

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مطبوعة بيداغوجية في مقياس:

مدخل لإدارة الأعمال

موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إعداد:

الأستاذة: آسيا سعدان

السنة الجامعية: 2021-2022

فهرس المحتويات

| الصفحة | المحتوى |
|--|---|
| I | فهرس المحتويات |
| v | قائمة الأشكال |
| vI | قائمة الجداول |
| 1 | توطئة |
| المحور الأول- مدخل لإدارة الأعمال | |
| أولا- ماهية الإدارة | |
| 2 | I- تعريف الإدارة |
| 6 | II- خصائص الإدارة |
| 8 | III- العوامل التي ساهمت في ظهور علم الإدارة |
| ثانيا- طبيعة الإدارة وأهميتها | |
| 9 | I- طبيعة الإدارة |
| 11 | II- أهمية الإدارة |
| ثالثا- أهداف الإدارة و مستوياتها | |
| 12 | I- أهداف الإدارة |
| 13 | II- مستويات الإدارة |
| رابعا- المدير كعنصر أساسي في الإدارة | |
| 15 | I- تعريف المدير وأنواعه |
| 17 | II- أدوار المدير |
| 18 | III- مهارات المدير |
| خامسا- مجالات تطبيق الإدارة وعلاقتها بالعلوم الأخرى | |
| 20 | I- مجالات تطبيق الإدارة |
| 22 | II- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى |
| سادسا- التحديات المعاصرة التي تواجه الإدارة | |
| 25 | I- التغيير |

فهرس المحتويات

| | |
|--|---|
| 25 | II- النوعية والإنتاجية |
| 25 | III- أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية |
| 25 | IV- التنوع في قوة العمل وزيادة صلاحيات العاملين |
| المحور الثاني- تطور الفكر الإداري | |
| أولا- الفكر الإداري في الحضارات القديمة | |
| 27 | I- الإدارة في الحضارة السومرية |
| 27 | II- الإدارة في الحضارة البابلية |
| 28 | III- الإدارة في الحضارة المصرية |
| 29 | IV- الإدارة في الحضارة الصينية |
| 29 | V- الإدارة في الحضارتين الإغريقية والرومانية |
| ثانيا- الفكر الإداري الإسلامي | |
| 30 | I- مبادئ الفكر الإداري في الإسلام |
| 31 | II- الوظائف الإدارية في الفكر الإسلامي |
| ثالثا- المدرسة الكلاسيكية | |
| 34 | I- مدرسة الإدارة العلمية |
| 38 | II- نظرية العمليات الإدارية |
| 41 | III- النظرية البيروقراطية |
| 44 | IV- تقييم المدرسة الكلاسيكية |
| رابعا- مدرسة العلاقات الإنسانية | |
| 45 | I- نظرية إلتون مايو |
| 47 | II- نظرية ماري باركر فوليت |
| 48 | III- نظرية شيلستر بارنارد |
| 48 | IV- تقييم مدرسة العلاقات الإنسانية |
| خامسا- المدرسة السوكية | |
| 50 | I- نظرية X وY لدوغلاس ماك جريجور |
| 51 | II- نظرية الحاجات الإنسانية |

فهرس المحتويات

| | |
|-------------------------------------|---|
| 54 | III- نظرية ذات العاملين |
| 56 | IV- تقييم المدرسة السلوكية |
| خامسا- المدارس الحديثة | |
| 56 | I- المدرسة الكمية |
| 58 | II- مدرسة النظم |
| 60 | III- المدرسة الموقفية |
| 61 | IV- نظرية الإدارة بالأهداف |
| 65 | V- النظرية (Z) |
| المحور الثالث- وظائف الإدارة | |
| أولا- التخطيط | |
| 69 | I- ماهية التخطيط |
| 71 | II- التخطيط: الأهداف، الخطوات والأدوات |
| 74 | III- أنواع التخطيط |
| 78 | IV- المشكلات التي تواجه التخطيط |
| ثانيا- التنظيم | |
| 78 | I- ماهية التنظيم |
| 82 | II- أنواع التنظيم |
| 84 | III- أساسيات حول الهيكل التنظيمي |
| 86 | IV- العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي وأنواعه |
| ثالثا- التوجيه | |
| 96 | I- أساسيات حول التوجيه |
| 99 | II- القيادة |
| 105 | III- الاتصال |
| 112 | IV- التحفيز |
| رابعا- الرقابة | |
| 115 | I- ماهية الرقابة |

فهرس المحتويات

| | |
|-----|---|
| 117 | II- مراحل العملية الرقابية |
| 118 | III- أدوات الرقابة |
| 119 | IV- أنواع الرقابة |
| 122 | V- علاقة الرقابة بالوظائف الإدارية الأخرى |
| 124 | قائمة المراجع |

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|--|-------|
| 5 | التوضيح الشامل لمفهوم الإدارة | 01 |
| 7 | الإدارة بين الكفاءة والفعالية | 02 |
| 11 | طبيعة الإدارة | 03 |
| 15 | المستويات الإدارية | 04 |
| 18 | أدوار المدير في المنظمة | 05 |
| 19 | المهارات المطلوبة لكل مستوى إداري | 06 |
| 37 | خريطة جانت بالتطبيق على تجليد الكتب | 07 |
| 40 | الأنشطة الرئيسية للمنظمة حسب هنري فايول | 08 |
| 53 | ترتيب الحاجات حسب هرم ماسلو | 09 |
| 55 | محتوى نظرية العاملين لهيزربرغ | 10 |
| 59 | مفهوم وعناصر نظرية النظم | 11 |
| 61 | العوامل الوقفية التي تحدد نمط التنظيم وسلوك المنظم | 12 |
| 63 | مبادئ الإدارة بالأهداف | 13 |
| 64 | نموذج عملية الإدارة بالأهداف | 14 |
| 67 | مقارنة أنظمة الإدارة اليابانية والأمريكية والنموذج Z | 15 |
| 73 | خطوات التخطيط | 16 |
| 87 | الهيكل التنفيذي | 17 |
| 88 | الهيكل الوظيفي | 18 |
| 89 | الهيكل التنظيمي التنفيذي الاستشاري | 19 |
| 90 | الهيكل المصفوفي | 20 |
| 91 | هيكل الفريق | 21 |
| 92 | الهيكل الشبكي | 22 |
| 93 | الهيكل التنظيمي حسب المنتجات أو الخدمات | 23 |
| 94 | الهيكل التنظيمي حسب المناطق الجغرافية | 24 |
| 95 | الهيكل التنظيمي حسب العملاء | 25 |
| 95 | الهيكل التنظيمي حسب العمليات أو المراحل | 26 |
| 96 | الهيكل التنظيمي المركب | 27 |

| | | |
|-----|--|----|
| 105 | نظام تأثير للقيادة في ضوء نظرية التفاعل | 28 |
| 108 | عناصر الاتصال | 29 |
| 118 | خطوات الرقابة | 30 |
| 119 | خطوات الرقابة | 31 |
| 121 | الرقابة باستخدام مدخل النظم (حسب زمن ممارستها) | 32 |

| الصفحة | عنوان الجدول | الرقم |
|--------|--|-------|
| 8 | مقارنة بين الكفاءة والفعالية | 01 |
| 22 | الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال | 02 |
| 35 | المبادئ الرئيسية للإدارة العلمية كما حدده تايلور | 03 |
| 49 | الفرق بين المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية | 04 |
| 55 | مقارنة بين نظرية هيزربرغ ونظرية ماسلو | 05 |
| 83 | مقارنة بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي | 06 |
| 100 | مقارنة بين الإدارة والقيادة | 07 |

بات نجاح المؤسسات وتطورها رهينا بمدى قدرتها على التكيف مع البيئة الديناميكية والمعقدة التي تنشط فيها ومن خلالها، الأمر الذي فرض عليها الاهتمام بالإدارة كوسيلة للاستفادة من الفرص التي توفرها هذه البيئة والتغلب على التهديدات التي تفرضها.

وقد يتبادر لغير المتخصصين في الإدارة أن العملية الإدارية ومتعلقاتها الأساسية هي وليدة العصور الحديثة لكثرة الكتابات التي تناولتها وللجدل الذي أثارته في محاولة لإيجاد الطريقة الصحيحة والمناسبة لإدارة المؤسسات والتي تضمن استمرارها وتفوقها، إلا أن ذيع سيطر الإدارة والاهتمام بها لم يثمر مرة واحدة بل كان نتاج تراكم معرفي خلال فترات زمنية سابقة أخذت فيها الإدارة في التبلور من شكل ممارسات في الحضارات القديمة وصولاً إلى تطور علم قائم بذاته في الربع الأول من القرن العشرين، لتتوالى بعد ذلك النظريات الإدارية في الظهور تماشياً مع تطور الظروف الاقتصادية والاجتماعية للدول، وقد حملت هذه النظريات مبادئ وأسس مختلفة تلتقي في بعض النقاط وتختلف في نقاط أخرى ويعود السبب الرئيسي في ذلك لتداخل علم الإدارة بالكثير من العلوم الأخرى لا سيما منها الاجتماعية والإنسانية والتي فتحت بدورها المجال للإبداع البشري لصياغة مبادئه لاسيما وأن العملية الإدارية في مجملها قائمة على التعامل مع العنصر البشري.

وقد جاءت هذه المطبوعة كمحاولة لتبسيط المفاهيم الأساسية للإدارة بصفة عامة وإدارة الأعمال بصفة خاصة وتمكين الطلبة من استيعاب المصطلحات الخاصة بهما وتدعيم المعلومات من خلال أشكال وجداول ترسخها، مع مراعاة البرنامج الرسمي للوزارة.



المحور الأول:

مدخل لإدارة

الأعمال



اكتسبت الإدارة أهمية كبيرة منذ فترة زمنية طويلة وأصبحت بدورها ميدانا خصبا للبحوث والدراسات النظرية والتطبيقية، فهي ترتبط بجميع جوانب الحياة الإنسانية لاسيما ما تعلق منها بالمنظمات. فقد بات نجاح المنظمة واستمرارها يتوقف على مدى فعالية الإدارة التي تديرها بشكل أساسي، الأمر الذي يتطلب الإحاطة بجميع الجوانب المفاهيمية للإدارة والتي تعكس بدورها أهميتها في العصر الحالي.

أولا- ماهية الإدارة

لم يكن لعلم الإدارة أن يتأسس لولا تظافر مجموعة من العوامل كاتساع حجم المشاريع، استقلال الذمة المالية للمنظمة عن تسيير نشاطها، وكذا حاجة الحكومات إلى أجهزة إدارية لضمان أداء مهامها، فكل المتغيرات السابقة وغيرها أبانت عن حاجة المنظمات لعدد من الإجراءات الإدارية حتى تضمن الاستغلال الأمثل لمواردها وتحقيق أهدافها.

I- تعريف الإدارة

تناول الكثير من الإداريين والمفكرين مصطلح الإدارة وحاول كل منهم صياغة تعريف له، إلا أن التوجهات الفكرية المختلفة لهؤلاء الإداريين والمفكرين واختلاف الأزمنة التي وضعوا فيها تعريفاتهم أدى إلى تعدد التعاريف التي تناولت الإدارة. وقبل التطرق إلى أهم تلك التعاريف سيتم تسليط الضوء على أصل مصطلح الإدارة لغة.

يقابل مصطلح الإدارة في اللغة الإنجليزية مصطلحين هما:

➤ Administration والمأخوذة من الفعل "Administer" أي يدير، والمشتق بدوره من الكلمة اللاتينية "Ad-ministrate" والتي تعني في اللغة الإنجليزية "To-Serve" أي خدمة الغير¹.

➤ Management حيث تعود الجذور الأصلية لهذا المصطلح للفظ اللاتيني "Manus" والذي يعني اليد ومعها القوة أو حق الفصل، أما الأصل الإيطالي له فهو "maneggiare" والذي يعود استخدامه إلى أواخر العصور الوسطى حيث كان يرتبط بأعمال إدارة الممتلكات من مزارع وعقارات، في حين أن الأصل الفرنسي "manegerie" وهو بذات المعنى الحاضر. ويشار إلى أن اللفظ "manage" باللغة الإنجليزية ظهر أولا في 1561 و"manager" في 1588 و"management" في 1589 وارتبط جميعها بالأراضي والممتلكات، أما الاستخدام الأول لها بمعناها الذي نعرفه كان في 1670 والذي يتعلق بتسيير شؤون الأعمال².

ورغم عدم وجود اختلاف لغوي بين المصطلحين باللغة اللاتينية إلا أن هناك من يعتبر أن مصطلح "Administration" يستخدم للتعبير عن مهام الإدارة في المستويات العليا بالمنظمة، بينما يستخدم مصطلح "Management" للتعبير عن المستويات التنفيذية والعمل اليومي بالمنظمة³.

¹- فتحي درويش عشية، (2009): التنظيم الإداري في التعليم العام: أسسه، مجالاته، فعاليته، الطبعة الأولى، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، ص 18.

²- فريد فهدى زيار، (2009): وظائف الإدارة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 43.

³- عنتر بن مرزوق، عادل فرقاد وآخرون، (2018): إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ص 18.

وبصفة عامة فإن مصطلح "Administration" يطلق على المجال الحكومي أو المنظمات التي لا يحركها دافع الربح، بينما يختص مصطلح "Management" بمشاريع الأعمال¹.

والإدارة في اللغة العربية مشتقة من الفعل «أدار» وهي تعني خدمة الآخرين وتقديم العون لهم، وعلى هذا النحو فإن من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء خدمة².

أما من التعاريف التي تناولت الإدارة نجد:

عرّفت موسوعة العلوم الاجتماعية الإدارة بأنها: «العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه، وكذلك هي الناتج المشترك لأنواع مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية»³.

ويعرفها تايلور على أنها: «أن تعرف بالضبط ما تريد، ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه، بأحسن وأرخص طريقة ممكنة»⁴.

كما عرّفت ماري باركر فوليت الإدارة بأنها: «فن الحصول على الأشياء من خلال الناس»، وبالرغم من بساطة

التعريف إلا أنه يحتوي على جوهر الإدارة⁵.

ومن الكتاب من يعرفها بأنها: «تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة مجموعة من الأفراد داخل المنظمة لإتمام عمل معني

بقصد تحقيق هدف معين»⁶.

ويعرف كمبال "Kimball" الإدارة بأنها: «جميع الواجبات والوظائف التي تختص أو تتعلق بإنشاء المنظمة من حيث

تمويلها ووضع سياستها الرئيسية، وتوفير ما يلزمها من المعدات الضرورية ووضع أو تكوين الإطار التنظيمي الذي ستعمل فيه المنظمة، كذلك اختيار الرؤساء الأساسيين»⁷.

يتضح مما سبق عدم وجود تعريف موحد أو شامل للإدارة، ويرجع ذلك الاختلاف لكون مفهوم الإدارة معنوي

ومعقد في حد ذاته، ومما زاد من حالة الاختلاف أو عدم الاتفاق على تعريف واحد وموحد للإدارة أن الإدارة تمثل قوة غير

منظورة نظراً لأنها غير ملموسة، ولكن يمكن إثبات وجودها بواسطة نتائج جهودها العديدة، ونجد الكثيرين ينظرون للإدارة

على أنها: «عملية تحقيق الأهداف المرسومة باستغلال الموارد المتاحة، وفق منرج وضمن بيئة معينة»⁸.

¹- مدحت محمد أبو النصر، (2014): الأداء الإداري المتميز، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ص 16.

²- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمان بن أحمد هيجان وأخرى، (2014): مبادئ إدارة الأعمال: الأسس والالاتجاهات الحديثة، الطبعة العاشرة، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، ص 116.

³- محمد الجيزاوي، (2018): الإدارة الاستراتيجية والأعمال الإلكترونية (إشكاليات النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى، E-kutub Ltd، إنجلترا، بريطانيا، ص 116.

⁴- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، (2018): أصول الإدارة والتنظيم، الطبعة الأولى، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، ص 08.

⁵- موفق حديد محمد، (2010): وظائف المدير: المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 28.

⁶- أشرف ابراهيم سليمان، (2015): مبادئ علم الإدارة والعمل الشرطي: دراسة تطبيقية على أعمال الأمن، الطبعة الأولى، المركز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة، مصر، ص 14.

⁷- نجم العزاوي، عبد الله حكمت النقار، (2015): استراتيجيات ومتطلبات تطبيق إدارة البيئة، دون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 17-18.

⁸- علي عبد المجيد، (2021): الإدارة الحديثة أسس ومبادئ وغايات، دون طبعة، وكالات الصحافات العربية، القاهرة، مصر، ص 16.

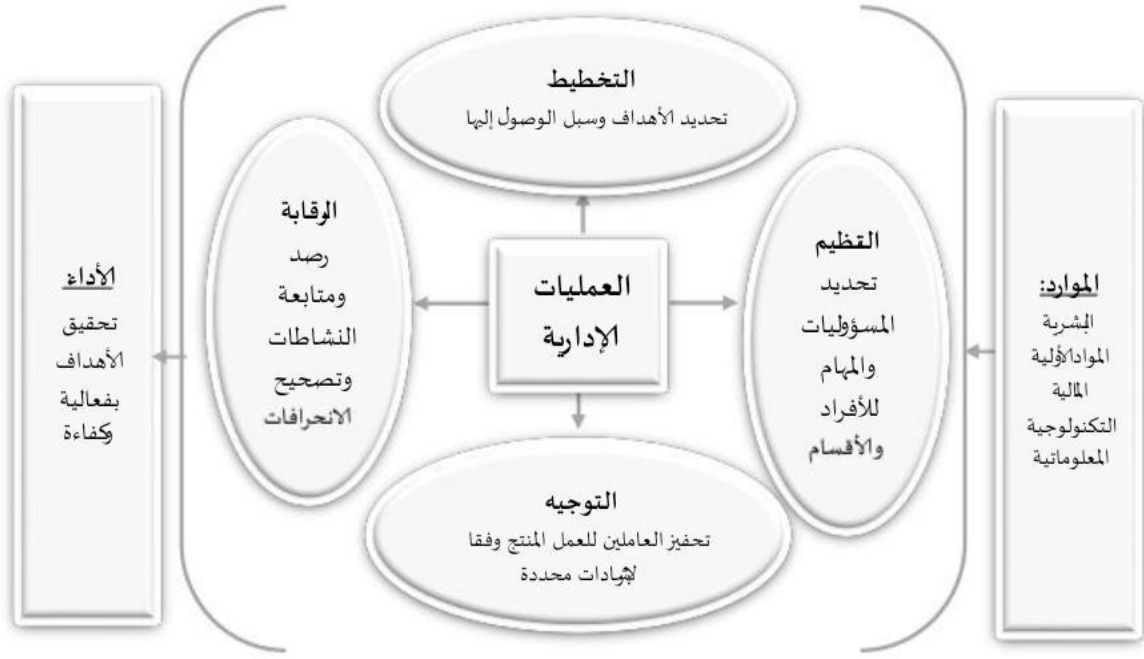
وهذا التعريف عام وشامل، يمكن تطبيقه على الفرد والمنظمة، سواء كانت منظمة خاصة أو عامة، ويتضمن هذا التعريف العناصر التالية:

➤ **الأهداف:** وهي النتائج المراد تحقيقها، وهنا يدخل عنصر الإرادة في استغلال الموارد لتحقيق النتائج المرغوبة.
 ➤ **الموارد:** وتشمل الموارد كل الموارد البشرية والموارد الطبيعية، كالأرض وما يستخرج منها، ومورد رأس المال بصورة المتعددة المالية والمادية، وحتى يكون هناك إدارة فلا بد من توافر بعض الموارد، وتشكل الموارد البيئية الداخلية للمنشأة، والتي يمكن لإدارتها التحكم بها.

➤ **المنهج:** ويشمل استخدام كافة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات.
 ➤ **البيئة:** لا يوجد كائن حي (سواء كان هذا الكائن شخص طبيعي كالفرد، أو كان معنوي كمنشأة الأعمال التي تصنف بأنها نظام مفتوح) يعيش منعزل لوحده لا يؤثر ولا يتأثر بمتغيرات محيطه به، فعملية الاستفادة من الموارد التي تقع ضمن السيطرة وتحقيق الأهداف تتفاعل بعلاقات ذات اتجاهين مع البيئة المحيطة التي لا يمكن التحكم بها.
 ومع شمولية هذا التعريف، وانطباقه على الإدارة في المنظمات العامة والخاصة، إلا أن هذا الكتاب يهتم بالدرجة الأولى بدراسة وتحليل الإدارة في منشآت ومنظمات الأعمال الهادفة إلى تحقيق الربح¹.

ومما سبق يمكن القول أن الإدارة هي العملية التي تقوم بممارسة وظائف أساسية تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من أجل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.
 ويوضح الشكل الموالي الإدارة كمفهوم علمي يتناول كيفية استخدام المدراء للموارد بقصد إنجاز أهداف المنظمة عبر ممارسة وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

الشكل رقم (01): التوضيح الشامل لمفهوم الإدارة



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، (2008): الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، داروائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 29.

¹- علي عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص-ص 16-17.

II- خصائص الإدارة

تتمثل أهم خصائص الإدارة في النقاط التالية:

- 1- الإدارة عملية: يقصد بأن الإدارة عملية مستمرة أنها تتضمن تفاعل متبادل ومستمر بين جميع أطراف العملية الإدارية، وبين المستويات الإدارية، وبين الإدارات والأقسام داخل المنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها... أي أن الإدارة نشاط حركي ديناميكي منظم تجاه تحقيق أهداف مخطط لها.
- 2- الإدارة عملية اجتماعية: وذلك من خلال مشاركة مجموعة من الأفراد في تحقيق الهدف المطلوب. وقد نشأت الإدارة عندما أصبح ضروريا تعاون مجموعة من الأفراد لأداء عمل معين.
- 3- الإدارة عملية مستمرة: إن وجود مجتمع يعيش فيه أفراد لديهم جملة من الاحتياجات المتعددة والمتنوعة والمتجددة واللاهائية يتطلب استمرار الإدارة في ممارسة نشاطها.
- 4- الإدارة عملية هادفة: ظهرت الإدارة في الأصل نظرا للحاجة إليها ونظرا لأنها وسيلة فعالة لتحقيق بعض أهداف المجتمع، فالإدارة على سبيل المثال مسؤولة عن توفير التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية سواء كانت متاحة أو ممكنة، لتحقيق الأهداف المخطط لها بصورة رشيدة.
- 5- الإدارة مسؤولة عن تحقيق الأهداف بصورة رشيدة: ويقصد بذلك أن الإدارة مسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية¹، حيث يقصد بـ:

➤ الكفاءة (efficiency): هي القدرة على الأداء الصحيح والسليم للعمل، وذلك بالحصول على أفضل ناتج بأقل تكلفة، أو بمعنى آخر الحصول على أعلى إنتاجية من الموارد المستخدمة سواء كانت هذه الموارد مادية أو بشرية².

➤ الفعالية (effectiveness): هي إنجاز الأعمال التي يجب أن تنجز في الزمن المناسب وبالطريقة الملائمة، مع مراعاة الربط والانسجام بين أهداف المنظمة مع أهداف العاملين فيها. أي أن الأعمال والأهداف لا بد وأن تنجز في وقت معين ومكان معين أيضا، وباختصار الفعالية تمثل اختيار النشاطات والأهداف الصحيحة الواجب إنجازها³، ويعرفها دراكر باختصار على أنها عمل الأشياء الصحيحة⁴.

وعندما تنجح الإدارة في تحقيق الكفاءة والفعالية تصبح الإدارة جيدة، وعندما تنجح واحدة وتفشل الأخرى تصبح متوسطة أو ضعيفة، وعندما تفشل في الناحيتين معا تصبح الإدارة سيئة⁵.

¹- مدحت محمد أبو النصر، (2006): سلسلة المدرب العملية: إدارة اجتماعات العمل بنجاح، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ص 21.

²- مصطفى كافي، سمير أحمد حمودة وآخرون، (2013): المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، ص 19.

³- أحمد يوسف عريقات، توفيق صالح عبد الهادي وآخرون، (2011): المفاهيم الإدارية الأساسية: النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 76.

⁴- Wei Choo, Nick Bontis, (2002): The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge, Oxford University Press, New York, united States of America, p 361.

⁵- مدحت محمد أبو النصر، (2012): الإدارة بالجوائز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ص 68.

وتصنف المنظمات وفقاً للكفاءة والفعالية إلى¹:

- ❖ منظمة ذات كفاءة مرتفعة وفعالية مرتفعة: هي اختيار أهداف ملائمة مع استخدام أفضل الوسائل لاستغلال موارد المنظمة، وتكوين منتج مطلوب بأسعار وجوده مناسبة.
- ❖ منظمة ذات كفاءة مرتفعة وفعالية منخفضة: هي اختيار أهداف غير ملائمة مع استخدام أفضل الوسائل لاستغلال موارد المنظمة، وهي منتج مرتفع الجودة، ولكن لا يرغبه العملاء.
- ❖ منظمة ذات كفاءة منخفضة وفعالية مرتفعة: وهي اختيار جيد للأهداف مع استخدام وسائل رديئة في تحقيق هذه الأهداف، كذلك إنتاج منتج مطلوب، ولكن بأسعار مرتفعة أو جودة منخفضة.
- ❖ منظمة ذات كفاءة منخفضة وفعالية منخفضة: هي اختيار أهداف غير ملائمة مع استخدام وسائل رديئة لاستغلال موارد المنظمة، وتكوين منتج منخفض الجودة وغير مرغوب من العملاء.

الشكل رقم (02): الإدارة بين الكفاءة والفعالية



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، (2012): الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ص 68.

ويمكن إبراز أهم الفروقات بين الكفاءة والفعالية في النقاط التالية:

- يعتبر مفهوم الفعالية أوسع وأشمل من مفهوم الكفاءة، ففعالية المنظمة تأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية، أما مفهوم الكفاءة فيركز على العمليات الداخلية في المنظمة؛
- يقع عبء تحقيق الكفاءة على عاتق الإدارة التشغيلية (المدير التشغيلي) في حين تقع مسؤولية الفعالية في تحقيق الأهداف أي التوجه الاستراتيجي على عاتق الإدارة العليا (المدير الاستراتيجي):

¹ محمد هاني محمد، (2014): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 20.

➤ تتحقق الكفاءة في إطار زمني قصير الأجل، في حين تتحقق الفعالية في نطاق زمني طويل الأجل¹.
والجدول التالي يوضح أهم الاختلافات بين الكفاءة والفعالية.

الجدول رقم (01): مقارنة بين الكفاءة والفعالية

| معايير القياس | تحلل | تعالج | تهتم | |
|---|--------------|---------|----------|----------|
| المدخلات مثل: العمل، المعلومات، المواد الأولية، المعدات...إلخ. | كيفية الوصول | الموارد | بالوسيلة | الكفاءة |
| المخرجات مثل: المنتج، الربح، رقم الأعمال، القيمة المضافة...إلخ. | نقطة الوصول | النتائج | بالهدف | الفعالية |

المصدر: شهدان عادل عبد اللطيف الغرباوي، (2020): إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية، دون طبعة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ص 211.

III- العوامل التي ساهمت في ظهور علم الإدارة

مرت الإدارة عبر التاريخ بمتغيرات عديدة ساهمت إلى حد كبير في ظهورها كعلم له أهميته ومكانته بين العلوم الأخرى، ومن أهم هذه المتغيرات ما يلي:

- 1- تزايد حجم المشروعات: لقد توسعت وتطورت المشاريع الزراعية والتجارية والصناعية على مر العصور، حيث تحولت من التنظيمات الفردية إلى التنظيمات الجماعية ومن الطريقة اليدوية إلى الطريقة الآلية ومن الإنتاج الضيق والمحدود إلى الإنتاج الواسع والمتعدد، الأمر الذي أدى إلى اتساع الطلب على القوى العاملة ورؤوس أموال وكذا ارتفاع حدة المنافسة بين المنتجين، ومن ثم تعاظم وتزايد حاجة القائمين على تلك المشاريع لممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وبالتبعية المساهمة في ظهور الإدارة كعلم له مبادئه ونظرياته الخاصة به.
- 2- الذمة المالية المستقلة: إن جميع القوانين والتشريعات والأعراف والقيم الاجتماعية المعمول بها في العالم تكفل بشكل أو بآخر حق المالكين في إدارة مشاريعهم ومنظمتهم، لكن ونظرا لكبر حجم وتنوع طبيعة عمل هذه المشاريع لم يعد المالكين قادرين على القيام بهذه المهمة بمفردهم، الأمر الذي دفعهم إلى الاستعانة بأفراد من ذوي الاختصاص المؤهلين علميا وعمليا لإدارتها وفقا للأسس والأصول الإدارية الصحيحة، وبالتالي إفساح المجال أما هؤلاء لممارسة اتخاذ القرارات المتخصصة وممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بمنتهى الحرية والإبداع².
- 3- التدخل الحكومي: أدى النمو المتزايد في عدد المشروعات وتنوع أنشطتها وتطور أعداد العاملين فيها والطلب المتزايد على رؤوس الأموال، إلى ضرورة تدخل الدولة في ميادين الصناعة والتجارة. وتقديم الخدمات الضرورية لها، ووضع السياسات والقوانين التي من شأنها المحافظة على حقوق المالكين وحمايتهم من مخاطر الإفلاس والتصفية أو الاستغلال، ولكي تستطيع الدولة القيام بهذا الدور، قامت بتأسيس أجهزة رقابية متخصصة تقوم بمتابعة شؤون رجال الأعمال وما يقومون به داخل

¹ شهدان عادل عبد اللطيف الغرباوي، (2020): إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية، دون طبعة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ص 211.

² فيصل محمد الشواورة، (2013): مبادئ إدارة الأعمال: مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص-ص 39-40.

مؤسساتهم وتصحيح الانحرافات السلبية، ومساعدتهم في التغلب على مشاكلهم، ولا شك في أن الحكومة تحتاج إلى أجهزة إدارية كبيرة تمكنها من القيام بهذه المهام، وقد ساهم هذا الدور في تطور الإدارة وظهورها كعلم له شأنه.

4- تأسيس النقابات العمالية: يعد ظهور النقابات العمالية من العوامل التي أكدت على أهمية الإدارة ومدى الحاجة إليها، وقد نالت النقابات على الاعتراف الرسمي الحكومي بأنشطتها الهادفة إلى الدفاع عن حقوق العاملين في مختلف المنشآت، فاكتملت دورا مهما في مجال الإدارة لأنها تمارس ضغوطا على رجال الأعمال وتراقب سلوك المديرين تجاه العاملين، فهي تستطيع دعوة العمال إلى الإضراب عن العمل، إذا عجزت النقابة عن حل الخلافات والنزاعات بين العمال وأصحاب المنظمة التي يعملون بها، وفي ضوء هذا التطور في العلاقات العمالية وجد أصحاب الأعمال أنهم مجبرون على تعيين مدراء أكفاء قادرين كذلك على التفاوض مع ممثلي النقابات للتوصل إلى صيغ مشتركة لحماية حقوق العاملين في المنظمات.

5- التكنولوجيا واستخدام الحاسبات الآلية: أدى التقدم التكنولوجي المستخدم في الإنتاج، والاعتماد المتزايد على استخدام الحاسبات الالكترونية إلى إحداث تغييرات جذرية في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية الخاصة بالإنتاج والكفاءة وعملية ضبط التخطيط، وقد تم ذلك عن طريق التكامل بين عدة حقول من المعرفة وبصورة خاصة حقل الرياضيات واستخداماتها في حل ومعالجة المشاكل التي تواجه المديرين في المنشآت، واستعان علماء الإدارة بأجهزة الكمبيوتر للقيام بالعمليات الرياضية والحسابية المعقدة، وهكذا تأثرت الإدارة بهذه المتغيرات، فأصبحت عملية اتخاذ القرارات تستند على أسس علمية محسوبة وابتعدت عن تلك الطرق التي كانت تعتمد على التكهن والتخمين والارتجال (الطرق الوصفية) في اتخاذ القرارات¹.

ثانيا- طبيعة الإدارة وأهميتها

لا شك أن طبيعة الإدارة باعتبارها مزيج بين كونها فن وعلم ومهنة، قد أكسبها أهمية كبيرة سواء بالنسبة للأفراد أو المنظمات وحتى الحكومات والهيئات، فوجود الإدارة وتطبيق إجراءاتها سوف يضمن لهم جميعا لاستغلال كامل مواردهم من أجل بلوغ أهدافهم المسطرة بكل كفاءة متاحة وفعالية ممكنة.

I- طبيعة الإدارة

أثارت الإدارة جدلا واسعا حول طبيعتها فهناك من يصنفها على أنها علم، وهناك من يصنفها على أنها فن، وآخرون ينظرون إليها كمهنة، إلا أنه هناك من يراها مزيجا من كل ما سبق، ويبرر كل فريق رأيه كمايلي:

1- الإدارة علم "science": الإدارة علم له قواعده وأصوله التي اجتهد عدد كبير من المفكرين والباحثين في صياغة المبادئ والأسس التي أصبحت حقائق ثابتة يجري تطبيقها وممارستها في مختلف أنواع المنظمات².

¹- علي عباس، (2013): أساسيات علم الإدارة، الطبعة السابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص-ص 23-24.

²- صلاح عبد القادر النعيمي، (2013)، الإدارة، دون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص-ص 22-23.

ومنه فالإدارة تعتمد على الأسلوب العلمي في تطبيقها للوظائف الإدارية من تخطيط وتوجيه ورقابة، بالإضافة إلى تعاملها مع البشر ودراسة دوافعهم وقيمتهم وغيرها ودراسة المشكلات واتخاذ القرارات إلى جانب اعتمادها على المنطق والتحليل عند إدارة أموالها وشؤون إنتاجها وتسويق منتجاتها¹.

وباعتبار الإدارة علماً من العلوم الاجتماعية فإن قواعدها تخضع للتغيير والتطور شأنها في ذلك شأن العلوم الاجتماعية الأخرى كعلم الاقتصاد وعلم الاجتماع وعلم النفس².

2- الإدارة فن "Art": الإدارة فن كونها تتطلب مهارات متنوعة، فكرية (لاتخاذ القرارات والتخطيط للمستقبل) وإنسانية (في قيادة الأفراد العاملين وتوجيه جهودهم) وفنية (تعتمد القدرة الشخصية في التعامل مع ظروف ومتطلبات العمل). بما أن إدارة المؤسسة تعود بصورة أساسية للمدير الذي يتميز عمله بشكل أساسي في التعامل مع عنصر بشري وبيئة سمته الأساسية التغيير المستمر، فعليه بالتالي أن يعرف كيف يتعامل مع الإنسان والبيئة بأن واحد وأن يتمتع بجملة من القدرات والمهارات التي تمكنه من ذلك³.

ومنه فإن الإدارة علم وفن معا حيث أنها تقوم على استخدام العلم بحيث يؤدي التطبيق إلى أحسن النتائج في موقف معين، فالعلم يعطي للمدير ما ينبغي أن يلتزم به من قواعد، والفن يتيح له تطبيق تلك القواعد بأكبر قدر من الفعالية، ومن ثم العلم والفن يكمل كل منها الآخر⁴.

3- الإدارة المهنة: ركزت التعاريف التي استند إليها لاعتبار الإدارة مهنة على ثلاث ركائز أساسية:

➤ لا بد لأي مهنة أن تقوم وتستند على رصيد من العلم والمعرفة أو رصيد من الحكمة أو الخبرة الفريدة من نوعها.
➤ يلزم لقيام المهنة أن يعترف المجتمع بقدرتها على القيام بأحد وظائفه الحيوية نيابة عنه، وأن يؤكد مسؤولياتها المهنية في القيام بهذه الوظيفة.

➤ لا بد أن يتوافر في أصحاب المهنة قدر كاف من الفن والمهارة في استخدام الرصيد المعرفي العلمي أو الحكمة أو الخبرة في ممارسة الأنشطة المهنية⁵.

➤ تقوم المهنة على مبدأ خدمة الآخرين ولكل مهنة أخلاقيات خاصة بها إضافة إلى المردود المادي⁶.

وبالنظر للإدارة كمهنة من هذه الزوايا الأربع نجد أنها تسير في الطريق نحو إرساء قواعدها كمهنة، حيث لها أصولها العلمية المستمدة أساساً من المعارف والنظريات التي توصلت إليها، وقد أصبح لها رصيد معرفي متزايد مستمد من الخبرات المهنية الخاصة، ومن البحوث الميدانية والتجارب، وللإدارة كذلك أساليبها الفنية التي تركز على قدرات الإداريين على منج المهارة الشخصية بالنظريات العلمية في ممارسة الأنشطة الإدارية⁷.

¹- أحمد جلال جمال، (2016): مبادئ في الإدارة والإدارة الاستراتيجية، دون طبعة، دار خالد اللحياي، عمان، الأردن، ص 18.

²- آسيا محمد عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 12.

³- أحمد جلال جمال، مرجع سبق ذكره، ص 19.

⁴- علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 21.

⁵- محمد هاني محمد، (2014): إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 37.

⁶- ربيعي مصطفى عليان، عبد الحفظ سلامة، (2018): إدارة مراكز مصادر التعلم، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 17.

⁷- محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص 37.

ويمكن القول مما سبق أن الإدارة هي علم وفن ومهنة تحكمه مبادئ وقواعد علمية محددة بالإضافة للملكة الموهبة والابداع التي ينبغي أن يتمتع بها وحاجته الماسة للتجربة والمحاكاة، فالإداري من وجهة نظر هؤلاء يولد إداري ويصقل بالعلم والتجربة، فالمدير يوجه إلى ما ينبغي القيام به والفن يضمن التطبيق المبدع والمهنة تضمن الإنجاز الكفؤ والفعال¹.

الشكل رقم (03): طبيعة الإدارة



المصدر: سعد علي محمود العنزي، (2019): فاعلية إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص18.

II- أهمية الإدارة:

تعتبر الإدارة المحرك الأساسي الذي يعمل على تشغيل الطاقات والقوى المتاحة للمجتمع، وهي القوة الدافعة لتنظيم هذه الطاقات، فالإدارة تعتبر المسؤول الأول عن إنجاز أهداف الأفراد والمؤسسات والدول، وهي التي تستطيع عمل التغيير في المجتمعات إلى الأفضل، فبفضلها يتحقق الرفاه الاقتصادي والاجتماعي للشعوب، ومن هنا يستوجب على رجال الإدارة في الدول النامية الاهتمام بهذا العلم لأنه هو الوحيد الذي يستطيع أن يخرجها من الفقر والجهل، والذي سينتقل بها من مرحلة النمو البطيء إلى مرحلة التقدم والنمو السريع، ومن هذا المنطلق نرى حاجة الأفراد والمنظمات والدول إلى الإدارة، فالفرد يحتاج إلى الإدارة لكي يقوم بتدبير أمور حياته وبدون ذلك فإنه لا يستطيع أن يعيش بنوعية حياة مقبولة، وكذلك الأمر بالنسبة للمنظمة فبدون الإدارة لا تستطيع أن تستمر وتزدهر وتتقدم، ونفس الشيء بالنسبة للدولة إذ لا تستطيع أن تخدم شعبها وتحقق الرفاهية والأمان والاستقرار بدون الإدارة، ولهذه الأسباب تنبع الحاجة للإدارة².

تبرز أهمية الإدارة إجمالاً في النقاط التالية:

1- تعتبر الإدارة الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل منظمات الأعمال، فهي التي تقوم بتحديد الأهداف وتوجيه جهود الأفراد إلى تحقيقها بفعالية، وكذلك توفير مقومات الإنتاج، وتخصيص الموارد وتوزيعها على استخداماتها البديلة، وإزالة الغموض في بيئة العمل؛

2- يقع على عاتق الإدارة مسؤولية تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لمنظمات الأعمال من ناحية وللمجتمع ككل من ناحية أخرى؛

¹- فيصل محمود الشواورة، مرجع سبق ذكره، ص25.

²- عمر السعيد وآخرون، (2003): مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 10.

3- بما أن الإدارة هي المسؤولة عن بقاء منظمات الأعمال، فإن هذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات التي تواجهها¹.

ثالثاً- أهداف الإدارة ومستوياتها

حتى تتمكن الإدارة من تحقيق أهدافها، كان لابد من توزيع مهامها على ثلاث مستويات وذلك قصد التحكم في الأداء، وتسهيل عملية الاتصال والمتابعة داخل المنظمة وكذا السهر على تنفيذ ما خطط له من برامج.

I- أهداف الإدارة

تقوم الإدارة بالموازنة بين أهداف متعددة، وأحياناً متشابكة ومتصارعة ومتناقضة، فهناك أهداف تسعى الإدارة نفسها إلى تحقيقها، وأهداف للمنظمة، وللملاكها، والعاملين فيها، والمتعاملين معها من زبائن وموردين وممولين وحكومة، والمنظمات المدنية، وذلك كما يلي:

1- تحقيق أهداف الإدارة نفسها، والتي يتمثل أهمها فيما يلي:

➤ الاستمرار والنجاح وتحقيق الذات²؛

➤ المساهمة في تقليل التكاليف من خلال الحصول على أقصى النتائج باستخدام الحد الأدنى من المدخول وهذا يتم من خلال التخطيط المسبق والسليم؛

➤ إنشاء هيكل إداري تنظيمي سليم من خلال خلق علاقة جيدة وفعالة بين السلطة والمسؤولية بعبارة أخرى وضع الأشخاص المناسبين في المكان المناسب وذلك حسب المهارات والتدريب والتأهيل؛

➤ خلق آلية التوازن البيئي الوظيفي أي أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء في بيئة متغيرة والتأقلم معها حسب متغيرات البيئة المحيطة³.

2- تحقيق أهداف ملاك المنظمة، والتي يتمثل أهمها فيما يلي:

➤ زيادة قيمة المنظمة عن طريق زيادة القيمة السوقية للسهم؛

➤ زيادة الأرباح المحصلة.

3- تحقيق أهداف العاملين في المنظمة، والتي يتمثل أهمها فيما يلي:

➤ الراحة في العمل؛

➤ تقليل ساعات العمل؛

➤ زيادة في الأجور؛

➤ زيادة المزايا المالية والعينية التي يحصلون عليها.

4- تحقيق أهداف زبائن المنظمة، والتي يتمثل أهمها فيما يلي:

➤ وفرة السلع والخدمات؛

¹- أنس عبد الباسط عباس، (2011): إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص-ص 24-25.

²- هنادي نظير، (2018): إدارة المنظمات غير الربحية، الطبعة الأولى، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 53.

³- سامرة السعدون، (2019): الرياضة في الإدارة، دون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص-ص 38-39.

- زيادة جودة السلع والخدمات؛
- خفض الأسعار.
- 5- تحقيق أهداف موردي السلع والخدمات المستخدمة كمدخلات للعملية الإنتاجية، والتي يتمثل أهمها فيما يلي:
 - زيادة الأسعار؛
 - الدفع النقدي؛
 - الالتزام بمواعيد الدفع إن كان الثمن مقسطاً.
- 6- تحقيق أهداف ممالي المنشأة من المصارف وأصحاب القروض، والتي يتمثل أهمها فيما يلي:
 - ضمان أصل التمويل؛
 - ضمان عوائد التمويل.
- 7- تحقيق أهداف الحكومة من خلال تطبيق وإطاعة القوانين الخاصة بالمنظمة، والتي يتمثل أهمها فيما يلي:
 - الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات؛
 - تحصيل الضرائب.
- 8- تحقيق أهداف المجتمع الذي تعيش فيه المنظمة، والتي يتمثل أهمها فيما يلي:
 - رفع مستوى المعيشة؛
 - حسن استغلال الموارد المتاحة وعدم تبديدها بدون فوائد.
- 9- تحقيق أهداف المنظمات المدنية في المجتمع، والتي يتمثل أهمها فيما يلي:
 - حماية البيئة من التلوث؛
 - تبرعات؛
 - مساهمات اجتماعية¹.

II- مستويات الإدارة

تقسم مستويات الإدارة إلى ثلاثة مستويات:

- 1- الإدارة العليا: وهي التي تتعامل على مستوى المشروع كوحدة متكاملة وتهتم بتحديد الأهداف العامة، ورسم السياسة الشاملة، ووضع الخطط والبرامج ذات الأمل الطويل (استراتيجية طويلة الأمل)، توجيه الأنشطة الأساسية للمشروع، واعتماد الخطط والبرامج التي تعدها الإدارة الوسطى، والمتابعة الشاملة لأوجه نشاط المشروع، وتحقيق الاتصال بين المشروع والبيئة المحيطة².
- 2- الإدارة الوسطى: يتألف مستوى الإدارة الوسطى من مديري الفروع ومديري الإدارات، وهم مسؤولون أمام الإدارة العليا عن سير العمل في إدارتهم، وفق الخطط التشغيلية والاستراتيجية للمنظمة. هذا النوع من المستويات في الإدارة يكون نشاطه في المهام التنظيمية والتوجيهية. ففي المؤسسة الصغيرة هناك طبقة واحدة فقط من مستوى الإدارة الوسطى، ولكن في

¹- هنادي نظير، مرجع سبق ذكره، ص-ص 53-56.

²- محمد القدومي، محمد هاني محمد وآخر، (2015): المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 20.

الشركات الكبيرة قد يكون هناك أكثر من طبقة¹. ويمثل هذا المستوى، حلقة الوصل بين المستويين الأول والثالث، يتلخص نشاط الإدارة الوسطى على النحو التالي:

- المساهمة في وضع السياسات، من خلال نقل المعلومات والبيانات الإرشادية إلى الإدارة العليا؛
- وضع الخطط التنفيذية (الخطط الفرعية) التي تعتبر مراحل تطبيق الخطط الاستراتيجية التي وضعتها الإدارة العليا؛

- الإشراف على الأنشطة التنفيذية، والتي تعتبر تطبيقا للسياسات والاستراتيجيات التي حددتها الإدارة العليا؛
- تحديد سلطات العاملين، ومسؤولياتهم؛
- تنسيق أعمال الإدارة الدنيا؛
- تحديد معايير الرقابة والتقييم والتقويم؛
- متابعة مؤشرات الأداء².

3- الإدارة الدنيا: ويسمى أيضا بالمستوى الإداري الأول، وهو مستوى الإدارة التنفيذية أو التشغيلية، ويكون فيها المشرفون أقرب إلى العمل المني والتخصص الفني الدقيق حيث يشرفون على الموظفين اللاداريين. تتولى الإدارة الدنيا تنفيذ المهام التالية:

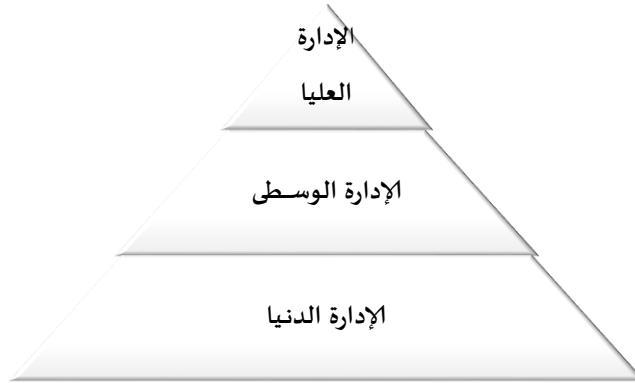
- تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف التي وضعتها الإدارتين العليا والوسطى؛
- الإشراف والمتابعة الميدانية من خلال متابعة العاملين عن قرب، دعمهم وتحفيزهم؛
- تعليم وتدريب العاملين؛
- وضع الخطط التشغيلية، اليومية، الأسبوعية والشهرية؛
- تقييم أداء العاملين بشكل دوري مخطط وتدوين ذلك في ملفاتهم؛
- التقويم وتصحيح الأخطاء؛
- نقل المعلومات والبيانات للإدارة الوسطى³.

¹- سعيد جندب العلوي، صالح جندب العلوي. (2019): التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، ص18.

²- ربيع حسين، (2017): كيف تدير مديرك: استراتيجيات التعامل مع المديرين، الطبعة الأولى، دار الحلم للنشر والتوزيع والترجمة، القاهرة، مصر، ص 49.

³- ربيع حسين، مرجع سبق ذكره، ص-ص49-50.

الشكل رقم (04): المستويات الإدارية



المصدر: أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان وأخرى، (2014): مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، الطبعة العاشرة، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 2014، ص 24.

رابعاً- المدير كعنصر أساسي في الإدارة

إنَّ نجاح الإدارة مرتبط بوجود مدير يرأسها ويسيرها من خلال أدائه لمجموعة من الوظائف والأدوار المتكاملة، ونجاح المدير بأداء هذه الأخيرة مرهون هو الآخر بمدى تمتعه بمهارات تتيح له القدرة على بلوغ ما تم تخطيطه لمستقبل المنظمة.

I- تعريف المدير وأنواعه

يعرف المدير بأنه: «فرد في منظمة يكون مسؤولاً عن أداء مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المنظمة من خلال قيامه بالوظائف الإدارية، مثل التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة»¹. ويعرف أيضاً على أنه: «الشخص الذي يقوم بتنفيذ مهامه وواجباته عن طريق الآخرين أو بمعنى آخر هو المسؤول عن توجيه الآخرين»².

ويقسم المديرون إلى عدة أنواع حسب المعيار المعتمد، حيث نجد:

1- حسب المستوى الإداري: ويقسمون إلى ثلاثة أنواع:

➤ مديرو الإدارة العليا: وهم المسؤولون عن إدارة المنظمة ككل من حيث رسم الخطط والسياسات العامة ووضع الاستراتيجيات، ومجالات الأنشطة الجديدة واتخاذ القرارات الاستراتيجية... إلخ، ومن أمثلة هؤلاء المديرين: رئيس مجلس الإدارة، رؤساء القطاعات (رئيس القطاع المالي أو الإداري أو التجاري) في الشركات التابعة للقطاع العام، ونائب رئيس مجلس الإدارة³.

¹- محمد القدومي، محمد هاني محمد وآخر، مرجع سبق ذكره، ص 29.

²- ياسر عربيات، (2007): المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 13.

³- أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 60.

➤ مديرو الإدارة الوسطى: وهم المسؤولون أمام الإدارة العليا عن سير العمل في إدارتهم، وفق الخطط التشغيلية والاستراتيجية للمنظمة، أي أنهم مسؤولون عن النشاطات التنظيمية والتوجيهية، ومن أمثلة هؤلاء المديرين، مديري الفروع ومديري الإدارات، ويتلخص نشاطهم في:

❖ تنفيذ خطط المنظمة وفقا لسياسات وتوجهات الإدارة العليا؛

❖ وضع الخطط للوحدات الفرعية للمنظمة؛

❖ المشاركة في توظيف وتدريب مستوى الإدارة الدنيا¹.

➤ مديرو الإدارة الدنيا: وهم المسؤولون عن وضع الخطط التفصيلية ومتابعة أداء الأفراد والعاملين والإشراف على العمال ووضع المهام التفصيلية والميدانية للعمل، مثال ذلك رؤساء الأقسام والمشرفون على العمال².

2- حسب المجال الوظيفي: ويقسمون إلى³:

➤ مدير التسويق: ويهتم بالأعمال المرتبطة ببيع وتسويق منتجات المنظمة.

➤ مديرو العمليات: ويهتم بتطوير وإدارة ومراقبة النظام المسؤول عن إنتاج السلع والخدمات الخاصة بالمنظمة.

➤ مدير التمويل: ويهتم بالموارد المالية للمنظمة، وتشمل المسؤولية عن الحسابات وإدارة النقدية والاستثمار.

➤ مدير الموارد البشرية: ويهتم بتعيين وتنمية العاملين، والعمل على تصميم نظم الحوافز وتقييم الأداء.

➤ المدير الإداري: ويهتم بعمومية العمل من خلال إلمامه بجميع المجالات الوظيفية بدلا من التخصص.

➤ مدير العلاقات العامة: ويهتم بتحسين وحماية صورة المنظمة من خلال التعامل مع الجمهور ووسائل الإعلام.

➤ مدير البحوث والتطوير: ويهتم بتنسيق عمل العمال والمهندسين الذين يعملون في المشروعات البحثية.

3- حسب نوع المسؤولية: ويقسمون إلى:

➤ المدير التنفيذي: وهو المدير المسؤول عن أنشطة العمل التي تسهم بصورة مباشرة في مخرجات المنظمة سواء

من سلع أو خدمات. ويعتمد المدير التنفيذي في مستويات السلطة المختلفة على الاستشاريين الذين يقدمون له العون والمساعدة:

➤ المدير الاستشاري: وهو ذلك المدير الذي يستخدم خبرته الفنية في تقديم النصيحة للمستويات الأعلى ودعم

الموظفين على مستوى الخط الأول الإشرافي⁴.

4- حسب نطاق الأنشطة: ويقسمون إلى:

➤ المدير الوظيفي: وهو ذلك المدير الذي يكون مسؤولا عن نشاط معين داخل المنظمة مثل مدير الإدارة المالية أو

مدير التسويق، ومدير الإنتاج، ومدير إدارة الموارد البشرية... إلخ؛

➤ المدير العام: على عكس المدير الوظيفي الذي يكون مسؤولا عن وظيفة محددة داخل المنظمة فإن المدير العام

يكون مسؤولا عن أكثر من وظيفة أو إدارة داخل المنظمة⁵.

¹- سعيد جندب العلوي، صالح جندب العلوي، مرجع سبق ذكره، ص 14.

²- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن أحمد هيجان وأخرى، مرجع سبق ذكره، ص 24.

³- محمد هاني محمد، (2014): إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 24.

⁴- آسيا محمد عيسى، مرجع سبق ذكره، ص-ص 42-43.

⁵- نفسه، ص 43.

II- أدوار المدير

إن المديرين وإن كانوا يؤدون نفس الوظائف، إلا أنهم يختلفون من حيث الأدوار التي يؤديونها، وقد قسمت أدوارهم إلى ثلاثة أقسام رئيسية هي:

1- الأدوار التفاعلية: وتتركز في علاقة المدير واتصالاته وتفاعله مع الآخرين سواء كانوا أفراداً أو منظمات أخرى، وتشمل هذه الفئة ثلاثة أدوار هي:

➤ الدور الرمزي (الرئاسي التمثيلي): وهنا يتقمص المدير شخصية ممثل المنظمة فيقوم ببعض الأنشطة التي تعتبر احتفالية رمزية مثل اصطحاب زوار المنظمة للعشاء؛

➤ الدور القيادي: يمارس المدير دوراً قيادياً عندما يقوم بإصدار التوجيهات والإرشادات إلى المرؤوسين وإثارة دافعيتهم للعمل. كما يتضمن مسؤولية المدير عن تدريب المرؤوسين وتنمية قدراتهم، وهو أبرز الأدوار التي يؤديها المدير؛

➤ الدور الاتصالي: يتضمن هذا الدور التعامل مع أفراد أو جماعات خارج المنظمة بصورة مستمرة ومنتظمة، مما يساعد على تحقيق الاتصال بين المنظمة والبيئة الخارجية. هادفاً مكن وراء ذلك إلى خلق علاقة متينة وجيدة¹.

2- الأدوار المعلوماتية: تتمثل بما يمارسه المدير من أدوار معرفية تتناول تجميع واستلام وتخزين ونشر وتقاسم المعلومات، وتتضمن ثلاث أدوار فرعية، وهي:

➤ راصد معلومات: يفحص المدير التقارير الخاصة بنشاط المنظمة وبيئتها قصد مواكبة التغيرات البيئية وملاحظة التطورات والتحول التي تخص سلعتها أو خدماتها،

➤ ناشر معلومات: يرسل المدير أفكاره وهوامشه وملخصاته ومبادراته ومقترحاته لكل الجهات المعنية من صحف وإعلام وحكومة وزبائن وأصحاب أسهم ومنظمات مجتمع مدني ومجلس إدارة،

➤ متحدث رسمي: يمثل المدير المنظمة، فهو يتكلم بلسانها في البيئة والمجتمع وأمام الحكومة ومؤسساتها، إذ يناقش الخطط والبرامج والتوجهات الخاصة بأهدافها ومجالات توسعها ونموها².

3- الأدوار القرارية: للمدير كمتخذ قرار أربع أدوار وهي:

➤ المنظم ورب العمل: فهو يبادر بالتغيير، بعد رصده للمشكلة ومبادرته بإجراء التغيير اللازم لحلها،

➤ معالج الارتباك: فهو يتوجه لحل الارتباكات والمشكلات وخاصة غير المتوقعة منها، مثل المشكلات بين المرؤوسين

أو مع الزبائن،

➤ المفاوض: فهو يتسم مع الزبائن والجهات الداخلية والخارجية المتعاملة معه، لغرض تحقيق مصالح المنظمة أو

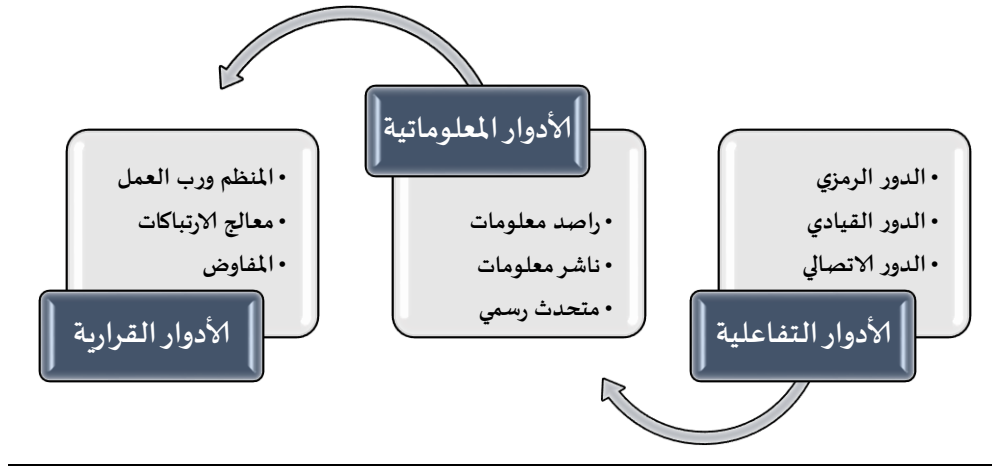
التقسيم الذي يريده فيها³.

¹- أحمد يوسف عريقات، توفيق صالح عبد الهادي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 81.

²- سعد علي محمود العنزي، (2019): فاعلية إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص-ص 28-29.

³- محمد حسن الشماع، (2007): مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص-ص 24-25.

الشكل رقم (05): أدوار المدير في المنظمة



المصدر: سعد علي محمود العززي، (2019): فاعلية إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 27.

III- مهارات المدير

إن ممارسة العمل الإداري تتطلب من المديرين التمتع بمجموعة من المهارات والتي تتباين أهميتها من مستوى إداري إلى آخر، وتتمثل في:

1- المهارات الفنية: وهي القدرة على أداء النشاط أو العمل أي المعرفة الشاملة بتفصيلات العمل الفني وخاصة تلك الأنشطة التي تتضمن أساليب أو أدوات فنية محددة¹، ويختلف القدر الذي يحتاجه المدير من المهارات الفنية باختلاف المستوى الإداري الذي يشغله، فإذا ما تحركنا صعوداً من مستوى الإدارة الأسفل إلى مستوى الإدارة الأعلى، نجد أن القدر الذي يحتاجه المدير من المعلومات الفنية يتضاءل².

ويقوم المدير في المستويات الدنيا بتدريب مساعديه والعاملين معه في مجال أدائهم للمهام الموكلة لهم، وتظهر أهمية تلك المهارات في:

- تحديد طبيعة العمل؛
- تحديد حجم العمل وأسلوب التخطيط والتنظيم له؛
- تحديد معايير الأداء الأنسب لمجازاة الأفراد؛
- تحديد الاختصاصات لكل فرد؛
- تحديد الأسلوب الأفضل الواجب ممارسته من جانب المشرف في مجالات التوجيه بشكل واقعي³.

¹- محمد عباس الحاج عبد الله، سليمان أحمد آل خطاب، (2017): أسس الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 35.

²- طاهر مرسي عطية، (1996): أصول الإدارة للطالب والمدير، دون طبعة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 31.

³- محمد عباس الحاج عبد الله، سليمان أحمد آل خطاب، مرجع سبق ذكره، ص 35.

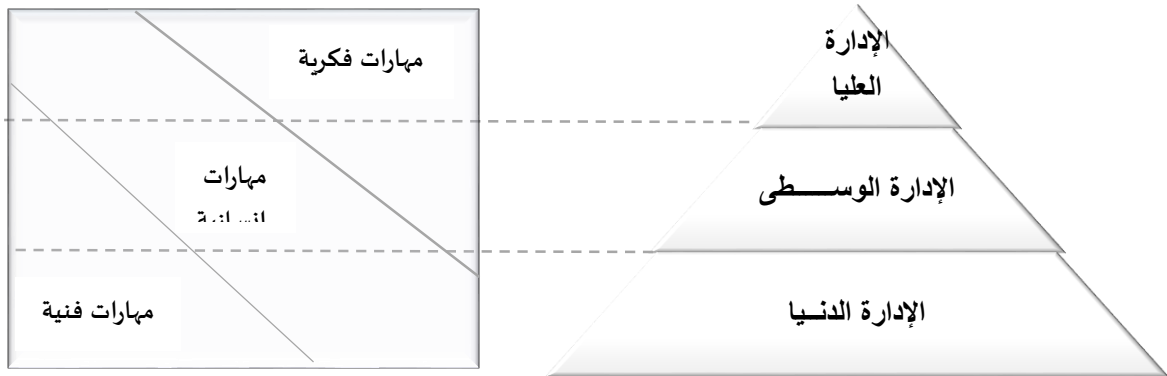
2- المهارات الإنسانية: تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين وجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس، كأفراد ومجموعات.

إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوي، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة، وتوحد بينهم جميعاً في أسرة واحدة¹.

3- المهارات الفكرية: ويطلق عليها أيضاً المهارات الذهنية أو الإدراكية، ويقصد بها قدرة المدير على النظرة الشاملة للأمور وتتضمن القدرة على تفسير الأمور والحكم عليها والقدرة على تحليل المشاكل والتعامل مع البيانات وتحليلها. وتوافر مثل هذه القدرات يساعد المديرين على التخطيط الشامل لأهداف المنظمة وتوجيهاتها في المستقبل والإدراك الشمولي لكيفية تحريك العناصر والأجزاء المكونة للنظام الذي يعمل فيه بطريقة تحقق أهداف المنظمة.

وتزداد الحاجة إلى المهارات الذهنية كلما اتجهنا صعوداً إلى أعلى المستويات الإدارية، ولهذا فإن مديري الإدارة العليا يجب أن تتوافر فيهم هذه المهارات بصورة كبيرة مقارنة بالمديرين في المستويات الأدنى، وبالتالي فإن اختيار القيادات في هذا المستوى يجب أن يتم بناؤه على الكفاءة وتوافر المهارات وليس على الأقدمية².

الشكل رقم (06): المهارات المطلوبة لكل مستوى إداري



المصدر: طاهر مرسي عطية، (1996): أصول الإدارة للطالب والمدير، دون طبعة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 34.

¹- جمال محمد عبد الله، (2014): إدارة الأعمال: مبادئ ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار المعتمد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 107.

²- جلال إبراهيم العبد، (2003): إدارة الأعمال: مدخا اتخاذ القرارات وبناء المهارات-الإدارة والمديرين-وظائف الإدارة-المهارات الإدارية، دون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، ص 58.

خامسا- مجالات تطبيق الإدارة وعلاقتها بالعلوم الأخرى

لا يمكن فصل علم الإدارة عن بقية العلوم، وذلك ما جعل منه علم له علاقات واسعة بالعديد من العلوم، كما جعل مجالات تطبيق الإدارة واسعة، وذلك نظرا لأهميتها في كل مجالات الحياة.

I- مجالات تطبيق الإدارة

توجد عدة مجالات لتطبيق الإدارة وغالبا ما تصنف حسب الهدف من ممارسة النشاط حيث نجد:

1- مجال تطبيق إدارة الأعمال: وتسمى أيضا بالإدارة في القطاع الخاص (الشركات)، وتتعلق بالمشروعات الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق الربح عن طريق إضافة القيمة إلى النشاطات التي تجري في مجالات إنتاجية وخدمية ومعاملات. إن إدارة قطاع الأعمال تقوم على عملية شراء السلع والخدمات أو إنتاجها وتوزيعها على أفراد المجتمع الراغبين في الحصول عليها والقادرين على الدفع المادي مقابل الحصول عليها بهدف تحقيق الربح المادي وتعظيم ذلك الربح عن طريق بقاء المنظمة ونموها واستمرارها.

وهكذا فإن إدارة الأعمال ترتبط أساسا بإشباع الحاجات الإنسانية مقابل تحقيق الربح وتحقيق أهداف أخرى كالهوض بالمسؤولية الاجتماعية للمشاريع وتشغيل العمالة في تلك المشاريع.

ويمكن تقسيم مشروعات الأعمال حسب القطاع، فهناك المشروعات التجارية في السوق المحلي (التجارة الداخلية) وفي السوق الدولية (التجارة الدولية) والمشروعات الصناعية كالصناعات المعدنية وصناعات البترول والغزل والنسيج ومواد البناء والخزف والسيارات، وصناعات التشييد والمشروعات الخدمية والتسهيلات كالبنوك والتأمين، والسياحة، والنقل والمواصلات¹.

2- مجال تطبيق الإدارة في المؤسسات العامة (الحكومية): ويطلق عليها اسم الإدارة العامة فهي تشمل جميع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسات العامة أو ما يسمى بسياسات الدولة. ويكون الهدف من نشاطها خدميا اجتماعيا.

3- مجال تطبيق الإدارة في المؤسسات والمنظمات التطوعية: المؤسسات والمنظمات التطوعية وهي المؤسسات والمنظمات التي لا تهدف إلى الربح كالنوادي والجمعيات التعاونية والخيرية².

4- مجال تطبيق الإدارة في المنظمات الدولية: وهو مجال يتعلق بالمنظمات التي ينشئها المجتمع الدولي، كهيئة الأمم المتحدة ووكالاتها المتخصصة والهيئات الدولية الإقليمية كجامعة الدول العربية، وما إلى ذلك من المنظمات.

وبالرغم من وجود عناصر مشتركة كثيرة ما بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال إلا أنه هناك فروق جوهرية واضحة بينهما، وتنبع هذه الفروق بشكل رئيسي من اختلاف الأهداف التي تسعى كل منهما لتحقيقها ومن خلال المنطلقات التي تتبناها كل منهما في الوصول إلى أهدافها.

ومن أبرز الفروق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال نجد:

¹- عبد الباري درة، محفوظ جودة، (2011): الأساسيات في الإدارة المعاصرة: منجى نظامي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 52.

²- صفوان المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، (2012): التخطيط في الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 34.

- **اختلاف الأهداف الرئيسية:** الهدف الأساسي للإدارة العامة هو تقديم خدمة نافعة للمجتمع بغض النظر عن الربح أو عدمه بينما تسعى إدارة الأعمال إلى تحقيق بقاء المشروع واستمراره، نموه وازدهاره عن طريق تقديم خدمة نافعة للمجتمع لتحصل على أرباح ملائمة تحقق بها هدف البقاء والاستمرار والنمو والازدهار إلى جانب أهداف ثانوية أخرى.
- **الاختلاف في مجال التطبيق:** تطبق الإدارة العامة في مجال الخدمة العامة أي الدوائر والمؤسسات الحكومية بينما تطبق إدارة الأعمال في مجال القطاع الخاص من مشاريع فردية وشركات.
- **من حيث إطار العمل:** نجد أن:
- ❖ **الإدارة العامة** تعمل ضمن إطار السياسة العامة للدولة ولذا فإن المؤسسات الحكومية تستمد سلطاتها من التشريعات والقوانين والأنظمة بينما تعمل إدارة الأعمال ضمن حدود السياسة الخاصة بالمنشأة والتي يرسمها مجلس إدارتها لتحقيق مصلحة المنشأة ضمن نطاق المصلحة العامة وفي حدود القانون العام.
- ❖ **المشاريع العامة** ومنه إدارة العمل تعمل في جو احتكاري بينما تسود غالباً مشاريع القطاع الخاص روح المنافسة أي أن إدارة الأعمال تعمل في مناخ تنافسي في معظم الحالات.
- ❖ **الموظف يعمل** في الدوائر الحكومية بصفته الرسمية وليس باسمه ولهذا لا يهتم الجمهور كثيراً أن يعرف اسم الموظف الذي يعامله بينما رجل الأعمال يعمل في القطاع الخاص معتمداً في حالات كثيرة على سمعته الشخصية وأسهمه وسمعته الإنتمائية وثقة جمهور المتعاملين معه به شخصياً.
- **حجم التنظيم:** في كثير من الأحيان يكون حجم التنظيم في مجال الإدارة العامة أكبر كثيراً من حجم التنظيم على مستوى القطاع الخاص (إدارة الأعمال) ولكن هذا لا يمنع من وجود شركات قطاع خاص تفوق في حجمها وفي تعقيد تنظيمها وحجم ميزانيتها الكثير من الدوائر والوزارات الحكومية أو حتى بعض الحكومات في بعض البلدان¹.
- **شكل التنظيم:** تتخذ المؤسسات العامة في الغالب شكلاً يختلف عن شكل المؤسسات الخاصة، فالمؤسسة الحكومية تتخذ أشكالاً عدة منها دائرة، مؤسسة، وزارة، إدارة أو شركة قطاع عام. وأما المؤسسات الخاصة فهي في الغالب ما تتخذ إما شكل المشروع الفردي وإما شكل أحد أنواع شركات الأشخاص أو شركات الأموال وعادة ما تكون إما صناعية أو تجارية أو خدماتية كالتأمين والسياحة والخدمات البنكية.
- **من حيث مقاييس النجاح:** يعتبر مستوى الخدمات المقدمة للجمهور ومدى رضا الجماهير عن تلك الخدمات هو المقياس الذي يحدد نجاح أو فشل المؤسسات العامة. بينما يقاس نجاح المشروع في حالة إدارة الأعمال بمقدار حجم الأرباح والعوائد التي حققها أو حجم المبيعات أو حجم الانتاج أو حجم السوق الذي استطاع الحصول عليه. وتعتبر تلك المشاريع فاشلة إذا لم تحقق أرباحاً أو عند تحقيقها لخسائر إلا في بعض الحالات الاستثنائية.
- **من حيث الارتباط والمقاومة:** ترتبط المؤسسات الحكومية بالدولة، وتطبق سياساتها وتشريعاتها المختلفة ويتم الرقابة عليها من سلطات الدولة فتحدد بذلك نشاطاتها وأهدافها. فيتم مراقبة النواحي الإدارية من قبل ديوان الرقابة، وتتم الرقابة على النواحي المالية من قبل ديوان المحاسبة وهكذا...إلخ.

¹ - سنان الموسوي، (2004): الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص-ص 30-32.

بينما يختلف الوضع بالنسبة للمؤسسات الخاصة التي تقوم بتنفيذ سياسات ذات اعتبارات اقتصادية، ويتم المراقبة عليها من قبل أصحاب الأموال مثل مجلس الإدارة في الشركات المساهمة والمساهمين. ويتم المراقبة عليها من قبل أصحاب المشروع في حال الشركات الغير مساهمة¹.

الجدول رقم (02): الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

| المعيار | الإدارة العامة | إدارة الأعمال |
|----------------|----------------------------------|--|
| الهدف | تقديم خدمة عامة | تحقيق الربح |
| الحجم | عادة كبيرة | القطاع الاقتصادي وبالذات القطاع الخاص (أصغر) |
| مجال التطبيق | دوائر حكومية مثل وزارة أو مصلحة | القطاع الاقتصادي وبالذات القطاع الخاص (أصغر) |
| إطار العمل | السياسة العامة للدولة | مجلس الإدارة |
| شكل التنظيم | وزارة/ دائرة/ هيئة/ مؤسسة | أفراد/ شركات/ أشخاص/ شركات أموال |
| مقياس النجاح | مدى توفر الخدمة | الربح |
| الجهة الرقابية | الدولة ممثلة في أجهزتها الرقابية | المساهمون وأصحابها |

المصدر: علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العزبي، (2015): الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 24.

II- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى

تتداخل الإدارة وتتفاعل مع الكثير من العلوم حتى باتت تربطها بها علاقة قوية من خلال توظيفها في حل المشاكل الإدارية التي تواجه المؤسسات²، ولتوضيح طبيعة وأبعاد ومضامين هذه العلاقة نلخص أهمها فيما يلي:

1- **العلاقة بين الإدارة وعلم الاقتصاد:** مما لا شك أن النظريات الاقتصادية المختلفة في الأنظمة الرأسمالية والاشتراكية والليبرالية وغيرها لا يمكن أن تجد طريقها إلى التطبيق الميداني الفاعل إلا من خلال آليات ووظائف الإدارة. فالإقتصاد يتناول الموارد المادية والبشرية بالدراسة والتحليل بهدف إشباع رغبات وحاجات المجتمعات المختلفة. ويأتي دور المهارة الإدارية في الاستثمار الأمثل لهذه الموارد والطاقات. أي أن الإدارة هي التي تدير وتوجه العمليات الاقتصادية المختلفة. وعلى هذا الأساس برز علم جديد يسمى علم الاقتصاد الإداري، الذي يهتم بدراسة وتحليل الجوانب الإدارية في الاقتصاد، أو بعبارة أخرى الكيفية التي يتم من خلالها استغلال الموارد الاقتصادية النادرة. وكلما ضاقت وتقلصت هذه الموارد، أصبح من الضروري بل الحتمي جدا إدخال الفنون والعلوم الإدارية في بوتقة الاقتصاد.

وعليه فإن الإداري الناجح مطلوب منه أن يكون ملما إماما تاما بالأدبيات الاقتصادية، مثلما من الضروري جدا أن يكون الاقتصادى البارح ملما بآليات وفنون وعلوم الإدارة المختلفة.

2- **العلاقة بين الإدارة وعلم الاجتماع:** يهتم علم الاجتماع بالدرجة الأولى بدراسة العلاقات الشخصية بين أفراد المجتمع وقياسها. وهذه الدراسة تشتمل أيضا على تسليط الضوء على الجماعات وتكوينها ووظائفها وسبل الارتقاء بها من أجل خدمة أهداف اجتماعية وإنسانية سامية.

¹- ضرار العتيبي، نضال الحواري وآخر، (2007): العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص-ص 42-44.

²- El hadi Ghedjghoudj, (2012): le Management: théorie et pratique, Office des Publications Universitaires, Alger, p 17.

وإذا ما أخذنا بعين الاعتبار حقيقة أن منظمات الأعمال، الإنتاجية منها والخدمية، تضع في صلب أهدافها خدمة المجتمع، أفراداً وجماعات، نجد أن مثل هذا الهدف لا يمكن أن يتحقق على أرض الواقع إلا إذا اهتمت الإدارة بفهم وإدراك تركيبة المجتمع، وفي السعي المتواصل لتحقيق طموحاته وتطلعاته وإشباع رغباته.

كما أن منظمات الأعمال مطالبة بدراسة السلوك الاجتماعي للأفراد والمجتمعات لكي تكون قادرة على خدمة هؤلاء الأفراد وهذه المجتمعات من خلال توفير ما يحتاجونه من سلع وخدمات، وأيضاً من أجل حفز العاملين لتعزيز الإنتاج وتحسين الأداء.

وقد أثبتت الدراسات والبحوث أن منظمات الأعمال التي تطبق في فلسفتها الإدارية مبادئ وأساسيات علم الاجتماع هي أفضل من غيرها وأكثرها أيضاً في بلوغ أهدافها المنشودة، باعتبار أن منظمة الأعمال التي لا تأخذ بعين الاعتبار عوامل البيئة المحيطة بها لا يمكن أن يكتب لها النجاح. وتعتبر البيئة الاجتماعية من أبرز العوامل المؤثرة في أداء منظمات الأعمال¹.

3- العلاقة بين الإدارة وعلم الأخلاق: يهتم علم الأخلاق بمدى صحة أو خطأ سلوك معين ضمن بيئة معينة، فيدرس آداب السلوك والدوافع الإنسانية للتمييز بين الخير والشر، وما هو التصرف المرغوب وغير المرغوب، فعلم الأخلاق يقوم بوضع الإطار الأخلاقي الذي يجب أن يتحلى به رجال الأعمال والعاملون والمتعاملون مع المشروع أو في المنظمة عند تعاملهم مع بعضهم البعض، إن الاهتمام بالنواحي الأخلاقية في التعامل سواء داخل المنظمة أو بين المنظمة ومتعلميها، وكذلك النواحي الأخلاقية في الإنتاج وتقديم الخدمات والترويج أمر أخذ في الزيادة منذ أواخر الثمانينات من هذا القرن، ولازالت العلوم الإدارية تحاول الاستفادة من علم الأخلاق لتعمم القيم الفاضلة داخل منظمات الأعمال من احترام للقادة والمدراء المسؤولين، وعطف على العمال والمرؤوسين، لما في خير ومصالحة الجميع، ونشر جو من التفاهم والتآلف في أجواء العمل².

4- العلاقة بين الإدارة وعلم النفس: تركز دراسات علم النفس الاهتمام بالعنصر الإنساني فدارسو علم النفس تنصب اهتماماتهم على دراسة الفرد وانطباعاته ومشاعره، فالمفاهيم الشخصية، والدوافع والإدراك، وسيكولوجية النمو والقيم والاتجاهات والعوامل البيئية والوراثية في نمو الفرد وسلوكه، هي مفردات علم النفس وتلعب هذه الأنماط السلوكية دوراً أساسياً في التأثير على سلوك الفرد وإنتاجيته داخل المنظمة فأهداف علم النفس، مثلًا تساهم في خدمة الإدارة العامة ومنها زيادة الكفاءة الانتاجية والانسجام، إيجاد نوع من الاستقرار الوظيفي عن طريق حل الصراعات والمنازعات ومصادر الشكاوى، تحسين نوعية العمل بشكل لا يفقد الموظف الاهتمام والحد من قدرته، ومعرفة النمط الثقافي وخاصة القيم والاتجاهات السائدة في داخل التنظيم³.

ومن الأمثلة على ذلك علم النفس الصناعي والذي يركز على كيفية التعامل مع العاملين في المشروع وعلم النفس التجاري والذي يدرس كيفية التعامل بين المشروع والمتعاملين معه، أي أن علم النفس يفيد الإدارة بمايلي:

- زيادة التنسيق بين الفرد والوظيفة من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب؛
- مساعدة الموظف الجديد على التأقلم مع جو العمل؛

¹- بشير العلق، (2011): إدارة الحملات الإعلانية، الطبعة الثانية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص-ص 42-44.

²- أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 54.

³- محمد القدومي، محمد هاني محمد وآخر، مرجع سبق ذكره، ص-ص 27-28.

➤ تخفيض معدل دوران الأيدي العاملة، أي زيادة استقرار الموظفين والعاملين في عملهم¹.

5- علاقة الإدارة بعلم القانون: علم القانون هو مجموعة من القواعد والأسس التي تعمل على تنظيم علاقات الأفراد والجماعات من أجل تحقيق تناسق اجتماعي لضمان بقاء المجتمعات ونموها وتطورها واستمرارها. وأيضا لضمان علاقة الفرد بالمؤسسات والدولة وعلاقة المؤسسات ببعضها البعض.

وتتمثل العلاقة بين إدارة الأعمال وعلم القانون في التشريعات المختلفة التي تنظم المعاملات التجارية داخل البلاد وخارجها من خلال ما يعرف بالقانون التجاري وقانون حماية المستهلك وقانون العمل والعمال والضمان الاجتماعي وغيرها... إلخ².

6- علاقة علم الإدارة بعلم التاريخ: يهتم علم التاريخ بمنهجية تسجيل وتفسير الأحداث السابقة، وهو مصدر مهم للمعلومات التاريخية عن كل الظواهر، خاصة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، فكل العلوم تحتاج إلى بيانات تاريخية لتفسير الظواهر التي تدرسها، ولتحديد التغيرات التي حدثت في الظاهرة في المراحل التاريخية المختلفة، وتعطينا الدراسات التاريخية الوسائل المناسبة للحصول على الأدلة عن الماضي، ولذلك يمكن أن تعتبر المنهجية التي يوفرها علم التاريخ حاجة أساسية لكل التخصصات الاجتماعية، إذ لا يستطيع أي إداري أن يحكم على حجم نجاحه أو نجاح منظمته من دون أن يقارنه مع النجاح والأداء في الماضي، ثم يحدد العوامل أو الأسباب التي أدت إلى الاختلافات فيهما³.

7- الإدارة والعلوم الرياضية: من مظاهر العلاقة بين الإدارة والعلوم ظهور ما يسمى ببحوث العمليات، حيث استفادت منه إدارة الأعمال خاصة في التوصل إلى قرارات رشيدة باستخدام علم الاحصاء ونظرية الاحتمالات والمعادلات⁴. استفادت إدارة الأعمال كثيرا من التطبيقات السابقة للتوصل إلى القرارات الكثيرة التي عليهم اتخاذها في ظروف تتسم بعدم التأكد بسبب نقص المعلومات اللازمة لهم للتوصل إلى قرارات رشيدة بسبب نقص المعلومات اللازمة لذلك. قد تضاعفت الفوائد مع تداخل العلوم الإنسانية والرياضية ليقترب علم الإدارة من حالة التأكد بعد استخدامه العلوم الرياضية والإحصائية في دراسة الظواهر ونتائجها.

كما استفادت الإدارة مؤخرا من علم الحاسوب والبرمجيات في ضبط العمل في المنظمات، وتقليل استخدام المعاملات الورقية، وزادت من فاعلية الاتصالات سواء عبر الانترنت أو بالرسائل الهاتفية، وقللت بذلك من عنصرين مهمين هما الوقت والجهد⁵.

8- الإدارة وعلم المحاسبة: بما أن علم المحاسبة هو ذلك العلم الذي يبحث في كيفية استخراج حساب النتيجة وقائمة المركز المالي وفقا للمبادئ والأصول المحاسبية المعروفة، فإن الامام به والاحاطة بجوانبه المختلفة من شأنه أن يساعد الإداري على اتخاذ القرار الذي يضمن تغطية القيمة الاقتصادية للشركة في البورصة، وبالتالي تمكينه من تجنب اتخاذ القرارات غير الكفؤة والتي قد تؤدي إلى الفشل وخروج الشركة نهائيا من عالم الأعمال⁶.

¹- نداء محمد الصوص، (2007): مدخل إلى علم الإدارة، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، ص 16.

²- صفوان المبيضين، عائض الأكلبي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

³- سعاد نائف برونوطي، (2008): الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 81.

⁴- ياسر أحمد عربيات، مرجع سبق ذكره، ص 33.

⁵- أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 55.

⁶- فيصل محمود الشواربة، مرجع سبق ذكره، ص 37.

سادسا- التحديات المعاصرة التي تواجه الإدارة

بات نجاح الإدارة بوقتنا الراهن مقترنا بمدى قدرتها على مسايرة مختلف التحديات التي تتوفر ببيئة المنظمة الداخلية والخارجية والتي تتمثل أهمها في:

I- التغيير: تواجه إدارة المنظمات تغيرات متسارعة في البيئة المحيطة مثل التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو الاجتماعية، وهذا يتطلب من الإدارة أن تكون على درجة عالية من المرونة في خططها وبرامجها حتى تستطيع مواكبة مثل هذه التغيرات¹.

II- النوعية والإنتاجية: تشكل ضرورة رفع مستوى الإنتاجية وتحسين النوعية تحديا للمديرين. والإنتاجية الأعلى هي الأساس للتنمية الاقتصادية والاجتماعية. وتؤثر في مستوى الإنتاجية عوامل داخل المنظمة وخارجها. ولا بد للمديرين من اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها والتي تتمثل بتصميم العمل وتقديم الحوافز المناسبة وتطوير التكنولوجيا المستخدمة وتقديم المنتجات المطلوبة في السوق من حيث الكم والنوع.


III- أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية: لقد تزايدت أهمية إدارة المنظمة في المجتمع وتزايدت توقعات المجتمع من منظمات الأعمال. ويركز الرأي العام اليوم على مستوى أخلاقيات العمل للمنظمة في تعاملها مع العاملين والمستهلكين وزيادة المسؤولية الاجتماعية لها من حيث توفير المنتجات والخدمات بتكلفة اقتصادية مناسبة، ومساهمة المنظمة في تطوير وتنمية المجتمعات التي تعمل بها.

IV- التنوع في قوة العمل وزيادة صلاحية العاملين: يوجد هناك ازدياد في تنوع القوة العاملة، حيث ازدادت الحاجة لتخصص الموارد البشرية بتعقيد العمليات الإنتاجية وتربطها، وازدادت نسبة العمالة الوافدة سواء إقليميا أو دوليا كما ازدادت نسبة التحاق النساء بالعمل وازداد العمر المتوقع للفرد العامل. كل هذه العوامل تمثل تحديا للإدارة للتعامل مع الفئات المختلفة من حيث إمكاناتها وطموحاتها وطرق تحفيزها وأدائها.

أما فيما يتعلق بزيادة صلاحيات العاملين فعلى المنظمة أن تساعد العاملين فيها على تطوير قدراتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات في المنظمة. وهذا يتطلب من الإدارة إعطاء المعلومات وتوسيع صلاحية الرقابة للعاملين للقيام بالأعمال المختلفة. وهناك عدة وسائل تلجأ إليها المنظمة لزيادة مدى الصلاحيات من حيث زيادة المشاركة في اتخاذ القرار وتكوين فرق العمل المختلفة للاستفادة القصوى من إمكانات الموارد البشرية المختلفة لحل المشاكل المتعددة والمتنوعة التي تواجه المنظمة في بيئة تتسم بالديناميكية والتغيير وعدم التأكد².

¹- موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك، (2012): أساسيات الإدارة الحديثة، الطبعة الثالثة، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 32.

²- سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص-ص 42-43.



المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

يعد من الصعب جدا تتبع نشأة وتطور الفكر الإداري حيث تعود الجذور الأولى للإدارة إلى بداية تكوين المجتمعات الإنسانية، وقد ظهرت جلية فيما خلفته الحضارات القديمة من شواهد كالسجلات والآثار التي أظهرت ممارستها حينها، كما رسخ الإسلام من خلال الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة العملية الإدارية بكل مكوناتها وقد التزم الرسول صلى عليه وسلم ومن تبعه بممارستها في تنظيم الدولة الإسلامية، إلا أن الانطلاقة الحقيقية لعلم الإدارة تجسدت منذ ظهور المدرسة الكلاسيكية التي أرست المبادئ الأساسية لعلم الإدارة لتتبعها سلسلة من المدارس التي حاولت مساندة جميع التطورات التي شهدتها النشاط الاقتصادي على المستوى العالمي من جهة، وعلى البحث عن الطريقة المثلى التي من شأنها ضمان استمرارية المنظمة في أداء عملها.

أولا- الفكر الإداري في الحضارات القديمة

تباين ممارسة الإدارة في الحضارات القديمة من حضارة إلى أخرى، حيث لم يتم التركيز على جميع الوظائف الإدارية في كل الحضارات، كما أنها لم تمارس بالدقة التي تمارس بها في الوقت الحالي، فالكثير من المبادئ الإدارية كانت تمارس بطريقة عفوية في تنظيم الحياة بتلك الفترات.

1- الإدارة في الحضارة السومرية

مارس السومريون نظم الضبط والتسجيل والرقابة الإدارية، حيث كان لديهم نظام ضريبي محكم يديره كهنة المعابد وتجبى بمقتضاه أموال كثيرة في صور عينية ضخمة، وكان هؤلاء الكهنة يقدمون تقارير دورية إلى كبير الكهنة أو كشوف حساب عما في عهدتهم أو أمانتهم.

وقد فرضت ضخامة المعاملات وصعوبة الاعتماد فيها على الذاكرة وحدها، أن يبتدع السومريون نظاما للتسجيل والجرد بمقتضاه يتم حصر كافة المعاملات وكافة الثروات، كما أن التسجيل يجعل من النظام مستقلا عن الأفراد ففي حالة شغور منصبهم من قبلهم يكون كل شيء مدوّن ومحدّد.

وهذا ما يدل على أن السومريين عرفوا أعمال التسجيل وأعمال الجرد وأعمال إعداد التقارير وكلها جزئيات في وظيفة الرقابة الإدارية، ولذا كانت كشوف حسابات الجرد التي أعدها السومريون قبل خمسة آلاف عام هي أولى الوثائق المكتوبة في العالم¹.

2- الإدارة في الحضارة البابلية

دلت المراجع التي عثر عليها من الحضارة البابلية أن الإدارة كانت أكثر تقدما مما كانت عليه في الحضارات السابقة، حيث أضاف البابليون الكثير للفكر الإداري، ومن تلك الدلائل مايلي:

➤ استحدث حمورابي أول نظام للأجور يتضمن حدا أعلى وأدنى للمبلغ المدفوع للعامل؛

¹ صديق محمد عفيفي، (2003): إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، الطبعة العاشرة، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، ص 47.

➤ أكدت تشريعات حمورابي على أهمية الرقابة وجمع المعلومات للاستفادة منها في إعداد التقارير عن سير العمل، فقد أمر بتسجيل ثمن السلعة المباعة واستخدام الإيصالات المختومة بهدف ضمان حقوق المتعاملين وسلامة المعاملات التجارية؛

➤ كان حمورابي أول من قال أن المسؤولية لا تفوض؛

➤ تدل الآثار الحالية في جمال البناء وإقامة المشاريع على تقدم الفكر الإداري والهندسي لدى البابليين حيث تشير الحقائق المتعلقة وبرج بابل في العراق على قدرة القيادة الإدارية آنذاك في مجال الإشراف والتوجيه¹؛

➤ استعمل البابليون نظام الحوافز من خلال تقديم المكافآت التشجيعية للنساء العاملات في مصنع الغزل والنسيج حسب الإنتاجية لكل منهن على شكل طعام².

3- الإدارة في الحضارة المصرية

لقد كان لمصر نصيب كبير في بزوغ العمليات الإدارية المعروفة في الوقت الحالي، وفي ظهور الفكر الإداري والتنظيمي، فالمجتمع المصري الفرعوني كان على جانب من التنظيم الإداري على مر الزمن، ففي قمة الهرم فرعون ملك مصر، وتحت هذه القمة كان ينتظم في تسلسل تنازلي أخذ في الاتساع النبلاء ثم كبار موظفي الدولة ثم الكتاب والحرفيين ثم العمال غير المهرة ثم الفلاحون. وهناك ثلاثة أقسام لإدارة شؤون الدولة أولها إدارة الشؤون المدنية، وكان يشرف عليها الوزير، والثاني مخصص لإدارة شؤون المعابد الدينية، يشرف عليها كبار رجال الدين، وقسم لإدارة شؤون الحرب والجيش³.

وبصفة عامة يمكن القول أن الإدارة في الحضارة الفرعونية تتميز بالخصائص التالية:

➤ اتباع الأساليب الإحصائية: كان رجال البلاط الملكي يشرفون على إحصاء عام يجري كل عامين ويشمل مساحات الأراضي الزراعية، وموارد المناجم، وإحصاء السكان وممتلكاتهم، وإحصاء الماشية. كما كانت الحكومة المركزية تقوم برصد ارتفاع فيضان النيل عاما بعد عام لاتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهة ارتفاعه، ويوضح إتيان المصريين القدامى للإحصاء والحسابات توفير بيانات سليمة يتم على أساسها تحقيق إدارة ناجحة ورشيقة⁴؛

➤ اعتماد التخطيط: لقد اعتمد المصريون خلال الحضارة الفرعونية التخطيط لتقدير محصولات الغلال

الزراعية سنويا، وقاموا بإنشاء المقاييس لقياس منسوب المياه ومقدار الفيضان في كل عام؛

➤ تطبيق نظام متطور للوظيفة العامة: راعى المصريون القدامى الكفاءة الإدارية في اختيار الموظفين، وطبقوا

نظام تدريب الموظفين على أعمالهم؛

¹- علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 38.

²- علي عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 23.

³- نعيم إبراهيم الظاهر، (2011): الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، عالم الكتب، إربد، الأردن، ص-ص 43-44.

⁴- سيد توفيق، عبد الرحمن توفيق، وآخر، (1999): الإدارة الأصول والحذور، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، مصر، ص

► التميز ببعض الخصائص الحديثة: لقد تميز الجهاز الإداري في العصر الفرعوني ببعض الخصائص التي يتميز بها الجهاز الإداري للدول الحديثة، مثل شموله لإدارات متنوعة، ومتعددة حسب المهام الموكلة إليها، فقد احتوى على نظاما للتسجيلات والوثائق وكتابة التقارير ونظاما للأجور والرواتب¹.

4- الإدارة في الحضارة الصينية

يعتبر الصينيون أول من اشترط اجتياز امتحان الخدمة المدنية للتعين بوظائف حكومية على أساس التجارب العلمية والمؤهلات العلمية للمتقدمين، ومن أهم فلاسفتهم الذين أسهموا في إثراء الإدارة (منشوسيسوس) الذي أدرك الحاجة إلى النظم والمعايير، فمن أقواله: «كل من يؤدي عملا في هذا العالم لابد أن يكون لديه نظام، ولا وجود لعمل ناجح دون نظام». ومن فلاسفتهم أيضا (صن تزو) الذي أدرك الحاجة إلى التخطيط والتوجيه والتنظيم، ومن كتاباته حول أهمية التخطيط: «إن القائد الذي يكسب المعركة إنما يمارس عمليات حسابية في مفرقيادته قبل المعركة أو القائد الذي يخسر المعركة فلا يكاد يمارس عملية حسابية في مفرقيادته قبل المعركة أو القائد الذي يخسر المعركة فلا يكاد يمارس عملية مقدما، فإذا أخذت هذا بعين الاعتبار كان بوسعي أن أعرف من يرجع له النصر ومن ترجع له الهزيمة»².

ويعود الفضل أيضا لترسيخ مبادئ الفكر الإداري في الحضارة الصينية إلى الدستور الذي وضعه (تشاو) وذلك سنة 1100 ق. م حيث استخدم كدليل إداري من أصغر موظفي الدولة إلى الإمبراطور، وكان هناك ثمانية قواعد يحكم بها رئيس الوزراء مختلف الأجهزة الحكومية، الأولى بما يضمن استقرار الدولة، والثانية بتخصصاتها، بما يضمن تخفيف حكومة الدولة من المعوقات، الثالثة بالاتصالات بما يضمن تعاون حكومة الدولة، الرابعة تتعلق بما يضمن ظهور حكومة الدولة، السابعة تتعلق بالمساءلة والعقاب بما يضمن إصلاح حكومة الدولة، والقاعدة الثامنة بما يضمن مراجعة حكومة الدولة³.

5- الإدارة في الحضارتين الإغريقية والرومانية

أدخل الإغريق أساليب الإدارة الحديثة في الحركة التجارية، كما أدخلوا العلم في كثير من مجالات الفكر الإنساني، حيث أعلن سقراط سريان الإدارة ومبادئها في كل مجال، حيث وضع مفهوم الإدارة على أنها مهارة خاصة وتختلف عن المهارة الفنية التخصصية للفرد، واهتم أفلاطون ببعض المفاهيم الإدارية كالتسلسل الإداري الهرمي وتفويض السلطة⁴.

أما الحضارة الرومانية فقد ساهمت في تطوير الفكر الإداري وخاصة في مجال التنظيم، حيث عرفوا تفويض السلطة فقاموا بتقسيم الإمبراطورية الرومانية إلى مقاطعات وأعادوا تقسيم كل مقاطعة إلى وحدات حكم محلية،

¹ علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العتزي، (2015): الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 93.

² محمود داود الربيعي، (2012): الفكر الإداري المعاصر في التربية والتعليم، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ص 9.

³ علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العتزي، مرجع سبق ذكره ص 24.

⁴ محمد سرور الحريري، (2016): إدارة المؤسسات الحكومية والعامّة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 24.

كما اعتمد الرومان اللامركزية في الحكم بعد أن تأكدوا أن المركزية الإدارية لا تساعدهم على إدارة إمبراطوريتهم المتراامية الأطراف¹.

ثانيا- الفكر الإداري الإسلامي

كان الإسلام سباقا في وضع أسس العمليات الإدارية التي ذاع صيتها بعد أن رسختها النظريات الإدارية الحديثة، فقد اهتم بالوظائف الإدارية وأشار إليها في الكثير من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية، إضافة إلى اجتهادات الخلفاء الراشدين رضي الله عنهم بعد وفاة سيدنا محمد ﷺ وخاصة عند اتساع نطاق الدولة الإسلامية والتي غطت رقعة جغرافية كبيرة تحتاج إلى التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة لإدارة شؤونها الاقتصادية بصفة أساسية.

I- مبادئ الإدارة في الفكر الإسلامي

تتمثل مبادئ الإدارة في الفكر الإسلامي في العناصر التالية:

- 1- مبدأ الشورى: أحد مبادئ الإسلام، وأصل من أصول علاقات العمل، فالإسلام يحث على الشورى، وينهى عن الاستبداد بالرأي وذلك قبل أن تعرف أوروبا أمر الشورى بمئات السنين، وفي ذلك يقول سبحانه وتعالى: «وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ» [آل عمران: 159]، ويقول أيضا: «وَأْمُرْهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ» [الشورى: 38] وجاء في الحديث الشريف «وَأَسْتَعِينُوا عَلَيَّ أُمُورَكُمْ بِالْمَشَاوِرَةِ» وقد كان عليه الصلاة والسلام من أكثر الناس مشورة لأصحابه².
وبذلك نجد أن الشورى هي المفهوم المرادف لمفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات في الفكر الإداري الحديث، والمشرع يهدف إلى ضمان التزام المرؤوسين بالقرار الذي يكونون قد ساهموا في اتخاذه بالإضافة إلى الأثر المعنوي لهذه المشاركة مما يزيد من دافعية هؤلاء المرؤوسين وبذل الجهد لتحويل القرار إلى واقع³.
- 2- مبدأ الاهتمام بالحاجات الأساسية والنفسية: تؤمن الإدارة في الإسلام بالحاجات البيولوجية للإنسان وبحاجاته النفسية والروحية وتحث على إشباعها، حيث قال تعالى: «وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ، وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا، وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ، وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ، إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ» [القصص: 77]، وقال الرسول ﷺ: «إِنَّ لِرَبِّكَ عَلَيْكَ حَقًّا، وَإِنَّ لِنَفْسِكَ عَلَيْكَ حَقًّا، وَلِأَهْلِكَ عَلَيْكَ حَقًّا. فَأَعْطِ كُلَّ ذِي حَقٍّ حَقَّهُ»⁴.
- 3- مبدأ اختيار الأفراد المؤهلين: حث الرسول ﷺ على توخي الدقة في الاختيار للوظيفة بقوله: «مَنْ وَلِيَ مِنْ أَمْرِ الْمُسْلِمِينَ شَيْئًا فَوَلَّى رَجُلًا وَهُوَ يَجِدُ مَنْ هُوَ أَصْلَحُ لِلْمُسْلِمِينَ مِنْهُ فَقَدْ خَانَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ»، وهو ما تعارف عليه خبراء

¹- ختام عبدالرحيم السحيمات، (2009): مفاهيم جديدة في علم الإدارة، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 31.

²- مصطفى نمر دهمس، (2013): إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 28.

³- محمد عباس الحاج عبد الله، سليمان أحمد آل خطيب، مرجع سبق ذكره، ص 87.

⁴- أحمد بني عيسى، (2018): المدخل إلى إدارة الإسلام الحديثة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 30.

إدارة الأفراد بالمواءمة بين المواصفات الوظيفية والمنصب الوظيفي، وكما ورد في قوله تعالى: «قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ، إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ» [القصص: 26]، مما يعني أن أسس الاختيار يجب ألا تقوم فقط على النواحي الفنية والجسمانية (القوي) وإنما لا بد الأخذ في الحسبان النواحي الأخلاقية (الأمين).

4- المعرفة والتدريب: اهتم الإسلام بالتأهيل والتدريب وذلك بحث المسلمين على التزود بالعلم والمعرفة وهناك الكثير من الأحاديث تحت المسلمين على طلب العلم والإلمام بالتقنيات والأساليب الحديثة ومن أحاديث الرسول ﷺ في ذلك: «مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَبْتَغِي فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ، وَإِنَّ الْمَلَائِكَةَ لَتَضَعُ أَجْحَتَهَا لِطَالِبِ الْعِلْمِ رِضًا بِمَا يَصْنَعُ، وَإِنَّ الْعَالِمَ لَيَسْتَغْفِرُ لَهُ مَنْ فِي السَّمَوَاتِ وَمَنْ فِي الْأَرْضِ حَتَّى الْجِبْتَانُ فِي الْمَاءِ، وَفَضَّلَ الْعَالِمَ عَلَى الْعَابِدِ كَفَضَّلَ الْقَمَرَ عَلَى سَائِرِ الْكَوَاكِبِ، وَإِنَّ الْعُلَمَاءَ وَرَثَةُ الْأَنْبِيَاءِ وَإِنَّ الْأَنْبِيَاءَ لَمْ يُورَثُوا دِينَارًا وَلَا دِرْهَمًا وَإِنَّمَا وَرَثُوا الْعِلْمَ، فَمَنْ أَخَذَهُ أَخَذَ بِحِطِّ وَافِرٍ»، وهذا الأمر يقوم على فرضية أن الإسلام يدعو للإلتقان في الأداء حيث قال سيدنا محمد ﷺ: «إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ»¹.

5- مبدأ العدل الكامل: فينظر إلى العاملين وأصحاب العمل نظرة واحدة، لا فرق بين سيد ومسود، ومقياس التفاضل هو التقوى، وتطبيقا لذلك المبدأ حرص الإسلام على تحقيق المساواة في الحقوق والواجبات، فالعاملون متساوون، وكل حق يقابله واجب.

6- مبدأ الحوافز في محيط العمل: يتفاوت العاملون فيما بينهم على أساس الكفاية والعلم والأعمال، ولذلك أوجب الإسلام إعطاء كل عامل حسب كفايته، يقول الله تعالى: «وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِمَّا عَمِلُوا وَلِيُؤْفِقَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ» [الأحقاف: 19]، وهدف الإسلام من ذلك هو دفع الناس إلى الجد والعمل.

7- مبدأ قواعد الطاعة: أرسى الإسلام قواعد الطاعة، وهو مبدأ من مبادئ الإسلام لا يمكن بدونها أن تستقيم أمور الجماعات والمنظمات. وفي ذلك يقول الله تعالى: «أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ» [النساء: 59]، والطاعة هنا مشروطة بشرط جوهرى لأولي الأمر بحيث لا تكون طاعة في معصية الله.

8- مبدأ تفويض السلطة: وهي من أبرز الأفكار والعمليات الإدارية التي استخدمها الرسول ﷺ، حيث كان يقوم بإرسال الصحابة إلى القبائل لتفقيههم في أمور الدين الإسلامي.

9- مبدأ إنشاء الدواوين: يعتبر الخليفة عمر رضي الله عنه أول من وضع لبنة التنظيم الإداري بإدخاله نظام الدواوين، حيث أنشأ ديوان البريد والمظالم².

II- الوظائف الإدارية في الفكر الإسلامي

الوظائف الإدارية في الفكر الإسلامي هي نفسها الوظائف المعروفة في الوقت الحالي وهناك الكثير من الشواهد القرآنية والأحاديث النبوية الدالة على ضرورة ممارستها، وتمثل هذه الوظائف في:

¹- محمد عباس الحاج عبد الله، سليمان أحمد آل خطيب، مرجع سبق ذكره، ص 88.

²- مصطفى نمر دعمس، مرجع سبق ذكره، ص 28.

- 1- التخطيط: التخطيط هو عبارة عن عملية فكرية تعتمد على المنطق والترتيب والتقدير والمرونة وإيجاد البدائل، ومن شواهد في القرآن قوله تعالى على لسان نبيه يوسف عليه السلام: «قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (47) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ (48) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ (49)» [يوسف: 47-49]، ومن الأحاديث النبوية الدالة على التخطيط والعمل لتفادي تقلبات المستقبل حتى يحمي الإنسان نفسه ومن تحت ولايته قوله ﷺ لسعد بن أبي وقاص رضي الله عنه: «إِنَّكَ أَنْ تَذَرَّ وَرَثَتَكَ أَغْيَاءَ خَيْرٌ مِنْ أَنْ تَذَرَهُمْ عَالَةً يَتَكَفَّمُونَ النَّاسَ»، وأيضاً قوله للأعرابي الذي ترك ناقته عند باب المسجد دون أن يعقلها: «اعقلها وتوكل»، وفي هذا الحديث إشارة للإداري المسلم أن يربط التوكل على الله بالاحتياط والتخطيط الذي لا يتنافى مع التوكل، ولا مع القضاء والقدر.
- 2- التنظيم: التنظيم هو بيان وتحديد الهيكل الذي تنتظم فيه علاقات السلطة والمسؤولية وهو كيان حي متحرك ولا بد من إعداده ليتلاءم دائما مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وهو ما جاء به الإسلام حيث قال تعالى: «أَهُمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ، نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا، وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سَخِرِيًّا، وَرَحِمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِمَّا يَجْمَعُونَ» [الزخرف: 32]، وهذا غاية في التنظيم، فهو تنظيم الكون والحياة أجمعها. ونجد في هجرة النبي ﷺ للمدينة المنورة أولى خطوات التنظيم حيث سعى للمؤاخاة بين المهاجرين والأنصار حتى يكونوا نواة واحدة لتنظيم المجتمع، وتأكد ذلك من خلال قوله: «تَأَخَّوْا فِي اللَّهِ أَخْوَيْنِ أَخْوَيْنِ».
- 3- التوجيه: التوجيه هو القدرة على السير الصحيح مع الموظفين، وهدايتهم وتوجيههم مع إيجاد روح الود والحب والرضا والانتماء للعمل، ولقد اعتنى الإسلام بالتوجيه وأولاه رعاية خاصة لشحن الهمم، فمن ذلك قوله تعالى: «فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ، وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظًا لَفُضِّحُوا مِنْ حَوْلِكَ، فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ، فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ، إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ» [آل عمران: 159]، وهذا توجيه أعلى للقائد والحاكم، وكذلك قوله تعالى: «وَأَنْ تَعْفُوا أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى، وَلَا تَنْسُوا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ، إِنَّ اللَّهَ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ» [البقرة: 237]، وهذا توجيه عام للمحكومين والعامه.
- 4- الرقابة: الرقابة هي عملية ملاحظة نتائج الأعمال التي سبق تخطيطها ومقارنتها مع الأهداف التي كانت محددة واتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج الانحرافات، وهي غاية الأمر ومنها، فيعد التطبيق الكامل يأتي دور التأكد من أن تنفيذ الأهداف المطلوب تحقيقها في العملية الإدارية تسير سيرا حسنا حسب الخطة والتنظيم والتوجيه، ولعل الإداري المسلم المؤمن هو المدرك حق الإدراك حقيقة الرقابة، والعمل على تنفيذها سواء على نفسه أو على غيره، ومن شواهد الرقابة في القرآن الكريم قوله تعالى: «وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ، وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ» [التوبة: 105]، وقوله عز وجل: «مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ» [ق: 118]، ومن السنة النبوية حديث جبريل عليه السلام: «قال: فأخبرني عن الإحسان، قال: أن تعبد الله كأنك تراه، فإن لم تكن تراه فإنه يراك»، وهذا أعظم أنواع الرقابة الذاتية، وهنا يتفاضل الناس ليس فقط بمقدار ما يحملونه من علوم الإدارة، بل أيضا بمقدار ما يجيدونه من فنونها وأساليب تطبيقه¹.

¹ علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، مرجع سبق ذكره، ص-ص 99-101.

ثالثاً- المدرسة الكلاسيكية

إن مفهوم المدرسة أو المدخل في الإدارة يقصد به مجموعة من العلماء في الإدارة لوستلوا حول الإدارة وأهميتها ومعناها والمتعلقات الخاصة بها لقدموا إجابات متشابهة، وهذا ما يضعهم في إطار فلسفي واحد¹. يقصد بالمدرسة الكلاسيكية النظريات التي تفسر السلوك الانساني، وتقترح هذه النظريات وجود نموذج رشيد عقلائي وقوي يطبق على العاملين وذلك للسيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات. فقد نشأت هذه النظريات وتطورت في ظل مجموعة من العوامل التي أسهمت في تكوينها وتطورها وقد يكون من أهم تلك الظروف:

➤ سيادة النظام الرأسمالي؛
 ➤ اشتداد حدة المنافسة بين الشركات الانتاجية نتيجة للتطور الصناعي الكبير²، بظهور الثورة الصناعية حيث كانت معظم محاولات المؤسسات الصناعية سواء في أمريكا أو أوروبا تهدف إلى ايجاد أساليب متطورة لزيادة الانتاجية مع تخفيض التكلفة؛

➤ الاتجاه نحو المزيد من التخصص والتنوع في المجتمعات الحديثة³؛

➤ استخدام الأساليب الانتاجية الحديثة؛

➤ زيادة حجم الطلب على المنتجات.

اعتمدت المدرسة الكلاسيكية بنظرياتها واتجاهاتها الفكرية المختلفة عددا من الافتراضات حول المنظمة والأفراد، وأهمها:

➤ نظرت للإنسان نظرة ساذجة محدودة، واعتبرته "كائن اقتصادي"، أي أنه يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الأجور والحوافز المادية فقط؛

➤ نظرت للمنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية، التي تعمل فيها، وأن البيئة هادئة ومستقرة؛

➤ اعتبرت أن أعمال المنظمات معروفة وذات طبيعة روتينية بسيطة؛

➤ اعتمدت معيار الكفاءة الانتاجية فقط للحكم على نجاح المنظمات؛

➤ رأت أن هناك أسلوبا أمثل لأداء العمل يمكن تطبيقه عالميا⁴.

تضم المدرسة الكلاسيكية ثلاثة اتجاهات هي:

¹- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، (2008): الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 29.

²- مصطفى يوسف كافي، (2011): الإدارة الالكترونية (E-Management) إدارة بلا أوراق- إدارة بلا مكان- إدارة بلا زمان- إدارة بلا تنظيمات جامدة، الطبعة الأولى، دار رسلان، دمشق، سوريا، ص 36.

³- نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 46.

⁴- حسين حريم، (2009): إدارة المنظمات- منظور كلي-، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 20.

➤ الإدارة العلمية.

➤ نظرية التنظيم الإداري، نظرية المبادئ الإدارية.

➤ النظرية البيروقراطية.

I- مدرسة الإدارة العلمية

تنسب نظرية الإدارة العلمية في مهدها إلى المهندس فريدريك ونسلو تايلور* "Frederick Winslow Taylor" (1856-1910) وذلك من خلال كتابه «مبادئ الإدارة العلمية» الذي نشر عام 1911 والذي يلخص فيه أهم ما توصل إليه من مبادئ حول الإدارة العلمية، ومن الرواد البارزين في هذه المدرسة أيضا فرانك وليليان جيلبريت، هنري.ل.جانت وهارنجتون ايميرسون¹.

1- مرتكزات مدرسة الإدارة العلمية: تركز الإدارة العلمية على جملة من المبادئ تتلخص في النقاط التالية:

➤ **وجوب تحقيق الكفاية الانتاجية:** وتعرف الكفاية الانتاجية بأنها النسبة بين كمية الانتاج وجودته وسرعته وبين الموارد المستخدمة للحصول عليه، أي كمية الانتاج وجودته وسرعته وبين الموارد المستخدمة للحصول عليه أي أنها النسبة بين النتائج والتكاليف، وقد اهتمت الإدارة العلمية في بداية نشأتها بتحديد الكفاية الانتاجية للعامل وللوحدة الانتاجية.

➤ **البحث العلمي:** أي اللجوء إلى الملاحظة والتجربة وخضوع العمل للبحث العلمي والمعرفة بدلا من الاعتماد على الإدارة التقليدية.

➤ **القواعد والأصول:** إن للإدارة قواعد وأصول علمية فقد نادى تايلور بأن الإدارة الرشيدة علم يعتمد على قوانين وقواعد وأصول واضحة يجب اكتشافها ووضعها محل التخمين.

➤ **تقسيم العمل والتخصص الوظيفي:** ضرورة تقسيم العمل بين الإدارة والعمال، فيجب منح الإدارة سلطات أكبر للتخطيط والاشراف والتبسيط في طرق تشغيل العمال والآلات ووضع هذه الطرق في صورة قواعد وأسس، ويؤدي إلى مساعدة العمال على أداء أعمالهم بأقل تكلفة مما يعود على صاحب العمل بريح وافر. وضرورة ربط العمل بالتخصص الوظيفي للأفراد العاملين من أجل تحسين الأداء وتحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة².

* ولد فريدريك تايلور سنة 1956 بولاية بنسلفانيا الأمريكية من عائلة مثقفة ومتوسطة الثراء، في حياته الأولى كان يميل إلى دراسة القانون، لكن بدأ حياته بالعمل في شركة للحديد وتدرج فيها من عامل بسيط إلى مشرف مجموعة إلى كبير المهندسين سنة 1984 بعد أن زاول دراسته الجامعية المسائية التي تحصل من خلالها على درجة الماجستير في الهندسة، ولمزيد من المعلومات أنظر: أحمد يوسف عريقات، توفيق صالح عبد الهادي وآخرون، (2011): **المفاهيم الإدارية الأساسية: النظرية والتطبيق**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 21.

¹ - ايهاب صبيح محمد زريق، (2001): **الإدارة: الأصول والنظريات**، دون طبعة، دار الكتب العلمية، القاهرة، مصر، ص 50.

² - زكريا الدوري، نجم العزاوي وآخرون، (2010): **مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين**، الطبعة الأولى، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص-ص 54-55.

2- أعمال تايلور:

أجرى بوصفه ميكانيكيا ومديرا كثيرا من الأبحاث والتجارب في العديد من المصانع الأمريكية توصل من خلالها إلى نتائج مذهلة¹، تلخص في النقاط التالية:

1-2- المبادئ الرئيسية للإدارة العلمية حسب تايلور: يؤكد تايلور أن المنظمات والعمال يمكنهم الاستفادة من تطبيق الأساليب العلمية في العمل، ومن زيادة الإنتاجية. ومن مبادئ الإدارة العلمية من وجهة نظره، أن الإدارة هي علم يمكن تطبيقه على كل وظيفة. وأن نظم الإدارة العلمية يجب أن تستند إلى أربعة مبادئ رئيسية وذلك ما يلخصه الجدول الموالي².

الجدول رقم (03): المبادئ الرئيسية للإدارة العلمية كما حددها تايلور

| مبادئ تايلور | أنشطة إدارة ذات علاقة |
|---|---|
| 1- تصميم طريقة علمية لكل وظيفة وكذلك معايير لمتابعة الأداء وطرق لتحقيق الكفاءة يمكن تطبيقها. | 1- دراسة كاملة للوقت والحركة لتحديد أفضل الطرق لأداء كل مهمة أو وظيفة. |
| 2- الاختيار العلمي للأفراد على أساس القدرات والمهارات التي تتلاءم مع متطلبات كل وظيفة، ثم تدريبهم على أفضل الطرق لإنجاز المهام بكفاءة عالية. | 2- استخدام أسلوب توصيف الوظائف لاختيار العاملين وإقامة نظام رسمي للتدريب، وبناء معايير مثالية للعمل يمكن اتباعها. |
| 3- تأكيد التعاون من خلال الحوافز التشجيعية وتوفير بيئة العمل التي تساعد على الوصول إلى النتائج القصوى في العمل وفي ظل الطريقة العلمية. | 3- إقامة نظام الأجور التشجيعية مثل نظام الدفع بالقطعة وذلك لتطبيق مبدأ المكافأة لزيادة الإنتاجية، وتشجيع الشعور بالأمان في ظروف العمل المحيطة. |
| 4- تقسيم المسؤولية بين المديرين والعمال، وتأييد جماعات العمل لتحقيق أفضل النتائج، وتقسيم الأفراد في المنظمة إلى مجموعتين، الأولى تكون أكثر قدرة على أداء الأعمال التي تكلفهم بها المجموعة الأولى. | 4- ضرورة توافر القيادات التي تتولى الإرشاد والتوجيه والرقابة ولا تقوم بالعمل التنفيذي، كما تتولى خلق الإحساس بالمسؤولية من خلال التخطيط للعمل ومساعدة العمال في إنجاز النتائج المرغوبة. |

المصدر: ثابت عبد الرحمان ادريس، (2005): إدارة الأعمال (نظريات ونماذج وتطبيقات)، دون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص 88.

2-2- نتائج أعمال تايلور: يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصل إليها تايلور في³:

- تقسيم العمل على أساس التفكير والتنفيذ تحقيقا لمبدأ التخصص.
- دراسة الحركة والوقت لتحديد أفضل السبل لإنجاز الأعمال، حيث قسمت الحركات الوظيفية إلى نوعين:
 - * **حركات ضرورية:** وهي مجموعة من الأنشطة أو الحركات التي يجب القيام بها لإتمام الوظيفة.

¹- مصطفى يوسف كافي، سمير أحمد حمودة، (2013): المفاهيم الإدارية الحديثة- مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 50.

²- ثابت عبد الرحمان ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 87.

³- يوسف مسعداوي، (2014): أسس في إدارة المؤسسات، الطبعة الثانية، دارهومة، الجزائر، ص-ص 161-163.

* **حركات غير ضرورية:** وهي مجموعة الأنشطة أو الحركات التي يؤديها العامل ولكنها تقلل من إنتاجيته، وبالتالي يجب استبعادها أو التقليل منها.

- التركيز على الحوافز لزيادة الانتاجية واعتماد أسلوب نمطي في التحفيز.
- توفير جميع ظروف ومتطلبات العمل من قبل الإدارة لقيام العامل بأداء عمل محدد مع اعتماد الأساليب العلمية عوض الحدس في تحديد طرق انجاز كل وظيفة من الوظائف.

3- تجارب جيلبرت: Frank and Lilian Gilbert

قام كل من فرانك جيلبرت (1868-1924) وليليان جيلبرت (1878-1972) بالاهتمام بكفاءة أداء العمال وعلى الرغم من اختلاف المصطلحات المستخدمة لهما عن مصطلحات تايلور بحيث استخدموا مفهوم "دراسة الحركة" في حين استخدم تايلور مصطلح "دراسة الزمن"، إلا أن كلاهما كان يقيس شيئاً واحداً ولهما نفس الأهداف والمتمثلة في تحديد الحركات المطلوبة لأداء العمل بشكل يقلل التعب ويؤدي إلى زيادة الانتاجية.

وقد طور جيلبرت أسلوبين يمكن من خلالهما التغلب على عدم كفاءة الأداء وهما:

- تطبيق اقتصاديات الحركة في محاولة الوصول إلى أفضل طريقة لإنجاز عملية معينة، كما قدم أساليب دراسة الحركة ومنها "Therbilgs" وهي عنصر صغير من الوقت والكلمة تمثل مقلوب اسم Gilbert مع استبدال موقع الحرفين th؛

➤ استخدام التصوير السينمائي والمساعدات الضوئية¹.

4- خرائط هنري جانت: Henry.L.Gantt

كان المحور الأساسي لاهتمام هنري جانت (1861-1919) هورفع كفاءة العامل وقد حاول تحسين نظم الانتاج من خلال أسلوبين أساسيين هما:

- **جدولة الانتاج والمعروفة باسم خرائط جانت:** والتي توضح: نوع العمل/النشاط المطلوب تنفيذه، من الذي سيقوم بتنفيذه والفترة اللازمة للتنفيذ، ومدى ما تم تنفيذه من أعمال².
- ويمكن توضيح الخرائط بنوع من التفصيل كما يلي:

❖ **خريطة سجل الآلة:** وهي تسجيل كل ما يتعلق بالآلة خلال الوقت المحدد لتشغيلها؛

❖ **خريطة سجل العامل:** وهي تبين جدول عمل العامل يومياً خلال ساعات العمل؛

- ❖ **خريطة التعميم:** تبين تخطيط سير العمل لتلافي ضياع الوقت للعامل والآلات وذلك لإتمام العمل حسب تسلسل أهميته وطبقاً للخطة الموضوعية؛

❖ **خريطة مقدار العمل:** تبين مقدار العمل المطلوب بالوحدات والساعات للمصنع كله وكل حسب المطلوب³.

¹- علاء عبد الغني محمود، (2011)، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص-ص 79-80.

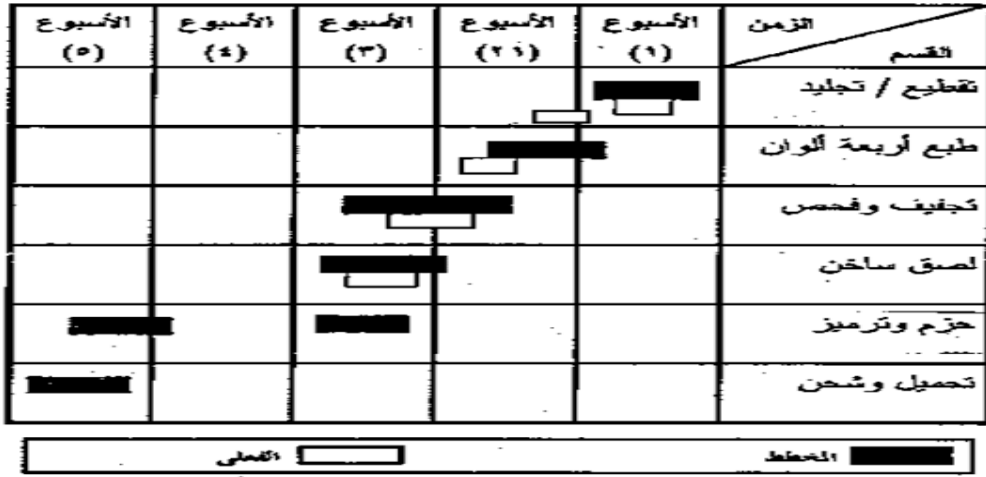
²- عبد السلام أبو قحف، (2009): إدارة الأعمال (مبدأ بنا المهارات)، الطبعة الثانية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ص52.

³- ضرار العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص64.

➤ قدم فكرة المهمة والعلو، إذ طور أنظمة المكافآت المحفزة للعاملين، حيث يتقاضى العامل أجرا إضافيا إذا أنجز المهمة المكلف بها (كمية الانتاج المطلوبة) وإذا فشل في تحقيق ذلك، فإنه يتقاضى الحد الأدنى للأجور المقررة لذلك اليوم، وفي هذا تأكيد على منح العاملين أجرا يوميا ثابتا مع الاهتمام بمكافأة أولئك الذين يحققون الكمية المطلوبة من الانتاج أو يتجاوزونها بإعطائهم أجورا إضافية.

➤ إهتم بالعنصر البشري وكان متعاطفا، من خلال احترام وتقدير الجوانب الانسانية للعاملين¹. ويوضح الشكل الموالي نموذجا لخريطة جانت التي تمثل تدفق سير العمل اعتمادا على عنصري العمل والزمن، وهي تعد بمثابة تقرير مختصر عن التقدم في العمل، وهو تقرير يسهل تتبعه من خلال توضيح مراحل العمل وتواريخ البدء والانتهاء في كل مرحلة من هذه المراحل².

الشكل رقم (07): خريطة جانت بالتطبيق على تجليد الكتب



المصدر: ثابت عبد الرحمان ادريس، (2005): إدارة الأعمال (نظريات ونماذج وتطبيقات)، دون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص 90.

5- الانتقادات الموجهة للإدارة العلمية: تتلخص أهم الانتقادات التي وجهت للإدارة العلمية في النقاط التالية:

- إجبار العاملين على السرعة في الانجاز بغض النظر عن كونهم طاقة بشرية بحاجة إلى الراحة.
- استغلال العاملين: حيث أن الزيادة في الانتاج ومردوديته لا نصيب للعاملين فيها بالرغم من الجهود المبذولة.
- غير مناسبة للمشاريع الصغيرة.
- ذات تكلفة عالية وخاصة فيما يتعلق بمستوى المواد والمعدات والآلات وظروف العمل.

¹- صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص 58.

²- ثابت عبد الرحمان ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 90.

II- نظرية العمليات الإدارية (التقسيم الإداري)

تنسب نظرية العمليات الإدارية إلى المهندس الفرنسي هنري فايول* (Henry Fayol) (1841-1925)، والذي أصبح فيما بعد رئيساً/مديراً لمجمع صناعة المعادن والمناجم في فرنسا، لقد كان مهتماً بالإدارة العليا بحكم وظيفته وعمله، وكتب العديد من المقالات عن الإدارة، وتوجّهها بكتابه المشهور الإدارة العامة والصناعية بالفرنسية 1916 والذي ترجم إلى الإنجليزية في عام 1930، وقد تميز عن تايلور في جانبين هاميين:

- اعتمد تايلور على الدراسة والتجربة العلمية، بينما اعتمد فايول على خبرته كمدير ممارس.
- ركز تايلور على تنظيم العمل على مستوى الورشة، بينما سعى فايول لتطوير نظرية عامة للإدارة، من خلال تطوير مبادئ تصلح لكل مدير في كل مستوى في جميع المنظمات والظروف¹.

ويمكن تلخيص أهم مساهمات فايول في النظرية الكلاسيكية للإدارة في الأعمال الرئيسية التالية:

- المبادئ العامة للإدارة.
- وظائف الإدارة.
- الأنشطة الرئيسية للمنظمة.
- الكفاءات الواجب توفرها في المديرين.

1- المبادئ العامة للإدارة عند فايول: أكد فايول أن مبادئ الإدارة مرنة، وليست جامدة، وقد وضع نتيجة بحوثه، وخبرته السابقة أربعة عشر مبدأ للإدارة، وهي:

- تقسيم العمل: وهو مبدأ التخصص الذي اعتبره الاقتصاديون عاملاً مهماً، وضرورياً لرفع الكفاءة في استخدام العمال، وهو يطبق على جميع الأعمال، سواء كانت إدارية أم فنية.
- خضوع المصالح الشخصية للمصالح العام: حيث لا بد أن تفضل مصلحة الجماعة على مصلحة الفرد، فإذا حدث تعارض فإن مهمة الإدارة أن توفق بينهما.
- السلطة والمسؤولية: حيث تتلازم كل منهما مع الأخرى وتتعاقد، والسلطة من وجهة نظره، جمع بين السلطة الرسمية والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء والخبرة...إلخ.
- النظام والتأديب: وهو احترام اللوائح، والنظام، والاتفاقيات، وإطاعة الأوامر، ويقتضي ذلك وجود مدراء أكفاء، وضع اتفاقيات عادلة وواضحة مع التطبيق العادل للجزاءات.

*- هنري فايول ولد في 29 جوان 1841 بمدينة إسطنبول، عاش في فرنسا حيث عمل كمهندس للتعيين، ثم عمل مديراً تنفيذياً لشركة صناعية صغيرة في فرنسا، ومن خلال عمله بها نال خبرته العملية التي قادته إلى النجاح في الإدارة الصناعية. عمل على تطوير منهج النظرية الإدارية، وقام بتوثيق ذلك في كتابه الشهير الإدارة العامة والصناعية عام 1916 توفي في 19 نوفمبر 1925.

لمزيد من المعلومات أنظر: ربيع حسين، (2017): كيف تدير مديرك "استراتيجيات التعامل مع المديرين"، الطبعة الأولى، دار الحلم للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 35.

¹- حسين حريم، (2010): مبادئ الإدارة الحديثة – النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة-، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص-ص 54-55.

- وحدة الأمر: ويقضي ذلك أن كل مجموعة من النشاط تبذل لتحقيق هدف واحد لا بد أن يكون لها خطة واحدة ورئيس واحد، ويطبق على أقسام المنظمة، بينما يطبق مبدأ وحدة الأمر على العاملين.
 - وحدة التوجيه: ويقضي ذلك أن كل مجموعة تبذل نشاط لتحقيق هدف واحد لا بد أن يكون لها خطة واحدة ورئيس واحد، ويطبق على أقسام المنظمة، بينما يطبق وحدة الأمر على العاملين.
 - المركزية واللامركزية: حيث تتركز السلطة حسب الظروف الخاصة بما يحقق أكبر مصلحة ممكنة¹.
 - مبدأ المكافأة والتعويض: أي تعويض الأفراد تعويضاً عادلاً سواء في أجورهم، أو باستخدام المكافآت، أو في تقسيم الأرباح، أو في مزايا عينية أخرى بحيث يحقق ذلك إرضاء كل من العاملين وأصحاب العمل.
 - مبدأ تدرج السلطة: أي تسلسل السلطة من أعلى الرتب إلى أدناها، بحيث يكون حجم السلطة أقل كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم الإداري، وهذا أمر ضروري لتأمين وحدة إصدار الأوامر في المنظمة.
 - مبدأ الترتيب والنظام: أي أن هناك مكان معين لكل شيء أو مكان معين لكل شخص، كما يجوز أن يكون كل شيء وكل شخص في مكانه الخاص به.
 - مبدأ المساواة: أي عدم تمييز الرؤساء في معاملتهم للمرؤوسين، حيث يحصل الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة والعدل.
 - مبدأ الاستقرار في العمل: يعني المحافظة على استمرار العاملين ذوي الإنتاجية العالية في المنظمة لمدة طويلة، لأن البحث عن عاملين جدد يترتب عنه إضافة من حيث الجهد والوقت والمال.
 - مبدأ المبادرة: على الرؤساء تحفيز مرؤوسهم وتشجيعهم على التفكير المتجدد والابتكار.
 - التعاون: يعني ضرورة العمل بروح الفريق انطلاقاً من شعار في الاتحاد قوة².
- 2- الأنشطة الرئيسية للمنظمة: قسم فايول أنشطة المنظمة الصناعية إلى ستة مجموعات أساسية³:
- الأنشطة الفنية: وتضم الإنتاج والصنع والتحويل.
 - الأنشطة التجارية: وتضم البيع والشراء والمبادلة.
 - الأنشطة المالية: وتختص بالبحث عن الاستخدام الأمثل لرأس المال وتعظيمه على الدوام من خلال تطوير الأنشطة السلعية والخدمية، وتنمية الموارد البشرية والمادية وما إلى ذلك.
 - أنشطة الأمن والحماية: والتي تختص بحماية الأشخاص والممتلكات والأجهزة والآلات والأبنية وغيرها من الموجودات الثابتة التابعة للمنظمة.
 - الأنشطة المحاسبية: وتتضمن إعداد الحسابات المالية وحسابات التكاليف والاحصائيات ذات العلاقة بالجانب المالي.

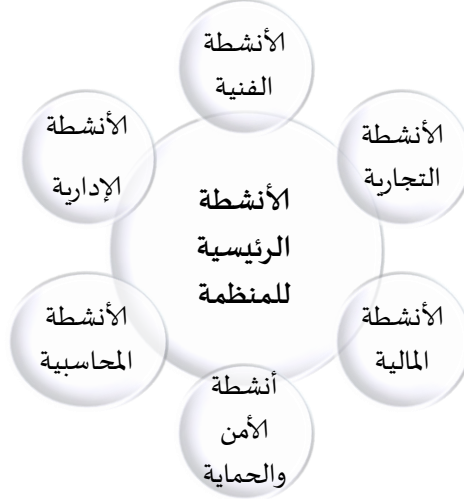
¹- جمال محمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص-ص 23-24.

²- محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص-ص 21-22.

³- سلمان زيدان، (2010): إدارة الخطر والتأمين، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 43.

➤ الأنشطة الإدارية: وتشمل وظائف الإدارة حسب فايول كل من التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة.

الشكل رقم (08): الأنشطة الرئيسية للمنظمة حسب هنري فايول



المصدر: من إعداد المؤلفة بناء على المعلومات السابقة.

3- وظائف الإدارة حسب فايول: حدد هنري فايول الوظائف الإدارية في خمس وظائف أساسية وعلى المديرين أن يقوموا بها، وهي¹:

➤ **وظيفة التخطيط:** ويشمل كل الأنشطة التي يقوم بها المدير والتي تنتهي بعمل خطة للعمل، ففي التخطيط على المدير أن يحدد الأهداف ويوضحها، وأن يقوم بدراسة التغيرات المستقبلية المتوقعة والتنبؤ بالمبيعات والموارد المادية والإنسانية لتكون الخطة كاملة ومنسجمة ومرتبطة مع توقعات الأحداث.

➤ **وظيفة التنظيم:** وهي تمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المدير من ناحية ترتيب الموارد الاقتصادية وتجميعها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف. وهي في هذا تشمل تحديد الآلات والمواد ونوعية العاملين ومواصفاتهم، وتنتهي بعمل الهيكل التنظيمي المقسم إلى أعمال وسلطات ومسؤوليات.

➤ **وظيفة الأمر:** ويقصد بها هنري فايول توجيه جهود المرؤوسين والعاملين في المنظمة. ولتحقيق هذا الأمر يجب على المدير أن يدرس ويعرف طبيعة كل شخص وعمله على حدى ونوعية الاتفاقات بينه وبين المنظمة، وكذلك يجب على المدير أن يكون لديه اتصال ذو اتجاهين مع مرؤوسيه وموظفيه إلى جانب تقييم الهيكل التنظيمي ومراجعته كل فترة من الزمن، وأن لا يتردد في تطبيق العقوبات اللازمة للمخالفين أو غير الراغبين في اتباع التعليمات.

➤ **وظيفة التنسيق:** ويرى فايول في هذا العمل الذي يوحد ويضع كل الجهود الخاصة بالعاملين في المنظمة بإطار واحد لتحقيق الهدف العام لها.

¹ حمدي فؤاد علي، (1981): التنظيم والإدارة الحديثة: الأصول العلمية والعملية، دون طبعة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ص-ص 38-40.

➤ وظيفة الرقابة: وهي العمل الذي يحاول أن يتأكد من أن المجهودات العملية متناسقة ومنسجمة مع الخطط الموضوعة.

وقد كان هنري فايول بكتاباتته عن مبادئ ووظائف الإدارة أول من حاول وضعها في إطار علمي، على الرغم من أن عمله كان ينقصه الكثير من ناحية الوضوح والتحليل والتركيز.

4- الكفاءات الواجب توفرها في المديرين: بين فايول أن العاملين في المجال الإداري يجب أن يتمتعوا بالكفاءات التالية:

- الكفاءات الجسدية؛
- الكفاءات العقلية؛
- الكفاءات الأخلاقية؛
- الكفاءات التربوية والاجتماعية؛
- الكفاءات الفنية؛
- الخبرة¹.

III- النظرية البيروقراطية

يعد عالم الاجتماع الألماني الشهير ماكس فيبر (Max Weber) * (1864- 1920) من أشهر مؤسسي المدرسة الاجتماعية في الإدارة. وقد كان اهتمامه منصباً على المنظمات كبيرة الحجم باعتبارها كيانات اجتماعية، وتسمى نظريته بالنظرية البيروقراطية. والبيروقراطية لدى ماكس فيبر هي ذلك النموذج المثالي للمنظمة فهي الأساس لبناء العقلانية في المجتمع وهذا هو سر استخدامها في التنظيمات الحكومية للفترة 1864-1920².

كلمة البيروقراطية Bureaucracy مركبة من شقين الأول (Bureau) وتعني المكتب، أما الثاني (Cracy) وتعني القوة وكلاهما يعني قوة المكتب، أو سلطة المكتب.

ويرى فيبر ضرورة وجود نظام صارم للقواعد والاجراءات داخل المنشآت، وضرورة وجود هيكل اداري يحدد المسؤوليات والسلطات للوظائف، ويحدد سبل التنسيق والتكامل بينهما للحيلولة دون التداخل أو الازدواجية في المهام أو الصلاحيات³.

وفي دراسته وتحليله لتطور المجتمعات ميّز فيبر بين ثلاثة أنواع من السلطة:

¹- مصطفى يوسف كافي، سمير أحمد حمودة وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة- مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 53.

* - ولد ماكس فيبر في 21 أبريل 1864 في مدينة إربرفورت بألمانيا، في عائلة كبيرة تحوي صناعيين مختصين بالنسيج بالإضافة إلى مؤلفين وأساتذة جامعيين. شغف بالتاريخ والفلسفة، وواصل دراسته في كلية الحقوق والاقتصاد، وحضر أطروحة جامعية عن المجتمعات التجارية في القرون الوسطى. وانطلاقاً من ذلك الوقت بدأ الجميع ينظر إليه كأحد كبار علماء الاجتماع، ثم عين كأستاذ في جامعة فريبورج عام 1894، وجامعة هيدلبرج عام 1996 حيث درس الاقتصاد السياسي لمزيد من المعلومات أنظر: طاهر حسو الزبياري، (2016): النظرية السوسيولوجية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار البيروني للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص145.

²- علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 107.

³- محمد يوسف القاضي، (2015): السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الأكاديمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص49.

➤ السلطة التقليدية: وتستند هذه السلطة إلى التقاليد والأعراف والمكانة والمركز والحسب والنسب، ولا تعتمد على معايير موضوعية ذات علاقة بالأداء والكفاءة أو القدرات؛

➤ السلطة الشخصية: وتعتمد على خصائص أو سمات الفرد؛

➤ السلطة القانونية العقلانية: وتستند إلى القانون وأسس وقواعد موضوعية منطقية، تسري على جميع العاملين في المنظمة¹.

1- خصائص النظرية البيروقراطية: تتمثل خصائص النظرية البيروقراطية في النقاط التالية:

➤ عدم التحيز: إن جميع القوانين واللوائح يجب أن تنفذ بطريقة غير شخصية على اعتبار أن خدمة المتعاملين مع المنظمة هي الهدف الأساسي لها.

➤ تقسيم الأعمال وتنميطها: يجب أن تقسم الأعمال وأن تُنمط حسب الاختصاصات. ولكي يتم إنجاز هذا التقسيم لا بد من تحليل الأعمال إلى عناصرها كما يجب أن توضع معايير لتقدير مدى كفاية إنجاز كل جزء من الأجزاء التي تم تقسيم الأعمال إليها وفعاليتها دون اعتبار للشخص الذي يقوم بالعمل ويقلل من الحاجة إلى أشخاص معينين ويحد ذاتهم لإنجاز العمل لأن التركيز هنا ينصب على الوظيفة لا على الموظف.

➤ تدرج الوظائف في مستويات السلطة: إن الوظائف ليست مقسمة حسب الاختصاصات فحسب، وإنما هي مدرجة حسب سلم خاص للسلطات، حيث يأخذ الهيكل التنظيمي للمنظمة شكل هرم تتولى الوظائف التي في قمته رسم السياسات ووضع الأهداف والتي في وسطه وضع القرارات المتعلقة بكيفية تنفيذ الأهداف ووضع السياسات موضع التنفيذ وفي قاعدته يتم تنفيذ الإجراءات والأعمال التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف وهذا يسهل عملية تحديد السلطات ويسهل التنسيق والتعاون كما هناك خارطة لعلاقات الوظائف بعضها ببعض في التنظيم البيروقراطي².

➤ القواعد والتعليمات والتوجيهات: تدل القواعد والتعليمات بشكل دقيق على ماهية الوظيفة وعلى من هم الرؤساء والمرؤوسون بالنسبة لكل وظيفة من الوظائف وكيفية أداء تلك الوظيفة.

ومن الفوائد التي تنتج عن وضع الأنظمة والقواعد والتعليمات والتوجيهات مايلي:

❖ الوحدة وعدم التباين والانسجامية في أداء الأعمال؛

❖ عدم التحيز في المعاملة؛

❖ حماية المرؤوسين من تعسف المدير.

➤ التدوين الكتابي: لا تقر البيروقراطية إلا بما هو مكتوب ومدون ومختوم ومصادق عليه، ويتم الاحتفاظ بالأوراق والمعاملات والمستندات في أرشيف خاص لا مجال للتلاعب فيه أو تجاوزه تحت أي ظرف³.

➤ نظام اجراءات للتعامل مع مواقف العمل: يتطلب ذلك وضع هذه الاجراءات على أساس الاختبارات الزمنية لإنجاز العمل والقابلية للتطبيق بشكل متساو.

¹- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، مرجع سبق ذكره، ص-ص 57-58.

²- سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 60.

³- بشير العلاق، (2008): الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص-ص

- العلاقات المجردة بين الموظفين: يجب منح المكافآت والرواتب على أساس الكفاءة في العمل وليس على أساس محاباة الأقارب أو العلاقات الأسرية.
- اختبار الموظفين وترقيتهم على أساس الكفاءة والجدارة الفنية: يجب حماية الموظفين ضد الفصل التعسفي ويجب أن يتوافق نظام الترقيات مع الأسبقية¹.
- 2- الجوانب الإيجابية في نظرية ماكس فيبر في التنظيم البيروقراطي: تتمثل الجوانب الإيجابية في نظرية ماكس فيبر في التنظيم البيروقراطي بما يلي²:
- الاعتماد على الرشد والعقلانية من خلال مجموعة من الضوابط والمعايير لتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة.
- تنظيم ماكس فيبر ينطبق على التنظيمات الحكومية الكبيرة والضخمة الملتزمة بالقوانين والقواعد والأنظمة.
- صفات التسلسل السلطوي الرئاسي والاستمرارية والاستقرار والدقة جعلت تنظيم ماكس فيبر يتقدم على ما عداه من التنظيمات الإدارية.
- عدم خضوع المراكز الوظيفية وشاغلها في التنظيم الإداري البيروقراطي للضغوط السياسية وأطماع السياسيين وطموحاتهم، نظرا لتمسك هذا التنظيم بالقانون واللوائح والقواعد والأنظمة.
- العمل على حماية الموظفين العاملين في المؤسسات والتنظيمات الحكومية عند الضغط عليهم من قبل القيادات السياسية.
- عدم حدوث تغييرات جوهرية في التنظيم البيروقراطي نظرا لما يتمتع به من استقرار واستمرارية، وذلك مهما حدث من تغييرات في نظام الدولة أو الفكر السياسي.
- 3- الانتقادات الموجهة إلى نظرية ماكس فيبر في التنظيم البيروقراطي: تعرضت النظرية البيروقراطية إلى الكثير من الانتقادات من قبل العديد من الباحثين حيث أن الوضع المثالي لهذه النظرية يواجهه العديد من المشاكل أثناء التطبيق العملي، ومن أهم الانتقادات التي وجهت لها:
- اهمالها الفرد ومعاملته على أنه آلة واغفالها لطبيعته الانسانية والاجتماعية، الأمر الذي قد يؤدي إلى خفض كفاءة الأداء وبالتالي انخفاض الانتاج في المنظمة؛
- اعتماد التنظيم البيروقراطي المشدد على القواعد والاجراءات المتبعة لديهم يؤدي إلى نتائج غير متوقعة.
- حيث أن التزام أعضاء التنظيم وتقييدهم بالقواعد الرسمية يؤدي بشكل أوتوماتيكي إلى جمود في السلوك الذي من شأنه أن يؤدي إلى بعض المشكلات بين العاملين في المنظمة أو المتعاملين معها؛

¹- زيد منير عبوي، (2005): مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 22.

²- فاطمة بدر، معاذ الصباغ، (2020): أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا، ص 14.

- التركيز على تطبيق مبدأ الرقابة والاشراف الدقيق قد يؤدي إلى زيادة احتمال الانحراف على القواعد والتعليمات، وبالتالي خلق المزيد من الرقابة والاشراف يعقها المزيد من النتائج غير المتوقعة، وفي النهاية يؤدي ذلك إلى انخفاض الكفاءة¹؛
- يتجاهل التنظيم البيروقراطي الاعتبارات الخارجية والتغيرات البيئية، لأن نجاح المنظمة لا يعتمد فقط على العوامل الداخلية، بل يجب أن يتكيف ويتفاعل مع البيئة التي يعيش فيها؛
- تحويل الوسائل (تطبيق القوانين والأنظمة) إلى غايات؛
- توجيه العاملين نحو إنجاز الحد الأدنى من الأداء الذي تحدده القوانين ولا يجوز التقليل منه، والذي يتناسب مع الأجر المدفوع لهم؛
- إن بعض القوانين المبنية عليها نظرية التنظيم قد تساعد على الإهمال وانخفاض الكفاءات مثل مبدأ الترقية بالأقدمية؛
- تركيز اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا وعدم مشاركة المستويات الأدنى بمناقشتها وإبداء الرأي في خطط وسياسات المشروع².

IV- تقييم المدرسة الكلاسيكية

- على الرغم من المساهمات الكبيرة للمدرسة الكلاسيكية في مجال الإدارة، إلا أنها لم تسلم من الانتقادات والتي من بينها:
- 1- النظرة المحدودة للعنصر البشري واعتبار الإنسان كآلة يمكن التحكم فيه، كما يمكن استبداله بغيره أو الاستغناء عنه نهائياً؛
 - 2- النظر للعنصر البشري على أنه كائن اقتصادي يسعى دائماً وراء المادة ومحاولة التأثير فيه من خلال نظام الأجور والحوافز؛
 - 3- اعتبار التنظيم مغلق وإهمال متغيرات البيئة الخارجية رغم التأثير الكبير الذي تمارسه على سلوك العامل وإنتاجيته وعلى المنظمة ككل؛
 - 4- الاعتقاد بوضوح الأهداف وروتينية الأعمال مما يؤدي إلى كبت روح المبادرة والإبداع لدى العامل؛
 - 5- وجود عدد من التناقضات في المبادئ التي جاءت بها المدرسة الكلاسيكية³.

¹- هنزي أنطوان سميث، تعريب علاء أحمد سمور، (2009): تكنولوجيا إدارة المشروعات الهندسية والمقاولات، دون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 68.

²- فاطمة بدر، معاذ الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 15.

³- وفاء رايس، (2016): نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص-ص 20-21.

رابعاً- مدرسة العلاقات الإنسانية

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل على النظرية الكلاسيكية في الإدارة، حيث ركزت على الجانب الإنساني واعتبرته أساس العمل الإداري والمساهم الأول في تحقيق أهداف المنظمة، وقد ظهرت هذه النظرية وتطورت نتيجة مجموعة من الأبحاث التي قام بها روادها وفي مقدمتهم: إلتون مايو، ماري فولت، شيلستر برنارد. وتعني العلاقات الإنسانية كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين وخلق جو عمل يحفزهم على الأداء الجيد والتعاون في سبيل الحصول على نتائج أفضل، مما يترتب عنه إشباع رغباتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية¹. وقد ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية نتيجة عدة أسباب أهمها:

➤ تزايد القوة التي تتمتع بها الاتحادات العمالية، وفسر البعض حدوث ذلك بأنه دلالة على فشل أصحاب المصانع في تطوير العلاقات الإنسانية في مصانعهم؛

➤ تحسن الأوضاع المادية والثقافية للعامل، وذلك ساهم في مطالبته بمزيد من المشاركة في اتخاذ القرار داخل المنظمة التي يعمل بها العامل؛

➤ تطور ما يسمى بالمسؤولية الاجتماعية لأصحاب العمل تجاه المجتمع؛

➤ زيادة المشكلات داخل المنظمة بسبب زيادة حجم العمل وبالتالي زيادة حجم التنظيم الإداري، فظهرت التخصصات الدقيقة وذلك ساعد على ظهور مشكلات بين الفئات المهنية ذات التخصصات المختلفة².

I- نظرية إلتون مايو

يعتبر إلتون مايو* "Elton Mayo" (1880-1949) رائد نظرية العلاقات الإنسانية، إذ اهتم بدراسة الإدارة من حيث تأثيرها على العاملين، وقد عارض آراء تايلور التي تنص على أن الحافز المادي والاقتصادي هو أهم حوافز الإنتاج.

1- فحوى تجارب إلتون مايو: قام "إلتون مايو" بمجموعة من التجارب خلال المدة (1927-1932) في شركة وسترن إلكتريك في مصنع هاوثورن (Hawthorne) في الولايات المتحدة الأمريكية³ مع فريق من معاونيه، وتتعلق هذه التجارب بدراسة أهمية العلاقات الإنسانية في تحقيق إنتاجية عالية في بداية القرن العشرين والوصول إلى العلاقة التي تربط

¹- طارق إلياس، (2020): الإدارة المؤسسية وشخصية القائد، دون طبعة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، ص 30.

²- موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك، (2012): أساسيات الإدارة الحديثة، الطبعة الثالثة، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص-ص 57-58.

*- التون مايو هو عالم نفس أمريكي اهتم بالدراسات الاجتماعية، ودراسات في تطوير العامل الإنساني في الصناعة، ولد في أستراليا ودرس في جامعتها، ثم عمل بالتدريس في الولايات المتحدة بجامعة بنسلفانيا قبل أن يسي أساتذا في قسم البحوث الصناعية بمدرسة الأعمال والإدارة بجامعة هارفورد وأصبح مديراً لها. ومن أعماله العلمية كتابان أساسيان هما "المشكلات الإنسانية لحضارة صناعية" و"المشكلات الاجتماعية لحضارة صناعية" من: عزيزة فوال بابتي، (دون سنة نشر): موسوعة الأعلام (العرب والمسلمين والعالميين)، الجزء الرابع، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ص 122.

³- محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، (2014): ميادئ علم الإدارة الحديثة، دون طبعة، دار ابن العربي، بغداد، العراق، ص 22.

بين ظروف العمل المادية وإنتاجية العاملين¹. وقد ركزوا اهتماماتهم على مجموعة من العوامل من خلال التجارب الآتية:

➤ تجربة الإضاءة: الهدف من التجربة قياس أثر الإضاءة على الإنتاجية واستمرت التجربة لمدة عامين ونصف². حيث قام الباحثون باختيار مجموعتين إحداهما تجريبية والأخرى ضابطة، وعملوا على إدخال تحسينات في ظروف الإضاءة بالنسبة للمجموعة التجريبية وحدها غير أنهم لاحظوا أن معدل الإنتاج قد ارتفع في المجموعتين، فاستنتجوا أن هناك عاملاً غير الإضاءة أدى إلى زيادة الإنتاج.

➤ تجارب أخرى للعوامل غير المادية: بدأ مايو دراسته بالبحث عن تأثير التعب على الإنتاجية حيث تم عزل ست عمال في غرفة خاصة وتم ترتيب عملهم بحيث يحصلوا على فترات راحة متباينة، وكذلك أسابيع العمل كانت ذات فترات مختلفة، وعند قياس إنتاجيتهم بشكل مستمر وجد أن هناك تحسن في الإنتاجية ولكن دون وجود علاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية. فقد زادت إنتاجية العمال موضع الاختبار بصرف النظر عن التغييرات في ظروف العمل المادية. من هذه التجربة استنتج مايو وفريقه أن هناك عوامل أخرى تفسر هذه الزيادة في الإنتاجية تم تلخيصها بعاملين أساسيين هما:

✓ المناخ الجماعي: الذي نشأ داخل غرفة الاختبار، حيث أقام العمال علاقات اجتماعية جيدة مع بعضهم البعض وظهور الرغبة نحو أداء عمل جيد.

✓ الإشراف المشترك: حيث تم إشعار العمال داخل غرفة الاختبار بأهميتهم من خلال تزويدهم بمزيد من المعلومات واستشارتهم بشكل متكرر للتعرف على آرائهم فيما يتم اتخاذه. كل هذه الظروف لم تكن متاحة لهم في ظروف عملهم العادية³.

2- نتائج تجارب إلتون مايو: تتلخص أهم النتائج التي توصل إليها إلتون مايو من خلال تجاربه في⁴:

➤ أن المنظمة نظام اجتماعي، بالإضافة إلى كونها نظام إداري، وأن هذا النظام الاجتماعي يحدد أدوار ومعايير لسلوك الفرد قد تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنشأة.

➤ لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل حوافز اقتصادية فقط فالحوافز المعنوية لها دورها أيضاً في إثارة دوافع الأفراد.

➤ تلعب الجماعة غير الرسمية في المنظمة دوراً بارزاً في تحديد اتجاهات الأفراد وأدائهم.

➤ يجب التركيز على اتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط للقيادة الإدارية.

➤ ربطت حركة العلاقات الإنسانية بشكل عام بين رضى الفرد العامل وإنتاجيته، كما ركزت على نظام فعال للتواصل بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات.

¹- طارق إلياس، مرجع سبق ذكره، ص33.

²- André Boyer, Gérard Hirigoyen, Jacques Thépot et autres, (2005): **Les fondamentaux de l'entreprise: Marketing, Production, Finance, Ressources Humains, Stratégie**, 3^e édition, Paris, France, 2005, p 200.

³- عمر محمد درة، (2009): **مدخل إلى الإدارة**، دون طبعة، مركز إيبلا للعلوم السياحية والفندقية، حلب، سوريا، ص 133.

⁴- كامل بربر، (2008): **الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين**، الطبعة الثانية، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، ص39.

- يحتاج مديرو المؤسسات إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجاتهم إلى مهارات فنية.
- يمكن تحفيز العاملين في المنظمة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

II- نظرية ماري باركر فوليت:

- ماري فوليت (Mary. P. Follett) (1868- 1930) هي فيلسوفة اجتماعية من الولايات المتحدة الأمريكية، وصاحبة كتاب المنظمة الديناميكية الذي صدر عام 1942، وتوصلت إلى:
- التركيز على العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي، حيث أن طاقات الفرد الكامنة تنطلق عبر العمل الجماعي، فمن خلال العلاقات مع الآخرين يستطيع الفرد أن يبدع ويبتكر أكثر؛
 - بيئة المنظمة بجميع عواملها وقواها ومتغيراتها تؤثر على تفاعل الجماعات معا؛
 - المنظمة هي جماعة كبيرة وعلى مديرها أن يعتمد على خبرته ومهارته في القيام بدوره أكثر من اللوائح الرسمية والسلطات والصلاحيات في تعامله مع مرؤوسيه¹؛
 - القوة والسلطة، عارضت فوليت الدور التقليدي البيروقراطي الرسمي للسلطة، فالقوة هي القدرة على الإنجاز، بينما السلطة هي حق الفرد أيًا كان مركزه التنظيمي في ممارسة هذه القوة؛
 - نادت فوليت بتطبيق مبدأ القوة المشتركة بدلا من القوة المتسلطة، وبنظرها فإن تحقيق أعلى درجات الكفاءة في العمل، إنما يتم عن طريق تكامل الأنشطة، وهنا تبرز فلسفة فوليت فيما يتعلق بالسلطة، فالتكامل بالأنشطة سببا لتفويض السلطة خاصة مع كبر حجم المؤسسات وازدياد الحاجة إلى الخبرات المتخصصة للتعاطي مع الأنشطة المتكاملة، وبالتالي يتقلص مفهوم السلطة المركزية أو التسلطية؛
 - بالنسبة لفوليت مفهوم السلطة المركزية مسألة ضرورية ولكن يجب تركيزها على الوظائف الأساسية مثل التخطيط واعتماد الخطط التي يقدمها المرؤوسون؛
 - فيما يتعلق بمبدأ إصدار الأوامر ركزت فوليت على الناحية السيكلوجية لأسلوب تطبيق هذا المبدأ، خاصة فيما يتعلق بردات الفعل السيكلوجية للفرد عند تلقي الأوامر، فنهت إلى أن الأوامر المتسلطة يقابلها مقاومة من الأفراد، وبالتالي يمكن السيطرة على المواقف عن طريق الإقناع والاقتناع، بمعنى آخر تغليف الأوامر بالنواحي السلوكية والإنسانية²؛
 - تطرقت فوليت إلى أنه يمكن حل كل الصراعات التي تنشأ داخل المؤسسات بطريقة مرضية للجميع³، فرأت أنه أمر طبيعي أن تظهر الصراعات في المنظمة، ولكن الأمر غير الطبيعي أن يتم إدارة هذه الصراعات بالطريقة التي تحقق أهداف الأطراف المعنية بالصراع⁴.

¹- علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العززي، مرجع سبق ذكره، ص 144.

²- كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص-ص 41-42.

³- André Boyer, Gérard Hirigoyen, Jacques Thépot et autres, op.cit, p 195.

⁴- كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 42.

III- نظرية شيلستر برنارد

شيلستر برنارد (Chester Bernard) (1961- 1986) اقتصادي أمريكي، نظر إلى المنظمة باعتبارها نظام اجتماعي تعاوني، وأكد على أن التعاون هو الوسيلة الرئيسية لتحقيق النجاح للفرد والمنظمة على السواء، فالمنظمة تتكون من أنشطة وأفراد يجب إبقاؤهم في حالة توازن، وأن الاهتمام بأحدهما فقط دون الآخر لن يمكن النظام من تحقيق نتائج مثلى.

ومن الأفكار الهامة التي اهتم بها برنارد هي مبدأ قبول السلطة، فبدلاً من الإقرار بأن السلطة تنساب من الأعلى إلى الأسفل، فإن للعامل إرادة حرة في اختيار قبول أو رفض أوامر الإدارة، كما أدخل دور التنظيم غير الرسمي في نظرية المنظمة¹.

نوه شيلستر عام 1938 إلى أن وظيفة المدير التنفيذية في المنظمة يجب أن تكون شاملة من خلال تغطية النقاط التالية:

- تحديد غرض المنظمة: فهم واستيعاب المدير لأهداف المنظمة وإدراك قضية التمييز بين مصلحتها العامة ومصالح العاملين الشخصية؛
- تأمين التعاون بين العاملين: اهتمام المدراء بتحقيق التعاون بين الأفراد عبر المشاركة في اتخاذ القرار واستخدام الحوافز وصولاً لتعزيز الانتماء للمنظمة؛
- تطوير منظومة الاتصالات: تسهيل ممارسة الاتصال والتفاعل بين الإدارات والعاملين لضمان توجيه الموارد بالاتجاه الصحيح²؛
- التنظيم الرسمي وغير الرسمي: وهذان التنظيمان موجودان داخل المنظمة الإدارية، ولهذا فلا بد من الاعتراف بالتنظيم غير الرسمي وعدم معاداته، الأمر الذي سينتج عنه فائدة إدارية وهي الاستفادة القصوى من إمكانيات المنظمة البشرية وتوجيهها نحو خدمة المنظمة الإدارية³.

IV- تقييم مدرسة العلاقات الإنسانية

أثارت مدرسة العلاقات الإنسانية الكثير من الاهتمام من قبل المهتمين بإدارة المنظمات كونها سلطت الضوء على أهم النقاط التي أهملتها المدرسة الكلاسيكية، إلا أنها رغم ذلك لم تسلم من الانتقادات.

- 1- مزايا مدرسة العلاقات الإنسانية: تتمثل أهم هذه المزايا في النقاط التالية:
 - إنّ ما يؤثر في الإنتاجية ليست النواحي المادية والأجر فقط بل هناك عوامل أخرى⁴.
 - أهم المتغيرات التي تؤثر في حياة الفرد هي النواحي الاجتماعية والإنسانية في العمل.

¹- حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، مرجع سبق ذكره، ص 27.

²- سعد علي حمود العززي، (2020): إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 20.

³- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 40.

⁴- نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 82.

2- الإنتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية: رغم المساهمات الكبرى للمدرسة إلا أنها تعرضت إلى مجموعة من الإنتقادات التي لم تجعل منها نظرية متكاملة وشاملة للإدارة وأهمها:

➤ التركيز على العنصر البشري وإهمال باقي العناصر الأخرى في البيئة التنظيمية مثل الهيكل، العوامل المادية، التكنولوجيا وغيرها من العوامل؛

➤ النظر إلى المنظمة باعتبارها عائلة سعيدة وإغفال حقيقة وجود صراعات وخلافات داخل التنظيم؛

➤ التركيز على الحوافز المعنوية وإغفال أثر الحوافز المادية في تشجيع الأفراد على العمل وتحقيق الأهداف؛

➤ نظرت العلاقات الإنسانية مثلها مثل الاتجاه الكلاسيكي للمنظمة باعتبارها نظاما مغلقا يتوقف أداءه على

أداء عناصره الداخلية دون وجود تأثير لعناصر البيئة الخارجية؛

➤ تركيز النظرية على المستويات التشغيلية في التنظيم أكثر من المستويات الوسطى نحو العليا.

ويوضح الجدول الموالي أهم نقاط التشابه والاختلاف بين كل من المدرستين التقليدية والعلاقات الإنسانية.

الجدول رقم (04): الفرق بين المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية

| مدرسة العلاقات الإنسانية | المدرسة التقليدية | |
|--|---------------------------|--------------------------|
| نقاط التشابه | | |
| | وجود نوع مثالي من التنظيم | التنسيق |
| | تحسين الإنتاجية والأداء | الهدف |
| نقاط الاختلاف | | |
| إدارة تشاركية، ديمقراطية | إدارة سلطوية، أوتوقراطية | نوع الإدارة |
| لا مركزية | مركزية | اتخاذ القرارات |
| الأفراد | الإنتاجية، المهام | التركيز على |
| مرنة وغير رسمية | صارمة ورسمية | نوع الرقابة |
| تعزير الروابط الاجتماعية كطريقة للازدهار | عدم التحفيز، غير مغري | مواقف الأفراد تجاه العمل |
| المعنوية | مادية (المال) | عوامل التحفيز |
| الاثراء الوظيفي | قوي | التخصص |
| الجماعة | الفرد | مستوى التحليل |
| توسيع قاعدة المشاركة | مسؤولية الإدارة فقط | اتخاذ القرارات |
| رسمي وغير رسمي | رسمي | نوع التنظيم |
| القيادة غير الرسمية | سلطة قانونية عقلانية | طبيعة السلطة |
| الدعم | التوجيه | دور المدير |
| تفاؤلية | تشاؤمية | النظرة للإنسان |

المصدر: أنظر كل من:

- صهيب كمال الأغا، محمود عبد المجيد عساف، (2010): الإدارة والتخطيط التربوي - نماذج وتطبيقات عملية، الطبعة الأولى، الجنادرية، عمان، الأردن، ص 29.

- John R. Shermerhorn, David S. Chappell, Adaptation Française: Jocelyn Lambert, (2002): **Principes de management**, Edition de Aenouveau Pédagogique, Québec, Canada, p35.

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

خامسا- المدرسة السلوكية

ركزت هذه المدرسة على دراسة سلوك الفرد من خلال معرفة الدوافع الداخلية التي تحدد سلوكه في اتجاه معين، كما نظرت إلى الإنسان باعتباره أكثر تعقيدا من كونه "إنسان اقتصادي" كما افترضت المدرسة الكلاسيكية، ومن كونه "كائن اجتماعي" كما رأت حركة العلاقات الإنسانية، فهي تركز على دراسة طبيعة العمل نفسه الذي يقوم به الفرد وإلى أي مدى يلبي حاجة الفرد إلى استغلال إمكانياته وقدراته ومهاراته¹.

وقد اعتمدت المدرسة السلوكية على ثلاث مداخل أساسية هي²:

- مدخل علم النفس التنظيمي: والذي يركز على دراسة سلوك الإنسان في المنظمة، ويبحث في أثر الفرد على المنظمة، كما يبحث أيضا في أثر المنظمة على سلوك الفرد والجماعة.
- مدخل علم الاجتماع: ويهتم بدراسة الإنسان في علاقته بالبيئة التي تحيط به بعنصرها الإنساني والطبيعي. كما يركز على دراسة العلاقات الاجتماعية وتحليلها وتركيب البيئة الاجتماعية المؤثرة في السلوك الإنساني.
- مدخل علم الإنسان: والذي يدرس أنماط السلوك البشري المكتسبة السائدة في المجتمع، مع تحديد كافة مظاهر الحضارة المميزة لهذا السلوك، كما يدرس الفرد ككائن حي له أصول وفروع وسلالات، وله خصائص طبيعية في تكوينه وتطوره تميزه عن بقية الكائنات الحية.

I- نظرية x و y لدوجلاس ماك جريجور

أصدر الأستاذ دوغلاس ماك جريجور "Douglas McGregor" خلال عام 1964 كتابه تحت عنوان "الجانب الإنساني في المنظمة"، تكلم فيه عن اتجاهين متناقضين هما نظرية X و Y.

1- النظرية التقليدية (نظرية X): تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات عن حقيقة النفس البشرية ومحددات السلوك كالاتي:

- الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل؛
- الإنسان بطبعه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل؛
- يفضل الإنسان دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يعمل؛
- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل أي أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب أو الحرمان وليس حبا في العمل؛
- لا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان حين يعمل حيث لا يؤتمن الفرد على شيء عام دون متابعة وإشراف؛

¹- ختام عبد الرحيم السحيمات، مرجع سبق ذكره، ص-ص 48-49.

²- ضرار العتيبي، نضال الحوارية وآخر، مرجع سبق ذكره، ص 68.

➤ الأجر والمزايا المادية هي أهم حوافز العمل، أي أنّ الفرد على استعداد للتضحية بأي شيء في سبيل الحصول على مزيد من الأجر والمزايا المادية الأخرى¹.

المدير الذي يتبنى نظرية X في نمطه القيادي يميل دائما ليكون ديكتاتوريا وموجها بالرقابة الصارمة. وصاحب نظرية تشاؤمية نحو طبيعة العنصر البشري، ولا يمكن أن يثق فيه الآخرون².

2- النظرية (Y): تقوم هذه النظرية على مجموعة أخرى من الافتراضات التي تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني كما يلي:

➤ يعمل الإنسان لإشباع الحاجات الأساسية والأمنية والانتماء والحاجة إلى التقدير والحاجة إلى تحقيق الذات؛

➤ يحب الإنسان العمل كحبه إلى اللعب والراحة؛

➤ لا يعمل الإنسان تحت الرقابة المباشرة فقط، لكنه يمكن أن يعمل أفضل في ظل الرقابة الذاتية؛

➤ يسعى الإنسان إلى تحمل المسؤولية والمخاطرة؛

➤ يتمتع الإنسان بالقدرة على المبادأة والإبداع وينبغي مكافأته³.

المدير الذي يتبنى نظرية Y في نمطه القيادي فإنه يميل غالبا إلى النظرة التفاؤلية لمروسيه، ويمكن وصفه بأنه مدير ديموقراطي يحفز الآخرين للعمل ويمنحهم الفرصة لتوجيه أنفسهم ذاتيا ورقابة أنفسهم، ويوفر لهم مناخ الابتكار والإبداع، ويثق في قدراتهم على تحمل المسؤولية وتحقيق أهداف المنظمة⁴.

II- نظرية الحاجات الإنسانية

نشر عالم النفس الأمريكي ابراهام ماسلو* (Abraham Maslow) سنة 1943 نظريته المعروفة بـ "هرمية الحاجات الإنسانية"⁵. ويرى ماسلو بأن السعي إلى إشباع الحاجات الإنسانية غير المشبعة تماما هو الدافع وراء سلوك الفرد، فالدافع هو المحدد المهم لسلوك الفرد. وهذا الدافع هو السعي بجهد لإشباع حاجة معينة ضمن تسلسل ورودها في ترتيب أو هرمية حاجاته. فالحاجات التي تأتي في المقدمة من هذه الهرمية يجب إشباعها أولا ثم على الأقل إشباعها إلى حد ما قبل أن تبرز حاجات أعلى من الأولى وتتطلب إشباعها. ليكون ذلك محددًا مهما لسلوك الفرد.

ويقوم تفسير ماسلو للدافع وراء السلوك للفرد على دعامين أساسيين:

➤ الفرد إنسان راغب وتعتمد حاجاته على ما هو لديه فعلا، فالحاجة غير المشبعة تؤثر في بناء سلوكه، وهكذا

تصبح الحاجة المشبعة لا تشكل دافعا لسلوك الفرد؛

¹- رضا اسماعيل البسيوني، (2008): إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة، القاهرة، مصر، ص 100.

²- ثابت عبد الرحمن بي ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 109.

³- رومان مفيد بوظو، (2014): أساسيات الإدارة الفندقية الحديثة، دون طبعة، شركة الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، ص 99.

⁴- ثابت بن عبد الرحمن بن ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 109.

*- ولد إبراهيم ماسلو في 1 أبريل 1908 بالولايات المتحدة الأمريكية، بدأ بدراسة القانون بالجامعة، ثم درس الآداب في جامعة وسكنس أين حصل على الماجستير في الآداب عام 1931، والدكتوراه في الفلسفة عام 1934، وقام بصياغة نظرية متميزة في علم النفس.

لمزيد من المعلومات أنظر: ربيع حسين، مرجع سبق ذكره، ص 38.

⁵- صبيح جبر العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

➤ يمكن ترتيب حاجات الفرد بهرمية معينة: فعند اشباع إحداها تبرز التي تليها مؤثرة في سلوك الفرد بهدف إشباعها¹.

1- ترتيب الحاجات الإنسانية حسب ماسلو: قسم ماسلو الحاجات الإنسانية ورتبها كما يلي:

➤ الحاجات الفسيولوجية أو الجسمانية: وتهدف هذه الحاجات إلى المحافظة على حياة الانسان وبقائه، ومن هذه الحاجات على سبيل المثال لا الحصر حاجة الانسان إلى الماء وإلى الطعام وإلى الراحة وإلى النوم... الخ، وتحتل هذه الحاجات عادة سلم الأولويات وقاعدتها الرئيسية في هرمية ماسلو؛

➤ حاجات الأمن والأمان: إن حاجات الأمن تتلخص في توفير العناصر المادية التي تحمي الانسان من الضرر المادي والمعنوي عليه وعلى ذويه ومن يحب وحماية كل ما لديه في الحياة. وبناء على اقتناع الانسان بما يشبع له من حاجات الأمن يتولد لديه شعور بالاستقرار والاطمئنان وهو ما يسمى بحاجات الأمن وهي حاجات نسبية يحتاجها الانسان للحفاظ على سلوكه وتوازنه الطبيعي ومثال ذلك القوانين والأنظمة والتعليمات والاجراءات التي تمنع اعتداء الأفراد على بعضهم².

➤ الحاجات الاجتماعية: والتي تركز على الشعور بالانتماء لمجموعة، كالتفاهم مع زملاء العمل، الوصول إلى المعلومات وإمكانية التعبير³.

➤ الحاجة إلى الاحترام والتقدير: وهي حاجات الانسان وورغبته في تكوين صورة إيجابية عن نفسه واعتراف الآخرين به وبأهميته بين الناس، ويرى ماسلو أن هذه الحاجات يمكن تقسيمها إلى نوعين: الأول يتمثل في الرغبة في القوة والرغبة في الانجاز والرغبة في الاستقلال والحرية، والثاني يتمثل في الرغبة في السمعة الحسنة وكسب احترام الغير والمكانة الاجتماعية واعتراف الآخرين وكذلك التقدير، ويعتقد ماسلو أن اشباع الحاجة إلى الاحترام يقود إلى الشعور بالثقة بالنفس والقوة والاحساس بالأهمية والضرورة في هذا العالم.

➤ الحاجة إلى تحقيق الذات: تأتي الحاجة إلى تحقيق الذات بعد أن يتم اشباع الحاجات السابقة، وهذه الحاجة تظهر رغبة الفرد في تحقيق ما يتلاءم مع قدراته، أو- كما يقول ماسلو- رغبة الفرد في أن يكون وما يمكنه أن يكونه⁴.

¹- فريد فهبي زيارة، مرجع سبق ذكره، ص 90.

²- صبيحي جبر العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص-ص 44-45.

³- Eric Cobut, Géraldine Bomal, (2009): **Motiver, être motiver et réussir ensemble**, Edit.pro, Belgique, P 32.

⁴- مدحت محمد أبو النصر، **الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال**، مرجع سبق ذكره، ص 120.

الشكل رقم (09): ترتيب الحاجات حسب هرم ماسلو



Source: Nathalie Guichard, Régine Vanheems, (2004): Comportement du consommateur et de l'acheteur, bréal, Belgique, p19.

2- الإنتقادات الموجهة لنظرية ماسلو للحاجات: بالرغم من مساهمات نظرية ماسلو في تفسير الدوافع وإعطاء الإدارة ما يفيدها من تحديد حاجات العاملين وطرق إشباعها لهذه الحاجات، إلا أنها واجهت عدة انتقادات أهمها:

➤ إن رئيس العمل هو شخص عادي وليس عالم نفس يمكنه أن يحلل نفسية من يعملون معه ليفهم على وجه التحديد ما هي الحاجات التي إذا حفزت أثارت عند المرؤوس دوافع العمل والإنجاز¹.

➤ افتراض ماسلو أن الحاجات الإنسانية يتم إشباعها بطريقة متدرجة ومنتالية حيث يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية أولاً ثم الحاجة إلى الأمن وهكذا، وهذا الافتراض غير صحيح وغير واقعي، فلا يعقل أن ينتظر الفرد ولا يقوم بإشباع الحاجة إلى الإنتماء مثلاً طالما لم يشبع بعد حاجاته المادية والحاجة للأمان.

➤ افترض ماسلو أن الحاجات التي في قاعدة الهرم هي الحاجات الأعلى من حيث المستوى، وهذا غير واقعي ويتوقف على المواقف والظروف ونوع الأفراد، فأحياناً تشعر أن الحاجة إلى الاحترام لديك غير مشبعة وتسعى إلى إشباعها ولو بالتضحية ببعض الحاجات الفسيولوجية، أو تفضل أن تعمل مع شخص يحترمك ويشعرك بالتقدير وترفض العمل مع شخص آخر لا يشبع حاجة الاحترام والتقدير لديك بالرغم من أنه يقدم لك أجراً كبيراً.

➤ بالرغم من عمومية نموذج هرم الحاجات لماسلو على جميع الأفراد في جميع الأماكن والظروف والأوقات، إلا أن هذا الهرم المتدرج قد يختلف من فرد لآخر ومن وقت لآخر، فالفرد في الصحراء قد يعرض نفسه إلى الخطر في سبيل الحصول على جرعة من الماء في حالة العطش الشديد، والأسير لدى الأعداء في الحرب قد يذلل ويهان ويقبل هذا ويتحمل في سبيل أن يحصل على الطعام أو ينجو من القتل... وهكذا².

¹- منال أحمد البارودي، (2015): الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ص28.

²- ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص-ص 113-114.

III- نظرية ذات العاملين

طوّر فريدريك هيزربيرغ Frederick Hezerberg نموذج العاملين بعد أن قام بمقابلات مع مجموعة من العاملين بغرض تحديد أسباب الرضا وعدم الرضا الوظيفي، ونشره في كتابه عام 1959 وتمحورت الدراسة حول معرفة الدوافع وإشباع الحاجات لدى متي مهندس ومحاسب¹.

1- العوامل المكونة لنظرية ذات العاملين: ميز هيزربيرغ بين نوعين من العوامل هي²:

➤ **العوامل الوقائية:** تعمل هذه العوامل الوقائية (الأساسية) إلى إزاحة عدم الرضا عن الوظيفة، ولكنه لا يؤدي بالضرورة إلى حالة الرضا.

وهذه العناصر تمثل فقط المستوى الأول من احتياجات الفرد وتمثل في عنصر الأمان في الوظيفة، ظروف العمل، موقع ومكان العمل، الأجور، سياسات الشركة، نوعية الإشراف وطبيعة العلاقات، ويلاحظ أن هذه العوامل تتعلق بمحيط الوظيفة. وأطلق هيزربيرغ على هذه العوامل بالعوامل الوقائية أو الصحية أو الصيانة أو العوامل المانعة.

➤ **العوامل الدافعة:** وتمثل هذه العوامل مستوى أعلى من الاحتياجات لدى الفرد، وإن توفيرها يؤدي إلى حالة الرضا، ومن ثم الحافز إلى تنمية وتحسين الأداء بجانب ردود الفعل الإيجابية والأنماط السلوكية الإيجابية، إنَّ عدم توافرها لا يؤدي إلى عدم الرضا ولكنه في نفس الوقت لا يؤدي إلى تحقيق الرضا، وهذه العوامل تتعلق بمضمون الوظيفة نفسها، وعناصرها، ومحتوياتها وخصائصها. ومن أبرز هذه العوامل هي الإنجاز، الاعتراف، طابع التحدي في العمل، المسؤولية، النمو، التقدم والتعلم، عمل ذو معنى تام.

والشكل الموالي يوضح مكونات نظرية العاملين وكيفية تأثيرها على الرضا الوظيفي.

¹- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، (2017): مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، مكتبة جامعة الشارقة، الإمارات، ص324.

²- زكريا الدوري، نجم العزاوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص239.

الشكل رقم(10): محتوى نظرية العاملين لهيزبريغ



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، (2008): الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، داروائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 496.

2- مقارنة بين نظرية هيزبريغ ونظرية ماسلو: يمكن تلخيص المقارنة بين نظرية هيزبريغ ونظرية ماسلو بالشكل التالي:

الجدول رقم(05): جدول مقارنة بين نظرية هيزبريغ ونظرية ماسلو

| نظرية ماسلو | نظرية هيزبريغ | وجه المقارنة |
|---|---|-----------------------------|
| الاحتياجات غير المشبعة لا تؤثر على سلوك الفرد | الاحتياجات المشبعة تؤثر على سلوك الفرد | علاقة الأداء بالرضا الوظيفي |
| الاحتياجات المشبعة لا يمكن استخدامها لدفع الفرد | الاحتياجات المشبعة لا تدفع الفرد للمزيد من العمل | أثر الاحتياج على الرضا |
| في شكل هرمي | لا تأخذ شكل هرمي | تنظيم حاجات الفرد |
| الراتب يعتبر دافعا إذا سد حاجات الفرد | الراتب لا يزيد رضا الموظف وبالتالي لا يمكن استخدامه كدافع | أثر النواحي المادية |
| كل الاحتياجات تعتبر دوافع للفرد | بعض الاحتياجات تعتبر دوافع للفرد | تأثير الاحتياجات |
| تشمل كل جوانب الوجود البشري | تشمل العوامل التي لها علاقة بدوافع العمل | نوع الدوافع |
| كل مستويات العمال والموظفين | إمكانية تطبيقها أكثر في المستويات الإدارية العليا | المستوى الوظيفي |

المصدر: مصطفى يوسف كافي، سمير أحمد حمودة وآخرون، (2013): المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 288.

IV- تقييم المدرسة السلوكية

ساهمت المدرسة السلوكية في توضيح العديد من النقاط الخاصة بالإدارة وعلاقتها بالعاملين، إلا أنها تعرضت إلى العديد من الانتقادات، نلخص أهم المساهمات والانتقادات في مايلي¹:

1- مساهمات المدرسة السلوكية

تتمثل أهم مساهمات المدرسة السلوكية في:

- تكمل المدرسة الكلاسيكية من حيث اهتمامها وتركيزها على الأفراد وحاجاتهم ودوافعهم؛
- اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يضم تنظيمات، وأنماط وسلطات رسمية وغير رسمية؛
- التأكيد على أنّ أي نجاح يحققه المدير يعزى للأفراد ومهاراتهم ومشاركاتهم في أعمال الجماعة ودفعهم وحفزهم للعمل؛

➤ ساعدت على تطوير فهم وتطبيق العمليات التنظيمية مثل الدافعية والاتصالات والقيادة وتكوين الجماعات وديناميكيته ومقومات نجاحها.

2- الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية: تتلخص الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية أساساً في:

- أن اهتمام العلماء السلوكيين بمنهجية البحث العلمي قد دفعتهم إلى استخدام مصطلحات ومفاهيم صعبة ومعقدة في استنتاجاتهم وكان من الصعب تطبيقها في الحياة العلمية، أو تم تطبيقها بطريقة خاطئة؛
- هناك تناقضات في بعض الحالات بين الأفكار المقدمة من مفكري المدرسة السلوكية مما دفع المديرين إلى رفضها؛

➤ اهتمت بالإنسان فقط وأغفلت جوانب هامة في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية والتفاعل والارتباط بين هذه الجوانب والتي تتطلب مدخلا مترابطة متكامل لإدارة المنظمات بكفاءة وفعالية.

سادسا- المدارس الحديثة

تتميز هذه المدارس عن نظيرتها التقليدية في كونها أكثر مرونة وتفاعلا مع التطورات التكنولوجية الحديثة ومختلف المتغيرات الموجودة ببيئة المنظمة، كما تختلف معها أيضا في اهتمامها بخلق بيئة عمل محفزة تسمح للمنظمة بزيادة إنتاجيتها عن طريق الاستثمار في العنصر البشري لديها، ناهيك عن إعطائها أولوية كبيرة لعملية اتخاذ القرار وذلك من أجل رفع كفاءة العمل وتحقيق الأهداف المسطرة.

I- المدرسة الكمية

ظهرت المدرسة الكمية في الإدارة خلال الحرب العالمية الثانية عندما حاولت الإدارة العسكرية البريطانية جمع مجموعة من العلماء لدراسة استراتيجيات وتكتيكات بعض الكليات العسكرية حيث كان الهدف هو توزيع الموارد المحدودة على الجهود الحربية المطلوب. وخرج نتيجة ذلك بحث أو بحوث العمليات والذي يعني أنذاك البحث حول

¹- منال أحمد البارودي، مرجع سبق ذكره، ص33.

العملية العسكرية. وقد انتقلت هذه التجربة بسرعة إلى الولايات المتحدة الأمريكية ثم إلى القطاع الخاص للمساعدة في اتخاذ القرارات الأكثر موضوعية وترشيدها في الإدارة من الطريقة الكيفية. ومن الأمثلة على هذه الطرق الكمية أسلوب مراجعة وتقييم البرنامج المسمى بشبكة بيرت (Pert) والذي يستخدم في الرقابة والتقييم إضافة إلى نقطة التعادل وشجرة القرارات والمصفوفات وغيرها¹.

1- خصائص المدرسة الكمية: تتميز الإدارة الكمية بالخصائص التالية:

➤ التركيز بشكل أساسي على القرارات: وذلك بمساعدة المدير في تأدية وظائفه كالتهيئة والتنظيم والرقابة والتوجيه بفاعلية وكفاءة عاليتين؛

➤ التقييم بناء على معايير الفعالية الاقتصادية: وذلك بالاحتكام إلى المتغيرات القابلة للقياس، ومن أمثلة هذه المتغيرات التكاليف، والدخل وعائد الاستثمار؛

➤ الاعتماد على نماذج رياضية رسمية: تعد النماذج الرياضية بمثابة حلول ممكنة للمشاكل معبرا عنها رياضيا، بحيث أنه إذا استخدم باحث أو محلل آخر نفس المعلومات فمن الممكن أن يصل إلى نفس النتائج، وهذه القابلية للتكرار هي في الحقيقة الأساس في التحليل العلمي².

➤ الاعتماد على الحاسوب: وذلك بسبب تعقد النموذج الرياضي أو ضخامة حجم المعلومات التي تخضع للمعالجة، أو زيادة حجم العمليات اللازمة لتنفيذ النموذج³.

2- مساهمات الإدارة الكمية: ساهمت المدرسة الكمية بـ:

➤ قدمت العديد من الأساليب والأدوات الهامة التي تساعد صانعي القرار في مجالات عدة على صنع قرارات صائبة (من هذه الأساليب البرمجة الخطية، التحليل الشبكي، المحاكاة) وهي تستخدم في مجال الإنتاج لجدولة الإنتاج، وتحسين الجودة والموازنة، أما في مجال إدارة عمليات الخدمات فتستخدم في البنوك والمستشفيات والتأمين لتخطيط الموارد البشرية وبرامج التطوير والموازنة؛

➤ وضعت الأساس لاستخدام المعلومات في المنظمات الإدارية، ولهذا تعد المعلومات عنصر حيوي في المنظمة، ونتيجة لتطور نظم وتقنيات المعلومات فقد زادت فاعلية وكفاءة صنع القرار⁴؛

➤ يساعد استخدام النماذج الرياضية على تحقيق التخصيص الكفء للموارد المتاحة؛

➤ تساعد الأساليب الكمية على تناول مشاكل معقدة بالتحليل والحل والتي يصعب تناولها في صورتها العادية؛

➤ تساعد على توفير تكلفة حل المشكلات المختلفة وذلك بتخفيض الوقت اللازم للحل؛

➤ تساعد على تركيز الاهتمام على الأبعاد الهامة للمشكلة دون الخوض في التفاصيل التي لا تؤثر على القرار⁵.

¹- صبيحي جبر العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

²- بشير العلق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، مرجع سبق ذكره، ص 94.

³- طارق طه، إدارة الأعمال: منهج حديث معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، دون طبعة، 2007، ص 152.

⁴- محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص-ص 26-27.

⁵- نيفين عزت علي الحبيشي، أمل عبد الحكيم عباس محمد، (2019): أصول الإدارة، منشورات كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، ص 40.

- 3- انتقادات المدرسة الكمية: وجهت مجموعة من الإنتقادات للمدرسة الكمية أهمها:
- اهتمامها بشكل كبير وزائد بالأرقام ومعالجة مختلف المسائل باستخدام لغة الأرقام¹؛
 - العديد من المديرين غير مدربين بشكل كاف يؤهلهم لتطبيق هذه الأساليب²؛
 - عدم إعطاء فكرة كاملة للإدارة والعنصر البشري فيها³؛
 - تجاهل النماذج الكمية للمتغيرات أو العوامل الكيفية (غير القابلة للقياس الكمي)⁴.

II- مدرسة النظم

اهتم العديد من المفكرين في شتى فروع العلم والمعرفة بوضع إطار موحد وعلم لإدارة المنظمة، وكان أكثرهم اهتماما هو لودويغ بيرتالانفي (Ludweg Bertalanffy) والذي يعتبر مؤسس نظرية النظم (the system Theory). وقد عبر بيرتالانفي عن مضامين نظريته بالقول أنّ المنظمة عبارة عن نظام اجتماعي كلي يسعى إلى تحقيق هدف معين، وهذا النظام يتكون من أجزاء وكل جزء عبارة عن نظام فرعي مثل نظام الإنتاج، نظام الأفراد، نظام التسويق...إلخ، وتعمل هذه الأنظمة معتمدة على بعضها بشكل متكامل من أجل تحقيق الهدف الكلي الذي يسعى نظام المنظمة إلى تحقيقه⁵.

1- تعريف النظام: عرف بيرتالانفي النظام من خلال كتابه "نظرية النظم العامة" المنشور عام 1969 بأنّه: «مجموعة منظمة من العناصر المنفصلة- لكن المتوقفة بعضها على بعض- بغية الحصول على هدف مقرر سلفا».

ويقود هذا التعريف إلى ثلاث نقاط هامة:

- يجب أن تكون إدارة العناصر منظمة ومتسلسلة هرميا بغض النظر عن مدى تعقد " الوحدة الكاملة " .
- يتعين وجود اتصال جيّد بين عناصر النظام نظرا لاعتماد بعضها على بعض.
- نظرا لكون النظام موجه نحو هدف ما، فإنّه يتعين وضع التفاعل بين العناصر ابتغاء تحقيق ذلك الهدف⁶.
- كما عرّف النظام أيضا بأنّه: «الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين الأشياء والأجزاء التي تكون بمجموعها تركيبا كليا موحد»⁷.

2- أنواع النظام: ميّزت نظرية النظم بين نوعين من النظم وهي⁸:

- النظام المغلق: هو عبارة عن مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها البعض دون أدنى تفاعل مع البيئة الخارجية.

¹- ضرار العتيبي، نضال الحوارى وآخر، مرجع سبق ذكره، ص 75.

²- نيفين عزت علي الحبيشي، أمل عبد الحكيم عباس محمد، مرجع سبق ذكره، ص 40.

³- محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص 56.

⁴- طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 152.

⁵- علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص-ص 64-65.

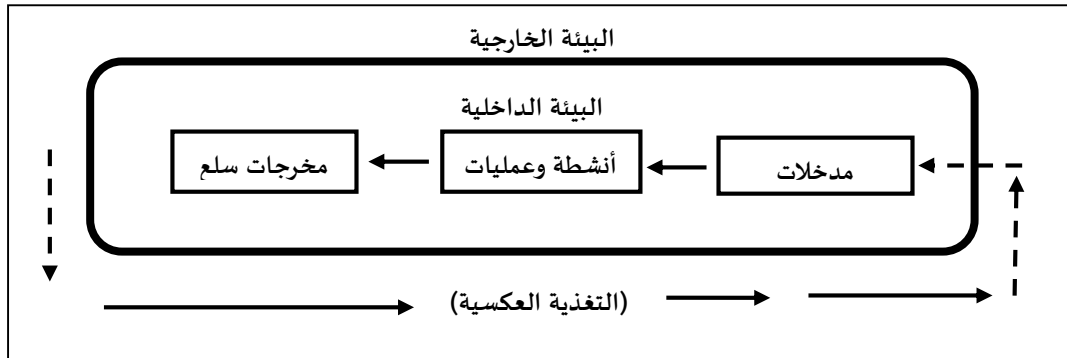
⁶- إيهاب صبيح محمد زريق، (2001): الإدارة: الأصول والنظريات، دون طبعة، دار الكتب العلمية، القاهرة، مصر ، ص-ص 87-88.

⁷- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص-ص 84-85.

⁸- إيهاب صبيح محمد زريق، مرجع سبق ذكره، ص 88.

- **النظم المفتوحة:** هي مجموعة من العناصر تعتمد على البيئة الخارجية للبقاء. وقد اعتبرت مدرسة النظم المنظمة نظاما اجتماعيا مفتوحا مصمما لتحقيق أهداف معينة ويشمل النظام المفتوح العناصر الآتية¹:
- **المدخلات:** وتأخذ المنظمة مدخلاتها من البيئة الخارجية ومن بينها المواد الخام، الموارد البشرية، المعلومات والطاقة...إلخ.
- **عمليات تحويل أو التشغيل:** وتشمل عمليات التوسع والتسويق والسياسات والأهداف والعمليات وغيرها، لتحويل المدخلات إلى المخرجات.
- **المخرجات:** وتشمل السلع والخدمات والأرباح، ورضى المستهلكين ورضى العاملين وغيرها والتي توفرها المنظمة للبيئة.
- **التغذية الراجعة:** وهي رد فعل البيئة الخارجية (المستهلكون وغيرهم) وانطباعاتها وتقييمها للسلع والخدمات التي توفرها المنظمة، إن كان هذا الانطباع والتقييم إيجابيا أم سلبيا، وتستخدم المعلومات في تعديل المدخلات أو/وعمليات التحويل.

الشكل رقم (11): مفهوم وعناصر نظرية النظم



المصدر: علي عباس، (2013): أساسيات علم الإدارة، الطبعة السابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 65.

3- **خصائص النظام المفتوح:** يتميز النظام المفتوح بمجموعة من الخصائص التي لا بد من دراستها لفهم عملية التفاعل داخل النظام والتي هي²:

- **التمايز:** بمعنى أن يكون النظام المفتوح متخصصا منفردا بأسلوبه وكيفية نموه.
- **الشمولية:** حيث يعتبر هذا النظام وحدة شاملة متكاملة وعليه فإنه يجب على المدربين أن يعملوا على تكامل الأجزاء والأقسام على سبيل جعلها وحدة متكاملة.

¹- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، مرجع سبق ذكره، ص70.

²- محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، (2000): الإدارة علم وتطبيق، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص- ص 50-51.

- الأهداف: وهذا النظام مصمم لتحقيق أهداف معينة فالمنظمة تقوم بمختلف وسائل الأداء من أجل الوصول إلى هدف وغاية معينة والنظام المفتوح عادة يسعى لتحقيق أكثر من هدف وغاية.
- التوازن الحركي: والمقصود بذلك أنّ المدخلات القادمة من البيئة تصبح مخرجات تقدم من جديد إلى البيئة.
- الإستقرار والتكيف: وذلك مع الظروف البيئية المختلفة بحيث أنّ الاستقراريين الرجوع إلى الوضع السابق في حالة التعرض لطارئ خارجي وموقف ما. أما التكيف فهو الاستجابة والقابلية على التعديل بما يتلاءم مع البيئة والظروف المحيطة.
- التحلل أو التلاشي: إنّ انعزال المنظمة من البيئة وعدم القدرة على الحصول على مصادر الإنتاج وعدم استيعاب البيئة لمخرجات المنظمة يؤدي إلى التحلل والتلاشي للمنظمة وخروجها من السوق. لذلك فإنّ ارتباط المنظمة بالمجتمع المحيط والبيئة يمثل استمرارية لها ولبقائها.
- 4- تقييم مدرسة النظم: ساهمت مدرسة النظم في توضيح العديد من النقاط الخاصة بممارسة الإدارة ضمن نطاق تفاعل المؤسسة مع محيطها الخارجي، إلا أنّها لم تسلم هي الأخرى من الانتقادات،
- المزايا: وتتلخص أساساً في:
- ❖ تتميز نظرية النظم بكونها توفر أداة تحليلية فعالة في دراسة المنظمة بشكل متكامل يستوعب جميع العناصر التي تؤثر فيها؛
 - ❖ أعطت مفهوماً جديداً للبيئة الخارجية بمكوناتها المختلفة، وأضافت أبعاداً جديدة بتعريفها الأوسع لمعنى التنظيم وكذلك اعتبارها المنظمة نظاماً مفتوحاً؛
 - ❖ اعتمدت على ترابط وتكامل وتفاعل أجزاء المنظمة بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء أو العناصر إلى التأثير في المنظمة ككل¹.
 - العيوب: حملت نظرية النظم مجموعة من العيوب خاصة على المستوى التطبيقي أهمها:
 - ❖ تعلق نظرية النظم بأهمية كبرى على ترابط وتكامل وتفاعل المنظمة، بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء أو العناصر إلى التأثير في النظام ككل؛
 - ❖ إنّ التطبيق المفرط للنظام قد يؤدي إلى فقدان روح الألفة والانتماء للمنظمة والذي قد يؤدي في النهاية إلى ضعف الإنتاجية².

III- المدرسة الموقفية

تمثل النظرية الموقفية اتجاه حديث في الفكر الإداري والذي يقوم على أساس أن ليس هناك نظرية إدارية يمكن تطبيقها باستمرار وفي مختلف الظروف وعلى كل أنواع المنظمات، وإتّما يجب استخدام هذه النظريات بشكل انتقائي بحيث تتلاءم مع المواقف والأوضاع التي تعيشها المنظمة³.

¹- كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص-ص 52-53.

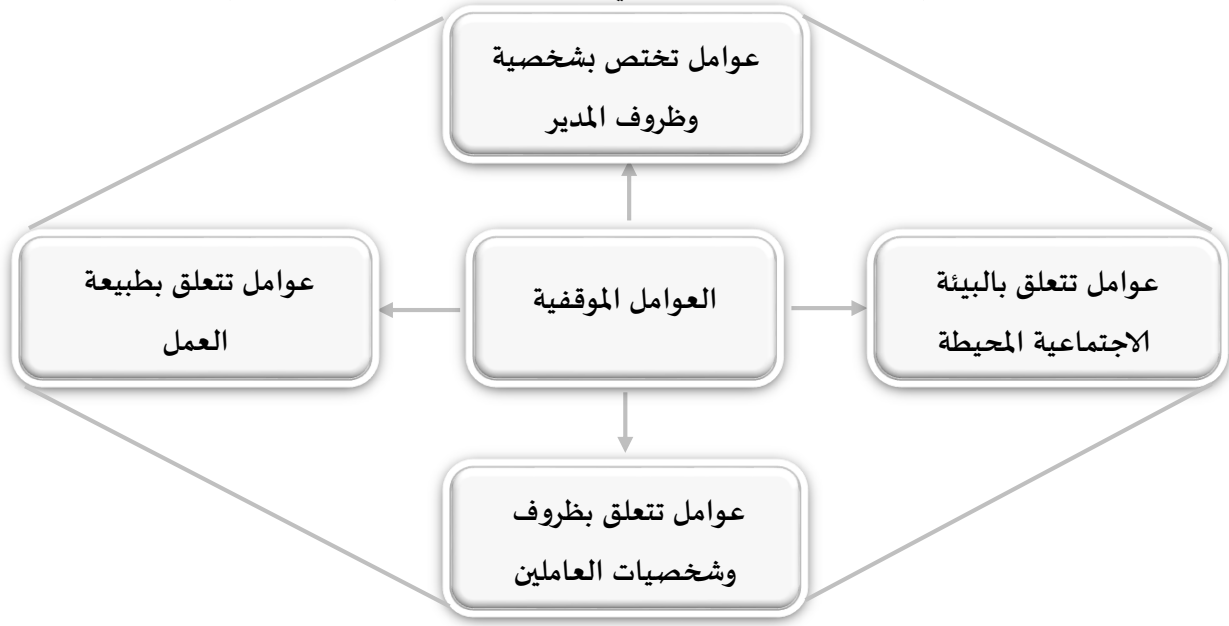
²- محمد القدومي، محمد هاني وآخر، مرجع سبق ذكره، ص 60.

³- زيد منير عبوي، (2007): الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)، الطبعة الأولى، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 32.

وتمثل أهم المتغيرات أو العوامل الظرفية في:

- درجة تعقد وتغير البيئة الخارجية للمنظمة؛
- نقاط القوة والضعف لدى المنظمة؛
- مهارات، اتجاهات، أهداف المديرين، والمرؤوسين بالمنظمة؛
- نوعية المهام التي تقوم بها المنظمة؛
- الموارد التي تمتلكها المنظمة، والفن التقني الذي تستخدمه¹.

الشكل رقم (12): العوامل الموقفية التي تحدد نمط التنظيم وسلوك المنظم



المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، (2011): الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، عالم الكتب، إربد، الأردن، ص 95.

IV- نظرية الإدارة بالأهداف

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر أساليب الإدارة بالمشاركة شيوعاً واستعمالاً في السنوات الأخيرة، فبالإضافة إلى أهميته كأسلوب من أساليب الحفز إلا أنه يستعمل باستمرار كأسلوب من أساليب تقييم الأداء. وأسلوب الإدارة بالأهداف يمكن وصفه بأنه فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد من خلال إشراك المرؤوسين في تسيير المنظمة²، ويعتبر بيتر داركر "Peter Durker" أول من استخدم مفهوم الإدارة بالأهداف³.

1- تعريف الإدارة بالأهداف: تعدد تعاريف الإدارة بالأهداف ونجد من أهمها:

¹- طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص162.

²- أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 82.

³- موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، 2008، ص93.

عرّف جون هامبل "John Humble" الإدارة بالأهداف بأنها: «النظام الفعال الذي يكامل حاجة المنظمة لتحقيق أهدافها بقصد الحصول على الأرباح واتساع مجالات نشاطاتها مع حاجة المدير للمشاركة في بلوغ الأهداف وتطوير نفسه»¹.

وتعرّف أيضا على أنّها: «عملية يتم من خلالها وضع أهداف محددة للمنظمة ككل ولكل وحدة فرد داخلها، وتستخدم هذه الأهداف كأساس لوضع الخطط وإدارة نشاطات المنظمة وتقييم ومكافئة الأفراد الذين يساعدون في وضعها، وهنا يوجد تنسيق بين الرئيس والمرؤوس»².

ويعرّفها جورج أوديون على أنّها: لإدارة بالأهداف بكونها طريقة من خلالها يقوم الرئيس والمرؤوسين معا بتحديد أهداف التنظيم وتحديد مجالات النتائج المتوقعة واستخدام هذه النتائج كدلائل للعمل الإداري وفي تقييم إنجازات المرؤوسين في التنظيم»³.

2- مبادئ الإدارة بالأهداف: تقوم الإدارة بالأهداف على مجموعة من المبادئ أهمها:

➤ مبدأ المشاركة: ويتعلق بضرورة المشاركة بين المدير والمرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة والخطوات والعمليات اللازمة لصياغة الأهداف وتحديدها على نحو يساعد في اختيار الوسائل والطرق المتعلقة بالتنفيذ وطرق التقييم المناسبة، كما أنّ المشاركة تساعد على تحقيق الولاء، وتحمل المسؤولية، ورفع الروح المعنوية عند المرؤوسين⁴، حيث يتضمن مبدأ المشاركة مايلي:

❖ تحمل المسؤولية: إنّ تحمل المسؤولية هو نتيجة مباشرة لمبدأ المشاركة والتي من شأنها أن تزيد من قدرة الإداري على القيام بواجباته، ذلك ولأنّه سوف يقوم بعمله على أكمل وجه لتحقيق الأهداف التي شارك في تحديدها.

❖ الالتزام: أنّ المشاركة في تحديد الأهداف سيخلق لدى المرؤوسين نوعا من الالتزام لأنّ الفرد يشعر بأنّها أهدافه ويتحمس لها ولتحقيقها.

❖ مبدأ الروح المعنوية: إنّ المشاركة في وضع الأهداف سيعطي للمرؤوسين حافزا نحو إنجاز الأعمال ويعطيهم الشعور بأهمية ما يقومون به من أعمال⁵.

➤ مبدأ تحقيق الأهداف: نظرا لأنّ الإدارة بالأهداف تقوم أساسا على وضع أهداف المنظمة على شكل النتائج المرجو تحقيقها، ولذا فإنّ من الضروري أن تكون الأهداف واضحة لدى جميع الموظفين⁶.

¹-إيهاب صبيح محمد زريق، مرجع سبق ذكره، ص 80.

²- زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة: وظائف المدير، مرجع سبق ذكره، ص-ص 42-43.

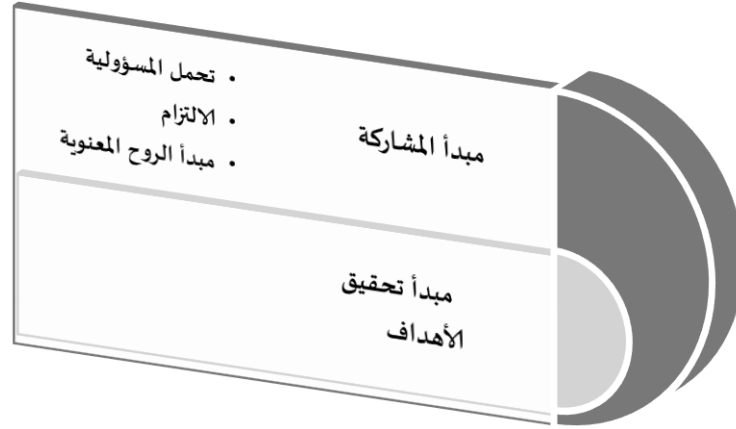
³-يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص 266.

⁴- أحمد محمد الشيايب، عنان محمد أبو حمور، (2014): مفاهيم إدارية معاصرة، دارالأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 87.

⁵-نضال الحواري، ضرار العتيبي، (2020): إدارة المشاريع الإنمائية (دراسة وتقرير الجدوى)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص-ص 60-61.

⁶- أحمد محمد الشيايب، عنان محمد أبو حمور، مرجع سبق ذكره، ص 87.

الشكل رقم (13): مبادئ الإدارة بالأهداف



المصدر: من إعداد المؤلفة بناء على المعلومات السابقة.

3- خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف: وتتضمن الخطوات التالية¹:

- الخطوة الأولى: تحديد وصياغة الأهداف العامة للمنشأة بالتعاون مع مجلس الإدارة والمستشارين.
- الخطوة الثانية: توزيع السلطات والمسؤوليات بين الرؤساء في الإدارات العليا، بحيث يتعرف كل منهم على الجزء الذي يخصه من الهدف الكلي، ويفضل تدوين ذلك حتى لا يحصل تداخل في الإختصاصات.
- الخطوة الثالثة: تكليف خط الإدارة التنفيذي بإعداد الأهداف التي سيعملون على تحقيقها على ضوء أهداف الإدارة العليا التي يتبعون لها.
- الخطوة الرابعة: تحديد أهداف الخط الإداري المباشر على ضوء أهداف الوحدة التنفيذية التي يتبع لها.
- الخطوة الخامسة: تحديد هدف كل موظف مرؤوس وعامل بناء على أهداف الوحدة التنفيذية، وذلك بالتعاون مع وحدته ورئيسه.
- الخطوة السادسة: المراجعة الدورية للأهداف التي حققها المرؤوسين.
- الخطوة السابعة: تقويم الإنجاز في نهاية الفترة المحددة المتفق عليها وهل فعلا تحققت الأهداف؟

¹- أحمد يوسف دودين، (2018): إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، دون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 90.

الشكل رقم (14): نموذج عملية الإدارة بالأهداف



المصدر: خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، (2017): مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، مكتبة جامعة الشارقة، الإمارات، ص 99.

4- تقييم نظرية الإدارة بالأهداف

ساهمت نظرية الإدارة بالأهداف بالتأثير الإيجابي على نشاط العاملين في المؤسسة بصفة أساسية وعلى تطور المؤسسة في آن واحد، لكن تطبيقها يتطلب الكثير من المقومات المالية والمادية والبشرية المؤهلة.

➤ **مزايا الإدارة بالأهداف:** يتضمن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف جملة من الإيجابيات أهمها:

❖ يحقق زيادة في الإنجاز من خلال عمليات دفع وحفز العاملين على الأداء الإنتاجي أو الخدمي بشكل هادف؛

❖ يساهم في بناء علاقات تنظيمية للسلطة في مختلف المستويات أفقياً وعمودياً، ويتم تقييم أداؤها على أساس الدقة الشاملة والرؤيا الواضحة في العلاقات؛

❖ يحول دون بروز الجوانب السلبية التي ينطوي عليها العمل البيروقراطي سواء ما يتعلق منها بالجمود أو التعقيد أو عدم المبالاة؛

❖ يساهم في بناء أسس عادلة في التقويم ومنح المكافآت¹، حيث تساعد الإدارة بالأهداف العليا في تقييم العاملين بشكل أكثر دقة وواقعية بسبب عملية التواصل المستمر خلال ممارسة النشاط مما يمكن الإدارة العليا من اكتشاف المبدعين وتحديد المقصرين ومعالجة ذلك أولاً بأول؛

❖ تنمية القدرات التخطيطية لدى الرؤساء والمرؤوسين وإدراك أهمية الأهداف في حياة المنظمة بالنسبة للأطراف المعنية بالنشاط؛

❖ التعرف على المشكلات العملية القائمة والمحتملة وبالتالي التنبيه إلى مؤشرات التغيير والتعامل إيجابياً معها؛

¹ - خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص-ص 94-95.

- ❖ يساهم في خلق حالات التنسيق حيثما تتشابك وتتداخل القوى التشغيلية في إنجاز الأداء؛
- ❖ تقوية روابط التعاون والتنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين وخلق جو من التفاهم والتفاعل الإيجابي فيما بينهم مما يعزز الثقة والانتماء داخل المنظمة¹.

➤ عيوب الإدارة بالأهداف: تتلخص أهم عيوب الإدارة بالأهداف في النقاط التالية:

- ❖ يعتبر هذا الأسلوب مكلفاً من الناحية الاقتصادية بالنظر إلى الوقت الطويل الذي يحتاجه كل من الرئيس والمرؤوس في وضع الأهداف، أضف إلى ذلك كمية الورق التي يحتاجها لكتابة الأهداف بصورة تفصيلية وما تحتاجه من طباعة وتدقيق ومراجعة...إلخ؛
- ❖ يفترض ببيتر دراكر أنّ المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف متوفرة بصورة مستمرة وبالنوعية المطلوبة وهو أمر يصعب تحقيقه؛
- ❖ يفترض دراكر أنّ كل من الرئيس والمرؤوس لديهم الكفاءة العلمية والخبرة الإدارية الكافية لتمكينهم من وضع الأهداف بدقة تتناسب مع الإمكانيات المتوفرة في المنظمة².

V- النظرية (Z)

قام ويليام أوشي "William Ouchi" أستاذ إدارة الأعمال في جامعة كاليفورنيا بإجراء عدة دراسات ميدانية في كل من اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، لغرض التعرف على سر نجاح الإدارة اليابانية، وقد توصل إلى نموذج جديد في نظرية المنظمة أسماه "نظرية (Z)" التي تقوم على أساس الاهتمام بالاعتبارات الإنسانية للعاملين عام 1981.

وتجمع نظرية (Z) في الإدارة التي توصل إليها ويليام أوشي بين مبادئ الإدارة الأمريكية (A) وهي اختصار لعبارة (American way of Management) ومبادئ الإدارة اليابانية (J) وهي اختصار لعبارة (Japanese way of Management) المبنية على تطبيق مبادئ نظرية ماك جريجور الأمريكية في إدارة الشركات اليابانية والتي نجحت في مضاعفة إنتاجية الشركات اليابانية بمقدار أربع أضعاف إنتاجية الشركات الأمريكية³.

1- المدخل الياباني في الإدارة نمط J : إن القاعدة التي يقوم عليها نمط الإدارة اليابانية هي أن مشاركة العاملين في الإدارة تعتبر الأساس في الارتقاء بمستوى الإنتاج، يضاف إلى ذلك عدة خصائص تتميز بها الإدارة اليابانية من أهمها مايلي⁴:

- الثقة: أي جو الثقة المتبادلة بين العاملين في هذه المنظمات، وأن يعمل الجميع بروح الفريق وبأعلى مستوى من الالتزام والإخلاص والإنتاجية.
- الرقة والتهذيب والمهارة: التي تتميز بها العلاقات التنظيمية داخل المنظمة اليابانية.
- الألفة والمودة: بما تنطوي عليه من اهتمام ودعم للآخرين والانصاف بالانضباطية وعدم الأنانية، مما يمكن كل فرد من العيش الآمن من خلال إقامة علاقات اجتماعية وثيقة وصدقات حميمة.

¹- صبحي جبر العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

²- نعيم ابراهيم الظاهر، (2010): أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، ص 129.

³- فيصل محمود الشوارة، مبادئ إدارة الأعمال: مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، مرجع سبق ذكره، ص 80.

⁴- زكريا الدوري، نجم العزاوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص-ص 75-76.

- **توظيف العامل مدى الحياة:** وطبقا لنظام التوظيف مدى الحياة فإن العامل الياباني العادي يستمر بالعمل في المنظمة من تاريخ التحاقه بها إلى أن يتقاعد.
- **التقويم:** يتم تقييم العامل من قبل عدة مشرفين ولمدة طويلة تصل إلى عشرة سنوات ويتقاضى نفس الراتب خلال هذه المدة.
- **الاهتمام بالعنصر البشري:** تشجع المنظمات اليابانية على تكوين علاقات الدعم الاجتماعي للعاملين وتتيح لهم الفرص للتنفيس الانفعالي وتبادل الأدوار مما يعتبر ضروري للمحافظة على التوازن العاطفي والنفسي للعاملين.
- **الاهتمام القوي بالقيم الجماعية الموحدة:** وخاصة الشعور الجماعي بالمسؤولية وخضوع الفرد لمصلحة وقيم الجماعة وعدم تمسكه بالقيم والمصلحة الشخصية.
- **يتم صنع القرار باتباع أسلوب المشاركة:** يشارك جميع العاملين في عملية صنع القرار كما يتم صنع القرار بالإجماع من قبل جميع المشاركين فيه.
- **تطوير الحياة الوظيفية للعاملين:** تقوم المنظمات اليابانية بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين فيها وتعمل على تطوير مهاراتهم المهنية.
- **حلقات الجودة:** يعتبر استعمال حلقات الجودة أحدث التطبيقات الحديثة لمفاهيم العمل الجماعي.
- وقد لاحظ ويليام أوشي بأن قضية إنتاجية العمل لن تحل بصرف الأموال وتوجيه الاستثمارات في البحث والتطوير لوحدها إذا لم يكن إلى جانبها تعلم كيفية إدارة الموارد البشرية بطريقة العمل الفردي والجماعي¹.
- ويرجع الباحثون سبب نجاح التجربة اليابانية إلى النقاط التالية:
- أسلوب التركيز على تنمية العنصر البشري؛
- التركيز على نتائج التشغيل طويل الأمد؛
- تفهم عملية اتخاذ القرارات؛
- التقدم التكنولوجي واستخدام إدارة تصنيع متطورة مع التركيز على تطبيقات دقيقة لمراقبة الجودة والنوعية؛
- التكيف الاجتماعي للمنظمة مع القيم السائدة في المجتمع الياباني².
- وتختلف الإدارة في الشركات الأمريكية عن الشركات اليابانية في سبعة أبعاد هامة هي:
- طول فترة التوظيف؛
- نمط صنع القرار؛
- مكان/ موقع المسؤولية؛
- سرعة التقييم والترقية؛
- أساليب الرقابة؛
- التخصص في العمل؛

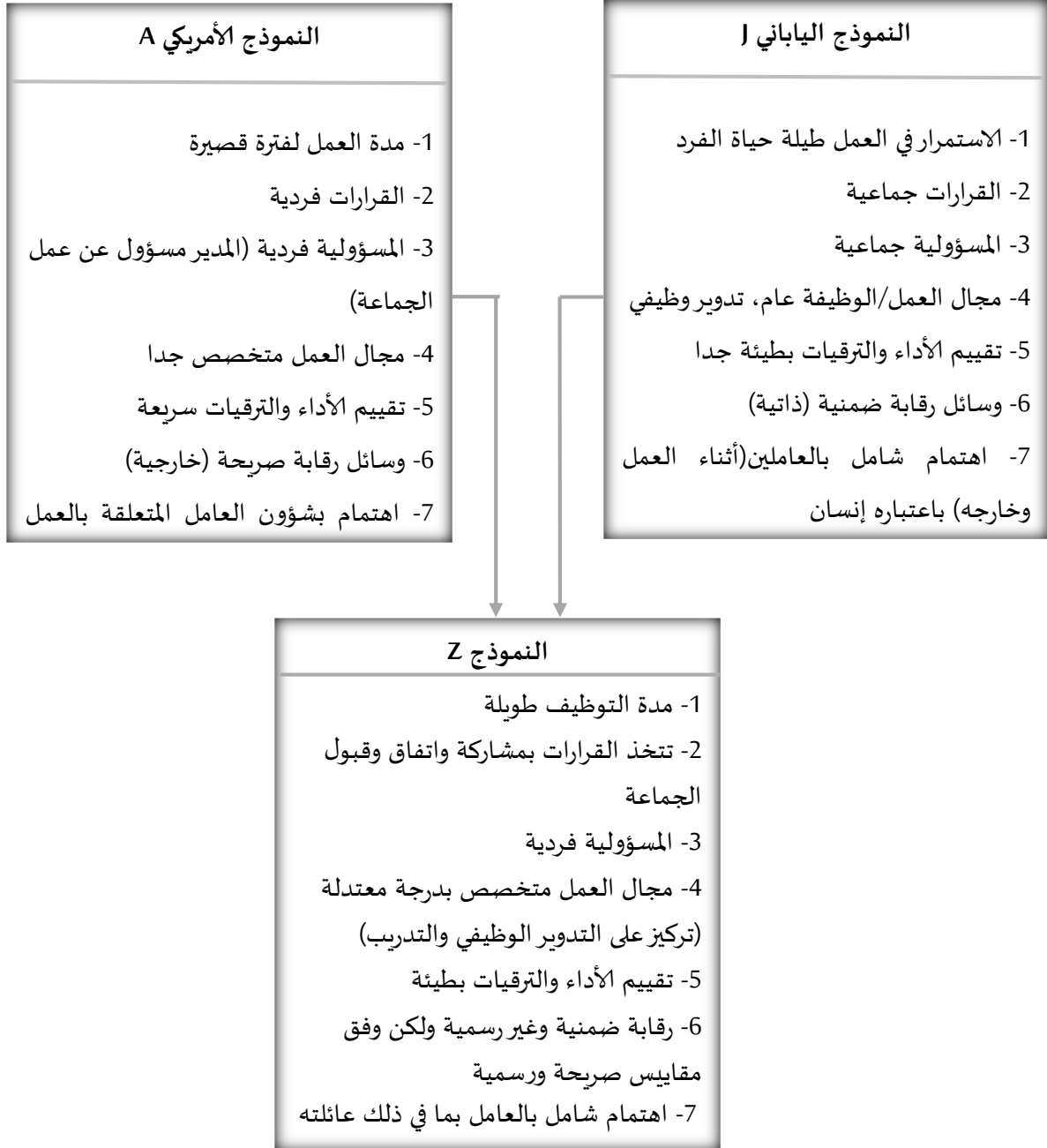
¹- سعد علي حمود العتري، **إدارة الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص 87.

²- مصطفى يوسف كافي، **الإدارة الإلكترونية: إدارة بلا أوزان، إدارة بلا مكان**، مرجع سبق ذكره، ص 45.

➤ طبيعة التركيز أو الاهتمام بالنسبة للعاملين¹.

ويمكن توضيح تصور أوشي حول النظرية (Z) انطلاقاً من الإدارتين A و I من خلال الشكل الموالي الذي يبين خصائص كل إدارة والنموذج الهجين المقترح.

الشكل رقم (15): مقارنة بين الأنظمة الإدارية اليابانية والأمريكية والنموذج Z



المصدر: محمد عباس الحاج عبد الله، سليمان أحمد آل خطاب، (2017): أسس الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 84.

¹ - علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع سبق ذكره، ص 99.



المحور الثالث:

وظائف الإدارة



إن تحقيق أهداف المنظمة لن يتأتى إلا من خلال ممارسة العملية الإدارية، والتي تضم في مجملها أربع وظائف أساسية متكاملة ومترابطة هي التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، حيث أن ممارسة هذه الوظائف بطريقة صحيحة يساهم في نجاح المنظمة وتطورها، وأي خلل يشوبها يؤثر في استمرارية المؤسسة ويؤدي بها إلى التخبث في جملة من المشاكل التي يصعب حلها.

أولاً- التخطيط

تعتبر وظيفة التخطيط أول وظيفة إدارية يقوم بها المدير وهي وظيفة مستمرة، ويرجع استخدام التخطيط كمصطلح إلى الاقتصادي النمساوي "كريستيان شويندر" عام 1910، ثم أخذ هذا المصطلح يشتهر عندما تبنى الاتحاد السوفيتي التخطيط الشامل عام 1928.

I- ماهية التخطيط

إن رسم مستقبل أي منظمة لن يتحقق دون وجود خطة تفصيلية للطريقة التي سيتم اعتمادها من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف المسطر، وهو الأمر نفسه الذي يؤكد على أهمية وظيفة التخطيط بالعملية الإدارية. وحتى يكون التخطيط ناجحاً لا بد أن يلتزم النهج العلمي وأن يكون شاملاً، مرناً وفعالاً، وأيضاً أن تكون له الأسبقية في التطبيق.

1- تعريف التخطيط:

التخطيط هو: «الاعداد المقدم للأعمال المقبلة وهو يتضمن ما يجب عمله ومكان عمله، وزمان عمله والكيفية التي يتم بها والوسائل التي تستخدم في العمل»².

التخطيط هو: «العملية التي يتم بموجها دراسة تحليل بيانات الماضي والحاضر في سبيل توقع الأوضاع المستقبلية بما يقود نحو تحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل ويشمل تحديد الوسائل والسياسات والأساليب اللازمة لتحقيق الأهداف بالجودة والكفاءة المطلوبة كما يشمل تحديد ثقافة المنظمة وفلسفة النشاط وكذلك الإطار الزمني لانجاز الأهداف»³.

ويعرفه بيتر دراكر (Peter.F.Drucker) على أنه: «عملية مستمرة لجعل قرارات المنظمة منتظمة مع أفضل معرفة ممكنة بالمستقبل وتنظيم منتظم للجهود المطلوبة لتحمل مسؤولية هذه القرارات وقياس نتائجها بالمقارنة بالتوقعات وذلك من خلال تغذية عكسية منتظمة ومنظمة»⁴.

¹ - نشأت ابراهيم، (2018): قوة التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار صرح للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 97.

² - السعيد مبروك ابراهيم، (2014): الإدارة الاستراتيجية للمكتبات في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة- الهندرة- إدارة المعرفة- الإدارة الإلكترونية، الطبعة الثالثة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ص 52.

³ - محمد حسين أبو صالح، (2008): التخطيط الاستراتيجي القومي، مطابع العملة السودانية، الخرطوم، السودان، ص 27.

⁴ - مدحت محمد أبو النصر، (2015): مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ص 29.

- كما يعرف أيضا باختصار بأنه: «عبارة عن عملية وضع الأهداف وتحديد كيفية إنجازها وتحقيقها»¹.
- 2- مبادئ التخطيط: لابد للتخطيط لكي يكون مجديا أن يلتزم بالمبادئ التالية والتي تشكل الإطار الفكري لمن يقوم بعملية التخطيط:
- أن يعتمد الطريقة العلمية في عملية التنبؤ وفي جمع المعلومات وتحليلها والاستفادة منها في المستقبل؛
 - التركيز على الهدف المراد تحقيقه: وهذا يعني أننا عندما نخطط لشيء يجب أن نوجه كافة طاقاتنا للتنبؤ بذلك الشيء من أجل تحقيقه وعدم الانشغال بأمور جانبية لا تأثير أو صلة لها بالهدف الذي نخطط له؛
 - شمولية التخطيط: يجب أن يشمل التخطيط كافة الأنشطة والوسائل والأساليب المتعلقة بالهدف الذي نخطط له وأن نوفر كافة الإمكانيات الضرورية لذلك دونما نقص؛
 - أولوية وأسبقية التخطيط في تنفيذ الهدف: وهذا يعني أن السعي للوصول إلى غاية أو هدف ما يجب أن يعتمد أولا التخطيط قبل أي وظيفة إدارية أخرى لأنها هي التي تحدد لنا الأنشطة والمسارات والإمكانات المؤدية إلى الغاية أو الهدف؛
 - فاعلية وكفاية التخطيط: وهذا يعني أن يكون التخطيط قابلا للتطبيق ويخدم الهدف بشكل فعال ويغطي كافة الأنشطة والوسائل والأساليب والإمكانات الضرورية لتحقيق الغاية أو الهدف؛
 - مرونة التخطيط: وهذا يعني أن يكون التخطيط يستوعب إمكانيات التغيير المستقبلية².
- 3- أهمية التخطيط: تبرز أهمية التخطيط في المنظمة أساسا في النقاط التالية:
- يعد التخطيط عملية رئيسية في المنظمات التجارية والصناعية المعاصرة، حيث أن الابتكارات التكنولوجية الحديثة، والتحولت السريعة في أذواق المستهلكين والمنافسة الحادة تحتم إجراء عمليات منظمة وتخطيط جيد؛
 - يرتبط التخطيط بالأداء وبالتالي يمكن توقع الأداء بناء على التخطيط والمنظمات التي تلتزم بإجراء تخطيط علمي تنجز أهدافها بشكل أفضل من تلك التي لا تلتزم وكذلك يتحسن أداؤها بمرور الزمن بشكل ملحوظ؛
 - يركز التخطيط على الأهداف، وتعتمد فعاليتها أساسا على وضوح هذه الأهداف حيث توجه كافة قرارات التخطيط نحو بلوغ الأهداف المحددة، وهذا يتضمن الاستغلال الأمثل للوقت والمجهود الإداري؛
 - يساعد التخطيط على انسياب العمليات، ولأن التخطيط يستلزم التنبؤ بالأحداث المستقبلية، فإنه يخفض فرص اتخاذ القرارات السريعة والمتهورة إلى الحد الأدنى؛
 - يعد التخطيط عملية ضرورية لتسهيل عملية الرقابة الإدارية، ونظرا لوضع الخطط بقصد بلوغ الأهداف، فبالاستطاعة التعرف على تنفيذ الخطط على الوجه الأكمل من خلال المراجعة الدورية للعمليات³.

¹- Andrew J.Dubrin, (1990): **Essentials of management**, 2 edition, South-Western Publishing Company, United States of America, p 68.

²- صبيح جبر العتيبي، (2005): **تطور الفكر والأساليب في الإدارة**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص142.

³- محمد صادق اسماعيل، (2014): **تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة**، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ص133.

II- التخطيط: الأهداف، الخطوات والأدوات

إن نجاح وظيفة التخطيط يستوجب الإدراك الجيد لأهداف هذه الوظيفة الحساسة، ومن ثمة تحديد الخطوات التي يجب اتباعها واختيار الأدوات المناسبة للقيام به.

1- أهداف التخطيط: تتلخص أهداف التخطيط أساساً في النقاط التالية:

➤ يساعد على تنسيق الجهود بين مختلف الدوائر والأقسام والعاملين فيها، ويتأتى ذلك لكونه يوفر التوجيه اللازم للمعنيين من حيث معرفتهم بالأهداف المتوخاة بحيث يعرف كل شخص وعلى مختلف المستويات دوره في تحقيق تلك الأهداف؛

➤ يوفر التكاليف ويحول دون هدر الموارد، لأنه يحدد الغايات وآليات التنفيذ سلفاً وبطريقة علمية وعقلانية مما يساهم في زيادة الكفاءة والفعالية؛

➤ يساعد المديرين على التعامل مع المواقف الغامضة ذلك لأنه يوجب عليهم التفكير مقدماً بالمستقبل وتوقع التغيير ومن ثم تهيئة الحلول البديلة المختلفة للتعامل مع تلك الأوضاع؛

➤ يوفر مقاييس موضوعية للرقابة على الأداء، ويتم ذلك من خلال كون الخطط تحدّد ما يراد إنجازه من أهداف، مما يساعد في تنفيذ الرقابة على تحقيق تلك الأهداف وتحديد مستويات التقدم أو القصور في الأداء بدل أن تكون الرقابة شكلية وعلى أمور لا ترتبط بإنجاز الأهداف¹.

2- خطوات التخطيط: تتكون عملية التخطيط من عدة خطوات أساسية، نلخصها فيما يلي:

1-2- تحديد الأهداف: إن أولى خطوات التخطيط هو أن تكون للمشروع مجموعة من الأهداف المحددة والواضحة والقابلة للتنفيذ فيجب أن يتم تحديد الأهداف العامة للمشروع وكذلك أهداف كل الوحدات التابعة (أهداف فرعية). ويجب أن تكون الأهداف العامة هي المرجعية وأما الأهداف الفرعية فلا يجب أن يخرج نطاقها عن تلك الأهداف العامة الرئيسية². وبصفة عامة يجب أن تتصف الأهداف بما يلي:

➤ الوضوح: لا بد أن يكون الهدف الذي يراد تحقيقه -كما سبق وأشرنا- واضحاً لمن يقوم بوضع الهدف وكذلك لمن يقوم بتنفيذه (العاملين) وذلك بالتعبير عن الأهداف بصورة كمية، ويتم تعريف العاملين بالأهداف عن طريق عقد لقاءات بين المدراء والعاملين، وبهذا يمكن القول أن تحديد الهدف، ووضوحه يحقق عدداً من المزايا، وهي:

❖ يساعد على توحيد الجهود الجماعية لتنفيذ الأهداف.

❖ مساعدة إدارة المنظمة في القيام بوظائفها الأخرى.

❖ وضع المعايير اللازمة للأداء لسرعة تحديد الانحراف وتصحيحه.

❖ تنسيق العمل بين الأفراد بشكل واضح محدد.

➤ القناعة بالهدف: من حيث أهميته وجدواه، وتأتي من الفهم الصحيح للهدف، وكلما زادت القناعة بالهدف

زادت درجة حماس العاملين نحو تحقيقه.

¹- عبد الباري درة، محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص 131.

²- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان وأخرى، مرجع سبق ذكره، ص 88.

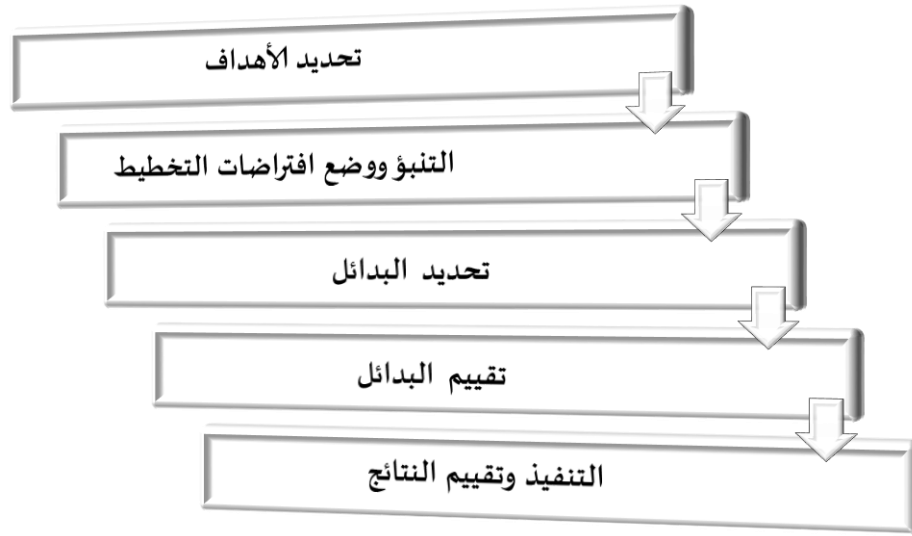
- الواقعية في الهدف: يقصد بها إمكانية تحقيقه في الواقع العملي، وذلك بأن يكون متناسبا مع الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة، ومعبرا عن حاجات العمل.
- التناسق والانسجام: ذلك بأن تكون الأهداف الموضوعية متناسقة مع بعضها البعض، بحيث يسهل تنفيذها، فأى تعارض بين الأهداف سيؤثر على مسيرة الخطة، مما يحدث نوعا من الإرباك للعمل.
- مشروعية الهدف: يقصد بها مدى ملائمة الهدف لقيم ومثل وتقاليد المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، وكذلك تماشيه مع الأنظمة واللوائح والسياسات.
- القابلية للقياس: حتى تتمكن الإدارة من التأكد من تحقيق الأهداف بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، فإنه يجب على المخطط ترجمة الأهداف إلى وحدات قابلة للقياس، وألا تكون مجرد كلمات، لا يوجد تحديد مدلولها، مما يساعد على عمل التعديلات اللازمة في ظروف التنفيذ، وتخضع الأهداف للمقاييس التالية:
- ❖ قياس زمني: أي تحديد فترة زمنية محددة لإنهاء العمل المطلوب؛
 - ❖ قياس كمي: أي تحديد الكمية التي يراد تنفيذها خلال فترة زمنية معينة؛
 - ❖ قياس نوعي: تحديد النوعية التي يجب أن يظهر عليها الأداء خلال فترة التنفيذ¹.
- 2-2- التنبؤ ووضع افتراضات التخطيط: تحديد الافتراضات التي سوف تبنى عليها الخطة وبطريقة علمية منهجية بالأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية الداخلية والخارجية والتي تم جمع معلومات كافية حول وضعيتها الحالية وتحركاتها المستقبلية.
- 3-2- تحديد البدائل: يقوم المخطط بتحديد البدائل التي تقدم أفضل النتائج، ثم بعد ذلك يدرس كل بديل على حدى ويتعرف على مميزاته وعيوبه ونواحي القوة والضعف فيه ويختبر هذه البدائل.
- 4-2- تقييم البدائل: بعد تحديد البدائل المتاحة والتعرف على إيجابياتها وسلبياتها تأتي مرحلة المقارنة بينها وتقييمها في ضوء أهداف المنظمة حتى يسهل بعد ذلك اختيار البديل الذي يتماشى مع الأهداف ويكون أكثر قدرة على تحقيقها بكفاءة وفعالية².
- 5-2- التنفيذ وتقييم النتائج: وهي تختص بوضع البديل الذي تم اعتماده موضع التنفيذ الفعلي، وبعد البدء بتنفيذه تأتي مرحلة تقويم النتائج للمطابقة بين المخطط والمنفذ. فإن وجد فجوة بينهما يجب اجراء تعديلات على الخطة أو طريقة تنفيذها³.

¹- محمد القدومي، محمد هاني محمد وآخر، مرجع سبق ذكره، ص-ص 76-77.

²- ضرار العتيبي، نضال الحوراني وآخر، مرجع سبق ذكره، ص-ص 90-92.

³- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان وأخرى، مرجع سبق ذكره، ص88.

الشكل رقم (16): خطوات التخطيط



المصدر: إعداد المؤلفة بناء على المعلومات السابقة.

3- أدوات التخطيط: لغرض أن يكون التخطيط فاعلا والخطط متكاملة لابد من اعتماد أدوات مختلفة وقادرة على دعم القائمين بعملية التخطيط ومن بين هذه الأدوات مايلي:

➤ **التنبؤ:** تقدير حصول أحداث مستقبلية بناء على خبرات سابقة أو بيانات تاريخية، ومثال ذلك التنبؤ بالطلب الخاص بالسلع أو الخدمات التي تنتجها المنظمات، وهو الذي تعتمد عليه منظمات الأعمال في إعداد خططها المختلفة سواء ما يتعلق منها بالمبيعات أو المواد الأولية أو الأجور أو غيرها. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الكثير من التنبؤات تعتمد الأساليب الإحصائية والرياضية والاقتصاد القياسي وتعتبر أكثر التنبؤات دقة، أم النوع الآخر فهو تنبؤات نوعية تعتمد على استطلاع آراء الخبراء للتنبؤ بالمنتجات؛

➤ **كتابة السيناريوهات (التخطيط بالسيناريو):** تحديد خيارات مستقبلية متعددة وكتابة سيناريوهات وخطط للتعامل مع كل سيناريو على حدا، فهو أسلوب يأخذ بعين الاعتبار حصول أحداث في الأمد البعيد تمثل خيارات ممكنة ومحتملة الحصول في ظل خطة معينة، أي ستكون هناك خطط متعددة تتلاءم مع كل سيناريو، على سبيل المثال كيف ستصرف الدول النفطية في حالة نضوب النفط؟ هنا يجب وضع سيناريوهات متعددة لمواجهة هذه الحالة¹؛

➤ **المقارنة المرجعية:** تقوم على أساس استخدام مؤشرات أفضل أداء في مجال معين لغرض مقارنته مع الأداء في المنظمة أو بعبارة أخرى عدم اعتماد المؤشرات التاريخية بالمنظمة كمييار للمقارنة بل يجب البحث عن الأفضل في ميدان التخصص والمقارنة معه، وتبحث المنظمات اليوم عن أفضل الممارسات سواء في الإنتاج أو التسويق أو غيرها من الأمور ووضع خططها وأهدافها مقارنة بهؤلاء، إن هذا الأمر يساعد المنظمات على التعلم من المنظمات الأخرى وخاصة المنظمات المتميزة واستخدام أفضل التطبيقات لديها لمساعدة القائمين على التخطيط في المنظمة:

¹- فاطمة بدر، معاذ الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 108.

➤ استخدام الإطارات التخطيطية: كلما تضخم حجم المنظمة وانتشرت فروعها في مختلف المناطق تعقد نظامها التخطيطي وفي بعض الحالات تشكل المنظمة هيئة تخطيطية متخصصة أو لجنة أو غيرها. ومهمتها الرئيسية هي متابعة وتنسيق العملية التخطيطية للمنظمة ككل أو لاجد أقسامها الكبيرة، وهؤلاء عادة ما يكونون مؤهلين ولديهم خبرة ومهارة في جميع مراحل العملية التخطيطية:

➤ المشاركة والاندماج: إن المشاركة قضية في مجال العمليات التخطيطية حيث أن المشاركة تنتج تخطيطا تشاركيا وهو تخطيط يحوي جميع العاملين الذين يحتمل أن يؤثر أو يتأثروا وينفذوا الخطط الناتجة. ويخلق هذا النوع التزاما عاليا ويزيد القدرة الإبداعية ويوفر المزيد من المعلومات لعملية التخطيط حتى لو تطلب الأمر وقتا أطول فهو يفيد كثيرا أثناء التنفيذ وتحقيق النتائج¹.

III- أنواع التخطيط

هناك عدة معايير تصنف أنواع التخطيط على ضوءها، وذلك على النحو التالي:

1- حسب الأساس الزمني: يقسم التخطيط وفقا للفترة الزمنية التي تستغرقها الخطة إلى ثلاثة أنواع هي:

1-1- التخطيط قصير الأجل: وهو التخطيط الذي مدته قصيرة لا تتجاوز سنة واحدة، وفي التخطيط قصير الأجل يتحدد الجدول اليومي والأسبوعي أو الشهري للعمل، وكيفية أدائه ومن يؤديه، والتخطيط قصير الأجل هو تفصيل للتخطيط متوسط الأجل ويعتبر التخطيط قصير الأجل أكثر دقة وأسهل للتنبؤ من الخطط المتوسطة والطويلة، وتعد الخطط قصيرة الأجل من أهم أنواع الخطط في المنظمات إذ لا يمكن للتخطيط متوسط الأجل وطويل الأجل أن يتحققا ما لم يتحقق التخطيط قصير الأجل. فالخطط قصيرة الأجل هي الفروع والتفصيلات الدقيقة المكونة للصورة العامة والأهداف الكبرى الموضوعة في الخطط متوسطة الأجل²؛

1-2- التخطيط متوسط الأجل: هو الذي يغطي فترة تتراوح في معظم الأحيان بين سنة وثلاث سنوات؛

1-3- التخطيط طويل الأجل: يهدف هذا النوع من التخطيط إلى وضع خطط لفترة زمنية طويلة المدى وعادة تستغرق أكثر من ثلاث سنوات³.

2- حسب مدى تأثيره: ويندرج ضمن هذا التصنيف الأنواع التالية:

1-2- التخطيط الاستراتيجي: وهو التخطيط الذي يتضمن وضع الخطط العامة والتي تحدد الاتجاهات العامة للمنظمة وتوضع بواسطة الإدارة العليا، وهي التي تحدد المواد اللازمة ومدى اعتماد المنظمة على البيئة الخارجية وتكون لمدى زمني طويل.

ويهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل ويبدأ ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع مستويات الإدارة يجب أن تشارك فيه باقتراحات لكي تعمل، وغاية التخطيط الاستراتيجي هي إيجاد خطة عامة

¹- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 220.

²- زكريا الدوري، نجم العزاوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 101.

³- زيد منير عبوي، (2017): الاستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص-ص 20-21.

طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل وإيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية وتطوير المنظمة من حيث تكاتف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض¹.

2-2- التخطيط التكتيكي: والذي يسمى أيضا بالتخطيط الفني أو التخطيط التخصصي، حيث يتم وضعه لمساندة التخطيط الاستراتيجي ويسعى إلى تحقيق أهدافه، ويعتبره البعض من الباحثين إلى أنه جزء من التخطيط الاستراتيجي لأنه يعمل على توضيح سير العمليات ضمن إطار الأهداف الاستراتيجية ويكسبها مرونة في الحركة والتصرف، وبشكل عام فالتخطيط التكتيكي يصمم بهدف تنفيذ وجني ثماره على المدى المتوسط، وتمارسه الإدارة الوسطى والعليا.

3-2- التخطيط التشغيلي: يقوم بوضع التفاصيل الخاصة بتنفيذ الخطط وما تتضمنه من أعمال، لذلك فهو يهتم بالتفاصيل ويكون على شكل معايير وأرقام تسمح بتقييم التنفيذ والنتائج، كما أنه يعتبر جزء من التخطيط التكتيكي باعتباره يوضح كيفية تنفيذ عناصر هذا النوع من التخطيط وفق خطط متوسطة المدى، وتمارسه الإدارة الدنيا².

3- حسب الوظيفة: ويتمثل هذا النوع من التخطيط بطبيعة النشاط في المنظمة وأهدافها فهناك وظائف لا بد من التخطيط لها مثل:

3-1- تخطيط الانتاج: وهي عملية تقوم على مبدأ التنبؤ بجميع مراحل الإنتاج ومدى احتياجاتها للوصول إلى مرحلة تحقيق أهداف مثل: بناء نادي رياضي، أو بناء ملعب لكرة القدم³.

3-2- تخطيط التسويق: ويركز على المواضيع المتعلقة بالتسويق مثل تقييم المنتج والتسويق والترويج والتوزيع⁴.

3-3- التخطيط المالي: ويركز على القضايا المتعلقة بالجوانب المالية مثل كيفية الحصول على الأموال، كيفية إنفاقها، ويهدف التخطيط المالي للتأكد من سلامة الوضع المالي للمشروع من خلال ضمان تدفق رأس المال ورأس المال الاحتياطي الضروري لمواجهة ظروف المستقبل، ولذا لا يمكن لأي مشروع ضمان مواجهة هذا المستقبل والتعامل مع أي ظرف طارئ إلا من خلال التخطيط المالي الذي يحدد طرق تدابير الأموال اللازمة لمواجهة هذه الظروف.

3-4- تخطيط الموارد البشرية: ويركز على كل ما يتعلق بالقوى العاملة مثل الاحتياجات، والاستقطاب، والتدريب، والتطوير... إلخ. لذلك نجد أن إدارة الموارد البشرية تقوم بوضع خطه تعمل من خلالها على استقطاب واختيار وتعيين وتدريب أفضل الأشخاص حتى تضمن أداء الأعمال بكفاءة عالية.

3-5- تخطيط الشراء والتخزين: ويركز على تخطيط الشراء والتخزين من حيث الحجم الاقتصادي للمزاد والسلع المشتراة والمخزنة، ظروف التخزين... إلخ⁵.

4- حسب مجال الاستخدام: وتنقسم بدورها إلى قسمين هما خطط متعددة الاستعمال وخطط فريدة الاستعمال.

¹- محمد عبد المنعم شعيب، (2014): إدارة المستشفيات: منظور تطبيقي: إدارة الأعمال وإدارة المستشفيات، الجزء الأول، دون طبعة، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، ص 46.

²- فؤاد بن غضبان. (2020): التخطيط والتنمية من منظور جغرافي، دون طبعة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 44.

³- سامرة السعدون، مرجع سبق ذكره، ص 59.

⁴- محمد سلمان سلامة، (2016): فن إدارة الوقت: كيف تدير حياتك وتستثمر وقتك، الطبعة الأولى، دار المعز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص-ص 199-200.

⁵- مجدي عبد الله شرارة، (2018): مبادئ الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص-ص 57-58.

1-4- خطط متعددة الاستعمال: وسميت هذه الخطط متعددة الاستعمال لأن المسؤولين يستخدمونها أكثر من مرة أي أنه كلما واجهوا موقفا معينا وتكرر هذا الموقف فإنهم يستخدمون نفس الخطط ولذلك تسمى أيضا بالخطط الدائمة¹، وتشمل:

➤ الاستراتيجيات: يقصد بالاستراتيجيات عملية تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة وتبني طرق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف، وتمتاز الاستراتيجية بالثبات لفترة طويلة، وتحقق الاستراتيجية فوائد للمنظمة منها الاقتصاد في استخدام موارد المنظمة والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة وتساعد في مواجهة المنافسين ونؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار في المنظمة².

➤ السياسات: يقصد بالسياسات مجموعة المبادئ والمفاهيم التي تضعها الإدارة العليا لكي تتبعها الإدارة الوسطى والدنيا عند وضع خططها، ويسترشد بها المديرون عندما يتخذون قراراتهم في نشاطهم اليومي ويلتزم بها المنفذون أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية.

وتستخدم المنظمة السياسات لكي تضمن قيام العاملين منها باتخاذ القرارات بأساليب تدعم رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها، وقد تصبح هذه السياسات جزء من ثقافة المنظمة³.
وتقسم السياسات إلى:

- ❖ سياسات أساسية: وتوضع من قبل الإدارة العليا وتكون شاملة ومؤثرة في المنظمة.
- ❖ سياسات فرعية: أكثر تفصيلا من السياسة الأساسية وتطبق على جزء من المنظمة وتستخدمها الإدارة الوسطى.

❖ سياسات تنفيذية: تستخدمها الإدارة الدنيا وهي أكثر تفصيلا من السياسة الأساسية والفرعية⁴.
ويجب أن تكون هذه السياسات منسجمة مع بعضها البعض، فالسياسات التنفيذية يجب أن تكون منبثقة عن السياسات الفرعية ومنسجمة معها وهذا ما يضمن الاتفاق وعدم التعارض بين السياسات، والسياسات يجب أن يعاد النظر بها بين الحين والآخر وهي أقل ثباتا من الاستراتيجيات وأكثر تفصيلا. ويشترط في السياسة أن تكون نابعة من أهداف المنظمة واستراتيجياتها⁵.

➤ القواعد: إن القواعد تمثل الأوامر والتعليمات التي يجب الالتزام بها من حيث أنها تجيز أو لا تجيز القيام بأداء عمل معين، فالقواعد تحدد ما يجب القيام به من أداء وكذلك الامتناع عن أداء عمل معين، وتمثل أبسط أنواع الخطط التي يتم الالتزام بها من قبل العاملين وغالبا ما تشكل القواعد السبل المرشدة للعاملين في إنجاز المهام وأحيانا

¹ - زينب صالح الأشوح، (2019): الاقتصاد الإداري الإسلامي: منظور ثلاثي الأبعاد. الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ص 369.

² - موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 87.

³ - محمد حسن جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 74.

⁴ - نداء محمد الصوص، مرجع سبق ذكره، ص 44.

⁵ - ضرار العتيبي، نضال الحوراني وآخر، مرجع سبق ذكره، ص 98.

لا ترتبط القواعد بإجراءات العمل مثلا (ممنوع التدخين) قاعدة لا ترتبط بالإجراءات التي ينبغي على العاملين الالتزام بها في أداء انجاز معين¹.

- الإجراءات: وتعتبر أكثر دقة من السياسات حيث أنها تحدد التسلسل الزمني للخطوات التي يجب القيام بها من أجل تحقيق هدف معين، فالخطوات التي تستلزمها كل عملية من العمليات تشكل إجراء يجب اتخاذه².
- ولكي تحقق الإجراءات الهدف من وضعها يجب أن تتوافر على مجموعة من الخصائص أهمها³:
- ❖ أن تتسم بالشمولية والتكامل مع الأهداف المراد إنجازها في المنظمة.
- ❖ أن تستند إلى معايير واضحة ومحددة ودقيقة بحيث يسهل على العاملين في النشاطات التنفيذية الالتزام بها.
- ❖ أن يتم ارتباط الإجراءات بالأنشطة الرقابية للمنظمة بحيث تكون غير متعارضة مع الأهداف.
- ❖ أن يتم ارتباط الإجراءات بالأنشطة الرقابية للمنظمة بحيث تكون غير متعارضة مع الأهداف.
- ❖ أن تتسم بالثبات والاستقرار والمرونة اللازمة في تحقيق الأهداف.
- ❖ أن يتم تحديثها وتطويرها في ضوء التقدم التكنولوجي أو استخدام وسائل إنتاجية حديثة.
- ❖ أن تتسم بالوضوح والبساطة بدلا من التعقيد والروتين والرتابة وما يرافقه من ملل في إنجاز المهام.

والفرق الأساسي بين الإجراءات والسياسات هو أنها أقل حرية من السياسات في عملية اتخاذ القرارات، أما الفرق بين القواعد والإجراءات لأن القواعد لا تحدد توقيتا معيناً لاتخاذ القرار بينما الإجراءات عبارة عن سلسلة متتابعة من القواعد، وبذلك فإن القاعدة لا يشترط أن تكون جزءاً من إجراء⁴.

4-2- خطط غير متكررة الاستعمال: وتختلف هذه الخطط عن العديدة الاستعمال بأنها توضع من أجل مواجهة حالة معينة عند حدوثها وعن الانتهاء من هذه الحادثة ينتهي مفعول الخطة ولا يتم استخدامها مرة أخرى ويمكن تقسيم هذا النوع من الخطط إلى عدة أشكال وهي:

- البرامج: يعتبر البرنامج مجموعة من الخطط المتداخلة توضع خصيصاً لمهمة معينة من أجل تحقيق هدف رئيسي من أهداف المشروع وبمجرد الانتهاء منه لا يعاد استخدام الخطة مرة أخرى ويتضمن عادة البرنامج مجموعة من السياسات والإجراءات والطرق والقواعد⁵.

➤ المشروعات: ويتشابه المشروع مع البرنامج ولكن أضيق منه نظاماً وأقل تعقيداً، وقد يكون المشروع جزءاً من برنامج أوسع أو يكون مستقلاً بذاته، ومثاله بناء ورشة ضمن مصنع جديد⁶.

➤ الميزانيات التقديرية: وهي عبارة عن تقديرات كمية ومالية مجدولة ومكتوبة بالأرقام لفترة قادمة وينتهي العمل بها بانتهاء الفترة التي تغطيها، وتستخدم الميزانيات التقديرية أو الموازنات العامة كأداة للرقابة ومعياري لمدى سلامة

¹- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 134.

²- نداء محمد الصوص، مرجع سبق ذكره، ص 45.

³- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص-ص 133-134.

⁴- نداء محمد الصوص، مرجع سبق ذكره، ص 45.

⁵- زينب صالح الأشوح، مرجع سبق ذكره، ص 371.

⁶- فاطمة بدر، معاذ الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 99.

التنفيذ، حيث يتم مقارنة الأرقام التقديرية بالأرقام الفعلية وتحديد مدى الالتزام بتنفيذ الخطة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة الانحرافات.

وتنقسم الميزانيات التقديرية إلى ميزانيات صفرية يبدأ تقدير أرقامها من الزمن صفر أي لا يأخذ بعين الاعتبار الأرقام الماضية، وميزانيات غير صفرية يبدأ تقدير أرقامها بالاعتماد على المتوسط الحسابي للأرقام التاريخية للسنوات السابقة¹.

IV- المشكلات التي تواجه التخطيط

تواجه عمليات التخطيط مجموعة من العقبات التي تحد من فاعليتها ومن أهم هذه العقبات مايلي:

- 1- البيئة المعقدة: إن التعقيد في البيئة المحيطة يزيد من صعوبة عملية التخطيط، وتزايد التغيرات فيه عبر الزمن مما يستلزم المتابعة الدؤوبة لها، واتخاذ القرارات بخصوص أي تغيير قد يحدث وتصحيح الأخطاء فيها؛
- 2- غموض الأهداف: طالما أن للمنظمة أهداف محددة، فإن ذلك يتطلب تحديدها وتوضيحها ضمن الخطط الموضوعية، في حين أن عدم وضوحها يعيق عملية التخطيط، وهي من أولويات عملية التخطيط؛
- 3- مقاومة التغيير: يتطلب التخطيط تغيير عدد من مجالات عمل المنظمة، غير أن المدير قد يقاوم التغيير خوفا من المستقبل المجهول، ويفضل الخطط الروتينية التقليدية المضادة والظروف القائمة على التغيير؛
- 4- القيود: هناك بعض القيود التي تحد من فاعلية التخطيط، ومن أهمها شح الموارد المالية، الاستثمار في رأس المال الثابت، القيود الحكومية وندرة الكفاءات الإدارية؛
- 5- الوقت والتكلفة: يتطلب التخطيط السليم الوقت والتكلفة العالية للمنظمة، مما يستلزم التمويل والوقت المناسبين والخبرات الفنية والبيانات، وقد لا تكون متاحة للمؤسسة².

ثانيا- التنظيم

يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية في العملية الإدارية، يلي مباشرة وظيفة التخطيط ويكملها من خلال تحديد الأنشطة داخل المنظمة وإسنادها للأفراد بما يخدم الأهداف المسطرة والمخطط لها.

I- ماهية التنظيم

إن إسناد المهام والمسؤوليات للعاملين بالمنظمة لا يكون بشكل عشوائي، وإنما لابد أن يكون مؤسسا على مجموعة من المبادئ التي من شأنها أن تجعل من هذه العملية الإدارية تؤدي بشكل سليم حتى تتمكن من تحقيق الأهداف المسندة لها.

¹- فيصل محمود الشواورة، مرجع سبق ذكره، ص 125.

²- خيري كتانة، (2007): مدخل إلى إدارة الأعمال: النظريات- العمليات الإدارية (منهج تحليلي)، الطبعة الأولى، دار جريد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص-ص 91-92.

1- تعريف التنظيم

يعرف هنري فايول التنظيم على أنه: «إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من المواد الأولية والعتاد ورأس المال والأفراد وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم البعض وبين الأشياء بعضها ببعض»¹.

كما يعرف التنظيم بأنه: «عملية تحديد الأنشطة المطلوب أداؤها وتجميعها، التقسيمات الإدارية اللازمة والعلاقات وأنماط الاتصال، توزيع المسؤوليات والواجبات، وتفويض السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال بغية تحقيق الأهداف»².

ويقصد بالتنظيم بصفة عامة تحديد الأعمال والمهام والمسؤوليات الرئيسية للمنظمة وتجميعها في وظائف وأنشطة واسنادها إلى العاملين مع توضيح اختصاص ومسؤولية كل منهم وتفويضهم السلطات اللازمة التي تمكنهم من القيام بها، على أن يتم ذلك بشكل متناسق ومتجانس في ظل إطار واضح يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المقررة.

2- مبادئ التنظيم: من واقع اسهامات الرواد الأوائل في الإدارة هناك مجموعة من المبادئ الأساسية التي يجب أن يستند إليها التنظيم الناجح ويجب مراعاتها عند بناء هيكل تنظيمي للمنظمة وهي:

➤ مبدأ تحديد الهدف: إن تحديد أهداف المنظمة هو نقطة البدء والأساس لإنجاز أي عمل فلا بد أن يأتي التنظيم معبرا عن الهدف الذي أنشأت من أجله المنظمة.

➤ مبدأ وحدة الهدف: بمعنى أن تكون أهداف كل جزء في التنظيم متفقة مع الهدف العام والنهائي للمنظمة.

➤ مبدأ وحدة الأمر: أن يتلقى العامل تعليماته وتوجيهاته وأوامره من جهة واحدة أو من رئيس واحد مباشر فقط.

➤ مبدأ نطاق الإشراف: ويشير إلى عدد المرؤوسين الذي يمكن أن يشرف عليهم رئيس واحد بكفاءة وفاعلية

بما يتضمن متابعة وإصدار الأوامر والتوجيهات واتخاذ القرارات بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف³.

➤ التخصص وتقسيم العمل: يجب أن يؤدي كل فرد العمل الذي يتقنه أي أنه يتخصص في شيء واحد أو

مجموعة من الأشياء المشابهة حتى نحصل منه على أحسن النتائج.

ولغرض التعامل مع المشاكل التي تظهر أو ترافق عملية التخصص الوظيفي يعتمد العديد من المديرين على

مداخل يتم من خلالها الموازنة بين تحقيق الإنتاجية والكفاءة في العمل وحاجة الافراد إلى الاستقلالية والإبداع. ومن بين هذه المداخل نجد⁴:

❖ التدوير بالوظائف: وهو خيار يستطيع المدير من خلاله تحريك العاملين بشكل منهجي ومنظم من وظيفة إلى

أخرى بحيث يمارس مهامها مختلفة في إطار نفس التخصص. وبذلك فإن التغيير الذي يحصل متعلق بالعامل وليس

¹- طارق عبد الرؤوف، (2015): القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، دون طبعة، المجموعة العربية للتدريب للنشر، القاهرة، مصر، ص22.

²- Richard M, Hodgetts, (1975): Management: Theory, Process and Practice, W.S.Saunders, p32.

³- نضال الحواري، ضرار العتيبي، (2013): إدارة المشاريع الإنمائية (دراسة وتقرير الجدوى)، دون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص31.

⁴- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص-ص 364-365.

بالوظيفة ففي المخازن مثلا هناك مهام كثيرة وموزعة على عدة وظائف ويمكن للمدير أن يحرك العاملين أثناء أسبوع العمل بين هذه الوظائف لإزالة الروتين والملل. وعلى الرغم من كونه مدخلا بديلا للتخصص الوظيفي إلا أنه يخلق حافزا قويا ورضا كاملا لدى العاملين بسبب تشابه الوظائف من حيث معايير الأداء والروتين.

❖ **توسيع الوظيفة:** إن عدم رضا العاملين مرتبط بعناصر الوظيفة الرئيسية والمهام المتكررة فيها، لذا فإن توسيع الوظيفة بزيادة عدد المسؤوليات التي تسند إلى العامل أو الموظف يمكن أن يساهم في زيادة رضا العاملين ويحفزهم لمزيد من الإبداع. وتلجأ أغلب المنظمات إلى هذا الأسلوب والذي يقود أحيانا إلى ميزة سلبية وهي تخفيض عدد العاملين حيث ستوزع مسؤوليات بعض الوظائف على غيرها وتختفي. كذلك تزداد تكاليف العمل أو التدريب من جهة ومن جهة أخرى سيعود الروتين والملل للعاملين بعد هذا التوسع.

❖ **إغناء الوظيفة:** يعتبر هذا المدخل أكثر شمولية من المدخلين السابقين ويتمثل في زيادة عدد المهام أو المسؤوليات التي يقوم بها العامل وكذلك مزيد من الرقابة والصلاحيات الممارسة من قبله في الوظيفة. هنا يتنازل المسؤول الأعلى عن بعض صلاحياته لإغناء وظيفة أخرى في مستوى أدنى. إن المهام يجب أن تحوي نوعا من التحدي والتجديد لكي تتاح فرصة أكبر لشاغل وظيفة للنمو والتطور.

❖ **مدخل خصائص الوظيفة:** هو بديل للتخصص الوظيفي الذي يأخذ بعين الاعتبار نظام العمل وتفضيلات العاملين. يقترح هذا المدخل أن تحلل الوظائف في ضوء خمسة أبعاد مهمة:

- ✓ تنوع المهارة: ويقصد بها عدد المهام التي يؤديها الفرد في إطار الوظيفة.
 - ✓ هوية المهمة: المدى الذي يعمل فيه العامل لإنجاز جزء من الوظيفة أو الوظيفة بأكملها.
 - ✓ أهمية المهمة: إدراك أهمية المهمة.
 - ✓ الاستقلالية: درجة الرقابة التي لدى العامل على كيفية الإنجاز والأداء في العمل.
 - ✓ التغذية الراجعة: المدى الذي في إطاره يعرف العامل كيف تم الأداء ضمن الوظيفة.
- **تسلسل خطوات التنظيم:** يجب أن تندرج السلطة من القمة إلى القاعدة على مستويات إدارية: إدارة عليا، إدارة وسطى وإدارة تنفيذية.

➤ **تحديد الاختصاصات:** تقرر الإدارة الأنشطة اللازمة لتحقيق أهدافها وتضع كل مجموعة متشابهة من الأنشطة في وظيفة معينة.

➤ **تناسب السلطة والمسؤولية:** يقصد بالسلطة الصلاحيات المتحولة لشاغل وظيفة معينة تتضمن السلطة حق إعطاء الأوامر والحصول على الطاعة من المرؤوسين وحق اتخاذ القرارات في حدود معينة، والمسؤولية تعني التزام من جانب شاغل الوظيفة أن يقوم بأدائها ويتحمل أعبائها فلذا من الضروري تناسب وتوازن السلطة مع المسؤولية.

➤ **مبدأ مناسبة التنظيم:** يشير هذا إلى ضرورة مراعاة المرونة في البناء التنظيمي وتكوين الوحدات التنظيمية (الأقسام والإدارات) أو الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل ومراعاة المتغيرات الداخلية والخارجية¹.

¹ - مرتضى البشير الأمين، (2016): **الاتصال التنظيمي**، دون طبعة، دار أمواج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص-ص 23-25.

➤ مبدأ تفويض السلطة: إعطاء الفرد صلاحيات لمن هو دونه في السلم الهرمي للقيام بهذه المهام واتخاذ القرارات الملائمة¹.

➤ مبدأ تفويض السلطة: يرتبط تفويض السلطة عادة بدرجة المركزية المطبقة، وإذا كانت السلطة هي الحق في إعطاء الأوامر للآخرين فإنها بذلك تمثل الأداة الأساسية لإنجاز الأعمال بواسطة الأفراد، أي أنها أداة المدير في تنفيذ الأنشطة وبلوغ الأهداف. وتفويض السلطة هو التنازل عن جزء من صلاحيات فرد معين في ممارسة السلطة لفرد آخر حتى يتمكن الأخير من إنجاز الأنشطة المناطة بها².

➤ مبدأ المركزية واللامركزية: يقصد بمركزية السلطة الرغبة في تركيزها بجهة أو جهات قليلة ومحددة داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة، وجعل عملية اتخاذ القرارات وتصريف الأمور محصورة فيها، أما اللامركزية فتعني الرغبة والميل إلى تشتيت وتوزيع السلطة على أفراد أو جهات متعددة عبر المستويات الإدارية داخل المنظمة بشكل يسمح لهذه الجهات بتصريف الأمور واتخاذ القرارات.

يتضح من ذلك أن المركزية واللامركزية هما نتيجة لعملية تفويض السلطة، واتجاه المنظمة ككل ورغبتها لجعل درجة التفويض عالية أو منخفضة، حيث إذا كانت هذه الدرجة عالية نتج لدينا لامركزية، أما إذا كانت منخفضة فسينتج في هذه الحالة مركزية³.

ولكل من المركزية واللامركزية جملة من المزايا تؤدي إلى المفاضلة بينهما حيث نجد مزايا المركزية تتلخص في النقاط التالية:

- ❖ تناسب المركزية المنظمات الصغيرة وذلك لأن النشاطات والعمليات فيها تكون محدودة وأيضاً بالنسبة لإمكاناتها المادية تكون قليلة فلا تسمح بتعدد المستويات الإدارية؛
 - ❖ الاستفادة من خبرات المستويات الإدارية؛
 - ❖ توحيد السياسات في مستويات الإدارة ووحداتها⁴؛
 - ❖ الرقابة على النفقات والإيرادات بسهولة؛
 - ❖ توحيد الإجراءات والنظم والالتزام بها في العمل؛
 - ❖ إظهار أهمية نشاط معين لارتباطه بالمصلحة العليا؛
 - ❖ تجنب مشاكل التنسيق بين الوحدات المتخصصة⁵.
- أما مزايا اللامركزية فتتلخص أساساً في:
- ❖ السرعة في اتخاذ القرارات؛

¹- طارق إلياس، الإدارة المؤسسية وشخصية القائد، مرجع سبق ذكره، ص 69.

²- عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 289.

³- عمرو صفي عقيلي، (1997): الإدارة المعاصرة (أصول وأسس ومفاهيم)، دون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 357.

⁴- زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)، مرجع سبق ذكره، ص 72.

⁵- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، (2008): القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 59.

- ❖ تطوير القدرات الإدارية للمستويات الدنيا وتأهيلهم لشغل مناصب إدارية عليا في المستقبل؛
 - ❖ زيادة الرضى للعاملين وذلك لإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات؛
 - ❖ اتخاذ القرارات في ضوء الظروف المحلية في حال كون إدارات المنظمة في مناطق جغرافية متنوعة¹.
- 3- أهمية التنظيم: تكمن أهمية التنظيم في كونه:
- يساعد التنظيم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمجتمع بأحسن كفاءة ممكنة عن طريق التنسيق وحسن الاستغلال للموارد المادية المتاحة؛
 - يؤدي إلى خلق الجو الملائم للعمل واستقرار العاملين وحثهم على زيادة جهودهم لبلوغ الهدف المشارك؛
 - يسهم التنظيم السليم في تسهيل عملية الاتصال بين الأفراد ومجموعات العمل، مما يؤدي إلى انسياب المعلومات بين أرجاء التنظيم وتحقيق التناسق بين مجموعات العمل في الإدارة؛
 - يساعد على خلق روح التضامن والتعاون بين الأفراد لبلوغ الأهداف المحددة؛
 - يساعد على الاستفادة من الأساليب المتطورة في أداء العمل بما يرفع من كفاءة الإدارة في تحقيق الخدمات؛
 - يؤدي إلى الاتصال بشكل واضح ومحدد بما يحقق استمرار ونظام العمل داخل الجماعات الرئيسية المختلفة؛
 - تأكيد أولوية العمل المنظم والدقيق فيما بين الأفراد والجماعات وفق أسس موضوعية تستند إلى القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة، منعا للاجتهادات الشخصية الارتجالية غير المدروسة؛
 - توزيع وتخصيص موارد المنظمة وفق استباقيات، وأهمية الأهداف المطلوب إنجازها؛
 - منح السلطات والصلاحيات بالشكل الذي يناسب الواجبات والمهام المطلوب أداؤها من قبل الوحدات التنظيمية والأفراد في المستويات الإدارية المختلفة².

II- أنواع التنظيم

ينقسم التنظيم إلى نوعين أساسيين هما:

- 1- **التنظيم الرسمي:** هو ذلك التنظيم التكويني للمؤسسة بشكلها الهندسي الذي يحدد العلاقات والمستويات للأعمال التي يقوم بها الفرد وتوزيع الاختصاصات كما رسم لها المخطط أو المشروع أو كما هي واردة في الوثيقة الرسمية للهيئة أو المنظمة³.
- 2- **التنظيم غير الرسمي:** يعبر عن التفاعلات والأنشطة التي يقوم بها الأفراد خارج نطاق الأنظمة والقوانين التي تهدف لإشباع احتياجاتهم ورغباتهم وليس احتياجات التنظيم⁴، حيث أنه يهتم بالدوافع والاعتبارات الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة رسمية على أساس تولدها تلقائيا وتنبع من احتياجات الأفراد العاملين في المنظمة ونتيجة

¹- زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)، مرجع سبق ذكره، ص-ص 72-73.

²- محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص-ص 74-75.

³- محمود داود الربيعي، مرجع سبق ذكره، ص 65.

⁴- أبو هاشم الشريف، هشام محمد بيومي وآخر، (2013): الإدارة الإلكترونية-مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دون طبعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 338.

للدور الاجتماعي الذي يقوم بها بعض الأفراد في المنظمة، ومن ثم فالتنظيم غير الرسمي قد لا يتفق بالضرورة مع المخطط والجماعة الصغيرة هي أحد عناصر التنظيم غير الرسمي¹.

وبصفة عامة يتميز التنظيم غير الرسمي بمايلي:

➤ يستمد وجوده من العلاقات الشخصية الاجتماعية بين العاملين في المنظمة وليس من سلطة أو قرارات رسمية؛

➤ السلطة تكتسب وتمنح من أعضاء الجماعة فهي أساسا غير مفوضة، لا تتبع التسلسل القيادي الرسمي؛

➤ القيادة تعتمد على المقدرة الشخصية للقائد في التأثير على سلوك وأفكار أعضاء الجماعة، ولا تستند إلى

سلطة قانونية تخوله إياها وظيفة رسمية، وتبرز القيادة غير الرسمية لاعتبارات عدة منها السن، الأقدمية والمقدرة الفنية:

➤ الاتصالات أقصر وأسرع بعكس الاتصالات الرسمية المقيدة بمسارات وأساليب تجعلها أطول وأبطأ؛

➤ الرقابة غير مفروضة وهي رقابة تلقائية تنبثق من الجماعة ومن حاجاتها إلى الحفاظ على كيانها واستمرارها؛

➤ حجم الجماعة صغير بالنسبة لتشكيلات التنظيم الرسمي الضخمة؛

➤ عدم الاستقرار والاستمرار لأنه يقوم على اعتبارات شخصية بحثة عكس التنظيم الرسمي الهيكلي المستند

إلى الوظائف الرسمية وصلاحياتها القانونية².

الجدول رقم (06): مقارنة بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي

| التنظيم غير الرسمي | التنظيم الرسمي |
|--------------------------------------|--|
| ينتج من تجمع الأفراد داخل المنظمة | ينتج من الأهداف والمهام الرئيسية |
| الأهداف تحقق إشباع الفرد | أهداف التنظيم الرسمي تحقق الأهداف بكفاءة عالية |
| هدف الفرد إشباع حاجة مادية أو معنوية | هدف الفرد تأدية العمل |
| طبيعة العلاقة اجتماعية | طبيعة العلاقة رسمية إدارية |
| الاتصالات تتم وفق تأثير النفوذ | الاتصالات تتم وفق شكل هرمي |

المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان، القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب

والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 31.

¹ محمود داود الربيعي، مرجع سبق ذكره، ص 66.

² زكريا الدوري، نجم العزاوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 137.

III- أساسيات حول الهيكل التنظيمي

لا يمكن تصور منظمة دون امتلاكها لهيكل تنظيمي، فمنذ تشكل المنظمة وتطورها أخذت الهياكل التنظيمية تتشكل وتتنوع هي الأخرى، إلا أن اختيار الأفضل بالنسبة لأي منظمة مرهون بحجمها، درجة تخصصها ومدة حياتها وقدرتها على الانتشار جغرافيا وغيرها من العوامل الأخرى.

1- تعريف الهيكل التنظيمي: لم يستطع مفكرو الإدارة الاتفاق حول تعريف واحد لمصطلح الهيكل التنظيمي، إلا أنهم اتفقوا جميعاً على أن الهيكل التنظيمي هو وسيلة وليس غاية يسمح بتحقيق أهداف المنظمة، حيث يعرفه هينينغز «Hinings» على أنه: «وسيلة تحكم معقدة تنتج ويعاد تكوينها بشكل مستمر وتشكل أيضاً ذلك التفاعل: الهياكل محكومة وحاكمة في نفس الوقت، وهذا ما يؤكد على الطابع الديناميكي للهيكل التنظيمي بحيث يعكس ما يجري داخل المنظمة»¹. أما روبنز «Robins» فيرى أن الهيكل التنظيمي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية، وأنماط التفاعل الواجب إتباعها².

كما يعرف أيضاً على أنه: «هو تركيب بنائي منظم يفصح عن صياغة محددة وواضحة للوظائف والإدارات، ويفسر مجالات وطبيعة الأعمال، وأنماط العلاقات وقنوات الاتصال بين كافة المستويات والمراكز الإدارية التي يحتويها، وخطوط السلطة والمسؤولية، ومصادر الأوامر واتخاذ القرارات، وقياس وتقدير معدلات الإنجاز ومستوى الأداء والوفاء بالأهداف المأمولة»³.

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح أنه لا يمكن للمنظمة العمل دون وضع هيكل تنظيمي كونه:

➤ يساهم في تسهيل عملية الاتصال بين الأفراد ومجموعات العمل مما يؤدي إلى انسياب المعلومات بين جميع مكونات التنظيم:

➤ يساعد على الاستفادة من الأساليب المتطورة في أداء العمل مما يرفع من كفاءة الإدارة العامة في تقديم الخدمات بمستوى الجودة المناسب:

➤ يساعد على خلق روح التعاون بين الأفراد لبلوغ الأهداف المحددة⁴.

2- خصائص الهيكل التنظيمي: يمكن تحديد أهم الخصائص الواجب توفرها في أي هيكل تنظيمي بالآتي⁵:

1-2- الاستفادة من التخصص: يقتضي مبدأ التخصص على كل فرد القيام بأعباء وظيفية واحدة أو أن يتم إنشاء وحدة تنظيمية مختصة بكل عمل، وأن يكون بالإمكان تشغيل هذا الفرد والوحدة التنظيمية لكل وقت العمل، هذا المبدأ يحقق بعض المزايا منها سرعة الإنجاز وخفض في التكلفة.

¹- أحمد داودي، (2020): الفعالية التنظيمية، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص-ص 130-131.

²- حسين حريم، إدارة المنظمات -منظور كلي-، مرجع سبق ذكره، ص 103.

³- محمود عبد الفتاح رضوان، (2012): مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ص 20.

⁴- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، (2019): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حميثرا للنشر والترجمة والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 164.

⁵- محمود حسن جمعة، مرجع سبق ذكره، ص-ص 92-93.

2-2- التنسيق بين أعمال المنظمة: إن التنسيق بين جهود الإدارات والأقسام المختلفة يمكن من القضاء على التكرار والازدواجية، ويجب ملاحظة أن تعمل جميع الوحدات التنظيمية بأكثر كفاية ممكنة وفي وقت واحد وبشكل مستمر، وذلك لأن عمل كل جزء منها يُتم عمل الجزء الآخر ويعتمد عليه، ومثال ذلك قسم المبيعات وقسم الإنتاج، إذ لا يمكن لقسم المبيعات أن يحقق طلبات الزبائن إذا لم يقدم قسم الإنتاج هذه الطلبات في الوقت المناسب وبالخواص المطلوبة.

3-2- الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة: تختلف نشاطات المنظمة حسب الأولويات، فهناك أنشطة رئيسية وأنشطة ثانوية، فالهيكل التنظيمي يعطي إهتماما خاصة للأنشطة الرئيسية من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها. 4-2- تحقيق الرقابة التلقائية: يقضي مبدأ التلقائية بأن لا يخضع نشاطا معيناً ومراقبته لشخص واحد، ومثال ذلك لا يحق أن يكون مسؤول الشراء في المنظمة هو نفسه الذي يستلم البضاعة عن وصولها إلى المنظمة، وإلا قد تتعرض المنظمة إلى الضرر بسبب عدم وجود رقابة فعالة أو بسبب التلاعب أو إساءة استعمال السلطة.

2-5- عدم الإسراف: إن التوسع في التخصص والرغبة في التنسيق والرقابة له تكلفته وعلى الرغم من أن مجرد التوفير يجب أن ينظر إليه كهدف، إلا أنه من الضروري الاهتمام به، ويعدّ الهيكل التنظيمي جيدا إذا تمكّن المنظم من تقدير التكاليف والإيرادات المتوقعة لإنشاء الوحدات التنظيمية ومن ثم يقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل مما ستكلفه من جهود ونفقات.

3- خطوات تصميم الهيكل التنظيمي: تتمثل أهم خطوات تصميم الهيكل التنظيمي فيما يلي:

➤ تحديد الأهداف الرئيسية: يعتبر تحديد الأهداف الخطوة الأولى في تصميم الهيكل التنظيمي، وذلك أنه عن طريق هذا الهيكل يتم تحقيق الأهداف المحددة، ونظرا لأنه يوجد تعدد في أهداف المنظمة فينبغي ترتيبها وفقا لمبدأ أولويات الأهداف، ويتحتم مراجعة ترتيب الأهداف حسب أهميتها من وقت لآخر وفقا للتغيرات الدائمة والتحديات التي تواجه المنظمة¹.

➤ تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف: وتتمثل في تحديد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز مرة واحدة².

➤ تجميع الأعمال والأنشطة الوظيفية المتشابهة والمتقابلة في تقسيمات أو وحدات وإسناد إدارة كل منها إلى مدير أو رئيس مسؤول، مع تخويله الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعماله والنهوض بمسؤولياته بكفاءة وفعالية.

➤ وصف الوظائف بشكل شامل مع تحديد جميع الأعمال والأنشطة، الاعتيادية والاستثنائية المرتبطة بها بصورة واضحة ودقيقة، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، والعلاقات، ومؤهلات شاغل الوظيفة، وما بعهدته من أموال.

➤ تحديد علاقات العمل الوظيفية بين مختلف التقسيمات والوحدات وخلق الظروف الملائمة لتحقيق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم بالشكل الذي يتجاوز مشكلات التضارب بين الأعمال.

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، (2016): إدارة المنشآت المالية، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 365.

² علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 373.

➤ تحديد المستويات التنظيمية في إطار محددات نطاق الإشراف بمعناه الديناميكي المتفاعل مع طبيعة الأعمال. وفي ضوء ذلك يتم تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل تقسيم أو وحدة في الهيكل التنظيمي¹.

IV- العوامل المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي وأنواعه

توجد العديد من الهياكل التنظيمية التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمة إلا أن اختيار الهيكل المناسب لها لا يكون عشوائيا وإنما يخضع لمجموعة من العوامل التي يجب مراعاتها.

- 1- العوامل المؤثرة على إختيار الهيكل التنظيمي: تتأثر عملية إختيار الهيكل التنظيمي للمنظمة بعدة عوامل أهمها:
 - 1-1- حجم المنظمة: تتسم الهياكل التنظيمية للمنظمة الصغيرة بالبساطة، ولكن مع كبر الحجم تزداد أعداد ونوعيات العاملين، بالإضافة إلى خطوط السلطة والمسؤولية، وتظهر وظائف وأقسام مستحدثة وتتعدد المستويات الإدارية² وبذلك يصبح الهيكل التنظيمي أكثر تعقيدا لأن المنظمة أصبحت كبيرة الحجم.
 - 2-1- مدة حياة المنظمة: لكل منظمة دورة حياة خاصة بها، قد تطول وقد تقصر، ولكن يظل للزمن تأثير، فإذا كان عمر المنظمة كما هو متوقع له قصيرا يلزم في هذه الحالة هيكل تنظيمي بسيط، وإذا كان متوقعا لها عمرا طويلا مثل المشروعات الرأسمالية فيكون لها هيكل تنظيمي أكبر، وهنا لابد للمنظمة أن تعيد النظر في الهيكل التنظيمي بين فترة وأخرى، بحيث تحدد وتعيد التنظيم بما يتلائم والظروف الحالية المستجدة³.
 - 3-1- درجة الانتشار الجغرافي للمنظمة: كلما كانت المنظمة تعمل في منطقة جغرافية واحدة كلما كان الهيكل التنظيمي بسيط، وكلما عملت المنظمة في مناطق جغرافية مختلفة كلما كان الهيكل التنظيمي لها معقدا أكثر.
 - 4-1- التخصص: كلما تخصصت المنظمة في صناعة عدد كبير من السلع كلما كان الهيكل التنظيمي معقدا أكثر، وكلما تخصصت المنظمة في صناعة سلعة واحدة فقط كلما كان الهيكل التنظيمي بسيطا، والسبب أنه في المنظمة الأولى هناك عدد كبير من الورديات، بينما تعمل المنظمة الثانية في وردية واحدة، أو قد يكون السبب في ذلك تعدد خطوط الإنتاج والأقسام والدوائر والتي تم إنشاؤها لاستيعاب الأنشطة المتعلقة بإنتاج سلع متعددة⁴.
 - 5-1- درجة التغيير التكنولوجي: قد يترتب على ارتفاع درجة التغيير التكنولوجي (طرق الإنتاج، نظم التسويق، نظم الإدارة التجهيزات الآلية،... إلخ)، ضرورة التغيير في الهياكل التنظيمية وكذلك عدد الإدارات والأقسام أو درجة التخصص سواء كان هذا من خلال إنشاء إدارات جديدة أو إلغاء أقسام أو ضم وحدات إنتاجية لأخرى⁵.

¹- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، (2014): نظرية المنظمة، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص-ص 164-165.

²- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة المنشآت المالية، مرجع سبق ذكره، ص 364.

³- علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 132.

⁴- موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك، مرجع سبق ذكره، ص-ص 110-111.

⁵- عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 299.

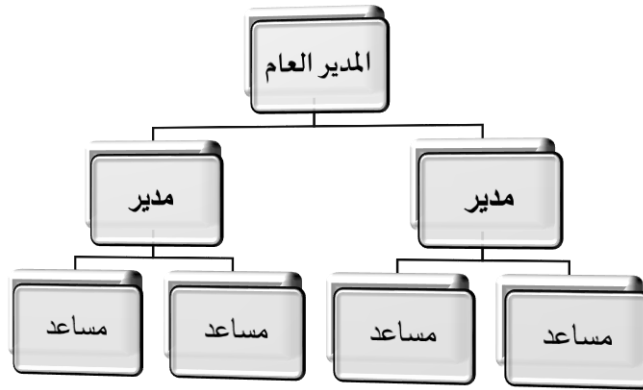
6-1- البيئة الخارجية: للبيئة دور رئيسي في تحديد شكل ونوع الهيكل التنظيمي في المنظمة، فالمنظمة التي تعمل في جو من الاستقرار تختلف عن تلك التي تعاني من عدم الاستقرار، فالاستقرار في البيئة الخارجية للمنظمة ينتج عنه تبني هيكل تنظيمي بسيط في حين أن عدم الاستقرار يستلزم هيكل معقد¹.

2- أنواع الهياكل التنظيمية: هناك عدة أنواع للهياكل التنظيمية من أهمها:

1-2- النموذج الكلاسيكي أو الميكانيكي: ويمكن تمييز ثلاثة أنواع رئيسية له:

1-1-2- التنظيم التنفيذي: يطلق على هذا النوع أيضا التنظيم الرأسي ويعتبر من أقدم أنواع الهياكل التنظيمي، وقد تم استخدامه في المنشآت العسكرية، ويتكون الهيكل التنظيمي فيه من علاقات رأسية تربط بين الوظائف بالمستويات الإدارية المختلفة، وهكذا تتحرك السلطة رأسيا من أعلى التنظيم إلى قاعدته بشكل مباشر ومتصل، ويناسب التنظيم التنفيذي المنظمات الصغيرة التي لا تحتاج طبيعة العمل وحجمه فيها إلى إدارات وظيفية تخصصية ويتحمل المدير في هذه المنظمة مسؤولية القيام بجميع الوظائف الإدارية².

الشكل رقم (17): الهيكل التنفيذي



المصدر: سنان الموسوي، (2004): الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 137.

ويمتاز التنظيم التنفيذي بعدة مزايا أهمها:

- سرعة اتخاذ القرارات؛
- التحديد الواضح للواجبات؛
- وضوح علاقات السلطة وسهولة فهمها؛
- كما ينطوي التنظيم التنفيذي على مجموعة من العيوب أهمها:
- إرهاق الإداريين بالعديد من الواجبات؛
- عدم استخدام التخصص؛

¹- نعيم إبراهيم الظاهر، (2009): أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة، دون طبعة، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، ص-ص 136-137.

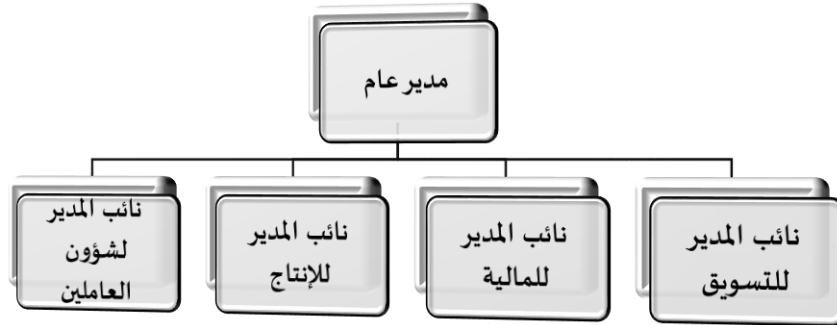
²- سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 136.

➤ صعوبة إحلال أعضاء الإدارة¹.

2-2- التنظيم الوظيفي: استنبطه فريدريك تايلور حينما وضع الإدارة العلمية وبيّن أنّ الأعمال يجب أن تخضع إلى التخصص وتقسيم العمل، وأن الأعمال يمكن تصنيفها إلى الأعمال اليدوية والأعمال الذهنية وأعمال تنفيذية وأعمال فنية وأعمال استشارية وغيرها، ومعنى كل هذا أن العمل يجب أن يؤديه المتخصص فيه، وأن التخصص هو القاعدة الأساسية في تأدية الأعمال، ويتميز هذا النوع من التنظيم بمايلي:

- الإفادة من مبدأ التخصص داخل الأقسام والإدارات الوظيفية باستخدام الخبراء؛
 - إمكانية إيجاد طبقة من العمال المدربين على تأدية المهام والأعمال؛
 - إمكانية تكوين طبقة من الملاحظين تستطيع أن تقوم بالإشراف على الأعمال؛
 - تحقيق التعاون والتنسيق بين الأفراد والرؤساء في الأقسام المختلفة والحصول على معلومات من مصادرها المتخصصة؛
 - سهولة الرقابة والإشراف على العمال؛
 - تمكين الرئيس الإداري من الحصول على مساعدة إدارية وفنية تمكنه من معالجة قضايا المنظمة².
- ولكن من جهة أخرى، يعاب على هذا النوع من الهياكل التنظيمية بصفة أساسية مايلي:
- صعوبة فرض النظام على المستويات الدنيا مما يؤدي إلى الفوضى الإدارية؛
 - الميل إلى التهرب من المسؤولية حيث أن السلطة مشاعية بين الرؤساء، بمعنى عدم وضوح السلطة والمسؤولية نتيجة تداخل نطاق إشراف الفنيين والتنفيذيين³.

الشكل رقم (18): الهيكل الوظيفي



المصدر: نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، (2012): نظرية المنظمة مدخل التصميم، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، الأردن، ص 125.

¹- محمد الفاتح محمود المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 103.

²- إسماعيل محمود علي الشرقاوي، (2016): إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص-ص 53-54.

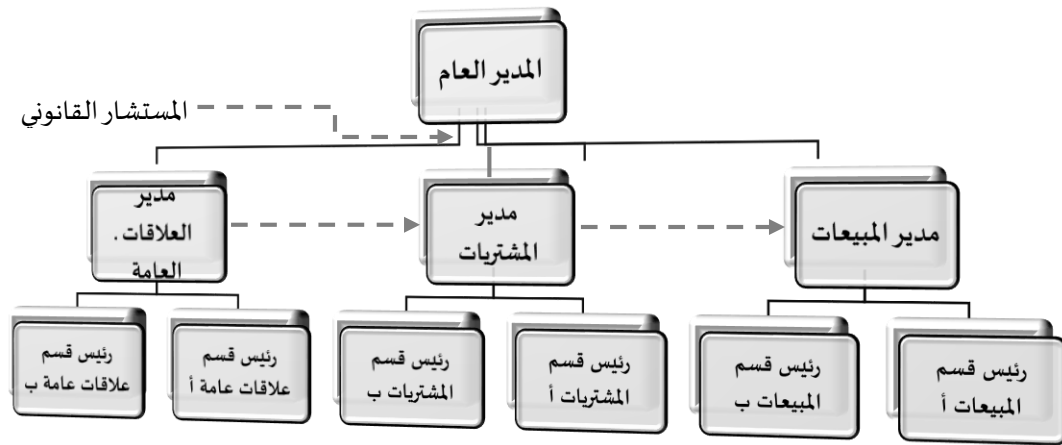
³- نفسه، ص 54.

2-3- التنظيم التنفيذي الاستشاري: يطلق على هذا النوع أيضا التنظيم الرأسي الاستشاري، ويجمع هذا النمط بين مزايا كل من النمطين السابقين ويتلافى عيوبهما، ووفقا لهذا النمط فإنه توجد سلطتين إحداهما رسمية والأخرى استشارية، حيث تستعين السلطة الرسمية قبل اتخاذ القرارات بآراء واقتراحات المستشارين، وتجدر الإشارة هنا إلى أن مهمة المستشارين هي تقديم النصح والإرشاد وإبداء الرأي، أما اتخاذ القرار يبقى من صلاحيات أصحاب السلطة الرسمية.

ويمتاز هذا النمط بعدة مزايا أهمها:

- أنه يجعل المدراء يتفرغون للقيام بالأعمال الإدارية مع إلقاء الأعباء الفنية على المستشارين؛
- يتسم هذا النمط بالمرونة.
- أما عيوب هذا النمط فتتمثل أساسا في:
 - وجود الاحتكاك والتنازع بين كل من أصحاب السلطة الرسمية والسلطة الاستشارية؛
 - يتيح الفرصة للمديرين التنفيذيين للتهرب من تحمل مسؤولياتهم، إذا ما فشلوا في اتخاذ قرار ما وإلقاء اللوم على المستشارين؛
 - لا يعتبر محفزا للمستشارين لتقديم آراء فعالة في بعض الأحيان، بسبب أن النجاح ينسب في نهاية الأمر إلى المديرين التنفيذيين¹.

الشكل رقم (19): الهيكل التنظيمي التنفيذي الاستشاري



➤ خط السلطة الاستشاري

المصدر: موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك، (2012): أساسيات الإدارة الحديثة، الطبعة الثالثة، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 114.

¹ - محمد القدومي، محمد هاني محمد وآخر، مرجع سبق ذكره، ص 112.

2-2- النموذج العضوي: وقد تم تطوير هذا النوع من الهياكل التنظيمية كانعكاس لتزايد التعقيد البيئي، وكان أول نشوئه بالخمسينات في أنظمة إدارة مشاريع صناعة الفضاء، وفي الوقت الحاضر فإنه يستخدم في القطاعات البنكية، الحكومية، وقطاع التأمين... إلخ¹. وينقسم بدوره إلى ثلاثة أنواع:

2-2-1- الهيكل المصفوفي: في الهيكل المصفوفي يتم دمج الهيكلين الوظيفي وهيكل الأقسام وفق النظام المصفوفي المتقاطع الذي يتضمن مشاريع عمل متعددة بحيث يكون لكل مجموعة متفرعة عن المشروع مديران الأول إداري للأغراض الوظيفية من تمويل وتسويق وموارد بشرية وإنتاجية، والثاني للأغراض الفنية المتعلقة بالمشروع². وبذلك يكون للموظف مديران.

الشكل رقم (20): الهيكل المصفوفي



المصدر: طاهر محسن الغالي، نعمة عباس الخفاجي، (2009): نظرية المنظمة (مدخل التصميم)، دون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 128.

وتحقق المنظمة من اعتماد الهيكل المصفوفي مجموعة من المزايا منها تحقيق مستوى عالي من المرونة والتكيف مع حالات التغير وعدم التأكد البيئي، إضافة إلى وجود مناخ من التعاون المشترك بين فرق العمل والخبراء لخدمة مختلف الأقسام والمشاريع.

ويواجه هذا الهيكل المصفوفي عدد من الإشكالات منها تولد السلطة المزدوجة حالات من الغموض والصراع والإحباط، وبروز هيمنة من قبل أطراف على حساب أطراف أخرى في المنظمة.

2-2-2- تنظيم الفريق: تحاول المنظمات في الوقت المعاصر أن تكون أكثر مرونة واستجابة للمتغيرات في البيئة فتقوم بتشكيل فرق عمل لحل المشاكل التي تواجهها واتخاذ القرارات اللازمة مما يتوجب الاستفادة من التخصصات المتعددة في المنظمة والاستفادة أيضا من أفكار العاملين في مختلف نشاطات المنظمة. وقد تكون الفرق دائمة أو مؤقتة يعهد إليها القيام بأعمال محددة في وقت محدد.

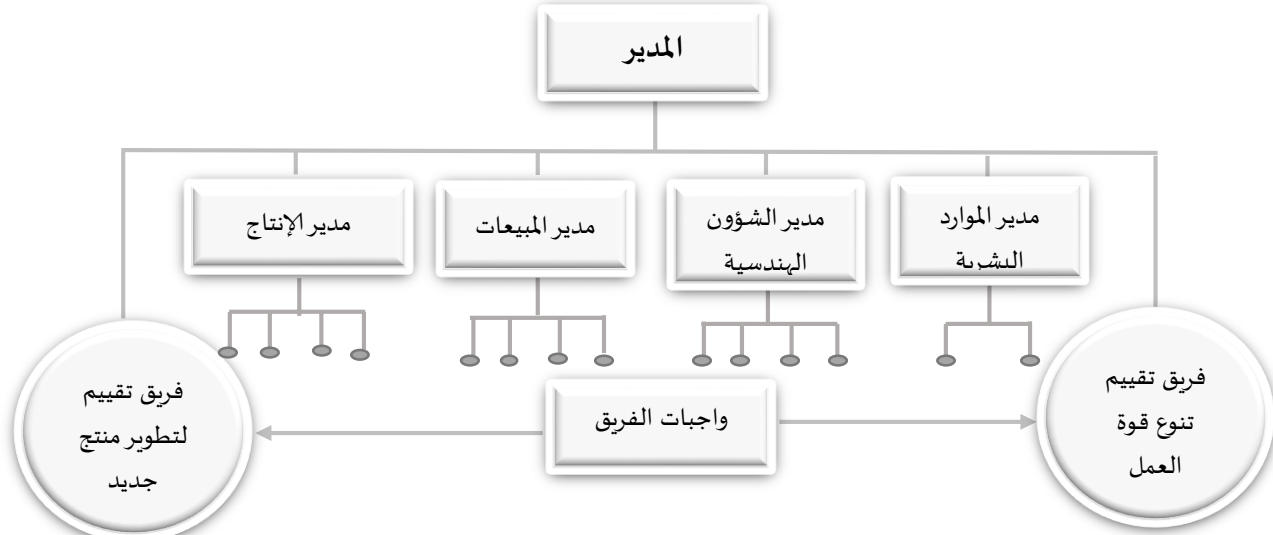
¹- موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 114.

²- أكرم سالم الجنابي، (2017): الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين: مفاهيم- نظريات- مداخل- عمليات- دراسة الحالة، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 168.

ومن مميزات تنظيم الفريق أنه يخفض من الحواجز التقليدية بين الوحدات الإدارية ويتيح الفرصة للأفراد لمعرفة مشاكل الوحدات التنظيمية الأخرى، ويزيد من إمكانية التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة. كما يسرع من عملية اتخاذ القرار ويساعد على تقوية الروح المعنوية للعاملين.

أما عيوبه فهي شعور العاملين بالصراع والولاء المزدوج بين مديري وحداتهم ومتطلبات عمل الفريق وصعوبة التنسيق بين أوقات عمل الفريق وتزايد اللامركزية مما يشعر المديرين أنهم فقدوا جزءاً من صلاحياتهم¹.

الشكل رقم (21): هيكل الفريق

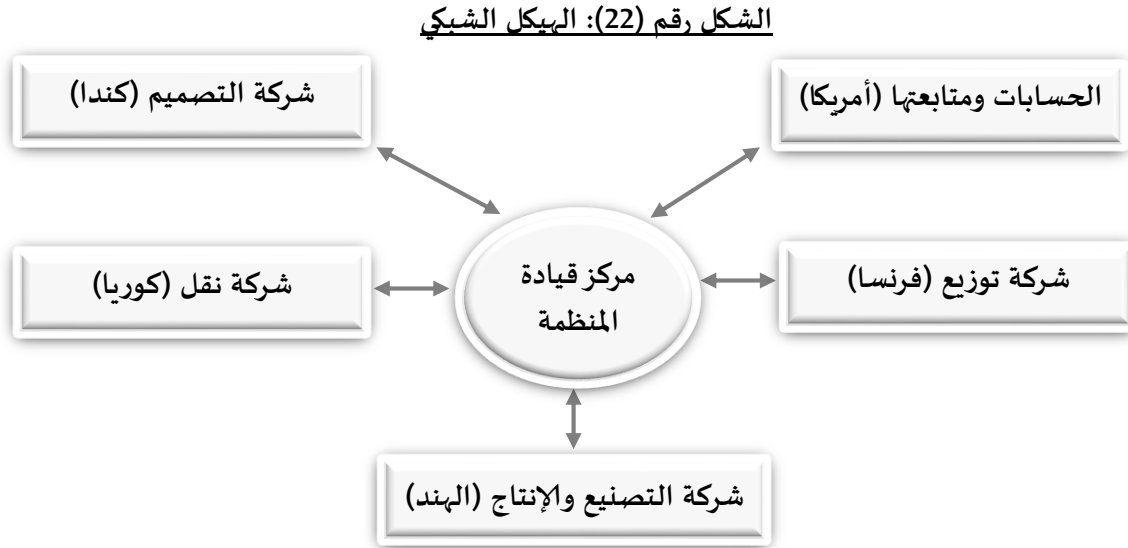


المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، (2008): الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 375.

2-2-3- الهيكل الشبكي: على وفق هذا النموذج يتواجد تنظيم مركزي صغير يعتمد على منظمات أخرى غيره للقيام ببعض الأنشطة مثل الدراسات والبحوث والإنتاج والتوزيع والتسويق والنقل أو أي أعمال أخرى رئيسية وذلك على أساس التعاقد، وأن جوهر هذا النوع من التنظيم يتمثل في مجموعة صغيرة من المديرين التنفيذيين يتركز عملهم في الإشراف على الأعمال التي تؤدي داخل المنظمة، وتنسيق العلاقات مع المنظمات الأخرى التي تقوم بالإنتاج والمبيعات والتسويق والنقل أو أي أعمال أخرى للشبكة التنظيمية².

¹- نداء محمد الصوص، مرجع سبق ذكره، ص 66.

²- سعد علي ربحان المحمدي، (دون سنة نشر): الإدارة الاستراتيجية وإدارات معاصرة، دون طبعة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 261.



المصدر: نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، (2012): نظرية المنظمة مدخل التصميم، الطبعة الأولى،

دار اليازوري، عمان، الأردن، ص 131.

من أبرز مزايا هذا النوع من التنظيم مايلي:

➤ القدرة على التعامل في سوق شديدة التنافس حيث تستطيع المنظمة أن تستخدم موارد على مستوى دولي لكي تحقق أفضل مستوى جودة وأفضل مستوى أسعار منافسة؛

➤ إنه تنظيم في غاية المرونة ويتسم بالتحدي والهجومية، فالمرونة تأتي من قدرة المنظمة على استئجار أية خدمة تحتاج إليها، وبالسرعة اللازمة، وبأسعار تنافسية، فإذا احتاجت المنظمة استشارة هندسية أو تسويقية، مثلاً، فإنها تسرع إلى الاتصال بمنظمات أخرى متخصصة في هذا النشاطات، وتحصل منها على خبرة نوعية بتكاليف مقبولة، وهكذا فإن التنظيم يسهم في المحصلة النهائية في تقليص التكاليف الإجمالية للنشاط.

ومن عيوب التنظيم الشبكي الآتي:

➤ ضعف الرقابة المباشرة، فمديرو المنظمة الأم غالباً ما يكونوا غير قادرين على إحكام الرقابة على نشاطات تجرى في منظمات مستقلة عن منظماتهم، وعلمهم اللجوء إلى العقود الخارجية والتنسيق والمفاوضات والرسائل الإلكترونية لربط جزئيات النشاطات مع بعضها؛

➤ زيادة المخاطر على أعمال المنظمة، خصوصاً إذا فشل المتعاقد معه على تقديم الخدمات المطلوبة أو خرج من العمل، فإنه يضع المنظمة في وضع لا تحسد عليه؛

➤ ضعف معنويات وولاء العاملين في المنظمة، حيث يشعرون بأن المنظمة قد تستغني عن خدماتهم في أي وقت تشاء مادامت مستعدة للتعامل مع بيوت الاستشارات الخارجية بأي ثمن¹.

2-3- الهياكل حسب معيار تجميع الأنشطة: يقصد بتحديد المهام والأعمال التي يؤدي القيام بها الوصول إلى الأهداف العامة للمنظمة ويتم إسنادها إلى وحدات إدارية، كما نميز بين الأنشطة المباشرة التي تتضمن أعمال تنفيذية ونشاطات

¹- بشير العلاق، (2010): تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص-ص 21-

غير مباشرة تتضمن أعمال استشارية، وبعد تحديد الأنشطة يتم تجميع المتشابهة منها لتكوين وحدات إدارية¹. وعليه توجد عدة طرق لتجميع الأنشطة تتمثل في الأشكال التنظيمية التالية:

2-3-1- الهيكل التنظيمي على الأساس الوظيفي: سبق الإشارة له في النموذج الكلاسيكي.

2-3-2- الهيكل التنظيمي حسب المنتجات أو الخدمات: وهي الطريقة التي تلجأ إليها المنظمات التي تمتاز بخصامة حجمها وتعدد منتجاتها، ويستخدم هذا الأساس لتجميع أوجه النشاط في المشروعات ذات الإنتاج المتعدد، أي تلك المشروعات التي تتبع سياسة تنوع المنتجات، ويتميز هذا النوع من التنظيم بعدة امتيازات منها:

- يتيح فرص النمو والتوسع للمنظمة؛
- التنسيق بين العمليات اللازمة لكل سلعة؛
- سهولة تحديد المسؤولية خاصة بالنسبة لتحقيق الربح؛
- سهولة في تفويض السلطة.

إلا أنه يؤخذ عليه مايلي:

- الازدواجية في الأنشطة مثلا إدارة لتسويق كل سلعة؛
- صعوبة الرقابة؛
- صعوبة الحصول على الكفاءات المتخصصة وهذا ما يزيد من التكلفة².

والشكل الموالي يمثل نمطا لهذا النوع من الهياكل التنظيمية.

الشكل رقم (23): الهيكل التنظيمي حسب المنتجات أو الخدمات



المصدر: موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك، (2012): أساسيات الإدارة الحديثة، الطبعة الثالثة، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 121.

2-3-3- الهيكل التنظيمي حسب المناطق الجغرافية: تستخدم المنظمة هذا الهيكل عندما تزاوّل نشاطها في مناطق جغرافية مشتتة، بحيث تخصص وحدة تنظيمية لكل منطقة، يتم إدارتها حسب الظروف المحلية التي تميز المنطقة عن غيرها، وفي ضوء الأهداف العامة للمنظمة حيث تأخذ بعين الاعتبار الاختلاف الاجتماعي والثقافي، خصوصيات المستهلك في تلك المنطقة والشكل التالي يوضح هذا النوع من الهياكل التنظيمية.

¹- أحمد داودي، مرجع سبق ذكره، ص 171.

²- ضرار العتيبي، نضال الحوراني وآخر، مرجع سبق ذكره، ص-ص 133-134.

الشكل رقم (24): الهيكل التنظيمي حسب المناطق الجغرافية



المصدر: علي عباس، (2013): أساسيات علم الإدارة، الطبعة السابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص 140.

ويتميز هذا النوع من الهياكل بمايلي:

- انخفاض التكاليف الخاصة بالتشغيل؛
- خدمة البيئة المحلية بطريقة أفضل؛
- دقة البيانات التسويقية ودقة القرارات التسويقية والسرعة في اتخاذها؛
- سهولة التنسيق بين الأنشطة داخل المنطقة الجغرافية الواحدة.

أما العيوب فتتمثل في:

- صعوبة التنسيق بين المناطق على مستوى المنظمة ككل؛
- الغياب النسبي للرقابة المركزية؛

➤ تعارض السياسات المتبعة في المنطقة الجغرافية لأسباب محلية مع سياسات المنظمة¹.

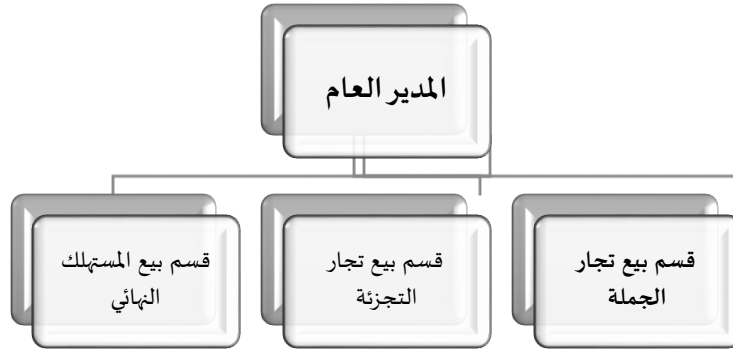
4-3-2- الهيكل التنظيمي حسب العملاء: إن الهيكل التنظيمي الذي يؤسس على أساس العملاء يتم تقسيمه إلى إدارات كاستجابة لعملاء المنظمة الرئيسيين، يفترض هذا الهيكل أنه يمكن تحديد العملاء الرئيسيين وبالتالي تقسيمهم إلى مجموعات بطريقة منطقية، وتستخدم عادة عندما تتعامل المنظمة مع عدة أنواع من العملاء. إن أهم مزايا هذا النوع من التقسيم تقديم خدمة متخصصة لكل نوع من أنواع العملاء مما يؤدي إلى التحسين في مبيعات المنظمة، وإمكانية التنسيق بين العمليات المتعلقة بنوع معين من العملاء وكذلك دعم الخدمات المقدمة لهم.

أما أهم عيوبه فهي صعوبة تحقيق درجة كبيرة من التنسيق بين إدارات المنظمة القائمة على أساس العملاء وبين الإدارات الأخرى القائمة على أسس أخرى، واحتمال ظهور طاقة إنتاجية عاطلة سواء من حيث التسهيلات أو من حيث القوى العاملة المتخصصة مما يؤدي إلى زيادة تكاليف تقديم السلع أو الخدمات للعملاء².

¹- كامل بربر، (1996): الإدارة عملية ونظام، دون طبعة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ص-ص 89-90.

²- ياسر أحمد عربيات، مرجع سبق ذكره، ص 128.

الشكل رقم (25): الهيكل التنظيمي حسب العملاء

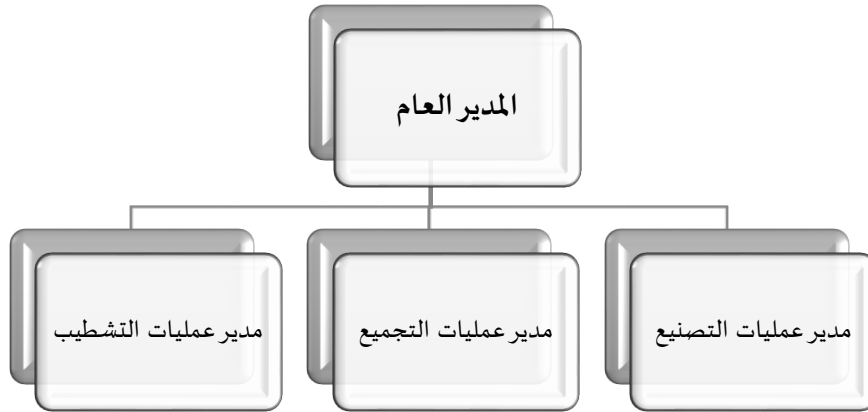


المصدر: موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك، (2012): أساسيات الإدارة الحديثة، الطبعة الثالثة، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 121.

2-3-5- التقسيم حسب العمليات أو المراحل: يتم بناء الهيكل التنظيمي وفقا لهذه الطريقة بناء على العمليات أو المراحل الإنتاجية الرئيسية لإنتاج سلعة ما وذلك مثل مراحل التصنيع، أو التشطيب النهائي أو التجميع، ولذلك عادة ما يستخدم هذا النوع من التقسيم في المنظمات الصناعية.

ويساعد هذا التقسيم على زيادة تخصص المديرين ومروستهم مما يزيد خبرتهم في مجال الأعمال التي يمارسونها، كما أنه يسهل وييسر من عمليات الرقابة والإشراف، إلا أنه يؤخذ على هذا التقسيم أنه من الصعب التنسيق بين المراحل المختلفة للعمليات الإنتاجية. ويوضح الشكل التالي نموذجا لهذا التقسيم¹.

الشكل رقم (26): التقسيم حسب العمليات أو المراحل

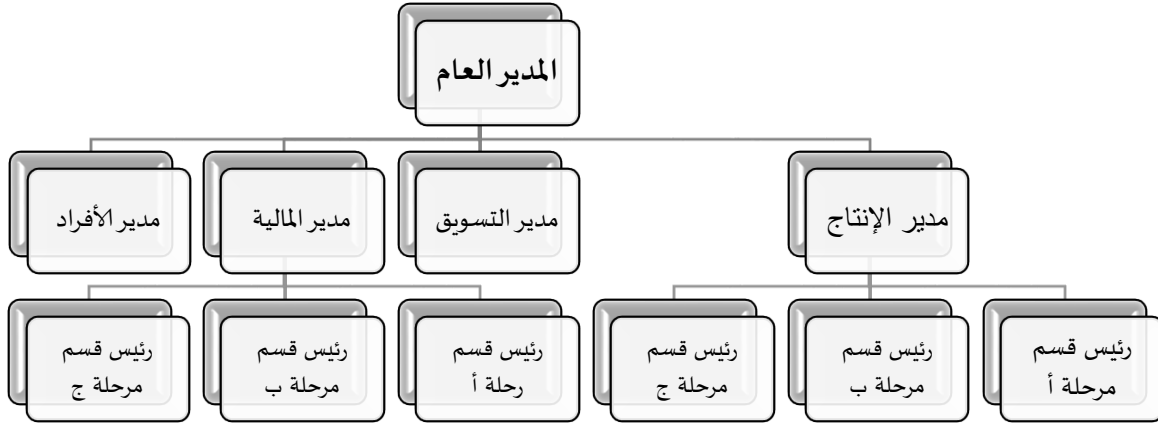


المصدر: فتحي أحمد ذياب عواد، (2013): إدارة الأعمال الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 157.

2-3-6- الهيكل التنظيمي المركب: وهذا النوع من التقسيم هو أكثر الطرق شيوعا حيث أنه من النادر جدا إتباع طريقة واحدة في تقسيم النشاطات، ولذلك يتم التقسيم عادة باتباع أكثر من طريقة على ضوء ظروف كل منشأة والشكل التالي يوضح هذا النوع من التقسيم.

¹- فتحي أحمد ذياب عواد، مرجع سبق ذكره، ص-ص 156-157.

الشكل رقم (27): الهيكل التنظيمي المركب



المصدر: زيد منير عبوي، (2007): الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، الطبعة الأولى، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 80.

ثالثا- التوجيه

يعتبر التوجيه من الوظائف الأساسية التي يقوم بها المدير، وهي وظيفة مركبة ومعقدة كونها تجمع بين عدة أنشطة تهدف في مجملها إلى دفع المرؤوسين إلى أداء مهامهم على أكمل وجه وهنا تكمن صعوبتها، فالعاملون في المنظمة يختلفون في تركيبتهم الشخصية والفكرية وفي قدراتهم على الاستيعاب والتجاوب مع ما يطلب منهم، الأمر الذي يتطلب كفاءة عالية في التعامل معهم، وتتم ممارسة التوجيه من خلال ثلاث أدوات أساسية هي القيادة، التحفيز والاتصال.

I- أساسيات حول التوجيه

تقوم وظيفة التوجيه بضمان أداء العمل داخل المنظمة بالشكل المطلوب والذي خطط له من خلال وظيفة التخطيط وتم تنظيمه وتحديد من يقوم به من خلال وظيفة التنظيم، فوظيفة التوجيه تكمل الوظائف السابقتين وتعمل على تسهيل استيعاب المرؤوسين للعمل المطلوب منهم أدائه كما تحاول قدر الإمكان دفعهم لتنفيذه على أكمل وجه.

1- تعريف التوجيه

يعرف التوجيه بأنه: «توجيه المجموعة نحو أهداف تحددت في مرحلة التخطيط السابق، وإصدار الأوامر والتعليمات إلى المرؤوسين، حتى تسير المنظمة في الاتجاه السليم»¹.

¹ - أحمد رشيد، (1987): نظرية الإدارة العامة - السياسة العامة والإدارة، دون طبعة، دار المعارف، القاهرة، مصر، ص 69.

التوجيه هو الوظيفة الإدارية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وإرشادهم حول كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك¹. ويعرّف أيضا على أنه: «الكيفية التي تتمكن بها الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المنظمة وتحفيزهم للعمل بأقصى طاقتهم وتوفير بيئة العمل الملائمة والتي تمكنهم من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم»². ومن التعريفات السابقة يمكن استخلاص مايلي:

- وظيفة التوجيه تتعلق مباشرة بإدارة العنصر البشري في المنظمة؛
- وظيفة التوجيه تعتبر الوسيلة التنفيذية لتحقيق التعاون بين العاملين في المنظمة؛
- تكمن أهمية التوجيه عندما يكون هناك فهم عام لطبيعة السلوك الإنساني وتوجيهه لتحقيق أهداف المنظمة³.

ولكي تكون عملية التوجيه سلسلة يجب الالتزام بجملة من الإرشادات تتمثل أساسا في:

- لا تجعلها نزاع من أجل السلطة. حاول أن تركز اهتمامك -واهتمام الموظفين- على الأهداف الواجب تحقيقها.
- الفكرة هي أن تتخيل أن هذا هو الوضع التي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنيا على هوى المدير؛
- تجنب الأساليب الخشنة. إذا أردت أن يأخذ موظفيك التعليمات بجدية فعليك بهذه الطريقة؛
- إنتهب لكلماتك. الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك! كما عليك أيضا مراقبة نبرة صوتك.
- معظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات. ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر؛
- لا تفترض أن الموظفين فهموا كل شيء. أعط الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف. دعمهم يؤكدون فهمهم بجعلهم يكررون ما قلته؛
- تأكد من حصولك على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة. أعط الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي تفوض فيه المهام لهم. إن المعرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد؛
- لا تعطي الكثير من الأوامر. المعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين. اجعل تعليماتك مختصرة ومباشرة. انتظر حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثاني؛
- أعطهم التفاصيل المهمة فقط. بالنسبة للمساعدين القداماء، لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة؛
- انتبه للتعليمات المتضاربة. تأكد من أنك لا تقول لموظفيك أمرا ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك؛

¹- بشير العلق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، مرجع سبق ذكره، ص145.

²- محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص128.

³- ربي مصطفى عليان، (2007): أسس الإدارة المعاصرة، دون طبعة، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، ص177.

- لا تختار العامل المستعد للعمل فقط، تأكد من أنك لا تحمل الشخص المستعد أكثر من طاقته، وتأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضا؛
- حاول عدم تمييز أي شخص. من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كرهية. حاول التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع؛
- الأهم من جميع ذلك، لا تلعب "التسديدة الكبرى"، المشرفين الجدد يخطئون أحيانا بالتباهي بسلطاتهم. أما المشرفين الأكثر نضجا فغالبا ما يكونون أكثر قربا من موظفيهم¹.
- 2- مبادئ التوجيه: يستند التوجيه الصحيح على مجموعة من المبادئ الأساسية التي يجب أن تتوافر وهذه المبادئ هي:
- تجانس الأهداف: ويقصد بالتجانس هنا عملية تحقيق التوافق والانسجام بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها وسوف يؤدي ذلك إلى تحقيق أهداف الفرد عندما تتحقق أهداف المنظمة؛
- وحدة الأمر: وينص على ضرورة أن يتلقى الفرد الأوامر والتعليمات من جهة رئاسية واحدة وذلك منعا للارتباك والاحتكاك الذي قد يصيب الفرد عند تقسيم الامتثال وبالتالي الولاء لأكثر من جهة².
- وهناك الكثير من الكتاب في مجال إدارة الأعمال قاموا بإضافة مبادئ أخرى هي:
- توفير المعلومات: عندما يطلب الرئيس من مرؤوسيه أداء مهمة ما وتحمل مسؤوليتها بشكل حيّد، يلزم أن يزودهم بالمعلومات التفصيلية الكافية التي تمكنهم من العمل الجيّد بفاعلية، وتبرز هذه الناحية بشكل خاص في توجيه المرؤوسين الجدد الذين جرى تعيينهم حديثا في المنظمة. فالرئاسة القيادية الجيدة هي التي تصرف الوقت في سبيل جمع المعلومات الضرورية، وتوفيرها لمرؤوسيهما بالكم والكيف والوقت المناسب، وذلك من أجل تفعيل عملية الإرشاد والتوجيه ولا شك أنّ الاتصال الجيّد يسهم إسهاما فعالا في عملية توفير المعلومات³؛
- السلطة: تحتاج عملية الإشراف والتوجيه إلى سلطة رسمية تمنح للرؤساء لتمكينهم من إصدار الأوامر لمرؤوسيه، من أجل تحريك العمل ودفعه للأمام في سبيل تحقيق الأهداف. فالسلطة تعطي للرؤساء حق إصدار الأمر الذي يعتبر أداة توجيه وإرشاد لتنفيذ العمل. ولضمان تنفيذ الأمر وبالتالي التوجيه، لا بد من وجود عقوبات يستخدمها الرئيس عند الضرورة لضمان تنفيذ أوامره بالشكل المطلوب وإلى جانب ذلك لا بد من توفير المكافآت والحوافز من أجل خلق الدافعية الايجابية للعمل⁴؛
- التنسيق: يقصد به خلق التفاعل الصحيح بين مختلف الأنشطة وتوحيد الجهود للوصول إلى الهدف المسيطر⁵.

¹- محمد سرور الحريري، (2016): الأصول العلمية والنظريات التطبيقية في علم إدارة الأعمال، دار القلم للطباعة، بيروت، لبنان، ص-70-75.

²- محمد الصيرفي، (2014): الاحتراف الإداري الحكومي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص153.

³- عمرو وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص387.

⁴- مصطفى يوسف كافي، سمير أحمد حمودة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص245.

⁵- يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص166.

- 3- شروط التوجيه الناجح: إن تنفيذ عملية التوجيه يتطلب توفر مجموعة من الشروط نلخصها في النقاط التالية:
- ضرورة التأكد من الحاجة إلى التوجيه وذلك بعد التأكد من وجود خطأ أو انحراف في الأداء وإلا سيكون للتوجيه أثر سلبي على المرؤوس؛
 - التوجيه لا بد من أن يكون في إطار مناسب وفي مكانه المناسب، وذلك بأن لا تتم عملية توجيه العاملين أمام زملائهم حتى لا يشعروا بالإحباط وحتى لا يشتمت فيهم زملاؤهم؛
 - على الأفراد أن يتقبلوا التوجيهات والنصائح من رؤسائهم كما هي دونما أخذ الأمور بصفة شخصية أو بحساسية زائدة؛
 - على الموجهين مراقبة تصحيح الأداء وفقا لتوجيهاتهم وتشجيع الملتزمين بالتصحيح، والعمل على زيادة اعطاء الفرصة لمن يؤدي واجبه ويصحح أداءه بغير قصد¹.

II- القيادة

حظيت القيادة الإدارية باهتمام خاص في الفكر الإداري منذ القديم وذلك نظرا للدور المهم الذي تلعبه في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، وقد قام الكثير من المختصين في الإدارة بدراسة القيادة ومحاولة وضع نماذج ونظريات تحدد الشكل الأمثل لها.

- 1- تعريف القيادة، الأهمية والمصادر: إن دراسة القيادة الإدارية تستدعي تحديد جميع العناصر التي ترتبط بها والتي يأتي تعريف القيادة في مقدمتها، إضافة إلى إبراز أهميتها في المنظمة وتحديد مصادرها.
- 1-1- تعريف القيادة وأهميتها

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم القيادة تبعا لاختلاف نظرة واضعها من المختصين في تحديد صفات القائد وما يجب أن يقوم به، ومن بين هذه التعاريف نجد:

- تعرف القيادة هي: «قدرة المدير على التأثير في المرؤوسين بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المكلفين بها»².
- وتعرف أيضا على أنها: «قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية»³.
- كما عرفت أيضا على أنها: «المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة»⁴.

وتحتاج المنظمة بشكل عام إلى القيادة والإدارة معا، أي إلى المدير والقائد إذا أرادت أن تكون كفؤة وفعالة، فالقيادة مهمة لخلق التغيير، والإدارة مهمة لتحقيق الأهداف المرسومة، واقتران القيادة بالإدارة يؤدي إلى إحداث

¹- عبد النبي عبد الله الطيب، (2016): مهارات الاتصال الفعال، الطبعة الأولى، دار أمواج للنشر، عمان، الأردن، ص-ص 80-81.

²- فتحي أحمد زياب عوادة، (2013): إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن، ص 178.

³- محمد الفاتح محمود المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 222.

⁴- عادل عبد الرزاق سعيد هاشم، (2010): القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 34.

تغييرات منتظمة في المنظمة، ويجعلها مطلعة ومرتبطة بكل ما يدور حولها في البيئة. والجدول الموالي يوضح بعض الفروق بين كل من الإدارة والقيادة.

الجدول رقم (07): مقارنة بين الإدارة والقيادة

| الإدارة | القيادة |
|---|---|
| القيام بعملية التخطيط وإعداد الموازنات، ووضع الخطوات التفصيلية والإطار الزمني لتحقيق النتائج المرجوة، وتوزيع الموارد الضرورية لتحقيق هذه النتائج. | رسم اتجاه ورؤية المنظمة للمستقبل، ووضع الاستراتيجيات، وإحداث التغييرات المطلوبة لتحقيق هذه الرؤية. |
| التنظيم والتوظيف: وضع الهياكل التنظيمية المناسبة ليتم من خلالها تنفيذ الخطط، توظيف الأفراد في الوظائف المحددة في الهيكل التنظيمي، تحديد علاقات السلطة والمسؤولية والتفويض ونطاق الإشراف، بغرض تنفيذ الخطط، رسم السياسات وتحديد الإجراءات للمساعدة في توجيه العاملين، وضع نظام رقابي فعال. | التركيز على الاتصال: لخلق التعاون بين الأفراد والإدارات وجعلهم يفهمون رؤية الشركة واستراتيجياتها بروح الفريق الواحد. |
| الرقابة وحل المشاكل: دراسة النتائج ومقارنتها بما هو مخطط، وتحديد الانحرافات وأسبابها، وعمل المعالجات المناسبة لها، فعندما يراقب الشخص أداء موظفيه فهو يلعب دور المدير. | التحفيز والإلهام: تعبئة العاملين وتحميسهم نحو تحسين الأداء وتجاوز أي مشاكل أو عوائق (نقص) في الموارد بغرض تحقيق الأهداف، وذلك من خلال إشباع حاجات لدى العاملين لم تكن مشبعة، فعندما يحمس المدير العاملين معه على العمل بجدية لتحقيق الأهداف فهو يمارس دور القائد. |
| التركيز على إنتاج (سلع/خدمات) نمطية وتقليدية. | تركز أساساً على القضايا السلوكية. |
| تهتم أكثر بإنجاز الأعمال | تهتم أكثر بالعاملين الذين ينجزون الأعمال |
| تتسم بالمشاورة، حل المشاكل، التحليل، التقييم، الرسمية، الثبات، الاستشارة. | تتسم بالإبداع، المرونة، الابتكار، الخيال، التجربة، الاستقلالية والعواطف. |
| التركيز أكثر على البيئة الداخلية. | التركيز على البيئة الداخلية والخارجية. |
| تلجأ في الغالب إلى استخدام الرسمية للتأثير على المرؤوسين. | نادراً ما تستخدم السلطة الرسمية، حيث تركز القيادة على الإقناع والعلاقات الجيدة مع المرؤوسين. |

المصدر: عبد الله عبد الله السنفي، منصور محمد إسماعيل العريقي، (2012): الإدارة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن، ص-ص 211-212.

وكما توجد فروقات بين الإدارة والقيادة فقد ميّزت عدة دراسات بين المدير والقائد، واستندت الكثير منها على طبيعة عمل كل منهما، إذ:

➤ يهتم المدير بالجانب الإداري التنفيذي، بينما يهتم القائد بالتخطيط والتوجيه والتحفيز والتنفيذ والمتابعة:

➤ يستمد المدير سلطته ونفوذه من مركزه الوظيفي، في حين يستمد القائد سلطته ونفوذه من خلال قدرته

على التأثير الإيجابي ومكانته بين العاملين؛

- يعنى المدير بالحاضر، بينما يعنى القائد بالحاضر والمستقبل معا؛
- يكتفى المدير بأداء العمل وفق الإمكانيات المتاحة، أما القائد فلا يكتفى بذلك، بل يطور الأساليب التي تحفز العاملين نحو الفاعلية والإبداع من خلال التفاعل معهم، ومن خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتوفرة¹.
- ومن خلال ما سبق ذكره باتت القيادة جد ضرورية لنجاح المنظمة وتبرز أهميتها في النقاط التالية:
- القيادة هي حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية؛
- القيادة هي البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات؛
- تعمل القيادة على تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم؛
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة؛
- تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة²؛
- تساهم القيادة في خلق المناخ الابتكاري والابداعي والتجديد لدى العاملين في المنظمة وذلك من خلال التحفيز والدفع والتشجيع وتنمية القدرات الابتكارية³.
- 2-1- مصادر القيادة: تنبثق القيادة من المصادر التالية⁴:
- المركز الوظيفي (المنصب): تتركز القيادة وفقا للمركز الوظيفي الذي يحتله فرد معين، إذ يتيح له إصدار الأوامر للآخرين وفقا للقوانين والأنظمة والتعليمات التي تحددها المنظمة.
- المعرفة والمهارة: يعمل الأفراد الذين يملكون المراكز القيادية على اكتساب المعارف والمهارات التي تؤهلهم لاحتلال المراكز القيادية بكفاءة وجدارة عالية، إن الرؤية الواضحة والقدرة الفكرية المتبصرة تخلق مهارات عالية في معالجة المشاكل وتحديد الأهداف والخطط المستقبلية.
- الجاذبية الشخصية: وتنبع من خصائص الشخصية المميزة للفرد ومن خبرته ومعرفته المتخصصة ومهاراته، أو أن تكون مستمدة من الجاذبية الذاتية للقائد وشخصيته المميزة.
- 2- أنماط القيادة وأساليبها: هناك العديد من أنماط القيادة وأساليبها، ويمكن تصنيف القيادة حسب عدة معايير أهمها:
- 1-2- حسب تأثير القائد على تابعيه: يتركز هذا التصنيف حول ما إذا كان القائد يركز كل السلطات بيده، ويهتم بالإنتاج فقط، ويعتمد على إيجاد الدافع إلى العمل لدى موظفيه عن طريق ما يسمى بسلطة الجزاء. أو أنه لا يركز كل السلطات بيده، ويتيح الفرصة لموظفيه لمشاركته في مهامه، ويعتمد على إيجاد الدافع إلى العمل لدى موظفيه على ما
- ¹- نجاح خليفات، (2014): مدير المدرسة القائد، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 34.
- ²- بشير العلاق، (2019): القيادة الإدارية، الطبعة الثانية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 53.
- ³- جعفر خانو الزبياري، (2020): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 108.
- ⁴- يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص-ص 149-150.

يسمى بسلطة الثقة القائمة على العلاقات الإنسانية الصحيحة بينه وبينهم. أو أنه يترك جميع المسؤوليات للموظفين ويعتمد عليهم كلية في الإدارة بدون توجيههم أو الاشتراك معهم في جميع الحلول والقرارات¹، وعليه فالقيادة هنا تنقسم إلى:

1-1-2- القيادة الأوتوقراطية: وهي القيادة التي تؤمن بمركزية السلطة واتخاذ القرارات إذ على جميع المرؤوسين أن يرجعوا إلى رئيسهم قبل أن يقوموا بأي تصرف، والذي يزودهم بدوره بكافة المعلومات التفصيلية التي يحتاجونها في أداء أعمالهم والقائد الأوتوقراطي الذي يطلق عليه أيضا تسمية الديكتاتور يؤمن بسياسة المكافأة والعقاب وبالتالي فهو يؤمن بمضمون نظرية ماكريغور.

وتعتمد الأوتوقراطية في الإشراف على السلطة الرسمية الممنوحة لها بموجب القانون أو التفويض والتي تخول للقائد فرض العقوبة أو منح المكافأة دون أن تولي اهتماما لتنمية العلاقات الشخصية الطيبة مع المرؤوسين وبالتالي يمكن القول أن القيادة الأوتوقراطية لم تحقق مكانة ذات قيمة حقيقية في مراعاة شعور المرؤوسين.

والقيادة الأوتوقراطية لا تسمح بتبادل الآراء ووجهات النظر، ودائما تعتمد على الاتصالات النازلة من التعليمات والأوامر الموجهة إلى المرؤوسين، بل وتحاصر الفكر، وتهمش عملية التشاور، فينشأ المرؤوسون على التنفيذ فقط دون الإبداع والابتكار².

إلا أنه رغم ما تتصف به القيادة الأوتوقراطية بصفة عامة فإنه يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من القيادة الأوتوقراطية، تتراوح بين الأوتوقراطي العنيد المتشدد، والمتمسك بتطبيق القوانين، والتعليمات، والأوتوقراطي الخير، الذي يحاول أن يستخدم الكثير من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية، من خلال الثواب والعقاب البسيط، كي يضمن طاعة مرؤوسيه له، والأوتوقراطي المناور الذي يوهم مرؤوسيه بأنه يشركهم في اتخاذ القرار، والذي يكون في الواقع قد اتخذته بمفرده³.

2-1-2- القيادة الديمقراطية: وهو أسلوب مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته. ويعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب القيادية فعالية⁴.

ويمكن تلخيص أهم الملامح التي تميز هذا النمط من أنماط القيادة من خلال النقاط التالية:

- الرأفة في التعامل مع المرؤوسين، وإعطائهم الأوامر بطريقة مستحبة لهم؛
- اقتراب القائد من تابعيه وانخراطه بينهم بحيث لا يشعر المرؤوسين بتعالى القائد والعزلة عنهم؛
- تشجيع المرؤوسين على المشاركة في صنع القرارات المختلفة سواء المرتبطة بالمنظمة أو تلك المرتبطة بأعمالهم، وذلك على أساس أن المشاركة يمكن أن تؤدي إلى تحقيق مزايا عديدة منها أن المشاركة تمثل فلسفة لتحقيق الرضا، كما أنها تجعل المشاركين أكثر فهما للقرارات وأكثر التزاما للعمل على تحقيقها، وكذلك فإنها تقلل من مخاوف العاملين على اعتبار أن الأفراد يخافون ما جهلون؛

¹- عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 59.

²- عاطف عبد الله المكاوي، (2013): القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص-ص 82-83.

³- عبد الرحمن أحمد سيف، (2017): وظائف القائد الناجح، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 19.

⁴- زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)، مرجع سبق ذكره، ص-ص 13-14.

➤ إن القائد يلجأ إلى كافة الوسائل الرسمية وغير الرسمية لتشجيع مرؤوسيه وحثهم على بذل أقصى جهد ممكن من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية؛

➤ أن القائد الديمقراطي يكون أكثر شعوراً باحتياجات الذين يعملون معه، ومن أجل ذلك تكون هذه الاحتياجات موضع اعتباره في تصريف الأمور¹.

2-1-3- القيادة المتساهلة: يتميز هذا الأسلوب بظهور العديد من أنواع السلوك المتنوع التي تؤدي إلى قلة الأداء، حيث يؤدي هذا النوع إلى التسبب وعدم الانضباط، وبالتالي انخفاض الإنتاج، كما أن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف، ويترك لمعاونيه أن يفعلوا ما يشاؤون فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول إليها، كما أن من سمات هذه القيادة ازدواجية الجهود وهدر الوقت وإهمال بعض النواحي الهامة في أوجه النشاط، ويغلب على تلك القيادة بتفويض السلطات وعمومية التعليمات والتردد وعدم الثبات².

2-2- حسب مصدر السلطة: يقوم هذا التصنيف على أساس النظر للقيادة من حيث مصدر السلطة التي يعتمد عليها القائد في توجيه موظفيه وتنقسم القيادة وفقاً لمصدر السلطة إلى قسمين أساسيين هما:

2-1-2- القيادة الرسمية: وهي التي يكسبها القائد بحكم وظيفته الرسمية، وهي السلطة القانونية التي يستطيع من خلالها توجيه الأوامر واتخاذ القرارات، وهذه السلطة هي التي يتمتع بها القادة الإداريون في التنظيم وتمنحهم حق إصدار الأوامر والتعليمات لمرؤوسهم للقيام بأوجه النشاط الممكنة في التنظيم، وفي هذه الحالة تكون سلطة القائد فيها نابعة من مركزه الرسمي.

ويلاحظ على هذا المنهج أن أنصار السلطة الرسمية أخلطوا بين القيادة والسلطة، إذ أن القيادة لا تمثل السلطة، فالسلطة ليست إلا وسيلة من وسائل القيادة يلجأ إليها القادة في أحوال معينة. ذلك أن القيادة تقوم أساساً على عملية التأثير التي يمارسها القائد على مرؤوسيه والحصول على استجاباتهم الطوعية لتوجيهاته. وإذا كان القائد يلجأ في أحوال معينة إلى استخدام أدوات السلطة - التي تقوم على الإكراه والشدة - للتأثير في مرؤوسيه وتحقيق استجاباتهم لتوجيهاته فإن هذه الاستجابة تكون سلبية، وتعتبر وسيلة هذه غير كافية لتشجيع المرؤوسين على العمل لأنها تكبت قدراتهم، فضلاً عن أن طاعة المرؤوسين واستجاباتهم في هذه الحالة تكون ذات مدى قصير وتؤدي بالتالي إلى عجزهم عن تنفيذ الأوامر.

2-2-2- القيادة غير الرسمية: وتتمثل في التأثير الشخصي للقائد على مرؤوسيه وولائهم وحبهم له، فالقائد غير الرسمي يتمتع بسلطة غير رسمية وهو يبرز في مجموعته نتيجة للمكانة التي يتمتع بها لدى جماعته، وتنبع السلطة غير الرسمية من قبول أفراد المجموعة لسلطة القائد، فهي سلطة معطاة عن اقتناع وليست مفروضة على الجماعة كما هو الحال في السلطة الرسمية³.

3- نظريات القيادة: حاولت العديد من البحوث تحليل ظاهرة القيادة وتحديد عوامل نجاحها أو فشلها في إدارة المنظمات، وقد ترجمت نتائجها في شكل نظريات أهمها:

¹- علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع سبق ذكره، ص 384.

²- علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 162.

³- عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره، ص-ص 58-59.

3-1- نظرية السمات: تفترض نظرية السمات أن القائد الكفاء يجب أن تتوافر فيه مجموعة من السمات الشخصية والخصائص التي تميزه عن القائد غير الكفاء وبالتالي قامت دراسات عديدة تثبت توافر خصائص معينة في المستوى الإداري الأعلى أهمها:

- مجموعة السمات الشخصية والتي تركز في الذكاء والطموح والقدرة على التنسيق بين الأعمال والفهم السريع وتحليل المواقف بدقة وعدم التسرع في الحكم على الأمور:
- مجموعة السمات البدنية مثل النضج والشجاعة والحسم والثقة بالنفس؛
- مجموعة السمات الاجتماعية وتمثل في الموضوعية عند مناقشة المشكلات والقدرة على التعامل مع الآخرين والاستقرار العاطفي والانتماء إلى الأسرة والوطن...إلخ؛
- مجموعة السمات العملية وتظهر في المستوى العلمي والثقافي والقدرة على الاطلاع وتحليل الأحداث والمعرفة بشؤون الحياة الأخرى؛

➤ مجموعة السمات الأخرى مثل الحاجة إلى التفوق، إثبات الذات والحاجة إلى ممارسة السلطة والأمانة¹.

3-2- النظرية السلوكية: حيث تهدف هذه النظرية إلى التعرف على العلاقة بين سلوك القائد ومقاييس القيادة الفعالة أو الناجحة، وأهم هذه المقاييس هو درجة رضا المرؤوسين عن القائد ومستوى الأداء والإنتاجية للمرؤوسين، وتظهر القيادة في هذه النظرية في نمطين أحدهما هو نمط الثقة والاحترام المتبادل والصدقة والتأييد والاهتمام بظروف كل فرد في المجموعة، والنمط الثاني من القيادة يركز على العمل فيقوم القائد بتحديد مهام كل فرد، علاقات العمل، الاتصالات والأهداف².

3-3- النظرية الموقفية: بعد أن عجزت نظرية السمات وكذلك النظرية السلوكية في تحديد النمط القيادي فقد ظهرت النظريات التي بدأت بالتركيز على القائد الناجح وهو الذي يلائم ما بين ما يقتضيه الموقف والقرار المتخذ وبمعنى آخر فإنَّ القائد الناجح هو الذي يغير سلوكه ويكيفه حسب الموقف الذي هو فيه. هذا وتعتمد نظرية الموقف على ردود فعل الناس في موقف معين سواء كان المقصود بهؤلاء الناس القائد أو التابعين، وخلاصة هذه النظرية أن التفاعل الذي يحدث بين قائد ومجموعة تابعة في موقف معين وما ينتج من ردة فعل من هذا القائد قد لا يصلح لأن يتبع مع مجموعة أخرى أو حتى مع نفس المجموعة في موقف آخر³.

4-3- النظرية التفاعلية: قامت هذه النظرية بالتوفيق من نظرية السمات ونظرية الموقف على اعتبار أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي بمعنى التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي، وذلك بالاعتماد على ثلاثة أبعاد تشمل السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف ومتطلبات خصائص الجماعة.

فالسّمات الشخصية للقائد ليست هي كما حددها نظرية السمات وليست السمات لمواقف معينة وإنما السمات التي تتحدد بمدى قدرة القائد على التفاعل مع الجماعة وتحقيق الأهداف.

¹- صباح هليل الفارس، سمراء هليل الفارس، (2016): القيادة علم وفن، دون طبعة، E-Kulub Ltd، دون بلد نشر، ص 28.

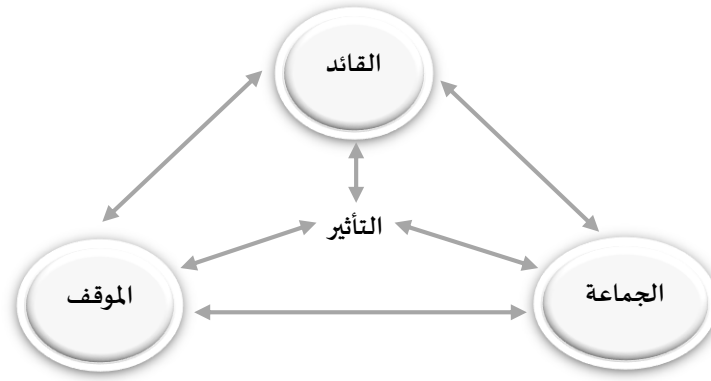
²- زياد حمد القطارنة، (2017): أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، دون طبعة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 17.

³- إسماعيل محمود علي الشرقاوي، مرجع سبق ذكره، ص 133.

إضافة إلى التأكيد على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها من خلال التفاعل معهم وإحداث التكامل مع سلوك بعضهم البعض¹.

والشكل الموالي يوضح الأبعاد النظرية لعملية التفاعل حسب مفهوم التبادل الاجتماعي الذي وضعه كل من هولاندر وجولييان "Hollander and Julian" والذي يبرز بأن القيادة عبارة عن عملية تفاعل مشتركة بين القائد والجماعة (التابعين) والموقف، حيث أن القائد يؤثر في الجماعة ويمكن للجماعة أن تستجيب لتأثير القائد من خلال تفاعلها مع البيئة².

الشكل رقم (28): نظام تأثير القيادة في ضوء نظرية التفاعل



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، (2014): نظرية المنظمة، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص 230.

ويتضح من الشكل أعلاه أن القيادة عبارة عن عملية تفاعل مشتركة بين القائد والجماعة (التابعين) والموقف، حيث أن القائد يؤثر في الجماعة ويمكن للجماعة أن تستجيب لتأثير القائد من خلال تفاعلها مع البيئة.

III- الاتصال

يعتبر الاتصال من الوسائل الهامة التي تضمن التناسق والتكامل بين الأنشطة المختلفة، إلا أنه يجب أن يمارس بالطريقة الصحيحة التي تضمن سهولة تدفق المعلومات والتعليمات داخل المنظمة.

1- تعريف الاتصال وأهميته

يعرف الاتصال على أنه: «عملية يتم بموجبها نقل أو تحويل معلومات وأراء وتعليمات... من جهة لأخرى قد تكون فردا أو جماعة وذلك من أجل إحاطتهم بها والتأثير في سلوكهم وتفكيرهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة المطلوبة باستخدام وسيلة اتصال مناسبة بهدف ضمان استمرارية العمل في المنظمة»³.

¹ محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص 144.

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 230.

³ علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 153.

ويعرف الاتصال في المنظمة بأنه: «تلك العملية التي بواسطتها يرسل المديرون معلومات ومعاني لعدد كبير من العاملين في تنظيمهم ولأشخاص آخرين ذوي علاقة وتنظيمات أخرى في البيئة المحيطة بهم، أو هي عملية تبادل المعلومات والإشارات والرسائل بين العاملين في المنظمة أو بين المنظمة وبين غيرها من المنظمات»¹. كما يعرف على أنه: «العملية التي يتم بموجبها نقل المعلومات من جهة إلى أخرى بهدف توفير البيانات المطلوبة لإنجاز العمل والتأثير في سلوك العاملين وتوجيههم الوجهة الصحيحة، لضمان استمرارية العمل في المنظمة بكفاءة وفعالية»².

وتمثل الاتصالات نشاطا إداريا واجتماعيا وإنسانيا ونفسيا حيث تتفاعل في إطار جهود مختلف العاملين وأرائهم وافكارهم عبر قنوات اتصال معينة لكي تصل إلى أفضل صيغة للعمل الإداري في المنظمة³. وتبرز أهمية الاتصال في المنظمة أساسا فيما يلي⁴:

➤ تساعد على إدراك الفرد داخل المنظمة للاستراتيجيات الأساسية وطبيعية الأعمال التي تقوم بها. لا شك أنه كلما زادت درجة فهم الفرد لهذه السياسات والاستراتيجيات كلما ساعد ذلك على تشجيع الأفراد داخل التنظيم على تضافر الجهود وخلق روح التعاون وزيادة التفاعل الاجتماعي وتوطيد العلاقات الطيبة فيما بينهم لتحقيق أهداف المنظمة. وقد يأخذ الاتصال أشكالا متعددة فمنها الاتصالات في شكل تعليمات مكتوبة أو في شكل رسالة شفوية أو في شكل لقاءات دورية عند المديرين لمناقشة بعض الأعمال الهامة في المنظمة.

➤ النظرة الواقعية لظروف العمل التي يعملون فيها الأفراد داخل المنظمة وتحديد المشاكل التي يعاني منها الأفراد وإمكانية اقتراح الحلول المناسبة لعلاجها من أجل توفير المناخ المناسب، كما يساعد أيضًا في معرفة معوقات العمل النابعة من التنظيم نفسه أم من الأفراد لأن تحديد مصدرها يساعد على إيجاد الحلول لها.

➤ تساعد عملية الاتصال على تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، وخلق التعاون المشترك بين الأفراد كل في مجال تخصصه ويرجع ذلك إلى زيادة التفاعل الاجتماعي الذي يؤدي بدوره إلى توطيد العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين.

➤ تعتبر عملية الاتصالات همزة الوصل بين المدير ومحور العمليات أو مركز الأداء. فمثلا لاتخاذ القرارات أو رسم سياسة من السياسات يتطلب ذلك وجود نظام اتصالات بين المدير وبين مراكز المعلومات في المنظمة، وبينه وبين رؤوسه لتنفيذ السياسات، ولذلك لا بد من أن يكون اتجاهات ومسارات الاتصالات واضحة لأن استخدامها سيكون بصفة مستمرة باستمرار المنظمة.

¹- عبد الباري درة، محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص 308.

²- منال أحمد البارودي، (دون سنة نشر): الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ص 21.

³- معاذ مصطفى فرج، (2014): أساسيات الإدارة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دارمزم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 47.

⁴- نفيسة محمد باشري، فوزي شعبان مدكور وأخرى، (2017): السلوك التنظيمي، دون طبعة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، ص-ص 232-233.

➤ تؤثر عملية الاتصالات بصورة مباشرة على اتجاهات المدير ومعنوياته، لأن المدير في حاجة ماسة إلى البيانات والمعلومات لاتساع نطاق مسؤوليته وإشرافه على العديد من الأعمال، وعليه فإن عدم دقة عملية الاتصالات لا تؤثر فقط على كفاءة المدير بل تتأثر إنتاجيته وروحه المعنوية وهذا ما ينعكس سلباً على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. بالإضافة إلى ذلك قد يتعذر على المدير القيام بالوظائف الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه وتنمية المهارات ما لم يتوفر نظام جيد للاتصال حتى يستطيع بذلك التأثير على مرؤوسيه.

➤ تظهر أهمية عملية الاتصالات في أنها تحدد لكل فرد دوره في التنظيم وإجراءات العمل وبالتالي يسهل عليه الاتصال بالأفراد والجماعات الأخرى، ويقلل أو يحد من ظهور الإشاعات وانتشار المعلومات والبيانات المشوشة التي قد تؤدي إلى لبلة مما يؤثر على مقدار الجهد الذي يبذله الأفراد لتحقيق الأهداف، وبالتالي يؤثر على درجة ولاء الأفراد للمنظمة، ولا شك في أن كثيراً من المشاكل التي تحدث في عملية الاتصالات والتي قد يترتب عليها عدم تحقيق الأهداف أو تحقيقها بطريقة مختلفة إنما قد يرجع إلى نقل معلومات خاطئة أو استقبال وفهم خاطئ للمعلومات.

2- عناصر الاتصال: إن إتمام عملية الاتصال يتطلب وجود مجموعة من العناصر هي:

1-2- المرسل (المصدر): ويقصد به منشي الرسالة وقد يكون المصدر فرداً أو مجموعة من الأفراد وقد يكون منظمة أو شركة، والمرسل في المنظمة هو الشخص أو الطرف الذي يقوم بالاتصال، وقد يكون المرسل هو المرؤوس لإبلاغ الرئيس ما لديه من معلومات أو يكون رئيس لإبلاغ التعليمات لمرؤوسيه¹.

وتوجد عدة عوامل تؤثر على مصدر الرسالة أي مرسلها من أهمها مدي توافر مهارات الاتصال الجيد لدى المرسل، اتجاهاته ودرجة تأثير شخصية المرسل عليها وعلى اتصالاته، درجة الخبرة والمعرفة السابقة المتوافرة لديه، والمحيط الشخصي والمواقف الاجتماعية والثقافية ودرجة انعكاساتها على اتصالاته².

2-2- المرسل إليه (المستقبل): وهو الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة ويستقبلها من خلال أحد أو جميع حواسه، ثم يقوم بتفسير رموزها ويحاول إدراك معانيها³.

3-2- الرسالة: وهي المعنى أو الفكرة أو المحتوى الذي ينقله المرسل إلى المستقبل وتتضمن المعاني والأفكار والآراء التي تتعلق بموضوعات معينة يتم التعبير عنها رمزياً، سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة وتتوقف فاعلية الاتصال على الفهم المشترك للموضوع واللغة التي يقدم بها وكذا الحجم الإجمالي للمعلومات المتضمنة في الرسالة ومستوى هذه المعلومات من حيث البساطة والتعقيد، وحتى ينجح الاتصال يجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحمل تفسيرات مختلفة، وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتناسب مع قدرة المستلم اللغوية⁴.

¹- سامية عواج، (2020): الاتصال في المؤسسة: المفاهيم- المحددات- الاستراتيجيات، دون طبعة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ص-ص 16-17.

²- نفيسة محمد باشرى، فوزي شعبان مذكور وأخرى، مرجع سبق ذكره، ص 229.

³- جعفر خانو الزبياري، مرجع سبق ذكره، ص 175.

⁴- سامية عواج، مرجع سبق ذكره، ص-ص 19-20.

2-4- الوسيلة أو قناة الاتصال: وهي الأداة التي تستخدم لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل وتعتبر حلقة الوصل بين الطرفين¹، ومن أهم الوسائل المستخدمة²:

➤ الوسائل المكتوبة، وتتمثل في الكتب، الصحف، المجلات، الدوريات، النشريات، الكتيبات، والوثائق الإدارية والتاريخية.

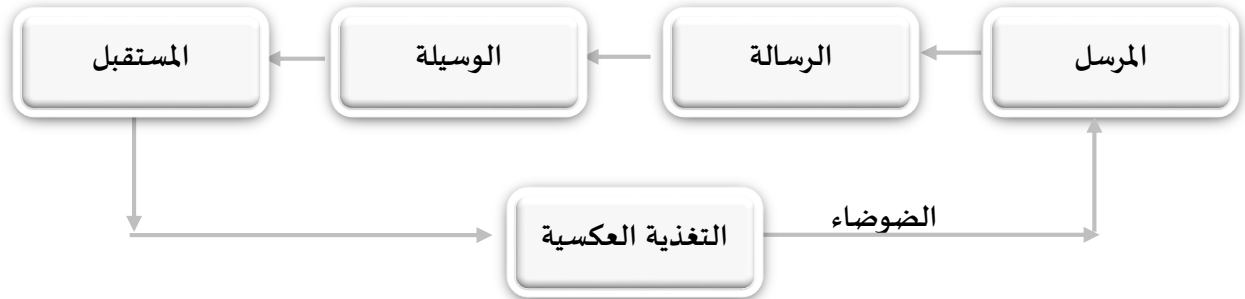
➤ الوسائل الشفهية المباشرة: أي الكلام والحديث المباشر بين المرسل والمستقبل مثل المحاضرات، الاتصال المباشر.

➤ الوسائل المسموعة والمرئية: وتتمثل في المذياع، التلفزيون، وتسمى الوسائل السمعية والوسائل السمعية البصرية.

➤ الوسائل الإلكترونية الحديثة: وتشتمل على المحطات الطرفية للحواسيب والناسخ والبريد الإلكتروني وبنوك الاتصال المتلفزة وكل القنوات الإلكترونية (الانترنت).

2-5- التغذية العكسية أو الراجعة: وهي ردة الفعل الصادرة من المستقبل للرسالة، ومن الممكن أن تكون على شكل مداخلات أو حركات غير لفظية، كتعبيرات الوجه ونظرات العيون، وقد تكون متمثلة بالصمت المطبق دون أي تعليق أو تعقيب، ومن خلال التغذية الراجعة يتمكن المرسل من معرفة ما إذا كانت رسالته سلبية المرود أم إيجابية المرود، وذلك من خلال قراءة الحركات غير اللفظية أو سماع الردود والنقاشات أو المداخلات التي توحى بإيجابية أو سلبية الفكرة أو طريقة عرضها³.

الشكل رقم (29): عناصر الاتصال



المصدر: جعفر خانو الزيباري، (2020): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 176.

3- أنواع الاتصالات: تنقسم الاتصالات إلى:

3-1- الاتصالات الرسمية: هي الاتصالات التي تكون ضمن إطار رسمي ومن خلال العلاقات التي تحكمها اللوائح والقوانين والهيكل التنظيمية، فكل مدير في أي منظمة بحاجة إلى إجراء اتصالات لنقل أوامره وتعليماته إلى رؤوسيه، كذلك فإن كل موظف في المنظمة بحاجة إلى إجراء اتصالات لرفع تقاريره إلى رؤساءه، وعقد الاجتماعات المتعلقة

¹- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان وأخرى، مرجع سبق ذكره، ص 239.

²- سامية عواج، مرجع سبق ذكره، ص-ص 21-22.

³- محمد القدومي، محمد هاني محمد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 244.

بالعمل، وتوجيه الاستفسارات عن نظم وإجراءات وتعليمات العمل والحصول على إجابات على ذلك من رؤسائه¹، وتنقسم الاتصالات الرسمية إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي:

3-1-1- الاتصالات العمودية: وتأخذ شكلين هما:

أ- الاتصالات النازلة: وهي الاتصالات التي تكون بين مستوى إداري وآخر أدنى منه، فالخطط والسياسات والاجراءات التي تنشأ في الإدارة العليا لا بد من انتقالها بدقة إلى المستويات الأدنى في المنظمة لتأمين الأداء الفاعل². ويتضمن هذا النوع من الاتصالات مايلي:

➤ القرارات والأوامر والتعليمات التي تحدد وتساعد على القيام بالوظائف والمهام المتنوعة في المنظمة خاصة ما يتعلق بمسائل التعيين والترقية والتفويض؛

➤ اللوائح والتشريعات والكتب الدورية، حيث تستخدم في إرشاد العاملين بكيفية أداء أعمالهم بشكل جيد، كما تنظم العلاقات بينهم وتحدد مسؤولية كل منهم؛

➤ التعليمات والإرشادات التي توجه إلى المشرفين والملاحظين لتحسين طرق العمل؛

➤ الاستفسارات والبيانات التي تطلبها الإدارة العليا من المررؤوسين³.

ب- الإتصالات الصاعدة: تنتقل الرسالة في الاتصالات الصاعدة من الأسفل إلى الأعلى، وهي تعتبر مكملة للاتصالات الهابطة حيث تفتح الإدارة بذلك طريقا ذا اتجاهين بينها وبين العاملين. ويساعد هذا النوع من الاتصال على إنجاز الكثير من المهام، حيث يبحث العاملون من خلاله على إشباع الكثير من الحاجات الاقتصادية والاجتماعية، فيؤدي إلى تحقيق المزيد من إثبات الذات عن طريق زيادة التحرك الفعلي الصاعد في السلاسل التنظيمية وقد يتخذ شكلا شفهيًا أو كتابيًا⁴.

ومن أهم أشكال الاتصالات من أسفل إلى أعلى نجد:

➤ تقارير الأداء: والتي تتضمن تقارير عن الإنتاج والخدمة أو التكاليف والجودة والروح المعنوية والأرباح وما شابه ذلك؛

➤ المقابلات والاجتماعات مع الرؤساء ومع الإدارة الاستشارية وذلك من خلال سياسة الباب المفتوح والمناقشات المفتوحة والمقابلات الدورية بين النقابات الممثلة للعاملين بالمنظمة وممثلي الإدارة؛

➤ الاستقصاءات والاستبيانات وذلك بتشجيع العاملين والاستماع إلى خطط الاقتراحات والاهتمام بما ورد في

استقصاءات العاملين والاهتمام بأرائهم ودراسة الشكاوى الجادة الواردة منهم⁵.

¹- نفسه، ص 255.

²- خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، (2013): مبادئ إدارة الأعمال بمنظور مهجي متقدم، دون طبعة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 108.

³- طارق إلياس، (2019): الإدارة بالعمليات من الاستراتيجية إلى الخطط التنفيذية، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، ص 82.

⁴- مدحت محمود أبو النصر، (2012): مهارات الإتصال الفعال مع الآخرين، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ص 32.

⁵- محمد عبد المنعم شعيب، مرجع سبق ذكره، ص 114.

إلا أن نجاح هذا الاتصال يتوقف على طبيعة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين وعلى استعداد المدير للاستجابة لمقترحات وآراء العاملين متبعاً سياسة الباب المفتوح.

3-1-2- الاتصالات الأفقية: ويقصد به انسياب المعلومات أي إرسالها واستيعابها بين مختلف الإدارات والأقسام والأفراد الذين يعملون في نفس المستوى الإداري بالمنظمة، ويعتبر ضرورياً لإحداث التنسيق المطلوب بفعالية أكبر بين مختلف الإدارات أو الأقسام¹.

3-1-3- الاتصالات القطرية: وتتمثل في الاتصالات التي تتم بين الأفراد العاملين في المنظمة والذين تقع مراكزهم في مستويات إدارية مختلفة وليس بينهم علاقات رسمية².

3-2- الاتصالات غير الرسمية: وهي الاتصالات التي لا تخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية كالموجودة في نظام الاتصالات الرسمية، وتتم هذه الاتصالات بين مستويات مختلفة داخل المنظمة أو خارجها. والاتصالات غير الرسمية نوعان:

➤ الأول: يتفق في أهدافه مع أهداف الاتصالات الرسمية، وهذا ما ينبغي على المديرين تشجيعه وتيسير السبل أمامه؛

➤ الثاني: له أهداف تختلف عن أهداف المنظمة والاتصالات الرسمية وهذا لا يؤيده المديرون في العادة، بل يحاربه البعض منهم؛ لأنهم يظنون أنها تعرقل انسياب الاتصالات الرسمية³.

4- معوقات الاتصال وأساليب زيادة فعاليته

تواجه المنظمة أثناء إجراء عملية الاتصال جملة من المعوقات التي قد تؤثر سلباً عليها وذلك لتعدد العناصر التي تدخل في تركيبها الأمر الذي يتطلب التحديد الدقيق لها لإمكانية حلها وتفعيل عملية الاتصال.

4-1- معوقات الاتصال: ترافق عملية الاتصال مجموعة من المعوقات والمشاكل التي تؤدي أحياناً إلى عرقلة أو فشل إمكانية تحقق الاتصال بالشكل المطلوب.

ويمكن تصنيف معوقات الاتصال إلى:

4-1-1- المعوقات الشخصية: ويقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثراً عكسياً، وتعزى هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك مدى الثقة بين الأفراد فضعف الثقة بينهم يؤدي إلى عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها⁴. إضافة

¹- سامية عواج، مرجع سبق ذكره، ص 73.

²- محمد علي القضاة، خالد سليمان أحمد المومني، (2009): معالم في الفكر الإداري، دون طبعة، دار الكتاب الثقافي للطباعة والنشر والتوزيع، إربد، الأردن، ص 70.

³- ضرار عبد الحميد النوم العتيبي، (2021): مهارات الاتصال، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص

49.

⁴- إبراهيم العديلي، (2018): فن الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 47.

لاختلاف مهارات الاتصال بين الأفراد، ومنها على سبيل المثال سوء اختيار وسيلة الاتصال المناسبة أو عدم اختيار الوقت المناسب للاتصال.

4-1-2- معوقات تنظيمية: وتشمل:

- مشاكل التخصص التي تظهر بسبب اختلاف التخصصات وطبيعة عمل الإدارات والأقسام في المنظمة¹.
- عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.
- عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة.
- عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤديان أيضا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة².

4-1-3- معوقات فنية: وتتمثل في قصور أدوات الاتصال وعدم كفاءتها ومناسبتها للرسائل المنقولة أو عدم وضوح الأهداف والتعليمات أو نقص في الخطط والسياسات³.

4-2- أساليب زيادة فعالية الاتصال: إن الاهتمام بزيادة فعالية الاتصال ما هي إلا محاولة لتحسين الاتصالات بين أفراد التنظيم وليس الهدف منها وضع نظام كامل وفعال للاتصالات. وفي نفس الوقت محاولة للحد من عوائق الاتصال التي تقلل من فعالية وتحسين نظام الاتصالات في المنظمة عن طريق ما يأتي⁴:

- التعرف على ردود فعل مستقبل الرسالة من خلال الحديث المتبادل بين المرسل والمستقبل ومن خلال أيضا ملاحظة التعبيرات الحركية على مستقبل الرسالة.
- التزام الرئيس بالتعليمات والتوجيهات والعمل على تنفيذ مضمون الرسالة حتى يكون قدوة للمرؤوسين وحتى تكون الاتصالات ذات أهمية وفعالية.

- الحرص على عدم تكرار المعلومات والاتصال مما يساعد على فهم الرسالة الموجهة بالطريقة المطلوبة.
- يعتبر الإنصات أحد الوسائل التي يعتمد عليها الرئيس لزيادة فعالية الاتصالات بين الرئيس والمرؤوس، لذلك من الأفضل أن ينصت جيدا مستقبل الرسالة لأن عملية الاتصالات مرتبطة بالفهم، ومن هنا نفرق بين الإنصات والاستماع فالإنصات مرتبطا بالتركيز والفهم، أما الاستماع قد يتحقق في الوقت الذي يكون فيه الذهن مشغولا بمسائل أخرى وبالتالي يكون الاتصال غير فعال لعدم تركيز الرئيس على مضمون الرسالة الموجهة له من المرؤوسين، وقد أشارت بعض الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة أن بعض المنظمات تدفع المديرين بدل إنصات في صورة مزايا عينية أو مادية في مقابل الإنصات والاستماع لموظفيهم.

¹- صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص 211.

²- إبراهيم العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

³- محمد علي القضاة، خالد سليمان أحمد المومني، مرجع سبق ذكره، ص 72.

⁴- نفيسة محمد باشرى، فوزي شعبان مذكور وأخرى، مرجع سبق ذكره، ص-ص 248-249.

➤ يرى بعض المتخصصين في هذا المجال أن زيادة فعالية الاتصالات يمكن أن تتحقق عن طريق اتخاذ الإجراءات التالية:

- ❖ نظام الاقتراحات.
- ❖ تدعيم الثقة بين الرئيس والمرؤوس من خلال الاجتماعات الدورية.
- ❖ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تنميتها.
- ❖ توفير قنوات الاتصالات الداخلية لسهولة الحصول على المعلومات اللازمة.
- عند تصميم نظام الاتصالات لابد من الأخذ في الاعتبار العوامل المؤثرة على إدراك الفرد للأمور مثل الشخصية وخبراته السابقة كما لها من أهمية في تفهم الرسائل الاتصالية وبالتالي تحديد نوع استجابة الأفراد لهذه الرسائل.
- لتحسين عملية الاتصالات لابد من دراسة النمط السلوكي للقائد لما له من تأثير مباشر على تدفقات الاتصال وتحديد قنوات الاتصال ومسارات الاتصالات بين الأفراد.
- لزيادة فعالية الاتصالات لابد من توافر الشروط التالية في نظام الاتصال وهي:
- ❖ الفهم العميق للمعلومات والبيانات المطلوبة إرسالها.
- ❖ وضوح لغة الرسالة وتجنب المصطلحات غير الشائعة وغير المحددة.
- ❖ اختيار التوقيت المناسب لتوجيه الرسالة.
- ❖ وجود تعاون متبادل بين المرسل والمستقبل.
- ❖ استخدام الوسائل الإيضاحية لتوضيح مضمون الرسالة في ذهن المستقبل.
- ❖ الاتصال المستمر بين المرسل والمستقبل لمعرفة رد الفعل وانطباعاته ومدى قبولها أو رفضها.

IV- التحفيز

إن أداء الموارد البشرية في المنظمة مرهون إلى حد كبير بمدى الاهتمام الذي توليه الإدارة لها، حيث أن الموظفين يتأثرون بطريقة التعامل معهم.

1- تعريف التحفيز وأهميته

يعرف التحفيز على أنه: «شعور داخلي يدفع الفرد للقيام بنشاط أو عمل ما ويكون من شروط القيام بهذا العمل أو النشاط إشباع رغبات وحاجات معينة»¹.

ويعرف أيضا على أنه: «العملية التي يتم بها توجيه السلوك نحو إشباع حاجات محدودة وصولا إلى هدف ما»². وتتطلب عملية التحفيز توفر ثلاثة عناصر أساسية³:

❖ الحافز: هو الدافع الذي يدفع الفرد إلى سلوك اتجاه معين، ويشترط فيه أن يكون قادر على التحفيز.

¹- زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)، مرجع سبق ذكره، ص 86.

²- وفاء رايس، مرجع سبق ذكره، ص 117.

³- حجاج بن صالح بن حجاج المرعي، (2010): إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 152.

❖ **المحفّز:** وهو الشخص الذي يقوم بعملية التحفيز، أن يكون مطلعاً على حاجات الآخرين وقادر على التحفيز، وجود هدف يوجه إليه الأفراد، أن تكون لديه خبرة كافية.

❖ **المحفّز:** وهو الشخص الذي تم دفعه للقيام بسلوك معين ويشترط فيه:

✓ القدرة: فالشخص المؤهل القادر هو الذي يمكن تحسين أدائه.

✓ الرغبة: للوصول إلى الهدف وإدراكه.

تساهم عملية التحفيز في تحقيق نتائج إيجابية سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المنظمة ككل وتكمن أهمية التحفيز في:

❖ **زيادة الكفاءة في الأداء:** حيث يؤدي التحفيز الفعال إلى زيادة إنتاجية العاملين من ناحية كمية المنتج أو

الخدمة ومستوى الجودة؛

❖ **تخفيض الفاقد في العمل:** يشجع التحفيز العاملين على الحرص على الاستغلال الأمثل للموارد وعدم تضييع

الوقت والجهد وبالتالي التقليل من التكاليف؛

❖ **إشباع حاجات العاملين:** تتسم حاجات الأفراد بالتعدد والتنوع مما يصعب عليهم تلبيةها بأنفسهم، وبذلك

يجب على الإدارة توفيرها لهم حتى لا تؤثر على نشاطهم؛

❖ **الشعور بالعدالة:** تؤدي الحوافز العادلة في المنظمة إلى خلق الشعور بالعدالة والثقة في الإدارة؛

❖ **رفع روح الولاء:** إذا شعر العامل بالعدالة في تقديم الحوافز والإنصاف، انطلاقاً من العدالة في التقييم فإنه

سيزيد من ولائه للمؤسسة ويجذب العاملين إليها؛

❖ **تنمية روح التعاون:** يساهم التحفيز بدرجة كبيرة في تنمية روح التعاون والتكافل بين الأفراد بما يضمن

تحقيق الأهداف المتكاملة الموكلة إليهم؛

❖ **تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع:** من الطبيعي جداً أن يؤدي الاهتمام بالعاملين والرغبة في تلبية

حاجاتهم إلى تحسين صورتها أمام المجتمع وانجذاب العملاء إليها¹.

2- أنواع الحوافز: توجد مجموعة كبيرة من الحوافز التي يتعين على المنظمة توفيرها للعاملين لديها لتحفيزهم على

إنجاز عمل ما بنجاح، ويمكن تقسيمها بناءً على عدة معايير إلى:

1-2- حسب نوعيتها أو طبيعتها: وتنقسم إلى:

1-1-2- الحوافز المادية: تقوم المنظمات بالإضافة إلى رواتب العاملين، بدفع حوافز مادية تقديراً لجهودهم وسعيها

لتحفيزهم على العمل، وتشمل الحوافز المادية عدة أشكال منها:

✓ المكافأة التشجيعية: وتمنح للموظف تشجيعاً على أدائه المتميز أو على تحقيقه مستوى معين من الإنتاج أو

المبيعات أو إذا حقق وفراً للمنظمة، وتكون المكافأة عادة على صورة مبلغ نقدي محدد.

✓ أقساط المدارس والجامعات: تقوم بعض المنظمات بتسديد جزء من أو كامل أقساط التعليم لأولاد الموظفين

المتميزين بنشاطهم.

¹- وفاء رايس، مرجع سبق ذكره، ص-ص 118-119.

✓ المشاركة في الأرباح: يركز برنامج المشاركة في الأرباح على إعطاء حوافز للعاملين من خلال منحهم نسب مئوية من الأرباح التي حققها المنظمة أو حصص من التوفيرات في تكاليف العمل، ويشجع هذا النوع من التعويضات العاملين على بذل المزيد من الجهود الفردية والجماعية من أجل زيادة إيرادات المنظمة التي يعملون لديها أو تخفيض التكاليف مما يؤثر بالتالي على زيادة الأرباح المحققة.

ويكون تأثير الحوافز المادية أكبر على ذوي الدخل المنخفضة لأن الأمر يتعلق بمدى حاجتهم إلى النقود، كما ويختلف أثر هذه الحوافز من جهة لأخرى أو من مستوى إداري إلى مستوى إداري آخر¹.

2-1-2- الحوافز المعنوية: يقصد بها تلك الحوافز التي لا تعتمد المال كأسلوب في إثارة العاملين وتحفيزهم، بل تعتمد وسائل معنوية غير مالية، كتوفير التقدير والاحترام والاعتراف بالجهود وقد تستخدم الطرق التالية في سبيل تحقيق ذلك:

✓ حوافز التدريب والتعليم: تتيح بعض المنظمات للعاملين فرص التدريب والتعليم سواء بشكل شامل أو جزئي على نفقتها وفق شروط معينة كارتباط نوع التدريب أو التعليم الأكاديمي باختصاص العامل، وأن تكون الدراسة ضرورية لتطوير أداء العامل وأن يكون العامل قد أمضى فترة زمنية في المنظمة وأثبت تميزه؛

✓ الترقية: تعتبر الترقية فرصة لتحسين موقع الموظف في عمله وتحقيق الذات والتميز، فالمنظمات التي تتبع ترقية على أساس الأقدمية أو الجدارة أو المزيج منهنما تضمن توفير الحوافز للعاملين واستقرارهم في العمل، والالتزام بأهداف وسياسات المنظمة إلى جانب خفض معدلات الدوران الوظيفي وتسرب الكفاءات من المنظمة؛

✓ تقدير جهود العاملين: تأخذ هذه الطريقة عدة أشكال منها وضع أسماء المميزين في العمل في لائحة شرف لإطلاع كافة العاملين، وتوجيه خطابات شكر وتقدير ومنح الأوسمة والهدايا التذكارية بين الفينة والأخرى لمن يثبت جدارته في العمل².

2-1-2- الحوافز العينية: ويقصد بها تخصيص جزء من إنتاج المنظمة يعطى للعامل في مناسبات معينة، أو تقديم ملابس العمل أو تقديم الهدايا وما شابه... إلخ³.

2-2- حسب المستفيدين منها: وتقسّم إلى نوعين:

1-2-2- الحوافز الجماعية: وتهدف إلى تشجيع روح الفريق والتعاون بين العاملين، مثل تخصيص جائزة قسم أو جماعة عمل⁴.

2-1-2- الحوافز الفردية: تختص الحوافز الفردية بأفراد محددين في المنظمة ومثال ذلك تقديم مكافأة لأفضل موظف، أو موظف الشهر... إلخ. وهذه الحوافز تستخدم لدعم التنافس الإيجابي بين الأفراد.

2-3- الحوافز الإيجابية والسلبية: الحوافز كما هي إيجابية فإنها يمكن أن تكون سلبية كذلك فالمكافأة المالية لأحد الموظفين هي حافز مادي إيجابي في حين أن الخصم من الراتب هو حافز مادي سلبي، وكما تلجأ الإدارة إلى الحوافز

¹- عبد الباري درة، محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص-ص 255-256.

²- زكريا الدوري، نجم العزاوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 398.

³- زكريا الدوري، نجم العزاوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 398.

⁴- علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 170.

الإيجابية لدفع العاملين للإنجاز فإنها قد تحتاج إلى الحوافز السلبية كي تردع بعض العاملين وتحفزهم على عدم تكرار الأخطاء أو السلوك غير المرغوب فيه وقد تكون حوافز سلبية مادية كالخصم، أو حوافز سلبية معنوية كالإنذار الشفوي أو الكتابي¹.

رابعاً- الرقابة

تعتبر الرقابة الوظيفية الإدارية الرابعة فهي توفر الأدوات الأساسية التي تمكن الإدارة من متابعة تنفيذ أنشطة المنظمة وفقاً لما تم التخطيط له ومنه الحكم على أن نشاط المنظمة يسير في الاتجاه الصحيح.

I- ماهية الرقابة

إن أداء العملية الإدارية داخل أي منظمة لن يكتمل دون وجود أدوات للحكم على الأداء ومتابعته، وذلك حتى يتم الكشف عن الأخطاء والانحرافات التي يمكن أن تحدث أثناء عملية تنفيذ الخطط، وهذا ما يبرر أهمية الرقابة وفعاليتها ضمن وظائف الإدارة، كما يكشف عن ضرورة امتلاك كل منظمة لنظام رقابي فعال.

1- تعريف الرقابة

تعرف الرقابة على أنها عبارة عن تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري للمخطط، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات². وتعرف على أنها: «قياس أعمال المرؤوسين وتصويبها بغرض التأكد من أهداف المشروع والخطط التي وضعت لتحقيقها قد أنجزت»³.

وتعرف أيضاً على أنها «متابعة تنفيذ الأعمال والخطط باستمرار، ومحاولة اكتشاف الانحرافات عن الخطط والأهداف الموضوعية، والعمل على تحديد أسباب الانحرافات، وتهدف الرقابة إلى مطابقة التنفيذ على الخطة والقرارات الصادرة، وتشمل الرقابة على الأموال والموارد والآلات والجودة والوقت»⁴.

وتهدف الرقابة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

➤ الحكم على الأداء من خلال قياسه للتأكد من مدى مطابقته، وبالتالي الكشف عن الأخطاء في حالة وجودها والتأكد من تحقيق الأهداف؛

➤ التأكد من أن القوانين واللوائح منفذة وأن قرارات السلطة التشريعية والقضائية محترمة وأن العمل التنفيذي يسير في إطاره القانوني⁵.

¹- زكريا الدوري، نجم العزاوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص-ص 242-243.

²- علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 539.

³- علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 540.

⁴- السعيد مبروك ابراهيم، الإدارة الاستراتيجية للمكاتب في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة. مرجع سبق ذكره، ص 94.

⁵- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، (2020): الرقابة الإدارية: رؤية تأصيلية، الطبعة الأولى، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، ص 15.

2- خصائص ومقومات الرقابة الفعالة: توجد العديد من المقومات والخصائص التي ينبغي توفرها في أنظمة الرقابة

لكي تكون فعالة وتحقق النتائج المرغوبة التي يسعى المدير والمنظمة إلى تحقيقها، ومن ضمن هذه الخصائص نجد:

➤ **السهولة والبساطة والوضوح:** وهي الخاصية التي تستوجب عدم المبالغة في استخدام وسائل الرقابة منعا للتداخل والتعقيد والازدواجية، وكما أن الفهم الواضح لأنظمة الرقابة يساعد المسؤولين في تنفيذ متطلباتها بدقة وسهولة¹:

➤ **حسن توقيت المعلومات المقدمة:** فالمعلومات المتأخرة تفقد معناها، وفائدتها بصفة جزئية، أو كلية، وبذلك تصبح لا قيمة لها بعد انقضاء الأمر الذي قدمت له؛

➤ **تقديم معلومات صحيحة:** يجب أن تكون المعلومات المقدمة صحيحة، فالمعلومات الخاطئة، أو المشوهة تضلل عملية اتخاذ القرارات، وهذا ما يؤدي إلى نتائج سيئة غير متوقعة²؛

➤ **المرونة:** يجب أن يكون النظام الرقابي المعتمد مرنا بحيث يعكس التغيير في كافة الظروف المحتمل حدوثها، وبما يمكن من المحافظة على أداء العمليات الرقابية على الأنشطة المختلفة بكفاءة وفعالية؛

➤ **الموضوعية:** ينبغي استخدام المعايير الرقابية الجيدة للتصميم، بحيث يتم اختيار هذه المعايير بطريقة موضوعية تبتعد عن التحيز الشخصي للمديرين، كما يجب أيضا أن تتم خطوات الرقابة بطريقة موضوعية بحيث لا يقتصر نظام الرقابة على اكتشاف الانحرافات والاختلاف فقط والتي يمكن التعرف عليها في أسرع وقت ممكن، وإنما يجب أيضا التعرف على أسباب هذه الأخطاء وتحديد بطريقتها موضوعية وكذا الإجراءات والأعمال المختلفة الواجب إتباعها لتصحيح هذه الانحرافات والأخطاء؛

➤ **الملائمة مع طبيعة العمل:** يجب أن تتناسب أدوات ووسائل الرقابة مع طبيعة الأعمال التي تستخدم للرقابة عليها، فمثلا تستخدم أساليب رقابة على أنشطة الإنتاج تختلف عن تلك المستخدمة في الرقابة على أنشطة التسويق، كما قد تحتاج المنظمات صغيرة الحجم إلى أساليب للرقابة تختلف عن تلك التي تحتاج إليها المنظمات كبيرة الحجم؛

➤ **التكلفة:** يجب ألا تكون الرقابة مكلفة بمعنى أن نفقاتها يجب ألا تزيد عن الوفورات المتوقعة منها، وإن كان ذلك ليس بالأمر السهل لارتباط فوائد الرقابة بالكثير من المتغيرات كحجم الأعمال، وأهمية النشاط³.

3- أهمية الرقابة: تبرز أهمية الرقابة من خلال مايلي:

➤ **ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا،** لأن كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثرون ويتأثرون بالرقابة، أي هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف التي تسعى المنظمة لها؛

➤ **إن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية للأنشطة ومهام المنظمة فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعية وأساليب تنفيذها؛**

➤ **ترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط لأن التخطيط هو مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة؛**

¹- صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص 165.

²- عبد الرحمن أحمد سيف، مرجع سبق ذكره، ص 97.

³- فتحي أحمد ذياب عواد، مرجع سبق ذكره، ص 257.

- إن أي برنامج للرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي والمتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين؛
- إن الخطأ الصغير الذي لا يكشف في وقته يصبح خطرا كبيرا في الوقت الذي يليه، وهذا فإن نظام الرقابة الفعال يمكن المديرين من التحكم والكشف عن الأخطاء في وقتها ومحاولة حلها والتغلب عليها؛
- إن الإدارة المعاصرة تتميز بالتعقيد الشديد في جميع نواحيها الفنية والسلوكية، ولهذا أصبح من الصعب السيطرة على هذا التعقيد، وبالتالي فإن نظام الرقابة يسمح للمديرين من متابعة الأنشطة والمهام التي تقع تحت مسؤوليتهم؛
- إن البيئة المعاصرة للمنظمات شديدة التعقيد، وهذا الأمر يحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع التغيرات البيئية، لذا فالرقابة تمثل أحد القنوات الرئيسية لإبصال المنظمة إلى حالة التجاوب السريع مع التغيرات البيئية¹.

II- مراحل العملية الرقابية

تتمثل مراحل عملية الرقابة في النقاط التالية:

- 1- وضع معايير الأداء: الخطوة الأولى في العملية الرقابية هي وضع المعايير التي يستند إليها في قياس نتائج الأداء²، حيث نميز بين:
 - المعايير الكمية: وهي المعايير القابلة للقياس مثل كمية الإنتاج بالوحدات في فترة زمنية محددة؛
 - المعايير النوعية: وتتمثل في نوعية السلع المنتجة وجودتها بمقارنتها مع مثيلاتها في السوق بمعنى نوعية السلعة المقدمة؛
 - المعايير الكمية النوعية: وهي المعايير التي تتعلق بكل من كمية العمل الذي ينبغي أن ينجزه الفرد في فترة زمنية محددة ودقة وصحة العمل في نفس الوقت؛
 - المعايير الزمنية: أي مقدار الوقت الذي يتطلبه إنتاج سلعة معينة أو أداء خدمة معينة؛
 - معايير التكلفة: أي النفقات المصروفة لتقديم خدمة معينة أو إنجاز معاملة معينة؛
 - معايير معنوية: وهي المعايير التي تتعلق بمجالات غير ملموسة ومن أمثلتها، درجة إخلاص الأفراد العاملين في المنظمة وولائهم لها ودعم سمعة المنظمة³.
- 2- قياس الأداء: الخطوة الثانية في العملية الرقابية هي قياس الإنجاز وفق المعايير الموضوعية. وقد تقوم المنظمات بقياس الأداء يوميا أو أسبوعيا أو شهريا. ويمكن قياس الأداء عن طريق تكلفة الوحدة أو الجودة أو الحجم، كما وأن القياس يمكن أن يكون لمستوى الروح المعنوية وحسن المعاملة، بمعنى قياس نوعي للأداء وليس كمي.
- 3- مقارنة الأداء بالمعايير: في هذه المرحلة يتم مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية، فيمكن أن يكون الأداء أعلى أو أدنى من المعيار، وهنا يصبح من الضروري البحث والكشف عن أسباب الانحرافات ومعالجتها⁴.

¹ عبد العزيز زواتيني، (2019): تنمية المورد البشري في التنظيم، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ص 228.

² زكريا الدوري، نجم الزاوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 264.

³ محمد عيسى الفاعوري، (2007): الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون طبعة، ص 72.

⁴ بلال السكارنة، جمهر عبد الهادي، محمد عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 264.

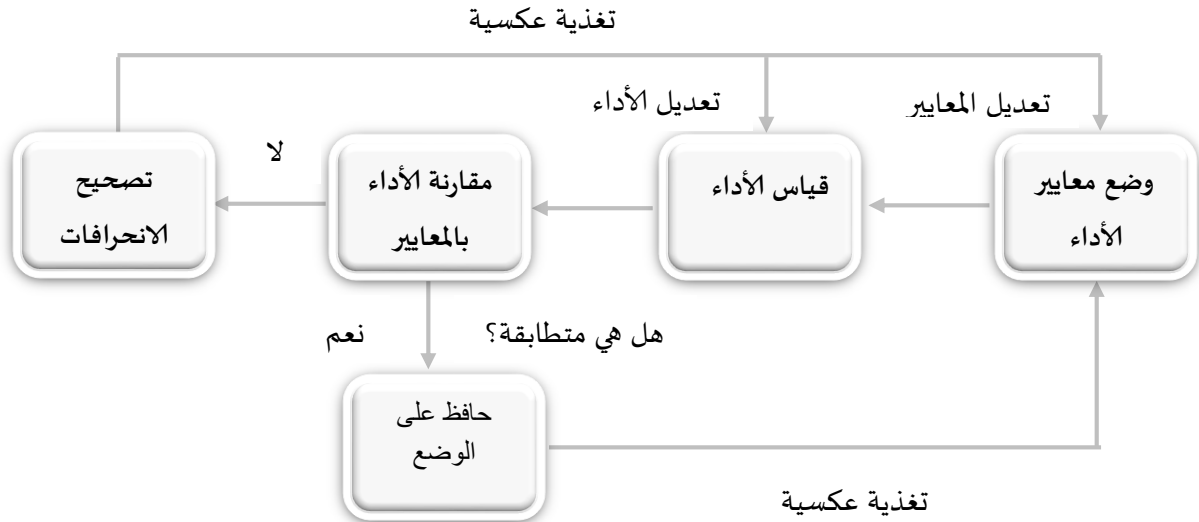
4- تصحيح الانحرافات: والخطوة النهائية في العملية الرقابية هو اتخاذ الإجراءات لتصحيح الانحرافات، وهناك ثلاثة حالات يجب التعامل معها:

➤ المحافظة على الوضع الحالي، ويحدث ذلك عندما تسفر عملية المقارنة بين المعايير والأداء الفعلي عن التطابق التام بينهما؛

➤ إجراء التعديلات: في أغلب الأحيان تظهر الحاجة إلى تصرف ما لتصحيح انحراف الأداء عن المعايير المرغوبة، فلو كان المعيار الموضوع هو زيادة رقم المبيعات بنسبة 15% في نهاية السنة، وأظهر تقييم الأداء أن الزيادة التي تحققت في نهاية السنة هي 9% فإن هذا الوضع يستدعي ضرورة التصرف، واتخاذ القرارات الكفيلة بزيادة رقم المبيعات، مثل استقطاب مندوبي مبيعات مؤهلين بشكل جيد، تحسين جودة المنتجات...إلخ؛

➤ تغيير المعايير: إن تغيير المعايير الموضوعة تستدعي أسباب موضوعية وهامة، مثلاً إذا كان هناك فترة كساد قوية ووجود منافسين أكثر، فإن هذه الحالة تستدعي إعادة النظر بمعايير الإنتاج الكمية ومحاولة تخفيضها¹.

الشكل رقم (30): خطوات الرقابة



المصدر: فاطمة بدر، معاذ الصباغ، (2020): أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، ص184.

III- أدوات الرقابة

يعتمد تطبيق الرقابة على أدوات متعددة ومتنوعة من حيث شمولها، ودقتها، وفيما يأتي معلومات عن أهم هذه الأدوات:

- 1- الملاحظات الشخصية: هي متابعة المديرين للعمل بشكل شخصي، والتأكد من نوعيته، وطريقة تحقيقه، وتُعد الملاحظات الشخصية من أساليب الرقابة التي تنقل فكرة حقيقية عن الأداء.
- 2- الرقابة بالاستثناء: هي عبارة عن أداة تعتمد على مراجعة الأخطاء المهمة، وتجاوز الأخطاء البسيطة، وذلك من أجل المساهمة بسهولة في تطبيق الرقابة، وتبسيط تفاصيل تقارير الرقابة الإدارية.

¹ مصطفى يوسف كافي، سمير أحمد حموده وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، مرجع سبق ذكره، ص 353.

3- التقارير: وهي أداة رقابة مهمة جداً، حيث تُطبق بطريقتين الأولى مكتوبة، مثل التقارير الرقمية، وتقارير الأشكال البيانية، أما الطريقة الثانية فهي شفوية، تعتمد على نقل التقرير باستخدام الكلام المحكي¹، وتختلف هذه التقارير باختلاف توقيت إصدارها ومحتواها والشكل التي تظهر به، بما يخدم الهدف منها ويحقق احتياجات المستفيد منها². ويمكن تقسيم التقارير إلى أنواع عديدة نلخصها في الشكل الموالي.

الشكل رقم (31): خطوات الرقابة

| من حيث التوجيه | من حيث الأسلوب | من حيث المحتوى | من حيث الهدف | من حيث الزمن |
|--|--|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> تقارير داخلية تقارير خارجية | <ul style="list-style-type: none"> تقارير وصفية تقارير سابقة التصميم | <ul style="list-style-type: none"> تقارير الأنشطة تقارير مالية ومحاسبية تقارير الأفراد | <ul style="list-style-type: none"> تقارير متابعة تقارير معلومات تقارير دراسات تقارير تقييم الأداء | <ul style="list-style-type: none"> تقارير دورية تقارير غير دورية |

المصدر: من إعداد المؤلفة اعتماداً على: حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، (2011): الرقابة الادارية، دون طبعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 72.

4- الموازنات التقديرية: هي من الأدوات المستخدمة في وظيفة التخطيط، كما تُشكل إحدى وسائل الرقابة المهمة، وتستخدم للمقارنة بين المخططات الفعلية، والإجراءات المطبقة واقعياً.

5- نظم المعلومات: هي الوسيلة التي توفر البيانات المناسبة للإدارة ضمن أي نشاط أو مجال تريد اختباره والتأكد من مدى صحته³.

IV- أنواع الرقابة

تنقسم الرقابة إلى عدة أنواع حسب المعيار المعتمد إلى الأنواع التي سيتقدم شرحها.

1- الرقابة حسب المستويات الإدارية: وتنقسم إلى ثلاثة أنواع هي⁴:

1-1- الرقابة على مستوى المنظمة: يسعى هذا النوع من الرقابة إلى محاولة تقييم الأداء الكلي للمؤسسة وأجزاء هامة منها خلال فترة زمنية معينة. وعلى هذا يتحدد إلى أي مدى تقوم المنظمة كوحدة واحدة لتحقيق الأهداف الموضوعية

¹ - إيمان أحمد منصور، (2020): الوجيز في الإدارة الناجحة، الطبعة الأولى، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 51.

² - حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، (2011): الرقابة الادارية، دون طبعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 72.

³ - إيمان أحمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص 52.

⁴ - السعيد مبروك إبراهيم، (2012): إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة «الجودة الشاملة-الهندسة-إدارة المعرفة-الإدارة الإلكترونية»، الطبعة الأولى، المجموعة العربي للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ص-ص 94-95.

سلفاً ومدى الرقي في الأداء الكلي لأنشطتها ومن المعايير المستخدمة في هذا النوع من الرقابة معدل العائد على الاستثمار، الربحية، حصة المنظمة في السوق...إلخ.

1-2- الرقابة على مستوى العمليات: ويخص هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات اليومية المختلفة في كافة الأنشطة داخل المنظمة ويتم في هذا الموضوع تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية ومن المعايير المستخدمة في هذا النوع إجمالي الوحدات المنتجة إلى عدد الساعات التشغيلية للألات لمعرفة مدى فاعلية ساعة التشغيل للألة.

1-3- الرقابة على مستوى الأفراد: يختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الافراد والرقابة على نواتج أعماله وسلوك أدائه. ومن المعايير المستخدمة في هذا النوع: ميزانية الحوافز إلى عدد العمال لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز، وينتج عن استخدام مثل هذه المعايير محاولة زيادة مهارة الأفراد عن طريق تحفيزهم أو تدريبهم.

2- الرقابة من حيث زمن ممارستها: تقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى:

1-2- الرقابة المسبقة أو الوقائية: تهتم بتحديد المشاكل والتنبؤ بها قبل حدوثها وقبل تنفيذ النشاط، وهي تدرس وتبحث في المستقبل وتتوقع المتغيرات وتحاول الاستعداد لها¹، وتهدف إلى منع وقوع الأخطاء.

2-2- الرقابة المتزامنة أو الجارية: وتتم الرقابة المتزامنة أثناء تنفيذ الخطط، وتشمل توجيه النشاطات ورصدها وتصويب مساراتها كلما لزم ذلك².

2-3- الرقابة اللاحقة: هي تلك الرقابة التي تجمع البيانات حول النشاطات المنجزة لتقرير فيما إذا كانت مثل هذه النشاطات قد تم إكمالها وفقاً لما هو مخطط لها. وتعد هذه الرقابة ضعيفة قياساً بالأنواع الأخرى من الرقابة وهي أكثر تكلفة وذلك لأنها تتعامل مع المشاكل ونتائجها بعد حصولها³.

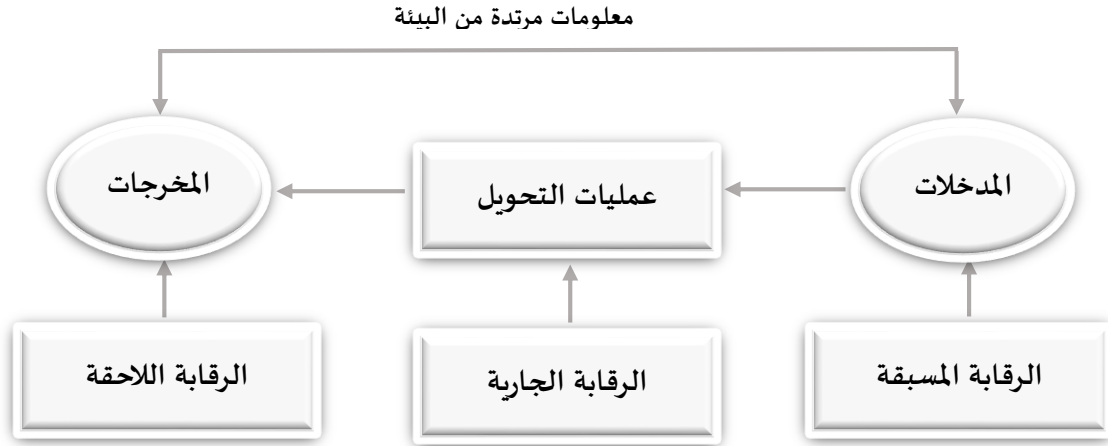
وربط الكثير من الإداريين الرقابة من حيث توقيتها أو زمن ممارستها بمدخل النظم وبمكوناته الأساسية المدخلات، عمليات التحويل والمخرجات، كما يوضحها الشكل الموالي.

¹- سامح عبد المطلب عامر، (2013): إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص163.

²- هشام يحي الطالب، (2006): دليل التدريب القيادي، الطبعة الثالثة، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت، لبنان، ص148.

³- صاحب عبد مرزوك الجنابي، (2019): استراتيجيات القيادة والاشراف، دون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص99.

الشكل رقم (32): الرقابة باستخدام مدخل النظم (حسب زمن ممارستها)



المصدر: مصطفى يوسف كافي، سمير أحمد حمودة وآخرون، (2013): المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)،

مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 355.

3- الرقابة من حيث مصدرها: وتنقسم حسب هذا المعيار إلى:

1-3- الرقابة الداخلية: ويقصد بها كافة الفعاليات الرقابية التي يمارسها أفراد يتبعون إداريا للمنظمة ذاتها على اختلاف وظائفهم ومواقعهم¹.

2-3- الرقابة الخارجية: تعتبر الرقابة الخارجية عملا متمما للرقابة الداخلية، ذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الاتقان بما يكفل حسن الأداء، فإنه ليس ثمة داع عندئذ إلى رقابة أخرى خارجية. لذلك الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي غير تفصيلية كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة².

4- الرقابة وفق التنظيم: ويتم هذا النوع من الرقابة وفق ثلاثة مستويات وهي³:

1-4- الرقابة الدورية: وتتمثل هذه الرقابة في وضع برامج زمنية دورية يتم تنفيذها مسبقا وفق فترات دورية منظمة والهدف الذي يكمن وراءها هدفا وقائيا أكثر منه علاجيا، كتزويد الأجهزة الداخلية أو الخارجية بتقارير دورية عن مجمل الأنشطة الإدارية والمالية المنجزة من قبلها بصورة دورية لمتابعة أدائها الإنتاجي أو الخدمي بشكل دوري ومنظم.

2-4- الرقابة المستمرة: وتعني أنها رقابة مستمرة ودائمة وليست متقطعة ومن الأمثلة الشائعة الاستخدام لهذا النوع بطاقات الجرد المستمر في المستودعات المخزنية للرقابة على محتوياتها دفتريا.

3-4- الرقابة الفجائية: وتمثل جولات تفتيشية تتم بشكل مفاجئ دون علم أو إنذار مسبق والهدف اكتشاف الأخطاء وتقييم إنجاز العاملين ومدى إخلاصهم وولائهم للعمل وهكذا.

¹- حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 173.

²- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، الرقابة الادارية: رؤية تأصيلية، مرجع سبق ذكره، ص 18.

³- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 403.

V- علاقة الرقابة بالوظائف الإدارية الأخرى

تتحدد علاقة الرقابة بالوظائف الإدارية الأخرى من خلال ما يأتي¹:

- 1- علاقة الرقابة بالتخطيط: إن وظيفة الرقابة تركز على التأكد من أن ما تم وضعه من أهداف وسياسات أثناء القيام بعملية التخطيط يتم تنفيذه بالطريقة المخطط لها أثناء التنفيذ. فالتخطيط عملية سابقة للرقابة وملازمة لها ولاحقة بها أيضاً، وعملية الرقابة تساعد المخطط على تعديل خططه بما يتلاءم والأوضاع التي يتم الكشف عنها أثناء التنفيذ، وذلك من خلال التغذية العكسية التي تنتج عن القيام بعملية الرقابة.
- 2- علاقة الرقابة بالتنظيم: تأتي عملية الرقابة للتأكد من أن جميع الوحدات التنظيمية تقوم بالمهام المحددة لها، وإن ما تنجزه وحدة معينة لا يتم تكرار إنجازها من وحدة أخرى. فمثلاً تقوم إدارة المبيعات بمتابعة النشاطات المتعلقة بعمليات البيع، ولا يسمح لإدارة التسويق أن تقوم بالنشاطات نفسها منعا لازدواجية العمل.
- 3- علاقة الرقابة بالتوجيه: تلعب كل من القابة والتغذية الراجعة دوراً مهماً في اتخاذ القرارات التي هي أساس وظيفة التوجيه فمن خلال عملية التغذية الراجعة يستطيع المديرون في مراكز اتخاذ القرار التعرف على نتائج الأعمال والتغيرات المختلفة التي قد تنشأ في ظروف العمل وبيئته، فأقسام الرقابة والمتابعة تزود المديرين بالبيانات والمعلومات الصحيحة والدقيقة بشكل مستمر والتي على أساسها يتخذ المديرون قراراتهم لإنجاز وتحفيز العاملين وشحنهم للقيام بواجباتهم على أحسن وجه بأقل وقت وجهد وتكاليف.

¹ - ياسر أحمد عربيات، مرجع يبق ذكره، ص-ص 219-220.



قائمة المراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية:

1. السعيد مبروك إبراهيم، (2012): إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة «الجودة الشاملة-الهندرة-إدارة المعرفة-الإدارة الإلكترونية»، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
2. السعيد مبروك إبراهيم، (2014): الإدارة الاستراتيجية للمكتبات في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة-الهندرة-إدارة المعرفة-الإدارة الإلكترونية، الطبعة الثالثة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
3. إبراهيم العديلي، (2018): فن الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. أبو هاشم الشريف، هشام محمد بيومي وآخر، (2013): الإدارة الإلكترونية-مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة-، دون طبعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمان بن أحمد هيجان وأخرى، (2014): مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، الطبعة العاشرة، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، السعودية.
6. أحمد بني عيسى، (2018): المدخل إلى إدارة الإسلام الحديثة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. أحمد جلال جمال، (2016): مبادئ في الإدارة والإدارة الاستراتيجية، دون طبعة، دار خالد اللحياني، عمان، الأردن.
8. أحمد داودي، (2020): الفعالية التنظيمية، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. أحمد رشيد، (1987): نظرية الإدارة العامة-السياسة العامة والإدارة-، دون طبعة، دار المعارف، القاهرة، مصر.
10. أحمد محمد الشيباب، عنان محمد أبو حمور، (2014): مفاهيم إدارية معاصرة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. أحمد يوسف دودين، (2018): إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، دون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
12. أحمد يوسف عريقات، توفيق صالح عبد الهادي وآخرون، (2011): المفاهيم الإدارية الأساسية: النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13. أحمد يوسف عريقات، توفيق صالح عبد الهادي وآخرون، (2011): المفاهيم الإدارية الأساسية: النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
14. إسماعيل محمود علي الشرقاوي، (2016): إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
15. آسيا محمد عيسى، (2017): الإدارة التربوية والتعليمية الحديثة، دون طبعة، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
16. أشرف إبراهيم سليمان، (2015): مبادئ علم الإدارة والعمل الشرطي: دراسة تطبيقية على أعمال الأمن، الطبعة الأولى، المركز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة، مصر.

17. أكرم سالم الجنابي، (2017): الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين: مفاهيم- نظريات- مداخل- عمليات- دراسة الحالة، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
18. أنس عبد الباسط عباس، (2011): إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
19. إيمان أحمد منصور، (2020): الوجيز في الإدارة الناجحة، الطبعة الأولى، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
20. ايهاب صبيح محمد زريق، (2001): الإدارة: الأصول والنظريات، دون طبعة، دار الكتب العلمية، القاهرة، مصر.
21. بشير العلاق، (2008): الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
22. بشير العلاق، (2010): تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
23. بشير العلاق، (2011): إدارة الحملات الإعلانية، الطبعة الثانية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
24. بشير العلاق، (2019): القيادة الإدارية، الطبعة الثانية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
25. جعفر خانو الزبياري، (2020): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
26. جلال إبراهيم العبد، (2003): إدارة الأعمال: مدخا اتخاذ القرارات وبناء المهارات-الإدارة والمديرين-وظائف الإدارة- المهارات الإدارية، دون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
27. جمال محمد عبد الله، (2014): إدارة الأعمال: مبادئ ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
28. حجاج بن صالح بن حجاج المرعي، (2010): إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
29. حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، (2011): الرقابة الإدارية، دون طبعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
30. حسين حريم، (2009): إدارة المنظمات- منظور كلي-، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
31. حسين حريم، (2010): مبادئ الإدارة الحديثة – النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة-، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
32. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، مرجع سبق ذكره، ص70.
33. حمدي فؤاد علي، (1981): التنظيم والإدارة الحديثة: الأصول العلمية والعملية، دون طبعة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
34. خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، (2013): مبادئ إدارة الأعمال بمنظور متجدي متقدم، دون طبعة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

35. ختام عبدالرحيم السحيمات، (2009): مفاهيم جديدة في علم الإدارة، الطبعة الأولى، دار الياض للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
36. خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، (2017): مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، مكتبة جامعة الشارقة، الإمارات.
37. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، (2014): نظرية المنظمة، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
38. خيري كتانة، (2007): مدخل إلى إدارة الأعمال: النظريات- العمليات الإدارية (منهج تحليلي)، الطبعة الأولى، دار جريب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
39. ربيعي مصطفى عليان، عبد الحفظ سلامة، (2018): إدارة مراكز مصادر التعلم، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
40. ربيعي مصطفى عليان، (2007): أسس الإدارة المعاصرة، دون طبعة، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن.
41. ربيع حسين، (2017): كيف تدير مديرك: استراتيجيات التعامل مع المديرين، الطبعة الأولى، دار الحلم للنشر والتوزيع والترجمة، القاهرة، مصر، ص 49.
42. رضا اسماعيل البسيوني، (2008): إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة، القاهرة، مصر.
43. روشان مفيد بوظو، (2014): أساسيات الإدارة الفندقية الحديثة، دون طبعة، شركة الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن.
44. زكريا الدوري، نجم العزاوي وآخرون، (2010): مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
45. زياد حمد القطارنة، (2017): أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، دون طبعة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
46. زيد منير عبوي، (2005): مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
47. زيد منير عبوي، (2007): الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)، الطبعة الأولى، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
48. زيد منير عبوي، (2017): الاستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
49. زينب صالح الأشوح، (2019): الاقتصاد الإداري الإسلامي: منظور ثلاثي الأبعاد، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
50. سامح عبد المطلب عامر، (2013): إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
51. سامرة السعدون، (2019): الرياضة في الإدارة، دون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

52. سامية عواج، (2020): الاتصال في المؤسسة: المفاهيم- المحددات- الاستراتيجيات، دون طبعة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
53. سعاد نائف بزنوطي، (2008): الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
54. سعد علي حمود العنزي، (2020): إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
55. سعد علي ربحان المحمدي، (دون سنة نشر): الإدارة الاستراتيجية وإدارات معاصرة، دون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
56. سعد علي محمود العنزي، (2019): فاعلية إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
57. سعيد جندب المعلوي، صالح جندب المعلوي، (2019): التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، السعودية.
58. سلمان زيدان، (2010): إدارة الخطر والتأمين، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
59. سنان الموسوي، (2004): الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
60. سيد توفيق، عبد الرحمن توفيق، وآخر، (1999): الإدارة الأصول والحذور، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، مصر.
61. شهدان عادل عبد اللطيف الغرباوي، (2020): إدارة الجودة الشاملة وفقاً للمعايير الدولية، دون طبعة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
62. صاحب عبد مرزوك الجنابي، (2019): استراتيجيات القيادة والإشراف، دون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
63. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، (2008): الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
64. صباح هليل الفارس، سمراء هليل الفارس، (2016): القيادة علم وفن، دون طبعة، E-Kulub Ltd، دون بلد نشر.
65. صبحي جبر العتيبي، (2005): تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 142.
66. صديق محمد عفيفي، (2003): إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، الطبعة العاشرة، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
67. صفوان المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، (2012): التخطيط في الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
68. صلاح عبد القادر النعيمي، (2013)، الإدارة، دون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

69. ضرار العتيبي، نضال الحواري وآخر، (2007): العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
70. ضرار عبد الحميد التوم العتيبي، (2021): مهارات الاتصال، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
71. طارق إلياس، (2019): الإدارة بالعمليات من الاستراتيجية إلى الخطط التنفيذية، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر.
72. طارق إلياس، (2020): الإدارة المؤسسية وشخصية القائد، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، القاهرة.
73. طارق طه، إدارة الأعمال: منهج حديث معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، دون طبعة، 2007.
74. طارق عبد الرؤوف، (2015): القائد المتميز وأسرار الابداع القيادي، دون طبعة، المجموعة العربية للتدريب للنشر، القاهرة، مصر.
75. طاهر حسو الزبياري، (2016): النظرية السوسيوولوجية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار البيروني للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
76. طاهر مرسي عطية، (1996): أصول الإدارة للطالب والمدير، دون طبعة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
77. عادل عبد الرزاق سعيد هاشم، (2010): القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
78. عاطف عبد الله المكاوي، (2013): القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
79. عبد الباري درة، محفوظ جودة، (2011): الأساسيات في الإدارة المعاصرة: منجى نظامي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
80. عبد الرحمن أحمد سيف، (2017): وظائف القائد الناجح، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
81. عبد السلام أبو قحف، (2009): إدارة الأعمال (مبدأ بنا المهارات)، الطبعة الثانية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
82. عبد العزيز زواتيني، (2019): تنمية المورد البشري في التنظيم، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
83. عبد النبي عبد الله الطيب، (2016): مهارات الاتصال الفعال، الطبعة الأولى، دار أمواج للنشر، عمان، الأردن.
84. عزيزة فوال بابتي، (دون سنة نشر): موسوعة الأعلام (العرب والمسلمين والعالميين)، الجزء الرابع، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
85. علاء عبد الغني محمود، (2011)، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
86. علي عباس، (2013): أساسيات علم الإدارة، الطبعة السابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
87. علي عبد المجيد، (2021): الإدارة الحديثة أسس ومبادئ وغايات، دون طبعة، وكالات الصحف العربية، القاهرة، مصر.

88. علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، (2015): الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
89. عمر السعيد وآخرون، (2003): مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
90. عمر محمد درة، (2009): مدخل إلى الإدارة، دون طبعة، مركز إيبل للعلوم السياحية والفندقية، حلب، سوريا.
91. عمر وصفي عقيلي، (1997): الإدارة المعاصرة (أصول وأسس ومفاهيم)، دون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
92. عنترة بن مرزوق، عادل قرقاد وآخرون، (2018): إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
93. فاطمة بدر، معاذ الصباغ، (2020): أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا.
94. فتحي أحمد ذياب عوادة، (2013): إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن.
95. فتحي درويش عشيبه، (2009): التنظيم الإداري في التعليم العام: أسسه، مجالاته، فعاليته، الطبعة الأولى، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر.
96. فريد فهي زياره، (2009): وظائف الإدارة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
97. فؤاد بن غضبان، (2020): التخطيط والتنمية من منظور جغرافي، دون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
98. فيصل محمد الشواورة، (2013): مبادئ إدارة الأعمال: مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
99. كامل بربر، (1996): الإدارة عملية ونظام، دون طبعة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
100. كامل بربر، (2008): الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، الطبعة الثانية، دار المهمل اللبناني، بيروت، لبنان.
101. مجدي عبد الله شرارة، (2018): مبادئ الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
102. محمد الجيزاوي، (2018): الإدارة الاستراتيجية والأعمال الإلكترونية (اشكاليات النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى، E-kutub Ltd، إنجلترا، بريطانيا.
103. محمد الصبري، (2014): الاحتراف الإداري الحكومي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
104. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، (2018): أصول الإدارة والتنظيم، الطبعة الأولى، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر.
105. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، (2016): إدارة المنشآت المالية، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

106. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، (2019): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حميثرا للنشر والترجمة والتوزيع، القاهرة، مصر.
107. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، (2020): الرقابة الادارية: رؤية تأصيلية، الطبعة الأولى، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر.
108. محمد القدومي، محمد هاني محمد وآخر، (2015): المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
109. محمد حسن الشماع، (2007): مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
110. محمد حسين أبو صالح، (2008): التخطيط الاستراتيجي القومي، مطابع العملة السودانية، الخرطوم، السودان.
111. محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، (2000): الإدارة علم وتطبيق، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
112. محمد سرور الحريري، (2016): إدارة المؤسسات الحكومية والعامه، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
113. محمد سرور الحريري، (2016): الأصول العلمية والنظريات التطبيقية في علم إدارة الأعمال، دار القلم للطباعة، بيروت، لبنان.
114. محمد سلمان سلامة، (2016): فن إدارة الوقت: كيف تدير حياتك وتستثمر وقتك، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
115. محمد صادق اسماعيل، (2014): تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
116. محمد عباس الحاج عبد الله، سليمان أحمد آل خطاب، (2017): أسس الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
117. محمد عبد المنعم شعيب، (2014): إدارة المستشفيات: منظور تطبيقي: إدارة الأعمال وإدارة المستشفيات، الجزء الأول، دون طبعة، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر.
118. محمد علي القضاة، خالد سليمان أحمد المومني، (2009): معالم في الفكر الإداري، دون طبعة، دار الكتاب الثقافي للطباعة والنشر والتوزيع، إربد، الأردن.
119. محمد عيسى الفاعوري، (2007): الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون طبعة.
120. محمد هاني محمد، (2014): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
121. محمد هاني محمد، (2014): إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
122. محمد يوسف القاضي، (2015): السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الأكاديمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

123. محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، (2014): مبادئ علم الإدارة الحديثة، دون طبعة، دار ابن العربي، بغداد، العراق.
124. محمود داود الربيعي، (2012): الفكر الإداري المعاصر في التربية والتعليم، الطبعة الأولى، دارالكتب العلمية، بيروت، لبنان.
125. محمود عبد الفتاح رضوان، (2012): مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
126. مدحت محمد أبو النصر، (2006): سلسلة المدرب العملية: إدارة اجتماعات العمل بنجاح، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.
127. مدحت محمد أبو النصر، (2012): الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
128. مدحت محمد أبو النصر، (2014): الأداء الإداري المتميز، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
129. مدحت محمد أبو النصر، (2015): مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
130. مدحت محمود أبو النصر، (2012): مهارات الإنصال الفعال مع الآخرين، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
131. مرتضى البشير الأمين، (2016): الاتصال التنظيمي، دون طبعة، دار أمواج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
132. مصطفى كافي، سمير أحمد حمودة وآخرون، (2013): المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن.
133. مصطفى نمر دعمس، (2013): إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
134. مصطفى يوسف كافي، (2011): الإدارة الالكترونية (E-Management) إدارة بلا أوراق- إدارة بلا مكان- إدارة بلا زمان- إدارة بلا تنظيمات جامدة، الطبعة الأولى، داررسلان، دمشق، سوريا.
135. مصطفى يوسف كافي، سمير أحمد حمودة، (2013): المفاهيم الإدارية الحديثة- مبادئ الإدارة-، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
136. معاذ مصطفى فرج، (2014): أساسيات الإدارة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
137. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، (2008): القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
138. منال أحمد البارودي، (2015): الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.

139. منال أحمد البارودي، (دون سنة نشر): الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
140. موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك، (2012): أساسيات الإدارة الحديثة، الطبعة الثالثة، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 32.
141. موفق حديد محمد، (2010): وظائف المدير: المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
142. نجاح خليفات، (2014): مدير المدرسة القائد، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
143. نجم العزاوي، عبد الله حكمت النقار، (2015): استراتيجيات ومتطلبات تطبيق إدارة البيئة، دون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
144. نداء محمد الصوص، (2007): مدخل إلى علم الإدارة، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن.
145. نشأت إبراهيم، (2018): قوة التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار صرح للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
146. نضال الحواري، ضرار العتيبي، (2013): إدارة المشاريع الإنمائية (دراسة وتقرير الجدوى)، دون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
147. نضال الحواري، ضرار العتيبي، (2020): إدارة المشاريع الإنمائية (دراسة وتقرير الجدوى)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
148. نعيم إبراهيم الظاهر، (2009): أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة، دون طبعة، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن.
149. نعيم إبراهيم الظاهر، (2010): أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن.
150. نعيم إبراهيم الظاهر، (2011): الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، عالم الكتب، إربد، الأردن.
151. نفيسة محمد باشري، فوزي شعبان مدكور وأخرى، (2017): السلوك التنظيمي، دون طبعة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.
152. نيفين عزت علي الحبيشي، أمل عبد الحكيم عباس محمد، (2019): أصول الإدارة، منشورات كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.
153. هشام يحي الطالب، (2006): دليل التدريب القيادي، الطبعة الثالثة، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت، لبنان.
154. هنادي نظير، (2018): إدارة المنظمات غير الربحية، الطبعة الأولى، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
155. هنري أنطوان سميث، تعريب علاء أحمد سمور، (2009): تكنولوجيا إدارة المشروعات الهندسية والمقاولات، دون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
156. وفاء رايس، (2016): نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
157. ياسر عربيات، (2007): المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانيا: الكتب باللغات الأجنبية:

1. André Boyer, Gérard Hirigoyen, Jacques Thépot et autres, (2005): **Les fondamentaux de l'entreprise: Marketing, Production, Finance, Ressources Humains, Stratégie**, 3^e édition, Paris, France, 2005.
2. Andrew J.Dubrin, (1990): **Essentials of management**, 2 edition, South-Western Publishing Company, United States of America.
3. El hadi Ghedjghoudj, (2012): **le Management: théorie et pratique**, Office des Publications Universitaires, Alger.
4. Eric Cobut, Géraldine Bomal, (2009): **Motiver, être motiver et réussir ensemble**, Edit.pro, Belgique.
5. John R. Shermerhorn, David S. Chappell, Adaptation Française: Jocelyn Lambert, (2002): **Principes de management**, Edition de Aenouveau Pédagogique, Québec, Canada.
6. Nathalie Guichard, Régine Vanheems, (2004): **Comportement du consommateur et de l'acheteur**, bréal, Belgique
7. Richard M, Hodgetts, (1975): **Management: Theory, Process and Practice**, W.S.Saunders.
8. Wei Choo, Nick Bontis, (2002): **The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge**, Oxford University Press, New York, united States of America.