

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur
Et de la recherche scientifique
Université M'Hamed BOUGARA de Boumerdes
Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et
des Sciences De Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أمحمد بوقرة بومرداس
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية تحت عنوان

محاضرات في مقياس

مدخل إلى إدارة الأعمال

جذع مشترك.

موجعة لطلبة: السنة الأولى

قسم: العلوم التجارية

من إعداد الدكتورة: شينخي غنية

السنة الجامعية: 2017/2016

الفهرس

المقدمة

أولاً: مدخل إلى إدارة الأعمال

1. تعريف الإدارة
2. أطراف الإدارة
3. أهمية الإدارة
4. طبيعة الإدارة (الإدارة علم و فن)
5. مجالات الإدارة
6. علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى
7. مستويات الإدارة
8. خصائص الإدارة

ثانياً: مراحل تطور الفكر الإداري

1. الفكر الإداري الكلاسيكي
2. الفكر الإداري السلوكي (المدرسة الكلاسيكية الحديثة)
3. المدخل الإداري المعاصر (المدارس الحديثة)

ثالثاً: وظائف الإدارة

1. وظيفة التخطيط في الإدارة
2. وظيفة التنظيم في الإدارة
3. وظيفة التوجيه في الإدارة
4. وظيفة المراقبة في الإدارة

خاتمة

قائمة المراجع

المقدمة

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين، أرسله سبحانه وتعالى رحمة للعالمين، فأحل الطيبات وحرم الخبائث، وعلى أهله وأصحابه الطيبين ومن سار على دربهم إلى يوم الدين، وبعد... هذه المطبوعة عبارة عن مجموعة محاضرات خاصة بمقياس مدخل إلى إدارة الأعمال، والموجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

برزت الإدارة كوظيفة إدارية في حياة الإنسان منذ عقود بعيدة من الزمن، عندما كان الفرد يعيش في جماعات صغيرة، غير أنها لم تكن مكتملة الكيان كوظيفة اجتماعية واقتصادية وسياسية، فقد كانت بدائية كبدائيته، ومع التقدم الهائل والتطورات التي حصلت في جميع الميادين الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، تطورت معها الإدارة بأساليبها وطرقها المختلفة، وبدأت تتعاضد أدوارها ومسؤولياتها في كافة المجالات، إن الإدارة هي العنصر الحاسم بين نجاح المجتمعات وفشلها، وهي هامة بالنسبة للأفراد والمنظمات على حد سواء، فعلى المستوى الفردي نجد أن لكل فرد هدف يسعى إلى تحقيقه ولديه موارد مادية وبشرية يحتاج إلى إدارتها لبلوغ مراده، كما يتوجب عليه إدارة أعماله الخاصة، وإدارة وقته وأسرته، وهو في نفس الوقت عنصر فاعل في المجتمع إذ يعد المسؤول الأول على إدارة كافة المنظمات القائمة بجميع أنواعها. أما على مستوى المنظمة، فكلما كانت الإدارة القائمة فيها ذات فعالية كبيرة كلما انعكس ذلك إيجابياً على فعالية المنظمة في حد ذاتها وعلى تطورها ونجاحها.

تهتم المنظمات على اختلاف أنواعها بالإدارة كمنهج وأسلوب علمي ودقيق، وهذا لإدراكها أن خلق الإداري الناجح من شأنه أن يسهم في تقديم وتطوير المنظمات والمشروعات المختلفة، من خلال استغلاله الجيد للوقت والموارد المادية والبشرية وكفاءة وفعالية عاليتين، كذلك من خلال مساهمته في تأهيل وتدريب الأفراد القادرين على الخلق والإبداع وعدم الإسراف أو التقصير في العمل.

لقد أصبحت الإدارة فعلاً من أهم موارد المجتمع، وذلك لما لها من تأثير مباشر وملحوس في تحقيق الأهداف الشخصية والمنظماتية والقومية والدولية. فالإدارة بمثابة القلب النابض لأي منظمة مهما كان حجمها أو نشاطها الذي تمارسه، فهي المسؤولة عن تحقيق نتائج المنظمة، وبدون الإدارة نعم الفوضى ويصعب تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط والبرامج.

ولإنهاء مختلف تطلعات هذه المطبوعة، تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور أساسية، وهي كما يلي:

أولاً: مدخل إلى إدارة الأعمال.

ثانياً: مراحل تطور الفكر الإداري.

ثالثاً: وظائف الإدارة.

وفي نهاية هذه المطبوعة عرض لقائمة المراجع التي تم اعتمادها في إعدادها وتجهيتها، متمنين بذلك للطلبة الأعزاء التوفيق والنجاح.

أولاً: مدخل إلى إدارة الأعمال

تمثل الإدارة عنصراً مهماً في النظام المؤسسي، لما لها من فعالية في تحسين ظروف العمل وتقديمه ولذا نجد أن معظم الباحثين في العلوم الإدارية يعملون جاهداً بغية تحديث الأساليب الإدارية وتنمية القيادات، إذ أن رفع كفاءة العمل الإداري يعتبر عاملاً أساسياً ومهماً في تطوير الأداء وتحسين جودته.

أُستخدِمَ لفظ الإدارة منذ عقود خلت، في جميع المنظمات والأجهزة الحكومية منها وغير الحكومية، وعلى الرغم من استعمال لفظ الإدارة الشائع في حياتنا العملية، إلا أننا نلاحظ أن هذه الكلمة يشوبها كثير من اللبس في الفهم وعدم الوضوح، وأصبحت تحتمل معانٍ مختلفة لتدل على أمور مختلفة، وعلى أساس فهم من يستخدم هذه الكلمة، فإذا تتبعنا تاريخ هذه الكلمة ونشأتها نجد أن كلمة الإدارة قد اشتقت من الكلمة اللاتينية (Ad+ Ministrare) والتي تعني تقديم الخدمة (To Serve) أو الاهتمام بشؤون معينة، فالإدارة عبارة عن تدبير أو اهتمام حقيقي بشؤون الناس. وبما أن معظم نشاطات الناس تنصف بالتعاون الجماعي، فإن الإدارة عبارة عن عملية جماعية قالبية للإدراك والملاحظة بشكل نشاط جماعي سواء كان ذلك نشاطاً عاماً أم خاصاً، كبيراً أم صغيراً، رسمياً أم غير رسمي، متصلاً أم غير متصل.¹

1. تعريف الإدارة

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

عُرفت الإدارة على أنها: " عملية بشرية اجتماعية تتناسق فيها جهود الموظفين في المنظمة بهدف الوصول إلى نتائج إيجابية، آخذين بعين الاعتبار أفضل استخدام للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة ".²

كما عرفت على أنها: " الطريق التي تؤدي إلى الوصول إلى الهدف بأفضل الوسائل والطرق، وأقل التكاليف والجهود وذلك بمراعاة الموارد والتسهيلات المتاحة، وحسن استخدامها وتشغيلها ".³

وعرت أيضاً على أنها: " فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين، مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع ".⁴

1 عبد الباري درة و محفوظ جودة، أساسيات في الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 21.

2 عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 09.

3 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة-الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرون، المكتبة المصرية، المنصورة، مصر، 2006، ص: 22.

4 بشير العلاق، مبادئ الإدارة، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 18.

وعرفت على أنها: " إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى من خلال القيام بالوظائف الإدارية الأساسية، (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة) " ¹.

وكذلك عرفت الإدارة على أنها: " مجموعة من التعليمات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الجماعي والتعاوني المنظم الهادف من أجل توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي لتحقيق أهداف المنظمة " ².

يرجع تعدد مفاهيم الإدارة إلى عدم وجود نظريه شاملة وعامة متفق عليها لأسباب عديدة منها: ³

- أنها علم تطبيقي أكثر منه نظري.
- أنها علم اجتماعي أكثر من أنه علم طبيعي، وأبرز ما فيه هو التعامل مع العنصر البشري الذي يصعب التنبؤ بسلوكه أو بردود فعله.
- أنها علم يعتمد في مفاهيمه ومبادئه على علوم أخرى.
- أنها تعتمد في أحيان كثيرة على الظروف المحلية والمواقف السائدة بما فيها من متغيرات سائدة.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الإدارة على أنها: العملية التي تهدف إلى وضع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ومحاولة الوصول إلى تحقيقها بكفاءة وفاعلية من خلال تضافر جهود الأفراد العاملين ضمن الوظائف الإدارية المختلفة.

2. أطراف الإدارة:

وتشتمل أطراف الإدارة على ما يلي: ⁴

1-2 العمليات الإدارية: وهي أنماط من السلوك، يمارسها المدير الرئيس الأعلى في جميع المنظمات بغض النظر عن نوعيتها وحجمها، ويشمل ذلك عمليات: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، الإشراف، التنفيذ، وتقويم الأداء، وغالبا ما يطلق على هذه العمليات اسم (عموميات الإدارة).

2-2 الوظائف الإدارية: وهي أنماط متخصصة من السلوك تمارس بصورة مختلفة في المنظمات المختلفة، حسب نوعيتها وحجمها، وتشمل المنظمات الصناعية بشكل خاص: الإنتاج، التسويق، التمويل، المشتريات . وشؤون الأفراد، وفي هذه الوظائف أو بعضها قد تمارس في المنظمات

1 عادل خليل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 05.
 2 محمد جاسم العبيدي وآخرون، الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع، الطبعة الأولى، دييونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 27.
 3 رجي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 14-15.
 4 نروة مشهور، إستراتيجيات التطوير الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 13-14.

الخدمية الحكومية في صورة تقديم خدمات وعلاقات عامة، وتوفير الموارد المالية، وكثيرا ما تسمى أنماط السلوك هذه بـ (خصوصيات الإدارة).

2-3 تحليل المشكلات واتخاذ القرارات: وينظر هذا البعد إلى العملية الإدارية على أنها سلسلة من مواقف اتخاذ القرارات التي يتبع فيها الإداري الخطوات المعروفة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات وهي عموما: تحليل المشكلة، تحديد بدائل الحل، تقييم البدائل، اختيار البديل المناسب من وجهة نظر متخذ القرار، متابعة تنفيذ البديل، تقييم نتائج التنفيذ، ومراجعة النتائج، وهكذا يتكرر مرة أخرى متابعة التنفيذ أو اللجوء إلى بديل جديد.

3. أهمية الإدارة:

تعتبر الإدارة المحرك الأساسي الذي يعمل على تشغيل الطاقات والقوى المتاحة للمجتمع، وهي القوة الدافعة لتنظيم هذه الطاقات، فالإدارة تعتبر المسؤول الأول عن إنجاز أهداف الأفراد والمنظمات والدول، وهي التي تستطيع عمل التغيير في المجتمعات إلى الأفضل، فبفضلها يتحقق الرفاه الاقتصادي والاجتماعي للشعوب، ومن هنا يستوجب على رجال الإدارة في الدول النامية الاهتمام بهذا العلم لأنه هو الوحيد الذي يستطيع أن يخرجها من الفقر والجهل، والذي سينتقل بها من مرحلة النمو البطيء إلى مرحلة التقدم والنمو السريع، ومن هذا المنطلق نرى حاجة الأفراد والمنظمات والدول إلى الإدارة، فالفرد يحتاج إلى الإدارة لكي يقوم بتدبير أمور حياته وبدون ذلك فإنه لا يستطيع أن يعيش بنوعية حياة مقبولة، وكذلك الأمر بالنسبة للمنظمة بدون الإدارة لا يستطيع أن تستمر وتزدهر وتتقدم، ونفس الشيء بالنسبة للدولة إذ لا يستطيع أن تخدم شعبها وتحقق الرفاهية والأمان والاستقرار بدون الإدارة، ولهذه الأسباب تتبع الحاجة للإدارة.¹

تمثل الإدارة عنصرا هاما في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع. هذه الأهمية يمكن تلخيصها في

النقاط التالية:

- إن الإدارة وسيلة المجتمع في تحقيق أهدافه وطموحاته، وذلك من خلال ممارسته لعملية التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والرقابة.
- الإدارة وسيلة المجتمع في تحقيق احتياجات أفرادها، من خلال تحديد أولويات هذه الاحتياجات واستثمار الموارد المتاحة فيه لتلبية هذه الاحتياجات، بل والعمل على مواجهة الاحتياجات المتجددة وندرة الموارد.

¹ عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

- ازدياد عدد المنظمات الإدارية وكبر حجمها باعتبارها الوسيلة التي يستطيع المجتمع من خلالها تحقيق أهدافه وتلبية احتياجاته. هذه الأهمية للمنظمات في عالم اليوم فرضت أهمية الإدارة من حيث حاجة هذه المنظمات إلى التخصصات الإدارية المختلفة الأمر، الذي أكد على أهمية الإدارة الكفوة القادرة على اتخاذ القرار السليم من خلال العمل على تحقيق الاتساق والتكامل بين التخصصات الإدارية المختلفة بما يمكن المنظمات من تحقيق أهدافها.
- أهمية العامل الإنساني في نجاح المنظمات الأمر الذي فرض على الإداريين تدريب العاملين من أجل اكتساب المعارف والمهارات بما يمكنهم من خلال اكتسابها تهيئة المناخ الملائم للأفراد للأداء الجيد وذلك من خلال الانتباه إلى القضايا المتعلقة بتحفيزهم وحل مشكلاتهم وتلبية احتياجاتهم في حدود إمكانيات المنظمات التي يعملون بها.
- وجود التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية الملحة، الأمر الذي فرض على الإدارة عبء التخطيط للتغيير ومتابعة تنفيذ هذه الخطط وتقويمها من أجل تحقيق النمو والتقدم في المجالات المختلفة للخروج من دائرة التخلف واللاحق بركب التقدم.
- الفصل بين منظمات الأعمال وملاكها مما دفع ملاك أغلب هذه المنظمات إلى إنابة إدارتها إلى رجال الإدارة المتخصصين مما يزيد من أهمية الإدارة والإعداد اللازم لمن يقومون عليها.
- الندرة المتزايدة في الموارد المادية والبشرية الأمر الذي يتطلب وجود إدارة قادرة على مواجهة هذا التحدي من خلال إتباع سياسة الترشيح في النفقات والبحث عن أفضل الوسائل لتحقيق الأهداف بأعلى جودة وأقل تكلفة.
- الدعوة إلى العولمة وما ترتب عليها من وجود تحديات كبيرة وبخاصة للدول النامية التي لن تستطيع مجازات الدول الكبيرة في نوعية وتنوع وجودة منتجاتها، إلا إذا أحسنت هذه الدول إصلاح وتطوير الإدارة بها.
- المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية الأمر الذي يتطلب التجديد والابتكار من خلال الإدارة الجيدة لطرق الإنتاج والتسويق والتوزيع.
- إن الإدارة عنصر هام من عناصر الإنتاج والتي تشمل على:
 - الأرض.
 - رأس المال.
 - العمل.
 - الإدارة (التنظيم).
- إن أهمية الإدارة ليست قاصرة على منظمات الأعمال التي تهدف إلى الربح كما يتصور البعض، بل تمتد لتشمل المنظمات التي لا تهدف إلى الربح مثل المنظمات السياسية والاجتماعية والإنسانية وغيرها.

4. طبيعة الإدارة (الإدارة علم و فن):

هناك جدل كبير بين علماء الفكر الإداري حول طبيعة الإدارة، في ما إذا كانت عمل أم فن، أم علم وفن في نفس الوقت، فهل تعتبر الإدارة علم مثل باقي العلوم الأخرى، أم هي فن وبالتالي تعتمد على الخبرة والمهارة والذكاء في ممارسة الأعمال.

الإدارة فن: لأنه لا بد للمدير أن يمتلك القدرة الشخصية على تطبيق الأفكار والنظريات والمبادئ الإدارية بطريقة ذكية ولبقة تعكس الخبرة والتجربة والممارسة، إذ إن العمر والخبرة والتدريب والمستوى العلمي والثقافي له أثر كبير على الممارسة الإدارية للأفراد، وهذا ما يجعل من الإدارة كفن وتطبيق أمر مميز بين الأفراد والجماعات.¹

الإدارة علم: الإدارة هي علم استخدام الجهد الإنساني، حيث إن العلم يقوم على جمع المعلومات والبيانات الملاحظات وتنظيمها وتحليلها وكذا تفسيرها بغرض الوصول إلى حقائق وقواعد وقوانين عامة، لتفسير مختلف الظواهر والتنبؤ بها، فالإدارة المعاصرة لها جوانب عديدة من العلم إذ إن الكثير من الظواهر التنظيمية أصبحت تخضع للبحث والاختبارات العلمية، كما أن الأسلوب أو المنهج العلمي في التفكير أصبح مستخدماً في الكثير من المجالات والأنشطة الإدارية.

وبهذا فالإدارة علم لأننا ندرس في الجامعات نظريات ومبادئ وأفكار إدارية، وإن اختلف الأسلوب العلمي في مجالات الإدارة شأنه في ذلك شأن اختلاف العلوم الإنسانية عن مجالات العلوم الطبيعية.

الإدارة علم وفن، إذا اعتبر أن الإدارة فن فهذا لا يعني إنكار وجود العلم فيها، لأن أي فن لا بد وأن يعتمد على علم مساند له، وأي فن لا بد له من علم ودراسة تصقله، كما أن العمل العلمي البحث عند تطبيقه عملياً، لا بد من وجود مهارات ومواهب ذاتية حتى يمكن تطبيقه بنجاح، هذه المواهب والمهارات هي التي تمثل الجانب الإبداعي والفني لدى الممارس الإداري، وفي نفس الوقت نجد أن الإداري ملزم بالإلمام بجانب خبراته ومعارفه الذاتية إلى علوم أخرى، كالاقتصاد والإحصاء وعلم النفس والتاريخ، وغيرها من العلوم الأخرى، وبذلك يمكن القول أن الإدارة هي فن وعلم في نفس الوقت.²

5. مجالات الإدارة:³

هناك مجالات متعددة تطبق فيها الإدارة، فهي تطبق في القطاع العام public sector ويطبق عليها في هذه الحالة الإدارة العامة public- administration وتطبق في المجال الاقتصادي economic sector وتسمى في هذه الحالة إدارة الأعمال business- administration.

1 عبد الباري درة و محفوظ جودة، أساسيات في الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

2 عادل خليل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص: 09.

3 ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار يافة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص: 11-12 .

فالإدارة العامة هي: جميع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة للدولة وذلك عبر استخدام وتنظيم وإدارة الطاقات البشرية والمادية.

وهي نشاط عام يهدف إلى تقديم الخدمة العامة لتسيير الحياة اليومية للمواطنين في مختلف المجالات الاقتصادية والأمنية والثقافية والتربوية والبيئية.

وهي مجموع العمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة والإنتاج الحكومي وتنفيذ مختلف القوانين.

إدارة الأعمال هي: تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة جهود الأفراد الآخرين لتحقيق أهداف خاصة محددة في منظمات خاصة تعود ملكيتها لأفراد أو شركات مساهمة، فهذه الإدارة تمارسها المنظمات ذات الطابع الاقتصادي والتي تعمل على إشباع حاجات ورغبات المجتمع المادية والمعنوية وتهدف إلى الربح لتحقيق حاجاتها ورغباتها الذاتية.

وهناك إدارة تسمى بإدارة المستشفيات: وهي الإدارة التي تطبق في المستشفيات، وإدارة الفنادق وهي الإدارة التي تطبق في الفنادق، وهناك إدارة تسمى إدارة المعرفة وهي الإدارة التي تطبق في مجال يتعلق بإدارة المعلومات ومنها شبكات الإنترنت. وكذا نلاحظ أن الإدارة تكتسب اسم المجال الذي تطبق فيه.

فإذا طبقت في الوزارات والمصالح العامة سميت إدارة عامة، وإذا طبقت في النشاطات الاقتصادية سميت إدارة أعمال... الخ، وتعتبر الإدارة العامة وإدارة الأعمال من أهم التقسيمات الإدارية.

هنالك أوجه اختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال: تختلف الإدارة العامة عن إدارة الأعمال في عدة نقاط أهمها مايلي:

الجدول رقم (1): أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

إدارة الأعمال	الإدارة العامة
<ul style="list-style-type: none"> تهدف إدارة الأعمال إلى تحقيق الأهداف الخاصة بالدرجة الأولى. تعمل إدارة الأعمال في ظروف المنافسة الشديدة، وتقوم على تنظيم محدود النطاق، ويعتمد رجل الأعمال غالباً على اسمه وسمعته الشخصية وثقة المتعاملين. 	<p>اختلاف في الأهداف الأساسية :</p> <ul style="list-style-type: none"> حيث تهدف الإدارة العامة إلى تقديم الخدمة العامة. اختلاف في ظروف العمل وطبيعة النشاط: تعمل الإدارة العامة في ظروف احتكارية غالباً، وتقوم على تنظيم واسع النطاق، حيث يعتبر الجمهور هو الرقيب عليها، ويعمل الموظف فيها بصفته الرسمية وليس باسمه الخاص.

الاختلاف في مجال التطبيق:

- حيث تطبق الإدارة العامة في مجال المنظمات والدوائر الحكومية (القطاع العام).

الاختلاف في القوى الرئيسية المؤثرة:

- تتأثر الإدارة العامة بالسياسة.

الاختلاف في الإطار القانوني:

- تعمل الإدارة العامة في ظل التشريع العام وقوانين الخدمة المدنية.

الاختلاف في مقاييس النجاح:

- يعتمد نجاح الإدارة العامة على قدرتها على تقديم الخدمة.

تباين درجة الرشد في اتخاذ القرارات:

- تتأثر قرارات الإدارة العامة بالضغوط السياسية والجماعية.

الاختلاف في القيم السائدة في المعاملات:

- تهدف الإدارة العامة إلى تحقيق المصلحة العامة لهذا فان العمل الذي تؤديه أجهزتها يقوم على أسس أخلاقية تتماشى مع نوق ومبادئ وقيم المجتمع، وتتسم المعاملات بالعدالة والمساواة.

- تطبق إدارة الأعمال في منظمات القطاع الخاص.

- تتأثر إدارة الأعمال بالاقتصاد.

- تعمل إدارة الأعمال على في ظل النظام الداخلي للمنظمة وقرارات مجلس الإدارة التي غالبا ما تكون أكثر مرونة من القوانين التي تعمل في ظلها الإدارة العامة.

- يعتمد النجاح في إدارة الأعمال على حجم الأرباح المحققة.

- تنظر إدارة الأعمال إلى الأمور من زاوية اقتصادية وموضوعية بحتة يحكمها العقل والمنطق وبعيد عن العواطف

- إدارة الأعمال تعتبر الربح هو هدفها النهائي ولهذا تلتزم بالمثل العليا في الحدود التي تحقق لها أكبر الأرباح، وهي تقدم خدمات تمييزية تعتمد على مكانة ودخل كل مستهلك، وقد تهمل الأشخاص ذوي الدخل المحدودة.

6. علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

إن علم الإدارة على صلة وثيقة بالعلوم الاجتماعية والإنسانية، حيث تأثر علم الإدارة بها واستفاد من أحكامها وقواعدها، كما أنه أثر بها فاستفادت منه، وخاصة بعد أن تطور علم الإدارة بالشكل الذي نلمسه حالياً. ومن أهم العلوم التي لها صلة بعلم الإدارة نجد:¹

1-6. علاقة الإدارة بعلم الاقتصاد:

يمكن القول أن النظريات الاقتصادية المختلفة في العالم لا يمكن أن تجد طريقها إلى التطبيق الميداني والانتشار إلا من خلال العمليات الإدارية المختلفة. فالإقتصاد يهتم بالموارد المادية والبشرية، ويأتي دور الإدارة في الاستثمار الأفضل لهذه الموارد، وبالتالي فإن الإدارة هي التي تسيّر وتوجه العمليات الاقتصادية المختلفة، ولهذا ظهر علم جديد يطلق عليه اسم علم الاقتصاد الإداري، والذي يهتم بدراسة وتحليل الجوانب الإدارية في الاقتصاد، ولهذا يفترض في الإداري الناجح أن يكون على معرفة بعلم الاقتصاد، مثلما يفترض في الاقتصادي الناجح أن يكون ملماً بعلوم الإدارة وفنونها.

2-6. علاقة الإدارة بعلم النفس:

العلاقة بين علم النفس وعلم إدارة الأعمال تظهر من خلال الأبحاث التي يقوم بها علماء النفس في مجالات القيادة، وفي الإدارة، والعلاقات بين الأفراد، ودوافع وسلوك الأفراد، والتي استفاد منها علم الإدارة في وضع الأسس والمبادئ وطرق العمل والتعامل مع العنصر البشري بهدف زيادة الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين، فقد استفاد علم الإدارة من علم النفس التجاري الذي قدم لرجل الأعمال فن التنبؤ لسلوك الأفراد وطرق التأثير على هذا السلوك وكذلك استفاد علم إدارة الأعمال من علم النفس الصناعي الذي أظهر الأهمية بوجوب حل المشكلات الاقتصادية والمهنية والتجارية عن طريق فهم العوامل الأخرى غير العوامل الإنتاجية مثل انتقاء العمال واكتشاف قدراتهم من حيث أن بعض المنظمات الصناعية الكبرى أصبحت تعين الأخصائيين النفسيين وإعطائهم أهمية كبيرة شأنهم في ذلك شأن أي مهندس صناعي داخل المنظمة.

3-6. علاقة الإدارة بعلم القانون:

يهتم علم القانون بتنظيم علاقات الأفراد ببعضهم البعض، وعلاقة الأفراد بالجماعات، ونجد أن المدير ملزم بمعرفة النصوص المتعلقة بقانون العمل والعمال، والذي ينظم العلاقات بين العاملين، وبين أرباب العمل والمسؤولين والعاملين، وكذلك يتعين على المدير معرفة قوانين الضمان الاجتماعي، ومختلف

¹ يمكن العودة في هذا الصدد لكل من:

- عبد البارى درة ومحفوظ جودة، *الأساسيات في الإدارة المعاصرة*، مرجع سبق ذكره، ص: 39-41.
- ربحي مصطفى عليان، *أسس الإدارة المعاصرة*، مرجع سبق ذكره، ص: 33-35.
- عمر السعيد وآخرون، *مبادئ الإدارة الحديثة*، مرجع سبق ذكره، ص: 16-17.

القوانين المتعلقة بالضرائب على الدخل وغيرها من القوانين والتعليمات الأخرى، والتي تعد ضرورية لحسن سير عمل المنظمة، ولهذا تلجأ هذه الأخيرة إلى توظيف مستشار قانوني للمنظمة حيث أن أي قرار يتخذ في أي مستوى إداري يجب أن يتماشى مع القوانين والتشريعات المنصوصة.

6-4. علاقة الإدارة بعلم الأخلاق:

يبحث علم الأخلاق في الصفات والأخلاقيات الحميدة لدى أفراد المجتمع من خلال التعرف على أنماط سلوكهم وتصرفاتهم وأصول المعاملات مع بعضهم البعض، وبما أن المنظمة الإدارية عبارة عن مجتمع صغير، استوجب الأمر التعرف المسبق على مدى صحة أو خطأ سلوكيات معينة للأفراد سواء داخل المنظمة أو خارجها. إذ إن الإداريين عندما يفكرون في تحقيق الربح المادي فهم يسعون إلى تحقيقه عن طريق التحلي بالمعايير الخلقية والأدبية التي لا غنى عنها في المعاملات التجارية، ولهذا نجد أن المنظمات في الوقت الحاضر تعمل على تزويد موظفيها بنصائح تقتضي بضرورة التحلي بالأخلاق الحميدة وخاصة في معاملاتهم مع الجمهور حتى يكونوا قدوة، كما أن هذا يزيد من مكانة المنظمة لدى أفراد المجتمع.

6-5. علاقة الإدارة بالعلوم الطبيعية:

عندما سعت الإدارة إلى الدراسات الكمية والنوعية، لجأت إلى بعض العلوم الطبيعية مثل الرياضيات والإحصاء والفيزياء وحتى الكيمياء والأحياء، وهذا بغيت تحليل وتفسير الكثير من الظواهر الإدارية والسلوكيات، ومن نتائج ذلك ظهور المدرسة الرياضية في الإدارة والتي تستخدم النماذج الإحصائية والعمليات الرياضية، كما ظهرت بحوث العمليات وأسلوب النماذج وغيرها من الأساليب التقنية لدراسة وحل مختلف المشكلات التي تواجه الإدارة.

6-7. علاقة الإدارة بالعلوم التكنولوجية ونظم المعلومات:

تعتمد الإدارة الحديثة على تكنولوجيا المعلومات في كافة عملياتها الإدارية، فكل حجم البيانات والمعلومات المتوفر لاتخاذ مختلف القرارات داخل المنظمة، يوجب على المدير ومتخذي القرارات في جميع المستويات الإدارية استخدام نظم المعلومات، ومختلف التكنولوجيات المتاحة، حتى يتسنى لهم تجميع وتحليل مختلف البيانات، وتصنيفها، وبالتالي توفير المعلومات المناسبة بسرعة وجودة عالية، مما يساعد على اتخاذ القرارات السليمة.

7. مستويات الإدارة:

نجد أن للإدارة ثلاث مستويات مختلفة:¹

¹ ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 16-17.

1-7. الإدارة العليا:

وهي تتكون عادة من المدير أو مجلس الإدارة، وتكون مهمتها الإشراف على إدارة المنظمة وتحديد الأهداف العامة والإستراتيجية المراد الوصول إليها، وصياغة الإستراتيجيات، والسياسات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بأسرع وقت وأقل كلفة، وتزداد حاجة المدير في مستوى الإدارة العليا إلى المهارات الفكرية والإنسانية أكثر من حاجته إلى المهارات الفنية.

2-7. الإدارة الوسطى:

وتشكل الإدارة الوسطى حلقة وصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا، وهي تتكون عادة من مدراء الإدارات النوعية مثل مدير الإنتاج والتسويق والتمويل والشؤون الإدارية... إلخ، وتتركز الإدارة الوسطى حول ترجمة الأهداف العامة والإستراتيجيات التي وضعت من قبل الإدارة العليا إلى أهداف فرعية تخصصية وتوزيعها على الأقسام التابعة لها كل حسب تخصصه.

3-7. الإدارة الدنيا (الإدارة التشغيلية):

تتكون الإدارة الدنيا من رؤساء الأقسام وتتمثل مهمتها في وضع الخطط التفصيلية، فهي التي تتولى معظم المهام الإشرافية، وكذا تنفيذ مختلف الأعمال والوقوف على جميع المهام التشغيلية.

8. خصائص الإدارة:

للإدارة خصائص عديدة، يمكن تلخيص أهمها على النحو التالي:¹

- الإدارة نظام ديناميكي (متحرك)، فالإدارة نشاط عملي وحركي يتكون من العديد من الممارسات.
- الإدارة عملية هادفة، فجميع الموظفين في مختلف المستويات الإدارية للمنظمة يسعون إلى تحقيق الهدف الإستراتيجي للمنظمة ككل.
- تتميز الإدارة بأنها عملية شاملة، تشمل جميع المستويات الإدارية في المنظمة.
- تعمل الإدارة جاهدة على تسخير جميع الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عقلاني، وهذا من منطلق أن جميع الموارد المتاحة نادرة وبالتالي الحرص على الاستخدام الرشيد لها.
- ترتبط الإدارة بعلاقات متشابكة ومتداخلة مع البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة من عوامل سياسة واقتصادية واجتماعية وحضارية وثقافية، فهي تتأثر وتؤثر في المحيط والبيئة الخارجية لها.
- الإدارة هي اختيار منهجي للغايات والوسائل من خلال التقييم الرشيد للأحوال والظروف البيئية التي تحيط بأي منظمة.

¹ عبد البارى درة ومحفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 30-31.

- تتميز الإدارة بالتعقيد والتشابك فلا يمكن فصلها عن بعضها.
- تتميز الإدارة بكونها عملية منظمة، وهذا لأنها تتطلب الإعداد المسبق، والذي يتم خلاله تحديد العناصر والكفاءات البشرية اللازمة والقيام برسم الهياكل التنظيمية الخاصة بالمنظمات.
- تعتبر الإدارة عملية إنسانية، وذلك لأنها تحاول الكشف عن حاجات الأفراد والعمل على تلبيتها، كما تقوم بتحديد الوسيلة المناسبة للتعامل معهم.
- تتميز الإدارة بالمرونة في العمل، فالإدارة تعمل على التكيف مع الظروف والأوضاع المحيطة بها داخليا وخارجيا، وتستجيب لجميع المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على عمل المنظمة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

ثانيا: مراحل تطور الفكر الإداري

إن العملية الإدارية ليست وليدة القرن العشرين، بل هي عملية عرفت منذ أن بدأ الإنسان ينظم نفسه في شكل يتلاءم مع ظروف معيشتة، فقد كان للإدارة منذ القدم أهمية كبيرة للمجتمعات المنظمة وظروف تطورها، إذ يؤكد الباحثون في مجال تطور الفكر الإداري واتخاذ القرارات، أن الحضارات السابقة عرفت وجود نوع من التنظيم الحكومي المتقدم ووسائل وأساليب جماعية وفردية لمواجهة مختلف المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة بشأنها، إلا أن هذه العملية الجوهرية لم تظل كما كانت عليه في الماضي، وإنما تطورت نتيجة التطور السريع والمستمر في حياة الإنسان، ونمط سلوكه، والتي ظهرت في شكل أفكار ونماذج فكرية ونظريات، تعبر عن تطور الفكر الإداري في مجال اتخاذ القرارات.

1. الفكر الإداري الكلاسيكي:

يرتبط الاتجاه الكلاسيكي في الإدارة بمجموعة من المعتقدات التي سادت حول الإدارة والتي ظهرت في السنوات الأولى من القرن العشرين، تلك الأفكار تمثل الإطار الأول المنظم للإدارة، ولقد كان ظهور هذه الأفكار تطورا طبيعيا لأعمال الرواد الأوائل في هذا المجال بالإضافة إلى تزايد حجم المنظمات. إن إطلاق صفة التقليدية أو الكلاسيكية على هذه النظريات لا يعود لأنها ظهرت في فترة زمنية مضت وانتهت، وإنما يعود إلى طبيعة الأفكار والمبادئ التي تبنتها.¹ ويمكن القول أن المدخل الكلاسيكي يشتمل على النظريات الأساسية الآتية:

- نظرية الإدارة العلمية.
- نظرية التقسيم الإداري.
- نظرية البيروقراطية.

1-1. نظرية الإدارة العلمية:

ظهرت حركة الإدارة العلمية في الفترة ما بين 1890 و1930، ويعتبر فريدريك تايلور Frederick Taylor الرائد الأول لهذه المدرسة، وقد قام فهم هذه النظرية الإدارية على أسس فنية، واتباع روادها الأسلوب العلمي في تحليلهم وفهمهم للعملية الإدارية، وذلك عن طريق الحصول على الحقائق من خلال تقديم افتراض معين ثم اختبار هذا الافتراض وتحقيقه وتعديله وفق النتائج التي يقدمها هذا الاختبار، كما ترى هذه النظرية أن العاملين يشاركون في العملية الإدارية بطريقة آلية

¹ علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 76.

لتحقيق أهداف المنظمة، في حين يقتصر دور المدير على تحديد ما يجب القيام به، وعلى المرؤوسين أداء ما يحدده المدير، ومن الأفكار التي استنتجها تايلور من خلال دراساته وأبحاثه الميدانية المتعلقة بعنصري الوقت والحركة، دعوته إلى تطبيق الأساليب العلمية في الإدارة بدلا من الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي *the rule of thumb*، والانسجام بدلا من التفرقة، والتعاون بدلا من سيادة الروح الفردية.

1-1-1. فريدريك تايلور Frederick Taylor

ولد فريدريك ونسلو تايلور في مدينة جيرمان عام 1856، بولاية بنسلفانيا بأمريكا، وبدأ مشواره العلمي بدراسة الحقوق إلا أنه عدل عنها لدراسة الهندسة كون أن الحقوق دراسة نظرية لا تناسبه، بالإضافة أنها تتعب بصره، وقد عمل فريدريك تايلور كمهندس صناعي في مصنع ميدفيل للصلب في فيلادلفيا عام 1884، ومن أشهر كتبه كتاب مبادئ الإدارة العلمية والذي نشر عام 1919، وكتاب إدارة الورشة.¹ لقد طبق فريدريك تايلور عند عمله في مصنع ميدفيل للصلب نظام جديد للعمل أمام الأفران، ونظاما للأجور يستند على حجم الإنتاج بدلا من الزمن، ولاحظ تايلور أن هذا الإجراء أدى إلى زيادة الإنتاجية، ثم انتقل تايلور للعمل في شركة سيموندر، أين قام بإعداد وتصميم الأعمال وطبق نظام جديد لفترات راحة العمال، ولاحظ أيضا أن إجراءاته هذا أدى إلى زيادة الإنتاجية، وبعدها انتقل تايلور للعمل في شركة بيت لحم للصلب، وقام بتصميم أعمال التفريغ والتحميل على عربات السكك الحديدية، وكانت النتيجة زيادة كبيرة في الإنتاجية.

إن أفكار وملاحظات وأبحاث تايلور، التي استنتجها من دراساته مثلت دفعة للأمام نحو أفاق أكثر معقولة وأكثر فاعلية في أساليب الإدارة، وأن هذه الأفكار كانت منطلقا للأساليب العلمية في اتخاذ القرارات التي تقوم على إتباع مراحل وخطوات معينة بهدف التوصل إلى الحل الأمثل للمشكلة موضوع القرار بدل إتباع الطرق الشخصية والتقليدية في أداء العمل، فالأساليب العلمية والموضوعية تؤدي إلى الوصول إلى البديل الملائم لحل المشكلة الإدارية واتخاذ القرار الأمثل.

إن دراسة تايلور لعدد الحركات الضرورية اللازمة لأداء العمل في أقصر وقت وبأقل جهد ممكن، ألغت النظر إلى مفهوم البدائل الضرورية والبدايل غير الضرورية في العملية الإدارية، وكذا اختيار البديل الأمثل للوصول إلى حل المشكلة وإلغاء البدائل غير الضرورية، والتي تؤدي إلى ضياع الوقت والجهد معا، وبالتالي خفض التكاليف إلى أقصى حد ممكن لأن الوقت والجهد في عالم الإدارة مرادفات للمال.

¹ عمر السعيد وآخرون، *مبادئ الإدارة الحديثة*، مرجع سبق ذكره، ص ص: 24-25.

لقد رجع الفضل إلى فريدريك تايلور في إرساء الدعائم الأولى لنظرية الإدارة العلمية، حيث لاحظ هذا الأخير من خلال المناصب المتعددة التي شغلها، مجموعة من النقاط السلبية من الناحية الإدارية ومنها:

- غياب مؤشرات دقيقة وواضحة لقياس أداء العمل.
 - غياب الأسس العلمية والدراسات المنظمة التي تبنى على أساسها القرارات الناجعة.
 - غياب حوافز تشجيعية للعمال.
 - غياب المعنى الحقيقي والدقيق لمفهوم المسؤولية لدى كل من المديرين والعمال.
 - نقشي ظاهرة الإهمال وعدم الاهتمام من قبل العمال أثناء أدائهم للأعمال المطلوبة منهم.
 - عدم تناسب في الكثير من الأحيان بين الوظيفة والفرد، وما له من انعكاسات على مستوى الأداء والإنتاجية.
- هذه الأمور السلبية دفعت تايلور إلى اقتراح مجموعة من الحلول لمشكلة الإنتاجية، وتركز هذه المبادئ على ما يلي:¹

- يجب دراسة الوظيفة والأنشطة الموجودة بها، والحركات التي تؤدي فيها، حتى يتم التوصل إلى أفضل طريقة لأداء العمل.
- إحلال الطرق العلمية بدلا من الطرق البدائية والتقليدية والتي تقوم على التقدير والتخمين.
- الاعتماد على المنهج العلمي في اختيار الآلات والمواد، والعمال.
- يجب اختيار العاملين بطرق علمية مع الحرص على تدريب الأفراد على أداء الوظيفة التي يشغلونها حتى تزيد مهاراتهم وإنتاجيتهم.
- الإشراف العلمي على العاملين من أجل التأكد من إتباعهم للأساليب المحددة لهم مسبقا لأداء أعمالهم.
- بث روح التعاون بين الإدارة والعمال لتنفيذ الأعمال المطلوبة بدلا من النزاع.
- يجب تقسيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال بشكل عادل، فتضطلع الإدارة بمهام تصميم الوظائف وتعيين الموظفين، والأجور، والإشراف على العملية الإنتاجية والتخطيط، ويضطلع العامل بتنفيذ الوظائف والمهام الموكلة إليه من قبل الإدارة بما يتوافق وإمكانات الأداء الجيد.
- تقديم الدعم المادي كالحوافز والزيادات في الأجور، مما يحفز العاملين على تحسين أدائهم.

¹ويمكن الرجوع في هذا الصدد لكل من:

- ثروة مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، مرجع سبق ذكره، ص: 20.
- علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 78.

هناك العديد من الانتقادات الموجهة لدراسات وأفكار فريدريك تايلور Frederick Taylor من أهمها:¹

- لاقت أفكار تايلور معارضة شديدة لأنها تطرح أفكار وطرق جديدة في الإدارة لم يعتد عليها أصحاب المصانع، بل أن الطرق التقليدية في الإدارة كانت بمثابة عادات وتقاليد ثابتة غير قابلة للتغيير.
- اقتصرت دراسات تايلور على مستوى المصنع الصغير (الورشة).
- طريقة الحوافز التي اقترحها فريدريك تايلور تؤدي إلى معاقبة العامل البطيء، وتغري العامل بإرهاق نفسه مقابل الحصول على أجر دون اعتبار للنواحي الصحية للعامل.
- ركز تايلور على عنصر واحد من عناصر التنظيم وهو العمل، وأهمل الإنسان والعلاقات الاجتماعية، حيث اعتبر الإنسان كآلة، مما أدى إلى تقييد حريته، والقضاء على شخصيته، وإجباره على إتباع أنماط من السلوك لا تتفق مع متطلبات الشخصية الإنسانية المتطورة.
- نظرت فريدريك للتنظيم غير الرسمي على أنه تنظيم قائم لمحاربة الإدارة ومناوئتها، حيث نظر للصدقات والزمالات التي تنشأ بين العمال في أثناء العمل، على أنها تنظيم غير رسمي يجب مكافحته ومحاربهته والقضاء عليه، كون أن العمال يسخرونه ضد الإدارة.
- أهملت أفكار فريدريك الحوافز المعنوية، وجردت الإدارة من العواطف والمشاعر الإنسانية، وباختصار فشلت أفكاره في إيجاد حل مناسب، عندما تصورت الفرد العامل كإنسان منعزل عن موقعه الاجتماعي، وبهذا أهملت أهم العوامل والتي تمثلت في التنظيمات غير الرسمية.
- محاولة تايلور إثبات أن أفضل أنماط الإدارة يقوم على أساس واضح محدد من القوانين والقواعد والمبادئ والأسس العلمية، وأن المبادئ الأساسية للإدارة العلمية يمكن أن تسري على جميع أنواع النشاط البشري، وحاول تايلور أن يقنع الأفراد أنه أينما طبقت هذه المبادئ تطبيقاً سليماً، فإن النتائج يمكن أن تكون متشابهة، وبهذا فإنها تكون مغايرة عن نظر السلوكيين لطبيعة التنظيمات الاجتماعية التي يصعب تقنينها ووضع مبادئ عامة لها.

¹ ويمكن الرجوع في هذا الصدد لكل من:

- عبد الباري درة ومحفوظ جودة، *الأساسيات في الإدارة المعاصرة*، مرجع سبق ذكره، ص: 74-75.
- بشير العلاق، *مبادئ الإدارة*، مرجع سبق ذكره، ص: 44.
- ثروة مشهور، *استراتيجيات التطوير الإداري*، مرجع سبق ذكره، ص: 20.
- ياسر أحمد عربيات، *المفاهيم الإدارية الحديثة*، مرجع سبق ذكره، ص: 23-33.

- لم تترك الإدارة العلمية لتايلور مجالاً للعوامل غير الرشيدة لدى البشر، تلك العوامل التي تحاول أحياناً الخروج على القواعد، والتمرد على النظم الثابتة، تلبية للاحتياجات والعوامل غير الرشيدة لدى الأفراد.
- ركزت الإدارة العلمية لتايلور على البيئة الداخلية للمنظمة، وعلى العمليات والمعدات والإمكانيات المتوفرة فيها، وأغفلت البيئة الخارجية (السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والقانونية) ومعطياتها، أي أنها اعتبرت المنظمة الإدارية نظاماً مغلقاً Closed System ومنعزلاً عن المجتمع والمحيط، وأغفلت الأثر الذي تحدثه التغيرات المستمرة في المجتمع على أداء التنظيم وتكوينه.
- التركيز على الالتزام الحرفي بالإجراءات ودراسات الزمن والحركة، حول العاملين إلى آلات غير قادرة على الإبداع والابتكار.

على الرغم من أن الإدارة العلمية لتايلور تعرضت لعدة انتقادات إلا أن أفكاره وملاحظاته ودراساته الدقيقة وأبحاثه أثرت في توجيه الفكر الإداري، كما أن مبدأ استخدام الأسلوب العلمي في بعض أوجه القرارات والسياسية الإدارية مازال وسيبقى موضع اهتمام المنظمات والباحثين في مجالات الإنتاج والتسويق والتمويل.

ومن الموضوعات القيمة التي تناولها تايلور ولا تزال تشغل فكر الباحثين نجد تقسيم العمل، ودراسة الزمن والحركة بهدف استبعاد الحركات غير الضرورية، وتنميط الأدوات والمعدات المستخدمة، وتبسيط الإجراءات، وتحديد معايير الأداء، والحوافز المادية، وتوزيع المهام والمسؤوليات على أساس فردي، وإتباع الأسلوب العلمي في اختيار الأفراد، وإشباع مبدأ الحوافز الفردية.

1-1-2. نظرية دراسات الحركة والوقت لفرانك وليليان جيلبرت¹

لم يكن فرانك جيلبرت (1868-1924)، وليليان جيلبرت (1878-1972) مجرد زوجين وإنما أيضاً مشاركين مساهمين في تطوير حركة الإدارة العلمية.

ليليان جيلبرت، هي سيدة الإدارة الأولى، إذ ينظر إليها على أنها هي التي أدخلت العنصر الإنساني إلى الإدارة العملية، أو ما يسمى بـ"بيكولوجيا الإدارة"، عن طريق دراسة أثر التعب على معنويات العاملين، التقت ليليان بفرانك أثناء تفكيرها في إعداد رسالة دكتوراه في الأدب الإنجليزي، ولكنها غيرت اتجاهها الدراسي بعد الزواج عام 1904، حيث اهتمت بدراسة الجوانب النفسية في الإدارة، أعدت رسالة

¹ علاء الدين عبد الغني محمود، *إدارة المنظمات*، مرجع سبق ذكره، ص: 79-80.

دكتوراه في موضوع سيكولوجيا الإدارة عام 1912 بجامعة كاليفورنيا، ثم نشرت هذه الرسالة في مجلة الهندسة الصناعية، وبعدها تم نشرها في كتاب، ومثلت دراستها واحدة من أوائل المساهمات في فهم العنصر الإنساني في المصنع، كما درست بعد ذلك التعب وأثره على معنويات العاملين.

فرانك جيلبرت، لقد تقابل فرانك جيلبرت مع تايلور وكان هناك اتفاق كبير بينهم في وجهات النظر، وعلى الرغم من اختلاف المصطلحات المستخدمة لدى كل منهما إلا أن جوهر الاهتمام كان واحداً، فنجد أن تايلور ركز على مفهوم دراسة الزمن في أبحاثه، بينما استخدم جيلبرت مفهوم دراسة الحركة، وفي الواقع فإن كلاهما كان يقيس شيئاً واحداً، ولهما نفس الأهداف والمتمثلة في تحديد الحركات المطلوبة لأداء العمل بشكل يقلل من التعب ويؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

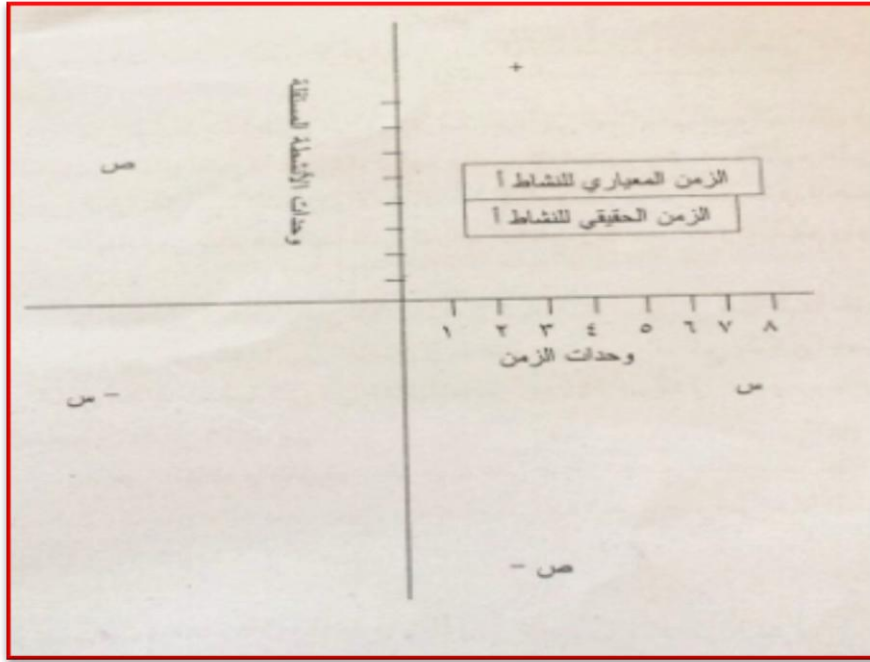
لقد قام الزوجين فرانك جيلبرت وليليان Frank Gilbert Lillian ببعض الدراسات والأبحاث في عدة شركات، مضمونها تحليل الحركات والوقت المبذولين للقيام بعمل ما، بحيث يقومان بدراسة كل الحركات التي يقوم بها العمال، ثم بعد ذلك يقومان بحذف الحركات الزائدة ودمج واختصار الحركات بالشكل الذي يؤدي إلى الوصول إلى أسرع وأسهل حركة.

أسهمت دراسات فرانك وليليان جيلبرت في تطوير وترشيد العملية الإدارية من خلال ما استخلصاه من أبحاثهما الدقيقة وافترضاتهما، ومن أهم هذه الافتراضات، الافتراض الذي يقول بأنه هناك طريقة واحدة مثلى، لأداء أي عمل وهذه الطريقة المثلى هي التي يجب اكتشافها، ولقد تحققنا من هذه الفرضية بعد نتائج الدراسات الميدانية التي قاما بها في عدة شركات، والنتيجة التي توصلنا إليها يمكن أن تعتبر أساساً لفكرة اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتعددة والمتاحة لحل المشكلة الإدارية، والتي تعتبر من المراحل الأساسية للعملية الإدارية، ولقد نوها فرانك وليليان جيلبرت إلى المعايير والأسس التي يتم بموجبها تحديد البديل الأمثل، وهذه المعايير متمثلة في الوقت والجهد المبذول والإمكانات المادية المتاحة، كما كان لهما دور كبير في تطوير علم النفس الصناعي، وكذا تطوير معدات بهدف دراسة الوقت والحركة للتقليل من الوقت الضائع.

1-1-3. هنري جانت (1861-1919): Henry Gant¹

هنري جانت هو مهندس أمريكي تابع جهود فريدريك تايلور في الإدارة العلمية، مركزاً على الناحية الاجتماعية لتنظيم العمل في المنظمة، حيث وضع أجراً يومياً ثابتاً للعامل لتوفير حياة كريمة له، ويزيد هذا الأجر بزيادة إنتاجه، كما شدد على الرقابة في الإنتاج، حيث وضع خرائط مختلفة لضبط عمليات الإنتاج وتحديد الانحرافات بدقة، أهمها ما يسمى بخريطة جانت، وهي عبارة عن استخدام إحداثيات محور السينات والصادات الإيجابيين، حيث يستخدم محور السينات الإيجابي لبيان الزمن المقرر للإنتاج، ومحور الصادات الإيجابي العمودي لبيان الأنشطة الإنتاجية.

الشكل رقم (01): خريطة جانت



المصدر: صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

وقد تطورت هذه الخرائط التي استخدمها جانت، بحيث أصبحت تبين الوقت الذي يجب أن يبدأ فيه العمل، والزمن الذي يستغرقه إنجاز العمل، والوقت الذي ينتهي فيه من وجهة نظر معيارية، ثم تسجيل

¹ ويمكن الرجوع في هذا الصدد لكل من:

- صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 29-30.

- عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص: 29-30.

هذه الأوقات والأزمان عند إنجاز العمل فعلياً، ومن ثم تبيان التباين الحاصل في التنفيذ بين الزمن المعياري المخطط له، والزمن الفعلي الذي نفذ فيه العمل، وقد أدت جهود جانت هذه إلى تطوير أداة الرقابة في الإنتاج والتي عرفت بأسلوب بيرت PERT، أي أسلوب برمجة وتقييم ومراجعة مسارات الأنشطة المترابطة والمتتابعة لمشاريع العمل، Programming Evaluation and Reviewing Technique.

من أهم الخرائط التي اشتهر بها جانت:

- خريطة سجل الآلة: وتبين الوقت الضائع بالنسبة لكل آلة من آلات المصنع.
- خريطة التصميم: تهتم بتخطيط طريقة سير العمل لتجنب الوقت الضائع للعمال والمعدات والآلات حتى يتم العمل طبقاً لتسلسل أهميته وبناءً على الخطة الموضوعية.
- خريطة سجل العامل: تظهر ما إذا قام العامل بواجبه اليومي أم لا.
- خريطة مقدار العمل: تبين كمية العمل المطلوب بالوحدات أو بالساعات، سواء أكان لجزء من المصنع أم للمصنع كله.
- خريطة تقدم العمل: فهي تبين مقارنة ما تم عمله، وبين ما يجب عمله فعلاً.

إضافة للخرائط فقد قدم جانت فكرة المهمة والعلاوة، حيث اعتبر الوقت اللازم لإنجاز العمل على أساس ظروف العمل المعيارية، وعلى أساس إنجاز العمل بأحسن وجه ممكن، ولهذا فإن العامل يتقاضى أجراً إضافياً لأجره اليومي إذا أتم إنجاز العمل المقرر لذلك اليوم، وإذا أخفق فإنه يأخذ أجره اليومي دون زيادة ولا نقصان، أي أن جانت كان متعاطفاً لحد ما مع العمال.

1-2. نظرية التقسيم الإداري (1841 - 1925)

يعد هنري فايول Henry Fayol أول من وضع أسس ومبادئ هذه النظرية، فبعد القصور الذي عرفته نظرية الإدارة العلمية بزعامة فايول في إعطاء تفسير متكامل للسلوك التنظيمي، برز تيار جديد يركز على الجانب الأعلى للإدارة، فبعدما كانت حركة الإدارة العلمية قد اهتمت أساساً بإنتاجية الفرد على مستوى عمليات ورشات العمل، فإن مدرسة العملية الإدارية توجهت نحو إيجاد أو بناء أسس علمية هي بمثابة المبادئ الأساسية لعملية إدارة منظمات الأعمال، وإذا ما كان اهتمام الإدارة العلمية أيضاً على مستوى الإشراف المباشر على العاملين في الورشة والتعرف على مشكلات المستوى التشغيلي، فإن اهتمام هذه المدرسة انصب على الإدارة العليا في منظمة الأعمال، إزاء ما سبق كان من الطبيعي أن تتصرف

هذه المدرسة عن تحليل العمل ودراسة الوقت والحركات في الورشة للتوصل للطريقة المثلى للإنتاج، إذ إن ضالة هذه المدرسة هي نحو تلك الأسس والمبادئ التي تحكم عمل المدير في منظمات الأعمال.

فحسب رأي هنري فايول فإن أهمية نشاطات التنظيم والتسيير تزداد كلما ارتفعنا في الهرم السلمي للمنظمة، ولقد بدأ هنري فايول عمله كمهندس في شركة كبيرة للتعيين في فرنسا، قبل أن يتولى شخصياً إدارتها ليتمكن من إنقاذها من خطر الإفلاس الذي كان يهددها، عن طريق إرساء مبادئ أساسية، وبهذا يعتبر هنري فايول الرائد الأول لعلم إدارة الأعمال.

وقد كانت لأفكاره أثر مميز في الفكر الإداري سواء في فرنسا أو غيرها، وأهمية أفكاره لا تقل عن أهمية الأثر الذي تركته أفكار تايلور في الفكر الإداري الأمريكي، وتقوم أفكار هنري فايول على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ستة مجموعات هي:¹

- **نشاطات فنية (نشاطات إنتاجية):** تشمل جميع العمليات الفنية التي ترتبط بمنتجات منظمات الأعمال من سلع وخدمات.
- **نشاطات تجارية (نشاطات تسويقية):** وهي تظم جميع النشاطات التي تنصب على المنتجات بعد إنتاجها حتى توصلها إلى المستهلك.
- **نشاطات مالية (نشاطات التمويل):** والتي تقوم على تقدير الأموال اللازمة والعمل على تدبيرها من المصادر المتاحة ومتابعة حسن استخدام تلك الأموال باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.
- **نشاطات تأمينية:** وهي تلك النشاطات التي قد يطلق عليها البعض مصطلح النشاطات الوقائية، والتي تتصرف إلى كل ما من شأنه المحافظة على كيان منظمة الأعمال والمحافظة على العاملين فيها وممتلكاتهم، وحمايتهم وصيانتهم.
- **نشاطات محاسبية:** هذه النشاطات متخصصة بالجوانب المحاسبية التي ترتبط بحسابات التكاليف وإعداد الموازنات، ومن الطبيعي لها أن تظم تحديد نتائج عمليات منظمة الأعمال، وتحديد مركزها المالي عبر قوائمها المالية.
- **نشاطات إدارية:** اعتبر فايول هذه النشاطات الإدارية أهم النشاطات في منظمة الأعمال، والتي يتحتم على إدارتها الانتباه والتركيز عليها، وهي تظم الممارسات الإدارية في التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

¹ فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 59-60.

وحدد فايول الصفات الواجب توفرها في المدير على النحو التالي:¹

- صفات جسمانية، كالصحة والقوة والحيوية.
- صفات عقلية، كالقدرة على الفهم والتقدير والتعبير وإدراك الأمور بشكل سليم.
- صفات فنية، تتعلق بالمؤهلات والإعداد العلمي والمعرفي اللازم لحسن أداء وظيفته.
- صفات ثقافية، تتعلق بالمعرفة والثقافة العامة فيما يختص بنشاط منظمته والمعلومات المتعلقة بطبيعة البيئة التي يعيش ويتعامل معها من خلال وظيفته.
- صفات تتعلق بالخبرة والتجربة، وهي ما يكتسبه الإداري خلال قيامه بواجباته بطريقة سليمة وناجحة.
- صفات خلقية، كالحزم والرغبة في تحمل المسؤولية، والولاء للمنظمة، والابتكار، والمهابة بين العمال

ويرى هنري أن الوظائف الإدارية يمكن إجمالها في خمسة عمليات وهي:

- **التخطيط:** عن طريق وضع خطط للتنفيذ مستقبلا.
 - **التنظيم:** حشد الموارد وتنظيم المهام لتنفيذ الخطة.
 - **القيادة:** لتوجيه وتقييم العمال (إصدار الأوامر).
 - **التنسيق:** لمطابقة الجهود مع بعضها.
 - **الرقابة:** للتأكد من أن ما أنجز يتطابق مع الخطة.
- وتعد هذه العمليات من المهام الرئيسية التي يناط بها المدير.

ومن إسهامات هنري فايول في مجال الإدارة، اقتراحه وتطبيقه لعدد من المبادئ بغية ترشيد سلوك المدير، وهذا لضمان حسن أدائه لوظيفته القيادية، ويرى هنري أنه على المدير الالتزام بهذه المبادئ في أدائه لمهامه حتى يتطور ويزيد من فعالية عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة وهي كالاتي:²

¹ صبحي جبر العتيبي، *تطور الفكر والأساليب في الإدارة*، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005، ص: 26.

² ويمكن الرجوع في هذا الصدد لكل من:

- صبحي جبر العتيبي، *تطور الفكر والأساليب في الإدارة*، مرجع سبق ذكره، ص ص: 26-29.
- فريد فهمي زيارة، *وظائف الإدارة*، مرجع سبق ذكره، ص ص: 60-62.
- ثروة مشهور، *استراتيجيات التطوير الإداري*، مرجع سبق ذكره، ص ص: 22-24.
- عمر السعيد وآخرون، *مبادئ الإدارة الحديثة*، مرجع سبق ذكره، ص ص: 28-29.
- ياسر أحمد عربيات، *المفاهيم الإدارية الحديثة*، مرجع سبق ذكره، ص ص: 30-31.

- **تقسيم العمل:** والمقصود هنا بتقسيم العمل، تجزئته إلى مستويات هرمية وفق أربعة مبادئ رئيسية وهي: الهدف والوسيلة والمنطقة الجغرافية والجمهور المستفيد من الخدمات، وينتج عن تقسيم العمل تطبيق مبدأ التخصص، الذي اعتبره الاقتصاديون عاملاً مهماً وأساسياً لرفع كفاءة العاملين، حيث أنه يؤدي إلى زيادة المقدرة للعاملين وبالتالي زيادة ثقتهم بأنفسهم مما له من أثر على تحسين العمل وزيادة الإنتاجية.

- **السلطة والمسؤولية:** السلطة في نظر فايول هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب والسلطة الشخصية المستمدة من الصفات الشخصية التي يتمتع بها الإداري، حيث أن السلطة إلي عرفها فايول بأنها الحق في إصدار الأوامر، ومتابعة تنفيذها تأتي من خلال المنصب الذي يشغله من ناحية، وما يتبع به هذا الشخص من صفات ذاتية تكسبه قدرة في التأثير على سلوك الآخرين من ناحية أخرى، ففايول يعرف بذلك السلطة على أنها الالتزام والعبء الذي يقع على عاتق المدير لقاء حصوله على السلطة، كما أشار فايول إلى ضرورة توخي العدالة بالموازاة بين السلطة والمسؤولية بحيث تتناسب السلطة مع المسؤولية فلا تزيد أو تنقص عن القدر المطلوب لأداء العمل.

- **خضوع الأفراد للمصلحة العامة:** إذ يؤكد هنري فايول على أنه يجب أن تسمو مصلحة المنظمة على المصالح الشخصية للعاملين، وعلى المدير مراعاة ذلك عند اتخاذ أي قرار، إذ يرى فايول أن بعض السمات والمتمثلة في الأنانية والكسل والضعف والطموح والجهل وغيرها من السمات التي لها آثار سلبية على سلوك المدير، تصبح تتعارض مع تحقيق المصالح العامة للمنظمة. ولهذا فإن فايول يؤكد على أنه عندما تتعارض المصلحة الشخصية للفرد العامل مع المصلحة العامة يجب خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

- **وحدة الأمر:** يرى فايول ضرورة توحيد الأمر بحيث يكون لكل موظف داخل المنظمة ومهما كان مستواه، رئيس واحد، يتلقى منه الأوامر والتوجيهات وهذا ما يمنع وجود التعارض في التعليمات، ويحقق هذا المبدأ سهولة انسياب الأوامر وتدفقها عبر قنوات الاتصال الهرمية وترتبط وحدة الأمر بنطاق الإشراف.

- **العمل بروح الفريق:** ويركز هذا المبدأ على أهمية العمل الجماعي ودوره في تحسين أداء كفاءة وفاعلية العمل، كما يرى فايول أن تطبيق مبدأ روح التعاون بين المدير وموظفيه، وبين موظفيه بعضهم البعض، يكفل أداء العمل بروح الفريق، ويسهم في رفع كفاءة العمل وزيادة الإنتاج.

- **مبدأ المركزية واللامركزية الإدارية:** يتعلق هذا المبدأ بمدى تركيز السلطة وتفويضها وتخويلها وانتشارها، فالمركزية تعني تركيز أو تجميع السلطة، واللامركزية تعني تفويض الصلاحيات للمستويات الأقل، ويجب أن يكون هناك توازن بين المركزية المطلقة واللامركزية الكاملة، فيرى فايول أنه على المديرين نقل بعض الصلاحيات الموكلة إليهم، والتي من بينها اتخاذ القرارات إلى المستويات الإدارية الأخرى داخل المنظمة، وهذا في إطار محددات معينة تتمثل في قدرات ومهارات المرؤوسين ومدى ثقتهم

فيهم ومدى عمق الشعور بالطاعة، وحسب أجواء العمل. كما يرى فايول أن سلطة اتخاذ القرارات الإستراتيجية يجب أن تكون في يد الإدارة العليا، وتفويض ما دونها إلى المستويات الإدارية المتخصصة حسب ضرورة العمل وعدم التوسع الكبير في إفساح اللامركزية للمرؤوسين خشية سوء استخدام السلطة.

- **العدل والمساواة:** المعنى والمضمون من هذا المبدأ هو أن يقوم الرؤساء بمعاملة مرؤوسيهـم بالعدل والإنصاف لغرض جذبهم إلى العمل ورفع الروح المعنوية لديهم إضافة إلى شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة.

- **مبدأ استقرار وثبات العاملين:** ويتعلق هذا المبدأ بضرورة استمرار العاملين بمزاولة وظائفهم وعدم تركهم لأعمالهم، لأن استبدال العاملين الحاليين بآخرين وبصورة متكررة يضعف كفاءة الأداء، بسبب ما ينطوي عليه من نفقات لغرض إحلال العاملين الجدد، كما أن استقرار وثبات العاملين دليل على نجاح واستقرار المنظمة. ولذا دعا فايول إلى ضرورة تبني سياسات تهدف إلى الاحتفاظ بالعاملين الجيدين لفترات طويلة وتدريبهم والاهتمام بهم وبأحوالهم المادية والمعنوية بدل تبني سياسات قصيرة النظر لا تهدف إلى بناء قاعدة عمالية ووظيفية على المدى البعيد.

- **الترتيب:** ويقسمه فايول إلى قسمين، ترتيب مادي خاص بالأشياء، ويُعنى بوضع الآلات والأدوات والمعدات في أماكنها المناسبة لمصلحة العمل، وترتيب اجتماعي خاص بالأفراد، ويهتم بوضع كل شخص في المكان المناسب، كما يهتم بتنسيق الجهود وتحقيق الانسجام بين نشاطات الوحدات المختلفة.

- **مبدأ المكافأة والتعويض:** يقضي هذا المبدأ بأن تكون الرواتب والمكافآت عادلة ومجزية لجميع العاملين في جميع المستويات، حيث ركز فايول على ضرورة وضع نظام عادل للأجور والرواتب والمكافآت للعاملين يتفق وطبيعة وظروف العمل ويتوخى مبدأ المساواة والعدالة في الإنتاج.

- **وحدة التوجيه:** يعني هذا المبدأ أن كل مجموعة من النشاطات تعمل لتحقيق هدف واحد، يجب أن يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة، ويختلف هذا المبدأ عن مبدأ وحدة الأمر، في أنه ينطبق على عمليات المنظمة وأنشطتها في حين ينطبق مبدأ إصدار الأوامر على الأفراد العاملين.

- **الانضباط والالتزام بقواعد السلوك والعمل:** ركز فايول على ضرورة احترام الأنظمة والتعليمات في المنظمة وعدم الإخلال بها أو بأية عهود أو اتفاقات ترتبط بها.

- **مبدأ المبادرة:** لا بد من تشجيع المبادرة والابتكار لضمان تطوير ونمو المنظمة، ويرى فايول أنه يجب التأكد من توفر هذه الصفة لدى المديرين لتمكنهم من الابتكار واتخاذ القرارات الصائبة، كما أكد فايول على أنه يتوجب على المديرين تشجيع روح المبادرة وتحمل المسؤولية لدى مرؤوسيهـم وذلك في حدود الاحترام اللازم للسلطة وفي حدود النظام.

- مبدأ تدرج السلطة: أي تسلسل السلطة وانسيابها من الأعلى إلى الأسفل. بمعنى أنه على الوحدات الإدارية في المستويات السفلى الالتزام بما تتخذه الوحدات الإدارية في المستويات العليا من قرارات، كما يترتب على تطبيق هذا المبدأ تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات تبعاً لأهميتها، إذ كلما اتسعت دائرة القرارات وتعقدت وزادت أهميتها، زاد احتمال تحويلها لأعلى المستويات الإدارية وبالعكس.

إن الأفكار والدراسات التي قام بها هنري فايول تعتبر امتداداً للمدرسة التaylorية غير أن فايول تجاوز مستوى الورشة إلى مستوى المنظمة، إذ اهتم تايولر وأتباعه بدراسة المستويات السفلى للسلم الإداري في عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة، في حين اهتم هنري بالمستويات العليا الإدارية، ففي وقت كانت اهتمامات ودراسات تايولر تبحث في ترشيد العلاقة بين العامل والآلة واكتشاف القانون الأمثل لعلاقات العمل التنظيمية والفنية، ركزت دراسات وأبحاث هنري فايول في إيجاد المبادئ العامة لتطوير العمل الإداري، فيخاطب بذلك المدير والرئيس والقائد والإداري، وليس العامل في خط التجميع، وقامت دراساته على مبادئ إدارية عالمية يمكن تطبيقها في جميع المنظمات عبر الثقافات والحضارات المختلفة.

1-3. نظرية البيروقراطية:

تتكون كلمة البيروقراطية من كلمتين، الأولى Bureau وهي كلمة فرنسية ومعناها مكتب، والثانية Cracy ومعناها الحكم، وبذلك فالبيروقراطية تعني حكم المكاتب أو سلطة المكتب، وقد جاء بها العالم الألماني ماكس فيبر Max Weber والذي طور مفهوم البيروقراطية في وضعها المثالي بهدف توفير الحد الأعلى من الكفاءة.¹

يفترض أتباع المدرسة البيروقراطية بأن الإدارة هي الإدارة العليا للمنظمة، ويفترضون بأن الإدارة العلمية هي إدارة تتأكد من وضع أنظمة وتعليمات وقواعد عمل بشكل مدروس وعلمي، ومدون، تشمل كل علاقات السلطة داخل المنظمة، ويحيث ينحصر دور الجميع بتنفيذ هذه التعليمات والقواعد، وهذا ما يجعل المنظمة تعمل بطريقة واحدة ثابتة، بعيداً عن الاجتهادات الشخصية أو العوامل الوقتية، وعليه فرواد المدرسة البيروقراطية يهتمون بمساعدة الإدارات العليا على جعل المنظمة بيروقراطية، أي تعمل كلياً وفق تعليمات وأنظمة مشتركة بشكل علمي وموضوعي وينفذها العاملين بالمنظمة.²

إن رائد المدرسة البيروقراطية ماكس فيبر (1864-1920) كان عالم قانون واجتماع، انصب اهتمامه على كيفية تصميم منظمة كفؤة، وافترض بأن ذلك غير ممكن إذا كانت علاقات الأمر فيها

¹ ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 33.

² سعاد نانف برنوطي، الإدارة، أساسيات إدارة الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص: 149-150.

تخضع لاجتهادات أو عوامل شخصية أو عادات وتقاليد، فهذا يعرقل عمل المختصين الذين يصممونها وفق الأسس العلمية، بعكس ذلك فإنه يمكن جعل المنظمة كفؤة إذا ما قام المختصون بتحديد كل علاقة ممكنة، وحددوا كيف يجب أن تكون، ثم أصدروا مقترحاتهم هته على شكل أنظمة وتعليمات رسمية، في هذه الحالة يصبح دور الجميع تنفيذ التعليمات والأنظمة، كما تعمل المنظمة بطريقة ثابتة، حتى عندما يتغير الأفراد.

وعلى هذا الأساس افترض فيبر بأن هدف تأهيل المختصين في الإدارة، يكون بتدريبهم على تشخيص القضايا في أية منظمة تتم وفق اجتهادات شخصية، ثم اقترح كيف يجب أن تتم موضوعيا وعلميا، وصياغة ذلك على شكل أنظمة وتعليمات بحيث يلتزم بها العاملون بتنفيذها.¹

1-3-1. خصائص البيروقراطية:

لقد حدد ماكس فيبر خصائص البيروقراطية المثالية والتي يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:²

- التحديد الدقيق لأهداف وسياسات وإجراءات العمل، عبر قوانين وأنظمة وتعليمات تصدر في لوائح، ليقيد ويلتزم بها من يقوم بأداء العمل، فالتركيز يكون على العمل لا على من يقوم بالعمل، إذ يتم اختياره وفق ضروريات ومواصفات العمل كما يجرى إلزامه بالالتزام بدقة بما يفترضه العمل دونما استثناء.
- السلطة الرشيدة القانونية، إن السلطة التي يمتلكها المدير في المنظمة هي بسبب مركزه الوظيفي وليس بسبب صفاته الشخصية، وبناء عليه فالقرارات التي يتخذها المدير يتم التوصل إليها بأسلوب رشيد مبني على السلطة الشرعية.
- التسلسل الإداري، تتدرج الوظائف في مستويات السلطة يشكل قاعدته المنفذون ورأسه الإدارة العليا، ويسمح لأفراد القاعدة بالتنظم إذا ما كان القرار الصادر ظالما وفق طرق واضحة ومحددة وثابته.
- تطبق الإدارة البيروقراطية قواعد وتعليمات ولوائح للعمل تتصف بالشمولية والعمومية والثبات النسبي، تهتم بدرجة كبيرة بالسرية والالتزام بها حرصا على مصلحة المنظمة.

¹ سعاد نائف برنوطي، الإدارة، أساسيات إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 150-151.

² ويمكن الرجوع في هذا الصدد لكل من:

- صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص: 33-35.
- عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص: 33.
- ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص: 37.
- علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 88-89.
- عبد الباربي درة ومحفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص: 77-78.

- تسخير المؤهلات والخبرات للوظيفة والتقيد بهما عن طريق اختبار العامل والابتعاد عن أية مؤثرات شخصية أو نفعية في هذا المجال.
- الاعتماد على التوثيق لضبط المعاملات والرجوع إليها مستقبلاً عند الحاجة، إذ أدخل ماكس فيبر العمل الكتابي لتدوين كافة الأنشطة المتعلقة بالعمل والتعامل في المنظمة، لكي يسهل ضبطها والرجوع إليها مستقبلاً سواء بالنسبة لإدارة المنظمة أو للعاملين فيها أو المتعاملين معها.
- الحفاظ على السرية، فينبغي المحافظة على سرية العمل في كل ما يتعلق بنشاطات المنظمة، علماً بأن هذه السرية تتراوح درجاتها حسب طبيعة عمل الفرد، فدرجة السرية المطلوبة تختلف بين مشرف العلاقات العامة مثلاً، ومشرف الموارد البشرية.
- تحرص البيروقراطية على وجود سلم رواتب في نظام الخدمة وذلك للحفاظ على العاملين وتشجيعهم على البقاء في المنظمة.
- تتم ترقية الموظفين بناءً على الأقدمية أو الإنجاز أو الاثنين معاً.
- مركزية السلطة في اتخاذ القرارات أو تعديلها، حيث ركز فيبر على أن سلطة اتخاذ القرارات أو تعديلها يجب أن تبقى في يد الإدارة العليا، وأنه لا مانع من خلال المشاورات واللجان المتخصصة المساهمة في عملية صنع القرار، أما اتخاذه أو تعديله يجب أن يبقى من اختصاص السلطة العليا كي لا تتعرض قوانين وأنظمة وتعليمات العمل (المكتب) إلى الانتقاد والتغيير المستمر مما يفقدها المصدقية والالتزام.
- لقد ربط العديد من الأفراد بين البيروقراطية ومظاهرها الروتينية والجمود والتخلف، وهو لا شك فيه ربط خاطئ وينطوي على قدر كبير من الظلم وعدم الفهم، فماكس فيبر لم يكن يقصد أبداً بنظريته أن يقدم إطاراً لتحقيق الجمود والتخلف، وإنما هدف إلى وصف الجهاز التنظيمي المثالي، من وجهة نظره، والذي يستطيع أن يحقق أعلى قدر ممكن من الكفاءة الإنتاجية.

1-3-2. تقييم المدرسة البيروقراطية:

يعتقد الكثير من الناس أن البيروقراطية نظام إداري فاشل، وهذا الاعتقاد يرجع إلى الممارسات الخاطئة لتطبيق مبادئ أو خصائص البيروقراطية، فإذا ما أمعنا النظر إلى هذه الخصائص نلاحظ أنها ترتكز على عدم التحيز وعدم المحاباة والتوثيق الكتابي، ومثل هذه الخصائص موجودة في تعاليم الأديان السماوية، وعلى سبيل المثال ففي الإسلام يؤكد القرآن الكريم حقيقة التدوين الكتابي، ففي قوله تعالى (يا

أيها الذين آمنوا إذا تداينتم بدين إلى أجل مسمى فاكتبوه... وكذلك الناس سواسية كأسنان المشط... إلخ، ولهذا فإنه إذا ما ظهرت عيوب فإنها تعود إلى سوء تطبيق النظام وليس في النظام نفسه.¹

ومن الأخطاء التي نتجت عن التطبيق المغلوط للبيروقراطية ما يلي:²

- **الوسائل تصبح غايات:** إن الوسائل تصبح غايات في معظم الأحيان، حيث قد تفقد الأهداف الحقيقية أهميتها عندما تصبح الوسائل المتبعة لتحقيق هذه الأهداف غايات في حد ذاتها، فمن المعلوم أن التعليمات والأنظمة والقواعد توضع لضمان تحقيق أهداف المنظمة، ولكن مع مرور الزمن قد تصبح غاية الموظف هي تنفيذ التعليمات والأنظمة والقواعد بحد ذاتها وبحرفيتها.

- **الجمود وعدم المرونة:** التمسك بتطبيق الأنظمة والتعليمات ينتج عنه إجماع العاملين عن استعمال اجتهاداتهم الشخصية في تطبيقها.

- **الروتين:** الروتين هو التفاصيل الدقيقة الواجب إتباعها لتنفيذ عمل ما خاصة في الأعمال المتكرر حدوثها، حيث أن التمسك الشديد بحرفية هذه التعليمات يؤدي إلى عدم رض العملاء عن المنظمة.

- **مقاومة التغيير:** يتشبث كثير من الموظفين بمراكزهم ورموزها ويقاومون أي محاولة للمساس بها أو إدخال أي تغيير عليها.

- **المرض البيروقراطي:** يتطور الوضع في كثير من الأحيان إلى التطرف في التمسك بالقواعد نتيجة استمتاع البعض بممارسة السيطرة والتحكم.

1-4. الانتقادات الموجهة للفكر الكلاسيكي:

بالرغم مما قدمته النظريات الكلاسيكية من أفكار ومفاهيم مهمة في علم الإدارة، إلا أنها لم تسلم من بعض الانتقادات والتي على أساسها قامت النظريات السلوكية، وفيما يلي أهم الانتقادات التي تعرضت لها هذه النظريات والموجه من المدارس الحديثة في الفكر الإداري:³

- نظرتها إلى العنصر البشري وخاصة العامل، حيث تعتبر العنصر البشري آلة بيولوجية يمكن التحكم بها من خلال الحوافز المادية.

- إهمال النواحي الإنسانية بالنسبة للعنصر البشري، واستغلاله عن طريق الحوافز المادية.

¹ عمر السعيد وآخرون، *مبادئ الإدارة الحديثة*، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

² عبد الباري درة ومحفوظ جودة، *الأساسيات في الإدارة المعاصرة*، مرجع سبق ذكره، ص: 78-79.

³ صبحي جبر العتيبي، *تطور الفكر والأساليب في الإدارة*، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

- اعتمادها على التنظيم الرسمي والعلاقات الرسمية في المنظمة والنظر إلى التنظيمات والعلاقات غير الرسمية التي تنشأ بين العاملين في المنظمة بأنها شر يجب مكافحته ومحاربه باعتباره موجها ضد الإدارة وعلى حساب التنظيم والعلاقات الرسمية.
- رفض المنتقدون لهذه المدارس فكرة أن المنظمة نظام مغلق بعيد عن تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، لأن هذه الفكرة تتعارض مع مفهوم النظم المفتوحة open systems الذي طوره برت لانفي Von Bertalanffy وطالما أن المدير والعمال يأخذون قراراتهم في نظام مفتوح فإن مفهوم الرشد في اتخاذ القرار مفهوم نسبي لأنه ناتج عن تأثير العوامل المحيطة بالمنظمة والتي يستوجب على متخذ القرارات السيطرة والتأثير عليها كلها.

2. الفكر الإداري السلوكي (المدرسة الكلاسيكية الحديثة)

نتيجة للانتقادات والمشاكل المصاحبة والناجمة عن المدارس الكلاسيكية، بدأ الاهتمام في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينيات من هذا القرن، بفكرة أن العنصر البشري هو أهم عنصر في الإدارة، وتعتبر ماري باركر فوليت أول من اهتمت بدراسة النواحي الإنسانية في الإدارة، وأظهرت اهتمامها بالنواحي السيكولوجية للأفراد أثناء العمل.

ومما لا شك فيه أن حركة العلاقات الإنسانية قد أسهمت بشكل واضح في المدرسة السلوكية وتعتبر الخطوة الأولى في هذه المدرسة الأبحاث التي قام بها ايلتون مايو Elton Mayo وفرتيز روثلز برجر Rothles berger في شركة ويستيرن إلكتروك الأمريكية في مدينة شيكاغو بولاية إلينوي، خلال الفترة الممتدة ما بين 1927-1932، وكان الهدف هو دراسة بعض التغيرات، مثل الإضاءة وشدته، وظروف العمل، وفترات الراحة القصيرة والطويلة، ومع الغذاء أو بدونه، وأثرها على العاملين وبالتالي على الإنتاج.

ومن الأمثلة على هذه التجارب:

- تجربة شدة الإضاءة
- تجربة قاعة التجميع ودور التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.
- تجربة التحفيز غير المادي وأثره على الإنتاجية.
- تجربة السلوك الاجتماعي ودوره في زيادة الإنتاج.

هذا وقد اعتمدت المدرسة السلوكية على الطرق العلمية في أبحاثها ودراساتها مثل التجربة وطريقة عينات الإستقصاء وطريقة دراسة الحالة، وجميع هذه الدراسات أظهرت أنه لا يمكن معرفة وفهم تصرفات العاملين بعيدا عن شعورهم تجاه العمل.¹

2-1. مدرسة العلاقات الإنسانية:

تعترف مدرسة العلاقات الإنسانية بأهمية الإنسان لأي منظمة مهما كان حجمها أو نشاطها، وهذا انسجاما مع المعنى الشائع للإدارة، بأنها انجاز الأعمال عن طريق الناس، لذلك كان اهتمام روادها منصبا على العاملين وعلاقاتهم الشخصية فيما بينهم وعلاقاتهم مع رؤسائهم، وعلى الدوافع والحوافز، وديناميكية الجماعة، والمبادرة الفردية، وغيرها، ولقد اتضح من حركة العلاقات الإنسانية أهمية الدور الذي يلعبه الأفراد في نجاح أو فشل التنظيم.

ورغم أن الكثير من الرواد الأوائل مثل روبرت أوين، وهوجو منستر برج، وغيرهم من الباحثين الذين أسهموا بإضافات مبكرة اعتمدت عليها هذه المدرسة، إلا أن الفضل الأول في إقامة بنائها يرجع إلى إلتون مايو.²

2-2. جورج إيلتون مايو (1880-1949):

إن جورج مايو أسترالي المولد أمريكي الجنسية، كان عالم نفس ورجل علاقات عامة بالفطرة، وقد كان أستاذا للبحوث الصناعية في كلية الدراسات العليا لإدارة الأعمال في جامعة هارفرد، وقد عرف مايو من خلال أبحاثه التي قام بها مع فريق من الباحثين في مصنع هوثورن لشركة ويستيرن إلكتريك الأمريكية التابعة لشركة أمريكية عالمية لصنع الهواتف وخدمات الاتصالات الهاتفية.

فقد أجرى إيلتون مايو ورفقائه سلسلة من التجارب لمحاولة تحديد مستوى الإضاءة الأمثل والمواعيد المثلى للاستراحة، ولكنهم وجدوا بأن إنتاجية العمال المشاركين في التجارب كانت ترتفع بغض النظر عن التغييرات التي كانوا يحدثونها، ثم استنتجوا، وبعد ستة سنوات من المحاولات المختلفة والتي اشترك فيها أكثر من ثلاثين ألف عامل، هو أن الإنتاجية كانت ترتفع لأن العمال أخذوا يشعرون بالرضى، وقد حصل هذا الرضى لسببين رئيسيين، أولهما أن المشرف بدأ يهتم بهم كأشخاص وبحاجاتهم الشخصية، وثانيا أن ظروف التجارب سمحت لهم بتكوين علاقات اجتماعية متماسكة.

¹ عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص: 35.

² علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 94.

وبعد أن أخذ ايلتون مايو وزملائه مراقبة مجاميع العمل ودراسة العلاقات بينها، اكتشفوا بأن هذه الجماعات تشكل **تنظيمات غير رسمية** ذات تأثير يزيد أحيانا عن تأثير التنظيم الرسمي، كما تحصل فيها عمليات وأحداث يجب أن يهتم بها الإداري إذا أراد أن يكون فاعلا، فمثلا قد يحدد التنظيم غير الرسمي للأعضاء ماذا وكم يجب أن ينتج كل عضو في الجماعة، وهم يستجيبون لضغط الجماعة حتى ولو تطلب ذلك مخالفة ما تريده الإدارة رسميا، لذلك أكد مايو على ضرورة أن يهتم تأهيل من يختص بالإدارة بدراسة التنظيمات غير الرسمية وديناميكيته¹.

لقد استمرت تجارب هوثورن حتى عام 1932، حيث توصلت إلى مجموعة من النتائج، أهمها: ²

- إن تحفيز العامل لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداها إلى النواحي المعنوية التي تعزز فيه الشعور بالاهتمام والاحترام من قبل الإدارة والعاملين معه.

- إن التحفيز الفردي لا يكفي ولا يجزى إلا إذا كان من خلال مجموعة العمل التي يشعر العامل من خلالها بالطمأنينة والانتماء والالتزام، ومن هنا تبرز أهمية المجموعة وعلاقات الأفراد الأعضاء في المجموعة، في زيادة الإنتاجية وتدعيم سلوك هؤلاء الأفراد.

- إن بيئة العمل ليست فقط بيئة إنتاج فحسب، بل هي بيئة يعيش فيها العامل، ويبني فيها علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية، والتي لا تقل عنها أهمية في التأثير على سلوكه داخل المنظمة، وعليه يجب على الإدارة العليا أن تتعامل مع العاملين في المنظمة من خلال مجموعات العمل التي ينتمون إليها، وعلى أساس أنهم يعيشون حياة اجتماعية داخل المنظمة، ويشكلون مجتمعا قائما بذاته داخل المنظمة، وهذا قد أدى إلى ظهور فكرة الرجل الاجتماعي بالنسبة إلى النظرة للعاملين بخلاف فكرة الرجل الاقتصادي التي تبنتها المدرسة الكلاسيكية في الإدارة.

- إن إشعار العامل بأهميته والمجموعة التي ينتمي إليها، وبدورها الإيجابي، أمر ضروري لرفع الروح المعنوية للعاملين والتي تؤثر إيجابيا في زيادة الإنتاج.

- من الضروري إتباع الأسلوب الديمقراطي في الإدارة وإتاحة الفرصة أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات.

¹ سعاد نانف برنوطي، الإدارة، أساسيات إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 154-155.

² ويمكن الرجوع في هذا الصدد لكل من:

- صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص: 27-38.

- بشير العلق، مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص: 47-48.

- سعاد نانف برنوطي، الإدارة، أساسيات إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 156.

- عبد الباربي درة ومحفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص: 81-82.

- حتى يكون المدير ناجحاً يجب أن يتحلى بمهارات سلوكية بجانب المهارات الفنية والإدارية.
- تتأثر إنتاجية الفرد بمستوى الرضى عن العمل الذي يؤديه والمنظمة التي ينتسب إليها.
- هناك أنماط متباينة للقيادة والإشراف وأكثر هذه الأنماط فعالية النمط الذي يعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
- على المدير أن يهتم بالتنظيمات غير الرسمية ويتأكد من أن قيامها وتأثيرها يدعو محاجات التنظيم الرسمي.

2-3. دوجلاس ماجريجور Douglas Megregor (نظرية X و Y):¹

في هذه النظرية عرض دوجلاس تصوره لفروض النظرية الكلاسيكية والتي مثلها بنموذج X ، ثم عرض تصوره لفروض العلاقات الإنسانية والتي مثلها بنموذج Y ، حيث نادي دوجلاس المديرين إلى تغيير افتراضاتهم عن الأفراد من نموذج X إلى نموذج Y، وترتكز نظرية X على افتراضات مفادها أن الفرد بطبيعته لا يحب العمل، وليس لديه طموحات، ولا يحمل المسؤولية، يمكن تحفيزه بالثواب والعقاب، يقاوم التغيير ويفضل أن يكون تابعا وليس قائدا، وبالتالي فهو يحتاج إلى رقابة شديدة

وقد انتقد دوجلاس الافتراضات التي اعتمدت عليها المدرسة التقليدية في الإدارة، وأكد على وجوب التزام المدراء بنظرية وافتراضات Y، والتي تقوم على أساس أن الفرد بطبيعته يحب العمل، ولديه طموحات كثيرة ويرغب في تحمل المسؤولية ولا يقاوم التغيير بطبيعته، وبالتالي فهو يقوم بالرقابة الذاتية على نفسه ولا يحتاج إلى رقابة شديدة من قبل رئيسه في العمل.

إن نظرتي دوجلاس تعتبران من النظريات الرائدة في الإدارة والتي ركزت على عنصر الإنتاج الأهم في المنظمة وهو الإنسان، إذ لا يرى دوجلاس فائدة في التمييز بين العامل وعمله إذا ما أحسن التعامل معه، فإنهما يمثلان وجهين لعملة واحدة.

2-4. ماري باركر فوليت (1868-1933) Mary Parker Follet:²

تتنمي باركر إلى فترة الإدارة العلمية، كما عاصرت مدرسة العلاقات الإنسانية، وتتلخص فلسفتها في أننا نجد الإنسان الحقيقي من خلال المجموعات التي ينتمي إليها، أي أن الإنسان يجد طبيعته الحقيقية وحرية من خلال نشاط المجموعة التي هو عضو فيها، فهي تعتقد أن الفرد لا يجد نفسه إلا من خلال المجموعة ورأت أن في التكامل بين الأفراد حلا لكافة المشكلات، ولتحقيق ذلك يجب على الإدارة العليا في المنظمة أن تعيد النظر في مفهوم السلطة والقوة بأن تجعل السلطة أو القوة مع العاملين وليس عليه، وتركزت فلسفتها على ما يلي:

¹ عبد الباري درة ومحفوظ جودة، *الأساسيات في الإدارة المعاصرة*، مرجع سبق ذكره، ص: 83.

² صبحي جبر العتيبي، *تطور الفكر والأساليب في الإدارة*، مرجع سبق ذكره، ص: 39-40.

- مبدأ معالجة الصراعات من خلال إيجاد مصالح متكاملة للأطراف المتصارعة والتركيز عليها من بواسطة الحوار والمشاركة في إيجاد الحلول.
- الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات التي يفرضها الموقف وليس المدير
- بناء العمليات النفسية الضرورية لتحقيق الأهداف من خلال جهود التنسيق والاتصال، وتبني نظرة شمولية للمنظمة لتشجيع العمل الجماعي لمواجهة كافة المشكلات التي تعترض المنظمة.
- القيادة حسب ماري باركر ليست مبنية على القوة ولكن على التأثير المتبادل بين القائد ومن يتبعه في ظل الموقف، ولذلك لابد من تكامل الأهداف بين العاملين والإدارة العليا.
- لقد ركزت باركر على ضرورة العمل لتحديد أبعاد القيادة المهنية والخلفية في الإدارة لكي تزيد فعالية عمل المنظمات ورفاهية من يعمل فيها.

2-5. جستر بارنرد Cheser L Bernard: ¹

نظر بارنرد للمنظمة على أنها منظومة اجتماعية تعاونية، واقتنع بأن الأفراد يكونون المنظمات بشكل رسمي لتحقيق الأهداف التي يعجزون عن تحقيقها منفردين، فبسعيم لتحقيق أهداف المنظمة فإنهم يعملون على إشباع حاجاتهم الفردية الخاصة. إن هؤلاء الأفراد، على حد تصور بارنرد سيشكلون مجموعات صغيرة بشكل غير رسمي، كأن يكون ذلك بموجب الصداقة أو القرابة أو الجوار. هذه الزمر أو المجموعات، يجمع بين أفرادها هدف أو أهداف خاصة بها، حيث إنه يرى على إدارة المنظمة التعامل مع تلك المجموعات بكفاءة ومحاولة توظيفها في خدمة وتحقيق أهداف المنظمة ككل.

اهتم جستر بارنرد بموضوع التطابق بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد فيها، وموازنة العمل بينهما، وأشار أن ذلك يكون يسيرا على إدارة المنظمة فقط عندما تفهم ذلك أولاً، وتعمل على تحدي كل منطقة للتطابق Zone of Indifference وكل منطقة للقبول Zone of Acceptance كما وصفها هيربرت سايمون، هذه المناطق يعمل بها الفرد دونما حاجة لاستخدام الإدارة صلاحياتها بشكلها الواضح. فكل فرد من العاملين يلتزم بتنفيذ الأوامر التي تصدر إليه إذا ما فهمها أولاً، وإدراك بأنها تتفق مع غرض وأهداف المنظمة، ويستطيع هو ذهنياً وبدنياً تنفيذها، وكذلك ألا تتعارض مع مصلحته الشخصية، فكلما زادت نشاطات الفرد العامل في منطقة القبول أو التطابق كلما تشكلت لدينا منظمة متعاونة يغلب على عملياتها طابع الاتساق والإنسانية.

أشار بارنرد إلى أن نجاح المنظمة يعتمد على تعاون أفرادها وارتباطها بعلاقات ايجابية مع الأفراد والتنظيمات خارجها، خصوصاً تلك الأطراف التي تتعامل معها بشكل مباشر، وهنا قد فتح باب التفكير بالتفاعل بين المنظمة وبيئتها، ولتكون مسؤولية الإدارة فيها العمل في كل ما من شأنه الموازنة بين

¹ فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 71-72.

المنظمة وكل الأطراف الخارجية من موردين ومستهلكين ومستثمرين وغيرهم، حتى وإن استلزم الأمر إجراء تعديلات داخلية في تركيبها أو هيكلها، وليكون جستر بارنرد أول من طرح فكرة أن المنظمة هي نظام مفتوح نتيجة لتفاعلها مع مكونات البيئة الخارجية.

2-6. تقييم مدرسة العلاقات الإنسانية:¹

ساهمت مدرسة العلاقات الإنسانية في تطوير الفكر الإداري وذلك بتركيزها على العامل الإنساني والجماعي فهي لم تركز على إنتاج الشخص بل على سلوكه الإنساني، فقد قدمت هذه المدرسة للإدارة أسسا للتعرف على المشكلات التي تواجهها في تعاملها مع الأفراد العاملين، وتساعدنا على فهم أسس السلوك الإنساني وسلوك الجماعات، كما عوضت هذه المدرسة النقص في صحة افتراضات المدرسة الكلاسيكية بحيث افترضت أن الإنسان مخلوق عاطفي يتكون من مجموعة من المشاعر والعواطف والانفعالات والأحاسيس التي يجب فهمها والعمل على إرضائها.

لقد نجحت هذه المدرسة في تحويل انتباه المدراء والباحثين من الاهتمام بالجوانب الفنية للمدارس الكلاسيكية إلى الاهتمام بالعنصر البشري وبالجوانب الاجتماعية، مما ساعد على تطوير بعض المفاهيم الحديثة كالدافعية والاتصالات وتكوين الجماعات والقيادة.

لقد وجهت عدة انتقادات لمدرسة العلاقات الإنسانية لعل أهمها:

- التركيز على العنصر البشري وإهمال باقي العناصر الأخرى في البيئة التنظيمية، مثل الهيكل، العوامل المادية، التكنولوجية، وغيرها من العوامل.
- النظر للمنظمة باعتبارها عائلة سعيدة، وإغفال حقيقة وجود صراعات وخلافات داخل التنظيم.
- التركيز على الحوافز المعنوية، وإغفال اثر الجوانب المادية في تشجيع الأفراد على العمل وتحقيق الأهداف.
- نظرت العلاقات الإنسانية مثلها مثل الاتجاه الكلاسيكي للمنظمة باعتبارها نظاما مغلقا، يتوقف أدائه على أداء عناصره الداخلية دون وجود تأثير لعناصر البيئة الخارجية.

3. المدخل الإداري المعاصر (المدارس الحديثة)

لقد أدى التقدم العلمي والإداري الذي حصل في الدول الغربية بعد الحرب العالمية الثانية، إلى ظهور نظريات جديدة في الإدارة، شكلت في مجملها مدارس علمية جديدة، تشترك هذه الأخيرة في كونها تطرح منظور للإدارة يختلف عن منظور المدارس الكلاسيكية بحيث يشتمل على الحتمية العالمية والتركيز على التمييز وعلى الجودة والإنتاجية.

¹ علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص ص: 95-96.

3-1. مدرسة النظم:

اعتمدت مدرسة النظم في نشأتها على نظرية النظام العام، وإن الفكرة الأساسية في نظرية النظم، أنه ومن أجل أن تفهم بشكل تام عمل أي كيان يجب أن نتظر إليه كنظام¹، ويعرف النظام على أنه الكل المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين أشياء وأجزاء تشكل من مجموعها تركيباً موحداً، تنظم في علاقات متبادلة، بحيث لا يمكن عزل أحدها عن الآخر، ومع ذلك فكل منها يحتفظ بذاتيته وخصائصه، إلا أنها في النهاية جزء من كل متكامل.² تفترض هذه المدرسة أن المنظمة تتكون من مجموعة عناصر تتناول التأثير والتأثر فيما بينها وأيضاً مع البيئة المحيطة.

ويتكون النظام من مجموعة من العناصر الرئيسية وهي:

- **المدخلات Inputs:** بما أن النظام قائم على التفاعل بين عناصره، فلا بد من وجود موارد مادية أو بشرية والتي تشكل المادة الخام لهذا التفاعل، لذلك فإن هذه الموارد يمكن تسميتها بالمدخلات، هذه الأخيرة تتحدد بناء على الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها. وتنقسم المدخلات إلى أربعة أنواع رئيسية هي:
 - **المدخلات التتابعية Serial inputs:** وتمثل المواد والعناصر التي يحتاج إليها النظام كشرط أساسي لبدء العمل واستمراره، حيث يشكل فقدانها نقص مباشر في جاهزية النظام.
 - **المدخلات العشوائية Ransom inputs:** وهي المدخلات المحتملة للنظام، والتي تحتاج لجنور وعناية فائقة عند اختيارها، لأن عدم انتقائها بالشكل الصحيح، يؤثر على اتخاذ القرارات والتي تحد من كفاءة عمليات النظام.
 - **المدخلات الاستبدالية Substitute inputs:** وتشمل على المواد المتجددة التي يحتاجها النظام لاستمرارية أدائه وتطويره، من خلال استبدال أو إحلال بعض المدخلات.
 - **مدخلات التغذية العكسية Feed back inputs:** يتمثل هذا النوع من المدخلات في إعادة استخدام جزء من مخرجات النظام كمدخلات له مرة ثانية، وعادة ما تمثل المدخلات من التغذية العكسية نسبة صغيرة من مخرجات النظام.³
 - **العمليات التحويلية (المعالجة) Transformation processes:** وتتمثل في عمليات المعالجة، والتي تحول كافة عناصر المدخلات إلى مخرجات أو نواتج ذات قيمة أعلى من قيمة المدخلات.⁴
- وعادة ما تقوم الإدارة في المنظمات بتصميم العمليات التحويلية، والتي تسمى بالصندوق الأبيض White box، ولكن عندما تكون عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات غير معروفة على وجه الدقة، فتسمى عندئذ بالصندوق الأسود Black box.

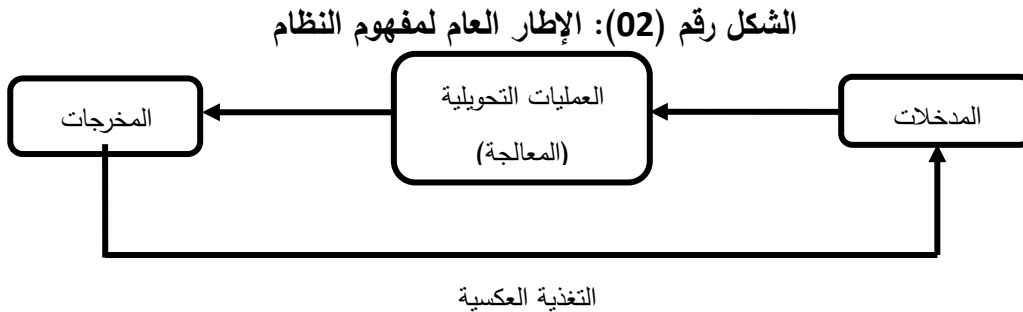
¹ ياسر أحمد عربيات، *المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سبق ذكره*، ص: 44.

² Charlotte Fillol, *Apprentissage et systémique: une perspective intégrée*, Revue Française De Gestion «Management des savoirs», N: 149, 2004, P:39.

³ عبد الرحمن الصباح، *نظم المعلومات الإدارية*، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 151-153.

⁴ محمد حافظ حجازي، *دعم القرارات في المنظمات*، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 177.

- **المخرجات Outputs:** وتعد المخرجات الناتج النهائي لعملية النشاط التحويلي وإحدى غايات النظام، حيث تكون ذات قيمة أعلى من قيمة المدخلات، ويمكن أن تكون في شكل منتجات، أو خدمات، أو معلومات، أو طاقة، أو غيرها. ويمكن تصنيف مخرجات النظم إلى ثلاثة أنواع هي:
 - المخرجات التي يمكن استهلاكها مباشرة بواسطة أنظمة أخرى، أي تستخدم كمدخلات لنظام آخر.
 - المخرجات التي يمكن استهلاكها داخل نفس النظام.
 - المخرجات التي لا يتم استهلاكها داخل النظام أو بواسطة النظم الأخرى، ولكن يتم التخلص منها في شكل نفايات أو عوائد تدخل في البيئة الطبيعية للنظام.¹
- **التغذية العكسية (التغذية المرتدة) Feedback:** تحافظ عملية التغذية العكسية على توازن النظام، ويمكن وصفها بأنها عملية استخدام مخرجات نظام كمدخلات، وذلك لإحداث تغيير في عملية المعالجة أو تغيير في المخرجات. وتكون التغذية العكسية إما سالبة، وهو مؤشر على أن عمليات النظام انحرفت على مسارها المحدد، فتقوم بضبط النظام للوصول إلى حالة الثبات الجديدة، أما التغذية العكسية الموجبة فهي عملية رفع كفاءة النظام.²
- ويستفاد من التغذية العكسية في إجراء عمليات الرقابة على أداء النظام خاصة عندما تكون هذه المعلومات سالبة، حيث يتم البحث عن الأسباب، والتي قد ترجع إلى المدخلات، أو إلى العمليات التحويلية، أو إلى المخرجات ذاتها.
- وتحقق التغذية العكسية أيضا عملية التوازن في النظام، حيث يشار إلى هذا الأخير على أنه التوازن الديناميكي، حيث تتم الاستجابة للمتغيرات الناشئة باستمرار وبطريقة آلية.³
- ويمكن توضيح عناصر النظام من خلال الشكل الموالي:



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

¹ عبد الرحمن الصباح، *نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره*، ص: 154.

² عدنان أبو عرفة وآخرون، *مقدمة في تقنية المعلومات*، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 25.

³ محمد حافظ حجازي، *دعم القرارات في المنظمات، مرجع سبق ذكره*، ص ص: 177-178.

ومن أهم ما تتميز به مدرسة النظم:¹

- تتميز مدرسة النظم بكونها توفر إدارة تحليلية فعالة في دراسة المنظمة بشكل متكامل.
- تهتم بدراسة الصورة الكلية للمنظمة بدلا من التركيز على بعض أجزائها.
- تكشف وتوضع العلاقات المتعدد والمتشابهة بين الأنظمة الفرعية أو أجزاء المنظمة.
- تعني بعلاقات المنظمة مع البيئة المحيطة بها.

3-2. نظرية هيرزبيرغ ثنائية العوامل (نظرية العاملين):²

اهتمت دراسات هيرزبيرغ Herzberg بموضوع الرضا في مجال العمل أو الشعور بعدم الرضا من العمل، حيث وجد من خلال هذه الدراسات أن هناك عوامل تؤدي إلى الرضا في العمل وهي العوامل التي تشكل مضمون العمل ومحتواه، وعوامل أخرى تؤدي إلى عدم الرضا، وهي عوامل تتعلق ببيئة العمل، فأطلق على العوامل التي تؤدي إلى الرضا في العمل اسم **الدوافع** أو **الحاجات العلوية** المرتبطة بمضمون العمل، وعلى العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا **بالعوامل الصحية** أو **الحاجات السفلى**.
وأهم **الدوافع** في نظره: الانجاز، الاعتراف بالعمل، العمل بحد ذاته، المسؤولية، الترقية والنمو، وهذه الأمور كلها مرتبطة بمضمون العمل.

أما **العوامل الصحية** فهي: سياسة وإدارة الشركة، الإشراف والعلاقة بالمشرفين، ظروف العمل، الراتب، العلاقات مع الأنداد والزملاء، الحياة الشخصية، العلاقات مع المساعدين، الوضع الوظيفي، وهذه كلها أمور مرتبطة ببيئة العمل أكثر من ارتباطها بمضمون العمل نفسه.

3-3. المدرسة الموقفية:

هي مدرسة حديثة نسبيا في الإدارة، تهتم وتركز على الارتباط القوي والعلاقات الوثيقة بين التصرفات الإدارية وبين الخصائص المعينة للموقف الذي تتم فيه هذه التصرفات، فالإدارة ينبغي أن تتلائم مع بيئتها، وأي تصرف من الإدارة وأي كان، يتشكل حسب المتغيرات المعينة أو العوامل الخاصة بالموقف، ويعني هذا من الناحية العلمية، أن المدير الفعال هو الذي يشكل أعماله وتصرفاته لتلائم وتنماشى مع الموقف المعين بكامله.³

¹ ياسر أحمد عربيات، *المفاهيم الإدارية الحديثة*، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

² صبحي جبر العتيبي، *تطور الفكر والأساليب في الإدارة*، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

³ بشير العلق، *مبادئ الإدارة*، مرجع سبق ذكره، ص: 63.

بمعنى آخر، أن السلوك الإداري المناسب في موقف معين يعتمد على مجموعة واسعة ومتنوعة من العوامل، فالسلوك الملائم لا يمكن دائما تعميمه من موقف لآخر، فمثلا يرى تايلور أن كل العاملين سوف يعملون على تحقيق أعلى مستوى من الإنتاج لضمان تحقيق أعلى مستوى ممكن من الكسب المادي الذي يحصلون عليه، ولكن يمكن لنا أن نتصور أن هناك أفرادا آخرين يمكن تحفيزهم بعوامل أخرى بخلاف الأجر، مثل المكانة أو القبول الاجتماعي، أو أي مزيج منهما، ونمط الإدارة الذي يمكن أن يكون فعالا في منظمة صغيرة الحجم، غالبا لا يصلح لنفس المنظمة إذا ما نمت وكبر حجمها.

فمن المنفق عليه أن لكل منظمة أهدافها الخاصة، ونشاطها المتميز، وموقعها المحدد، وقوتها العاملة الفريدة، ومواردها المالية المحددة، وأساليبها المستقلة، ومن الطبيعي أن يكون لهذه الخصائص تأثير على سلوكيات الإدارة واتجاهاتها وطبيعة القرارات التي تتخذها، وبالتالي فإن الإدارة في كل منظمة مطالبة بالاعتماد على الرؤية الشاملة لكافة الظروف المحيطة بها، وكل المتغيرات التي يمكن أن تؤثر عليها، ويصبح من الضروري في ظل اختلاف الظروف من منظمة لأخرى أن تستخدم كل منها أدواتها وأساليبها الخاصة للوصول إلى حلول مشاكلها في ضوء ظروفها.

وباختصار فإن النظرية الموقفية تقوم على أن ما يناسب شخص معين قد لا يناسب شخص آخر، وأن ما يناسب منظمة معينة قد لا يناسب منظمة أخرى، وأن ما يناسب مجتمع معين قد لا يناسب مجتمع آخر، والسبب يرجع إلى اختلاف الظروف والأوضاع، وأكثر من ذلك فإن ما يناسب شخص أو منظمة أو مجتمع في الوقت الحالي قد لا يناسبها مستقبلا وهذا لاختلاف وتغيير الظروف بمرور الوقت.¹

من مميزات أسلوب النظرية الموقفية نجد:

- المرونة، حيث لا توجب الالتزام بتطبيق أسلوب أو نظرية معينة.
- التكيف مع الموقف وفق ما تتطلبه الظروف.

ومن ما يأخذ على هذه المدرسة أنها لم تسهم بشيء جديد في علم الإدارة، وإنما هي عبارة عن تجميع لمختلف النظريات السابقة، كما أنها تتعامل مع الإدارات ككل بالتكيف ولا تتعامل معهم بالتحديد.

3-4. الإدارة المقارنة ونظرية زد (Z):²

الإدارة المقارنة، هذا المفهوم الحديث في فكر إدارة الأعمال، والذي يقوم على دراسة وتحليل نشاطات الإدارة لمنظمة الأعمال في بلد ما من أجل التعرف على إمكانية نقل تطبيقاتها إلى منظمة

¹ علاء الدين عبد الغني محمود، *إدارة المنظمة*، مرجع سبق ذكره، ص: 106-107.

² فريد فهمي زيارة، *وظائف الإدارة*، مرجع سبق ذكره، ص: 113.

أعمال أخرى في بلد آخر، وإزاء هذا الاتجاه نرى أن اليابان هي البلاد التي انصبت عليها معظم الدراسات المقارنة والتي انطلقت في الولايات المتحدة الأمريكية، ونجد إن المحفز الأساس وراء ذلك هو النجاحات التي حققتها منظمات الأعمال في اليابان خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، إذ كانت إنتاجيتها أكثر من إنتاجية المنظمات الأمريكية بأربعة أضعاف، حيث لوحظ أن السبب في هذا النمو لا يرجع للسياسات المتبعة من طرف الدولة، وإنما يعود إلى كيفية إدارة العنصر البشري في هذه المنظمات، وهذا ما دفع الباحثين إلى دراسة كيفية تبنيها بعد ملائمتها مع البيئة التي تعمل فيها منظمات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية.

3-5. المدرسة الكمية:¹

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

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

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

لقد ولد المدخل الكمي في الإدارة خلال الحرب العالمية الثانية عندما حاولت الإدارة العسكرية البريطانية جمع مجموعة من العلماء لدراسة استراتيجيات وتكتيكات بعض العمليات العسكرية، حيث كان الهدف هو توزيع الموارد المحدودة على المجهود الحربي المطلوب، وخرج نتيجة ذلك بحث أو بحوث العمليات، والذي يعني البحث حول العمليات العسكرية. وقد انتقلت هذه التجربة بسرعة إلى الولايات المتحدة، ثم إلى القطاع للمساعدة في اتخاذ القرارات الأكثر موضوعية وترشيدها في الإدارة من الطريقة

¹ صبحي جبر العتيبي، *تطور الفكر والأساليب في الإدارة، مرجع سبق ذكره*، ص ص: 53-54.

الكيفية، ومن الأمثلة على هذه الطرق الكمية أسلوب مراجعة وتقييم البرنامج (Pret)، المسمى "شبكة بيرت" والذي يستخدم في الرقابة والتقييم، ونقطة التعادل، وشجرة القرارات، والمصفوفات... الخ.

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

3-6. مدرسة الإدارة اليابانية (Japanese School of Management):

لقد لفتت التجربة اليابانية في البناء والتعمير والتصنيع أنظار العالم في السنوات الأخيرة، إذ توافر الكتاب والأبحاث على دراسة هذه التجربة، ومنذ انتهاء الحرب العالمية الثانية، استطاع اليابانيون أن يبنوا اقتصادا قويا ناميا ينافس الولايات المتحدة ودول أوروبا، وفي هذه السنوات الأخيرة ارتفعت الإنتاجية في الصناعة اليابانية إلى ما يقرب من ثلاثة أضعاف الإنتاجية في الصناعة الأمريكية.

ويعزو عدد من الأبحاث هذا النجاح والتوفيق على عاملين أساسيين، أولهما، الأساليب اليابانية في إدارة الموارد البشرية والعناية بها، والثاني، البيئة العامة للإدارة اليابانية.

ومن أهم خصائص المدرسة اليابانية ما يلي:¹

- التوظيف مدى العمر (Long-Term Employment)، حيث تنادي المدرسة اليابانية بضمان توظيف العاملين مدى الحياة.
- اتخاذ القرارات بالإجماع (Consensual Decision Making)، وهذا للتأكيد على دور الجماعة في اتخاذ القرارات.
- المسؤولية الجماعية (Group Responsibility)، وبما أن اتخاذ القرارات يكون بالإجماع، فمن الضروري أن تكون المسؤولية جماعية تقع على عاتق جميع من شاركوا باتخاذ القرارات.
- نظام الترقي البطيء (Slow Promotion)، فنظم الترقي مصممة لتعتمد على الأقدمية وذلك بسبب أن الجدارة تم أخذها بعين الاعتبار عند عملية التعيين.
- عدم الاهتمام بالاختصاص في الحياة الوظيفية (Non-Specialization)، حيث تنادي المدرسة اليابانية بتطبيق مبدأ التخصص الواسع العريض، حيث أن الهدف من نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى إكسابه مهارات متنوعة.

¹ عبد الباري درة ومحفوظ جودة، أساسيات في الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 95-96.

- الاهتمام الكلي بالإنسان وأسرته (Holistic Concen, Including Family)، إذ تتميز العلاقات داخل فرق العمل بأنها كعلاقة الأب بأفراد أسرته، حيث ينتج عن ذلك التزام العامل بالعمل بتفان وإخلاص.

هذا عن العامل الأول وهو إدارة الموارد البشرية والعناية بالعاملين في التنظيمات، أما عن بيئة الإدارة اليابانية، فإنها تعتبر مسؤولة كذلك عن نجاح التجربة اليابانية في التنمية والتصنيع، فلقد تم بناء اليابان بالتعاون بين الحكومة، والعمال، ورجال الأعمال، والمؤسسات المالية، ورغم ظهور الصراع بين هذه الفئات في السنوات الأخيرة، إلا أن الحكومة لا تزال تلعب دوراً أساسياً في توجيه الاقتصاد الياباني، ولقد استمد نظام التصنيع في اليابان معطياته من خلال القيم الثقافية للمجتمع الياباني والتي تعتمد على اعتبار نظام العمل وكأنه نظام الأسرة الواحدة.

ومن ناحية ثانية، فإن اليابان تتفق ما نسبته 1% فقط، من الناتج الإجمالي القومي في الدفاع، كذلك فإن ثلث الإنفاق الحكومي يمول الاقتراض، لذلك فإن الضرائب في اليابان ليست ضرائب باهظة، معنى هذا كله توفر سيولة، ودخل، لدى اليابانيين، ووجود كثير من الحوافز الضريبية، مما يشجع على الادخار ومن ثم الاستثمار في تجديلات تكنولوجية متميزة، مردودها بعيد المدى.

ولا شك كذلك أن صغر مساحة الجزر اليابانية، وندرة مواردها الطبيعية أصبح بمثابة تحدٍ لدى اليابانيين، الذين غدوا ينتجون سلعا لا تلبى فقط احتياجات المواطنين في الداخل، بل المستهلكين في العالم أيضاً.

3-7. الإدارة بالأهداف والنتائج

تعتبر من أكثر الأساليب مشاركة في السنوات الأخيرة، والتي تعتبر من أساليب الحفز أسلوب من أساليب تقييم الأداء، ويمكن وصفه بأنه فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الأهداف والحفز الداخلي للأفراد، من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في:

- تحديد الأهداف.
- زيادة رقابة المرؤوس في عمله.
- زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات.

ويعتمد تطبيق الإدارة بالأهداف على ما يلي:

- القدرة على تحديد الأهداف.
- كفاءة وعدالة الإدارة العليا في تحديد الأهداف.
- ملائمة الظروف والحالات التي تمر بها المنظمة.
- الثقة والتعاون والتنسيق بين الأطراف المعنية بنتائج الأهداف.

- وضع نظام حوافز ومتابعة مناسبين.
- وضع نظام اتصل فعال.

من طرق استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف ما يلي:¹

- التمهيد للرؤساء اللذين سيطبقون هذا الأسلوب، لأن منهم من لا يقبل بأن يشاركه المرؤوس في اتخاذ القرارات.
- تحسين نظم الاتصال داخل المنظمة.
- تحسين العلاقات العمالية الجماعية.
- إفهام المرؤوسين حقيقة هذا الأسلوب للوصول للأهداف الموسومة.

ومن عناصر أسلوب الإدارة بالأهداف:

- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في الوحدة الإدارية الواحدة لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها.
- يقوم الرؤساء والمرؤوسين بتحديد الأهداف ضمن خطة زمنية.
- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لتقييم الإنجاز ضمن خطتهم المشتركة.
- إذا تطلب تقييم الإنجاز تعديلا معيناً كضعف أو خلل أو نقص، يتم العمل على تفاديه.

ومن فوائد الإدارة بالأهداف:²

- تنمية القدرات التخطيطية لدى الرؤساء والمرؤوسين وإدراك أهمية الأهداف.
- التعرف على المشكلات العملية القائمة والمحتملة.
- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين
- تقوية الروابط والتعاون والتنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذا لتحسين مشاركتهم والاستفادة من إبداعاتهم وابتكاراتهم.
- تساعد الإدارة العليا على تقييم العاملين بشكل أكثر دقة وواقعية.
- الاستفادة القصوى من كافة الإمكانيات المتاحة.
- القضاء على الترهل والتسيب الإداري.
- زيادة الإنتاجية.

¹ عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

² ويمكن الرجوع في هذا الصدد لكل من:

- ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

- عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص: 41.

من المأخذ والصعوبات التي تواجه نهج الإدارة بالأهداف: ¹

- عدم رغبة العديد من المدراء في تطبيق هذا الأسلوب، لاعتباره غير عملي، يدفع إلى الملل وإضاعة الوقت والجهد.
- أنه يكشف أهداف وخطط المنظمة العملية، ليس للعاملين فقط، بل يتجاوز ذلك إلى المتعاملين والمنافسين.
- صعوبة التوفيق بشكل مرضي بين مختلف الأهداف التي تركز عليها أهداف المنظمة، حيث أنه يركز على أهداف قصيرة المدى، ونسيان الأهداف البعيدة التي يتطلبها التخطيط السليم، والميل إلى تحقيق نتائج سهلة وسريعة على حساب نتائج كبيرة مهمة.
- مدخلات هذا المنهج الإداري متنوعة ومتعددة والقدرة على السيطرة عليها محدودة.
- الميل إلى التمسك الحرفي بالأهداف الموضوعية، والبعد عن المرونة وعدم مراعاة الظروف المتجددة المتغيرة.
- إنفاق الوقت الكثير في العمليات التي تتطلبها " الإدارة بالأهداف "، والاهتمام بملء النماذج وتعبئة الاستبانات وتحبير الصفحات، دون أن يكون لذلك كله مردود واضح على المنظمة، وإنجاز نتائج ملموسة.
- الإدارة بالأهداف تحاسب العاملين على تعهدات المستقبل وليس على الإنجاز الفعلي.
- محاولة الرؤساء فرض أهداف معينة على المرؤوسين، مما يساعد على الابتعاد عن روح " الإدارة بالأهداف " المبنية على المشاركة الفعالة في كل خطوة من خطواتها.
- الميل إلى الاهتمام بالبرامج أكثر من الاهتمام بالإنسان، الذي هو جوهر العملية الإدارية، وإغفال حاجاته وأهدافه في سبيل أهداف المنظمة وحاجاتها.

¹ ويمكن الرجوع في هذا الصدد لكل من:

- ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص: 49.
 - عبد الباري درة ومحفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص: 88.

ثالثاً: وظائف الإدارة

تعتبر الوظائف الإدارية والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، سلسلة مترابطة من الأعمال وتشمل كل عملية إدارية كافة الخطوات الأخرى، إذ أن عملية التخطيط بصفتها عملية إدارية لا تقتصر على تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية، بل لا بد من أن يتم تنظيم وتوزيع مختلف الأدوار في عملية الخطط المختلفة، على المستويات المختلفة، ومن ثم قيادتها وتوجيهها بشكل يضمن تحفيز العاملين لانجاز المهام المطلوبة منهم، وكذلك لا بد من الرقابة على حسن أداء الأعمال الموكلة للوحدات المختلفة والعاملين فيها.

1. وظيفة التخطيط في الإدارة:

من الواضح أن هناك شبه اتفاق بين معظم كتاب الإدارة على اعتبار أن التخطيط من الوظائف الإدارية الرئيسية وهي العنصر الأول من عناصر العملية الإدارية، وله الأولوية عن باقي الوظائف الأخرى، وهو أساسي وحيوي لتحقيق أي عمل، وبدونه لا يكون للعمل هدف واضح وبالتالي لا يتحقق الغرض المنشود، ويذهب البعض إلى القول بأن التخطيط هو سبب نشأة التنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة، وبدونه لن يجد المدير شيئاً لينظمه أو أفراداً ليوجههم أو حاجة للرقابة، فالتخطيط وظيفة متغلغلة يقوم بها جميع المديرين في جميع المستويات الإدارية وفي كافة المنظمات، وهي مستمرة يمارسها متخذي القرارات باستمرار طالما سعت المنظمة للبقاء في العمل، كما أنها تعد وظيفة شاملة تعنى بجميع الأنشطة والأفراد داخل المنظمة، ولهذا يمثل التخطيط أهم عناصر الإدارة، فإذا كانت الإدارة البناء لأي تنمية أو حضارة أو تقدم وازدهار في أي بلد فإن التخطيط بحق يعتبر أساس هذا البناء.¹

ينطوي التخطيط على محاولة استشراف المستقبل والتنبؤ به والاستعداد لهذا المستقبل، فالتخطيط عملية ذهنية بطبيعتها تعتمد على التفكير الخلاق من خلال بلورة الحقائق والمعلومات عن موقف معين، ومن ثم يقرر المدير من خلاله ماذا يريد أن يعمل؟ وما هو الواجب عمله؟ وما هي المواد اللازمة لإنجازه؟ ويرتكز التخطيط على دعامة أساسية، تتضمن تحديد الأهداف ووضع الإستراتيجيات، ورسم السياسات وتحديد الإجراءات والقواعد، ثم إعداد البرامج الزمنية لوضع الأهداف موضع التنفيذ.²

¹ معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 43.

² عادل خليل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 14.

1-1- مفهوم التخطيط:

يعد التخطيط الوظيفة الإدارية الأساسية التي تسبق أية عملية إدارية مهما بلغت أهميتها، حيث أنه يمثل العملية الفكرية التي ترسم مسبقا الطريق الذي سوف يسلكه المسؤولون عند اتخاذهم للقرارات المختلفة وتنفيذهم لها بما بمساعدة الوظائف والعمليات الإدارية الأخرى.¹

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

- التخطيط هو التقرير سلفا بما يجب عمله لتحقيق هدف معين وهو عمل يسبق التنفيذ، ويمثل إحدى وظائف المدير.²

- التخطيط هو اتخاذ قرار لما سيتم مستقبلا، وكيف سيتم، ووقت اتمامه، ومن سيقوم به، فهو عبارة عن خطوات عمل معينة ومحددة، ومركبة، وفق دراسات علمية سليمة، مبنية على حقائق وتقديرات مدروسة، فهو عملية إعداد القرارات للقيام بعمل ما في المستقبل، لتحقيق أهداف معينة وبوسائل ذات فعالية عالية.³

- التخطيط هو عملية وضع تصور مسبق لما يجب عمله، للوصول إلى الغاية أو الهدف، عبر استشراف كافة الأنشطة الضرورية للوصول إلى الغاية أو الهدف، وكذلك تحديد الوسائل والأساليب اللازمة لتحقيق ذلك، وتقدير المدة الزمنية والإمكانات اللازمة للقيام بتلك الخطة.⁴

من خلال ما سبق يمكن تعريف التخطيط على أنه الوظيفة الإدارية المسؤولة عن تحديد الأهداف ووضع الإستراتيجيات الشاملة لتحقيق هذه الأهداف، في ظل الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، وفي إطار الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة.

1-2- أهمية التخطيط:

يمثل التخطيط الخطوة الأساسية الأولى لأي عمل ناجح، وإن غياب التخطيط عن أي عمل يعني أن مصيره ومآله للفشل لا محالة. فغياب التخطيط يعني عدم وضوح الغايات التنظيمية، وكذا السبل الواضحة التي يجب على المنظمة السير فيها، فالتخطيط هو الذي يحدد إطار العمل المستقبلي الذي سيقوم به المدير، وجميع الأفراد في المنظمة، كما أنه يجيب على كثير من التساؤلات، ويساعد على تحديد

¹ ربحي مصطفى عليان، *أسس الإدارة المعاصرة*، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 39.

² محمود عبد المقصود محمد، *القيادة الإدارية*، الطبعة العربية الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 55.

³ ربحي مصطفى عليان، *أسس الإدارة المعاصرة*، مرجع سبق ذكره، ص: 39-40.

⁴ صبحي جبر العتيبي، *تطور الفكر والأساليب الإدارية*، مرجع سبق ذكره، ص: 141-142.

الأهداف وتوضيحها، وكذا مراحل العمل الواجب إتباعها، والمدخلات اللازمة لتحقيق المخرجات، ويمكن تحديد البعض من الفوائد التي تعود على المنظمة من التخطيط فيما يلي:¹

- يوضح التخطيط الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها بالصورة التي تمكن كل فرد من أفراد المجموعة العاملة بالمنظمة من معرفة ما تسعى إلى تحقيقه، وبالتالي تؤدي عمله بالصورة التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف، هذا بالإضافة إلى أنه يساعد على توحيد نوعيات العمل المبذول وتحقيق روح الفريق في العمل الجماعي.

- يسهم التخطيط في تحديد المشاكل المتوقع حدوثها وعمل اتخاذ الإجراءات اللازمة لتلافيها أو الاستعداد لها قبل وقوعها.

- يعتبر التخطيط القاعدة الأساسية لتبرير عملية اتخاذ القرارات حيث أنه بدون التخطيط تصبح عملية اتخاذ القرارات عملية عشوائية مشوشة لا تشكل نسقا منطقيا في نشاط الإدارة.

- الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل، بحيث أن وظيفة التخطيط تستوجب جمع معلومات عن كافة الأنشطة المستقبلية وتكلفتها وبالتالي اختيار الأنسب من حيث النوعية والتكلفة والجهد مما سيؤدي إلى الاستفادة من مبدأ الاقتصاد في النفقات والجهد والزمن.

- التخطيط يحقق الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط تطمئن المنظمة لنجاح أهدافها.

- يساعد التخطيط في خلق حالة التنسيق بين الفعاليات والأعمال المختلفة.

- يبين مسبقا ما تحتاجه أية خطة من المواد واللوازم والإمكانات الواجب استخدامها كما ونوعا، وبذلك تستطيع التهيؤ والاستعداد للظروف والاحتمالات.

- لا يدع التخطيط مجالا للمسؤول عن تنفيذ الخطة للتلاعب بها أو التغيير فيها لأنه سيكون أمام مسؤولية الخطة التي تجمع بين الترابط والعلاقة في فقرات العمل.

- التخطيط يزيد من قدرة المنظمة على التوافق مع بيئتها، إذ يتوقف نجاح المنظم واستمرارها على مدى قدرتها على التوافق مع الظروف المحيطة والتغيرات التي تحدث بها.

- يعمل التخطيط على وضع أسس الرقابة لأن هناك علاقة وثيقة بين التخطيط والرقابة التي تعمل على التأكد من كون الأنشطة تتطابق والخطة الموضوعية، لأنه لا يمكن القيام بها إطلاقا عند عدم وجودها.

¹ يمكن العودة في هذا الصدد لكل من:

- علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 114.
- صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 151-152.
- معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، مرجع سبق ذكره، ص: 44-45.

3-1- أنواع التخطيط:

تستخدم المنظمات أنواعا مختلفة من التخطيط وفقا لأغراضها المختلفة، ووفقا لهذا يتم تصنيف التخطيط وفق عدة معايير، أهمها:

1-3-1 التخطيط حسب الفترة الزمنية: يقسم التخطيط حسب الفترة الزمنية التي تتناولها الخطة إلى:

- **التخطيط طويل المدى:** فهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية طويلة الأمد، ويمكن القول نسبيا أن الفترة خمسة سنوات فما فوق هي فترة تخطيط طويل المدى.
- **التخطيط متوسط المدى:** وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية ليست بطويلة ولا قصيرة الأجل، وهو في الغالب يغطي فترة تزيد عن السنة وتقل عن خمسة سنوات.
- **التخطيط قصير المدى:** وهو التخطيط الذي يغطي فترة تقل عن السنة، ومن خصائصه أنه يكون الأقرب إلى الدقة والأحكام نتيجة لدقة التنبؤ.

1-3-2 التخطيط حسب مدى تأثيره: وينقسم التخطيط حسب مدى تأثيره إلى:¹

- **التخطيط الإستراتيجي:** يهتم التخطيط الإستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل، ويبدأ التخطيط الإستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن بالمشاركة مع باقي المستويات الإدارية، ويتضمن التخطيط الاستراتيجي إعداد أهداف شاملة للمنظمة، والتي ترتبط عادة بالموشرات الخارجية والبيئية، ومن غايات التخطيط الإستراتيجي نجد:

- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
- إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية
- تطوير المنظمة من حيث تألف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

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

¹ محمود عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 198-200.

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

1-3-3 التخطيط حسب الوظيفة: ويقسم التخطيط حسب الوظيفة إلى:

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

1-4-4 مراحل التخطيط:

يمر التخطيط بالمراحل الأساسية التالية:¹

- **المرحلة الأولى، مرحلة تحديد الأهداف:** وفيها يتم تحديد الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها، والتي سيكون المرتكز الذي يحكم كل الخطط الرئيسية ويمكن إجمال فوائدها تحديد الأهداف فيما يلي:
 - تساعد على رفع مستويات العاملين من خلال ربط أهدافهم مع أهداف المنظمة.
 - تعطي الأساس الذي يتم الاعتماد عليه في توجيه جهود العاملين.
 - تساعد على وضع خطط متكاملة ومتناسقة مع بعضها.
 - تساعد على التنبؤ بالسلوك والأحداث المستقبلية.
 - تساعد على تقييم القرارات المتخذة.

• **المرحلة الثانية، جمع المعلومات والبيانات:** وذلك بقصد تحليلها ودراستها لمعرفة الأوضاع الحالية والمتوقعة، إذ يعتمد اتخاذ القرار الفعال على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن البدائل المتاحة من مصادرها المختلفة، هذه البيانات والمعلومات يجب أن تكون كافية، ودقيقة، ومختصرة، ومحايدة وليست متحيزة، وحيوية وشاملة، وأن يتم الحصول عليها في الوقت المناسب،

¹ معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، مرجع سبق ذكره، ص ص: 48-49.

وأن تكون من مصدر موثوق، وألا تكون تكلفة الحصول عليها، من جهود ووقت ومال، تفوق المكاسب التي سوف تحققها الخطة نفسها.

• **المرحلة الثالثة، وضع البدائل:** ويقصد بها مجموعة الوسائل أو السبل المتاحة أمام الإدارة لتحقيق الأهداف بالكفاءة والفعالية المطلوبة، وتكون عبارة عن خطط ووسائل متعددة عند استخدامها ومن المتوقع أن توصلنا إلى الأهداف المتوخاة.

• **المرحلة الرابعة، تقييم البدائل:** ويقصد بذلك التعرف على مزايا كل بديل، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها ومقارنتها مع بعضها البعض.

• **المرحلة الخامسة، اختيار البديل الأنسب:** وفي هذه المرحلة يتم اتخاذ القرار باختيار البديل الأكثر ملاءمة للمنظمة وظروفها ووضع موضع التنفيذ.

• **المرحلة السادسة، تنفيذ الخطة:** في ضوء البديل الذي تم اختياره، يقوم المخطط بتحديد الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بها لوضع البديل المختار موضع التنفيذ وتكون الأنشطة على شكل سياسات، وإجراءات، وقواعد، وبرامج، وميزانيات، يجب الالتزام بها لضمان حسن التنفيذ.

• **المرحلة السابعة، مراقبة وتقييم الخطة:** ويتم في هذه المرحلة التحقق من أن كل شيء يسير وفق الخطط الموضوعية، ويتم الكشف من خلالها عن الانحرافات السلبية، وأوجه الخلل ونقاط الضعف لتصحيحها ومنع تكرار حدوثها، كما يتم الكشف عن الانحرافات الايجابية وتقريرها ودعمها، ومما تجدر الإشارة إليه بأن عملية المتابعة تبدأ منذ بداية تنفيذ الخطط، وبعد عملية التقييم لا بد من وقفة تأمل، يتم من خلالها النظر إلى الانحرافات بين النتائج والأهداف، وتقرير طبيعة التغذية الرجعية المناسبة، والعودة إلى مرحلتها التخطيط والتنفيذ للبحث عن مصدر الخطأ ثم إجراء التصحيح المناسب.

1-5- **صفات الخطة الجيدة:** حتى تكون الخطط الموضوعية من طرف المديرين جيدة لا بد من أن تتوفر

على بعض المميزات، أهمها:¹

- أن تكون الخطة تتميز بالبساطة والوضوح.

- أن تكون عملية التنبؤ وجمع المعلومات واختيار البدائل وتقييمها واختيار أنسبها للمنظمة مبنية على أسس علمية سليمة.

- تحديد الهدف بشكل تام بحيث يكون قابل للقياس، وممكن التنفيذ، وضمن قدرة المنفذين له، وأن يكون محددًا بزمن معين.

¹ عادل خليل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

- يجب أن ينص فيها على الأجهزة والأدوات المطلوبة للتنفيذ.
- دراسة ما يحدث حيالها من ردود فعل ووضع الحلول المثلث لتلك الردود.
- أن تكون الخطة مرنة.
- أن تكون الخطة واقعية، بحيث تكون في حدود طاقات العاملين في المنظمة.
- أن تكون الخطة شاملة لكافة الأنشطة والأساليب والوسائل المتعلقة بالهدف الذي نخطط للوصول إليه، وأن توفر كافة الموارد اللازمة لذلك.

1-6- الصعوبات التي تواجه وظيفة التخطيط:

تواجه عملية التخطيط صعوبات عدة يمكن إيجاز أهمها فيما يلي¹:

- عدم دقة التنبؤ، إذ يعتمد التنبؤ بدرجة كبيرة على الحكم الشخصي، وبالتالي فهو عرضة لعدم الدقة، وبشكل عام كلما قلت الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة كلما زادت درجة الدقة وصحة درجة التنبؤ.
- ميل صانعي القرار والمديرين إلى الاهتمام بالحاضر وتنفيذ الأعمال بصورة يومية، مما يستنزف الكثير من الجهود ويضيع العديد من الفرص.
- التكلفة العالية نسبياً لتنفيذ عملية التنبؤ بالوسائل العلمية الحديثة.
- مقاومة التغيير، فالتخطيط يقترح أشياء جديدة، وهذا قد يؤدي إلى تغيير بعض العلاقات القائمة، والمعروفة أن الأشخاص يقاومون التغيير حفاظاً على العلاقات القديمة والنفوذ والسلطة.
- عدم الالتزام بالتخطيط، فبعض المدراء والعاملين لا يبدون كثيراً من الاهتمام بالتخطيط طالما أن أقسامهم تحقق أرباحاً مناسبة، كما أن البعض يدرك أهمية التخطيط لكنه لا يملك الوقت الكافي لوضع الخطط والالتزام بتنفيذها.
- عدم المشاركة في التخطيط، إن وضع خطة جيدة يستلزم إشراك جميع الأطراف العاملة داخل المنظمة عند وضع الخطة، لكن هناك بعض المدراء ومتخذي القرارات يتولون مهمة وضع الخطة بدون إشراك أي طرف فيها.
- التغييرات الطارئة التي تحصل في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، والتي تكون غير متوقعة وتعيق تحقيق الخطة.

¹ يمكن العودة في هذا الصدد لكل من:

- عادل خليل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص: 25.
- عبد الباري درة ومحفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص: 145-146.
- ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص: 73-74.

- التوقيت، يعد التوقيت عنصر مهم في نجاح أو فشل الخطة، فالخطة يجب أن تجدرول زمنيا بشكل يتحدد فيه وقت بدأ ونهاية الأنشطة وفترات انجازها، فالقرارات يجب أن تتخذ في الوقت المناسب، وفي بعض الحالات يضطر المديرون إلى اتخاذ قرارات تحت ضغوط معينة، ولو لم تتوفر لديهم المعلومات الكافية.

- يواجه التخطيط صعوبات تتعلق بعملية متابعة وتعديل الخطط أثناء التنفيذ وإيجاد الجهاز المتخصص، وتأمين المرونة اللازمة للخطة.

2- وظيفة التنظيم:

لقد ارتبط التنظيم بوجود الإنسان على وجه الأرض، وكفاحه من أجل تحقيق أهدافه المتعلقة بالبقاء وعمارة الأرض، وكان التنظيم في بداية حياة الإنسان بسيطاً يتلاءم واحتياجاته البسيطة المتعلقة بكسب العيش وضمان المأوى، والبحث عن الأمن والاستقرار في أبسط صورها وممارستها، غير أنه وبمرور الأيام، زادت خبرة الإنسان وتنوعت احتياجاته وأهدافه، وتعددت وسائله للوصول إلى تحقيق هذه الاحتياجات والأهداف، فكان التنظيم أحد وسائله التي اعتمد عليها في تحقيق أهدافه.

غير أن الاهتمام بالتنظيم كعلم ربما برز بشكل واضح وقوي في وقتنا الراهن، وذلك بسبب التوسع في حجم المجتمعات وزيادة عدد الأجهزة والمنظمات التي تعتمد عليها هذه المجتمعات لتحقيق أهدافها، إلى جانب ازدياد التخصص المهني للأفراد وتنوع وسائل الإنتاج، من هنا برزت الحاجة إلى ضرورة الاهتمام بالتنظيم بجميع أشكاله وصوره بغرض توجيه المنظمات والأفراد العاملين فيها نحو تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها هذه المنظمات.¹

2-1 مفهوم التنظيم:

يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية من الوظائف الإدارية، والتنظيم هنا يقصد به كل عمل يتم بموجبه تحديد الأنشطة والوظائف المتعددة للمنظمة (كالوظيفة المالية والتسويقية)، وتحديد مختلف إداراتها (كالإدارة المالية والإدارة التسويقية)، وأقسامها، ولجانها، وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض، من خلال تحديد السلطة والمسؤولية، والتفويض، والمركزية واللامركزية، ونطاق الإشراف.... الخ، وغيرها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.²

¹ علاء الدين عبد الغني محمود، *إدارة المنظمات*، مرجع سبق ذكره، ص: 228.

² محمود عبد المقصود محمد، *القيادة الإدارية*، مرجع سبق ذكره، ص: 63.

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

- التنظيم هو عبارة عن عملية حصر للواجبات والنشاطات المراد القيام بها وتقسيمها إلى اختصاصات الأفراد، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية وإنشاء العلاقات بين الأفراد، بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل بانسجام وتناسق لتحقيق الهدف.¹

- التنظيم هو الوظيفة المسؤولة عن تحديد الوظائف أو المهام التي ينبغي أن تؤدي وتحديد من سيؤديها، وتجميع الأنشطة المتشابهة، معا وتحديد من سيرفع تقاريره لمن، بالإضافة لتحديد مراكز القرار داخل المنظمة.²

- يعرف التنظيم بأنه وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين، وعندما ينشأ التنظيم يكون له أهداف واحتياجات تتعارض أحيانا مع أهداف واحتياجات أعضاء هذا التنظيم.³

- التنظيم هو الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة، ويتطلب هذا تحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف، وتحديد الأفراد المسؤولين عن القيام بهذه النشاطات، وكذلك تحديد الإمكانيات والموارد التي يستخدمها هؤلاء الأفراد مع توضيح العلاقات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسؤولية.⁴

- وذكر معجم العلوم الاجتماعية أن هناك معنيين لكلمة التنظيم هما:⁵

- **المعنى الأول** : ويقصد به التنظيم الاجتماعي بصورة عامة بما فيه من عمليات وعلاقات، وما يحققه من أهداف اجتماعية، كما أنه يضم البناء العام الذي يحدد الهياكل الأساسية التي تقوم في المجتمع.

- **المعنى الثاني**: وهو المنظمة، وبديل على أن مجموعة من الأفراد ينتظمون بمقتضى قواعد مضبوطة ولوائح محددة، وأهداف مرسومة، مثل المنظمات الصناعية والمنظمات الخدمية.

هناك عناصر رئيسية يجب أن تقوم عليها وظيفة التنظيم وهي:⁶

- تحديد هدف محدد ومتفق عليه.

¹ عادل خليل ثابت، *سيكولوجيا الإدارة*، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

² محمود علاء الدين عبد الغني، *إدارة المنظمات*، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

³ طلعت إبراهيم لطفي، *علم اجتماع التنظيم*، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص: 21.

⁴ معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، *القيادة والرقابة والاتصال الإداري*، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

⁵ حسان الجيلاني، *التنظيم والجماعات*، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص: 60.

⁶ يمكن العودة في هذا الصدد لكل من:

- محمد شاكر عصفور، *أصول التنظيم والأساليب*، الطبعة السادسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 124.

- محمود علاء الدين عبد الغني، *إدارة المنظمات*، مرجع سبق ذكره، ص: 32-33.

- تحديد النشاطات والأعمال التي يلزم القيام بها للوصول إلى الهدف.
- تحديد العلاقات بين كافة الأفراد والإدارات والأقسام.
- تجميع الأنشطة المتشابهة في إدارات أو أقسام أو وحدات متجانسة.
- اشتراك الأفراد في تحقيق الهدف، وذلك بتقسيم الأعمال بينهم، واستخدام الوسائل والإمكانات والأجهزة، والأدوات المتوفرة لديهم للقيام بالأعمال.
- إعداد الهيكل التنظيمي والدليل التنظيمي.
- تحديد نطاق الإشراف.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية المسؤولة عن ترتيب وتنظيم الموارد البشرية والاقتصادية للمنظمة، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها عن طريق، تجميع المهام المتشابهة والعمليات والنشاطات وكذا تحديد مسؤوليات الأفراد وتوضيح العلاقات الإدارية بينهم، من حيث السلطة والمسؤولية، وتوفير قنوات الاتصال الأفقية والعمودية من أجل تمكين المنظمة من تنفيذ الخطط وبلوغ أهدافها.

2-2 أهمية التنظيم

يظهر من خلال التعريفات السابقة أن للتنظيم أهمية قصوى يمكن أن نوجزها في النقاط التالية:¹

- **التنظيم هو هيكل العلاقات والسلطات:** يحدّد التنظيم العلاقات والسلطات وبذلك يعرف كل فردٍ عاملٍ على وجه التحديد، الواجبات المفروض عليه القيام بها، بحكم كونه عضوًا داخل المنظمة، ويعرف أيضًا واجبات الآخرين، كما يعرف سلطاته التي لا يجوز له تجاوزها وكذلك سلطات الآخرين، كل هذا من شأنه تحقيق التنسيق بين مختلف الجهود الفردية والجماعية وهو أمر إيجابي.
- **التنظيم هو هيكل الاتصالات والمعلومات:** يساعد التنظيم وبشكلٍ كبير في تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة سواءً بين مستويات الإدارة، أو بين العاملين داخل أحد هذه المستويات، ذلك أن التنظيم يحدد الجهات التي تصدر منها المعلومة وأسلوب إرسالها ووجهة استقبالها.

¹ يمكن العودة في هذا الصدد لكل من:

- هازرشي سليمان، عملية تسير مديريات الشباب والرياضة وعلاقته بوظائف الإدارة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة وتسيير رياضي، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3، 2015، ص: 231.
- محمود علاء الدين عبد الغني، إدارة المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 231-233.

- التنظيم هو وسيلة لتنمية القدرات: يعتبر التنظيم وسيلة فعالة لتنمية المهارات لدى أفراد المنظمة وتحسين أدائهم وسلوكهم فيما يخص الوظائف المنوطة بهم، إذ أن كل الأفراد على اختلاف مستوياتهم يكتسبون الخبرة مع مرور الزمن، الأمر الذي يجعل التنظيم ضروريًا لاستغلال تلك الخبرة بشكل ايجابي ويعود بالنفع على الإدارة.
- التنظيم هو هيكل الوظائف الإدارية: عن طريق التنظيم الجيد يتم تقسيم الأعمال وتوزيع المهام وفق تخصصات الأفراد، أي بوضع العامل المناسب في المكان المناسب، وهذا من شأنه القضاء على التضارب في المهام والتداخل في الصلاحيات.
- التنظيم يزيد من قدرات المنظمات على البقاء والاستمرار والتوافق مع التغيرات البيئية المحيطة: إن تخطيط الهياكل التنظيمية وتحديد علاقات السلطة والمسؤولية، وتحديد قنوات الاتصال بشكل سليم يساعد على حشد جهود الأفراد نحو تحقيق هدف البقاء، وزيادة قدراتها على رصد التغيرات البيئية المحيطة وتحقيق التوافق معها، ومن ثم تقليل مستويات المخاطرة في القرارات المتخذة.
- التنظيم يساعد على تحقيق التقدم على مستوى الدول: فنقدم الدول في كافة المجالات مرهون بكفاءة وفاعلية المنظمات العاملة في هذه المجالات.
- يقود التنظيم إلى خفض مستويات الإسراف والضياع في الموارد التنظيمية بكافة أنواعها سواء المادية أو البشرية.

2-3 خطوات عملية التنظيم:

تمر عملية التنظيم في المنظمة بعدة خطوات متسلسلة ومتعاقبة أهمها:

- الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف

الخطط تملي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها، ومن الممكن إنشاء إدارات جديدة أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما أنه من الممكن إلغاء بعض الإدارات، وقد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات، فالتنظيم سوف ينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيد العلاقات المعمول بها.¹

¹ ثروة مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

- الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف

تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف والسياسات والخطط الموضوعة، وكذلك تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة، كما يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدت مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.¹

- الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة

تجميع الأنشطة المتشابهة في وحدة وظيفية، وتجميع الوحدات الوظيفية المتشابهة في وحدة إدارية، فالمدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:²

- فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج،...).
- وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.
- البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

- الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات

تجمع الوحدات الإدارية المرتبطة مع بعضها في وحدة رئاسية واحدة (وحدة إدارية عليا)، ثم القيام بتفويض السلطة الضرورية لرئيس كل مجموعة حتى تتسنى لهم أداء هذه الأنشطة، إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولاً كأساس للسلطة، وهذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.³

- الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقة

يتم ربط الأنشطة والوظائف والإدارات مع بعضها البعض أفقياً ورأسياً من خلال علاقات السلطة والمسؤولية للوحدات المرتبطة رأسياً، وعلاقات التعاون للوحدات المرتبطة أفقياً، ورسم الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوظائف والسلطات والعلاقات، وإعداد الوصف والتوصيف الوظيفي لكل وحدة وظيفية، ثم تحديد إجراءات القيام بكل وظيفة، وهذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل،

¹ محمود عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 203.

² ثروة مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

³ محمود عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 204.

فالهيكـل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة، أما الهيكـل الرأسي فيقوم بتعريف علاقات العمل بين الإدارات العامة، ويجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت هدير واضح).

ومن الملاحظ أن كل خطوة من هذه الخطوات تحتاج إلى قرار يجب اتخاذه من قبل شخص أو أكثر حتى يتم الوصول إلى تنظيم جيد للمنظم.¹

2-4 أنواع التنظيم:

يوجد في كل منظمة نوعان من التنظيم هما:²

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

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

2-5 مبادئ التنظيم:

هناك عدد من المبادئ والأسس المتفق عليها بين الباحثين في المجال الإداري، والتي يمكن الاعتماد عليها كمقياس للتنظيم الجيد وهي:

- **مبدأ ضرورة التنظيم**: يجب تقسيم العمل على أفراد التنظيم وتحديد المسؤولية من كل جزء، مع إعطاء كل فرد السلطات الملائم للقيام بما أسند إليه من أعمال.

- **مبدأ وحدة الهدف**: يجب أن يكون للمنظمة أهداف واضحة تسعى إلى تحقيقها وإلا فلا حاجة إلى وجود التنظيم، كما يجب أن يحدد الهدف من وجود كل وظيفة بالهيكـل التنظيمي، وأن يسهم كل جزء من

¹ عادل خليل ثابت، *الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره*، ص: 29.

² معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، *القيادة والرقابة والاتصال الإداري، مرجع سبق ذكره*، ص: 54.

أجزاء التنظيم في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، ويتم ذلك بتحديد أهداف فرعية لأجزاء التنظيم، بحيث تكون الأهداف الفرعية متكاملة ومتناسقة، فيتم حصر مجهودات الجماعات والوحدات في قالب واحد يتجه نحو تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.¹

- **مبدأ التخصص:** إن المناداة باستخدام هذا المبدأ تعود بفوائد عديدة على الفرد والمنظمة، ومن أهمها:

- تحقيق أكبر استفادة ممكنة من قدرات الفرد العقلية والفكرية.
- يساعد التخصص على إيجاد نوع من البساطة والسهولة في العمل.
- يساعد على إيجاد نوع من الانسجام في أداء الأعمال بعيدا عن التنافس والاحتكاك والتعارض.
- يساعد على توفير الوقت والجهد.

إلا أن التخصص في العمل قد يؤدي إلى نتائج سلبية منها:

- إحداث حالة من الملل في العمل.
- تجزئة العمل إلى أجزاء صغيرة يجعل عملية التنسيق بين الأعمال نفسها غاية في الصعوبة.
- التأثير على طموحات ومواهب الأفراد أثناء أدائهم للأعمال حيث يصبحون رهينة للعمل المتخصص الذي يقومون به.²

- **مبدأ وحدة الأمر (القيادة):** والمقصود بوحدة الأمر أو وحدة القيادة أن لا يتلقى العاملون أوامر تتعلق بعملهم إلا من طرف رئيسهم المباشر، إذ أنهم مطالبون بتقديم تقارير تفصيلية عن طبيعة أعمالهم لهذا الرئيس، والذي بدوره يكون مسؤولا أمام رئيسه الأعلى.

- **مبدأ السلطة والمسؤولية:** إن موضوع السلطة والمسؤولية من أكثر المواضيع حساسية في وظيفة التنظيم، حيث يشكل العمود الفقري لكافة وظائف المدير في جميع المجالات، فالمدير الذي ليس لديه سلطة لا يستطيع أن يحقق إنجازات، كما أن المدير الذي لا تكون عليه المسؤولية عن إنجاز عمل له، لا يمكن لأحد أن يحاسبه أو يقيم أداءه. فالسلطة حق رسمي في إصدار القرار بغض النظر عن طبيعة ومجال هذا القرار، وبالتالي فهي قوة رسمية يستمدّها المدير من خلال كونه يشغل منصبا إداريا معينا في المنظمة، وتضمن له الحصول على إطاعة الأوامر من قبل المرؤوسين، بالإضافة إلى ذلك فإن السلطة الرسمية تربط قمة الهرم التنظيمي بقاعدته، حيث تتسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل على شكل قرارات وتوجيهات.

¹ ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص: 110.

² عادل خليل ثابت، الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

أما من حيث المسؤولية فهي عبارة عن التزام من المرؤوسين بإنجاز مهام محددة، وبالتالي فالسلطة تقابل المسؤولية وهما وجهان لعملة واحدة، ويجب أن تساوي سلطات أي مدير المسؤوليات المطلوبة منه. فعندما يلتزم الموظف بأداء واجباته وتفوض له الصلاحيات الكاملة لذلك، فيتم مساءلته عن أي تقصير في أدائه، وهذا ما يسمى بالمساءلة، والتي تتعلق بتوقع أن يؤدي الموظف عمله بالشكل السليم وأن يرفع تقاريره عن جودة العمل الذي يؤديه إلى رئيسه في العمل.¹

- **مبدأ تفويض السلطة:** التفويض من أكثر العوامل تأثيراً في زيادة فاعلية المدير، وتتم عملية التفويض في مختلف المستويات الإدارية، والهدف من تفويض السلطة هو توفير وقت المدير للأعمال الأكثر أهمية، أو لتجنب المشاكل والحالات الاستثنائية والاضطرارية، ويتكون تفويض السلطة من ثلاثة عناصر رئيسية، وهي:

- إسناد المسؤولية: وتعني إعطاء واجبات جديدة للمفوض.
- تفويض السلطة: وتعني الحق في التصرف أو توجيه تصرفات الآخرين.
- المساءلة: وتعني التزام المفوض إليه بأداء مرضي للعمل وحسن استخدام السلطة أمام الرئيس.

وتعد المسؤولية واجبا يلزم القيام به وتشكل دينا للرئيس على المرؤوسين لا يمكن الانتقاص منه عن طريق الطلب للآخرين القيام به، إذ يبقى المفوض مسؤولاً عما يترتب عن عملية التفويض، من أخطاء أمام رئيسه الأعلى باعتباره لم يحسن التقدير بتفويض سلطات لا تتناسب والقدرة الفعلية للمرؤوس الذي تم تفويض السلطة له، كما أنه لم يحسن الإشراف عليه.²

- **مبدأ نطاق الإشراف:** ويعني هذا المبدأ أنه يجب تحديد عدد الأفراد اللذين يخضعون لإشراف رئيس إداري واحد، وهذا من أجل تحقيق وظيفة الرقابة ووظيفة التوجيه بشكل رئيسي، إذ أن المسؤول أو المدير مهما كانت قدراته وكفاءته كبيرة إلا أنه لا يمكنه أن يشرف على عدد كبير من العمال وإلا فلن يكون هذا الإشراف ذو كفاءة وفاعلية، فالمدير بالإضافة إلى مسؤوليته في الإشراف والتوجيه لمجموعة من العمال لديه التزامات وواجبات أخرى عليه القيام بها. هذا ويجدر الإشارة أن نطاق الإشراف يتوقف على عدد من العوامل منها ما يتعلق بطبيعة النشاط الذي يمارسه العاملون الذين يُشرف عليهم المدير، ومنها ما يتعلق بقدرات المدير في حد ذاته، بالإضافة إلى طبيعة عمله ومنصبه.

¹ عبد الباري درة ومحفوظ جودة، *الأساسيات في الإدارة المعاصرة*، مرجع سبق ذكره، ص ص: 169-170.

² معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، *القيادة والرقابة والاتصال الإداري*، مرجع سبق ذكره، ص: 58.

- مبدأ المرونة: ويقصد بمبدأ المرونة أن يكون التنظيم قادرا على التلاؤم مع مختلف المتغيرات التي يمكن أن تحصل في البيئة الخارجية سواءا كانت سياسية أو اجتماعية أو تكنولوجية أو اقتصادية أو.. الخ، أو التغيرات التي يمكن أن تحدث في البيئة الداخلية للمنظمة.

- مبدأ تدرج السلطة: فالسلطة هي حق شرعي في التصرف وإصدار القرارات وإعطاء الأوامر والتنسيق والتخطيط والتنظيم، وعلى ذلك فإنه يجب أن تكون هنالك سلطة عليا، وأن ينحدر خط السلطة هبوطا من أعلى فرد (أو وظيفة) إلى أقل فرد (أو وظيفة) في الهيكل التنظيمي، أي من الرئيس الذي يصدر الأوامر إلى المرؤوس الذي يتلقى الأمر.¹

- مبدأ توازن المركزية واللامركزية: يوجد في العملية الإدارية أسلوبين من أساليب الإدارة يحددان درجة تفويض السلطة الممنوحة للمرؤوس في الهيكل التنظيمي، فهناك المركزية الإدارية، ويقصد بها تجميع صلاحيات اتخاذ القرارات في يد شخص واحد في التنظيم بحيث يصبح هو المتصرف في جميع الأمور. وهناك اللامركزية وهي انتشار صلاحية اتخاذ القرارات في أكثر من جهة أو إدارة أو شخص.

ويقصد بصلاحية اتخاذ القرارات، ممارسة الوظائف الرئيسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ولا يوجد في الواقع العمل بمركزية مطلقة أو لا مركزية مطلقة، بل هناك درجات مختلفة من المركزية اللامركزية، فتزداد الحاجة إلى اللامركزية كلما تعددت خدمات التنظيم وانتشرت الوحدات والفروع والأقسام الإدارية التابعة للجهاز الإداري في أجزاء البلاد كافة، بحيث يصعب إدارة جميع الأعمال من المركز الرئيسي.

ولقد أثبتت التجارب أن نجاح التنظيم يكمن في إتباع المبادئ السليمة، وأن فشله ينجم عن عدم وضوح الأهداف وغموض الاختصاصات، وعدم تكافؤ السلطة مع المسؤولية، وسوء تحديد العدد المناسب من المرؤوسين الذي يتم الإشراف عليه، وعدم تفويض السلطة بالشكل المناسب، وإغفال العوامل الفنية والإنسانية التي تؤثر في اختيار الدرجة الملائمة من المركزية واللامركزية.²

6-2 خصائص التنظيم الجيد:

حتى نقول أن الوظيفة الإدارية جيدة، لا بد من أن تتوفر على بعض المميزات، أهمها:³

¹ ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص: 111.

² عادل خليل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص: 35.

³ عادل خليل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

- أن يسند إلى كل مدير أوامر واضحة ومحددة ليعرف تماما طبيعة العمل المطلوب منه.
- يجب اقتران السلطة بالمسؤولية التي تتناسبها (مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية).
- قبل إحداث أي تغير في نطاق مسؤولية أي فرد يجب إعلام الشخص المعني بهذا التغيير وأن يمهد له حتى يتم تفهم التغيير المطلوب.
- ينبغي أن لا يتم إصدار أوامر للمرؤوسين الآخرين دون علم رؤسائهم المباشرين بذلك، ولا حتى من المسؤول الذي يقع في مركز أعى من المسؤول المباشر.
- إذا أردت أن تنتقد موظفا فافعل ذلك على انفراد.
- يجب أن لا ينتقى الفرد في التنظيم الأوامر من أكثر من شخص (مبدأ وحدة الأمر).
- يجب أن لا يطلب من شخص أن يكون مساعدا لآخر، وفي نفس الوقت ناقدًا له.
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- يجب أن يكون عدد الأفراد التابعين لمدير معين متناسبا مع قدرات المدير (مبدأ نطاق الإشراف).
- يجب أن تحل وبعناية أي نزاعات بين الأفراد داخل التنظيم.
- يجب أن يراعى مبدأ التنسيق بمعنى أن تكون أهداف كل مدير متناسقة مع أهداف المدراء الآخرين.

3- وظيفة التوجيه:

تعد وظيفة التوجيه من أكثر وظائف المدير حساسية لأنها تعنى بالعنصر البشري من حيث قيادته وإرشاده، وتوجيهه وتحفيزه، وغرس روح العمل الجماعي في داخله، بالإضافة إلى توفير اتصالات فعالة لتحسين أدائه، وبالتالي فإن على أي مدير في كل مستوى إداري أن يوجه مرؤوسيه بالشكل المطلوب وصولا لتحقيق أهداف المنظمة.

وهناك عدد من المبادئ الأساسية المفروض توفرها لكي تتجح جهود التوجيه من أهمها، وحدة الأمر التي تشير إلى أن حق إصدار الأوامر والتعليمات يفترض أن تكون من مدير واحد وليس من عدة أطراف. كما أن توفير المعلومات الضرورية لأداء العمل بالنسبة للمرؤوسين تعد عملية أساسية في توجيههم وإرشادهم، فبدون وجود المعلومات الكافية لأداء المهام المطلوبة منهم، فإن عملية التوجيه والإرشاد لا تجدي نفعًا.

تكمّن أهمية عملية التوجيه في كونها تتعامل مع العنصر البشري الذي يعد مفتاح النجاح أو الفشل بالنسبة للمنظمة، وهذا يتطلب من المدير التعامل بحرفية مع الأفراد الذين يعملون معه وفهم شخصياتهم وميولهم وحاجياتهم ورغباتهم، وكذلك توجيه جهودهم إلى الوجهة الصحيحة.¹

1-3 مفهوم التوجيه:

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

- التوجيه هو الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك، والمقصود بالقيادة في إطار هذا التعريف، القدرة على الحصول على تعاون ومساعدة الأفراد على قبول توجيه نشاطهم بطريقة اختيارية، أي إن السلطة التي يتمتع بها القائد إنما تتبع في حقيقة الأمر من الذين يقوم بتوجيه نشاطهم، وبذلك تعمل جماعة العمل في شكل منسق ومترايط.²

- التوجيه هو مرحلة مهمة وحيوية في العملية الإدارية، تهدف إلى الأخذ بيد أفراد القوى العاملة بالمشروع من خلال القيادة الرشيدة، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وضرب المثل لهم في التصرفات، كذلك تتضمن العملية التوجيهية توفير بيئة العمل المناسبة التي تعاون في إطلاق العاملين لقدراتهم الإبداعية لما فيه من فائدة للمشروع، وهو إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحديد أهداف المنظمة.³

- التوجيه هو الوظيفة التي تهدف إلى توجيه وإرشاد وتحفيز العاملين على نحو يساهم في ضمان تحقيق أفضل النتائج من خلال العمل اليومي المتشابك بين كل من الرؤساء والمرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية، ولذلك فهي ترتبط بمهارات الاتصال والقيادة والدافعية.⁴

والمشرف أو القائد هو الشخص المسؤول عن إنجاز العمل الذي ينفذ عادة عن طريق المرؤوسين، ومن ثم لا يقتصر الإشراف أو القيادة على مجرد إعطاء الأوامر أو ملاحظة المرؤوسين للتأكد من

¹ عبد الباري درة ومحفوظ جودة، *الأساسيات في الإدارة المعاصرة*، مرجع سبق ذكره، ص: 213.

² ربحي مصطفى عليان، *أسس الإدارة المعاصرة*، مرجع سبق ذكره، ص: 175.

³ ياسر أحمد عربيات، *المفاهيم الإدارية الحديثة*، مرجع سبق ذكره، ص: 159.

⁴ عادل خليل ثابت، *الإدارة المعاصرة*، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

إتباعهم للخطط الموضوعة فحسب، بل يهدف أساسا إلى خلق قوة فعالة وتحفيز كل فرد من أعضاء هذه الجماعة نحو تحقيق أداء أفضل وإنتاجية أعلى.

ويطلق لفظ مدير أو مشرف في هذا السياق على كل الأفراد الذين يشغلون مراكز إدارية تنفيذية على كافة المستويات الإدارية ابتداء من المدير العام للمنظمة، إلى مشرف خط الإنتاج الأول، أو رئيس العمال، وترجع أهمية التوجيه والإشراف إلى أنه يمكن من إقامة ووضع الخطط والتنظيم، وشغل الوظائف بالأفراد، لكن الأعمال لن تنجز والأهداف لن تتحقق إلا بتوجيه الأفراد وتعليمهم كيفية إنجاز وأداء الأعمال المطلوبة منهم لتحقيق الأهداف المنشودة.¹

3-2 مبادئ التوجيه:

إن نجاح عملية التوجيه تتوقف بصفة أساسية على مبدئين من مبادئ الإدارة هما:²

- **مبدأ تجانس الأهداف:** ينادي هذا المبدأ بأن فاعلية التوجيه تتوقف على مدى تجانس أهداف الفرد العادية مع أهداف المنظمة، فمن الطبيعي أن يكون للأفراد أهداف خاصة يسعون إلى تحقيقها، ولكن من المهم والأهمية تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي يكون هناك تكامل وتجانس بين أهداف الفرد والمنظمة، وذلك سوف يؤدي إلى تحقيق الأهداف الخاصة والأهداف المنشودة، فمثلا عندما تتحقق أهداف المنظمة سوف ينال الأفراد على مكافآتهم.

- **مبدأ وحدة التوجيه:** وهذا من مبادئ الإدارة العملية، حيث أن هذا المبدأ ينص على أنه ينبغي ألا يكون الفرد مرؤوسا لأكثر من رئيس واحد، حيث يكون تجاوب الأفراد، ويقلل من المنازعات والصراعات التنظيمية.

3-3 إرشادات حول عملية التوجيه:

المقترحات التالية مقتبسة من (ما الذي يجب أن يعرفه كل مشرف) للكاتبان ليستار بيتل وجون نيسنروم:³

- لا يجعل التوجيه نزاع من أجل السلطة، ومحاولة المسؤول أن يركز اهتمامه واهتمام الموظفين على الأهداف الواجب تحقيقها.

¹ ربحي مصطفى عليان، *أسس الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره*، ص: 176.

² ربحي مصطفى عليان، *أسس الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره*، ص: 176-177.

³ محمود عبد المقصود محمود، *القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره*، ص: 210-211.

- على المسؤول أن يتجنب الأساليب الخشنة، إذا ما أراد أن يأخذ المرؤوسون تعليماته بجدية.
- على المسؤول أن ينتبه لكل كلماته، لأنها قد تصبح موصل غير موثوق
- على المسؤول أن لا يفترض بأن جميع الموظفين فهموا كل شيء. فيجب عليه إعطاء الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف.
- على المسؤول أن يتأكد من حصوله على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة، فيجب منح الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي تفوض فيه المهام لهم، إذ إن المعرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد.
- على المسؤول أن لا يعطي الكثير من الأوامر، فالمعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين، ولهذا على المسؤول أن يجعل تعليماته مختصرة ومباشرة، كما عليه الانتظار حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن يطلب منهم البدء في عمل ثاني.
- على المسؤول إعطاء التفاصيل المهمة فقط، فبالنسبة للموظفين القداماء، لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة.
- على المسؤول الانتباه للتعليمات المتضاربة، وأن يتأكد من أنه لا يقول لموظفيه أمراً ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.
- على المسؤول أن لا يختار العامل المستعد للعمل فقط، بل عليه أن يتأكد من أنه لا يحمل الشخص المستعد أكثر من طاقته، كما عليه أن يتأكد أيضاً من إعطائه الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضاً.
- على المسؤول محاولة عدم تمييز أي شخص عن شخص آخر.
- على المسؤولين الجدد عدم التباهي بسلطاتهم أما المشرفين الأكثر نضجا، فغالبا ما يكونون أكثر قربا من موظفيهم.

3-4 ركائز التوجيه:

إن ممارسة وظيفتي التخطيط والتنظيم تصبح مجرد قوالب جامدة لا معنى لها، مالم يتم تحريك جهود الأفراد نحو تنفيذ الأعمال وفقاً للخطة المحددة، وفي إطار التنظيم المعتمد، وهو ما يشار إليه بوظيفة التوجيه أو تحريك جهود الأفراد، ويمارس التوجيه الفعال في ضوء فهم طبيعة السلوك البشري ومحاولة التأثير في هذا السلوك وتوجيهه الوجهة المرغوبة

تركز وظيفة التوجيه على تحقيق التفاعل والانسجام بين الأفراد لتوليد الحماس والرغبة والطاقة لديهم نحو تحقيق الأهداف المحددة في الخطة بكفاءة وفاعلية وبما يعود بالنفع على المنظمة والفرد، وللتوجيه ثلاثة ركائز أساسية، هذه الركائز متداخلة ويصعب تحديد الخطوط الفاصلة بينها، وهي: القيادة، الاتصال، التحفيز.

3-4-1 القيادة:

يجد الباحث في مجال القيادة تعريفات كثيرة ومتعددة لها ومن وجهات نظر مختلفة، وتعتبر القيادة من الأبعاد الرئيسية والهامة في الإدارة، ولقد حظي هذا البعد الإداري على اهتمام كبير من جانب الباحثين والمهتمين بالإدارة، وبالرغم من صعوبة طبيعة عملية القيادة وعناصرها والعوامل المؤثرة فيها، إلا أن الباحثين قد نجحوا في التوصل إلى النماذج والأنماط الرئيسية للقيادة، وكذلك المحددات الخاصة بالقيادة الفعالة وكيفية التأثير في سلوك المرؤوسين، ومن أجل تقديم مفهوم شامل للقيادة يتوجب عرض مجموعة من التعاريف لمختلف المفكرين منها:

- تعرف القيادة على أنها " قدرة الفرد في التأثير على الشخص أو المجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية ".¹

- تعرف أيضا على أنها " عملية تبادلية، وتعني القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص، بتوجيههم في قيامهم بالأعمال التي من شأنها تحديد الهدف علاوة على التأثير في سلوكهم ومعتقداتهم وقيمهم لصالح المنظمة ".

- وتعرف القيادة على أنها " عملية إثارة طموح الآخرين للعمل الجاد من أجل انجاز المهمات المطلوبة"، فالقيادة لها دور أساسي في توصيل الرؤية القيادية للآخرين، وبث الحماس في نفوسهم، وتحفيزهم على العمل الجاد ".²

- القيادة تمثل مجموعة من المميزات التي يجب أن يتمتع بها الأفراد الذين ينظر إليهم كقادة، وهكذا يكون القادة أشخاصا يستطيعون التأثير في سلوك الآخرين دون الحاجة إلى الاعتماد على العنف، فالقادة هم أناس يقبلهم الآخرون كقادة.³

¹ كمال مغربي وآخرون، أساسيات الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995، ص: 163.

² عبد الباري درة ومحفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص: 215.

³ صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص: 179.

من خلال التعاريف يمكن القول بأن القيادة هي أحد أهم الوظائف الإدارية والتي من خلالها تبذل مختلف الجهود نحو توجيه جهود الجماعات البشرية من أجل تحقيق أهداف محددة وأن جوهر القيادة إنما يتمثل بالتأثير على الآخرين إذ لا وجود للقيادة بدون القدرة على التأثير.

مما سبق نستنتج ما يلي:

- وجود شخص قائد يتمثل دوره في عملية التأثير.
- وجود مجموعة لديهم الاستعداد للعمل وتتم قيادتهم وتوجيههم.
- ممارسة مهارات التأثير.
- استخدام هذه المهارات مع التابعين بقصد تحقيق الأهداف المسطرة.

3-4-1-1 خصائص القائد الناجح:

بشكل عام يجب أن يتميز القائد الناجح بالسمات والخصائص التالية:¹

- **الالتزام وتكريس الذات لأهداف المنظمة:** إن إيمان القائد برسالته المنبثقة عن موقعه لا ينحصر فقط في القرارات والتعليمات التي يصدرها بل بما يقدمه عمليا في هذا المجال، فالقائد يعني في نظر المرؤوسين القدوة في كل شيء، وهذا هو الرباط المقدس بينه وبينهم، إذ يجب أن يضحى أكثر من مرؤوسيه بمصلحته الذاتية في سبيل مصلحة الجماعة.
- **القدرة على حفز وتشجيع الآخرين:** يجب أن يكون القائد ملهما لتابعيه من خلال تشجيعهم على التفاني والإخلاص في العمل، وبالتالي يستطيع الأفراد ذوي الأداء المتوسطة إلى الأداء المرتفع.
- **النضوج العاطفي:** إن النضوج العاطفي يجعل سلوك القائد أكثر توازنا، فلا يتسرع في اتخاذ قراراته، ويحكم العقل والمنطق أكثر في تعامله مع أتباعه ومع الآخرين، ويميل إلى اعتبار الآخرين وتقدير مشاعرهم والتسامح معهم، مما يعزز ثقتهم به والالتفاف حوله.
- **القدرة على الاتصال:** أي قدرة القائد على نقل وتوصيل الفكرة بكفاءة وفعالية، ويكون الاتصال عادة بطريقة شفوية، وعليه فإن القيادة تتصف بالذكاء الاتصالي، والقدرة على التقدير والتبصر والكلام المقنع

¹ ويمكن الرجوع في هذا الصدد لكل من:

- ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سيق نكرة، ص ص: 181-182
- عبد الباري درة ومحفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، مرجع سيق نكرة، ص: 216.
- بشير العلاق، مبادئ الإدارة، مرجع سيق نكرة، ص ص: 211-212.

- القدرة على إلهام الآخرين: وهي مهارة تنبثق عن جاذبية القائد وقدراته الفائقة على الاتصال والإقناع ولديه الثقة في الأهداف التي يعرضها ويقدر المرؤوسين هذه الثقة ويحسون بها وبالتالي يحسبون بأنه مهتم بالمركز الذي يحتله وبالأدوار التي يقوم بها.
- غرس الثقة في الآخرين: يتطلع المرؤوسين إلى معونة القائد ونصيحته وآرائه ليس فقط في مجال العمل، بل أيضا فيما يتعلق بمشاكلهم الشخصية، فيجب أن يشعر المرؤوسين بأن القائد هو ذلك الشخص الذي يمكن الرجوع إليه دائما والتحدث معه لأن لديهم الثقة به على توجيههم في الاتجاه السليم، ولأنه يحس بأدبيتهم حتى وهم داخل المنظمة التي ينتمون إليها جميعا.
- تفويض السلطة والثقة بالمرؤوسين: القائد الناجح هو الذي يدرك جوانب القوة والضعف في مرؤوسيه، ومدى المهام التي يمكن أن توكل إليهم، فهو يؤمن بإخلاصهم وولائهم وتعاونهم ويتوقع المزيد منهم.
- مساعدة الآخرين على النمو: فالقادة الحقيقيين لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط، فعندما يكون جو العمل سليما وصحيحا وخاليا من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءا متكاملًا لا يتجزأ، منتجين فريقا يتصدى لأقوى الفرق والمهام.
- القدرة على اتخاذ القرارات: بعد جمع المعلومات والحقائق حول الجوانب المختلفة للموقف يشغل الإداري الناجح تفكيره بسرعة حول الإجراء الفعال الذي يجب اتخاذه وينفذه.

3-4-1-2 أنواع القيادة:

- يمكن تصنيف القيادة حسب سلوك القائد، وأيضا حسب المنظمة، وطبيعة وطريقة عمل الأفراد فيها، ويمكن تلخيصها في ستة أنواع، هذه الأنواع مختلفة كل الاختلاف، ومن ثم لا يمكن لأحدها أن يحل محل الأنواع الأخرى، كما أنها ليست على نفس المستوى من الأهمية، وهي تمثل أنواعا من القيادة حيث يتركز الاهتمام في كل نوع منها على بعض الخصائص المعينة، وهي كما يلي:¹
- القيادة الشخصية: تزاو عن طريق الاتصال الشخصي، وهنا يحدث التوجيه بالكلام أو شخصيا بواسطة القائد، وهي من الأنواع الشائعة والتي تمتاز بالفاعلية.

¹ بشير العلق، مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص: 213.

- القيادة غير الشخصية: فهي تزاوُل من خلال مرؤوسى القائد، أو عن طريق وسائل غير شخصية، مثل الخطط والأوامر، وهي أيضا شائعة وتستخدم تقريبا في مجالات الأعمال المختلفة.
- القيادة المتسلطة: فهي تقوم على افتراض أن القيادة حق يعطى للفرد الذي يتمتع بالسلطة ويكون الاهتمام بالعمل بدرجة أكبر من الاهتمام بالأفراد، فمهما تحددت المهام وتوزعت يبقى القائد المتسلط يعطي ويمد الأوامر والتوجيهات دون استشارة الأفراد ومراعات ظروفهم وفهمها، ويعتقد القائد المتسلط أنه بسبب المركز الذي هو فيه يتمتع بسلطة مطلقة ويمكنه أن يقرر أفضل من غيره.
- القيادة الديمقراطية: تنتم بالمشاركة غير الرسمية للجماعات وبالاستفادة من آرائهم، هذا مع تشجيع المبادرة من جانب المرؤوسين، والقائد يتقترح الأعمال المحتملة مع توصياته ولكنه ينتظر موقف الجماعة قبل أن يضع هذه الأعمال موضع التنفيذ، وتهتم القيادة الديمقراطية بمصالح الجماعة وتعمل على إشباعها.
- القيادة الأبوية: تهتم القيادة الأبوية بالنفوذ في العلاقات بين القائد والجماعة، وهذا ما ينعكس على اهتمام القائد براحة ورفاهية التابعين، وهذا النوع من القيادة يهدف إلى تنسيق بين الجماعة والإرشاد، أي مراعات جميع ظروف العمل وتوفير الجو الملائم للعمل، وفي ظل كل هذا يكون من الصعب تطوير استقلال الجماعة واعتمادهم على أنفسهم.
- القيادة غير الرسمية: يقصد بها ذلك النوع الذي يظهر أصلا بواسطة الأشخاص الذين ينتمون إلى جماعات التنظيم الاجتماعي غير الرسمي.

3-4-2 الاتصال:

عندما يحاول الأفراد التحدث إلى بعضهم فإن هناك كيمياء قد تساعد على تحقيق الانسجام فيما بينهم، وقد تجعلهم يتجنبون أو يعرضون عن الحديث وعلى المديرين محاولة إيجاد الترابط بين الأفراد وخلق مناخ يساعد على تحقيق التعاون والأداء المتميز. والاتصالات الفعالة تمثل دعامة تنظيمية من خلال الدور الذي تلعبه في تدعيم العلاقات، وتعزيز السلوك الموجه نحو تحقيق الأهداف، والمساعدة على خلق روح الألفة والثقة بين المنظمة والعاملين من ناحية، وبين العاملين وبعضهم البعض من ناحية أخرى، وفي هذا المعنى، فإن الاتصالات تعتبر أهم أداة ليس فقط في الإدارة وخاصة في وظيفة التوجيه وأدواته ولكل نشاط إنساني فردي كان أم جماعي.

يمكن تعريف الاتصال على أنه " عملية يتم بموجبها نقل أو تحويل معلومات، وأوامر، وآراء، وتعليمات... الخ، من جهة لأخرى، والتي قد تكون فردا أو جماعة، وذلك من أجل إحاطتهم بها، والتأثير

في سلوكهم وتفكيرهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة المطلوبة، باستخدام وسيلة اتصال مناسبة، بهدف ضمان استمرارية العمل في المنظمة، فالاتصال إذن عملية نقل أو توصيل لمعنى مقصود إلى الآخرين.¹ والاتصال هو تلك العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيههم الوجهة المطلوبة. ولا يمكن تصور وجود أي تنظيم دون وجود أي نظام فعال للاتصالات، فالاتصالات جزء أساسي من الخطوات الإدارية الأساسية من تخطيط وتوجيه ورقابة، فهو يعمل على تسهيل عمليات صناعة القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي، وتمكين المرؤوسين من تعرف الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم وتعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط التنفيذ، كذلك التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها.²

ويتضمن مفهوم الاتصالات الإدارية في الواقع أفكاراً أساسية يجب الإشارة إليها، وهي:³

- أن هناك عدة أطراف لعملية الاتصال أو طرفين على الأقل يريد أحدهما (المرسل) أيشارك الآخر (المستقبل) في فكرة معينة.
- أن ذلك يتم عن طريق أسلوب معين أو فعل معين سواء كان الفعل لفظي أو غير لفظي، وسواء كان شفاهة أو كتابة.
- أن لهذا الفعل (الاتصال) هدف لا يتم الاتصال بدون تحقيقه وهو إيجاد حالة مشتركة من المعرفة، وبقدر ما ينجح المرسل في الوصول إلى هذه الحالة بقدر ما تكون عملية الاتصال قد حققت أهدافها.

عناصر الاتصال:

للاتصال جملة من العناصر والتي تشكل في مجموعها عملية الاتصال منذ بدايتها وحتى نهايتها، وهذه العناصر عبارة عن مراحل متسلسلة متلاحقة، وفيما يلي توضيح لها:⁴

¹ ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص: 194.

² أحمد فتحي أبو كريم، الشفافية والقيادة في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 117.

³ عادل خليل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص: 71.

⁴ ويمكن الرجوع في هذا الصدد لكل من:

- ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص: 195.

- عادل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص: 71.

- صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص: 187.

- زيد منير عبوي، فن الإدارة بالاتصال، الطبعة الأولى، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 23.

- المرسل **Sender**: أو مصدر المعلومات، وهو الشخص الذي ينشئ الاتصال، رغبة في نقل معنى أو قصد إلى شخص أو عدة أشخاص آخرين، وعادة ما يزول المرسل نشاطاً حركياً عند التعبير عن الرسالة المعطاة وذلك حسب وسيلة الاتصال سواء كانت لفظية أو غير لفظية أو مكتوبة أو غير ذلك، والمرسل لابد أن يكون إنساناً مميزاً، وله غرض محدد من القيام بعملية الاتصال، فكل مصدر يبيت معلومات ليس لها غرض، لا يمكن اعتباره مرسلًا.

- الرسالة **Message**: وتعني الأسلوب الذي تخرج به الفكرة أو المشاعر من المرسل إلى هؤلاء الذين يود أن يشاركوه أفكاره أو مشاعره، وهي عبارة عن رموز تحمل معنى لخدمة الهدف الذي من أجله أعدت الرسالة (موضوع الرسالة).

- قناة الاتصال **Channel**: وهي الوسيلة أو الأداة التي تحدد كيفية ترجمة عملية الاتصال وهي الطريقة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل أو المستقبلين، بما فيها من وسائل وأساليب.

- المستقبل **Receiver**: هو الطرف الآخر في عملية الاتصال، أي هو الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الاتصال، والذي يريد المرسل أن يشاركوه أفكاره ومشاعره وهو المسؤول عن إجابة الرسالة وعن فهم وتفسير معناها.

- الاستجابة **Response**: وهي ما يمكن أن نسميه رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال أو ما يسمى بالتغذية العكسية، وهل حققت التأثير أو الهدف المطلوب أم لا؟ وهو ما يعتبره البعض المتم لدائرة الاتصالات بين المستقبل والمرسل.

ويشترط في عملية الاتصال كي تكون فعالة أن يفهم المستقبل المعنى الذي يقصده المرسل من رسالته بكل دقة ووضوح، وعملية التغذية العكسية تهدف إلى اكتشاف الأخطاء أو النواقص وتعديلها كما تهدف إلى تحسين عملية الاتصال مستقبلاً.

أنواع الاتصالات:

يمكن تصنيف الاتصالات التي تتم داخل المنظمة ضمن نوع نوعين أساسيين هما: ¹

-الاتصالات الرسمية: تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها، وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية هي:

¹ عادل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص: 72.

1. الاتصالات الهابطة: حيث تناسب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين.

2. الاتصالات الصاعدة: وأغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا، وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة، عن الاتصالات الهابطة والصادرة عنها، كلما أدى ذلك إلى كفاية المنظمة وزيادة إنتاجيتها.

3. الاتصالات الأفقية: يأخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المنظمة بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل.

- الاتصالات الغير رسمية: وهي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد أساسا على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيرا للوقت في جمع المعلومات.

مقومات الاتصال الفعال والناجح:

تتأثر فاعلية الاتصال بمجموعة من العوامل نعرض أهمها فيما يلي:¹

- أن يكون موضوع الاتصال أو مضمون الرسالة واضحا وعند مستوى فهم المرسل إليه وإدراكه، وأن يكون في نطاق اختصاصه وفي حدود السلطات المخولة له.
- أن يكون خط الاتصال قصيرا ومباشرا قدر الإمكان، كي لا يحدث تحريف في مضمون الاتصال عند انتقاله من جهة لأخرى.
- أن تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن استقباله واستيعابه وأن تكون هذه المعلومات مهمة بالنسبة للمرسل إليه وجديدة وإلا فقدت أهميتها.
- أن تتصف عملية الاتصال بالمرونة، بحيث يترك قدر من الحرية في تعديل وشرح المعلومات من الأعلى للأسفل، بما يتلاءم مع المستوى الفكري والثقافي للمرؤوسين في المستوى الإداري الأدنى، وهذا مشروط بالمحافظة على مضمون الاتصال من التأويل والتحريف.
- أن تتم عملية الاسترجاع Fead Back ، وأن يتأكد المرسل من أن المرسل إليه قد أدرك الرسالة وانفعل معها، وذلك عن طريق ملاحظة رد فعل سواء بالتعبير الشفوي أو التصرف العملي.

¹ ويمكن الرجوع في هذا الصدد لكل من:

- ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص: 199-200.

- عادل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص: 73-74.

- يجب أن تركز الرسالة سواء كانت شفوية أم كتابية على الحقائق والمعلومات المهمة، مع شرح المعلومات الفنية وتبسيطها، والتعريف بالمصطلحات أو الحقائق غير المعروفة ومقارنتها بما هو معروف.
- يجب أن يكون هناك تنظيم سليم للاتصالات يكون مسؤولاً عن اقتراح وتنفيذ سياسة الاتصال في المنظمة، وأن يكون لدى الإدارة العليا القناعة بأهمية إدارة الاتصال، ودورها في تحقيق فعالية الاتصالات في المنظمة.

3-4-3 التحفيز :

يهتم موضوع التحفيز ببحث ودراسة أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس واندفاع، بينما لا يتوافر مثل هذا الحماس والاندفاع عند شخص آخر، أو الشخص ذاته في أزمة مختلفة، ولهذا يجب على الإدارة أن تفسر أسباب هذه الدوافع لوضع أساليب وأنظمة تحفيزية بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد من خلال تحقيق أعلى درجات الرضا عندهم.

وكان رواد المدرسة السلوكية أول من ركزوا في أبحاثهم على هذا الموضوع في عقد الثلاثينات من هذا القرن، وأشاروا بأنه حتى يستطيع المدير القيام بأعماله بشكل فعال عليه أن يفهم الأسباب التي تدفع الرد للقيام بسلوك معين، لأن ذلك التفهم يساعده على اتخاذ القرارات اللازمة لتوحيد جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة. والهدف من التحفيز هو زيادة الإنتاج عند الأفراد، وهذا الإنجاز يتحقق عن طريق التفاعل بين التحفيز وقدرات الفرد. وهذا يعني أن قدرات الفرد ومؤهلاته وخبراته لا تكفي لوحدها لضمان الإنجاز بالمستوى المطلوب، وإنما يحتاج إلى عامل آخر يجب على المنظمة توفيره وهو التحفيز الكافي لكي يتحقق الانجاز بالمستوى الذي تتوقعه المنظمة.

ويعرف التحفيز على أنه مؤثر خارجي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات، وهكذا فإن عملية التحفيز يمكن اعتبارها متغير وسيط لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة ويؤثر على سلوك الفرد ولكن يمكننا استنتاجه من سلوك الفرد ذاته، فمن خلال أدائه يمكننا معرفة ما إذا كان الفرد محفوزاً أم لا.¹

1-3-4-3 مكونات منظومة التحفيز :

يوجد عدد من المكونات المؤثرة في جدوى أي مدخل معين للتحفيز، وفيما يلي المكونات الرئيسية للتحفيز:²

¹ على عباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص ص: 168-169.

² خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،

- الفرد: يتفاوت أعضاء المنظمة، من مدراء وغير مدراء، في الذكاء والقابلية، والاتجاهات والحاجات، ولذلك من غير المحتمل أن تكون ردود أفعالهم موحدة ومتشابهة تجاه أي قوة تحفيز معينة.
- الوظيفة: يؤثر تصميم الوظيفة في مستوى التحفيز، فبعض الأفراد يندفعون لدرجة عالية بسبب غنى المهام وتحدياتها، هذا في حين يفضل الآخرون الوظائف الرتبية (الروتينية) والمهام المهيكلة، ولذلك يترتب على المدراء التوفيق بين الفرد والمهمة بطريقة تؤدي إلى أفضل أداء ممكن.
- موقف العمل: أما المكون الثالث فهو البيئة التي يتم فيها العمل، إذ هناك العديد من خصائص موقف العمل التي تبدو مهمة للظروف، فالعلاقات مع بقية أعضاء جماعة العمل تبعا للظروف، قد تشجع أو تعوق الأداء بسبب معايير الجماعة أو استحسان الأنداد، كما يرتبط السلوك الإشرافي بطبيعة معايير العمل، وتنظيمه، وتوزيع المكافآت.

ويؤدي تفاعل المكونات الثلاثة إلى تحديد استمالة التحفيز لأعضاء المنظمة.

3-4-2 أنواع التحفيز:

- إن الدوافع هي قوى داخلية تحرك الإنسان لمزيد من العمل، أما الحوافز فهي المؤشرات الخارجية التي تؤثر في القوى لداخلية للإنسان، بمعنى تحفزه على انجاز عمل ما بنجاح، وفيما يلي إيجاز لبعض أنواع هذه الحوافز والتي يتعين على المنظمة توفيرها للعاملين لديها:¹
- الحوافز المادية: وتأخذ شكل الزيادة الدورية وغير الدورية في الأجور والمكافآت، أو الترقية، أو تحسين ظروف العمل المادية والنفسية.
- الحوافز المعنوية: وهي عبارة عن عوامل غير ملموسة، مثل المشاركة في اتخاذ القرارات أو المعاملة الحسنة أو شهادة تقدير أو ترقية أو الاعتراف بالانجاز الناجح للفرد من قبل مسؤوليه.
- الحوافز العينية: ويقصد بها تخصيص جزء من إنتاج المنظمة للعامل، يعطى له في مناسبات معينة، أو صرف ملابس العمل أو تقديم الهدايا وما شابه ذلك،... الخ.
- الحوافز الجماعية: وتهدف إلى تشجيع روح الفريق والتعاون بين العاملين، مثل تخصيص جائزة لأفضل عامل أو لأفضل قسم أو جماعة عمل.

3-4-3 فوائد التحفيز:

تحقق عملية التحفيز نتائج وفوائد عديدة، من أهمها:²

¹ على عباس، أساسيات علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 170.

² هيثم العاني، الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 168.

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج، ومبيعات، أرباح... إلخ.
- تخفيض الفاقد في العمل، ومن الأمثلة عليه تخفيض التكاليف، وتخفيض كميات الخامات، وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية، وأي موارد أخرى.
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.
- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن.
- جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء.

4- وظيفة الرقابة:

إن البحث في الرقابة أمر قديم، غير أن أهميته اتضحت في الوقت الحاضر نتيجة اتساع نطاق الإدارة وتعدد أجهزتها وضخامة حجمها وتطور تقنياتها، والرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في جميع المنظمات على اختلاف تخصصاتها، وهي أيضا مطلوبة في جميع المستويات الإدارية للمنظمة الواحدة، وحتى نقاط ومراكز الإنتاج مع اختلاف الأسلوب الرقابي المعتمد في كل مستوى. إذ تبرز أهمية الرقابة من صلتها الوثيقة بمكونات العملية الإدارية، ذلك أن الرقابة نشاط يسبق ويواكب ويولي جميع وظائف الإدارة بدءا بالتخطيط وانتهاء بالرقابة ذاتها، والرقابة تعد العمل المكرس لضمان تحقيق وتطابق العمليات مع الأهداف والغايات التي سبق تحديدها، فهي تشمل على عمليات قياس أداء العاملين والمنظمة للتأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد نفذت بشكل سليم.¹

4-1 تعريف الرقابة:

تعد وظيفة الرقابة وظيفة إدارية، وعملية مستمرة ومتجددة يتم بمقتضاها التأكد من أن الأداء الفعلي للمنظمة يسير حسب الخطط الموضوعة وعلى نحو يؤكد الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المسطرة، وبالتالي يتم تصحيح المسار عن طريق اكتشاف الانحرافات وتحديد مواطن الخلل والعمل على تلافي أسبابها باتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بالأسلوب الملائم.²

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

¹ مظهر شعبان العاني و شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 109.

² محمد حسن أحمد، الإدارة بالنجاح، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 17.

- الرقابة هي عملية الكشف عن الانحرافات متى ما ظهرت، سواء قبل انجاز العمل أو أثناءه أو بعده، ومعالجتها بالأساليب المناسبة لضمان عدم تكرارها.
 - الرقابة هي نشاط تمارسه إدارة المنظمة لمتابعة تنفيذ السياسات الموضوعة وتقييمها، والعمل على إصلاح مواقع الضعف فيها لكي تسهم وبإيجابية في تحقيق الأهداف.¹
 - الرقابة هي قياس الأداء المتحقق وتصحيحه بغية التأكد من أن الأهداف المخطط لإنجازها تسير وفق الخطط الموضوعة، فهي أداة هادفة تعين الإدارة على الكشف عن الانحرافات وتصحيحها قبل أن يتم تفاقمها بغية اتخاذ الإجراء الملائم لتحقيق الوقاية من الانحرافات التي يتوقع حصولها.²
 - الرقابة هي التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تنطبق على كل شيء.³
- من خلال ما سبق يمكن تعريف الرقابة على أنها " الوظيفة الإدارية المسؤولة عن التأكد من جعل جميع الخطط المرسومة والأهداف المحددة من قبل المنظمة وفي جميع المستويات الإدارية قد تم تنفيذها بدقة، إذ تقوم بقياس الأداء عن طريق مقارنته بالمعايير التي تم وضعها، ثم تصحيح الانحرافات السلبية وتعزيز ودعم الانحرافات الايجابية.**

2-4 أهداف الرقابة:

- للرقابة العديد من الأهداف يمكن ذكر بعضها فيما يلي:⁴
- حماية المصالح العامة: وهي محور الرقابة وذلك بمراقبة النشاطات وسير العمل وفق خطته وبرامجه في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة والكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية.
- توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع لحماية الصالح العام واتخاذ ما يلزم من القرارات المناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.
- العملية الرقابية تسهم في اكتشاف العناصر الوظيفية التي ساعدت في منع الانحرافات أو تقليل الأخطاء، وهذا يؤدي إلى مكافأة هذه العناصر وتحفيزها مادياً ومعنوياً.

3-4 أنواع الرقابة:

تمارس الرقابة على الأشياء والأعمال التي يؤديها الأفراد في المنظمة الواحدة بغية التأكد من أن الخطط المرسومة قد حققت الأهداف المبتغاة دون ظهور انحرافات خطيرة، أو لاتخاذ الإجراءات

¹ مظهر شعبان العاني و شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص: 110.

² خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 382.

³ على عباس، أساسيات علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص: 180.

⁴ محمد حسن أحمد، الإدارة بالنجاح، مرجع سبق ذكره، ص: 17-18.

الضرورة لمعالجة أي انحراف قد يطرأ، وطالما أن الهدف من الرقابة هو الكشف عن الانحرافات بقصد تصحيحها ومعالجتها، فإن هذه المهمة يمكن أن تؤدي بعدة أشكال¹، لهذا صنف علماء الإدارة الرقابة إلى عدة أنواع وفقا لمجموعة من المعايير يمكن ذكر أهمها على النحو التالي:

- معيار الزمن: يمكن النظر إلى الرقابة في مراحلها الزمنية الثلاثة:²

- **الرقابة المسبقة:** أو كما تسمى الرقابة الوقائية أو الرقابة التنبؤية وهي الخطوات المتخذة مسبقا، هذا النوع من الرقابة يعمل على اكتشاف الأخطاء قبل حدوثها والاستعداد لها مما يؤدي إلى عدم وقوعها.
- **الرقابة الملازمة:** وتسمى أيضا الرقابة المتزامنة، وهي الرقابة التي تواكب عملية التنفيذ إذ تراقب سير مختلف الأعمال والأنشطة أول بأول، إذ تقيس الأداء وتقارنه مع المعايير الموضوعية لاكتشاف مختلف الأخطاء وقت حصولها وبالتالي معالجتها حتى تتجنب الآثار السلبية التي يمكن أن تلحق بالمنظمة.
- **الرقابة النهائية:** أو كما تسمى أيضا الرقابة اللاحقة أو البعدية، وهي الرقابة التي تقوم بإعادة النظر في كيفية تنفيذ العمل بعد الانتهاء منه، إذ تقوم بمقارنة العمل الفعلي المحقق مع المعايير الموضوعية مسبقا، واستخراج الانحرافات والعمل على علاجها ومحاولة تلافيها مسبقا.

- **حسب المصدر:** وتشمل الرقابة وفق معيار المصدر على نوعين:³

- **الرقابة الداخلية:** ويقصد بها جميع أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على النشاطات والعمليات التي تؤديها في جميع المستويات الإدارية، فقد تكون هذه الرقابة على الأفراد، أو على مصادر المعلومات، أو على المعدات والآلات المستخدمة، أو على نوع المعدات المستخدمة... الخ.
- **الرقابة الخارجية:** تعتبر الرقابة الخارجية عملا متمما للرقابة الداخلية ذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء، فإنه ليس ثمة داعي عندئذ إلى رقابة أخرى خارجية، فالرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي غير تفصيلية، كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة، مما يكفل الإطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمنظمة لا يخالف القواعد والإجراءات.

- **حسب تنظيها:** تصنف الرقابة طبقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:⁴

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

¹ شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص: 422.

² شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص: 422.

³ محمد حسن أحمد، الإدارة بالنجاح، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

⁴ على عباس، أساسيات علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص: 183-184.

• **الرقابة الدورية:** وهي التي تنفذ كل فترة زمنية حسب جدول زمني منتظم حيث يتم تحديدها يوميا أو أسبوعيا أو شهريا .

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

4-4 متطلبات الرقابة الفعال:

لكي تحقق أي منظمة أهدافها بكفاءة وفاعلية يجب أن يتسم نظام الرقابة المعتمد فيها سواء أكان يدويا أو قائم على استخدام تكنولوجيا المعلومات، بجملة من الأسس والسمات والتي من أهمها ما يلي: ¹

- **الملائمة:** ينبغي أن يتسم نظام الرقابة المعتمد لأي منظمة إنسانية بالملائمة لبنيتها كنظام وبين الأنشطة التي تقوم بتأديتها المنظمة المعنية، حيث أن الانسجام الملائم بين كل من الأنشطة والنظام المعتمد يعد حجر الأساس لتحقيق الأهداف المبتغاة، فالمنظمات الكبيرة مثلا تتطلب أنظمة رقابية أكثر تعقيدا وتشابكا من المنظمات الصغيرة.

- **التوقيت المناسب:** توفير المعلومات المعبرة عن حقيقة الأداء ودرجة انطباقه مع ما هو مخطط له بوقت يكفي لتؤدي إدارة ذلك النشاط التعديلات اللازمة فيه كلما لزم الأمر، فإن لم تصل المعلومات في التوقيت المناسب يفقد نظام الرقابة مبرراته ومزاياه.

- **الوضوح:** من المتطلبات الرئيسية لنجاح أنظمة الرقابة الفعالة هو اتسامها بالوضوح وسهولة الفهم من قبل كافة الأفراد المسؤولين عن الأداء، كوضوح الهدف الرئيسي للرقابة، ووضوح المعايير والمؤشرات القياسية المعتمدة، ووضوح الأساليب الرقابية.... الخ.

- **الاقتصاد في التكاليف:** تتجلى أهمية نظام الرقابة من خلال تقليص التكاليف الكلية المترتبة عنه حيث ينبغي أن تكون المردودات المتحققة من اعتماد النظام أكثر من التكاليف الناجمة عن تنفيذه.

- **الموضوعية:** إن عدم ابتعاد المدير عن الجوانب الذاتية له في تفسيره لنتائج الأداء قد يفسد نظام الرقابة المعتمد بأكمله بحيث لا يتم الاستفادة منه.

- **المرونة:** إن جمود المنظمة وعدم قدرتها على التكيف مع المتغيرات والمستجدات داخليا أو بيئيا من شأنه أن يقود إلى عدم قدرة النظام الرقابي في تحقيق أهداف المنظمة.

- **إمكانية تصحيح الانحرافات:** تتجلى فاعلية وكفاءة نظام الرقابة الفعال من خلال إمكانية تصحيح الانحرافات بعد تحديد الأسباب التي أدت إلى حصولها وإمكانية اتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية بدقة وسرعة.

¹ ويمكن الرجوع في هذا الصدد لكل من:

- فريد فهمي زيارة، **وظائف الإدارة**، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص ص: 397-399.

- خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، **مبادئ إدارة الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص ص: 390-392.

4-5 خطوات عملية الرقابة:

قبل تحديد خطوات الرقابة من الأفضل معرفة من يقوم بعملية الرقابة، ومن هو المراقب، وللإجابة على هذا السؤال يتعين الإدراك بأن الرقابة بطبيعتها من مسؤولية جميع العاملين في المنظمة، ولكن يزيد حجم المسؤولية الرقابية كلما اتجهنا بالمسؤوليات الوظيفية إلى الأعلى، والمسؤولية الرقابية تقع على المشرف على العمل، والمقصود بالمشرف هنا هو المدير العام، وقد يكون مدير إنتاج، أو مدير تسويق، أو مدير مواد، أو رؤساء الأقسام، أي مجموعة المشرفين بحسب موقعهم في المستوى التنظيمي، وقد يكون المراقب أحد العاملين ذاته الذي يصمم نظم المعلومات ويحصل على البيانات ويفسرها، ويقدم التوصيات حول الإجراءات التصحيحية المناسبة لها، وهذا تحقيقاً لمبدأ الرقابة الذاتية التي هي الأساس في العمل الرقابي، لأنها تتبع من ضمير وأمانة وولاء الفرد لمنظمتها التي يعمل بها، ولكن القرار النهائي وطلب القيام بإجراء التصحيحات هو من مسؤولية المدير المختص، ولكي تتجح المنظمة في عملها الرقابي على تنفيذ الخطوة¹، لا بد لها من تحديد وفهم خطوات الرقابة والتي تتمثل فيما يلي:

- الخطوة الأولى: وضع معايير الأداء

إن الأساس في عملية الرقابة هو وجود خطة أولاً، هذه الخطة تمثل المعايير المطلوبة للأداء، حيث أن المعيار هو مستوى الأداء المستهدف والذي يقاس به الأداء الفعلي للنشاط، إن هذه الخطوة تشكل البعد التخطيطي للرقابة، فغالبا ما يتم تحديد تلك المعايير بما يرتبط ويخدم الأهداف، وهذا ما يجعل هذه الخطوة أقرب إلى التوجه التخطيطي منه إلى الأداء العملي للرقابة، لهد نجد العديد من المتخصصين في إدارة الأعمال ينظرون إلى أن الأداء الرقابي يبدأ بعد هذه الخطوة².

إن المعايير الموضوعية أو المحدد يجب أن تتسم بعدد من الصفات، كالوضوح، والقابلية على التحقيق، والمرونة، حيث إن توافرت هذه السمات فإنها تؤدي إلى إمكانية تحقيق الإنجاز المستهدف بكفاءة وفعالية، وبعبارة أخرى ذلك يؤدي إلى إضعاف القدرة على الذاتية للإنجاز³.

- الخطوة الثانية: قياس الأداء الفعلي أو المتحقق طبقاً للمعايير الموضوعية⁴

يتم قياس الأداء في مراحل متعاقبة ومتعددة من إنجاز الفعاليات في المنظمة، وقد يكون القياس في مرحلة المدخلات (مثلاً: قياس جودة أو نوعية المواد الأولية)، أو خلال مرحلة التحويل أو الصنع (مثلاً:

¹ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص: 187.

² فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص: 376.

³ خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، أساسيات علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص: 386.

⁴ يمكن العودة في هذا الصدد لكل من:

- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص: 190.

- خليل محمد حسن الشماخ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،

الأردن، 2007، ص: 308.

قياس تطابق المنتج مع المعايير النوعية)، أو مرحلة المخرجات (مثلا: قياس قبول المستهلكين للمنتج). وقياس الأداء الراهن طبقا للمعايير الموضوعية تعد الخطوة الثانية للرقابة حيث يتم فيها تحديد مدى تطابق الإنجاز الفعلي مع المعيار، وبالطبع تظهر الانحرافات، فمنها ما هو إيجابي أي أعلى من المعيار، ومنها ما هو سلبي أي أن الإنجاز الفعلي أقل من المعيار، ولكي تكون النتيجة موثوق بها بدرجة أكبر لا بد من الأخذ بالحسبان ما يلي:

- توقيت المعلومات وحجمها ونوعيتها.
- وحدات القياس المناسبة التي يتم اختيارها.
- مدى الثقة في المعلومات.
- صدق المعلومات ومدى ثباتها.
- كيفية إيصال المعلومات إلى الجهة المعنية.

- الخطوة الثالثة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة التنفيذ

الخطوة الثالثة في عملية الرقابة هي القيام بالإجراءات التصحيحية للانحرافات السلبية التي ترتبط بالمسؤول عن العمل، فهو الشخص الذي يحدد نوع الإجراء التصحيحي المطلوب، وبدون هذه الخطوة لا يكون هناك رقابة منتظمة ولا إجراءات تصحيحية، وبما أن الأعمال التي تنفذ هي من نتائج قرارات المسؤول عن العمل، فهي بذلك تعكس شخصيته التي تعتمد على عوامل ظرفية أو بيئية، وبالتالي فإن قراراته تؤثر كثيرا على نوع الرقابة ونوع الإجراء التصحيحي المطلوب، وعلى أية حال لا بد من معرفة أسباب الانحراف السلبي وتحديد الإجراء التصحيحي ومنع حدوثه مستقبلا، أما عن الانحرافات الإيجابية فهي تحتاج فقط إلى تحليلها لمعرفة أسبابها بهدف تدعيمها.¹

6-4 معوقات نجاح نظام الرقابة:

- تعاني النظم الرقابية من مقاومة العاملين لها، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل من أهمها:²
- الرقابة الزائدة: يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة، إذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها، إذ نجد أن الإدارات تسعى جاهدة لمتابعة ومراقبة الكثير من الأنشطة لتحقيق الأهداف المرجوة ولتجنب الأخطاء والانحرافات.
 - التركيز في غير محله: تركز بعض النظم الرقابية على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين، حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جدا مما قد يثير العاملين ضد هذه الرقابة.

¹ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص: 190.

² يمكن العودة في هذا الصدد لكل من:

محمد حسن أحمد، الإدارة بالنجاح، مرجع سبق ذكره، ص: 21-22.

خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 315.

- عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات: يشعر العاملون أحيانا بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات، وفي بعض الوقت يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة والمراجعة التفضيلية لكل جزئيات العمل، مما يرتبط سلبيا بقبول العاملين والتجاوب مع النظم الرقابية.
- عدم التوازن بين العائد والتكاليف: قد يكون عدم كفاية العائد أو المكافآت التي يحصل عليها العاملون من أسباب مقاومة هؤلاء للنظم الرقابية.
- عدم الحيادية: قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد، إلى عدم قبول العاملين لهذه الأنظمة.
- وهناك أسباب أخرى تؤدي إلى نفور العاملين من الوسائل الرقابية المستخدمة وأهمها:
- قد تميل إجراءات الرقابة إلى اختلال صورة الفرد عن نفسه، لأن التقارير غالبا ما تركز على النقاط السيئة في الأداء.
- عدم تقبل العاملين لأهداف المنظومة الرقابية، مما يعني معارضته لها.
- عدم عقلانية مستويات الإنجاز.
- قد يعترض العامل على تخويل الصلاحيات الرقابية لجماعة من العمال، أو ممارسة المراقبة من قبل الرئيس غير المباشر.
- عدم ثقة العاملين بصحة المعايير.
- عدم اتساق أهداف الجماعة التي يعمل فيها مع وسائل الرقابة فيه، ومع أهداف المنظمة التي تستمد معايير الرقابة منها.
- عدم تقبل الحقائق غير السارة .

الخاتمة

لقد تم إعداد هذه المطبوعة والتي جاءت بعنوان: "مدخل إلى إدارة الأعمال" حيث هي موجهة أساساً لأقسام السنة الأولى جذع مشترك علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، والتي يمكن أن يستفيد بها طلبة ميدان العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بكل فروعه وتخصصاته.

تمثل الإدارة عنصراً مهماً لتطور المنظمات وبقائها، لما لها من فعالية في تحسين ظروف العمل وتقدمه، ولهذا السبب نجد أن معظم الباحثين في العلوم الإدارية يعملون بجد لتحديث الأساليب الإدارية وتنمية القيادات بما يتماشى مع التغيرات الجذرية والسريعة الحاصلة في جميع دول العالم، إذ أن رفع كفاءة العمل الإداري يعتبر عاملاً أساسياً ومهماً في تطوير الأداء وتحسين جودته.

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

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

تتلخص عناصر العملية الإدارية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتأخذ هذه العناصر أهمية محورية بصرف النظر عن نوع النشاط أو حجم المنظمة، هذه العناصر متداخلة ومتفاعلة ومتشابكة مع بعضها البعض، فهي تتكامل مع بعضها البعض بغية تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة.

وفي الأخير، فإنه لشرف لنا أن نضع هذه المطبوعة بين يدي طلبتنا الأعزاء، وزملائنا الأساتذة، كما نرجو من كل من شرفنا بقراءة هذه المطبوعة ووجد فيها ما يستوجب التحسين أو التصحيح أو تم السهو عنه أن يقيد ملاحظاته ويوجهها لنا مع الشكر المسبق وتقدير الاهتمام وعميق الاحترام.

والصلاة والسلام على أشرف خلق الله محمد الصادق الأمين.

الأستاذ غنية شيخي.

والله الموفق.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1. أحمد فتحي أبو كريم، الشفافية والقيادة في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
2. بشير العلق، مبادئ الإدارة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
3. ثروة مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
4. حسان الجيلاني، التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
5. خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
6. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الخامسة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.
7. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان، الأردن، 2007.
8. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
9. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
10. سعاد نائف برنوطي، الإدارة، أساسيات إدارة الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
11. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.
12. صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
13. صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005.

14. طلعت إبراهيم لطفى، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007 .
15. عادل خليل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
16. عادل خليل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
17. عبد الباري درة و محفوظ جودة، أساسيات في الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
18. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة-الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرون، المكتبة المصرية، المنصورة، مصر، 2006.
19. عبد الرحمن الصباح، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
20. عدنان أبو عرفة وآخرون، مقدمة في تقنية المعلومات، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
21. علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، السنة، 2011.
22. على عباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
23. عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
24. فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، الطبعة الثانية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
25. فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
26. كمال مغربي وآخرون، أساسيات الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995.
27. محمد جاسم العبيدي وآخرون، الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع، الطبعة الأولى، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
28. محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، الطبعة الأولى، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2006.
29. محمد حسن أحمد، الإدارة بالنجاح، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

30. محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، الطبعة السادسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .
31. محمود عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، الطبعة العربية الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
32. مزهر شعبان العاني و شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
33. معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
34. هازرشي سليمان، عملية تسير مديريات الشباب والرياضة وعلاقته بوظائف الإدارة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة وتسيير رياضي، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3، 2015
35. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافئات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
36. ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار يافة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

المراجع باللغة الأجنبية

1. Charlotte Fillol, Apprentissage et systémique: une perspective intégrée, Revue Française De Gestion «Management des savoirs», N: 149, 2004.