخل داخل المنظمة أو بين مختلف المنظمات كي تتمكن المنظمة الإدارية أو النظام الإداري بأكمله من تحقيق الأهداف المرجوة على أكمل وجه و في أقصر وقت و بأقل جهد.

2. مبادئ التنسيق:

- 1 - قصر مهام التنسيق على القيادات أو الرئاسات الإدارية بمختلف مستوياتها في التنظيم.
- 2-استمرارية التنسيق في أداء مهامه و وظائفه بحيث يواكب كافة مراحل العملية الادارية و متابعة أنشطتها المختلفة و حتى ادراكها لأهدافها المخططة سلفا.
- 3-شمولية و اتساع التنسيق حيث يسري في مواجهة كافة الأنشطة التي تباشرها الوحدات الادارية.
- 4-التنسيق يعتبر وسيلة و غاية في ذات الوقت فهو وسيلة باعتباره نشاطا يستهدف الاسهام في تحقيق أهداف التنظيم وهو غاية حينما ينظر اليه كواحد من الأسس الهامة الواجب توفرها في المنظمة.
- 5-التناسب الطردي بين بساطة التنسيق و الحاجة إليه و بين كبر حجم المنظمة و تعقد وظائفها.
- 6-ضرورة وجود تخطيط سليم و تنظيم فعال و قيادة سليمة حتى يمكن للتنسيق أن يحقق الغرض منه ذلك أن جميع هذه العناصر بما فيها التنسيق تعمل معا من أجل تحقيق أهداف التنظيم و تؤثر و تتأثر ببعضها .

3. أهداف التنسيق:

- 1- التكامل بين جهود الوحدات الإدارية المترابطة؛
- 2- القضاء على التكرار و الازدواجية في الاختصاص حيث يؤدي التنسيق إلى تحقيق الترابط و الانسجام بين أنشطة المنظمة و بالتالي القضاء على التكرار و الازدواجية في الاختصاصات؛
- 3- تحقيق الوفرة المادي في تكلفة التنفيذ؛
- 4- منع المنافسة الضارة بين الوحدات الادارية يقضي التنسيق على بين الوحدات الادارية على محاولة كل منها الاستئثار بنصيب الأسد من القوى البشرية أو الاعتمادات المالية أو الموارد الأولية...؛
- 5- منع التفاوت و عدم المساواة في المعاملة بين العاملين فيما يتعلق بشروط التعيين، المرتبات، العلاوات و غيرها ذلك التفاوت الناجم عن اختلاف أو تباين الإجراءات و القواعد المنظمة لهذه السياسات في مختلف الوحدات الإدارية؛
- 6- خلق علاقات عمل طبيعية داخل المنظمة و المقصود بذلك تلك العلاقات التي تؤسس على أساس من الفهم المتجانس و المتبادل من قبل كافة العاملين بالمنظمة الإدارية للهدف المنشود تحقيقه؛
- 7- ضمان التنفيذ الفعال لأهداف السياسة العامة للدولة : يؤدي التنسيق الشامل إلى الكشف عن أي تقصير يقع من أي من الأجهزة الحكومية العامة في الدولة، كما يساعد على تحديد مصادر الخلل و عدم الانضباط في التنفيذ على مستوى تلك الأجهزة.

4. صور التنسيق:

- *التنسيق الموضوعي و التنسيق الاجرائي: وموضوع التنسيق هذا هو مضمون النشاط الذي يقع عليه التنسيق وعمما إذا كان موضوعا يراد تنفيذه أو أسلوبا لكيفية اداء هذا التنفيذ.
- فالتنسيق الموضوعي هو الذي يرد على مضمون النشاط الذي يتجسد في خطة اختيار بديل من بين عدة بدائل مطروحة كل مشكلة معينة...
- أما التنسيق الاجرائي فهو الذي يرد على اجراءات تنفيذ الخطط أو البرامج أو السياسات أو القرارات مستهدفا توحيد تلك الاجراءات المستخدمة من كافة الادارات أو المنظمات الحكومية في هذا الخصوص أو على الأقل تحقيق التوافق و الانسجام فيما بينها.

ب*التنسيق الملزم و التنسيق غير الملزم: التنسيق الملزم هو التنسيق الذي تتولاه إدارة معينة كاختصاص أصيل لها منحه المشرع إياها بحيث تلتزم هي دون غيرها بإجرائه أما التنسيق الاختياري هو الذي يتم على سبيل الرأي أو الاستشارة.

ج*التنسيق الرأسي و التنسيق الأفقي: التنسيق العمودي هو الذي يسري من القمة إلى القاعدة و بصورة هابطة، أو من القاعدة إلى القمة بصورة مساعدة أما التنسيق الأفقي فهو الذي يسري بين المستويات المقابلة من الأنشطة الوظيفية المتماثلة في نط السلطة و الإدارة.

د*التنسيق المرحلي و التنسيق متعدد المراحل: يقسم التنسيق وفقا للمعيار الزمني إلى تنسيق مرحلي و تنسيق متعدد المراحل بتعدد الفترات الزمنية المحددة لتنفيذ مهام ووظائف العملية الادارية بأركانها المختلفة .
و*التنسيق محدود الأثر و التنسيق شامل الأثر : يكون محدود الأثر إذا اقتصر أعماله على نطاق محدود كوزارة أو إدارة أما التنسيق شامل الأثر فهو يتجاوز كل إدارة أو منظمة حكومية على حدة حيث يتناول أوجه النشاط التي تباشر على مستوى الجهاز الإداري ككل.

5.الاتصالات:

1- مفهوم الاتصال: هو نقل أو تبادل الأفكار و المعلومات للآخرين و اشتراكهم فيها بقصد تحقيق أهداف معينة.

*العملية الهادفة إلى نقل و تبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر و تتفق المفاهيم و تتخذ القرارات.

*هو فن تبادل المعلومات أو إرسالها أو نقلها بين الأفراد و المجموعات بغية تحقيق فهم جيد بين الأفراد.

2- أشكال الاتصال: هناك عدة أنواع للاتصال من حيث اتجاه الاتصال وهي كما يلي:

1-الاتصال النازل: يتمثل هذا الشكل من الاتصال الذي يكون من أعلى إلى أسفل أي من المدير إلى المرؤوسين و يتمثل في التعليمات التي يصدرها القادة الإداريون للمستويات الدنيا و التي تتضمن نقل التعليمات اللازمة و التوجيهات لحسن سير العمل ، و هذا الاتصال هو في الحقيقة أحد الوظائف المهمة للمديرين و الذي يتمثل في جميع المعلومات و ترتيبها تصنيفها لتصبح قوانين و صيغ تبلغ للعمال ليستفيد منها هؤلاء في تحسين أدائهم. إذ بدون هذا النوع من الاتصال يتعذر على العاملين عرفة الأصول الصحيحة لأداء العمل و من أغراض الاتصال من أعلى إلى أسفل إعطاء معلومات محددة عن العمل شرح علاقة الوظيفة بغيرها من وظائف المنظمة ، شرح السياسات و الإجراءات ، إعطاء لكل فرد في المنظمة معلومات عن كيفية أدائه لعمله

و إقناع العاملين بتحقيق أهداف المنظمة ، إلا أن الاقتصار على هذا النوع من الاتصال يساعد على خلق مناخ استبدادي في المنظمة قد يقضي على الروح المعنوية للعاملين فيها.

ب-الاتصال الصاعد: يشمل هذا النوع من الاتصالات المعلومات التي ينقلها العاملون في المستويات الدنيا إلى القيادات الإدارية لتوضيح أفكارهم و مشاكلهم بشكل يتيح لهذه القيادات اتخاذ القرارات و التوجيهات المناسبة.

ج-الاتصال الأفقي: ويسمى أيضا بالاتصال الجانبي أو الموازي، ويتمثل هذا النوع في الاتصال الذي يحدث بين الوحدات التنظيمية في المستوى التنظيمي المماثل أو بين الأشخاص أنفسهم في الوحدة التنظيمية نفسها، ويتصف هذا النوع من الاتصالات بكونه استشاريا يشجع على التعاون والتنسيق والتكامل بين العاملين في المنظمة ؛

د-الاتصال المتعدد الاتجاهات: تقوم العلاقات الحديثة على وجود قنوات مفتوحة وحرية انسياب المعلومات بين المستويات المختلفة في المنظمة طبقا لمقتضيات العمل، وهذا النوع من الاتصال فرضته طبيعة عصر ثورة المعلومات ،وهو عصف اتصالي يتعرض له الشخص من جميع الاتجاهات ويؤثر عليه بشكل مباشر ومتواصل ؛

3-مكونات عملية الاتصال:

أ-المرسل: و هو الجهة التي تبعت المعلومات بقصد إثارة سلوك محدد و هو المسؤول عن تشفير او صياغة الرسالة المقصودة برموز ذات معنى لفظي أو كتابي .

ب-قناة الاتصال: و هو الوسيلة التي يراها المرسل مناسبة لنقل تعليماته فهي الطريق الذي تسلكه الرسالة من المرسل إلى المستقبل بما فيها من وسائل و أساليب.

ج-المستقبل: وهو الطرف الذي يتلقى الرسالة أو المعلومة المرسله و يكون هو المسؤول عن الإجابة على الرسالة و فهمها.

د-الرسالة: وتعني مجموعة المعاني التي يرسلها المرسل للمستقبل عبر القنوات المناسبة للتأثير في سلوكه، وتكون بذلك الرسالة هي موضوع الاتصال.

و-الاستجابة أو التغذية العكسية: وهي الرسالة الجوابية التي يبعثها المستقبل للمرسل أو رد فعل المستقبل على رسالة المرسل، و هي تبين مدى فعالية و جدوى التعليمات و نجاحها في تحقيق ما صدفت إليه، و تختلف طرقها باختلاف القنوات المستخدمة في الاتصال و قد تكون التغذية العكسية إما فورية أو تصحيحية أو تعزيزية.

المحاضرة الثالثة عشر: الرقابة الادارية

تعتبر الرقابة الإدارية عنصراً رئيسياً و هاماً من عناصر العملية الإدارية التي يقوم بها الإداري في أي مستوى إداري، و تظهر أهميتها في كونها أداة تعمل على تحديد و قياس درجة أداء النشاطات التي تتم في المنظمات من أجل تحقيق أهدافها. و الرقابة عملية مخططة و منظمة تهدف إلى وضع معايير للأداء يفترض أن تكون موضوعة سلفاً لأوجه النشاطات المختلفة، و تتفق كذلك مع الأهداف المنشودة.

1. مفهوم الرقابة الإدارية:

الرقابة عبارة عن قياس و تصحيح أداء المرؤوسين للتأكد أن اهداف المنظمة و الخطط الموضوعة لبلوغ هذه الاهداف قد تم تنفيذها بشكل مرضي. الرقابة هي عملية مستمرة لمقارنة الانجازات الفعلية بالعمليات المخططة سواء اكانت هذه الفعاليات جملة ام تفصيلا و اتخاذ الاجراءات و التوجيهات اللازمة لذلك. هي قياس و تصحيح أداة الانشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من ان اهداف المشروع و الخطط لاتي صممت للوصول اليها قد تحققت.

2. انواع الرقابة:

1/الرقابة الذاتية او الداخلية: و هي تتضمن الالتزامات الذاتية للأفراد في رقابة ادائهم بشكل شخصي و يوازع من الضمير او الاحساس الضمني بضرورة متابعة الانجازات المتحققة من قبلهم لكي تتوافق مع اهداف المنظمة التي يعملون بها و تولد من خلال هذه الالتزامات العديد من مشاعر الشعور بالرضا و السمو بالنفس و السيطرة على الذات اما فشل الفرد في تحقيق مبدا رقابة الذات فانه يؤدي به الى الشعور بالخيبة و الاحباط في تنفيذ المهام بالمستوى المطلوب بالضافة الى قيامه احيانا بحرمان نفسه من بعض المزايا التي يرغب الحصول عليها .

2/الرقابة التنظيمية: تعد الرقابة التنظيمية من اكثر انواع الرقابة استخداما في المنظمات المختلفة و التي توضع رسميا من قبل الادارة المعنية و تأخذ عادة شكل اهداف او خطط او سياسات و تمارسها الاجهزة المختصة في المنظمة عن طريق رقابة تنفيذ الموازنات او التحليل المالي للأداء المتحقق او قياس الانتاجية . كما ان السبل الكفيلة لمعالجة الانحرافات الحاصلة عن الخطط يمكن ان تعالج حسب الاسلوب الايجابي المتضمن مختلف انواع الحوافز المادية و المعنوية ،الفردية ،الجماعية او عن طريق استخدام الاساليب السلبية كاللوم ،لفت النظر ،او الاجراءات الاكثر تشددا .

3/ رقابة الجماعات الصغيرة: يقصد برقابة الجماعات ممارسة الاداء الرقابي من قبل الافراد بصورة غير رسمية عن طريق جماعات العمل التي تشكل التزامات تقع على عاتق الافراد العاملين و تتم هذه الرقابة عن طريق الملاحظة الشخصية او الاتصال عبر القنوات غير الرسمية كما يتم من خلالها تعديل الانحرافات الصغيرة او توليه مركزا قياديا فيها اما الاسلوب السلبي في المعالجة فيتم عن طريق تعليق العضوية او العزل او السلوك العدائي او الرفض من الجماعة و يتسم هذا النوع من الرقابة في المنظمة بأهمية التأثير بشكل كبير.

3. خطوات الرقابة: يمكن تحديد خطوات الرقابة في المراحل التالية:

1/ تحديد المعايير الموضوعية: تمثل اهمية وضع المعايير او المؤشرات القياسية الخطوة الاولى في عملية الرقابة السليمة و تنبع المعايير من الخطط المعتمدة ذاتها و قد ركز التقليديون على ضرورة اعتماد معايير صارمة و محددة للقياس لا يجوز للمرؤوسين تجاوزها اطلاقا و اما ينبغي اعتمادها و الالتزام بها بشكل دقيق اما المدرسة السلوكية فقد اكدت على مبدأ "الرقابة الذاتية" التي يتم من خلالها اعطاء الفرد حرية واسعة في انجاز الاهداف على وفق اولويات تحددها طبيعة الاداء المطلوب بدون التدخل المباشر من قبل المشرفين و هناك حاجة لوضع مقاييس نمطية يمكن اعتمادها في قياس النتائج المتحققة . و هناك انواع عديدة من المعايير اهمها ما يلي:

- المعايير الكمية: و هي المؤشرات القابلة للقياس كمثل: الاعداد، الاحجام و المبالغ؛
- المعايير النوعية: و تميز الصفات التمييزية و الاعتيادية مثل الجودة و درجة المطابقة و الملائمة و المذاق؛
- المعايير الزمنية: و هي المعايير التي تعتمد وحدة الزمن اساسا للقياسات الموضوعية: عدد الساعات او الايام ؛
- المعايير المالية: و تمثل المؤشرات التي تعتمد على الوحدة النقدية مثل الكلف و الارادات و العائد على الاستثمار . و لا بد ان تتسم المعايير او المؤشرات القياسية بعدد من الصفات مثل: الوضوح و القابلية على التحقيق و المرونة اذ ان توافر مثل هذه المستلزمات من شأنه ان يحقق امكانية الاداء بمستوى اعلى.

2/ قياس الاداء الفعلي او (المتحقق): تستلزم وظيفة الرقابة قياس الاداء الفعلي سواء قبل التنفيذ المتكامل للفعالية الفنية أو الإدارية أو أثناءها أو بعدها ، وتعد ممارسة القياس الفعلي للأداء من خلال التنبؤ بما سيكون عليه الواقع مستقبلا حالة متطورة في أداء فعالية الرقابة ، و تعد الإجراءات المتخذة لتصحيح الاداء قبل الانتهاء من تنفيذ الخطط أسلوبا من "الرقابة الوقائية" (أو القبلية ، أو السابقة أو المانعة)، هذا بالمقارنة مع فعاليات الرقابة التي تتم خلال أو أثناء الاداء و التي يطلق مسمى "الرقابة المتزامنة" ، فهي ذات أثر كبير في تجاوز الانحرافات قبل وقوعها ، أما إذا تمت عملية الرقابة بعد الانجاز الفعلي للأداء فإن الاجراءات المتخذة

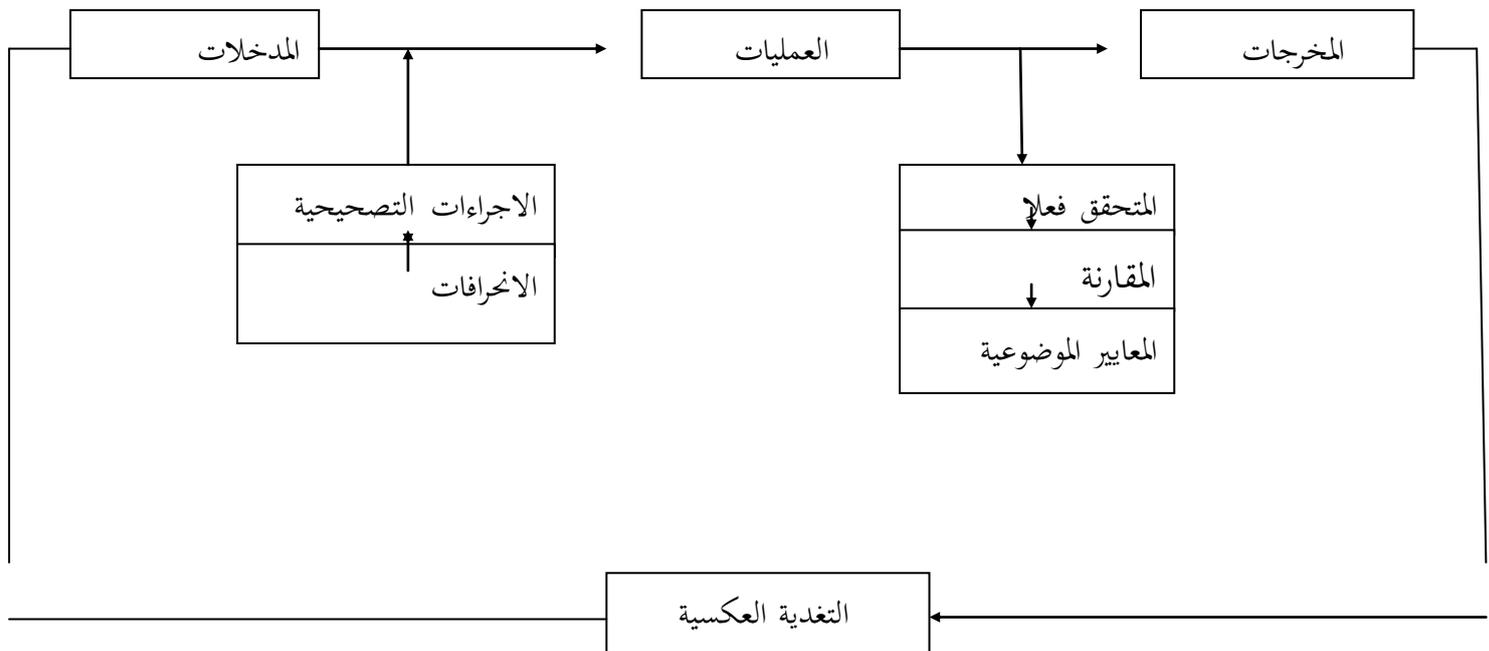
بشأنها تسمى ب"الرقابة العلاجية" (أو البعدية أو اللاحقة). ويتطلب اعتماد أي من هذه الأساليب ممارسة القياس بالنسبة للأداء الفعلي باعتباره خطوة أساسية في عملية إجراء الرقابة ، كما أن الأساليب الثلاثة تستخدم عادة المنظمة المعاصرة بسبب ترابطها سوية و بشكل كبير.

3/ مقارنة الاداء المتحقق بالمعايير الموضوعية : تؤلف عملية المقارنة خطوة منطقية لاحقة في عملية الرقابة لأن توافر المعايير القياسية و الاداء المتحقق فعلا يتيح امكانية المقارنة بين الاثنين للكشف عن الانحرافات الحاصلة بين المخطط و المتحقق فعلا ، ومن خلال المقارنة يمكن التوصل إلى تحديد الانحرافات الحاصلة في الاداء و التي قد تكون سلبية أو ايجابية و تعني الحالة الايجابية الزيادة المتحققة في الاداء قياسا بما حُدد أصلا في الخطط و المعايير المنبثقة عنها ، أما إذا كانت الانحرافات سلبية فهذا يشير إلى وجود نقص أو هبوط في الاداء قياسا بالخطط الموضوعية .

4/ تشخيص أسباب الانحراف : وفي ضوء المقارنة بين الاداء الفعلي و المخطط فإنه لا بد من العمل على تشخيص أسباب الانحرافات أو الابتعاد عن الخطط و المعايير المنبثقة عنها ، و يشمل ذلك تحديد المسؤولية عنها على صعيد تقسيمات المنظمة و الأفراد ، و كذلك تحديدها حسب أنواع موارد المنظمة (بشرية ، مادية ، مالية ، معلومات) و حسب العمليات التحويلية ، وقد تكون الانحرافات عن المسارات المحددة بسبب قصور أو خلل في أحد هذه العوامل أو باجتماع عاملين أو أكثر منها لذلك لا بد من تحديد الاسباب بدقة و موضوعية لكي يصار إلى اتخاذ الاجراءات التصحيحية الوقائية أو المتزامنة أو العلاجية بشأنها .

5/ اتخاذ الاجراءات التصحيحية : يؤلف اتخاذ الاجراءات التصحيحية الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة بشكل فعال ، سيما وأن تحديد الانحرافات و تشخيص أسبابها يعطي لمتخذ القرار القدرة على اتخاذ الاجراءات المطلوب قبل التنفيذ المتكامل للفعالية المعنية ، أو الاجراء العلاجي ، الذي يتمثل بمعالجة الآثار الناشئة عن الانحراف بعد تنفيذ الخطط ، أو الاجراء التصحيحي المتزامن مع التنفيذ و بالتالي معالجة المشكلات أو إزالة آثارها ، ويوضح الشكل الموالي عمليات الرقابة المشار إليها أعلاه.

-خطوات الرقابة في المنظمة -



4. أهمية الرقابة :

تكمن أهمية الرقابة و الحاجة إليها بوصفها إحدى الوظائف الإدارية الرئيسية ، فالمنظمة باعتبارها الوحدة الاجتماعية الهادفة ، تمارس مهمات و أدوار مختلفة لتحقيق الاداء المطلوب ، وغالبا تواجهها عند قيامها بذلك الانحرافات الايجابية و السلبية ، قياسا بالخطط التي تعتمد عليها المنظمة لتحقيق أهدافها ، فقد يكون الانحراف الذي تفرزه عملية الرقابة مقصودا (إيجابيا) أو غير مقصود (سلبيا) تبعا لطبيعة المتغيرات التي تملئ مثل هذه المواقف لذلك لا بد من وجود نظام رقابي فعال و كفوء يقوم على أساس تمكين المنظمة من تنفيذ خططها ، و تسعى الرقابة إلى تحقيق عدة أهداف منها:

✓ مساعدة الإدارة على اكتشاف المشكلات في حنها ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب؛

✓ تصحيح مسار الخطة المستقبلية و بناؤها على أساس سليم؛

✓ تسهيل التنسيق بين أعمال الإدارات و الأقسام و ربطها بالأداء الكلي للمنظمة، ومن ثم تعاونها لتحقيق الأهداف المشتركة؛

✓ تنشيط دوافع العاملين لبلوغ المستويات المقررة للأداء؛

- ✓ تقليل التكاليف و ذلك بمعالجة الأخطاء عند ظهورها و قبل استفحالها.¹
- د/خصائص نظام الرقابة الناجح: لكي يحقق نظام الرقابة دوره في تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها بكفاءة ، فإنه لابد من توافر بعض الخصائص المهمة فيه منها:
- 1- الملائمة: لا يتحقق نجاح أي نظام للرقابة إلا إذا اتسم بملاءمته مع طبيعة الأنشطة التي تؤديها المنظمة من ناحية ، و انسجامه مع حجمها ، من ناحية أخرى ، إذا غالبا ما تحتاج المنظمات الكبيرة إلى نظم الرقابة أعقد من الأنظمة الرقابية في المنظمات الأصغر.
 - 2- المرونة: ينبغي أن يتسم نظام الرقابة بمرونة كبيرة و عالية لكي يتوافق و يتكيف مع المتغيرات الداخلية للمنظمة ، و المتغيرات الخارجية (البيئة) فجمود أنظمة الرقابة يعني عدم قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستمرة و الظروف غير المتوقعة ، و هذا يعود إلى عجز النظام ككل عن تحقيق الأهداف المرسومة . و لغرض تحقيق المرونة ينبغي القيام بالمراجعة الدورية للنظام الرقابي باستمرار و كشف نقاط الخلل أو الضعف فيه و تقويمها.
 - 3- الوضوح: من المستلزمات الأساسية لنجاح نظام الرقابة الفاعل و الكفاء أن يكون واضحا و سهل الفهم من قبل جميع المسؤولين عن تطبيقه .لذلك يجب أن تتوفر لدى الأفراد المعنيين بتنفيذه القدرة على استيعابه بشكل واضح و الإحاطة بنتائجه هذا إضافة إلى توافر الاختصاصات و المؤهلات المطلوبة لدى القائمين عليه. كما تتجلى أهمية الوضوح من خلال قبول الأفراد له و مواصلة العمل بمقتضاه.
 - 4- السرعة في اكتشاف الانحراف: تؤدي السرعة في التنبؤ بالانحرافات أو اكتشافها قبل وقوعها إلى تسهيل و تذليل المشكلات و العقبات الناجمة عن الانحرافات و كلفها . و الأنظمة الناجحة للرقابة قادرة على إتباع الأساليب الوقائية لمعالجة الانحرافات المتوقعة قبل حصولها و بالتالي تقليل كلفة عمليات المنظمة و تمكينها من بلوغ أهدافها.
 - 5- الاقتصاد في الكلفة: تظهر كفاءة وفعالية أنظمة الرقابة بشكل عام من خلال الاقتصاد بالكلف الناجمة عن أداء فعالية الرقابة ، إذ ينبغي أن تكون المردودات أو المنافع المتحققة أكبر من الكلف الناجمة عن تنفيذ نظام الرقابة وإلا أصبح النظام غير اقتصادي في الاستعمال، فليس هناك ما

¹ علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 123

يدعو لاستخدام أساليب رقابية باهظة التكاليف طالما توجد وسائل أرخص تؤدي الغرض نفسه¹؛

6- إمكانية تصحيح الانحرافات: تتجلى فعالية وكفاءة نظام الرقابة من خلال إمكانية تصحيح الانحرافات بعد تحديد الأسباب التي أدت إلى حصولها وإمكانية اتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية بشأنها؛

7- التغذية العكسية: تكمن أهمية التغذية العكسية في تمكين نظام الرقابة الناجح من معرفة مدى تقبل البيئة لمخرجات النظام والتعرف من خلالها على ردود الفعل المتخصصة بشأنها، ثم اتخاذ الإجراءات التي تحقق استمرار التفاعل الهادف بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها.

¹ أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسى غنام، مرجع سبق ذكره، ص 348.

المحاضرة الرابعة عشر: الإدارة الاستراتيجية

تنصرف دراسة أداء المؤسسة إلى تحليل مختلف وظائفها من وجهة نظر الإدارة، بمعنى وفقاً للأهداف التي حددها الرئيس، وبمقتضى الوسائل التي عبأها لبلوغ تلك الأهداف. و يميز الاختصاصيون بين مستويين للإدارة، مستوى أعلى (الإدارة العامة) تجسد الإدارة الاستراتيجية، التي تعبر عن القرارات الهادفة إلى المحافظة على استمرارية المؤسسة. و هي تشغل بفهم العلاقات الجديدة التي استحدثتها المؤسسة مع بينها، أو فهم التغييرات الهيكلية و التنظيمية التي من شأنها أن تدعم تطور تلك العلاقات.

أما في المستوى المتوسط فتبرز الإدارة الجارية المنشغلة بالتنفيذ، بمعنى تطبيق القرارات الاستراتيجية بغرض الحصول على النتائج المرجوة في الخطة، التي تم إعدادها على مستوى الإدارة الاستراتيجية. —الإدارة الاستراتيجية: الإدارة هي عملية نوعية، تنصرف للقيام بأنشطة التخطيط و التنظيم و التحفيز و الرقابة، وتهدف هذه العملية إلى تحديد الأهداف المرغوبة ثم بلوغها. بفضل استعمال الأفراد مع موارد أخرى، و باستطاعتنا رصد هذه العملية في مستويات مختلفة للمؤسسة، فمثلاً إذا تعلق الأمر بنشاط الإدارة العامة، فالمقصود هو عملية الإدارة الاستراتيجية.

1. متصورات الإدارة الاستراتيجية: يقصد بالإدارة الاستراتيجية مجمل القرارات الأساسية الواجب اتخاذها داخل التنظيم، أو هي المسلك الذي يوجه قادة المؤسسة من مرحلة التشخيص إلى مرحلة اتخاذ القرار، وكذا نمط القيادة الذي يتحقق —بمقتضاه— التعامل مع الأبعاد التقنية و التنظيمية و السياسية.

و تاريخياً، يرجع أول استعمال للفظ الاستراتيجية لـ "شيستر بيرنارد" الذي نشر في سنة 1938 كتاب "وظائف المشرفين" حيث يضيف فيه الأنشطة الأساسية للمديريات العامة من وجهة نظر "سيكو- اجتماعية" و منذئذ عرفت المقاربات المعيارية بمهنة القادة نجاحات رائعة .

غير أن البحوث التجريبية التي ساهم بها "هـ-ميزنبرج" على وجه الخصوص، تكون قد مكنت من إعادة النظر في التصور المعياري التقليدي لوظيفة الإدارة، من خلال إلحاحها على فكرة تنوع الأدوار، وعلى العقلانية المحدودة لقادة المؤسسة و في 1965 عرف "هـ-أنسوف" القرارات الاستراتيجية بأنها تلك القرارات التي تنصرف أساساً للأعمال الخارجية للمؤسسة و ليس لأعمالها الداخلية و قد ميز هذا المؤلف من القرارات التشغيلية الهادفة إلى حسن استغلال أنشطة المؤسسة من خلال الإدارة الجارية الفعالة و بين القرارات الإدارية

التي تم تنظيم الهياكل و أنماط استحلاب الموارد و تطويرها، و القرارات الاستراتيجية التي تنصرف إلى توجيه أنشطة المؤسسة و تنظيمها في المدى الطويل، وتتسم هذه القرارات بقابليتها للمراجعة و بميكلتها المحدودة و بطابعها الغير المبرمج ، و بغياب الأهداف الدقيقة إلخ... و الجدير بالذكر هو أنه إذا كان التوجيه الخارجي للقرارات هاما ، فإن بعض التوجيهات الداخلية تكتسي هي الأخرى بعدا استراتيجيا.

ووفقا لما ذهب إليه كل من " تيباطوني" و " جارنيو" فإن الاستراتيجيات الخارجية إنما تنصرف لتحديد العلاقات بين التنظيم و البيئة من خلال اختيار نظام الأنشطة التي تضمن تدفقات التبادل بين الفاعلين في المؤسسة و غيرهم من الفاعلين في المجتمع (الزبائن و الموردين و أجهزة المتابعة و المنافسين...) و فضلا عن ذلك ، فإن تلك الاستراتيجيات تتجسد في انتقاء المنتوجات و الأسواق و التكنولوجيات المطبقة.

*أما بخصوص الاستراتيجيات الداخلية، فيعتقد المؤلفون أنها تطبق على العلاقات داخل المؤسسة، لتغطي مجمل الخيارات التنظيمية و أنماط تنشيط الموارد البشرية.

و في أغلب التنظيمات نجد عادة، نفس القرارات التي من شأنها إحداث انعكاسات ذات طابع استراتيجي، ومنها:

-التطور الدولي للمؤسسة.

-إنزال منتج جديد.

-الاستثمار في وحد جديدة للإنتاج.

-إلغاء نشاط ما.

-توظيف مسؤول لنشاط البحث و التطوير.

2.التشخيص الاستراتيجي: بإمكاننا تكوين وجهة نظر حول الاستراتيجية على ضوء إحاطتنا ببعض نماذج

التشخيص الاستراتيجي ، و التي تسمح لنا بتحديد مكانة استراتيجية داخل الساسة العامة ، وتحديد علاقتها مع الاقتصاد الصناعي.

*نموذج جامعة هارفارد (harvard) في نهاية الستينات اقترحت جماعة من الباحثين في جامعة هارفارد و هم

: "ليرنارد" "كريسترساد"، "اندروس"، "فوت" أول نموذج للتشخيص.

* الاستراتيجية: اشتقت كلمة استراتيجية من كلمة strategos وهي كلمة يونانية الأصل و تعني "فن القيادة العسكرية" و معناها (الجنرال)¹ ، وقد اقتصر مفهوم الاستراتيجية منذ عدة قرون على العمليات الحربية و انتقل بعد ذلك إلى مجال الأعمال في النصف الأخير من القرن الماضي حيث طبق بشكل واسع في الو.م.أ ثم انتقل إلى أوروبا ثم الدول النامية.

* مفهوم الاستراتيجية:

-الاستراتيجية تترجم في القرارات التي تتخذها الإدارة في المؤسسة، سواء كانت قرارات مهمة تتخذ على مستوى الإدارة العليا أو قرارات تشغيلية تتخذ على مستوى الأنشطة و المتمثلة في تخصيص الموارد و استغلال الوسائل، لتحقيق الأهداف الموضوعة من طرف الإدارة العليا².

-مصطلح الاستراتيجية يطلق على الأهداف المحددة و تحديد البدائل المتاحة و الاختيار بينها على أساس مقارنة التكاليف و الفوائد المرتبطة بكل بديل و تقييم كل البدائل و من ثم توصيفه في برنامج زمني قبل التنفيذ. - هي مجموعة القرارات و التصرفات التي تنشأ عنها صياغة و تنفيذ الخطط التي تحقق أهداف المنظمة و طموحاتها بالشكل المرغوب³.

*الإدارة الاستراتيجية :

-هي مجموعة القرارات و التصرفات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل.
-هي تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة و تصميم رسالتها و تحديد غاياتها على المدى البعيد، و تحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها و بين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص و المخاطر المحيطة بها و نقاط القوة و الضعف المميزة لها و ذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد و مراجعتها و تقويمها و يمكن القول: أن الإدارة الاستراتيجية هي تصور منظمة ما لمستقبلها (مركزها ماذا ستكون عليه في المستقبل...) على المدى البعيد ، وهذا التصور يحتم عليها أن تصمم رسالتها و تحدد غاياتها و أهدافها و الوسائل التي ستتبعها للوصول إلى هذا المستقبل ، و تحدد أيضا كيف ستتعامل مع بيئتها الداخلية و الخارجية بما يمكنها من استيضاح نقاط القوة و الضعف التي تتصف بها و الفرص و المخاطر المحيطة بها و كل ذلك

¹ مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي، عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع، 2009، ص 45

² صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية - دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة (2000-2005)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، 2006-2007، ص 16

³ مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 45

يهدف إلى أن تتمكن هذه المنظمة من اتخاذ قراراتها الاستراتيجية الهامة و المؤثرة على المدى البعيد و أيضا مراجعة و تقويم تلك القرارات.

3. الفروق الأساسية بين الإدارة العامة و الإدارة الاستراتيجية و الإدارة بالأهداف:

و هو أن الإدارة الاستراتيجية تختلف عن الإدارة العامة في توجيهها الرئيس ففي حين يتركز اهتمام الإدارة العامة بالشركة أو المنظمة من الداخل بالعمل على تطبيق السياسات الموضوعية و انجاز الأهداف المحددة...

نجد تركيز و اهتمام الإدارة الاستراتيجية أوسع من ذلك بكثير فهو يشمل المنظمة من الداخل و الخارج في ذات الوقت... فهي تفيده البيئة الداخلية للمنظمة لتحديد نقاط القوة و نقاط ضعف، وترصد و ترأب البيئة الخارجية لتحديد الفرص المتاحة والتي يجب الظفر بها، فضلا عن تحديد المخاطر التي يحتمل أن تتعرض لها الشركة والعمل على الوقاية منها و دفعها.

و الإدارة الاستراتيجية يقوم بها ويمارسها مديرون استراتيجيون، لهم سمات و قدرات خاصة أهمها سعة الأفق و أعمال التفكير العميق و الأخذ بمبدأ المبادأة و البعد عن ردود الأفعال، ويتمتعون بمهارات خاصة نؤهلهم للابتكار و التجديد و الإبداع، وهذه السمات و تلك القدرات الخاصة تمكنهم من الدراسة الفاعلة للبيئة الداخلية و البيئة الخارجية مما تمكنهم من التفاعل معها بكفاءة عالية، و من ثم تمكنهم من اقتناص الفرص التي تنهياً لشركتهم أو منظماتهم، و تحييبها المخاطر التي قد تتعرض لها أو تخفيف آثارها حين وقوعها، فضلا عن التحديد الواضح لمواطن القوة و الضعف في شركتهم والتي من خلالها يستطيعون الاستفادة من الموارد المتاحة لشركتهم أفضل استفادة.

و تركز الإدارة الاستراتيجية على استشراف المستقبل و تعمل على تصميم غايات الشركة أو المنظمة- التي يأخذ بها- و تحديد أهدافها و أنشطتها على المدى البعيد، في حين الإدارة بالأهداف تركز على تحقيق الأهداف قصيرة الأجل.

*** و مما سبق تتضح لنا أهمية الإدارة الاستراتيجية و تتضح تلك الأهمية أكثر من خلال اعتماد الإدارات العليا في العديد من الشركات و منظمات العالمية على الإدارة الاستراتيجية و جعلها خيارا رئيسيا لإدارة شركاتها و منظماتها و يرجع ذلك الاعتماد إلى تحديات العولمة و الظروف العالمية المتقلبة و غير المواتية، فضلا عن التحديات المحلية و الإقليمية التي تواجهها تلك الشركات.. هذه التحديات المتشعبة لا تستطيع وسائل الإدارة التقليدية مجابتهها.

أهداف الإدارة الاستراتيجية و فوائدها للشركات و منظمات الأعمال:

- تمكن الإدارة الاستراتيجية الشركة من استشراف المستقبل برؤية واضحة مما يساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية على...حيث تفرض صياغة الاستراتيجية على التركيز في توقع الأحداث المستقبلية الإيجابية و السلبية على و الاستعداد للتعامل معها.
- تساعد الإدارة الاستراتيجية الشركة أو منظمة الأعمال على إعادة الهيكلة التنظيمية الداخلية وضع السياسات و الإجراءات و القواعد و الأنظمة و تقدير ما تحتاج إليه الشركة من القوى العاملة بالنحو الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة و فعالية .
- تساعد الإدارة الاستراتيجية الشركة في تحديد الأولويات و الأهمية النسبية لأعمال الشركة المختلفة سواء داخل أو خارج الشركة ، و ذلك عن طريق تحديد الغايات ووضع الأهداف السنوية و السياسات التنفيذية لتلك الأعمال.
- تعمل الإدارة الاستراتيجية على توفير معايير موضوعية يسترشد بها في الحكم على مدى كفاءة إدارة الشركة وفعاليتها بدءا من الإدارة العليا ومرورا بالإدارة الوسطى حتى الإدارة التنفيذية.
- تعمل الإدارة الاستراتيجية على تجميع البيانات و المعلومات عن البيئة الداخلية للشركة من أجل تمكينها من تحديد نقاط القوة داخل الشركة و أيضا نقاط الضعف.
- تعمل الإدارة الاستراتيجية على التركيز على البيئة الخارجية وخاصة الأسواق التي تتعامل معها و الأسواق المستهدفة.

4. مراحل الإدارة الاستراتيجية : تمر الإدارة الاستراتيجية بأربع مراحل:

- 1-مرحلة التحليل و الرصد البيئي: تتعرف الشركات على بيئتها الداخلية و الخارجية عن طريق الخبرة و جمع البيانات الاحصائية بالوسائل التقليدية و غير التقليدية و التي استحدثت نتيجة للتطورات الهائل في عالم تكنولوجيا الاتصالات.
- و التحليل البيئي هو استعراض و تقييم البيانات و المعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق مسح البيئة الداخلية و الخارجية و منتم تقديمها للمديرين الاستراتيجيين في الشركة و الذين يقومون بتحليلها استراتيجيا بهدف تحديد العوامل الاستراتيجية و التي سوف تحدد مستقبل الشركة .و الطريقة الأكثر شيوعا في تحليل البيئة الداخلية و الخارجية هي طريقة **SWOT analysis** و يستخدم هذا المصطلح لتحليل البيئة الداخلية عن طريق عوامل القوة و الضعف ، وهذه الأخيرة قد لا تكون تحت سيطرة الإدارة العليا في المدى القصير و تشمل هذه

العوامل على : ثقافة الشركة، هيكلها و الموارد البشرية و المادية المتاحة و من المعلوم أن نقاط القوة داخل الشركة تشكل الخصائص و العوامل الرئيسية التي تستخدمها للحصول على الميزة التنافسية.

2-مرحلة صياغة الاستراتيجية: وهي المرحلة التي توضع فيها الخطط طويلة الأمد لتتمكن الإدارة العليا من استغلال الفرص و تتجنب التهديدات و تزيد نقاط القوة و تحذ من نقاط الضعف بأسلوب ايجابي و فعال ، و تحتوي عملية صياغة الاستراتيجية التحديد الشامل و الدقيق لكل من المجالات الآتية:

أ-تحديد رسالة الشركة أو منظمة الأعمال mission: بعد تحديد الرؤية Vision وهي صورة المنظمة وطموحاتها في المستقبل والتي لا يمكن في ظل الإمكانيات الحالية وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأمد البعيد.

والرسالة هي وثيقة مكتوبة تمثل مرجعية ومرشدا رئيسيا للشركة ،تقارن وتقاس بها جميع القرارات قبل اتخاذها وجميع السياسات قبل وبعد رسمها، وكذلك الإجراءات التنفيذية وتشمل هذه الوثيقة مدة زمنية طويلة الأمد. وتستطيع الشركة بعد تحديد رسالتها أن تجيب عن هذه الأسئلة:

- ما هو عمل الشركة الآن؟

- كيف يكون وضع العمل في المستقبل؟

- لمن يؤدي هذا العمل؟ لماذا أسست الشركة؟

ب-تحديد الأهداف التي تستطيع الشركة تحقيقها على المدى البعيد: من المعروف أن الأهداف ما هي إلا نتائج النشاط السابق تخطيطه، والتي عملت الشركة على تحقيقه وتحدد الأهداف:

- ماذا يجب أن ينجز؟ ومتى يكون الإنجاز؟

وهناك فرق بين الأهداف Objectives والغايات Goals؛ فالأهداف تشتق من الغايات، فالغايات هي حالة عامة لما يريد أن يحققه الشركة في المستقبل البعيد، مثلا غاية الشركة هو تعظيم أرباحها، أما الهدف فقد يكون تحقيق

صافي الربح سنويا بنسبة 10% وهذا معناه السعي للغاية وهي تعظيم الربح.

ج- وضع الاستراتيجيات وتطويرها:

- الاستراتيجية الكلية أو استراتيجية المنظمة Corporate Strategy

- استراتيجيات وحدات الأعمال: Business Strategy

- الاستراتيجيات الوظيفية: Function Strategy

د- وضع السياسات: يجري وضع السياسات وهي مجموعة من المبادئ والمفاهيم من قبل الإدارة العليا لكي تبين وتصف من خلالها القواعد والإجراءات الأساسية للتنفيذ، وتتبع السياسات من المصدر الرئيسي وهو الاستراتيجية التي اختارتها الشركة لتشكل هذه السياسات خطوط مرجعية يسترشد بها العاملون داخل الشركة في اتخاذ القرارات.

3/ مرحلة تنفيذ الاستراتيجية: وهي العملية التي عن طريقها توضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال ما تضعه الإدارة العليا من برامج، خطط وميزانيات، قواعد...

4/ التقييم والسيطرة: التقييم والمتابعة هما عملية مراقبة تقوم بها الإدارة العليا بهدف تحديد مدى نجاح خيارهم الاستراتيجي المطبق في تحقيق غايات وأهداف الشركة، ويتم التقييم على مستوى الشركة ككل ومستوى وحدات الأعمال والوظائف.

الخاتمة

استطاع الفكر الإداري منذ نشأته أن يتطور بشكل ملحوظ، بعبارة أخرى التطورات التي عرفتتها المنظمة من ناحية و أيضا البيئة الخارجية من ناحية. **المجالس العلمية** كل منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بأقل جهد و أقل تكلفة، ومن هنا تبرز أهمية إدارة الأعمال بالنسبة للمشروعات المختلفة أحجامها. و تعتبر إدارة الأعمال من أهم العلوم التي تهتم بدراسة الأساليب و الطرق التي ترفع من إنتاجية الفرد و أيضا تحقيق أهدافه الخاصة، فالهدف الأساسي لعلم الإدارة و طريقة جعل أهداف الفرد تصب في أهداف المنظمة من جهة و أيضا جعل أهداف المنظمة هي نفسها أهداف الفرد.

حاولنا من خلال هذه المطبوعة التطرق إلى مفهوم إدارة الأعمال و أيضا التعرف على المسير و أنماطه و مستوياته، كما حاولنا التعرف على مختلف النظريات التي طورت الفكر الإداري - بداية من المدرسة الكلاسيكية وصولا إلى المدرسة الحديثة - و أثرت مختلف مجالاته، حيث يعتبر مقياس إدارة الأعمال لبنة أساسية للطلبة من أجل التعرف على رواد هذا العلم و أيضا أهم الوظائف الإدارية التي يستند عليها أي عمل إداري و التي يجب أن تكون مطبقة في كل منظمة.

إن أصبنا فمن الله وإن أخطأنا فمن أنفسنا ومن الشيطان

قائمة المصادر والمراجع

I. المراجع باللغة العربية

1. الكتب

1. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي غنام، مبادئ إدارة الأعمال - الأساسيات والاتجاهات الحديثة - الرياض: مكتبة العبيكان، الطبعة السادسة، 2009
2. أحمد ماهر، الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2007.
3. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر و التوزيع: الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
4. بشير العلاق، القيادة الإدارية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، 2010
5. بشير العلاق، مبادئ الإدارة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، 2008.
6. بلال خنف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، 2010.
7. بورحلة علال، تحليل المنظمات، الجزائر: مكتبة الرشاد، 2006.
8. حنا قاقيش و آخرون، التنظيم و الأساليب و إدارة المكاتب، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، 2009.
9. رضا إسماعيل البيهوني، إدارة الأعمال، مؤسسة طيبة للنشر: القاهرة، الطبعة الأولى، 2009.
10. رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة و الأعمال، دمشق: دار الرضا للنشر و الطباعة، الطبعة الأولى، 2004.
11. زاهد نجهدي، السلوك التنظيمي، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، 2011.
12. زاهد نجهدي، السلوك التنظيمي، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، 2011.
13. زكريا الدوري و آخرون، مبادئ و مداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي و العشرين، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، 2009.
14. سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة... الأصول و التطبيقات، عمان: دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2004.

15. صالح بن حمد التويجري، يسألونك عن الإدارة، الرياض: دار مملكة نجد للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 2013.
16. صالح مهدي محسن العامري، **رئيسها لمجربها العالي**، الإدارة و الأعمال، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 2008.
17. صفوان محمد البيضين، عائض بن ثنائيد، **العلمي التخطيط الاستراتيجي في الموارد البشرية**، عمان: اليازوري للنشر و التوزيع.
18. عبد الرحمن سيار، القيادة الفعالة، الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الطبعة الأولى، 2014.
19. عبد الرحمن سيار، القيادة الفعالة، الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الطبعة الأولى، 2014.
20. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، 2009.
21. عبد السلام أوقحف، مقدمة في الأعمال، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الثالثة (مزيدة)، 2009.
22. عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة و الإدارة في الفكر العربي المعاصر - الأدوار و المقومات و العناصر -، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008.
23. عبد المعطي المخفاف، مبادئ الإدارة الحديثة - منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية -، العراق: دار الدحلة، 2007.
24. علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة: دار غريب، د.س.ن.
25. علي الضالعين، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، دار يزيد للنشر: الأردن، الطبعة الثانية مزيدة ومنقحة، 2005.
26. فليح حسن خلف، اقتصاديات الأعمال، عمان: جدارا للكتاب العالمي، الطبعة الأولى، 2009.
27. كامل بربور، الإدارة عملية و نظام، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 1996.
28. زكريا الدوري، نجم العزاوي، بلال خلف السكرانة، محمد عبد القادر، مبادئ و مداخل الإدارة و وظائفها - في القرن الحادي و العشرين -، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، 2012.
29. مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي، عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع، 2009.
30. محمد سرور الحريري، إدارة الأعمال الدولية و العالمية، عمان: دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2012.

31. محمد شاكِر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، جدة: دار الشروق للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة السابعة، 1987،
32. محمد عبد الفتاح ياغلي، مبادئ الإدارة العامة، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 2011.
33. محمد قاسم القربوي، نظرية المنظمة و التنظيم، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، 2008.
34. محمد مصطفى الحشروم، نبيل محمد مرسي، إدارة الأعمال - المبادئ و المهارات و الوظائف -، مكتبة الشقري: الرياض، 1998-1999.
35. محمد و فiq الطيب، مدخل للتسيير - أساسيات، وظائف، تقنيات، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الأول، الطبعة الثانية منقحة و مزيدة، 2006.
36. مراد حسين العلي، مبادئ الإدارة، الأردن: دار غيداء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2015.
37. ناصر دادي عدون، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2009.

2. الرسائل الجامعية و المجالات

1. بن دريدي منير، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الحوافز - دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء - سونلغاز - عنابة -، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2009-2010.
2. تقيّة محمد المهدي حسان، من أسرار نجاح التجربة اليابانية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، العدد 05، 2011،
3. زينب حسين اجباره، الإدارة بالأهداف و أثرها على فاعلية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا، 2008.
4. صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية - دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة (2000-2005)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، 2006-2007.
5. عثمان علي المزيد، الإدارة اليابانية بمنظور مختلف - مقدمة للمفاهيم الأساسية -، مركز الملك فيصل للبحوث و الدراسات الإسلامية، سبتمبر، 2018.
6. الفضيل رتيبي، رتيبي أسماء، عقلة المنظمة و نظريات التنظيم، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية ج/ قسم العلوم الاجتماعية، العدد 10، جوان 2013.

نجد رواقى، الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية مع التركيز على نظام التوقيت الدقيق JIT و محاولة الاستفادة منه في إحدى الشركات الجزائرية، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باتنة، 2007-2008



II. المراجع باللغة الأجنبية

1. Henri Fayol, **General and Industrial Management**, translated by: Constance Storrs, London, Pitmans, 1965
2. Isabelle Calmé et autres, **Introduction à la gestion**, édition Dunod, 2013.
3. J.F. Souterrain, **Organisation et gestion de l'entreprise**, Berti éditions, 2010.
4. Jean –Luc Charron & Sabine Sépari, **Organisation et gestion de l'entreprise**, édition Dunod, 3^{eme} édition, 2004.
5. Michel Gervais, **Contrôle de Gestion**, ED economica, 1997.
6. Nicole Dorval, **Analyse des Facteurs D'efficacité d'un Modèle Québécois de Gestion Dans un Environnement Français –cas cascades-la Rochette (France)**, mémoire présentée a L' université du Québec, 1988
7. Pierre Conso, **Gestion financière de l'entreprise**, 8^{eme} édition, Paris, 2000.
8. Ulrike Mayrhofer, **Management stratégique**, Bréal, 2007.