

خدمات أكاديمية

كفاءات وطنية

معايير عالمية

دراسة
للإستشارات والدراسات والترجمة



drasah 1 | 00966555026526
00966560972772
www.drasah.com | info@drasah.com

خدماتنا



توفير المراجع العربية والأجنبية



التحليل الاحصائي وتفسير النتائج

الاستشارات الأكاديمية



جمع المادة العلمية

الترجمة المعتمدة



drasah1

Info@drasah.com

00966555026526

00966560972772

drasah.com



دراسة

للاستشارات والدراسات والترجمة



تواصل معنا



00966555026526

00966560972772



متواجدون على مدار الساعة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid
Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

تلمسان الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية

بعنوان:

مدخل إلى إدارة الأعمال

سلسلة محاضرات مقدمة لطلبة السنة أولى جذع مشترك ليسانس

من إعداد الباحثة:

بدراوي شهيناز: أستاذة محاضرة "ب"

السنة الجامعية: 2021 - 2022

فهرس المحتويات:

| الصفحة | المحتويات |
|--------|---|
| 1 | المقدمة العامة |
| 3 | المحور الأول: مدخل إلى علم الإدارة |
| 3 | تمهيد |
| 3 | -1 تعريف الإدارة |
| 4 | -2 أهمية دراسة الإدارة |
| 5 | -3 خصائص الإدارة |
| 6 | -4 أهمية الإدارة |
| 6 | -5 مجالات الإدارة |
| 7 | -6 الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال |
| 9 | -7 العلاقة بين الإدارة والمنظمة |
| 10 | -8 طبيعة الإدارة (علم وفن ومهنة) |
| 11 | -9 علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى |
| 13 | -10 وظائف الإدارة |
| 15 | خلاصة |
| 16 | المحور الثاني: المؤسسة وتطورها عبر المدارس الفكرية |
| 16 | تمهيد |
| 16 | -1 مفهوم المؤسسة الاقتصادية |
| 17 | -2 مختلف المناهج والمقاربات في تحليل ودراسة المؤسسة |
| 17 | -3 خصائص المؤسسة الاقتصادية |
| 19 | -4 الموارد المستخدمة في المؤسسة الاقتصادية |
| 19 | -5 أهمية المؤسسة الاقتصادية |
| 19 | -6 أهداف المؤسسة الاقتصادية |

| | |
|----|--------------------------------------|
| 21 | -7 تصنيف المؤسسة الاقتصادية |
| 24 | -8 وظائف المؤسسة الاقتصادية |
| 25 | خلاصة |
| 26 | المحور الثالث: محيط المؤسسة |
| 26 | تمهيد |
| 26 | -1 تعريف المحيط |
| 26 | -2 أهمية دراسة المحيط من طرف المؤسسة |
| 27 | -3 خصائص المحيط |
| 27 | -4 مكونات المحيط |
| 27 | a. البيئة الداخلية للمنظمة |
| 28 | b. البيئة الخارجية للمنظمة |
| | -5 العلاقة بين المحيط والمؤسسة |
| | a. تأثير المحيط في المؤسسة |
| | b. تأثير المؤسسة في المحيط |
| 30 | -6 التحليل الإستراتيجي للمؤسسة |
| 32 | خلاصة |
| 33 | المحور الرابع: المدرسة الكلاسيكية |
| 33 | تمهيد |
| 33 | -1 تعريف المدرسة الكلاسيكية |
| 33 | -2 نشأة المدرسة الكلاسيكية |
| 34 | -3 مبادئ المدرسة الكلاسيكية |
| 34 | -4 خصائص المدرسة الكلاسيكية |
| 34 | -5 اتجاهات المدرسة الكلاسيكية |
| 34 | أولاً: حركة الإدارة العلمية |

| | |
|----|---|
| 37 | ثانيا: حركة الإدارة العملية أو التقسيمات الإدارية (الإدارة التنظيمية) |
| 40 | ثالثا: حركة الإدارة البيروقراطية |
| 43 | -6 تقييم المدرسة الكلاسيكية |
| 43 | a. إيجابيات المدرسة الكلاسيكية |
| 43 | b. انتقادات المدرسة الكلاسيكية |
| 44 | خلاصة |
| 45 | المحور الخامس: مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية |
| 45 | تمهيد |
| 45 | أولا: مدرسة العلاقات الإنسانية |
| 45 | -1 مفهوم العلاقات الإنسانية |
| 46 | -2 ملخص تجارب Elton Mayo لـ Hawthorne |
| 48 | -3 انتقادات مدرسة العلاقات الإنسانية |
| 48 | ثانيا: المدرسة السلوكية |
| 48 | -1 تعريف المدرسة السلوكية |
| 49 | -2 مبادئ المدرسة السلوكية |
| 49 | -3 اتجاهات المدرسة السلوكية |
| 49 | a. نظرية الحاجات الإنسانية لـ Abraham Maslow |
| 51 | b. نظرية العاملين لـ Frederick Herzberg |
| 53 | c. نظرية X ونظرية Y لـ Douglas Mc Gregor |
| 54 | -4 تقييم المدرسة السلوكية |
| 54 | a. إيجابيات المدرسة السلوكية |
| 55 | b. انتقادات المدرسة السلوكية |
| 55 | خلاصة |
| 56 | المحور السادس: المدارس الحديثة |
| 56 | تمهيد |

| | |
|----|--|
| 56 | أولاً: مدرسة النظم |
| 56 | 1- تعريف النظام |
| 57 | 2- خصائص مدرسة النظام |
| 57 | 3- مكونات النظام |
| 59 | 4- تقييم مدرسة النظم |
| 59 | a. أهم أفكار مدرسة النظم |
| 59 | b. إسهامات مدرسة النظم |
| 60 | c. انتقادات مدرسة النظم |
| 60 | ثانياً: الإدارة بالأهداف |
| 61 | 1- مفهوم الإدارة بالأهداف |
| 61 | 2- أهداف الإدارة بالأهداف |
| 61 | 3- خصائص الإدارة بالأهداف |
| 61 | 4- المبادئ العشر للإدارة بالأهداف |
| 62 | 5- تقييم الإدارة بالأهداف |
| 62 | a. مزايا تطبيق الإدارة بالأهداف |
| 63 | b. سلبيات الإدارة بالأهداف |
| 64 | ثالثاً: المدرسة الظرفية (الموقفية) |
| 64 | 1- مضمون المدرسة الموقفية |
| 66 | 2- أسسها |
| 66 | 3- العوامل الموقفية التي تؤثر على فاعلية الإدارة |
| 67 | 4- تقييم النظرية الموقفية |
| 67 | a. إسهامات النظرية الموقفية |
| 67 | b. انتقادات النظرية الموقفية |
| 67 | رابعاً: المدرسة الكمية |
| 68 | 1- تعريف المدرسة الكمية |
| 68 | 2- اتجاهات المدرسة الكمية |
| 69 | 3- أهم الحالات التي يمكن فيها استخدام المدرسة الكمية |

| | |
|----|---|
| 69 | -4 مبادئ المدرسة الكمية |
| 70 | -5 تقييم المدرسة الكمية |
| 70 | a. إسهامات المدرسة الكمية |
| 70 | b. انتقادات المدرسة الكمية |
| 70 | خامسا: مدرسة اتخاذ القرارات |
| 71 | -1 مضمون مدرسة اتخاذ القرار |
| 71 | -2 مفهوم عملية اتخاذ القرارات |
| 72 | -3 الفرق بين عملية اتخاذ القرار وصنع القرار |
| 73 | -4 مبادئ اتخاذ القرار |
| 74 | -5 خطوات عملية اتخاذ القرار |
| 74 | -6 أهمية تطبيق نظرية اتخاذ القرار |
| 75 | -7 عناصر مدرسة اتخاذ القرارات |
| 76 | -8 إسهامات مدرسة اتخاذ القرارات |
| 76 | a. مزايا وإيجابيات مدرسة اتخاذ القرار |
| 76 | b. انتقادات مدرسة اتخاذ القرارات |
| 76 | سادسا: الإدارة اليابانية (نظرية Z) |
| 76 | -1 مضمون نظرية Z اليابانية |
| 78 | -2 الصفات العامة للمدرسة اليابانية في الإدارة |
| 79 | -3 عناصر الإدارة اليابانية |
| 79 | -4 تقييم النظرية اليابانية |
| 80 | خلاصة |
| 81 | المحور السابع: المسير أو المدير |
| 81 | تمهيد |
| 81 | -1 تعريف المسير أو المدير |
| 82 | -2 سمات المدير الناجح |
| 83 | -3 أنواع المدراء حسب المستويات الإدارية |
| 83 | a. مدراء الإدارة العليا |

| | |
|----|---|
| 83 | b. مدراء الإدارة الوسطى |
| 83 | c. مدراء الإدارة الإشرافية أو القاعديون |
| 83 | -4 أدوار المسير |
| 83 | a. الأدوار التفاعلية أو الشخصية |
| 84 | b. الأدوار المعلوماتية |
| 84 | c. الأدوار القرارية |
| 85 | -5 مهارات المسير |
| 85 | a. المهارات الفنية أو التقنية |
| 85 | b. المهارات الإنسانية |
| 86 | c. المهارات الإدراكية أو المفاهيمية أو الفكرية |
| 86 | -6 أنماط السلوك الإداري للمدير |
| 88 | خلاصة |
| 89 | المحور الثامن: وظائف المسير |
| 89 | تمهيد |
| 89 | أولاً: وظيفة التخطيط |
| 89 | -1 تعريف التخطيط |
| 90 | -2 خصائص التخطيط |
| 91 | -3 أهمية التخطيط |
| 92 | -4 أنواع التخطيط |
| 92 | a. من حيث المدى الزمني |
| 93 | b. من حيث مدى وحجم التأثير |
| 93 | c. من حيث مجال النشاط أو الوظيفة |
| 94 | -5 خطوات التخطيط |
| 95 | ثانياً: وظيفة التنظيم |
| 95 | -1 تعريف التنظيم |
| 96 | -2 أهمية التنظيم |
| 97 | -3 أنواع التنظيم |

| | |
|-----|--|
| 97 | a. التنظيم الرسمي |
| 97 | b. التنظيم غير الرسمي |
| 98 | -4 مبادئ التنظيم |
| 99 | -5 مراحل عملية التنظيم |
| 100 | -6 الهيكل التنظيمي (الخريطة التنظيمية) |
| 100 | a. تعريف الهيكل التنظيمي |
| 100 | b. محددات اختيار الهيكل التنظيمي المناسب |
| 101 | c. أنواع الهياكل التنظيمية |
| 103 | ثالثا: وظيفة التوجيه |
| 103 | -1 تعريف التوجيه |
| 104 | -2 أهمية التوجيه |
| 104 | -3 المبادئ العامة للتوجيه |
| 105 | -4 ركائز ومقومات التوجيه |
| 105 | a. القيادة |
| 105 | - تعريف القيادة |
| 106 | - أهمية القيادة |
| 106 | - صفات القائد الناجح وأهدافه |
| 107 | - مهام القيادة |
| 107 | - الركائز التي تقوم عليها القيادة |
| 108 | b. الاتصال |
| 108 | - تعريف الاتصال |
| 108 | - عناصر عملية الاتصال |
| 109 | - أهمية الاتصال |
| 110 | - أنواع الاتصال |
| 110 | - مقومات الاتصال الفعال والناجح |
| 111 | c. التحفيز والدافعية |
| 111 | - تعريف التحفيز |

| | |
|-----|--|
| 112 | - عناصر التحفيز |
| 112 | - أهمية التحفيز |
| 113 | - خصائص النظام الجيد للحوافز |
| 113 | - أنواع الحوافز |
| 115 | رابعاً: وظيفة الرقابة |
| 115 | -1 تعريف الرقابة |
| 116 | -2 أهمية الرقابة |
| 116 | -3 عناصر ومقومات نظام الرقابة الفعال |
| 117 | -4 أنواع الرقابة |
| 117 | a. من حيث توقيت حدوثها |
| 117 | b. من حيث مصدرها |
| 117 | c. من حيث تنظيمها |
| 118 | d. من حيث طبيعتها |
| 118 | e. من حيث شموليتها ومستوياتها الإدارية |
| 118 | f. من حيث المجال أو النشاط |
| 119 | -5 مراحل وخطوات العملية الرقابية |
| 120 | خلاصة |
| 121 | الخاتمة العامة |
| 122 | قائمة المراجع والمصادر |

المقدمة العامة:

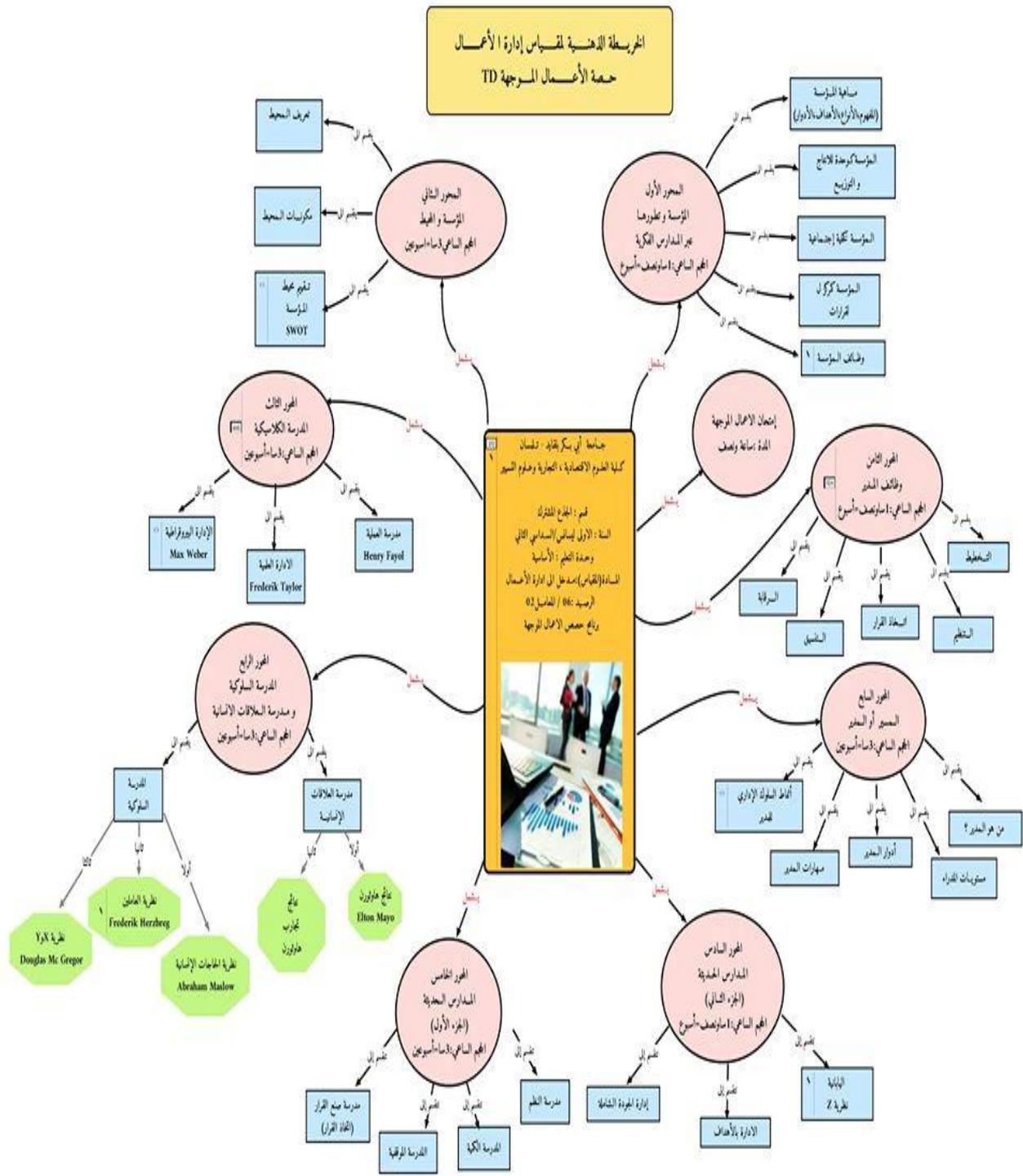
تمثل الإدارة عنصرا مهما في النظام المؤسسي، لما لها من فعالية في تحسين ظروف العمل وتقدمه ولذا نجد أن معظم الباحثين في العلوم الإدارية يعملون جاهدين بغية تحديث الأساليب الإدارية وتنمية القيادات، إذ أن رفع كفاءة العمل الإداري يعتبر عاملا أساسيا ومهما في تطوير الأداء وتحسين جودته، فالعملية الإدارية ليست وليدة القرن العشرين، بل هي عملية عرفت منذ أن بدأ الإنسان ينظم نفسه في شكل يتلاءم مع ظروف معيشته. فقد كان للإدارة منذ القدم أهمية كبيرة للمجتمعات المنظمة وظروف تطورها، إذ يؤكد الباحثون في مجال تطور الفكر الإداري واتخاذ القرارات، أن المحاضرات 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.

وقد جاء مقياس مدخل إلى إدارة الأعمال للاهتمام بدراسة أحد أهم الركائز الأساسية التي يقوم عليها التسيير أو المانجمنت وهي "تيارات الفكر الإداري"، إذ أن الهدف الرئيسي لأي مؤسسة هو تحقيق أقصى منفعة بأقل التكاليف وهذا لا يتم إلا عن طريق التنظيم ونظرياته والذي يعتبر العمود الفقري بالنسبة للمؤسسة، حيث أن الفكر الإداري مر بمحطات مختلفة من الآراء والاجتهادات والمدارس لكل مدرسة نظرياتها وأفكارها أملتها الظروف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ولهذا الغرض حاولنا تقديم هذه المطبوعة إلى طلبة السنة أولى جذع مشترك علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، لتمكينهم من اكتساب مصطلحات اقتصادية تبني لديهم قاعدة اقتصادية متينة يستعملونها طيلة مسيرتهم الجامعية، حيث سنحاول من خلال هذا المقياس التعرف بدقة على مدارس الفكر الإداري، والتمييز بين مختلف روادها. فقد أتاحت دراسة مقاييس مختلفة في السنة الأولى جذع مشترك خلال السداسي الأول للطلبة إمكانية فهم وإدراك للمبادئ الأساسية في الاقتصاد، بالإضافة إلى مفاهيم حول كل ما يتعلق بتاريخ الوقائع الاقتصادية كالأنظمة الاقتصادية والتي تطورت بكل مدارسها ونظرياتها. وبالتالي كان لابد بأن يتم في هذا المقياس إعطاء لمحة عن التطور التاريخي لعلم الإدارة عن طريق تقسيمها إلى عدة مدارس فكرية متكامل فيما بينها، لأن هذه الأخيرة تعطي رؤية مختلفة لكيفية الارتقاء بالممارسة الإدارية وتحسين قدرة المدراء في إدارة منظماتهم وتحقيق نتائج أفضل.

ونظرا لصعوبة هذا المقياس وكثرة الأحداث فيه وترابطها ارتباطا وثيقا لدرجة إذا لم تتعمق في حدث ما يمكن أن لا يفهم الحدث الذي يليه جيدا، وبالإضافة إلى مشكل المدة التي يدرس فيها هذا المقياس فهو مقياس سداسي فقط (أي أنه مبرمج في السداسي الثاني فقط)، حاولنا إذن الإشارة إلى مختلف المحطات وشرحها بوضوح وبأسلوب سهل حتى يتسنى للطلبة فهمها واستعمالها في بحوثهم خاصة وأنها موجهة لطلبة السنة الأولى لا يملكون رصيدا كاف من المعلومات. ومن أجل الإلمام بكل جوانب المقياس تم تقسيم هذه المطبوعة إلى ثمانية محاور أساسية، وفي النهاية عرض لقائمة المراجع التي تم الاعتماد عليها في إعدادها متمنين بذلك للطلبة كل النجاح والتوفيق وأن تساهم هذه المطبوعة في تنمية المعلومات والمهارات التسييرية للطلاب.

كما وقد تم إعداد هذه الخريطة الذهنية والتي تلخص محاور مقياس مدخل إلى إدارة الأعمال، وتعتبر كمفتاح نبدأ به هذه المطبوعة:

الشكل رقم (01): الخريطة الذهنية لمقياس مدخل إلى إدارة الأعمال.



من إعداد الأستاذة سلوى شهيناز

المحور الأول: مدخل إلى علم الإدارة

تمهيد:

تعتبر الإدارة واحدة من أهم المهارات اللازمة لتحقيق نجاح الأفراد، المنظمات والدول، بحيث امتدت جذور الممارسات الإدارية إلى الحضارات القديمة، وقد لازمت الإنسان في سعيه نحو تأمين احتياجاته الأمنية والمعيشية بالتعاون مع بني البشر، لذلك فإن علم الإدارة يعد ضروريا ولا يمكن الاستغناء عنه منذ أن أدرك الأفراد أهمية تكوين الجماعات لتحقيق أهدافهم والتي لا يمكن لهم تحقيقها بشكل انفرادي. فكل مجتمع في يومنا هذا يزخر بالمنظمات التي تسعى لتنظيم أعمالها وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجل تحقيقها، حيث أن نجاحها أو فشلها في تحقيق ما تصبو إليه يتوقف على نوعية الأداء الإداري وفعاليتها، ومقدرة قادتها على تحديد الأهداف التي تلي رغبات المجتمع، وخلق أنظمة عمل جيدة تمكنها من تجنيد الموارد البشرية والمادية وتوجيهها بمهارة فائقة حتى تستطيع أن تصل إلى أهدافها المنشودة.

1- تعريف الإدارة:

تطور مفهوم الإدارة بشكل كبير شأنه شأن جميع نواحي الحياة، وتم تطوير العديد من التعريفات من قبل باحثين وكتاب في علم الإدارة في ضوء مداخل متعددة، وقد لاقى الوصول إلى تعريف شامل ومحدد لمفهوم "الإدارة" كثيرا من الصعوبات، حيث يختلف تفسير معنى الإدارة باختلاف وجهة نظر القائم بالتعريف ونواحي التركيز التي ينظر إلى الإدارة من خلالها، فضلا عن أنه يصعب الانتهاء إلى تعريف محدد لعلم يتطور ويتقدم باستمرار. وفيما يلي نعرض بعض التعاريف في محاولة لوضع تعريف شامل من خلالها:

- بالنسبة لـ **H. Fayol** " فالإدارة تعني بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه وينظم ويصدر الأوامر، وينسق ويراقب " .
- ويعرفها **Sheldon** على أنها: " الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المشروع، والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وإعداد الهيكل التنظيمي والرقابة النهائية للأعمال المنجزة " .
- أما **Taylor** فيعرف الإدارة على أنها: " القيام بتحديد ما هو عمله من العاملين بشكل صحيح، ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم بأفضل الطرق وأقل التكاليف " .
- الإدارة هي عملية تنسيق الأفراد والموارد سواء كانت بشرية أو مادية أو مالية أو معلوماتية لتحقيق أهداف المؤسسة .
- الإدارة هي عمليات فكرية تنعكس على الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع وخدمات تنتج بشكل فاعل وكفؤ من أجل تحقيق الأهداف المحددة مسبقا .

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الإدارة على أنها: " وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية على بيئة العمل".

يمكن أن نستنتج مما سبق أن معظم التعريفات تتفق على أن عملية الإدارة هي مجموع العناصر التالية:

- إن الإدارة وسيلة أو نشاط أو عملية أو جهد أو نظام وهي صفات تنظيمية جيدة.
- هي تعبير عن عمل جماعي يتم على من خلاله تجميع الجهود الأساسية للأفراد والجماعات.
- تهدف إلى تحقيق الأهداف التي تضعها الجهة صاحبة السلطة من خطط أو برامج أو سياسات.
- هي عملية واعية ومعبرة عن سوك عقلائي ولو بشكل نسبي.
- دورها لا ينحصر في التنفيذ أو تحقيق الأهداف فحسب، وإنما يتعدى إلى تنفيذها وتحقيقها بفعالية وكفاية.

2- أهمية دراسة الإدارة:

إن الإدارة هي حجر الزاوية في نجاح أي منظمة سواء كانت تعمل في مجال الصناعة، أو في مجال الخدمات أو كانت منظمة تعليمية أو غيرها، حيث يعتبر الدور الذي تقوم به الإدارة من أهم عوامل نجاح المنظمات الاقتصادية أو فشلها، وبالتالي تعتبر من أهم أسباب نمو المجتمع وتقدمه أو تخلفه وتأخره. كما أن نجاح المنظمات يتوقف على وجود إدارة فعالة تستخدم الطرق العلمية في اتخاذ القرارات وفي أداء الوظائف الإدارية المختلفة والتي تسعى إلى الابتكار والتطوير والتكيف مع الظروف المحلية والعالمية، فالإدارة منتشرة في كل أنواع المنظمات وهي المحرك الذي يجعل المنظمة تعمل بكفاءة نحو تحقيق الأهداف التي تصبو إليها. وإن المهمة الأساسية للإدارة هي جعل المنظمة بمختلف مكوناتها منجزة لأداء عالي من خلال استخدام أفضل للموارد البشرية والمادية المتاحة، إذ أن ما يميز الإنسان عن غيره من الكائنات هي تلك العلاقة التي تربطه مع الآخرين فهو يؤدي أعمالا من أجل تحقيق منافع ويمارس أدوار مختلفة ويتحمل مسؤوليات ويرغب في الحصول على المنتجات والخدمات، ومن هذا المنطلق برزت الإدارة كوسيلة مهمة لتنظيم جهود الأفراد وتبادل المنافع.

كما تعتبر الإدارة من الأمور الحيوية والجوهرية في عصرنا الحاضر نظرا لأنها تساهم بشكل مباشر في تسهيل الأعمال وتركيز الانتباه على الأهداف، بحيث يتميز علم الإدارة عن غيره من العلوم الأخرى بأن هناك مساحة كبيرة للإبداع البشري لأنه يعتمد بالأصل على مبادئ وأسس من خلالها تكون هناك عملية القدرة على إضافة أفكار لتطوير العمل. وقد برزت أهمية الإدارة بشكل واضح بعد الحرب العالمية الثانية حيث كان هناك توسع كبير جدا في إنشاء المصانع مما أوجب نقلة كمية ونوعية في تطوير علم الإدارة من خلال مساهمات عدد كبير من العلماء في هذا المجال. ويرى **Peter Drucker** أن للإدارة أهمية كبيرة في جميع ميادين الحياة، وذلك لأن التقدم الاقتصادي والاجتماعي ناتجان عن الإدارة وأنه لا توجد دول متخلفة وإنما دول غير مدارة.

3- خصائص الإدارة:

تتصف العملية الإدارية بعدة خصائص تميزها عن العمليات الأخرى، سوف نلخصها فيما يلي:

- **العمومية أو الشمولية:** تعتبر الإدارة نشاط شامل ويقصد بها أنها تطبق في كل المجتمعات وفي جميع المواقف، فما من وظيفة أو نشاط في المنظمة إلا ونجد العملية الإدارية، ويعني ذلك أن الفرد يمكنه القيام بجميع الوظائف الإدارية بغض النظر عن مركزه الوظيفي لكن مع وجود اختلاف نسبي في الممارسة الإدارية وذلك باختلاف المستوى الإداري، حيث كلما اتجهنا نحو المستويات الإدارية العليا تزداد أهمية العمل الإداري في حين تركز المستويات الإدارية الدنيا على الجانب الفني.
- **الاستمرارية:** إن العملية الإدارية تتطلب نشاطا مستمرا دون أي انقطاع، أي أن المديرين يقومون بوظائفهم الإدارية بشكل مستمر طالما بقيت المنظمة على قيد الحياة والتي تستمد ديمومتها من البيئة المحيطة بها.
- **التداخل والتنسيق بين وظائف الإدارة:** تتسم العملية الإدارية بالتفاعل والتداخل بين وظائفها إلى حد كبير والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، حيث أن هذه الوظائف ليست مستقلة عن بعضها البعض بل هي متشابكة ومتراصة يعتمد بعضها على بعض، كما أن ترتيبها ليس مهما ويمكن للمدير أن يقدم أو يؤخر استخدام إحداها عن الأخرى حسب طبيعة الموقف الذي يواجهه، وبالتالي فلا بد من التنسيق بين هذه الوظائف من أجل نجاح العمل الإداري وتحقيق الأهداف بأقل جهد وتكلفة.
- **التسلسل:** بالرغم من أن العملية الإدارية يمارسها جميع المديرين في كافة المستويات الإدارية سواء كانت عليا أو وسطى أو دنيا وفي كافة مجالات العمل، إلا أن نطاق هذه الممارسة يختلف من مستوى إداري إلى مستوى إداري آخر مع اختلاف في أهمية الدور المسند لكل مستوى والمهارات الفكرية والإنسانية والتقنية (الفنية) المطلوبة في كل مستوى.
- **الرسمية والوضوح:** كل عملية إدارية لابد وأن تتم ضمن إطار قانوني محدد ومعروف ومعلن عنه وهو ما يعرف بالتنظيم الرسمي، كما يجب توفر خاصية الوضوح في تحديد الأهداف والخطط والسياسات والسلطات والمسؤوليات وكذلك في المعايير الرقابية أيضا.
- **التوازن:** وذلك بتوزيع الجهد الإداري بين الأنشطة المختلفة بما يتفق مع أهميتها النسبية، بالإضافة إلى تحقيق التوازن بين وظائف العملية الإدارية نفسها.
- **تقارب تباري العقلانية والإنسانية:** إن العمل الإداري يتعلق بالإنسان بالدرجة الأولى، فالإدارة تعتبر ضرورة حيث ما يوجد تجمع إنساني يتطلب التنسيق بين الأعمال التي يؤديها أفرادها من أجل تحقيق أهداف مشتركة محددة مسبقا، كما يتميز بالعقلانية في نفس الوقت لأنها تعمل على تحقيق الأهداف المرسومة بأقل تكاليف ممكنة.
- **التعقيد:** تعتبر الوظيفة الإدارية غاية في التعقيد، إذ يتمثل جزء من هذا التعقيد في الأنشطة المختلفة التي تتضمنها هذه العملية، والجزء الآخر مصدره أن المديرين عادة ما يغيروا في هذه الأنشطة من وقت لآخر بطريقة مستمرة.

- **العدالة:** يجب أن تتسم العملية الإدارية والقائمون عليها من مديرين بالعدالة، وإلا ستصبح مجرد قوة قهرية تعتمد على سلطاتها الرسمية وليس على قبول العاملين بها.

4- أهداف الإدارة:

إن مكانة الإدارة جعلتها تصبو إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الإدارة هي الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل منظمات الأعمال.
- يقع على عاتق الإدارة مسؤولية تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمنظمة من جهة وللمجتمع ككل من جهة أخرى.
- بما أن الإدارة هي المسؤولة عن بقاء واستمرار المنظمة، فإن هذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات سواء كانت داخلية أو خارجية مثل: انخفاض معدلات النمو الاقتصادي، ارتفاع حدة المنافسة... الخ.
- يقع على عاتق الإدارة مسؤولية تحقيق التكامل بينها وبين محيطها الخارجي من خلال التنسيق بين جهود الأعوان الاقتصاديين من أجل بلوغ الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.
- حتى تنجح المنظمة في تحقيق أهدافها فإن مسؤولية الإدارة التعامل مع التغيرات المستمرة التي تواجهها في حاجات المجتمع، وذلك من أجل مواجهة حالات عدم التأكد الناتجة عن التغيرات في بيئة عملها.

5- مجالات الإدارة:

توجد مجالات متعددة تطبق فيها الإدارة، ولكن يمكن تقسيم نواحي النشاط من وجهة النظر الإدارية إلى مجالين رئيسيين هما: الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وسوف نقوم بعرض طبيعة كل منها:

- **الإدارة العامة:** تعبر عن الإدارة الحكومية التي تستهدف تقديم خدمة عامة، بحيث يتم تطبيقها في القطاع العام أي في المؤسسات الحكومية المختلفة المتمثلة في: الوزارات والدوائر والمجالس الحكومية، فهي تتكون من جميع العمليات والإجراءات والخطوات التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة.
- **إدارة الأعمال:** وتشمل المشروعات والأنشطة الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق الربح وتعود ملكيتها إلى أفراد سواء كانت على شكل ملكية فردية أو على شكل شركة مساهمة، ويقصد بالأعمال هنا مجموعة الأنشطة التي تبذل لإنتاج وتوزيع السلع والخدمات الضرورية لإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية، كما يتم تطبيقها في القطاع الخاص أي في قطاع الشركات والمشروعات الاقتصادية المختلفة سواء أكانت مصانع أو شركات تجارية أو زراعية أو خدمية، حيث تقوم هذه المنظمات بشكل عام على أساس احتمال الربح والخسارة.

6- الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

بعد تعريف كل من الإدارتين لابد من عرض أوجه الشبه والاختلاف بينهما، حيث يرى بعض الكتاب والمفكرين في هذا المجال أن مبدأ الإدارة وأسس عملها واحدة في كل المجالات، فمبادئ الإدارة السلمية واحدة أيا كان مجال العمل وكل منهما يؤثر بالآخر تأثيراً متبادلاً، ولكن البعض الآخر يرى أن هناك اختلافات عدة بين كلا النوعين من الإدارة.

- أوجه التشابه: تهدف كل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال إلى تطبيق المبادئ والأصول العامة في الإدارة من أجل تحقيق الكفاءة الإدارية أي الوصول إلى الأهداف المسطرة بأقل التكاليف وبأدنى مجهود بشري وفي أقصر وقت ممكن، بالإضافة إلى أن كل من العلمين يعمل على ممارسة مختلف وظائف الإدارة من تنظيم وتنسيق وتوجيه وكذلك إيجاد الاتصال الفعال بين مختلف الفروع الإدارية للمنظمة ومركزها الرئيسي. كما أن الإنسان وسلوكه وحاجاته وطاقاته وتطلعاته تعتبر هي نفسها في المنظمات الحكومية أو منظمات الأعمال، حيث أن الكثير من المشكلات الإدارية قد عولجت بحلول سليمة وناجحة في المشروعات الخاصة، ويمكن تطبيق نفس الحلول في الإدارة العامة.
- أوجه الاختلاف: بالرغم من أوجه التشابه الموجودة بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال إلا أنه يوجد أيضا أوجه اختلاف كثيرة، سنقوم بتلخيصها وفق بعض المعايير وهي:

من حيث الهدف:

كل إدارة ولديها أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها، حيث أن الإدارة العامة تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة مثل تقديم خدمة. أما إدارة الأعمال فنجدتها تهدف في الأساس إلى تحقيق الربح المادي بالدرجة الأولى.

من حيث الإطار القانوني للعمل:

تعمل الإدارة العامة ضمن إطار السياسة العامة للدولة كالدستور والتشريعات والقوانين والأنظمة الحكومية الأخرى، بينما منظمات الأعمال تعمل ضمن حدود النظام الداخلي الخاص بها وقرارات مجلس الإدارة، حيث أنها تتميز بمرونة أكثر وحرية في مزاولتها أعمالها مقارنة بالإدارة العامة.

من حيث ظروف العمل وطبيعة النشاط:

تعمل الإدارة العامة في ظروف احتكارية غالبا وتقوم على تنظيم واسع النطاق، حيث يعتبر الجمهور هو الرقيب عليها، كما يعمل الموظف فيها بصفته الرسمية وليس باسمه الخاص. بينما تعمل إدارة الأعمال في جو تنافسي وتقوم على تنظيم محدود النطاق، حيث يعتمد رجل الأعمال غالبا على اسمه وسمعته الشخصية وثقة المتعاملين به.

من حيث مجال
التطبيق:

تطبق الإدارة العامة في مجال الخدمة العامة (القطاع العام) كالدوائر والمؤسسات الحكومية، بينما تطبق إدارة الأعمال في مجال القطاع الخاص من مشاريع فردية وشركات يتم تطبيقها في القطاع الحكومي وتهدف إلى تقديم خدمات تعم فائدتها جميع قطاعات المجتمع.

من حيث
مقاييس النجاح:

يقاس نجاح أي منظمة عامة بقدرتها على تقديم الخدمة التي أنشئت من أجل تقديمها ويمدى رضا الجمهور عن هذه الخدمة وهو أمر يصعب قياسه أو الحكم عليه بسهولة، في حين تقاس كفاءة منظمات الأعمال بمقدار الأرباح المحققة.

من حيث اتخاذ
القرارات:

تتأثر قرارات الإدارة العامة بالضغوط السياسية والجماعية، بينما تنظر إدارة الأعمال إلى الأمور من زاوية اقتصادية وموضوعية بحتة يحكمها العقل والمنطق وبعيد عن العواطف.

من حيث صفة
الموظف:

نجد أن الموظف أو المدير في المؤسسات الحكومية يعمل بصفته الرسمية، ولا يستطيع أن يميز في المعاملة بين المتعاملين معه لكونه خادما عاما يتقاضى راتبه من خزينة الدولة. بينما يعمل الموظف في القطاع الخاص بصفة رسمية أقل أو بصفته الشخصية، إذ يستطيع تقديم معاملة تفضيلية لبعض الزبائن تبعا لتقديره لأهميتهم في تحقيق الربحية للتنظيم الذي يعمل فيه.

من حيث درجة
المخاطرة:

يتحمل قطاع إدارة الأعمال درجة أكثر من المخاطر المالية فالمستثمر معرض للربح والخسارة، في حين أن الموظف العام يتمتع بأمان أكثر بحيث لا يوجد احتمالية الخسارة والربحية في حساباته أثناء العمل لأن الخزينة العامة تتكفل بموارده.

من حيث القيم
السائدة في
المعاملات:

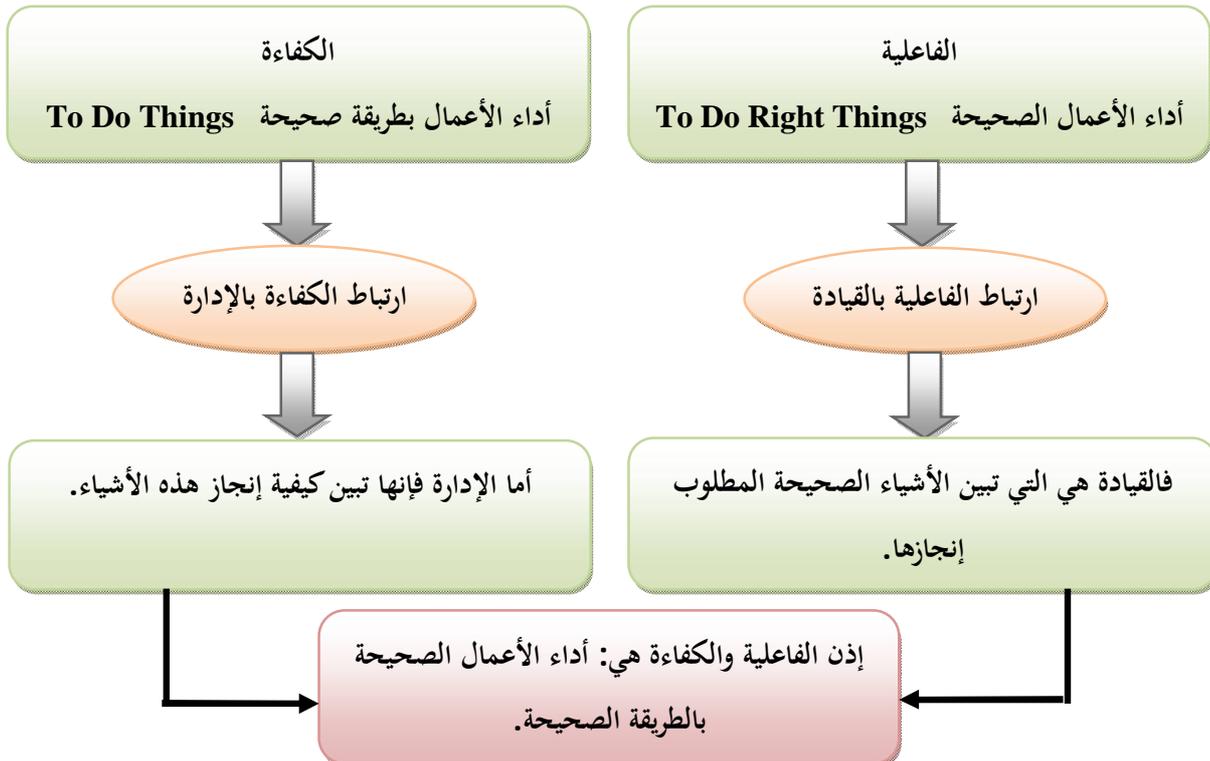
في حالة الإدارة العامة فإنها تقوم على أسس أخلاقية، بحيث تتسم بالعدالة والمساواة لجميع أفراد المجتمع، في حين تهتم إدارة الأعمال بالمثل العليا التي تحقق لها أكبر ربح مع تقديم خدمات تمييزية لأصحاب الدخل المرتفع وقد تحمل باقي الفئات ذوي الدخل المحدودة.

7- العلاقة بين الإدارة والمنظمة:

لا يمكننا دراسة الإدارة بدون دراسة المنظمة، لأن الإدارة هي واحدة من الفعاليات والوظائف الضرورية لبقاء أي منظمة، حيث تعرف المنظمة على أنها كيان اجتماعي تعاوني يضم مجموعة من الأفراد يسعون لتحقيق هدف ما، وهي تتطلب أفراد متنوعين ومعرفة ومواد يتم ترتيبهم في هيكل ونظام ليبر عن وحدة متكاملة. وقد جاء علم الإدارة ليهتم بدراسة هذه الوظيفة المهمة، وما زال علماء الإدارة يختلفون حول تفاصيل هذه العملية، ولكن يمكن تلخيصها بأنها تتطلب تحديد أهداف الجماعة وتوفير مستلزمات بقائها، فهذه العملية بتفاصيلها وأولوياتها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن مستوى إداري إلى آخر.

أما موارد المنظمة فهي تتكون من أربعة موارد بشرية ومالية ومادية وفنية والتي يجب استخدامها من قبل المنظمة بكفاءة وفاعلية، حيث يقصد بالكفاءة أداء النشاط أو العمل المطلوب بأفضل طريقة، فالمدير الكفاء هو الذي يحقق أفضل نتائج أو مخرجات بالمقارنة مع المدخلات المستخدمة في إنجازها، ويستطيع بالتالي خفض تكلفة الموارد المستخدمة في تحقيق هذه النتائج أو المخرجات. أما الفاعلية تعني القدرة على اختيار الأهداف المناسبة أو الملائمة، فالمدير الفعال هو الذي يختار أهداف واقعية وقابلة للإنجاز ومطلوبة ويجاوب إنجازها. وبصيغة أخرى فإن الفاعلية تتحقق عندما تكون هناك رؤية وأهداف واستراتيجيات واضحة وغيرها من سمات القائد، أما الكفاءة فتتحقق عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ومتابعة، فعندما تكون فاعلية ولا توجد كفاءة فإن الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة العكس أي عدم وجود فاعلية ووجود كفاءة فإن الأعمال تنجز ولكن بدون وضوح الأهداف والرؤى. ويمكن اختصار ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): الفاعلية والكفاءة.



8- طبيعة الإدارة (علم وفن ومهنة):

من الصعب تحديد الفترة الزمنية التي ظهرت فيها فكرة الإدارة العلمية والعملية الإدارية لأن ذلك مرتبط في الواقع بتاريخ الإنسان، فمنذ نشأته وبداية أنشطته لازمته عملية الإدارة سواء من خلال التنسيق لأنشطته أو من خلال صراعه مع الطبيعة. لكن الإدارة بمفهومها الحالي تراكمت مع بداية الثورة الصناعية الأولى، فقد رافق تطور نظرية الإدارة مفاهيم مختلفة لها، أثرت في تطورها وفي فهمها وأيضاً في مستقبلها، فالبعض اعتبرها كعلم خضعت مثلها مثل باقي العلوم إلى الأسس والقواعد والمبادئ والأساليب العلمية، والبعض الآخر نظر إليها كفن يرتبط بالنجاح الإداري الذي يعتمد على الخبرة والمهارة والذكاء في ممارسة الأعمال، وآخرون اعتبروها مهنة تطورت كغيرها من المهن الأخرى حتى وصلت إلى ما هي عليه.

- الإدارة كعلم:

يقصد بالعلم مجموعة القواعد أو المبادئ التي يتم التوصل إليها بالبرهان، ويقام عليها الدليل الذي يؤكد صحتها وسلامتها، فهو "معرفة منظمة يتم الوصول إليها بأساليب علمية مثل الملاحظة، والتجريب، والاستقصاء، أي أن العلم يقوم على جمع المعلومات والبيانات والملاحظات وتنظيمها وتحليلها وكذا تفسيرها بغرض الوصول إلى حقائق وقواعد وقوانين عامة، لتفسير مختلف الظواهر والتنبؤ بها". فالإدارة كعلم تظهر نتيجة الدراسات والأبحاث العلمية المنهجية في مجال الإدارة عبر عقود طويلة، وذلك من خلال النظريات والأساليب الإدارية التي ظهرت وتطورت عبر عقود من الزمن.

كما ينظر للإدارة على أنها علم باعتبارها عملية تتبع الأسلوب أو المنهج العلمي وتخضع لتحليل النتائج أو قياسها لمعرفة درجة صحتها، حيث تستند الإدارة في الكثير من مفاهيمها وتطبيقاتها إلى التقنيات والأساليب والأدوات التي تستند إلى أرضية علمية وقواعد وأصول ومبادئ، وقد أصبحت الركيزة الأساسية لاستخدام النماذج والصيغ الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية وتصميم الأهداف والرقابة على تنفيذها. وبالتالي يمكن القول بأن "الإدارة علم قائم بحد ذاته له قواعده ومبادئه الثابتة والمحددة وأصول خاصة به، وذلك لأن الإدارة حقل من حقول المعرفة الإنسانية، ولكن هذا العلم لا يتصف بالشمول المطلق والدقة التامة كما هو الحال في العلوم الطبيعية (فيزياء، كيمياء) بل هو أقرب إلى العلوم الاجتماعية".

- الإدارة كفن:

الفن هو المهارة في تطبيق العلم بحيث يؤدي هذا التطبيق إلى تحقيق أفضل النتائج ويمكن تعريفه بأنه "القدرة الشخصية على تطبيق أفكار ونظريات معينة بطريقة لبقة وذكية"، وينشأ ذلك بفعل عدة عوامل مثل الخبرة والتجريب وأسلوب العمل، ولا شك أن ممارسة أي علم أو مهنة تختلف من شخص لآخر ممن درسوا هذا العلم ونظرياته.

فمن هذه الناحية الإدارة فن لأن من يتولى وظيفة إدارية أياً كان القدر من العلم والمعرفة الإدارية لديه، لا يكون هذا دليلاً قاطعاً على حسن قدرته على تصريف الأمور وحل المشكلات ما لم يكن لديه مهارة وفن، فالمدير الناجح هو الذي يعرف كيف ومتى

وأين يستخدم قواعد العلم للحصول على أفضل النتائج. وبالتالي يمكن القول بأن الإدارة فن، لأن العملية الإدارية معقدة وتتطلب من المدير أن تتوفر لديه المهارة والبراعة والبصيرة والإبداع والاجتهاد والمقدرة على الاتصال الناجح في استخدام ما يقدمه له علم الإدارة من قواعد ومبادئ إرشادية تساعده في إدارة مؤوسيه، ومن أجل تطبيق الأسس والنظريات والمبادئ بكفاءة وفعالية في ظروف متغيرة.

✚ يتضح مما سبق أنه من الممكن القول بأن الإدارة علم يحتاج إلى فن لتطبيقه، فالإدارة كعلم تحتوي على مجموعة من المبادئ يمكن التوصل إليها عن طريق الدراسات والتجارب السابقة والتي ثبتت صحتها بالمراجعة والتطبيق وأصبح بالإمكان العمل على أساسها. أما الإدارة كفن فهي تعتمد على المهارة والشخصية التي لها صفات معينة تتوفر في الشخص القائم في الإدارة، حيث أن العلم والفن يكمل الواحد منهما الآخر، فإذا تقدم العلم تقدم معه الفن، لأن الفن ما هو إلا تطبيق للعلم، والعلم هو حصيلة من المعرفة حول مشكلة معينة، أما الفن فهو التطبيق السليم لهذه المعرفة في سبيل معالجة المشكلة والتوصل إلى نتيجة. كما أن العمل العلمي البحت عند تطبيقه عمليا لا بد من وجود مهارات ومواهب ذاتية حتى يمكن تطبيقه بنجاح، فهذه المواهب والمهارات هي التي تمثل الجانب الإبداعي والفني لدى الممارس الإداري، وفي نفس الوقت نجد أن الإداري ملزم بالإلمام بجانب خبراته ومعارفه الذاتية بعلوم أخرى، كالاقتصاد والإحصاء وعلم النفس والتاريخ وغيرها من العلوم الأخرى، أي أن الإدارة تقوم على فن استخدام العلم الإداري حتى يحقق أحسن النتائج، فعلم الإدارة يرسى للمدير ما ينبغي أن يلتزم به من قواعد، والفن يتيح له تطبيق تلك القواعد بأكبر قدر من الفعالية، فالمهارة وحدها ليست كافية ليتمكن الفرد من ممارسة العمل الإداري، إلا إذا أضيف إليها ما يكفي من معلومات عن علم الإدارة وما يحتويه من أصول وقواعد، وبذلك يمكن القول في الأخير بأن الإدارة هي علم وفن في نفس الوقت.

- الإدارة كمهنة:

تعرف المهنة على أنها وظيفة أو عمل يهدف إلى خدمة الغير ويتخذها الفرد مصدرا للدخل، وتتضمن مجموعة من الخصائص والمعايير والمقومات التي تميزها وتحكم عليها بأنها مهنة، حيث ينظر البعض إلى الإدارة باعتبارها مهنة وإلى المديرين باعتبارهم ممارسين لهذه المهنة، فاختيار الشخص لامتهان وظيفة المدير سيعطيه سلطة وحرية أكبر في اتخاذ القرارات ما يشعره بكيانه وشخصيته، كما أن الترقية تعتبر مطلباً في مساره المهني هذا ما يحرره من بعض القيود رغم زيادة مسؤولياته ويخرجه من الروتين والملل الذي يصيبانه نتيجة القيام بنفس المهام لفترة طويلة من الزمن. وبشكل عام يمكن القول بأن الإدارة قد أصبحت مهنة تمارس في كافة مجالات الحياة، وتستوفي بعض وليس كل المعايير الأساسية للمهنة، بالإضافة إلى أنها تستخدم مجموعة من المعارف والمهارات الإدارية، وتحمل في طياتها دستوراً أخلاقياً يضع المصلحة العامة قبل المصلحة الخاصة.

9- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

تعتبر الإدارة علم متعدد المصادر حيث لا يمكن دراسة هاته الإدارة بمعزل عن بقية العلوم الأخرى فهي ترتبط بعلاقات وطيدة بما الإنسانية والاجتماعية والسلوكية والرياضية وغيرها من العلوم، نظراً لأن المنظمة لا تعيش في فراغ وتتفاعل مع المجتمع بعلاقات تتداخل فيما بينها وتعدد استخداماتها وتنوعها. ونلخص علاقة إدارة الأعمال بأهم العلوم الأخرى كما يلي:

- علم الاقتصاد:

هو ذلك العلم الذي يبحث في كيفية استغلال وتوزيع الموارد بأفضل الطرق الممكنة لإشباع الحاجات الإنسانية، ويتوافق ذلك مع هدف الإدارة وهو توظيف وتنسيق الموارد والجهود بما يحقق أفضل استغلال لها، والذي يضمن بلوغ أهداف المنظمة وتحقيقها بأعلى جودة وأقل تكلفة.

- علم الاجتماع:

يركز علم الاجتماع على دراسة الجماعات بما في ذلك نشأتها وتكوينها ووظائفها والعلاقات فيما بين أعضائها، حيث توجد علاقة وطيدة بين علم الاجتماع والإدارة من حيث أن المنظمة لا تعيش في فراغ وأنها تتفاعل مع المجتمع باعتباره عنصرا مهما من عناصر بيئتها الخارجية فتؤثر فيه وتتأثر به وتتبادل معه المنافع وتستمد منه وسائل البقاء والاستمرار. فالفرد يعمل ضمن جماعة والمنظمة عبارة عن جماعات (إدارات، أقسام، فرق عمل)، لذا فمن الضروري أن يكون المدير ملما بالمبادئ الأساسية في علم الاجتماع، كما أن رجال الأعمال والإداريين يضعون من ضمن أهدافهم تقديم خدمة نافعة للمجتمع، بالإضافة إلى حرص المنظمات على رفع مستوى المعيشة للعاملين فيها والمتعاملين معها في المجتمع الذي تعمل فيه وذلك لأنها تتأثر كثيرا به.

- علم النفس:

يهتم علم النفس بدراسة السلوك الإنساني، فعمل المدير أساسا هو إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين لذا يتعين عليه أن يكون لديه خلفية بهذا العلم الذي يركز على دراسة وتفسير شخصية الفرد ودوافعه واتجاهاته وانتمائه والعوامل التي تحفزها بما يساعد على التنبؤ بسلوك الفرد وتوجيهه لما فيه خير الفرد والمجتمع، وبالتالي تحديد نمط السلوك الذي يسهل عليه التعامل معهم وخلق علاقة إيجابية لمصلحة العمل ومصالحتهم.

- علم القانون:

إن علم القانون هو مجموعة من القواعد والأسس والمبادئ التي تهتم بتنظيم وتنسيق العلاقة بين الأفراد والجماعات والمنظمات بهدف تحقيق مصلحة الجميع، مع الأخذ بالاعتبار متغيرات البيئة المحيطة كالتغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية. لذلك لا بد من المدير أن يكون ملزم بمعرفة النصوص المتعلقة بقانون العمل والعمال، والذي ينظم العلاقات بين العاملين وبين أرباب العمل والمسؤولين، وكذلك يتعين عليه معرفة قوانين الضمان الاجتماعي ومختلف 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 يتمشى مع القوانين والتشريعات المنصوصة حتى لا تقع في مخالفات تعود على التنظيم بعواقب وخيمة.

- علم المحاسبة:

هو ذلك العلم الذي يهتم بتسجيل وتبويب الأنشطة التي تقوم بها المنظمة في شكل أرقام وقيود وميزانيات عن طريق التقارير المحاسبية التي توضح الوضع المالي لها، بالإضافة إلى نسب الربح والخسارة وغيرها من التقارير التي تحتاجها الإدارة في المنظمة والتي تساعدها على اتخاذ القرارات التي تضمن تعظيم القيمة السوقية، وعليه يمكن القول بأنه من دون وجود نظام محاسبي جيد لا يوجد نظام إداري جيد.

- علم الأخلاق:

يبحث علم الأخلاق في الصفات والأخلاقيات الحميدة لدى أفراد المجتمع من خلال التعرف على أنماط سلوكهم وتصرفاتهم وأصول المعاملات مع بعضهم البعض والدوافع الإنسانية للتمييز بين الخير والشر، 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. فعلم الأخلاق يقوم بوضع الإطار الأخلاقي الذي يجب أن يتحلى به رجال الأعمال والمديرين والعاملين وأيضا المتعاملين مع المنظمة، إذ أن 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، وهذا ما يزيد من مكانة المنظمة لدى أفراد المجتمع.

- علم الحاسوب:

لقد أصبحت الإدارة الحديثة لا تستغني عن الحاسوب كأساس في تحسين العملية الإدارية من خلال استقبال البيانات ومعالجتها وإظهار النتائج المطلوبة، حيث يسهل الحاسوب سرعة الاتصال كما هو الحال في البريد الإلكتروني وفي معالجة الكثير من الأوراق المالية، كما يعمل على معالجة واسترجاع كميات هائلة من البيانات وتحويلها إلى معلومات مفيدة لمتخذي القرارات وهذا ما يساعد على تقليل التكاليف والأخطاء التي ترتبط بالعمل البشري، لأنه لا يمكن ضبط سلوك الإنسان بدقة كما هو الحال مع الآلات.

- العلوم الرياضية والإحصاء:

يستعين الإداري بالكثير من النماذج الرياضية ونظريات الاحتمالات والمعادلات في صنع واتخاذ القرارات، وفي إعداد التنبؤات ووضع الخطط وغيرها بعيدا عن التخمين والتكهن وفي زمن قياسي بأقل تكلفة ممكنة.

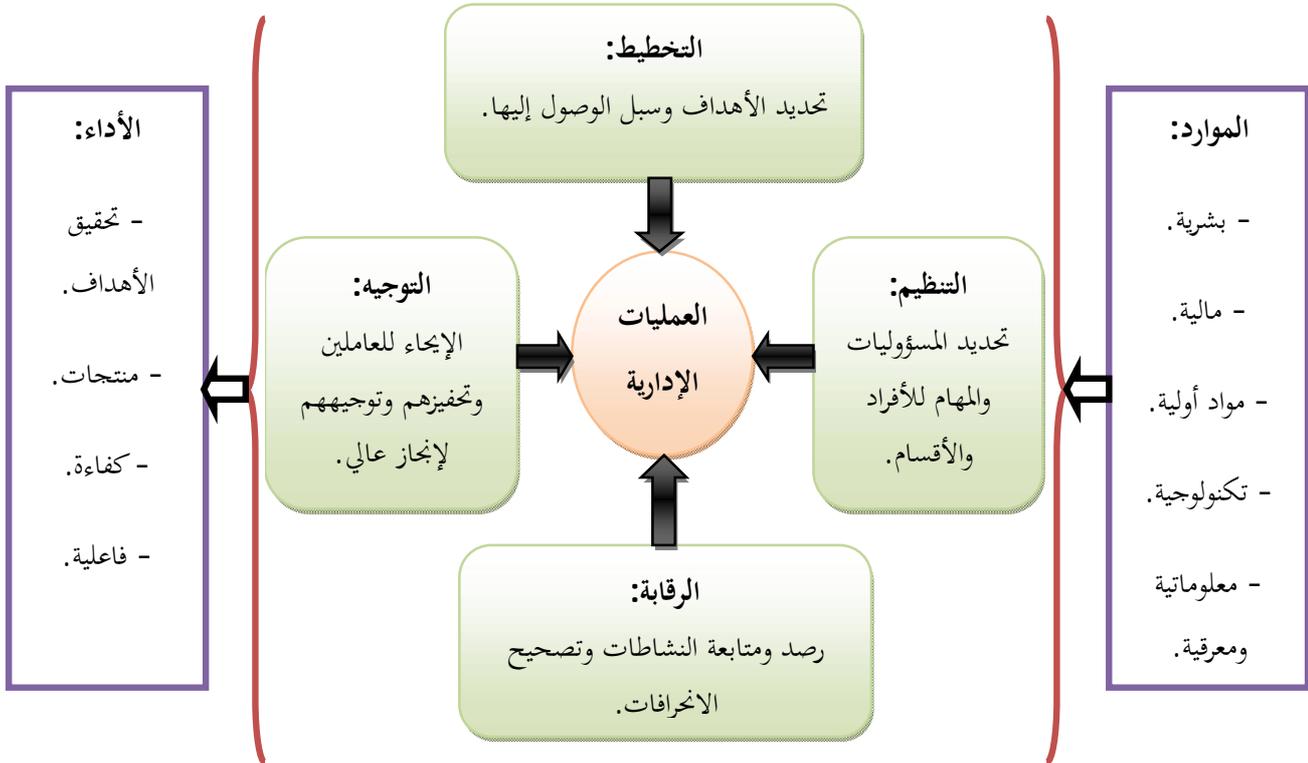
10 - وظائف الإدارة:

تمثل الوظائف الإدارية الأنشطة الرئيسية التي تتم في كل المنظمات بصرف النظر عن اختلاف مجال نشاطها (صناعي، تجاري، خدمي)، كما يقوم بها كل المديرين من مختلف المستويات الإدارية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة إشرافية أو دنيا)، وتمثل باختصار فيما يلي:

- **التخطيط:** يعتبر أول الوظائف في العملية الإدارية، حيث تهتم هذه الوظيفة بتصوير ما سيكون عليه الحال في المستقبل في ظل التغيرات المحيطة، وتحديد أفضل السبل لإنجاز أهداف المنظمة.
- **التنظيم:** تأتي هذه المرحلة بعد عملية التخطيط وهو الوظيفة الإدارية التي تعمل على مزج الموارد البشرية والمادية وتصميم الهيكل الأساسي للمهام وتحديد الصلاحيات، والعلاقات التنظيمية داخل العمل واللازمة لتسيير الخطط السابقة، بحيث يقوم المسير أو الإداري بتحديد الوظائف وتوزيع المسؤوليات على الأشخاص الذين يشتغلون بهذه الوظائف، كما يعمل التنظيم على تسهيل عملية التنسيق عن طريق إقامة العلاقات بين السلطات المختلفة.
- **التوجيه:** تتعلق هذه الوظيفة بالعنصر البشري فهي تتناول عدة أمور كإثارة الدوافع وتحفيز الأفراد للعمل، وقيادتهم وإرشادهم والاتصال بهم، حيث يهدف التوجيه إلى تعبئة وتوجيه جميع العاملين بالمنظمة من أجل إنجاز الأهداف الرئيسية للمنظمة.
- **الرقابة:** تمثل الرقابة المرحلة الأخيرة في عملية الإدارة، حيث يتم من خلالها التأكد من أن المنظمة تسير وفقا للسياسات المسطرة في مرحلة التخطيط، فهي تهدف إلى متابعة التقدم الذي تحرزها المنظمة نحو تحقيق الأهداف. كما يقصد بها المقارنة بين النتائج الفعلية المحققة على أرض الواقع والأهداف النظرية المعلنة في الخطة، بالإضافة إلى البحث عن الأخطاء والقيام بتصحيحها والعمل على تجنبها في المستقبل.

والشكل التالي يلخص وظائف الإدارة وعلاقتها بموارد التنظيم من أجل الوصول إلى الأداء المطلوب:

الشكل رقم (03): وظائف الإدارة.



خلاصة:

لقد كان وما زال علم الإدارة لا يستغنى عنه منذ أن بدأ الناس يدركون أهمية تكوين الجماعات لتحقيق أهداف لم يكن بمقدورهم تحقيقها فرادى، وذلك لضمان تنسيق جهودهم وتوجيهها نحو الأهداف المرغوبة. ونظرا لتزايد اعتماد المجتمع في حياته على الجهود الجماعية وخاصة بعد أن أصبح حجم الجماعات في منظمات الأعمال يكبر، اكتسبت أعمال المديرين وأنشطتهم أهمية خاصة من منطلق أن العملية الإدارية هي ذات طابع اجتماعي وإنساني من جهة واقتصادي من جهة أخرى. ومع التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم وزيادة حدة المنافسة ومحدودية الموارد الاقتصادية، كان لابد من الاهتمام المتزايد بالإدارة والنشاط الإداري كعلم وفن معا بهدف البقاء والتقدم والاستمرار في بيئات منظمات الأعمال. وبالتالي يمكن القول بأن الإدارة أصبحت مفتاح نجاح أي جهد بشري جماعي في أي مجال ونشاط بل مفتاح تقدم الأمم وازدهارها أيضا، نظرا لأن الإدارة تعتبر العنصر الفعال في نجاح العمل في أي منظمة، وهي الوسيلة الناجحة والهامة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية للأمم وتحقيق أهداف النمو الاقتصادي والاجتماعي.

المحور الثاني: المؤسسة وتطورها عبر المدارس الفكرية

تمهيد:

تعد المؤسسة النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، فهي مفهوم ذو طبيعة جد معقدة تتميز بالشمولية ويمكن النظر إليها من زوايا متعددة، حيث أنها تعبر عن واقع اقتصادي واجتماعي وقانوني، كونها تعمل في بيئة مجتمعية محددة، وتمثل في نفس الوقت جزءاً لا يتجزأ من البيئة التحتية الاقتصادية والاجتماعية لأي مجتمع مهما كان. فالمؤسسة بهذا المنظور لها وظائفها الخاصة بما والتميزة عن الوظائف لمختلف الهيئات الأخرى المشابهة لها، لهذا فهي تعتبر الهيكل القائم والمحرك الأساسي لاقتصاديات العالم، فميزات المؤسسة تختلف من مجتمع لآخر وفي نفس المجتمع تختلف من وقت لآخر وبذلك نجد أنها تعاني في بعض الأوقات نظراً لعدم الاستقرار أو نتيجة لجملة من المتغيرات المتسارعة التي تمس مجالات مختلفة، وبالتالي يصعب التنبؤ بما ولا يمكن السيطرة عليها وهي بذلك تشكل تهديداً مستمراً عليها، لذا تسعى دوماً هذه الأخيرة إلى محاولة التكيف والتعايش مع المتغيرات بل أكثر من ذلك إلى الاعتماد على تلك المتغيرات واستثمارها لصالح المؤسسة من خلال العمل المستمر على التنبؤ المستقبلي والتصدد على مختلف التقلبات التي قد تطرأ على محيطها كونه يتحكم في طبيعة أنشطة المؤسسات سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

1- مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

تعتبر المؤسسات الاقتصادية بمثابة الخلية الأساسية في اقتصاد أي بلد والمحور الأساسي الذي يدور حوله علم إدارة الأعمال، حيث أن تحديد الإطار المفاهيمي من خلال إعطاء ووضع تعريف موحد وواضح للمؤسسة الاقتصادية يعتبر أمر بالغ الصعوبة، فقد تعددت وتباينت آراء الاقتصاديين حول مفهوم المؤسسة الاقتصادية، وهناك جملة من الأسباب التي أدت إلى عدم الوقوف على تعريف موحد أهمها:

- التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها، وفي أشكالها القانونية منذ ظهورها وخاصة في هذا القرن.
- تشعب واتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية، سواء الخدماتية منها أو الصناعية، وقد ظهرت عدة مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت، وفي أمكنة مختلفة مثل المؤسسات المتعددة الجنسيات والاحتكارات.
- اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والإيديولوجية، حيث أدى ذلك إلى اختلاف نظرة الاقتصاديين في النظام الاشتراكي إلى المؤسسة عن نظرة الرأسماليين، وعليه إعطاء تعاريف مختلفة للمؤسسة.

ومن هنا جاءت تعاريف شاملة تشمل مختلف أنواع المؤسسات، سواء من ناحية الأنظمة الاقتصادية أو نوعية النشاط والأهداف. وبالتالي يمكن تعريف المؤسسة على أنها:

- "اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، وهذا في إطار قانوني ومالي اجتماعي معين، ضمن شروط تختلف تبعاً لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم هذا الاندماج لعوامل الإنتاج

- بواسطة تدفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد. وتتمثل الأولى في الوسائل والمواد المستعملة في نشاط المؤسسة، أما الثانية فتتمثل في الطرق والكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى".
- "جميع المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الإنتاج بغرض التسويق، وهي منظمة مجهزة توزع فيها المسؤوليات، ويمكن أن تعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية، المادية، المالية اللازمة للإنتاج الاقتصادي، بغرض تحقيق أهدافها".
- "مجموعة من الطاقات البشرية والمواد المادية (طبيعية كانت أو مادية أو غيرها) والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليفة محددة، قصد إنجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع".

2- مختلف المناهج والمقاربات في تحليل ودراسة المؤسسة:

كما ذكرنا سابقا فإن الوصول إلى تعريف جامع وشامل للمؤسسة الاقتصادية يعتبر من الصعوبة للباحثين والدارسين، نظرا للاختلافات الفكرية بين رواد علم الإدارة والباحثين فيه، وقد جاءت مجموعة من المقاربات والمناهج من أجل تبسيط ذلك وتكمن أهميتها في تفعيل نشاط المؤسسة، حيث تمثلت هذه المقاربات فيما يلي:

- **المؤسسة كعنوان اقتصادي:** يتم تعريف المؤسسة الاقتصادية وفقا لهذه المقاربة بأنها هي التي تقوم بتوليف عناصر الإنتاج بهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للسوق، لذلك فهي تلبي حاجات أي تلمي طلب.
- **المؤسسة كتنظيم اجتماعي:** تركز هذه المقاربة على مفهوم المجموعة الاجتماعية وعليه تعرف وفقا لهذه المقاربة بأنها مجموعة أفراد تشارك وتساهم جماعيا داخل تنظيم مهيكّل في إنتاج سلع وخدمات، حيث أن نجاح المؤسسة وتطورها واستمراريتها أو حتى فشلها مرهون بصورة مباشرة بنوعية العنصر البشري ومدى تفانيه واندفاعه في العمل وكذا قدرته في الاندماج ضمن المؤسسة.
- **المؤسسة كنظام:** يركز هذا المنظور للمؤسسة على مفهوم النظام، هذا الأخير الذي يعبر عن مجموعة من العناصر المترابطة فيما بينها بالعديد من العلاقات على أن يبقى المجموع منتظما، ومتساندا بغية تحقيق هدف مشترك. وبالتالي تعريف المؤسسة وفقا لهذه المقاربة بأنها نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية، التي يعتمد كل جزء منها على الآخر وتتداخل العلاقات فيما بينها وبين المتغيرات الخارجية المحيطة بها لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.

3- خصائص المؤسسة الاقتصادية:

إن الخصائص والمقومات التي نتكلم عنها هنا هي تلك التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية أينما كانت سواء في بلد متقدم صناعيا أو في طريق التنمية، غير أن المؤسسة العادية لها صفات ذاتية يمكن الاستعانة بها للتعرف على مكانتها من خلال نقاط قوتها وضعفها. ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:

➤ **خاصية الهيكل الملائم للمؤسسة:** يعتبر الهيكل أساسا وأساسيا في نفس الوقت في تكوين وتحديد وضعية المؤسسة، فهو الذي يسهل لنا مسألة التنظيم وتقسيم المسؤوليات على اختلاف المستويات ضمن المؤسسة وعليه تسهيل عملية اتخاذ مختلف القرارات فيها. فكلما كانت الهيكل واضحة معبرة جدا عن العلاقات والتبادلات بين مختلف الأقسام والوظائف من جهة ومرنة في سهيل عملية إحداث التغييرات المرتبطة بالمحيط والإستراتيجية من جهة أخرى، كلما كانت أكثر ملائمة ومساعدة على تحقيق الأهداف وبالتالي تتخذ صورة الأداة الجيدة والأحسن في تسيير نشاط المؤسسة.

➤ **خاصية التقرب من المستهلك:** إن المؤسسات الاقتصادية سواء باختلاف أنواعها وأشكالها وحتى اختلاف القنوات التي تنشط فيها فإن وجودها من عدمها مرتبط ارتباطا وثيقا بوجود المستهلك الفعلي أو حتى المتوقع، وباعتبار أن المستقبل أو بعبارة أخرى الدراسات الاستشرافية المستقبلية تنصح بأن يتم إدراج ضمن هياكل المؤسسة الاقتصادية فرع يتولى دراسة مختلف سلوكيات المستهلك من أجل التوجه نحو السوق ومعرفة مختلف حاجات السوق التنافسي، وهذا يعني أنه على المؤسسة المساهمة في الحياة الاقتصادية بتقديم دراسات قصد التعرف على الاحتياجات والرغبات الاستهلاكية سواء من الناحية الكمية أو حتى النوعية وتقديم الجودة المطلوبة لمختلف المستهلكين.

➤ **خاصية اللجوء إلى تكنولوجيا المعلومات:** إن مميزات المؤسسة في الدول المتقدمة والتي تعتمد على تكنولوجيا عالية، تنطوي مثل هذه التكنولوجيات على مختلف الوسائل التقنية والآلية الحديثة والتي ترتبط بكيفية أو أخرى بالمعلومات، إذ أن خاصيتها تمكنها من الحصول على جمع البيانات ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات موثقة بصورة آلية ويمكن الاعتماد عليها أي أن المعلومة تتحول إلى مصدر موثوق فيتم تخزينها أو استخراجها متى حصل الطلب عليها، معتمدين في ذلك دائما على التكنولوجيا الحديثة للإعلام أو الاتصال، أي تكريس مبادئ البحث العلمي في خدمة المؤسسة الاقتصادية.

➤ **خاصية الاعتماد على الإبداع والتجديد:** المقصود بالإبداع هنا التكنولوجي المرتبط بالمنتجات وطرق الإنتاج، إذ أنه المصدر الأساسي للقوى التنافسية، أما التجديد فهو تعبير إيجابي من شأنه أن يساعد على تحسين التسيير والأداء ويدخل ضمن هذا التجديد طرق تسيير الأفكار والتنظيم.

وانطلاقا مما سبق يمكن تلخيص أهم الخصائص التي تتصف بها المؤسسة وهي كالتالي:

- إن المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها للحقوق و الصلاحيات و من حيث واجباتها و مسؤولياتها.
- قدرتها على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف مواتية.
- التحديد الواضح والجلي للأهداف والأساليب التي تزاوّل نشاطها في حدودها.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها، وذلك لضمان وفرة المواد الأولية وكذا الموارد المالية عن طريق الاعتمادات، الإيرادات والقروض.
- مساهمة المؤسسة في نمو الدخل الوطني باعتبارها وحدة اقتصادية.
- المؤسسة كنظام مشكل من هياكل يمكن وصفها بأنها عناصر ثابتة لفترة معينة مثل هياكل الإنتاج والتوزيع.

4- الموارد المستخدمة في المؤسسة الاقتصادية:

تتكون المؤسسة من العناصر والموارد التالية:

- **الموارد البشرية:** تتمثل في مجموعة من العمال أي بعبارة أخرى حجم العمال والمكونين لجميع المصالح والوحدات المتمثلة لهياكل المؤسسة سواء كانوا مسيرين، عمال تنفيذ، مستشارين،... الخ.
- **الموارد المالية:** تتمثل في الاعتمادات المالية ورؤوس الأموال من مصادرها المختلفة والمقدمة من طرف الجهات المختصة وفق الخطة الاستثمارية العامة التي تتبعها المؤسسة.
- **الموارد المادية:** يقصد بها الأصول المنتجة بما فيها أجهزة الإنتاج المختلفة والآلات والمعدات وتجهيزات المكاتب ومعدات النقل، إلى جانب الأصول الثابتة والمتمثلة في المباني والأراضي الموضوعة تحت تصرف المؤسسة.

5- أهمية المؤسسة الاقتصادية:

إن وجود المؤسسات الاقتصادية داخل المجتمع أي في حيز زمني ومكاني يجعلها تؤثر وتتأثر به، ومن خلال هذا التأثير تظهر لنا أهمية المؤسسة الاقتصادية والمصنفة في نوعين أساسيين:

الأهمية الاجتماعية:

- توفير مناصب شغل من خلال امتصاص البطالة في المجتمع حسب حجم المؤسسة ونوع النشاط والتكنولوجيا المتبعة في هذه المؤسسة.
- التأثير على الأجور بسبب قوة استقطابها للبيد العاملة وتحويل العمال إلى قطاع معين.
- دفع عجلة التغيير وذلك بإنشاء مساكن للعمال وإعداد الطرق والمرافق العامة وظهور تجمعات سكانية.

الأهمية الاقتصادية:

- ظهور منشآت تجارية جديدة بسبب زيادة عدد السكان (العمال)، وبالتالي ضرورة القيام بإعداد منشآت تجارية جديدة لتلبية حاجات العمال.
- التأثير على الاستهلاك من خلال زيادة المبيعات وتنوعها هذا ما يؤدي إلى المنافسة وبالتالي انخفاض الأسعار مع تنوع في السلع المعروضة.

6- أهداف المؤسسة الاقتصادية:

تسعى المؤسسات الاقتصادية مهما كان نوعها سواء عامة أو خاصة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تختلف باختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعة وميدان نشاطها، ويمكن تقسيم هذه الأهداف كما يلي:

الأهداف الاجتماعية: من الأهداف التي يمكن أن تدخل ضمن هذا النوع ما يلي:

- ضمان مستوى مقبول للأجور: فالعامل هو العنصر الأساسي وله حق قانوني، حيث يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، فهم يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعد هذا المقابل حقا مضمونا قانونا وشرعا وعرفا، باعتبارهم العنصر الحيوي والحي في المؤسسة إلا أن مستوى وحجم هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسة وطبيعة النظام الاقتصادي والمستوى المعيشي.
- تحسين المستوى المعيشي للعمال: إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتجات جديدة، أي تحسين وعقلنة الاستهلاك الذي يكون بتنوع وتحسين الإنتاج وتوفير إمكانيات مادية ومالية أكثر فأكثر للعامل من جهة و للمؤسسة من جهة أخرى.
- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال: حيث تتوفر داخل المؤسسة علاقات مهنية واجتماعية بين أشخاص تختلف مستوياتهم العلمية، وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية، إلا أن دعوتهم إلى التماسك والتفاهم هو الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها، ونجد عادة في المؤسسة وسائل وأجهزة مختصة تقوم بذلك مثل مجلس العمال.
- توفير تأمينات ومرافق للعمال: تعمل المؤسسة على توفير بعض التأمينات مثل: التأمين الصحي ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد، بالإضافة إلى تخصيص سكنات سواء وظيفية أو العادية لعمالها. مع العلم أن هذه العناصر الاجتماعية لم يتحصل عليها العمال بشكل عفوي، بل كانت نتيجة لنضال الطبقة العاملة وبعض الأحزاب العمالية.

الأهداف الاقتصادية: تتمثل مختلف الأهداف الاقتصادية فيما يلي:

- عقلنة الإنتاج: يتم ذلك بواسطة الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد والتدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة تنفيذ هذه الخطط والبرنامج وذلك بهدف تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية والإفلاس في آخر المطاف نتيجة لسوء استعمال عوامل الإنتاج.
- تحقيق متطلبات المجتمع: عند قيام المؤسسات بعملية بيع منتجاتها فهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة بها، سواء على المستوى المحلي أو الوطني أو الجهوي أو الدولي.
- تخفيض التكاليف: تبحث المؤسسة عن مواقع الوفرة من أجل استنفادها وبالتالي استغلال الاحتياطات استغلال أمثل أو الوصول إلى تكاليف بأقل مستوى ممكن.
- تعظيم الربح: يعتبر تحقيق الربح المبرر الأساسي لوجود المؤسسة لأنه يسمح لها بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توسيع قدراتها الإنتاجية وتطويرها أو على الأقل الحفاظ عليها، وبالتالي الصمود أمام منافسة المؤسسات الأخرى والاستمرار في الوجود. وهناك مجموعة من القرارات لتعظيم الربح:
 - زيادة السعر مع ثبات التكلفة.
 - زيادة السعر مع زيادة التكلفة (بشرط نسبة الزيادة في التكاليف تكون أقل من نسبة الزيادة في السعر).

- تخفيض السعر مع ثبات التكلفة.
 - تخفيض السعر مع تخفيض التكلفة (بشرط نسبة التخفيض في التكاليف أكبر إلى حد معين من نسبة تخفيض السعر).
- إيجاد مركز تنافسي جيد في السوق: وذلك عن طريق المنافسة مع مؤسسات أخرى من خلال أبعاد متمثلة في: السعر المناسب، النوعية المناسبة، الكمية المناسبة، الوقت المناسب، طريقة الدفع المناسبة، ووجود مواقع معلوماتية مناسبة).
- الأهداف الثقافية والرياضية:** تتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- توفير وسائل ترفيهية وثقافية: تشمل المؤسسات أيضا الاستفادة من وسائل الترفيه والثقافة التي توفرها للعمال وحتى لأولادهم من مسرح ومكتبات ورحلات، نظرا لتأثير هذا الجانب على المستوى الفكري للعامل وبالتالي تحسين مستواه.
- تأهيل العمال وتدريبهم: مع التطور السريع الذي تشهده وسائل الإنتاج فإن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب وتطوير العاملين ورفع مستويات مهاراتهم المهنية، وهذا عن طريق إخضاع العمال إلى دورات تكوين وتدريب من أجل رفع المستوى المهني، والتخصص حسب القدرة المهنية للعمال.
- تخصيص أوقات الرياضة: تعمل المؤسسات خاصة الحديثة منها على إتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد مما يجعل العامل يتخلص من الملل ويحتفظ بصحة جيدة، فهي تعتبر بمثابة عناصر جد مفيدة تعطي العامل الاستعداد للعمل والتحفيز وبالتالي تحسن كل من الإنتاج والإنتاجية.

الأهداف التكنولوجية: من بين الأهداف التكنولوجية التي تؤدها المؤسسة ما يلي:

- البحث والتنمية: حيث مع تطور المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح، ويمثل هذا البحث نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة وخاصة في السنوات الأخيرة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة تؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية في المؤسسة.
- مساندة ودعم السياسة الوطنية للبحث والتطوير التكنولوجي: حيث تساعد المؤسسة الدولة في مجال البحث والتطوير وبالتالي تنفيذ الخطة التنموية المسطرة من طرف الدولة، من خلال التنسيق بين مختلف الجهات من مؤسسات البحث العلمي، جامعات ومؤسسات اقتصادية وغيرها كالمجلس الاقتصادي والاجتماعي بالجزائر.

7- تصنيف المؤسسة الاقتصادية:

توجد عدة أصناف للمؤسسة الاقتصادية، ويقوم هذا التصنيف على أساس عدة معايير هي:

- **حسب المعيار القانوني:** و من خلال هذا المعيار يتجلى لنا أن المؤسسات تنقسم إلى نوعين حسب الطبيعة القانونية سواء تكون عبارة عن مؤسسات فردية أو جماعية وقد تكون مؤسسات تقوم على أساس الاعتبار الشخصي:

- **المؤسسات الفردية:** هي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى شخص واحد أو تشترك في ملكيتها عائلة واحدة، وقد تؤول هذه المؤسسة بطبيعة الحال إلى الورثة بعد هلاك المالك أو تنتقل إلى الغير عن طريق وسائل نقل الملكية القانونية أو تخضع ملكية هذه الأخيرة عن طريق الاندماج، كما تشكل هذه المؤسسة جزء من رأس مال في إنشاء مؤسسة أخرى وبالتالي صاحب المشروع أو النشاط يعتبر هو المسؤول عن نتائج أعمال هذه المؤسسة، فهي تعتبر محدودة النشاط وتمتاز بسهولة التنظيم.
- **المؤسسات الجماعية:** تكون في شكل شركات والتي تمتاز بالإدارة والمساهمة عن طريق الجانب البشري والمالي، وقد تأخذ شكل التعاون ما بين شخصين أو أكثر في إحداث شخص معنوي جديد وملكية هذا الشخص المعنوي مستقلة كل الاستقلال عن أعضاء الشركة أو الشركاء انطلاقاً من مبدأ استقلالية الذمة المالية ما بين الشخص المعنوي والشركاء. وهي بدورها تنقسم إلى نوعين:

أولاً: شركة الأشخاص والمتمثلة في شركة التضامن وشركة التوصية البسيطة وشركة ذات المسؤولية المحدودة، و هي شركات سهلة التكوين فهي تحتاج لعقد شركاء يتضمن مجموعة من الشروط القانونية، وهدف المؤسسة هو تحقيق الأرباح وتوزيعها على الشركاء، أما المسؤولية فيها هي مسؤولية تضامنية وغير محدودة إذا تعلق الأمر بالنسبة لشركة التضامن مثلاً. وقد تكون محدودة إذا تعلق الأمر بشركة ذات المسؤولية المحدودة كمثال آخر، أي حدود المسؤولية التضامنية تكون في حدود الحصة كما هو الحال بالنسبة لشركة التوصية البسيطة بالأسهم.

ثانياً: شركة الأموال فهي على عكس شركة الأشخاص، لأن شركة الأموال الاعتبار القانوني القائم ما بين الشركاء فيها مرده الحصة المقدمة فقط، أي أن الاعتبار الشخصي مستبعد بصورة نهائية وعليه فإن الشريك مسؤول بحسب الحصة المقدمة و مثال على ذلك شركة المساهمة والتوصية بالأسهم.

➤ حسب معيار طبيعة الملكية: يتم تقسيم المؤسسة حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

- **المؤسسات الخاصة** هي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها للأفراد وتخضع في نظامها القانوني إلى أحكام القانون الخاص (القانون التجاري)، وهي مجموعة من الأفراد سواء طبيعية أو معنوية وتنشط في السوق وفقاً لقانون العرض والطلب بغية تحقيق هدف اقتصادي، فرأس مالها هو خاص.
- **المؤسسات العمومية:** فهي مجموعة المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية، بحيث تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة للمجتمع.
- **المؤسسات المختلطة:** وهي بصورة عامة المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة بين القطاعين الخاص والعام، حيث تنشأ للقيام بمشروع اقتصادي معين يتم تحديد أهدافه وحجمه وشروطه ومدة حياته وتتم المساهمة في رأس المال من الطرفين، مع العلم أن تنظيم هذا النوع من المؤسسات يخضع لعدة ضوابط تحددها تشريعات وأحكام خاصة.

➤ حسب معيار النشاط الاقتصادي: توزع المؤسسات الاقتصادية استناداً لهذا المعيار إلى القطاعات التالية:

- **المؤسسات الصناعية:** وهي المؤسسات ذات الطابع الصناعي والمتخصصة في إنتاج المنتوجات الصناعية ووسائل الإنتاج وتتميز بالضخامة، حيث تتمثل في مختلف المؤسسات التي تعمل في تحويل المواد الطبيعية إلى منتوجات، و تشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة، وكذلك صناعات تحويل وتكرير للمواد الطبيعية من معادن وطاقه وغيرها. وهي نوعين: مؤسسات صناعية تشغيلية أو استخراجية، مؤسسات صناعية تحويلية.
- **المؤسسات الفلاحية:** هي مؤسسات تهتم بالقطاع الزراعي وذلك بزيادة الإنتاجية للأرض وإصلاحها، وتتوفر على ثلاثة أنواع من الإنتاج: الإنتاج النباتي، الإنتاج الحيواني، الإنتاج السمكي.
- **المؤسسات التجارية:** هي مجموعة المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري بمختلف أنواعه وأشكاله، أي تحقيق قاعدة الشراء من أجل البيع وتحقيق المضاربة والوساطة التجارية، وكمثال ذلك المؤسسات التجارية التي تنشط في المجال الغذائي وكذلك المؤسسات الخدمائية التي تنشط في المجال السياحي.
- **المؤسسات المالية:** وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك، مؤسسات التأمين، مؤسسات الضمان الاجتماعي، صناديق التوفير والاحتياط،... إلخ.
- **المؤسسات الخدمائية:** هي المؤسسات التي تقوم بتقديم خدمات معينة كمؤسسة النقل وعيادة الطب ومؤسسات البريد والمواصلات و المؤسسات التي تنشط في مجال البحث العلمي.
- **حسب معيار الحجم:** يعتبر حجم المؤسسة من العناصر التي غالبا ما تترتب على أساسها المؤسسات، إلا أن هذا الحجم يقاس بعدة مؤشرات منها ما هو أقل أهمية ومنها ما هو يتسم بأهمية بالغة، ويعتمد على مؤشرات مختلفة حسب اختلاف القطاعات الاقتصادية. ومن بين أهم المعايير الشائعة الاستخدام هي:
- **حجم الأرض أو المحل المادي:** إن هذا العنصر الذي يعتبر سهل القياس يمكن استعماله خاصة في المؤسسات الزراعية التي تربط نشاطها بصورة مباشرة بالمساحة المستعملة والتي هي بحوزة المستغل لها.
- **رأس المال:** والذي يأخذ عدة أشكال منها:
 - رأس المال القانوني: وهو رأس المال للمؤسسة عند التأسيس، والملاحظ أن المقارنة بهذا الأساس تتصادم مع زمن تأسيس المؤسسات نظرا لأن هذا الزمن له تأثير على الأموال المخصصة للمؤسسات.
 - رأس المال الدائم: وهو يتكون من مجموعة رأس المال الذي تأسست به المؤسسة، بالإضافة إلى كل الاحتياطات والديون لأجل طويل، حيث تؤثر هذه العناصر في تكوين أصول المؤسسة التي تقابلها عادة.
 - رأس المال التقني: وهو يعبر عن رأس المال الثابت بالمعنى الاقتصادي، وهذا يبدو أحسن المقاييس للمؤسسة الاقتصادية. ولكن إن كانت في نفس الفرع من النشاط الاقتصادي فلا يصح أن نقارن مثلا بين المؤسسة التجارية بواسطة هذا المقياس مع المؤسسة الصناعية لأن طبيعة الأولى لا تحتاج دائما إلى رأس المال الثابت.

- العمل: وهو عنصر مهم على الرغم من بساطته وسطحيته إذ يتميز بصعوبة القياس الحقيقي، حيث نستطيع أن نقيسه بالقيمة النقدية مقابل مدة زمنية أو تحديد وحدة أخرى من أجل القياس، وعلى الرغم من ذلك تبقى دائما نسبة لأنه لا يعطي حقيقة العمل المنجز سواء من حيث النوعية أو المردودية.

8- وظائف المؤسسة الاقتصادية:

للمؤسسة عدة وظائف تمكنها من أداء دورها الاقتصادي والاجتماعي، والمتمثلة في:

- **الوظيفة الإدارية:** وهي تنسيق الموارد من خلال عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة واتخاذ القرارات حتى يمكن الحصول على أهداف معينة.
- **الوظيفة المالية:** تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية، فهي تجمع بين أوجه الاستخدام المالي لرأس المال والحسابات المالية.
- **الوظيفة التموينية:** تتضمن الأنشطة المساعدة على توفير المواد الخام ومستلزمات الإنتاج وتخزينها بطريقة مناسبة، أي العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة، ومن هنا يتضح لنا أن وظيفة التموين تنقسم إلى مهمتين فرعيتين وهما: مهمة الشراء ومهمة التخزين.
- **الوظيفة التسويقية:** يعرف التسويق على أنه مجموع العمليات والمجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل معرفة أكثر متطلبات السوق، وما يجب إنجازه في مجال مواصفات المنتج الشكلية والتقنية حتى تستجيب أكثر لهذه المتطلبات من جهة، و كل ما يبذل من جهود في عملية ترويج وتوفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة من جهة أخرى حتى تبيع أكبر كمية ممكنة منه وبأسعار ملائمة تحقق أكثر أرباحا لها.
- **وظيفة الموارد البشرية:** تعرف وظيفة الموارد البشرية على أنها مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، بما يمكن من تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.
- **الوظيفة الإنتاجية:** الإنتاج هو تلك الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات (المواد الأولية ولوازم العمل) إلى مخرجات (منتجات تامة الصنع أو نصف مصنعة)، حيث يعتبر الوظيفة الأساسية للمؤسسات الإنتاجية فهو المبرر لوجودها والحافز على استمرارها وبقائها كون الإنتاج يرتبط بإشباع الحاجات الإنسانية، وبالتالي فإنه يستمر ما دامت الحاجة الإنسانية قائمة.

خلاصة:

لقد بدأ الاهتمام بالمشاكل التنظيمية منذ بداية القرن العشرين نتيجة لظهور العمل الجماعي ومبدأ التخصص وتقسيم العمل مما يوحى بمسايرة المؤسسة لتطور المجتمعات، فتطور المؤسسة مرهون بتطور ونمو المجتمع، فبقدر تطور وفعالية النظام الإداري للمؤسسة تكون فرص تحقيق التنمية قريبة المنال، لذلك قمنا بتقديم عرض مختصر حول المؤسسة الاقتصادية من حيث تنظيمها الإداري ووظائفها وأهدافها والعناصر الأساسية المكونة لها وكذلك دورها على جميع الأصعدة. ولا يخفى لنا أن ما تواجهه المؤسسات الاقتصادية اليوم من عقبات وتحديات عديدة وتطورات مرتبطة بظاهرة انفتاح الأسواق من جراء الارتفاع الملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف نشاطها، يكون سببا مباشرا في اشتداد المنافسة وتآزم الوضع في الحقل التنافسي.

ومن خلال ما سبق نرى أنه بالإضافة للبعد الاقتصادي والدور الذي تلعبه المؤسسة الاقتصادية في توازنات السوق من عرض وطلب، تدفقات الأموال والموارد وتغيرات القيم السلعية والأسعار، فللمؤسسة أبعاد أخرى اجتماعية وإنسانية، وما تلعبه من أدوار في عملية التنمية وتحريك الثروة. ولعل ما جعلها تبلغ هذه الدرجة من النضج الاقتصادي والاجتماعي هو تطور مفهومها من خلال المقاربات المختلفة عبر الفترات الزمنية المتعاقبة، حيث أن أهم مقاربة هي تلك المتعلقة بدورها كوحدة للإنتاج والتوزيع وأن تكون وحدة لاتخاذ القرارات لأن هذه الأخيرة لها علاقة تأثير وتأثر بالغايات والأهداف المسطرة وكذلك تحديد موقع المؤسسة بالنسبة لكل ما سبق.

المحور الثالث: محيط المؤسسة

تمهيد:

إن تعدد واختلاف وتنوع المؤسسات في أحجامها وفروع نشاطاتها وأشكالها القانونية، جعل عملية تعريف المؤسسة تصعب بشكل كبير، فهي كمتعامل اقتصادي تتمتع بخصائص تنظيمية لها أهداف محددة بوضوح. وهي كنظام مفتوح يؤثر ويتأثر بتحولات وتغييرات محيطها أي أنها تتكيف بوعي مع تغيرات المحيط بفعل القرارات المتخذة من طرف مسيريهها، كما أنها تملك حدودا تفصلها عن المحيط الخارجي. وبالتالي فإن الضرورة تقتضي دراسة العقبات التي تعوق عملية الاستفادة القصوى من الطاقات المتاحة بشقيها المادي والبشري، فلقد أصبح التعرف على محيط المؤسسة يكتسي أهمية بالغة، بالنظر إلى التطور الذي شهدته العلوم المختلفة. لذلك لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تعيش وتتواجد المؤسسات بمنأى ومعزل عن التغيرات والتقلبات التي تحيط بها من كل جانب، كما لا يمكن اعتبار وجود محيط المؤسسة شيئاً جديداً أو مبتكراً إذ أن المؤسسات كانت منذ نشأتها الأولى تنشط وسط شبكة من العلاقات المعقدة التي تتبادل فيها مع مجموعة من الفاعلين الاقتصاديين التأثير والتأثر.

1- تعريف المحيط:

يعبر المحيط إلى حد ما عن مجموعة من القيود تتحكم جزئياً في توجيه المؤسسة، ويمكن أن تؤثر عليها بالسلب أو بالإيجاب في المدى المتوسط أو الطويل. وعلى المؤسسة أن تحدد مسارها كأن تستعمل أدوات التسيير والإدارة في تحديد أهدافها وتخطيط مستقبلها ووضع استراتيجياتها، حيث كلما نجحت في تفادي ضغوط المحيط بالتأقلم مع مكوناته وتحقيق توازنها فيه، كلما نجحت في البقاء وتحقيق الأهداف.

وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن "محيط المؤسسة هو مجموع الظروف والمؤثرات الخارجية التي تمس حياة وتطور نظام المؤسسة، أي أن محيط المؤسسة يعبر عن القوى والعوامل التي تحيط بالمؤسسة والتي يمكنها التأثير حالياً وفي المستقبل على أنشطة، نتائج وحتى أهداف المؤسسة".

2- أهمية دراسة المحيط من طرف المؤسسة:

رغم اختلاف أحجام وقدرات المؤسسة ودرجة تأثيرها في السوق إلا أنها تهتم كثيراً بالمحيط الذي تنشط فيه، فنجدها تقوم بجمع المعلومات بشكل مستمر وتدرسها لاستعمالها في حركتها الحالية والمستقبلية. ومن الأسباب التي جعلت المؤسسة تهتم بمحيطها وتراقبه باستمرار:

- لأنه يفرض على المؤسسة قيوداً وحدوداً من طبائع مختلفة ثقافية، اجتماعية، اقتصادية وبيئية... الخ.
- تستعمل المؤسسة الموارد المختلفة من المحيط، وتقدم إليه مخرجاتها لذلك يهتمها مكان وأسعار ونوعية تلك الموارد.

- قد تقبل المؤسسة على اختيارات أو قرارات ذات وزن مؤثر ليس على عملها اليومي أو دورتها الاستغلالية فقط، بل على وجودها وبقائها، كأن تتأثر عند القيام بأنجاز فرع جديد أو تغيير التكنولوجيا المستعملة.

لهذه الأسباب وغيرها، وجب على المؤسسات الاتصال الدائم والمستمر بمختلف متغيرات المحيط، حيث تكمن أهمية دراسة وتحليل المحيط في توفير بيانات يتم تحويلها إلى معلومات تفيد في تحديد الفرص والقيود ثم إعداد قرارات و تنفيذها في إطار إستراتيجية المؤسسة وسعيها لتحقيق الأهداف المسطرة.

3- خصائص المحيط:

إن تحديد هذه الخصائص ينطلق من فكرة أساسية مفادها الأخذ بتنوع مكوناته وتشعبها وتفاوت درجة تأثيرها، إذ يتميز محيط المؤسسة بمجموعة من الخصائص المتمثلة فيما يلي:

- **المحيط معقد:** يتكون المحيط أساساً من عدد من العوامل، الأحداث والشروط، والتي تؤثر على الأقسام المختلفة للمؤسسة. ولا يتم ترك هذه الشروط بمعزل وإنما تشكل مجموعة جديدة من التأثيرات التي تتفاعل مع بعضها البعض، ويجب على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل، لأن تحليل المحيط عملية معقدة ومن الصعب التحكم فيها من قبل المسير والإدارة العليا في المؤسسة.
- **المحيط ديناميكي:** يتغير محيط المؤسسة العام والخاص باستمرار وبطبيعة مختلفة، والتي تؤثر عوامله على المؤسسة بما يؤدي إلى التغيير داخلها، كما أن المحيط الديناميكي يتميز بالمرونة.
- **للمحيط أوجه متعددة:** يمكن للمراقب الاستراتيجي على مستوى المؤسسة مراقبة وتحديد الوضعيات المختلفة للمحيط، كما يمكن لمختلف المراقبين الاستراتيجيين داخل المؤسسة تشكيل وجهات نظر مختلفة حول المحيط والتي قد تعتبر فرصة أو تهديد للمؤسسة.
- **المحيط له تأثير بعيد المدى:** يعتبر تأثير المحيط مكوناً ضرورياً للاستراتيجيين لدراسة تغيراته واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، حيث أن إهمالها من طرف الاستراتيجيين سيكون له تأثير على المؤسسة من خلال مؤشرات البقاء، النمو، الربحية والتطوير، ذلك لأن التأثير يقدم أبعاد جديدة للمؤسسة.

4- مكونات المحيط:

لا بد من دراسة أو تشخيص المحيطين الداخلي والخارجي للمؤسسة فهو يعتبر من أولويات المهام لأي مؤسسة تنوي البقاء وترغب في تحقيق أهدافها المسطرة أو على الأقل تحافظ على بقاءها في السوق التنافسي، ويمكن شرحها على النحو التالي:

➤ البيئة الداخلية للمنظمة:

ويقصد بمجموعة الظروف والمتغيرات والموارد الموجودة داخل المؤسسة ذاتها وتؤثر تأثيراً مباشراً على أدائها، ويمكن من خلال القرارات الإدارية تعديلها أو تغييرها أو السيطرة عليها، ولا يمكن للمؤسسة صياغة إستراتيجية بدون تحليل كاف وجيد لبيئتها الداخلية

وإمكانياتها، وبمعنى آخر معرفة نفسها وقدراتها ومدى قوتها أو ضعفها، وذلك في محاولة لتسخير بيئتها الداخلية وتطويرها في أغراضها، وتمثل عوامل البيئة الداخلية في وظائف ونشاطات المؤسسة الرئيسية لأنها الأعمدة الأساسية لأنشطتها، وتكمن أهمية تحليل هذه العوامل في تحديد مصادر القوة وتدعيمها وتعميمها، ومصادر الضعف لتقويتها وتصحيحها، وأهم هذه العوامل هي: التسويق، الأفراد، الإنتاج، التمويل والمحاسبة الإدارية. ويتكون المحيط الداخلي من العناصر التالية:

- **ثقافة المؤسسة:** هي السلوك الجماعي للأفراد داخل المؤسسة من خلال السياسات، المعايير، لغة العمل، الأنظمة، ممارسات الرموز... الخ، حيث أن مشاركة الثقافة بين كل أفراد المؤسسة يعتبر عاملاً مهماً لنجاحها.
- **الهيكل التنظيمي المعتمد:** يتعلق بالجانب التنظيمي المعتمد في المؤسسة بمعزل عن الأفراد الذين يشغلون المراكز الإدارية مع مراعاة عدة عوامل كحجم المؤسسة وأهدافها، أما تصميمه فيرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ويحدد العلاقة بين مراكز المعلومات ومراكز اتخاذ القرارات وتنفيذها.
- **القوى العاملة:** يلعب العنصر البشري دوراً فعالاً في أداء العمليات الإنتاجية باعتباره الموجه والمدير والمنفذ لها ولكل العمليات المكتملة أو المساعدة، إلا أن عدم إلمام المديرين بأساسيات إدارة الأفراد وعدم وعي القوى العاملة بالمسؤوليات والمهام المنوطة بها، يحول دون الوصول إلى معدلات إنتاجية مرتفعة.
- **نمط القيادة:** تمثل القيادة في المؤسسة العناصر الإدارية القيادية العليا (مجلس الإدارة، الرئيس الأعلى للمؤسسة)، حيث أن الأسلوب القيادي الذي تتبعه القيادة العليا يعتبر بمثابة المحدد الأساسي لقواعد وأساليب وأنماط العمل داخل المؤسسة.
- **نظام المعلومات السائد:** يلعب دوراً مهماً في متابعة و تقييم أنشطة المؤسسة، كما أن انسيابها ضمن المحيط الداخلي يتجسد في تفاعل مجمل الأنشطة ومدى السرعة والفاعلية في تحويل المعلومات من مواقع التنفيذ إلى مواقع القرار.
- **الموارد المادية والتكنولوجية:** الطاقة الإنتاجية، التكنولوجية، البحث والتطوير، اللوجستيك... الخ، كلها عوامل تؤثر على سير المؤسسة وتنافسيتها.

➤ البيئة الخارجية للمنظمة:

- هي مجموعة القوى والمتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة، وهي البيئة التي تقع خارج حدود المنظمة وخارج نطاق سيطرتها ورقابتها، حيث تتمثل عوامل البيئة الخارجية (الخاصة، القريبة أو المباشرة) فيما يلي:
- **السوق:** هو أهم عنصر للمحيط المباشر أين تتم جميع المعاملات، فهو مكان (قد يكون جغرافياً أو نظرياً) لالتقاء العرض بالطلب للسلع، الخدمات والأصول وهي النظرة الاقتصادية للسوق نكملها بإضافة أو تحديد نوع المنتج، المكان وتاريخ التبادل.
 - **الزبائن:** يحدد الزبائن الحاليين والمحتملين حالة السوق الحالية وآفاقه تبعاً لعدد المشتريين المحتملين، ويعتمد على الزبائن كمؤشر لتقييم حصة المؤسسة في السوق، حيث يعتبر كمؤشر كمي لتحديد عدد الزبائن و مؤشر نوعي لتحديد القدرة الشرائية.

- **الموردون:** هم مزودي المؤسسة بالمادة الأولية، الطاقة، الخدمات... الخ، حيث أن معايير اختيارهم تكون على أساس نتائج التكلفة، الجودة وسلامة التموينات.
- **الشركاء الماليين:** ويقصد بهم البنوك ومؤسسات الإقراض، والتي تتدخل بدرجات مختلفة في تمويل الاستثمارات.
- **الإدارات العمومية:** هم شركاء جد مهمين على المؤسسة التعامل معهم مثل: مصلحة الجباية، مفتشية العمل، وكالات التشغيل، المديرية التابعة للوزارات... الخ.
- **نقابات العمال:** التي تهتم بالدفاع عن حقوق العمال.
- **المنافسون:** هم منتجي نفس المنتجات (المنتجات التي تشبه منتجات المؤسسة) أو المنتجات البديلة، حيث أن شدة المنافسة في السوق تكون لديها نتائج على الأسعار ومستوى ربح المؤسسات.

أما عوامل البيئة الخارجية (العامة، البعيدة أو غير المباشرة) تتمثل بعوامل البيئة الاقتصادية، وعوامل البيئة الاجتماعية والثقافية، وعوامل البيئة التكنولوجية والعوامل الديموغرافية، وعوامل البيئة السياسية والقانونية، وعوامل البيئة الدولية والعالمية.

• عوامل البيئة الاقتصادية:

تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على منظمات الأعمال، وتقاس هذه العوامل الاقتصادية من خلال مجموعة من المؤشرات أهمها: معدل الفائدة، مقدار النمو الاقتصادي، الميزان التجاري، معدلات التضخم، السياسات المالية والنقدية للدولة والخاصة بالضرائب على الدخل والضرائب على الأرباح، والرسوم الجمركية المفروضة على المواد المستوردة، حيث تجمع المؤسسة بيانات عميقة وتحللها بخصوص كل هذه المؤشرات من أجل توفير المدخلات الأساسية التي تغذي بها قراراتها الاقتصادية والتي تبقى أهم القرارات المرتبطة بحياة المؤسسة.

• عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية:

ترتبط هذه العوامل بطبيعة العلاقات الاجتماعية بين البشر في المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة، وكذا الثقافة السائدة، حيث تتدخل في التأثير على مستقبل المؤسسة ومصيرها. إذ أنها تقاس من خلال مجموعة من المؤشرات نذكر منها: العادات والتقاليد، القيم الأخلاقية، اتجاهات وثقافة المجتمع، توقعات المجتمع للأعمال، الأعراف الاجتماعية، الثقافة والتعليم والتدريب والخبرات، أنماط السلوك الإنساني،... الخ.

• عوامل البيئة التكنولوجية:

نتيجة التطورات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، أصبح لزاماً على المنظمات متابعة التغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية وخاصة تلك التغيرات والتطورات التكنولوجية التي ترتبط بأعمال المنظمة. فالتكنولوجيا تشكل أحد أهم الرهانات التي تحيط بالمؤسسة، حيث يقاس البعد التكنولوجي للبيئة من خلال عدة مؤشرات أهمها: دورة حياة التكنولوجيا ووتيرة التجديد، كما أن الرغبات المتغيرة

للمستهلكين، وتزايد المنافسة، وظهور تقنيات جديدة تدعو الإدارة العليا إلى تقديم منتجات جديدة بتقنيات حديثة، وإلا فإنها سوف تعرض نفسها للمخاطرة بسبب الإبقاء على تقديم المنتجات الحالية، مما قد يعرضها للفشل والخروج من السوق.

• العوامل الديمغرافية:

إن العوامل الديمغرافية تؤثر بشكل كبير جداً على نشاط المؤسسة ومستقبلها، لأنه يرتبط بحجم الأسواق وتطورها والآمال المتعلقة بها ويكون ذلك من خلال مؤشرات معينة فزيادة السكان مثلاً تؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات، كما أن تناقص السكان يؤدي إلى تناقص حجم الطلب على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمات. وبالمثل فإن حركة السكان من الأرياف إلى المدن، أو تغير مستوى الدخل، أو تغير التركيبة العمرية للسكان، يفرض على الإدارة العليا للمنظمة اختيار إستراتيجية تتلاءم والبيئة الديموغرافية المحيطة بالمنظمة. وعليه فإن هذه العوامل من شأنها أن تضع المؤسسة أمام خيارات متعددة يجب دراستها جيداً، وبناء على المعطيات المجمعة حول البعد الديمغرافي يمكن صياغة قرارات واعية.

• عوامل البيئة السياسية والقانونية:

تؤثر القرارات الحكومية في الاختيارات الإستراتيجية للمنظمات، فقد تتيح لها في بعض الأحيان فرص عمل، أو تحد منها لتمثل تهديداً لأعمالها في أحيان أخرى. ففي حال فرض الحكومات ضرائب على المنتجات المستوردة قد يعود بفائدة على المصانع الوطنية، كما قد يعود بضرر في نفس الوقت على المنظمات المستوردة. فالتغير في القرارات السياسية قد يخلق فرصاً لبعض المنظمات، أو قد يؤدي إلى زيادة التهديدات لمنظمات أخرى، كما تعتبر الجماعات والمنظمات والأفراد الذين يمتلكون قوة تأثير على قرارات المنظمة من ضمن نطاق البيئة السياسية والقانونية .

• عوامل البيئة الدولية والعالمية:

تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دوراً هاماً ومؤثراً على منظمات الأعمال بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات في نفس الوقت، وتمثل هذه العوامل في التكتلات الاقتصادية الدولية، التحالفات السياسية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية، المنازعات الاقتصادية الدولية، الكوارث الطبيعية، الأزمات الاقتصادية والسياسية الدولية، التطورات التكنولوجية السريعة.

5- العلاقة بين المحيط والمؤسسة:

إن العلاقة بين المحيط والمؤسسة هي علاقة تبادلية اعتمادية، والتي يمكن إظهارها فيما يلي:

- تأثير المحيط في المؤسسة: ويظهر ذلك من خلال تأثير العوامل الخارجية المذكورة سابقاً على المؤسسة ووضع حدودا وقيودا معينة لعملها، لذلك أصبحت المؤسسات اليوم مجبرة على امتلاك مديرين مؤهلين في مجال اتخاذ القرار أو حسن

التخطيط والتنبؤ، والتي من خلالها تكون لهم القدرة على التكيف أو حتى السيطرة على هاته العوامل أو احتوائها بالشكل الذي يجنب التأثيرات السلبية عليها أو تحويل تلك العوامل إلى فرص يمكن استغلالها.

- **تأثير المؤسسة في المحيط:** حيث أن وجود المؤسسة في محيط معين يعني أن كل السلع والخدمات والمخرجات الأخرى الصادرة عنها تؤثر في المحيط وتخلق حالات معينة من التوازن أو عدم التوازن فيه.

6- التحليل الإستراتيجي للمؤسسة:

التحليل الإستراتيجي هو تشخيص وتحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة لمعرفة مدى التغيرات الحاصلة ولتحديد الفرص والتهديدات، كذلك تشخيص وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة لمعرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على تحديد الإستراتيجية المفيدة لتحقيق أهداف المنظمة.

وتعد مصفوفة **SWOT** من أشهر أساليب وأدوات التحليل الاستراتيجي المعتمدة في المؤسسات الحديثة وذلك بالنظر لشمولها ونطاقها الموسع، إذ تسمح بإجراء تحليل متزامن وشامل وكلي للبيئتين الداخلية والخارجية، كما تمكن المدير الاستراتيجي من تشكيل نظرة كلية توازن بين السلطة المتوفرة للمؤسسة وبين الضغوطات المفروضة عليها. أما تسمية المصفوفة فهي مأخوذة في الأصل من الأحرف الأولى باللغة الإنجليزية لتسمية العناصر الأربعة التي تخضع للتحليل الاستراتيجي وهي القوة، الضعف، الفرص، التهديدات، حيث تتوزع هذه العناصر على البيئتين فتضم البيئة الداخلية نقاط قوة أو نقاط ضعف فيما تعرض البيئة الخارجية فرصاً أو تهديدات. وفيما يلي شرح مفصل لهذه العناصر:

- **جوانب القوة أو التميز (Strengths):** تمثل نقاط القوة العناصر الجذابة في البيئة الداخلية للمؤسسة، والتي من شأنها أن تسمح لها ببلوغ أهدافها الإستراتيجية من دون مشكلة بل وتصبح ميزة تنافسية لها بالمقارنة مع غيرها من المؤسسات. وتتواجد نقاط القوة متوزعة على مختلف الوظائف، وقد تكون عبارة عن مورد بشري قوي، مادة أولية رخيصة الثمن، تنظيمًا محكمًا للعمل.
- **نقاط الضعف أو جوانب القصور (Weakness):** تشكل نقاط الضعف الجوانب السلبية في البيئة الداخلية للمؤسسة، والتي قد تعيقها على تحقيق الأداء المثالي في ظل التنافس الشديد، ويجب على التحليل الإستراتيجي أن يحدد بدقة المعوقات الداخلية التي تمنع المؤسسة من تحقيق أهدافها، حيث أن أبرز نقاط الضعف في المؤسسات تكمن في قيم المؤسسة وهويتها وثقافتها.
- **الفرص المتاحة (Opportunities):** والتي يمكن استثمارها أو الاستفادة منها، ففي مقابل البيئة الداخلية تتأسس البيئة الخارجية للمؤسسة من عناصر تقع خارج نطاق سلطتها، وبالتالي فمن الصعب إخضاعها وإدارتها على النحو الذي يخدم أهدافها، بل تميل المؤسسة هنا إلى مجارة هذه المتغيرات. ومعنى آخر فهي مختلف العناصر الإيجابية التي قد تتوفر في المحيط الخارجي للمؤسسة وتختلف أثر إيجابي على المؤسسة التي تستغلها، حيث ترتبط الفرص بعنصرين أساسيين هما الزمان والمكان وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الفرص قد لا تتكرر ويجب على المؤسسة التنبؤ بها واقتناصها بسرعة.

- **التحديات (Threats):** وهي المعوقات التي تواجهها المؤسسة، فعلى العكس تماما من الفرص فإن المخاطر والتحديات تجسد حالة الصراع بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وبين معطيات البيئة الخارجية، حيث أن المؤسسة تعجز في هذه الحالات عن إيجاد عوامل نجاح، وعليه يكون التحليل الإستراتيجي هنا ملزما بجمع المعطيات حول كل العوامل المثبطة والمعادية لأهداف المؤسسة مثل: دخول منافسين جدد أقوى، صدور قوانين تعيق نشاط المؤسسات،... الخ.

خلاصة:

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متنوعة ومتعددة سواء تعلق الأمر بالبيئة الداخلية أو الخارجية، وعليه فإن معرفة البيئة التي تنشط فيها المؤسسة من المهام الأساسية من خلال جمع المعلومات عن التغيرات التي تحدث فيها ومدى تأثيرها على المؤسسة وذلك بما تتيحه من فرص أو تفرضه من تهديدات، لأن نجاح المؤسسة يتوقف على مدة تكيفها مع البيئة الخارجية بطريقة تزيد من درجة استفادتها من الفرص وتزيد من قدرتها على مواجهة التحديات البيئية. فالبحث والتطوير بوصفه وظيفة إبداعية منظمة تعمل على زيادة مخزون المعرفة واستغلاله في ابتكار الجديد في مجال الأعمال، أصبح اليوم وأكثر من أي وقت مضى مركز اهتمام المؤسسات الاقتصادية على الخصوص كرهان على الأداء المتميز والدائم في ظل بيئة تتسم بسرعة التغير في شتى جوانبها، وتكون فيها المنافسة قائمة على سلاح المعرفة بالأساس. وبالتالي لا يمكن أن نتصور المؤسسة في عزلة عما يحيط بها، فالقوانين تحكم نشاطها، والموردون يؤثرون في إنتاجها، والمنافسون يضايقونها في الأسعار والأرباح، والمستهلكون يلعبون دورا هاما في تحديد حجم مبيعاتها، أما المجتمع فيحدد المستوى التعليمي والتكويني لأفرادها، لذلك فالمؤسسة لا تستطيع تجاهل محيطها.

المحور الرابع: المدرسة الكلاسيكية

تمهيد:

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 تطوراً طبيعياً 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 إنما يعود إلى طبيعة الأفكار والمبادئ التي تبنته.

1- تعريف المدرسة الكلاسيكية:

تعرف المدرسة الكلاسيكية بالإنجليزية (Classical School): بأنها أسلوب فكري ارتبط بكل من العلوم الإدارية والاقتصادية، مما ساهم في الوصول إلى الكفاءة التي تُساعد على تحقيق المصالح، وتوفير القدرة في الحصول على الأرباح، في ظلّ المُنظّمين قطاعات الأعمال المختلفة تعرف المدرسة الكلاسيكية أيضاً بأنها المدرسة الفكرية التي استخدمت أفكارها من أجل دراسة الاقتصاد والإدارة من خلال الاعتماد على نماذج نظرية. كما تعتبر هذه المدرسة من أقدم المدارس في نشأتها التاريخية فهي أول إسهام ذو دلالة في بناء الفكر الإداري، بحيث ترى بأنه يمكن تنظيم العمل والواجبات حتى تتمكن من تحقيق أهداف المنظمات بكفاءة.

2-نشأة المدرسة الكلاسيكية:

تعود المنشأة الكلاسيكية إلى أواخر القرن الثامن عشر للميلاد، ويعتبر المُنظّم والفيلسوف وعالم الاقتصاد آدم سميث هو أول من وضع بقوله الشهير، ومن ثم شهدت الكلاسيكية تطوراً مع دراسات المُنظّم فريدرش فون هون ميل، وديفيد ريكاردو، مما ساهم في بناء النظريات الخاصة في المدرسة الكلاسيكية، والتي أثرت على الفكر الاقتصادي السائد في بريطانيا. المُنظّم آدم سميث لأفكاره الملموسة الكلاسيكية في كتابه بعنوان (ثروة الأمم) الذي صدر في عام 1776م، ولكن لم ينجح في تطبيق أفكاره الاقتصادية الكلاسيكية، بسبب عدم قبول قطاع الاقتصاد والسياسة العامة السائدة في المُنظّم الإنجليزي لمثل هذه الأفكار، وحاول سميث أن يقنع الحكومة البريطانية بأفكاره، وأن تطبيقها يساهم في تعزيز النمو الاقتصادي عن طريق الاعتماد على التجارة الحرة التي ترتبط بتطبيق الاقتصاد الحر، والذي يساهم بدوره على زيادة الإنتاج وتحقيق أرباح أكثر. وفي عام 1817م المُنظّم ريكاردو إلى تطبيق أفكار المدرسة الكلاسيكية للاعتماد على النظريات الخاصة بآدم سميث، وقد حرص ريكاردو على تطوير العديد من النظريات الكلاسيكية، خصوصاً تلك التي تجمع بين زيادة العمل والمُنظّم منافسة، إذ أشار إلى أن السلع التي يتم إنتاجها في ظروف ذات طبيعة تنافسية تكون متناسبة مع التكاليف المخصصة للعمل أثناء الإنتاج، كما أن السعر يعتمد عموماً على حجم العرض والطلب في السوق، ومع مرور الوقت أصبحت هذه الأفكار تُشكل القاعدة المركزية للكلاسيكية. وقلشهد القرن التاسع عشر الميلاديّ التطبيق الفعليّ لأفكار المدرسة الكلاسيكية وتحديدًا على قطاع التجارة الدولية، فأصبح من الواضح أن أفكار سميث وريكاردو ساهمت في

تطوير القطاع الاقتصاديّ الدوليّة، وخصوصاً تلك التي تعتمد على تحقيق الاكتفاء الذاتيّ عن طريق الاقتصاد الذي يرتبط بدور قطاع الإنتاج، في تعزيز نموّ الصادرات التجارية بين الدول، وساهم ذلك في ظهور نظريّة التجارة الدوليّة التي عمل على صياغتها المُنكر ريكاردو.

3- مبادئ المدرسة الكلاسيكية:

تعتمد المدرسة الكلاسيكية على مجموعة من المبادئ الآتية:

- تطوير التعاون بين إدارة الشركة والمُوظفين، ممّا ساهم في بناء بيئة عمل ذات جودة وفاعليّة.
- لاهتمام بالعناصر الإنتاجية كالمكلفة البشرية أو الماديّة أو الإداريّة، والتي تُساهم في تحقيق الأهداف الخاصّة في العمل.
- مُتابعة العنوّات الاجتماعيّة على قطاع الاقتصاد إذ تُعتبر من المُنحركات الرئيسيّة للوضع الماليّ الخاصّ في المنشأة.
- فهم السلوك البشريّ عن طريق توفير مجموعة من المشروعات التي تتطابق مع أفكار وآراء الناس في المجتمع.
- على تقسيم العمل المُستويات، ممّا يُساهم في توفير الجهد والمُتّة الزمنيّة المُخصّصة للوصول إلى النّتائج المطلوبة.

4- خصائص المدرسة الكلاسيكية:

تتميّز المدرسة الكلاسيكية بالعديد من الخصائص، ومنها:

- التسلسل الهرميّ في المناصب الإداريّة، والذي يعتمد على ضرورة أن تُسيطر وتُحكّم الإدارة العليا بالإدارات والأقسام الإداريّة والفرعيّة الأخرى التي تُساهم في تحقيق هذا التسلسل بطريقة صحيحة.
- الاهتمام بتطبيق للقوانين، خصوصاً تلك التي تعتمد على متابعة العمليّات التشغيليّة، ممّا يُساهم في توفير التّنسيق المناسب الذي يُؤدّي إلى نجاح العمل.
- الاختصاص في دراسة القرارات أي الاعتماد على التحليل والتدقيق المناسب لكل قرار اقتصادي أو إداري قبل المباشرة في تنفيذه، عن طريق الاستعانة بأراء المتخصصين في المجالات الاقتصادية والإدارية المتنوعة.

5- اتجاهات المدرسة الكلاسيكية:

يشتمل المدخل الكلاسيكي على النظريات الأساسية الآتية:

أولاً: حركة الإدارة العلمية

تطلق حركة الإدارة العلمية على مجهودات الباحثين الأوائل في العمل الإداري الذين حاولوا معالجة المشاكل الإدارية على أساس علمي بدلاً من الاعتماد على مجرد التجربة والخطأ، حتى يمكن تحقيق أهداف المؤسسات بأعلى مستوى وأقل تكاليف. وقد اهتمت هذه الإدارة بتحقيق الكفاءة الإنتاجية بما يتناسب مع التطور الآلي والذي حدث في أعقاب الثورة الصناعية، ولعل أبرز الذين اهتموا بدراسة هذا الموضوع هم: **Frederick Taylor, Frank et Lillian Gilbreth, Henry Gant** بحيث يمثل هذا الاتجاه

بداية استخدام المنهج أو الأسلوب العلمي في العمل من خلال اللجوء إلى الملاحظة والتجربة والمراقبة بدلا من الاعتماد على الأساليب التقليدية القديمة، أي أن فلسفة الإدارة العلمية تقوم على إتباع الأسلوب العلمي في إيجاد حلول واقعية للمشكلات الإدارية وليس على الحدس والتخمين وهذا لغرض تحسين أداء العاملين ورفع إنتاجيتهم مما ينعكس إيجابيا على طرفي العلاقة (رب العمل والعاملين)، أو بمعنى آخر فإن الإدارة العلمية تهدف للتوصل إلى طرق وأساليب أكثر فعالية في استعمال الموارد المستخدمة من الآلات والأفراد بقصد زيادة الكفاءة الإنتاجية.

يعتبر **فريدريك تايلور (1856 – 1915) Frederick Taylor** المؤسس الأول لحركة الإدارة العلمية، ولقد أحدث ما توصل إليه من أفكار تتعلق بالإدارة العلمية شبه ثورة في نظم العمليات الصناعية والتي ساهمت في تطوير أساليب العمل وزيادة الإنتاجية، حيث كانت أفكاره آنذاك تبدو وكأنها أعمالا خارقة للدرجة التي جعلت الكونغرس الأمريكي قدم له الدعوة للاستماع إلى أفكاره عام 1912. وبالرغم من كل الانتقادات التي تعرضت لها أفكاره وأعماله، إلا أنه ظل يطلق عليه "الأب الروحي للإدارة العلمية" ومازال الكثير من مساهماته تطبق حتى الآن في العديد من الصناعات الحديثة.

بدأ فريدريك تايلور حياته العملية كمراقب عمال في إحدى أكبر شركات الحديد والصلب في أمريكا ثم تدرج إلى أن أصبح مهندسا كبيرا ليصبح بعدها على قمة الهرم الوظيفي للاستشاريين من المهندسين، وقد انطلقت مساهمة تايلور استنادا إلى الممارسات التي كان يلاحظها من خلال عمله، وتتلخص هذه المشاهدات فيما يلي:

- أن العاملين لم يحاولوا رفع كفاءتهم الإنتاجية لعدم وجود دافع قوي يحفزهم على زيادة الإنتاج.
- أجر العامل في المؤسسة يحدد حسب وظيفته وأقدميته وليس حسب قدراته وخبراته ومهاراته الإنتاجية، فأدى ذلك إلى هبوط مستوى أداء الفرد النشيط إلى مستوى أداء غير النشيط مادام يحصل على نفس الأجر.
- جهل الإدارة بمقدار الوقت اللازم لإنجاز العمل المطلوب مما يؤدي إلى زيادة الفاقد في العمل وارتفاع تكلفته.
- جهل رجال الإدارة بالنظم الواجب اتباعها لتنظيم العلاقة بين العمل والعاملين، والطرق الواجب استخدامها للحد من التلاعب وضياع الوقت، فقد لاحظ تايلور تكرار تحرب العمال من العمل أو التظاهر بالعمل دون أن يكون هناك إنتاج حقيقي.

وفي سنة 1911 نشر كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" والذي أوضح فيه أهم أفكاره بخصوص التعامل الإداري ودراسة الوقت والحركة، حيث تمثلت أهم مبادئه فيما يلي:

- إتباع الأساليب العلمية في اختيار وتدريب العاملين لتحسين الكفاءة الإنتاجية.
- إحلال الطرق العلمية المنبثقة عن الأسس والقواعد بدلا من الطرق والأساليب القديمة القائمة على الخبرة السابقة فقط أو على أسلوب التخمين أو القواعد التقديرية.
- تعريف طبيعة العمل وتقسيمه إلى أجزاء مع تخصيص كل عامل لأداء جزء بسيط فقط في العملية الإنتاجية الكلية.

- تقسيم المسؤوليات بين المديرين والعمال بشكل عادل، بحيث يتحمل المدير مسؤولية التصميم وتنظيم العمل والتخطيط المفصل لكل مهمة موجهة إلى العامل الذي يقتصر دوره على التنفيذ.
- تعاون الإدارة والعمال وفقاً لمبدأ المنافع المتبادلة لغرض تحقيق الأهداف المرجوة.
- ربط تأدية ونجاح الفرد في عمله بالأجر أو المكافآت لرفع الكفاءة الإنتاجية.
- إحكام الإشراف والرقابة على العاملين في المستوى الأدنى.

إن هذا الأسلوب العلمي الذي جاء به تايلور في مجال الإدارة كان له بعض الجوانب السلبية، فإصرار المنظمات على الأخذ بأصول الإدارة العلمية حرصاً على تحقيق أهداف المنظمة وزيادة الإنتاج والأرباح سنوياً، جاء على حساب تضحيات من جانب العنصر البشري الذي كان عليه أن ينتظم في خط الإنتاج تماماً كآلة، تحسب عليه حركاته، ويعمل وفقاً لخطوات روتينية متكررة تبعث على الروتين والملل، وتقتل المبادأة والابتكار والطموح، وقد أدى ذلك إلى مقاومة العمال لهذا الأسلوب، فقد تبينوا أنهم مجرد آلات وأن الهدف الأساسي للإدارة العلمية هو زيادة الإنتاج على حسابهم، فعارضوا تطبيقها، ودخلت النقابات العمالية، وأخيراً تدخلت الحكومة الأمريكية لمنع تطبيق مبادئ الإدارة العلمية في الترسنة الحكومية وغيرها من المصالح. والواقع أن اهتمام تايلور بتحقيق كفاية الإنتاج والاقتصاد عن طريقة دراسة الوقت والحركة كان دعوة للتركيز على المشروع، ولجذب الانتباه إلى زيادة الإنتاج لدرجة أن دراسة الإدارة اقتصر على دراسة ترشيد إدارة المصنع، بينما أهملت الاعتبارات المتصلة بالجوانب الاجتماعية والإنسانية للعاملين فيه.

وقد تجانست أفكار مهندس البناء **Frank Gilbreth (1868-1924)** وزوجته عالمة النفس **Lillian Gilbreth**

(1972-1978) لإكمال ما بدأه تايلور من خلال اهتمامهما بدراسة الوقت والحركة بحيث:

- قاما بتقسيم الأعمال إلى نشاطات يتضمن كل منها مجموعة من الحركات الضرورية والتخلص من الحركات الزائدة الغير ضرورية، بما يضمن أداء العمل بأقل ما يمكن من الوقت والجهد.
- قاما بدراسة علمية لأسلوب العمال لمهامهم فلاحظا أن طريقة العمل تختلف من عامل إلى آخر، كما تختلف بالنسبة للعامل الواحد من وقت إلى آخر، لذلك قررا تحليل حركات العمال ومحاولة الوصول إلى أقل عدد من الحركات الممكنة وأكثرها قبولاً من العامل، وبالتالي فقد مهد إلى ما يعرف بتبسيط العمل والمعيارية.

أما **Henry Gant (1861-1919)** والذي ارتبط مع تايلور وتعلم على يده وعمل معه في شركة **Midvale Steel**

خلال الفترة الممتدة من 1887 إلى 1901، حيث تمثلت أبرز إنجازاته فيما يلي:

- تقديم فكرة المهمة والعلاوة من خلال تطوير أنظمة المكافآت المحفزة للعاملين.
- اهتم بالعنصر البشري وكان متعاطفاً مع الجوانب الإنسانية.
- المساهمة في وضع رسومات بيانية سميت "خرائط جانت" لتابعة انسيابية العمل، بحيث تهتم بتحديد الزمن المتوقع لإنجاز العمل ومقارنته مع الزمن الفعلي للإنجاز.

ونلخص من هذا العرض لنظرية الإدارة العلمية أنها بهذا الشكل تندمج تحت طائفة النظريات الكلاسيكية المثالية التي تصف ما يجب أن يكون، وأنها ركزت على عنصر واحد من عناصر التنظيم وهو العمل، وأهملت الإنسان والعلاقات الإنسانية داخل التنظيم، كما أنها كانت تحتم فقط سوى بالعمل الإنتاجي على مستوى المصنع، ولم تعط الاهتمام الكافي لحقيقة التفاعل والتبادل بين التنظيم.

ثانياً: حركة الإدارة العملية أو التقسيمات الإدارية (الإدارة التنظيمية)

إن أهم ما جاءت به كتابات هذه النظرية هو سعيها للوصول إلى مبادئ إدارية نظرية لتكون أساساً لعمليات التنظيم والتصميم الإداري وقد جاء دعاة هذه النظرية من بلدان مختلفة، حيث أن هنري فايول فرنسي، وليندال أرويك بريطاني، أما لوثر جيولييك وموني ورايلي فهم أمريكيان، والذي جمعهم في مدرسة واحدة أنهم كانوا معنيين بالوصول إلى المبادئ الإدارية التي تحكم التنظيم في البيئات المختلفة، وذلك فإن أفكار هذه النظرية كانت أكثر عمقاً وتجريداً من نظرية الإدارة العلمية واسترشد كتابها بالتنظيمات الصناعية العسكرية وغيرها للوصول إلى هذه المبادئ التي اعتبروها أساساً لإيجاد علم إداري.

كما تميز هنري فايول عن فريدريك تايلور رغم أنه كان هو الآخر مهندساً، بأنه كان من بين الكتاب الأوائل الذين حاولوا تطوير نظرية عامة للإدارة لأنه كان يشغل منصباً إدارياً، بينما كان تايلور يعمل في خط الإنتاج، ومن ثم اهتم فايول بوظائف الإدارة على المستويات المختلفة، وحاول يطور نظاماً فكرياً إدارياً يمكن تعليمه ودراسته. وقد كتب فايول كأحد العاملين بالإدارة، ومن هنا قدم خبراته الطويلة وملاحظاته المهمة التي أسهمت في تحديد أسس الإدارة، ولعل أهمية كتاباته في الفكر الإداري الحديث تكمن في تحليلاته العميقة للنشاط الإداري، وفي إيمانه القوي بوجود مبادئ للإدارة تتميز بعموميتها، ووجوب تدريسها. إذ أنه اهتم بالإدارة في قطاع الأعمال، ونظراً للحقائق المهمة التي أبرزها فإننا نقدم ملخصاً لأرائه التي أثرت الفكر الإداري.

ولقد برزت توجهات رجل الأعمال الفرنسي هنري فايول (1841-1925) Henry Fayol في تحليل طبيعة عمل المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة بعيداً عن الاهتمام المرتكز على العاملين من خلال نشره لكتاب بعنوان "الإدارة العليا والإدارة الصناعية" سنة 1916، تمثلت أبرز أفكار ومساهمات فايول فيما يلي:

العمليات الإدارية:

قسم فايول مهام وواجبات الإدارة (وظائف المدير) إلى خمسة عمليات رئيسية:

- التنبؤ أو التخطيط: أي التخطيط للمستقبل من خلال وضع خطة يتم من خلالها تحديد الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها.

- **التنظيم:** هو مجموعة الأعمال والأنشطة التي تمارس من قبل المدير، والتي تشمل على اختيار الآلات والوسائل الإنتاجية والمواد الأولية وكذلك العناصر الإدارية المرتبطة بتحديد الهيكل التنظيمي.
 - **القيادة وإصدار الأوامر:** تقييم العاملين وإنجازاتهم للحصول على أفضل النتائج من خلال تنفيذ الخطة، حيث تتمثل في توجيه جهود المرؤوسين من خلال القرارات المتخذة في تحقيق الأهداف المسطرة.
 - **التنسيق:** ويقصد به خلق التفاعل الصحيح بين مختلف الأنشطة مطابقة الجهود مع بعضها وتقاسم المعلومات من أجل حل المشكلات الإدارية وتحقيق أفضل النتائج، ويعتبر فايول أن التنسيق هو أهم وظيفة إدارية.
 - **الرقابة:** للتأكد من أن الإنجاز يأتي موافقا مع الخطة الموضوعة واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر، أي أنها الوظيفة التي تضمن بأن الجهود والنشاطات التي يقوم بها الأفراد تتطابق مع الخطط المرسومة والأهداف المسطرة.
- كما وقد أكد هنري فايول من خلال هذا التقسيم على الصفات الواجب توافرها في المدير حتى يقوم بالدور الموجه له على أكمل وجه، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- **صفات جسمانية أو طبيعية:** وتشمل الصحة والقوة والعزم.
 - **صفات ذهنية أو عقلية:** وتشمل القدرة على الفهم وإدراك الأمور بشكل سليم والتفكير المنطقي وغيرها.
 - **صفات أدبية وخلقية:** وتشمل النشاط والحزم والرغبة والاستعدادات للمسؤولية والمبادرة والإخلاص واللباقة والكرامة وعزة النفس.
 - **صفات تعليمية أو ثقافية:** وتشمل الإلمام بالمسائل ذات الطابع العام التي لا تتصل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها المدير.
 - **صفات فنية:** والتي تتعلق بالمؤهلات والإعداد العلمي والمعرفي اللازم لأداء وظيفته على أحسن وجه.
 - **صفات متعلقة بالخبرة والتجربة:** وهي نابعة من قيامه بعمله بطريقة سليمة وناجحة.
- وقد لاحظ فايول وجود علاقة عكسية بين الكفاءة الإدارية والكفاءة التقنية (الفنية)، فكلما ارتفع الفرد في السلم الوظيفي ازدادت أهمية الكفاءة الإدارية، وقلت أهمية الكفاءة الفنية، لذلك فقد نادى بضرورة تدريس الإدارة، واعتبر أن القدرة الإدارية كالقدرة التقنية (الفنية) يمكن تنميتها وتطويرها بنفس الأسلوب.

📌 وظائف المنظمة حسب فايول:

- قام فايول بتصنيف الأنشطة التي تقوم بها المنظمة إلى ستة وظائف وهي على النحو التالي:
- **الوظيفة الإدارية (التسييرية):** والتي تتمثل في مختلف المهام الإدارية اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة من طرف المؤسسة عن طريق تنظيم وتحكم ورقابة.

- الوظيفة المالية (التمويلية): وتتعلق بجميع الجهود التي تنصب حول تعبئة الموارد المالية اللازمة لعمل المؤسسة، ومتابعة حسن استغلال هذه الموارد لتحقيق أهداف المؤسسة.
 - الوظيفة المحاسبية: والتي تنطوي على مجموعة من العمليات المحاسبية والتي تترجم نشاط المؤسسة إلى أرقام مقومة بعملة البلد، مثل: تقييد المعاملات المالية اليومية، حساب التكاليف، إعداد الميزانيات،... إلخ.
 - الوظيفة التقنية (الفنية): وهي المسؤولة عن نشاط التحويل والتحسين بما يتماشى مع أذواق الزبائن ورفع المردودية وخفض التكاليف.
 - الوظيفة التسويقية (التجارية): تعني هذه الوظيفة بشؤون السوق وما يتبعه وبفضلها تتمكن المؤسسة من تكييف منتجاتها حسب رغبات الزبائن، وتحتوي هذه الوظيفة على وظيفتين أساسيتين هما: وظيفة الشراء والتي تتعلق بجميع عمليات شراء المواد الأولية اللازمة للإنتاج، ووظيفة البيع والمتعلقة بعمليات بيع المنتجات النهائية التامة الصنع.
 - الوظيفة الأمنية (الصيانة): وهي كل نشاط موجه نحو ضمان أمن العمال وحفظ المنتجات وكذلك سلامة وسائل الإنتاج.
- 🚩 المبادئ الإدارية الأربعة عشر:

في الوقت الذي كان فريدريك تايلور يعرض أفكاره ظهرت محاولات هنري فايول في فرنسا، حيث ركز على تحليل مشاكل الإدارة العليا، ورأى وفقا لتجربته وخبرته أن النجاح في الإدارة مرهون بمدى اعتماد المدير في مختلف المستويات الإدارية على مجموعة من المبادئ الإدارية والتي جمعها في أربعة عشر مبدأ، حيث لاحظ على هاته المبادئ ارتباطها مع كل من تحسين العلاقات الإنسانية وكفاءة الإنتاج، وارتباطها الوثيق بأداء التنظيم. ويمكن أن نلخص هاته المبادئ في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): المبادئ الأربعة عشر لهنري فايول.

| المبدأ: | تعريفه: |
|-------------------------------------|---|
| تقسيم العمل | إعطاء كل عامل جزء صغير من العمل لإنجازه بحيث يكون متخصصا في هذا الجزء. |
| وحدة الأمر | يجب على كل عامل أن يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط. |
| السلطة والمسؤولية | يعني أن السلطة هي حق إصدار الأوامر، أما المسؤولية فهي المحاسبة عن إساءة استخدام السلطة. |
| القواعد المنظمة للعمل | والتي تحدد العلاقة بين الأطراف المختلفة في المنظمة والتي يجب أن تطبق بعدالة وقانونية. |
| وحدة الاتجاه | تركيز جهود جميع العاملين في المنظمة بنفس الهدف والاتجاه. |
| خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة | في حالة حدوث تعارض مصلحة المنظمة مع مصالح الأفراد تعطي الأولوية لمصلحة المنظمة. |
| المركزية | أي تركيز السلطة على يد شخص معين ويقصد بها مركز السلطة واتخاذ القرارات وتكون بيد الإدارة العليا. |

| | |
|------------------------|--|
| التدرج الهرمي | أي ضرورة تسلسل السلطة من الأعلى إلى الأسفل من أجل ضمان نجاح العمل في المنظمة. |
| مكافئة العاملين بعدالة | وهي المكافئة التي يجب دفعها للفرد لقاء ما يقدمه من جهد ونشاط. |
| المساواة | ترتبط بتحقيق الرؤساء نوع من العدل والمساواة بين العاملين. |
| الاستقرار الوظيفي | أي المحافظة على العاملين ذوي الخبرة والإنتاجية لفترة طويلة مع دوران العمل بأقل مما يمكن. |
| المبادرة أو المبادأة | أي تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة أثناء تنفيذ الخطط. |
| الترتيب | وضع الترتيب الملائم لكل من الأدوات والآلات من جهة والأفراد العاملين في المنظمة من جهة أخرى وذلك في الأمكنة الملائمة لتنفيذ الأعمال وفي الأزمنة المناسبة. |
| التعاون | أي العمل بروح الفريق الواحد والجماعة للوصول للهدف وعلى الإدارة أن تدعم هذا الاتجاه. |

كما حدد فايول في كتابه مواصفات المدير الناجح وقال يجب على المدير أن يكون على معرفة تامة بالعاملين لديه، وأن يمتلك القدرة على التخلص من العمال غير القادرين على العمل، وأن يكون من ذوي الأخلاق وحسن السلوك، وأن يكون قدوة لغيره، وعلى معرفة بأنظمة العمل، والاستفادة من قدرات الأفراد والعاملين لديه ويعطيهم الفرص لتنمية قدراتهم الفكرية والعملية، وأن يكون قادرا على إعادة تنظيم المنشأة وتطوير العمل، وتعديل ما يجب تعديله.

ثالثا: حركة الإدارة البيروقراطية

يعود أصل كلمة بيروقراطية إلى اللغة الإغريقية (**Bureaucracy**) وهي كلمة مركبة من شقين الأول **Bureau** وتعني المكتب والثاني **Cracy** وتعني سلطة أو قوة وبالتالي تعني الكلمة في مجموعها قوة المكتب أو سلطة المكتب، وبعبارة أخرى فإن البيروقراطية تعني أسلوب ممارسة العمل الإداري من خلال التنظيم المكتبي الذي يكتسب سلطته من خلال هذا التنظيم. وقد تعددت معاني هذه الكلمة فعلى سبيل المثال:

- تعني البيروقراطية تنظيما إداريا ضخماً يتسم بخصائص ومميزات معينة.
- تعني مجموعة الإجراءات التي يجب إتباعها في مباشرة العمل الحكومي بصورة عامة داخل المكاتب أو التنظيمات الإدارية.
- تستعمل البيروقراطية السلطة التي يمارسها الموظف العام، أو التنظيم الإداري الحكومي.
- تعني البيروقراطية الدور الذي يمارسه الموظفون العموميون في إطار النظام السياسي وذلك لتنفيذ السياسة العامة في الدولة.
- يمكن النظر إلى البيروقراطية من خلال خصائص بناء التنظيم على أساس أنها مرادفة لمفهوم بناء السلطة الهرمية في التنظيم الإداري والذي يتحقق فيه تقسيم واضح للعمل.
- هناك اتجاه يقول بأن البيروقراطية نمط معين من السلوك الذي يعتمد على القواعد والإجراءات المحددة سلفاً.
- تتحدد فكرة البيروقراطية على أساس أنها تعني ذلك التنظيم الذي يحقق أكبر قدر من الكفاية في الإدارة وفي تحديد الوسائل التي تحكم التنظيم الاجتماعي بدقة.

- قد يعني مفهوم البيروقراطية معنى آخر يتسم بالسلبية، حيث تعتبر البيروقراطية مصدراً للروتين وتعقيد الإجراءات وصعوبة التعامل مع الجماهير.
- ونحن نرى أن البيروقراطية تعني ذلك التنظيم الإداري الضخم الذي يتسم بتقسيم الأعمال وتوزيعها في شكل واجبات رسمية محددة على الوظائف، حيث يتم تنظيم العلاقات والسلطات بينها بأسلوب هرمي لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة الإدارية لإنجاز أهداف التنظيم.

وقد أشار عالم الاجتماع الألماني ماكس وير (Max Weber (1920-1864 من خلال كتابه "الاقتصاد والمجتمع" الذي طبع بعد موته في 1922 ماكس وير أن العمل الإداري في المؤسسات الاقتصادية إنما يقوم على مجموعة من القواعد والقوانين ضمن تنظيم هرمي يعكس تقسيم العمل والمهام بين المستويات الإدارية وبين الأفراد الذين يتوجب عليهم التقيد والالتزام بالإجراءات والقواعد المكتوبة والمعمول بها، حيث اعتمد في نظريته على مبدأي العقلانية والكفاءة:

✓ **العقلانية (Rationality):** وفقاً لهذا المبدأ فإن أهداف المنظمة هي التي تحدد كل النشاطات والسلوكيات التي تقع فيها، حيث يجب أن تسير كل تلك النشاطات في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

✓ **الكفاءة (Efficiency):** أي أن الجهد والتكلفة والوقت المبذول للوصول للأهداف يجب أن يكون مناسباً، بحيث لا يبذل مجهود أو وقت أو تكلفة زائدة عن الحد المناسب للأهداف.

كما تفترض هذه النظرية أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليين في أدايتهم للعمل، مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل وأن الاعتبارات الموضوعية والجيدة والعقلانية اعتبارات غير واردة وغير موجودة في أداء العمل، ولذا انعكس ذلك على تفسير النموذج الديمقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات، حيث ترى هذه النظرية بأن ذلك سيتم من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة.

خصائص ومبادئ النموذج البيروقراطي:

إن التنظيم البيروقراطي بالنسبة لـ **Max Weber** هو بمثابة النموذج البديل عن الممارسات الإدارية التي كانت سائدة في ظل النظام الإقطاعي والنظام الاستبدادي، إذ اعتبر التنظيم البيروقراطي نموذجاً للهيمنة الشرعية العقلانية الموضوعية (لا الشخصية) لإلغاء المحاباة والتأثيرات الشخصية. كما كان يهدف إلى تحقيق تنظيم على أعلى قدر من الكفاءة وهو ما جعله يصف البيروقراطية بأنها النموذج المثالي للتنظيمات الإدارية الضخمة، فوضع مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها البنية البيروقراطية المثالية، نوجز أهمها في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): خصائص ومبادئ النموذج البيروقراطي

| المبدأ: | تعريفه: |
|--------------------------|---|
| القواعد والأنظمة | وجود مجموعة من القواعد والأنظمة التي تبين خطوات العمل اللازمة للتنفيذ، كما يجب تثبيت هذه القواعد بشكل خطي للتقيد بها والتدريب على ممارستها. |
| عدم التحيز | وجود قواعد منظمة للعمل وملزمة للجميع تفرض البعد عن الأهداف الشخصية للمدراء وعدم التحيز في التعامل مع المرؤوسين. |
| تقسيم العمل والتخصص | يرى ماكس ويبر بأن تقسيم العمل أمر ضروري لإمكانية تخصص العاملين، مما يؤدي إلى مهارة ورفع مستوى الأداء. |
| التدرج الوظيفي | تحديد السلطة والمسؤولية لكل موقع وظيفي ضمن سلسلة واضحة ومتدرجة في حق إصدار الأوامر وتحمل المسؤوليات. |
| استمرار الوظيفة والترقية | يجب انتقاء وتعيين الأفراد المؤهلين بشكل جيد لتكون هذه المؤهلات سبيلاً لبقاء العاملين في وظيفة دائمة لدى المنظمة. |
| فصل الإدارة عن الملكية | لضمان أداء أفضل وتحقيق الأهداف. |
| السلطة | القدرة على إصدار الأوامر وتوجيه العاملين بحيث تكون هذه السلطة مرتبطة بمستوى الوظيفة في الهرم التنظيمي. |

أشكال السلطة حسب Max Weber:

وقد كانت دراسة ماكس فيبر للتنظيم تستند بصفة رئيسية على نظريته حول السلطة، فمن خلال بحثه حول هذا الموضوع ميز فيبر بين الأنواع التنظيمية وفقاً للطريقة التي يتم بها إضفاء الصفة الشرعية لهاته السلطة، فأوجز ثلاثة أنواع من السلطة على أساس السلوك الاجتماعي:

- **السلطة التقليدية:** سلطة تستمد شرعيتها من التقاليد والأعراف، تنشأ بالممارسة يمكن القول أنها مورثة وترسخ ويصبح تأييد القائد مرتبطاً بهذه القيم المورثة التي يلتزم بها هذا القائد.
- **السلطة البطولية أو الكاريزمية:** تستند على الخصائص والصفات الذاتية الشخصية للمسير التي تميزه وتضعه فوق الآخرين وتجعله يسيطر عليهم ومدى قدرته على التأثير عليهم من خلال سلوكياته (الهبة، الوقار، الاحترام،...)، إلا أنها تزول بزوال الفرد وتنقص بنقص التأثير.

○ **السلطة القانونية (العقلانية):** السلطة هنا تستند على أسس موضوعية وعقلانية، فهذا النوع مرتبط بالوظيفة والناس يطيعونه ويخضعون للأوامر بقوة القانون لاعتقادهم بأنه عادل. كما أن التنظيم البيروقراطي يستمد مشروعيته من هذه السلطة القانونية، لأنها تتميز بالرشد والعقلانية وذلك باستخدامها طرقاً وأساليب دقيقة لتحقيق محددة.

6- تقييم المدرسة الكلاسيكية:

إيجابيات المدرسة الكلاسيكية:

من أهم إسهامات المدرسة الكلاسيكية في مجال تطور الفكر الإداري المعاصر نذكر منها ما يلي:

- أبرزت أهمية الإدارة في تقدم المجتمعات وتطورها، ويتضح ذلك من خلال أهمية هذا الدور في عصرنا الحاضر.
- التأكيد على اعتبار الإدارة علم مثل العلوم الأخرى له أسس ومبادئ يمكن تدريسها وتعلمها.
- تحديد وظائف العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة.
- إن الكثير من أساليب وفنون الإدارة المستخدمة حالياً مثل: تحليل الوقت والحركة، تبسيط العمل، نظم الحوافز، جدولة الإنتاج، تحليل الوظائف،... الخ هي مستمدة من المدرسة الكلاسيكية.
- أكدت على أهمية اختيار وتدريب العاملين.
- أبرزت أهمية تعويض العاملين على أساس الأداء.

انتقادات المدرسة الكلاسيكية:

من خلال استعراض مضمون المدرسة الكلاسيكية وبالرغم من إسهاماتها وإيجابياتها، إلا أنها تعرضت للعديد من الانتقادات يمكن استنتاجها فيما يلي:

- الآلية: نظرت إلى العنصر البشري نظرة آلية واعتبرته أداة لتنفيذ المهام فقط، ولم تعتبره عنصراً مختلفاً عن عناصر الإنتاج الأخرى.
- تقسيم العمل: لا يمكن تجاهل فوائده ولكنه قد يؤدي إلى عدم الإبداع والملل.
- المسؤولية والمحاسبة: يؤدي إلى جمود العمل وشعور الفرد بأنه لا مجال لرأيه واجتهاده الخاص.
- السلطة والنفوذ: ضرورة استخدام السلطة والمركزية من أجل إحكام السيطرة وخضوع الرؤوسين للأوامر، بالإضافة إلى احتكار القرار لدى السلطات الإدارية العليا دون إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
- السلوك الرشيد: تفترض أن الفرد داخل المؤسسة إنسان اقتصادي حافزه هو المال ومن الطبيعي أن يعمل بجد لتحقيق أقصى المكاسب المادية، وما يجعل سلوكه رشيداً هو خوفه من فقدان عمله.
- المؤسسة نظام مغلق: تطلب من الفرد الفصل بين حياته الخاصة وحياته بداخلها أي عدم وجود مؤثرات خارجية.

- إهمال النواحي الإنسانية: اقترحت نظاما للحوافز والأجور هذا ما يؤدي إلى استغلال العامل وطاقته، وبالتالي إرهاقه دون الاهتمام لحاجاته ورغباته.
- المثالية: تصف هذه المدرسة ما يجب أن يكون عليه الوضع الأمثل داخل المؤسسة.
- إهمالها للعلاقات الغير الرسمية: بحيث اعتبرت التنظيمات الغير رسمية أنها تعمل ضد التنظيم.

خلاصة:

تعتبر المدرسة الكلاسيكية المرحلة الأولى من تطور الفكر الإداري وما قدمته من أفكار ونتائج هو أساس نشوء علم الإدارة، حيث مازالت نتائج هذه المدرسة تستخدم في العمل الإداري حتى وقتنا الحاضر، فمما لا شك فيه أن هناك من مبادئ فايول مثلا أو فيبر تعتبر من القواعد الأساسية المتبعة لدى منظمات الأعمال الحالية. وما يمكن ملاحظته على هذه المدرسة أن مداخلها كانت متكاملة، حيث ركزت الإدارة العلمية على مشاكل العمل في الورشة من خلال البحوث التي قام بها تايلور، وركز فايول على التنظيم الإداري والإدارة العليا، بينما ركز فيبر على علاقات التنظيم وضرورة أن يكون هناك قواعد وإجراءات كتابية وضرورة الالتزام بها من قبل الإدارة والعاملين، كما وضع الهرم التنظيمي بشكل دقيق في منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية، وبالتالي كونت مجموعها قواعد وأسس شكلت ارتكازا لقيام بحوث لاحقة في علم الإدارة تساهم في تطويره وإنجاحه.

وبالرغم من الانتقادات الكثيرة التي وجهت لرواد المدرسة الكلاسيكية من حيث عدم شموليتها لكافة المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة، إلا أنها كانت مناسبة جدا لتلك الحقبة الزمنية، كما أنها تعتبر بمثابة الأرضية التي قام عليها الفكر الإداري برمتها، فهي ببساطة من أهم النظريات التي وضعت الأساس الفكري والعلمي لعلم الإدارة ولحد الآن هناك بعض المنظمات تعتمد الطريقة التاييلورية ولا يزال أيضا تيار فايول إطار مرجعي في التسيير تستند عليه العديد من المدارس.

المحور الخامس: مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية.

تمهيد:

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، فجاءت المدرسة السلوكية لتعالج هذا الخلل في العلاقات الإنسانية داخل منظمة الأعمال وإعطاء أهمية وقيمة للإنسان العامل. وقد كانت الفكرة الأولى التي قامت عليها هذه المدرسة أن المنظمة مكان للعمل والحياة، وأن العمل هو سنة الحياة، والإنسان هو محور العملية الإنتاجية، والوحدة الأساسية التي تتكون منها المنظمة، حيث ركزت اهتمامها على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة من أجل مساعدة المدراء على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله وتغييره بما يتناسب مع أهداف المنظمة، وينتمي معظم الكتاب والباحثين في هذه المدرسة إلى علم النفس وعلم الاجتماع، كما يندرج تحت هذه المدرسة اتجاهان فكريان: الأول حركة العلاقات الإنسانية، والثاني مدخل العلوم السلوكية.

أولاً: مدرسة العلاقات الإنسانية

إن أهمية العلاقات الإنسانية تعود إلى الأهمية المُعطاة للمنظمات الحديثة التي أصبحت تميز هذا العنصر، وبما أن الإدارة تعتبر العنصر الفعال في تحقيق التقدم للدول المتقدمة والنامية فإن التفاعل بين أفراد الإدارة وتأثير العنصر البشري في الإنتاجية كان ولا يزال موضع اهتمام المفكرين والمؤلفين والباحثين في مجال الإدارة. ولهذا فإن دراسة العلاقات الإنسانية تهدف إلى التعرف على أساليب السلوك الإنساني في الإدارة وأنماط العلاقات بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم، وقد اهتمت حركة العلاقات الإنسانية بمفاهيم الحالة المعنوية وأثر جماعات العمل على الأداء والإنتاجية وعلى تحقيق أهداف الإدارة وتحفيز العاملين على التعاون فيما بينهم من أجل زيادة فاعلية الإدارة .

إن تطور حركة العلاقات الإنسانية أدى إلى زيادة الاهتمام بالعامل على أنه كائن اجتماعي ولم يعد ينظر إليه على أنه فقط أداة تستخدم في عملية الإنتاج، وإنما أوضحت أنه فرد تتحكم فيه عوامل متنوعة ومختلفة فهو له طموحات ورغبات ونزوات وتطلعات وميول مختلفة تؤثر على إنتاجيته. وقد أسهمت حركة العلاقات الإنسانية بشكل واضح في المدرسة السلوكية وتعتبر الخطوة الأولى في هذه المدرسة، بحيث يوضح هذا الاتجاه أهمية العنصر البشري كمحور أساسي لانجاز كافة الأعمال في المنظمات، لذا ركزت اهتمامها على العاملين والعلاقات الشخصية المتبادلة بينهم، وعلاقتهم برؤسائهم، كما ركزت على الحوافز والحاجات والدوافع الإنسانية في العمل.

1- مفهوم العلاقات الإنسانية:

يشير مصطلح العلاقات الإنسانية إلى تفاعل العاملين في جميع أنواع المجالات سواء المجال الصناعي أو الحكومي أو التعليمي أو الاجتماعي ويشاهد هذا التفاعل بصفة عامة في موقع العمل، فالعلاقات الإنسانية تعني " كيفية التنسيق بين جهود الأفراد

المختلفين وخلق جو عمل يحفزهم على الأداء الجيد والتعاون في سبيل الحصول على نتائج أفضل، مما يترتب عليه إشباع رغباتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية".

ويشير تعريف آخر إلى أن مفهوم العلاقات الإنسانية هو "إدماج الأفراد في موقف العمل الذي يدفعهم إلى العمل سويًا كجماعة منتجة متعاونة، مع ضمان الحصول على الإشباع الاقتصادي والنفسي والاجتماعي".

ويتضح من التعريفين السابقين أن للعلاقات الإنسانية أهداف ثلاثة وهي:

- تحقيق التعاون بين العاملين من خلال الميول المشتركة.
- الإنتاج، حيث أن التعاون والتنسيق بين العاملين يؤدي إلى المزيد من الإنتاجية .
- إشباع حاجات العاملين الاقتصادية، والسيكولوجية، والاجتماعية.

وعندما تتحقق الأهداف الثلاثة السابقة تكون النتيجة وجود علاقات إنسانية جيدة وفعالة، وبالتالي نجاح الجهد الجماعي بين العاملين لتحقيق هدف ودافع مشترك.

2- ملخص تجارب Hawthorne لـ Elton Mayo:

تعد هذه المدرسة المحاولة الأولى لدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات وأثرها على الزيادة في الإنتاجية، ويعود الفضل في إرساء مفاهيم هذه الحركة للعالم الأسترالي "إلتون مايو" (Elton Mayo (1880-1949)، من خلال التجارب التي قام بها في المؤسسات وخاصة شركة « Western Electric » لمصانع "هاوثورن « Hawthorne » بالقرب من مدينة شيكاغو خلال الفترة ما بين 1927-1932، وتعتبر التجربة المسماة « Test Room » من أهم تجاربه وقد كان مضمون الدراسة هو معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين الظروف المادية في العمل (الإضاءة الجيدة، التدفئة، نقص في ساعات العمل، زيادة في الراحة) وتأثيرها على إنتاجية العمل، حيث تم عزل ستة عاملات في غرفة خاصة وتم ترتيب عملهن مع حصولهن على فترات راحة متباينة وكذلك فإن أسابيع العمل لهن كانت ذات فترات مختلفة، وعند قياس إنتاجيتهن بشكل مستمر وجد أن هناك تحسن في الإنتاجية ولكن بدون وجود علاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية. ثم قام بتقسيم العمال إلى مجموعتين بحيث:

- المجموعة الأولى: تعمل في ظروف جد حسنة.
- المجموعة الثانية: تعمل في نفس ظروف العمل السابقة.

فكانت النتائج المحصل عليها جد مفاجئة ليس فقط بالنسبة للمجموعة الأولى التي تعمل في ظروف حسنة، ولكن حتى المجموعة الثانية رفعت من إنتاجيتها بل تجاوزت المجموعة الأولى. وقد استنتج إلتون مايو وفريقه بأن هناك عوامل غير مرئية تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وليس الشروط المادية والحواجز الاقتصادية، وقد تم تلخيص سبب الزيادة الإنتاجية بعاملين أساسيين هما:

- العامل الأول: وهو المناخ الجماعي والإشراف الجماعي، بحيث يتقاسم العاملون علاقات اجتماعية طيبة ومرحة مع بعضهم، الأمر الذي يؤدي إلى أداء العمل بنشاط.
- العامل الثاني: وهو شعور العاملين بأهميتهم من خلال تزويدهم بالمعلومات وسماع آرائهم باستمرار.

وانطلاقاً مما سبق يمكن تلخيص أهم المبادئ التي اعتمد عليها التون مايو على النحو التالي:

- السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية.
- القيادة الإدارية تعتبر من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد والتي تحدد كفاءتهم.
- التنظيم غير الرسمي والاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال بعضهم البعض وبين الرؤساء.
- الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف الإنتاجية.

وقد تمثلت أهم استنتاجات إلتون مايو فيما يلي:

- تلعب الظروف المحيطة بالعمال والحوافز المادية دوراً رئيسياً في تحفيز الأفراد ورفع روحهم المعنوية وبالتالي شعورهم بالرضا.
- الإنتاجية ليست مرتبطة فقط بعوامل تقنية ومادية كما هو الحال في الإدارة العلمية عند تايلور بل بعوامل اجتماعية غير مادية.
- كما أن العوامل والمؤثرات المادية تتضاءل أهميتها إزاء العوامل والمؤثرات الإنسانية في تحديد الكفاءة والفاعلية الإنتاجية.
- كمية العمل التي يؤديها العامل لا تحدد طبقاً لطاقته الفيزيولوجية وإنما تبعاً لطاقته الاجتماعية وعلاقاته بزملائه (أي اندماجه الاجتماعي).
- إن فكرة التخصص التي جاء به التنظيم العلمي للعمل لا تعتبر الطريقة المثلى لتنظيم العمل.
- العمال لا يسلكون سلوكاً فردياً وإنما يقومون بأعمالهم باعتبارهم أعضاء ضمن مجموعات.
- كمية العمل المنحزة من طرف الفرد لا تحدد بواسطة القدرة المادية بل القدرة الاجتماعية (أي اندماجه الاجتماعي).
- المكافآت غير مادية (المحبة، الاحترام، العلاقات الاجتماعية) تلعب دور مهم في تحفيز العامل.
- إن العمال لا يتصرفون بمفردهم ولكن في إطار مجموعة من الأفراد.

وما يمكن قوله أن هذه الدراسات والتجارب نقلت انتباه المدراء والإدارة والباحثين من التركيز على الجوانب الفنية والهيكلية التي ركزت عليها كافة اتجاهات المدرسة التقليدية إلى الجوانب الاجتماعية والإنسانية كمفاتيح مهمة لتحسين الإنتاجية، وهذا ما بينته دراسات هاوثورن التي ترى بأن استخدام العلاقات الإنسانية الجيدة ومعاملة العاملين معاملة حسنة سينعكس إيجابياً على زيادة الإنتاجية.

3- انتقادات مدرسة العلاقات الإنسانية:

- على الرغم من النجاحات التي حققتها حركة العلاقات الإنسانية في تحليل سلوك العاملين في المنظمة وأثره على العملية الإدارية، إلا أنها تعرضت إلى جملة من الانتقادات التالية:
- التركيز فقط على العنصر البشري والمتغيرات الاجتماعية كمحرك للسلوك، وتجاهلها للدوافع التي تحرك وتؤثر في سلوك العاملين كالعوامل المادية والتكنولوجية.
 - تجاهلت التنظيم الرسمي معتبرة أن التنظيم غير الرسمي هو أساس الهيكل التنظيمي، لذلك فإن إلغاء دور التنظيم الرسمي يعني عدم وجود منظمة قائمة أصلاً.
 - محدودية عدد العاملين الذين شملتهم الدراسة، وبالتالي يمكن الشك في مصداقية النتائج التي تم التوصل إليها من الناحية العلمية والمنهجية.
 - النظر إلى المنظمة باعتبارها عائلة سعيدة وإغفال حقيقة وجود صراعات وخلافات داخل التنظيم.
 - نظرية العلاقات الإنسانية مثلها مثل الاتجاه الكلاسيكي للمنظمة باعتبارها نظاماً مغلقاً يتوقف أداءه على أداء العناصر الداخلية دون وجود تأثير لعناصر البيئة الخارجية.

ثانياً: المدرسة السلوكية

تجدر الإشارة أنه لا توجد حواجز أكاديمية بين مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية، لأن المدرستين تتداخلان ببعضهما البعض مما أدى إلى أن ينسب بعض الكتاب إلى مدرسة العلاقات الإنسانية في بعض المؤلفات، وينسبون إلى المدرسة السلوكية في مؤلفات أخرى. كما وقد بلغت نظرية العلاقات الإنسانية بالاهتمام بالعنصر البشري على حساب الجانب الرسمي للمنظمة وأهدافها، وهذا من خلال التركيز على النواحي النفسية والاجتماعية للفرد وإبراز أهمية الجماعات غير الرسمية في المنظمة. وعلى ضوء هذه المتغيرات ظهر اتجاه جديد هو في الحقيقة امتداد لنظرية العلاقات الإنسانية، لكنه يوضح بأن مصلحة المنظمة ومصلحة الأفراد العاملين فيها يجب أن تكون متطابقة والمعروف بالمدرسة السلوكية.

1- تعريف المدرسة السلوكية:

ظهرت المدرسة السلوكية للإجابة على نقائص النظرية التaylorية، حيث ظهر عدة مفكرين اجتمعوا تحت اسم المدرسة السلوكية لتقارب أفكارهم واقتروا نظرة جديدة للمؤسسة تمنح العامل المكانة والدور الذي يليق به. وبالتالي فإن الرؤية الإستراتيجية للمدرسة السلوكية تتوافق مع المدرسة الكلاسيكية والتي تتمثل في السعي إلى تحقيق الربح، لكن طريقة التنظيم اختلفت مع إضافة بعد جديد هو أن الإنسان له شخصية وينتمي إلى مجموعة أفراد، بحيث اعتمدت على الطرق العلمية في أبحاثها ودراساتها مثل التجربة وطريقة عينات

الاستقصاء وطريقة دراسة الحالة، وجميع هذه الدراسات أظهرت أنه لا يمكن معرفة وفهم تصرفات العاملين بعيدا عن شعورهم تجاه العمل.

لقد تعمقت هذه المدرسة في دراسة سلوك الفرد بالمنظمة وإمكانية التنبؤ به، وافترضت أن هذا السلوك لا بد أن تكون له أهداف. كما تعتبر هذه المدرسة أن المنظمة عبارة عن مجموعة من الأفراد ينجزون أعمالا متأثرين بأنماطهم السلوكية وعاداتهم الاجتماعية، وعليه لا بد للمنظمات من معرفة سلوك أعضائها العاملين وتفسيره وتحديد دوافعه والعوامل التي تؤثر فيه، لكي تستطيع أن تتعامل معه بشكل يوفق بين أهدافه وأهداف المنظمة.

2- مبادئ المدرسة السلوكية:

تمثلت أهم مبادئ هذه المدرسة فيما يلي:

- المؤسسة هي دائما مكان للعملية الإنتاجية.
- إن الإطار العام لتنظيم المؤسسة يعتمد على البعد الإنساني.
- التركيز في آن واحد على الشروط المادية والسيكولوجية لتنظيم المنظمة للرفع من الإنتاجية.
- هناك علاقات رسمية وكذلك علاقات غير رسمية يجب أخذها بعين الاعتبار في نشاط المؤسسة.

3- اتجاهات المدرسة السلوكية:

من أشهر النظريات والرواد الذين كان لهم الفضل في تطوير هذا الاتجاه نذكر:

➤ نظرية الحاجات الإنسانية لـ Abraham Maslow:

رائد هذه النظرية هو "أبراهام ماسلو" (1908-1970) عالم نفس أمريكي الجنسية، كان يدرس القانون في البداية ثم ترك دراسة القانون واتجه إلى دراسة الآداب وحصل على الماجستير وعلى درجة الدكتوراه في الفلسفة، ومن أشهر مؤلفاته: الدافعية والشخصية عام 1954. كما أن أعمال "أبراهام ماسلو" حول الحاجات الإنسانية تعتبر نقلة نوعية في علم الإدارة، والمقصود بالحاجة هي حرمان مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه.

وتقوم نظرية الحاجات على أن للعامل حاجات متحدة فهو إنسان يطلب المزيد، إذ أنه ما أن يشبع حاجة واحدة حتى يطالب بغيرها، وتتشكل هذه الحاجات على شكل هرم تشكل قاعدته حاجاته الفسيولوجية الطبيعية، وهي الحاجات اللازمة لبقائه ثم تتدرج في سلم يعكس مدى أهمية الحاجات حتى الوصول إلى قمة الهرم.

وقد أشار "ماسلو" إلى وجود خمسة مستويات من الحاجات والتي تحرك السلوك الإنساني وتشكله، وقد وضعها في تسلسل هرمي

ابتداء من:

- **الحاجات الفسيولوجية:** وهي الحاجات اللازمة لبقاء الإنسان على قيد الحياة ولحمائته، من أمثلة هذه الحاجات حاجته للطعام، للنوم، لشرب الماء، الهواء... الخ.
- **حاجات الأمان أو الأمن والسلامة:** فالأمان من الاحتياجات الأساسية التي لا يستطيع الإنسان العيش بدونها حتى ولو توافرت له كافة احتياجاته الفسيولوجية، فإذا لم يتحقق للإنسان المتطلبات التي تكفل أمانه فسوف تغيب حمايته ولن يكون له وجود، فهي تعتبر حاجات للحفاظ على وجوده. ومن أمثلة هذه الحاجات: الأمن الجسدي، أمن ممتلكاته الشخصية، الأمن الوظيفي... الخ.
- **الحاجات الاجتماعية أو الانتماء الاجتماعي:** تتمثل هذه الحاجات في الحاجات الاجتماعية عند الإنسان منها العلاقات العاطفية، العائلات الأسرية، علاقات العمل (الصدقة)... الخ، فالإنسان بطبيعته في حاجة أن يشعر بانتمائه إلى جماعة اجتماعية وإلا فسوف يعاني من العزلة والاكئاب.
- **حاجات التقدير والاحترام:** لا بد أن يشعر الإنسان أولاً بقيمة نفسه التي تجعله يشعر معها بالتقدير تجاهها ومن ثم احترامها، ويلبها حاجة الإنسان في اكتساب احترام الآخرين وتقديرهم له. ومن أمثلة حاجات التقدير نجد: اكتساب احترام الآخرين، السمعة الطيبة، المكانة الاجتماعية العالية... الخ.
- **حاجات متعلقة بتحقيق الذات:** وهي أعلى قمة هرم ماسلو، وهذه الحاجات ليست احتياجات شخصية بقدر ما هي قيم وأسس يسعى الإنسان إلى ترسيخها كما أنها لا تتحقق إلا بعد إشباع الحاجات الأولى، ويكون الإنسان بحاجة معها لاستخدام كل قدراته ومواهبه وتحقيق كل إمكاناته الكامنة وتنميتها إلى أقصى مدى يمكن أن تصل إليه. فالذات مع هذه الاحتياجات يلزمها إرساء قيم عليا مثل: الإنجاز المتميز، استخدام الطاقات الذاتية للإبداع، حاجة تحقيق طموحات الفرد العليا، تحقيق القدرات الذاتية، تحقيق الأهداف، حيث ينبغي أن يتدرج الفرد في احتياجاته من قاعدة الهرم اتجاهها إلى قمته، ولقد توصل ماسلو إلى أن فرد واحد فقط لكل مائة فردا هو الوحيد القادر على أن يحقق ذاته.

الشكل رقم (04): التسلسل الهرمي للحاجات حسب "ماسلو" (الحاجات الأكثر أهمية عند قاعدة الهرم)



تقوم هذه النظرية على مبادئ أساسيين:

- المبدأ الأول: يشرح بأن الشيء الذي يحفز الفرد هو تلبية حاجة ما وأن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن إشباعها.
- المبدأ الثاني: وهو مبدأ التدرج في إشباع الحاجات، أي أن العمال يبدوون بتلبية الحاجات من الأدنى إلى الأعلى أي لا يمكن الانتقال إلى مستوى أعلى حتى يتحقق المستوى الذي سبق.

وكنتيجه لما سبق يمكن القول أنه في إطار الفكر السلوكي الإنساني، فإن نظرية ماسلو تحت المدراء على مساعدة العاملين لإشباع حاجاتهم المهمة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء والإنتاجية. كما يمكن للمديرين الاستفادة من مبادئ نظرية ماسلو في دفع العاملين وتحفيزهم للعمل من خلال تعرفهم على احتياجات الأفراد ودرجة إشباعها والتركيز على الحاجات غير المشبعة عند اختيار أسلوب التحفيز حتى يكون للتحفيز دوره المؤثر في دفع العاملين واستشارتهم للعمل، فعلى سبيل المثال إذا لاحظ المدير اهتمام العاملين منصب على الحاجات الأولية حيث يسعى لإشباعها بالشكل المطلوب فإنه يمكنه أن ينجح في تحفيزهم للعمل إذا ركز على الحوافز المادية بشكليها الإيجابي والسلبي (المنح والمنع) لدفعهم واستشارتهم للعمل. أما إذا كان اهتمام العاملين منصبا على الحصول على تقدير واحترام الآخرين، فإنه يمكن دفعهم عن طريق التركيز على عوامل التقدير والاحترام مثل توجيه الشكر والثناء على الجهد المبذول وإشعارهم بأهمية دورهم في تحقيق أهداف المنظمة.

وما يعاب على نظرية الحاجات لماسلو أنها اعتبرت الحاجات متماثلة بين الأفراد، بالإضافة إلى أن ترتيبها وفق درجة الأهمية (في شكل هرم) تعكس وجهة نظره فقط، بمعنى أن الحاجات في قمة الهرم أو قاعدته أو وسطه قد تختلف من شخص لآخر.

➤ نظرية العاملين لـ Frederick Herzberg:

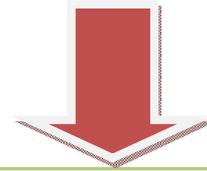
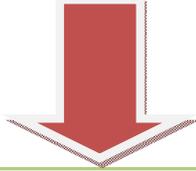
صاحب هذه النظرية هو الأمريكي فريدريك هرزبيرغ **Frederick Herzberg (1923-2000)** والذي قام بعدة دراسات هدفها تحديد أسباب العمل وعدم الرضا الوظيفي، حيث أجرى دراسة مهمة اشتملت على 200 موظف من المهندسين والمحاسبين في 09 شركات لقياس مستويات الرضا في العمل، وقد طلب منهم أن يفكروا في المواقف والحالات التي شعروا فيها بأعلى مستوى من الرضا عن العمل والحالات التي شعروا فيها باستياء بالغ، وقد كانت نتائج هذه الدراسة تشير إلى أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن الوظيفة منفصلة ومتميزة عن تلك العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا عنها. و بناء على نتائج هذه الدراسة قام فريدريك هرزبيرغ و زملائه ببناء نظرية في ميدان الدافعية أسماها بنظرية العاملين (العامل الصحي والعامل الدافع)، وذلك وفق فلسفة تركز على مجموعة نقاط أوردها هرزبيرغ سنة 1966 في كتابه الموسوم "العمل وطبيعة الإنسان"، وتتحدد هذه النقاط في:

- أن الرضا الوظيفي والاستياء الوظيفي هما عمليتين منفصلتين، فنقيض الرضا الوظيفي هو عدم وجود الرضا وليس الاستياء، كما أن نقيض الاستياء الوظيفي هو عدم وجود الاستياء وليس الرضا، و بالتالي فوجود الاستياء لا يعني عدم وجود الرضا.

- أن العوامل المسببة للشعور بالرضا الوظيفي التام ليست نفسها المسببة للشعور بالاستياء الوظيفي التام، وأن العوامل المسببة للشعور بالاستياء الوظيفي الكلي ليست نفسها المسببة للشعور بالرضا الوظيفي الكلي.
- أن العوامل المسببة للشعور بالرضا الوظيفي الكلي هي تلك التي أطلق عليها اسم **العوامل الدافعة**، أما العوامل المسببة للشعور بالاستياء الوظيفي الكلي هي تلك التي أسماها **بالعوامل الصحية**، والتي سنلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): العوامل الصحية والعوامل الدافعة لـ Frederick Herzberg.

| العوامل الدافعة (المحفزة): | العوامل الصحية (الأساسية والوقائية): |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته. - التقدير من قبل الرؤساء والزملاء. - التقدم الوظيفي أي الشعور بوجود فرص للترقية والتطور وزيادة الدخل. - تحمل المسؤوليات أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة آخرين. - النمو والتطور الذاتي من خلال تحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما وكيفاً. | <ul style="list-style-type: none"> - الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل. - عدالة نظام المؤسسة. - الدخل المادي الكافي ويشمل مختلف المميزات مثل العلاج والإجازات. - الإشراف والذاتية وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل. - العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل (رؤساء ومرؤوسين). |



هذه العوامل هي التي تعتبر محفزة حسب هذه النظرية، وفي حالة توفرها يشعر العامل بالرضا عن العمل وتزيد دافعيته لبذل المزيد من الجهد، بمعنى أن المجموعة الأولى (العوامل الصحية) لا تؤدي إلى التحفيز ولكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل، أما التحفيز فيأتي من المجموعة الثانية.

حسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات، ولكن نقصها يعتبر مصدر إحباط وبالعكس فإن توفيرها يمنع حصول حالة عدم الرضا للعامل وليس محفزاً، أي أنها أشياء لا بد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز.

وما يمكن أن نستنتجه من نظرية العاملين أن لها أهمية كبيرة في تفسير سلوك العاملين، حيث استطاع هرتزبيرغ تقديم نظرة جديدة لفهم أسباب تفاوت الأداء بين المنظمات انطلاقاً من فهم العوامل التي تؤثر على إنتاجية العمال، فظروف العمل المادية كالمكتب

الفاخر مثلا لا تؤدي إلى الإبداع بل إن العوامل المحفزة كالتقدير وزيادة المسؤوليات والتقدم الوظيفي هي التي تؤدي إلى الديناميكية للأداء المتميز.

➤ نظرية X ونظرية Y لـ Douglas Mc Gregor:

يرى دوغلاس ماجريجور (1906/1964) Douglas Mc Gregor الذي يعتبر من أنصار الفلسفة البشرية الصناعية أن وراء كل قرار أو فعل إداري توجد مجموعة من الافتراضات عن الطبيعة البشرية، ومعنى آخر أن الإدارة تتعامل مع عمالها على أساس ما تعتقده موجودا فيهم من خصائص إنسانية.

لقد تأثر دوغلاس ماجريجور بدراسات "مايو" و "ماسلو" وبدا هذا واضحا في كتابه المشهور "الجانب الإنساني في المنظمة" الذي صدر عام 1960، بحيث قدم فيه وجهة نظر تنص على ضرورة عناية المدراء بالجوانب الاجتماعية وتحقيق الذات للعاملين، كما دعاهم إلى الانتقال من الممارسات القائمة على أساس النظرة الكلاسيكية وسماها "نظرية X" إلى الممارسات القائمة على أساس النظرة الإنسانية والاجتماعية التي أطلق عليها "نظرية Y".

النظرية X:

قامت هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- الفرد بطبعه سلبي ولا يحب العمل ويتجنبه بشتى الوسائل، والمبرر الذي يستند عليه دعاء هذا الاتجاه هو استعمال العمال للقليل من طاقاتهم أثناء عملهم.
- الفرد لا يحب تحمل المسؤولية فهو لا يبحث إلا عن الأمان والاستقرار في العمل، لذلك لا بد من وجود إدارة قوية تشرف على توجيه العامل.
- نظرا لكرهية الفرد للعمل فمن الواجب إجباره على أدائه وفرض مستوى عالي من الرقابة والتوجيه، وكذلك التهديد المستمر والعقاب من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- الفرد لديه مستوى منخفض من الطموح ويقاوم التغيير، كما أنه يهتم بالحوافز المادية.

سياسة التحفيز هنا تعتمد على مبدأ العصا والجزر ومحفزات نقدية.

النظرية Y:

مثلت توجيهها كبيرا في علم الإدارة، حيث تستند هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- الفرد يرغب في العمل لذاته فهو يحب العمل ويفضله عن الفراغ كما يعتبر بالنسبة إليه مصدر للرضا وتحقيق الذات، لذلك يجب على الإدارة خلق جو ملائم للعمل.
- يمارس الفرد توجيهها ورقابة ذاتية ويكون ذلك من خلال الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.
- الفرد يقبل بل يبحث عن المسؤوليات والقيادة في ظروف العمل العادية، كما أنه يبحث عن التحدي لإثبات نجاحه وتحقيق طموحه.
- عندما ينخفض أداء الفرد العامل فإنه ليس سببا في هذا الفشل، بل رئيسه الذي لم يعرف كيف يوجهه وكيف يحفز على العمل ويشير فيه الدافعية.
- الحافز المادي والعقاب لا يحفزان على العمل بل المعاملة الحسنة والإقناع والترغيب هي أدوات تحفيز العمال، بالإضافة إلى وجود نظام للحوافز المعنوية وليس المادية فقط.
- إن أفراد المنظمة لديهم القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة لأنهم يتمتعون بقدرات إبداعية وطموحات غير محدودة يتم استخدامها في معالجة المشاكل التنظيمية.
- إذا اضطرت المؤسسة إلى ممارسة السلطة وفرض العقاب على بعض الأفراد المهملين فيجب أن تمارسها بعقلانية.

سياسة التحفيز هنا تعتمد على توفير جو مناسب وأهمية المجموعة والتسيير الجماعي.

وانطلاقا مما سبق استنتج دوغلاس ماجريجور بأن:

- المدراء في نظرية X يتصرفون بطريقة محددة ومباشرة في إطار سلسلة الأمر والرقابة، ولا يعطون العاملين مجالاً لإبداء الرأي في أعمالهم، وبالتالي فإن هذا الجو يخلق مناخا سلبيا وشعورا بالتبعية يجعل العاملين يؤدون عملهم وفق ما يقال لهم.
- أما المدراء في نظرية Y فإنهم يؤمنون بالمشاركة ويخلقون جو من الحرية وتكريس الجهود للعمل وتحمل المسؤولية، وبالتالي فإن هذا الجو يخلق مناخا مفعم بالرضا والتقدير وتحقيق الذات وتقديم المبادرات.

4- تقييم المدرسة السلوكية:

إيجابيات المدرسة السلوكية:

تمثلت أهم إيجابيات وإسهامات المدرسة السلوكية في مجال الإدارة فيما يلي:

- اهتمت بمعالجة السلوك.
- خلقت روح العمل كفريق واحد مترابط ومتحد.
- تصنيف المنظمة على أنها وحدة اقتصادية اجتماعية.

- تسمح للأفراد بتحقيق ذاتهم و إبراز مواهبهم وقدراتهم في العمل.
- تسمح للجميع بالمشاركة في اتخاذ القرار.
- هي مدرسة تدريبية وتأهيلية.
- هي مدرسة تنظيمية أي تهتم بالتغيير التنظيمي.

انتقادات المدرسة السلوكية:

- رغم إسهامات المدرسة السلوكية الباهرة في تطور علم الإدارة، إلا أن اهتمامها الزائد بالعنصر البشري وتركيزها على النواحي النفسية والاجتماعية للأفراد جعلها عرضة للانتقادات نوجزها فيما يلي:
- الإدعاء بالقدرة على تشكيل شخصيات الأفراد بغض النظر عن ميولهم واستعداداتهم الفطرية، وهذا ما فشل في تحقيقه أكبر علماء السلوك.
- هذه النظرية تنكر وجود القيم والمعتقدات الداخلية الموجهة للسلوك بل أنها تنكر وجود القدرات الفطرية المسبقة، فعلى سبيل المثال يعتقد أصحاب هذه النظرية أن الدوافع والذكاء عبارة عن مجموعة معقدة من العادات يكتسبها الفرد في حياته.
- إهمالها لدور الضمير لدى الإنسان ودوره في توجيه السلوك.
- إهمالها لماضي الإنسان والتركيز على السلوك الحاضر بشكل منعزل، مما قد يتسبب في إهمال بعض التجارب وإبقائها من غير علاج لتندفع إلى اللاوعي مسببة عقدة نفسية.
- تركيزها على السلوك ومن المعروف أن الكثير من الأنماط السلوكية لا تنبع من قناعات أصحابها.
- وانطلاقاً من هذه النقائص، ظهرت نظريات جديدة لتفسير الفكر الإداري وسط التطورات والتغيرات البيئية الإقليمية والدولية.

خلاصة:

لقد كانت إسهامات المدرسة الإنسانية والسلوكية كبيرة في إثراء الفكر الإداري والتنظيمي، وما تزال الكثير من أفكارها صالحة إلى يومنا هذا. ولكن يجب التنبيه إلى أن هذه المدرسة والتي جاءت كرد فعل على الأفكار التي جاءت بها المدرسة الكلاسيكية لأن منشأها وسياقها كان واحداً وبيئتهما واحدة وهي البيئة الاقتصادية الغربية والمؤسسة الرأسمالية، وبالتالي فإنه وإن اختلفت الطرق والأدوات إلا أن الهدف يبقى مشتركاً بينهما وهو الوصول للأهداف المرجوة (أقصى ربح ممكن بأقل التكاليف الممكنة). فاهتمام رواد هذه المدرسة وإن انصب على الفرد وجماعات العمل والظروف المحيطة بالعامل إلا أن الغاية كانت هي رفع إنتاجية العامل وتقليل تكلفة العمل، لذلك هناك من أطلق عليها "التاييلورية المقنعة".

المحور السادس: المدارس الحديثة

تمهيد:

تمثل الاتجاهات الإدارية الحديثة في الجهود العملية الهادفة إلى إيجاد نوع من التكامل بين فكر المدرسة التقليدية التي ترى أن البناء التنظيمي هو جوهر الإدارة، وبين مدرسة العلاقات الإنسانية التي بالغت في التركيز على حاجات العامل النفسية والاجتماعية على حساب الأهداف الاجتماعية. وتعتبر نظرية النظم العنوان الرئيسي لهذه الاتجاهات، إذ أكدت هذه النظرية على ضرورة أن تأخذ الإدارة بالنظر الشمولية للأمور باعتبار العملية الإدارية نظاما مفتوحا، يتكون من عدة أنظمة فرعية، تتكون هي الأخرى من نظم فرعية أصغر، وكذلك من واجب الإدارة أن ترى نفسها نظاما فرعيا في نظام اجتماعي أكبر.

ولقد 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، بحيث تشترك هذه الأخيرة في كونها تطرح منظور للإدارة يختلف عن منظور المدارس الكلاسيكية، كما تشتمل على الحتمية العالمية والتركيز على التمييز وعلى الجودة والإنتاجية وسوف نقتصر على ذكر البعض منها.

أولاً: مدرسة النظم

اهتم العديد من المفكرين من شتى فروع العلم والمعرفة بهذا الموضوع، حيث أن منطلق هذه النظرية كان من نتائج وأبحاث نظرية النظم التي تم تطويرها في علم الأحياء في الستينات، ويعتبر **لودويج فون بيرتلانفي "Ludwig Von Bertalanffy"** (1901-1972)، دكتور في البيولوجيا وبروفيسور بجامعة فيينا المؤسس للمقاربة التظيمية من خلال كتاب مرجعي صدر عنه سنة 1968 تحت عنوان **"النظرية العامة للنظم"**. وقد عبر هذا المفكر عن مضامين نظريته بالقول أنه توجد في الطبيعة قوانين عامة يمكن أن تنطبق على كل النظم أيا كان حقلها التخصصي (البيولوجيا، الفيزياء، الطب، علم الاجتماع، الإدارة، ...). هذا ما يدفع إلى تحليل الظواهر المركبة ذات العناصر المرتبطة بعضها ببعض. فالافتراض الأساسي الذي تنطلق منه هذه النظرية أن هناك تماثل من حيث الصفات والخصائص بين الكائنات الحية والمنظمة أو المؤسسة، أي بمعنى هناك تشابه ملموس بين تنظيم الكائن الحي (مثلا الخلية أو جسم الإنسان) وطبيعة المنظمة، وبالتالي ينبغي اعتبار كل كيان كنظام مكون من أجزاء مترابطة، بهدف فهم آلية اشتغاله.

1- تعريف النظام:

لقد قام علماء الإدارة بتطبيق هذه النظرية في مجال الإدارة، حيث تقوم الفكرة الأساسية لهذه المدرسة على مفهوم النظام الذي يمكن تعريفه "بأنه مجموعة من العناصر في تفاعل ديناميكي موجه نحو تحقيق هدف، فالنظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة، و أن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة". فالمنظمة هي نظام مفتوح تحصل على مقومات استمرارها من البيئة الخارجية التي تستقبل أيضا مخرجاتها من سلع وخدمات، ومن المهم

أن يعرف المدير طبيعة النظم وأن لكل نظام مدخلات ومخرجات، وأن المنظمة يمكن النظر إليها كنظام مكون من أجزاء، كما أنها تكون جزءاً من نظام أكبر وهو القطاع الذي تنتمي إليه.

إن هذه النظرية لم تركز على متغير واحد على حساب المتغير الآخر، فكما أشارت إلى أهمية سلوك الأفراد بالتنظيمين الرسمي وغير الرسمي، أشارت كذلك إلى أهمية الاهتمام بالتكنولوجيا والآلات. فنوع وحجم العاملين مهم كما أن نوع وحجم الآلات مهم أيضاً، لذا تعد هذه النظرية من أحدث وأدق نظريات التنظيم إلا أن تطبيقها يختلف من منظمة لأخرى، وذلك حسب ظروف كل منظمة.

ويوجد نوعين من الأنظمة، وهي كما يلي:

- النظام المغلق: هو الذي لا يتفاعل مع البيئة المحيطة وهو نادر الوجود، وقد ساد هذا الاعتقاد حول المؤسسة باعتبار أن قراراتها تتخذها بمعزل عن المحيط الخارجي.
- النظام المفتوح: يعرف بأنه النظام الذي له علاقات مستمرة مع البيئة المحيطة ويؤثر ويتأثر بها عن طريق التفاعل والاتصال، وهي النظرة الحالية للمؤسسة إذ ينظر إليها على أنها نظام مفتوح.

2- خصائص مدرسة النظام:

تميز نظرية النظم بالميزات والخصائص التالية:

- ترى هذه النظرية أن الكل عبارة عن مجموعة من الأجزاء.
- يرى النظام أن الأجزاء هي مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها من أجل تحقيق هدف معين، فهي تأخذ بعين الاعتبار العلاقات الكثيرة والمعقدة الموجودة بين مختلف مكونات النظام.
- في نظرية النظم فإن كل جزء من أجزاء النظام هو نظام في نفس الوقت، حيث أن النظام عبارة عن مجموعة من نظم صغيرة وهذه الأخيرة تتكون من أنظمة أصغر إلى ما لا نهاية.
- إن لكل نظام هدف خاص به، ويتم تحقيق ذلك بتحقيق أهداف الأنظمة الجزئية المكونة له، وبالتالي فإن النظام يتمكن من تحقيق هدفه عندما يتمكن كل جزء من تحقيق هدفه.

3- مكونات النظام:

انطلاقاً مما سبق يمكن اعتبار المنظمة كنظام اجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة وتكون في حالة تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية تؤثر وتتأثر بما يجري من حولها، فهي تحصل على مقومات استمرارها من العالم الخارجي وتسوق مانتججه من سلع وخدمات في بيئتها الخارجية، إذن فهذه الأخيرة تعتبر من أهم عناصر النظام فهي التي توفر مدخلاته وتستقبل مخرجاته. وعليه فإن الفائدة الأساسية لهذه النظرية تتمثل في أنها تجعل المديرين ينظرون إلى تنظيم المؤسسة كشبكة معلومات متدفقة داخلية وخارجية تتعلق

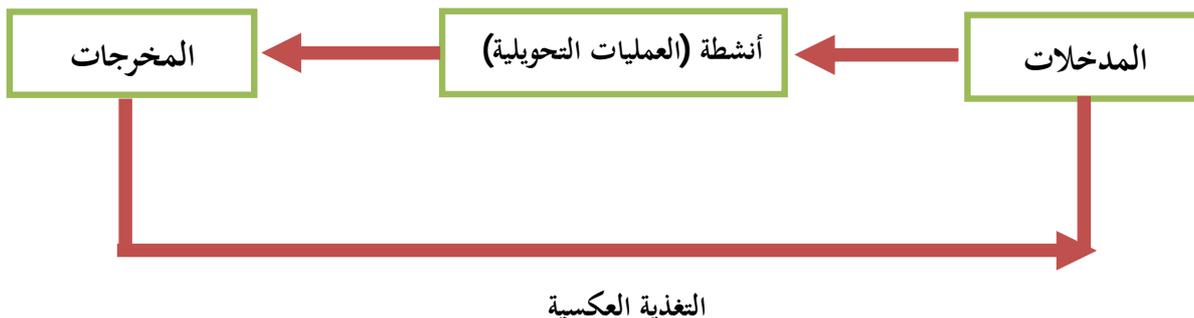
بالبيئة المحيطة، كما تم اتخاذ القرارات في كافة المستويات الإدارية بالمعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرار الإداري. وتتكون المنظمة بناءً على ذلك من أربعة عناصر هامة وهي:

الجدول رقم (04): العناصر المكونة للنظام.

| العناصر: | تعريفها: |
|--------------------------------------|--|
| المدخلات Inputs: | وهي عبارة عن الموارد والعناصر التي تشكل المادة الأساسية اللازمة للعملية الإنتاجية، وعناصر البيئة التي تؤثر في بناء التنظيم وتحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات. ويمكن تصنيف المدخلات ضمن الأنواع التالية: الموارد المادية، الموارد البشرية، الموارد المالية، المعلومات والطرق والأساليب. |
| العمليات التحويلية Processes: | ويقصد بها كافة العمليات التحويلية التي تعمل على تغيير طبيعة العناصر بالشكل والمضمون، والذي تم تحديده في شكل مخرجات، ويدخل في هذا الإطار الوظائف الإدارية التي لديها سلطة القرار لتنفيذ عملية التحويل. وبمعنى آخر يقصد بها مجموع النشاطات الإدارية والفنية والعقلية اللازمة للاستفادة من المدخلات وتحويلها إلى مخرجات (سلع أو خدمات)، من أجل تقديمها إلى المجتمع. |
| المخرجات Outputs: | وهي النتائج النهائية المترتبة عن العملية التحويلية، وتمثل في فعالية النظام في تحقيق الأهداف التي أنشأ من أجلها وعادة ما تأخذ في المنظمات شكل سلعة أو خدمة، بالإضافة إلى الأرباح ورضا المستهلكين ورضا العاملين وكذلك مقدرة المنظمة ونجاحها في التأقلم مع بيئتها. |
| التغذية العكسية Feed-back: | هي عبارة عن تدفق المعلومات المرتدة بين المنظمة والبيئة أو بين البيئة والمنظمة، وبمعنى آخر هي رد فعل البيئة الخارجية اتجاه مخرجات النظام (سلع وخدمات)، كما تساعد كذلك على تقييم وإدخال التعديلات اللازمة على مدخلاته وعمليات التحويل. |

والمخطط التالي يوضح ما سبق ذكره:

الشكل رقم (05): الإطار العام للنظام المفتوح لأي منظمة.



4- تقييم مدرسة النظم:

أهم أفكار مدرسة النظم:

- تمثل مدرسة النظم إطارا فكريا مفيدا للمديرين في تحليل وفهم المنظمات وإدارتها بشكل أفضل، وذلك من خلال الأفكار التالية:
- اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يعمل كوحدة واحدة، تتكون من أجزاء أي نظم فرعية مترابطة، وانطلاقا من هذه الفكرة فإن أي تغيير في أي جزء من المنظمة يجب أن ينظر إليه من منظور أداء المنظمة ككل، وهذا يستدعي الأخذ في الاعتبار جميع جوانب وأجزاء المنظمة عند إدخال تغييرات في جانب أو أكثر في النظام، وهكذا يتحقق تنسيق أفضل في المنظمة.
- يتضمن منظور النظام مفهوم التعاون، الذي يعني أن النتيجة والتأثير للتفاعل بين الأجزاء وهي تعمل معا أكبر بكثير من تأثير الأجزاء منعزلة أو منفردة، إذ أن كل جزء يؤدي دوره وهو في نفس الوقت يساعد الأجزاء الأخرى، وبالتالي الأداء الكلي للمنظمة، وفي الحقيقة هذا هو السبب الذي من أجله ربطت الأجزاء ببعضها البعض.
- تؤكد المدرسة على تفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية، وبالتالي على أهمية رصد وتشخيص البيئة وكيفية التعامل معها بنجاح، ولا سيما في ظل البيئة المضطربة المعاصرة.
- تنبه هذه المدرسة المدير إلى وجود مدخلات وعمليات تحويلية بديلة لتحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم، أي أنه يمكن تحقيق هدف معين أو حل مشكلة معينة بأكثر من بديل.

إسهامات مدرسة النظم:

يمكن حصر وإجمال فوائد نظرية النظم في مجال الإدارة فيما يلي:

- سمحت للباحثين في علم الإدارة بوضع نظرة كلية وشاملة في إدارة المنظمة، فالباحث يجب أن ينظر إلى الإدارة كنظام مفتوح الأمر الذي سيمكنه من رؤية عناصر المشكلة المختلفة من قيود سياسية واجتماعية وفنية وبشرية، ومدى تفاعل كل هذه العناصر مع البيئة الخارجية التي تمد المنظمة بالمدخلات الضرورية لاستمراريتها، فنظرية النظم إذن هي محاولة هادفة لتكوين نظرية شاملة تنظر إلى النظام الإداري كنظام فرعي من النظام الاجتماعي العام يتفاعل معه ويتأثر به بشكل مستمر.
- تجعل الفكر الإداري حساسا وواعيا لأهمية العناصر المختلفة المكونة للعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ومتابعة، ومن تكنولوجيا وعناصر فنية واقتصادية.. الخ.
- تساعد الإداريين على فهم سير المنظمة وتركز اهتمامهم على القوى الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية التي تحيط بالمنظمة وتؤثر على تفاعلها، وتزيل عن الإدارة الفهم التقليدي الذي كان ينظر إليها باعتبارها مبادئ ثابتة واجبة التطبيق في كل موقف وكل بيئة، وتوسع مداركه إلى أن كل شيء نسبي يتأثر بالبيئة والظروف.

- لقد أدت إلى ثورة إدارية بدأت في أواخر الستينات وبداية السبعينات والتي جعلت المفكرين يعيدون النظر في كثير من المسلمات الإدارية التقليدية والسلوكية على حد سواء، فيما يتعلق بمبادئ التنظيم الإداري وأساليب القيادة الإدارية والدوافع والخوافز.
- إن التحليل باستخدام نظرية النظم يمكن من التطرق للمؤسسة البالغة التعقيد في بيئتها من خلال تجزئتها إلى نظم فرعية تكون مدخلاتها وأهدافها ومؤشرات نجاعتها واضحة، ففي هذا الاتجاه تمثل نظرية النظم أداة قوية لوصف وتشخيص ونمذجة المؤسسة.

انتقادات مدرسة النظم:

بالرغم من الإسهامات السابقة إلا أن هذه النظرية تنتقد في المجالات التالية:

- إن البساطة فيها أفقدتها قيمتها لأن جميع الظواهر يمكن النظر إليها كنظام، الأمر الذي لا يضيف كثيرا إلى أدوات التحليل المستخدمة قبل هذه النظرية.
- صعوبة تحديد عناصر النظام خاصة ما هو نافع وما هو ضار، أو ما يسهم به في تحقيق الأهداف، أو ما يعوق هذا الإسهام.
- صعوبة تحديد العلاقة بين النظام والبيئة المحيطة، وكذلك الحدود التي تفصل بينهما.
- تعطي مدرسة النظم أهمية كبيرة على ترابط وتكامل وتفاعل أجزاء المنظمة، بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء أو العناصر إلى التأثير في النظام ككل .
- يؤخذ على هذه النظرية الميل الشديد نحو التجريد أي أنها مجردة وليست عملية لأنها تنظر إلى الظواهر بطريقة نظرية صرفة، كما تنظر إليها بطريقة مثالية. فالمدير لا يستطيع مناقشة المشكلات اليومية ولا يصنع القرارات ولا يواجه الواقع من خلال التفكير بالمدخلات وعمليات التحويل والمخرجات، وبالتالي فإن هذا الأسلوب لا يناسب الغوص في أمواج صنع القرارات في الحياة العملية.

ثانيا: الإدارة بالأهداف

يعود الفضل في ظهور هذه النظرية إلى الكاتب الإداري بيتر دراكر **Peter Drucker** في عام **1954** حيث يقول: "إن كل عضو في منشأة الأعمال يسهم بشيء مختلف إلا أنه على الجميع القيام بالإسهام من أجل هدف مشترك عام، كما يجب أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه، وأن تتلاءم إسهاماتهم مع بعضها لإنتاج كامل وشامل لا توجد فيه ثغرات أو احتكاكات أو ازدواج غير مطلوب في الجهود.

وتعد الإدارة عن طريق الأهداف إحدى الإستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة، ويمنح في نفس الوقت توجيهها مشتركا للجهود نحو الرؤية، وأيضاً خلق روح الفريق وملاءمة أهداف الفرد (الموظف) مع المصلحة المشتركة والعامية للمنشأة. فهي نظرية وأسلوب عمل إداري يتم فيه تحديد الأهداف بصورة جماعية لتحقيق أقصى عمل لفترة زمنية معينة، وتعريف

العوامل التي تعيق التوصل إلى هذه الأهداف لتدراكها، وفي نهاية المدة المحددة تتم مراجعة النتائج وتحليلها لتقويم أداء المرؤوسين وللابتعاد عن الأهداف غير الملائمة ووضع أهداف أخرى بديلة تمكن المنشأة من تحقيق أهدافها قبل الآخرين بأقل جهد وتكلفة ممكنة.

1- مفهوم الإدارة بالأهداف:

يمكن تعريف الإدارة بالأهداف والتي يطلق عليها أيضا "الإدارة بالمشاركة" بأنها نظام تحدد المنظمة به طريقها وما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تحقّقها، وهذا النمط من الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها هياكل من الرئيس والمرؤوس وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تحديدا واضحا وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد في التنظيم على ضوء النتائج المتوقعة، بالإضافة إلى استعمال هذه المقاييس كمعايير لتنظيم سير العملية الإدارية. كما أن هذا النوع من الإدارة زيادة على حدّاته يعتبر أفضل وأقوى إدارة إدارية، وما يميز الإدارة بالأهداف عن غيرها من الإدارات أنّها تتسم بسهولة وانسجامها مع الحس العام البسيط حيث هي انعكاس للغرض من الإدارة بنفسها، وبالتالي فإن الإدارة بالأهداف هي عبارة عن أسلوب إداري (وليس نظرية أو مدرسة إدارية).

2- أهداف الإدارة بالأهداف:

- الالتقاء الفردي بين المشرف وكل واحد ممن يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء، وهذا يعني أن للمنظمة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك.
- إتاحة الفرص للتعبير عن أهدافهم ومراعاة الفروق الفردية.
- وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتقويم.

3- خصائص الإدارة بالأهداف:

- تدرك أهمية المناخ المحيط وضرورة الانفتاح عليه والتعامل معه باعتباره مصدرا للموارد.
- هي إدارة تقبل المنافسة وتسعى لزيادتها وليس لتفاديها.
- تستوعب التكنولوجيا الجديدة وتوظفها للحصول على المزايا والفرص الهائلة.
- تعمل على تعظيم المخرجات من خلال الموارد المتاحة وذلك بتطوير عمليات الإنتاج والتسويق.

4- المبادئ العشر للإدارة بالأهداف:

- تمثل الإدارة بالأهداف تطورا للعلوم السلوكية في الإدارة، وذلك من خلال استخدام مبادئ الأهداف والمشاركة والمسؤولية وغيرها.
- تركز الإدارة بالأهداف على اشتراك الرئيس ومرؤوسيه في تحديد أهداف منظمته في جميع المستويات الإدارية، ويسعى هذا الأسلوب إلى تقريب وجهات نظر الرؤساء والمرؤوسين.
- إن المشاركة في وضع الأهداف وأساليب تحقيقها تؤدي بالمرؤوسين إلى التعهد والالتزام بتلك الأهداف التي وضعوها، ويؤدي هذا إلى ارتفاع الإنتاجية والأداء.

- يعتمد هذا الأسلوب على افتراضات أن الرئيس سيشجع مرؤوسيه على المشاركة والمبادأة وأن المرؤوس يمكن الوثوق في قدراته وأنه سيسعى إلى تنمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لأهداف منظمته.
- تعتمد الإدارة بالأهداف على أن المرؤوسين يودون معرفة الأهداف التي تطلب المنظمة تحقيقها، كما يودون أن تقاس فاعلية أدائهم بمدى تحقيقهم لهذه الأهداف.
- تمر الإدارة بالأهداف بخمس خطوات أساسية:
 - يقوم المدير بتزويد مرؤوسيه بإطار عام عن الأهداف المطلوب تحقيقها.
 - يقوم المرؤوسين باقتراح أهداف محددة.
 - يتناقش الرئيس مع المرؤوسين حول هذه الأهداف بصيغتها بصورة نهائية.
 - يقوم المرؤوسون بتنفيذ الخطة وتسجيل النتائج في تقارير تقدم للرئيس.
 - يقوم الرئيس بمتابعة الخطة وتصحيح مسار التنفيذ.
- يجب أن تكون أهداف الوحدات مربوطة بالأهداف الأعلى منها في التسلسل التنظيمي، كما يجب أن تكون هذه الأهداف واقعية يمكن تحقيقها وأن تكون محددة بوضوح و يمكن قياسها، وأن تكون قابلة للتغيير مع تغيير الظروف.
- الإدارة بالأهداف هو أسلوب الإدارة وجها لوجه أو فردا لفرد، بحيث تعتمد على تحديد العمل الواجب أدائه لتحقيق أهداف المنظمة وليس لتحقيق أهداف شخصية.
- يعتمد قياس فاعلية أداء المنظمة والأفراد على مدى تحقيقهم للأهداف، كما تعتمد أساليب الحوافز على نفس المنطق أي أن هناك ربط بين الأداء (تحقيق الأهداف) والحوافز.
- يجبر هذا الأسلوب الرؤساء والمرؤوسين على وضع خطط والتنسيق بينها وبين الخطط الأخرى، وعلى متابعة ورعاية وتنفيذ هذه الخطط وعلى تنمية علاقات تعاون طيبة بين الأفراد والمستويات التنظيمية بالمشروع.

5- تقييم الإدارة بالأهداف:

مزاي تطبيق الإدارة بالأهداف:

يحقق تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف مزايا وفوائد عديدة أهمها:

- يؤدي استخدام الإدارة بالأهداف إلى الوصول إلى مهام عمل أكثر عقلانية، ويقلل من حدوث المشاكل والتوتر، ويخلق جو عمل أكثر فرحا، ويعود ذلك إلى مساهمة المستويات الإدارية الدنيا في وضع الأهداف، وإعطائهم الفرصة لسماع وجهات نظرهم. كما يسمح مثل هذا الموقف أيضا بعمل التعديلات اللازمة طبقا للمعلومات المرتدة من الوحدات الإدارية، وذلك من خلال الاستماع لوجهات نظر مدراءها حول ما هو عملي وممكن وما هو غير واقعي وغير ممكن. وبالتالي فإن هذا المفهوم إذا يحقق التكامل تقريبا، بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد نظرا لمشاركته في وضع الأهداف وتعديلها، وبالطبع يفترض أن قواعد الجدارة والاستحقاق مطبقة في المنظمة الإدارية المعنية.

- مفهوم الإدارة بالأهداف يوجه الجهود نحو الأهداف العامة للمنظمة حيث يعتبر تحقيق الأهداف المبرر لوجود أي منظمة، ويوظف الأفراد في المنشأة لتحقيق أهدافها لأنه يمكنهم من المساهمة في الوصول إلى هذه الأهداف. وعلى أية حال فإنه من الصعب التأكد من أن جميع أوجه النشاط توجه نحو تحقيق أهداف المنشأة، ولكن إذا استخدمنا مفهوم الإدارة بالأهداف بالشكل المناسب "فإننا تزودنا بحافز قوي لتكامل أوجه نشاط العمل مع أهداف المنظمة".
- يلزم استخدام هذا المفهوم الأفراد بالتخطيط لأعمالهم والتفكير المسبق لكيفية الوصول إلى الأهداف المتفق عليها وبالتالي يتحسن التخطيط، ويقلل من فشل البرامج ومواجهة المواقف الطارئة، حيث ينمي أسلوب الإدارة بالأهداف القدرة التخطيطية لكل من الرؤساء والمرؤوسين.
- تزود الإدارة بالأهداف أنماط لتحسين الرقابة، حيث تكون الأهداف هي المستويات أو الأنماط العليا التي تقاس عليها النتائج وبالتالي يتحسن الإنجاز.
- كذلك تساعد الإدارة بالأهداف في تحسين الحوافز، فعندما تحدد الأهداف بوضوح فإنه يمكن توفير طاقات الموظفين، ومن ثم تسير الأعمال بيسر وسهولة، وأيضاً تتحسن حوافز المرؤوسين لأن الرئيس يشركهم في وضع أهداف لا تتعارض مع رغبتهم أو قدراتهم المنظورة.
- تجعل الإدارة بالأهداف من السهل تمييز المشاكل وتحديداتها لأن العوائق أمام تحقيق الأهداف تعتبر مشكلة، لذا فإن عقد الاجتماعات للمراجعة المستمرة بين الرئيس والمرؤوس تزيد من تفاعلهم لمناقشة تقدم العمل نحو تحقيق الأهداف، وبالتالي يمكن تحديد المشاكل بيسر وسهولة.
- تحسين أداء الإدارة حيث من أحسن الوسائل لزيادة فعالية المدراء هي مساعدتهم في تحسين الطرق التي يديرون بها أعمالهم، فالإدارة بالأهداف تزودهم بالوسيلة لقياس مساهمة كل مدير. كما أن التزام المدير بتحقيق الأهداف (أهدافه وأهداف المنظمة) هو ما يقرر الفعالية الإدارية في الأجل الطويل.
- تساهم الإدارة بالأهداف في تحسين التنسيق الذي لا يمكن أن يتم بدون هدف مشترك ووحدة الاتجاه، حيث أن الأهداف المحددة جيداً تساعد في تكامل الأنشطة في المنظمات المعقدة (المتخصصة)، وتجعل التعاون طواعية وعن رغبة.
- تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس لأنه تحت ظل مفهوم الإدارة بالأهداف يتحقق للمرؤوس مزيد من الحرية، ويشارك في القرارات التي تؤثر عليه وعلى عمله ويعلم دوره في التنظيم وتحسين الاتصالات، ونظراً للمساعدة التي يتلقاها لإشباع رغباته، يكون راغباً في بذل أقصى الجهود لتلبية متطلبات التنظيم.

❖ سلبيات الإدارة بالأهداف:

- يرى البعض أن الإدارة بالأهداف انتصار للغايات على الوسائل، فهي تركز على تحقيق النتائج أكثر من تركيزها على الوسائل اللازمة لتحقيقها.
- إن الإدارة بالأهداف تعنى بالأهداف قصيرة المدى ولا تعنى بالأهداف الطويلة، والإستراتيجيات العامة.

- يرى البعض أن الإدارة بالأهداف قد تشجع على الالتزام بالأهداف المعروفة المكررة كبديل عن التفكير الفعال، حيث هذا الأسلوب يدفع العاملين لأن يقبلوا على الأهداف السهلة المنال لأنهم متأكدون من إمكانية إنجازها.
- تتطلب الإدارة بالأهداف توفر قدرة عند الرؤساء والمرؤوسين على وضع أهداف واقعية ومناسبة للإمكانات الفعلية للمؤسسة وهذا لا يمكن تحقيقه دائما.
- تتطلب الإدارة بالأهداف توفر سائر البيانات والمعلومات اللازمة التي تدخل في عمليات تحديد الأهداف، وهذا لا يمكن توفره في بعض الدول النامية.
- صعوبة تحديد أهداف بعض المؤسسات بشكل محدد وواضح يسهل معه تقويم إنجازها، وهذه الظاهرة موجودة في الدوائر الحكومية التي تحدد نشاطاتها بدل من أن تقوم بتحديد أهدافها، كتأكيد منها على أهمية ما تقوم به من أعمال.
- صعوبة تطبيق هذا الأسلوب الإداري لما فيه من تحد كبير للموظفين والأجهزة الإدارية، لأن هذا الأسلوب يتطلب فهما وإخلاصا والتزاما بالعمل قد لا يستطيعه أولئك الذين تعودوا على القيام بأعمال لا أهداف وراءها.

وكتيجة لما سبق فإن أصبحت الإدارة بالأهداف أصبحت اليوم نجحاً واسع الانتشار حيث أنها نوع من أنواع الإدارة المستحدثة الجديدة التي ينظر إليها كافة المنظمات والمنشآت الحديثة والمتقدمة، فهي تنظر للمنشأة من جميع الجوانب (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، القيادة) وتعالج المشاكل بين الرئيس والمرؤوسين على كافة المستويات التنظيمية فهي تعمل على الجانب الإنساني والتنظيمي والإداري، فهي عملية إدارية متكاملة أنصح كافة المنشآت باتباعها.

ثالثاً: المدرسة الظرفية (الموقفية)

تبنى هذه النظرية التي ترتبط بالعالم ادوارد فيدلر **Fiedler** فرضياتها ارتكازاً على نظرية النظم وينطلق من فرضية أساسية مفادها أن كل موقف تتعرض له المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات وحلول تناسبه، فالعوامل الخاصة بالمؤسسة سواء المرتبطة بالأفراد العاملين أو بالتقنيات المستخدمة والعوامل البيئية السائدة في وقت معين هي التي تملئ الحلول للمشكلات التي تواجهها، وعلى الرغم مما يوجهه بعضهم من انتقادات لهذه النظرية بوصفها محاولة توفيقية لتوحيد النظريات والأفكار التفسيرية والجمع بينها، فإنها تبقى محاولة تكيف الأفكار مع الحياة العملية المتغيرة في المؤسسة، وتستجيب للمتغيرات دون تقييد بنهج محدد يصبح قيدياً يطوق كفاءتها وفعاليتها. كما أنها تعتبر من أحدث النظريات الإدارية وأفضلها، وتشير إلى أنه ليس هناك سلوك واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان.

1- مضمون المدرسة الموقفية:

تعتبر هذه المدرسة اتجاهها حديثاً في الفكر الإداري، والذي يقوم على أساس أنه ليس هناك مدرسة إدارية يمكن تطبيقها باستمرار في مختلف الظروف وعلى كل أنواع المنظمات، وإنما يجب استخدام هذه المدارس والنظريات بشكل انتقائي بحيث تتلاءم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المنظمة.

وهذا يعني أن المؤسسة يجب أن تكون قادرة على التكيف مع الوضع من خلال قدرتها على اختيار النظرية الإدارية التي تلائم أوضاعها وأحوالها وطبيعتها وظروفها، بمعنى آخر أن المؤسسة قد تطبق النظرية الكلاسيكية الآن وقد تطبق في وقت آخر نظرية النظم، بشكل آخر فإن الظروف الداخلية والخارجية هي التي تحدد النظرية الأكثر ملاءمة، أي أن العاملين وعاداتهم وأدوارهم وتدريبهم والهيكل التنظيمي للمؤسسة، والتغيرات البيئية والتكنولوجية والقيم وغيرها هي التي تحدد النظرية الأكثر ملاءمة.

ولقد بينت وأكدت الدراسات التنظيمية المتعددة ضمن المنهج النظري على أهمية دراسة الموقف بذاته بدلا من العمومية والشمولية، إذ أن حالة السكون والثبات لا تتفق مع حقيقة الفرد وطبيعته وما يؤثر على سلوكه من متغيرات مختلفة وأيضا كونها نظاما مفتوحا، وبالتالي عدم خضوع المنظمة لقوانين ثابتة مستقرة، وكذلك لا تنسجم وتعدد المتغيرات المتعلقة بسلوك المنظمة وصعوبة التعرف على تلك المتغيرات وحصرها وتحديد أثارها على سلوك المنظمة.

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. ومن أهم مميزات أسلوب النظرية الموقفية نجد:

✚ المرونة: حيث لا توجب الالتزام بتطبيق أسلوب أو نظرية معينة.

✚ التكيف مع الموقف وفق ما تتطلبه الظروف.

وعليه يمكن توضيح أهم الجوانب التي تناولتها هذه النظرية في النقاط التالية:

- توجد عوامل تؤثر على الأداء الإداري للمؤسسة وتسمى بالعوامل الظرفية هي التي تضغط بشكل كبير على كيفية إدارة المؤسسات، وهي نوعين داخلية (عناصر تؤثر من داخل المؤسسة) وخارجية (عناصر تؤثر من خارج المؤسسة).
- إن السلوك أو الأداء الإداري الملائم لا يمكن الاستدلال عليه أو تعميمه من مواقف أخرى، فلكل مؤسسة خصائصها الفريدة التي تؤثر على الأداء الإداري.
- النظرة الشاملة لجميع مكونات المؤسسة، حيث توظف المؤسسة كل إمكانياتها للحصول على حلول لمشاكلها وعلى أساس الظروف التي تحيط به.
- توجد علاقة بين الإستراتيجية وبين البناء التنظيمي والأداء الإداري.
- إن المؤسسات الناجحة هي التي تستطيع تغيير أداؤها الإداري بناء على تغير الظروف البيئية.
- الاعتماد على المهارات الفكرية والقدرات الشخصية لمحاولة استيعاب المواقف المختلفة التي يواجهها المدير، ومن ثم اختيار أسلوب الأداء الأكثر فاعلية.
- هناك اختلاف بين المستويات الإدارية ينعكس على التباين في التعامل مع المواقف.

- تنسحب نظرية الموقف على أسلوب القيادة وبناء نموذجها، حيث أن هناك ترابط بين السلوك والقدرات من جهة والدور الذي يتم تنفيذه في موقف معين من جهة أخرى.

2- أسسها:

إن هذه النظرية تقوم على الأسس التالية:

- ليس هناك طريقة واحدة يمكن إتباعها في الإدارة.
- إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المنظمة.
- إنها تمثل تحدياً لقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف، وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات.
- إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.
- يتكون التنظيم من ثلاثة نظم فرعية هي: النظام الفرعي الفني أي إنتاج سلع وخدمات التنظيم، النظام الفرعي التنظيمي أي تنسيق العلاقات الداخلية للتنظيم، النظام الفرعي المؤسس أي تنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة.

3- العوامل الموقفية التي تؤثر على فاعلية الإدارة:

لقد ساهمت عدة أعمال في بلورة هذه النظرية وخاصة خلال الفترة الممتدة ما بين 1960-1980، والتي تناولت مجموعة من العوامل الظرفية التي تؤثر وتحدد الخيارات التنظيمية للمؤسسة، ويمكن تلخيصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): العوامل الموقفية التي تؤثر على فاعلية الإدارة.



4- تقييم النظرية الموقفية:

إسهامات النظرية الموقفية:

- تأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين طبيعة الأفراد والأوقات والظروف.
- تعالج الموقف والظروف بطريقة تتناسب مع طبيعة الموقف.
- تحدد العلاقة بين الحدث والنتيجة (إذا ما وقع شيء ما، ترتب عليه نتيجة ما).
- تحرص النظرية على تزويد المديرين بأدوات تساعد على تنمية مهاراتهم الفنية والإنسانية والفكرية.
- يقدم المدخل الموقفى نموذج يمكن الوثوق به لتدريب القادة ليكونوا فاعلين.
- من السهل فهم القيادة الموقفية وتطبيقها في العديد من المواقف.

انتقادات النظرية الموقفية:

- لا توجد طريقة مثالية لتقسيم الأدوار.
- لا يوجد نمط قيادي يمكن استخدامه بفعالية في كل المواقف، وإنما المواقف هي التي تحدد النمط القيادي.
- المديرون ليسوا أحرار في إدارة مؤسساتهم، بل تتحكم بهم الظروف والمواقف التي تواجههم.
- نجاح الإدارة وأساليبها تتوقف على طبيعة المواقف والظروف.

وأخيرا يمكن القول أن النظرية الموقفية تعطي قدراً غير محدود من الحرية للمدير في التفكير والتصرف، غير أنها تسهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في إعطاء الفرصة للمديرين لتقديم الكثير من الاعتذارات أو المبررات وراء أي حالة من حالات الفشل. فقد وجهت انتقادات لهذه المدرسة على أنها محاولة لتوحيد النظريات والأفكار الإدارية مع بعضها البعض رغم الاختلاف الكبير بين هذه النظريات، لكن الحقيقة الواضحة هي أن الإدارة الظرفية هي محاولة حديثة لتكييف هذه النظريات والأفكار لتتلاءم مع طبيعة الحالة أو المرحلة التي تمر بها المنظمة.

رابعاً: المدرسة الكمية

نشأت المدرسة الكمية نتيجة للأبحاث التي أجريت في الحرب العالمية الثانية والتي تناولت بصورة أساسية تطبيق الأساليب الكمية على المشكلات العسكرية مثل المشكلات المتعلقة بإصابة الأهداف الثابتة والمتحركة، والنقل والتوزيع والتخزين، ونتيجة لنجاح بحوث فرق العمليات العسكرية تم استخدام هذا المدخل مع مطلع خمسينات القرن العشرين بشكل واسع في منظمات الأعمال وفي مختلف المجالات الصناعية والتجارية والخدماتية والزراعية.

ولقد كان شستر بونارد **Chester Bernard** أول من أكد على أن الإدارة ما هي إلا نظام للمعلومات، فمن بين أهم المتغيرات والتي أثرت بصفة كبيرة على تطور علم الإدارة هي استخدام الطرق الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، حيث أن هذه المدرسة تعد توجهها ومنظورها علمياً يحاول الباحثين من خلاله تطوير أساليب رياضية وكمية وإحصائية لمساعدة متخذي القرار في تحسين

نوعيتها. فالافتراض الأساسي لهذه المدرسة يستند إلى كون العمل داخل المنشأة واتخاذ القرارات، وحل المشكلات الإدارية يمكن تمثيلها بصورة كمية على شكل رموز ومعادلات رياضية.

1- تعريف المدرسة الكمية:

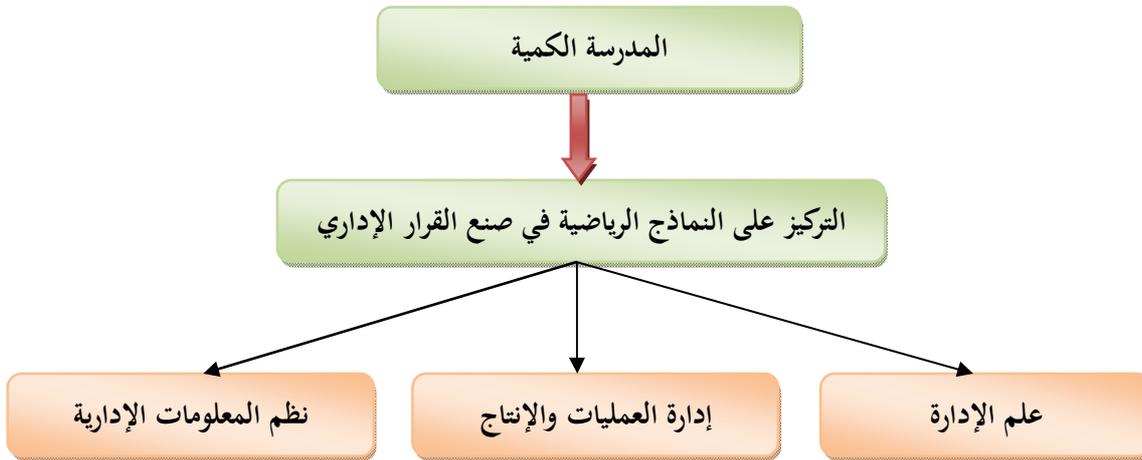
وهي المدرسة التي تحاول تقديم نماذج موضوعية ومعايير يمكن للمدير أن يسترشد بها في اتخاذ القرارات، مما يجد من عملية التقدير والحكم الشخصي. ومن هنا تظهر أهمية استخدام الأساليب الكمية في الإدارة فيما يلي:

- ربط المشكلة الإدارية بالواقع العملي والميداني لها.
- صياغة نموذج رياضي معين يعكس مكونات المشكلة وكافة مجالاتها وأبعادها.
- عرض النموذج في مجموعة من العلاقات الرياضية والإحصائية وإعطاء بدائل مختلفة لعملية اتخاذ القرار، وبما يساهم في تفسير عناصر المشكلة والعوامل المؤثرة فيها.

2- اتجاهات المدرسة الكمية:

يمكن تقسيم المدخل الكمي إلى ثلاثة اتجاهات رئيسية وهي: علم الإدارة، إدارة العمليات والإنتاج، نظم المعلومات الإدارية، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (07): اتجاهات المدرسة الكمية في الإدارة.



- علم الإدارة: يطلق على هذا العلم أيضا اسم بحوث العمليات والذي يهتم باستخدام التطبيقات والأساليب الرياضية في حل المشاكل الإدارية، حيث يعتمد على الطريقة العلمية في صياغة النموذج الرياضي وحله وتطبيقه، فالغرض من هذا المدخل هو تنمية عدد من النماذج الرياضية وإيجاد حل لمشكلة أو تحديد أفضل البدائل في عملية صنع القرار، والنموذج الرياضي هو

تمثيل أو تعبير مبسط لنظام أو عملية أو علاقة، كما يوجد الكثير من النماذج والأساليب الكمية التي نجحت في حل مشاكل كبيرة في مجال التخطيط والتنبؤ.

- **إدارة العمليات والإنتاج:** تشتمل إدارة العمليات على العديد من الأنشطة والعمليات والمشاكل التي تتعلق بتحويل المدخلات من الموارد إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات، فالتنبؤ بالطلب واختيار موقع الوحدة الإنتاجية وموازنة خطوط الإنتاج والجدولة والصيانة والسيطرة النوعية هي تطبيقات كمية شائعة في هذا الحقل المعرفي، كما يمكن تطبيق الأساليب الكمية مباشرة على الإدارة في مجالات الإنتاج والعمليات، والتسويق، والمالية، والموارد البشرية، وغيرها.
- **نظام المعلومات الإدارية:** هو عبارة عن نظام هدفه تزويد المديرين بالمعلومات التي يحتاجونها لصنع القرارات ويتضمن قاعدة بيانات متكاملة، وهيكل متدرج من المعلومات موجه نحو استخدام النظم الداعمة للقرار، حيث يتحقق عنصر التكامل في هذا النظام إذا تضمن معلومات كاملة عن المنظمة والبيئة الخارجية.

3- أهم الحالات التي يمكن فيها استخدام المدرسة الكمية:

- إذا كانت بيئة اتخاذ القرار تؤكد ضرورة الاتجاه نحو تحقيق أهداف كمية محدودة.
- إذا كانت المشكلة موضع البحث والتحليل صعبة ومعقدة.
- إذا توفر لدى متخذ القرار المعرفة والخبرة والدراسة والقدرة على تطبيق نماذج وأساليب التحليل الكمي.
- إذا توفر لدى متخذ القرار شعور أنه لا يستطيع الوصول إلى حل للمشكلة دون استخدام هذه النماذج والأساليب الكمية.
- إذا كانت البيانات والمعلومات الخاصة بالمشكلة الإدارية ذات طبيعة رقمية كمية.
- إذا كانت المشكلة متكررة، فيمكن لمتخذ القرار الاستفادة مما تم تطبيقه من نماذج وأساليب كمية على مشكلات سابقة في حل مشكلات أخرى يسعى إلى معالجتها.

4- مبادئ المدرسة الكمية:

تتلخص أهم مبادئ هذه المدرسة فيما يلي:

- تحديد المشكلة وتحليلها.
- الالتزام بالمنهج العملي في التعامل مع المشاكل الإدارية.
- توفير قاعدة معلومات كافية كأساس لاتخاذ القرارات
- استخدام الحاسبات الإلكترونية في تخزين وتبادل واسترجاع المعلومات.
- التعبير عن المشكلة في شكل رموز وبيانات كمية.
- تصور نموذج رياضي يحدد الهدف المطلوب وطريقة تحقيقه والقيود المحيطة به.

5- تقييم المدرسة الكمية:

إسهامات المدرسة الكمية:

تمثل أهم إسهامات وإيجابيات هذه المدرسة فيما يلي:

- أكدت على أن جوهر العملية الإدارية هو اتخاذ القرار الذي يكون على أساس معلومات دقيقة.
- إن استخدام النماذج الرياضية يؤدي إلى السرعة في حل المشاكل خاصة تلك التي لا يمكن حلها بالأساليب التقليدية.
- عملت على تحسين قدرات المدراء على اتخاذ القرارات.
- ركزت على أهمية الاستعانة بالخبراء في بحوث العمليات من أجل مساعدة المدراء على حل المشاكل الإدارية.

انتقادات المدرسة الكمية:

لقد واجهت هذه النظرية انتقادات نلخصها فيما يلي:

- إن تقديم النماذج الرياضية للمدير يجد من عملية التقدير والحكم الشخصي، وأيضاً التخمين والحدس.
- ليست كل القرارات يمكن حلها باستخدام النماذج الرياضية.
- اقتصرت هذه النظرية على استخدام النماذج الرياضية والكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، وتجاهلت العنصر البشري وأهمية وجهة نظره وتجربته في التعامل مع القضايا التي تواجه المنظمة.
- نجحت في معالجة النشاطات المادية للمنظمة نجاحاً كبيراً، غير أنها لم تلتق ذلك النجاح في المجال الإنساني مثل الروح المعنوية للعاملين والرضا عن العمل، العادات والتقاليد وغيرها من العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على أداء المنظمات.
- إن الاهتمام بالجوانب الكمية دون مراعاة العوامل السلوكية والتنظيمية جعل هذه النظرية تفتقد إلى عنصر الشمولية الذي يعتبر المنظمة كياناً مادياً ومعنوياً.

خامساً: مدرسة اتخاذ القرارات

في الوقت الذي كان فيه تيار العلاقات الإنسانية والنظريات السلوكية للتنظيم سائداً ومنتشراً، كان هناك تيار آخر من الفكر الإداري أكثر عمقاً وأصالاً يتطور ببطء ولكن بشكل ترك أثراً عميقاً في نظرية التنظيم، ففي عام 1938 ظهر كتاب "وظائف المديرين" لـ شستر بارنارد، وتلاه كتاب "السلوك الإداري" لـ هيربرت سيمون، وقد طبعت منه العديد من الطباعات في الفترة من عام 1947 حتى عام 1976 حيث أحدث تطورا هائلا في فكرة الإدارة العامة. فالعلماء والباحثين المهتمين بعلم الإدارة يعتبرون أن أي تطوير أو إصلاح للإدارة يرتبط بمدى النجاح في اتخاذ أفضل القرارات الممكنة، وبالتالي يصبح الاهتمام بترشيد عملية اتخاذ القرارات وتحديثها هو اهتمامها بتنمية العملية الإدارية.

1- مضمون مدرسة اتخاذ القرار:

تتلمذت مدرسة اتخاذ القرارات بالعوامل السلوكية المؤثرة في اتخاذ القرارات، وكيف يتم اتخاذ القرار وكيف يتم نقل القرار عبر المستويات التنظيمية المختلفة، وهو يؤدي إلى الاهتمام بدراسة طرق الاتصال والتنظيمات الرسمية وغير الرسمية وسائر الجوانب التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ القرار. ويعد هيربرت سيمون (1916-2001) من المفكرين الإداريين الذين اهتموا بموضوع اتخاذ القرارات الإدارية، وكان ذلك واضحاً من خلال كتاباته في هذا المجال والتي كانت بدايتها كتابه "السلوك الإداري" الذي ظهر في عام 1947، وقد اختار له عنواناً فرعياً هو "دراسة لعملية اتخاذ القرارات في التنظيم الإداري" حيث أوضح سيمون في كتابه هذا أهمية القرارات في الإدارة، كما اتخذ من عملية اتخاذ القرارات مدخلاً لدراسة الإدارة كون هذه العملية في نظره مظهراً للسلوك الإنساني في الإدارة. بالإضافة إلى أنه أعطى تعريفاً للتسيير يتمثل في كونه عملية "اتخاذ القرارات"، فحسب هذه المدرسة فإن المسير هو عون لاتخاذ القرار وأن "جوهر التسيير هو اتخاذ القرار"، وعلى المسير أن ينجز القرارات الرشيدة التي تساعد على تحقيق الأهداف، وقد ذهب أنصار هذه المدرسة إلى دراسة آلية اتخاذ القرار، فالقرار الجيد في نظر سيمون ليس ذلك الذي يؤدي إلى قدر أكبر للكفاءة بل هو ذلك الذي يحوز على موافقة أغلبية المعنيين بالقرار عن طريق استخدام أسلوب التفاوض والإقناع.

يقول هيربرت سيمون أن القرار هو القلب النابض للنشاط الإداري، وإن كان القلب هو المركز الحيوي لجسم الإنسان ومحدد حياته، فالقرار يسد المكان نفسه بالنسبة للمنظمة. ويعتبر اتخاذ القرار الركن الأساسي في العملية الإدارية، حيث أنه يشمل أنشطة الإدارة، ووظائفها جميعها، فعلى سبيل المثال عند أداء الإدارة لوظيفتها في الرقابة، فإنها تتخذ القرارات لتحديد المعايير المناسبة لقياس نواتج الأعمال، والتعديلات اللازمة إجرائها على الخط، والحرص على تصويب الأخطاء في حال وجودها. وبسبب ما تواجهه الأنظمة الإدارية الحديثة من تعقيدات في أهدافها (أي أنه قد يكون هناك تعارض بينها أحياناً) أصبح هناك ازدياد في المشاكل التي تواجه القيادات الإدارية، وعليه فقد ازدادت الحاجة إلى اتخاذ القرارات التي من شأنها مواجهة هذه المشكلات.

وفي بداية الخمسينات قام سيمون بتحليل خطوات اتخاذ القرارات في المنظمات حيث اقترح مفهوم جديد هو العقلانية المحدودة، وقد بين أن العقلانية تعتبر محدودة لثلاثة أسباب:

- ✓ إشكالية توفر المعلومة: لا يمكن لمتخذ القرار الاطلاع أو معرفة كل المعلومات لاختيار القرار بشكل جيد وعقلاني، لأنها قد تكون غير متوفرة أو باهضة الثمن.
- ✓ دوافع متخذ القرار: إن نظم القيم والأهداف والعوامل النفسية وسلوكيات متخذ القرار تؤثر على قراراته.
- ✓ قدرات متخذ القرار: إن ردود الأفعال ومواهب ومعارف متخذ القرار قد تنقصه من فهم الوضعية بشكل جيد.

2- مفهوم عملية اتخاذ القرارات:

فيما يخص التعاريف المتعلقة بعملية اتخاذ القرار فهي تختلف باختلاف الآراء والممارسين، ويمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- تعرف عملية اتخاذ القرار على أنها: "سلسلة أو مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأفضل".
- وتعرف أيضا على أنها: "عملية ديناميكية تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ بمرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار"، أي أن عملية صنع القرار عبارة عن الخطوات التي يتم بمقتضاها البحث في المشكل أو الموقف مكان القرار وتحديد أفضل الحلول وأنسبها، حيث تتناول عملية اتخاذ القرارات الإدارية قرارات اتخذت في اطار تنظيم معين وذلك بواسطة أفراد تقع عليهم مسؤولية إدارة هذا التنظيم.
- كما يحدد بورنارد مفهوم عملية اتخاذ القرار بأنها "عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر".

إن عملية اتخاذ القرار هي عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين مختلفين أو أكثر على أسس علمية، وموضوعية، وضمن مبادئ المةمظومعاييرها المة تفق عليها لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة معينة على ضوء المعطيات والموارد المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والقرار ما هو إلا عملية تنبؤ فهو يحاول الربط بين الماضي والمستقبل للوصول إلى حل مناسب للمشكلة.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول أن عملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية والإنتاجية بشكل عام والتي يصب دائما الاهتمام عليها، بحيث يعتبر القرار آخر خطوة من خطوات عملية اتخاذ القرار، ويمكن القول أن هناك اعتبارات يجب أن تتوفر من أجل اتخاذ القرار الأمثل (الأنسب)، فالمشكلة الأساسية في اتخاذ القرار الأمثل تتمثل في عدم توفر معظم هذه الاعتبارات بصفة مطلقة. وتتضمن اعتبارات القرار الأمثل ما يلي:

- تفهم واضح ودقيق للأهداف المتعددة التي تلائم المشكلة موضع القرار.
- تعريف محدد ودقيق وشامل للمشكلة موضع القرار وجوانبها المختلفة.
- معرفة كاملة بالبدائل الممكنة وبطريقة يمكن الاعتماد عليها في تقدير ما يترتب على اختيار كل بديل.
- طريقة سليمة لتحديد العلاقة بين نتائج كل بديل والأهداف المرغوب تحقيقها، بمعنى آخر هناك حاجة لمعيار المثالية حتى يتمكن متخذ القرار من معرفة أي القرارات أفضل.
- حرية كاملة للاختيار بين البدائل التي تحقق الحل الأمثل للمشكلة.

3- الفرق بين عملية اتخاذ القرار وصنع القرار:

لابد من الإشارة إلى الفرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار فصنع القرار عبارة عن عملية ممنهجة تمر بعدة خطوات محددة، ويسبقها وضع المشكلة قيد الدراسة والبحث العميق للتوصل لاتخاذ القرار بكل حيطة وبقظة لتفادي وقوع الأمور السلبية. أما فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرار فهي عبارة عن رد فعل لما يحيط بالقرار من مؤثرات وقد تكون بصورة مفاجئة في بعض الأحيان، إلا أن المدير

الناجح هو من يكون مستعدا لهذا التوقيت المفاجئ، كما ينصح دائما بالتروي وعدم التسرع باتخاذ أي قرار حتى لا يعود بالضرر على المنشأة وعملها. وبالتالي فإن عملية صنع القرار تعتبر البداية الأولى أو التمهيد لبدء البحث عن عدد من البدائل وتقريرها بعدة عمليات كالمعالجة والدراسة والبحث وأخيرا اتخاذ القرار الأنسب من بين مجموعة هذه البدائل المطروحة، أي أن اتخاذ القرار هو المرحلة النهائية لعملية صنع القرار، أي أن اتخاذ القرار يمثل إحدى مراحل صنع القرار.

4- مبادئ اتخاذ القرار:

يرتكز اتخاذ القرار على مجموعة من المبادئ الأساسية والتي تم تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): مبادئ اتخاذ القرار.

| المبدأ: | شرح: |
|-----------------------------|---|
| وجود هدف أو أهداف معينة | يقتضي هذا العنصر أن يكون القرار موجها نحو تحقيق هدف أو أهداف معينة تمثل الغاية من إصداره. |
| توفر البدائل | أي وجود عدة طرق أو بدائل يمكن الاختيار بينها، فوجود البدائل مسألة ضرورية لوجود القرار ذاته. |
| الاختيار المدرك بين البدائل | يتطلب هذا المبدأ أن يكون الاختيار بين هذه البدائل مدركا، أي يجب أن يتم الاختيار بعد دراسة البدائل المقترحة ومناقشة ما يمكن أن تسفر عنه من نتائج. |
| المعلومات | يستلزم اتخاذ القرار جمع المعلومات اللازمة من جوانب المشكل وحالة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة. |
| الموارد | يقتضي هذا المبدأ أن يتخذ المقرر قراره على أساس الموارد البشرية والمالية المتاحة له بشكل يجعل تطبيقه على أرض الواقع أمرا ممكنا. |
| الوقت | يلعب الوقت دورا أساسيا في اتخاذ القرار، وهو المجال الزمني الذي يتقرر فيه اتخاذ القرار. |
| تعيين إجراءات التنفيذ | يتضمن هذا العنصر تعيين وسائل التنفيذ اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة من اتخاذ القرار. |
| الالتزام | يحتاج اتخاذ القرار التزاما لتطبيقه من طرف كل من المقرر والتابعين، فبالنسبة للمسؤول يلتزم بتحمل مسؤولية نجاح أو فشل القرار وتوفير كل الموارد والإمكانات اللازمة لتطبيقه، أما الأفراد فيلتزمون بالعمل على تطبيق القرار وتنفيذه لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة. |

5- خطوات عملية اتخاذ القرار:

لقد اختلف كتاب الإدارة في تحديد عدد خطوات أو مراحل عملية اتخاذ القرار، بحيث حدد هيربرت سيمون مراحل ثلاثة لاتخاذ القرارات: " التحري والتصميم والاختيار"، ولكن هذه الخطوات الثلاثة لا تغطي في الحقيقة عملية اتخاذ القرار بكاملها، فينبغي أن تمر بمراحل عديدة هي: تحديد المشكلة، تحديد البدائل، تحليل وتقييم البدائل، اختيار البديل الأمثل وأخيرا تنفيذ القرار ومتابعة تقييمه. ويمكن تلخيص هذه المراحل فيما يلي:

- **تحديد المشكلة:** تعتبر الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرارات وتمثل في إدراك أو تحسس الإدارة بوجود مشكلة ما، والمشكلة هي "انحراف أو عدم توازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون" أي أنها عبارة عن الخلل الذي يتواجد نتيجة اختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوب في وجودها.
- **تحديد البدائل:** الخطوة الموالية في عملية اتخاذ القرار هي البحث عن البدائل والحلول المختلفة الممكنة وتطبيقها على المشكلة القائمة، بحيث يقصد بالبدائل "تلك التصرفات أو الحلول التي تساعد على التقليل من الفرق بين ما يحدث فعلا وما يجب أن يكون، أي أنها مجموعة من التصرفات التي يجب القيام بها لحل المشكلة المقصودة".
- **تحليل وتقييم كل البدائل الممكنة:** تتطلب هذه المرحلة التنبؤ بحدوث المستقبل فعندما يتضح للمدير مختلف البدائل المتاحة وجب عليه بعد ذلك أن يقوم بتقييم كل بديل على حدى، بحيث يفترض أن يتم التقييم وفق معايير وأسس موضوعية من أجل تبيان مزايا وعيوب كل بديل من البدائل المتاحة.
- **اختيار البديل الأمثل من بين البدائل واتخاذ القرار:** بعد القيام بتحديد المشكلة وتحليلها وتنمية الحلول البديلة وتقييم كل حل، فإن متخذ القرار يكون في موقف يسمح له بمحاولة تحديد الحل أو البديل المناسب على ضوء المعلومات التي توفرت، وتسمى هذه المرحلة أيضا بمرحلة الحسم أو مرحلة الاستقرار النهائي على بديل معين، وبالتالي يصبح اختيار أفضل بديل هو جوهر القرار.
- **تنفيذ القرار ومتابعته وتقييمه:** بعد اختيار البديل الأمثل للحل يتطلب تنفيذه بالتعاون مع الآخرين ومتابعة ومراقبة التنفيذ للتأكد من سلامة التطبيق وفعالية القرار، كما أن مشاركة العمال في صنع القرار يساهم بشكل كبير في حسن تحويل البديل إلى عمل فعال، وفي الأخير نصل إلى مرحلة تعميم القرار وتقييم نتائج تطبيقه والتحقق من أن القرار المتخذ يحقق النتائج المرغوبة والأهداف المرجوة.

6- أهمية تطبيق نظرية اتخاذ القرار:

يرتبط اتخاذ القرار بالحياة لـ **فيلو أيفراد**، والجماعات، والمدن، نظّات، حيث تبرز أهميته من ناحيتين هما:

➤ **الناحية العلمية:** تبرز أهمية عملية اتخاذ القرار في كونها وسيلة ناجحة لتنفيذ استراتيجيات المنظمة وأهدافها بشكل موضوعي، كما أنها تساهم بشكل فعال في إنجاز العمليات الإدارية كلها من تنظيم، ورقابة، وتخطيط، وما إلى ذلك من عمليات، إضافة إلى أنها تجسد الأهداف، والسياسات، وتفسرها، وتنفذها، وهي تجمع المعلومات الضرورية للوظائف الإدارية باستخدام وسائل التكنولوجيا المختلفة.

➤ **الناحية العملية:** حيث تساعد القرارات على كشف مواقف الرؤساء والكشف عن العوامل التي تضغط على متخذي القرار، سواء كانت عوامل خارجية، أو داخلية، مما يجعل عملية الرقابة أسهل، إضافة إلى أن مواجهة الضغوط في المستقبل تصبح بصورة أفضل، والجدير بالذكر أن اتخاذ القرارات وسيلة تقاس بها مقدرة الرؤساء على أداء وظائفهم ومهامهم الإدارية.

7- عناصر مدرسة اتخاذ القرارات:

ترى هذه المدرسة بأن التنظيم عبارة عن نظام اجتماعي يقوم على اتخاذ القرارات، وبالتالي أصبحت دراسة التنظيم منسبة أساساً على تتبع عملية اتخاذ القرارات، وتحديد المؤثرات التي تتفاعل لتوجيه الوصول إلى قرار. ولقد ركزت المدرسة على اعتبار أن التنظيم نشاط تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر، وبالتالي لا بد من توافر عنصر الرغبة في المشاركة لكي يتم تحقيق الهدف وبذلك وضع الفرد في موضعه الصحيح. ويمكن إجمال أهم العناصر التي تضمنتها هذه المدرسة كما يلي:

➤ **الاتصال والتعاون:** إن سيمون يؤكد أن الاتصال والتعاون يؤدي إلى حدوث تفاعل بينهم.

➤ **اتخاذ القرارات:** يعتبر سيمون أن عمل أي مدير أياً كان موضعه فهو متخذ للقرارات، وأن السلوك الرشيد للمنظمة هو اختيار البديل الأفضل.

➤ **تأثير البيئة:** يؤكد سيمون على تأثير العوامل البيئية وتغيراتها في عملية اتخاذ القرار وتنفيذه، باعتبار أن التنظيم نظام مفتوح يتأثر بما يحدث في البيئة الخارجية.

➤ **الرشد التنظيمي:** أوضح سيمون أن هناك نوعين من الرشد هما: الرشد الموضوعي والرشد الشخصي.

➤ **التوازن بين المغريات والإسهامات:** هذه الفكرة تقوم على أساس أنه ليس هناك توافق كامل بين أهداف الأفراد وأهداف التنظيم، ولهذا لا بد من استخدام المغريات لتشجيع وتحفيز الأفراد لزيادة إسهاماتهم ولكن يجب أن يوجد توافق بين الاثنين لبقاء المنظمة واستمرارها.

➤ **الجماعة:** يحرص سيمون على أهمية الجماعة بالنسبة للفرد وأهمية الرأي الجماعي في اتخاذ القرار.

➤ **التخصص:** أشار سيمون إلى أهمية الأخذ بمبدأ التخصص وتقسيم العمل في المنظمة، حيث يقوم أفراد المستويات العليا باتخاذ القرارات، وفي المقابل يقوم أفراد المستويات الدنيا بالاشتراك في عملية التنفيذ.

8- إسهامات مدرسة اتخاذ القرارات:**مزايها وإيجابيات مدرسة اتخاذ القرار:**

- قدمت المدرسة عددا من الأساليب والأدوات الهامة التي تساعد صانعي القرارات في كافة المجالات من صنع قرارات أكثر صوابا وصحة.
- تستخدم الأساليب الكمية في مجال إدارة الإنتاج والتصنيع على نطاق واسع في جدولة الإنتاج، تخطيط مستلزمات الإنتاج، وتحسين الجودة والموازنة والمخزون. وتستخدم في المنظمات الخدمية الأساليب الكمية لإدارة العمليات، فهناك أساليب كمية تستخدم في المصارف والمستشفيات وشركات التأمين والمنظمات الحكومية في تخطيط الموارد البشرية وتخطيط برامج التطوير والموازنات وجدولة مواعيد الطائرات.
- بالنسبة لنظم المعلومات يمكن القول أن المعلومات أصبحت عنصرا هاما وحيويا في عمل المنظمة وعمل المدير، حيث يتوقف عليها نجاح المنظمة. ونتيجة لتطور نظم وتقنيات المعلومات فقد زادت فاعلية وكفاءة عمليات صنع القرارات الإدارية المتعلقة بوظائف العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة.

انتقادات مدرسة اتخاذ القرارات:

- لا يشكل هذا المدخل بديلا للإدارة وكذلك باقي المداخل، حيث أن المدخل الكمي وفر وسائل وأساليب هامة ساعدت المديرين في أداء أدوارهم، أما هذا المدخل فهو لم يهتم بالأفراد وبكيفية استخدامهم لهذه الأساليب والأدوات.
- يجب النظر إلى الأفراد الذين يقومون باستخدام هذه الأساليب على أنهم يقومون باستعمالها وتفسيرها والانتفاع منها، لذا يجب أن تؤخذ بالاعتبار حاجاتهم وانطباعاتهم.

سادسا: الإدارة اليابانية (نظرية Z)

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

1- مضمون نظرية Z اليابانية:

النظرية Z هي محاولة لنقل مبادئ تنظيم وإدارة المؤسسات على الطريقة اليابانية إلى الو.م.أ، حيث استحدثت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني، والخاصة بالأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة، وطاعة

أوامره، في حين يكون مسؤولاً عنهم ومشاركاً إياهم في اتخاذ القرار، وانعكس هذا بدوره على العمل الإداري داخل المؤسسات، على اعتبار أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة، مما كان له أحسن الأثر على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمؤسستهم بشكل ليس له مثيل.

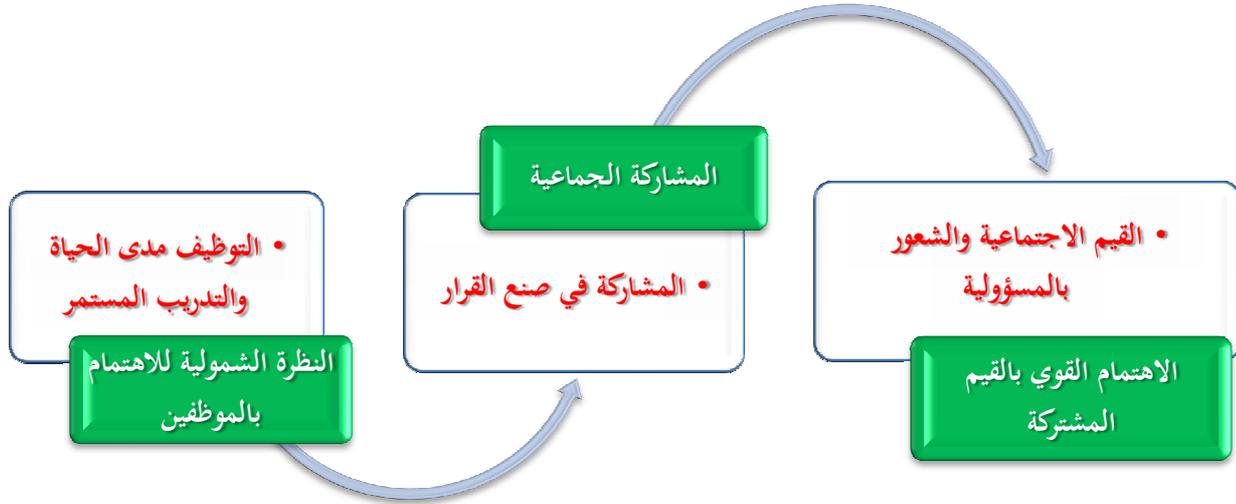
وقد اعتمد أسلوب الإدارة اليابانية في مبادئه ومفاهيمه على تطوير اليابانيين لأفكار **Mc Gregor** من خلال نظرية **X** و **Y** (أي أنها تركز على العنصر البشري كأساس لزيادة إنتاجية المنظمات بما ينسجم مع البيئة غير اليابانية)، حيث برهنت المدرسة اليابانية **J** في الإدارة على مدى نجاحها من خلال ما توصلت إليه من تقدم تكنولوجي وصناعي. كما حاولت بعض الدول الغربية وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية تطبيق هذا النموذج إلا أنها فشلت في ذلك نظراً لطبيعة المجتمع الياباني الخاصة، ومن هنا نفهم أنه من الصعب تطبيق النموذج **J** خارج حدود اليابان، وهذا ما دفع الباحث الياباني الأصل ومن جنسية أمريكية **ويليام أوتشي William Ouchi** سنة 1981 إلى إجراء دراسات ومن ثم قام بإدخال تعديلات على نظرية **J** لتصبح صالحة للتطبيق في المنظمات الأمريكية **A** وأطلق عليها اسم نظرية **Z**. والجدول التالي يوضح خصائص النموذج **Z** انطلاقاً من النموذجين **A** و **J**:

الجدول رقم (06): مقارنة بين خصائص النماذج الإدارية **A** و **J** و **Z**.

| الأسلوب الإداري الأمريكي A : | الأسلوب الإداري الياباني J : | الأسلوب الإداري Z (الأمريكي المعدل): |
|--|--|--|
| - التوظيف قصير المدى. | - توظيف دائم (مدى الحياة). | - التوظيف مدى الحياة. |
| - اتخاذ القرار يكون بشكل فردي. | - اتخاذ القرار يكون جماعي. | - اتخاذ القرار يكون بالمشاركة والإجماع. |
| - المسؤولية تكون فردية. | - المسؤولية تكون جماعية. | - المسؤولية تكون فردية. |
| - سرعة في التقييم والترقية. | - بطء في التقييم والترقية. | - التقييم بطيء والترقية بطيئة. |
| - آليات واضحة للرقابة (معلنة). | - آليات الرقابة ضمنية (غير معلنة). | - رقابة ضمنية وغير رسمية مع معايير صريحة ومقننة. |
| - مسار وظيفي متعدد التخصصات. | - مسار وظيفي غير متخصص. | - مسار وظيفي متخصص متوسط ومعتدل. |
| - اهتمام جزئي بالعمال كأفراد داخل المؤسسة فقط. | - اهتمام كلي بالعمال داخل وخارج المؤسسة. | - الاهتمام بالعمال داخل وخارج المؤسسة بما في ذلك الحياة العائلية والأسرية. |

أما الشكل التالي فيوضح السياسات المتبعة في الإدارة اليابانية:

الشكل رقم (08): السياسات المتبعة في الإدارة اليابانية Z.



2- الصفات العامة للمدرسة اليابانية في الإدارة:

من أبرز السمات والخصائص التي تميزت بها الإدارة اليابانية ما يلي:

- **الصفة الأسرية:** تعتبر المنظمة كمجتمع مصغر يعيش فيه الفرد ويمارس نشاطاته الفكرية والعملية والاجتماعية، فهي تعتبر مرجعية له.
- **الألفة والموودة:** يتميز المجتمع الياباني بالتماسك الاجتماعي من خلال العلاقة الاجتماعية والموودة المتبادلة بين أعضاء الأسرة الواحدة، وانعكس هذا المبدأ على عمل المؤسسات اليابانية بحيث أن العامل داخل المؤسسة ينظر لصاحب المؤسسة كأنه رب أسرة يعمل في كنفه تحت جو تسوده العلاقات الإنسانية المبنية على الاحترام المتبادل والتقدير والانسجام.
- **الثقة:** تعتمد الإدارة اليابانية على مبدأ الثقة وذلك لأن الثقة والإنتاجية عنصران تربطهما علاقة طردية، بمعنى أنه كلما زادت الثقة بالعامل زادت إنتاجيته والعكس صحيح، وهذه الثقة تنمو من خلال المصارحة والمشاركة والتعاون بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية.
- **المهارة والإشراف:** حيث يتوجب على المشرف على العمل التعرف على العمال وأنماط سلوكهم ومهاراتهم حتى يتمكن من تكوين فرق متجانسة تعمل تحت إشرافه وتكون قادرة على التعاون وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.
- **المصلحة المشتركة:** في منظمة الأعمال اليابانية ينظر الأفراد العاملين للمصلحة العامة قبل المصلحة الذاتية، ويدرك الفرد الياباني من خلال ثقافته التنظيمية أن الزيادة في الإنتاج سوف تعود بالنفع والفائدة على الجميع في المدى الطويل.
- **العدالة والمساواة في التعامل:** حيث تعتبر هذه الخاصية أساس الثقة والمعاملة الحسنة التي يقوم عليها أسلوب الإدارة، فالمكافآت يتم منحها على أساس الجهد الجماعي المبذول في العمل، وبالتالي فإن كل فرد سيكون واثق بأنه حصل على حقه دون نقصان.

3- عناصر الإدارة اليابانية:

- ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة أي الاستقرار والأمن الوظيفي، إذ لا تلجأ المؤسسات اليابانية إلى الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية، مما كان له أكبر الأثر على إبداعه وإنتاجيته.
- العمل كفريق، والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد، ففي كثير من الأحيان يتم قياس الإنتاج بالجهد الجماعي، وبالتالي تكون المكافأة جماعية لا فردية.
- أسلوب الشركة في اتخاذ القرار، مما يخلق انسجاماً وتوافقاً بين أهداف العاملين، وأهداف المؤسسة، ويوفر نوعاً من الرقابة الذاتية، ويتمثل أسلوب المشاركة في ما يسمى بحلقات الجودة وهي مجموعة عمل صغيرة تتشكل على مستوى المؤسسة بهدف تأمين الجميع ومشاركتهم في جهود تحسين ما تنتجه المؤسسة، وتحليل المشكلات الفنية والإدارية واقتراح حلول لها.
- الاهتمام الشامل بالأفراد، من حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية دون تمييز، وتوفير مقومات الحياة والاستقرار لهم؛ من حيث السكن والرفاهية ومتطلبات العيش الكريم، مما يخلق أجواءً من التعاون والاحترام المتبادل بينهم، ونوعاً من التفاعل الطبيعي بين العمل والحياة الاجتماعية.
- عدم التسرع بالتقييم والترقية، والتركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد، حيث يتم نقل الموظف من موقعه إلى موقع آخر على المستوى الإداري الواحد نفسه، ليعطي العمل صفة الشمولية والتكامل.

4- تقييم النظرية اليابانية:

- على الرغم من أهمية هذه النظرية والتطور الملحوظ الذي شهدته اليابان بعد الحرب العالمية الثانية إلا أنها واجهت مجموعة من الانتقادات وأهمها:
- عدم إمكانية تطبيق النظرية اليابانية خارج بيئتها الخاصة.
- إن الأسلوب الياباني في الإدارة مميز ويتمشى وطبيعة الفرد الياباني، لذا لا يمكن تطبيقه على غير الياباني.
- تعتمد الإدارة اليابانية في نظرتها إلى المنظمة على أنها سلوك إنساني اجتماعي جماعي تندمج فيه أنماط السلوك الفردي في سلوك جماعي ككل، هذا ما يمكن تطبيقه في الإدارة اليابانية ولكن خارج هذا الحيز لا يمكن أن ينصهر رأي الفرد ضمن المجموعة.
- الولاء التام والانتماء للمنظمة، واعتبارها مصدر الرزق والأمان والاستقرار المادي والنفسي.
- التوظيف مدى الحياة لدى اليابان هو مصدر الاستقرار، أما غير الياباني قد يكون مصدر لعدم الاجتهاد والإبداع في المنظمة.

خلاصة:

تتشارك النظريات باختلاف المدخل الذي تتبناه في أنها تسعى لتفسير وتحديد السلوك الذي يحسن الأداء سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة، وقد حققت نظريات الإدارة الحديثة نجاحا اقتصاديا كبيرا لذا كان يجب علينا أن نقوم بدراسة أساليب وخصائص هذه النظريات والاستفادة منها والالتزام بها خاصة بإيجابياتها لتطوير الإدارة وتحقيق النجاحات للمؤسسات والشركات، إلا أن هذه النظريات لا تخلو من السلبيات لدى يجب معالجتها وتطويرها، والهدف من تحليل النظريات الإدارية الحديثة لإيجاد إيجابياتها وعيوبها لتجنب الوقوع في نفس الأخطاء وأخذ أقصى فائدة في كيفية إدارة الموارد البشرية والمادية وللوصول إلى أفضل نتيجة بأقل تكلفة.

المحور السابع: المسير أو المدير.

تمهيد:

يعتمد نجاح المؤسسة على مدى وجود تسير فعال يقوم بالتنسيق بين الموارد المختلفة لتحقيق أهدافها، فالمسير والمؤسسة يعتبران وجهان لعملة واحدة وكلاهما ضروري ومكمل للآخر، لأن الحاجة إلى المسير ظهرت نتيجة ظهور المؤسسات ودون وجود المسير الكفاء والذي يعتبر فرد في المنظمة ويكون مسؤولاً عن أداء مجموعة من المرؤوسين لا يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها المرتبطة بالبقاء والنمو. كما يوجد عدد من المسميات يمكن أن تطلق على المدير في الواقع العملي منها الرئيس (Président) أو رجل الإدارة والموجه الإداري (Administrator)، أو المدير (Director)، أو المشرف (Supervisor)، وفي الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا عادة تستخدم كلمة **Manager** في منظمات الأعمال الهادفة إلى الربح (أي الشركات)، بينما تستخدم عادة الكلمات الأخرى **Director** و **Administrator** وبشكل واسع في المؤسسات الحكومية وأجهزتها المختلفة وكذلك في المنظمات التي لا تهدف إلى الربح ومن بينها الجامعات والمستشفيات وغيرها.

1- تعريف المسير أو المدير:

يوجد العديد من التعريفات التي أعطيت للمسير نختصرها في تعريفين:

- يعرف روبنز وكولتر المدير بأنه: "أحد أعضاء المنظمة الذي يحقق تنسيق وتكامل عمل الآخرين"، ومن هذا التعريف نجد أن مهمة المدير لم تعد تقتصر فقط على إصدار الأوامر أو إرغام الآخرين على أداء العمل بل يرتقي دوره إلى أن يكون دوراً تنسيقياً لعمل الآخرين بطريقة تكاملية قادرة على إنجاز العمل المطلوب.
- المدير هو ذلك الشخص الذي له الصلاحية في التصرف في المنظمة حيث يشغل مركزاً وظيفياً يعطيه الحق في أمر الآخرين (أي ممارسة السلطة)، كما أنه مصدر قوة للمنظمة فهو يستطيع من خلال سلطته توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. بالإضافة إلى قدرته على التفاعل مع البيئة الخارجية والتكيف معها من خلال دراسة احتياجات السوق والعمل على تلبيتها، وتمثل مهامه الرئيسية في التخطيط، التنظيم، القيادة، اتخاذ القرارات والرقابة.

والمدير الناجح هو الذي يستخدم السلطة كما يجب بحكم منصبه، أما المدير الفعال فهو الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه، فهو يعتمد على سلطته الشخصية والرسمية. وفيما يخص القائد هو الشخص الذي يستمد قوته من خصائصه الشخصية وقدرته على التأثير على الآخرين، وليس كل قائد مدير والعكس صحيح، كما أنه ليس شرطاً أن يتمتع القائد بصفة الرسمية في الهيكل التنظيمي.

2- سمات المدير الناجح:

لا يتوفر في الوقت الحاضر سمات مثالية يمكن أن يتحلى بها المسير، فكل موقف يواجهه يتطلب نموذج معين للشخصية وسلوك يتأثر به، حيث أنه ليس من السهل أن يكون المدير ناجحاً في عالم الأعمال اليوم بمجرد الحصول على شهادة أو خبرة من واقع ممارسة محدود، فالنجاح في إدارة الأعمال يتطلب ما يسمى "الكفاءة الإدارية" والتي تمثل حزمة من المهارات والقابليات التي تساهم في أداء عالي في الوظيفة الإدارية. وبالرغم من ذلك هناك بعض السمات التي يتعين على المسير محاولة اكتسابها وهي:

- **المعرفة:** يجب أن يبحث المسير عن المعرفة أي كان مصدره فالمعرفة مشكلة لا نهاية لها، والمسير الذي يكتسب المعرفة بالتعلم فقط لا تكتمل له أسباب النجاح، وإنما يجب استغلال هذه المعرفة في التفكير الذي يساعده على اكتساب المهارات التسييرية وتستمد المعرفة من التعليم والممارسة، ومن ثم تساعد على تكوين المفاهيم والمبادئ والنظريات التي تؤدي بصاحبها إلى الموضوعية وتجنب المحاباة والنزوة في مواجهة المواقف.
- **الخيال:** لا بد أن يتحلى المسير بالمقدرة على التخيل وترجمته إلى واقع حيث أن المقدرة على التخيل تتطلب سعة الأفق، وهذه لا تكتسب إلا بعد تدريب الفكر على التمييز بين الحقيقة والوهم.
- **المخاطرة:** على المسير أن يكون قادراً على المخاطرة وتحمل نتائجها، فالمخاطرة تنطوي على مواجهة الجهول بالأسلوب العلمي وعلى التخلي عن الطرق التقليدية لأداء الأشياء، فبدلاً من الالتزام بالمهام بالطرق التقليدية، قد يكون من المفيد طرح هذه الطرق جانباً، والإقدام على ما هو جديد. أما التردد في الوقت الذي يجب على المسير فيه أن يتقدم، هو أمر معيق وغير مقبول وخطير، ولكن المسير المقدم يستعذب الصدمات، ويقابل التحديات باليقظة التامة.
- **إدارة الذات:** يقصد بها تقييم الذات وتقويم السلوك ووضع معايير للأداء والالتزامات، ويدخل في إطار ذلك السلوك الأخلاقي القويم الشخصية المرنة المتسامحة وتحمل المسؤولية عن الأداء وعدم التهرب منها.
- **التفكير الناقد المتفتح:** يجب أن يتمتع المسير بالمقدرة على التفكير العلمي لأنه يساعده على وضع الفروض وعلى الموازنة بين إمكان الاعتماد على هذه الفروض ومخاطر عدم الاعتماد عليها وذلك من خلال تجميع وتحليل البيانات والمعلومات لتقديم حلول مبدعة للمشاكل المختلفة، كما يساعده على التحليل والتقييم وإصدار الأحكام الصائبة، حيث يتطلب ذلك تحديد الميادين التي يستطيع التفكير فيها، لأن المسير لا يمكنه امتلاك سمة التفكير العلمي في كل الميادين.
- **الحسم:** على المسير أن يتصرف بالحسم في الوقت المناسب، وهذه السمة تظهر أهميتها عند الإقدام على اتخاذ القرارات فعندما تتضح له نواحي القوة والضعف في نتائج أي قرار وتظهر له احتمالاتها، لا بد له من حسم المواقف. كما عليه أن يفهم بأن إعادة النظر في أمر ما لا ينطوي على ما يعيبه، وإنما الذي يعيبه هو الاستمرار في الالتزام بقرار خاطئ.
- **المهنية:** وتعني الاحترافية وإدامة الانطباع الايجابي لدى المرؤوسين، وكذلك بناء الثقة واستمرار التطور المهني الوظيفي، من خلال الحضور الشخصي المستمر وتقديم المبادرات الفردية.

3- أنواع المدراء حسب المستويات الإدارية:

يوجد ثلاثة أنواع أساسية من المدراء تعمل سويا في ثلاثة مستويات إدارية متدرجة على شكل هرم، وتمثل في:

➤ **مدراء الإدارة العليا:** تتألف هذه الإدارة من عدد قليل من المدراء يمارسون مهامهم في قمة الهرم التنظيمي للمنظمة، ويشغلون المواقع التالية: رئيس مجلس الإدارة، المدير العام، رئيس المنشأة، معاون المدير العام أو نائب الرئيس. فهي تعتبر السلطة العليا في المنظمات ومسؤولة عن القرارات الإستراتيجية والرئيسية، كما أنها تختص بوضع الخطط المستقبلية طويلة الأجل الكفيلة بتحقيق الأهداف المرجوة، وتوجيه عملية التفاعل بين المنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها للبحث عن الفرص التي تؤدي إلى تطوير المنظمة ورسم مسارها العام، بالإضافة إلى تقييم أدائها وأداء العاملين فيها.

➤ **مدراء الإدارة الوسطى:** تختص هذه الإدارات بإعداد الخطط متوسطة الأجل فهي تقوم بنقل الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا أو الإدارة الإشرافية والعكس، أي أن المدراء يلعبون دور الوسيط بين الإدارتين الدنيا والعليا. كما أن هؤلاء المدراء مسؤولون عن تنفيذ الاستراتيجيات المرسومة من قبل الإدارة العليا ويشغلون مناصب رئاسة الأقسام الكبيرة أو الإدارات الرئيسية، ويتمثل دورهم في تنظيم استعمال ومراقبة مختلف الموارد للتأكد من حسن سير التنظيم، حيث يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير وحضور الاجتماعات وإجراء الاتصالات وتأمين الحصول على المعلومات الضرورية وتوزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشرح والإيضاح.

➤ **مدراء الإدارة الإشرافية أو القاعديون:** تتميز هذه الإدارة بأن لها مدراء أعلى منها يوجهونها ولا يوجد أدنى منها مدراء بل فقط عمال وموظفين فهي تتعامل مباشرة مع العمال أو عناصر التنفيذ، ويجري اتقاؤهم عادة بالنظر لخبرتهم ومهارتهم التقنية ويعتبرون من قدامى العاملين الفنيين الذين أمضوا فترة طويلة في مجال العمل، حيث يتفوقون على زملائهم من حيث حسن الأداء، كما يقضون معظم أوقاتهم مع المؤوسين بغرض النصح والإرشاد. فهذه الإدارة تتولى تنفيذ الخطط والأهداف التي تضعها الإدارة العليا والوسطى على أرض الواقع بالإشراف على التنفيذ المباشر للعمل ومتابعة ميدانية أيضا من حيث الكم والكيف والتوقيت، ويغلب على هذه الإدارة التخصص الدقيق والعمل الفني والمهني.

4- أدوار المسير:

إن أدوار المسير ترتبط بشخصيته وأسلوبه في العمل على حد كبير لذلك فإنها تختلف من شخص لآخر، وقد حددها "هنري منتزوغ" بعشرة أدوار مقسمة إلى ثلاثة مجموعات أساسية يفترض أن يقوم بها كل مدير فهي تشكل وحدة وهيكل متكامل، والمتمثلة في:

➤ **الأدوار التفاعلية أو الشخصية:** وتغطي في مجملها طبيعة التفاعل مع الآخرين سواء كانوا أفرادا أو مجموعات أو مؤسسات أخرى، والتي يمكن ترجمتها في دوره كممثل للمنظمة، وكقائد وكوسيط:

- دور الممثل الرسمي للمنظمة (الواجهة): ويقصد بها إعلام وإفهام الآخرين بأن المسير هو الممثل وصاحب الأمر في وحدته أو دائرته، حيث يمثل الدور الرمزي للمدير باعتباره له صفة التمثيل القانوني للمؤسسة أمام الجهات الخارجية والحكومية.
- دور القائد: يكتسب المدير سلطة رسمية في المؤسسة من خلال المنصب الذي يشغله ولكن دور القائد هو الذي يؤثر في الكيفية التي يتعامل بها المرؤوسين مع المهام الموكلة لهم بشكل ينسجم مع أهدافهم وأهداف المؤسسة، حيث يقوم المسير بإصدار التوجيهات إلى المرؤوسين وإثارة دافعيتهم للعمل وتدريبهم وتحفيزهم وتنمية قدراتهم، فهو يؤثر في العاملين ويخلق لديهم الرغبة في العمل والحماس لتحقيق أهداف المؤسسة.
- دور الرابط أو حلقة الوصل: حيث يعتبر المسير وسيطا أو همزة الوصل بين الجماعات الداخلية والجهات الخارجية للمؤسسة سواء العملاء أو الموردين أو الجهات الحكومية وحتى مع مدراء المؤسسات المنافسة، فهو يساعد في تحقيق الاتصال وبناء علاقات بين المؤسسة والمحيط الخارجي.
- الأدوار المعلوماتية: وتلخص هذه الأدوار طبيعة التبادل المعلوماتي بكافة أشكاله عن طريق العمليات المرتبطة بالبيانات والمعلومات التي يحصل عليها المدير ويقدمها للآخرين، فيلعب المدير دور الرائد للمعلومات، ثم دور الناشر وبعدها دور المتحدث أو الناطق الرسمي باسم المؤسسة:
- دور مستقبل المعلومات (الملتقط): حيث أن المسير يبحث عن البيانات والمعلومات المرتبطة بالمؤسسة، ويستقبلها من داخل وخارج المؤسسة وينظمها ويوجهها للمستفيدين منها وتوفيرها لهم بالشكل المناسب، فالمسير يتابع تغيرات المحيط الخارجي خاصة فيما يتعلق بالمشاكل المحتملة والفرص المواتية والاتجاهات السائدة والأفكار الجديدة.
- دور ناشر المعلومات (الموصل): لا يقتصر دور المسير على استقبال المعلومات فقط، بل يقوم أيضا بنشرها وتوزيعها وكذلك إيصالها إلى الأطراف المهتمة بها بالشكل المناسب سواء داخل أو خارج المؤسسة والتي تستفيد منها، حيث تكون على شكل توجيهات ونصائح وتقارير وغيرها.
- دور المتحدث أو الناطق الرسمي: فهو الشخص الوحيد الذي له الحق بالتحدث باسم المؤسسة أمام أصحاب المصلحة، حيث يتوجب على المدير إعلام وإشباع أصحاب المصلحة بخصوص المعلومات التي تمهمهم. كما أن هذا الدور يختلف عن دور الممثل الرسمي للمؤسسة، ففي هذه الحالة يعرض المسير المعلومات المتوفرة ويجيب عن الأسئلة نيابة عن المؤسسة، وعادة ما ينتدب لهذا الدور مسيرين مختصين أو ذوي ثقل اجتماعي أو سياسي، وتظهر أهمية هذا الدور بصفة خاصة وقت المشاكل الكبيرة أو الكوارث.
- الأدوار القرارية: تتمثل هذه الأدوار في قدرة المدير على استخدام المعلومات في عمليات صنع القرار داخل المؤسسة، وتضم أربعة أدوار والمتمثلة في الدور الريادي، ثم دور معالج الاضطرابات أو المشكلات، وكذلك دور موزع الموارد داخل المؤسسة وأخيرا دور المفاوضات:
- دور الريادي: من خلال هذا الدور يتولى المسير البحث عن الفرص التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة ويأخذ المبادرة في التقدم بها وتحويلها إلى واقع ملموس، فالمسير الناجح يقوم بخلق وإيجاد مناخ العمل الذي يساعد في تطوير وابتكار أفكار

وأراء جديدة والبحث عن فرص تسويقية تمكن المنظمة من الحصول على مزايا تنافسية في الأسواق، وذلك سعياً لتحقيق الأرباح وضمان الاستمرارية في سوق يتميز بالمنافسة الحرة.

- **دور معالج الاضطرابات أو المشاكل:** يتفادى المدير المشكلات قبل وقوعها وفي حالة وقوعها فهو يتحمل المسؤولية الأولى في معالجة المشاكل وتوفير الحلول المناسبة لها، فالمسير يواجه المشكلات المعرّقة لحركة المؤسسة وتؤثر على نجاحها بما يضمن تحقيق الأهداف، حيث أن الاضطرابات تحصل ليس لأن المدير لا يتقن عمله بسبب الإهمال بل لأنه لا يوجد مدير قادر على التنبؤ بكل نتائج القرارات التي يتخذها.
- **دور موزع الموارد:** فهو الذي يوزع الموارد على الإدارات المختلفة بالمؤسسة طبقاً لمدى مساهمتها في تحقيق الأهداف، حيث يقوم المدير بتوزيع واستخدام الموارد والإمكانات المتاحة بإدارته مثل: الآلات، الأموال، الأدوات، العمالة، حيث يضمن من خلالها حسن وفعالية استخدامها.
- **دور المفاوض:** يقوم المدير بإبرام العقود والاتفاقيات وقبول الالتزامات وتقديم التنازلات بما يحقق أقصى منفعة للمؤسسة، وهنا يجدر بنا الإشارة إلى أن اختصاص المسير هو الذي يحدد له الدور الذي يجب عليه تأديته فمثلاً مسؤول الإنتاج يعتمد على الأدوار التقريرية أما مسؤول المبيعات فيعتمد على الأدوار التفاعلية أما المستشار فيعتمد على الأدوار المعلوماتية.

5- مهارات المسير:

إن المهارة تعبر عن القدرة أو القابلية على تحويل وترجمة المعرفة إلى أفعال ينتج عنها أداء متميز، لذلك فمن الضروري دراسة مهارات الإدارة والتي ربما تكون العامل الأساسي في تقرير فعالية وكفاءة المدراء، وهذا يعني أن مقدرة أي مدير في كل المستويات الإدارية على الأداء تكون نتيجة المهارات الإدارية التي يمتلكها، والمدير الذي يمتلك مهارات إدارية من المحتمل أن يكون أداءه حسناً على عكس المدير الذي لا يملك المهارات الضرورية فسوف يكون أداءه ضعيفاً. وعليه سوف نوجز أهم هذه المهارات فيما يلي:

- **المهارات الفنية أو التقنية:** وهي القدرة على استخدام التقنيات والإجراءات والأساليب الفنية المتخصصة في مجال معين مثل: المهارات الهندسية، المحاسبية، التسويقية وغيرها، حيث أن هذه المهارة تتطلب معرفة متخصصة وقدرة تحليلية ضمن هذا التخصص ومرفقة باستخدام أدوات وتقنيات الانضباط المحدد، وتعتبر المهارة الفنية الأكثر أهمية في بداية الحياة الوظيفية بالنسبة للمسير في المستويات الإدارية الدنيا الذي يشترط فيه أن يكون قادراً على أداء العمل بكفاءة عالية، إذ بدون ذلك سيصعب عليه توجيه مرؤوسيه وحل المشكلات التي تعترضهم أثناء قيامهم بعملهم. فالمهارة التقنية هي الأكثر شيوعاً بين المهارات الثلاثة لأنها المهارة المطلوبة من معظم الأشخاص، فأغلب برامج التدريب المهني تهتم إلى حد كبير بتطويرها.
- **المهارات الإنسانية:** وهي مدى إمكانية المدير في التعامل مع الآخرين والعمل في شكل فريق واحد يسوده التعاون والانسجام لتحقيق أهداف المنظمة، حيث تتمثل في القدرة على الاتصال والتحفيز وقيادة الأفراد والمجموعات. فهذه المهارة تكون ذات أهمية كبرى بالنسبة لمسير الإدارة الوسطى الذي يترتب عليه أن يوازن بين جهات ذات مصالح مختلفة، وأن يكون قادراً على إيجاد الاتصال الجيد والإقناع والتفاوض والتنسيق مع كل من يكون التعاون معه حيويًا وضروريًا لنجاح مهمته التي

تتطلب منه أن يركز على نتيجة العمل لا على مجرد أداء الدور الرسمي للمكلف به. كما أن مثل هذا الشخص يعمل على خلق جو من الثقة والأمان، حيث يشعر المرؤوسون بالحرية في التعبير عن أنفسهم دون خوف من اللوم أو السخرية، وذلك بتشجيعهم على المشاركة في التخطيط والقيام بالأشياء التي تؤثر عليهم بشكل مباشر.

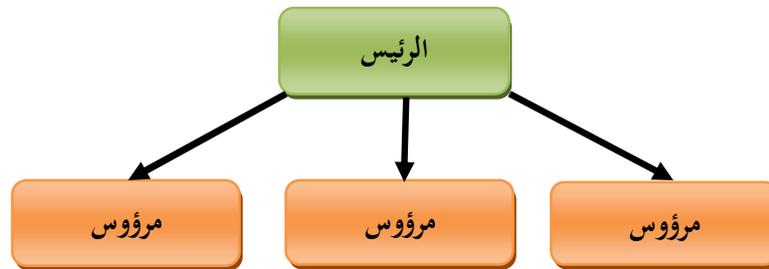
➤ **المهارات الإدراكية أو المفاهيمية أو الفكرية:** تتمثل في القدرة على التخطيط، التنسيق وتحقيق التكامل بين مختلف الأقسام (المصالح) والأنشطة داخل التنظيم، بالإضافة إلى القدرة على الموازنة بين متطلبات مختلف الأقسام والدوائر والوحدات. أما أهمية المهارة الإدراكية فتزداد بالنسبة للمسير على مستوى الإدارة العليا أكثر من غيرها، والذي يترتب عليه أن يكون قادراً على التفكير الناقد ورؤية المنظمة ككل والمواقف من جميع جوانبها بمنظور شمولي، وكذلك إمكانيته على حسن اختيار البديل الصحيح عند حل أي مشكلة بالمنظمة، فهذه المهارة تعتبر العنصر الموحد والتنسيقي في العملية الإدارية.

6- أنماط السلوك الإداري للمدير:

أوضحت دراسات كثيرة وجود أربعة أنماط أساسية من السلوكيات الإدارية للمديرين، وذلك حسب إسهامات الباحثين (Blacke et Motton) و (Reddin et Brown) وبحوث جامعة Harvard وجامعة Michigan بالإضافة إلى النموذج الياباني في الإدارة، وتتمثل في:

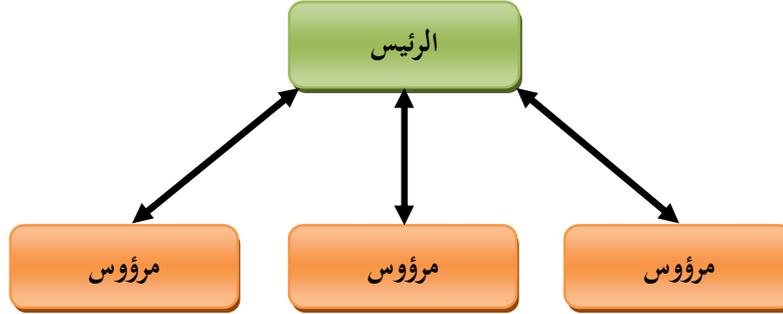
➤ **النمط الأوتوقراطي أو المستبد:** يعبر عن المدير ذو السلوك المهيمن أو المسيطر، حيث يتميز باهتمامه الكبير بمتطلبات العمل وإنجازه ولا يهتم بالأشخاص فهو نمط استبدادي يعتبر الأشخاص مجرد عوامل الإنتاج. وتتمثل أهم خصائصه فيما يلي:

- يميل نحو السيطرة على العمل من خلال إصدار الأوامر والإشراف الدقيق والتقليل من سلطة رؤوسيه وعدم التحاور معهم.
- يهتم بمتطلبات العمل كأولوية قصوى.
- يقيم الأداء على أساس إنتاجية كل فرد.
- يتصف بالمبادرة ويلعب دوراً أساسياً في الاجتماعات.
- يؤمن بأن مبدأ الثواب والعقاب هو خير وسيلة للتأثير على سلوك الآخرين.

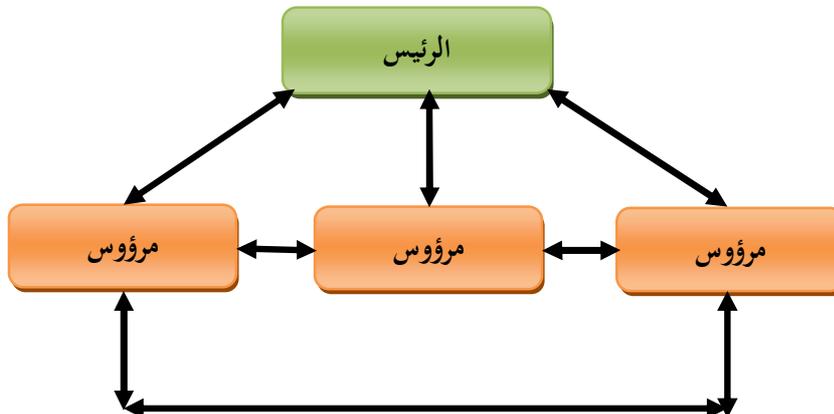


➤ **النمط الأبوي:** يعبر عن المدير ذو السلوك الاجتماعي، حيث أنه يركز على العمل وإنجاز المهام لكنه لا يهتم بالأشخاص فهو يهتم برؤوسيه. وتتمثل أهم خصائصه فيما يلي:

- يستمتع بالمناقشات مع الآخرين كوسيلة للتعرف عليهم بدرجة كبيرة من ناحية، وكطريقة للحصول على المعلومات منهم من ناحية أخرى، فهو يحاول خلال الاجتماع التوفيق بين الآراء وتحقيق الانسجام في جو المناقشات.
- ينظر إلى المؤسسة علي أنها نظام اجتماعي، فهو يستمع إلى مرؤوسيه ويتعاطف معهم ولا يقصر في حل مشاكلهم لهذا عليهم أن يتصرفوا بالطريقة التي يأمرهم بها.
- يميل إلى الاعتماد على الآخرين عند مواجهة أي نوع من أنواع الضغوط.

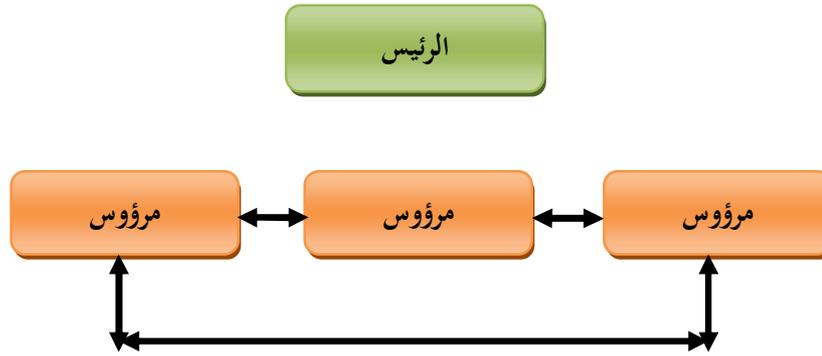


- النمط الديمقراطي: يعبر عن المدير ذو السلوك التكاملي، حيث يتميز باهتمامه الكبير بمتطلبات العمل وبالأشخاص في نفس الوقت، وعلى الرغم من شعبية هذا النمط إلا أن نجاحه غير مضمون لأنه يتطلب توفر شروط معينة للأشخاص ولظروف العمل. وتمثل أهم خصائصه فيما يلي:
- يميل إلى أن يكون جزءا من النظام المؤسسي.
 - يبذل الجهد لتحقيق الترابط والانسجام بين الأفراد والجماعات، فهو يلعب دور حلقة الوصل بينهم.
 - يستخدم الاجتماعات واللقاءات بالأفراد كوسيلة للاتصال الجيد المستمر، حيث أنه يشجع الاتصال وتبادل المعلومات وكذلك تفويض السلطة.
 - يهتم كثيرا بالمستقبل والخطط الإستراتيجية.
 - يهتم بالعمل الجماعي وتحقيق التكامل بين متطلبات الأفراد والمؤسسة.
 - يحلل الخلافات والصراعات ويهتم بمعرفة أسبابها من أجل حلها جذريا.



➤ النمط الإطلاقي: يعبر عن المدير ذو السلوك الانعزالي أو الاستقلالي فهو يتميز باهتمامه المتوسط بالعمل بالأشخاص، حيث يطلق الرئيس يد مرؤوسيه ولا يتدخل في كيفية أدائهم للعمل ويتفقد العمل من حين لآخر للاطمئنان. إلا أن هذا النمط يصلح فقط لقيادة المرؤوسين الذين يتمتعون بمعنويات عالية ويقدر كبير من الخبرة والمهارة، وتتمثل أهم خصائصه فيما يلي:

- يهتم بتصحيح انحرافات العمل.
- يميل للعمل المكتبي والمألوف والروتيني.
- يهتم بالإجراءات والقواعد.
- يتسم بالدقة والصبر وهدوء الطبع.
- يتمسك بالنواحي الرسمية ويعمل من خلال أجندة.
- يحاول تجنب الصراعات والاختلافات في الرأي.
- يؤخذ على هذا النمط أن القائد لا يلعب دوره كما يجب، كما أن علاقته مع مرؤوسيه شبه متقطعة.



خلاصة:

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نجاح المؤسسة واستمرارها في السوق المحلي والدولي يجب أن يكون تسييرها فعالاً، وعلى المسير أن يكون على دراية كاملة بوظائفه ويبدل قصار جهده للحفاظ على مكانته في المؤسسة وفي السوق، حيث يواجه المدير اليوم تحديات كبيرة غير تلك التي كانت في البدايات الأولى لظهور علم الإدارة بالنظر للتغيرات الشديدة التي يشهدها عالم الأعمال، وقد تمثلت بشكل أساسي في العولمة وانفتاح الأسواق العالمية المدعومة بالتطور التكنولوجي الكبير ومن بروز لمنتجات جديدة خلال فترات قصيرة جداً. فالتعقيد والتغيير من الصفات الملازمة لعمل المسيرين لأن مهمتهم هي كتملة الأهداف التي يرغبون في تحقيقها وباختصار هي جواهرهم على السؤال الآتي: ما عملنا؟، والجواب عن هذا السؤال قد يتوسع وتتعدد أسبابه وقد يتقلص وتتحصر تحليلاته، فالمستويات الإدارية والطموحات الشخصية وطبيعة الوظائف التي يشغلها المسيرون تعد مدخلات أساسية لتكوين رؤية إستراتيجية يريد أن يطل من خلالها المسير على واقعهم الوظيفي ومن ثم يدونون الأهداف التي تحقق طموحاتهم وطموحات مؤسساتهم، وباختصار شديد يمكن القول بأن مهمة المسير الناجح في جميع الأدوار التي يؤديها فهو في الوقت ذاته فرد ورئيس وقائد ورب أسرة، وقد يتطلب النجاح منه التأقلم والمغامرة والتوازن والتفاعل والدبلوماسية.

المحور الثامن: وظائف المسير

تمهيد:

من خلال تعريف الإدارة يتضح أنها مجموعة من الوظائف تؤدي من طرف مختلف العاملين فيها مع اختلاف في الأسلوب والوقت والتخصص لكل وظيفة ومن شخص لآخر ومن مستوى إداري لآخر، كما يعتبر الترتيب للعمليات الإدارية بالشكل المعتمد في المراجع هو ترتيب منطقي وعملي لكن لا بد من الاعتبار بأن العمليات الإدارية يمكن أن تكون متداخلة فقد تغطي عملية على بقية العمليات من فترة زمنية لأخرى. فالوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة تعد 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 لإنجاز المهام المطلوبة منهم، وكذلك لا بد من الرقابة على حسن أداء الأعمال الموكلة للوحدات المختلفة والعاملين فيها، أما فيما يخص عملية اتخاذ القرارات فهي موجودة في كل وظيفة من الوظائف السابقة فاتخاذ القرار يلعب دورا هاما في ممارسة العمليات الإدارية المختلفة هذا إلى جانب كونه عملية إدارية هامة في حد ذاته.

أولا: وظيفة التخطيط

من الواضح أن هناك شبه اتفاق بين معظم كتاب الإدارة على اعتبار أن وظيفة التخطيط هي من الوظائف الإدارية الرئيسية مقارنة بالوظائف الأخرى وهي العنصر الأول من عناصر العملية الإدارية، ولها الأولوية عن باقي الوظائف الأخرى، وهو أساسي وحيوي لتحقيق أي عمل فبدونه لا يمكن أن يكون للعمل هدف واضح وبالتالي لا يتحقق الغرض المنشود. فقد أضحت التخطيط ضرورة ملحة في الوقت الحاضر وذلك بسبب اتساع دور المنظمة وتنوع مهامها، حيث أصبح يمارس في جميع المنظمات باختلاف طبيعة نشاطها وباختلاف أحجامها. كما أن عملية التخطيط تقوم على وضع السياسات العامة وتضع الأهداف التي ترغب المنظمة في إنجازها خلال مدة محددة من الزمن وذلك مع مراعاة العوامل المستقبلية المحتملة حدوثها، فهو يسبق أي عمل تنفيذي آخر ومن خلاله نستطيع أن ننفذ بقية الوظائف الإدارية الأخرى، والإدارة تحدد المهام التي تريد القيام بها وكيف ومتى وأين، وما هي الموارد اللازمة لإنجاز العمل.

1- تعريف التخطيط:

لقد وردت آراء كثيرة من طرف العلماء حول تعريف التخطيط وجميع هذه الآراء أجمعت على أنه هو الذي يحدد الأهداف المراد تحقيقها في المستقبل، وسنقوم بعرض بعض هذه الآراء:

- يعرف هنري فايول التخطيط بقوله: " التخطيط في الواقع هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهةته "

- يوجه نحو هدف معين: يحدد التخطيط أهداف المنظمة، ثم يحدد المسارات المحتملة ويقرر المسار الأنسب لتحقيق سير العمل والوصول إلى الهدف المراد.
- عملية واسعة الانتشار: تتطلب جميع القطاعات والمستويات تطبيق التخطيط، وكل مستوى يختلف نطاق التخطيط فيه عن باقي المستويات.
- عملية مستمرة: توقع خطط تطبق خلال فترة محددة لمدة شهر أو سنة وما إلى ذلك، وبعد انتهاء المدة المحددة والمتفق عليها تُصنع خطط جديدة لمواكبة الظروف والاحتياجات الحالية والمستقبلية، لذا فالتخطيط عملية مستمرة تُنفذ بمراحل متتابعة.
- عملية فكرية: فالتخطيط عملية تتطلب إعضفياً وعمريناً عقلياً يشمل التفكير والتخيل والابتكار والإبداع وغير ذلك.
- عملية مستقبلية: تشمل عملية التخطيط النظر إلى المستقبل ودراسته وتحليله والتنبؤ بالمشاكل والتحديات التي من الممكن أن تحدث، والعمل على مواجهتها ووضع خطط لتجنبها في المستقبل.
- عملية مهمة لصنع قرار: تُوضع عدة مسارات بديلة ممكنة للعمل للوصول إلى تحقيق الهدف، ثم بعدها يتم اتخاذ قرار بشأن جميع المسارات واختيار المسار الأفضل بين الجميع من حيث عدد النتائج السلبية والنتائج الإيجابية. وعليه فإن عملية التخطيط جاءت لتجيب عن التساؤلات التالية:



3- أهمية التخطيط:

- تحديد أهداف المنظمة وتوضيحها، ويعمل أيضا كمرجع لاتخاذ الإجراء المناسب في الظروف المستقبلية أو الحالية.
- يوجه التخطيط المدير إلى المسار الأفضل لاتخاذ القرار المناسب لكيفية أو متى يجب أداء أمر ما.

- يساعد التخطيط على التقليل من حدوث المخاطر من خلال التنبؤ بالأحداث والتحديات المستقبلية والاستعداد لمواجهةها بالإجراءات اللازمة، مما يمكن المدير من التأثير عليها بدلا من قبولها.
- يعمل التخطيط كمقياس أو معيار يقاس من خلاله الأداء الفعلي للمنظمة ويقيم مسار عملها، إذ لا يمكن التحكم بأي شيء دون تخطيط وتحكم مناسب.
- يستخدم التخطيط كمعيار لاختيار البدائل المناسبة واتخاذ القرارات الصحيحة، بحيث يهدف القرارات العشوائية أو المتسارعة.
- يحسن التخطيط من القوة التنافسية للمنظمة، لأن العمل المخطط له مسبقا يعطي نتائج أفضل بكثير من العمل غير المخطط له.
- يحسن التخطيط من إنتاجية الموظف، فعندما تحدد الأهداف لكل موظف بشكل واضح يعزز هذا من روحه المعنوية ويضع كل إمكانياته في سبيل تحقيق أهدافه، كما يخفف التخطيط التعامل والاحتكاك الفوضوي بين الأقسام مما يحسن من الجو السلوكي داخل المنظمة.
- يحفز التخطيط القدرة على الابتكار والإبداع باستمرار، فالمدراء في المؤسسات محبوبون على اكتشاف طرق وأفكار جديدة لمواجهة أي تحديات أو تهديدات وللحفاظ على قدراتهم التنافسية.

4- أنواع التخطيط:

يمكن تمييز عدة أنواع مختلفة للتخطيط تم تصنيفها على أساس مجموعة من الأسس والمعايير، نوضحها كما يلي:

من حيث المدى الزمني: يتم تمييز ثلاثة أنواع وذلك حسب طول الفترة الزمنية التي يغطيها التخطيط، وهذا ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (09): أنواع التخطيط حسب النطاق الزمني

| | |
|---|----------------------|
| • وهو التخطيط الذي يختص بوضع خطة للعمل لفترة زمنية طويلة الأمد قد تكون خمس سنوات أو أكثر. | التخطيط طويل الأجل: |
| • وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية ليست بطويلة ولا قصيرة الأجل، وهي في الغالب تزيد عن السنة وتقل عن خمس سنوات. | التخطيط متوسط الأجل: |
| • وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تقل عن السنة، ويتميز هذا النوع كونه الأقرب إلى الدقة والإحكام نتيجة لدقة التنبؤ. | التخطيط قصير الأجل: |

من حيث مدى وحجم التأثير: ينقسم التخطيط حسب مدى تأثيره إلى الأنواع التالية موضحة في هذا الشكل:

الشكل رقم (10): أنواع التخطيط حسب حجم التأثير



من حيث مجال النشاط أو الوظيفة: تشمل المؤسسة على عدة نشاطات متعلقة بطبيعة عملها وأهدافها، لذلك توجد

وظائف لا بد من التخطيط لها، وعليه يأخذ التخطيط حسب الوظيفة الأشكال التالية كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): أنواع التخطيط حسب الوظيفة.



5- خطوات التخطيط:

يتطلب التخطيط الناجح والفعال القيام بالخطوات الأساسية التالية والتي تم تلخيصها في هذا الشكل:

الشكل رقم (12): خطوات ومراحل التخطيط



إن التخطيط هو نواة الكثير من الأنشطة التي تحدث في حياتنا اليومية، كما أن توافر العديد من الأدوات يوفره لنا التخطيط الجيد ويساعد في مواجهة الكثير من التحديات، فالتخطيط علم وفن فهو يحتل نقطة وسط تلتقي فيها العلوم على مختلف أنواعها، فكل مجال من مجالات المعرفة الإنسانية يمارس فيها التخطيط بشكل أو بآخر، ولو حاولنا تصنيف التخطيط من حيث الموضوع لكان من الصعب حصر أنواعه حيث أن التخطيط التقليدي لم يعد مقبولاً، وأصبح التخطيط الإستراتيجي تخطيطاً متعدد الأبعاد حسب المستويات المرجعية والعلمية والمعرفية. وخلاصة القول يمكننا القول أننا في حاجة إلى إستراتيجية فعالة لتخطيط يقوم على مبادئ وأسس علمية متينة، تضمن لمنظمتنا البقاء والاستقرار والنمو.

ثانياً: وظيفة التنظيم

يمثل التنظيم العنصر الثاني من عناصر العملية الإدارية فهو يعتبر من أهم الوظائف بعد التخطيط، حيث يستمد التنظيم أهميته كوظيفة إدارية من حيث كونه الوعاء الذي تمارس من خلاله الإدارة مهامها وتنفيذ الخطة التي سبق تحديدها كما تتركز مهمته في إعداد التوليفة الملائمة من الموارد لتحقيق الأهداف المرغوبة، بالإضافة إلى إقامة علاقات فاعلة بين الموظفين في مكان العمل وذلك لتحفيز الأفراد على العمل بأعلى كفاءة، إذ يتم في التنظيم الإجابة عن الأسئلة من يقوم بالعمل؟ وكيف يقوم به؟ فهذه التساؤلات هي جوهر عملية التنظيم، فمع التطور الهائل في التكنولوجيا نحن مطالبون في اتخاذ خطوات فعالة وتوظيف الأساليب التنظيمية للإسهام في ضبط العمل الداخلي، وهذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة وفق الخطة الإستراتيجية المعدة..

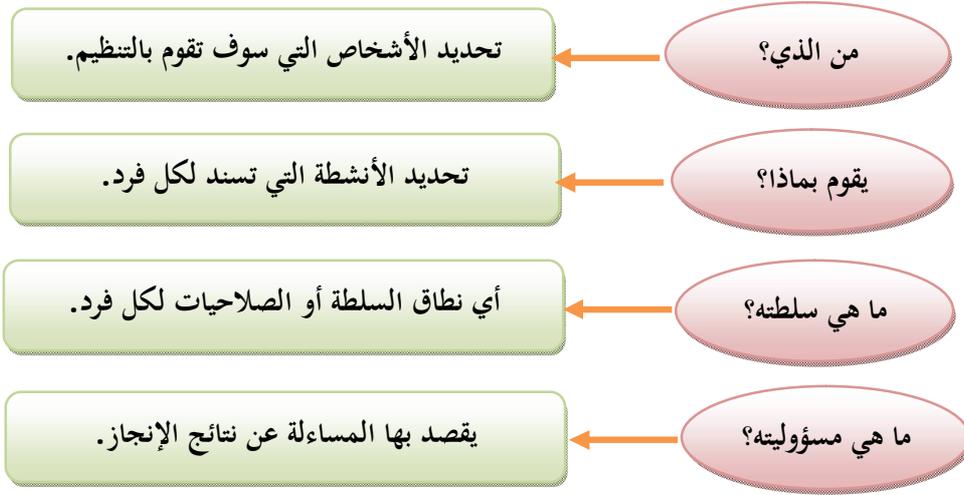
1- تعريف التنظيم:

توجد عدة تعاريف للتنظيم سوف نعرض جزءاً منها على النحو التالي:

- يعرف هنري فايول التنظيم على أنه: " امتداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظائفها من المواد الأولية ورأس المال والأفراد ".
- ويعرفه جورج تيري على أنه: " إقامة علاقات فعالة للسلطة بين العمل والأشخاص وأماكن العمل بغرض تمكين الجماعة من العمل مع بعضها بكفاءة ".
- أما والتر عرف التنظيم على أنه: " تقسيم العمل إلى عناصر ومهام ووظائف وترتيبها في علاقات سليمة وإسنادها إلى الأفراد بمسؤوليات وسلطات تسمح بتنفيذ سياسات المنظمة ".
- التنظيم هو توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاءة في تحقيق الأهداف المحددة .
- التنظيم هو عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل تكاليف ومجهود ووقت وبأقصى كفاءة إنتاجية ممكنة.

- هو ترتيب الأعمال أو الأنشطة في وحدات إدارية يسهل الإشراف عليها مع تحديد العلاقات الرسمية بين أولئك الذين يعينون أو يخصصون للقيام بتلك الأعمال.

وفي الأخير يمكن القول أن وظيفة التنظيم هي " وظيفة إدارية لهيكله الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف المنظمة بأقل التكاليف من خلال تقسيم الأعمال والمهام بين أفراد المنظمة، وتحديد العلاقات وأنماط الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية، وتحديد المسؤوليات، والواجبات والسلطات والصلاحيات اللازمة لتحمل هذه المسؤوليات ". وعليه فإن هذه الوظيفة جاءت لتجيب عن التساؤلات التالية:



من خلال ما سبق يتضح لنا ما يلي:

- وجود التنظيم مرتبط بوجود هدف محدد ومجموعة من الأشخاص يستطيعون الاتصال ببعضهم البعض ويرغبون في الإسهام بجهودهم في تحقيق هدف مشترك.
- ينطوي التنظيم على تحديد المسؤوليات والسلطات وعلى إقامة العلاقات التي تمكن من تحقيق الأهداف بفعالية وفاعلية، من خلال استثمار الموارد البشرية بأفضل الطرق.
- التنظيم الذي يقيمه الإنسان لتمكينه من إنجاز النشاطات الصعبة التحقيق فردياً لا يعتبر في حد ذاته هو المسؤول عن أخطاء التسيير، ولكن بالعكس فإن النجاح أو الفشل يتوقفان على نوعية الأفراد المكونين لهذا التنظيم.
- التنظيم ما هو إلا وسيلة لبلوغ غاية محددة، وبالتالي يجب أن يكون من أدوات تحقيق أهداف المؤسسة ولا يجب أن يصبح هدفاً في حد ذاته.

2- أهمية التنظيم:

إذا كانت مهمة التخطيط هي تحديد أهداف المنظمة الإدارية وإعداد الإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف فإن التنظيم يمثل الوسيلة التي عن طريقها يتم إنجاز هذه الأهداف، فالتنظيم ضرورة لا بد منها لترتيب الجهود البشرية وتصنيفها من أجل الوصول

إلى الغايات التي أنشأت من أجلها المنظمة الإدارية أيا كان حجمها أو طبيعة عملها. وعليه فإن للتنظيم أهمية كبيرة وفوائد كثيرة لا حصر لها، ويمكننا أن نعرض جزء منها على النحو التالي:

- يحدد التنظيم واجبات ومسؤوليات واختصاصات كل عضو من أعضاء المنظمة، الكل يعرف واجباته ومسؤولياته ونوع السلطة الممنوحة له، فالتنظيم الإداري يجعل الرجل المناسب في المكان المناسب.
- يحقق التنظيم أفضل استخدام للطاقات البشرية والموارد المالية المتاحة في المنظمة.
- يحدد التنظيم شكل الإطار العام للاتصالات سواء الرسمية أو غير الرسمية داخل المنظمة، ويحدد علاقات العمل كما يعرف كل عضو من أعضاء التنظيم مكانه وعلاقته برؤسائه ومرؤوسيه.
- يحقق التنظيم التقسيم السليم للعمل والتنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية والجماعية وبما يقلل من احتمالات التعارض وضياح الجهد، أي حصر التركيز والاهتمام بمهمة وموضوع واحد لا أكثر.
- يسهل التنظيم مهمة الرقابة والمتابعة ويحقق أهدافهما بالوقوف على الأخطاء والانحرافات وتصحيحها قبل استفحالها.
- يرفع التنظيم من معنويات العاملين نتيجة التحديد الواضح للمسؤوليات ونوع العلاقات داخل المنظمة.
- يحقق التنظيم الفهم التام للأهداف والخطط والبرامج والسياسات، مما يعطي العاملين شعورا بالمشاركة والتعاون وينمي لديهم الرغبة في العمل.
- يجب التنظيم المنظمة والعاملين فيها من الوقوع في متاهات لا تحقق غاية محددة، ومن ثم تجنب ضياع الوقت والجهد والأموال، وبالتالي تقليل المشكلات الناتجة بسبب العشوائية والفوضى.
- يوجه التنظيم كافة الجهود البشرية والإمكانات المادية باتجاه تحقيق الأهداف المشتركة.

3- أنواع التنظيم:

يمكن تقسيم التنظيم إلى نوعين رئيسيين هما:

- **التنظيم الرسمي:** هو ذلك التنظيم التي تنص اللوائح والقوانين داخل المنظمة بوجوده، فهو يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال ويوزع المسؤوليات والواجبات حسب نظام المؤسسة، كما يهدف إلى تنفيذ سياسات المؤسسة حسب القواعد التي تضعها الإدارة بواسطة جهود الأفراد وأدوارهم الرسمية وعلاقاتهم الواضحة لتنسيق أعمال المنظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها.
- **التنظيم غير الرسمي:** هو عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية تنشأ تلقائيا وبطريقة عفوية نتيجة للتفاعل الطبيعي بناء على الارتباطات الشخصية بين العاملين بالمنظمة، ويهتم بالدوافع والاحتياجات التي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة رسمية.

4- مبادئ التنظيم:

إن وظيفة التنظيم تتطلب توفر العديد من المبادئ الأساسية التي تساعد على القيام بمستوى عالي من الكفاءة والفعالية، ويمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): مبادئ التنظيم.

| المبدأ: | شرح: |
|-----------------------------------|--|
| وحدة الهدف | أي أن يكون التنظيم مبنياً على أهداف واضحة ومحددة، معروفة ومشروعة. |
| تقسيم العمل والتخصص | من خلال توزيع النشاطات على وحدات تختص كل منها بنشاط معين، وتجزئة المهام وتوزيع الأفراد كل حسب تخصصه داخل كل وحدة. |
| وحدة القيادة والأمر | ويعني أن لا يتلقى العامل أوامر وتعليمات تتعلق بعمله إلا من رئيسه، حيث يقدم تقارير عمله إلى هذا الرئيس. |
| التدرج في السلطة وتحديد المسؤولية | يتم من خلال ترتيب السلطات من الأعلى إلى الأسفل بشكل هرمي، وبناءً على هذا الترتيب للسلطات يتم توزيع المسؤوليات والواجبات المختلفة على العاملين في المنظمة |
| تفويض السلطة | يسمح هذا المبدأ بتوفير وقت للمدير لإدارة الأعمال الأكثر أهمية أو لتجنب المشاكل والحالات الاضطرارية، حيث تتم عملية تفويض السلطة بمنح الرئيس بعض سلطاته لمؤوسيه وعبر مختلف المستويات الإدارية للقيام بدلا عنه بتنفيذ بعض المهام دون تفويض للمسؤولية. |
| توازن المركزية واللامركزية | توجد علاقة ترابط بين هذا المبدأ ومبدأ تفويض السلطة الممنوحة للمؤوس 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 صلاحيات اتخاذ القرارات في أكثر من جهة أو إدارة أو شخص. |
| نطاق الإشراف | أي يجب تحديد عدد الأفراد الذين يخضعون لإشراف رئيس إداري واحد، ويتوقف هذا المبدأ على طبيعة النشاط، وإمكانيات الرئيس من حيث قدرته الشخصية وخبرته المهنية ووقته. |
| بساطة ومرونة التنظيم | أن يكون التنظيم قادراً على التلاؤم مع مختلف المتغيرات التي يمكن أن تحصل في البيئة الخارجية والداخلية التي تحيط بالمنظمة. |
| التنسيق | يتميز هذا المبدأ بدوره الأساسي خاصة وأن أنشطة المنظمة تكون مترابطة فيما بينها فهو الذي يحقق وحدة العمل أي لا بد على كل الأقسام أن تعمل بشكل متناسق حتى تضمن للمنظمة تحقيق أهدافها. |

5- مراحل عملية التنظيم:

يتطلب التخطيط الناجح والفعال القيام بالخطوات الأساسية التالية والتي تم تلخيصها في هذا الشكل:

الشكل رقم (13): خطوات ومراحل التنظيم

تحديد أهداف وخطط المنظمة: والتي على أساسها تحدد أنشطة المنظمة والأفراد.

حصر وتحديد النشاطات والمهام الضرورية لتحقيق الأهداف الأساسية والثانوية.

تقسيم وتصنيف الأنشطة إلى أنشطة ومهام رئيسية وأخرى فرعية: وذلك بتجميع الأعمال والأنشطة في مجموعات أو وحدات عملية ويكون على حسب خصائص كل مؤسسة، مع إسناد إدارة كل منها إلى مدير أو رئيس مع تحويله الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعماله.

تحديد المهام والأنشطة لكل فرد وهيئة: وذلك بتحديد السلطات والمسؤوليات والموارد اللازمة لكل فرد حتى يستطيع القيام بعمله.

إسناد المهام والأنشطة للأفراد المؤهلين: يكون على أساس معايير ومؤشرات يتم من خلالها اختيار البديل الأمثل والأنسب الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف، كما يمكن مقارنة كل بديل من حيث ملاءمته لمردوده على المدى القريب

تفويض السلطة: أي لكل رئيس مجموعة، وذلك بإعطاء الصلاحيات اللازمة للمسيرين لممارسة وظائفهم في إطار الهيكل التنظيمي.

تصميم مستويات العلاقات: وذلك بتحديد العلاقات الأفقية والعمودية في المنظمة، حيث تحدد العلاقات الأفقية من هو المسؤول عن كل مهمة أما العلاقات العمودية فتحدد عدد علاقات العمل بين الإدارة العامة من قمة الهرم إلى أسفله، من أجل تحقيق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم بما يخدم المصلحة العامة وتحقيق الأهداف.

6- الهيكل التنظيمي (الخريطة التنظيمية):

يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة الهيكل العظمي لأي منظمة، فهو نقطة البداية في بناء أي مؤسسة إدارية لذلك يجب على كل مسؤول أن يكون على علم بالهيكل التنظيمي حتى يتمكن من تطوير المنظمة والحفاظ عليها.

تعريف الهيكل التنظيمي:

يمكن تعريف الهيكل التنظيمي على أنه خطة عمل المؤسسة وآلية توزيع المهام على الموارد البشرية للوصول إلى الأهداف المطلوبة، حيث يمكن من معرفة موقع كل نشاط أو مصلحة أو قسم وكذلك العلاقات القائمة ودرجة التنسيق والارتباط بينها فهو يلعب دورا أساسيا في عمليات تنفيذ استراتيجيات المنظمة. كما يستهدف التنظيم هيكلة المؤسسة بكيفية متكاملة حيث تسمح هذه الهياكل التنظيمية للأفراد العمل جماعيا لبلوغ الهدف المشترك بينهم، فهو عملية تجميع الأعمال والأفراد في شكل وحدات إدارية، ويأتي بناء التنظيم في التصميم التنظيمي الذي يمثل ما يجب أن تكون عليه العلاقات الرسمية في وقت معين، أي أن خريطة التنظيم تعبر عن العلاقات المخططة أو الرسمية الضرورية لإنجاز عمل التنظيم في إطار التنظيم الرسمي، الذي يقوم بوضع العوامل و الحدود بين مسار السلطة والمسؤولية وتوزيع العمل والجهد بين الأفراد.

محددات اختيار الهيكل التنظيمي المناسب:

تختلف الهياكل التنظيمية للمنظمات باختلاف البيئة التي تعمل بها هذه المنظمات والعوامل المؤثرة فيها، ومن بين هذه العوامل نجد:

- **حجم المنظمة:** يتفق معظم العلماء على أن للحجم تأثير على هيكل المنظمة، فكلما كان حجم المنظمة كبيرا كلما تطلب الأمر هيكل تنظيمي كبير يحتوي على وظائف وتقسيمات تنظيمية كثيرة ومستويات إدارية متعددة، والعكس صحيح عندما تكون المنظمة صغيرة.
- **إستراتيجية المنظمة:** يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، ولأن إستراتيجية المنظمة مشتقة من أهدافها فإن أي تعديل أو تغيير في الإستراتيجية لا بد أن يتبعه تعديلا أو تغييرا في الهيكل التنظيمي.
- **دورة حياة المنظمة:** في بداية عمل المنظمة يكون عملها محدودا فالهيكل التنظيمي المناسب لها يجب أن يكون بسيطا، ومع مرور الزمن يزيد ويتسع حجمها وبالتالي يتسع هيكلها التنظيمي ويصبح أكبر.
- **درجة التكنولوجيا:** تعتبر التكنولوجيا أحد المتغيرات الهيكلية ولها دورا هاما في تصميم الهيكل التنظيمي المناسب، كما أنها تؤثر بشكل مباشر في علاقات الأفراد بالمنظمة وأيضا تؤثر على الاتصال بينهم وعلى الأداء وعلى الإنجاز، حيث أن كفاءة وفعالية المنظمة تعتمد بدرجة كبيرة على مدى التناسب بين التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة وهيكلها التنظيمي.

- درجة التخصص: إن الهيكل التنظيمي يتأثر بدرجة التخصص، فكلما زادت درجة التخصص زاد تعقيد الهيكل التنظيمي والعكس صحيح.
 - بيئة عمل المنظمة: لا بد للهيكل التنظيمي التكيف والتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، فكلما كانت المنظمات تعمل في بيئة تمتاز بالاستقرار كلما كان الهيكل التنظيمي أقل تعقيدا، والعكس صحيح بالنسبة للمنظمة التي تتوزع جغرافيا وتتوسع لتشمل عدد أكبر من المناطق يكون هيكلها التنظيمي أكبر وأكثر تعقيدا.
- 📌 أنواع الهياكل التنظيمية:

يمكن تمييز خمسة أنواع رئيسية من الهياكل التنظيمية وهي:

- **الهيكل التنظيمي الوظيفي:** هذا النوع من الهياكل هو الأكثر شيوعا يعتمد على أساس أنشطة أو وظائف المنظمة يتم تحديده وفقا للتخصص كما يعرف أيضا بالهيكل التنظيمي البيروقراطي، حيث يكون كل موظف في المنظمة مخصصا لوظيفة واحدة وتكون أدواره ومسؤولياته واضحة، فالهيكل التنظيمي الوظيفي. فالهيكل التنظيمي الوظيفي له العديد من المزايا نذكر منها:
 - وجوب التخصص في جميع الوظائف والأقسام مع توفر الخبراء والمختصين في المجالات كلها.
 - تسهيل عملية الرقابة والإشراف على الدوائر والأقسام داخل المنظمة الواحدة.
 - يساعد في تدريب الموظفين على أداء جميع المهام والأعمال بكفاءة عالية مع تمكين المشرفين من الرقابة على أداء الأعمال.
- وبالرغم من المزايا العديدة للهيكل التنظيمي الوظيفي فهناك العديد من العيوب والتي تنحصر في:
 - الغموض في تحديد السلطات والمسؤوليات المختلفة في المؤسسة الواحدة، وهذا ما ينتج عنه تهرب الأفراد من المسؤوليات.
 - صعوبة تواصل الأقسام مع بعضها البعض وصعوبة التنسيق بين مختلف الأنشطة والوظائف.
 - الفوضى الإدارية بسبب عدم القدرة على تطبيق النظام في المستويات الدنيا من التنظيم.
- **الهيكل التنظيمي التنفيذي:** تكون السلطة في الهيكل التنظيمي التنفيذي مركزية أي أن السلطة تقتصر على أعلى هرم في المنظمة، حيث يكون هناك رئيس واحد في أعلى قمة المنظمة وتساعد إليه مهمة اتخاذ القرارات والأوامر، مع العلم بأن خطوط السلطة في الهيكل التنفيذي تسير من الأعلى إلى الأسفل بشكل مستقيم فتتدفق الأوامر، والتعليمات من الرؤساء إلى المرؤسين. ويتميز هذا الهيكل بالوضوح، والبساطة، إلا أنه توجد بعض العيوب فيه وتتمثل في الافتقار إلى التعاون، والتنسيق بين الإدارات المختلفة في المؤسسة الواحدة، كما يحتاج إلى التخصصية في العمل والفصل بين الوظائف الإدارية والفنية، بالإضافة إلى مسؤولية في المستويات العليا ومسؤوليات تفوق طاقاتهم فهم يتولون المسائل الإدارية والفنية معا.
- **الهيكل التنظيمي الاستشاري:** يدمج الهيكل التنظيمي الاستشاري بين نوعين من الهياكل فهو يتضمن الهيكل التنفيذي والهيكل الوظيفي، كما تكون السلطة فيه سلطة مركزية موحدة مثل الهيكل التنفيذي بينما يتشابه مع التنظيم الهيكلي الوظيفي في مبدأ التخصص في العمل، وإضافة إلى هذا المبدأ فهو يتميز أيضا بالخبراء والمختصين الذين يؤيدون المبدأ وساعدة والمشورة

لرؤساء والإداريين في العمل، مع إمكانية توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على اتخاذ القرار وتنمية وزيادة الخبرة للإداريين القريبين من السلطة الإدارية وهذا ما يؤدي إلى سرعة الأداء في التنظيم الإداري. إلا أن هذا التنظيم لا يخلو من العيوب كالتضارب بين الإداريين والفنيين في المنظمة نتيجة زيادة الاحتكاك بين الطرفين إلى جانب رغبة الفنيين في ممارسة السلطة التنفيذية مما ينتج عنه ازدواجية في السلطات وعدم المقدرة على تتبعها.

➤ **الهيكل التنظيمي الشبكي:** يعتبر من الهياكل المعاصرة والهامة حيث يتلاءم مع المنظمات الكبيرة التي تعمل ضمن إطار واسع من العلاقات، ويمتد نطاق عملياتها في أحيان كثيرة إلى الخارج أي خارج حدود البلد، لذلك تعمل المنظمة على التعاون مع شبكة من المنظمات (الشركات الفرعية) التابعة لها أو متعهدين خارجيين. فهو يعتمد على إشراف مجموعة صغيرة من المدراء التنفيذيين على الأعمال التي يتم إنجازها داخل المؤسسة، بينما تتولى مجموعة أخرى بعض العمليات الأخرى مثل الإنتاج والنقل والتسويق وغيرها من المهام الأخرى. ومن أهم ميزات الهيكل التنظيمي الشبكي إمكانية استخدام الموارد الخارجية من خارج المنظمة تكون بحاجتها في العمليات المختلفة كالمواد الأولية، بالإضافة إلى المساهمة في تحسين الجودة من خلال الخبراء المتخصصين في المجال. أما عيوبه فتمثلت في الافتقار إلى الرقابة المباشرة وذلك بسبب عدم قدرة الإدارة العليا على التحكم المباشر في العمليات داخل المنظمة، وكذلك زيادة درجة المخاطرة على أعمال المنظمة لأن الأطراف المتعاقدة قد لا تلتزم بإمكانية تحقيق الاتفاق الذي تم التوصل إليه بين الطرفين.

➤ **الهيكل التنظيمي المصفوفي:** إن الهدف الأساسي لهذا النوع هو الاستفادة من النشاطات المتخصصة في المنظمة، وتبرز خصوصيته بوجود المشاريع التي تقام في مواقع جغرافية متباعدة أو تخصص لتصنيع منتجات معينة حيث يكون لكل مشروع إدارة مستقلة تضم مجموعة من التقسيمات والوحدات الفرعية، كما تتميز الهياكل التنظيمية المصفوفية بالميزات التالية:

- تجاوز النقص في الموارد البشرية المتخصصة، بحيث يمكن استعمال الشخص في أكثر من موقع بدلا من استخدام شخص مستقل لكل موقع من هذه المواقع.
- الموازنة بين اهتمامات المدراء التنفيذيين ورؤساء المشاريع، الأمر الذي يصعب تحقيقه في التنظيمات العادية.
- عندما يكون المشروع ذو طبيعة مؤقتة، يسهل الاستغناء عنه في هذا الشكل من التنظيم.

أما عيوبه فتمثلت في:

- يصلح للمؤسسات الكبيرة فقط مع وجود إمكانية التنسيق بين المديرين وتوفير موارد بشرية على مستوى عال من الكفاءة والتأهيل من أجل التجاوب مع الأوامر التي قد تبدوا متناقضة.
- قد يؤدي الهيكل التنظيمي المصفوفي إلى نشوء صراعات داخل المنظمة بسبب تعدد مراكز القوى.
- الحاجة إلى التنسيق المستمر بين إدارات وأنشطة المنظمات الرئيسية وإدارة المشاريع والتقسيمات فيها.

وفي الأخير يمكن أن نستنتج أن أهمية التنظيم تكمن في أنه أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها الدول المتقدمة في تطوير اقتصادها، فأى منظمة اقتصادية الآن تحاول أن تغدو في ظل اقتصاد السوق وأصبحت تتمتع بالاستقلالية العالية (أي أن كل مؤسسة مسؤولة وحدها على تواجدها واستمراريتها واحتلال مكانة مرموقة في السوق) لا يتم إلا من خلال التنظيم الجيد.

ثالثاً: وظيفة التوجيه

بعد قيام المنظمة بوظيفتي التخطيط والتنظيم تظهر الحاجة إلى توجيه الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المحددة ما يطلق عليها بوظيفة التوجيه وهي عملية تنطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية على كل من المدى القريب والبعيد، كما ينظر إليها على أنها مهمة مستمرة لصنع القرارات وتسجيلها في أوامر وتعليمات سواء كانت هذه الأوامر وتلك التعليمات عامة أو خاصة، أي أن توجيه الخطط الموضوعية لا يمكن أن يتم في ضوء افتراض وجود تنظيم جيد دون وجود الأفراد وتنفيذهم للعمل بطريقة سليمة، فالتوجيه يهدف إلى إرشاد الأفراد وتحفيزهم لتنفيذ العمل المطلوب اللازم لإنجاز أهداف المنظمة.

1- تعريف التوجيه:

يعتبر التوجيه بمثابة القلب في أعمال الإدارة وهو وظيفة إرشادية تتميز بحسن أداء القوى العاملة لأعمالها، كما أن جزءاً كبيراً من هذه الوظيفة تعليمي وجزء صغير فني، لذلك وجدت العديد من التعاريف كلها تدور حول معنى واحد يمكن حصرها فيما يلي:

- التوجيه هو مرحلة مهمة وحيوية في العملية الإدارية، حيث 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 تساعد في إطلاق العاملين لقدراتهم الإبداعية لما فيه من فائدة للمشروع، وهو إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحديد أهداف المنظمة.
- التوجيه هو الوظيفة التي تهدف إلى توجيه وإرشاد وتحفيز العاملين على نحو يساهم في ضمان تحقيق أفضل النتائج من خلال العمل اليومي المتشابه بين كل من الرؤساء والمرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية، ولذلك فهي ترتبط بمهارات الاتصال والقيادة والدافعية.
- التوجيه يعتبر حلقة الاتصال بين الخطة الموضوعية لتحقيق الهدف من جهة والتنفيذ من جهة أخرى، فهو يتضمن كل ما من شأنه أن يؤدي إلى إنجاز الأعمال المطلوبة عن طريق رفع الروح المعنوية والنشاط لدى الأفراد ودفعتهم إلى حسن الأداء، كما يجب أن يكون التوجيه واضحاً لا غموض فيه.
- التوجيه عبارة عن وضع الخطط والسياسات والبرامج موضع التنفيذ، ويتم هذا من خلال إعطاء التعليمات والأوامر وتشجيع وتحفيز الأفراد والإرشادات والنصائح وتبادل المعلومات والتأثير على الأفراد.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف وظيفة التوجيه بأنها: "عملية إرشاد لنشاطات أفراد المنظمة في الاتجاهات المناسبة من خلال الاتصال بالعاملين والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم لتحقيق الأهداف الكيفية وتحفيزهم للعمل بأقصى طاقتهم وتوفير بيئة العمل الملائمة والتي تمكنهم من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم".

وتعتبر هذه العملية من الوظائف الصعبة ويرجع سبب صعوبتها إلى أن المدير يتعامل مع الناس وهم قوى مركبة يختلفون في شخصياتهم ولكل منهم أهدافه ودوافعه التي قد تتفق مع أهداف المنظمة أو قد تتعارض أحيانا معها، وهذا يتطلب من المدير أن يفهم هذه القوى حتى يتمكن من توجيه تلك الجهود الإنسانية نحو تحقيق أهداف المنظمة. كما يجب الإشارة إلى أن نوع التوجيه ومقداره يعتمد بدرجة كبيرة على نوع ومقدار التخطيط والتنظيم الذي مارسه المدير مسبقا، فكلما كان هناك قصور في أداء وظيفتي التخطيط والتنظيم كلما زادت الحاجة إلى بذل المزيد من الجهد لتوجيه الأفراد أثناء التنفيذ الفعلي للأعمال والعكس صحيح فكلما اتسعت ممارسة المدير لوظيفتي التخطيط والتنظيم بالدقة والشمول والموضوعية، وكلما اتبع إجراءات تنظيمية سليمة وتم رسم خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية كلما قلت المشاكل التي من المحتمل أن يقابلها المرؤوسون أثناء التنفيذ الفعلي للأعمال، وهذا يقلل من القرارات الفورية التي يضطر المدير لاتخاذها.

2- أهمية التوجيه:

يستمد التوجيه أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزيع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب فلا بد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف وهذه هي وظيفة التوجيه، وتكمن أهميتها فيما يلي:

- تحقيق التنسيق والانسجام والتعاون بين الأفراد العاملين والمحافظة على النظام مما يجعل كل الجهود تصب في خدمة أهداف المنظمة.
- تعتبر حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- تعمل على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الموضوعية.
- تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم وتحفيزهم.
- المساهمة في تحقيق أهداف الأفراد العاملين وتوفير جو عمل مناسب، مما يحفز الأفراد ويزيد من حماسهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها بما يخدم مصلحة المنظمة.

3- المبادئ العامة للتوجيه:

إن نجاح عملية التوجيه تتوقف بصفة أساسية على مبادئ أساسيين:

- مبدأ تجانس الأهداف: يتميز هذا المبدأ بأن فاعلية التوجيه تتوقف على مدى تجانس أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة، فمن الطبيعي أن يكون للأفراد أهداف خاصة يسعون إلى تحقيقها، ولكن من المهم تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي لا بد أن يكون هناك تكامل وتجانس بين أهداف الفرد والمنظمة، ويتم تحقيق ذلك عن طريق نظام الحوافز والمكافآت.
- مبدأ وحدة التوجيه: أو مبدأ وحدة الأمر وينص هذا المبدأ على أنه ينبغي أن لا يكون الفرد مرؤوسا لأكثر من رئيس واحد لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات والتقليل من المنازعات والصراعات التنظيمية، كما أن تجاوب الأشخاص يكون أفضل عندما يكون التوجيه بواسطة رئيس واحد، حيث يعمل هذا التوجيه على تجنب تقسيم الولاء ومشكلات الأولوية ومن ثم يكون المرؤوسون في مركز يسمح بإعطاء كل اهتمامهم لما يطلبه رئيسهم.

4- ركائز ومقومات التوجيه:

تم وظيفة التوجيه في المنظمة عن طريق ثلاث ركائز أساسية تعتبر متداخلة ومترابطة لا يمكن الاستغناء عنها ويصعب تحديد الخطوط الفاصلة بينها، حيث تبدأ بالقيادة ومحدداتها الرئيسية، ثم استعمال المحفزات المادية والمعنوية للتأثير على أداء الأفراد، وبعدها الاتصال بين جميع المستويات التنظيمية.

القيادة:

القيادة هي العقل والقلب النابض لكل المنظمات، والحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ حيث تعددت مفاهيمها بتعدد الاتجاهات والأطر النظرية عبر مراحل تطورها، فالبعض اتجه إلى تعريفها على أنها مجموعة من الصفات الشخصية، وآخرون اعتبروا أن القيادة ولاية وسلطة رسمية، بينما تركزت الدراسات الحديثة على أن القيادة سلوك وتفاعل وتأثير على الآخرين.

✓ تعريف القيادة:

لقد تعددت تعريف القيادة سوف نقوم بذكر أهمها:

- القيادة هي " قدرة الفرد في التأثير على الشخص أو المجموعة وتوجيههم وإرشادهم، من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية، في حين يعرف القائد بأنه ذلك الشخص الذي له القدرة على التأثير في سلوك المرؤوسين بدون تقصير أو إكراه وجعل هؤلاء قابلين لقيادته ".
- القيادة هي " النشاط الإداري لتنظيم الإنتاجية وتنشيط الابتكار لحل المشاكل ورفع الروح المعنوية والرضا ".
- إن القيادة هي " عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم والحصول على التزاماتهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم، وهناك أيضا من يقول أن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة ".

معظم التعاريف السابقة تنظر إلى القيادة على أنها عملية توجيه المرؤوسين لتحقيق الأهداف فهي عملية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد وسلوكهم واتجاهاتهم لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة. كما أن مفهوم القيادة يتركز على دعمتين أساسيتين هما:

- **الدعامة المعنوية:** تشمل العقيدة والفكر الإداري الذي يؤمن به القائد.
- **الدعامة المادية:** وهي الأدوات التي لا بد من توافرها بيد القائد كالسلطة الملائمة وشبكة الاتصالات الفعالة والقوى البشرية اللازمة والإمكانات الضرورية الأخرى.

✓ أهمية القيادة:

لا بد للمجتمعات البشرية جميعها أن يكون لديها قيادة تقوم بترتيب حياتها وتقييم العدل وتسعى إلى تحقيق أهداف الأفراد والمجتمع، وتكمن أهمية القيادة بمجموعة من النقاط منها:

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

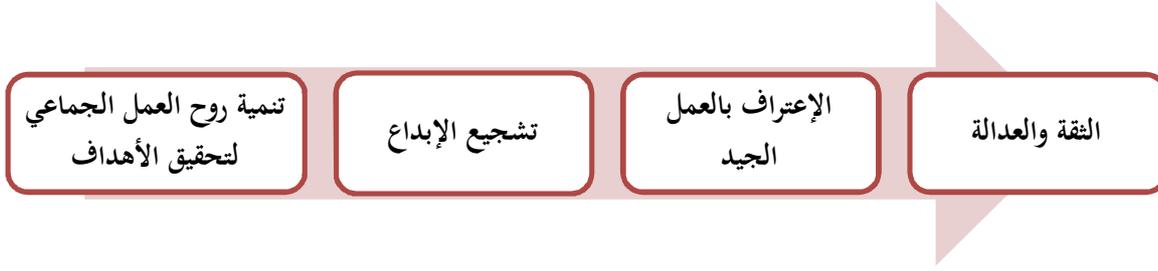
✓ صفات القائد الناجح وأهدافه:

أشارت الدراسات إلى أن هناك بعض الصفات العامة التي تميز القادة عن غيرهم، وأهم هذه الصفات ما يلي:

- يتمتع القائد بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه.
- يتمتع القائد بتفكير واسع وسداد الرأي أكثر من أتباعه.
- يتمتع القائد بطلاقة اللسان وحسن التعبير.
- يتمتع القائد بالاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي.
- يتمتع القائد بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين.

أما أهدافه فتمثلت فيما يلي:

الشكل رقم (14): أهداف القائد.



✓ مهام القيادة:

يقوم القائد الإداري بالمهام الرئيسية التالية:

- دراسة حاجات المرؤوسين ومحاولة إشباعها قدر الإمكان، وهنا على المنظمة أن توفر لقاداتها الحوافز المناسبة التي تساعدهم في تحقيق الإشباع المادي والمعنوي لمرؤوسيه.
- العمل على بث روح التعاون والفريق في مرؤوسيه وجعلهم فريق عمل واحد.
- تطبيق منهج ديمقراطية الإدارة التي تعتمد على مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار.
- التحلي بالعدالة والمساواة والموضوعية في تعامله مع مرؤوسيه، مما يخلق الثقة في نفوسهم تجاهه.
- مساعدة المرؤوسين في تخطي العقبات التي تصادفهم في العمل، وتطوير أدائهم نحو الأمام عن طريق الإرشاد والتوجيه.
- إتباع سياسة الباب المفتوح في عملية الاتصال مع مرؤوسيه، بشكل لا تكون هناك عوائق أمامهم، وتشجيعهم على الاتصال المستمر به.
- تخطيط وتوزيع العمل على مرؤوسيه بشكل متوازن، من حيث طاقاتهم وإمكاناتهم، ووضع جدول زمني لتنفيذ ما هو مطلوب منهم.

✓ الركائز التي تقوم عليها القيادة:

توجد ركيزتين أساسيتين تقوم عليها القيادة وهي موضحة في الشكل التالي:



الاتصال: 

يتوقف النجاح في مجال التسيير إلى حد كبير على مقدرة المسير على تفهم الأفراد من جهة وعلى مقدرتهم على تفهم المسير من جهة أخرى ولا يتفق هذا إلا بالاتصال والذي بواسطته يتم توجيه النشاط في أي تنظيم مهما كان نوعه، ولأن نقل المعلومات من فرد لآخر يعتبر من الضروريات الجوهرية لما يحدثه من تعديل وتغيير في السلوك وتحقيق للأهداف ويساعد الاتصال الجيد على أداء الأعمال بطريقة أفضل، كما أنه يساعد على إنجاز التخطيط الإداري والتنظيم الفعال للرقابة، بالإضافة إلى ضرورته للتوجيه الإداري باعتباره من أهم ركائزه.

✓ تعريف الاتصال:

- يعتبر الاتصال ضرورة أساسية لربط الإنسان بمن حوله، فهو وسيلة التأثير بالآخرين وكذلك التأثير بهم. ويمكن تعريفه على أنه:
- تبادل المعلومات والحقائق والمعاني والمشاعر بين جهة وأخرى لإنجاز عمل أو اتخاذ قرار، وبالتالي فهو محور المنظمات ووجودها.
 - الاتصال الإداري هو عبارة عن وسيلة لنقل المعلومات والبيانات والأوامر والقرارات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى، وبالعكس أيضا عن طريق التقارير الدورية التي ترفعها المستويات الأدنى للمستويات العليا.
 - الاتصال هو عملية انتقال وتبادل المعلومات التي تتم بين الأفراد، من خلال تعاملاتهم وتفاعلاتهم المشتركة بما يؤثر على إدراكاتهم واستجاباتهم السلوكية.
 - عملية يتم بموجبها نقل أو تحويل معلومات، وأوامر، وآراء، وتعليمات... الخ من جهة لأخرى، والتي قد تكون فردا أو جماعة، وذلك من أجل إحاطتهم بما والتأثير في سلوكهم وتفكيرهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة المطلوبة، باستخدام وسيلة اتصال مناسبة، وبهدف ضمان استمرارية العمل في المنظمة، فالاتصال إذن عملية نقل أو توصيل لمعنى مقصود إلى الآخرين.
- وعليه يمكن إعطاء تعريف شامل للاتصال على أنه: " عملية نقل وإيصال المعلومات والأفكار من فرد إلى فرد آخر بهدف تسهيل عملية التسيير وتسريع عملية التنفيذ وتوجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف والاستماع إليهم والتصحيح في حالة الضرورة ".

✓ عناصر عملية الاتصال:

- لعملية الاتصال جملة من العناصر والتي هي عبارة عن مراحل متسلسلة متلاحقة، وفيما يلي توضيح لها:
- المرسل: هو العنصر الأول من عناصر عملية الاتصال وهو الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة، حيث يقدم معلومات أو بيدي فكرة أو ملاحظة أو يصدر أمرا، وقد يكون رئيسا أو مرؤوسا أو في نفس المستوى.

- الرسالة: تعتبر الرسالة المحور الأساسي لعملية الاتصال، وتتضمن الأفكار والآراء التي تتعلق بمواضيع معينة يتم ترميزها بطريقة ذات معنى للمتلقي سواء بإشارات أو كلمات أو رسومات وتكون إما كتابية أو شفوية، كما يجب أن تكون الرسالة مفهومة بين الطرفين.
 - الوسيلة (قناة الاتصال): وهي الأداة أو القناة التي يتم من خلالها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل بسهولة، وتتحدد الوسيلة حسب موضوع الرسالة.
 - المرسل إليه: وهو الطرف الآخر في عملية الاتصال، أي هو المتلقي والمستقبل للرسالة عادة يكون شخص أو مجموعة من الأشخاص، ويعتمد المستقبل في فهم الرسالة وتفسيرها على خبراته السابقة وذلك من خلال فك رموزها وتحويلها إلى أفكار.
 - التغذية العكسية (الاستجابة): وهي ما يطلق عليها رد الفعل الذي يحدث جراء عملية التواصل بين المرسل والمستقبل، حيث تلعب هذه العملية دورا مهما في معرفة مدى استجابة المستقبل للرسالة وفهمه لها والأثر الذي نتج عنها.
- ويشترط في عملية الاتصال كي تكون فعالة أن يفهم المستقبل المعنى الذي يقصده المرسل من رسالته بكل دقة ووضوح، كما أن عملية التغذية العكسية تهدف إلى اكتشاف الأخطاء أو النواقص وتعديلها بالإضافة إلى تحسين عملية الاتصال مستقبلا.

✓ أهمية الاتصال:

يؤدي الاتصال دورا مهما في المنظمة نوضحه في النقاط التالية:

- تمثل الاتصالات نشاط إداري واجتماعي وإنساني ونفسي، تتفاعل في إطاره جهود مختلف العاملين وآرائهم وأفكارهم عبر قنوات اتصال معينة، لكي نصل إلى أفضل صيغة معينة للعمل الإداري في المنظمة وأكثرها كفاءة.
- يتم من خلاله اطلاع الرؤساء على نشاط المرؤوسين، والتعرف على توجهات العمل والأهداف المراد بلوغها من قبل المرؤوسين.
- يساهم في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم إلى مختلف الأفراد والمجموعات والجهات والأقسام في المنظمة، مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة وتطورها ونموها.
- يساعد على توجيه وتغيير سلوك الأفراد، فهو وسيلة فعالة للتعليم والتطوير والتدريب للأفراد والمجموعات في المنظمة.
- تساهم الاتصالات في إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة، وبذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المنظمة.
- تعتبر الاتصالات المفتاح المؤدي للإدارة، فتتسق الجهود يعد أساسا في النظام التعاوني، حيث يتم على أساس هذا التنسيق تحقيق أهداف المنظمة وبشكل فعال.

✓ أنواع الاتصال:

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

- ✚ **الاتصالات الرسمية:** تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها والمعتمدة بموجب اللوائح والقوانين وبناء على العلاقات المقررة في نطاق الهيكل التنظيمي، كما يشترط لتدفق الاتصال وضوح قنواته وتكون ذات فعالية في نقل المعلومات. وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية هي:
 - **الاتصالات النازلة:** يتم فيها نقل الأفكار والمعلومات والأوامر والتوجيهات من أعلى التنظيم إلى أسفله، حيث يكون الهدف من هذه الاتصالات توجيهها.
 - **الاتصالات الصاعدة:** تأخذ الاتصالات خلالها طريقا من أسفل الهرم الإداري إلى أعلاه وفقا لتساعد المسؤولية أي من المرؤوسين إلى الرئيس، وتحتوي مثل هذه الاتصالات على الاقتراحات، البيانات التي تبنى عليها القرارات، الشكاوى، التقارير عما تم إنجازه وكذلك مشاكل العمل.
 - **الاتصالات الأفقية:** وهي تعبر عن تبادل المعلومات بين العاملين في مستوى إداري واحد، فهذا النوع من الاتصالات يساعد على تنسيق الأعمال والجهود أي أنه يعزز العلاقات التعاونية لضمان تحقيق الهدف الأساسي للمؤسسة.
- ✚ **الاتصالات غير الرسمية:** وهي التي تتم خارج الإطار الرسمي للمنظمة ويمكن أن تأخذ شكلا علنيا أو سريا، فهي تتم خارج القنوات المحددة للاتصال حيث لا يحدث الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط بل يتجاوزها إلى خارج التنظيم، وقد تشمل هذه الاتصالات الحقائق الكاملة أو الجزئية أو المحرفة أو حتى الإشاعات.

✓ مقومات الاتصال الفعال والناجح:

تتأثر فاعلية الاتصال بمجموعة من العوامل نعرض أهمها فيما يلي:

- لا بد أن يكون موضوع الاتصال أو مضمون الرسالة واضحا وعند مستوى فهم المرسل إليه وإدراكه، وأن يكون في نطاق اختصاصه وفي حدود السلطات المخولة له، كما يفضل أن تعالج الرسالة موضوعا واحدا حتى يسهل الفهم الدقيق لمتواتها.
- خط الاتصال يكون قصيرا ومباشرا قدر الإمكان، كي لا يحدث تحريف في مضمون الرسالة عند انتقاله من جهة لأخرى، كما ينبغي اختيار الوقت الملائم لإرسالها.
- كمية المعلومات تكون بالقدر الذي يمكن استقباله واستيعابه، كما يجب أن تكون مهمة بالنسبة للمرسل إليه وجديدة وإلا فقدت أهميتها.
- لا بد 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، بشرط المحافظة على مضمون الاتصال من التأويل والتحريف.

- أن تتم عملية الاسترجاع، وأن يتأكد المرسل من أن المرسل إليه قد أدرك الرسالة وانفعل معها، وذلك عن طريق ملاحظة رد فعله سواء بالتعبير الشفوي أو التصرف العملي.

التحفيز والدافعية:

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، حيث تؤثر الحوافز بشكل عام على مستوى أداء الأفراد والمنظمة، فتنمية روح العمل سواء الجماعي أو الفردي عامل مؤثر في زيادة الإنتاجية وتحسين جودة السلع والخدمات المقدمة، وضمان الاستغلال العقلاني لعوامل الإنتاج، ولذلك اهتمت المنظمات بمستخدميها من خلال التركيز على احتياجاتهم ورغباتهم المادية والمعنوية من أجل بلوغ أهدافها. كما وقد فرق علماء السلوك التنظيمي بين الدافعية والتحفيز، فالدافعية هي محرك داخلي للسلوك الإنساني وتنبع من ذات الفرد لإشباع حاجات محددة، بينما الحوافز هي المؤثرات الخارجية التي تستخدمها الإدارة لإثارة دافع الأفراد من أجل إنجاز عمل ما.

✓ تعريف التحفيز:

يتوقف مستوى أداء الأفراد في المنظمات على تفاعل عاملين أساسيين وهما قدراته ومهاراته من جهة ودافعيته نحو العمل من جهة أخرى، لذلك فعلى المدير الذي يبحث عن زيادة الأداء وضمان إنجاز المهام المطلوبة من رؤوسيه الاهتمام بالدافعية الإنسانية واختيار الوسائل التحفيزية المناسبة التي تكفل له إثارة دافعية لرؤوسيه نحو تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة معا. وعليه يوجد العديد من التعاريف التي أسندت للتحفيز نذكر البعض منها:

- التحفيز يعني تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية.
- التحفيز هو مجموعة وسائل متعددة تستخدمها المؤسسة أو منظمة معينة لكي تقدمها للعاملين لتحفيزهم على الإنتاج بشكل أفضل، حيث يهدف التحفيز إلى إرضاء العاملين بشكل أو بآخر لكي يبذلوا كثيرا من الجهد.
- كما عرف التحفيز بأنه " القوى الخارجية والقوى النابعة من داخل الشخص والتي تعمل كتوجيه معتمد لجهوده نحو تحقيق أهداف محددة.
- يعرف التحفيز على أنه مؤثر خارجي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تحفيز 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 محفوزا أم لا.

وانطلاق من هذه التعريفات يمكن إعطاء تعريف شامل للتحفيز بأنه: " عبارة عن عملية إيجاد الوسائل والأساليب التي من شأنها أن ترفع بالقوى البشرية إلى مزيد من العطاء وبذل الجهودات وتحسين دورتهم الإنتاجية، وهذا يتم بواسطة مجموعة من الحوافز التي توفرها المنظمة للعاملين، حيث تهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية وتحقيق الغايات المطلوبة. وبذلك فإن التحفيز هو مولد النشاط والفاعلية في العمل، وهو من الطرق النشطة للحصول على أفضل ما لدى الغير سواء كان يتعلق بالأمور المادية أو المعنوية.

✓ عناصر التحفيز:

هناك عدة عناصر مختلفة للتحفيز، سوف نتعرف عليها فيما يلي:

- **القدرة:** وهي تتمثل في مدى قدرة الشخص في تحسين الأداء والقيام بالأعمال بشكل أفضل، حيث يختلف مدى تأثير التحفيز من شخص لآخر، لذلك يعتبر الشخص المؤهل والقادر على إنجاز المهام بسرعة يستجيب أسرع من الشخص الغير مؤهل.
- **الرغبة:** وهي عبارة عن ضرورة وجود روابط تربط بين المؤسسة والعاملين وتبنيهم لأهداف المؤسسة، لذلك فالمؤسسة هي القادرة على زيادة رغبة العامل في تحسين قدرته على إنهاء الأعمال من خلال المكافآت والحوافز التي تقدمها، وتهيئة البيئة المحيطة للعمل بشكل مرغوب فيه.
- **الجهد:** ويعتبر من أهم عناصر التحفيز، فهو الطاقة اللازمة لتحقيق الأهداف والوقت اللازم لتحقيقه، وبالتالي زيادة العجلة الاقتصادية.
- **الثقة:** فمن الضروري أن يتم زرع شعور الثقة لدى العاملين لتعزيز إيمانهم بقدرتهم على العمل، من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات ومنحهم فرصة إبداء رأيهم في المناقشات التي تسبق اتخاذ القرارات الهامة.

✓ أهمية التحفيز:

للحوافز أهمية كبيرة في الإنتاج وفي تحسين أداء العمال إذا تم استخدامها بشكل جيد وفي المكان المناسب، ويمكن تبيان أهمية الحوافز في ما يلي:

- زيادة الإنتاج وسرعته أو تحسين نوعيته وجودته كما ونوعا.
- تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العمال الممتازين، مما يؤدي لرفع معدلات الإنتاج وتحسينه وخفض تكاليفه.
- تحقيق رضا العاملين وإشباع احتياجاتهم الضرورية والاجتماعية، وذلك بتحسين أحوال المعيشة وظروف العمل المناسب وخلق إحساس بالثقة.
- تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية المتمثلة في زيادة الإنتاج القومي، وبالتالي رفع دخل الفرد وتحقيق مستوى معيشة كريمة لكل فرد في المجتمع.
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتحقيق مبدأ العدل للعمال الأكثر اجتهادا.

- زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة، فالتحفيز من الوسائل المتاحة لتقديم أفضل مستويات الأداء.

✓ خصائص النظام الجيد للحوافز:

- كي يتحقق الهدف من وضع نظام للحوافز، فإنه لا بد من مراعاة مجموعة من الشروط يجب توافرها لتحقيق ذلك من أهمها:
- مدى تناسب الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد، فكلما كانت الحوافز المعطاة للعاملين تتفق مع رغباتهم وحاجاتهم من حيث الكم والكيف كلما أدى ذلك إلى زيادة فاعلية نظام الحوافز، إذ أن أي نقص في الحافز سيؤدي إلى عدم تحقيق الإشباع المطلوب الأمر الذي يؤدي إلى استمرار حالة عدم التوازن عند الفرد.
- أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها، وذلك عن طريق تعميق مفهوم ربط الحافز بالأداء الجيد.
- أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والحضارية، والتي يمكن أن يمر بها البلد و قد تؤثر على سلوك العاملين.
- أن يتصف نظام الحوافز بالوضوح بالنسبة لجميع العاملين، بحيث يكون لدى كل فرد فكرة واضحة عن الحوافز الموجودة في المنظمة.
- أن ترتبط هذه الحوافز ارتباطاً وثيقاً بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها الموظف أو العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء والإنتاجية.
- مرونة نظام الحوافز ومدى مساهمته في تحقيق الرضا الوظيفي في مجال العمل.
- أن يركز نظام الحوافز الفعال على إشباع الدوافع الأكثر إلحاحاً لدى الفرد، حيث أنها المسيطرة على سلوكه وتصرفاته عن غيرها من الدوافع.
- العمل على إيجاد رغبة جديدة، أو زيادة في مستوى رغبة قائمة عند الفرد وذلك عن طريق توفير الحوافز المادية والمعنوية وحسن اختيار أيهما في كل مناسبة.
- أن يتسم الحافز بالنزاهة وعدم تدخل الاعتبارات الشخصية أو العلاقات أو الوساطة والمحسوبية في منحها، وألا يمنح إلا على الأداء الجيد حتى يؤدي الهدف المنشود.

✓ أنواع الحوافز:

يمكن تقسيم الحوافز إلى عدة أنواع، فحسب التقسيم الشائع نميز بين مادية ومعنوية، ومن حيث أثرها نميز بين إيجابية وسلبية، كما تقسم كذلك إلى فردية أو جماعية، وفيما يلي عرض مختصر لهذه الأنواع:

➤ من حيث طبيعتها أو قيمتها:

- والحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية، وتتمثل في المكافآت وزيادة الأجور، والمشاركة في الأرباح والترقيات الوظيفية وبالتالي تحسن ظروف العمل المادية.

الحوافز المادية:

- يقصد بها تلك المحفزات التي لا تعتمد على المال في تحفيز الأفراد على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية نفسية أساسها احترام العمل كإنسان له مكانة ودور في المنظمة، وتتمثل في المشاركة في اتخاذ القرارات وحسن المعاملة وشهادات التقدير، بالإضافة إلى الاعتراف بالإنجاز الناجح للفرد من قبل رئيسه.

الحوافز المعنوية:

➤ من حيث أثرها أو فاعليتها:

- إن جميع الحوافز كما هي تعتبر ايجابية، كما يمكن أن تكون أيضا سلبية فمثلا المكافأة المالية هي حافز مادي ايجابي في حين أن الخصم من الراتب هو حافز مادي سلبي. فبالرغم من أن الإدارة تلجأ إلى الحوافز ايجابية من أجل دفع العاملين للإنجاز، إلا أنها قد تحتاج إلى السلبية كي تردع بعض العمال على عدم تكرار الأخطاء والسلوكيات غير المرغوب فيها.

الحوافز الايجابية
والحوافز السلبية:

➤ من حيث الأطراف المستفيدين:

- تختص هذه الحوافز بأفراد محددين في المنظمة، وتتمثل في تقديم مكافأة لأفضل موظف، وهذا ما يؤدي إلى خلق روح المنافسة بين الأفراد العاملين.

الحوافز الفردية:

- تهدف إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون الجماعي بين العاملين مثل: تخصيص جائزة لأفضل عامل أو لأفضل قسم أو لأفضل جماعة عمل، وبالتالي تحفيزهم على تحسين ورفع كفاءة الأداء والإنتاجية.

الحوافز
الجماعية:

رابعاً: 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، فالرقابة تعتبر آخر الوظائف الإدارية الأساسية وهي مطلوبة في جميع المنظمات على اختلاف تخصصاتها، وأيضاً 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، فهي المعنية بمتابعة كل من وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه لتقييم أداء المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، حيث أن الرقابة تعد العمل المكرس لضمان تحقيق وتطابق العمليات مع الأهداف والغايات التي سبق تحديدها، فهي تشتمل على عمليات قياس أداء العاملين والمنظمة للتأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد نفذت بشكل سليم.

1- تعريف الرقابة:

- تعرف الرقابة بأنها عملية منتظمة يتأكد من خلالها المدراء من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف وباستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية، حيث يصف **Robert J. Mockler** الأجزاء الضرورية في العملية الرقابية فيقول أن الرقابة الإدارية هي عبارة عن جهد منظم لتحديد مقاييس للأداء لتحقيق الأهداف المخططة.
- هي وظيفة إدارية وعملية مستمرة متجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح.
- هي عملية تحديد وضعية المؤسسة من خلال التأكد والتحقق الوقائي والمستمر والعلاجي، مما إذا كان كل من الأشخاص أو الأفعال أو الأشياء يسير ويتم الالتزام به وفقاً للخطط الموضوعية والتعليمات المحددة والمبادئ المقررة بهدف تفادي تراكم الأخطاء، وكذلك الكشف عن نقاط الضعف من أجل تصحيحها ونقاط القوة من أجل الاستفادة منها ودعمها.

وانطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن تعريف وظيفة الرقابة بأنها: "نشاط إداري منظم تقوم به الجهة المسؤولة، ويشتمل على الملاحظة المستمرة للأداء وقياس أساليبه ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مسبقاً لتحديد الانحرافات وتوخي الضعف والخطأ وتحديد أنسب الطرق العلاجية والتصحيحية التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة من أجل الوصول إلى أهدافها".

كما توجد تعريفات أخرى كثيرة حتى وإن اختلفت قليلاً عن بعضها البعض إلا أنها تؤدي إلى مضمون واحد ومفهوم متكامل

لمصطلح الرقابة الإدارية، فمن خلال التعريفات السابقة الذكر نجد أن علماء الإدارة أجمعوا على التعميمات التالية:

- إن الرقابة الإدارية تهتم بقياس الأداء ومقارنته بتلك المعايير التي تم تحديدها للخطوة، ثم تصحيح الانحرافات السلبية وتدعيم الانحرافات الإيجابية عن تلك المعايير.
- إن الرقابة ليست وظيفة مستقلة ومنفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى، كما أنها وظيفة تكتمل بها العملية الإدارية من بدايتها حتى نهايتها.

- إن وضع الخطة وتحديد أهدافها شرطان أساسيان لا يمكن للمدير أن يقوم بالرقابة بدونهما.
- إن الرقابة في الشركات وظيفة إدارية ضرورية لكل مستوى من المستويات الإدارية في التنظيم.
- إن الرقابة واجبة وضرورية لجميع الأنشطة في المؤسسة للتأكد التام من أن العمل يسير بدقة نحو تحقيق الأهداف.

2- أهمية الرقابة:

تعد الرقابة من الوظائف الإدارية المهمة وذلك لأنها تساهم في التأكيد من فعالية وظائف الإدارة السابقة، ويمكن ذكر أهمية الرقابة فيما يلي:

- الرقابة وسيلة لقياس أداء المرؤوسين وتصحيحه بما يجنب المنظمة المخاطر.
- التأكد من أن التنفيذ يتم وفقا لما هو مقرر في الخطة ثم تقويم الانحرافات منها بما يكفل تحقيق الأهداف المحددة.
- الرقابة وسيلة فعالة لمنع الانحرافات ووقاية الأفراد من الأضرار الناتجة عن أخطاء الموظفين المسؤولين، من خلال الكشف عن المشكلات التي تعترض تنفيذ العمل قبل استفحالها ومعرفة أسبابها واتخاذ ما يلزم من إجراءات لمنع حدوثها.
- تقييم أداء المديرين من خلال الوقوف على مدى نجاحهم في تحقيق الأهداف للتمييز بين المدير الكفؤ وغيره من المديرين الأقل كفاءة.
- الرقابة تساهم في إتقان التخطيط في المستقبل نتيجة الخبرة المستمرة في معالجة الانحرافات.
- تعتبر الرقابة من الوسائل المناسبة لتعزيز تأقلم وتحاوب المنظمات مع التغيرات البيئية.
- التأكد من حصول الأفراد على الحقوق والمزايا المقررة لهم وعدم التعسف في استخدام السلطة ضد المرؤوسين.

3- عناصر ومقومات نظام الرقابة الفعال:

- لكي يحقق نظام الرقابة أهدافه لابد من توفر مقومات يعتمد عليها، إذ ينبغي أن يشمل تحديدا واضحا ومنطقيا للأجهزة والمعدات والأشخاص إضافة إلى وجود الصلاحيات الكافية لإتمام المهام بالشكل الصحيح. ومن أبرز مقومات نظام الرقابة نجد:
- **المرونة:** لابد أن يكون النظام الرقابي قادرا على الاستجابة لتغيرات بيئة المنظمة من أجل الحفاظ على أداء العمليات الرقابية بكفاءة وفعالية.
 - **التكامل والملاءمة:** يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع كافة جوانب العمل في المنظمة، ومن الضروري أيضا أن يتلاءم مع طبيعة نشاط المنظمة وحجمها وأهدافها.
 - **الدقة والبساطة والوضوح:** يجب التأكيد على دقة المعلومات وكفائتها، بالإضافة إلى استخدام نظام رقابي يتميز بالسهولة والوضوح مع استخدامه للأساليب المتطورة مع ضرورة الاستعانة بنوعي الخبرة والاختصاص.
 - **التوقيت:** لابد أن تأتي المعلومات في الوقت المناسب حتى لا تفقد قيمتها.

- السرعة في كشف الانحرافات: فالنظام الرقابي الأمثل هو القادر على سرعة اكتشاف الانحرافات فور وقوعها أو قبل وقوعها.
- الموضوعية: لا بد على النظام الرقابي أن يعطي تفاصيل كمية ومحددة بدقة وخالية من كل الجوانب الذاتية في التقييم والرقابة، أي يجب استخدام المعايير الرقابية الجيدة والمختارة بطريقة علمية تتبعد عن التحيز الشخصي، حيث أن هذا النظام لا يقتصر فقط على اكتشاف الانحرافات والأخطاء فقط بل يساعد على معرفة الأسباب المؤدية لذلك.
- الاقتصاد في التكاليف: يتطلب النظام الرقابي الفعال تناسب التكاليف المبذولة مع الفوائد المرجوة التي يمكن أن تعود على المنظمة.

4- أنواع الرقابة:

توجد العديد من أنواع الرقابة والتي تساعد المديرين في القضاء على الفجوات بين الأداء الفعلي والأهداف، ويمكن تصنيفها وفق المعايير التالية:

- من حيث توقيت حدوثها: يمكن تقسيم الرقابة على أساس هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع وهي:
 - الرقابة الوقائية: تسمى أيضا الرقابة التنبؤية أو الإيجابية لأنها تتنبأ بوقوع الأخطاء قبل وقوعها أو التقليل من أضرارها في حالة وقوعها.
 - الرقابة المتزامنة: مراقبة سير العمل مرحلة بمرحلة، أي أنها تكشف عن الخطأ فور وقوعه والعمل على تصحيحه منعا لتفاقمه، كما يمتاز هذا النوع بالاستمرارية.
 - الرقابة اللاحقة: وتعرف بالرقابة البعدية لأنها تهدف إلى اكتشاف الانحرافات والأخطاء بعد الانتهاء من تنفيذ العمل، وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية سابقا.
- من حيث مصدرها: يمكن تصنيف الرقابة وفق هذا المعيار إلى نوعين:
 - الرقابة الداخلية: تقوم بها الإدارة نفسها على ما تمارسه من نشاط أي أن مصدرها يكون من داخل المنظمة، حيث يمارسها سواء المديرين في مختلف المستويات التنظيمية أو هيئة إدارية متخصصة بالعملية الرقابية على كل ما يدور داخل المنظمة.
 - الرقابة الخارجية: وتقوم بها أجهزة رقابية مختصة ومستقلة من وحدات ومفتشين من خارج المنظمة، بما يضمن التزام المؤسسة بالقوانين والأنظمة والتعليمات لتحقيق أهدافها وتنفيذ برامجها وخططها.
- من حيث تنظيمها: حسب هذا المعيار فإن الرقابة تقسم إلى ثلاثة أنواع:
 - الرقابة المفاجئة: وتسمى أيضا بالرقابة المؤقتة، حيث تستخدم بكثرة في المستويات الإدارية العليا وهي تتم بطريقة مفاجئة من أجل مراقبة العمل وضبطه، إلا أنها تكون لفترة محدودة وتنتهي بعدها.
 - الرقابة الدورية: يتم ممارستها في أوقات زمنية منتظمة سواء يوميا أو أسبوعيا أو شهريا.

- الرقابة المستمرة: وتتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل، حيث أنها تمارس طوال ساعات العمل ولا تنقطع ما دام العمل مستمر.
- من حيث طبيعتها: نجد نوعين من الرقابة:
- الرقابة المباشرة: يتم ممارسة هذا النوع من الرقابة عن طريق الملاحظة المباشرة، حيث يقوم الرئيس بملاحظة ومراقبة العاملين أثناء تأديتهم لأعمالهم وذلك للتعرف على كيفية سير الأعمال وتدوين الأخطاء التي يمكن ارتكابها، بالإضافة إلى أنها تلعب دورا مهما ومستمر في مراجعة النتائج الفعلية.
- الرقابة غير مباشرة: غالبا ما يتم تنفيذها عن طريق رفع التقارير إلى رؤساء العمل، ولا بد أن تتميز هذه الرقابة بالدقة والسرعة حتى تكون فعالة.
- من حيث شموليتها ومستوياتها الإدارية: تتضمن ثلاثة أنواع وهي:
- الرقابة الشاملة: الغرض منها تقييم الأداء الكلي في المنظمة ككل، ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها، ومن أهم الأدوات الرقابية المستخدمة في ذلك نجد: نسب الربحية، حصة المؤسسة من السوق وكذلك القدرة التنافسية للمنظمة.
- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها، لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.
- الرقابة على مستوى الفرد: تكون من خلال تقييم أداء الأفراد العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم، وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.
- من حيث المجال أو النشاط: تعتبر الرقابة إجراء ضروريا لنجاح أي نشاط تقوم به المنظمة، فهي عملية ملازمة لكافة النشاطات التي تقوم بها. وتصنف الرقابة حسب هذا المعيار إلى أربعة أنواع أساسية وهي:
- الرقابة المالية: تعمل على متابعة الخطط المالية من خلال مراقبة التدفقات النقدية الداخلية والخارجية من صندوق المنظمة ومعرفة مدى كفاءة استخدام الموارد المالية، وكذلك التعرف على الصعوبات ومحاولة تجاوزها.
- الرقابة على الموارد البشرية: تتعلق بالرقابة على العاملين سواء تعلق الأمر بمراقبة سلوك الأفراد داخل المنظمة وفي كل إدارة أو قسم من أقسامها، أو بقياس وتقدير كفاءة العاملين في الالتزام بالقيام بوظائفهم مع تطبيق القواعد واللوائح، وكذلك قياس مستوى الروح المعنوية في صفوف الأفراد.
- الرقابة على الإنتاج: تتضمن هذه الرقابة مجموعة من الإجراءات والأنشطة التي تهدف إلى إنتاج السلع المطلوبة وبالكمية المحددة ومطابقة للمواصفات المطلوبة والجيدة، بالإضافة أيضا إلى التأكد من وصولها في الوقت المناسب والمتفق عليه.
- الرقابة على التسويق: تشمل هذه الرقابة في تحديد حجم المبيعات مقارنة بما تم تخطيطه لفترات مختلفة، أي التأكد من أن مستوى الطلب على منتجات المنظمة من قبل المستهلكين هو كما يجب أن يكون وكما هو مقدر له في الخطة. كما يدخل ضمن هذه الرقابة مراقبة نشاطات الإعلان والترويج للسلع، وكذلك مراقبة مدى رضا المستهلك عن هذه المنتجات.

5- مراحل وخطوات العملية الرقابية:

تمر الرقابة بأربع مراحل رئيسة تتلزم مع وظائف الإدارة وتعمل بالتكامل معها والتنسيق من خلالها، حيث أنها تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها. والشكل الموالي يلخص هذه الخطوات:

الشكل رقم (15): مراحل العملية الرقابية

إن الأساس في عملية الرقابة هو وجود خطة أولاً، فهذه الخطة تمثل المعايير المطلوبة للأداء، حيث أن المعيار هو مستوى الأداء المستهدف والذي يقاس به الأداء الفعلي للنشاط، كما تشكل هذه الخطوة 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، لهذا نجد العديد من المتخصصين في إدارة الأعمال ينظرون إلى أن الأداء الرقابي يبدأ بعد هذه الخطوة.

أي قياس ما تم إنجازه فعلا من مهام وأنشطة سواء للعاملين أو الأقسام أو المنظمة وفقا للمعايير الموضوعية، أي تقييم وضعية المؤسسة على أرض الواقع على أن يكون القياس دقيقا لمعرفة ما تحقق بالضبط ومقارنته فيما بعد بما تم تخطيطه مسبقا من أهداف.

يتم من خلال هذه المرحلة تحديد مدى تطابق الإنجاز الفعلي مع المعايير الموضوعية والمحددة مسبقا في الخطوة الأولى، وفي حالة وجود انحرافات لا بد من الكشف عنها والعمل على تصحيحها فقد تكون هذه الانحرافات سالبة أي أن الإنجاز الفعلي أقل من المعيار أو قد تكون موجبة أي الأداء الفعلي أكبر من المعيار.

القيام بالإجراءات التصحيحية للأخطاء والانحرافات السلبية التي اكتشفت في المرحلة السابقة من خلال البحث في أسبابها ومعرفة العوامل التي أدت إليها لتفادي وقوعها في المستقبل، كما يجب عدم الاكتفاء فقط بالتصحيح بل لا بد من متابعة هذا الإجراء للتأكد من صلاحية العمل وذلك عن طريق التعديل في المعايير ومراجعة خطوات التنفيذ.

تحديد أهداف
ومعايير الأداء:

قياس الأداء
الفعلي:

مقارنة النتائج
بالمعايير:

اتخاذ الإجراءات
التصحيحية:

خلاصة:

تتلخص عناصر العملية الإدارية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتأخذ هذه العناصر أهمية محورية بصرف النظر عن نوع النشاط أو حجم المنظمة، كما أنها تعتبر متداخلة ومتفاعلة ومتشابكة مع بعضها البعض بغية تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة. كما أن مسؤولية المدير العمل على تنسيق وتعديل هذه الوظائف لغرض تحقيق أهداف المنظمة بفعالية، مما يفرض على المسير الناجح التزويد بمجموعة من المهارات كالاتصال، التوجيه، القدرة على تحمل المسؤولية، اتخاذ القرار، التفاوض، حل المشكلات، الإبداع، المخاطرة، تقبل التغيير... إلخ، وأيضا يكون ملما بطرق التعيين، التكوين، التدريب، أساليب الحصول على المعارف، الخبرات والمعلومات من أجل الارتقاء إلى التسيير الناجح للمؤسسة لضمان أحسن أداء. فالتسيير يكتسي أهمية بالغة في نجاح أو فشل المؤسسات بمختلف أشكالها والمبنية على كفاءة العنصر البشري في القيام بالنشاطات التسييرية، فالإنسان هو العنصر المفكر الرئيسي وضمير المؤسسة وقلبها النابض وإحساسها الواعي لما يدور حولها من أحداث، وذلك من خلال توفير مسيرين بمهارات وكفاءات متنوعة ويقومون بأدوار مهمة داخل المؤسسة عند قيامهم بمختلف الوظائف الإدارية.

الخاتمة العامة:

تهدف هذه المطبوعة إلى إبراز الجوانب الأساسية الخاصة بمقياس مدخل إلى إدارة الأعمال وذلك من خلال الإلمام بأهم الأفكار التي مست تطور الفكر الإداري خلال مراحلہ المتعاقبة، والتي يمكن أن يستفيد بها طلبة ميدان العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بكل فروعہ وتخصصاته، حيث تركز المقاربة البيداغوجية على ثلاث ركائز وهي المعرفة، الخبرة المكتسبة من المعرفة وتوظيف المعرفة، وتعتبر هذه الكفاءات مهمة وأساسية في عملية التعلم وتحتاج إلى منهجية للوصول إلى تحقيقها، كما ستدعم بتقويمات لاختبار قدرة الطالب على استيعاب المعلومات المقدمة وتحقيق الأهداف المرجوة. فبالنسبة للمعرفة في هذا المقياس سيكتسب الطالب كفاءة القدرة على التعرف والتعلم وفهم معنى علم الإدارة وتطوره التاريخي، وتكتسب هذه الكفاءة عن طريق تخزين كل المعلومات والمفاهيم الخاصة بالدرس كما تدعم ببحوث مقترحة وأسئلة نظرية حول مدى فهم واستيعاب المعلومات، وبعدها ينتقل الطالب إلى الركيزة الثانية وهي الخبرة المكتسبة من المعرفة وكيفية تطبيق هذه المعارف والمفاهيم والمعلومات حول مختلف تيارات ونظريات الفكر الإداري ابتداء من الفكر الإداري الكلاسيكي إلى الفكر الإداري السلوكي وصولاً إلى النظريات الحديثة، حيث تدعم هذه الكفاءة ببعض الأنشطة المتنوعة التي تزيد من استيعاب الدرس وتثري المفاهيم المقامة، ومن ثم ينتقل إلى كفاءة توظيف المعرفة، والتي تتمثل في تطبيق المفاهيم المكتسبة على أرض الواقع، أي في المجالات المختلفة لعلم الإدارة خاصة فيما يخص تسيير المؤسسات من قبل المسيرين عن طريق توظيف كفاءاتهم المكتسبة. 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 ومهم في تطوير الأداء وتحسين جودته.

ويمكن تلخيص محتوى هذا المقياس من خلال مجموعة من الأهداف يمكن للطلاب الاستفادة منها، تتمثل فيما يلي:

- تمكين الطالب من إدراك مفهوم إدارة الأعمال وخصائصها.
- منح الطالب المعارف الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية والتمييز بين مختلف أنواعها ووظائفها.
- يتعرف الطالب على محيط المؤسسة وكيف تتكيف المؤسسة مع هذا المحيط.
- تكوين رصيد لدى الطالب حول تطور الفكر الإداري، من خلال التعرف على مختلف المدارس والنظريات والنماذج الإدارية وأبرز إسهاماتها وأهم روادها حتى يستطيع فيما بعد التفريق بينها.
- تمكين الطالب من التعرف على المسير وأهم مهاراته، بالإضافة إلى التمييز بين مختلف وظائف الإدارة وأهمية كل واحدة منها.

قائمة المراجع والمصادر:

- أ.د. شريف بوقصبة، محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، 2022/2021.
- أ.عمر محمد دره، مدخل إلى الإدارة، ماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، دار ايلا للعلوم السياحية والفندقية، 2009.
- أحمد السيد مصطفى، المسير في العالم المتغير، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، الطبعة الثانية.
- الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، مبادئ إدارة الأعمال، تخصص: إدارة مكتبية، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المملكة العربية السعودية.
- باية وقنوبي، محاضرات في مقياس مدخل إلى إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، 2017/2016.
- بركان عادل، واقع التخطيط في المنشآت الرياضية ولاية خنشلة، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، 2011.
- بن جيمة عمر، ثقافة المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: منطلقا بشار أنموذجا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2014.
- بن سعد وسيلة، تقييم المؤسسة ودورها في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع مالية ومراقبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، 2016/2015.
- بن حمود سكيينة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
- بوعريوة الربيع، مطبوعة بيداغوجية تحن عنوان: محاضرات في مقياس مدخل إلى إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2018/2017.
- بوقلقول الهادي، محاضرات في مقياس مدخل إلى إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2015.
- بيان هاني حرب، مدخل إلى إدارة الأعمال، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع الأردن، 2000.
- التجاني قاسمي، عبدالغني سعيد، التخطيط وعلاقته بتسيير المؤسسة، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2015.
- جدار رياض، محاضرات في مقياس مدخل إلى إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017/2016.
- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال: مدخل وظيفي، دار النهضة العربية بيروت، 1986.

- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- حديد موفق، الإدارة: المبادئ والنظريات والوظائف، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2001.
- حماني إسماعيل، محاضرات في مقياس نظريات التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم التاريخ، تخصص علوم الإعلام والاتصال، جامعة آكلي محمد أولحاج، البويرة، 2020/2019.
- حوحو مصطفى، مختصر دروس في مقياس مدخل لإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019/2018.
- خالد أحمد فرحات المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم، الطبعة الرابعة، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- خليل محمد حسن الشمال/ خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطبعة، 2000.
- خيرى مصطفى كنانة، مدخل إلى إدارة الأعمال، دار جرير للنشر والتوزيع الأردن، 2007.
- د. بروكي عبد الرحمان، محاضرات مقياس مدخل إلى إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد أحمد دراية، أدرار.
- د. سنوسي اسامة، د. برني ميلود، محاضرات في مقياس مدخل إلى إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، 2022/2021.
- د. فريوة نرجس، محاضرات في مقياس مدخل إلى إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة على لونيسي، البلدية 2، 2018/2017.
- د. مروان جوبرالتخطيط والبرمجة التربوية للأنشطة البدنية والرياضية، الجزائر- فيسدس، جامعة مصطفى بن بولعيد، باتنة، 2018.
- د. عديلة العلواني، فنون الإدارة الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2019.
- د. هبال عبد المالك، مطبوعة دروس في مقياس مدخل لإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018/2017.
- ساحلي مبروك، مناهج وتقنيات الدراسات المستقبلية وتطبيقاتها في التخطيط، الجزائر: جامعة أم البواقي.
- السكارنة بلال خلف، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة، عمان، 2015.
- شاكور بلخضر، حمزة مرادسي، قمري حياة، المدرسة الكلاسيكية بين التaylorية والتaylorية الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه، فرع: اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، مقياس: نظريات المنظمات، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2008/2007.
- شرفاوي عائشة، محاضرات في مقياس مدخل إلى إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة آكلي محمد أولحاج، البويرة، 2017/2016.

- الشيخ ولد محمد، استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للألبان، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2010.
- شبيخي غنية، مطبوعة بيداغوجية تحن عنوان: محاضرات في مقياس مدخل إلى إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2017/2016.
- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2013.
- صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد الطبعة الأولى، 2005.
- صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن، 2008.
- ضرار العتيبي، نضال الحواري، إبراهيم خريس، العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن، 2007.
- العابد زهر، مطبوعة دروس لمقياس مدخل لإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2، 2018/2017.
- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الطبعة 6، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- عبد السلام أبو القحف، إدارة الأعمال: مدخل بناء المهارات، دار المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2005.
- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.
- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، القاهرة، 2001.
- علي الشريف، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1996.
- علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2016.
- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الطبعة 6، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
- الغالي طاهر محسن، إدريس وائل محمد، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2015.
- فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء، الأردن، 2013.
- فلياشي سامية، مطبوعة دروس لمقياس مدخل لإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018/2017.
- فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال: مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

- محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، دار المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2003.
- محمد حسن الهواس، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 2014.
- محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير الجزء الأول (أساسيات، وظائف، تقنيات)، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1995.
- محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير الجزء الثاني (وظائف المسير و تقنيات التسيير)، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1995.
- محمد زيد صحن، محمد سلطان، علي الشريف، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.
- محمد قاسم القروي، مبادئ الإدارة، دار وائل، عمان، 2001.
- محمد قاسم القروي، مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف)، دار وائل، الأردن، 2004.
- محمد قاسم القروي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2008.
- محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قداد، ربحي مصطفى عليان، مبادئ الإدارة: وظائف المدير، دار صفاء للنشر، الأردن، 2010.
- محمد الشويح، مبادئ إدارة الأعمال، جسر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2015.
- مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- مسغوني منى، محاضرات في مقياس مدخل إلى إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، 2020/2019.
- مصطفى محمود أبوبكر، المدير المعاصر، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003.
- مصطفى مدوكي، عموميات حول التخطيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة 2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- نبيل الحسني النجار/ ناجي فوزي خشبة، الإدارة المتقدمة: أفضل الممارسات، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007.
- هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر، الأردن، 2012.
- هميسي نور الدين، مطبوعة الدعم البيداغوجي في مقياس المؤسسة والمحيط، موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص اتصال وتسويق، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، 2017/2016.
- الهواسي محمود حسن، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار ابن العربي، بغداد، العراق، 2014.
- هيثم الشبل، مروان النسور، إدارة المنشآت الصناعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.