

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

مطبوعة في مقياس

مدخل لعلم الإدارة

موجهة لطلبة السنة الثانية جذع مشترك علوم سياسية (الفردية)

من اعداد الأستاذة:

د. وفاء بحاش

السنة الجامعية: 2026/2025

مقدمة :

يتوقف النجاح في تحديد الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وتنفيذها على الإدارة بدرجة كبيرة ، ويتمثل التحدي للمقدرة الإدارية الحديثة في بناء مجتمع اقتصادي أفضل ، والوصول لمستويات اجتماعية متقدمة ، وطريق ذلك بالدرجة الأولى هو وجود منظمات تؤدي دورها بكفاءة وفعالية .

وتعتبر الإدارة هي الدعامة التي تعتمد عليها الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والعسكرية والتعليمية والحكومية ، لأنها جامعة الموارد الاقتصادية النادرة لتشتع بها الحاجات الجماعية والفردية . وهي صانعة التقدم الاجتماعي ورائدة الحكومات ووسيلتها في توجيه شؤون الحكم، وهي تعكس قوة المجتمع وحامية ثرواته .

والإدارة السليمة والناجحة تعتمد على المبادئ والنظريات العلمية والممارسات الإدارية بالإضافة للعامل الرئيسي للنجاح في الإدارة وهو الشخصية ، وما تعكسه من سلوك أي الانطباعات التي يطبعها الفرد على هؤلاء الذين يديرهم.

وتهدف هذه المطبوعة لتحسين معلومات الطلبة المعنيين بهذا المقياس ، بتقديم أهم المحاور العلمية المتعلقة بمدخل إلى علم الإدارة موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس جذع مشترك علوم السياسية ، فمن خلال هذه المطبوعة يمكن الإحاطة بمختلف الجوانب الضرورية المتعلقة بعلم الإدارة بما يسمح للدارس فهم واستيعاب المقرر وإمكانية توظيفه للتحليل العلمي والتحكم بصفة دقيقة في أدبيات العلوم السياسية و العلوم الإدارية ، و تمت الاستعانة فيها بالقواعد العلمية في التهميش و الاقتباس و إعداد قائمة المراجع.

المحور الأول: مدخل مفاهيمي

أولاً- مفهوم الإدارة

لم يتفق علماء الإدارة والكتاب والباحثين على تعريف واحد واضح ومحدد للإدارة ، ويعود هذا الاختلاف إلى عدة أسباب بعضها يرجعها لطبيعة الإدارة المتغيرة ، والبعض الآخر مرده لتباين اهتمامات ومداخل تفكير الباحثين . وسنحاول ضمن هذا المحور عرض اهم وابرز التعريفات التي قدمت للإدارة .

• تعريف الادارة :

تعتبر كلمة الإدارة Administration من أصل لاتيني، حيث تتكون من كلمتين Ad و To و ما يعني من يخدم أو يساعد الآخرين، وترجم بالانجليزية إلى كلمتين هما كلمة Management و التي تشير إلى أعمال المدير في منظمة الأعمال التي تسعى إلى الربحية، كما تترجم كذلك بكلمة Administratior والتي تطلق على الإدارة في مجال المنظمات التي لا تسعى إلى تحقيق الربحية في القطاع الحكومي¹.

أما العامة فتعني الحكومية، حيث يطلق البعض على الإدارة العامة تسمية administration Public وهذا الإدارة الحكومية Administration Gouvernement لتخصصها في إدارة المؤسسات الحكومية².

وهذا تمييزاً لهذه الإدارة عن أنواع الإدارات الأخرى خاصة إدارة الأعمال و دارة الهيئات والمنظمات الخاصة و ادارة القطاع العام، وادارة المنظمات الدولية لكن البعض يترجمها بكلمة Management وهي كلمة مختلفة في الواقع عن كلمة Administration فالأخيرة تشير إلى مهام الإدارة في المستويات العليا أما الأولى فتعبر عن الإدارة التنفيذية في المستويات الدنيا والوسطى ، في حين أن التطبيق البريطاني والأوروبي يعتبر أن كلمة Administration هي من تعبر عن الإدارة في المستويات الدنيا.

وبصفة عامة فإن مصطلح "Administration" يطلق على المجال الحكومي أو المنظمات التي لا يحركها دافع الربح، بينما يختص مصطلح "Management" بمشاريع الأعمال³.

¹ محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص 21- 22.

² سعاد نائف برنوطي، الإدارة أساسيات إدارة الأعمال، ط 4، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص 98.

³ مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014، ص16.

والادارة في اللغة العربية مشتقة من الفعل "أدار" وهي تعني خدمة الآخرين وتقديم العون لهم، وعلى هذا النحو فإن من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء خدمة.¹

وقد عرفها فريدريك تايلور بأنها: "الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق."

اما هنري فايول فعرفها بأنها: "الإدارة هي قدرة المدير على ان يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه ،وينظم ويصدر التعليمات وينسق ويراقب."

تعريف ويليام وايت: "الإدارة فن ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم."²

كما عرفتها ماري باركر فوليت الادارة بأنها: " فن تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين " ، و بالرغم من بساطة التعريف الا أنه يحتوي على جوهر الادارة³

و يعرفها كمبال " Kimball" بأنها: "جميع الواجبات والوظائف التي تختص أو تتعلق بإنشاء المنظمة من حيث تمويلها ووضع سياستها الرئيسية، وتوفير ما يلزمها من المعدات الضرورية ووضع أو تكوين الاطار التنظيمي الذي ستعمل فيه المنظمة كذلك اختيار الرؤساء الأساسيين".⁴

اما ديل فيعرفها بأنها: "الإدارة هي عملية تنظيم واستخدام الموارد لتحقيق اهداف محددة".⁵

تعريف دائرة المعارف للعلوم الاجتماعية: "الإدارة هي العملية الخاصة بتنفيذ غرض معين ، والاشراف على تحقيقه ، وبأنها الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة م الجهد الإنساني، الذي يبذل في هذه العملية

6."

¹ احمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمان بن أحمد هيجان وآخرون، مبادئ إدارة الاعمال: الاساسيات والاتجاهات الحديثة، ط10، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، 2014، ص116.

² صلاح الدين بوجلال ، محاضرات في مقياس " علم الإدارة "موجهة لطلبة السنة أولى ماستر ، تخصص: قانون عام ، قسم الحقوق ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة سطيف، 2024-2025، ص3.

³ موفق حديد محمد، وظائف المدير: المبادئ والممارسات في إدارة الاعمال، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص 28.

⁴ نجم العزاوي، عبد الله حكمت النقار، استراتيجيات ومتطلبات تطبيق إدارة البيئة، دون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص17-18.

⁵ اجلال عبد المنعم حافظ ، سوسن عبد الفتاح وهب، أصول التنظيم والإدارة (مدخل لجودة العملية الإدارية) ، كلية التجارة ، جامعة غيم شمس مصر ، 2011، ص11.

⁶ محمد الجيزاوي، الإدارة الاستراتيجية والاعمال الالكترونية (إشكاليات النظرية والتطبيق)، E- kutub Ltd إنجلترا، بريطانيا، 2018، ص116.

ويشير داركر أن الإدارة هي "وظيفة ومعرفة وعمل يتم إنجازه ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتولي هذه الاعمال".

وأخيرا يرى ستونر أن الإدارة هي: "عملية التنظيم والتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الافراد ، وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية".¹

يتضح مما سبق عدم وجود تعريف موحد أو شامل للإدارة، ويرجع ذلك الاختلاف لكون مفهوم الادارة معنوي ومعقد في حد ذاته، ومما زاد من حالة الاختلاف أو عدم الاتفاق على تعريف واحد وموحد للإدارة أن الادارة تمثل قوة غير منظورة نظرا لأنها غير ملموسة، ولكن يمكن إثبات وجودها بواسطة نتائج جهودها العديدة، ونجد الكثيرين ينظرون للإدارة على أنها: "عملية تحقيق الاهداف المرسومة باستغلال الموارد المتاحة، وفق منهج وضمن بيئة معينة".²

ومن واقع التعريفات السابقة يمكن استخلاص مايلي:

- الإدارة عملية متميزة تتعامل مع الجماعة وليس الفرد.
- وجود الهدف يمثل ضرورة ، وان تقرير الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها وتحديد أساليب بلوغها يمثل احدى المهام الرئيسية للإدارة .
- إن أهداف المنظمة تتحقق من خلال تعاون المدير مع الآخرين ، كما ان بناء علاقات فعالة بين الموارد المادية والبشرية يمثل ضرورة لتحقيق أهداف المنظمة.
- ان الإدارة فن كما أنها علم.
- ان التنسيق الفعال بين جهود الافراد يساهم في تهيئة بيئة العمل الملائمة للاستخدام الجيد للموارد الأخرى.
- ان عملية الإدارة تحتوي على عدد من الوظائف تتمثل في: اتخاذ القرارات، التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، القيادة.

¹ اجلال عبد المنعم حافظ ، سوسن عبد الفتاح وهب، مرجع سابق ، ص12.

² علي عبد المجيد، الادارة الحديثة أسس ومبادئ وغايات، دون طبعة، وكالات الصحافات العربية، القاهرة، مصر، 2021، ص16.

ثانيا- خصائص الإدارة:

تتمثل أهم خصائص الادارة في النقاط التالية:

- الإدارة عملية: يقصد بأن الادارة عملية مستمرة أنها تتضمن تفاعل متبادل ومستمر بين جميع أطراف العملية الإدارية وبين المستويات الادارية، وبين الادارات والاقسام داخل المنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها...أي أن الادارة نشاط حركي ديناميكي منظم تجاه تحقيق أهداف مخطط لها.
- الادارة عملية اجتماعية: وذلك من خلال مشاركة مجموعة من الافراد في تحقيق الهدف المطلوب. وقد نشأت الادارة عندما أصبح ضروريا تعاون مجموعة من الافراد لأداء عمل معين .
- الادارة عملية مستمرة: إن وجود مجتمع يعيش فيه أفراد لديهم جملة من الاحتياجات المتعددة والمتنوعة والمتجددة واللانهائية يتطلب استمرار الادارة في ممارسة نشاطها.
- الإدارة عملية هادفة: ظهرت الادارة في الاصل نظرا للحاجة إليها ونظرا لأنها وسيلة فعالة لتحقيق بعض أهداف المجتمع، فالإدارة على سبيل المثال مسؤولة عن توفير التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية والمالية والمادية سواء كانت متاحة أو ممكنة، لتحقيق الأهداف المخطط لها بصورة رشيدة.
- الادارة مسؤولة عن تحقيق الاهداف بصورة رشيدة: ويقصد بذلك أن الادارة مسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية ، حيث يقصد بـ:
- الكفاءة: **efficiency** هي القدرة على الاداء الصحيح والسليم للعمل، وذلك بالحصول على أفضل ناتج بأقل تكلفة، أو بمعنى آخر الحصول على أعلى إنتاجية من الموارد المستخدمة سواء كانت هذه الموارد مادية أو بشرية .
- الفعالية: **effectiveness** هي إنجاز الاعمال التي يجب أن تنجز في الزمن المناسب وبالطريقة الملائمة، مع مراعاة الربط والانسجام بين أهداف المنظمة مع أهداف العاملين فيها. أي أن الاعمال والاهداف لابد وأن تنجز في وقت معين ومكان معين أيضا، وباختصار الفعالية تمثل اختيار النشاطات والاهداف الصحيحة الواجب انجازها ، ويعرفها دراكر باختصار على أنها عمل الاشياء الصحيحة .وعندما تنجح الادارة في تحقيق الكفاءة والفعالية تصبح الادارة جيدة، وعندما تنجح واحدة وتفشل الاخرى تصبح متوسطة أضعيفة، وعندما تفشل في الناحيتين معا تصبح الادارة سيئة.¹

¹ آسيا سعدان ، مطبوعة بيداغوجية في مقياس "إدارة الاعمال" موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم السياسية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قلمة ، 2021-2022، ص6.

ثالثا- اهداف الإدارة و العوامل التي ساهمت على ظهورها

• أهداف الإدارة:

ان مكانة الإدارة جعلتها تصبو إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الإدارة هي الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل منظمات الأعمال.
- يقع على عاتق الإدارة مسؤولية تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمنظمة من جهة وللمجتمع ككل من جهة أخرى.
- بما أن الإدارة هي المسؤولة عن بقاء واستمرار المنظمة، فإن هذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات سواء كانت داخلية أو خارجية مثل: انخفاض معدلات النمو الاقتصادي، ارتفاع حدة المنافسة... الخ.
- يقع على عاتق الإدارة مسؤولية تحقيق التكامل بينها وبين محيطها الخارجي من خلال التنسيق بين جهود الأعوان الاقتصاديين من أجل بلوغ الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.
- حتى تنجح المنظمة في تحقيق أهدافها فإن مسؤولية الإدارة التعامل مع التغيرات المستمرة التي تواجهها في حاجات المجتمع، وذلك من أجل مواجهة حالات عدم التأكد الناتجة عن التغيرات في بيئة عملها¹.

• العوامل التي ساعدت على ظهور الإدارة :

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

- تزايد حجم المشروعات: لقد توسعت وتطورت المشاريع الزراعية والتجارية والصناعية على مر العصور، حيث تحولت من التنظيمات الفردية إلى التنظيمات الجماعية ومن الطريقة اليدوية إلى الطريقة الآلية ومن الانتاج الضيق والمحدود إلى الانتاج الواسع والمتعدد، الامر الذي أدى إلى اتساع الطلب على القوى العاملة و رؤوس أموال و كذا ارتفاع حدة المنافسة بين المنتجين، ومن ثم تعاظم وتزايد حاجة القائمين على تلك المشاريع لممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك

¹ شهبناز بدرابي، مطبوعة في مقياس "مدخل لعلم إدارة الأعمال" موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2021-2022، ص.6.

لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وبالتبعية المساهمة في ظهور الادارة كعلم له مبادئه ونظرياته الخاصة به .

- **الذمة المالية المستقلة:** إن جميع القوانين والتشريعات والاعراف والقيم الاجتماعية المعمول بها في العالم تكفل بشكل أو بآخر حق المالكين في إدارة مشاريعهم ومنظمتهم، لكن ونظرا لكبر حجم وتنوع طبيعة عمل هذه المشاريع لم يعد المالكين قادرين على القيام بهذه المهمة بمفردهم، الامر الذي دفعهم إلى الاستعانة بأفراد من ذوي الاختصاص المؤهلين علميا وعمليا لإدارتها وفقا للأسس والاصول الادارية الصحيحة، وبالتالي إفساح المجال أما هؤلاء لممارسة اتخاذ القرارات المتخصصة وممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بمنتهى الحرية والابداع¹.

- **التدخل الحكومي:** أدى النمو المتزايد في عدد المشروعات وتنوع أنشطتها وتطور أعداد العاملين فيها والطلب المتزايد على رؤوس الاموال، إلى ضرورة تدخل الدولة في ميادين الصناعة والتجارة، وتقديم الخدمات الضرورية لها، ووضع السياسات والقوانين التي من شأنها المحافظة على حقوق المالكين وحمايتهم من مخاطر الافلاس والتصفية أو الاستغلال، ولكي تستطيع الدولة القيام بهذا الدور، قامت بتأسيس أجهزة رقابية متخصصة تقوم بمتابعة شؤون رجال الاعمال وما يقومون به داخل مؤسساتهم وتصحيح الانحرافات السلبية، ومساعدتهم في التغلب على مشاكلهم، ولا شك في أن الحكومة تحتاج إلى أجهزة إدارية كبيرة تمكنها من القيام بهذه المهام، وقد ساهم هذا الدور في تطور الادارة وظهورها كعلم له شأنه .

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

- **التكنولوجيا واستخدام الحاسبات الآلية:** أدى التقدم التكنولوجي المستخدم في الانتاج، والاعتماد المتزايد على استخدام الحاسبات الالكترونية إلى إحداث تغييرات جذرية في عملية اتخاذ القرارات وحل

¹ فيصل محمد الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال: مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص39-40.

المشكلات الإدارية الخاصة بالإنتاج والكفاءة وعملية ضبط التخطيط، وقد تم ذلك عن طريق التكامل بين عدة حقول من المعرفة وبصورة خاصة حقل الرياضيات واستخداماته في حل ومعالجة المشاكل التي تواجه المديرين في المنشآت، واستعان علماء الادارة بأجهزة الكمبيوتر للقيام بالعمليات الرياضية والحسابية المعقدة، وهكذا تأثرت الادارة بهذه المتغيرات، فأصبحت عملية اتخاذ القرارات تستند على أسس علمية محسوبة وابتعدت عن تلك الطرق التي كانت تعتمد على التكهن والتخمين والارتجال (الطرق الوصفية) في اتخاذ القرارات.¹

رابعاً- مستويات الإدارة وطبيعتها

• مستويات الإدارة:

تنقسم مستويات الإدارة إلى ثلاث مستويات رئيسية، تتمثل في الإدارة العليا، الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا

- **الإدارة العليا:** تتمثل الإدارة العليا بأنها إدارة ليس هناك من هو أعلى منها، يوجهها ويصدر لها الأوامر، وفي نفس الوقت هناك من هم أدنى منها وعلينا أن توجهه، ويقع هذا المستوى في قمة الهرم التنظيمي للمنظمة، ومن مهام الإدارة العليا رسم السياسات والاستراتيجيات وتحديد الأهداف الشاملة للمنظمة، توجيه عملية التفاعل بين المنظمة والبيئة المحيط بها، كما تعمل على وضع الخطط المستقبلية الكفيلة بتحقيق الأهداف المرجوة.
- **الإدارة الوسطى:** تقع هذه الإدارة بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا، وتتميز هذه الإدارة بأن لها مدراء أعلى منها كما تشرف على مدراء وليس موظفين، من مهام هذه الإدارة وضع الخطط الفرعية في ضوء الخطة العامة التي تضعها الإدارة العليا، كما تقوم بوضع الهيكل التنظيمي لتحديد سلطة العاملين بالمنظمة والمسؤوليات التي يتحملونها، كما تعمل على وضع معايير الرقابة والأداء في مختلف الأقسام، كما تعمل على التنسيق بين مختلف الوحدات كما تقدم البيانات والمعلومات اللازمة لوضع السياسة والخطة العامة للإدارة العليا.²

كما تساهم في وضع السياسات، من خلال نقل المعلومات والبيانات الإرشادية إلى الإدارة العليا؛

¹ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط7، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص23-24.

² طارق طه، الإدارة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008 ص 51.

الإشراف على الأنشطة التنفيذية، والتي تعتبر تطبيقاً للسياسات والاستراتيجيات التي حددتها الإدارة العليا؛ تنسيق أعمال الإدارة الدنيا؛ متابعة مؤشرات الأداء.¹

- الإدارة الدنيا أو نطاق الإشراف الأول: تتميز هذه الإدارة بأن لها مدراء أعلى منها يوجهونها ولا يوجد أدنى منها مدراء بل فقط عمال وموظفين، فهي تتعامل مباشرة مع العمال أو عناصر التنفيذ، تتولى هذه الإدارة تنفيذ الخطط والأهداف التي تضعها الإدارة العليا والوسطى على أرض الواقع بإشراف ومتابعة ميدانية أيضاً، ويغلب على هذه الإدارة التخصص الدقيق والعمل الفني والمهني.²

• **طبيعة الإدارة بين العلم والفن:** ثمة جدل كبير حول الإدارة، هل هي علم أم فن؟ ويقتضي ذلك أن نعرف ما المقصود بالعلم وما المقصود بالفن.

أ- **الإدارة كعلم:** يقصد بالعلم هو " معرفة منظمة يتم الوصول إليها بأساليب علمية مثل الملاحظة، والتجريب، والاستقصاء كما أن العلم يفرز قوانين ونظريات ومفاهيم " ويعتمد الحكم على ما إذا كانت الإدارة علماً أم لا على قدرتنا على الإشارة إلى وجود نظريات ومفاهيم إدارية معروفة، وخصائص العلم كما هي معروفة يمكن إيجازها كالآتي:

1- ملاحظة الظواهر أو المشكلات بشكل دقيق لجمع أكبر قدر من المعلومات عنها وتحليلها وتفسيرها.

2- الاعتماد على التجربة العملية التي تقوم في ظل ظروف يمكن التحكم بها.

إن الإدارة الحديثة اعتمدت بشكل أساسي على أسلوب البحث العلمي (الملاحظة والتجربة) في استنباط القواعد والمبادئ العلمية التي تحكم وتفسر الظواهر والمشكلات الإدارية، كما ظهرت نتائج تثبت العلاقة الإيجابية بين الالتزام بهذه النظريات وبين زيادة الإنتاج الذي هو هدف كافة النظريات الإدارية على اختلافها.

وبالتالي يمكن القول: بأن الإدارة علم قائم بحد ذاته له قواعده ومبادئه الثابتة والمحددة وأصول خاصة به، وذلك لأن الإدارة حقل من حقول المعرفة الإنسانية، ولكن هذا العلم لا يتصف بالشمول المطلق والدقة التامة كما هو الحال في العلوم الطبيعية بل هو أقرب إلى العلوم الاجتماعية.

¹ ربيع حسين، كيف تدير مديرك: استراتيجيات التعامل مع المديرين، دارالحلم للنشر والتوزيع والترجمة، القاهرة، مصر، 2017، ص 49.

² طارق طه، مرجع سابق، ص 15.

ب- الإدارة كفن: يمكن تعريف الفن بأنه " القدرة الشخصية على تطبيق أفكار ونظريات معينة بطريقة لبقة وذكية " وينشأ ذلك بفعل عدة عوامل مثل الخبرة والتجريب وأسلوب العمل " ولا شك أن ممارسة أي علم أو مهنة تختلف من شخص لآخر ممن درسوا هذا العلم ونظرياته .

الفن هو المهارة في تطبيق العلم بحيث يؤدي هذا التطبيق إلى تحقيق أفضل النتائج، فمن هذه الناحية الإدارة فن، لأن من يتولى وظيفة إدارية أياً كان له قدر من العلم والمعرفة الإدارية لديه، لا يكون هذا دليلاً قاطعاً على حسن قدرته على تصريف الأمور وحل المشكلات ما لم يكن لديه مهارة وفن إذ أن تطبيق النظريات الإدارية بنجاح يختلف من شخص لآخر، وهذا يدل على أثر الخبرة والتجربة الشخصية للمدير في قدرته على تطبيق ما يدرسه من علم الإدارة في المجالات المختلفة.

وعلى ذلك يمكن القول إن الإدارة فن يتطلب من المدير أن تتوفر لديه المهارة في استخدام ما يقدمه له علم الإدارة من قواعد ومبادئ إرشادية تساعد في إدارة مؤسسه .

فالإدارة فن كونها تتطلب مهارات متنوعة، فكرية (لاتخاذ القرارات والتخطيط للمستقبل) وإنسانية (في قيادة الافراد العاملين وتوجيه جهودهم) وفنية (تعتمد القدرة الشخصية في التعامل مع ظروف ومتطلبات العمل). بما أن إدارة المؤسسة تعود بصورة أساسية للمدير الذي يتميز عمله بشكل أساسي في التعامل مع عنصر بشري وبيئة سمتها الأساسية التغير المستمر، فعليه بالتالي أن يعرف كيف يتعامل مع الانسان والبيئة بأن واحد وأن يتمتع بجملة من القدرات والمهارات التي تمكنه من ذلك .¹

ج- الإدارة علم وفن معا:

- يتضح مما تقدم أنه من الممكن القول إن الإدارة علم وفن، فالإدارة كعلم تحوي مجموعة من المبادئ أمكن التوصل إليها عن طريق الدراسات والتجارب السابقة، والتي ثبت بالمراجعة والتطبيق صحتها، بحيث أصبح بالإمكان العمل على أساسها، أما الإدارة كفن فهي تعتمد على المهارة والشخصية التي لها صفات معينة تتوفر في الشخص القائم في الإدارة، والعلم والفن يكمل الواحد منهما الآخر، فإذا تقدم العلم تقدم معه الفن، لأن الفن ما هو إلا تطبيق للعلم، فالعلم هو حصيلة من المعرفة حول مشكلة معينة، أما الفن فهو التطبيق السليم لهذه المعرفة في سبيل معالجة المشكلة والتوصل إلى نتيجة .

¹ أحمد جلال جمال، مبادئ في الادارة والادارة الاستراتيجية، دون طبعة، دار خالد اللحياني، عمان، الاردن، 2016، ص19.

- الإدارة تعمل على تحديد و تحقيق الأهداف و تقوم بالتجميع الفعال لمهارات الأفراد مع استخدام كافة الموارد المادية الأخرى، فلتنفيذ و إنجاز غرض ما لابد من تجميع الموارد الأساسية المتاحة من عنصر بشري، وموارد مادية لتحقيق الأهداف المبتغاة .
 - تعبير عن عمل جماعي يتم على أساس تجميع الجهود الأساسية للأفراد والجماعات. أنها تسعى إلى تحقيق الأهداف التي تضعها الجهة صاحبة السلطة من خطط أو برامج أو سياسات.
 - إنها واعية ومعبرة عن سلوك عقلاني، ولو بشكل نسبي.
 - إن دورها لا ينحصر في التنفيذ أو تحقيق الأهداف وحسب، وإنما يتعدى ذلك إلى تنفيذها وتحقيقها بفعالية وكفاية جمع الموارد العملية الإدارية .
 - الإدارة ليست غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة تستخدم أو نظام يطبق لغرض الوصول إلى هدف محدد¹.
 - د- الادارة المهنة: ركزت التعاريف التي استند إليها في اعتبار الادارة مهنة على اربع ركائز أساسية:
 - لا بد لأي مهنة أن تقوم وتستند على رصيد من العلم والمعرفة أو رصيد من الحكمة أو الخبرة الفريدة من نوعها .
 - يلزم لقيام المهنة أن يعترف المجتمع بقدرتها على القيام بأحد وظائفه الحيوية نيابة عنه، وأن يؤكد مسؤولياتها المهنية في القيام بهذه الوظيفة .
 - لا بد أن يتوافر في أصحاب المهنة قدر كاف من الفن والمهارة في استخدام الرصيد المعرفي العلمي أو الحكمة أو الخبرة في ممارسة الأنشطة المهنية .
 - تقوم المهنة على مبدأ خدمة الآخرين ولكل مهنة أخلاقيات خاصة بها إضافة إلى المردود المادي.
- وبالنظر للإدارة كمهنة من هذه الزوايا الأربع نجد أنها تسير في الطريق نحو إرساء قواعدها كمهنة، حيث لها أصولها العلمية المستمدة أساسا من المعارف والنظريات التي توصلت إليها، وقد أصبح لها رصيد معرفي متزايد مستمد من الخبرات المهنية الخاصة، ومن البحوث الميدانية والتجارب، وللإدارة كذلك أساليبها الفنية التي تركز على قدرات الإداريين على مزج المهارة الشخصية بالنظريات العلمية في ممارسة الأنشطة الادارية .
- ويمكن القول مما سبق أن الادارة هي علم وفن ومهنة تحكمه مبادئ وقواعد علمية محددة بالإضافة لملكة الموهبة والابداع التي ينبغي أن يتمتع بها وحاجته الماسة للتجربة والمحاكاة فالإداري من

¹ فريدة قصري، مطبوعة في مقياس "مدخل لعلم الإدارة" موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس جذع مشترك، قسم التنظيم السياسي والإداري ، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة الجزائر 2021-3، ص17.

وجهة نظر هؤلاء يولد إداري ويصقل بالعلم والتجربة، فالمدير يوجه إلى ما ينبغي القيام به والفن يضمن التطبيق المبدع والمهنة تضمن الانجاز الكفؤ والفعال¹.

خامسا- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى

تتداخل الإدارة وتتفاعل مع الكثير من العلوم حتى باتت تربطها بها علاقة قوية من خلال توظيفها في حل المشاكل الإدارية التي تواجه المؤسسات، كما إن الإدارة تستفيد من كافة أدوات التحليل التي تقدمها العلوم المختلفة، وذلك من أجل تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، والعمل على النهوض بها وتحقيق الفعاليات المطلوبة، فتستفيد من أدوات التحليل النفسي التي يقدمها علم النفس في تحليل سلوكيات العاملين، وتستفيد من أدوات التحليل الإحصائي.

ولتوضيح طبيعة وأبعاد ومضامين هذه العلاقة نلخص أهمها فيما يلي:

أ- العلاقة بين الإدارة وعلم الاقتصاد: مما لا شك أن النظريات الاقتصادية المختلفة في الانظمة الرأسمالية والاشتراكية والليبرالية وغيرها لا يمكن أن تجد طريقها إلى التطبيق الميداني الفاعل إلا من خلال آليات ووظائف الإدارة.

فالاقتصاد يتناول الموارد المادية والبشرية بالدراسة والتحليل بهدف إشباع رغبات وحاجات المجتمعات المختلفة. ويأتي دور المهارة الإدارية في الاستثمار الأمثل لهذه الموارد والطاقات. أي أن الإدارة هي التي تدير وتوجه العمليات الاقتصادية المختلفة.

وعلى هذا الأساس برز علم جديد يسمى علم الاقتصاد الإداري، الذي يهتم بدراسة وتحليل الجوانب الإدارية في الاقتصاد، أو بعبارة أخرى الكيفية التي يتم من خلالها استغلال الموارد الاقتصادية النادرة. وكلما ضاقت وتقلصت هذه الموارد، أصبح من الضروري بل الحتمي جدا إدخال الفنون والعلوم الإدارية في بوتقة الاقتصاد.

وعليه فإن الإداري الناجح مطلوب منه أن يكون ملما إلماما تاما بالأدبيات الاقتصادية، مثلما من الضروري جدا أن يكون الاقتصادي البارع ملما بآليات وفنون وعلوم الإدارة المختلفة².

ب- علاقة علم الإدارة بعلم السياسة: هناك صلة وثيقة بين الإدارة وعلم السياسة، إذ تعد الإدارة بمثابة الأداة الرئيسة التي تنشئها الدولة (ممثلة في السلطة الحاكمة) من أجل تنفيذ سياساتها،

¹ آسيا سعدان ، مرجع سابق ، ص10-11.

² نفس المرجع ، ص22.

وعلى هذا الأساس ، فالإدارة ليست مستقلة عن السياسة بقدر ما هي أداة من أدواتها وموضوعا من موضوعاتها، ومن ثم فإن نظام الإدارة يصبح نظاما فرعيا في إطار النظام السياسي العام، ففي الأنظمة الديمقراطية تقوم الإدارة بتقديم الخدمة ، أما المجتمعات المتخلفة فتصبح فيها الإدارة تتسم بالعنصرية والمحاباة والتسلط¹.

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

وإذا ما أخذنا بعين الاعتبار حقيقة أن المنظمة، تضع في صلب أهدافها خدمة المجتمع، أفرادا وجماعات، نجد أن مثل هذا الهدف لا يمكن أن يتحقق على أرض الواقع إلا إذا اهتمت الإدارة بفهم وإدراك تركيبة المجتمع، وفي السعي المتواصل لتحقيق طموحاته وتطلعاته وإشباع رغباته. كما أن المنظمات مطالبة بدراسة السلوك الاجتماعي للأفراد والمجتمعات لكي تكون قادرة على خدمة هؤلاء الأفراد وهذه المجتمعات من خلال توفير ما يحتاجونه من سلع وخدمات، وأيضاً من أجل حفز العاملين لتعظيم الإنتاج وتحسين الأداء وقد أثبتت الدراسات والبحوث أن منظمات الأعمال التي تطبق في فلسفتها الإدارية مبادئ وأساسيات علم الاجتماع هي أفضل من غيرها وأكثرها نجاحاً في بلوغ أهدافها المنشودة، باعتبار أن المنظمة التي لا تأخذ بعين الاعتبار عوامل البيئة المحيطة بها لا يمكن أن يكتب لها النجاح. وتعتبر البيئة الاجتماعية من أبرز العوامل المؤثرة في أداء المنظمات.

ث- العلاقة بين الإدارة وعلم النفس: تركز دراسات علم النفس الاهتمام بالعنصر الانساني فدارسو علم النفس تنصب اهتماماتهم على دراسة الفرد وانطباعاته ومشاعره، فالمفاهيم الشخصية، والدوافع والادراك، وسيكولوجية النمو والقيم والاتجاهات والعوامل البيئية والوراثية في نمو الفرد وسلوكه، هي مفردات علم النفس وتلعب هذه الانماط السلوكية دوراً أساسياً في التأثير على سلوك الفرد وإنتاجيته داخل المنظمة فأهداف علم النفس تساهم في خدمة الإدارة العامة ومنها زيادة الكفاءة الإنتاجية والانسجام، إيجاد نوع من الاستقرار الوظيفي عن طريق حل الصراعات والمنازعات ومصادر الشكاوى، وتحسين نوعية العمل حتى لا يفقد الموظف الاهتمام مما يحد من قدرته على الإنتاج، بالإضافة لمعرفة النمط الثقافي وخاصة القيم والاتجاهات السائدة في داخل التنظيم، بما يساعد على التنبؤ بسلوك الفرد وتوجيهه لما فيه خير للفرد و المجتمع، فعمل المدير

¹ فريدة قصري، مرجع سابق ، ص19.

أساساً هو إنجاز الأعمال بوساطة الآخرين، لذا يتوجب على الإداري أن يعي ويتفهم كيف يتعامل مع الأفراد ويزيد من دافعيّتهم وحافزيّتهم وانتمائهم للعمل، لأن علم النفس يمكن الإداري من فهم سلوك من يعمل أو يتعامل معه و كيفية تكوين ذلك السلوك و التأثير فيه، وزيادة التنسيق بين الفرد والوظيفة من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب؛ و مساعدة الموظف الجديد على التأقلم مع جو العمل؛ تخفيض معدل دوران الأيدي العاملة.

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

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

ح- علاقة علم الادارة بعلم التاريخ: يهتم علم التاريخ بمنهجية تسجيل وتفسير الاحداث السابقة، وهو مصدر مهم للمعلومات التاريخية عن كل الظواهر، خاصة الظواهر الانسانية والاجتماعية، فكل العلوم تحتاج إلى بيانات تاريخية لتفسير الظواهر التي تدرسها، ولتحديد التغيرات التي حدثت في الظاهرة في المراحل التاريخية المختلفة، وتعطينا الدراسات التاريخية الوسائل المناسبة للحصول على الأدلة عن الماضي، ولذلك يمكن أن تعتبر المنهجية التي يوفرها علم التاريخ حاجة أساسية لكل التخصصات الاجتماعية، إذ لا يستطيع أي إداري أن يحكم على حجم نجاحه أو نجاح منظمته من دون أن يقارنه مع النجاح والاداء في الماضي، ثم يحدد العوامل أو الاسباب التي أدت إلى الاختلافات فيهما.¹

خ- العلاقة بين علم الإدارة وعلم الأخلاق: يهتم علم الاخلاق بمدى صحة أو خطأ سلوك معين ضمن بيئة معينة، فيدرس آداب السلوك والدوافع الانسانية للتمييز بين الخير والشر، وما هو التصرف المرغوب وغير المرغوب، فعلم الاخلاق يقوم بوضع الاطار الاخلاقي الذي يجب أن يتحلى به رجال الاعمال والعاملون والمتعاملون مع المشروع أوفي المنظمة عند تعاملهم مع بعضهم البعض، إن الاهتمام بالنواحي الاخلاقية في التعامل سواء داخل المنظمة أو بين المنظمة ومتعاملها، وكذلك

¹ آسيا سعدان ، مرجع سابق، ص 23-24.

النواحي الاخلاقية في الانتاج وتقديم الخدمات والترويج أمر أخذ في الزيادة منذ أواخر الثمانينات من هذا القرن، ولازالت العلوم الادارية تحاول الاستفادة من علم الاخلاق لتعمم القيم الفاضلة داخل المنظمات من احترام للقادة والمدراء المسؤولين، وعطف على العمال والمرؤوسين، لما فيه خير ومصلحة الجميع، ونشر جو من التفاهم والتآلف في أجواء العمل .

د- العلاقة بين علم الإدارة والعلوم الرياضية: من مظاهر العلاقة بين الادارة والعلوم ظهور ما يسمى ببحوث العمليات، حيث استفادت منه المنظمة في التوصل إلى قرارات رشيدة باستخدام علم الاحصاء ونظرية الاحتمالات و المعادلات خاصة في ظل ظروف تتسم بعدم التأكد بسبب نقص المعلومات اللازمة لهم للتوصل إلى قرارات رشيدة بسبب نقص المعلومات اللازمة لذلك. قد تضاعفت الفوائد مع تداخل العلوم الانسانية والرياضية ليقتررب علم الادارة من حالة التأكد بعد استخدامه العلوم الرياضية والاحصائية في دراسة الظواهر ونتائجها. كما استفادت الادارة مؤخرًا من علم الحاسوب والبرمجيات في ضبط العمل في المنظمات، وتقليل استخدام المعاملات الورقية، وزادت من فاعلية الاتصالات سواء عبر الانترنت أو بالرسائل الهاتفية، وقللت بذلك من عنصريين مهمين هما الوقت والجهد.¹

ذ- علاقة علم الإدارة بعلم المحاسبة : توفر البيانات والقيود المحاسبية والميزانيات والقواعد المالية وغيرها صورة صادقة وحقيقية عن أوضاع المنظمة وموقفها المالي والتكاليف والإيرادات والأرباح المأمولة وغيرها، وهو ما لا يستطيع الإداري الاستغناء عنه.²

سادسا – مجالات الإدارة

تتنوع مجالات الإدارة في الوقت الراهن بتنوع قطاعات المجتمع والاهداف المرجوة مما يتطلب إدارة متخصصة حيث اوجد عدة إدارات كالتالي:

أ- الإدارة العامة:

- تعريف الإدارة العامة Administration Public يمكن تعريف الإدارة من زاويتين:
- التعريف الوظيفي وهذا يربطها بوظيفة الإدارة حيث تعني مجموع الأنشطة التي تهدف إلى تلبية حاجيات ذات منفعة عامة للشعب (النظام العام، حسن تسيير المصالح العامة) حسب ما يحددها الرأي العام و السلطات العامة .

¹ آسيا سعدان، مرجع سابق ، ص 23-24.

² فريدة قصري، مرجع سابق، ص 21.

- **التعريف العضوي:** ان تم ربطها بتنظيمها (التعريف العضوي) فإنها تعني مجموع الأشخاص المعنوية (الدولة، الجماعات المحلية، المؤسسات العمومية....) و الأشخاص الطبيعية (موظفون دائمون، مؤقتون) الذين يتولون الوظائف الإدارية المختلفة.

ونجد مفهوم أوسع يدرج المؤسسات الخاصة التي تقوم بالوظائف الإدارية للصالح العام في هذا المفهوم، في حين البعض يرفض إدراجها¹.

حيث يمكن التمييز بين ثلاث مداخل في تعريف الإدارة العامة :

✓ **الاتجاه الأول:** يعرفها على أنها: الأجهزة الإدارية التي تختص بتنفيذ السياسة العامة للدولة، وتتمثل في الأجهزة الحكومية المختلفة التي تتولى مختلف الوظائف من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، من أجل تحقيق أهداف الدولة في مختلف المجالات².

وفي سبيل تحقيق ذلك تقوم الإدارة العامة بتنظيم وتوجيه الأفراد داخل مختلف الأجهزة لتحقيق مجموعة من الأهداف، وتتمثل بذلك مهامها في تقديم خدمات وتحقيق أهداف جميع الأفراد داخل المجتمع، وليس فئة محددة فقط.

حيث يربط هذا الاتجاه الإدارة العامة بتنفيذ السياسة العامة ويمثله ليونارد وايت ومارشال ادوارد ديموك الذي يرى انها تتعلق بأهداف الدولة وإدارة السيادة والمصالح العامة والقانون باعتبارها العنصر الأساسي في المجتمع.

✓ **اما الاتجاه الثاني** فيربط الإدارة العامة بالنشاط الإداري أي الأنشطة الإدارية الحكومية، ويعرفها هاربرت سايمون بأنها تتضمن أنواع النشاط الذي تقوم به الحكومة وادارتها التنفيذية والمشروعات العامة.

ويعتبرها آخرون أنها تنفيذ للسياسة العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الوجود، وتشمل السياسة العامة للدولة النشاطات الاقتصادية من زراعة وصناعة وتجارة والنشاطات الاجتماعية والخدمية كالصحة والتعليم، والنشاطات السيادية والدفاعية كالشؤون الخارجية والدفاع عن أمن الوطن.

¹ مليكة جرمولي، مطبوعة في مقياس " الإدارة العامة "موجهة لطلبة السنة أولى ماستر، تخصص إدارة محلية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة جيجل، 2017-2018، ص4.

² هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012، ص23.

وقد يتوسع البعض في مفهوم الإدارة ويدرج فيها مهام أبعد من تنفيذ السياسة العامة لتصل لمستوى رسم السياسة العامة، وأنها لا تشمل النشاطات التنفيذية فقط بل تضم أيضا الجوانب التشريعية والقضائية¹.

✓ اما الاتجاه الثالث فيربط الإدارة العامة بالمؤسسة او المنظمة او المنشأة او الهيئة التي تدير النشاط، بمعنى ان الإدارة العامة هي جهاز تسيير الشؤون العامة، وتتألف من مجموعة المرافق العامة التي يسمح حسن تسييرها بتحقيق الأهداف المرسومة من طرف السلطة السياسية.

فهي بذلك تنظيم ومؤسسة تتكون من عناصر بشرية وأدوات مادية جاءت بها الدولة ووضعتها خدمة للمواطنين بقصد تطبيق القوانين التي سنتها القيادة السياسية والسلطة التشريعية وتقديم الخدمات الضرورية للمواطنين، حيث من خلال هذه المؤسسات الحكومية تقوم الدولة في أي مجتمع بدورها الحيوي المتمثل في المحافظة على الأمن وتحقيق العدالة الاجتماعية والإشراف على التعليم وتقديم الخدمات الصحية والاجتماعية لكافة مواطنيها².

ب- إدارة الأعمال:

وتشمل المشروعات والأنشطة الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق الربح وتعود ملكيتها إلى أفراد سواء كانت على شكل ملكية فردية أو على شكل شركة مساهمة، ويقصد بالأعمال هنا مجموعة الأنشطة التي تبذل لإنتاج وتوزيع السلع والخدمات الضرورية لإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية، كما يتم تطبيقها في القطاع الخاص أي في قطاع الشركات والمشروعات الاقتصادية المختلفة سواء أكانت مصانع أو شركات تجارية أو زراعية أو خدمية،³ فهناك المشروعات التجارية في السوق المحلي (التجارة الداخلية) وفي السوق الدولية (التجارة الدولية) والمشروعات الصناعية كالصناعات التعدينية وصناعات البترول والغزل والنسيج ومواد البناء والخزف والسيارات، وصناعات التشييد والمشروعات الخدمية والتسهيلات كالبنوك والتأمين، والسياحة، والنقل والمواصلات، حيث تقوم هذه المنظمات بشكل عام على أساس احتمال الربح والخسارة.

¹ مليكة جرمولي، مرجع سابق، ص4.

² عمار بوحوش، أبحاث ودراسات في السياسة والإدارة، المجلد 1، بيروت دار الغرب الإسلامي، 2007، ص 315.

³ شهباز بدرأوي، مرجع سابق، ص6.

وهكذا فإن إدارة الأعمال ترتبط أساساً بإشباع الحاجات الانسانية مقابل تحقيق الربح وتحقيق أهداف أخرى كالتحوض بالمسؤولية الاجتماعية للمشاريع وتشغيل العمالة في تلك المشاريع¹.

الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال²: بعد تعريف كل من الإدارتين لابد من عرض أوجه الشبه والاختلاف بينهما، حيث يرى بعض الكتاب والمفكرين في هذا المجال أن مبدأ الإدارة وأسس عملها واحدة في كل المجالات، فمبادئ الإدارة السلمية واحدة أيا كان مجال العمل وكل منهما يؤثر بالأخر تأثيراً متبادلاً، ولكن البعض الآخر يرى أن هناك اختلافات عدة بين كلا النوعين من الإدارة.

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

-أوجه الاختلاف: بالرغم من أوجه التشابه الموجودة بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال إلا أنه يوجد أيضاً أوجه اختلاف كثيرة، سنقوم بتلخيصها وفق بعض المعايير وهي:

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

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

¹ عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة: منى نظامي، داروائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 52.

² شهباز بدراوي، مرجع سابق، ص 7-8.

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

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

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

من حيث اتخاذ القرارات: تتأثر قرارات الإدارة العامة بالضغوط السياسية والاجتماعية، بينما تنظر إدارة الأعمال إلى الأمور من زاوية اقتصادية وموضوعية بحتة يحكمها العقل والمنطق ويبعد عن العواطف.

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

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

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

خلاصة المحور الأول:

نخلص من خلال هذا المحور أن علم الإدارة علم قائم بذاته له أهداف يسعى لتحقيقها ومبادئ وأسس يقوم عليها بالإضافة للمستويات التي يتضمنها، كما أن لهذا العلم مجالات خاصة به ومداخل لدراسته . وتتجلى أهميته في علاقته مع مختلف العلوم الأخرى (الرياضيات ، الإحصاء، الاقتصاد، السياسة ، القانون) والتي يتداخل معها في علاقة ترابطية . وهذا ما يعكس امتداد هذا العلم.

المحور الثاني: المدارس الادارية

نستعرض ضمن هذا المحور أهم النظريات التي ساهمت في تكوين الفكر الإداري، فنتناول النظرية الكلاسيكية والنموذج البيروقراطي والمدرسة السلوكية وحركة العلاقات الإنسانية . ومن المهم أن نشير إلى أن كل واحدة من هذه النظريات والمدارس الفكرية توصلت إلى نتائجها من منطلقات مختلفة ووجهات نظر معينة ، واتبعت في ذلك أساليب ووسائل مختلفة . ولكنها في النهاية تجتمع لتصبح جزءاً من كل ، وهو الفكر الإداري المعاصر ، والذي مازالت النظريات الحديثة والبحوث تتوالى لتطور فيه.

أولاً – النظريات الكلاسيكية :

تعتبر النظرية الكلاسيكية أول اسهام ذو دلالة في بناء الفكر الإداري ، ويعتبر كتابها روادا للإدارة ، وبالرغم من أن آراء كتابها قامت في أساسها الأول على الخبرة ، إلا أن هذه الآراء والمبادئ التي اقترحها هؤلاء الرواد مازالت تطبق حتى الآن وتقوم هذه النظرية عامة على افتراض أساسي مؤداه : "أن الإدارة تسعى دائماً لتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة".

فقد نشأت هذه النظريات وتطورت في ظل مجموعة من العوامل التي أسهم في تكوينها وتطورها وقد يكون من أهم تلك الظروف :

- سيادة النظام الرأسمالي؛
- اشتداد حدة المنافسة بين الشركات الإنتاجية نتيجة للتطور الصناعي الكبير بظهور الثورة الصناعية
- كان معظم محاولات المؤسسات الصناعية سواء في أمريكا أو أوروبا تهدف إلى إيجاد أساليب متطورة لزيادة الانتاجية مع تخفيض التكلفة؛
- الاتجاه نحو المزيد من التخصص والتنوع في المجتمعات الحديثة.

- استخدام الاساليب الانتاجية الحديثة؛

- زيادة حجم الطلب على المنتجات¹.

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

ويعتبر كل من فريدريك تايلور وهنري فايول وفرانك وليليان جيلبرت وجوليك وايرليك وماكس ويبر من أهم الرواد في هذا المجال ، وتتلخص اسهامات كل منهم في الآتي:

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

- نظرت للمنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية، التي تعمل فيها، وأن البيئة هادئة ومستقرة؛ اعتبرت أن أعمال المنظمات معروفة وذات طبيعة روتينية بسيطة؛

- اعتمدت معيار الكفاءة الانتاجية فقط للحكم على نجاح المنظمات؛

- رأت أن هناك أسلوبا أمثل لأداء العمل يمكن تطبيقه عالميا.²

تضم المدرسة الكلاسيكية ثلاثة اتجاهات هي:

➤ الإدارة العلمية

➤ نظرية التنظيم الإداري، نظرية المبادئ الإدارية

➤ النظرية البيروقراطية.

1- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور:

ظهرت هذه النظرية في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك راجع إلى ظروف خاصة تتعلق بنشأة و ظهور المصنع ، اتجهت الأنظار إلى التركيز على زيادة الإنتاج، وقد تم الاهتمام بقضية الكفاية الإنتاجية، وظهرت هذه المدرسة عن طريق رائدها فريدريك ونسلو تايلور "Frederick Winslow Taylor" (1856-

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، الادارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، عالم الكتب، إربد، الاردن، 2011، ص46.

² حسين حريم، إدارة المنظمات- منظور كلي، - ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص20.

1910*) والذي أصبح يلقب "أبو الإدارة العلمية" وذلك من خلال كتابه "مبادئ الادارة العلمية" والذي يلخص فيه أهم ما توصل إليه من مبادئ حول الادارة العلمية.¹

حيث تطرق تايلور الى واحدة من اهم مشكلات عصر الثورة الصناعية والتفوق الآلي محرزا بذلك انتصارا باهرا في ميدان من اهم ميادين العمل الصناعي. ففي ذلك الوقت كانت هناك مشكلة تنحصر في الشك حول جدوى الثورة الصناعية ونجاحها في تحقيق وعودها، بعد ما أحدثت تغييرات جذرية في أساليب الإنتاج .

بدأ تايلور دراساته التي ما لبثت أن أخذت شكلا علميا وتبلورت فيما يعرف الآن بالإدارة العلمية مما جعل علم الإدارة العلمية مقترنا باسمه ، حيث لاحظ ما أسماه " بالتكاسل النمطي" الذي يرجع حسبه الى سببين هما سلبية الإدارة التي تركت العادات السيئة تنتشر واقتناع العمال بأن أي مجهود إضافي يبذلونه لن يفيدهم في شيء.

ولقد اهتم تايلور في أثناء عمله بتحقيق أقصى حد انتاج ممكن عن طريق مجموعات العمل التي يشرف عليها. لم يكن تايلو مرتاحا لنظام العمل في المصنع لاعتقاده بأن هذا النظام لا يقوم على تقدير سليم لطاقة العامل الإنتاجية بل مبني على سجلات الإنتاج السابقة التي تقدر عشوائيا معدل الإنتاج المطلوب وهو مبدأ عرفه العمال وحاولوا دوما الحفاظ عليه مما جعل أصحاب المبادرة منهم يحددون ويتحكمون في كمية الإنتاج . بدأ تايلور تجاربه سنة 1898 وهي نفس السنة التي وظف فيها في شركة للفلولاد وهناك قام بدراسته المشهورة في عدة مجالات.²

ولقد أكد فريدريك تايلور على وجوب وجود أسس ومركزات تحكم نظام العمل وتضبطه من حيث هيكله الجهاز الإداري و توزيع الأعمال وكيفية مواجهة كل المشاكل المحتملة ، وبحكم أن تايلور كان يعمل مهندسا في مصانع الحديد في الولايات المتحدة، وبحكم خبرته الميدانية، فقد حاول وضع حلول جذرية للمشكلات التي واجهته والنتيجة عن سوء التسيير وسوء الإدارة وعدم وجود معايير تحدد أداء الأفراد ،وبالتالي فإن نظرية الإدارة العلمية عنده هي الإلمام التام بالأساليب العلمية والمناسبة للتوصل إلى إدارة مثالية تمكنا من الاستغلال الأمثل للموارد المادية للوصول إلى الكفاية الإنتاجية وأمثلة النتائج بأقل وقت

* فريدريك تايلور : مهندس أمريكي ولد في 20 مارس 1856 بجريمنتاون بولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية ، ينحدر من عائلة ثرية مشهورة في تلك المنطقة فقد كان والده محاميا، درس الهندسة بين عامي 1874-1878 ليصبح منفذا في التصاميم في فيلادلفيا ، وظف في مصنع الحديد ثم تدرج ليصبح مسؤول ورشة وفي عام 1884 أصبح مهندسا رئيسا، وتحصل عام 1883 على شهادة من معهد ستيفنس للتكنولوجيا ، وقد شغل منصب مهندس مستشار وقام بإلقاء المحاضرات وكتابة المقالات حول الوصلات ، الاجر بالقطعة ، تسيير الورشات، وفي عام 1911 نشر كتاب بعنوان مبادئ التسيير العلمي، توفي فريدريك يوم 21 مارس 1915 عن عمر ناهز 59 سنة.

¹ إيهاب صبيح محمد زريق، الإدارة: الأصول والنظريات، دون طبعة، دارالكتب العلمية، القاهرة، مصر، 2001، ص 50.

² عبد الكريم بوحفص، تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2017، ص 46.

وبأقل جهد وبأقل التكاليف وذلك بالاستغلال الأمثل للعنصر البشري باستخدام الأساليب الفنية والعلمية الممكنة.

و بدأ تطبيقاته بدراسة عملية تقطيع الصلب في المصنع حيث قسم إلى مجموعة عناصر وقام بقياس الوقت اللازم لكل عنصر، حيث توصل إلى معايير علمية واضحة لطريقة وكمية الإنتاج المتوقع من كل عامل ونتيجة لدراساته للزمن والحركة تمكن تايلور من زيادة إنتاجية العمال لثلاثة أمثال ما كانت عليه قبل الدراسة وارتفع أجر العامل بحوالي 60% من الأجر قبل الدراسة.

أ- اسهامات فريدريك تايلور:

لقد قام تايلور بدراساته المشهورة في عدة مجالات على النحو التالي:

■ تجربة رفع الكتل المعدنية:

أجرى تايلور تجربة لرفع الكتل المعدنية على مجموعة تتكون من 75 عامل كانوا يقومون برفع المعادن على قاطرات ، كان العامل الواحد عند بدأ التجربة يرفع ما معدله 12.5 طن من الخامات يوميا، ومن دراسته وملاحظته للوضع تبين له أن العامل الواحد يستطيع أن يرفع حوالي 47 طن باليوم و 43% من وقت العمل فقط ، حيث أن الوقت المتبقي يحتاجه العامل للراحة واستعادة النشاط. وبالفعل قام تايلور بتزويد العمال بالتعليمات اللازمة للقيام بالعمل مسبقا و بالأدوات اللازمة للقيام بالعمل و تحديد الوقت المناسب لإتمامه ، وبعد تطبيق التجربة تبين له صدق فرضيته بالرغم من ذلك استلزم استغنائه عن 8/7 من أفراد المجموعة التي بدأها لأنهم لا يتناسبون مع العمل المطلوب منهم ، واذ لم يكونوا قادرين على الأعمال المطلوبة إليهم.

■ تجربة جرف الخامات:

تناولت هذه التجربة عملية جرف خامات الحديد والفحم و قد تبين له أن استعمال العمال نفس الأدوات لجرف المادتين كان سببا خفض الإنتاج ، حيث أن الأدوات المستعملة كان يجلبها العمال أنفسهم وكانت ثقيلة جدا عند استعمالها لجرف الخامات المعدنية وخفيفة جدا عند استعمالها لجرف الفحم ، ولتدارك ذلك فقد ألزم الإدارة بتصميم الأدوات المناسبة لكلا النوعين من العمل وبإعطاء العامل الأداة المناسبة للعمل، مما أدى إلى توفير سنوي في التكاليف بين 75 إلى 380 \$.

■ تجربة تغذية الآلات بمدخلات الإنتاج: كانت تجربة الآلات بمدخلات الإنتاج استمرارا لتجارب

بدأها قبل أن ينتقل إلى شركة بيت لحم للفولاذ وتتعلق بالطرق المناسبة لتغذية الآلات العاملة مما

أدى به إلى الوصول إلى براءة الاختراع للصناعات الفولاذية ذات السرعة العالية ، أدى إلى تقليص الوقت اللازم للعمل الى 3/1 الوقت السابق. وقد باع تايلور هذا الاختراع في بريطانيا بمبلغ \$1.100000¹

ب- مبادئ وأسس نظرية الإدارة العلمية :

- 1- استخدام الطريقة العلمية بدلا من الاعتماد على الخبرة والتخمين.
- 2- فصل وظيفتي التخطيط والتنفيذ ، بحيث يتفرغ كل طرف للمجهود الذي يتقنه فيبرز فيه.
- 3- الاختيار السليم للعاملين ، على أسس موضوعية ، وتدريبهم بالشكل الذي يضمن اتقانهم لوظائفهم.
- 4- تلافي الفردية والنزاع، واحلالها بالتعاون والرغبة الصادقة بين طرفي الإنتاج والإدارة والعاملين لتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة.
- 5- استخدام دراسة الحركة والزمن لتحديد أمثل طريقة لأداء العمل وتقرير معايير الأداء والأجور والحوافز المترتبة عليها.
- 6- ترتيب المكان على أساس متطلبات العمل والآلات والمعدات المستخدمة وعدد العاملين ، وتحديد الظروف الملائمة المحيطة بالعمل (الإضاءة والتهوية).
- 7- دراسة الجهد البدني وتحديد كمية العمل اليومي.
- 8- وحدة الأوامر: يؤكد تايلور واهم رواد الإدارة العلمية على ضرورة وجدة مصادر اصدار الأوامر إذ يرى بأن العامل لا يستطيع احتمال ازدواجية المسؤولية ولا يتحمل تطبيق أمرين مختلفين من مصدرين مختلفين.
- 9- تقسيم العمل بين الأفراد العاملين حسب كفاءاتهم وتخصصهم، أي توزيع المهام والوظائف بطرق علمية ومدروسة ومحكمة التنظيم ،دون حصول تضارب في الأعمال أو فوضى.
- 10- الاعتماد على القانون وبالتالي فرض ثقافة الانضباط في العمل ،ليصبح العامل يتبع القواعد وينفذ المهام بصفة آلية وكاملة وفق ما هو مخطط له ،مما يفضي في الأخير إلى نتائج مثلى .
- 11- الاعتماد على الدراسات العلمية لتأطير العامل البشري و الاستفادة من أقصى طاقاته وقدراته باستعمال آلات وأدوات ،وذلك خدمة لمبدأ " العمل بأقل جهد وبأقل وقت وبأقل تكاليف ووجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية المثلى والمرجوة².

¹ فريدة قصري، مرجع سابق، ص30.

² اجلال عبد المنعم حافظ، سوسن عبد الفتاح وهب، مرجع سابق، ص39.

ج- تقييم نظرية الإدارة العلمية :

لقد نجحت الإدارة العلمية في تحقيق زيادة الإنتاج وهذا ما كانت تسعى اليه كما عرفت استخداما واسعا في عدد من الدول وارتبط اسم تايلور بنظام عمل سمي "بالتايلورية" إلا أن هذه الطريقة تعرضت لعدة انتقادات تمثلت فيمايلي:

➤ مساواة تايلور بين البشر وهذا ما أدى الى ظهور معارضة شديدة من طرف نقابات العمال خاصة في بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية لأنهم رأوا أن أسلوبه ومنهج الإدارة العلمية جاء على حساب تضحيات من جانب العنصر البشري الذي كان عليه ان ينتظم في خط الإنتاج العام كالآلة ، تحسب عليه حركاته ويعمل وفق خطوات روتينية متكررة فألزمت العامل القيام بأعمال قد تكون قاسية وغير مريحة وتبعث على السأم وقتل روح الابداع وقد أدى ذلك لارتفاع نسبة الغياب والتعطيل العمدي لخطوط الإنتاج.

➤ افترض تايلور أن الموظفين لا يمكن تحفيزهم الا بالمال وهذا غير صحيح لأنه يمكن تحفيز العمال بتوفير جو عمل ملائم ومريح كما أوضحت مدرسة العلاقات الإنسانية فيما بعد.

➤ افترض وجود طريقة أفضل لأداء العمل ، ليس منطقيا لأن هذا مرتبط بنوع العمل والظروف المحيطة بالعامل.

➤ ركزت النظرية على التقليل من الاجهاد البدني للعامل بإلغاء الحركات الزائدة (وهو في الحقيقة اجهاد غير ضروري) لكنها تجاهلت الاجهاد النفسي.

ورغم الانتقادات الموجهة لنظرية الإدارة العلمية الا انها حققت نتائج جديدة وأفضل من تلك التي تعمل على أسلوب المحاولة والخطأ.¹

2- فرانك وليليان جيلبرت: وقد تجانست أفكار مهندس البناء Gilbreth Frank (1868-1924) وزوجته عالمة النفس Gilbreth Lillian (1878-1972) لإكمال ما بدأه تايلور من خلال اهتمامهما بدراسة الوقت والحركة لتحديد أفضل السبل لإنجاز الاعمال، حيث قسم الحركات الوظيفية إلى نوعين:

* حركات ضرورية: وهي مجموعة من الانشطة أو الحركات التي يجب القيام بها لإتمام الوظيفة.

¹ عبد الكريم يوحفص ، مرجع سابق، ص52.

* حركات غير ضرورية: وهي مجموعة الأنشطة أو الحركات التي يؤديها العامل ولكنها تقلل من إنتاجيته، وبالتالي يجب استبعادها أو التقليل منها.¹

قاما بدراسة علمية لأسلوب العمال لمهامهم فلاحظا أن طريقة العمل تختلف من عامل إلى آخر، كما تختلف بالنسبة للعامل الواحد من وقت إلى آخر، لذلك قررا تحليل حركات العمال ومحاولة الوصول إلى أقل عدد من الحركات الممكنة وأكثرها قبولا من العامل، وبالتالي فقد مهد إلى ما يعرف بتبسيط العمل والمعيارية.²

أما Gant Henry (1861-1919) والذي ارتبط مع تايلور وتعلم على يده وعمل معه في شركة Steel Midvale خلال الفترة الممتدة من 1887 إلى 1901 حيث تمثلت أبرز إنجازاته فيما يلي:

- جدولة الإنتاج: والمعروفة باسم "خرائط جانت" والتي توضح نوع النشاط المطلوب تنفيذه، ومن الذي سيقوم بتنفيذه والفترة اللازمة للتنفيذ، ومدى ماتم تنفيذه من اعمال.
- منح حوافز إضافية للأفراد المتميزين بخلاف الأجر.³
- اهتم بالعنصر البشري وكان متعاطفا مع الجوانب الإنسانية.⁴

3- هنري فورد Henry ford (1863-1947)*

أ- مساهمته الفكرية:

جسد هنري فورد مبادئ التنظيم العلمي للعمل التي جاء بها تايلور بتطبيقها على خطوط التجميع التي يقوم العمال فيها بتجميع قطع السيارة دون ان ينتقلوا من مراكزهم، بل كانت القطع متوفرة بالقرب منهم في الوقت الذي تنتقل فيه السيارة (او أي منتج آخر) بين المراكز لتصبح في نهاية الخط سيارة جاهزة للاستعمال.

حققت هذه الطريقة نجاحا باهرا وازدادت أرباح الشركة حيث كان عمال مصانع فورد يتقاضون 5 دولار يوميا وهو ما يعادل مرتين أو أكثر من مرتبات عمال الشركات المنافسة.

¹ يوسف مسعداوي، أسس في إدارة المؤسسات، ط2، دار هومة، الجزائر، 2014، ص161-163.

² شهبيناز بدرأوي، مرجع سابق، ص36.

³ أجلال عبد المنعم حافظ وآخرون، مرجع سابق، ص40.

⁴ شهبيناز بدرأوي، مرجع سابق، ص36.

* ولد هنري فورد يوم 30 جويلية 1863 بولاية ميشيغن بالولايات المتحدة الأمريكية وهو مؤسس شركة فورد للسيارات منذ منتصف ق 20 كما أن اسم فورد يرتبط اليوم بالفرودية "fordisme" وهي طريقة في الإنتاج المكثف تعتمد على خطوط التجميع وتضمن دخل مرتفع للعمال. في 1891 التحق بشركة اديسن للكهرباء بديتروا ليصبح المهندس الرئيسي غير أنه استقال من منصبه عام 1899 لينشيء شركة ديتروا للسيارات التي قامت بتسويق أول سيارة فورد بالدفع الرباعي من اختراعه، وتوفي في 7 افريل 1947 بمدينة ديريورن بولاية ميشيغن عن عمر ناهز 84 عاما.

تمكن فورد من تحقيق هدفين أولهما جلب العمال ذوي الكفاءات العالية لضمان رفع مستويات الإنتاج.

وثانيهما رفع القدرة الشرائية لعمال مصانع فورد لتحفيزهم على اقتناء سيارة من نوع فورد مطبقا الشعار "العامل ذو الاجر المرتفع زبون متميز".

ومن الإجراءات الأخرى التي طبقها هنري فورد تقليصه عدد ساعات العمل الى 40 ساعة أسبوعيا ابتداء من عام 1920 بهدف خفض تكاليف الإنتاج.¹

4- التقسيمات الإدارية (الإدارة التنظيمية):

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

كما تميز هنري فايول *Fayol Henry (1841-1925) عن فريدريك تايلور رغم أنه كان هو الآخر مهندساً، بأنه كان من بين الكتاب الأوائل الذين حاولوا تطوير نظرية عامة للإدارة لأنه كان يشغل منصباً إدارياً، بينما كان تايلور يعمل في خط الإنتاج، ومن ثم اهتم فايول بوظائف الإدارة على المستويات المختلفة، وحاول تطوير نظاماً فكرياً إدارياً يمكن تعليمه ودراسته.

وقد كتب فايول كأحد العاملين بالإدارة، ومن هنا قدم خبراته الطويلة وملاحظاته المهمة التي أسهمت في تحديد أسس الإدارة، ولعل أهمية كتاباته في الفكر الإداري الحديث تكمن في تحليلاته العميقة للنشاط الإداري، وفي إيمانه القوي بوجود مبادئ للإدارة تتميز بعموميتها، ووجوب تدريسها.

إذ أنه اهتم بالإدارة في قطاع الأعمال، ونظراً للحقائق المهمة التي أبرزها فإننا نقدم ملخصاً لأرائه التي أثرت في الفكر الإداري. ولقد برزت توجهات رجل الأعمال الفرنسي هنري فايول في تحليل طبيعة عمل

¹ عبد الكريم بوحفص، مرجع سابق، ص 54.

* ولد هنري فايول باسطنبول بتركيا في 29 جويلية عام 1841، وهو خريج مدرسة المناجم بمدينة سانتتيان بفرنسا، وظف عام 1860 كمهندس بمصانع الفحم ليصبح عام 1866 مدير المنجم التابع لشركة كومنثري لفورشيمبو ودوكازيل، وفي عام 1888 عين مديراً عاماً للشركة لمدة 30 عاماً، نشر سنة 1916 في مجلة شركة صناعة المناجم كتاب "الإدارة الصناعية والعامة"، توفي في باريس يوم 19 نوفمبر 1925 عن عمر ناهز 84 عاماً.

المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة بعيدا عن الاهتمام المرتكز على العاملين من خلال نشره لكتاب بعنوان "الإدارة العليا والإدارة الصناعية".

أ- الاسهامات الفكرة لفايول:

و تمثلت أبرز أفكار ومساهمات فايول فيما يلي¹:

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

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

التنظيم: هو مجموعة الأعمال والأنشطة التي تمارس من قبل المدير، والتي تشتمل على اختيار الآلات والوسائل الإنتاجية والمواد الأولية وكذلك العناصر الإدارية المرتبطة بتحديد الهيكل التنظيمي.

- القيادة وإصدار الأوامر: تقييم العاملين وإنجازاتهم للحصول على أفضل النتائج من خلال تنفيذ الخطة، حيث تتمثل في توجيه جهود المرؤوسين من خلال القرارات المتخذة في تحقيق الأهداف المسطرة.

-التنسيق: ويقصد به خلق التفاعل الصحيح بين مختلف الأنشطة مطابقة الجهود مع بعضها وتقاسم المعلومات من أجل حل المشكلات الإدارية وتحقيق أفضل النتائج، ويعتبر فايول أن التنسيق هو أهم وظيفة إدارية.

-الرقابة: للتأكد من أن الإنجاز يأتي موافقا مع الخطة الموضوعة واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر، أي أنها الوظيفة التي تضمن بأن الجهود والنشاطات التي يقوم بها الأفراد تتطابق مع الخطط المرسومة والأهداف المسطرة.

كما وقد أكد هنري فايول من خلال هذا التقسيم على الصفات الواجب توافرها في المدير حتى يقوم بالدور الموجه له على أكمل وجه، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية :

-صفات جسمانية أو طبيعية: وتشمل الصحة والقوة والعزم.

¹ شهبيناز بدراوي، مرجع سابق، ص 37-38.

-صفات ذهنية أو عقلية: وتشمل القدرة على الفهم وإدراك الأمور بشكل سليم والتفكير المنطقي وغيرها .
-صفات أدبية و خلقية: وتشمل النشاط والحزم والرغبة والاستعدادات للمسؤولية والمبادرة والإخلاص واللباقة والكرامة وعزة النفس.

- صفات تعليمية أو ثقافية: وتشمل الإمام بالمسائل ذات الطابع العام التي لا تتصل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها المدير .

-صفات فنية: والتي تتعلق بالمؤهلات والإعداد العلمي والمعرفي اللازم لأداء وظيفته على أحسن وجه.

- صفات متعلقة بالخبرة والتجربة: وهي نابعة من قيامه بعمله بطريقة سليمة وناجحة. وقد لاحظ فايول وجود علاقة عكسية بين الكفاءة الإدارية والكفاءة التقنية (الفنية)، فكلما ارتفع الفرد في السلم الوظيفي ازدادت أهمية الكفاءة الإدارية، وقلت أهمية الكفاءة الفنية، لذلك فقد نادى بضرورة تدريس الإدارة، واعتبر أن القدرة الإدارية كالقدرة التقنية (الفنية) يمكن تنميتها وتطويرها بنفس الأسلوب .

وظائف المنظمة حسب فايول: قام فايول بتصنيف الأنشطة التي تقوم بها المنظمة إلى ستة وظائف وهي على النحو التالي:¹

-الوظيفة الإدارية (التسييرية): والتي تتمثل في مختلف المهام الإدارية اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة من طرف المؤسسة عن طريق تنظيم وتحكم ورقابة.

-الوظيفة المالية (التمويلية): وتتعلق بجميع الجهود التي تنصب حول تعبئة الموارد المالية اللازمة لعمل المؤسسة، ومتابعة حسن استغلال هذه الموارد لتحقيق أهداف المؤسسة - .الوظيفة المحاسبية: والتي تنطوي على مجموعة من العمليات المحاسبية والتي تترجم نشاط المؤسسة إلى أرقام مقومة بعملة البلد، مثل: تقييد المعاملات المالية اليومية، حساب التكاليف، إعداد الميزانيات.....، إلخ

-الوظيفة التقنية (الفنية): وهي المسؤولة عن نشاط التحويل والتحسين بما يتماشى مع أذواق الزبائن ورفع المردودية وخفض التكاليف .

-الوظيفة التسويقية (التجارية): تعني هذه الوظيفة بشؤون السوق وما يتبعه وبفضلها تتمكن المؤسسة من تكييف منتجاتها حسب رغبات الزبائن، وتحتوي هذه الوظيفة على وظيفتين أساسيتين هما: وظيفة

¹ شهباز بدرأوي، مرجع سابق، ص38-39.

الشراء والتي تتعلق بجميع عمليات شراء المواد الأولية اللازمة للإنتاج، ووظيفة البيع والمتعلقة بعمليات بيع المنتجات النهائية التامة الصنع.

-الوظيفة الأمنية (الصيانة): وهي كل نشاط موجه نحو ضمان أمن العمال وحفظ المنتجات وكذلك سلامة وسائل الإنتاج .

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

➤ مبدأ تقسيم العمل: أوضح فايول أن تقسيم العمل يقوم على التخصص وتجزئة أوجه النشاط سواء كان ذلك في كافة العمليات او بالنسبة لعملية واحدة ، كما بين أن هذا المبدأ غير مقصور على العمل الفني فحسب بل يمكن تطبيقه بنفس القدر على المهام الإدارية الأخرى.

➤ مبدأ السلطة والمسؤولية: السلطة في رأي فايول هي " الحق في اصدار الأوامر والقدرة على تحقيق طاعة الآخرين " ، أما المسؤولية فهي الثواب والعقاب التي تصاحب استعمال السلطة ، وفي اعتقاده أن السلطة والمسؤولية يسيران جنباً الى جنب.

➤ مبدأ الانضباط: جوهر الانضباط في رأي فايول هو الطاعة والاجتهاد والنشاط والسلوك القويم والاحترام للحدود الموضوعية ، واعتقد فايول ان هذه المظاهر وحدها لا تكفي لتحقيق الانضباط الجيد بل يجب ان يكون لدى المنشأة قيادات إدارية قادرة على تطبيق الجزاءات الرادعة في حالة الخروج على هذا الانضباط.

➤ مبدأ وحدة القيادة: ويقضي هذا المبدأ أن كل فرد يجب ان يكون له رئيس واحد فقط ، حيث اهتم فايول بهذا المبدأ لدرجة اعتباره قاعدة وليس مجرد مبدأ.

➤ مبدأ وحدة التوجيه: وينادي هذا المبدأ بأن لكل العمليات ذات الهدف الواحد مدير واحد وخطة واحدة ، وفي اعتقاد فايول أن هذا المبدأ يؤدي الى التنسيق بذكاء في استخدام الموارد وتوجيهها نحو الهدف المشترك.

➤ مبدأ خضوع الصالح الفردي للصالح العام: يرى فايول أن اهداف المنظمة يجب أن تأخذ أولوية على أهداف الافراد او الجماعات العاملة ، فعوامل مثل الجهل والطموح والانانية عادة ماتجعل

الأفراد يضعون مصالحهم الخاصة في مرتبة أعلى من الصالح العام. وفي رأيه ان الطريق لتحقيق هذا المبدأ تكون بالقدوة الحسنة التي يقدمها المدبرون.

➤ مبدأ التعويض المادي للمستخدمين: كان فايول مقتنعا ان أي خطة للأجور لابد أن تكون: ضامنة لعدالة التعويض، غير مبددة لأموال المنشأة، وقد استعرض فايول مختلف نظم الأجور السائدة وقرر أن لكل منها مزاياها وعيوبها ولكنه لم يقدم خطة محددة لنظام الأجور.

➤ مبدأ المركزية: أي تركيز السلطة على يد شخص معين ويقصد بها مركز السلطة واتخاذ القرارات وتكون بيد الإدارة العليا. وأشار فايول أن تركيز السلطة في حد ذاته لا يعني شيئا محببا او مكروها، فالمركزية موجودة دائما لكن الاختلاف يكون في الدرجات، وأشار الى ان التحدي الحقيقي يكمن في تقرير الدرجة من المركزية التي تتناسب مع كل تنظيم، وبالتالي فتقدير درجة المركزية يتوقف على كفاءة المديرين والعاملين وعلى الظروف البيئية.¹

➤ التدرج الهرمي: أي ضرورة تسلسل السلطة من الأعلى إلى الأسفل من أجل ضمان نجاح العمل في المنظمة.

➤ مبدأ المساواة: ترتبط بتحقيق الرؤساء نوع من العدل والمساواة بين العاملين.

➤ مبدأ روح الفريق: هي العمل بروح الفريق الواحد والجماعة للوصول للهدف وعلى الإدارة أن تدعم هذا الاتجاه.

➤ الاستقرار الوظيفي (ثبات الموظفين): أي المحافظة على العاملين ذوي الخبرة والإنتاجية لفترة طويلة مع دوران العمل بأقل مما يمكن.

➤ المبادرة أو المبادأة: أي تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة أثناء تنفيذ الخطط.

➤ الترتيب: وضع الترتيب الملائم لكل من الأدوات والآلات من جهة والأفراد العاملين في المنظمة من جهة أخرى وذلك في الأمكنة الملائمة لتنفيذ الأعمال وفي الأزمنة المناسبة.²

مما تقدم نخلص الى ان هنري فايول له أهمية خاصة في تطور الفكر الإداري من خلال موضوعين رئيسين:

➤ التحليل الدقيق لعناصر النشاط الإداري.

➤ الايمان بوجود مبادئ للإدارة تتميز بعموميتها بالإضافة لضرورة تدريس هذه المبادئ.

¹ اجلال عبد المنعم حافز وآخرون، مرجع سابق، 41-42.

² شهيناز بدراوي، مرجع سابق، ص40.

ومن عرض أفكار كل من فريدريك تايلور وهنري فايول يمكننا ان نخرج بحقيقة مفادها ان تايلور اهتم بأساليب الإدارة على مستوى التنفيذ ، أما فايول فقد اهتم بالاطار العام لموضوع الإدارة دون الدخول في التفاصيل، وبالتالي تعتبر أفكار تايلور وفايول مكملتين لبعضهما البعض باعتبارهما يركزان على "الكفاية" في المشروعات.

5- حركة الإدارة البيروقراطية:

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

وتعتبر نظرية البيروقراطية كما وصفها ماكس فيبر هي البداية لنظرية التنظيم العلمية، وقد هدف فيبر من نظريته عن البيروقراطية إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي. وكان فيبر يقصد بتعبير البيروقراطية أن يصف النموذج المثالي Ideal Type للتنظيم والذي يقوم على اساس من التقسيم الاداري والعمل المكتبي¹.

ويعتبر مفهوم البيروقراطية من المفاهيم الغامضة نسبياً لما تتضمنه من معان متعددة، وفق الهدف من استعماله، وذلك أن مصطلح البيروقراطية Bureaucracy يتكون من كلمتين Bureau بمعنى مكتب و Cracy بمعنى حكم، وكلاهما يعني قوة المكتب، أو سلطة المكتب .

وبعبارة أخرى فإن البيروقراطية تعني أسلوب ممارسة العمل الإداري من خلال التنظيم المكتبي الذي يكتسب سلطته من خلال هذا التنظيم، ومن جهة أخرى، فإن كلمة Bureaucrats تعني الموظفين المكتبيين، أي الذين يعملون في الوظائف المكتبية والإدارية في المكاتب الحكومية

* ولد ماكس فيبر واسمه الكامل كارل اميل مكسيمليان في 21 افريل عام 1864 من عائلة غنية تدين بالبروتستنتية، تحصل على شهادة الليسانس في الحقوق واكمل أطروحة التأهيل الجامعي عام 1891 ليصبح أستاذا في تاريخ القانون الروماني والقانون الاقتصادي بكلية برلين نشر العديد من المقالات، توفي في 14 جوان 1920 عن عمر ناهز 56 سنة.

¹ النظرية البيروقراطية ، "محاضرات موجهة لطلبة قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، " جامعة محمد ملين دباغين،

<https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/book/view.php?id=1441&chapterid=129>

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

وتتعدد معاني المفهوم في الاستعمالات التي شاع فيها ، من بينها:

- قد تعني البيروقراطية تنظيماً إدارياً ضخماً يتسم بخصائص ومميزات معينة.
- وقد تعني مجموعه الإجراءات التي يجب إتباعها في مباشرة العمل الحكومي بصورة عامة داخل المكاتب أو التنظيمات الإدارية.
- وقد تستعمل البيروقراطية بمعنى السلطة التي يمارسها الموظف العام، أو التنظيم الإداري الحكومي.
- وقد تعني البيروقراطية الدور Role الذي يمارسه الموظفون العموميون في إطار النظام السياسي وذلك لتنفيذ السياسة العامة في الدولة.
- يمكن النظر إلى البيروقراطية من خلال خصائص بناء التنظيم على أساس أنها مرادفة لمفهوم بناء السلطة الهرمية Hierarchical في التنظيم الإداري والذي يتحقق فيه تقسيم واضح للعمل.
- هناك اتجاه يقول بأن البيروقراطية نمط معين من السلوك الذي يعتمد على القواعد Rules والإجراءات المحددة سلفاً.
- قد تتحدد فكرة البيروقراطية على أساس أنها تعني ذلك التنظيم الذي يحقق أكبر قدر من الكفاية في الإدارة وفي تحديد الوسائل التي تحكم التنظيم الاجتماعي بدقة.
- قد يعني مفهوم البيروقراطية معنى آخر يتسم بالسلبية حيث تعتبر البيروقراطية مصدراً للروتين وتعقيد الإجراءات وصعوبة التعامل مع الجماهير.
- ونحن نرى أن البيروقراطية تعني ذلك التنظيم الإداري الضخم الذي يتسم بتقسيم الأعمال وتوزيعها في شكل واجبات رسمية محددة على الوظائف، حيث يتم تنظيم العلاقات والسلطان بينها بأسلوب هرمي لتحقيق أكبر قدر من الكفاية الإدارية لإنجاز أهداف التنظيم.¹

والبيروقراطية كتنظيم إداري ضخم ترجع في نشأتها التاريخية إلى تواجد أقدم حكومة عرفها التاريخ في الحضارات القديمة، منذ الحضارة المصرية القديمة، حيث شهدت الإدارة المصرية القديمة خاصة في الفترة

¹ احمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الاكاديمية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، ص49.

ما بين 2475 – 2900 ق.م تنظيماً وتنسيقاً للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة يدل على مدى تقدم الإدارة آنذاك.

وفي عهد الإمبراطور شن الكبير الذي يرجع تاريخه إلى عام 2200 ق.م. كانت الإدارة في الصين القديمة على مستوى عالي من التنظيم الحكومي. وفي فترة ما بعد القرن السابع قبل الميلاد، شهدت الإدارة الصينية، في عهد كونفوشيوس وغيره من فلاسفة الصين، استقراراً سياسياً واجتماعياً وإدارياً نتيجة لتطبيق القوانين، ونتيجة لتطبيق نظم الامتحانات في شغل الوظائف الإدارية.

ولقد عرفت الإدارة اليونانية القديمة بعض المبادئ الإدارية مثل مبدأ دوران الوظيفة كما عرفت مبدأ الخدمة العامة والذي يتمثل في التأكيد على أن المصلحة العامة تسمو على المصالح الشخصية، وهو ما يعتبر من الخصائص المميزة للسلوك الإداري الجيد في البيروقراطيات الحديثة.

وقد عرفت الإدارة الرومانية القديمة، خاصة، في الفترة ما بين عام 500 ق.م. وحتى عام 14 ميلادية الكثير من التطورات التي كان لها الأثر الكبير في تنظيم الجهاز الحكومي تأثرت بها الإدارات الأوربية فيما بعد.

ولقد شهدت الحضارة الإسلامية الكثير من الممارسات الإدارية المتقدمة مثل اختيار الأفراد للوظائف العامة على أساس مبدأ الجدارة، كما فرقت بين عمالة التفويض (وعمالة) التنفيذ وهذه التفرقة هي التي عرفتها الإدارة الحديثة بصورة التفرقة بين الوظائف الاستشارية والوظائف التنفيذية. كذلك عرفت الإدارة الإسلامية مبدأ تفويض السلطة وتقسيم العمل، كما طبقت مبدأ الشورى في نظم الحكم والإدارة.

مما سبق، يتضح لنا أن ظاهرة البيروقراطية قد تعلقة أساساً، وفق نشأتها التاريخية وظاهرة هذه النشأة ونموها وأسبابها بالوظيفة العامة والإدارة الحكومية.

بيد أن البيروقراطية كموضوع يستثير عامة العلماء ارتبط بعالم الاجتماعي الألماني ماكس فيبر - 1864 1920م والتي أثارت كتاباته عن البيروقراطية العديد من التعليمات والمزيد من الأبحاث والدراسات. دراسات ماكس فيبر¹

¹ النظرية البيروقراطية ، مرجع سابق.

أ- أفكار ماكس فيبر:

حدد فيبر ثلاث مراحل تمر فيها المجتمعات البشرية وبشكل تصاعدي من مرحلة البدائية والتخلف إلى مرحلة العقلانية والبيروقراطية والتقدم، إذ وجد أن المجتمع يمر في مراحل ثلاث على أساس مبررات الشرعية للسلطة الحاكمة وهي:

- **مرحلة السلطة التقليدية:** تمثل هذه المرحلة مرحلة المجتمعات البدائية التي يصل للسلطة فيها الفئات التقليدية التي تستند في شرعية حكمها إلى معايير غير موضوعية لا علاقة لها بمستوى الأداء والقدرات بل لمعايير الحسب والنسب والوراثة.
- **مرحلة السلطة الكاريزماتية:** يصل السلطة في هذه المرحلة من التطور قيادات فردية ذات خصائص شخصية جذابة تنقاد لها الجماهير، وليس الأسباب موضوعية بل تأثرا بها واجتذابا لقوى سحرية لدى هذه القيادات غير قابلة لتفسير العلمي.
- **مرحلة السلطة القانونية العقلانية:** تعتبر هذه المرحلة مرحلة العقلانية التنظيمية حيث تكون السلطة في المجتمع بيد الفئات التي يحددها القانون ووفقا لمعايير موضوعية لا تقليدية ولا كاريزماتية، وبالتالي فإن المعايير التقليدية والتي لا تمت لمعايير الكفاءة بصلة يتم استبعادها كأسس للتعيين في الوظائف العامة¹.

ب- خصائص النظرية البيروقراطية:

تتمثل خصائص النظرية البيروقراطية في النقاط التالية

- **عدم التحيز:** إن جميع القوانين واللوائح يجب أن تنفذ بطريقة غير شخصية على اعتبار أن خدمة المتعاملين مع المنظمة هي الهدف الاساسي لها. م س ن
- **تقسيم الاعمال وتنميطها:** يجب أن تقسم الاعمال وتنمط حسب الاختصاصات. ولكي يتم إنجاز هذا التقسيم لابد من تحليل الاعمال إلى عناصرها كما يجب أن توضع معايير لتقدير مدى كفاية إنجاز كل جزء من الاجزاء التي تم تقسيم الاعمال إليها وفعاليتها دون اعتبار للشخص الذي يقوم بالعمل ويقلل من الحاجة إلى أشخاص معينين بحد ذاتهم لإنجاز العمل لأن التركيز هنا ينصب على الوظيفة لا على الموظف.

¹ فريدة قصري، مرجع سابق، ص53.

- تدرج الوظائف في مستويات السلطة: إن الوظائف ليس مقسمة حسب الاختصاصات فحسب، وإنما هي مدرجة حسب سلم خاص للسلطات، حيث يأخذ الهيكل التنظيمي للمنظمة شكل هرم تتولى الوظائف التي في قمته رسم السياسات ووضع الاهداف والتي في وسطه وضع القرارات المتعلقة بكيفية تنفيذ الاهداف ووضع السياسات موضع التنفيذ وفي قاعدته يتم تنفيذ الاجراءات والاعمال التي تؤدي إلى تحقيق الاهداف وهذا يسهل عملية تحديد السلطات ويسهل التنسيق والتعاون كما هناك خارطة لعلاقات الوظائف بعضها ببعض في التنظيم البيروقراطي.¹
- القواعد والتعليمات والتوجيهات: تدل القواعد والتعليمات بشكل دقيق على ماهية الوظيفة وعلى من هم الرؤساء والمرؤوسون بالنسبة لكل وظيفة من الوظائف وكيفية أداء تلك الوظيفة.
- ومن الفوائد التي تنتج عن وضع الانظمة والقواعد والتعليمات والتوجيهات مايلي :
- الوحدة وعدم التباين والانسجاميه في أداء الاعمال؛
- عدم التحيز في المعاملة.
- حماية المرؤوسين من تعسف المدير.
- التدوين الكتابي: لا تقر البيروقراطية الا بما هو مكتوب ومدون ومختوم ومصادق عليه، وينم الاحتفاظ بالأوراق والمعاملات والمستندات في أرشيف خاص لا مجال للتلاعب فيه أو تجاوزه تحت أي ظرف.²
- نظام اجراءات للتعامل مع مو اقف العمل: يتطلب ذلك وضع هذه الاجراءات على أساس الاختبارات الزمنية لإنجاز العمل والقابلية للتطبيق بشكل متساو .
- العلاقات المجردة بين الموظفين: يجب منح المكافآت والرواتب على أساس الكفاءة في العمل وليس على أساس محابة الأقارب او العلاقات الاسرية.
- اختبارالموظفين وترقيتهم على أساس الكفاءة والجدارة الفنية: يجب حماية الموظفين ضد الفصل التعسفي ويجب أن يتوافق نظام الترقيات مع الاسبقية.³

¹ سنان الموسوي، الادارة المعاصرة: الاصول والتطبيقات دارمجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص60.

² بشير العلاق، الادارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص42-43.

³ زيد منيرعوي، مدخل إلى الادارة العامة بين النظرية والتطبيق ، دارالشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص 22.

ج- الجوانب الايجابية في نظرية ماكس فيبر في التنظيم البيروقراطي:

تتمثل الجوانب الايجابية في نظرية ماكس فيبر في التنظيم البيروقراطي بما يلي:¹

- الاعتماد على الرشد والعقلانية من خلال مجموعة من الضوابط والمعايير لتحقيق أعلى كفاية إنتاجية ممكنة.

-تنظيم ماكس فيبر ينطبق على التنظيمات الحكومية الكبيرة والضخمة الملتزمة بالقوانين والقواعد والأنظمة.

-صفات التسلسل السلطوي الرئاسي والاستمرارية والاستقرار والدقة جعل تنظيم ماكس فيبر يتقدم على ما عداه من التنظيمات الادارية.

-عدم خضوع المراكز الوظيفية وشاغلها في التنظيم الاداري البيروقراطي للضغوط السياسية وأطماع السياسيين وطموحاتهم، نظرا لتمسك هذا التنظيم بالقانون واللوائح والقواعد والانظمة .

- العمل على حماية الموظفين العاملين في المؤسسات والتنظيمات الحكومية عند الضغط عليهم من قبل القيادات السياسية.

-عدم حدوث تغييرات جوهرية في التنظيم البيروقراطي نظرا لما يتمتع به من استقرار واستمرارية، وذلك مهما حدث من تغيرات في نظام الدولة أو الفكر السياسي.

د- الانتقادات الموجهة إلى نظرية ماكس فيبر في التنظيم البيروقراطي: تعرض النظرية البيروقراطية إلى الكثير من الانتقادات من قبل العديد من الباحثين حيث أن الوضع المثالي لهذه النظرية يواجهه العديد من المشاكل أثناء التطبيق العملي، ومن أهم الانتقادات التي وجه لها:

- اهمالها الفرد ومعاملته على أنه آلة واغفالها لطبيعته الانسانية والاجتماعية، الامر الذي قد يؤدي إلى خفض كفاءة الاداء وبالتالي انخفاض الانتاج في المنظمة؛

¹ فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الادارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا، 2020، ص14.

-اعتماد التنظيم البيروقراطي المشدد على القواعد والاجراءات المتبعة لديهم يؤدي إلى نتائج غير متوقعة. حيث أن التزام أعضاء التنظيم وتقييدهم بالقواعد الرسمية يؤدي بشكل أوتوماتيكي إلى جمود في السلوك الذي من شأنه أن يؤدي إلى بعض المشكلات بين العاملين في المنظمة أو المتعاملين معها؛

- التركيز على تطبيق مبدأ الرقابة والاشراف الدقيق قد يؤدي إلى زيادة احتمال محاولة الانحراف على القواعد والتعليمات، وبالتالي خلق المزيد من الرقابة والاشراف يعقّبها المزيد من النتائج غير المتوقعة، وفي النهاية يؤدي ذلك إلى انخفاض الكفاءة .

- يتجاهل التنظيم البيروقراطي الاعتبارات الخارجية والتغيرات البيئية، لان نجاح المنظمة لا يعتمد فقط على العوامل الداخلية، بل يجب أن يتكيف ويتفاعل مع البيئة التي يعيش فيها؛

- تحويل الوسائل (تطبيق القوانين والأنظمة) إلى غايات؛

-توجيه العاملين نحو إنجاز الحد الأدنى من الاداء الذي تحدده القوانين ولا يجوز التقليل منه، والذي يتناسب مع الاجر المدفوع لهم؛

- إن بعض القوانين المبنية عليها نظرية التنظيم قد تساعد على الاهمال وانخفاض الكفاءات مثل مبدأ الترقية بالأقدمية؛

-تركيز اتخاذ القرارات في المستويات الادارية العليا وعدم مشاركة المستويات الأدنى بمناقشتها وإبداء الرأي في خطط وسياسات المشروع.

هـ- تقييم عام للمدرسة الكلاسيكية:

تشارك النظريات التي تنتمي الى المدرسة الكلاسيكية في مجموعة من المبادئ الرئيسية نذكر منها:

➤ الانسان آلة: تنظر هذه النظريات للإنسان نظرة محدودة فالنموذج الذي تضعه هذه المدرسة للإنسان هو نموذج آلة يمكن التحكم فيه كالآلة تماما.

➤ فرضية الانسان الاقتصادي: ترى هذه النظريات أن الانسان كائن اقتصادي بمعنى انه يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الحوافز المادية كزيادة الاجر والعلاوات والمنافع.

➤ التنظيم سياق مغلق: لا تعطي هذه النظريات أهمية للظروف البيئية المحيطة كمحددات لسلوك الانسان بشكل خاص والتنظيم بشكل عام، اذ ترى ان التفاعل داخل التنظيم يكون بين أعضاء التنظيم الرسميين وبالقنوات المحددة. فهو في نظر رواد المدرسة الكلاسيكية نسق مغلق مثل ساعة اليد التي لا تحتاج للتفاعل مع المحيط بل تكتفي بالتنسيق بين مركباتها. وهذا ما مهد لظهور النظريات التي تعتبر التنظيمات انساقا مفتوحة.

➤ النمط المركزي و الهرمي: تتمسك هذه المدرسة بنمط المركزية الهرمي كمبدأ أساسي للتنظيم الأمثل والذي على كافة التنظيمات ان تطبقه اذا ما ارادت ان تحقق أقصى درجة ممكنة من الإنتاجية ، كما تؤكد على مفهوم السلطة كأساس لسير العمل الإداري.

لقد قدمت النظرية العلمية خاصة والنظريات الكلاسيكية عامة مفاهيم جديدة توضح العلاقة بين العامل والإدارة كما وضعت مناهج جديدة متمثلة في التصدي لمختلف المشاكل ، فاتحة بذلك المجال لبروز نظريات أخرى ، ورغم الانتقادات التي تعرضت لها كاتساع الهوة بين الإدارة والنقابات العمالية الا انها قد نجحت في تحقيق مبتغياتها.¹

ثانيا- مدرسة العلاقات الإنسانية:

إن أهمية العلاقات الإنسانية تعود إلى الأهمية المعطاة للمنظمات الحديثة التي أصبحت تميز هذا العنصر، وبما أن الإدارة تعتبر العنصر الفعال في تحقيق التقدم للدول المتقدمة والنامية فإن التفاعل بين أفراد الإدارة وتأثير العنصر البشري في الإنتاجية كان ولا يزال موضع اهتمام المفكرين والمؤلفين والباحثين في مجال الإدارة.

ولهذا فإن دراسة العلاقات الإنسانية تهدف إلى التعرف على أساليب السلوك الإنساني في الإدارة وأنماط العلاقات بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم، وقد اهتمت حركة العلاقات الإنسانية بمفاهيم الحالة المعنوية وأثر جماعات العمل على الأداء والإنتاجية وعلى تحقيق أهداف الإدارة و تحفيز العاملين على التعاون فيما بينهم من أجل زيادة فاعلية الإدارة .

إن تطور حركة العلاقات الإنسانية أدى إلى زيادة الاهتمام بالعامل على أنه كائن اجتماعي ولم يعد ينظر إليه على أنه فقط أداة تستخدم في عملية الإنتاج، وإنما أوضحت أنه فرد تتحكم فيه عوامل متنوعة ومختلفة فهو له طموحات ورغبات ونزوات وتطلعات وميول مختلفة تؤثر على إنتاجيته.

¹ عبد الكريم بوحفص، مرجع سابق، ص 69-70.

وقد أسهمت حركة العلاقات الإنسانية بشكل واضح في المدرسة السلوكية وتعتبر الخطوة الأولى في هذه المدرسة، بحيث يوضح هذا الاتجاه أهمية العنصر البشري كمحور أساسي لإنجاز كافة الأعمال في المنظمات، لذا ركزت اهتمامها على العاملين والعلاقات الشخصية المتبادلة بينهم، وعلاقتهم برؤسائهم، كما ركزت على الحوافز والحاجات والدوافع الإنسانية في العمل.

➤ **مفهوم العلاقات الإنسانية:** يشير مصطلح العلاقات الإنسانية إلى تفاعل العاملين في جميع أنواع المجالات سواء المجال الصناعي أو الحكومي أو التعليمي أو الاجتماعي ويشاهد هذا التفاعل بصفة عامة في موقع العمل، فالعلاقات الإنسانية تعني " كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين وخلق جو عمل يحفزهم على الأداء الجيد والتعاون في سبيل الحصول على نتائج أفضل، مما يترتب عليه إشباع رغباتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية".

و يشير تعريف آخر إلى أن مفهوم العلاقات الإنسانية هو "إدماج الأفراد في موقف العمل الذي يدفعهم إلى العمل سوياً كجماعة منتجة متعاونة، مع ضمان الحصول على الإشباع الاقتصادي والنفسي والاجتماعي". ويتضح من التعريفين السابقين أن للعلاقات الإنسانية أهداف ثلاثة وهي:

- تحقيق التعاون بين العاملين من خلال الميول المشتركة.

- الإنتاج، حيث أن التعاون والتنسيق بين العاملين يؤدي إلى المزيد من الإنتاجية .

- إشباع حاجات العاملين الاقتصادية، والسيكولوجية، والاجتماعية .

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

يعتبر التون مايو وروثلسبرجر من الرواد الأوائل لهذه النظرية ، وهذه النظرية هي في الواقع وليدة سلسلة من التجارب التي أجريت في مصنع هاوثورن التابع لشركة ويسترن الكتيك الأمريكية بالولايات المتحدة الأمريكية في الفترة من 1927 حتى 1932 ، وان كان يبدو أن هذه النظرية ظهرت كرد فعل للانتقادات التي وجهت للنظرية الكلاسيكية فهي في الواقع لم ترفض مبادئها كلية ، بل ترى أن الانتاجية لا تتأثر فقط بالنواحي الفنية ولكن هناك عوامل أخرى أكثر أهمية في تأثيرها على الإنتاجية سيتم مناقشتها تباعاً.

1- مساهمة روبرت أوين:

وضع "روبرت أوين" الذي كان مديراً ناجحاً في مصانع الغزل في اسكوتلانده في الأعوام ما بين 1800 - 1828 ، بعض الملاحظات القيمة التي تتعلق بالعوامل التي تؤثر في إنتاجية الأفراد في مصانعه. فقد وضع أن العمال آلات بشرية حية يجب أن تعامل معاملة تختلف عن الآلات الصماء، وقد قارن بين أهمية وطبيعة الآلات الحية وبين الآلات غير الحية في المصنع، وعرض موجزاً لموقفه هذا في خطاب وجهه لمديري المصانع والأفراد عامة، الذين يعتقدون أن مسألة طرق التعامل مع العنصر البشري (الآلة الحية) شيء بسيط وسهل .

لقد نشر هذا الخطاب عام 1813 وذلك قبل قرن من ظهور نتائج دراسات إلتون مايو المشهورة. لقد أورد "أوين" في خطابه، أنه إذا كان من المقبول بصفة عامة أن العناية وصرف النفقات على المعدات الميكانيكية يعطي عائداً أكبر من التكلفة المصروفة عليها، وذلك من خلال زيادة كفاءتها التشغيلية وعمرها الإنتاجي، فإذا كان الأمر كذلك بالنسبة للآلات غير الحية، فإن الأمر ينطبق أيضاً على الآلات الحية "العنصر البشري". وقد طبق أوين استنتاجه على مصانعه في نيولانارك (اسكوتلانده)، وأعلن عنايته بأفراده نتج عنه عائد يزيد خمسة بالمائة على أي أموال قام بصرفها في سبيل هذه العناية¹.

2- مساهمة ماري باركر فوليت:

تعد "ماري فوليت" من أوائل المهتمين بالعلاقات الإنسانية في المؤسسة فقد ركزت على الجماعة أكثر من تركيزها على الفرد واهتمت بالمشاركة والتعاون والاتصال والتنسيق ومشاركة الأفراد بالسلطة، كما

* روبرت أوين Robert Owen ولد أوين في نيوتاون، مونتغمريشاير، حيث في عام 1791 أصبح نائب مدير مصنع الغزل في بنك توب ميل. يملكها رجل الصناعة "بيتر درينكووتر"، وهي واحدة من أكبر مؤسسات النسيج في بريطانيا، ويعمل بها 4500 شخص. في 1794 أو 1795 أصبح المدير وأحد شركاء شركة Chorlton Twist في مانشستر. في جانفي. 1800 أصبح المدير العام لشركة "نيولانارك"

¹ عمرو وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة: التخطيط التنظيم الرقابة، دار زهران للنشر، عمان، 2007، ص 116-117.

* ماري باركر فوليت Mary Parker Follet ولدت "ماري باركر فوليت" في بوسطن عام 1868 وفي عام 1892 التحقت بكلية رادكليف (فرع النساء في هارفارد) حيث تخرجت بامتياز مع مرتبة الشرف، كرسَتْ نفسها للعمل الاجتماعي في ضواحي بوسطن (روكسبري). في عام 1908، أصبحت رئيسة لجنة اتحاد البلديات النسائية بشأن الاستخدام الموسع للمباني المدرسية. في عام 1911 دعمت افتتاح المركز الاجتماعي لمدرسة "إيست بوسطن" الثانوية. حيث أدت مبادراتها إلى ظهور العديد من المراكز الاجتماعية عبر بوسطن. والتي اعطتها فوليت منظوراً فريداً للديمقراطية، في عام 1917، نصبت "فوليت" نائبة لرئيس جمعية مركز المجتمع الوطني. منذ ذلك الوقت، وجهت كتاباتها نحو جمهور أوسع من خلال تعميم ردود الفعل من هذا النهج الاجتماعي، في مكونه الديمقراطي. حتى وفاتها في عام 1933، ركزت فوليت على تخصص جديد: الاستشارات الإدارية. وقد نشرت أفكارها بعد وفاتها (1941 من قبل Metcalf و Urwick في الإدارة الديناميكية، وقد لقبت "ماري فوليت" بنبية الإدارة من قبل الباحثة "بولين جراهام" والتي نشرت مؤلفاً عنها عام 1995 وهذا نظراً لأن أفكارها سبقت زمانها بعشرات السنين.

واهتمت بكيفية تكوين الجماعات وكيف تعمل هذه الجماعات وكيف أن مشاركة المرؤوسين يمكن أن تساهم في نجاح المنظمة، وهذا يعتبر في حد ذاته خروجاً واضحاً عن مبادئ الأساسية للمدرسة الكلاسيكية السائدة في وقتها آنذاك¹.

ولعل أبرز ما ركزت فيه "ماري فوليت" في كتاباتها يمكن ذكره فيما يلي:

➤ **أهمية التنوع:** بالنسبة "لفوليت"، كل فرد - فريد من نوعه بمهاراته ونقاط قوته وضعفه وخلفيته وخبرته ورؤيته للعالم، يتفاعل بطريقته الخاصة مع بيئته، هذا التنوع ثمين، للنهوض بالمجتمع، أو بشكل أكثر تواضعاً لجعل وظيفة المنظمة أفضل ما يمكن، فالمدير يجب عليه تحقيق أقصى استفادة من مساهمات الجميع دون خسارة أي طرف إذا، أثناء مواجهة أفكار أو مصالح بين رجلين أو مجموعتين، فإن تخلى أحدهما عن قناعاته ضد إرادته، تحت تأثير، على سبيل المثال، من الناحية المادية أو الاقتصادية أو أخلاقياً، سيكون قد خسر اللعبة، لكن حسب "فوليت" فإن الفائز سيخسر أيضاً، لأنه كان سيفوز أكثر وأكثر بشكل مستدام إذا نجح كلا الطرفين في إيجاد حلاً مشتركاً يحترم تنوعهم.

➤ **طبيعة الصراع:**

إن الصراع ليس بالضرورة تعبيراً فظاً أو مكلفاً عن عدم التوافق ولكنه عملية طبيعية تؤكد من خلالها الاختلافات ذات القيمة للمجتمع على وجودها وتدفع جميع المعنيين. لذا فإن الصراع ليس جيداً ولا سيئاً، فهو مظهر من مظاهر الاختلاف، والتعبير الطبيعي عن التنوع الضروري للحياة. على المدراء فقط محاولة تحقيق أقصى استفادة منه.

➤ **حل الصراع:** أوضحت "فوليت" في أبحاثها أن الصراع يحل بثلاثة طرق وهي: الهيمنة، التسوية والتكامل. بالنسبة "لفوليت" الهيمنة هو الحل السريع والسهل للطرف القوي في إنهاء الصراعات، لكن إنهاء الصراع سيكون له عواقب وخيمة في القضاء على التنوع بالإضافة إلى خلق مشاكل مستقبلية على المدى البعيد بين الطرفين. أما الطريقة الثانية في حل المشاكل هي التسوية بين الطرفين أين كل طرف يتنازل عن جزء من مطالبه أو رغباته، ومع ذلك اعتبرتها "فوليت" أنها غير مجدية على الأمد البعيد لأن أسباب المشكلة الحقيقية سوف تظهر من جديد والصراع سيتأجج مجدداً بين الأطراف. النهج الذي تفضله "فوليت" هو التكامل، وهو النهج الصعب.

¹ فوزية بوقطف، "أثر تفويض السلطة على فعالية القرار: مصنع إيتار الزائر للخزف بقالة نموذجاً"، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2009 - 2008، ص 50.

فحسب قولها أن التكامل يتطلب اختراعاً يوجد شيئاً جديداً في معادلة الصراع، بينما التسوية لا تخلق شيئاً، إنها تعمل مع الموجود بالفعل؛ فالتكامل يكمن من خلال البحث عما يمكن أن يرضي المصالح المشروعة لكلا الطرفين، إنه ليس مسألة تنازل مؤقتاً أو ظاهرياً عن جزء من الرغبات، بل إشباعها من خلال الشرح المتبادل وإعادة تقييم الأهداف، توضح "فوليت" أن نجاح العملية لا يقضي على كل النزاعات، لكن عندما يظهر خلاف جديد، فإنه سيكون على نقطة أخرى:

"هذا الصراع محسوم، والصراع التالي سيحدث على مستوى أعلى¹."

التنسيق: رأت "فوليت" أن التنسيق هو قلب الإدارة النابض، وأن معظم مشاكل المنظمة مرتبطة بعدم وجود تنسيق وسوء الانسجام بين أفرادها، والتنسيق حسب رأيها يكون من خلال أربع جوانب²:

- التنسيق عن طريق الاتصال المباشر؛
- التنسيق كعملية مستمرة،
- التنسيق في المراحل الأولى للمشروع؛
- التنسيق كعلاقة متبادلة في كل جوانب الموقف.

3- التون مايو* تجارب هاوثرن:

استعانت شركة ويسترن الكتيك الأمريكية بالتون مايو وطلبت منه دراسة ظاهرة انخفاض الإنتاجية التي كانت تنتشر بين العاملين، بالإضافة إلى مشكلات أخرى مثل التنازع والتنافر وسوء العلاقات بين الإدارة والعمال، فاتجه تفكير مايو نحو العوامل المادية والطبيعية المحيطة بالعمل مثل الانارة وظروف العمل وظاهرة التعب نفس التفكير الي كان شائعاً في ذلك الوقت نتيجة لأبحاث تايلور ونتائجها، غير ان مايو سرعان ما حول تفكيره نحو العنصر الإنساني نتيجة لما اسفرت عنه التجربة الأولى بالمصنع من عدم وجود علاقة وثيقة بين الإنتاجية والاضاءة .

¹ Marc Mousli, "ÉLOGE DU CONFLIT. MARY PARKER FOLLETT ET LE CONFLIT CONSTRUCTIF", De Boeck Supérieur, numéro 4, 2005, P P: 27-32.

² فاطمة بدر، أساسيات الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص 61.

* التون جورج مايو : ولد في 26 ديسمبر عام 1880 بمدينة أدليبيد بأستراليا ،درس الطب ثم تحول لدراسة علم النفس ، ليصبح عام 1911 أستاذا في الفلسفة وفي علم النفس، مارس مهامه كأستاذ بجامعة هارفرد حيث أنشأ قسم علم النفس لصناعي وطور أبحاثه في السلوك التنظيمي ، توفي عن عمر ناهز 69 سنة، عام 1949.

أ- اسهامات التون مايو الفكرية :

وقد مرت دراسة مايو بأربع مراحل (تجارب) على النحو الآتي:

- **المرحلة (التجربة) الأولى :** طبقت التجربة على مجموعتين احدهما تجريبية والأخرى ضابطة ، كان هدف الدراسة اختبار شدة الضوء على مستوى الإنتاجية وامتدت الدراسة من 1924-1927 ، لوحظ خلالها انه عند زيادة شدة الإضاءة في مجموعة التجريب وثباته في المجموعة الضابطة تزايد الإنتاجية ، وعند تدني مستوى شدة الإضاءة بقي انتاج المجموعتين مستمرا في الزيادة حتى وصلت شدة الضوء درجة ضعيفة جدا عندئذ بدأت إنتاجية المجموعتين بالتناقص.
- **المرحلة (التجربة) الثانية:** درست مجموعة البحث في هذه المرحلة مدى تأثير ظروف العمل على مستويات الأداء والإنتاجية لدى العمال ، حيث أجريت عمليات تغيير في ظروف العمل المختلفة من أوقات الراحة وأيام العمل والعطل مع تقديم المرطبات والوجبات الغذائية والحواجز المادية ، وقد تبين في نهاية الدراسة أن ظروف العمل لم تؤثر تأثيرا ملحوظا ووضحا في مستويات الأداء والإنتاجية.¹
- **المرحلة (التجربة) الثالثة:** تعرف بغرف التجميع ، اكتشف مايو وزملاؤه مجموعة من النتائج الهامة ، فقد أسفرت المعاملة الديمقراطية التي اتبعها المشرف في قيادةعاملات في غرفة التجميع عمالي: التعاون مع الإدارة لتحقيق الإنتاج المطلوب ومساعدة العضوات لبعضهن البعض ، وقبول الأوامر والاستعداد لتنفيذها، والشعور بالرضا وارتفاع الروح المعنوية ، وانتشار الألفة والمناخ الاجتماعي الطيب ، وذلك عكس الظواهر السلبية التي كانت متفشية قبل اجراء هذه التجربة ، مثل : تقييد الإنتاج وعصيان أوامر الإدارة والنزاع بين الافراد ورؤسائهم وارتفاع معدلات التأخير والغياب والشكاوي وعدم الثقة وانخفاض الروح المعنوية.² واتضح من خلال ذلك ان للبناء الاجتماعي غير الرسمي ضمن منشأة العمل دور كبير وحيوي في رفع معدلات أداء وإنتاجية العمال.³

ثم قرر مايو وزملاؤه نتيجة لتجربة التجميع أن نفذوا تجربة رابعة ، حيث قاموا فيها بعقد مقابلات معمقة مع عمال الشركة ، حيث تم اجراء الاختبار على مجموعة من العمال بعضهم سريع الأداء ،

¹ عبد الكريم بوحفص ، مرجع سابق ، ص78.

² اجلال عبد المنعم حافظ و آخرون، مرجع سابق ، ص47.

³ عبد الكريم بوحفص ، مرجع سابق ، ص78-79.

وبعضهم بطيء الأداء بعد تعريفهم بنظام الأجور والحوافز ، وأثبتت التجربة الجماعي وارتباط افراد المجموعة بعضهم ببعض كان أهم من أنظمة الأجور والحوافز.¹

وقد ساعدت هذه التجارب التي استمرت ستة أعوام في التوصل للنتائج التالية التي ساهمت في بلورة الفكر الإداري وتطوره:

- ان العنصر الإنساني في العمل هو اهم العناصر .
 - ان دوافع العمل لا تقتصر على الأجور والمكافآت المادية فحسب ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين ، أهمها احترام النفس ، وتأكيد الذات واحترام الآخرين.
 - ان العاملين يكونون فيما بينهم جماعات عمل ، تعرف بالتنظيم غير الرسمي ، ولهذه الجماعات تأثير كبير على تفكير أعضائها واتجاهاتهم وقيمهم ودوافعهم وسلوكهم وعلاقاتهم فيما بينهم وبين الإدارة ، الامر الذي ينعكس في النهاية على مستوى انتاجيتهم،² فالإنتاجية ليست مرتبطة فقط بعوامل تقنية ومادية كما هو الحال في الإدارة العلمية عند تايلور بل بعوامل اجتماعية غير مادية، كما أن العوامل والمؤثرات المادية تتضاءل أهميتها إزاء العوامل والمؤثرات الإنسانية في تحديد الكفاءة والفاعلية الإنتاجية.³
 - ان الطريقة الديمقراطية في معاملة الآخرين كفيلة بأن تحقق لهم المناخ الملائم للعمل ، فهي تشبع حاجاتهم للاحترام والتقدير واثبات لذات ، فتجعلهم يحسون بالرضا وارتفاع الروح المعنوية فيتجهون لزيادة الإنتاج.⁴
 - كمية العمل التي يؤديها العامل لا تحدد طبقا لطاقته الفيزيولوجية وإنما تبعا لطاقته الاجتماعية وعلاقاته بزملائه (أي اندماجه الاجتماعي).
 - إن فكرة التخصص التي جاء به التنظيم العلمي للعمل لا تعتبر الطريقة المثلى لتنظيم العمل، فالعمال لا يسلكون سلوكا فرديا وإنما يقومون بأعمالهم باعتبارهم أعضاء ضمن مجموعات.
 - المكافآت غير مادية (المحبة، الاحترام، العلاقات الاجتماعية) تلعب دور مهم في تحفيز العامل.
- وما يمكن قوله أن هذه الدراسات والتجارب نقلت انتباه المدراء والإدارة والباحثين من التركيز على الجوانب الفنية والهيكلية التي ركزت عليها كافة اتجاهات المدرسة التقليدية إلى الجوانب الاجتماعية

¹ اجلال عبد المنعم حافظ و آخرون، مرجع سابق ، ص 47

² نفس المرجع ،ص 47-48.

³ شهيناز بدرأوي، مرجع سابق، ص 47.

⁴ اجلال عبد المنعم وآخرون ،مرجع سابق ،ص 48.

والإنسانية كمفاتيح مهمة لتحسين الإنتاجية، وهذا ما بينته دراسات هاوثرن التي ترى بأن استخدام العلاقات الإنسانية الجيدة ومعاملة العاملين معاملة حسنة سينعكس ايجابيا على زيادة الإنتاجية.

على الرغم من النجاحات التي حققتها حركة العلاقات الإنسانية في تحليل سلوك العاملين في المنظمة وأثره على العملية الإدارية، إلا أنها تعرضت إلى جملة من الانتقادات التالية :

- التركيز فقط على العنصر البشري و المتغيرات الاجتماعية كمحرك للسلوك، و تجاهلها للدوافع التي تحرك وتؤثر في سلوك العاملين كالعوامل المادية والتكنولوجية.
- تجاهلت التنظيم الرسمي معتبرة أن التنظيم غير الرسمي هو أساس الهيكل التنظيمي، لذلك فإن إلغاء دور التنظيم الرسمي يعني عدم وجود منظمة قائمة أصلا.
- محدودية عدد العاملين الذين شملتهم الدراسة، وبالتالي يمكن الشك في مصداقية النتائج التي تم التوصل إليها من الناحية العلمية والمنهجية .
- النظر إلى المنظمة باعتبارها عائلة سعيدة وإغفال حقيقة وجود صراعات وخلافات داخل التنظيم.
- نظرية العلاقات الإنسانية مثلها مثل الاتجاه الكلاسيكي للمنظمة باعتبارها نظاما مغلقا يتوقف أداءه على أداء العناصر الداخلية دون وجود تأثير لعناصر البيئة الخارجية¹.

ب- اهم نقاط الاختلاف والاتفاق بين مدرسة العلاقات الإنسانية لرائدها التون مايو والذي كان عالما نفسيا ومدرسة الإدارة العلمية لرائدها فريدريك تايلور والذي كان فنيا ومهندسا²

➤ اتباع الأسلوب العلمي التحليلي القائم على التجربة وقياس النتائج والوصول الى تعميمات من واقع هذه النتائج .

➤ التركيز على جانب واحد من جوانب العمل واغفال الآخر ، فقد اهتمت الإدارة العلمية بالعمل وركزت العلاقات الإنسانية على الانسان.

➤ التركيز أيضا على حل واحد او طريقة مثلى لمشكلة العمل والعلاقات ، فأما تايلور فرأى أن الطريقة العلمية لدراسة العمل ومختلف جوانبه المادية هي الكفيلة بزيادة الإنتاجية وحل المشكلات ، بينما رأى مايو أن القيادة الديمقراطية أو المهارة الاجتماعية هي الكفيلة بتحقيق اهداف الطرفين : الإدارة والعاملين.

➤ النظرة المحدودة للطبيعة البشرية للعاملين، فبينما كان تايلور يخاطب الجانب الاقتصادي في الانسان ، ويميل الى النظرة التقليدية المادية للدوافع، اتجه مايو الى الجانب النفسي واتباع النظرة

¹ شهيناز بدرأوي، مرجع سابق، ص48.

² اجلال عبد المنعم وآخرون، مرجع سابق، ص48-49.

المتفائلة للإنسان ، وهي أنه ليس مخلوقا اقتصاديا فحسب ولكن الأهم من ذلك أنه مدفوع بحاجات اجتماعية وذهنية ونفسية .

➤ الاعتقاد بأن مصلحة الإدارة والعاملين مشتركة او متبادلة ، ومن ثم فإن الحل الواحد أو الطريقة المثلى التي توصلها اليها ترضي الطرفين ، فتايلور يعتقد ان زيادة الإنتاجية هي السبيل لذلك ، لأنه رأى مصلحة كل من الإدارة والعاملين في العائد المادي ، أما مايو فيرى ان القيادة الديمقراطية هي الاحسن لان مصلحة الطرفين ليست مادية فحسب ، ولكن يدخل فيها الجانب النفسي والاجتماعي.

➤ اغفال كلا المدرستين للمؤثرات البيئية الخارجية ، والتي يمكن أن تحدث آثارها الكبيرة على كل من الإدارة والعاملين ، مثل الظروف الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية.

ثالثا-المدرسة السلوكية:

تجدر الإشارة أنه لا توجد حواجز أكاديمية بين مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية، لأن المدرستين تتداخلان مع بعضهما البعض مما أدى إلى أن ينسب بعض الكتاب إلى مدرسة العلاقات الإنسانية في بعض المؤلفات، وينسبون إلى المدرسة السلوكية في مؤلفات أخرى.

كما و قد بالغت نظرية العلاقات الإنسانية بالاهتمام بالعنصر البشري على حساب الجانب الرسمي للمنظمة وأهدافها، وهذا من خلال التركيز على النواحي النفسية والاجتماعية للفرد وإبراز أهمية الجماعات غير الرسمية في المنظمة.

وعلى ضوء هذه المتغيرات ظهر اتجاه جديد هو في الحقيقة امتداد لنظرية العلاقات الإنسانية، لكنه يوضح بأن مصلحة المنظمة ومصلحة الأفراد العاملين فيها يجب أن تكون متطابقة والمعروفة بالمدرسة السلوكية .

أ- تعريف المدرسة السلوكية: ظهرت المدرسة السلوكية للإجابة على نقائص النظرية التاييلورية، حيث ظهر عدة مفكرين اجتمعوا تحت اسم المدرسة السلوكية لتقارب أفكارهم واقترحوا نظرة جديدة للمؤسسة تمنح العامل المكانة والدور الذي يليق به.

وبالتالي فإن الرؤية الاستراتيجية للمدرسة السلوكية تتوافق مع المدرسة الكلاسيكية والتي تتمثل في السعي إلى تحقيق الربح، لكن طريقة التنظيم اختلفت مع إضافة بعد جديد هو أن الإنسان له شخصية وينتهي إلى مجموعة أفراد، بحيث اعتمدت على الطرق العلمية في أبحاثها ودراساتها مثل التجربة وطريقة عينات الاستقصاء وطريقة دراسة الحالة، وجميع هذه الدراسات أظهرت أنه لا يمكن معرفة وفهم تصرفات العاملين بعيدا عن شعورهم تجاه العمل .

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

ب- مبادئ المدرسة السلوكية: تمثلت أهم مبادئ هذه المدرسة فيما يلي:¹

- المؤسسة هي دائما مكان للعملية الإنتاجية.
- إن الإطار العام لتنظيم المؤسسة يعتمد على البعد الإنساني.
- التركيز في آن واحد على الشروط المادية والسيكولوجية لتنظيم المنظمة للرفع من الإنتاجية.
- هناك علاقات رسمية وكذلك علاقات غير رسمية يجب أخذها بعين الاعتبار في نشاط المؤسسة .
- اتجاهات المدرسة السلوكية: من أشهر النظريات والرواد الذين كان لهم الفضل في تطوير هذا الاتجاه نذكر

1- نظرية الحاجات الإنسانية لـ Maslow Abraham *

حيث حاول من خلال دراساته للسلوك الانساني باعتباره عالم نفس تقديم نظرية لتفسير حاجيات الانسان، وتعتبر نظريته سلم الحاجات من أكثر النظريات شيوعا فيما يتعلق بالتحفيز وتفسير السلوك الانساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة والتي قدمها في دراساته الموسومة بـ "نظرية التحفيز الانساني" عام 1943، وتنطلق نظريته من الافتراضات الآتية:

- حاجات الفرد مرتبة ترتيبا تصاعديا في شكل سلم (هرم) حسب أولويتها للفرد.
- حالة عدم الاكتفاء أو عدم إشباع الحاجة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وتحفزه للعمل على إشباعها².

➤ اسهامات ماسلو الفكرية :

وحسب نظرية ماسلو فإن الحاجات الاساسية للإنسان تكون على شكل هرم في قاعدته الحاجات الفسيولوجية والتي اعتبرها ماسلو أقوى الحاجات التي يسعى الفرد الى اشباعها على اعتبار أنها حاجات أكثر أهمية وضرورية وكلما أشبعت حاجة معينة، تطلع الفرد إلى إشباع حاجة أكثر أهمية منها ، بحيث يفترض حسب هذه النظرية أن للفرد عدة حاجات متفاوتة من حيث الاهمية وعليه فالحاجات حسب

¹ شهبيناز بدرأوي، مرجع سابق ، ص49.

* "أبراهام ماسلو" (1908-1970) عالم نفس أمريكي الجنسية، كان يدرس القانون في البداية ثم ترك دراسة القانون واتجه إلى دراسة الآداب وحصل على الماجستير وعلى درجة الدكتوراه في الفلسفة، ومن أشهر مؤلفاته: الدافعية والشخصية عام 1954 ، توفي عن عمر ناهز 62 سنة عام 1970.

² بلال مسرحد، "مطبوعة مدخل لإدارة الاعمال" موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018-2019، ص31.

نظرية ماسلو هي دوافع وغرائز توجد لدى الفرد وتحتاج الى اشباع وتحقيق وهي متفاوتة من حيث الأهمية والضرورة¹.

و قد أشار "ماسلو" إلى وجود خمسة مستويات من الحاجات والتي تحرك السلوك الإنساني وتشكله، وقد وضعها في تسلسل هرمي ابتداء من²:

➤ **الحاجات الفسيولوجية:** وهي الحاجات اللازمة لبقاء الإنسان على قيد الحياة ولحمائته، من أمثلة هذه الحاجات حاجته للطعام، للنوم، لشرب الماء، الهواء... الخ .

➤ **حاجات الأمان أو الأمن والسلامة:** فالأمان من الاحتياجات الأساسية التي لا يستطيع الإنسان العيش بدونها حتى ولو توافرت له كافة احتياجاته الفسيولوجية، فإذا لم يتحقق للإنسان المتطلبات التي تكفل أمانه فسوف تغيب حمايته ولن يكون له وجود، فهي تعتبر حاجات للحفاظ على وجوده. و من أمثلة هذه الحاجات: الأمن الجسدي، أمن ممتلكاته الشخصية، الأمن الوظيفي... الخ .

➤ **الحاجات الاجتماعية أو الانتماء الاجتماعي:** تتمثل هذه الحاجات في الحاجات الاجتماعية عند الإنسان منها العلاقات العاطفية، العلاقات الأسرية، علاقات العمل (الصدقة)... الخ، فالإنسان بطبيعته في حاجة أن يشعر بانتمائه إلى جماعة اجتماعية وإلا فسوف يعاني من العزلة والاكتئاب.

➤ **حاجات التقدير والاحترام:** لابد أن يشعر الإنسان أو لا بقيمة نفسه التي تجعله يشعر معها بالتقدير تجاهها ومن ثم احترامها، ويلمها حاجة الإنسان في اكتساب احترام الآخرين وتقديرهم له. ومن أمثلة حاجات التقدير نجد: اكتساب احترام الآخرين، السمعة الطيبة، المكانة الاجتماعية العالية... الخ .

➤ **حاجات متعلقة بتحقيق الذات:** وهي أعلى قمة هرم ماسلو، وهذه الحاجات ليست احتياجات شخصية بقدر ما هي قيم وأسس يسعى الإنسان إلى ترسيخها كما أنها لا تتحقق إلا بعد إشباع الحاجات الأولى، ويكون الإنسان بحاجة معها لاستخدام كل قدراته ومواهبه وتحقيق كل إمكاناته الكامنة وتنميتها إلى أقصى مدى يمكن أن تصل إليه.

فالذات مع هذه الاحتياجات يلزمها إرساء قيم عليا مثل: الإنجاز المتميز، استخدام الطاقات الذاتية للإبداع، حاجة تحقيق طموحات الفرد العليا، تحقيق القدرات الذاتية، تحقيق الأهداف، حيث ينبغي

¹ نجيب بصيلة ، "السياسة الاجتماعية والاستجابة للاحتياجات الأساسية للإنسان على ضوء نظرية ماسلو" ، مجلة العلوم الانسانية ، المجلد 8 ، العدد 1 ، مارس 2021 ، جامعة أم البواقي ، ص 622.

² شهيناز بدراوي ، مرجع سابق، ص 50.

أن يتدرج الفرد في احتياجاته من قاعدة الهرم اتجاهها إلى قمته، ولقد توصل ماسلو إلى أن فرد واحد فقط لكل مائة فردا هو الوحيد القادر على أن يحقق ذاته.

والشكل التالي يوضح التسلسل الهرمي للحاجات الأساسية للإنسان حسب نظرية ماسلو والتي تبدأ من قاعدة الهرم على أساس الحاجات الفسيولوجية ثم تتدرج إلى الحاجات الاجتماعية والجماعية.



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على حاجات ماسلو

تقوم هذه النظرية على مبدئين أساسيين:¹

- المبدأ الأول: يشرح بأن الشيء الذي يحفز الفرد هو تلبية حاجة ما وأن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن إشباعها .
 - المبدأ الثاني: وهو مبدأ التدرج في إشباع الحاجات، أي أن العمال يبدؤون بتلبية الحاجات من الأدنى إلى الأعلى أي لا يمكن الانتقال إلى مستوى أعلى حتى يتحقق المستوى الذي سبق .
- و كنتيجة لما سبق يمكن القول أنه في إطار الفكر السلوكي الإنساني، فإن نظرية ماسلو تحت المدراء على مساعدة العاملين لإشباع حاجاتهم المهمة، مما ينعكس إيجابا على الأداء والإنتاجية، كما يمكن للمديرين الاستفادة من مبادئ نظرية ماسلو في دفع العاملين وتحفيزهم للعمل من خلال تعرفهم على احتياجات الأفراد ودرجة إشباعها والتركيز على الحاجات غير المشبعة عند اختيار أسلوب التحفيز حتى

¹ شهبناز بدرأوي، مرجع سابق، ص51.

يكون للتحفيز دوره المؤثر في دفع العاملين واستثارتهم للعمل، فعلى سبيل المثال إذا لاحظ المدير اهتمام العاملين منصب على الحاجات الأولية حيث يسعى لإشباعها بالشكل المطلوب فإنه يمكنه أن ينجح في تحفيزهم للعمل إذا ركز على الحوافز المادية بشكلها الايجابي والسلبي (المنح والمنع) لدفعهم واستثارتهم للعمل. أما إذا كان اهتمام العاملين منصبا على الحصول على تقدير واحترام الآخرين، فإنه يمكن دفعهم عن طريق التركيز على عوامل التقدير والاحترام مثل توجيه الشكر والثناء على الجهد المبذول وإشعارهم بأهمية دورهم في تحقيق أهداف المنظمة.

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

2- نظريات الدافعية:

✓ **نظرية الدرفر:** قام كليتون الدرفر بتقديم نظرية في الحاجات الإنسانية حيث افترض ان حاجات الإنسان تصنف ضمن ثلاثة أنواع:

* **حاجات البقاء * XiSTENCEE DSEEN** * تشمل الحاجات الفسيولوجية والمادية للإنسان ممثلا الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والسلامة عند ماسلو.

* **حاجات العلاقة مع الآخرين * ATEDNESSREL DSEEN** * تشمل العلاقات الطيبة مع الآخرين تقابل المستوى الثالث عند ماسلو أي حاجات العلاقات الاجتماعية.

* **حاجات النمو :** الحاجات المتعلقة باستخدام الفرد لقدراته الى الحد الأمثل ،وهي تقابل المستوى الأعلى من حاجات عند ماسلو (حاجة تحقيق الذات).

في هذه النظرية لا يوجد أولوية في الحاجات مثل ماسلو أيضا تفترض هذه النظرية بأن الحاجات المشبعة لا تفقد أهميتها في حيز الفرد ، اذ تعود هذه الحاجات الى التأثير على سلوك الفرد عندما يفشل في إشباعها.

✓ **نظرية مكلياند في الحاجات :** اهتم ببحث حاجات الفرد ودرس الاختلافات الفردية بينهم من خلال تركيزه على اختبارات مكونة من مجموعة من الأشكال و الصور المطلوب من الأفراد التعليق عليها لبحث مدى ارتباط التعليقات والكتابات بالوظيفة التي يشغلها الفرد أو بقدرته و سلطته أو علاقته وانتمائه.

اقترح مكلياند نظريته في الإنجاز أواخر الستينات (1967) حيث رأى أن حاجات الفرد 80 تتمثل في ثلاثة مجموعات رئيسية:

✓ **الحاجة للإنجاز :** يحتاج الأفراد لتحقيق انجاز ما، لبلوغ النجاح وتفاديا للفشل، هؤلاء عادة ما يحددون أهدافهم الخاصة بهم ويسعون لتحقيقها، ويتميزون بقدرة عالية على تحمل المسؤولية ومهتمين بتقييم الآخرين لمستوى انجازهم المتحقق أذاهم يشعرون برغبة كبيرة في الإطراء (المدح) من الآخرين عند تحقيق انجاز معين .

✓ **الحاجة إلى القوة :** الأفراد الذين يتميزون بحاجتهم للقوة غالبا ما يتصرفون باتجاه الآخرين برغبة كبيرة في الحصول على مراكز القيادة ويتسمون بقوة الشخصية واللباقة والإصرار والقدرة على فرض الآراء كما أنهم يودون غالبا الظهور في المناسبات العامة بصورة متميزة عن سواهم من الأفراد.

✓ **الحاجة إلى الانتماء:** إن الأفراد الذين يحتاجون للانتماء غالبا ما يشعرون بسعادة جامحة حينما يحبهم الآخرون ، ويسعون بشكل حثيث إلى التخلص من الرفض الاجتماعي ، ويتسم سلوكهم غالبا بإقامة العلاقات الاجتماعية ويرغبون بمساعدة الآخرين والتفاعل معهم بصورة مختلفة والسعي دوما لحل المشكلات التي يعاني منها الآخرون . وعليه فان قوة الحاجات الثلاثة المذكورة عند ميكلياند تتغير من فرد إلى آخر مع مرور الزمن وأن الحاجة الأكثر قوة هي التي تدفعه إلى السلوك الذي يستطيع من خلاله أن يشبعها.¹

✓ **نظرية ذات العاملين لهرزبرج:***

قام بها "هرزبرغ" ومجموعة من الباحثين في أوائل الستينات، بمقابلة عينة مكونة من مائتي فرد من المهندسين والمحاسبين، وقد طلب منهم أن يتذكروا بعض المواقف التي شعروا فيها بالرضا والدافعية والحماس في عملهم، وبعض المواقف التي شعروا فيها بعدم الرضا وعدم الحماس والدافعية في عملهم. ثم طلب منهم تحديد مسببات شعورهم في المواقف.

وقد تفاجأ "هرزبرغ" عندما اكتشف بوجود مجموعتين منفصلتين ومختلفتين تماما من عوامل الرضا. فتوافر العوامل التي تؤدي إلى الرضا ليس هي نفسها العوامل التي يؤدي عدم توفرها إلى عدم الرضا. فمثلا إذا كان الأجر المنخفض سببا في عدم الرضا، فلا يعني هذا أن الأجر العالي يؤدي للرضا والدافعية.

¹ مليكة جرمولي، مرجع سابق، ص 80-81.

* فريدريك ارفينغ هرزبرغ Frederick Irving Herzberg وُلد عام 1923 في لينن، ماساتشوستس، لأبوين مهاجرين من ليتوانيا. حصل على درجة الماجستير في العلوم والصحة العامة من جامعة بيتسبرغ، ثم تحصل على الدكتوراه أهم إصدار له كان عام 1968 بعنوان "مرة أخرى ، كيف تحفز الموظفين؟" باعت 1.2 مليون مطبوعة بحلول عام 1987 وكانت أكثر المقالات المطلوبة من Harvard Business Review توفي "هرزبرغ" في عام 2000، عن عمر ناهز 77 عاما.

وأن الرضا يمكن أن يتحقق بتوافر عوامل أخرى¹.

بناءً على دراسته قام "هرزبرغ" بتصنيف مجموعتين من عوامل الرضا الذي اصطلح عليها عوامل الدافعية وعوامل عدم الرضا واصطلح عليها العوامل الوقائية، وهي كالآتي²:

عوامل الدافعية: تعتبر عوامل الرضا أو التحفيز من العوامل المحفزة على العمل و تتعلق بما يلي:

- العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته.
 - التقدير من قبل الرؤساء والزملاء.
 - التقدم الوظيفي أي الشعور بوجود فرص للترقية والتطور وزيادة الدخل.
 - تحمل المسؤوليات أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة آخرين.
 - النمو والتطور الذاتي من خلال تحقيق انجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما وكيفا.
- العوامل الصحية أو الوقائية: والتي بتوفرها لا تؤدي بالضرورة إلى الرضا وهي عوامل لا ترتبط بالعمل مباشرة وهي تتوافق مع:

- الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل.
 - عدالة نظام المؤسسة.
 - الدخل المادي الكافي ويشمل مختلف المميزات مثل العلاج والإجازات.
 - الإشراف والذاتية وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل.
 - العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل (رؤساء ومرؤوسين).
- يؤدي عدم تلبية هذه الاحتياجات إلى صراعات داخل المنظمة، لذلك اقترح هيرزبرغ "طريقة لتنظيم العمل لغرض تجنب تدمير وسخط العاملين عن طريق تحديد عوامل السخط والقضاء عليها.
- كضمان جودة ظروف العمل ونظام محفز للأجور . بالإضافة إلى تحفيز الرضا عن طريق :
- توسيع وإثراء المهام:**

- توسيع المهام :يتضمن ذلك تجميع المهام الأساسية معاً في محطة عمل واحدة ؛
- إثراء الوظائف :يتضمن ذلك إعادة هيكلة الوظائف التي تهدف إلى إعطاء المزيد من المحتوى المؤهل للعمل وإعطاء المزيد من المسؤولية للمشغلين (الموظفين).

وما يمكن أن نستنتجه من نظرية العاملين أن لها أهمية كبيرة في تفسير سلوك العاملين، حيث استطاع هيرزبرغ تقديم نظرة جديدة لفهم أسباب تفاوت الأداء بين المنظمات انطلاقاً من فهم

¹ رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص117.

² شهبناز بدراوي ، مرجع سابق، ص52.

العوامل التي تؤثر على إنتاجية العمال، فظروف العمل المادية كالمكتب فاخر مثلاً لا تؤدي إلى الإبداع بل إن العوامل المحفزة كالتقدير وزيادة المسؤوليات والتقدم الوظيفي هي التي تؤدي إلى الديناميكية للأداء المتميز.

✓ نظرية الشخصية الناضجة لكريس أرجيريس*:

صاحب هذه النظرية هو "كريس أرجيريس" الذي يرى تناقضاً سيحصل بين الممارسات الإدارية القائمة على المفاهيم الإدارية الكلاسيكية التقليدية ومع الحاجات والقبليات للأشخاص الناضجين في المنظمة، حيث أن بعض الممارسات المستمدة من المفاهيم الإدارية التقليدية لا تتماشى مع الشخصية الناضجة للعامل والتي تتسم بالمرونة والابداع وتناقض الجمود التي تفرضه التنظيمات الكلاسيكية. فمثلاً إن تقسيم العمل والتخصص الذي يؤدي إلى تحديد المهام بدقة لا ينسجم مع تحقيق الذات للعامل الناضج الذي يحتاج لمزيد من المرونة والحرية في التصرف وطرح الأفكار الإبداعية. ونفس الشيء بالنسبة للنظم البيروقراطية التي تفرض على العامل نوعاً من الروتين والجمود وتضعف عنده الرغبة في العمل.¹

الأمر الذي تنجر عنه العديد من المظاهر السلبية في العمل:

- كالغياب وتقييد الإنتاج والعمل النقابي وكل هذا يحول دون أن تحقق المنظمة لمصالحها. حيث أن المنظمة لا تمكن الأفراد من تحقيق الإشباع السيكولوجي في العمل، الأمر الذي يعيقهم عن تحقيق الفعالية الشخصية في العمل.

مما سبق أقترح "أرجيريس" تنظيم آخر مخالف للتنظيم الهرمي غير الفعال إلا في بعض الحالات النادرة في اعتقاده حتى تكون المنظمة فعالة يجب أن تكون قادرة على تحقيق التعلم الفردي والتنظيمي، منظمات المستقبل هي تلك التي تكون لديها القدرات على التكيف مع التغيرات بتوظيفها لقدراتها في التعلم، لذا يجب محاربة عوائق التعلم؛ الروتين، والعراقيل التي يضعها الأفراد.

و الملاحظ حتى الآن أن "أرجيريس" على خلاف سابقه قد جمع في تفسيراته وتحليلاته بين عدة عناصر منها الجمع بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي مع تقديم الانتقادات إلى الإدارة التقليدية التي ساهمت من خلال قواعدها التنظيمية في إثارة عدم التجانس والصراع التنظيمي، كما فتح المجال للزيادة في الاهتمام

- * ولد "كريس أرجيريس" Chris Argyris في 1923 م بنيوجرسي الولايات المتحدة، درس في جامعة كلارك حيث تتلمذ على يد كيرت لوين، تحصل على شهادة الدكتوراه عام 1951 من جامعة كورنيل بأطروحة حول السلوك التنظيمي حيث أصبح أستاذاً في التربية والسلوك التنظيمي في جامعة هارفارد، كما تحصل على شهادة دكتوراه شرفية في الحقوق من جامعة تورنتو عام 2006، ودكتوراه شرفية في العلوم من جامعة يال عام 2011، توفي في 16 نوفمبر 2013 عن عمر ناهز 90 سنة.

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، إدارة الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 61.

بدراسة الشخصية داخل التنظيم خاصة شخصية القائد وأثرها في عملية الاتصال وفي العلاقات الاجتماعية، وهذا يوضح توسع نظرة اتجاه السلوك شيئا فشيئا ليأخذ في تحليلاته مختلف المتغيرات الداخلية والخارجية والمرتبطة بالأفراد، ومن هنا فقد جمع أيضا بين التعاون والصراع حيث حاول اكتشاف عوامل الصراع بين الفرد والمنظمة، وهنا أفرد جانبا لدراسة القيادة ودورها في هذا السلوك التنظيمي زيادة على عوامل إثارة التعاون في التنظيم، ولاحظ بأن سبب ظهور الصراع يرجع إلى:

أن الموظفين يريدون أن يكونوا خلاقين ونشطين ومستقلين ولكنهم عاجزون ، هذا يؤدي إلى اللامبالاة التي تؤثر على الإنتاج فيما بعد . ثم أن اللامبالاة وعدم الرضا وعدوانية الموظف ترجع إلى الاعتماد على الغير والتبعية، ويقل هذا الاعتماد كلما صعدنا في سلم الرئاسة وتقل معه اللامبالاة وعدم الرضا والعدوان والإحساس السلبي اتجاه الإدارة والنقابة لأنه يكتسب اتجاهات تتفق مع اتجاهات الإدارة والنقابة¹.

➤ نقد النظرية: أصر الكثير من الأشخاص في الحصول على الاشباع بشكل متزايد لحاجات معينة ذلك عكس ما تفرضه هذه النظرية من انتقال الشخص لإشباع حاجات أخرى عند تحقيقه للحاجات السابقة.

- قامت النظرية على تجنب تحديد كمية الاشباع المطلوب من الشخص للانتقال بعد ذلك لاشباع الحاجات الاخرى افترضت النظرية أن الشخص ينتقل من اشباع الحاجات الاولى ، أي الدنيا ثم يقوم بشباع الحاجات الاخرى العليا مع أنه يوجد الكثير من الاشخاص الذين يقومون على اشباع حاجاتهم العليا والدنيا في نفس الوقت .

-لم تهم النظرية للجانب الروحي الديني الذي يعتبر ذو أهمية كبيرة لدى الكثير من الأشخاص.

✓ نظرية x ، y ماك غريغور دوغلاس*:

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

¹ بوفالطة محمد سيف الدين، "مطبوعة نظرية المنظمات" موجهة لطلبة السنة الثالثة إدارة أعمال، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم لتسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2020، 2-2021، ص58.

* ماك غريغور دوغلاس : عالم نفس أمريكي ولد عام 1906 ، شغل منصب أستاذ في علم التسيير بمدرسة سلون للتسيير للمعهد التكنولوجي لماساشوست ، حاصل على شهادة الدكتوراه في علم النفس من جامعة هارفارد عام 1935 ، كما شغل منصب مستشار في العلاقات الإنسانية بعدة مؤسسات أخرى ، كان له دور بارز في ظهور علم النفس الصناعي والذي اصبح يعرف فيما بعد بعلم نفس العمل والتنظيم ، نشر كتاب بعنوان "المهر الإنساني للمؤسسة".

أوضح " ماك غريغور دوغلاس " أن الانطباع الذي يكونه الشخص تجاه الشخص الآخر له تأثير على طبيعة تعامله مع ذلك الشخص ، وعلى هذا الاساس فإن سلوك المسير مع المرؤوس يهدف حثه على العمل يتحدد وفقا لتصوره لطبيعة هذا الاخير .

نظرية (x) و تقوم على جملة من الفروض من أهمها :

- الانسان كسول بطبعه لا يحب العمل ولا يعمل الا قليلا .
 - الانسان ليس طموح و يكره المسؤولية .
 - يفضل الانسان أن يقاد بدل أن يقود
 - الانسان كائن منغلق داخليا ، أي أنه لا تهمة أهداف المنظمة ، وكل ما يهيمه هو ذاته فقط .
- وعليه فإن ممارسة الضبط الخارجي و التهديد بالعقاب وتطبيق الرقابة اللصيقة على الافراد وتوجيههم باستمرار هو السبيل الوحيد لجعلهم يعملون بجدية وفعالية ، وقد كان هذا سائدا ومسيطرا لحد كبير في الكثير من المنظمات؛ ولكن ومن أجل وضع حد للآثار السلبية الناجمة عن تبني فروض نظرية x اقترح " ماك غريغور دوغلاس " نظرية أكثر حداثة وإيجابية تجاه الافراد والتي أكد على ضرورة تبني مفاهيمها وفروضها من طرف مديري المنظمات المختلفة ، وتمثلت هذه النظرية في :
- نظرية (y) وتقوم هذه النظرية على الفروض التالية :
 - الانسان كائن فعال قادر على العمل وراغب فيه .
 - الانسان قادر على تحمل المسؤولية وله استعداد لتحقيق أهداف المنظمة .
 - الانسان أكثر التزاما بالأهداف التنظيمية إذا ما تم مكافئته على ذلك .
 - يمتلك الانسان القدرة على الابتكار والابداع .
- ويعتبر ماك غريغور أن هذا النمط أو الأسلوب الثاني هو الأسلوب الأمثل لتسيير العمال لكونه يقوم على اشباع حاجات أساسية ، ويسمح بدمج أهداف الافراد وأهداف التنظيم¹.
- وانطلاقا مما سبق استنتج دوغلاس ماك غريغور بأن :
- المدراء في نظرية x يتصرفون بطريقة محددة ومباشرة في إطار سلسلة الأمر والرقابة ، ولا يعطون العاملين مجالا لإبداء الرأي في أعمالهم ، وبالتالي فإن هذا الجو يخلق مناخا سلبيا وشعورا بالتبعية يجعل العاملين يؤدون عملهم وفق ما يقال لهم .

¹ عبد الكريم بوحفص ، مرجع سابق ، ص 90.

- أما المدراء في نظرية لافانهم يؤمنون بالمشاركة ويخلقون جوا من الحرية وتكريس الجهود للعمل وتحمل المسؤولية، وبالتالي فإن هذا الجو خلق مناخا مفعم بالرضا والتقدير وتحقيق الذات وتقديم المبادرات¹.

ج-تقييم المدرسة السلوكية:

اجابيات المدرسة السلوكية:تمثلت أهم ايجابيات وإسهامات المدرسة السلوكية في مجال الإدارة فيما يلي :
-اهتمت بمعالجة السلوك.

- خلقت روح العمل كفريق واحد مترابط ومتحد.

- تصنيف المنظمة على أنها وحدة اقتصادية اجتماعية.

- سمح للأفراد بتحقيق ذاتهم و إبراز مواهبهم وقدراتهم في العمل.

- تسمح للجميع بالمشاركة في اتخاذ القرار.

-هي مدرسة تدريبية وتأهيلية.

- هي مدرسة تنظيمية أي تهتم بالتغيير التنظيمي .

د-انتقادات المدرسة السلوكية :رغم إسهامات المدرسة السلوكية الباهرة في تطور علم الإدارة، إلا أن اهتمامها الزائد بالعنصر البشري وتركيزها على النواحي النفسية والاجتماعية للأفراد جعلها عرضة للانتقادات نوجزها فيما يلي:

✓ الادعاء بالقدرة على تشكيل شخصيات الأفراد بغض النظر عن ميولهم واستعداداتهم الفطرية، وهذا ما فشل في تحقيقه أكبر علماء السلوك .

✓ هذه النظرية تنكر وجود القيم والمعتقدات الداخلية الموجهة للسلوك بل أنها تنكر وجود القدرات الفطرية المسبقة، فعلى سبيل المثال يعتقد أصحاب هذه النظرية أن الدوافع والذكاء عبارة عن مجموعة معقدة من العادات يكتسبها الفرد في حياته .

✓ إهمالها لدور الضمير لدى الإنسان ودوره في توجيه السلوك.

✓ إهمالها لماضي الإنسان والتركيز على السلوك الحاضر بشكل منعزل، مما قد يتسبب في إهمال بعض التجارب وإبقائها من غير علاج لتندفع إلى اللاوعي مسببة عقدة نفسية.

✓ تركيزها على السلوك ومن المعروف أن الكثير من الأنماط السلوكية لا تنبع من قناعات أصحابها . وانطلاقا من هذه النقائص، ظهرت نظريات جديدة لتفسير الفكر الإداري وسط التطورات والتغيرات البيئية الإقليمية والدولية .

1 شهبناز بدرأوي، مرجع سابق، ص54.

لقد كانت إسهامات المدرسة الإنسانية والسلوكية كبيرة في إثراء الفكر الإداري والتنظيمي، وما تزال الكثير من أفكارها صالحة إلى يومنا هذا. ولكن يجب التنبيه إلى أن هذه المدرسة والتي جاءت كرد فعل على الأفكار التي جاءت بها المدرسة الكلاسيكية لأن منشأهما وسياقهما كان واحداً وبيئتهما واحدة وهي البيئة الاقتصادية الغربية والمؤسسة الرأسمالية، وبالتالي فإنه وإن اختلفت الطرق والأدوات إلا أن الهدف يبقى مشتركاً بينهما وهو الوصول للأهداف المرجوة (أقصى ربح ممكن بأقل التكاليف الممكنة).

فاهتمام رواد هذه المدرسة وإن انصب على الفرد وجماعات العمل والظروف المحيطة بالعامل إلا أن الغاية كانت هي رفع إنتاجية العامل وتقليص تكلفة العمل، لذلك هناك من أطلق عليها "التaylorية المقنعة".

خلاصة المحور الثاني:

من خلال ماتم التطرق اليه في هذا المحور من النظريات الكلاسيكية المختلفة ومدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية بروادهم ومفكرهم المتنوعين، الذين ساهمت مبادئهم وأفكارهم ومداخلهم في التأصيل لعلم الإدارة وتطويره وبلورته، نخلص الى ان علم الإدارة ما هو الا نتيجة تطورات متلاحقة تعكس أفكار المنظرين عبر مراحل زمنية متعاقبة. فكل مدرسة من المدارس الفكرية قامت على نقد أفكار سابقتها والتأسيس لأفكار جديدة في علم الإدارة .

المحور الثالث: النظريات الحديثة

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

أولاً- مدرسة النظم

اهتم العديد من المفكرين من شتى فروع العلم والمعرفة بهذا الموضوع، حيث أن منطلق هذه النظرية كان من نتائج وأبحاث نظرية النظم التي تم تطويرها في علم الأحياء في الستينات، ويعتبر لودوينج فون بيرتلانفي " Bertalanffy Von Ludwig " (1901-1972) دكتور في البيولوجيا وبروفيسور بجامعة فيينا المؤسس للمقاربة النُظمية من خلال كتاب مرجعي صدر عنه سنة 1968 تحت عنوان "النظرية العامة للنظم".

وقد عبر هذا المفكر عن مضامين نظريته بالقول أنه توجد في الطبيعة قوانين عامة يمكن أن تنطبق على كل النظم أيا كان حقلها التخصصي (البيولوجيا، الفيزياء، الطب، علم الاجتماع، الإدارة، ...)، هذا ما يدفع إلى تحليل الظواهر المركبة ذات العناصر المرتبطة بعضها ببعض.

فالافتراض الأساسي الذي تنطلق منه هذه النظرية أن هناك تماثل من حيث الصفات والخصائص بين الكائنات الحية والمنظمة أو المؤسسة، أي بمعنى هناك تشابه ملموس بين تنظيم الكائن الحي (مثلا الخلية أو جسم الإنسان) وطبيعة المنظمة، وبالتالي ينبغي اعتبار كل كيان كنظام مكون من أجزاء مترابطة، تهدف لفهم آلية اشتغاله .

أ- تعريف النظام: لقد قام علماء الإدارة بتطبيق هذه النظرية في مجال الإدارة، حيث تقوم الفكرة الأساسية لهذه المدرسة على مفهوم النظام الذي يمكن تعريفه "بأنه مجموعة من العناصر في تفاعل ديناميكي موجه نحو تحقيق هدف، فالنظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة، و أن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة".¹ فالمنظمة هي نظام مفتوح تحصل على مقومات استمرارها من البيئة الخارجية التي تستقبل أيضا مخرجاتها من سلع وخدمات، و من المهم أن يعرف المدير طبيعة النظم وأن لكل نظام مدخلات ومخرجات، وأن المنظمة يمكن النظر إليها كنظام مكون من أجزاء، كما أنها تكون جزءا من نظام أكبر وهو القطاع الذي تنتمي إليه.

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

- النظام المغلق: هو الذي لا يتفاعل مع البيئة المحيطة وهو نادر الوجود، وقد ساد هذا الاعتقاد حول المؤسسة باعتبار أن قراراتها تتخذها بمعزل عن المحيط الخارجي .

- النظام المفتوح: يعرف بأنه النظام الذي له علاقات مستمرة مع البيئة المحيطة ويؤثر ويتأثر بها عن طريق التفاعل والاتصال، وهي النظرة الحالية للمؤسسة إذ ينظر إليها على أنها نظام مفتوح .

خصائص مدرسة النظام: تتميز نظرية النظم بالميزات والخصائص التالية:

✓ ترى هذه النظرية أن الكل عبارة عن مجموعة من الأجزاء.

¹ شهبناز بدرأوي، مرجع سابق، ص56.

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

ب- مكونات النظام: انطلاقاً مما سبق يمكن اعتبار المنظمة كنظام اجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة وتكون في حالة تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية تؤثر وتتأثر بما يجري من حولها، فهي تحصل على مقومات استمرارها من العالم الخارجي وتسوق ما تنتجه من سلع وخدمات في بيئتها الخارجية، إذن فهذه الأخيرة تعتبر من أهم عناصر النظام فهي التي توفر مدخلاته وتستقبل مخرجاته. وعليه فإن الفائدة الأساسية لهذه النظرية تتمثل في أنها تجعل المديرين ينظرون إلى تنظيم المؤسسة كشبكة معلومات متدفقة داخلية وخارجية تتعلق البيئة المحيطة، كما تمتد متخذي القرارات في كافة المستويات الإدارية بالمعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرار الإداري. وتتكون المنظمة بناءً على ذلك من أربعة عناصر هامة وهي :

✓ **المدخلات: Inputs** و هي عبارة عن الموارد والعناصر التي تشكل المادة الأساسية اللازمة للعملية الإنتاجية، وعناصر البيئة التي تؤثر في بناء التنظيم وتحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات. ويمكن تصنيف المدخلات ضمن الأنواع التالية: الموارد المادية، الموارد البشرية، الموارد المالية، المعلومات والطرق والأساليب¹.

✓ **العمليات التحويلية: Processes** هي مجموعة العمليات التي تساهم في تحويل المدخلات إلى منتجات قابلة للاستعمال و ذات قيمة أكثر من قيمة المدخلات². وبمعنى آخر يقصد بهما مجموع النشاطات الإدارية والفنية والعقلية اللازمة للاستفادة من المدخلات وتحويلها إلى مخرجات (سلع أو خدمات)، من أجل تقديمها إلى المجتمع³.

¹ شهيناز بدرأوي، مرجع سابق، ص 57-58.

² رتيبة بن عاشور، مطبوعة في مقياس "مدخل لعلم الإدارة"، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2021-2022، ص 47.

³ شهيناز بدرأوي، مرجع سابق، ص 58.

✓ **المخرجات: Outputs** و هي النتائج المتحصل عليها من جراء عملية التحويل (منتجات)،¹ وتتمثل في فعالية النظام في تحقيق الأهداف التي أنشأ من أجلها وعادة ما تأخذ في المنظمات شكل سلعة أو خدمة، بالإضافة إلى الأرباح ورضا المستهلكين ورضا العاملين وكذلك مقدرة المنظمة ونجاحها في التأقلم مع بيئتها².

✓ **التغذية العكسية: back-Feed** هي عبارة عن تدفق المعلومات المرتدة بين المنظمة والبيئة أو بين البيئة والمنظمة، وبمعنى آخر هي رد فعل البيئة الخارجية اتجاه مخرجات النظام (سلع وخدمات)، كما تساعد كذلك على تقييم وإدخال التعديلات اللازمة على مدخلاته وعمليات التحويل. وتعني كذلك كل عمليات الاتصال المتبادلة بين المخرجات و البيئة الداخلية و الخارجية والتي تساعد على تجديد و تصحيح طرق انتاجها و هذا من اجل التكيف و الاستمرارية³.

ويتميز النظام المفتوح بالخصائص التالية :

✓ أن يكون له هدف :نقطة البدء في تصميم اي نظام هي تحديد هدف النظام وإلا فقد مبرر وجوده
✓ الشمولية : ان مجموع العناصر المكونه للنظام قد تنجز الهدف بشكل افضل من لو ان كل عنصر سينجزه منفردا .

✓ **التغذية العكسية او الراجعة: back-Feed** يمكن ان تتم هذه العملية بمقارنة المخرجات بمعايير اداء محدد مسبقا ، ثم تغذية النظام بنتائج هذه المقارنة .

✓ أن يكون ذو مستويات (الهرمية): يحتوي كل نظام على عدد من النظم الفرعية.
✓ كما ان النظام نفسه محتو في نظام اكبر منه وهو ، Super system أن يكون ذو حدود وله بيئته: تحدد حدود النظام ما هو داخل النظام وما هو خارجه حيث تبين المكونات التي يحتويها النظام وتفصلها عن الأشياء التي لاتعد جزء من النظام ، وتفصل حدود النظام عن بيئته.

✓ **الوعي ببيئة النظام:** وذلك من خلال دراستها و مسيطرة التغيرات الطارئة على أي عنصر وثيق الصلة بالنظام ويقع خارج حدوده . مثل : الموردين ، المستهلكين ، العملاء.

✓ **الديناميكية:** ويعبر عن ذلك التفاعل الذي يحدث للنظام سواء بين اجزائه او داخل حدوده او بين النظام و ما يقع في بيئته خارج الحدود .

✓ **تحقيق الهدف** بأكثر من طريقة أي الوصول الى الهدف من نقاط بدء مختلفة .

¹ رتيبة بن عاشور، مرجع سابق، ص47.

² شهيناز بدرأوي، مرجع سابق، ص58.

³ رتيبة بن عاشور، مرجع سابق، ص48.

✓ الميل للمحافظة على توازنه و استقراره.¹

ثانيا- تقييم مدرسة النظم² :

أهم أفكار مدرسة النظم :تمثل مدرسة النظم إطارا فكريا مفيدا للمديرين في تحليل وفهم المنظمات وإدارتها بشكل أفضل، وذلك من خلال الأفكار التالية :

✓ اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يعمل كوحدة واحدة، تتكون من أجزاء أي نظم فرعية مترابطة، و انطلاقا من هذه الفكرة فإن أي تغيير في أي جزء من المنظمة يجب أن ينظر إليه من منظور أداء المنظمة ككل، وهذا يستدعي الأخذ في الاعتبار جميع جوانب و أجزاء المنظمة عند إدخال تغييرات في جانب أو أكثر في النظام، وهكذا يتحقق تنسيق أفضل في المنظمة .

✓ يتضمن منظور النظام مفهوم التعاون، الذي يعني أن النتيجة والتأثير للتفاعل بين الأجزاء وهي تعمل معا أكبر بكثير من تأثير الأجزاء منعزلة أو منفردة، إذ أن كل جزء يؤدي دوره وهو في نفس الوقت يساعد الأجزاء الأخرى، وبالتالي الأداء الكلي للمنظمة، وفي الحقيقة هذا هو السبب الذي من أجله ربطت الأجزاء ببعضها البعض.

- تؤكد المدرسة على تفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية، وبالتالي على أهمية رصد وتشخيص البيئة وكيفية التعامل معها بنجاح، ولا سيما في ظل البيئة المضطربة المعاصرة.

- تنبه هذه المدرسة المدير إلى وجود مدخلات وعمليات تحويلية بديلة لتحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم، أي أنه يمكن تحقيق هدف معين أو حل مشكلة معينة بأكثر من بديل.

أ- إسهامات مدرسة النظم :يمكن حصر وإجمال فوائد نظرية النظم في مجال الإدارة فيما يلي :

- سمحت للباحثين في علم الإدارة بوضع نظرة كلية وشاملة في إدارة المنظمة، فالباحث يجب أن ينظر إلى الإدارة كنظام مفتوح الأمر الذي سيمكنه من رؤية عناصر المشكلة المختلفة من قيود سياسية واجتماعية وفنية وبشرية، ومدى تفاعل كل هذه العناصر مع البيئة الخارجية التي تمد المنظمة بالمدخلات الضرورية لاستمراريتها، فنظرية النظم إذن هي محاولة هادفة لتكوين نظرية شاملة تنظر إلى النظام الإداري كنظام فرعي من النظام الاجتماعي العام يتفاعل معه ويتأثر به بشكل مستمر.

- تجعل الفكر الإداري حساسا وواعيا لأهمية العناصر المختلفة المكونة للعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ومتابعة، ومن تكنولوجيا وعناصر فنية واقتصادية. الخ.

¹ شهبناز بدراوي، مرجع سابق، ص58.

² نفس المرجع، ص59.

- تساعد الإداريين على فهم سير المنظمة وتركز اهتمامهم على القوى الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية التي تحيط بالمنظمة وتؤثر على تفاعلها، وتزيل عن الإدارة الفهم التقليدي الذي كان ينظر إليها باعتبارها مبادئ ثابتة واجبة التطبيق في كل موقف وكل بيئة، وتوسع مداركه إلى أن كل شيء نسبي يتأثر بالبيئة والظروف.

- قد أدت إلى ثورة إدارية بدأت في أواخر الستينات وبداية السبعينات والتي جعلت المفكرين يعيدون النظر في كثير من المسلمات الإدارية التقليدية والسلوكية على حد سواء، فيما يتعلق بمبادئ التنظيم الإداري وأساليب القيادة الإدارية والدوافع والحوافز.

- إن التحليل باستخدام نظرية النظم يمكن من التطرق للمؤسسة البالغة التعقيد في بيئتها من خلال تجزئتها إلى نظم فرعية تكون مدخلاتها وأهدافها ومؤشرات نجاحها واضحة، ففي هذا الاتجاه تمثل نظرية النظم أداة قوية لوصف وتشخيص ونمذجة المؤسسة.

ب- انتقادات مدرسة النظم: بالرغم من الإسهامات السابقة إلا أن هذه النظرية تنتقد في المجالات التالية:

✓ إن البساطة فيها أفقدتها قيمتها لأن جميع الظواهر يمكن النظر إليها كنظام، الأمر الذي لا يضيف كثيرا إلى أدوات التحليل المستخدمة قبل هذه النظرية.

✓ صعوبة تحديد عناصر النظام خاصة ما هو نافع وما هو ضار، أو ما يسهم به في تحقيق الأهداف، أو ما يعوق هذا الإسهام - .صعوبة تحديد العلاقة بين النظام والبيئة المحيطة، وكذلك الحدود التي تفصل بينهما.

✓ تعطي مدرسة النظم أهمية كبيرة على ترابط وتكامل وتفاعل أجزاء المنظمة، بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء أو العناصر إلى التأثير في النظام ككل .

✓ يؤخذ على هذه النظرية الميل الشديد نحو التجريد أي أنها مجردة وليست عملية لأنها تنظر إلى الظواهر بطريقة نظرية صرفة، كما تنظر إليها بطريقة مثالية. فالمدير لا يستطيع مناقشة المشكلات اليومية ولا يصنع القرارات ولا يواجه الواقع من خلال التفكير بالمدخلات وعمليات التحويل والمخرجات، وبالتالي فإن هذا الأسلوب لا يناسب الغوص في أمواج صنع القرارات في الحياة العملية.

ومع ذلك فإن مفهوم النظم المفتوحة لم يقدم طرقا محددة لحل مشاكل الإدارة (6) :

✓ فالنظرية لم تقدم أساليب محددة لحل المشكلات التنظيمية (تتصف بالعمومية).

✓ لم تفرق بين المدخلات الرئيسة والفرعية.

✓ لم تفرق بين المخرجات الرئيسة والفرعية.

- ✓ يميل بناؤها إلى التعقيد والتداخل بين العناصر.
- ✓ عدم وضوح العلاقة بين تكرار ودائرية العمليات وثبات المنظمات .
- ✓ لم توضح النظرية كيفية تحقيق التكيف التنظيمي (المرونة التنظيمية)¹.

ثانيا- النظرية الموقفية (الظرفية) :

التعريف بالنظرية: يعتبر "إدوارد فيدلر E.F. Fiedler من أهم رواد هذه النظرية، وهي حديثة نسبيا مقارنة بالنظريات السابقة؛ حيث أنها حاولت إيجاد تكامل بين نظريات الفكر الإداري السابقة لها، فهي تركز على الموقف في تحليلها للعملية الإدارية في المنشأة .

وحسبها فإن الموقف هو المحدد للسلوك أو التصرف الإداري، أي تدخل العوامل البيئية في تحديد أسلوب التسيير؛ فالطرق والتصرفات التسييرية التي تصلح في موقف معين قد لا تكون فعالة في موقف آخر، و عليه فإن النظرية الموقفية تنادي بضرورة الارتباط القوي بين التصرفات التسييرية في المؤسسة وبين الخصائص المتعلقة بالموقف.

وباختصار فإن النظرية الموقفية تقوم على أن ما يناسب شخص معين قد لا يناسب شخص آخر، وأن ما يناسب منظمة معينة قد لا يناسب منظمة أخرى، وأن ما يناسب مجتمع معين قد لا يناسب مجتمع آخر، والسبب يرجع إلى اختلاف الظروف والأوضاع، وأكثر من ذلك فإن ما يناسب شخص أو منظمة أو مجتمع في الوقت الحالي قد لا يناسبها مستقبلا وهذا لاختلاف وتغيير الظروف بمرور الوقت. لقد ساهم الكثير من الكتاب في تطوير هذه المدرسة في الفترة بين الخمسينيات الى السبعينيات وهناك من يرجع نشأة النظرية منذ 1920 حيث سبقت ماري فوليت Follett Barker Mary الى التطرق الى قانون الموقف .

أ- أهم دراسات النظرية الموقفية:²

- جون وودورد و التكنولوجيا (1916-1971) Woodward Joan كانت جون وودورد باحثة و أستاذة إدارة في لندن، و قد قامت بالعديد من الدراسات في الخمسينات حول 100 مؤسسة صناعية بريطانية فتبين أن الصناعات النمطية والتي لا تستخدم تكنولوجيا معقدة تحتاج إلى 41 هياكل تنظيمية ميكانيكية، أما تلك الصناعات التي تستخدم تكنولوجيا عالية فهي بحاجة إلى هياكل تنظيمية مرنة .

¹ رتيبة بن عاشور ، مرجع سابق، ص49.

² نفس المرجع، ص40-42.

و قد نشرت ابحاثها في كتابها المشهور "التنظيم الصناعي - النظرية و التطبيق" في 1965 و خلصت الى انه لا يوجد طريقة واحدة فعالة للإدارة و التكنولوجيا هي التي تحدد نوع التنظيم مثال :انتاج مستمر، انتاج الوحدة، انتاج تسلسلي، و بالتالي فان النظريات الكلاسيكية لا تصلح الا لنوع واحد من الانتاج و هو الانتاج التسلسلي او ذو الحجم الكبير *masse de serie en production*.

■ **بيرن وستالكرو البيئة Stalker and Burn**: قام هذان الباحثان بمقابلة ودراسة عشرون منظمة في إنجلترا ونشرا كتابا اسمه ادارة الابتكار *innovation of management the* في 1964 ووجدوا أن البيئة الخارجية والجماعات داخل المنظمة تُخلق من الظروف التي تحتم استخدام هياكل تنظيمية مختلفة، ناهيك عن الاختلاف في التكنولوجيا المستخدمة، ولإنجاح التجربة فقد صنفا نوعين من التنظيمات المرنة والميكانيكية، فالميكانيكية تعتمد الهراركية (الهرمية) والتقييد بالقواعد والارشادات، بينما التنظيمات العضوية (المرنة) فتميل إلى إعطاء الحرية لبلوغ الاهداف، وأن إرشاداتها تأخذ صيغة نصائح وليست أوامر، وقد انتهى كل من "بيرن وستولكر" بالاقرار بعدم وجود تنظيم يتلائم مع كل المواقف.

ففي التنظيمات التي تستخدم تكنولوجيا ثابتة وبيئة مستقرة فإن التنظيم الميكانيكي هو التنظيم الاصلح. وأن التنظيمات التي تستخدم فيها تكنولوجيا معقدة وبيئة غير مستقرة فإن التنظيم المرن هو الاصلح.

اما عن اختيار التنظيم الاحسن فير كل منهما انه ليس هناك تنظيما مطلقا اذ تضطر اغلب المنظمات الى مزج التنظيمات المرنة و الميكانيكية.

■ **دراسة ولورش لورنس (Paul Laurence and Jay Lorsch)**: اعتمدت نظرية المنظمات للورانس و لورش على محاولة ايجاد تفسيرا للفوارق بين المؤسسات انطلاقا من مميزات السياق الصناعي لكل مؤسسة أي قنوات التوزيع، الزبائن، الموردون و المنافسون .

و قد قاما هذان الباحثان بدراسة في الولايات المتحدة الامريكية بعد سنوات قليلة من دراسة "برن وستولكار" فشملت عشرة منظمات في ثلاثة صناعات مختلفة (البلاستيكية والاغذية وصناعة التعليب) والتي تختلف من حيث البيئة، وقد نشرا كتابا في 1969 تحت عنوان *environment and organization* وقد تبين أن هناك اختلافا جديدا بين التنظيم الميكانيكي والتنظيم الحيوي.

وتعتبر هذه خطوة أخرى للامام حيث طبقوا ذلك على الاجزاء المكونة للتنظيمات الفردية. ان التنظيم يتكون من أنظمة وظيفية متعددة *Systems Functional -Multi*، وبالتالي فهو يتكون من أجزاء متعددة وكل جزء منها يواجه مشاكل هيكلية ترجع إلى طبيعة العمل أو النشاط الذي يقوم به.

لهذا فإنه أهم خاصية لهذه التنظيمات المعقدة هي الاختلافات والتباين بين إداراتها الوظيفة المتعددة، لهذا فإن وظيفة الإنتاج في حالة اتباعها أسلوب خط التجميع الكبير مثلا (فإنها تتطلب درجة عالية من الروتينية والاعمال السابق برمجتها وإعدادها ويصبح مناسباً لها التنظيم البيروقراطي الميكانيكي.

بينما نجد أن وظيفة البحوث والتطوير قد تتطلب تنظيماً حيوياً ومرناً لأنها تتعامل مع مشاكل غير روتينية ومتجددة، وهي بالتالي لا يناسبها التنظيم الذي يعتمد على القواعد والاجراءات الثابتة. وأوضحت الدراسة أن انتقال التنظيم من ظروف بيئية معينة إلى ظروف بيئية أخرى مثال لمواجهة احتياجات الاسواق وطبيعة المنافسة ... الخ فإنه من الواجب عليها أن تعدل من تغير أساليبها التنظيمية والتي لا تتناسب مع الواقع الجديد. مثلاً قد يكون تطبيق سياسة المركزية مناسباً للظروف أو المواقف التي تتسم بالثبات بينما اللامركزية تناسب أكثر مع طبيعة الظروف البيئية التي تتصف بالديناميكية وعدم الثبات و من هذا التحليل يستنتج انه كلما كانت درجة التأكد عالية في البيئة الفرعية كلما كان الهيكل التنظيمي يتصف بالرسمية، و لكي تتكيف و تتلائم المنظمة في مجملها مع البيئة الخارجية لا بد لكل وحداتها ان تتكيف بدورها مع البيئة التي تواجهها بصورة مباشرة، و قد أشار لورش و لورانس بأن التمييز differentiation الناشئ عن عدم تأكد البيئة قد يفكك التنظيم و هذا يحتم على المنظمة ايجاد ميكانيزمات تجعل مختلف الهياكل التنظيمية متكاملة integration' لتحافظ على وحدتها و ذلك عن طريق توحيد مختلف الوظائف (التوزيع، العمل، المنتج)....

ب- و من أهم مميزات أسلوب النظرية الموقفية نجد :

- ✓ المرونة: حيث لا توجب الالتزام بتطبيق أسلوب أو نظرية معينة. التكيف مع الموقف وفق ما تتطلبه الظروف. وعليه يمكن توضيح أهم الجوانب التي تناولتها هذه النظرية في النقاط التالية :
- ✓ توجد عوامل تؤثر على الأداء الإداري للمؤسسة وتسمى بالعوامل الطرفية هي التي تضغط بشكل كبير على كيفية إدارة المؤسسات، وهي نوعين داخلية (عناصر تؤثر من داخل المؤسسة) وخارجية (عناصر تؤثر من خارج المؤسسة).
- ✓ إن السلوك أو الأداء الإداري الملائم لا يمكن الاستدلال عليه أو تعميمه من مواقف أخرى، فلكل مؤسسة خصائصها الفريدة التي تؤثر على الأداء الإداري.
- ✓ النظرة الشاملة لجميع مكونات المؤسسة، حيث توظف المؤسسة كل إمكانياتها للحصول على حلول لمشاكلها وعلى أساس الظروف التي تحيط به.

- ✓ توجد علاقة بين الإستراتيجية وبين البناء التنظيمي والأداء الإداري.
- ✓ إن المؤسسات الناجحة هي التي تستطيع تغيير أدائها الإداري بناء على تغير الظروف البيئية.
- ✓ الاعتماد على المهارات الفكرية والقدرات الشخصية لمحاولة استيعاب المواقف المختلفة التي يواجهها المدير، ومن ثم اختيار أسلوب الأداء الأكثر فاعلية.
- ✓ هناك اختلاف بين المستويات الإدارية ينعكس على التباين في التعامل مع المواقف .
- تنسحب نظرية الموقف على أسلوب القيادة وبناء نموذجها، حيث أن هناك ترابط بين السلوك والقدرات من جهة والدور الذي يتم تنفيذه في موقف معين من جهة أخرى .
- ت- أسسها: إن هذه النظرية تقوم على الأسس التالية :
 - ليس هناك طريقة واحدة يمكن إتباعها في الإدارة .
 - إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المنظمة.
 - إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.
- يتكون التنظيم من ثلاثة نظم فرعية هي: النظام الفرعي الفني أي إنتاج سلع وخدمات التنظيم، النظام الفرعي التنظيمي أي تنسيق العلاقات الداخلية للتنظيم، النظام الفرعي المؤسس أي تنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة¹ .
- ث- العوامل الموقفية التي تؤثر على فاعلية الإدارة :لقد ساهمت عدة أعمال في بلورة هذه النظرية وخاصة خلال الفترة الممتدة ما بين 1960-1980 والتي تناولت مجموعة من العوامل الظرفية التي تؤثر وتحدد الخيارات التنظيمية للمؤسسة، ويمكن تلخيصها فيمايلي:
- عمر المدير وخبرته السابقة .طبيعة المجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة .الجو النفسي للعاملين .الخصائص الشخصية للعاملين .درجة التعاون بين المدير والعاملين .حجم المؤسسة والعاملين فيها .
- ج-تقييم النظرية الموقفية² :
- إسهامات النظرية الموقفية:
- تأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين طبيعة الأفراد والأوقات والظروف.
- تعالج الموقف والظروف بطريقة تتناسب مع طبيعة الموقف.

¹ رتيبة بن عاشور ، مرجع سابق، ص42.

² شهبناز بدر اوي ، مرجع سابق، ص67.

- تحدد العلاقة بين الحدث والنتيجة (إذا ما وقع شيء ما، ترتب عليه نتيجة ما).
- تحرص النظرية على تزويد المديرين بأدوات تساعد على تنمية مهاراتهم الفنية والإنسانية والفكرية.
- يقدم المدخل الموقفى نموذج يمكن الوثوق به لتدريب القادة ليكونوا فاعلين.
- من السهل فهم القيادة الموقفية وتطبيقها في العديد من المواقف.

■ انتقادات النظرية الموقفية :

- ✓ لا توجد طريقة مثالية لتقسيم الأدوار.
 - ✓ لا يوجد نمط قيادي يمكن استخدامه بفعالية في كل المواقف، وإنما المواقف هي التي تحدد النمط القيادي.
 - ✓ المديرون ليسوا أحرار في إدارة مؤسساتهم، بل تتحكم فيهم الظروف والمواقف التي تواجههم.
 - ✓ نجاح الإدارة وأساليبها تتوقف على طبيعة المواقف والظروف.
- وأخيرا يمكن القول أن النظرية الموقفية تعطي قدراً غير محدود من الحرية للمدير في التفكير والتصرف، غير أنها تسهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في إعطاء الفرصة للمديرين لتقديم الكثير من الاعتذارات أو المبررات وراء أي حالة من حالات الفشل. فقد وجهت انتقادات لهذه المدرسة على أنها محاولة لتوحيد النظريات والأفكار الإدارية مع بعضها البعض رغم الاختلاف الكبير بين هذه النظريات، لكن الحقيقة الواضحة هي أن الإدارة الظرفية هي محاولة حديثة لتكييف هذه النظريات والأفكار لتتلاءم مع طبيعة الحالة أو المرحلة التي تمر بها المنظمة.

ثالثا- النظرية الكمية: مدرسة بحوث العمليات ECOLE QUANTITATIVE THEORIE DE RECHERCHE OPERATIONNELLE

نشأت المدرسة الكمية نتيجة للأبحاث التي أجريت في الحرب العالمية الثانية والتي تناولت بصورة أساسية تطبيق الأساليب الكمية على المشكلات العسكرية مثل المشكلات المتعلقة بإصابة الأهداف الثابتة والمتحركة، والنقل والتوزيع والتخزين، ونتيجة لنجاح بحوث فرق العمليات العسكرية تم استخدام هذا المدخل مع مطلع خمسينات القرن العشرين بشكل واسع في منظمات الأعمال وفي مختلف المجالات الصناعية والتجارية والخدماتية والزراعية. ولقد كان شستر برنارد Bernard Chester أول من أكد على أن الإدارة ما هي إلا نظام للمعلومات، فمن بين أهم المتغيرات والتي أثرت بصفة كبيرة على تطور علم الإدارة هي استخدام الطرق الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، حيث أن هذه المدرسة تعد توجها ومنظورا علميا يحاول الباحثين من خلاله تطوير أساليب رياضية وكمية وإحصائية لمساعدة متخذي القرار في تحسين نوعيتها.

فمن المتعارف عليه علمياً أن هناك مدخلين في الإدارة لحل المشاكل و تجاوز العقبات التي تعترض نشاط المنظمة و قد تقف في وجه تحقيق أهدافها ، فهناك المدخل الكيفي حيث استخدم المدير إلمامه و رأيه الشخصي في مواجهة المشاكل و العقبات و يعتمد على خبرته في اتخاذ القرارات لحل أو لمواجهة ما يعترض سبيله ، ويتم اللجوء إلى مثل هذه الأسلوب الكيفي في اتخاذ القرارات في الحالات التالية :

- ✓ عندما تكون الامور أو المواضيع المراد اتخاذ القرارات بشأنها بسيطة وغير معقدة .
- ✓ عندما تكون الامور أو المواضيع المراد اتخاذ القرارات بشأنها مألوفة ومتعارف عليها عندما تكون تكاليف حل المشاكل أو اتخاذ القرارات التي تتخذ لحلها قليلة التكاليف نسبياً.
- ✓ عندما يتطلب الموقف اتخاذ قرار سريع لحل أو تجاوز المشاكل و العقبات وليس لدى المدير وقت كاف للتفكير بهدوء وجمع المعلومات الضرورية لصنع واتخاذ القرار .

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

كان أول استخدام هذا العلم في بداية الحرب العالمية الثانية، عندما دعت إدارة الحرب البريطانية فريقاً من العلماء برئاسة البروفيسور " بالكايت " s.m.p Blackett " من جامعة "مانشستر" Manchester "لدراسة المشاكل الاستراتيجية والتكتيكية المتعلقة بالدفاعين الجوي والارضي لبريطانيا .إلا أن هذه الدراسات لم تقتصر على الدفاع الجوي والارضي فقط، بل امتدت الدراسات إلى البحرية البريطانية، حيث كان هذا الفريق يسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد الحربية المحدودة في تلك الفترة، وقد كانت النتائج التي حققها هذا الفريق باهرة ، كان من ضمنها تحسين منظومة الرادار وتحسين الدفاع المدني وغيرها .

هذه النتائج الجيدة التي حققها إدارة الحرب البريطانية شجعت إدارة الحرب الأمريكية على إجراء دراسات مماثلة.

و مع ان هذه النظرية ظهرت منذ أوائل الخمسينيات، إلا أنها اكتسبت قوة دافعة مع تطور استخدام الحواسيب الالكترونية وتطور التكنولوجيا الحديثة في هذا المجال ، ان اهم رواد هذه النظرية VON.

NEUMANN, OSKAR MORGENSTERN, JACQUES LESOURNE

أ- أسس النظرية الكمية : تقوم هذه النظرية على التعبير عن العملية الادارية بصورة منطقية، تستند الى الشكل الكمي أي بعلاقات و رموز رياضية و من ثم يصبح ممكناً معالجتها عن طريق نماذج رياضية تمثل المتغيرات المختلفة و تحدد الاهداف المرجوة ، ان الادارة ، و في هذا السياق تتبع الخطوات المنطقية التي تؤدي الى حل المشكلات كما يلي:

- ✓ ملاحظة النظام او التنظيم موضوع الدراسة والتحليل.
- ✓ استخدام الملاحظات التي جمعت من اجل استغلالها في بناء النموذج .
- ✓ بناء النموذج من اجل استنتاج السلوك المتوقع للمنظمة في ظل الافتراضات الموضوعية .
- ✓ اختبار النموذج للتعرف على الآثار المترتبة عنه ¹.
- ب-وسائل بحوث العمليات : تعتمد النظرية الكمية على وسائل بحوث العمليات للمساعدة على اتخاذ القرارات الرشيدة و الفعالة و هي متعددة نذكر البعض منها فيما يلي:
- ✓ البرمجة الخطية: و تشير الى برامج رياضية تتيح ترجمة جميع المتغيرات المتعلقة بنشاط المنظمة من موارد متاحة ، و ربطها بأهداف المنظمة كتعظيم الانتاج .
- ✓ نظرية الاحتمالات: و هي اسلوب رياضي يعبر عن الظروف التي تتصف بالمخاطرة و عدم التأكد .
- ✓ شجرة القرارات : يمكن هذا الاسلوب من رؤية البدائل المتاحة والاحطار والنتائج المتوقعة لكل منها و بالتالي أخذ القرار بوضوح اكثر .
- ✓ نظرية المباريات: تقوم هذه النظرية على أساس أن الوصول إلى اتفاق معين (من بين مجموعة كبيرة جدا من الاتفاقات البديلة) أفضل من عدم وجود أي اتفاق، وبالتالي يكون التعاون افضل للوصول الى قرار ما .
- ت- تقييم النظرية الكمية :ان هذه النظرية ركزت على الجانب الكمي بشدة ، و هذا ساعد المديرين في اتخاذ قراراتهم على اساس دقيق ، كما سمح لهم بتطوير قاعدة معلوماتية توافهم بتفاصيل ادارية في وقت وجيز يسرع من أخذ القرار و يحل الكثير من المشكلات التي يواجهها المديرين يوميا.
- ✓ كما ان النماذج الإحصائية والرياضية تطورت بشكل لافت مما ادى الى استعمالها في كثير من المجالات الاقتصادية التي تتطلب دراسات قياسية سواء تعلق الامر بوظائف المنظمة من انتاج و تسويق الخ.. او المؤشرات الاقتصادية الكبرى كمعدل البطالة او التضخم او النمو الخ ...
- ✓ ان الاستعانة بالطرق الرياضية توفر سهولة التعاطي مع المعلومات الضخمة التي يجب على المنظمة ان تجمعها و تتميز بالوضوح و الدلالات المنطقية التي تسمح بحل المشكلات الإدارية و اختيار الحلول البديلة المتنوعة.
- ث- نقد هذه النظرية: مما لا شك فيه ان الاعتماد المفرط على الارقام يعيق حرية القائم على القرار فلا يحتكم الى حدسه و خبرته، فالسلوك البشري مهما قدر كميا يبقى متعلقا بنشاط انساني لا نتوقعه بصورة مطلقة .

¹ رتيبة بن عاشور ن مرجع سابق، ص44-45،

و من هنا جاءت الانتقادات التالية :

ـ اهمال العوامل السيكولوجية و كل ما هو غير رسمي.

ـ الافراط في استعمال اللغة الرياضية.

ـ الافراط في استعمال تقنيات متخصصة.

ـ نجحت في معالجة النشاطات المادية للمنظمة نجاحا كبيرا، غير أنها لم تلق ذلك النجاح في المجال الإنساني مثل الروح المعنوية للعاملين والرضا عن العمل، العادات والتقاليد وغيرها من العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على أداء المنظمات¹.

رابعا-نظرية الإدارة بالأهداف:

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الحديثة المهمة في عمل الادارة من خلال التزامه برفع مستوى الأداء داخل المنظمة و لاهتمامه بالجانب البشري في المنظمة و حرصه على رفع روح التعاون بين الرؤساء والمؤسسين وتسهيل طرق العمل للوصول بأهداف المنظمة لتحقيق النجاح.

أ- مفهوم الإدارة بالأهداف:

يرى داركر الإدارة بالأهداف بأنها نوع من الادارة تتخذ من الأهداف منهجا لها في العمل الاداري ، كما أنها في نفس الوقت أداة تقوم على أساس إنجاز الأهداف والالتزام بالعمل ، وأنها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة واغراضها².

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

¹ شهنواز بدرأوي، مرجع سابق، ص 67.

² موسى بن سليمان سعد الحرب، "دور الإدارة بالأهداف تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم"، مذكرة ماجستير، جامعة مؤتة، تبوك، 2008.

كما عرفت الإدارة بالأهداف بأنها عبارة عن: " أسلوب إداري يشترك ويتفق فيه الرئيس مع المرؤوس على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة محددة، يعقبها تقييم المرؤوس للنتائج التي يتم التوصل إليها، وخلال هذه الفترة المحددة يقوم المرؤوس بالتنسيق مع رئيسه ليبلغه أولاً بأول بما تم إنجازه، وبعد انتهاء الفترة المحددة يجتمع الرئيس مع المرؤوس لتقييم ما تم إنجازه " ¹.

على ضوء ما سبق نستنتج إن أسلوب الإدارة بالأهداف هو أسلوب قائم من خلال تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة الى التوصل إليها من خلال المشاركة بين أفراد المنظمة من عاملين أو رؤساء و دمج الأهداف العامة للمنظمة بأهداف العاملين

فيها لضمان الوصول الأسهل للأهداف و تحقيقها بأفضل الطرق وبالتالي زيادة الفعالية و تحسين أداء المنظمة.

ب- أهداف الإدارة بالأهداف :

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

ت- خصائص الإدارة بالأهداف :

- ✓ تدرك أهمية المناخ المحيط وضرورة الانفتاح عليه والتعامل معه باعتباره مصدراً للموارد.
- ✓ هي إدارة تقبل المنافسة وتسعى لزيادة وليس لتفاديها .
- ✓ تستوعب التكنولوجيا الجديدة وتوظفها للحصول على المزايا والفرص الهائلة.
- ✓ تعمل على تعظيم المخرجات من خلال الموارد المتاحة وذلك بتطوير عمليات الإنتاج والتسويق ².

ث- مبادئ الإدارة بالأهداف :لقد ذكرت العديد من الأدبيات مبادئ الإدارة بالأهداف ويمكن تحديدها في النقاط التالية :

- مبدأ المشاركة: يعني هذا المبدأ إتاحة الفرصة للمرؤوسين في التعبير عن آرائهم والإدلاء بمقترحاتهم فيما يتعلق بعملهم، مع توفير جو من الحرية والتسامح والصراحة في مناقشة المشكلات والعمل

¹ محمد مبارك محمد الرشيد ، "أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الإعلام، قسم إدارة أعمال، 2014.

² شهيناز بدراوي، مرجع سابق، ص 61.

على تقريب وجهات النظر وتبادل المعلومات بما يساهم في تحديد العمليات وتحمل المسؤوليات ورفع الروح المعنوية.¹

■ **مبدأ تحقيق الأهداف:** الأهداف هي العمود الفقري للإدارة بالأهداف وذلك لأن الأهداف تحدد النتائج المراد الوصول إليها، وهذا المبدأ يتفرع إلى عدة مبادئ فرعية:

✓ ضرورة التمييز بين الغايات والوسائل؛

✓ وضوح الهدف النهائي، حيث يتمكن من ترجمته إلى أهداف فرعية لإمكانية تحقيقها ببسر وسهولة؛

✓ التدرج في تحقيق الأهداف بدءاً بالأهداف الفرعية عن تضيق البرامج، ثم الانطلاق للأهداف الكلية والاعتماد على الأساليب المناسبة لتحقيق ذلك.²

■ **مبدأ تخفيض المخاطرة:** يتمثل في الوصول إلى تصميم فعال لنظم المعلومات ومن ثم تخفيض المخاطرة في عملية التخطيط ودراسة البدائل والحلول المتاحة واتخاذ القرارات بشأنها وتحقيق الاستمرارية والنمو التنظيمي.³

■ **مبدأ المراجعة الدورية:** تبدأ هذه العملية 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.

■ **مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب:** يرتكز هذا المبدأ على اختيار الكوادر بناء على إمكانياتهم ومدى ملائمتها وتطويعها للنتائج المرجوة في إنفاق أقل، وعلاقات إنسانية وجو اجتماعي محفز للعمل.

■ **مبدأ الرقابة الذاتية:** وهذا المبدأ يمثل مرتكزا تطبيقيا للإدارة بالأهداف وان كل فرد في المنظمة طبقاً لهذا المبدأ يكون رقيباً على نفسه أثناء عمله أو مشاركته وهذا يساهم في فاعلية الإنجازات نظراً لسعي الفرد في العمل دون الحاجة إلى رقابة خارجية عليه أثناء تنفيذ المهام.

ج- **خطوات (مراحل) تطبيق الإدارة بالأهداف:** ذكر رواد الإدارة بالأهداف خطوات تطبيقها بأكثر من أسلوب وطريقة، ويمكن اعتبارها جميعاً تهدف لتحقيق أهداف تطبيق الإدارة بالأهداف:

¹ محمد حسنين العجمي، الإدارة المدرسية والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2018.

² مبروكة عبدالله الخفيفي، فاطمة يوسف المنصور، المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي، المجلد (02) العدد 02، 2020، ص14.

³ محمد حسنين، العجمي، مرجع سابق.

- الخطوة الأولى: تحديد وصياغة الأهداف العامة للمنظمة بالتعاون مع مجلس الإدارة ويشترط أن تكون هذه الأهداف واضحة ومصاغة صياغة دقيقة، حتى يمكن ملاحظة إنجازها من عدمه، وأن يكون قابلاً للقياس أي تصاغ الأهداف بشكل كمي يتوافق مع إمكانيات المنظمة وأن يكون الهدف واقعياً ويتم توضيح الزمن والكم.

- الخطوة الثانية: توزيع السلطات والمسؤوليات بين الرؤساء في الإدارات العليا ودراسة وتقويم الوضع البشري والمادي المتاح للمنظمة وتقويمه.

- الخطوة الثالثة: تكليف خط الإدارة التنفيذي بإعداد الأهداف التي يعملون على تحقيقها على ضوء أهداف الإدارة العليا.

- الخطوة الرابعة: تحديد أهداف الخط الإداري المباشر على ضوء أهداف الوحدة التنفيذية التي يتبعها.

- الخطوة الخامسة: تحديد وتعريف كل موظف مرؤوس وعامل بناءً على أهدافه.

- الخطوة السادسة: وضع خطة العمل موضع التنفيذ الفعلي، بحيث يقوم كل عامل في المؤسسة بالمهتم والأدوار المستندة إليه في الخطة.

- الخطوة السابعة: المراجعة الدورية للإنجاز الذي حققه المرؤوسين في طريق التقويم المستمر والتغذية العكسية.

- الخطوة الثامنة: تقييم الأداء والهدف الرئيسي لتقسيم الأداء هو ربط النتائج التي حققها المرؤوس بنظام حوافز مناسبة من مكافآت وترقيات في نهاية الفترة المحددة المتفق عليها.

ح- شروط تطبيق الإدارة بالأهداف:¹

يتم تحديد الأهداف مع الموظفين.

✓ يتم صياغة الأهداف على المستويين الكمي والنوعي

✓ الأهداف تكون صعبة ومحفزة فلا يتم تحقيقها بدون قيود ولا تكون مستحيلة.

✓ أن تكون التقارير بصفة يومية وليس بصفة ثابتة.

✓ تقديم المكافآت والاعتراف والتقدير للعاملين.

✓ الهدف من استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف هو نمو المنظمات.

¹ خطاب، محمد، الإدارة بالأهداف والنتائج، جامعة هارف للتعليم العالي، 2018.

خ-مزايا ومعوقات تطبيق الإدارة بالأهداف :

إن أسلوب الإدارة بالأهداف كغيره من الأساليب لابد أن يكون له جوانب إيجابية وأيضاً سلبية

فأما مزايا تطبيق الإدارة بالأهداف فهي :

✓ يمكن الحكم على أداء المرؤوس بطريقة أكثر دقة، بموجب النتائج وليس بناء على آراء عامة أو شخصية .

✓ تساعد الإدارة بالأهداف على تمييز المشاكل وتحديد لها لأن المراجعة المستمرة بين الرئيس والمرؤوسين تزيد من تفاعلهم لمناقشة الخطط نحو تحقيق الأهداف، وبالتالي يمكن تحديد المشاكل بسهولة وبشكل أسرع .

✓ يتكون لدى المرؤوس فكرة واضحة مما يتوقعه منه الرئيس وهذا الوضوح يحفزه لأداء عمله بصورة مناسبة مع الارتقاء بمستوى أدائه وكذلك تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس . تساعد على تحسين نظام الأجور والحوافز، فعندما تحدد الأهداف بوضوح فإنه يمكن توفير مقدرات الموظفين، ومن ثم تسير الأعمال بكل سهولة، وتحسن حوافز ومكافآت المرؤوسين نظراً لمشاركتهم في وضع الأهداف، تكون مقبولة لديهم ومحفزة أكثر للإنجاز وزيادة الأداء بحيث لا تتعارض مع رغباتهم وقدراتهم المنظورة .

د- معوقات نجاح الإدارة بالأهداف، فبالرغم من وجود الفوائد والمزايا التي ذكرناها هناك عدة من

معوقات أمام تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف والمتمثلة في النقاط التالية:¹

✓ وضع أهداف غير واضحة يصعب قياسها .

✓ صعوبة تعلم المديرين بكيفية تطبيقها، حيث أثبتت التطبيقات العلمية أن من أهم الصعوبات التي تواجه المدراء في تطبيق نظام الإدارة بالأهداف هو تحديد الأهداف اللازمة لكل منصب إداري وتحديد مقياس لقياس النتائج المطلوب تحقيقها، وصعوبة جعل الأهداف والنتائج قابلة للقياس .

✓ تنظر بعض الإدارات العليا إلى أن العلاقات التي يوجد بها هذا النظام بين الرئيس والمرؤوس يفقدها بعض سلطاتها وينتقص من رقابتها وتستغرق جزءاً كبيراً من وقتهم، فضلاً عن ذلك يرى بعض المديرين أن مرؤوسهم يفتقرون إلى المهارات اللازمة للمساهمة في وضع الأهداف .

✓ تستهلك الكثير من الوقت والجهد بسبب ما يأخذه من وقت في وضع الأهداف ومناقشتها مع المرؤوسين وتقييم مدى تقدمهم نحو الأهداف نظراً لإشراك كافة المستويات التنظيمية وضع الأهداف وكثرة الإجراءات والاتصالات .

¹ مبروكة عبدالله الخفيفي ، فاطمة يوسف المنصوري ، مرجع سابق، ص15-16.

- ✓ يتطلب مرونة تنظيمية ومعارضة قليلة للتغيير لأن هناك بعض التنظيمات الإدارية تميل إلى المحافظة الشديدة على ما وضعته من هياكل تنظيمية وماتعودت عليه من إجراءات وأساليب .
- ✓ التركيز على الهدف والنتيجة يؤدي إلى التقصير من الاهتمام بالنظام بشكل عام.

خامسا- نظرية أوتشي¹ Z Ouchi's Theory *

خلال الثمانينيات من القرن الماضي ، شهدت الأعمال التجارية والصناعية الأمريكية طفرة كبيرة في الطلب على المنتجات والواردات اليابانية ، وخاصة في صناعة السيارات .ويرجع الاهتمام الأمريكي بالسلع اليابانية لسببين:

الأول جودة المنتجات والثاني الأسعار المنخفضة .ومن هنا اكتشف اليابانيون شيئاً مهماً يمنحهم ميزة تنافسية وان سر نجاحهم لم يكن فيما كانوا ينتجونها ولكن في كيفية إدارة موظفهم ، لأن الموظفين اليابانيين كانوا يشاركون بفعالية في العمل.

وكتب أستاذ الإدارة والاقتصاد الأمريكي ويليام أوتشي بأن المنظمات الغربية يمكن أن تتعلم من نظرائها اليابانيين .على الرغم من أن أوتشي ولد وتعلم في أمريكا ، إلا أنه كان من أصل ياباني وأمضى الكثير من الوقت في اليابان يدرس النهج الياباني في العمل الجماعي والإدارة التشاركية .

وكانت النتيجة هي اطلاق نظرية Theory Z وذلك من منطلق تجاوز Theory X و Theory Y والذهاب إلى أبعد من ما قدمته هذه النظريات.

ظهرت نظرية أوتشي لأول مرة عام 1981 ، Theory Z في كتابه " كيف يمكن لمؤسسات الأعمال الأمريكية مواجهة التحدي الياباني." زعم أوتشي أن من فوائد نظرية Z التقليل من معدل دوران الموظفين ، وزيادة الالتزام، وتحسين الروح المعنوية والرضا الوظيفي ، وارتفاع معدلات الانتاجية.

- مضمون نظرية Z اليابانية²: نظرية Z هي محاولة لنقل مبادئ تنظيم وإدارة المؤسسات على الطريقة اليابانية إلى الو.م.أ، حيث استحدثت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني، و الخاصة بالأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة، و طاعة أوامره، في حين يكون مسؤولاً عنهم ومشاركاً إياهم في اتخاذ القرار، وانعكس هذا بدوره على العمل الإداري داخل المؤسسات، على اعتبار أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة، مما كان له

¹ عبد الرحيم محمد ، "محاضرة بعنوان نظرية z لوليام اوتشي ، القيت على طلبة الإدارة العامة " ، كلية المجتمع ، تم الاطلاع عليها بتاريخ: 2025/10/18 على الموقع التالي: drabdo68@yahoo.com

* أوتشي وليام جورج من مواليد 1943م في هونولولو هاواي، من أصل ياباني، أنهى دراسته بكلية وليام سنة 1965م، وفي سنة 1967 حاز ماجستير إدارة الأعمال من ستانفورد، وفي سنة 1972 تحصل على الدكتوراه من جامعة شيكاغو، اشتغل أستاذا بقسم الدراسات العليا للإدارة الأعمال بستانفورد بين 1971-1979، ثم درجة بروفييسور سنة 1979 بكلية الدراسات العليا للإدارة بجامعة كاليفورنيا، ويعمل كمستشار لأكثر من 500 شركة ناجحة.

² شهيناز بدراوي، مرجع سابق، ص77.

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

والجدول التالي يوضح مقارنة بين خصائص النماذج الإدارية A و I و Z

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

تضع نظرية Ouchi's Z بعض الافتراضات. أحد الافتراضات هو أن الموظفين يسعون إلى بناء علاقات عمل تعاونية مع زملائهم في العمل، وترى أن لدى الموظفين رغبة قوية في الانتماء للمؤسسة، وهناك افتراض آخر هو أن العمال يتوقعون المعاملة بالمثل والدعم من الشركة.

وفقًا للنظرية Z ، يرغب الناس في الحفاظ على التوازن بين العمل والحياة وفي ظل هذه النظرية لا يقتصر الأمر على شعور العمال بالتماسك مع زملائهم من العمال ، بل يطورون شعورًا بالنظام والانضباط والتزامًا أخلاقيًا بالعمل .

أخيرًا ، تفترض النظرية أن الدعم الإداري الصحيح ، يزيد ثقة العمال في القيام بأداء وظائفهم بأقصى قدر من قدرتهم والعناية برفاهيته الآخرين.

- مرتكزات نظرية أوتشي: وتركز نظرية Z على:

✓ فلسفة الشركة وثقافتها القوية: يجب فهم فلسفة الشركة وثقافتها وتجسيدها من جانب جميع الموظفين.

✓ تطوير وتوظيف الموظفين على المدى الطويل: يجب على الإدارة اتخاذ تدابير وبرامج لتطوير الموظفين.

✓ توافق الآراء في القرارات: تشجيع الموظفين على المشاركة في صناعة القرار.

✓ الموظفون المتخصصون: نظرًا لأن الموظفين يتحملون مسؤولية أكبر في اتخاذ القرارات وفهم جميع جوانب المنظمة ، فيجب أن يكونوا متخصصين.

✓ الاهتمام بسعادة العمال ورفاههم: تبدي المنظمة اهتمامها الصادق بصحة وسعادة موظفيها وأسرهم.

✓ تمكين الموظفين: يتم تمكين الموظفين من أداء المهام بالطريقة التي يرونها مناسبة ،

✓ المسؤولية الفردية: تعترف المنظمة بالمساهمات الفردية ولكن دائمًا في إطار الفريق ككل.

✓ كما تعتمد نظرية Z على تقييم الموظفين مرة أو مرتين سنويًا ، طبقًا لمعايير واضحة والتركيز على الأداء أكثر منه على العلاقات غير الرسمية ، وضرورة أن يتناسب الهيكل التنظيمي مع البيئة المتغيرة التي تعمل بها المنظمة والتقليل من المستويات الإدارية وعدم التركيز على الهيكل التنظيمي الهرمي، والتركيز على العمل الجماعي والتوظيف لفترات طويلة وكذلك المشاركة في صناعة القرارات، والاهتمام برفاهيته الموظفين.

- الصفات العامة للمدرسة اليابانية في الإدارة¹: من أبرز السمات والخصائص التي تميزت بها الإدارة اليابانية ما يلي:

¹ ياسر لرقم، "مقاربة الإدارة اليابانية: مصادر القوة، الخصائص وكيفية الاستفادة منها لتنمية الإدارة الجزئية"، مجلة مدارت سياسية، المجلد 9 ، العدد 2 ، 2025 ، ص 321-322.

✓ الصفة الأسرية: تعتبر المنظمة كمجتمع مصغر يعيش فيه الفرد ويمارس نشاطاته الفكرية والعملية والاجتماعية، فهي تعتبر مرجعية له.

✓ الألفة والمودة: يتميز المجتمع الياباني بالتماسك الاجتماعي من خلال العلاقة الاجتماعية والمودة المتبادلة بين أعضاء الأسرة الواحدة، وانعكس هذا المبدأ على عمل المؤسسات اليابانية بحيث أن العامل داخل المؤسسة ينظر لصاحب المؤسسة كأنه رب أسرة يعمل في كنفه تحت جو تسوده العلاقات الإنسانية المبنية على الاحترام المتبادل والتقدير والانسجام.

- الصفة الأسرية: المنظمة في اليابان كأنها أسرة تضم تجمعا بشريا متجانسا وتمارس نشاطا اقتصاديا يربطه أعضاء هذه الأسرة روابط ومصالح مشتركة تلزم بالولاء والانتماء لهذه الأسرة وتعمل في نسق تفاعلي لتحقيق أهداف المنظمة.

- الألفة والمودة: تولي الإدارة اليابانية اهتمام بالفرد العامل من خلال معاملتهم على أنهم أعضاء في أسرة صاحب المنشأة وتحت رعايته، حيث يتقاضون مكافأة عوض الأجر عند الحصول على الخبرة والمهارة الكافيتين التي تمكنهم من إنشاء ورشهم الخاصة أو محالهم الخاصة بعد حصولهم على الدعم المالي من صاحب العمل فهي إدارة أبوية منبثقة من قيم الأسرة اليابانية ومعتقداتها، حيث المدير هو أب الأسرة الحامي والمدافع عنهم.

- الثقة: هناك عالقة طردية بين مستوى الثقة ومستوى الإنتاجية سواء بالإيجاب أو بالسلب، ويولي نمط الإدارة اليابانية أهمية بالغة لتنمية العلاقات بين العاملين على أسس من الثقة والاحترام المتبادل وعلى كافة المستويات الإدارية، حيث تشير الدراسات الإدارية المقارنة أن إنتاجية العامل الياباني تزيد خمس مرات عن غيره في دول أخرى وبخاصة العامل الأمريكي

- المصلحة العامة: يتميز العامل الياباني بتفضيل المصلحة العامة على المصلحة الذاتية، حيث يدرك من خلال وعيه وثقافته التنظيمية أن ذلك سيعود بالنفع على الجميع من عمال ومنظمة ومجتمع على المدى الطويل.

- العدالة: المكافأة على حسب الجهد المبذول في العمل وبالتالي حق العامل مكفول دون نقصان (جماعية).

- الحرص والحفاظ على ممتلكات المنظمة: كجزء من أخاليات العمل التي يؤمن بها الفرد العامل الياباني ويحرص عليها، حيث من النادر تسجيل تجاوزات بخصوص أعمال تخريبية أو إساءة استعمال لها

ث- تقييم النظرية اليابانية¹: على الرغم من أهمية هذه النظرية والتطور الملحوظ الذي شهدته اليابان بعد الحرب العالمية الثانية إلا أنها واجهت مجموعة من الانتقادات وأهمها:

¹ شهبيناز بدراوي، مرجع سابق، ص79.

-عدم إمكانية تطبيق النظرية اليابانية خارج بيئتها الخاصة.

- إن الأسلوب الياباني في الإدارة مميز ويتمشى وطبيعة الفرد الياباني، لذا لا يمكن تطبيقه على غير الياباني .
-تعتمد الإدارة اليابانية في نظرتها إلى المنظمة على أنها سلوك إنساني اجتماعي جماعي تندمج فيه أنماط السلوك الفردي في سلوك جماعي ككل، هذا ما يمكن تطبيقه في الإدارة اليابانية ولكن خارج هذا الحيز لا يمكن أن ينصهر رأي الفرد ضمن المجموعة .

- الولاء التام والانتماء للمنظمة، واعتبارها مصدر الرزق والأمان والاستقرار المادي والنفسي .
-التوظيف مدى الحياة لدى اليابان هو مصدر الاستقرار، أما غير الياباني قد يكون مصدر لعدم الاجتهاد والإبداع في المنظمة.

خلاصة المحور الثالث:

قدمت النظريات الحديثة نموذجاً نوعياً في التحليل والاستنتاج، حيث قامت أفكار ومبادئ روادها ومنظرها على المنهج العلمي والرياضي والاحصائي ، وهذا ما شكل نقلة نوعية في تقدم وبلورة علم الإدارة .

المحور الرابع: مدرسة اتخاذ القرار

يعد هيربرت سيمون Simon Herbet - 1916-2001 من المفكرين الإداريين الذين اهتموا بموضوع اتخاذ القرارات الإدارية، وكان ذلك واضحاً من خلال كتاباته في هذا المجال والتي كانت بدايتها كتابه "السلوك الإداري" الذي ظهر في عام 1947 وقد اختار له عنواناً فرعياً هو "دراسة لعملية اتخاذ القرارات في التنظيم الإداري" حيث أوضح سيمون في كتابه هذا أهمية القرارات في الإدارة، كما اتخذ من عملية اتخاذ القرارات مدخلاً لدراسة الإدارة كون هذه العملية في نظره مظهراً للسلوك الإنساني في الإدارة.

بالإضافة إلى أنه أعطى تعريفاً للتسيير يتمثل في كونه عملية "اتخاذ القرارات"، فحسب هذه المدرسة فإن المسير هو عون لاتخاذ القرار وأن "جوهر التسيير هو اتخاذ القرار"، وعلى المسير أن ينجز القرارات الرشيدة التي تساعد على تحقيق الأهداف، وقد ذهب أنصار هذه المدرسة إلى دراسة آلية اتخاذ القرار، فالقرار الجيد في نظر سيمون ليس ذلك الذي يؤدي إلى قدر أكبر للكفاءة بل هو ذلك الذي يحوز على موافقة أغلبية المعنيين بالقرار عن طريق استخدام أسلوب التفاوض والإقناع. يقول هيربرت سيمون أن القرار هو القلب النابض للنشاط الإداري، وإن كان القلب هو المركز الحيوي لجسم الإنسان ومحدد حياته، فالقرار يسد المكان نفسه بالنسبة للمنظمة. ويعتبر اتخاذ القرار الركن الأساسي في العملية الإدارية، حيث أنه يشمل أنشطة الإدارة، ووظائفها جميعها، فعلى سبيل المثال عند أداء الإدارة لوظيفتها في الرقابة، فإنها تتخذ القرارات لتحديد المعايير المناسبة لقياس نواتج الأعمال، والتعديلات اللازمة إجرائها على الخطأ، والحرص على تصويب الأخطاء في حال وجودها.

وبسبب ما تواجهه الأنظمة الإدارية الحديثة من تعقيدات في أهدافها (أي أنه قد يكون هناك تعارض بينها أحياناً) أصبح هناك ازدياد في المشاكل التي تواجه القيادات الإدارية، وعليه فقد ازدادت الحاجة إلى اتخاذ القرارات التي من شأنها مواجهة هذه وفي بداية الخمسينات قام سيمون بتحليل خطوات اتخاذ القرارات في المنظمات حيث اقترح مفهوم جديد هو العقلانية المحدودة، وقد بين أن العقلانية تعتبر محدودة لثلاثة أسباب:¹

- إشكالية توفر المعلومة: لا يمكن لمتخذ القرار الاطلاع أو معرفة كل المعلومات لاختيار القرار بشكل جيد وعقلاني، لأنها قد تكون غير متوفرة أو باهضة الثمن.

¹ شهبيناز بدراوي، مرجع سابق، ص 71.

• دو افع متخذ القرار: إن نظم القيم والأهداف والعوامل النفسية وسلوكيات متخذ القرار تؤثر على قراراته .

• قدرات متخذ القرار: إن ردود الأفعال ومواهب ومعارف متخذ القرار قد تنقصه من فهم الوضعية بشكل جيد .المشكلات .

أولا- مفهوم اتخاذ القرار:

أ- مفهوم نظرية القرار: هي علم وفن صناعة القرار الاداري الذي يتناول أسس وقواعد عملية اتخاذ القرار الاداري ومبادئ صياغته ومتابعة تنفيذه وتقوم هذه النظرية على مدخل تحليل كمي متناسق ومنظم وفقا لمعايير وأهداف محددة مسبقا.¹

ب- مفهوم عملية اتخاذ القرار:

"اتخاذ القرار هو بالدرجة الأولى عملية عقلية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية هي البحث، المقارنة ، الاختيار".²

واتخاذ القرار يعني أيضا بأنه "عملية متشابكة تستند إلى معلومات نستخرجها من مصادر مختلفة منظمة".³

اتخاذ القرار في قاموس علم الاجتماع يعني: "يستخدم مصطلح صانع القرار للإشارة الى شخص له مسؤوليات رسمية تتعلق بصياغة سياسة التنظيم أو الهيئة الحكومية، أما اتخاذ القرار فهو يشير إلى عملية ديناميكية تسود بين كافة المشاركين في اختيار السياسة الملائمة".⁴

هي عملية اختيار بديل واحد من بين بدلين أو أكثر لتحقيق هدف معين خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة.

وهنا نفرق بين عملية صناعة القرار واتخاذ القرار حيث تسبق عملية صناعة القرار والتي يتم فيها تشخيص المشكلة وتحديد الأهداف وتحديد البدائل المتاحة وتقييم هذه البدائل.

¹ خالد بن جلول، "مطبوعة في مقياس" نظرية اتخاذ القرار"، موجهة لطلبة السنة ليسانس علوم اقتصادية ، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات ، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، 2018-2019، ص7.

² علي السلي ، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة ، 2004، ص554.

³ حسين عبد الحميد احمد رشوان، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004 ، ص 89

⁴ محمد عاطف غيث ، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة ، القاهرة، 2006، ص106.

■ مفهوم القرار: هو اختيار أحسن البدائل المتاحة للوصول إلى الاهداف المطلوبة أو حل مشكلة تنتظر حلا مناسباً، أو هو ذلك التصرف الشعوري الذي يهدف إلى اختيار أو استعمال احسن وسيلة ممكنة للوصول إلى غاية محددة أو استخدامها لتحقيق هدف ما¹.

■ الفرق بين عملية اتخاذ القرار وصنع القرار: لابد من الإشارة إلى الفرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار فصنع القرار عبارة عن عملية ممنهجة تمر بعدة خطوات محددة، ويسبقها وضع المشكلة قيد الدراسة والبحث العميق للتوصل لاتخاذ القرار بكل حيطة ويقظة لتفادي وقوع الأمور السلبية.

أما فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرار فهي عبارة عن رد فعل لما يحيط بالقرار من مؤثرات وقد تكون بصورة مفاجئة في بعض الأحيان، إلا أن المدير الناجح هو من يكون مستعداً لهذا التوقيت المفاجئ، كما ينصح دائماً بالتروي وعدم التسرع باتخاذ أي قرار حتى لا يعود بالضرر على المنشأة وعملها. وبالتالي فإن عملية صنع القرار تعتبر البداية الأولى أو التمهيد لبدء البحث عن عدد من البدائل وتمييرها بعدة عمليات كالمعالجة والدراسة والبحث وأخيراً اتخاذ القرار الأنسب من بين مجموعة هذه البدائل المطروحة، أي أن اتخاذ القرار هو المرحلة النهائية لعملية صنع القرار، أي أن اتخاذ القرار يمثل إحدى مراحل صنع القرار².

ت- شروط اتخاذ القرار: هناك مجموعة من العوامل التي يجب أن تتوفر حتى يمكن القول بتوفر عملية اتخاذ القرار وهي :

- عملية الاختيار: حيث يعتبر الاختيار أمر ضروري لعملية اتخاذ القرار وهذا للاختيار بين مجموعة البدائل المتاحة.
- وجود بديلين على الأقل: حيث أن عدم وجود بدائل يعني عدم وجود عملية اختيار ومنه لن تكون هناك حاجة لاتخاذ قرار .
- وجود هدف أو عدة أهداف: حيث يعتبر الهدف الحافز لاتخاذ القرار فإذا لم يوجد هدف يسعى الشخص لتحقيقه فلن تكون هناك حاجة لاتخاذ القرار، لذا يجب أن يكون هناك هدف واضح ومحدد .

¹ خالد بن جلول، مرجع سابق، ص7.

² شهيناز بدراوي، مرجع سابق، ص72-73.

ثانيا- أنواع القرارات

1- تصنيف القرارات حسب المستويات الإدارية:

- القرارات التشغيلية: وتتخذ على مستوى التنظيمات الادارية الدنيا وتتعلق بالعمليات التشغيلية للمؤسسة وتكون متعلقة بأسلوب العمل الروتيني اليومي حيث تكون فيا المدى القصير مثل: جدولة الانتاج، مراقبة الجودة، إعداد الطلبات، مراقبة المخزون....الخ.
- القرارات التكتيكية: وتتخذ على مستوى إداري أعلى مما تؤخذ فيه القرارات التشغيلية، فعند هذا المستوى يتم اتخاذ قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء وتكون في المدى المتوسط.
- القرارات الاستراتيجية: هي القرارات التي تؤخذ على مستوى قمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة بواسطة الادارة العليا وهي قرارات تغطي مدى زمني طويل الأجل وتتعلق باتخاذ قرارات تخص الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق واغتنام فرص وتجنب المخاطر كما تهتم بتحديد أهداف المؤسسة والموارد اللازمة لتحقيقها والسياسات التي تحكم عملية الانتاج والتوزيع.

2- تصنيف القرارات حسب طبيعة المشكلة (تصنيف سيمون: Simon.H):*

- القرارات المبرمجة: هي القرارات التي تتعلق بمشكلة متكررة أو اعتيادية وتتميز هذه القرارات بوضوح معايير الحكم وسهولة تحديد البدائل كما تتميز بوجود تأكيد نسبي بشأن البدائل المختارة ومن أمثلتها: شراء المواد الأولية، دفع الأجور، إعداد الطلبات.....الخ.
- قرارات غير مبرمجة: تظهر الحاجة لمثل هذه القرارات عندما تواجه المؤسسة مشكلة لأول مرة ولا توجد إجراءات معروفة مسبقا لحلها لذلك من الصعب اتخاذ القرارات بشكل فوري فهي تتطلب جهدا فكريا ووقت كافيا لجمع المعلومات وتحديد المشكلة وتقديم البدائل وتقييمها ومن أمثلتها: انشاء وحدة جديدة، توسيع طاقة الانتاج، الاندماج أو التكامل.....الخ.¹

والجدول التالي يوضح الفرق بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة وفق مجموع من الاسس والمعايير

الرقم	أسس التفرقة	قرارات مبرمجة	قرارات غير مبرمجة
01	طبيعتها	روتينية ومتكررة	غير منتظمة وغير متكررة
02	معايير الحكم فيها	واضحة	استخدام الحكم الشخصي

¹ خالد بن جلول، مرجع سابق، 8-9.

* ولد هيربرت سيمون في ميلووكي في 15 يونيو 1910 أمريكي الجنسية من رواد علوم الحاسب، وعالم نفس واجتماع، من مؤلفاته السلوك الاداري 1947 حاصل على العديد من الجوائز منها: جائزة قلادة العلوم الوطنية 1980، جائزة نوبل في العلوم الاقتصادية 1978، جائزة تورنغ 1975 توفي سنة 2002.

03	تحديد البدائل	سهلة	صعبة نوعا ما
04	ظروف اتخاذ القرار	التأكد	عدم التأكد نسبيا
05	الاجراءات	محددة مسبقا	غير محددة مسبقا
06	المعلومات	متوفرة	قليلة جدا وغير كافية
07	أدوات قياس نجاحها	الأساليب الكمية	الخبرة

3- تصنيف القرارات حسب نوع المشاركة :

- القرارات الفردية: وتتخذ بواسطة الفرد الواحد وهي سهلة وروتينية ومتعلقة بالسلطة في منصب العمل والرسمية في اداء المهام والانشطة الفردية .

- القرارات الجماعية: وهي القرارات التي يشارك فيها العديد من متخذي القرار من خلال تقديم الاقتراحات من أطراف عديدة وخاصة عندما تكون في مواجهة مشكلات حاسمة ومصيرية¹.

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

ويمكن تلخيص هذه المراحل فيما يلي:

- تحديد المشكلة: تعتبر الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرارات و تتمثل في إدراك أو تحسس الإدارة بوجود مشكلة ما، والمشكلة هي "انحراف أو عدم توازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون" أي أنها عبارة عن الخلل الذي يتواجد نتيجة اختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوب في وجودها.

- تحديد البدائل: الخطوة الموالية في عملية اتخاذ القرار هي البحث عن البدائل والحلول المختلفة الممكنة وتطبيقها على المشكلة القائمة، بحيث يقصد بالبدائل "تلك التصرفات أو الحلول التي تساعد على التقليل من الفرق بين ما يحدث فعلا وما يجب أن يكون، أي أنها مجموعة من التصرفات التي يجب القيام بها لحل المشكلة المقصودة".

- تحليل وتقييم كل البدائل الممكنة: تتطلب هذه المرحلة التنبؤ بحوادث المستقبل فعندما يتضح للمدير مختلف البدائل المتاحة وجب عليه بعد ذلك أن يقوم بتقييم كل بديل على حدى، بحيث

¹ خالد بن جلول، مرجع سابق، ص10.

يفترض أن يتم التقييم وفق معايير و أسس موضوعية من أجل تبيان مزايا وعيوب كل بديل من البدائل المتاحة .

- اختيار البديل الأمثل من بين البدائل واتخاذ القرار: بعد القيام بتحديد المشكلة وتحليلها وتنمية الحلول البديلة وتقييم كل حل، فإن متخذ القرار يكون في موقف يسمح له بمحاولة تحديد الحل أو البديل المناسب على ضوء المعلومات التي توفرت، وتسمى هذه المرحلة أيضا بمرحلة الحسم أو مرحلة الاستقرار النهائي على بديل معين، وبالتالي يصبح اختيار أفضل بديل هو جوهر القرار¹.

- تنفيذ القرار ومتابعته وتقييمه: بعد اختيار البديل الأمثل للحل يتطلب تنفيذه بالتعاون مع الآخرين ومتابعة ومراقبة التنفيذ للتأكد من سلامة التطبيق وفعالية القرار، كما أن مشاركة العمال في صنع القرار يساهم بشكل كبير في حسن تحويل البديل إلى عمل فعال، وفي الأخير نصل إلى مرحلة تعميم القرار وتقييم نتائج تطبيقه والتحقق من أن القرار المتخذ يحقق النتائج المرغوبة و الأهداف المرجوة.²

ثالثا- أهمية تطبيق نظرية اتخاذ القرار وعناصر المدرسة: يرتبط اتخاذ القرار بالحياة اليومية للأفراد، والجماعات، والمنظمات، حيث تبرز أهميته من ناحيتين هما :

1- أهمية تطبيق نظرية اتخاذ القرار:

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

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

2- عناصر مدرسة اتخاذ القرارات: ترى هذه المدرسة بأن التنظيم عبارة عن نظام اجتماعي يقوم على اتخاذ القرارات، وبالتالي أصبحت دراسة التنظيم منصبة أساسا على تتبع عملية اتخاذ القرارات،

¹ نجاة ساسي هادف ، "نظرية اتخاذ القرارات في المؤسسة" ، مجلة المعيار ، جامعة العلوم الإسلامية ، الأمير عبد القادر ، الجزائر، المجلد 18، العدد 35، 2014، ص 365-366.

² محمد إبراهيم حسان، محمد حسين العججي، الإدارة التربوية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 173.

وتحديد المؤثرات التي تتفاعل لتوجيه الوصول إلى قرار. ولقد ركزت المدرسة على اعتبار أن التنظيم نشاط تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر، وبالتالي لابد من توافر عنصر الرغبة في المشاركة لكي يتم تحقيق الهدف وبذلك وضع الفرد في موضعه الصحيح.

ويمكن إجمال أهم العناصر التي تضمنتها هذه المدرسة كما يلي:

- الاتصال والتعاون: إن سيمون يؤكد أن الاتصال والتعاون يؤدي إلى حدوث تفاعل بينهم .
- اتخاذ القرارات: يعتبر سيمون أن عمل أي مدير أيا كان موضعه فهو متخذ للقرارات، وأن السلوك الرشيد للمنظمة هو اختيار البديل الأفضل .
- تأثير البيئة: يؤكد سيمون على تأثير العوامل البيئية وتغييراتها في عملية اتخاذ القرار وتنفيذه، باعتبار أن التنظيم نظام مفتوح يتأثر بما يحدث في البيئة الخارجية .
- الرشد التنظيمي: أوضح سيمون أن هناك نوعين من الرشد هما: الرشد الموضوعي والرشد الشخصي .
- التوازن بين المغريات والإسهامات: هذه الفكرة تقوم على أساس أنه ليس هناك توافق كامل بين أهداف الأفراد وأهداف التنظيم، ولهذا لابد من استخدام المغريات لتشجيع وتحفيز الأفراد لزيادة إسهاماتهم ولكن يجب أن يوجد توافق بين الاثنين لبقاء المنظمة واستمرارها .
- الجماعة: يحرص سيمون على أهمية الجماعة بالنسبة للفرد وأهمية الرأي الجماعي في اتخاذ القرار .
- التخصص: أشار سيمون إلى أهمية الأخذ بمبدأ التخصص وتقسيم العمل في المنظمة، حيث يقوم أفراد المستويات العليا باتخاذ القرارات، وفي المقابل يقوم أفراد المستويات الدنيا بالاشتراك في عملية التنفيذ¹.

3- معوقات اتخاذ القرار:

- هناك معوقات ذاتية بالنسبة للشخص الذي يتخذ القرار وفيها ثلاث فئات:
- الفئة الأولى: فئة ترتبط بالعادات والقيم وردود الأفعال اللاشعورية (الحقد، الحسد)
 - الفئة الثانية: أطلق عليها سيمون الضغوط المفروضة على الشخص (دوافع، انتماءات الشخص)
 - الفئة الثالثة: وهذا الأهم ويسمى مقدار المعرفة (البيانات، كلما كانت المعلومات والبيانات متوفرة حول المشكلة التي تتخذ القرارات بشأنها كلما كان القرار عقلانيا او عادلا).²
- وهناك أيضا معوقات أخرى تتمثل في:
- صعوبة الانتظار لجمع كافة المعلومات لاتخاذ القرار لأن عامل الزمن يلعب الدور الأساسي.

¹ شهبناز بدرأوي، مرجع سابق، ص75.

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004، ص 89-90.

- صعوبة توفير الموارد المالية.
- صعوبة وجود هدف وحيد للتنظيم يتفق عليه الجميع إذ تتحدد الأهداف التنظيمية كمحصلة الصراع على السلطة والنفوذ وتختلف فيها الأهداف الرسمية عن الأهداف التي تصاغ بلغة مطاطية¹.

رابعاً- إسهامات مدرسة اتخاذ القرارات :

✓ مزايا وإيجابيات مدرسة اتخاذ القرار:

- قدمت المدرسة عدداً من الأساليب والأدوات الهامة التي تساعد صانعي القرارات في كافة المجالات من صنع قرارات أكثر صواباً وصحة.

- تستخدم الأساليب الكمية في مجال إدارة الإنتاج والتصنيع على نطاق واسع في جدولة الإنتاج، تخطيط مستلزمات الإنتاج، وتحسين الجودة والموازنة والمخزون. وتستخدم في المنظمات الخدمية الأساليب الكمية لإدارة العمليات، فهناك أساليب كمية تستخدم في المصارف والمستشفيات وشركات التأمين والمنظمات الحكومية في تخطيط الموارد البشرية وتخطيط برامج التطوير والموازنات .

- بالنسبة لنظم المعلومات يمكن القول أن المعلومات أصبحت عنصراً هاماً وحيوياً في عمل المنظمة وعمل المدير، حيث يتوقف عليها نجاح المنظمة.

ونتيجة لتطور نظم وتقنيات المعلومات فقد زادت فاعلية وكفاءة عمليات صنع القرارات الإدارية المتعلقة بوظائف العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة.

✓ انتقادات مدرسة اتخاذ القرارات: لا يشكل هذا المدخل بديلاً للإدارة وكذلك باقي المداخل، حيث أن المدخل الكمي وفروائل وأساليب هامة ساعدت المديرين في أداء أدوارهم، أما هذا المدخل فهو لم يهتم بالأفراد وبكيفية استخدامهم لهذه الأساليب والأدوات.

-يجب النظر إلى الأفراد الذين يقومون باستخدام هذه الأساليب على أنهم يقومون باستعمالها وتفسيرها والانتفاع منها، لذا يجب أن تؤخذ بالاعتبار حاجاتهم و انطباعاتهم².

خلاصة المحور الرابع:

اهتمت مدرسة اتخاذ القرارات بالعوامل السلوكية المؤثرة في اتخاذ القرارات، وكيف يتم اتخاذ القرار وكيف يتم نقل القرار عبر المستويات التنظيمية المختلفة، وهو يؤدي إلى الاهتمام بدراسة طرق الاتصال والتنظيمات الرسمية وغير الرسمية وسائر الجوانب التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ القرار.

¹ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، دار النشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 115.

² شهبناز بدراوي، مرجع سابق، ص 76.

المحور الخامس: الوظائف الإدارية

مارس مديرو منظمات الأعمال عددا من الوظائف الإدارية المختلفة ، و تتمثل تلك الوظائف الإدارية في الواجبات المطلوب تنفيذها في كل منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها لتحقيق العوائد المطلوبة .

وقد حاول علماء الإدارة منذ فترة الإجابة على تساؤل حول ما هي الوظائف الإدارية الأساسية ؟ هنري فايول أشار إلى خمس وظائف أساسية هي التخطيط ، التنظيم ، إصدار الأوامر ، التنسيق و الرقابة .(يقول فايول هي الوظائف الأكثر ضرورة و هي ذات صلاحية عامة لكافة منظمات الأعمال). في المقابل استخدم البعض من أساتذة الإدارة بجامعة كاليفورنيا ، التخطيط ، التنظيم ، التشكيل (اختيار العاملين وتوظيفهم) التوجيه والرقابة كأهم وظائف الإدارة .

أما الآن فقد استقرت معظم كتابات الفكر الإداري على أربع وظائف أساسية للإدارة هي: التخطيط ، التنظيم ، التوجيه و الرقابة.

هذه الوظائف لها صفة العمومية حيث أنها قابلة للتطبيق على مختلف مستويات الإدارة مع اختلاف الأهمية المعطاة لكل وظيفة حسب المستوى الإداري.

أولا – التخطيط

تعد وظيفة التخطيط من الوظائف الأساسية للإدارة، وتعتبر هي الوظيفة التي يبدأ عمل المدير بها لأن الجميع يعلم أن كافة المدراء يعملون الآن في ظل اقتصاد ديناميكي حيث أن التغير هو القاعدة وليس الاستثناء وهذا التغير والتطور لا يمس جانب دون الجوانب الأخرى بل يلمس كافة جوانب الحياة وهذا التغير قد يكون فجائيا وشاملا وقد يكون بطيئا ، المهم أن هناك تغيرا يحدث ولن تبقى الأشياء على حالها وهذا يؤدي إلى ظهور مشكلات وهنا تأتي مهمة المدراء في مواجهة المشكلات بمعنى اننا نجد أن المدراء الناجحين يتعاملون مع هذه المشكلات بكل قوة وريانة في حين أن المدراء الفاشلين يتخبطون في مواجهة تلك المشكلات والفرق بين الموقفين يرجع الى التخطيط بمعنى أن المدير الناجح يستطيع وضع الأهداف السليمة وتحديد الطرق والاساليب المناسبة للوصول الى تلك الأهداف في حين أن المدير الفاشل لا يستطيع تحديد الأهداف بصورة جيدة ولا يمكنه تحديد السبل للوصول الى الأهداف.

1- مفهوم التخطيط وأهميته:

• مفهوم التخطيط:

نظرا لأهمية التخطيط كان هناك اهتمام بالغ به من قبل الكتاب والباحثين ولذلك ظهرت عدة مفاهيم وتعريف للتخطيط ، فلقد عرف هنري فايول التخطيط بأنه "يشتمل على التنبؤ بالمستقبل بما سيكون عليه مع الاستعداد لهذا المستقبل"¹، في حين عرفه اليوت "بأنه محاولة لتطبيق المنطق والعقل وبعد النظر لتنظيم مصالح البشر وتحقيق الأهداف الإنسانية"، كما يعرف داترستون التخطيط "بأنه عملية ذهنية منظمة لاختيار أفضل الوسائل الممكنة لتحقيق أهداف محدودة". ويرتكز هذا المفهوم على عدة أمور هي:

✓ أنه عملية ذهنية .

✓ يركز على المستقبل والتنبؤ بهذا المستقبل.

✓ يعتمد التخطيط على الامكانيات المتاحة.

✓ يقوم التخطيط على اختيار بديل من عدة بدائل، بمعنى أنه إذا لم يكن هناك بدائل فال حاجة للتخطيط .

ويشير جورج تيري أن التخطيط هو "الاختيار المرتبط بحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة والتي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة" من هنا يظهر لنا أن التخطيط يقوم على الحقائق وليس على أساس العواطف والرغبات، كما انه يقوم على خبرة المدير، لذلك هو عملية ذهنية يعتمد على قدرة المدير في تصور النموذج المقترح للأنشطة بوضوح في ذهنه. كما أن التخطيط يهتم بالمستقبل وكيفية التعامل مع المستقبل وتوقع الاحداث والاعداد للطوارئ والتغيرات لذلك يعتبر التخطيط مثل الجسر الذي نعبر بواسطته من حيث المكان الموجودين فيه إلى المكان الذي نريد الوصول إليه. وعلى ذلك فان التخطيط هو عمل ذهني يتم بموجبه استقراء الماضي ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل للوصول إلى الهدف بأفضل النتائج وأقل التكاليف².

ان التخطيط هو الاساس الذي يقوم عليه العمل الاداري كله باعتباره الوسيلة التي يعتمد عليها رجل الادارة في مواجهة المستقبل، فالمستقبل مجهول واذا لم يضع الانسان في حسابه هذا المجهول ولم يتخذ الاحتياطات اللازمة لمواجهة الظروف المتوقعة ولم يفكر مسبقا فيما ينبغي عليه القيام به من أعمال قبل تنفيذها فإنه قد يضل عن الطريق الصحيح الذي يقوده الى تحقيق الهدف الذي يسعى اليه، فبدون

1 حميد فريد الصحن، إسماعيل السيد إبراهيم سلطان، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص157.

² آمنة تارزي، مطبوعة في مقياس "مدخل لإدارة الأعمال"، موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2021-2022، ص73-74.

التخطيط تعم الفوضى وتسير الجهود بصورة عشوائية وتنحرف عن مسارها السليم، ومن خلال هذا كله يتضح لنا مدى أهمية التخطيط ومدى الاهتمام الذي يجب أن يعطي للتخطيط من قبل المدراء خاصة وكل فرد في المجتمع عامة، ونستطيع أن نوضح أهمية التخطيط من خلال النقاط التالية¹ :

- التغلب على عدم التأكد ومواجهة التغيرات التي قد تحدث: لا يمكن لأي إنسان مهما كانت قدرته ودقته في تقدير الظروف أن يقول بأن حدثاً ما سيحدث حتماً لأن أحداث المستقبل غيبية وما يتوقعه الانسان لا يخرج عن كونه تكهنات احتمالية أن يحدث أو لا يحدث ذلك لأن الماضي والحاضر تدركهما بحواسنا أما المستقبل فلا تدركه إلا بالخيال وحده .

والتخطيط يعتمد على عملية التنبؤ وكما نعلم أن التنبؤ بما سوف يقع من أحداث أمر يخرج عن طاقة البشر لأنه من اختصاص الله وحده عالم الغيب، ولكن على الرغم من ذلك كله فإن بالإمكان تحديد الاتجاه بشكل عام أو تعيين عدد من الاحتمالات التي ينتظر أن تحدث وكلما كان رجل التخطيط واسع الافق كانت توقعاته أكثر شمولاً وأقرب إلى الواقع الفعلي، ومن الطبيعي أن تحديد اتجاهات الاحداث يقلل من مقدار الشك في وقوعها، كما أن حصر الاحتمالات تمكن رجل الادارة من تقدير موقفه فيستطيع أن يضع خطة مرنة أو عدداً من الخطط البديلة لمواجهة كل الاحتمالات المتوقعة، فالمستقبل أمر مجهول والسمة الاساسية له عدم التأكد والطريق الوحيد لمواجهة اخطار المجهول هو التخطيط وحده.

- التركيز على الاهداف: وتعني لسيير بخطى ثابتة نحو الاهداف وكما نعلم أن الهدف هو نقطة البداية في أية خطة كما أنه الغاية التي تسعى إليه الخطة ومادام هناك نية القيام بالتخطيط فلا بد من التفكير في الاهداف التي سنصل اليها بحيث تكون هذه الاهداف واضحة وممكن الوصول اليها وكلمة وضوح أي أن تكون مفهومة لكل المستويات الادارية العليا والتنفيذية لأن من سيطبق الخطة هم العمال المنفذون فيجب أن تكون واضحة لهم، ونظراً لأن العمل الاداري الدائم قد يشغل المدراء فيهتمون بعملهم اليومي وينسون المستقبل فإن وضع الأهداف أمامهم يجعلهم يربطون ما بين الحاضر والمستقبل ولا يمكن أن يتم ذلك الا من خلال التخطيط الذي يجعل الاهداف أمام أعينهم فيسلكون الطريق الصحيح ويصححون من سلوكهم كلما وجدوا أن هناك انحرافاً عن السبيل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف .

-التنسيق بين كافة الادارات والاقسام: أن التخطيط يعمل على تحقيق الهدف النهائي للمنظمة ولكي تصل المنظمة إلى تحقيق ذلك لابد لها من تحقيق أهداف جزئية لكل دائرة أو قسم داخل المنظمة ومن أجل أن تحقق الهدف النهائي فالابد من التنسيق بين كافة الادارات النهائية التي تسعى إليها المنظمة كما أن

¹ جامعة البصرة ، " التخطيط وانواعه"، <https://faculty.uobasrah.edu.iq/uploads/teaching/1652020908.pdf>.

التخطيط يركز الانتباه إلى الحاجة إلى التعديل في الاساليب المستخدمة في العمل إذا احتاج الأمر والتعديل على الاجراءات والسياسات المنبثقة لتصبح أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف.

- الاقتصاد في النفقات :تهتم الخطة برسم الصورة التي ستكون عليها الاعمال في المستقبل ومن الناحية المالية تترجم هذه الاعمال إلى إيرادات ونفقات والتخطيط السليم هو الذي يعمل على تخفيض النفقات وزيادة الإيرادات وعلى الأقل أن لا يجعل النفقات المتوقعة تزيد عن الإيرادات المرتقبة إلا في أحوال نادرة عندما يكون التخطيط دائماً يتفادى العشوائية والارتجال

والتي تؤدي إلى الاسراف والتبذير ، فالمخطط دائماً يضبط نفقاته في الحدود التي تسمح بها الإيرادات وكل هذه الأمور تكون واضحة من خلال الميزانية التي تعبر عنها بالأرقام(الإيرادات والنفقات)،ومن ثم إقرار هذه الميزانية فيجب الالتزام بها وعدم الانحراف عنها الا في حالات نادرة بمعنى أنه لا يمكن أن تزيد النفقات عن ما هو موجود داخل الميزانية إلا إذا كانت هناك أسباب مقنعة طويل الأجل ويتوقع تحقيق خسائر في الأجل القصير والتخطيط ، وهناك تأكد أيضا بأن الإيرادات ستزيد بصورة أكبر عن ما هو داخل الميزانية .

- تسهيل عمل الرقابة :لا يمكن أن نتصور عمل ما يتم دون ان تكون هناك عملية رقابة على من ينفذون هذه الاعمال ولكي تتم عملية الرقابة بصورة فعالة لابد من وضع معايير مقنعة توضع مقدماً لكي يقاس بناء عليها ما أنجز من أعمال ومن هنا تبرز أهمية التخطيط حيث أنه يوضح ما يجب انجازه من أعمال والطرق والاساليب التي لابد من استخدامها لإنجاز تلك الاعمال والوقت الذي ينبغي أن ال يتجاوزه المنفذ في ذلك ومن هنا يسهل التخطيط للإدارة متابعة كافة الأعمال لكي تتأكد من حسن سير العمل أو جعلها تتعرف على ما يصادف العمل من عقبات فتعمل على تذليلها وإذا ما انحرف فتعمل على تقويم اعوجاجها حتى تضمن الوصول الى تحقيق الاهداف في الموعد والوقت المحدد تماماً .

• خصائص التخطيط :يتميز التخطيط بالخصائص التالية¹:

- ✓ الوظيفة الأساسية للإدارة: التخطيط هو الوظيفة الأولى للإدارة، تتبعه جميع الوظائف الأخرى، إذا حدث خطأ في التخطيط، فستكون الهياكل التنظيمية معيبة، وسينفذ الموظفون خطأ خاطئة، وستكون سياسات التحفيز والقيادة غير فعالة مما يؤدي ذلك إلى خسائر فادحة للمنظمة وسيتعين على المديرين إعادة تخطيط انفاق الكثير من الوقت والمال .
- ✓ التكيف مع البيئة: التخطيط هو عملية مستمرة يساعد المنظمات على البقاء في بيئة دائمة التغير، يجب دمج التغييرات في البيئة مثل سياسات المنافسين، وزيادة المنافسة، وأذواق المستهلكين، والسياسات الاقتصادية، وبالتالي، التكيف مع البيئة بما فيها من التهديدات والفرص البيئية .

¹ أمانة تارزي، مرجع سابق، ص75-76.

- ✓ **التوجه نحو المستقبل:** يساعد التخطيط المنظمات في مواجهة التحديات والفرص المستقبلية، كون المستقبل علمية للتنبؤ، يتوقعون المستقبل ويدمجون التغييرات في أنشطتهم لتحقيق غير مؤكد، يعتمد المديرون طرق الأهداف التنظيمية بفعالية .
- ✓ **موجه نحو الهدف:** يهدف التخطيط إلى تحقيق الأهداف المرجوة، وبالتالي، فهو يحدد بوضوح الأهداف وطرق تحقيقها عن طريق جمع الآراء المتضاربة لأعضاء المنظمة فيما يتعلق بما يجب أن تكون الأهداف وكيف ينبغي تحقيقها.
- ✓ **الشمولية:** التخطيط هو وظيفة شاملة لجميع المنظمات التجارية وغير التجارية، والربحية وغير الهادفة للربح، والصغيرة والكبيرة، في منظمة الأعمال، و يتم ذلك على كل مستوى من مستويات المنظمة: أعلى ومتوسط ومنخفض، حيث يضع مديرو المستوى الأعلى خططاً طويلة الأجل، ويضع مديرو المستوى المتوسط خططاً للإدارات ويضع مديرو المستوى الأدنى خطط تشغيل.
- ✓ **العملية الفكرية:** يخطط المدراء مع مراعاة ماضي المنظمة وحاضرها ومستقبلها، إن تحليل المستقبل صعب لأن المستقبل غير مؤكد ويتغير باستمرار، فيجب أن يتمتع المديرون بمهارات معينة من الناحية المفاهيمية والتحليلية في وضع الخطط التي يمكن تنفيذها، كذلك يجب أن يكون لديهم الحدس وبعد النظر لوضع خطط جيدة .
- ✓ **الكفاءة:** يتطلب التخطيط الوقت والمال لتحقيق الهدف في المستقبل، والكفاءة تعني "تحقيق الغايات بأقل قدر من الموارد"، يهدف إلى أفضل مزيج من الموارد (الأرض، والعمالة، ورأس المال، والآلات، إلخ) لتحقيق أقصى إنتاج من الحد الأدنى من المدخلات.
- ✓ **المرونة:** تفشل الخطط في تحقيق الأهداف إذا حدثت تغييرات غير متوقعة في المستقبل، يجب أن يتميز المديرون بالسرعة في تغيير الخطط حتى لا تفشل التغييرات المستقبلية في الخطط، بالتالي، التخطيط نشاط مرن.
- ✓ **التخطيط واتخاذ القرار:** يعد اختيار الأهداف من بين أهداف متعدد، وتحديد طرق تحقيقها ، واتخاذ قرار بشأن المصادر التمويلية المتاحة، واتخاذ قرار بشأن التخصيص الأمثل للموارد على أهداف وإدارات مختلفة وما إلى ذلك، بعض الخيارات التي لا حصر لها التي يتعين على المديرين اتخاذها، يتضمن التخطيط المستمر اتخاذ القرار.
- ✓ **ردود الفعل:** يرتبط التخطيط ارتباطاً وثيقاً بالرقابة، يحدد التخطيط الإجراءات المستقبلية ويضمن التحكم في تنفيذ هذه الإجراءات، تساعد الانحرافات في الأداء الفعلي مقابل الأداء المخطط في مراجعة الخطط أو التخلي عنها تماماً لوضع خطط جديدة.

✓ الحفاظ على الموارد: فموارد المنظمة محدودة، و يتم التخطيط مع الأخذ في الاعتبار قيود الموارد حيث يتم تأطير الأهداف وفقا للموارد المتاحة لدى المنظمة.

2- أنواع التخطيط¹:

أ- التخطيط حسب الفترة الزمنية:

✓ التخطيط بعيد المدى: يغطي فترة زمنية أكثر من 5 سنوات (هناك من يذكرها من 7 سنوات أو 10 سنوات حسب كل مؤسسة).

✓ التخطيط متوسط المدى: يغطي فترة زمنية ما بين سنة إلى 5 سنوات. (هناك من يذكرها ما بين سنتين إلى 5 سنوات أو 7 سنوات أو 10 سنوات حسب كل مؤسسة.)

✓ التخطيط قصير المدى: يكون أقل من سنة (هناك من يذكرها سنتين) .من الصعب التنبؤ بالظروف التي يحتمل أن تسود المستقبل نتيجة لطول المدى، ومن مميزات التخطيط قصير المدى أنه يمكن تقسيمه بسهولة أما طويل المدى فإنه أكثر عرضة للأخطاء.

ب- حسب المستويات الإدارية:

-التخطيط الإستراتيجي: وهو الذي يشمل الأهداف والسياسات والخطط الرئيسية، ويمتاز هذا التخطيط بالثبات وعدم التغيير بسهولة، إذ أن قراراته تدوم لفترة طويلة فمثلا سمعة المنظمة وحجمها ونوع نشاطها تمثل إستراتيجية معينة للمنظمة لا تتغير خلال فترة بسيطة. وهو تخطيط يتعلق بالأهداف الاستراتيجية طويلة المدى وببقاء المؤسسة، ويدرس كلا من المحيط الخارجي والداخلي لتحديد الفرص /التحديات ونقاط القوة /نقاط الضعف ويتميز بالشمولية وينتج عن هذا التخطيط خطة تسمى استراتيجية.

- التخطيط التكتيكي: يهتم بتحليل مختلف البدائل المرحلية لتنفيذ الاستراتيجية (تفصيل التخطيط الاستراتيجي). ويسمى أيضا بالتخطيط الفني أو التخصصي، وهو يوضع لمساعدة الإدارة على السير في تخطيطها الاستراتيجي وتحقيق أهدافه، لذا فهو يشمل كافة مجالات العمل بالمنظمة كالتسويق والإنتاج وتدبير الأموال واحتياجات القوى العاملة والتطوير والبحث العلمي.... الخ .

- التخطيط التشغيلي (عملي): يمثل المستوى الثالث من مستويات التسيير، يتم فيه دراسة وتحليل مختلف تفاصيل التخطيط التكتيكي، فهو يهتم بوضع خطط قصيرة

ت- حسب مجال التخطيط: هنا نقسم التخطيط إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

¹ "محاضرة حول التخطيط"، <https://elearning.univ-biskra.dz/moodle2024/>

- تخطيط التطويري: ويقصد به وضع الخطط المتعلقة بالتغيير الهادف وإدخال التحسينات في طريقة سير العمل وإتباع الأساليب العملية الحديثة في إنجاز المهمة من أجل رفع المستوى الإنتاجي والأداء الوظيفي للموظفين.
- التخطيط التنظيمي: ويتعلق بوضع الهياكل والخرائط التنظيمية وتحديد طريقة سير العمل وطرق الاتصالات بين أقسام المنظمة ووحداتها الإدارية، وكذلك تحديد الصلاحيات والسلطات الإدارية للموظفين بحكم مسميات الوظائف المختلفة .
- التخطيط البشري: ويشمل الدراسة والتحليل والتنمية الشاملة للقوى العاملة في المنظمة كما وكيفاً وتنمية القدرات الفردية ووضع الجداول النسبية والإحصائية لمعرفة الاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها ومستوياتها.
- ث- حسب الوظيفة: حيث يمارس التخطيط لكل وظيفة في المؤسسة، أي لكل وظيفة من وظائف المؤسسة تخطيطاً خاصاً بها، فنجد التخطيط الإنتاجي، التخطيط التسويقي، التخطيط المالي، تخطيط الموارد البشرية.....إلخ
- ج- التخطيط حسب النطاق:
 - التخطيط الشامل: يهتم بالمؤسسة ككل.
 - التخطيط الجزئي: يهتم بنشاط محدد من المؤسسة أو وظيفة من وظائفها.
- 3- خطوات التخطيط: يتطلب التخطيط الناجح والفعال القيام بالخطوات الأساسية التالية:¹
 - ✓ التخطيط التعرف على الوضع الحالي للمنظمة: من خلال تحليل البيئتين الداخلية والخارجية أي معرفة نقاط القوة والضعف في المنظمة .
 - ✓ تحديد الأهداف: على أن تكون واقعية وواضحة ومحددة وتعكس رسالة المنظمة حتى يمكن تحقيقها .
 - ✓ جمع المعلومات وصياغة الافتراضات: من خلال جمع كافة البيانات والمعلومات والإحصائيات، بالإضافة إلى وضع الفروض والاحتمالات التي ستبنى عليها الخطة مع توقع مختلف الوضعيات المستقبلية .
 - ✓ تحديد مختلف البدائل وتقييمها: عن طريق وضع قائمة للبدائل المتاحة يتم تحديدها من خلال الموارد التي تحتاجها المنظمة، كما يتم تقييم البديل من خلال قياس مدى كفاءته في تحقيق الأهداف بأقل تكلفة مادية وأقل جهد وفي الوقت المناسب.

¹ شهبيناز بدرأوي، مرجع سابق، ص 94.

✓ اختيار البديل الأفضل: يكون على أساس معايير ومؤشرات يتم من خلالها اختيار البديل الأمثل والأنسب الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف، كما يمكن مقارنة كل بديل من حيث ملاءمته لمردوده على المدى القريب والبعيد .

✓ صياغة وتنفيذ الخطة: في هذه المرحلة يمكن إعداد طريقة تطبيق البديل الأفضل الذي تم اختياره، من خلال تحديد الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بها وضع هذا البديل موضع التنفيذ، وهذه الأنشطة تكون على شكل سياسات وإجراءات وقواعد وبرامج وميزانيات لابد من الالتزام بها لضمان حسن التنفيذ .

✓ مراقبة وتقييم الخطة: وذلك من خلال متابعة تنفيذ الخطة من أجل تقويم وتصحيح المسار في حال انحرافه، مع تحديد مواقع الخلل ونقاط الضعف لتصحيحها ومنع تكرار حدوثها، كما يتم الكشف أيضا عن الانحرافات الإيجابية ودعمها وتقريبها وذلك لضمان تحقيق أهداف وأنشطة المنظمة.

4- الصعوبات التي يواجهها التخطيط : تواجه عملية التخطيط مجموعة من العراقيل يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ضعف مشاركة العاملين في بناء و إعداد الخطط مما يساهم في ضعف التزامهم بها.
- الضعف أو عدم الاهتمام بتدريب و تأهيل المديرين في مختلف المستويات الادارية لتزويدهم بالمهارات التخطيطية و مما يعيق نجاح العملية التخطيطية في المؤسسة.
- الفشل في تحديد أهداف المؤسسة و التنسيق بين الاهداف الفرعية و الرئيسية.
- الخلط غير المقصود أحيانا بين ما هو رسمي وغير رسمي في التخطيط مما يساهم في حدوث الارتباك الذي يعيق تحقيق الأهداف من العملية التخطيطية .
- ضعف التوجهات الجادة نحو تنفيذ الخطط و متابعتها، مما يساهم في عرقلة تنفيذ الخطط اللاحقة¹.

إن التخطيط هو نواة الكثير من الأنشطة التي تحدث في حياتنا اليومية، كما أن توافر العديد من الأدوات يوفره لنا التخطيط الجيد ويساعد في مواجهة الكثير من التحديات، فالتخطيط علم وفن فهو يحتل نقطة وسط تلتقي فيها العلوم على مختلف أنواعها، فكل مجال من مجالات المعرفة الإنسانية يمارس فيها التخطيط بشكل أو بآخر، ولو حاولنا تصنيف التخطيط من حيث الموضوع لكان من الصعب حصر

¹ محمود خضير كاظم و اللوزي موسى سليمة، مبادئ إدارة الأعمال، اثناء للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص144.

أنواعه حيث أن التخطيط التقليدي لم يعد مقبولا، وأصبح التخطيط الاستراتيجي تخطيطا متعدد الأبعاد حسب المستويات المرجعية والعلمية والمعرفية.

وخلاصة القول يمكننا القول أننا في حاجة إلى استراتيجية فعالة لتخطيط يقوم على مبادئ وأسس علمية متينة، تضمن لمنظمتنا البقاء والاستقرار والنمو.

ثانيا- وظيفة التنظيم:

1- مفهوم التنظيم وأهميته:

• مفهوم التنظيم:

لقد اختلف الكتاب وعلماء الإدارة والتنظيم اختلفوا في تحديد مفهوم التنظيم ولذلك طرحت العديد من التعاريف المختلفة الا اننا سنحاول استعراض بعض التعاريف الشائعة للتنظيم. يعرفه هنري فايول بأنه " امداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من المواد الأولية ورأس المال والافراد وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير اقامة العلاقات بين الافراد بعضهم ببعض وبين الاشياء بعضها ببعض " .

ويعرفه مارشال ديموك بأنه " التجميع المنطقي للأجزاء المترابطة لتكوين كل موحد تمارس من خلاله السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غرض او هدف محدد " .

ويعرفه الاستاذين ففروشيروود بأنه " الوسيلة التي ترتبط بها اعداد كبيرة من البشر اكبر من ان يتمكن افرادها من لقاء المواجهة المباشرة وينهضون بأعمال معقدة ويرتبطون معا في محاولة واعية ومنظمة لتحقيق اهداف مشتركة متفق عليها " .

اما دونالدد كلو فانه يعرف التنظيم بأنه " ترتيب الاعمال او الانشطة في وحدات طبيعية وسهلة القيادة مع تحديد العلاقات الرسمية بين اولئك الذين يعينون او يخصصون للقيام بتلك الاعمال المختلفة " .

كما يعرفه لويس آلن بأنه " عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي ادائه مع تحديد تفويض المسؤولية والسلطة واقامة العلاقات لغرض تمكن الاشخاص من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الاهداف " ¹.

ويعرف الاستاذين موني ورايلي التنظيم بأنه " الشكل الذي تبدو فيه اية مجموعة من الافراد تشترك في تحقيق هدف معين " ².

ويعرف شستربرنارد بأنه " نظام يعمل على التحديد الاداري الواعي او القوي الشخصية المنسقة بين شخصين او اكثر. "

¹ حميد رسلان الجيوشي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسير، عمان، 2000، ص88
² رضا قجة ، يوسف جغلولي، "نسق الوظائف الإدارية لتسيير الموارد البشرية"، مجلة علوم الانسان والمجتمع، 2018، ص374.

اما كونتز وادونيل فانهما يعرفان التنظيم بأنه " تجميع الانشطة الضرورية لتحقيق اهداف المنشأة واسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط لمدير يتمتع بالسلطة اللازمة لأداء هذا النشاط وبالتالي فان التنظيم ينطوي على تحديد علاقات السلطة مع التنسيق بينهما افقيا ورأسيا داخل هيكل المنشأة ".
يلاحظ من التعريفات السابقة وغيرها انه لكي يوجد تنظيم فلا بد من توفير العناصر الثلاثة الآتية:
-وجود هدف محدد ومتفق عليه .

2-وجود مجموعة من الاشخاص بينهم علاقة محسوسة .

3- اشتراك الافراد في تحقيق الأهداف.

• اهمية التنظيم¹:

اذا كانت مهمة التخطيط هي تحديد اهداف المنظمة الادارية واعداد الامكانيات اللازمة لتحقيق هذه الاهداف فان التنظيم يمثل الوسيلة التي عن طريقها يتم انجاز هذه الاهداف فالتنظيم ضرورة لا بد منها لترتيب الجهود البشرية وتصنيفها من اجل الوصول الى الغايات التي انشأت من اجلها المنظمة الادارية أيا كان حجمها او طبيعة عملها .

وعليه فان للتنظيم اهمية كبيرة وفوائد كثيرة لا حصر لها ويمكننا ان نورد جزء منها على النحو الاتي:

1- التنظيم يحدد واجبات ومسؤوليات واختصاصات كل عضو من اعضاء المنظمة الكل يعرف واجباته ومسؤولياته ونوع السلطة الممنوحة له ومداها .

2- التنظيم يحقق افضل استخدام للطاقات البشرية والموارد المالية المتاحة في المنظمة .

3- التنظيم يحدد شكل الاطار العام للاتصالات داخل المنظمة ويحدد عالقات العمل ويعرف كل عضو من اعضاء التنظيم مكانه في أنموذج التنظيم ويعرف علاقته برؤسائه ومرؤسيه .

4- التنظيم يحقق التقسيم السليم للعمل والتنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية والجماعية وبما يقلل من احتمالات التعارض وضياح الجهد.

5- التنظيم يسهل مهمة الرقابة والمتابعة ويحقق اهدافهما بالوقوف على الاخطاء والانحرافات وتصحيحها قبل استفحالها.

6- التنظيم يرفع من معنويات العاملين نتيجة التحديد الواضح للمسؤوليات ونوع العلاقات داخل المنظمة.

7- التنظيم يحقق الفهم التام للأهداف والخطط والبرامج والسياسات مما يعطي العاملين شعورا بالمشاركة والتعاون وينمي لديهم الرغبة في العمل .

¹ " وظيفة التنظيم واهميته" ، <https://coadec.uobaghdad.edu.iq/wp-content/>

8- التنظيم يجنب المنظمة والعاملين فيها من الوقوع في متاهات لا تحقق غاية محددة ومن ثم تجنب ضياع الوقت والجهد والأموال.

9- التنظيم يوجه كافة الجهود البشرية والامكانيات المادية باتجاه تحقيق الاهداف المشتركة .
وقد استخلص هيربرت سايمون في محاولته صياغة نظرية عملية تستند الى الحقائق ان التنظيم الجيد يؤثر في الافراد الذين يعملون في نطاقه تأثيرا ايجابيا بطرق خمس مختلفة هي:

- التنظيم يقسم العمل بين العاملين في اطاره ان اعطاء كل موظف عملا محددا يجعله يركز انتباهه وجهده على هذا العمل او على الدور المحدد له.

- ينشئ التنظيم اجراءات قياسية فانه يوضع اجراءات مفصلة لكيفية اداء العمل ويرفع عن كاهل الموظفين عبء تحديد مثل هذه الإجراءات في كل مرة يستخدمونها .

- التنظيم ينقل القرارات المخولة الى جميع اجزاء المنظمة فانه بتوزيع مثل هذه القرارات على المستويات الدنيا والعليا والافقية يمد العاملين بالمعلومات والمؤشرات التي تهديهم اثناء ادايتهم المكلفين بها .

- التنظيم ينهض بتدريب وتنمية اعضائه وذلك عن طريق تدريبهم وامدادهم بالمعارف والمعلومات التي تنمي مهاراتهم وتزيد من ولائهم للمنظمة وبما يمكنهم من اتخاذ القرارات السليمة التي تتفق وحاجة المنظمة .

- التنظيم يوفر نظاما للاتصالات وذلك عن طريق توفير شبكة الاتصالات الرسمية وغير الرسمية .

2- خصائص التنظيم ومبادئه:

● **خصائص التنظيم :** إن الهدف الاساسي للتنظيم هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بمهامها لتحقيق الاهداف المحددة، ولابد من الاشارة إلى توافر جميع الخصائص بنسبة عالية في التنظيم أمر صعب التحقيق بسبب الأهمية النسبية لهذه الخصائص، ولعل أهم الخصائص ما يلي :

- **التخصص:** هو قيام كل فرد بعمل واحد، أو قيام وحدة تنظيمية مختصة بعمل معين، وجدير بالذكر أن تخصص الفرد في عمل معين لا ينفي لاتفاقه بأعمال أخرى، وإنما يعني تعمقه في معرفة تفاصيل عمله.

- **التنسيق بين أعمال المنظمة:** يعد التنسيق بين وحدات المنظمة ضروري جدا، وذلك للقضاء على التكرار أو الازدواجية، ويعد حسن التنسيق بين أعمال المنظمة دليلا واضح على جودة التنظيم.

- **الاتصال الفعال:** يجب أن يحتوي التنظيم على شبكة من الاتصالات الفعالة خدمة لجميع الأنشطة والعمال.

- الرقابة: يساعد التنظيم على تحقيق رقابة ذاتية للفرد على عمله، وأيضاً تحمل مسؤولية إنجازا العمال.

- التعاون: يوفر التنظيم الوسائل التي تمكن الأفراد من العمل مع بعضهم البعض.

- مراعاة الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة: فالتنظيم هو الذي يهتم بالظروف والتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، ووضع الأساليب والطرق المناسبة لمواجهة هذه الظروف والتغيرات¹

• مبادئ التنظيم:²

يمكن إجراء عملية التنظيم بكفاءة إذا كان لدى المديرين إرشادات معينة حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات والعمل بطريقة فعالة، ويمكن للمدير استخدام مبادئ التنظيم التالية:-

✓ مبدأ التخصص: وفقاً للمبدأ، يجب تقسيم العمل بين المرؤوسين على أساس المؤهلات والقدرات والمهارات، فمن خلال تقسيم العمل يمكن تحقيق التخصص الذي ينتج عنه تنظيم فعال.

✓ مبدأ التعريف الوظيفي: وفقاً لهذا المبدأ، يجب تحديد جميع الوظائف المعنية بشكل كامل وواضح للمديرين والمرؤوسين، يمكن القيام بذلك من خلال تحديد واجبات ومسؤوليات وسلطات وعلاقات الأشخاص تجاه بعضهم البعض بوضوح، تساعد التوضيحات في علاقات السلطة والمسؤولية في تحقيق التنسيق وبالتالي يمكن أن يحدث التنظيم بفعالية، على سبيل المثال، يجب تحديد الوظائف الأساسية للإنتاج والتسويق والتمويل وعلاقات مسؤولية السلطة في هذه الأقسام بوضوح لكل شخص مرتبط بهذا القسم، يساعد التوضيح في علاقة السلطة والمسؤولية في التنظيم الفعال .

✓ -مبدأ مدى الرقابة / الإشراف: وفقاً لهذا المبدأ، فإن نطاق السيطرة هو نطاق الإشراف الذي يصور عدد الموظفين الذين يمكن التعامل معهم والتحكم بهم بشكل فعال من قبل مدير واحد، وفقاً لهذا المبدأ، يجب أن يكون المدير قادراً على التعامل مع عدد الموظفين الذين يجب تحديدهم تحت إشرافه، يمكن اتخاذ هذا القرار عن طريق الاختيار إما من نطاق واسع أو ضيق وهناك نوعان من مدى التحكم :

- نطاق واسع من التحكم: إنه مجال يمكن فيه للمدير أن يشرف ويتحكم بفعالية في مجموعة كبيرة من الأشخاص في وقت واحد ومن ميزات هذا النطاق: أقل تكلفة للإشراف، استجابة سريعة من

¹ علي الضلاعين ، اساسيات ومبادئ إدارة الاعمال ، ط2، مركز يزيد للنشر، الاردن ، 2005، ص124.

² آمنة تازاري ، مرجع سابق ، ص82-83.

الموظفين، تواصل أفضل، إشراف أفضل، تنسيق أفضل، مناسب للوظائف المتكررة، ووفقا لهذا

المدى، يمكن لمدير احد التعامل بفعالية وكفاءة مع عدد كبير من المرؤوسين في وقت واحد

- نطاق التحكم الضيق: وفقا لهذا النطاق، يتم تقسيم العمل والسلطة بين العديد من المرؤوسين

ولا يقوم المدير بالإشراف والتحكم في مجموعة كبيرة جدا من الأشخاص تحت قيادته، يشرف

المدير وفقا لنطاق ضيق على عدد معين من الموظفين في وقت واحد، من أهم ميزاته:

- العمل الذي يتطلب رقابة صارمة إشرافا ، على سبيل المثال ، الحرف اليدوية والتي تتطلب مهارة،

يكون هنا النطاق الضيق أكثر فائدة..

- التنسيق يكون صعب التحقيق، يمكن أن تحدث فجوات في الاتصال، يمكن أن تكون الرسائل

مشوهة، يمكن تحقيق العمل التخصصي 4- .مبدأ السلسلة العددية: هي سلسلة قيادة أو سلطة

تتدفق من الأعلى إلى الأسفل، مع وجود سلسلة من السلطات المتاحة، يتم تقليل هدر الموارد إلى

الحد الأدنى، ويتأثر الاتصال، ويتم تجنب التداخل في العمل ويتم التنظيم بانسيابية، تسهل

سلسلة القيادة العددية تدفق العمل في المنظمة مما يساعد في تحقيق نتائج فعالة، عندما تتدفق

السلطة من أعلى إلى أسفل، فإنها توضح مناصب السلطة للمديرين على جميع المستويات وهذا

يسهل التنظيم الفعال.

✓ مبدأ وحدة القيادة: حيث يكون كل مرؤوس مسؤول أمام رئيس واحد في وقت واحد، هذا

يساعد في تجنب فجوات الاتصال وردود الفعل والاستجابة سريعة، تساعد وحدة القيادة أيضا

في الجمع الفعال للموارد، أي الموارد المادية والمالية التي تساعد في التنسيق السهل، وبالتالي

التنظيم الفعال.

انواع التنظيم هناك نوعان متميزان من التنظيم هما:

- التنظيم الرسمي

- التنظيم غير الرسمي

*التنظيم الرسمي :

هو ذلك التنظيم التي تنص اللوائح والقوانين داخل المنظمة بوجوده، فهو يهتم بالهيكل التنظيمي

وتحديد العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال ويوزع المسؤوليات والواجبات حسب نظام المؤسسة، كما

يهدف إلى تنفيذ سياسات المؤسسة حسب القواعد التي تضعها الإدارة بواسطة جهود الأفراد وأدوارهم

الرسمية وعلاقاتهم الواضحة لتنسيق أعمال المنظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها.

* التنظيم غير الرسمي : هو عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية تنشأ تلقائياً وبطريقة عفوية نتيجة للتفاعل الطبيعي بناء على الارتباطات الشخصية بين العاملين بالمنظمة، ويهتم بالدوافع والاحتياجات التي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة رسمية.

- خطوات التنظيم : تمر عملية التنظيم بالخطوات الاساسية التالية:
- التعرف على أهداف المؤسسة كأساس لانطلاق العملية التنظيمية.
- تحديد الأنشطة الرئيسية و الفرعية للمؤسسة و تجميعها في وحدات إدارية.
- توزيع الأنشطة والمهام و الموارد على الافراد بمايتناسب مع اختصاصاتهم، و مهاراتهم و قدراتهم للقيام بالعمل بأفضل صورة ممكنة.
- تفويض السلطات للمرؤوسين لتمكينهم من أداء الاعمال المكلفين بها¹.

¹ HavinalVeerabhadrapa, **Management and Entrepreneurship**, New Age International Publishers, New Delhi, 2009/ p 47.

ثالثا- التوجيه :

هو الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الافراد والإشراف عليهم، و توجيههم و إرشادهم إلى كيفية تنفيذ الاعمال، وإتمامها و تحقيق التنسيق بين مجهوداتهم، و تنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك¹.

1- تعريف ومبادئ التوجيه :

• تعريف التوجيه:

ويعني التوجيه إصدار التعليمات والتوجيهات من الرؤساء إلى المرؤوسين لبدء العمل ولكيفية إنجازه حيث إن عملية التوجيه تتعلق بتفاعل الرئيس مع المرؤوسين، فعلى الرئيس أن يتعرف على شخصية العاملين معه، ويعرف كيف يعاملهم بالطريقة المناسبة.

ويأتي ذلك عن طريق عملية الاتصال التي يجب تنميتها عند المدراء حتى يستطيعوا جعل الأفراد يحققون أهداف المؤسسة. و يشار الى وظيفة التوجيه أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية.²

هو العملية التي يتم فيها الاتصال بالعاملين من مرؤوسين لإرشادهم و ترغيبهم، و التنسيق بين جهودهم و قيادتهم الى تحقيق الأهداف.³

لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركيز معظم العاملين في المنظمة.

• مبادئ التوجيه:

- مبدأ تجانس الاهداف: أي تكامل أهداف الفرد والمؤسسة ومحاولة تحقيقها معا .
- مبدأ وحدة الامر(الرئاسة): ينص هذا المبدأ على ألا يكون للفرد أكثر من رئيس يصدر له أوامر و يوجهه و ذلك من أجل رصد انتباه الفرد لتنفيذ قرارات رئيس واحد فقط.
- توفر المعلومات: إذ يجيب تزويد المرؤسين بالمعلومات الكافية لتمكينهم من القيام بمهامهم.
- السلطة: إذ تحتاج عملية التوجيه إلى سلطة رسمية للرؤساء تمكنهم من إصدار الأوامر لمرؤسهم.
- تفويض السلطة: فلا بد من تفويض السلطة للمرؤسين في أداء مهام معينة⁴.

¹ شويح، مبادئ إدارة الأعمال ،الجسور للنشر و التوزيع ،الجزائر ،2015،ص92.

² رتيبة بن عاشور ، مرجع سابق ، ص80.

³ زهير بغول، الوجيز في الفكر الاداري، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، جامعه منتوري، قسنطينة، 2011؛ص84.

⁴ فادية جباري، "مطبوعة تسيير المؤسسة "موجهة لكلية السنة ثانية (جميع التخصصات)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2021 - 2022،ص43.

2- أهمية التوجيه ودعائمه:

- أهمية التوجيه: تتمثل أهمية التوجيه في المؤسسة فيما يلي :
تكامل جهود الموظفين: إذ يعمل التوجيه على دمج مجهودات الافراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
البدء في العمل: إذ يهدف التوجيه إلى جعل الافراد يعملون بطريقة مهينة لتحقيق أهداف المؤسسة .
استخراج إمكانيات الافراد: يمكن التوجيه السليم من استخراج كفاءات و إبداعات الافراد.
تسهيل إدارة التغيير: يمكن التوجيه قبول الافراد لحالات التغيير من خلال التحفيز.
- أسس التوجيه: يعتبر التوجيه أساس العملية الإدارية لأنه يهدف في النهاية الى انجاز المهام، ويرتكز التوجيه على الاسس التالية :- يجب أن يكون التوجيه مقنع و قابل للتنفيذ.
 - يجب أن يهدف التوجيه الى تحقيق الاهداف بفعالية.
 - يجب أن يكون التوجيه واضح و ضمن طاقة المرؤسين.
 - يجب أن يساهم التوجيه في تشجيع العاملين على تنفيذ الأهداف من خلال استعمال طرق التحفيز المناسبة¹.

● دعائم التوجيه الأساسية:

- الدافعية والتحفيز: تحدث الدافعية حين ترى حافزا او مكافأة يمكن ان تشبع حاجة ناشئة.
التحفيز هو الوسيلة التي من خلالها يتم اثارة الدافع، حيث المقصود بالحوافز تلك المحركات الخارجية للفرد التي تؤثر على سلوك الفرد فقد يستخدمها المسير لإثارة الحاجات لدى مرؤوسيه و من ثم إشباعها و تلبيتها.²
- القيادة: القيادة هي قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة و توجيههم و إرشادهم من أجل كسب تعاونهم و تحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.³
كذلك القيادة هي القدرة القوية للتأثير في الناس في النواحي المرغوبة.⁴

ومن نظريات القيادة:

- أ- نظرية السمات (المدخل الفردي) : سادت افكار هذه النظرية في أوروبا في القرن الثامن عشر وتحوي في مفهومها على ان القيادة تقوم على سمة او مجموعة سمات يتمتع بها فرد معين وان عددا قليلا لديهم من السمات الشخصية والقدرات ما يمكنهم من ان يكونوا قادة وهذه السمات القيادية

¹ فادية جباري، مرجع سابق، ص43-44.

² منجي نظامي و آخرون، الأساسيات في الادارة المعاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن، 9319 ص. 933.

³ النصر، م، أ، قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2009، ص13.

⁴ بشير العلاق، القيادة الإدارية، دمشق، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص14.

موروثة وليست مكتسبة اذ ان القادة يولدون ولا يصنعون وهذا الاتجاه يرتبط بما تم في الماضي من محاولات لاكتشاف صفات وقدرات القائد بواسطة دراسة شخصيات القادة الذين ظهروا في المواقف التاريخية القديمة وتحديد خصائصهم ودرجة انتشارها بين القادة تحت ظروف مختلفة وكان نتيجة هذا الاتجاه هو وجود قوى غير طبيعية يهبها الله للقائد كالقدرة على قراءة افكار الغير وعلى استقرار المستقبل وله قدرات اسطورية خارقة تفوق ما يتصف به الشخص العادي وتمثلت هذه في نظرية الرجل العظيم التي كان لها الأثر على بعض العلماء والباحثين في صياغة نظرية السمات .

ب- نظرية الموقف (المدخل الاجتماعي) : هذه النظرية لا تهمل شخصية القائد وتفترض بان المهارات القيادية تحركها المواقف التي يواجهها القائد عند اتصاله بجماعات خاصة قد تختلف عن تلك التي تلزم لقيادة جماعة اخرى وهذا الاتجاه ادى الى ظهور الكثير من الباحثين في – المانيا وانكلترا وامريكا – ثلاثينيات و اربعينيات القرن الماضي قاموا بدراسات واسعة تستند الى الاختبارات الموقفية للقيادة توصلوا فيها ان اختلاف المجتمعات والتنظيمات والمستويات الادارية تجعل السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموقع القيادي الذي يشغله ومن اهم الكتاب جولمبيوسكي وفيدلر ويريدن وهكذا ظهر ان نظرية الموقف لا تعني ان الموقف وحده هو الذي يخلق القائد وانما تعني ان السمات التي تحدد مدى الصلاحية للقيادة تتغير بتغير الموقف وان الاختيار بين انماط القيادة لمواجهة موقف لا يتم الا بعد نشاط ايجابي من جانب القائد للتعرف على حقيقة الموقف وتحديد ذلك لمواجهة من جميع النواحي.

وان المواقف المختلفة تتطلب قيادات مختلفة تبعا لذلك وهذا يصعب تحقيقه كما يصح ان يكون الموقف محتاجا الى قائد بذاته ويتصف بصفات خاصة تصلح لقيادته ومع ذلك فان هذا القائد لا يستجيب للموقف مع توفر هذه الصفات فيه اذن ليس من الضروري لنجاح القيادة ان تتوفر لعناصر الموقف صفات خاصة في القائد .

ت- النظرية التفاعلية (المدخل التوفيقي): نتيجة للسلبيات السابقة في كمال النظريتين الفردية والجماعية ظهر ان القيادة هي ثمرة للتفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة حيث التوفيق من خلال النظر للقيادة على انها عملية تفاعل اجتماعي ليس بين سمات القائد ومتطلبات الموقف وانما التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي أي لا بد من وجود ما يأتي:

- السمات الشخصية للقائد • عناصر الموقف • متطلبات وخصائص الجماعة القائدة.
- متطلبات الوسط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي وهذا الاتجاه في النظرية يتصف بالديناميكية وعلى اساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات التي تؤثر في القيادة .
- الاسلوب الديكتاتوري : وهو الاسلوب الذي يركز على تصور : ان على المدير ان يأمر وما على الآخرين الا ان يطيعوا اوامره وينفذوها وذلك انطلاقا من السلطة الرسمية التي يتمتع بها والتي تجعله يركز السلطة وحق اتخاذ القرار في يديه وال يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة اوضاع العمل ولذلك يطلق على هذا الاسلوب ايضا بالأسلوب المتسلط او القيادة المتسلطة .
- الاسلوب الليبرالي : وفي هذا الاسلوب يعطي المدير الحرية الكاملة للفرد والجماعة التي يعمل معها بحيث لا يشارك هو مع هذه الجماعة الا بتقديم الحد الأدنى من المجهود الشخصي والتوجيه ولذلك يطلق على هذا الاسلوب بالأسلوب الليبرالي او الحر في القيادة .
- الاسلوب الديمقراطي : ويقوم هذا الاسلوب اساسا على مساهمة ومشاركة المدير مع المجموعة العاملة في اتخاذ القرارات بصورة ديمقراطية بحيث تصبح هذه القرارات قرارات المجموعة بكاملها كما يتولى المدير مهمة ادارة المناقشات بشكل ديمقراطي ايضا ولذلك يطلق على هذا الاسلوب بالقيادة الديمقراطية او القيادة بالمشاركة¹.

• الاتصال :

إن الاتصال عملية أساسية في كل مجالات الحياة وذلك باعتبار أن الإنسان اجتماعي يولد مدفوعا نحو الاتصال، فهو تستدعي اتخاذ هذا السلوك الذي يتم بواسطته نقل الأفكار والمعلومات بمختلف الوسائل لذلك يعتبر عنصر أساسي ومشارك لجميع العمليات الإدارية فهو الجهاز العصبي الذي يربط هذه الأجهزة مع بعضها البعض فهو يساعد إلى حد كبير في تسيير العمليات الإدارية.

وكلمة الاتصال communication كلمة مشتقة من اللغة اللاتينية communis وتعني المشاركة sharing في الحديث والرأي والمشورة عند اتخاذ القرار²، والاتصال وفقا لهذا المفهوم يعني المشاركة في المعلومات وتبادلها في اتخاذ القرارات أو المساهمة في المشاعر أو الأحاسيس والاتجاهات وغيرها من الاعتبارات ذات الأهمية في التواصل بين الفرد والجماعة والمجتمع.

¹ "مفهوم القيادة"، <https://coadec.uobaghdad.edu.iq/wp-content>

² أمينة دحدوح، "محاضرات في مادة الاتصال في المؤسسة"، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، قسم علوم الاعلام والاعلام والاتصال وعلم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمه، 2015-2026، ص8.

1- تعريف الاتصال:

لغويا، كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية (لسان العرب). أما قاموس أوكسفورد فيعرف الاتصال بأنه "نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو الكتابة أو الإشارات"¹.

اصطلاحا: لقد تعددت التعاريف للاتصال التي نورد منها ما يلي: تعرفه كل من دومون ليليان وآخرون autres et Liliane Demont على أنه: "بالمعنى العام، فهو تبادل الرسائل بين المرسل والمستقبل. وبالمعنى الدقيق، فهو جملة العمليات التي ترمي إلى إرسال الرسائل لمختلف الجهات المستقبلة بهدف تغيير مستوى معارفهم، و اتجاهاتهم أو سلوكياتهم".

أما حسين خريف فيعطي تعريفا للاتصال كما يلي: "الاتصال هو ذلك المركب المتضمن للسلوك الناتج عن استخدام رموز و اشارات وحركات بوسائل مناسبة ضمن شبكة تفاعل بيولوجي اجتماعي وبيئي يهدف إلى تحقيق غايات نفسانية اجتماعية تشمل الاشتراك والتبادل المعلوماتي والتنقل عبر المكان والزمان بشتى الوسائل".

وتعرف الجمعية الأمريكية للتدريب الاتصالات التنظيمية بأنها "عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة.

يعرفه ولبر شرام: بأنه نشاط يستهدف تحقيق الذبوع والشيوع لفكرة أو موضوع معين من خلال انتقال المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى أشخاص آخرين باستخدام رموز ووسائل تساعد على وصول المعنى لدى كل الأطراف وبنفس الدرجة.

ويعرف كارل هافلاند الاتصال بأنه "العملية التي ينقل بمقتضاها الفرد (القائم بالاتصال) منبهات عادة رموز لغوية لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين (مستقبلي الرسالة) أي أن القائم بالاتصال ينقل عمدا منبهات لإحداث التأثير.

ويرى محمود عودة أن "مفهوم الاتصال يشير إلى العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين، يختلف من حيث الحجم، ومن حيث العلاقات المتضمنة فيه .

بمعنى أن يكون هذا النسق الاجتماعي مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي أو حتى المجتمع الإنساني ككل".

¹ أحمد ما هر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

من خلال هذه التعريفات يتضح لنا أنه لا يوجد إجماع في تحديد مفهوم الاتصال ولكن يتفق أغلب الباحثين على أن •: الاتصال هو نشاط يتضمن كل أشكال التفاعل أو السلوك الإنساني الذي يمكن أن يؤثر من خلال شخص آخر، سواء بقصد أو بغير قصد.

• الاتصال هو عملية مستمرة التي يتم بمقتضاها تكوين العلاقات بين أفراد المجتمع وانتقال وتبادل المعلومات والآراء والأفكار، والمعاني والتجارب فيما بينهم .
• يسعى الاتصال إلى تحقيق الذیوع والعمومية لفكرة ما أو قضية معينة بين شخصين أو جماعة أو حتى المجتمع الإنساني ككل.

2- أهمية الاتصال :تعتبر المؤسسة بمختلف أشكالها و أحجامها و أهدافها مجموعة من الأفراد

منظمين في شكل قانوني و ضمن شروط معينة، تهدف إلى تحقيق غايات و أهداف ، وحتى يتمكن

هؤلاء من أداء دورهم من الضروري وجود اتصالات فيما بينهم. و تعتبر عملية الاتصال من بين

الوظائف الأساسية في المؤسسة التي تتميز اليوم بالكبر و التعقيد.

و انطلاقا من المدرسة الكلاسيكية في الفكر الإداري، إلى مختلف المدارس الإنسانية، وحتى اليوم

فان الاتصال أصبح يأخذ أهمية خاصة في المؤسسة، باعتباره أداة مكملة للعملية الإدارية في مجموعها،

سواء في تحضير الأهداف و التخطيط أو بتنفيذه و توجيهه و مراقبة نتائجه ، حتى أنه يمكن اعتبار

الاتصال من الوظائف الإدارية نظرا للدور الذي يلعبه في دعم هذه الوظائف و يمكن تشبيهه بالدم

الذي يجري في عروق الإنسان وي حمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم . والاتصال يلعب دورا مهما في

المحافظة على تدفق و انسياب العمل داخل المؤسسات، و ترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة

جيدة للاتصال و كانت كفاءة المديرين عالية في الاتصال. و تزداد أهميته كوظيفة من الوظائف

الرئيسية في المؤسسة مع التعقيد في التكنولوجيا المستعملة إذ أصبحت الأوامر والتوجيهات في شكل

معادلات و معاني تقنية ذات جانب علمي . و هو ما يؤثر في نتائج نشاط المؤسسة، حيث تتحدد هذه

النتائج بالدور الذي يؤديه الاتصال و من واجبها الاهتمام به و جوانبه النظرية و علاقتها بالمؤسسة.

إن نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها قد يرتبط بشكل كبير بنجاح عملية الاتصال داخلها وخارجها لما

لها من أهمية في بنية تنظيم المؤسسات وتحقيق أهدافها.

وترجع أهمية الاتصال لأسباب متعددة من أهمها: تعتبر عملية الاتصال مهمة بدرجة كبيرة لتناول

المشكلات التي تنشأ في المؤسسات ودراستها واقتراح الحلول المناسبة لها .

عملية حيوية تساعد على اتخاذ القرار السليم الذي يتوقف بدرجة كبيرة على كمية المعلومات والبيانات وتدفقها وسلامتها ، فإذا ما توقف تدفق المعلومات والبيانات لسبب أو لآخر ، فإن صانع القرار في عمله يقف عاجزاً من نوع ما يتفق مع ذلك أمام المواقف الإدارية التي تتطلب الموقف .

ترتبط الكفاءة الإنتاجية للعمل الفردي إلى حد كبير بمدى فعالية عملية الاتصال داخل هذه المؤسسات . فالكثير من المظاهر السلبية التي تؤثر في الإنتاجية الكلية للمؤسسة أو غيرها يمكن إرجاعها إلى عدم فعالية عملية الاتصال .

تبدو أهمية وخطورة الاتصال في الإدارة واضحة جلية ، لكونه عملية أساسية وهامة في الممارسة الفعالة للعملية الإدارية تساعد العاملين على فهم أهداف وواجبات المؤسسة التعليمية والتعاون فيما بينهم بطريقة بناءة من أجل تحقيق تلك الأهداف ، كما أن ذلك شرط أساسي لإمكان قيام الفرد بأداء عمله على الوجه الصحيح .

يساعد الاتصال على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين وبعضهم البعض . فمقدرة الفرد على التعبير عن وجهة نظره وتوصيل رأيه للإدارة ، يضمن إلى حد كبير حلاً لمشاكله في العمل وخارجه . تعتبر القدرة على الاتصال الجيد بين الإداري الناجح والعاملين تحت إدارته ، أحد الأبعاد أو المكونات الأساسية للقيادة الإدارية المتميزة الفعالة فعلى الرغم من أهمية الاتصال فإن الكثير من القيادات في المواقع الإدارية المختلفة تنقصهم هذه القدرة فتكثر الفجوات في هذه الإدارة والتخطيط والعشوائية وتصبح نقيصاً للإدارة المتميزة التي تتميز بقدرتها على الاتصال الجيد .

وحتى يستطيع القائد الإداري أن يقود مرؤوسيه على الأداء الجيد للعمل ، فإنه يجب عليه أن يكون ملماً بالمهارات الأساسية المرتبطة بعملية إرسال واستقبال المعلومات والمشاعر والاتجاهات . حيث إن كفاءة الرئيس الإداري في أدائه لوظائف الإدارة تعتمد بدرجة كبيرة على مهارته في الاتصال .

3- مكونات عملية الاتصال : إن النظر إلى الاتصال كعملية يعني أنه لا ينتهي بمجرد أن تصل الرسالة من المصدر (المرسل) إلى المتلقي (المستقبل) ، كما يعني أن هناك العديد من العوامل الوسيطة بين الرسالة والمتلقي بما يحدد تأثير الاتصال ، من جهة أخرى فإن كلا من المرسل والمتلقي يتحدث عن موضوع معين أو موضوعات معينة فيما يعرف بالرسالة أو الرسائل ، ويعكس هذا الحديث ليس فقط مدى معرفة كل منهما بالموضوع أو الرسالة ، ولكن أيضاً يتأثر

بما لديه من قيم ومعتقدات وكذلك بانتماءاته الاجتماعية والثقافية بما يثير لديه ردود فعل

معينة تجاه ما يتلقاه من معلومات وآراء وبما يحدد أيضا مدى تأثره بهذه المعلومات والآراء.¹

في هذا الإطار المركز تطورت النماذج التي تشرح وتفسر عملية الاتصال بعناصرها المختلفة، حيث ظهر في البداية "النموذج الخطي" أو "المباشر" الذي يرى أن تلك العناصر "المستقبل"، ولكن الدراسات التي أجريت منذ "الرسالة" و هي مجرد: "المرسل" و الأربعينيات بيّنت مدى قصور ذلك النموذج، وحطمت النظرية القائلة بأن لوسائل الاعلام تأثيرا مباشرا على الجمهور؛ فلقد ظهرت العديد من النماذج والتي تطورت من الطبيعة الثنائية إلى الطبيعة الدائرية والتي على ضوئها تتكون عملية الاتصال من ستة عناصر أساسية وهي :

أ. المصدر :SOURCE يقصد به منشأ الرسالة، وقد يكون فردا أو مجموعة من الأفراد وقد يكون مؤسسة أو شركة، وكثيرا ما يستخدم المصدر بمعنى القائم بالاتصال، غير أن ما يجدر التنويه إليه هنا أن المصدر ليس بالضرورة هو القائم بالاتصال، مثال :مندوب التلفزيون قد يحصل على خبر معين من موقع الأحداث ثم يتولى المحرر صياغته وتحريره، ويقدمه قارئ النشرة إلى الجمهور، وفي هذه الحالة توجد بعض دراسات الاتصال تذهب إلى أن كل من المندوب والمحرر وقارئ النشرة بمثابة قائم بالاتصال وإن اختلف الدور؛ بينما يذهب البعض الآخر من الدراسات إلى أن القائم بالاتصال هو قارئ النشرة فقط، أي أنه بينما يوسع البعض مفهوم القائم بالاتصال ليشمل كل من يشارك في الرسالة بصورة أو بأخرى، فإن البعض الآخر يضيق المفهوم قاصرا إياه على من يقوم بالدور الواضح للمتلقي.²

ب. الرسالة :MESSAGE مجموعة الأفكار أو المفاهيم أو المهارات أو المبادئ أو القيم أو الاتجاهات التي يرغب المرسل في توجيهها لمن هم في حاجة إليها من الأفراد أو الجماعات لاشتراكهم فيها.

ج. الوسيلة أو القناة :CHANNEL هي عبارة عن وسائل يكمن من خلالها أو بواسطتها تدفق المعلومات من المرسل إلى المستلم.³

د. المستقبل: يقصد به في عملية الاتصال هو الشخص أو مجموعة الأشخاص الذي يتلقى أو يستقبل محاولات التأثير الصادرة عن المصدر.

¹ رضوان بلخيري وسارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة ، دار جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، ص15.

² نفس المرجع ، ص15-16.

³ بشير العلاق، نظريات الاتصال مدخل متكامل ، دار اليازوري العلمية النشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص21.

هـ. ردود الأفعال/التغذية العكسية: FEEDBACK/الرجع: هو الإجابة التي يجيب بها المستقبل على الرسالة التي يتلقاها من المصدر وقد يأخذ المرجع نفس الشكل الذي تتخذه الرسالة، وقد يأخذ شكلا مختلفا ... الخ.¹

ويرى "إسماعيل علي سعد" أن الاتصال لا يعد اتصالا إلا إذا اقترن بالنجاح، وبالتالي يسهل تحديد العناصر التي تنطوي عليها عملية الاتصال كما أوردها "جاري كرونك" "Kronk Gary" "في مجال الاتصال على النحو التالي:

- الاتصال يعتمد على الرموز؛ -سواء أكانت على هيئة كلمات أو غير ذلك؛ -أحدثت بقصد أو بغير قصد؛ -بواسطة مصدر على وعي أو على غير وعي بما يفعل؛ -وتلك الرموز تحدث استجابة لدى المتلقي؛ -بعضها قد يكون ظاهرا أو مخفيا؛ -وبعضها قد يكون مقصودا وبعضها قد يكون غير مقصود؛ -وقد تكون الاستجابات أو قد لا تكون على مستوى عال من الوعي؛ -وقد تكافئ أو قد لا تكافئ قصد المصدر؛ -أو قد تكون في الحقيقة استجابة من الشخص لرمز أحدثه هو لنفسه.²

4- أنواع الاتصال:³

لقد تعددت وتنوعت أنواع الاتصال، وذلك حسب معايير التصنيف المأخوذة، وفي الآتي أبرز الأنواع:

- من حيث المستويات: يُقسم الاتصال من حيث مستوياتهم إلى:

أ. الاتصال الذاتي: Communication-Self هو العملية التي تتفاعل وتأخذ مكانها داخل المرء (نفسه، فهي عملية شخصية بحتة يتم فيها مخاطبة الانسان لذاته .

ب. الاتصال بين فردين: BetweenTwoIndividuals Communication؛

ج. الاتصال الجمعي: Communication Collective هو الذي يتم بين فرد وآخرين، أو مجموعة أفراد قد لا يعرفون بعضهم أو تجمع بينهم خصائص وسمات مشتركة، يلتقون مباشرة مع القوائم بالاتصال ويمكن أن نجد هذا النوع في الندوات والمحاضرات مثلا؛

د. الاتصال عبر الثقافات: CrossCulturalCommunication؛

هـ. الاتصال العام: GeneralCommunication؛

و. الاتصال بوسائل الاعلام الجماهيرية (الجماهيري): هو عملية الاتصال التي تتم باستخدام وسائل الإعلام الجماهيرية، يتميز هذا الاتصال بقدرته على توصيل الرسائل إلى جمهور عريض متباين الاتجاهات

¹ نادية امينة كاري، بن عمر عواج، " مفهوم الاتصال بين تفسير المقاربة التطورية والمقاربة الصراعية"، مجلة مدارات اجتماعية ، جامعة تلمسان، الجزائر ، ص146.

² نفس المرجع، ص147.

³ رضوان بلخيري وسارة جابري، مرجع سابق، ص22-25.

والمستويات، ولأفراد غير معروفين للقائم بالاتصال، تصلهم الرسالة في اللحظة نفسها وبسرعة مدهشة، ومع المقدرة على خلق رأي عام، وعلى تنمية اتجاهات وأنماط من السلوك غير الموجودة أصلاً، والمقدرة على نقل المعارف والمعلومات والترفيه.

• أنواع الاتصال من حيث طريقة الأداء: يقسم إلى :

أ. اتصال لفظي: هو الاتصال الذي يتم عن طريق استخدام اللغة المنطوقة والكلمة المكتوبة قصد توصيل فكرة أو معنى مثل: النشرات، التقارير، الخطابات والمحادثات هاتفية، ويتم غالباً وجه لوجه، ويدخل تحت هذا النوع من الاتصال (الاتصال الثنائي؛ الاتصال داخل الجماعة؛ بين الجماعات؛ الاتصال العام).

ب. اتصال غير لفظي: هو الاتصال الذي لا يعتمد على الكلمة المكتوبة أو المنطوقة، ويشمل تعبيرات الوجه، الإيماءات، الأزياء، الرموز والصور، الرسوم البيانية والخرائط... الخ. " راندال هاريسون " Harrison Randall "عرضاً لأصناف الاشارات غير-ويقدم اللفظية التي يرى انها تقع تحت الشرائح الأربعة التالية:

- شفرات الأداء: مثل حركات الجسد، إيماءات الوجه، حركات العيون... الخ؛ -شفرات اصطناعية: كاستخدام الملابس، مستحضرات التجميل.. الخ؛ شفرات إعلامية: تستخدم في الوسائل الإعلامية، كإبراز الصورة بطرق عدة (صورة ملونة، أبيض وأسود، صورة مقربة.. الخ)؛

- شفرات ظرفية: تنبثق الاشارات غير اللفظية من خلال استخدام الوقت والمكان ومن خلال ترتيب المتصلين والأشياء حولهم، مثال ذلك أن تترك شخصاً ينتظر وقتاً طويلاً، أو ان تجلس بعيداً عن شخص تعرفه أو تدير له ظهرك، أو ترتيب الزوار حسب أهمية مناصبهم .

ج. اتصال بين اللفظي وغير اللفظي: يرى العديد من الباحثين أن كل من الاتصال اللفظي وغير اللفظي يجب النظر إليهما كوحدة غير قابلة للانفصال، وهذا النوع من الاتصال يمكن تحقيقه من خلال التداخل بين نوعي الاتصال السابقين.

• أنواع الاتصال من حيث مباشرته: ينقسم إلى:¹

- اتصال مباشر: هو الذي يتم مباشرة بين الأفراد دون الاستعانة بأية أداة من الأدوات التي تسهل عملية الاتصال مثل الهاتف، ويتيح هذا الشكل من الاتصال فرصة لتبادل المعلومات في الاتجاهات بين المرسل والمستقبل .

¹ شريط، م. ش، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي"، مذكرة ماجستير غير منشورة. قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، 2009، ص55.

- اتصال غير مباشر: تستخدم فيه أداة من أدوات الاتصال بين المرسل والمستقبل كالإذاعة والتلفزيون ..الخ

• أنواع الاتصال من حيث محدوديته: يقسم إلى:¹

أ. اتصال محدود: هو الذي يتم مع عدد غير محدود من المرسل إليهم والموجودون في مكان واحد، كما يحدث ذلك عندما يتناقش مشرف أو خبير مع أعضاء جماعة معينة في بعض مشاكلها على سبيل المثال .

ب. اتصال غير محدود: هو الذي يتم مع عدد غير محدود من المرسل إليهم الموجودون في أكثر من مكان، والذين يتلقون نفس الرسالة في وقت واحد، كما يحدث عند الاستماع لبرنامج إذاعي أو مشاهدة برنامج تلفزيوني أو قراءة جريدة ... الخ

• أنواع الاتصال من حيث رسميته: ينقسم إلى رسمي وغير رسمي

أ. اتصال رسمي: هو الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظامها وتقاليدها .

ب. اتصال غير رسمي: هو الذي يتم فيه التفاعل بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات والأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعملهم، أو بتبادل المعلومات خارج منافذ الاتصال الرسمية أو بعيدا عن الخطوط التي تحددها السلطة الرسمية خلال السلم الهرمي المتدرج للتنظيم مثل اللقاءات غير الرسمية في بعض المناسبات.

• أنواع الاتصال من حيث طبيعته: يقسم إلى:

أ. اتصال إعلامي: يهدف إلى تعريف الأفراد بالمشكلات الأساسية التي تواجه المجتمع، والدور الذي يمكن أن يقوموا به كأفراد أو كجماعات للتغلب على هذه المشكلات .

ب. اتصال اجتماعي: يتم فيه تبادل الفهم بين البشر أو هو العمل الذي ينتقل عن طريقه المعنى من فرد لآخر أو من جماعة لأخرى .ج. اتصال تأثيري أو إقناعي: هو الذي يحاول إثارة اهتمام الأفراد بالسلوك الواجب اتباعه وإقناعهم بممارسته أو سلوك اتجاه معين، مثلما ما يحدث في الحملات الانتخابية على سبيل المثال.

د. اتصال ثقافي: هو الذي يتم بتفاعل البيئة الثقافية في شكل عمليات اجتماعية متنوعة فيها المعلومات والمؤثرات والمنظمات، وتلعب الجماعات أدوارها في مواجهة هذه المعلومات ووسائل الاتصال الجماهيري وغيرها.

¹ نادية امينة كاري، بن عمر عواج، مرجع سابق، ص149-150.

• أنواع الاتصال من حيث اتجاهه: يقسم إلى:

- أ. الاتصال الهابط (من أعلى إلى أسفل): يتم بين الإدارة العليا وأعضاء الإدارة الوسطى وأعضاء أو عمال مستوى التنفيذ ويأخذ هذا الاتصال شكل تعليمات وأوامر وتوجيهات وقرارات وسياسات تصدرها الهيئة الإدارية العليا بغرض تنظيم وتوجيه الأعمال .
- ب. الاتصال الصاعد (من أسفل إلى أعلى): هو الذي تبدأ فيه عملية التفاعل بين المرؤوسين لتنتقل إلى المستويات الإدارية العليا ويأخذ هذا الاتصال شكل التقارير، الاقتراحات، أو الشكاوي إلى رؤسائهم.
- ج. اتصال صاعد هابط: يكون فيه التفاعل في اتجاهين .
- د. اتصال أفقي: هو الذي يتم بين الوحدات التنظيمية المتكافئة في التدرج الهرمي في المنظمة أو المؤسسة .
- هـ. اتصال ذو اتجاه واحد: يكون فيه الاتجاه من المرسل إلى المستقبل فقط دون أن يكون هناك رجوع للصدى، كـ بعض البرامج الإذاعية الموجهة لجمهور المتلقين .
- و. اتصال ذو اتجاهين: اتصال يتم بين المرسل والمستقبل مباشرة ويحدث التفاعل والمناقشة بينهما، كالمدرس في قاعة الدرس مع التلاميذ.

رابعا-وظيفة الرقابة :

تعد هذه الوظيفة الأخيرة من وظائف الإدارة، وهي وظيفة حاسمة، حيث من خلالها يتم التحقق من تحقيق الأهداف، أي أن ما تم وضعه في الخطة النهائية تم انجازه بالشكل الصحيح وفي الوقت اللازم لذلك.

1- تعريف الرقابة:

لقد تنوعت واختلفت الرؤى حول الرقابة حيث من بين هذه التعاريف نجد:

إن كلمة الرقابة مشتقة من الكلمة الفرنسية " rôle contre " وتعني الدور، و الدور المضاد وهو الذي يؤكد صحة ودقة الدور الأصلي ومدى مطابقته للواقع الذي آل إليه وقد وردت مجموعة من التعاريف في الرقابة نذكر منها:

• تعريف **gullet** و **liks** الرقابة عملية تسعى من خلالها الإدارة من أن ما حدث هو ما كان من المفروض أن يحدث.¹

• تعريف **cloght** : الرقابة هي مقارنة النتائج الفعلية مع المخطط وإتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما تكون النتائج مخالفة للمخطط.

¹ بيار حرب، مدخل لإدارة الأعمال ، الدار العلمية الدولية للنشر، عمان، طبعة 2000.

و حسب هنري فايول " فان الرقابة هي إتمام كل الأعمال حسب الخطة المرسومة، والتعليمات الصادرة"¹، وبهذا فالرقابة تهدف الى قياس الانحرافات عن التخطيط المسبق، وتحديد الإجراءات التصحيحية المناسبة، وهي تشمل كل الأنشطة التي يقوم بها المدير، حيث يتأكد من مدى مطابقة النتائج الفعلية ، مع تم تحديده في الخطة.

حيث تهدف الرقابة في الأساس إلى تنميط الأداء في جميع الأنشطة ، من خلال زيادة الكفاءة والفعالية بشكل يضمن الوصول الى الاهداف المسطرة .

ومن التعاريف السابقة يمكننا أن نستخلص ان الرقابة وظيفة من وظائف الإدارة، وهي عملية متابعة الأداء وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع إنجاز الأهداف ، فالرقابة هي تعبير عن الإشراف والمتابعة وقياس الأداء وتحديد المعايير ومقارنتها بالإنجازات ، فهي ببذلك تهدف لقياس وتقييم وتصحيح أساليب الأداء قبل وقوع الأخطاء وتوجيه النشاط لتحقيق أهداف الخطة .

كما يمكن القول ان الرقابة نشاط إداري منظم تقوم به الجهة المسؤولة، يشمل الملاحظة المستمرة للأداء وقياس أساليبه، ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مسبقا لتحديد الانحرافات وتجنب الضعف والخطأ وتحديد أنسب الطرق العلاجية والتصحيحية التي تهدف الى الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة لتحقيق أهدافها.

2- خصائص نظام الرقابة الفعال :² يمتاز نظام الرقابة الفعال والجيد تصميمًا خاصًا وهذا

التصميم يوجد له مستلزمات ومتطلبات معينة ومحددة ينبغي أن تأخذ في عين الاعتبار هذه المتطلبات تمثل بعشرة خصائص تجعل من النظام الرقابي أكثر فعالية وكفاءة وهي:

- الملائمة لطبيعة النشاط واحتياجاته : ينبغي أن يكون نظام الرقابة مناسبًا لحجم ونوع المنظمة ككل ولطبيعة النشاط فالمنظمات الصغيرة تحتاج إلى نظام رقابة يختلف عن نظام الرقابة في المنظمات الكبيرة. كما ان أساليب الرقابة المعتمدة لإدارة المبيعات تختلف عن تلك المستخدمة في الإدارة المالية .

- سرعة الإبلاغ عن الانحرافات : إن النظام الرقابي الفعال هو ذلك النظام الذي يمكنه اكتشاف الانحرافات والأخطاء قبل حدوثها فعال . وقد يسبب التأخير في الإبلاغ إلى تضاعف حدوث المشكلة بحيث ال يمكن عالجها .

¹ زاهر عبد الحليم عاطف، الرقابة على الاعمال الإدارية، دارالراية، عمان ، 2009، ص35.

² آسية بورازق، "محاضرة حول أنظمة التسيير"، جامعة بونعامة الجيلاي، خميس مليانة، <http://elearning.univ-dbk.m.dz/mod/resource/view.php?id=17468>

- التنبؤ بالمستقبل : بمعنى التنبؤ بالانحرافات بشكل مسبق بالاعتماد على النماذج الدقيقة في وقت يسمح للقيام بالإجراءات الصحيحة قبل وقوع المشكلة .
- الموضوعية: تتميز الأنظمة الرقابية الفعالة بالموضوعية بحيث تكون محددة بطريقة واضحة وإيجابية ذات معايير موضوعية. وبناء على ذلك ستكون ردة فعل المرؤوسين مرضية وهم انفسهم راضون بينما اذا كانت تلك الأنظمة شخصية وغير موضوعية فان شخصية المراقب قد تؤثر على الحكم على الأداء وتجعله حكما غير سليم .
- المرونة: ينبغي أن يكون النظام الرقابي قادرا على الاستمرار في العمل عند مواجهته للخطط المتغيرة وللظروف الغير متوقعة حيث يعمل نظام الرقابة الفعال يجب أن يحدد مثل تلك المتغيرات ويبلغ عنها.
- نموذج التنظيم : ينبغي على نظام الرقابة أن يعكس النموذج التنظيمي للمنظمة بحيث يكون المراقب -المدير - هو مركز الرقابة تماما كما هو مركز توزيع المهام وتفويض السلطة .
- الاقتصاد : يجب أن يكون نظام الرقابة مساويا لتكلفته وفي الواقع هذه الخاصية لنظام الرقابة تعتبر نسبية نظرا لتفاوت فوائد الرقابة ومزاياها في النشاطات المختلفة. لذلك ينبغي على المدير التركيز على العوامل الاستراتيجية في المجالات الأكثر أهمية .
- سهولة الفهم: من الواجب أن تكون أساليب وطرق الرقابة المستخدمة واضحة وقابلة للتطبيق دون أية عوائق. ولكن بطبيعة بعض المعايير الرقابية مثل المعادلات الرياضية وخرائط التعادل ووسائل الرقابة المالية من الصعب فهمها وفقا لطبيعتها الفنية يجب ان يستعان بجهات الاختصاص والخبراء والمستشارون من اجل تقديم المعلومات إلى المدراء.
- الأعمال التصحيحية: ينبغي على نظام الرقابة بالإضافة إلى الكشف عن الانحرافات ان يبين الطريقة للإجراءات والأعمال الواجب اتباعها لتصحيح هذه الأمور.
- الإشارة إلى الاستثناءات والتعامل معها: قد تكون الاستثناءات الصغيرة في بعض المجالات المعينة أكثر أهمية وخطورة من الانحرافات الكبيرة. لذلك ينبغي على نظام الرقابة الفعال أن يتعامل منع جميع مجالات عمليات المنظمة ذات العالقة بموضوع الرقابة وقياس الأداء والعمل.
- 3- مبادئ الرقابة¹: هناك العديد من المبادئ والخصائص التي يجب أن تتوفر في نظام الرقابة السليم حتى يتسنى تحقيقا لاستفادة المرجوة منه و من بين هذه الخصائص ما يلي :

¹ حسين بن سليم، عيسى مزارة ، " الرقابة المهنية من المنظور التقليدي"، <https://asjp.cerist.dz/en/downloadArticle/351/1/1/12694>.

- يجب أن تعكس الرقابة طبيعة و حاجات النشاط المطلوب : يعني ذلك اختيار نظم للرقابة الجيد الذي يتلاءم و يتناسب مع النشاط الذي يطبق فيه فمثلا نظام الذي تطبقه إدارة التسويق يختلف عن الذي تطبقه إدارة المالية، و منه فإن ما يصلح نظاما لمشروع صغير الحجم لا يصلح لآخر كبير الحجم ... وهكذا.
- الكشف الفوري عن الانحرافات : فالنظام الرقابي المثالي أو النموذجي هو الذي ينم عن وقوع الانحرافات قبل وقوعها يجب أن يتخذ الإجراءات اللازمة قبل فوات الأوان في أقل وقت ممكن 3- .
- ضرورة توفر التغذية العكسية: ويقصد بذلك ضرورة توافر المعلومات الضرورية من الخطط المرسومة و التنفيذ الفعلي لها ، أو ما يحدث أو ما يتوقع أن يحدث ومن ثم كشف الانحرافات فبدون هذه المعلومات لن تتمكن المؤسسة من ممارسة عملية الرقابة بطريقة فعالة.
- ضرورة توافر المرونة في النظم الرقابية : و نعني بذلك القدرة على التجاوب والتكيف مع الظروف المتغيرة التي قد تكون سببها فشل النظام الرقابي المستعمل وعدم قدرته على اكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب.
- ضرورة ملائمة نظام الرقابة للتنظيم: و يقصد بذلك أن يتوافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي وأجزائه لأن ذلك يؤثر في تحديد مسارات تدفق المعلومات و البيانات.
- التحكم الذاتي لنظام الرقابة: بمعنى القدرة على الرقابة الذاتية أي القدرة على التنبؤ بالانحرافات و تحديدها بين المعايير المخططة و الأداء الفعلي.
- ضرورة تحقيق الاتصال المباشر بين طرفي العملية الرقابية : و هما المراقب (من يقوم بالرقابة) و المراقب (من تتم ممارسة الرقابة عليه) فالعلاقة غير المباشر بين طرفي عملية الرقابة قد يترتب عليها نشوش أو ضياع لمعلومات وبيانات ضرورية لعملية الرقابة.
- ضرورة مراعاة أثر العملية الرقابية على الأفراد: فإذا كان الأفراد و الجماعات غير متفهمين و غير قابلين متجانسين مع العملية الرقابية و أهدافها فلا يتوقع منهم أن يكونوا قادرين على تطبيقه و العمل على إنجاحه.
- يجب أن تكون أدوات الرقابة اقتصادية : أي أن تكون الأدوات المستعملة في الرقابة تساوي قيمتها ، ففي هذه الحالة استخدام نظام الرقابة مسألة نسبية، حيث أن الفوائد تتفاوت و أهمية المشكلة التي نعالجها ، كما أنها تتفاوت و حجم المؤسسة والنفقات التي تتحملها المؤسسة.
- يجب أن تكون أدوات الرقابة سهلة الفهم: أي تكون أدوات الرقابة سهلة الفهم بالنسبة إلى الرؤساء الإداريين الذين يستخدمونها و بالتالي يصبح المدير الذي لا يفهم تلك الأدوات بعيدا عن وظيفة

الرقابة بحكم استعمالهم معدلات رياضية صعبة عليه، ولذلك لابد أن تعتمد أجهزة الرقابة على البساطة والسهولة لكي تضمن فعاليتها ونجاحها واستخدامها في العمل .

- يجب أن تتضمن أدوات الرقابة اتخاذ إجراءات تصحيحية : إن الرقابة الفاعلة والناجحة هي التي تستطيع اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتلك المسائل و لذلك فإن أداة الرقابة تبين مكان حدوث الأخطاء و الأفراد المسؤولين عنها غير أن هذه ليست كل المبادئ والخصائص بل هناك أمور أخرى كالتكامل، الموضوعية، والوسائل التي تستخدمها لعلاجها بدقة، الوقت المناسب لعملها، التجاوب ... الخ.

4- أهمية الرقابة: ظهرت أهمية الرقابة منذ القديم من خلال شركات كبرى في العالم القديم مثل شركة فورد التي عملت على تخفيض أسعارها من جراء المنافسة الشديدة عليها ، كل هذه الأمور تعكس مدى حاجة المنظمات إلى نظم الرقابة و تبرز أهميتها في ثلاث أسباب يمكن جمعها و هي: البيئة، تعقد التنظيم، التراكم.

أ/البيئة: إن كبر المؤسسات و تعددها يفرض عليها ضرورة التجاوب مع التغيرات البيئية وبالتالي تجد نفسها مضطرة إلى التجاوب السريع مع التغيرات في البيئة .

ب/ تعقد التنظيم: تتميز التنظيمات المعاصرة بالتعقد الشديد في كل النواحي الفنية والسلوكية داخلها و من خلال هذا أصبح مدير المؤسسة يسيطر على مؤسسته من خلال نظام الرقابة الجيد الذي يمدّه بكافة المعلومات الضرورية عن المخزون من المواد الأولية و إذ أنه بدون هذه المعلومات لا يستطيع معرفة مستويات المخزون الضرورية لضمان سير عمليات المنظمة .

ث- التراكم: و تعني أي خطأ إن لم نكتشفه في وقته و يومه فسوف يتراكم ذلك الخطأ و يصبح خطيرا في اليوم الموالي إذ لم نكتشفه في يومه وهنا تظهر أهمية الرقابة المحكمة¹ .

كما تبرز أهمية الرقابة بشكل جلي من خلال الندرة النسبية للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة، إذ أن الرقابة من شأنها أن تؤدي إلى الاستثمار الأمثل للطاقات المتاحة بفاعلية و كفاءة و تقليص أو جه الهدر والضياع فيها ناجحة² .

كما" يمكن أن يستدل على أهمية الرقابة في حالة تصور غيابها و ما يمكن أن يترتب عليه من:

- اسراف في استخدام المواد المالية وضياع الوقت أو عدم الكفاءة في استغلاله .

- البطء في إنجاز الأعمال وتدني الإنتاجية.

¹ علي شريف ، مبادئ الإدارة مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإداري، الدار الجامعية ، مصر، 2001، ص354.

² خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000 ص318.

- ظهور العديد من المشكلات و تفاقمها.¹

5- خطوات العملية الرقابية: تشتمل كل عملية رقابية على ثلاث خطوات أساسية و ضرورية و هي :

✓ وضع المعايير أو معدلات الأداء: يتم بناء الخطط قصد الوصول إلى الأهداف المرغوبة لكل قسم أو إدارة مثل كمية الإنتاج أو تكاليف الإنتاج ، حيث يجب أن يصاحب كل هدف معدلات أو معايير قد تأخذ شكل أزمدة معيارية للأداء أو جداول للإنتاج أو حصص المبيعات و بذلك يجب أن تكون الأهداف واضحة و محددة كما يجب أن تحدد مسؤولية كل طرف داخل المؤسسة.

✓ تقييم و مراجعة الأعمال التي تمت و النتائج التي توصل إليها : تتم هذه الخطوة بمراجعة الأعمال التي تم إنجازها و مقارنتها بالمعايير و المعدلات التي سبق وضعها لهذه الأعمال، و تتم ويتولى هذه العملية المراقب مثلا : يكون المراقب المالي في حالة الشراء أو البيع، و هذه العملية قبل التنفيذ الفعلي للأعمال بالتالي تصبح هذه العملية معقدة و بطيئة في التنفيذ و كذلك تؤدي إلى عدم ثقة المدير بالجهات المسؤولة في المؤسسة².

✓ تشخيص الانحرافات وتصحيحها : من البديهي أن نتائج مقارنة الأداء بالمقاييس ستكشف الانحرافات إلى جانب ذلك أسباب الانحرافات في العمل و العمل على تصحيحها، وقد يكون سبب الانحراف خطأ في الخطة أو نتيجة إهمال أو تبدل الظروف التي وضعت هبا المقاييس و تجرى عادة هذه المرحلة بانقسامها إلى مرحلتين - : مرحلة تشخيص الانحراف والإعلان عنه وتحديد من له علاقة بالانحراف وصلاحيه من يتخذ القرار التصحيحي - .مرحلة معالجة الانحراف بعد الكشف عن أسباب ذلك الانحراف و قد يمتد العلاج إلى تعديل الأهداف أو تعديل الأساليب ذاتها.³

6- أنواع الرقابة: رغم أن أنواع الرقابة كثيرة ومتنوعة بحسب طبيعة المنظمات والأنشطة التي يتم إنجازها، إلا انه يمكن الإشارة الى أهمها:

أ- رقابة مسبقة: **control forword feed** وتجرى قبل بداية الانجاز، وتهدف الى الحد من الانحرافات التي قد تواجه التنفيذ، ومثال ذلك عملية اختيار الموظفين قبل بداية النشاط، حيث يتم التأكد من مدى قدرتهم وكفاءتهم قبل بداية الأعمال، أي التأكد من أن كل الموارد والخطط

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005 ص 524 .

² علي شريف ، مبادئ الإدارة مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإداري، الدار الجامعية ، مصر، 2001، ص 376.

³ احمد ماهر و جلال الهجرسي وآخرون ، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية ، مصر ، 2001، ص 658 .

التي تم وضعها هي صحيحة وكافية. (عمليات الفحص المختلفة للأفراد أو المواد والوسائل، عمليات التوظيف والتعاقد.)

أ. حسب توقيت إجرائها :

- رقابة متزامنة: **control Concurrent** تقوم بمراقبة الأنشطة أثناء عملية التنفيذ، ويتم التأكد بشكل مباشر من أن التنفيذ يتوافق مع الخطة الموضوعة مسبقا، ومثال ذلك نظام مراقبة شاحنات نقل المنتجات ، حيث يتم متابعتها لحظة بلحظة في كل المسارات ونقاط التوقف، بأجهزة عالية التقنية، وبذلك يضمن مدراء التوزيع التنفيذ الصحيح بشكل فعلي، (ثقافة المنظمة، إدارة الجودة، الرقابة الذاتية..).

- رقابة بعدية: **control Feedback** تتعلق بمراقبة مخرجات الأنشطة، بحيث يتم ملاحظة بصفة فعلية مدى تحقيق النتائج في نهاية كل نشاط في منظمة الأعمال، حيث يساعد هذا النوع من الرقابة على فهم المشكلات والتصدي لها في المستقبل، (فحص جودة المنتجات، إحصاء الزبائن...) ب. حسب مصدرها :

- رقابة داخلية: **control Internal** تتم من داخل المنظمة من طرف الأفراد أنفسهم، أو من طرف المديرين في كل وظيفة، وتقوم بعض المنظمات بتكليف بعض الأقسام بهذه المهمة، وتكون تحت مسؤولية الإدارة العليا، وتقوم بعملية تقييم مستمرة لكل الأنشطة والوظائف ، ومدى كفاءتها وفعاليتها أثناء التنفيذ .

- رقابة خارجية: **control External** في غالب الأمر تكلف جهة خارجية مستقلة عن منظمة الأعمال بهذه المهمة، خاصة في المجال المالي (مراجعي الحسابات)، وهي عملية يتم من خلالها التأكد من مطابقة البيانات المخطط لها مع الانجاز الفعلي في فترة معينة ونشاط محدد ح. حسب تكرارها :

- رقابة دورية: **control Periodic** حيث تتم على فترات محددة كالأشهر والشهر والسنة .
- رقابة مفاجئة: **control Occasional** حيث تتم في أي وقت دون سابق معرفة أو تنبيه، العمليات التفتيشية الميدانية للأنشطة.

- رقابة مستمرة: **control Continuous** حيث تتم بشكل متواصل خلال فترة النشاط.

د. حسب المجال :

- مجال الإنتاج: تهتم وظيفة الرقابة في هذا المجال بمراقبة جودة المنتجات، ومدى مطابقتها للمعايير المعمول بها عالميا، من خلال مراعاة النواحي الصحية والتقنية المناسبة لكل منتج، مع أخذ بعين الاعتبار معيار التكاليف المرافقة لهذه العملية.

-مجال التسويق: في الحقيقة مجال التسويق يكتسي أهمية بالغة لارتباطه بعدة أنشطة ومجالات أخرى مهمة، ولذلك فوظيفة الرقابة تحرص على ضبط كل الخطوات التسويقية بشكل مناسب وسليم الى غاية وصول المنتج الى المستهلك النهائي، ويتم في ذلك تقييم المزيج التسويقي بشكل دائم، وتشمل الرقابة التسويقية عدة عناصر جوهرية على غرار عمليات الشراء، والتخزين وغيرها .

- مجال الموارد البشرية: يأخذ مؤشر أداء المورد البشري أهمية كبيرة في الرقابة المتعلقة بانجاز المهام والأنشطة بشكل كفؤ، كما تعنى الرقابة بضبط سلوكات العاملين وتوجيهها بشكل يضمن تحقيق الأهداف المسطرة، وهناك عدة مؤشرات يتم استغلالها لتحقيق الرقابة على المورد البشري، كقياس معنويات ورضا العاملين في كل مستوى إداري وتشغيلي.

خلاصة المحور الخامس:

نخلص من خلال هذا المحور أن الوظائف الإدارية تتداخل فيما بينها في نسق متكامل ، فممارسة كل من وظيفة التخطيط والرقابة تصبح مجرد قوالب جامدة ما لم يتم تحريك جهود الأفراد نحو تنفيذ الأعمال وفقا للخطة المحددة وفي اطار التنظيم المعتمد، وهو ما يشار إليه بوظيفة التوجيه أو تحريك جهود الأفراد، وعليه فإن وظيفة التوجيه هي الوظيفة التي تبث الحياة في التنظيم وتمثل أولى المراحل التنفيذية لتحقيق الأهداف المحددة، كما تركز على تحقيق التفاعل والانسجام بين الافراد لتوليد الحماس والرغبة والطاقة لديهم نحو تحقيق الأهداف المحددة في الخطة بكفاية وفعالية وبما يعود بالنفع على المنظمة والعامل.

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب باللغة العربية

- 1- أبو النصر مدحت محمد ، الاداء الإداري المتميز، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014.
- 2- أحمد جلال جمال، مبادئ في الادارة والادارة الاستراتيجية، دون طبعة، دار خالد اللحياني، عمان، الاردن، 2016.
- 3- الجيزاوي محمد ، الإدارة الاستراتيجية والاعمال الالكترونية (إشكاليات النظرية والتطبيق) Ltd ، kutub-E، إنجلترا، بريطانيا، 2018.
- 4- الجيوشي حميد رسلان ، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسير، عمان، 2000.
- 5- السلمي علي ، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، 2004.
- 6- الشماع خليل محمد حسن وكاظم خضير محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000.
- 7- الشميمري احمد بن عبد الرحمن ، هيجان عبد الرحمان بن أحمد وآخرون، مبادئ إدارة الاعمال: الاساسيات والاتجاهات الحديثة، ط10، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، 2014.
- 8- الشواورة فيصل محمد ، مبادئ إدارة الاعمال: مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013.
- 9- الصحن حميد فريد ، إسماعيل السيد إبراهيم سلطان، مبادئ الادارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، (د.ذ.س).
- 10- الضلاعين علي، اساسيات ومبادئ إدارة الاعمال، ط2، مركز يزيد للنشر، الاردن، (د.ذ.س).
- 11- الطراونة هاني خلف ، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، عمان، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2012.
- 12- الظاهر نعيم إبراهيم ، الادارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، عالم الكتب، إربد، الاردن، 2011.
- 13- العامري صالح مهدي محسن ، الغالي طاهر محسن منصور ، إدارة الاعمال ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2007.
- 14- العجمي محمد حسنين ، الإدارة المدرسية والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، ط2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2018.

- 15- العزاوي نجم ،النقار عبد الله حكمت ، استراتيجيات ومتطلبات تطبيق إدارة البيئة، دون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 16- العلاق بشير ، الادارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
- 17- العلاق بشير ، القيادة الإدارية، دمشق، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
- 18- العلاق بشير ، نظريات الاتصال مدخل متكامل ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،الأردن،2010.
- 19- القربوتي محمد قاسم ، مبادئ الإدارة، دار النشر والتوزيع، عمان،2001.
- 20- الموسوس سنان، الادارة المعاصرة: الاصول والتطبيقات، دارمجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، (د.ذ.س).
- 21- بدر فاطمة ، معاذ الصباغ، أساسيات الادارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا،2020.
- 22- برنوطي سعاد نائف ، أساسيات إدارة الأعمال، ط 4 ، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008 .
- 23- بغول زهير ، الوجيز في الفكر الاداري، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، جامعه منتوري، قسنطينة، 2011.
- 24- بلخيرى رضوان وجابري سارة ، مدخل للاتصال والعلاقات العامة ،دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر،(د.ذ.س).
- 25- بوحفص عبد الكريم بوحفص ،تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2017.
- 26- بوحوش عمار ، أبحاث ودراسات في السياسة والإدارة، المجلد 1، بيروت دار الغرب الإسلامي، 2007.
- 27- بيار حرب، مدخل لإدارة الأعمال ، الدار العلمية الدولية للنشر، عمان، طبعة 2000.
- 28- ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية،الإسكندرية ، 2005.
- 29- حافظ اجلال عبد المنعم، وهب سوسن عبد الفتاح، أصول التنظيم والإدارة (مدخل لجودة العملية الإدارية) ، كلية التجارة ، جامعة غيم شمس ،مصر ، 2011.

- 30- حريم حسين ، إدارة المنظمات- منظور كلي، - ط2، دارالحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
- 31- حسن رواية، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 32- حسين عبد الحميد احمد رشوان، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004.
- 33- خطاب محمد ، الإدارة بالأهداف والنتائج، جامعة هارف للتعليم العالي، 2018.
- 34- درة عبد الباري ، جودة محفوظ ، الاساسيات في الادارة المعاصرة: منحنى نظامي، داروائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 35- ربيع حسين، كيف تدير مدير: استراتيجيات التعامل مع المديرين، دارالحلم للنشر والتوزيع والترجمة، القاهرة، مصر، 2017.
- 36- زاهر عبد الحليم عاطف، الرقابة على الاعمال الإدارية، دارالراية، عمان ، 2009.
- 37- شويح، مبادئ إدارة الأعمال ، الجسور للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2015.
- 38- صبيع ايهاب محمد زريق، الادارة: الاصول والنظريات، دون طبعة، دارالكتب العلمية، القاهرة، مصر، 2001.
- 39- طه طارق ، الإدارة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008 .
- 40- عبد المجيد علي، الادارة الحديثة أسس ومبادئ وغايات، دون طبعة، وكالات الصحف العربية، القاهرة، مصر، 2021.
- 41- عبوي زيد منير، مدخل إلى الادارة العامة بين النظرية والتطبيق ، دارالشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
- 42- علي شريف ، مبادئ الإدارة مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإداري، الدار الجامعية ، مصر ، 2001.
- 43- علي عباس، أساسيات علم الادارة، ط7، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013.
- 44- كاظم محمود خضير و اللوزي موسى سليمة، مبادئ إدارة الاعمال، اثناء للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- 45- ماهر احمد و الهجرسي جلال و آخرون ، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية ، مصر ، 2001 .

- 46- ماهر أحمد ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 47- محمد إبراهيم حسان، العجبي محمد حسين، الإدارة التربوية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 48- محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
- 49- محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، القاهرة، 2006.
- 50- مسعداوي يوسف ، أسس في إدارة المؤسسات، ط2، دار هومة، الجزائر، 2014.
- 51- موفق حديد محمد، وظائف المدير: المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.
- 52- نظامي منجي و آخرون، الأساسيات في الادارة المعاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن،(د.ذ.س).
- 53- وصفي عقيلي عمرو، الإدارة المعاصرة: التخطيط التنظيم الرقابة، دار زهران للنشر، عمان، 2007.

ثانيا: الكتب باللغة الفرنسية

- 1- HavinalVeerabhadrapa, **Management and Entrepreneurship**, New Age International Publishers, New Delhi, 2009

ثالثا: المجلات العلمية

- 1- بصيلة نجيب ، "السياسة الاجتماعية والاستجابة للاحتياجات الاساسية للإنسان على ضوء نظرية ماسلو"، مجلة العلوم الانسانية ، المجلد 8 ، العدد 1 ، مارس 2021 ، جامعة أم البواقي.
- 2- رضا قجة ، يوسف جغلوي، "نسق الوظائف الإدارية لتسيير الموارد البشرية"، مجلة علوم الانسان والمجتمع.
- 3- ساسي هادف نجا ، "نظرية اتخاذ القرارات في المؤسسة" ، مجلة المعيار ، جامعة العلوم الإسلامية ، الأمير عبد القادر ، الجزائر، المجلد18، العدد35، 2014.
- 4- كاري نادية امينة ، عواج بن عمر ، " مفهوم الاتصال بين تفسير المقاربة التطورية والمقاربة الصراعية"،مجلة مدارات اجتماعية ، جامعة تلمسان، الجزائر.
- 5- لرقم ياسر ، "مقاربة الادارة اليابانية: مصادر القوة، الخصائص وكيفية الاستفادة منها لتنمية الإدارة الجزائرية"، مجلة مدارت سياسية، المجلد9 ، العدد 2 ، 2025.

رابعاً: الرسائل والأطروحات الأكاديمية

- 1- الرشيدى، محمد مبارك محمد ، "أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الإعلام، قسم إدارة أعمال، 2014.
- 2- بوقطف فوزية ، "أثر تفويض السلطة على فعالية القرار: مصنع ايتارا لزا ئرللخزف بقالمة نموذجاً"، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 اوت 1955 ، سكيكدة، 2008 - 2009 .
- 3- شريط ، م .ش ، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، 2009.
- 4- موسى بن سليمان سعد الحرب، "دور الإدارة بالأهداف تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة، تبوك، 2008.

خامساً: المحاضرات

- 1- آمنة تارزي ، مطبوعة في مقياس "مدخل لإدارة الاعمال"، موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك ، قسم العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3، 2021-2022، ص73-74.
- 2- بدر اوي شهناز، مطبوعة في مقياس "مدخل لعلم إدارة الاعمال" موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة تلمسان، 2021-2022.
- 3- بن جلول خالد ، مطبوعة في مقياس " نظرية اتخاذ القرار"، موجهة لطلبة السنة ليسانس علوم اقتصادية ، تخصص:اقتصاد وتسيير المؤسسات ،قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، 2018-2019.
- 4- بن عاشور رتيبة ، مطبوعة في مقياس "مدخل لعلم الإدارة"، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3، 2021-2022.
- 5- بوجلال صلاح الدين، محاضرات في مقياس "علم الإدارة"، موجهة لطلبة السنة أولى ماستر ، تخصص: قانون عام ،قسم الحقوق ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة سطيف، 2024-2025.

6- بوفالطة محمد سيف الدين، "مطبوعة نظرية المنظمات"، موجهة لطلبة السنة الثالثة إدارة اعمال، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، 2020-2021.

7- جباري فادية، "مطبوعة تسيير المؤسسة"، موجهة لكلية السنة ثانية (جميع التخصصات)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2021-2022

8- جرمولي مليكة، مطبوعة في مقياس "الإدارة العامة"، موجهة لطلبة السنة أولى ماستر، تخصص إدارة محلية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة جيجل، 2017-2018.

9- دحدوح أمينة، "محاضرات في مادة الاتصال في المؤسسة"، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، قسم علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2015-2026.

10- سعدان آسيا، مطبوعة بيداغوجية في مقياس "إدارة الاعمال"، موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم السياسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، 2021-2022.

11- فريدة قصري، مطبوعة في مقياس "مدخل لعلم الإدارة"، موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس جذع مشترك، قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 2021، 2022-3.

12- مسرحد بلال، "مطبوعة مدخل لإدارة الاعمال"، موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 2018-2019.

سادسا: المواقع الالكترونية

1- النظرية البيروقراطية، "محاضرات موجهة لطلبة قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية"، جامعة محمد أمين دباغين، <https://cte.univ-chapterid=129&setif2.dz/moodle/mod/book/view.php?id=1441>

2- جامعة البصرة، "التخطيط

وانواعه"، <https://faculty.uobasrah.edu.iq/uploads/teaching/1652020908.pdf>

3- عبد الرحيم محمد، "محاضرة بعنوان نظرية z لوليام اوتشي، القيت على طلبة الإدارة العامة"، كلية المجتمع، تم الاطلاع عليها بتاريخ: 2025/10/18 على الموقع التالي: drabdo68@yahoo.com

- 4- "محاضرة حول التخطيط"، <https://elearning.univ-biskra.dz/moodle2024/>
- 5- "وظيفة التنظيم وأهميته"، <https://coadec.uobaghdad.edu.iq/wp-content/>
- 6- "مفهوم القيادة"، <https://coadec.uobaghdad.edu.iq/wp-content/>
- 7- آسية بورازق، "محاضرة حول أنظمة التسيير"، جامعة بونعامة الجيلالي، خميس مليانة، <http://elearning.univ-dbkm.dz/mod/resource/view.php?id=17468>
- 8- حسين بن سليم، عيسى مزارة ، "الرقابة المهنية من المنظور التقليدي"، <https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/351/1/1/12694>