



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: الجذع المشترك



رقم المطبوعة:...../2022

مطبوعة بيداغوجية بعنوان :

محاضرات في مادة مدخل لإدارة الأعمال

موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك، طور اليسانس، ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

من إعداد الدكتورة: بوفتش وسيلة

الرتبة: أستاذ محاضراً

السنة الجامعية 2021/2022

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
II	فهرس المحتويات.....
II	قائمة الجداول والأشكال.....
1	مقدمة.....
26-3	الفصل الأول: مدخل عام لعلم الإدارة
4	تمهيد.....
4	1. نشأة الإدارة وتعريفها.....
4	1.1. نشأة الإدارة.....
4	1.1.1. نشأة الإدارة كممارسة.....
4	2.1.1. نشأة الإدارة كفكر.....
6	3.1.1. نشأة الإدارة كعلم.....
7	2.1. تعريف الإدارة.....
8	2. أهمية الإدارة.....
8	1.2. أهمية الإدارة للمنظمة.....
9	2.2. أهمية الإدارة للعاملين.....
9	3.2. أهمية الإدارة للمجتمع.....
10	3. خصائص الإدارة.....
11	4. طبيعة الإدارة.....
11	1.4. الإدارة كعلم.....
12	2.4. الإدارة كفن.....
13	3.4. الإدارة كمهنة.....
14	5. أصناف الإدارة.....
14	1.5. تصنيف الإدارة حسب معيار طبيعتها.....

فهرس المحتويات

17	2.5. تصنيف الإدارة حسب معيار مستوياتها.....
18	3.5. تصنيف الإدارة حسب معيار مداها.....
18	4.5. تصنيف الإدارة حسب معيار موضوعها.....
19	6. وظائف الإدارة.....
20	7. علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى.....
20	1.7. علاقة علم الإدارة بعلم الاقتصاد.....
20	2.7. علاقة علم الإدارة بعلم الاجتماع.....
20	3.7. علاقة علم الإدارة بعلم النفس.....
20	4.7. علاقة علم الإدارة بعلم القانون.....
20	5.7. علاقة علم الإدارة بالعلوم الطبيعية والرياضية.....
21	6.7. علاقة علم الإدارة بعلم الحاسوب.....
21	7.7. علاقة علم الإدارة بعلم المحاسبة.....
21	8. أدوار المدير ومهاراته.....
21	1.8. أدوار المدير.....
24	2.8. مهارات ومعارف المدير.....
26	خلاصة الفصل.....
102-27	الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري
28	تمهيد.....
28	1. المدرسة الكلاسيكية (1890-1930).....
29	1.1. مدرسة الإدارة العلمية (1890-1930).....
29	1.1.1. مبادئ الإدارة العلمية.....
29	2.1.1. رواد مدرسة الإدارة العلمية.....

فهرس المحتويات

29	1.2.1.1. فريدريك تايلور
33	2.2.1.1. فرانك جيلبرت وزوجته
34	3.2.1.1. هنري غانت
37	4.2.1.1. هرينجتون إيمرسون
39	3.1.1. تقييم مدرسة الإدارة العلمية
40	2.1. مدرسة المبادئ الإدارية
44	3.1. النظرية البيروقراطية لماكس ويبر
48	4.1. تقييم المدرسة الكلاسيكية
48	2. المدرسة السلوكية
48	1.2. مدخل أو مدرسة العلاقات الإنسانية
49	1.1.2. مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية
50	2.1.2. رواد مدرسة العلاقات الإنسانية
52	3.1.2. تقييم مدرسة العلاقات الإنسانية
54	2.2. المدخل السلوكي أو المدرسة السلوكية
54	1.2.2. مبادئ المدرسة السلوكية وخصائصها
54	1.1.2.2. مبادئ المدرسة السلوكية
55	2.1.2.2. خصائص المدرسة السلوكية
56	2.2.2. رواد المدرسة السلوكية
56	1.2.2.2. إبراهيم ماسلو (نظرية سلم الحاجات)
59	2.2.2.2. فريدريك هارزبرغ (نظرية العاملين)
62	3.2.2.2. دوغلاس ماك غريغور (نظرية X و Y)
65	4.2.2.2. كريس أرجريس (نظرية الشخصية النامية)

فهرس المحتويات

68	3.2.2. تقييم المدرسة السلوكية.....
69	3. المدارس الإدارية الحديثة.....
69	1.3. المدرسة التجريبية.....
70	1.1.3. مبادئ المدرسة التجريبية.....
70	2.1.3. رواد المدرسة التجريبية.....
70	1.2.1.3. هيربرت سيمون (نظرية القرارات).....
74	2.2.1.3. بيتر دراكر (الإدارة بالأهداف).....
79	3.1.3. تقييم المدرسة التجريبية.....
80	2.3. المدرسة الكمية.....
83	3.3. مدرسة النظم.....
86	4.3. المدرسة الموقفية (الظرفية).....
90	5.3. المدرسة اليابانية في الإدارة.....
93	4. النظريات الاقتصادية في الفكر الإداري.....
93	1.4. نظرية تكاليف الصفقات.....
96	2.4. نظرية حقوق الملكية.....
99	3.4. نظرية الوكالة.....
102	خلاصة الفصل.....
155-103	الفصل الثالث: وظائف الإدارة
104	تمهيد.....
104	1. التخطيط.....
104	1.1. تعريف وأهمية التخطيط.....
104	1.1.1. تعريف التخطيط.....

فهرس المحتويات

105	 2.1.1. أهمية التخطيط
106	 2.1. عناصر التخطيط
106	 3.1. أنواع التخطيط
106	 1.3.1. أنواع التخطيط حسب معيار الأساس الوظيفي
106	 2.3.1. أنواع التخطيط حسب مدى تأثيره
107	 3.3.1. أنواع التخطيط حسب معيار الزمن
108	 4.3.1. أنواع التخطيط حسب معيار تكرار الاستعمال
108	 4.1. مزايا وعيوب التخطيط
108	 1.4.1. مزايا التخطيط
109	 2.4.1. عيوب التخطيط
109	 5.1. مراحل عملية التخطيط
110	 6.1. معوقات التخطيط
110	 2. التنظيم
110	 1.2. تعريف التنظيم وأهميته
110	 1.1.2. تعريف التنظيم
111	 2.1.2. أهمية التنظيم
111	 2.2. خصائص التنظيم
112	 3.2. عناصر التنظيم
112	 4.2. مبادئ التنظيم
113	 5.2. أنواع التنظيم
115	6.2. الهيكل التنظيمي: تعريفه، أبعاده، أنواعه، مراحل إعداده والعوامل المؤثرة في اختياره
115	 1.6.2. تعريف الهيكل التنظيمي

فهرس المحتويات

115	2.6.2. أبعاد الهيكل التنظيمي.....
116	3.6.2. أنواع الهياكل التنظيمية.....
116	1.3.6.2. الهيكل الوظيفي.....
117	2.3.6.2. الهيكل السلعي (الخدمي).....
117	3.3.6.2. الهيكل الجغرافي.....
118	3.3.6.2. الهيكل المصفوفي.....
119	4.3.6.2. الهيكل المركب أو المختلط.....
120	5.3.6.2. الهيكل الشبكي.....
121	4.6.2. مراحل إعداد الهيكل التنظيمي.....
121	5.6.2. العوامل المؤثرة في اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي.....
122	3. وظيفة التوجيه.....
122	1.3. تعريف التوجيه وأهميته.....
122	1.1.3. تعريف التوجيه.....
123	2.1.3. أهمية التوجيه.....
123	2.3. مبادئ التوجيه.....
124	3.3. ركائز التوجيه.....
124	1.3.3. الاتصال.....
124	1.1.3.3. تعريف الاتصال.....
125	2.1.3.3. خصائص الاتصال.....
125	3.1.3.3. أهداف الاتصال وعناصره.....
126	4.1.3.3. متطلبات الاتصال.....
127	5.1.3.3. أنواع الاتصال.....

فهرس المحتويات

128	6.1.3.3. معوقات عملية الاتصال.....
128	2.3.3. القيادة.....
129	1.2.3.3. تعريف القيادة وأهميتها.....
130	2.2.3.3. نظريات القيادة.....
134	3.2.3.3. مبادئ وأسس القيادة الإدارية.....
135	4.2.3.3. أنواع القيادة وأساليبها.....
135	1.4.2.3.3. أنواع القيادة حسب معيار الهيكل التنظيمي او حسب مصدر السلطة.....
135	2.4.2.3.3. أنواع القيادة حسب سلوك القائد أو حسب مركز اتخاذ القرار.....
136	5.2.3.3. العوامل التي تتحكم في اختيار النمط القيادي.....
137	6.2.3.3. الخصائص الشخصية للقائد الناجح.....
137	3.3.3. التحفيز.....
137	1.3.3.3. تعريف التحفيز وأهميته.....
138	2.3.3.3. نظريات التحفيز.....
140	3.3.3.3. أهداف التحفيز.....
140	4.3.3.3. مداخل التحفيز.....
141	5.3.3.3. أنواع الحوافز.....
142	6.3.3.3. متطلبات نجاح نظام التحفيز.....
142	4.3. معوقات عملية التوجيه.....
143	4. وظيفة الرقابة.....
143	1.4. تعريف الرقابة وأهميتها.....
143	1.1.4. تعريف الرقابة الإدارية.....
144	2.1.4. أهمية الرقابة.....

فهرس المحتويات

145	2.4. خصائص الرقابة وأهدافها.....
145	1.2.4. خصائص الرقابة.....
146	2.2.4. أهداف الرقابة.....
146	3.4. أنواع الرقابة الإدارية.....
146	1.3.4. أنواع الرقابة وفقا لمعيار التوقيت.....
147	2.3.4. الرقابة حسب المعايير.....
147	3.3.4. أنواع الرقابة وفقا لمعيار المستوى الإداري.....
147	4.3.4. أنواع الرقابة وفقا لمعيار المصدر.....
148	5.3.4. أنواع الرقابة وفقا لمعيار تنظيمها.....
148	6.3.4. أنواع الرقابة وفقا لمعيار الوظيفة.....
148	7.3.4. أنواع الرقابة وفقا لمعيار نوعية الانحراف.....
148	4.4. مبادئ وأدوات الرقابة.....
148	1.4.4. مبادئ الرقابة.....
149	2.4.4. أدوات الرقابة الإدارية.....
150	5.4. خطوات العملية الرقابية.....
152	6.4. مجالات الرقابة.....
153	7.4. علاقة الرقابة بالوظائف الإدارية الأخرى.....
154	8.4. معوقات نجاح العملية الرقابية.....
155	خلاصة الفصل.....
156	خاتمة.....
158	قائمة المراجع.....

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال.....	17
02	أوجه الاختلاف بين المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية.....	53
03	الفرق بين العوامل الدافعة والعوامل الوقائية في نظرية هارزبرغ.....	61
04	أوجه الاختلاف بين النظرية X والنظرية Y.....	64
05	تعريف بعض العلماء للإدارة بالأهداف.....	75
06	الفروقات بين الإدارة اليابانية والإدارة الأمريكية.....	92
07	الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.....	114

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	هرم تدرج الحاجات لماسلو.....	57
02	نظرية العاملين لهارزبرغ.....	60
03	مكونات المنظمة كنظام.....	84
04	الهيكل التنظيمي الوظيفي.....	116
05	الهيكل التنظيمي السلعي.....	117
06	الهيكل التنظيمي الجغرافي.....	118
07	الهيكل التنظيمي المصفوفي.....	119
08	الهيكل التنظيمي المركب.....	120
09	الهيكل التنظيمي الشبكي.....	121

مقدمة

تعمل المنظمات في بيئة ديناميكية متغيرة باستمرار سواء في مجال الفكر الإنساني أو التقدم الصناعي أو التقني، الأمر الذي جعل الاهتمام بنظريات الإدارة وتطبيقاتها أمراً ضروريا لضمان البقاء والاستمرار، من خلال تمكين المنظمة من استخدام مختلف مواردها بكفاءة وفعالية، وكذا التفاعل مع التغيرات البيئية بأبعادها الحالية والمستقبلية ومواجهة التحديات المترتبة عنها، خاصة وأن إدارة الأعمال والأساليب الإدارية في تطور مستمر منذ ظهور أولى المبادئ الإدارية في أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، والتي حاول أصحابها المنتمين إلى مدارس فكرية مختلفة العمل من أجل تحديد هيكل معرفي للإدارة من شأنه المساهمة في حل المشاكل الإدارية وزيادة إنتاجية المنظمات.

ونظراً لتزايد الاهتمام بإدارة الأعمال سنحاول من خلال هذه المطبوعة الموجهة لطلبة السنة أولى جذع مشترك في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير التطرق إلى جملة من المواضيع التي وردت في مقرر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والتي حرصنا في تقديمها على البساطة في السرد والمنهجية في الطرح لمساعدة الطالب على فهمها، وتدعيم معلوماته ومعارفه في مجال الأسس والتطبيقات العلمية لإدارة الأعمال، حيث يتم في هذا السياق تقسيم هذه المطبوعة إلى ثلاثة فصول يخصص الأول منها لعرض بعض تعاريف الإدارة، وكذا مختلف مراحل تطورها، بالإضافة إلى تبيان أهميتها، خصائصها، طبيعتها، أصنافها وعلاقتها بالعلوم الأخرى، أما الفصل الثاني فيخصص لتوضيح مراحل تطور الفكر الإداري انطلاقاً من المدرسة الكلاسيكية مروراً بالمدرسة السلوكية وانتهاءً بالمدرسة الحديثة، حيث يتم عرض فرضيات كل مدرسة، نظرياتها، إسهاماتها والانتقادات التي وجهت إليها، ليتم في الفصل الثالث التطرق لوظائف الإدارة من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة.

الفصل الأول:

مدخل عام لعلم الإدارة

تمهيد:

تعد الإدارة أساس نجاح منظمات الأعمال واستمراريتها، كونها تعمل على تحديد وتحقيق أهدافها، عن طريق القيام بمجموعة من الوظائف التي تشتمل عليها العملية الإدارية بالشكل الذي يسهل إنجاز الأعمال بأفضل الطرق الممكنة وفق منهج محدد في بيئة عمل معقدة ومتغيرة، والتي تتطلب من المدير القيام بأدوار عدة وامتلاك مهارات مختلفة استنادا إلى المبادئ والقيم والاتجاهات التي تتبناها وتلتزم بها المنظمة.

1. نشأة الإدارة وتعريفها:

عرف الإنسان الإدارة كممارسة منذ وجوده على هذه الأرض، فقد فرضت عليه ظروف الحياة العيش مع غيره، تنسيق جهوده والتعاون معهم لتوفير مقومات بقائه وارتقائه وتحقيق غاياته، ويعد قيام الحضارات الإنسانية عبر التاريخ خير شاهد على وجود الإدارة وأهميتها، أما نشأة الإدارة كعلم له مبادئ وأسس وقواعد علمية فترجع إلى أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وفيما يلي توضيح لنشأة الإدارة وعرض لبعض تعاريفها.

1.1. نشأة الإدارة:

لتوضيح نشأة الإدارة يتم التفريق بين الإدارة كممارسة، الإدارة كفكر والإدارة كعلم.

1.1.1. نشأة الإدارة كممارسة:

إن نشأة الإدارة كممارسة وسلوك وفن تعود إلى نشأة الإنسان نفسه، كونها فطرة يمارسها كل إنسان في خاصة شأنه وفي علاقته بغيره، باعتبارها محاولة لتنظيم النشاط الإنساني الرامي إلى تحقيق الأهداف التي حددتها الإرادة الإنسانية، الأمر الذي يجعل نجاح الإدارة مرتبطا بمقدار ما تحققه من الأهداف المسطرة لأي نشاط إنساني، وتظهر العمليات الإدارية كممارسة في أبسط صورها في الأسرة بحكم تكوينها وطبيعة الروابط بين أفرادها، حيث تبرز في إطار النظام الأسري الكثير من العمليات الإدارية التي اهتم علماء الإدارة بدراستها كتقسيم العمل، التخصص، توزيع الأدوار، القيادة وغيرها.¹

2.1.1. نشأة الإدارة كفكر:

ظهر الفكر الإداري في الحضارات الإنسانية منذ آلاف السنين، ويبدو ذلك جليا في التراث الإنساني القديم، فقد ظهرت بعض الأفكار والتطبيقات الإدارية في الحضارة المصرية القديمة كالخطط الإداري والرقابة، وظهر التنظيم في الحضارة الصينية من خلال دستور الفيلسوف تشاو الذي تضمن المهام والواجبات الوظيفية لموظفي الدولة كافة، كما ظهر التنظيم المتدرج (الهرمي) وتفويض السلطة والتقسيم

¹ السعيد مبروك إبراهيم، 2014، الإدارة الاستراتيجية للمكتبات في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة - الهندرة - إدارة المعرفة - الإدارة الإلكترونية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ص ص 22-24.

الفصل الأول: مدخل عام لعلم الإدارة

الإداري وفقا للبعد الجغرافي في الإمبراطورية الرومانية، وقدمت الإمبراطورية اليونانية الكثير من الأفكار والتطبيقات حول التخصص، اختيار الموظفين وتفويض السلطة، وفيما يلي استعراض لبعض مبادئ الفكر الإداري وتطبيقاته العلمية التي نشأت وتطورت في الحضارات الإنسانية الأولى:¹

- الإدارة لدى السومريين: دلت الحفريات والنقوش على أن السومريين كانوا يطبقون نظاما صارما على جباية الأموال وكيفية إنفاقها، وكانوا يحتفظون بكافة المعلومات التي يتم جمعها من الكهنة والمعابد، وهو ما يعني بأنهم كانوا يمارسون عملية الرقابة الإدارية بكل ما تعنيه هذه الوظيفة من معنى، لوجود إنجازات استوجبت الرقابة وقبلها التوجيه، التنظيم والتخطيط، والتي تشكل مجتمعة وظائف الإدارة المعروفة في عصرنا الحاضر.

- الإدارة لدى البابليين: كان البابليون يطبقون نظاما للأجور والرقابة على أثمان السلع والخدمات المقدمة، وركزوا على ضرورة الفصل بين المسؤولية والسلطة، كما دلت إنجازاتهم العظيمة كالحدايق المعلقة وبرج بابل على أنهم كانوا يطبقون رقابة شديدة مكنتهم من تحقيق هذه الانجازات، وهذه الرقابة لا بد لها من توجيه صارم سبقه تنظيم محكم وتخطيط متقن، وهذه الوظائف هي نفسها وظائف الإدارة المعروفة حاليا.

- الإدارة لدى الفراعنة: دلت الحفريات والنقوش أن الفراعنة كانوا يطبقون نظاما للبناء والري، كما قاموا بممارسة السلطة، تقسيم العمل والتخصص فيه وتوزيع المسؤوليات، كما قاموا بالوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة للوصول إلى إنجازاتهم الكبيرة، ليكون لهم الفضل بذلك في إرساء بعض مبادئ وتطبيقات علم الإدارة المدونة منها والموروثة.

- الإدارة لدى الرومان: كان الرومان يطبقون نظاما للمقاطعات ووحدات الحكم المحلي، وتقسيم العمل وتفويض السلطات والصلاحيات، كما قاموا بإنجازات كبيرة تطلبت فرض رقابة صارمة، توجيه الأفراد، تنظيم محكم للموارد ووضع الخطط لبلوغ أهدافهم، وهو ما يدل على مساهمتهم في إرساء دعائم علم الإدارة، ووضع موضع التطبيق الفعلي.

- الإدارة لدى العرب والمسلمين: لقد أشارت آيات القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة وسيرة الخلفاء الراشدين جميعها إلى العديد من المبادئ والتطبيقات الإدارية التي تحت على ضرورة القيام بالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة في الأمور الدينية والدنيوية، وفي سبيل تحقيق ذلك الهدف تم التركيز على ضرورة تعيين الموظفين على أساس مبدأ تقسيم العمل والتخصص فيه، والتزام مبدأ الشورى في إدارة شؤون الدولة، حيث ظهرت العديد من الدواوين ونظم الرقابة على الإيرادات والنفقات في عهد الخلفاء الراشدين، وطبق مبدأ السلطة اللامركزية في العهد الأموي، ونظام الوزارات في العهد العثماني.

¹ لشاورة فيصل محمود، 2013، مبادئ إدارة الأعمال: مفاهيم نظرية وتطبيقات علمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 20-21.

3.1.1. نشأة الإدارة كعلم:

تعد نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين مرحلة فاصلة في نشأة الإدارة كعلم قائم بذاته يستند إلى مبادئ شأنه في ذلك شأن بقية فروع العلم والمعرفة، فقد ظهرت النظريات والتجارب والدراسات التي استخدمت الأسلوب العلمي، كما شهد القرن العشرين العديد من الإسهامات التي صنفَت في مدارس عدة، وقد بدأت دراسة الإدارة كعلم له مبادئه ونظرياته نتيجة الثورة الصناعية أواخر القرن التاسع عشر، وما صاحبها من اختراعات عديدة أدت إلى تقدم الصناعة بشكل كبير، إنشاء المصانع الكبرى والتوسع في الإنتاج، ومن الأسباب التي أدت إلى ظهور علم الإدارة ما يلي:¹

- كبر حجم المشروعات: أدى توسع وتطور المشاريع الزراعية، التجارية والصناعية إلى تحولها من التنظيمات الفردية إلى التنظيمات الجماعية، ومن الاعتماد على الطريقة اليدوية إلى الاعتماد على الطريقة الآلية، ومن الإنتاج الضيق والمحدود إلى الإنتاج الواسع والمتعدد، مما أدى إلى زيادة الطلب على اليد العاملة ورؤوس الأموال وزيادة حدة المنافسة بين المنتجين، الأمر الذي تطلب ممارسة وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة لإدارة وتوجيه الجهود البشرية داخل المنظمة نحو تحقيق الهدف المنشود بكفاءة وفعالية، مما ساهم في ظهور الإدارة كعلم له مبادئه ونظرياته الخاصة به.

- فصل الملكية عن الإدارة: أدى كبر حجم المنظمات وضخامة رؤوس أموالها إلى تعدد وتعدد المهام الإدارية فيها، لذلك لم يعد المالكون لهذه المنظمات قادرين على إدارتها بمفردهم، الأمر الذي دفعهم إلى الاستعانة بأفراد من ذوي الاختصاص المؤهلين علمياً وعملياً لإدارتها وفق الأسس والأصول الإدارية الصحيحة، وإفساح المجال أمامهم لاتخاذ القرارات وممارسة الوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة.

- التدخل الحكومي: أدى النمو المتزايد لعدد المنظمات واختلاف طبيعة عملها في مختلف القطاعات الاقتصادية من جهة، وما ترتب عنه من ارتفاع في رؤوس الأموال وتزايد في أعداد العاملين من جهة أخرى إلى ضرورة تدخل الدولة في ميادين العمل والإنتاج بشكل مباشر من خلال الزيارات الميدانية لمندوبيها، وبشكل غير مباشر من خلال سن وإصدار القوانين والتشريعات المنظمة التي من شأنها المحافظة على حقوق الملاك، العاملين، المستهلكين، خزانة الدولة والمجتمع، وحمايتهم جميعاً من مخاطر الإفلاس، التحايل والغش، الأمر الذي استوجب تشكيل دوائر وأجهزة متخصصة لتنفيذ هذه الأدوار.

- ظهور النقابات العمالية: مع توسع حجم المنظمات وزيادة حجم الإنتاج تزايدت مشاكل العمل، مما أدى إلى ظهور النقابات العمالية للدفاع عن حقوق العمال في ظل توجه القائمين على إدارة المنظمات إلى خدمة مصالح ملاكها ومحاولة تحجيم مطالب العاملين، وقد تطورت هذه النقابات إلى أن أصبحت

¹ لظاهر إبراهيم نعيم، 2009، أساسيات الإدارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 39-40.

الفصل الأول: مدخل عام لعلم الإدارة

لها من القوة والمكانة التي أجبرت الملاك على إتباع أنماط إدارية جديدة ترمي إلى التوفيق بين مصالح جميع الأطراف.

2.1. تعريف الإدارة:

للإدارة تعاريف عدة ومختلفة، فعلى الرغم من اتساع وشمولية العملية الإدارية لم يجمع المفكرون والباحثون على تعريف محدد للإدارة للأسباب التالية:¹

- تباين اهتمامات ووجهات نظر الباحثين والمفكرين، وانتمائهم إلى مدارس مختلفة لكل منها فلسفتها.
- التطورات التي طرأت على الإدارة كعلم من العلوم الاجتماعية، والتي أضافت أبعاداً جديدة لمعناها.
- عدم وجود نظرية شاملة وعامة أو متفق عليها للإدارة لعدة أسباب منها:²
- الإدارة علم اجتماعي يتعامل مع العنصر البشري الذي يصعب التنبؤ بسلوكه وتوقع ردود أفعاله.
- الإدارة علم تطبيقي أكثر منه علم نظري.
- اعتماد الإدارة في مفاهيمها على الكثير من العلوم الأخرى كعلم النفس، علم الاجتماع، علم القانون، العلوم الطبيعية والرياضية وغيرها.
- ارتباط علم الإدارة بالظروف المحيطة والموقف السائد.
- تعدد الجوانب التي تشملها العملية الإدارية (الإنسان، المكان والعمل).

ومن بين تعاريف الإدارة نذكر ما يلي:³

- تعريف فريدريك تايلور: الإدارة هي المعرفة العلمية الدقيقة لما تريد من الآخرين فعله، ثم التأكد من قيامهم بالعمل بأحسن طريقة وبأقل التكاليف.
- تعريف هنري فايول: الإدارة الحديثة هي القيام بالتنبؤ، التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة.
- تعريف ريتشارد دافت: الإدارة هي إنجاز أهداف المنظمة بأسلوب يتميز بالكفاءة والفعالية، من خلال القيام بالتخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة على الموارد التنظيمية.⁴
- تعريف كونتز وأود دونيل: الإدارة هي وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الآخرين ومعهم.⁵
- تعريف تشستر برنارد: الإدارة هي ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته.⁶

¹ العتيبي ضرار، 2019، العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 16.

² عمر أحمد أبو هاشم الشريف، 2013، الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ص 35.

³ أبو عريش وسيم، 2016، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، دار خالد للنشر والتوزيع، الأردن، ص 13.

⁴ موفق حديد محمد، 2010، وظائف المدير: المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ص 26.

⁵ بدير جمال يوسف، 2014، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 13.

⁶ الدوري زكريا وآخرون، 2020، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 16.

الفصل الأول: مدخل عام لعلم الإدارة

- تعريف هارلي تريكر: الإدارة هي العملية الخلاقة للعمل مع الأفراد من أجل تحديد الأهداف، إقامة علاقة تنظيمية، توزيع المسؤوليات، توجيه البرامج وتقييم النتائج.¹
- من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الإدارة هي: عملية فكرية تهدف إلى الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، المادية، المالية، المعلوماتية وغيرها، عن طريق القيام بالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة لبلوغ الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية.
- كما يمكن من خلال التعاريف السابقة ملاحظة ما يلي:²
- الإدارة نشاط متخصص يتطلب مهارات ومعارف حتى يتمكن الأفراد الذين يقومون بممارستها من أدائها على أكمل وجه.
- ترتبط الإدارة بإنجاز الأعمال في أي نوع من المنظمات سواء كانت حكومية أو خاصة أو أنشطة خيرية، والتي يتوقف نجاحها على طرق ممارسة الإدارة وليس على نوع المنظمة.
- تقتضي الإدارة وجود مجموعة من الأفراد يقومون بتنفيذ الأعمال، مما يعني أن الإدارة تنصب على المجهود البشري، وتبعا لذلك يتوقف نجاحها على هذا الأخير.
- أن ممارسة الإدارة تستلزم القيام بعدة وظائف تتمثل في التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة.
- تسعى الإدارة إلى تحقيق أهداف محددة تعد بمثابة الدليل الموجه للنشاط، وتعتمد على عدة معايير لتقييم الأهداف المحققة وأبرزها الفعالية والكفاءة، بالإضافة إلى معايير أخرى كالعدالة، الأمانة، الالتزام بالقواعد واللوائح، تحقيق الرضا الوظيفي وغيرها.
- تعد عملية اتخاذ القرار مسألة أساسية في كافة المنظمات العامة منها والخاصة على حد سواء، فهي متضمنة في جميع أنشطة الإدارة بما في ذلك تحديد الأهداف، وكذا تنفيذ مختلف الوظائف الإدارية، فالقرار يعد عنصرا مهما في كافة صور النشاط الإداري ومراحلها، فمن خلال اتخاذ القرار تحدد الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة، والمعايير التي تستخدم لتقييم درجة النجاح في تحقيقها.

2. أهمية الإدارة:

- ليس هناك ثمة اختلاف حول الأهمية الكبيرة للإدارة التي تنشئ تحقيق رفاهية المجتمع وخدمة أهداف المنظمة، ويمكن توضيح أهمية الإدارة من خلال ما يلي:³

1.2. أهمية الإدارة للمنظمة:

تتجلى أهمية الإدارة للمنظمة من خلال ما يلي:

- تحقيق التفاعل بين موارد المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف.

¹ صلاح هاشم، 2018، الإدارة في النظم الخدمية، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، السعودية، ص 20.

² الشميمري أحمد بن عبد الرحمن وآخرون، 2014، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، العبيكان للنشر، السعودية، ص 20-22.

³ شبلي علاوي مسلم، 2018، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 13.

- التنسيق وخلق التعاون بين الأفراد والجماعات من داخل وخارج المنظمة.
- تعظيم استخدام موارد المنظمة.
- مواجهة التغيرات البيئية السريعة في ظل كبر حجم المنظمات وتزايد درجة تعقيدها.
- مواجهة المنافسة الحادة والشديدة في الأسواق العالمية.

2.2. أهمية الإدارة للعاملين:

تكمن أهمية الإدارة للعاملين فيما يلي:

- تحسين معارف ومهارات العاملين.
- توفير البيئة الملائمة لأداء العاملين.
- المساهمة في تحسين المستوى المعيشي للعاملين وتحقيق رفاهيتهم.

3.2. أهمية الإدارة للمجتمع:

تكمن أهمية الإدارة للمجتمع فيما يلي:¹

- تمكين المجتمع من تحقيق أهدافه.
 - تمكين الأفراد من التميز، الارتقاء وتحسين مستوى معيشتهم.
 - مواجهة الندرة النسبية المتزايدة في الموارد.
 - المساهمة في تحديد أولويات وحاجات أفراد المجتمع.
 - المساعدة على مسايرة التغيرات الاجتماعية، الاقتصادية والتقنية.
- وتستند الإدارة في أهميتها إلى مجموعة من العوامل التي تبرر وجودها، والتي تشكل في مجملها الفلسفة الأساسية من وراء وجود الإدارة وضرورتها في أي جهد جماعي ذي أهداف محددة، ويمكن إيجاز هذه العوامل فيما يلي:²
- الإدارة علم قائم على أسس علمية ومبادئ ومفاهيم منظمة ومرتبطة، ويستخدم أفضل أساليب في الأبحاث والدراسات لحل المشكلات، وفي التفاعل مع البيئتين الداخلية والخارجية وصولاً إلى تحقيق أهداف الأطراف كافة، فالإدارة عبارة عن أسلوب متطور لتبسيط إجراءات العمل، وتعظيم الكفاءات والمهارات.
 - الإدارة نشاط يتعلق بإنجاز الأعمال بواسطة الآخرين، الأمر الذي يبرز أهمية دور الإداري في توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف الجماعة في أقل وقت وبتحميل أدنى تكاليف.
 - تهدف الإدارة إلى الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية والمالية وغيرها من الموارد المتوفرة في المنظمة، ويتعلق ذلك بالكفاءة التي يقصد بها مقدار الكمية المستخدمة في تحقيق الأهداف، والفعالية التي تتعلق بصلاحية العناصر المستخدمة لتحقيق الأهداف.

¹ أبو عريش وسيم، 2016، ص 15.

² العتيبي ضرار، 2019، ص ص 32-34.

الفصل الأول: مدخل عام لعلم الإدارة

- الإدارة العلمية الملتزمة بالأصول والمبادئ الواضحة والساعية لتحقيق الأهداف هي الحافز الأساسي للجهود الإنسانية، وهي المديرية للعناصر اللازمة للإنتاج من معدات ومواد وأموال وقوى عاملة، وهي التي تعمل باستمرار على تحسين مكانة المنظمة، من خلال تقديم أفضل المنتجات والخدمات للمجتمع.¹

3. خصائص الإدارة:

يمكن إيجاز خصائص الإدارة فيما يلي:²

- الإدارة عملية تتضمن تفاعلاً متبادلاً ومستمرًا بين جميع أطراف العملية الإدارية، وبين مختلف المستويات الإدارية، وبين الإدارات والأقسام داخل المنظمة، وبين المنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها؛ أي أن الإدارة نشاط حركي ديناميكي منظم اتجاه تحقيق الأهداف المخطط لها.

- شمولية الإدارة: ويقصد بها قيام جميع الإداريين بمختلف الوظائف الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة) بغض النظر عن المستوى الإداري الذي يمارسون فيه مهام الإشراف على مرؤوسهم، قيادتهم، توجيههم وتقييم انجازاتهم.

- الإدارة عملية مستمرة: إن الإدارة عملية مستمرة في نشاطها طالما هناك مجتمع يعيش فيه أفراد احتياجاتهم متعددة، متجددة، نسبية ولا نهائية.

- الإدارة عملية هادفة: ظهرت الإدارة في الأصل نظراً للحاجة إليها، ولكونها وسيلة فعالة لتحقيق بعض أهداف المجتمع.

- عمومية الإدارة: يرى بعض المنظرين الإداريين أن المعرفة والخبرة الإدارية يمكن أن تنتقل من إدارة لأخرى ومن منظمة لأخرى، فمهمة المدير لا تختلف باختلاف مركزه في الهيكل الإداري للمنظمة ولا باختلاف أنواعها.³

ومن خصائص الإدارة كذلك أنها:⁴

- نشاط بشري يتعلق بتنظيم الجهود البشرية المختلفة لمجموعة من الأفراد.

- نشاط منظم يشمل عدداً من الإجراءات الوظيفية كتحديد الأهداف، التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

- نشاط حركي يتعامل مع المحيط ويؤثر فيه ويتأثر به، وذلك راجع إلى أن الإدارة هي المسؤولة عما يلي:

• اختيار أفضل الموارد المادية والبشرية المتاحة، والاستخدام الأمثل لها.

¹ العلاق بشير، 2019، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 23.

² أبو النصر مدحت محمد، 2012، الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ص ص 24-25.

³ العلاق بشير، 2019، ص 43.

⁴ العتيبي ضرار، 2019، ص 19.

- تحقيق النتائج أو الأهداف بأفضل صورة ممكنة.

ومن خصائص العملية الإدارية ما يلي:¹

- الرسمية: تتم الإدارة في إطار قانوني محدد ومعروف ومعلن، وهو التنظيم الرسمي.
- الاستمرارية: يقوم المدراء بوظائفهم الإدارية بشكل مستمر طالما بقيت المنظمة مستمرة.
- التسلسل: تتم العملية الإدارية في عدة مستويات إدارية، والمتمثلة في الإدارة العليا، الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا.
- التوازن: توزيع الجهد البشري بين الأنشطة المختلفة بما يتوافق مع أهميتها النسبية، وكذا تحقيق التوازن بين الوظائف العملية للإدارة نفسها.
- الوضوح في تحديد الأهداف، الخطط، السياسات، السلطات والمسؤوليات والمعايير الرقابية وغيرها.
- الشمول لكل وظائف المنظمة، فما من وظيفة أو نشاط يؤدي في المنظمة إلا وتكون العملية الإدارية بكل وظائفها سابقة له ومتزامنة معه ولاحقة له.
- التداخل: تتميز العملية الإدارية بالتفاعل والتداخل بين وظائفها بشكل كبير.

4. طبيعة الإدارة:

من الصعب تحديد الفترة التي ظهرت فيها فكرة الإدارة والعملية الإدارية، لأن ذلك مرتبط في الواقع بتاريخ الحضارة الإنسانية، فمنذ نشأة الإنسان وبداية نشاطاته لازمتها العملية الإدارية من خلال التنسيق بينها، ولكن الإدارة بمفهومها الحالي ظهرت مع بداية الثورة الصناعية، ومع ظهور الحاجة إلى ضبط مجمل العمليات والأنشطة التي رافقتها، وقد رافق تطور نظرية الإدارة مفاهيم مختلفة لها أثرت في تطورها وفي فهمها، فالبعض اعتبرها علما والبعض الآخر نظر إليها على أنها فن يرتبط بنجاح الإداري وقدراته الشخصية وخبراته ومهاراته الفردية، وآخرون اعتبروا الإدارة مهنة أخذت بالتطور كباقي المهن حتى وصلت إلى ما هي عليه اليوم.

1.4. الإدارة كعلم:

لم تعرف الإدارة كعلم ذا أصول وأسس ونظريات إلا خلال القرن العشرين، ولقد بدأ الحديث عن الإدارة كعلم مع بداية كتابات وأفكار فريدريك تايلور، وتعد الإدارة علما لكونها تسترشد بالمنهج العلمي وخطواته في أداء وظائفها وعملياتها الإدارية، كما تعتبر الإدارة علما لاستفادتها من أساسيات ونظريات العلوم الاجتماعية والإنسانية الأخرى، وكذا العلوم الرياضية والطبيعية، كما أن هناك العديد من النظريات التي تم استنباطها في مجال الإدارة،² وقد بين بعض المفكرين أن الإدارة علم تحكمه قوانين علمية ثابتة نسبيا، وأنه وعلى الرغم من عدم التوصل إلى كافة القوانين التي تحكم نتائج العمل الإداري

¹ أبو النصر مدحت محمد، 2012، ص ص 26-27.

² أبو النصر مدحت محمد، 2012، ص 23.

الفصل الأول: مدخل عام لعلم الإدارة

لكي تصبح الإدارة علما كبقية العلوم الدقيقة الأخرى إلا أنه قد تم التوصل إلى العديد من القواعد التي لو تم تطبيقها في ظروف ملائمة فإنه سوف يتم التوصل إلى نفس النتائج مبررين أسباب التأخير في استكمال بقية القواعد التي تحكم العمل الإداري بالعوامل التالية:¹

- أن علم الإدارة حديث نسبيا ولم يعط الزمن الكافي لتحديد بقية مبادئه وقوانينه.
- أن الإدارة علم من العلوم الاجتماعية التي تتسم بمبادئها وقواعدها بالمرونة وعدم الاستقرار النسبي، ولكنه يبقى كغيره من العلوم يعتمد علم الإدارة على ركنين أساسيين من البحث هما:
- الاستقرار: أي التوصل إلى المبادئ والقواعد والقوانين العلمية من خلال مراقبة وتحليل وضبط الظواهر الإدارية القائمة، بهدف تحديد الأسباب والسيطرة على النتائج مستقبلا.
- الاستنباط والاستنتاج: أي التوصل إلى النتائج والظواهر الإدارية من خلال تطبيق المبادئ والقواعد والقوانين العلمية، بهدف تحديد الأسباب والتحكم في النتائج مستقبلا.
- من خلال ما سبق يتضح أن الإدارة كعلم ينصب جهدها على ملاحظة أو مشاهدة الظواهر في الواقع، تشخيص أسبابها ومعرفة النتائج المترتبة عليها تمهيدا للتحكم فيها، إلا أنه لا يمكن النظر إلى الإدارة بنفس الزاوية التي ينظر من خلالها إلى العلوم المجردة كالرياضيات أو الفيزياء لكونها تتعامل مع العنصر البشري المتغير بطبعه، والذي يتطور وتختلف طريقة تفكيره باستمرار، وعليه يستحيل ضبط سلوك العنصر البشري والتحكم بنتائج أعماله في كل زمان ومكان.

2.4. الإدارة كفن:

الفن هو المهارة في تطبيق المبادئ والقوانين والنظريات، والتي تحتاج إلى شخصية قوية موهوبة يتسم صاحبها بحسن التصرف لحل المشكلات، والقدرة على الابتكار والإبداع، والقيام بالتنسيق والتنظيم واستخدام الإمكانيات المتاحة واستثمارها بأقل تكلفة ممكنة.²

في هذا الإطار، تحتاج طبيعة العملية الإدارية المعقدة والمتغيرة إلى مهارة وخبرة ومرونة في التطبيق، فالإداري يعتمد على مهاراته وإبداعه وقدرته على التعامل مع العنصر البشري في تطبيق مبادئ الإدارة ونظرياتها،³ وعليه تعد الإدارة فنا لأنها تعتمد على الإبداع والابتكار، وعلى كيفية الاستفادة من المواهب والخبرات في المواقف المختلفة التي يواجهها المشرف أو الرئيس أو المدير، لذلك توجد أساليب مختلفة للإدارة بالرغم من أن الوظيفة واحدة، كما تعد الإدارة فنا كونها تتطلب لممارستها العديد من المهارات سواء كانت فكرية أو إنسانية أو فنية، وكذا لأن الإدارة هي في الأصل إدارة للأفراد،

¹ الشاوره فيصل محمود، 2013، ص 23.

² بدير جمال يوسف، 2013، ص 16.

³ نصير نوال، 2016، إدارة الوقت لحياة أفضل، أمواج للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، ص 16.

الفصل الأول: مدخل عام لعلم الإدارة

وهذا ما يتطلب دراسة وفهم سلوكهم، وتحديد الأساليب المناسبة للتعامل معهم، والتأثير فيهم وتشجيعهم لأداء الأعمال المطلوبة منهم.¹

هذا، وتجدر الإشارة إلى أن الإدارة كعلم وفن قد تأخرت دراستها لأسباب عديدة يمكن إيجازها فيما يلي:²

- أن نظرة المجتمعات للعمل التجاري لم تكن نظرة احترام وتقدير خاصة في المجتمعات الغربية التي انطلقت منها معظم العلوم التجريبية والتطبيقية والإنسانية، فآدم سميت في كتابه ثروة الأمم وبونابرت قللا من أهمية العمل التجاري.

- أن تطبيقات العلوم الإنسانية والسلوكية في مجال الأعمال لم تظهر إلا مؤخرا، وكذا فإن دراسة السلوك البشري والعوامل المؤثرة فيه من حوافز مادية ومعنوية، ودراسات القيادة الإدارية ودورها في التنوير الإداري لم تظهر إلا خلال العقدين المنصرمين.

- قناعة الكثير من رجال الأعمال أنفسهم بأن الإدارة فن ولم تصل بعد إلى مرحلة العلم التجريبي، إضافة إلى ذلك فإن توجه رجال الأعمال كان منصبا على تعظيم الأرباح، السياسات السعرية والوسائل التكنولوجية والميزانيات دون اهتمام واضح وصريح بالمبادئ والأصول الأساسية للإدارة.

- تركيز الباحثين اهتمامهم على المجالات الاقتصادية، الإنتاجية والكمية على حساب الإدارة، فآدم سميت وريكاردو مثلا اهتماما بمجالات الإنتاج والإنتاجية، ولم يعبرا اهتماما للسياسات الإدارية.

3.4. الإدارة كمهنة:

المهنة هي عمل يتطلب توفر معايير وشروط معينة، وحد أدنى من التعليم أو التدريب، لذلك يرى البعض أن الإدارة باعتبارها مهنة لها العديد من الخصائص التي تشمل كلا من العلم والفن، وبشكل عام يمكن القول بأن المدير يستوفي بعض وليس كل المعايير الأساسية للمهنة، وعلى الرغم من أن مجال الإدارة قد لا يمثل مهنة حقيقية إلا أن ممارسة الإدارة تمثل مسارا وظيفيا له أهميته ومكانته الاجتماعية، ومن جهة أخرى توفرت إحدى الخصائص الرئيسية للمهنة تنطبق على الإدارة وهي وجود بناء أساسي من المعرفة والعلم يستند إليه الكثيرون،³ بالإضافة إلى توفر مقومات أي مهنة للإدارة كالقاعدة المعرفية، الأهداف المحددة، المجتمع، المجتمع المهني، الميثاق الأخلاقي، التنظيمات المهنية والاعتراف المجتمعي.⁴

¹ أبو نصر مدحت محمد، 2012، ص 23.

² العلاق بشير، 2019، ص 24.

³ العتيبي ضرار، 2019، ص 55.

⁴ أبو النصر مدحت محمد، 2012، ص 23.

وبناء على ما سبق يمكن اعتبار الإدارة علم وفن ومهنة، فالجمع بين المعرفة العلمية والموهبة الشخصية من الأمور الأساسية في تطوير كفاءات الإداريين وزيادة فعاليتهم، فالنجاح الإداري يعتمد على دراسة وفهم الأسس والنظريات العلمية من ناحية، والإبداع في تطبيقها وتطويرها من ناحية أخرى.

5. أصناف الإدارة:

تصنف الإدارة وفقا لعدة معايير منها:

1.5. تصنيف الإدارة حسب معيار طبيعتها:

تصنف الإدارة وفق هذا المعيار إلى ما يلي:

- الإدارة العامة: وهي جميع العمليات التي تستهدف تنفيذ الساسة العامة للدولة، وذلك عبر استخدام وإدارة الموارد البشرية والمادية،¹ وهي الإدارة الحكومية التي تستهدف تقديم خدمة عامة للمجتمع ممثلة في أجهزة حكومية كالوزارات، المجالس وغيرها، بحيث يحدد لكل جهاز من هذه الأجهزة مهام يضطلع بها لتحقيق هدف معين.²

- إدارة الأعمال: وهي إدارة النشاطات والمشروعات ذات الطابع الاقتصادي الهادف إلى تحقيق الربح،³ عن طريق إضافة قيمة لما تنشط فيه من مجالات إنتاجية وخدمية، وقد تكون منظمة الأعمال تجارية تتعامل في البيع والشراء، أو صناعية تحول المواد الخام إلى سلع، كما يمكن أن تكون منظمة زراعية أو خدمية.⁴

وقد ارتبط ظهور إدارة الأعمال كمجال من مجالات الإدارة بظهور المنظمات الخاصة التي قامت بدور كبير في حياة الإنسان والمجتمعات، سواء على المستوى المحلي أو الدولي، وتقوم هذه المنظمات بتوفير العديد من السلع والخدمات المختلفة للأفراد والمجتمعات، وقد فرضت إدارة الأعمال وجودها كمجال من مجالات الإدارة، فأصبحت المهارات المطلوبة لإدارة قطاع إدارة الأعمال وشركاته أكثر تطورا عما كانت عليه في السابق.⁵

وتجدر الإشارة إلى وجود قواسم مشتركة بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال على الرغم من وجود عدة أوجه للاختلاف بينهما، وفيما يلي توضيح لكل منها:

- أوجه التشابه: تتشابه الإدارة العامة وإدارة الأعمال في الوظائف الإدارية التي تتم في كل منها، والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، كما أن المفاهيم والعمليات والفلسفة والطرق التي تستخدم في كلا الإدارتين متماثلة تقريبا، بالإضافة إلى ذلك فقد تأثرت كلا الإدارتين بالأخرى،

¹ عريبات ياسر أحمد، 2008، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 18.

² العلاق بشير، 2019، ص 35.

³ الشميمري أحمد بن عبد الرحمان وآخرون، 2014، ص 32.

⁴ العلاق بشير، 2019، ص 35.

⁵ الشميمري أحمد بن عبد الرحمان وآخرون، 2014، ص 32.

حيث تمت الاستفادة في إدارة الأعمال من الخبرات التراكمية الكبيرة المعتمد عليها في الإدارة العامة وخاصة الحكومية منها، كما كان لإدارة الأعمال فضل في ظهور الفكر الإداري الحديث، كونها رائدة في التطبيق العلمي للإدارة سعياً لتحقيق الفعالية والكفاءة الإدارية، بالإضافة إلى أن الإدارتين منبعهما واحد وهو المجتمع، وهدفها مشترك وهو تحقيق مصالحه وإن اختلفت الأساليب.¹

- أوجه الاختلاف: يمكن إبراز الفروق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال من خلال ما يلي:²

• اختلاف الأهداف الأساسية: تستهدف الإدارة العامة تقديم خدمة عامة للمجتمع أو لفئة منه بغض النظر عن تحقيق الربح، بينما تسعى إدارة الأعمال إلى تحقيق الأرباح عن طريق تقديم خدمة نافعة للمجتمع، لتحقيق هدف البقاء والاستمرار إلى جانب أهداف أخرى.

• الاختلاف في مجال التطبيق: تطبق الإدارة العامة في مجال الخدمة العامة؛ أي الدوائر والمؤسسات الحكومية، بينما تطبق إدارة الأعمال في مؤسسات القطاع الخاص من شركات فردية ومشاريع خاصة وغيرها.

• من حيث إطار العمل: تكمن الاختلافات من حيث إطار العمل فيما يلي:

■ تعمل الإدارة العامة ضمن إطار السياسة العامة للدولة، ولذا فإن المؤسسات الحكومية تستمد سلطاتها من التشريعات والقوانين والأنظمة، بينما تعمل إدارة الأعمال ضمن نطاق حدود السياسة الخاصة بالمنظمة، والتي يحددها مجلس إدارتها لتحقيق أهدافها ضمن نطاق المصلحة العامة وفي حدود القانون العام.

■ تعمل المشاريع العامة وبالتالي الإدارة العامة في ظروف احتكارية، بينما تعمل المنظمات الخاصة في ظروف تتسم بالمنافسة الشديدة في معظم الحالات.

■ يعمل الموظف في الدوائر الحكومية بصفته الرسمية، بينما يعمل رجل الأعمال في القطاع الخاص معتمداً في الكثير من الحالات على سمعته الشخصية واسمه، وثقة المتعاملين معه به شخصياً.

• الاختلاف في حجم التنظيم: في الغالب يكون حجم التنظيم في مجال الإدارة العامة أكبر من حجم التنظيم على مستوى القطاع الخاص (إدارة الأعمال)، كما أن الهياكل التنظيمية لأجهزة القطاع العام كبيرة، متشابهة ومعقدة، بينما تكون الهياكل التنظيمية للمنظمات الخاصة مدروسة ومنظمة، وهذا لا ينفي وجود منظمات في القطاع الخاص هيكلها التنظيمية كبيرة ومعقدة.

• الاختلاف في شكل التنظيم: يأخذ التنظيم في مجال الإدارة العامة شكل دائرة حكومية (دائرة، وزارة، مؤسسة، شركة قطاع عام وغيرها) بينما يأخذ التنظيم في مجال إدارة الأعمال شكل مشروع فردي

¹ العلاق بشير، 2019، ص 36.

² الموسوي سنان، 2004، الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 30-33.

الفصل الأول: مدخل عام لعلم الإدارة

أو شكل أحد أنواع شركات الأشخاص، أو شكل أحد أنواع شركات الأموال، وغالبا ما يأخذ التنظيم شكل شركة المساهمة المحدودة خاصة إذا كان حجمه كبيرا.

• الاختلاف في مجال الارتباط والمراقبة: ترتبط الإدارة العامة بسياسة الدولة وتشريعاتها، فتحدد بذلك أهدافها بما تنص عليه وتقتضيه هذه السياسات والتشريعات، أما مشاريع القطاع الخاص فتتوقف أهدافها في كثير من الأحيان على اعتبارات اقتصادية محضة، أما ما يتعلق بالرقابة فإن العاملين في القطاع العام من ذوي المراكز الحساسة تتم مراقبتهم من قبل سلطات سياسية محددة، بينما تتم مراقبة المدراء في المنظمات الخاصة من طرف الهيئة العامة للمساهمين.

• الاختلاف في مقاييس النجاح: في حالة الإدارة العامة يقاس نجاح المنظمة بقدرتها على تقديم الخدمة المطلوبة منها، بينما يقاس نجاح المنظمة في إدارة الأعمال بمقدار حجم الأرباح التي حققتها أو حجم الحصة السوقية التي استطاعت الحصول عليها.

• الاختلاف في الإطار القانوني: تعمل الإدارة العامة في ظل التشريع العام وقوانين الخدمة المدنية، لذلك فإن العاملين في القطاع العام محكومون بالتشريع العام، وأن اختصاصاتهم وسلطاتهم يخولها القانون، ولا يمكن إجراء تعديل أساسي في العمل الإداري العام إلا بقانون جديد أو معدل، أما إدارة الأعمال فهي تخضع للنظام الداخلي للشركة وقرارات مجلس إدارتها، وغالبا ما تكون القرارات أكثر مرونة من القوانين التي تعمل في ظلها الإدارة العامة.¹

والجدول الموالي يلخص الفرق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة:

¹ العلاق بشير، 2019، ص 37.

الجدول 1: الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

مقياس التفرقة	إدارة الأعمال	الإدارة العامة
الهدف	تحقيق الربح	تقديم خدمة عامة
الحجم	أصغر مقارنة بالإدارة العامة	كبيرة
مجال التطبيق	القطاع الاقتصادي وبالذات القطاع الخاص	الدوائر الحكومية
إطار العمل	مجلس الإدارة	السياسة العامة للدولة
شكل التنظيم	أفراد، شركات أشخاص أو مساهمة وغيرها	وزارة، دائرة، هيئة ومؤسسة
الجهة الرقابية	المساهمون وأصحاب المنظمة	الدولة ممثلة في أجهزتها الرقابية
مقياس النجاح	تعظيم الربح	مدى توفير الخدمات

المصدر: الزغبى علي فلاح ودودين أحمد يوسف، 2020، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 26.

2.5. تصنيف الإدارة حسب معيار مستوياتها:

تتضمن المنظمات رغم اختلافها مستويات إدارة متدرجة تتمثل في:¹

- الإدارة العليا: تتكون عادة من المدير العام أو مجلس الإدارة، وتكون مهمتها الإشراف على إدارة المنظمة، تحديد الأهداف العامة والاستراتيجية المراد الوصول إليها، صياغة الاستراتيجيات والسياسات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بأسرع وقت وأقل تكلفة، وتزداد حاجة المدير في مستوى الإدارة العليا إلى المهارات الفكرية والإنسانية أكثر من حاجته إلى المهارات الفنية.

- الإدارة الوسطى: تمثل الإدارة الوسطى حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا، وتتكون عادة من مدراء الإدارات الفرعية كمدير الإنتاج، مدير التسويق وغيرهم، وتتركز مهام الإدارة الوسطى حول ترجمة الأهداف العامة والاستراتيجية التي وضعت من قبل الإدارة العليا إلى أهداف فرعية وتوزيعها على الأقسام التابعة لها كل حسب تخصصه، وتزداد حاجة المدير في هذا المستوى إلى المهارات الفكرية، الإنسانية والفنية.

- الإدارة الدنيا (الإدارة الإشرافية): وهي الإدارة المسؤولة عن المستوى التنفيذي، وتختص هذه الإدارة بوضع الخطط التفصيلية، ومتابعة أداء الأفراد والعاملين، والإشراف على العمال، ووضع المهام التفصيلية

¹ عريبات ياسر أحمد، 2008، ص ص 16 - 17.

والميدانية للعمل، ومثال ذلك رؤساء الأقسام والمشرفون على العمال.

3.5. تصنيف الإدارة حسب معيار مداها:

تصنف الإدارة تبعا لهذا المعيار إلى:

- الإدارة التشغيلية: وهي مستوى تنظيمي يناف به تنفيذ العمليات المستمرة المتعلقة بتسيير أعمال المنظمة، عن طريق تنظيم وتنسيق وتوجيه الجهود والموارد في سبيل تحقيق أهدافها التشغيلية.¹
- الإدارة الاستراتيجية: وهي العملية الإدارية التي يتم من خلالها تحديد الغايات الاستراتيجية للمنظمة، ووضع الأهداف، وصياغة الخطط البعيدة المدى، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ هذه الاستراتيجية، وبمرور الوقت تقويمها ومراقبتها.²

4.5. تصنيف الإدارة حسب معيار موضوعها:

تصنف الإدارة وفقا لهذا المعيار إلى:

- إدارة الإنتاج: وهي مجموعة الأنشطة الإدارية اللازمة لتصميم وتشغيل والرقابة على العملية التحويلية، بهدف تحويل الموارد المتاحة وفق أسلوب محدد من أجل خلق قيمة مضافة تتلائم والسياسات الإدارية للمنظمة.³
- إدارة التسويق: هي عملية تحليل، تخطيط، تنفيذ ومراقبة البرامج المصممة من قبل المنظمة والهادفة إلى الحصول على الزبائن والمحافظة عليهم وتطويرهم، وكذا التأثير على مستوى الطلب، توقيته وطبيعته بطريقة تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.⁴
- إدارة المعلومات: وهي مجموعة من الأنشطة والعمليات والممارسات التي تهدف إلى جمع، إدارة وتوزيع المعلومات من مصادرها المختلفة لمن يحتاجها بوصفها موردا استراتيجيا للمنظمة، بغرض الاستفادة منها في التنبؤ واتخاذ القرارات.⁵
- إدارة البحث والتطوير: وهي إدارة متخصصة بتنظيم أنشطة البحث والتطوير وتخصيص الموارد المتاحة لدى المنظمة لتطويرها، وتسخير القوى البشرية المؤهلة لتحقيق هذه الأهداف، بغرض خلق الإضافة المعرفية واستخدامها في تطبيقات جديدة.⁶
- الإدارة المالية: هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالحصول على الأموال والاستخدام الأمثل لها، بغية

¹ شبلي علاوي مسلم، 2018، ص 28.

² العنزي سعد علي، 2019، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - منظور عالمي -، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 48.

³ محمد إيديوي الحسين، 2011، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ص 17.

⁴ حسين وليد عباس وآخرون، 2015، إدارة التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، ص 30.

⁵ الهواسي محمود حسن والبرزنجي حيدر شاكر، 2014، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق القومية، مصر، ص 209.

⁶ دودين أحمد يوسف، 2014، منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف والإدارة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، ص 285.

الفصل الأول: مدخل عام لعلم الإدارة

تعظيم القيمة السوقية للمنظمة أو تعظيم ثروة المساهمين، ومن ثم المساهمة في تحقيق الهدف الأسمى للمنظمة وهو البقاء والنمو.¹

- إدارة الموارد البشرية: وهي النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة، وتنسيق جهودهم للاستفادة من إمكانياتهم بأعلى كفاءة ممكنة.²
- إدارة الموارد: وهي الإدارة المسؤولة عن طلب وتأمين احتياجات المنظمة من الموارد والإمدادات والتجهيزات المختلفة، وكذا اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية الشراء.³
- إدارة العلاقات العامة: وهي الإدارة المتخصصة في تنظيم عملية التواصل بين المنظمات، الإدارات والتشكيلات الاجتماعية وغيرهم، بهدف تعميق الفهم المتبادل فيما بينهم، وتيسير التعامل المشترك كجزء جوهري من نشاط العلاقات العامة.⁴

6. وظائف الإدارة:

تتمثل وظائف المنظمة فيما يلي:⁵

- التخطيط: وهو عملية فكرية تعتمد على قدرة المدير على البحث، الدراسة، التحري وتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية لكي يتمكن من التنبؤ بمستقبل المنظمة، رسم السياسات ووضع الخطط والبرامج المناسبة.
- التنظيم: وهي الوظيفة الإدارية التي تتمحور في جانبين يمثل الأول في ترتيب وتنسيق كل الموارد المتعلقة بالمنظمة ووضعها في المكان المناسب ليسهل استخدامها والتعامل معها، وهي ترتبط تماماً بعملية الترتيب والتنسيق، أما الجانب الثاني لوظيفة التنظيم فيتعلق بوضع نظام للعلاقات بين كافة المستويات الإدارية في المنظمة، وتحديد المهام والمسؤوليات والارتباطات ما بين الرئيس والمروسين من خلال الهياكل التنظيمية.
- التوجيه: وهي الوظيفة التي يتخذ فيها المدير الإجراءات الإدارية لبناء التقارب والعلاقات ما بين المستويات الإدارية، واستخدام أساليب مختلفة لتقديم الحوافز والاتصال، وكذا تقديم الإرشادات والنصائح للعاملين لمنع الانحرافات عن المسار المخطط لتحقيق الأهداف المسطرة.
- الرقابة: وهي الوظيفة الإدارية التي تركز على مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، لتحديد المشكلات، تشخيصها وحلها، وتعزيز جوانب القوة للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.

¹ الهواسي محمود حسن والبرزنجي حيدر شاك، 2014، ص 192.

² جميل عبد الكريم أحمد، 2015، إدارة الموارد البشرية، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 8.

³ دودين أحمد يوسف، 2020، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 272.

⁴ الهواسي محمود حسن والبرزنجي حيدر شاك، 2014، ص 204.

⁵ خصاونة عاكف لطفي، 2011، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص 26.

7. علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى:

يعد علم الإدارة أحد أهم العلوم الحديثة الذي اعتمد على العلوم الأخرى في بناء أسسه ومفاهيمه، ومن بين هذه العلوم نذكر:¹

1.7. علاقة علم الإدارة بعلم الاقتصاد:

يعد العالم آدم سميث من السابقين الذين كتبوا عن الاقتصاد وعلاقته بالإدارة، وذلك في كتابه "ثروة الأمم"، حيث يهتم علم الاقتصاد بدراسة كيفية استخدام وإدارة الموارد الطبيعية المحدودة بكفاءة عالية وبأقل تكلفة ممكنة بهدف إشباع الحاجات الإنسانية اللامحدودة، كما يقوم بدراسة عوامل الندرة، العرض والطلب، التضخم، العمالة، البطالة وغيرها من المفاهيم التي لها صلة مباشرة بعلم الإدارة، فهذه الأخيرة هي تعبير وتطبيق عملي للنظريات الاقتصادية المختلفة، ولذلك على المدير الإلمام بعلم الاقتصاد ومفاهيمه المختلفة كمستوى الطلب، الأسعار، التضخم، الكساد وغيره.

2.7. علاقة علم الإدارة بعلم الاجتماع:

يهتم علم الاجتماع بدراسة الجماعات من حيث نشأتها، تطورها وتكوينها وتطور العلاقات فيما بينها، لذلك من الضروري أن يلم الإداري بمبادئ علم الاجتماع ليتمكن من إدارة المنظمة والتعامل مع المجموعات الموجودة فيها، خاصة وأن المنظمة تتعامل وتتفاعل مع المجتمع باعتباره عنصراً من عناصر بيئتها الخارجية فتؤثر فيه وتتأثر به، وتتبادل معه المنافع وتحصل منه على الموارد التي تستخدمها في إنتاج السلع وتقديم الخدمات.

3.7. علاقة علم الإدارة بعلم النفس:

يدرس علم النفس السلوك الإنساني والعوامل التي تؤثر عليه، ولذلك على الإداري الإلمام بنظريات علم النفس حتى يتمكن من إدارة الأفراد وفهم سلوكياتهم، دوافعهم واتجاهاتهم، وكيفية التأثير عليهم وتوجيههم إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

4.7. علاقة علم الإدارة بعلم القانون:

القانون هو مجموعة من القواعد والأسس التي تعمل على تنظيم علاقات الأفراد والجماعات من أجل تحقيق تناسق اجتماعي لضمان بقاء المجتمعات، تطورها واستمرارها، وترتبط إدارة الأعمال بعلم القانون الذي يحدد التشريعات المختلفة للمنظمة لنشأة المنظمة وعملها وعلاقاتها الداخلية والخارجية وغيرها.

5.7. علاقة علم الإدارة بالعلوم الطبيعية والرياضية:

المقصود بالعلوم الطبيعية والرياضية علم الرياضيات والأحياء والكيمياء وغيرها، وهذه العلوم تقوم

¹ المبيضين صفوان والأكلبي عائض، 2019، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 36.

على ثوابت لا تتغير، وقد استفاد علم الإدارة من هذه العلوم في مجالات عدة كاستفادته من الرياضيات في تفسير الكثير من الظواهر الإدارية، وعلم الإحصاء في برامج تحليل البيانات، ولعل خير دليل على استفادة علم الإدارة من هذه العلوم هو ظهور علم بحوث العمليات الذي يقوم بتحليل الظواهر وتحديد القرارات الإدارية المثلى بالاعتماد على علم الإحصاء، علم الرياضيات وغيرهما.

6.7. علاقة علم الإدارة بعلم الحاسوب:

يستخدم الحاسوب في كل العلوم ومنها علم الإدارة في مجالاته المختلفة، وخاصة في مجال اتخاذ القرارات واستخدام النماذج الرياضية المعقدة، مما يساعد على حل المشكلات الإدارية المستعصية والمختلفة، كما ظهرت أيضا اختصاصات جديدة لها علاقة بنظم المعلومات الإدارية.

7.7. علاقة علم الإدارة بعلم المحاسبة:

يمكن علم المحاسبة من تسجيل نشاط المنظمة على شكل أرقام وقيود وميزانيات، وهذا ما يعطي للمسير نظرة حقيقية عن الأوضاع المالية للمنظمة، الأمر الذي يمكنه من تقييم نشاطها، كما أن المحاسبة توفر معلومات هامة حول التكاليف وكيفية تقليصها لتمكين المنظمة من تحقيق الأرباح، ولهذا فإن إلمام الإداري بعلم المحاسبة يساعده في القيام بعمله بنجاح، فوجود نظام محاسبي جيد يؤدي إلى وجود نظام إداري جيد.

8. أدوار المدير ومهاراته:

المدير هو الشخص الذي يقوم بتنفيذ مهامه وواجباته عن طريق الآخرين،¹ بالاعتماد على مهارات مختلفة فيما يلي توضيح لها وللدور التي يؤديها المدير:

1.8. أدوار المدير:

في أواخر الستينات أجرى هنري هنتزبيرغ دراسة تفصيلية شملت خمسة من المديرين التنفيذيين في أعلى المستويات الإدارية بمنظمتهم، وقد غيرت نتائج هذه الدراسة الكثير من المفاهيم التي كانت سائدة عن أدوار المدير، فقد توصل هنتزبيرغ إلى أن المدير يقوم بأنشطة متعددة وغير مترابطة، كما قام بوضع إطار منظم لحقيقة ما يقوم به المدير في منظمته، وضم ذلك الإطار حقيقة مهمة تفيد أن المدراء يؤدون عشرة أدوار مترابطة أسماها أدوار الإدارة تعبر عن مجموعات محددة للسلوك الإداري، فإذا كانت المستويات الإدارية العليا في المنظمة تتمتع بسلطات وصلاحيات إدارية واسعة، فإن تفويض هذه الصلاحيات إلى المدراء في مختلف المواقع الإدارية الأخرى يفرض أنماطا سلوكية للمدير ترتبط بذلك المنصب أو المستوى، وهذه الأنماط للسلوك والنشاطات تمثل مجموع الأدوار التي يقوم بها المدير، والتي وزعها هنتزبيرغ على ثلاث مجموعات وفقا لطبيعة كل منها،² كما أشار هنتزبيرغ إلى أن المدراء

¹ عريبات ياسر أحمد، 2008، ص 13.

² زيارة فهمي فريد، 2019، وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 23-24.

الفصل الأول: مدخل عام لعلم الإدارة

في مختلف المنظمات والمستويات الإدارية يتباينون حسب الأهمية النسبية لهذه الأدوار ووفقا لمسؤولياتهم في مناصبهم الإدارية، فالسلطة الرسمية المرتبطة بالمنصب الإداري تمكن المدير من القيام بثلاث أدوار تفاعلية تؤدي إلى قيامه بالأدوار المعلوماتية، والتي تمكن بدورها المدير من القيام بأربعة أدوار قرارية، ويمكن ملاحظة ما يلي حول هذه الأدوار:

- أن مهمة المدير القيام بكل هذه الأدوار.
- تؤثر أدوار المدير على طبيعة عمله الإداري.
- تداخل أدوار المدير.
- أن أهمية كل دور من هذه الأدوار متباينة، وتختلف بدرجة كبيرة حسب وظيفة ومستوى المدير، تبعا للمستوى الإداري لكل وظيفة أو مدير.
- وتتمثل أدوار المدير فيما يلي:

- الأدوار التفاعلية (الشخصية): وتستند إلى طبيعة العلاقة بين المدير والأفراد العاملين في المنظمة،¹ وتشمل:

• دور القدوة (الرئيس): وهو من أبسط الأدوار التي يمكن أن يقوم بها المدير باعتباره ممثلا للمنظمة في جميع المناسبات الوظيفية، ورغم أن بعض المفكرين لا يعطون أهمية لهذا الدور إلا أنه ينبغي على المدير تأديته كونه الشخص القادر على إبراز اهتمامات الإدارة اتجاه العاملين، الزبائن والمجتمع،² ويعبر هذا الدور عن الرمز للمنظمة بشخص المدير، وقد تتضمن المهام التي تدخل ضمن هذا الدور بعض النشاطات الروتينية التي لا تتطلب جهودا كبيرة لتنفيذها أو اتخاذ القرار بصدها، وبالمقابل لا يمكن للمدير إهمال هذه المهام كونها تعتبر مهمة في التعبير عن المنظمة، وتمثيلها بالصورة المطلوبة مع الأطراف الخارجية في بيئة ومحيط المنظمة.³

• دور القائد: يتضمن هذا الدور مسؤولية توجيه وتنسيق نشاطات المرؤوسين من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وتشمل بعض نشاطات التوظيف، الترقية وإنهاء الخدمة، كما يقوم المدير بتحفيز المرؤوسين لإنجاز المهام المطلوبة منهم لتلبية احتياجات المنظمة، بالإضافة إلى وضع رؤية مستقبلية للمرؤوسين بإمكانهم فهمها والعمل على بلوغها، فهو يقوم بذلك بالتحفيز، التدريب، الاستشارة والاتصال.⁴

• دور الاتصال وحلقة الوصل: يؤدي المدير مهمة الربط مع الإدارات الأخرى، ويكون محور الاتصال بين الأفراد (العاملين) والإدارة العليا.⁵

¹ موفق حديد محمد، 2010، ص 43.

² شوقي ناجي جواد، 2017، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص 33-34.

³ زيارة فهمي فريد، 2019، ص 25.

⁴ موفق حديد محمد، 2010، ص 64.

⁵ النعيمي عبد القادر صلاح، 2020، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 143.

الفصل الأول: مدخل عام لعلم الإدارة

- الأدوار المعلوماتية: يقوم المدراء الناجحون ببناء شبكات العلاقات والاتصالات، وكلما زادت اتصالاتهم خلال قيامهم بدوري القائد وحلقة الوصل زادت إمكانية الحصول على المعلومات والبيانات،¹ وتتكون الأدوار المعلوماتية من:²

- دور المرشد (المراقب): ويتضمن هذا الدور أعمال البحث عن المعلومات واستلامها وعرضها بشيء من الإيضاح، فالمدير يدرس البيئة للحصول على المعلومات ذات العلاقة بالمنظمة ومستقبلها، وباعتبار أن مصادر المعلومات غير موثقة ينبغي على المدير معالجتها، اختبار وإقرار استخدامها أو تخزينها.
- دور الناشر: يتضمن هذا الدور قيام المدير بمشاركة مرؤوسيه أو أي أعضاء آخرين المعلومات التي تحصل عليها من داخل وخارج المنظمة، أو القيام بنشر معلومات مكيفة لبعض المرؤوسين الموثوق بهم، والذين لا يتوقع حصولهم على معلومات مماثلة لها، والمدير الناجح هو من يقرر المعلومات الواجب نشرها وزمن ذلك والمرؤوسين الذين توجه لهم.

- دور الناطق الرسمي: يؤدي المدير دور الناطق عندما يمثل المنظمة أمام الأطراف الخارجية، فهو يقوم بإيصال المعلومات للآخرين لتوضيح مكانة المنظمة، وتزايد أهمية الناطق الرسمي في الوقت الحاضر، مما دفع ببعض المدراء إلى إنشاء قسم متخصص يتولى هذا الدور.

- الأدوار القرارية: تعد عملية اتخاذ القرار المحور الأساسي في العمل الإداري، حيث لا يمكن للمدير ممارسة مهامه دون اتخاذ القرارات التي توجه المرؤوسين وتسهل إنجاز المهمات، لذلك يعتمد نجاح الكثير من العمليات الإدارية على قدرة المدير على اتخاذ القرار المناسب الذي يمكن من الاستثمار الأفضل للإمكانيات والموارد المتاحة في المنظمة، ويمكن في نفس الوقت من حل المشاكل ومواجهة الظروف التي تعترض نجاح المنظمة والإدارة التي يشرف عليها في الوصول إلى الأهداف المرغوبة، وتتطلب عملية اتخاذ القرار الخبرة والعقلانية وامتلاك المدير لمهارات التعامل مع المواقف التي يواجهها، والاستعانة بالحكمة والقدرات الفكرية وإسناد معلوماتي لاتخاذ القرار الصحيح، سواء في مجال التخطيط لمستقبل المنظمة وسبل تحقيق أهدافها، أو في تنسيق الجهود والموارد وتوجيهها، إضافة إلى القرارات الخاصة بالمتابعة والرقابة للسيطرة على العملية الإدارية، وضمان تحقيق أفضل النتائج الممكنة.³

- دور المدير كمستحدث (الدور الريادي): ينطوي هذا الدور على التصميم والبدء بالمشاريع الجديدة وتطوير القائمة منها، واقتراح أفكار يقوم هو بتنفيذها أو يفوض غيره للقيام بها.

- دور معالج للمشكلات: يعتمد المدير على مهاراته ومعارفه لمعالجة المشكلات الخارجة عن نطاق

¹ شوقي ناجي جواد، 2017، ص ص 34-35.

² موفق حديد محمد، 2010، ص 46.

³ النعيمي عبد القادر صلاح، 2020، ص 145.

الفصل الأول: مدخل عام لعلم الإدارة

السيطرة المباشرة للمنظمة كالإضرابات العمالية، الأزمات البيئية وغيرها من الأزمات، الإخلال بالاتفاقيات مع الزبائن وغيرها من المشكلات.

• دور موزع الموارد: يقوم المدير بتخصيص الموارد البشرية والمادية من معدات وتسهيلات لتتناسب مع إمكانيات المنظمة وأولوياتها، وتوزيعها على مختلف الأنشطة، لضمان أفضل استخدام للموارد وبلوغ مستويات الكفاءة العالية، كما يتحمل مسؤولية هيكله العلاقات الرسمية التي تحدد تقسيم العمل والعمليات في المنظمة، والتنسيق بينها جميعاً.¹

• دور المفاوض: يقوم المدير بالتحاور من أجل إبرام الاتفاقيات والعقود نيابة عن منظمته بما يحقق أقصى منفعة لها، ومن أمثلة ذلك عقود العمل وعقود البيع.

2.8. مهارات ومعارف المدير:

يحتاج المدير إلى عدة مهارات ومؤهلات تميزه عن غيره من الأفراد وتؤهله لممارسة الأدوار المختلفة التي يقوم بها، والتمثلة فيما يلي:²

- المهارات الإدارية: تعكس المهارات الإدارية قدرة المدير على إتباع النماذج السلوكية التي يحتاجها للقيام بالأدوار المطلوبة منه بطريقة فعالة.

- المهارات الفنية: ويقصد بها القدرة على التعامل مع الطرق والأساليب والتقنيات في مجال متخصص من العمل، ويمكن للشخص اكتسابها عن طريق الدراسة والبرامج التدريبية، ويستعين المدراء بالمهارات الفنية بدرجات متفاوتة.

- المهارات الشخصية التفاعلية: وهي المهارات التي يحتاجها المدير للتعامل مع الآخرين كأفراد وجماعات بطريقة جيدة، وتتضمن هذه المهارات القدرة على تفهم مواقف الآخرين والقدرة على حل النزاعات والوصول إلى الحلول المناسبة، وتزداد أهمية المهارات في المستوى التشغيلي، ويعد امتلاك المهارات الإنسانية أحد العوامل المساهمة في نجاح المدير أي كان موقعه أو مستواه الإداري، ومن المهارات الشخصية التفاعلية مهارة تشجيع المشاركة في صناعة واتخاذ القرار، خلق الانسجام ونشر المودة بين العاملين، ومهارة كسب الثقة واحترام الجميع.

- المهارات الفكرية: وتتطوي هذه المهارات على القابلية والقدرات الفكرية التي تمكن المدير من النظر للمنظمة نظرة كلية شاملة لتنفيذ الخطط، استيعاب كيفية ترابط وتداخل الأقسام المختلفة ووظائفها، وكيفية حدوث تطور وتغيير في قسم أو وحدة تنظيمية وتأثيره على باقي الأقسام والوحدات الأخرى، وكذا تشخيص وتقييم مختلف المشاكل الإدارية، وتعد المهارات الفكرية الأكثر صعوبة في تمتيتها لدى الأفراد كونها تتأثر بأسلوب تفكير الإنسان، كما تعد المهارات الفكرية مهمة للمدراء الذين يقومون بأدوار

¹ عبد الهادي توفيق صالح وآخرون، 2011، المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية والتطبيق، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص 33.

² الشميمري أحمد عبد الرحمان وآخرون، 2014، ص ص 29-30.

الفصل الأول: مدخل عام لعلم الإدارة

مختلفة في المنظمة، وبالأخص مدراء القمة الذين يقومون باتخاذ القرارات اللازمة لمواجهة التغيرات البيئية بسرعة.

- مهارات الاتصال: وهي القدرة على إرسال واستلام المعلومات والأفكار، فأدور المدراء تستوجب تمتعهم بقابلية الاتصال الضمني والتحريري، ذلك أن المدراء يقضون معظم وقتهم في تبادل الأفكار والمعارف والحقائق لبلوغ النتائج المرجوة.¹

كما يجب على المدير اكتساب عدة معارف لأداء مهامه الإدارية، ويمكن تصنيف هذه المعارف إلى ثلاثة أنواع:

- معارف متعلقة بنوع النشاط التي تقوم به المنظمة: وتشمل هذه المعارف إلمام ومعرفة المدير بكافة جوانب النشاط الذي تقوم به المنظمة، أو ما يسمى بالصناعة أو السوق الذي تعمل فيه المنظمة، وتختلف مدى أهمية التعمق في هذه المعرفة بحسب موقع المدير في المنظمة ومستواه الإداري، فكلما كان مستواه أعلى كان عليه الإلمام بمعلومات أوسع وأشمل عن ذلك النشاط، وكلما قل مستواه في المنظمة وكان أكثر علاقة بتخصص معين كان عليه معرفة معلومات أكثر تفصيلاً عنه.

- معارف متعلقة بالوظيفة: وتتضمن هذه المعارف الإلمام بالوظائف الموجودة في المنظمة وأقسام هذه الوظائف، وتشمل معرفة وظائف الإنتاج، إدارة الأفراد، التسويق، الإدارة المالية وغيرها، وكذا المعارف الضرورية للقيام بمهام هذه الوظائف.

- معارف متعلقة بالعمل الإداري: إضافة إلى المعارف السابقة على المدير الإلمام بوظائف الإدارة من تخطيط، تنظيم، تنسيق وتوجيه ورقابة، فلا بد للمدير أن يعرف كيفية التخطيط لإدارته ومنظّمته، وكيفية تنظيم الأعمال وتقسيمها، وكذا خطوات اتخاذ القرار وكيفية تحفيز العاملين وقيادتهم لإنجاز العمل، وكلما كانت المنظمة أكبر حجماً كلما زاد تعقيد هذه المعارف وتطلبت تأهيلاً عالياً.

¹ شوقي ناجي جواد، 2017، ص 47.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يتضح أن الإدارة عملية فكرية هادفة، مستمرة، شاملة وبالغة الأهمية في توجيه وتنظيم جهود الأفراد والجماعات على اختلاف مستوياتهم، الأمر الذي جعلها الدعامة الأساسية لنجاح المنظمة، كونها تهدف إلى استغلال موارد هذه الأخيرة استغلالاً أمثلاً يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال القيام بمختلف الوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، ولذلك حظيت الإدارة باهتمام المفكرين والباحثين الذين اختلفوا في تعريفها لاختلاف وجهات نظرهم، نظراً لانتمائهم لمدارس فكرية مختلفة، تعدد الجوانب التي تشملها العملية الإدارية، وكذا ارتباط علم الإدارة بالعلوم الأخرى من جهة، والظروف المحيطة بالمنظمة من جهة أخرى.

كما تبين من خلال هذا الفصل أن الإنسان عرف الإدارة كممارسة وسلوك وفن منذ نشأته، لاعتماده عليها في تدبير أمره في مواجهة الطبيعة وتوفير مقومات بقائه، أما نشأة الإدارة كعلم قائم بذاته له مبادئه وقواعده العلمية فترجع إلى أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، حيث قام رواد عدة مدارس فكرية بدراسته، وهو ما يتم التطرق إليه في الفصل الموالي الذي نعرض فيه الفرضيات التي انطلقت منها كل مدرسة، إسهاماتها والانتقادات التي وجهت لها.

الفصل الثاني:

تطور الفكر الإداري

تمهيد:

تعد المنظمة ظاهرة اجتماعية قديمة قدم الإنسان نفسه، إذ وجدت معه وتطورت من خلال إسهاماته، ثم ما لبثت أن تعقدت إدارتها بتعدد المتغيرات البيئية المحيطة بها، والتي فتحت المجال أمام الباحثين والمفكرين لدراساتها وتحليلها وتحديد أثرها على تطور نظرية المنظمة بشكل عام وتطور الفكر الإداري بشكل خاص، حيث عرفت الإدارة خلال تطورها مدارس فكرية عديدة عملت على وضع إطار معرفي للإدارة، للمساهمة في حل المشاكل الإدارية وزيادة إنتاجية المنظمات، ومن بين أهم هذه المدارس المدرسة الكلاسيكية، المدرسة السلوكية والمدرسة الحديثة، والتي نتطرق إلى دراستها في هذا الفصل من خلال عرض أسباب ظهورها، مبادئها، أهم نظرياتها وكذا تقييمها، بالإضافة إلى التطرق إلى بعض النظريات الاقتصادية في الفكر الإداري.

1. المدرسة الكلاسيكية (1890-1930):

تعد المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) أولى المدارس الفكرية التي تطرقت لدراسة الجوانب المختلفة للإدارة والعملية الإدارية، وقد ظهرت هذه المدرسة في أواخر القرن التاسع عشر وتطورت فيما بعد في ظل مجموعة من العوامل التي أسهمت في تكوينها، والمتمثلة فيما يلي:¹

- سيادة النظام الرأسمالي.
- اشتداد حدة المنافسة بين المنظمات الإنتاجية نتيجة التطور الصناعي الكبير.
- استخدام الأساليب الإنتاجية الحديثة.
- زيادة حجم الطلب على المنتجات.
- وقد ارتكزت جميع نظريات المدرسة الكلاسيكية على الجانب الفني من العمل كالتخصص وتقسيم العمل، تنسيقه وتوزيعه، والتسلسل السلطوي من أجل تحقيق أعلى إنتاجية، ومن أهم افتراضات هذه المدرسة ما يلي:²
- الإنسان كائن اقتصادي.
- أعمال المنظمة معروفة وذات طبيعة روتينية بسيطة.
- اعتماد معيار الكفاءة والإنتاجية للحكم على نجاح المدراء والمنظمات.
- وجود أسلوب أمثل لأداء العمل يمكن تطبيقه في كل الظروف.
- التنظيمات الرسمية هي الأساس في التنظيم، أما التنظيمات غير الرسمية فتأثر سلباً على الإنتاج، ولا تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

¹ كافي يوسف مصطفى، 2011، الإدارة الإلكترونية: إدارة بلا أوراق، إدارة بلا مكان، إدارة بلا زمان، إدارة بلا تنظيمات جامدة، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، ص 36.

² حريم حسين، 2019، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص 20.

- المنظمة نظام مغلق لا يتأثر بالبيئة المحيطة به.

هذا، وقد ضم الفكر الإداري الكلاسيكي ثلاث مدارس هي:

1.1. مدرسة الإدارة العلمية (1890-1930):

تنسب مدرسة الإدارة العلمية في الأصل إلى أفكار وأعمال فريدريك تايلور الذي عرف بأب الإدارة العلمية، ومن الرواد البارزين لهذه المدرسة كذلك فرانك وليميان جيلبرت، هنري غانت وهارنجتون أريميرسون، وقد ظهرت هذه المدرسة في أواخر القرن التاسع عشر التي شهدت توسعا للاقتصاد الأمريكي وظهور عدة مشاكل مرتبطة بنقص اليد العاملة والكفاءة الإنتاجية، واستهدفت هذه المدرسة تكوين توجه علمي منظم توظف نتائج دراساته وأبحاثه لغرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فاعلية يمكن من زيادة الإنتاجية، والعمل على الحد قدر المستطاع من المشكلات التي أدت إلى انخفاض إنتاجية العمل الصناعي عموماً.

1.1.1. مبادئ الإدارة العلمية:

تتمثل مبادئ الإدارة العلمية فيما يلي:¹

- إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية في العمل، من خلال اللجوء إلى الملاحظة، التجربة والمراقبة.
- الاختيار العلمي للعمال لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وكذا تدريبهم على أساس علمي.
- تقسيم العمل على أساس برنامج تفصيلي لتوصيف الوظائف.
- الفصل بين التخطيط والتنفيذ، حيث يتولى الرئيس التخطيط بينما يقتصر دور العامل على التنفيذ فقط.
- تحقيق الكفاءة الإنتاجية التي تعرف بأنها: النسبة بين كمية الإنتاج والمواد المستخدمة للحصول عليها، وقد اهتمت الإدارة العلمية في بداية نشأتها بتحديد الكفاءة الإنتاجية لكل من العامل والوحدة الإنتاجية.²

2.1.1. رواد مدرسة الإدارة العلمية:

من بين أهم رواد مدرسة الإدارة العلمية نذكر:

1.2.1.1. فريدريك تايلور:

يعد فريدريك تايلور (1859-1915) رائد الحركة العلمية، وقد كان عاملاً في إحدى الورشات الصغيرة كتلميذ صناعي لمدة أربع سنوات التحق بعدها بشركة "مدفال" لصناعة الصلب متدرجاً فيها من عامل إلى ميكانيكي ثم مهندس حتى أصبح كبير مهندسي الشركة، الأمر الذي أتاح له إمكانية معاينة شؤون العمل، وكذا فهم متطلبات الإنتاج ودراسة الوقت اللازم لإنجاز العمل المطلوب، فسعى إلى تحسين أدوات الإنتاج، وقد تمكن من نشر فلسفته في الإدارة العلمية وشرح وجهة نظره فيها، وكذا تبين مقاصدها وسبل تطبيقها في كتابه "أصول الإدارة العلمية" الذي صدر عام 1911 كأول لبنة من لبنات تطوير الفكر الإداري

¹ الجيزاوي محمد، 2018، الإدارة الاستراتيجية والأعمال الإلكترونية: إشكاليات النظرية والتطبيق، E-Kutub LTD، بريطانيا، ص 120.

² الدوري زكريا وآخرون، 2020، ص 58.

الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري

وتوثيقه،¹ والذي دعا فيه إلى تطبيق الأسلوب العلمي التجريبي المتمثل في قياس عصري الحركة والزمن، للوصول إلى الطريقة المثلى لإنجاز الأعمال، الأمر الذي يؤدي إلى توفير الطاقة والزمن، كما دعا أيضا في كتابه إلى ضرورة التزام العاملين بالطرق والأساليب العملية مع استخدام وسائل التحفيز من ترغيب وترهيب،² وقد ركز فريدريك تاييلور اهتمامه على البحث في العمل على مستوى الورشة (مدير الخط الأول كمشرفين وعمال)، وأوضح بأن الهدف الأساسي للمدير هو تحقيق أقصى منفعة لصاحب العمل ترافقها أقصى منفعة للعامل، وقد انصبحت أبحاثه حول إيجاد الحلول لمشكلة تدني الإنتاجية والكفاءة، لذلك قام بأبحاث وتجارب عديدة في مصانع الصلب والفحم لإيجاد طريقة مثلى لأداء كل عمل منتقدا بذلك مبادئ المدرسة الكلاسيكية وأساليب الإدارة التقليدية التي قامت على العناصر التالية:³

- التقدير الذاتي أو الحدسي: حيث تبنى القرارات في الإدارة التقليدية على أساس المشاعر والأحاسيس والآراء والخبرة السابقة، وليس على أساس البحث العلمي والمنهجية العلمية.
- انجاز الأعمال وفقا للتجارب السابقة، وليس وفقا لمعايير وأساليب معيارية.
- الممارسات السائدة تعتبر أمرا مسلما بصحته دون بذل أي جهود لتقديم أساليب جديدة ومبتكرة في الإدارة.
- التدريب بالاعتماد على نظام الصببية المتدرجين مع غياب أساليب منهجية لتطوير المهارات المهنية.
- وركز تاييلور اهتمامه على استبدال الإدارة التقليدية بالإدارة العلمية عن طريق تطوير المبادئ الأكثر علمانية وعقلانية فيما يتعلق بمعاملة الأفراد واستعمال الآلات، وتوفير المواد والأموال لضمان الفائدة القصوى لأصحاب العمل والموظفين على حد سواء، فتناول فريدريك تاييلور بالشرح الطريقة المثلى لإنجاز الأعمال، والتي توصل إليها من خلال ملاحظاته للعاملين وهم يقومون بمعالجة الحديد والصلب، حيث تبين له أن العاملين يؤدون ذلك بطرق مختلفة، فاقترح طريقة واحدة تمتاز عن غيرها من الطرق سماها بالطريقة المثلى، والتي يمكن الوصول إليها من خلال تحليل العمل لمعرفة جزئياته وحركاته، وكذا تحليل مدى أهمية كل حركة في تحقيق هدف المنظمة لاستبعاد الحركات غير الضرورية التي يقوم بها العامل، وهذه القاعدة يمكن تطبيقها على كافة أعمال المنظمة الإدارية، ولقد أسهمت هذه الطريقة في الاهتمام بالتدريب،⁴ فضلا عن تحديده للطريقة المثلى لأداء العمل عالج تاييلور مشكلة تعويض العاملين من خلال تطبيق نظام الأجر بالقطعة، والتي تسمى بخطة الدفع المتغير للقطعة، أو ما يعرف بالأجر التشجيعي للعاملين، وتساهم هذه الطريقة في دفع العامل لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، خاصة وأن العامل يسعى لإشباع المزيد من احتياجاته، كما حاول تاييلور معالجة مشكلات تدني الإنتاجية، عدم ملائمة الأدوات المستخدمة

¹ عيسى بني أحمد، 2018، المدخل إلى الإدارة الإسلامية الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 11-12.

² بن مرزوق عنتره وآخرون، 2018، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، ص 84.

³ سامي محمد هشام وعبيو زيد منير، 2016، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ص 18.

⁴ المغربي محمد الفاتح محمود بشير، 2018، أصول الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، ص 28.

- في العمل وعدم وجود نظام ثابت لتغذية الآلات على خطوط الإنتاج من خلال القيام بالتجارب التالية:¹
- تجربة رفع الكتل المعدنية: أخضع تايلور لهذه التجربة 75 عاملاً يقومون برفع الكتل المعدنية على قاطرات، ولاحظ في بداية التجربة أن العامل الواحد يتمكن من رفع ما يعادل 12.5 طن في اليوم، وبعد دراسة وتحليل الحركة والزمن تبين لتايلور أن العامل الواحد يستطيع رفع حوالي 47 طناً في اليوم وفي مدة تقدر بـ 43 % من الوقت أو مدة العمل اليومي والباقي يخصص للراحة واستعادة النشاط.
 - تجربة ملائمة الأدوات المستخدمة: لاحظ تايلور أن الأدوات المستخدمة من قبل العمال في رفع الكتل المعدنية هي نفسها المستخدمة في رفع مواد أخرى كالقمح، وهي أدوات يحضرها العمال بأنفسهم، فقرر استبدال تلك الأدوات بأدوات تتناسب مع طبيعة العمل، مما أدى إلى زيادة كبيرة في الإنتاجية، مؤكداً بذلك تحمل الإدارة مسؤولية تحديد وتوفير الأدوات الضرورية لإنجاز الأعمال.
 - تجربة تغذية الآلات بمدخلات الإنتاج: لاحظ تايلور أن تعامل العمال مع الآلات وإدخال عناصر الإنتاج يتم بطرق عشوائية تختلف من عامل لآخر مما يستوجب تصميم نظام موحد للتعامل معها، فتمكن من خلال تصميم هذا النظام من رفع الإنتاجية وحاز بفضله على براءة اختراع في الصناعات الفولاذية ذات السرعة العالية، حيث أدى ذلك إلى تقليص الوقت اللازم للعمل إلى ثلث الوقت المستغرق سابقاً.
 - ورأى تايلور أنه يتعين على المدير والعمال التعاون من أجل اكتشاف أساليب فنية جديدة للإنتاج، وفي سبيل تحقيق ذلك نادى بتقسيم العمل على مستوى إدارة المصنع كما يلي:²
 - تقسيم العمل الذي يقوم به العامل إلى حركات بسيطة أولية.
 - القيام بدراسة علمية لجميع الحركات التي يؤديها العمال أثناء تنفيذ مهامهم، والتعرف على الحركات غير الضرورية ثم استبعادها.
 - القيام بدراسة علمية لأسلوب أداء العمال لعملهم بعد استبعاد الحركات غير الضرورية، وذلك عن طريق رصد أسلوب الأداء المقترن بالزمن الذي يستغرقه أداء كل حركة مستخدماً ساعة توقيت.
 - اختيار أفضل الطرق وأسرعها في أداء مختلف الحركات، ثم إيجاد أسلوب قياسي لأداء كل عملية، وبالتالي تجنب الوقت الضائع، الأمر الذي يترتب عليه زيادة في الإنتاج.
 - ويمكن تلخيص معنى الإدارة العلمية كما أوردها تايلور في كتابه في النقاط التالية:³
 - يتمثل الغرض الأساسي للإدارة في الحصول على أكبر رفاة ممكنة للعامل.
 - تختلف الإدارة العلمية اختلافاً أساسياً عن الإدارة التقليدية، فهذه الأخيرة تعتمد أساساً على قواعد تقديرية للخبرة السابقة، حيث يعد التشجيع أساساً للحصول على أكبر قدر للعمل من العامل.

¹ عبد ربه محمد رائد، 2013، نظرية المنظمة والمؤسسات، الجندرية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 11-12.

² عبد ربه محمد جمال، 2014، إدارة الأعمال: مبادئ ومفاهيم، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، ص 19-20.

³ عريقات يوسف أحمد وعبد الهادي صالح توفيق، 2011، المفاهيم الإدارية الأساسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص 23.

الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري

- تتحمل الإدارة في ظل الإدارة العلمية مسؤولية جمع المعلومات من العاملين ثم تبويبها وصياغتها في شكل قوانين ومعادلات تساعد العامل على تنفيذ مهامه.
- كما وضع تايلور أربع مبادئ كأساس للإدارة العلمية، وهي:¹
 - حاجة العامل للتدريب والإشراف الدقيقين.
 - إن تحديد الهدف أو العمل المطلوب تأديته هو من مهام الإدارة العليا التي تتولى القيام بالوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، في حين أن دور العمال يتحدد بتنفيذ المهام.
 - ربط إنتاجية العامل بالأجر أو المكافأة لرفع إنتاجيته؛ بمعنى ربط زيادة الراتب بزيادة الإنتاج.
 - وجود طرق مثلى للعمل، وهذا يعني أنه على الإدارة دراسة النشاطات المتعلقة بأداء العاملين، واختيار النشاطات المؤدية إلى تعظيم الإنتاج بأقل وقت وجهد وكلفة ممكنة.
 - تطبيق مبدأ وضع العامل المناسب في المكان المناسب.
- إلا أنه رغم اسهامات تايلور فقد وجهت له عدة انتقادات منها:²
 - لم تحدث حركة الإدارة العلمية الثورة الفكرية التي استهدفتها، حتى أن تايلور قال بعد ثلاثين عاما من بدايتها بما يفيد أنه لم تكن هناك منظمة واحدة تقوم بالتطبيق السليم للإدارة العلمية بالرغم من انتشار أساليب دراسة الزمن والحركة، ويرجع هذا الفشل إلى عدة أسباب منها:
 - ارتداد بعض أصحاب الأعمال إلى عاداتهم القديمة، وذلك بتخفيض الأجور عن الوحدات المنتجة.
 - الخوف الذي ساد صفوف العمال ونقاباتهم من الإدارة العلمية، نتيجة قدرتها على رفع الإنتاجية، الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى نشر البطالة.
 - إن تطبيق الإدارة العلمية يعني بالنسبة للعمال نوع من الاستغلال لهم، حيث زادت الأجور بنسبة 70 % تقريبا في نفس الوقت الذي زادت فيه الإنتاجية إلى ثلاثة أضعاف تقريبا.
 - إن مفهوم الإشراف التخصصي الذي يتلقى المروؤوس من خلاله الأوامر من أكثر من رئيس أدى إلى خلق نوع من التضارب وعدم الوضوح في علاقات العمل بين الرؤساء والمروؤوسين، حتى أن بعض المروؤوسين من العمال كانوا يقللون من إنتاجهم عمدا بحجة أن هناك تضاربا في الأوامر الصادرة إليهم من رؤسائهم.
- رغم أهمية مبدأ التخصص في تقسيم العمل، إلا أن التخصص يعني حرفيا الاستفادة القليلة من قدرات وخبرات الأفراد، وذلك بالإضافة إلى الملل الذي يحدث نتيجة أداء أعمال بسيطة ومتكررة، وبما أن الفرد في العادة يمتلك العديد من الخبرات والقدرات، وأن أحد دوافعه للعمل هو تحقيق ذاته من خلال استخدام

¹ عيسى بني أحمد، 2018، ص 44.

² عريقات يوسف أحمد وعبد الهادي صالح توفيق، 2011، ص 25.

هذه الخبرات، وعليه فإن مبدأ التخصص الدقيق يخلق نوعاً من التضارب بين متطلبات التنظيم الزمني من ناحية، وبين الطبيعة البشرية من ناحية أخرى.

- يعتبر مبدأ نطاق الإشراف مفهوماً نظرياً لا يمكن تطبيقه في جميع المواقف.

- تنسجم المبادئ المتعلقة بوحدة الأمر ووحدة التوجيه بالجمود؛ كون هذه المبادئ تؤكد وتؤيد فكرة استقلالية الإدارات المختلفة داخل المنظمة الواحدة.

ومن الانتقادات التي وجهت كذلك إلى تايلور نذكر ما يلي:¹

- اقتضت دراسة تايلور على مستوى المصنع الصغير (الورشة).
- أدت طريقة الحوافز التي اقترحها تايلور إلى معاقبة العامل البطيء، كما أنها تدفع العامل إلى إرهاق نفسه مقابل الحصول على أجر دون اعتبار للنواحي الصحية.
- تركيز تايلور على عنصر واحد من عناصر التنظيم وهو العمل، وإهماله للإنسان والعلاقات الاجتماعية، حيث اعتبر الإنسان كآلة، مما أدى إلى تقييد حريته والقضاء على شخصيته.

2.2.1.1. فرانك جيلبرت وزوجته:

ساهم فرانك جيلبرت وزوجته ليليان (1868-1924) إسهاماً كبيراً في تطور مبادئ الإدارة العلمية، وقد عاصر فرانك جيلبرت تايلور فقام بدراسات خاصة في مجال صناعة البناء، بهدف توفير الوقت الذي يبذله العاملون في البناء، كونه بدأ حياته العملية في هذه الحرفة سنة 1885،² أما زوجته ليليان فقد كانت عالمة نفس، وقد أعطى ترابط جهود كل من فرانك كمهندس صناعي وليليان كعالمة نفسانية لدراستهما أهمية كبيرة، والتي تضمنت دراسة للإجهاد والسأم الذي يصيب الفرد في عمله، ومحاولة لفهم مجهود العنصر البشري في الصناعة، وتحليل للحركات التي تناسب عضلات الإنسان، وركز جيلبرت وزوجته على دراسة الحركة والزمن لرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية، عن طريق إيجاد أحسن طريقة لإتمام العمل، من خلال معرفة حركات الجسم واليدين التي قد تهدر وقت العامل، مع اهتمامهما بالناحيات الإنسانية والميكانيكية في آن واحد دون إغفال أي ناحية منهما أو طغيانها على الأخرى.³

في هذا السياق، ركزت معظم دراسات جيلبرت على العمال الذين يعملون في مجال البناء وخاصة في مجال الطوب، وبعد دراسة الوقت والحركات اللازمة لرصف الطوب استطاع جيلبرت تخفيض عدد الحركات لوضع الطوب من 18 حركة إلى 5 حركات،⁴ فقد تبين لجيلبرت أن كل فرد يقوم بأداء العمل بطريقة الخاصة، وأنه لا يوجد فردان يستطيعان أداء العملية الإنتاجية بنفس الطريقة تماماً، وغالبا

¹ محمد هاني محمد، 2014، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، ص 18.

² الهواسي محمد حسن والبرزنجي حيدر شاكر، 2014، ص 18.

³ الختاتنة محسن سامي، 2013، علم النفس الصناعي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 127 - 128.

⁴ الهواسي محمد حسن والبرزنجي حيدر شاكر، 2014، ص 18.

لا يستعملان نفس مجموعة الحركات، كما لاحظ جيلبرت أن البعض يعمل بسرعة كبيرة ويجهد نفسه أكثر من اللازم، في حين يعمل البعض الآخر ببطء شديد، فدعته هذه الظاهرة إلى محاولة اكتشاف أحسن طريقة أداء يمكن توحيد استعمالها بين الجميع فكانت نتيجة عمل هذا الباحث حذف حركات متعبة لا فائدة منها، تعديل وضع العامل ووضع مواد العمل وترك الجوانب السهلة للعامل المساعد؛ أي تقسيم العمل، كما ابتكر جيلبرت طريقة لتصوير العامل بآلة فوتوغرافية خاصة مكنت من تسجيل ملاحظات أكثر تفصيلاً وكذا تفكيك الحركات إلى أجزاء من الثانية، ويتوفر المعلومات الكثيرة في هذا الصدد تم تطوير طرق عمل أكثر كفاءة بالنسبة لمختلف المهام، بالإضافة إلى ما سبق استخدم جيلبرت الساعة الدقيقة، ولم يهتم بحركات العامل فقط، وإنما اهتم أيضاً بالتصميم الداخلي للورشة وعلاقته بموقع الآلات والأدوات والمواد، ودرس الظروف التي تؤدي إلى إجهاد العمال ومعرفة أحسن ظروف العمل، وفكر في أحسن طريقة لأدائه، كما قدم جيلبرت للعلم ما يسمى بخرائط التدفق التي تساعد على دراسة العملية بأكملها وليس أجزائها فقط، وتتطلب هذه الخرائط تقسيم العملية الواحدة إلى عدة خطوات يقوم بتأديتها عدد من العمال، وبذلك يمكن اكتشاف ما إذا كانت بعض الخطوات غير ضرورية، أو إذا ما كان بالإمكان اختصارها، وكذا مدى التتابع المنطقي لها، وخلص جيلبرت وزوجته ليليان من خلال دراستهما إلى ضرورة اعتماد المنهجية العلمية في التدريب وتبسيط إجراءات العمل وإعطاء العامل فترة من الراحة لتجنب الوصول إلى حالة الإعياء، مع إيجاد أسهل وأمن الطرق لتنفيذ النشاطات.¹

ويمكن تلخيص الأسس التي اعتمدت عليها دراسة جيلبرت فيما يلي:²

- تحديد الحركات الضرورية في الأداء الإنتاجي وتدريب العاملين عليها، واستبعاد الحركات غير الضرورية.
 - محاولة تبسيط حركات الأداء وتقليصها إلى الحد المقبول، وجعل العامل يستخدم كلتا يديه في نفس الوقت.
 - استخدام الآلات والمعدات المساعدة في الإنتاج وتحديد وسائل العمل، وذلك لتقليص الزمن والتكلفة.
- إن إسهامات فرانك جيلبرت وزوجته عديدة غير أنه وجهت لهما عدة انتقادات من أهمها عدم أخذ القيم الإنسانية بعين الاعتبار عند تقييم ساعات العمل رغم اهتمامهما في المقام الأول بدراسة الحركات اللازمة لأداء العمل على أبسط وجه وأسرعه وأقله إزعاجاً للعامل على خلاف تايلور الذي اهتم في المقام الأول بدراسة الزمن اللازم الذي تستغرقه أنسب طريقة وأسرعها لأداء العمل، بغرض تحديد أجر العامل بناء عليه.³

3.2.1.1. هنري غانت:

ولد غانت سنة 1866 في الولايات المتحدة الأمريكية، وهو من معاصري فريدريك تايلور الذي دعا

¹ الختاتنة محسن سامي، 2013، ص ص 127-130.

² هنري أنطوان سميت ترجمة علاء أحمد سمور، 2009، تكنولوجيا إدارة المشروعات الهندسية والمقاولات، دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن، ص 74.

³ الختاتنة محسن سامي، 2013، ص 131.

الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري

غانت للتعاون معه سنة 1887 في حل المشكلات التي كانت تتصل بعلم الرياضيات، والذي كان غانت يجيده، وقد كان إسهامه مع تايلور إيجابيا لتمكنه من إيجاد حلول للمعادلات التي شغلت تفكير تايلور، والذي اتفق معه في الكثير من نظرياته العلمية رغم اختلافه معه في نظريته الإنسانية اتجاه العمال، ليساهم غانت بشكل كبير في تطوير الإدارة الصناعية، ويمكن تلخيص أهم إسهامات غانت فيما يلي:

- ابتكار عدد من الخرائط التي تساعد المديرين في عملية إحكام الرقابة على الخطط المقررة، ومن أبرز وأكثر هذه الخطط شيوعاً:¹

- خريطة سجل الآلة: والتي توضح كمية العمل الذي تؤديه كل آلة في المصنع، وتبين الوقت الضائع دون استخدام.
- خريطة سجل العامل: والتي توضح الوقت الذي يستغرقه العامل في عمله، وكذا مقدار الإنتاج الذي يحققه خلال ذلك الوقت وما يحرزه من تقدم في إنجازهِ، وذلك حتى تتمكن الإدارة من متابعته وحثه على إتمام العمل في الزمن المحدد.
- خريطة التصميم: وهي خريطة توضح طريقة سير العمل وفقاً لتسلسل العمليات ومراحلها، وذلك لمتابعة العمليات التي يتأخر موعد إنجازها عن الموعد المحدد.
- خريطة تقدم العمل: وهي عبارة عن لوحة لازالت تستخدم حتى اليوم بعد إجراء تطوير طفيف عليها، وتوضح هذه الخريطة مركز العمليات جميعاً والعمليات التي اختصت بها كل آلة من الآلات، لتوضح بذلك هذه الخريطة ما هو مطلوب عمله ممثلاً في أوامر التشغيل التي عهد بها لإحدى الآلات، وما تم إنجازهِ من كل أمر يوماً بيوم حتى يتابع المدير عمله بسهولة، ويتعرف على مكان العطل وأسبابه فيعمل على تقاديتها.
- خريطة مقدار العمل: تبين هذه الخريطة مقدار العمل المطلوب بالوحدات والساعات للمصنع كله وكل قسم منه حسب المطلوب.²
- خريطة غانت: وضع غانت خريطة عرفت باسمه للرقابة على الآلات والعمل وانسيابه، وتعتبر هذه الخريطة من أقدم وأبسط أساليب الجدولة والتحميل المستخدمة في الحياة العملية، والتي يبين استخدامها في عملية التخطيط مدى سير العمل وتحقيق الأهداف، كما يحدد الآجال المستغرقة للقيام بالمهام المختلفة، فاستخدام خرائط غانت في عملية التخطيط يساعد على تحديد آجال القيام بالعمليات المختلفة، ويسمح باختيار الطرق الأفضل والواجب اتباعها عند ممارسة النشاط،³ وخريطة غانت عبارة عن أداة هندسية على شكل خريطة توضح بياناً البداية والنهاية الزمنية لكل مرحلة في العمل أو في الخدمة التي تقدمها المنظمة على المحور الأفقي المدون عليه الزمن مقسماً إلى وحدات تبين الزمن المتوقع لإنجاز النشاط

¹ العلق بشير، 2019، ص ص 66-67.

² العتيبي ضرار، 2020، ص 64.

³ منيعي فتيحة، 2016، النشاط الإنتاجي في المؤسسات الصناعية، مركز الكتاب الأكاديمي، مصر، ص 70.

الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري

أو العمل، ويتم من خلال مقارنة الزمن المتوقع بالزمن الفعلي الذي احتاجه العامل فعلا لإنجاز هذا النشاط أو العمل، فهذا النوع من الخرائط يسمح بالفحص والوقوف الدائم والمنظم لمراجعة مجريات الإنجاز ومدى التقدم الحاصل فيه أثناء عمليات التنفيذ ومراحلها المختلفة، وتسمح أيضا بإعادة النظر في الاختلافات والانحرافات التي قد تحصل أثناء عملية الإنجاز عما هو مخطط له ومن ثم إعادة جدولة العمل وفق الظروف والمستجدات التي حدثت.¹

ولقد تم تطبيق هذه الأداة من طرف هنري جانت عام 1917، حيث استعملت لغرض توضيح مختلف أنشطة وعمليات الإنتاج في الوحدات الإنتاجية، ومتابعة تنفيذ كل عملية في فترة محددة، وكذا تحديد الطريقة الأنجع لترتيب المهام وتحديد الوقت المناسب للانطلاق فيها، وتعتمد هذه الطريقة في التخطيط على الأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية:²

- التاريخ الأقرب لتسليم المنتجات للغير.
- وصول أوامر الطلب.
- أقصر مدة لإنجاز العمليات.

ولتطبيق هذه الطريقة وجب البدء بـ:

- تحديد النشاط المرجو تحقيقه.
- تحديد مختلف العمليات لتحقيق هذا النشاط.
- تحديد المدة اللازمة لكل عملية.
- تحديد العلاقات بين مختلف العمليات.

- تحديد نظام الأجور: اهتم غانت بزيادة الكفاءة الإنتاجية على مستوى المصنع الصغير إلا أنه كان أكثر عطفًا على العمال وتفهمًا لهم، ونتيجة لتعاطفه هذا قدم فكرة "المهمة والعلاوة" عام 1901، فقد اهتم غانت بالأجور وطرق تحديدها ووضع أسلوبًا لذلك، حيث اعتبر الوقت اللازم لإتمام العمل على أساس ظروف العمل المعيارية وعلى أساس إنجاز العمل بأحسن وجه ممكن، ولهذا فإن العامل يتقاضى أجرًا إضافيًا لأجره اليومي إذا أنجز العمل المقرر له، وأما إذا فشل في إنجازه فهو يتقاضى أجره اليومي دون نقصان؛ بمعنى أن غانت كان يعتقد أن نظام الأجور يجب أن يقدم للعامل تعويضًا عادلًا بغض النظر عن كمية الإنتاج التي حققها، وهنا يكمن الفرق بينه وبين تايلور الذي دعا إلى دفع الأجر حسب عدد القطع المنتجة، حيث يحدد أجر للقطعة الواحدة إذا قل الإنتاج عن مستوى معين ثم يرفع هذا الأجر لجميع القطع إذا زاد الإنتاج عن ذلك المستوى، في حين دعا غانت إلى ضرورة دفع أجر يومي ثابت يكفي لتوفير حياة كريمة للعامل

¹ عقيلان حسن فادي، 2014، إدارة الوقت والذات، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 59-60.

² منيعي فتيحة، 2016، ص 69.

بغض النظر عن القطع التي ينتجها، وإذا زاد الإنتاج عن المستوى المطلوب فإن العامل يتقاضى تعويضا أكبر عن كل قطعة تزيد عن المستوى المطلوب؛ أي أن العامل الذي ينتج أكثر من المعيار يأخذ الحد الأدنى للأجر اليومي إضافة إلى علاوة تتراوح ما بين 20-50 % من ذلك الأجر.¹

- نادى غانت بضرورة النظر إلى الإدارة باعتبارها وظيفة اجتماعية تساهم في رفع مستوى المعيشة، وتعمل على تحقيق التقدم الاقتصادي للمجتمع عن طريق زيادة كفاءته الاجتماعية، كما أن غانت طالب بدراسة سلوك العمال اعتمادا على علم النفس حتى ينتجوا أكثر ويكونوا سعداء في نفس الوقت، وأوصى غانت بأن لا تقتصر الحوافز على الجوانب المادية فحسب، بل طالب بضرورة توفير الحوافز المعنوية أيضا باعتبارها تمثل قوة دافعة نحو زيادة الإنتاج،² وكان من المهتمين بالعوامل الإنسانية عندما حمل الإدارة مسؤولية انخفاض الكفاءة الإنتاجية.³

4.2.1.1. هرينجتون إيمرسون:

يعد هرينجتون إيمرسون (1853-1931) من أوائل المفكرين والباحثين الذين ركزوا دراساتهم وأبحاثهم على موضوع الكفاءة في بدايات الفكر التسييري، لذلك لقب بـ "مهندس الكفاءة"،⁴ وقد انتشرت أفكاره تدريجيا في معظم النشاط التنظيمي، حيث طبق هرينجتون إيمرسون أفكار تاييلور على الهيكل التنظيمي مع التركيز على أهداف المنظمة، وتتمثل أهم اسهامات هرينجتون إيمرسون فيما يلي:

- التأكيد في مجموعة من المبادئ التنظيمية التي وضعها على ضرورة اللجوء للخبراء في المنظمات لتحسين الكفاءة التنظيمية.⁵

- توصل إيمرسون من خلال أبحاثه الاقتصادية والهندسية للسكك الحديدية لشركة "بيرلنجتون" إلى أن سبب عدم الكفاءة ينتج عن الافتقار للتنظيم، كما رأى أنه يمكن معالجة مشكلة الكفاءة البشرية بطريقتين هما:⁶

- ابتكار الطرق التي تمكن من إنجاز أقصى ما هو ممكن من الأهداف أو الأعمال، وذلك بوضع أفضل الطرق لأداء أي عمل، وإعتقد إيمرسون أن أغلب الناس يحققون كفاءة لا تتجاوز 60 % في إنجاز أعمالهم.
- إيجاد وسائل لتحديد الأهداف التي تتطلب أفضل أداء يمكنه تحقيقه.

وتتمثل مبادئ الكفاءة عند إيمرسون التي ذكرت ضمن مؤلفه "المبادئ الاثنا عشر للكفاءة" عام 1913 فيما يلي:⁷

¹ الدوري زكريا وآخرون، 2020، ص 65.

² العلاق بشير، 2019، ص 67.

³ هنري أنطوان سميت، 2009، ص 73.

⁴ جعدي شريفة، 2013-2014، قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية: دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2006-2012)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -، الجزائر، ص 13.

⁵ خضر محمد شيراز، 2022، نظم المعلومات والتجارة الإلكترونية، الدار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، بريطانيا، ص 173.

⁶ جعدي شريفة، 2013-2014، ص 14.

⁷ جعدي شريفة، 2013-2014، ص 14.

الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري

- إرساء قيم واضحة محددة: بإمكان أي منظمة صناعية تحقيق درجة عالية من الكفاءة إذا قامت بوضع أهداف مسطرة تهدف لتحقيقها.
- الإدراك السليم: يمكن للمديرين تحقيق كفاءة إنتاجية بالعمل وفقا لمبادئ الأهداف والتنظيم التي تساعد العامل على التمييز والقضاء على مشاكل الإنتاج الصناعي وخفض النفقات العامة.
- حسن المشورة: إن زيادة حجم الأعمال وتعقدها يؤدي بالضرورة لطلب المشورة الفنية.
- الانضباط: وضع قواعد وتعليمات يلتزم بها كل العمال.
- التعامل المنصف: بمعنى تحقيق التناسب بين الأجر والأداء لتحفيز العاملين.
- توفر السجلات الموثوق بها: تبين هذه السجلات نوعية المواد أو أسعارها ومعدلات أجور العمال وغيرها من المعلومات، مما يمكن المدير من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المقدر وقياس الكفاءة.
- تنظيم طريقة ووقت أداء المهام.
- تخطيط وجدولة الإنتاج للتمكن من تحديد جميع أوجه القصور في عملية الإنتاج وتقليل جميع الأضرار الناجمة عنها.
- توحيد ظروف العمل.
- تنميط العمليات: لابد من تنميط العمليات للوصول إلى نتائج جيدة، وبالتالي كفاءات عالية.
- تعليمات مكتوبة: يجب أن يكون هناك تعليمات مكتوبة تنظم سير العمل في المصنع.
- الإثابة على الكفاءة: ويقصد بها مكافأة العامل نتيجة تأديته لمهامه بكفاءة وليس بأقصى مجهود عضلي.
- إن إيمرسون رغم إسهاماته في الإدارة من خلال تحديده لمبادئ الكفاءة وجهت له عدة انتقادات منها:¹
- رأى إيمرسون أن الإنسان عليه العمل كآلة حتى تتحقق الكفاءة، وهذا في الواقع حديث عن الكفاءة البشرية، ويؤدي ذلك إلى خلط غير صحيح بين مفهومي الكفاءة والكفاءة البشرية.
- وقوع إيمرسون في المزيد من الخلط عندما اقترح حلولا لعلاج مشكلة عدم الكفاءة البشرية، حيث يلاحظ أنه لم يركز على فلسفة إدارية تتمحور حول العاملين وتنسجم مع ذلك، وانصرف للبحث في التراتيب الفنية والقانونية التي تنسجم مع عمليات "الهندسة البشرية" أكثر منها عمليات الكفاءة الإدارية، حيث قال أنه لتحقيق ذلك يفترض:
- Σ إيجاد الطرق التي تمكن العاملين من التوصل إلى أقصى أداء ممكن، وهذا يفترض تحليلا دقيقا ومنقنا لعناصر العمل، وتعليم العاملين على ذلك، وتحديد أفضل الطرق لأداء كل عملية كلية أو جزئية، وهذا ما تأثر به تايلور بعد ذلك بعدة سنوات قليلة، ومثل المحور الأساس في فكرة تجربته في الوقت والحركة، رغم أن تايلور نفسه لا يعترف بذلك لأسباب غير معروفة.

¹ عبد المعطي محمد عساف، 2012، النظرية الإسلامية العلمية في الإدارة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ص 164.

Σ تحديد وإيجاد الوسائل اللازمة لتحديد الأهداف التي تتطلب أفضل أداء يمكن تحقيقه، وقد لوحظ أن إيمرسون أو تايلور وغيرهما من أصحاب هذه الفلسفة قد أشاروا إلى ضرورة تحفيز العاملين لتكون لديهم عزيمة لتحقيق الكفاءة التي تسعى إدارة المنظمة إليها، ولكنهم لم يهتموا إلا بالحوافز المادية التي تمثل الإشارة إليها تحولا واضحا للاهتمام بالإنسان العامل كإنسان، وكان الهدف الأساسي من الحافز هو مضاعفة التزام العاملين بالتراتب الفنية والقانونية المحددة، ومضاعفة درجة انصياعهم لها، وهذا ما جعل فلسفة الإدارة لديهم تختلف عن فلسفة الكفاءة، وأن أفضل وصف لها هو ما أشير إليه في المرحلة الثانية واعتبارها هي "فلسفة الكفاءة".

3.1.1. تقييم مدرسة الإدارة العلمية:

تتمثل إسهامات الحركة العلمية في:¹

- استخدام المنهج العلمي الذي يقوم على الملاحظة والقياس والتجربة في حل المشاكل الفنية والصناعية.
- التركيز على اختيار العاملين وحسن تدريبهم على الأداء وفقا للطريقة المثلى لأعمالهم.
- تخفيض التكاليف بإزالة كل العوائق أمام الإنتاج.
- توفير مناخ التعاون بين العاملين والإدارة.
- فصل مسؤولية الأداء التخطيطي عن التنفيذ.
- تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات.

أما الانتقادات التي وجهت لمدرسة الإدارة العلمية فتتمثل فيما يلي:²

- تجاهل العوامل الإنسانية للعاملين، وتأثير هذه العوامل على الإنتاج، وكذا مساواتها بين العامل والآلة.
- اعتبار الحافز الاقتصادي الدافع الوحيد لزيادة الإنتاج سواء تعلق ذلك بالأجر أو بتنظيم النواحي المادية في بيئة العمل.
- ملائمة مبادئ الإدارة العلمية لظروف العمل المستقرة، بحيث يصعب اعتمادها في ظل متغيرات بيئة معقدة، وفي ظل تغيرات مستمرة في طبيعة الأعمال ذاتها.
- تركيزها على عقلانية الفرد مع الاهتمام بالجوانب المادية.

ومن الانتقادات التي وجهت كذلك لمدرسة الإدارة العلمية نذكر كذلك:³

- فصل عملية التخطيط عن التنفيذ، الأمر الذي أبعد عمليات التخطيط عن واقع العمل مثلما قلل من أهمية اقتراحات العاملين وآرائهم، وهو ما يترتب عليه تدني شعورهم بالانتماء وحماسهم لتبني الأفكار الجديدة.
- اهتمامها بما يجري من عمليات داخل المنظمة وإغفالها البيئة الاجتماعية الخارجية، وخاصة نقابات العمال، الأمر الذي يعيق فهم وتفسير سلوك العاملين داخل المنظمة، وبالتالي القدرة على التأثير فيه.

¹ الزغبى علي فلاح ودودين أحمد يوسف، 2020، ص 106.

² بيومي محمد هشام وآخرون، 2013، ص 23.

³ عيسى بني أحمد، 2018، ص ص 12-13.

2.1. مدرسة المبادئ الإدارية:

يعد هنري فايول (1841-1925) من أبرز رواد مدرسة المبادئ الإدارية، وقد اعتبره البعض الأب المؤسس لها، وقد تخرج هنري فايول في سن التاسعة عشر مهندساً في التعدين، وترقى بعد ذلك في السلم الوظيفي حتى وصل إلى مركز المدير العام عام 1918، والذي عمل فيه لمدة طويلة في أحد مناجم الفحم في فرنسا، وتتمثل إسهامات فايول في الفكر الإداري في ثلاثة جوانب أساسية هي:¹

- وضع تصور علمي متكامل لوظائف المدير.
- تحديد أنشطة منظمات الأعمال.
- تحديد المبادئ العلمية التي يسترشدها المدير عند القيام بوظيفته.
- وقد مثلت الأفكار والمفاهيم التي قدمها فايول ثلاث جوانب في غاية الأهمية في تطوير الإدارة، وهي:²
- مفهوم أن الإدارة هي معرفة منفصلة وتصلح لجميع أنواع العمل الجماعي (عالمية الإدارة).
- مفهوم شمولية الإدارة؛ أي أنه يمكن تطبيقها في جميع المجالات.
- مفهوم تعليم وتطوير مناهج الإدارة في الكليات والجامعات.

ونادى هنري فايول بمبادئ الإدارة في فرنسا في الوقت الذي كان فيه فردريك تايلور ينادي بالإدارة العلمية في أمريكا، فقد توجه إلى بناء أسس عملية تمثلت في المبادئ العامة للإدارة، حيث أدرك فايول أن هناك شيئاً مشتركاً بين جميع إدارات منظمات الأعمال وهو قيامها بوظائف إدارية محددة تكمن في خمسة وظائف، وهي بمثابة عناصر الإدارة وتعبّر عن وظائف المدير وفي كل المستويات،³ وتشمل:⁴

- وظيفة التخطيط: عرف فايول التخطيط بأنه استشراف المستقبل ثم الاستعداد لمواجهةته، واحتلت وظيفة التخطيط جانباً مهماً من اهتمام هنري فايول، إذ أنه رأى أن أهم ما على المدير القيام به هو توقع الأحداث المستقبلية، والعمل على الاستعداد لمواجهةها وتفادي المشكلات قبل وقوعها، فعلى المدير وضع خطة للعمل من أجل بلوغ الأهداف المحددة عبر برنامج زمني متسلسل لخطوات التنفيذ، كما أشار فايول إلى ضرورة قيام وظيفة التخطيط على معلومات دقيقة وتحديد سليم لها بدلا من الحدس والتخمين.

- وظيفة التنظيم: عرفها فايول بأنها تحديد الموارد البشرية والاقتصادية اللازمة لأداء نشاطات منظمات الأعمال وترتيب العلاقات الإدارية فيها بما يضمن تحقيق أهدافها، ومن جانب آخر أكد فايول على الاختيار السليم لجميع العاملين وتدريبهم بالشكل الذي يرفع مستوى كفاءة الأداء لديهم، فالتنظيم لدى فايول هو هيكلة العمليات والوظائف والعاملين بتقسيمات منظمة لتنفيذ الخطط سعياً لتحقيق أهداف المنظمة.

¹ كافي يوسف مصطفى، 2011، ص 38.

² حريم حسين، 2019، ص 22.

³ سعدي فاطمة، 2019، مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة، E-Kutub LTD، بريطانيا، ص 76.

⁴ زيارة فهمي فريد، 2019، ص ص 58-59.

الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري

- إصدار الأوامر: رأى فايول أن إصدار الأوامر هي وظيفة المدير التي يقوم بها نتيجة إلمامه بجميع أحوال عمله والعاملين، فعلى المدير اتخاذ كل ما من شأنه ضمان أداء الأعمال بكفاءة حتى يضمن التزام المرؤوسين بتنفيذ ما هو مطلوب منهم، وقد أشار فايول إلى أنه على المدير أن يكرس جهوده للأمور المهمة دون التفاصيل التي تضعف موقفه أمام مرؤوسيه.
- وظيفة التنسيق: اعتبر فايول وظيفة التنسيق من أهم الوظائف في العملية الإدارية باعتبارها الحصلة الإجمالية لها، وقصد فايول بوظيفة التنسيق إيجاد الترابط والتجانس بين الأعمال والعاملين على تنفيذها من جهة، وتوجيهها وتنظيمها نحو تحقيق الأهداف المسطرة من جهة أخرى، فلا بد من تفاعل كل العمليات في المنظمة بالشكل الذي يحقق أهدافها دون تضارب أو ازدواجية وبأعلى كفاءة.
- الرقابة: للتأكد من أن العمل قد تم تنفيذه طبقاً للخطة المرسومة ووفقاً للبرنامج المحدد تقوم وظيفة الرقابة بضمان تحديد انحرافات التنفيذ عما هو مخطط، وأن يتبع ذلك بتطبيق تلك الإجراءات اللازمة لتصحيح الأداء وعدم تكرار الانحرافات فيه، فالرقابة كما نظر إليها فايول هي وظيفة المدير التي تضمن تطابق جهود العاملين ونشاطات المنظمة مع الخطط المرسومة والأوامر الصادرة بشأن التنفيذ.¹
- أما أنشطة المنظمة فقد قسمها فايول إلى ست مجموعات هي:²
 - نشاطات فنية: وتشمل الإنتاج، التصنيع والتحويل.
 - نشاطات تجارية: وتشمل الشراء، البيع والمبادلة.
 - نشاطات الوقاية والضمان: وتتضمن حماية الأملاك والأفراد.
 - نشاطات محاسبية: وتشمل إعداد الميزانيات والحسابات.
 - نشاطات إدارية: وتشمل التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة، واعتبرها فايول أهم النشاطات التي تقوم بها المنظمة.
- وبين فايول أن هذه الأنشطة توجد في كل منظمة بغض النظر عن حجمها أو طبيعة عملها، وفي رأيه أن النشاطات الخمس الأولى معروفة بشكل جيد أما النشاط الإداري فهو ذو أهمية خاصة ولكنه غير معروف كما يجب، وقد ركز عليه في كتابه "عناصر الإدارة" الذي تطرق فيه أيضاً إلى الصفات الواجب توفرها في الإداريين وقسمها على الوجه التالي:³
 - صفات طبيعية: وتشمل الصحة، القوة، العزم وغيرها.
 - صفات ذهنية: وتشمل القدرة على الفهم والإدراك والحكم الصائب والتفكير المنطقي وغيرها.
 - صفات أدبية وخلقية: وتشمل النشاط، الحزم، الرغبة والاستعداد لتحمل المسؤولية والإخلاص، اللباقة، الكرامة وعزة النفس.

¹ زيارة فهمي فريد، 2019، ص ص 58-59.

² شلاي بوجمعة زهير، 2019، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 74-75.

³ محمد هاني محمد، 2014، ص ص 19-20.

- صفات فنية: ويعني بها فايول الإلمام بالمسائل ذات الطابع الخاص المتصلة مباشرة بالعمل.
- الخبرة المكتسبة من الممارسة الفعلية للعمل.
- كما حدد فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة، وأشار إلى أن هذه المبادئ هي أكثر من كونها مجرد قواعد أو توجيهات، فقد فضل تسميتها بالمبادئ لتجنبها الجمود الذي يرافق القواعد وما هو في شاكلتها، إذ أنه باختلاف الظروف وتغيير طبيعة مكوناته أو متغيراته فإن تطبيق المبدأ لا بد أن يكون متوافقاً مع متطلبات ذلك الطرف، والمبادئ مرنة للدرجة التي تسمح بتعديلها بما يلائم الظروف المستجدة، وتتمثل المبادئ الإدارية لفايول فيما يلي:¹
- مبدأ تقسيم العمل: يتعلق هذا المبدأ بالتخصص وتقسيم أوجه النشاط سواء كان ذلك في عملية واحدة أو في عدة عمليات.
- مبدأ السلطة والمسؤولية: ينص هذا المبدأ على تحديد المسؤولية أولاً ثم تفويض السلطة المناسبة لتحملها، ورأي فايول أن السلطة نوعان سلطة يستمدها الفرد من وظيفته وسلطة شخصية يستمدها من ذكائه وخبرته، كما رأى أن المسؤولية هي نتيجة طبيعية للسلطة.
- مبدأ النظام والتأديب: وينص على ضرورة احترام النظم واللوائح وتنفيذ الأوامر، مع فرض عقوبات على كل من يخالفها.
- مبدأ وحدة السلطة الأمر: ويقصد به تلقي الموظف الأوامر من رئيس أو مشرف واحد لتفادي تعارض الأوامر وازدواجية إصدارها.
- مبدأ وحدة التوجيه: ومضمونه أن كل مجموعة تعمل لتحقيق هدف واحد يجب أن يكون لها خطة واحدة وتحت إشراف رئيس واحد.
- مبدأ المركزية: ويقصد بهذا المبدأ تمركز السلطة في شخص معين ثم تفويضها حسب ما تقتضي الظروف.
- مبدأ مكافأة وتعويض الأفراد: تعد مكافأة الأفراد مقابلاً لما يبذلونه من مجهودات، والتي يجب أن تتناسب مع هذه الأخيرة.
- مبدأ تدرج السلطة (التدرج الهرمي): وينص على ضرورة توضيح نطاق الإشراف، تسلسل السلطة من أعلى المستويات إلى أدناها (من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي).
- مبدأ العدالة والمساواة: وينص على ضرورة تحقيق العدالة في المنظمة لتشجيع القوى العاملة على أداء وظائفها، وكذا ضمان ولائها وإخلاصها.
- مبدأ المبادرة أو المبادرة: وينص على تشجيع العاملين على التجديد والابتكار في العمل وتحفيزهم على المبادرات الفردية والجماعية لتحسين الأداء وتطويره.
- مبدأ الترتيب: وينص على ضرورة وضع كل شيء في مكانه الخاص.

¹ محمد هاني محمد، 2014، ص ص 20-21.

الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري

- مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: يتطلب هذا المبدأ إعطاء الأولوية لمصلحة المنظمة على مصلحة أحد موظفيها أو مجموعة من الموظفين.

- مبدأ روح التعاون (روح الفريق): ويقصد به تنمية إحساس العاملين بأهمية العمل الجماعي.

هذا، وخلص فايول إلى وجود ترتيبين في المنظمة، ترتيب مادي للأشياء وترتيب اجتماعي للأفراد، ومن واضح من إسهامات فايول أنه آمن إيماناً راسخاً بعمومية مبادئ الإدارة، فقد كان دائم الإشارة إليها وكثيراً ما كان يكررها ويدعو إلى تطبيقها، وأهم ما يميز فايول هو مقدرته الفائقة على حصر الأفكار الإدارية وتحليلها، كما تدل دراسات وأبحاث فايول على إدراك وفهم عميق للإدارة وشمولية مبادئها، حيث أشار إلى أن هذه الأسس والمبادئ يمكن تطبيقها في كافة المنظمات، ومن هنا يتضح بأن الإطار الفكري الذي صاغه فايول في مجال ممارسة النشاطات الإدارية يعبر عن الأصالة، مستكملاً بذلك الجوانب التي جاء بها تايلر، فقد أكد فايول على النشاط الإداري وخاصة الإدارة العليا بينما ركز تايلر على الأساليب التنفيذية في العملية الإدارية التي يمارسها المسؤولون في المستويات الدنيا وخاصة في الإنتاج المباشر، وهكذا فقد جاءت دراسات فايول لتكمل المنهج العلمي الذي أحدثه تايلر في تطوير المنظمة.¹

ويختلف فايول عن تايلور في أنه ركز على فئة الإداريين وعلى إدارة المنظمة الكبيرة، بينما ركز تايلور على فئة العمال وعلى إدارة الورشة أو المصنع الصغير، كما أن أفكار فايول اتسمت بالشمولية حيث أنها قابلة للتطبيق في كافة المجالات الإدارية من حكومية وسياسية واقتصادية ودينية وخيرية وغيرها، ولم تقتصر على إدارة الورشة وحدها، وبرغم ذلك فإن أفكار الإثنين متممة لبعضها، حيث أدرك كلاهما أن إدارة العاملين في جميع المستويات هي مفتاح النجاح، كما أن كلا منهما طبق الطريقة العلمية فيما أجرياه من دراسات،² وركز فايول على الإدارة كنظرية يمكن للشخص أن يتعلمها في المدارس والجامعات ويطور مهاراته فيها بالممارسة وناقض فكرة التنظيم الوظيفي التي جاء بها تايلور فقدم قاعدة وحدة إصدار الأوامر، بالإضافة إلى أن فايول يعتبر المبتكر الأصلي لمفهوم العملية الإدارية كإطار فكري واضح المعالم لفهم طبيعة الإدارة ووظائفها،³ ويمكن تلخيص أوجه الاختلاف بين فايول وتايلور في جانبين هامين هما:⁴

- اعتمد تايلور على الدراسة والتجربة العلمية، بينما اعتمد فايول على خبرته كمدير ممارس.

- ركز تايلور على تنظيم العمل على مستوى ورشة العمل، بينما سعى فايول لتطوير نظرية عامة للإدارة، من خلال تطوير مبادئ عامة تصلح لكل مدير في كل مستوى في جميع المنظمات وجميع الظروف.

وبصفة عامة يمكن القول أن فايول قد تزعم المدرسة العلمية للإدارة التي تقوم على تحليل العملية الإدارية وتحديد وظائف المديرين لكي تستمد منها المبادئ الأساسية للإدارة.

¹ العلاق بشير، 2019، ص 69.

² الموسوي سنان، 2004، ص 59.

³ العلاق بشير، 2019، ص 69.

⁴ حريم حسين، 2019، ص 22.

أما أهم الانتقادات الموجهة لفايول فتتمثل فيما يلي:¹

- إهمال الجانب الإنساني والمعنوي للعامل، والتركيز على التنظيم المادي الذي تحكمه مبادئ علمية رشيقة.
- الاهتمام بالمستوى الإداري وإهمال المستوى التنفيذي.
- أن الاعتماد على المركزية يضعف الروح المعنوية والقدرة على الابتكار والإبداع.
- أشارت النظرية أنه كلما زادت درجة تقسيم والتخصص كلما زادت درجة المهارة والسرعة في العمل وانخفضت التكلفة وزادت الإنتاجية، إلا أن هذا الأمر له حدود، فزيادة التقسيم والتخصص عن الحد المعقول يؤدي إلى الملل وانخفاض مستوى الأداء والإنتاجية.
- تعرض مفهوم عناصر العملية الإدارية للعديد من الانتقادات فيما يتعلق بعدد عناصرها، حيث أنه لم يذكر فيما بينها عنصر اتخاذ القرارات الذي يعد أهم وظائف الإدارة أو مسمياتها، وخاصة فيما يتعلق بذكر عنصر الرقابة من عدمه كأحد العناصر الأساسية في هذه العملية، ومن ناحية أخرى يعارض بعض مفكري الإدارة فكرة التطبيق المتسلسل لهذه الوظائف، حيث يرى بعضهم أنه ليس بالضرورة لأن تبدأ العملية الإدارية بالتخطيط وتنتهي بالرقابة، وإنما يتغير ترتيب تطبيق هذه الوظائف بتغير المواقف الإدارية.²

3.1. النظرية البيروقراطية لماكس وبر:

قام عالم الاجتماع الألماني ماكس وبر (1864-1920) بوضع نموذج خاص بالتنظيم الإداري يسمى بالنظام البيروقراطي، فقد كان مهتما بالتعرف على آلية تقدم المجتمعات تقنيا واقتصاديا، واهتم وبر بدراسة الإدارة الحكومية على مستوى الدول، وقد أوضح أن النمط البيروقراطي نمط مثالي افتراضي، والبيروقراطية لغويا هي السلطة المستمدة من المكتب، أما اصطلاحا فتعبر البيروقراطية عن الجهاز الحكومي الذي يتكون من وزارات ومؤسسات وإدارات تتركز فيها السلطة ويدير شؤونها عدد من الموظفين، وتحكمها إجراءات روتينية أكثر تعبيرا عن النظام الرسمي للقواعد والوحدات من أجل إنجاز الأهداف التنظيمية، كما عرفت الإدارة البيروقراطية بأنها تنظيم إداري معين يقوم بعمليات إدارية بصورة مؤثرة وفعالة في المنظمات الإدارية والمؤسسات الكبيرة وتعتبر الإدارة البيروقراطية إدارة ذات قواعد وقوانين وإجراءات محددة وواضحة للأفراد والإداريين والعاملين، حيث تعتمد الإدارة البيروقراطية على تقسيم واضح وتنظيم محدد وتنسيق للأعمال والوظائف وفق تسلسل هرمي إداري ثابت،³ أما البيروقراطية لدى ماكس وبر فهي ذلك النموذج المثالي للمنظمة والأساس لبناء العقلانية في المجتمع، وهذا هو سر استخدامها في التنظيمات الحكومية خلال الفترة 1864-1920.⁴

¹ المغربي محمد الفاتح محمود بشير، 2018، ص 32.

² الشمريري بن عبد الرحمان أحمد وآخرون، 2019، ص 39.

³ المغربي محمد الفاتح محمود بشير، 2018، ص 49.

⁴ الزغبي علي فلاح ودودين أحمد يوسف، 2020، ص 106.

- وتتمثل مبادئ النموذج الإداري البيروقراطي لدى ويبر فيما يلي:¹
- الهرمية: تعني الهرمية التدرج المتتابع من القمة حيث تتخذ القرارات إلى القاعدة حيث يتم التنفيذ، وكذلك وجود هيكل تنظيمي للمنظمة تتسلسل فيه الوظائف والسلطات.
- تصميم رشيد للوظائف: تقسيم العمل على نحو عقلاني ومنطقي، والسلطة هي مكافأة للمسؤولية.
- اللوائح: وتعني وجود أنظمة وتعليمات ولوائح مكتوبة لتحديد واجبات العاملين، ولتحديد الطريقة التي يمكن بها التصرف في ظروف العمل المختلفة.
- فصل الإدارة عن الملكية: التفريق بين دور الموظف الرسمي وعلاقاته الشخصية.
- الوظيفة ليست ملكا لمن يشغلها: الوظيفة ليست حقا شخصا للموظف، وإنما يمكن نقله منها أو تغيير موقعه فيها.
- التدوين الكتابي: وذلك بأن توثق كافة إجراءات العمل وتحفظ في سجلات خاصة يرجع إليها عند الحاجة.
- اختيار العاملين على أساس من الكفاءة والجدارة: حسن انتقاء العاملين بالاحتكام إلى معايير مرتبطة بالوظيفة تضمن أهليتهم للقيام بمسؤولياتهم، وهذا يعني وجود نظام موضوعي للاختيار، التعيين والمرتبات.
- كفاءة التدريب والإعداد: إخضاع العاملين للتدريب المستمر بهدف تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.
- وتتميز الإدارة البيروقراطية بالخصائص التالية:²
- تقوم الإدارة البيروقراطية على قواعد إدارية محددة تسعى لتحديد الأعمال وتقسيمها وفق تنظيم إداري معين.
- الاعتماد على تقسيم وتحديد نظام رسمي للأعمال.
- العمل على إيجاد نظام محدد رسمي للأدوار والوظائف الإدارية.
- تقييم المرؤوسين والموظفين بناء على أسس مشاهدة منطقية وأدلة عملية.
- تقسيم الأعمال إلى أعمال ووظائف مفصلة وجزئية ومحددة.
- هيكل الهرم الوظيفي.
- الهيكل التنظيمية للأقسام والإدارات.
- هيكل السلطة وتحديد الأشخاص في مستويات التنظيم.
- الاعتماد على الولاء الوظيفي.
- النظرة المشتركة المتبادلة والموحدة فيما بين الموظفين والإداريين وأهداف التنظيم.

¹ الرشيدة صبيح محمد، 2007، الإدارة علم وفن، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 16-17.

² الحريري سرور محمد، 2016، الأصول العلمية والنظريات التطبيقية في علم إدارة الأعمال، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، ص ص 29-30.

- الاعتماد على استخدام الوسائل المنطقية والعقلية لتحقيق أهداف التنظيم.
 - الاهتمام بتقسيم الأعمال على أساس مبدأ التخصص العملي، الوظيفي، الإداري، المالي، البشري والتجاري.
 - توضيح أسس العلاقات التنظيمية بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - الاهتمام بالاستقرار الوظيفي في العمل.
 - وجود مستويات إدارية تتمثل في الإدارة العليا، الإدارة العامة، والإدارة الإشرافية أو التنفيذية أو التشغيلية.
 - خضوع المستويات الإدارية الدنيا للرقابة والإشراف من الإدارة العليا.
 - التوظيف والتعيين على أساس المؤهلات والشهادات العلمية.
 - تقوم الإدارة البيروقراطية بتقسيم الأعمال إلى وظائف منها: الوظيفة الإدارية، الوظيفة المالية، الوظيفة التسويقية، الوظيفة المكتبية، الوظيفة الخدمية، الوظيفة العملية والوظيفة الرقابية.
 - الترقية وفقاً لأساس الإنجاز في الأعمال.
 - أما أسس تقسيم الأعمال في الإدارة البيروقراطية فهي:¹
 - تقسيم الأعمال حسب الموقع الجغرافي.
 - تقسيم الأعمال حسب المنتجات.
 - تقسيم الأعمال حسب الخدمات.
 - تقسيم الأعمال حسب الزبائن.
 - تقسيم الأعمال حسب الوظائف.
 - تقسيم الأعمال حسب تخصصات الأفراد العاملين.
- ويلاحظ من خلال عرض المبادئ الأساسية للنظام البيروقراطي أنها مبادئ جيدة وفاعلة في تحقيق أهداف معظم منظمات الأعمال، وإن كانت صادرة عن ظروف زمانها، فلقد عايش ويبر كمواطن ألماني التضخم الذي طرأ على المؤسسات الصناعية في ألمانيا أوائل القرن العشرين فاستنتج أن التنظيم الرسمي الحكيم هو السبيل الأمثل لزيادة الإنتاجية، إضافة إلى تأثيره كضابط في الجيش الألماني بقواعد الضبط والتعليمات الرسمية، كما وأن لاختصاصه كعالم اجتماع تأثيره في بلورة هذا النموذج من خلال نظريته للمؤسسة ككيان اجتماعي يحتاج إلى قواعد وتنظيم، غير أن الممارسات الخاطئة في تطبيق الأنظمة البيروقراطية هي التي جعلت منها مفهوماً سلبياً، ويرجع ذلك إلى سلوك وتصرفات منفي هذا النموذج الإداري، ومن أبرز الأخطاء التي تبرز عند التطبيق العملي لهذا النموذج ما يلي:²

¹ الحريري سرور محمد، 2016، ص 31.

² العلاق بشير، 2019، ص ص 74-75.

الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري

- الوسائل تصبح غايات: عندما يقوم الموظف بتطبيق الأنظمة والقواعد والقوانين والتعليمات والتوجيهات بحد ذاتها وبحرفيتها دون النظر إلى جوهرها أو الهدف المنشود من وضعها فإنها تصبح مع مرور الزمن غاية للموظف، وليس الوسيلة لتحقيق الهدف.
- الجمود وعدم المرونة: تتطلب المستجدات والتغيرات البيئية تعديل القوانين والتشريعات والقواعد لكي لا يحصل نوع من التصادم بين المواطن والمنظمة، والتي ينبغي أن تركز كافة إمكانياتها لخدمته وراحته.
- الروتين: ويعني سير العمل المتكرر في المنظمة أو الواجبات الرسمية الأخرى، وقد يقصد بالروتين الرتابة أو الإجراء الكتابي.
- المظهرية الشكلية: ويقصد بها اهتمام الموظفين بالرموز والمسميات والدرجات الوظيفية، فالشكلية والمظاهر هي التي تحكم سلوك الكثير منهم.
- مقاومة التغيير: إن مقاومة التغيير حالة متأصلة في نفوس الموظفين لضمان بقائهم في مناصبهم واستغلال السلطات الممنوحة لهم.
- المرض البيروقراطي: يتطور الوضع في كثير من الأحيان إلى التطرف في التمسك بقواعد البيروقراطية والإصرار على تطبيقها، وهذا ما يطلق عليه بالمرض البيروباثولوجي أو مرض المغالاة في البيروقراطية. وبناء على ما سبق يبدو أن أوجه القصور قد أضحت معظمها ضمن مبادئ النظرية البيروقراطية المتمثلة فيما يلي:¹
- عدم مرونة إجراءات العمل وقواعده التي شكلت محور اهتمام هذه النظرية عند التعامل مع المستجدات؛ لأنها موضوعية ومصاغة ضمن قوالب جاهزة دون التركيز على ما هو مستحدث، لارتباط هذه القواعد بخصوصية المرحلة الزمنية التي طرحت فيها مبادئ هذه النظرية.
- ضعف التصور عن طبيعة الإنسان العامل والعوامل المؤثرة على سلوكه.
- إغفال عامل الترابط الجدلي بين الماضي والحاضر والمستقبل، وغياب الرؤية المستقبلية في المجال الإنساني.
- وضعت هذه النظرية التنظيم الرسمي في المقام الأول وتجاهلت فكرة التنظيم غير الرسمي، مما أثار اهتمامها بجانب معين من المنظمة رغم أن كلا من التنظيم الرسمي وغير الرسمي يشكلان وجهان لعملة واحدة ألا وهي المنظمة، فلا توجد منظمة إلا وفيها هذه التشكيلة من التنظيمات، والأكثر من ذلك قد يبرز قادة ضمن التنظيم غير الرسمي أكثر تأثيراً على الموظفين من القادة الرسميين.
- تأكيد مبادئ هذه النظرية على أن القيادة الإدارية الناجحة هي التي تتمسك بحرفية التعليمات عند التنفيذ، فهي لم تعر أي اهتمام لما يحدث في بيئة الأعمال من تغيرات، مما يعني أن دور القيادة محدد بقدرتها

¹ النجاوي مزاحم رياض وسلطان أحمد النوفل، 2019، القصور في العمل الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 50-51.

على تطبيق القواعد والإجراءات دون مراعاة المستجدات البيئية.

4.1. تقييم المدرسة الكلاسيكية:

ساهمت المدرسة الكلاسيكية بشكل كبير في مجال إدارة الأعمال حتى اليوم، فقد مثلت هذه الحركة نقطة تحول أساسية في الفكر الإداري، وبالقدر الذي جعلته متوازيا في نهضته وتطوره مع بقية العلوم الاجتماعية التي تعتبر سابقة لعلم الإدارة من حيث نشأتها ودراستها للمنظمة، ويمكن تبيان أهم إسهامات المدرسة الكلاسيكية من خلال الآتي:¹

- إبراز أهمية الإدارة في تقدم المجتمعات وتطورها.
 - تبيان أن الإدارة علم كباقي العلوم الأخرى، وأنها مهنة لها أصول، أسس وقواعد.
 - تحديد عناصر العملية الإدارية.
 - المبادرة بدراسة الوظائف والمهام، والتأكيد على أهمية اختيار العاملين وتدريبهم.
 - إبراز أهمية تعويض العاملين تبعا للأداء وتدريبهم.
 - تحديد العديد من الأساليب الإدارية.
- أما أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية فنوجزها فيما يلي:²
- عدم الاهتمام بدراسة وتحليل الاختلافات الفردية بين العاملين.
 - إهمال النواحي الإنسانية والاجتماعية والسلوكية والتركيز على النواحي الاقتصادية.
 - إهمال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات رغم أهمية ذلك في زيادة حماس الأفراد ورفع روحهم المعنوية.
 - النظر إلى التنظيم على أنه نظام مغلق، وهذا مخالف للواقع.

2. المدرسة السلوكية:

انتقد العديد من المفكرين والباحثين النظريات التقليدية وخصوصا حركة الإدارة العلمية، وأشاروا إلى ضرورة خلق التوازن الهادف بين الأبعاد المادية والإنسانية، لأن المنظمات لا تتضمن تنظيما ماديا فقط ولكنها تتضمن تنظيما إنسانيا، حيث أنها تعتمد على الطاقة الإنسانية في تنفيذ كافة الأنشطة، لذلك تعتبر المدرسة السلوكية أو كما تسمى في بعض المراجع بالمدرسة الإنسانية اتجاها فكريا متميزا³ يمكن دراسته خلال مدخلين هما:

1.2. مدخل أو مدرسة العلاقات الإنسانية:

يقصد بالعلاقات الإنسانية كيفية التنسيق بين جهود الأفراد من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد؛ لتحقيق رضاهم النفسي والأهداف المسطرة مع مراعاة اختلاف الأفراد في المزاج والانفعال

¹ الهواري محمد حسن والبرزنجي حيدر شاكر، 2014، ص 21.

² كافي مصطفى يوسف، 2012، ص 40.

³ هنري أنطوان سميت، 2009، ص 75.

والثبات على تقبل النقد وغير ذلك،¹ أما مدرسة العلاقات الإنسانية فهي المدرسة التي انصب اهتمامها على العامل وأهمية النظر إليه نظرة إنسانية صحيحة، فركزت على الأفراد كأشخاص أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية أو المادية، كما أعطت هذه المدرسة اعتباراً لمفاهيم جديدة في الفكر الإداري شملت التعاون، القيادة، الجماعات غير الرسمية، الاتصالات الإدارية والحوافز غير المادية، ويتمثل السبب في ظهور هذه المدرسة في تزايد مشاكل العمال وتدهور الأوضاع والعلاقات غير الودية التي سادت بين العمال من جهة وأصحاب العمل من جهة أخرى، وتمثل ذلك في كثرة الإضرابات والاضطرابات وحالات التوقف عن العمل، وكانت النتيجة ضعف الإنتاج وانخفاض الروح المعنوية، ونظراً لمساهمة هذه المدرسة في تطور الفكر الإداري نقوم فيما يلي بعرض مبادئها، وتبيان مساهمة أحد أهم روادها، وكذا مساهماتها والانتقادات الموجهة لها.

1.1.2. مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية:

اعتمدت مدرسة العلاقات الإنسانية في تحليلها للإدارة على أهمية العلاقات الإنسانية بين العاملين، كما بنت نظرتها للمنظمة من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر من جهة، وبأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية لتحفيزهم ورفع إنتاجيتهم من جهة أخرى، ويمكن إيجاز مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية فيما يلي:²

- المنظمات كائن اجتماعي يعمل فيه أفراد لدى كل منهم حاجات اجتماعية ومادية يسعى لتحقيقها من خلال تفاعله مع الآخرين ومع إدارة المنظمة.
- تتحدد خصائص المنظمة في ضوء خصائص العاملين فيها، الأمر الذي يستلزم دراسة وتحليل خصائصهم للتمكن من فهم المنظمة بالشكل الواقعي.
- يتأثر سلوك العاملين داخل المنظمة بعوامل نفسية واجتماعية وبيئية، بالإضافة إلى تأثره بعوامل فنية وتصميم الهيكل التنظيمي.
- تؤثر القيادة الإدارية والمشاركة في اتخاذ القرارات من قبل العمال تأثيراً كبيراً على تكوين الجماعات وتعديل أعرافها وتقاليدها بما يتناسب وأهداف التنظيم، كما أن النمط القيادي يساعد في تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي وجماعات العمل والتنظيمات غير الرسمية، وعليه فإن السبيل لخلق التقارب بين هذه الأطراف هو إيجاد نوع من التصميم يساعد على دمج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي، عن طريق إشراك العاملين في الإدارة واتخاذ القرارات، وتحميلهم مسؤولية العمل المشترك في تحقيق أهداف المنظمة.

¹ البارودي أحمد منال، 2015، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ص 20.

² السالم مؤيد، 2018، تصميم المنظمات وتحليلها، دار حميثرا للنشر والترجمة، مصر، ص ص 74-75.

- للأفراد حاجات معنوية ومادية، وهي ككل متعددة ومعقدة وتخضع لآراء ومعتقدات الأفراد والمعلومات المتراكمة لديهم، والتي تحدد بدورها سلوكهم داخل المنظمة.
- إن الاتصالات بين أجزاء المنظمة لا تنحصر في الاتصالات الرسمية فقط بل هناك شبكات متعددة من الاتصالات غير الرسمية قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العمال وأدائهم.

2.1.2. رواد مدرسة العلاقات الإنسانية:

يعتبر ألتون مايو (1880-1949) من أهم رواد مدرسة العلاقات الإنسانية، وقد عرف من خلال تجاربه التي أجراها مع فريق عمله في مصنع "هاوثورن" في شركة "وسترن إلكترونيك" التي كانت تضم 25000 عاملا في شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة (1924-1932)، لمعرفة تأثير العوامل المادية والطبيعية على إنتاجية العامل،¹ فقد كان سائدا لدى المهتمين بشؤون الإدارة وجود علاقة بين مدى جودة البيئة المادية التي يعمل فيها الفرد وبين سعادته ومقدار إنتاجه، ومن أمثلة البيئة المادية درجة الحرارة، التهوية، الإضاءة، الضوضاء إلى غير ذلك،² وتتمثل التجارب التي قام بها ألتون مايو فيما يلي:³

- تجربة الإضاءة: أراد ألتون مايو وزميله روثليزجر من خلال هذه التجربة التعرف على أثر مقدار الإضاءة على إنتاجية النساء العاملات في مصنع "هاوثورن"، فاختارا مجموعتين من العاملات تعملان في ظروف متقاربة من حيث الأجور التي يحصلن عليها ومعدل العمر السائد والأدوات والمعدات المستخدمة وغيرها من العوامل ذات العلاقة، واتخذ الباحثان من المجموعة الأولى نموذجا قياسيا ومن المجموعة الثانية نموذجا تجريبيا، وقام الباحثان بتغيير مقدار الإضاءة عند المجموعة الثانية بين الحين والآخر، وقياس كمية الإنتاج لمعرفة أثر التغيير في الإضاءة عليها، وقد توصل الباحثان إلى أن التغيير في الإضاءة لم يكن له الأثر المتوقع، حيث ازدادت إنتاجية المجموعتين معا، كما أنه عندما أوهما العاملات في المجموعة التجريبية بأن الإضاءة قد زادت بنسبة بسيطة بينما نقص مقدارها في حقيقة الأمر دون أن يدركن ذلك زادت إنتاجيتهن، وبناء على ذلك اتجه تفكير الباحثين إلى التقليل من شأن أثر عامل الإضاءة على الإنتاجية واهتما بعامل آخر اكتشفاه من هذه التجربة، وهو الحالة المعنوية للعاملات.

- تجربة قاعة التجميع: بدأت هذه التجربة بوضع ست عاملات ممن يعملن بقاعة تجميع أجهزة الهاتف تجمع بينهن صداقة ومودة في مكان منفصل عن باقي العاملات في تلك القاعة دون علمهن بتعيين مشرف عليهن يحصي إنتاجهن كل فترة زمنية ويسجل على جهاز صوتي ما يتبادلن من أحاديث، ثم تم القيام بإجراء تغييرات في الظروف المادية للعمل في المكان الذي تعمل فيه العاملات كدرجة الحرارة والإضاءة ووقت العمل وما إلى ذلك، غير أنه تبين أن ذلك التغيير لم يكن له أثر يذكر، حيث ازدادت إنتاجيتهن

¹ الهواسي محمد حسن والبرزنجي حيدر شاكر، 2014، ص 23.

² شلاي بوجمة زهير، 2019، ص 78.

³ العلاق بشير، 2019، ص ص 80-84.

عن معدل إنتاج زميلتيهن في قاعة التجميع مهما تغيرت ظروف العمل، وبسؤال العاملات - موضع التجربة - عن سبب هذه الزيادة تبين أنه ما أتيح لهن من حرية في العمل وتبادل الحديث دون رقابة، وإحساسهن بالانسجام معاً، إذ تكونت بينهم روابط اجتماعية خارج نطاق العمل، وتحقق بينهم تعاون كامل وانسجام شديد إلى درجة أنه لو أحست إحدى العاملات بالتعب فإن زميلتها تزيد من جهدها لتعوض النقص في إنتاج الأولى، ولذلك ساد شعور أقوى بالمسؤولية بين العاملات الست، وتضامن أوثق في تحقيق هدف تلك الجماعة الصغيرة التي عملت في ظل قيادة جماعية اشترك فيها الجميع، وكان لها الأثر الكبير في زيادة الإنتاج.

- تجربة الدوافع المادية: تم في هذه التجربة وضع عدد من العاملات في مكان مستقل، واتخاذ قرار منحهن أجوراً تجمع بين المرتب الثابت والعمولة على مرأى ومسمع باقي العاملات، وكانت نتيجة هذه التجربة زيادة إنتاج العاملات محل التجربة، بينما ساد باقي العاملات شعور بالتذمر أدى إلى انخفاض إنتاجيتهن، وقد استنتج الباحثان من ذلك أن الدافع المادي لم يكن وحده السبب في زيادة الإنتاج عند العاملات اللاتي تكونت منهن المجموعة التجريبية بدليل نقص الإنتاج عند غيرهن، مما دل على تأثير الحالة النفسية للعاملات بشكل أكبر على إنتاجيتهن، فشعور العاملات بأنهن متميزات عن غيرهن وأنهن قد اخترن من طرف الإدارة لتجر عليهن الاختبارات كان له الأثر البالغ في زيادة إنتاجيتهن.

- تجربة السلوك الاجتماعي: هدف الباحثان من خلال هذه التجربة إلى التعرف على العوامل التي تؤثر في إنتاج عدد من العمال إذا ما وضعوا في تركيب اجتماعي في مكان منعزل عن غيرهم، وكذلك التعرف على أثر البيئة الاجتماعية على مشاعر العامل وتصرفاته، ولتحقيق هدفهما كون الباحثان نموذجاً اختيارياً يشمل عدداً من عمال توصيل الأسلاك ولحامها، وقد لاحظ الباحثان أن مجرد تشكيل هذه المجموعة التجريبية أدى إلى زيادة إنتاجهم بنسبة 50% تقريباً خلال فترة معينة، ومع ذلك فإن إدارة المصنع رأت أن هذه الزيادة لم تصل إلى المستوى الأمثل بالرغم من أن ذلك كان ممكناً، كما لوحظ أن هذه المجموعة من العمال قد صارت بمثابة جماعة صغيرة لها مقوماتها وفلسفتها الخاصة، والتي نشأت نتيجة تماثل انشغالاتهم على أساس تعاوني لفترة زمنية طويلة، وبناء على ذلك فقد حددت الجماعة لنفسها مستوى معين من الإنتاج اليومي لا تحيد عنه بناء على الدور الذي يحدده الجميع لكل أعضائها والمكانة التي يحتلها بينهم، وتم انتخاب رئيس الجماعة من طرف الأعضاء تمثلت مهمته الرئيسية في تيسير الأمور للجماعة، وحل المشكلات التي تحدث بين الأعضاء وتنظيم العمل وتوزيعه بناء على التعليمات الواردة من الإدارة، ولقد أمكن حصر القواعد العامة التي كانت تحكم أعمال هذه المجموعة في ألا ينتج العضو أكثر مما ينبغي ولا أقل مما يجب، وألا ينقل إلى المشرف أية معلومات تضر بأحد الزملاء، وأن يظل وثيق الصلة بالجماعة، ولا يتمسك بالشكليات فيما يتعلق بالسلطات التي يمارسها.

ومن خلال التجارب السابقة استنتج ألتون مايو عددا من القواعد من بينها أن تكوين مجموعات متلائمة من العمال يخلق مجتمعا متماسكا داخل المنظمة، ويبسر التفاهم بين الإدارة والعمال إذا ما تعاملت هذه الأخيرة معه بالشكل الصحيح، لذلك فإن استقرار العامل في مكانه ووظيفته يؤدي إلى التماسك الاجتماعي، الأمر الذي يتطلب اختيار العمال المناسبين وتعيينهم في الوظيفة الملائمة لقدراتهم لكي يستقروا فيها، حيث تشكل هذه المجموعات تنظيما غير رسمي على الإدارة الاعتراف به والتعاون معه، وكذا الاستعانة بوجوده لتتمكن من توجيه العمال من خلاله، وفضلا عن هذا فإن سلوك العامل اتجاه رؤسائه غالبا ما يكون وفقا للأسس التي تقررها المجموعة ككل، وقد جاءت كثير من النتائج التي توصل إليها ألتون مايو مخالفة لما توصل إليه رواد المدرسة الكلاسيكية، حيث أظهرت متغيرا جديدا هو الحالة النفسية للعمال، وقد ساهمت دراسات ألتون مايو في إحداث تغيير جذري في الفكر الإداري، كما أدت إلى توسيع نطاق عمل الباحثين بالنهوض في مجال تطوير المنظمات الإنتاجية، وبناء على النتائج التي توصل إليها ألتون مايو في تجاربه خرج بمجموعة من المبادئ ساهمت في تحسين السياسة الاجتماعية للمنظمة، وبذلك فقد أسهمت تجارب "هوثورن" في نشر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل، مما أدى إلى التغيير في الممارسة الإدارية خلال الثلاثينات من القرن الماضي،¹ ومن الآثار العلمية لهذه التجارب نذكر ما يلي:²

- ظهور إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية كي تتولى الاهتمام بحسن استخدام الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفاهيتها وحل مشاكلها، وقد وصل الأمر إلى حد وجود أقسام للتحليل النفسي داخل الإدارات.
- اعتراف الإدارات العامة والخاصة بحق العمال في الحصول على إجازات سنوية، والبدء في خفض ساعات العمل تدريجيا.
- الاعتراف بحقوق العمال في الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية، فتقرر توفير وجبات للعمال وخاصة في المصانع والمناجم وكذا منحهم ساعة للراحة، كما تقرر علاج العمال مجانا ورعايتهم صحيا والتأمين عليهم.
- تدريب الرؤساء والمشرفين على مراعاة العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للعاملين معهم حتى ترتفع روحهم المعنوية وتزيد قابليتهم للتعاون.

3.1.2. تقييم مدرسة العلاقات الإنسانية:

ساهمت المدرسة الإنسانية في بلورة مفاهيم إدارية جديدة من خلال اهتمامها بالجوانب الإنسانية للأفراد، ويتمثل أهم إسهام قدمته هذه المدرسة في نظرتها الاجتماعية للعمال والتي تختلف عن نظرة المدرسة الكلاسيكية،³ فقد اعتبرت الإنسان أهم عناصر الإدارة جميعا، كما نظرت إلى العمل باعتباره نشاطا

¹ الغرابوي شهدان عادل، 2020، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، مصر، ص 47.

² البارودي أحمد منال، 2015، ص ص 22-23.

³ سعدي فاطمة، 2019، ص 340.

الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري

اجتماعيا، ومن هذا المنطلق فقد اهتمت هذه المدرسة بالروح المعنوية للعاملين ودرجة الانسجام القائم بين العمال والحوافز والرضا الوظيفي، كما بينت مدرسة العلاقات الإنسانية أهمية القيام بتحليل عميق للعوامل غير الرسمية للمنظمة لتحسين الكفاءة الإنتاجية للعامل، وبناء على ذلك فقد بدأت تظهر بعض الاقتراحات المرتبطة بهذه الأخيرة كرفع المستوى التعليمي للعامل، والتأكيد على طرق اتخاذ القرارات الجماعية والإدارة بالمشاركة، ومن ثم تدريب المديرين ليصبحوا قادة فرق، كما تم إدخال أساليب تحفيز جديدة إلى بيئة العمل.¹ والجدول الموالي يبين أوجه الاختلاف بين المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية:

الجدول 2: أوجه الاختلاف بين المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية

مدرسة العلاقات الإنسانية	المدرسة الكلاسيكية
- النظام التحام وائتلاف بين مجموعات اجتماعية. - القوة موزعة في الجماعات أو في ائتلاف واتحاد مجموعات. - تحديد الأهداف بمشاركة العمال ويعد موافقتهم. - الاهتمام بالجوانب السيكولوجية والاجتماعية بالإضافة للجانب الاقتصادي. - العامل بطبيعته يحب العمل. - الاتصال غير محدود بين الإدارة والعمال. - يوجد تعاون وتفاعل بين الإدارة والعمال. - لامركزية اتخاذ القرارات. - الرقابة من داخل المنظمة. - يوجد تدريب للعمال فقط لارتفاع تكلفة التدريب في الإدارة العليا.	- هرمية النظام في الأوامر والأنظمة والمسؤوليات. - التركيز على السلطة. - تحديد الأهداف من طرف الإدارة دون مشاركة العمال. - التركيز على الجانب الاقتصادي والمادي. - العمال لا يحبون العمل من وجهة نظر المسؤول. - الاتصال محدود بين الإدارة والعمال. - لا يوجد تعاون بين الإدارة والعمال. - مركزية اتخاذ القرارات. - الرقابة من القمة. - لا يوجد تدريب للعمال بسبب ارتفاع التكلفة.

المصدر: الفانك سحر، دون سنة نشر، المدرسة بين التقليدية والحداثة، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، الأردن، ص 104.

وعلى الرغم من كل الاسهامات السابقة لمدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة إلا أنها تعرضت لمجموعة من الانتقادات من أبرزها:²

¹ الشمريزي أحمد بن عبد الرحمان وآخرون، 2014، ص 52.

² الغزبوي شهدان عادل، 2020، ص 51.

- التركيز على الدوافع الاجتماعية وتجاهل الدوافع الاقتصادية التي تؤثر بشكل كبير على زيادة الإنتاجية، حيث أن الفرد له حاجات مادية يسعى لإشباعها ولا يمكن إهمالها.

- الاهتمام بالتنظيمات غير الرسمية وإهمال التنظيمات الرسمية رغم أهمية هذه الأخيرة في التخطيط، التنظيم، الرقابة والتوجيه.

- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية دون الاهتمام بالإنسان نفسه، حيث أثبتت تجارب أخرى أن قدرة القائد الإداري أو الجماعة على إحداث التأثير المطلوب على سلوك الفرد لا يتحقق إلا برغبة هذا الأخير في الانتماء إلى الجماعة أولاً، وهذا ما أولته المدرسة السلوكية اهتمامها؛ أي الاهتمام بالفرد ذاته وليس بعلاقته فقط مع الآخرين، وبذلك تعتبر المدرسة السلوكية امتداداً لمدرسة العلاقات الإنسانية ومكملة لأفكارها.

كما تعرضت مدرسة العلاقات الإنسانية للنقد الذي كان مصدره طرق البحث التي اعتمدت عليها هذه المدرسة في نتائجها، إذ رأى الكثير من منتقديها أنها توصلت إلى الكثير من التعميمات اعتماداً على عدد محدود من الأبحاث التي لا توفر أساساً كافياً لبناء نظرية علمية في الإدارة، إلى جانب ذلك فإن مدرسة العلاقات الإنسانية ركزت اهتمامها على العوامل والمتغيرات الداخلية لبيئة العمل وأهملت البيئة الخارجية، وبناء على ذلك نظرت إلى العمل على اعتبار أنه عنصر ثابت لا يتغير بتغير الزمن.¹

2.2. المدخل السلوكي أو المدرسة السلوكية:

ظهرت المدرسة السلوكية في بداية الخمسينات وامتدت حتى نهاية الستينات من القرن الماضي، حيث تعتبر امتداداً لمدرسة العلاقات الإنسانية، إذ انتقلت من الاهتمام بدراسة العلاقات بين الأفراد في المنظمة إلى دراسة السلوك التنظيمي الفردي والجماعي معاً،² فظهرت عدة نظريات ودراسات لعدد من الباحثين أشهرهم أبراهام ماسلو، فريدريك هيرزبرغ، كريس أرجريس وغيرهم.

1.2.2. مبادئ المدرسة السلوكية وخصائصها:

يمكن توضيح مبادئ وخصائص المدرسة السلوكية من خلال ما يلي:

1.1.2.2. مبادئ المدرسة السلوكية:

حلل رواد المدرسة السلوكية السلوك على مستوى الفرد لمعرفة دوافعه وتحليل بواعثه قصد إيجاد الطرق والأساليب لتحفيز هذا السلوك بالاعتماد على حوافز متنوعة يمكن أن تلبى حاجاته وتحقق رغباته، فالمدرسة السلوكية لم تقم على افتراضات معينة حول طبيعة الإنسان فلا هو بالاقصادي كما أكد فريدريك تايلور ولا هو بالاجتماعي كما أكد ألتون مايو، بل أنها أخذت بالاتجاهين معاً، كما أنها لم تقدم تصوراً قاطعاً عن شكل وهيكل التنظيم وإن عمدت إلى ترجيح اللامركزية ونمط القيادة بالمشاركة، ويمكن إيجاز مبادئ المدرسة السلوكية فيما يلي:³

¹ الشمريزي أحمد بن عبد الرحمان وآخرون، 2014، ص 53.

² الغريباوي شهدان عادل، 2020، ص 51.

³ الغريباوي شهدان عادل، 2020، ص 52.

- أخذ الأبعاد النفسية والاجتماعية والسلوكية للفرد بشكل شامل ثم تحليل سلوكه من خلال هذه الأبعاد؛ أي أنها اعتمدت على الدراسة العلمية لسلوك الفرد، وهي متأثرة في ذلك بنتائج العلوم السلوكية التي تركز على المظاهر الخارجية للسلوك باعتبارها أفضل وسيلة لفهم دوافعه وحقيقته.
- أهمية الحاجات في تشكيل سلوك الإنسان، مما يتطلب من الإدارة اعتماد نظام شامل للحوافز المادية والمعنوية لإشباع هذه الحاجات، وبالتالي الحصول على السلوك المرغوب.
- المنظمة هي وحدة اجتماعية تتأثر بالمتغيرات البيئية الخارجية، فالمنظمة نظام مفتوح يتضمن تفاعلات داخلية بين مكوناته، إضافة إلى التفاعل مع محيطه، لذلك لا تستطيع المنظمة العمل معزولة عن هذا المحيط.
- لا يمكن تجنب الصراع بين أهداف العمال وأهداف المنظمة إلا من خلال محاولة فهم هذا الصراع قصد إيجاد وسائل وسبل للاستجابة للحاجات المشتركة بين العمال والمنظمة.

2.1.2.2. خصائص المدرسة السلوكية:

- للمدرسة السلوكية خصائصها التي تتميز بها، والتي نوجزها فيما يلي:¹
- مدرسة علمية تطبيقية تقوم على وضع فرضيات عن السلوك التنظيمي وأثره على الإنتاجية ثم فحص هذه الفرضيات بأسلوب علمي ثم تطبيق النتائج في محيط العمل.
- مدرسة معيارية تقوم على معايير قيمية تهدف إلى تطبيق الأبحاث السلوكية في مجال العمل، بغرض إحداث تغيير في اتجاهات سلوكية محددة، فهي لم تكتف فقط بالجانب الوصفي، بل حاولت التأثير في السلوك الإداري من أجل حل مشكلات العمل ورفع كفاءة التنظيم.
- مدرسة إنسانية تقوم على التفاؤل وعلى اعتبار أن حوافز وحاجات الإنسان تحدد سلوكه، ومن ثم التأكيد على أهمية هذه الحاجات، كما تتميز أيضاً بنظرة متفائلة عن الإنسان وقدراته على الإبداع والإنتاج والمساهمة الفعالة في تحقيق أهدافه.
- تهدف المدرسة السلوكية إلى تحقيق التوازن بين أهداف العمال وأهداف المنظمة.
- النظرة الشمولية التي تهدف إلى تغيير مناخ العمل ولا تكتفي بالإصلاحات الجانبية والجزئية كالظروف المادية (كالإضاءة) أو زيادة الرضا الوظيفي عن طريق تغيير بعض أساليب العمل (كإدخال نظام القطعة والجزاء أو فترات الراحة)، فهي تهدف إلى التعرف على حاجات العمال ومساعدتهم على إشباعها وتنمية شعور الإنجاز لديهم.
- الاهتمام بالجماعات وتفاعلها، واستخدام ديناميكيات الجماعة لتحقيق أهداف المنظمة.
- اعتبار المشاركة كأداة للعمل الإداري، فالمشاركة هنا ليست استشارية تمنح العامل الإحساس بالمشاركة فقط وإنما هي مشاركة فعلية في جميع مراحل اتخاذ القرارات.

¹ البارودي أحمد منال، 2015، ص ص 24-25.

- الاهتمام بالتغيرات التنظيمية كعملية مستمرة هادفة إلى إحداث التعديلات في أهداف وسياسات الإدارة وعناصر العمل التنظيمي، وذلك لملائمة التنظيم مع التغيرات والظروف البيئية التي يعمل فيها، أو استحداث أساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تعتبر التغيير أحد الأنشطة المهمة في المنظمة، إذ ينبغي أن يكون التغيير عملية تلقائية تتم دون مقاومة.

- تنمية المهارات الإنسانية والعلاقات بين الأفراد وبين الأفراد والمجموعات، ويشمل ذلك مفهوم الإنسان عن الآخرين وتقويمه لهم، وكذا أسلوب تعامله معهم وما ينتج عن ذلك من ردود أفعال، كما يشمل أيضا مستوى الثقة والانفتاح في التعامل مع الآخرين وسهولة الاتصال بهم.

- الاهتمام بدراسة التفاعل بين الفرد والمنظمة والبيئة، وخاصة تناولها لموضوع الدافعية من منظور شامل.

2.2.2. رواد المدرسة السلوكية:

من أهم رواد المدرسة السلوكية نذكر ما يلي:

1.2.2.2. إبراهيم ماسلو (نظرية سلم الحاجات):

قام عالم النفس الأمريكي أبراهام ماسلو (1908-1970) بصياغة نظريته في الدافعية الإنسانية، والتي تعتبر من أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك الإنسان في مجال العمل، وقد ركز ماسلو في نظريته بشكل أساسي على الجوانب الدافعية للشخصية محاولا صياغة نسق مترابط يفسر من خلاله طبيعة الدوافع أو الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله،¹ وتعرف الحاجة بأنها: عبارة عن قوة داخلية تدفع الفرد لأن يقوم بعمل ما لإشباع رغبته الذاتية،² كما عرفها ماسلو بأنها: نقص مادي أو نفسي لدى الشخص يجعله يشعر بضرورة الاستجابة له؛ بمعنى آخر نقص مادي أو نفسي يجعل الشخص مضطرا للاستجابة له، وتؤثر هذه الحاجات في سلوكيات الشخص واتجاهه نحو العمل،³ وتتمثل الفرضيتين اللتين قامت عليهما نظرية ماسلو فيما يلي:⁴

- أن الحاجة غير المشبعة هي التي تحرك السلوك (مبدأ نقص الإشباع).

- تدرج الحاجات: إن الحاجات أو الدوافع الإنسانية تنظم في تدرج أو نظام متصاعد من حيث الأولوية أو شدة التأثير، فعندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية والأشد إلحاحا فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز هي الأخرى، وعندما يتم إشباعها يتم الصعود درجة أعلى على سلم الدوافع، وهكذا حتى الوصول إلى قمته، حيث نظم ماسلو حاجات الإنسان تنظيما هرميا وفق ضرورة الحاجات وأهميتها كما يظهر في الشكل الموالي:

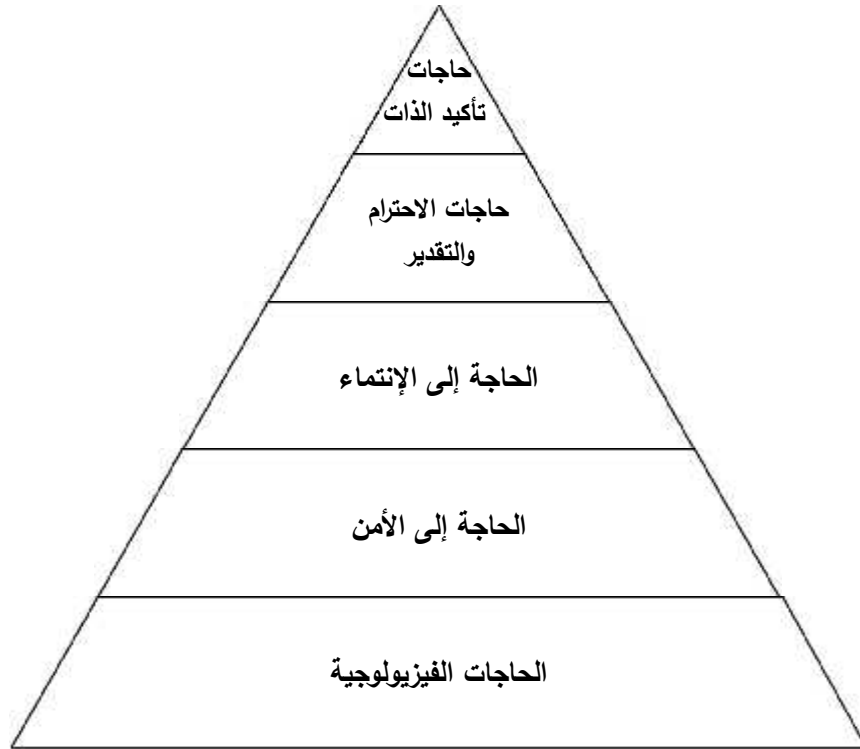
¹ البارودي أحمد منال، 2015، ص 25.

² الويشي فتحي السيد، 2013، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية، استراتيجيات التغيير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ص 72.

³ شبلي علاوي مسلم، 2018، ص 147.

⁴ الشرقاوي علي محمود إسماعيل، 2016، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، ص 15.

الشكل 1: هرم تدرج الحاجات لماسلو



المصدر: الغرابوي شهدان عادل، 2020، ص 55.

وتعرف هذه الحاجات كما يلي:¹

- الحاجات الفيزيولوجية: وتتمثل في الحاجات الأساسية الضرورية للإنسان كالغذاء والنوم وغيرها.
- الحاجة إلى الأمن: وتتمثل في حاجة الإنسان إلى جو من الطمأنينة والسكينة لضمان حياة خالية من الأخطار المهددة لحياته واستقراره، وتأتي هذه الحاجة حسب ماسلو في الدرجة الثانية بعد الحاجات الفيزيولوجية.
- الحاجة إلى الانتماء: وتتمثل في رغبة الفرد في أن يكون محبوباً من طرف الأشخاص المحيطين به سواء كان ذلك في محيط العمل أو الأسرة أو المجتمع بصفة عامة.
- حاجات الاحترام والتقدير: تبدو هذه الحاجة في رغبة الفرد في الشعور بالأهمية والمكانة البارزة في السلم التنظيمي أو بين الأقران، ويقدرته على تحمل المسؤولية والتنفيذ والانجاز، بالإضافة إلى العمل على تنمية الذات باكتساب مهارات وإضافة معلومات.
- حاجات تحقيق الذات: تتمثل الحاجات التي تشغل أعلى الهرم في تحقيق الفرد ما يصبو إليه، بحيث يحقق إشباعاً لرغباته وحاجاته السابقة، ولا يمكن أن يتحقق هذا المستوى من الإشباع حسب ماسلو إلا بعد إشباع كل الحاجات السابقة والوصول إلى مستوى عال من الوعي بالذات.

¹ الختاتنة محسن سامي، 2013، ص 94.

هذا، وتجدر الإشارة إلى أن الفرد يشبع هذه الحاجات من خلال عدة وسائل توفرها له المنظمة، وتعتبر القيادة والإشراف الجيدين من وسائل إشباع حاجات الانتماء إلى الجماعة إضافة إلى علاقات الصداقة والزمالة، لذلك يعتبر إشباع الحاجات من المشكلات التي يواجهها القائد الإداري، وعليه أن يكون على دراية بهذه الحاجات وأهميتها للفرد، وبما أنه يوجد تفاعل بين المسؤولية والواجبات وبين الحقوق المترتبة للفرد بشكل متصل فإنه على القادة الإداريين في مختلف مواقعهم احترام حاجات الفرد المختلفة والسعي لإشباعها، لأن ذلك يساعدهم في توجيه الرؤوسين باتجاه الأهداف المراد تحقيقها.¹

وبعد عرض نظرية الحاجات لماسلو يتضح أنها تناولت واحدا من أصعب المفاهيم وهو الدافع وحاولت تحليله وتبسيطه وتقديمه في نماذج واضحة حتى يتمكن المسيررون في المجال التنظيمي الاستفادة منها عمليا، ولكن رغم اسهامات ماسلو التي شكلت منطلقا لأبحاث أخرى تعرضت نظريته لعدة انتقادات نوجزها فيما يلي:²

- قيام ماسلو بدراسة عينات وصفها بالمثالية، والتي شملت عددا من المفكرين كألبرت انشتاين، وجين آدمز، البابانور روزفلت وفريدريك دوغلاس، وذلك بدلا من دراسته لأفراد عاديين، كما اعتمد أيضا لإثبات صحة نظريته على نتائج الدراسة التي أجراها على عينة مؤلفة من 1% من الطلاب الجامعيين، والتي شرحها بشكل تفصيلي في كتابه الموسوم "الدوافع والشخصية".

- لم تؤكد النتائج البحوث بشكل كاف وموقع إمكانية تقسيم الحاجات الإنسانية إلى مجموعات مستقلة تماما عن بعضها البعض؛ بمعنى أن هذا التدرج الهرمي للحاجات غير واقعي إلى حد ما، لأن الواقع يشير إلى اختلاف ترتيب الحاجات باختلاف الأفراد تبعا للجنس والوظيفة، فقد يسعى الفرد إلى إشباع الحاجة عند مستوى معين (إشباع جزئي) ثم إشباع حاجة أخرى أكثر أهمية منها.

- لا يمكن للفرد إشباع حاجاته بشكل تام، حيث أن عملية الإشباع للحاجات عملية مستمرة لا تتوقف عند حد معين، فظهور حاجات جديدة يتم بصورة تدريجية ومتداخلة خلال إشباع الحاجة التي سبقتها، وهذا يعني أنه ليس بمجرد إشباع حاجة قائمة لا بد أن تظهر حاجة جديدة تليها، علما بأن الأفراد يختلفون في ترتيبهم للحاجات التي يريدون إشباعها، وكذلك يختلفون في إعطاء الأوزان لكل حاجة من الحاجات.

- عند تطبيق معطيات هذه النظرية في مواقف العمل الفعلية والبيئات المختلفة فإن النتائج لا تعزز درجة ثباتها أو تسلسلها، حيث تظهر النتائج أن حاجات الأفراد ورغباتهم تختلف من شخص لشخص آخر، ومن أن لأن آخر ومن مكان لمكان آخر، وذلك تبعا لمتغيرات عديدة لها تأثير كبير على حاجات الأفراد، كما أظهرت الأبحاث أن الحاجة تختلف أيضا تبعا لطبيعة المرحلة ونوع العمل والوظيفة، وكذلك حجم المنظمة وموقعها الجغرافي.

¹ الغرابوي شهدان عادل، 2020، ص ص 55-56.

² السامرائي مهدي صالح مهدي، 2021، نظريات الغرائز والدوافع والحوافز والحاجات الإنسانية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 181-182.

2.2.2.2. فريدريك هارزبرغ (نظرية العاملين):

اقتترنت نظرية العاملين باسم واضعها عالم النفس السلوكي فريدريك هارزبرغ (1923-2000)، والتي سميت كذلك بنظرية العامل المزدوج، أو نظرية التحفيز، ووضعت هذه النظرية بعد سلسلة من الأعمال والدراسات خلال الفترة (1957-1968)، ففي عام 1957 قدم هارزبرغ نماذج عن أفكاره عن العمل وعن عوامل الإنجاز من خلال القائد في العديد من المحاضرات التي ألقاها على مجموعة من أصحاب الأعمال والمدراء لإثارة حاجة الإنجاز فيهم، وفي العام نفسه قام هارزبرغ وزميلاه ماسنر وسيندرمان بإجراء دراسة مسحية شاملة للبحوث التي أجريت حول اتجاهات العاملين في الولايات المتحدة الأمريكية ومواقف العاملين إزاء أعمالهم في المجالات كافة، وعرفت هذه الدراسة باسم "الاتجاهات ومواقف العمل - مراجعة للبحوث والآراء"، وأسفر هذا المسح على أنه للإنسان مجموعتين من الحاجات هما: حاجاته كحيوان والكفيلة بمنع الألم عنه، وحاجاته كإنسان، والتي تخص نموه النفسي، وبناء على هذه النتائج قام هارزبرغ وزميلاه في عام 1959 بتقديم تحليل للدافعية أو الحاجة بعد المباشرة في إجراء دراسة ميدانية شملت 203 مهندسا ومحاسبيا من الذكور الذين يعملون في تسع شركات مختلفة في مدينة "بيتسبيرج"، وذلك بهدف الكشف عن دوافعهم ومدى رضاهم الوظيفي، وذلك من خلال توجيه سؤالين يتمحور الأول حول العوامل التي تجعلهم في حالة الرضا عن العمل في أكثر الأوقات والحالات، في حين يتمحور الثاني حول العوامل التي تجعل الفرد يشعر بحالة عدم الرضا، وما إن انتهى هارزبرغ وزميلاه من تحليل الإجابات حتى أشاروا إلى وجود 16 عاملا مختلفا أطلق على ستة منها العوامل المحفزة، والعشرة الباقية أطلق عليها العوامل الوقائية¹، والتي نعرفها من خلال الآتي:²

- العوامل الوقائية (الصحية): هي العوامل التي ترتبط بمحيط العمل أو البيئة التي يؤدي فيها الفرد وظيفته، وهي العوامل التي تعمل على إبعاد الفرد عن حالة عدم الرضا كالأجر، ظروف بيئة العمل المادية، العلاقات التفاعلية، مكانته في العمل، ضمان العمل، نمط الإشراف، نوع الرقابة وغيرها، وهذه العوامل لا تكفي لوحدها لإرضاء العامل وإنما يجب أن ترافقها العوامل المحفزة (الدافعة) التي تمثل الصنف الثاني من العوامل.

- العوامل المحفزة (الدافعة): وتتكون من الإنجاز، المسؤولية، الترقية، اعتراف الغير والعمل ذاته. وبالتالي فحسب هارزبرغ فإن غياب العوامل الوقائية أو عدم إشباعها يؤدي إلى خلق حالة من عدم الرضا نحو العمل، وأن وجودها يعد سعيًا كافيًا فقط في حالة الرضا ولكنه لا يبعث عليه، ورغم ذلك يجب توفيرها لتفادي عدم الرضا، أما العوامل الدافعة فهي التي تسبب الشعور بالرضا التام في العمل، وتكون هذه العوامل مرتبطة مع الشعور الإيجابي نحو العمل، وهي عكس العوامل الوقائية من حيث عدم قابليتها للإشباع؛ بمعنى أنه كلما أنفقت المنظمة وزادت الجهد المبذول بغية إشباعها فإن درجة الرضا التام تزداد

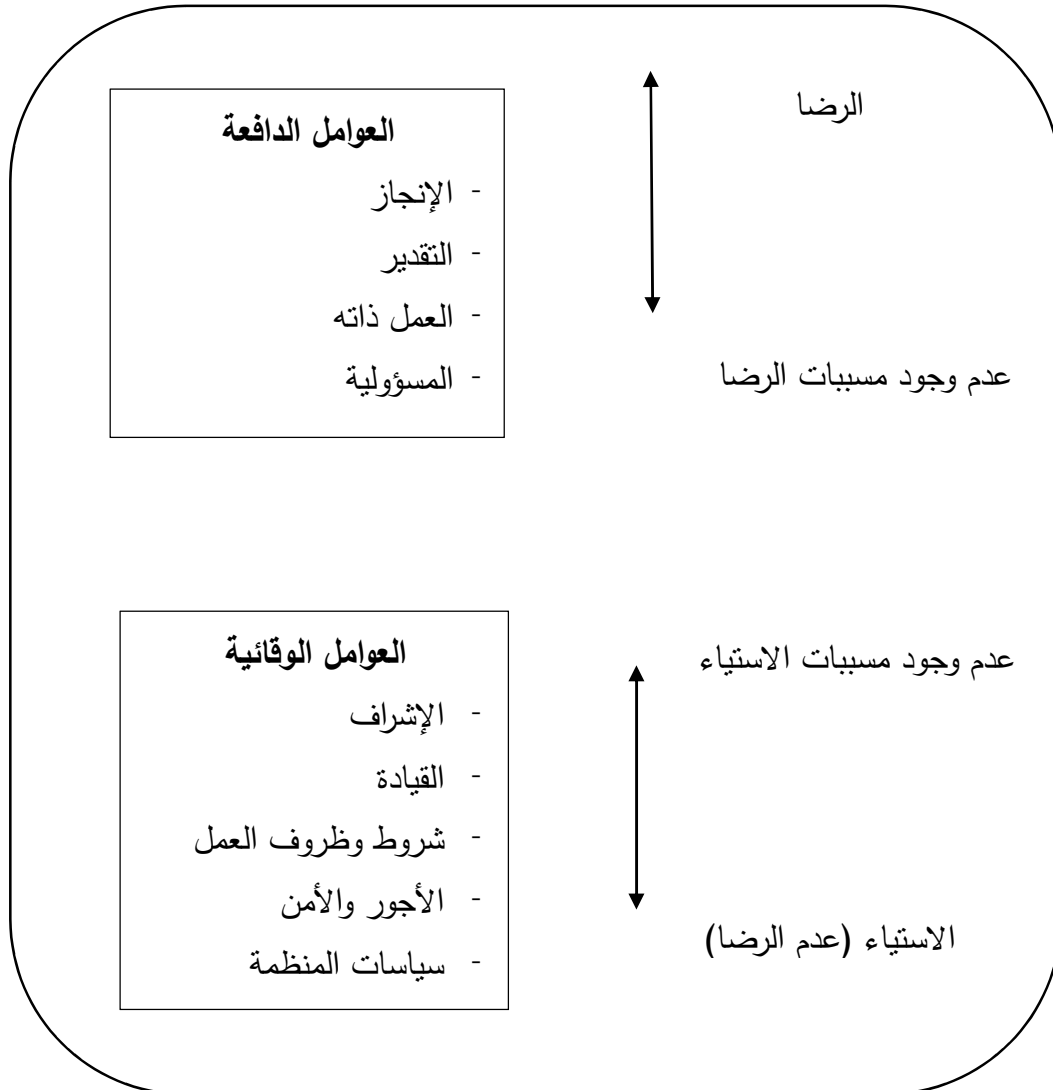
¹ السامرائي مهدي صالح مهدي، 2021، ص 192.

² رابيس وفاء، 2020، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 121.

نحو العمل، لذلك فإن وجود هذه العوامل يعد سببا رئيسيا في خلق درجة عالية من الرضا لدى الفرد عن عمله، وأن عدم وجودها لا يسبب شعورا بالاستياء بل يخلق شعورا بعدم الرضا التام، لذلك تعد هذه العوامل محركات قوية لدوافع الأفراد.¹

والشكل الموالي يوضح نظرية العاملين لهارزبرغ:

الشكل 2: نظرية العاملين لهارزبرغ



المصدر: الغرباوي شهدان عادل، 2020، ص 57.

من خلال الشكل السابق يتبين أن توفر العوامل الوقائية يؤدي فقط إلى إزالة الاستياء وعدم الرضا، ولكنه لا يؤدي إلى تحقيق الرضا، هذا الأخير يتحقق فقط بوجود العوامل الدافعة،² وعليه عند المقارنة بين العوامل الصحية والعوامل الدافعة أشار هارزبرغ إلى أنه عندما تزداد درجة الإشباع للحاجات الوقائية يقل

¹ السامرائي مهدي صالح مهدي، 2021، ص ص 192-194.

² الغرباوي شهدان عادل، 2020، ص 57.

الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري

الشعور بالاستياء إلى النقطة التي يصل فيها هذا الشعور إلى درجة الصفر أو درجة الحياد، وهي الدرجة التي لا يوجد فيها شعور بالاستياء وتسمى نقطة الحياد، أما عندما تزداد درجة إشباع العوامل المحفزة فإن الشعور بالرضا يزداد ويصل إلى حالة الرضا التام، علماً بأن هذه الحاجات الدافعة تتطلب المزيد من الإشباع؛ أي أن هارزبرغ اعتقد بأنه لا يمكن تحسين الرضا من خلال تحسين أي من العوامل الوقائية، ويمكن فقط تحسين الرضا الوظيفي عن طريق الزيادة في عوامل الدافعة، ثم أن غياب الحوافز لن يؤدي إلى عدم الرضا،¹ والجدول الموالي يبين الفرق بين العوامل الدافعة والعوامل الوقائية:

الجدول 3: الفرق بين العوامل الدافعة والعوامل الوقائية في نظرية هارزبرغ

العوامل الدافعة	العوامل الوقائية
ذات علاقة ببيئة العمل، وليس العمل ومحتواه	ذات علاقة بالعمل ومحتواه وليس ببيئة العمل
توفيرها في بيئة العمل يمنع حالة عدم الرضا الوظيفي لدى الأفراد	توفيرها يجعل الفرد راضياً عن عمله

المصدر: سعدي فاطمة، 2019، ص 248.

ونظراً لأهمية الحاجات دعا هارزبرغ القادة الإداريين إلى اتباع سياسات تقود إلى إشباع حاجات العاملين، كاتباع نمط الإدارة بالمشاركة وتحسين ظروف العمل ومنح الأجور المجزية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، كما دعا المديرين إلى تطبيق أساليب توسيع وإثراء الوظائف وتدريبها لمنع الاستياء وتحقيق الرضا لدى العاملين.²

إن نظرية هارزبرغ رغم أهميتها وجهت لها عدة انتقادات، فقد بين اختبار هذه النظرية من قبل مجموعة من الباحثين اختلاف النتائج المتوصل إليها، فبعض العوامل الوقائية حسب تصنيف هارزبرغ صُنفت كمعوامل دافعة حسب أبحاثهم، ومن بين أهم الانتقادات التي وجهت كذلك لنظرية هارزبرغ ما يلي:³

- مساهمة العوامل الوقائية في تحقيق الرضا الوظيفي، فغيابها يساهم في توليد وخلق أشياء أخرى وليس عدم الرضا.

- يناقض تأكيد هارزبرغ على وجود عاملين متميزين هما العامل الدافع والعامل الوقائي يؤثران على الرضا الوظيفي الأدلة العلمية التي تؤكد أن العاملين في حقيقة الأمر غير منفصلين على اعتبار أن العوامل الجوهرية (الداخلية) للوظيفة تصنف في بعض الأحيان من قبل الأفراد على أنها عوامل وقائية، وفي الوقت

¹ السامرائي مهدي صالح مهدي، 2021، ص 194.

² سعدي فاطمة، 2019، ص 248.

³ السامرائي مهدي صالح مهدي، 2021، ص ص 202-203.

ذاته فإن العوامل الجوهرية للوظيفة وخاصة الأجر تصنف في بعض الأحيان من قبل بعض الأفراد على أنها عوامل دافعة.

- عدم صحة الطريقة المتبعة من طرف هارزبرغ في دراساته والإجابة على تساؤلاتها، لاعتماده طريقة المقابلة واعتبار الإجابات المتحصل عليها عن الرضا التام أو الاستياء الشديد إجابات فاصلة بنيت عليها نظريته، وكذا اقتراح خيارين فقط للإجابة على الأسئلة المطروحة على أفراد العينة المدروسة مع أن هذا الموضوع تتداخل فيه عوامل كثيرة كان بالإمكان معرفتها لو اتاحت عدة خيارات للإجابة، وهذا ما تتطلبه الدراسات المسحية للاتجاهات، بالإضافة إلى تحيز هارزبرغ في اختيار عينة الدراسة التي لم تتضمن شرائح مختلفة من الموظفين والعمال ومن كلا الجنسين، ومن العاملين في منظمات متنوعة في اختصاصاتها، وهي متطلبات جد مهمة لضمان مصداقية النتائج المتوصل إليها.

- عدم استخدام هارزبرغ أي مقياس للتفريق بين الشعور بالرضا التام والشعور بالاستياء الشديد، بل اعتمد كلية على التقدير الشخصي للمستجيب، وهذا مناف لأساليب البحث العلمي.

- أن الاستياء لا يعني عدم الرضا، ولكن الاستياء يوحي أيضا بعدم الرضا، ومن المحتمل الاعتقاد بأن المستجيب لم يقصد في إجاباته التفريق بين عدم الرضا والاستياء، وذلك لأن الاستياء ينظر إليه غالبا على أنه مرادف لعدم الرضا، وفي حالات كثيرة يعبر الأفراد في كثير من الأحيان عن عدم الرضا بالاستياء الشديد، وهذا ما بينته نتائج العديد من الأبحاث التي أجريت حول نظرية العاملين، إذ أنها وجدت أن بعض العوامل التي أعلن عنها هارزبرغ عام 1966 كعوامل وقائية هي في حقيقة الأمر يمكن عدها عوامل دافعة.

3.2.2.2. دوغلاس ماك غريغور (نظرية X وY):

يعد دوغلاس ماك غريغور من أبرز المفكرين الذين أعطوا أهمية بالغة للعلاقات الإنسانية في مجال العمل في نظريته في الدافعية والتحفيز، لذلك قام بدراسة أنماط القيادة الإدارية في محاولة لتفهم الأسباب التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، كما قام بالعديد من الأبحاث التي قدم على إثرها مجموعتين متناقضتين من الفروض في شكل نظريتين عن الطبيعة الإنسانية سماهما نظريتا X و Y، والتي تضمنهما كتابه "الجانب الإنساني في المنظمة" الذي نشره عام 1960، حيث قامت نظرية X على افتراضات سلبية متشائمة عن السلوك الإنساني تتوافق مع الاتجاهات الكلاسيكية التي جاء بها تايلور، أما النظرية Y فقامت على وجهة نظر إيجابية عن السلوك الإنساني تتوافق مع اتجاهات مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية، وقد افترض ماك غريغور أن كافة المدراء يصنفون موظفيهم طبقا لهذا التصنيف أو ذلك، فكل مدير يصنف موظفيه إما طبقا لنظرية X أو طبقا لنظرية Y، ويعتمد هذا التصنيف على طبيعة العلاقة

التي يرتبط بها المدير بمروسيه،¹ كما أكد ماك كريغور على عدم الفصل أو التميز بين العامل وعمله، خاصة إذا ما أُنقن عمله وأحسن إنجازه، فهما يشكلان وجهين لعملة واحدة.²

وتتمثل افتراضات نظرية النظرية X فيما يلي:³

- أن الإنسان كسول بطبعه ولا يحب العمل.
- أن الإنسان يسعى إلى الاعتماد على الغير ولا يرغب في تحمل المسؤولية.
- أن الإنسان يفضل أن يقاد لذلك يجب إجباره على العمل.
- أن الإنسان يخشى العقاب الذي يعد وسيلة أساسية للتحفيز.
- ضرورة فرض رقابة شديدة على الإنسان.
- تعد الحوافز المادية الدافع الأساسي للعمل.
- الإنسان شخص مادي.

أما الافتراضات التي قامت عليها نظرية Y فتتمثل فيما يلي:⁴

- أن الإنسان يحب العمل.
 - أن الإنسان على استعداد لتحمل المسؤولية.
 - يمارس الإنسان التوجيه الذاتي من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.
 - أن التهديد بالعقاب لا يشكل الوسيلة الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الأهداف.
 - أن الرقابة الخارجية ليست الدافع الوحيد لبذل الجهد.
 - أن الأفراد لديهم القدرة على التخيل والابتكار وحل المشكلات.
 - أن الحوافز المعنوية لها دور أساسي في دفع الأفراد للأداء الجيد.
- والجدول الموالي يبين أوجه الاختلاف بين نظريتي X و Y:

¹ خضر محمد شيراز، 2022، إدارة الأعمال، دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، بريطانيا، ص 73.

² رايس وفاء، 2020، ص 23.

³ كافي يوسف مصطفى، 2011، ص 42.

⁴ رايس وفاء، 2020، ص 23.

الجدول 4: أوجه الاختلاف بين النظرية x والنظرية y

عناصر الاختلاف	نظرية x (الاتجاه التشاؤمي)	نظرية y (الاتجاه التفاؤلي)
النظرة إلى العمل	العمل غير مريح بالنسبة لمعظم الأفراد وشعارهم العمل لا بد منه	العمل شيء طبيعي إذا كانت ظروف العمل مناسبة
القدرة على الابتكار	معظم الأفراد يفتقرون إلى القدرة على الابتكار في حل المشكلات ويميلون إلى الحلول التقليدية في مواجهتها.	القدرة الابتكارية موزعة على الأفراد توزيعاً طبيعياً ومعظمهم لديهم القدرة على الابتكار.
حجم العمل	معظم الأفراد يميلون إلى أداء الحد الأدنى من العمل المطلوب لإنجازه، والذي يعفيهم من المسائلة عن عدم الانجاز.	معظم الأفراد يحاولون بذل أقصى ما في وسعهم لأداء أكبر حجم من العمل.
الطموح وتحمل المسؤولية	معظم الأفراد غير الطموحين ودائماً يحتاجون إلى من يراقب عملهم في كل خطوة.	معظم الأفراد يميلون إلى الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف باعتبارهم جديرون بالثقة.
مستويات الحافز	يركز التحفيز على مستوى الحاجات الفيزيولوجية والأمان (التحفيز المادي).	يركز التحفيز على مستوى الانتماء للمجموعة والتقدير وتحقيق الذات (التحفيز المعنوي)
التوجيه	لا بد من إشراف مباشر ودقيق والضغط بالقوة لتحقيق الأهداف.	يقوم الأفراد بتوجيه أنفسهم، والالتزام لديهم شيء مرتبط بشخصيتهم إذا تم تحفيزهم بشكل مناسب.

المصدر: خضر محمد شيراز، 2022، ص 73.

من الجدول أن يتبين هناك فرق بين النظريتين x و y في القيادة، حيث تبدو النظرية x بأنها تسلطية وتشاؤمية ليس فيها مرونة، حيث تكون السيطرة خارجية ولا تنطلق من الفرد نفسه، بالمقابل فإن النظرية y تبدو ديمقراطية تفاؤلية فيها حركية ومرونة تعتمد على التوجيه الذاتي، وتأخذ بمشاعر الأفراد ولا تنكرها.¹ وعليه رأى ماك غريغور أن المصدر الحقيقي لمشكلات الدافعية المرتبطة بنظرية x يكمن مباشرة في طبيعة العمل، في حين اعتبرت نظرية y العمل شيئاً طبيعياً، لأن الفرد العادي بطبيعته لا يكره العمل، بل على العكس من ذلك فإذا ما ارتبط الفرد بالأهداف المتعلقة بعمله فإن أدائه لا يمكن توجيهه بشكل فعال

¹ الغريباوي شهدان عادل، 2020، ص 59.

الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري

على أساس الرقابة الداخلية، وبين ماك غريغور كيفية ربط الفرد بالأهداف المتعلقة بعمله، حيث وضح بهذا الصدد أنه طالما كانت حاجات القمة هي أكثر الحاجات أهمية لمعظم الأفراد فإن الارتباط بين الفرد وعمله يمكن زيادته حينما تكون طرق العمل وإجراءاته موضوعة بشكل يسمح بحرية الاختيار بدلا من أن توضع بشكل تفصيلي لا يسمح بهذه الحرية، كما بين أن المدير الذي يتبع منهجية نظرية Y في الإدارة يقوم بتشجيع مرؤوسيه على تنمية واستخدام طاقاتهم وخبراتهم ومهاراتهم وذكائهم لتحقيق أهداف المنظمة، وأن هذا التشجيع هو الذي يقدم الفرص لإشباع الحاجات النفسية.¹

وبناء على ما تم عرضه يتضح أن ماك غريغور قد ساهم من خلال نظريته في تطور الفكر الإداري معتمدا على خبرته وممارساته في الاستشارات الإدارية، لذلك اعتبر البعض من المهتمين بمجال السلوك التنظيمي أن نظريتي X وY تعد الانطلاقة الحقيقية في دراسة المدخل السلوكي الحديث للإدارة، فقد تضمن كتابه ما اعتبره البعض قاعدة فلسفية هامة للنظرة الحديثة للفرد في العمل،² ومن بين إسهامات ماك غريغور أيضا إعادة صياغة المفاهيم المتعلقة بالفرد وطبيعته، وتوضيح الاختلافات الواضحة بين افتراضات الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية،³ إلا أنه رغم إسهامات ماك غريغور وجهت له عدة انتقادات منها نسبية الفرد في نفسه (في ذاته)، فهو يحب بعض الأعمال ويكره بعض الأعمال الأخرى، ويحب المسؤولية في أعمال ويتهرب منها في أخرى.

4.2.2.2. كريس أرجريس (نظرية الشخصية النامية)

يعد عالم السلوك الأمريكي كريس أرجريس (1923 - 2013) من بين أهم المفكرين الذين طوروا مفاهيم كثيرة من بينها المعرفة المتسلسلة، خصائص التعلم ونظرية السلوك التي أكد من خلالها أهمية دراسة سلوك الفرد لتطوير العمل، كما أكد بأن المدراء يمكنهم زيادة الإنتاجية في العمل عندما يتعاملون مع العاملين بشكل إيجابي، من خلال منحهم سلطة اتخاذ بعض القرارات المهمة، فضلا عن التنويع في المهمات من أجل أن تكون لديهم القدرة على الأداء بكفاءة، فأرجريس يعد من أكثر الباحثين انتقادا لنظرية الإدارة الكلاسيكية بتأكيديه بأن هناك تناقضا أساسيا بين مقومات شخصية الفرد الناضجة من جهة، وبين مبادئ هذه النظرية من جهة أخرى، فالنظرية الكلاسيكية في الإدارة من خلال التزامها بمبادئ التخصص وتقسيم العمل، ووحدة الأمر والرئاسة ونطاق الإشراف تجعل شخصية الفرد العامل سلبية ولا تستغل قدراته بشكل مناسب⁴ في حين يبحث الأفراد عن إمكانيات تحسين أوضاعهم وظروفهم للتحويل:⁵

¹ عريقات يوسف أحمد وعبد الهادي صالح توفيق، 2011، ص 234.

² دودين أحمد يوسف، 2020، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 276.

³ العتيبي ضرار، 2021، ص 71.

⁴ العنزي سعد علي، 2020، إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 64.

⁵ سيد راضية، 2018-2019، القيم السائدة في العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية بين تأثير العوامل الداخلية والخارجية - دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، ص 100 - 101.

- من السلبية نحو الإيجابية.
 - من اعتبارهم عالة على غيرهم إلى أفراد مستقلين في سلوكهم.
 - من القيام بأعمال محدودة إلى القيام بأعمال أكثر تعقيدا.
 - من الاهتمام بالقضايا السطحية إلى الاهتمام بالقضايا العميقة.
 - من التركيز على المسائل القصيرة المدى إلى التركيز على المسائل البعيدة المدى.
 - من القيام بدور المساعد إلى ما هو أعلى منه.
 - من قلة الوعي بالقضايا الشخصية إلى الوعي التام بالمصلحة الفردية.
- ومن الافتراضات التي بنيت عليها نظرية أركريس حول النضج وعدم النضج نذكر ما يلي:
- أن الأفراد في العمل يعاملون كأطفال من قبل رؤسائهم ولا بد من فرض القيود عليهم، غير أن شخصية الإنسان تتطور من مرحلة عدم النضج إلى مرحلة النضج، وعلى إثرها يعرف تغيرات متعددة أهمها:¹
 - فترة اللانضج: تتميز بالسلبية، عدم النشاط، الاعتمادية، محدودية أساليب السلوك، كثرة الخطأ، النظرة القصيرة المدى، احتلال المراكز المساعدة وعدم إدراك الذات.
 - فترة النضج: وتتميز بالنشاط، الاستقلالية النسبية، تعدد أساليب السلوك، مصالح أكثر عمقا، النظرة في المدى الطويل، احتلال المراكز المعادلة أو العليا، إدراك الذات والسيطرة عليها.
- من خلال عرض مراحل تطور شخصية الإنسان حسب أرجريس يتضح أنه اهتم بأبعاد شخصية الفرد في مراحل تكوينها ونموها وكيفية انتقالها من مرحلة اللانضج في الطفولة إلى حالة النضج في سن الرشد، وهكذا دواليك، ووفقا لذلك يتم معالجة تطوير الفرد في المنظمة على طول مدة التحول المستمرة من حالة اللانضج إلى حالة النضج، وبطبيعة الحال يكون الفرد الناضج نشيطا مستقلا واثق الخطوات ومسيطرًا على ذاته، وبالمقابل يكون الفرد غير الناضج سلبيا لا يثق بأحد ويشعر بالحاجة إلى الرقابة من الآخرين، وهذا ما يستوجب من التنظيم الرسمي العمل الجاد بالاعتماد على الممارسات الصحيحة لمبادئ التخصص في العمل، نطاق الإشراف، ومستوى الرقابة لتكون سببا في الوصول إلى الطريقة الطبيعية لمستوى النضج العالي للأفراد.²
- أن التنظيم وبما أنه يتضمن مجموعة من المبادئ والقواعد المحددة للعمل والمرتبات الرئاسية والضوابط العامة فإنه بمجرد انخراط الأفراد في التنظيم سيواجهون عددا من المشاكل المعقدة لإشباع حاجاتهم الفردية في الوصول إلى أعلى المراكز بداخله، الأمر الذي من شأنه تعظيم الاتجاهات السلبية في التنظيم، وبالتالي فإن كفاءة العمل ستتأثر حتما بالسلب أمام تعارض الحاجات الفردية ومتطلبات التنظيم الرسمي، لأنه بتطبيق مبادئ هذا الأخير سيجد العمال أنفسهم خاضعين إلى صرامة الإدارة التي ستقيد مجال حريتهم

¹ الظاهر إبراهيم نعيم، 2009، ص 121.

² الغنزي سعد علي، 2020، ص 64.

في العمل، ومن هذا المنطلق أضاف كريس أرجريس مفهوما للإدارة السلوكية، وهو مفهوم يتكامل إلى حد كبير مع مفاهيم ماسلو وماك غريغور، وجاء بنموذج مبتكر سمي بالنموذج المختلط، فقد درس السلوك الإنساني في المنظمات انطلاقاً من فكرة أن التنظيم الاجتماعي يقوم على أساس الفرد والتنظيم الرسمي، ومن خلال عملية التفاعل يتحدد سلوك الفرد داخلها، ومن خلال تحليل شخصيتها (الفرد والتنظيم الرسمي) توصل إلى أن حاجات الأفراد الأصحاء تميل إلى أن تكون غير متفقة مع متطلبات التنظيم، وضمن الخطط الرسمية للتنظيم يتم إشباع الحاجات التنظيمية المختلفة خاصة إذا تمكن الأفراد من استيعابها، بينما إذا قاموا بمعارضتها فإنهم يميلون حتماً إلى خلق خطط غير رسمية من شأنها التقليل من إمكانيات الخضوع لهذا التنظيم الذي يفسح مجالاً واسعاً لنمو القيم السلبية نحو الإدارة، وضمن هذا التنظيم غير الرسمي الذي لجأ إليه نجله يتبنى ثقافة معينة تقوم على قيم خاصة يعتمد عليها في سلوكه داخل التنظيم الرسمي، وبالتالي فالتنظيم غير الرسمي هو ضرورة لا بد منها لما له من أهمية بالغة في بلورة القيم والاتجاهات والموافق السلبية إلى أخرى إيجابية داخل بيئة العمل والتي من شأنها تحقيق كفاية الإنتاج.¹

ومن الافتراضات الأخرى التي بنيت عليها نظرية أرجريس:²

- أن حاجات الأفراد ورغباتهم تميل إلى أن تكون غير متجانسة مع حاجات المنظمات في العديد من المجتمعات، ومنها المجتمعات الغربية.
- أن حاجات المنظمة ورغباتها التي تتمثل في الأهداف التي أنشئت من أجلها يمكن أن تتحقق إذا ما التزم الأفراد العاملون فيها بالخطط والأدوار التي ترسم وتحدد لهم من قبل إدارتهم فقط، غير أن هذه الأدوار غالباً ما تؤدي إلى الإحباط لدى الأفراد وفشلهم أحياناً.
- الأفراد الأقوياء يميلون إلى التجمع معاً في علاقات وممارسات غير رسمية تساعد على تقليل القلق ومواجهة ضغوط الإدارة والتبعية لها، والتخفيف من إجراءات الرقابة والإشراف.
- إن الصراع والتضاد في ميل الأفراد للتكامل مع الذات ومع الآخرين من جهة، أو تكاملهم واستجابتهم للمنظمة من جهة أخرى يؤدي إلى خلق العديد من أنماط السلوك الدفاعي أو الهجومي أو التكيفي، فقد يترك بعض الأفراد المنظمة بينما يترقى بعضهم في السلم الهرمي، بينما يختار فريق ثالث منهم العزلة أو الابتعاد عن كل ما يعرضهم للقلق أو للضرر.

ولغرض تحقيق منفعة كبيرة للتنظيم الرسمي فقد حدد أرجريس مصادر تكوين السمات الجوهرية لشخصية الفرد بأربعة أبعاد أساسية مهمة ذات صلة بتشكيلها، والتي يجب فهمها واستيعابها من قبل المدراء لتحسين كفاءة المنظمة، وهي:³

¹ سيد راضية، 2018-2019، ص 100.

² الكبيسي عامر، 2006، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة (الفكر التنظيمي)، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا، ص 110.

³ العنزي سعد علي، 2020، ص 64.

- البعد الفيسيولوجي: تركيبة جسم الفرد كونه منظومة متكاملة يتفرع عنها أنظمة عمل فرعية مختلفة (الدماغ، عضلات الجسم، الأنسجة، الغدد)، كما يحدد هذا البعد مكونات الجسم (طول القامة ولون البشرة).

- البعد المعرفي: يتمثل في القدرة على التفكير والتحليل والاستنتاج، واستخدام الفرد قواه العقلية في دراسته وتفسيره ومناقشته للظواهر، ومعالجة المشكلات التي تواجهه، وعادة ما يكون لهذا البعد علاقة وثيقة بالذكاء والتعلم والثقافة.

- البعد الاجتماعي: تساهم البيئة السياسية والتربوية والثقافية بدرجة كبيرة في تكوين الشخصية ونموها، إذ يقضي الفرد معظم حياته في تفاعله مع الآخرين في البيئة العامة والخاصة، واكتسابه العادات والتقاليد والقيم التي تحدد مجموعة القواعد الواجب عليه اتباعها.

- البعد العاطفي: يتكون من الغرائز والقضايا الوجدانية المختلفة التي تمتد الفرد بالمزاجية والميول النفسي، وتضفي على سلوكياته سمات شخصية (البهجة، الحماس، الفتور، الغضب، المحبة والكره).

كما بين أرجريس كيفية تحديد الفرد لسلوكه في المواقف الصعبة وتصميمه من أجل إنجاز أعمال المنظمة في ضوء التحكم في بعض المتغيرات البيئية، ومثلها التعلم من عدم التعلم، وحدد في هذا المجال نموذجين مهمين، الأول يوضح تأثير التعلم في السلوك والثاني يتناول التعلم المتواصل للسلوك، والتي حددها في كتابيه "الشخصية والمنظمة" عام 1957، و"تكامل الفرد والتنظيم" عام 1946، حيث وجد من خلالهما أن السبيل لتحقيق كفاءة المنظمة وإزالة التناقض بين الفرد والتنظيم الرسمي يكون من خلال مراعاة الأسلوب القيادي الذي يركز عليه، وحل مشكلاته واللجوء إلى توسيع حجم عمله، وكذا تخفيف حدة الرقابة والإشراف عليه،¹ ليساهم أرجريس من خلال نظريته في تفسير سلوك الفرد داخل المنظمة، إلا أنه رغم أهمية النظرية وجهت لها مثلها مثل باقي النظريات العلمية العديد من الانتقادات من أهمها أن هذه النظرية لم تحدد بشكل واضح أهم الطرق والأساليب التنظيمية التي تتيح الجمع بين أهداف التنظيم وأهداف الأفراد.

3.2.2. تقييم المدرسة السلوكية:

تتمثل أهم إسهامات المدرسة السلوكية في النقاط التالية:²

- التركيز على الأفراد وحاجاتهم ودوافعهم فأكملت ما أهملته المدرسة التقليدية.
- تبيان أن المنظمة نظام اجتماعي يضم أنظمة فرعية وأنماط اتصال وسلطات رسمية وغير رسمية.
- توضيح أن تحقيق أي نجاح من قبل المدير يعزى للأفراد ومشاركتهم في أعمال الجماعة.
- المساعدة على تطوير الفهم والتطبيق للعمليات التنظيمية مثل الدافعية والقيادة والاتصال.
- التوجه عند دراسة عملية القيادة إلى الاتصالات وعلاقتها بنجاح المشروع، والوقوف على الهيكل التنظيمي المناسب وأفضل قنوات الاتصال، هذا إلى جانب الاهتمام بتنمية العاملين و تطوير مهاراتهم من خلال

¹ العنزي سعد علي، 2020، ص 65.

² الهواسي محمود حسن والبرزنجي شاكر حيدر، 2014، ص 25.

- دراسة وتطبيق المبادئ التي تؤدي إلى كفاءة التعلم.¹
- أما أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية فتتمثل فيما يلي:²
- استخدام مفاهيم ومصطلحات صعبة ومعقدة في استنتاجاتها يصعب تطبيقها في الواقع العملي، أو تطبيق تطبيقاً خاطئاً.
 - الاهتمام بالإنسان وإغفال جوانب أخرى مهمة في العملية الإدارية.
 - وجود تناقضات في بعض الأفكار المقدمة، الأمر الذي دفع إلى رفضها من قبل المدراء.
 - المبالغة في الاهتمام بالعنصر البشري ودور القيادات الإدارية.
 - الدعوة إلى تكيف التنظيم الرسمي سواء عند تجميع أوجه النشاط، أو تحديد الاختصاصات والأدوار وتنظيم العلاقات، ورسم السياسات وتحديد إجراءات العمل بالشكل الذي يلبي احتياجات الأفراد لتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة.

3. المدارس الإدارية الحديثة:

يشهد الفكر الإداري ظهور مفاهيم وتوجهات جديدة بالرغم من تعدد المداخل والنظريات الكلاسيكية والسلوكية التي ساهمت في تطويره، وتختلف التوجهات الحديثة في طرحها وتناولها للإدارة كموضوع للبحث، فرغم أن بعض النظريات الحديثة قد عاصرت النظريات التقليدية فإنها تعتبر حديثة مقارنة بها لاختلافها في نظرتها للمنظمة كنظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية بعدما كان ينظر إليها على أنها نظام مغلق يهتم بما يحدث بداخله فقط، وفيما يلي عرض لأهم النظريات الحديثة في هذا المجال.

1.3. المدرسة التجريبية

نتيجة للانتقادات التي واجهتها مدرسة العلاقات الإنسانية وبخاصة ما يتعلق منها بالتركيز المبالغ فيه على الإنسان باعتباره العنصر الوحيد في الإنتاج أمام البيئة الخارجية ظهرت المدرسة التجريبية في الإدارة والتنظيم، وقد ركز أصحاب هذه المدرسة على الجانب العملي في ممارسة الإدارة أكثر من تركيزهم على الجانب النظري منها، فتنبع لذلك رأوا أن الإدارة من الممكن تعلمها عن طريق الممارسة العملية أكثر من الاعتماد على الخبرة النظرية المجردة، حيث ميز أصحاب هذه المدرسة بين اصطلاحين هما الإدارة العلمية وعلم الإدارة، فالإدارة العلمية تعني الممارسة العملية للإدارة على أسس علمية، بينما يعني علم الإدارة البحث النظري في مجال العملية الإدارية.³

هذا، وقد اهتمت المدرسة التجريبية بدراسة تجارب المدراء الناجحين والفاشلين، كما قامت بتحليل الإدارة عن طريق التجارب لغرض نقل هذه الخبرة والتجارب للدارسين والممارسين، وذلك على أساس افتراض أنه بدراسة تجارب المدراء الناجحين والأخطاء التي تحدث في الإدارة وكذا بمحاولة حل مشكلات معينة

¹ البارودي أحمد منال، 2015، ص 19.

² كافي مصطفى يوسف، 2011، ص 41.

³ الشميمري أحمد بن عبد الرحمان وآخرون، 2014، ص 54.

يمكن للدارسين والممارسين التعرف والإلمام بكيفية تطبيق أفضل الأساليب الفنية في المواقف المتشابهة أو المتقاربة،¹ وفيما يلي عرض لمبادئ المدرسة التجريبية، ولمساهمات بعض روادها، وكذا تبيان لإسهاماتها وأهم الانتقادات الموجهة لها.

1.1.3. مبادئ المدرسة التجريبية:

قام أنصار المدرسة التجريبية بطرح عدد من المبادئ لإدارة المنظمات من بينها:²

- تحديد الواجبات والمسؤوليات للمدراء وتحديد مهام لكل إدارة أو قسم.
- التأكيد على وجود درجة كبيرة من التفويض في المسؤوليات العملية اليومية مع وجود ضوابط رقابية.
- العمل على تضيق نطاق الإشراف بحيث يتراوح عدد المرؤوسين للرئيس الواحد ما بين خمسة وثمانية أشخاص باستثناء الظروف الخاصة.

2.1.3. رواد المدرسة التجريبية:

من بين أهم رواد المدرسة التجريبية هيربرت سيمون وبيتر دراكر اللذين نعرض فيما يلي أهم إسهاماتهما.

1.2.1.3. هيربرت سيمون (نظرية القرارات):

يعتبر هيربرت سيمون (1916 - 2001) من المفكرين الذين أعطوا أهمية بالغة لعملية اتخاذ القرار في دراسة مشكل التنظيم ورأى أن السلوك التنظيمي ما هو إلا محصلة لعمليات اتخاذ القرارات داخل المنظمة، وقد تطرق في أبحاثه لجوانب عديدة في هذا المجال، حيث بين مع غيره من المفكرين الذين ساهموا في وضع نظرية القرارات أن فاعلية القائد تظهر من خلال القرارات المتخذة من طرفه، لتشكل هذه النظرية بداية لأفكار جديدة ومبادئ أخرى تهتم بالأنماط القيادية والسمات التي أغفلتها نظريات سابقة،³ وانطلق هيربرت سيمون في أبحاثه من الفرضيات التالية:⁴

- أن ما يدفع الفرد للانضمام إلى المنظمة والمشاركة في تحقيق أهدافها وقبوله لسلطة قيادتها هو اقتناعه أن ذلك يسهم في إشباع حاجاته وتحقيق رغباته الشخصية.
- أن حاجة الفرد للطمأنينة والأمن يكون مصدرها في الطفولة من الأبوين، وأن المشاعر النفسية تعود في جذورها إلى أيام الطفولة، لذلك فإن إشباع هذه الحاجة في الكبر يصبح من مسؤولية القائد، لأن الأفراد يحترمون قائدهم ويطيعونه لأنهم يعتبرونه رمزا ومثلا أعلى لهم.
- محدودية قدرات الفرد على جمع وتحليل البيانات وتحديد كل البدائل الممكنة، وبالتالي فإنه على متخذ القرار جمع المعلومات اللازمة حول المشكلة القائمة، وتحديد جميع البدائل المحتملة التي يمكن تقييمها،

¹ الجبالي حمزة، 2016، مبادئ الإدارة الناجحة والتنمية الإدارية الفعالة، دار الأسرة للإعلام ودار علم الثقافة ناشرون، الأردن، ص 71.

² الشميمري أحمد بن عبد الرحمان وآخرون، 2014، ص 54.

³ جي نبال محمد، لا تتبنى أبدا التغيير، مؤسسة الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ص 413.

⁴ الغريابوي عادل شهدان، 2020، ص 56.

الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري

ومن ثم اختيار البديل الذي يحقق له مستوى مقبولا من الرضا والإشباع، ويسمح بتحقيق أهداف المنظمة، ويعتمد اختيار البديل الأمثل على تجارب الفرد الشخصية وقدراته العقلية على احتواء كافة أنماط القيم والمعلومات والسلوك.¹

- أن صناعة القرار تتم وفقا لقاعد العقلانية المحدودة، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها:²

- عدم توافق المصالح الشخصية لصناع القرار مع مصالح المنظمة.
- أن بعض القادة الإداريين قد يتخذون القرار أولا ثم يبحثون عن مبررات لاتخاذ.
- محدودية قدرات الإنسان لما يتعرض له من ضغوطات، وبالتالي فإن متخذ القرار يسعى إلى الوصول إلى حلول مرضية لا مثالية تتلائم مع الضغوطات البيئية والاحتياجات الشخصية، والتي تحقق له مستوى مقبول من الرضا والإشباع.³

هذا، وقد ساهم هيرت سيمون في تطور الإدارة من خلال تقديم مجموعة من الأفكار، وهي على النحو التالي:⁴

- الكفاءة عنصر أساسي لكل إدارة، وخاصة في المستوى التنفيذي.
- أهمية تأثير القائد على مرؤوسيه في تحقيق أهداف المنظمة.
- أهمية الاتصالات في تحقيق التفاهم والتفاعل بين العاملين في المنظمة، كما اهتم بالعقبات التي تحول دون ذلك، كما قدم عددا من الاقتراحات التي كان لها أثرها الكبير في التغلب على العقبات الإنسانية والتنظيمية التي تعيق عملية الاتصال.

ومن اسهامات هيرت سيمون كذلك:⁵

- حل سيمون القرار الإداري إلى عنصرين أساسيين هما:
- عنصر التكلفة: يتمثل فيما يتطلبه اتخاذ القرار وتنفيذه من تكلفة خلال مرحلة الإعداد وتجميع البيانات والمعلومات وتصنيفها، وكذا اقتراح البدائل وتقييمها.
- نتائج القرار: يتسم تحديدها بالتعقيد لارتباطه بالأهداف.
- اقترح هاريت سيمون بعض المعايير التي تساعد المدير على اختيار البديل المناسب كالاتي:
- إذا كان للبدائل نفس التكلفة يتم اختيار البديل الأكثر تحقيقا للأهداف.
- إذا كان للبدائل نفس النتيجة يتم اختيار البديل الأقل تكلفة.
- تحدث عن فكرة الاختيار، فمحور السلوك الإداري هو الإنسان القادر على الاختيار وحل المشاكل واتخاذ

¹ الختاتنة محمد سامي، 2011، ص 264.

² إلياس طارق، 2020، الإدارة المؤسسية وشخصية القائد، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، ص 108.

³ الختاتنة محمد سامي، 2011، ص 264.

⁴ المغربي محمد الفاتح محمود بشير، 2018، ص 32.

⁵ رضوان عبد الفتاح محمود، 2012، صناعة القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ص 41.

القرارات، فلقدرته محدودة لا يستطيع التعامل إلا مع عدد قليل من المعلومات المحيطة.

- تبيان أهمية اتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات، فمثلاً إذا كان هناك شخصان لديهما نفس القيم والمعارف والمعلومات والمتغيرات والظروف فلا يتخذان نفس القرار إلا إذا اتبعا المنهج العلمي.

- عرف سيمون القرار بأنه اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديّة ناتجة عن عالم متغير، واعتبره جوهر النشاط التنفيذي في منظمات الأعمال،¹ وقسم القرارات إلى:²

- القرارات المبرمجة: وهي القرارات التي تتخذ للتعامل مع مشكلات روتينية متكررة، وإيجاد حلول لها من خلال اتخاذ إجراءات ثابتة ومتعارف عليها، وغالباً ما يتم اتخاذها على مستوى الإدارة الوسطى والدنيا، وتتميز بما يلي:

- أنها دائمة التكرار.
- أن الظروف ثابتة ويمكن توقعها.
- انخفاض درجة المخاطرة فيها أو انعدامها.
- توفر المعلومات الكافية لدى صانع القرار.
- القرارات غير المبرمجة: وهي القرارات التي تتخذ في حالة الأزمات والمشاكل المفاجئة على مستوى الإدارة العليا، وتتعلق برسم السياسات العامة للمنظمة ومستقبلها سواء المتعلقة بعناصر الإنتاج، اليد العاملة، الانخفاض في جودة الخدمة أو السلعة المقدمة، ويتميز هذا النوع من القرارات بما يلي:
- عدم توفر المعلومات، وإن توفرت يصعب التحقق من صحتها.
- تغير الظروف وديناميكيته.

- أن فعالية القرارات تعتمد على مهارات وقدرات المدير في استيعاب وقياس الأبعاد الحقيقية للمشكلة.

كما بين هيربرت سيمون أن الغرض من القرارات المبرمجة واضح ومحدد، كما أنه من الممكن تحويل هذا النوع من القرارات المتكررة إلى كميات وأرقام ويتم اتخاذ مثل هذه القرارات بقصد التنسيق والتوحيد، أما القرارات غير مبرمجة عندما تكون جديدة (لأول مرة) فتكون غير مهيكلة الأطر وهامة، وتتضمن مثل هذه القرارات عادة صياغة السياسات ووضع الأهداف، أو اتخاذ القرارات أو الأحكام الشخصية المستقلة، وقال سيمون في هذا الشأن أنه "لا توجد وسيلة واحدة محددة لمعالجة المشاكل، لأنها ربما لم تحدث في السابق أو لأن طبيعتها الخاصة وهيكلها معقدان وغير واضحين، أو لأن أهميتها الكبيرة تستدعي معالجة خاصة بها"، وفي هذه الحالة تكون مراجعة الأهداف وصياغة السياسات الجديدة عبارة عن مجموعة من القرارات الهامة لا قرارات روتينية، ومن الأمور ذات العلاقة الوثيقة بالفروق بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة محاولة التمييز بين الحقائق والعوامل القيميّة في عملية اتخاذ القرار، وقدم سيمون أسباب

¹ الفضل عبد الحسين محمد، 2013، نظرية اتخاذ القرارات منهج كمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ص 16.

² إلياس طارق، 2020، ص 108.

الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري

هذا التمييز واعتبر القرارات الروتينية التي تعالج أعمالاً محددة لا غنى عنها لتطبيق قرارات أعم ذات علاقة بالهدف والوسيلة المستخدمة، فكل قرار يتضمن اختيار هدف وسلوك ذي علاقة به، ويمكن لمثل هذا الهدف أن يتوسط في محاولة تحقيق أهداف أبعد إلى أن يتحقق الوصول إلى الهدف النهائي، أما القرارات التي تقود إلى اختيار الأهداف النهائية فهي أحكام قيمية، في حين أن القرارات التي تسعى إلى تنفيذ هذه الأهداف هي أحكام حقيقية.¹

- قدم سيمون تصوراً لاتخاذ القرارات معتبراً السلوك أمراً أساسياً، وقسم نشاط الإنسان إلى قسمين لا غنى لأحدهما عن الآخر، وهما:²

- الفعل: وهو أي سلوك تتخذه المنظمة للقيام بنشاط معين، ومثله بالإجراءات الحركية.
- القرار: وهو الموجه لشكل وطبيعة الفعل، ومثله بعمليات اتخاذ القرار التي تعد قاعدة للسلوك التنظيمي، واعتبر سيمون أن المبدأ الأساسي للأداء التنظيمي وكفاءته وفاعليته هو اختيار البديل الأمثل من بين البدائل المتاحة، وقد ميز سيمون بين طريقتين لاختيار البدائل هما:

■ الرشد الموضوعي: القائم على فكرة الإنسان الاقتصادي، وهو تصور مثالي لاتخاذ القرارات بوصفه أن الإنسان قادر على تحقيق أعلى مستوى من العقلانية ما دامت تتوافر له البدائل الكافية للاختيار، والمعلومات الكاملة عن تلك البدائل ونتائجها المتوقعة.

■ الرشد الشخصي: القائم على فكرة الرجل العاطفي، وهو تصور واقعي لاتخاذ القرارات بوصفه أن الإنسان محدود القدرات في تحقيق العقلانية لقصور المعلومات المتاحة، ولوجود قيود محددة تحول دون قدرته على الاختيار، بسبب خضوع سلوكه لدوافع لا شعورية توجه وتحدد الوسائل التي يعتمد عليها في تحقيق غايته.

أما فيما يتعلق بعناصر نظرية سيمون والمفاهيم التي ركزت عليها فيمكن توضيحها من خلال ما يلي:³

- عنصر اتخاذ القرار: فالمنظمة هي ذلك الهيكل المركب من الاتصالات والعلاقات بين العاملين التي تستند إلى سلسلة من القرارات، حيث يرتبط كل قرار بنوع من النشاط لتحقيق هدف معين.
- عنصر البيئة: حين يتخذ أعضاء المنظمة قراراتهم فإنهم يستمدون قيم ومعايير الاختيار بين البدائل من المنظمة والبيئة.
- عنصر الجماعة: يعد اتخاذ القرارات وغيرها من أشكال الأعمال التنظيمية عملاً جماعياً، ولذلك لا بد من ممارسة التخصص وتقسيم الأعمال في المنظمة.

¹ البيلاوي حازم، 2017، حصاد القرن المنجزات العلمية والإنسانية في القرن العشرين، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، لبنان، ص 835.

² المدور آلاء عبد الكريم، 2020، التوازن التنظيمي كأداة لنجاح المنظمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ص 103.

³ المدور آلاء عبد الكريم، 2020، ص 102.

- عنصر التخصيص: يختص الرؤساء في المستويات العليا في المنظمة في عملية اتخاذ القرارات، في حين يتولى المرؤوسون تنفيذها.
- عنصر التأثير: لكي يتمكن التنظيم من الوصول إلى أهدافه، لا بد من التزام العاملين في سلوكهم بالقرارات المتخذة في مستويات الإدارة العليا.
- عنصر التوازن: هدف التنظيم هو تحقيق التوازن بين ما يبذله الأفراد من مجهودات وما يحصلون عليه من مقابل نظير ذلك المجهود.

2.2.1.3. بيتر دراكر (الإدارة بالأهداف):

تعتبر الإدارة بالأهداف أحد محاور الفكر الإداري الحديث، ومن أكثر أساليب الإدارة بالمشاركة شيوعاً واستعمالاً، كونها تحفز المرؤوس على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليه، ويرجع تاريخ الإدارة بالأهداف إلى منتصف الخمسينات عندما اقترح بيتر دراكر (1909-2005) فلسفة الإدارة بالأهداف كوسيلة للتكامل بين الأهداف العامة للمنظمة وأهدافها الفرعية، وتطورت بعد ذلك فكرة الإدارة بالأهداف لتشمل العديد من أنشطة الإدارة فاستخدمت كأداة للرقابة وتحفيز العاملين والتخطيط وتقييم الأداء،¹ ويمكن تحديد مفهوم الإدارة بالأهداف بأنها: أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوسون في كافة المستويات الإدارية في المنظمة في تحديد الأهداف التي ينبغي على الوحدات الإدارية العمل على تحقيقها، ثم تحديد مسؤولية كل موظف على شكل نتائج متوقعة مطلوب تحقيقها، وبعدها كتابة خطة واحدة لتحقيق تلك النتائج،² وعرفها بيتر دراكر بأنها: الإدارة التي تضمن عمل الجميع سوية (إدارة وعاملين) من أجل تحقيق أهداف المنظمة،³ وفيما يلي ملخص لتعاريف علماء الإدارة للإدارة بالأهداف:

¹ الكلالدة طاهر، 2018، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار الأسرة للإعلام ودار علم الثقافة ناشرون، الأردن، ص 169.

² عبد الهادي صالح توفيق والطراونة أحمد حسين، 2011، ص 108.

³ شبلي علاوي مسلم، 2018، ص 23.

الجدول 5: تعاريف بعض العلماء للإدارة بالأهداف

عالم الإدارة	ملخص المفهوم	عنصر التركيز
جون همبل	هي نظام ديناميكي يجمع بين حاجات المنظمة وحاجات المديرين	عملية التخطيط
جورج موريسي	منهج تطبيقي وليست أسلوب فني	وضوح النتائج
جورج أوديون	هي اشتراك المرؤوسين والرؤساء لتحديد المسؤوليات عن النتائج	تحديد المسؤولية في شكل نتائج لا أنشطة
أنتوني رايا	هي فلسفة موجهة للنتائج حيث يشترك الجميع في التحسين.	التغيير والتحسين لكل من الفرد والمنظمة
وليم ريدن	هي مجالات ومعايير للفعالية	الفعالية
ماك جريجور	هي فلسفة ومنهج للرقابة الذاتية	الرقابة الذاتية

المصدر: الكلالدة طاهر، 2018، ص 172.

وقد قام بيتز دركر بوضع أسس هذا الأسلوب الإداري وتبعه في ذلك العديد من المفكرين الإداريين وفيما يلي توضيح لخصائص الإدارة بالأهداف:¹

- تمثل الإدارة بالأهداف تطويراً للعلوم السلوكية في الإدارة، وذلك من خلال استخدام مبادئ تحقيق الأهداف والمشاركة والمسؤولية وغيرها.
- تركز الإدارة بالأهداف على اشتراك الرئيس ومرؤوسيه في تحديد أهداف منظمته في جميع المستويات الإدارية، فهذا الأسلوب يسعى إلى تقريب وجهات نظر الرؤساء والمرؤوسين.
- أن المشاركة في وضع الأهداف وأساليب تحقيقها تؤدي إلى التعهد والالتزام بتحقيق الأهداف الموضوعة، ويؤدي هذا بالتبعية إلى ارتفاع الإنتاجية والأداء.
- يعتمد هذا الأسلوب على افتراض أن الرئيس سيشرح مرؤوسيه على المشاركة والمبادأة، وأن المرؤوس يمكن الوثوق في قدراته وأنه سيسعى إلى تنمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لأهداف منظمته.
- تعتمد الإدارة بالأهداف على رغبة المرؤوسين في معرفة الأهداف التي تطلب المنظمة تحقيقها، وكذا في قياس فعالية أدائهم بمدى تحقيقهم لهذه الأهداف.

¹ عيوي منير زيد، 2010، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ص 34.

- أما فيما يتعلق بمبادئ الإدارة بالأهداف، فإنها تقوم على عدة مبادئ أساسية هي:¹
- مبدأ المشاركة: ويتعلق بضرورة المشاركة بين المدير والمرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة، وكذا الخطوات والعمليات اللازمة لصياغة الأهداف وتحديدها على نحو يساعد في اختيار الوسائل والطرق المتعلقة بالتنفيذ وطرق التقويم المناسبة، كما أن المشاركة تساعد على ضمان الولاء وتحمل المسؤولية، ورفع الروح المعنوية عند المرؤوسين.
 - مبدأ تحقيق الأهداف: تقوم الإدارة بالأهداف أساساً على وضع أهداف المؤسسة على شكل نتائج يطمح إلى تحقيقها، ولذا فمن الضروري أن تكون الأهداف واضحة لجميع الموظفين.
 - مبدأ القبول: وذلك لكونه جزء لا يتجزأ من العملية التشاركية في وضع الأهداف في ظل تطبيق نظام الإدارة بالأهداف، فالقبول مقدمة منطقية وبديهية للمشاركة أولاً مروراً بحالة الولاء والالتزام والإخلاص لتحقيق الهدف وصولاً إلى عملية الابداع في تحقيقه.

ولتطبيق الإدارة بالأهداف حدد بيتر دراكر خمس خطوات هي:²

- وضع الأهداف: تبدأ الإدارة بالأهداف بتحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة التي تتكامل مع الأهداف الأخرى للمنظمة وأهداف العاملين جميعاً، لأن ذلك يساعد على تحسين الأداء التنظيمي، وتعتمد الإدارة بالأهداف على التتابع المستمر والتغذية العكسية في بلوغ الأهداف، ويجب على المدراء أخذ النقاط التالية بعين الاعتبار عند صياغة الأهداف:
- اختلاف الأهداف عن بعضها البعض، حيث توظف الأهداف في المستويات الدنيا من أجل بلوغ الأهداف في المستويات العليا، فتحقيق أي هدف يعتمد على تحقيق الهدف الأدنى منه، ويساعد على إنجاز الهدف الأعلى منه، وهذا يمكن من إنجاز الأهداف في المستويات العليا عن طريق توجيه نشاطات أعضاء المنظمة وأقسامها.
- توجيه كل أنشطة المنظمة نحو تحقيق الأهداف، ويجب أن تكون الأهداف قصيرة المدى وواضحة ويمكن بلوغها في فترة زمنية مناسبة، وينبغي أن تفهم الأهداف بسهولة من قبل الأشخاص المسؤولين عن إنجازها، وأن تتفق الأهداف مع سياسات وإجراءات المنظمة.
- وضع أهداف متتابعة وصولاً إلى أهداف العاملين: تحتاج المنظمة من أجل تحقيق رسالتها إلى وضع أهداف واضحة، وهذا يتطلب تسلسلها وتتابعها من مستوى تنظيمي إلى مستوى آخر أدنى منه.
- تشجيع المشاركة في وضع الأهداف: من أجل بذل قصارى الجهود في مجال الإدارة بالأهداف يحتاج كل فرد إلى معرفة كيفية الملائمة بين أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة، ويفضل القيام بهذه العملية بعد تحديد كيفية إنجاز الأهداف في كل مستوى من مستويات المنظمة، بحيث يجب ألا تفرض الإدارة العليا سيطرتها

¹ شيايب محمد أحمد وأبو حمور محمد عنان، 2014، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، ص 87.

² شبلي علاوي مسلم، 2018، ص 24.

من خلال عملية الإدارة بالأهداف، وإنما عليها العمل وفق أسلوب الرقابة بالأهداف.

- المراجعة الدورية لإنجاز الأهداف: ينبغي أن تقوم إدارة المنظمة بتأسيس نظام للرقابة يقوم بإرسال الإشارات عندما تتحرف الأوضاع عن مساراتها المحددة، كما ينبغي أن يتوفر لنظام الرقابة الوقت الكافي بما يسمح للتعامل مع القضايا والمشكلات قبل أن تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة، مع ملاحظة مستوى التأثير من خلال عملية تتابع الأهداف.

- تقييم ومكافأة الأداء: تم تصميم الإدارة بالأهداف من أجل تحسين الأداء في كل مستويات المنظمة، ومن أجل ضمان تحقق ذلك بات لزاما وضع نظام شامل لتقييم الأداء، ويتضمن النظام تقييم الأهداف المسطرة مقارنة بالنتائج التي تم الحصول عليها، فتقييم النتائج جد مهم بالنسبة للإدارة بالأهداف، وخاصة تقييم أداء العاملين مقارنة بالأهداف التنظيمية المطلوب إنجازها بما يسمح بشكل مناسب من استيعاب التغيرات البيئية، مع ضرورة الربط بين إنجاز الأهداف والمكافآت والتعويضات أيضا، وكذا القيام بالتغذية العكسية، وتزويد العاملين بالمعلومات المتعلقة بأهدافهم الخاصة فضلا عن الأهداف التنظيمية لتعزيز مبادئ المشاركة، بالإضافة إلى عرض النتائج على نطاق واسع للمنظمة، لمنح فرصة أخرى للعاملين لربط الأهداف الشخصية للجماعة مع الأهداف الشاملة للمنظمة.

وإذا كانت هذه هي الخصائص العامة للإدارة بالأهداف فإنه للمدراء المطبقين لهذا الأسلوب الإداري سمات خاصة تميزهم عن غيرهم من المدراء، والمتمثلة فيما يلي:¹

- القدرة على إحراز النتائج وتحقيق الأهداف.
- التعاون والتعاطف مع المرؤوسين لتحقيق نتائج ملموسة.
- القدرة على كسب ثقة ومحبة المرؤوسين.
- القدرة على تحسين صورة المنظمة في البيئة والمحيط، وزيادة ثقة المتعاملين معها.
- الاستماع للجميع وتحفيزهم على الابداع.
- ويسعى المدراء إلى تطبيق هذا الأسلوب الإداري (الإدارة بالأهداف) لتحقيق الأهداف التالية:²
- زيادة الإنتاجية لقيام هذا الأسلوب الإداري على المحاسبة والتقييم على أساس الإنجاز.
- تشجيع الابتكار نظرا لتأسيسه على منح الأفراد الحرية في التصرف في إطار قواعد محددة، مما يسمح بتحقيق المشاركة الفعالة بين الرئيس والمرؤوسين، وتوفير مناخ ملائم للعمل، والعمل بروح الفريق وتعزيز الثقة بين الرئيس والمرؤوس.
- التشخيص الجيد لمشكلات العمل والتوصل إلى حلول لها، وتطوير العمل وقدرات الأفراد نظرا لبناء هذا

¹ صلاح هاشم، 2018، ص 31.

² شيايب محمد أحمد وأبو حمور محمد عنان، 2014، ص 88.

الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري

النوع من الأساليب الإدارية على وضوح الأهداف، والتركيز باستمرار على الجهود المحققة لهذه الأهداف، والاهتمام بالعائد والأرباح والعمل على زيادتها، وتحقيق الرقابة الذاتية، وإشراك الجميع في العمل لتحسين المهارات.

- ضمان التفاهم والتعاون بين القيادات الإدارية والمستويات القاعدية، مما يسمح بتحسين الإنتاج ومستوى الأداء.

- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين نظرا لاعتماد هذا الأسلوب على معرفة مدى التقدم نحو الهدف وخطوات التنفيذ، ووضوح الرؤية التي يكونها المرؤوس عما يتوقعه من الرئيس.

ولتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف فإنه من الضروري توافر المتطلبات الآتية:¹

- واقعية ووضوح الأهداف المسطرة.

- تكامل برنامج الإدارة بالأهداف مع فلسفة الإدارة وسياساتها وممارستها.

- دعم الإدارة العليا، فمجرد الالتزام الشفوي أو الفكري ليس كافيا بل يجب أن يكون هذا الدعم واضحا لجميع المستويات في المنظمة.

- توفر المعلومات التي يحتاجها المدير لقياس الإنجاز.

- مشاركة جميع المستويات في المنظمة في تحديد الأهداف المراد تحقيقها.

- ضمان التوافق بين أهداف المدير والسلطات المفوضة إليه.

- التدريب: بما أن الإدارة بالأهداف تمثل ابتعادا عن الأساليب التقليدية في الإدارة فإن التدريب والتوجيه لازمان طوال برنامج تطبيقها.

- فتح المجال للمرونة والتكيف حسب الظروف المتغيرة.

- تحديد الهدف والخطة العملية اللازمة لتحقيقه، وإعلام الآخرين بها وقبولهم لها.

- يجب أن يكون المدير راغبا في التعلم، وأن يستوعب المفهوم الحقيقي للإدارة بالأهداف وحقيقة مشتملاتها السلوكية، وعندما يكون راغبا في فهم الإدارة بالأهداف وجب عليه تطوير نفسه ليكون مستمعا جيدا، وليحسن الاتصال بالآخرين كعضو في فريق.

- ثقة المدراء في الآخرين ومشاركتهم المسؤولية.

بالإضافة إلى ضرورة توفر المتطلبات السابقة الذكر لتطبيق الإدارة بالأهداف يواجه هذا الأخير

صعوبات منها:²

- حاجة الإدارة بالأهداف إلى فترة طويلة وجهد كبير للتطبيق؛ لاشتراك كافة المستويات التنظيمية في وضع الأهداف وكثرة الإجراءات والاتصالات من جهة، ولأن نجاح الخطط والبرامج يستوجب الدراسة وإعطاء

¹ الهواسي حسن محمود والبرزنجي شاكِر حيدر، 2014، ص 28.

² الكلالدة الطاهر، 2018، ص 178.

الوقت الكافي لمعرفة حيثياتها من جهة أخرى.

- تتأثر الإدارة بالأهداف بالمتغيرات البيئية، مما يؤثر على فعاليتها ودرجة نجاحها.

- صعوبة وضع أهداف واقعية قابلة للقياس.

3.1.3. تقييم المدرسة التجريبية:

ساهمت المدرسة التجريبية بشكل كبير في تطور الفكر الإداري وفيما يلي عرض لبعض إسهاماتها:¹

- التأكيد على أن الإدارة تمثل ميدانا محددا أو مستقلا من النشاط البشري وأن المعنى الأساسي للإدارة واحد على الرغم من اختلاف التفاصيل الخاصة بأنواع النشاط البشري كالنشاط الإداري في الحكومة أو الإدارة العسكرية أو إدارة الأعمال.

- إبراز أهمية توفر المعلومات وطرق نقلها بصفاتها عنصرا أساسيا لتحقيق الكفاءة الإدارية.

- التأكيد على مهنية الإدارة، حيث اعتقد روادها أنه من الممكن الوصول بالإدارة إلى ما يشبه المهنة المستقلة عن باقي المهن الأخرى، لذا نجد أن مناقشاتهم ارتكزت على الجوانب الفنية والجوانب الإدارية من عمل المدير، حيث أشار بعض مفكري هذه المدرسة إلى أن أكثر المدراء عادة ما يصلون إلى مراكزهم الإدارية بفضل خبراتهم الفنية المتخصصة ولكن نجاحهم في شغل هذه الوظائف الإدارية يتوقف بدرجة أساسية على مدى إتقانهم لعملهم الإداري ومهاراتهم الإدارية في قيادة المجموعة التي يديرونها، ويبدو أن اهتمام هذه المدرسة بدراسة الخبرة يرجع إلى اعتقاد روادها أنها تخلق بحوثا عديدة وآراء جديدة تساعد على الإسراع بإثبات صحة المبادئ.²

أما أهم الانتقادات الموجهة لها فتتمثل في:

- وجود تشابه كبير بين مبادئ إدارة المنظمات التي وضعتها المدرسة التجريبية مع تلك التي وضعتها المدرسة الكلاسيكية التقليدية مع إدخال بعض التعديلات عليها لتكتسب المرونة اللازمة، لذلك انتقد الكثير من الباحثين هذه المبادئ واعتبروها من الأحكام والأمثال العامة أكثر من كونها مبادئ علمية للإدارة، ومن المحتمل أن رواد هذه المدرسة لم يستطيعوا الوصول إلى إطار عمل لهذه المبادئ أكثر فائدة من إطار عمل المدرسة الكلاسيكية، كما أن المدرستين اعتمدتا على تجارب الماضي من أجل الوصول إلى بعض النتائج التي يمكن الاستفادة منها مستقبلا.³

- يعاب على هذه المدرسة أخذها للماضي كمقياس، ذلك أن المشاكل التي حدثت في الماضي وكذلك أساليب معالجتها لا تمثل بالضرورة قواعد إرشادية للمدراء للاستعانة بها في حل المشاكل أو اتخاذ القرارات المتعلقة بمواضيع إدارية معينة.⁴

¹ الشميمري أحمد بن عبد الرحمان وآخرون، 2014، ص 54.

² العلاق بشير، 2019، ص 90.

³ الشميمري أحمد بن عبد الرحمان وآخرون، 2014، ص 55.

⁴ العلاق بشير، 2019، ص 90.

2.3. المدرسة الكمية:

ظهرت المدرسة الكمية في السنوات الأولى من الحرب العالمية الثانية بعدما شكلت بريطانيا فريقا متخصصا لإجراء أبحاث في العمليات العسكرية واقتراح حلول لمشكلة توزيع الموارد عليها بشكل كفء، ولتحديد الأهداف الثابتة والمتحركة بدقة وإصابتها كالدبابات والسفن والطائرات وغيرها من المعدات الحربية، فأحرز ذلك الفريق نجاحا كبيرا في توزيع المقاومات الأرضية ومختلف المعدات الحربية الأخرى، الأمر الذي دفع القيادة العسكرية الأمريكية إلى إجراء العمليات الحسابية المعقدة والنماذج الرياضية لحل مختلف المشكلات بالاعتماد على الحواسيب، مما أوجد حقلا جديدا يعرف اليوم ببحوث العمليات،¹ وبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية توجه بعض العلماء ومعهم البعض من أعضاء الفريق الذين ساهموا في تطوير بحوث العمليات إبان الحرب إلى تطوير نماذج وأساليب علمية جديدة أصبح لها دور كبير في حل المشكلات المعقدة التي تواجه الإدارة في منظمات الأعمال، لينتشر هذا المدخل في سنوات الخمسينات وبشكل ملفت للانتباه في الكثير من المنظمات الصناعية الكبيرة وفي مختلف المجالات ليمتد بعد ذلك ليشمل المنظمات المتوسطة والصغيرة الحجم، وهكذا دخل الفكر الإداري مرحلة جديدة تقوم على استخدام الأسلوب العلمي في معالجة مشكلات إدارة الأعمال، وقد كان للتطور الكبير في مجال الحواسيب الإلكترونية الأثر المتزايد في تسريع ظهور مختلف الأساليب الجديدة لبحوث العمليات، حيث ظهرت برمجيات متخصصة في تقديم العون لإدارة المنظمة في اتخاذها لأهم القرارات التي تتعلق بعمليات المنظمة وبسرعة فائقة.²

ويمكن تعريف الأساليب الكمية بأنها: مجموعة الطرق والصيغ والمعدلات والنماذج التي تساعد في حل المشكلات على أساس عقلائي، كما عرفها ويليام ستيفن أحد رواد المدرسة الكمية بأنها: محاولة للتوصل بطريقة رياضية إلى الحلول المثلى للمشكلات الإدارية، وعليه فإن المدخل الكمي يستند على مزايا النمذجة الرياضية من أجل معالجة المشكلات الإدارية مع الأخذ بالاعتبار أن النماذج الرياضية ليست بدرجة واحدة من التعقيد والتجريد وإنما هي ذات مستويات متعددة من الصعوبة والتعقيد بدء من النماذج الأبسط كما هو الحال في تحليل نقطة التعادل وصولا إلى النماذج الأكثر تعقيدا كما هو الحال في البرمجة الخطية وغير الخطية ونماذج المحاكاة وغيرها،³ أما المدرسة الكمية فهي المدرسة التي ركزت على استخدام الأساليب الكمية أكثر من الأساليب النوعية بالاعتماد على مهارات بشرية على قدر عال من المعرفة في علوم الهندسة والرياضيات والإحصاء والاقتصاد وعلم النفس، بغرض تحقيق الأهداف المسطرة.⁴

¹ الزغبى فلاح علي ودودين أحمد يوسف، 2020، ص ص 118-119.

² زيارة فريد فهمي، 2019، ص 109.

³ المغربي محمد الفاتح محمود بشير، 2017، الأساليب الكمية في إدارة الأعمال، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 9-10.

⁴ خصاونة لطفي، 2011، ص 31.

ومن بين أساليب الكمية نذكر: ¹

- التنبؤ الرياضي: يساعد على الكشف عن التخطيط المناسب للعملية التخطيطية.
- نماذج المخزون: تساعد في السيطرة على المخزون وتحديد وقت طلب المنتجات وكيفية ذلك.
- نظرية صفوف الانتظار: تهدف إلى تنظيم انتظار الزبائن للتقليل من الوقت اللازم لذلك.
- البرمجة الخطية: تهدف لتحديد أعلى قيمة ممكنة للعوائد وأدنى قيمة ممكنة للتكاليف.
- وتتصف الأساليب الكمية المعتمد عليها في الإدارة بأربعة خصائص رئيسية هي: ²
- القدرة على تحليل عدد كبير من المتغيرات وحل المشكلات الإدارية المعقدة، كونها تتيح إمكانية اتخاذ المدراء للقرارات المناسبة في مثل هذه المواقف.
- استخدام المضامين الاقتصادية لاتخاذ القرارات، لأن التقنيات الكمية تتناسب مع تحليل العوامل القابلة للقياس الكمي.
- استخدام النماذج الرياضية للتحقق من أن المشكلة تندرج ضمن مضامين علم الإدارة، ويتم بناء النموذج الفعلي.
- استخدام الحواسيب لحل المشكلات الإدارية والقيام بالتحليلات الرياضية المعقدة.
- ولتطبيق الأساليب الكمية في الإدارة لابد من اتباع الخطوات التالية: ³
- تحديد المشكلة: وتبدأ هذه المرحلة بجمع البيانات الضرورية وتحديد العوامل والمتغيرات الأساسية المتعلقة بالمسألة، وتنتهي هذه المرحلة بصياغة وصفية محددة للمشكلة والمتغيرات والأهداف مع تحديد عام لعلاقات النموذج.
- صياغة النموذج: إن عملية حل المشكلة تتطلب صياغة النموذج بعد تحديد متغيراته.
- تحليل وحل النموذج: بعد أن يتم بناء النموذج لا بد من البدء في تحليله (اختبار فرضياته أو متغيراته وعلاقاته) وحله (التوصل إلى الحل الأمثل)، ويتم هذا من خلال تجريب النموذج.
- تنفيذ الحل: إن تنفيذ النماذج المتوصل إليها يمثل المرحلة الحرجة في الاستخدام الناجح للطريقة العلمية في بناء وصياغة النماذج الرياضية، لهذا يبذل المختصون بالأساليب الكمية جهودا كبيرة في هذه المرحلة، كما أن أدبيات الأساليب الكمية تشتمل على فصول وفقرات مطولة حول التنفيذ وقواعده لضمان الانتقال بالنموذج من مستوى المفاهيم إلى التنفيذ على مستوى العمليات والأنشطة.
- التحسين من خلال التغذية المرتدة: إن مرحلة التنفيذ لابد أن تعقبها عملية تلقي البيانات فيما إذا كان النموذج بحاجة إلى التعديل والتحسين أم ليست هناك حاجة لذلك، ففي الحالة الأولى تتم مراجعة المراحل

¹ خصاونة لطفي، 2011، ص 31.

² شبلي مسلم علاوي، 2018، ص ص 42-43.

³ المغربي محمد الفاتح محمود بشير، 2017، ص 13.

الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري

السابقة أو مرحلة التنفيذ من أجل إدخال التعديلات المؤدية إلى تحسين النموذج ليلئم الحالة الواقعية ويحقق النتائج المرجوة منه، أما إذا كان النموذج وفق ما هو متوقع فإن العمل يستمر به بحالته الراهنة.¹

هذا، ويمكن ايجاز اسهامات المدرسة الكمية في تطوير الفكر الإداري من خلال ما يلي:²

- تمكين مستخدمي الأساليب الكمية من التحديد الدقيق لأهدافهم ومشاكلهم ولنطاق مشكلة، وكذا تقديم أداة هامة لحل المشكلات المعقدة المركبة.
- تمكين صناع القرار من إيجاد أفضل الحلول لأعقد المشكلات المتعلقة بالاستخدام الأمثل لموارد المنظمة في سعيها لتحقيق الأهداف المحددة.
- تقديم إمكانية واسعة للمقارنة بين الحلول البديلة المتعددة بصورة أسهل من الطريقة التقليدية، وذلك لما تتميز به من وضوح ودلالة واضحة على ظواهر المشكلة.³

إلا أنه رغم أهمية الأساليب الكمية في حل المشكلات الإدارية تواجه مستخدميها الصعوبات والعقبات الآتية:⁴

- أن درجة التجريد العالية في النموذج (أي الاقتصار على عدد محدود من المتغيرات الأساسية القابلة للقياس) تجعله بعيدا عن المشكلة الحقيقية، لذلك لا بد من مراعاة الملائمة بين متطلبات صياغة النموذج وتمثيل المشكلة الحقيقية.
- العقبة الإدارية: والمتمثلة في مدى دعم الإدارة لاستخدام الأساليب الكمية وخبرتها بها ومتابعتها لمراحل هذا الاستخدام لتكون مطلعة وواعية بعملية بناء النموذج ومزاياه، ومما يرتبط بهذه العقبة أيضا هو عدم مراعاة القائم ببناء النموذج لأهمية إطلاع ومشاركة صانع القرار (والآخرين من ذوي العلاقة بتنفيذه) على المعلومات الضرورية التي تساعد على فهم النموذج والمتطلبات الإدارية والتنظيمية لتنفيذه.
- العقبة المتعلقة بجذوى استخدام النموذج: فرغم أن وجود المشكلة مما يبرر الجهد المبذول لمعالجتها إلا أن صانع القرار يحتاج إلى تحقيق نتائج موازية لهذا الجهد أو التكلفة المقترنة ببناء النموذج.
- صعوبة استخدام الأساليب الرياضية ووضع نماذج الحلول موضع التنفيذ، فبعض المشكلات الإدارية لا يمكن صياغتها بنماذج وصيغ رياضية، لأن الكثير من المشكلات تتطوي على جوانب إنسانية واعتبارات لا يمكن صياغتها بأرقام ثابتة أو متغيرات كمية.⁵

أما أهم الانتقادات الموجهة إلى المدرسة الكمية فهي تتمثل في كونها تعتمد على النماذج الرياضية وهذه الأخيرة لا تأخذ بعين الاعتبار المشاعر الإنسانية والسلوك الاجتماعي للأفراد، لذلك يكون المدخل

¹ المغربي محمد الفاتح محمود بشير، 2017، ص 18.

² العلاق بشير، 2019، ص 58.

³ الفضل عبد الحسين مؤيد، 2013، ص 39.

⁴ المغربي محمد الفاتح محمود بشير، 2017، ص 17.

⁵ زيارة فريد فهمي، 2019، ص ص 110-111.

الكمي أكثر فاعلية عندما يطبق على المشكلات المادية للإدارة كالمخزون والموارد ورقابة الإنتاج عنه عندما يطبق على مشكلات السلوك الإنساني، ولكن إذا أمكن قياس عوامل السلوك الإنساني فإن المدخل الكمي يكون مفيداً ولكنه ليس بالنهائي، فمثلاً مشكلة الغياب الزائد عن الحد يمكن قياسها ووضع معيار لها، ولكن تفسير الإجابات الرقمية يستلزم تحليلاً يخرج عن نطاق المدرسة الرياضية،¹ ومن الانتقادات الموجهة إليها أن الكثير من المشكلات الإدارية تتسم بدرجة عالية من التعقيد لا يمكن معالجتها وحلها من خلال بناء النماذج الكمية، لهذا لا بد من اعتماد نماذج نوعية (وصفية) تتلاءم مع درجة تعقيدها، فدرجة عالية من التعقيد في المشكلات ودرجة عالية من التغير في البيئة تزيد من أهمية المدخل النوعي في الإدارة، في حين أن درجة أدنى من التعقيد في المشكلات وفي الاضطراب في البيئة (أي بيئة متماثلة) تزيد من أهمية المدخل الكمي في الإدارة، وهذا التحديد يزيد من أهمية المدخل التكاملي بين المدخل الكمي الذي يعتمد على استخدام الأساليب الكمية والمدخل النوعي الذي يعتمد على قدر من المرونة في استخدام الخبرة والحدس وتقدير صانع القرار في حل مشكلات القرار.²

3.3. مدرسة النظم:

تعد مدرسة النظم إحدى المدارس التي ساهمت بشكل كبير في تطور الفكر الإداري، من خلال فتح المجال لأفكار جديّة من حيث الطرح، إذ سلّطت الضوء على جانب مهم في وجود المنظمة واستمراريتها ألا وهو علاقاتها بالمحيط الذي تنتمي إليه باعتبارها نظاماً قائماً بحد ذاته وفي نفس الوقت نظاماً فرعياً من نظام شامل (كلي)، وقد تبنى رواد هذه المدرسة على غرار دانيال كات وروبرت كهان هذا المنظور بعد أبحاث عالم الأحياء والبيولوجيا لودفيغ فون بيرتالانفي (1937) الذي تطرق لمفهوم النظام واعتبره كائناً حياً يؤثر ويتأثر بمحيطه، ولقد فتحت أعمال هؤلاء الرواد المجال لتطوير منهج علمي في إدارة الأعمال يقدم حلولاً لكثير من المشكلات التي تواجه المنظمة في ظل التحديات البيئية التي تؤثر عليها أثناء ممارسة نشاطها، والنظام حسب هذه النظرية هو ترتيب منظم لمكونات أو عناصر أو أجزاء تسعى إلى تحقيق أهداف محدّدة،³ وهذا التجميع المنظم والمرتب للعناصر المعتمدة على بعضها يشترط ما يلي:

- توفر مجموعة من النظم الفرعية المرتبة في مراتب متدرجة.
 - اتصال النظم الفرعية مع بعضها البعض؛ بمعنى اعتماد بعضها على بعض.
 - تحديد أهداف للنظام ليوجه التفاعل بين النظم الفرعية المكونة له نحو تحقيقها.
- أما المنظمة فعرفت من طرف رواد مدرسة النظم على أنها نظام مركب يتكون من أجزاء متعددة ومتراصة متفاعلة يعتمد بعضها على بعض وتسعى جميعها إلى تحقيق هدف النظام الذي تعمل ضمنه، وهذا النظام يعمل ضمن نظام أكبر وأوسع شمولاً وهو البيئة التي يتفاعل معها، فالمنظمة تشبه الكائن الحي

¹ الفضل عبد الحسين مؤيد، 2013، ص 39.

² العلاق بشير، 2019، ص 92.

³ زيارة فهمي فريد، 2019، ص 113.

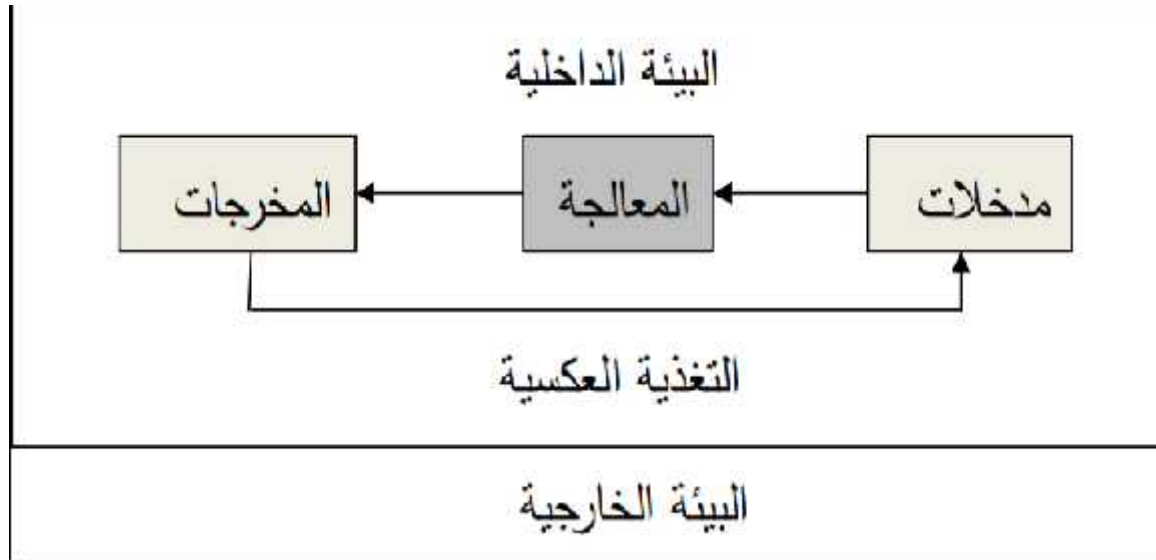
الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري

من حيث أنها عبارة عن نظام يتفاعل مع البيئة المحيطة به له مدخلات ومخرجات، كما أنه يتألف من أجزاء أو أنظمة فرعية تمارس كل منها وظائف معينة وتتأثر ببعض¹، وعليه يتبين أن مدرسة النظم نظرت إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح وأعارت اهتماما خاصا بدراسة الصورة الكلية والشمولية لها بدلا من التركيز على بعض أجزائها، كما أنها كشفت ووضحت العلاقات المتعددة والمتشابكة بين الأنظمة الفرعية للمنظمة، وكذا علاقات المنظمة مع البيئة المحيطة بها.²

وتتمثل مكونات المنظمة كنظام فيما يلي:³

- المدخلات: وتتضمن الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات التي يحصل عليها النظام من البيئة.
 - العمليات أو التحويل: ويقصد بها جميع المهام والأنشطة الفنية والإدارية التي يقوم بها النظام من أجل معالجة وتحويل المدخلات إلى مخرجات تتمثل في السلع أو الخدمات.
 - المخرجات: تتمثل فيما ينتجه النظام من سلع أو خدمات لتقديمها للبيئة الخارجية، والمخرجات هي أساس وجود النظام لأنها الحصيلة التي يقدمها للبيئة، أو هي سبب قيام النظام وعمله.
 - التغذية العكسية (التغذية المرتدة): وتمثل مجموعة المعلومات التي تتساب في النظام وتأثر في سير العمليات، والمتعلقة بمدى قبول البيئة التي يعمل فيها النظام للمخرجات متضمنة المظاهر الإيجابية أو السلبية التي تؤخذ بعين الاعتبار في العمليات التحويلية القادمة.
- والشكل الموالي يبين مكونات المنظمة كنظام:

الشكل 3: مكونات المنظمة كنظام



المصدر: برير كامل، 2008، ص 51.

¹ دودين يوسف أحمد، 2020، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ص 76.

² العلاق بشير، 2019، ص 86.

³ برير كامل، 2008، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، لبنان، ص 52.

- وتتمثل شروط نجاح النظام فيما يلي:¹
- التمايز أو التخصص في النشاط الأساسي للنظام.
 - الاستهداف، فالنظام كيان هادف يسعى لتحقيق أهداف عدة مختلفة.
 - الشمولية مقابل الاستقلال؛ بمعنى ترابط أجزاء النظام بعلاقات، حيث يؤدي التغيير في أي جزء منها إلى التغيير في كل الأجزاء الأخرى.
 - الاستقرار والتوازن والتكيف، حيث تتميز النظم المفتوحة بالتوازن المتحرك والاستقرار في مجمل التفاعلات الجارية مع البيئة.
 - التكامل والتنسيق، إذ تعد ظاهرتي التكامل أو التنسيق من المظاهر الأساسية التي تتميز بها الأنظمة المفتوحة، خاصة وأن النظام يحتوي على مجموعة الأجزاء التي تتكامل مع بعضها البعض في إطار الأنشطة التي تقوم بأدائها.
- أما المبادئ التي قامت عليها نظرية النظم فنوجزها فيما يلي:²
- المنظمة نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مترابطة فيما بينها، وهو يشكل مع غيره من النظم ذات العلاقة أجزاء من نظام أكبر.
 - لكل نظام حدود تفصله عن البيئة التي يعمل فيها.
 - المنظمة وحدة واحدة يجب التركيز على كل عناصرها.
 - النظام هو كيان هادف يتكون من مجموعة من المكونات.
 - يتوقف نجاح النظام على التفاعل والاتصال المستمر بين مختلف أجزائه، وعلى التوازن الداخلي بينها.
 - لا يمكن للنظام الاستمرار إلا إذا قام بتحقيق التوازن مع البيئة الخارجية التي يعمل فيها.
 - يحتاج أي نظام إلى عدد هائل ومتنوع من البيانات عن المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
- ويمكن حصر اسهامات نظرية النظم في مجال الإدارة فيما يلي:³
- وضع نظرية كلية وشاملة في إدارة المنظمة التي اعتبرت نظاما مفتوحا يجب رؤية العناصر المختلفة المشكلة له من قيود فنية وبشرية، ومعرفة مدى تفاعل كل من هذه العناصر مع البيئة الخارجية التي تمد المنظمة بالمدخلات الضرورية لاستمراريتها، فنظرية النظم إذن هي محاولة هادفة لتكوين نظرية شاملة تنتظر إلى النظام الإداري كنظام فرعي من النظام الاجتماعي العام يتفاعل معه ويتأثر به بشكل مستمر.
 - مساعدة الإداريين على فهم سير المنظمة وتركيز اهتماماتهم على القوى الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية التي تحيط بالمنظمة وتؤثر على تفاعلها.

¹ الشماع حسن محمد خليل وحمود كاظم خضير، 2013، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 86-87.

² حمود كاظم خضير واللوزي سلامة موسى، 2020، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 85-86.

³ سعدي فاطمة، 2019، ص ص 96-97.

الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري

- لفت انتباه المفكرين لإعادة النظر في كثير من المسلمات الإدارية التقليدية والسلوكية على حد سواء، وذلك فيما يتعلق بمبادئ التنظيم الإداري وأساليب القيادة الإدارية والدوافع والحوافز.
- تبيان أهمية تحديد أهداف عامة واضحة للنظام، وأهمية تحقيق التكامل بين أهداف الأنظمة الفرعية المختلفة والأهداف العامة للنظام.
- توضيح أهمية القيام بالرقابة من خلال المعلومات المرتدة.
- النظرة شمولية للمنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بمكوناته وبالبيئة المحيطة به، كمت بينت أهمية عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وغيرها، لتمهد بذلك لظهور نظريات أخرى في القيادة والحوافز كالنظرية الموقفية.¹
- أعطت معنى جديد للبيئة الخارجية التي شملت جميع الأطراف والجهات التي تتعامل مع المنظمة، والتي تربطها بها علاقة التأثير المتبادل.
- أما الانتقادات التي وجهت لمدرسة النظم فنوجزها فيما يلي:²
- أنها نظرية مجردة وليست عملية، فالمدیر لا يستطيع مناقشة المشكلات اليومية ولا يتخذ القرارات ولا يواجه الواقع من خلال التفكير بالمدخلات وعمليات التحويل والمخرجات، فهذا الأسلوب لا يناسب التعمق في اتخاذ القرارات في الحياة اليومية.
- التركيز على ترابط وتفاعل أجزاء المنظمة، بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء أو العناصر إلى التأثير في النظام ككل.
- إن المبالغة في تطبيق النظام قد يؤدي إلى فقد روح الألفة والانتماء للمنظمة، والذي قد يؤدي إلى ضعف الإنتاجية أحيانا.
- تحديد حدود ثابتة للنظام، في حين يمكن تعيين حدود مختلفة للنظام الواحد وفق المنطق المستخدم، فإذا كانت جميع المنظمات هي أنظمة مفتوحة تتفاعل مع بيئتها فإن درجة انفتاحها على البيئة تختلف بشكل كبير.

4.3. المدرسة الموقفية (الظرفية):

ظهرت المدرسة الموقفية في مطلع سنوات ستينات من القرن العشرين على إثر الأبحاث التي قام بها بلونر عام 1962، والدراسات التي أجريت في معهد تافيستوك في لندن من قبل الباحثين الاجتماعيين أميري وترست عام 1965، والتي اهتمت بالبحث عن أوجه القصور في المدارس الفكرية والنظريات العلمية السابقة في إعطاء تصور شامل وفهم كامل للمتغيرات التي تتحكم في إدارة المنظمات، فلقد وضعت كل من المدرستين الكلاسيكية والعلاقات الإنسانية ونظريتي التحليل الكمي والنظم مبادئ إدارية افترضت

¹ عيسى بني أحمد، 2019، ص 24.

² سعدي فاطمة، 2019، ص 97.

بأنها قابلة للتطبيق بشكل شامل على جميع المنظمات وفي كل المواقف التنظيمية، ولكن البحوث اللاحقة أظهرت وجود استثناءات كبيرة في تطبيق العديد منها، فلا يمكن للإدارة الاعتماد بشكل مستمر على مبادئ بسيطة يمكن ممارستها أو تطبيقها في كل الأوضاع والحالات، لأن المواقف المختلفة والمتغيرة تتطلب من المدراء استخدام مداخل وأساليب متعددة ومتباينة.¹

هذا، وتعتبر المدرسة الموقفية امتداداً لمدرسة النظم التي اعتبرت المنظمة نظاماً مفتوحاً له حدود تفصله عن بيئته الخارجية، وسعت هذه المدرسة إلى فهم العلاقات التفاعلية بين أجزاء المنظمة وبين المنظمة وبيئتها الخارجية وتحديد أنماط من العلاقات والمتغيرات، كما هدفت إلى فهم كيفية عمل المنظمات وإدارتها في ظل ظروف عدم التأكد والظروف المتغيرة وفي حالات محددة، كما سعت هذه النظرية إلى اقتراح النماذج الأكثر ملائمة لمواقف وحالات معينة لتصميم وإدارة المنظمات.²

فالإطار العام الذي يعتمد المدخل الظرفي هو العلاقة القائمة ما بين المنظمة والبيئة، ولذا فإن درجة نجاح المنظمة أي تحقيق فاعليتها وكفاءتها في الأداء يقترن بمدى تكيفها هيكلًا وسلوكًا للمتغيرات البيئية، وقد أكد رواد المدخل الظرفي على ثلاثة مداخل أساسية هي:³

- المتغيرات البيئية التي تتضمن المؤثرات البيئية الخارجية وعدم التأكد (اللاتأكد) والتكنولوجيا والعوامل السياسية، الاقتصادية الاجتماعية وغيرها من العوامل البيئية الخارجية الأخرى.
- المتغيرات الهيكلية التي تتضمن الهيكل التنظيمي، حجم المنظمة واختيار التصميم التنظيمي المناسب.
- العوامل الظرفية التي تؤثر في نمط الإدارة.

وتتمثل مبادئ النظرية الموقفية فيما يلي:

- الموقف الذي يحدد نوع القيادة الإدارية المطلوبة أو متخذ القرار المطلوب، فما يصلح لموقف معين قد لا يصلح لموقف آخر، ولهذا فإن النظرية الموقفية تؤكد عدم وجود طريقة واحدة لإدارة المنظمات وتقييم التركيب التنظيمي.⁴

- اعتماد علاقة المنظمة بالمنظمات الأخرى ومع البيئة على الموقف؛ بمعنى آخر أنه يجب على المنظمة أن تكون قادرة على التكيف مع الوضع واختيار النظرية الإدارية التي تلائم ظروفها وأحوالها.⁵
 - أهمية وضرة توافق ممارسات الإدارة مع عدة متغيرات رئيسية تشمل:⁶
- Σ العاملين والمدراء في المنظمة.

¹ العنزي سعد علي، 2020، ص 83.

² السعدي فاطمة، 2019، ص 98.

³ القريوتي قاسم محمد، 2009، مبادئ الإدارة: النظريات، العمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص 126.

⁴ الفضل عبد الحسين مؤيد، 2013، ص 40.

⁵ العتيبي ضرار، 2021، ص 77.

⁶ العنزي سعد علي، 2020، ص 83.

Σ البيئة الخارجية للمنظمة.

Σ التكنولوجيا المستخدمة في العمل والإنتاج.

- لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، ولا توجد صفات معينة يجب أن تتوفر في كل قائد، كما أنه لا يوجد هناك قائد يمكن وصفه بالنجاح أو بالفشل، وإنما ترتبط فعالية القائد بقدرته على التكيف مع الظروف المستجدة.¹

- يتكون النظام من ثلاثة نظم فرعية هي: النظام الفرعي الفني الذي يقوم بإنتاج السلع والخدمات، النظام الفرعي التنظيمي الذي يقوم بتنسيق العلاقات الداخلية للتنظيم، والنظام الفرعي المؤسس الذي يقوم بتنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة.²

ومن مبادئ النظرية الموقفية كذلك:³

- المنظمة نظام مفتوح يعمل في بيئة خارجية يتأثر ويؤثر فيها.
- تتكون المنظمة من مجموعة أجزاء (نظم) فرعية.
- وجود تفاعل سببي بين الأجزاء والمنظمة والبيئة.
- المنظمات متعددة ويختلف بعضها عن البعض الآخر.
- المنظمة عضوية بطبيعتها تؤمن بخاصية التكيف وبضرورة المرونة في مواجهة التغيير.
- تعمل كل منظمة في ظروف متباينة وشروط محددة، وبالتالي لا وجود لطريقة واحدة مثلى في تنظيم المنظمة أو إدارتها.

وقد اختلف الباحثون في هذه النظرية في موضوع تحديد العوامل الموقفية التي تؤثر على المنظمة، فمنهم من وجه أبحاثه إلى البيئة كالباحث بيغونس وكذلك شيلدن، في حين أكدت مجموعة أخرى من الباحثين على عامل التكنولوجيا كورد وبيراو، وتبنى آخرون عوامل أخرى كخاندرال،⁴ ومن أهم العوامل الموقفية أو الظرفية المؤثرة في التصميم التنظيمي نذكر:⁵

- البيئة الخارجية.
- عمر المنظمة، حجمها، طبيعتها وأنشطتها.
- الأفراد والجماعات.
- التكنولوجيا.
- القيادة.

¹ عيوي منير زيد، 2007، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة: وظائف المدير، دار دجلة ناشرون وموزعون، الأردن، ص 86.

² السعدي فاطمة، 2019، 2019، ص 90.

³ السالم مؤيد، 2018، ص 77.

⁴ الفضل عيد الحسين مؤيد، 2013، ص 40.

⁵ السالم مؤيد، 2018، ص 78.

- ولكي يتم تشخيص الموقف، فإنه ينبغي فحص ثلاثة مجالات مهمة هي:¹
- خصائص الرئيس: تتضمن القدرات والمهارات والدافعية والميول والاتجاهات والقيم.
 - خصائص المرؤوسين: تتضمن أيضا القدرات والمهارات والدافعية والميول والاتجاهات والقيم.
 - خصائص الموقف: تتضمن خصائص المهمة وخصائص الجماعة والبيئة المادية والاجتماعية والأهداف.
- ويستند اللجوء إلى النظرية الموقفية في الإدارة وفقا لأبرز روادها جوان وودوارد، جيمس ثومبسون وجارلس بيرو إلى الأسباب التالية:²
- تواجه المنظمات بطبيعتها مواقف وظروفا مختلفة مما يتطلب استخدام أساليب غير متماثلة في الإدارة، ويتولى المدراء مهمة تحديد الأساليب التي يمكن تطبيقها في كل موقف جديد تواجهه المنظمة في المستقبل، وعندما يتعلم المدراء تحديد الأنماط والخصائص المتعلقة بمنظماتهم يمكنهم إيجاد الحلول اللازمة للتعامل معها.
 - عدم ثبات الأوضاع النفسية والسلوكية للعاملين في المنظمة من حيث الزمان والمكان، وقد يؤثر ذلك بالنتيجة في أفعال الفرد والجماعة في المنظمة، فضلا عما يؤثر في سلوكياتهم من متغيرات بيئية متعددة ومتداخلة ومتفاعلة إلى حد كبير يصعب حصرها وتحديد أثرها على الموقف ككل.
 - عدم خضوع الطبيعة الحركية في علاقات عمل المنظمة (بوصفها نظام مفتوح) لقوانين ثابتة يسهل تشخيصها أو تحديدها، كما أكدت المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة الكمية.
 - استقرار واستيعاب الظروف والمتغيرات وفقا لطبيعة المنظمة وحركية بيئتها الداخلية والخارجية.
- أما اسهامات المدرسة الموقفية فتتمثل فيما يلي:³
- الوقوف موقف الناقد من فكرة أن هناك طريقة أو أسلوبا واحدا أمثل في الإدارة.
 - تطبيق فكرة السبب والنتيجة في جميع الممارسات الإدارية.
 - التزود بوجهات عمل تحدد أكثر الأساليب الإدارية ملائمة لظروف معينة.
- إلا أن المدرسة الموقفية رغم اسهاماتها وجهت إليها عدة انتقادات منها:⁴
- جاءت طروحات النظرية الظرفية ضمن إطار عام، إذ أنها لم تتعمق في تصنيف الظروف.
 - إغفال موضوع الاسبقيات في احتواء الظروف التي تواجه الأفراد، المنظمات والمجتمعات، فهي لم تقم بتحديد الأولويات عند تشخيص الظروف بقصد معرفة كيفية معالجتها.
 - تجاهل نوع الآثار التي يتركها كل نوع من الظروف، وعلى نحو يمكن المنظمات من وضع السبل الفاعلة لاحتواء هذه الآثار.

¹ عيسى بني أحمد، 2019، ص 25.

² العنزي سعد علي، 2020، ص ص 84-85.

³ سعدي فاطمة، 2019، ص 99.

⁴ مزاحم رياض النجاوي وسلطان أحمد نوفل، 2019، ص ص 71-72.

- إغفال مسألة الترابط النسبي بين الظروف البيئية.
- عدم تحديد الأسباب المباشرة وغير المباشرة لحدوث الظروف المستجدة، بل جاءت طروحاتها ضمن فكرة الظروف على نحو عام كعامل محدد وضابط للتصرفات.

5.3. المدرسة اليابانية في الإدارة:

ظهرت المدرسة اليابانية في الإدارة بعد الطرح العلمي الذي قدمه وليام أوشي أستاذ إدارة الأعمال في جامعة كاليفورنيا، إذ قام 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، حيث لاحظ وليام أوشي بأن إشكالية إنتاجية العمل لن تحل بصرف الأموال وتوجيه الاستثمارات إلى البحث والتطوير إذا لم يتم تعلم كيفية إدارة الموارد البشرية بطريقة العمل الجماعي¹، وقد حاول أوجي الربط بين ممارسات الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان، وقام أوشي بتحليل الثقافات التنظيمية لثلاثة أنواع من الشركات: الشركات الأمريكية النمطية، الشركات اليابانية النمطية، الشركات الأمريكية المطبقة لنمط Z، وقد توصل أوشي إلى ما يلي:²

- تتشابه ثقافات الشركات اليابانية النمطية مع ثقافات الشركات الأمريكية من النمط Z، وتختلف كليهما كثيرا عن ثقافات الشركات الأمريكية النمطية.

- تسعى الشركات اليابانية والشركات الأمريكية من النمط Z للاحتفاظ بموظفيها، ولا تقوم بتسريحهم إلا عندما تضطر إلى فعل ذلك، أما الشركات الأمريكية النمطية فليس لديها مثل هذا الالتزام اتجاه موظفيها، وهي تسرح مديريها وموظفيها في حالات عديدة.

- تتم الترقية في الشركات اليابانية والشركات الأمريكية من نمط Z على نحو بطيء نسبيا، لأن تقييم الموظفين والمديرين يستغرق وقتا طويلا جدا ويتطلب معلومات كمية وكيفية، أما في الشركات الأمريكية فإن تقييم الموظفين والمديرين يتم بسرعة ومن خلال وسائل كمية، والتي تشجع التفكير قصير المدى لدى الموظفين والمديرين.

- المسارات الوظيفية والمهنية في الشركات اليابانية والشركات الأمريكية من نمط Z واسعة النطاق وتتضمن وظائف متنوعة، لهذا فإن الأفراد العاملين بها يتميزون بالكفاءة في تخصصات شتى وتتميز مهاراتهم بالشمول، أما المسارات المهنية في الشركات الأمريكية فهي أضيق وأكثر تحديدا، لأن قيمة العمل تتحد من خلال التخصصات.

¹ الغنزي سعد علي، 2020، ص 87.

² خضر محمد شيراز، 2022، ص ص 74-75.

- تتم الرقابة على العاملين بالشركات اليابانية والشركات الأمريكية من نمط Z وضبط أدائهم من خلال الآليات غير الرسمية، مثل اتباع الثقافة السائدة في المنظمة، والتي تعتمد على القيم والعادات المشتركة، بينما تسيطر الشركات الأمريكية على العاملين من خلال تحديد مواصفات الوظائف، تفويض السلطات وتحديد السياسات والإجراءات التي يتعين على الجميع اتباعها.
- يتم اتخاذ القرار في الشركات اليابانية والشركات من نمط Z من خلال مجموعات العمل، بينما يقوم الأفراد في الشركات الأمريكية باتخاذ القرار على نحو منفرد.
- تهتم الشركات اليابانية والشركات من نمط Z بالحياة الشخصية للعاملين فيها سواء كانوا مديرين أو عمالا أو موظفين، بينما لا تكثر الشركات الأمريكية النمطية إلا بتركيز موظفيها فقط في مجال عملهم.
- تتشابه الشركات الأمريكية من نمط Z مع الشركات الأمريكية النمطية فيما يتعلق بتحمل المسؤولية من قبل الأفراد في مقابل تحملها من قبل المجموعات، حيث يتحمل في كليهما الأفراد المسؤولية، غير أن الأمر يختلف في الشركات اليابانية، حيث تكون المجموعة ككل مسؤولة عن القرار الذي قامت باتخاذها من قبل.
- أن الشركات اليابانية والشركات من نمط Z تتفوق على الشركات الأمريكية، وقد أرجع ذلك للاختلافات الثقافية فيما بينها.
- من جهة أخرى لجأ اليابانيون إلى نهج متميز مختلف تماما عن البلدان الأخرى (الغربية خاصة) في إدارة الموارد البشرية يستند إلى إحداث تكامل بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، وتحقيق الانتماء وحب العمل فيها، وكذا الخوف على المنظمة وممتلكاتها بحكم نظرتهم إليها على أنها مصدر رزقهم ونجاحها يعد من نجاحهم، وهذا النهج التنظيمي للموارد البشرية يتحرك في إطار ثلاثة سمات عامة اتصفت بها المنظمات اليابانية، وينطلق نهج إدارة الموارد البشرية في المنظمة اليابانية باتجاه دفع العاملين نحو أهدافها بتنفيذ استراتيجية تتمثل في تقديم الضمانات الكافية في العمل واستخدام الأفراد الجدد الذين يعتنى بتدريبهم وزيادة الرواتب والمراكز الوظيفية التي تتم طبعا لطول الخدمة، فضلا عما تقدمه الإدارة من تسهيلات ترفيهية ومزايا ومنح وظيفية، وبغية تحقيق ذلك يفضل المدير الياباني العمل كفريق يوجه له الأوامر ويزوده بأكبر حجم من المعلومات، ويستمتع إلى وجهة نظره ويشجع مبادراته ويطمح إلى ترقية أعضائه باستمرار استنادا إلى قاعدة رصينة معيارها القدرات والأقدمية معا، وتأسيسا على ذلك يتمثل سر نجاح النهج الياباني في إدارة الموارد البشرية في استناده إلى عناصر أساسية أبرزها:¹
- التوجه نحو الاهتمام بالعاملين في الحياة والعمل.
- ضمان التشغيل والاستخدام في المنظمة مدى الحياة.
- دفع الأجر على أساس قيمة العمل وطول الخدمة.

¹ العنزي سعد علي، 2020، ص 90.

الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري

- الترقية بحسب الأقدمية في الموقع الوظيفي.
- تمكين العاملين من الحصول على المعلومات الكاملة المتعلقة بسياسات المنظمة وبياناتها المالية.
- المشاركة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بالعمل.
- انخفاض درجة الرسمية في تأدية الوظائف دون الاستناد إلى أدلة تحليل ووصف الأعمال.
- السلوك الوظيفي المرن والقيام بمساعدة الآخر وإذا تطلب الأمر تكليفه بذلك.
- السلوك الوظيفي المتجه نحو العمل الجماعي.
- توافق الهدف مع طبيعة حياة العاملين الشخصية وظروفهم.

والجدول الموالي يبين الفروقات بين الإدارة اليابانية والإدارة الأمريكية:

الجدول 6: الفروقات بين الإدارة اليابانية والإدارة الأمريكية

الإدارة اليابانية	الإدارة الأمريكية
التوظيف الدائم مدى الحياة	التوظيف قصير الأمد في المنظمة
تعدد وتنوع مهارات العاملين	التخصص الدقيق في الوظيفة
بطء التقييم والترقية إلى الأعلى	سرعة التقييم والترقية إلى الأعلى
تطبيق الرقابة الضمنية الذاتية	تطبيق الرقابة الرأسية المباشرة
غالبا ما يتخذ القرار جماعيا	غالبا ما يتخذ القرار فرديا
المسؤولية جماعية في المنظمة	المسؤولية فردية في المنظمة
الاهتمام الشمولي بالعاملين	الاهتمام الجزئي بالعاملين
الاهتمام العام بالسيطرة النوعية	الاهتمام الجزئي بالسيطرة النوعية

المصدر: الغنزي سعد علي، 2020، ص 90.

أما النظرية Z التي وضعها عالم الإدارة الياباني أوشي لتطبيق طريقة الإدارة اليابانية خارج اليابان فقد احتفظت بالعديد من سمات نظرية الإدارة اليابانية منها:¹

- نهج التوظيف الدائم للعاملين.
- بطء عملية التقييم والترقية.
- تنقل العامل في العديد من الوظائف والأعمال ضمن نفس المستوى الإداري أو الفني.
- اعتماد مبدأ الرقابة الذاتية والرقابة الجماعية.
- اتخاذ القرارات بالمشاركة مع بقاء المسؤولية النهائية فردية.

¹ الشرقاوي علي محمود إسماعيل، 2016، ص 18.

- وقد حدد وليام أوشي ثلاثة أسس لنظريته، وهي:¹
- الثقة: لأن الثقة والإنتاجية تسيران جنباً إلى جنب، وهناك العديد من الأمثلة من الشركات اليابانية والأمريكية المطبقة لنظرية Z، والتي حققت نجاحاً كبيراً بسبب الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.
 - المهارة: وهي السمة الضرورية للمشرفين، حيث أن المشرف الذي يعرف عمله جيداً يستطيع معرفة شخصيات العمال، ويكون فريق عمل متجانس يعمل بأقصى إنتاجية ممكنة.
 - المودة (الألفة): إن الاهتمام والدعم والعطف والتأييد الذي يتم من خلال تكوين علاقات اجتماعية وثيقة يجعل الحياة سهلة ومريحة ويدفع للعمل بإنتاجية أفضل.
- وتعتمد هذه النظرية مجموعة من الخطوات وذلك للتحويل وبشكل مرحلي بالمنظمة إلى مرحلة تطبيق نظرية Z، وأهم هذه الخطوات:²
- تفهم المديرين في المنظمة لنظرية الإدارة اليابانية.
 - إطلاع العاملين على أهداف وسياسة المنظمة ليأخذوا فكرة عن فلسفة المنظمة وقيمها.
 - شرح وتوضيح مضمون الفلسفة الجديدة للعاملين وتحديد القيم الواجب تبنيها.
 - مقارنة الفلسفة الجديدة مع الفلسفة القديمة لكشف سلبيات القيم والمعتقدات والممارسات القديمة، وتوضيح مزايا وفوائد الفلسفة الجديدة.
 - إطلاع الاتحادات والنقابات المعنية على عملية التحول.
 - توفير نظام خدمة وظيفية مناسب بما يضمن الاستقرار الوظيفي ونظام ترقية يعتمد على المدى الطويل والمشاركة في الأرباح مع التركيز على الحوافز المادية.
 - تشجيع مجالات مشاركة العاملين.
 - قيام تكامل وتآلف اجتماعي بين الرؤساء والمرؤوسين وإيجاد الثقة بينهم.

4. النظريات الاقتصادية في الفكر الإداري:

من بين أهم النظريات الاقتصادية في الفكر الإداري نذكر ما يلي:

1.4. نظرية تكاليف الصفقات:

نظرية تكاليف الصفقات أو نظرية التبادل هي نظرية تمت صياغتها لتفسير العلاقة بين المنظمة والبيئة الخارجية، وكذا توضيح الظروف التي يمكن من خلالها اختيار الشكل التنظيمي الأكثر كفاءة من الناحية الاقتصادية في التعامل مع البيئة الخارجية،³ وتعود جذور نظرية تكاليف الصفقات إلى الحائز

¹ رسلان علاء الدين، 2013، التطوير التنظيمي: آلياته، استراتيجياته، وسائله وتطبيقاته، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، ص 11.

² الموسوي سنان، 2004، ص 89.

³ دومي سمراء، 2011، ممارسة ثقافة المؤسسة المفتوحة: دراسة ميدانية بولاية سطيف، مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 11، العدد 11، جامعة سطيف 1، الجزائر، ص 225.

الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري

على جائزة نوبل عام 1991 الأمريكي رونالد كوز الذي قام بتطبيق مفهوم تكاليف الصفقات لتوضيح طبيعة المنظمة في مقاله الموسوم "بطبيعة المنشأة" عام 1937، وقد اعتبر رونالد كوز المنظمة نظاماً أكثر فعالية من السوق لتخصيص الموارد منطلقاً في ذلك من الفرضيات التالية:¹

- اختلاف قيمة تكاليف الصفقات حسب مكان إجراء الصفقة داخل المنظمة أو خارجها.
- أن حدود المنظمة مرتبطة بالتكنولوجيا ولكنها غير كافية، لذا يجب التركيز على مفهوم تكاليف الصفقات.
- وقد عرف كوز تكاليف الصفقات على أنها: التكاليف التي تسمح بتحقيق الصفقة، وهي تكاليف سير السوق الذي تتم فيه المعاملات بين الأفراد الذين يبحثون عن المعلومات لتحقيق الصفقة،² كما قسم كوز الصفقات إلى أربعة أصناف هي:³
- تكاليف البحث عن المعلومات: تدفع الرغبة في الاستفادة من أي شيء إلى البحث والاستفسار عنه للحصول على معلومات تمكن من استخدامه على أكمل وجه، وذلك مقابل دفع تكاليف تسمى تكاليف البحث عن المعلومات.

- تكاليف التفاوض واتخاذ القرارات: وهي التكاليف الإضافية التي تتحملها المنظمة نتيجة الوقت المستغرق لتنفيذ بنود العقد المبرم مع الأطراف الأخرى المتدخلة في السوق بعد قيامها بالتفاوض معها.
- تكاليف الرقابة: وهي التكاليف التي تتحملها المنظمة بعد قيامها بإبرام الصفقة ومراقبة مدى احترام الطرف الآخر لبنود العقد وتطبيقها بالشكل اللازم.

إن نظرية كوز رغم كونها من النظريات الأولى التي فسرت تكاليف الصفقات وجهت لها عدة انتقادات من أهمها عدم تفسير أصل، مصدر ووقت تحمل تكاليف الصفقات، وكذا عدم تبيان حالات ارتفاعها وحالات انخفاضها،⁴ لذلك قام الباحث وليامسون بالتعمق وتحديد هذه المتغيرات على أساس التكاليف المحددة من طرف كوز، فصاغ نظريته في عام 1975 مضمونها أن وحدة تحليل العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها هي الصفقات، ووفقاً لهذه النظرية فإن تكاليف التبادل هي المحدد الأساسي لظهور الأشكال التنظيمية الجديدة، واختيار التصميم التنظيمي المناسب لتخفيض تكاليف التعامل في السوق، فعند قيام المنظمة بإبرام الصفقات لشراء الخامات والموارد من السوق، وعند بيعها لمنتجاتها وخدماتها فيه تستحدث وحدات تنظيمية لمساعدتها في ذلك كأقسام المشتريات والمبيعات، وذلك لأن العائد من هذه الوحدات أكبر

¹ نوي فطيمة الزهرة، 2016-2017، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 45.

² بكرتي نصيرة، 2017-2018، دراسة أثر الحوكمة على فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة مستغانم، الجزائر، ص 37.

³ غلاي حياة، 2019، مدى فعالية مختلف النظريات المؤسسية في إبراز وتمكين تطبيق حوكمة المؤسسات، مقال منشور في المجلة المتوسطية للقانون والاقتصاد، المجلد 4، العدد 2، جامعة تلمسان، الجزائر، ص 154-155.

⁴ بكرتي نصيرة، 2017-2018، ص 37.

الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري

من تكلفتها؛ أي أن تكلفة الوحدة المسؤولة عن الصفقات أو التبادل هي لصالح المنظمة، وعلى العكس حينما يثبت أن تكلفة بعض الأقسام أكبر من العائد منها فإنه يتم غلقها، وينطبق الأمر أيضا على بعض المنظمات التي تظهر في حقبة زمنية معينة ثم تختفي بعد فترة زمنية، وذلك راجع إلى أن تكلفتها أكبر من العائد منها، وفي هذه الحالة تنقضي الحاجة إليها وتتوقف عن النشاط.¹

هذا، قامت نظرية تكاليف الصفقات وليامسون على الفرضيات التالية:²

- العقلانية المحدودة: والمقصود بها أن الرشادة محدودة وليست مطلقة، فالكفاءة البشرية محدودة بالمعرفة والتعلم والقدرة على التنبؤ والمهارة والوقت، كما أن إخفاء المعلومات والتضليل قد يحولان دون اتخاذ القرار العقلاني في الوقت المناسب.

- الانتهازية: رأى وليامسون أن أحد الأطراف قد يتعرض لانتهازية الطرف الآخر الذي يسعى لتحقيق المصلحة الذاتية، مما يشكل حالة تضارب في المصالح بين الأطراف المتعاقدة، وهذه الفرضية تتعلق بالجانب التحفيزي للسلوك البشري، لذلك تعتبر جوهر نظرية تكاليف الصفقات، لأنه في حالة غياب السلوك الانتهازي ستبرم العقود بأقل التكاليف.

وتتمثل خصائص نظرية التكاليف فيما يلي:³

- خصوصية الأصول: يقال عن أصل أنه ذا خصوصية عندما يستثمر العون الاقتصادي فيه من خلال إبرام صفقة واحدة دون تحمل تكاليف عالية؛ أي أنه لا يمكن استخدامه في إبرام عقود أخرى بتكلفة أقل من الاستثمار في أصول جديدة، ويكون الأصل ذو مستوى منخفض نسبيا من الخصوصية لما يمكن إعادة توزيعه على تكلفة منخفضة لصفقات أخرى.

- عدم التأكد: ترتبط حالة عدم التأكد بقدرة الأعوان على التحكم في الإنتاج أو تقديم الخدمة، وتنقسم حالة عدم التأكد إلى:

- عدم التأكد الداخلي: والتي تشمل الطبيعة الضمنية التي تقوم بها المنظمة داخليا.
 - عدم التأكد الخارجي: وتتعلق بحالات عدم التأكد الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة، كحالة عدم التأكد التكنولوجي، عدم التأكد القانوني والتنظيمي وحالة عدم التأكد الجبائي.
- درجة التكرار: ويقصد بها عدد الصفقات التي يتم إبرامها بين عونين اقتصاديين أو أكثر، حيث أنه في حالة عدم تكرار الصفقات فإنه لن يكون هناك مبررا لتكاليف هياكل الحوكمة المختلفة عند الاختيار، ومنه الحجم والعدد والبعد الزمني للصفقات مهمة لتحديد هياكل الحوكمة.

¹ السالم مؤيد، 2018، ص 79.

² نوي فطيمة الزهرة، 2016-2017، ص 46.

³ بن الساسي إلياس وفيها خير مريم، 2013، قراءة نظرية لآليات حوكمة المنظمات وفق مقاربة أوليفار وليماسون الحائز على جائزة نوبل 2009، مداخلة في الملتقى الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص 803.

أما العوامل التي تؤثر في تكاليف الصفقات فحددها وليامسون في العوامل التالية:¹

- العوامل الإنسانية: وترتبط بطبيعة الإنسان وسلوكه عند إجراء عمليات التبادل وإبرام الصفقات مع الغير، وتتضمن الرشد المحدود والانتهازية.

- العوامل البيئية: وهي العوامل التي تتعلق بطبيعة البيئة الخارجية التي تتعامل معها المنظمات، وتضم مجموعتين من العوامل:

• عدم التأكد البيئي الناجم عن عدم التأكد من عدد الجهات التي تتعامل معها المنظمة، إلى جانب عدم تباثها عبر الزمن.

• صغر العدد الذي يعني أن التبادلات التي تتم في السوق يجريها عدد محدود من الأطراف خاصة عندما تزداد درجة التخصص في منتجات المنظمة.

وأشار وليامسون إلى أن تفاعل العوامل الإنسانية مع العوامل البيئية غالبا ما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف المبادلات، فعلى سبيل المثال فإن اقتران عدم التأكد البيئي مع الرشد المحدود سيؤدي إلى ارتفاع تكاليف الصفقة، كما أن التعامل مع عدد صغير من الأطراف الخارجية إذا اقترن بانتهازية هذه الأطراف غالبا ما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الصفقة، ويدفع ارتفاع التكاليف المنظمات إلى البحث عن شكل تنظيمي جديد يؤدي إلى تخفيضها.

إن مساهمة وليامسون شكلت منحى جديد في الفكر الإداري والتنظيمي وأساسا لمعالجة جوانب جديدة في إدارة المنظمات بطرحه فكرة المبادلة على أساس التكاليف، وقد أصبح اليوم من غير الممكن الحديث عن المنظمة والبيئة وطبيعة الهيكل التنظيمي دون الاعتماد على التحليل الذي تقدمه نظرية تكاليف الصفقات، فهذه الأخيرة أعطت تفسيراً اقتصادياً لظهور الأشكال التنظيمية المختلفة.

2.4. نظرية حقوق الملكية:

تتم بين الأفراد والمنظمات على حد سواء الكثير من التعاملات والمبادلات، والتي ما هي في الواقع إلا تنازل متبادل عن الحقوق المتعلقة بالأشياء التي يتبادلونها؛ بمعنى آخر فهي تبادل لحقوق الملكية التي قام بعض الاقتصاديين بدراستها، والذين اعتبروها المحدد الأساسي لفعالية ونمو المنظمة، وقد هدفت نظرية حقوق الملكية إلى فهم عمل مختلف المنظمات استنادا إلى مفهوم حقوق الملكية وتوضيح فعاليتها النسبية، كما اهتمت هذه النظرية بإبراز كيفية تأثير مختلف أنواع أنظمة الملكية على سلوك الأعوان ومنهم المنظمة،² حيث انطلق رواد هذه النظرية على غرار أليشان، ديمستر ، فيريبتون وبيجوفيتش من الأفكار

¹ السالم مؤيد، 2018، ص 79.

² بكرتي نصيرة، 2017-2018، ص 20.

التالية في دراستهم لحقوق الملكية:¹

- كل تبادل بين الأشخاص هو تداول لحقوق الملكية عن أشياء معينة.
- حقوق الملكية تمنح الحق والسلطة للاستغلال، أو الحصول على دخل، أو التنازل على السلع أو الأصول الخاضعة لهذه الحقوق.
- تأثير مختلف أشكال الملكية في آليات عمل الاقتصاد.
- تفوق الملكية الخاصة على الأشكال الأخرى للملكية.
- وعرفت حقوق الملكية على أنها: ليست علاقات بين الأفراد والأشياء، ولكن علاقات بين الأفراد في علاقاتهم باستعمال الأشياء،² وتشتمل حقوق الملكية على عنصران رئيسيان هما:³
- حق الأفراد في الاستفادة من مواردهم بالطريقة التي يرونها مناسبة مادام أنهم لا يعتدون على حقوق أفراد آخرين.
- قدرة الأفراد على نقل أو تبادل تلك الحقوق على أسس طوعية، وهنا تظهر مدى فعالية عنصر السعر في تخصيص البضائع والخدمات في الاقتصاد بكفاءة.
- وتتمثل فرضيات نظرية حقوق الملكية فيما يلي:⁴
- العقلانية الكاملة.
- تعظيم المنافع.
- السوق هو المكان الذي تتجلى فيه تفضيلات الأشخاص.
- تأثر سلوكيات الأفراد بالهيكل.
- ومن بين فرضيات نظرية حقوق الملكية كذلك:⁵
- يندفع الأعوان الاقتصاديون للبحث عن المصلحة الشخصية مهما كان النظام الاقتصادي الذي يتعاملون فيه ومهما كانت حقوق الملكية التي يملكونها.
- يتبع أي شخص أهدافه الخاصة، ولكن يخضع إلى القيود المفروضة عن طريق هيكل النظام الذي يعمل فيه.

¹ قطاف عقبة، 2018-2019، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: شركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 19.

² بوخمخ عبد الفتاح، 2012، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، مداخل في المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، ص 20.

³ غلاي حياة، 2019، ص 153.

⁴ قطاف عقبة، 2018-2019، ص 19.

⁵ بكرتي نصيرة، 2017-2018، ص 24.

الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري

- تعظيم الأرباح أو الثروة لا يعد الحجة الوحيدة لمهمة العون الاقتصادي إلى جانب الوسائل المالية التي تتضمن عوامل غير نقدية كالترقية وشروط العمل.
- رغبات الشخص المبنية من خلال سلوكه في السوق.
- عدم توفر المعلومات الكاملة.
- أما أصناف حقوق الملكية فتتمثل في:¹
 - حق الاستعمال: تعني حق استعمال المواد.
 - حق الاستغلال: مرتبطة بحق استغلال المواد.
 - حق التنازل: تعني حق بيع المواد.
- وقد صنف فيريبتون وبيجوفيتش بناء على ما سبق ملكية المنظمات إلى الأنواع التالية:²
 - المنظمات الرأسمالية: في هذه المنظمات يكون كل من حق الاستعمال وحق الاستغلال وحق التنازل من حق شخص واحد، وتوجد حالتين هما:
 - المالك هو المسير: لا يتم الفصل في هذه الحالة بين الوظيفة والملكية، وهذا ما يجعل المنظمة الرأسمالية أكثر نجاعة.
 - وجود المسير والمالك: تشكل المنظمة الرأسمالية تنظيما فعالا، لأن آلية حوكمة الشركات تسمح بمراقبة متخذي القرار والحث على التسيير لصالح المساهمين، والمسير يعتبر كدائن داخلي متبقي، ويتم تقسيم المداخل المتبقية (الفائض غير المصرح عنه في العقد بين المسير والمساهمين)، والأولوية تكون للدائنين الخارجيين، لذا ينتظر المساهمين رفع المداخل لرفع أجرة المسير وزيادة منفعة المساهم.
 - المنظمة التي يسيطر فيها المسير: في هذه المنظمة تقسم حقوق الملكية، حيث المالك له حق التنازل وحق استغلال المنتج، أما المسير فيملك حق الاستعمال لقيامه بالتسيير اليومي للمنظمة، وهذا التقسيم لحقوق الملكية قد يترتب عنه تعارض في المصالح بين المالك والمسير، فالمسير لا يملك رأس المال لذا لا يبحث عن رفع قيمة الثروة لصالح المساهمين، فالربح عند المسير يكون في استقلاليته وتعزيز مكانته.
 - المؤسسة العمومية: يكون حق الاستعمال جماعيا من قبل مجموعة من العمال، أما الاستغلال وحق التنازل فيكون ملكا للدولة أو السلطة العمومية.
 - المنظمة التعاونية: في هذه المنظمة لا يوجد ملاك حقيقيون، فحق الملكية يكون جماعيا، وبما أن حق الاستغلال يكون جماعيا للعمال والمسيرين فإن هيكل المنظمة يكون غير ناجع، بسبب غياب الرقابة الفعالة فيها.

¹ قطاف عقبة، 2018-2019، ص 18.

² بليركاني أم خليفة، 2014، آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مقال منشور في مجلة التنظيم والعمل، المجلد 3، العدد 1، جامعة معسكر، الجزائر، ص 48.

3.4. نظرية الوكالة:

أدى انفصال الملكية عن الإدارة في شركات المساهمة إلى تفتت الملكية وتوزيعها على عدد كبير من حملة الأسهم بعضهم أو الغالبية العظمى منهم يملكون عددا قليلا من الأسهم وقلة قليلة منهم تملك عددا كبيرا من أسهم الشركة، الأمر الذي يترتب عنه ضعف قدرة الملاك على التحكم في تصرفات المدراء، مما أدى إلى ظهور فكرة الوكالة.

والوكالة هي بمثابة عقد يقوم فيه الملاك (الأصيل) بتفويض شخص أو أكثر (الوكيل) للقيام بتسيير المنظمة نيابة عنهم، وأهم شرط في عقد الوكالة هو قيام الوكيل بكل الأعمال الموكلة إليه مقابل الحصول على الأجر المناسب، ويتطلب أداء هذه الخدمات تفويض الوكيل بعض سلطات اتخاذ القرارات، وقد ظهرت نظرية الوكالة كمحاولة لحل مشكلة تعارض المصالح، وذلك من خلال اعتبار المنظمة على أنها سلسلة من التعاقدات الاختيارية بين الأطراف المختلفة فيها، والتي من شأنها الحد من تناقضات الإدارة بتفضيل مصالحها الشخصية على مصالح الأطراف الأخرى.¹

أما نظرية الوكالة التي تعد تعميما لنظرية حقوق الملكية، والتي اقترحت من طرف الباحث روس عام 1973 فعرفت على أنها: توضيح لكيفية تنظيم العلاقات بين أطراف الوكالة بشكل أفضل، والتي يحدد فيها أحد الأطراف (الأصيل) العمل الذي يقوم به الطرف الآخر (الوكيل)،² وعرفت أيضا على أنها إطار فكري لتفسير العلاقات التعاقدية، وتنشأ علاقة الوكالة عندما يفوض شخص معين (أو مجموعة من الأشخاص) يسمى الأصيل شخصا آخر (أو مجموعة من الأشخاص) يسمى الوكيل للقيام بأداء خدمة أو مهمة محددة بالنيابة عنه.³

وقامت نظرية الوكالة على الفرضيات التالية:⁴

- أن كل من الأصيل والوكيل يتصف بالرشادة الاقتصادية؛ بمعنى أن كل منهما يسعى إلى تنظيم منفعته وثروته المتوقعة.
- تعارض مصالح الأصيل والوكيل، فكل منهما يسعى لتحقيق مصالحه الشخصية.
- من الممكن تحفيز الوكيل لتحمل مسؤولياته وأداء واجباته.
- تماثل موقف كل من الأصيل والوكيل اتجاه المخاطرة، ولكن هذا لا يعني أن كلا من الأصيل والوكيل يتحمل نفس القدر من المخاطرة لعدة أسباب منها:

¹ شيخة محمد غياث، 2021، التمويل، المبادئ، السياسات والتوجهات الحديثة، دار رسلان للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 17-18.

² بكرتي نصيرة، 2017-2018، ص 28.

³ نوي فطيمة الزهرة، 2016-2017، ص 37.

⁴ شيخة محمد غياث، 2021، ص ص 17-18.

الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري

- أن الوكيل يعرف مستوى أدائه ونتائج قراراته وصفاته، في حين أن الأصيل لا يستطيع تقييم هذا الأداء ونتائجه بصورة مباشرة.
 - اختلاف إمكانية وصول كلا من الأصيل والوكيل للمعلومات المالية وغيرها من المعلومات وفهمها.
 - وجود اختلاف بين كل من الأصيل والوكيل في معتقداتهم وثقافتهم وصفاتهم الشخصية ومهاراتهم.
- ونظرا لاختلاف أهداف الوكيل والأصيل تحدث بعض المشاكل نوجزها فيما يلي:¹
- مشكلة تضارب المصالح: تنشأ هذه المشكلة إثر اختلاف مصالح ورغبات الأطراف المشكلة للوكالة، فأصل هذه المشكلة يعود إلى السلوك الأناني والانتهازي لهذه الأطراف.
 - مشكلة الاختيار المعاكس: وتترتب عن اتباع الموكل أو المسير لخيارات معاكسة لخيارات حملة الأسهم أو الملاك.
 - مشكلة عدم تماثل المعلومات: ويعود سببها إلى قدرة الوكيل أو المسير أو الإدارة على إخفاء بعض المعلومات، حيث يستعمل الوكيل هذه المعلومات لتحقيق مصلحته الشخصية حتى ولو تعارضت مع مصلحة الموكل.
 - مشكلة تحمل المخاطر: أي أن كل طرف من أطراف الوكالة يسعى إلى تحميل المخاطرة إلى الطرف الآخر، ويكون هذا بعدم ممارسة الطرف الموكل للمهام الإدارية، أما الطرف الوكيل فيسعى بدوره إلى اجتناب والابتعاد عن المخاطرة مستغلا بذلك طبيعة عقد الوكالة.
 - ولحل المشاكل المترتبة عن تعارض مصالح الوكيل والأصيل أو حالة الصراع المحتملة بينهما يتم تحمل تكاليف الوكالة التي تأخذ أشكالا مختلفة أهمها:²
 - التكلفة المرتبطة بمراقبة تصرفات الإدارة، وأهمها أتعاب مراجع الحسابات الخارجي.
 - تكلفة تنفيذ القيود التي تقرر الجمعية العامة فرضها على قرارات الإدارة من أجل حماية مصالح الملاك.
 - التكلفة المصاحبة لإعادة التنظيم بما يسمح بتفويض السلطات وعدم تركز القرارات في يد الإدارة العليا، وذلك إلى جانب تكلفة الفرصة البديلة الناجمة عن الانخفاض المتوقع في كفاءة الإدارة بسبب إعادة التنظيم أو بسبب القيود المفروضة عليها من قبل الملاك.
 - قيمة الحوافز المقدمة للمدراء لدفعهم إلى العمل على تحقيق مصلحة الملاك، والمتمثلة في تعظيم قيمة أسهم المنظمة.
- وفي الأخير وبعد التطرق لبعض اسهامات نظرية الوكالة في تطور المنظمات نعرض بعض الانتقادات التي وجهت لها، والمتمثلة فيما يلي:³

¹ بكرتي نصيرة، 2017-2018، ص ص 31-32.

² قطاف عقبة، 2018-2019، ص 25.

³ بكرتي نصيرة، 2017-2018، ص ص 32-33.

الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري

- رفض نظرية الوكالة أي فكرة بأن تعتمد المنظمة على مبدأ التسلسل الذي يمثل قاعدة لكل منظمة رأسمالية، وهذا ما يؤدي إلى اختلاف بين الواقع والنظرية.
- رفض أصحاب المصالح تحمل تكاليف الوكالة عند وعيهم بوجود أفضل أشكال للمنافسة.
- تقلص المنظمة إلى علاقات ما بين الأشخاص، وهذا ما يؤدي إلى انحلال كلي لمفهوم المنظمة نفسه.
- النظر إلى مفهوم النزاع بمعناه العدواني، فعدم تطابق (توافق) المصالح لا يعني رغبة أحد الأطراف في استغلال الطرف الآخر.
- عدم وجود إمكانية لتدنية تكاليف الوكالة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يتضح تعدد نظريات الفكر الإداري وتطورها عبر الزمن، حيث كانت البداية المنهجية في دراسة المنظمات مع ظهور نظرية الإدارة العلمية والنظريات الأخرى في المدرسة الكلاسيكية، حيث تضمنت هذه النظريات رغم أنها تنتمي إلى نفس التوجه العديد من المبادئ، وتناولت جوانب العمل المختلفة في المنظمة، وتميزت مبادئ نظريات الفكر الإداري الكلاسيكي بثرائها وبتنوعها، إلا أنه رغم تعدد مبادئها لا يمكن لأي نظرية منها أن تشكل نموذجاً متكاملاً شاملاً في تسيير المنظمة، بل تكاملها يكمن في تنوعها وحتى بعض الاختلافات التي تظهر بين بعض مبادئها، وهي قليلة إنما مردها إلى المواقف الخاصة التي سادت فيها.

أما حركة العلاقات الإنسانية فقد اهتمت بالفرد وبإشباع حاجاته المتنوعة، فتحسين مستوى الأداء لا يتحقق إلا من خلال إشباع الحاجات الإنسانية المختلفة، وبالتالي فهذه الحركة تؤكد على ضرورة استخدام المنظمة لتطبيقات حديثة في تسيير الموارد البشرية لضمان إثارة الدوافع وتحقيق التميز، وقد شكلت هذه الحركة ثراء في الفكر الإداري وتناولت جانباً جديداً من جوانب تسيير المنظمة، أما فيما يخص المدخل الاقتصادي في الفكر الإداري فظهر في الواقع كنتيجة لتطور العديد من الاتجاهات في التسيير، وقد شملت دراساته واهتمامات رواده مختلف مكونات المنظمة.

الفصل الثالث:

وظائف الإدارة

تمهيد:

يمارس مديرو منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها عددا من الوظائف الإدارية المتكاملة والمتناسقة، والتي تمكن من انجاز مختلف المهام واستخدام مختلف الموارد المادية، المالية، والبشرية وغيرها لتحقيق أهداف المنظمة وضمان استمراريتها، وتتمثل هذه الوظائف الإدارية في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

1. التخطيط:

تعد وظيفة التخطيط أولى الوظائف التي يتوقف عليها نجاح العملية الإدارية، لارتباطها بشكل قبلي وبعدي بالأهداف والنتائج التي ترمي المنظمة إلى تحقيقها، وفيما يلي توضيح لماهية هذه الوظيفة.

1.1. تعريف وأهمية التخطيط:

للتخطيط تعاريف عديدة ومختلفة باختلاف وجهات نظر المفكرين والباحثين الاقتصاديين الذين قاموا بتعريفه، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعاريف وتبيان لأهميته.

1.1.1. تعريف التخطيط:

من بين تعاريف التخطيط نذكر ما يلي:¹

- التخطيط هو: تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وكذا الأساليب والتنظيمات والإجراءات الكفيلة بتحقيقها بأقل تكلفة.

- التخطيط هو: تحديد الأعمال أو الأنشطة، تقدير الموارد واختيار أفضل السبل لاستخدامها من أجل تحقيق أهداف معينة، ولذلك فالتخطيط هو عملية مستمرة ومستقبلية في طبيعتها تتجه إلى الإعداد المتكامل للوصول إلى نتائج وإنجازات مستهدفة.

- التخطيط هو: عملية فكرية تعتمد على المنطق لتوضيح الأهداف التي تريد الإدارة بلوغها، والبحث عن أفضل السبل الكفيلة بتحقيقها.²

- التخطيط هو: التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهة.³

- التخطيط هو: العملية الإدارية التي يتم من خلالها معرفة أهداف كل من الإدارة، الموظفين والعمال، وكذا تحديد طريقة انجاز المهام لتحقيق هذه الأهداف.⁴

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التخطيط هو: عملية فكرية مستمرة ومنظمة تتضمن اتخاذ مجموعة من الإجراءات والقرارات، وتحديد أفضل السبل للوصول إلى تحقيق أهداف محددة على مراحل معينة خلال فترة زمنية معينة، لضمان بقاء واستمرارية المنظمة.

¹ المغربي محمد الفاتح محمود بشير، 2020، التخطيط الإداري، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، ص 12.

² الدوري زكريا وآخرون، 2020، ص 92.

³ الشميمري أحمد بن عبد الرحمان وآخرون، 2019، ص 74.

⁴ الحريري سرور محمد، 2016، ص 75.

2.1.1. أهمية التخطيط:

تتجلى أهمية التخطيط من خلال ما يلي: ¹

- توضيح اتجاهات المنظمة: يوضح التخطيط اتجاهات المنظمة والأهداف التي تعمل على بلوغها في السنوات القادمة.
 - المساعدة على وجود إطار موحد للعمل: تتكون كل منظمة من عدة إدارات مختلفة الأهداف كالإنتاج والتسويق والأفراد والتمويل وغيرها، الأمر الذي يؤدي إلى قيام كل إدارة من هذه الإدارة بصياغة خططها الاستراتيجية الخاصة بها، والتي قد تتعارض مع بعضها البعض، لذلك فوجود خطة استراتيجية واضحة للمنظمة يساعد كل إدارة من إدارتها على تحديد دورها وخططها في إطار الهدف العام، مما يحقق التكامل بين الإدارات المختلفة.
 - المساعدة على اكتشاف الفرص والمخاطر المستقبلية: لا يؤدي التخطيط إلى الاستبعاد التام للمخاطر المصاحبة للقرارات طويلة الأجل إلا أنه يؤدي ولا شك إلى تقليل هذه المخاطر إلى أقل حد ممكن، كما يؤدي إلى الاكتشاف المبكر للفرص المختلفة التي يترتب عن حسن استغلالها تحقيق نجاح كبير لأنشطة المنظمة.
 - التخطيط هو أداة الرقابة: تتم عملية الرقابة من خلال القيام بثلاث خطوات تتمثل في وضع المعايير ثم قياس الأداء بالمقارنة مع هذه الأخيرة ليلبيها تحديد الانحرافات وتصحيحها، وبالتالي فإن التخطيط أو بمعنى آخر وضع المعايير هو أحد خطوات العملية الرقابية.
 - ضمان التنسيق والترابط بين مختلف القرارات المتخذة في المنظمة.
- كما تتجلى أهمية عملية التخطيط من خلال ما يلي: ²
- يعد التخطيط عملية رئيسية في المنظمات التجارية والصناعية المعاصرة، فالابتكارات التكنولوجية الحديثة والتحول السريع في أذواق المستهلكين والمنافسة الحادة تستوجب إجراء عمليات منظمة ووضع خطط جيدة في البيئة الراهنة وحسب المناخ المستقبلي أيضا.
 - يرتبط التخطيط بالأداء، إذ يمكن توقع مستوى هذا الأخير بناء على الخطط الموضوعة، والمنظمات التي تلتزم بإجراء تخطيط منهجي تتجز أهدافها بشكل أفضل من تلك التي لا تلتزم به، كما يتحسن أدائها بشكل ملحوظ بمرور الزمن.
 - يساعد التخطيط في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالأنشطة الحالية والمستقبلية، من خلال توضيح الأهداف المراد بلوغها والخطط وجدول الأعمال.
 - تمكين المنظمة من التفاعل مع البيئة التي تعمل فيها، ومواجهة التحديات التي قد تعترض تحقيق أهدافها.

¹ المغربي محمد الفاتح محمود بشير، 2020، ص 14.

² عيوي زيد منير، 2017، ص ص 21-22.

2.1. عناصر التخطيط:

يتكون التخطيط الإداري من عنصرين هما:¹

- التنبؤ بالمستقبل: يعتبر التنبؤ جوهر عملية التخطيط ومن المرتكزات الأولية التي تقوم عليها هذه العملية، فالخطة تبدأ بإعداد التقديرات وتحديد الأهداف التي يتوقع واضعو الخطة تحقيقها مستقبلاً، فالتخطيط كما يقول (دروكر) لا يعني التحكم الفعلي في المستقبل، ولكنه يعني محاولة الكشف عن التقديرات والافتراضات التي يتوقع تحقيقها في المستقبل، ويجب أن تكون هذه التقديرات والافتراضات مبنية على أساس علمي ومدرّوس لا مجرد تكهنات أو اجتهادات شخصية، فيجب أن يكون التخطيط قائماً على دراسة جادة، وأن يستند إلى بيانات ومعلومات دقيقة وحديثة.

- الاستعداد للمستقبل: يجب أن تكون الخطط الموضوعية واقعية قابلة للتنفيذ، ويتطلب ذلك أن يكون لدى المنظمة الوسائل الكافية من الإمكانيات البشرية والمادية لتحقيق هذه الخطط؛ لتتمكن من تحقيق الأهداف المسطرة.

3.1. أنواع التخطيط:

ينقسم التخطيط إلى عدة أنواع وفقاً للمعايير التالية:²

1.3.1. أنواع التخطيط حسب معيار الأساس الوظيفي:

ينقسم التخطيط وفقاً لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع رئيسية، وهي:

- التخطيط التطويري: يقصد به وضع الخطط المتعلقة بالتغيير الهادف، إدخال التحسينات في طريقة سير العمل واتباع الأساليب العلمية الحديثة في إنجاز المهام، من أجل رفع المستوى الإنتاجي والأداء الوظيفي للموظفين.

- التخطيط التنظيمي: يتضمن وضع الهياكل والخرائط التنظيمية، وتحديد طريقة سير العمل وطرق الاتصال بين أقسام المنظمة ووحداتها الإدارية، وكذا تحديد الصلاحيات والسلطات الإدارية للموظفين بحكم مسميات الوظائف المختلفة.

- التخطيط البشري: يشمل الدراسة والتحليل والتنمية الشاملة للموارد البشرية في المنظمة كما وكيفا، وكذا وضع الجداول النسبية والإحصائية لمعرفة الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها ومستوياتها.

2.3.1. أنواع التخطيط حسب مدى تأثيره:

ينقسم التخطيط وفقاً لهذا المعيار إلى نوعين هما:

¹ المرعي حجاج بين صالح بن حجاج، 2010، إدارة الأفراد، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، ص 57-58.

² عبوي زيد منير، 2017، ص 21-22.

- التخطيط الاستراتيجي: وهو التخطيط الذي يتم على مستوى الإدارة العليا ويشمل الأهداف والسياسات والخطط الرئيسية؛ بمعنى آخر استراتيجية المنظمة في مجال نشاطها لتحقيق الأهداف المبتغاة، ويمتاز هذا التخطيط بالثبات وعدم التغيير، إذ يتم تنفيذ القرارات التي يتضمنها خلال فترة زمنية طويلة.
- التخطيط التكتيكي: تقوم الإدارة الوسطى بهذا النوع من التخطيط الذي يركز على المهام وبرامج الإنتاج والاحتياجات المالية والبشرية في مختلف الأقسام، ويتميز التخطيط التكتيكي بالمرونة في اتخاذ الإجراءات ومراجعة البدائل الاستراتيجية، ويحتاج إلى التنسيق بين أهداف الإدارة العليا والإدارات التشغيلية.
- التخطيط التشغيلي: يتم في المستويات الدنيا، ويختص بوضع الخطط للأنشطة المتكررة في شكل معايير وموازنات تقديرية تسمح بتحديد النتائج.

3.3.1. أنواع التخطيط حسب معيار الزمن:

ينقسم التخطيط حسب هذا المعيار إلى الأنواع التالية:¹

- التخطيط طويل الأجل: تتراوح المدة الزمنية للتخطيط الطويل الأجل بين ثلاث وعشر سنوات، ويهدف هذا النوع من التخطيط إلى إعطاء الإدارة صورة واضحة عن الاستراتيجية التي تسير وفقها لتحقيق أهدافها، وللتخطيط طويل الأجل مزايا عديدة منها:
 - التقليل من أثر المشكلات قصيرة المدى في ضوء الرؤية الشاملة للمستقبل.
 - إعطاء صورة واضحة عما يتطلبه العمل من قوى بشرية وموارد مالية ومادية لتحقيق أهداف المنظمة.
 - المساهمة في تنسيق الجهود الإدارية المختلفة.
 - المساعدة على اكتشاف انحرافات العمل عن المسار الموضوع.
- ومن أجل الاستفادة من هذه المزايا تقوم بعض المنظمات بتكوين لجان أو أقسام خاصة تعنى بهذا النوع من التخطيط بالاشتراك مع الإدارات والأقسام المعنية.
- التخطيط متوسط الأجل: وتتراوح مدته بين سنة إلى أقل من ثلاث سنوات، ويعد التخطيط متوسط الأجل تفصيلا للخطط طويلة الأجل إلى خطط فرعية تتعلق بالإدارات والأقسام، وتعد الخطط متوسطة الأجل أكثر دقة وأقل عرضة للتغيير قياسا بالخطط طويلة الأجل.
 - التخطيط قصير الأجل: ويقصد به ذلك التخطيط الذي يتعلق بالمستقبل القريب، حيث تكون مدته قصيرة لا تتجاوز سنة واحدة، وفي التخطيط قصير الأجل يتحدد الجدول اليومي أو الأسبوعي أو الشهري للعمل وكيفية أدائه ومن يؤديه، ويعد هذا النمط من التخطيط تفصيلا للتخطيط متوسط الأجل، لذلك تكون الخطط قصيرة الأجل أكثر دقة من الخطط متوسطة الأجل، كونها تعد فروعاً مكونة للصورة العامة والأهداف الكبرى الموضوعة في الخطط المتوسطة والطويلة الأجل.

¹ الشميمري أحمد بن عبد الرحمان وآخرون، 2019، ص ص 76-77.

4.3.1. أنواع التخطيط حسب معيار تكرار الاستعمال:

ينقسم التخطيط حسب هذا المعيار إلى الأنواع التالية:¹

- التخطيط متكرر الاستعمال: ويشمل ما يلي:

- الاستراتيجيات: وتعني تحديد السياسات، القواعد، الإجراءات والخطط لتحقيق أهداف المنظمة، فالاستراتيجيات هي خطط بعيدة المدى تسعى المنظمة إلى تحقيقها ضمن بيئة العمل المتغيرة باستمرار.
- السياسات: وتمثل الإطار الفكري العام الذي يسترشد به المدراء في اتخاذ وتنفيذ القرارات، حيث يتم وفقها تحديد الاتجاهات الواجب التقيد بها في العمل الإداري.
- الإجراءات: وهي الخطوات التي تحدد الوسائل والأساليب المتعلقة بأداء المهام والأنشطة المستقبلية.
- القواعد: وهي تعليمات محددة تتضمن النهي أو الأمر لعمل أو سلوك محدد، وتسمح بتنفيذ السياسات والإجراءات المتخذة في المنظمة.
- التخطيط لمرة واحدة: في هذا النمط من التخطيط توضع الخطط لمواجهة المواقف الطارئة، ويستفاد منها لفترة زمنية محددة، وتشمل أهداف تفصيلية، وتصبح الخطة عديمة الفائدة حالما يتم تحقيق الأهداف.
- البرامج: تعد البرامج مزيجاً من الأهداف والأنشطة والسياسات والإجراءات الواجب القيام بها، مع تحديد الموارد اللازمة للعمل.
- الموازنة: هي خطة تصف رقمياً توزيع الموارد من أموال، مواد، وموارد بشرية، وغيرها من الأنشطة التنظيمية كساعات العمل، مستوى المخزون وغيرها.

4.1. مزايا وعيوب التخطيط:

يمكن تبين مزايا وعيوب التخطيط من خلال ما يلي:

1.4.1. مزايا التخطيط:

تتمثل مزايا التخطيط فيما يلي:²

- ضمان حسن توزيع الموارد المتاحة والاستغلال الأمثل لها.
 - تحديد فاعلية الإدارة على مستوى الأفراد، وهذا يساعدها في تقييم النتائج ومراجعة أساليب الأداء.
 - دفع الأفراد للعمل؛ لأن كل فرد يدرك مسؤوليته ونتائج عمله.
 - مساعدة الإدارة في التعرف على مختلف الأنشطة والأعمال في المنظمة.
- ومن مزايا التخطيط نذكر كذلك:³

¹ علي عباس، 2008، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 94.

² المغربي محمد الفاتح ومحمود بشير، 2020، ص 27.

³ عوي زيد منير، 2017، ص ص 24-25.

- المساعدة في التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة، ما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.
- تحقيق الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع بأن الأمور التي تهمهم قد أخذت بعين الاعتبار.
- يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين من خلال قيامهم بوضع الخطط والبرامج.
- المساهمة في تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد البشرية والمادية، مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف.

2.4.1. عيوب التخطيط:

- يمكن إيجاز عيوب التخطيط في الآتي:¹
- عدم التأكد من زمن المعلومات والبيانات، مما قد يؤدي إلى تغيير الخطة حسب المستجدات البيئية، وبالتالي ضياع الجهد وتحمل تكاليف إضافية لا مبرر لها.
- أن وضع الخطة مكلف ومن الأفضل أن توجه الجهود والموارد للتطوير المباشر للمنظمة.
- أن التخطيط يعني العمل في ظروف مستقبلية غير مؤكدة، وهذا يعني حدوث مستجدات وعدم الاستقرار في المستقبل.
- التخطيط يحد من قدرة العاملين على المبادرة والابتكار، ويقيدهم في نطاق ما هو مطلوب منهم تنفيذه فقط.

5.1. مراحل عملية التخطيط:

- تتمثل خطوات عملية التخطيط فيما يلي:²
- وضع الأهداف: تتمثل الخطوة الأولى من عملية التخطيط في وضع الأهداف العامة للمنظمة، ومن بعد ذلك يتم وضع الأهداف للوحدات والإدارات التابعة لها، والتي تقوم كل منها بتطوير الخطط الخاصة بها.
- تحليل الموقف وتحديد فروض التخطيط: تتضمن هذه الخطوة القيام بالتنبؤات ووضع فروض التخطيط التي سوف تبني عليها الخطة.
- تحديد البدائل: من الممكن أن يكون لكل هدف أكثر من طريقة لتحقيقه، لذلك يتم تحديد البدائل واقتراح الحلول.
- تقييم البدائل: كما هو الحال بالنسبة لاتخاذ القرارات فإن الخطوة التالية هي تقييم كل بديل من البدائل على أساس الأهداف الموضوعية.
- تنفيذ الخطة: في هذه الخطوة يتم اختيار البديل الأمثل، والقيام بتنفيذه لتحقيق أهداف المنظمة.

¹ المغربي محمد الفاتح محمود بشير، 2020، ص 27.

² الشواورة فيصل محمود، 2013، ص ص 114 - 122.

6.1. معوقات التخطيط:

- تؤثر بعض المعوقات على عملية التخطيط وتحد من فاعليتها، والتي نوجزها فيما يلي:¹
- صعوبة الوصول إلى تنبؤات دقيقة حول المتغيرات البيئية في نشاط المنظمة.
- صعوبة الحصول على المعلومات الكافية والمؤكدّة التي تستند عليها عملية التخطيط وتحديد الأهداف.
- مقاومة التجديد والابتكار من طرف بعض القادة الإداريين والعمال داخل المنظمة.
- عدم التزام بعض القادة الإداريين والعمال بعملية التخطيط.
- تحتاج عملية التخطيط إلى مخصصات مالية ضخمة ومجهودات كبيرة قد لا تتوفر عليها المنظمة.
- عدم وجود علاقة بين الأجهزة التخطيطية والأجهزة التنفيذية، مما يؤدي إلى عدد من المشكلات أهمها احتمال عدم واقعية الخطط الموضوعة لبعد القائمين على وضعها عن ميادين الممارسة والتنفيذ، وأيضا عدم فهم القائمين بالتنفيذ للخطط الموضوعة لعدم اشتراكهم في صياغتها.²

2. التنظيم:

يعد التنظيم الوظيفة الإدارية الثانية، فبعد تحديد خطوات عمل المنظمة يتم توزيع الموارد وتحديد المهام.

1.2. تعريف التنظيم وأهميته:

للتنظيم تعاريف عدة فيما يلي عرض لبعضها وتبيان لأهميته.

1.1.2. تعريف التنظيم:

من بين تعاريف عملية التنظيم نذكر ما يلي:

- تعريف بيتر دراكر: التنظيم هو عملية تحليل النشاطات والقرارات والعلاقات، وذلك لتصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن دراستها، ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف وتجميعها في وحدات في الهيكل التنظيمي، وأخيرا اختيار الأشخاص لإدارة هذه الوحدات والوظائف.³
- تعريف هودجيتس وكاسيو: التنظيم هو العملية التي يتم بموجبها توزيع الواجبات على العاملين والتنسيق بين جهودهم بشكل يضمن تحقيق أقصى كفاءة ممكنة لبلوغ الأهداف المحددة مسبقا.⁴
- تعريف نيومان: التنظيم هو تقسيم العمل الواجب تنفيذه ثم تجميعه في وظائف معينة ليتم بعد ذلك تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد شاغلي هذه الوظائف.⁵

¹ البارودي أحمد منال، 2015، الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ص 18.

² المغربي محمد الفاتح محمود بشير، 2020، ص 26.

³ الخضير بن سعود خضير، 2020، علم الاجتماع الصناعي، العبيكان للنشر، السعودية، ص 128.

⁴ رسلان علاء الدين، 2013، ص ص 42-43.

⁵ الزغبى علي فلاح ودودين أحمد يوسف، 2020، ص 366.

- تعريف هنري فايول: التنظيم هو القيام بأعمال معينة من أجل إعداد بناء أو هيكل تنظيمي يشتمل على تقسيمات إدارية تشمل الكيان المادي والبشري للمنظمة لتحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال.¹
من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التنظيم هو: عملية تصميم أساسها تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقات، وكذا توزيع الموارد المختلفة لبلوغ الأهداف المحددة مسبقاً.

2.1.2. أهمية التنظيم:

تبرز أهمية التنظيم فيما يلي:²

- توحيد وتنسيق جهود الإدارات والأفراد العاملين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.
- تأكيد أولوية العمل المنظم والدقيق بين الأفراد والجماعات وفق أسس موضوعية تستند إلى القوانين والأنظمة والتعليمات.
- توزيع وتخصيص موارد المنظمة وفق أسبقيات وأهمية الأهداف المطلوب إنجازها.
- منح السلطات والصلاحيات بالشكل الذي يناسب الواجبات والمهام المطلوب أدائها من قبل الوحدات التنظيمية والأفراد في المستويات الإدارية المختلفة.

2.2. خصائص التنظيم:

تتمثل خصائص التنظيم فيما يلي:³

- التعاون بين العاملين: يؤدي التنظيم إلى تحقيق وخلق جو التعاون بين الأفراد العاملين في المنظمة، الأمر الذي يشجعهم على التعاون والتضامن وتوحيد الجهود للوصول إلى الأهداف.
- الاستفادة من التخصص: يساعد التنظيم الإداري الجيد على تطبيق مبدأ التخصص في العمل، والذي يعني التعمق في معرفة تفاصيل العمل واستيعابه بدرجة كبيرة، واكتساب المهارات اللازمة للقيام به على أفضل وجه، مما يساعد على تحقيق الأهداف.
- التنسيق بين أعمال المنظمة: التنسيق بين أعمال المنظمة أمر ضروري وهام، فمن خلاله تتكامل مختلف الأنشطة التي تعتمد على بعضها في العمل.
- الاهتمام بالأنشطة المهمة للمنظمة: تختلف أنشطة المنظمة من حيث أهميتها، والتنظيم يسمح بالتمييز بينها وإعطاء الأولوية للأنشطة الرئيسية، وكذا وضعها في مستوى إداري يتناسب مع درجة أهميتها.
- مراعاة الظروف المحيطة: يهتم التنظيم بالبيئة وتغييراتها، مما يمكن المنظمة من مواجهتها، من خلال وضع الاستراتيجية المناسبة التي تمكن المنظمة من مسايرة هذه التغيرات.
- القضاء على الازدواجية في العمل: فالتنظيم يحدد وظيفة كل فرد وواجباته في العمل.

¹ رسلان علاء الدين، 2013، ص ص 42-43.

² النعيمي عبد القادر صلاح، 2020، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 118-119.

³ أبو عريش وسيم، 2016، ص ص 20-21.

- التوزيع العلمي للأعمال والوظائف: يسمح التنظيم بإسناد الأعمال للأفراد على أسس علمية وليس على عوامل شخصية.
- تحديد العلاقات بين الأفراد في المنظمة: يمكن التنظيم من تحديد العلاقات بين الأفراد بوضوح، ومساعدتهم على معرفة الأدوار والمهام المطلوب منهم أدائها.
- نقل القرارات إلى جميع أجزاء المنظمة عن طريق قنوات الاتصال الرسمية وتزويد الأفراد بالمعلومات المهمة والضرورية التي تساعد على القيام بأعمالهم على أكمل وجه.

3.2. عناصر التنظيم:

- تتمثل عناصر التنظيم فيما يلي:¹
- الهيكل أو أسلوب توزيع الأفراد أو العاملين على الأعمال والأنشطة وتحديد العلاقات الوظيفية بينهم.
- الموارد البشرية العاملة في المنظمة، والتي تقوم بمختلف الأنشطة والمهام.
- الموارد المتاحة، والتي تتمثل في العناصر الأساسية للإنتاج كالأموال والموارد والطاقة والتكنولوجيا.
- إجراءات وطرق العمل الواجب اتباعها والتقيّد بها لتنفيذ وأداء الأعمال.

4.2. مبادئ التنظيم:

- يقوم التنظيم على مجموعة من المبادئ العلمية من أهمها:²
- مبدأ وحدة القيادة والأمر: ويقصد به خضوع المروّس لرئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات.
- مبدأ وحدة الهدف: تتوقف فاعلية هيكل التنظيم على مدى مساهمة كل وحداته التنظيمية في تحقيق أهداف المنظمة؛ بمعنى توافق وتجانس أهداف الوحدات الفرعية مع هدف التنظيم ككل.
- مبدأ التدرج في السلطة وتحديد المسؤولية: ترتيب السلطات من الأعلى إلى الأسفل بشكل هرمي، وبناء على هذا الترتيب للسلطات يتم توزيع المسؤوليات والواجبات المختلفة على العاملين في المنظمة.
- مبدأ الموازنة بين السلطة والمسؤولية: وفقا لهذا المبدأ يجب أن تتوافق مسؤوليات الشخص مع السلطة الممنوحة له؛ أي أنه يجب أن تتناسب سلطة المدير مع مسؤولياته وكذا الواجبات المسندة إليه.
- مبدأ تقسيم العمل والتخصص: ويقصد به تقسيم العمل في المنظمة بين الأفراد العاملين، أو تقسيمه ثم تكليف كل فرد بإنجاز جزء منه، أو تقسيم العمل على عدة مراحل ثم تحديد المرحلة التي تقوم كل وحدة بإنجازها بدقة وبالشروط المطلوبة.
- مبدأ التكامل والتجانس في العمل: لكي يتم سير العمل في أي منظمة دون أخطاء يتم تجميع الأعمال أو الأنشطة المتشابهة في وحدة واحدة، وهذا يتطلب تجنب الازدواج والتداخل في المهام وأوجه النشاط التي تؤديها الوحدات المختلفة.

¹ أبو عريش وسيم، 2016، ص ص 19-20.

² الدوري زكريا وآخرون، 2020، ص ص 125-127.

- مبدأ نطاق الإشراف: لا يمكن لأي رئيس أو إداري أن يشرف إلا على عدد محدد من المرؤوسين، ولذلك ينبغي ألا يزيد عدد الأفراد الذين يخضعون مباشرة إلى إشراف رئيس واحد عن القدر المناسب حتى يستطيع التنسيق بين جهودهم وتوجيههم، وهذا يتوقف على جملة عوامل منها: طبيعة العمل، درجة تفويض السلطة، مدى قرب أو بعد المرؤوسين من الرئيس، مهارات الرئيس وغيرها.
- مبدأ بساطة ومرونة التنظيم: يجب أن يكون الهيكل التنظيمي بسيطاً قدر الإمكان، فلا يبالغ في إنشاء الوحدات الفرعية الصغيرة أو زيادة عدد الرؤساء والمدراء بدرجة تعرقل سير النشاط الإداري للمنظمة، ولا بد كذلك من أن يكون التنظيم مرناً؛ أي يسمح بالتفاعل مع التغيرات التي تحدث داخل المنظمة أو خارجها دون الحاجة إلى إجراء تعديلات جوهرية في الهيكل التنظيمي.

5.2. أنواع التنظيم:

ينقسم التنظيم إلى نوعين هما:

- التنظيم الرسمي: يشير إلى شبكة العلاقات بين الأفراد وبين الإدارات، والتي تجري وفق هيكل رسمي تحدده الأنظمة والقوانين والتعليمات في المنظمة،¹ ومن أهم خصائص هذا التنظيم ما يلي:²
 - Σ تنظيم الوظائف في شكل تدرجي هرمي قائم على أساس تسلسل السلطات.
 - Σ توزيع الواجبات كمهام رسمية على أساس التخصص.
 - Σ الاعتماد على القواعد والتعليمات الرسمية في تحديد علاقات الأفراد.
 - Σ التوظيف على أساس التأهيل الفني.
 - Σ افتقار العاملين للعلاقات الشخصية بينهم وبين الأفراد المتعاملين معهم.
- ومن أجل تحقيق الأهداف المتوخاة من التنظيم الرسمي لا بد من توفر الشروط التالية:³
 - Σ سهولة اتصال الأفراد ببعضهم.
 - Σ توفير الإمكانيات اللازمة والتسهيلات التي يتطلبها العمل، والتي تساعد على تنفيذه ورفع كفاءته.
 - Σ تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة وجهد ووقت، ومحاولة استغلال الإمكانيات المتاحة مع توضيح كل مسارات السلطة والمسؤولية، والعمل على تطوير الأفراد باستخدام الوسائل اللازمة.
 - Σ تصنيف وجمع الأعمال ذات الصيغة الواحدة في مكان واحد لاكتشاف المهارات الفردية اللازمة والمطلوبة لكل مجموعة من هذه الأعمال.
 - Σ الاستعانة بذوي التخصص أو الاستشاريين إذا ازداد حجم العمل، وذلك لصعوبة قيام الرئيس أو المدير بالبحث في كافة القضايا التي تعرض عليه.

¹ النعيمي عبد القادر صلاح، 2020، ص 136.

² الدوري زكريا وآخرون، 2020، ص ص 133-134.

³ الشميمري أحمد بن عبد الرحمان وآخرون، 2019، ص 131.

الفصل الثالث: وظائف الإدارة

- Σ ضمان التكافؤ بين السلطة والمسؤولية عند محاسبة كل فرد ومراجعة أعماله من قبل رئيسه.
- Σ تضيق نطاق الإشراف بسبب محدودية قدرات المديرين في الإلمام بكافة القضايا، وعدم تمكنهم من المتابعة والإشراف الكامل.
- Σ مرونة التنظيم وديناميكيته ليتمكن من الاستجابة لظروف التغيير والتطوير.
- التنظيم غير الرسمي: ويمثل العلاقات بين الأفراد والجماعات غير المنصوص عليها رسمياً، والتي تتكون تلقائياً أو بغرض تحقيق مصالح مشتركة للأفراد والجماعات داخل المنظمة،¹ وتتمثل مزايا هذا التنظيم فيما يلي:²
- Σ إشباع الحاجات النفسية للعاملين في المنظمات، وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي لديهم.
- Σ إيجاد نوع من المرونة في إصدار القرارات، مما يساعد على إنجاز العمل.
- Σ دعم وسائل الاتصال بمستويات التنظيم الرسمي.
- Σ التعويض عن العجز أو التقصير الذي قد يحصل في التنظيم الرسمي من خلال الآراء والمقترحات والتوجيهات غير الرسمية التي يقدمها العاملون المسؤولون.
- والجدول الموالي يبين الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي:

الجدول 7: الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
ينتج من الأهداف والمهام الرسمية	ينتج من تجمع الأفراد داخل المنظمة وعلاقاتهم ببعضهم البعض.
يرمي التنظيم الرسمي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية	أهداف التنظيم غير الرسمي هي إشباع حاجة كل فرد أو مجموعة في التنظيم
هدف الفرد هو تأدية الوظيفة	هدف الفرد هو إشباع حاجاته المادية والمعنوية من الالتحاق بالعمل
علاقات الفرد هي العلاقات الإدارية الرسمية للوظيفة	علاقات الفرد هي علاقات اجتماعية وارتباطات شخصية
الاتصالات تتم وفقاً للتسلسل الهرمي	الاتصالات تتم من خلال التأثير والنفوذ تبعاً لميزان العلاقات الاجتماعية

المصدر: الشميمري أحمد بن عبد الرحمان وآخرون، 2019، ص 133.

¹ النعيمي عبد القادر صلاح، 2020، ص 136.

² الشميمري أحمد بن عبد الرحمان وآخرون، 2019، ص 133.

6.2. الهيكل التنظيمي: تعريفه، أبعاده، أنواعه، مراحل إعداده والعوامل المؤثرة في اختياره وتصميمه

يعد الهيكل التنظيمي الأداة التي يعتمد عليها في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال توزيع المهام على مختلف الوحدات التنظيمية، وفيما يلي عرض لبعض تعاريفه، وتبيان لأبعاده، أنواعه ومراحل إعداده، وكذا توضيح للعوامل المؤثرة في اختياره وتصميمه.

1.6.2. تعريف الهيكل التنظيمي

للهيكل التنظيمي تعاريف عدة من بينها: ¹

- الهيكل التنظيمي هو: الطريقة التي تنظم بها المنظمة مواردها البشرية في صورة علاقات مستقرة، والتي تعد أنماط التفاعل والتنسيق والسلوك الموجه نحو إنجاز أهداف المنظمة.
- الهيكل التنظيمي هو: محصلة تفاعل عنصرين هما الإطار والنماذج، والإطار هم مجموعة الظروف الموقفية التي تعمل فيها المنظمة، أما النماذج فهي الاختيارات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة في التعامل مع عناصر الإطار.
- الهيكل التنظيمي هو: البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، فهو يبين التقسيمات والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما يوضح نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها. ²

2.6.2. أبعاد الهيكل التنظيمي:

- توجد عدة أبعاد تساهم في رسم المعالم الرئيسية والأساسية لهيكل المنظمة، والمتمثلة فيما يلي: ³
- المكون الإداري: وهي نسبة عدد المشرفين المباشرين والمديرين وبقية العاملين في الوظائف الإدارية إلى مجموع القوى العاملة في المنظمة.
 - المركزية: وتشير إلى مدى تركيز سلطة اتخاذ القرارات، وعدد المجالات أو المواقع التي يشارك فيها العاملون في اتخاذ القرارات.
 - تخويل الصلاحيات: وتشير إلى نسبة عدد القرارات الإدارية التي يقوم المدير بتحويلها للمستويات الإدارية الأدنى إلى القرارات التي يتخذها بنفسه.
 - التمايز أو الاختلاف: يشير إلى عدد الوظائف الاختصاصية في المنظمة.
 - التكامل: ويشير إلى نوعية التعاون القائم أو المطلوب بين الوحدات التنظيمية من أجل توحيد الجهود لتحقيق أهداف مشتركة.

¹ الشرفاوي علي محمود إسماعيل، 2016، ص 49.

² الدوري زكريا وآخرون، 2020، ص 145.

³ دودين يوسف أحمد، 2020، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 35-36.

- المعيارية: وتشير إلى مدى إنجاز الأنشطة أو المهام المتشابهة بطريقة موحدة رسمياً من قبل الإدارة.
- الرسمية: وتشير إلى عدد الوثائق الرسمية المكتوبة الخاصة بتسيير أعمال المنظمة.
- الاحتراف أو المهنية: ويشير إلى الدرجة التي يعتمد فيها الموظف على منظمة مهنية معينة بوصفها مرجعاً أساسياً لتصرفه الوظيفي، كما يشير إلى مستوى التدريب والثقافة الرسمية للعاملين.
- نطاق الإشراف: ويشير إلى عدد المرؤوسين الذين يمكن للمدير الإشراف عليهم.
- التخصص: ويشير إلى الدرجة التي يتم فيها تقسيم العمل إلى أنشطة متشابهة متخصصة ومنفصلة عن الأنشطة الأخرى.

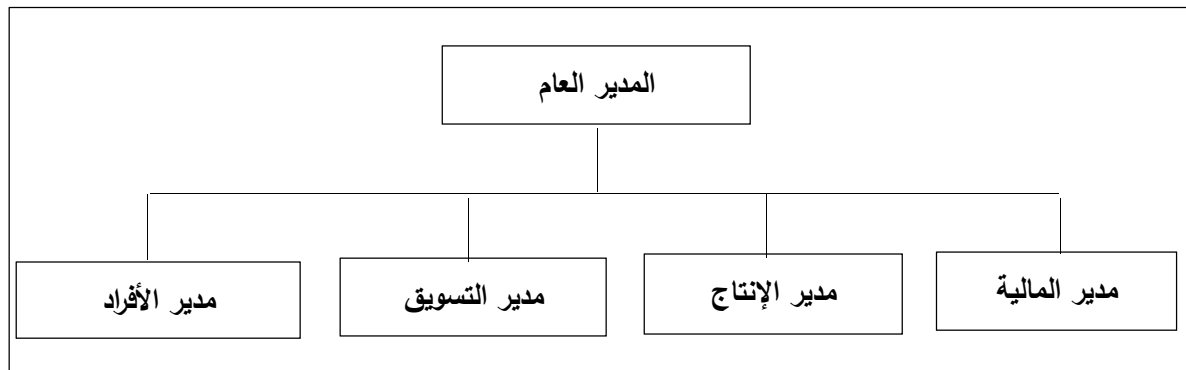
3.6.2. أنواع الهياكل التنظيمية:

من أهم أنواع الهياكل التنظيمية ما يلي:

1.3.6.2. الهيكل الوظيفي:

في هذا النوع من الهياكل التنظيمية يتم تجميع الأنشطة والعاملين الذين يمارسون وظائف متشابهة أو يمتلكون مهارات ومعارف متجانسة في مجموعات أو أقسام مستقلة عن بعضها البعض، ويعد الهيكل الوظيفي مناسباً في الحالات التي تتطلب التركيز على الوظائف والتخصص الوظيفي في المعرفة والخبرة، فهو يتيح للإشراف الكامل والمباشر على كل نوع من العمليات، بالإضافة إلى أنه يقلل من الازدواجية بين الأقسام ويسمح بمزايا الإنتاج الكبير، إلا أنه رغم مزايا الهيكل الوظيفي فإنه لا يخلو من بعض العيوب كصعوبة إدارته في حالة وجود خطوط إنتاجية عديدة، والبطء في اتخاذ القرارات والاستجابة للمتغيرات البيئية، وقد يؤدي الولاء للوظيفة إلى ضعف التنسيق والتعاون بين الأقسام، وكذا ضعف عملية الابتكار نظراً لضعف النظرة الشمولية لأهداف المنظمة عند العاملين¹، والشكل الموالي يوضح نموذجاً للهيكل الوظيفي.

الشكل 4: الهيكل التنظيمي الوظيفي



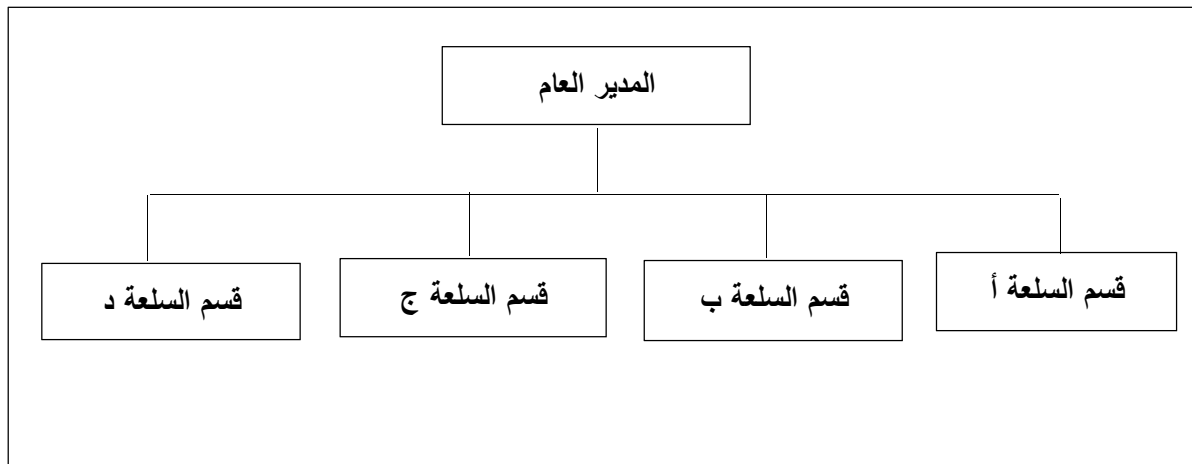
Source : De Anne M. Bogardus, 2009, PHR / SPHR Professional in Human Resources Certification Study Guide, John Wiley and Sons, Canada, p 68.

¹ السالم مؤيد، 2018، ص 93.

2.3.6.2. الهيكل السلعي (الخدمي):

قد تلجأ المنظمة إلى تصميم هيكلها التنظيمي على أساس السلعة أو الخدمة التي تقدمها للزبائن باعتبارها محور العمل أو أن لها خصوصية وأهمية ومشاكل تفرض نفسها على أعمال المنظمة، وفي ضوء ذلك يتم تجميع العاملين الذين يعملون في أنشطة مرتبطة بالسلعة (الخدمة) في هذا القسم المستقل، وغالبا ما يطلق على هذا النوع من الهياكل اسم "الهيكل متعدد الأقسام"، ومن مميزات هذا النوع من التصميم المرونة والتكيف مع ظروف ومشاكل إنتاج كل سلعة أو تقديم أي خدمة، وسهولة التنسيق بين الوحدات الوظيفية المرتبطة بإنتاج السلعة أو المنتج، وكذلك سهولة تحديد المسؤولية بالنسبة لكل سلعة، كما يسمح هذا الهيكل التنظيمي بإتقان العمل بمرور الوقت، الأمر الذي ينعكس إيجابا على رضا المستهلك وإشباع حاجاته، كما أنه يتيح قدرا كبيرا من اللامركزية في صنع القرارات، أما عيوب هذا النوع من الهياكل التنظيمية فتتمثل أساسا في الازدواجية في ممارسة الأنشطة الوظيفية في الأقسام المختلفة، إلى جانب صعوبة التنسيق بين الأقسام لا سيما في الأعمال المتشابهة.¹

الشكل 5: الهيكل التنظيمي السلعي



Source : De Anne M. Bogardus, 2009, p 69.

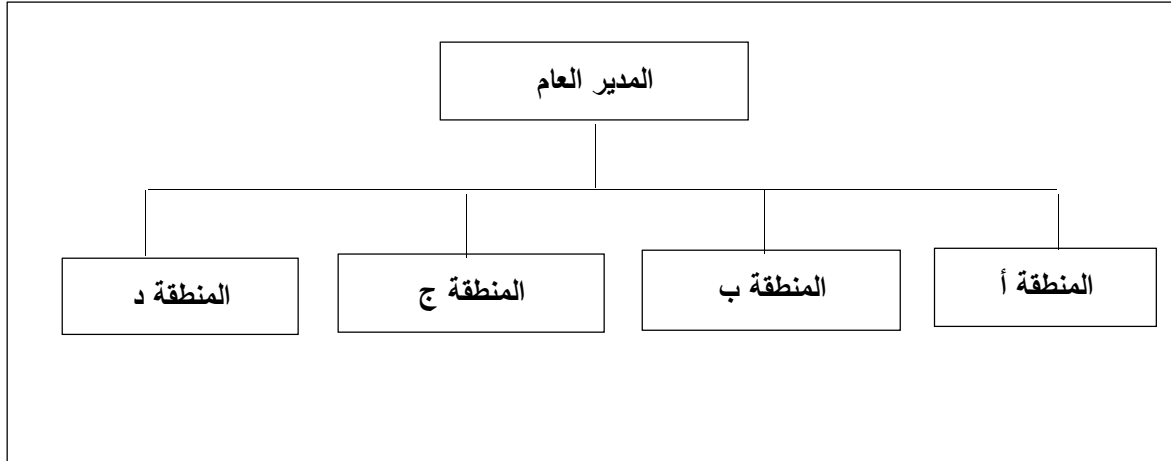
3.3.6.2. الهيكل الجغرافي:

عندما تسعى المنظمة إلى أن تغطي بنشاطها أماكن جغرافية متعددة تلجأ إلى التقسيم على أساس المناطق الجغرافية التي تخدمها، حيث تخصص قسم مستقل لكل منطقة جغرافية لا سيما عندما تفرض المشاكل أو المتطلبات الخاصة بالمنطقة نفسها على أعمال المنظمة، وفي هذه الحالة تتضمن كل وحدة جغرافية عددا من الوحدات الوظيفية اللازمة لإنتاج وتسويق سلع أو خدمات بالمنظمة في المنطقة التي تعمل فيها، وينتشر هذا التصميم في الشركات المحلية والشركات العالمية، ويمتاز التقسيم الجغرافي بأنه يتيح إمكانية السيطرة على المتطلبات الأساسية في كل منطقة من قبل الإدارة المخصصة لها، والسرعة

¹ السالم مؤيد، 2018، ص 94.

في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى أنه يسمح بالمتابعة السهلة عن طريق المقارنة بين أداء المناطق المختلفة وتحديد أحسنها أداء، هذا إلى جانب سهولة تنسيق العمليات المختلفة في الموقع الواحد،¹ والشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي الجغرافي:

الشكل 6: الهيكل التنظيمي الجغرافي



Source: De Marios Katsioloudes and Arpi K Abouhanian, 2016, The Strategic Planning Process: Understanding Strategy in Global Markets, Taylor & Francis, USA, p 146.

3.3.6.2. الهيكل المصفوفي:

يتم بموجب هذا النوع من الهياكل التنظيمية تجميع الأفراد والأجهزة والمعدات وفق أسس الهياكل الوظيفية أو التقسيمية، وتبرز خصوصية هذا النوع بوجود "المشاريع" التي تقام في مواقع جغرافية متباعدة أو تخصص لتصنيع منتجات معينة، إذ يكون لكل مشروع إدارة مستقلة تضم مجموعة من التقسيمات والوحدات الفرعية، وهي هياكل تضم تشكيل فرق عمل، حيث يتم تجميع أفراد ذوي تخصصات معينة من إدارات وأقسام المنظمة، لغرض تكليفهم بإنجاز مهمات قد تكون دائمة أو مؤقتة،² وتتمثل مزايا الهيكل التنظيمي المصفوفي فيما يلي:³

- مشاركة الإدارات المختلفة بمواردها المادية والبشرية بشكل فاعل في إنتاج السلع أو في المشروعات المستقلة.

- يتيح فرص تنمية مهارات وظيفية مرتبطة بخطوط الإنتاج المختلفة.

- توفير كافة التخصصات المطلوبة من الإدارات المختلفة في المنظمات.

- السرعة في التكيف مع المتطلبات البيئية بخصوص السلع والمشروعات.

¹ رسلان علاء الدين، 2013، ص 47.

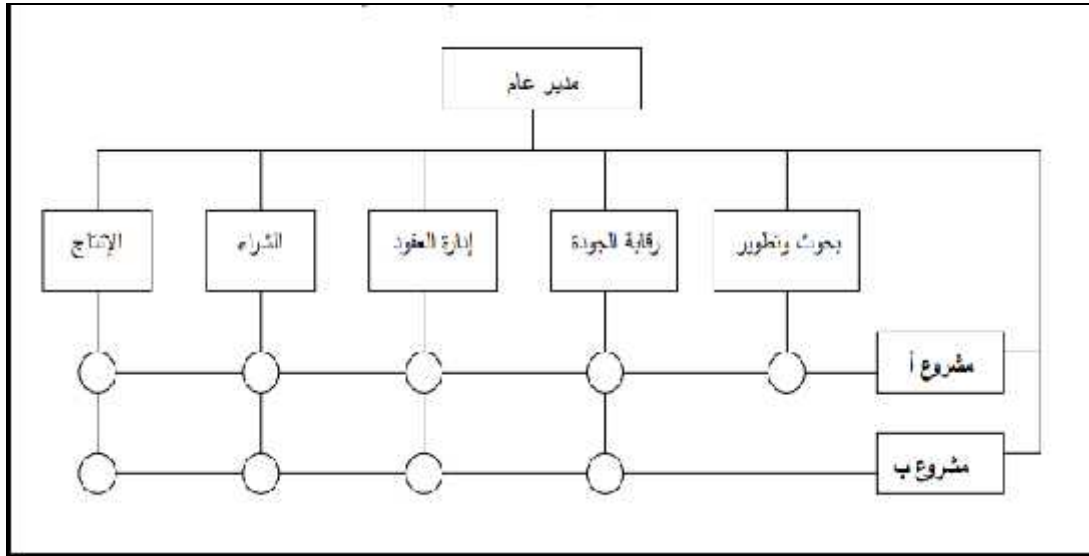
² الهواسي محمود حسن والبرزنجي حيدر شاكر، 2014، ص 90.

³ السالم مؤيد، 2018، ص 97.

أما أبرز عيوب تنظيم المصفوفة فهي:¹

- الازدواجية في أداء الأقسام بزيادة عدد السلع والمشروعات.
 - قد لا تمتلك الموارد البشرية المرنة العالية للاستجابة لمتطلبات السلع والمشروعات المختلفة.
 - خضوع الفرد لرئيسين هما مدير الإدارة الوظيفية ومدير المشروع.
- والشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي المصفوفي:

الشكل 7: الهيكل التنظيمي المصفوفي



Source: De Marios Katsioloudes and Arpi K Abouhanian, 2016, 146.

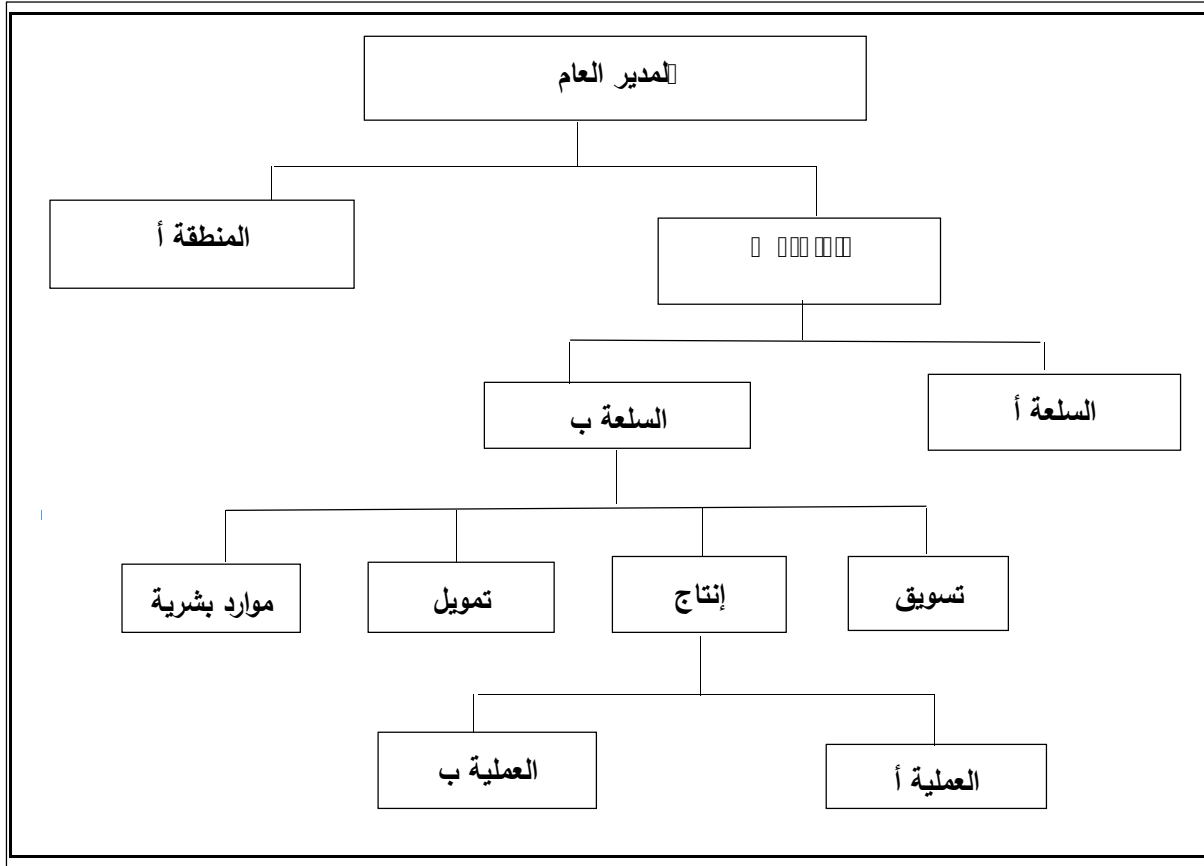
4.3.6.2. الهيكل المركب أو المختلط:

تقوم المنظمات التي تعتمد في الغالب على أكثر من أساس وطريقة للتقسيم والتجميع في إدارات باستخدام الهيكل التنظيمي المركب² الذي يوضحه الشكل الموالي:

¹ De Anne M. Bogardus, 2009, p 69.

² السالم مؤيد، 2018، ص 96.

الشكل 8: الهيكل التنظيمي المركب



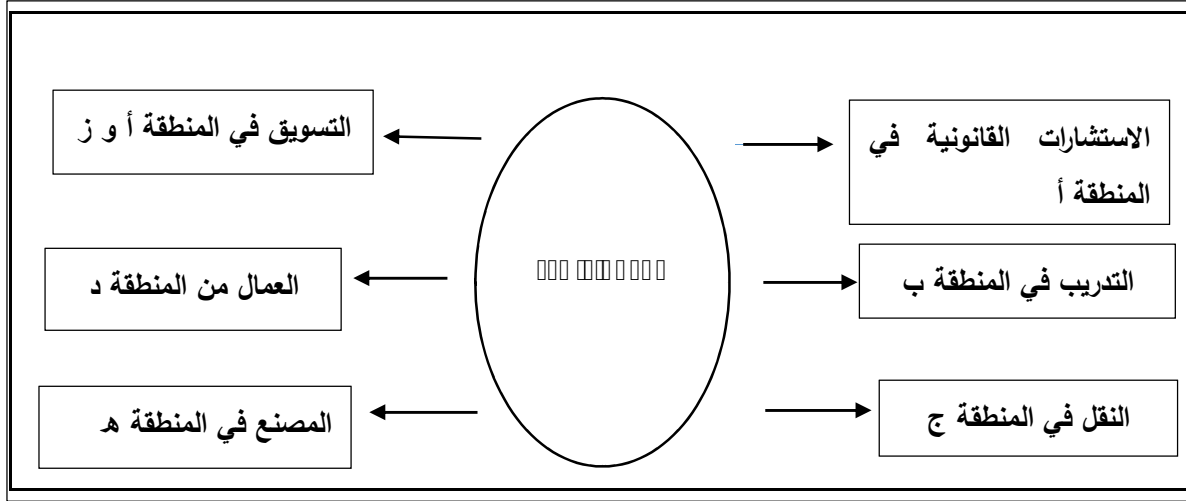
المصدر: سالم مؤيد، 2018، ص 97.

5.3.6.2. الهيكل الشبكي:

الهيكل الشبكي هو هيكل معاصر يلائم المنظمات الكبيرة التي تعمل في إطار واسع من العلاقات ويمتد نطاق عملياتها في أحيان كثيرة خارج حدود البلد، لذلك تعمل المنظمة على التعاون مع شبكة من المنظمات التابعة لها أو مع متعهدين ومجهزين خارجيين، وبموجب هذا النموذج يتواجد تنظيم مركزي صغير يعتمد على منظمات أخرى غيره للقيام ببعض الأنشطة مثل الدراسات والبحوث والإنتاج والتوزيع والتسويق والنقل وأي أعمال أخرى رئيسية على أساس التعاقد، وجوهر 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 والبيع والتسويق والنقل أو أي أعمال أخرى للشبكة التنظيمية،¹ والشكل الموالي يبين الهيكل الشبكي:

¹ الشرقاوي علي محمود إسماعيل، 2016، ص 55.

الشكل 9: الهيكل التنظيمي الشبكي



المصدر: مساعدة ماجد عبد المهدي، 2013، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 184.

4.6.2. مراحل إعداد الهيكل التنظيمي:

يمر إعداد الهيكل التنظيمي بعدة مراحل، وهي:¹

- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية، فعملية تحديد الأهداف تساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب.
- تحديد اختصاصات وواجبات ومسؤوليات كل وحدة تنظيمية.
- تحديد الأنشطة اللازمة للوصول إلى الأهداف.
- تقسيم الأنشطة إلى أنشطة رئيسية وفرعية، بهدف تجميعها في وحدات تنظيمية مناسبة.
- تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات.
- تحديد الوظائف الإشرافية والتنظيمية داخل كل وحدة تنظيمية.
- إعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي للمنظمة.

5.6.2. العوامل المؤثرة في اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي:

- بينت الدراسات الميدانية والتجارب أن عملية اختيار الهيكل المناسب ليست بالمهمة السهلة، إذ أن ذلك يعتمد على العديد من العوامل والتي تحدد وتؤثر في عملية الاختيار، ومن أهم هذه العوامل:²
- حجم المنظمة: يعتبر حجم المنظمة من أكثر العوامل تحديداً للهيكل التنظيمي للمنظمة، فكلما زاد معدل نمو المنظمة كلما أدى هذا إلى كبر حجمها، الأمر الذي يتطلب تغييراً في الهيكل التنظيمي ودرجة التخصص وتقسيم العمل بحيث يتوافق مع طبيعة حجم المنظمة.

¹ أبو عريش وسيم، 2016، ص 23.

² العتيبي ضرار، 2020، ص 125.

- درجة تقسيم العمل والتخصص: كلما زادت درجة تقسيم العمل المطبقة في المنظمة كلما أدى ذلك إلى زيادة عدد الإدارات والأقسام.
- البيئة: عادة ما تعمل المنظمات في وسط بيئي يمتاز بعدم الاستقرار والتغيير، فالمنظمة التي تعمل في ظروف بيئية مستقرة قليلة التغيير عادة ما تمتاز بالهيكل التنظيمي البسيط وغير المعقد، بينما يكون الهيكل التنظيمي المعقد من خصائص المنظمات التي تعمل في بيئة غير مستقرة.
- التكنولوجيا: تؤدي التكنولوجيا الدور الأهم في اختيار الهيكل التنظيمي الذي يتناسب مع المنظمة، فكلما زاد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة كلما زاد تعقيد الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- تشتت المنظمة: يقصد بالتشتت البعد الجغرافي ووجود فروع خارجية تابعة للمنظمة في مناطق مختلفة، فكلما زاد التشتت الجغرافي وازداد عدد الفروع التابعة للمنظمة زاد ذلك من تعقيد الهيكل التنظيمي، وكلما انحصرت فروع المنظمة تطلب ذلك هيكلًا أقل تعقيد.
- مكان عمل المنظمة: نقصد بالمكان المنطقة الجغرافية التي تعمل في حدودها المنظمة، فكلما زاد حجم المنطقة التي تعمل فيها المنظمة زاد عدد المستهلكين وزادت رغبتهم وتفاوتت، وهذا ما يستدعي وضع هيكل تنظيمي يختلف عن الهيكل التنظيمي للمنظمة التي تعمل في منطقة جغرافية محدودة.
- القدرات البشرية: يؤثر حجم ونوعية القدرات البشرية المطلوبة تأثيرًا مباشرًا على المنظمة في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب لها.

3. وظيفة التوجيه:

يعد التوجيه الوظيفة الرابعة من الوظائف الإدارية التي تتعلق بشكل مباشر بإدارة العنصر البشري في المنظمة وتحفيزه لتحقيق أهدافها من خلال عمليات القيادة، التحفيز والاتصال، وذلك بالاستناد إلى فهم طبيعة السلوك البشري.

1.3. تعريف التوجيه وأهميته:

حظيت وظيفة التوجيه باهتمام المفكرين والباحثين في مجال الإدارة على اختلاف اتجاهاتهم، فقدموا لها تعريف عدة نستعرض بعضها فيما يلي بالإضافة إلى تبيان أهميته.

1.1.3. تعريف التوجيه:

للتوجيه تعريف عدة نذكر منها:

- التوجيه هو: الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وإرشادهم حول كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها، تحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك.¹

¹ العلق بشير، 2020، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 89.

- التوجيه هو: تنسيق جهود الأفراد وإرشادهم وتحفيزهم وقيادتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، من خلال إصدار الأوامر والتعليمات التي تحدد الأعمال التفصيلية الضرورية لذلك.¹
- التوجيه هو: إصدار أوامر موضوعية، واضحة ومتوافقة مع طاقات وقدرات المرؤوسين، وتحفيزهم وحثهم على تنفيذها، للتمكن من مواجهة المشكلات، وضمان سير العمل نحو تحقيق الأهداف بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية.²
- من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التوجيه هو: وظيفة مركبة تتضمن جميع الأنشطة، التعليمات والأوامر الإدارية، الأنظمة، الاتصالات والإشراف القيادي على العمل، لتنفيذ العمليات التي سبق توزيعها على الأفراد، الإدارات والأقسام بكفاءة وفعالية.

2.1.3. أهمية التوجيه:

تتجلى أهمية التوجيه من خلال ما يلي:³

- تيسير مهمة المرؤوسين في توظيف أفضل ما لديهم من إمكانيات شخصية وفنية.
- منح الفرصة للمرؤوسين للتغلب على نقاط ضعفهم في الأداء، وما يواجههم من مشكلات في العمل، من خلال التوجيه الدائم الذي يقوم به المدير أثناء متابعة الأداء، مما يساعدهم على أداء وظائفهم على نحو أفضل.
- إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذ الأعمال ضمانا لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف.
- يشتمل التوجيه على التدريب بطريقة غير مباشرة، فعندما يقوم المدير بتوجيه العاملين معه لتصحيح الأداء فهو بذلك يدرّبهم وينمي مهاراتهم.
- تنمية المهارات لدى العاملين.
- تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين.
- وتحقيق كل ما سبق سوف يساهم بلا شك في زيادة الانتاجية لدى العاملين.

2.3. مبادئ التوجيه:

تتمثل مبادئ التوجيه فيما يلي:⁴

- مبدأ تجانس الأهداف: ويقصد به تجانس أهداف الفرد في النشاط التعاوني الطوعي مع أهداف الجماعة، فالأفراد الذين يعملون في المنظمة يسعون إلى تحقيق أهدافهم الخاصة، ولكن عليهم العمل أيضا على تحقيق أهداف المنظمة، لأنها سبب وجود هذا النشاط المنظم؛ بمعنى أن تحقيق بعض أهداف الفرد

¹ موفق حديد محمد، 2010، ص 114.

² دودين أحمد يوسف، 2014، ص ص 89-90.

³ أبو النصر مدحت محمد، 2020، ص 275.

⁴ الهواسي محمود حسن والبرزنجي حيدر شاكر، 2014، ص 109.

لابد وأن يؤدي في نفس الوقت إلى تحقيق أهداف المنظمة، والذي يعد نظام الحوافز السليم من أهم العوامل المساعدة عليه.

- مبدأ وحدة الرئاسة: ينص هذا المبدأ على أنه ينبغي ألا يكون الفرد مرئوسا لأكثر من رئيس واحد، وذلك منعا للاحتكاك وضمانا للإحساس بالمسؤولية الشخصية عن النتائج، فتجاوب المرؤوسين يكون بشكل أفضل إذا تم توجيههم من طرف رئيس واحد.

- ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين في نفس المستوى التنظيمي، فالتعاون هو دعامة أي عمل جماعي ناجح.

- العدالة في المعاملة مع المرؤوسين واتخاذ القرارات المرتبطة بأي حالة من حالات التمييز في منح الثواب أو فرض العقاب على أسس موضوعية.

- تنمية مفهوم الرقابة الذاتية لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوس من ناحية، وكذا تنمية روح الولاء والاحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى.

3.3. ركائز التوجيه:

للتوجيه ثلاثة ركائز هي: الاتصال، القيادة والتحفيز، وتتداخل هذه الركائز فيما بينها بحيث يصعب تحديد الخطوط الفاصلة بينها، وفيما يلي عرض لهذه الركائز:

1.3.3. الاتصال:

يعد الاتصال أحد العوامل الهامة المساعدة على نجاح المنظمة، كونه يسمح بتنسيق وتوحيد الجهود لتحقيق الأهداف المسطرة، ونظرا لأهمية الاتصال يتم التطرق إليه فيما يلي من خلال عرض العناصر الموالية.

1.1.3.3. تعريف الاتصال:

للاتصال عدة تعاريف نذكر منها:

- الاتصال هو: تدفق المعلومات، التعليمات، التوجيهات، الأوامر والقرارات من الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في شكل تقارير، أبحاث، مذكرات واقتراحات وغيرها، بغرض اتخاذ قرار معين وتنفيذه.¹

- الاتصال عملية ديناميكية مستمرة تهدف إلى نقل وتبادل الأفكار والمعلومات والاتجاهات بين الأفراد والجماعات عن طريق وسيلة معينة قد تكون شفوية أو كتابية أو غير ذلك من الوسائل المتاحة للتأثير على سلوكيات واتجاهات الأفراد المستهدفين من الاتصال.²

- الاتصال هو: عملية منظمة ونظمية تنطوي على إرسال وتحويل المعلومات والبيانات من جهة إلى أخرى،

¹ الزغبي علي فلاح ودودين أحمد يوسف، 2020، ص 141.

² عواج سامية، 2020، الاتصال في المؤسسة: المفاهيم، المحددات-الاستراتيجيات، مركز الكتاب الأكاديمي، مصر، ص 9.

بشرط أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين.¹

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن الاتصال هو:

- وسيلة لنقل المعاني من جهة إلى أخرى (باتجاه واحد أو اتجاهين).
- عملية ديناميكية تتطوي على أفعال وعلى ردود أفعال.
- تبادل المعاني والمعلومات والبيانات لتحقيق أهداف معينة كالإبلاغ، الإقناع، التأثير وغيرها.
- عملية تفاعلية بين عدة أطراف ذوي قواسم مشتركة في فهم هذه العملية واستيعاب مكوناتها الاتصالية.
- عملية منظمة وقد تكون عفوية باستخدام الإيماءات وغير ذلك من أساليب التفاعل.

2.1.3.3. خصائص الاتصال:

يتسم الاتصال بمجموعة من الخصائص من أهمها:²

- للاتصال عدة أشكال مختلفة من حيث طبيعتها، ومتطلباتها وتأثيرها.
- الاتصال نشاط غير مستقل ومرتبب بالأنشطة الأخرى.
- تعدد اتجاهات الاتصال، فقد يكون أحادي الاتجاه وقد يكون ثنائي الاتجاه.
- اختلاف أشكال الرسالة الاتصالية، فهي إما مطبوعة أو مسموعة أو مرئية، كما قد تكون شعاراً أو علامة أو رمزا.

3.1.3.3. أهداف الاتصال وعناصره:

لعملية الاتصال الإداري أهداف يمكن إجمالها في النقاط التالية:³

- تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوب من التنظيم تحقيقها والمساعدة في ذلك.
- الاتصالات الجيدة تؤدي إلى توفير الوقت الذي يمكن استخدامه في مجالات أخرى.
- المساعدة على ممارسة القوة والسلطة.
- الاتصالات وسيلة للتعاون والتنسيق والتكامل وتوحيد الجهود لتحقيق الأهداف.
- المساعدة في التعرف على مدى انجاز وتنفيذ الأعمال، وكذا المعوقات التي تواجه الإدارة، ومواقف الرؤساء والمرؤوسين منها وطرق علاجها.
- تعتبر الاتصالات وسيلة فعالة لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها وفهمها.

ومن أهداف الاتصال كذلك:⁴

- الحصول على أكبر قدر من الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة عن طريق إقناع المرؤوسين بها، من خلال الشرح والحث الدائم عن طريق الاتصال بمختلف وسائله.

¹ العلاق بشير والطائي حميد، 2020، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 18.

² عواج سامية، 2020، ص ص 11-12.

³ العتيبي ضرار، 2019، ص 203.

⁴ الغريباوي شهدان عادل، 2020، ص ص 170-171.

- توضيح قواعد العمل في المنظمة، والتمكين من مناقشتها لجعلها أكثر قبولا من طرف المرؤوسين.
- تقييم النتائج وتصحيح الانحرافات من خلال الاتصال بين مختلف العاملين في المنظمة.
- توضيح المسؤوليات المتعلقة بالعمل وتحديد معايير الانجاز، فعن طريق الاتصال يكلف الرئيس المرؤوسين بالمهام، ويحدد واجباتهم والنتائج المطلوب منهم تحقيقها.
- توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات، باعتبار أن الاتصال هو أداة لتبادل المعلومات في شكل أراء ومقترحات.

وتتطوي عملية الاتصال على قدر عال من حالات التفاعل والتبادل بين أطرافه، وهو ما يؤدي إلى حصول نوع التأثير وليس مجرد تقاسم المعلومات أو بيانات مجردة، وبناء على ذلك لعملية الاتصال بداية ونهاية، وهي تتكون من العناصر التالية:¹

- المصدر(المرسل): وهو الشخص أو الطرف الذي يقوم بالاتصال أو بإرسال فكرة أو معلومة، وقد يكون المرؤوس هو المرسل لإبلاغ الرئيس بما لديه من معلومات، وقد يكون المرسل الرئيس لإبلاغ مرؤوسه بالتعليمات.
- الرسالة: وهي المعنى أو الفكرة أو المحتوى الذي ينقله المصدر إلى المستقبل، وتتضمن المعاني والأفكار والآراء التي تتعلق بموضوعات معينة.
- الوسيلة: وتعرف على أنها الأداة التي يتم من خلالها أو بواسطتها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وتختلف الوسيلة باختلاف مستوى الاتصال وأنواعه وأشكاله.
- المستقبل(المتلقي): وهو الشخص أو الطرف الذي يتلقى الرسالة ويتفاعل معها ويتأثر بها، وهو الهدف المقصود من عملية الاتصال.
- رد الفعل: يتخذ رد الفعل اتجاهها عكسيا في عملية الاتصال، وهو ينطلق من المستقبل إلى المرسل للتعبير عن موقفه ومدى فهمه واستجابته أو رفضه لمعناها.
- التأثير: وهو مسألة نسبية ومتفاوتة بين شخص آخر وجماعة وأخرى بعد تلقي الرسالة الاتصالية وفهمها.

4.1.3.3. متطلبات الاتصال:

- للإتصال متطلبات أو شروط مسبقة لكي يكون فعالا ومؤثرا، ومن أبرز هذه الشروط ما يلي:²
- توفر وسيلة مقبولة لتبادل المعاني والبيانات والمعلومات من المرسل إلى المستلم، فمن خلال هذه الوسيلة تتم عملية الاتصال، وبالتالي فإن كفاءة الوسيلة تحدد كفاءة الاتصال.
- ملائمة وسيلة الاتصال، وتوفر لغة اتصال مقبولة ومفهومة من قبل المرسل والمستلم، فمن شروط الاتصال الفعال أن تكون المعاني المتبادلة مفهومة وواضحة.

¹ عواج سامية، 2020، ص ص 16-17.

² العلاق بشير والطائي حميد، 2020، ص ص 20-21.

- أن يحكم الاتصال نظام وقواعد أو مدونة أخلاقيات، لأن الافتقار إلى مثل هذا النظام قد يفسد عملية الاتصال ويربك الجهات المستهدفة به.
- أن يكون المرسل قادراً على التعبير عن أفكاره بوضوح، وأن يكون المستقبل قادراً على فهم واستيعاب الرسالة والتفاعل معها.
- أن يكون الاتصال كفؤاً، بمعنى القيام بالاتصال بأدنى التكاليف وبأفضل وسائل الاتصال.

5.1.3.3. أنواع الاتصال:

للاتصال أنواع عدة نوضحها من خلال ما يلي:¹

- أنواع الاتصال حسب معيار طبيعة وأدوات الاتصال: ينقسم الاتصال حسب هذا المعيار إلى:
 - Σ الاتصال اللفظي: ويتمثل في نقل البيانات والمعلومات عن طريق استخدام اللغة أو الكلمات المكتوبة أو المنطوقة.
 - Σ الاتصال غير اللفظي: ويتم فيه تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الإشارات أو الإيماءات والسلوك.
 - Σ الاتصال البصري: ينطوي هذا النوع من الاتصالات على استخدام الصور والأشكال والرسوم والمخططات البيانية، والتميز بسهولة استيعابها وانتشار مضمونها.
- أنواع الاتصال حسب درجة التأثير: ينقسم الاتصال حسب هذا المعيار إلى:
 - Σ الاتصال الشخصي: يتم بين شخصين أو أكثر وجهاً لوجه، وهو في إطاره العام يمثل أشكالاً مختلفة من المقابلات واللقاءات الشخصية بين فردين أو أكثر بشكل مباشر دون وسيط ويتوقف نجاح الاتصال الشخصي على مهارات المرسل واتجاهاته.
 - Σ الاتصال المجتمعي: يتم هذا النوع من الاتصال بين شخص ومجموعة محددة أو صغيرة أو مألوفة بشكل مباشر، وتتصف المجموعة الصغيرة عادة بأن أفرادها غالباً ما يتقابلون ويتباحثون في الأمور المختلفة ولديهم مصالح مشتركة على الرغم من اختلاف أهدافهم.
 - Σ الاتصال التنظيمي: يتم هذا النوع من الاتصال باستخدام وسائل وقنوات الاتصال المختلفة بشكل فعال داخل المنظمات لمساعدتها على تحقيق أهدافها التنظيمية.
- أنواع الاتصال حسب طبيعة المصدر: ينقسم الاتصال حسب هذا المعيار إلى:²
 - Σ الاتصال الرسمي: وهو الاتصال الذي يتم عن طريق القنوات التي يقرها التنظيم، ويأخذ عدة أشكال:
 - الاتصالات الرأسية: وهي بدورها تنقسم إلى اتصالات نازلة تبدأ من الأعلى إلى الأسفل وتنتقل الأوامر والتوجيهات، والنوع الثاني هو الاتصالات الصاعدة وتبدأ من الأسفل إلى الأعلى وتنتقل تقارير الأداء

¹ عواج سامية، 2020، ص 52-56.

² الزغبى علي فلاح ودودين أحمد يوسف، 2020، ص ص 445-446.

والمعلومات المتعلقة بردود أفعال المرؤوسين.

■ الاتصالات الأفقية: وهي الاتصالات التي تتم بين أفراد المستوى الواحد في التنظيم، وتساعد في تنسيق الأعمال والجهود.

■ الاتصالات الداخلية: وهي الاتصالات التي تتم داخل المنظمة الواحدة سواء كانت رأسية هابطة أو صاعدة أو أفقية.

■ الاتصالات الخارجية: وهي الاتصالات التي تتم بين المنظمة والمنظمات الأخرى أو بينها وبين الأفراد.

Σ الاتصال غير الرسمي: وهو الاتصال الذي يتم خارج قنوات الاتصال الرسمي، وهناك العديد من الطرق التي تسلكها المعلومات عن طريق الاتصال غير الرسمي.

- أنواع الاتصال حسب معيار الاتجاه: ينقسم الاتصال حسب هذا المعيار إلى:¹

Σ الاتصال في اتجاه واحد: ويتم عندما تكون السرعة أو النظام مطلوبين، أو رغبة المرسل في إخفاء أخطائه والمحافظة على الهيبة.

Σ الاتصال في اتجاهين: ويتم هذا النوع من الاتصال عندما يكون الهدف زيادة الثقة والقدرة على فهم الرسالة (المقابلات والندوات).

6.1.3.3. معوقات عملية الاتصال:

تتمثل عوائق عملية الاتصال فيما يلي:

- عدم التخطيط الجيد لعملية الاتصال، مما يؤدي إلى اتصال غير مفهوم وغير مجدي.
- التلاعب بالمعاني والألفاظ من طرف المرسل بقصد أو بغير قصد.
- عدم قدرة المرسل على التفسير الصحيح.
- عدم قدرة المستقبل على تحليل محتوى الرسالة وفهمها، أو فهمها بشكل خاطئ.
- نقص الإدراك من جانب المرؤوسين، فلا يدرك الفرد هل المعلومات قاصرة عليه أم يجب نقلها إلى مستويات أخرى.
- وجود مؤثرات خارجية كوجود أشخاص مرادهم وصول الرسالة بشكل خاطئ أو عدم وصولها بالكامل.
- الاتصال في الوقت غير المناسب.
- استخدام وسيلة اتصال غير مناسبة لطبيعة الرسالة.

2.3.3. القيادة:

تعد القيادة إحدى ركائز التوجيه التي تسمح ببلوغ أهداف المنظمة، ونظرا لأهمية القيادة نتطرق فيما يلي إلى تعريفها، تبيان أهميتها، نظرياتها، مبادئها، أنواعها، أساليبها، وكذا توضيح العوامل التي تتحكم في اختيار النمط القيادي وخصائص القائد الناجح.

¹ عواج سامية، 2020، ص 49.

1.2.3.3. تعريف القيادة وأهميتها:

للقيادة تعاريف عدة فلا يوجد تعريف واحد يحظى بالقبول ويلم بما تحمله الكلمة من معنى لدى الدارسين والمهتمين بهذا المجال، لاختلاف وجهات النظر وكذا نواحي التركيز التي ينظر إلى القيادة من خلالها، والوقت الذي صيغت فيه هذه التعاريف التي نستعرض بعضها من خلال ما يلي:

- القيادة هي: الدرجة التي يسمح فيها الموقف للقائد بالتأثير في سلوك الجماعة.¹
- القيادة هي: العملية التي يؤثر من خلالها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء نشاط تعاوني.²
- القيادة هي: العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات.³

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن: القيادة هي القدرة على التوجيه والتأثير في الآخرين وجعلهم ينفذون الأعمال المنوطة بهم بالشكل الذي يمكن من تحقيق أهداف المنظمة، فهي بهذا تعد تفاعلا ديناميكيا بين القائد والمرؤوسين والموقف.

وانطلاقا من التعاريف السابقة يتبين أن القيادة الإدارية تشمل على عناصر أساسية تشكل مكوناتها، والمتمثلة فيما يلي:⁴

- القائد الإداري: وهو الشخص الذي يتميز عن أعضاء المجموعة بقدرته على التأثير فيهم.
- الجماعة (المرؤوسين): القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة يتباين أعضائها في مسؤولياتهم وحاجاتهم ودوافعهم، مما يترتب عنه حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة والفرد الذي يملك أكبر تأثير يصيح قائدا، وللجماعة أهمية كبيرة في القيادة، إذ على القائد أن يراعي اهتماماتها إذا أراد كسب طاعتها، كما أنها أحيانا تؤثر عليه ليقبل قراراتها ويحقق أهدافها.
- قوة التأثير: يمثل التأثير سلوكا يقوم به القائد لتغيير سلوك أو مواقف الآخرين بالطريقة التي يريدها.
- تحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة: يتمثل دور القائد في إيجاد نوع من التوافق بين أهداف الأفراد والجماعات ليصل إلى تحقيق هذه الأهداف، لذلك في حالة التعارض بين أهداف المرؤوسين الفردية والجماعية يلجأ القائد إلى تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في هذه الأهداف ثم ترتيبها من جديد بالشكل الذي يرضي كل الأطراف.

- الموقف: يعتبر الموقف عنصرا أساسيا في القيادة، وهو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة داخل المنظمة أو خارجها، ولذلك على القائد التكيف مع المواقف من خلال اتخاذ القرار، أو القيام بالتصرف

¹ زواتيني عبد العزيز، 2020، تنمية المورد البشري في التنظيم، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، ص 32.

² الغريباوي شهدان عادل، 2020، ص 14.

³ عادل عبد الرزاق هاشم، 2019، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 36.

⁴ الغريباوي شهدان عادل، 2020، ص ص 18-19.

المناسب في الوقت المناسب.

أما أهمية القيادة فتتجلى من خلال ما يلي:¹

- تعد القيادة إحدى المحددات الرئيسية التي تساهم في تحديد التفاعلات داخل الجماعة مهما كان نوع نشاطها، ومن ثم فإنها تساهم في إيصال تلك التفاعلات نحو بلوغ الأهداف الرئيسية لتلك الجماعة.
- تحقيق درجة عالية من التعاون بين الأفراد المرؤوسين.
- الوصول إلى درجة عالية من التناسق بين أجزاء العمل الواحد الذي يشرف عليه القائد وبين غيره من الأعمال الأخرى.
- انجاز الأعمال بدرجة أفضل من الدقة والاتقان مع توفير الوقت اللازم لأداء العمل.

2.2.3.3. نظريات القيادة:

- لقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من طرف الباحثين في الفكر الإداري، وتمثل ذلك في الدراسات والتحليل التي نتج عنها عدد من النظريات التي نتطرق إلى أهمها من خلال ما يلي:
- نظرية الموقف: تقوم هذه النظرية على فلسفة مفادها أن الظروف هي التي تخلق القادة وتبرزهم، وأن نوعية القادة تختلف باختلاف الظروف والمواقف التي يواجهونها، فالقيادة لا ترتبط بسمات شخصية يملكها القائد، بل هناك سمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف أو ظرف قيادي معين، فتأثير القائد على الجماعة يرتبط بموقف معين يؤثر فيه ويتأثر به ويتفاعل فيه مع الجماعة، وبهذا تميزت نظرية الموقف بتقديمها مفهوما ديناميكيا للقيادة، فهي لم تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط، وإنما ربطتها بالموقف الإداري على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي يمكن أن تعزز مكانة ومركز القائد، إلا أن هناك بعض المآخذ على هذه النظرية يمكن إيجازها فيما يلي:²
 - عدم اتفاق الكتاب والباحثين حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوءها تحديد ما إذا كان الموقف ملائما أو غير ملائم.
 - عدم وجود اتفاق حول أنماط السلوك القيادي، فالبعض يرى أنها ثلاثة أنماط أساسية هي الأوتوقراطي، والديمقراطي وغير الموجه، بينما قسم البعض الآخر السلوك القيادي إلى أربعة أنماط أساسية تنقسم بدورها إلى ثمانية أنماط بحسب استخدامها في مواقف ملائمة وغير ملائمة.
 - وقد حلل الأسلوب القيادي إلى أبعاد ثلاثة هي:³
 - الصفات الشخصية والنفسية للقائد: وتشمل القيم، الاستعداد للمشاركة، الشعور الداخلي بالأمان، القدرة على التوقع.

¹ زواتيني عبد العزيز، 2020، ص 34.

² عادل عبد الرزاق هاشم، 2019، ص 47.

³ القطارنة زياد أحمد، 2017، أساليب القيادة واتخاذ القرار، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، مصر، ص 13.

- الموقف الذي يربط القادة والمرؤوسين: ويعني طبيعة العمل والمواقف المؤثرة، كما أن هذه النظرية تتطلب من القائد أن يكون على قدر كبير من الفهم والإدراك لطبيعة دوافعه الخاصة وقدرته على التأثير في الغير وفي المواقف المختلفة، بالإضافة إلى تميزه بمهارات شخصية تعينه على مواجهة هذه المواقف.
- الجماعة ومواقفهم واحتياجاتهم: وتشمل:
 - الاتجاهات، الحاجات، فهم وإدراك الأهداف.
 - الاستعداد والمشاركة.
 - العلاقات بين الأفراد.
 - التقاليد والتوزيع الجغرافي.
 - تماسك الجماعة.
- النظرية السلوكية: مع نهاية سنوات الخمسينات وبداية الستينات من القرن العشرين اتجه علماء السلوك لدراسة مدى تأثير سلوك القادة على إنتاجية العاملين، فبدلاً من التركيز على سمات القادة الفاعلين بدأ التركيز على سلوك القائد، أي ما يفعله القائد والكيفية التي يتصرف بها، وقد حلل الأسلوب القيادي في ظل هذه النظرية إلى أبعاد ثلاثة هي:¹
- بعد المهمة أو التوجه نحو المهمة: أي المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتوجيه جهود العاملين معه لتحقيق الهدف.
- بعد العلاقات أو التوجه نحو العلاقة: أي المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتوفير علاقات عمل شخصية تتسم بالثقة المتبادلة واحترام آراء التابعين وأفكارهم ومشاريعهم.
- بعد الفاعلية التي يمكن فهمها فقط في ضوء المدى الذي يحقق فيه الإداري الأهداف المتعلقة بدوره، والتي يعتبر مسؤولاً عنها.
- وقد ركزت النظرية السلوكية الاهتمام على سلوك القائد الإداري أثناء ممارسته للعمل، ولقد انتهت الدراسات السلوكية إلى وجود بعدين أساسيين للسلوك الإداري، وهما:²
- Σ وجود قيادة توجه اهتماماً نحو العمل.
- Σ وجود قيادة توجه اهتماماً نحو العاملين ذاتهم والعمل على تلبية حاجاتهم، وإشباع رغباتهم.
- فالقيادة التي تهتم بالعمل تركز أساساً على الاهتمام بالأداء الوظيفي وتطبيق القواعد والالتزام بالتعليمات وإنجاز الأعمال داخل المنظمة، وحسب اللوائح وإتباع الإجراءات بدقة في ضوء ما يطلبه القائد، أما بالنسبة للمجموعة الثانية فهي تركز كل اهتماماتها على العاملين باعتبارهم العنصر الأساسي في إنجاز الأعمال.

¹ القطارنة زياد أحمد، 2017، ص 11.

² هليل الفارس سمراء وهليل فارس صباح، 2017، القيادة: علم وفن، إصدارات إي كتب، بريطانيا، ص ص 28-29.

ورغم إسهامات المدرسة السلوكية وجهت لها انتقادات عدة منها الاهتمام الزائد بحاجات الأفراد ودور القيادات الإدارية لدرجة التدخل في الحياة الشخصية للمرؤوسين، لتخرج بذلك من حدود المنظمة إلى مجالات خارج نطاقها، وذلك بسبب تأكيدها المفرط على الفرد على حساب العمل، إلا أن هذه الانتقادات لا تقلل من أهمية الأفكار والتصورات التي قدمتها هذه النظرية لمساعدة القادة الإداريين وخاصة في مجال أنماط القيادة والإشراف (أنماط سلوك القائد) والحاجات الإنسانية وإشباعها.¹

- النظريات الحديثة للقيادة: من بين أهم النظريات الحديثة للقيادة نذكر على سبيل المثال لا الحصر:²

• نظرية القيادة التحويلية: ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد بيرن في كتاب القيادة، وذلك للتمييز بين القادة الذين يبنون علاقات ذات هدف تحفيزي مع مرؤوسيه مع أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل موسع على عملية تبادل المنافع للحصول على النتائج، ويقوم القائد وفقا لهذه النظرية بأداء أربع مهام رئيسية هي:

- تحديد الرؤية.
 - إيصال الرؤية للمسؤولين.
 - تطبيق الرؤية والتأكد من تطابق الأعمال معها.
 - رفع التزام إتباع الرؤية.
- إن ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في الأعمال الإدارية يزيد من شعور الأفراد بالمواطنة والتمكين لديهم، مما يزيد قدرتهم على أداء الأعمال، كما أن نجاح القيادة التحويلية يساهم في:
- تمكين المرؤوسين وتحقيق مصالح الجماعة.
 - سعي المرؤوسين للجمع بين أهدافهم وأهداف المنظمة.
 - تعزيز فرص العمل من خلال تطوير المهارات المطلوبة كمهارات القيادة والتدريب.
- إن نظرية القيادة التحويلية رغم إسهاماتها وجهت لها عدة انتقادات منها:³
- الافتقار للوضوح في المفهوم، كونها تعطي مدا واسعا يشتمل على رؤية مستقبلية تدعو للتحفيز والتغيير وبناء الثقة.
 - نظرتها للقيادة على أنها سمات شخصية وليس على أنها سلوك يتم تعليمه للأفراد.
 - القيادة التحويلية نخبوية وغير ديمقراطية.
 - استنادها على البيانات النوعية التي يتم تجميعها من قادة كانوا يشغلون مناصب قيادية في منظماتهم، فالبيانات تنطبق على قيادة المنظمات، ولكنها لا تنطبق بالضرورة على القيادة في المنظمات.

¹ الغرابوي شهدان عادل، 2020، ص 60.

² النصور عبد الكريم زياد، 2021، القيادة: كيف تكتسب قادة المستقبل، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، مصر، ص 93-95.

³ الجهني نعيم بن عطا الله وآخرون، 2018، نماذج معاصرة في القيادة، مكتبة القانون والاقتصاد، السعودية، ص 86.

- النظرية المتسامية: بنيت القيادة في هذه النظرية على المساهمة، وفيها يشجع القائد مرؤوسيه ويزيد من دافعيتهم للتوحد والاتساق في المنظمة اعتمادا على المكافآت، فالقائد حسب هذه النظرية يحاول تطوير فاعلية المرؤوسين وتطوير شخصياتهم ويهتم بحاجاتهم، وهذا ما يساهم في وجود العلاقات الإنسانية المنسجمة داخل العمل.

- نظرية القوى القيادية: دفع عدم الاتفاق حول صفات القائد وسلوكه الإداري الفعال ببعض المفكرين للبحث عن طريقة أخرى للنظر في المشكلة القيادية، وقد ساهم بعض علماء الاجتماع في البحث عن أسباب قدرة بعض الرؤساء والقادة في التأثير على مشاعر وسلوك المرؤوسين فيما يسمى بنظرية القوى القيادية، والتي نصت على أن درجة تأثير القائد على مشاعر وسلوك المرؤوسين تتفاوت بحسب امتلاكه لقوى قيادية أو بحسب تصور المرؤوسين لحوزته لها، أما قوى القادة المؤثرة فقد شملت أمور عدة كالمكافآت العقاب، الملكية، الثقة، القبول الاجتماعي وغيرها،¹ ولعل أفضل توضيح قدم بهذا الشأن ما قام به الأستاذان فرنش وريغي في أبحاثهما في جامعة ميتشيقان، حيث اقترحا خمسة أسس لقوة القائد وقدراته في التأثير على الآخرين، وهي:

Σ قوة المكافأة.

Σ قوة العقاب.

Σ القوة الرسمية.

Σ قوة القدوة.

Σ قوة الخبرة.

- نظرية القيادة الأصلية: وهي إحدى النظريات القيادية المرتبطة بعلم النفس الايجابي، والتي تستهدف تكوين علاقات أصيلة ما بين القادة ومرؤوسيهم بالاستناد إلى الثقة والنزاهة في التعامل فيما بينهم، ولقد حظيت هذه النظرية باهتمام الباحثين في كافة مجالات القيادة، السلوك التنظيمي، ولقد فرضت التطورات الاقتصادية، الجغرافية، السياسية والتكنولوجية التي حدثت خلال العقود القليلة الماضية على القادة ضرورة إدراكهم لقيمهم، وتوجههم برؤى أخلاقية إيجابية يعتمدون عليها في إدارة منظماتهم وتحقيق أهدافها، وتتمثل الافتراضات الأربعة لهذه النظرية فيما يلي:²

- تعزز القدرات النفسية الايجابية تطوير القيادة، ولكنها لا تشكل أحد العناصر المكونة لها.
- أهمية تطوير القادة ومرؤوسيهم.
- تعد عمليات الوعي الذاتي والضبط الذاتي عنصرين رئيسيين للقيادة الأصلية، وهذه الأخيرة هي النمط السلوكي الذي يستمد من قدراته النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي السائد في المنظمة، وذلك

¹ النصور عبد الكريم زياد، 2021، ص ص 100-101.

² الجهني نعيم بن عطا الله وآخرون، 2018، ص ص 97-98.

لتحفيزه على زيادة وعيه لذاته واكسابه الرؤى الأخلاقية الذاتية.

أما الانتقادات الموجهة لهذه النظرية فقد انصبّت في محورين رئيسيين هما:¹

- Σ إدراج القدرات النفسية بوصفها جزءاً من تعريف القيادة الأصيلة، والتي تشمل الصفات، الموقف القيادي، السلوكيات، الرؤى، وهو ما يؤدي إلى تعدد تعاريف المتغير، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة القياس.
- Σ اعتبار القيم الأخلاقية مميزاً للقيادة الأصيلة، فهو مكون مهم وجوهري لها، فقد يضطر بعض القادة إلى التلاعب بالآخرين لتحقيق النفع العام.

- النظرية التفاعلية: تعد هذه النظرية مزيجاً من النظريات السابقة الذكر وغيرها، حيث تعتمد على أساس التكامل بين العوامل المؤثرة على القائد سواء تلك المرتبطة بالقائد وصفاته الشخصية أو بالمجموعة التي يتولى قيادتها ومدى قبولها للقائد، أو بالظروف المحيطة بالموقف، وبإيجاز تعتبر هذه النظرية أن القيادة هي محصلة التفاعل الاجتماعي بين القائد ومجموعته التي يشاركها مشكلاتها وأهدافها، ويبذل كل جهوده لكسب ثقته وتعاونها على نحو يسمح بتحقيق أهداف الجماعة.²

3.2.3.3. مبادئ وأسس القيادة الإدارية:

توجد العديد من العوامل والأسس التي تساعد القائد على تكوين أسلوب قيادة ناجحة ومناسبة لكل عملية قيادية، وتطبق هذه المبادئ في كل الحالات، وتحت تأثير مختلف الظروف، ومن بين هذه المبادئ:³

- أن يكون القائد على دراية بما يجب فعله، وأن يحدد مواطن القوة والضعف في شخصيته ومواهبه وعلاقاته الاجتماعية.

- أن يكون القائد ملماً وبشكل تفصيلي وبمعرفة ميدانية واسعة داخل التنظيم.
- مساعدة المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرار.
- أن يكون القائد عادلاً من أجل تحقيق التعاون وضمان التماسك.
- إعطاء المرؤوسين قدراً من الحرية في وضع الخطة ومعالجة المشكلات.
- ضمان حرية الاتصال والتفاعل بين أعضاء المجموعة، والعمل على ضمان الأمن والراحة الجسمية والنفسية.

- حسن الإصغاء للعاملين والانتباه إليهم.
- التقليل من استعمال القوة في المركز والسلطة.
- إتباع المنهج العلمي للوصول إلى القرار السليم.
- الاهتمام بمصالح العاملين، والتوفيق بينها وبين مصالح المنظمة.
- المعاملة الإنسانية للأفراد.

¹ الجهني نعيم بن عطا الله وآخرون، 2018، ص ص 101-102.

² القطارنة زياد أحمد، 2017، ص 18.

³ زواتيني عبد العزيز، 2020، ص ص 41-42.

4.2.3.3. أنواع القيادة وأساليبها:

للقيادة أنواع عدة حسب المعيار المعتمد كما هو موضح من خلال ما يلي:

1.4.2.3.3. أنواع القيادة حسب معيار الهيكل التنظيمي أو حسب مصدر السلطة:

تنقسم القيادة حسب هذا المعيار إلى:¹

- القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقاته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية، حيث يعتمد فيها القائد على سلطته النابعة من مركزه الوظيفي في توجيه المرؤوسين، فالمنصب يخول للقائد السلطات المختلفة، ويسر له القيام بتوجيه الأوامر إصدار النشرات، إجراء الاتصالات، وضع السياسات والتأثير على الآخرين في إطار البناء التنظيمي.
- القيادة غير الرسمية: تتكون القيادة غير الرسمية داخل المجموعة دون أن ترتبط بوظيفة رسمية أو منصب، وتتأسس تلقائياً بين أعضاء الجماعة من خلال الاجماع على شخص لديه القدرة على التأثير فيهم.

2.4.2.3.3. أنواع القيادة حسب سلوك القائد أو حسب مركز اتخاذ القرار:

تنقسم القيادة حسب هذا المعيار إلى:²

- القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية): في هذا النوع من القيادة يهتم القائد بالعمل أكثر من اهتمامه بالأفراد الذين يعتبرهم من عوامل الإنتاج، فهو الوحيد الذي يحدد العلاقات والاتصالات بين المرؤوسين، وكما أنه يتخذ القرارات بنفسه ويرسم سياسة الجماعة ودور كل فرد فيها، كما أنه مصدر العقاب والثواب، فالمرؤوسين لا يملكون حق إبداء الرأي أو اختيار العمل أو المساهمة في اتخاذ القرار.

ويمكن تلخيص السلوك القيادي للنمط الأوتوقراطي في:

- Σ القائد هو الشخص الوحيد الذي يصدر الأوامر ويتخذ القرارات التي يتوقع الالتزام بها دون مناقشة.
- Σ تستمد قوة نفوذ القائد وسيطرته على المرؤوسين من سلطته المرتبطة بالمركز الذي يشغله.
- Σ يوجه القائد تابعيه نحو تحقيق هدف المنظمة انطلاقاً من قدرته على عقاب المرؤوسين ومكافأتهم.
- القيادة الديمقراطية: وتتميز بمشاركة المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم، بالإضافة إلى تميزها بتشجيع الاتصال وتبادل المعلومات، وتفويض القائد جزءاً من سلطاته لمرؤوسيه، واهتمامه بتحقيق التوافق بين أهداف كل من المنظمة والأفراد الذين يتعامل معهم بنفس القدر من المساواة، كما يتميز السلوك الديمقراطي للنمط القيادي بأن القائد يستمد قوته وسلطته ونفوذه من قبول تابعيه له كقائد، الأمر الذي يجعل الجماعات (المجموعات) تتسم بالتماسك والتفاعل الاجتماعي والإبداع والدافعية والثبات في مستوى الأداء.

¹ الغرابوي شهدان عادل، 2020، ص ص 31-32.

² زواتيني عبد العزيز، 2020، ص ص 43-44.

- القيادة الفوضوية المتساهلة: في هذا النوع من القيادة يقوم القائد بإعطاء الحرية التامة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات وأداء الأعمال حسب رغباتهم، مما يدفعهم للميل إلى المجموعات نفسها وليس إلى القائد.

ويمكن تلخيص السلوك القيادي للنمط الفوضوي في:

Σ إعطاء الحرية الكاملة للأفراد في إنجاز المهام دون أي تدخل.

Σ عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين وأدائهم بشكل تام.

Σ عدم التدخل في مهام المرؤوسين إلا في حدود ضيقة جدا.

5.2.3.3. العوامل التي تتحكم في اختيار النمط القيادي:

من بين العوامل التي تساعد على تحديد النمط القيادي المناسب نذكر ما يلي:¹

- العوامل المؤثرة في القائد: يتوقف سلوك المدير في المنظمة على العوامل المؤثرة في شخصيته، ومن بينها:

• الميول القيادي الخاص بالشخص، فمن المدراء من يشرك مرؤوسيه في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات ومنهم من لا يشركهم في ذلك.

• مدى توجه القائد نحو تنمية كفاءات مرؤوسيه وإعدادهم للمستقبل.

- العوامل المؤثرة على المرؤوسين: قبل أن يحدد القائد الطريقة أو النمط الذي يقود به المجموعة عليه أخذ بعض العوامل المؤثرة على سلوك مرؤوسيه بعين الاعتبار، لأن فهم هذه العوامل يمكن القائد من تحديد نوع السلوك الذي يدفع المرؤوسين للعمل بكفاءة، ومن بين هذه العوامل الاستعداد الكبير للمرؤوسين لتحمل المسؤولية لاتخاذ القرارات، والسعي لتحقيق أهداف المنظمة، القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة، مدى امتلاك الخبرة والمعرفة اللازمة للتعامل مع المشكلات وغيرها.

- العوامل المؤثرة على الموقف: من بين العوامل المؤثرة على الموقف نوع المنظمات وثقافتها، وقيمها التي تؤثر في سلوك من يعملون بها، ويتم توصيل هذه الثقافة التنظيمية أو القيم من خلال عدة قنوات اتصال، ومن بين العوامل كذلك:

• فعالية الجماعة: فقبل أن يفوض القائد سلطته في اتخاذ القرارات إلى الجماعة التي يرأسها عليه التأكد من ترابط أفراد الجماعة وعملهم معا بكفاءة.

• طبيعة المشكلة التي تحدد درجة السلطة التي ينبغي للقائد تفويضها لمرؤوسيه.

• الضغوطات المترتبة عن ضيق الوقت: فكلما زاد شعوره بالحاجة إلى اتخاذ قرار فوري كلما أصبح من الصعب تفويض سلطاته للآخرين لاتخاذ القرارات.

¹ زواتيني عبد العزيز، 2020، ص ص 61-63.

6.2.3.3. الخصائص الشخصية للقائد الناجح:

للشخصية القيادية الناجحة عدة خصائص نذكر منها:¹

- الوضوح: لا بد أن تكون شخصية القائد متميزة بالوضوح، وأن تكون علاقاته بالآخرين سواء المرؤوسين أو الزملاء واضحة، وأن يكون قادراً على الاتصال بهم.
- الموضوعية: ويقصد بها صفات القائد المتميز بإحقاق الحق وتجنب العلاقات الشخصية في معاملته مع الآخرين.
- الأمانة: وهي من الصفات المساهمة بشكل كبير في تحقيق النجاح الإداري، والالتزام في أي مستوى من مستويات التنظيم لأنها تساهم في إيصال الحقوق إلى أصحابها.
- العدالة.
- العلم والخبرة: وهما الأساس الذي يعطي للقائد حق توجيه الآخرين.

3.3.3. التحفيز:

يتطلب تحقيق أهداف المنظمة وتحسين أداء الأفراد ورفع كفاءتهم الإنتاجية وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية، وفيما يلي توضيح لماهية التحفيز من خلال التطرق للعناصر التالية:

1.3.3.3. تعريف التحفيز وأهميته:

من بين تعاريف التحفيز نذكر ما يلي:

- التحفيز هو: شعور داخلي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة.²
- التحفيز هو: ممارسة المدير لوظيفة التأثير في دوافع وحاجات المرؤوسين لغرض إشباعها وبدرجات معينة، ودفع العاملين من خلال ذلك الإشباع إلى المشاركة في أعمال المنظمة وتحقيق أهدافها.³
- التحفيز هو: تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهود وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة على أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع بعض الاحتياجات لدى الأفراد.⁴
- من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التحفيز هو: مجموعة العوامل التي تؤثر على سلوك الفرد وتدفعه لاختيار التصرف المناسب الذي يوصل إلى تحقيق الهدف.
- أما أهمية التحفيز فنبينها من خلال ما يلي:⁵

¹ هليل الفارس سمراء وهليل فارس صباح، 2017، ص ص 35-36.

² نصير نوال، 2016، ص 22.

³ هنري أنطوان، 2009، ص 155.

⁴ رضوان عبد الفتاح محمود، 2012، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر. ص 79.

⁵ المرعي حجاج بين صالح بن حجاج، 2010، ص 153.

- أهمية التحفيز بالنسبة للمنظمة: وتتجلى من خلال:
 - رفع مستوى الأداء لدى العاملين.
 - تحسين جودة الخدمات والمنتجات.
 - تحسين المركز التنافسي للمنظمة.
- أهمية التحفيز بالنسبة للفرد: وتتجلى من خلال:
 - إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية.
 - إقامة علاقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد.
 - خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين، مما يؤدي إلى تقليل الصراعات.
- أهمية التحفيز بالنسبة للجماعات: وتتجلى من خلال:
 - إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفرادها.
 - تنمية روح المشاركة والتعاون.
 - تنمية المهارات لدى أفراد الجماعة.

2.3.3.3. نظريات التحفيز:

قام العديد من الباحثين والمفكرين بدراسة التحفيز وأثره على سلوك الفرد مساهمين بذلك في وضع العديد من نظريات التحفيز التي تطرقنا إلى دراسة البعض منها في الفصل السابق كنظرية سلم الحاجات لإبراهيم ماسلو ونظرية العاملين لهازربرخ، ونتطرق لدراسة البعض الآخر من خلال ما يلي:¹

- نظرية إي آر جي (ERG): تشبه هذه النظرية نظرية ماسلو ولكنها حاولت إعادة تصنيف □ □ □ □ وهي:

Σ حاجات البقاء: وهي مرادفة للحاجات الفسيولوجية وحاجة الأمان في نظرية ماسلو.

Σ حاجات الارتباط: وهي مرادفة للحاجات الاجتماعية في نظرية ماسلو.

Σ حاجات النمو: وهي مرادفة للحاجة التقدير وتحقيق الذات في النظرية السابقة؛ أي أن الإنسان يحتاج أن يشعر بنموه الشخصي بتحقيق إنجازات والحصول على التقدير.

وتختلف هذه النظرية عن نظرية ماسلو في افتراضها عدم وجود تسلسل محدد للحاجات، فقد يرغب الفرد في تلبية أكثر من نوع من الحاجات في آن واحد، فهذا الأخير قد يحفز بإشباع حاجات تحقيق الذات بالرغم من ضعف تحقيق الحاجات الأساسية (الفسيولوجية)، وفي نفس الوقت وفي كثير من الأحيان قد يرضى الفرد بعمله فيه نواحي التقدير أقل بسبب أن العمل الذي يكون فيه التقدير وتحقيق الذات أعلى لا يلبي الحاجات الأساسية، وعليه فإن تداخل الحاجات هو أمر معقد، فهي قد تتعارض أو تتوافق وقد تسبق هذه تلك.

¹ السامرائي مهدي صالح مهدي، 2021، ص ص 215-222.

- نظرية مكلياند للحاجات: وهي نموذج تحفيزي يحاول شرح كيفية تأثير حاجات الإنجاز والسلطة والانتماء على تصرفات الأفراد في سياق إدارة الأعمال، وتم تطوير هذا النموذج في ستينات القرن الماضي بعد عقدين من اقتراح ماسلو للتسلسل الهرمي للحاجات، وقامت هذه النظرية على افتراض وجود ثلاث أنواع من الدوافع بغض النظر عن العمر أو الجنس أو العرق أو الثقافة، وكذلك افتراض أنه للفرد حاجة نفسية للإنجاز تختلف عن غيره من الأفراد، فقد ارتبطت نظرية مكلياند ارتباطا وثيقا بنظرية التعلم، لأنه اعتقد أن الحاجات يتم تعلمها أو اكتسابها من خلال الأحداث التي يتعرض لها الفرد في بيئته، وتوصل مكلياند إلى أن الأفراد الذين يحتاجون إلى حاجة معينة يتصرفون بشكل مختلف عن أولئك الذين ليس رغبة فيها، وتتمثل الحاجات الأساسية في نظرية مكلياند في الحاجات التالية:

Σ الحاجة إلى السلطة: إن الأفراد الذين يحتاجون للسلطة يميلون بشكل دائم لممارسة التأثير والرقابة القوية، وفي الغالب يسعى هؤلاء الأفراد للحصول على مناصب قيادية.

Σ الحاجة للانتماء: إن الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للانتماء يتكون لديهم الشعور بالفرح والسرور عندما يشعرون أنهم محبوبون من طرف الآخرين، كما يشعرون بالحزن إذا رفضوا من طرف الجماعة التي ينتمون إليها، ويميل هؤلاء الأفراد إلى تطوير علاقات اجتماعية مع الآخرين.

Σ الحاجة للإنجاز: إن الأفراد الذين تكون لديهم حاجة للإنجاز تكون لديهم رغبة عالية للنجاح ويخافون من الفشل.

ومن خلال تحديده للحاجات السابقة الذكر قدم مكلياند أساسا نظريا يمكن من خلاله مناقشة وتفسير الدافعية للإنجاز لدى بعض الأفراد وانخفاضها لدى البعض الآخر، كما بين من خلال بحوثه بأن القدرات الأكاديمية واختبارات المعرفة وحتى الشهادات لا تسمح بالتنبؤ أو بتوقع الأداء الجيد للعمل، وأضاف أن بعض الكفاءات لها طابع تنبئي للأداء الجيد وللإنجاز أفضل من غيرها، إلا أنه رغم إسهامات مكلياند وجهت لنظريته عدة انتقادات منها:

Σ ضعف مصداقية نتائج دراسات مكلياند فيما يتعلق بتحديد الحاجات الثلاثة الأساسية، لأنه اعتمد في تحديدها على أحد الاختبارات الإسقاطية، وهو اختبار تفهم الموضوع.

Σ تناقض فرضية إمكانية تعلم الكبار للحاجات مع العديد من الدراسات السايكولوجية التي أوضحت أن اكتساب الدوافع يتم عادة في مرحلة الطفولة.

Σ اهتمام نظرية الحاجة للإنجاز بدافع الإنجاز وإهمالها لدوافع الفرد الأخرى التي تعد محركا وموجها للعديد من الأنماط السلوكية للأفراد.

- نظرية التوقع: يعد الباحث الأمريكي فيكتور فروم أول من تحدث عن مفهوم التوقع في نظريته التي وضعها عام 1964، وبعد ذلك بأربع سنوات قام بورتير ولاولر بتعديل هذه النظرية التي تضمنت صياغة ما يشبه المعادلة الحسابية لحساب قوة الحافز، وقد افترضت هذه النظرية أن الفرد يختار ما يعمل به بناء على

قوة الحافز، والتي يقدرها بناء على صعوبة المهمة أو الهدف وحجم العائد عليه وأهميته بالنسبة للفرد نفسه،¹ لذلك فإن الحافز يتوقف على حاصل ضرب ثلاثة عوامل هي:²

Σ التوقع: اعتقاد الشخص بمدى قدرته على تحسين أدائه وتحقيق الأداء المطلوب، وهذا التوقع يتأثر كذلك بمقدار تحكم العامل في النتائج؛ بمعنى أنه لا توجد عوامل خارجية خارجة عن إرادته ستمنعه من تحقيق الهدف.

Σ ارتباط الأداء بالعائد: ويقصد به ثقة الفرد بأنه سيحصل على العائد بناء على أدائه فعلاً؛ أي الثقة في التزام المنظمة بالتقييم والمكافأة بناء على أداء كل فرد.

Σ تقييم العائد: يقوم الفرد بتقدير قيمة العائد بالنسبة له ولأهدافه، ونظراً لاختلاف اهتمامات الأفراد فإن العائد المناسب لفرد قد يكون قليل القيمة في نظر غيره.

وعليه تحسب قوة الحافز وفق المعادلة الرياضية التالية:

$$\text{قوة الحافز} = \text{التوقع} \times \text{ارتباط الأداء بالعائد} \times \text{قيمة العائد}$$

3.3.3.3. أهداف التحفيز:

يسعى نظام التحفيز إلى تحقيق نوعين من الأهداف، وهي:³

- أهداف العاملين: من بين الأهداف المتعلقة بالعاملين التي يسعى نظام التحفيز إلى تحقيقها ما يلي:

- زيادة المداخل المادية ورفع المستوى المعيشي للعاملين.
- الحصول على المزيد من المزايا والخدمات من المنظمة.
- إشباع الحاجات المعنوية التي تشمل التقدير والاحترام، والاحساس بالانتماء للمنظمة.

- أهداف المنظمة: تتمثل أهداف التحفيز بالنسبة للمنظمة في زيادة حجم الإنتاج، عن طريق استخدام نفس الموارد كالمواد الخام والموارد البشرية.

4.3.3.3. مداخل التحفيز:

للتحفيز عدة مداخل منها:⁴

- اقتناع الإدارة باختلاف شخصيات الأفراد العاملين: ويعني ذلك اقتناع الإدارة باختلاف الحوافز المؤثرة على الأفراد، لذلك فالقيادة الفعالة هي القيادة التي تستطيع تحديد نوع الحوافز المناسبة لكل فرد وفي موقف معين.

- إشعار المرؤوسين بأهميتهم بالاعتماد على وسائل مختلفة كإثارة العمل لاهتمامات المرؤوسين؛ بمعنى أن يكون العمل متوافقاً مع قدراتهم، ميولهم ومهاراتهم، بالإضافة إلى إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات ووضع

¹ العلاق بشير، 2020 □ □ 195.

² الجبالي حمزة، 2016، ص 67.

³ العتيبي ضرار، 2020، ص 188.

⁴ العلاق بشير، 2020، القيادة الإدارية، ص 104-107.

الخطط والسياسات المرتبطة بالعمل، وكذا تفويض السلطة الذي يعتبر مدخلا هاما لتحفيز العاملين وإشعارهم بأهميتهم.

- استخدام أسلوب التوجيه وليس الأمر: فالقيادة والإشراف ليس معناها إصدار الأوامر والتعليمات وإنما استمالة الأفراد وتحفيزهم، ودفعهم للإبداع عن رضا وطمأنينة من خلال رفع معنوياتهم.

- التوسع في تطبيق أنظمة الأجور التشجيعية: من المحفزات الإيجابية المادية التوسع في تطبيق أنظمة الأجور التشجيعية على الأساس الفردي أو الأساس الجماعي.

- توفير الاستقرار للعاملين: يكفل استقرار العاملين في أعمالهم رفع معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجيتهم، وتتجلى أهمية هذا المدخل التحفيزي في الحالة التي يكون فيها العمل هو المصدر الوحيد لدخل غالبية الأفراد العاملين في المنظمة، حيث يعني استمرار العمل استمرار المورد الاقتصادي للعامل، الأمر الذي يدفعه إلى تركيز جهوده في العمل.

- توفير الحوافز المعنوية: من صور التحفيز المعنوي توفير فرص الترقية الاستثنائية، وفرص التدريب والتأهيل لمناصب أعلى.

- توفير برامج الخدمات والمزايا الإضافية في مختلف مجالاتها الاجتماعية والصحية والترفيهية، وتلك المتعلقة ببيئة العمل كظروف العمل وساعاته وبرامج السلامة والأمان وغيرها.

- توفير فرص الاتصال السليم بالمنظمة بما يكفل وقوف الإدارة على أهداف وأغراض العاملين ومشاكلهم واتجاهاتهم إلى جانب وقوف العاملين على أغراض الإدارة وأهدافها.

- توفير فرص المنافسة البناءة بين العاملين كأفراد وجماعات، والذي يعتبر مدخلا هاما من مداخل التحفيز الإيجابي.

- وضع سياسات جديدة لإدارة الموارد البشرية على أسس موضوعية وعادلة في مختلف مجالاتها، سواء تعلق ذلك بأنظمة الاختيار أو التدريب أو الترقية أو قياس الكفاءة وغيرها، وكذا منح الفرصة للعاملين لرفع تطلعاتهم من القرارات الإدارية.

5.3.3.3. أنواع الحوافز:

للحوافز عدة أنواع حسب المعيار المعتمد في تصنيفها كما نوضحه من خلال ما يلي:¹

- أنواع الحوافز من حيث الطبيعة أو القيمة: تصنف الحوافز وفقا لهذا المعيار إلى:

• الحوافز المادية: وهي مجموعة الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان المادية فقط دون غيرها، والتي يحتاجها لتأمين حاجاته الأساسية.

• الحوافز المعنوية (غير المادية): وهي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية، وعادة ما تكون في صورة غير ملموسة إلا أنها تثير العاملين وتعمل على تحفيزهم على أداء أعمالهم، فمن

¹ الزبياري خانو جعفر، 2020، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 187-194.

- خلال هذا النوع من الحوافز تستطيع الإدارة رفع الروح المعنوية لدى العاملين وزيادة إنتاجيتهم.
- أنواع الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدين: تصنف الحوافز وفقا لهذا المعيار إلى:
 - الحوافز الفردية: وهي الحوافز الموجهة للفرد لتشجيعه على زيادة الإنتاج أو مضاعفة الأداء.
 - الحوافز الجماعية: وهي الحوافز الموجهة إلى مجموعة من الأفراد العاملين لتشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بينهم، وتحفيزهم على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.
 - أنواع الحوافز من حيث أثرها: تصنف الحوافز وفقا لهذا المعيار إلى:¹
 - حوافز إيجابية: تمنح هذه الحوافز للأفراد والجماعات في صورة إنابة عن العمل بما يحقق مزايا مادية أو معنوية فردية أو جماعية.
 - حوافز سلبية: وهي تمثل أسلوب التهديد والتخويف، إذ تحدد العقاب الذي يلحق بالأفراد نتيجة عدم التزامهم بالحدود المبينة في العمل والسلوك والتصرف، فهي تؤمن الحقوق من خلال ردع الأفراد وإبعادهم عن الإهمال والتهاون والاخلال بالواجبات.

6.3.3.3. متطلبات نجاح نظام التحفيز:

يرتبط نجاح نظام التحفيز بالعوامل التالية:²

- أن تكون أهداف المنظمة واقعية وقابلة للتنفيذ ومدعمة بنظام حوافز يوفر الإشباع للجميع.
- وضع معايير الأداء أو معدلات القياس على أسس موضوعية.
- تتناسب الحافز مع مهارة العامل والجهد الذي يبذله.
- أن يتميز نظام الحوافز بالخصائص التالية:
- العدالة: يجب أن تتناسب الحوافز مع أداء الفرد.
- البساطة: يجب أن يكون نظام التحفيز واضحا ومفهوما فيما يتعلق ببذله، صياغته وحساباته.
- الاستقرار: عدم تعديل أو تغيير نظام الحوافز من فترة لأخرى.
- الكفاية: يجب أن يضمن النظام الجديد للحوافز دخلا لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه.
- الجدوى: يجب أن يكون للنظام أثر على المنظمة في شكل زيادة في إيراداتها أو إنتاجها.
- تحديد الفئات المستفيدة من نظام الحوافز، وتحديد معدلات الأداء وأنواع الحوافز في كل مستوى من مستويات الخطة.

4.3. معوقات عملية التوجيه:

قد يفشل بعض المدراء في توجيه المرؤوسين لأسباب عدة منها:³

¹ المحمدي ربحان سعد علي، 2019، إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 431.

² جيل أحمد عبد الكريم، 2015، إدارة الموارد البشرية، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 157-158.

³ العتيبي ضرار، 2019، ص 106.

- عدم القدرة على تحمل المسؤولية نتيجة الارتباك، لتعدد البدائل أو تغيير الأهداف أثناء تنفيذ الخطط دون الاهتمام بالنتائج.
- محدودية وجهة نظر المدراء وعدم الفهم والتركيز على التفاصيل، وإهمال البعد الاستراتيجي.
- الفشل في التعامل مع الزملاء في المنظمة.
- عدم الموازنة بين الأمور بشكل متوازن.

4. وظيفة الرقابة:

تعد الرقابة الوظيفية الإدارية الأخيرة التي تقوم بمراجعة العمل وتقييم الأداء، وقد عرفت هذه الوظيفة تطوراً كبيراً في فلسفتها ومنظورها الإداري، كما بدأ النظر إليها كأسلوب صحيحي يؤدي دوراً هاماً في الممارسات الإدارية ولكافة المستويات.

1.4. تعريف الرقابة وأهميتها:

حظيت الرقابة الإدارية لأهميتها الكبيرة باهتمام المفكرين والباحثين الإداريين الذين قدموا لها تعاريف عدة اختلفت باختلاف وجهات نظرهم، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعاريف وتبيان لأهمية الرقابة الإدارية.

1.1.4 تعريف الرقابة الإدارية:

للرقابة الإدارية تعاريف عدة نذكر ما يلي:¹

- الرقابة الإدارية هي: وظيفة من وظائف الإدارة تعنى بقياس وتصحيح أداء المرؤوسين بغرض التأكد من تحقيق الأهداف المسطرة وتنفيذ الخطط الموضوعة، فهي وظيفة تمكن القائد من التأكد من أن ما تم إنجازه مطابق لما خطط له.
- الرقابة الإدارية هي: الوظيفة التي تعنى بتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقاً للخطة الموضوعة، من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة.
- الرقابة الإدارية هي: العملية التي من خلالها التأكد بأن الموارد التي يتم الحصول عليها قد تم استخدامها بفعالية من أجل إنجاز أهداف المنظمة.²
- الرقابة الإدارية هي: عملية قياس الأداء ومقارنته بالمعايير الموضوعة، وكذا تحديد سبب الانحرافات ثم إجراء التعديلات اللازمة لضمان عودة الأنشطة إلى المسار المخطط له، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.³

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الرقابة هي: عملية تقييم الأداء وقياس النتائج المحققة ومقارنتها بالمعايير الموضوعة مسبقاً، لتحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية، ومعرفة أسبابها للتمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة التي تسمح بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق الأهداف المسطرة.

¹ المغربي محمد الفاتح محمود بشير، 2020، الرقابة الإدارية: رؤية تأصيلية، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، ص 10.

² شبلي علاوي مسلم، 2018، ص 18.

³ الفاعوري عيسى محمد، 2008، الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة، الأردن، ص 18.

وقد أدى التطور العلمي إلى تنوع أدوات الرقابة وأهدافها، فلم يعد الهدف منها التأكد من أن النتائج تعبر أو تتفق مع الخطط الموضوعية، بل أصبح الهدف منها أوسع وأشمل من ذلك بحيث يغطي تعريفها الحديث النواحي والمجالات التالية:¹

- مراجعة الخطط المختلفة لجميع الأنشطة.
 - متابعة العوامل والتغيرات التي قد تؤثر على تحقيق أهداف الأنشطة والوظائف.
 - قياس كفاءة أداء المنظمة وفعالية نتائج البرامج المختلفة، وتحقيق التوازن بينهما.
 - المساعدة في عملية اتخاذ وترشيد القرارات، من خلال الاستعانة بنتائج عملية الرقابة وتقييم الأداء، أو إشراك القائمين على الرقابة في عملية اتخاذ القرارات إشراكاً فعلياً، أو الاسترشاد بآرائهم عند الحاجة.
- هذا، وتجدر الإشارة إلى وجود ثلاثة اتجاهات فكرية رئيسية تتعلق بالرقابة الإدارية نوضحها من خلال ما يلي:²

- الاتجاه الكلاسيكي: نظر رواد الفكر الكلاسيكي إلى الرقابة الإدارية على أنها عملية تفتيش وتخويف لأفراد التنظيم؛ أي أن الرقابة في نظرهم عملية تركز على التهديد بالعقوبة والوعد بالمكافأة، لتحقيق المشروعية ومنع الانحرافات.

- الاتجاه السلوكي: يركز أصحاب هذا الاتجاه على الجانب الإنساني، فالرقابة الإدارية تمكن الفرد أو مجموعة من الأفراد من التأثير على سلوك فرد آخر أو تنظيم معين، بحيث يحقق التأثير النتائج المرجوة.

- الاتجاه العملي: ركز أصحاب هذا الاتجاه على الناحية التطبيقية للرقابة، وعلى وجود خطوات يجب القيام بها، وهي:

- وضع المعايير.
- قياس الأداء ومقارنته بالمعايير.
- تصحيح الانحرافات بين النتائج المحققة والمعايير الموضوعية.

2.1.4. أهمية الرقابة:

تتجلى أهمية وظيفة الرقابة من خلال ما يلي:³

- ترتبط الرقابة بشكل كبير مع الوظائف الأخرى للعملية الإدارية، فتؤثر وتتأثر بها، نتيجة التفاعل المشترك بين هذه الوظائف، من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- تقيم الرقابة النتيجة النهائية للمهام والوظائف الخاصة بالمنظمة، فهي تستخدم لقياس كفاءة الخطط الموضوعية وطرق تنفيذها.
- تتطلب الرقابة استخدام هيكل تنظيمي يتناسب مع مسؤوليات المدراء.

¹ الزغبى علي فلاح ودودين أحمد يوسف، 2020، ص 543.

² الفاعوري عيسى محمد، 2008، ص 18.

³ منصور أحمد إيمان، 2020، الوجيز في الإدارة الناجحة، دار النفيس للنشر، الأردن، ص 51.

- تساعد الرقابة المدراء على التحكم بالأخطاء، والكشف عنها عند وقوعها وإيجاد حلول لها.
- الرقابة من الوسائل المناسبة لتعزيز قدرة المنظمة على التأقلم مع التغيرات البيئية.

2.4. خصائص الرقابة وأهدافها:

يمكن توضيح خصائص وأهداف الرقابة الإدارية من خلال ما يلي:

1.2.4. خصائص الرقابة:

للعلمية الرقابية عدة خصائص نذكر منها:¹

- الرقابة الإدارية هي نشاط ووظيفة عملية.
- تمارس الرقابة الإدارية في المستويات الإدارية الثلاث، وينسب تختلف من مستوى لآخر.
- الرقابة أداة لتقييم المشرفين والعاملين على حد سواء من ناحية المهارات الإدارية وتطبيقها.
- الرقابة وسيلة لاكتشاف الانحراف أو الخطأ وتصحيحه استناداً إلى الأهداف الموضوعية.
- ومن خصائص الرقابة نذكر كذلك:²
- الرقابة نشاط بحثي بالدرجة الأولى، أي أن الهدف منها ليس العقاب أو الثواب بقدر ما تستهدف التعرف على أسباب الانحرافات وكيفية علاجها إذا لزم الأمر.
- الرقابة وسيلة وليست غاية.

أما خصائص الرقابة الفعالة فتتمثل في:³

- المرونة: يجب أن يتصف النظام الرقابي بالمرونة، أي القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، فنادر ما تتشابه المشكلات وأسباب الانحرافات، الأمر الذي يستدعي توافق التصرف الرقابي مع طبيعة الموقف.
- الوضوح: يجب أن تكون كافة المعلومات والاتصالات المكتوبة والشفوية الخاصة بالرقابة واضحة ومفهومة للجميع حتى يمكن تفسيرها من قبل من يتأثرون بها، كما يجب وضع معايير رقابية بسيطة، مفهومة وسهلة التطبيق، وكل هذا ينطبق على الطرق والأساليب المستخدمة في تنفيذ الرقابة.
- الاقتصاد: يجب أن تتناسب تكلفة النظام الرقابي مع العائد منه، فلا بد أن تتوافق الرقابة مع موقف معين، لأن الاقتصاد في الانفاق على الرقابة مسألة نسبية، فالرقابة نفسها يجب أن تتغير باختلاف حجم وأهمية ودرجة تعقد الموقف، والمهم أن يكون عائد النظام الرقابي المتمثل في حماية المنظمة من المشاكل أكبر من تكلفته.

- السرعة: يجب أن يساهم النظام الرقابي في توفير البيانات والمعلومات بسرعة، فعنصر الزمن له أهمية قصوى كي تكون الرقابة فعالة، وكلما تمكن من اكتشاف الانحرافات (وخاصة السالبة) عن المستويات

¹ الطراونة أحمد حسين وعبد الهادي توفيق صالح، 2011، ص 22.

² الجبالي حمزة، 2016، ص 124.

³ عبد الهادي توفيق صالح وآخرون، 2011، ص ص 303-304.

الموضوعية مبكراً كلما أمكن الإسراع في اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ومن ثم السيطرة على الموقف، ويتطلب هذا الاجراء وجود نظام متطور للمعلومات المرتدة.

- الارتباط بمراكز اتخاذ القرار: ويعني ذلك أن ترتبط الرقابة بالمراكز التنظيمية المسؤولة عن تقييم الأداء، فالمراكز المختلفة داخل المنظمة والتي تقوم باتخاذ القرارات في المجالات المتعددة يجب أن يكون لديها أهداف واضحة لإقناع الآخرين بها، ومعلومات صحيحة تمكنها من التقييم السليم للتنفيذ.

2.2.4. أهداف الرقابة:

لوظيفة الرقابة أهداف عدة نذكر منها:¹

- مساعدة الإدارة في التأكد من تنفيذ خطة العمل وفقاً لمسارها الصحيح.
 - متابعة تنفيذ الوظائف المخطط لها.
 - الكشف عن الأخطاء عند وقوعها، من أجل معالجتها بشكل فوري.
 - التأكد من تنفيذ واحترام كافة الأطراف للقرارات الإدارية.
 - تعزيز التعاون بين كافة الأقسام المشاركة في تنفيذ خطة المنظمة.
 - المساهمة في الحفاظ على حقوق كافة العاملين والعملاء، وأصحاب المصالح الذين يتعاملون مع المنظمة.
- ومن بين أهداف وظيفة الرقابة كذلك:²

- تحديد أسباب الانحراف والخطأ، وتقديم الحلول والمقترحات لأصحاب القرار.
- تحقيق نوع من النمطية أو التوافق في أداء العاملين.
- رفع الروح المعنوية للمبدعين وتعزيزها.

3.4. أنواع الرقابة الإدارية:

تعتمد المنظمات على أنواع عدة من الرقابة، بحيث يناسب كل نوع من هذه الأنواع طبيعة نشاط وحجم كل منظمة، وتصنف الرقابة إلى مجموعة من الأنواع وفقاً للمعايير التالية:

1.3.4. أنواع الرقابة وفقاً لمعيار التوقيت:

تصنف الرقابة وفقاً لهذا المعيار إلى:³

- الرقابة الوقائية: تقوم هذه الرقابة على قاعدة اكتشاف الخطأ قبل حدوثه، والعمل بمختلف السبل على منع حدوثه.
- الرقابة المتزامنة: ويقصد بها متابعة سير العمل بشكل مستمر، وقياس الأداء في الوقت الحالي ومقارنته بالمعايير الخاصة بالأداء للكشف عن الأخطاء، وتحديد حجم الخسارة في حالة حدوثها.

¹ منصور أحمد إيمان، 2020، ص 53.

² الطراونة أحمد حسين وعبد الهادي توفيق صالح، 2011، ص 25.

³ منصور أحمد إيمان، 2020، ص 54.

- الرقابة اللاحقة: وهي المقارنة بين المعايير الموضوعية والنتائج والإنجازات الفعلية، بهدف رصد الانحرافات والسعي إلى معالجتها بشكل فوري.

2.3.4. أنواع الرقابة حسب المعايير:

تصنف الرقابة وفقاً لهذا المعيار إلى:¹

- الرقابة على أساس الإجراءات: تتضمن رقابة على أساس الإجراءات قياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة ومطابقتها بمجموعة القوانين، القواعد، الضوابط، الطرق والإجراءات، ويركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من العاملين في وحدات الإدارة العامة.

- الرقابة على أساس النتائج: تقوم الرقابة على أساس النتائج بقياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة وفق معايير يمكن قياسها موضوعياً، فهذا النوع من الرقابة يتابع ويقوم التصرفات والنشاطات التي تقوم بها المنظمات العامة.

3.3.4. أنواع الرقابة وفقاً لمعيار المستوى الإداري:

تصنف الرقابة وفقاً لهذا المعيار إلى:²

- الرقابة على مستوى الأفراد: وتقوم على أساس مقارنة الأداء الفعلي للأفراد مع المسؤوليات الموكلة إليهم لتحديد الانحرافات وأسبابها، وكذا تحديد مستوى الكفاءة التي يتميزون بها، ودراسة سلوكهم الوظيفي.

- الرقابة على مستوى الوحدات الإدارية: وهي قياس النتائج الفعلية لكل وحدة إدارية أو قسم إداري بشكل فردي، من أجل معرفة كفاءة كل منها، وكيفية تحقيقها للأهداف المطلوبة.

- الرقابة على مستوى المنظمة: وهي تقييم الأداء الخاص بكافة مكونات المنظمة، وتحديد طبيعة الكفاءة الخاصة بها، وذلك لتحقيق كافة أهدافها.

4.3.4. أنواع الرقابة وفقاً لمعيار المصدر:

تصنف الرقابة وفقاً لهذا المعيار إلى:³

- الرقابة الداخلية: يقصد بالرقابة الداخلية أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاط والعمليات التي تؤديها، والتي تمتد إلى مستويات التنظيم المختلفة.

- الرقابة الخارجية: تعتبر الرقابة الخارجية عملاً مهماً للرقابة الداخلية، ذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء فإنه ليس ثمة داع عندئذٍ إلى رقابة أخرى خارجية، لذلك فإن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة غير تفصيلية، كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة ما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمنظمة لا يخالف القواعد والإجراءات.

¹ الزغبى علي فلاح ودودين أحمد يوسف، 2020، ص 553.

² منصور أحمد إيمان، 2020، ص 54.

³ الشواورة فيصل محمود، 2013، ص 202.

5.3.4. أنواع الرقابة وفقا لمعيار تنظيمها:

تنقسم الرقابة وفقا لهذا المعيار إلى:¹

- الرقابة الفجائية: وهي الرقابة التي يتم إجرائها دون سابق إنذار.
- الرقابة الإدارية: وهي الرقابة التي يتم إجرائها في نهاية كل فترة زمنية، كاجتماعات الأسبوعية، الشهرية، أو السنوية لمدرء الدوائر أو مجلس الإدارة.
- الرقابة المستمرة: وهي الرقابة التي يتم إجرائها بشكل دائم، كالملاحظات والتوجيهات التي يبديها رئيس مجلس الإدارة.

6.3.4. أنواع الرقابة وفقا لمعيار الوظيفة:

تصنف الرقابة وفقا لهذا المعيار إلى:²

- الرقابة الإدارية: وهي الرقابة التي تقوم على أساس متابعة الأداء وتقييمه، وتهدف إلى التأكد من حسن سير النشاط الإداري بعناصره ووظائفه المختلفة.
- الرقابة المحاسبية: وهي الرقابة على البيانات المالية، وتهدف للتأكد من صحة المعاملات المالية مع الغير والمستندات القانونية المتعلقة بها، للحفاظ على الأصول والممتلكات وحقوق الغير.
- الرقابة التشغيلية: وهي الرقابة التي تتعلق بالتنفيذ، إذ تقيد العمل بقواعد وتراقب سيره باستمرار، ولها أثر كبير على العمل وسلوك العاملين الذي تقوم بتقويمه.

7.3.4. أنواع الرقابة وفقا لمعيار نوعية الانحراف:

تصنف الرقابة وفقا لهذا المعيار إلى:³

- الرقابة الإيجابية: وهي الرقابة التي تعنى بحصر ومعالجة الانحرافات الإيجابية، وتوجيه المكافأة المادية والمعنوية للقائمين عليها أو المتسببين فيها حسب مقتضى الحال.
- الرقابة السلبية: وهي الرقابة التي تعنى بحصر ومعالجة الانحرافات السلبية، ومعاقبة المتسببين فيها ماديا ومعنويا.

4.4. مبادئ وأدوات الرقابة:

لكي تتم عملية الرقابة على أساس سليم، وحتى تكون أكثر فاعلية لا بد من الاسترشاد ببعض المبادئ واستخدام بعض الأدوات التي نوضحها من خلال ما يلي:

1.4.4. مبادئ الرقابة:

تتوقف فعالية العملية الرقابية على وجود نظام رقابي سليم يراعي المبادئ التالية عند تحديده:⁴

¹ الشواورة فيصل محمود، 2013، ص 202.

² العلاق بشير، 2019، ص 352.

³ الشواورة فيصل محمود، 2013، ص 202.

⁴ المغربي محمد الفاتح محمود بشير، 2020، ص ص 13-14.

- توافق النظام الرقابي مع طبيعة نشاط المنظمة وملائمته لطبيعة التنظيم وأهدافه.
- توفر المرونة في النطاق الرقابي دون أن تكون هناك حاجة لإجراء تعديل جوهري في النظام، بحيث يكون لهذه المرونة حدودا معينة وجب تحديدها بدقة بما يؤدي إلى سرعة تكيف النظام مع الأحداث المستجدة المرتبطة بالعناصر الرئيسية التي يقوم عليها.
- أن يفوق العائد المترتب عن النظام الرقابي تكلفته، وبالرغم من أهمية هذا في كل الأنظمة إلا أن تطبيقه يتطلب جهدا ودراسة دقيقة لكافة الأنشطة وعلاقتها بالأهداف الرئيسية والنتائج المترتبة عن الخطأ.
- السرعة في التحليل واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة الانحرافات وتصحيحها، وهذا المبدأ يتطلب التسجيل الفوري لنتائج التنفيذ، على ألا تفصل مدة زمنية طويلة بين عملية المقارنة والتقييم وتحليل ودراسة الانحرافات والإجراءات التصحيحية لها، الأمر الذي يتطلب توفر نظام معلوماتي متطور.
- توفر الكفاءات البشرية القادرة على تشغيل النظام وتطويره.
- يجب أن يكون النظام بسيطا وواضحا بما يحقق سهولة الفهم لمن يطبقونه والأفراد الذين يطبق عليهم، وكذا المسؤولين عن اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية المناسبة، وهذا يتطلب توفر الأخصائيين الأكفاء مع تدريبهم على كيفية تشغيل النظام وتهيئة الإدارة لتفهمه والنتائج المترتبة عن تطبيقه.
- ومن بين مبادئ التي يجب توفرها في النظام الرقابي ما يلي:¹
 - موضوعية معايير تقييم الأداء وقابليتها للقياس، وأن تعكس هذه المعايير الأداء العمودي والأفقي (الداخلي والخارجي).
 - توفر بعض الشروط في الأدوات الرقابية التي تستخدم لوضع وظيفة الرقابة موضع التطبيق الفعلي، والمتمثلة فيما يلي:
 - ملائمتها للعمل وانخفاض تكلفتها.
 - قدرتها على كشف الانحرافات الإيجابية والسلبية.
 - مرونتها وقابليتها للتعديل والتطوير.
- توفر نظام جيد للاتصال يضمن تقديم المعلومة المناسبة في الوقت المناسب، باعتبار أن المعلومة الجيدة هي أساس اتخاذ القرار السليم الذي يعد أساس نجاح المنظمة وتقدمها.

2.4.4. أدوات الرقابة الإدارية:

- توجد العديد من الأدوات والأساليب التي يمكن استخدامها للقيام بعملية الرقابة، فيما يلي عرض لأكثرها استخداما:²

¹ الشواورة فيصل محمود، 2013، ص 204.

² الجبالي حمزة، 2016، ص 122.

- البيانات الإحصائية: وتكون إما بيانات تاريخية أو بيانات عن فترات مقبلة، ويفضل عرضها في شكل خرائط ورسوم بيانية.
- التقارير والتحليل الخاصة: وهي أسلوب رقابي مهم جدا يكمل الحسابات التقليدية والتقارير الإحصائية الدورية التي تقدم المعلومات الضرورية.
- المراجعة الداخلية: وهي تقييم للأداء المحاسبي والمالي للمنظمة، وكذا الأداء التسييري بمختلف نواحيه.
- الملاحظات الشخصية: بالرغم من تطور أساليب الرقابة يبقى هذا الأسلوب مهما، كون مهمة العملية الإدارية هي التأكد من تحقق أهداف المنظمة.
- تحليل القوائم المالية: ويكون ذلك من خلال:
 - قائمة المركز المالي: لتحديد الوضعية المالية للمنظمة في زمن معين في أول الدورة المالية (الميزانية الافتتاحية) أو في آخرها (الميزانية الاختتامية).
 - قائمة النتائج: تتمثل في تحليل النسب المالية، ومن أهمها:
 - نسب السيولة التي تقيس أهمية التمويل المقدم من الدائنين أو مدى اعتماد المنظمة على التمويل الذاتي.
 - نسب النشاط وتقيس مدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها.
- الموازنات التقديرية: وهي بيان تقديري لمختلف أوجه النشاط الذي تمارسه المنظمة خلال فترة مستقبلية؛ أي أنها ترجمة رقمية للخطة خلال فترة معينة، فهي تتضمن بيانات تدل على النتائج المتوقعة وتفصيلا لكل جانب من جوانب النشاط، ولتكون الموازنة أداة رقابية لا بد من إعدادها وفقا للقواعد السليمة للتمكن من مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة وتصحيح الانحرافات إن وجدت، من خلال اتخاذ الإجراءات اللازمة.
- نقطة التعادل: وهي أسلوب يستخدم لمراقبة التكاليف، ويعد هذا الأسلوب من الأساليب الهامة في مجال التخطيط ومراقبة كمية الإنتاج في المنظمة، لفائدته في توضيح العلاقة بين الإيرادات الكلية المترتبة عن العمليات الإنتاجية والتكاليف الكلية لإنتاج السلعة عند مستويات إنتاج مختلفة، وتمثل نقطة التعادل تساوي الإيراد الناتج عن إنتاج حجم معين من السلعة وتكاليف هذا الإنتاج.¹
- نظم المعلومات: وهي الوسيلة التي توفر البيانات المناسبة للإدارة ضمن أي نشاط أو مجال تريد اختياره والتأكد من صحته.²

5.4. خطوات العملية الرقابية:

لضمان النجاح في تنفيذ العملية الرقابية لا بد من اتباع الخطوات التالية:³

¹ الدوري زكريا وآخرون، 2020، ص 271.

² منصور أحمد إيمان، 2020، ص 52.

³ الشواورة فيصل محمود، 2013، ص 205.

- وضع معايير نموذجية للأداء: ويمكن تحديدها من خلال الأداء التاريخي للمنظمة أو ذلك الخاص بالمنظمات المماثلة لها أو الاثنين معاً، وتصنف المعايير حسب مجالات استخدامها على النحو التالي:

Σ معايير إنتاجية كالمتوسط الحسابي لإنتاج معين.

Σ معايير سلوكية كالمتوسط الحسابي لعدد العقوبات الموجهة للموظفين في المنظمة.

Σ معايير تنافسية كالمتوسط الحسابي لنمو المبيعات، الوسط الحسابي لعدد الزبائن وغيره.

Σ معايير مالية: كالمتوسط الحسابي لنسبة الربح إلى رأس المال المستثمر، المتوسط الحسابي لنسبة السيولة المتداولة وغيرها.

Σ معايير الجودة: كالمواصفات القياسية المتعلقة والموصفات القياسية الدولية.

Σ معايير المسؤولية الاجتماعية كالمحافظة على البيئة من التلوث، تشغيل عدد معين من سكان المنطقة وغيرها.

وللقيام بمراقبة أداء المنظمة يجب توفر معايير موضوعية لمستويات الأداء تختلف باختلاف المنظمات، والمعايير هي عبارة عن ترجمة للخطط، والأهداف، والسياسات، والإجراءات والبرامج الخاصة بكل منظمة، وهذا يعني أن كل برنامج أو هدف وكل سياسة وكل إجراء قد تصبح كلها معايير تستخدم لقياس الأداء الفعلي أو المتوقع.

- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير: تتمثل الخطوة الثانية في العملية الرقابية في قياس الأداء في ضوء المعايير الموضوعية سابقاً، فبعد تحديد نقاط الرقابة الاستراتيجية وكذلك معايير الأداء عند هذه النقاط تتم مقارنة النتائج الفعلية التي تم تحقيقها بالمعايير الموضوعية، بشرط أن تتطابق طريقة القياس المتبعة في تقييم النتائج الفعلية مع تلك التي استخدمت في وضع المعايير، وفي الواقع العلمي تظهر الكثير من الاختلافات في تنفيذ المهام عما كان مخطط له سواء في مستوى أداء الأفراد أو الإدارات المختلفة، وهدف القياس في هذه الحالة هو التأكد من قيام الأفراد والإدارات بتنفيذ الخطط والمهام المطلوبة، وتعتمد سهولة أو صعوبة قياس الأداء على مدى الكفاءة في وضع المعايير، فكلما كانت معايير الأداء مناسبة ووسائل تحديد ما يفعله الأفراد متاحة كلما سهلت عملية القياس، وتزداد صعوبة قياس الأداء في المستويات الإدارية العليا، ومنشأ هذه الصعوبة يكمن في كيفية وضع معايير قياس أدائها، وعليه كلما انتقلت الأعمال من المستوى التنفيذي إلى المستويات الإدارية العليا كلما أصبحت العملية الرقابية أكثر صعوبة وفي نفس الوقت أكثر أهمية، ولهذا كلما تم وضع معايير كمية متوافقة مع الأهداف المراد تحقيقها كلما سهلت عملية القياس، بالإضافة إلى ذلك فإن قياس الأداء والاعتماد على الرقابة المتزامنة واللاحقة بقدر كاف يساعد على النجاح في قياس الأداء في المستويات الإدارية المختلفة.¹

¹ عريقات يوسف أحمد وعبد الهادي صالح توفيق، 2011، ص ص 298-299.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: بعد تحديد ووضع المعايير لقياس الأداء والنتائج فإنه يمكن استخدام عدة أدوات رقابية داخل المنظمة، ولا تكتمل العملية الرقابية إلا إذا تم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات، فمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط تمكن من تحديد الانحرافات ومحاولة تصحيحها. وفي العادة يتم التفكير في الانحرافات على أنها انحرافات سلبية ناتجة عن عدم القدرة على الوصول إلى المعايير الموضوعة سابقا، ولكن يمكن أن تكون الانحرافات في بعض الأحيان موجبة عندما يكون الأداء الفعلي أعلى من الأداء المخطط، وهذه الحالة تتطلب من الإدارة دراستها لتحديد عما إذا كان الانحراف الموجب نتيجة الدقة في وضع المعايير أم الأداء العالي للأفراد.

ويمكن التفرقة بين نوعين من الانحرافات:¹

- الانحرافات الطبيعية: وتتميز بكونها تتصف بوحدة أو أكثر من الصفات التالية:

Σ وجود فرق بسيط بين ما تم تنفيذه وما تم التخطيط له.

Σ حدوث انحرافات بسبب الظروف الطارئة.

Σ الانحرافات غير المتكررة.

- الانحرافات غير الطبيعية: والتي تتصف بوحدة أو أكثر من الصفات التالية:

Σ انحرافات كبيرة.

Σ انحرافات متكررة.

Σ حدوث الانحرافات نتيجة تقصير المنفذين أو لتعمدهم الخطأ.

6.4. مجالات الرقابة:

من بين مجالات الرقابة نذكر ما يلي:²

- الرقابة على الأهداف: لضمان تحقيق الأهداف المرجوة والتأكد من وضوحها لجميع الأفراد العاملين في المنظمة، وبحث مدى الحاجة لشرحها وتفسيرها.

- الرقابة على السياسات: بهدف التأكد من أن الأعمال تتم وفقا للسياسات المقررة ودراسة الانحرافات عنها إن وجدت وتصحيحها بسرعة، أو تعديل السياسات ذاتها إذا اقتضى الأمر ذلك.

- الرقابة على الإجراءات: تحدد الإجراءات توقيت وكيفية أداء المهام والمسؤول عنه، وتهدف الرقابة على الإجراءات إلى التأكد من الالتزام بإجراءات العمل المقررة، ودراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال والمهام.

- الرقابة على التكلفة: لتقادي الإسراف وهدر الأموال والوقوف على أسبابه، واتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيحية ومنع تكرارها.

¹ عريقات يوسف أحمد وعبد الهادي صالح توفيق، 2011، ص 300.

² العلاق بشير، 2020، ص ص 144-145.

- الرقابة على التنظيم: وذلك بمراقبة الالتزام بالتخطيط، التنظيم المحدد لأوجه النشاط والتقسيمات التنظيمية وعلاقة السلطة والخرائط التنظيمية، ومواصفات الوظائف وخرائط العمل وإجراءاته وغير ذلك، وكذا التأكد من توفر التعاون على كافة المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً.
- الرقابة على التكاليف الرأسمالية: وذلك في ضوء ميزانية التكاليف الرأسمالية التي تمثل قيمة احتياجات المنظمة وأقسامها التنظيمية من التكاليف الرأسمالية المختلفة عن سنة قادمة، وتوضع وفقاً للظروف الاقتصادية والمالية للمنظمة، وعلى ضوء سياسات الاستثمار أيضاً.
- الرقابة على خط الإنتاج: وذلك للتأكد من أن السلع تطابق أذواق المستهلكين وتتبع رغباتهم، وأنها تدعم المركز التنافسي للمنظمة بالنسبة للنوع والجودة وغيرها.
- الرقابة على نواحي الإنتاج: ويشمل ذلك مراقبة حركة المواد الخام، عنصر الوقت، كمية الإنتاج ومعدله وجودته.

7.4. علاقة الرقابة بالوظائف الإدارية الأخرى:

ترتبط الرقابة مع كل وظيفة إدارية، إذ يوجد تكامل بين هذه الوظائف والرقابة الإدارية على النحو التالي:

- التخطيط والرقابة: بما أن التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأولى التي تعتمد عليها الوظائف الأخرى فهو يركز على الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ووضع خطة مناسبة لبلوغها، والتي يجب مراقبتها دورياً وتعديلها وتطويرها في الوقت المناسب تماشياً مع الظروف المستقبلية، وبما يضمن تحقيق أهداف المنظمة، كما أن التخطيط هو أساس للرقابة ولا يمكن الفصل بينهما، فالمدیر لا يمكنه مراقبة أي عمل ما لم يكن هناك برنامج تخطيطي له.
- التنظيم والرقابة: عند الحديث عن العلاقة بين التنظيم والرقابة تظهر العلاقة بين المركزية واللامركزية في التنظيم وأثر ذلك على العملية الرقابية ودرجة الدقة المطلوبة فيها، كما أنه للوضع التنظيمي لأقسام المنظمة تأثيراً هاماً على العملية الرقابية، ففي حالة المركزية في الإدارة العليا فإن اتخاذ القرارات ينحصر في الإدارة العليا فقط، وأن المعايير الرقابية المراد استخدامها في هذه الحالة لا بد وأن تعبر عن الأداء بدقة وأن تعكس البيانات بشكل تفصيلي عن كيفية تنفيذ كل عملية على حدة وبيان إنتاجية كل فرد في المنظمة، ولهذا فإن معدل تكرار القياس يكون سريع يومياً للتأكد من استمرار الجودة في الأداء، أما في حالة اللامركزية في الإدارة الوسطى فإن القرار ينعكس على العملية الرقابية على أساس أن معدلات المصروفات ومعدلات دوران العمل يمكن الإشارة إليها من خلال تكرار عمليات القياس أو الرقابة أسبوعياً، وهنا نجد أن فترات القياس تطول نسبياً وتتباعد عما كانت عليه في حالة اللامركزية في الإدارة العليا.
- هذا، وتجدر الإشارة إلى أنه في حالة المنظمة التي تتبنى الأسلوب اللامركزي في إدارتها على أساس تقسيم المنظمة إلى وحدات مستقلة واعتبارها مراكز ربحية فإنه لا بد وأن تكون العملية الرقابية

- على كل مركز مع بيان مدى نجاحه في تحقيق الهدف المطلوب منه.
- الرقابة والتوجيه: تشمل وظيفة التوجيه القيادة، اتخاذ القرارات، الدافعية، الحوافز والاتصال، وهذه الوظائف تدخل في صميم الرقابة الإدارية التي تؤدي أدوارا عديدة في وظيفة التوجيه منها:
 - Σ المساهمة في عملية تحديد مكونات التوجيه.
 - Σ اكتشاف المبدعين الذين يستحقون التحفيز الذي يعد أحد مكونات التوجيه.

8.4. معوقات نجاح العملية الرقابية:

- تواجه النظم الرقابية مقاومة الأفراد العاملين لها، ويرجع ذلك إلى عوامل كثيرة من أهمها:¹
- الرقابة الزائدة: يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة، وإذا زادت عنها فإنهم يرفضونها.
 - التركيز في غير محله: تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين، حيث تعكس رؤية محدودة جدا تدفعهم لرفضها.
 - عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات: يشعر العاملون أحيانا بأن المسؤولية التي يتحملونها لا تتناسب مع الصلاحيات الممنوحة لهم، وفي نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي المراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل، مما يؤثر سلبا على قبول وتجاوب العمال مع النظم الرقابية.
 - عدم التوازن بين العائد أو المكافآت التي يحصل عليها العمال من أسباب مقاومتهم للنظم الرقابية.
 - عدم الحيادية: قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العمال لها.

¹ الزغبى علي فلاح ودودين أحمد يوسف، 2020، ص ص 560-561.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يتضح أن وظيفة التخطيط تعتبر القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الأخرى، لذلك فنجاح العملية الإدارية متوقف على نجاح هذه الوظيفة التي تحدد فيها الأهداف والموارد اللازمة لبلوغها، ليتم في وظيفة التنظيم توزيع المهام والمسؤوليات وكذا تخصيص الموارد، على أن يتم في وظيفة التوجيه تحفيز الأفراد وتوجيههم إلى تحقيق أهداف المنظمة، وأخيرا يتم في وظيفة الرقابة المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المنجز لتحديد الانحرافات وتصحيحها.

خاتمة

تعد الإدارة عاملاً أساسياً لنجاح المنظمات على اختلاف أنواعها، كونها العملية التي تسمح باستغلال مواردها استغلالاً أمثلاً لتحقيق الأهداف المنشودة، الأمر الذي دفع العديد من الباحثين والمفكرين لدراساتها والمساهمة في وضع إطار معرفي لها، للمساهمة في حل المشاكل الإدارية وزيادة إنتاجية المنظمات منذ أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، حيث عرفت الإدارة خلال تطورها مدارس فكرية عديدة من أهمها المدرسة الكلاسيكية التي تطرقت لدراسة الجوانب المختلفة للإدارة والعملية الإدارية لتشكل أسهاماتها نقطة تحول أساسية في الفكر الإداري، وبالقدر الذي جعلته متوازياً في نهضته وتطوره مع بقية العلوم الاجتماعية التي تعتبر سابقة لعلم الإدارة من حيث نشأتها ودراساتها للمنظمة، بالإضافة إلى المدرسة السلوكية التي تعتبر اتجاهها فكرياً متميزاً دعا لخلق التوازن الهادف بين الأبعاد المادية والإنسانية، لأن المنظمات لا تتضمن تنظيمياً مادياً فقط ولكنها تتضمن تنظيمياً إنسانياً، فضلاً عن المدارس الحديثة كالمدرسة التجريبية ومدرسة النظم وغيرها من المدارس الفكرية التي ساهم روادها بشكل كبير في تطور الفكر الإداري من خلال تطرقهم لدراسة جوانب عديدة ومختلفة للمنظمة.

وحتى تتمكن الإدارة من تحقيق أهداف المنظمة لا بد من أن تكون إدارة فاعلة، تتخذ من الوسائل العلمية المستخدمة في اتخاذ القرارات وأداء الوظائف الإدارية المتعددة سبيلاً لها، لتتمكن من التكيف مع المستجدات البيئية وضمان بقاء المنظمة واستمراريتها.

في هذا الصدد قدمت هذه المطبوعة الموجهة كدعم بيداغوجي لطلبة السنة الأولى جذع مشترك في ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، لتلقينهم المعارف الأساسية والأدوات النظرية والمفاهيم العامة للإحاطة بمقياس "مدخل لإدارة الأعمال"، من خلال الجمع بين المفاهيم الأساسية والأسس النظرية، حيث تطرقنا إلى أسس الإدارة والمبادئ التي تقوم عليها هذه العلمية كمدخل للمادة، وكذا الاتجاهات والمدارس التقليدية والحديثة التي ساهمت في تطوير الفكر الإداري، كما تناولنا أهم الوظائف الإدارية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب:

- أبو النصر مدحت محمد، 2012، الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
- أبو عريش وسيم، 2016، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، دار خالد للنشر والتوزيع، الأردن.
- إلياس طارق، 2020، الإدارة المؤسسية وشخصية القائد، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر.
- البارودي أحمد منال، 2015، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
- البارودي أحمد منال، 2015، الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
- بدير جمال يوسف، 2014، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن.
- بربر كامل، 2008، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، لبنان.
- بن مرزوق عنتر، قرقاد عادل، حفيظي نور الدين وبن عانة الطاهر، 2018، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن.
- البيلاوي حازم، 2017، حصاد القرن المنجزات العلمية والإنسانية في القرن العشرين، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، لبنان.
- بيومي محمد هشام، عبد العليم محمد أسامة وأبو هاشم الشريف أحمد عمر، 2013، الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
- الجبالي حمزة، 2016، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ودار الأسرة، الأردن.
- جبل أحمد عبد الكريم، 2015، إدارة الموارد البشرية، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن.
- الجهني نعيم بن عطا الله، القحطاني شائع بن خالد، مرسى محمد السعيد ميرفت، الشملان خالد بن عبد العزيز والرشيدين عائض بن خلف، 2018، نماذج معاصرة في القيادة، مكتبة القانون والاقتصاد، السعودية.
- جي نبال محمد، لا تتبنى أبدا التغيير، مؤسسة الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
- الجيزاوي محمد، 2018، الإدارة الاستراتيجية والأعمال الإلكترونية، إشكاليات النظرية والتطبيق، E-Kutub LTD، بريطانيا.

قائمة المراجع

- الحريري سرور محمد، 2016، الأصول العلمية والنظريات التطبيقية في علم إدارة الأعمال، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان.
- حريم حسين، 2019، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- حسين وليد عباس، الربيعاوي جثير حمود، العامري سعيد علي سارة والزيدي عبد الحسين علي سماء، 2015، إدارة التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن.
- حمود كاظم خضير واللوزي سلامة موسى، 2020، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- الختاتنة محسن سامي، 2013، علم النفس الصناعي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- خصاونة عاكف لطفي، 2011، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- خضر محمد شيراز، 2022، إدارة الأعمال، دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، بريطانيا.
- خضر محمد شيراز، 2022، نظم المعلومات والتجارة الإلكترونية، الدار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، بريطانيا.
- الخضير بن سعود خضير، 2020، علم الاجتماع الصناعي، العبيكان للنشر، السعودية.
- دودين أحمد يوسف، 2014، منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف والإدارة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن.
- دودين أحمد يوسف، 2020، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- دودين أحمد يوسف، 2020، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- دودين يوسف أحمد، 2020، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- الدوري زكريا، السكارنه بلال، عبد الهادي جمهر وعبد القادر محمد، 2020، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- رايس وفاء، 2020، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- رسلان علاء الدين، 2013، التطوير التنظيمي: آلياته، استراتيجياته، وسائله وتطبيقاته، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا.
- الرشيدة صبيح محمد، 2007، الإدارة علم وفن، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.

قائمة المراجع

- رضوان عبد الفتاح محمود، 2012، صناعة القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
- الزغبى علي فلاح ودودين أحمد يوسف، 2020، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- زواتيني عبد العزيز، 2020، تنمية المورد البشري في التنظيم، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن.
- زيارة فهمي فريد، 2019، وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- الزبياري خانو جعفر، 2020، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
- السالم مؤيد، 2018، تصميم المنظمات وتحليلها، دار حميثرا للنشر والترجمة، مصر.
- السامرائي مهدي صالح مهدي، 2021، نظريات الغرائز والدوافع والحوافز والحاجات الإنسانية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- سامي محمد هشام وعبوي زيد منير، 2016، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
- سعدي فاطمة، 2019، مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة، E-Kutub LTD، بريطانيا.
- السعيد مبروك إبراهيم، 2014، الإدارة الاستراتيجية للمكتبات في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة - الهندرة - إدارة المعرفة - الإدارة الالكترونية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
- شبلي علاوي مسلم، 2018، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- الشرقاوي علي محمود إسماعيل، 2016، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن.
- شلابي بوجمعة زهير، 2019، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- الشماع حسن محمد خليل وحمود كاظم خضير، 2013، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- الشميمري أحمد بن عبد الرحمان، هيجان بن أحمد عبد الرحمان وغنام المرسى بدير بشرى، 2014، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، العبيكان للنشر، السعودية.
- الشوارة فيصل محمود، 2013، مبادئ إدارة الأعمال: مفاهيم نظرية وتطبيقات علمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.

قائمة المراجع

- شوقي ناجي جواد، 2017، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- شياب محمد أحمد وأبو حمور محمد عنان، 2014، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن.
- شيخة غياث محمد، 2021، التمويل، المبادئ، السياسات والتوجهات الحديثة، دار رسلان للنشر والتوزيع، الأردن.
- صلاح هاشم، 2018، الإدارة في النظم الخدمية، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، السعودية.
- الطراونة أحمد حسين وعبد الهادي توفيق صالح، 2011، الرقابة الإدارية: المفهوم والممارسة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- الظاهر إبراهيم نعيم، 2009، أساسيات الإدارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن.
- عادل عبد الرزاق هاشم، 2019، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- عبد المعطي محمد عساف، 2012، النظرية الإسلامية العلمية في الإدارة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
- عبد الهادي توفيق صالح، عريقات يوسف أحمد، أبو الرب سليمان عبد المعطي والطراونة أحمد حسين، 2011، المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية والتطبيق، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- عبد ربه محمد جمال، 2014، إدارة الأعمال: مبادئ ومفاهيم، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن.
- عبد ربه محمد رائد، 2013، نظرية المنظمة والمؤسسات، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن.
- عبوي منير زيد، 2007، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة: وظائف المدير، دار دجلة ناشرون وموزعون، الأردن.
- عبوي منير زيد، 2010، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق وظائف الإدارة عليها، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
- العتيبي ضرار، 2019، العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- عريبات ياسر أحمد، 2008، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- عريقات يوسف أحمد وعبد الهادي صالح توفيق، 2011، المفاهيم الإدارية الأساسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- عقيلان حسن فادي، 2014، إدارة الوقت والذات، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن.

قائمة المراجع

- العلاق بشير والطائي حميد، 2020، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- العلاق بشير، 2019، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- العلاق بشير، 2020، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- علي عباس، 2008، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- عمر أحمد أبو هاشم الشريف، 2013، الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
- العنزي سعد علي، 2019، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - منظور عالمي-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- العنزي سعد علي، 2020، إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- عواج سامية، 2020، الاتصال في المؤسسة: المفاهيم، المحددات-الاستراتيجيات، مركز الكتاب الأكاديمي، مصر.
- عيسى بني أحمد، 2018، المدخل إلى الإدارة الإسلامية الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- الغرابوي شهدان عادل، 2020، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، مصر.
- الفاعوري عيسى محمد، 2008، الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة، الأردن.
- الفنانك سحر، دون سنة نشر، المدرسة بين التقليدية والحداثة، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، الأردن.
- الفضل عبد الحسين محمد، 2013، نظرية اتخاذ القرارات منهج كمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
- القريوتي قاسم محمد، 2009، مبادئ الإدارة: النظريات، العمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- القطارنة زياد أحمد، 2017، أساليب القيادة واتخاذ القرار، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، مصر.
- كافي يوسف مصطفى، 2011، الإدارة الإلكترونية: إدارة بلا أوراق، إدارة بلا مكان، إدارة بلا زمان، إدارة بلا تنظيمات جامدة، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا.
- الكبيسي عامر، 2006، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة (الفكر التنظيمي)، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا.
- الكلالدة طاهر، 2018، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار الأسرة للإعلام ودار علم الثقافة ناشرون، الأردن.

قائمة المراجع

- المبيضين صفوان والأكلبي عائض، 2019، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- محمد إبيدوي الحسين، 2011، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
- محمد هاني محمد، 2014، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن.
- المحمدي ربحان سعد علي، 2019، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- المدور آلاء عبد الكريم، 2020، التوازن التنظيمي كأداة لنجاح المنظمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
- المرعي حجاج بين صالح بن حجاج، 2010، إدارة الأفراد، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن.
- مساعدة ماجد عبد المهدي، 2013، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- المغربي محمد الفاتح محمود بشير، 2017، الأساليب الكمية في إدارة الأعمال، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن.
- المغربي محمد الفاتح محمود بشير، 2018، أصول الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر.
- المغربي محمد الفاتح محمود بشير، 2020، التخطيط الإداري، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر.
- منصور أحمد إيمان، 2020، الوجيز في الإدارة الناجحة، دار النفيس للنشر، الأردن.
- منيعي فتيحة، 2016، النشاط الإنتاجي في المؤسسات الصناعية، مركز الكتاب الأكاديمي، مصر.
- الموسوي سنان، 2004، الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن.
- موفق حديد محمد، 2010، وظائف المدير: المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
- النجماوي مزاحم رياض وسلطان أحمد النوفل، 2019، القصور في العمل الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- النصور عبد الكريم زياد، 2021، القيادة: كيف تكتسب قادة المستقبل، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، مصر.
- نصير نوال، 2016، إدارة الوقت لحياة أفضل، أمواج للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.
- النعيمي عبد القادر صلاح، 2020، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- هليل الفارس سمراء وهليل فارس صباح، 2017، القيادة: علم وفن، إصدارات إي كتب، بريطانيا.

قائمة المراجع

- هنري أنطوان سميت ترجمة علاء أحمد سمور، 2009، تكنولوجيا إدارة المشروعات الهندسية والمقاولات، دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن.
- الهواسي محمود حسن والبرزنجي حيدر شاكر، 2014، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق القومية، مصر.
- الويشي فتحي السيد، 2013، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية، استراتيجيات التغيير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.

الأطروحات:

- بكرتي نصيرة، 2017-2018، دراسة أثر الحوكمة على فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة مستغانم، الجزائر.
- جعدي شريفة، 2013-2014، قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية: دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2006-2012)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -، الجزائر.
- سيد راضية، 2018-2019، القيم السائدة في العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية بين تأثير العوامل الداخلية والخارجية - دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، الجزائر.
- قطاف عقبة، 2018-2019، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة: شركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر.
- نوي فطيمة الزهرة، 2016-2017، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر.

المقالات العلمية:

- بلبركاني أم خليفة، 2014، آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مقال منشور في مجلة التنظيم والعمل، المجلد 3، العدد 1، جامعة معسكر، الجزائر.
- دومي سمراء، 2011، ممارسة ثقافة المؤسسة المنفتحة: دراسة ميدانية بولاية سطيف، مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 11، العدد 11، جامعة سطيف 1، الجزائر.

قائمة المراجع

- غلاي حياة، 2019، مدى فعالية مختلف النظريات المؤسسية في إبراز وتمكين تطبيق حوكمة المؤسسات، مقال منشور في المجلة المتوسطة للقانون والاقتصاد، المجلد 4، العدد 2، جامعة تلمسان، الجزائر.

المدخلات في الملتقيات العلمية:

- بن الساسي إلياس وفيها خير مريم، 2013، قراءة نظرية لآليات حوكمة المنظمات وفق مقارنة أوليفار ويليامسون الحائز على جائزة نوبل 2009، مداخلة في الملتقى الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

- بوخمم عبد الفتاح، 2012، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

Books :

- De Anne M. Bogardus, 2009, PHR / SPHR Professional in Human Resources Certification Study Guide, John Wiley and Sons, Canada.
- De Marios Katsioloudes and Arpi K Abouhanian, 2016, The Strategic Planning Process: Understanding Strategy in Global Markets, Taylor & Francis, USA.