

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ألكلي محند أولحاج " البويرة "



محاضرات في مقياس مدخل إلى إدارة الأعمال

موجهة إلى طلبة السنة الأولى في كافة الأقسام
من إعداد الدكتورة : باية وقنوني

السنة الدراسية 2017/2016

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	مقدمة
01	المحور الأول: طبيعة الإدارة
02	أولاً: ماهية الإدارة
02	أ - مفهوم الإدارة
05	ب - الإدارة بين العلم والفن
05	ت - نشأة الإدارة وأسباب دراستها
09	ث - أهداف الإدارة
09	ثانياً - علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى
11	ثالثاً - المستويات الإدارية:
12	رابعاً: مجالات الإدارة
12	خامساً: الإدارة العامة وإدارة الأعمال
12	أ - مفهوم إدارة الأعمال:
13	ب - مفهوم الإدارة العامة:
15	ت - أوجه الشبه والاختلاف بين إدارة الأعمال والإدارة العامة:
17	سادساً: وظائف الإدارة
17	أ - التخطيط
18	ب - التنظيم والتنسيق
21	ت - التوجيه
22	ث - الرقابة
23	سابعاً: الإدارات الأساسية في المنظمة
24	ثامناً: مفهوم المدير، تصنيفاته وأدواره.
24	أ - نشأة المدير ومفهومه
24	ب - أنواع المدراء
27	ت - أدوار المدير

29	ث -صفات المدير الناجح
31	المحور الثاني: المدرسة الكلاسيكية الإدارية
32	أولاً- أسباب ظهور المدرسة الكلاسيكية ومبادئها
33	ثانياً - نظرية الإدارة العلمية
34	أ - رواد المدخل الكلاسيكي الإداري وأعمالهم
41	ب - تقييم حركة الإدارة العلمية
43	ثالثاً- نظرية العمليات الإدارية
44	أ- أعمال هنري فايول
46	ب - مساهمات نظرية العمليات الإدارية والانتقادات الموجهة إليها
47	رابعاً - النظرية البيروقراطية:
48	أ - تعريف البيروقراطية وأسسها:
50	ب - أنواع السلطة:
50	ت - تقييم النظرية البيروقراطية:
52	خامساً- الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية:
54	المحور الثالث: المدرسة الإنسانية والسلوكية
55	أولاً- نظرية العلاقات الإنسانية
55	أ - رواد المدخل الإنسانية
60	ب - المساهمات والدلالات الإيجابية لنظرية العلاقات الإنسانية
60	ت - أوجه النقد والقصور الموجهة لحركة العلاقات الإنسانية
61	ثانياً- نظرية X و y
61	أ - افتراضات نظرية X
62	ب - افتراضات نظرية y
62	ثالثاً- النظرية السلوكية
63	أ - نظرية الحاجات الإنسانية
67	ب - نظرية العاملين
69	خامساً- انتقادات المدرسة الإنسانية والسلوكية

71	المحور الرابع: النظريات الحديثة في الإدارة
72	أولاً - النظرية الكمية للإدارة:
73	أ - خطوات النظرية الكمية وحالات استخدامها:
74	ب - إيجابيات وسلبيات النظرية الكمية
74	ثانياً - نظرية اتخاذ القرار
74	أ - أنواع السلطة والرشد عند سيمون
76	ب - عناصر نظرية سيمون
78	ثالثاً - نظرية نظم
79	أ - أسس نظرية النظم:
81	ب - أنواع النظم
81	ت - تقييم نظرية النظم
82	رابعاً - النظرية الموقفية
83	أ - أسس النظرية الموقفية
84	ب - تقييم النظرية الموقفية
85	خامساً - نظرية (Z) اليابانية
86	أ - خصائص الفكر الياباني
88	ب - ملامح نظرية (Z)
90	سادساً - نظرية الإدارة بالأهداف
91	أ - خصائص ومبادئ الإدارة بالأهداف
92	ب - مقومات نجاح الإدارة بالأهداف
93	ت - خطوات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف
94	ث - أهداف نظرية الإدارة بالأهداف
94	ج - مزايا أسلوب الإدارة بالأهداف
96	ح - صعوبات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف
97	سابعاً - نظرية الجودة الشاملة
97	أ - مفهوم الجودة وإدارة الجودة

99	ب - النظرة الدينية للجودة
99	ت - التطور التاريخي لمفهوم الجودة الشاملة
101	ث - مبادئ إدارة الجودة الشاملة
102	ج - متطلبات إدارة الجودة الشاملة
103	ح - فوائد إدارة الجودة الشاملة ومعوقاتها
105	الخاتمة
108	قائمة المراجع

مقدمة

مقدمة:

في ظل بيئة ديناميكية يحيط بها العديد من الضغوط والمواقف الصعبة إقتصاديا سياسيا وإجتماعيا، أصبح الاهتمام بنظريات الإدارة وتطبيقاتها أمرا ضروريا لفهم الطريق الصحيح لتحقيق النجاح والريادة، وإكتساب الفكر الاستراتيجي، الذي من خلاله تستطيع منظمات الأعمال مواجهة التهديدات الخارجية خاصة المنافسة وما تجلبه من تحديات وأخطار تهدد بقاءها.

وفي هذا الإطار إزداد إهتمام الدولة والمنظمات معا بإدارة الأعمال، لما لها من دور أساسي في تحقيق الكفاءة الإدارية، وفي التنسيق الفعال للموارد المختلفة بما يخدم الأهداف التنظيمية للمنظمة.

وسنحاول في هذه المطبوعة دراسة الأسس العلمية والتطبيقات العملية لإدارة الأعمال وذلك من خلال التعرض إلى طبيعتها، خلفيتها التاريخية وتطور الفكري، والى الوظائف الإدارية المختلفة من تخطيط تنظيم وتنسيق، توجيه ورقابة.

ونرجوا في الأخير أن تساهم هذه المطبوعة في تنمية المعلومات والمهارات التسييرية للطالب الذي هو مفتاح التطور والازدهار للبلد.

د. باية وقنوني

المحور الأول: طبيعة الإدارة

المحور الأول: طبيعة الإدارة

تعتبر الإدارة واحدة من أهم المهارات اللازمة لتحقيق نجاح الأفراد، المنظمات والدول ولهذا لابد من التعرف على طبيعتها من خلال التعرض إلى ماهيتها، مستوياتها، مجالاتها ووظائفها، وعلاقتها بالعلوم الأخرى، كما سنتعرض إلى ادوار المدير وتصنيفاته المختلفة.

أولاً - ماهية الإدارة

تتواجد الإدارة في جميع أوجه النشاط الإنساني والمؤسسي، فماذا نقصد بالإدارة؟ وفيما تتمثل أهدافها وخصائصها؟ وماهي أهم النقاط التي تجسد أهميتها؟

أ - مفهوم الإدارة:

تعود كلمة إدارة في أصل إشتقاقها اللغوي إلى فعل دار أي تحرك وعاد حيث كان والى ما كان عليه، وبعبارة أخرى عالج الأمر¹.

وتعني كلمة إدارة في اللغة العربية " معالجة الشؤون بالمعني العام الفضفاض للعبارة مع ما يستلزم ذلك بالإحاطة بالشؤون المطروحة للمعالجة بما هي عليه، وبما فيها من مشكلات وكيفية إستنباط الحلول لها، وبما يتطلب أحيانا من رسم مسار يدفع بها إلى الأرقى والأفضل... " ².

أما في اللغتين الفرنسية والإنجليزية، فكلمة administrer هي كلمة ذات أصل لاتيني تتألف من مقطعين، أحدهما ad ويعني: من أجل، والثاني minister ويعني الذي يخدم أو يساعد، أي الذي يقوم على خدمة الآخرين، وبذلك فإن محور العملية الإدارية هو العنصر البشري³.

وتختلف تعاريف الإدارة باختلاف آراء الباحثين في هذا المجال، وسنحاول في الآتي التعرض إلى أهم هذه التعاريف:

¹ عبد اللطيف قطيش: الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق (دراسة مقارنة)، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2013، ص 10.

² المرجع نفسه، نفس الصفحة.

³ أغادير سالم العيدروس: ورقة بحثية بعنوان مقدمة في الإدارة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، الملكة العربية السعودية، بدون سنة نشر، ص 02 متاح على الرابط: <https://uqu.edu.sa> ، بتاريخ 2017/01/22.

تعرف موسوعة العلوم الاجتماعية الإدارة على أنها " العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ
غرض معين والإشراف عليه " ¹.

ويعرفها هنري فايول (Henry Fayol) بأنها " التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر
والتنسيق والرقابة معا " ².

أما فريدريك تايلور (Fredrik Taylor) فيقول أن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد
ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدون العمل بأحسن وارخص طريقة ممكنة " ³ .
وتعرف الإدارة أيضا على " أنها وسيلة لتحقيق غايات محددة " ⁴ .

كما أنها عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، المادية
المالية والمعلوماتية لبلوغ أهداف المنظمة بأقل تكلفة وأعلى جودة.

ومنه فإن الإدارة هي النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف وتوفير
الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق مجموعة من
الوظائف أهمها: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

ومن التعارف السابقة نستنتج أن:

- تتطوي الإدارة على تلك العملية المتكاملة من التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.
- تهدف إلى الاستخدام الأمثل لكافة الموارد المستخدمة في المنظمة، سواءا كانت
بشرية، مادية أو معلومات.
- الإدارة ضرورية لتحقيق الغايات والأهداف التي تسعى إليها المنظمة مهما كان
حجمها أو طبيعة النشاط فيها.
- ترتبط الإدارة باتخاذ القرارات المختلفة.
- الإدارة نشاط إنساني ذو طبيعة ذهنية، وترتبط بالجماعة وليس بالفرد.

ويمكن إضافة خصائص أخرى للإدارة منها:

❖ هي عملية منتجة للمنافع وتتميز بالتوجه المستقبلي.

¹ على محمد منصور: مبادئ الإدارة ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر ، 2004، ص 34.

² محمد الصيرفي: التسويق الإداري ، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر، 2009، ص 12

³ على محمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص 34.

⁴ احمد بن داود المزجاجي الأشعري: مقدمة في الإدارة الإسلامية، بدون دار نشر، جدة، المملكة العربية السعودية، 2000، ص 39.

❖ إن الإدارة ليست هدفا في حد ذاتها، بل هي وسيلة لتحقيق التكامل والتفاعل بين عوامل الإنتاج.

❖ الإدارة هي علم وفن وفي نفس الوقت.

❖ تتميز الإدارة بالتفاعل والتغذية العكسية* .

❖ تأخذ الشكل الهرمي، حيث تزداد عدد الوظائف الإدارية كلما اتجهنا إلى الأسفل.

❖ هي عملية ديناميكية وليست ساكنة.

وتجدر الإشارة أن هناك إختلاف بين كلمة administration وكلمة management رغم

أنهما قد يشيران إلى معني واحد وهو الإدارة، وسنوضح في الجدول الأتي نقاط الاختلاف بينهما.

الجدول رقم (01): أوجه الاختلاف بين كلمتي Management و Administration

Management	Administration	التسمية
		نقاط الاختلاف
تنفيذ القرار	صنع و اتخاذ القرار	الدور
مجموعة من المدراء التنفيذيين الذين يعملون لقاء أجر.	مجموعة من ملاك ورؤساء المنظمة الذين يستثمرون أموالهم فيها ويحصلون على عائد.	التمثيل
السلطة الوسطي أو الدنيا	السلطة العليا	السلطة
منظمات الأعمال الهادفة إلى الربح	القطاعات الحكومية كالتعليم الصحة والجيش وأيضا في النوادي.	تنطبق على
تحويل الخطط والسياسات إلى أفعال	صياغة الخطط والسياسات ووضع الأهداف.	مجال العمل
manager	administrateur	إسم المدير

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- Differences key Organization: Différence Between Management and Administration, on the site: <http://keydifferences.com/difference-between-management-and-administration.html>, le 23/01/2017.

- هند الحربي: ما هي الإدارة؟، متاح على الرابط: <http://idarahr.com/>، بتاريخ 2017/01/23 .

* التغذية العكسية هي عملية إرجاع المعلومات من المستقبل إلى المرسل بغية التعرف على النتائج وتصحيح الأخطاء.

يتضح من الجدول السابق بأن كلمة administration أعم وأشمل من كلمة management التي ترتبط خاصة بإدارة منظمات الأعمال.

ب- الإدارة بين العلم والفن:

الإدارة في المفهوم العلمي هي فن قديم لعلم حديث¹ ، حيث:
الإدارة هي علم يقوم على مجموعة من المبادئ والأسس والقوانين والنظريات العلمية الخاصة بقيادة وتوجيه جهود وأنشطة المرؤوسين نحو تحقيق هدف محدد.
وهي فن يقوم على مجموعة من المهارات والقدرات والمواهب والخبرات التي يكتسبها المديرون من واقع الممارسة الفعلية والخبرة العملية.
ومنه فإن الإدارة هي علم وفن، ويعتبر الجمع بينهما في مجال العمل الإداري أحد الأسباب الرئيسية التي تزيد من نجاح رجل الإدارة.

ت- نشأة الإدارة وأسباب دراستها:

لقد مارس الإنسان الإدارة منذ زمن قديم عندما أدرك أنه لا يمكن أن يحقق ما يريد تحقيقه بالجهود الفردية فقط بل لابد من أن يتعاون مع غيره.
فظهر النشاط الإداري عند الفرد (الإنسان)، كما ظهر أيضا عند الحضارات القديمة التي كشفت مخلفاتها الأثرية عن إنجازات إدارية متقنة، وسنحاول في الأتي توضيح ذلك² :
➤ الحضارة السومرية * (5000 ق.م): اهتمت بحفظ السجلات والوثائق.
➤ الحضارة اليونانية (5000 - 35000 ق.م): كان اهتمامها بالعلوم والفلسفة كتخصصات قائمة بذاتها.

¹ أغادير سالم العيدروس: مرجع سبق ذكره، ص 04.

² لمزيد من التفاصيل أنظر إلى:

- على محمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص 43.

- خالد احمد فرخان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي: مبادئ إدارة الأعمال، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن 2014، ص ص 17-19.

* السومرية هي أقدم حضارة معروفة في العالم في جنوب بلاد الرافدين وقد عرف تاريخها من الألواح الطينية المدونة بالخط المسماري. وظهر اسم سومر في بداية الألفية الثالثة ق.م. لكن بداية السومريين كانت في الألفية السادسة ق.م.. وظلت الكتابة السومرية 2000 عام، لغة الاتصالات بين دول الشرق الأوسط في وقتها.

➤ الحضارة المصرية القديمة (4000 - 2000 ق. م): ركزت على مجال البناء، كما تدل على ذلك الأهرامات التي إعتد إنشائها على التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة والتصميم.

➤ الحضارة الفينيقية* (4000 ق. م): إهتمت بالتجارة عبر البحار، مما تطلب أشكالاً تنظيمية قانونية، وهي أساس العمل الإداري السليم.

➤ الحضارة البابلية** (2000 - 1700 ق. م): قامت هذه الحضارة بوضع الجدران الضخمة في بابل القديمة، كما إهتمت بتحديد مسؤوليات العمل ووضع عدة معايير لها منها: تحديد الأجور، تحديد عدد ساعات العمل في اليوم، سن عدة قوانين إدارية... الخ.

➤ الحضارة الصينية (500 ق. م): لقد أملت الأوضاع العسكرية والتجارية على الدولة الصينية الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للدفاع عن البلاد، وسور الصين العظيم دليل على ذلك، إلى جانب الاهتمام بتطوير أنظمة العمل وإجراءاته.

➤ الحضارة الرومانية*** (300 ق. م): نجح الرومان في إجراء التغييرات الإدارية اللازمة وتطويرها بشكل يتناسب مع إتساع الإمبراطورية الرومانية، حيث قاموا بوضع مبادئ إدارية عديدة في مجال التقويم الإداري ونظم الاتصالات وأحكام الرقابة على الإمبراطورية الواسعة.

➤ الحضارة العربية: إهتمت الحضارة العربية بالأنشطة الإدارية في جميع مراحلها وساهم الإسلام في تطورها كما هو موضح في الآتي:

* الفينيقيون مجموعة سامية الأصول، فرع من الكنعانيين من العماليق. سكنوا سواحل البحر الأبيض المتوسط أكثر من 4000 سنة قبل الميلاد. وفي فترات محددة، سيطر الفينيقيون على معظم جزر البحر المتوسط حتى امتدت مستعمراتهم من قرطاج في شمال أفريقيا إلى كورسيكا وجنوب إسبانيا.

** كلمة بابل تعني (بوابة الإله)، وقد كان الفرس يطلقون عليها بابلوش، دولة بلاد ما بين النهرين القديمة. كانت تقع بين نهري دجلة والفرات جنوب بغداد بالعراق. وكانت تقوم على الزراعة، أسسها حمورابي وأصدر قانونا سماه بـ شريعة حمورابي.

*** روما القديمة هي حضارة انبثقت عن مجتمع زراعي صغير في شبه الجزيرة الإيطالية، وظهرت على طول سواحل البحر الأبيض المتوسط وأصبحت واحدة من أكبر إمبراطوريات العالم القديم. وتحولت الحضارة الرومانية عبر تاريخها من الحكم الملكي إلى حكم الأقلية الجمهورية ثم إلى إمبراطورية استبدادية على نحو متزايد. سيطرت روما على جنوب غرب أوروبا وجنوب شرق أوروبا والبلقان وحوض البحر الأبيض المتوسط عن طريق الغزو والضم.

- الإدارة في العصر الجاهلي قبل الإسلام: كان شيوخ القبائل هم الإداريون والقادة الذين يديرون ويقودون قبائلهم وفق قوانين وأعراف متعارف عليها بين القبائل، وقت السلم والحرب.
- الإدارة في العصر الإسلامي: كانت الإدارة موجودة منذ نشأته، وأبرز ما تم ممارسته هو التخطيط (يظهر ذلك في قول علي بن أبي طالب " عليه السلام " عندما قال " **إعمل لدنياك كأنك تعيش أبدا، وإعمل لأخرك كأنك تموت غدا**")، وأيضا التنظيم والتنسيق والتوجيه، والقيادة التي هي أساس نجاح الحروب والدعوة عامة وظهر مبدأ العلاقات الإنسانية عندما أبا الرسول (ص) بين المهاجرين والأنصار، وسنحاول في التي نتعرض إلى أهم المبادئ الإدارية التي ظهرت في صدر الإسلام:
 - مبدأ تحديد المسؤولية: في قوله عليه الصلاة والسلام ((**كلكم راع، وكلكم مسؤول عن رعيته**)).
 - العدل الكامل: في الإسلام لا يوجد فرق بين السيد والمسود، ومقياس التفاضل هو التقوى، أي لا يوجد فرق بين القائد والمستويات الوسطي والدنيا.
 - مبدأ الشورى: وفي ذلك يقول الله سبحانه وتعالى " **وشاورهم في الأمر** " ويقول أيضا " **وأمرهم شورى بينهم** ".
 - مبدأ الطاعة: يقول تعالى " **أطيعوا الله وأطيعوا الرسول و أولى الأمر منكم** "
 - مبدأ منح الحوافز: يقول الله تعالى " **ولكل درجات مما عملوا، وليوفهم أعمالهم وهم لا يظلمون** ".
 - مبدأ تفويض السلطة: لقد كان الرسول (ص) يرسل الصحابة إلى القبائل لتفقيهم في أمور الدين الإسلامي.
 - إنشاء الدواوين *: يعتبر الخليفة عمر رضي الله عنه أول من ادخل نظام الدواوين، فكان هناك ديوان البريد والمظالم، وفي عهده، برز مفهوم الإدارة بشكل واضح (الإبداع الإداري العادل).

* كان الديوان يعني السجل، ثم تحول من باب المجاز إلى المكان الذي يحفظ فيه السجل، والديوان أيضا هو هيئة مهمة في الغالب تكون حكومية، وفي العهد العثماني كان الديوان يمثل جهاز إداري يتكوّن من الصدر الأعظم وأفراد الطبقة الحاكمة، ومنصب الصدر الأعظم هو أعلى مناصب الدولة بعد منصب السلطان

وتطورت أساليب الإدارة في العهدين الأموي والعباسي (من خلال إستماع الخليفة إلى إنتقادات الشعب بشكل مباشر، مسؤولية الولاة من إدارة شؤون الشعب عامة...الخ) وإذا تمعنا النظر، نجد 'ن سيدنا يوسف هو أول من طبق مبدأ التخطيط الاستراتيجي القائم على التنبؤ واستغلال إشارات الإنذار المبكرة، حيث يعتبر منام الملك هو الإشارة التي من خلالها تم التنبؤ لما سيحدث مستقبلا خلال 14 سنة، كما تم تحديد الهدف الذي إنصب حول مواجهة القحط والمجاعة خلال تلك الفترة الزمنية (07 أعوام).

أما عن الإدارة كعلم له مبادئ وأسس وقواعد علمية، فهو علم حديث النشأة، يؤرخ له مع أواخر القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين*، وقد ظهر وتطور نتيجة لعدة أسباب منها:

- الثورة الصناعية وما صاحبها من ظهور إختراعات عديدة أدت إلى تقدم الصناعة الآلية بشكل كبير وإنشاء المصانع الكبرى والتوسع في الإنتاج.
- إتساع حجم المشروعات أدى إلى تعقد المشاكل وضرورة وجود إدارة فعالة.
- إن الرغبة في النجاح وزيادة الحصة السوقية أدى إلى فصل الإدارة عن ملكية المشروع، فإنتقلت السيطرة على المشروعات من طبقة الملاك إلى طبقة المديرين وأطلق على هذا التحول إصطلاح الثورة الإدارية.

ومن الأسباب الأخرى التي تجعل الإدارة ضرورة ملحة نجد¹ :

- المنافسة الشديدة في الأسواق، والندرة المتزايدة في الموارد المادية والبشرية.
- التغيرات التكنولوجية والإقتصادية والإجتماعية المتسارعة.
- تزايد قوة التجمعات العمالية والجماعات التي تدافع عن حقوق المستهلكين ومصالحهم.

وتكتسب دراسة الإدارة أهميتها من عدة نقاط أهمها² :

* سنحاول في المحور الثاني من هذه المطبوعة التعرض إلى أهم المدارس الفكرية لعلم الإدارة.

¹ على محمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص 40.

² المرجع نفسه، ص ص 40-42.

- ❖ تساهم الخبرة في نجاح الإدارة، وفي نفس الوقت تدعم دراسة الإدارة الخبرات المكتسبة من الحياة العملية.
- ❖ تأهل دراسة الإدارة الأفراد لتولي المراكز الإدارية في المستقبل.
- ❖ تسمح بتدريب الإداريين لرفع كفاءة الأداء (أفكار جديدة، إيجاد حلول للمشاكل السابقة...الخ).
- ❖ تسمح بالاستفادة من الإسهامات التي تضيفها الدراسات النظرية والبحوث الميدانية المستمرة والنظريات الجديدة والمعدلة.
- ولدراسة الإدارة أيضا دور في :
- ❖ تكوين معرفة من خلالها يتمكن الفرد من فهم المحيط الاقتصادي، وإستباق الأحداث قبل حدوثها.
- ❖ تكوين قاعدة للتفكير الإستراتيجي، ورؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية.
- ❖ تساهم في أداء الأنشطة بشكل صحيح.
- ❖ تسمح بالاستفادة من الماضي في التخطيط للمستقبل، والاستعداد لمواجهة الأزمات.

ث - أهداف الإدارة

هناك عدة أهداف للإدارة منها مايلي:

- الإستخدام الأمثل للموارد المختلفة بأقل التكاليف وأعلى جودة.
- تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن طبيعتها.
- تنمية قدرات وكفاءة العاملين بالمنظمة.
- تحقيق الرفاهية للمجتمع بشكل عام.

ثانيا - علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى:

لعلم الإدارة علاقة بعدة علوم أهمها¹:

¹ لمزيد من التفاصيل أنظر إلى:

- محمد بكرى عبد العليم: كتاب الكتروني عنوانه: مبادئ إدارة الأعمال، جامعة بنها، مصر، 2007، ص 114، متاح على الرابط: <http://www.pdfactory.com> بتاريخ 2017/01/26.
- أحمد بن داود المزجاجي الأشعري، مرجع سبق ذكره، ص ص 117-120.

❖ **علم السياسة:** يهتم علم السياسة بالسلطة العليا في الدولة المختصة بإعداد وإقرار البرامج والخطط والسياسات العامة، والتي لا يمكن تنفيذها إلا من خلال جهاز مختص بذلك ألا وهو الإدارة التي أصبح دورها لا يعتمد على التنفيذ فحسب، بل والمشاركة في إعداد هذه البرامج والخطط وإقترح المناسب منها ورفعها على شكل مشاريع لدراستها ومن ثم إقرارها.

❖ **علم النفس:**

ويساهم علم النفس في دراسة وفهم جوانب أساسية من التكوين النفسي للموظفين مثل الدوافع والاتجاهات، والقيم والمعتقدات، وهذا ما حقق تقدماً ملحوظاً في مجالات إدارية هامة منها على سبيل المثال : عمليات الاختبار والتوجيه المهني، والتدريب، وما يتعلق بحسن أداء الفرد لعمله فظهر علم النفس الإداري.

❖ **علم الاجتماع:** يهتم علم الاجتماع بدراسة الفرد والجماعة في أي تجمع بشري والإدارة هي أصلاً أحد العلوم الاجتماعية، وبالتالي فإن الإدارة معنية بالتعرف على الأفراد والجماعات في داخل المنظمة وخارجها لبناء علاقات إجتماعية بينهم بما يخدم العمل.

وقدم علم الاجتماع الصناعي لعلم الإدارة معلومات هامة خاصة بالجوانب الاجتماعية لسلوك الفرد مثل تأثير العائلة والجماعات المرجعية، والظروف الاجتماعية المؤثرة في سلوك (ومن ثم إنتاجية) العمال الصناعيين.

❖ **علم القانون:** يرى بعض الكتاب المتخصصين أن الإدارة ما هي إلا الجانب التنفيذي لنصوص القانون، وإن القانون الإداري فرع من علم القانون. ويضع علم القانون القواعد التي تحكم الإدارة من حيث تركيبها ونشاطها.

❖ **علم الاقتصاد:** يهتم علم الاقتصاد بعوامل الإنتاج وكيفية إستغلال الموارد المتاحة التي تحكمها الندرة لتحقيق أقصى قدر ممكن من الإشباع لأفراد المجتمع، وتقوم الإدارة بتزويد الاقتصاديين بطريقة توظيف عناصر الإنتاج من خلال التخطيط التنظيم، التوجيه والرقابة، وتهتم الإدارة أيضاً بتحقيق التنمية الاقتصادية للدولة، وتقوم بإعداد كفاءات بشرية لتحقيق ذلك.

❖ علم المحاسبة، والإحصاء والرياضيات:

يحتاج إتخاذ القرار الإداري إلى أساليب كمية سواء في شكلها البسيط مثل دفاتر الحسابات، أم في شكل رياضيات متقدمة و طرق إحصائية متعددة كنظرية الاحتمالات وشجرة القرار والبرمجة الخطية وهكذا.

ثالثا - المستويات الإدارية:

تحتوي المنظمة عموما على ثلاثة مستويات إدارية هي ¹ :

أ- **المستوى الأول (الإدارة العليا):** يقوم بمجموعة من الوظائف منها:

- ◇ وضع الخطط الإستراتيجية.
- ◇ اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- ◇ رسم السياسات الإستراتيجية.
- ◇ تحديد الأهداف الإستراتيجية.
- ◇ رسم الإطار العام للمنظمة.
- ◇ تقييم أداء الإدارات الأخرى.

ب- **المستوى الثاني (الإدارة الوسطى):** يعتبر حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة

المباشرة، ويقع على عاتقه عدة وظائف منها:

- ◇ الرقابة على المستوى التنفيذي.
- ◇ كتابة التقارير.
- ◇ تطوير المرؤوسين.
- ◇ إتخاذ القرارات التفضيلية.
- ◇ إصدار التعليمات والتوجيه (الإشراف).

ت- **المستوى الثالث (الإدارة المباشرة):** ويسمى أيضا بالمستوى التنفيذي، وفيمايلي أهم

الوظائف التي يقوم بها:

- ◇ تقييم أداء العمال.
- ◇ تعليم وتدريب العمال.
- ◇

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 15 - 16.

- ◇ إجراء الاتصالات غير الرسمية مع العاملين.
- ◇ الاهتمام بالمشاكل اليومية للعمال ومحاولة حلها.
- ◇ كتابة التقارير عن سير العمل وتقديمها إلى الإدارة الوسطى.
- ◇ حل مشاكل التكنولوجيا الخاصة بصيانة الآلات والمعدات.

رابعاً: مجالات الإدارة

تتميز الإدارة بعدة مجالات أبرزها ما يلي:

- ❖ مجال تطبيق الإدارة في القطاع العام (الإدارة العامة أو العمومية).
- ❖ مجال تطبيق الإدارة في القطاع الخاص (الإدارة الخاصة أو إدارة الأعمال).
- ❖ مجال تطبيق الإدارة المشترك بين القطاع العام والخاص (الإدارة في القطاع المشترك).
- ❖ مجال تطبيق الإدارة في القطاع التعاوني (الإدارة التعاونية)، والجمعيات التعاونية هي منشآت لا تسعى بالضرورة إلى تحقيق الربح، بل إلى توفير الخدمة إلى أعضائها بسعر التكلفة.
- ❖ مجال تطبيق الإدارة في الجمعيات الخيرية والتطوعية (الإدارة الخيرية التطوعية) بما في ذلك النوادي الرياضية والثقافية التي لا تسعى إلى تحقيق الربح.
- ❖ مجال تطبيق الإدارة على المستوى الدولي، وتكون إما إدارة أعمال دولية أو الإدارة العامة الدولية.

خامساً: الإدارة العامة وإدارة الأعمال

تختلف إدارة الأعمال عن الإدارة العامة في عدة نقاط، ولكن ماذا نقصد بهما؟

أ - مفهوم إدارة الأعمال:

يترجم إصطلاح إدارة الأعمال بالانجليزية إلى **business to administration** وبالفرنسية إلى **administration des affaires**.

وهناك من الكتاب من يترجم هذا المصطلح إلى كلمة **Management**. وجاءت كلمة (Management) من الانجليزية (to manage)، ولكنها مشتقة من الكلمة الايطالية (managgiare) والتي تعني أدار (manier)، قاد أو وجه (diriger) أو حرك

(manœuvrer)، أما باللغة الفرنسية فقد أخذت كلمة (management) من الكلمة "ménager" والتي تعني حسن التدبير والتصرف، غير أن نقل هذا المصطلح إلى اللغة العربية غالبا ما يعثره بعض اللبس والغموض، ويرجع ذلك إلى خصوصية المصطلح والمجتمعات التي نشأ فيها، فهناك من الباحثين من يترجم مصطلح (management) إلى كلمة تسيير (gestion) وهي كلمة فرنسية خصوصا في دول المغرب العربي، وما يعاب على هذا المصطلح أنه ضيق المضمون حيث أنه يشير إلى مجموعة من التقنيات في عملية التسيير، بينما ينطوي المصطلح الانجلوساكسوني management بالإضافة إلى البعد التقني البعد الإنساني، لهذا تم نقل هذا المصطلح إلى اللغة العربية ليعبر عن إدارة الأعمال¹.

وفيما يلي بعض التعاريف الخاصة بإدارة الأعمال:

إدارة الأعمال هي " الإدارة التي تتصرف إلى الأعمال والمشروعات الخاصة وتستهدف أهدافا خاصة"².

وهي أيضا " أي جهد فردي أو جماعي يؤدّى في منظمة معينة من خلال تقديم خدمة أو سلعة إلى الجمهور، وذلك بغرض تحقيق أقصى ربح ممكن من الأرباح"³. وإدارة الأعمال هي مجموعة من الأنشطة الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة) التي تهدف إلى تحقيق أهداف خاصة (الربح) في منشآت خاصة تعود ملكيتها للأفراد وليس للدولة.

وإدارة الأعمال تعني إدارة الأعمال التجارية.

ب - مفهوم الإدارة العامة:

تترجم الإدارة العامة بالانجليزية إلى Général administration، وبالفرنسية إلى l'administration générale.

أما الإدارة العمومية فتترجم بالانجليزية إلى Public administration، وبالفرنسية إلى l'administration publique.

¹ سعدون عائشة: ممارسة إدارة الأعمال في البنوك العمومية الجزائرية والبنوك الخاصة الأجنبية (دراسة مقارنة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2014-2015، ص ص 03- 04.

² على محمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص 46.

³ أحمد بن داود المزجاجي الأشعري، مرجع سبق ذكره، ص ص 116-117.

وعموما تستخدم الدول الفرونكوفونية مصطلح الإدارة العمومية، أما دول المشاركة والانجلوساكسونية فيستخدمون مصطلح الإدارة العامة.

والإدارة العامة تعني " مختلف الجهود التي تبذلها جماعة من الموظفين في القطاع الحكومي من خلال تقديم خدمة أو سلعة إلى الجمهور، وليس بغرض الربح وإنما من أجل تحقيق هدف عام"¹.

وعرفها إدغار نورمان غلادن (Edgard Norman Gladden) على أنها " الإدارة العامة التي تختص بالأنشطة الإدارية الحكومية"².

وتمارس الإدارة العامة نشاطا عاما مستهدفة تحقيق أهداف حكومية عامة³ تقوم على الصالح العام.

ويري وودرو ولسن* (Woodrow Wilson) أن الإدارة العامة " هي الهدف العملي الذي يتعلق بإنجاز المشروعات العامة، بما يتفق مع رغبات الناس وحاجاتهم"⁴.

وتتعلق الإدارة العامة بتقديم خدمات وتحقيق أهداف جميع أفراد المجتمع، وليس لفئة معينة من المجتمع، على عكس الإدارة الخاصة التي يغلب عليها تحقيق أهداف ومصالح مشتركة معينة من المجتمع.

ويمكن تعريف الإدارة العامة على أنها مجموعة من النشاطات الإدارية التي تقوم بها قوى بشرية تعينها السلطات الرسمية العامة، وتوفر لها كافة الإمكانيات المالية من أجل تنفيذ السياسة العامة للدولة، والخطط الموضوعة لها، وبالتالي تحقيق الأهداف العامة المرسومة لها بأكبر كفاية إنتاجية أقل تكلفة ممكنة.

¹ المرجع السابق، ص 116.

² عبد اللطيف قطيش، مرجع سبق ذكره، ص 24.

³ على محمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص 47.

* يعتبر وودرو ولسن من أبرز الرواد في علم الإدارة العامة، وقد نادى بالدراسة المتخصصة له منذ 1887، وأصبح رئيسا للولايات المتحدة فيما بعد.

⁴ عبد اللطيف قطيش، مرجع سبق ذكره، ص 23.

ت - أوجه الشبه والاختلاف بين إدارة الأعمال والإدارة العامة:

رغم أن الإدارة العامة هي الأسبق تاريخياً - كنظام إداري - وبآلاف السنين عن إدارة الأعمال، إلا أن علم إدارة الأعمال هو الأسبق في الظهور بفضل رواده فريدريك تايلور وهنري فايول، وقد إستمد علم الإدارة العامة أصوله من تلك المبادئ العلمية، وتلك التقسيمات الإدارية إلى قام بها رواد إدارة الأعمال.

وسنحاول في الأتي توضيح أوجه الشبه والاختلاف بين العلمين:

- أوجه الشبه بين إدارة الأعمال والإدارة العامة

تتشارك إدارة الأعمال مع الإدارة الخاصة في عدة نقاط منها:

➤ مبادئ كل منهما تكاد تكون واحدة مثل التخصص وتقسيم العمل ووحدة القيادة وتكافؤ السلطة والمسؤولية والتفويض وغير ذلك.

➤ ترمي كلاهما إلى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وأقصر وقت وأفضل إنتاج.

➤ تسعى الإدارة العامة والخاصة إلى خدمة المواطنين وإشباع حاجاتهم.

➤ يمكن أن تعمل الإدارة العامة في جو منافسة مع إدارة الأعمال (تمارس نفس النشاط كإنشاء جامعة خاصة مقابل جامعة عامة وهكذا).

- أوجه الاختلاف بين إدارة الأعمال والإدارة العامة

يعتبر Edgard Norman Gladden ابرز الرواد الذين قاموا بتحديد أوجه الاختلاف

بين إدارة الأعمال والإدارة العامة، ويوضح الجدول التالي أهم تلك الفروق وفروقات أخرى.

الجدول رقم (02): الفرق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة

المعيار	الإدارة العامة	إدارة الأعمال
البيئة	تعمل في ظروف إحتكارية	تعمل في ميادين المنافسة الحرة
الهدف	تهدف إلى تأمين المصلحة العامة وتقديم خدمات للمواطنين بغض النظر عن العوائد المادية المترتبة على هذه الخدمات	تهدف في المقام الأول إلى تحقيق الربح المادي
الحجم	تتميز بضخامة حجمها واتساع مجالات نشاطها ومشاريعها.	تتميز بقلة عدد العاملين مقارنة بالإدارة العامة، وعدم توسيع تشكيلتها الإدارية.

المستفيدين	في القطاع العام يستفيد عدد كبير جدا من المواطنين من الخدمات العامة.	لا تتعدى شريحة المستفيدين العملاء.
دائمة الوظيفة	الوظيفة دائمة نوعا ما في الإدارة العامة	يعتمد بقاء الموظف على حسب كفاءته ومدى الحاجة إليه.
معايير اتخاذ القرار	- تدخل الاعتبارات السياسية والاجتماعية في اتخاذ القرار الذي لا يعود إلى شخص واحد بل إلى جماعة. - تمتاز أجهزتها بالصلاحيات المحدودة وحسب القوانين والتعليمات الإدارية وإستحصال موافقات الجهات العليا.	- أخذ بالاعتبار المعايير الموضوعية والاقتصادية خاصة. - تمارس أجهزتها صلاحيات واسعة والحركة السريعة في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى مرونة العمل.
الأساس المالي	- تتنوع إيرادات القطاع العام بين الضرائب والرسوم والبتترول والغاز...، وتتنوع أوجه الإنفاق على الصحة والتعليم والمواصلات...الخ. - يتم تمويل أجهزتها من ميزانية الدولة.	- تعتمد إيراداته بشكل كبير على الاستثمارات الخاصة بهم، وهناك اقتصاد في النفقات لتحقيق اكبر قدر ممكن من الربح. - التمويل للأشخاص من قبل الأشخاص المالكين.
طرق التقييم	يعتمد القطاع العام على المعايير الاقتصادية في تقييم نشاطاته، وعلى معايير أخرى منها المنفعة المحققة ومدى تحقيق السياسة العامة وهكذا	يقيم القطاع الخاص على أساس معايير اقتصادية بحتة، لان هدفه الأساسي هو الربح.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- عبد اللطيف قطيش: الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق (دراسة مقارنة)، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2013، ص 37.

- خالد احمد فرخان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 73.

غير أن هذه الفروقات لا تتسم بالدقة الوافية، بل هي عرضة للتغيير والتبديل بحسب ما يطرأ على دور الدولة في المجتمع، فعلى سبيل المثال:

❖ إن العمل في ظروف إحتكارية ليس حرا على الإدارة العامة، فمن المعروف أن

الشركات العملاقة هي قدرة على الاحتكار من الإدارات العامة.

❖ قد تهدف الإدارة العامة إلى تحقيق المصلحة العامة والربح أيضا.

❖ إن الضخامة في حجم الإدارات العامة أصبح يتضاءل مع حجم الشركات العملاقة

سادسا: وظائف الإدارة

لقد أوضح هنري فايول أن وظائف الإدارة تشتمل على التنبؤ والتخطيط، التنظيم والتنسيق، إصدار الأوامر (التوجيه) و الرقابة، وسنعرض هذه الوظائف في الاتي:

أ - التخطيط:

يعتبر التخطيط من أكثر الوظائف الإدارية أهمية لأنه لا يمكن أن يتم التنظيم أو التوجيه والقيادة أو الرقابة بدون تخطيط، ويمكن وصف التخطيط بأنه تلك العملية الخاصة بتعريف وتحديد أهداف المنظمة في المستقبل وكذلك تحديد الاستراتيجيات والسياسات والخطط والبرامج اللازمة لتحقيق هذه الأهداف¹.

ومنه فان التخطيط يعتمد على مبدئين أساسين هما²:

- **التنبؤ** بما ينطوي عليه المستقبل والمتغيرات المقترنة به سواء الخارجية أو الداخلية.
- **تحديد الأهداف** ورسم السياسات المتعلقة بالتنفيذ في ضوء التحليل السليم لمختلف التغيرات المحيطة بالمنظمة داخليا وخارجيا.

❖ خطوات عملية التخطيط:

تبنى العملية التخطيطية على مجموعة من الخطوات أبرزها:

- ❖ دراسة البيئة الداخلية والخارجية (نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات).
- ❖ صياغة الأهداف الرئيسية.
- ❖ تحديد البدائل المتاحة وتقييمها.
- ❖ اختيار البديل المناسب وتحديد الخطة الرئيسية والبديلة.
- ❖ تنفيذ الخطة ومتابعتها.

¹ محمد بكري عبد العليم، مرجع سبق ذكره، ص 28.

² خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص

◆ فوائد وصعوبات التخطيط:

للتخطيط فوائد عديدة منها:

- يوضح التخطيط أهداف المنظمة والنتائج المرجوة بوضوح، حتى يستطيع كل أفراد الجماعة العمل على تحقيقها.
- يساهم في توحيد الجهود الجماعية .
- يساعد المنظمة على مواجهة المنافسة في السوق.
- التخطيط الجيد يؤدي إلى زيادة فعالية التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة، كما يزيد التفاهم والتعاون بين الأفراد ويسهل عملية الرقابة، ويؤدي إلى الإستخدام الأمثل للموارد و تقليل تكلفة الإنتاج ورفع الجودة في المنتجات.
- يحمي المنظمة من أي صدمات أو مفاجآت قد تواجهها المنظمة في المستقبل، كما انه يساهم في الاستعداد لمواجهة التغييرات الطارئة، ويمكن من معرفة المشكلات وتجنبها قبل حدوثها.

ومن خلال هذه المزايا، يتضح لنا أن التخطيط يعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية غير انه يواجه عدة صعوبات أهمها:

- صعوبة الوصول إلى تنبؤات دقيقة حول المتغيرات البيئية في نشاط المنظمة.
- صعوبة الحصول على المعلومات الكافية والموثوقة، التي تستند عليها عملية التخطيط وتحديد الأهداف.
- عملية التخطيط تتشد التغيير والتطوير والابتكار، وهذه الأمور تجد في معظم الأحيان مقاومة من بعض القيادات والأفراد.
- النظرة إلى التخطيط على انه غير هام، وفي بعض الأحيان لا يتم وضع أهداف محددة.
- عدم المطابقة بين التخطيط والواقع العملي.
- الافتقار إلى برامج التدريب الكافية للمديرين، لتنمية القدرة على التخطيط وأساليبه .
- تحتاج عملية التخطيط إلى إمكانيات مالية كبيرة، وتحتاج إلى جهد ووقت لإنجازها وقد لا يكون ذلك متوفرًا بالمنظمة.

ب - التنظيم والتنسيق:

يعتبر التنظيم الإطار الذي يجمع ويرتب جهود الأفراد وينسقها من أجل تنفيذ ما تم التخطيط له وتحقيق الأهداف الموضوعة.

ويتناول التنظيم بشكل عام تحديد أوجه النشاط وتوزيع الأعمال وتوجيه الجهود لجماعية وقيادتها لتحقيق الأهداف¹.

وتركز هذه الوظيفة الإدارية على الموارد البشرية التي يجب أن يتم تجميعها في إدارات وأقسام منطقية، ويتم تحديد اختصاصاتها ومسئولياتها وسلطاتها وكذلك علاقاتها فيما بينها من خلال هيكل تنظيمي محدد المعالم والمستويات، وكثيراً ما تفشل الإدارة في المنظمات المختلفة بسبب سوء التنظيم، وانتشار التعارض والتداخل في الاختصاصات وافتقارها للوضوح، أو بسبب عدم التحديد الدقيق للسلطات والمسئوليات الخاصة لكل فرد، أو بسبب عدم وضوح الدور الذي يجب أن يقوم به كل فرد، أو بسبب تعقد الهيكل التنظيمي... الخ²

◆ الخطوات الأساسية لعملية التنظيم:

تتطلب عملية التنظيم بصفة عامة القيام بمجموعة من الخطوات المنطقية والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي³:

- تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
- تحديد المهام والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف.
- تجميع المهام (الأنشطة) المتشابهة والمتكاملة في وظيفة واحدة.
- إنشاء الوحدات التنظيمية التي تتولى الإدارة والإشراف على تنفيذ المهام والأنشطة التابعة لها.
- تحديد الواجبات والمسئوليات للوحدات التنظيمية.

¹ محمد عبود الحراشة، محمد قاسم مقابلة: درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد رقم 25، العدد (4+3)، جامعة دمشق، سوريا، 2009، ص 398.

² محمد بكري عبد العليم، مرجع سبق ذكره، ص 30.

³ ثابت عبد الرحمان إدريس: إدارة الأعمال (نظريات ونماذج وتطبيقات)، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2005، ص 343

- ترجمة ما سبق في شكل هيكل تنظيمي يتضمن الوحدات التنظيمية المختلفة على المستويات الإدارية العليا والوسطى والتشغيلية، وكذلك علاقات السلطة وخطوط الاتصال بين الوحدات والواجبات والمسؤوليات لكل وحدة تنظيمية.

وتختلف نماذج الهيكل التنظيمي باختلاف أسس بناءه، حيث انه يمكن أن يبنى على أساس الوظائف، أو المنتج، أو المناطق الجغرافية، أو نوع الزبائن، أو مراحل العمل، أو عدد العمال أو على أساس الوقت.

◆ أنواع التنظيم وفوائده:

يمكن أن نميز عموماً بين نوعين من التنظيم هما:

- **التنظيم الرسمي:** هو التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي والمستويات وتقسيم الأعمال والتخصصات.

- **التنظيم غير الرسمي:** هو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين العاملين في المنظمة. ويوضح الجدول التالي أوجه الاختلاف بينهما.

الجدول رقم (03): الفرق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
ينتج من الأهداف والمهام الرئيسية	ينتج من تجمع الأفراد داخل المنظمة
أهداف التنظيم الرسمي تحقق الأهداف.	أهداف التنظيم غير الرسمي هي إشباع حاجة كل فرد.
أهداف الفرد هي تأدية الوظيفة.	أهداف الفرد إشباع حاجاته المادية والمعنوية.
علاقات الفرد هي العلاقات الإدارية الرسمية للوظيفة	علاقات الفرد هي علاقات اجتماعية وارتباطات شخصية.
الاتصالات تتم وفق للتسلسل الهرمي.	الاتصالات تتم من خلال التأثيرات والنفوذ.

المصدر: أغادير سالم العيدروس: ورقة بحثية بعنوان مقدمة في الإدارة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، بدون سنة نشر، ص 54، متاح على الرابط: <https://uqu.edu.sa> ، بتاريخ 2017/01/22.

ورغم الاختلاف الموجود بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، إلا أنهما مكملين لبعضهما، ويقع على إدارة المنظمة مسؤولية تحقيق الانسجام والتعاون بينهما.

وللتنظيم الإداري عدة فوائد أهمها:

- يساعد على تحقيق الأهداف للمنظمة التي انشأ من أجلها.
 - يقوم على تقسيم العمل بين المنظمة وتنسيق الجهود بين الوحدات الإدارية، مما يؤدي إلى منع الازدواجية والتكرار في الأعمال.
 - يعتمد التنظيم على عمليات مفصلة لأداء العاملين لتسهيل تنفيذ الأعمال المنوطة بهم .
 - يساهم في ربح الوقت والجهد والمال.
 - يقوم بتحديد نوع العلاقة بين الموظفين، حيث أن كلّ موظف يعرف واجباته وصلاحياته.
 - يَمكّن التنظيم الجيد من السيطرة على المشكلات والانحرافات بسهولة.
- وللتنظيم غير الرسمي أيضا فوائد نذكر منها:
- دعم التنظيم الرسمي في نواحي متعددة كالسرعة في الاتصال وتحسين نوعيته وتسهيل عملية تكيف الموظفين في المنظمة، وإيجاد رقابة جماعية على العامل تدفعه لزيادة إنتاجيته.
 - فهم رغبات الموظفين وإشباعها بشكل أفضل.
 - المعرفة الفورية لأي إشاعات أو معارضة لأي تغيير أو تطوير في المنظمة.
- و سواء كان التنظيم رسمي أو غير رسمي، فإنه يحتاج إلى التنسيق الجيد لتمكين الرؤساء من وضع ترتيب ينظم الجهد الجماعي للمؤوسين، وأيضا لضمان وحدة العمل في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة، ويؤدي فقدان التنسيق بين الإدارات إلى خلل في التنظيم وبعثرت الجهود والأموال.

ت - التوجيه:

- التوجيه هو إرشاد وتحفيز المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة. ويتضمن التوجيه استخدام السلطة والمسؤولية الحائز عليها المسير، لان حقه في السلطة ومكانته في السلك الوظيفي يجعل الآخرين يحترم ما يصدر عنه من إرشادات وتوجيهات. وتتحقق عملية التوجيه الإداري من خلال عدة أساليب من أهمها مايلي¹ :
- إصدار التعليمات والتوجيهات اللازمة للعاملين .

¹ محمد بكري عبد العليم، مرجع سبق ذكره، ص 30.

- قيادة المرؤوسين من خلال المبادأة والقدرة الحسنة واختيار أساليب القيادة الفعالة.
 - تحفيز العاملين بما يتلاءم مع احتياجاتهم ورفع روحهم المعنوية.
 - الاتصال الفعال ذو الاتجاهين مع المرؤوسين.
 - تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
 - تحقيق المواءمة بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية للعاملين.
- ومن فوائد التوجيه مايلي:

- ضمان سلامة تطبيق الخطط المرسومة.
- إنجاح عملية الاتصال وتوجيهها الوجهة الصحيحة المطلوبة.
- توجيه نشاط المرؤوسين في جو من التعاون نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

ث - الرقابة:

الرقابة هي قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن أهداف المنظمة والخطط الموضوعة لبلوغها قد تحققت، وهي عبارة عن جهد منظم يتم من خلاله وضع معايير الأداء ومقارنتها بأهداف التخطيط، وبهذا تُصمم نظم معلومات لمقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير المحددة مسبقاً، لمعرفة الانحرافات ونقاط الضعف ومعالجتها¹.

وبهذا فان الرقابة هي عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم، ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط، ومن ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها.

وتتداخل الرقابة مع جميع العمليات الإدارية، فهناك الرقابة على التخطيط والرقابة على التنظيم والرقابة على الأفراد من أجل إعدادهم وتوجيههم.

وتتنطوي الرقابة عموماً على مايلي:

- تحديد المعايير الرقابية.
- قياس الأداء الفعلي.
- تقييم الأداء وتحديد الانحرافات.

ومن فوائد الرقابة مايلي:

- مراقبة العنصر البشري لتفادي الأخطاء وتصحيح الانحرافات.

¹ محمد عبود الحراشة، محمد قاسم مقابلة، مرجع سبق ذكره، ص 399.

➤ تحديد أسباب الاختلاف بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي، وتقديم طرق لمعالجة هذه الأسباب.

➤ إن غياب الرقابة يؤدي إلى الإسراف في استخدام الموارد المادية، وضياع الوقت والبطء في انجاز الأعمال.

سابعاً - الإدارات الأساسية في المنظمة:

تتواجد في إدارة الأعمال عدة وظائف أهمها: إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية، إدارة التسويق، إدارة البحث والتطوير، إدارة العلاقات العامة، إدارة الأزمات، إدارة المخازن، إدارة التأمين، إدارة الشؤون الإدارية، إدارة المخاطر... الخ ويمكن توضيح أهم هذه الإدارات في الآتي¹:

أ- إدارة العمليات: كان يطلق عليها في الماضي تسمية إدارة الإنتاج بما في ذلك إدارة المشتريات والمخازن، غير أن إدارة الأعمال تعتبر الآن التسمية المعاصرة ومن أهم التخصصات الفرعية داخل هذه الإدارة نجد: تخطيط الإنتاج، اختيار الموقع، تخطيط مراحل تحويل المدخلات إلى مخرجات، الترتيب، الجدولة التوريد (الشراء)، الرقابة على المخزون وعلى النوعية والإنتاجية.

ب- إدارة التسويق: تهتم ببيع منتجات المنظمة من السلع والخدمات إلى الزبائن وذلك بعد التعرف أصلاً على رغباتهم واحتياجاتهم، والعمل على إشباعها في الكم والنوع، وفي الزمان والمكان المناسبين، وعليه فإن نشاط التسويق يشمل تحديد المزيج التسويقي بما فيه من مزيج المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج وبحوث التسويق.

ت- الإدارة المالية: تضم الإدارة المالية أنشطة مختلفة منها التحليل والتخطيط والرقابة الماليين، وإدارة رأس المال ومصادر التمويل، وإدارة مقسوم الأرباح والجوانب المالية للمنظمة.

ث- إدارة الموارد البشرية: وتشمل تحليل ووصف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية واختيارها، وتدريبها، وتنميتها، ومكافئتها، وتقييم أدائها، ونظم حفزها، وسلامتها المهنية، والخدمات المقدمة لها، وعلاقات العمل الجماعية.

¹ خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن 2007، ص ص 15-17.

ج- إدارة البحث والتطوير: هي نشاط يتضمن القيام ببحوث تطبيقية هادفة بما في ذلك تطوير العمليات في إطار البيئة المتجددة.

ح- إدارة العلاقات العامة: هي نشاط يربط المنظمة بالمجتمع من خلال الاستعلام الصحيح عن حاجات البيئة وموقفها من مخرجات المنظمة والإعلام عن سياسات المنظمة لتعريف البيئة بإسهاماتها، هذا إلى جانب التنسيق مع إدارة المنظمة والمشاركة في رسم سياستها لبلوغ أهدافها وتحقيق الحد الأعلى في إشباع حاجات البيئة.

ثامنا: مفهوم المدير، تصنيفاته وأدواره.

أ- نشأة المدير ومفهومه:

أدى ظهور الشركات المساهمة الكبيرة إلى تكوين طبقة جديدة من المديرين الأخصائيين، ومن خلال المراحل الأولى للرأسمالية كانت السيطرة على الاقتصاد والمشاريع الصناعية إلى حد كبير في أيدي الملاك وأصحاب رؤوس الأموال، ولكن سرعان ما تحول عهد صاحب رأس المال إلى عهد المدير¹، وذلك إثر فصل الإدارة عن ملكية المشروع، فانتقلت السيطرة على المشروعات من طبقة الملاك إلى طبقة المديرين وأطلق على هذا التحول إصطلاح الثورة الإدارية.

والمدير هو ذلك الشخص الذي يقوم بتمثيل المنظمة وإصدار الأوامر وإتخاذ القرارات.

وهو أيضا " ذلك الشخص الذي يتولى القيام بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للموارد

البشرية والمادية في منظمة رسمية، وذلك لتحقيق بعض النتائج والأهداف"².

ويعرف المدير أيضا على انه " أي فرد مسئول عن مجموعة من المرؤوسين وغيرهم من

الموارد التنظيمية "³.

وهناك عدد من المسميات يمكن أن تطلق على المدير في الواقع العملي منها الرئيس

(Président) أو رجل الإدارة (Administrator) أو الموجه الإداري، أو المدير (Director)،

أو المشرف (supervisor)، وفي التطبيق العملي في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا عادة

¹ على محمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص 45.

² محمد بكرى عبد العليم، مرجع سبق ذكره، ص 34.

³ المرجع نفسه، ص 34

تستخدم كلمة Manager في منظمات الأعمال الهادفة إلى الربح (أي الشركات)، بينما تستخدم عادة الكلمات الأخرى مثل Director و Administrator وبشكل واسع في المؤسسات الحكومية وأجهزتها المختلفة، وكذلك في المنظمات التي لا تهدف إلى الربح والتي من بينها الجامعات، والمستشفيات ومكاتب الشؤون الاجتماعية. . وما شابه ذلك¹ .

والمدير الناجح هو الذي يستخدم السلطة كما يجب بحكم منصبه، أما **المدير الفعال** فهو الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه، وهو الذي يعتمد على سلطته الشخصية والرسمية، و**القائد** فهو الشخص الذي يستمد قوته من خصائصه الشخصية وقدرته على التأثير على الآخرين. وليس كل قائد مدير والعكس صحيح، كما أنه ليس شرط أن يتمتع القائد بصفة الرسمية في الهيكل التنظيمي.

والجدول التالي يوضح الفرق المدير و القائد.

الجدول رقم (04): الفرق بين المدير و القائد

المدير	القائد
يعتمد على السلطة	يعتمد على السمعة
يثير الخوف	يثير الحماس
يؤنب الآخرين على الفشل	يصلح الفشل
يستخدم الناس	ينمي الأفراد
يهتم بالأشياء المادية	يهتم بالأفراد
يأمر	يسأل
يعمل جاهدا لينتج	يعمل جاهدا حتى يتبعه الآخرون

المصدر: أمين عبد العزيز: إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد والعشرين، دار قباء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2001، ص 126.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الفروقات تبقى نسبية ذلك لأنه يمكن أن يتوفر أحدهما على بعض أو صفات الآخر، أما إذا اجتمعت هذه الصفات في شخص، فعندئذ نكون أمام مدير قائد متميز، لذلك فإن المنظمات الناجحة تولي عناية فائقة للبحث عن مديرين يتمتعون بقدرات قيادية عالية تمكنهم من التأثير على مرؤوسيههم ورفع مستويات أدائهم، ومن منظور

¹ نفس المكان.

الفعالية التنظيمية فإن الأشخاص الذين يجمعون بين كونهم قادة وبين كونهم مدراء يعتبرون موردا قيما وهم نادرون.

ب- أنواع المدراء:

يمكن تصنيف المدراء على أساسين:

- تصنيف المدراء على أساس المستويات الإدارية:

هناك ثلاثة أنواع أساسية للمدراء وفق لهذا التصنيف وهي:

❖ المديرون في مستوى الإدارة العليا:

تختص الإدارة العليا بوضع الاستراتيجيات والسياسات العامة للمنظمة ككل وبتحديد الأهداف العامة لها وتطوير ومراجعة الخطط طويلة الأجل، وتقييم أداء المدراء الأساسيين والتشاور معهم لحل المشكلات.

وتتألف هذه الإدارة من عدد قليل من المدراء يشغلون المواقع التالية: رئيس مجلس الإدارة، المدير العام، رئيس المنظمة (خاصة بالطلبة، بحقوق الإنسان... الخ)، رئيس المدير العام (في حالة وجود فروع للمنظمة)، مساعد المدير العام، أو نائب الرئيس وقد يجمع المدير العام بين هذه الصفة وبين صفة رئيس مجلس الإدارة.

❖ المديرون في المستوى الإداري الأوسط:

تتكون الإدارة الوسطي من مدراء التقسيمات الإدارية في المنظمة، وتختص بإعداد الخطط متوسطة الأجل إنطلاقاً من الخطط طويلة الأجل التي تعدها الإدارة العليا، وتقييم أداء المدراء في المستوى الأدنى، ومراجعة التقارير الدورية عن سير العمل¹ والإشراف والتوجيه للأنشطة التنفيذية المختلفة، ويمثل هؤلاء المدراء حلقة الوصل بين المستوى الإداري الأول والمستويات العليا في الإدارة.

❖ المديرون في المستوى الإداري الأول:

وهو المستوى الأدنى من الإدارة (الإدارة المباشرة)، و يشرف فيه المديرون على أعمال التنفيذ والتشغيل للعاملين أو الموظفين، ولكنهم لا يشرفون على غيرهم من المديرين، ومن أمثلة هذا النوع من المديرين مشرف الإنتاج في منظمة صناعية

¹ خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص 28.

والمشرف الفني في إدارة البحوث والتطوير، ومشرف الموظفين، ورئيس قسم التدريب ..
الخ¹ .

وتختص الإدارة المباشرة بإعداد الخطط التشغيلية المفصلة، اعتماداً على الخطط متوسطة الأجل، كما تقوم بمتابعة أداء الأفراد في المستويات الدنيا والمشرفين وكذلك توزيع المهام التفصيلية وضمان الاتصالات المباشرة معهم² .

- تصنيف المدراء على أساس حجم الأنشطة التنظيمية:

يمكن التمييز بين نوعين من المدراء حسب هذا التصنيف وهما³ :

❖ المدير الوظيفي:

إن المدير الوظيفي هو ذلك المدير الذي يكون مسئولاً عن نوع واحد من أنشطة المنظمة أو الوحدة التنظيمية (الإنتاج أو التشغيل، التسويق، العلاقات العامة البحوث والتطوير الشؤون المالية والحسابات .. وغيرها). وبالتالي فإن هذا المدير ومن يتبعه من مرؤوسين وموارد تنظيمية إنما يتعلق بنشاط واحد معين من المنظمة.

❖ المدير العام:

هو المسئول عن أكثر من نشاط واحد من أنشطة المنظمة أو الوحدة التنظيمية وليس متخصصاً في نشاط واحد بعينه. إذن مسئولية المدير العام أوسع لأنها تشمل على أنواع مختلفة من الموارد التنظيمية والكفاءات البشرية.

ت- ادوار المدير:

للمدير المعاصر أدوار متعددة يمكن حصرها - في نطاق الوظيفة الإدارية - في عشرة أدوار مختلفة ولكنها متفاعلة ومتداخلة معاً ،ولقد أمكن تصنيف هذه الأدوار العشرة في مجموعات ثلاث رئيسية وهي⁴ :

¹ محمد بكرى عبد العليم، مرجع سبق ذكره، ص 37.

² خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص 28.

³ محمد بكرى عبد العليم، مرجع سبق ذكره، ص ص 38-39..

⁴ المرجع نفسه، ص ص 48-52 .

- الأدوار الخاصة بالعلاقات الشخصية

وتمثل المجموعة الأولى من الأدوار التي يلعبها المدير في أي منظمة من المنظمات والتي يمكن ترجمتها في دوره كممثل للمنظمة، وكقائد، وكوسيط.

➤ المدير هو الشخصية الممثلة للمنظمة:

إن المدير، خاصة في المستويات الإدارية العليا، يؤدي العديد من الواجبات التي من خلالها يمثل المنظمة في المجتمع وأمام الرأي العام.

والمدير في المستويات الإدارية الأقل يلعب نفس الدور وإن كان بدرجة أقل من حيث الأهمية، حيث أنهم يمثلون المنظمة مثلاً في احتفالات اجتماعية خاصة بالموظفين أو العمال (مثل ذلك حفل زواج أحد الموظفين) ويستقبلون الزائرين للمنظمة ويمثلون المنظمة أمام العملاء أو الموردين وهكذا.

➤ المدير يلعب دور القائد:

يمارس المدير العديد من الواجبات والأعمال التي تعكس دوره كقائد، والتي من بينها تحفيزه لسلوك المرؤوسين وزيادة دافعيتهم في العمل، وتوجيهه لسلوك الآخرين وتصرفه كقدوة يحتذي بها من جانب الآخرين.. وما شابه ذلك.

➤ المدير صاحب العلاقات:

إن جميع المدراء يلعبون دوراً بارزاً في إقامة العلاقات والمحافظة عليها من الأفراد والجماعات داخل وخارج المنظمة، والذين يشكلون جزءاً من المنظمة أو أطرافاً ذات علاقة بها.

- الأدوار المتعلقة بالمعلومات: وتتمثل في :

➤ المدير يلاحظ ويراقب الأحداث:

يمكن النظر إلى المدير على أنه المراقب في يقظة مستمرة للأحداث والأنشطة والباحث عن المعلومات، والجامع للبيانات، والملاحظ للسلوك.

➤ المدير ناشر للمعلومات:

ودور المدير هنا عكس دوره السابق من حيث بدلاً من أن يراقب ويلاحظ ويجمع معلومات فإنه يقوم بنقل المعلومات ونشرها إلى الآخرين على شكل توجيهات ونصائح وتقارير، وأيضا تعريف المرؤوسين بسياسة وأهداف المنظمة... الخ

➤ المدير متحدث باسم الآخرين:

ودور المدير هنا عكس دوره السابق من حيث بدلاً من أن يراقب ويلاحظ ويجمع معلومات فإنه يقوم بنقل المعلومات ونشرها إلى الآخرين على شكل توجيهات ونصائح وتقارير، وأيضا تعريف المرؤوسين بسياسة وأهداف المنظمة... الخ

- الأدوار الخاصة بالقرارات: وتتمثل في:

➤ المدير مبتكر ومطور:

ويتجسد هذا الدور للمدير عندما يسعى لتحسين وتطوير وحدة العمل أو المنظمة ويتحمل في سبيل ذلك المخاطر الناتجة عن الابتكار والتجديد وتقديم المنتجات الجديدة، وذلك سعياً لتحقيق الأرباح و ضمان الاستمرارية في سوق يتميز بالمنافسة الحرة.

➤ المدير يعالج المشاكل المزعجة:

يتحمل المدير المسؤولية الأولى عن معالجة المشاكل وتوفير الحلول المناسب لها خاصة غير المتوقع منها.

ولكي يقوم المدير بأدواره، فإنه يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المهارات كالقدرة على التفاعل مع الأشخاص داخل وخارج المنظمة، والقدرة على التفكير وإستعاب ما يحدث لفهم أسباب المشكلات وتحديد كيفية معالجتها

➤ المدير يوزع الموارد:

يقرر المدير توزيع الموارد المتاحة للمنظمة أو لتقسيم الذي يرأسه، مثل الأفراد والأموال والمعدات والوقت.

➤ المفاوض:

يتساوم المدير مع الزبائن والجهات الداخلية والخارجية المتعاملة معه، لغرض تحقيق مصالح المنظمة أو التقسيم الذي يديره فيها.

ث-صفات المدير الناجح:

يتميز المدير الناجح بمجموعة من المواصفات يمكن إبراز أهمها في الآتي:

❖ أن يكون على دراية كاملة بالعمل المسند إليه.

❖ أن يكون متميزا بصفات الشخصية القيادية وليس صفات الشخصية الإنقيادية.

- ❖ أن تكون لديه القدرة على التغيير إلى الأحسن والتكيف معه.
 - ❖ أن يقدر قيمة الوقت وينجح في إدارته.
 - ❖ أن يكون لديه القدرة على الاتصال الناجح برؤسائه ومرؤوسيه، والقدرة على التخطيط والتنظيم وحل المشاكل.
 - ❖ أن تكون لديه القدرة على إدارة الاجتماعات.
 - ❖ أن تكون لديه الخبرة والقدرة على استخدام المعلومات المتاحة لإتخاذ القرار الرشيد
- كل هذه الصفات وغيرها تساهم في دعم كفاءة المدير الذي يعتبر رأس الإدارة وأساس نجاح منظمات الأعمال.
- ولقد عرف الفكر الإداري خلال مسيرة تطوره نظريات مختلفة، وسنحاول في المحور الموالي دراستها.

المحور الثاني: المدرسة

الكلاسيكية الإدارية

المحور الثاني: المدرسة الكلاسيكية الإدارية

عرفت الإدارة خلال تطورها مدارس فكرية عديدة، كانت كل منها تحاول العمل من أجل تنمية هيكل معرفي للإدارة يمكن أن يساهم في حل المشاكل الإدارية وزيادة إنتاجية المنشآت الصناعية، ومن أشهر هذه المدارس المدرسة الكلاسيكية.

أولاً - أسباب ظهور المدرسة الكلاسيكية ومبادئها:

يطلق تعبير المدرسة الكلاسيكية في الإدارة على عدد من النظريات الإدارية التي ظهرت في أوائل القرن العشرين نتيجة لمجموعة من العوامل أهمها:

- الثورة الصناعية وما أحدثته من تغيرات في نمط العمل.
 - وجود نظام رأسمالي وهيمنة واسعة للقطاع الخاص على الصناعة والتجارة.
 - منافسة حرة في قطاع الأعمال.
 - نظرة آلية للعنصر البشري في العمل.
 - نقابات عمالية ضعيفة نسبياً.
 - زيادة اهتمام أصحاب المصانع بتعظيم الأرباح وتغطية التكاليف الباهظة للمكينات من خلال استغلال العمال
- وتبنى أفكار هذه المدرسة على أساس أن الأسلوب الإداري ينصب على المنهج الذي يمكن أن يحقق الحد الأعلى من الكفاءة الإنتاجية، وينطلقوا روادها من عدة أفكار لتحقيق هذا الحد أهمها:

- **تقسيم العمل والتخصص:** ونعني به تقسيم الأعمال والواجبات حسب تخصص كل فرد من أفراد المجموعة أو القسم، وذلك لضمان جودة العمل وتسريع انجازه.
- **تسلسل السلطة:** حيث يتم تحديد المسؤوليات وتدرج السلطة وفق الهيكل التنظيمي أي من الأعلى إلى الأسفل.
- **النفوذ:** ويعبر عن السلطة الرسمية التي تعتبرها المدرسة الكلاسيكية أهم وسيلة لحصول القائد الإداري على الطاعة والامتثال التام من قِبل المرؤوسين.

- **العلاقات الرسمية:** تنظر المدرسة الكلاسيكية إلى المنظمة على أنها هيكلًا رسميًا للعلاقات بين العاملين فيها وبين المستويات الإدارية، ولا وجود للعلاقات الشخصية في ظل العلاقات الرسمية.
 - **الرشد والعقلانية:** يعتبر الكلاسيك أن العامل إنسان عقلائي ورشيد لإدراكه بأن الزيادة في العمل تؤدي إلى الزيادة في الأجر، والعقلانية هي صفة يجب أن يتميز بها المدراء أيضا من أجل مواجهة مشاكل العمل واجتياز الأزمات.
 - **المؤسسة نظام مغلق:** لم تهتم المدرسة الكلاسيكية لطبيعة التفاعل بين المؤسسة كنظام والبيئة الخارجية المحيطة، فبيئة الأعمال في ذلك الوقت كانت بسيطة ومستقرة ويمكن التنبؤ بسهولة وبدقة الأحداث المستقبلية، كما كانت المؤسسات بسيطة وروتينية، غير أن بيئة الأعمال المعاصرة شديدة التعقيد مضطربة ومتنوعة تتميز بالمنافسة الشديدة.
 - **الإشراف:** ويقصد به قيام الرئيس بالإشراف المباشر على المستويات الأدنى ومتابعة أعمالهم ومعرفة نسب الانجاز.
 - **التعاون:** ترى النظرية أن المنظمة هي عبارة عن تجمع بشري يعمل باتجاه هدف محدد وواضح في ظل نمط معين من التعاون بين أعضائه.
- وتشتمل المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على ثلاث نظريات هي:
- ❖ نظرية الإدارة العلمية.
 - ❖ نظرية التقسيم الإداري.
 - ❖ النظرية البيروقراطية.

ثانيا - نظرية الإدارة العلمية:

قبل ظهور نظرية الإدارة العلمية، كانت طرق التسيير تتبع من التجربة، الخطأ، الحدس والقواعد التقديرية، فكانت هذه الأساليب التسييرية غير العلمية إحدى الدوافع إلى كانت وراء ظهور هذه المدرسة، إضافة إلى نقص الأيدي العاملة وسط الاقتصاد الأمريكي في بداية القرن 20.

ظهرت نظرية الإدارة العلمية وقد كان هدفها الشامل هو رفع الكفاءة الصناعية من خلال رفع الإنتاجية وخفض تكلفة الوحدة الواحدة¹، ولتحقيق هذا الهدف سعت هذه النظرية إلى الاستغلال الأمثل للموارد المادية للمشروع، والحد من الهدر والإسراف في هذه الموارد لتقليل التكاليف، وأيضاً سعت إلى الاستغلال الأمثل للعنصر البشري وذلك باستخدام كافة السبل والأساليب الفنية لزيادة إنتاجيته بأقل تكلفة وزمن ممكن.

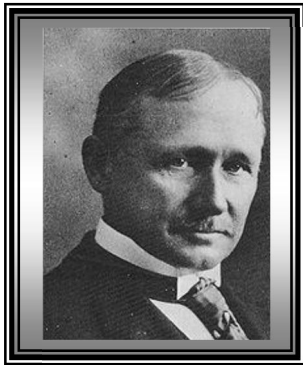
أ – رواد المدخل الكلاسيكي الإداري وأعمالهم:

ولقد نمت وتطورت حركة الإدارة العلمية من خلال جهود العديد من الباحثين المهتمين بالإدارة من أبرزهم:

◆ فريدريك وانسلو تايلور (Frederick w Taylor):

يعد المهندس الأمريكي فريدريك تايلور أول من نادى بنظرية الإدارة العلمية التي نشأت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة الواقعة ما بين 1900 و1920، لذلك يلقبه الكثيرون من علماء الإدارة بأب الإدارة العلمية.

لد تايلور في عام 1856 في ولاية بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد بدأ حياته في شركة فيدويل للصلب في فيلادلفيا عام 1875 كميكانيكي²، ثم رقي إلى رئيس عمال سنة 1880³، و تدرج في الترقية إلى أن وصل إلى وظيفة كبير المهندسين بعد حصوله على درجة علمية في الهندسة من خلال دراسته الليلية⁴، ولمدة 30 سنة كان يقدم الاستشارات الإدارية، ثم صار مديراً لإحدى شركات الصلب⁵.



فريدريك تايلور (1856-1915)

¹ على محمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص 59.

² محمد بكري عبد العليم، مرجع سبق ذكره، ص 58.

³ خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص 40.

⁴ محمد بكري عبد العليم، مرجع سبق ذكره، ص 58.

⁵ خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص 40.

كان تايلور مقتنعا بأهمية المدخل العلمي في الإدارة، وهو المدخل القائم على الملاحظة القياس والتجربة¹، وقد كانت لديه عدة مساهمات منها تأسيس نظام الأجر بالقطعة دراسات الوقت والحركة، تنميط العمليات ومقاييس الإنتاجية، ومن اجل تجاوز الإهدار والتبذير للموارد وضياح الوقت و تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وضع تايلور الافتراضات التالية:

- النظر إلى العامل بما يشبه الآلة الإنتاجية.
- اعتماد مبدأ تقسيم العمل والتخصص بين العاملين من اجل زيادة خبراتهم وكفاءتهم في الأداء.
- تحديد نطاق الإشراف بعدد قليل من المرؤوسين للرئيس الواحد، بغية تحقيق الكفاءة العالية في الرقابة والأداء.
- يعد الأجر المادي المدفوع دافعا رئيسا لتحسين كفاءة الأداء، وكلما زاد الأجر والحوافز المادية كلما ضاعف العامل أجره.
- يتصرف العامل برشد وعقلانية.
- الاعتماد على أسلوب دراسة الوقت والحركة لغرض استبعاد الضياع في الجهد المبذول، وتدريب العمال على ذلك.

وبناء على هذه الافتراضات، أجرى تايلور العديد من التجارب، وقد ركز فيها على الخطوات التالية:

- تقسيم العمل إلى حركات بسيطة.
- القيام بدراسة علمية لجميع الحركات التي يؤديها العمال.
- استبعاد الحركات غير الضرورية واختيار الحركات الأسرع، من اجل ربح الوقت زيادة الإنتاج، زيادة الأرباح وزيادة اجر العامل.
- اختيار أفضل الطرق وأسرعها في أداء مختلف الحركات.
- إعطاء للعامل فترة راحة للتغلب على الإعياء البدني، وضمان عدم انخفاض الكفاءة.

وقد توصل تايلور إلى النتائج التالية:

➤ زيادة الإنتاجية إلى أربعة أضعاف.

¹ على محمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص 59.

✚ تخفيض العمال من 500 إلى 140 عامل.

✚ زيادة الأجور بمقدار 60 % تقريبا.

وبهذا أكد تايلور أن الطريق الوحيد لتحقيق الكفاءة الإنتاجية يكمن في تطبيق الإدارة العلمية.

وبعد النجاحات التي حققها، قام تايلور ببلورة أفكاره وتجاربه في كتابه الشهير " مبادئ الإدارة العلمية "سنة 1911 ، ويوضح الجدول التالي خلاصة هذه المبادئ.

الجدول رقم (05): المبادئ الرئيسية للإدارة العلمية كما حددها تايلور

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

المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس: إدارة الأعمال (نظريات ونماذج وتطبيقات)، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2005، ص 88.

ومن خلال الجدول نستنتج أن تايلور نادى إلى تطبيق الأسلوب العلمي لتحديد أفضل الطرق لانجاز المهام، وذلك من خلال تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة لدراسة الحركات

الضرورية لأدائها، وقياس الزمن الذي تستغرقه كل حركة، كما نادى إلى اختيار العمال بأسلوب علمي وتدريبهم على عملهم لإكسابهم المهارة في الأداء والقدرة على الانجاز. وقد أكد تايلور على ضرورة تقسيم مسؤولية العمل بين الإدارة والعمال، حيث تقوم الإدارة بمهام التخطيط والتنظيم ويهتم العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لهم، وذلك بعد استخدام الحوافز المادية لإغرائهم على تأدية العمل، لأنه يرى أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه، إلا أن يكون لديه استعداد للعمل والتدريب المناسب عليه¹. وقد أدعى تايلور أن النجاح لمبادئ الإدارة العلمية السابقة يتطلب ثورة عقلية كاملة من جانب كل من الإدارة والعمال، فبدلاً من الخلافات والنزاع بينهما حول الأرباح والأجور فإن كلا الطرفين يجب أن يعمل على زيادة الإنتاجية لأن ذلك يمكن أن يؤدي إلى زيادة الأرباح ومن ثم زيادة الجزء المخصص منها لأجور العمال. وباختصار، فإن تايلور كان يعتقد أن هناك اهتمامات مشتركة بين كل من العمال والإدارة وتتمثل في زيادة الإنتاجية².

◆ هنري جانت (Henry Gantt):

ولد جانت سنة 1861 وتوفي سنة 1919، ومن أشهر أعماله في إثراء الإدارة العلمية هو خريطة جانت (Gantt Chart)، لجدولة الإنتاج وتحقيق الرقابة في العمل³، وكمثال على هذه الخريطة وضعنا الشكل الآتي:

¹ بن دريدي منير: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية (التدريب والحوافز)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010، ص 49.

² محمد بكري عبد العليم، مرجع سبق ذكره، ص 61.

³ ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 90.

الشكل رقم (01): خريطة جانث بالتطبيق على تجليد الكتب

الأسبوع الخامس	الأسبوع الرابع	الأسبوع الثالث	الأسبوع الثاني	الأسبوع الأول	الشكل القسم
					تقطيع/تجليد
					طبع أربعة ألوان
					تجفيف وفحص
					لصق ساخن
					حزم وترميز
					تحميل و شحن

المخطط	الفعلي
--------	--------

المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس: إدارة الأعمال (نظريات ونماذج وتطبيقات)، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2005، ص 90.

تعتبر خريطة جانث أداة أساسية من أدوات التخطيط والرقابة، بحيث بواسطتها يتمكن المسيريون من مقارنة مستوى الأداء الفعلي بالأداء المطلوب، وتحدد خرائط جانث العلاقة بين مراحل الانجاز والزمن لذلك، وهي تقرير مختصر عن مستوى التقدم في العمل وتستخدم اليوم بكثرة في عدة مجالات.

وبالإضافة إلى هذه الخريطة، استحدثت نظام خاص بالأجور والمكافآت، ويقوم هذا النظام بصرف مكافأة إضافية إلى جانب معدل الأجر اليومي العادي إذا أنجز العمل بالكامل، على أن تخصص منه المكافأة فقط إذا فشل في انجاز العمل بالكامل، وقد كان هذا النظام الأثر في تضاعف الإنتاج ورفع معنويات العمال¹.

♦ فرانك جيلبرت (Frank Gilbreth) (1868 - 1924)

و ليليان جيلبرت (Lilian Gilbreth) (1878 - 1972):

قدما فرانك و ليليان مساهمات كبيرة لحركة الإدارة العلمية، حيث حاولا جاهدين البحث عن الطرق المثلى لأداء العمل، وقد أدت الدراسات التي قام بها فرانك للحركة إلى المزيد من

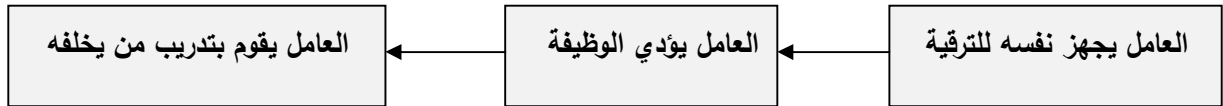
¹ على محمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص 65.

أساليب زيادة الإنتاجية، أما ليليان والتي كانت طبية نفسية فقد أصبحت مشهورة من خلال البحث الذي قدمته عن التعب والإرهاق وعن آثار ضغوط العمل على العمال¹. ولقد واصل فرانك دراسة حركة العمل التي بدأها تايلور، وكان يستخدم أسلوب التصوير السينمائي عند تحليل حركات العمال بهدف استبعاد الحركات غير الضرورية والتركيز فقط على الحركات اللازمة لأداء العمل.

وبعد أن قسم حركة اليد إلى 17 حركة أساسية واختارا لكل حركة منها رمزا يعبر عنها² زادت الإنتاجية إلى الضعف، مما أدى إلى رفع الأجور.

كما ساهم فرانك في وضع خطة الوضع الثلاثي لأبعاد الترقية والتي يبينها الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): خطة الترقية ذات الأبعاد الثلاثية لفرانك جلبت



المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس: إدارة الأعمال (نظريات ونماذج وتطبيقات)، الدار

الجامعية الإسكندرية، مصر، 2005، ص 91.

ووفقا لهذه الخطة، فإن العامل يمكن أن يؤدي وظيفته الحالية، ومستعد للترقي لوظيفة أعلى، ويقوم بتدريب من سوف يخلفه فيما بعد وذلك كله في نفس الوقت، وهكذا فإن كل عامل يمكن أن يعمل ويتعلم ويعلم، وينظر باستمرار لفرص مستقبلية جديدة. ومن ناحية أخرى اهتمت ليليان بدراسة الأفراد وأدائهم في العمل وكيفية تحسين ظروف العمل المحيطة، ولقد كانت من بين الآثار التطبيقية للدراسات التي قامت بها تخصيص فترات الراحة للعمال أثناء العمل، وفترة لتناول الغداء، كما انه وبسبب ما توصلت إليه من نتائج، اصدر الكونجرس الأمريكي قانون تنظيم عمل الأطفال، بالإضافة إلى تشريعات أخرى لحماية العمال من ظروف العمل القاسية أو التي لا تتصف بالأمان³.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 91.

² على محمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص 64.

³ ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 92.

◆ هارنجتون ايميرسون (1853-1931):

كان ايمرسون من دعاة تايلور والمتحمسين للإدارة العلمية، ولكن أهم إسهاماته كان تدور حول الكفاءة، ولهذا لقب باسم مهندس الكفاءة، وفي عام 1919 قدم عددا من المبادئ اسماها ب مبادئ الكفاءة الإثنى عشر، وتتمثل هذه المبادئ في¹:

- **تحديد المثل العليا:** ويقصد بها تحديد الأهداف بوضوح.
 - **حسن الإدراك:** يساعد الإدراك السليم على التمييز بين الأشياء الضرورية والثانوية.
 - **حسن المشورة:** حيث يجب على الإنسان أن يسعى جاهدا إلى اخذ النصيحة من الحكماء والأذكياء.
 - **النظام والضبط:** ويقصد بها الالتزام بالقواعد والطاعة وفرض النظام.
 - **النزاهة:** أي شيوع العدل والإنصاف.
 - **السجلات:** تعتبر السجلات مصدر للحقائق التي تعتمد عليها القرارات، ولهذا لا بد من تدوين المعلومات في السجلات.
 - **تصريف الأمور:** ويقصد به سرعة تصريف الأمور عن طريق التخطيط العلمي للمهام.
 - **المعايير والجدول:** تستخدم المعايير والجدول لتحديد مستويات الأداء.
 - **تنميط الظروف:** ويقصد به توحيد محيط العمل.
 - **تنميط العمليات:** من خلال توحيد أسلوب أدائها.
 - **ثبات التعليمات:** ويقصد به إخضاع الأساليب المتبعة للكتابة بنظام ودقة لكي يتوفر لها الثبات.
 - **الكفاءة:** ويقصد بها مكافأة العامل على نجاحه في تنفيذ المهمة التي توكل إليه وبذلك تحقق الرقابة والكفاءة.
- وخلص ايمرسون من بحوثه الطويلة إلى أن سبب عدم الكفاءة ينتج عن الافتقار إلى التنظيم، كما انه قد ينتج في بعض الصناعات عن الضخامة المسرقة في المنظمات، وعليه يرى أن مشكلة الكفاءة البشرية يمكن معالجتها بطريقتين هما:

¹ على محمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص ص 66 - 67.

✚ ابتكار الطرق التي تمكن العمال من التوصل إلى انجاز أقصى ما هو ممكن بالنسبة للمهام أو الأهداف المحددة، إضافة إلى تعليم العمال هذه الطرق.

✚ ضرورة توفير الوسائل لتنفيذ الطرق وتحقيق الأهداف إلى تتطلب أفضل أداء يقدر العامل على تحقيقه.

ب - تقييم حركة الإدارة العلمية:

تميزت حركة الإدارة العلمية بإسهاماتها الكثيرة رغم الانتقادات التي تعرضت إليها وسنحاول في الأتي التعرض إلى أهم النقاط التي تجسد ايجابيات وسلبيات الحركة.

- المساهمات العامة للإدارة العلمية:

في ضوء البحوث والدراسات والأعمال التي قدمها الرواد الأوائل السابق الإشارة إليهم وغيرهم يمكننا تلخيص أهم مساهمات حركة الإدارة العلمية في بناء نظرية الإدارة، وذلك على النحو التالي¹:

- تقديم العديد من الوسائل والأساليب العلمية للكفاءة الإنتاجية، والتي تم تطبيقها فيما بعد في العديد من المنظمات خارج الصناعة.
- إن انتشار خطوط التجميع والسرعة التي أصبحت تتميز بها المنظمات في تجميع المنتجات ترجع فكرتها إلى الإدارة العلمية.
- إن آثار مساهمات الإدارة العلمية يمكن أيضا أن نلمسها من خلال حرص العديد من المنظمات المعاصرة على تصميم وتوصيف وتحليل الوظائف، والاختبار العلمي للعاملين وتدريبهم لتنمية مهاراتهم الوظيفية.
- تعتبر حركة الإدارة العلمية أول من فتح الطريق للمهنيين في الإدارة، بالإضافة إلى النظر إليها كعلم به مبادئه وأصوله.

هذا ويمكن إضافة ايجابيات أخرى تعود إلى الحركة ك:

- اكتسب مفهوم الكفاءة الصفة العلمية باعتباره أصبح كمركز للأبحاث والدراسات العلمية في مجال التسيير.
- أصبحت مدرسة الإدارة العلمية مرجعا لتحديد الكفاءة الإنتاجية، وهذا بنزع الحركات غير الضرورية، وأيضا تحديد الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب.

¹ محمد بكرى عبد العليم، مرجع سبق ذكره، ص ص 66.

- ركزت على ضرورة مكافأة العامل لزيادة إنتاجيته، وعلى مبدأ التعاون وتقسيم العمل والتخصص.
- ساهمت في استخدام الأسلوب العلمي في تحديد طرق وأساليب العمل، وفي تحقيق استخدام أفضل للمعدات والعمالة والوظائف، وتطوير أساليب الرقابة و التخطيط.
- دراسة الوقت والحركة أصبح معمولاً بها عند الكثير من المنظمات لكن بأسلوب آخر.

- أوجه النقد الموجهة لحركة الإدارة العلمية:

- وعلى الجانب الآخر، فإن هناك بعض أوجه القصور التي تم تسجيلها ضد حركة الإدارة العلمية، وفتحت معها أبواب الانتقاد لمساهماتها، والتي تتمثل في الآتي¹:
- وقعت حركة الإدارة العلمية في خطأ متمثل في افتراضاتها حول العنصر البشري (العمال)، والتي افترضت أن سلوكه يحكمه العقلانية (La Rationalité)
- ان التركيز الشديد على الإنتاجية والتي تؤدي بالتالي إلى الربحية دفع الإدارة في المنظمات إلى استغلال كل من العمال والعملاء.
- اعتبر تايلور وزملاؤه العامل كآلة، حيث يخضع لميكانيكية وهندسة الحركات الضرورية والتصرفات العقلانية والرقابة الصارمة، وأهملت بذلك أنه كائن اجتماعي بطبيعته وله مكوناته النفسية والاجتماعية، وله قدراته عالية.
- إن أبحاث ودراسات معظم رواد الحركة تقتصر إلى التعميم، لأنها أجريت على أماكن محددة.

وانتقدت الإدارة العلمية أيضا لأنها:

- اهتمت بالمستويات الدنيا وأهملت المستويات العليا.
- إصابة العمال بالملل نتيجة تقسيم العملية الإنتاجية.
- أهملت هذه النظرية الجوانب الإنسانية لأنها وضعت أنظمة للأجور تجعل العامل يبذل قصارى جهده على حساب صحته وأسرته.
- اعتبرها البعض نوعاً من الاستعباد وإهدار للكرامة الإنسانية.
- عدم واقعية صفة الرشد لدى جميع أعضاء التنظيم، وطوال الوقت.

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 93.

- اعتبرت المنظمة نظاماً مغلقاً، وركزت على الجانب الإنتاجي فقط.
- أهملت العديد من المتغيرات التنظيمية كالعلاقات الاجتماعية والقيم التي يؤمن بها العاملون والعادات السائدة في المجتمع والتنافس مع المنظمات الاقتصادية الأخرى وغيرها من العوامل التي تشكل أهمية كبيرة في تحقيق المنظمة لأهدافها¹.
- ركزت على الجانب الرسمي في الأداء، ولم تهتم بالتنظيم غير الرسمي.
- وضع تايلور مبدأ الاختيار العلمي للشخص الذي يناسب الوظيفة، لكنه لم يتعرض إلى كيفية استقرار العامل في وظيفته.
- تجاهل الفروق والاختلافات الفردية في المواهب والقدرات والأفراد، والتركيز على تأدية العمل المطلوب بأقل جهد وأسرع طريقة.

ثالثاً - نظرية العمليات الإدارية:

وتسمى أيضاً بالنظرية العامة للإدارة، الإدارة الوظيفية، نظرية التقسيمات الإدارية، الإدارة الإدارية، أو النظرية الإدارية.

وقد اهتمت هذه النظرية هي الأخرى برفع كفاءة العملية الإنتاجية، لكن بالتركيز على العمليات الداخلية للتنظيم، وعلى الجوانب الفيزيولوجية للعمال وليس الجوانب الإنسانية، وقد استندت في إطارها الفكري والفلسفي على افتراض أن كفاءة المنظمة في الأداء تعتمد على كفاءة المدير، كما أن الهياكل التنظيمية الفاعلة قادرة على خلق الأفراد الأكفاء².

ويعد المهندس الفرنسي هنري فايول (Henry Fayol) من أبرز رواد هذه النظرية، عاش خلال المدة (1841 - 1925)، وثق خبرته وتجاربه الإدارية في كتابه الشهير **الإدارة الصناعية والعامة** والذي تم نشره في سنة 1916³.

¹ خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 62.

² أغادير سالم العيدروس، مرجع سبق ذكره، ص 23.



هنري فايول (1841- 1925)

أ- أعمال هنري فايول:

اهتم فايول بالجانب الإداري وعمل المديرين في المستويات الإدارية (الطبقة العليا)، في حين ركز تايلور على الجانب المادي والفني والعمال في قاعدة الهرم التنظيمي، ومن أهم إسهاماته مايلي:

01- الوظائف الإدارية:

حدد فايول العناصر أو الوظائف الإدارية إلى خمسة عناصر هي:
التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر أو القيادة، التنسيق والرقابة.

02- أنشطة المنظمة:

حدد فايول الأنشطة الرئيسية للمنشأة الصناعية والتي أعتقد أنها تتمثل في ست مجموعات رئيسية هي:

- ❖ النشاط الفني أو التقني: كالإنتاج أو التصنيع.
 - ❖ النشاط التجاري: كالبيع أو الشراء أو المبادلة.
 - ❖ النشاط المالي: كالحصول على رؤوس الأموال الاستثمارية، واستخدامها استخداما امثل.
 - ❖ النشاط المحاسبي: ويشمل كافة العمليات الخاصة بتنظيم حسابات المنظمة المالية كالجرد وتحديد الأرباح والخسائر والتكاليف وإعداد الإحصائيات والميزانية.
 - ❖ النشاط الأمني: مثل التأمين لحماية الأفراد والممتلكات.
 - ❖ النشاط الإداري: ويشمل التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة.
- واعتبر فايول أن النشاط الإداري هو أهم تلك الأنشطة.

03- الصفات الإدارية:

لقد نادى فايول بضرورة وجود مجموعة من الصفات يتحلى بها الأفراد داخل المؤسسات الصناعية والإدارية، هذه الصفات إن لم تكن موجودة بالفطرة فإنها تكتسب بالتدريب، وقد صنفها إلى¹:

- صفات طبيعية بدنية : وتتمثل في الصحة، القوة والنشاط .
 - صفات عقلية وذهنية : تتمثل في القدرة على الفهم والتحليل والاستيعاب وحسن التصرف والحكم على الأشياء بشكل جيد.
 - صفات خلقية : الحيوية، الحزم، الولاء، القدرة على التجديد والابتكار والرغبة في تحمل المسؤولية.
 - الثقافة العامة : الإلمام بالمعلومات حتى وإن كانت لا تتصل مباشرة بالعمل الذي يؤديه المدير .
 - صفات فنية : الإلمام بكل المعلومات التي تخص الوظيفة التي يؤديها المدير .
- زيادة على ذلك فقد رأى أن كلا من المدير والعامل يحتاجان باستمرار إلى تنمية مهاراتهم، وتحسين قدراتهم سواء الفنية أو الإدارية، فالفعالية التقنية ليست كافية لتحمل المسؤولية، بل لابد من وجود تدريب منهجي منظم ومستمر .

04- المبادئ الأساسية للإدارة:

لقد حدد فايول أربعة عشر مبدءا للإدارة تتمثل في:

- ✚ **تقسيم العمل والتخصص:** حيث يتم تقنيت الوظائف إلى مجموعات من الأعمال الفرعية ويتخصص كل شخص في أداء عمل فرعي.
- ✚ **السلطة والمسؤولية:** لابد من تناسب السلطة مع المسؤولية، والسلطة هي الحق في إصدار الأوامر والتعليمات والقرارات والالتزام بتنفيذها، أما المسؤولية فهي تتبع عن السلطة، وتعني الإحساس بالواجبات ومحاسبة المقصرين والمهملين لعملهم، ولا يجب أن تكون المسؤولية اقل أو أعلى من السلطة.
- ✚ **الضبط والنظام:** يجب على العاملين احترام نظم العمل لضمان سهولة الأداء، مع فرض عقوبات على كل من يخالف هذه الأنظمة.

¹ بن دريدي منير ، مرجع سبق ذكره، ص 51.

✚ **وحدة الأمر:** يتلقى العامل أوامره من مدير واحد فقط حتى نتفادى تعارض الأوامر وازدواجية إصدارها.

✚ **وحدة التوجيه:** يتم تجميع الوظائف الإدارية الواحدة تحت رئاسة مدير واحد.

✚ **خضوع المصالح الشخصية للمصالح العام:** ويقصد بذلك إعطاء الأولوية للمصلحة العامة التي يجب أن تسبق المصالح الفردية للعاملين.

✚ **مكافأة الأفراد:** يجب مكافأة العاملين بشكل يتناسب مع الجهود التي يبذلونها.

✚ **المركزية:** المركزية تعني تمركز الصلاحيات في يد المدير، وهذا يعني أن يتمتع المدير بشخصية متميزة وقدرة عالية في توجيه المرؤوسين مع تحمله مسؤوليات العمل.

✚ **التدرج الهرمي:** و يتضمن هذا المبدأ تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي.

✚ **الترتيب:** كتوفير مواد الإنتاج في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.

✚ **العدالة والمساواة:** يجب على المدير تحقيق العدالة بين العاملين.

✚ **استقرار العاملين:** وهذا من شأنه تحقيق الأمن الوظيفي ورفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية والولاء للمنظمة.

✚ **المبادأة أو المبادرة:** ونعني به تشجيع العاملين على التجديد والابتكار في العمل وتحفيزهم على المبادرات الفردية والجماعية لعرض تحسين الأداء وتطويره.

✚ **روح الفريق:** وذلك بتنمية إحساس العاملين بأهمية العمل الجماعي.

ومن الرواد البارزين في نظرية العمليات الإدارية نجد:

جيمس موني، ليندول ارويك، لوثر كوليك، اوليفر شيلدون* .

ب - مساهمات نظرية العمليات الإدارية والانتقادات الموجهة إليها:

لقد ساهمت نظرية العمليات الإدارية بزعامة هنري فايول في تطوير الإدارة العلمية من

خلال:

- فصل أنشطة الإدارة عن باقي أنشطة المنظمة (التخطيط، التنظيم...الخ).

¹ لمزيد من التفاصيل عد إلى:

- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص ص 67- 69.

- التمييز بين أنشطة المنظمة.
- وضع قائمة بمبادئ الإدارة والتي لا زال معظمها يتم استخدامها حتى الآن.
- تحديد الصفات التي يجب توفرها في المديرين، والى غاية اليوم يتم الأخذ بها عند تقييم المدراء.

وبالرغم مما أحدثته أفكار هذه النظرية من تأثير بعيد المدى على الإدارة، إلا أنها تعرضت إلى مجموعة من الانتقادات تتمثل أهمها في:

- إهمال الجانب الإنساني والمعنوي للعامل، والتركيز على التنظيم المادي الذي تحكمه مبادئ علمية رشيدة.
- الاهتمام بالمستويات العليا وإهمال المستويات الدنيا.
- إن الاعتماد على المركزية يضعف الروح المعنوية والقدرة على الابتكار والإبداع.
- أشارت النظرية انه كلما زادت درجة التقسيم والتخصص، كلما زادت درجة المهارة والسرعة في العمل وانخفضت التكلفة وزادت الإنتاجية، إلا أن هذا الأمر له حدود، فزيادة التقسيم والتخصص عن الحد المعقول يؤدي إلى تفتت العمل إلى جزئيات صغيرة جدا وهذا سيحدث الملل وانخفاض مستوى الأداء والإنتاجية.

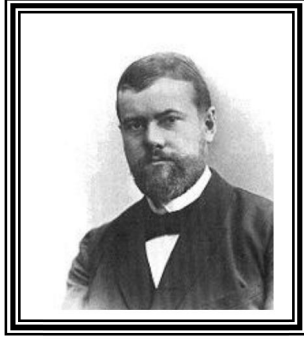
رابعا - النظرية البيروقراطية:

يعتبر عالم الاجتماع الألماني ماكسميليان كارل إمل ويبر (Maximilian Carl Emil Weber) رائد ومؤسس هذه النظرية، ولد سنة 1864 وتوفي سنة 1920، ومن أعماله الشهيرة كتاب " الأخلاق البروتستانتية * وروح الرأسمالية" ¹.

عمل ماكس ويبر في بداية حياته في الجيش الألماني، وهذا ما جعل أفكاره عن التنظيم والمنظمة ملونة بطابع الانضباطية والدقة والمثالية، حيث كان تفكيره في الأساس تفكير عسكري يؤمن بالسلطة والنفوذ وإطاعة الأوامر من قبل المرؤوسين.

¹ أغادير سالم العيدروس، مرجع سبق ذكره، ص 10.

* البروتستانتية هي أحد مذاهب وأشكال الإيمان في الدين المسيحي.



ماكسمليان كارل إمل ويبر (1864 - 1920)

أ - تعريف البيروقراطية وأسسها:

البيروقراطية (bureaucracy) هي كلمة يونانية مركبة من شقين هما¹ :

Bureau: ويعني المكتب

Cracy: وهي مشتقة من كلمة kratia أي القوة.

والكلمة في مجموعها تعني قوة المكتب أو سلطة المكتب.

وتعرف البيروقراطية عند ويبر على أنها ذلك التنظيم أو الأسلوب الإداري المثالي الدقيق والواضح، الذي يمكن بواسطته تسير وضبط العمل في المنظمات المعقدة والكبيرة كالجيش والأجهزة الحكومية والشركات الكبرى، وهي أيضا تنظيمٌ عقلائي للمكاتب، أي أن المكتب الأدنى يخضع لسيطرة ورقابة المكتب الأعلى، وفي نفس الوقت فإن لكل مكتب نطاق عمل واضح ومسؤوليات محددة يتم فيها اختيار الموظفين على أساس مؤهلاتهم العلمية والفنية و أكد ماكس ويبر على أن تولي مناصب العمل لا يكون بالصدفة، ولا وفقا لرغبة المسيرين وإنما مرتبط بالتكوين المناسب، والموافقة على تولي مثل هذه المناصب غير قائمة على اعتبارات شخصية وإنما حسب الشهادة².

ومنه فان ويبر لم يقصد بالبيروقراطية معناه السلبي الدارج في وقتنا الحالي، أي لا يقصد الجمود والروتين والتعقيد وعدم المرونة في أداء العمل، والإجراءات الطويلة و البطئ في مسار العمل، وعلى العكس فإنه كان يقصد وجود نظام رسمي يتصف بالكفاءة العالية والرشد في التصرفات في إدارة الأنشطة والأعمال في المنظمات كبيرة الحجم.

¹ كلية الإدارة والاقتصاد لجامعة بابل العراقية: المدرسة البيروقراطية، متاح على الرابط:

<http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&lcid=34087> بتاريخ 2017/03/11.

² بن دريدي منير، مرجع سبق ذكره، ص 47.

- ويرى ماكس ويبر أن النظام البيروقراطي المثالي يقوم على أسس أبرزها:
- ❖ **السلطة:** يقصد ويبر بالسلطة السيطرة والتحكم في المرؤوسين من قبل الرئيس الذي اسماه القائد، والذي يحب أن يتصف بالطابع العسكري.
 - ❖ **التدرج الهرمي للسلطة:** أو تدرج الوظائف، ويقصد بها تسلسل السلطة وانسياب الأوامر والتعليمات والتوجيهات من أعلى الهرم الإداري إلى قاعدته مروراً بمستويات الإدارة الوسطى.
 - ❖ **التحديد القاطع للواجبات** اللازمة لتحقيق أهداف التنظيم البيروقراطي.
 - ❖ **التخصص الوظيفي وتقسيم العمل:** حيث يكون اختيار وتعيين الأفراد وفقاً للتخصص في العمل.
 - ❖ **التدريب:** يعتبر التدريب مطلباً ضرورياً لتأهيل أو رفع كفاءة الأفراد.
 - ❖ **التدوين الكتابي:** ويعني انه على المنظمة الاحتفاظ بمعلومات مكتوبة وموثقة رسمياً في السجلات والمستندات، كما يجب أن تقوم بتسجيل كافة القوانين واللوائح والإجراءات التي يجب أن تكون محددة وواضحة ويلتزم بها الجميع في كل الظروف وليس من حق الموظف أن يخالف مثل هذه اللوائح والإجراءات وإلا تعرض للعقاب.
 - ❖ **تحقيق النمطية في الأداء:** تساعد اللوائح وقواعد العمل والإجراءات الرسمية المكتوبة بتحقيق النمطية في الأداء وإتقان العمل.
 - ❖ **علاقات العمل الرسمية:** يؤكد ويبر على ضرورة الحد من اثر العلاقات الشخصية بين أعضاء المنظمة، وسيادة العلاقات الرسمية بعيداً عن العاطفة والتحيز والمحسوبة.
 - ❖ **عدم التحيز:** أي ترجيح المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، وتنفيذ جميع القوانين ونظم العمل بطريقة غير شخصية.
 - ❖ **الإدارة المهنية:** على المنظمة تزويد الوظائف الإدارية بفئة من المدراء المؤهلين علمياً في علم الإدارة، وذلك من اجل ضمان سلامة القرارات التي يتخذونها.
 - ❖ **عدم استغلال الوظيفة لأجل مصالح شخصية:** يشير ويبر إلى ضرورة الفصل التام بين الممتلكات العامة والممتلكات الشخصية، وعدم محاولة الاستفادة منها لخدمة المصالح الشخصية.

❖ فصل الإدارة عن المالكين: لضمان أداء أفضل لتحقيق أهداف المنظمة.
❖ نظام الخدمة الوظيفي: يساهم هذا النظام في تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين ويتضمن مايلي:

- الاختيار السليم للأفراد على أساس الكفاءة والخبرة والمؤهلات والامتحانات الرسمية.
- الاحتفاظ بالموظف طالما أداؤه وسلوكه صحيحان.
- وجود هيكل عادل للرواتب.
- الترقية اعتماد على الاقدمية أو الانجاز أو الاثنين معا.
- التقاعد.

ب - أنواع السلطة:

ميز ويبر بين ثلاثة أنواع من السلطة هي ¹ :

✓ **السلطة الكيرزماتية (الملهمة):** وتستمد هذه السلطة شرعيتها من خصائص وسمات القائد التي يمتلك قدرات استثنائية (البصيرة، الذكاء، الخبرة والقدرة على التأثير) وهذه القدرات تمنح القائد الملهم حق القائد والسيطرة وتوجيه الآخرين نحو تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة.

وتزول هذه السلطة بزوال الفرد وتتقص بنقص التأييد.

✓ **السلطة التقليدية:** تستند هذه السلطة شرعيتها من خلال القيم والعادات والتقاليد، وان قوة التأثير على الآخرين يستمدتها القائد من خلال الحق المكتسب وولاء الأتباع.

✓ **السلطة القانونية:** ويستمد القائد نفوذه بحكم القانون أو النظام، ويعد ذلك من أكثر السلطات انسجاما مع المجتمعات الحديثة، حيث يتولى القائد سلطته من خلال التعيين بموجب الأنظمة والقوانين السائدة.

ت - تقييم النظرية البيروقراطية:

يتصور ويبر الإدارة البيروقراطية تتطوي على مزايا عديدة أهمها مايلي²:

- الدقة والوضوح.

¹ خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 71.

² محمد بكرى عبد العليم، مرجع سبق ذكره، ص 70.

- المعرفة الكاملة بالمستندات.
- الدرجة العالية من التخصص الوظيفي وتقسيم العمل.
- اللوائح والإجراءات التي تحكم العمل.
- الاختبار العلمي والتحديد القاطع للمسؤوليات.
- السرعة في الأداء / الاستمرارية.
- استخدام الأسلوب العلمي في معالجة المشاكل الإدارية.
- تقليل الاحتكاك والنزاع بين الأفراد.
- الرشد والموضوعية والبعد عن الاعتبارات الشخصية والعواطف في إدارة ومعالجة المشكلات والتعامل مع المواقف المختلفة.
- إمكانية التطبيق على جميع المنظمات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.
- ومن المزايا أيضا نجد توفير الأمن الوظيفي للأفراد العاملين، والتسلسل الهرمي وتقسيم نشاطات العمل إلى وظائف يشغلها أفراد على مستوى عال من الخبرة والكفاءة العلمية.
- ومازال العديد من المنظمات المعاصرة على اختلاف طبيعة نشاطها تطبق العديد من ملامح نظام ويبر البيروقراطي في الإدارة، كما أن أفكاره ساهمت في تطور الفكر الإداري.
- ومن الجوانب السلبية التي كشفت عنها الدراسات الإدارية في نموذج ويبر مايلي¹:
 - الرقابة الشديدة من خلال القوانين واللوائح وعلاقات السلطة الهرمية.
 - الجمود والالتزام الشديد باللوائح والإجراءات في اتخاذ القرارات والعمل، ولعل هذا ما توارثه الموظف في الإدارة الحكومية وبالغ فيه، ومن ثم تسبب ذلك في ارتباط معنى البيروقراطية لدى الناس على أنها الجمود وعدم المرونة وتقديس اللوائح ... وماشابه ذلك.
 - إهمال الجوانب الإنسانية ومعاملة الفرد في التنظيم كآلة وليس كإنسان له مكوناته النفسية والاجتماعية، وهذا بالطبع يترتب عليه نتائج عكسية متمثلة في انخفاض الكفاءة في التنظيم وربما فشله تماماً في تحقيق أهدافه.
 - التنظيم البيروقراطي تنظيم مغلق لأن نجاحه يتوقف فقط على خصائصه ومحدداته الداخلية، وهذا لا يتفق مع النظرة الحديثة للتنظيم على أن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر

¹ المرجع السابق، ص 71.

بالبيئة المحيطة . ومن ثم فإن محددات نجاح أي تنظيم تتمثل في كل من البيئة المحيطة وقدرته الذاتية.

ومن الانتقادات التي وجهت للنظرية البيروقراطية نجد:

- التركيز على مبدأ الرقابة والإشراف علما أن طبيعة الجنس البشري لا تستطيع أن تخضع للسيطرة.
- عجز المنظمة البيروقراطية على استيعاب التكنولوجيا.
- إغفال دور التنظيم غير الرسمي.
- نقص المرونة وانعدام الحرية في العمل نتيجة الالتزام بالقوانين الناظمة للعمل، وهذا يؤدي إلى قتل روح الابتكار والاجتهاد.
- تركز دراسة وبيبر على التنظيمات الحكومية الكبيرة والضخمة الملتزمة بالقوانين.
- قد يساعد مبدأ الترقية بالاقدمية على انخفاض الكفاءة والإهمال.
- روح التسلسل و النفوذ ينعكس سلبا على الروح المعنوية، ويضعف القدرة على الابتكار.
- الاستخدام السيئ لمعيار التخصص، حيث أصبح المتخصصون يهتمون بمجال تخصصهم فقط ويتهربون من الأعمال الأخرى بداعي أن هذا العمل ليس من تخصصهم، كما أنهم يقومون بواجبات محدودة.
- اعتماد الإداريين في المستوى الأدنى على رؤسائهم، والرجوع إليهم في كل صغيرة وكبيرة، وهذا ما خلق نوعا من الجمود العقلي.

خامسا - الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية:

لقد تعرض الفكر الكلاسيكي إلى النقد الشديد خاصة من أصحاب الفكر السلوكي وسنحاول في الأتي إبراز أهم الانتقادات الموجهة لهذه المدرسة:

❖ الاهتمام بالجانب الفني والمادي من العمل وإغفال الجوانب الإجتماعية والنفسية مثل العلاقات الإجتماعية.

❖ الاهتمام بالحوافز المادية فقط لزيادة الإنتاجية وإغفال الحاجات ودوافع الإنسان الأخرى.

❖ تفترض هذه النظرية المثالية والرشد في القرارات، ولكن في الحقيقة من الصعب التمسك بالمثالية والرشد في جميع الأوقات، كما أن القرارات حسب الكلاسيك تكون بطيئة.

❖ اعتبرت هذه النظرية الإنسان آلة منتجة، كما إستغل هذا النوع من التنظيم في رفع أرباح أرباب الأعمال على حساب العمال، وأجبرهم بالالتزام الشديد بالقواعد والقرارات الصارمة.

❖ أدى التقسيم الدقيق للعمل إلى تكرار حركات محدودة ومعينة كل يوم وطوال السنة وهذه الحركات الروتينية أدت بالعمال إلى الإحساس بالملل وأحيانا بتفاهة الأعمال التي يقومون بها، وهذا قد يؤدي إلى ظهور مشاكل سلوكية عديدة كالتغيب وتسرب العمال والتذمر في أوساط العمال.

❖ أغفلت هذه النظرية تأثير البيئة الخارجية على التنظيم الصناعي.

❖ لم تعترف النظرية الكلاسيكية بالتنظيم غير الرسمي، كما أنها دعت إلى استخدام السلطة والنفوذ والالتزام الشديد بالقواعد والإجراءات اللازمة.

❖ لم تتعرض هذه النظرية إلى كيفية اتخاذ القرار وتحديد العوامل المؤثرة فيه.

وعلى الرغم من كل هذه الانتقادات، إلا أن النظرية الكلاسيكية أسهمت بشكل فاعل في توضيح سبل الوصول إلى الكفاءة، وإدخال الأسلوب العلمي في النشاطات الإدارية وتطوير الفكر الإداري الذي كان قائما على الأساليب التقليدية غير العلمية.

المحور الثالث: المدرسة
الإنسانية والسلوكية

المحور الثالث: المدرسة الإنسانية والسلوكية.

نشأت مدرسة الإنسانية والسلوكية في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد ظهرت هذه المدرسة في الربع الثاني من القرن العشرين كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية التي لم تهتم بما فيه الكفاية بالعنصر البشري باعتباره احد العوامل المؤثرة على كفاءة المنظمة، ومن أهم سماتها:

- ❖ التركيز على دراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل من اجل زيادة الإنتاجية.
 - ❖ الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل (دوافع الفرد، علاقته بالآخرين، سلوكه... الخ)، وتنمية المهارات الإنسانية والعلاقات بين الانفراد.
 - ❖ تهدف إلى تحقيق التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة، وأيضا التأثير على السلوك الإداري للعمال من اجل حل مشكلات العمل ورفع كفاءة التنظيم.
 - ❖ التركيز على التنظيم غير الرسمي.
 - ❖ تتميز بنظرة متفائلة عن العامل وقدراته على الإبداع والابتكار.
- وتتضمن هذه المدرسة عدة نظريات أهمها:
- نظرية العلاقات الإنسانية.
 - نظرية X و y.
 - النظرية السلوكية.
- أولا- نظرية العلاقات الإنسانية:**

ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على الأفراد والعمل في بيئة جماعية، وقد ساهم الرواد الأوائل لهذه الحركة في تحسين أداء المنظمة وفي تحقيق رضا العمال عن وظائفهم.

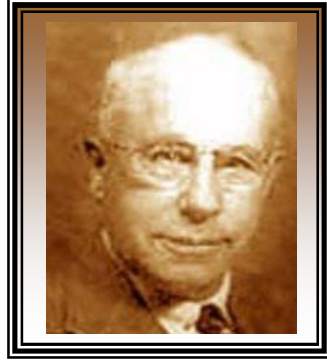
أ - رواد المدخل الإنساني:

تميز المدخل الإنساني بتعدد رواده، من بينهم:

❖ **شيستر برنارد (1886-1961) Chester Bernard**:

لقد كان الأمريكي شيستر برنارد رئيسا لشركة نيو جيرسي للهواتف في الولايات المتحدة الأمريكية (new jersy téléphone Bell)، ونشر في نهاية فترة خدمته كتاب وظائف المدير

التنفيذي سنة 1938، والذي نادى من خلاله إلى تدعيم ونشر التعاون بين العمال والمشرفين وتدريب العمال، وتشجيع عمليات الجماعة والعلاقات الاجتماعية في المنظمة¹.



شيستر برنارد (1886-1961)

ويرى برنارد أن المرؤوسين يمكن أن يقبلوا السلطة عندما يتم توفير الشروط التالية²:

✓ فهم الأوامر.

✓ اتساق الأوامر مع أهداف المنظمة.

✓ انسجام الأوامر مع اهتماماتهم الشخصية.

✓ القدرة البدنية والعقلية لإطاعة الأوامر.

ويرى أيضا أن للمدير ثلاثة وظائف أساسية هي³:

- اختيار وتوظيف الأفراد لغرض ملئ الوظائف غير الإدارية.

- ضمان نظام للاتصالات التنظيمية: أي انه مسؤول عن تحديد هيكل المنظمة

وتزويدها بالأفراد المسؤولين والمخلصين والمدراء.

- تحديد وصياغة غرض وأهداف المنظمة.

والتحدي الأساسي الذي يواجهه المدير هو كيفية تشجيع الأفراد للتعاون وبلوغ أهداف المنظمة، ولتحقيق ذلك، لابد للمدير من منح الحوافز الايجابية لأعضاء المنظمة أو تقليل الأعباء السلبية (تقليل الجهد المطلوب)، ويمكن لهذه الحوافز أن تكون: النقود أو الأشياء

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ص 102-103.

² المرجع نفسه، ص 104.

³ خليل محمد حسن الشماخ، مرجع سبق ذكره، ص 45.

المادية، فرص التمييز والاحترام والقوة والموقع، ظروف العمل المناسبة الشعور بالمشاركة فرص الاتصال والرفقة¹.

ومن بين الإسهامات الأخرى لبرنارد تصوير المنظمة على أنها نظام مفتوح (نظرية النظم) والتي سوف نتعرض إليها لاحقاً.

◆ **ميري فولت باركر (Marry Follett Parker) (1868-1933):**

هي أستاذة أمريكية في الفلسفة السياسية، وركزت في دراساتها على الجماعة باعتبارها الحجر الأساس في بناء المنظمات، وتوصلت من خلال أبحاثها إلى أن المدراء مسؤولين عن إثارة الدافعية لدى العاملين لانجاز الأهداف التنظيمية بحماس، وليس لمجرد إطاعة الأوامر.



ميري فولت باركر (1868-1933)

ولقد قدمت الباحثة نموذج للرقابة تشير فيه أن الرقابة يجب أن تكون فيه أفقية وتعاونية وليست عمودية، كما أن الرقابة الذاتية يمكن ممارستها بواسطة كل من الأفراد والجماعات مما يسمح بوجود رقابة أو سلطة مشتركة².

◆ **جورج التون مايو (George Elton Mayo) (1880-1949):**

يعتبر التون مايو من أكثر الرواد المعروفين الذين تزعموا حركة العلاقات الإنسانية، من خلال ما قدمه هو وزملائه من مساهمات رائدة أمكن التوصل إليها من سلسلة التجارب الشهيرة التي قاموا بها في مصنع الهاوثورن التابع لشركة ويسترن اليكتريك (Western Electric) في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد كانت هذه المصانع تتولى توريد آلات وقطع الغيار لشركة الهوانف بأمریکا.

¹ المرجع السابق، ص 46.

² ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 105.



جورج التون مايو (1880-1949)

استهدفت تجارب هاوثورن معرفة العلاقة بين ظروف العمل الملموسة أو المادية (الإضاءة، التهوية، ساعات العمل وطول فترة الراحة، الأجور) وبين إنتاجية العامل، وكان من المنتظر الانتهاء من التجارب والحصول على نتائج في فترة لا تتجاوز سنة، إلا أن التجارب استمرت من 1927 إلى 1932.

ركزت التجربة الأولى على الإضاءة، وفي هذه التجربة تم تقسيم العمال إلى مجموعتين أحدهما تجريبية والأخرى ضابطة، وقد تم تعريض العمال في المجموعة الأولى لمستويات مختلفة من الإضاءة، مع قياس إنتاجيتهم ومقارنتها مع زملائهم في المجموعة القياسية غير الخاضعة للتجربة، وكانت نتائج هذه التجربة مضللة، حيث كانت إنتاجية العمل تميل إلى التزايد عندما يتعرضون لمستويات أفضل أو أقل من الإضاءة، وقياس الإنتاجية للعمال في المجموعة القياسية تبين أيضا أنها تتجه نحو الزيادة أثناء الدراسة، الأمر الذي كشف أن هناك شيء آخر يؤثر على أداء العمال.

وفي سلسلة أخرى من التجارب، تم تعريض مجموعة صغيرة من العمال والتي تم وضعها في حجرة صغيرة منفصلة إلى مستويات مختلفة من الأجور، وفترات مختلفة من الراحة، وعدد أيام عمل مختلفة، كما سمح للعمال أن يختاروا فترات الراحة وأن يكون لهم رأي في اقتراح أي تغييرات أخرى، ومرة أخرى جاءت نتائج هذه التجارب غامضة حيث كانت الإنتاجية تميل إلى الارتفاع والانخفاض ليس بسبب تزايد أو انخفاض الأجور أو فترات

الراحة أو فرصة المشاركة في تحديد أيام العمل، الأمر الذي أكد مرة أخرى أن هناك أشياء أخرى خلاف العوامل المادية يمكن أن يكون لها تأثيرها على أداء العمال¹.

وفي السلسلة التالية من تجارب الهاوثورن تم التوصل إلى أن ارتفاع مستوى أداء العمال وزيادة إنتاجيتهم يرتبط بدرجة أكبر بعوامل نفسية، مثل اهتمام الإدارة والمشرفين بهم والاعتراف بدورهم.

كما توصل الباحثون أيضا إلى أن جماعات العمل غير الرسمية والتي تمثل البيئة الاجتماعية للعمال لها تأثير إيجابي على الإنتاجية، وأن ضغط الجماعة لها تأثير أقوى على العمال بالمقارنة بتأثير الإدارة الرسمي.

وهكذا يمكن إبراز أهم النتائج التي توصل إليها مايو وزملاؤه من تجارب الهاوثورن على النحو التالي²:

- أن الفرد إنسان له تكوينه النفسي والاجتماعي.
- أن الفرد عضو في جماعة غير رسمية، ويتأثر سلوكه بقيم وأنماط سلوك هذه الجماعة.
- تتأثر إنتاجية الفرد أكثر ليس بزيادة الأجور وغيرها من العوامل المادية، ولكن بزيادة الاهتمام والاعتراف والتقدير من جانب المشرفين والإدارة.
- يجب على الإدارة أن تدرك أن تحسين العلاقات الإنسانية يتم من خلال الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية والمكافآت المعنوية مثل الاعتراف والتقدير، مما يؤدي إلى رضا العامل وزيادة دافعيته له وبالتالي زيادة إنتاجيته.
- ومنه فإن إثارة دوافع الفرد وزيادة إنتاجيتهم لا تتم بفعل الحوافز المادية فقط، بل أيضا بفعل الحوافز المعنوية، كما أن الجماعات غير الرسمية تلعب دورا كبيرا في المنظمة وفي تحديد سلوك العامل وإنتاجيته.

كما أكد مايو وزملائه على وجود علاقة طردية بين الإنتاجية وكل من: الروح المعنوية ديناميكية الجماعة، الإشراف الديمقراطي والعلاقات الشخصية، وللوصول إلى جعل هذه العوامل ايجابية، لابد من توفير قيادة ديمقراطية تؤمن بالصدقة بين الرئيس والمرؤوسين

¹ محمد بكرى عبد العليم، مرجع سبق ذكره، ص 83.

² ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ص 106-107.

وتسمح لهم بالمشاركة وتعطيهم الحرية في العمل، وأيضاً تعترف بالتنظيم غير الرسمي وتراعي الكرامة الإنسانية للعامل وتهتم بدراسة مشاكله وتحاول حلها.

ب - المساهمات والدلالات الإيجابية لنظرية العلاقات الإنسانية:

لقد أحدثت نتائج الدراسات التي توصل إليها رواد نظرية العلاقات الإنسانية تحولاً كبيراً في الفكر الإداري، حيث حولت الاتجاه الكلاسيكي من التركيز على الجوانب الفنية والمادية في الإنتاجية إلى التركيز على الحاجات الاجتماعية والعلاقات الإنسانية، كما سلطت هذه الحركة الضوء على أهمية التنظيم غير الرسمي وتأثيره على سلوك الفرد، وعلى الروح المعنوية للعاملين وأثرها على الأداء، إضافة إلى ذلك، فقد أظهرت أهمية نمط الإدارة والحاجة إلى تدريب المديرين والمشرفين لتنمية مهارات العلاقات الشخصية والاتصال والدافعية لديهم، كما ركزت اهتمامها على ديناميكية الجماعة وتأثيرها على إنتاجية الفرد.

ت - أوجه النقد والقصور الموجهة لحركة العلاقات الإنسانية:

بالرغم من المساهمات العظيمة التي قدمتها حركة العلاقات الإنسانية في مراحل تطوير نظرية الإدارة، إلا أنها تعرضت للانتقاد خاصة من طرف مالكولم ماكير، حيث قام في الستينات بهجوم واسع على انتشار العلاقات الإنسانية في مقالة له، وابدئ قلقه تجاه الاهتمام الزائد بالعلاقات الإنسانية على حساب أداء العمل وإتقانه. وقد اخذ على هذه النظرية مأخذ منها¹ :

- أنها اتجهت اتجاهاً متطرفاً نحو الاهتمام بالجانب الإنساني على حساب التنظيم الرسمي والجانب العملي للمنظمة.
- أغفلت تأثير البيئة الخارجية على سلوك المنظمة، ومن ثم أخذت المنظمة كوحدة مستقلة ومنعزلة لا كجزء من نظام اجتماعي متكامل.
- أهملت مشكلة التخطيط والتنسيق.

¹نعيم إبراهيم الظاهر: أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث، أريد، الأردن، 2010، ص 111.

من ناحية أخرى، فقد انتقد البعض التون مايو من حيث أنه تمادى في إبراز أهمية الحاجات الإنسانية والعلاقات الاجتماعية للدرجة التي توحى بضرورة تبني نمط "الإدارة الأبوية" في وصف العلاقة بين الإدارة والعاملين. وانتقدت أيضا من حيث المبالغة في النظر إلى أن هناك تفاهم كبير بين الأفراد، وان هناك مصلحة واحدة مشتركة تجمعهم وتوحد أهدافهم وتجعلهم يدا واحدة، كما أنها ركزت على تأثير الحوافز المعنوية على زيادة الإنتاجية وأهملت نوعا ما الحوافز المادية.

ثانيا - نظرية x و y:

وتسمى أيضا بنظرية الفلسفة الإدارية أو نظرية التفاوض والتشاور. وتعود هذه النظرية إلى عالم النفس الاجتماعي دوغلاس ماك جريجور (Douglas McGregor)، الذي ولد في عام 1906، وتوفي سنة 1964.



دوغلاس ماك جريجور (1906 - 1964)

ولقد صور ماك جريجور وجهة النظر الكلاسيكية في نظرية اسمها نظرية x، ورد عليها بنظرية أخرى اسمها بنظرية y، ويمكن إيجاز خصائص كل من النظريتين فيما يلي:

أ - افتراضات نظرية X:

- إن الإنسان بطبيعته كسول ولا يحب العمل، ويحاول تجنبه قدر استطاعته.
- يجب إجبار العاملين على العمل وإخضاعهم للرقابة والتوجيه والتهديد المستمر بالعقاب بغية تحقيق أهداف المنظمة.
- الإنسان يكره المسؤولية ويحاول التهرب منها، كما انه يفضل توجيهه عن طريق شخص آخر، أي انه يتجنب القيادة ويفضل في أن يُقاد.
- لدي الإنسان القليل من الطموح ويريد الأمان والطمأنينة.
- إن الحوافز المادية هي الدافع الأساسي للعمل.

- إن معظم الأفراد غير مبدعين ولا يمكنهم حل المشكلات.
- الإنسان غير قابل للتغيير بطبيعته، كما انه منغلق وكل ما يهيمه أهدافه الخاصة فقط.

ب - افتراضات نظرية y:

- يعتبر العمل ظاهرة طبيعية، وكل إنسان لديه الرغبة في عمل شيء ما.
- لا تشكل الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب العنصر الأهم في التأثير على السلوك الإنساني، بل ترغيب العاملين وإقناعهم بالأهداف التي يجب تحقيقها هو الأكثر تأثيراً في هذا المجال، كما أن الرغبة والإقناع يؤديان إلى الرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة الخارجية.
- يمكن للفرد أن يتحمل المسؤولية ويسعى إلى ذلك أحياناً.
- العديد من الأفراد يسعون للقيادة أكثر من سعيهم للأمان من خلال كونهم تابعين.
- يمتلك الأفراد القدرة على الابتكار والإبداع وحل المشكلات، ولديهم طموحات واسعة.
- إن الحوافز المعنوية لها دور أساسي في دفع الأفراد للأداء الجيد.
- الإنسان منفتح ويفكر في أهداف المنظمة متى توفرت الظروف لذلك.
- لا يميل الأفراد إلى مقاومة التغيير لمجرد المقاومة، وإنما تكون هذه الأخيرة نتيجة لسلب خبرتهم في التعامل مع الإدارة.
- ولا ينفي ماك جريجور في نظرية y الحاجة إلى استخدام السلطة داخل التنظيم، بل يجد أن استخدامها ضرورياً، لكن فقط عندما تشعر الإدارة بان زمام الأمور ليست في وضعها الطبيعي، أما في الحالة العادية، فلا داعي لاستخدامها، أي أن ماك جريجور يحاول الجمع بين الإدارة الديمقراطية والإدارة الأوتوقراطية، ومن مساهماته نظرية المدفأة المتوهجة (الموقد الساخن)، حيث قارن بين لمس مدفأة ساخنة وما ينتج عنها من حروق وبين ارتكاب مخالفة إدارية وما ينتج عنها من عقاب، والمدفأة هي بمثابة الأنظمة الإدارية.

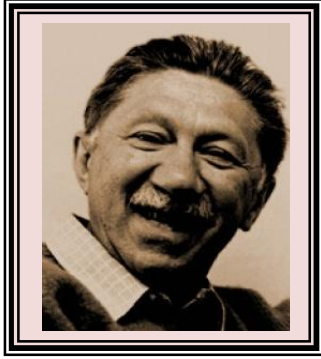
ثالثاً - النظرية السلوكية:

اهتمت المدرسة السلوكية بدراسة سلوك الفرد ودوافعه للعمل، ومن أهم نظرياتها مايلي:

أ - نظرية الحاجات الإنسانية:

وتسمى أيضا بنظرية الدافعية الإنسانية أو نظرية تدرج الحاجات* أو نظرية ماسلو للحاجات.

رائد هذه النظرية عالم النفس الأمريكي أبراهام ماسلو (Abraham Maslow)، ولد في بروكلين بنيويورك سنة 1908 وتوفي سنة 1970².



أبراهام ماسلو (1908 - 1970)

◆ أسس نظرية ماسلو:

تقوم فلسفة أبراهام ماسلو في البحث عن الدوافع التي تحفز الإنسان للعمل، ويفترض أن الدوافع تنتج عن الرغبة في إشباع مجموعة من الحاجات المتدرجة (أي أن الأفراد دافعهم للعمل هو إشباع الحاجات)، وان الفرد العامل يستجيب للإدارة عندما تحقق حاجاته الاجتماعية، وقد بني ماسلو نظريته سنة 1945 وفقا للفروض التالية:

➤ الحاجة المشبعة لا اثر لها في دفع سلوك الفرد، والحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في سلوكه.

➤ إن حاجات الفرد تخضع لترتيب هرمي، وإشباعها يكون بشكل تدريجي، أي أن الحاجات في المستوى الأعلى لا تظهر إلا عند إشباع حاجات المستوى الأدنى.

➤ حافز الإنسان للعمل هو حافز داخلي يتمثل في تلبية الحاجات التي تصبح دافعا للعمل.

➤ ترتبط الحاجات ببعضها البعض، وتتداخل فيما بينها.

* الحاجة هي الشعور بالنقص والحرمان اتجاه شيء معين.

² مؤسسة ويكيميديا: أبراهام ماسلو، متاح على الرابط: <https://ar.wikipedia.org/wiki/>، بتاريخ: 2017/03/16.

وفي إطار الفكر السلوكي الإنساني، فإن نظرية ماسلو تحت المدراء على مساعدة العاملين لإشباع حاجاتهم المهمة لكي تزيد إنتاجيتهم فتنجح أهداف المنظمة معاً. ووفقاً لنظرية ماسلو، فإن الفرد لديه خمسة أنواع من الحاجات، وقد رتبها على شكل هرم قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية، وتندرج تلك الحاجات ارتفاعاً حتى تصل إلى قمة الهرم، حيث الحاجة هي تقدير الذات كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): هرم ماسلو للحاجات



المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من الشكل أن هناك خمسة أنواع للحاجات الإنسانية تتمثل في¹:

- الحاجات الفسيولوجية:

وتمثل مجموعة الحاجات الأساسية والضرورية لبقاء الإنسان وتضم الحاجة إلى الطعام، الماء، الأكسجين، الكساء، النوم، الجنس، وما شابه ذلك. وبالتطبيق على التنظيم فإن هذه الحاجات بالنسبة للعاملين في المنظمة تتمثل في الأجور والحوافز المادية بأنواعها، والوجبات الغذائية، والاستراحات وغير ذلك.

- الحاجة إلى الأمان:

وتتمثل في حاجة الفرد إلى الأمان والحماية، مثل حماية نفسه من الأخطار التي تهدد حياته أو مستقبله هو وأسرته، والأمان ضد المستقبل ومفاجأته. وبالتطبيق على التنظيم فإن مثل هذا النوع من الحاجات يمكن ترجمته لحاجات العاملين إلى الأمان الوظيفي في الأجلين القصير والطويل، والحاجة إلى الحصول على معاش بعد الخدمة والحماية ضد الإصابات والحوادث في العمل، أو ضد الحريق.

¹ محمد بكرى عبد العليم، مرجع سبق ذكره، ص ص 89-91.

- الحاجة إلى الانتماء:

وتضم تلك الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي، وتتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة أو الجماعة أو الوطن، والحاجة للصدقة والحب، وبالتطبيق على التنظيم فإن هذا النوع من الحاجات يمكن ترجمته في حاجة العاملين بالمنظمة إلى الانتماء إلى الجماعات الرسمية وغير الرسمية، والانتماء للمنظمة والصدقة وتوفير الفرصة لتفاعل لأفراد معاً والعمل كفريق واحد بين الرئيس والمرؤوسين.

- الحاجة للاحترام:

وتضم تلك الحاجات المتعلقة بالشعور بالكفاءة والجدارة والاستقلالية والقوة والثقة بالنفس والتقدير، والاعتراف الحقيقي لهذه الخصائص أو الصفات عن طريق الآخرين. ومن بين العوامل التنظيمية التي ربما تقابل الحاجة للاحترام والتقدير نجد توافر الفرصة للفرد في المنظمة للقيام بأعمال أو مهام هامة ومميزة تجعله يشعر بالإنجاز وتحمل المسؤولية. ومن العوامل التنظيمية أيضاً نجد التقدير المادي في صورة الحوافز والمكافآت، والترقية وكذلك التقدير المعنوي والاعتراف بالكفاءة... وما شابه ذلك.

- الحاجة إلى تحقيق الذات:

- وتعتبر هذه من أصعب أنواع الحاجات النفسية، وذلك من حيث تعريفها وتحديد المقصود بها، فهي ربما تضم الرغبة في تكوين وتنمية قدرات الفرد، والتعبير إلى أقصى درجة عن مهارات ومشاعر الفرد بالطريقة التي تحقق ذاته في الواقع العملي.

- وتعتبر هذه الحاجة أيضاً عن رغبة الفرد في تكوين كيان متميز ومستقل له من خلال مواهبه وقدراته وطموحاته، التي يتطلع من خلالها لتكوين ذات إنسانية بدرجة مرموقة من العلو والسمو بين أقرانه وزملائه¹.

وبذلك فإن ماسلو اهتم بالجانب الإنساني للعامل إلى جانب العمل المادي، وأوضح انه كلما ازداد إشباع الحاجات الإنسانية للعامل، كلما زاد رضا العامل وارتفعت كفاءته الإنتاجية.

¹ خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 80.

◆ الانتقادات الموجهة لنظرية ماسلو للحاجات:

يمكن إبراز أهم الانتقادات الموجهة لنظرية ماسلو في الأتي¹:

- افتراض ماسلو أن الحاجات الإنسانية يتم إشباعها بطريقة متدرجة ومنتالية حيث يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية أولاً ثم الحاجة إلى الأمن وهكذا، وهذا الافتراض غير صحيح وغير واقعي، فلا يعقل أن ينتظر الفرد ولا يقوم بإشباع الحاجة إلى الانتماء مثلاً طالما لم يشبع بعد حاجاته المادية والحاجة للأمان.
 - افتراض ماسلو أن الحاجات التي في قاعدة الهرم هي الحاجات الأعلى من حيث المستوى، وهذا غير واقعي ويتوقف على المواقف والظروف ونوع الأفراد، فأحياناً تشعر أن الحاجة إلى الاحترام لديك غير مشبعة وتسعى إلى إشباعها ولو بالتضحية ببعض الحاجات الفسيولوجية، أو تفضل أن تعمل مع شخص يحترمك ويشعرك بالتقدير وترفض العمل مع شخص آخر لا يشبع حاجة الاحترام والتقدير لديك بالرغم من أنه يقدم لك أجراً كبيراً.
 - بالرغم من عمومية نموذج هرم الحاجات لماسلو على جميع الأفراد في جميع الأماكن والظروف والأوقات، إلا أن هذا الهرم المتدرج قد يختلف من فرد لآخر ومن وقت لآخر، فالفرد في الصحراء قد يعرض نفسه إلى الخطر في سبيل الحصول على جرعة من الماء في حالة العطش الشديد، والأسير لدى الأعداء في الحرب قد يذل ويهان ويقبل هذا ويتحمل في سبيل أن يحصل على الطعام أو ينجو من القتل ... وهكذا.
- ومن بين الانتقادات الأخرى التي وجهت إلى ماسلو مايلي:
- إن الرئيس أو المدير المشرف ليس من المفروض أن يكون عالم نفس يستطيع أن يحلل نفسية العاملين ويعرف احتياجاتهم، التي إذا حفزت بحوافز مادية مناسبة، أثارت في هذا المرؤوس دافع العمل والانجاز.
 - هناك حاجات كامنة في نفسية كل فرد ليس من السهل اكتشافها، كما أن هناك حاجات لم يذكرها ماسلو مثل الانتقام.
 - هناك بعض الأشخاص رغم إشباعهم بدرجة كبيرة لحاجة معينة كالحاجات الفسيولوجية مثلاً، إلا أن هذه الحاجات تبقى هي المتحكمة في سلوكه، ولا يدفعه غيرها للعمل.

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ص 113-114.

ب - نظرية العاملين:

رائدها الأمريكي فريدريك ارفين هيرزبيرج (Frederick Irving Herzberg)، من مواليد 18 أبريل سنة 1923 وتوفي في 19 جانفي سنة 2000¹.



فريدريك ارفين هيرزبيرج (1923-2000)

قام هيرزبيرج بعدة دراسات هدفها تحديد أسباب العمل وعدم الرضا الوظيفي، كما انه كانت لديه عدة أعمال أهمها مجلد " اتجاهات العمل: أبحاث وآراء" ، وكتاب " الحافز على العمل"، كتاب " العمل وطبيعة الإنسان" ، وآخر كتاب كان بعنوان " الخيار الاستراتيجي: من اجل أن تكون كفؤا ومتصفا بالإنسانية ".

◆ العوامل المؤثرة على سلوك الفرد:

أجرى هيرزبيرج دراسة مهمة اشتملت على 200 موظف في 09 شركات لقياس مستويات الرضا في العمل، ومن نتائج هذه الدراسة أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن الوظيفة منفصلة ومتميزة عن تلك العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا عنها. وعليه فقد فرق هيرزبيرج بين نوعين من العوامل المؤثرة على سلوك الفرد وهما:

- العوامل الأساسية:

وتسمى أيضا بالعوامل الوقائية أو الصحية، ويمنع وجود هذه العوامل حالة عدم الرضا ولكنها لا تزيد من رضا الموظف².

أي أن هذه العوامل لا تخلق إحساسا بالرضا، ولكن في الوقت نفسه لا يستطيع الفرد العمل بدونها، فهي تخلق قبول العمل. كما أن توفرها لا يؤدي إلى وجود دافع قوي للعمل ولكن عدم توفرها يتسبب في حدوث حالة عدم الرضا، وتتمثل أهم هذه العوامل في:

¹Society of Wikimedia: Frederick Irving Herzberg, on the site: https://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg, 05/04/017.

²نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 118.

سياسة الإدارة، المدير بالعمل، طريقة الإشراف، النقود مثل الأجر والمكافآت، الأمن والأمان والتلاؤم بين ظروف العمل والحياة الشخصية.

- العوامل الدافعة أو المحفزة:

تساهم هذه العوامل على تحفيز الأفراد وتحقيق مستوى عالي من الرضا، لكن عدم توفرها لا يخلق حالة ملموسة من عدم الرضا وتتمثل هذه العوامل في:
الاعتراف من الإدارة والزملاء بانجازات وأعمال الفرد، الشعور بالإنجاز والإحساس بأهميته فرص النمو والتقدم في الوظيفة وفي الخبرة، الإحساس بالمسؤولية، العمل المثير أي العمل الذي يرضى اهتمامات الفرد وقدراته.
ويرى هيرزبيرج أن الرضا الوظيفي يتحقق بتوفير العوامل الدافعة، ويؤدي الرضا الوظيفي إلى نجاح المنظمة وتحقيقها للفعالية والكفاءة المطلوبة.

◆ مقارنة بين نظريتي ماسلو و هيرزبيرج:

تساهم العوامل الأساسية في نظرية هيرزبيرج في إشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان التي حددها ماسلو، ومن ناحية أخرى فان للعوامل الدافعية دورا كبيرا في إشباع حاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات.

وبالإضافة إلى هؤلاء المفكرين، هناك باحثين آخرين تبنو الاتجاه السلوكي منهم:

- وايت باك في نظرية التنظيم الاجتماعي.
- كريس ارجيرس في نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم.
- وليام هوايت في نظرية التفاعل.

رابعا - مساهمات المدخل الإنساني والسلوكي في الإدارة:

لقد قدم رواد المدخل الإنساني والسلوكي العديد من الإسهامات الهامة التي كان لها عظيم الأثر في وقتنا الحاضر في مجال فهم العلاقات الإنسانية، والسلوك الإنساني وسلوك الجامعة، والعلاقات الشخصية، والدافعية في العمل، وكذلك أنماط القيادة للعنصر البشري وساهمت النتائج التي ترتبت على إسهامات هذا المدخل في توفير قاعدة عريضة من المعرفة للمديرين حول وظيفتهم أثناء التعامل مع المرؤوسين، ولا يستطيع أحد أن ينكر دور المدخل الإنساني والسلوكي في إثراء الفكر الإداري في مجالات هامة وحيوية يحتاج إليها

المدير المعاصر مثل نمط القيادة والاتصالات والعلاقات الشخصية والعمل الجماعي والتنظيم غير الرسمي والدافعية في العمل وغيرها¹.

وقد ساهم هذا المدخل في العديد من الانجازات أهمها:

- ظهور إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية لأول مرة، وتتولى هذه الإدارة الاهتمام بحسن استخدام الموارد البشرية المتاحة وحل مشاكل العمال.
- اعتراف الإدارة العامة والخاصة بحق العاملين في الإجازة السنوية، وإنقاص ساعات العمل إلى 40 ساعة أسبوعيا في معظم دول العالم.
- بدأ الاعتراف بحق العمال في الرعاية الصحية والنفسية (العلاج المجاني) والتأمين.
- احترام الرؤساء والمشرفين للعمال والمعاملة الحسنة معهم، حتى ترتفع روحهم المعنوية وتزيد قابليتهم للتعاون.

خامسا - انتقادات المدرسة الإنسانية والسلوكية:

- بالرغم من الإضافات المتميزة التي قدمها المدخل الإنساني والسلوكي لعلم الإدارة، إلا انه تعرض إلى النقد من عدة جوانب منها:
- التحيز المسبق للعلاقات الإنسانية .
 - عدم تقديم نظرية شاملة بل ركزت بصفة أساسية على السلوك الإنساني فقط مع إهمال العوامل الأخرى المؤثرة في الإدارة مثل البيئة المحيطة بالفرد وما تشتمل عليه من عوامل مادية.
 - إغفال التنظيم الرسمي بشكل كبير.
 - تقترض أن هناك تناقضا واضحا بين أهداف الإدارة وأهداف العمال، وهي تسعى إلى تقليص الفجوة بينهما.
 - تركز حركة العلاقات الإنسانية على جماعة العمل باعتبارها عائلة سعيدة وأكثر إنتاجية، لكنها أغفلت جانب الصراع والتنافس الذي يوجد بين العمال، والذي قد يعتبر مصدر للتجديد والابتكار في كثير من الأحيان.

¹ محمد بكرى عبد العليم، مرجع سبق ذكره، ص 96.

- ركزت أكثر على الجوانب غير المادية وتجاهلت اثر الحوافز المادية على سلوك العمل.

- أهملت الجانب العلمي وركزت على العواطف.

وانطلاقاً من هذه النقائص، ظهرت نظريات جديدة لتفسير الفكر الإداري وسط التطورات والتغيرات البيئية الإقليمية والدولية.

المحور الرابع: النظريات
الحديثة في الإدارة

المحور الرابع: النظريات الحديثة في الإدارة.

بالرغم من تعدد المداخل والنظريات التي ساهمت في تطوير الفكر الإداري فإن نظرية الإدارة حتى اليوم مازالت تفتح أبوابها للمفاهيم والمساهمات الجديدة، وسنحاول في الأتي إبراز أهم النظريات الحديثة في هذا المجال.

أولا - النظرية الكمية للإدارة:

ظهرت هذه النظرية منذ أوائل الخمسينيات، إلا أنها اكتسبت قوة دافعة مع تطور استخدام الحواسب الإلكترونية وتفوق التكنولوجيا الحديثة في هذا المجال في السنوات الأخيرة¹.

وتقوم هذه الحركة على أساس استخدام الرياضيات للتعبير عن المشكلات الإدارية والحصول على أفضل حل ممكن الذي يعطي أكبر عائد واقل خسارة ممكنة.

ولد المدخل الكمي للإدارة خلال الحرب العالمية الثانية، عندما حاولت الإدارة العسكرية البريطانية جمع عدد من العلماء لدراسة استراتيجيات بعض العمليات العسكرية، وكان الهدف من ذلك هو توزيع الموارد المحدودة على الحرب للتغلب على الألمان، وخرج كنتيجة لذلك بحث أو بحوث العمليات أي بحث حول العمليات العسكرية، وبذلك فإن رواد هذه النظرية هم بريطانيون.

وبعد الحرب العالمية الثانية، حاولت بعض الشركات الكبيرة الاستفادة من الأساليب التي استعملت في إدارة الجيوش، وذلك في مجال حل المشكلات واتخاذ القرار، ويؤكد هذا المدخل على استخدام النماذج الرياضية، الكفاءة الاقتصادية واستخدام الحاسوب².

ومن أسس هذه النظرية وضع الحقائق والمشكلات في صور رقمية يعبر عنها برموز وعلاقات رياضية وتأخذ شكل النموذج، ويساعد هذا المدخل على التفكير المنطقي المنظم ورؤية المشاكل الإدارية المعقدة بطريقة أوضح، ويسهل عملية اتخاذ القرار.

¹ الشبكة العربية للإدارة: النظرية الكمية وبحوث العمليات، متاح على الرابط: <http://www.arabmn.com/archives/1658>

بتاريخ 2017/04/05.

² خليل محمد حسن الشماع ، مرجع سبق ذكره، ص ص 49-50.

أ - خطوات النظرية الكمية وحالات استخدامها:

تبنى النظرية الكمية على الخطوات التالية:

- ❖ تحديد المشكلة وتحليلها.
- ❖ جمع البيانات المؤثرة في المشكلة.
- ❖ التعبير عن المشكلة في صورة رقمية يعبر عنها برموز وعلاقات رياضية.
- ❖ اختيار النموذج الرياضي الملائم.

ومن أساليب النظرية الكمية نجد: شجرة القرار، نظريات المباريات، نموذج شبكة بيرت أسلوب البرمجة الخطية، أسلوب البرمجة غير الخطية.

ومع تزايد استخدام الحواسيب الالكترونية، أصبح بالإمكان تطوير نماذج عديدة تعبر عن المشكلات التي يحتمل أن يواجهها الكثير من المديرين في الوقت الحاضر، ومن الممكن أيضا زيادة قدرة الإداري على القيام بدراسات كمية متعددة مرتبطة بمشكلات المشروع والمنظمة، كدراسة الآثار الاقتصادية لارتفاع معدل التضخم النقدي بنسبة معينة على المنظمة¹، أو دراسة التغيرات المحتملة في معدل إنتاج العمال نتيجة لزيادة أجورهم وهكذا.

وفيمايلي أهم الحالات التي يمكن استخدام هذه النظرية:

- إذا كانت بيئة اتخاذ القرار تؤكد ضرورة الاتجاه نحو تحقيق أهداف كمية محددة.
- إذا كانت المشكلة موضع البحث والتحليل بالغة في الصعوبة والتعقيد.
- إذا توفر لدي متخذ القرار المعرفة والخبرة والدراسة والقدرة على تطبيق نماذج وأساليب التحليل الكمي.
- إذا توفر لدى متخذ القرار شعور انه لا يستطيع الوصول إلى حل للمشكلة دون استخدام هذه النماذج والأساليب الكمية.
- إذا كانت البيانات والمعلومات الخاصة بالمشكلة الإدارية ذات طبيعة رقمية كمية.
- إذا كانت المشكلة ذات طبيعة متكررة، يمكن لمتخذ القرار الاستفادة مما تم تطبيقه من نماذج وأساليب كمية على مشكلات سابقة في حل مشكلات أخرى يسعى إلى معالجتها.

¹ الشبكة العربية للإدارة، موقع سبق نكره.

ب - ايجابيات وسلبيات النظرية الكمية:

ويمكن إبراز أهم ايجابيات النظرية في الآتي:

- أكدت هذه النظرية أن جوهر العملية الإدارية هو اتخاذ القرار الذي يبنى على معلومات دقيقة.
- يؤدي استخدام النماذج الرياضية إلى السرعة في حل المشاكل خاصة التي لا يمكن حلها بالأساليب التقليدية.
- عملت على تحسين قدرات المدراء على اتخاذ القرارات.
- ركزت على أهمية الاستعانة بالخبراء في بحوث العمليات لمساعدة المدراء في حل المشاكل الإدارية.

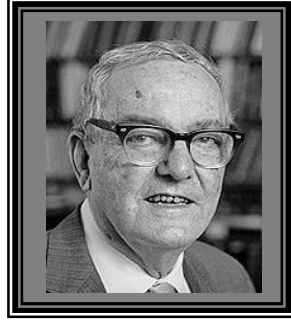
أما عن سلبيات هذه النظرية فيمكن تلخيصها في:

- إن تقديم النماذج الرياضية للمدير يحد من عملية التقدير والحكم الشخصي، وأيضاً التخمين والحدس.
- ليست كل القرارات يمكن حلها باستخدام النماذج الرياضية.
- اقتصرت هذه النظرية على استخدام النماذج الرياضية والكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، وتجاهلت العنصر الإنساني وأهمية وجهة نظره وتجربته في التعامل مع القضايا التي تواجه المنظمة.
- نجحت في معالجة النشاطات المادية للمنظمة نجاحاً كبيراً، غير أنها لم تلتق 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 المنظمات.
- إن الاهتمام بالجوانب الكمية دون مراعاة العوامل السلوكية والتنظيمية جعل هذه النظرية تفتقد إلى عنصر الشمولية الذي يعتبر المنظمة كياناً مادياً ومعنوياً.

ثانياً - نظرية اتخاذ القرار:

تنسب هذه النظرية إلى الاقتصادي الأمريكي ألكسندر هربرت سيمون (Herbert Simon)، الذي ولد سنة 1916، وتوفي سنة 2001.

ومن أهم مؤلفاته كتاب " السلوك الإداري " سنة 1948.



ألكسندر هربرت سيمون (1916 - 2001)

ويعد هربرت سيمون من المفكرين الإداريين الذين حاولوا تحقيق التكامل بين المدخل الكلاسيكي الذي يقوم على الافتراضات الرشيدة بدرجة كبيرة، وبين المدخل السلوكي والإنساني الذي يقوم على التفسير غير الرشيد للسلوك، ولقد ركز على مفهوم **اتخاذ القرارات** في دراسة مشكلة التنظيم، ويرى أن السلوك التنظيمي ما هو إلا محصلة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري داخل المنظمة، و أن عملية صنع القرارات هي قلب الإدارة (التسيير) وأهم مظهر على الإطلاق في السلوك التنظيمي¹.

أ - أنواع السلطة والرشد عند سيمون:

ينظر سيمون للتنظيم على انه هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد²، ويتضمن هذا الهيكل نوعين من السلطة هما:

◆ **السلطة التنفيذية:** وهي السلطة التي تعطي لصاحبها الحق في اتخاذ القرارات التي تكون ملزمة للآخرين.

◆ **السلطة الاستشارية:** قراراتها غير ملزمة، وتكون على سبيل النصح والإرشاد والتوجيه فقط.

¹ زينب بن التركي: الأساليب الكمية في صناعة القرار (أسلوب شجرة القرار نموذجاً)، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، العدد 6 جامعة غرداية، الجزائر، 2009، ص 88.

² الشبكة العربية للإدارة: نظرية القرارات - هربرت سيمون ، متاح على الرابط: <http://www.arabmn.com/archives/1605> بتاريخ 2017/04/07.

إنطلق هـ. سيمون في دراسته من فكرة الرجل الإقتصادي أي صفة الرشد، لكنه يعتبر الرشد في إتخاذ القرارات مسألة نسبية، تحكمها عدة عوامل كالمهارات والأهداف والقيم والمعرفة الشخصية للوضعية، ولهذا إستبدل مفهوم " الرجل الإقتصادي" بمفهوم " الرجل الإداري" الذي يهدف إلى الحصول على حلول مرضية للمشاكل المطروحة بناء على قرارات تتخذ على أساس معلومات تتعلق مباشرة بهذه المشاكل، بحيث لا يبحث عن كل البدائل المطروحة¹.

ويتصف الرجل الإداري بعدم قدرته على الحصول على بديل مثالي بسبب عدم وجود المعلومات الكافية لديه، لذلك فهو يبحث عن بديل مقبول ضمن ما يتوافر لديه من معلومات، أي يتخذ قراره يبني بالإعتماد على الرشد المحدود، و على الإمكانيات المتاحة في إختيار البديل المرضي الذي يؤمن منفعة أقل من البديل الذي يحقق أقصى منفعة، وهذا بعد أن يضع صورة مبسطة للمحيط الخارجي².

وقسم سيمون مفهوم الرشد في سلوك الأفراد وإتخاذ قراراتهم إلى نوعين هما : **الرشد الموضوعي أو المثالي:** و هو يعكس السلوك الصحيح الذي يسعى إلى تحقيق أعلى منفعة في ظل توفر المعلومات الكافية عن كل البدائل المتاحة للإختيار والنتائج المحتملة والمتوقعة لكل منها، وقد سمي سيمون متخذ القرار في هذه الحالة بالرجل الإقتصادي. **الرشد الشخصي أو الواقعي :** و هو يعبر عن الرشد العقلاني، حيث يسعى متخذ القرار إلى تعظيم المنفعة في ظل محدودية قدرته على المفاضلة بين البدائل، وأيضاً في ظل الإمكانيات المتاحة أمامه أخذاً بعين الاعتبار قيود البيئة المفروضة التي تحد من قدرته على الوصول إلى القرار المثالي على اعتبار أن المنظمة نظام مفتوح على البيئة، وسمي متخذ القرار في هذه الحالة بالرجل الإداري.

ب - عناصر نظرية سيمون:

يمكن إجمال أهم العناصر التي تضمنتها نظرية سيمون في الآتي:

¹ علي الشدادي: نظرية القرار ، متاح على الرابط:

<https://www.facebook.com/aliashddadi/posts/100725336739317> بتاريخ 2017/04/07.

² الموقع نفسه.

• **الاتصال والتعاون:** يؤكد سيمون أن الاتصال والتعاون بين أعضاء المنظمة يؤدي إلى حدوث تفاعل بينهم.

• **اتخاذ القرارات:** يعتبر سيمون أن عمل أي مدير أيا كان موضعه، إنما هو متخذ للقرارات، وأن السلوك الرشيد للمنظمة هو اختيار البديل الأفضل، وتتم عملية اتخاذ القرارات بالمراحل التالية:

- مرحلة جمع المعلومات.

- مرحلة وضع البدائل وتقييمها.

- مرحلة اختيار البديل الأفضل.

- مرحلة التنفيذ والمتابعة.

• **تأثير البيئة:** يؤكد سيمون على تأثير العوامل البيئية وتغيراتها في عملية اتخاذ القرار وتنفيذه، على اعتبار 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:** تقوم هذه الفكرة على أساس أنه ليس هناك توافق كامل بين أهداف الأفراد وأهداف التنظيم، ولهذا لا بد من استخدام المغريات لتشجيع وتحفيز الأفراد لزيادة إسهاماتهم، ولكن لا بد أن يكون هناك توازن بين الاثنين لبقاء المنظمة واستمرارها.

• **الجماعة:** يؤكد 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 يتولى أفراد المستويات العليا باتخاذ القرارات، وفي المقابل يقوم أفراد المستويات الدنيا بالاشتراك في عملية التنفيذ.

وهكذا فقد ساهمت مدرسة إتخاذ القرارات بدرجة كبيرة في إثراء الفكر الإداري، حيث قدمت الكثير من المعلومات التي تتعلق بعملية اتخاذ القرارات التي هي جوهر الإدارة وأساس عمل المديرين على مختلف المستويات الإدارية.

ثالثاً - نظرية نظم:

وتسمى أيضا بنظرية إدارة النظم أو مدرسة النظم. وقد ظهرت هذه النظرية في سنوات الستينات نتيجة للكتابات الكثيرة التي قدمها كل من لودوينج فون بيرتلانفي "Ludwig von Bertalanffy"، وأفكار شيلستر برنارد "Chester Bernard" في كتابه وظائف المدير سنة 1938م¹.



لودوينج فون بيرتلانفي (1901-1972)

والنظام حسب هذه النظرية عبارة عن الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين الأجزاء التي تكون بمجموعها تركيباً كلياً موحداً² في سبيل تحقيق هدف أو أهداف محددة. وانطلق أصحاب هذه المدرسة من فرضية أنه يمكن حل العديد من المشاكل التسييرية من خلال النظر إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح يتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها (أنظمة فرعية) والمتبادلة التأثير بدلاً من التركيز على بعض عناصرها أو مقومتها مثل الهيكل التنظيمي (نظريات التقسيم الإداري) أو إجراءات العمل (المدرسة العلمية في الإدارة) أو العاملين بها (مدرسة العلاقات الإنسانية) أو المناخ التنظيمي الداخلي (المدرسة السلوكية) أو وظائف المديرين (مدرسة اتخاذ القرارات)، وهذا لا يعني بحال التقليل من شأن مثل هذه العناصر المكونة للمنظمة وإنما المقصود أن ينظر إلى النظام كله نظرة شاملة³.

¹ ناوري تغستا: ماهية مدرسة النظم! نشاتها! وبرز انتقاداتها، متاح على الرابط:

<http://nawritagasta41.blogspot.com/2014/12/blog-post.html>، بتاريخ: 2017/04/06.

² خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص ص 84-85.

³ ناوري تغستا، موقع سبق ذكره.

ويمكن تعريف المنظمة وفقا لهذا المدخل على أنها نظام واحد مركب، يتكون من أجزاء متعددة مترابطة ومتفاعلة، يعتمد بعضها على بعض، وتسعى جميعها إلى تحقيق أهداف النظام الذي تعمل ضمنه.

وفي هذا الإطار أيضا، يمكن النظر إلى المنظمة على أنها نظام جزئي من نظام أكبر وهو نظام البيئة المحيطة، وفي نفس الوقت تتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية كالإنتاج والتسويق والبحث والتطوير... الخ، وبنفس المنطق يمكن النظر إلى وظيفة الإنتاج مثلا على أنها نظام يتكون من أنظمة فرعية أخرى كبرمجة الإنتاج والرقابة على الجودة... الخ، وهكذا بالنسبة إلى الأنظمة الأخرى.

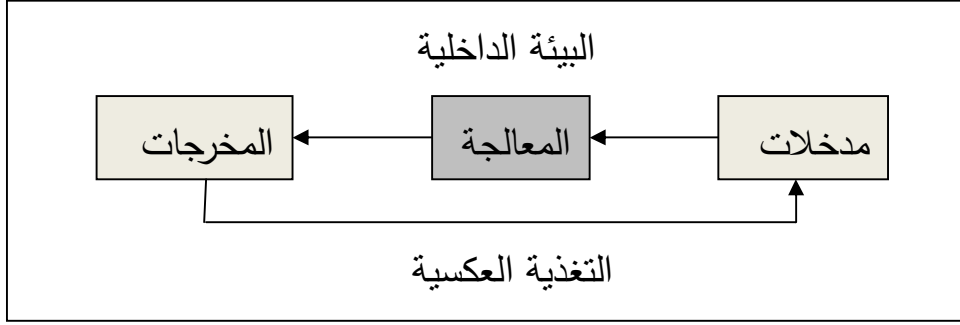
أ - أسس نظرية النظم:

تقوم نظرية النظم على عدة أسس أهمها:

- المنظمة نظام مفتوح تحتوي على أنظمة فرعية مترابطة فيما بينها ومنسجمة من حيث الأداء.
- المنظمة هي وحدة واحدة، ولا يجب التركيز على بعض عناصرها التي قد تكون مادية، بشرية، معنوية أو تقنية.
- النظام هو كيان هادف يتكون من مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية كما يوضحها الشكل رقم (04).
- لكل نظام حدود تفصله عن البيئة التي يعمل فيها.
- تتميز النظم المفتوحة بالتخصص في انجاز أعمالها، وبالتكيف مع البيئة الخارجية وبالديناميكية والتغذية المرتدة للمعلومات.
- يتوقف نجاح النظام على التفاعل والاتصال المستمر بين مختلف العناصر، وعلى التوازن الداخلي بينها.
- يحتاج أي نظام إلى كم هائل ومتنوع من البيانات عن المتغيرات والقوى البيئية الداخلية والخارجية.

الشكل رقم (04): مكونات النظام

البيئة الخارجية



البيئة الخارجية

المصدر: من إعداد الباحثة

يوضح الشكل أن النظام يتكون من أربعة عناصر أساسية هي:

- **المدخلات (Inputs):** وتتمثل في الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية (الأفراد، رأس المال، المواد الأولية، الآلات والمعدات، المعلومات والأفكار...الخ) التي يحصل عليها النظام من البيئة الخارجية.
 - **العمليات أو المعالجة (Processes):** هي جميع العمليات والأنشطة التي يجري بموجبها تحويل المدخلات إلى مخرجات.
 - **المخرجات (Outputs):** هي الناتج من عملية التحويل، وتكون إما سلعا أو خدمات أو معلومات أو أفكار أو قرارات أو سلوكيات معينة.
 - **التغذية العكسية (Feed back):** وهي المعلومات المرتدة من المخرجات إلى المدخلات، وتساعد التغذية العكسية على تصحيح الانحرافات إن وجدت.
- أما بيئة المنظمة فهي تنقسم إلى نوعين هما:
- البيئة الداخلية:** ويقصد بها جميع العوامل والقوى التي تقع داخل المنظمة، والتي يكون لها تأثير مباشر في أدائها.
- البيئة الخارجية:** هي مجموعة من المتغيرات والعوامل الخارجية التي تؤثر على المنظمة و التي تشترك فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى.

ب - أنواع النظم:

يمكن تقسيم النظم وفق لخصائصها المشتركة كمايلي¹:

- 1- من حيث الأصل: نظم طبيعية ونظم من صنع الإنسان.
- 2- من حيث درجة التغيير: نظم بسيطة ونظم معقدة.
- 3- من حيث علاقتها بالبيئة: نظم مفتوحة ونظم مغلقة.
- 4- من حيث وجودها في النظام: نظم رسمية ونظم غير رسمية.

وفيمايلي توضيح لبعض أنواع النظم:

- ❖ النظام المفتوح: وهو النظام الذي يتأثر بعوامل البيئة الخارجية ويؤثر فيها في الوقت ذاته.
- ❖ النظام المغلق: وهو ذلك النظام الذي يقوم على عدم وجود تفاعل بين المنظمة والبيئة الخارجية، ونادرا ما يوجد نظام مغلق بشكل مطلق.
- ❖ النظام الرسمي: هو نظام دائم له برنامج محدد لجمع، تشغيل وإخراج المعلومات، ويتم تحديده في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- ❖ النظام غير رسمي: هو نظام مؤقت تتدفق فيه المعلومات بصورة غير رسمية، ومن أمثله لجان الجرد المفاجئ التي ينتهي دورها بتقديم توصياتها إلى المسؤولين².

ت - تقييم نظرية النظم:

تميزت نظرية النظم بإسهاماتها، وفي نفس الوقت تعرضت إلى عدة انتقادات، ويمكن

إجمال هذه النقاط في الآتي:

1/ إسهامات مدرسة النظم:

يمكن إجمال فوائد نظرية النظم في مجال الإدارة فيمايلي:

- اهتمت نظرية النظم بدراسة الصورة الكلية والشاملة للمنظمة بدلا من التركيز على بعض أجزائها.

¹ على محمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص 84.

² المرجع نفسه، ص 85.

- أعطت معنى جديدا للبيئة الخارجية التي شملت جميع الأطراف والجهات والفعاليات التي تتعامل مع المنظمة، كما أنها اهتمت بعلاقة التأثير المتبادل بين المنظمة والبيئة الخارجية.
- ساعدت الإداريين على فهم سير المنظمة وركزت اهتمامهم على القوى الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية التي تحيط بالمنظمة وتؤثر على تفاعلها.
- اهتمت بعملية الترابط والتكامل والتفاعل بين أجزاء المنظمة (الأنشطة والوظائف المختلفة)، حيث أن الخلل الذي قد يحدث في أحد الأجزاء سوف ينتقل تأثيره إلى الأجزاء الأخرى، كما وضحت العلاقات المتشابكة بين الأنظمة الفرعية.
- اهتمت بالتنظيم الرسمي وغير الرسمي معا.
- ركزت الانتباه على الأهداف العامة للنظام، وعلى أهمية تحقيق التكامل بين أهداف الأجزاء المختلفة والأهداف العامة للنظام ككل.
- اهتمت بتحقيق الرقابة الذاتية من خلال المعلومات المرتدة.

2/ الانتقادات الموجهة لمدرسة النظم:

أهم انتقاد وجه لمدرسة النظم هو أنها ركزت على الترابط الكبير الموجود بين الأنظمة الفرعية للمنظمة، في حين نجد أن الواقع لا يعكس ذلك، فمثلا كثير من مدراء الإدارة الوظيفية يتجهون إلى اتخاذ قرارات تهدف إلى مصالح إدارتهم فقط.

رابعا - النظرية الموقفية:

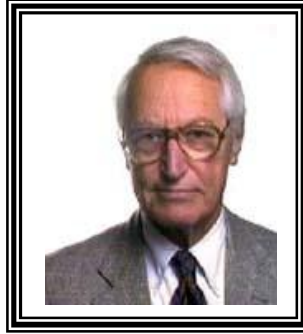
وتسمى أيضا بالمدخل الشرطي أو الظرفي أو الموقفية. وتقوم هذه النظرية التي ظهرت في بداية السبعينات¹ على فكرة أساسها انه لا يوجد نظرية أو طريقة مثلى في الإدارة يمكن تطبيقها في كافة المواقف والظروف والأوقات، أي لا يوجد تخطيط أو تنظيم أو تنسيق أو تحفيز أو رقابة أو قرار يتناسب مع كل الأوقات التي تواجهها الإدارة، وعلى المدراء أن يجدوا الطرق المثلى في الإدارة التي تتناسب مع المواقف المختلفة.

¹ الشبكة العربية للإدارة: النظرية الموقفية، متاح على الرابط: <http://www.arabmn.com/archives/1699>، بتاريخ

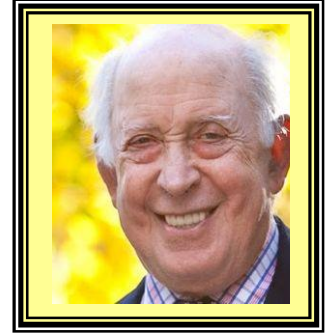
من رواد هذه النظرية نجد: البريطانية جوان ويدورد (Joan Woodward) وأيضا الأمريكيين بول لورانس (Paul Lawrence) ، وجاي لورش (Jay Lorsh) .



جوان ويدورد
(1916-1971)



بول لورانس
(1922-2011)



جاي لورش
ولد سنة 1932

تعتبر هذه النظرية أن سبب الاختلاف في المواقف يعود إلى عدة أسباب منها:

- التغير الزماني والمكاني.
- عدم ثبات الشخصية الإنسانية.
- اختلاف السلوك الإنساني (المدير) والجماعي (العمال).
- عدم ثبات العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة والتي تتسم بحالات عدم التأكد.
- ارتباط أسلوب العمل بالتكنولوجيا التي تتطور باستمرار.
- الطبيعة الديناميكية (المتحركة) في علاقات المنظمة كنظام مفتوح مع المتغيرات البيئية.

أ - أسس النظرية الموقفية:

يمكن تلخيص الأسس الرئيسية لهذا المدخل في الآتي:

- ✓ الإقرار أن هناك اختلاف بين الناس والأوقات كافتراض أساسي.
- ✓ التأكيد على فكرة عدم الثبات أو الاستقرار في الظواهر التنظيمية وظرفية المواقف والقرارات المتخذة لمواجهتها.
- ✓ لا توجد مبادئ ثابتة للإدارة، ولا نظرية واحدة لكل المنظمات أو المنظمة الواحدة، وإنما لكل موقف نظريته.

- ✓ إن المنظمة هي عبارة عن نظام مفتوح يتأثر بجميع القوي البيئية، لكن ليس بشكل مطلق، كما أنها نظام تفاعل إنساني قابل للتكيف مع المحيط والظروف.
- ✓ تنمية قدرات ومهارات المدراء لتمكينهم من حل المشاكل المختلفة.
- ✓ إن المدير الفعال هو الذي يجب أن يعمل على التكيف مع الموقف الذي يتعرض له.
- ✓ لكل موقف أو حالة ظروفها الخاصة وسماتها الذاتية، لذلك يجب دراسة كل موقف بذاته بدلا من دراسة القانون الشامل أو الثابت.
- ✓ عدم وجود طريقة مثلى أو أسلوب امثل لجميع المواقف والظروف.
- ✓ التأكيد أن المدخل الآلي والهيكل التنظيمية الجامدة مفضلة حينما تتصف الأعمال بالروتينية وعدم التغير، أما الهياكل التنظيمية المرنة فتعتبر أكثر ملائمة حينما يتطلب الأمر الإبداع والمبادرة¹.

ب - تقييم النظرية الموقفية:

تميزت النظرية الموقفية بعدة إيجابيات أهمها:

- اخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين طبيعة الأفراد والأوقات والظروف.
- عالجت المواقف بطرق مختلفة تتناسب مع طبيعة الموقف.
- حرصت على تزويد المديرين بأدوات تساعد على تنمية مهاراتهم الفنية والإنسانية والفكرية، مما يكسبهم مرونة عالية للتصرف وفقا لما تمليه الظروف والمواقف.

وبالرغم من فائدة المدخل الموقف في الإدارة والذي أظهر أنه من الصعوبة تطبيق مبادئ الإدارة على جميع المواقف باعتبارها مبادئ عامة وذلك بسبب تعقد النظم الإنسانية والتنظيمية وتفاوتها حسب المواقف²، فإنه لم يسلم من الانتقادات التي يمكن تلخيصها فيمايلي:

- لا تسعى إلى وضع حلول جوهرية للمشكلات، وإنما تترك الأمر للموقف.

¹ خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي ، مرجع سبق ذكره، ص 93.

² ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 122.

■ قد يتم وضع حلول للمشكلات التي تتعدد أسبابها، لكن بعد فوات الأوان، مما يؤدي إلى عدم تحقيق الكفاءة والكفاية الإنتاجية.

■ لقد أشار هذا المدخل إلى أن الدلالة المنطقية للإدارة الموقفية تتمثل في أن كل المواقف تختلف عن بعضها بشكل منفرد ومتميز، وإذا كان هذا صحيح فإنه يعني أن الإدارة يمكن ممارستها فقط من خلال الأحكام الشخصية وبطريقة فردية، الأمر الذي يترتب عليه تجاهل المعرفة والمبادئ والأساليب التي أمكن التوصل إليها في المداخل السابقة في الفكر الإداري¹.

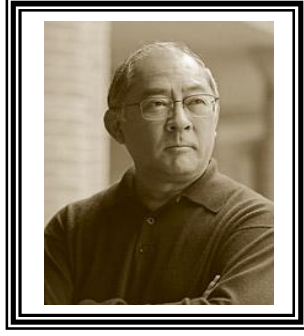
ومنه فإن التطبيق الصحيح لنظرية المواقف يتطلب من المدير أن يدرس الموقف الذي يواجهه والظروف المحيطة به، ثم يستخدم الأساليب والمبادئ الملائمة لإدارة هذا الموقف والتي ربما تتطلب الاستعانة بمبادئ الإدارة العلمية أو بأساليب المدخل السلوكي أو الكمي أو مدخل النظم، مما يؤدي إلى تحقيق النتائج المرغوبة.

خامسا - نظرية (Z) اليابانية:

ما إن وضعت الحرب العالمية الثانية أوزارها عام 1945، بخسارة اليابان وحليفاتها ألمانيا، وتوقيعها معاهدة الاستسلام حتى انكبت الدولة اليابانية وشعبها على العمل بجد ومثابرة، فخرجت اليابان لتفاجئ العالم كقوة اقتصادية يحسب لها ألف حساب، حيث أصبحت متطورة في الكثير من المجالات، لا سيما الصناعية منها والتجارية، وذلك بفضل الأسلوب الإداري الناجح الذي اعتمدت عليه والذي يقوم على الاهتمام بالعمل والإنتاج وتطوير مهارات العمال ومقدرتهم، ليثبتوا للجميع وبخاصة الأمريكيين بأن أحداث (هيروشيما وناكازاكي) لم تقسم ظهورهم، بل زادتهم إصرارًا على النجاح والتطور.

و في أواخر السبعينات الميلادية وخلال الثمانينات بدأت الإدارة اليابانية تظهر كمنافس للإدارة الأمريكية وكنمط إداري يتوق له الكثير من الدارسين و الإداريين، ويعتبر البروفسور الياباني الأصل وليم أوشي (William Ouchi) احد الباحثين الذين اهتموا بدراستها، حيث قام بإجراء عدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان وفي الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك للتعرف على سر نجاح الإدارة اليابانية، وقد توصل في النهاية إلى نموذج جديد في الإدارة سماه " نظرية Z " وذلك سنة 1981 وطرحه في كتابه " Theory Z " .

¹ محمد بكرى عبد العليم، مرجع سبق ذكره، ص 105.



وليم أوشي
ولد سنة 1943

استحدثت فكرة الإدارة اليابانية من البنية الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني ومن الفكر الثقافي المتراكم في اليابان، حيث كان المعبود الأول لديهم وإلههم الأوحد هو الإمبراطور الذي كان هو الأمر النهائي في الإمبراطورية اليابانية، ومع مطلع سنة 1953م أصبح الفكر الإداري الياباني قائم على عبادة العمل، وزيادة الإنتاج، وأصبحت العقوبة لدى اليابانيين، منعهم من العمل¹.

أ - خصائص الفكر الياباني:

يقوم الفكر الياباني على مبدأ الاحترام لرب الأسرة، وإطاعة أوامره، في حين يكون مسؤولاً عنهم ومشاركاً إياهم في اتخاذ القرار، وقد انعكس هذا بدوره على العمل الإداري داخل المنظمات، على اعتبار أن المديرين والأفراد بمثابة أسرة واحدة. وسنعرض فيما يلي أبرز الخصائص التي دفعت بالإدارة اليابانية إلى تحقيق النجاح في مختلف الميادين²:

- إن ركيزة هذه النظرية عند اليابانيين هي: عبادة العمل وزيادة الإنتاج .
- في اليابان لا يوجد نجاح فردي لشخص واحد، إنما يوجد نجاح مجموعة متكاملة فمثلا تعطى ورقة امتحان واحدة للفريق بالكامل، ويتم حلها بينهم جميعاً، والنجاح يسجل للجميع والرسوب كذلك.
- تمكنت هذه البيئة العملية من التوصل إلى إنتاج يصل إلى ما يسمى بالخطأ الصفري (ZERO ERROR)، وهو يعني أنه وعلى خط الإنتاج فإن المخرجات ذات العيب

¹ محمد أحمد إسماعيل: نظرية Z في الإدارة: (أو النظرية اليابانية في الإدارة الحديثة)، متاح على الرابط:

<https://hrdiscussion.com/hr56297.html>، بتاريخ 2017/04/12.

² نجيب جميل إبراهيم: "نظرية دوجلاس ماكروجر (X-Y) والنظرية اليابانية نظرية (Z)"، متاح على الرابط:

moodle.najah.edu/mod/resource/view.php?id=14442، بتاريخ 2017/04/12.

الصناعي هي صفر بالمائة، وفي هذه البيئة الصحية للعمل، خرجت ما يسمى بإدارة الجودة الكاملة .

• في اليابان لا يوجد إعتصامات، بل يوجد عمل وعمل فقط.

وتتطلق النظرية اليابانية من المسلّمات التالية¹:

✓ **الوظيفة مدى الحياة:** إن أهم خاصية تتميز بها المنظمة في اليابان هي توظيف العاملين بها مدى الحياة.

✓ **التقييم والترقية البطيئة:** لا تتم الترقية في معظم المنظمات باليابان إلا كل عشر سنوات ، وهذا الإجراء يطبق على جميع العاملين في المنظمة.

✓ **عدم التخصص في المهنة:** تفضل المنظمات اليابانية عدم التخصص الدقيق في المهنة، فالموظف العامل يمارس أكثر من مهنة وينتقل من قسم إلى آخر، وذلك للاستفادة به في خدمة جميع أقسام المنظمة التي يعمل بها، وهذا التنقل من قسم لآخر يكسب العامل تجربة ثرية، الأمر الذي يجعله معدا للترقية.

✓ **عملية المراقبة الضمنية (الذاتية):** تعتمد الرقابة في المنظمات اليابانية على الحذق والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية.

✓ **اتخاذ القرارات بطريقة جماعية:** تعتمد المنظمات اليابانية على القرار الجماعي المشترك، فعندما يراد اتخاذ قرار مهم في المنظمة اليابانية، يتم إشراك كل الذين سيتأثرون بهذا القرار في اتخاذه بغض النظر عن نوع هذا القرار.

✓ **الاهتمام الشامل بالأفراد:** تهتم المنظمات اليابانية بشمولية العناية والاهتمام بالموظفين، وتنعكس هذه الصفة الشمولية والاهتمام الكلي على الثقة المتبادلة والألفة والمودة.

وينتقى العاملون والمدراء في المنظمة اليابانية التعليم المتواصل والتدريب اللازم للعمل طيلة بقائهم في المنظمة، كما أن تربية وإعداد مدراء المستقبل هي إحدى الوظائف الأساسية

¹ الموقع السابق.

للمدراء، لهذا فان انطلاقة كل مدير تكون من المستويات الدنيا ثم الوسطي ثم العليا ليصبحوا مدراء المنظمة، وبهذا فان الشهادات الجامعية العالية لا معني لها في اليابان، ولا عجب أن يكون رئيس الوزراء الياباني حاصلًا على الشهادة القانونية العامة فقط¹.

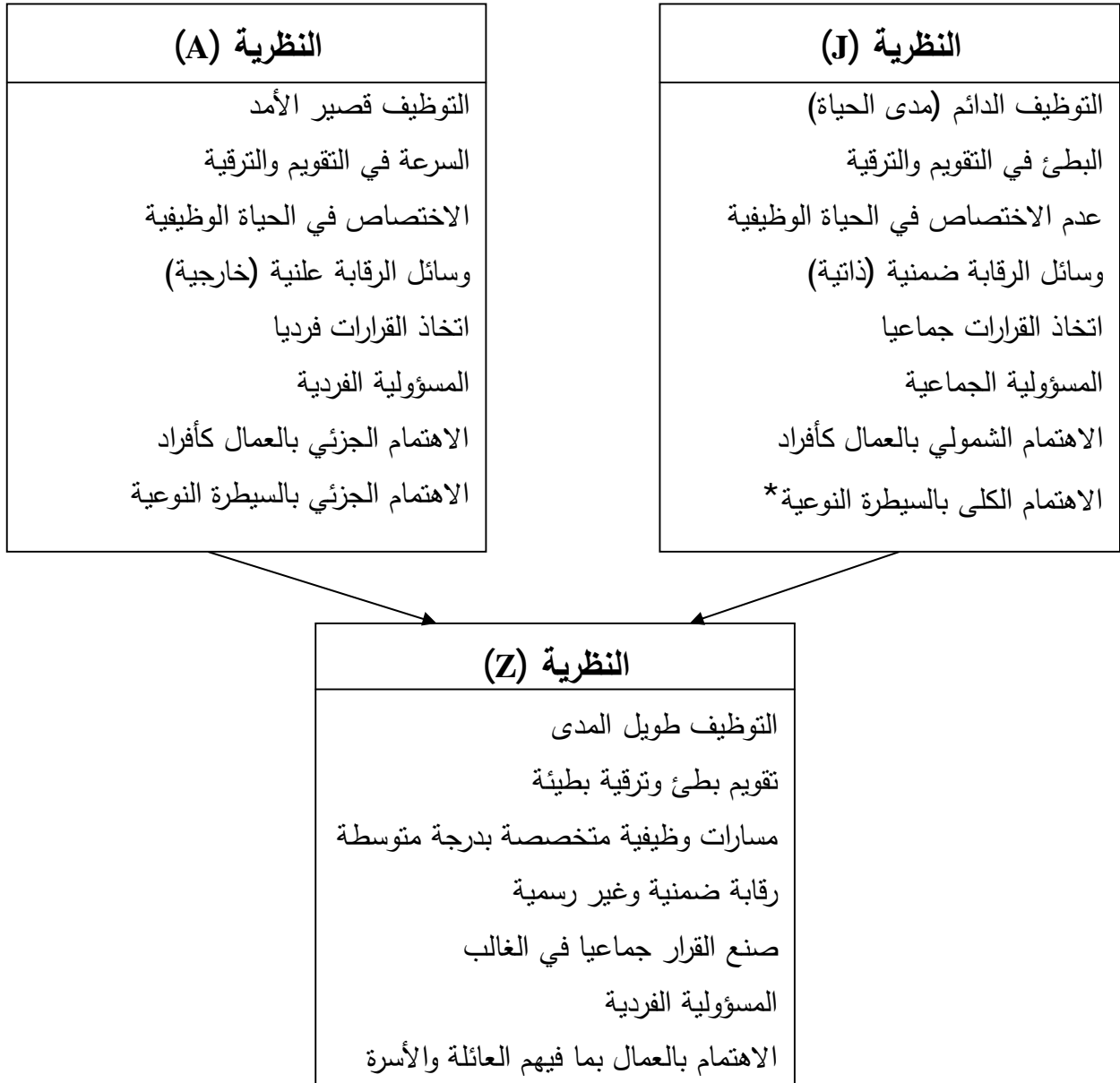
وتُوصف الإدارة اليابانية بالإدارة الأبوية، وهي الإدارة التي تقوم على التعامل الأبوي للمدير مع عماله وموظفيه، والمنظمة اليابانية هي اقرب إلى التنظيم غير الرسمي، كما أن الموظفين من خريجي المدارس والجامعات أي أن انتقال الموظفين بين الشركات ضعيف.

ب - ملامح نظرية (Z):

لقد ساهمت كل هذه الخصائص السابقة وغيرها في تطوير القدرة التنافسية للمنظمات اليابانية وجعلها مثالًا يُقتدى به لدي الكثير من الأفراد والمنظمات، وقد حاول أوشي أن يقارن بين الممارسات الإدارية في اليابان وبين الممارسات الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية وتوصل إلى مزيج يمثل أفضل الطرق لزيادة الجودة والكفاءة في المنتجات الأمريكية، ومن ثم تنمية قدرتها التنافسية في مقابل المنتجات الأجنبية. وفي ضوء ذلك حدد أوشي الملامح الرئيسية للنظرية Z، وذلك على أساس خصائص الإدارة اليابانية (النظرية J) وخصائص الإدارة الأمريكية (النظرية A)، وسنقارن في الشكل الآتي بين هذه النظريات.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 131.

الشكل رقم (05): مقارنة بين النظرية (Z) والنظرية (A) والنظرية (J)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، دار الإثراء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2008، ص 100.

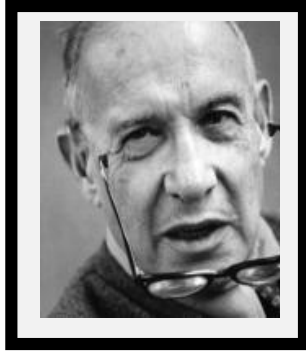
وتسمى النظرية (Z) أيضا بالنظرية اليابانية في الإدارة الحديثة أو النظرية الأمريكية المعدلة كما أنها تعتبر نظرية يابانية لكن تطبق في منظمات وبيئات خارج اليابان ك: م أ.

* السيطرة النوعية تعني السيطرة على جودة المنتج، ولبلوغ ذلك تعتمد اليابان على فرق صغيرة مهمتها تحديد وحل مشكلة الجودة.

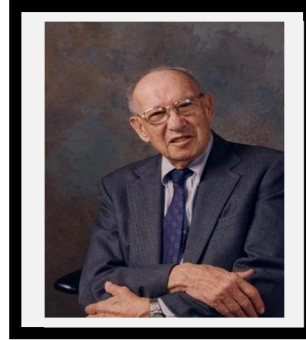
ولقد كان لنظرية أوشي صدي كبير بين منظمات الأعمال الأمريكية، وقامت العديد من هذه المنظمات بدراسة أبعادها، بل واستخدامها في فلسفتها الإدارية، ومن أكثر الأمثلة على تطبيقاتها استخدام ما يعرف بدوائر أو حلقات الجودة* في الإدارة المعاصرة.

سادسا - نظرية الإدارة بالأهداف:

وتسمى أيضا بالإدارة بالمشاركة، وتعود هذه النظرية إلى الباحث النمساوي الأصل بيتر دراكر (Peter Drucker) الذي نشر كتابه " ممارسة الإدارة " سنة 1954 بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد أوضح بالتفصيل أسلوب الإدارة بالأهداف. ويعتبر الأمريكي جورج أوديورن (George Odiorne) ابرز من كتب عن كيفية تطوير هذا الأسلوب الإداري الحديث، وقد ألف كتابا عنها في منتصف الستينات.



بيتر دراكر (1909-2005)



جورج أوديورن ولد في 04
نوفمبر 1920

والأمريكيون هم أول من استخدم هذا الأسلوب الإداري، الذي طبق فيما بعد في بريطانيا ثم الدول الأوروبية الأخرى، وادخل بعد ذلك إلى الدول النامية، وطبق هذا الأسلوب في القطاع الخاص قبل القطاع العام.

* حلقات الجودة (Quality Circles) : هي عبارة عن مجموعة من الأفراد يتراوح عددهم بين 3-12 فرد، يلتقون أسبوعيا بقيادة مشرف خاص بهم، ويهدفون إلى تطوير الكفاءات الإنتاجية للعاملين وتطوير القدرات الإدارية وتحسينها للمشرفين ونشر الوعي بين العمال بأهمية تطوير الجودة وتحسين العمليات الإنتاجية والنوعية للمنظمة، وبدأت فكرة تكوين حلقات تحسين الجودة تشكيلها الفعلي في اليابان من خلال الندوة التي عقدت في عام 1961م لمواجهة المشكلات التي يعانيها مشرفو العمل في المنظمات الصناعية في اليابان، وطبقت في المنظمات الصناعية الأمريكية في نهاية الستينات.

يرى دراكر ان الإدارة بالأهداف هي نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجاً لها في العمل الإداري 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 المنظمة وأغراضها¹.

أما جورج أوديورن فيقول إن الإدارة بالأهداف هي عملية يقوم فيها المدير والعاملون معا بتحديد الأهداف العامة للمنظمة، وتحديد المجالات الرئيسية لمسؤولية كل منهما في شكل نتائج متوقعة، واستخدام هذه الأهداف كدلائل في توجيه الأداء الإداري للعاملين وتقييم إنجازهم وفقاً لنسبة المساهمة لكل عضو من أعضائها².

أ - خصائص ومبادئ الإدارة بالأهداف:

يمكن تحديد أهم خصائص الإدارة بالأهداف في الآتي:

1 - تقوم الإدارة بالأهداف على مبدأ التشاور و المشاركة بين المرؤوسين و الرؤساء لتحديد الأهداف الجزئية التي تتكامل لتحديد الهدف العام للمنظمة، و في حالة وجود بعض الأهداف المتعارضة (مثلاً: الجودة العالية و التكلفة المنخفضة)، فإن من مهام الإدارة بالأهداف تحقيق الانسجام بينها.

2- تستلزم الإدارة بالأهداف التعاون بين الرؤساء و المرؤوسين على وضع الخطط والإجراءات المرحلية لتنفيذ الأهداف، ووضع معايير لقياس و تقييم الأداء و تقويم الانحرافات التي قد تظهر.

3 - هذا النمط من الإدارة يعمل على تنمية العلاقات بين أعضاء المنظمة، و يرفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال مساهمتهم في الإدارة، و الاتصال المباشر و المستمر مع الرؤساء الذين يعملون على توفير الظروف المناسبة للعمل.

4 - يساعد التحديد المسبق للأهداف ومعرفة كل عضو في المنظمة لمهامه، المسير في أداء وظائفه، لأن كل الفرد قد ساهم في تنظيم وتخطيط عمله نتيجة مشاركته في وضع الأهداف، مما يجعله قادراً على التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية.

¹ موسى بن سليمان سعد الحربي: دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، محافظة الكرك، الأردن، 2008، ص 07.

² نفس المكان.

- من هذه الخصائص تبرز المبادئ التي تقوم عليها الإدارة بالأهداف والتي يمكن إجمالها في:
- ✓ **مبدأ تحديد الأهداف:** يحاول المدير والمؤوسون وضع الأهداف لبلوغها معاً باستمرار، ومن صفات الهدف الجيد : أن يكون قابلاً للقياس، يمكن تنفيذه، محددًا بزمن معين ويكون ضمن قدرة المنفذين له¹.
 - ✓ **مبدأ المشاركة:** ونعني به ضرورة المشاركة بين الرئيس والمؤوس في تحديد أهداف المنظمة بعد صياغتها وتحليلها.
 - ✓ **مبدأ الالتزام:** لا تتجح الإدارة بالأهداف إلا إذا التزم المدراء والعاملون في أداء مهامهم.
 - ✓ **مبدأ تحمل المسؤولية:** إن المسؤولية في ظل هذه النظرية مشتركة، وعلى الجميع تحملها بعد تحديد مجالاتها الرئيسية لكل فرد في التنظيم على ضوء النتائج المتوقعة.
 - ✓ **مبدأ رفع الروح المعنوية:** وذلك من خلال مشاركة الجميع في اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية، ورفع من قيمة الشخص في حد ذاته.

ب - مقومات نجاح الإدارة بالأهداف:

- حتى تتجح الإدارة بالأهداف لابد من مراعاة مايلي²:
- المهارة في وضع الأهداف المحددة، وفي تحليل الإمكانيات البشرية والمادية الموجودة للتأكد من إمكانية تحقيق الأهداف، وتحديد الزمن المطلوب للتنفيذ، ووضع مقياس لقياس النتائج.
 - اشتراك المدير والمؤوسين معاً في وضع الأهداف مما يجعلهم جميعاً أكثر تجاوباً معها.
 - القدرة على التمييز بين الأهداف الهامة والأهداف الأقل أهمية لكل موقع ووظيفة.
 - وجود تكامل وتوافق بين نظام الإدارة بالأهداف والنظم الإدارية الأخرى، مثل: نظام تقييم الأداء ونظام الرواتب والحوافز والمكافآت.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 126.

² أشرف الصايغ : ورقة بحثية بعنوان نظرية الإدارة بالأهداف، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، بدون سنة نشر، ص05، متاحة على الرابط: moodle.najah.edu/mod/resource/view.php?id=15174، بتاريخ 2017/04/13.

ومن الشروط الواجب توفرها أيضا نجد:

- صياغة الأهداف عن طريق المدير والموظف معا، والمناقشة المتبادلة بينهما، مع الاتفاق والالتزام بها.
- تحديد أعمال ونشاطات الموظف بناء على الأهداف المرسومة، ولا يطلب منه القيام بأعمال لا تساهم في تحقيق أهدافه.
- يجتمع المدير مع الموظف كل فترة لمراجعة الأهداف والنتائج وتعديلها حسب الحاجة.
- إتباع نظام متطور للمعلومات الذي يضمن تحقيق التغذية العكسية بصورة فعالة.
- توفر المهارة في وضع الأهداف، تطبيق الأهداف، وفي القياس والمتابعة والتصحيح.

ت - خطوات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف:

تصور دراكر أن هناك مجموعة من الخطوات يبنى عليها أسلوب الإدارة بالأهداف، وتتمثل هذه الخطوات في¹ :

الخطوة الأولى: تحديد الأهداف عن طريق المشاركة.

الخطوة الثانية: وضع البرامج التنفيذية.

الخطوة الثالثة: التقييم الدوري للأهداف والخطط والبرامج ومراقبة مدى تنفيذها

الخطوة الرابعة: إجراء التقييم السنوي لانجاز.

أما بعض الدراسات فقد حددت مراحل تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بست مراحل هي²:

- وضع الأهداف العامة والخطوط العريضة للغايات العامة المرجو تحقيقها للجهاز الإداري

حيث تبرز ضرورة وضوح الأهداف ودقتها وواقعيتها وملاءمتها للسياسة العامة.

- تحديد النتائج المتوقعة ضمن جدول زمني محدد بشكل دقيق، على أن تتنبق تلك النتائج

من الأهداف العامة وترتبط بها ارتباطاً وثيقاً.

- تحديد النشاطات اللازم أداؤها لتحقيق تلك النتائج المتوقعة ضمن الفترة الزمنية المحددة.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 128.

² موسى بن سليمان سعد الحربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 17-18.

- توفير الإمكانيات والموارد البشرية اللازمة لإنجاز النشاطات من أجل الوصول إلى النتائج المتوقعة، ويتطلب ذلك معرفة مهارات الموظفين والإداريين والفنيين، ومعرفة الموارد المالية للمنظمة الإدارية.

- وضع برنامج العمل الذي تتم بموجبه عملية تحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذ الخطة.
- وضع الخطة موضع التنفيذ ومراقبة ما يتم إنجازه باستمرار أثناء التقدم في مراحل العمل المختلفة.

ث - أهداف نظرية الإدارة بالأهداف:

تسعى الإدارة بالأهداف إلى تحقيق عدة أهداف أهمها¹ :

■ وضع مجموعة من المعايير الرئيسية التي يمكن من خلالها متابعة وتقييم أداء العمال بشكل موضوعي.

■ مساعدة المنظمة على تغطية الفجوة بين مستوى أدائها الحالي وبين مستوى أداء بقية المنظمات المنافسة.

■ تحقيق الترابط والتكامل بين الأهداف السنوية والمتوسطة المدى، وبين الأهداف المستقبلية ذات المدى الطويل.

والهدف الأهم لنظام الإدارة بالأهداف هو تنسيق أوضاع المنظمة مع أوضاع السوق من خلال تنظيم وتنسيق وتوحيد جهود الإدارة والعمال.

ج - مزايا أسلوب الإدارة بالأهداف:

تشير الدراسات وآراء الباحثين إلى أن أسلوب الإدارة بالأهداف يحقق عدة مزايا لكل من الرؤساء والمرؤوسين، وسنوضح في الآتي أهم هذه المزايا.

◆ مزايا الإدارة بالأهداف بالنسبة للرؤساء:

ينتج من تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف مزايا عديدة للرؤساء من أهمها²:

- تحقيق الاتصال الفعال بصورة أفضل نظرًا لأن الرئيس والمرؤوس قد انفقا على النتائج المتوقعة في العمل.

¹ أشرف الصايغ، مرجع سبق ذكره، ص 07.

² موسى بن سليمان سعد الحربي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

- توفير الوقت وتشجيع تفويض السلطة لبعض المهام.
- مساعدة الرئيس على حسن التقدير لاستغلال الموارد المتاحة في ضوء ما هو مطلوب منه لإنجاز أهداف المنظمة.
- التركيز على النتائج بدلا من التركيز على الأنشطة كمنشأ.
- اكتشاف الأفراد الجديرين في إنجاز العمل.
- ◆ **مزايا الإدارة بالأهداف بالنسبة للمرؤوسين:**
- وينتج من تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف مزايا عديدة للمرؤوسين من أهمها¹:
 - تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة لدى المرؤوسين.
 - تشجع المرؤوس على تطوير نفسه من خلال تحليله لنقاط قوته وضعفه.
 - إدراك المرؤوس مدى تقدمه في العمل فترتفع روحه المعنوية.
 - تكوين فكرة موضوعية لدى المرؤوسين عما يستحقه من حوافز بناء على أدائه الفعلي.
- وفيمايلي نقاط أخرى تجسد مزايا أسلوب الإدارة بالأهداف:
 - زيادة فعالية عملية التخطيط من خلال اشتراك الجميع في مناقشة أهداف واختيار البدائل المناسبة لمعالجة مشاكل العمل المطروحة.
 - تحديد مشكلات العمل والمشاركة في حلها.
 - تحقيق الانسجام والتفاهم المتبادل بين كل أفراد المنظمة بفضل تفعيل عنصر الاتصال والتدفق السريع والصحيح للمعلومات.
 - تنمية المهارات الإدارية للعاملين من خلال مشاركتهم في صياغة الأهداف اعتمادا على التعاون في حل مشاكل العمل والتدريب على حلها.
 - زيادة إنتاجية المنظمة بسبب المراقبة الذاتية للفرد في تحقيق أهداف المنظمة.
 - وسيلة نافعة لتوفير أساس لقياس الانجاز والإسهامات التي يقوم بها كل فرد عامل في المنظمة.
 - تحرص على الوقاية قل حرصها على العلاج.
 - وضع أهداف واقعية ومناسبة لطبيعة عمل المنظمة وإمكاناتها المادية والمالية.

¹ المرجع السابق، ص 20.

- تسهيل مهمة الإشراف والتوجيه.
- يخفف من الروتين، ويحقق المرونة التي يتطلبها العمل.
- تمكن من تحديد المشاكل الفعلية و المحتملة، بالتالي إمكانية تصحيحها حتى قبل وقوعها، لأن هذا النمط من الإدارة يعتمد على المشاركة و التشاور و التنسيق.

ح - صعوبات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف:

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من المداخل المفيدة في الإدارة، إلا أن تطبيقه يواجه بعض الصعوبات أو المشكلات منها¹:

- تتطلب الإدارة بالأهداف وضع أهداف واضحة ومحدده وكمية لسهولة قياسها، وهذا الشرط يصعب تحقيقه.
- يحتاج تحديد الأهداف إلى وقت وجهد كبيرين نظرًا لاشتراك كافة المستويات التنظيمية في وضع الأهداف وكثرة الإجراءات والاتصالات.
- يحتاج تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف إلى مهارة إدارية لوضع الأهداف بالتفاعل بين الرئيس والمرؤوس وقد لا تتوفر هذه المهارة.
- مقاومة بعض الرؤساء لأسلوب الإدارة بالأهداف.
- إهمال النواحي السلوكية والاهتمام بزيادة الإنتاج لتحقيق الأهداف وهذا يقلل من تنمية النظام واستمراريته.

ومن الصعوبات الأخرى نجد:

- زيادة الوقت والجهد والتكلفة بسبب كثرة الاجتماعات وتبادل الآراء والمشاورات في بعض الأحيان.
- صعوبة التوصل إلى ضبط المقاييس اللازمة لقياس بعض الأهداف.
- تطبيق نظام الإدارة بالأهداف يتطلب مرونة تنظيمية ومعارضة قليلة للتغيير.
- صعوبة صياغة أهداف موضوعية بسبب تدخل عدة أطراف في تحديدها.
- صعوبة تطبيق هذا الأسلوب الإداري لما فيه من تحد كبير للموظفين والأجهزة الإدارية، لان هذا الأسلوب يتطلب فهما والتزاما قد لا يتمكنون منه أولئك الذين تعودوا على القيام بأعمال لا أهداف ورائها.

¹ المرجع السابق، ص ص 20-21.

- صعوبة فهم وتعلم الإدارة بالأهداف، وبالتالي صعوبة تطبيقها خاصة عند التعامل في بيئة أعمال لا تتوفر على المعلومات والاتصالات اللازمة، أو التي لا تشجع الإبداع.

- صعوبة تحديد أهداف بعض المنظمات بشكل محدد وواضح يسهل معه تقويم انجازها وهذه الظاهرة موجودة خاصة في الدوائر الحكومية.

سابعاً - نظرية الجودة الشاملة:

يُعد مصطلح الجودة من المصطلحات التي نالت في عالم اليوم رواجاً كبيراً على مختلف الثقافات، وكثرت المناداة بتطبيقها على مختلف المنظمات والإدارات. فماذا نقصد بالجودة؟ وما هو الفرق بينها وبين الجودة الشاملة؟

أ - مفهوم الجودة وإدارة الجودة:

تعرف الجودة في اللغة بأنها: جاد الشيء، جُودة، وجُودة، أي صار جيّداً، والجيّد نقيض الرديء¹.

أما في الاصطلاح، فقد تعددت تعارفها، وسنحاول في الآتي إبراز أهمها: يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas)، والتي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلاحيته، وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان². وكانت الجودة في بداية ظهورها تعرف على أنها الخلو من العيوب، غير أنها فيما بعد أصبحت تركز على عدة زوايا.

فيعرفها إدوارد ديمينج على أنها " تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضراً ومستقبلاً"³. ويعرفها المعهد الأمريكي للمعايير (ANSI) على أنها " جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة"⁴.

¹ محمد بن عبد العزيز الراشد: إدارة الجودة الشاملة (دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية)، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 17، العدد 02، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، جوان - نوفمبر 2011 ص 02.

² يوسف بومدين: إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 05، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2007 ص 28.

³ محمود عبد الفتاح رضوان: إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 14.

⁴ محمد بن عبد العزيز الراشد، مرجع سبق ذكره، ص 02.

وعرفت الجودة بأنها " إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة"¹ .

ومنه فان الجودة مفهوم متعدد الجوانب يركز على أمور ك: الخلو من الأخطاء، رضا العملاء، والوفاء باحتياجاتهم الحالية والمستقبلية وأيضا الصريحة والضمنية.

أما إدارة الجودة الشاملة فهي تركز على ثلاثة نقاط رئيسية هي²:

الإدارة: تعني تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية بحيث تصبح قادرة على تحسين المستمر لغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء.

الجودة: يقصد بها تحقيق رغبات الزبائن والمستفيدين وتوقعاتهم مما تقدمه المنظمة من سلع أو خدمات، بل تصل أيضا إلى محاولة تقديم مستوى أعلى من تلك التوقعات.

الشاملة: يقصد بها إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون أو المستفيد ورغباته من سلع المنظمة وخدماتها، والعمل على بذل جهد جماعي وفردى ممكن في سبيل تحقيق تلك الغايات.

ويتعدى مفهوم الجودة الشاملة جودة المنتج نفسه لدى وليام وهاريت؛ ليشمل عندهما أيضا: جودة الخدمات، وجودة الاتصال، جودة المعلومات، وجودة الإجراءات، وجودة الإشراف والإدارة وجودة المنظمة كلها³.

وتعرفها منظمة الأيزو على أنها مدخل إدارى يركز على الجودة بمساهمة جميع أفراد المنظمة، من أجل تحقيق النجاح الطويل الأمد من خلال إرضاء الزبون وتحقيق المنفعة للجميع .

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها هي عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لانجاز الأعمال، من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر .

¹ بربري محمد أمين، بكحيل عبد القادر: أسس تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى الدولي الخامس حول " رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص 02.

² يوسف جحيم الطائي، محمد عاص العجيلي: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2009، ص 194.

³ محمد بن عبد العزيز الراشد، مرجع سبق ذكره، ص ص 02-03.

ب - النظرة الدينية للجودة:

حرص الإسلام على تعميق مفهوم الجودة عبر تركيزه على مفهوم الإتقان في العمل الذي يؤجر عليه المسلم، فقال الله تعالى " وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"¹.

وكذلك دعي الرسول إلى الإتقان في العمل وتجويده فقال " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه " وكذلك قال عليه الصلاة والسلام " إن الله كتب الإحسان في كل شيء " وقد دعي الإسلام إلى الالتزام بمبدأ الشورى، الذي يعني إتخاذ القرارات حيال المشكلات من خلال التشاور مع أفراد المجتمع، كما أكد على أهمية التعاون في سبيل الخير العام وروح الجماعة في كل توجيهاته وتعليماته.

و بصفة عامة، أرسى الإسلام أسس السلوك الإنساني وفقاً لكثير من مبادئ الجودة المتعارف عليها حالياً، ومن تلك المبادئ : إتقان العمل، الشورى، حرية الإنسان، المساواة والعدالة، التعاون والتكافل، احترام العمل، تقدير العلم، العمل الجماعي، الحوافز، الثواب والعقاب وغيرها من المبادئ.

ت - التطور التاريخي لمفهوم الجودة الشاملة:

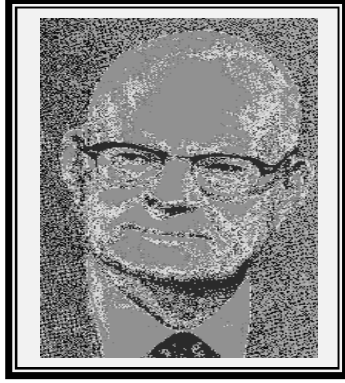
ابتداءً من فريدريك تايلور وصياغته لنظريته العلمية التي ركزت على العمل وتحسين أدائه، وكذلك ماكس ويبر الذي وضع النظرية البيروقراطية والتي اهتمت بالجانب الهيكلي للمنظمة وتقسيم العمل وتوزيع المهام، ثم بروز نظرية العلاقات الإنسانية التي وضعها إلتون مايو وزملاؤه، والتي أربطت بين الإنتاجية والروح المعنوية للعاملين وطبيعة العلاقات المتبادلة بينهم وبين المديرين، فإن مفهوم الجودة الشاملة تطور تطوراً تراكمياً كبيراً من أجل تحسين الإنتاجية والنهوض بها وتطويرها، وكذلك ساهم العلماء اليابانيون بفاعلية في تحديد نماذج إدارة الجودة الشاملة وتطوير تطبيقاتها مع نظرائهم الأمريكيين².

¹ القرآن الكريم، سورة التوبة، الآية رقم 105.

² محمد بن عبد العزيز الراشد، مرجع سبق ذكره، ص 04.

* يعتبر إدوارد ديمينج أحد أسباب نجاح وتفوق اليابان في مجال الجودة، وقد خصصت الحكومة اليابانية عام 1951م جائزة يطلق عليها : اسم (جائزة ديمينج) تمنح بشكل سنوي للشركات التي تتميز في تطبيق برامج إدارة الجودة، وقد عُرف "ديمنج" بلقب "أبو الجودة" في اليابان. لكن الاعتراف بنبوغه في هذا المجال تأخر كثيراً في بلده (الولايات المتحدة الأمريكية)، و حدد ديمينج الجودة بستة محاور وهي: مبادئ ديمينج الأربعة عشر لإدارة الجودة الشاملة، الأمراض السبعة المميتة، المعوقات الستة عشر، المناخ الجيد، نظام المعرفة العميق، و عجلة ديمينج .

و يعود الفضل في تأسيس مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى الأمريكي وليام إدوارد ديمينج (William Edwards Deming)* الذي تبنت مؤسسات كثيرة في اليابان أفكاره ومفاهيمه فقاموا بتطبيقها عملياً في المنظمات الصناعية والخدمية، واستطاعوا النهوض بها حتى أنتجت النموذج الياباني للجودة.



وليام إدوارد ديمينج (1900-1993)

وبفضل استخدام تقنية الجودة الشاملة، استطاع اليابانيون الوصول إلى تحقيق الخطأ الصفري (Zero Defect) - وفق نظرية Z أي الوصول إلى معدل (صفر) من التالف أو الخطأ.

ويمكن تقسيم مراحل إدارة الجودة الشاملة إلى أربعة مراحل¹ :

◆ مرحلة بداية القرن العشرين (الفحص):

اقتترنت هذه الفترة بمرحلة الإدارة العلمية للعمل "لتيلور" الذي كان يهدف إلى الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية داخل المصنع عن طريق التخصص والفحص والنمطية وتبسيط العمل وتقسيمه، كما دعا إلى ضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة التفتيش، ويمكن القول هنا انه في هذه المرحلة انقسمت وظيفة الجودة بين العامل الذي يقوم بالإنتاج والمفتش الذي يقوم بفحص المنتجات، بغرض التقليل من المعيب وفصل المعيبات عن المنتج النهائي لأنه لا يمنع من وقوع الخطأ.

◆ فترة 1930- 1950 (مراقبة الجودة):

كانت الجودة هنا تهدف إلى تقليل نسبة المعيبات (العيب في المنتجات) مستخدمة بالإضافة للمرحلة الأولى، تطبيق الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة لأداء أنشطة الجودة

¹ يوسف يومدين، مرجع سبق ذكره، ص ص 29-31.

والتحقق من مطابقة المنتج لمقاييس الجودة، وعلى الرغم من أن مراقبة الجودة أكثر تقدماً من مجرد مدخل الفحص، إلا أن التقدم في إدارة الجودة جعل الاعتماد على مراقبة الجودة غير كافي بل وغير ملائم بمفرده لتحقيق التحسين المستمر، ولعل الاستعراض التالي لنظام الجودة يوضح نواحي القصور وعدم الفعالية في هذا النظام.

◆ مرحلة 1950-1970 (تأكيد الجودة):

كان اهتمام تأكيد الجودة كمدخل من مداخل إدارة الجودة أكثر بعداً و عمقا من المداخل السابقة له تاريخي، فأول مرة يقدم هذا المدخل مفهوم التكامل والتنسيق بين برامج الإدارة و لأول مرة أيضا يؤكد أن كافة المستويات الإدارية لابد أن تشارك في تخطيط ومراقبة الجودة، و في هذه المرحلة تم الانتقال من جودة المنتج إلى جودة النظام وأساسه منع وقوع الخطأ.

◆ المدخل الحديث : فترة 1970 حتى الآن (إدارة الجودة الشاملة):

هي نظام شامل للقيادة و التشغيل، تعتمد على مشاركة جميع العاملين الزبائن والموردين ويهدف إلى التحسين المستمر للجودة والأداء على الأمد البعيد.
ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي تؤكد على مشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبهم و قدراتهم بهدف التحسين المستمر.

ث - مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

يقوم نظام إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ أهمها :

- الوعي والثقافة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها.

- التخطيط الاستراتيجي.

- التركيز على العميل.

- دعم الإدارة.

- مشاركة العاملين.

- اعتماد نموذج العملية* أساساً للأعمال.

- الإدارة بالحقائق.

- التحسين المستمر.
- استخدام إدارة النظم.
- التعاون وفرق العمل.
- القياس والتحليل.
- منع الأخطاء قبل وقوعها.
- تحفيز العاملين.
- تدريب العاملين.

ج - متطلبات إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب تحقيق الجودة الشاملة على أرض الواقع تهيئة مناخ العمل والثقافة التنظيمية للمنظمات، وكذلك الاستعانة بالاستشاريين، وتوفير أدوات ووسائل مناسبة لقياس الجودة عبر إدارة فاعلة للموارد البشرية والمادية، وتوفير تعليم وتدريب مستمرين للعاملين في المنظمة وتبني أنماط قيادية مناسبة، ومشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء، وتأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة، وقد أوجز فيصل الحداد بعض المتطلبات الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد أوجزها في الآتي² :

- ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- ضرورة وضع أهداف محددة ممكنة التحقيق، وموجهة نحو احتياجات العملاء ورغباتهم.
- تعاون الأقسام كافة في المنظمة وتنسيق جهودها.
- ضرورة إدخال التحسينات والتطويرات على أساليب حل المشكلات، وتدريب العاملين عليها.
- ضرورة ارتكاز فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى قاعدة موثوقة من البيانات والمعلومات.

* تنطلق فلسفة نموذج العملية من أن كل عمل يحدث داخل المنظمة يمكن تقسيمه إلى مجموعة من العمليات، وكل عملية منها مجموعة من المدخلات يتم تحويلها إلى مخرجات محددة بممارسة مجموعة من الإجراءات، ولكل عملية عميل واحد أو أكثر يستفيد من مخرجاتها، ولها مورد واحد يقدم مدخلاتها.

² محمد بن عبد العزيز الراشد، مرجع سبق ذكره، ص 18 - 19.

- منح الموظفين السلطة اللازمة لأداء أعمالهم، ومنحهم الثقة في العمل.
- ضرورة الابتعاد عن سياسة التهديد والتخويف للعاملين.
- التدريب المستمر للعاملين.
- الاستمرار في عملية إدارة الجودة الشاملة وتطويرها وتحسينها.

ح - فوائد إدارة الجودة الشاملة ومعوقاتها:

هناك مجموعة من الفوائد يمكن للمنظمة أن تحققها من وراء تطبيق فلسفة إدارة الجودة

الشاملة ومن أهمها الآتي:

- تعزيز المركز التنافسي للمنظمة وتحسين كفاءتها الإنتاجية وزيادة أرباحها.
- زيادة الفعالية التنظيمية.
- كسب رضا الزبون، والتقليل من شكاويه، والوصول إلى ولائه.
- المحافظة على حيوية المنظمة.
- الوصول إلى خدمات عالية الجودة بأقل التكاليف الممكنة.
- تجنب حدوث الأخطاء والمشكلات.
- مواصلة التطوير والتحسين، ومضاعفة استفادة العملاء من المنتجات ذات الجودة العالية.

أما عن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فيمكن إبراز أهمها في الآتي¹:

- رفض الإدارات للتغيير ومقاومتها له، مع حرصها على التمسك بنمط إداري معين.
- عجز الإدارة العليا عن تقديم الدعم لفريق الجودة في المنشأة.
- حاجة العاملين الماسّة للتدريب والتأهيل على تطبيقات الجودة وأدواتها.
- تقديم الإدارة العليا لمبررات غير مُقنعة لتأكيد على عدم وجود ضرورة لتطبيق الجودة.
- اقتناع الإدارة العليا بمثاليّة أدائها الذي تمارسه، وقدرتها على تحقيق رضا العملاء من خلال أدائها الحالي.
- الافتقار لإدارة الجودة وأقسامها في المنظمة.
- عدم المشاركة بين أفراد المنظمة في اتخاذ القرارات.

¹ إيمان الحيارى: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، متاح على الرابط: <http://mawdoo3.com/> ، بتاريخ 2017/04/14.

- نقشي المركزية في المؤسسات، مع عجز المنشأة عن توفير قاعدة بيانات خاصة بالعاملين وأنشطتهم.
- إهمال الشكاوي والملاحظات التي تتلقاها المنظمة من التغذية العكسية للعملاء والمستفيدين من خدماتها.
- جمود الهياكل التنظيمية في المنظمة.

ويمكن إضافة أسباب أخرى ك:

فقدان الثقة في المدير، الاتصالات الرديئة، ضيق الوقت والانفراد في الرأي، سوء نظام المكافآت والحوافز، تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، التأخر في إيصال المعلومات عن الانجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب.

الخاتمة

الخاتمة:

تعتبر إدارة الأعمال المحرك الأساسي الذي يجعل المنظمات تعمل بكفاءة نحو تحقيق الأهداف التي تصبو إليها، وقد ظلت الإدارة حتى أوائل القرن التاسع عشر للميلاد مجموعة من الأفكار والوظائف التي يتم تطبيقها دون وجود مناهج إدارية دقيقة، أو تعتمد على دراسات وأبحاث علمية، حتى ظهر المفكر ورجل الأعمال الأمريكي فريدريك تايلور الذي ساهم في التأسيس لمنهاج مُتخصّص في علم الإدارة، واتي بعده مجموعة من المفكرين حاولوا تقديم تفسيرات ونظريات ساهمت في تعزيز التطبيق التقني والعملية للإدارة في قطاع الأعمال.

وقد حاولنا في هذا العمل المتواضع الإمام بأهم الأفكار التي مست تطور الفكر الإداري خلال مراحل المتعاقبة، وذلك بعد دراسة طبيعة علم الإدارة ومسؤوليات المدير الذي يمثل ضرورة حتمية لأي مشروع ناجح.

ومن خلال هذا العمل، توصلنا إلى جملة من النتائج يمكن إبرازها في الآتي:

✓ تعرف الإدارة على أنها النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف وتوفير الموارد المطلوبة وإستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق مجموعة من الوظائف أهمها: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

✓ إن كلمة administration أعم وأشمل من كلمة management التي ترتبط خاصة بإدارة منظمات الأعمال.

✓ إدارة الأعمال هي مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى بلوغ أهداف خاصة (الربح) في منشآت خاصة تعود ملكيتها للأفراد وليس للدولة.

✓ تتضمن ادارة الأعمال عدة وظائف متكاملة أهمها التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة لأعمال الآخرين، و مسؤولية المدير هي العمل على تنسيق وتعديل هذه الوظائف لغرض تحقيق أهداف المنظمة بفعالية.

✓ للمدير المعاصر أدوار متعددة يمكن حصرها - في نطاق الوظيفة الإدارية - في عشرة أدوار مختلفة ولكنها متفاعلة ومتداخلة معاً.

✓ عرفت الإدارة خلال تطورها مدارس فكرية عديدة كانت كل منها تحاول العمل من اجل تنمية هيكل معرفي للإدارة يمكن أن يساهم في حل المشاكل الإدارية وزيادة

إنتاجية المنظمات، ومن أشهر هذه المدارس هي: المدرسة الكلاسيكية، المدرسة الإنسانية والسلوكية والمدارس الحديثة.

✓ لقد ساهم المدخل الكلاسيكي في اعتماد الإدارة على الأسلوب العلمي بدلا من الأسلوب العشوائي في رفع الإنتاجية وزيادة أرباح المنظمات، غير انه أهمل الجوانب النفسية والاجتماعية للأفراد واعتبرهم آلة منتجة.

✓ جاءت المدرسة الإنسانية والسلوكية نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى المدرسة الكلاسيكية، وقد انصب فكر هذه المدرسة على العنصر البشري في المنظمة، وركزوا اهتماماتهم على تحفيز الفرد ودراسة سلوك المجموعة وتأثير العلاقات الإنسانية على الإنتاجية، ورغم الإضافات المتميزة التي قدمتها هذه المدرسة، إلا أنها انتقدت من عدة جوانب كالتحيز المسبق للعلاقات الإنسانية وإغفالها التنظيم الرسمي بشكل كبير.

✓ تميزت إدارة الأعمال بالنظريات والمساهمات العديدة للمفكرين المبدعين كهنري فايول، ماكس ويبر، التون مايو، أبراهام ماسلو وغيرهم، غير أنها والى غاية اليوم مازالت تفتح أبوابها للمفاهيم والمساهمات الجديدة، ومن ابرز النظريات الحديثة الإدارية نجد: النظرية الكمية للإدارة، نظرية اتخاذ القرار، نظرية النظم، النظرية الموقفية، نظرية Z اليابانية، نظرية الإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب:

- أحمد بن داود المزجاجي الأشعري: مقدمة في الإدارة الإسلامية، بدون دار نشر، جدة المملكة العربية السعودية، 2000.
- أمين عبد العزيز: إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد والعشرين، دار قباء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2001.
- ثابت عبد الرحمان إدريس: إدارة الأعمال (نظريات ونماذج وتطبيقات)، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2005.
- خالد احمد فرخان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي: مبادئ إدارة الأعمال دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2014.
- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الأردن، 2007.
- عبد اللطيف قطيش: الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق (دراسة مقارنة)، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2013.
- على محمد منصور: مبادئ الإدارة ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2004.
- محمد الصيرفي: التسويق الإداري ، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر، 2009.
- محمد بكرى عبد العليم: كتاب الكتروني بعنوان: مبادئ إدارة الأعمال، جامعة بنها مصر، 2007، متاح على الرابط: <http://www.pdfactory.com> بتاريخ 2017/01/26.
- محمود عبد الفتاح رضوان: إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب و النشر القاهرة، مصر، 2012.
- نعيم إبراهيم الظاهر: أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن 2010.
- يوسف جحيم الطائي، محمد عاص العجيلي: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

المذكرات والرسائل:

- بن دريدي منير: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية (التدريب والحوافز)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010.

- سعدون عائشة: ممارسة إدارة الأعمال في البنوك العمومية الجزائرية والبنوك الخاصة الأجنبية (دراسة مقارنة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، 2014-2015.

- موسى بن سليمان سعد الحربي: دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، محافظة الكرك، الأردن، 2008.

المجلات:

- زينب بن التركي: الأساليب الكمية في صناعة القرار (أسلوب شجرة القرار نموذجاً)، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، العدد 6، جامعة غرداية، الجزائر، 2009.

- محمد بن عبد العزيز الراشد: إدارة الجودة الشاملة (دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية)، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 17، العدد 02، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، جوان - نوفمبر 2011.

- محمد عبود الحراحشة، محمد قاسم مقابلة: درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد رقم 25 العدد (3+4)، جامعة دمشق، سوريا، 2009.

- يوسف بومدين: إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 05، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2007.

الملتقيات:

- بربري محمد أمين، بكحيل عبد القادر: أسس تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى الدولي الخامس حول " رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.

الأوراق البحثية:

- أغادير سالم العيدروس: ورقة بحثية بعنوان مقدمة في الإدارة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، الملكة العربية السعودية، بدون سنة نشر، متاح على الرابط: <https://uqu.edu.sa> بتاريخ 2017/01/22.

- أشرف الصايغ : ورقة بحثية بعنوان نظرية الإدارة بالأهداف، كلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، بدون سنة نشر، متاحة على الرابط: moodle.najah.edu/mod/resource/view.php?id=15174 بتاريخ 2017/04/13.

من القرآن الكريم، سورة التوبة، الآية رقم 105.

المقالات الالكترونية:

- هند الحربي: ما هي الإدارة؟، متاح على الرابط: <http://idarahrtrb.com/> ، بتاريخ 2017/01/23.

- كلية الإدارة والاقتصاد لجامعة بابل العراقية: المدرسة البيروقراطية، متاح على الرابط: <http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&lcid=34087> بتاريخ 2017/03/11.

- مؤسسة ويكيميديا: أبراهام ماسلو، متاح على الرابط: <https://ar.wikipedia.org/wiki/> بتاريخ: 2017/03/16.

- الشبكة العربية للإدارة: النظرية الكمية وبحوث العمليات، متاح على الرابط: <http://www.arabmn.com/archives/1658> بتاريخ 2017/04/0.

- الشبكة العربية للإدارة: نظرية القرارات - هيربرت سيمون ، متاح على الرابط: <http://www.arabmn.com/archives/1605> بتاريخ 2017/04/07.
- الشبكة العربية للإدارة: النظرية الموقفية ، متاح على الرابط: <http://www.arabmn.com/archives/1699> بتاريخ 2017/04/08.
- محمد أحمد إسماعيل: نظرية Z في الإدارة: (أو النظرية اليابانية في الإدارة الحديثة)، متاح على الرابط: <https://hrdiscussion.com/hr56297.html> بتاريخ 2017/04/12.
- نجيب جميل إبراهيم: " نظرية دوجلاس ماكروجر (X-Y) والنظرية اليابانية نظرية (Z) "، متاح على الرابط: moodle.najah.edu/mod/resource/view.php?id=14442 ، بتاريخ 2017/04/12.
- إيمان الحيارى: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، متاح على الرابط: <http://mawdoo3.com/> بتاريخ 2017/04/14.

المراجع باللغة الأجنبية:

Les sites d'internet:

- Differences key Organization: Difference Between Management and Administration , on the site: <http://keydifferences.com/difference-between-management-and-administration.html>, 23/01/2017.
- Society of Wikimedia: Frederick Irving Herzberg, on the site: [Https://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg](https://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg), 05/04/017.