



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية  
قسم علوم التسيير

مختصر دروس في مادة

# مدخل لإدارة الأعمال

موجهة لفائدة

طلبة السنة أولى جلدع مشترك علوم اقتصادية وتسيير وعلوم تجارية

إعداد: د. حوحو مصطفى

السنة الجامعية: 2018-2019

توصيف مقرر مدخل لإدارة الأعمال

المؤسسة التعليمية : جامعة محمد بوضياف / المسيلة  
الكلية/ القسم : كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير / قسم علوم التسيير

(1) المعلومات العامة

1 – اسم المقرر: مدخل إدارة الأعمال

2 – الساعات المعتمدة: 3 ساعات أسبوعيا (محاضرات وأعمال موجهة)

3 – الوحدة التعليمية: الأساسية / الرصيد: 06 / المعامل: 02

4 – التكوين الذي يتم تقديم المقرر ضمنه: ليسانس في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

5 – السنة التي يتم تقديم هذه المقرر فيه: السنة الأولى جدع مشترك

6 – المتطلبات المصاحبة لهذه المقرر(إن وجدت): لا يوجد

(2) الأهداف (المعارف والقدرات المستهدف دعمها لدى الطالب، من خلال البرنامج)

تزويد الطالب بالأسس النظرية الخاصة بالمفاهيم والمبادئ الإدارية التي تتعلق بالمدير والمنظمة على حد سواء، وكذا دراسة مدارس تطور الفكر الإداري بمختلف مراحلها، وكذلك التفصيل في مختلف الوظائف الإدارية.

(3) وصف المقرر:

يتضمن هذا المقرر دراسة علم الإدارة من حيث تعريف الإدارة والمنظمة وأهدافها ثم الإلمام بأهم المصطلحات المتعلقة به وأهم خصائص المدير أو المسير ، ثم دراسة مختلف مراحل تطور الفكر الإداري ، وبيان مساهمة كل مدرسة في تطور الإدارة انطلاقا من المدرسة الكلاسيكية كونها أول مدرسة مهدت لظهور الإدارة ثم ما نتج عنها من المدرسة السلوكية وصولا للإدارة المعاصرة، ثم التطرق لمختلف الوظائف الإدارية بداية من وظيفة التخطيط، ثم التنظيم والهيكل التنظيمية، ثم التوجيه وأهم مقوماته (القيادة، الإتصال والتحفيز) وصولا إلى آخر وظيفة متمثلة في الرقابة.

(4) طريقة التقييم:

المحاضرة: امتحان نهائي / الأعمال الموجهة: المواظبة والمشاركة: 06/ البحث: 06/ الامتحان: 08

## فهرس المحتويات

- الفصل الأول: مدخل عام لعلم الإدارة  
 أولاً: الحاجة إلى العمل الإداري.  
 ثانياً: تعريف الإدارة  
 ثالثاً: الفرق بين إدارة الأعمال وإدارة العامة  
 رابعاً: تعريف المنظمة  
 خامساً: خصائص إدارة الأعمال  
 سادساً: وظائف الإدارة  
 سابعاً: أهداف الإدارة  
 ثامناً: الإدارة بين العلم والفن  
 تاسعاً: المسير أو المدير: من هو؟ وما هي أدواره والشروط الواجب توفرها فيه؟  
 عاشراً: الإدارة وعلاقتها بالعلوم الأخرى  
 الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري  
 أولاً: المدرسة الكلاسيكية  
 1- نظرية الإدارة العلمية (المنظمة العلمية للعمل)  
 2- مدرسة التقسيمات الإدارية (الإدارة الصناعية)  
 3- نظرية البيروقراطية  
 4- تقييم الفكر الكلاسيكي  
 ثانياً: المدرسة الإدارية السلوكية  
 1- مدرسة العلاقات الإنسانية  
 2- MASLOW ونظرية الحاجات  
 3- McGregor ومدرسة الفلسفة الإدارية (نظرية Y/X)  
 4- تقييم الفكر السلوكي  
 ثالثاً: المدرسة الإدارية الحديثة  
 1- المدرسة الكمية  
 2- نظرية الأنظمة  
 3- النظرية الموقفية  
 4- نموذج الإدارة اليابانية.  
 الفصل الثالث: الوظائف الإدارية  
 أولاً: وظيفة التخطيط  
 ثانياً: وظيفة التنظيم  
 ثالثاً: وظيفة التوجيه ومقوماتها: القيادة، الاتصال والتحفيز  
 رابعاً- وظيفة الرقابة

## أهم المراجع المعتمدة

الرمز في المكتبة	المؤلف	عنوان الكتاب
1216/ص	منال طلعت محمود	أساسيات في علم الإدارة
140/ص	محمد سلطان	مبادئ الادارة
1625/ص	علي محمد منصور	مبادئ الادارة
1883/ص	عبد الحميد عبد الفتاح	الادارة-الاصول العلمية والتوجهات المستقبلية-
1014/ص	علي عباس	اساسيات علم الادارة
2748 /ص	صلاح عبد القادر النعيبي	الإدارة

## مقدمة:

تعد الإدارة من أقدم ما عرفته البشرية، حيث بدأ الإنسان تدير شؤون معيشتة منذ أن جعله الله مستخلفا في الأرض، كما استخدم رؤساء العشائر والقبائل والملوك الإدارة بمفاهيمها البسيطة في تسيير أمور عشائريهم ومماليكهم، فالممارسات الإنسانية القديمة التي اعتمدها الأفراد في ضمان استمراريتهم تمثل أدنى مستويات المفهوم الإداري، فكل المجتمعات القديمة مارست الإدارة إلا أنها لم تكن تحمل نفس المفاهيم المعروفة حاليا كما أنها لم تكن بنفس الأساليب المتبعة حاليا، حيث أنها كانت تركز على التجربة أكثر من اعتمادها على جمع المعلومات والإلمام بجميع الظروف والمعطيات المحيطة بالمجتمع ومن ثم دراستها وتحليلها، وتطور المجتمعات تطور مفهوم الإدارة وأصبح علما منذ بداية القرن 20 نتيجة للتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي شهدتها العالم.

أولا: الحاجة إلى العمل الإداري: لقد كان ولا يزال علم الإدارة ضروريا لا يمكن الاستغناء عنه منذ أن أدرك الأفراد أهمية تكوين الجماعات لتحقيق أهدافهم والتي لا يمكن لهم تحقيقها بشكل انفرادي، وقد أطلق على هذه الجماعات حديثا مفهوم المنظمات، ومن هذا المنطلق فقد أصبح العمل الإداري ضروريا لاستمرارية النشاط الإنساني، حيث أن العمل الجماعي -أيا كان نوعه وطبيعته- لا بد له من إدارة وتنظيم لتحقيق الأهداف المحددة، وفي هذا الصدد فيمكن حصر العوامل التي أدت إلى ضرورة الاهتمام بالعمل الإداري في العناصر التالية:

1- كبر حجم المنظمات: لا شك أن ظهور الآلة قد أحدث ثورة في مجال الصناعة، وهو ما انعكس على حجم الإنتاج، وهذا ما فرض على المنظمات استقطاب عدد كبير من العمال وتوظيف رؤوس أموال كبيرة وكذلك اتساع الأسواق؛

2- انفصال الملكية عن الإدارة: إن كبر حجم المنظمات وتزايد عدد أفرادها وتوسع نشاطها استلزم بالضرورة انفصال ملكيتها عن إدارتها، فعندما كان حجم المنظمة صغيرا، كان بإمكان المالكين إدارة شؤونها، ومع كبر الحجم لم يعد باستطاعة هؤلاء المالكين (سواء من ناحية التخصص أو الجهد) إدارة منظماتهم، مما دفعهم إلى توظيف فئة من الأفراد ممن درسوا الإدارة من أجل إدارة منظماتهم بنجاح،

3- تقسيم العمل: المصطلح الذي أشار إليه آدم سميث في مؤلفه "ثروة الأمم" حيث ركز على مبدأ هام من مبادئ الإدارة حاليا وهو "تقسيم العمل" لما له من أهمية في تنمية قدرات الأفراد وما رافقه من مفهوم التخصص.

ثانيا: تعريف الإدارة: الأصل اللاتيني للفظ Management هو Manus والتي تعني "حق الفصل"، أما الاستخدام الأول لهذا اللفظ بمعناه الحالي فقد كان في 1670 والذي يتعلق بتسيير شؤون الأعمال، ويعني

مفهوم الإدارة لغة تقديم خدمة للغير، أما من الناحية الاصطلاحية فيقصد بها التوجيه، أي أنها جهد جماعي موجه من أجل تحقيق أهداف معينة.

ومن أجل تحديد دقيق لمفهوم الإدارة، فمن الواجب تقديم تعاريف لأهم الباحثين في هذا المجال، وفي هذا الصدد؛ فإن الأمريكي فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) –والذي يعتبر أب الإدارة- يعرفها في كتابه "إدارة الورشة" الصادر سنة 1903 بأنها: "المعرفة الصحيحة لما تريد من الأفراد القيام به، ثم التأكد من أنهم يقومون بذلك بأحسن طريقة وأرخصها";

كما يعرف الفرنسي هنري فايول (Henri Fayol) الإدارة في كتابه "الإدارة العامة الصناعية" بقوله "الإدارة هي أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب".

ويمكن القول أن كل التعاريف مهما اختلفت طبيعتها تجمع على أن "الإدارة أو التسيير هو عملية ترشيد وتوجيه لجهد بشري جماعي قصد تحقيق أهداف محددة تتولاها هياكل مختصة".

ثالثاً: الفرق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة: تجدر الإشارة إلى ضرورة التفرقة بين مفهوم الإدارة بمعنى التسيير "Management" ومفهوم الإدارة بمعنى الإدارة العامة "Administration"، فالإدارة العامة تستخدم في القطاع العام وتختص بتنفيذ السياسة العامة للدولة بواسطة الأجهزة الحكومية، أما إدارة الأعمال فتستخدم في القطاع الخاص وتهدف إلى إدارة المشاريع ذات الطابع الاقتصادي التي تعمل على إشباع حاجات مادية ومعنوية للأفراد وتهدف عموماً إلى تحقيق الربح، وفيما يلي مظاهر الإدارة في كلا النوعين:

1- مفهوم الإدارة بمعنى التسيير Management: يعني هذا المصطلح عدة مفاهيم منها:

- ✓ متخذوا القرارات الإدارية: فالإدارة بهذا المفهوم تعني من له السلطة في اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية؛
- ✓ مجموع النشاطات التي يقوم بها المدراء والمسيرين: والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة. كما يدخل في هذا الإطار مجموع الوظائف التي تمارسها المنظمات من إنتاج، تسويق، محاسبة وغيرها من الوظائف؛

✓ علم إدارة الأعمال: هو العلم الذي يبحث في المبادئ والأسس التي تنظم مهام المسيرين من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

2- مفهوم الإدارة بمعنى الإدارة العمومية: Administration يدخل تحت هذا المصطلح عدة مفاهيم من بينها:

- ✓ نشاط المستويات العليا للإدارة التي تضع الأهداف والسياسات العامة؛
- ✓ إدارة الأجهزة الحكومية كالمنظمات العامة، الإدارات العمومية....؛
- ✓ الواجبات المفروضة على الأشخاص المخولين بممارسة نشاطات الإدارة.

رابعاً: تعريف المنظمة: هي وحدة اجتماعية هادفة، أي أنها عبارة عن تجمع أفراد تسعى إلى تحقيق أهداف محددة، كما أن بناءها يتطلب وجود ثلاث عناصر رئيسية هي:

➤ الأفراد: الذين يعملون بشكل جماعي من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية؛  
 ➤ البنية: يكون للمنظمة بنية أو هيكل تنظيمي يتم من خلاله تحديد العلاقات ومهام كل فرد داخل المنظمة:

➤ الهدف: يتمثل في الغاية التي يسعى الأفراد والمنظمة ككل لتحقيقه.

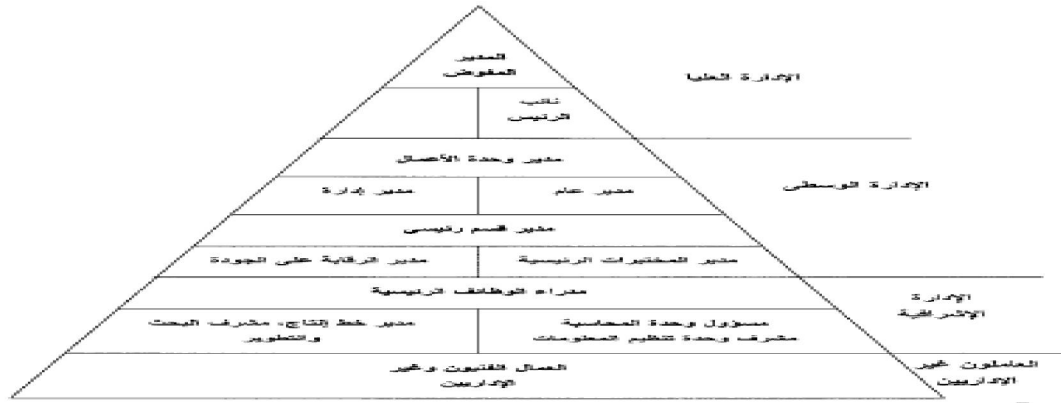
خامساً: خصائص إدارة الأعمال: يمكن استخلاص ثلاث خصائص رئيسية للعمل الإداري يمكن حصرها فيما يلي:

1- استمرارية العمل الإداري: فالإدارة نشاط مستمر، فهي عبارة عن حلقة دائرية، تبدأ بوضع الأهداف المراد تحقيقها من العمل، وآخر خطوة فيها هي الرقابة حيث يتم تقييم مدى تطابق النتائج مع الأهداف الموضوعية، ومن ثم العمل على تصحيح الانحرافات التي قد تحدث، وبالتالي فإننا نعود إلى نقطة تحديد الأهداف:

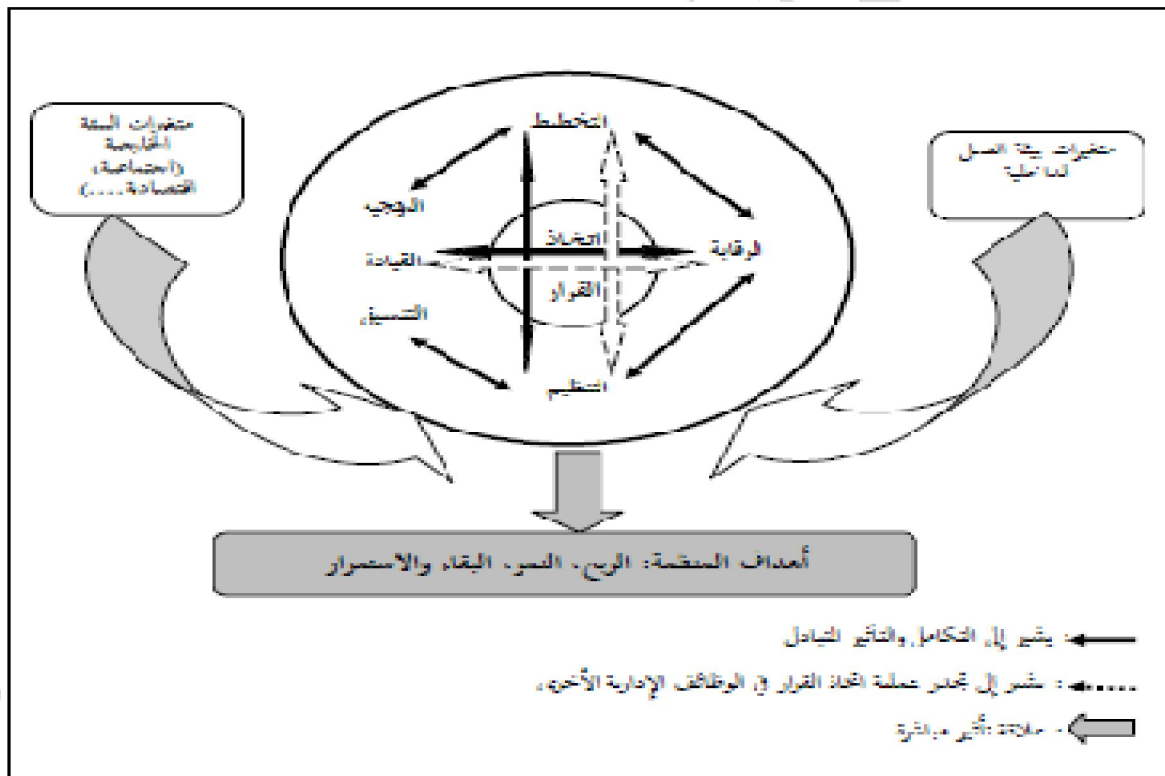
2- التداخل والتنسيق بين وظائف الإدارة: فالوظائف الإدارية الرئيسية والمتمثلة في: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة تتصف بالتداخل والتكامل فيما بينها، وبالتالي فإن التنسيق بين هذه الوظائف لا بد منه لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، وهو ما يرفع من مستوى العمل الإداري؛

3- شمولية وعمومية الإدارة: فالإدارة نشاط شامل؛ فهي تتعامل مع الأفراد كما تتعامل مع الجماعات، ومعنى ذلك أن الفرد يمكنه القيام بجميع الوظائف الإدارية بغض النظر عن مركزه الوظيفي، لكن مع وجود اختلاف نسبي في الممارسة الإدارية وذلك باختلاف المستوى الإداري، حيث أنه كلما اتجهنا نحو المستويات الإدارية العليا تزداد أهمية العمل الإداري في حين تركز المستويات الإدارية الدنيا على الجانب الفني.

فالنشاط الإداري يختلف باختلاف المستويات الإدارية، وفي هذا الصدد يمكن تحديد المستويات الإدارية حسب التقسيم الإداري إلى ثلاث مستويات وفقاً للشكل أعلاه، فتميز الإدارة العليا بدورها في تحديد السياسات والخطط والأهداف العامة واتخاذ القرارات اللازمة لسيرورة المنظمة، أما الإدارة الوسطى فهي مكونة من الجهاز الإداري الذي يعمل على تسيير أعمال وحدات المنظمة وما يتفرع عنها من أقسام فرعية، في حين أن الإدارة الدنيا تهتم بالوظائف التشغيلية التي تقوم بإنتاج السلع والخدمات النهائية ويمكن توضيح هذه المستويات وفقاً للشكل التالي:



سادسا: وظائف الإدارة: يتضح جليا من الخصائص السابقة أن العمل الإداري يتمثل في ضرورة التنسيق بين مختلف الوظائف الإدارية، وهذه الوظائف يجب أن تكون متكاملة مع بعضها البعض من أجل تحقيق أهداف المنظمة والمتمثلة أساسا في: الربح، النمو، الاستمرار وتحقيق الأهداف الاجتماعية، كما أن سلامة العمل الإداري تقتضي الأخذ بعين الاعتبار عملية اتخاذ القرار كونه من الوظائف الرئيسية للإدارة، كما أن القيادة ضرورية من أجل ضمان سير أحسن للإدارة، وهذا ما يمكن توضيحه في الشكل التالي:



وكتوضيح موجز للوظائف الإدارية فيمكن حصرها في العناصر التالية:

1. التخطيط: يعرف التخطيط بأنه العملية التي من خلالها يتم تحديد أهداف المنظمة والموارد الضرورية اللازمة لتحقيقها، فمن خلال التخطيط فإن المسير يحدد الأهداف الواجب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة.



2. التنظيم: هي العملية الموائية للتخطيط والمؤدية إما لنجاحه أو فشله خاصة وأنها ترتبط بتنفيذ فعال للخطط الموضوعة، ويمكن تعريف التنظيم بأنه العملية المرتبطة بمباشرة المهام وتخصيص الموارد وتنسيق أنشطة العمل وتحديد التقسيمات الإدارية الضرورية.

3. التوجيه والقيادة: هي عملية وضع الخطط والسياسات قيد التنفيذ، ويتم ذلك من خلال إعطاء التعليمات وإتباع سياسات التحفيز وتحسين أنظمة تبادل المعلومات والاتصال والقيادة كونها أهم مظهر من مظاهر التوجيه.

4. الرقابة: تعني الرقابة متابعة وقياس الأداء المحقق ومقارنته بالأهداف المخططة مسبقاً ومن تم تحديد الانحرافات واتخاذ إجراءات تصحيحية في حالة وجودها.

إضافة إلى هذه الوظائف والتي تتمثل في الوظائف الأساسية التي قدمها Fayol تضاف إليها وظيفة اتخاذ القرار والذي يتمثل في عملية المفاضلة بين عدة بدائل متاحة واختيار أفضل بديل بما يضمن للمنظمة تحقيق أهدافها.

سابعاً: أهداف الإدارة: يمكن تلخيص أهمية الإدارة في النقاط التالية:

✓ الإدارة هي الأداة الأساسية في تسيير الأعمال داخل المنظمات؛

✓ يقع على عاتق الإدارة مسؤولية تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمنظمة من جهة، والمجتمع من جهة أخرى؛

✓ بما أن الإدارة هي المسؤولة عن بقاء واستمرار المنظمة، فإن هذا لا يتحقق إلا من خلال تطوير قدراتها على مواجهة التحديات التي تواجهها مثل: انخفاض معدلات النمو الاقتصادي، ارتفاع حدة المنافسة....؛

✓ يقع على عاتق الإدارة مسؤولية تحقيق التكامل بينها وبين محيطها الخارجي من خلال التنسيق بين جهود الأعوان الاقتصاديين؛

✓ لكي تنجح المنظمة في تحقيق أهدافها، فإنه يجب عليها التأقلم مع التغيرات التي تواجهها من أجل مواجهة حالات عدم التأكد الناتجة عن التغيرات في بيئة عملها.

ثامناً: الإدارة بين العلم والفن: يعتبر Follet أن الإدارة هي: "فن تنفيذ الأمور من خلال الآخرين"، وبالرغم من أن هذا التعريف يعتبر من أكثر التعاريف شيوعاً إلا أنه يتسم بالقصور لأن الإدارة تعتبر علماً وفناً ووظيفة في نفس الوقت:

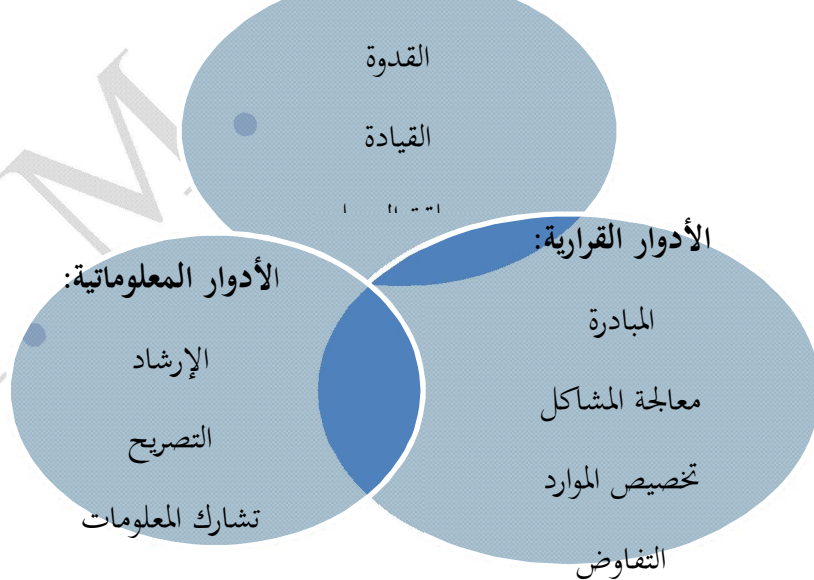
➤ الإدارة علم: فهي مجموعة من المعارف المنظمة التي تم جمعها وتحليلها وترتيبها من أجل تفسير الظواهر المتعلقة بطريقة تنظيم الأعمال والمهام، كما أنها تستند على أسس وقواعد العلم من موضوع ومنهج وقوانين؛

- الإدارة فن: يعرف الفن عموماً في مجال العلوم بأنه المهارة في تطبيق مضمون العلم، بحيث يؤدي هذا الفن أو المهارة في تحقيق أفضل النتائج، فيمكن القول كذلك أن الإدارة فن، فهي تتطلب مهارة المدير في استخدام هذا العلم في مختلف المواقف هي مهارات في تطبيق المعارف:
- الإدارة علم وفن معاً: في ضوء ما تقدم يمكن القول أن الإدارة علم وفن في آن واحد، حيث أن الإدارة تقوم على فن الاستخدام الجيد للعلم:
- الإدارة وظيفة: يرى Stonner أن الإدارة هي عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة على جهود كل الأفراد وكذلك استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

تاسعاً: المسير أو المدير: من هو؟ وما هي أدواره والشروط الواجب توفرها فيه؟ المدير هو ذلك الشخص الذي له الصلاحية في التصرف في المنظمة وتمثل مهامه الرئيسية في التخطيط، التنظيم، القيادة، التحفيز، وكذلك الرقابة اتخاذ القرارات، كما أنه مصدر قوة للمنظمة حيث يستطيع من خلال سلطته توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، كما له القدرة على التفاعل مع البيئة الخارجية والتكيف معها، كما أنه يدرس احتياجات السوق ويعمل على تلبيةها.

ووفقاً للباحث (Mintzberg، 2009)؛ فيمكن تحديد عشر أدوار يقوم بها المسير وتنعصر في ثلاث مجموعات هي: الأدوار الشخصية، الأدوار المعلوماتية والأدوار القرارية، وذلك وفقاً للشكل التالي:

#### الأدوار التفاعلية:



ولكي يتمكن المدير من القيام بكل هذه المهام وغيرها بفعالية وكفاءة عاليتين، يجب أن يتّصف بمهارات شخّصها الباحث KAIZ في أربع مهارات هي كالتالي:

1-المهارات الفنية: تتمثل في معرفة المدير للمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقه وإلمامه بالخبرات والمعارف اللازمة لإنجاز تلك المهام والمسؤوليات؛

2-المهارات الإنسانية: وتتمثل في مقدرة المدير على التعامل مع العاملين وتوجيههم بصفة صحيحة في تحقيق أهداف المنظمة والتعامل مع البيئة العامة وحل المشاكل التي قد تنشأ من خلال معرفة أسبابها أولاً ثم إيجاد الحلول المناسبة لذلك؛

3-المهارات الفكرية: تتمثل في قدرة المدير على التطوير، الإبداع والتجديد حسب متطلبات السوق ودراسة المنافسين واتخاذ القرارات السليمة في ظل المحيط التنافسي الذي تنشط فيه المنظمة؛

4-المهارات الشخصية: وهي قدرة المدير على تشخيص المشاكل التي تواجه المنظمة والعمل على حلها من خلال دراسة جميع البدائل المتاحة واختيار البديل الأمثل .

عاشرا: الإدارة وعلاقتها بالعلوم الأخرى: إن علم الإدارة -كغيره من العلوم الأخرى- يرتبط ارتباطا وثيقا بمجالات المعرفة المختلفة، ولهذا فإنه من الضروري معرفة درجة تأثير وتأثر هذه العلوم بالإدارة وفيما يلي علاقة علم الإدارة بأهم العلوم على غرار علم الاجتماع وعلم النفس وعلم الاقتصاد والعلوم الرياضية والطبيعية:

1- علاقة الإدارة بعلم الاجتماع: يهتم علم الاجتماع بدراسة سلوك المجتمعات ككل من خلال جمع الإحصائيات وتنظيم الأبحاث الاجتماعية ومن تم استخدام هذه الدراسات من طرف رجال الإدارة في دراسة السوق وتوزيع المنتجات، كما أن المسيرين يحرصون على توفير الخدمات الاجتماعية وتحسين ظروف العمل من أجل إشباع رغبات الأفراد الاجتماعية؛

2- علاقة الإدارة بعلم النفس: تقوم الإدارة على العنصر الإنساني في تحقيق أهدافها التي لا يتم تحقيقها إلا من خلال التنسيق بين جهود المسيرين وباقي الأفراد، وباعتبار أن علم النفس يبحث في حقائق السلوك الإنساني فإنه يجب على المسيرين الإلمام بكافة وسائل التشجيع والتحفيز وهو ما يحقق الرضا الوظيفي للأفراد؛

3- علاقة الإدارة بعلم الاقتصاد: فعلم الاقتصاد يقوم بدراسة سلوك الفرد بغرض خلق الثروة وإشباع مختلف الحاجات مما يؤدي إلى خلق مشاكل في الإنتاج والتوزيع، وهنا يظهر دور إدارة الأعمال في تطبيقها أو تجسيدها العملي لمختلف النظريات الاقتصادية؛

4- علاقة الإدارة بالعلوم الرياضية والطبيعية: هناك علاقة وطيدة بين الإدارة والعلوم الرياضية على غرار الإحصاء والرياضيات، ونتيجة لذلك ظهر ما يعرف بعلم بحوث العمليات الذي استفادت منه الإدارة في التوصل إلا القرارات الفعالة خصوصا في اعتمادها المنهج العلمي في دراسة الظواهر الإدارية

## مقدمة:

شهد علم الإدارة تطورا عبر الحضارات القديمة ومداخل دراسة الفكر الإداري ومؤسسيه ورواده ومرتكزاته، فكل مذهب إلا وله مبادئ تحكمه وخصوصيات تميزه عن باقي التيارات الفكرية الأخرى، وبالرجوع إلى التطور الزمني لعلم الإدارة فإننا نلاحظ أن تطور الفكر الإداري مر على أربعة مراحل هي:

1- الفكر الإداري في العصور القديمة: تمثلت فيما أوجدته الحضارات القديمة على غرار البابليين والفرعنة والرومان، فقد أثبتت الشواهد التاريخية أن لهذه الحضارات وغيرها وجود فكر إداري وإلا كيف كان بإمكان هذه الحضارات أن تزدهر دون وجود ممارسات إدارية ساهمت في تطورها؟؛

2- الإدارة العربية والإسلامية: والتي أسست وارتكزت على القرآن الكريم والسنة الشريفة ونماذج من الإدارة العربية: فمن يقرأ القرآن الكريم ويطلع على الحديث الشريف ويدرس سيرة الخلفاء الراشدين لا بد أن يستنبط العديد من الأفكار الإدارية المطبقة في العصر الحاضر:

3- الإدارة الكلاسيكية: من أهم مرتكزاتها : مدرسة الإدارة العلمية، مدرسة التقسيمات الإدارية والبيروقراطية، وقد ركزت هذه المدرسة على الإنتاجية والجوانب المادية في العمل متناسية الاهتمام بالجانب المعنوي وأثره في الإنتاج:

4- الإدارة السلوكية: من أهم اتجاهاتها إسهامات Elton MAYO فيما يعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية، والتي عملت على تأكيد أهمية العنصر الإنساني في المنظمة؛

5- الإدارة المعاصرة: من بين أهم اتجاهاتها: النظرية الكمية، مدخل النظم، الإدارة بالأهداف ونموذج Z الياباني، وركزت على دراسة المنظمة والعملية الإدارية بشكل أوسع  
أولا: المدرسة الكلاسيكية:

تعد الإدارة التقليدية أو الكلاسيكية من أقدم وجهات النظر وأكثرها شيوعا في مجال الإدارة، وتندرج تحت هذه المدرسة ثلاث تيارات أساسية هي: المنظمة العلمية للعمل، الإدارة الصناعية والنظرية البيروقراطية

1- نظرية الإدارة العلمية (المنظمة العلمية للعمل) (*L'Organisation Scientifique du Travail*): استهدفت حركة الإدارة العلمية تكوين توجه علمي منظم تم توظيف نتائج دراسته من أجل الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل فعال لتطوير الإنتاجية والتخفيف من حدة المشاكل التي أدت إلى تقليص حجم الإنتاج وذلك من خلال التركيز على مبدأ التخصص في العمل وتدريب الأفراد واعتماد الحوافز المادية في تشجيع الأداء الإنتاجي، ومن هنا يتضح أن حركة الإدارة العلمية نشأت في ظل مرتكزات نظرية تمثلت فيما يلي:

✓ استخدام الأسس العلمية في الإدارة لزيادة الإنتاجية واعتماد الصيغ الإدارية السليمة في اتخاذ القرارات؛

- ✓ الاستغلال الأمثل للعنصر البشري من خلال وضع الأسس العلمية في الإدارة لتقييم الأداء الإنتاجي حيث عمل هذا الاتجاه على دراسة الوقت وقياس الحركات البدنية غير الضرورية في أداء العامل واستبعادها من سلسلة العمليات الإنتاجية، وذلك لزيادة إنتاجية العامل وبأقل تكلفة وزمن ممكنين؛
- ✓ اعتماد مبدأي تقسيم العمل والتخصص لرفع مستوى الأداء الإنتاجي؛
- ✓ خلق أجواء التفاعل والتعاون بين الإدارة والأفراد وتأطير وظائف المدير في إطار مجموعة متكاملة من الوظائف.
- ✚ F. Taylor وإسهاماته في تطوير حركة الإدارة العلمية: يمكن القول أن بدايات نظرية الإدارة الحديثة وولادتها تعود إلى عام 1911 السنة التي أصدر فيها الأمريكي *Frederick Winslow TAYLOR* (1856-1915) كتابه الأول " مبادئ الإدارة العلمية" حيث أن ما تأسس من دراسات لأعمال TAYLOR أهلته بحق ليكون "أب الإدارة العلمية" وهي العبارة المكتوبة على قبره بولاية فيلادلفيا.
- وقد تبلورت أفكار Taylor في تقديم فكرة أساسية تقوم حولها الإدارة العلمية مفادها أن هناك طريقة نظامية وقياسية واحدة "One Best Way" لأداء كل عامل ، ويجب على كل عامل أن يتبع ويتدرب وفقا لهذه الطريقة حتى يتم استبعاد وحذف من حركاته ما يعيق أداءه، ويترتب عن هذه الطريقة زيادة الإنتاج وحصول العامل على أجور تحفيزية، وهكذا تعم الفائدة لتشمل العاملين والإدارة جراء الزيادة في الإنتاج.
- وفي مجال التطبيق؛ فقد قام Taylor بعدد الدراسات حول موضوعي الحركة والزمن (باعتبارهما أهم ركيزتين في زيادة الإنتاجية)، كما ركز على أهمية الحوافز المادية؛ في هذا الصدد وضع Taylor نظاما جديدا للأجور يقوم على أساس عدد القطع المنتجة خلال مدة زمنية محددة وهو ما يسهم في زيادة إنتاجية العامل ✚ على ضوء التجارب التي قام بها TAYLOR قدم مجموعة من المبادئ يمكن تلخيصها فيما يلي:
- ✓ إحلال الأسلوب العلمي بدلا من الطرق التقليدية في العمل القائمة على التخمين والقواعد التقديرية وذلك من أجل تحديد معدل إنتاجية كل فرد بطرق علمية تعتمد على الدراسة العلمية لكل فرد؛
- ✓ الاختيار والتدريب العلميان للعامل، حيث يترتب على الإدارة أن يوفر لهم الإجراءات التفصيلية من أجل تنفيذ المهام على أتم وجه؛
- ✓ التخصص الدقيق في العمل، بحيث يسهم التخصص العالي في زيادة الإنتاجية؛
- ✓ تعاون الإدارة والعمال وفقا لمبدأ المنفعة المتبادلة؛
- ✓ تقسيم المسؤوليات بين المسيرين والعمال حيث تقوم الإدارة بالإشراف والتخطيط بينما يقوم العمال بالتنفيذ.

فتوصل TAYLOR من خلال دراساته إلى أن علاج عدم كفاية الإنتاج يكمن في التسيير المنسق، وهو ما يفسر مبدأ المنفعة المتبادلة على أساس أن مصلحة رب العمل هي الحصول على أعلى ربح ممكن، في حين أن مصلحة العامل هي تحقيق أعلى أجر، وكلا الأمران يتحققان من خلال زيادة الإنتاجية، مظاهر التايلورية: من خلال إدماج العلم، حاول TAYLOR إضفاء الصبغة العلمية على نشاط الإدارة وطريقة تنفيذ المهام، وقد تجلت مظاهر تطبيق مبادئ التنظيم للعمل فيما يلي:

- العلم بدل الروتين: الوصول إلى الطريقة المثلى واتخاذ القرارات العقلانية.
  - التجانس بدل الفوضى: من أجل القضاء على الصراعات داخل المنظمة.
  - المردودية بدل اللامبالاة: وهو ما يؤدي إلى تعظيم الأرباح.
  - التعاون بدل الأنانية: خلق جو ملائم للعمل.
- OST: تعتبر ثقافة عمل جديدة.

إيجابيات وسلبيات OST: تلخيصا لما سبق؛ فإن Taylor كان مهندسا لم يدرس علم الإدارة ولم يكن لديه خلفية اجتماعية وإنما حاول من خلال أبحاثه أن يجتهد في المواضيع التي من شأنها زيادة الإنتاجية على غرار دراسة الوقت والحركة إلا أنه فشل في مجالات أخرى انحصرت في وصفه للإنسان كآلة وإهمال للجوانب المعنوية، ويمكن تلخيص أهم إيجابيات وسلبيات المنظمة العلمية للعمل في الجدول التالي:

المزايا	السلبيات
إدخال العلم	الصراع
اعتماد الأجر بالوحدة	انعزال العمال
التكوين	إهمال الجانب الإنساني
التحفيز المادي والمنح	القلق والأنانية
زيادة الإنتاجية	المراقبة العمالية

## 2- مدرسة التقسيمات الإدارية (الإدارة الصناعية)

شكلت مدرسة التقسيمات الإدارية مع حركة الإدارة العلمية جوهر الأفكار الكلاسيكية في إدارة الأعمال، ويصور منهج هذه الدراسة إدارة الأعمال على أنها عملية إنجاز المهام عن طريق أفراد يعملون بمجموعات منظمة ولهم تخصصاتهم المحددة.

أ- مؤسس مدرسة الإدارة الصناعية: من المعلوم أن هذه المدرسة لا تذكر إلا ويذكر معها اسم أبرز روادها وهو الفرنسي (1841-1925) Henri FAYOL، وظهر كتاب FAYOL حول "الإدارة العامة والصناعة" في فرنسا عام 1916، ورغم أن FAYOL كغيره من رواد المدرسة الكلاسيكية الذين اهتموا برفع الكفاية الإنتاجية، إلا أنه اختلف عنهم في تركيزه على الأعمال الإدارية بدلا من الأعمال في الورشة.

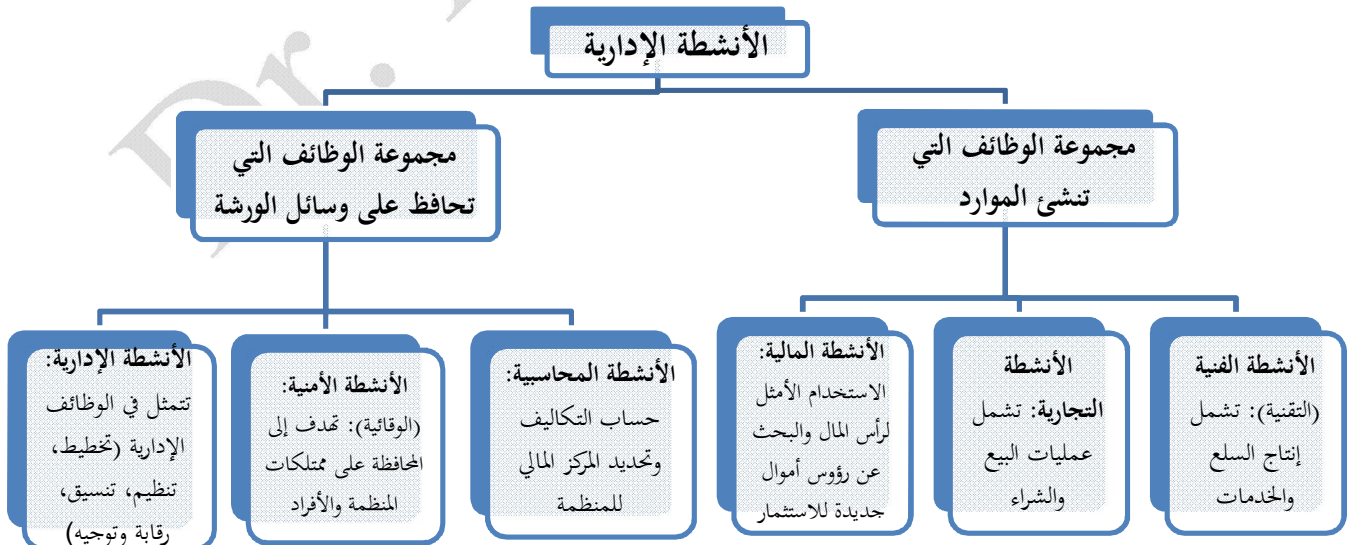
ب- مفهوم الإدارة حسب **FAYOL**: اعتبر **FAYOL** أن الإدارة نشاط مشترك في جميع النشاطات الإنسانية سواء كانت في المصنع أو الهيئات الحكومية، ولاحظ أن جميع هذه النشاطات تتطلب درجات عالية ومتفاوتة في القيام بالوظائف الخمسة المذكورة وأن معرفتها تعود بالمنفعة على الفرد والمنظمة، وحسب **FAYOL** فإن الإدارة تُعرّف من خلال وظائفها وعرفها على أنها: التنظيم، التخطيط والتنبؤ، القيادة، التنسيق والمراقبة وهي الوظائف الإدارية التي تؤدي من قبل المستويات الإدارية المختلفة.

وفيما يلي مفهوم موجز حول هذه الوظائف وفقا ل **FAYOL**:

- ✓ **التنظيم (Organisation)**: هو مجموع الأعمال والأنشطة التي تمارس من قبل المدير والتي تشمل على اختيار الآلات والوسائل الإنتاجية والمواد الأولية وكذلك العناصر الإدارية المرتبطة بتحديد الهيكل التنظيمي؛
- ✓ **التخطيط والتنبؤ (Planification et Prévision)**: التنبؤ هو التخطيط للمستقبل من خلال وضع خطة يتم من خلالها تحديد الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيق أهدافها؛
- ✓ **القيادة (إصدار الأوامر Commandement)**: تتمثل في توجيه جهود المرؤوسين من خلال القرارات المتخذة في تحقيق الأهداف المسطرة؛
- ✓ **التنسيق (Cohesion)**: يقصد به خلق التفاعل الصحيح بين مختلف الأنشطة وتوحيد الجهود للوصول للأهداف المسطرة، ويعتبر **Fayol** أن التنسيق هو أهم وظيفة إدارية؛
- ✓ **الرقابة (Control)**: هي الوظيفة التي تضمن أنّ الجهود والنشاطات التي يقوم بها الأفراد تتطابق مع الخطط المرسومة والأهداف المسطرة.

ج- ماهية المنظمة عند **FAYOL** (الأنشطة الإدارية): أشار **FAYOL** إلى وظائف (نشاطات) منظمة الأعمال وحددها في ستة وظائف لبناء منظمات الأعمال، حيث أن هذا التقسيم يعتبر الحجر الأساس للتقسيم المعاصر للأنشطة الإدارية، وقد وزع **FAYOL** هذه الأنشطة على مجموعتين أساسيتين هما:

### الأنشطة الإدارية



د- المبادئ الإدارية التي قدمها FAYOL: المجال الثالث لإسهامات FAYOL تمثل في المبادئ الإدارية حيث حددها في أربعة عشر مبدأ، واعتبرها الأهم من وجهة نظره، وتمثلت هذه المبادئ فيما يلي:

#### ❖ المبادئ التي تركز على الكفاءة الإنتاجية:

1. مبدأ تقسيم العمل: حيث أن التخصص يعتبر ضروريا في الأداء والتنفيذ وبالتالي تحسين مهارات الأفراد والكفاءة الإنتاجية:

#### ❖ المبادئ التي تركز على الجوانب الإدارية:

2. مبدأ السلطة والمسؤولية: السلطة هي الحق في إصدار الأوامر، أما المسؤولية فهي الالتزام بتنفيذ المهام حيث أشار FAYOL إلى ضرورة وجود التوازن بين السلطة والمسؤولية في كل المستويات التنظيمية:

3. مبدأ الانضباط والنظام: على كل مرؤوس احترام القواعد التي تحكم عمل المنظمة والامتثال لأوامر الرئيس على أن يكون هذا الأخير على قدر عال من الكفاءة:

4. مبدأ وحدة الأمر: مضمون هذا المبدأ أن يتلقى المرؤوس الأوامر من رئيس واحد فقط تجنباً للتعارض والاختلال؛

5. مبدأ وحدة التوجيه: يعني هذا المبدأ أن يكون لكل نشاط من الأنشطة الستة للمنظمات خطة واحدة ورئيس واحد. الفرق بين هذا المبدأ وسابقه أن المبدأ السابق يتعلق بالعاملين أما هذا المبدأ فيتعلق بالمنظمة ككل؛

6. مبدأ المركزية: أي أن تتركز السلطة في قمة المستويات الإدارية ومن ثم يتم تحويلها للمستويات الدنيا، إضافة إلى مركزية اتخاذ القرار.

7. مبدأ تدرج السلطة: فالسلطة في المنظمة لها تدرج هرمي من القمة إلى القاعدة شريطة ألا يؤدي ذلك إلى إعاقة تنفيذ المهام؛

8. مبدأ الترتيب: يجب أن يكون الترتيب المادي والبشري محترماً في المنظمة بحيث تكون مواقع المواد والأفراد متناسبة؛

9. مبدأ مكافأة الأفراد وتعويضهم: لا بد أن يحصل العمال على المكافأة والتعويض العادل أو أي مزايا أخرى معادلة للجهد المبذول بما يفيد تحقيق أهداف المنظمة؛

#### ❖ المبادئ التي تركز على العلاقة ما بين المسؤولين والعمال

10. مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: يجب ألا تتقدم المصلحة الشخصية على مصلحة المنظمة، كما يجب على الإدارة أن توفق بين النوعين في حالة تعارض المصالح؛

11. مبدأ المساواة والعدل: يشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن يعامل الرؤساء مرؤوسهم بالعدل من أجل جديهم نحو العمل وتنمية شعورهم بالولاء للمنظمة؛



12. مبدأ استقرار وثبات العمال: يعتبر عاملاً ضرورياً لنجاح المنظمة، حيث أن معظم المنظمات المتطورة تتميز باستقرار أفرادها؛
13. مبدأ المبادرة: وفقاً لهذا المبدأ يكون على إدارة المنظمة أن تشجع أفرادها على الإبداع من خلال منح الحرية في تنفيذ المهام؛
14. مبدأ روح الفريق (التعاون): ينطوي هذا المبدأ على ضرورة سيادة روح العمل الجماعي والتعاون بين العمال ودعم الإدارة وهو ما يساهم في رفع الكفاءة وزيادة الإنتاج (عقيلي، 2007، ص. 107؛ جواد، 2010، ص. 66-67؛ 53).

### 3- نظرية البيروقراطية:

تعد البيروقراطية (Bureaucratie) إحدى الظواهر التنظيمية في المجتمعات الصناعية الحديثة، وتعني البيروقراطية سلطة أو حكم المكتب أو تحكّم الموظفين في الحياة الاجتماعية، فالمقصود بها ذلك الجهاز من الموظفين الذين يتولون القيام بالأعمال التنفيذية والاستشارية في أجهزة الدولة عموماً. وحالياً، فإن مصطلح البيروقراطية يتم تداوله في المجتمع على أنه ذلك النظام الذي يسوده البطء والتماطل في التنفيذ، لكن هذا المفهوم مغاير تماماً للمفهوم الأساسي الذي جاء به عالم الاجتماع الألماني Max Weber (1864-1920) مؤسس هذه النظرية الذي كان يستهدف من خلاله تحديد مواصفات "المنظمة المثالية" التي تقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي وكيف يؤثر هذا النظام في أداء المهام والسلوك التنظيمي.

أ- مضمون النظرية البيروقراطية: وحسب WEBER فإن البيروقراطية تعني ذلك التنظيم الضخم المتسم بدرجة عالية من التعقد الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة والمجتمع ككل من خلال وضع سياسة عامة قيد التنفيذ في إطار إجراءات محددة، ويقوم بتنفيذ هذه الإجراءات مجموعة من الأفراد يُعرفون بالبيروقراطيين الذين يكوّنون فيما بينهم تنظيمًا هرميًا تحكمه قواعد عامة محددة تُحدّد في إطاره الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات.

ب- ميزات البيروقراطية حسب WEBER: افترض WEBER أن المنظمة البيروقراطية تتميز بما يلي:

➤ تقسيم العمل وفقاً للتخصص: تؤكد نظرية البيروقراطية على أهمية توزيع الأعمال بين الموظفين على أساس خبراتهم وتخصصاتهم وتوزيع الأنشطة الإدارية بصفة رسمية في إطار القواعد المعتمدة ما يضمن الدقة في العمل؛

- تدرج الوظائف وهرمية السلطة: يقصد WEBER بتدرج السلطة تسلسل السلطة من قمة الهرم التنظيمي وحتى قاعدته بما في ذلك تخويل الصلاحيات للأفراد وانصياع المرؤوسين بشكل تام للمسؤول الإداري الأعلى من أجل ضمان السير الأمثل ؛
- الرسمية في القواعد والإجراءات: اعتماد الأسلوب الرسمي في التعامل مع أفراد المنظمة مع ضرورة الفصل بين العلاقات الرسمية والعلاقات الشخصية مع سيادة العلاقات الرسمية داخل التنظيم ؛
- التدوين الكتابي: بمعنى أنه يجب على المنظمة الاحتفاظ بسجلات توثق بها القرارات التي تم اتخاذها داخل المنظمة بحيث يسهل العودة إليها عند الحاجة لها، كما أن هذه العملية تساعد في حل المشاكل المستقبلية وتساعد في عملية التخطيط ووضع الأهداف؛
- اللاشخصية وعدم التحيز: بمعنى ترجيح المصلحة العامة على المصلحة الشخصية وتنفيذ المهام وفقاً لمعايير موضوعية؛
- العقلانية: يقوم التنظيم البيروقراطي على مبدأ الرشد والعقلانية في تصرفات الأفراد وذلك باختيار الأساليب والطرق المستخدمة بدقة من أجل تحقيق أهداف التنظيم.
- صياغة نظام للعمل داخل المنظمة: ويقصد به نظام وظيفي ينظم حياة الموظفين ويتضمن هذا النظام:
- الاختيار السليم للموظفين الذي يجب أن يكون وفقاً لخبراتهم وليس على أسس شخصية؛
  - الاحتفاظ بالموظف طالما أن أداءه وسلوكه صحيحان مع وجود هيكل عادل للرواتب؛
  - الترقية داخل الهرم التنظيمي تكون وفقاً لأقدمية الفرد والخبرة؛
  - ضرورة تكوين الموظفين لزيادة كفاءتهم .
- ج- الانتقادات الموجهة للبيروقراطية: أهم هذه الانتقادات ما يلي:
- ✓ الجمود في القواعد: فالتمسك الكبير بالقواعد والإجراءات الروتينية من شأنه أن يؤدي إلى الإهمال وانخفاض الإنتاجية مثل مبدأ الأقدمية في الترقية لا يساهم في تحفيز الأفراد ؛
- ✓ حصانة السلطة (المرض البيروقراطي): قد تسهم أفكار البيروقراطية في جعل إنتاجية المدراء منخفضة من خلال حصانتهم وتمتعهم بالصلاحيات الممنوحة لهم، بالإضافة إلى استغلال المنصب لخدمة أغراض شخصية؛
- ✓ البطء في عملية اتخاذ القرارات: فالتمسك بالقواعد والإجراءات الرسمية من شأنه أن يعيق تحقيق أهداف المنظمة إهمال الجانب الإنساني للأفراد، الأمر الذي أدى إلى انخفاض كفاءة الفرد الإنتاجية؛

- ✓ التضارب مع القيم الوظيفية: على غرار التناقض بين خصائص المنظمة مثل التدرج الهرمي وسلطة الإدارة من جهة وبين التدريب والخبرات كأساس لاختيار أفراد المنظمة:
- ✓ إغفال الجوانب الإنسانية واعتبار المنظمة بأنها نظام مغلق لا يؤثر ولا يتأثر بالمحيط الخارجي.

#### 4- تقييم الفكر الكلاسيكي:

##### أ- المفاهيم المشتركة بين رواد المدرسة الإدارية الكلاسيكية:

استعرضنا فيما سبق نظريات المدرسة الإدارية الكلاسيكية، وقد ركزت هذه المدرسة على اهتمامات مشتركة بالرغم من عدم وجود اتصال جغرافي بينها، ومن أهم هذه الصفات:

- ✓ الآلية: نجد أن هذه المدرسة نظرت للعنصر البشري في المنظمة نظرة مادية، فالفرد رشيد وعقلاني في تصرفاته فهو يميز بين البدائل التي تحقق له أكبر منفعة وبأقل تكلفة وأقل جهد (وهو ما أطلق عليه مفهوم الرجل الاقتصادي)؛

- ✓ المثالية: تصف جميع نظريات المدرسة الكلاسيكية ما يجب أن يكون عليه الوضع الأمثل داخل المنظمة
  - ✓ التعاون: المنظمة في نظر هذه المدرسة تستهدف تنسيق الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة
  - ✓ السلطة والنفوذ: تنادي هذه المدرسة بضرورة استخدام السلطة والمركزية من أجل السيطرة.
- ب- الانتقادات الموجهة للفكر الكلاسيكي:

هناك بعض الانتقادات وجهت للمدرسة الكلاسيكية نذكر منها:

- ✓ اعتبار المنظمة نظام مغلق: اعتبرت هذه المدرسة أن المنظمة نظام مغلق لا يتأثر بالعوامل الخارجية، لذلك فقد دعت إلى ضرورة فصل الموظف بين حياته الشخصية والمهنية؛
- ✓ إغفال الجوانب الإنسانية: الاهتمام بالجوانب الفنية للعمل وإغفال الجوانب النفسية والاجتماعية أي أنه في إطار هذه المدرسة تم اعتبار الإنسان كآلة؛
- ✓ الجمود في السلطة: فابتعاد المستويات الإدارية العليا عن الدنيا من شأنه أن يؤدي إلى جمود في السلطة والبطء في اتخاذ القرارات؛
- ✓ ارتفاع معدلات الإنتاج دون أن يقابله ارتفاع في الأجور والحوافر.
- ✓ تحقيق حاجات المنظمة دون مراعاة الحاجات الشخصية للأفراد.

ثانيا: المدرسة الإدارية السلوكية:

لما كانت مدارس الفكر الكلاسيكي لإدارة الأعمال قد توجهت أكثر نحو الجوانب المادية التي تخص الفرد داخل المنظمة، فمن المنطقي أن يتولد النقيض المواجه لذلك التيار عبر مداخل جديدة للفكر الإداري حيث دخل علماء الاجتماع والنفس على الخط، وقد تشكل هذا التيار من خلال إسهامات عدد من الرواد لمعالجة مشاكل العمل والتنظيم، ويمكن حصر إسهامات المدرسة السلوكية في ثلاث اتجاهات رئيسية هي:

• مدرسة العلاقات الإنسانية؛

• نظرية الحاجات؛

• مدرسة الفلسفة الإدارية.

1- مدرسة العلاقات الإنسانية:

أ- Elton MAYO وتجارب Hawthorne: من المعروف أن Elton MAYO (1880-1949): عالم نفس استرالي المولد وأمريكي الجنسية) هو رائد نظرية العلاقات الإنسانية، وقد صاغ نظريته من خلال خبراته وممارسته الإدارية في شركة Western Electrics في الولايات المتحدة الأمريكية ونفذ مع زملائه سلسلة أبحاث وتجارب عرفت فيما بعد بتجارب Hawthorne الشهيرة وكان الغرض من هذه التجارب هو دراسة تأثير المتغيرات المادية كالإضاءة وظروف العمل وفترات الراحة على إنتاجية العاملين، وفيما يلي شرح موجز لهذه التجارب:

➤ تجارب المرحلة الأولى (من 1924 إلى 1927): قام فريق العمل بهذه التجربة بناء على افتراض أن تحسين ظروف العمل المادية من إضاءة وتهوية يؤثر على الإنتاجية، حيث تم تقسيم العمال إلى مجموعتين: مجموعة ضبط أرقابة ومجموعة تجريب، وقد اشتملت هذه المرحلة على التجارب التالية:

✓ تجربة الإضاءة: بعد تغيير مستوى الإضاءة من عادية إلى إضاءة جيدة مع قياس إنتاجية عمال مجموعة التجريب عند كل مستوى من الإضاءة، اندهش فريق البحث لعدم وجود فروقات في مستويات الإنتاج؛

✓ تجربة جدولة العمل: حيث اختلفت الفترات الممنوحة في كل مرة، وقد لاحظ الفريق بعد قياس الإنتاجية أنه لم يحصل تغير كبير في الإنتاجية يفسر العلاقة بين الإرهاق والإنتاجية؛

✓ تجربة الأجور: حيث يتم منح حوافز إضافية على كل وحدة إضافية منتجة، إلا أن الفريق لم يلاحظ أيضا فروقا جوهرية في حجم الإنتاج.

شكلت نتائج التجارب الثلاث مفاجأة لفريق البحث مما جعلها توجه اهتمامها نحو متغيرات جديدة لمعرفة سبب هذه النتائج

➤ تجارب المرحلة الثانية (من 1927 إلى 1932): استمرت تجارب هذه المرحلة 5 سنوات، وركزت هذه التجارب على ما يريده العامل حقيقة، ومن أهم هذه التجارب:

✓ تجربة المقابلات: كان الهدف منها معرفة سبب الثبات النسبي في حجم الإنتاج رغم تغيير الظروف المادية، وقد تبين من خلال القيام بعدة مقابلات مع عمال المصنع أن العوامل المسؤولة عن ثبات الإنتاج هي بالدرجة الأولى نفسية، وقد توصل الفريق من هذه المقابلات أن العوامل النفسية لها الأثر الكبير على الإنتاجية؛

✓ تجربة ملاحظة السلوك الجماعي: من أجل التأكد من صحة المعلومات السابقة قام فريق البحث بدراسة ميدانية لسلوك العمال أثناء العمل وقد تبين أن أسلوب العمال وديناميكية عمل الجماعات لها أثر إيجابي على الإنتاجية.

توصل فريق العمل من هذه التجارب أن هناك عوامل أخرى غير الظروف المادية التي لها الأثر البارز في إنتاجية العمال تمثلت في العوامل الاجتماعية والنفسية، فبعد أن عرف العمال أنهم يشاركون في تجارب مهمة بالنسبة للإدارة استجابوا لها أي أنهم استجابوا للتأثير الاجتماعي وليس للتغيرات المادية

ب- الأفكار المستمدة من تجارب Howthrne:

- المنظمة نظام اجتماعي إضافة إلى كونها نظام فني،
  - أهمية الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية؛
  - أهمية ودور التنظيمات غير الرسمية وضرورة تعامل الإدارة الرسمية معها وخلق التكامل بينها وبين التنظيم الرسمي؛
  - أهمية الرضا الوظيفي في زيادة إنتاجية العاملين؛
  - أهمية مشاركة الأفراد في تسيير المنظمة بما في ذلك عملية اتخاذ القرار (مفهوم التسيير التشاركي)؛
  - ضرورة امتلاك المدير لمهارات اجتماعية وحسن التعامل مع العاملين خصوصا فيما يتعلق ببناء نظام اتصال فعال والأخذ بعين الاعتبار العلاقات غير الرسمية
- نظرت هذه المدرسة للفرد على أنه مزيج من الرشد والمشاعر وهو ما يعني مفهوم الرجل الاجتماعي.

2- MASLOW ونظرية الحاجات: يرى علماء النفس أن سلوك الأفراد داخل المنظمة يكون له دافع معين، وكلما أشبع الفرد مستوى معين من الحاجات، فإن هناك دوافع أخرى تدفعه لتحقيق مستوى أعلى من الحاجات، ويرى Abraham MASLOW (1908-1970) أن السعي وراء إشباع الحاجات هو الدافع الرئيسي لسلوك الأفراد. ومن هذا المنطلق؛ قدم MASLOW نموذجا يتمثل في "هرم الحاجات" حيث قام بموجب هذا التقسيم بتحديد الحاجات التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها، وتبدأ هذه الحاجات بالحاجات الأساسية (الفيزيولوجية) وتنتهي بحاجة الإنسان إلى تحقيق الذات والتي تمثل الحاجات العليا التي يطمح الإنسان إلى تحقيقها، ويكون ذلك للحاجات تكون في المجموعات التالية:

- ❖ الحاجات الفيزيولوجية: تتمثل في الحاجات الضرورية لاستمرار الحياة، وتتمثل أساسا في الحاجة إلى الأكل، الشرب، الملابس؛
  - ❖ حاجات الأمان والحماية: تتمثل في الأمان الذي يجب أن يتوفر للأفراد سواء كان أمنا ماديا مثل الحاجة للمال والمسكن والعمل، أو معنويا مثل الحاجة للاستقرار وضمان المستقبل؛
  - ❖ الحاجات الاجتماعية: تتمثل في الشعور بالانتماء إلى المجتمع والمحبة والتفاعل الاجتماعي؛
  - ❖ حاجات الاعتراف والتقدير: تتمثل في كون الفرد موضع اعتراف واحترام واحتلاله لمكانة اجتماعية معينة؛
  - ❖ حاجات تحقيق الذات: يعبر هذا المستوى من الحاجات عن رغبة الفرد في تكوين كيان مستمر ومستقل من خلال فرضه لقدراته ومواهبه وتكون هذه الحاجات في قمة الهرم، وتشكل مع المستويين السابقين الحاجات الثانوية.
- والشكل الموالي يوضح ترتيب الحاجات وفقا لهرم MASLOW:



3- McGregor ومدرسة الفلسفة الإدارية (نظرية Y/X): تستند نظرية الفلسفة الإدارية لـ McGregor إلى افتراض أن أي عمل أو تصرف إداري في المنظمة يرتكز في إطاره العام على نظرية إدارية عامة، ومن هنا يمكن القول أن كل تصرف إداري يقوم على فلسفة إدارية معينة تؤثر على سلوك الفرد داخل المنظمة، كما أن الاتجاه السلوكي للمدراء يخضع لمجموع المبادئ والأسس الفكرية التي يؤمن بها المسيرين وقد اقترح McGregor وجود فلسفتين مختلفتين بشأن السلوك الإنساني: الأولى نظرية X وهي سلبية وتقوم على الجوانب الفكرية للمدرسة الكلاسيكية وخاصة في مجال معاملتها ونظرتها للعنصر البشري، وعبر عنها بوجهة النظر التقليدية في التوجيه والرقابة، أما الثانية فهي نظرية Y التي يؤمن بها McGregor والتي هي إيجابية في نظره وتقوم على التصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية، وهي التي تتعامل بشكل صحيح مع العنصر البشري، واستنتج McGregor أن افتراضات المدير بشأن أفراد المنظمة لها تأثير كبير على الطريقة التي يعاملهم بها.

أ- نظرية X: تستند هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- الفرد لا يحب العمل حيث أنه يحاول تجنب أداء المهام كلما أمكنه ذلك، والمبرر الذي يستند عليه دعاة هذا الاتجاه هو استعمال العمال للقليل من طاقاتهم أثناء عملهم؛
- نظرا لكراهية الأفراد للعمل فمن الواجب إجبارهم على أدائه وفرض مستوى عال من الرقابة والتوجيه وكذلك التهديد المستمر والعقاب من أجل تحقيق أهداف المنظمة؛
- يحاول الأفراد قدر المستطاع تجنب المسؤولية ويرغبون في التوجيه لذلك لا بد من وجود إدارة قوية تشرف على توجيه الأفراد؛
- معظم العاملين يضعون الاستقرار والأمان فوق كل اعتبار كما أنهم يعملون على تقليص الجوانب المتعلقة بالطموحات الذاتية.

ب- نظرية Y: مثلت توجهها كبيرا في علم الإدارة، وتتمثل سمات هذه النظرية فيما يلي:

- العامل يحب العمل ويرغب فيه، لذلك يجب على الإدارة خلق جو ملائم للعمل؛
- يمارس الأفراد توجيهها ورقابة ذاتية ويكون ذلك من خلال الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة؛
- الفرد العادي بالمنظمة قادر على تحمل المسؤولية وحتى السعي لها؛
- إن أفراد المنظمة بصفة عامة لديهم القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة؛
- يتمتع الأفراد بقدرات إبداعية وطموحات غير محدودة يتم استخدامها في معالجة المشاكل التنظيمية.

4- تقييم الفكر السلوكي: يتضح من خلال استعراض أهم أفكار المدرسة السلوكية في الإدارة أنها قد أسهمت إسهاما فعالا في إبراز مدى أهمية العنصر البشري في العمل ودور العنصر المعنوي في رفع كفاءة العامل، وفيما يلي أهم إيجابيات وسلبيات هذه المدرسة:

أ- المفاهيم المشتركة لرواد المدرسة السلوكية: هناك سمات مشتركة بين مؤسسي هذه النظرية والذين هم: MAYO، MC GREGOR، MASLOW، BERNARD، LEWIN وهي:

- ❖ الإنتاجية متعلقة بالعوامل البيكولوجية: حيث أن توازن الفرد داخل المنظمة والحيوية والجو الملائم لتنفيذ العمل، كلها عوامل تؤثر على معنويات الفرد وأيضا على فعاليته؛
- ❖ العلاقات غير الرسمية: الإدارة تحدد العلاقات الرسمية داخل المؤسسة، لكن هناك علاقات غير رسمية وغير ظاهرة تنشأ بصفة تلقائية، هذه العلاقات لها تأثير على نشاط المؤسسة؛
- ❖ فن القيادة: ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على قدرة التسلسل الهرمي عن طريق الإعلام والاهتمام باحتياجات ومبادرات الأفراد.

- ب- الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية: ما يؤخذ عليها هو مبالغتها في دعوتها بالاهتمام بأهمية الفرد، الأمر الذي عرضها للعديد من الانتقادات والتي نجملها فيما يلي:
- ✓ التركيز على العنصر البشري دون الوصول إلى نظرية شاملة لتفسير السلوك التنظيمي؛
  - ✓ ركزت على ضرورة إنشاء جماعات غير رسمية وإتاحة أكبر قدر من الحرية للأفراد، إلا أن هذا الأمر لا يمكن أن يضمن زيادة الإنتاجية؛
  - ✓ إن تركيز هذه المدرسة على مجموعات العمل ومطالبتها بأن تتخلى الإدارة عن بعض سلطاتها من شأنه أن يعرض المنظمة إلى وجود صراعات داخلية بين المنظمة؛
  - ✓ أهملت هذه المدرسة الجانب الفني للمنظمة وأهمية التنظيم الرسمي، وذلك بتركيزها على التنظيم غير الرسمي.

يمكن تقديم الجدول التالي الذي يمثل دراسة مقارنة ما بين المدرسة الكلاسيكية والمدرسة السلوكية:

#### مقارنة ما بين المدرسة الكلاسيكية والمدرسة السلوكية

المدرسة السلوكية	المدرسة الكلاسيكية	
<b>النقاط المشتركة</b>		
تواجد نموذج مثالي للمنظمة		<b>الموضوع</b>
تحسين الإنتاجية و الأداء		<b>الهدف</b>
<b>نقاط الاختلاف</b>		
إدارة تشاركية، ديموقراطية	إدارة سلطوية، أوتوقراطية	<b>نوع الإدارة</b>
غير مركزية	مركزية	<b>عملية اتخاذ القرار</b>
الأشخاص	الإنتاج، المهام	<b>التركيز قائم على</b>
مرنة وغير رسمية (رقابة ذاتية)	إجبارية ورسمية	<b>نوع الرقابة</b>
تشجيع الرابطة الاجتماعي كوسيلة للتطوير	عدم التحفيز، نقص الإغراء	<b>سلوك الأفراد في تجاه العمل</b>
محتوى العمل، الاحتياجات المادية والمعنوية	المال	<b>عوامل التحفيز</b>
إثراء وتعدد المهام	قوي	<b>التخصص</b>
تركز على المجموعة (الرجل الاجتماعي)	تركز على الفرد (الرجل الاقتصادي)	<b>مستوى التحليل</b>
رسمي و غير رسمي	رسمي	<b>طبيعة التنظيم</b>
قيادة رسمية وغير رسمية	سلطة عقلانية و شرعية	<b>طبيعة السلطة</b>
الدعم وتشجيع المبادرة	التوجيه والإشراف الرسمي	<b>دور المسير</b>



## ثالثا: المدرسة الإدارية الحديثة:

تميز الفكر الكلاسيكي بتأكيداته على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة، مثل التخصص وتقسيم العمل وتوسيع نطاق الإشراف وغيرها من الافتراضات التي قام عليها هذا التوجه، في حين أن المدرسة السلوكية ركزت بشكل أكبر على الجوانب الإنسانية وأهمية التنظيم غير الرسمي في المنظمة، ونظرا لتطور الظروف المحيطة بالمنظمة لم يعد هذين التيارين قادرين على تفسير الظواهر التنظيمية، إضافة إلى التحول الذي فرضته ضرورة التفكير بنظرة شاملة تتجاوز حدود المنظمة وتنتقل إلى الاهتمام بالبيئة التي أصبحت عاملا مؤثرا في إمكانية نجاح العمل الإداري وتهيئة متطلباته، ومن أهم الاتجاهات الحديثة في الإدارة:

- المدرسة الكمية؛
- نظرية الأنظمة؛
- النظرية الموقفية (الشرطية، الضرفية)؛
- نظرية Z اليابانية.

## 1- المدرسة الكمية:

أ- مضمون المدرسة الكمية: من بين أهم المتغيرات التي أثرت بصفة كبيرة على تطور علم الإدارة هي استخدام الطرق الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية حيث كان هناك العديد من الباحثين يحاولون تطوير أساليب رياضية وكمية وإحصائية لمساعدة متخذي القرار في تحسين نوعيتها، فالافتراض الأساسي لهذه المدرسة يستند إلى كون الأساليب الكمية والرياضيات يمكن أن تستخدم في حل المشكلات الإدارية.

ب- مجالات استخدام وتطبيق المدرسة الكمية: يمكن ملاحظة اتجاهين رئيسيين داخل هذه المدرسة هما: علم الإدارة أو ما يعرف ببحوث العمليات، وإدارة العمليات والإنتاج

❖ الاتجاه الأول: علم الإدارة أو بحوث العمليات: يعني هذا الفرع استخدام الأساليب والتطبيقات الإحصائية في حل المشاكل الإدارية.

❖ الاتجاه الثاني: إدارة العمليات والإنتاج: مثل التنبؤ بالطلب واختيار موقع الوحدات الإنتاجية وصيانة الآلات كلها من اهتمامات هذا المجال.

ج- خطوات بناء النموذج الكمي: حدد رواد هذه النظرية خطوات تطبيق هذا المدخل فيما يلي:

✓ ملاحظة المنظمة محل الدراسة:

✓ استخدام الملاحظات التي تم تجميعها في بناء إطار عام أو نموذج يتفق مع هذه الملاحظات والتي تسمح بتحديد التنبؤات المستقبلية؛

✓ استخدام النموذج لاستنتاج السلوك المتوقع للمنظمة من خلال تحليل الملاحظات ووضع التوقعات قيد التنفيذ؛

✓ اختبار النموذج وتطبيقه عمليا للتعرف على التغيرات المتوقعة مستقبلا.

د- تقييم المدرسة الكمية: بالرغم من أن هذه المدخل ساعد في حل الكثير من المشاكل التنظيمية خاصة تلك التي تحتوي على المتغيرات الكمية مما أدى إلى ارتفاع فعالية الأداء الإداري، إلا أن هذه المدرسة أنتقدت في كونها غير قادرة على حل المشاكل الإنسانية (كالدافعية والروح المعنوية) وهي أمور ذات أهمية كبيرة في المنظمة .

2- نظرية الأنظمة:

إن المدارس السابقة لا تتصف بطابع الشمولية أو النظر الكلية لدراسة الإدارة، إلى أن جاءت نظرية الأنظمة لتدرس المنظمة والإدارة على أنها كيان متكامل، وذلك من خلال أعمال كل من Ledwing Von BERTALANFFY وWilliam SCOTT .

أ- مضمون نظرية الأنظمة: يتعبر Von BERTALANFFY (مؤسس هذه النظرية عام 1940) أن المنظمة تمثل النظام الكلي، كما أنها تتكون من أنظمة فرعية تكون على مستويات مختلفة حتى نصل إلى أصغر عنصر فيها وهو الفرد، ويعرف النظام بأنه مجموعة من الأجزاء المترابطة والتي تكون فيما بينها كيانا موحدا، وفي إطار نظرية الأنظمة فيمكن اعتبار المنظمة كيان اجتماعي كلي يسعى إلى تحقيق هدف معين، وهذا النظام يتكون من أجزاء مثل نظام الإنتاج، نظام التسويق، نظام المالية.....، وتعمل هذه الأنظمة مع بعضها البعض بشكل متكامل من أجل تحقيق الهدف العام الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، ومن المعلوم أنه هناك نوعين من النظم:

➤ النظام المغلق: هو النظام الذي لا يتأثر بالبيئة الخارجية؛

➤ النظام المفتوح: هو الذي يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية.

ب- خصائص النظام:

✓ تعتبر مكونات النظام الفرعي جزءا لا يتجزأ من النظام الكلي،

✓ يسعى النظام إلى تحقيق ثلاثة أهداف أساسية حددها SCOTT في النمو، الاستقرار والتفاعل مع البيئة الخارجية؛

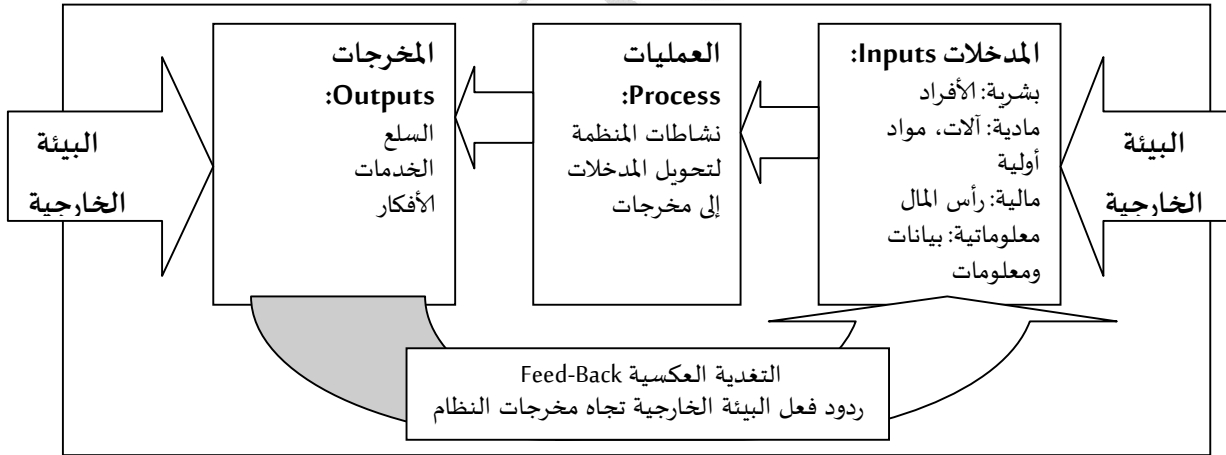
✓ يعتبر الفرد الوحدة الأساسية في النظام ولكل فرد دور يؤديه في إطار النظام الذي ينشط فيه

✓ للمنظمة بيئتين تعيش فيهما:

- البيئة الداخلية: والتي تشمل جميع الأنشطة المادية والإنسانية التي تتم داخل المنظمة؛
- البيئة الخارجية: يقصد بها كل الأطراف الذين لهم علاقة بالمنظمة وموجودون خارج حدودها (كالموردين، المنافسين، الزبائن...)، وبما أن المنظمة نظام مفتوح على البيئة فإنه يحدث تفاعل بين البيئة الداخلية والخارجية لها .

ج- عناصر النظام: كل نظام يتكون من العناصر التالية:

- المدخلات (INPUTS): وتتمثل في احتياجات النظام اللازمة لإنتاج السلع والخدمات وتتمثل في رأس المال، المواد الأولية، العنصر البشري، ... ويحصل النظام على هذه المدخلات من البيئة الخارجية؛
  - العمليات أو المعالجة (PROCESS): يقصد بها مجموع العمليات الإنتاجية التي يتم بموجبها تحويل المواد إلى منتجات وخدمات تامة الصنع؛
  - المخرجات (OUTPUTS): يقصد بها ناتج عملية التحويل، فالمخرجات تكون إما سلعا أو خدمات؛
  - التغذية العكسية (FEED-BACK): فالنظام يهدف إلى جمع المعلومات حول المخرجات التي ينتجها ثم تصبها من جديد في شكل مدخلات لتساعد من تحسين فعالية النظام وكفاءته
- ويوضح الشكل التالي عناصر النظام:



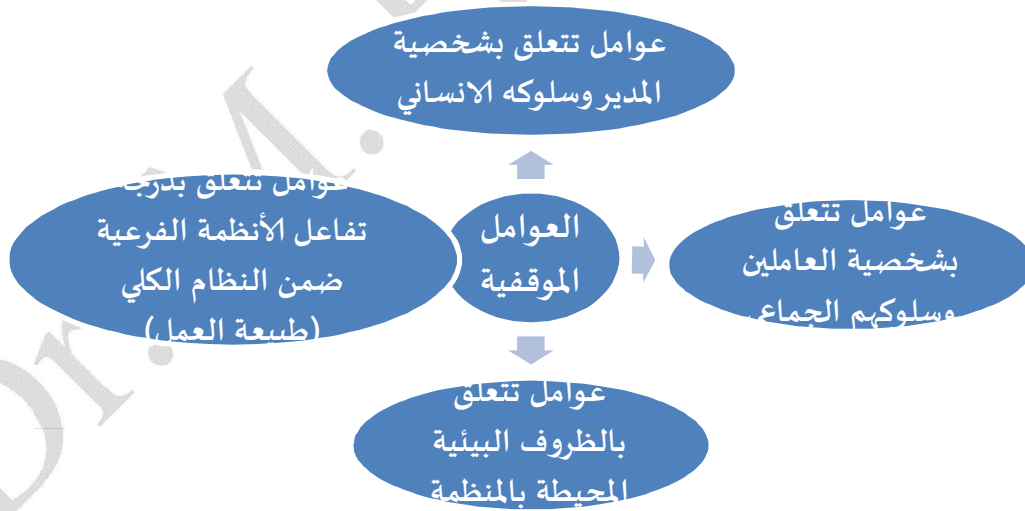
د- تقييم نظرية الأنظمة: أهم ما قدمته هذه النظرية للإدارة هو تزويدها بألية فعالة لتشخيص المشاكل بدقة من خلال المسح الشامل للكافة أرجائها، إلا أن ما يؤخذ على هذه النظرية هو افتراضها أن للمدراء القدرة على الإلمام بكافة المتغيرات البيئية التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة في نشاط المنظمة، وهذا في الواقع غير صحيح لأنه يصعب السيطرة على كافة المتغيرات البيئية، كما أن هذا المدخل يركز على أهمية ترابط وتكامل أجزاء النظام بحيث يؤثر أي جزء من أجزاء النظام إلى التأثير في النظام ككل .

## 3- النظرية الموقفية:

أ- مضمون النظرية الموقفية: يقوم المدخل الظرفي على مفهوم أساسي هو أنه لا توجد مبادئ إدارية تطبق في كل المواقف التي تواجهها الإدارة، وبعبارة أخرى لا توجد طريقة مثلى للإدارة تطبق في جميع المنظمات، ويعود السبب في ذلك إلى أنه لكل منظمة ظروفها الخاصة، ولكل مدير مواقف يواجهها تختلف عن مواقف أخرى تواجه منظمات غيرها، فما يتناسب في موقف ما قد لا يناسب نفس الموقف في زمان آخر نتيجة تغير الظروف المحيطة به، فالأسلوب الأمثل للإدارة تحكمه الظروف والمواقف المحيطة بالمنظمة، ويتضح من دراسة مضمون التيار الموقفي أنها لا ترفض ما قدمته المدارس السابقة، كما أنها تعتمد بشكل أساسي على اعتبار المنظمة نظاما مفتوحا على البيئة الخارجية وتتبنى مبدأ السبب والنتيجة أي أن لكل ظاهرة أسبابها.

ب- العوامل الموقفية الواجب مراعاتها: حدد Luthans & STEWART سنة 1977 مجموعة من المتغيرات التي تستخدم في تحديد الموقف يمكن حصرها في المجموعات التالية:

- ❖ المجموعة الأولى: المتغيرات البيئية: وتضم متغيرات البيئة الداخلية الخارجية للمنظمة؛
  - ❖ المجموعة الثانية: المتغيرات الشخصية والسلوكية: ويقصد بها الخصائص الشخصية للعاملين والمدراء؛
  - ❖ المجموعة الثالثة: المتغيرات الإدارية: تتعلق بالسياسات والأهداف ونشاطات المنظمة ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة
- والشكل الموالي يلخص هذه المواقف:



ج- تقييم النظرية الموقفية: وجه بعض علماء الإدارة النقد للنظرية الموقفية على أنها تمثل إلغاء للنظريات الإدارية التي سبقتها طالما أن المدير ملزم بالظروف المحيطة، والصحيح عكس ذلك، فهذه النظرية تحث المدير على أن يختار من بين النظريات الإدارية تلك التي تناسب الظروف أكثر من غيرها، ولكن ما يعاب على هذه النظرية أنها أعطت قدرا كبيرا من الحرية للمدير في اتخاذ القرار الذي يراه مناسباً، غير أنها ساهمت بطريقة غير مباشرة في إعطاء الفرصة للمدراء لتقديم الكثير من المبررات والأعذار في حالة الفشل.

## 4- نموذج الإدارة اليابانية:

أ- مضمون نظرية (Z) اليابانية: اعتمد أسلوب الإدارة اليابانية في مبادئه ومفاهيمه على تطوير اليابانيين لأفكار Mc Gregor من خلال نظرية X,Y، وقد برهنت المدرسة اليابانية (J) في الإدارة على مدى نجاحها من خلال ما توصلت إليه من تقدم تكنولوجي وصناعي، وحاولت بعض الدول الغربية وخصوصا الولايات المتحدة الأمريكية تطبيق هذا النموذج إلا أنها فشلت في ذلك نظرا لطبيعة المجتمع الياباني الخاصة، ومنه نفهم أنه من الصعب تطبيق النموذج (J) خارج حدود اليابان، وهذا ما دفع الباحث الياباني William OUCHI (أمريكي الجنسية، ياباني الأصل) سنة 1981 إلى إجراء دراسات ومن ثم إدخال تعديلات على نظرية (J) لتصبح صالحة للتطبيق في المنظمات الأمريكية (A) وأطلق على نظريته نظرية Z ومن خلال المزج بين خصائص النموذجين الياباني (J) والأمريكي (A) استخلص Ouchi خصائص النموذج الهجين (Z)، وفيما يلي خصائص هذا النموذج انطلاقا من النموذجين السابقين:

## خصائص النموذج الأمريكي (A)

1. الاهتمام بشؤون الفرد كموظف
2. الذاتية والمسؤولية الفردية
3. الترقية والتقييم يتم بسرعة واضحة
4. الفردية في اتخاذ القرارات
5. التوظيف قصير الأمد عموما
6. التخصص الضيق
7. الأشاف تكون بصفة دسمة

## خصائص النموذج الياباني (J)

1. الصفة الأسرية للمنظمات باعتبارها وحدة اجتماعية متماسكة
2. أسلوب العمل الجماعي قائم على الثقة والتعاون بين العاملين
3. العدالة والموضوعية في تعامل الإدارة مع المرؤوسين
4. اتخاذ القرار بصفة تشاركية
5. تنمية الولاء للمنظمة من خلال ضمان الاستقرار الوظيفي للأفراد
6. تطبيق مبدأ التخصص الواسع

## خصائص النموذج الهجين (Z)

1. التوظيف مدى الحياة: بما ينمي روح ولاء الأفراد للمنظمة وتحقيق المصلحة المشتركة بين الطرفين
2. التقييم والترقية البطيئة: لضمان التكوين اللازم قبل الترقية إلى منصب أعلى
3. عدم التخصص في المسار الوظيفي: من خلال المرونة في العمل التي تجعل العاملين يتنقلون بين عدة مناصب
4. الاهتمام الشامل بالموظفين: عن طريق تلبية حاجاتهم الأساسية من سكن، نقل، صحة اجتماعية...
5. الرقابة الذاتية: من خلال تشجيع الممارسات الذاتية في مجال الرقابة
6. اتخاذ القرار بصفة تشاركية: من خلال الالتزام بتحمل المسئوليات والعمل الجماعي

ب- تقييم نظرية الإدارة اليابانية: يرى بعض رواد الإدارة أن نظرية الإدارة اليابانية تصلح للتطبيق فقط في البيئة اليابانية، خصوصا فيما يتعلق بالتوظيف في المناصب الحساسة والمسؤوليات العليا.

أولاً: وظيفة التخطيط

- 1- مفهوم التخطيط: يعرف Fayol التخطيط بأنه التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهةته ويتضح من تعريف Fayol أن التخطيط يقوم على عنصرين أساسيين هما:
  - التنبؤ بالمستقبل: حيث تعتمد الخطط الموضوعة على الافتراضات والتقديرات التي تتوقع المنظمة حدوثها؛
  - الاستعداد للمستقبل: ويعتمد ذلك على مدى توفر المعلومات والإحصائيات والتقديرات والتي تساهم في مواجهة التغيرات المستقبلية
- 2- خصائص التخطيط: انطلاقاً من التعاريف سابقة الذكر، يمكن استخلاص ما يلي:
  - ✓ إن التخطيط يسبق أي عمل إداري؛
  - ✓ التنبؤ يعتبر الدعامة الأساسية للتخطيط لأنه يرصد المتغيرات البيئية المؤثرة في نشاط المنظمة ويحاول التعرف على اتجاهاتها المستقبلية؛
  - ✓ التخطيط يركز على الأهداف، حيث أنه يسعى إلى بذل الجهود اللازمة لتسهيل عملية انجاز الأهداف؛
  - ✓ إن التخطيط عملية مستمرة، فهو لا يتوقف ما دام هناك أهداف لم تتحقق.
- 3- أهمية التخطيط: تكمن أهمية التخطيط في كونه العملية التي تسمح بتحديد الأهداف المرجوة والوسائل والإمكانات الأكثر ملائمة من أجل:
  - معرفة نقاط قوة وضعف المنظمة؛
  - تحديد الأهداف قصيرة ومتوسطة الأجل؛
  - تقدير الانحرافات ما بين وضعية المنظمة الحالية وأهدافها المستقبلية؛
  - تحديد النشاطات والمهام اللازمة لتحقيق الأهداف
- 4- مقومات نجاح التخطيط: لكي تتمكن المنظمة من الاستفادة بشكل أمثل من التخطيط لابد من التركيز على أهم العناصر التي تسهم في نجاح التخطيط ومن أهم هذه المبادئ والمقومات نجد:
  - الشمولية: بمعنى تغطية الخطة لكافة المجالات والنشاطات داخل المنظمة؛
  - الواقعية: بمعنى أن تكون ضمن الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة؛
  - المرنة: بمعنى استجابتها للظروف المحيطة وقابليتها للتغيير والتعديل؛
  - المزج بين المركزية واللامركزية بدرجة متناسبة: من خلال إنشاء هيكل تنظيمي يلائم توزيع السلطات والمسؤوليات التي تضمن تنفيذ الخطط والرقابة عليها؛
  - إلزامية الخطة: بمعنى أن تكون ملزمة لجميع الأطراف داخل المنظمة؛
  - التناسق بين الأهداف والتكامل بين الخطط الفرعية وجعلها في خدمة الأهداف الرئيسية للمنظمة؛

➤ الاستمرارية في المتابعة والتقييم

5- مراحل (خطوات) التخطيط: تمر عملية التخطيط بخمس مراحل أساسية يمكن تلخيصها في ما يلي:

5-1- تحديد الأهداف: تمثل الأهداف الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والوصول إليها،

5-2- وضع الفروض التخطيطية: هذه الفروض ذات أهمية كبيرة لأنها تمثل المستقبل الذي على أساسه سوف توضع الخطط؛

5-3- تحديد البدائل وتقييمها: حيث يجب على من يقوم بالتخطيط في هذه المرحلة القيام بتحديد البدائل المختلفة المتاحة أمامه من خلال إعداد تنبؤات دقيقة من أجل المفاضلة بين البدائل؛

5-4- اختيار الخطة المقترحة والموافقة عليها: فالخطة المقترحة تحتاج إلى إقرار رسمي من الإدارة العليا والموافقة عليها من أجل البدء في التنفيذ.

5-5- تنفيذ الخطة ومتابعتها: بعد إقرار الخطة والإعلان عنها تقوم الجهات المسؤولة بعمليات التنفيذ للخطة كل حسب مسؤولياته بناء على مراحل التنفيذ والبرامج الزمنية لكل مرحلة

6- أنواع الخطط: يمكن تقسيم التخطيط وفقا للمجموعات التالية:

أ- التخطيط حسب المجالات الرئيسية للإدارة: ويندرج تحت هذا النوع من التخطيط ما يلي:

❖ الخطط القومية: هي الخطط التي تضعها أجهزة الدولة في هيئة خطط مركزية أو جهاز تخطيط مركزي، وتستهدف هذه الخطط المصلحة العامة للمجتمع؛

❖ خطط منظمات الأعمال: وهي تتعلق بالخطط التي تضعها منظمات الأعمال القائمة بالفعل أو من أجل تأسيس منظمات جديدة.

ب- التخطيط حسب المدى الزمني: يمكن تقسيم التخطيط وفق هذا المعيار إلى:

❖ التخطيط طويل الأجل: تفوق مدته الزمنية الخمس سنوات ويحتاج إلى الكثير من المعلومات والدراسات والتنبؤات نظرا للتغيرات المحتملة خلال المدة التي يغطيها هذا النوع من التخطيط؛

❖ التخطيط متوسط الأجل: يعتبر التخطيط متوسط الأجل تفصيلا للخطط طويلة الأجل، وتتراوح مدته من سنة إلى خمس سنوات وتعتبر أقل عرضة للتغيير مقارنة بالخطط طويلة الأجل؛

❖ التخطيط قصير الأجل: هو الذي لا تتجاوز مدته سنة واحدة، وهو تفصيل للتخطيط متوسط الأجل وهو يعتبر أكثر دقة من الخطط المتوسطة والطويلة.

ج- التخطيط حسب مجال النشاط: يمكن أن يقسم حسب وظائف المنظمة إلى ما يلي:

❖ التخطيط المالي: يتعلق بالاستثمارات المالية التي ستقوم بها المنظمة خلال فترة زمنية مستقبلية، وهو يهدف إلى تنظيم الموارد المالية الضرورية والمتوفرة لدى المنظمة لسد احتياجات التمويل؛

- ❖ تخطيط الموارد البشرية: يعني التنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال المستقبل لتسيير مختلف أنشطتها؛
- ❖ تخطيط الإنتاج: يهدف إلى تحقيق التوازن بين حجم إنتاج السلعة والطلب عليها وكذلك تنظيم خطوات العملية الإنتاجية خلال فترة زمنية محددة وفقا لمعايير واضحة وبأقل تكلفة ممكنة؛
- ❖ التخطيط السلمي: ويشمل ذلك تحديد نوعية وكمية السلع المنتجة وتصميمها وعلامتها التجارية
- د- التخطيط حسب نطاق التأثير (المستوى الإداري): يكون في ثلاث أنواع كما يلي:
- ❖ التخطيط الاستراتيجي: يهتم بتحديد الخطط طويلة الأجل ويحدد الصورة التي تريد إدارة المنظمة أن تكون عليها مستقبلا.
- ❖ التخطيط التكتيكي: يسمى كذلك بالتخصصي ويوضع لمساعدة الإدارة على السير في تخطيطها الاستراتيجي وتحقيق أهدافه فهو يشمل كافة مجالات العمل كالتسويق والإنتاج وغير ذلك؛
- ❖ التخطيط التشغيلي: يقوم هذا النوع من التخطيط بوضع التفاصيل الدقيقة الخاصة بتنفيذ الخطط، فهو يهتم بالجزئيات ومجريات العمل اليومية.
- 7- معوقات وصعوبات التخطيط: بالرغم من التطورات التي شهدتها مجال التخطيط والتي ساهمت في زيادة فعاليته، إلا أن هناك بعض المعوقات التي قد تحد من فعاليته ومن أهمها:
- سرعة التغيير: وهو ما يجعل عملية التخطيط صعبة وغالبا ما يضطر المسيرون إلى وضع تعديلات على الخطط للتكيف مع المتغيرات وهو ما قد يترتب عنه مضاعفة الجهود والتكاليف؛
- صعوبة وضع التقديرات الصحيحة والدقيقة: فالتقديرات مجرد تخمينات أو تنبؤات قد تتحقق أو لا، فهناك بعض الأحداث ليس من السهل التنبؤ بها كالتغير في أذواق المستهلكين أو دخول منافسين جدد؛
- عدم المرونة: كثيرا ما توجد عوامل داخل المنظمة تحول دون بلوغ الأهداف المسطرة نتيجة لسلوكات الأفراد داخل المنظمة وهي من الصعب تغييرها؛
- قلة الالتزام بالتخطيط: ليس جميع المسيرين مهتمين بالتخطيط طويل الأجل نظرا لصعوبة التنبؤ بالمستقبل وتكاليفه الباهظة، وهكذا تضيع الكثير من الفرص على المنظمات؛
- مقاومة التغيير: إن التخطيط وظيفة إدارية تنشأ التغيير الدائم وهذا ما قد لا يروق للكثيرين داخل المنظمة الذين يقاومون التغيير حفاظا على مواقعهم وسلطاتهم لأنهم يرفضون التجديد و الابتكار؛
- التكاليف الباهظة للتخطيط: فالتخطيط يحتاج إلى مخصصات مالية وإلى جهد ووقت لتجسيده .



## ثانيا: وظيفة التنظيم

1- تعريف التنظيم: يعرف Fayol التنظيم بأنه إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية مهامها من المواد الأولية والمالية والبشرية، كما تستلزم هذه الوظيفة من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد، كما يعرف بأنه عملية تحديد المهام التي يراد أداؤها وتجميعها والتقسيمات الإدارية اللازمة والعلاقات وأنماط الاتصال وتوزيع المسؤوليات الواجبات وتفويض السلطات لأداء المهام بغرض تحقيق الأهداف.

2- عناصر التنظيم: يلاحظ مما سبق أنه لكي يوجد تنظيم فلا بد من توفر عناصر أساسية هي:

✓ المهام التي تمارسها المنظمة لتحقيق أهدافها؛

✓ الأفراد العاملون في المنظمة باختلاف مستوياتهم الإدارية والفنية؛

✓ الإمكانيات الموارد المتاحة للمنظمة؛

✓ الهيكل أو أسلوب توزيع الأفراد وعلاقاتهم وخطوط الاتصال؛

✓ الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات المرتبطة بكل موظف

3- أهمية التنظيم: تكمن أهمية التنظيم في النقاط التالية:

➤ يحدد التنظيم واجبات ومسؤوليات واختصاصات كل فرد داخل المنظمة ويقضي على الازدواجية؛

➤ يحقق التنظيم أفضل استخدام للموارد المالية والطاقات البشرية المتاحة للمنظمة؛

➤ يحدد الإطار العام للاتصال وعلاقات العمل، ويوجه كافة الجهود البشرية نحو تحقيق الأهداف المشتركة

➤ يحقق التقسيم السليم للعمل والتنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية والجماعية بما يقلل من

الصراعات وضياع الجهد؛

➤ يسهل مهمة الرقابة من خلال الوقوف على الانحرافات وتصحيحها قبل استفحالها؛

4- مبادئ التنظيم: حدد URWICK عدة مبادئ أساسية للتنظيم نجملها فيما يلي:

➤ مبدأ وحدة الهدف: فلكل وحدة إدارية مهمة محددة بصفة دقيقة وتؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة؛

➤ مبدأ التخصص: فيجب على كل وحدة أو قسم أن تخصص في مهمة محددة دون تنفيذ هذه المهام يجب أن

يكون من طرف أشخاص مؤهلين؛

➤ مبدأ التنسيق: يلعب هذا المبدأ دورا أساسيا خصوصا وأن أنشطة المنظمة تكون مترابطة فيما بينها، حيث

يجب على كل الأقسام أن تعمل بشكل متناسق حتى تضمن للمنظمة تحقيق أهدافها؛

➤ مبدأ مركزية السلطة وتفويضها: حيث أن تنفيذ المهام يقتضي أن يكون للمرؤوسين رئيسا يشرف عليهم

ويسهر على تنظيم الموارد وهذا دون إهمال أهمية تفويض السلطة؛

➤ مبدأ المسؤولية: فتفويض السلطة يقتضي أن كل الأشخاص مسؤولين داخل المنظمة بقدر سلطاتهم؛

- مبدأ التوازن: فيجب أن يكون هناك توازن بين السلطة والمسؤوليات؛
- مبدأ التسلسل الرئاسي: يقصد به مجموع الأفراد الخاضعين لسلطة المسؤول الأعلى؛ ويدخل في نطاق ذلك مبدأ قصر خط السلة بمعنى تقليص المسافة الإدارية بين أعلى رئيس وأدنى مرؤوس؛
- مبدأ الاستمرارية: فيجب على المسيرين ضمان أن الهيكل التنظيمي يتوافق والأهداف المحددة وتضمن استمرارية المنظمة مستقبلاً؛
- مبدأ المرونة: بمعنى إمكانية التنظيم على استيعاب التغيرات دون الحاجة إلى إعادة التنظيم؛
- 5- أنواع التنظيم: هناك نوعان من التنظيم يعملان جنباً إلى جنب في أي منظمة هما التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي:
- فهتم التنظيم الرسمي بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات الإدارية وتقسيم المهام والمسؤوليات كما وردت في الوثيقة القانونية التي بموجبها تأسست المنظمة.
- وبخصوص التنظيم غير الرسمي فهو ينشأ ضمن التنظيم الرسمي ويتكون من الجماعات الإنسانية التي تنشأ بطريقة عفوية كنتيجة لسوء معاملة الرئيس مثلاً أو لعدم قدرته على توجيه المرؤوسين نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- 6- الهياكل التنظيمية:
- 1-6- تعريف الهيكل التنظيمي: يعرف الهيكل التنظيمي بأنه النظام الذي تحدد في إطاره المهام والعلاقات بين الوحدات التنظيمية، فالهيكل التنظيمي يلعب دوراً أساسياً في عمليات تنفيذ استراتيجيات المنظمة.
- 2-6- العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي: لا يوجد هيكل تنظيمي مثالي للتطبيق داخل أي منظمة باعتبار أن الهيكل التنظيمي يعتمد في تصميمه على جملة من العوامل والمؤثرات ومن أهم هذه العوامل نجد:
- ✓ حجم المنظمة: فعندما يكون حجم المنظمة كبيراً فهي تحتاج إلى هيكل تنظيمي كبير والعكس صحيح؛
  - ✓ دورة حياة المنظمة: فإذا كانت هذه الدورة قصيرة ومحدودة فالهيكل التنظيمي المناسب لها يجب أن يكون بسيطاً، وإذا كان متوقفاً أن يكون عمرها طويلاً مثل المشاريع الكبيرة فيكون لها هيكل تنظيمي أكبر؛
  - ✓ درجة التخصص: يتأثر الهيكل التنظيمي بدرجة التخصص، فكلما كانت درجة التخصص المطلوبة كبيرة فيتطلب ذلك هياكل تنظيمية تفصيلية ومعقدة والعكس صحيح؛
  - ✓ التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة: حيث للتكنولوجيا دوراً هاماً في تصميم الهيكل التنظيمي المناسب، فكلما زاد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة زاد الهيكل التنظيمي تعقيداً حتى يستجيب للتغيرات الجديدة؛
  - ✓ مكان عمل المنظمة: فالمنظمة التي تتوزع جغرافياً تحتاج إلى هياكل تنظيمية موسعة في شكل فروع أو منظمات عابرة للقارات؛

3-6- أنماط الهياكل التنظيمية: يمكن أن تصنف الهياكل التنظيمية إلى نوعين: الهياكل الكلاسيكية (التقليدية) والهياكل الحديثة.

1-3-6- الهياكل التقليدية: ليس المقصود بذلك أنها قديمة ولكن المقصود هو أنها معروفة منذ زمن بعيد وتستخدم في العصر الحالي، ومن أهم هذه الأنواع نجد:

❖ الهيكل الوظيفي: هو أقدم الهياكل التنظيمية المعروفة، ويقوم على أساس تجميع الوظائف والمجموعات والأفراد وفقاً لتشابه خبراتهم وطبيعة مهامهم، وفيما يلي أمثلة لهذا الهيكل:

❖ الهيكل التنظيمي على أساس الأقسام: هو الذي تقام فيه الأقسام بسبب ضخامة حجم المنظمة، فتجميع الوظائف والمهام يكون على أساس مخرجات هذه الأقسام

❖ الهيكل التنظيمي المصفوفي: يجمع هذه النمط بين الهيكل الوظيفي ونمط الأقسام بهدف الاستفادة من مزاياهما وتفادي عيوبهما، ويتجسد ذلك من خلال مصفوفة تسمح بوجود فرق عبر الأنشطة المختلفة لتدعيم أنشطة مختلفة

2-3-6- الهياكل التنظيمية الحديثة: مع الترابط الاقتصادي بين دول العالم والعولمة تحولت المنظمات إلى أنظمة مفتوحة وأكثر مرونة لغرض الاستجابة لمتغيرات البيئة، وهذا ما أدى إلى تطوير هياكل تنظيمية قادرة على الاستجابة لهذه التغيرات، وفيما يلي أهم أنواع الهياكل التنظيمية الحديثة:

➤ هيكل فرق العمل: في هذا النوع من التنظيم تقوم المنظمة بإنشاء فرق عمل يعهد إليها مسؤوليات حل المشاكل التي تواجهها المنظمة واتخاذ القرارات اللازمة، ويوجد عادة في المنظمات فرق دائمة على مختلف المستويات كما توجد فرق مؤقتة تتشكل لإنهاء مهمة ما محددة سلفاً

➤ الهيكل الشبكي: هو نوع من أنواع التنظيم الذي تلجأ إليه الشركات متعددة الجنسيات، وفي هذا النوع من التنظيم تقوم المنظمة بإسناد وظائف رئيسية منها إلى منظمات مستقلة كأن تقرر المنظمة الأم مثلاً إسناد وحدات التسويق إلى منظمات .

### ثالثاً: وظيفة التوجيه ومقوماتها: القيادة، الاتصال والتحفيز.

1- تعريف التوجيه: يمكن تعريف التوجيه بأنه الوظيفة الإدارية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وإرشادهم وتحقيق التنسيق بين قدراتهم من أجل تحقيق هدف مشترك، ويعتبر المدير أو القائد هو الشخص المسؤول عن إنجاز العمل الذي ينفذ عادة عن طريق الغير.

2- مبادئ التوجيه: تكمن مبادئ التوجيه في العنصرين المواليين:

- مبدأ تجانس الأهداف: ففعالية التوجيه تتوقف على مدى تجانس أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، ويمكن تحقيق هذا المبدأ عن طريق نظام الحوافز السليم؛
- مبدأ وحدة الرئاسة: ينصّ هذا المبدأ على أنه ينبغي ألا يكن الفرد مرؤوساً لأكثر من رئيس واحد وذلك منعا للاحتكاك، حيث يعمل هذا المبدأ على تجنب تقسيم الولاء ومشكلات الأولوية.
- 3- أسس التوجيه: يعتبر التوجيه بمثابة القلب النابض في إدارة المنظمة ويشمل كل ما يستعمله المدير للتأثير في سلوك مرؤوسيه، وعليه فإن أسس التوجيه تستند بشكل عام على ما يلي:
- ✓ إصدار الأوامر الواضحة وأن تكون في حدود قدرات المرؤوسين وقابلة للتنفيذ (إذا أردت أن تطاع فأمر بما هو مستطاع) مع ضرورة تحديد الوسائل اللازمة من برامج وميزانيات؛
- ✓ تزويد المرؤوسين بإرشادات واضحة تدلهم على طرق ووسائل إنجاز مهامهم وأن تتناسب هذه التوجيهات مع ظروف العمل، إضافة إلى تحديد مراكز السلطة وضرورة التنسيق بين فرق العمل؛
- ✓ تحفيز الأفراد على إنجاز مع هو مطلوب منهم؛
- ✓ الالتزام بنظام التحفيز وتقدير الأفراد
- 4- مقومات التوجيه: كما سبق القول؛ فإن للتوجيه ثلاث ركائز أساسية هي: القيادة؛ الاتصال والتحفيز. وتكون هذه الركائز متداخلة فيما بينها ويصعب تحديد الخطوط الفاصلة بينها.
- 1-4- القيادة:
- 1-1-4- تعريف القيادة: يمكن تعريف القيادة بأنها عملية التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وتحفيزهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، في حين يعرف القائد بأنه الشخص الذي له القدرة على التأثير في سلوك المرؤوسين بدون قصر أو إكراه وجعل هؤلاء قابلين لقيادته
- 2-1-4- خصائص القائد الناجح: هناك بعض الصفات العامة التي تميز القادة عن غيرهم ومن أهمها:
- يتمتع القائد بمستوى عال من الذكاء، وقوة الشخصية وكذلك الطموح؛
  - يتمتع القائد بتفكير واسع وسداد في الرأي وكذلك طلاقة اللسان وحسن التعبير؛
  - يتمتع بالاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي
- 3-1-4- أساليب القيادة: يمكن تقسيم القيادة وفقاً لأسلوب ممارستها إلى أربع أنماط هي:
- القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية): يطلق على ممارستها صفة الرئيس بدلاً من القائد باعتباره شخصاً مستبداً يتحكم في مرؤوسيه ولا يشاركونهم الرأي ويفرض عليهم الأوامر دون نقاش
- القيادة الديمقراطية: وفيها يقوم القائد باستشارة مرؤوسيه وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض سلطته لهم وتكون مهمته تنظيمية أكثر منها توجيهية ويتسم هذا النوع بالحرية في الممارسة

➤ القيادة غير الموجهة (التكنوقراطية): ينجح هذا النوع من القيادة عندما يتعامل القائد مع ذوي المستويات العلمية والكفاءات العالية، حيث يتنازل المدير لمؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرار ويصبح في حكم المستشار، فهو لا يسيطر عليهم ولا يحاول التأثير عليهم؛

4-1-5- المهام الأساسية للمدير القائد: يمكن تقسيم هذه المهام مهام رسمية تنظيمية ومهام غير رسمية:

➤ المهام الرسمية التنظيمية: وتتلخص في المهام الرئيسية للمدير والمتمثلة في مختلف الوظائف من تخطيط وتنظيم وتنسيق بين مختلف أطراف العمل واتصال وكذلك الرقابة؛

➤ المهام غير الرسمية: وتعتمد بشكل كبير على شخصيته وأسلوبه في التعامل مع الآخرين، حيث لهذه المهام دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير قدرات العاملين

4-2- الاتصال: يمثل الاتصال عصب الحياة في المنظمة الحديثة حيث يمضي أغلب المدراء وقتهم أثناء الممارسة الإدارية في عمليات الاتصال سواء مع أطراف داخلية أو خارجية، حيث أن أغلب المشاكل المثارة داخل المنظمة يكون سببها هو ضعف الاتصال أو سوء إيصال المعلومة.

4-2-1- تعريف الاتصال: هو عملية تبادل الآراء والمعلومات من أجل إحداث تفاهم متبادل بين أفراد المنظمة، وبالتالي فهو الوسيلة التي يمكن بواسطتها توحيد الجهود الجماعية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة

4-2-2- أهداف الاتصال: للاتصال أهدافا متنوعة ترمي في مجملها إلى توصيل المعلومات من شخص لآخر، وتكمن أهداف الاتصال الجيد فيما يلي:

➤ تعريف أعضاء الفريق وأعضاء المنظمة بمهامهم ونقل التعليمات من الرئيس إلى المرؤوسين؛

➤ التنسيق بين مختلف أوجه النشاط داخل المنظمة؛

➤ توصيل المعلومات باختلاف أنواعها إلى الرؤساء كي يستعينوا بها في عملية اتخاذ القرار؛

➤ نقل وجهات نظر العاملين تجاه الأوامر الصادرة لهم إلى مرؤوسهم؛

➤ تقصي رأي المجتمع بصفة عامة حول نشاط المنظمة والعمل على تكوين صورة جيدة عنها لدى كافة المتعاملين مع المنظمة

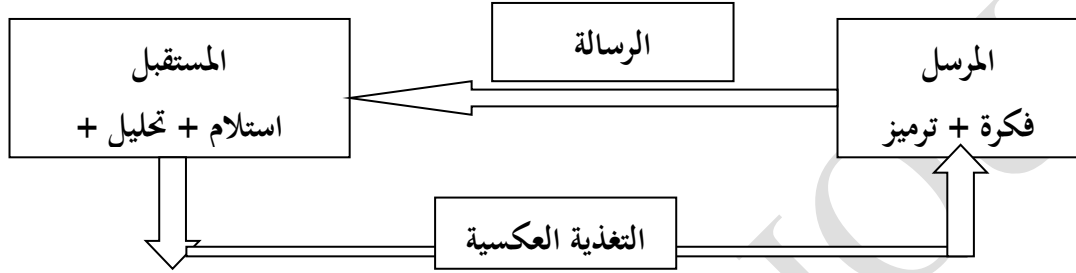
4-2-3- عناصر عملية الاتصال: تتكون عملية الاتصال من العناصر الأساسية التالية:

➤ المرسل: هو الشخص الذي يقدم معلومات أو يبدي فكرة أو ملاحظة أو يصدر أمرا وقد يكون رئيسا أو مرؤوسا أو في نفس المستوى؛

➤ الرسالة: هي مضمون الاتصال التي تحتوي على المعلومات المراد نقلها وتوجه من المرسل إلى المستقبل؛

➤ المستقبل: هو الشخص الذي يستقبل الرسالة ويفك رموزها ويحولها إلى أفكار، وقد يكون فردا أو جماعة؛

- الوسيلة أو قناة الاتصال: هي الوسيلة التي ترسل من خلالها الرسالة، وتختلف باختلاف نوع الرسالة فمنها ما هو سمعي أو شفهي، حيث أن اختيارها يتوقف على نوع الاتصال؛
- التغذية العكسية (الاستجابة): يقصد بها إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل وتأكيد من أنه فهمها فيلاحظ المرسل مدى تقبل المستقبل للرسالة ودرجة استجابته لها ويمكن تجسيد ذلك من خلال الشكل التالي



- 4-2-4- أنواع الاتصالات: تصنف عموماً في خانتين رئيسيتين هما الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية
- ❖ الاتصالات الرسمية: هي التي تحدث من خلال خطوط السلطة الرسمية المعتمدة بموجب اللوائح والقوانين وتنقسم إلى ثلاث أنواع وفقاً لما يلي:
  - الاتصالات العمودية: وبدورها تنقسم إلى نوعين:
    - ✓ اتصالات نازلة: هي التي تتدفق من أعلى التنظيم إلى أسفله، وتهدف إلى نقل الأوامر والتعليمات حيث يكون الهدف منها توجيهياً؛
    - ✓ اتصالات صاعدة: هي الصادرة من المرؤوسين إلى المدير، وتضم نتائج تنفيذ المهام وشرح التقارير والشكاوى
  - الاتصالات الأفقية: هي الاتصالات الجانبية التي تتم ما بين الأفراد في نفس المستوى الإداري ويعزز هذا النوع من الاتصال العلاقات التعاونية؛
- ❖ الاتصالات غير الرسمية: فقصور الاتصال الرسمي من شأنه أن يؤدي إلى تنامي الاتصالات غير الرسمية، فقد يشمل هذا الاتصال الحقائق الكاملة أو الجزئية أو المحرفة أو حتى الإشاعات ويتكون هذا الاتصال من شبكة واسعة النطاق.

#### 4-2-5- خصائص نظام الاتصال الفعال: يمكن حصرها فيما يلي:

- المعرفة التامة بالمعلومات والتوجيهات المراد إيصالها للغير؛
- الثقة في مصدر الرسالة، وأن تتضمن الرسالة الصراحة والثقة المتبادلة ما بين المرسل والمستقبل؛
- أن تكون وسيلة الاتصال مناسبة وبلغة يفهمها المستقبل، ويفضل ضرب الأمثلة والاستعانة بالأشكال والرسوم البيانية؛
- يفضل قدر المستطاع أن تعالج الرسالة موضوعاً واحداً مما يسهل الفهم الدقيق لمحتواها؛

➤ ينبغي اختيار الوقت الملائم لإرسال الرسالة؛

➤ يجب أن يقف موجه الرسالة على رد فعل المستقبل حتى يكتمل الاتصال في الجانبين.

4-2-6- معوقات عملية الاتصال: توجد عدة معوقات تحول دون نجاح عملية الاتصال من أهمها:

✓ اختلاف الإدراك بين المرسل والمستقبل: فقد تكون للكلمات الواردة في الرسالة معان مختلفة بحيث يفهمها المستقبل بشكل مغاير لما أراده المرسل؛

✓ تباين الخصائص بين المرسل والمستقبل: فالخصائص الفنية والسلوكية قد تحول دون الفهم الجيد للمحتوى؛

✓ سوء التنظيم: فالتنظيم الذي لا يقوم على أساس سليم تكون خطوط الاتصال فيه غير واضحة أو بعد المسافة الإدارية بين المرسل والمستقبل كلها عوامل تؤدي إلى تحريف المعلومات؛

✓ كثرة المعلومات أو نقصها عما ينبغي: فتضمن الرسالة الواحدة لكم هائل من المعلومات قد يربك المستقبل، كمال أن شح المعلومات الواردة في الرسالة يضعف فعاليتها؛

✓ العوائق النفسية: تتمثل في نقص الاستعداد النفسي عند المستقبل لتلقي الرسالة كاتصافه بالتسرع فيرفض الرسالة أو تكون درجة استجابته محدودة .

### 3- التحفيز والدافعية:

3-1- مضمون التحفيز والدافعية: تعتبر الدوافع والحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا حيويا في سلوك الأفراد ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء، وقد فرق علماء السلوك التنظيمي بين الدافعية والحوافز، فالدافعية هي محرك داخلي للسلوك الإنساني وتنبع من ذات الفرد لإشباع حاجات محددة، في حين أن الحوافز هي المؤثرات الخارجية التي تستخدمها الإدارة لإثارة دافع الأفراد من أجل إنجاز 3-2- تعريف التحفيز والدافعية: يعرف التحفيز بأنه مؤثر خارجي يحرك سلوك الأفراد لإشباع حاجات معينة بغية تخفيف حدة التوتر المصاحبة لنقص إشباع تلك الحاجات، في حين تعرف الدافعية بأنها سلسلة من الاستجابات تبدأ بالحاجات التي يشعر بها الفرد وينتج عنها رغبات مما يؤدي إلى إحداث تغيير في سلوك الفرد بغية تحقيق رضاه

3-3- أنواع الحوافز: يمكن تقسيم الحوافز إلى ما يلي:

❖ الحوافز المادية: تشمل المكافآت وزيادة الأجور والمشاركة في الأرباح والترقيات الوظيفية وتحسين ظروف العمل المادية؛

❖ الحوافز المعنوية: هي عبارة عن عوامل غير ملموسة مثل المشاركة في اتخاذ القرارات وحسن المعاملة وشهادات التقدير والاعتراف بالإنجاز الناجح للفرد من قبل مسؤوليه؛

- ❖ الحوافز الفردية: تختص بأفراد محددين داخل المنظمة مثل تقديم مكافأة لأفضل موظف (موظف الشهر، موظف العام....)؛
- ❖ الحوافز الجماعية: توجه الحوافز الجماعية لإثارة دوافع المجموعة ودعم مبادئ العمل الجماعي مثل تخصيص جائزة لأفضل قسم أو أفضل إدارة؛
- ❖ الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية: كما أن الحوافز إيجابية فيمكن أن تكون سلبية كذلك، فالمكافأة المالية تعتبر حافزا ماديا إيجابيا في حين أن الخصم من الراتب يعتبر حافزا ماديا سلبيا

#### رابعا- وظيفة الرقابة:

- 1- تعريف الرقابة: عرّف FAYOL الرقابة بأنها التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بغرض معالجتها ومنع حدوثها مستقبلا.
- 2- أهمية الرقابة داخل المنظمة: تنبع أهمية الرقابة مما يلي:
  - التأكد من حسن سير العمل وفقا لما هو مخطط له؛
  - الكشف عن المشكلات التي تعترض تنفيذ العمل قبل استفحالها ومعرفة أسبابها كما أنها تساعد في التنبؤ بالأخطاء واحتمال حدوثها واتخاذ ما يلزم من إجراءات لمنع حدوثها؛
  - شموليتها لكافة نشاطات المنظمة
- 3- أهداف الرقابة: تهدف الرقابة إلى تحقيق ما يلي:
  - ✓ قياس الأداء وفقا للمعايير المحددة مسبقا لضمان تحقيق الأهداف المرسومة؛
  - ✓ ضمان تنفيذ الخطط، حيث تسمح الرقابة بمتابعة التنفيذ؛
  - ✓ كشف الانحرافات والعمل على تصحيحها
- 4- خطوات العملية الرقابية: تحتوي عملية الرقابة على أربع مراحل أساسية وفقا لما يلي:
  - ❖ تحديد الأهداف والمعايير الرقابية: وضع المعايير التي تستند إليها المنظمة في قياس نتائج الأداء.
  - ❖ قياس الأداء الفعلي: قياس الأداء الفعلي وفقا للمعايير الموضوعية ويجب أن يكون القياس دقيقا لمعرفة ما تحقق بالضبط على أرض الواقع؛
  - ❖ مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف: وفيها يتم تحديد مدى تطابق الإنجاز الفعلي مع المعايير، وبالطبع تظهر الانحرافات، فمنها ما هو إيجابي ومنها ما هو سلبي حيث في هذه المرحلة يتم الكشف عن أسباب الانحرافات والعمل على معالجتها؛
  - ❖ اتخاذ الإجراءات التصحيحية: يتوجب من خلالها تصحيح الأخطاء والانحرافات التي اكتشفت في المرحلة السابقة، والعمل على تفاديها مستقبلا من خلال إما التعديل في المعايير ومراجعة خطوات التنفيذ



- 5- أنواع الرقابة: يمكن تقسيم الرقابة وفق معايير متعددة في التصنيف، وفي ما يلي أهم الأنواع:
- الرقابة حسب المستوى: تكون وفقا للأنواع التالية:
  - ✓ الرقابة الإستراتيجية: تركز على فاعلية المنظمة في إطارها الكلي والوظائف الرئيسية لمعرفة أن الاستراتيجيات الموضوعة على هذه المستويات قد حققت أهدافها؛
  - ✓ الرقابة الهيكلية: تهتم بكيفية انجاز مختلف عناصر الهيكل التنظيمي لوظائفها ومهامها للوصول إلى غاياتها؛
  - ✓ الرقابة المالية: تهتم بالرقابة على الموارد المالية؛
  - ✓ الرقابة على العمليات: تركز على رقابة تحويل الموارد والمدخلات إلى منتجات نهائية في شكل سلع وخدمات
  - الرقابة وفق موعد إجرائها: على أساس المعيار الزمني يمكن قسيم الرقابة إلى ثلاثة أنواع هي:
    - ✓ الرقابة الوقائية: يعمل هذا النوع على أساس التنبؤ بالخطأ اكتشافه قبل حدوثه؛
    - ✓ الرقابة المتزامنة: يوتعمل على كشف الخطأ فور وقوعه والعمل تصحيحه منعا لتفاقمه؛
    - ✓ الرقابة اللاحقة: يقارن فيها الانجاز الفعلي مع المعايير الموضوعة سلف بهدف تحديد الانحرافات منع حدوثها مستقبلا
  - الرقابة وفق مصدرها: يمكن أن تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى رقابة داخلية وخارجية:
    - ✓ الرقابة الداخلية: بمعنى وجود قسم خاص داخل المنظمة يهتم بمهام الرقابة كقسم التدقيق الداخلي؛
    - ✓ الرقابة الخارجية: بمعنى أن من يقوم بها هم أشخاص خارج المنظمة، مثل مكاتب التدقيق المعتمدة
    - الرقابة من حيث تنظيمها: تصنف الرقابة طبقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:
      - ✓ الرقابة المفاجئة: هي التي تتم بصورة مفاجئة دون سابق إنذار من أجل مراقبة العمل وضبطه؛
      - ✓ الرقابة الدورية: هي التي تنفذ وفق جدول زمني منتظم (يومية، أسبوعيا، شهريا...)
      - ✓ الرقابة المستمرة: تتم عن طريق المتابعة الإشراف والتقييم المستمر لأداء العامل
    - الرقابة حسب المجال: إن مجالات الرقابة في المنظمة تحدد في إطار أربعة أنواع أساسية من الموارد هي:
      - ✓ الرقابة على الموارد المادية: هي التي تمارس على الموارد المادية للمعمل مثل المخزون أو الجودة والآلات؛
      - ✓ الرقابة على الموارد البشرية: هي الرقابة على العاملين سواء تعلق بتقييم الأداء أو التوظيف أو التكوين؛
      - ✓ الرقابة على المعلوماتية: تشمل الرقابة على كافة البيانات والمعلومات في بيئة المنظمة؛
      - ✓ الرقابة المالية: تتضمن متابعة كل ما يتعلق بالجوانب المالية في المنظمة
- 6- خصائص نظام الرقابة الفعال: ليكون هذا النظام فعالا ومحققا للأهداف التي صمم من أجلها؛ فإنه يجب أن يتميز بالخصائص التالية:
- التكامل: يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع كافة جوانب العمل في المنظمة؛

- المرونة: يجب أن يكون النظام الرقابي قادرا على الاستجابة لمتغيرات بيئة المنظمة؛
  - الدقة: يجب التأكيد على دقة المعلومات وكفائتها؛
  - التوقيت: يجب أن تأتي المعلومات في الوقت المناسب حتى لا تفقد قيمتها؛
  - الموضوعية: يجب أن يعطي النظام الرقابي تفاصيل كمية ومحددة بدقة وخالية من كل الجوانب الذاتية في التقييم والرقابة .
- 8- مقاومة الرقابة وسبل التغلب عليها: ويمكن حصر أهم أسباب مقاومة الرقابة فيما يلي:
- ✓ الرقابة المبالغ فيها: فعندما يكون نظام الرقابة مركزا على جميع التفاصيل يصبح مزعجا للعاملين، فنظاما الرقابة يجب أن يركز أساسا على ما يعرف بالنقاط الحرجة في العمل؛
  - ✓ التركيز غير المناسب: فقد يكون تركيز النظام الرقابي أحيانا على المعايير الكمية الضيقة دون تحليلها وتفسيرها كالتركيز مثلا على زيادة المبيعات في المدى القصير؛
  - ✓ مكافأة عدم الكفاءة: ومعناه أن تفهم الإدارة ما تخفي المعايير والتفسيرات وليس الأرقام بحد ذاتها كمعيار للحكم على الأداء وبالتالي أخذ القرار بالمكافأة مع أن هذه الأرقام قد تكون مغلوبة؛
  - ✓ محاسبة مبالغ فيها: تسمح الرقابة للمدراء بمعرفة من إذا كان العاملون يتحملون مسؤولياتهم، لكن المحاسبة المبالغ فيها على الإنجاز رغم بلوغ المعايير المحددة يدفع العاملين لمقاومة هذه الرقابة.
- وبعد تحديد أسباب مقاومة نظام الرقابة يجب على الإدارة أن تحدد السبل الكفيلة بهذه المقاومة وتجاوزها يتم ذلك من خلال مرحلتين:
- الأولى: تقوم على أساس تشجيع العاملين على المشاركة في جميع إجراءات ومراحل العملية التخطيطية والتنفيذية والرقابية وهذا من خلال مشاركتهم في تحديد المعايير ومناقشتها؛
- أما الثانية: فهي تطوير إجراءات لتدقيق العملية الرقابية والمعايير المحددة للأداء كلما حصلت مشكلة أو تغير في البيئة التي تنشط فيها المنظمة حتى يكون هذا النظام مواكبا للتغيرات.