جامعة العقيد آكلي محند أولحاج – البويرة –

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

عنوان المطبوعة:

محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال

موجهة لطلبة السنة الأولى (السداسي الثاني) ليسانس – جذع مشترك –

من إعداد الاستاذة: شرفاوي عائشة

السنة الجامعية: 2017/2016

فهرس المحتويات

رقم المحور أو المحاضرة	عنوان المحور / المحاضرة	الصفحة
	مقدمة	1
المحور الأول	الإطار النظري لإدارة الأعمال	2
المحاضرة الأولى	مفاهيم أساسية حول إدارة الأعمال	2
المحور الثاني	تطور الفكر الإداري	10
المحاضرة الثانية	المدخل الكلاسيكي في الإدارة	10
	– النظرية العلمية	11
	– النظرية الإدارية	15
	– النظرية البيروقراطية	17
المحاضرة الثالثة	المدخل السلوكي في الإدارة (الجزء الأول) نظرية العلاقات الإنسانية	19
المحاضرة الرابعة	المدخل السلوكي في الإدارة (الجزء الثاني) نظريات الدافعية	23
	– نظرية تدرج الحاجات	23
	– نظرية ERG	25
	– نظرية xوy	27
	– نظرية العاملين	29
المحاضرة الخامسة	المدخل الحديث في الإدارة	31
	– النظرية الكمية	31
	– نظرية النظم	33
	– النظرية الموقفية	37
	– نظرية الإدارة بالأهداف	43
المحاضرة السادسة	المدخل المعاصر في الإدارة	47

	– نظرية Z (النظرية اليابانية)	47
	– ادارة الجودة الشاملة	50
	– ادارة المعرفة	56
المحور الثالث	وظائف الإدارة	64
المحاضرة السابعة	وظيفة التخطيط	64
المحاضرة الثامنة	وظيفة التنظيم	79
المحاضرة التاسعة	وظيفة التوجيه	89
المحاضرة العاشرة	وظيفة الرقابة	104

مقدمة:

إن الإدارة كعلم ظهرت مع ظهور المدرسة العلمية في نهاية القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين وكان لعلماء الإدارة في الولايات المتحدة وغرب أوروبا دورا بارزا في تنظيم العمل الإداري وتنشيط الفكر الإداري بمختلف تياراته، ولكنها كممارسة ظهرت منذ وجود الإنسان على الأرض فهو يدير أعماله وشؤون حياته على مدار اليوم.

واستجابة للتحديات التي فرضها التطور التكنولوجي أصبح العمل الإداري بكل تفاصيله يشكل موردا مهما وعاملا من عوامل تميز المنظمات عن غيرها له قواعده ومبادئه.

ومع توسع تيار العولمة وما فرضته من تحديات أخرى أهمها عولمة الأسواق وزيادة حدة المنافسة، بات من الضروري على كل المنظمات الاقتصادية أن تجعل من أولوياتها تنظيم الإدارة وعصرنتها وفقا للفكر الحديث الذي واكب هذه التغييرات وتلمّ بكل الأساليب الإدارية المعاصرة التي أثبتت نجاحها في كل المنظمات الرائدة.

ومن أجل الإلمام بهذا الموضوع نتناول المحاور التالية:

- الإطار المفاهيمي لإدارة الأعمال
- تطور الفكر الإداري
- وظائف (مبادئ) الإدارة

المحاضرة الأولى: مفاهيم أساسية حول إدارة الأعمال

تمهيد:

إن تطور الفكر الإداري بكل مدارسه ونظرياته عبر أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية صحبه أيضا تطور وثورة في المصطلحات،حيث استعمل في بداية الأمر كل من مصطلح "**التسيير**" "**Gestion**" ومصطلح "**الإدارة**" "**Administration**" للدلالة على الممارسات الإدارية، أما في الوقت الحاضر يستعمل مصطلح "**إدارة الأعمال**" "**Management**"، وغالبا ما يتم الترجمة سواء من اللغة الفرنسية أو الإنجليزية إلى اللغة العربية باستعمال أحد المصطلحات الثلاثة كمترادفات، بالرغم أن هناك اختلاف من حيث الجوهر، وبحكم ارتباطنا باللغة الفرنسية نستعمل في بلادنا مصطلح "**التسيير**"، بينما تستعمل اللغة الإنجليزية مصطلح "مناجمنت" الذي كثيرا ما يترجمه الكتاب المشارقة إلى مصطلح "الإدارة".

وهناك من يرى أن المصطلحات الثلاث تؤدي نفس المعنى ولا يوجد اختلاف بينها، بينما في حقيقة الأمر فإن "التسيير" يعتبر مصطلحا كلاسيكيا "ضيقا" في معناه يشير إلى التقنيات المستخدمة، بينما "المناجمنت" "أوسع في مضمونه" وهو التسيير، بالإضافة إلى الاهتمام بشؤون المورد البشري كأهم عنصر من عناصر الإنتاج، هذا البعد الإنساني الذي أصبح ركيزة الإدارة المعاصرة بمعنى "إدارة الأعمال" المبنية على فن الاهتمام بالعنصر البشري الذي إذا تم استغلاله جيدا يمنح التميز والتفوق.

والجدير بالذكر أنه تبعا للمراجع المستخدمة في هذا العمل تم استخدام مصطلح "الإدارة" للدلالة على "إدارة الأعمال".

أولا/ ماهية الإدارة:

1- **تعريف الإدارة:** تعددت التعاريف المختلفة التي تناولت الإدارة ونذكر منها:

- **تعريف "F.Taylor"**: "المعرفة صحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف"[1].
- **تعريف "H.Fayol"**: هي "تعني الإدارة بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه وينظم ويصدر الأوامر، وينسق ويراقب"[2].
- **تعريف "Sheldon"**: هي "الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المشروع، والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وإعداد الهيكل التنظيمي، والرقابة النهائية للأعمال المنجزة"[3].

وبصفة عامة يمكن القول أن الإدارة هي: "عملية الوصول إلى الأهداف التنظيمية بطرق مؤثرة وكفأة من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد من قبل المنشأة"[4].

مما سبق نستنتج أن معظم التعريفات تتفق أن عملية الإدارة هي مجموع العناصر التالية:[5]

- ✓ إن الإدارة وسيلة أو نشاط أو عملية أو جهد أو نظام وهي صفات تنظيمية جيدة؛
- ✓ هي تعبير عن عمل جماعي يتم على أساسي تجميع الجهود الأساسية للأفراد والجماعات؛
- ✓ أنها تهدف إلى تحقيق الأهداف التي تضعها الجهة صاحبة السلطة من خطط أو برامج أو سياسات؛
- ✓ أنها عملية واعية ومعبرة عن سوك عقلاني ولو بشكل نسبي؛
- ✓ أن دورها لا ينحصر في التنفيذ أو تحقيق الأهداف فحسب وإنما يتعدى إلى تنفيذها وتحقيقها بفعالية وكفاية. ويمكن التعبير عن هذه العمليات بالشكل رقم (01):

---

(1) خالد أحمد فرحات المشهداني-رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، "**مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم**"، الطبعة الرابعة، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص20.

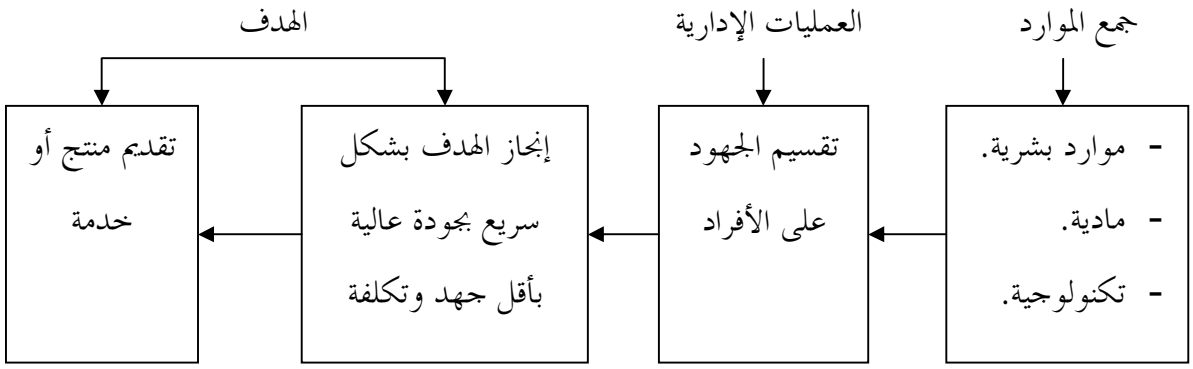
(2) نعيم إبراهيم الظاهر، "**أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها**"، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2010، ص08.

(3) خالد أحمد فرحات المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، مرجع سابق، ص20.

(4) علي عباس، "**أساسيات علم الإدارة**"، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2009، ص18.

(5) نفس المرجع، ص20.

الشكل رقم 01: مكونات العملية الإدارية



المصدر: علي عباس، "**أساسيات علم الإدارة**"، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2009، ص20.

2- **خصائص الإدارة**: يمتاز العمل الإداري بمجموعة من الخصائص التالية:[1]

- ✓ التعقيد: فالوظيفة الإدارية غاية في التعقيد، حيث تعرف تغيرا دائما في أنشطتها بحكم علاقاتها مع بيئتها الخارجية؛
- ✓ الإدارة هي عملية ديناميكية وليست ساكنة؛
- ✓ الإدارة هي نشاط ذهني إنساني هادف (علم وفن في نفس الوقت)؛
- ✓ تأخذ الشكل الهرمي، حيث تزداد عدد الوظائف الإدارية كلما اتجهنا من الأعلى إلى الأسفل؛
- ✓ الإدارة ليست هدفا في حد ذاته بل هي وسيلة لتحقيق التكامل والتفاعل بين عوامل الإنتاج؛
- ✓ ترتبط الإدارة بالمنظمات وتستمد منها مبرر وجودها لا إدارة بدون منظمات.

3- **أهمية الإدارة**: تأتي أهمية الإدارة من العناصر التالية:[2]

- ✓ هي عبارة عن نظام متطور لتبسيط إجراءات العمل وتعظيم الكفاءات والمهارات البشرية وإطلاق الطاقات المادية والبشرية وخلق طاقات متجددة؛
- ✓ تعتبر محور النشاطات والأوامر ومحور دفع الأفراد لاستقبال القرارات وتنفيذها وهي تحاول جاهدة إيجاد الحلول للمشاكل والمعوقات مهما بلغت من صعوبة وتعقيد؛

---

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي، "**مبادئ التنظيم والإدارة**"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص19.

[2] نفس المرجع، ص21.

- ✓ تعتبر الإدارة الملتزمة بالأصول والمبادئ والمسارات الواضحة والساعية لتحقيق الأهداف النبيلة هي الحافز الأساسي للجهود الإنسانية؛
- ✓ تساهم في خلق قيادات واعية وملتزمة تعتبر المحرك الأساسي للتطور الاقتصادي والاجتماعي؛
- ✓ تعتبر معيارا ومؤشرا لرقي الأمم وتقدمها، فالارتباط بين تطور الإدارة ومستويات الرقي هو ارتباط قوي لا يتجزأ.

4- **أسباب ظهور الإدارة كعلم**: من أهم أسباب ظهور علم الإدارة ما يلي:[1]

- ✓ كبر حجم المنظمات وزيادة عدد المشاريع؛
- ✓ فصل الملكية عن الإدارة؛
- ✓ التغيرات والتقدم التكنولوجي الحاصل بالإضافة إلى التغيرات الاجتماعية الأمر الذي يظهر أهمية التخطيط والتنظيم لمواجهتها والتأقلم معها؛
- ✓ المنافسة الشديدة في الأسواق الأمر الذي يتطلب التجديد والابتكار في طرق الإنتاج وفي أدواته لتحقيق الوفرات الاقتصادية؛
- ✓ تزايد النقابات العمالية التي تدافع عن حقوق العمال مما يستوجب تنظيم العمل الإداري في نسق يتواكب ورغبات العمال؛
- ✓ القوة المتزايدة للتجمعات التي تدافع عن المستهلكين ومصالحهم، الأمر الذي يظهر أهمية وضع السياسات الخاصة بتحقيق رغباتهم في إطار تنظيمي خاص؛

ثانيا/ الإدارة بين العلم والفن:

كثيرا ما يطرح السؤال المتعلق بحقيقة الإدارة فهل هي علم له مبادئه وقوانينه الموضوعية التي يرتكز عليها أم فن يعتمد على المواهب الشخصية والمهارات الفردية؟

1- **الإدارة علم**: أي أنها تعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الإدارية وتحليلها وتفسيرها والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها، كما أن لها مبادئ وقواعد ومدارس ونظريات تحكم العمل الإداري، كما أن تطبيق هذه المبادئ والنظريات يؤدي إلى نتائج محددة.

---

[1] علي محمد منصور، "**مبادئ الإدارة**"، الطبعة الثانية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص40.

2- **الإدارة فن:** أي أن المدير يحتاج إلى خبرة ومهارة وذكاء في ممارسة عمله وتعامله مع العنصر البشري لتحفيزه على تحقيق الأهداف التنظيمية فليس كل من درس علم الإدارة قادر على تطبيقه، ففن الإدارة هو القدرة على تطبيق الإدارة في المجالات المختلفة[1].

إذا فالإدارة هي عبارة عن علم وفن، حيث تحتاج المبادئ والقواعد العلمية بالإضافة إلى الفترات والمواهب الشخصية التي تمكن من القدرة على تسخير العلم لتحقيق الأهداف المسطرة.

ثالثا/ أبعاد عملية الإدارة: تتمثل أبعادها فيما يلي:

1- البعد الاقتصادي ويتحقق من خلال:

- الكفاءة: وتتمثل أو تتحقق بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة؛
- الفاعلية: تحقيق الأهداف في الوقت المحدد.

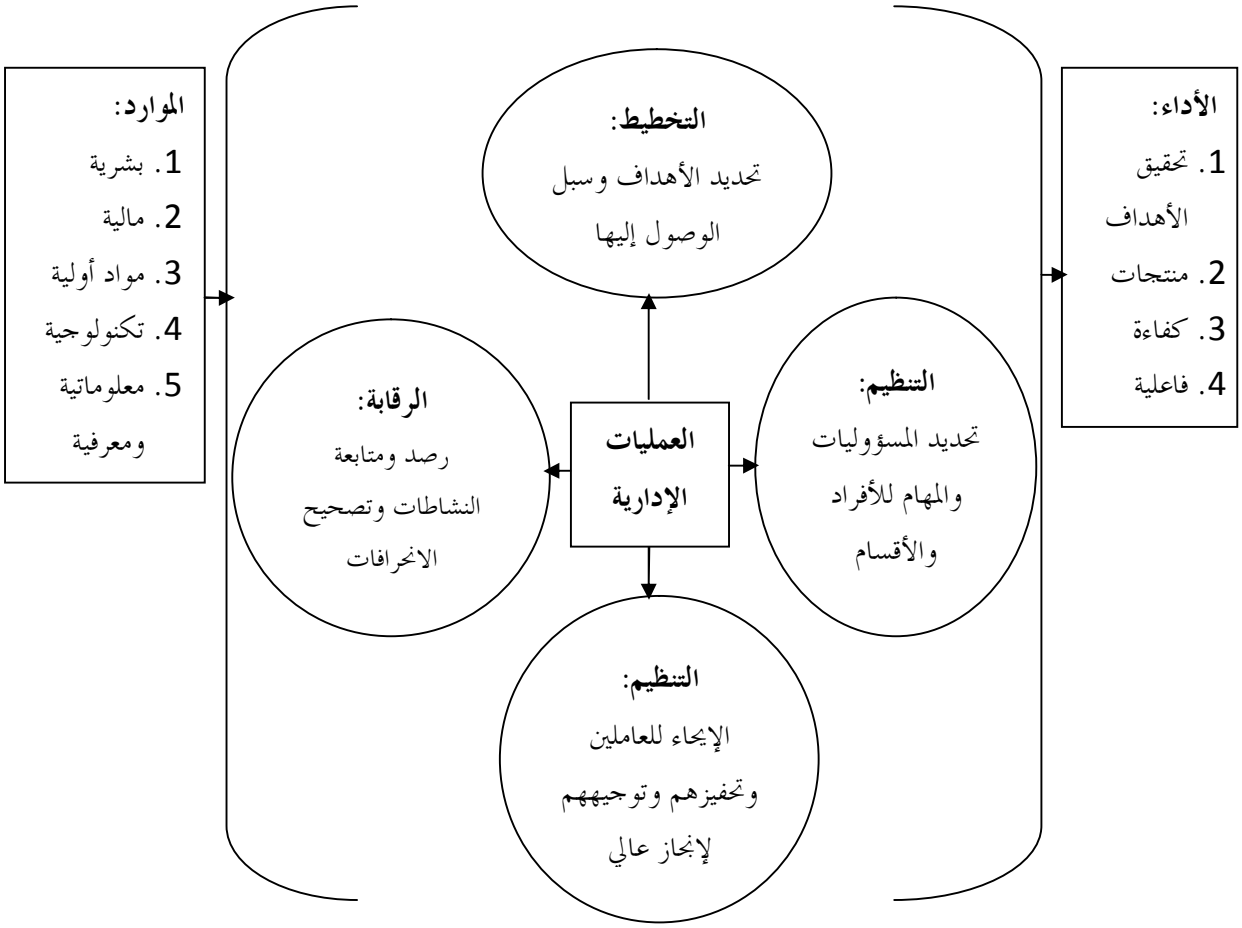
2- البعد الإنساني: تحقيق ذاتية الإنسان وتطويره؛

3- البعد الأخلاقي والاجتماعي: احترام أخلاقيات المهنة والسوق والمجتمع.

رابعا/ وظائف الإدارة: حدد **Henry Fayol** من خلال نظريته "مبادئ الإدارة" الوظائف الإدارية التي يوضحها الشكل رقم (02):

[1] نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص92.

الشكل رقم (02): وظائف الإدارة



المصدر: صالح مهدي محسن العامري-طاهر محسن منصور الغالبي، "**الإدارة والأعمال**"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2011، ص29.

خامسا/ المستويات الإدارية والمهارات:

1- المستويات الإدارية: يتم تقسيم المستويات الإدارية إلى ثلاث مستويات هي:

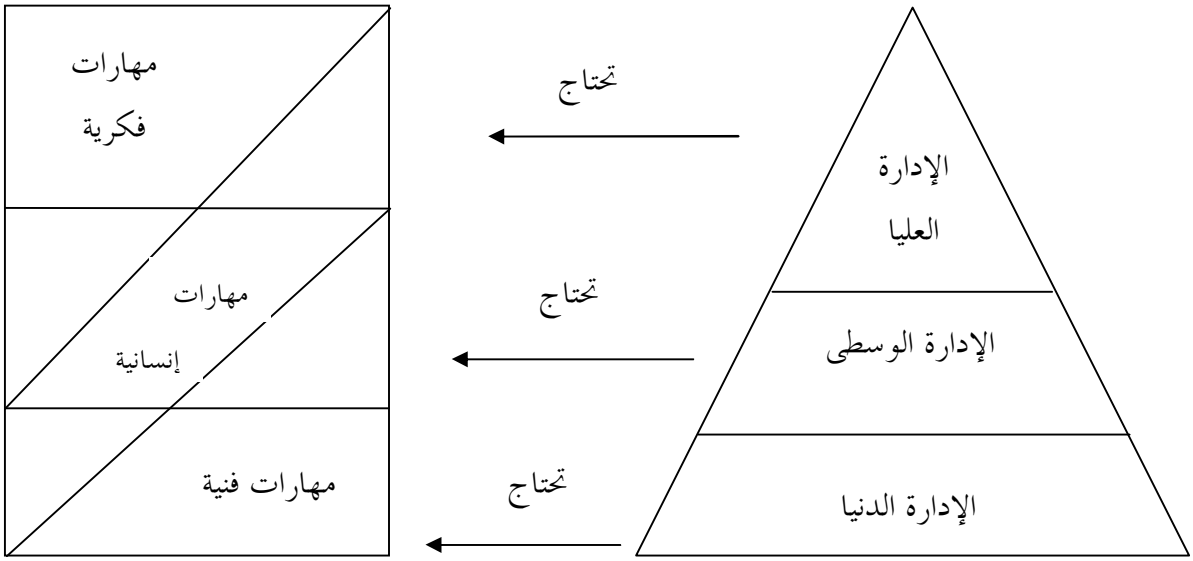
أ- الإدارة العليا: تضم المدير العام إلى جانب أعضاء مجلس الإدارة تهتم بوضع الاستراتيجيات ومتابعة تنفيذها (الإدارة الاستراتيجية)؛

ب-الإدارة الوسطى: تتكون من مديري الدوائر الرئيسية في المؤسسة: مدير المالية، مدير الإنتاج... تتولى تفكيك الاستراتيجيات إلى خطط فرعية (الإدارة التكتيكية)؛

ج- الإدارة الدنيا: تتكون من العاملين ومشرفيهم، تقوم بالعمل (الإدارة التشغيلية).

2- المهارات الإدارية: باعتبار الإدارة علم وفن في نفس الوقت فقد صنف "كانز" المهارات الإدارية حسب المستويات الإدارية حسب ما يوضحه الشكل رقم (03):

الشكل رقم (03): المهارات الإدارية



المصدر: علي عباس، "**أساسيات علم الإدارة**"، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2009، ص20.

سادسا/ المجالات الإدارية: هناك مجالات عديدة تطبق فيها الإدارة، فهي تطبق في القطاع العام ويطلق عليها هنا الإدارة العامة وتطبق في القطاع الخاص وتسمى في هذه الحالة إدارة الأعمال.

رغم أن هناك اتجاه جديد في الممارسة الإدارية في القطاع الحكومي يسمى الإدارة العامة الجديدة الذي يمارس الإدارة العامة بمنطق القطاع الخاص وآلياته المستجيبة للبيئة[1].

يعتبر تقسيم الإدارة إلى إدارة عامة وإدارة الأعمال من أهم التقسيمات والجدول رقم (01) يوضح أهم الفروقات بينهما:

[1] صالح مهدي محسن العامري-طاهر محسن منصور الغالبي، "**الإدارة والأعمال**"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2011، ص44.

الجدول رقم (01): الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

المعيار	إدارة الأعمال	الإدارة العامة
الهدف	تحقيق الربح	تقديم خدمة عامة
مجال التطبيق	في القطاع الاقتصادي	القطاع العام
إطار العمل	مجلس الإدارة	السياسة العامة للدولة
شكل التنظيم	أفراد الشركات أشخاص شركات أموال	وزارة هيئة مؤسسة
الجهة الرقابية	المساهمون	الدولة ممثلة في أجهزتها الرقابية
مقياس النجاح	تعظيم الربح	توفير السلعة والخدمة

المصدر: محمود أحمد فياض وآخرون، "**مبادئ الإدارة**"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص30.

المحاضرة الثانية: المدخل الكلاسيكي في الإدارة

يضم هذا المدخل عددا من النظريات طهرت بعد ظهور الثورة الصناعية وانتشار المؤسسات الإنتاجية التي عرفت مشاكل كثيرة في عملية التسيير، وبنيت المدرسة الكلاسيكية على مجموعة من الافتراضات التالية:[1]

- ✓ تنظر هذه النظريات نظرة محدودة للإنسان، فالنموذج الذي تضعه هذه المدرسة للإنسان هو نموذج الآلة، يمكن التحكم به كما يمكن التأثير على كافة نواحي سلوكه عن طريق الدوافع الاقتصادية، كزيادة الأجر والمزايا المادية الأخرى من علاوات ومنافع؛
- ✓ ترى هذه النظريات أن هناك طريقة مثلى لتأدية العمل تناسب كافة الظروف، وأن وظيفة الإدارة هي اكتشاف هذه الطريقة وتعليمها للعمال ليلتزمو بها؛
- ✓ يتركز اهتمام هذه النظرية على الهيكل التنظيمي الرسمي كمحدد رئيسي لزيادة الإنتاجية، وعلى الظروف والعوامل المادية دون التركيز بالقدر نفسه على العوامل النفسية والاجتماعية للعاملين؛
- ✓ تؤكد هذه النظريات على المفاهيم السلطوية كأساس للإدارة وعلى حق من هم في قمة التنظيم الإداري بإصدار الأوامر كأساس لسير العمل الإداري، دون أن تفرق بين السلطة كحق قانوني للمدير وبين القيادة كقدرة على التأثير والإقناع لابد من أن تتواجد لدى المدير إلى جانب السلطة حتى يكون قادرا على تحقيق الأهداف المطلوبة؛
- ✓ تتمسك هذه النظريات بنمط المركزية الهرمي كمبدأ أساسي للتنظيم الأمثل، والذي على كافة التنظيمات أن تطبقه إذا أرادت تحقيق أقصى درجة ممكنة من الإنتاجية؛
- ✓ لا تعير هذه النظرية الأهمية المناسبة للظروف البيئية المحيطة كمحددات ومؤثرات على سلوك العاملين وعلى التنظيم بشكل إجمالي، إذ ترى ضمنيا أن التنظيم نظام مغلق يقتصر التفاعل فيه على أعضاء التنظيم الرسميين وبالقنوات المحددة؛
- ✓ تعتبر هذه النظريات أن كل اتصال وتنظيم خارج القنوات الرسمية هو في غير صالح التنظيم ويؤدي إلى الإضرار بالإنتاجية.

---

[1] محمد قاسم القريوتي، "**مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف**"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص ص50-51.

وسنتناول ثلاثة نظريات في الفكر الإداري الكلاسيكي وهي:

- ❖ نظرية الإدارة العلمية؛
- ❖ نظرية (مبادئ الإدارة) وظائف الإدارة؛
- ❖ النظرية البيروقراطية.

أولا/ نظرية الإدارة العلمية:

يعود الفضل في ظهور حركة الإدارة العلمية إلى المهندس الأمريكي فرديريك تايلور **Frederick Taylor** (1868-1915) الذي عمل في إحدى كبريات المؤسسات الأمريكية لإنتاج الحديد والصلب كعامل ثم مراقب قبل أن يصبح مهندسا مما سمح له بالتعرف أكثر على مشاكل العمل وخاصة تلك المتعلقة بالكفاية الإنتاجية وعدم الفعالية التي تعاني منها أغلب المؤسسات، يشترك رواد هذه الحركة مع فريديرك تايلور ومنهم فرانك جلبرت (**Franck Gilberth**) وهنري غانت (**Henry Gantt**) وإيمرسون **Emerson**، وغيرهم في أن الإدارة يمكن أن تكون علما قائما بذاته يستند إلى قوانين وقواعد كباقي العلوم الأخرى.

1- أعمال وتجارب رواد الإدارة العلمية:

أ- **أعمال وتجارب (Frederick Taylor)**: قام تايلور بعدة تجارب لكي يضع نموذجا علميا لتصميم العمل يتم من خلاله رفع إنتاجية العامل ولأجل ذلك قام بتجارب لإثبات صحة أفكاره.

- **تجربة رفع الكتل المعدنية**: أخضع 75 عاملا يقمون برفع الكتل المعدنية على قاطرات، ففي بداية التجربة كان العامل الواحد يتمكن من رفع ما يعادل 12.5 طن في اليوم ومن خلال ملاحظته ودراساته وتحليل الحركة والزمن تبين له أن العامل الواحد يستطيع أن يرفع حوالي 47 طنا باليوم وفي مدة تقدر حوالي 43% من الوقت أو مدة العمل اليومي والباقي يخصص للراحة واستعادة النشاط.

وبالفعل قام "تايلور" بتزويد العمال بالتعليمات والأدوات اللازمة للعمل وحدد الوقت اللازم للعمل، كما أنه استبعد العمال الذين لا يستطيعون القيام بهذا النوع من العمل من الناحية الفيزيولوجية واستبدلهم بعمال آخرين (حوالي 8/7 من المجموعة تم استبعادهم)، فتمكن من إثبات فرضيته واستطاع العمال القيام بالعمل

كما خططه لهم وارتفعت إنتاجيتهم مؤكدا بذلك على ضرورة اختيار الإدارة للعمال المناسبين للأعمال المختلفة داخل المؤسسة[1].

- **تجربة ملائمة الأدوات المستخدمة في عملية الإنتاج:** إذ لاحظ تايلور أن الأدوات المستخدمة من قبل العمال في رفع الكتل المعدنية هي نفسها المستخدمة في رفع مواد أخرى كالفحم وهي أدوات يحضرها العمال بأنفسهم، فقرر أن يستبدل تلك الأدوات بأدوات تتناسب مع طبيعة العمل مما أدى إلى ارتفاع هائل في حجم الإنتاجية، مؤكدا بذلك تحمل الإدارة مسؤولية تحديد وتوفير الأدوات الضرورية لإنجاز الأعمال[2].
- **تجربة تغذية الآلات بمدخلات الإنتاج:** لاحظ أن تعامل العمال مع الآلات وإدخال عناصر الإنتاج يتم بطرق عشوائية تختلف من عامل لآخر مما يستوجب تصميم نظام موحد للتعامل للآلات، فتمكن من خلال تصميم هذا النظام من رفع الإنتاجية وحاز بفضله على براءة اختراع في الصناعات الفولاذية ذات السرعة العالية حيث أدى ذلك إلى تقليص الوقت اللازم للعمل إلى 3/1 من الوقت المستغرق سابقا[3].

- **نتائج تجارب Taylor:** طبق Taylor الأسلوب العلمي في الإدارة لحل مشكلتين هما مشكلة زيادة الإنتاجية ومشكلة تعظيم كفاءة الإدارة معتبرا أن هاتين المشكلتين هما سبب نجاح أو فشل منظمات الأعمال وأنه في حل مشكلة تعظيم كفاءة الإدارة الطريق لحل مشكلة زيادة الإنتاجية، فتوصل لوضع مجموعة من المبادئ للعمل تتمثل فيما يلي:[4]

✓ دراسة كل عنصر من عناصر العمل بطريقة علمية بدل الاعتماد على الحدس والتخمين؛

✓ ضرورة تولي الإدارة مسؤولية اختيار العاملين وتدريبهم وتعليمهم على كيفية أداء العمل بشكل صحيح بدلا من ترك هذه المسؤولية على العامل الذي لا يتوقع منه أن يكون ملما بذلك؛

✓ ضرورة تعاون الإدارة والعاملين في تنفيذ الأعمال وفقا للمبادئ العلمية التي تم الوصول إليها، فالإدارة عمل جماعي؛

---

[1] نفس المرجع، ص53.

[2] محمد قاسم القريوتي، "**نظرية المنظمة والتنظيم**"، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص77.

[3] صبحي جبر العتيبي، "**تطور الفكر والأساليب في الإدارة**"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص23.

[4] محمد قاسم القريوتي، "**مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف**"، مرجع سابق، ص54.

- ✓ تقسيم العمل بين الإدارة والعمال، حيث تتولى الإدارة الأعمال التي تتقنها كتخطيط العمل ويتولى العمال عملية التنفيذ وفق الخطط المقررة.

وكنتيجة لأعماله نشر تايلور كتابه المعنون "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911 يؤكد من خلاله "أن الإدارة تعتبر علما لأنها ليست نتيجة لمكاسب وقدرات خارقة ولكنها تطبيق فني له قواعد ومعايير علمية"، ومن بين هذه المبادئ نجد:[1]

- ✓ تقسيم العمل إلى وحدات أساسية والتخلي عن كل الحركات الزائدة؛
- ✓ تكليف كل فرد بمهام فنية تتوافق مع اختصاصه من خلال التركيز على بعض الخصائص مثل (المقدرة، قوة العضلات مقاومة التعب، التركيز...)؛
- ✓ تدريب العمال وتكوينهم على الأساليب الإنتاجية والتنظيمية الجديدة؛
- ✓ إتباع معايير دقيقة لأداء العمال وتطبيق مبدأ الرقابة الوظيفية؛
- ✓ كلما زادت كمية الإنتاج للعامل زاد أجره.

ب- **أعمال هانري جانت Henry Gantt (1861-1919)**: مهندس ميكانيكي أمريكي عاصر **Taylor** وتأثر به وقد شاركه في تجربة "تغذية الآلات" قدم عدة أعمال للإدارة العلمية مازالت تستعمل إلى يومنا هذا.

- **خريطة جانت Gantt**: وهو جدول بسيط يبين ويقيس نشاط العامل معبرا عنه بالوقت المطلوب لأداء العمل وهي عبارة عن رسوم بيانية بالأعمدة تستخدم كأداة رقابية لمتابعة إنجاز العمل سواء للآلات أو للعاملين، تبين الوقت اللازم لإنجاز العمل أو حجم العمل المطلوب إنجازه على شكل أعمدة أفقية تستخدم كمعيار يقارن به الوقت الفعلي الذي مضى منذ بداية الإنجاز أو تبين مقدار ما تم إنجازه من العمل على أرض الواقع ويتم توضيحها أيضا على شكل أعمدة بجانب الأعمدة المعيارية بلون مختلف يتم من خلالها تحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها للوصول إلى طرق معالجتها[2].
- **نظام الأجور**: وهو نظام خاص بالأجور والمكافآت يختلف عن النظام الذي كان متبعا لأنه اعتمد على ظروف العمل وحسن الأداء، وبمقتضى هذا النظام يصرف للعامل مكافأة إضافية إلى جانب

---

[1] هاني خلف الطراونة، "**نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها**"، دار أسامة للنشر، الأردن، 2012، ص200.

[2] محمود أحمد قياض وآخرون، "**مبادئ الإدارة**"، دار صفاء للنشر، الأردن، 2010، ص42.

معدل الأجر اليومي العادي إذا أنجز العمل بالكامل، على أن تخصم منه المكافأة فقط إذا فشل في إنجاز العمل بالكامل (دون المساس بالأجر اليومي) الذي يدفع عنه بغض النظر عن إنتاجيته، وبهذا يكون **Gantt** أكثر تعاطفا مع العمال بنظام الحوافز الذي وضعه وأطلق عليه مسمى (المهمة والعلاوة) ونظام العمل المرتبط به[1].

2- **الانتقادات الموجهة للنظرية العلمية:** رغم النجاح الذي لاقته هذه النظرية بعدما تمكن روادها وعلى رأسهم فرديريك تايلور "**Taylor**" المعروف "بمهندس التنظيم" من رفع إنتاجية العمال وتحقيق نتائج مبهرة بتطبيق الأسلوب العلمي في العمل إلا أن أفكارهم تعرضت لكثير من النقد سواء من المفكرين الذين عاصروهم أو جاءوا بعد ذلك ومن بين هذه الانتقادات نذكر:[2]

تميل هذه النظرية للتخصص العميق الذي يأتي بفوائد جمة في بدايته ولكن بعد ذلك يؤدي إلى الملل وقتل روح الإبداع، لذا اتجهت الإدارة الحديثة إلى إغناء العمل لتزيد من حرية العمال وتحفظ لهم الشعور بقيمة ما يؤدونه من عمل.

- ✓ تنادي نظرية الإدارة العلمية بالطريقة المثلى في العمل دون أن تربط ذلك بنوع العمل والظروف وطبيعة هذه الطريقة المثلى، فالطريقة المثلى هي التي تكون سهلة وجيدة ولكن إذا توافقت مع ميولات ومواهب العامل؛
- ✓ تجاهلت هذه النظرية في بحثها عن الإقلال من الإجهاد النفسي، كما أن وجود حد أدنى من الإجهاد الطبيعي المعقول يبقى ضروريا ليبدد الممل الذي يشعر به العامل أثناء العمل؛
- ✓ تحدثت الطريقة العلمية عن عملية الاختيار العلمي للعاملين ووضعت مبادئ لها، حيث اكتفى أصحابها بوضع العامل في العمل ومن ثم تجريبه إلى حين فإن لم تثبت صلاحيته وفشل في بلوغ المعدل المقرر في الإنتاج أبعد عن العمل دون أن تتحمل الإدارة مسؤولية تأهيله وتدريبه و لم يحاول تايلور دراسة إمكانية الفرد قبل تعيينه في العمل؛

---

[1] نفس المرجع، ص43.

[2] محمد قاسم القريوتي، "**مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف**"، مرجع سابق، ص57.

- ✓ تجاهلت الإدارة العلمية العامل الإنساني في الإنتاج فألزمت العاملين بتأدية العمل مهما كان قياسيا ما داموا مسؤولين عن التنفيذ، و لم تسمح لهم بمناقشة ذلك أو الاعتراض عليه إلا بعد انقضاء زمن معين من التطبيق وهي حتى في تهذيبها لحركات الإنسان نظرت لذلك الإنسان نظرة ميكانيكية فقط.

ثانيا/ نظرية وظائف الإدارة: لهنري فايول (Henry Fayol) (1851–1925)

مهندس فرنسي عمل مسيرا لشركة الفرنسية لاستغلال المناجم، تعتبر أفكاره مكملة لأفكار "تايلور" الذي أولى اهتمامه لتنظيم العمل في الورشة الإنتاجية، بينما ركز "فايول" على الجانب الإداري وتتمحور أفكاره حول بناء أسس عملية لكافة المجالات الإدارية فجمع أفكاره في كتابه الشهير الذي صدر سنة 1916 "الإدارة الصناعية العامة"، يعرض من خلاله الأسس المكونة للنظرية الإدارية.

1- **وظائف الإدارة:** قسم نشاطات المؤسسة إلى ستة مجموعات من الوظائف وهي:[1]

- ✓ الوظيفة الفنية: الإنتاج والتحويل.
- ✓ الوظيفة التجارية: الشراء، البيع والمبادلة.
- ✓ الوظيفة المالية: تتمثل في البحث عن رؤوس الأموال واستخدامها.
- ✓ وظيفة الأمن والوقاية: ضمان حماية الأشخاص والممتلكات.
- ✓ الوظيفة المحاسبية: يتم من خلالها إعداد الميزانية، إعداد الحسابات، الجرد وغيرها.
- ✓ الوظيفة الإدارية: تتضمن المهام والأنشطة الإدارية فهي التنبؤ، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والمراقبة. واعتبرها أهم الوظائف لأنها هي التي تقوم بتنسيق الجهود وتنظيمها لرفع الإنتاجية في المؤسسة[2].

2- **مبادئ الإدارة حسب هنري فايول:** فهي تعرف بالمبادئ الأربعة عشر لإرشاد المدراء في تسيير مؤسساتهم وتتمثل في:[3]

- ✓ **مبدأ تقسيم العمل: حيث تزداد كفاءة الأفراد كلما تخصصوا في أداء عمل؛**
- ✓ السلطة والمسؤولية: التوازن بين السلطة والمسؤولية؛

---

(1) Roger Aim, «**L'essentiel de la théorie des organisations**», 6éme édition, Gualino l'extenso éditions, France, 2013, p38.

(2) علي محمد منصور، مرجع سابق، ص ص72-73.

(3) نفس المرجع، ص74.

- ✓ الانضباط: أهمية طاعة الأوامر واحترام أنظمة العمل؛
- ✓ وحدة القيادة: ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن يتلقى المرؤوس تعليمات وأوامر من رئيس واحد؛
- ✓ وحدة التوجيه: أي أن كل مجموعة من الجهود أو الأنشطة يكون لها هدف واجد يجب أن يكون لها رئاسة واحدة وتوجهها وحدة واحدة تحدد إطار عملها؛
- ✓ مبدأ أولوية المصلحة العامة: إعطاء الأولوية للمصلحة العامة على المصلحة الفردية؛
- ✓ مبدأ المكافأة العادلة: أهمية عدالة أنظمة المكافآت والتعويضات لتوفير قدر كبير من الرضا للعامل وصاحب العمل على حد السواء؛
- ✓ مبدأ تدرج السلطة: الالتزام بخط السلطة الموضح في سلسلة الرئاسة من أعلى مرتبة إلى أدنى مرتبة ويقرر هذا المبدأ تخطي الرئيس المباشر في الاتصالات؛
- ✓ مبدأ المركزية: الظروف والمواقف القائمة هي التي تحدد درجة مركزية السلطة؛
- ✓ النظام أو الترتيب: يشير إلى ضرورة وضع كل شخص أو كل شيء في مكانه المناسب؛
- ✓ مبدأ المساواة: ويشير إلى أهمية معاملة الإدارة لأفراد القوى العاملة بعدالة ومساواة، فذلك يرفع من معنوياتهم؛
- ✓ مبدأ استقرار العاملين: يقر بأهمية استقرار العمال في وظائفهم وأعمالهم بدرجة معقولة، فدوران العمل السريع يكلف المشروع كثيرا؛
- ✓ مبدأ توفير روح المبادأة والابتكار: يعبر عن أهمية التفكير والتأمل عند وضع الخطة وتنفيذها؛
- ✓ مبدأ روح الفريق (روح التعاون): يشير إلى أهمية تنمية الإدارة لروح الفريق والتعاون بين العاملين.

3- الانتقادات الموجهة للنظرية الإدارية: من بين الانتقادات الموجهة لهذه النظرية نجد:[1]

- ✓ تعارض بعض المبادئ الإدارية مع بعضها البعض مثل نطاق الإشراف ومبدأ تقليل عدد المستويات الإدارية؛
- ✓ وجود خلط في مسميات المبادئ ودلالتها حيث قد لا يوضح عنوان المبدأ ما يحتويه من دلالات؛
- ✓ كثير من المبادئ لا تصلح إلا أن تكون مجرد شعارات لأنها تتصادم مع الواقع حالة تطبيقها.

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص80.

ثالثا/ النظرية البيروقراطية لماكس فيبر (1864-1920) Max Weber:

باحث ألماني في علم الاجتماع، أراد من خلال أبحاثه التعرض للجانب الإنساني والاجتماعي في المؤسسة مركزا على العلاقة بين الفرد والسلطة داخل المؤسسة، وكيف يمكن تجنب عملية التعسف التي قد يلجأ إليها بعض المسؤولين في الأعلى ومنه حماية العامل من خلال ترسيخ السلطة على بعض المبادئ فيما يتعلق بالعمل في المكاتب، جمع أفكاره في كتاب صدر سنة 1922 عنوانه "الاقتصاد والمجتمع".[1]

1- **النموذج البيروقراطي وخصائصه:** الوصول إلى نموذج ينظم العمل في المكاتب يضع من خلاله قواعد رسمية في وثائق مكتوبة ورسمية حيث صمم "**Weber**" نموذج للعمل اعتبره الأحسن والمثالي أطلق عليه "الإدارة البيروقراطية" يراها أحسن توليفة للتوافق في العمل حيث تتكون من كلمتين:

- ❖ بيرو: Bureau: أصلها فرنسي تعني المكتب؛
- ❖ قراطية: Cratie: أصلها يوناني تعني: الحكم.

أما خصائص النموذج: تتلخص فيما يلي:[2]

- ✓ تقسيم العمل والتخصص حيث يتم توزيع وتحديد سلطة كل فرد وهي سلطة مشروعة بحكم أنها واجبات رسمية؛
- ✓ يتم تنظيم المكاتب (الوظائف) في شكل سلم هرمي للسلطة مما ينتج عنه سلسلة من الأوامر؛
- ✓ اختيار جميع العاملين على أساس المؤهلات الفنية عن طريق الامتحانات الرسمية واستنادا للتعليم والتدريب بمعنى الرجل المناسب في المكان المناسب؛
- ✓ الموظفون يعينون ولا ينتخبون؛
- ✓ الموظف الإداري لا يملك الوحدة التي يديرها بل يوجد ارتباط دائم بينه وبين الإدارة يؤدي إلى استقراره في وظيفته وصعوده السلم الهرمي بالترقية استنادا إلى الأقدمية والاستحقاق؛

---

(1) Jean Fracois Souterain-Philppe Farcet «Organisation et gestion de l'entrprise Berti éditions, France, 2006, p36.

(2) محمد قاسم القريوتي، "**مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف**"، مرجع سابق، ص56.

- ✓ على الموظف الإداري أن يخضع لقوانين وضوابط ورقابة شديدة فيما يتعلق بسلوكه أثناء تأدية مهامه الرسمية وهي ضوابط ليست شخصية وتطبق بشكل موحد في جميع الحالات.

2- **أشكال السلطة عند فيبر**: فرق بين ثلاثة أنواع من السلطة وهي:[1]

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

ب- **السلطة الكارزماتية**: تستند على الخصائص الذاتية الشخصية للمسير التي تميزه عن الآخرين (الهبة، الوقار، الاحترام،...) ومدى قدرته على التأثير على الآخرين من خلال سلوكاته، تزول بزوال الفرد وتنقص بنقص التأثير.

ج- **السلطة القانونية (العقلانية)**: فهي قانونية تستند على أسس موضوعية وعقلانية هذا النوع مرتبط بالوظيفة والناس يطيعونه ويخضعون لأوامر بقوة القانون.

3- **الانتقادات الموجهة للنظرية البيروقراطية**: من أهم الانتقادات نذكر ما يلي:[2]

- ✓ يتمثل هدف "فيبر" في القضاء على التعسف في السلطة من خلال الممارسة للوظيفة الإدارية لكنه أهمل التنظيم الرسمي وتأثيره على سلطة المؤسسة؛
- ✓ اعتبر الإنسان آلة تنفذ الأوامر ويكون بذلك قتل من خلال نموذجه روح المبادرة والإبداع لدى العامل، فأصبح نموذجه من بعد مثالا للمماطلة والتعسف في سن القوانين وتطبيقها؛
- ✓ إهمال أثر الظروف والعوامل الخارجية في نجاح وفعالية التنظيم البيروقراطي.

---

[1] صبحي جبر العتيبي، مرجع سابق، ص35.

[2] محمد قاسم القريوتي، "**نظرية المنظمة والتنظيم**"، مرجع سابق، ص79.

المحاضرة الثالثة: المدخل السلوكي (الجزء الأول) نظرية العلاقات الإنسانية

تمثل هذه النظريات مجموع الأفكار التي ظهرت كرد فعل على أفكار الفكر الكلاسيكي التي اعتبرت الإنسان آلة يمكن برمجتها وفق معطيات وأساليب عملية لرفع إنتاجيته، فهي مجموع الاتجاهات التي تدافع على الجانب الإنساني للعامل وتثبت أن ارتفاع الأداء يرتبط بمتغيرات إنسانية وسلوكية فأصبح من الضروري الاهتمام بالعامل كفرد في مجموعة من خلال إرضائه مع تطوير علاقاته الاجتماعية داخل المنظمة باعتبارها المكان الذي يقضي فيه أغلب أوقاته مما يشعره بالرضا فتزيد دافعيته مما ينعكس إيجابا على إنتاجيته، ومن أشهر المفكرين الذين تركوا بصمتهم في هذا المجال نجد على رأسهم: إلتون مايو **Elton Mayo**، ثم إبراهام ماسلو (**Aberaham Maslow**)، دوقلاس ماغريغور(**Douglas MC Grégor**)، وفريديريك هيرزبورغ (**Frederic Herzberg**)، وغيرهم...

أولا/ أسس العلاقات الإنسانية (1880-1949) Elton Mayo:

عالم نفسي وعلم الاجتماع أسترالي، انصبت أعماله على الاهتمام لمشاكل العمل والإنتاجية وهو الذي عاصر أزمة الكساد العالمي سنة 1929 حيث عرف العالم مشاكل اقتصادية خطيرة، ويرى كثير من المهتمين بعلم الإدارة بأنه من أبرز المفكرين الذين وضعوا الأسس العلمية لبناء علم الإدارة الحديث إلى جانب كل من **فردريك تايلور و هنري فايول**، إذ امتدت أعمال إلتون مايو وفريقه من سنة 1927 إلى غاية 1932 وعرفت هذه التجارب "تجارب هاورثون" في مصانع **Western-Electric** في مدينة شيكاغوا **Chicago** الأمريكية، حيث نشر **Mayo** نتائج أبحاثه الشهيرة في كتابه المعنون "الإدارة والعامل" سنة 1939، وقد اعتمد على فرضيات أهمها:[1]

- ✓ إن تحفيز العامل لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداها إلى النواحي المعنوية التي تعزز فيه الشعور بالاهتمام والاحترام من قبل الإدارة والعاملين معه؛
- ✓ لا يواجه الأفراد العاملون المواقف المتعلقة بالعمل كأفراد وإنما كمجموعات منظمة بصورة غير رسمية لا تحددها إطارات العمل الرسمية، أي أن لطبيعة التفاعل الاجتماعي دورا مؤثرا في سلوك الأفراد

[1] حليل محمد حسن الشماع-خضير كاظم حمود، "**نظرية المنظمة**"، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2007، ص68.

داخل المنظمة، كما أن جماعات العمل لها أثر ملحوظ في سلوك الفرد والجماعة والمنظمة ككل باعتبارها وحدة اجتماعية هادفة؛

- ✓ لا يحقق التخصص الوظيفي الدقيق في العمل بالضرورة مستوى الأداء الكفء في المنظمة، إذ أن للعلاقات المتبادلة وتفاعل الأفراد في الأداء الوظيفي الأثر الكبير في تحقيق كفاءة وفاعلية.

ثانيا/ تجارب هاورثون: من أجل إثبات صحة الفرضيات التي وضعها فريق العمل قاموا بتجارب تتمثل في:

1- تجربة حجرة الاختبار لخط التجميع: انطلقت هذه التجارب من مبادئ الإدارة العلمية حول ظروف العمل، ثم استخدام مجموعتين من العمالة النسائية كموضوع للتجربة وتم تغيير درجة شدة الضوء بالنسبة لإحدى المجموعات بينما ظل الضوء بالنسبة للمجموعة الثانية ثابتا لم يتغير، وبالتالي تم استخدام هذه المجموعة كمجموعة قياسية أو حاكمة ولكن ما أثر دهشة القائمين على التجارب هو النتائج المحصلة، حيث زادت إنتاجية المجموعة الأولى واستمرت هذه الزيادة.

وبناء على هذه النتائج غير المتوقعة بدأ فريق الباحثين بحملة شاملة لاستقصاء العاملين لتحديد سبب استمرار الإنتاجية، وتم على إثرها تحديد الأسباب التالية:[1]

- ✓ أن أعضاء المجموعة التجريبية وجدوا أنهم يستمتعون بعملهم في غرفة الاختبار؛
- ✓ أن العلاقات الإشرافية للذين اشتركوا في التجربة مكنت العاملين في المجموعة من العمل بحرية وبدون خرق؛
- ✓ أدرك أفراد الجماعة التجريبية أنهم يشاركون في دراسة هامة ومجدية؛
- ✓ أصبح أفراد المجموعة أصدقاء كجماعة واحدة.

2- تجربة حجرة الملاحظة: الغرض من إجراء هذه التجربة هو تحليل العلاقات الاجتماعية لمجموعة العمل، وبشكل أكثر تحديدا ركزت هذه التجربة على تحديد أثر الحافز الجماعي على أداء مجموعة من العمال الذين يقومون بتجميع بعض النهايات الطرفية التي تستخدم في التليفونات فطبقا لنظام الحافز الجماعي، فإنه كلما عملت المجموعة بجدية وبكفاءة أكثر كمجموعة، كلما زاد مقدار ما يحصل عليه كل فرد من أفراد الجماعة.

---

[1] خيري علي الجزيري، "**مقدمة في مبادئ الإدارة**"، مطابع الولاء، مصر، 1997، ص60.

وكانت النتائج المنتظرة من فريق العمل أن ضغوطا تمارس من قبل أعضاء المجموعة على بعضهم البعض للعمل بجدية وكفاءة أكثر حتى يستطيع كل فرد داخل المجموعة أن يحصل على أجر أكبر.

واتضح للباحثين أن الاهتمام الأكبر للجماعة انصب على المحافظة على الجماعة نفسها أكثر من الاهتمام بالحصول على قدر أكبر من الأموال.

واستخلص الباحثون أن جماعات العمل الاجتماعية في التنظيم تملك حجم كافي من الضغط تمكنها من التأثير على الأفراد بحيث لا يأخذ هؤلاء الأفراد (أعضاء الجماعة) الحوافز المادية في الاعتبار[1].

ثالثا/ نتائج مساهمات Elton Mayo: تتمثل أهم المساهمات التي توصلت إليها أبحاث مايو وفريقه في:[2]

- ✓ المؤسسة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها نظام إداري وهذا النظام الاجتماعي يحدد أدوارا ومعايير لسلوك الفرد قد تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمؤسسة؛
- ✓ لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل حوافز مادية فقط، فالحوافز المعنوية لها أيضا دور في إثارة دوافع الأفراد؛
- ✓ تلعب الجماعة غير الرسمية في المؤسسة دورا بارزا في تحديد اتجاهات الأفراد وأدائهم؛
- ✓ يجب التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط للقيادة الإدارية؛
- ✓ ربطت حركة العلاقات الإنسانية بشكل عام بين رضا الفرد العامل وإنتاجيته، كما ركزت على نظام فعال للتواصل بين مستويات المؤسسة المختلفة لتبادل المعلومات؛
- ✓ يحتاج مديرو المؤسسات إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجاتهم إلى مهارات فنية؛
- ✓ يمكن حفز العاملين في المؤسسة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

رابعا/ الانتقادات الموجهة للنظرية: من بين الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية:[3]

- ✓ الاهتمام فقط بالحوافز المعنوية وأثرها وإهمال أثر الحوافز المادية؛

---

[1] نفس المرجع، ص62.

[2] كامل بربر، "**الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين**"، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008، ص39.

[3] نفس المرجع، ص ص40-41.

- ✓ تجاهل مجموعة الدوافع التي تحرك وتؤثر سلوك العاملين بتركيزهم فقط على المتغيرات الاجتماعية كمحرك للسلوك؛
- ✓ تجاهل التنظيم الرسمي واعتبار أن التنظيم غير الرسمي هو أساس الهيكل التنظيمي، لذا فإن إلغاء دور التنظيم الرسمي يعني عدم وجود مؤسسة قائمة؛
- ✓ المبالغة في النظر إلا أن هناك تفاهم كبير بين أفراد الجماعة ومصالحهم مشتركة وواحدة؛
- ✓ اتجهت دراسات وتجارب هذه المدرسة خاصة في تجارب هاورثون إلى عدم تحديد الفروض أو المتغيرات للبحث عن حقائق العلاقات بينها وبين الإنتاجية.

المحاضرة الرابعة: المدخل السلوكي (الجزء الثاني) نظريات الدافعية

يعتبر موضوع الدوافع وأثرها من المواضيع الهامة التي نالت حيزا مهما من أعمال ومفكرين خاصة بعد ظهور تخصص "علم النفس الصناعي" الذي اهتم كعلم بتفسير سلوكات الأفراد في العمل والبحث عن أسباب دافعيتهم فيه، وسوف نتطرق إلى بعض هذه النظريات وهي:

- نظرية سلم الحاجات (A.Maslow)؛
- نظرية ERG (Alderfer)؛
- نظرية x و y (Douglas MC Grégor)؛
- نظرية العاملين (Fréderik Herzberg).

أولا/ نظرية تدرج الحاجات لأبرهام ماسلو (1908-1970) A.Maslow:

تعتبر من أشهر النظريات التي تناولت أهمية الدوافع وأثرها على إنتاجية العامل، حيث نشر ماسلو نتائج أبحاثه في كتابه "الدافعية والشخصية" سنة 1954 موضحا فيه الجوانب الداخلية التي توجه الأفراد في سلوكاتهم وكيفية ترجمة ذلك في المنظمة إلى نظام حوافز يمكن أن يدفع العاملين لرفع أدائهم.

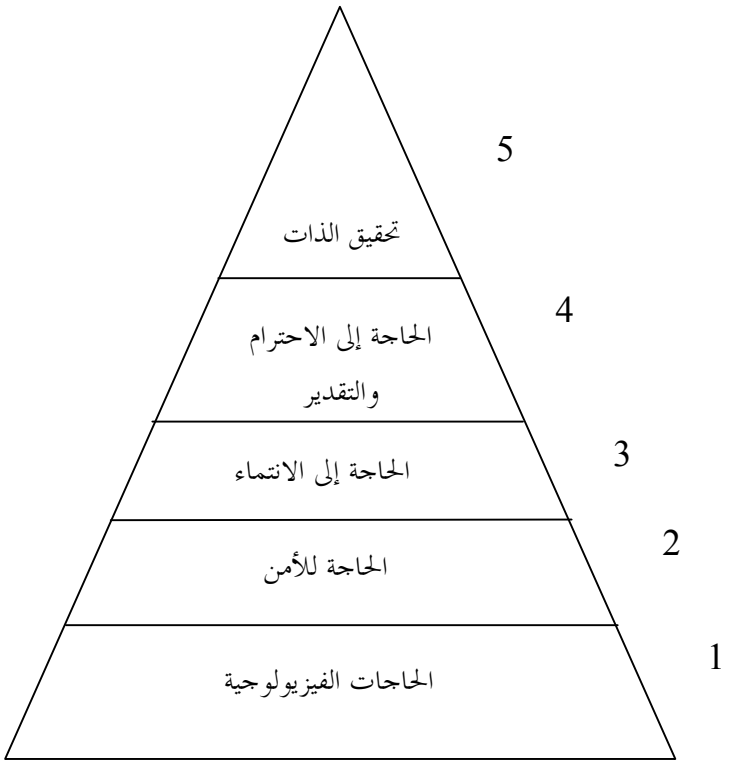
1- **فرضيات نظرية الحاجات**: تتمثل أهم الافتراضات التي وضعها Maslow فيما يلي:[1]

- ✓ لكل إنسان مجموعة من الحاجات معقدة ومترابطة؛
- ✓ إذا تم إشباع الحاجة فهي لن تصبح دافعا للسلوك؛
- ✓ الحاجات ترتب في مستويات على شكل هرم وتلك التي توجد في القاعدة يتم إشباعها أولا ثم بعد ذلك يأتي تأثير الحاجات الموجودة في المستويات العليا؛
- ✓ إن عدد الطرق التي يتم بها إشباع الحاجات الموجودة في الأسفل يفوق عدد السبل لإشباع الحاجات الموجودة في المستويات العليا.

2- **ترتيب الحاجات عند ماسلو**: رتب ماسلو الحاجات في خمسة مستويات على الشكل رقم (04):

[1] هاني خلف الطراونة، مرجع سابق، ص147.

الشكل رقم (04): هرم Maslow للحاجات الإنسانية



المصدر: صبحي جبر العتيبي، "**تطور الفكر والأساليب في الإدارة**"، دار حامد للنشر، الأردن، 2004، ص45.

أ- **الحاجات الأساسية**: وهي نوعين:

- الحاجات الفيزيولوجية: هي ضرورية لبقائه واستمراره في الحياة، الحرمان منها يمنعه من التفكير في أي شيء آخر مثل الحاجة للهواء، الماء، الأكل واللباس وغيرها...الخ؛
- الحاجة للأمن: تتمثل في توفير جو مريح وآمن يسمح بالاستقرار، وفي العمل تعني حصول الفرد على عمل مستقر يكفل له استمرارية دخله ويضمن له العيش الآمن.

ب- **الحاجات الثانوية**: هي حاجات يشعر بها الإنسان تلقائيا عندما يشبع حاجاته الأساسية وتتمثل في:

- الحاجة إلى الانتماء: الانتماء إلى أسرة أو جماعة، أما بالنسبة للعامل في المؤسسة فهي حاجته إلى الانتماء إلى فريق عمل، جماعة تنتمي لتنظيم رسمي أو غير رسمي؛
- الحاجة إلى التقدير والاحترام: وهي حاجة الإنسان إلى تكوين صورة إيجابية وترك انطباع حسن أو جيد لدى الآخرين عنه يدفع هؤلاء إلى تقديره وهذه الحاجة تنقسم إلى نوعين:
  - ✓ التقدير والاحترام النفسي: تقدير الإنسان لنفسه من خلال افتخاره وشعوره بالإنجاز؛

✓ الاحترام والتقدير الاجتماعي: تكسب احترام الآخرين من خلال إحراز مكانة مرموقة واعتراف الغير بذلك.

- الحاجة إلى تحقيق الذات: تعتبر بالنسبة لماسلو أعلى مراحل الإشباع وتترجم رغبة الإنسان رغبة الإنسان في التعبير عن ذاته وطموحاته، وهي في المؤسسة بالنسبة للعمال أقصى ما يمكن أن يحققوه بناء على قدراتهم وكفاءتهم، ولا يمكن إشباع هذه الحاجة إلا بعد إشباع الحاجات السابقة.

3- **الانتقادات الموجهة لنظرية ماسلو**: تعرضت النظرية لجملة من الانتقادات أهمها:[1]

✓ لم تخرج نظرية ماسلو عن كونها تقسيم منسق للحاجات الإنسانية إلا أنها لم تعطي إجابة واضحة عن جوهر عملية الدافعية و لم تعطي تفسيرا عن الكيفية التي يتم بها إشباع الحاجات المختلفة؛

✓ الترتيب الهرمي ترتيب اصطناعي، فجميع هذه الحاجات متفاعلة ومتداخلة فيما بينها؛

✓ يختلف ترتيب الحاجات باختلاف الفرد، فقد يشبع الفرد حاجاته إلى الاحترام والتقدير قبل الحاجة إلى الانتماء؛

✓ إن ترتيب الحاجات يرتبط ارتباطا وثيقا بالبيئة التي ينتمي إليها الإنسان، كما أن اختلاف الزمن يؤثر كثيرا في عملية الترتيب فما هو مهم اليوم ربما لن يكون كذلك في وقت لاحق.

ثانيا/ نظرية ERG لألدرفر Alderfer:

أخذت هذه النظرية بعين الاعتبار الانتقادات الموجهة إلى ماسلو فانطلق **Alderfer** منها لتطوير نظرية الحاجات.

1- **ركائز نظرية ERG**: تختلف هذه النظرية عن نظرية **Maslow** في أربعة نقاط:[2]

قلص عدد الحاجات من 5 مستويات إلى ثلاثة مستويات فقط وهي:

✓ الحاجة للوجود (Existence Needs)؛

✓ الحاجة للارتباط (Relations Needs)؛

✓ الحاجة للنمو (Growth Needs)؛

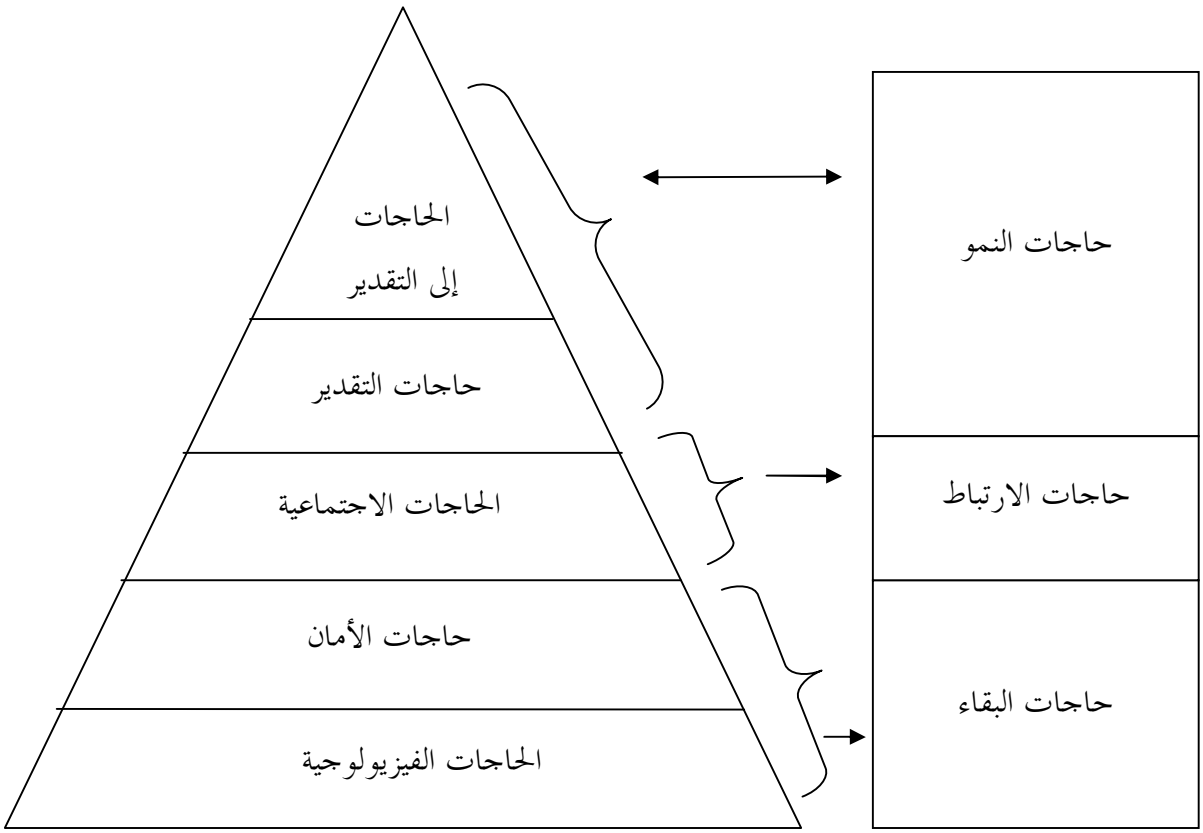
---

[1] محمود سلمان العميان، "**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**"، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص285.

[2] نعيم إبراهيم الظاهر، "**الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم**"، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011، ص291.

الحاجات الثلاثة ليست مرتبة في سلم وإنما مرتبة من الأكثر مادية إلى الأكثر حسية وهي تشبه كثير الحاجات في هرم ماسلو.

الشكل رقم (05): الحاجات الإنسانية في نظر ألدوفر وارتباطها بحاجات سلم ماسلو



المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، "**الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم**"، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011، ص291.

هذه الحاجات يمكن أن تتفاعل مع بعضها عند الشخص في نفس الوقت، وذلك الانتقال المتتالي بين الحاجات الذي يطرحه **Maslow** ليس ضروري.

كل فرد في العملية يمكنه الانتقال بين هذه الحاجات في الاتجاهين صعودا ونزولا بحيث يتجه إلى الأكثر مادية أو الأكثر حسية كما يمكنه أن يشبع أكثر من نوع من الحاجات في نفس الوقت إذ لا يوجد تسلسل في عملية الإشباع، بالرغم من أن نموذج ألدرفر أتم النقائص نظرية ماسلو إلا أنه لم ينل الاهتمام الذي حظيت به نظرية هرم الحاجات.

2- الانتقادات الموجهة للنظرية: تعرضت هذه النظرية إلى مجموعة الانتقادات التالية:

- ✓ لم تحدد إذا كان بالإمكان خلق حاجات جديدة؛
- ✓ لم توضح كيفية قياس شدة الحاجات ودرجة إشباعها بطريقة تساعد على بناء نظام واضح من خلالها للحوافز؛
- ✓ اعتبرت أن هناك حاجات أكثر دافعية من الأخرى لكنها لم توضح التأثير الذي يتركه الانتقال من مستوى إلى آخر في سلوك الأفراد.

ثالثا/ نظرية X وY (Douglas Mc.Gregor):

من خلال مؤلفة "البعد الإنساني للمؤسسة" الذي صدر سنة 1960، اقترح D.Mc Gregor أسلوبا جديدا لإدارة المؤسسة من حيث الطرح حيث جمع فيه أفكار كل من المدرسة الكلاسيكية من جهة وأفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي يؤمن بها من خلال نموذجين أسماهما "x" و"y":

1- **افتراضات نظرية "X" و"Y":** تتمثل افتراضاتها فيما يلي:

أ- **نظرية x:** سلوكات الأفراد حسب النموذج "x" تستند إلى أفكار المدرسة الكلاسيكية وهي:[1]

- ✓ الإنسان يكره العمل ويحاول تجنبه والابتعاد عنه إذا استطاع ذلك وبالتالي لابد من إجباره؛
- ✓ الإنسان طموحه قليل فهو لا يبحث إلا عن الأمان والاستقرار في العمل ولا يحب تحمل المسؤولية؛
- ✓ الحافز المادي والعقاب هو الأسلوب المناسب لإجبار الإنسان على العمل والإنتاج؛
- ✓ الإدارة الضعيفة هي التي تستجيب لطلبات العاملين من خلال مميزات النموذج "x" يرى أن الإدارة بالرقابة والتوجيه والتهديد بالعقاب أو ما يدعوه Mc Grégor "بنظرية العصا والجزر" لا تشكل خطى على طريق إشباع حاجات ورغبات الفرد لا تحقق وبالتالي لا يمكن أن تكون حافزا نحو الأداء الأفضل[2].

ب- **نظرية Y:** إن هذا النموذج بناه Mc Gregor من خلال إيمانه "بإنسانية العامل" في العمل التي نادى بها Elton Mayo وتكون صفات النموذج ما يلي:[3]

---

[1] محمد قاسم القريوتي، "**مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف**"، مرجع سابق، ص85.

[2] خليل محمد حسن الشماع-خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص71.

[3] محمد قاسم القريوتي، "**مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف**"، مرجع سابق، ص ص86-87.

- ✓ الإنسان يحب عمله ويبحث عنه إذا وجد معاملة حسنة في المؤسسة التي يعمل بها وهو مصدر للرضا وتحقيق الذات؛
- ✓ عندما ينخفض أداء الفرد العامل فإنه ليس سببا في هذا الفشل بل رئيسه الذي لم يعرف كيف يوجهه وكيف يحفزه على العمل ويثير فيه الدافعية؛
- ✓ الحافز المادي والعقاب لا يحفزان على العمل بل المعاملة الحسنة والإقناع والترغيب هي أدوات تحفيز العمال بالإضافة إلى وجود نظام للحوافز المعنوية وليس المادية فقط؛
- ✓ الإنسان لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عن التحدي لإثبات نجاحه وتحقيق طموحه؛
- ✓ المرؤوسين يحبون مشاركة الرئيس في اتخاذ القرارات ويحبون الشعور بالحرية ويرحبون بالمساعدة في حل مشاكلهم من طرف رئيسهم؛
- ✓ إذا اضطرت المؤسسة إلى ممارسة السلطة وفرض العقاب على بعض الأفراد المهملين، فيجب أن تمارسها بعقلانية.

2- **نتائج نظرية X وY**: وفقا للافتراضات حول العامل الإيجابي يرى **Mc.Grégor** أن على المدراء أن يهتموا بتسمية العلاقات الإيجابية في العمل بإعادة تصميم الوظائف والهياكل التنظيمية من خلال الاهتمام والدعوى إلى الإدارة بالمشاركة وذلك بواسطة الخطوات التالية:[1]

- ✓ تحديد المستلزمات العامة للوظائف بغية تحقيق الأهداف العامة للمنظمة؛
- ✓ تحديد الأهداف المشتقة أو الفرعية من الأهداف العامة والمطلوب الشروع في تحقيقها خلال مدة زمنية محددة؛
- ✓ متابعة إنجاز الفعاليات الإدارية والفنية المطلوبة لتحقيق الأهداف الفرعية خلال المدة الزمنية المعينة؛
- ✓ تقييم النتائج المحققة للأهداف المطلوبة إلى جانب الصيغ والأساليب التي تم إعدادها مسبقا أو معرفة الانحرافات وتشخيص مسبباتها بموضوعية واتخاذ السبل التصحيحية.

---

[1] خليل محمد حسن الشماع-خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص73.

رابعا/ نظرية العاملين هيرزبرغ (1923-2000) (F.Herzberg):

ظهرت نظريته من خلال كتابة "العمل وطبيعة الإنسان" سنة 1966 حيث أجرى هرزيرغ دراسة شملت 200 مهندس ومحاسب يعملون في مصانع بنسلفانيا في أمريكا من خلال سؤالهم:[1]

- متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا في عملك؟
- متى شعرت بأعلى مستوى من الاستياء في عملك؟

1- **أسس النظرية:** وتفترض هذه النظرية أن رضا الأفراد أو استيائهم مرهون بمجموعتين من العوامل تتوزع كالتالي:[2]

أ- **العوامل الوقائية (الصحية):** تتشابه هذه العوامل إلى حد بعيد مع الحاجات الأساسية لهرم ماسلو، وتعتبر حد أمان لمنع أي نوع من أنواع الدافعية السلبية بمعنى أن توفرها يمنع عدم الرضا، ولكنها لا تؤدي في حد ذاتها إلى الرضا وتتمثل في:

- ✓ سياسة المؤسسة وإدارتها؛
- ✓ نمط الإشراف؛
- ✓ العلاقات مع الرؤساء؛
- ✓ ظروف العمل؛
- ✓ الراتب والأجر؛
- ✓ المركز الاجتماعي؛
- ✓ الأمن الوظيفي.

ب- **العوامل الدافعة (عوامل الرضا):** إن توفر هذه العوامل يؤدي إلى حالة الرضا، ولكن عدم توفرها لا يؤدي إلى الاستياء وتتعلق بمضمون العمل وخصائصه وتتمثل في:[3]

- ✓ الحاجة للشعور بالإنجاز؛
- ✓ الحاجة للشعور باعتراف الآخرين وبأهمية عمله في المنظمة؛

---

[1] محمد قاسم القريوتي، "**دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في متطلبات الأعمال**"، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص60.

[2] نفس المرجع والصفحة سابقا.

[3] محمد قاسم القريوتي، "**مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف**"، مرجع سابق، ص91.

- ✓ أهمية العمل نفسه كونه إبداعيا وفيه نوع من التحدي؛
- ✓ الرغبة في تحمل المسؤولية؛
- ✓ إمكانية التقدم في الوظيفة؛
- ✓ التطور والنمو الشخصي.

لقد كان لنظرية هيرزبرغ آثارا إيجابية عديدة أولها أن العوامل الأساسية مثل الراتب تؤدي إلى زيادة الأداء، كما أن ظروف العمل المادية كالمكتب الفاخر لا يؤدي إلى الإبداع بل إن العوامل المحفزة كالتقدير وزيادة المسؤوليات والتقدم الوظيفي هي التي تؤدي إلى الديناميكية للأداء المتميز[1].

2- **انتقادات النظرية:** من أهم الانتقادات الموجهة نجد:[2]

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

---

(1) نعيم إبراهيم الظاهر، "**الإدارة الحديثة**"، مرجع سابق، ص88.

(2) محمد قاسم القريوتي، "**دراسة السلوك الإنساني للفردي والجماعي في منظمات الأعمال**"، مرجع سابق، ص61.

المحاضرة الخامسة: المدخل الحديث في الإدارة

يختلف التوجه الحديث في طرحه وتناوله للإدارة كموضوع للبحث، رغم أن بعض النظريات عاصرت النظريات التقليدية، ولكنها تعتبر حديثة مقارنة بها لاختلافها في جوهر الرؤية الجديدة التي طرحت المؤسسة كنظام مفتوح وعبارة عن جزء من الكل يؤثر ويتأثر بكل ما يحدث في محيطه بعدما كانت نظاما مغلقا تهتم بما يحدث داخلها فقط، كما أن بعض النظريات أدخلت أدوات حديثة في دراسة علم الإدارة، وسوف نتناول النظريات التالية:

- النظرية الكمية؛
- نظرية النظم؛
- النظرية الموقفية(الظرفية).

أولا/ النظرية الكمية (مدرسة علم الإدارة) 1945م

ظهر المدخل الكمي في الإدارة خلال الحرب العالمية الثانية لما جمعت الإدارة العسكرية البريطانية مجموعة من الخبراء والمختصين في الرياضيات لدراسة استراتيجيات بعض العمليات العسكرية حيث كان الهدف الأساسي هو توزيع الموارد المحدودة على المجهود الحربي، ثم تعميم ذلك على مجال إدارة الأعمال فظهر علم رياضي إحصائي يعتمد على أساليب حسابية هدفه المساعدة في زيادة الكفاءة لاتخاذ القرارات.

وكان شستر برنار (**Chester Bernard**) أول من أكد أن "الإدارة ما هي إلا نظام للمعلومات، وأن العمل داخل المنشأة واتخاذ القرارات وحل المشكلات يمكن تمثيلها بصورة كمية على شكل رموز ومعادلات رياضية، فتصبح بذلك أكثر دقة لأنها بعيدة عن التخمين والنفوذ الشخصي"[1]، ويرجع الفضل في تطور علم الإدارة (الكمي) إلى استخدام الحواسيب الإلكترونية.

1- **مبادئ المدرسة الكمية**: تتلخص أهم المبادئ فيما يلي:[2]

- ✓ تحديد المشكلة وتحليلها؛

[1] صالح مهدي محسن العامري-طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص65.

[2] نعيم إبراهيم الظاهر، "**الإدارة الحديثة**"، مرجع سابق، ص92.

- ✓ الالتزام بالمنهج العملي في التعامل مع المشاكل الإدارية؛
- ✓ توفير قاعدة معلومات كافية كأساس لاتخاذ القرارات؛
- ✓ استخدام الحاسبات الإلكترونية في تخزين وتبادل واسترجاع المعلومات؛
- ✓ التعبير عن المشكلة في شكل رموز وبيانات كمية؛
- ✓ تصور نموج رياضي يحدد الهدف المطلوب وطريقة تحققيه والقيود المحيطة به.

2- **أدوات الأسلوب الكمي**: تعتبر بحوث العمليات من أهم المداخل لاتخاذ القرارات ومن أهم أدواتها:[1]

أ- **البرمجة الخطية**: هو أسلوب رياضي يفيد المديرين في اتخاذ القرارات المتصلة بالاختيار بين عدة بدائل متاحة لتحقيق أفضل الاستخدامات للموارد لتحقيق أفضل العوائد، وتستخدم بكثرة في مجال الإنتاج لتحديد تشكيلة المنتجات المثلى المراد إنتاجها التي تحدد أقصى أرباح بأقل تكلفة وهناك طرق عديدة للبرمجة الخطية منها الطريقة البيانية، طريقة السمبلاكس، نموذج النقل وغيرها...الخ.

ب- **التحليل الشبكي**: يفيد بدرجة أساسية في مجال الرقابة على سير العمل في المشروعات على اختلاف أنواعها حيث يتم تقسيم خطة إنجاز مشروع معين إلى خطوات فرعية تبين بشكل واضح المسار (في شكل شبكة) والوقت اللازم للإنجاز ويتم من خلال ذلك توضيح المسارات الحرجة التي يؤثر التأخير فيها على مسارات أخرى وأخذ التدابير اللازمة لتفادي ذلك قدر الإمكان.

ج- **نظرية صفوف الانتظار**: يتم استعماله في قطاع الأعمال الذي يصطف فيه الناس على شكل طوابير في انتظار الحصول على الخدمة، وذلك بهدف تقليل وقت الخدمة ومنه تقليل التكلفة وتسهيل تقديم الخدمات حيث يتم تقديم الحلول المناسبة من خلال الاستراتيجيات المختلفة، (على سبيل المثال في المطارات، الموانئ، البنوك، التأمينات وغيرها...).

د- **سلسلة ماركوف**: تقوم على استخدام الاحتمالات في التنبؤ بنمط سير الأحداث في مرحلة مستقبلية بناء على معطيات الحاضر مثل التخطيط لاحتياجات القوى العاملة.

ه- **أسلوب المحاكاة**: يتمثل في بناء نماذج فرضية للظواهر محل الدراسة لتفهمها ومعرفة القدرات اللازمة للتصرف وهي قرارات مفيدة وتغني عن الدراسة الشاملة لظاهرة الدراسة حيث أصبح مستخدما في

---

[1] محمد قاسم القريوتي، "**مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف**"، مرجع سابق، ص ص111-112 (بتصرف).

مجالات التدريب على الآلات غالية الثمن (أجهزة التدريب في مجال الطيران الطائرة، Similateur) التي تحاكي الطائرة الحقيقية.

و- **خارطة ونقطة التعادل:** تعتبر خارطة التعادل طريقة مناسبة في مجال إدارة الإنتاج وتقيد في اتخاذ قرارات تتعلق بكمية الإنتاج الاقتصادية وفي تحديد أسعار السلع بناء عليها، إذ يتم من خلال هذا الأسلوب احتساب التكاليف الثابتة (les couts fixes) لأي مشروع، ومن ثم احتساب التكاليف المتغيرة les couts variables للوحدات المنتجة مما يسمح بتحديد حجم الإنتاج الذي يغطي كلا النوعين من التكاليف ويحقق نقطة التعادل، ومن ثم كميات الإنتاج التي تحقق أقصى الأرباح الممكنة.

3- **الانتقادات الموجهة للنظرية الكمية:** بالرغم من نجاح هذه المدرسة في حل الكثير من المشكلات الإدارية التي تؤرق المدراء مثل التخزين والنقل، أساليب التسويق والإنتاج وحتى من إدارة تسيير المورد البشري مثل معدل دوران الغياب وغيرها إلا أنها اهتمت بالجوانب الكمية على حساب الجوانب السلوكية والتنظيمية و لم تستطع تحويل كثير من المشاكل من هذا القبيل إلى معادلات رياضية مما جعل هذه النظرية تفتقد إلى عنصر الشمولية الذي يعتبر المؤسسة كيانا ماديا ومعنويا.

ثانيا/ نظرية النظم (1965م):

تعتبر مدخلا جديدا في علم الإدارة حيث فتحت الباب لأفكار جديدة من حيث الطرح إذ سلطت الضوء على جانب مهم في وجود المؤسسة واستمراريتها ألا وهو علاقات المؤسسة بالمحيط الذي تنتمي إليه باعتبار المؤسسة نظاما قائما بحد ذاته ولكنه جزء من نظام شامل (كلي)، ويعتبر لودفيغ فون بيرتالانفي **Ludweg Von Bertalanffy**) (1937م) عالم الأحياء والبيولوجيا أن المؤسسة كائن حي يؤثر ويتأثر، ومن هذا المنطلق ظهر مفكرون آخرون يتبنون هذا المنظور منهم دانيال كاتز **Daniel katz** وروبرت كهان **Robert Kahrn** حيث فتحت أعمالهم المجال أمام دراسة علم الإدارة في ظل التحديات البيئية التي تعيق أو تساعد المؤسسات في ممارسة نشاطها.

1- مفهوم النظام:

أ- **تعريف المؤسسة كنظام:** يمكن أن نعرف النظام على أنه "مجموعة من الأجزاء تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف معينة وبطريقة تكون كلا متكاملا يزيد من مجرد الجمع المادي لهذه الأجزاء"[1]، وبتطبيق مفهوم النظام على المؤسسة تصبح المنظمة[*] هي تجميع لعدة عناصر مترابطة فيما بينها، وفي تفاعل ديناميكي مجندة في الهياكل بحسب الأهداف[2].

ب- **خصائص النظام:** يتمتع النظام بمجموعة من الخصائص التالية:[3]

- ✓ يتألف النظام من نظم فرعية، وهو يشكل مع غيره من النظم ذات العلاقة أجزاء من نظام أكبر؛
- ✓ لكل نظام حدود تفصله عن البيئة التي يعمل فيها، بحيث يمكن القول بأن النظام يتميز بالكلية والاستقلال عن بقية النظم الكائنة؛
- ✓ لا يمكن للنظام أن يستمر إلا إذا قام بتحقيق التوازن مع البيئة التي يعمل بها ويبقى في تغيير مستمر ودائم إذ أن حالة الثبات يعني الموت؛
- ✓ تتفاعل الأجزاء التي يتكون منها النظام مع بعضها لتحقيق أهداف، ولا يستطيع الجزء أن يحقق أهداف النظام بمعزل عن الأجزاء أو النظم الفرعية الأخرى التي يتألف منها النظام.

2- **مكونات النظام:** وبناء على مكونات النظام، تتكون المؤسسة (المنظمة) من العناصر التالية:[4]

أ- المدخلات (Inputs): وهي عبارة عن العناصر التي تدخل في العملية الإنتاجية وعناصر البيئة التي تؤثر في بناء التنظيم وتحديد الأهداف وهي الموارد المادية والبشرية، المعلومات وغيرها.

ب- العمليات: ويقصد بها كافة العمليات التحويلية التي تساعد على تغيير طبيعة العناصر بالشكل والمضمون الذي تم تحديده في المخرجات، ويدخل في هذا الإطار الوظائف الإدارية والوظائف المختلفة للمؤسسة.

ج- المخرجات: وتعني النتائج المترتبة عن العملية التحويلية وعادة ما تأخذ في المؤسسات الإنتاجية شكل سلعة أو خدمة.

---

(1) كامل بربر، مرجع سابق، ص51.

(*) بظهور نظرية "النظم "أصبح مصطلح المنظمة أشمل من مصطلح المؤسسة ولكنه يستعمل كمرادف للمؤسسة.

(2) نعيم إبراهيم الظاهر، "**الإدارة الحديثة**"، مرجع سابق، ص93.

(3) خليل محمد حسن الشماع-خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص84.

(4) كامل بربر، مرجع سابق، ص52.

د- التغذية العكسية (العمليات المرئية): وتمثل مجموعة المعلومات التي تنساب في النظام وتؤثر في سير العمليات، ومدى قبول البيئة لمخرجات هذه المؤسسة مع التركيز على النقاط السلبية والإيجابية لاستثمارها في العمليات التحويلية القادمة، والشكل رقم (06) يوضح هذه العناصر.

الشكل رقم (06): المؤسسة كنظام

المصدر: كامل بربر، "**الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين**"، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008، ص51.

3- **أنواع النظم**: فرقت نظرية النظم بين نوعين من النظم:

أ- النظام المغلق: وهو ذلك النظام الذي لا يتفاعل مع محيطه الخارجي ونادرا ما يوجد نظام مغلق بشكل مطلق (شبه مغلق)؛

ب- النظام المفتوح: هو النظام الذي يتفاعل مع محيطه، يؤثر ويتأثر بمكونات هذا المحيط باعتباره جزء منه مثل المؤسسة.

4- **شروط نجاح النظام**: إن سير النظام ونجاحه في المؤسسة مرتبط بالعوامل (الشروط) التالية:[1]

- ✓ التمايز أو التخصصي من حيث النشاط الأساسي لقيام النظام؛

[1] خليل محمد حسن الشماع-خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص ص86-87 (بتصرف).

- ✓ الاستهداف، فالنظام هو كيان هادف يسعى إلى تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية منها الربح، النمو والاستمرارية وتحسين المستويات المعيشية للأفراد والمجتمع...الخ؛
- ✓ الشمولية مقابل الاستقلال (الكلية)، بمعنى أن ترابط أجزاء النظام بعلاقات، حيث التغيير في أي جزء منها يؤدي إلى تغيير في كل الأجزاء الأخرى؛
- ✓ التداؤب، بمعنى أن المخرجات هي أكثر من مجرد جمع المدخلات أو أن الكل هو أكثر من حاصل جمع أجزائه؛
- ✓ الاستقرار والتوازن والتكييف حيث تتميز النظم المفتوحة بالتوازن المتحرك والاستقرار في مجمل التفاعلات الجارية مع البيئة (النظام الأكبر) حيث أنها تقوم باستمرار باستيراد الطاقة اللازمة للنمو والتطور ومواصلة الأداء؛
- ✓ التكامل أو التنسيق، إذ تعد ظاهرة التكامل (Intégration) أو التنسيق (Coordination) من المظاهر الأساسية التي تتميز بها الأنظمة المفتوحة خاصة وأن النظام يحتوي على مجموعة الأجزاء التي تتكامل مع بعضها في إطار الأنشطة التي تقوم بأدائها، والتكامل هو عكس التخصص إذ أن تجزئة النظام إلى مكونات متخصصة يتطلب ربطها سوية بشكل متناسق ومتكامل حتى لا يفقد النظام وجوده؛
- ✓ التلاشي أو الاضمحلال، بمعنى وجود قانون طبيعي تسير بمقتضاه كل الأنظمة الكونية الموجودة، حيث يتعرض النظام للتلاشي أو الزوال عندما يفقد القدرة على ضمان استمرار استيراد الطاقة اللازمة (الموارد المختلفة) أي المدخلات، وكذلك عند الإخفاق في استيعاب البيئة الخارجية لمخرجات النظام.

5- **تقييم مدرسة النظم**: تهتم هذه المدرسة بدراسة المؤسسة بصفة شاملة بدلا من التركيز على بعض الأجزاء وتوضح العلاقات المتعددة والمترابطة بين الأنظمة الجزئية (الأجزاء) للمؤسسة كما أعطت هذه المدرسة مفهوما جديدا للمحيط الخارجي الذي تنتمي إليه المؤسسة وأضافت أبعاد جديدة بتعريفها الأوسع لمعنى التنظيم باعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا، كما اعتمدت هذه المدرسة على ترابط وتكامل وتفاعل أجزاء المنظمة حيث الخلل في أحد الأجزاء يؤثر على باقي الأجزاء الأخرى.

إلا أن انتقادات وجهت في هذا الشأن حيث يرد البعض عدم الدقة مشيرين إلى وجود مؤسسات تعاني من الضعف في بعض أجزائها لكن مع ذلك ما زالت تمارس نشاطاتها.

ثالثا/ النظرية الموقفية (الظرفية):

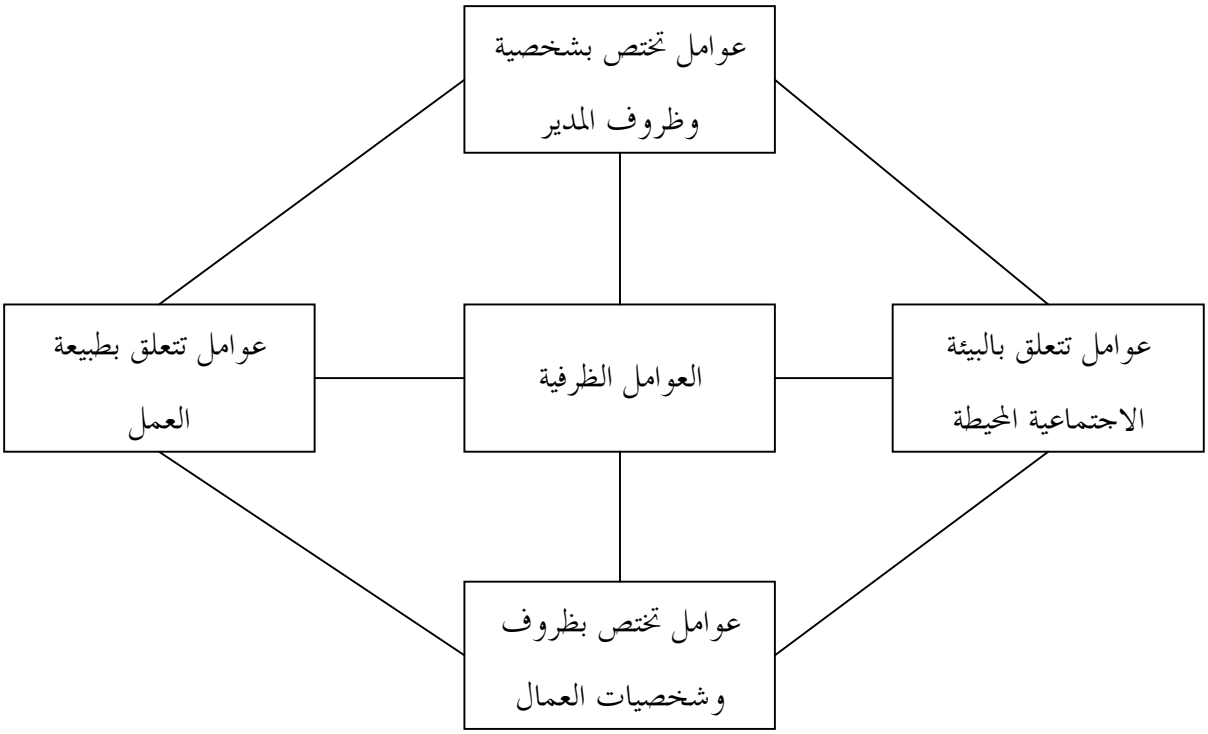
تعتبر هذه النظرية امتدادا للنظرية العامة للنظم فهي تعتمد أيضا على فكرة الاعتماد (التأثير) المتبادل الذي أشارت إليه نظرية النظم، تقوم الفكرة الأساسية في النظرية الموقفية على الاعتراف بأهمية كل الأفكار التي جاءت بها النظريات السابقة كمدخل لتحسين الأداء الإداري، ولكنها ترى أنه من الصعب إن لم يكن من المستحيل التوصية بأسلوب إداري معين أو نظرية إدارية معينة بصفتها الأسلوب الأمثل للتعامل مع كافة الظروف أو كافة المشاكل وفي كافة الأزمنة والبيئات، فالأسلوب الإداري الأنسب يعتمد على الموقف، بمعنى أن هناك علاقة بين العملية الإدارية وبين البيئة التي تجري فيها الممارسة لهذه العملية الإدارية، فعلى المؤسسة أن تتأقلم مع بيئتها.

اشترك كثير من المفكرين وأبرزهم لورش ولورنس (**Lorsch et Lawrence**)، ومينتسبرغ (**Mintzberg**)، وشندلر (**Chandler**)، جوان وودوارد (**J.Woodward**)، وبيرن وستولكر (**Burn et Stalker**)، في بلورة المبادئ الأساسية التي تركز عليها هذه النظرية طيلة الفترة الممتدة بين سنة 1967م إلى 1982م، ورغم الاختلاف في طرح عوامل الظرفية التي تؤثر في العمل الإداري إلا أنهم يؤكدون على الفكرة الرئيسية التي تحكم هذا الفكر الجديد وهي "عدم وجود مبادئ إدارية تطبق في جميع التنظيمات وفي جميع الظروف والمواقف التي يواجهها المدراء، وعدم وجود هيكلة مثالية تناسب كل المنظمات مهما اختلفت الأزمنة والأماكن كما أوردت النظريات السابقة وإنما الظروف هي التي تحكم كل ما سبق".

1- العوامل الظرفية المؤثرة:

أ- **العوامل الظرفية التي تؤثر في نمط الإدارة:** يمكن أن نوضح هذه العوامل من خلال الشكل رقم (07):

الشكل رقم (07): العوامل الظرفية التي تحدد نمط وسلوك المدير



المصدر: محمد قاسم القريوتي، "**مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)**"، الطبعة الثالثة، دار وائل، الأردن، 2006، ص127.

ب- **العوامل الظرفية التي تؤثر في هيكلة المنظمة**: تنقسم هذه العوامل إلى:

- العوامل الداخلية: وهي عمر المنظمة، حجم المنظمة، التكنولوجيا المستعملة والاستراتيجية؛
- العوامل الخارجية: تتمثل في البيئة.

2- دراسات أهم الرواد:

أ- **دراسات جوان وودورد (Joan Woodward 1916-1971)**: اهتمت بدراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي:

تعتبر من أبرز الباحثين الذين اهتموا بدراسة أثر التكنولوجيا على هيكلة المؤسسات، شملت دراستها حوالي 100 مصنع في جنوب بريطانيا تتراوح في الحجم ما بين تلك التي توظف 250 عاملا وتلك التي توظف أكثر من 1000 عامل، قارنت من خلالها عدد المستويات الإدارية فيها ونطاق الإشراف مع درجة الرسمية[1]،

[1] محمد قاسم القريوتي، "**مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف**"، مرجع سابق، ص130.

كما اهتمت بجمع معلومات مالية تخص الوضعية المالية فيما يخص العوائد والأرباح المحققة، مما مكنها من دراسة الأثر المتبادل بين طريقة التنظيم والنتائج المحققة وقد توصلت إلى النتائج التالية فيما يخص علاقة الهيكلة بعملية الإنتاج[1].

- **في حالة الإنتاج بالوحدة أو الكميات الصغيرة**: يكون التنظيم على النحو التالي:
  - ✓ التنظيم مرن؛
  - ✓ الاتصال سهل وأكثره غير رسمي؛
  - ✓ التركيز يكون أكثر على وظيفة التسويق.
- **في حالة الإنتاج بالكميات الكبيرة**: فإن التنظيم المناسب يتصف بما يلي:
  - ✓ التنظيم أكثر صرامة؛
  - ✓ التنظيم أكثر رسمي؛
  - ✓ الاهتمام يكون أكثر بالوظيفة الإنتاجية.
- **في حالة الإنتاج المستمر (الكميات كبيرة جدا)**: يكون التنظيم على النحو التالي:
  - ✓ أكثر مرونة من الشكلين السابقين؛
  - ✓ التأكيد أكثر على وظيفة التسويف؛
  - ✓ نطاق الإشراف واسع.

ب- دراسات شندلر (Chandler): تناولت دراسته أثر الاستراتيجية على نوع الهيكلة المتبعة في المنظمات إذ يعتبر أول من أثار هذه الإشكالية.

يشير **Chandler** أن الاستراتيجية خطة يجب تحديدها مسبقا إذا ما أريد للكفاءة أن تتحقق وأن هناك علاقة واضحة وخطية بين الاستراتيجية ودرجة التعقيد والرسمية والمركزية، حيث يتطلب تغير الاستراتيجية تغييرا في نمط الهيكل التنظيمي إذا ما أريد للكفاءة أن تتحقق أما إذا لم يتغير الهيكل التنظيمي حسب الاستراتيجية فإن الكفاية التنظيمية ستتأثر سلبا[2].

---

[1] عيسى حيرش، "**نظرية المنظمة**"، جامعة الملك فيصل الافتراضية على www.kfu.edu.sar.pages.gat بتاريخ 2017/03/15.

[2] محمد قاسم القريوتي، "**نظرية المنظمة والتنظيم**"، مرجع سابق، ص166.

- **نتائج دراساته:** توصل إلى النتائج التالية:[1]

✓ في بداية ظهور المؤسسات فإنها تهتم بإنتاج منتج واحد أو تشكيلة بسيطة من المنتجات، فالتنظيم المناسب في هذه الحالة يكون مركزيا وبسيطا؛

✓ مع مرور الوقت وزيادة المنافسة وكثرة المنتجين مما يفرض على المؤسسة البحث عن التميز والتنويع في منتجاتها للحصول على حصة أو حصص سوقية، هذا التغيير في الاستراتيجية يجد تغييرا في عملية التنظيم، فيصبح التنظيم أكثر تعقيدا وصارت هيكلة المؤسسات أكثر أفقية؛

✓ كما انتبهت المنظمات إلى خطر التبعية للموردين أو الزبائن فغيرت استراتيجيتها للتخلص من هذا الخطر بالاندماج العمودي بشكليه العلوي والسفلي مما أدى إلى انتشار التنظيم حسب الأقسام.

ج- دراسات بيرن وستولكر (Born et Stalker) 1966م:

تناولت دراستهما أثر البيئة الخارجية على نمط الهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة المتبع، حيث قاما بدراسة حوالي عشرين مصنعا في بريطانيا لتوضيح هذا الأثر، والمقياس الذي تم اختياره للتعرف على مدى التغير في البيئة هو نسبة التغير في التكنولوجيا المستعملة في الأسواق التي لم يتم العمل بها مبررين ذلك بأن السوق يعتبر المتغير الأكثر أهمية في البيئة[2].

– **نتائج الدراسة:** أسفرت النتائج على أن درجة الاستقرار في البيئة تحكم كيفية هيكلة المنظمات وتنظيمها حيث:[3]

✓ **البيئة المستقرة:** في هذه الحالة، الاستقرار يساعد على التعود على العمل مما يؤدي إلى انتشار الروتين، ويصبح العمل عبارة عن إجراءات روتينية مدونة، المنظمة في هذا الحالة تتحول إلى آلة ← المنظمة الآلية ← النموذج والتنظيم العلمي للعمل وفقا لأعمال **F.Taylor** هو الذي يصلح في هذه الحالة.

✓ **البيئة غير المستقرة:** هذا النوع يعرف تغييرات كثيرة فنمط العمل يتغير باستمرار، ولا يمكن أن تتنبأ بالإجراءات اللازمة لتنفيذ العمل، بل المواقف هي التي تفرض حلولا سريعة وجديدة تواكب التغير مما

---

(1) نفس المرجع، ص172.

(2) محمد قاسم القريوتي، "**مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف**"، مرجع سابق، ص133.

(3) محمد قاسم القريوتي، "**نظرية المنظمة والتنظيم**"، مرجع سابق، ص223.

يؤدي إلى قلة الإجراءات وعلى التنظيم ليكون فعالا التغير بتغير المواقف، **هي المنظمات العضوية التي تتأقلم مع بيئتها.**

د- دراسات مينتسبرغ Mintzberg (1982): وتعرف بالمقاربة حسب التشكيلات:

يعتبر "**Mintzberg**" من رواد نظرية الظرفية المعاصرين، كما تعتبر نظريته تلخيصا لجميع الدراسات السابقة والأطروحات التي تناولت "عوامل الظرفية وأثرها على إدارة وتنظيم المنظمة"، حيث قدم في كتابه "هيكلة المنظمة" "La structure de l'organisation" مقاربة شاملة للمنظمة يوضح من خلالها ضرورة تأقلم المؤسسة مع بيئتها من خلال تغير الهيكل التنظيمي وفقا وتماشيا مع المستجدات التي تفرضها التغيرات البيئية ويعرف الهيكل التنظيمي على أنه "الوسائل المستعملة من أجل تقسيم العمل إلى مهام منفصلة من أجل التنسيق بينها"[1].

ويحلل المنظمة حسب ثلاثة أبعاد هي:

- ❖ مكونات المنظمة؛
- ❖ العلاقة بين هذه المكونات؛
- ❖ ووزن كل مكون في الهيكلة.

- **مكونات المنظمة**: حدد في هذا الصدد 5 مكونات وهي:[2]

- **مركز العمليات**: وهو سبب وجود المؤسسة يضمن استمرارية المؤسسة وكل المكونات الأخرى.
  - ✓ يضم العناصر التي تنتج بنفسها المنتجات أو الخدمات أو تساعد على الإنتاج؛
  - ✓ القمة الاستراتيجية: تتكون من الإدارة العليا التي ترسم أهداف المؤسسة ورسالتها باعتبارها مركز اتخاذ القرارات في المؤسسة؛
  - ✓ الخط السلمي: هو الخط الذي من خلاله يتم نقل وإيصال تعليمات ولوائح العمل (توجيهات) من القمة الاستراتيجية إلى مركز العمليات (من التخطيط إلى التنفيذ) اتصال يكون رسمي؛

---

[1] عيسى حيرش، "**الإدارة الاستراتيجية**"، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص338.

[2] مؤيد سعيد السالم، "**نظرية المنظمة**"، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص320.

- ✓ الهيئة التكنولوجية: هي التي تضم الخبراء الذين يصممون ويخططون للعمل ولهم علاقة مباشرة مع القمة الاستراتيجية؛
- ✓ الدعم اللوجستي: يضم كل الهيئات الداخلية التي تمد المنظمة بمستلزمات التشغيل.

- **آليات التنسيق**: حصر **Mintzberg** خمسة آليات للتنسيق بين مكونات المنظمة يمكن أن نستعمل أكثر من آلية في وقت واحد وهي:[1]
  - ✓ التعديل المتبادل: يتم بين جهات من نفس المستوى؛
  - ✓ الإشراف المباشر؛
  - ✓ توحيد معايير إجراءات العمل: وضع معايير محددة يلتزم بها العمال عند القيام بعملية التنفيذ؛
  - ✓ توحيد معايير نتائج العمل: وضع معايير لتقييم الأداء؛
  - ✓ توحيد التأهيل: وضع معايير لتدريب العمال على إجراءات العمل.

– **أنواع الهياكل حسب المقاربة التشكيلية (حسب عناصر الظرفية)**: وهي:[2]

- ✓ **الهيكلة البسيطة**: تتميز بسيطرة القيمة الاستراتيجية يكون فيها التنسيق من خلال الإشراف المباشر، تستطيع أن تتأقلم مع البيئة؛
- ✓ **الهيكلة البيروقراطية الآلية**: تتميز بلا مركزية أفقية وعمودية ومعيارية الإجراءات، أما الاتصال فهو رسمي وسيطرة الهيئة التكنولوجية؛
- ✓ **الهيكلة البيروقراطية المحترفة**: تتميز بسيطرة مركز العمليات وبيئة مستقرة ومعيارية التأهيل ولامركزية عمودية وأفقية؛
- ✓ **الهيكلة في شكل أقسام**: تتمثل خصائصها في سيطرة الخط السلمي ومركزية عمودية ومعيارية المنتجات؛
- ✓ **الهيكل التنظيمي العضوي (المؤقت)**: يتميز بسيطرة الدعم اللوجستي ولامركزية أفقية والتعديل يكون متبادلا (التعاون).

---

[1] عيسى حيرش، **الإدارة الاستراتيجية** ،مرجع سابق، ص340.

[2] عيسى حيرش، "**نظرية المنظمة**"، الموقع السابق،نفس تاريخ الاطلاع.

إن أفضل هيكلة هي التي تتناسب مع ظروف المؤسسة وطبيعتها حيث لا توجد هيكلة صالحة في كل الحالات والمنظمات فالهيكل التنظيمي المناسب يجب أن يكون عضويا.

رابعا/ نظرية الإدارة بالأهداف: Management byobjectives MBO

الإدارة بالأهداف (MBO) أو كما يطلق عليها "الإدارة بالمشاركة" وضعها أستاذ العلوم الاجتماعية النمساوي في جامعة كاليفورنيا" **بيتر دركر" (Peter Drucker)**، وقصد منها تعزيز المشاركة الديمقراطية للرؤساء والمرؤوسين، وبالتالي فإن الإدارة بالأهداف عبارة عن أسلوب إداري (وليس نظرية أو مدرسة إدارية) يقوم على المشاركة[1]، أطلق عليها الاقتصادي "فورستر" (**Forrseter**) "الديناميكية الصناعية".

لقيت أفكار هذه المدرسة رواجا سريعا لتميزها، تعتبر من أهم النظريات التي تدعوا إلى رشادة الإنتاج والتسيير، ويرى رواد هذه المدرسة أن المؤسسة عبارة عن علبة سوداء وهي وحدة تقنية تقوم بتحويل عوامل الإنتاج إلى منتجات تحت إدارة المالك أو أي شخص معين.

من أبرز المفكرين الذين ساهموا في إثراء أفكار الادارة بالاهداف إلى جانب (**Peter Drucker**) و(**Forrseter**) نجد (**Alfred Sloon Pritchard**) ,(**Octave Gelinier**) الذي تحدث عن هدفين أساسيين لتحقيق فعالية المؤسسة وهما: المنافسة والإبداع ويضيف إليهما الغاية الإنسانية.

1- **مبادئ الإدارة بالأهداف**: تتمثل مبادئ هذا الأسلوب الإداري فيما يلي:[2]

- ✓ وضع أهداف واضحة وموجزة ومفهومه؛
- ✓ يشارك في وضع الأهداف الأشخاص الذين ينتظر منهم أن يعملوا على تحقيقها؛
- ✓ يتم تقييم الأداء على أساس النتائج المحققة من طرف الرئيسي والمرؤوسين لتقييم ما تم إنجازه وإصلاح الأخطاء بهدف تجنبها في المرات القادمة؛
- ✓ الرئيس المباشر يقوم بتقييم أداء مرؤوسيه.

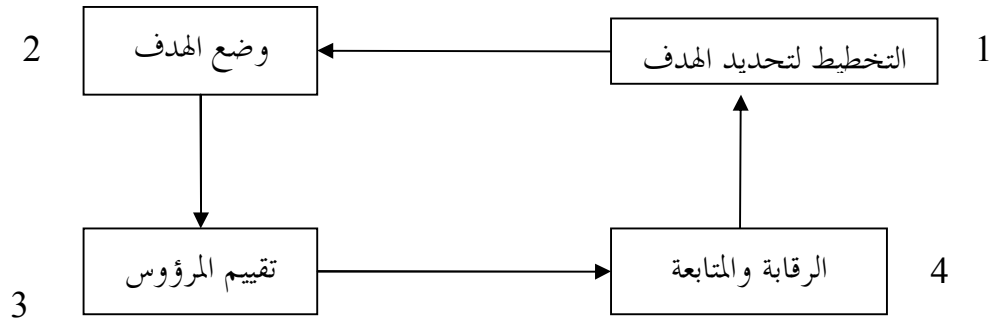
والخطوات التالية موضحة في الشكل رقم (08)كما تصورها بيتر دريكر

---

[1] علي السلمي، "**أساسيات علم الإدارة**"، دار وائل للنشر، الأردن، بدون سنة النشر، ص67.

[2] محمد قاسم القريوتي، "**مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف**"، مرجع سابق، ص139.

الشكل رقم (08): خطوات الإدارة بالأهداف



المصدر: علي السلمي، "**أساسيات علم الإدارة**"، دار وائل للنشر، الأردن، بدون سنة النشر، ص67.

أكد **Peter Drucker** أن الإدارة أصبحت وظيفة أساسية في المجتمع، وتتمثل مهامها الأساسية فيما يلي:

- ✓ تحديد المهام ورسم الأهداف بوضوح؛
- ✓ إعداد برنامج إنتاجي ورضا في العمل؛
- ✓ تسيير أحداث المؤسسة والمسؤوليات الاجتماعية.

ولكي تكون المؤسسة فعالة لابد من تحديد المهام الإدارية ورسم السياسة العامة للمؤسسة.

2- **صفات الهدف الجيد حسب MBO**: يتركز أسلوب الإدارة بالأهداف حول مشاركة الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف وتنفيذها ولكي ينجح هذا الأسلوب يجب أن يفهم كل من الرئيس والمرؤوس الأهداف المحددة ولن يتم ذلك إلا إذا كان الهدف مفهوما وجيدا ولكي يكون كذلك يجب أن يتصف بالصفات التالية:[1]

- ✓ أن يكون الهدف قابلا للقياس؛
- ✓ قابلا للتنفيذ؛
- ✓ أن يكون محددا بزمن معين؛
- ✓ أن يكون في حدود إمكانية المنفذين.

[1] نعيم إبراهيم الطاهر، مرجع سابق، ص96.

3- **شروط تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف:** تتمثل أهم شروط نجاح أي منظمة في تطبيق الإدارة بالمشاركة في إتباع الخطوات التالية:[1]

- ✓ أن يمنح الرئيس المباشر التفويض الكافي للمرؤوس لتمكينه من إنجاز الأهداف، المتفق عليها، ويجب أن يبتعد الرئيس عن المركزية والهيمنة والأوامر؛
- ✓ تشجيع المرؤوس على الإبداع والابتكار وتحمل المسؤولية؛
- ✓ تطبيق الأسلوب الديمقراطي عند تبادل الأفكار والمشاورات وبحرية تامة؛
- ✓ إتباع طرق جديدة في تقييم الأداء تركز على النتائج وليس على الوسائل فقط؛
- ✓ التحقق من دقة وعدالة تقييم الرئيس للمرؤوس.

4- **فوائد الإدارة بالأهداف:** إذا ما تم تطبيق أسلوب الإدارة MBO وفقا للمعايير العلمية اللازمة يمكن تحقيق النتائج التالية:[2]

- ✓ تنمية القدرات التخطيطية لدى الرؤساء والمرؤوسين وإدراك أهمية الأهداف في حياة المنظمة بالنسبة للأطراف المعنية بالنشاط؛
- ✓ التعرف على المشكلات العملية القائمة والمحتملة وبالتالي التنبه إلى مؤشرات التغيير والتعامل إيجابيا معها.
- ✓ تقوية روابط التعاون والتنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين وخلق جو من التفاهم والتفاعل الإيجابي فيما بينهم مما يعزز الثقة والانتماء داخل المنظمة؛
- ✓ تساعد الإدارة بالأهداف الإدارة العليا في تقييم العاملين بشكل أكثر دقة وواقعية بسبب عملية التواصل المستمر خلال ممارسة النشاط مما يمكن الإدارة العليا من اكتشاف المبدعين وتحديد المقصرين ومعالجة ذلك أولا بأول.

5- **صعوبة تطبيق الإدارة بالأهداف:** رغم النجاح الذي حققه استعمال "الإدارة بالمشاركة" في كثير من المؤسسات الأمريكية إلا أن تطبيقه تواجهه صعوبات كثيرة ومنها:[3]

---

[1] علي السلمي، مرجع سابق، ص68.

[2] صبحي جبر العتيبي، مرجع سابق، ص59.

[3] علي السلمي، مرجع سابق، ص68.

- ✓ يفترض **Peter Drucker** أن المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف متوفرة بصورة مستمرة النوعية المطلوبة الأمر الذي يصعب تحقيقه؛
- ✓ يفترض **Drucker** أن كلا من الرئيس والمرؤوسين لديهم الكفاءة العلمية والخبرة الإدارية الكافية لتمكينهم من وضع الأهداف بدقة التي تتناسب مع الإمكانيات المتاحة؛
- ✓ صعوبة التوفيق بشكل مرضي بين مختلف الأهداف التي ترتكز عليها أهداف المنظمة؛
- ✓ الإدارة بالأهداف تحاسب العاملين على تعهدات المستقبل وليس على الإنجاز الفعلي حيث أن العاملين يتفقون مع رؤسائهم على أداء محدد يلتزمون بالوفاء به في نهاية فترة مستقبلية ويحاسبون عندها في ضوء هذا الالتزام، وهذا أمر يعتبره الكثير غاية في الصعوبة في ضوء المستجدات المستقبلية مما يجعل مثل هذا الالتزام غير منطقي.

المحاضرة السادسة: المدخل المعاصر في الإدارة

فرضت المنافسة الشديدة في عالم الأعمال تطورات جديدة على الممارسات الإدارية لتواكب التحديات المعاصرة وعلى رأسها التطور التكنولوجي الذي أدخل أنماطا جديدة في الإنتاج والإدارة مبنية على الاستفادة من المعارف التي طورها الإنسان في كل جوانب العمل، فمن البحث على الجودة للتميز إلى الإبداع بكل معانيه ومظاهره، فإن هذا الاتجاه فتح المجال أمام الباحثين ليبدعوا أيضا بأفكارهم لإثراء العمل الإداري وتوجيه المسؤولين نحو أساليب إدارية تواكب هذه التغيرات، وسوف نعرض بعضا من هذه الأفكار من خلال النظريات التالية:

- نظرية Z (الإدارة اليابانية)؛
- إدارة الجودة الشاملة؛
- إدارة المعرفة.

أولا/ نظرية Z: النظرية اليابانية وليام أوتشي (Wiliam Ouchi 1981)

عرف النموذج الياباني في الإدارة رواجا كبيرا نظرا للنجاح الذي أحرزته المنظمات اليابانية من الناحية الصناعية والتكنولوجية فتأثرت به دول كثيرة وحاولت تبنيه منها الولايات المتحدة الأمريكية إلا أنها لم تنجح حيث أن هذا الأسلوب هو وليد خصوصيات البيئة اليابانية التي تختلف عن البيئة الأمريكية.

اقترح المفكر الياباني "وليام أوتشي" أستاذ الإدارة الياباني نموذجا جديدا في كتابه "نظرية z" وضع تصورا نقل من خلاله التجربة اليابانية في الإدارة إلى المؤسسات الغربية والأمريكية، فقال وليام أوتشي "إن منظمات الأعمال الغربية، وخاصة الأمريكية تتبع أسلوب الإدارة "A" أي الطريقة الأمريكية " American Way of Management"، في حين تطبق المؤسسات اليابانية أسلوب الإدارة " Joponaise Way of Managenemt" وتوصل إلى أنه هناك حاجة لوضع نظرية ثالثة تدعى "Z" سنة 1981، تعالج تدني الإنتاجية خاصة في المؤسسات اليابانية العاملة خارج اليابان وبخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية[1].

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص146.

1- **السمات العامة للمنظمة اليابانية:** تتمتع منظمات الأعمال اليابانية بالصفات التالية التي تستمدها من سمات الحياة الاجتماعية اليابانية وأهمها:[1]

أ- **الصفة العشائرية:** بمعنى غرس حب الانتماء والولاء في نفوس العاملين اتجاه المنظمة التي يعملون فيها من خلال العمل الجماعي والتعاوني والاحترام وإشباع الحاجات المادية والمعنوية، فوجد من خلال دراسته للمنظمة "J" أنها عبارة عن عشيرة تمثل تجمعا بشريا متألفا يمارس نشاطا اقتصاديا معينا ويربط بني أفراد هذه العشيرة العديد من الصلات والمصالح المشتركة والولاء لها والخوف عليها وعلى سمعتها.

ب- **الألفة والمودة:** يعامل صاحب المنظمة العمال على أنهم أعضاء من أسرة يعيشون في كنفه ولا تقاضون أجورا بل مصروف جيب ويعتبرون أنفسهم متدربين عنده ويسمح لهم بعد تلك الفترة بأن ينشئوا مشاريع خاصة بهم بعد حصولهم على دعم مالي منه وتصبح أعمالهم عبارة عن فروع للمنشأة الأم، فتنمو وتترعرع مشاعر الثقة المتبادلة التي تعزز أواصر الألفة والمودة بتعزيزها سلوكات الانضباط والتعاون.

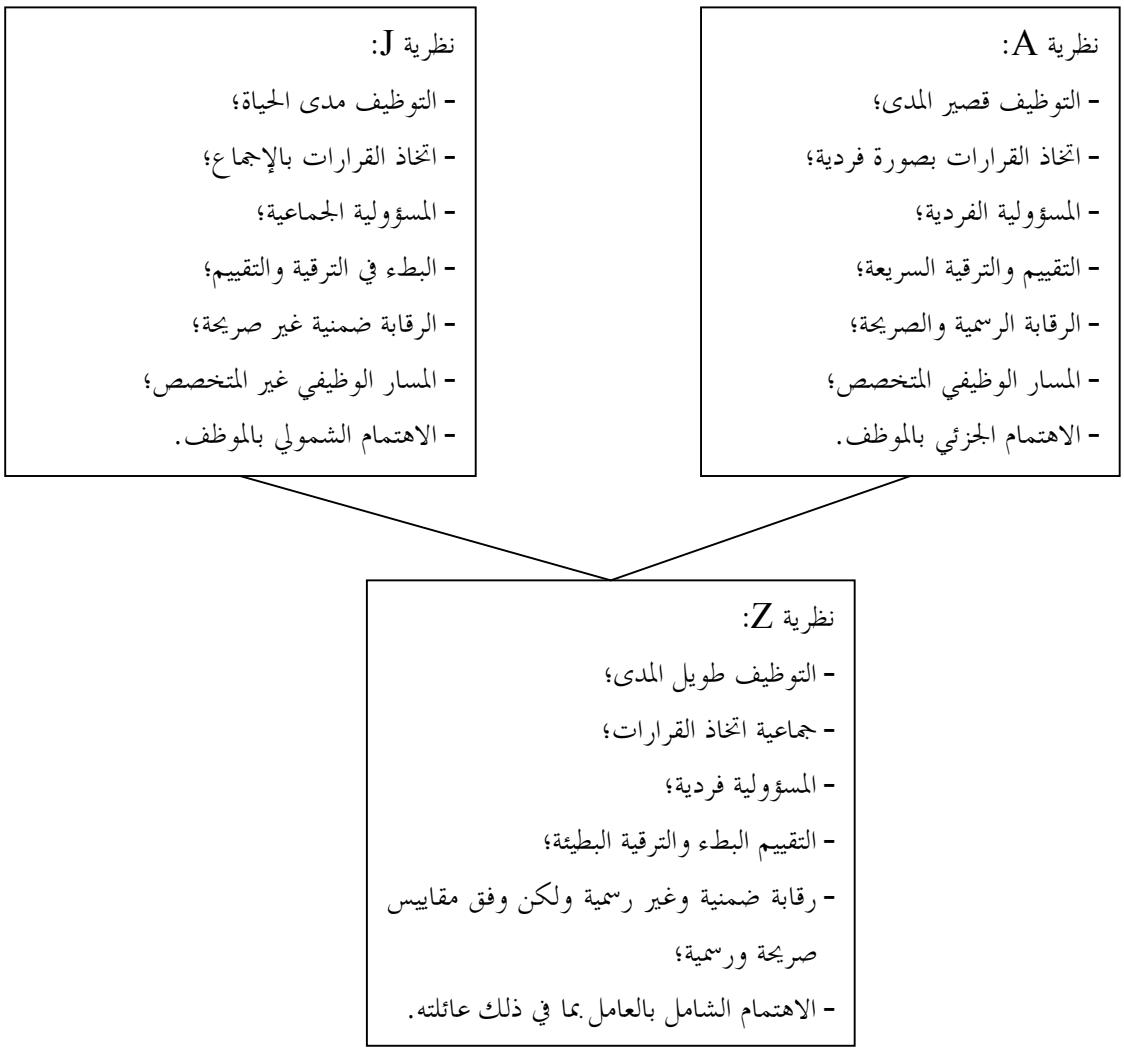
ج- **الثقة:** تنبع الثقة بواسطة المصارحة والمشاركة والتعاون والإيمان بأن التنازل والتضحية لصالح أحد هذه الأطراف سيفيد الجميع وسيؤدي في النهاية إلى تحقيق مبدأ المساواة.

2- **نظرية z بين النموذج "A" والنموذج J":** قارن "وليام أوتشي" بين النموذج الأمريكي والياباني في الإدارة تأخذ نقاط القوة التي يمتاز بها كلا الأسلوبين وتخلي عن نقاط الضعف لكلاهما لكي يعطي نظرية حديثة هي "Z" تتماشى مع خصوصية البيئة الأمريكية وتستمد إيجابياتها من نجاح المنظمة اليابانية وفق التحليل التالي:

---

[1] صبحي جبر العتيبي، مرجع سابق، ص ص97-98.

الشكل رقم (09): نظرية "Z" بين نظرية "A" و"J"



المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، "**مبادئ التنظيم والإدارة**"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008،

3- خطوات التحول للعمل بنظرية "Z":

ولنجاح تطبيق هذه النظرية في المنظمات الأمريكية يجب إتباع الخطوات التالية:[1]

- ✓ تفهم إدارة المنظمة (المديرين) لأسلوب الإدارة اليابانية؛
- ✓ تحليل وتوضيح فلسفة المنظمة الحالية؛
- ✓ تحليل وتوضيح الفلسفة الجديدة (النظرية Z)؛

[1] نفس المرجع ،ص ص 105-109 (بتصرف).

- ✓ مقارنة الفلسفة القديمة مع الفلسفة الجديدة؛
- ✓ إعادة تنظيم وتصميم العمل؛
- ✓ تشجيع مجالات المشاركة؛
- ✓ التركيز على الحوافز المعنوية؛
- ✓ تنمية العلاقات الشمولية؛
- ✓ بدء التنفيذ في المستويات الإدارية الأعلى.

ثانيا/ إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management (TQM) (1980)

تزايد الاهتمام بالجودة كمدخل لتميز المنظمات في أعمالها، فأصبح من الضروري الحرص على تقديم منتجات وخدمات تتميز بنوعيتها وجودتها العالية مقارنة بالمنافسين، ويعتبر اليابانيون أول من تبنى هذا الأسلوب الإداري سنة 1962م بما يعرف "بحلقات السيطرة النوعية (دوائر الجودة) "Qaulity Cricles" التي تهدف إلى مناقشة تحسين المنتجات وجودة عملياتها من خلال مشاركة العاملين في تحديد المشكلات الخاصة بالجودة واقتراح الحلول اللازمة لحلها، وانتقل هذا الاهتمام إلى العالم بأسره وحذت دول كثيرة ومنظمات عالمية حذو المنظمات اليابانية لتحسين إنتاجيتها ومنها المنظمات الأمريكية، فمع بداية الثمانينات من القرن الماضي ظهرت فلسفة إدارية أوسع من أي فكر إداري سابق تعرف بإدارة الجودة الشاملة TQM ومن بين أبرز الكتاب والرواد الذين اهتموا بمفهوم الجودة والجودة الشاملة نجد المفكرين الأمريكيين (W.E Deming) و(P.Gosby) و(J.M. Juran) والياباني (**Ishikawa**) وغيرهم...

1- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

يوجد تباين في تعريف إدارة الجودة الشاملة تبعا للزاوية أو الاتجاه الذي يأخذه صاحب التعريف ولكنها تركز كلها على أن العميل هو نقطة الانطلاق ومركز اهتمام هذه الفلسفة أو الأسلوب الإداري الذي عرف رواجا كبيرا في العالم وندرج التعريفات التالية:

- يعرفها "**Oakland**" على أنها: "منهج شامل يحسن التنافسية والفاعلية والمرونة في المؤسسة من خلال التخطيط والتنظيم والفهم لكل نشاط واشتراك كل فرد في مستوى تنظيمي في المؤسسة"[1].

[1] رعد عبد الله الطائي، "**إدارة الجودة الشاملة**"، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2008، ص75.

- يعرفها "**Tunks**" على أنها: "مجموعة من الأعمال والأنشطة التي يلتزم بها جميع أفراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم من أجل تلبية حاجات ورغبات الزبائن"[1].
- وعرفتها منظمة الجودة البريطانية على أنها: "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع"[2].

وعلى العموم فإن مفهوم "إدارة الجودة الشاملة" يشتمل على المفاهيم التالية:

- ✓ **الإدارة:** وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة؛
- ✓ **الجودة:** إرضاء وتحقيق ك متطلبات العملاء في الحاضر والمستقبل؛
- ✓ **الشاملة:** مشاركة الكل في المؤسسة على إحراز التفوق بالمشاركة في عملية تحسين وتطوير المنتج لاكتساب ميزة تنافسية في الأسواق.

كما يمكن تقديم التعاريف التالية لمفهوم الجودة:

- **تعريف Deming**: هي "توجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل"[3]؛
- **تعريف Crosby**: هي "موائمة الخسارة سواء بالنسبة للزبون أو المؤسسة"[4]؛
- **تعريف Juran**: هي "مواد من المنتج للاستعمال ودقته لمتطلبات العميل"[5]؛
- **تعريف مركز التجارة الدولي**: عرف "الجودة هي من خلال التركيز على أربعة نقاط هي:
  - ✓ التركيز على السلعة المنتجة؛
  - ✓ التركيز على التصنيع بحيث تكون خصائص المنتج مطابقة للمواصفات المطلوبة.
  - ✓ التركيز على المستفيد (الزبون)؛
  - ✓ التأكيد على القيمة المضافة وفقا لسعر السلعة والمتطلبات التي يرغب فيها الزبون[6].

---

(1) مهدي السامرائي، "**إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي**"، دار جرير، الأردن، 2006، ص34.

(2) خضير كاظم حمود، "**إدارة الجودة الشاملة**"، دار المسيرة للنشر، الأردن، ص74.

(3) نفس المرجع، ص77.

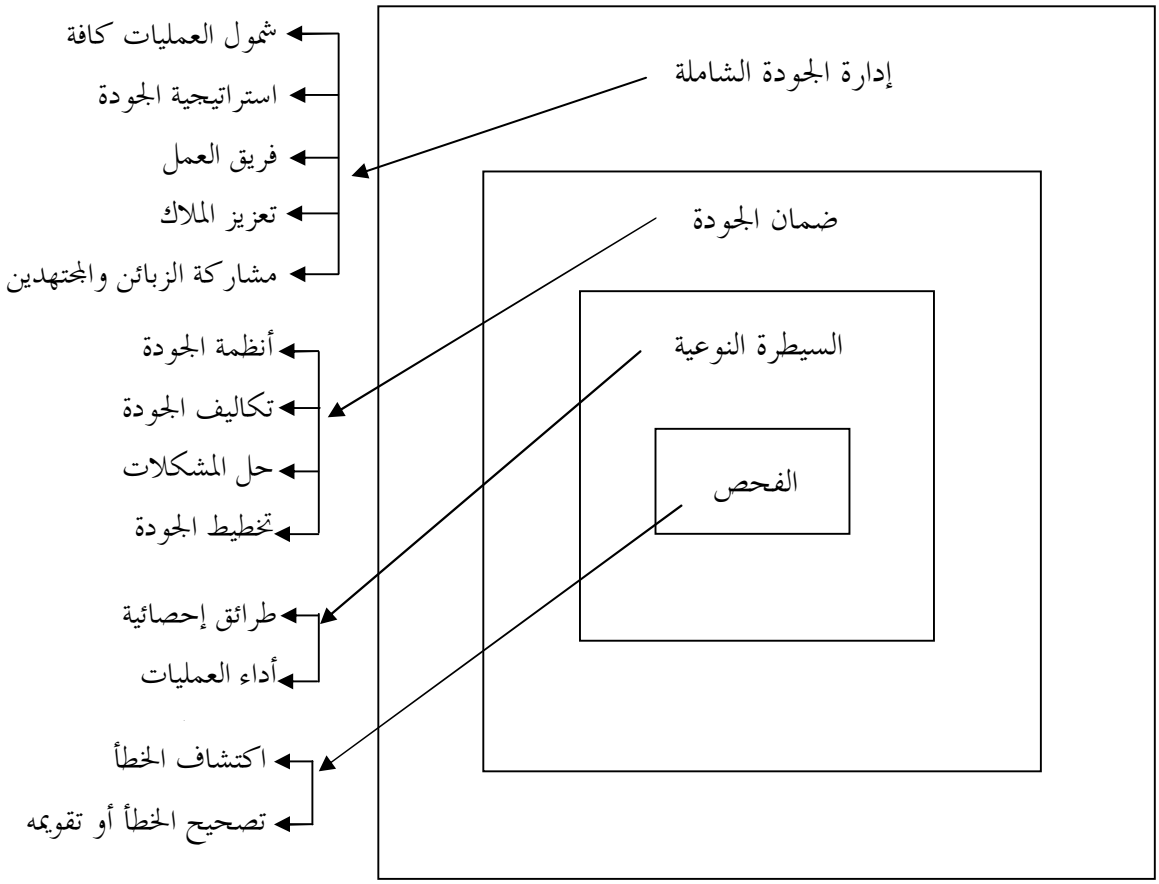
(4) سمير محمد عبد العزيز، "**جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو**"، مكتبة الإشعاع، مصر، 1999، ص9.

(5) مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص29.

(6) نفس المرجع والصفحة سابقا.

2- **تطور إدارة الجودة الشاملة:** إن مفهوم الجودة وإدارته عرف عدة محطات منذ العصور القديمة وفي العصر الحديث حتى ظهرت كنمط إداري وفلسفة إدارية شاملة سنة 1980 والشكل رقم (10) يوضح أهم هذه التطورات:

الشكل رقم (10): تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة



المصدر: مهدي السامرائي، "**إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي**"، دار جرير، الأردن، 2006، ص48.

3- **أهمية إدارة الجودة الشاملة:** تختلف أهمية إدارة الجودة باختلاف الجهة التي تستفيد منها وهم ثلاثة أطراف:

أ- **بالنسبة للعمال:** تتمثل في:[1]

- ✓ توفر الأمن والضمان الوظيفي وتقليل حالة المخاطر في العمل؛

[1] نفس المرجع، ص54.

- ✓ تطوير مهارات وقدرات العاملين؛
- ✓ توفير أدوات تقييم عادلة وموضوعية لتقييم أداء العاملين؛
- ✓ فسح المجال للعاملين للمساهمة في تحسين إنتاجيتهم ورفع أداء المؤسسة، وهذا ما يرفع من الروح المعنوية للعاملين وكسب ولائهم للمؤسسة؛
- ✓ تنمية العمل الفريقي؛
- ✓ التشجيع على الإبداع والابتكار في أساليب العمل بواسطة التمكين الوظيفي.

ب- **بالنسبة للزبائن:** تتمثل في:

- ✓ التزام المؤسسة بالشروط التعاقدية المتفق عليها؛
- ✓ استلام المنتجات طبقا للمواصفات المتفق عليها؛
- ✓ انخفاض شكاوى الزبائن المتعلقة بجودة السلع والخدمات المقدمة وزيادة الرضا والولاء؛
- ✓ توفير الوقت والجهد لانتفاء الحاجة إلى التعامل والبحث عن مؤسسات أخرى توفر ميزات أفضل؛
- ✓ حماية الزبون بتوفير منتجات وخدمات ذات مواصفات عالية.

ج- **بالنسبة للمنظمة:** فتتمثل في:

- ✓ تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة من خلال الانتظام على جودة المنتجات والخدمات والاستمرار في تحسينها وهذا ما يؤدي إلى زيادة الثقة فيها (تحسين صورة المؤسسة)؛
- ✓ قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات البيئية؛
- ✓ تحقيق إنتاجية عالية والتخلص من الإهدار والضياع من خلال تحسين نظام الإنتاج والعمليات وطرق حل المشكلات وسبل تقويم الأداء، وتحسين إدارة الوقت والتخلص من الأساليب الروتينية في إدارة المؤسسة وبالتالي زيادة ربحيتها؛
- ✓ ترسيخ تقاليد وثقافة جديدة مبنية على التشارك والعمل والتحسين المستمر من أجل التجديد والإبداع.
- ✓ كل هذا يؤدي إلى الريادة والقدرة على التنافس وإحراز حصص سوقية في ظل كثرة واشتداد المنافسة.

4- **مبادئ إدارة الجودة الشاملة**: تتمثل في مجموعة المبادئ التالية:[1]

أ- **التركيز على العميل**: من خلال دراسة السوق وتحديد متطلباته واحتياجات العملاء، ومن ثم تسخير جهود المؤسسة لتلبية وللاستجابة إلى هذه الاحتياجات وقياس درجة رضا العملاء، حيث يصبح الزبون في مقدمة الاهتمامات والمحور الأساسي لمفهوم أو أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

ب- **التركيز على إدارة الموارد البشرية**: حيث أن توفير المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها من أهم الركائز التي تحقق للمنظمة أهدافها.

ج- **المشاركة والتحفيز**: هنا يجدر القول أن اليابانيين هم الذين حققوا تفوقا ملموسا من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة والحافزية، حيث أن إطلاق الفعاليات وتشجيع الابتكار والإبداع وخلق البرامج التطويرية وزرع روح المشاركة الذاتية والفريق الواحد من شأنه تحسين أداء العاملين وتحقيق النتائج المرجوة.

د- **التحسين المستمر**: إن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس أهمية في ترصين المنتج وتحقيق ملائمته للتطورات والتغيرات المستمرة في حاجات ورغبات المستهلكين.

ه- **التزام الإدارة العليا**: إن القرارات المتعلقة بالجودة هي قرارات استراتيجية ولذا فإن التزام الإدارة العليا في دعمها يعتبر من المهام الضرورية لنجاح العملية من خلال توفير كل الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، مع توضيح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة.

و- **نظام المعلومات والتغذية العكسية**: إن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفر البيانات والمعلومات الصحيحة كما أن استمرارية التحسين والتطور المستمرين يقترن بشكل فعال بالتدفق المعلوماتي وأنظمة الاسترجاع الفاعلة.

ز- **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها**: يتطلب نظام الجودة الشاملة توفير وتحديد المعايير والمقاييس الموضوعية التي تمكن العاملين من تحقيق الأداء المنسجم مع المواصفات والمعايير وتوفير هذه المعايير ينتج إمكانية الرقابة الوقائية للانحرافات.

---

[1] خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص ص99-102 (بتصرف).

5- سلسلة المواصفات القياسية الدولية (ISO) وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة:

إن مصطلح "ISO" يمثل اختصار الاسم المنظمة الدولية للمواصفات وهي **International organization of standardization** ومقرها جنيف، هدفها الأساسي توحيد المقاييس العالمية في شتى أنواع الصناعة والتجارة والخدمات، ويعتبر ISO 9000 أشهرها حيث يرتبط بإدارة الجودة في الصناعة والخدمات.

وتنقسم هذه السلسلة إلى خمسة مواصفات رئيسية هي: 9000، 9001، 9002، 9003 و9004 حيث:

- تختص (9000 و9004) بإرشادات عامة حول تطبيقات المواصفة وطبيعتها وانعكاسها على الصناعة والخدمات؛
- أما 9001: تختص بالمؤسسات التي تمارس التصميم؛
- 9002: تختص بالمؤسسات التي تمارس التصنيع؛
- 9003: تختص بالمختبرات التي تمارس الفحوصات النهائية للتأكد من مستوى جودة المنتوجات والخدمات.

الفرق بين إدارة الجودة والإيزو 9000: يظهر أهم الفروقات بين إدارة الجودة والإيزو من خلال الجدول رقم (02):

الجدول رقم (02): الفرق بين إدارة الجودة والإيزو 9000

إدارة الجودة الشاملة	الإيزو 9000
هي منظور شامل	نظام الجودة يقوم على مواصفات موثقة
التحسين المستمر	المراجعة الدورية تهتم بالتحديث المستمر وفقا للتحسينات التي أفرزها برنامج الجودة الشاملة
تشمل كافة القطاعات والإدارات والأقسام	يمكن تطبيقها على بعض القطاعات والأقسام والإدارات
هدفها المعاملة المباشرة مع العميل	المعاملة غير المباشرة مع العميل
المنظمة في ظل إدارة الجودة لها حرية غير مقيدة	المنظمة الحاصلة على الشهادة مقيدة بمقاييس ومعايير دولية
العميل من المرتكزات الأساسية في إدارة الجودة الشاملة	لا يأخذ الزبون الاهتمام الكافي

المصدر: مهدي السامرائي، "**إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي**"، دار جرير، الأردن، 2006، ص53.

ثالثا/ إدارة المعرفة

تعتبر المعرفة اليوم عاملا مهما من عوامل الإنتاج التي تعمل على خلق الثروة، إذ تركز كثير من المنظمات عليها فتسعى لكسبها أو توليدها من أجل التميز والتفوق على المنافسين حتى أغلب المسيرين والباحثين يعتبرونها المنهج الإداري المعاصر الذي يمكن من الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ويعزز القدرات الإبداعية للتنظيمات المعاصرة فمن الاقتصاد المبني على الموارد إلى الاقتصاد المبني على المعرفة.

1- أساسيات حول المعرفة:

أ- **تعريف المعرفة:** تعددت التعاريف ويمكن أن نذكر منها:

- **المعرفة:** "هي البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم التي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن[1].
- **المعرفة هي:** "عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد المعنى للمعلومات وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تعريفها"[2].

كما تعرف على أنها: "المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والرؤى الخبيرة التي تقدم إطارا لتقييم وتقدير الخبرات والمعلومات الجديدة[3].

أما المعرفة التنظيمية التي تعتبر المعرفة التي تنشدها المنظمات وتهتم بها وهي قدرة الأفراد والمنظمات على الفهم والتصرف بصورة فاعلة في بيئة العمل، وهذه المعرفة عادة ما يقوم بإدارتها المديرون والأفراد ذوي القدرات المتميزة وصناع المعرفة وزملاء العمل وهؤلاء يكونون مسؤولين عن تحقيق بقاء المؤسسة في بيئة العمل التنافسية ويعملون على بناء أفضل معرفة ممكنة في كل جانب من جوانب المنظمة.

وتظم كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المؤسسات والتي تنتج من تفاعل أفرادها وحركتهم الذاتية في مباشرتهم للأعمال المكلفين بها، وفي تعاملهم مع البيئة المحيطة بالمؤسسة، فالمؤسسة هنا هي المنتجة للمعرفة والمستخدمة لها.

---

(1) محمد عواد الزيادات، "**اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص19.

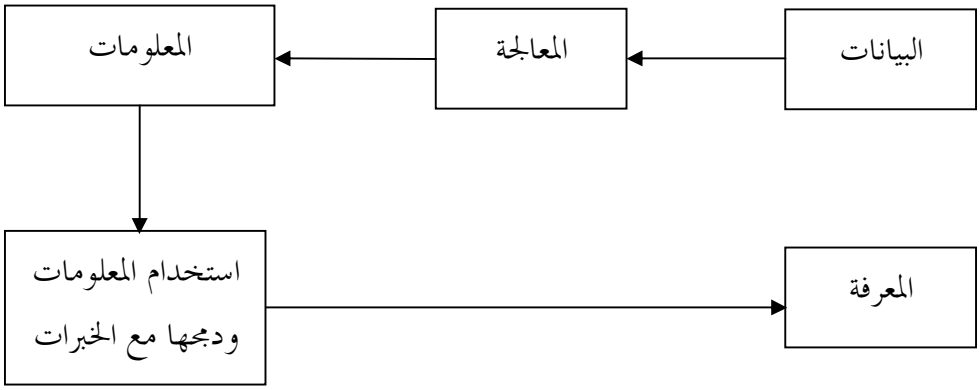
(2) عبد الستار العلي-عامر قنديلجي، "**المدخل إلى إدارة المعرفة**"، الطبعة الثانية، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص25.

(3) نجم عبود نجم، "**إدارة المعرفة**"، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص26.

ب- عناصر المعرفة: المعرفة هي نتاج العناصر التالية: البيانات المعلومات، القدرات والاتجاهات:[1]

- **البيانات:** هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير مترابطة سواء كان التعبير عنها بأرقام، أو برموز أو كلمات أو إشارات وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها ووصفها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي (البيانات هي المادة الخام للمعلومات وهي مدخلات النظام).
- **المعلومات:** هي عبارة عن بيانات تمنح صفة المصداقية ويتم تقديمها لغرض محدد (هي ناتج تشغيل البيانات أي مخرجات النظام).
- **القدرات:** نحتاج لقدرة على صنع معلومات من البيانات يمكن استخدامها والاستفادة منها، فإذا لم يتوفر لدى الأفراد القدرات والكفاءات الأساسية للتعامل مع البيانات يمكن القول إذا أن أحد المحاور الأساسية للمعرفة مفقودة.
- **الاتجاهات:** المعرفة وثيقة الصلة بالاتجاهات، فهي التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف من خلال تحفيزهم على الإبداع، وهذا ما ينقص كثير من المنظمات ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (11):

الشكل رقم (11): مكونات (عناصر) المعرفة



المصدر: رضا خلاصي، "**مروج إدارة المعرفة**"، دار هومة، الجزائر، 2016، ص95.

[1] رضا خلاصي، "**مروج إدارة المعرفة**"، دار هومة، الجزائر، 2016، ص ص43-44 (بتصرف).

ج- أنواع المعرفة: يوجد تصنيفات كثيرة للمعرفة ولكن الأكثر شيوعا التصنيف الذي وضعه (I.Woraka) سنة 1991 ويشتمل على:[1]

- **المعرفة الضمنية:** وتتعلق بالمهارات داخل عقل وقلب كل فرد والتي ليس من السهل نقلها أو تحويلها للآخرين، حيث قال المفكر **Polanyi** "إننا نعرف أكثر مما نقول" في إشارة إلى صعوبة وضع المعرفة الضمنية في كلمات دالة عنها.
- **المعرفة الظاهرية (الصريحة):** تتعلق بالمعلومات الظاهرية الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها (المستندات المتعلقة بالسياسات، الإجراءات، معايير العمل والتشغيل...) يمكن للأفراد الاطلاع عليها واستخدامها ويمكن تقاسمها معه الآخرين.

د- **مصادر المعرفة:** يمكن أن نصفها إلى نوعين:

- **المصادر الداخلية:** تتمثل في:
  - ✓ خبرات أفراد المنظمة وقدراتهم على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات (المنظمة المتعلمة)؛
  - ✓ استراتيجيو المعرفة: الخبراء الاستراتيجيين الذين يترصدون المعلومات والمعارف من أجل التميز في منتجاتهم؛
  - ✓ صناع المعرفة: هم الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات.
- **المصادر الخارجية:** هي كل المصادر التي توجد في بيئة المؤسسة ومنها: الزبائن، الموردون، المؤسسات المنافسة، الجماعات والمؤسسات التعليمية المولدة للمعارف، المؤسسات الإدارية والجمركية والضريبية المحددة للسياسة المالية والاقتصادية وغيرها...الخ

بعبارة أخرى هي كل مكونات (المتغيرات) البيئة الخارجية التي تؤثر على المؤسسة وتتأثر بها.

2- أساسيات إدارة المعرفة:

أ- تعريف إدارة المعرفة: Knowledge Management

تعددت التعاريف التي تناولت "إدارة المعرفة" تبعا للزاوية التي يأخذها الباحث للتعريف ويمكن أن نذكر التعريفات التالية:

---

[1] عبد الرحمن توفيق، "**الإدارة بالمعرفة**"، مركز الخبرات المهنية بميك، مصر، 2007، ص82.

- يعرفها "**Turban**" على أنها: "عملية تراكم وتوليد المعرفة بكفاءة وتسهيل المشاركة فيها وإدارة قاعدتها بحيث يمكن تطبيقها بفاعلية في المنظمة"[1].
- كما عرفها "**Corrall**" بأنها "فرع علمي يشجع الأسلوب المتكامل لتعريف وإدارة جميع موارد المعلومات في منظمة ما، كقواعد البيانات والوثائق، والسياسات والإجراءات، والخبرات القديمة غير الواضحة التي تتواجد في أعمال أفراد المنظمة"[2].
- إدارة المعرفة هي: "مجموعة الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة واختيارها واستخدامها ونشرها، والعمل على تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي"[3]:

ب-أهمية إدارة المعرفة:

أشار "**Peter Drucher**" الخبير الأمريكي في علم الإدارة إلى أهمية إدارة المعرفة حيث قال "إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في الكم الذي تضيفه لتحقيق وإنجاز الأهداف المطلوبة للفرد والمنظمة، إذ لا يكفي أن نقوم بما يقوم بها الآخرون، فهذا لا يؤدي إلى احتلال أي موقع ريادي ولكن التفوق على الآخرين هو الذي يعطينا الأفضلية في تحقيق الأهداف ومضاعفة الإيرادات"[4].

حيث تحقق إدارة المعرفة للمنظمات المزايا التالي:

- ✓ تحسين جودة المنتج أو الخدمة؛
- ✓ تشجيع الابتكار والإيداع؛
- ✓ التقليل من التكلفة الإنتاجية والإدارية؛
- ✓ تشجيع العاملين على المشاركة في المعرفة وإدارتها؛
- ✓ تمكين المنظمة من النمو والتطوير الدائم؛
- ✓ خلق القيمة للزبون وبالتالي تحقيق رضاهم وولائهم؛

---

[1] أحمد محمد سعيد الشياب-عنان محمد أحمد أبو حمور، "**مفاهيم إدارية معاصرة**"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، بدون سنة النشر، ص159.

[2] عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص81.

[3] محمود عواد الزيادات، مرجع سابق، ص55.

[4] رضا خلاصي، مرجع سابق، ص78.

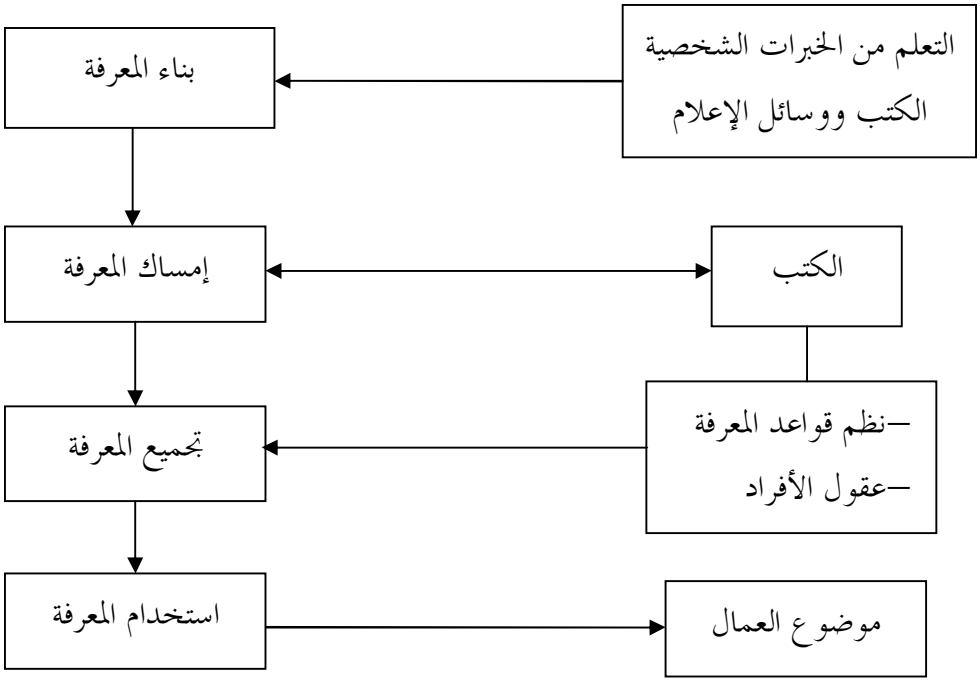
- ✓ يمكن للمنظمة الاستفادة من المعرفة كسلعة نهائية من خلال المتاجرة بها؛
- ✓ دعم عملية صنع القرار.

ج- عمليات إدارة المعرفة:

مع تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة ظهرت نماذج لعدة مفكرين تحاول تبسيط إدارة المعرفة من خلال تنظيمها في عمليات ومراحل تقوم بها المنظمة للحصول على المعارف التي تحتاجها ومن بين هذه النماذج نذكر ما يلي:

-نموذج Wieg سنة 1993: قدم نموذجه من خلال الشكل (12):

الشكل رقم (12): نموذج Wieg لإدارة المعرفة



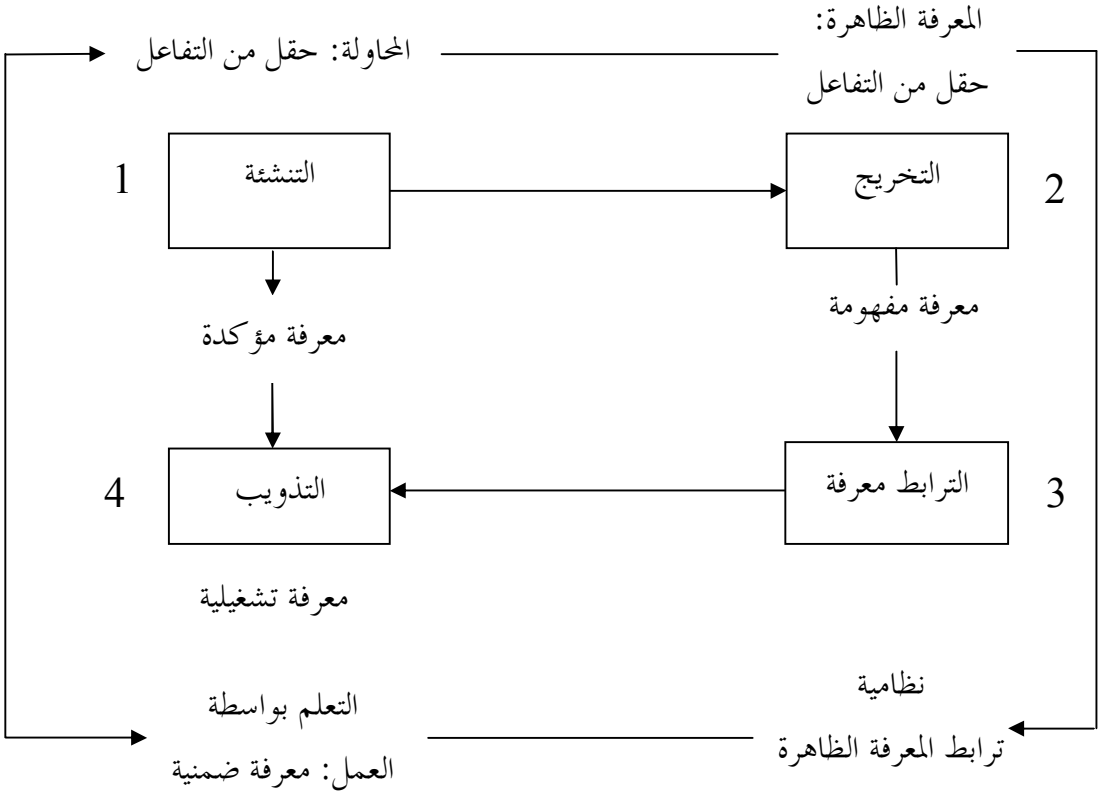
المصدر: محمد عواد الزيادات، "**اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص124.

- **نموذج SECI**: النموذج الذي طوره **Nanoka** et **kevehio** عام 1995 جاءت تسميته اختصارا للعمليات الأربعة التي يعتمد عليها النموذج وهي:

- التنشئة: Socialization
- التخريج Externalization
- الترابط Combination
- التذويب: Iternalization

ويظهر هذا النموذج من خلال الشكل رقم (13):

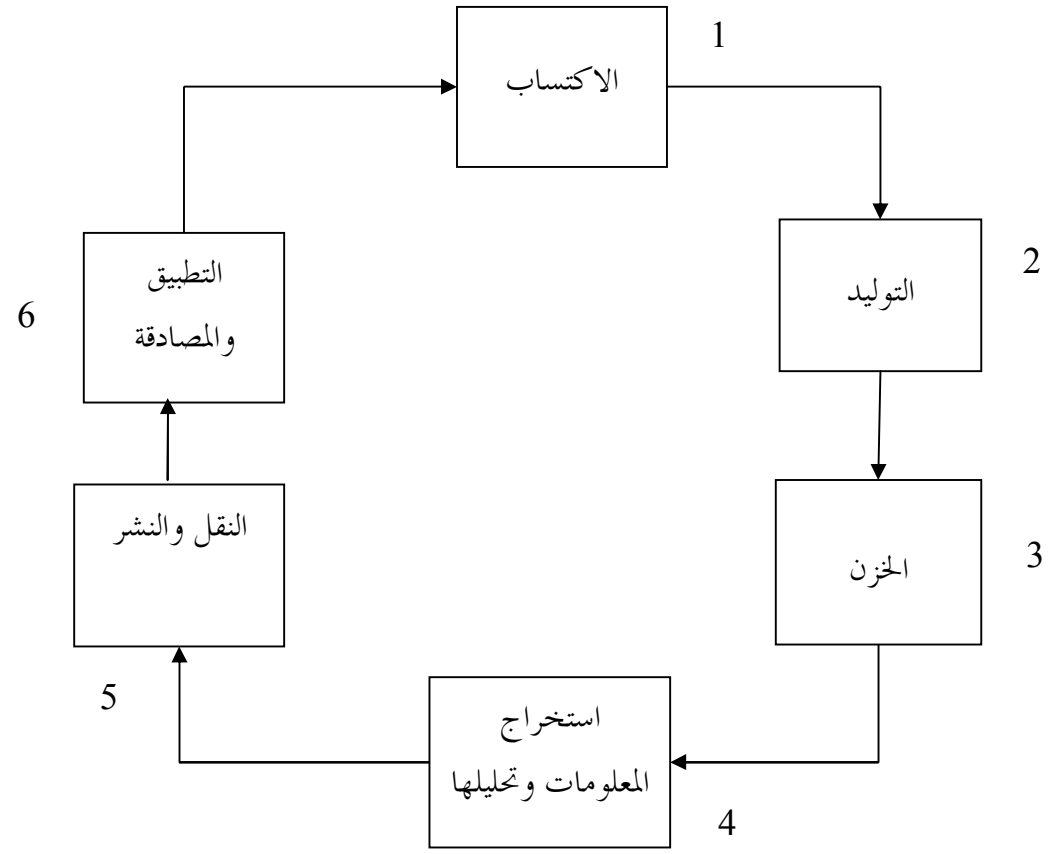
الشكل رقم (13): نموذج SECI لخلق المعرفة



المصدر: رضا خلاصي، "**مروج إدارة المعرفة**"، دار هومة، الجزائر، 2016، ص127.

– **نموذج Marquardt**: حيث اقترح مدخلا شموليا لإدارة المعرفة يظهر من خلال الشكل رقم (14):

الشكل رقم (14): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: رضا خلاصي، مرجع سابق، ص123.

وعموما مهما اختلفت النماذج في عدد العمليات إلا أنها تتفق وتدور كلها حول مجمل العمليات التالية:[1]

- **تشخيص المعرفة**: تعد من أهم التحديات حيث أن نجاح إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص للتعرف على نوع المعرفة الموجودة وقيمتها ومكانها بالضبط.
- **تحديد أهداف المعرفة**: تهدف إدارة المعرفة إلى خلق الوضوح حول كل مجال من مجالات المنظمة والمشاكل والأعمال لتسهيل عمليات التخطيط والتنبؤ.
- **توليد المعرفة**: خلق وابتكار معارف جديدة سواء بالخبرة والعمل الجماعي أو التكوين والتدريب أو عن طريق البحث والتطوير...
- **تنظيم المعرفة**: معالجة المعرفة وتنظيمها في إطار يسمح بسهولة الوصول للاستفادة منها سواء في لوائح وقوانين وتعليمات أو كتابات أو تقارير أو غيرها (المعرفة الصريحة).

[1] أحمد محمد سعيد الشياب-عنان محمد أحمد أبو حمور، مرجع سابق، ص ص170، 174 (بتصرف).

- **تخزين المعرفة:** تحمل في طياتها عملية الاحتفاظ بالمعرفة لتكوين ما يعرف "بالذكر التنظيمية".
- **توزيع (مشاركة) المعرفة:** تدفق ونقل المعرفة سواء الصريحة أو الضمنية بواسطة طرق كثيرة منها التدريب الملتقيات والندوات الاحتكاك لنشر المعرفة في المجالات المتخصصة.
- **استرجاع المعرفة:** استرجاع المعرفة يضمن أفضل الممارسات في دعم القرارات وحل المشاكل، وتحقق عملية الاسترجاع باستعمال الذكاء الصناعي.
- **تطبيق المعرفة:** هذا التطبيق يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي التي تؤدي إلى ابتكار معارف جديدة.

د- **التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة:** عراقيل وتحديات كثيرة تواجه المنظمات في بحثها الدائم نحو التحول إلى إدارة متطورة أساسها المعرفة التي أصبحت "المورد الأعلى في العالم" لأنها هي التي تمنح التميز ومن بين هذه التحديات نذكر:

- ✓ تردد الأفراد في اشراك الآخرين فيما يمتلكون من معرفة للأسباب التالية:[1]
- ✓ خوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم عند التخلي عن مصدر قوتهم (المعارف التي يمتلكونها)؛
- ✓ مخاوف من احتمال أن تكون منظمتهم تدعم الفردية والتنافسية؛
- ✓ الشعور بانتفاء الفائدة والمصلحة الشخصية عند مقاسمتهم لمعارفهم مع الآخرين؛
- ✓ مخاوف من أن يتم نقل المعرفة (الخطأ) وبالتالي تعويض الآخرين للخطر؛
- ✓ نقص البنية التحتية التكنولوجية اللازمة، فكثيرا ما تذهب المعارف إدراج الرياح في منظمات عديدة بسبب نقص الإمكانيات اللازمة لتنفيذها وتجسيدها على الواقع وتبقى مجدد أفكار؛
- ✓ عدم الاهتمام من طرف المسيرين في نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) التي يمكن تحويلها إلى معرفة صريحة باعتبارها أكثر أهمية في المنظمة وهي التي تؤدي عادة إلى التفوق؛
- ✓ عدم توفر العنصر البشري المؤهل لتنفيذ الأفكار والمعارف وتحويلها إلى منتجات وخدمات مبتكرة (الفجوة بين الإمكانيات والطموح)؛

[1] هيثم علي حجازي، "**إدارة المعرفة: مدخل نظري**"، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص176

المحاضرة السابعة: وظيفة التخطيط

تشمل العملية الإدارية مجموعة مهام مترابطة ومعتمدة على بعضها البعض لتجنيد وتوظيف الإمكانات المتاحة لإنجاز المهام المحددة وتحقيق الأهداف ضمن جدول زمني محدد، إذ يتعين على الإدارة الحديثة والمشرفة على نشاط المؤسسة أن تحقق الفعالية والكفاءة بنسبة معقولة باعتبارهما من المقاييس المهمة التي تحدد مسار وتطور المؤسسة الحديثة، وحتى تستطيع المؤسسة الوصول إلى نسبة عالية من الفعالية وتضمن بذلك نموها واستمرارها عليها القيام بتطبيق منهجية ومسعى منطقي بدأ بتحديد السياسات والغايات والأهداف إلى كيفية توزيع الموارد بعد حصرها في إطار زمني مجدد وحسب المراحل من المدى العصر إلى المدى المتوسط والطويل يعرف هذا المسعى المنطقي بعملية التخطيط والتي تعتبر الوظيفة المحورية لوظائف الإدارة الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة باعتبارها المدخل المنطقي والعملي لترجمة الغاية إلى أهداف محددة وتحقيقها وترجمتها لواقع إنتاجي مفيد.

أولا/ مفهوم التخطيط:

1- تعريف التخطيط: تعدد التعاريف التي أعطيت للتخطيط من طرف المختصين ومن أهمها نجد:

- **تعريف "Henri fayol"**: "التخطيط في الواقع هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهته"[1].
- **تعريف "W.H Newman"**: عرف التخطيط على أنه "البحث عن ما يجب فعله، فهو مجال واسع من القرارات، تحديد أهداف واضحة، اختيار سياسات، وضع برامج وحمالات، البحث عن طرق وإجراءات محددة، وإعدد جداول زمنية يومية"[2].
- **تعريف " R.Lackoff"**: "يعني تصور المستقبل المرغوب وكذا الوسائل الحقيقية للوصول إليه"[3].
- **كما يعرف على أنه:** "عملية وضع تصور مسبق لما يجب عمله للوصول إلى الغاية أو الهدف عبر استشراف كافة الأنشطة الضرورية للوصول إلى الغاية أو الهدف وكذلك تحديد الوسائل والأساليب اللازمة لتحقيق ذلك وتقدير المدد الزمنية والإمكانات اللازمة للقيام بتلك الأنشطة"[4].

---

[1] فتحي أحمد ذياب عواد، "**إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق**"، دار صفاء للنشر، الأردن، 2013، ص56.

[2] ناصر دادي عدون، "**اقتصاد المؤسسة**"، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، دون سنة النشر، ص251.

[3] نفس المرجع، ص251.

[4] صبحي جبر العتيبي، مرجع سابق، ص142.

- **تعريف**: هي عملية وضع أهداف المنظمة وتحديد الوسائل اللازمة للوصول إليها بأحسن الأحوال[1].

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن التخطيط ينطوي على العناصر التالية:[2]

- التخطيط عملية تسبق أي عمل تنفيذي إذ في أوله تتحدد البداية ليتحقق الهدف في نهايته.
- يعد التنبؤ دعامة أساسية لعملية التخطيط، مع ضرورة توفر معلومات عن الماضي ذات ثقة ومصداقية ووضع تصور مستقبلي، فالتنبؤ يرصد المتغيرات البيئية المؤثرة في نشاط المؤسسة ويحاول التعرف على اتجاهاتها المستقبلية.
- إن ناتج العملية التخطيطية يتجسد بخطة شاملة وخطط فرعية أخرى فالخطة كشف بالأهداف المرغوب الوصول إليها مع تخصيص الموارد اللازمة لها، وتحديد الجدول الزمني لتنفيذ ذلك، فالتخطيط يقود إلى وضع الخطة الأساسية والخطط الفرعية ومجموع الخطط يحوي مجمل الأهداف المراد الوصول إليها.
- تمثيل الاختيار من عدة بدائل.
- التخطيط هو توجيه للمستقبل وعملية مستمرة وهادفة.
- التخطيط كوظيفة أداة للوصول إلى أهداف مسطرة باستخدام وسائل معينة على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى أقسامها.

2- مبادئ التخطيط:

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

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

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

---

(1) صالح مهدي محسن العامري-طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص203.

(2) علي عباس، مرجع سابق، ص78.

(3) صبحي جبر العتيبي، مرجع سابق، ص142.

ج- **شمولية التخطيط**: يقصد به أن يشمل التخطيط كافة الأنشطة والوسائل والأساليب المتعلقة بالهدف مع ضرورة توفير الإمكانات اللازمة.

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

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

و- **المشاركة**: إن المشاركة في عملية التخطيط يعد أما ضروريا في تنفيذ الخطة بكفاءة[1].

ز- **مرونة التخطيط**: يقصد بها عدم حصر التخطيط في إطار متحجر لا يستوعب مواجهة التغيرات المستقبلية[2]، فمعظم المنظمات يتعين عليها تقييم أدائها المستقبلي في ظل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسة والتنافسية والتغييرات التي يمكن أن تحدث في هذه العوامل تنطلق تغيرات في الخطط تماشيا والمستجدات لذا يجب أن تتسم أي خطة بالمرونة وأنه يمكن تعديلها كلما تطلب الأمر من خلال البدائل ولذلك من الضروري وجود نظام للمتابعة والمراجعة بشكل منتظم خاصة فيما يتعلق بالخطة الاستراتيجية[3].

ثانيا/ الضرورة الموضوعية للعملية التخطيطية ومراحله:

1- الحاجة إلى التخطيط:

إن نشأة الحاجة إلى التخطيط في المنظمة جاء نتيجة عمل المنظمات في بيئات مختلفة ومتنوعة تنطوي كل بيئة على متغيرات مستمرة وغير ثابتة مما استوجب على هذه المنظمات القيام بعملية التنبؤ لمعرفة هذه المتغيرات[*] وتحديد اتجاهاتها وتأثيرها والاستعداد لمواجهتها من خلال التخطيط السليم والفعال الذي يحقق

---

[1] علي محمد منصور، مرجع سابق، ص111.

[2] نفس المرجع، ص112.

[3] صبحي جبر العتيبي، مرجع سابق، ص142.

[*] التغيرات من أمثلة هذه المتغيرات بالتغير التكنوولجي، التغير في السياسات الحكومية، التضخم والمنافسة...الخ.

ويقلل من المخاطر، زيادة إلى رغبة المنظمة بتطوير معدلات الأداء للأفراد والاستخدام الأمثل للموارد لتضمن النمو والبقاء والاستمرارية[1].

وكخلاصة لدافع الحاجة إلى التخطيط يمكن ذكرها في:

- ✓ معرفة المتغيرات وتحديد اتجاهاتها وتأثيراتها والاستعداد لمواجهتها لتقليل المخاطر؛
- ✓ تطوير معدلات الأداء للأفراد؛
- ✓ الاستخدام الأمثل للموارد في ظل الندرة؛
- ✓ ضمان النمو والبقاء والاستمرارية للمنظمة؛
- ✓ وجود عدة طرق لتحقيق هدف معين والتخطيط يعني اختيار الطريقة المناسبة لتحقيق هذا الهدف من عدة بدائل متاحة؛
- ✓ التخطيط يجعل المنظمة في موقع أفضل وأكثر مرونة في تعديل أهدافها وسياستها؛
- ✓ يسهل التخطيط عملية الرقابة؛
- ✓ يعمل على تخفيض التكاليف بالتشغيل الكفء وبالتناسق في العمليات؛
- ✓ يعزز من مقدرة المؤسسات على التكيف مع احتمالات المستقبل[2].

2- **مراحل العملية التخطيطية:** تتبع العملية التخطيطية مراحل عدة يجب مراعاتها ويمكن تحديدها على النحو التالي:

أ- **وضع الأهداف:** لعل الخطوة الأولى في عملية التخطيط هو تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وذلك يعني وضوح المسار الذي تسلكه المنظمة لتحديد وضعيتها المستقبلية فصياغة الأهداف تتناول جوانب عمل وأنشطة المنظمة لتتحدد عدد من الأهداف منها (أهداف إنتاجية، تسويقية، أهداف مالية، أهداف ترويجية، أهداف سياسية واجتماعية...الخ)[3].

يرتكز التخطيط على بلورة وتحديد أهداف المشروع فتعد الأهداف بمثابة الدليل والمرشد للإدارة في توجيه واستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية وتقود الأهداف إلى تصميم الاستراتيجيات والسياسات والبرامج

---

[1] علي عباس، مرجع سابق، ص79.

[2] علي محمد منصور، مرجع سابق، ص108-109.

[3] نفس المرجع، ص80.

اللازمة، فالأهداف المحدد بدقة تكون بمثابة معايير أساسية لتقييم الأداء والحكم على كفاءة العملية التخطيطية، ويشترط أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس من حيث الكم والنوع والسعر والتكلفة وغير ذلك ويشترط المشاركة في صياغة الأهداف العامة للمشروع من جميع الرؤساء في مختلف المستويات الإدارية وكذا الأهداف الفرعية لمختلف الأنشطة والعمليات مع ضرورة التكامل بين الأهداف الفرعية والعامة.

ولتحديد أهمية وقيمة الأهداف نستخدم عدة أساليب منها تحليل التكلفة والعائد...الخ[1].

ب- **تحديد الموقف الحالي للمنظمة مقابل الأهداف:** هي الخطوة الثانية من مراحل العملية التخطيطية وتنطوي على تأثير نواحي القوة الدافعة للوصول للأهداف وجوانب الضعف المعيقة للوصول لذلك[2].

ج- **تحديد الافتراضات للبدائل المختلفة:** أي وضع افتراضات كمقدمات منطقية تسبق التنفيذ فهي افتراضات تستند إليها الخيارات المؤدية لتحقيق الهدف نحاول من خلالها معرفة البيئة التخطيطية أو الظروف البيئية المستقبلية التي يتوقع أن تعمل فيها المنظمة مع محاولة تحديد العوامل المساعدة للوصول إلى هدف وتجنب ما يعيق ذلك والحد من تأثيره السلبي[3].

وتجدر الإشارة أنّ الفروض التخطيطية ثلاث أنواع هي:[4]

- ✓ فروض يصعب السيطرة عليها وإخضاعها لرقابة المنظمة كالبيئة السياسية الدورات الاقتصادية.
- ✓ فروض يسيطر عليها نسبيا وخاضعة لرقابة المنظمة كحد ما كحصة المنظمة في السوق من حيث الإنتاج وسياسة الأسعار.
- ✓ فروض يتحكم فيها ويمكن إخضاعها للرقابة كالسياسات والبرامج والإجراءات التي تحددها المنظمة.

د- تحليل وتحديد أفضل البدائل: تقوم المنظمة بتقييم المقدمات المنطقية التي تستند عليها مختلف البدائل واختيار الأكثر فاعلية وكفاية لتحقيق الأهداف منها.

---

(1) نفس المرجع، ص114.

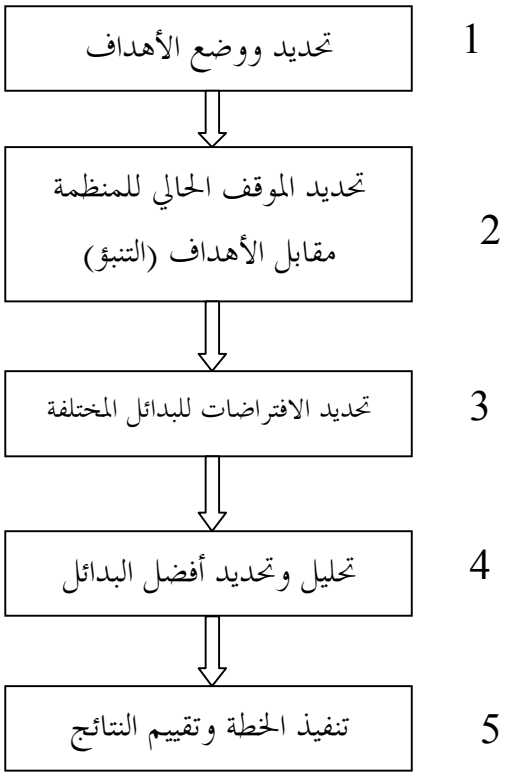
(2) صلاح مهدي محسن العامري-طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص204.

(3) صبحي جبر العتيبي، مرجع سابق، ص143.

(4) نفس المرجع، ص143.

ه- تنفيذ الخطة وتقييم النتائج: تعد المرحلة الأخيرة حيث يتم القياس باتجاه إنجاز الأهداف وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية إنشاء التنفيذ مع تعديل أو تبني خطط بديلة إذا اقتضى الأمر ويمكن توضيح مراحل العملية التخطيطية وفق الشكل رقم (15):

الشكل رقم (15): مراحل العملية التخطيطية



المصدر: صالح مهدي محسن العامري-طاهر محسن منصور الغالبي، "**الإدارة والأعمال**"، الطبعة الثالثة، دار وائل، الأردن، 2011، ص 205.

ثالثا/ أنواع التخطيط: تتعدد أنواع التخطيط بتعدد المعايير التي صنعت على أساسها وسنحاول بإيجاز التطرق إلى بعض هذه الأنواع من خلال الاستدلال بمعايير لتصنيفها أو بدون معايير ونذكر منها للحصر ما يلي:

1- **أنواع التخطيط من حيث المجال:** ويشمل:[1]

أ- **التخطيط الشامل:** يشمل هذا النوع من أنواع التخطيط كافة المجالات والأنشطة في الدولة ويتجسد في الأنواع التالية:

[1] فتحي أحمد ذياب عواد، مرجع سابق، ص59.

- التخطيط الاقتصادي: يهدف إلى تحقيق أهداف اقتصادية أو مالية، زراعية أو صناعية أو تجارية يهدف إلى تحقيق التنمية الشاملة بإحداث تغييرات في جميع جوانب المجتمع.
- التخطيط العمراني: وذلك من خلال توفير البنية والمرافق العامة والمواصلات وكافة الخدمات اللازمة للتطوير العمراني.
- التخطيط الاجتماعي: يركز هذا النوع على وضع مشروعات التنمية الاجتماعية والثقافية مثل مشروعات الصحة، التعليم، الضمان الاجتماعي...الخ.
- التخطيط الإداري: يستهدف تطوير الجهاز الإداري للرفع من كفاءته، ويتضمن العديد من المجالات كإعداد الخطط ورسم السياسات...الخ.

ب- **التخطيط الجزئي**: ويعرف باسم التخطيط القطاعي ويهتم بقطاع اقتصادي معين كالصناعة مثلا أو الزراعة كما قد يقتصر على أحد فروع هذه القطاعات ويعد جزء من التخطيط الشامل.

2- **من حيث طبيعة النشاط**: أي وفق معيار النشاط الذي يخطط له فنجد التخطيط المالي يخص مجال الأموال وتخطيط إنتاجيا يتعلق بالإنتاج وتخطيط للموارد البشرية وتخطيط نشاط الشراء...الخ فهو تصور مستقبلي لكافة الأنشطة الموصولة إلى الهدف[1].

3- **حسب مجال الاستعمال**: وينقسم إلى نوعين:

أ- **التخطيط متكرر الاستعمال**: ويشمل ما يلي:[2]

- **الاستراتيجيات**: وتعني تحديد الأهداف والسياسات والقواعد والإجراءات والخطط لتحقيق هذه الأهداف فالاستراتيجيات هي أهداف بعيدة المدى تسعى المنظمة ضمن ظروف مستقبلية تتوقعها وتعمل على التعايش معها للوصول إلى الأهداف.
- **السياسات**: وتمثل الإطار الفكري العام الذي يسترشد به العاملون في مجال إعداد واتخاذ وتنفيذ القرارات وهي سياسة أساسية شاملة وسياسة فرعية وأخيرا سياسة إجرائية.
- **الإجراءات**: عبارة عن الخطوات التي تحدد الوسائل والأساليب المتعلقة بأداء المهام والنشاطات المستقبلية.
- **القواعد**: وهي دليلا ملزما لاتخاذ القرارات بالأمر بالتنفيذ أو بالنهي.

ب- **التخطيط غير متكرر الاستعمال**: ويمثل هذا التخطيط خاصة وهي الخطط التي تتصف بطبيعتها المؤقتة.

---

[1] علي عباس، مرجع سابق، ص88.

[2] صبحي جبر العتيبي، مرجع سابق، ص146.

– **البرامج:** وهي عبارة عن خطة لمهمة خاصة وتتطلب البرامج مزيجا من السياسات والإجراءات والقواعد والعناصر الضرورية لتنفيذها من حصر للموارد المالية والمادية اللازمة لتنفيذها، كما يتفرع عن البرامج الأساسية برامج فرعية[1].

– **الميزانيات التقديرية:** تشمل النفقات والإيرادات المتوقعة تبعا للأهداف المسطرة.

4- **حسب مجال تأثيره:** يقصد بالتخطيط وفقا لمجال تأثيره بالمدى الذي يطاله التخطيط بتأثيراته على المؤسسات أو على مكونات لهيكل التنظيمي ويمكن تصنيف التخطيط حسب هذا المجال إلى:

أ- **التخطيط الاستراتيجي:**

يتم في هذا النوع تحديد الأولويات ووضع الاستراتيجيات وتكوين البرامج ورسم السياسات التي تحكم سلوك المنظمة في الحصول على واستخدام الموارد المختلفة المادية والبشرية لتحقيق أهدافها[2]، ويتم التركيز على المتغيرات الخارجية التي تحيط بالمنظمة[3]، ويتم على مستوى الإدارة العليا، ويتطلب هذا التخطيط تحديد الأهداف البعيدة مثل:[4]

- ✓ زيادة حساسية المنظمة للبيئة الاقتصادية والاجتماعية والفنية والتعليمية؛
- ✓ زيادة التفاعل والمسؤولية اتجاه المجتمع؛
- ✓ تحسين مقدرة المنظمة على تقديم سلع وخدمات مربحة؛
- ✓ توفير الظروف الملائمة للنمو في الداخل والخارج.

ب- **التخطيط التكتيكي:** تقوم به الإدارة الوسطى، أين يركز على المهام وبرامج الإنتاج والاحتياجات المالية والبشرية على الأقسام الوطنية وهي الأنشطة ذات المدى القصير وهي أكثر تحديد[5]، ويتميز التخطيط التكتيكي بالمرونة في اختيار الإجراءات ومراجعة البدائل الاستراتيجية ويحتاج إلى التنسيق بين رغبات

---

(1) علي عباس، مرجع سابق، ص91.

(2) علي محمد منصور، مرجع سابق، ص131.

(3) فتحي أحمد ذياب عواد، مرجع سابق، ص66.

(4) علي محمد منصور، مرجع سابق، ص131.

(5) فتحي أحمد ذياب عواد، مرجع سابق، ص67.

الإدارة العليا والإدارات التشغيلية[1]، يطلق عليه البعض بالتخطيط الفني أو التخصصي ومن أمثلة التخطيط التكتيكي:

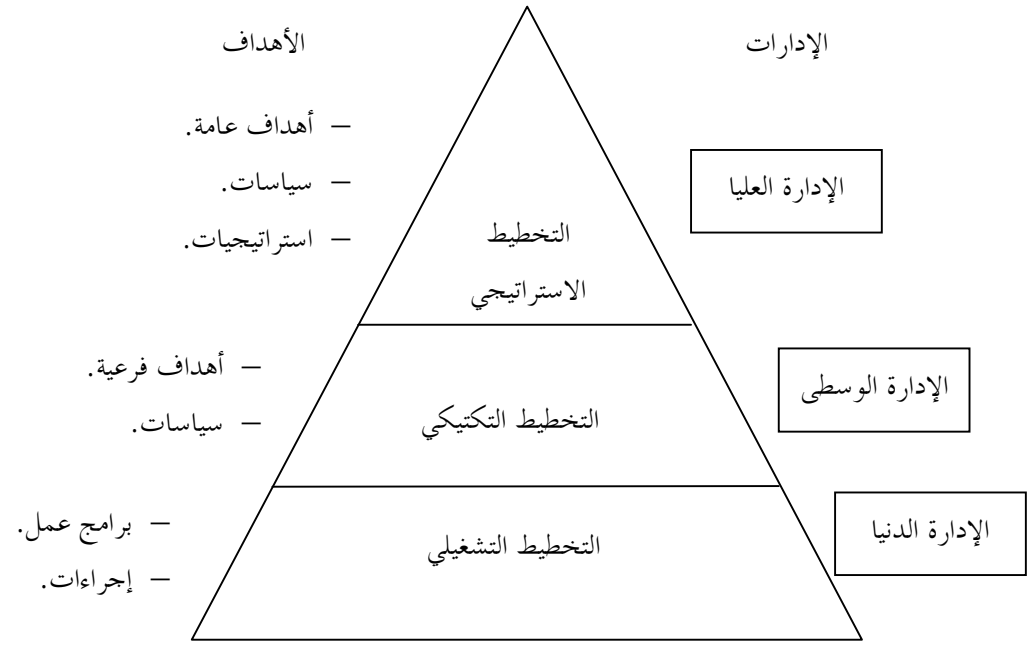
- ✓ في مجال الإنتاج: استخدام أساليب إنتاجية قليلة التكلفة مع المحافظة على جودة المنتج.
- ✓ في مجال التسويق: استخدام أساليب متطورة في التنبؤ بالمبيعات.
- ✓ في مجال التمويل: العمل على الحصول على تسهيلات وخدمات استثمارية التي توفرها البنوك.
- ✓ في مجال التطوير والبحث العملي: تحسين السلع وفقا لرغبات المستهلكين...الخ.

ج- **التخطيط التشغيلي**: يختص بوضع الخطط للأنشطة المتكررة ويتم في المستويات الدنيا وتوضع هذه الخطط في شكل معايير وموازنات تقديرية تسمح بتحديد النتائج بطريقة محددة ومن أمثلته:

- ✓ **في مجال التخزين**: تخطيط ومراقبة المخزون السلعي والتأكد من كفايته.
- ✓ **في مجال التمويل**: تحديد حجم السيولة لمواجهة الاحتياجات النقدية.

والشكل رقم (16) يوضح العلاقة بين مستويات الإدارة ومستويات التخطيط.

الشكل رقم (16): العلاقة بين مستويات الإدارة ومستويات التخطيط



المصدر: فتحي أحمد ذياب عواد، "**إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق**"، دار صفاء، الأردن، 2013، ص67.

[1] علي محمد منصور، مرجع سابق، ص132.

رابعا/ أدوات وأساليب التخطيط:

إن فاعلية التخطيط تعتمد أساسا على الأساليب والأدوات المعتمدة والقادرة على دعم القائمين بعملية التخطيط ومن أهم هذه الأدوات نجد:

1- أدوات التخطيط:

أ- **التنبؤ:** إن التنبؤ العملي يمثل رؤية للمستقبل فهو عبارة عن عملية وضع فرضيات حول ما سيحدث مستقبلا وتقوم به بعض الجهات المخصصة بإصدار تنبؤ حول التوجهات الاقتصادية والكثير من التنبؤات تعتمد على الأساليب الإحصائية والرياضية وتعتبر أكثر التنبؤات دقة كما توجد تنبؤات نوعية تعتمد على استطلاع آراء الخبراء[1]، فالتنبؤ أو تقدير حصول أحداث مستقبلية بناء على خبرات سابقة أو بيانات تاريخية ومن أهم خطوات التنبؤ السليم نجد:[2]

- ✓ تحليل الإنجازات السابقة ودراسة الدروس المستفادة من الخبرة الماضية.
- ✓ تحليل الموقف وفق إعداد التنبؤ وتقدير الاحتمالات لتطوره في المستقبل.
- ✓ استحلال العوامل الأساسية المؤثرة في النشاط المطلوب التنبئية.

ب- **كتابة السناريوهات المستقبلية:** ويتمثل في تحديد مشاهد مستقبلية بديلة فهو أسلوب يأخذ بعين الاعتبار الخيارات المستقبلية المتعددة، كالسيناريوهات الموجودة أمام الدول النقطية لمواجهة حالات احتمال نضوب الموارد النفطية أـــو انخفاض أسعارها فيجب وضع السيناريوهات المحتملة لمواجهة مثل هذه الحالة[3].

ج- **المقارنة المرجعية:** تقوم على أساس استخدام مؤشرات أفضل أداء في مجال معني لغرض مقارنته مع الأداء في المنظمة، أي اعتماد مؤشرات خارجية تخص أفضل الممارسات والأداء لمنظمات أخرى، ويزداد الإقبال على هذا الأسلوب حاليا لاستفادة من المنافسة من كفاءتها وقدراتها والفرص المتاحة لها[4].

د- **الاستعانة بالكفاءات المختصة:** إن الاستعانة بخبراء التخطيط وبأدوات وأساليب التخطيط الفنية وجمع المعلومات المتعلقة بذلك أصبح ضرورة حتمية في ظل كبر حجم المنظمات وانتشار فروعها في مختلف

---

(1) نفس المرجع، ص219.

(2) صبحي جبر العتيبي، مرجع سابق، ص128.

(3) صالح مهدي محسن العامري-طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص219.

(4) صبحي جبر العتيبي، مرجع سابق، ص149.

المناصب وتعقد نظامها مما يستلزم على المنظمة تشكل كادر تخطيطي متخصص مهمته متابعة وتنسيق العملية التخطيطية ككل أو لأحد أقسامها[1].

ه- **المشاركة والالتزام:** إن مبدأ المشاركة في عملية أصبح أمرا هاما سواء من المنفذين أو كوادر التخطيط مما يفترض العمل بشكل تشاركي في ظل اتصالات مستمرة مما يخلق نوعا التزاما عاليا ويزيد القدرة الإبداعية ويوفر مزيد من المعلومات لعملية التخطيط[2].

و- **استخدام الإدارة بالأهداف:** وهي عملية الاتصال بشكل منتظم ودوري لوضع الأهداف عن طريق تعاون الرئيس والمرؤوسين وبرمجة مراجعة النتائج ووضع آليات للمراقبة والتقييم والتي تضمن تغذية عكسية أدق من المرؤوسين وتعاون أفضل في نشاط المنظمة[3].

2- **أساليب التخطيط:** للعملية التخطيطية أساليب ومداخل متعددة يتم استخدامها واقعيا في كثير من المؤسسات ومنها:[4]

أ- **أسلوب التجربة:** يعتمد على محاولة تجربة أي قرار تخطيطي يتم التوصل إليه إلى أن يتم التوصل إلى حلول للمشكلة موضع القرار التخطيطي ويطبق حالة ثبات كافة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المؤسسة كما يخلق مواجهة مستمرة مع الموارد البشرية لكثرة التغيير والتعديل للخطط.

ب- **أسلوب التقليد:** يعتمد هذا الأسلوب على تطبيق السياسات والبرامج والإجراءات المتشابهة ويحتاج إلى كثير من الوقت والتكاليف إذا ثبت عدم الملاءمة الكاملة للحل المطبق فيه مرة ثانية.

ج- **الأسلوب العلمي:** أكثر الأساليب تطبيقا وشيوعا ويعتمد على التعمق والدراسة والتحليل للتوصل إلى الحقائق، لينتقل إلى تحديد البدائل ثم اختيار أفضلها ملائمة لينتهي باتخاذ القرار التخطيطي ويعتمد هذا الأسلوب على التفكير باعتباره المدخل الحقيقي للإبداع.

خامسا/ خصائص التخطيط الجيد: للتخطيط الجيد في المنظمات خصائص معينة ومن هذه الخصائص ما يلي:[5]

---

[1] صالح مهدي محسن العامري-طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص220.

[2] صبحي جبر العتيبي، مرجع سابق، ص149.

[3] نفس المرجع، نفس الصفحة.

[4] كامل بربر، "**الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين**"، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008، ص ص156-157.

[5] علي عباس، مرجع سابق، ص96.

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

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

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

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

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

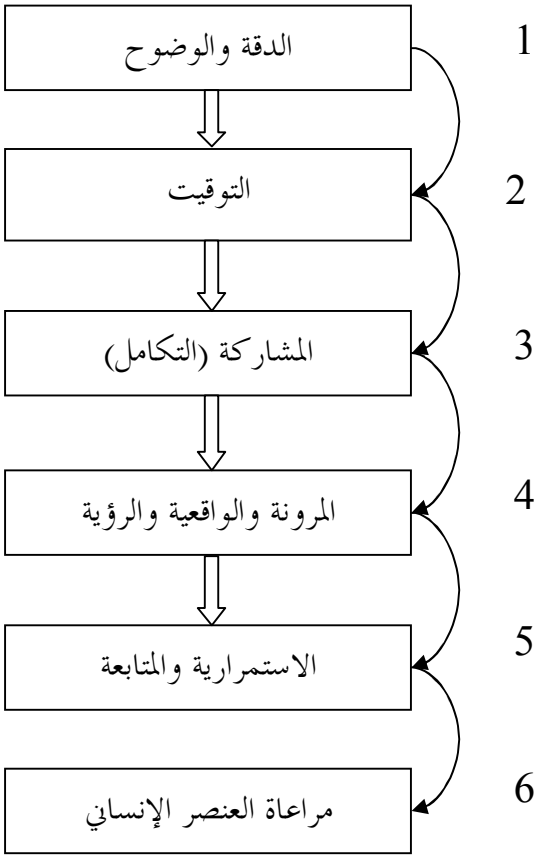
6-الوضوح: يجب أن تتصف الخطة بوضوح أهدافها والابتعاد عن التعقيد.

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

8-الواقعية: يقوم التخطيط على التنبؤ العلمي (توقعات معقولة وغير مبالغ فيها).

9-مراعاة العنصر الإنساني: يراعى التخطيط العنصر الإنساني للرفع من معنوياتهم لنضمن حسن التنفيذ وتحقيق الأهداف، ويمكن إجمال عوامل نجاح التخطيط (التخطيط الجيد) وفق المحاور التالية:

الشكل رقم (17): عوامل نجاح التخطيط



المصدر: صالح مهدي محسن العامري-طاهر محسن منصور الغالبي، "**الإدارة والأعمال**"، الطبعة الثالثة، دار وائل، الأردن، 2011، ص221.

سادسا/ فوائد التخطيط ومعوقاته: للتخطيط فوائد تبرز فيما يلي:

1- الفوائد:للتخطيط فوائد جمة نذكر منها:

- ✓ يظهر التخطيط الأهداف بوضوح ويسهل عملية تحقيقها؛
- ✓ يساعد التخطيط على التحديد المسبق لمدخلات المؤسسات كما ونوعا وزمنا؛
- ✓ يعمل التخطيط من خلال التنبؤ على التصدي للمفاجآت التي قد تواجه مسيرة المنظمة في المستقبل فيحقق من الآثار السلبية والاستفادة من آثارها الإيجابية[1]؛
- ✓ يعمل على تحديد رؤية واضحة ومتكاملة عن نشاط المنظمة والبيئة التي تعمل في نطاقها؛

[1] علي عباس، مرجع سابق، ص79.

- ✓ يعمل على منع التداخل والازدواج بين الأنشطة الفرعية أو الرئيسية[1]؛
- ✓ يعمل على ممارسة الوضعية الرقابية بدرجة عالية من الفاعلية[2] ويكون بمثابة معايير للأداء؛
- ✓ يعمل على تشغيل المنظمة اقتصاديا عن طريق الاستقلال الأمثل للموارد المتاحة؛
- ✓ يعمل على مواجهة تقلبات أذواق مستهلكي المؤسسات؛
- ✓ يعمل على مواجهة المنافسة[3]؛
- ✓ يعمل في القضاء أو الحد من الانحرافات والأخطاء؛
- ✓ يحسن التخطيط إدارة الوقت أي يساعد الإدارة على تخصيص الوقت لإنجاز الأعمال بشكل فاعل حسب الأهمية والأولوية؛
- ✓ يحسن تنسيق أداء الأقسام وترشيد القرارات؛
- ✓ خلق سلسلة الوسائل والغايات أو ما يسمى بهرمية الأهداف[4].

2- معوقات التخطيط:

تؤثر على عملية التخطيط خلال إعدادها وتنفيذها بعض المعوقات التي تحد من فاعليتها ومنها:

- ✓ صعوبة الوصول إلى تنبؤات دقيقة حول المتغيرات البيئية في نشاط المنظمة كالكوارث الطبيعية، التغيير في أذواق المستهلكين، الدخول المفاجئ؛
- ✓ صعوبة الحصول على المعلومات الموثوقة والدقيقة والكافية اليت تستند عليها عملية التخطيط، فكل خلل في هذه المعلومات يؤدي إلى فشل الخطة؛
- ✓ التخطيط يحتاج لمخصصات مالية ضخمة ومجهودات ووقت مما يجعل تكلفة عالية قد لا تتوفر عليها المنظمة[5]؛
- ✓ عدم أو ضعف المتابعة وينتج ذلك إما عن ضعف الأجهزة التخطيطية أو عدم وجود علاقة بين الأجهزة التخطيطية والأجهزة التنفيذية؛

---

(1) فتحي أحمد ذياب عواد، مرجع سابق، ص57.

(2) كامل بربر، مرجع سابق، ص149.

(3) نفس المرجع، ص150.

(4) صالح مهدي محسن العامري-طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص206.

(5) علي عباس، مرجع سابق، ص96-97.

- ✓ عدم كفاءة الأجهزة التنفيذية وعدم وجود تنظيم سليم لها[1]؛
- ✓ مقاومة التجديد والابتكار من طرف بعض القيادات الإدارية داخل المنظمة[2].
- ✓ إن تنفيذ الخطة يكون في محيط اجتماعي، ثقافي واقتصادي وسياسي معين، ومن الطبيعي أن تواجه هذا المحيط بالتفاعل معه، فتتأثر وتؤثر به بشكل إيجابي وعليه يمكن رصد أهم معوقات التخطيط السابقة وفق مجموعتين هما:

- معوقات داخلية: وتتمثل في الحدود القصوى من الطاقات الإنتاجية لكفاءات الأفراد، المعدات المتاحة للاستخدام.
- معوقات خارجية: تتمثل في القوانين والاعتبارات السياسية والاجتماعية التي لا تستطيع الإدارة التفاعل معها[3].

---

[1] علي محمد منصور، مرجع سابق، ص137-138.

[2] نفس المرجع، ص139.

[3] علي عباس، مرجع سابق، ص97.

المحاضرة الثامنة: وظيفة التنظيم

أولا/ مفهوم التنظيم

يعد التنظيم إحدى وظائف العملية الإدارية في المنظمة ويتضمن تحديد أوجه النشاطات المختلفة في المنظمة وتوزيعها على العاملين فهو ترجمة للخطة أو التخطيط إلى أنشطة تعمل على تحقيق الأهداف.

وللتنظيم تعريفات عديدة اشتقت من خلال رؤيا معينة سواء بالنظر إليه كهيكل أو كعملية إدارية ومن أهم التعاريف نجد:

1- تعريف التنظيم:

- **تعريف هنري فايول "Henry Fayol"**: يعرف التنظيم على: "أنه امتداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظائفها من المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم البعض وبين الأشياء بعضها البعض"[1].
- **تعريف سايمون "Simon"**: يعرف التنظيم بأنه "أنماط سلوكية وسياسية لتحقيق التغفل الإنساني"[2].
- **تعريف نيومان "Newman"**: التنظيم هو: "تقسيم العمل الواجب تنفيذه ثم تجميعه في وظائف معينة ثم تحديد العلاقات المقررة بني الأفراد شاغلي هذه الوظائف"[3].
- **تعريف جورج تيري "Jeorge Terry"**: التنظيم هو: "إقامة علاقات فعالة للسلطة بين العمل والأشخاص وأماكن العمل بغرض تمكين الجماعة من العمل مع بعضها بكفاءة"[4].

تركز معظم التعاريف السابقة على أن التنظيم عملية أو مرحلة عملية تصميم هيكل تنظيمي وكذا تقسيم العمل وتحديد السلطات والمسؤوليات والعلاقات لتحقيق الأهداف، فالتنظيم هو الكيفية التي بمقتضاها يتم تعبئة الجهود لتسيير تحقيق الهدف عن طريق توزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات ويمكن إدراج التعريف التالي كتعريف شامل للتنظيم.

---

(1) فتحي أحمد ذياب عواد، مرجع سابق، ص140.

(2) نفس المرجع، ص147.

(3) نفس المرجع، نفس الصفحة.

(4) علي محمد منصور، مرجع سابق، ص147.

2- **مبادئ التنظيم:** تعبر عن الإطار الفكري الذي يجب الاسترشاد به أثناء عملية التنظيم وهو ما يعرف بمبادئ التنظيم ويمكن إيجازها فيما يلي:

أ- **مبدأ تحديد الهدف:** ويعني أن يحدد التنظيم الأهداف الجزئية للوحدات التنظيمية المتخصصة التي توصل بمجملها إلى الهدف العام باعتبار بعملية التحديد تؤدي إلى تنمية الخطط وتركيز الجهود وتوجيه الأعمال والجهود نحو تحقيق هذا الهدف[1].

ب- **مبدأ شمولية التنظيم وتكامله:** يجب أن يشمل التنظيم كافة الأنشطة الواردة في الوحدات التنظيمية حتى تتمكن تلك الوحدات من تحقيق أهدافها بشكل متكامل ومتناسق[2].

ج- **مبدأ الفاعلية والكفاءة:** يعتبر التنظيم كفئا إذا كان تكوينه يسمح بتحقيق الأهداف بفاعلية ونعني بالفاعلية أن يحقق التنظيم أهدافه بأقل جهد وزمن وتكلفة وتقاس هذه الفاعلية بمعيار الكفاية الإنتاجية وتفاعل العاملين في التنظيم[3].

د- **مبدأ الشرعية:** يجب أن تكون الأهداف والأساليب والوسائل المعتمدة لا تتعارض مع القوانين واللوائح والتعليمات وحتى العادات والأعراف والتقاليد المتعارف عليها وكذا أخلاقيات المهنة.

ه- **مبدأ الوضوح:** ينبغي أن تكون الأهداف وكل معطيات التنظيم غير غامضة حتى تصل المنظمة لأهدافها دون انحرافات فمبدأ التحديد الوظيفي لكل مركز أو وحدة تنظيمية حيث كلما زاد التحديد الواضح للنتائج المتوقعة والأنشطة، والسلطة والمسؤولية كلما زادت إمكانية مساهمة الأفراد المسؤولين في تحقيق أهداف المنظمة[4].

و- **مبدأ تقسيم العمل:** إن تقييم العمل يؤدي بلا شك إلى الاستفادة من مبدأ التخصص والتكامل بين النشاطات المختلفة من سرعة التنفيذ وتحسين الجودة ويساهم بأكبر فاعلية نحو تحقيق الأهداف.

ز- **مبدأ الالتزام:** يجب أن تلتزم الإدارة بدقة بالتنظيم ويعرف كذا مبدأ ضرورة التنظيم.

---

(1) صبحي جبر العتيبي، مرجع سابق، ص154.

(2) نفس المرجع، نفس الصفحة.

(3) علي محمد منصور، مرجع سابق، ص152.

(4) نفس المرجع، ص183.

ح- **مبدأ الوظائف:** ينبغي أن يتم التنظيم حول الوظائف (الأعمال المطلوبة القيام بها) وليس حول الأشخاص حتى يكون التنظيم موضوعيا، فالهيكل التنظيمي يبنى على أساس الوحدة الوظيفية وأنشطتها وليس حول الأفراد وعلاقاتهم.

ط- **مبدأ تحديد المسؤولية:** إن المسؤولية لا تفوض إذ تبقى الإدارة العليا مسؤولة عن السلطات التي فوضتها إلى المرؤوسين لذا استوجب تحديد مسؤولية هؤلاء المرؤوسين في ضوء السلطة الممنوحة لهم.

ي- **مبدأ الموازنة بين السلطة والمسؤولية:** يجب أن تكون السلطة معادلة للمسؤولية حتى يمكن الموظف من إنجاز أعماله وتحمل المسؤولية المترتبة على ذلك أي "مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية".

ك- **مبدأ وحدة الإشراف أو الأمر:** فبالنسبة لأية منظمة ينبغي أن ترتبط الوحدات التنظيمية بواسطة مسالك إشرافيه محددة تحديدا واضحا مع تحديد المرجع في تلقي الأوامر حتى لا تحدث مخالفات في العمل لتضارب التعليمات والتوجيهات.

ل- **مبدأ نطاق الإشراف الإداري:** ويعني هذا المبدأ تحديد عدد الأفراد الذين يخضعون لإشراف رئيس إداري واحد وذلك من أجل تحقيق وظيفة الرقابة ووظيفة التوجيه بشكل رئيسي[1].

م- **مبدأ ديناميكية التنظيم:** يجب أن يسمح التنظيم بمقابلة التغييرات في المنظمة أي أن يكون مرنا وشفافا وأن يجيب على متطلبات التغيير ويستمر في تحقيق أهدافه.

ن- **اللامركزية:** تتمحور اللامركزية من الناحية الإدارية بمعنيين هما:

- ✓ عدم تركيز السلطة وتفويضها وتحديد المسؤوليات مما يمنح تجمع العمل في منظمة معينة.
- ✓ تعني التنظيم الميداني وتتضمن نوع التكوين الميداني وعلاقة الوحدات العاملة في الميدان بالمركز الرئيسي[2].

ثانيا/ فوائد وخطوات عملية التنظيم

1- **فوائد التنظيم الجيد:** للتنظيم الجيد فوائد عديدة نذكر منها:[3]

---

[1] صبحي جبر العتيبي، مرجع سابق، ص156.

[2] علي محمد منصور، مرجع سابق، ص155.

[3] محمود أحمد فياض-عيسى يوسف قداده-ربحي مصطفى عليان، "**مبادئ الإدارة (وظائف المدير)**"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص127-128.

أ-الإفادة من التخصيص: يساعد التنظيم الإداري الجيد على تطبيق مبدأ التخصص في العمل والذي يعني تعمقه في معرفة تفاصيل عمله واستيعابه له بدرجة كبيرة، ويكسبه المهارات اللازمة للقيام به على أفضل وجه مما يساعد على تحقيق الأهداف.

ب-التنسيق بين أعمال المنظمة: يعد حسن التنسيق دليلا واضحا على وجود التنظيم وفاعليته وحسن توزيع الأعمال بين الوحدات الإدارية المختلفة مما يساعد في القضاء على التكرار والازدواجية والصراع التنظيمي بينها.

ج-الاتصال الفعال: يوفر التنظيم شبكة اتصالات واضحة وفعالة تكفل تدفق المعلومات بسرعة ودون عائق ضمن مستويات الإدارة.

د-أولوية الأنشطة: حيث يساعد التنظيم الجيد على إعطاء الأولوية للأنشطة الأساسية المهمة مما يقلل من الوقت والتكلفة.

تحقيق الرقابة التلقائية: إن تحمل الفرد لمسؤوليته لإنجاز عمله تكون لدى الفرد رقابة ذاتية تلقائية على عمله.

- ✓ عدم الهدر والإسراف: يمكن التنظيم من توفير الوقت والجهد والتكلفة.
- ✓ التعاون بين العاملين: يوفر التنظيم الجيد الوسائل التي تمكن الأفراد العاملين في المنظمة من العمل بكفاءة وتنسيق في سبيل تحقيق الأهداف وخلق المناخ الوظيفي الذي يشجع العاملين على التركيز لزيادة إنتاجهم.

ومن أهم خصائص التنظيم نجد:

- **مراعاة الظروف الداخلية والخارجية:** إن مراعاة الظروف والتغيرات الحاصلة والمتوقعة للبيئة الداخلية والخارجية من أهم خصائص التنظيم الجيد مع ضرورة وضع الأساليب والطرق لمواجهة هذه الظروف والتغيرات.
- **الاستقرار الوظيفي:** لا يمكن إجراء تعديل أساسي في التنظيم إلا لأسباب قوية ومبررة، فالتنظيم الجيد يتميز بتوفر الاستقرار والثبات للموظفين في أعمالهم.

2- **خطوات عملية التنظيم**: باعتبار التنظيم الوظيفة الإدارية المكملة للتخطيط حيث يتم تحول التخطيط لواقع عملي قابل للتنظيم وفق خطوات ندرجها فيما يلي:[1]

- ✓ رصد الأنشطة الضرورية الواردة في التخطيط والتي يتم من خلالها تحقيق الأهداف سواء الأساسية أو الثانوية.
- ✓ تقسيم وتصنيف الأنشطة إلى أنشطة ومهام رئيسية وأخرى فرعية في وحدات مستقلة وضمن وظائف ذات أهداف جزئية محددة تحقق الهدف الجزئي للوحدة ككل ثم تحقيق الهدف العام للمنظمة.
- ✓ توزيع الإمكانات المتاحة (مالية وبشرية) لإنجاز المهام.
- ✓ تفويض الصلاحيات (السلطة) مع تحديد مسؤولياتها في ضوء السلطة الممنوحة لها.
- ✓ ربط هذه الوحدات التنظيمية ومستوياتها المختلفة مع بعضها البعض من خلال علاقات السلطة وطبيعتها بني هذه الوحدات وفق مبدأ تسلسل السلطة والمسؤولية.

ثالثا/ أنواع التنظيم: هناك نوعان من التنظيم هما:

1- **التنظيم الرسمي**: يهتم بالهيكل التنظيمي وبتحديد العلاقات والمستويات الإدارية وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات حسب القانون التأسيسي للمنظمة فهو يشمل القواعد والترتيبات التي تطبقها الإدارة وتعبر عن الصلات الرسمية بين كل وحدة إدارية وأخرى[2]، ويتم عن وعي وإدراك لتنسيق أعمال المنظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها.

2- **التنظيم غير الرسمي**: هو عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية تنشأ تلقائيا بناء على الارتباطات الشخصية بين أعضاء المنظمة، لا يتطلب موافقة من السلطات الرسمية، يتسع نطاقه أو يضيق حسب ظروف المنظمة وتختلف قوة تماسكه، لا يقوم على أساس من الوعي والإدراك بالوسيلة التي توصل إلى الهدف ولكنه يؤدي إلى تحقيق نتائج جماعية موحدة، مصادره متعددة منها العلاقات الشخصية التي تجمع جماعة ما كأعضاء مهنة واحدة، كما قد تكون الصلة الوطيدة الناتجة عن علاقات العمل المباشر والتي تنشأ بين أحد الأشخاص في تنظيم ما بين أشخاص آخرين داخل التنظيم، كما للنفوذ دور في نشأة

---

[1] صبحي جبر العتيبي، مرجع سابق، ص182.

[2] علي عباس، مرجع سابق، ص131.

التنظيم غير الرسمي، فالتنظيم غير الرسمي عبارة عن تنظيمات تنشأ وتنمو داخل التنظيم الرسمي، وقد يتأكد ظهوره في حالة قلة الكفاءة الوظيفية وعدم السهولة والمرونة واللامعقولية[1].

ومن أهم الأسباب التي تساعد في تكوين التنظيم غير الرسمي داخل التنظيم الرسمي منها:

- ✓ عدم قدرة التنظيم الرسمي على تلبية الحاجات التي يرغب فيها الأعضاء داخل التنظيم؛
- ✓ كبر حجم التنظيم الرسمي مما يساعد على تكوين مجموعات غير رسمية داخل التنظيم؛
- ✓ طبيعة العمل السائد داخل التنظيم الرسمي من اجتماع الرؤساء مع بعضهم والمدراء (على نفس المستوى الإداري) مما يساعد على خلق الروابط الاجتماعية والثقافية بين أفراد التنظيم.

وللتنظيم غير الرسمي فوائد وعيوب يمكن تلخيصها فيما يلي:[2]

فوائد التنظيم غير الرسمي	عيوب التنظيم غير الرسمي
إشباع الحاجات النفسية للأفراد في المنظمة. تقوية روابط الاتصال بين العاملين في المنظمة. القضاء على نقاط الضعف الموجود في التنظيم. إيجاد نوع من المرونة في إصدار القرارات من يساعد على إنجاز العمل.	زيادة الأوقات اللازمة لإنجاز العمل. بروز بعض السلبيات (إدارة غير رسمية) والتي قد تعمل ضد أهداف المنظمة.

إن التعاون بين النظام الرسمي وغير الرسمي سيحقق دعم الاستقرار في مناخ العمل ويخفف من الأعباء الواقعة على كاهل التنظيم الرسمي.

رابعا/ معوقات التنظيم:[3]

تواجه العديد من المنظمات عدة من المشاكل التنظيمية يمكن إدراجها فيما يلي:

- ✓ تعدد المستويات الإشرافية والرئاسية في هياكلها التنظيمية؛
- ✓ شيوع المركزية الإدارية؛

---

[1] علي محمد منصور، مرجع سابق، ص157.

[2] فتحي أحمد ذياب عواد، مرجع سابق، ص152.

[3] نفس المرجع، ص172-173.

- ✓ الازدواجية وتكرار الاختصاصات؛
- ✓ تغلب الطموحات الشخصية للأفراد على الاعتبارات الموضوعية؛
- ✓ عدم تكافؤ السلطة مع المسؤولية.

إن وجود مثل هذه المشاكل ينجر عنه انخفاض الكفاءة الإدارية وعليه فالتنظيم اليوم بأمس الحاجة إلى مجموعة من الأسس العملية كمقومات لجعل التنظيم فعال أهمها:

- ✓ وحدة الهدف؛
- ✓ التخصص وتقسيم العمل؛
- ✓ وحدة القيادة وتسلسلها؛
- ✓ تحديد الاختصاصات؛
- ✓ تفويض السلطة؛
- ✓ تكافئ السلطة مع المسؤولية؛
- ✓ نطاق الإشراف المناسب؛
- ✓ المرونة.

خامسا/ عناصر عملية التنظيم:

يطلق على مدخلات عملية التنظيم مسمى عناصر التنظيم وبما أن التنظيم عملية تحديد الأعمال التي يراد أداؤها وتجميعها والتقسيمات اللازمة والعلاقات وأنماط الاتصال وتوزيع المسؤوليات وتفويض السلطة والصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال بغرض تحقيق الأهداف[1]، وعليه فإن التنظيم يستند إلى مجموعة من الأركان الأساسية يمكن إجمالها فيما يلي: السلطة والمسؤولية، المركزية اللامركزية، تفويض السلطة، نطاق الإشراف وسنحاول باختصار التطرق إلى هذه المفاهيم باعتبارها مرتبطة بالتنظيم أي يعمل التنظيم على تحديدها وتوزيعها.

1- **السلطة:** توجد تعاريف عديدة للسلطة نذكر منها:

[1] محمود أحمد فياض-عيسى يوسف قدادة-ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص123.

كما عرفها "هربرت سايمون" "**Herbert Simon**" السلطة هي "قوة اتخاذ القرارات التي تحكم وتقود أعمال الآخرين"[1].

كما عرفها "كونتر" "**Counter**" السلطة هي: "الحق الذي بواسطته يتمكن المشرفون من الحصول على المرؤوسين للقرارات"[2].

وتقترن السلطة بمفهوم القوة التي تجعل صاحبها قائدا على الآخرين أو نتيجة إرادة الجماعة.

أ- **أنواع السلطة:** وفقا للتنظيم الرسمي تنقسم إلى:

- **السلطة التنفيذية:** بمقتضى هذه السلطة تنسب الأوامر والتعليمات من المستويات العليا في التنظيم إلى المستويات الدنيا.
- **السلطة الاستشارية:** وهي السلطة التي يتمتع بها الخبراء، وهي تعتبر غير ملزمة التنفيذ وأهم ما يؤخذ عليها أنها غير مسؤولية عن نتائج أعمالها.
- **السلطة الوظيفية:** حق إعطاء الأوامر أو إصدار القرارات من قبل مسؤول معين في جزء من المنظمة والذي ليس له حق طبيعي أو دائم في ممارسة مثل هذه السلطة فيه.

ب- **تفويض السلطة:** يقصد بتفويض السلطة توزيع حق اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر ضمن نطاق يحدد مداه المدير العام حسب مستويات الإدارة والتفويض لا يعني التخلي عن السلطة بل يمكن استرجاعها، كما أن تفويض السلطة لا يعفيه من المسؤولية المترتبة عن أخطاء من فوضت له السلطة، إن عملية تفويض السلطة تحقق عدد من المزايا أهمها:[3]

- ✓ السرعة في اتخاذ القرارات؛
- ✓ تخفيف العمل عن كاهل الرؤساء؛
- ✓ تحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات؛
- ✓ تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية وإبراز كفاءتهم لإثراء العمل وتطويره؛
- ✓ تحقيق التقارب بين أعضاء مستويات الإدارة العليا.

---

(1) فتحي أحمد ذياب عواد، مرجع سابق، ص165.

(2) نفس المرجع، نفس الصفحة.

(3) نفس المرجع، ص166.

وحتى يكون التفويض فعالا لابد أن يكون الشخص المفوض قادرا على ممارسة الأعمال الموكلة إليه بكفاءة وذلك بالتأكد من توفر القدرات والمؤهلات اللازمة لممارسة هذه الأعمال، كما يجب أن يكون التفويض في حدود تخصص المفوض إليه وبالإضافة إلى وجود نظام فعال للرقابة.

2- **المسؤولية:** هي العبء أو الالتزام الذي يترتب على الشخص مقابل حصوله على سلطة ما[1]، أي تعهد المرؤوس والتزامه بتنفيذ الواجبات والأعمال الموكلة إليه، وتنشأ من طبيعة العلاقة التنظيمية بين الرئيس والمرؤوسين باعتبارها علاقة تعاقدية مقابل تعويض مادي ومعنوي لتنشأ عن هذا المفهوم "المحاسبة الإدارية" وهي مساءلة المرؤوس إذا أخل بمسؤولياته.

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

3- المركزية واللامركزية:

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

- حجم المنظمة: صغر حجم المنظمة يزيد الميل نحو المركزية لكون عملية الاتصال بين المدير ومرؤوسيه سهلة وغير مكلفة والعكس صحيح؛
- أهمية القرارات ومدى خطورتها: فكلما زادت تكلفة القرار ودرجة المخاطر يكون الميل إلى المركزية والعكس صحيح؛
- الاتجاه العام للمؤسسة (فلسفة الإدارة): تتوقف درجة المركزية واللامركزية على مدى رغبة المدير في تفويض السلطة، فوجود الرغبة يظهر الاتجاه نحو اللامركزية؛

---

[1] صبحي جبر العتيبي، مرجع سابق، ص125.

[*] المركزية: تركيز عملية اتخاذ القرار وتصريف أمور المنظمة بين يدي المدير أو لدى جهات قليلة داخل الهيكل التنظيمي.

[**] اللامركزية: توزيع أجزاء من سلطته على أفراد أو جهات متعددة عبر المستويات الإدارية المختلفة بطوره يسمح بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتصريف الأمور الإدارية في المنظمة.

[2] علي عباس، مرجع سابق، ص146.

- مدى توافر الأساليب الرقابية وتقدمها: هناك علاقة بين الرقابة والمركزية واللامركزية، فالتفويض يفرض نوعا من أساليب الرقابة لمراقبة من فوضت لهم السلطة وتوفر هذه الأساليب يزيد من الميل نحو اللامركزية؛
- كفاءة الأفراد: فوجود العاملين المؤهلين وذو الخبرة والتخصص قلت أساليب المركزية وازدادت الحاجة إلى الأسلوب اللامركزية.

وتجدر الإشارة أن للمركزية مزايا تتمثل في:

- ✓ توفير درجة عالية من التنسيق والاتصال السريع وتحد من الازدواجية؛
- ✓ تحد من إجراءات الرقابة والإشراف؛
- ✓ تقليل الانحرافات كون الرقابة تتم بشكل مباشر.

أما أهم مزايا اللامركزية فتتلخص فيما يلي: [1]

- ✓ تحقيق السرعة في اتخاذ القرارات؛
- ✓ تحقيق عبء العمل عن الرؤساء مما يجعلهم يتفرغون للأعمال الاستثنائية؛
- ✓ تنمية القدرات القيادية عند صغار المديرين؛
- ✓ إثراء العمل بالأفكار والمواهب الفردية.

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

نطاق الإشراف: ويقصد به عدد المرؤوسين الذي يمكن للرئيس أن يشرف عليهم ويوحد عملهم بكفاءة، فإذا كان عدد المرؤوسين كبيرا فإن نطاق الإشراف يكون واسعا وإذا قل عددهم فإن نطاق الإشراف يكون ضيقا، ويلاحظ أن هناك علاقة عكسية بين نطاق الإشراف وعدد المستويات الإدارية، فكلما كان نطاق الإشراف ضيقا كلما ترتب عن ذلك زيادة عدد المستويات الإدارية والعكس صحيح.

[1] فتحي أحمد ذياب عواد، مرجع سابق، ص169.

المحاضرة التاسعة: وظيفة التوجيه

يعتبر التوجيه الوظيفة الثالثة من الوظائف الإدارية إذ ينظر إليها بأهمية كبيرة كونها تتكامل مع العنصر البشري باعتباره أهم عوامل الإنتاج وأساس نجاح المنظمة، وتتميز هذه الوظيفة أنها مركبة من عدة أنشطة (وظائف) أخرى وهذه الميزة تنبثق من تشعب طبيعة العلاقات الفردية والجماعية التي تحدد المعاملات داخل المنظمات والتركيز على هذه العلاقات لتحسين الأداء الإنتاجي والرقي بالعلاقات الاجتماعية للمنظمات العصرية.

أولا/ مفهوم التوجيه:

1- تعريف التوجيه: تعددت التعاريف التي أعطيت لمعنى التوجيه نذكر منها:

تعريف "Hyman et Hilgert": التوجيه هو "الإرشاد والتعليم وخلق الحوافز والإشراف على المعاونين[1].

كما عرف التوجيه على أنه "الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على القيادة والإشراف على الآخرين وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها"[2].

إن التوجيه هو الكيفية والأسلوب الإداري الذي يستطيع من خلاله إلى تحديد دفع مرؤوسيه للعمل بأقصى طاقاتهم في إطار يحقق من خلاله له إشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية وذلك من خلال:

- ✓ تحديد واجبات الأفراد وشرح إجراءات تنفيذ العمل؛
- ✓ إصدار الأوامر والتعليمات؛
- ✓ النصح والإرشاد المستمر؛
- ✓ تشجيع الأفراد وحثهم على تنفيذ الأوامر.

2- **مبادئ التوجيه:** يستند التوجيه على مجموعة من المبادئ الأساسية التي يجب أن تتوفر منها:[3]

---

(1) محمد عبد الفتاح الصيرفي، "**مبادئ التنظيم والإدارة**"، دار المناهج، الأردن، 2004، ص225.

(2) نفس المرجع، ص226.

(3) نفس المرجع، ص230.

- ✓ تجانس الأهداف ونعني بالتجانس عملية تحقيق التوافق والانسجام بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها.
- ✓ وحدة الأمر أو وحدة الرئاسة: ينص على ضرورة أن يتلقى الفرد الأوامر والتعليمات من جهة رئاسية واحدة.

3- **أهمية التوجيه:** تظهر أهمية التوجيه التي تعود إلى:[1]

- ✓ أنها الأساس في وضع الخطط؛
- ✓ أنها الأساس للتنظيم الفعال؛
- ✓ أنها الأساس لشغل الوظائف بالأفراد المناسبين.

ثانيا/ ركائز التوجيه (مكونات): إن للتوجيه ثلاث ركائز أساسية تتمثل في:

- ❖ القيادة؛
- ❖ الاتصال؛
- ❖ الحفز.

1- القيادة:

تعتبر القيادة من أهم أدوات التوجيه فاعلية فهي الوسيلة الأساسية التي عن طريقها يستطيع المدير بث روح التعاون من أجل تحقيق الهدف الموضوع أصلا في الخطة.

أ- **تعريف القيادة:** تعددت التعاريف للقيادة نذكر منها:

- تعريف "**Robert Black et James Mouton**" القيادة هي: "النشاط الإداري لتنظيم الإنتاجية وتنشيط الابتكار لحل المشاكل ورفع الروح المعنوية والرضا"[2].
- تعريف "**Likert**" القيادة هي "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة"[3].

---

[1] علي فلاح الزعبي-عبد الوهاب بن بريكة، "**مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية**"، دار المناهج، الأردن، 2013، ص251.

[2] محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص283.

[3] نفس المرجع، نفس الصفحة.

معظم التعاريف السابقة تنظر إلى القيادة أنها عملية توجيه المرؤوسين لتحقيق أهداف فهي عملية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد وسلوكهم واتجاهاتهم لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة.

إن مفهوم القيادة يرتكز على دعامتين أساسيتين هما:[1]

- الدعامة المعنوية: تشمل العقيدة والفكر الإداري الذي يؤمن به القائد.
- الدعامة المادية وهي الأدوات التي لابد من توافرها بيد القائد كالسلطة الملائمة وشبكة الاتصالات الفعالة والقوى البشرية اللازمة والإمكانات الضرورية الأخرى.

ب- **وظائف القيادة ومقومات القيادة الفعالة:** تتمثل وظيفة القيادة في عملية التأثير على مجموع الأفراد لتحفيزهم نحو تحقيق الهدف ويمكن تحديد مهام الوظيفة القيادية فيما يلي:[2]

- ✓ التجديد المستمر في أهداف المنظمة؛
- ✓ التحكيم بين الأطراف المتصارعة بالمنظمة وتحديد النواحي الإيجابية والسلبية في كل موقف معتمد بناء على حكمة القائد وإدارته للأمور؛
- ✓ توجيه الجماعة نحو الأعمال الجيدة (التأثير في الآخرين)؛
- ✓ تحقيق التعاون بين العاملين عن طريق توزيع المهام بينهم في تناسق وانسجام؛
- ✓ العمل على الوصول إلى أهداف المنظمة؛
- ✓ تمثيل الجماعة رسميا والتعبير عنها أمام الغير.

ج- مواصفات القائد:

ولكي يقوم القائد بمهامه بنجاح لابد من توفير فيه الخبرات وأن يتمتع بقدرات اجتماعية وأن يعطي القائد السلطة الكافية لمساعدته على أداء مهامه بالإضافة إلى بعض صفات التي يجب أن يتحلى بها وهي:[3]

- ✓ العقيدة الصحيحة؛
- ✓ الشورى (المشاركة): أي عدم انفراده باتخاذ القرارات الهامة واستخدام مبدأ المشاركة؛

---

[1] علي عباس، مرجع سابق، ص159.

[2] محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص260.

[3] بشير العلاق، "**الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم**"، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2008، ص297.

- ✓ الاستناد إلى الحقائق والحرص الشديد؛
- ✓ الفطنة وبعد النظر؛
- ✓ الشجاعة وما تنطوي عليه من حزم عند اللزوم ومرونة في الظروف العادية؛
- ✓ القدرة على تحمل المسؤولية؛
- ✓ معرفة الأصول العلمية للإدارة؛
- ✓ الشعور الإنساني في المعاملة والقدرة على حوز الثقة والشخصية الناقدة.

د- مقومات القيادة الفعالة:

إن سمات وخصائص القائد الشخصية تعد من أهم مقومات القيادة الفعالة بالإضافة إلى توفر بعض المقومات الأخرى نذكر منها:[1]

- ✓ سمات وخصائص القائد الشخصية؛
- ✓ الموضوعية: وتتجسد في تعاملاته وعلاقاته مع الأفراد دون تحيز؛
- ✓ إدراك أهمية العلاقة الإنسانية؛
- ✓ المرونة في التعامل مع الناس.

ه- مصادر قوة القيادة: ويمكن تصنيفها على النحو التالي:[2]

- **السلطة الرسمية:** ومن أبرز مظاهرها نجد:

- ✓ قوة المكافأة تكون بشعور الفرد أن الطاعة والولاء لقائده تعود عليه بمكافأة مادية كانت أو معنوية فمصدر قوة القيادة هو المكافأة التي يقدمها الرئيس لمرؤوسيه؛
- ✓ قوة الإكراه فالخوف من العقاب (ماديا ومعنويا) مصدر قوة القيادة؛
- ✓ السلطة القانونية حيث مصدر هذه القوة هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم.

- **قوة التأثير:** هذه القوة مرتبطة بالشخص نفسه وليس المنصب ومن أبرز أشكالها نجد:

---

[1] فتحي أحمد ذياب عواد، مرجع سابق، ص198-199.

[2] بشير العلاق، مرجع سابق، ص283-284.

- ✓ قوة التخصص فالخبرة المتراكمة في مجال التخصص أو المعرفة التي يمتلكها الفرد وتميزه عن غيره وتعطيه القوة التي تمكنه من القيادة؛
- ✓ قوة الإعجاب إذ يحصل عليه الفرد نتيجة إعجاب الآخرين بصفاته الشخصية.

و- نظريات القيادة: تبعا لأهمية عنصر القيادة في عملية التوجيه فقد أثرى الباحثون هذا الموضوع بنظريات عديدة سوف نحاول التطرق إلى البعض منها وهي:

- النظريات التقليدية: وتتمثل في:[1]

- **نظرية الرجل العظيم:** وهي النظرية التي تؤمن أن القائد يولد قائدا ولا يمكن أن يصنع من خلال عرضها للمبادئ التالية:
  - ✓ القائد يولد ولا يصنع؛
  - ✓ بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القيادة؛
  - ✓ سمات الإنسان الموروثة هي التي تحدد مدى قدرته لكي يصبح قائدا ناجحا.
- **نظرية السمات:** يمكن اكتساب السمات (الصفات) القيادية من خلال التعلم والتجربة وسمات التميز للقيادة الناجحة هي: الذكاء، الثقة في النفس، القدرة الإشرافية، الحاجة لتحقيق الذات، الحسم والأمانة، والقدرة على تنمية الذات والتأقلم مع الظروف.

- النظريات الموقفية: تعني هذه النظريات أن كل التصرفات تتوقف على الموقف، حاول الرواد باختلاف اتجاهاتهم صياغة مدخل للقيادة بالتركيز على كفاءة ومقدرة القائد للتكيف مع الظروف التي تشمل العوامل البيئية التي يصعب التنبؤ والتحكم فيها، والقائد الناجح هو الذي يستطيع انتقاء النظرية المناسبة والاستفادة منها حسب الظرف أو الموقف الذي يجد نفسه فيه أثناء ممارسته لعمله[2].

- النظريات السلوكية: ونذكر منها:

- **نظرية Likert في القيادة:** تقوم هذه النظرية على مقارنة السلوك في المجموعات العمالية ذات الإنتاجية العالية والمجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة وكانت النتيجة التي توصل إليها "ليكرت" أن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية يحظون بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي للعمل، لكن اهتمامهم بالعمال أكثر وطريقة

---

[1] علي عباس، مرجع سابق، ص158.

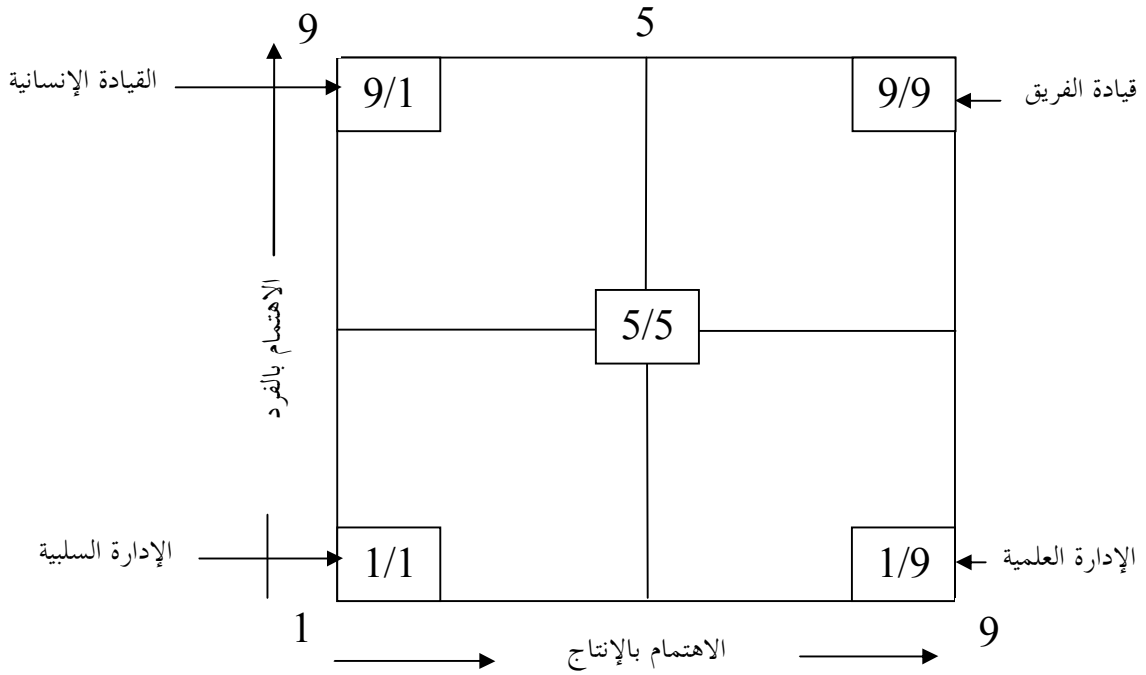
[2] أحمد عبد الله الصباب وآخرون، "**أساسيات الإدارة الحديثة**"، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2005، ص158.

التعامل معهم غير رسمية ويسمحون للعمال بالمشاركة في بعض القرارات التي تخص العمل وأن يختاروا أسلوب العمل الذي يلائمهم أما المشرفين ذوي الإنتاجية المنخفضة، فقد وجد أن مشاركتهم في التنفيذ الفعلي للعمل كانت عالية وتدخلهم في شؤون الجماعات العمالية أثناء العمل كانت مستمرة، وخلص إلا أن نمط القيادة الديمقراطي يعطي نتائج أفضل من الأساليب الأخرى[1].

- **نظرية الشبكة الإدارية**: طور كل من "James Mouton et Robert Back" هذه النظرية واستطاعا أن يحددا أسلوبين لسوك القائد وهما:[2]
  - ❖ الاهتمام بالإنتاج؛
  - ❖ الاهتمام بالأفراد.

وقدما أسلوبهما على شكل شبكة يمكن التمييز من خلالها بين 5 أساليب رئيسية للقيادة حسب موقفها على الشبكة، والشكل رقم (18) يوضح ذلك:

الشكل رقم (18):نظرية الشبكة الإدارية



المصدر: أحمد عبد الله الصباب وآخرون، "**أساسيات الإدارة الحديثة**"، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2005، ص 156.

---

[1] نفس المرجع، ونفس الصفحة.

[2] أحمد عبد الله الصباب وآخرون، مرجع سابق، ص156.

- **الموقع (9،1)**: أسلوب قيادي يؤدي إلى علاقات جيدة وشعور بالرضا بين أفراد الجماعة لكن التركيز على الإنتاج ضعيف.
- **الموقع (1،1)**: هي إدارة سلبية، الاهتمام فيها بالمرؤوسين يكاد يكون معدوما كما أن الاهتمام بالإنتاج منخفضا.
- **الموقع (9،9)**: هو أسلوب قيادي يركز على روح الفريق في العمل ويحاول الحصول على إنتاجية جيدة من خلال بناء علاقات إنسانية مع الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- **الموقع (1،9)**: يمثل هذا الموقع الإداري العلمية حيث تركز القيادة اهتمامها بشكل كبير على الإنتاج على حساب الأفراد ويؤدي هذا الأسلوب إلى تخفيض الروح المعنوية للعمال ويجعلهم يشعرون بالإحباط.
- **الموقع (5،5)**: يمثل القيادة المتأرجحة حيث الاهتمام سواء بالإنتاج أو الأفراد متأرجح ويكون ضعيفا لا يرقى إلى المستويات المطلوبة.

2- الاتصال:

إن الاتصال وسيلة في حد ذاتها إذ يساعد على إنجاز التخطيط الإداري والتنظيم الفعال للرقابة بالإضافة إلى ضرورته للتوجيه الإداري باعتباره من أهم ركائزه.

أ- تعريف الاتصال: نذكر من بين التعاريف ما يلي:

- **تعريف "Neuman et Soumare"**: عملية الاتصال بأنها "تبادل للحقائق والأفكار والآراء والمشاعر بين شخصين أو أكثر"[1].
- **تعريف "Macfaland"**: "الاتصال هو عملية تفاعل ذات مغزى بين الأفراد"[2].
- ويمكن تعريفه بأنه: "عملية يتم بموجبها نقل أو تحويل معلومات وآراء وتعليمات...الخ من جهة لأخرى قد تكون فردا أو جماعة من أجل إحاطتهم بها والتأثير في سلوكهم وتوجيههم بهدف ضمان استمرارية العمل في المنظمة"[3].

---

[1] بشير العلاق، مرجع سابق، ص298.

[2] هاني خلف الطراونة، مرجع سابق، ص133.

[3] علي عباس، مرجع سابق، ص154.

ب- **خصائص الاتصال**: يتميز الاتصال بمجموعة من الخصائص من أهمها:[1]

- ✓ عملية ديناميكية أي عملية تفاعل اجتماعي؛
- ✓ عملية مستمرة فالاتصال قلب العملية الإدارية دائم ومستمر؛
- ✓ عملية دائرية فهو نسق دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء تأثير وتأثر؛
- ✓ عملية لأبعاد إذ من غير المحتمل أن يتبع الناس رسائل متشابهة شكلا ومعنى عبر الأزمات المختلفة؛
- ✓ عملية معقدة لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط.

ج- **عوامل نجاح عملية الاتصال**: نجد عدة عوامل منها:[2]

– عوامل تتعلق بالمرسل نجد:

- ✓ استخدام اللغة والمفردات المناسب حسب الموقف؛
- ✓ اختبر الوسيلة الأكثر ملائمة للموقف؛
- ✓ يجب أن تكون الرسالة واضحة كاملة مختصرة صحيحة؛
- ✓ تجنب التجريح؛
- ✓ الحرص على حصول عملية تغذية راجعة مع المستقبل.

– عوامل تتعلق بالمستقبل: ومن أهمها:

- ✓ الاهتمام بالرسالة الواردة؛
- ✓ الإيجابية ومساعدة المرسل على نقل الرسالة؛
- ✓ محاولة استيعاب الرسالة.

د- أهداف الاتصال: يهدف الاتصال إلى: [3]

- ✓ إحداث التفاعل بين أجزاء المنظمة وأعضائها؛
- ✓ تنسيق العمل بين أعضاء المنظمة بما يخدم المنظمة وأهدافهم؛
- ✓ تقريب الرؤساء من المرؤوسين ليصبحوا أكثر قدرة على حل المشاكل؛

---

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص237-242 بتصرف.

[2] نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص257.

[3] علي عباس، مرجع سابق، ص155.

- ✓ تقوية روح التعاون؛
- ✓ إدارة فعالة للقائد الإداري في عملية الإشراف والتوجيه؛
- ✓ هيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية.

ه- **عناصر عملية الاتصال:** تتكون عملية الاتصال من عدة عناصر رئيسية وهي:[1]

- **المرسل:** هو صاحب الفكرة والتي يتم ترميزها على شكل كلمات وأرقام أو صور يمكن فهمها من قبل المستقبل.
- **الرسالة:** تحتوي على المعلومات المراد إرسالها قد تكون الرسالة شفوية أو مكتوبة.
- **المستقبل:** من يحل الرسالة ويفهمها أي يحولها لأفكار.
- **القناة:** الوسيلة التي ترسل من خلالها الرسالة منها الشفهي سمعي مرئي واختلافها يتوقف على نوع الاتصال.

و- أشكال الاتصال: تعددت أشكال الاتصال ولكن بشكل عام هناك نوعان:

- **الاتصال الرسمي:** والذي يتم من خلال خطوط السلطة الرسمية بناء على العلاقات المقررة في نطاق الهيكل التنظيمي ويشترط لتدفق الاتصال وضوح قنواته لجميع أعضاء التنظيم[2]، ومن أهم وسائله المقابلات الخاصة والاجتماعات الخاصة والعامة، المؤتمرات، التقرير السنوي للموظفين، الخطابات البريدية المباشرة، النشرات الدورية، النشرية الخاصة، كما يأخذ الاتصال الرسمي أربعة اتجاهات أو تدفقات وهي:[3]

- **الاتصال النازل:** هو ذلك الاتصال الذي يتجه من قمة الهرم الإداري إلى القاعدة وتنتقل خلالها الأفكار والقرارات والأوامر والتوجيهات والتعليمات من أعلى إلى أسفل مع انسياب خطوط السلطة، طبيعة هذه الاتصالات توجيهه يهدف إلى رقابة العاملين.
- **الاتصال الصاعد:** يتجه من قاعدة الهرم باتجاه القمة ومثل هذه الاتصالات تحتوي على الاقتراحات وردود فعل العاملين وتكون على شكل تقارير أو بيانات.

---

(1) نفس المرجع، ص184.

(2) بشير العلاق، مرجع سابق، ص307.

(3) علي عباس، مرجع سابق، ص ص156-157.

- **الاتصال الأفقي**: وهي تعبر عن تبادل المعلومات بين العاملين في مستوى إداري واحد وهو يساعد على تنسيق الأعمال والجهود ويمكن أن يكون الاتصال شفهيا أو مكتوبا.
- **الاتصال القطري**: يتم بني الأفراد العاملين في المنظمة والتي تقع مستوياتهم في مستويات إدارية مختلفة على الخريطة التنظيمية تربطهم علاقات وظيفية ولست علاقة مساءلة.

– **الاتصال غير الرسمي**: يتم من خلال التنظيمات غير الرسمية ويتخذ شكلا علنيا أو سريا حسب الحاجة، إذ يتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال ولا يحدث الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط بل يتعداه إلى خارج التنظيم إذ تتفاعل إدارات التنظيمات مع التنظيمات الأخرى من خلال اللقاءات غير الرسمية والحفلات والمناسبات الاجتماعية...الخ[1].

ي– معوقات عملية الاتصال: يقصد بها كافة المتغيرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تؤخر إرسالها أو استقبالها ومن أهمها:[2]

- ✓ عدم استخدام اللغة المناسبة؛
- ✓ عدم وجود الترابط المنطقي في الرسالة؛
- ✓ عدم اختيار وسيلة الاتصال المناسبة؛
- ✓ عدم وضوح الدقة في الرسالة؛
- ✓ تعالي المرسل على المستقبل؛
- ✓ عدم اهتمام المستقبل بالرسالة؛
- ✓ عدم تعاون المستقبل مع المرسل.

3– التحفيز:

تصرف الإنسان يكون دائما لسبب وهو الدافع الذي يحركه نحو القيام بسلوك معين لذلك معرفة دوافع العاملين مهمة جدا بالنسبة للمسيرين حتى يتمكنوا من توجيه سلوكهم في الاتجاه الذي يخدم أهداف المنظمة.

---

[1] نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص259.

[2] نفس المرجع، ص258.

أ- الدافعية:

- **تعريف الدوافع:** تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الدافعية ويمكن تعريف الدافع على أنه: "هي جملة من القوى والمؤثرات الداخلية التي تحرك السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف محددة"[1].

كما يعرف أيضا أنه "العامل المحرك التابع من داخل الإنسان والذي يثير الرغبة للعمل والإنجاز"[2].

وللدوافع عدة خصائص منها:[3]

- ✓ الدافعية ظاهرة متميزة لكون كل إنسان خصائص تميزه؛
- ✓ الدافعية ذات طابع قصدي وموجه؛
- ✓ الدافعية عملية معقدة التركيب.

-**أهداف الدوافع:** تنبع الدوافع أساسا من كونها محرك للسلوك البشري والسلوك التنظيمي وتبرز هذه الأهمية من خلال النقاط التالية:

- ✓ الدوافع هي أحد المتغيرات المستقلة المؤثرة على أداء العامل؛
- ✓ التنبؤ بالسلوك الإنساني استعدادا لمواجهته والتعامل معه وتوجيهه إلى صالح المؤسسات؛
- ✓ تعمل الدافعية الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد وبين الأفراد والإدارة؛
- ✓ وجود الدوافع شرط لعملية التعلم وهذا يؤدي إلى الإبداع في العمل؛
- ✓ يزيد من يقظة الفرد وقدرته ومقاومة التشتت الذهني؛
- ✓ تؤدي الدوافع الإيجابية إلى تقليل الصراعات بين الأفراد؛
- ✓ الدوافع هي حجر الأساس في بناء نظام الحوافز.

ب- **تعريف التحفيز:** يعرف الحفز بأنه مؤثر خارجي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات[4].

---

[1] كامل بربر، مرجع سابق، ص155.

[2] صالح مهدي محسن العامري-طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص490.

[3] نفس المرجع، ص247.

[4] علي عباس، مرجع سابق، ص169.

ويهدف التحفز إلى زيادة الإنتاج عند الأفراد وتحسين الأداء لتحقيق الأهداف وتعبر عنها الأداء (التحفيز).

وهذا الإنجاز يتحقق عن طريق التفاعل بين الحفز وقدرات افرد حيث يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:

إنجاز الفرد = الحفز × قدرات الفرد.

وهذا يعني أن قدرات الفرد ومؤهلاته وخبراته لا تكفي لوحدها لضمان الإنجاز بالمستوى المطلوب.

د- **أنواع الحوافز**: بما أن الحوافز هي مؤشرات خارجية تؤثر في القوى الداخلية للإنسان ويمكن تقسيم الحوافز إلى الأنواع التالية:

– **الحوافز المادية**: هي التي تؤدي إلى حصول الفرد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على دخل نقدي[1]، وتأخذ شكل الزيادة الدورية وغري الدورية في الأجور والمكافآت أو الترقية أو تحسين ظروف العمل المادية[2]، ونتقسم إلى:

- **حوافز مادية إيجابية**: هي حوافز تستخدم لتعزيز السلوك الصحيح من أجل تكراره والمواصلة فيه وتعطي بشكل فردي أو جماعي.

ومن أهم الحوافز الفردية نجد[3] الأجر، الراتب، ربط الأرباح بالإنتاج المكافآت التشجيعية العلاوات الاستثنائية، البدلات المختلفة...الخ.

أما الحوافز الجماعية فنجد المشاركة في الأرباح، التأمين ضد العجز تقديم مساعدات مالية، تقديم وجبات غذائية، العلاج المجاني، نظام المعاشات، الزيادة العامة في الأجور خدمات النقل، التأمين ضد إصابات العمل، الإجازات بمختلف أنواعها.

- **حوافز مادية سلبية**: تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع إلى من خلال العمل التأديبي، ويقصد بالعقوبات التي سلط على العاملين المخالفين لقواعد العمل بالحوافز المادية السلبية وتأخذ عدة أشكال منها الخصم من الأجر، الحرمان من العلاوات والمكافآت أو تأجيل استحقاقها تأخير الترقية، خفض الدرجة.

---

(1) محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص274.

(2) علي عباس، مرجع سابق، ص170.

(3) محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص274.

– **الحوافز المعنوية**: هي تلك المحفزات التي لا تمثل النقدية العامل الأساسي فيها وتنقسم إلى:

- **حوافز معنوية إيجابية**: منها الفردية كالثناء والمديح والتشجيع، نشر أسماء المتميزين في لوحة الشرف، يكمل تقديم حوافز غير نقدية للممتازين، في حين الحوافز المعنوية الجماعية، قد تشمل ظروف عمل ملائمة، حسن المعاملة بين الرؤساء والمرؤوسين، فترات الراحة أثناء العمل توفير وسائل الأمان.
- **حوافز معنوية سلبية**: منها الفردية وتشمل توجيه إنذار التأديب، التهديد بالعقاب، التحويل للتحقيق أما الجماعية ومنها حرمان الجماعة من النشاط الاجتماعي والرياضي، التهديد بالعقاب الجماعي، توجيه إنذار جماعي، تحويل المجموعة للتحقيق.

د- **نظريات التحفيز**: يمكن تقسيم هذه النظريات وفقا لنوع الدافع أو مصدرها إلى ثلاثة أنواع وهي:

– **النظريات التي ترى الرضا عن العمل كأساس محرك للدافعية**[*]: تتمثل في النظريات التي تقدم تفسيرات لدى سلوك الإنسان ومنها:

- ❖ نظرية سلم الحاجات لـــ**Absaham Maslow**.
- ❖ نظرية**ن ERG لألدرفر Alderfe**.
- ❖ نظرية العاملين لـــF.Herzberg.

–**نظريات المعرفية في الدافعية**: وهي مجمل النظريات التي تركز على ضرورة دراسة إدراك الفرد وأفكاره وتوقعاته ونذكر منها:

- **نظرية التوقع**: تشير إلى أن الرغبة في العمل بطريقة معينة تعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل ستتبعه نتائج معينة ورغبة الفرد ف تلك النتائج.

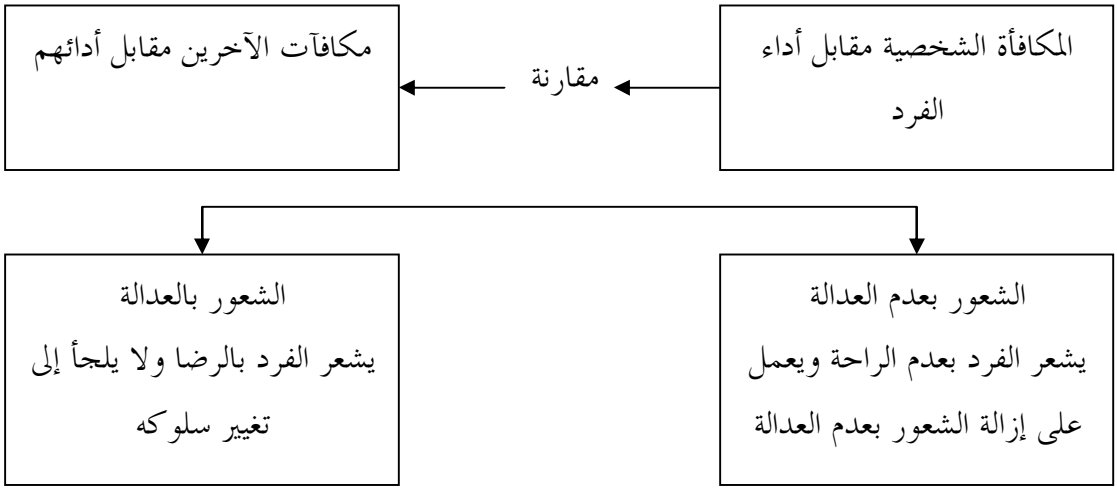
الدافعية هي نتائج لرغبة الإنسان في شيء وتقديره لاحتمال أن عملا ما سيحقق له ما يريده وهو ما يعبر عنه في المعادلة التالية: **الدافعية = قوة الرغبة × التوقع**

[*] أنظر المحاضرة الرابعة: نظريات الدافعية.

نظرية الحاجة للإنجاز: حسب هذه النظرية عوامل الدافعية هي عوامل ذاتية داخلية تتصل بالقوى والرغبات الداخلية لدى الفرد المتمثلة برغبته في التميز والإبداع.

- **نظرية المشاركة في تحديد الأهداف:** قام بتطوير هذه النظرية Edwin Locke مفترضا أن الأهداف المنشورة من قبل منظمة الأعمال والتي يسعى الأفراد للوصول إليها من خلال إنجاز أعمالهم قد تكون محفزة لهم إذا وضعت بشكل سليم وتم إدارتها بفاعلية، ومحتوى هذه النظرية أن الجهد المبذول من قبل الفرد يتحدد بدرجة صعوبة الهدف ومدى إثارته للتحدي من جهة، ومدى وضوحه وتحديد معالمه من جهة أخرى، إضافة إلى مدى قابليته الشيء الذي يرفع من دافعية الفرد للإنجاز وينعكس إيجابا على إنتاجية التحقيق الأهداف المسطرة[1].
- **نظرية الإنصاف والعدالة:** حسب هذه النظرية فالأفراد يتأثرون في سلوكهم بالمكافآت النسبية التي يستلمونها وسيستلمونها وتقوم هذه النظرية على أن الأفراد يحفزون إذا ما تمت معاملتهم في العمل بعدالة[2]، والشكل رقم (19) يوضح هذه النظرية

الشكل رقم (19): مضمون نظرية العدالة



المصدر: صالح مهدي محسن العامري-طاهر محسن منصور الغالبي،"**الإدارة والأعمال**"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2011، ص498.

[1] صالح مهدي محسن العامري-طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص500.

[2] علي عباس، مرجع سابق، ص172.

-**نظرية التعزيز**: إن هذه النظرية تركز على جوانب أخرى لم تشر إليها النظريات السابقة طورها (**Skinner**) في إشارة إلى عوامل البيئة الخارجية وأثرها على تحديد السلوك.

- ❖ المعززات هي التي تتحكم في السلوك، أي أن النتائج التي تعقب مباشرة استجابة ما من الإنسان تزيد من احتمال تكرار ذلك السلوك في المستقبل[1].
- ❖ أثر التعزيز على الاستجابة: فالفرد إذا ما تعرض لخبرة سارة أو تلقى ثوابا على عمل معين، فإن احتمال استجابته مرة أخرى سيعزز والعكس صحيح.

إن ما يقوم به العاملون من جهد تحدده إلى درجة كبيرة النتائج التي تعقب سلوكا معينا وقد تكون تلك النتائج في شكل معززات إيجابية (مكافأة) أو معززات سلبية (عقاب).

ويشترط الباحثون استخدام القواعد التالية في المعززات التي يستخدمها المديرون:[2]

- ✓ دعم إعطاء مكافأة متساوية لجميع العمال؛
- ✓ إعلام العمال بما يجب القيام به لنيل المكافأة (التعزيز)؛
- ✓ إعلام المديرين العمال في حالة التقصير؛
- ✓ على المدير أن لا يعاقب موظفا أمام زملائه؛
- ✓ على المديرين أن يجعلوا النتائج (الثواب والعقاب) معادلة للسلوك الذي يقوم به الموظف.

---

[1] هاني خلف الطراونة، مرجع سابق، ص150.

[2] علي عباس، مرجع سابق، ص174.

المحاضرة العاشرة: وظيفة الرقابة

تعتبر الرقابة وظيفة غير منفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى فهي جزء مكمل للأداء الإداري في منظمات الأعمال ذات طبيعة مستمرة أو دائمة وسيتم في هذا المحور التطرق لتحليل أبعاد وظيفة الرقابة وذلك من خلال دراسة ما يلي:

- مفهوم الرقابة وأهدافها؛
- عناصر ومقومات نظام الرقابة الفعال؛
- أنواع الرقابة؛
- خطوات عملية الرقابة ومجالات استخدامها.

أولا/ مفهوم الرقابة وأهدافها:

1- **مفهوم الرقابة:** اهتم الكثير من الكتاب بتعريف الرقابة ونذكر ما يلي:

- **تعريف "H.Fayol"**: الرقابة هي: "التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة، والتعليمات الصادرة والمبادئ السارية"[1].
- **تعريف "G.Terry"**: عرفها بأنها: "قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة"[2].
- **تعريف "Robert J.Mokler"**: الرقابة هي: "عبارة عن جهة منظمة تضع معايير الأداء وفقا لأهداف التخطيط لتصميم نظم معلومات تغذية عكسية لمقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير المحددة مسبقا لتقرير ما إذا كان هناك انحرافات وتحديدها واتخاذ أي عمل مطلوب للتأكد من أن جميع موارد المنظمة يتم استخدامها بأكثر الطرق فعالية وكفاية ممكنة في تحقيق أهداف المنظمة"[3].

---

[1] فتحي أحمد ذياب عواد، مرجع سابق، ص235.

[2] علي عباس، مرجع سابق، ص180.

[3] محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص206.

وبصفة عامة الرقابة هي: "عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات"[1].

من خلال تعريفات الرقابة نجد أنها تنطوي على التعليمات التالية:

- ✓ تهتم بقياس الأداء عن طريق مقارنته بالمعايير التي تم وضعها في الخطة ثم تصحيح الانحرافات السلبية وتدعيم الانحرافات الإيجابية.
- ✓ الرقابة ليست وظيفة مستقلة وإنما عملية ملازمة لأداء كل الوظائف يكتمل بها العمل الإداري.
- ✓ هي ضرورية لكل مستوى من المستويات الإدارية في التنظيم.
- ✓ هي ضرورية لجميع الأنشطة في المؤسسة للتأكد من أن العمل يسير بدقة نحو تحقيق تلك الأهداف.

2- أهداف الرقابة:

باعتبار الرقابة تنطوي على جانبين يتعلق الأول بمتابعة النتائج المنبثقة عن الجهود المختلفة في المشروع وتصحيح الاختلافات أو الانحرافات أما الجانب الثاني يتعلق بالرقابة على منجزات الأفراد من خلال وظيفة التوجيه والقيادة[2]، ومن أهم أهداف الرقابة نجد:[3]

- ✓ التحقق من مدى إنجاز الأهداف المرسومة بكفاية.
- ✓ كشف المعوقات وتقويم الانحرافات.
- ✓ فحص الخطط والبرامج المختلفة للوحدات والأجهزة الحكومية.
- ✓ تتبع العوامل والتغيرات المؤثرة على تحقيق البرامج والأهداف.
- ✓ قياس كفاءة أداء الوحدات الحكومية والفاعلية بالنسبة للنتائج، وتحقيق التوازن بنيهما.
- ✓ تقييم أداء الأنشطة والبرامج للحكم على مستوى أدائها ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف.
- ✓ المساعدة في عملية اتخاذ وترشيد القرارات اعتمادا على توفير معلومات وبيانات ملائمة تبعا لنتائج عملية الرقابة.

---

(1) علي فلاح الزعبي-عبد الوهاب بن بريكة، مرجع سابق، ص341.

(2) بشير العلاق، مرجع سابق، ص342.

(3) علي فلاح الزعبي-عبد الوهاب بن بريكة، مرجع سابق، ص344.

- ✓ العمل على تحقيق الجوانب المالية في الرقابة أي فحص مدى الالتزام بالقوانين واللوائح والتعليمات الموضوعة من قبل الأجهزة المعينة.

3- عناصر ومقومات نظام الرقابة الفعال:

حيث يحقق نظام الرقابة أهدافه سالفة الذكر يجب توافر مقومات يعتمد عليها لضمان تحقيق الأهداف المنشودة إذ ينبغي أن يشمل تحديدا واضحا ومنطقيا للأجهزة والمعدات والأشخاص إضافة إلى وجود الصلاحيات الكافية لإتمام المهام بالشكل الصحيح ومن أبرز مقومات نظام الرقابة نجد:

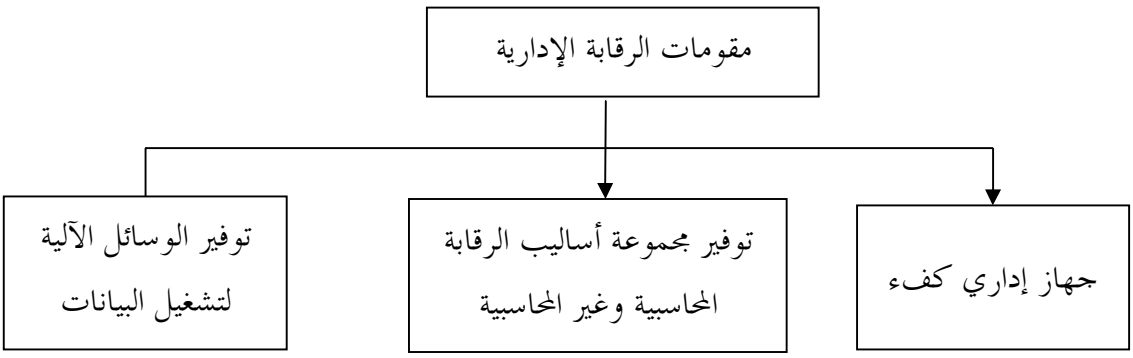
أ- وجود جهاز إداري كفء: إن الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية يتطلب إدارة رشيدة ملمة بالأسس العملية لوظائفها، إضافة لكفاءة العنصر البشري ذو الخبرة والدراية والمستوى الفني.

ب- توافر الوسائل الآلية لتشغيل البيانات: إن توفر الوسائل الآلية لتسجيل البيانات يوفر السرعة والدقة والانتظام ويمكن الإدارة من اكتشاف الأخطاء والانحرافات ومواطن الضعف لتوضع الإجراءات التصحيحية بسرعة.

ج- توفر مجموعة أساليب الرقابة المحاسبية وغير المحاسبية: يستعين الجهاز الإداري للقيام بإجراءات الرقابة بمجموعة من الأساليب تتوقف عملية المفاضلة بينها أساسا على ظروف كل مشروع وطبيعة العمليات والمستوى الإداري.

ويمكن توضيح مقومات الرقابة الإدارية وفق الشكل رقم (20)

الشكل رقم (20): مقومات الرقابة الإدارية



المصدر: علي فلاح الزعبي-عبد الوهاب بن بريكة، "**مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية**"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص350.

ثانيا/ خصائص نظام الرقابة الجيدة

أما خصائص النظام الرقابي الجيد فتتمثل فيما يلي:[1]

1- **الملائمة:** من الضروري أن يتلاءم النظام الرقابي مع طبيعة نشاط المنظمة وحجمها وأهدافها، فيختلف هذا النظام من حيث تعقده وشموليه وغير ذلك.

2- **السرعة في كشف الانحرافات:** إن النظام الرقابي الأمثل هو القادر على سرعة اكتشاف الانحرافات فور وقوعها قبل وقوعها إن أمكن.

3- **توازن التكاليف مع المردود:** فالنظام الرقابي الفعال يستلزم تناسب التكاليف المبذولة مع الفوائد المرجوة التي تعود على المنشأة.

4- **المرونة:** يجب أن يعكس النظام الرقابي التغيير في كافة الظروف المحتمل حدوثها، للحفاظ على أداء العمليات الرقابية بكفاءة وفعالية[2].

5- **السهولة والبساطة والوضوح:** إن استخدام نظام رقابي يتميز بالسهولة والبساطة مع استخدامه للأساليب الرياضية المتقدمة يعد من أهم مقومات النظام الرقابي الجيد مع ضرورة الاستعانة بذوي الخبرة والاختصاص.

6- **الموضوعية:** ينبغي استخدام المعايير الرقابية الجيدة والمختارة بطريقة علمية تبتعد عن التحيز الشخصي ولا يقتصر هذا النظام على اكتشاف الانحرافات والأخطاء فقط بل يجب معرفة الأسباب المؤدية لذلك مع تحديد الإجراءات والأعمال المختلفة الواجب إتباعها لتصحيح هذه الانحرافات أي إمكانية تشخيص وتصحيح الأخطاء.

ثالثا/ أنواع الرقابة: يمكن تقسيم الرقابة إلى أنواع متعددة وفقا للعديد من المعايير وسنحاول التطرق لأهم الأنواع الشائعة منها كما يلي:

1- **الرقابة حسب معيار الزمن:** وعلى أساس هذا المعيار الزمني يمكن تصنيف الرقابة إلى الأنواع التالية:

---

[1] بشير العلاق، مرجع سابق، ص348.

[2] فتحي أحمد ذياب عواد، مرجع سابق، ص257.

أ- **الرقابة الوقائية:** الرقابة قبل التنفيذ يعتمد هذا النوع من الرقابة على التنبؤ كأساس له ومهمته منع وقوع الأخطاء واكتشافها قبل حدوثها[1].

ب- **الرقابة المتزامنة:** يتزامن هذا النوع مع سير العمل أولا بأول فيقيس الأداء الحالي ويقيمه مقارنة مع المعايير الموضوعية لاكتشاف الانحراف أو الخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه منعا لاستفحال آثاره[2].

ج- **الرقابة اللاحقة:** يتم رصد الانحرافات والإبلاغ عنها لعلاجها ومنع تكرارها مستقبلا من خلال مقارنة الإنجاز الفعلي مع المعايير الموضوعية، فمهمة الرقابة عندئذ منع تكرار الخطأ ويسمى هذا النوع من الرقابة بالرقابة العلاجية[3].

2- **الرقابة من حيث الوظيفة:** وتصنف إلى:

أ- **الرقابة الإدارية:** تقوم على أساس متابعة الأداء وتقييمه هدفها الوصول إلى حسن سير النشاط الإداري بكل عناصره ووظائفه.

ب- **الرقابة المحاسبية:** وهي رقابة على البيانات المالية تهدف للتأكد من صحة المعاملات المالية مع الغير وقائمة على مستندات قانونية وحماية للأصول والممتلكات ويحافظ على حق الغير، وصحة التسجيل المحاسبي.

ج- **الرقابة التشغيلية:** وتتعلق بالتنفيذ مهمته التزام العمل بالقواعد ومراقبة سيره باستمرارية مما يدفعه إلى الإلمام ويطلق عليها اسم الرقابة المستمرة.

3- الرقابة من حيث المصدر:

أ- **الرقابة الداخلية:** وهي التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات التي تؤديها والتي تمتد على مستويات التنظيم.

ب- **الرقابة الخارجية:** تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة مكملة للرقابة الداخلية مما يكفل الاطمئنان للجهاز الإداري للمنظمة أنها لا تخالف القواعد والإجراءات[4].

---

(1) بشير العلاق، مرجع سابق، ص351.

(2) علي عباس، مرجع سابق، ص182.

(3) بشير العلاق، مرجع سابق، ص351.

(4) علي فلاح الزعبي-عبد الوهاب بن بريكة، مرجع سابق، ص355.

وفي إطار هذا المعيار هناك أنواع أخرى من الرقابة مثل الرقابة الشعبية والممارسة من طرف أفراد الشعب على الأجهزة الإدارية في الدولة وتتجسد من خلال التقارير والشكاوي،...الخ، وتتم عن طريق التنظيمات السياسية والنقابية...الخ.

كما للرقابة التشريعية الممارسة من قبل المجالس السياسية والبرلمانات وكذلك الرقابة القضائية الممارسة من قبل أجهزة القضاء المحاكم والنيابة الإدارية...الخ[1].

4- **الرقابة من حيث الانحراف:** تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى نوعين:[2]

أ- **الرقابة الإيجابية:** ويقصد بها تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثمة الاستفادة منها مستقبلا.

ب- **الرقابة السلبية:** ويقصد بها تحديد الانحرافات السلبية لمعرفة أسبابها والعمل على تصحيحها واتخاذ إجراءات لمنع تكرارها.

5- **الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية:** تصنف وفق هذا المعيار ضمن ثلاثة أنواع وهي:[3]

أ- **الرقابة على مستوى الفرد:** يسعى هذا النوع من الرقابة إلى تقييم أداء الأفراد ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل ومقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة.

ب- **الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية:** يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي للوحدة الإدارية، وقسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أداء مهمتها.

ج- **الرقابة على مستوى المؤسسة ككل:** ويعد المستوى الثالث عرضة تقييم الأداء الكلي للمؤسسة ومعرفة مدى كفاءتها مع تحقيق الأهداف ومن أهم الأدوات الرقابية المستخدمة نجد:

- ✓ نسب الربحية؛
- ✓ حصة المؤسسة في السوق؛
- ✓ قدرتها التنافسية...الخ.

---

(1) فتحي أحمد ذياب عواد، مرجع سابق، ص239.

(2) علي عباس، مرجع سابق، ص183.

(3) نفس المرجع، ص182.

رابعا/ خطوات الرقابة: تقوم الرقابة الإدارية على الخطوات التالية:

1- **تحديد المعايير الإدارية:** تعتبر المعايير الرقابية هدفا تفصيليا يجب إنجازه فهي أداة قياس كمية أو نوعية أو الاثنين معا مما يتطلب ضرورة تحديد هذه المعايير، ويمكن تصنيف المعايير على أساس مجالات استخدام الرقابة إلى:

- ✓ المعايير الإنتاجية (عدد العمال، عدد ساعات العمل، عدد الآلات...الخ)؛
- ✓ اتجاهات الموظفين (معدلات الغياب، الشكاوى، نوع المنتج...الخ)؛
- ✓ وضع الشركة في السوق (معيار إجمالي للسوق)؛
- ✓ معايير الربحية (نسبة الربحية، الكفاءة التشغيلية)؛
- ✓ معايير الجودة للمنتج (معيار النوعية ومقارنتها بمثيلتها في السوق)؛
- ✓ المسؤولية الاجتماعية (معيار المساهمة المخصصة للصرف على الثقافة، الجمعيات الخيرية ومقارنة هذا المبلغ مع ما تخصصه الشركات المماثلة في الحجم والنشاط)؛
- ✓ تطوير الأفراد وتأهيلهم (عدد الأفراد المشاركين في التدريب، عدد الأفراد المفضلين مقارنة بمعينين...الخ[1]).

2- **قياس الأداء الراهن طبقا للمعايير الموضوعة:** وهنا يقاس الأداء الفعلي بطريقة مستمرة لتقدير ما إذا كان الأداء متطابقا مع المعايير وقد يكون القياس شاملا (كليا) أو بالعينة (جزئيا)[2].

ومن أهم الطرق المستخدمة الملاحظة الشخصية وهي أبسط الطرق وأكثرها شيوعا لقياس الأداء الفعلي مقابل المعايير كما نجد تقارير الرقابة المكتوبة والرسمية والتي تتخذ شكل الموازنات أو التقارير الإحصائية أو الخرائط أو المعلومات وهي توضح الأداء الفعلي مقابل الأداء المخطط[3].

3- **اتخاذ الإجراء التصحيحي:** وهي المرحلة الثالثة أين يتم إجراء التصحيحات اللازمة لمعالجة الخطأ ومنع تكراره مستقبلا إلى معرفة أسباب الانحراف السلبي وتحديد إجراءه التصحيحي لمنع حدوثه أما الانحرافات الإيجابية فهي تحتاج فقط إلى تحليلها لمعرفة أسبابها بهدف تدعيمها[4].

---

[1] علي عباس، مرجع سابق، ص189.

[2] علي فلاح الزعبي-عبد الوهاب بن بريكة، مرجع سابق، ص358.

[3] بشير العلاق، مرجع سابق، ص350.

[4] علي عباس، مرجع سابق، ص190.

خامسا/ مجالات استخدام الرقابة: من أجل التأكيد على أهمية الرقابة كوضعية أساسية من وظائف الإدارة وباعتبارها ملزمة لكافة النشاطات التي تقوم بها المنظمة وعليه يمكن إبراز وتحديد مجالات استخدامها كالتالي:[1]

1- **في مجال الإنتاج:** تستخدم الرقابة في هذا المجال على تدعيم المركز التنافسي للشروع بالنسبة للنوع والجودة والسعر والخدمة وغيرها والتأكد من عدم وجود هدر في المواد والمستلزمات المستخدمة في عملية الإنتاج.

2- **في مجال الرقابة على المبيعات:** ويشمل مقارنة المبيعات التقديرية للمبيعات والتعرف على موقف السوق لكل منتج...الخ[2].

3- **في مجال التخزين:** ويعد من المجالات الرئيسية أين تستخدم الرقابة على حركة المخزون من حيث الكمية الواردة والصادرة، الرصيد المتقي، مخزون الأمان، حماية المخزون من أخطار التلف وغيرها.

4- **الرقابة المالية:** وتعمل على مراقبة التدفقات النقدية الداخلية والخارجية للتأكد من قدرة الشروع على الوفاء بالتزاماته.

5- **الرقابة على الكفاءة الإدارية:** وذلك بمراقبة مدى فاعلية إدارة المشروعات في مختلف المستويات الإدارية.

6- **في مجال التسويق:** للتأكد من أن مستوى الطلب من قبل المستهلكين مطابقا لما هو مقدر في خطة المبيعات كما يدخل ضمن هذا المجال التأكد عن تحقيق الحمالات الإعلانية لأهدافها.

إن الرقابة تستخدم في جميع أنشطة المنظمة وتعد نتائجها تغذية عكسية تستخدم في عدة مجالات من أجل تصحيح الأخطاء (الانحرافات) وتدعيم النتائج الإيجابية وتعديل الخطط وتطويرها وكذا في الحكم على أداء الأفراد لغرض مكافأتهم أو لفت نظرهم في حالة انحرافات سلبية والمساعدة على تحديد قدرة المنظمة على استثمار أموالها[3] وغيرها.

---

[1] لمزيد من المعلومات عن النسبة الأخرى راجع: بشير العلاق، مرجع سابق، ص361-363.

[2] بشير العلاق، مرجع سابق، ص365.

[3] علي عباس، مرجع سابق، ص185.

قائمة المراجع:

أولا/ الكتب باللغة العربية:

1- أحمد عبد الله الصباب وآخرون، "**أساسيات الإدارة الحديثة**"، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، المملكة السعودية، 2005.

2- أحمد محمد سعيد الشياب-عنان محمد أحمد أبو حمور، "**مفاهيم إدارية معاصرة**"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، بدون سنة النشر.

3- بشير العلاق، "**الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم**"، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2008.

4- خالد أحمد فرحات المشهداني-رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، "**مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم**"، الطبعة الرابعة، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

5- خضير كاظم حمود، "**إدارة الجودة الشاملة**"، دار المسيرة، الأردن، بدون سنة النشر.

6- خليل محمد حسن الشماع-خضير كاظم حمود، "**نظرية المنظمة**"، الطبعة الثالثة، دار المسيرة، الأردن، 2007.

7- خيري علي الجزيري، "**مقدمة في مبادئ الإدارة**"، مطابع الولاء، مصر، 1997.

8- رضا خلاصي، "**مروج إدارة المعرفة**"، دار هومة، الجزائر، 2016.

9- رعد عبد الله الطائي، "**إدارة الجودة الشاملة**"، دار اليازوري، الأردن، 2008.

10- سمير محمد عبد العزيز، "**جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو**"، مكتبة الإشعاع، مصر، 1999.

11- صالح مهدي محسن العامري-طاهر محسن منصور الغالبي، "**الإدارة والأعمال**"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2013.

12- صبحي جبر العتيبي، "**تطور الفكر والأساليب في الإدارة**"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

13- عبد ارحمن توفيق، "**الإدارة بالمعرفة**"، مركز الخبرات المهنية بميك، مصر، 2007.

14- عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، "**المدخل إلى إدارة المعرفة**"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2009.

15- علي السلمي، "**أساسيات علم الإدارة**"، دار وائل للنشر، الأردن، بدون سنةالنشر.

16- علي عباس، "**أساسيات علم الإدارة**"، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2009.

17- علي فلاح الزعبي-عبد الوهاب بن بريكة، "**مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية**"، دار المناهج للنشر، الأردن، 2013.

18- علي محمد منصور، "**مبادئ الإدارة**"، الطبعة الثانية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.

19- عيسى حيرش، "**الإدارة الاستراتيجية**"، دار الوراق للنشر، الأردن، 2012.

20- فتحي أحمد ذياب عواد، "**إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق**"، دار صفاء، الأردن، 2013.

21- كامل بربر، "**الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين**"، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008.

22- محمد عواد، الزيادات، "**اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**"، دار صفاء للنشر ، الأردن، 2008.

23- محمد قاسم القريوتي، "**دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في متطلبات الأعمال**"، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.

24- محمد قاسم القريوتي، "**مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف**"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.

25- محمد قاسم القريوتي، "**نظرية المنظمة والتنظيم**"، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.

26- محمود أحمد فياض-عيسى يوسف قداده-ربحي مصطفى عليان، "**مبادئ الإدارة: وظائف المدير**"، دار صفاء للنشر، الأردن، 2010.

27- محمود أحمد قياض وآخرون، "**مبادئ الإدارة**"، دار صفاء للنشر، الأردن، 2010.

28- محمود سلمان العميان، "**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**"، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.

29- مهدي السامرائي، "**إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي**"، دار جرير، الأردن، 2006.

30- مؤيد سعيد السالم، "**نظرية المنظمة**"، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.

31- ناصر دادي عدون، "**اقتصاد المؤسسة**"، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، دون سنة النشر.

32- نجم عبود نجم، "**إدارة المعرفة**"، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2008.

33- نعيم إبراهيم الظاهر، "**أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها**"، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2010.

34- نعيم إبراهيم الظاهر، "**الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم**"، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011.

35- هاني خلف الطراونة، "**نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها**"، دار أسامة للنشر، الأردن، 2012.

36- هيثم علي حجازي، "**إدارة المعرفة: مدخل نظري**"، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

ثانيا/ الكتب باللغة الفرنسية:

1- Roger Aim, «**L'essentiel de la théorie des organisations**», 6éme édition, Gualino l'extenso éditions, France, 2013.

2- Jean Fracois Souterain-Philppe Farcet «**Organisation et gestion de l'entrprise"** Berti éditions, France, 2006.