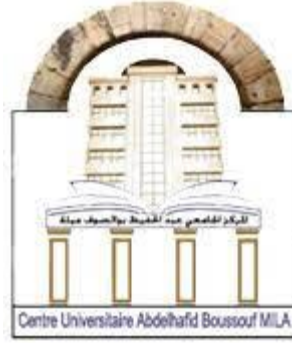


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله



كلية العلوم الإقتصادية، التجارية و علوم التسيير
قسم: التسيير

مطبوعة بيداغوجية تحت عنوان

**محاضرات في مقياس مدخل إلى
إدارة الأعمال**

موجهة لطلبة: السنة الأولى جذع مشترك.

إعداد الدكتور: داودي عبد الهادي

السنة الجامعية: 2023/2022

الإهداء:

إلى

زوجتي الغالية

وأبنائي الأعزاء:

عبد الله ومحمد

وإلى

كل من

يستحق أن

يهدى له

هذا العمل

المتواضع



فهرس المحتويات:

رقم المحاضرة	العناوين	الصفحة
01	الفصل الأول: مفاهيم أساسية في الإدارة	02
	1- مفهوم الإدارة وأهميتها	03
	2- تعريف الإدارة وخصائصها	05
02	3- طبيعة الإدارة وعلاقة الإدارة بالعلوم الأخرى	08
	4- مهارات الإدارة ومستوياتها	10
03	5- مبادئ الإدارة وأخلاقياتها	12
	6- مجالات الإدارة وتحدياتها	14
	7- خصائص المجتمع المتطور إداريا	19
04	الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري	21
	1- المدرسة الكلاسيكية في الإدارة	22
05	2- المدرسة السلوكية في الإدارة	31
06	3- المدارس الحديثة في الإدارة	40
07 و 08	4- المدارس المعاصرة والمستقبلية في الإدارة	50
09	الفصل الثالث: وظائف الإدارة	68
	1- التخطيط	69
10	2- التنظيم	77
11	3- التوجيه	86
12	4- الرقابة	98

فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقارنة بين إفتراضات النظرية X والنظرية Y	37
02	الفرق بين القيادة والإدارة	91
03	الفرق بين القائد والمدير	92

فهرس الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	مكونات العملية الإدارية	07
02	مفهوم الادارة العلمية	24
03	أنماط المنظمات وفقاً لنظرية (Z)	55
04	ركائز إدارة المعرفة	63
05	يوضح عملية التخطيط	70
06	مراحل العملية الرقابية	101

المقدمة: نعيش اليوم في عالم معقد وديناميكي ،تسوده المنافسة والبقاء للاقوى ، حيث تتميز بيئة الاعمال في عالم اليوم بالعديد من المميزات لعل اهمها هل انتشار العلم والمعرفة على نطاق واسع ،حيث اصبحت هذه المعرفة تشكل موردا اقتصاديا هاما ،واصبح حسن ادارة واستخدام المعرفة هوالنقطة الفارقة بين مؤسسة ناجحة او غير ناجحة.

و من هنا كان واجبا على طالب اليوم الامام بمختلف المعارف من اجل ان يحظى بمكانة راقية في مجتمعه، وحتى يكون له دورا فاعلا ،وفي هذا الاطار نوجه هذه المطبوعة لطلبة السنة اولى جذع مشترك في كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير من اجل توسيع مداركهم وزيادة معارفهم في ميدان ادارة الاعمال. وقد تضمنت هذه المطبوعة ثلاث فصول رئيسية ،تحتوي على الاساسيات الضرورية لدراسة ادارة الاعمال الحديثة ،وجاءت هذه الفصول كما يلي:

الفصل الاول: مفاهيم اساسية في الادارة.

الفصل الثاني: تطور الفكر الاداري.

الفصل الثالث: وظائف الادارة.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية في الإدارة

الفصل الأول: مفاهيم أساسية في الإدارة *Basic concepts in management*

مع ان الاداره تكتسب في عصرنا الحاضر اهميه كبرى يمكن ان نلتمسها من خلال مناهجنا الدراسيه الجامعيه وفي معاهد التدريب الاداري ومراكزه ، المختلفه الا انه لا تزال هناك حاجه ماسه الى توضيح اساسيات هذه الاداره هذا التوضيح يتعلق بمفهوم الاداره ذاتها وتحديد طبيعتها ومجالاتها والعناصر التي يمكن ان توظفها الاداره لتحقيق اهدافها ، ان الحاجه الى توضيح اساسيات الاداره مردوها في واقع الامر قصر تاريخ تطوير الاداره في العصر الحديث ، اذ لم يكاد يتجاوز هذا العمر 100 عام الا قليلا وهو عمر قصير اذا ما قارناه ببعض مجالات العلوم الاخرى كالشريعته واللغه العربيه وادابها والعلوم الطبيعيه لقد تجاوزت اعمار هذه العلوم القرون ما ساعد على ترسيخ مفاهيمها وطرق البحث فيها لدرجة الوصول الى قوانين يمكن من خلالها تفسير الظواهر التي تتعامل مع هذه المجالات من العلوم كما هو الشأن في العلوم الطبيعيه (الشميمري، 2009)

1-1 مفهوم الإدارة وأهميتها *The concept of management and its importance*

من أجل معرفة أهمية الإدارة لأبد من معرفة مفهوم الإدارة أولاً.

1-1 مفهوم الإدارة: *The Concept of Management*

إن تقدم الشعوب وتطورها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى معيشة أفرادها وما يحصلون عليه من سلع وخدمات يقدمها الجهاز الانتاجي ، الى ان الانتاج المطلوب لرفع مستوى المعيشه لا يتحقق بمجرد اقامه المنظمات المنتجه او التوسع فيها فقط ، بل يتحقق بتشغيل هذه المنظمات وادارتها بكفايه تضمن الحصول على اكبر قدر من الانتاج وباقل تكلفه ممكنه من خلال الاستثمار الامثل لمواردها ، اي يتحقق بداره هذه المنظمات اداره علميه سليمة تعتمد على وضع الاهداف ورسم السياسات ، وسلوك السبل العلميه لتحقيق هذه الاهداف . فقد تعاني بعض المنظمات من نقص في الموارد كراس المال او ندره المواد الاوليه ، ولكن على الرغم من هذا تستطيع هذه المنظمات برمجته اعمالها وتكييف اوضاعها بما يتناسب مع الظروف المحيطه ، وباتالي تحقيق اهدافها بفعاليه ونجاح اكبر بكثير من بعض المنظمات التي قد تنعم يوفق جميع المواد فيها ولكن لم تعمل على حسن ادارتها واستغلالها الاستغلال الامثل والرشيد . وعلى الرغم من ضروره الاداره ومدى الحاجه اليها خلال مراحل التطور الانساني من المجتمع المشاعي البدائي وانتهاء بيومنا هذا ، الا ان نشاطات العلم والمعرفه لم تشهد تطورا وتقدما ملحوظا في مجال المفاهيم الاداريه واستخداماتها الا خلال القرنين الماضيين ، حيث انه مع التطور الاقتصادي العالمي في أعقاب الثوره الصناعيه ونشوء العديد من التجمعات الصناعيه الانتاجيه الكبيره كان لابد من ايجاد وسيله فعاله واساليب اكثر علميه لاداره هذه الانشطه الإقتصاديه بكفايه اضافيه وعاليه . وهذا بدوره تطلب ان تكون هناك اداره علميه تعتمد على مجموعه من القواعد والنظريات والمبادئ الاداريه العلميه بالإستناد الى التجارب والابحاث والدراسات الاكاديميه والتطبيقيه التي تعطي امكانيه تحقيق الاهداف المرسومه باقل التكاليف الممكنه ، وبالتالي فان الاساس والقصد من تحديد مفهوم علم الاداره هو معرفه مجموعه القواعد التي يتركز عليها وتبيان المبادئ العلميه التي يستند

اليها والتعرف على النظريات الاداريه المختلفه التي يشتمل عليها (بدر، 2020)، الاداره هي حجر الزاويه في نجاح اي منظمه سواء كانت تعمل في مجال الصنائه او في مجال الخدمات او كانت منظمه تعليميه او غيرها ، حيث يعتبر الدور الذي تقوم به الاداره من اهم عوامل نجاح المنظمات الاقصاديه او فشلها ، وبالتالي من اهم اسباب نمو المجتمع وتقدمه او تخلفه وتاخره ، كما يتوقف نجاح المنظمات على وجود اداره فعاله تستخدم الطرق العلميه في اتخاذ القرارات وفي اداء الوظائف الاداريه المختلفه والتي تسعى الى الابتكار والتطوير والتكيف مع الظروف المحليه والعالميه.

فالاداره منتشره في كل انواع المنظمات وهي المحرك الذي يجعل المنظمه تعمل بكفاءه نحو تحقيق الاهداف التي تصبو اليها ، وإن المهمه الاساسيه للاداره هي جعل المنظمه بمختلف مكوناتها منجزه لاداء عالي من خلال استخدام افضل للموارد البشريه والماديه المتاحة.

وقد اصبحت الاداره مفتاحا للتقدم سواء على مستوى الشركات او الدول وازدهارت ادراستها في الجامعات والمعاهد بشكل غير مسبوق لاي علم اخر ، وترددت كثيرا المقوله التي تنص على انه ليس هناك دول متقدمه اقتصاديا ودول متخلفه اقتصاديا ، بل توجد دول متقدمه اداريا ودول متخلفه اداريا . حيث ان كل التجارب في الدول الناميه تاكيد ان الاداره هي المحرك الاساسي للتنميه ومن غير هذا العنصر لا يمكن تحقيق التنميه حتى لو توفرت جميع عناصر الانتاج الاخرى . لذلك لابد للدول الناميه ان تدرك ما للاداره من اهميه كبيره في تطورها وتقدمها وازدهارها ، نظرا لان الاداره تعتبر العنصر الفعال في نجاح العمل في اي منظمه ، وهي الوسيله الناجحه والهامه في دفع عجله التنميه الاقصاديه للامام وتحقيق اهداف النمو الاقصادي والاجتماعي.

ويمكن التاكيد على انه مهما توفر للمنظمه من اموال ومقومات ماديه اخرى كالالات والمعدات والمواد الخام والفنيين و... إلخ. فانها لا يمكنها ان تحقق هدفها دون وجود الاداره السليمه التي تخطط وتنظم وتوجه وتراقب وتنسق الجهود فيها . فكثيرا ما نجد منظمات قد توفر لها كافه انواع الدعم المادي لكنها اخفقت في تحقيق اهدافها نتيجة ضعف وقصور الاداره فيها ، في حين ان هناك منظمات اخرى بقليل من الامكانيات مع وجود الاداره الجيده والواعيه قد حققت نتائج افضل . وبالتالي يمكن القول: ان النجاح الذي تحققه شركه ما يعود بالدرجه الاولى الى وجود إدارات قديره ومتفهمه لطبيعته عملها وللبيئه المحليه والعالميه المحيطه بها (درة، 2009)، الصفحات (13-12)

1-2 أهمية الإدارة : The importance of Management

سمح اكتشاف البخار كمصدر للطاقة ، باختراع مكائن ووسائل نقل بامكانيات وطاقه عاليتين جدا ، وسمح هذا ايضا باقامه منظمات كبيره تحقق هذا الانتاج ، فعندما بدا اصحاب الاختراعات الجديده اقامه اعمالهم قاموا ايضا بتصميمها في ضوء ما يعرفون عن الاعمال وتصميمها ، اي في ضوء الاعمال التي كانت شائعه ، فقد كانت هذه المعارف ، واكتشاف عدم صلاحيتها ، مصدر بدايه الاهتمام بالاداره ، لذا وعندما نسعى الى تحديد اهميه الاداره

فإن ذلك يقود أولا للحديث عن دور الاداره في مواجهه المشكلات التي يعاني منها المجتمع ، ومن اهم تلك المشكلات التي تؤرق المهتمين هي المشكله الاقتصاديه والتي تتلخص في قضيتين اساسيتين هما:

1- تعدد وتنوع حاجات المجتمع.

2- نودة الموارد الماديه والبشريه (جرادات، 2019)

وفي سبيل مواجهه المشكله الاقتصاديه فان الاداره هي المسؤوله عن :

1- تحقيق الاستغلال الامثل للموارد وتوفير مقومات الانتاج وتحسين ظروف العمل .

2- بقاء واستمرار المنظمه من خلال القدره على مواجهه التحديات وحل المشكلات بانواعها المختلفه .

3- تحقيق الاهداف الاقتصاديه والاجتماعية للمنظمة .

4- تلبية واشباع حاجات اطراف التعامل مع الاداره .

5- التعامل مع التغيير المستمر في حاجيت المجتمع .

6- تسيير العمل داخل منظمات الاعمال. (جرادات، 2019)،

إذا فالاداره تعد وسيله مهمه يمكن ان يستثمرها الافراد والدول من اجل تحقيق اسباب الرخاء والامن والتقدم ،اما

في مجال المؤسسات المختلفه تكمن اهميه الاداره المستمده من الاهداف المرجوه منها والتي تتمثل في :

1. قياده وتوجيه المؤسسه لتحقيق اهدافها من جهه واهداف المجتمع ككل من جهه اخرى. 2. تبسيط اجراءات

العمل ،وتجنب الاسراف والاضطراب .والاستخدام الفعال للموارد

3. التأثير الفعال على عناصر الانتاج ،فصدها قياده هذه العناصر يتيح لها تنظيمها والتنسيق فيما بينها بما

يتناسب وظروف العمل.

4. مواجهه التغيرات والظروف البيئيه المختلفه من ظروف سياسيه ،اقتصاديه ، ثقافية،اجتماعية وتكنولوجيا لتحقيق

الاستقرار والتكيف .

5. تطوير عناصر الانتاج ،تعظيم الكفاءات والمهارات البشريه واطلاق الطاقات وتجديدها من خلال التاهيل

والتدريب والاعداد .

6. تحقيق العدالة والحوافز للافراد وتطوير شخصيتهم الوظيفيه وجعلها اكثر فعاله وانسجام مع طبيعه العمل .

7. تجميع المعلومات وتحليلها وبالتالي التنبؤ بالاحداث فهي تعتبر عين المؤسسه الخارجيه والداخليه التي تمدها

بالابداع والتصور الاستراتيجي البناء الذي يساعدها على الاستمرار والنمو .

8. العمل على تحسين مكانه المؤسسه ومواجهه المنافسه على المستويين المحلي والخارجي. (كلاخي، 2021-

2022)

2- تعريف الإدارة وخصائصها Definition of management and its characteristics : رغم

الاهميه الكبيره والمعروفه لدور الاداره في نشاط الاعمال خصوصا ،فانه لا يوجد اتفاق صريح واكيد بين الباحثين

والخبراء الإداريين على تعريف موحد أو شامل للإدارة فالمصطلح غير محدد بدقه، بل هو يحمل معاني متعددة، ومفاهيم مختلفة ومكونات متنوعة ولعل سبب ذلك يعود الى كون الإدارة مفهوم معنوي ومعقد في ذات الوقت، هذا فضلا عن ان الدراسات والبحاث في المجال الإداري رغم قدم الممارسه الإداريه قد جاءت متاخره بعض الشيء (العلاق، 2008، صفحة 17)، كما نجد أن هناك إختلاف حول طبيعة الإدارة وهل هي علم أم فن أم مهنة؟

2-1 تعريف الإدارة : Definition of management

هناك لفظان يطلقان على الإدارة في اللغة الانجليزية، فالبعض يستخدمون *Management* للدلالة على إدارة الشركات والمنشات الاقتصادية والمالية في حين يستخدمون *Administration* الدلالة على إدارة المصالح الحكومية، وهكذا يفرق بين اللفظتين على اساس ان كلمة *Management* يقصد بها اداره الاعمال او إدارة اوجه النشاط الاقتصادي الهادف الى تحقيق الربح اما كلمة *Administration* فيقصد بها الاداره العامة او إدارة النشاط الحكومي الهادف الى تقديم خدمات للجمهور.

الا ان مفهوم الإدارة اشمل من تحقيق الربح المادي وتقديم مجموعة من الخدمات الى جمهور معين الى تحقيق جملة من الاهداف وبلوغ غايات تم تسطيرها مسبقا. (دهوم، 2006)، وفيما يلي مجموعة من التعاريف للإدارة:

-تعريف تايلور "الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح، ثم التأكد من انهم يؤديون ما هو مطلوب منهم من اعمال بافضل وارخص الطرق." (الضلاعين، 2005)، كما يعرفها بقوله " ان فن الاداره هو المعرفة الصحيحه لما تريد من الرجال عمله ثم التأكد من انهم يقومون بعمله باحسن طريقه وارخصها ". (الدوري، 2012، صفحة 21)

-تعريف فايول: ويعرفها بقوله ان معنى ان تدير هو ان تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدير الاوامر وتنسق وتراقب، وهنا يسرد فايول وظائف الإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة على انها تعني الإدارة. (العلاق، 2008، صفحة 20)

-تعريف ليفجستون "الإدارة هي الوظيفة التي عن طريقها يتم الوصول الى الهدف، بافضل الطرق، واقلها تكلفه وفي الوقت المناسب، وذلك باستخدام الامكانيات المتاحة للمشروع" (الضلاعين، 2005، صفحة 19)

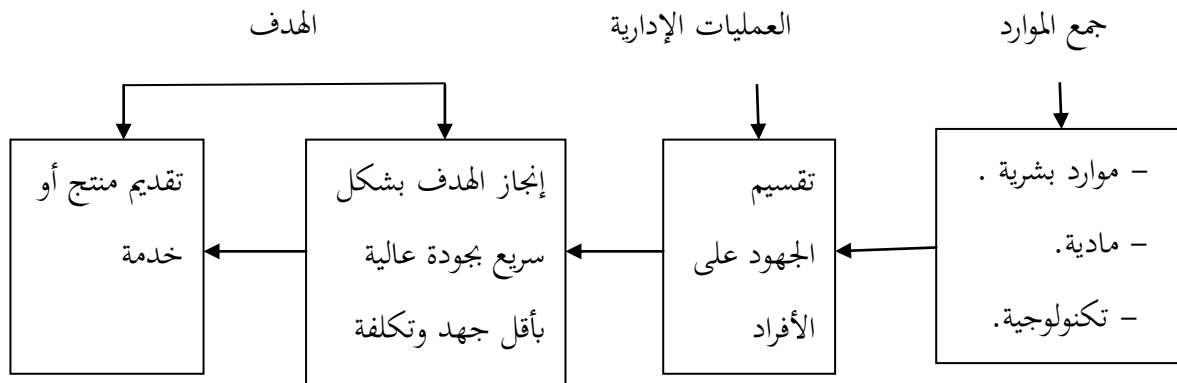
ويعرفها كوتنر واودانول بانها "وظيفه تنفيذ الاشياء عن طريق الاشخاص ومعهم" وعرفها دونالد بانها "فن قياده وتوجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك ويعرفها برنارد في كتابه اعمال المدير بانها "ما يقوم به المدير من اعمال اثناء تاديته لوظيفته" (الدوري، 2012، الصفحات 21-22)

إذن فالإدارة عبارة عن: "عملية بحث عن الأساليب والطرق المثلى لاستغلال الإمكانيات إما المادية أو البشرية بغرض إشباع حاجات الفرد والمجتمع وفق خطط واستراتيجيات محددة سلفا (فاطمة، 2017-2018)

مما سبق نستنتج ان معظم التعريفات تتفق ان عمليه الاداره هي مجموعه العناصر التالية :

- ان الاداره وسيله او نشاط او عمليه او جهد او نظام وهي صفات تنظيمية جيدة
 - هي تعبير عن عمل جماعي يتم على اساس تجميع الجهود الاساسية للافراد والجماعات .
 - انها تهدف الى تحقيق الاهداف التي تضعها الجهة صاحبة السلطة من خطط او برامج او سياسات .
 - انها عملة واعية ومعبّرة عن سلوك عقلائي ولو بشكل نسبي.
 - ان دورها لا ينحصر في التنفيذ او تحقيق الاهداف فحسب وانما يتعدى الى تنفيذها وتحقيقها بفعالية وكفاية.
- (شرفاوي، 2016-2017، صفحة 3)، وهذا ما يمكن توضيحه بالشكل التالي:

الشكل رقم(01): مكونات العملية الإدارية



المصدر: (شرفاوي، 2016-2017، صفحة 4)

2-2 خصائص الإدارة *Characteristics of management* : من خلال التعاريف السابقة للإدارة

يمكن تقديم الخصائص الرئيسة التالية:

2-2-1 الإدارة علمية: نشاط حركي يتكون من العديد من الممارسات التي تتضمنها وظائف الاداره الرئيسيه

من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة .

2-2-2 الادارة عملية اقتصادية: تحقيق الكفاية الانتاجيه من خلال تعظيم المخرجات مقارنة بالمدخلات .

ج- الاداره عملية اجتماعية:مراعاة البعد الاجتماعي في تحديد الحاجات والرغبات وحسن استخدام الحوافز لتحقيق مفهوم الانتماء المنظمي.

2-2-3 الادارة عملية شاملة: يمارس افراد التنظيم العمليه الاداريه كل حسب تخصصه ومجال عمله في مستواه

الاداري .

2-2-4 الادارة عملية مستمرة: توجد عمليات اداريه تحقق مفهوم الاستمرارية خاصة في تكامل وظائفها

الادارية، خاصة عملية الاتصال وحل المشكلات واتخاذ القرارات.

2-2-5 الإدارة عملية رشيدة: من خلال خضوعها لقواعد واصول أطرت لها النظريات الادارية المختلفه ابتداء بمدرسة الادارة العلمية ،والتي اعتبرت القواعد والاصول ركيزة اساسية في العملية الادارية .

2-2-6 الإدارة عملية هادفة: تحقق للمنظمه غايتها قي البقاء والنمو والمنافسة (الدوري، 2012، صفحة 26)

3- طبيعة الإدارة وعلاقتها بالعلوم الأخرى:

The nature of management and its relationship to other sciences

3-1 طبيعة الإدارة The nature of management: سبق وأن بينا بأن هناك هناك اختلاف حول طبيعة الادارة هل هي علم ام فن ؟وللإجابة على هذا السؤال لابد من ان نعرف اولاً ما هو العلم ؟وما هو الفن؟

3-1-1 العلم Science: العلم هو مجموعه من القواعد والاسس العلمية التي من خلالها يتم التاكيد على الحقائق التي لا تقبل الشك او الجدل (المناهج، صفحة 3)

3-1-2 الفن Art: معناه ان تصل الى الاهداف المنشودة عن طريق تطبيق المهارة (المناهج، صفحة 3)

من هنا نجد بان الاداره هي خليط ما بين العلم والفن ،فهو علم له اصول ومبادئ ونظريات ،ولكن بذات الوقت تحتاج الاداره الى فن في التطبيق .فالاداري يعتمد على قدراته في التعامل مع العنصر البشري من أجل تطبيق مبادئ ونظريات الادارة ،غير ان نجاحه يعتمد بشكل كبير على مهاراته في التطبيق (جرادات، 2019، صفحة 30)

ويمكن اعتبار الاداره في الوقت الحاضر اقرب الى العلم منها الى الفن (كلاخي، 2021-2022، صفحة 10)

ورغم كل الجهود المبذولة لتحويل الاداره الى علم له اصول ومبادئ ونظريات ،ورغم الاتجاه الواسع نحو استخدام الاساليب الرياضية والاحصائية وبحوث العمليات في كافة فروع الادارة ،ورغم محاوله الاستفادة من العلوم السلوكية وعلم النفس والاجتماع وتطبيق مبادئه في مجال الادارة نجد التالي:

- لا زال المديرون يتخذون قراراتهم على اساس الحدس والتخمين والبدئية.
- لازلت المشكلات الادارية اصعب من ان توضع في شكل قوالب رياضية أو انماط عملية ثابتة ومستقرة .
- نجد ان هناك فروق بين المتقدمه وبين الدول الناميه في طبيعه الاداره كعلم وفن.

1- الادارة في الدول المتقدمة علم أكثر منها فن بمعنى ان الادارة في هذه الدول تعتمد على التفكير العلمي وعلى المنهج العلمي في اتخاذ القرارات وفي القيام بوظائف الادارة على اساس النظريات والمبادئ والاصول العلمية .

3- نفس القول ينطبق عند الحديث عن المنظمات المتقدمة والنجاحة المنظمات الفاشلة فالاداره في الاولى علم ثم فن ،وفي الثانيه فن أكثر منها علم .

نستنتج من ذلك ان الادارة تجمع بين العلم والفن وتختلف درجة اقترابها من العلم او الفن باختلاف نوع وحجم المنظمة وظروف البيئه المحيطة بها والعاملين بهذه المنظمات.

2- الإدارة في الدول المتخلفة فن أكثر منها علم بمعنى أنها تعتمد على المهارات والخبرات الشخصية أكثر منها على المبادئ والاصول العلمية، بل يمكن القول ان الإدارة تقترب من العشوائية في هذه الدول أكثر منها الى العلم. (أبودرويش، الصفحات 9-10)

3-2 علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

Relationship of management with other sciences

ثمة علاقه بين الإدارة ومجموعة من العلوم الاجتماعية والانسانية الأخرى، حيث اثرت الإدارة وتاثيرت بمجموعة من العلوم فاستفادت منها وافادتها، ومن اهم العلوم التي اثرت وتاثيرت بعلم الاداة ما يلي:

3-2-1 علم الاقتصاد Economics: تتمثل المهمة الأساسية لعلم الاقتصاد في اشباع الحاجات والرغبات المختلفة للجمهور من جهة، ومن جهة أخرى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتتفق هذه المهمة مع الهدف أو الأهداف الأساسية للإدارة، والمتمثلة في تحقيق حاجات ورغبات الزبائن من جهة وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد من جهة أخرى، ومن خلال اعتماد مجموعة من المبادئ القائمة على التخصيص والكفاءة والفعالية، وفي كل هذا وذاك يحتاج المديرون ان يكونوا على معرفة ودراية بسياسات الدولة الاقتصادية والمعرفة المعمقة بحالات الاقتصاد المختلفة من رواج وكساد وركود، وغير ذلك من القضايا الاقتصادية التي تم اداري.

3-2-2 علم النفس Psychology: ان واحد من اهم اسباب نجاح المدير معرفته بكيفية التعامل مع الافراد العاملين وكسب ولائهم وثقتهم، ويكون ذلك من خلال توفير اجواء عمل مريحة، بحيث يستطيع العاملون العمل في جو تسوده الراحة النفسية والثقة المتبادلة، ولا يمكن ان يتحقق ذلك للمدير الا اذا كان ملما بمبادئ علم النفس القائمة على اساس تحليل سلوك الافراد ودوافعهم وحاجاتهم وميولهم وغرائزهم.

3-2-3 علم الاجتماع Sociology: تسهم معرفه الاداري بمفاهيم علم الاجتماع في تعزيز قدرته على فهم الجماعات وسلوكها، فعلم الاجتماع يقوم على اساس دراسة الجماعات من حيث تكوينها وثقافتها وعاداتها وعلاقاتها، سواء فيما بينها أو مع جماعة أخرى، اذا تكمن اهمية علم الاجتماع للاداري في تعزيز معرفته وفهمه لسلوك الجماعات المختلفة داخل العمل، ما يمكن من دراسته سلوك تلك الجماعات وعاداتها وتقاليدها واعرافها، والتي تؤثر على السلوك الفردي والجماعي.

3-2-4 القانون Law: ان معرفة الاداري بالقوانين المختلفة التي تنظم العمل و العلاقة بين العمال واصحاب العمل تعتبر ضرورية. فالاداري بحاجة لان يكون على معرفة بقوانين العمل والعمال وقوانين الضرائب والضمان الاجتماعي، وفي هذه الحالة يحتاج لان يطل على علم القانون ليعزز معرفته بهذه القضايا، فيتمكن من تنظيم علاقة الافراد ببعضهم البعض وكذلك علاقة الافراد مع الجماعات.

3-2-5 علم الاحصاء Computer Science: يساعد علم الاحصاء في اجراء البحوث المختلفة سواء تلك المتعلقة ببحوث التسويق أو بدراسة الرضا الوظيفي أو رضا الزبائن، كما يسهم علم الاحصاء في اجراء التنبؤات والتقديرات المختلفة المتعلقة بحجم المبيعات المستقبلية، وبناء النماذج الرياضية الخاصة بتنظيم الانتاج، وبالتالي تعتبر

معرفة الاداري بهذه القضايا ذات اهمية بالغة ،ما يعني ضروره معرفته بمبادئ علم الاحصاء للوقوف على هذه القضايا.

3-2-6 علم الحاسوب Computer science : لم يعد الحاسوب متطلبا اساسيا وضروريا فحسب ،بل يتوقف على استخدامه مدى نجاح المنظمات ،كونه من المحددات المهمة التي يبنى عليها النجاح اول الفشل في العمل الاداري ،خاصة في ظل التطورات الحديثة التي تشهدها بيئة الاعمال ،لان التطور التكنولوجي الهائل والكبير يعتمد بالاساس على التطورات الكبيره في صناعة الحواسيب التي اصبحت تدخل في كل الاعمال ،فبات الحاسوب محددًا مهما ،فمن خلاله يتم تنظيم الموارد البشرية والحسابات والتسويق والانتاج والمبيعات والمشتريات ،ويعتمد عليه في عمليات البحث والتطوير . الامر الذي لم يعد بالامكان العمل بدون الاعتماد الكلي على الحاسوب في كل اعمال الاداري واعمال المنظمات وبالتالي اصبحت معرفة المدير بعلم الحاسوب معرفة ضرورية لا غنى عنها ،كونها تدخل في كافة وظائف المدير من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة . كما يمكن للمدير الاستفادة من البرمجيات الجاهزة التي تساعد في اتخاذ القرارات وفي اجراء العمليات الادارية المختلفة (جردات، 2019، الصفحات 31-33).

4- مهارات الإدارة ومستوياتها : *Management skills and levels*

4-1 مهارات الإدارة: ان المدير يحتاج الى عدة معارف ومهارات ومؤهلات كي يشغل موقعا اداريا ،وقد تم تصنيف هذه المتطلبات الى نوعين اساسيين: هما المعارف والمهارات

4-1-1 المعارف الرئيسية Key knowledge : يلزم المدير بان يلم بعده معارف ضرورية لاداء مهامه الادارية ويمكن تصنيف هذه المعارف الى ثلاثة انواع:

4-1-1-1-1 معارف متعلقة بنوع النشاط الذي تقوم به المنظمة: وتشمل هذه المعارف المام المدير بكافة جوانب النشاط الذي تقوم به المنظمة او ما يسمى بالصناعة ،او السوق الذي تعمل فيه المنظمة. ومن ذلك على سبيل المثال اهمية ان يعرف المدير المسؤول عن مؤسسة حاسب الي، عن سوق الحاسب الالي ،واهم الشركات العاملة في السوق ومعلومات عن الحاسب ومكوناته واسعاره ومصادر استيراده وتكاليف تصنيعه ،و مخاطر الدخول في هذه الصناعة استشراف مستقبلها ،وتختلف مدى اهمية التعمق في هذه المعرفة بحسب موقع المدير في المنظمة ومستواها الاداري فكلما كان مستواه اعلى في المنظمة ،كان عليه ان يعلم معلومات اوسع واشمل عن ذلك النشاط ،وكل ما قل مستواه في المنظمة وكان اكثر علاقة بتخصص معين كان عليه ان يعلم معلومة اكثر تفصيلا .فعلى سبيل المثال فان المدير العام لشركة التأمين عليه معرفة سوق التأمين ،ومعلومات عن خدمات التأمين ،وعن المنافسة ومستقبل سوق التأمين والمؤثرات الخارجية والداخلية على نمو هذا السوق والخدمات العامة التي تقدم في هذا السوق ،والجديد في خدمات التأمين .في حين المدير المختص عن التأمين الصحي عليه معرفة تفاصيل انواع التأمين الصحي واسعارها لكل فئة ولكل عمر والخدمات التفصيلية المقدمة لكل فئة.

4-1-1-2 معارف متعلقه بالوظيفة: وتتضمن هذه المعارف الامام بالوظائف التي تظطلع بها المنشأة ،وتسمى وظائف المنشأة وتشمل معرفة الانتاج وادارة الافراد والتسويق و الادارة المالية ونظم المعلومات الادارية .فمدير الاداره المالية لابد ان يكون لديه معرفة كاملة بالحسابات واصول المحاسبة ومسك الدفاتر وتثبيت القيود واعداد الميزانيات والحسابات الختامية وحسابات التكاليف والربح والخسائر واعداد القوائم المالية والتدفقات النقدية .وهكذا الحال بالنسبه لمدير التسويق ومدير الانتاج ،كل منهم يجب ان يكون لديه المعارف الضرورية للقيام بمهام هذه الوظيفة.

4-1-1-3 معارف متعلقه بالعمل الاداري: اضافته الى المعارف السابقة ،فان المدير يجب ان يلم بوظائف الاداره المتمثلة في التخطيط واتخاذ القرارات والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة .فلابد للمدير ان يعرف كيف يخطط لادارته ومنظمته ،وكيف يستطيع ان ينظم الاعمال ويقسمها ويسند المهام ،وما هي خطوات اتخاذ القرار، وكيفيه تحفيز العاملين وقيادتهم لانجاز العمل وكلما كانت المنظمة اكبر كلما زاد تعقيد هذه المعارف وتطلبت تاهيلا عاليا (الشميمري، 2009، الصفحات 33-35)

4-1-2-2 المهارات الرئيسية Key skills: ازدادت الحاجة الى مديرين متميزين نتيجة التغيرات البيئية المعقدة ،واشتداد المنافسة ،في ظل العولمة وثورة الاتصالات والمعرفة . فالمدير الجيد هو الذي يتنبأ ويخطط ويتخذ الاحتياطات اللازمة ،وينظم بشكل جيد ويوجه ويراقب بشكل فعال وبالتالي فان قراراته تكون مبادرة ،وتسعى الى منع حدوث المشكلات قبل وقوعها .وتشتمل العمليه الاداريه على مجموعه من المهام والواجبات التي يضطلع بها المدير ،ولكي يستطيع المدير ان يؤدي مهامه كما ينبغي فانه يجب ان تتوفر لديه ثلاث انواع من المهارات الرئيسة:

4-1-2-1 المهارات الفنية Technical Skills: تمثل المهارات الفنية ما يملكه المدير من معارف وخبرات وتجارب فيما يتعلق بتخصصه في ميدان معين من الميادين التقنية :كالمحاسبه او الانتاج او الهندسة وتعلوا اهمية المهارات الفنية في الاداره بالمستوى الاول ،فرئيس قسم المحاسبة يجب ان تتوفر فيه المهارات الفنية كمحاسب .

4-1-2-2 المهارات الانسانية Human Skills: تتضمن المهارات الانسانية اتقان مهارات التعامل مع الافراد والجماعات واجراء الاتصالات الفعالة معهم مع التركيز على الثقة المتبادلة والتفاعل الجماعي .

4-1-2-3 المهارات الذهنية Conceptual Skills: تشكل المهارات الذهنية كاة المهارات التي تحتاج الى تفكير مثل: حل المشكلات ،وتحليل الاوضاع ، واتخاذ القرارات (درة م.، 2011، الصفحات 37-38)

4-2 مستويات الإدارة management levels :

4-1-2-1 الإدارة العليا: إن الإدارة في هذا المستوى مسؤولة عن ضمان تأسيس و إنجاز أهداف الأداء الرئيسة للمنظمة ، وتتضمن الإدارة العليا كل من (المدير التنفيذي أو المدير العام في المنظمات ، ومدير العمليات ، ومديري الأقسام أو الوحدات الرئيسة في المنظمة) ، ومديرو المستويات العليا للمنظمة هم المسؤولون عن الأداء الكلي للمنظمة أو بعضه ، وتقوم الإدارة العليا بالوظائف الآتية:

- وضع الأهداف الأساسية للأعمال.
- تشكيل إطار للسياسات الرئيسة للأعمال.
- تنظيم الأعمال إلى أقسام مختلفة بقصد الانجاز الفعال لأهداف المشروع.
- تعيين رؤساء الاقسام ومراجعة أداءهم .
- تمثيل المنظمة مع الأطراف الخارجية . خاصة فيما يتعلق بالمشكلات مع الحكومة والاتحادات التجارية .
- 4-2-2 الإدارة الوسطى:** هي الإدارة المسؤولة عن الأقسام الكبيرة في المنظمة ، مثل الانتاج والتسويق و الموارد البشرية والمالية ، والتي علاقتها مباشرة بالإدارة العليا وتحمل مسؤولية الوظائف الآتية:
- صياغة السياسات المناسبة في مستوى القسم.
- المراجعة الدورية للأداء.
- التفاعل مع الموظفين المسؤولين عنهم.
- 4-2-3 الإدارة الدنيا:** (التنفيذية) وتسمى أحيانا الإدارة التشغيلية أو الإدارة الاشرافية. وهي المسؤولة مباشرة عن عمليات التنفيذ الفعلي ، وتشرف مباشرة على العاملين وتوجههم ، ويطلق عليها أحيانا إدارة الخط الأول ، وتقوم بالأعمال الآتية:
- القيام بالتخطيط للأعمال اليومية.
- تخصيص العمل لكل العاملين في القسم والقيام بعملية الاشراف.
- مراقبة أداء العاملين.
- رفع التقارير الدورية إلى مديري الإدارة الوسطى (شبلي، 2017، الصفحات 20-21)
- 5- مبادئ الإدارة وأخلاقياتها:** ان مبادئ الادارة ليست بالقوانين ،وينبغي ان لا ينظر اليها كقوانين ،وانما مبادئ الادارة هي قواعد ارشادية يؤخذ منها للافادة في ظروف وحالات معينة دون غيرها .انها مجرد دليل لا يكون فعالا ولا مؤثرا الا اذا امتزج بالمهارة الادارية التي تطوع المبادئ وتنتقي الافضل والاكثر ملاءمة لتحقيق اهداف المشروع (العلاق، 2008، صفحة 46)، هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد ان المشروعات احيانا تتعرض الى ضغوطات هائلة من اجل بلوغ اهدافها الموسومة ، وحيانا تتحقق بعض هذه الاهداف على حساب المجتمع ،او مصالح اعضائه ،وعندما يحصل ذلك فان هذه المشروعات التي تنتهج مثل هذا الاسلوب تتهم بتجاوز اخلاق المهنة وأخلاقيات العمل.
- واخلاقيات العمل قد تمثل الخلاصه الكليه لخبرات وتعليم ونشاه المدير نفسه ،او اعضاء مجلس اداره المشروع ،والانحراف في اخلاقيات العمل قد يحصل رغما عن قناعه المدير ،او قد يحصل بمعرفته وموافقته الكامنة (العلاق، 2008، الصفحات 51-52)، فما المقصود بمبادئ الادارة ،وما المقصود باخلاقياتها:

- 5-1 مبادئ الإدارة:** ان من اهم رواد المبادئ الادارية المهندس الفرنسي هنري فايول ،والذي لخص تجاربه ودراساته في 14 مبدا لتوجيه المدير في حل المشكلات:
- 1-تقسيم العمل Division Of Work: يتعلق بمفهوم التخصص في العمل.
 - 2-السلطة Authority: السلطة الرسمية والسلطة الشخصية .
 - 3-الانضباط discipline:الذي يعتمد على اطالة التعليمات واحترام المدير.
 - 4-وحده الامر unity of command: استلام اي موظف للاوامر من مدير واحد.
 - 5- وحده التوجيه Unity of Direction: وجود خطة واحدة وتنسيق واحد لمجموعات الانشطة التي ترمي الى تحقيق نفس الاهداف.
 - 6- خضوع المصلحه الشخصي للمصلحه العامة :الدعوة لترجيح مصلحة الجماعة على مصلحة الفرد .
 - 7- تعويض العاملين : عداله طريقة دفع اجور العاملين.
 - 8- المركزية centralization: تعتمد درجة المركزية المطلوبة على الوضع ،وعلى قنوات الاتصال الرسمية .
 - 9 -التسلسل الهرمي : تقييد العاملين بخطوط السلطة وبقنوات الاتصال الرسمية.
 - 10- الترتيب order : وضع كل شيء في المكان المناسب .
 - 11- المساواة equity: تنتج عن اللطف والعدالة في المعاملة
 - 12 -الاستقرار الوظيفي: يدعو هذا المبدأ الى التخطيط المنظم لشؤون العاملين من اجل المحافظة على استمرارية توظيف العاملين واستقرارهم .
 - 13 -المبادرة initiative: تشجيع العاملين على المبادرة والابتكار مع التركيز على التنافس الشريف بينهم.
 - 14- روح الفريق: التاكيد على بناء الانسجام والتعاون والتماسك داخل المنظمه (درة م.، 2011، الصفحات 75-76)
- 5-2 أخلاقيات الإدارة:** تطلق الأخلاقيات على القواعد والمبادئ والقيم التي تنعكس على سلوك وتصرف الأفراد في المواقف المختلفة، فالقواعد الأخلاقية المتعارف عليها تقبل الأمانة والوفاء بالوعد ومساعدة الآخرين واحترام حقوق الإنسان على أنها أخلاقيات صحيحة وسليمة، بينما السرقة وإلحاق الأذى والضرر بالآخرين تعد أخلاقيات خاطئة وغير مقبولة ويجب محاربتها في المجتمعات الراقية.
- تعد القيم الإنسانية أحد ركائز الأخلاقيات، فهي نقطة البداية في التحليل الأخلاقي، حيث تمثل المبادئ والركائز، وستعرض في هذا الصدد إلى موضوع الأخلاقيات الإدارية وذلك على النحو التالي:
- 5-2-1 السلوك الأخلاقي:** يشير الأخلاقي إلى التصرف من جانب الأفراد، والقبول من جانب المنظمة والمجتمع، وبهذا فإن أخلاقيات العمال تشمل تلك المعتقدات السائدة عن الإيجابيات أو الأشياء الصحيحة المتعلقة بالسلوك والتصرف الإنساني.

وتأسيساً على ذلك تتمثل أهم سمات السلوك الأخلاقي فيما يلي:

5-2-1-1 الانسجام بين العوامل الإنسانية والعوامل المادية: تعمل الأفراد في جو مادي ومعنوي تختلط فيه الأعمال والآلات والأفكار والاتصالات والأداء وغيرها من المغيرات، ولهذا فمن الضروري إيجاد سبيل لتحقيق الانسجام بين العوامل المادية والعوامل الإنسانية، ويتضح هذا الانسجام من دراسة وتحليل المناخ التنظيمي السائد، وروح الجماعة وروحها المعنوية وسلوكها ومدى رضاها عن العمل.

5-2-1-2 الاعتماد على الموضوعية في الحكم على الأشخاص والأشياء: إن التصرف الأخلاقي إن كان أساسه ومنبعه النفس البشرية بمجموعها إلا أن السلوك الأخلاقي يرتبط بالغير أكثر من ارتباطه بالنفس وذلك لأن الأخلاق ترتبط بالموضوعية.

5-2-1-3 التكامل والشمول: السلوك الأخلاقي سلوك متكامل شامل لا يتجزأ بمعنى أن المنظمة ككل يجب أن تسير في ظل هذا السبيل، ومن ثم فالمنافسة والوسائل الإعلامية يجب أن تكون أخلاقية، وكذا المديرين والعاملين داخل المنظمة يجب أن يتصفوا بالسلوك الأخلاقي.

5-2-1-4 الاعتماد على مقاييس ومعايير يقبلها المجتمع وتعترف الأفراد: إن السلوك الأخلاقي يبنى على مقاييس ومعايير تقيم بخلق التوافق بين الفرد ومجموعة الأفراد والعناصر والمتغيرات الأخرى المحيطة، وذلك في ظل محددات وقيم مجتمعية تنبع من دين وحضارة وتراث وثقافة هذا المجتمع.

5-2-2-1 المستثمر الأخلاقي: غالباً ما يشهد المناخ التنظيمي بعض الصراعات والتناقضات التنظيمية التي ترجع للعديد من الأسباب من بينها صراع الدور وغموضه أحياناً، والأطماع البشرية أحياناً أخرى.

يمثل المستثمر الأخلاقي الفرد أو الجهة التي تصيغ إستراتيجية المنظمة وتضع الاتجاهات والمتغيرات الأخلاقية والاجتماعية في الاعتبار بحيث العمل على مساعدة المنظمة على حل أو إيجاد سبل مواجهة المشكلات الاجتماعية.

ولتطبيق إستراتيجية فعالة في هذا الصدد يجب الاعتماد على ما يلي:

- تبني المستثمر في المنظمة على دليل أو دستور معين يسترشد به المسؤولين في اتخاذ قراراتهم وتنظيم إجراءاتهم.
- ترك المستثمر الأخلاقي الحرية للمسؤولين للتعرف بناء على مدى فهمهم واستيعابهم للنواحي الأخلاقية الصحيحة. (قوال، الصفحات 25-27)

6- مجالات الإدارة وتحدياتها:

6-1 مجالات الإدارة *Scope of Management*: هناك الكثير من المجالات التي تغطيها الإدارة، والتي ظهرت بشكل واضح خلال القرن الماضي، وأهم تلك المجالات: إدارة الأعمال والإدارة العامة، والإدارة التربوية، وإدارة المؤسسات الشرطة، والإدارة الفندقية، وإدارة المستشفيات، والإدارة الدولية وإدارة المعرفة (جرادات، 2019، صفحة 34)

6-1-1 إدارة الأعمال Business Adminstration : وهي التي تعنى بتنفيذ المشروعات ذات الطابع الاقتصادي وبالنسبة لعمل على إشباع حاجات مادية ومعنوية بقصد الربح، كما وتعني أيضا تسيير الأنشطة التي تتناول إنتاج السلع أو الخدمات الضرورية لإشباع الحاجات والرغبات سعيا لتحقيق الربح (قوال، صفحة 19)

6-1-2 الإدارة العامة Public Adminstration : إن مجال الإدارة العامة هو جزء من موضوع الإدارة متخصص في الإدارة الحكومية، فتعرف الإدارة بأنها تنفيذ السياسات العامة للدولة بما يؤدي إلى خدمة الصالح العام، والتي يتم تطبيقها في القطاع العام أي أن المؤسسات الحكومية المختلفة مثل: الوزارات، الدوائر، المجالس، الهيئات الحكومية (قوال، صفحة 19)

أما طبيعة العلاقة بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال فهي كما يلي:

1- هناك تشابه كبير في بيئة كل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال، كما أن كلا منهما يعتبر رافدا من روافد الإدارة.

2- تعتبر مداخل دراسة كل منهما متشابهة، مثل مداخل العمليات الإدارية أو الوظائف الإدارية، فهي وظائف واحدة في كل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وكذلك مداخل مهارات المديرين، مثل المهارة الفنية والمهارة الفكرية والمهارة الانسانية، فهي كذلك مهارات متشابهة لدى كل من مديري الأجهزة الحكومية ومنشآت الأعمال.

3- أن المنظمات الحكومية ومنظمات الأعمال هي منظمات لها خصائص المنظمات الاجتماعية من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات باعتبارها أنظمة فرعية من أنظمة كبرى في إطار المجتمع الكبير.

4- يعتبر الإنسان بما لديه من سلوكيات وطاقات وآمال وقدرات ومشكلات وطموحات محور العملية الإدارية، في كل من المنظمات العامة ومنظمات الأعمال.

5- تستفيد كل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال من العلوم الانسانية والاجتماعية المختلفة، فكلاهما يتقاطع ويتشابه مع علم الاقتصاد وعلم الاجتماع وعلم النفس (جرادات، 2019، صفحة 35)، ونشير فيما يأتي إلى بعض المعايير التي يتم في ضوءها التمييز بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

1- من حيث الأهداف الأساسية: الإدارة العامة لا تهدف إلى تحقيق الربح في حين تسعى إدارة الأعمال إلى تحقيق الربح.

2- من حيث مجال التطبيق: الإدارة العامة تطبق في مجال القطاع العام ومؤسساته وهيئاته، في حين تطبق إدارة الأعمال في مجال القطاع الخاص.

3- من حيث المصلحة: العاملين في الإدارة العامة يعملون في إطار المصلحة العامة للمجتمع بينما العاملين في إدارة الأعمال يعملون في إطار المصلحة الخاصة وفقا لمصلحة المشروع الذي يعملون به.

4- من حيث الاستفادة: في مجال الإدارة العامة المستفيد الأول هو أفراد المجتمع، أما في مجال إدارة الأعمال المستفيد بدرجة أساسية هو صاحب العمل أو المساهمون في الشركة.

- 5- من حيث الحجم ونطاق النشاط:** هناك اختلاف من حيث حجم ونطاق نشاط المنظمات العامة ومنظمات الأعمال وينعكس أثر الحجم في نمط الأداء الإداري والتنظيمي، فالمنظمات العامة مهما كانت طبيعة النظام السياسي والاجتماعي الذي تعمل فيه فإنها تفوق في الحجم منظمات الأعمال، وتتغلغل من ناحية أخرى في كافة أوجه النشاط في المجتمع على عكس منظمات الأعمال التي يقتصر نشاطها على نطاق معين.
- 6- من حيث إطار العمل:** تعمل الإدارة العامة ضمن إطار السياسة العامة للدولة وبذلك تستمد المنظمات الحكومية سلطاتها من الدستور والتشريعات والقوانين، بينما منظمات الأعمال تعمل ضمن حدود السياسة الخاصة والتي تحددها مجالس إدارتها ويتضمنها القانون الأساسي أو الداخلي لمنظمة الأعمال.
- 7- من حيث الاحتكار والمنافسة:** نجد في المؤسسات الحكومية التي تتولى الإدارة العامة إدارتها تعمل في جو احتكاري، حيث لا يوجد مؤسسات حكومية تنافس بعضها على تقديم الخدمات للأفراد، بينما تسود منظمات الأعمال روح المنافسة في معظم الحالات، فنجد مثلا عدة شركات خاصة تعمل في مجال تصنيع السيارات.... أي أن إدارة الأعمال تعمل في جو تنافسي.
- 8- من حيث الصفة الرسمية للموظف:** نجد أن الموظف أو المدير في المؤسسات الحكومية يعمل بصفته الرسمية أي باعتباره مديرا لمستشفى أول معهد ولا يعمل هذا المدير باسمه الشخصي، بينما يعمل الموظف أو المدير أو رجل الأعمال في منظمات الأعمال معتمدا في حالات كثيرة على اسمه وسمعته الشخصية وثقة الجمهور المتعامل معه به شخصيا.
- 9- من حيث شكل التنظيم:** إن التنظيم في مجالات الإدارة العامة يأخذ شكل دائرة حكومية (وزارة، هيئة، مؤسسة، شركة قطاع عام... إلخ)، أما التنظيم في مجال إدارة الأعمال يكون إما مشروعا فرديا أو نوعا من أنواع شركات الأشخاص أو الأموال.
- 10- من حيث مقاييس النجاح:** يقاس نجاح المنظمة في حالة الإدارة العامة بقدرتها على تقديم الخدمة العامة التي أنشئت من أجل تقديمها، بينما يحكم على نجاح المنظمة في حالة إدارة الأعمال بمقدار حجم الأرباح التي حققتها لأصحابها أو المساهمين فيها.
- وأخيرا يتضح لنا من النقاط السابقة وجود اختلافات رئيسية بين كل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وإن كان هناك تشابه في إطار الوظائف الإدارية التي تمارسها كل منهما، كما أن التطور الحديث في كل من مجالي الإدارة العامة وإدارة الأعمال أدى إلى ذوبان وتلاشي كثير من الاختلافات السابقة، فالمجالان يعملان على أساس من الأصول العلمية الواحدة وإن كانا يختلفان إلى حد ما في النواحي التطبيقية (قوال، الصفحات 19-21)
- 6-1-3 الادارة التربوية Educational Administration :** وتهدف الى تأمين تقديم خدمات تربوية كفوءة وفعالة وبالتالي فهي تعمل على مساعدة المؤسسات التربوية في التركيز على الاهداف المعدة مسبقا، كما

تسهل لها عملية التخصيص الامثل للموارد لتضمن حسن استخدامها وكذلك تهيئ الفرصه لادخال متغيرات اساسية تلبي حاجات الطلاب والمجتمع المستقبلية (جرادات، 2019، صفحة 36)

6-1-4- ادارة المؤسسات الشرطية *Management of police institutions* : هي واحده من مجالات الادارة ،والتي يتلقى الدارس فيها مجموعة من المعارف والمفاهيم التي تؤهله لممارسة مهنته في جهاز الشرطة.

6-1-5 الاداره الفندقية والسياحية *Hotel and tourism management* : وتشير الى حسن استخدام الموارد المتاحة لتقديم خدمات ذات جودة عالية وتكون فعالة وكفاءة لجمهور المتعاملين مع خدمات الفنادق والمؤسسات السياحية سواء المقيمين في تلك الفنادق، او الذين يحصلون على خدمات الطعام والشراب والترفيه والرياضة ، وعقدالندوات والمؤتمرات في الفنادق او الذين يستفيدون من خدمات المؤسسات السياحية المختلفة. وما ساهم في تطور هذه الادارة الانتشار الكبير لخدمات السياحة وظهور سلسله الفنادق الدولية المنتشرة في اكثر من دولة في العالم (جرادات، 2019، صفحة 36)

6-1-6 اداره المستشفيات *Hospital administration* : وهي من المجالات الحديثة في الادارة ، وهي الاداره المعنية بتحقيق الاهداف التي من اجلها وجدت المستشفيات وذلك بالاستخدام الامثل للموارد البشرية والمادية المتاحة ، وتقديم خدمات بدرجة متقدمة من الكفاءة والفعالية وارضاء الجمهور. وينعكس على هذه الادارة الوظائف الاساسية التي تقدمها المستشفيات ، سواء كانت مستشفيات عامة او خاصة ، ومن هذه الوظائف : توفير خدمات الرعاية الصحية ، الرعاية الطبية الوقائية والعلاجية للمريض ، بالاضافه الى القيام بالبحوث في مجالات العلوم الطبية والعلوم الاخرى ذات العلاقة بالصحة (درة م.، 2011، صفحة 59)

6-1-7 الاداره الدولية *International management*: ويقصد بها ادارة المنظمات التي لها صفة دولية ، ولا تتبع ايا من الحكومات التي تمثل فيها: الامم المتحدة والجامعة العربية (المصري، 2021)

6-1-8- ادارة المعرفة *knowledge management*: كانت إدارة المعرفة موجودة منذ ما يقرب من عقدين من الزمن مع العديد من الإخفاقات و النجاحات ،و أن ما يفصل عادة بين النجاحات و الإخفاقات ، هو المبادئ الكامنة وراء التخزين المؤقت لبرامج إدارة المعرفة ، فالقائمة على مبادئ سليمة تنجح (Stephanie, 2015, p. 23)، وإدارة المعرفة لا تتعلق بالبيانات بل تتعلق بإيصال المعلومات المناسبة إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب (Servin, 2005, p. 8)

كما أن إدارة المعرفة عبارة عن مقارنة منظمة أو مجتمع مخطط له لجمع وتقييم والفهرسة والتميز والمشاركة وتحسين وتوليد القيمة من أصولها الفكرية والقائمة على المعلومات (ASTHO, 2005, p. 8)

وحسب بيتر داکر Peter Drucker فقد أصبحت المعرفة مصدرا إقتصاديا ومصدرا رئيسيا دافعا للميزة التنافسية ومن ثم فإن من المهم أن تفهم المنظمات المفاهيم الأساسية للمعرفة وكيفية إدارة أصولها المعرفية بفعالية (Edosio, 2014, p. 1)

وإدارة المعرفة تنطوي على عمليات متميزة ، ولكنها مترابطة لإنشاء المعرفة ، تخزينها ، إسترجاعها ، نقلها وتطبيقها (Jennex, 2007, p. 4)

6-2 تحديات الإدارة المعاصرة *Contemporary management challenges* :

6-2-1 العولمة *Globalisation* : يقصد بالعولمة تداخل وتقارب عالمي بفعل تطور الاتصالات والمواصلات من خلال حركة الموارد المادية والبشرية والمنتجات بين دول العالم المختلفة مع زياده المنافسة. ومن اهم التحديات التي تواجه الادارة اليوم هي تطور حجم المنشآت المتعددة الجنسيات ، ومن الصعوبة بمكان لاية منشأة ان تتجاهل المنافسة الدولية في هذا المجال خصوصا مع الاتجاه المتزايد نحو التخصصية وتحرير الاسواق ، وقد وقد تنامي حجم المنشآت الدولية وتوسعت انشطتها جغرافيا داخل البلد الواحد ودوليا ، مما ترك اثره على درجه المنافسة التي تواجهها المنشأة محليا واقليميا ودوليا.

6-2-2 التكتلات الاقتصادية *Economic Agglomerations* : لقد ظهرت الكثير من التجمعات بين الدول التي شكلت منظمات اقتصادية تخدم مصالحها ومصالح الشركات التابعة لها ، وهذا ولد تجديدا جديدا في العالم ، فهناك مثلا المجموعة الأوروبية ومنظمه الاوباك ومنظمة الاسيان وغيرها ، وتفرض هذه التكتلات معايير وشروط لحركة المواد والافراد اليها.

6-2-3 النوعية والانتاجية *Quality and productivity* : تشكل ضرورة رفع مستوى الانتاجية وتحسين النوعية تحديا للمديرين. والانتاجية الاعلى هي اساس التنمية الاقتصادية والاجتماعة ، وتؤثر في مستوى الانتاجية عوامل داخل المنشأة وخارجها ، ولا بد للمديرين من اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها ، والتي تتمثل بتصميم وتقديم الحوافز المناسبة وتطوير التكنولوجيا المستخدمة وتقديم الحوافز المناسبة وتقديم المنتجات المطلوبة في السوق من حيث الكم والنوع.

6-2-4 اخلاقيات العمل *Job ethics* : لقد تزايدت اهمية ادارة المنشأة في المجتمع وتزايد توقعات المجتمع من منشآت الاعمال. ويركز الراي العام اليوم على مستوى اخلاقيات العمل للمنشأة في تعاملها مع العاملين والمستهلكين ، وزياده المسؤولية الاجتماعية لها من حيث توفير المنتجات والخدمات بتكلفه اقتصادية مناسبة ، ومساهمة المنشأة في تطوير وتنمية المجتمعات التي تعمل بها.

6-2-5 التنوع *Diversity* : ومن التحديات المعاصرة ايضا ان هناك ازدياد في تنوع القوة العاملة ، فقد ازدادت الحاجة لتخصص الموارد البشرية ، بتعدد العمليات الانتاجية وتربطها وازدادت نسبة العمالة الوافدة سواء اقليميا او دوليا ، كم ازدادت نسبة التحاق النساء بالعمل وازداد العمر المتوقع للفرد العامل ، ان من شان هذه العوامل ان تمثل تحديا للادارة للتعامل مع الفئات المختلفة من حيث امكانياتها وطموحاتها وطرق تحفيزها وادائها.

6-2-6 التغيير *Changing* : يواجه المديرون تغيرات متسارعة في عناصر البيئة المختلفة سواء الاقتصادية او الاجتماعية أو التكنولوجية او السكانية او الثقافية او غيرها من العناصر. بينما كانت التغيير بالامس حالة

استثنائية على ادارة المنشأة ان تواجهها احيانا ، أما التغيير اليوم فهو حالة طبيعية وعلى المديرين تعلم كيفية التكيف مع هذه التغيرات المتسارعة والاستجابة لها.

6-2-7 البحث والتطوير والابداع *Research, development and Innovation*: تخصص

منظمات الاعمال والدول اموالا طائلة لدعم أنشطة البحث والتطوير وتحفيز الابداع فيها ، حيث انها تمثل الوسائل الرئيسية لدخول اسواق جديدة او البقاء في الاسواق الحالية. ان هذه الحالة تمثل تحديا كبيرا امام منظمات الاعمال في الدول النامية بالذات ، في الحرية الاقتصادية من ناحية وطلب السوق و المستهلكين المتزايد من السلع والخدمات يضغطان على المنظمات التي لا يكون بمقدورها القيام بالبحث المستمر او تحقيق ابداع جديد.

6-2-8 تمكين العاملين *Employees Empowerment* : على المنشأة ان تساعد العاملين فيها على

تطوير قدراتهم ومشاركاتهم في اتخاذ القرارات في المنشأة، وهذا يتطلب من الادارة اعطاء المعلومات وتوسيع صلاحيات الرقابة للعاملين للقيام بالاعمال المختلفة وهنالك عدة وسائل تلجأ اليها المنشأة لزيادة مدى صلاحياتها من حيث زيادة المشاركة في اتخاذ القرار وتكوين الفرق العمل المختلفة للاستفادة القصوى من امكانيات الموارد البشرية المختلفة لحل المشاكل المختلفة التي يمكن ان تواجه المنشأة في بيئته تتسم بالديناميكية والتغيير وعدم التاكيد (درة ع.، 2009، الصفحات 69-71)

7- خصائص المجتمع المتطور إداريا:

Characteristics Of An Administratively Developed Society

7-1 احترام الوقت والالتزام به: ان الوقت هو ثروة نادرة لا يمكن تخزينها ولا يفترض ان تتبدد ، وان المجتمعات المتقدمة اداريا تحرص على ان يتعلم ابنائها اهمية لوقت واستغلاله بشكل امثل من خلال تعويدهم على استخدام المفكرة وتخطيط الوقت حيث يرفعون شعار المال هو الوقت *Time Is Money* ، وان هذه الممارسات لا يتم التركيز عليها كثيرا في الدول النامية.

7-2 الانفتاح وقبول الجديد واحترام الاخر: ان المرونة الفكرية وقبول التغيير الايجابي سيمة من السمات المعاصرة ، وتمثل مطلب اساسي من متطلبات العمل في الاقتصاد الرقمي ، وان احترام الآخرين وقبول افكارهم الجديدة والاستفادة من تجاربهم يساعد على اثراء الممارسات الادارية.

7-3 ثقافته المجتمع المتجددة المتسامحة: ان ثقافته مجتمعات الاعمال المزدهرة اكثر انفتاح واقل جمودا فهي تبحث عن ما هو مفيد وليس التقيد باطر سياسية وقوالب جامدة ، فهي تركز دائما على ان الغداء افضل من اليوم ، على العكس من المجتمعات النامية التي لديها الحنين للماضي بدون فرز حسنات وسيئات هذا الماضي.

7-4 الاستقرار السياسي والنموذج الديمقراطي: وهذا ينعكس ايجابيا على الاعمال حيث تدخل هذه الممارسات مجالس الادارة وتؤثر على المدراء في مستوياتهم المختلفة ، حيث ان الادارة السليمة تشجع الرؤوسين على ابداء ارائهم وتقديم مقترحاتهم والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات

5-7 تجسيد مبادئ القيم الدينية في العمل: ان الاديان على اختلافها سواء كانت سماوية او وضعية فانها تدعو الى فضائل عديدة و ونبذ رذائل محددة. فجميع الاديان تدعو للصدق والامانة والاخلاص في العمل والتسامح ومحبة الآخرين والتعايش معهم بسلام وكذلك تركز على الربح المشروع الحلال.

6-7 المنافسة العادلة والمشروعة في ميدان الاعمال: ان الحرية الاقتصادية في ابسط مبادئها تدعو الى فسح المجال امام الجميع لابتداء قدراتهم وقابلياتهم في العمل والانتاج لذا تتعدد الشركات او الافراد الذين ينتجون نفس السلعة او الخدمة ، وهنا يجب ان تسود المنافسة الشريفة بينهم ولا يجوز ان يلحق ايا منهم الضرر بالآخر في السوق.

7-7 احترام المرأة في مكان العمل ورعاية الطفولة وحماية الاحداث: تمثل المرأة نصف المجتمع ولها دور كبير في مجالات الحياة المختلفة ، لذلك اوجدت المجتمعات المتطورة اليات تتفق وقيمها دمجت من خلالها المرأة في مجالات العمل المختلفة ، واحترمت خصوصياتها في منظمات الاعمال على اختلاف اشكالها. ان هذا الامر لا يزال موضع نقاش واختلاف في المجتمعات الاقل تطورا. كذلك الامر مع الاطفال والاحداث وما يرتبط بذلك من تشريعات تهدف الى حمايتهم وعدم استغلالهم في اعمال لا تتناسب مع اعمارهم.

7-8 التفسير الموضوعي للامور: عدم تحميل الغير مسؤولية الفشل او التلكؤ في انجاز الاعمال ، والتبرير العلمي للامور وعدم اللجوء الى تفسيرها بنظرية المؤامرة وتحميل الغير مسؤولية عدم النجاح في المجالات المختلفة. لقد امتلكت المجتمعات المتقدمة الكثير من الشجاعة في قول الحق والصدق والتفسير الموضوعي للاشكالات والاحداث حتى اصبحت ظاهرة محاسبة المسؤولين والجهات الحكومية حالة متطورة ، عكس ما هو عليه الحال في المجتمعات المتأخرة.

7-9 تكافؤ الفرص والعدالة الاجتماعية: تحريص المجتمعات على فتح الفرص المتساوية امام الجميع للدخول الى الوظائف القيادية الادارية العليا سواء في القطاع العام او الخاص ، في حين لا تزال الدول النامية تراوح مكانها في جعل التوظيف قائم على اساس الوجاهة الاجتماعية او الانتماء السياسي او القبلي او العشائري ، وبذلك فان المجتمع والاعمال اصبحت محرومة من الكثير من الطاقات المبدعة.

7-10 العلاقة المتميزة بين منظمات الاعمال ومراكز البحوث والجامعات: ويرتبط هذا الامر بكون منظمات الاعمال مهتمة بشاكل خاص بالاستثمار في راس المال البشري ، حيث يعتبر المورد البشري هو الاساس في خلق الميزات التنافسية لهذه الاعمال لذلك نجدها تجسد علاقات جديدة مع مراكز البحوث والجامعات ، وبالمقابل لا نجد هذه الحالة في مجتمعات الدول النامية او التي لا تزال فيها الادارة متخلفة (المصري، 2021)

الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري

الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري *The Development Of Management Thought*

إن العملية الإدارية ليست وليدة القرن العشرين، بل هي عملية عرفت منذ أن بدأ الإنسان ينظم نفسه في شكل يتلاءم مع ظروف معيشتة، فقد كان للإدارة منذ القدم أهمية كبيرة للمجتمعات المنظمة وظروف تطورها، إذ يؤكد الباحثون في مجال تطور الفكر الإداري واتخاذ القرارات، أن الحضارات السابقة عرفت وجود نوع من التنظيم الحكومي المتقدم ووسائل وأساليب جماعية وفردية لمواجهة مختلف المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة بشأنها، إلا أن هذه العملية الجوهرية لم تظل كما كانت عليه في الماضي، وإنما تطورت نتيجة التطور السريع والمستمر في حياة الإنسان، وغط سلوكه، والتي ظهرت في شكل أفكار ونماذج فكرية ونظريات، تعبر عن تطور الفكر الإداري (شيخي، 2016-2017، صفحة 16)، ويمكن تقسيم المدارس التي مر بها تطور الفكر الإداري إلى أربعة مدارس هي:

1- المدرسة الكلاسيكية في الإدارة *The Classic School Of Management*:

2- المدرسة السلوكية في الإدارة *The Behavioral School Of Management*:

3- المدارس الحديثة في الإدارة *Modern School Of Management*:

4- المدارس المعاصرة والمستقبلية في الإدارة:

Contemporary and future schools of management

1- المدرسة الكلاسيكية في الإدارة (1890-1930)

تدور افكار المدرسة الكلاسيكية حول المحاولات الاولى للمفكرين الاداريين لتقديم مبادئ ونظريات في الادارة تمثل المدخل السليم لزيادة الانتاجية ، وفيما يلي يمكن تحديد ثلاث اتجاهات تناولتها هذه المدرسة بالدراسة والتحليل كالتالي:

- التركيز على زيادة الانتاجية من خلال دراسة الجوانب الفنية للعمل والاساليب والظروف التي تؤدي الى ذلك و وهو ما ركزت عليه حركة الادارة العلمية.

- التركيز على دراسة الادارة كعملية تتضمن العديد من الوظائف التي يجب على المدير معرفتها.

- التركيز على دراسة الادارة من خلال ما يسمى بالتنظيم البيروقراطي من اجل الوصول الى الكفاءة الادارية ، وذلك بتطبيق مبادئ البيروقراطية (عيسى، 2018، الصفحات 16-17) ومن اهم افتراضات هذه المدرسة ما يأتي:

1- الانسان كائن اقتصادي.

2- اعمال المنظمة معروفة وذات طبيعة روتينية بسيطة.

3- اعتمدت معيار الكفاءة والانتاجية فقط للحكم على نجاح المديرين والمنظمات.

4- هنالك اسلوب امثل لاداء العمل يمكن تطبيقه في كل الظروف.

- 5- المنظمة تعمل كنظام مغلق ، لا تتأثر بالبيئة المحيطة بها ، كما ان بيئتها مستقرة.
- 6- عدت ان كل تنظيم خارج القنوات الرسمية يضر بالانتاج ولا يخدم المنظمة (البرزنجي، 2014، الصفحات 16-17)

1-1 مدرسة الإدارة العلمية School of Scientific Management : ركزت حركة الادارة العلمية على تقديم مدخل جديد لمفهوم الادارة من اجل رفع الكفاءة الانتاجية للعامل ،وبالتالي زيادة الانتاج وتخفيض المجهود المبذول في اداء العمل ، وكل ذلك من خلال تطبيق واستخدام الاساليب العلمية كاساس في زيادة الانتاجية . ويعتبر فريدريك تايلور رائد حركة الادارة العلمية .ولقد بدا حياته بشركة ميدفيل لصناعه الصلب في عام 1978 . ولقد لاحظ تايلور اثناء عمله بشركة ميد فيل ظاهرة تناقص معدل سرعه العاملين في اداء اعمالهم وقرر دراسة هذه الظاهرة ، وذلك من خلال دراسة كل عمل على حدة وتحديد افضل الطرق كفاءه لادائه (عيسى، 2018، صفحة 17) ، وقد قام فهم هذه النظرية الإدارية على أسس فنية، واتبع روادها الأسلوب العلمي في تحليلهم وفهمهم للعملية الإدارية، وذلك عن طريق الحصول على الحقائق من خلال تقديم افتراض معين ثم اختبار هذا الافتراض وتحقيقه وتعديله وفق النتائج التي يقدمها هذا الاختبار، كما ترى هذه النظرية أن العاملين يشاركون في العملية الإدارية بطريقة آلية لتحقيق أهداف المنظمة، في حين يقتصر دور المدير على تحديد ما يجب القيام به، وعلى المرؤوسين أداء ما يحدده المدير، ومن الأفكار التي استنتجها تايلور من خلال دراساته وأبحاثه الميدانية المتعلقة بعنصري الوقت والحركة، دعوته إلى تطبيق الأساليب العلمية في الإدارة بدال من الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي *rule of the thumb*، و الإنسجام بدال من التفرقة، والتعاون بدل من سيادة الروح الفردية (شيخي، 2016-2017)،

1-1-1 مبادئ الادارة العلمية: قدم تايلور مجموعة من المبادئ التي تساعد المديرين على تحسين انتاجية العاملين اذا ما احسنوا تطبيقها وتمسك بها ،والتي اطلق عليها مبادئ الادارة العلمية وهي:

- احلال الطرق العلمية في اداء كل عنصر من عناصر الوظيفة محل الطرق التقليدية البدائية القديمة.
- استخدام الاسلوب العلمي في اختيار العاملين ثم تدريبهم على اداء وظائفهم بما يزيد من قدراتهم.
- الاشراف العلمي على العاملين من اجل التأكد من اتباعهم للأساليب المحدده لهم مسبقا لاداء اعمالهم.
- التقسيم العادل للمسؤولية بين المديرين والعاملين ، بحيث يتحمل المديرون مسؤولية التخطيط ،بينما يختص العاملون بالتنفيذ.

وعلى الرغم من ان تايلور قد اثر تأثيرا كبيرا في الصناعة الامريكية من خلال ما قدمه من مبادئ ،الا انه لم يسلم من الانتقاد (محمود، 2011، صفحة 78) ، ويتضح مفهوم الادارة العلمية من وجهة نظر تايلور في الشكل التالي: (حسن، 2020-2021، صفحة 69)

الشكل رقم(2): مفهوم الادارة العلمية



المصدر: (حسن، 2020-2021، صفحة 69)

ان المشكلة الاساسية الموضحة بالشكل هي تحديد ما يجب ان ينتجه الفرد يوميا. ويعتبر مقبولا اقتصاديا من وجهة نظر الادارة ، حيث كانت السياسة المتبعة عمليا في قياس الانتاجية عشوائية ، ولقد نشر تايلور كتابه مبادئ الادارة العلمية في عام 1911 (حسن، 2020-2021، صفحة 70). انطلاقا مما سبق ، يتضح لدينا ان تايلور بحث عن الطريقة الوحيدة الاحسن لكل فرد (حسن، 2020-2021، صفحة 70).

لقد تزامنت دراسات فرانك جيلبريث وزوجته ليان جيلبريث مع ابحاث تايلور ، حيث قام بالتركيز كذلك على كفاءة العامل ونتاجيته. كما اكد على ان ترتيب العاملين وتحفيزهم له اثار كبير على الكفاءة والانتاجية. بالاضافة الى ذلك فقد توسع في دراسة الزمن والحركة التي تناولتها دراسة تايلور ، حيث قاما بتقسيم كل عمل الى نشاطات ، وكل نشاط الى حركات لازمة لتأديته ، كما تمكنا من تحديد الزمن المعياري لاداء كل نشاط. بالاضافة الى ذلك فقط اكدا على ان تدريب العاملين وتحفيزهم له اثار كبير عن الكفاءة والانتاجية

وفي نفس الفتره ساهم هنري قانت في نشر مبادئ الادارة العلمية ، الا انه اختلف مع فريدريك تايلور في حسابي الاجور والحوافز ، فقدم نظاما يؤكد على ضرورة دفع اجور محددة يوفر حياة كريمة للعامل بغض النظر عن عدد الوحدات التي ينتجها. فاذا زاد حجم انتاجه عن ذلك الحد يدفع له اجر اكبر عن كل وحده منتجة تزيد عن ذلك الحد. كما وضع قانت الخرائط التي لا تزال تعرف باسمه " خرائط قانت " ، والتي تستخدم في جدولة الانتاج والرقابة عليه ، حيث تبين هذه الخرائط الزمن المتوقع لبداية نهاية كل نشاط او مشروع وتقارنه بالوقت الفعلي لبداية ونهاية النشاط او المشروع (درة م.، 2011، صفحة 74).

1-1-2 إسهامات الادارة العلمية: ان الاسهام الاساسي لحركة الادارة العلمية هو الاتجاه نحو التخصص وتقييم العمل ، بحيث يصبح اداء العمل بصورة اسرع وبكفاءة اعلى. واحد الامثلة المعاصرة لتطبيق مبادئ الادارة العلمية

هو زيادة انتاجية خطوط التجميع في صناعات الحديثة ، والتي تمر السلعة من خلال خط انتاجي معين يقوم فيه الفرد بدور متخصص محدد وفق تسلسل مخطط مسبقا.

ويلاحظ ان اساليب الادارة العلمية يمكن تطبيقها على قطاعات مختلفة من الانشطة الاقتصادية ، بالاضافة الى التنظيمات الصناعية. فالاسلوب الفعال للادارة العلمية- مثل دراسات الزمن والحركة- ادى الى زياده وعي المديرين الا ان الادوات والحركات المادية التي تتضمنها مهمة معينة يمكن ان تصمم بطريقة اكثر فعالية ورشد. وبالاضافة الى ذلك ، فان التركيز على الاختيار العلمي للأفراد ادى الى ادراك انه بدون المقدرة والتدريب لا يمكن للفرد ان يؤدي عمله بكفاءة. وهذا المبدأ مطبق بصورة واسعة في التنظيمات المعاصرة.

واخيرا فان المهمة المعطاة من حركة الادارة العلمية لتصميم العمل شجعت المدين على البحث عن افضل طريقة لاداء العمل ، ولهذا فان الادارة العلمية لم تكون فقط مدخلا رشيدا لحل مشاكل التنظيم ، ولكن اسهمت ايضا بصورة كبيرة في جعل الادارة مهنة تخصصية (الضلاعين، 2005، صفحة 56)

1-1-3 الانتقادات التي وجهت الى نظرية الادارة العلمية:

1- النظرة الى العامل: نظرت الادارة العلمية الى العامل على انه "اله بيولوجية" او كائن اقتصادي يمكن للمدير ان يتحكم بها وفقا للمصالح التي يمثلها ، من خلال القرارات التي يتخذها بالاعتماد على عوامل الكسب والاغراء المادي.

2- التخصص العالي والتصميم الجامد لحركات العمال: ادى ذلك الى ان العمال اصبحوا يقومون باعمال محدودة بسيطة كثيرة الروتينية ، ولا تسمح لهم باستخدام وتطوير طاقاتهم.

3- اهمال الجوانب الانسانية: لانها وضعت انظمة الاجور التي تجعل العامل يبذل قصارى جهده ، على حساب صحته واسرته ، ليتقاضى اعلى اجر ممكن ، ويعطي اكبر انتاجية عمل.

4- اقتصارها على مستوى العمال في المصنع: اهتمت بالدرجة الاولى بالعمال في المستويات التنفيذية الدنيا واهملت الجوانب الخاصة بدراسة المستويات الادارية الاخرى بشكل يتحقق معه التكامل في العملية الادارية والانتاجية.

5- نظرهما للتنظيم غير الرسمي: اعتبرت ان كل اتصال وتنظيم خارج القنوات الرسمية لا يخدم المنظمة ، وعلى العكس من ذلك فقد اعتبرت التنظيمات غير الرسمية مصدرا خطر على المنشآت ، وتضرر بالانتاج ، مما يستوجب مكافحتها.

6- التنظيم الوظيفي: حيث ان تايلور وزع الاعمال بين ثمانية مديرين في حدود تخصصاتهم ومنحهم السلطات والمسؤوليات الواسعة والعامل يتلقى اوامره من ثمانية مديرين في الوقت نفسه ، وجعل على راس هؤلاء المدراء منسقا. لم ينجح هذا التنظيم بالشكل الذي وضحه تايلور في الحياة العملية. فهو غير عملي لانه العامل سيحتار، فاوامر اي من هؤلاء المدراء سينفذ ، خاصة اذا تعارضت هذه الاوامر (بدر، 2020، صفحة 7)

1-2- نظرية المبادئ الإدارية (مدرسة مبادئ الإدارة): يعد هنري فايول *Fayol Henry* أول من وضع أسس ومبادئ هذه النظرية، فبعد القصور الذي عرفته نظرية الإدارة العلمية بزعامة فايول في إعطاء تفسير متكامل للسلوك التنظيمي، برز تيار جديد يركز على الجانب الأعلى للإدارة، فبعدما كانت حركة الإدارة العلمية قد اهتمت أساساً بإنتاجية الفرد على مستوى عمليات ورشات العمل، فإن مدرسة العملية الإدارية توجهت نحو إيجاد أو بناء أسس علمية هي بمثابة المبادئ الأساسية لعملية إدارة منظمات العمال، وإذا ما كان اهتمام الإدارة العلمية أيضاً على مستوى الإشراف المباشر على العاملين في الورشة والتعرف على مشكلات المستوى التشغيلي، فإن اهتمام هذه المدرسة انصب على الإدارة العليا في منظمة الأعمال، إزاء ما سبق كان من الطبيعي أن تنصرف هذه المدرسة عن تحليل العمل ودراسة الوقت والحركات في الورشة للتوصل للطريقة المثلى للإنتاج، إذ إن ضالة هذه المدرسة هي نحو تلك الأسس والمبادئ التي تحكم عمل المدير في منظمات الأعمال .

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

و قد كانت لأفكاره أثر مميز في الفكر الإداري سواء في فرنسا أو غيرها، وأهمية أفكاره لا تقل عن أهمية الأثر الذي تركته أفكار تايلور في الفكر الإداري الأمريكي (شيخه، 2016-2017، صفحة 16) ويمكن دراسة أفكار فايول ومساهماته في النقاط التالية:

1-2-1 الوظائف الإدارية *Managerial Functions* : قسم فايول الوظائف الإدارية إلى خمس مجموعات أساسية هي:

- 1- التخطيط: وهو التنبؤ بالمستقبل ودراسته على أساس علمي ووضع الخطط اللازمة لمواجهته، ويجب أن تتسم الخطط بالشمولية والتكامل والاستمرارية والمرونة والدقة 2 .
- 2- التنظيم: لحشد وتأطير الموارد التي تستخدم في تنفيذ الخطة للوصول إلى الأهداف .
- 3- القيادة وإصدار الأوامر: حيث يرشد المدير مساعديه ويوجههم نحو الهدف.
- 4- التنسيق: أي أن تكون جهود كل الأقسام ومختلف الأنشطة تتم في انسجام وتكامل.
- 5- الرقابة: للتأكد من أن الإنجاز يأتي متوافقاً مع الخطة الموضوعة واتخاذ إجراءات تصحيحه إذا لزم الأمر.

1-2-2 أنشطة المنظمة *Organization Activities* :

تمثل مجمل الأنشطة الأساسية لأي منظمة أعمال صناعية كانت أم خدمية يمكن تقسيم العمل داخل منظمات الأعمال إلى ست أنشطة رئيسية هي:

- 1- النشاط الإنتاجي والفني: ويتعلق بإنتاج السلع المختلفة.

- 2- النشاط التجاري: ويتعلق بشراء المواد الأولية اللازمة للإنتاج وبيع المنتجات تامة الصنع.
- 3- النشاط المالي: وهذه الوظيفة تتعلق بأساليب الحصول على الأموال وتخصيصها لمختلف الأنشطة بطريقة مثلى مع مراقبة حركة رأس المال في المنظمة.
- 4- النشاط الأمني: تركز هذه الوظيفة على الخطوات الضرورية لحماية الأفراد في المنظمة وكذلك إنتاج منتجات سليمة وأمنة.
- 5- النشاط المحاسبي: وتتضمن هذه الوظيفة توثيق وتسجيل مجمل العمليات المحاسبية وتهيئة البيانات المحاسبية الخاصة بالمخزون والأرباح والمطلوبات وإعداد الميزانية العمومية مع تحليل هذه البيانات إحصائياً.
- 6- النشاط الإداري: ويمثل العمليات الإدارية الأربعة وهي: التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة (درة ع.، 2009، الصفحات 99-100)

1-2-3 المبادئ الإدارية: يرى فايول أن الإدارة هي تفكير واعتقادات، لذلك اعتنى كثيراً بنوعية الإدارة واقترح أربعة عشر مبدأً للارتقاء بمستوى الإدارة وتحقيق فاعليتها (درة ع.، 2009، صفحة 101)، وقد سبق وأن تطرقنا لهذه المبادئ.

إن الأفكار والدراسات التي قام بها هنري فايول تعتبر امتداداً للمدرسة التaylorية غير أن فايول تجاوز مستوى الورشة إلى مستوى المنظمة، إذ اهتم تاييلور وأتباعه بدراسة المستويات السفلى للسلم الإداري في عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة، في حين اهتم هنري بالمستويات العليا الإدارية، ففي وقت كانت اهتمامات ودراسات تاييلور تبحث في ترشيد العلاقة بين العامل والآلة واكتشاف القانون الأمثل لعلاقات العمل التنظيمية والفنية، ركزت دراسات وأبحاث هنري فايول في إيجاد المبادئ العامة لتطوير العمل الإداري، فيخاطب بذلك المدير والرئيس والقائد والإداري، وليس العامل في خط التجميع، وقامت دراساته على مبادئ إدارية عالمية يمكن تطبيقها في جميع المنظمات عبر الثقافات والحضارات المختلفة (شيخي، 2016-2017، صفحة 28)

1-2-4 خصائص الإدارة والتدريب: حدد فايول الخصائص والصفات التي يجب توافرها في المديرين كالتالي:

- 1- خصائص جسمية أي الصحة والقوة .
 - 2- خصائص عقلية، أي القدرة على الفهم والدراسة والحكم والتقدير الشخصي والقوة العقلية.
 - 3- خصائص خلقية : أي الحيوية والحزم والرغبة في تحمل المسؤولية والولاء والابتكار والمهابة.
 - 4- خصائص تربوية: أي الامام العام بالأمور التي لا تتصل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها المدير.
 - 5- خصائص فنية: ترتبط بالوظيفة التي يؤديها المدير.
 - 6- خصائص تتعلق بالخبرة والتجربة: وهي نابعة عن قيامه بعمله بطريقة سليمة.
- وقد لاحظ وجود علاقة عكسية بين الكفاءة الإدارية والفنية ، فكلما ارتفع الفرد في السلم الإداري ازدادت أهمية الكفاءة الإدارية ، وقلت أهمية الكفاءة الفنية ، لذلك فقد نادى بضرورة تدريس الإدارة ، واعتبر أن القدرة الإدارية كالفنية يمكن تنميتها وتطويرها بنفس الأسلوب (حسن، 2020-2021، الصفحات 76-77)

1-2-5 الانتقادات الموجهة لمدرسة مبادئ الإدارة:

- 1- مبادئ الإدارة أشبه بالأمثال التي نجد فيها أحيانا إرشادات ونصائح متناقضة.
- 2- أدبيات مدرسة مبادئ الإدارة غامضة وسطحية في معالجتها لموضوع الإدارة، وإنما ركزت على مسألة كيفية توزيع السلطة.
- 3- تتبنى نظرية غير ناجحة للطبيعة الإنسانية، وذلك لإهمالها الجوانب العاطفية والاجتماعية للفرد.
- 4- أهملت التغيرات والمحددات التي تواجه الإدارة مثل المتغيرات التكنولوجية والعوامل النفسية للأفراد (درة ع.، 2009، صفحة 103)

1-3 المدرسة البيروقراطية: ظهرت الحاجة الى استخدام نموذج البيروقراطية في نهاية القرن 19، اذ توسع دور الحكومات واصبحت تدير العديد من جوانب المجتمع من خلال مؤسساتها مما رتب ضخامة تنظيماتها وتشابك العلاقات، وكان لابد من البحث عن نموذج يسيطر على هذا التوسع ويعمل على ايجاد نظام يسير تلك المؤسسات ويجنبها الازباك والفوضى (الصائغ، 2011، صفحة 45)

تتكون كلمة البيروقراطية من كلمتين، الأولى Bureau وهي كلمة فرنسية ومعناها مكتب، والثانية Cracy ومعناها الحكم، وبذلك فالبيروقراطية تعني حكم المكاتب أو سلطة المكتب، وقد جاء بها العالم الألماني ماكس فيبر Weber Max والذي طور مفهوم البيروقراطية في وضعها المثالي بهدف توفير الحد الأعلى من الكفاءة. يفترض أتباع المدرسة البيروقراطية بأن الإدارة هي الإدارة العليا للمنظمة، ويفترضون بأن الإدارة العلمية هي إدارة تتأكد من وضع أنظمة وتعليمات وقواعد عمل بشكل مدروس وعلمي، ومدون، تشمل كل عالقات السلطة داخل المنظمة، وبحيث ينحصر دور الجميع بتنفيذ هذه التعليمات والقواعد، وهذا ما يجعل المنظمة تعمل بطريقة واحدة ثابتة، بعيدا عن الإجهادات الشخصية أو العوامل الوقتية، وعليه فرواد المدرسة البيروقراطية يهتمون بمساعدة الإدارات العليا على جعل المنظمة بيروقراطية، أي تعمل كليا وفق تعليمات وأنظمة مشتركة بشكل علمي وموضوعي وينفذها العاملين بالمنظمة .

إن رائد المدرسة البيروقراطية ماكس فيبر (2221-2311) كان عالم قانون واجتماع، انصب اهتمامه على كيفية تصميم منظمة كفؤة، وافترض بأن ذلك غير ممكن إذا كانت عالقات الأمر فيها تخضع لإجهادات أو عوامل شخصية أو عادات وتقاليده، فهذا يعرقل عمل المختصين الذين يصممونها وفق الأسس العلمية، بعكس ذلك فإنه يمكن جعل المنظمة كفؤة إذا ما قام المختصون بتحديد كل عالقة ممكنة، وحددوا كيف يجب أن تكون، ثم أصدروا مقترحاتهم هته على شكل أنظمة وتعليمات رسمية، في هذه الحالة يصبح دور الجميع تنفيذ التعليمات والأنظمة، كما تعمل المنظمة بطريقة ثابتة، حتى عندما يتغير الأفراد .

وعلى هذا الأساس افترض فيبر بأن هدف تأهيل المختصين في الإدارة، يكون بتدريبهم على تشخيص القضايا في أية منظمة تتم وفق اجتهادات شخصية، ثم اقترح كيف يجب أن تتم موضوعيا وعلميا، وصياغة ذلك على شكل

أنظمة وتعليمات بحيث يلتزم بها العاملون بتنفيذها (شيخي، 2016-2017، الصفحات 28-29)، وقد قامت المدرسة البيروقراطية على الافتراضات التالية:

1-3-1 فرضيات (خصائص) المدرسة البيروقراطية:

- 1- تقسيم واضح للعمل: وفيه تحدد الوظائف لكي يزود العاملون بمهارات كافية لأدائها كما ينبغي.
- 2- هيكلية واضحة للسلطة: إن السلطة والمسؤولية يجب أن تحدد بوضوح لجميع المواقع وكل موقع يجب أن يعرف إلى أي جهة يقدم تقاريره.
- 3- قواعد وإجراءات عمل رسمية: يجب أن تكون هناك قواعد مكتوبة بوضوح لتوجيه السلوك والقرارات لجميع الوظائف.

4- اللاشخصية في التعامل: إن القواعد والإجراءات تطبق على الجميع دون استثناءات شخصية ولا معاملة تفضيلية لأي من العاملين.

- 5- التدرج الوظيفي حسب الكفاءة: يجب اختيار العاملين وترقيتهم في ضوء قابليتهم الفنية وأدائهم.
- 6- فصل الإدارة عن الملكية: لضمان أداء أفضل وتحقيق للأهداف فإن الإدارة تفصل عن المالكين (درة ع.، 2009، الصفحات 104-105)

1-3-2 أشكال السلطة عند فيبر: فرق بين ثلاثة أنواع من السلطة وهي:

1-1-3-1 السلطة التقليدية: سلطة تستمد شرعيتها من التقاليد والأعراف، تنشأ بالممارسة يمكن القول أنها مورثة وترسخ ويصبح تأييد القائد مرتبطاً بهذه القيم الموروثة التي يلتزم بها هذا القائد.

2-1-3-1 السلطة الكارزمية: تستند على الخصائص الذاتية الشخصية للمسير التي تميزه عن الآخرين (الهبة، الوقار، الاحترام،...) ومدى قدرته على التأثير على الآخرين من خلال سلوكياته، تزول الفرد وتنقص بنقص التأثير.

3-1-3-1 السلطة القانونية (العقلانية): فهي قانونية تستند على أسس موضوعية وعقلانية هذا النوع مرتبط بالوظيفة والناس يطيعونه ويخضعون لأوامر بقوة القانون (شرفاوي، 2016-2017، صفحة 18)

3-3-1 تقييم المدرسة البيروقراطية: يعتقد الكثير من الناس أن البيروقراطية نظام إداري فاشل، وهذا الاعتقاد يرجع إلى الممارسات الخاطئة لتطبيق مبادئ أو خصائص البيروقراطية، فإذا ما أمعنا النظر إلى هذه الخصائص نلاحظ أنها تركز على عدم التحيز وعدم المحاباة والتوثيق الكتابي، ومثل هذه الخصائص موجودة في تعاليم الأديان السماوية، وعلى سبيل المثال ففي الإسلام يؤكد القرآن الكريم حقيقة التدوين الكتابي، ففي قوله تعالى (يا أيها الذين آمنوا إذا تدابنتم بدين إلى أجل مسمى فاكتبوه...)، وكذلك الناس سواسية كأسنان المشط... إلخ، ولهذا فإنه إذا ما ظهرت عيوب فإنها تعود إلى سوء تطبيق النظام وليس في النظام نفسه (شيخي، 2016-2017، الصفحات 30-31)،

1-3-3-1 الجوانب الايجابية في نظرية ماكس ووبر في التنظيم البيروقراطي: تتمثل الجوانب الايجابية في نظرية ماكس ووبر في التنظيم البيروقراطي بما يلي:

- 1- الاعتماد على الرشد والعقلانية من خلال مجموعة من الضوابط والمعايير لتحقيق اعلى كفاية انتاجية ممكنة.
- 2- تنظيم ماكس فيبر ينطبق على التنظيمات الحكومية الكبيرة والضخمة الملتزمة بالقوانين والقواعد والانظمة.
- 3- صفات التسلسل السلطوي والرئاسي والاستمرارية والاستقرار والدقة جعلت تنظيم ماكس فيبر يتقدم على ما عداه من التنظيمات الادارية.
- 4- عدم خضوع المراكز الوظيفية وشاغلها في التنظيم الاداري البيروقراطي للضغوط السياسية واطماع السياسيين وطموحاتهم ، نظرا لتمسك هذا التنظيم بالقانون واللوائح والقواعد والانظمة.
- 5- العمل على حماية الموظفين العاملين في المؤسسات والتنظيمات الحكومية عند الضغط عليهم من قبل القيادات السياسية.
- 6- عدم حدوث تغيرات جوهرية في التنظيم البيروقراطي نظرا لما يتمتع به من استقرار واستمرارية ، وذلك مهما حدث من تغيرات في نظام الدولة او الفكر السياسي. (بدر، 2020، صفحة 14)

1-3-3-2 الانتقادات الموجهة الى نظرية التنظيم البيروقراطي:

- 1- الجمود في معالجة المشاكل وعدم المرونة.
 - 2- تجاهل أهمية العنصر البشري.
 - 3- المغالاة في التمسك باللوائح والقوانين نتيجة الرقابة الشديدة على الموظفين.
 - 4- مقاومة التغيير.
 - 5- اللامبالاة من جانب الموظف.
 - 6- التركيز على الوسائل وإهمال الغايات.
 - 7- تكرار بعض الوظائف نتيجة الالتزام الدقيق بمبدأ التخصص الوظيفي (درة ع.، 2009، صفحة 105)
- واخيرا يمكن ابراز اهم اسهامات المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) بالاتي:
- 1- ابرزت اهمية الادارة في تقدم المجتمعات وتطورها.
 - 2- التاكيد على وصف الادارة كعلم كباقي العلوم الاخرى.
 - 3- بينت ان الادارة مهنة ، لها اصول واسس وقواعد.
 - 4- تحديد عناصر العملية الادارية.
 - 5- بادرت بدراسة الوظائف والمهام ،واكدت على اهمية اختيار العاملين وتدريبهم.
 - 6- ابرزت اهمية تعويض العاملين تبعا للاداء.
 - 7- الكثير من اساليب الادارة حاليا مستمدة من المدرسة التقليدية.
- اما اهم الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية فتتلخص بالاتي:

1- التركيز على الجانب الفني من العمل وإهمال الجوانب النفسية والاجتماعية.

2- التركيز على الحافز المادي وإهمال حاجات ودوافع الانسان الاخرى.

ان المدرسة التقليدية نشأت لتلائم طبيعة الحياة والظروف التي تعمل فيها المنظمات في تلك الفترة ، فالمنظمات كانت ذات اعمال بسيطة وتعمل في بيئة مستقرة. لذلك من الظلم الحكم عليها من المنظوره الحالي لان المنظمات الان تعمل في ظروف بيئية معقدة ومضطربة ومتنوعة وبمنافسة شديدة (البرزنجي، 2014، صفحة 21)

2- المدرسة السلوكية في الإدارة Behavioral School : جاءت هذه المدرسة كردة فعل على افكار المدرسة التقليدية لقصورها في عدم الاهتمام بالعنصر الانساني عند تطبيق افكار المدرسة التقليدية في الواقع العملي عجزت عن تحقيق الكفاءة والانسجام في بيئه العمل. لذلك استمرت المشاكل التي تواجه المنظمات لعدم تصرف العاملين في كثير من الاحيان كما هو متوقع. وركزت على مساعده المديرين ليصبحوا اكثر كفاءة ، اهتمت المدرسه السلوكية بدراسة وتحليل سلوك الافراد والجماعات في المنظمة باستخدام المنهج العلمي في البحث بهدف مساعدة المدراء لفهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله وتغييره بما يحقق اهداف المنظمة. ينتمي رواد هذه المدرسه لعلم النفس وعلم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع. ويوجد اتجاهان فكريان لهذه المدرسة (البرزنجي، 2014، صفحة 22)

2-1 مدارس (مداخل) المدرسة السلوكية في الإدارة

2-1-1 مدرسة العلاقات الإنسانية: يمكن تعريف العلاقات الإنسانية في مجال العمل بأنها مجال من مجالات الادارة يعنى بادماج الافراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم الى العمل معا باكثر انتاجية مع تحقيق التعاون بينهم واشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية (سلاطينة، 2004، صفحة 24) ، كما يمكن تعريفها بأنها ذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتم بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة. وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين الى افضل انتاج في ظل افضل ما يمكن ان يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره انسانا وجدانيا وانفعاليا ، اكثر منه رشيدا ومنطقيا (الدوسري، 2005، صفحة 26)

وتعود جذور هذه النظرية إلى إلتون مايو الذي أشرف على التجارب التي تمت في شركة ويسترن إلكترليك Electric Western بالولايات المتحدة الأمريكية في مصانع هاوثورن Hawthorne بشيكاغو في في العشرينات. لذلك سميت التجارب التي قام بها بتجارب هاوثورن Hawthorne ،حيث تعتبر هذه التجارب بمثابة بداية حركة العلاقات الإنسانية، إذ لفتت الانظار الى مطالب الافراد النفسية والاجتماعية ، وفتحت افاقا جديده للتفكير في ادارة الافراد وفي تحقيق الاهداف المادية والمعنوية على السواء (حسن، 2020-2021، صفحة 79)

وان الهدف الأول لهذه الدراسات ،هو دراسة العلاقات بين نوعية الإضاءة وفاعلية العمال ، ولهذا فقد أكد إلتون مايو في 1946 في كتابه المسمى "المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية" بأنّ الحاجيات الاجتماعية للعمال أهم

من حاجياتهم الاقتصادية ،أي أنه إلى جانب التركيب الفسيولوجي للإنسان، هناك الجانب النفسي والاجتماعي، وأن الإنسان يسعى إلى إشباع حاجيات مختلفة ليست كلها مادية، بل المعنوية أيضا التي لا يشبعها الأجر. (يسمينه، 2008-2009، صفحة 25)

2-1-1-1 أهداف نظرية العلاقات الإنسانية: لاشك أن العلاقات الإنسانية تسعى إلى تهيئة جو عمل مناسب للفرد العامل ،ليتمكن من تحقيق النتائج الإيجابية في مجال عمله ،ذلك أن العلاقات الإنسانية قد دعمت مفهوم الرجل الاجتماعي ،أي أنها تنظر إلى العنصر البشري باعتباره عنصر اأسمى وأهم من عناصر الإنتاج المادية ،فالإنسان يسعى للعمل في جو تسوده العلاقات الطيبة والشعور بالانتماء. فمدرسة العلاقات الإنسانية تسعى لتحقيق عدة أهداف هي:

- 1- تحقيق قدر من التفاهم والوضوح بين الإدارة والعاملين ،وخاصة فيما يتعلق بالأهداف وأساليب العمل.
- 2- تنمية المسؤولية المتبادلة بين المنظمة والعاملين ،لتحقيق نتائج إيجابية تمكن من التقليل من حجم المعارضة التي تنشأ بينهما "مستوى أقل من الصراع"
- كما أن كامل محمد المغربي رأى أن أهداف العلاقات الإنسانية تتحدد في:

- 1- حفز الأفراد على العمل بأعلى كفاءة ممكنة .
- 2- حفز الأفراد على التعاون المثمر والبناء، في تحقيق الأهداف المشتركة.
- 3- إشباع رغبات العاملين واحتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية (مصبيح، 2015-2016، صفحة 63)

2-1-1-2 مبادئ العلاقات الإنسانية: تقوم مدرسة العلاقات الإنسانية على مجموعة من المبادئ استمدتها من تجاربها بمصانع هاوثرن وتتلخص في:

- 1- أن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين فيما بينهم .
- 2- أن السلوك التنظيمي يتحدد وفق سلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون هم بدورهم بضغوط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها .
- 3- أن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، وموازة مع ذلك تعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي والغير رسمي .
- 4- أن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال (في جميع المستويات) في عملية الإدارة وتحملهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم .

5- أن الاتصال بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك أيضا شبكة للاتصالات غير الرسمية التي يجب أن تولي العناية اللازمة والتي قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين (جميلة، 2015، صفحة 63)

2-1-1-3 دعائم العلاقات الإنسانية: تقوم مدرسة العلاقات الإنسانية على الدعائم الآتية (أهمها): استمع إلى الفرد، تفهم شعوره، شجع ميوله، قدر مجهوداته، زوده بالمعلومات والأخبار، دربه وأرشده، عامله كفرد له خصائصه ومميزاته، اتصل به دائما، احترمه (جميلة، 2015، صفحة 63)

ومن بين أهم التجارب والمساهمات التي أدت في بروز مدرسة العلاقات الإنسانية:

2-1-1-4 التجارب والمساهمات التي أدت في بروز مدرسة العلاقات الإنسانية:
أولا: تجارب إلتون مايو (1880-1949)

وقد إهتم مايو بدراسة الإدارة من حيث تأثيرها على إنتاجية العاملين ، وقد عارض آراء تايلور التي تقول أن الحافز المادي والاقتصادي هو أهم حوافز الإنتاج ، إذ يرى مايو أن العوامل النفسية والعاطفية أكثر تأثيراً على الإنتاجية من العوامل المادية ، كما أكد على أهمية إشترك العاملين في صياغة وتنظيم العمل وإدارته. لقد تميزت دراساته بالطابع الإنساني والإهتمام بالظروف المحيطة بالعمل وتهيئة مناخ ملائم يساعد على الإنتاج. قام ألتون مايو ومجموعة من زملائه بمجموعة من التجارب خلال المدة (1927-1932) في شركة ويسترن ألكتريك في مصانع الهوثورن في الولايات المتحدة لمعرفة تأثير العوامل المادية والطبيعية على انتاجية العامل. وإمتدت التجارب لخمس مراحل (نوري)

ومن أهم نتائج تجارب هوثورن ما يأتي:

- 1- المنظمة نظام اجتماعي وفني ويحدد هذا النظام أدوار ومعايير لسلوك الأفراد قد تختلف عن معايير وأدوار التنظيم الرسمي، وهي تؤثر على انتاجية الافراد.
- 2- يمكن إثارة دوافع الأفراد العاملين بالحوافز المادية والمعنوية، وتحقيق حاجاتهم الإجتماعية والنفسية (كالتقدير والإعتراف بالإنجاز والقبول من الغير).
- 3- تؤدي الجماعات غير الرسمية دوراً مهماً في تحديد إتجاهات الفرد وأدائه.
- 4- توجد علاقة ايجابية بين اسلوب الاشراف الديمقراطي وإنتاجية العامل.
- 5- تطوير اتصالات فعالة بين مستويات المنظمة.
- 6- يحتاج المدير لمهارات إجتماعية بقدر حاجته لمهارات فنية (نوري)

ثانيا: مساهمة ماري باركر فوليجت (1868-1933) Mary Foller Parker

لقد ساهمت ماري باركر فوليجت في المدرسة السلوكية (العلاقات الانسانية) من خلال دراستها وكتابتها، ولقد

ركزت ماري في دراساتها على الجماعة دون الفرد، كما اهتمت ماري باركر فوليجت بمبادئ المشاركة والتعاون والاتصال والتنسيق، واشترك المرؤوسين في السلطة (يسمينة، 2008-2009، صفحة 27)

ثالثا: مساهمة شستر برنارد *Bernard Chester*

فقد ركزت كتاباته على أهمية التعاون كمحدد رئيسي لنجاح المؤسسة، ولقد قام بالربط بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين وأهداف الجماعات غير الرسمية، ولقد وضع برنارد كتابا في هذا المجال سمي بالوظائف التنفيذية أو العامل، وأكد على أهمية الحاجات الاقتصادية والاجتماعية للفرد العامل واعتبر المنظمة نظاما اجتماعيا تعاونيا (يسمينة، 2008-2009، صفحة 27)

2-1-1-5 تقييم مدرسة العلاقات الإنسانية: وذلك من إسهاماتها والانتقادات التي وجهت لها.

أولا: إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية

ان اهم ما يميز مدرسة العلاقات الانسانية عن المدرس التقليدية (الكلاسيكية) هو التركيز على الاحتياجات الاجتماعية بدلا من معالجة موضوع الدافعي كمشكل هندسية ويمكن القول بان التون مايو اعاد اكتشاف ما سبق ان توصل اليه روبرت اوين عن الالات الحية وكيفيه معا ملة الافراد داخل العمل.

عند دراسات مايو تعتبر مناسبة في الوقت الحاضر وقابله للتطبيق في كافة المجالات ،حيث ان المكتب والمصنع والمتجر ليس فقط مكان للعمل ولكنهم ايضا يمثلون بيئه اجتماعية يتفاعل فيها العاملون مع بعضهم البعض ، وهذه البيئة الاجتماعية مؤثره للغاية في تحديد كمية وجودة العمل المنتج.

وبالاضافه الى ذلك فقد القى مايو الضوء على اهمية نمط المدير ونمط اشرافه ،ومن ثم فقد اعاد اكتشاف اهمية التدريب الاداري فالكثير من الاهتمام قد اعطى لتنمية المهارات السلوكية كمقابل للمهارات الفنية التي ركز عليها تايلور وزملاؤه.

واخيرا فان اعمال مايو وزملائه قد اعطت اهتماما جديدا لدينا ميكية الجماعة ومن ثم اصبح المديرون يفكرون في الحوافز الجماعية لتحل محل تفكيرهم السابق وتركيزهم على العامل الفرد (الضلاعين، 2005، صفحة 67)

ثانيا: أهم الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية

تعرضت مدرسة العلاقات الإنسانية لجملة من الانتقادات نوردتها كما يلي:

- 1- لم تقدم حركة العلاقات الإنسانية نظرة شاملة وكاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي.
- 2- إهمال التنظيم الرسمي من خلال التركيز على التنظيم الغير رسمي.
- 3- تعرضت لجملة من الانتقادات المنهجية ،تتعلق بالتجارب والعوامل التي تحقق الإشباع المنشود للفاعل بالتنظيم.
- 4- لم يهتم إلتون مايو بالصراع بين العمال والإدارة بل ركز على دراسة التكامل والتناغم داخل التنظيم.

5- حاولت استعمال الحاجات الاجتماعية للعمال ،لتقحمهم في مجموعة متكاملة من الأغراض بدون تغيير البناء الأساسي للمكافآت ،و تصميم العمل ،أو وصناعة القرار (مصبيح، 2015-2016)

2-1-2 مدخل العلوم السلوكية: لقد بلغت نظرية العلاقات الإنسانية بالإهتمام بالعنصر البشري على حساب الجانب الرسمي للمنظمة وأهدافها، وهذا من خلال التركيز على النواحي النفسية والاجتماعية للفرد، وإبراز أهمية الجماعات غير الرسمية غير الرسمية في المنظمة ، كما ان هذا الاتجاه غلب اهداف الفرد على اهداف المنظمة (الرجل السعيد) ، وبالتالي لم يحقق ما كان مامولا منه وهو زيادة الانتاج ،مما دفع بالادارات العليا في المنظمات الى البحث عن البديل.

ويقترح هذا الاتجاه تحفيز العاملين بكل انواع الحوافز المادية والمعنوية ، لكن بشرط ايجاد نوع من التوازن بين الجوانب الرسمية للقرار الاداري والجوانب الانسانية ، ومن اشهر الرواد الذين كان لهم الفضل في تطوير هذا الاتجاه ،ابراهيم ماسلو ، فريدريك هرزبرغ ، دوغلاس ماك جريجور (كلاخي، 2021-2022، صفحة 37)، وكذا كريس أرجيرس.

2-1-2-1 نظريات العلوم السلوكية:

أولاً: نظريات الحاجات الإنسانية (أبراهام ماسلو)

أ- فرضيات نظرية الحاجات: تتمثل أهم الافتراضات التي وضعها Maslow فيما يلي:

- 1- لكل إنسان مجموعة من الحاجات معقدة ومتداخلة.
- 2- إذا تم إشباع الحاجة فهي لن تصبح دافعا للسلوك.
- 3- الحاجات ترتب في مستويات على شكل هرم وتلك التي توجد في القاعدة يتم إشباعها أولاً ثم بعد ذلك يأتي تأثير الحاجات الموجودة في المستويات العليا.

إن عدد الطرق التي يتم بها إشباع الحاجات الموجودة في الأسفل يفوق عدد السبل لإشباع الحاجات الموجودة في المستويات العليا (شرفاوي، 2016-2017، صفحة 23)

ويقصد بالحاجة **Need** نقص في إشباع مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه ،ومن المنظور الإداري يعتبر هذا المفهوم غاية في الأهمية حيث أن النقص في إشباع حاجات الفرد يؤدي إلى وجود مؤثرات تؤثر على اتجاهات العمل لديه وعلى سلوكياته (درة ع.، 2009، صفحة 114)

ب- مستويات الحاجات عند ماسلو:

وقد أشار ماسلو Maslow إلى وجود خمسة مستويات من الحاجات وضعها في تسلسل هرمي Hierarchy Order ،وهذه الحاجات هي:

- 1- الحاجات الفسيولوجية **Physiological Needs** : وهي الحاجات الضرورية والأساسية لبقاء الفرد واستمراره مثل: الماء، الطعام، الجنس.

- 2- حاجات الأمان *Safety Needs* : وهي الحاجة للأمان والحماية والاستقرار في خضم وقع الحياة اليومي مثل: الأمن الشخصي، الطمأنينة، الاستقرار المادي والنفسي، الحماية من الأخطار والأمراض والبطالة وغيرها.
- 3- الحاجات الاجتماعية *Social Needs*: وهي الحاجة للحب والحنان والإحساس بالانتماء إلى مجموعة ضمن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، والرغبة في إقامة العلاقات الاجتماعية وتكوين الصداقات مع الآخرين.
- 4- حاجات التقدير *Esteem Needs*: الحاجة للاحترام والتقدير من قبل الآخرين والاعتراف بالجهود والشعور بالكفاءة والتميز والاستقلالية والثقة والتفوق.
- 5- حاجات تحقيق الذات *Self Actualization Needs* : رغبة الفرد في تحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه، والاستغلال الكامل للقدرات والمواهب والمهارات بأقصى طاقة ممكنة تتمكن من إثبات ذات الفرد وتحقيق طموحاته (درة ع.، 2009، الصفحات 114-115)

ج- مبادئ نظرية ماسلو:

إن نظرية ماسلو في الحاجات تعتمد على مبدئين أساسيين هما :

- 1- مبدأ نقص الإشباع *Deficit*: بمعنى أن الحاجات المشبعة لا تمثل محركاً للسلوك، بل الذي يحرك سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن إشباعها هو الحاجات غير المشبعة *Deprived Needs*
- 2- مبدأ تدرج الحاجات *Progression Principle* : تبدو الحاجات الخمس على شكل هرم، أي أن الحاجات في مستوى أعلى لا تفعل إلا بعد أن تكون حاجات المستوى الأدنى قد أشبعت فمثلاً لا يفكر أي عامل في إشباع حاجاته الاجتماعية أو غيرها ما لم تكن حاجاته الفسيولوجية أو حاجات الأمان قد أشبعت بحدود معقولة (درة ع.، 2009، صفحة 116)

د- الانتقادات الموجهة لنظرية ماسلو: تعرضت النظرية لجملة من الانتقادات أهمها:

- 1- لم تخرج نظرية ماسلو عن كونها تقسيم منسق للحاجات الإنسانية، إلا أنها لم تعطي إجابة واضحة عن جوهر عملية الدافعية، ولم تعطي تفسيراً عن الكيفية التي يتم بها إشباع الحاجات المختلفة.
 - 2- الترتيب الهرمي ترتيب اصطناعي، فجميع هذه الحاجات متفاعلة ومتداخلة فيما بينها.
 - 3- يختلف ترتيب الحاجات باختلاف الفرد، فقد يشبع الفرد حاجاته إلى الاحترام والتقدير قبل الحاجة إلى الانتماء.
 - 4- إن ترتيب الحاجات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالبيئة التي ينتمي إليها الإنسان، كما أن اختلاف الزمن يؤثر كثيراً في عملية الترتيب فما هو مهم اليوم ربما لن يكون كذلك في وقت لاحق (شرفاوي، 2016-2017، صفحة 25)
- ثانياً: نظرية X ونظرية Y (دوغلاس ماكريجر)

تأثر دوغلاس ماكريجر بدراسات الهاثورن وأمال ماسلو، ففي كتابه المشهور بعنوان "الجانب الإنساني للمنشأة"

دافع عن فكرة مفادها وجود نمطين مختلفين من الأفراد في دوافعهم وسلوكهم ومواقفهم ورغباتهم (درة ع.، 2009، صفحة 116)

جدول رقم (01): مقارنة بين إفتراضات النظرية X والنظرية Y

افتراضات النظرية X	افتراضات النظرية Y
ان الانسان بطبيعته سلمي ولا يحب العمل.	معظم الناس يرغبون في العمل ويبدلون الجهد الجسمي والعقلي تلقائيا وطوعية.
الانسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل.	يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.
يفضل الفرد دائما ان يجد شخصا يقوده ويوضح له ما يفعل.	يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من اجل الوصول الى الاهداف التي يلتزم بانجازها ،وان الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الهدف.
يعتبر العقاب او التهديد من الوسائل الاساسية لدفع الانسان للعمل ،اي ان الانسان يعمل خوفا من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل.	يعمل الفرد لاشباع حاجات مادية ومعنوية ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات.
يعتبر الاجر والمزايا المادية اهم حوافز العمل ،ويبحث الفرد عن الامال قبل اي شيء اخر.	تمارس اعداد كثيرة من الافراد درجة عالية من الابتكارية والابداع في العمل.
	يرغب الانسان في استغلال امكاناته وطاقاته.

المصدر: (بدر ف.، 2018، صفحة 70)

فالمدرء في إطار نظرية X يتصرفون بطريقة محددة ومباشرة في إطار سلسلة الأمر والرقابة ،ولا يعطون العاملين مجالا لإبداء الرأي في أعمالهم. إن هذا الجو يخلق مناخاً سلبياً وشعوراً بالتبعية يجعل العاملين يؤدون أعمالهم وفق ما يقال لهم وحسب المتطلبات (درة ع.، 2009، صفحة 117)

أما المدرء في إطار نظرية Y فإنهم يؤمنون بالمشاركة ويخلقون جواً من الحرية وتكريس الجهود وتحمل المسؤولية، وهذا يخلق مناخاً مفعماً بالرضا والتقدير وتحقيق الذات وتقديم المبادرات .وبالتالي يمكن القول: بأن أهم ما ولدته أفكار

ماكريجر في إطار الممارسات الإدارية هو أن المدراء يخلقون بيئة عمل تتماشى وتنسجم مع الافتراضات التي لديهم حول العاملين، وبالتالي فإن العاملين يمارسون عملهم بآليات وطرق تنسجم مع هذه الافتراضات وما يتوقعه مدراؤهم منهم (درة ع.، 2009، صفحة 117)

ثالثاً: نظرية العاملين لهيرزبرغ (1923-2000) (Herzberg.F)

ظهرت نظريته من خلال كتابة "العمل وطبيعة الإنسان" سنة 1966 حيث أجرى هرزبرغ دراسة شملت 200 مهندس ومحاسب يعملون في مصانع بنسلفانيا في أمريكا من خلال سؤالهم :

- متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا في عملك؟

- متى شعرت بأعلى مستوى من الاستياء في عملك؟

أ- أسس نظرية العاملين: وتفترض هذه النظرية أن رضا الأفراد أو استيائهم مرهون بمجموعتين من العوامل تتوزع كالتالي:

1- العوامل الوقائية (الصحية)

تشابه هذه العوامل إلى حد بعيد مع الحاجات الأساسية لهرم ماسلو، وتعتبر حد أمان لمنع أي نوع من أنواع الدافعية السلبية بمعنى أن توفرها يمنع عدم الرضا، ولكنها لا تؤدي في حد ذاتها إلى الرضا وتتمثل في:

1- سياسة المؤسسة وإدارتها.

2- نمط الإشراف.

3- العلاقات مع الرؤساء.

4- ظروف العمل.

5- الراتب والأجر.

6- المركز الاجتماعي.

7- الأمن الوظيفي.

2- العوامل الدافعة (عوامل الرضا)

إن توفر هذه العوامل يؤدي إلى حالة الرضا، ولكن عدم توفرها لا يؤدي إلى الاستياء وتتنوع بمضمون العمل وخصائصه وتتمثل في:

1- الحاجة للشعور بالإنجاز.

2- الحاجة للشعور باعتراف الآخرين بأهمية عمله في المنظمة.

3- أهمية العمل نفسه كونه إبداعياً وفيه نوع من التحدي.

4- الرغبة في تحمل المسؤولية.

5- إمكانية التقدم في الوظيفة.

6- التطور والنمو الشخصي.

لقد كان لنظرية هيرزبرغ آثارا إيجابية عديدة أولها أن العوامل الأساسية مثل الراتب تؤدي إلى زيادة الأداء ، كما أن ظروف العمل المادية كالمكتب الفاخر لا يؤدي إلى الإبداع بل إن العوامل المحفزة كالتقدير وزيادة المسؤوليات والتقدم الوظيفي هي التي تؤدي إلى الديناميكية للأداء المتميز.

ب- انتقادات نظرية العاملين: من أهم الانتقادات الموجهة نجد:

- 1- صغر حجم العينة، حيث أن العينة شملت 200 موظف فقط وهذا العدد غير كاف لتصميم النتائج ، كما أن الدراسة شملت فئة المهندسين والمحاسبين وأهملت باقي الموظفين والعمال.
- 2- اعتمد في دراسته على أسلوب ذكر الأحداث التي سببت لهم الرضا أو عدم الرضا المهمة إيجابا وسلبا أثناء مقابلته لأفراد العينة ،ومن البديهي جدا أن العمال يميلون إلى إرجاع أسباب مشاكلهم في العمل وفشلهم على عاتق الإدارة والمسؤولين بينما يرجعون سبب نجاحهم وتحسين أدائهم إلى إنجازهم واجتهادهم الشخصي.
- لم يستخدم طرق القياس للفرقة بين الشعور بالرضا التام والاستياء الشديد، بل اعتمد على التقدير الشخصي للفرد موضع البحث (شرفاوي، 2016-2017، الصفحات 29-30)

ثالثا: نظرية الشخصية والتنظيم (كريس أرجيرس)

اهتم أرجيرس بكل من الشخصية والتنظيم (Organization & Personality) ،وركز على حاجات المستوى الأعلى ،وافترض أن هناك مجموعة من المبادئ الكلاسيكية للإدارة التي لا تتفق مع شخصية الفرد مما يترتب على ذلك نوعاً من الصراع والإحباط وربما الفشل، وفيما يلي بعض الأمثلة:

- 1- التخصص وتقسيم العمل: يفترض هذا المبدأ أن الأفراد سوف يتصرفون بطريقة أكثر كفاءة كلما كانت المهام أكثر تخصصاً، ولكن أرجيرس يرى في ذلك إعاقة لتحقيق الذات للعامل، لأنه يريد المزيد من المرونة وحرية التصرف وطرح الأفكار الإبداعية.
- 2- تسلسل الأوامر من الأعلى إلى الأسفل: يفترض هذا المبدأ في حالة وجود تسلسل هرمي حيث توجه وتراقب الإدارة العليا المستويات الدنيا، ولكن أرجيرس يرى نتيجة هذا المبدأ هي وجود مرؤوسين متواكلين على الآخرين وسلبين وأقل رقابة لبيئة العمل.
- 3- وحدة التوجيه: يفترض هذا المبدأ في حالة وجود مشرف واحد يقوم بتخطيط وتوجيه العمل تزايد الكفاءة، ولكن أرجيرس يرى في نفس الوقت الاتكالية والاعتماد على الغير من جانب العامل مما يعني عدم الإبداع
- 4- نطاق الرقابة والإشراف: يفترض هذا المبدأ زيادة الكفاءة عندما يكون نطاق الإشراف محدودا بعدد قليل من الموظفين، ولكن أرجيرس يرى نتيجة ذلك وجود مرؤوسين معتمدين على آخرين وسلبين ويتحكمون بدرجة أقل في بيئة عملهم (درة ع.، 2009، صفحة 118)

2-2 ركائز النظريات السلوكية: من خلال دراستنا لأهم اتجاهات المدرسة السلوكية والأسس والأفكار والمبادئ التي تقوم عليها يمكن القول: أن النظريات السلوكية تركز على ما يلي:

1- إنه لا يمكن النظر إلى التنظيم على أنه كيان مادي، بل هو كيان ديناميكي وحيوي وليس آلياً، ويتكون من عناصر إنسانية.

2- إن التنظيم جزء من بيئة أكبر يؤثر فيها ويتأثر بها وفي حالة تفاعل مستمر للتكيف مع ظروف تلك البيئة.

3- إن دوافع الأفراد في التنظيم ليست مادية فقط بل اجتماعية ونفسية وأهدافهم ليس من الضروري أن تكون متوافقة مع الأهداف العامة للتنظيم.

4- إن العلاقات والاتصالات بين الأفراد لا تتم فقط لأغراض العمل وفقاً للنظم والسياسات والإجراءات الرسمية بل إن هناك خطأً من العلاقات غير الرسمية يمارس دوراً مؤثراً في سلوك المنظمة (درة ع.، 2009، صفحة 119)

2-3 تقييم المدرسة السلوكية: وذلك من خلال اسهاماتها والانتقادات الموجهة لها:

2-3-1 اسهامات المدرسة السلوكية: يمكن ابراز اهم اسهامات المدرسة السلوكية في النقاط الآتية:

1- ركزت على الافراد وحاجياتهم ودوافعهم فكملت ما اهملته المدرسة التقليدية.

2- بينت ان المنظمة نظام اجتماعي ضم انظمة فرعية وانماط اتصال وسلطات رسمية وغير رسمية.

3- تحقيق اي نجاح من قبل المدير يعزى للافراد ومشاركتهم في اعمال الجماعة.

4- ساعدت على تطوير الفهم والتطبيق للعمليات التنظيمية مثل الدافعية والقياده والاتصالات (البرزنجي، 2014، صفحة 25)

2-3-2 الانتقادات للمدرسة السلوكية: رغم اسهامات المدرسة السلوكية الباهرة في تطوير علم الادارة الى ان اهتمامها الزائد بالعنصر البشري وتركيزها على الناحية النفسية والاجتماعية للافراد جعلها عرضة للانتقادات منها:

1- اغفلت جوانب هامة في عملية الادارة المعقدة سواء في بيئة العمل الداخلية او الخارجية للمنظمات ، والتفاعل الارتباط بين هذه الجوانب والتي تتطلب مدخلا شاملا ومتكاملا لادارة المنظمات بكفاءة وفعالية.

2- الاهتمام الكبير بالتنظيمات الرسمية في المنظمة كان على حساب التنظيم الرسمي واهدافه.

3- لا تشكل نظرية ادارية متكاملة ، بل ظهر في كنفها نظريات مختلفة ، متضاربة ومتناقضة في بعض الحالات مما دفع بالمديرين الى رفضها.

4- استخدامها لمفاهيم معقدة وصعبة التطبيق العملي (كلاخي، 2021-2022، الصفحات 42-43)

3- المدارس الحديثة في الإدارة

يختلف التوجه الحديث في طرحه وتناوله للإدارة كموضوع للبحث، رغم أن بعض النظريات عاصرت النظريات التقليدية، ولكنها تعتبر حديثة مقارنة بها لاختلافها في جوهر الرؤية الجديدة التي طرحت المؤسسة كنظام مفتوح

وعبارة عن جزء من الكل يؤثر ويتأثر بكل ما يحدث في محيطه بعدما كانت نظاما مغلقا تهتم بما يحدث داخلها فقط، كما أن بعض النظريات أدخلت أدوات حديثة في دراسة علم الإدارة (شرفاوي، 2016-2017، صفحة 31)، ومن بين المدارس الحديثة في الإدارة نذكر: المدخل الكمي، مدخل مدرسة النظم، مدخل المدرسة الموقفية (الظرفية)، مدخل الإدارة بالاهداف.

3-1-1 المدخل الكمي: يركز هذا المدخل على الاساليب الكمية لحل المشاكل الادارية وصنع القرار ويمكن تقسيمه الى ثلاث تقسيمات رئيسية (المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، صفحة 6):

3-1-1-1 فروع المدخل الكمي:

3-1-1-1-1 بحوث العمليات: والغرض منه تنمية عدد من النماذج الرياضية (المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، صفحة 6) ، بالتالي فهو يعنى استخدام التطبيقات والاساليب الرياضية في حل المشاكل الادارية ، حيث يعتمد الطريقة العلمية في صياغة النموذج الرياضي وحله وتطبيقه. فالغرض من هذا المدخل هو تنمية عدد من النماذج الرياضية وايجاد حل لمشكلة او تحديد افضل البدائل في عملية صنع القرار ، والنموذج الرياضي هو تمثيل او تعبير مبسط لنظام او عملية او علاقة. ويوجد الكثير من النماذج والاساليب الكمية التي نجحت في حل مشاكل كبيرة في مجال التخطيط والتنبؤ، ومنها نماذج البرمجة الخطية وصفوف الانتظار ونماذج المخزون (درة ع، 2009، صفحة 121)

3-1-1-1-2 اداره العمليات: تحتوي اداره العمليات على العديد من الانشطة والعمليات التي تتعلق بتحويل المدخلات الى مخرجات في شكل سلع او خدمات ويتم استخدام العديد من الاساليب الرياضية مثل البرمجة الخطية ونماذج شبكات الاعمال وكل هذه الاساليب يمكن تطبيقها على الادارة في مجالات الانتاج والعمليات.

3-1-1-3 نظام المعلومات الادارية (Management Information system - MIS): هو عبارة عن نظام يتم من خلاله تزويد المديرين بالمعلومات ويحتوي على قاعده بيانات في الغالب تكون مبرمجة في الحاسب الالي ومدة الاحتياجات كل منشأة، ومن خلال قاعده البيانات فان المعلومات والبيانات تكون متوفره لجميع المدراء التنفيذيين داخل المنشأة حتى يسرع ويسهل عمليه اتخاذ القرارات (المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، صفحة 7)

3-1-2 تقييم المدخل الكمي: وذلك من خلال اسهاماته والانتقادات الموجهة له:

3-1-2-1 اسهامات المدخل الكمي (النظرية الكمية): يمكن ابراز اهم اسهامات النظرية الكمية بالاتي:

1- قدمت العديد من الاساليب والادوات الهامة التي تساعد صانعي القرار في مجالات عدة على صنع قرارات صائبة. (من هذه الاساليب البرمجة الخطية ، التحليل الشبكي والمحاكاة) وهي تستخدم في مجال الانتاج لجدولة الانتاج ، وتحسين الجودة والموازنة . اما في مجال اداره عمليات الخدمات فتستخدم في المصاريف والمستشفيات والتأمين لتخطيط الموارد البشرية وبرامج التطوير والموازنة.

2- وضعت الاساس لاستخدام المعلومات في المنظمات الادارية ، ولهذا تعد المعلومات عنصر حيوي في المنظمة ، ونتيجة لتطور نظم وتقنيات المعلومات فقد زادت فاعلية وكفاءة صنع القرار (البرزنجي، 2014، الصفحات 26-27)

3-2-1-2 الانتقادات الموجهة للمدخل الكمي (النظرية الكمية): اما اهم الانتقادات الموجهة للنظرية الكمية فهي:

1- ركزت على المشكلات الفنية وليست السلوكية ، لذلك فهي لم تقدم اطارا متكاملًا لفهم الادارة كما هي المدرسة السلوكية.

2- قدمت ادوات ساعدت المدير على اداء دوره في العملية الادارية. لكنها لم تهتم بالافراد ولم تاخذ في الحسبان حاجاتهم ودوافعهم بغية اعتماد مدخل كمي مناسب (البرزنجي، 2014، صفحة 27)

3-2-2 مدخل مدرسة النظم: ينظر هذا المدخل الى المنظمة باعتبارها نظام مفتوح يؤثر ويتاثر بعوامل البيئة الداخلية والخارجية ، وتعتمد هذه النظرية على نتائج وابحاث نظرية النظم التي تم تطويرها في علم الاحياء ، وتقوم فكرتها الاساسية على مفهوم النظام الذي يعرف بانه وحدة مركبة تجمع وترتبط بين اشياء او اجزاء تشكل في مجموعها تركيباً موحداً، حيث ان النظام يتكون من مجموعة من الاجزاء وان دراسة اي جزء من هذه الاجزاء بمعزل عن الاجزاء الاخرى لا يعطي صورة حقيقيه عن ذلك الجزء (جرادات، 2019، صفحة 65)

3-2-1 خصائص مدرسة النظم: ومن اهم خصائص مدرسة النظم انها تهتم بالصورة الكلية للمنظمة ، وليس التركيز على دراسة بعض اجزائها واستنادا لفكر النظام فانه ينظر للمنظمة اعتبارها نظاما اجتماعيا مفتوحا يؤثر في البيئة ويتاثر بها ، حيث تاخذ المنظمة ما تحتاج اليه من موارد ومدخلات (مواد اوليه ،وموارد بشرية واموال وتكنولوجيا من البيئة او المجتمع الذي تعمل فيه) ، ثم انها تقوم بمعالجة هذه المدخلات وتحويلها الى سلع او خدمات واعادة توجيهها لاستهلاك في المجتمع.

3-2-2 تقييم مدرسة النظم: وذلك من خلال اسهاماتها والانتقادات الموجهة لها:

3-2-2-1 إسهامات مدرسة النظم: تتمثل الفائدة الأساسية لهذه النظرية في انها تجبر المديرين على النظر الى التنظيم باعتباره كل متكاملًا وواحدًا مكونًا من اجزاء تتفاعل مع بعضها لتحقيق الاهداف ، وبالتالي فهي تجعلهم ينظرون الى التنظيم كشبكة معلومات متدفقة داخلية وخارجية تتعلق بالبيئة المحيطة. وتمتد متخذي القرارات في كافة المستويات الادارية بالمعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرار الاداري بكفاءة ، اخذا بالاعتبار ظروف كافة النظم الفرعية التي تعمل تجاه هدف التنظيم (حسن، 2020-2021، صفحة 92)

3-2-2-2 الانتقادات الموجهة لمدرسة النظم: تنتقد هذه النظرية في المجالات التالية:

1- ان البساطة فيها افقدتها قيمتها لان جميع الظواهر يمكن النظر اليها كنظام ، الامر الذي لا يضيف كثيرا من ادوات التحليل المستخدمة حاليا.

2- صعوبة تحديد عناصر النظام خاصة ما هو نافع وما هو ضار ، او ما يسهم به في تحقيق الاهداف او ما يعوق هذا الاسهام.

3- صعوبة تحديد العلاقة بين النظام والبيئة المحيطة وكذلك الحدود التي تفصيل بينهما.

4- يؤخذ على هذه النظرية الميل الشديد نحو التجريد لانها تنظر الى الظواهر بطريقة صرفة وكما ينظر اليها بطريقة مثالية فضلا عن النظر اليها بطريقة كلية (حسن، 2020-2021، الصفحات 92-93)

3-3 المدرسة الظرفية (الموقفية): تعتبر هذه المدرسة اتجاها حديثا في الفكر الإداري، والذي يقوم على أساس أنه ليس هناك مدرسة إدارية يمكن تطبيقها باستمرار في مختلف الظروف وعلى كل أنواع المنظمات وإنما يجب استخدام هذه المدارس والنظريات بشكل انتقائي بحيث تتلائم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المنظمة.

وهذا يعني أنّ المؤسسة يجب أن تكون قادرة على التكيف مع الوضع من خلال قدرتها على اختيار النظرية الإدارية التي تلائم أوضاعها وأحوالها وطبيعتها وظروفها، بمعنى آخر أن المؤسسة قد تطبق النظرية الكلاسيكية الآن وقد تطبق في وقت آخر نظرية النظم، بشكل آخر فان الظروف الداخلية والخارجية هي التي تحدد النظرية الأكثر ملائمة، أي أن العاملين وعاداتهم وأدوارهم وتدريبهم والهيكل التنظيمي للمؤسسة، والتغيرات البيئية والتكنولوجية والقيم وغيرها هي التي تحدد النظرية الأكثر ملائمة. لقد بينت وأكدت الدراسات التنظيمية المتعددة ضمن المنهج الظرفي على أهمية دراسة الموقف بذاته بدلا من العمومية والشمولية، إذ أن حالة السكون والثبات لا تتفق مع حقيقة الفرد وطبيعته وما يؤثر على سلوكه من متغيرات مختلفة، ولا على الطبيعة الميكانيكية في علاقة المنظمة والبيئة والمتغيرات البيئية ، وكونها نظاما مفتوحا، وبالتالي عدم خضوع المنظمة لقوانين ثابتة مستقرة، وكذلك لا تنسجم وتعدد المتغيرات المتعلقة بسلوك المنظمة وصعوبة التعرف على تلك المتغيرات وحصرها وتحديد أثارها على سلوك المنظمة.

ومن بين هذه الدراسات نجد: دراسة برن وستولكر Burn And Stalker ودراسة لورنس ولورش Lawrence And Lorsh، ودراسة جون وود ورد Joan Wood Ward (يسمينة، 2008-2009، الصفحات 32-33)

3-3-1 اسس ومفاهيم النظرية الظرفية:

- 1- ليس هناك طريقة واحدة يمكن اتباعها في الادارة.
- 2- ان الممارسات الادارية يجب ان تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الافراد مع البيئة الخارجية ومع حاجات الافراد في المنظمة.
- 3- انها تمثل تحديا لمقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بانواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات.
- 4- ان التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض ، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة (بدر ف.، 2018، صفحة 78)

3-3-2 تحديات المدرسة الموقفية: تواجه هذه المدرسة عدة تحديات أساسية هي:

- 1- ادراك او فهم ظروف المنظمة الحقيقية.
 - 2- اختيار الاساليب (المدخل) الادارية الاكثر ملائمة لهذه الظروف او المواقف.
 - 3- الكفاءة في تنفيذ هذه الاساليب (الدوري، 2012، صفحة 75)
 - 3-3-3 تقييم النظرية الظرفية: وذلك من خلال مميزاتها ومآخذها:
 - 3-3-3-1 مميزات النظرية الظرفية: من مميزات أسلوب النظرية الموقفية نجد:
 - 1- المرونة، حيث لا توجب الالتزام بتطبيق أسلوب أو نظرية معينة .
 - 2- التكيف مع الموقف وفق ما تتطلبه الظروف (شيخي، 2016-2017، صفحة 41)
 - 3- الوقوف موقفاً ناقد من فكرة ان هناك طريقة اسلوب واحدا امثل في الادارة.
 - 4- تطبيق فكرة السبب والنتيجة في جميع الممارسات الادارية.
 - 5- التزود بالوجهات عمل تحدد اكثر الاساليب الادارية ملائمة لظروف معينة
- ان النظرية الموقفية تعطي قدرا غير محدود من الحرية للمدير في التفكير والتصرف (حسن، 2020-2021، صفحة 95)

3-3-3-2 مآخذها النظرية الظرفية: ومن ما يأخذ على هذه المدرسة أنها لم تسهم بشيء جديد في علم الإدارة، وانما هي عبارة عن تجميع لمختلف النظريات السابقة، كما أنها تتعامل مع الإدارات ككل بالتكيف ولا تتعامل معهم بالتحديد (شيخي، 2016-2017، صفحة 41)، كما أنها تسهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في اعطاء الفرصة للمديرين لتقديم الكثير من الاعتذارات او المبررات وراء أي حالة من حالات الفشل (حسن، 2020-2021، صفحة 95)

3-4 مدرسة (مدخل) الادارة بالاهداف : Theory of Management by Objectives

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى الكاتب الإداري بيتر دراكر في عام 1954م حيث يقول: إن كل عضو في منشأة الأعمال يسهم بشيء مختلف إلا أنه على الجميع القيام بالإسهام من أجل هدف مشترك عام، كما يجب أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه، وأن تتلاءم إسهاماتهم مع بعضها لانتاج "كل" كامل شامل، لا توجد فيه ثغرات أو احتكاكات أو ازدواج غير مطلوب في المجهود.

إن الإدارة عن طريق الأهداف تعد إحدى الإستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح لمجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة، ويمنح في نفس الوقت توجيهها مشتركا للمجهود نحو الرؤية، وأيضا خلق روح الفريق ومواءمة أهداف الفرد «الموظف» مع المصلحة المشتركة والعامة للمنشأة.

وهي نظرية وأسلوب عمل إداري يتم فيه تحديد الأهداف بصورة جماعية لتحقيق أقصى عمل لفترة زمنية معينة، وتعريف العوامل التي تعيق التوصل إلى هذه الأهداف لتداركها، وفي نهاية المدة المحددة تتم مراجعة النتائج وتحليلها

لتقويم أداء المرؤوسين وللابتعاد عن الأهداف غير الملائمة ووضع أهداف أخرى بديلة تمكن المنشأة من تحقيق أهدافها قبل الآخرين بأقل جهد وتكلفة ممكنة.

أصبحت الإدارة بالأهداف اليوم نهجا واسع الإنتشار حيث أنها نوع من أنواع الإدارة المستحدثة الجديدة التي ينظر إليها كافة المنظمات والمنشآت الحديثة والمتقدمة , فهي تنظر للمنشأة من جميع الجوانب (التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة – القيادة) وتعالج المشاكل بين الرئيس والمرؤوسين على كافة المستويات التنظيمية فهي تعمل على الجانب الإنساني والتنظيمي والإداري فهي عملية إدارية متكاملة (الكردى، 2013، صفحة 2)

3-4-1 مفهوم الإدارة بالأهداف: يمكن تعريف مفهوم الإدارة بالأهداف بأنه: أسلوب في التخطيط والإدارة والتقييم يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لفترة زمنية لكل مدير، وعلى أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها، إذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة أن تتحقق ككل. وفي نهاية هذه الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة، ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها. الإدارة بالأهداف إذن ليست كلمة مرادفة للميزانيات التقديرية، أو محاسبة التكاليف، أو التكاليف النمطية أو أي أداة أخرى تستخدمها الإدارة المالية. هذه مجرد أساليب أو تقارير رقابية تساعد في قياس الأنشطة ولكنها لا تقرر ماذا يجب على هذه الأنشطة أن تنجزه.

هذه الأساليب الرقابية أيضاً تقيس الأشياء المحسوسة والمسائل الملموسة التي يمكن وضعها في أرقام. إن المؤسسة التي تعتقد أنها تستخدم الإدارة بالنتائج لمجرد أنها تستخدم الميزانيات التقديرية في الواقع تضلل نفسها. الإدارة بالأهداف هي أكبر من ذلك. إنها طريق أو أسلوب لتوجيه سائر جهود المدراء بالمنظمة وفي جميع المستويات لتحقيق الأهداف العامة بأحسن كفاية وأقل التكاليف.

ويمكن أن ينظر إلى الإدارة بالأهداف أيضاً على أنها طريقة لممارسة وظائف الإدارة الأساسية وهي التخطيط والتنظيم، والتوجيه، والقيادة، وتنمية الكفايات ،والرقابة. وما يميز الإدارة بالأهداف عن غيرها من الإدارات أنها تتسم بسهولتها وانسجامها مع الحس العام البسيط حيث هي انعكاس للغرض من الإدارة بنفسها .

وبمعنى آخر الإدارة بالأهداف هي طريقة في الإدارة. إنها فلسفة في الإدارة تقوم على تحقيق الأهداف والنتائج. إن المدير الذي يوجه جهوده نحو تحقيق الهدف، يركز على نتائج أكثر من كيفية تحقيقها طالما أن الوصول إليها كان مشروعاً وليس فيه مخالفات أخلاقية أو قانونية (الكردى، 2013، صفحة 3)

3-4-2 مبادئ الإدارة بالأهداف: تتمثل مبادئ هذا الأسلوب الإداري فيما يلي:

- 1- وضع أهداف واضحة وموجزة ومفهومة.
- 2- يشارك في وضع الأهداف الأشخاص الذين ينتظر منهم أن يعملوا على تحقيقها.
- 3- يتم تقييم الأداء على أساس النتائج المحققة من طرف الرئيسي والمرؤوسين لتقييم ما تم إنجازه. وإصلاح الأخطاء بهدف تجنبها في المرات القادمة.

4- الرئيس المباشر يقوم بتقييم أداء مرؤوسيه (شرفاوي، 2016-2017، صفحة 43)

3-4-3 عناصر تطبيق الإدارة بالأهداف: أن لنظام الإدارة بالأهداف أربعة عناصر أو مكونات أساسية لتطبيقها على النحو التالي:

1-3-4-3 وضع الأهداف:

وضع الأهداف في الواقع يتم في ثلاث مراحل: الأولى تهتم بتحديد مراكز المسؤولية أو الأنشطة التي تعتبر جوهرية في تقدم المنظمة على المدى الطويل. وعندما يتم تحديد جوانب النتائج الرئيسية، تكون الخطوة التالية وهي تحديد أساليب لقياس الإنجاز في كل جانب، ومن ثم المرحلة الأخيرة وهي تحديد الأهداف التي يمكن استخدامها كمقياس يقاس عليها الإنجاز.

وهنا يطلع كل موظف على بطاقة الوصف الخاصة بوظيفته، ويعد منها إطار عام بمسؤولياته الرئيسية في الوظيفة ثم يناقش المشرف والموظف هذا الإطار للخروج بصياغة نهائية لمسؤولياته في الفترة القادمة.

2-3-4-3 تطوير خطة عملية:

تتعلق وظيفة التخطيط بالأهداف التي سبق وضعها، وبذلك تكون الخطوة التالية هي تحديد الاستراتيجيات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيقها.

وهنا يحدد الموظف - في ضوء هذه المسؤوليات - أهدافاً معينة لهذه الفترة المستقبلية - 3 أشهر أو 6 أشهر مثلاً - تمثل مستهدفات خطة العمل الفردية، قد تكون تحقيق حصة المبيعات أو استقطاب عدد من العملاء أو إنتاج قدر من الأعمال، ثم مناقشة مستهدفات هذه الخطة مع المشرف ويحددان معاً سبل الوصول إليها والأنشطة والواجبات التي سيقوم بها الموظف وأوجه المساعدة التي يمكن أن يقدمها رئيسه.

3-3-4-3 القيام بالمراجعة الدورية:

عندما يتم وضع الأهداف ورسم الخطط، تأتي المرحلة التالية في عملية الإدارة بالأهداف وهي إنشاء نظام للرقابة وذلك للتأكد من أن المنظمة تسير على الطريق المرسوم والمرغوب، والتأكد من أن الأعمال سوف تؤدي إلى النتائج والأهداف التي سبق وضعها.

إن عناصر نظام الرقابة الجيد هي معايير يمكن قياس النتائج في ضوءها، بالإضافة إلى نظام التغذية الراجعة، وفي المنظمات التي تمارس الإدارة بالأهداف تصبح الأهداف هي الأنماط التي يمكن للإداري قياس الإنجاز بالمقارنة معها.

4-3-4-3 تقييم الإنجاز السنوي:

الخطوة الأخير لنظام الإدارة بالأهداف هي التقييم السنوي للإنجازات التي تمت ثم الإعداد للعام المقبل. فإذا لم يتم تحقيق الأهداف فإن على الشخص المسؤول ورئيسه المباشر أن يركزا جهودهما على معرفة الأسباب. هناك العديد من الأسباب للإنجاز الرديء إذ قد لا يعرف المرؤوس ما هو المطلوب منه في شكل نتائج متوقعة، أو لا يستطيع القيام بالمتوقع منه بسبب قلة التدريب والتعليم، أو لعدم توفر الحوافز لزيادة فعالية إنجاز، أو ينقصه الدعم اللازم

لتحقيق هذا الإنجاز، أو قد يكون السبب ناجماً عن سوء الإشراف، أو أن الأهداف كانت غير واقعية وغير ذلك من الأسباب، ومتى عرفت الانحرافات وأسبابها يتم تصحيحها والعمل على تلافيها في المرات القادمة. حيث يقوم المشرف في ضوء المسؤوليات - والمستهدفات - بتقييم أداء الموظف بناءً على ما تم تحقيقه من هذه الأهداف، وتحديد خطط التنمية الشخصية للموظف المستهدفة في الفترة القادمة، كما يقوم الموظف بإبداء ملاحظاته على التقييم، ومدى رضاه عن تقييم رئيسه له، بجانب إقتراحاته لكيفية أن كون رئيسه أكثر فعالية (الكردى، 2013، الصفحات 4-5)

3-4-4 طرق استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف: من طرق استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف ما يلي:

1- التمهيد للرؤساء اللذين سيطبقون هذا الأسلوب، لأن منهم من لا يقبل بأن يشاركه الرؤوس في اتخاذ القرارات.

2- تحسين نظم الإتصال داخل المنظمة.

3- تحسين العلاقات العمالية الجماعية.

4- إفهام الرؤوسين حقيقة هذا الأسلوب للوصول للأهداف المرسومة (شيخى، 2016-2017، صفحة 45)

3-4-5 عناصر أسلوب الإدارة بالأهداف: ومن عناصر أسلوب الإدارة بالأهداف:

1- يجتمع الرؤساء والرؤوسين في الوحدة الإدارية الواحدة لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها.

2- يقوم الرؤساء والرؤوسين بتحديد الأهداف ضمن خطة زمنية.

3- يجتمع الرؤساء والرؤوسين مرة أخرى لتقييم الإنجاز ضمن خططهم المشتركة.

4- إذا تطلب تقييم الإنجاز تعديلاً معيناً كضعف أو خلل أو نقص، يتم العمل على تفاديه (شيخى، 2016-2017، صفحة 45)

3-4-6 مقومات نجاح الإدارة بالأهداف: وللتغلب على العوائق، وتطبيق مفهوم الإدارة بنجاح، يلزم توافر عدد من الشروط:

1- يجب أن تكون الأهداف محددة واقعية وواضحة. أولاً وقبل كل شيء يجب أن تكون الأهداف محددة أي يجب وضعها في عبارة ما الذي يجب إنجازه ومتى؟ وإلى أبعد حد ممكن يجب أن تكون بشكل رقمي مثلاً حجم المبيعات، بالريال أو الوحدة، العائد على الاستثمار، أو عدد وحدات الإنتاج وهكذا... ثانياً يجب أن تكون الأهداف واقعية ذلك أنه يمكن تحقيقها. الأهداف التي تكون سهلة جداً في تحقيقها تضر بالمدير والشركة وكذلك الأهداف الصعبة جداً مما يجعل الإدارة تفقد ثقتها في أسلوب النتائج. وثالثاً بدون تحديد أهداف واضحة فسوف يكون هناك فوضى وارتباك يؤدي في النهاية إلى إنجاز سيئ.

- 2- يجب أن يكون برنامج الإدارة بالأهداف متكاملًا مع فلسفة الإدارة وسياساتها وممارستها. ويساعد هذا الأسلوب الرؤساء والمرؤوسين على وضع خطط والتنسيق بينها وبين الخطط الأخرى وعلى متابعة ورقابة وتنفيذ هذه الخطط وعلى تنمية علاقات تعاون طيبة بين الأفراد والمستويات التنظيمية بالمشروع.
 - 3- دعم الإدارة العليا ومشاركتها يعتبر شرطًا جوهريًا لنجاحها. إن مجرد الالتزام الشفوي أو الفكري ليس كافيًا. ويجب أن يكون هذا الدعم واضحًا لجميع المستويات في المنظمة. ويجب أن تكون أهداف الوحدات مربوطه بالأهداف الأعلى منها في التسلسل التنظيمي كما يجب أن تكون هذه الأهداف واقعية يمكن تحقيقها وأن تكون محدده بوضوح وأن يمكن قياسها وأن تكون قابله للتغيير مع تغيير الظروف.
 - 4- كما يجب أن تتوفر المعلومات التي يحتاجها المدير لقياس الإنجاز، وأن تذهب إليه مباشرة وليس إلى رؤسائه، كما يجب أن تخدم كأداة رقابة ذاتية وليس كأداة رقابة فوقية فذلك يجعل المدير يشعر بالاستقلال والحرية.
 - 5- عملية المشاركة في وضع الأهداف على جميع المستويات أمر جوهري أيضًا لنجاح أسلوب الإدارة بالأهداف.
 - 6- التنسيق بين أهداف المدير والسلطات المفوضة إليه، حيث أن عملية تحديد أهداف له وليس لديه السلطة اللازمة لتحقيقها تحمل في طياتها بذور الفشل وستؤدي حتمًا إلى منازعات مع المديرين الآخرين إذا ما حاول تحقيقها.
 - 7- التدريب: ولأن الإدارة بالأهداف تمثل ابتعاداً عن الأساليب التقليدية في الإدارة، لذا، فإن التدريب والتوجيه هما لازمان طوال برنامج الإدارة بالأهداف. وتشير التجربة إلى أن معظم المدراء يحتاجون إلى محاولتين أو ثلاث قبل أن يمكنهم إعداد أهداف يمكن قياسها وتحقيقها.
 - 8- مجال للمرونة وذلك للتكيف حسب الظروف المتغيرة. حيث يخفف الروتين ويحقق المرونة التي يتطلبها العمل.
 - 9- أن جوهر الإدارة بالأهداف هو الهدف والخطة العملية اللازمة لتحقيقه والنجاح يعتمد على كيفية تحديد كل منهما وتوصيلها للآخرين وقبولهم لها. إن معتقدات المدير حول كيف يجب أن يعامل مرؤوسيه، تؤثر بشكل كبير على قدرته في استخدام الإدارة بالأهداف، فإذا كان يعتقد المدير بأن الناس بحاجة إلى من يقودهم، ويملي عليهم كيفية أداء واجباتهم فإن الاحتمال كبير بأن مفهوم الإدارة بالأهداف لن ينجح.
 - 10- كذلك يجب أن يكون المدير راغباً في التعلم، وأن يستوعب المفهوم الحقيقي للإدارة بالأهداف وحقيقة مشتملاتها السلوكية، وبينما يكون راغباً في فهم الإدارة بالأهداف، فإن عليه أن يطور نفسه ليكون مستمعاً جيداً، ويحسن الاتصال بالآخرين كعضو في فريق. إن تطبيق مفهوم الإدارة بنجاح يستلزم من المدير أن يكون راغباً في الثقة بالآخرين وقابلاً لمشاركتهم المسؤولية (الكردى، 2013، الصفحات 7-8)
- 3-4-7 فوائد الإدارة بالأهداف:** إذا ما تم تطبيق أسلوب الإدارة MBO وفقاً للمعايير العلمية اللازمة يمكن تحقيق النتائج التالية:
- 1- تنمية القدرات التخطيطية لدى الرؤساء والمرؤوسين وإدراك أهمية الأهداف في حياة المنظمة بالنسبة للأطراف المعنية بالنشاط.

- 2- التعرف على المشكلات العملية القائمة والمحتملة وبالتالي التنبيه إلى مؤشرات التغيير والتعامل إيجابيا معها.
- 3- تقوية روابط التعاون والتنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين وخلق جو من التفاهم والتفاعل الإيجابي فيما بينهم مما يعزز الثقة والانتماء داخل المنظمة.
- 4- تساعد الإدارة بالأهداف العليا في تقييم العاملين بشكل أكثر دقة وواقعية بسبب عملية التواصل المستمر خلال ممارسة النشاط مما يمكن الإدارة العليا من اكتشاف المبدعين وتحديد المقصرين ومعالجة ذلك أولا بأول (شرفاوي، 2016-2017، صفحة 45)
- 3-4-8 صعوبة تطبيق الإدارة بالأهداف:** رغم النجاح الذي حققه استعمال "الإدارة بالمشاركة" في كثير من المؤسسات الأمريكية إلا أن تطبيقه تواجهه صعوبات كثيرة ومنها:
 - 1- يفترض Drucker Peter أن المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف متوفرة بصورة مستمرة النوعية المطلوبة الأمر الذي يصعب تحقيقه.
 - 2- يفترض Drucker أن كلا من الرئيس والمرؤوسين لديهم الكفاءة العلمية والخبرة الإدارية الكافية لتمكينهم من وضع الأهداف بدقة التي تتناسب مع الإمكانيات المتاحة.
 - 3- صعوبة التوفيق بشكل مرضي بين مختلف الأهداف التي تركز عليها أهداف المنظمة.
 - 4- الإدارة بالأهداف تحاسب العاملين على تعهدات المستقبل وليس على الإنجاز الفعلي حيث أن العاملين يتفقون مع رؤسائهم على أداء محدد يلتزمون بالوفاء به في اية فترة مستقبلية ويحاسبون عندها في ضوء هذا الالتزام، وهذا أمر يعتبره الكثير غاية في الصعوبة في ضوء المستجدات المستقبلية مما يجعل مثل هذا الالتزام غير منطقي (شرفاوي، 2016-2017، الصفحات 45-46)
- 3-4-9 تقييم مدرسة الإدارة بالأهداف:** وذلك من خلال مزاياها ومساوئها:
 - 3-4-9-1 مزايا مدرسة الإدارة بالأهداف Advantages Of MBO:**
 - 1- إنها تعزز أفضل علاقة اتصال بين المشرف والمرؤوسين.
 - 2- توفر للمرؤوس الفرصة لوضع أهدافه الخاصة بعد مناقشتها مع المشرف.
 - 3- يشعر المرؤوس بالدافعية لأنه يمتلك حرية تحديد أهدافه الخاصة.
 - 4- المراجعة الدورية لأداء المرؤوس تمكنه من معرفة فيما إذا كان يسير بالاتجاه الصحيح (شبلي، 2017، صفحة 28)
 - 3-4-9-2 مساوئ مدرسة الإدارة بالأهداف:**
 - 1- المشرف والمرؤوس ربما يتطلب الأمر لقاءهم عدة مرات للتباحث من أجل وضع الأهداف.
 - 2- التقييم الدوري لأداء المرؤوس قد يستغرق وقتا أطول وصرف أكثر للورق.
 - 3- قليلا ما تعمل الإدارة بالأهداف مع المستويات الإدارية الدنيا (شبلي، 2017، صفحة 28)

وتعتبر الإدارة بالاستثناء جزءا من الإدارة بالاهداف (العلاق، 2008، صفحة 95)، وتسمى أيضا الرقابة بالاستثناء، وهي أسلوب إدارة يركز من خلاله المديرون على الانحرافات الاستثنائية في العمل، بدلا من تصحيح أي انحراف يمكن أن يظهر، يركز تنفيذ الإدارة بالاستثناء على الحلول التقنية، ويتطلب العمل على وفقها رسم العمليات الحالية للمنظمة، تحديد الخطر ونقاط المراقبة، تأسيس الأدوار والمسؤوليات، ويقصد بها أيضا (التركيز على تحديد وإدارة الحالات التي تشتق من القيم والأوامر التي تصف أحسن الممارسات، وتتضمن كل من التطبيقات العامة للأعمال وممارسة الذكاء في الأعمال، وتعني أيضا نمط الإدارة الذي يتحمل فيه المسؤولون مسؤولية اتخاذ القرارات، والاستجابة لمتطلبات العمل المسؤولين عنه، الفائدة من أسلوب الإدارة بالاستثناء إنه يسمح للمدير أن يركز على النقاط التي تحتاج إلى اهتمامه، وتجنبه من التعامل مع المشكلات التي يمكن أن يعالجها المرؤوسين أنفسهم. عملية الإدارة بالاستثناء: تهدف الإدارة بالاستثناء إلى توفير وقت أكثر للمدير من أجل التركيز على المشكلات الجوهرية أو المهمة جدا، ويتم ذلك عن طريق وضع الأهداف والتنبؤ بالنتائج المتوقعة منها، بغرض مقارنة هذه النتائج مع الأداء الفعلي، بعدها يحدد المدير المشكلات الجوهرية، والأخرى غير الجوهرية، إذ يحول المشكلات غير الجوهرية أو الثانوية إلى الآخرين أي (الأدنى في التدرج التنظيمي)، وهذا يسمح بالسرعة في حل المشكلات التنظيمية المتنوعة سواء للمدير أو من هم أدنى منه، لأن ذلك يوفر وقتا أكبر للمدير للتفرغ لحل المشكلات الرئيسية والمهمة، فالاستثناء هنا هو استثناء المدير للكثير من القرارات الروتينية وترك حلها للمرؤوسين، ويمكن اختصار عملية الإدارة بالاستثناء بالنقاط الآتية:

- 1- تحديد الأهداف المطلوب إنجازها.
 - 2- التنبؤ بالنتائج المتوقعة للأهداف أي تحديد المعايير.
 - 3- المقارنة مع الفعلي لكشف الانحرافات.
 - 4- تحديد الانحرافات أو المشكلات الجوهرية ليكون التحليل والمعالجة من مسؤولية المدير.
 - 5- تحويل الانحرافات أو المشكلات الروتينية الأخرى لتحليلها ومعالجتها من قبل المرؤوسين.
 - 6- توفر بالنتيجة وقت أكبر للمدير لاتخاذ القرارات الجوهرية والحاسمة (شيلي، 2017، الصفحات 28-29)
- 4- المدارس المعاصرة والمستقبلية في الإدارة:** تمثل المرحلة الراهنة من تطور الإدارة مزيجا تراكميا من الأفكار والمبادئ التي طرحتها مدارس الإدارة السابقة فلا تزال أفكار المدرسة الكلاسيكية المتمثلة في العقلانية والتأكيد على الجانب الاقتصادي ومبادئ العمل كما نادى به النظرية البيروقراطية ومدرسة الإدارة العلمية ماثلة إلى هذا اليوم في الكثير من ممارساتنا الإدارية في المنظمات الحديثة.
- من ناحية أخرى نجد أن فكرة الإهتمام بالإنسان ولأخذ بعين الاعتبار إحتياجاته ومشاعره في العمل كما نادى بذلك مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث تجد مكانتها وتطبيقاتها في الممارسات الإدارية على نطاق واسع، إلى جانب ذلك نجد أن فكرة التأكيد على مهنية الإدارة من خلال التركيز على الجانب العلمي من الممارسة الإدارية

أكثر من التركيز على الجانب النظري ، كما نادت بذلك المدرسة التجريبية إذ يحضى بكثير من الإهتمام و القبول لدى الكثير من المنظرين و الممارسين في مجال الإدارة .

وكما هو الحال بالنسبة لمفاهيم المدارس السابقة الثلاثة فإن المفاهيم الإدارية التي حملتها مدرسة النظم الإجتماعية وبخاصة فيما يتصل بدراسة المنظمات باعتبارها وحدات إجتماعية ذات وظائف متعددة و النظر إليها باعتبارها نظاما مفتوحا يتأثر بالبيئة الخارجية من حولها لا تزال محل تقدير و إهتمام من الباحثين والممارسين الإداريين . على أنه مع الإقرار بأهمية الأفكار التي تركتها لنا المدارس الإدارية السابقة إلا أنه يمكن القول بأن تطور المنظمات الإدارية الحديثة والتعقيد الذي تشهده الإدارة نتيجة للتنافس المحلي و العالمي الشديد على المنتجات و الخدمات ، قد حفز الكثير من الباحثين الإداريين على طرح عدد من النظريات والمداخل الجديدة في الإدارة (الشميمري آ.، 2014، صفحة 58)

ومن المداخل المعاصرة والمستقبلية للإدارة نذكر ما يلي :

- 1- النموذج الياباني في الإدارة Japanese Model In management .
- 2- نظرية الثقافة التنظيمية Organizational Culture Theory .
- 3- إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management(TQM) .
- 4- إعادة هندسة نظم المعلومات Business Reengineering.
- 5- إدارة المعرفة Knowledge Management(KM) .
- 6- الإقتصاد المعرفي KnowledgeEconomy(KE) .
- 7- العولمة Global
- 8- البحث عن التميز Search Of Excellence
- 9- منظمات التعلم Learning Organizational
- 10- التنوع Diversity

4-1 النموذج الياباني Japanese Model: لعل التجربة اليابانية في مجال الإدارة و التي بدأ الإهتمام بها منذ ثمانينات القرن الماضي قد شكلت نتاجات هذه الإدارة ، لا سيما وأن اليابان وبعد أن كان لديها عجز تجاري إستطاعت أن تسدد كامل ديونها إلى البنك الدولي ، وأنها في عام 1986 أصبحت أكبر دولة دائنة في العالم وتتمتع بأكبر فائض في ميزانها التجاري على مستوى العالم ، ولعل سر هذه النجاحات يكمن في الخصائص العقلية و النفسية للفرد الياباني وإستعداده ، إضافة إلى نظامها الإداري و الذي يميزه قدرة اليابانيين وإصرارهم على تطبيق سياسيات الإدارة في حياتهم وعملهم (أبوعريش، 2016، صفحة 44)

ويمكن تلخيص أهم عناصر الإدارة اليابانية فيما يلي:

4-1-1 عناصر الإدارة اليابانية:

4-1-1-1 الوظيفة مدى الحياة: إن هذه الوظيفة حققت للعاملين شعورا عميقا بالولاء تجاه منشآتهم مقابل شعور دافئ توفره لهم المنشأة ، فالرعاية الأبوية التي تظهرها المنشأة اتجاه العاملين يقابلها العامل بمستوى أعلى من الجهد ، وهو لا يعمل لنفسه ، بل لمجد المنشأة و إسمها ، كما أن ترك العامل الياباني للعمل يعد خيانة وذنبا لا يغتفر، كما يلاحظ أن نظام المكافآت لا يقدم للعاملين على أسس جهدهم الشخصي و إنما على أساس مستوى أداء المنشأة بشكل عام.

كما أن تقييم أداء العاملين لغرض الترقية يتم بعد مرور عشر سنوات على تعيينهم إنطلاقا من القناعة بأن الأداء الجيد و الإبداع في العمل لا يظهران إلا بعد مرور سنوات على إلتحاقه بعمله ومع هذا فهم يقبلون ذلك كأسلوب عمل بسبب الشعور بالأمن الوظيفي الذي توفره لهم منشآتهم.

4-1-1-2 الشعور الجماعي بالمسؤولية: لعل مرد ذلك يعود إلى حد كبير إلى قيم المجتمع الياباني وتقاليده إضافة إلى قدرة المنظمات اليابانية على تنمية اتجاهات العاملين فيها نحو منظماتهم و شعورهم العميق بالولاء لها .

إن المناخ التنظيمي السائد في المنظمات اليابانية وما يتصف به من إنسجام وتآلف وروح إيجابية من شأنه أن يوفر شعور جماعي بالمسؤولية الأمر الذي يحول المنظمة إلى كيان إجتماعي متكامل حيث أن الياباني مدفوع برغبة عميقة لتحقيق أعلى درجة من التكامل بين هويته وهوية الجماعة التي يعمل معها من أجل إعتراف الجماعة به واعتراف الجماعات الأخرى بجماعته ، و هذا الإعتراف الذي لا يخلو من الإعجاب و التقدير والمنفعة المادية طويلة الأجل .

ومن جهة أخرى فإن الرقابة على الأعمال تعتمد أسلوب الرقابة الذاتية حيث يراقب العامل نفسه بنفسه بدلا من رقابة الرؤساء له ولعل هذا ما تعززه قيم وتقاليد وأعراف المنظمة.ج- **المشاركة في إتخاذ القرارات :** تتميز الإدارة اليابانية بأن القرارات تتم بالمشاركة والإجماع ،وتتجه من أسفل البناء التنظيمي إلى الأعلى ، وبأن كل المتأثرين بالقرار ومن سيعملون على تنفيذه يتم إشراكهم في صناعته .

ورغم ما يحققه ذلك من توفير العديد من البدائل و ما تتعرض له هذه البدائل من نقاش و مفاضلة و من بحث عن الأفكار و الإقتراحات و الحلول البديلة أثناء عملية إتخاذ القرار وفي كل المستويات التنظيمية ورغم أن إتخاذ القرار على هذا النحو يستغرق وقتا طويلا إلا أن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى فهم مضامينه ، أما التنفيذ فيكون عادة بسرعة فائقة وذلك بفضل هذا الأسلوب من المشاركة .

4-1-1-3 إستدامة التدريب: تركز الإدارة اليابانية على تدريب الافراد ورفع كفاءتهم والتحسين المستدام لمهاراتهم وخبرتهم من خلال إعادة التدريب الموضوعي و المكثف مثلما يخضع كل عامل جديد لبرنامج تدريبي مكثف يتناول فلسفة المؤسسة وتاريخها و أخلاقيات العمل وأساليب التعليم وتطبيق التكنولوجيا إضافة إلى طرق تحقيق الرضا للمستفيدين (العملاء) وكيفية التعامل معهم وأساليب إقناعهم ، فضلا عن أمور تتصل بإنماء الفرد

وإثراء معرفته وقدراته وثقافته ، كماتتيح المنظمات اليابانية للعاملين التنقل بين مختلف الوظائف في المستوى الإداري الواحد مما يزيد من مهاراتهم و قدرتهم على مواجهة الحالات الخاصة.

4-1-1-4 الرعاية الشمولية: تعنى الإدارة اليابانية بموظفيها داخل المؤسسة وخارجها كتعليم الأبناء ورعايتهم صحيا وتوفير السكن الملائم ، بالإضافة إلى القيام بالنشاطات الإجتماعية مما يوفر التوازن النفسي والمادي للعاملين ، فهي مؤسسات تغلب عليها السمعة العائلية القائمة على الرعاية و الإهتمام و التقدير. وتستهدف الإدارة اليابانية تحقيق : ميزة تنافسية إستراتيجية ، تقليص التكاليف ، الإهتمام بالتنوعية العالية غير المسبوقة ، الإستجابة الفورية و الخدمات الممتازة للمستهلكين (أبو عريش، 2016، صفحة 44)

4-1-2 النظرية (Z) (Ouchi William 1981): تجدر الإشارة هنا الى أن نجاح الإدارة اليابانية كاف بفعل طبيعة البيئة اليابانية وموروثها الثقافي ،وما تعتمد عليه من تنظيم للعمل وتقدير للمسؤولية ومشاركة في اتخاذ القرار واحترام لرب الأسرة وقراراته. فكان له عظيم الأثر على أداء العمل داخل المؤسسات، وعلى انتاجية الأفراد وولائهم و إخلاصهم لمؤسساتهم بشكل كبير

تنسب هذه النظرية للعالم الياباني وليم أوتشي ،وتجمع ما بين مزايا النظرية (Y) ومفاهيم الإدارة اليابانية التي بمنح العاملين الحرية و الثقة وما يقابل ذلك من ولاء العاملين الشديد للمؤسسة ،ونزعتهم نحو العمل الجماعي ،ولقد حققت هذه النظرية نجاحاً باهراً كما سجلت الشركات اليابانية المطبقة لمبادئها إنتاجية أعلى من مثيلاتها الأمريكية (جيتو، 2019، صفحة 13)

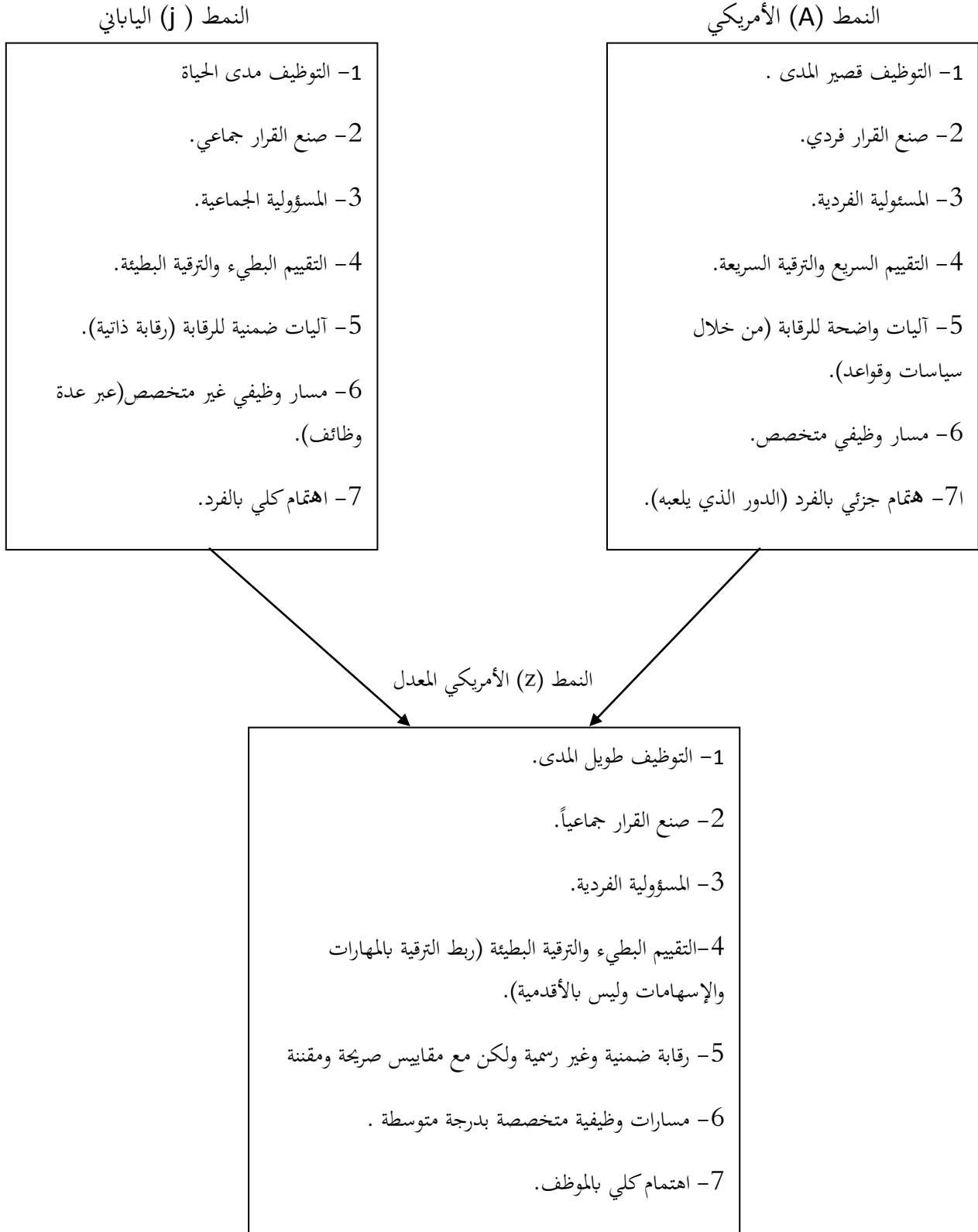
وتعد نظرية (Z) نوع من الأساليب الإدارية التي انبثقت من المزج بين المداخل الأمريكية واليابانية في مجال منظمات الأعمال. خصائصها الرئيسة عبارة عن نوع من الأجواء الاجتماعية ،التي تتوثق بين العاملين ، وتحسن من خلال ثقافة المجتمع وقيمته التي لا تقل أهمية عن الربحية ،بينما يعود الجانب الاجتماعي من نظرية Z إلى أنماط الإدارة اليابانية ، فإن ثقافة الاستجابة للانجاز الفردي من خلال أجواء الجماعة ، قد تم أخذها من فلسفة الأعمال الأمريكية ، الاشكال الأخرى التي تميز هذه النظرية هي البطأ في التقدم المتصاعد من داخل المنظمة (الترقية) والاستخدام بعيد المدى للعمال ، فضلا عن المساندة القوية من قبل الإدارة العليا والتي تأخذ صيغة التدريب وتنمية المهارات . بدأت النشأة الأولى لنظرية Z على يد الفيلسوف الأمريكي McGregor Douglas وأصبحت أعماله معروفة ما بين العقدين (1950 – 1960) ،افترض (ماكروكر) أن معظم إجراءات الإدارة غير الفعالة جاءت من حقيقة (أن الإدارة لديها موقف سلبي متأصل إتجاه العاملين) ، وسمى هذا المنهج بنظرية X ،وبالمقابل فقد أشار إلى أهمية قوة العلاقة بين العامل ورب العمل ، وعبر عنها بنظرية Y (شيلي، 2017، صفحة 47)

وقد قدم وليم أوشى هذه النظرية في عام 1981 في محاولة للربط ما بين ممارسات الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان ووضعها في إطار واحد أطلق عليه نظرية (Z) (درة ع.، 2009، صفحة 129) ، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (03).

ولنجاح تطبيق هذه النظرية في المنظمات الأمريكية يجب إتباع الخطوات التالية:

- 1- تفهم إدارة المنظمة (المديرين) لأسلوب الإدارة اليابانية.
- 2- تحليل وتوضيح فلسفة المنظمة الحالية.
- 3- تحليل وتوضيح الفلسفة الجديدة (النظرية Z).
- 4- مقارنة الفلسفة القديمة مع الفلسفة الجديدة.
- 5- إعادة تنظيم وتصميم العمل.
- 6- تشجيع مجالات المشاركة.
- 8- التركيز على الحوافز المعنوية.
- 9- تنمية العلاقات الشمولية
- 10- بدء التنفيذ في المستويات الإدارية الأعلى (شرفاوي، 2016-2017، الصفحات 49-50)

الشكل رقم (03): أنماط المنظمات وفقاً لنظرية (Z)



المصدر: (درة ع.، 2009، صفحة 129)

4-2 نظرية الثقافة التنظيمية *Organizational Culture Theory*: هي السمة المميزة و الشخصية

الملموسة نشأت داخل كل منظمة حتى ولو لم تكن على دراية بها ، مثل شركة: WWF أو Google أو Starbucks ، تمثل أسماءهم تجربة أماكن عملهم ، و الموقف، و البروتوكول غير المكتوب للتفاعلات وقيم الشركة (Morcos، 2018)

وهي مصطلح يستخدم على نطاق واسع ، ولكن يبدو أنه يثير درجة من الغموض ، ويؤكد واتسون (2006) على أن مفهوم الثقافة المستمد أصلا من استعارة المنظمة *metaphor of organisation* بأنها "شئ مزروع" على مدار العقود الماضية ، ويشير معظم الأكاديميين والممارسين الذين يدرسون المنظمات إلى أن مفهوم الثقافة هو المناخ والممارسات التي تطورها المنظمات حول تعاملها مع الناس ، أو إلى القيم المعززة وبيان ومعتقدات المنظمة و يسلط شين (2004) الضوء على أن الشيء الوحيد ذي الأهمية الحقيقية الذي يقوم به القادة هو خلق وإدارة الثقافة ، إن المهوبة الفريدة للقادة هي قدرتهم على فهم الثقافة والعمل معها (Rishard، 2008، صفحة 4) وقد ظهرت نظرية الثقافة التنظيمية في الدراسات التنظيمية بصورة واضحة ومميزة في نهاية السبعينيات وبداية الثمانينات من القرن 20 الميلادي. لقد حاول الكاتب شاين (1985) باعتباره من رواد هذه النظرية ان يقدم لنا مفهوم الثقافة التنظيمية بصورة محددة ودقيقة ، وذلك من خلال الاشارة الى ان جوهر الثقافة يكمن في طبيعة القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة بين اعضاء منظمة ما ، كما يرى ان دراسة الثقافة التنظيمية يجب ان تشمل ثلاث جوانب رئيسية هي: الظواهر الملموسة ، والقيم والافتراضات الاساسية لاعضاء المنظمة بشأن طبيعة الانسان والبيئة.

وفي الواقع ان مفهوم الثقافة التنظيمية يعد اليوم مجالا حيا للدراسة والبحث في عالم المنظمات ، حيث انه يلقي قبولا عاما من الباحثين والمجالات المتخصصة في الادارة. ولقد افردت كثير من المجالات الدورية اعدادا خاصة ناقشت فيها مفاهيم نظرية الثقافة من حيث اثرها على سلوك الافراد واداء المنظمات ، فضل عن ذلك يعد منظور الثقافة التنظيمية منهجا جيدا في ادارة التغيير ، وبخاصة عندما تعمل هذه المنظمات في بيئات غير مستقرة (الشميري أ.، 2009، الصفحات 72-73)

4-2-1 تعريف الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية هي الرباط الذي يوحد بين أفراد المنظمة في نطاقها وهي آلية اندماج حيث تستقبل المنظمة الموارد البشرية محملين بقيم ومعتقدات واتجاهات، وعادات وثقافة تكونت فيهم وبفعل عملية التنشئة الاجتماعية، ليجدوا امامهم قيما وسلوكيات واتجاهات ورموز خاصة بالمنظمة، هذه التي يتقاسمها أعضاء المنظمة على كل المستويات التنظيمية لتشكل ما يسمى بالثقافة التنظيمية والتي يعرفها (H E Schein) على أنها "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها، أثناء ح مشكلاتها للتكيف الخارجي، والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها، ومن ثم تعليمها لأعضاء الجدد كحس طريقة للشعور بالمشكالت وإدارتها وفهمها (بلاغماس، 2021-2022، صفحة 73)

4-2-2 أنواع الثقافة التنظيمية : تصنف الثقافة التنظيمية بصورة عامة إلى نوعين رئيسيين وهما:

4-2-2-1 ثقافة قوية: يمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتغطي بالثقة والقبول من قبل كل أو معظم أعضاء المنظمة، ويكون هناك اشتراك في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم وتوجه سلوكيات تتم داخل المنظمة، وفيها تكون العلاقات بين العاملين داخل المنظمة مبنية على الثقة، الألفة والمودة، هذه العلاقات التي تعزز بالدعم، الإهتمام والتحفيز وهي عوامل تمكين العاملين و تحقيق الإنتاجية المرتفعة.

4-2-2-2 الثقافة الضعيفة: وهي الثقافة التنظيمية التي لا تغطي بالثقة والقبول الواسع لدى أعضاء المنظمة، وفيها يجدون أنفسهم أمام صعوبة التوافق والتوحد مع المنظمة أهدافها وقيمها، وينتج عنها انخفاض الإنتاجية وقلة الرضى الوظيفي لدى العاملين، والشعور بالإغتراب وهذا ما يعني بالضرورة الى انعدام الثقة بين الإدارة والعاملين وفي ما بين العاملين أيضا، وعدم وضوح الأهداف وغموض السياسات والأساليب المعتمدة في المنظمة الى جانب احتكار المعلومات وانعدام قنوات الإتصال، وللثقافة التنظيمية نوع ثالث فرضته التوجهات الفكرية الإدارية الحديثة يتمثل في :

4-2-2-3 الثقافة التكيفية(الموقفية): وهي مدخل موقفي للثقافة يقترحه بعض الباحثين أمثال كالوري (Calori) ودراكر (Drucker) والذي يقتضي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختيار مبدأ Fit way لأنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية (بلاغماس، 2021-2022، الصفحات 76-77)

4-3 إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management: بدأ مفهوم الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين ،حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم ، إضافة إلى التركيز على العملاء و مشاركة الموردین (جودة، 2012)

4-3-1 تعريف إدارة الجودة الشاملة: وتعرف إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية تهدف بشكل أساسي إلى إنشاء وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تغطي جميع طلبات العملاء وتحقق مستوى عالي من رضاهم (Alshahri، 2015، صفحة 119) ،

وقد تعددت التعاريف التي تطرقت للجودة الشاملة من حيث التصورات و الأساليب والظروف التي مرت بها تلك التعاريف باعتبار أن إدارة الجودة لصيقة بالعملية الإدارية في كل زمان وكل مكان ، ومن هذه التعريفات يقول (James Riley) "إدارة الجودة الشاملة عبارة عن التغير في الطريقة التي تدار بها المؤسسة من وإلى الإهتمام بالزبون ومحاولة إرضاء رغباته " ويعرفها فينست بأنها المعنى الذي يحدد في إطار تجربة العميل ضمن الخدمات المقدمة إليه من قبل المؤسسة وما ينتج عن تلك التجربة من إدراك حسي بالجودة يتأثران بالعناصر والمكونات

الملموسة و الغير ملموسة التي تتكون منها الخدمات المقدمة للعميل ، وعرفها روبرت بأنها النظام الإداري الذي يهتم برضا العميل و يضعه ضمن إهتماماته بدلا من الإهتمام بالمردود الإقتصادي وإهمال رضا العميل ، ويؤمن هذا النظام أن عملية الإهتمام برضا العميل تعود بنتائج كبيرة بدلا من الإهتمام بالأرباح القصيرة الأجل التي تهتم بها المؤسسة ، أي أن هذا التعريف ينصب على أن الأرباح عملية تكميلية بين إهتمامات المؤسسة المادية ورضا العميل مما يولد لدى العميل ما يسمى بالدافعية نحو العمل ، ويعرفها عقيلي على أنها فلسفة إدارية حديثة منهجها أو نظامها الإداري يقوم على إحداث تغيرات إيجابية جذرية في كل شيء داخل المؤسسة ، إذ تشمل إدارة الجودة نظاما يحتوي على التغير في الفكر ، السلوك ، القيم ، المعتقدات التنظيمية ، المفاهيم الإدارية ونمط القيادة الإدارية وتعرف إدارة الجودة بأنها جميع أنشطة وظيفة الإدارة الشاملة التي تحدد سياسة الجودة والأهداف والمسؤوليات وتطبقها بوسائل مثل تخطيط الجودة ، مراقبة الجودة ، تأكيد الجودة و تحسين الجودة ضمن نظام الجودة.

ويري روبل ميل أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن الطريقة التي تعمل على تشجيع للعاملين على العمل ضمن فريق واحد مما ينعكس على العملاء والمستهلكين ، ويرى خيضر كاظم حمود أن إدارة الجودة الشاملة مهمة لجميع العاملين في المؤسسة ولا يقتصر عملها على العاملين في مجال النوعية فقط إذ أنها تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الإستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية ، معدات ، مكائن ، قوي بشرية ، معلوماتية ومالية . ويرى خضير أنه لا يوجد تعريف متفق عليه فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة و ما هي إلا تصورات عامة من قبل الباحثين في هذا المجال ويشير أن إدارة المعارف البريطانية حاولت وضع مفهوم عام لإدارة الجودة الشاملة بأنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل احتياجات المستهلك ، وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا (حمدان، 2017، صفحة 11)

كما عرفت منظمة التقييس العالمية إدارة الجودة الشاملة بأنها عبارة عن عقيدة أو عرف متأصل يتصف بالشمولية في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما ، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين (حمدان، 2017، صفحة 11)

4-3-2 مميزات إدارة الجودة الشاملة: وتوصف إدارة الجودة الشاملة أيضا بأنها مفهوم شامل يقود المنظمة ويشغلها ، وتهدف إلى التحسين المستمر للأداء عن طريق التركيز على الزبون فضلا عن حاجات جميع أصحاب المصالح ، إنها الإدارة الشاملة للمنظمة والتي تتوجه نحو تقديم الجودة الشاملة للزبون ، يستخلص مما سبق ذكره أن نظرية الجودة تعتمد المكونات الآتية: 1- تحقيق الجودة من المرة الأولى.

2- التركيز على الزبون .

3- المدخل الاستراتيجي للتحسين.

4- تشجيع الاحترام المتبادل وفريق العمل .

5- إشراك أو احتواء العاملين.

- 6- المقارنة المرجعية .
- فضلا عن مرتكزات أخرى منها:
- 7- التركيب التنظيمي: تتركب المنظمة على أساس علاقات معقدة من (الزبائن والمجهزين) ،أي كل عملية(مجهز وزبون في آن واحد).
- 8- جودة المنتجات والخدمات التي تستجيب إلى متطلبات الزبون هي الاسبقية الأولى في أهداف المنظمة ،والأساس في البقاء والنمو.
- 9- التحسين المستمر للسلع و الخدمات: تشخيص المتطلبات الداخلية والخارجية والعمل باستمرار على تحسينها.
- 10- تطوير الثقة و الانفتاح: تبادل الثقة بين كل المستويات الوظيفية للمنظمة ،عن طريق مشاركة العاملين في القرار لتجنب مشكلات الجودة.
- 11- الكايزن (Kaizen): أو مدخل التحسين المستمر ،وهو المدخل الذي يستخدم للتحسين المتدرج ، للأشخاص والمنتجات والعمليات. يقابله مدخل آخر للتحسين هو مدخل التحسين الجذري ، ويعرف أيضا (بمدخل إعادة الهندسة) Reengineering approach من أجل أن يكون تحسين الجودة فعالا ، يجب أن تساند إدارة الجودة الشاملة في كل مستويات الشركة ، من الإدارة العليا وحتى المستويات الدنيا والتشغيلية ، توسع إدارة الجودة الشاملة من مفهوم الجودة ليشمل كل المنظمة ،بما في ذلك الانتاج ،والتسويق ،والمالية ،ونظم المعلومات ،تبدأ عملية الجودة الشاملة من الاصغاء إلى حاجات ورغبات الزبون ،ومن ثم تسويق السلع والخدمات التي تتكافأ مع رغبات الزبون ،توسع إدارة الجودة الشاملة من تعريف الزبون ليتضمن أي شخص من داخل وخارج الشركة له صلة بعمل الشركة ،تركز فلسفة الجودة الشاملة على فريق العمل ،زيادة رضا الزبون ، وخفض الكلفة ،تنفذ المنظمة إدارة الجودة الشاملة عن طريق تشجيع المديرين والعاملين للتعاون عبر أقسامهم ووظائفهم ، فضلا عن الزبائن والمجهزين ،لتحديد مجالات التحسين ، مهما كانت صغيرة ،تدرب وتمكن فرق العمل لصنع القرارات التي تساعد المنظمة على بلوغ معايير الجودة العالية ،تحول المنظمة مسئولية الرقابة على الجودة من الاقسام المتخصصة لكل العاملين ،وعليه فإن إدارة الجودة الشاملة تعني التحول من المداخل البيروقراطية للرقابة إلى مداخل لا مركزية الرقابة ،يترتب على البرنامج الفعال لإدارة الجودة الشاملة منافع متعددة ، منها منافع مادية وتتضمن: (الكلفة المخفضة ،العائد العالي على المبيعات والاستثمار ،تحسين الوصول إلى الاسواق العالمية ،أعلى مستويات الاحتفاظ بالزبون ،أقصر وقت لتطوير الابداع الجديد ،والسمعة بصفتها جودة الشركة) ،قليل من الشركات يستخدم إدارة الجودة الشاملة ،لأنها تحتاج إلى الكثير من الوقت ،والجهود والأموال ،ومع ذلك فإن الشركات التي تمتلك الموارد الضرورية تستطيع أن تحصل على الميزات التنافسية لصناعاتها من خلال تنفيذ إدارة الجودة الشاملة (شيلي، 2017، الصفحات 53-54)

4-4 إعادة هندسة نظم المعلومات **Business Reengineering**: هي استخدام مجموعة الأدوات والوسائل المتطورة والاستفادة من التقنيات الحديثة في إحداث الدمج الأمثل لهذه الوسائل وصولاً للتغيير الجذري في

كل أرجاء المنظمة وفي الوفاء باحتياجات المستهلك. وتعتبر الهندرة إدارة لتطوير الشركات من خلال التغيير الجذري لطرق أدائها، فهي أداة تساعد المنظمة في تحسين أدائها وعملها (درة ع.، 2009، الصفحات 132-133)

لقد ظهر مفهوم إدارة هندسة الإدارة business reengineering، وكما يحلو لبعضهم تسميته "إعادة هندسة نظم المعلومات" أو "الهندرة" في عام 1990 على يد مايكل هامر M.hammer في مقالته التي نشرت في دورية هارفرد بزنس ريفيو، ثم إنتشر هذا المفهوم بصورة سريعة في الأوساط الأكاديمية وفي قطاع الأعمال باعتباره إتجاها جديدا في علم الإدارة يمكن أن يؤدي الى تغيرات جذرية في أداء المؤسسات لتتناسب مع متطلبات هذا العصر.

و"الهندرة" كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة و إدارة وهي ترجمة للكلمتين الإنجليزيتين business reengineering أي إعادة هندسة الأعمال. هذا المفهوم الحديث يمكن تعريفه على أنه "وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد إعادة هيكلة العمليات الأساسية وتصميمها بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات بما يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة مع جودة المنتج. ومن هذا المفهوم يمكن القول إن الهندرة تعد فكرة متقدمة جدا نحو تحقيق تحسينات جوهريّة في معايير الأداء الحاسمة المتمثلة في الجودة، الخدمة والسرعة وتهدف إلى التركيز على الأنشطة والتمحور حول العميل و توحيد الأعمال ودمجها، كما تهدف إلى التغيير الجذري في الأداء وتطوير بيئة الإدارة.

وهناك عدد من الخصائص التي تميز مفهوم إعادة هندسة الإدارة عن غيره من المفاهيم السابقة هذه الخصائص تتمثل أهميتها فيما يلي :

1. إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية .
2. الإستخدام الضروري لتقنية المعلومات (IT) كمقوم ومساعد على مشروع إعادة هندسة الإدارة.3. التركيز على تحقيق الأهداف والنتائج الإستراتيجية (الشميمري آ.، 2014، صفحة 60)

4-5 إدارة المعرفة Knowledge Management(KM): مع تصاعد ظاهرة العولمة والتحول نحو الاقتصاد المعرفي أصبح ينظر إلى المعرفة باعتبارها أحد الموارد الهامة في المنظمة، بل ويعتبرها الكثيرون أهم مورد لكونه يستطيع تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لا يمكن تقليدها، ولا بد من إدارة هذا المورد (المعرفة) بنجاح. وقد استقطب موضوع إدارة المعرفة اهتماماً متزايداً من قبل الكتاب والباحثين الذين تطرقوا إلى عملية إدارة المعرفة وأبعادها وهي بناء المعرفة وترميزها والحفاظة عليها ونقلها ومشاركتها وتقاسمها وتطبيقها (درة ع.، 2009، صفحة 133)

تعتبر إدارة المعرفة أسلوب من الإستراتيجيات الأهم في إدارة الأصول الفكرية لأية مؤسسة في وقتنا الحاضر وذلك لدور هذه الأصول في تطوير أداء المؤسسات، مما يستوجب تركيز الإهتمام على جهود تحديدها وجمعها وتوفيرها للإستخدام إذ ينعكس ذلك على الوصول لنتائج أداء أفضل.

حيث تم وضع أسس إدارة المعرفة من خلال كتابات (بيتر دراكر) الذي يلقب بأبو الإدارة الحديثة في خمسينيات القرن العشرين حيث كان سابقا إلى الإشارة إلى (العامل المعرفي knowledge worker) أين تنبه إلى أن الشركات التقليدية التي كانت قائمة منذ الثورة الصناعية ستزول وسيتم إستبدالها بشركات ومؤسسات يكون جل رأس مالها قائم على الأفكار والإبداع الفكري "رأس المال الفكري" الذي يلعب فيه "العامل المعرفي الدور الأكبر. وقد شهدت ثمانينيات القرن الماضي تحولات مهمة خدمت أفكار دراكر منها التحولات العالمية لإقتصاد السوق وبدء الحديث عن الإنترنت والعولمة وصاغ كارل وويغ مصطلح إدارة المعرفة للمرة الأولى في 1987 في مؤتمر إقتصادي للأمم المتحدة، بدأ بعدها العمل على تأسيس إدارة المعرفة كعلم إداري يبحث في كيفية تقييم الشركات والمؤسسات وأدائها خارج الأطر التقليدية التي تتحدث عن الموجودات والأموال والسمعة التجارية والخصص السوقية والبضائع في المخازن والنقدية في الحسابات، حيث إتجهت الأفكار إلى العامل الأهم في الشركات والمؤسسات وهي الخبرات أو المعرفة التي يمتلكها موظفوها.

وقد أصبح الحديث جديا مع كتاب توماس ستيفورات "رأس المال الفكري" intellectual capital الذي أوضح فيه أن رأس المال الأهم في الشركات هو رأس المال الفكري الذي يتحدث عن أصول غير ملموسة ماديا إلا أن لها الأثر الأكبر في قيمة الشركات والمؤسسات وقدرتها على المنافسة و الإستمرار حيث ينقسم رأس المال الفكري إلى:

- 1- رأس المال البشري Human capital: وهو الخاص بموظفي الشركات والمؤسسات والخبرات التي يمتلكونها والمعرفة التي يستخدمونها في أداء عملهم.

- 2- رأس المال العلائقي Relational capital: وهو الخاص بعلاقات الشركات والمؤسسات مع زبائنهم ومورديها وكيفية إدارتها على نحو سليم.

- 3- رأس المال الهيكلي Structural capital: وهو الخاص بالعمليات والسياسات التي تحكم عمل الشركات والمؤسسات والتي تطورت بعد ذلك إلى ما يعرف بالحكومة.

وقد تطورت مفاهيم إدارة المعرفة تباعا وأصبحت علما إداريا قائما بحد ذاته وخصوصا مع إصدار قانون سار بينزاوكسلي في 2002 في الولايات المتحدة بعد فضيحة إفلاس شركتي إنرون للطاقة و ورلد كوم للإتصالات بعد التزوير في بياناتهما المالية في 2001 أين بدأ الحديث جديا هنا حول كيفية تقييم الشركات على أسس علمية جديدة لا تتعلق بشكل كامل بالبيانات المالية لحماية المستثمرين (وزارة الصحة الأردنية، 2018-2022، الصفحات 7-8)

4-5-1 تعريف إدارة المعرفة: إن إدارة المعرفة ما هي إلا عملية تساعد الشركات في تعريف ، اختصار ، تنظيم ، بث و نقل المعلومات المهمة و الخبرات والتي هي من ذاكرة الشركة والتي عادة ما تكون موجودة في الشركة بطريقة غير منظمة ومهيكلية.

إن هيكلية المعرفة تؤدي إلى العديد من النقاط منها:

1- حل المشاكل بشكل فعال.

2- التعليم الديناميكي والحركي.

3- التخطيط الإستراتيجي.

4- إتخاذ القرارات.

إن إدارة المعرفة تؤدي إلى إطلاق عملية التركيز على تعريف المعرفة واكتشاف المعرفة بطريقة تستطيع الشركة من خلالها أن تعمل على مشاركة المعرفة بشكل رسمي و تعمل على رفع قيمة هذه المعرفة من خلال عملية إعادة استخدام هذه المعرفة (الطيبي، 2010)

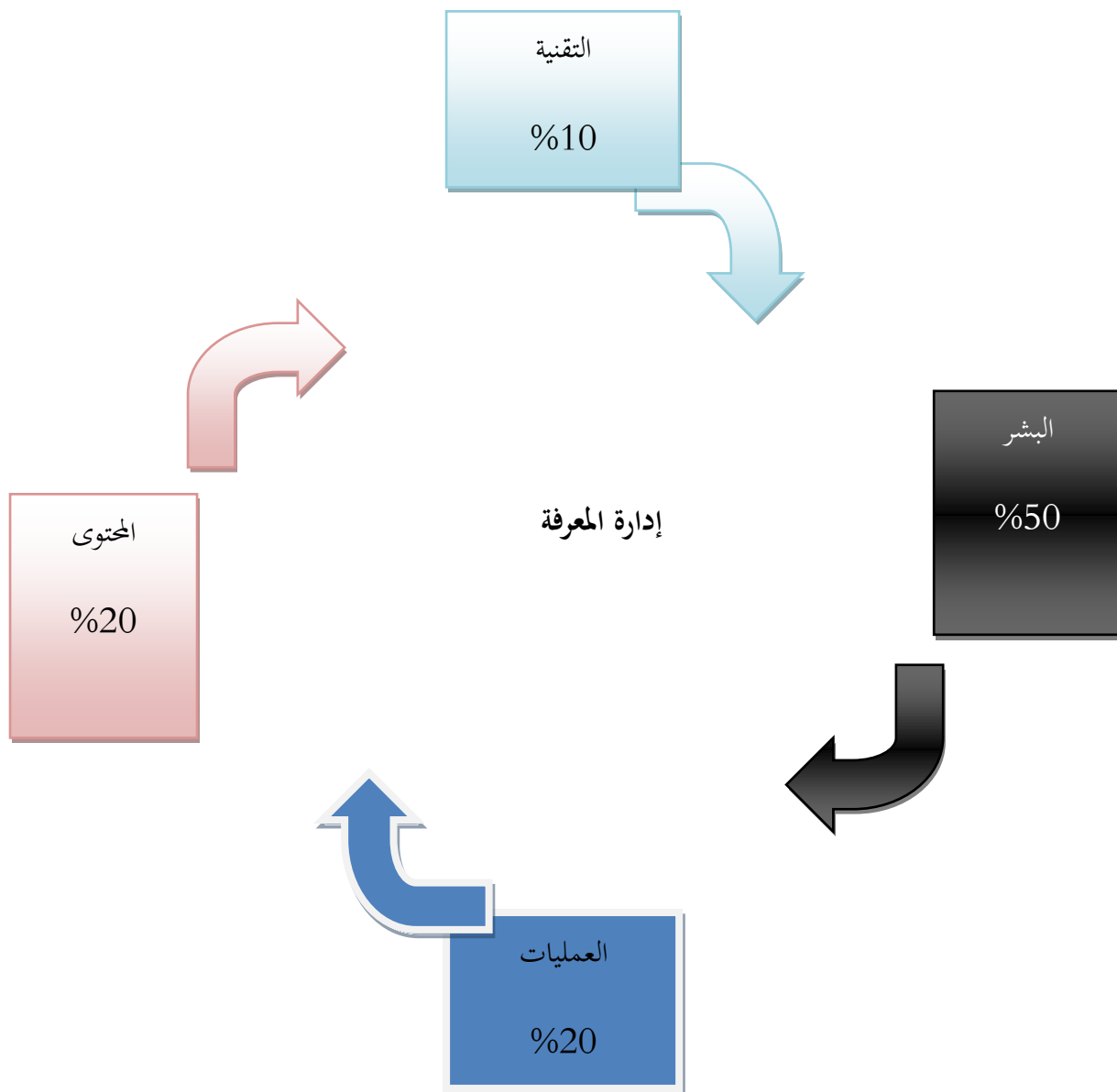
وإدارة المعرفة هي مجموع كل التداخلات الممكنة ، الموجهة للأفراد والتكنولوجيا التي تكون ملائمة لتعظيم إنتاج و إعادة إستخدام ، وإمداد المعرفة في الشركة (نجم، 2009 ، صفحة 494)

إدارة المعرفة هي عملية الإستفادة من المعرفة كوسيلة لتحقيق الابتكار في العملية (المنتجات / الخدمات) ، و إتخاذ القرارات الفعالة ، و التكيف التنظيمي مع السوق لخلق القيمة التجارية و توليد ميزة تنافسية للمنظمات ، سيختلف هذا من منظمة إلى أخرى ولكنه سيكتف دائما الترتيبات الحالية (الموجودة) و كذلك الإبداعية (Alosaimi, 2016)

ويمكن تعريف إدارة المعرفة بشكل مختصر على أنها الممارسات التي تتبعها المؤسسات في عمليات صنع و إتخاذ القرار عن طريق توصيل المعلومة الصحيحة للشخص الذي يحتاجها بالشكل الذي يمكنه من إستخدامها في الوقت الذي يحتاج فيه إلى تلك المعلومة (وزارة الصحة الأردنية، 2018-2022، صفحة 8)

4-5-2 ركائز إدارة المعرفة: تقوم إدارة المعرفة على أربعة ركائز هي العنصر البشري ، العمليات ، المحتوى والتكنولوجيا بنسب متفاوتة يشكل العنصر البشري فيها الجزء الأكبر (وزارة الصحة الأردنية، 2018-2022، صفحة 8) ، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (04) : ركائز إدارة المعرفة



المصدر: (وزارة الصحة الأردنية، 2018 - 2022، صفحة 8)

4-6 الاقتصاد المعرفي (Knowledge Economy): إن الإقتصاد المعرفي يمثل نوع من أنواع المعرفة الاجتماعية الجديدة بفعل تطور قوانين العلم وتفاعلها مع المفاهيم الاقتصادية ، مماأفضى إلى نشوء ما يسمى بالمجتمع المعرفي ، والذي هو وعاء كل المعارف .

وأما عناصر الإقتصاد المعرفي فهي: مجتمع المعرفة ، صناع المعرفة ، منظومة المعرفة ، المنظومة التعليمية ، بنية تحتية قوية و متنامية والكفاءة في استخدام عناصر العلم والتكنولوجيا (طعان، 2009، صفحة 11) ،أما المكون الرئيسي لإقتصاد المعرفة هو الإعتماد بشكل أكبر على القدرات الفكرية أكثر من الإعتماد على المدخلات المادية أو الموارد الطبيعية(Powell W, 2004, p. 199)

4-6-1 تعريف الاقتصاد المعرفي: عرفه التقرير الإستراتيجي العربي بأنه "اقتصاد جديد فرضته طائفة جديدة من الأنشطة المرتبطة بالمعرفة و تكنولوجيا المعلومات ومن أهم ملامحه التجارة الإلكترونية،فيما عرفته منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية بأنه "ذلك الإقتصاد المبني أساسا على إنتاج ، نشر واستخدام المعرفة و المعلومات " (العنزي، صفحة 3)

4-6-2 خصائص الاقتصاد المعرفي: يتسم الإقتصاد المعرفي بعدة خصائص أبرزها: أنه عالي الجودة يستهدف التميز، مثلما هو كثيف المعرفة يركز على الإستثمار في الموارد البشرية باعتبارها رأس المال الفكري و المعرفي ،و الإعتماد على القوى العاملة المؤهلة ،المدربة و المتخصصة ،وانتهاج التعلم والتدريب المستمر وإعادة التدريب كما أنه مرن شديد السرعة والتغير يتطور لتلبية احتياجات متغيرة ،و يمتاز بالإنفتاح والمنافسة العالمية واعتماد نظام فعال للتسوق لاستشعار حاجات الأسواق و المستهلكين باستمرار،وانتقال النشاط الإقتصادي من إنتاج السلع و صناعاتها إلى إنتاج الخدمات المعرفية و صناعاتها ، إضافة إلى إستثمار الطاقة المتجددة ،وارتفاع الدخل لصناع المعرفة كلما ارتفعت مؤهلاتهم وتنوعت كفاياتهم وخبراتهم .

وتوظف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفعالية لبناء نظام معلوماتي وإتصالي فائق السرعة ،الدقة والاستجابة وتفعيل عمليات البحث والتطوير كمحرك للتغير والتنمية ،كما تتصف عقود العمل في ظل الإقتصاد المعرفي بدرجة أعلى من المرونة ، وبأنها مؤقتة ومرتبطة بالمهام (عليان، 2012، صفحة 182)

ونشير في الأخير إلى أن إقتصاد المعرفة تطور ليشكل ما يسمى بالإقتصاد الفعال ، ويمكن أن يوصف الإقتصاد بأنه فعال إذا اشتمل على عدد من المؤشرات والتي تعمل فيه بشكل جيد ، فإذا اتسع استخدام التجارة الإلكترونية ، وإذا كانت مستويات الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات مرتفعة ، وصادرات تكنولوجيا المعلومات تشكل نسبة ملحوظة من التجارة بشكل عام .وإذا كان الإقتصاد مدعوما من خلال إدارة وحكومة إلكترونية فعالة ومتطورة ، فإن هذا الإقتصاد يكون مؤهلا لاكتساب صفة الإقتصاد الفعال (الوائلي، 2012، صفحة 20)

4-7 العولمة: اتجهت الشركات متعددة الجنسيات إلى تخطي حدود دولها إلى دول أخرى في مصانعها وسلعها، وأصبحت الشركات الكبيرة لها فروع في كل مكان، وأصبح السوق ليس له حدود جغرافية وانتقال التكنولوجيا من

مكان إلى آخر يتم بسرعة ، هذا التطور العالمي في العولمة يعكس تحديات للمديرين في الدول المتقدمة والنامية معاً (درة ع.، 2009، صفحة 131) ، وللعولمة تأثير كبير على معيشة الأفراد فلا طالما ناقش الإقتصاديون دور التجارة الحرة في خلق الفائزين والخاسرين ، فمن خلال فتح الأسواق تقلل العولمة من عدد الإحتكارات بينما يستفيد المستهلكون من الزيادات الناتجة في المنافسة . لكن العولمة تؤدي أيضا إلى خسائر أو على الأقل مكاسب صافية أصغر بالنسبة للبعض . ويمكنها أيضا من أن تزيد من عدم المساواة الإقتصادية فبعد أن كانت قضية إقتصادية و إجتماعية بحتة أصبح من يفوز ويخسر في العولمة موضوعا للنقاش السياسي الساخن في أوروبا و الولايات المتحدة (Marie, 2016)

4-7-1 تعريف العولمة: العولمة هي عملية متعددة الأبعاد للتغير الإجتماعي يسيرها التقدم التكنولوجي الذي قلل الحجم *compressed space* وسرع الوقت ، وقد أدى هذا إلى زيادة الترابط العالمي عبر الزمان و المكان من خلال تمديد أو توسيع العلاقات الاجتماعية ، وأيضاً تكثيف هذه العلاقات على الرغم من أن العولمة في جوهرها عملية واسعة النطاق ومتكاملة ، إلا أن الأبعاد الثلاثة التالية لهذه العملية كثير ما يتم مناقشتها : الإقتصادية ، السياسية والثقافية ولا يزال نطاق وتأثير العولمة على المجتمع قيد المناقشة ، لكن تم تحديد ثلاث نظريات رئيسية للعولمة تسمى التقاليد ، العولمة والتحول (Mosedale, 2013) ، ومن أقدم تعاريف العولمة تعريف " رونالد روبرستون " الذي يؤكد أن العولمة هي اتجاه تاريخي نحو إنكماش العالم وزيادة في وعي الأفراد والمجتمعات بهذا الإنكماش (المنصور، 2009، صفحة 562)

4-7-2 أنواع العولمة: تنقسم العولمة إلى عدة أنواع ، فهناك العولمة الإقتصادية ، العولمة التقنية ، العولمة الثقافية ، العولمة القومية ، العولمة السياسية و العولمة العسكرية . وسنتطرق لكل من: العولمة التقنية والعولمة الاقتصادية باعتبار أهميتهما في ميدان إدارة الأعمال.

4-7-2-1 العولمة التقنية: لقد أصبحت التقنية هي التي تشكل البنية المادية الفرعية للمجتمع ، بل أصبحت تشكل أنماط التفكير الإنساني ، وكما لا حظ مارشال ماكلوهان فإن " وسيلة الإتصال هي الرسالة " كما أن التقنية تقود القوة الهائلة الثانية المحددة لخارطة الإقتصاد آلا وهي العولمة (Arab British Academy For Higher Education)

4-7-2-2 العولمة الإقتصادية: إن مفهوم العولمة الإقتصادية لا يتجزأ عن التطور العام للنظام الرأسمالي، حيث تعد العولمة حلقة من حلقات تطوره.

وقد تسارعت خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين بسبب الثورة التقنية في مجال الاتصالات والمعلومات . ويقصد بالعولمة الإقتصادية نشر القيم الغربية في مجال الإقتصاد مثل الحرية الإقتصادية ، فتح الأسواق ، ترك الأسعار للعرض و الطلب ، عدم تدخل الحكومات في النشاط الإقتصادي وربط إقتصاد الدول النامية بالإقتصاد

العالمي ، وتعكس هذه الظاهرة زيادة حركة رؤوس الأموال وتفسح المجال واسعا أمام أصحاب رؤوس الأموال لجمع المزيد من المال (عبدالعزیز، 2011، صفحة 66)

4-8 البحث عن التميز Search Of Excellence: يقصد بالتميز خصائص تنفرد فيها المنظمات الرائدة والناجحة دون غيرها من المنظمات، فالتميز دعوة صريحة إلى الشركات كي تتنافس فيما بينها من خلال تقديم سلع أو خدمات متميزة عن غيرها، وإن عملية التميز مستمرة ولا تقف عند مستوى معين. ويمكن أن يكون التميز في إحدى الخصائص التالية: القرب من المستهلك الاستقلالية والإبداع والابتكار والمغامرة، هيكل تنظيمي بسيط وقادة إداريين محنكين ،حرية المبادرة والرقابة الذكية، ارتباط الإنتاجية بالأفراد، التوجه نحو الفعل الدقيق (المصري، 2021)

ويفترض هذا المدخل ان النمط الاداري الملائم لكل منظمة هو الذي يحقق لها التفوق على منافسيها ، وبالتالي فان المبادئ أو الوظائف الادارية التي تحقق ذلك هي التي يجب ان يكون لها الوزن الاكبر من الاهتمام الاداري (بدر ف.، 2018، صفحة 87)

4-8-1 العوامل الغير التقليدية المسببة لتفوق المنظمات: ونلخصها كما اوراها توماس بيتر وروبوت واترمان فيما يلي:

- 1- التحيز نحو التصرف او الفعل.
- 2- الاقتراب من العميل.
- 3- تحمل المخاطرة والسعي نحو الابتكار.
- 4- تحقيق الانتاجية من خلال العاملين.
- 5- التوجه بالقيمة.
- 6- التماسك بمصادر القوة.
- 7- الشكل المبسط.
- 8- التزامات المتزامنة والمتحررة.

4-8-2 الانتقادات الموجهة لهذا المدخل: الانتقاد الذي وجه لهذا المدخل هو اغفاله لتاثير عوامل اخرى للتفوق مثل القدرات المالية وتوافر المستويات الفنية لدى العاملين والمواد الخام والتكنولوجيا وغيرها ، اضافة الى اهماله للمتغيرات الموقفية (بدر ف.، 2018، صفحة 87)

4-9 منظمات التعلم Learning Organizational: يقصد بمنظمات التعلم تلك المنظمات التي تخلق بيئة داعمة ومسهلة لعملية التعلم في كافة أنحاء المنظمة، وتشجع موظفيها على كل المستويات للاشتراك في طرح الأفكار والحوار والمناقشة وحل المشكلات. ويعتبر مفهوم منظمات التعلم واحداً من أكثر المجالات الإدارية حداثة واهتماماً في الآونة الأخيرة وأحد التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة، فهي تتطلب استيعاباً شاملاً لجميع

أبعاد وأنشطة المنظمة المتعلقة بسياساتها ونشاطها وبنائها وطبيعة الأفراد العاملين بها والتقنية والمعلومات المتوفرة بها. فهذا النوع من المنظمات يشجع على التعلّم والاستمرار فيه، ويروج لتبادل المعلومات بين الأفراد ويعمل على نقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل أنحاء المنظمة من أجل أن يكون التعلّم مسؤولية الجميع (درة ع.، 2009، صفحة 133)

4-10 التنوع Diversity: يعني الاختلافات بين العاملين في المنظمة بسبب الجنس والعمر والقومية وبلد المنشأ والقيم والثقافة والدين والمعتقد والأقلية والأكثرية، وإذا ما أحسنت الإدارة التعامل مع هذا التنوع فإنه يمثل غنى كبير للمنظمة يخلق ميزات تنافسية متفردة (المصري، 2021)

الفصل الثالث:

وظائف الإدارة

الفصل الثالث: وظائف الإدارة

تمثل الوظائف الإدارية الأنشطة الرئيسية التي تتم في كل المنظمات بصرف النظر عن اختلاف مجال نشاطها (صناعي، تجاري، خدمي)، كما يقوم بها كل المديرين من مختلف المستويات الإدارية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة إشرافية أو دنيا) (درة ع.، 2009، صفحة 19)، وتمثل الوظائف الإدارية الرئيسية في: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

1- التخطيط Planning: من الواضح أن هناك شبه اتفاق بين معظم كتاب الإدارة على اعتبار أن التخطيط من الوظائف الإدارية الرئيسية وهي العنصر الأول من عناصر العملية الإدارية، وله الأولوية عن باقي الوظائف الأخرى، وهو أساسي وحيوي لتحقيق أي عمل، وبدونه ال يكون للعمل هدف واضح وبالتالي لا يتحقق الغرض المنشود، ويذهب البعض إلى القول بأن التخطيط هو سبب نشأة التنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة، وبدونه لن يجد المدير شيئا لينظمه أو أفرادا ليوصلهم أو حاجة للرقابة، فالتخطيط وظيفة متغلغلة يقوم بها جميع المديرين في جميع المستويات الإدارية وفي كافة المنظمات، وهي مستمرة يمارسها متخذي القرارات باستمرار طالما سعت المنظمة للبقاء في العمل، كما أنها تعد وظيفة شاملة تعنى بجميع الأنشطة والأفراد داخل المنظمة، ولهذا يمثل التخطيط أهم عناصر الإدارة، فإذا كانت الإدارة البناء لأي تنمية أو حضارة أو تقدم وازدهار في أي بلد فإن التخطيط بحق يعتبر أساس هذا البناء (شيخ، 2016-2017، صفحة 47)

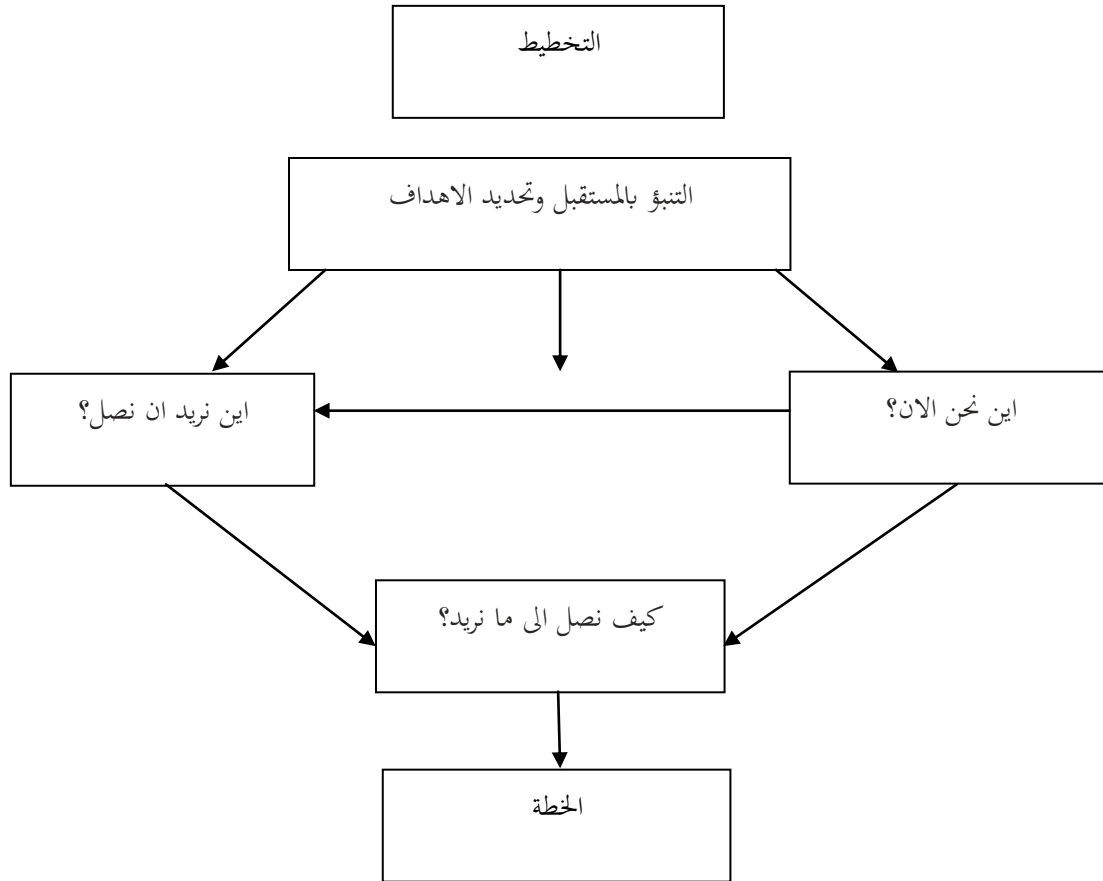
1-1 تعريف التخطيط: مصطلح التخطيط من المفاهيم التي ترد في علم الادارة بمعاني متنوعة ومختلفة ، ولكن جميعها تشترك في خيط فكري واحد ، يتمحور في اعتبار التخطيط نشاطا جوهريا ومهما للادارة ، ووظيفة حيوية للادارة العليا ، والتخطيط هو اساس الادارة وعلى قاعدته تؤسس الاعمدة الادارية الاخرى من تنظيم وتوظيف وتوجيه ورقابة واتخاذ القرار

وهناك العديد من التعريف للتخطيط والتي من اهمها:

- انه التقرير المسبق لما يجب عمله ،وكيف يتم ،ومن الذي يقوم به.
- انه عملية تحديد واقع الانظمة ، والاهداف التي تسعى الى تحقيقها ، والوسائل التي ستستخدمها لتحقيق تلك الاهداف. التخطيط يحدد لنا اين كنا؟ واين نحن الان؟ واين نريد ان نصل؟ وكيف؟ ما هي العوامل التي ستساعدنا او ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟ وما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الافضل؟
- التخطيط والتفكير المسبق للقيام بالعمل ، ثم القيام بالعمل وفقا لحقائق لا افتراضات.
- التخطيط هو عملية تحديد "احتياجات" والعمل على وضع افضل الطرق للاستجابة لتلك الاحتياجات ، كل ذلك ضمن دراسة لكل الاولويات والامكانيات المتوفرة (الصندوق الاجتماعي للتنمية- وحدة التدريب و الدعم المؤسسي-، 2011، صفحة 29) ، اما الخطة فهي المحصلة الرئيسية لعملية التخطيط ، وهي عبارة عن قائمة تضم الاهداف المطلوب تحقيقها ، والانشطة والوسائل التي ستستخدم لتحقيق تلك الاهداف ، وتحديد من

سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المطلوبة؟ (الصندوق الاجتماعي للتنمية - وحدة التدريب و الدعم المؤسسي -، 2011، صفحة 30) والرسم التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (05): يوضح عملية التخطيط.



المصدر: (الصندوق الاجتماعي للتنمية - وحدة التدريب و الدعم المؤسسي -، 2011، صفحة 30)

ومن التعريفات السابقة نجد أن التخطيط -على الرغم من التعدد في تعريفه- إلا أن هناك عناصر يشملها أيًا كان التعريف وهي:

- 1- التنبؤ بالمستقبل، فالتخطيط يتعلق بالمستقبل وليس بالماضي أو الحاضر.
- 2- أن التخطيط يعتمد على التفكير المسبق قبل القيام بالعمل، ويعتمد على التحليل والدراسة للبيئة والظروف المحيطة، والحصول على المعلومات عن الماضي والحاضر من أجل استشراف المستقبل و التهيئة للأوضاع المستقبلية ليسهل التعامل معها .

- 3- أن التخطيط يبدأ بتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل وينتهي بتحقيق هذه الأهداف.
- 4- أن التخطيط هو نشاط يتضمن اختيار أو مفاضلة بين بدائل متاحة أمامنا ومرتبطة بحقائق محتملة للمستقبل، وبالتالي تصميم أنشطة ضرورية مترابطة تؤدي إلى تحقيق أهداف مستقبلية منشودة: (الصندوق الاجتماعي للتنمية- وحدة التدريب و الدعم المؤسسي-، 2011، صفحة 30)

1-2 أهمية التخطيط:

- 1- يساعد على تحديد المدخلات والمخرجات كما ونوعا.
- 2- يحدد التخطيط تسلسل خطوات العمل وتتابع مراحل التنفيذ ومسؤولية كل فرد في المنظمة وبالتالي يسهل التنظيم والرقابة لدى تنفيذها لخطتها الموضوعية.
- 3- التخطيط يوفر فهماً مشتركاً داخل المنظمة حول الأهداف والإنجازات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والخطوات اللازمة للتنفيذ.
- 4- التخطيط يساعد على تحديد الأولويات ورصد الموارد والإمكانات المتاحة وتحديد أفضل الطرق لاستخدامها.
- 5- التخطيط يبقي المنظمة وأعضائها في المسار الصحيح.
- 6- التخطيط يساعد على تحديد دقيق للأهداف والأدوار ومؤشرات قياس الأداء.
- 7- التخطيط يساعد على الابتعاد عن الإرتجال والعشوائية في اتخاذ القرارات، كما يساعد على اتخاذ القرارات بطريقة عقلانية وموضوعية.
- 8- يجنب المنظمة المفاجآت ويوفر الأمن النفسي للعاملين.
- 9- الخطة نقطة ارتكاز لتقييم أداء الجمعية.
- 10- الخطة أداة يمكن استخدامها للتواصل مع بيئة العمل الخارجية (الصندوق الاجتماعي للتنمية- وحدة التدريب و الدعم المؤسسي-، 2011، صفحة 31)

1-3 مبادئ التخطيط: تعتبر مبادئ التخطيط عن الإطار الفكري لمن يقوم بعملية التخطيط ولا للحصر يمكن إدراجها كما يلي:

1-3-1 جمع المعلومات وتحليلها: أن تتم عملية التنبؤ وجمع المعلومات وتحليلها والاستفادة منها في استشراف المستقبل بطريقة عملية.

1-3-2 التركيز على الهدف المراد تحقيقه: تمثل مجموعة الأهداف الواضحة التي يمكن نقلها لأفراد التنظيم نقطة ارتكاز لاهتمامهم وللبرامج والسياسات التي يتم العمل بموجبها مع توجيه كافة طاقتنا من أجل الوصول للهدف الذي نخطط له.

1-3-3 شمولية التخطيط: يقصد به أن يشمل التخطيط كافة الأنشطة والوسائل والأساليب المتعلقة بالهدف مع ضرورة توفير الإمكانيات اللازمة.

1-3-4 فاعلية وكفاية التخطيط: أن يكون التخطيط قابلا للتطبيق لتحقيق الهدف بشكل فعال ويغطي كافة الأنشطة والوسائل والأساليب والإمكانات ومن أهم أساسيات فاعلية التخطيط نجد:

1-4-3-1 الالتزام: إذ يجب أن تكون المدة المتاحة لكل خطة من الخطط كافية لتمكين هذه الخطة من بلوغ الأهداف في الالتزام والقبول والحماس من المرؤوسين للحظة أمرا ضروريا بالتجسيد الفاعلية.

1-4-3-2 المشاركة: إن المشاركة في عملية التخطيط يعد أما ضروريا في تنفيذ الخطة بكفاءة.

1-3-5 مرونة التخطيط: يقصد بها عدم حصر التخطيط في إطار متحجر لا يستوعب مواجهة التغيرات المستقبلية ، فمعظم المنظمات يتعين عليها تقييم أدائها المستقبلي في ظل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتنافسية والتغيرات التي يمكن أن تحدث في هذه العوامل تنطلق تغيرات في الخطط تماشيا والمستجدات لذا يجب أن تتسم أي خطة بالمرونة وأنه يمكن تعديلها كلما تطلب الأمر من خلال البدائل ولذلك من الضروري وجود نظام للمتابعة والمراجعة بشكل منتظم خاصة فيما يتعلق بالخطة الاستراتيجية (شرفاوي، 2016-2017، الصفحات 65-66)

1-4-1 انواع التخطيط/ الخطط: تمارس المنظمات انواعا من التخطيط وتضع انواعا من الخطط ويمكن تصنيف هذه الانواع الاستنادا للمعايير الثلاثة الآتية:

1-4-1-1 الفترة الزمنية التي تشملها الخطة: هناك ثلاث انواع:

1-1-4-1 1-1-4-1 تخطيط طويل الاجل (long range planning): تغطي فترة ما بين ثلاث الى خمس سنوات وهي تشمل اهداف عامة.

1-1-4-2 2-1-4-1 تخطيط متوسط الاجل (Medium range planning): تغطي فترة من سنة الى ثلاث سنوات. وتوضع الخطة استنادا للخطة طويلة الاجل وتشمل على تفاصيل اكثر من الخطة السابقة.

1-1-4-3 3-1-4-1 تخطيط قصير الاجل (short range planning): يغطي فترة من عدة اشهر الى سنة لتنفيذ الخطة متوسطة الاجل وهي اكثر تفصيلا منها وهي تشمل اليات التنفيذ وهي كثيره التفاصيل.

تقوم المنظمه بجميع انواع الخطط السابقة لذا يجب على المنظمة الحرص على التكامل وعدم التعرض فيما بينها. وتعتمد المنظمة في اختيارها للخطة على تقديرها للمدة التي يتطلبها تنفيذ هذه الخطة ، وقدرتها على التنبؤ بالمستقبل ،وتوفير الامكانات المادية ،وهل العوائد تغطي التكاليف؟

1-4-2 نطاق او شمولية الخطة (Scope of Planning): وهناك ثلاثة انواع وفقا لهذا المعيار:

1-2-4-1 1-2-4-1 التخطيط الاستراتيجي (strategic planning): يغطي مدة زمنية طويلة ،وفيه يتم تحديد الاهداف بعيدة المدى لتحقيق الصوره المستقبلية التي يراد ان تكون عليها المنظمة.

لذا فهو يتناول مجال عمل المنظمة (رسالة المنظمة) ويوضح السبل الكفيل الذي تحقيق رسالتها ، لذا يركز هذا التخطيط على فحص ودراسة متغيرات البيئة الخارجية التي تؤثر على اهداف المنظمة ونشاطها ، مثال ذلك التنوع بالمنتجات او الخدمات ، دخول اسواق جديدة . عادة يكون التخطيط على مستوى الادارة العليا. تتراف الاستراتيجية (Strategy) بانها خطط الادارة العليا لتحقيق نتائج تتوافق مع رسالة المنظمة واهدافها ويمكن النظر اليها من ثلاث زوايا: صياغة الاستراتيجية ، تنفيذها والرقابة عليها.

1-2-4-2 التخطيط التكتيكي (Tactical planning): تقوم الادارات الوسطى بترجمة الخطوط الاستراتيجية الى خطط تكتيكية متوسطة الاجل لتحقيق الاهداف الواردة فيها. يشمل جميع النشاطات والوظائف من انتاج وتسويق ومالية وموارد بشرية وغيرها ، ويغطي فترة متوسطة ويركز على مسألة الكفاءة اكثر من اهتمامه بالفاعلية على المدى البعيد.

1-2-4-3 التخطيط التشغيلي (planning): ينجز من قبل مديري الخط الاول وهي خطة تفصيلية مركزة ومحددة ويتم فيها ترجمة العموميات في الخطة الاستراتيجية الى ارقام واضحة وخطوات محددة قابلة للقياس على المدى القصير. يركز هذا النوع من التخطيط على الموازنات وكميات الانتاج وجداول العمل ويكون مداها قصير.

1-3-4-3 التخطيط على اساس تكرار الاستعمال: وتصنف الى نوعين:

1-3-4-1 تخطيط لمرة واحدة (single-use): ويوضع لمواجهة حالات او مواقف طارئة يستفاد منها لفترة زمنية واضحة ، وتتضمن اهداف تفصيلية وتصبح الخطة عديمة الفائدة حال ما يتم تحقيق الاهداف مثل خطة تطوير منتج ، خطة تدريب وتأهيل العاملين على الة جديدة. ومثال ذلك البرامج والموازنة.

فالبرامج Programs هي عباره عن مزيج من الاهداف والنشاطات والسياسات والاجراءات الواجب القيام بها وتحديد المواد اللازمة لانجاز عمل معين ويشمل مراحل لها بدايات ونهايات واضحة ، وقد يتفرغ منها برامج فرعية. اما الموازنة Budget فهي خطة تمتد لمدة سنة تصف بطريقة رقمية توزيع الموارد من اموال وموارد وعناصر بشرية وغيرها من النشاطات التنظيمية موزعة لكل نشاط مثل ساعات العمل مستويات المخزون وغيرها (الضمو، الصفحات 3-5)

1-2-3-4 تخطيط متكرر الاستعمال (standing plan): تتصف هذه الخطط باستمرارية التطبيق في المنظمة وتشمل السياسات والاجراءات والقواعد.

أولاً: السياسات policies

هي خطة او مرشد لسلوك اتخاذ القرارات في المستقبل وتكون اما شفوية او مكتوبة او معروفة ضمناً يتم بموجبها وضع الاتجاهات التي يجب اتباعها في العمل الاداري ، مرشد وموجه لصانع القرار لمساعدته في تحقيق الاهداف بنجاح ، وقد تكون مكتوبة او غير مكتوبة.

وهي موجوده في كل المستويات فهناك سياسات عامة تضعها الاداره العليا ذات بعد زمني طويل وهناك السياسات الفرعية تضعها الادارة الوسطى وتطبق على وظيفة معينة ، هناك السياسات التنفيذية تضعها الادارة الاشرافية وتطبق على النشاطات اليومية وهي اكثر تفصيلا (الضمور، صفحة 6)

ثانيا: الاجراءات

هي خطة تفصيلية تتضمن سلسلة خطوات متتابعة زمنيا لانجاز عمل مستقبلي وهي توضح ما الذي يجب عمله ؟ ، ولماذا؟ ومن يقوم بالعمل؟ ، ومتى؟ ، وكيف؟ ، واين؟

فهي تشمل مجموعة من القواعد المتتابعة اللازمة لتنفيذ السياسات.

وهي ارشادات وتوجيهات تحدد الافعال والتصرفات ،فهي الية لتنفيذ السياسات والغاية منها وضع اسلوب نمطي محدد لانجاز العمل الذي يتكرر للحصول على نتائج نمطية ، وبالتالي تختصر الجهد والوقت ، وهي موجوده في كل المستويات الاداريه مثل الاجراءات التعيين والاجازات واجراءات التوزيع واجراءات الشراء واستعمالها بكثرة يقلل المرونة والحرية والابداع.

ثالثا: القواعد Rules

هي تعليمات محدده تتضمن الامر او النهي ، فهي توضح للفرد ما يجب القيام به من عمل او سلوك محدد وما هي الاعمال التي يجب عليه عدم القيام بها؟

وهي الية واداة تنفيذية لتطبيق السياسات والاجراءات المعتمدة في المنظمة. ولا يستطيع الفرد تجاوزها فهي لا تتضمن اي مرونة ولا تتيح للفرد اي نوع من الحرية في التصرف او الاجتهاد ، لذا يجب ان تكون القواعد نابعة من السياسات والاجراءات وان تكون واضحة ومفهومة ومقبولة ومعلنة للجميع. وكلما توسعت المنظمة في استخدام القواعد زادت القيود المفروضة على العاملين (الضمور، الصفحات 6-7)

1-5 مراحل التخطيط: يمر التخطيط بالمراحل الأساسية التالية:

1-5-1 تحديد الأهداف: وفيها يتم تحديد الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها والتي ستكون المرتكز الذي

يحكم كل الخطط الرئيسية ويمكن إجمال فوائد تحديد الأهداف فيما يلي:

1- تساعد على رفع مستويات العاملين من خلال ربط أهدافهم مع أهداف المنظمة.

2- تعطي الأساس الذي يتم الإعتماد عليه في توجيه جهود العاملين.

3- تساعد على وضع خطط متكاملة ومتناسقة مع بعضها.

4- تساعد على التنبؤ بالسلوك والأحداث المستقبلية.

5- تساعد على تقييم القرارات المتخذة

1-5-2 جمع المعلومات والبيانات: وذلك بقصد تحليلها ودراستها لمعرفة الأوضاع الحالية والمتوقعة، إذ يعتمد

اتخاذ القرار الفعال على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن البدائل المتاحة

من مصادرها المختلفة، هذه البيانات والمعلومات يجب أن تكون كافية، ودقيقة، ومختصرة، ومحيدة وليست متحيزة، وحيوية وشاملة، وأن يتم الحصول عليها في الوقت المناسب، وأن تكون من مصدر موثوق، وأن لا تكون تكلفة الحصول عليها، من جهود ووقت ومال، تفوق المكاسب التي سوف تحققها الخطة نفسها

1-5-3 وضع البدائل: ويقصد بها مجموعة الوسائل أو السبل المتاحة أمام الإدارة لتحقيق الأهداف بالكفاءة والفعالية المطلوبة، وتكون عبارة عن خطط ووسائل متعددة عند استخدامها ومن المتوقع أن توصلنا إلى الأهداف المتوخاة.

1-5-4 تقييم البدائل: ويقصد بذلك التعرف على مزايا كل بديل، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها ومقارنتها مع بعضها البعض.

1-5-5 اختيار البديل الأنسب: وفي هذه المرحلة يتم اتخاذ القرار باختيار البديل الأكثر ملاءمة للمنظمة وظروفها ووضع موضع التنفيذ .

1-5-6 تنفيذ الخطة: في ضوء البديل الذي تم اختياره، يقوم المخطط بتحديد الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بها لوضع البديل المختار موضع التنفيذ وتكون الأنشطة على شكل سياسات، وإجراءات، وقواعد، وبرامج، وميزانيات، يجب الالتزام بها لضمان حسن التنفيذ.

1-5-7 مراقبة وتقييم الخطة: ويتم في هذه المرحلة التحقق من أن كل شيء يسير وفق المخطط الموضوع، ويتم الكشف من خلالها عن الانحرافات السلبية، وأوجه الخلل ونقاط الضعف لتصحيحها ومنع تكرار حدوثها، كما يتم الكشف عن الانحرافات الإيجابية وتقريرها ودعمها، ومما تجدر الإشارة إليه بأن عملية المتابعة تبدأ منذ بداية تنفيذ الخطط، وبعد عملية التقييم البد من وقفة تأمل، يتم من خلالها النظر إلى الانحرافات بين النتائج والأهداف، وتقرير طبيعة التغذية الرجعية المناسبة، والعودة إلى مرحلتى التخطيط والتنفيذ للبحث عن مصدر الخطأ ثم إجراء التصحيح المناسب (شيخي، 2016-2017، الصفحات 51-52)

1-6 ادوات التخطيط: تستخدم المنظم ادوات قادر على توفير الدعم المطلوب لطاقت التخطيط لضمان اقصى قدرة ممكنة من الفعالية والتكامل ومن اهم هذه الادوات:

1-6-1 التنبؤ: وهو القدرة على توقع ما سيحدث في المستقبل، والتنبؤ يعتبر الخطوة الاولى في عملية التخطيط، حيث تحتاج المنظمة الى معرفة التغيرات في اذواق المستهلكين واتجاهات السوق (جرادات، 2019، صفحة 106)

1-6-2 السيناريوهات: تقوم المنظمة باعداد خطط متعددة لمواجهة الاحتمالات، فمثلا تضع خطة لمواجهة احتمال نضوب النفط او نشوب حرب او دخول منافس جديد قوي او تغير اسعار البورصة بشكل حاد او تغيرات جذرية في اذواق الزبائن ، ولان الخطه الاصليه التي وضعتها المنظمة لا تتضمن المواقف البديله المقترحة، فياتي دور الخطط البديله (السيناريوهات) التي تقوم بالاصل على تساؤلات محتمل حدوثها، ماذا لو؟

1-6-3 المقارنة المرجعية: تتخذ المنظمة لنفسها منظمة أو أكثر في نفس القطاع الذي تعمل فيه ،وتعتبرها الممارسة المثلى التي تقيس ادائها وفقا لها ،وهذا الأسلوب يساعد على التعلم من تلك المنظمات المتميزة.

1-6-4 التشاركية في التخطيط: تقوم المنظمة باتاحة المجال لأكبر قدر ممكن من العاملين للمشاركة في وضع الخطط والبرامج ،وذلك من خلال تشكيل لجان وفرق عمل تضم العاملين من مختلف الأقسام والوحدات الادارية ،وهذا الأسلوب ينفع في رفع درجة التزام العاملين بتطبيق الخطط التي شاركوا في اعدادها (جرادات، 2019، صفحة 107)

1-7-7 خصائص التخطيط الجيد: للتخطيط الجيد في المنظمات خصائص معينة ومن هذه الخصائص ما يلي:

1-7-1 ترشيد الإنفاق: ويقصد بذلك على أن التخطيط يعمل وفق عنصر التكلفة المثالية أي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة.

1-7-2 المشاركة: تقتضي طبيعة التخطيط المشاركة لجميع العاملين في المنظمة وأن تقوم بعملية التخطيط لجنة من ذوي الخبرة، حيث تقوم بجمع وجهات النظر والآراء من الموظفين كل حسب موقعه التنظيمي.

1-7-3 التوقيت: ويقصد به وضع الأعمال في سلم أولويات بمجدول زمني محدد يلتزم به الجميع.

1-7-4 الشمولية: ويقصد به اهتمام المخططين بكافة جوانب العمل في المنظمة وأن تكون عملية التخطيط متوازنة أي تكافئ بين الأنشطة بمعنى أن لا يكون التخطيط لنشاط على حساب نشاط آخر.

1-7-5 الاستمرارية والمتابعة: التخطيط عملية مستمرة تستند على المتابعة الضرورية لكشف الانحرافات والقيام بتصحيحها.

1-7-6 الوضوح: يجب أن تتصف الخطة بوضوح أهدافها والابتعاد عن التعقيد.

1-7-7 السرية: في ظل المنافسة يشترط السرية في بعض جوانب التخطيط وأهدافه.

1-7-8 الواقعية: يقوم التخطيط على التنبؤ العلمي توقعات معقولة وغير مبالغ فيها.

1-7-9 مراعاة العنصر الإنساني: يراعى التخطيط العنصر الإنساني للرفع من معنوياتهم لنضمن حسن التنفيذ وتحقيق الأهداف (شرفاوي، 2016-2017، الصفحات 74-75)

1-8 اسباب فشل التخطيط: إذا ما عرف المديرون لماذا تفشل الخطط، فإنهم سوف يكونون قادرين على اتخاذ الخطوات للحد من هذه العوامل التي تؤدي إلى هذا الفشل، ومن ثم يزدون من احتمالات نجاح خططهم.

إن الخطط تفشل حينما:

- 1- لا يحدث نوع من التكامل بين خطة المنشأة مع النظام الإداري الشامل.
- 2- يوجد قصور في فهم الخطوات المختلفة للتخطيط.
- 3- لا تساهم الإدارة على المستويات المختلفة في أنشطة التخطيط.
- 4- تقتصر مسؤولية عملية التخطيط في إدارة التخطيط.

- 5- تتوقع الإدارة أن الخطط التي تم وضعها يمكن تحقيقها من خلال مستوى مجهود قليل.
- 6- محاولة إتمام مهام متعددة عند التخطيط الرسمي في نفس الوقت.
- 7- تفشل الإدارة بالعمل وفقاً للخطة الموضوعة.
- 8- يحدث خلط بين الإسقاطات المالية وعملية التخطيط.
- 9- تفشل الإدارة في استيعاب العملية الكلية للتخطيط.
- 10- يتم استخدام مدخلات غير مناسبة في التخطيط (عمران، 2007، صفحة 16)

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

غير أن الإهتمام بالتنظيم كعلم ربما برز بشكل واضح و قوي في وقتنا الراهن، وذلك بسبب التوسع في حجم المجتمعات وزيادة عدد الأجهزة والمنظمات التي تعتمد عليها هذه المجتمعات لتحقيق أهدافها، إلى جانب ازدياد التخصص المهني للأفراد وتنوع وسائل الإنتاج، من هنا برزت الحاجة إلى ضرورة الإهتمام بالتنظيم بجميع أشكاله وصوره بغرض توجيه المنظمات ولأفراد العاملين فيها نحو تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها هذه المنظمات (شيخي، 2016-2017، صفحة 54)

2-1 مفهوم التنظيم: هو عملية تخصيص المهام والموارد وإقامة الدوائر والأقسام والتنسيق بينها لإنجاز الأعمال بشكل فاعل. وتتضمن وظيفة التنظيم مجموعة من العناصر منها: تخصص العمل، تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية، علاقات السلطة، المهام التنفيذية والاستشارية، تصميم الوظائف، التنسيق بين الأفراد والوحدات التنظيمية، إعداد جداول العمل، التغير والتطوير التنظيمي، نطاق الإشراف، إدارة الاجتماعات، إدارة الصراعات والتراعات، إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة، إعداد الجداول الزمنية للتنفيذ وغيرها، فبواسطة التنظيم يستطيع المدراء نقل الخطط إلى فعل حقيقي وتنفيذه من خلال الوظائف والأفراد ودعمهم بالتكنولوجيا والموارد اللازمة (درة ع.، 2009، صفحة 20)

2-2 أهمية التنظيم: إذا كانت مهمة التخطيط هي تحديد أهداف المنظمة الإدارية و اعداد الإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف فإن التنظيم يمثل الوسيلة التي عن طريقها يتم إنجاز هذه الأهداف فالتنظيم ضرورة لا بد منها لترتيب الجهود البشرية و تصنيفها من أجل الوصول الى الغايات التي أنشأت من أجلها المنظمة الإدارية ايا كان حجمها او طبيعة عملها ،و عليه فإن للتنظيم أهمية كبيرة وفوائد كثيرة لا حصر لها و يمكننا ان نورد جزء منها على النحو التالي :

- 1- وتستخدم عملية التنظيم الإداري في استغلال الموارد بشكل فعال للعمل على تيسير العمليات الإدارية..
- 2- يساعد التنظيم الإداري على منع الإزدواجية والتكرار في الأعمال التي تمنح إلى الموظفين.
- 3- تكمن أهمية التنظيم الإداري في توحيد الجهود وتنسيقها.
- 4- يعمل التنظيم الإداري كحلقة وصل بين جميع الأفراد في المنظمة وذلك بسبب توسع المنظمات وكثرة عدد الأفراد التي تعمل بها.
- 5- تكمن أهمية التنظيم الإداري في إحداث الإستجابة للمتغيرات التي تحدث في محيط الأفراد التي تعمل بالمنظمة.
- 6- التنظيم الإداري يساعد على توزيع الوظائف بناء على الخبرة و المؤهل الدراسي الحاصل عليه.
- 7- يعمل التنظيم الإداري على تحديد العلاقة بين الموظفين، حيث إن كل موظف يعرف واجباته وصلاحياته (الشوابكه، 2022، صفحة 1470)

2-3 مبادئ التنظيم: يقوم التنظيم على مجموعة من المبادئ العلمية الأساسية وقد اختلف علماء الإدارة وكتابتها بشأن تحديد عدد هذه المبادئ وذلك تبعاً لإختلاف وجهة نظر كل منهم الا اننا نرى ان المبادئ الأساسية للتنظيم هي:

2-3-1 مبدأ ضرورة التنظيم: اذا زاد عدد الأشخاص في اي عمل عن شخص واحد وجب تقسيم الواجبات بينهم وجعل كل شخص مسؤول عن جزء من هذه الواجبات وتفويضه السلطة اللازمة للقيام بواجباته.

2-3-2 مبدأ وحدة الهدف: تتوقف فاعلية هيكل التنظيم على مدى مساهمة كل وحداته التنظيمية في تحقيق اهداف المنظمة اي بعبارة اخرى يجب ان تكون اهداف الوحدات الفرعية متفقة ومتجانسة مع هدف التنظيم ككل.

2-3-3 مبدأ وحدة القيادة والأمر: وطبقاً لهذا المبدأ يجب ان لا يكون اي شخص مرئوساً الا لشخص واحد وهذا يقتضي ان لا يخضع المرؤوس الا لرئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات.

2-3-4 مبدأ التدرج في السلطة وتحديد المسؤولية: ويقصد بهذا ان يتم ترتيب السلطات من اعلى الى اسفل بشكل هرمي وبناء على هذا الترتيب للسلطات يتم توزيع المسؤوليات والواجبات المختلفة على العاملين في المنظمة.

2-3-5 مبدأ تلازم وتكافؤ السلطة والمسؤولية: وفقاً لهذا المبدأ يجب ان تتوازن مسؤوليات الشخص مع السلطة الممنوحة له اي يجب ان تكون سلطة المدير متناسبة (متكافئة) مع مسؤولياته والعكس صحيح فيجب اعطاء السلطة للشخص بقدر الواجبات المسندة اليه فلا مسؤولية من دون سلطة ولا سلطة من دون مسؤولية.

2-3-6 مبدأ تقسيم العمل والتخصص: ويستند هذا المبدأ على اساس تقسيم العمل المعين في المنظمة بين الأشخاص العاملين او تقسيمه على عدة مراحل ثم تخصص كل شخص لإنجاز جزء من العمل او تخصص كل

وحدة في انجاز مرحلة من تلك المراحل بدقة وبالشروط المطلوبة من دون التدخل في اعمال اي جزء او مرحلة اخرى من اجزاء ومراحل العمل.

2-3-7 مبدأ التكامل والتجانس في العمل: لكي يتم سير العمل في اية منظمة على خير وجه من دون احتكاك وتضارب يجب تجميع الأعمال او الأنشطة المتشابهة في وحدة واحدة حسب الأسس السليمة لتجميع الأنشطة (العملاء، الوظائف، المناطق الجغرافية، السلع المنتجة، الوقت، العمليات او التجهيزات او التشغيل) وهذا يتطلب تجنب الإزدواج والتداخل في المهام ووجه النشاط التي تؤديها الوحدات المختلفة.

2-3-8 مبدأ نطاق الإشراف او التمكن: لا يمكن لأي رئيس او اداري ان يشرف إلا على عدد محدد من المرؤوسين وذلك ينبغي ان لا يزيد عدد الأشخاص الذين يخضعون مباشرة لإشراف رئيس واحد على القدر المناسب حتى يستطيع ان ينسق بين جهودهم ويوجههم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة وهذا بطبيعة الحال يتوقف على جملة عوامل منها طبيعة العمل ودرجة تفويض السلطة ومدى قرب او بعد المرؤوسين من الرئيس ومستوى وعي وتدريب المرؤوسين بالإضافة الى قدرة الرئيس والوقت المتاح امامه للإشراف .. الخ.

2-3-9 مبدأ بساطة ومرونة التنظيم: يجب ان يكون هيكل التنظيم الإداري مبسطا بقدر الإمكان فلا يبالغ في انشاء الوحدات الصغيرة بما يعقد هيكل التنظيم او يزيد من عدد الرؤساء والمديرين بدرجة تعرقل سير النشاط الإداري للمنظمة ولا بد كذلك من ان يكون التنظيم مرنا اي يسمح بمجارية التغيرات التي تحدث داخل المنظمة او خارجها من دون الحاجة الى اجراء تعديلات جوهرية في الهيكل التنظيمي (الشوابكه، 2022، الصفحات 1471-1472)

2-4 أنواع التنظيم: هناك نوعان من التنظيم هما:

2-4-1 التنظيم الرسمي: يهتم بالهيكل التنظيمي وبتحديد العلاقات والمستويات الإدارية وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات حسب القانون التأسيسي للمنظمة فهو يشمل القواعد والترتيبات التي تطبقها الإدارة وتعتبر عن الصلات الرسمية بين كل وحدة إدارية وأخرى، ويتم عن وعي وإدراك لتنسيق أعمال المنظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها (شرفاوي، 2016-2017، صفحة 83) وهناك عدة أنماط من التنظيم الرسمي وتمثل بالآتي:

2-4-1-1 التنظيم الرأسي: تطلق عدة مسميات على هذا النوع من التنظيم منها التنظيم التنفيذي، التنظيم المباشر، التنظيم العسكري وذلك بسبب استخدامه في المنظمات العسكرية. ويتم في هذا التنظيم تكوين خط سلطة متتابعة في الهيكل التنظيمي بمعنى أن كل رئيس يملك سلطة مطلقة في توجيه المرؤوسين كما أن المرؤوسين لهم أيضا سلطة مطلقة لتوجيه التابعين لهم وهكذا حتى نصل إلى أدنى المستويات وبذلك تتحرك السلطة رأسيا من أعلى التنظيم حتى أدناه بشكل مباشر ومتصل ويسأل كل رئيس عن عمله وعمل مرؤوسيه التابعين له فقط. ولهذا التنظيم عدة مزايا منها:

1- يساعد في تقديم فرصة جيدة للتدريب على العمليات التشغيلية المباشرة.

- 2- يتسم بتحديد علاقات السلطة بشكل واضح.
 - 3- تحديد الواجبات بشكل واضح لكل شخص داخل التنظيم .
 - 4- السرعة في اتخاذ القرارات .
- وعلى الرغم من تلك المزايا إلا أن له عدة عيوب منها:
- 1- لا يمنح الوقت الكافي لممارسة بعض الأنشطة الهامة كالخطيط والبحث والتطوير.
 - 2- يرهق المدراء في العديد من الواجبات التي قد تفوق طاقاتهم وقدراتهم.
 - 3- لا يشجع على تقسيم العمل والتخصص حيث أن المدير هو الذي يبيت في كافة أمور المرؤوسين.
- 2-1-4-2 التنظيم الوظيفي:** يعتمد هذا النمط على التخصص الوظيفي داخل المنظمة بحيث تخصص كل وحدة إدارية في وظيفة معينة محددة وتقوم بممارسة كافة النواحي المتعلقة بتلك الوظيفة . مثال ذلك نجد في المنظمة إدارة إنتاج، إدارة تسويق، إدارة مشتريات ... إلخ. ويمتاز هذا التنظيم بالآتي:
- 1- التخصص وتقسيم العمل.
 - 2- يساعد على تحقيق التعاون بين العاملين في الإدارات المختلفة داخل المنظمة.
- ولكن يعاب على هذا النمط ما يلي:
- 1- عدم وضوح كل من السلطة والمسؤولية وضوحا تاما.
 - 2- التأخير في إنجاز بعض الأعمال عن الموعد المحدد.
 - 3- تركيز السلطة في يد عدد قليل من أصحاب الخبرات.
 - 4- كما أنه يتصف بعدم المرونة.
- 2-1-4-3 التنظيم الرأسي الوظيفي:** ويطلق علي هذا النوع أيضا "التنظيم الرأسي الإستشاري" ويجمع هذا النمط بين مزايا كل من النمطين السابقين ويتلافى عيوبهما ووفقا لهذا النمط فإنه توجد سلطتين إحداها رسمية والأخرى استشارية حيث تستعين السلطة الرسمية قبل اتخاذ القرارات بآراء واقتراحا المستشارين ولا ننسى أن المستشارين مهمتهم تقديم النصح والإرشاد وإبداء الرأي ، أما اتخاذ القرار يبقى من صالحيات أصحاب السلطة الرسمية . ويمتاز هذا النمط بعدة مزايا منها:
- 1- أنه يجعل المدراء يتفرغون للقيام بالأعمال الإدارية مع إلقاء الأعباء الفنية على المستشارين.
 - 2- يتسم هذا النمط بالمرونة.
- أما عيوب هذا النمط فتتمثل بالآتي:
- 1- وجود الاحتكاك والتنازع بين كل من أصحاب السلطة الرسمية والسلطة الإستشارية.
 - 2- يتيح الفرصة للمديرين التنفيذيين للتهرب من تحمل مسؤولياتهم إذا ما فشلوا في اتخاذ قرارا بإلقاء اللوم على المستشارين.

3- لا يعتبر محفز للمستشارين لتقديم آراء فعالة في بعض الأحيان بسبب أن النجاح ينسب في نهاية الأمر إلى المدراء التنفيذيين.

2-4-1-4 التنظيم المصفوفي: سمي بهذا الاسم بسبب أن هذا التنظيم يأخذ شكل الشبكة أو المصفوفة حيث يعتمد على الجمع بين كل من الأساسين السلعي والوظيفي (الشوابكه، 2022، الصفحات 1472-1474)

2-4-2 التنظيم غير الرسمي: يوجد هذا النوع من التنظيم في كافة المنظمات دون استثناء و هو عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية تنشأ تلقائياً على الارتباطات الشخصية بين أعضاء التنظيم ، ولقد بدأت المنظمات الإهتمام بهذا النوع من التنظيم لما له من أهميته وتأثير على أداء العاملين داخل المنظمة ومن ثم على أداء المنظمة ككل ،وقد ينشأ هذا التنظيم بسبب العلاقات الشخصية التي تجمع أعضاء مهنة واحدة أو أري واحد أو عقيدة واحدة ... الخ ، وقد تكون علاقة العمل هي المصدر للتنظيم غير الرسمي وقد يكون بسبب نفوذ أحد أعضاء الجماعة.

ويقوم التنظيم غير الرسمي بتقديم خدمات للأعضاء منها على سبيل المثال تحقيق مكانة اجتماعية للأعضاء ويحافظ على القيم الثقافية لهذه الجماعة ويعمل على استمراريتها ، كما يسهل تداول الإشاعات وانتشارها مما يشكل خطر على التنظيم الرسمي ، لذا يجب على القائمين على إدارة المنظمات التعرف على التنظيم غير الرسمي ومحاولة تسييره بما يحقق مصلحة المنظمة ويساعد على استقرار مناخ العمل

بمعنى أن التنظيم غير الرسمي يحقق فوائد عديدة للمنظمة منها:

1- يساعد على إشباع الحاجات النفسية للأفراد في المنظمة من خلال لقاء الأعضاء مع بعضهم البعض والزيارات التي تتم فيما بينهم.

2- يقوي التنظيم غير الرسمي روابط الإتصال بين العاملين داخل المنظمة حيث أن قنوات الإتصال غير الرسمية أكثر فاعلية من القنوات الرسمية.

3- كما يساعد على القضاء على نقاط الضعف الموجودة في التنظيم الرسمي ويعمل على خلق التماسك بين أجزاء هذا التنظيم (الشوابكه، 2022، صفحة 1474)

وعلى الرغم من تلك الفوائد إلا أن له بعض العيوب منها:

قد يعمل ضد أهداف المنظمة حيث أن بعض القادة غير الرسميين قد يقوموا بتحريض العمال على عدم الإنتاج والعمل مما يسبب المشكلات والمتاعب لإدارة المنظمة (الشوابكه، 2022، صفحة 1474)

2-5 خطوات التنظيم (بناء الهيكل التنظيمي): يبنى الهيكل التنظيمي على مجموعة من الخطوات الأساسية وهي:

الخطوة الأولى: مراجعة الأهداف العامة وتحديد أهداف إنشاء الوحدات

من خلال مراجعة أهداف المؤسسة، وتحديد الهدف من إنشاء كل وحدة أو قسم وهذا في حالة تكوين منظمة

جديدة أما في حالة المنظمة القائمة فيتم مراعاة ومراجعة الأهداف العامة للمنظمة التي تم وضعها مسبقاً، أو في حالة تغيري كل أو بعض أهداف المنظمة؛ وفقاً للظروف المحيطة ولاحتياجات المستهدفين.

الخطوة الثانية: تحديد الوظائف

حيث يتم تحديد عدد ونوعية الوظائف (الأنشطة الرئيسية) التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة عبر إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة؛ بحيث يوضع كل هدف مقابل جميع الأنشطة التي تحققه، مع مراعاة عدم تكرار الأنشطة في الأهداف القادمة. مثال: تحديد الأنشطة التي تحقق هدف المنظمة في...

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة

وذلك من خلال تجميع للأنشطة المتشابهة معاً، ووضعها في وحدة إدارية واحدة

الخطوة الرابعة: تحديد العلاقات التنظيمية

بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لابد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً، بحيث يتم تجاوز حالات التقاطع أو التضارب التي قد تنشأ أثناء تنفيذ الأعمال، ولا بد من إيجاد التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة وفقاً للمستويات الإدارية المتعددة من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر.

الخطوة الخامسة: رسم الهيكل التنظيمي (الخريطة التنظيمية)

عادة ما يرسم الهيكل رأسياً ثم أفقياً، ويحرص على التوازن بينهما، بحيث لا يكون رأسياً بشكل كبير، مما يفقد عملية الاتصال والرقابة، وكذلك الحال بالنسبة للتقسيم الأفقي والذي قد تؤدي المبالغة فيه إلى فقدان التعاون والتنسيق بين الوحدات الإدارية الأفقية.

الخطوة السادسة: بناء الدليل التنظيمي

في هذه المرحلة يتم إعداد ما يسمى باللائحة التنظيمية، وهو عبارة عن ملخص في شكل كتيب يتضمن اسم المنظمة، وعنوانها، وأهدافها، وسياساتها، وهيكلها التنظيمي بتقسيماته الرئيسية والفرعية، وإجراءاتها الضابطة والمنظمة للعمل، وتقسيم النشاطات، وتحديد الواجبات والمسؤوليات والسلطات والأجور وآليات الترقية المتبعة في المنشأة، وسياساتها الداخلية والخارجية، والعلاقات الإدارية بين المستويات الإدارية المختلفة، وخطوط الاتصال، وأساليب العمل... وغيرها، حيث تعتبر اللائحة التنظيمية مكملًا للخرائط التنظيمية، فبينما تبين الخريطة التنظيمية الهيكل التنظيمي بصورته الجامدة دون أن تبين معلومات أخرى فإن اللائحة التنظيمية تحتوي على معلومات واسعة ومفصلة عن المنشأة، وعن مختلف وحداتها، وعادة ما يتم توزيع اللائحة على مختلف المستويات الإدارية والعاملين، بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية، وذلك ليتمكنوا من الإحاطة بجميع جوانب العمل في المنشأة، ولهذا فلا بد من مراقبته وتعديله بين الحين والآخر، وكلما اقتضت الظروف (الصندوق الاجتماعي للتنمية - وحدة التدريب و

الدعم المؤسسي -، 2011، الصفحات 47-48)

2-6 خصائص التنظيم الجيد: حتى نقول أن الوظيفة الإدارية جيدة- لابد من أن تتوفر على بعض المميزات، أهمها:

- 1- أن يسند إلى كل مدير أوامر واضحة ومحددة ليعرف تماما طبيعة العمل المطلوب منه.
- 2- يجب اقتران السلطة بالمسؤولية التي تناسبها (مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية)
- 3- قبل إحداث أي تغيير في نطاق مسؤولية أي فرد يجب إعلام الشخص المعني بهذا التغيير وأن يمهّد له حتى يتم تفهم التغيير المطلوب..
- 4- ينبغي أن لا يتم إصدار أوامر للمرؤوسين الآخرين دون علم رؤسائهم المباشرين بذلك، ولا حتى من المسؤول الذي يقع في مركز أعني من المسؤول المباشر.
- 5- إذا أردت أن تنتقد موظفا فافعل ذلك على انفراد.
- 6- يجب أن لا يتلقى الفرد في التنظيم الأوامر من أكثر من شخص (مبدأ وحدة الأمر)
- 7- يجب أن لا يطلب من شخص أن يكون مساعدا لآخر، وفي نفس الوقت ناقدًا له.
- 8- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- 9- يجب أن يكون عدد الأفراد التابعين لمدير معين متناسبا مع قدرات المدير (مبدأ نطاق الإشراف)
- 10- يجب أن تحل وبعباية أي نزاعات بين الأفراد داخل التنظيم.
- 11- يجب أن يراعى مبدأ التنسيق بمعنى أن تكون أهداف كل مدير متناسقة مع أهداف المدراء الآخرين (شيعي، 2016-2017، الصفحات 62-63)

2-7 عناصر عملية التنظيم: يطلق على مدخلات عملية التنظيم مسمى عناصر التنظيم وبما أن التنظيم عملية تحديد الأعمال التي يراد أداؤها وتجميعها والتقسيمات اللازمة والعلاقات وأنماط الاتصال وتوزيع المسؤوليات وتفويض السلطة والصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال بغرض تحقيق الأهداف ، وعليه فإن التنظيم يستند إلى مجموعة من الأركان الأساسية يمكن إجمالها فيما يلي: السلطة والمسؤولية، المركزية اللامركزية، تفويض السلطة، نطاق الإشراف وسنحاول باختصار التطرق إلى هذه المفاهيم باعتبارها مرتبطة بالتنظيم أي يعمل التنظيم على تحديدها وتوزيعها.

2-7-1 السلطة: توجد تعاريف عديدة للسلطة نذكر منها تعريف "هربرت سايمون Simon Herbert" "السلطة هي "قوة اتخاذ القرارات التي تحكم وتقود أعمال الآخرين . "كما عرفها "كونتر Counter" "السلطة هي: "الحق الذي بواسطته يتمكن المشرفون من الحصول على المرؤوسين للقرارات . "وتقتزن السلطة بمفهوم القوة التي تجعل صاحبها قائدا على الآخرين أو نتيجة إرادة الجماعة.

2-7-1-1 أنواع السلطة: وفقا للتنظيم الرسمي تنقسم إلى:

أولا: السلطة التنفيذية

بمقتضى هذه السلطة تنسب الأوامر والتعليمات من المستويات العليا في التنظيم إلى -المستويات الدنيا.

ثانيا: السلطة الاستشارية

وهي السلطة التي يتمتع بها الخبراء، وهي تعتبر غير ملزمة التنفيذ وأهم ما يؤخذ عليها -أنها غير مسؤولة عن نتائج أعمالها.

ثالثا: السلطة الوظيفية

حق إعطاء الأوامر أو إصدار القرارات من قبل مسؤول معين في جزء من المنظمة والذي ليس له حق طبيعي أو دائم في ممارسة مثل هذه السلطة فيه.

2-7-2 تفويض السلطة: يقصد بتفويض السلطة توزيع حق اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر ضمن نطاق يحدد مداه المدير العام حسب مستويات الإدارة والتفويض لا يعني التخلي عن السلطة بل يمكن استرجاعها، كما أن تفويض السلطة لا يعفيه من المسؤولية المترتبة عن أخطاء من فوضت له السلطة، إن عملية تفويض السلطة تحقق عدد من المزايا أهمها:

- 1- السرعة في اتخاذ القرارات.
 - 2- تخفيف العمل عن كاهل الرؤساء.
 - 3- تحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات.
 - 4- تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية وإبراز كفاءتهم لإثراء العمل وتطويره.
 - 5- تحقيق التقارب بين أعضاء مستويات الإدارة العليا.
- وحتى يكون التفويض فعالا لابد أن يكون الشخص المفوض قادرا على ممارسة الأعمال الموكلة إليه بكفاءة وذلك بالتأكد من توفر القدرات والمؤهلات اللازمة لممارسة هذه الأعمال، كما يجب أن يكون التفويض في حدود تخصص المفوض إليه وبالإضافة إلى وجود نظام فعال للرقابة.
- 2-7-3 المسؤولية:** هي العبء أو الالتزام الذي يترتب على الشخص مقابل حصوله على سلطة ما، أي تعهد المرؤوس والتزامه بتنفيذ الواجبات والأعمال الموكلة إليه، وتنشأ من طبيعة العلاقة التنظيمية بين الرئيس والمرؤوسين باعتبارها علاقة تعاقدية مقابل تعويض مادي ومعنوي لتنشأ عن هذا المفهوم "المحاسبة الإدارية" وهي مساءلة المرؤوس إذا أخل بمسؤولياته.

وعليه فالمسؤولية لا تفوض وتكبر المسؤولية كلما اتجهنا بالمستويات الإدارية إلى الأعلى.

2-7-4 المركزية واللامركزية: ترتبط المركزية واللامركزية ارتباطا وثيقا بتفويض السلطة حيث يعكس تركيز السلطة المركزية في حين يعكس تشتت وتوزيع السلطة مبدأ اللامركزية وهي مفهوم نسبي ومن أهم العوامل التي تحدد درجة المركزية أو اللامركزية نجد:

أولا: حجم المنظمة

صغر حجم المنظمة يزيد الميل نحو المركزية لكون عملية الاتصال بين المدير ومرؤوسيه سهلة وغير مكلفة والعكس صحيح.

ثانيا: أهمية القرارات ومدى خطورتها

فكلما زادت تكلفة القرار ودرجة المخاطر يكون الميل إلى المركزية والعكس صحيح. **ثالثا: الاتجاه العام للمؤسسة (فلسفة الإدارة)** تتوقف درجة المركزية واللامركزية على مدى رغبة المدير في تفويض السلطة، فوجود الرغبة يظهر الاتجاه نحو اللامركزية.

رابعا: مدى توافر الأساليب الرقابية وتقدمها

هناك علاقة بين الرقابة والمركزية واللامركزية، فالتفويض يفرض نوعا من أساليب الرقابة لمراقبة من فوضت لهم السلطة وتوفر هذه الأساليب يزيد من الميل نحو اللامركزية.

خامسا: كفاءة الأفراد

فوجود العاملين المؤهلين وذو الخبرة والتخصص قلت أساليب المركزية وازدادت الحاجة إلى الأسلوب اللامركزية. وتجدد الإشارة أن للمركزية مزايا تتمثل في:

1- توفير درجة عالية من التنسيق والاتصال السريع وتحد من الازدواجية.

2- تحد من إجراءات الرقابة والإشراف.

3- تقليل الانحرافات كون الرقابة تتم بشكل مباشر.

أما أهم مزايا اللامركزية فتتلخص فيما يلي:

1- تحقيق السرعة في اتخاذ القرارات.

2- تخفيف عبء العمل عن الرؤساء مما يجعلهم يتفرغون للأعمال الاستثنائية.

3- تنمية القدرات القيادية عند صغار المديرين.

4- إثراء العمل بالأفكار والمواهب الفردية.

ويعاب على اللامركزية كونها تتطلب توفر عدد كبير من المتخصصين وأصناف السلطة المركزية وصعوبة الاتصال بين الإدارات، زيادة على ضرورة توافر طرق وأساليب رقابية ملائمة لتحقيق التكامل.

2-7-5 نطاق الإشراف: ويقصد به عدد المرؤوسين الذي يمكن للرئيس أن يشرف عليهم ويوحد عملهم بكفاءة، فإذا كان عدد المرؤوسين كبيرا فإن نطاق الإشراف يكون واسعا وإذا قل عددهم فإن نطاق الإشراف يكون ضيقا، ويلاحظ أن هناك علاقة عكسية بين نطاق الإشراف وعدد المستويات الإدارية، فكلما كان نطاق الإشراف ضيقا كلما ترتب عن ذلك زيادة عدد المستويات الإدارية والعكس صحيح (شرفاوي، 2016-2017، الصفحات 85-88)

2-8 معوقات التنظيم: تواجه العديد من المنظمات عدة من المشاكل التنظيمية يمكن إدراجها فيما يلي:

- 1- تعدد المستويات الإشرافية والرئاسية في هياكلها التنظيمية.
 - 2- شيوع المركزية الإدارية.
 - 3- الازدواجية وتكرار الاختصاصات.
 - 4- تغلب الطموحات الشخصية للأفراد على الاعتبارات الموضوعية.
 - 5- عدم تكافؤ السلطة مع المسؤولية.
- إن وجود مثل هذه المشاكل ينجر عنه انخفاض الكفاءة الإدارية وعليه فالتنظيم اليوم بأمس الحاجة إلى مجموعة من الأسس العملية كمقومات لجعل التنظيم فعال (شرفاوي، 2016-2017، الصفحات 84-85)
- 3- التوجيه:** يعد التوجيه من أهم عناصر العملية الادارية بعد وظيفة التخطيط والتنظيم، فمهما كانت الخطط والتنظيمات فعالة، إلا أنه من الضروري أن تتطلع الادارة بمسؤولياتها نحو توجيه الافراد لتحقيق الاهداف المطلوبة منهم، لذلك فإن الكثير من علماء الادارة يعدون وظيفة التوجيه من أهم وأكثر وظائف الادارة تعقيدا (البرزنجي، 2014، صفحة 107)
- 3-1 تعريف التوجيه:** يمكن تعريف التوجيه بأنه الوظيفة الادارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الافراد والاشراف عليهم وتوجيههم وارشادهم عن كيفية تنفيذ الاعمال واتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من اجل تحقيق هدف مشترك. والمقصود بالقيادة في اطار هذا التعريف، القدرة على الحصول على تعاون ومساعدة الافراد على قبول توجيه نشاطهم بطريقة اختيارية، أي أن السلطة التي يتمتع بها القائد إنما تنبع في حقيقه الامر من الذين يقوم بتوجيه نشاطهم، وبذلك تعمل جماعة العمل في شكل منسق ومتربط (العلاق، 2008، صفحة 277)
- ويعرف التوجيه ايضا على أنه ذلك النشاط الاداري والذي يهدف إلى توحيد جهود الافراد والتنسيق فيما بينهم، وخلق الرغبة والحافز لديهم لتحقيق اهداف محددة (جرادات، 2019، صفحة 217)
- 3-2 اهمية التوجيه:** من الخطأ الظن أن ما يتم الاتفاق عليه ضمن عملية التخطيط سوف ينتقل تلقائيا خلال الهيكل التنظيمي والاورام والقواعد المنظمة للعمل الى العاملين كي ينفذوه بنفس الفهم والكفاءة المطلوبة، لذلك فإن التوجيه يقوم بتبسيط وتسهيل ما يراه المخططون الى المنفذين بما يجعلهم قادرين على اداء العمل المطلوب بالصورة التي توقعها المخططون.
- ويمكن ابراز اهمية التوجيه من خلال تحقيقها لما يأتي:
- 1- يسهل مهمة المرؤوسين في استثمار وتوظيف افضل ما لديهم من امكانيات شخصي وفنية.
 - 2- يوفر التوجيه اتصالا مباشرا بوظائف المرؤوسين، ويساعد على تلبية احتياجاتهم وبالشعور بالرضا عن اعمالهم عندما يحققون المستوى المطلوب للجودة

3- يتيح التوجيه الفرصة للمرؤوسين للتغلب على نقاط ضعفهم في الاداء ، وما يواجههم من مشكلات في العمل ، من خلال التوجيه الدائم الذي يقوم به المدير اثناء متابعة الاداء ، مما يساعدهم على اداء وظائفهم على نحو افضل.

4- يستخدم التوجيه كوسيلة للنهوض سريعا بالمرؤوسين الجدد في وقت قصير.

5- يرشد المرؤوسين اثناء تنفيذهم للاعمال ضمانا لعدم الانحراف عن تحقيق الاهداف.

6- ان التوجيه يشتمل على التدريب بطريقة غير مباشرة ، فنجد مثلا ان المدير حينما يقوم بتوجيه العاملين معه لتصحيح الاداء فهو بذلك يدرّبهم وينمي مهاراتهم (البرزنجي، 2014، صفحة 108)

3-3 مبادئ التوجيه: يقوم التوجيه الصحيح على عدد من المبادئ الاساسية التي يجب ان تتوفر فيه ، وهذه المبادئ هي:

3-3-1 تجانس الاهداف: يشير هذا المبدأ الى ضرورة تحقيق التوافق والتكامل بين اهداف الفرد واهداف الجماعة ، واهداف الجماعة مع اهداف المنظمة.

وهذا الامر يتعلق بربط المصالح الفردية مع المصلحة الجماعية ومصلحة المنظمة قاطبة تحت شعار العمل مع التعاوني ، وهذا يتطلب من المنظمه احداث التوازن بين المساهمات (عمل والجهد ونشاط... الخ) ، التي يقدمها العاملون في المنظمة مع ما تقدمه لهم من حوافز متنوعة لاشباع حاجاتهم ورغباتهم المتغيرة.

3-3-2 وحده الامر: يشير هذا المفهوم الى ضرورة اصدار الاوامر للمرؤوسين من قبل جهة رئاسية واحدة فقط ، منعاً للارتباك والاحتكاك فلا يعقل ان يمارس الامر والتوجيه من قبل رئاستين ، ذلك لان هذا الامر يجعل المرؤوس مشوشا ومضطربا لا يعرف لاية جهة يتبع ، وهذا فيه تقسيم لمسالة الطاعة والامتثال وبالتالي الولاء. اذ يمكن القول بان وحدة الامر تسهل وتدعم عملية الادارة والتوجيه السليم.

3-3-3 توفير المعلومات: عندما يطلب الرئيس من مرؤوسيه اداء مهمة ما وتحمل مسؤولياتها بشكل جيد ، يستلزم الامر معه ان يزودهم بالمعلومات التفصيلية الكافية التي تمكنه من العمل الجيد بفاعلية. وتبرز هذه الناحية بشكل خاص من توجيه المرؤوسين الجدد الذين جرى تعيينهم حديثا في المنظمة فالرئاسة القيادية الجيدة هي التي تصرف الوقت في سبيل جمع المعلومات الضرورية ، وتوفيرها لمرؤوسيه بالكم والكيف والوقت المناسب وذلك من اجل تفعيل عملية الارشاد والتوجيه ، ولا شك ان الاتصال الجيد يسهم إسهام فعالا في عملية توفير المعلومات.

3-3-4 السلطة: تحتاج عملية الاشراف والتوجيه الى سلطة رسمية تمنح للرؤساء لتمكينهم من اصدار الاوامر لمرؤوسيه من اجل تحريك العمل ودفعه للامام في سبيل تحقيق الاهداف.

فالسلطة تعطي الرؤساء حق اصدار الاوامر الذي يعتبر اداة توجيه وارشاد لتنفيذ العمل ، ولضمان تنفيذ الامر وبالتالي التوجيه ، لا بد من وجود عقوبات يستخدمها الرئيس عند الضرورة لضمان تنفيذ اوامره بالشكل المطلوب ،

والى جانب ذلك لابد من توفير المكافآت والحوافز من اجل خلق الدافعية الايجابية للعمل بوجه عام يتصف الامر الجيد بالمواصفات التالية:

- 1- ان يكون ضمن امكانية المرؤوسين وقادرين على تنفيذه.
 - 2- ان يكون الامر واضحا ، وان يشرح الامر للمرؤوسين لازالة اي غموض فيه.
 - 3- ان يكون الامر في خدمة المصلحة العامة وتحقيق الاهداف.
 - 4- ان يكون الامر مكتوبا.
- 3-3-5 تفويض السلطة:** عندما يطلب الرئيس من احد مرؤوسيه اداء مهمة معينة ويشرحها له جيدا ويوجهه الوجهة الصحيحة لابد من تخويله السلطة الكافية التي تمكنه من اداء المهمة (جراتات، 2019، الصفحات 220-221)

- 3-4 عناصر التوجيه الفعال:** التوجيه ينطوي بصفة اساسية على عدد من العناصر وهي:
- 1- تحديد واجبات الافراد، فضلا عن تشجيعهم.
 - 2- توضيح اجراءات تنفيذ كل عمل.
 - 3- النصح والارشاد المستمر.
 - 4- التأكد من تنفيذ اي تصحيح ثم وضعه بشأن حل مشكلة او علاج انحراف معين.
 - 5- اصدار الاوامر والتعليمات.
 - 6- وجود علاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين كافراد او جماعة (اطراف التوجيه) (البرزنجي، 2014، الصفحات 108-109)

3-5-3 دعائم عملية التوجيه: يقوم المدير أو الرئيس الإداري بعملية التوجيه في المستويات الإدارية المتتابعة؛ ولذلك لابد أن تتوفر فيه صفات تعمل على إثارة الحماس بين المرؤوسين، ويتوقف جناح أي مدير في ممارسة عملية التوجيه على توافر دعائم هامة له وللعمل وللمنظمة، وتتمثل هذه الدعائم فيما يلي:

- 3-5-1 القيادة الجيدة:** حيث يتحول المدير إلى قائد إداري وليس مجرد مدير رسمي.
- 3-5-2 الإتصال الجيد:** القدرة على الإتصال والتواصل الجيد.
- 3-5-3 التحفيز:** سواء كان بوسائل مادية أو معنوية أو سلوكية، وهذا يتطلب تفهم سلوك الأفراد والجماعات ودوافعهم وكيفية التعامل معهم (الصندوق الإجتماعي للتنمية- وحدة التدريب و الدعم المؤسسي-، 2011، صفحة 73) ونظرا لأهمية هذه الركائز فسنستطرق لها فيما يلي:

3-5-1 القيادة Leadership:

3-5-1-1 تعريف القيادة: تعرف القيادة بأنها " عملية التأثير في الآخرين لإنجاز أهداف الجماعة أو الأهداف التنظيمية"

ويشار للقيادة بأنها نوعية سلوك الشخص الذي يستطيع عن طريقه أن يقنع الآخرين على إنجاز الأهداف بحماس، أو مستوى تأثير الشخص في الآخرين من أجل بلوغ الأهداف بفاعلية. وتعني القيادة الإدارية أيضا "عملية توجيه سلوك الآخرين نحو إنجاز بعض الأهداف". وهذا يعني أن القيادة تركز على (التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم من أجل متابعة الاتجاه نحو الأهداف المحددة). ويعتمد تعريف القيادة على الفكرة التي مفادها (أن القائد هو الشخص الذي تستطيع الجماعة عن طريق أعماله أن تتحرك باتجاه الأهداف المشتركة بينها أو أهداف المنظمة)، وعليه فإن القيادة تعرف (بأنها عملية تأثير)، والفرق بين القائد والقيادة، هو أن القائد شخص، والقيادة وظيفة القائد، يعرف (Terry .R George) القيادة بأنها "النشاط الذي يؤثر في الآخرين من أجل إنجاز الأهداف المتبادلة" ويعرفها (Donnell'O and Koontz) بأنها "امكانية المدير على حث الرؤوسين على العمل بثقة وحماس" ويرى (Appleby Robert) أن القيادة هي وسائل التوجيه، وأنها قدرة الإدارة على حمل الرؤوسين على العمل بثقة وحرص باتجاه المثل العليا للجماعة. يستخلص مما سبق أن القيادة هي قوة التأثير في الآخرين، ويقصد بالقوة القدرة على تحشيد الموارد للقيام بعمل معين. ويعني التأثير "أي محاولة لتغيير سلوك الآخر" (شيلي، 2017، الصفحات 146-147)

3-1-2 أهمية القيادة: تكمن أهمية القيادة في الآتي:

- 1- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- 2- أنها البوابة التي تنصهر داخلها المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات كافة.
- 3- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الامكان.
- 4- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- 5- تنمي وتدريب الافراد بوصفهم اهم موارد المنظمة فضلا عن تاسيهم بقدراتهم.
- 6- مواكبة المتغيرات الحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- 7- تساهل المنظمة تحقيق الاهداف المرسومة (البرزنجي، 2014، صفحة 111)

3-1-3 مصادر قوة القيادة (القائد): من التصنيفات الشائعة لمصادر القوة هو تصنيفها إلى خمسة مصادر (قوة المكافأة، قوة العقاب والثواب، القوة القانونية، القوة المرجعية، قوة الخبرة)، ورغم الاختلاف في عدد مصادر قوة القيادة الإدارية فقد تم عرضها في الآتي:

أولاً: قوة المركز *power positional*

وتأتي من شرعية الصلاحية التي يمنحها المركز الوظيفي للقائد، مثلاً الرئيس التنفيذي أو المدير العام يملك أعلى قوة يمنحها المركز الوظيفي.

ثانياً: قوة الخبرة *Power Expert*

القدرة على إدارة المعلومات والمعارف والخبرات ، و تأتي عندما يمتلك القائد معارف ومهارات مهمة للأعمال ، مثلاً المحاسب صاحب الخبرة له تأثير على كيفية تأدية المحاسبين الجدد لأعمالهم.

ثالثاً: قوة المكافأة *Power Reward*

وهي إمكانية المدير على منح أو حجب المكافأة ، يمكن للمدير أن يؤثر في سلوك التابعين عن طريق العلاوات الإضافية . أو أي مبالغ مالية ، أو أساليب أخرى تبعث البهجة في نفوس العاملين.

رابعاً: قوة الاكراه *Power Coercive*

تظهر هذه الممارسة عندما يمتلك القائد سلطة التهديد ، القائد يمتلك قوة التهديد عندما يعتقد التابعين أنه يشدد على الإجراءات التأديبية.

خامساً: القوة الشخصية *Power Personal*

وهي قوة تأثير القائد عن طريق الاقتناع ، لا يعتمد المدير على أي شئ سوى الكلمة الطيبة والاحترام المتبادل في اقناع المرؤوسين على أداء العمل. تحقق شخصية القائد وسلوكه القناعة الذاتية لدى المرؤوسين بقدرته على القيادة.

سادساً: القوة المرجعية *power Refrent*

وهي القوة الناتجة عن الخصائص الشخصية للشخص ، والتي تثير إعجاب الآخرين بشخصيته ، وتدفعهم نحو احترامه ، والمرجع هو الشخص الذي يتمنى كل فرد في المنظمة أن يكون مثله ، تعتمد قوة المرجع على الخصائص الشخصية للقائد أكثر من الاعتماد على مركزه الوظيفي ، وهي أكثر وضوحاً في مجال القيادة الكارازمية أو الأبوية.

سابعاً: قوة الخبرة *power expert*

وهي القوة الناتجة عن معارف القائد الخاصة ومهاراته ، بالعلاقة مع المهمات التي ينجزها التابعين ، إذا كان القائد صاحب خبرة حقيقية ، فإن المرؤوسين يستجيبون بسرعة إلى تعليماته وتوصياته (شيلي، 2017، صفحة 147)

3-1-4 الفرق بين القيادة والإدارة: ونلخصه في الجدول التالي:

جدول رقم (02): الفرق بين القيادة والإدارة

النشاط	الإدارة	القيادة
1- تأسيس الرؤية	- الخطط والموازنات تطوير خطوات العملية والأفق الزمني. - عرض الاتجاهات الموضوعية حول الرؤية والاهداف.	- تحديد الاتجاه وتطوير الرؤية. - تطوير الخطط الاستراتيجية لبلوغ الرؤية. - عرض الاتجاهات الأكثر أهمية للرؤية والاهداف.
2- التنمية البشرية	- التنظيم والتوظيف. - الاحتفاظ بهيكل الموارد البشرية. - تحديد المسؤولية وتحويل الصلاحية تنفيذ الرؤية. - ووضع السياسة والاجراءات المتعلقة بالتنفيذ. - تقديم معنويات منخفضة. - توافر فرص محدودة للعاملين	- توحيد اتجاهات الاشخاص. - التوصيل بين الرؤية والرسالة والاهداف. - التأثير في بناء التحالفات ، الفريق ، الشراكة التي تمكن من فهم الرؤية وقبولها. - الدفع نحو المعنويات العالية. - توافر فرص أكبر للعاملين.
3- تنفيذ الرؤية	- الرقابة وتشخيص المشكلات وحلها . - التحكم في النتائج. - اعتماد الطريقة الأقل مخاطرة في حل المشكلات.	- التحفيز و رفع المعنويات. - تشجيع العاملين في التغلب على معوقات التغيير. - اشباع الحاجات الانسانية الاساسية . - اعتماد الطريقة ذات المخاطرة الأعلى.
4- النتائج	- تحقيق النتائج المتوقعة للإدارة ولأصحاب المصالح. - القدرة على الرؤية والتنبؤ.	- احداث التغيير الجذري والنافع للمنظمة ، مثل تقديم المنتجات الجديدة. - وضع طريقة لتحسين العلاقات العامة.

المصدر: (شيلي، 2017، الصفحات 149-150)

3-5-1 الفرق بين القائد والمدير: يختلف القائد عن المدير اختلاف جذريا والجدول التالي يوضح اهم

الفروقات

جدول رقم: (03): الفرق بين القائد والمدير

ت	القائد	المدير
1	يعمل الأشياء الصحيحة	يعمل الأشياء بشكل صحيح
2	يتعامل مع التغيير	يتعامل مع ما هو قائم
3	يركز على الغايات	يركز على الوسائل
4	ينمي الموارد	يحتفظ بالموارد
5	يبني الثقة	يمارس المراقبة
6	يبحث عن الاسباب	يبحث عن الطرائق
7	ملهم ومحفز	يحل المشكلات

المصدر: (شيلي، 2017، صفحة 148)

3-5-1-6 مواصفات القائد: ولكي يقوم القائد بمهامه بنجاح لابد من توفير فيه الخبرات وأن يتمتع بقدرات اجتماعية وأن يعطي القائد السلطة الكافية لمساعدته على أداء مهامه بالإضافة إلى بعض صفات التي يجب أن يتحلبها وهي:

- 1- العقيدة الصحيحة.
- 2- الشورى (المشاركة): أي عدم انفراده باتخاذ القرارات الهامة واستخدام مبدأ المشاركة.
- 3- الاستناد إلى الحقائق والحرص الشديد.
- 4- الفطنة وبعد النظر.
- 5- الشجاعة وما تنطوي عليه من حزم عند اللزوم ومرونة في الظروف العادية.
- 6- القدرة على تحمل المسؤولية.
- 7- معرفة الأصول العلمية للإدارة.
- 8- الشعور الإنساني في المعاملة والقدرة على حوز الثقة والشخصي. الناقدة (شرفاوي، 2016-2017، الصفحات 91-92)

3-5-2 الإتصال: يعد الاتصال من اول ما يقوم به الانسان في حياته في المولود الصغير حينما يخرج من بطن امه الى عالم اخر وبيئة مختلفة ويشعر باختلافها وغرابتها يعبر عن تآثره لهذه البيئة الجديدة بصرخته البريئة المألوفة. ومنذ ذلك الوقت يظل هذا الانسان في اتصال دائم ومستمر بالبيئة التي حوله.

فالاتصال ظاهره اجتماعية تتم بين الافراد والجماعات بغرض تحقيق العلاقات وتبادل الاراء والافكار، وطالما ان الانسان يعيش في وسط اجتماعي فليس له غنى عن الاتصال بالآخرين للتعبير عن حاجاته ورغباته (الشميمري أ.، 2009، صفحة 298)

3-5-2-1 تعريف الإتصال *Definition of communication* : الاتصال وله مفهومين: مفهوم ضيق

او مادي وهو يعني وسائل الاتصال المادية، ومفهوم واسع واشمل ويقصد بذلك تبادل الحقائق او الافكار او الاراء او المشاعر من خلال عمليات الارسال والاستقبال (العلمي، 1429 هجرية، صفحة 82)

ويرجع اصل كلمة الاتصال الى الكلمة اليونانية (communes) بمعنى المشاركة ، الاتصال هنا يعني الاشتراك في المعلومات او تبادل المعلومات والمشاعر والاتجاهات ، اي انه يتضمن المشاركة ، او التفاهم حول شيء او اتجاه او فكرة او سلوك او فعل ما.

ويعرف الاتصال بانه عملية توصيل الافكار والمعلومات والحقائق من والى جماهير المنظمة (العاملين والجمهور الخارجي) بهدف التأثير فيها في الاتجاه الذي يضمن تاييدها وتفهمها للمنظمة (جرادات، 2019، صفحة 245)

ومن التعريفات المتعلقة بالاتصالات الادارية ان الاتصال هو " عملية نقل المعلومات من شخص والى اخر بهدف ايجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما "(الشميمري أ.، 2009، صفحة 300)

3-5-2-2 أهمية الإتصال *The importance of communication*: للاتصال أهمية كبيرة فهي وسيلة رئيسية ل:

- 1- توجيه سلوك الافراد اتجاه الاهداف المرغوبة.
- 2- توفير البيانات والمعلومات ونقلها الى مركز اتخاذ القرار.
- 3- تقرب بين الافكار والمفاهيم للعاملين وتوحد انماط العمل.
- 4- تنقل افكار العاملين الى مراكز اتخاذ القرار (العلمي، 1429 هجرية، صفحة 82)

3-5-2-3 عناصر الإتصال *Elements of communication*: للإتصال جملة من العناصر والتي

تشكل في مجموعها عملية الإتصال منذ بدايتها وحتى نهايتها، وهذه العناصر عبارة عن مراحل متسلسلة متلاحقة، وفيما يلي توضيح لها:

أولاً: المرسل *Sender*

أو مصدر المعلومات، و هو الشخص الذي ينشئ الإتصال، رغبة في نقل معنى نشاطا حركيا عند التعبير عن أو قصد إلى شخص أو عدة أشخاص آخرين، وعادة ما يزاو المرسل الرسالة المعطاة وذلك حسب وسيلة الإتصال سواء كانت لفظية أو غير لفظية أو مكتوبة أو غير ذلك ، والمرسل لابد أن يكون إنسانا مميزا وله غرض محدد من القيام بعملية الإتصال، فكل مصدر يث معلومات ليس لها غرض، لا يمكن اعتباره مرسلا

ثانيا: الرسالة *Message*

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

ثالثا: قناة الإتصال *Channel*

وهي الوسيلة أو الأداة التي تحدد كيفية ترجمة عملية الإتصال وهي الطريقة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل أو المستقبلين، بما فيها من وسائل وأساليب.

رابعا: المستقبل *Receiver*

هو الطرف الآخر في عملية الإتصال، أي هو الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الإتصال، والذي يريد المرسل أن يشاركه أفكاره ومشاعره وهو المسؤول عن إجابة الرسالة وعن فهم وتفسير معناها.

خامسا: الإستجابة *Response*

وهي ما يمكن أن نسميه رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الإتصال أو ما يسمى بالتغذية العكسية، وهل حققت التأثير أو الهدف المطلوب أم لا؟ وهو ما يعتبره البعض المتم لدائرة الإتصالات بين المستقبل والمرسل (شيخ، 2016-2017، الصفحات 71-72)

سادسا: الضوضاء *Anthrop*

هي أي شيء يمكنه يعوق الاتصال سواء حصلت على المرسل أو على عملية الارسال أو على المستقبل مثل اختلاف الفهم والثقافات ، والاصوات وبعد المسافات (جرادات، 2019، صفحة 248) الشكل...

3-2-4 أنواع الاتصالات (*Types of Communication*) : تصنف الاتصالات حسب ما يأتي:

أولا: الاتصالات المبنية على أساس العلاقات (*Based on Relationships*)

1- الرسمية *Formal*: إنها نتاج التنظيم الرسمي ، وتتبع التسلسل الهرمي للتنظيم ، أدلة السياسة ، الأوامر ، التعاميم ، الاشعارات ، وغيرها ، من أمثلة الاتصالات الرسمية إرسال بعض التعاميم لمديري الاقسام فقط ، في حين أن تعاميم أخرى ترسل لجميع الموظفين في المؤسسة ، بعض الاشعارات يمكن أن تعرض في لوحة الاعلانات، أي معلومات تصل عن الطريق الرسمي للموظفين تعرف بالاتصالات الرسمية ، أما المعلومات التي ترسل إلى مستويات تنظيمية بمواقع واتجاهات مختلفة فتعرف بالاتصالات القطرية *diagonal communication* .

2- غير الرسمية *Informal*: هي نتيجة الاتصال العرضي أو الشخصي بين العاملين في المنظمة ، الاتصالات غير الرسمية تمكن من توصيل المعلومات لمختلف العاملين في المنظمة بدون التقيد بوقت محدد ، الاتصالات غير الرسمية سريعة الانتشار ، ويمكن أن تطل أي شخص في المنظمة أو خارجها.

ثانيا: الاتصالات المبنية على أساس إتجاه التدفق *Based on its Flow of Direction*

- 1- الاتصالات الصاعدة Upward : وهي الناتجة عن نقل الرؤوس المعلومات إلى رئيسه ، وهذه تحصل عندما يرغب الرؤوس التعرف على مستوى أدائه أو يرغب في تقديم طلب أو شكوى. ويظهر هذا النوع من الاتصالات عند توقع تقديم الرؤوسين في المستويات الدنيا تغذية مرتدة للرؤساء في المستويات الأعلى.
- 2- الاتصالات النازلة Downward : وتأخذ هذه الاتصالات مكانها عندما ينقل الرئيس المعلومات إلى الرؤوس ، وتظهر الحاجة لها عندما يرغب الرئيس إعطاء الأوامر أو التعليمات للرؤوسين.
- 3- الاتصالات الجانبية أو الأفقية Sideward: تأخذ هذه الاتصالات مكانها عندما يعمل الرؤوساء والرؤوسين في نفس مستوى تبادل المعلومات ، أي في نفس المستوى الإداري ، هذه الاتصالات ضرورية لضمان أفضل تنسيق بين الاشخاص والأقسام.

ثالثا: الاتصالات المبنية على أساس الطريقة المستخدمة Based on the Method used

- 1- الشفوية Oral: وتعني تبادل المعلومات عن طريق التحوار المباشر أو الكلام المباشر بين طرفي الاتصال ، وهي أما أن تكون بصيغة الكلام وجهها لوجه ، أو عبر الأجهزة الالكترونية مثل الهاتف ، قد تكون الاتصالات وجهها لوجه عن طريق المحاضرات ، اللقاءات ، المؤتمرات ، وما شابه .
- 2- الخطية Written: تعني تبادل المعلومات بين طرفي الاتصال الرئيسين (المرسل، والمتلقي) عن طريق الرسائل المكتوبة ، سواء ارسالها مباشرة للمتلقي ، أو عن طريق أجهزة الاتصالات الالكترونية المعدة لهذا الغرض مثل الفاكس.
- 3- اليمائية Gestural: وتعني تبادل المعلومات بين طرفي الاتصال الرئيسين (المرسل والمتلقي) عن طريق الإيماء والحركات والاشارات التي يفهمها كل من طرفي الاتصال (شيلي، 2017، صفحة 136)

3-2-4 معوقات عملية الاتصال:

يقصد بها كافة المتغيرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تؤخر إرسالها أو استقبالها ومن أهمها:

- 1- عدم استخدام اللغة المناسبة.
- 2- عدم وجود الترابط المنطقي في الرسالة.
- 3- عدم اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.
- 4- عدم وضوح الدقة في الرسالة.
- 5- تعالي المرسل على المستقبل.
- 6- عدم اهتمام المستقبل بالرسالة.
- 7- عدم تعاون المستقبل مع المرسل (شرفاوي، 2016-2017، صفحة 98)

3-2-5 العوامل التي تزيد فعالية الاتصال:

- 1- الثقة في في مصدر الرسالة.

- 2- استخدام لغة مفهومة.
 - 3- اختيار الوقت المناسب.
 - 4- استخدام المؤثرات الدالة.
 - 5- جذب الانتباه الكامل.
 - 6- التحدث بطريقة مشوقة.
 - 7- ضرب الامثلة واستخدام وسائل الايضاح.
 - 8- عدم التسرع في اتخاذ القرارات.
 - 9- اختيار المكان المناسب لا بلاغ المعلومات.
 - 10- تنظيم الافكار قبل عرضها.
 - 11- الانصات الجيد.
 - 12- المعرفة والوعي الكامل لقيمة المعلومات والبيانات (العلمي، 1429 هجرية، الصفحات 82-83)
- 3-5-3 التحفيز:** يهتم موضوع التحفيز ببحث ودراسة أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس واندفاع، بينما لا يتوافر مثل هذا الحماس والاندفاع عند شخص آخر، أو الشخص ذاته في أزمة مختلفة، ولهذا يجب على الإدارة أن تفسر أسباب هذه الدوافع لوضع أساليب وأنظمة تحفيزية بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد من خلال تحقيق أعلى درجات الرضا عندهم.
- وكان رواد المدرسة السلوكية أول من ركزوا في أبحاثهم على هذا الموضوع في عقد الثلاثينات من هذا القرن، وأشاروا بأنه حتى يستطيع المدير القيام بأعماله بشكل فعال عليه أن يتفهم الأسباب التي تدفع الرد للقيام بسلوك معين، لأن ذلك التفهم يساعده على اتخاذ القرارات اللازمة لتوحيد جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة. والهدف من التحفيز هو زيادة الإنتاج عند الأفراد، وهذا الإنجاز يتحقق عن طريق التفاعل بين التحفيز وقدرات الفرد. وهذا يعني أن قدرات الفرد ومؤهلاته وخبراته لا تكفي لوحدها لضمان الإنجاز بالمستوى المطلوب، وإنما يحتاج إلى عامل آخر يجب على المنظمة توفيره، وهو التحفيز الكافي لكي يتحقق الإنجاز بالمستوى الذي تتوقعه المنظمة (شيخي، 2016-2017، صفحة 74)

3-5-3-1 تعريف التحفيز: يقصد بالتحفيز توجيه سلوك الافراد، وتقويته ومواصلته لتحقيق اهداف مشتركة

اذا السلوك الانسان تحدده عوامل ثلاثة هي:

- 1- سبب منشئ لسلوك.
- 2- هدف يسعى الفرد لبلوغه وهو يسلك سلوكا معينا.
- 3- قوه تدفع ذلك السلوك وتوجهه بعد ان تثيره.

وما الحافز الا وسيلة للاشباع نوالاداة التي بها الاشباع ، اما الدافع فهو تلك القوة التي تحرك السلوك وتثيره وتواصله وتسهم في توجيهه الى غايات واهداف معينة. ولذا فالفرق بين الدافع والحافز ان الاول قوة تدفع السلوك اما الحافز فوسيلة الاشباع (الضلاعين، 2005، صفحة 185)

3-5-3-2 أنواع التحفيز: إن الدوافع هي قوى داخلية تحرك الإنسان لمزيد من العمل، أما الحوافز فهي المؤشرات الخارجية التي تؤثر في القوى لداخلية للإنسان، بمعنى تحفزه على انجاز عمل ما بنجاح، وفيما يلي إيجاز لبعض أنواع هذه الحوافز و التي يتعين على المنظمة توفيرها للعاملين لديها:

أولاً: الحوافز المادية

وتأخذ شكل الزيادة الدورية وغير الدورية في الأجور والمكافآت، أو الترقية، أو تحسين ظروف العمل المادية والنفسية.

ثانياً: الحوافز المعنوية

وهي عبارة عن عوامل غير ملموسة، مثل المشاركة في اتخاذ القرارات أو المعاملة الحسنة أو شهادة تقدير أو ترقية أو الإعراف بالإنجاز الناجح للفرد من قبل مسؤوليه.

ثالثاً: الحوافز العينية

ويقصد بها تخصيص جزء من إنتاج المنظمة للعامل، يعطى له في مناسبات معينة، أو صرف ملابس العمل أو تقديم الهدايا وما شابه ذلك... الخ.

رابعاً: الحوافز الجماعية

وتهدف إلى تشجيع روح الفريق والتعاون بين العاملين، مثل تخصيص جائزة لأفضل عامل أو لإفضل قسم أو جماعة عمل (شيخي، 2016-2017، صفحة 75)

3-5-3-2 فوائد التحفيز: تحقق عملية التحفيز نتائج وفوائد عديدة، من أهمها:

- 1- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج، ومبيعات، أرباح... إلخ.
- 2- تخفيض الفاقد في العمل، ومن الأمثلة عليه تخفيض التكاليف، وتخفيض كميات الخامات، وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية، وأي موارد أخرى.
- 3- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والإحترام والشعور بالمكانة.
- 4- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- 5- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.
- 6- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن.
- 7- جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء (شيخي، 2016-2017، الصفحات 76-77)

4- الرقابة Control : إن وضع الخطط، وبناء الهياكل التنظيمية، وتوجيه العاملين، لا يضمن أن كل شئ يتم على الوجه الأكمل في المنظمة، لذلك يجب التأكد من أن كل الأنشطة الخاصة بالعمل سوف يتم أداؤها كما هو محدد في الخطة. لذلك فإن عملية الرقابة تعتبر عملية ضرورية ومهمة لكل أنواع المنظمات، سواء أكانت هذه المنظمات صناعية، زراعية، تجارية، أم علمية، وسواء أكانت منظمات كبيرة أم صغيرة، عامة أم خاصة (عمران، 2007، صفحة 27)

4-1 تعريف الرقابة: يمكن تعريف الرقابة بأنها عملية منتظمة يتأكد من خلالها المدراء من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف باستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية.

كما يعرفها البعض بأنها تلك العملية التي تحاول التأكيد على أن النشاطات الفعلية تتلاءم مع النشاطات المرغوب فيها أو الأهداف التي سبق تحديدها. فالرقابة تعمل على كشف الانحرافات وتصحيحها كما تزود المدير بتغذية راجعة تساعد في تحديد الأهداف المستقبلية ووضع المعايير أو المقاييس اللازمة.

كما عرفت الرقابة بأنها مجموعة من العمليات التي تقوم بها أجهزة معينة، والتي تتضمن جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج، وذلك من أجل التأكد من تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة، مع إعطاء هذه الأجهزة سلطة التوجيه باتخاذ القرارات المناسبة.

ويؤكد (هنري فايول) أن الرقابة "تنطوي على التحقق من مدى مطابقة التنفيذ للخطة الموضوعة، والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة. وهي تهدف بشكل رئيس إلى تحديد نقاط القصور والضعف والأخطاء بغرض معالجتها وتصحيحها ومنع تكرار حدوثها، وهي تطبق على الأشياء والأشخاص والتصرفات.

كذلك عرفت الرقابة أيضا على أنها العملية التي تساعد الإدارة للكشف عن الانحرافات وتصحيحها قبل أن تتضخم ويصعب زوالها، بالإضافة إلى العمل على دراسة هذه الانحرافات وتشخيص أسبابها من أجل اتخاذ الإجراءات التي تمنع تكرار هذه الانحرافات في المستقبل (عمار، 2011، صفحة 3)

وأخيرا فإن الرقابة الادارية هي وظيفة ادارية تهتم بقياس وتصحيح اداء العاملين بهدف التاكد من الوصول الى الاهداف حسب الخطط الموضوع ، وهي وظيفه تمكن المدير او القائد من مطابقة الخطط مع الاداء الفعلي (المنيزل، 2022، صفحة 10)

4-2 أهمية الرقابة: وتبرز فيما يلي:

1- أنها الوظيفة التي تستطيع المؤسسة من خلالها معرفة مقدار ما تم إنجازه من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

2- يمكن بواسطتها التنبؤ بالمستقبل و معرفة الصعوبات التي قد تواجه الخطة.

3- في غياب الرقابة نجد أن الفوضى تسود العمل في المؤسسة حيث يسمح للفرد أن يعمل بشكل سيئ.

4- الرقابة تزيد الحماس و تشجع الكفاءات و تعمل على تحقيق الأهداف بأقصى كفاءة ممكنة.

5- التأكد من أن العمل يتم بالشكل الصحيح و أن القوانين مطبقة بغير إخلال.
6- تزود المديرين بمعلومات عن الموارد البشرية و الموارد المادية، لذلك نجدهم يقومون بمراجعة أداء مرؤوسيهـم لتحديد الأداء الفعلي (بوسـفـط، 2015-2016، صفـحة 42)

3-4 أهداف الرقابة: تتعدد الأغراض من وجود الرقابة و النظام الرقابي في منظمات الأعمال و تعطي قدرة كبيرة للمنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية، و تقليل تراكم الأخطاء و الحد منها في كل المجالات، كذلك تساعد المنظمة على كيفية التعامل مع التعقيد المنظمي المتزايد بسبب تعقد الحياة بشكل عام و كبر حجم المنظمات، كما تساعد على تخفيض التكاليف عن طريق تقليل التالف و الوقت الضائع و غيرها (بوسـفـط، 2015-2016، صفـحة 42):

4-4 علاقة الرقابة وتكاملها مع الوظائف الإدارية المختلفة:

إن الوظائف الإدارية تتكامل فيما بينها مكونة نظاما واحدا هو نظام الإدارة والذي يعتبر هدفه هو هدف المنظمة، وبالتالي فإن أي من الوظائف الإدارية تعتبر نظاما فرعيا يتكامل مع الأنظمة الفرعية الأخرى (الوظائف الأخرى) ليحقق هدف النظام الإداري للمنظمة، من هذا المنطلق يمكن القول أن وظيفة الرقابة تتكامل مع الوظائف الأخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه. ويشبه علماء الإدارة المنظمة بجسم الإنسان، وأن الرقابة بمثابة الجهاز العصبي حيث إن ما تسفر عنه الرقابة من نتائج يعتبر مؤشرا لاتخاذ قرارات قد تكون توجيهية أو علاجية في سبيل تحقيق الهدف الذي تنشده المنظمة (عمار، 2011، صفـحة 8)

4-5 متطلبات بناء نظام للرقابة: هناك عدة متطلبات رئيسية يجب توافرها قبل أن يقوم أى مدير يوضع نظام للرقابة، هذه المتطلبات تتمثل في:

أولاً: الرقابة تتطلب وجود خطط

ويجب أن تكون هذه الخطط واضحة، مفهومة، ومتكاملة حتى تكون الرقابة فعالة .
فالمديرون لا يمكنهم تحديد ما إذا كانت منظماتهم والوحدات المكونة قد حققت النتائج المرغوبة دون التعرف على ما كان متوقعا من هذه المنظمة ووحداتها التنظيمية.
وهذا ببساطة يعتبر صادقا حيث:

- 1- إن كل أساليب الرقابة التي لها معنى هي في الحقيقة تعتبر من أول وهلة أساليب للتخطيط.
- 2- إنه لن تكون أى محاولة لتصميم نظام للرقابة مثمرة، إلا إذا وضع في الحسبان الخطط الموضوعية، وكيف تم إعدادها؟.

ثانياً: الرقابة تتطلب وجود هيكل تنظيمي:

وذلك لأن الغرض من الرقابة هو قياس الأنشطة واتخاذ التصرفات للتأكد من أن الخطط قد تم تحقيقها. كذلك

يجب التعرف على المسؤول عن حدوث أية انحرافات عن هذه الخطط مع اتخاذ الإجراءات التصحيحية لهذه الانحرافات.

وحيث إن أنشطة الرقابة يتم أدائها بواسطة الناس، لذلك فإنه لا يمكن التعرف على المسؤول عن أى انحرافات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية لها إلا إذا كان هناك هيكل تنظيمي واضح للمنظمة . وكلما كان هذا الهيكل بسيطاً وواضحاً وكاملاً ومتكاملاً كلما زادت فعالية العملية الرقابية (عمران، 2007، الصفحات 28-29)

4-6 خطوات الرقابة Steps of Control: تنطوي عملية الرقابة على الجمع الدقيق للمعلومات حول النظام ، العملية ، الفرد أو الجماعة ، من أجل اتخاذ القرارات الضرورية حول أي منهم ، يضع المدير نظام الرقابة الذي يتكون من الخطوات الأربعة الرئيسية الآتية:

أولاً: وضع المعايير لقياس الأداء Establish standards to measure performance

يحدد المديرون من خلال الخطة الاستراتيجية الشاملة أهداف الأقسام بصيغة محددة، العبارات الإجرائية معايير الأداء التي ستقارن مع النشاطات التنظيمية.

ثانياً: قياس الأداء الفعلي Measure actual performance

تعد معظم المنظمات تقارير رسمية عن مقياس الأداء التي ينبغي أن يراجعها المديرون بانتظام ، يجب أن تكون هذه المقاييس ذات صلة وثيقة بالمعايير المشار إليها بالخطوة الأولى من عملية الرقابة، مثلاً ، إذا كان المستهدف نمو المبيعات ، فينبغي أن تمتلك المنظمة وسائل جمع وتسجيل بيانات المبيعات.

ثالثاً: مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير Compare performance with the standards

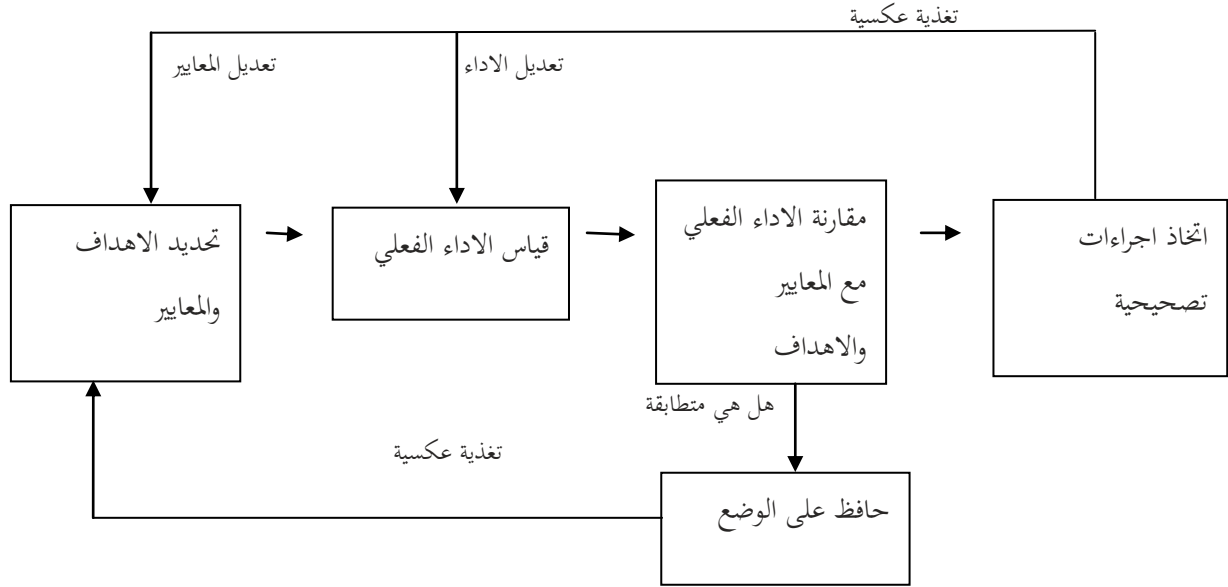
في هذه الخطوة يتم مقارنة النشاطات الفعلية مع معايير الأداء ، عند قراءة المدير التقارير المثبتة على الحاسوب ، أو يلاحظ مباشرة سير العمل ، عندها يمكنه أن يحدد فيما إذا كان الأداء الفعلي يتوافق مع المعايير ، أو يزيد عليها ، أو ينقص عنها ، بصفة عامة فأن تقارير الأداء تبسط من هذه المقارنة ، عن طريق وضع معايير الأداء للفترة المشمولة بالتقرير ، جنباً إلى جنب مع الأداء الفعلي لنفس الفترة ، عن طريق احتساب الفرق بين الكمية الفعلية والمعايير المرتبطة بها.

رابعاً: اتخاذ الإجراءات التصحيحية Take corrective actions

عندما ينحرف الأداء عن المعايير ، على المدير أن يحدد ما هي التغييرات ، وأيهما ضروري ، وكيف يتم تطبيقها ، خاصة بالبيئة التي تتمركز حول الانتاجية والجودة ، يجب أن يتم تمكين العمال والمديرين لتقييم عملهم ، بعد أن يحدد المقيم سبب أو أسباب الانحراف ، عندها يمكن اتخاذ الخطوة الرابعة (الاجراء التصحيحي ،) يمكن تحديد الدورات الأكثر فاعلية في لائحة السياسة ، أو يترك تقديرها لأحكام الموظفين و مبادراتهم ، هذه الخطوات الأربعة يجب تكرارها دورياً ، حتى يتم إنجاز الأهداف التنظيمية (شبلبي، 2017، صفحة 206)

والرسم الموالي يلخص هذه الخطوات:

الشكل رقم(06): مراحل العملية الرقابية



المصدر: (العامري، 2008، صفحة 232)

4-7 أنواع الرقابة Types of Controls: تأتي مدخلات عمليات كل النظم المفتوحة من البيئة المحيطة بالنظام، من أجل انتاج مجموعة مميزة من المخرجات ، تتصف النظم المفتوحة كالنظم البشرية مثلاً بالاحتفاظ بالتوازن الحركي من خلال آلية التغذية العكسية الذاتية ، بالمقابل فإن النظم الصناعية المفتوحة مثل المنظمات ، لا تمتلك رقابات ذاتية ، فهي بدلا من ذلك تحتاج إلى تحكم وتعديل مستمرين للسيطرة على الانحرافات عن المعايير، وهناك ثلاثة أنواع مختلفة من الرقابة هي (التغذية الامامية ، المتزامنة ، والتغذية العكسية) ، وهذا يعني أن الرقابة يمكن أن تركز على الأحداث قبل أو أثناء أو بعد العملية ، مثلاً تاجر السيارات المحلي يمكن أن تركز نشاطاته قبل وأثناء أو بعد مبيعات السيارات الجديدة ، الفحص الدقيق للسيارة الجديدة ، والاختيار الحذر من قبل موظف المبيعات هما الطريقة الأفضل لضمان الجودة العالية ، والمبيعات المربحة ، حتى قبل أن تتم هذه المبيعات فعلاً ، رصد تصرفات رجال البيع مع الزبائن ، هي بمثابة رقابة أثناء أداء مهمة المبيعات ، أحصاء عدد السيارات الجديدة المباعة خلال شهر ، والاتصال هاتفياً بالمشتريين للتعرف عن مدى ارتياحهم عن معاملات البيع هي صورة الرقابة بعد البيع ، هذه الأنواع من الرقابة تحددها الدراسة بكل من الرقابة (بالتغذية الأمامية ، والرقابة المتزامنة ، والتغذية العكسية) وحسب ما موضح.

4-7-1 الرقابة الموجهة بالتغذية الأمامية Feedforward controls: وتسمى أحيانا بالرقابة الأولية أو الرقابة الوقائية ، وهي تحاول تحديد الانحراف عن المعايير ومنع حدوثه ، تركز الرقابة الموجهة بالتغذية الأمامية على

البشر ، والمواد ، والموارد المالية داخل المنظمة ، هذه الرقابة بمثابة أدلة يسترشد بها عند اختيار وتعيين الموظفين الجدد ، تحاول أحد المنظمات على سبيل المثال تحسين اداء الموظفين ليتوافق مع المعايير المستهدفة ، عن طريق تحديد المهارات الضرورية التي يتطلبها تحسين الأداء المتوقع ، باستخدام الاختبارات و اجهزة الفحص الأخرى ، ليتسنى لها توظيف الأشخاص اللذين يتمتعون بمثل هذه المهارات.

4-7-2 الرقابة المتزامنة Concurrent control: وهي الرقابة المستمرة لنشاط الموظف لضمان اتساقها مع معايير الجودة ، تعتمد هذه الرقابة على معايير الأداء ، والقواعد واللوائح التي نوجه عمل الموظف وسلوكه ، الغرض منها أن تحقق نشاطات العمل النتائج المرغوبة ، على سبيل المثال (أن الكثير من العمليات التصنيعية تنطوي على أجهزة لقياس مطابقة الفقرات المنتجة مع معايير الجودة المستهدفة) ، يرصد الموظفون المعنيون المقاييس ، فعندما تكون نتيجة الملاحظة عدم المطابقة مع المعايير في بعض الأماكن ، فأنتهم يقومون بالإجراءات التصحيحية بأنفسهم ، أو اخبار المدير بأن مشكلة ما حدثت.

4-7-3 الرقابة الموجهة بالتغذية العكسية Feedback controls: تنطوي على مراجعة المعلومات لتحديد فيما إذا كان الأداء يتطابق مع المعايير المحددة ، افترض أن هدف المنظمة زيادة الربحية (١٢ %) للعام المقبل ، لضمان تحقيق هذا الهدف على المنظمة مراقبة ربحيتها على الأساس الشهري ، وملاحظة بعد ثلاثة أشهر (إذا كانت ربحيتها قد إزدادت بنسبة ٣ %) ، عندها تفترض الإدارة أن الخطط تجري وفقا لما هو مجدول (شبلي، 2017، صفحة 207)

4-8 الطرق والأساليب الشائعة في الرقابة: لعل من أهم أساليب وطرق الرقابة الشائعة ما يلي:

4-8-1 الأدوات التقليدية للرقابة (الموازنة): تعتبر الموازنة من أكثر أدوات الرقابة الإدارية استخداما ، وفي بعض الأحيان يفترض أن الموازنة تعتبر أداة تحقيق الرقابة.

والموازنة ما هي إلا ترجمة للخطط في شكل رقمي ، لذلك يمكن القول بأن الموازنات ما هي إلا صياغات للنتائج المتوقعة في شكل مالي - مثل موازنات الإيرادات والمصروفات ورأس المال - أو في شكل غير مالي مثل موازنات ساعات العمل المباشرة، المواد الخام، حجم المبيعات أو عدد وحدات الإنتاج.

ولكن يجب عند صياغة الخطط في شكل رقمي وتقسيمها إلى عدة محتويات، أن تكون متسقة مع هيكل المنظمة، وأن تسمح لتفويض السلطة دون فقدان للرقابة. وتوجد أنواع عديدة للموازنات مثل:

1- موازنات الإيرادات والمصروفات.

2- موازنات الزمن، المساحة، المواد الخام، والمنتجات.

3- موازنات النفقات الرأسمالية.

4- الموازنات النقدية.

5- موازنات الميزانية.

6- ملخصات الموازنة.

7- الموازنة الصفريّة.

4-8-2 الأدوات التقليدية للرقابة الغير موازنات: توجد العديد من الأدوات التقليدية للرقابة والتي لا تتصل

بالموازنات، على الرغم من أنها في بعض الأحيان قد تكون لها علاقة بها. من بين أهم هذه الأدوات:

1- البيانات الإحصائية.

2- تحليل نقطة التعادل.

3- المراجعة التشغيلية.

4- الملاحظة الشخصية.

4-8-1 الأدوات والأساليب الكمية والمتقدمة للرقابة: هناك العديد من هذه الأساليب والأدوات مثل :

1- أسلوب بيرت (برنامج للتقييم وأسلوب المراجعة.

2- الرقابة من خلال معدل العائد على الاستثمار .

3- النظام الآني (اللحظي) للرقابة على المخزون .

4- تحليل النسب) .

5- الإدارة بالأهداف والتقييم بالنتائج .

6- تحليل شجرة القرارات .

7- استخدام الحاسب كمساعد في التصميم .

8- استخدام الحاسب كمساعد في التصنيع .

9- إدارة الجودة الشاملة (عمران، 2007، الصفحات 32-33)

4-9 خصائص نظام الرقابة الفعال *Systems Characteristic of Effective Control* : يجب على

إدارة أي منظمة تطوير نظام رقابة مصمم خصيصاً لأهدافها ومواردها ، نظم الرقابة الفعالة تتقاسم العديد من

الخصائص المشتركة ، هذه الخصائص كما يأتي:

4-9-1 التركيز على النقاط الحاسمة أو *A focus on critical points* : تحدد النقاط الحدية في المواقع

التي لا يمكن غض النظر عن الفشل الذي يقع فيها لتأثيراته الواسعة على المنظمة ، أو المواقع التي لا يمكن أن تتجاوز

تكاليفها مبلغاً محدداً ، تشتمل النقاط الحاسمة على كل مجالات عمليات المنظمة التي تؤثر مباشرة على نجاح

عملياتها الرئيسية .

4-9-2 تتكامل مع العمليات القائمة فعلاً *Integration into established processes*: يجب أن

ينسجم عمل الرقابة مع العمليات التي تعمل فعلاً ، وليست مع العمليات التي تتصف بالاختناق.

4-9-3 قبول العاملين Acceptance by employees : إشراك العاملين في تصميم الرقابة يزيد من قبولهم لها.

4-9-4 توافر المعلومات عند الحاجة Availability of information when needed : الأفق الزمني للإنجاز ، الزمن المطلوب لاستكمال المشروع ، التكاليف المترتبة على المشروع ، والاسبقيات المطلوبة ، يجب أن تكون واضحة في هذه المعايير ، وكثيرا ما تعزى التكاليف إلى القصور في الوقت أو الفشل .

4-9-5 الجدوى الاقتصادية Economic feasibility : يجيب نظام الرقابة الفعال على بعض الأسئلة مثل (كم هي كمية التكاليف ؟ ، ما الذي يمكن توفيره ؟ ، أو ما هو العائد على الاستثمار ؟) ، باختصار فأن مقارنة المنافع مع التكاليف يضمن أن منافع الرقابة تفوق تكاليفها .

4-9-6 الدقة Accuracy : يوفر نظام الرقابة الفعال معلومات واقعية ، مفيدة ، موثوق بها ، صادقة ، ومتجانسة .

4-9-6 الشمولية Comprehensibility: الرقابة يجب أن تكون بسيطة وسهلة الفهم (شيلي، 2017، الصفحات 207-208)

4-10 معوقات الرقابة الناجحة: توجد العديد من المعوقات، من بين أهمها :

1- أن أنشطة الرقابة قد تؤدي إلى التركيز المتزايد وغير المرغوب على الإنتاج في الأجل القصير وليس في الأجل الطويل.

2- أن أنشطة الرقابة قد تؤدي إلى زيادة إحباط العاملين إزاء وظائفهم، الأمر الذي قد يؤدي إلى تخفيض مستوى روحهم المعنوية. وهذا عادة ما يحدث عندما يفرط المديرون في الرقابة .

3- أن أنشطة الرقابة قد تؤدي إلى زيادة الميل إلى تزيف التقارير.

4- أن أنشطة الرقابة قد تؤدي إلى تضيق أفق أعضاء المنظمة، نظرا لتركيزهم فقط على ما يعتبر جيدا للمنظمة .

5- أن أنشطة الرقابة قد يتم إدراكها على أنها الأهداف المرجوة من عملية الرقابة، بدلا من إدراكها على أنها وسيلة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية (عمران، 2007، الصفحات 31-32)

4-11 مزايا الرقابة ومساوئها Merits& Demerits

4-11-1 مزايا الرقابة (المنافع والأهمية) Merits/ Benefits/Importance of Control :

4-11-1-1 أنها تضمن بلوغ أهداف المنظمة

ensures attainment of enterprise objectives :

بينما يساعد التخطيط على منهجية العمل ، فإن الرقابة تساعد على التحقق فيما إذا كانت نتيجة العمل قد تحققت فعلا .

4-11-11-2 أنها تسلط الضوء على جودة الخطط *It highlights the quality of plans* : تكشف الرقابة عن الجوانب الإيجابية والسلبية لخطط المنظمة المختلفة ، إذا ظهر أي خلل في الخطط ، عندها تتخذ اجراءات التصحيح ، اى تحسين جودة الخطط .

4-11-11-3 أنها تضمن التنفيذ الناجح للخطط *It ensures successful implementation of plans* : أن الرقابة هي الوحيدة التي تضمن فيما إذا كان تنفيذ الخطط يجري بالشكل الصحيح ، وتشير أيضا إلى الاختناق عند تنفيذ الخطط ، وتفتتح التدابير العلاجية .

4-11-11-4 أنها تضمن أن الموظفين ملتزمين بالعمل

It ensures that employees work with commitment:

يحتاج الموظفون إلى الرقابة في كل المستويات ، لأداء واجباتهم وفقا لما هو مخطط ، وذلك من أجل بلوغ الأهداف المحددة ضمن الوقت المقرر ، وفي حال عدم وجود الرقابة فأن هذه العملية تميل نحو التباطؤ .

4-11-11-5 أنها توفر مجالا للتفويض *It provides scope for delegation* : في كل قسم من أقسام المنظمة ، تخضع عملية بلوغ الأهداف المحددة إلى نظرة مركزة من وظيفة الرقابة ، من أجل تحقيق الأهداف المحددة على رئيس القسم أن يعين العمل للمرؤوسين ، وأن يمنحهم أيضا السلطة التي يتطلبها تنفيذ هذه المهمات ، لذا توفر الرقابة فسحة معينة يستطيع المشرف من خلالها تفويض السلطة للمرؤوسين.

4-11-11-5 أنها تسهل من عملية التنسيق *It facilitates coordination* : يتبادل عمل كل موظف أو عامل في المنظمة التأثير مع الآخرين ، وهذا دون شك يحتاج إلى تنسيق الجهود ، تتطلب الرقابة من العاملين جميعا تكامل جهودهم والعمل بصيغة الفريق الواحد من أجل تحقيق الأهداف المحددة .

4-11-11-5 أنها تعزز الكفاءة *It promotes efficiency* : عن طريق تثبيت الأفق الزمني لإنجاز الأهداف المحددة ، لأن الرقابة تضمن أن موارد المنظمة من (الموارد البشرية ، المكائن ، المواد ، والأموال) قد تم استخدامها استخداما أمثل ، وهذه تقود نحو ارتفاع كفاءة المنظمة.

4-11-2 المساوئ أو الصعوبات التي تعترض الرقابة ***(Problems in Control (Demerits)*** :

4-11-2-1 المشكلات المترتبة على وضع المعايير الواقعية *Problem in setting a realistic standard* : يشكل تأسيس معايير الأداء أو الأهداف المحددة نقطة البدء لنشاط الرقابة ، و لكن تحديد أهداف واقعية هي الأخرى مهمة.

4-11-2-2 الافتقار إلى نظام جيد للمعلومات ***Lack of good system of communication*** : تولد مشكلة للمدير ، العديد من العوامل الداخلية والخارجية يجب وضعها بالاعتبار قبل تثبيت الهدف ، إذا كان الهدف المحدد غير معقول ، أو غير واقعي عندها لا يستطيع العاملون تحقيقه .

4-2-11-3 المقاومة من قبل العاملين *Resistance from employees* : عموماً هناك مقاومة لأي نوع من نظم الرقابة في مكان العمل ، غالباً ما يشتكي العاملون من الأهداف غير المعقولة حسب ادعائهم ، ومن التقييم حسب المنسوبة ، ومن الافتقار للسلطة ، وما شابه ذلك ، نظام الاتصالات الجيد يمكن أن يعرقل عملية الرقابة ، تحتاج العمليات المتعلقة بالمعايير ، و الأداء الواقعي ، والإجراءات التصحيحية ، إلى أن تنتقل في اللحظة المناسبة ، أي فشل في عمل مثل هذه سيؤدي إلى ظهور صعوبات تعترض عمل نظام الرقابة.

4-2-11-4 درجة التغيير *Degree of change* : أي نظام رقابة يمكن أن يتعامل مع التغيير بحجم معين ، على سبيل المثال : التعامل مع انقطاع الطاقة يتم عن طريق نصب مولد للطاقة في المصنع ، ولكن إذا فشل المولد الكهربائي في استمرارية توليد الطاقة الكهربائية ، عندها يصبح مدير المصنع عاجزاً عن حل المشكلة .

4-2-11-5 المشكلة في وضع المعايير الوصفية *Problem in setting qualitative standards* : المعايير إما أن تكون كمية أو وصفية ، المعايير الكمية (الرقمية) يمكن تثبيتها بسهولة للإنتاج ، أو المبيعات ، إلا أنه من الصعوبة وضع معايير كمية للرضا الوظيفي ، مستوى تحفيز الموظفين ، وغير ذلك من المتغيرات الوصفية ، لأنها تقاس وصفياً أكثر من قياسها كمياً .

4-2-11-6 التأخير في اتخاذ الإجراءات التصحيحية *Delay in taking corrective action* : أي تأخير في اتخاذ الإجراءات التصحيحية سيتسبب في تفاقم المشكلة بدلاً من حلها ، ربما يعود التأخير إلى أسباب إجرائية أو أسباب أخرى (شيلي، 2017، الصفحات 108-109)

تمت والحمد لله.

قائمة المراجع:

- (1) أبودرويش، ن. م. (دون سنة نشر). (إدارة الأعمال الحديثة. عمان: مركز البحث وتطوير المورد البشرية.
- (2) أبوعريش، و. (2016). الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال. دون بلد نشر: دار من المحيط إلى الخليج للنشر و التوزيع.
- (3) آخرون و أحمد بن عبدالرحمان الشميمري. (2014). مبادئ إدارة الأعمال - الأساسيات و الاتجاهات الحديثة -. الرياض: العبيكان للنشر.
- (4) الدوري، و. ز. (2012). مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين. عمان: اليازوري.
- (5) الدوسري، م. ب. (2005). العلاقات الانسانية في الفكر الاداري الاسلامي والمعاصر. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- (6) الزبون عطا الله وعلي خالدبني حمدان. (2017). إدارة الجودة الشاملة ، مفاهيم وتطبيقات. عمان: اليازوري ، الأردن.
- (7) الشوايكة، دس. ع. (2022). تعريف التنظيم الإداري وأهمية في المؤسسات. المجلة العربية للنشر العلمي - (AJSP) الإصدار الخامس - العدد خمسون .
- (8) الصائغ، ن. ذ. (2011). الإدارة مبادئ وأساسيات. إربد: عالم الكتب الحديث.
- (9) الصندوق الإجتماعي للتنمية -وحدة التدريب و الدعم المؤسسي. (2011). -الخلفية النظرية في اساسيات الادارة في الجمعيات والمؤسسات الاهلية. الصندوق الإجتماعي للتنمية-وحدة التدريب و الدعم المؤسسي-اليمن.
- (10) الضلاعين، ع. (2005). أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال. مركز يزيد للنشر.
- (11) الضمور، إ. (دون سنة نشر). (المساق-مبادئ الإدارة. البتراء: جامعة البتراء.
- (12) الطيطي، خ. م. (2010). إدارة المعرفة. التحديات و التقنيات و الحلول. الحامد ط.1.
- (13) العامري، ط. م. (2008). الادارة والاعمال. عمان: دار وائل للنشر، الأردن.
- (14) العلاق، ب. (2008). الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم. عمان: اليازوري.
- (15) العنزي، ع. ب. (دون سنة نشر). (مدى توافق الاستثمار في و سائل التواصل الاجتماعي مع معايير اقتصاد المعرفة. جامعة الملك سعود.
- (16) الكردي، أ. أ. (2013). نظرية الإدارة بالأهداف. دون دار أو بلد نشر.
- (17) المصري، ش. أ. (2021). طرق وأساليب الإدارة الناجحة. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات .
- (18) المناهج، أ. أ. مبادئ إدارة الأعمال -الإدارة وماهيتها -. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني.
- (19) المنصور، ع. (2009). العولمة و الخيرات العربية المستقبلية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلد 25، العدد الثاني .

- (20) المنزل، م. ح. (2022). الرقاب الادارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرس من وجهة نظر المديرين انفسهم. المجلة العربية للعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 11، الجزء الثاني .
- (21) المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني). دون سنة نشر .(مبادئ اداره الاعمال . المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني ،السعودية.
- (22) الهواسي ، ا . ح .(2014). مبادئ علم الإدارة الحديثة .دون دار أو بلد نشر.
- (23) الوائلي ، ن . ص .(2012). ،. الإقتصاد الفعال دراسة تحليلية إلى بعد الإقتصاد المعرفي . عمان :دار صفاء ، الطبعة الأولى،الأردن.
- (24) بدر ، ف .(2018). الاجازه في تقانة المعلومات)أساسيات الإدارة .(منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- (25) بدر ، م . ف .(2020). الإجازة في علوم الإدارة . الجامعة الافتراضية السورية.
- (26) بلاغماس ، ب .(2021-2022). مطبوعة ادارة السلوك التنظيمي .الجزائر :محاضرات موجهة لطلبة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال ،جامعة الجزائر 3.
- (27) يوسف ، آ .(2015-2016). الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال _مؤسسة الخزف الصحي بيججل أنموذجا . _بسكرة : رسالة ماجستير ،جامعة محمد خيضر - بسكرة-.
- (28) جرادات ، أ . ع .(2019). مدخل إلى علم الإدارة .عمان :دار أسامة.
- (29) جميلة ، ب . ز .(2015). العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة .مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ،العدد . 21
- (30) جودة ، م .(2012). إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات . عمان :دار وائل.
- (31) جيتو ، ع . ب .(2019). تطور الفكر الإداري وانعكاساته على ممارسات الإشراف التربوي .المجلة العلمية ، المجلد الخامس والثلاثون - العدد الأول . -
- (32) حسن ، ر . ح .(2020-2021). مبادئ الإدارة .جامعة الشام الخاصة.
- (33) درة ، ع . م .(2009). المدخل إلى إدارة الأعمال .جامعة عين شمس.
- (34) درة ، م . ج .(2011). الاساسيات في الاداره المعاصره منحى نظامي .عمان :دار وائل للنشر.
- (35) دهنوم ، ا Dans .(2006). تسيير الأرشيف في المؤسسات والإدارات العمومية دراسة ميدانية بولاية سوق أهراس .(p. 2)قسنطينة : جامعة منتوري قسنطينة.
- (36) سلاطينية ، ب .(2004). العلاقات الإنسانية في المؤسسة .مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة . 24 ,
- (37) شبلي ، م . ع .(2017). مبادئ الإدارة مفاهيم واتجاهات إدرية معاصرة .محافظة البصرة :جامعة المعقل الاهلية.
- (38) شرفاوي ، ع Dans .(2016-2017). محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال .البويرة :جامعة محمد أولحاج.

- (39) شيخي , غ . (2016-2017). محاضرات في مقياس إدارة الأعمال .بومرداس :جامعة أحمد بوقرة.
- (40) صادق علي طعان. (2009). الإقتصاد المعرفي و دوره في التنمية الإقتصادية. الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية جامعة الكوفة .
- (41) عبدالعزيز , آ. و . (2011). العولمة الإقتصادية و تأثيرها على الدول العربية .مجلة الإدارة و الإقتصاد ، العدد 86 ، .
- (42) عليان , ر. م . (2012). إقتصاد المعرفة . عمان :دار الصفاء للنشر و التوزيع .
- (43) عمار , ق. ع . (2011). مقرر الرقابة الإدارية والمالية .اللاذقية :جامعة الشام الخاصة.
- (44) عمران , ك. ع . (2007). التخطيط والرقابة .مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث —كلية الهندسة —جامعة القاهرة ،مصر.
- (45) عيسى , أ. م . (2018). الإدارة التربوية والتعليمية الحديثة .عمان :دار ابن النفيس.
- (46) فاطمة , ح . Dans (2017-2018). دور الإدارة بالمشاركة في تحقيق التطوير الإداري .تيزي وزو :جامعة مولود معمري.
- (47) فريق ملتقى البحث العلمي . (1429 هجرية). اداره الاعمال في الثقافات المتعددة. دون دار أو بلد نشر.
- (48) قوال , ف . Dans محاضرات "مدخل لعلم الإدارة . "نلمسان :جامعة أبو بكر بلقايد.
- (49) كلاخي , ل . (2021-2022). محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال .تبارت :جامعة ابن خلدون تبارت.
- (50) لشميمري , آ. و . (2009). مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والإتجاهات الحديثة .العيكان.
- (51) محمود , ع. ا. (2011). إدارة المنظمات .عمان :دار صفاء.
- (52) مصيبح , ص . (2015-2016). العلاقات الانسانية وفعالية اتخاذ القرار .بسكرة :جامعة محمد خيضر.
- (53) نجم , ن. ع . (2009). الإدارة والمعرفة الإلكترونية —الإستراتيجية —الوظائف —المجالات ، ، الأردن .عمان :دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع الأردن .
- (54) نوري , ح. ش). دون سنة نشر .(محاضرات في مادة "تاريخ الفكر الإداري . "ديالى :جامعة ديالى.
- (55) وزارة الصحة الأردنية . (2018 -2022). إستراتيجية إدارة المعرفة .دون دار نشر.
- (56) يسمينة , ع . (2008-2009). التنظيم الإداري في جامعة الجزائر .الجزائر :جامعة الجزائر.

- 1) Alosaimi, M. (2016). 6) *the role of Knowledge management appraoches for enhancng and supporting education university paris1*,. paris: university paris1.
- 2) Alshahri, E. S. (2015). The Impact Of Total Quality Management , Vol 7 , No : 36,.
- 3) Arab British Academy For Higher Education .

- 4) ASTHO. (2005). *Knoweldge Management For Public Health Proffessionels*. Washington.
- 5) Edosio, U. Z. (2014). Knowledge Management Concept Conference Paper . University Of Brodford Vol 1.
- 6) (2003). How To Implenent Knoweldge Management In Your Company .
- 7) Jennex, M. E. (2007). *Knoweldge Management In Modern Organization* . Idea Group Puplishing.
- 8) Marie, L. (2016). The Impact Of Globalisation-Winners And Lozers In The EU And USA In Depth Analysis . *Puplication Office Of The European Union* .
- 9) Morcos, M. (2018). organizational culture difinings and trends. hog school mholland.
- 10) Mosedale, J. (2013). Globalisation . Cabi: Encyclopedia Of Sustainable Tourisme.
- 11) Powell W, W. A. (2004). The Knowledge Economy. *Review Of Sociology* .
- 12) Rishard, O. O. (2008). Undarstanding And Managing Organisational Culture. *Discussion Paper Apa*. Dublin: (Institute Of Puplic Administration) Irland.
- 13) Servin, g. (2005). *ABC Of Knoweldge Management*. NHS , National Library For Health.
- 14) Stephanie, N. M. (2015). *Designing A Successful Km Strategy A Guide For The Knoweldge Management Professional Information*. New Jersey: Tody ,Inc.