

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة ابن خلدون - تيارت



مطبوعة بعنوان:

محاضرات في إدارة الأعمال موجهة للسنة الأولى ليسانس علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير

مسؤول المقياس:

د. ايت عيسى عيسى

السنة الجامعية: 2021/2020

فهرس المحتويات

01المقدمة

المحور الأول: مفهوم إدارة الاعمال

03تعاريف إدارة الأعمال

08مستويات الادارة

09أهمية الادارة

12علاقة علم الإدارة بعلم النفس

13علاقة علم الادارة بعلم الاجتماع

14علاقتها بالإحصاء وبحوث العمليات

15علاقة علم الادارة بعلم الاقتصاد

15علاقة علم الادارة بالقانون

16تصنيف النشاط الاداري

17الفرق بين الادارة العامة وإدارة الاعمال

المحور الثاني: وظائف الإدارة

23 I - وظيفة التخطيط

33 II - وظيفة التنظيم

41 III - وظيفة التوجيه

42 IV - وظيفة الرقابة

المحور الثالث: وظائف المنظمة "المؤسسة"

- 1 - وظيفة التمويل..... 48
- 2 - وظيفة الانتاج..... 50
- 3 - وظيفة التخزين..... 52
- 4 - وظيفة التسويق..... 53
- 5 - وظيفة المستخدمين..... 54

المحور الرابع المدارس الادارية

- أولا - المدرسة التقليدية..... 55
- 1 - المدرسة البيروقراطية..... 55
- 2 - المدرسة الادارية لهنري فايول (1841- 1925)..... 67
- 3 - مدرسة الادارة العلمية لتايلور..... 70
- تقييم المدرسة الكلاسيكية..... 74
- ثانيا - المدرسة الكلاسيكية الحديثة..... 75
- مدرسة العلاقات الانسانية..... 75
- دراسات التون مايوووثورن..... 76
- دراسات ماري باركر فوليت 1868 - 1933..... 83
- نظرية X و Y واسهامات دوجلاس ماكجريجور..... 85
- الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الانسانية..... 87
- نظرية الحاجات الانسانية عند ماسلو ابراهام ماسلو..... 88
- ثالثا - المدارس الحديثة..... 90
- 1 - نظرية النظم..... 90

93	2 - النظرية الموقفية
96	- نموذج نضج التابعين هيرسي بلانشارد
97	- تقييم النظرية الموقفية
98	3 - نظرية الادارة اليابانية Z
102	4 - النظرية الكمية في الادارة
104	الخاتمة
105	قائمة المراجع

المقدمة:

إن التطورات التي شهدتها المنظمات، والتي انطلقت من تنظيمات عائلية قصد تلبية حاجيات الاسرة، والتي عرفت تنظيما عفويا اعتمد في بدايته الاولى على تقسيم العمل على الاساس الجنسي، وكان رب العائلة يمثل القائد بحكم ما يتمتع به من احترام وتقدير يجعله يلقي تنفيذًا وانصياعًا لأوامره، وبعدها امتدت وتوسعت التنظيمات لتأخذ طابعا قبليا وعشائريا، تحدد فيه النشاطات والاهداف طبقا لاحتياجات القبيلة.

وهكذا تعددت المنظمات وتتنوعت وظهرت المنظمات الخدمانية، والانتاجية وبدأ يظهر الطابع العام لها بحكم انها تابعة لحكام تلك القبائل، وتسعى إلى تحقيق الأهداف المرجوة منها، ومع التطورات التي حدثت في مجال التجارة بدأ نشوء بعض الأعمال الخاصة أو الحرة، ورغم ذلك فان مشكل الإدارة لم يطرح في ذلك الوقت ويرجع ذلك إلى صغر حجم هذه المنظمات، وعدم وجود المنافسين، كما أن الهدف من انشائها في غالب الاحيان لم يكن سوى لسد احتياجات الأفراد، ولكن مع التطورات الحديثة وخاصة في خضم الثورة الصناعية أين بدأت تنشأ العديد من المنظمات الصناعية التي أصبحت فيما بعد كبيرة الحجم، وتستقطب اعداد من العمال على اختلاف مستوياتهم، وظهور أرباب العمل الذي كان همهم الوحيد هو الحصول على الأرباح، مما أدى إلى تشكيل العديد من الضغوطات على العاملين، بسبب الاساليب المتبعة في إدارة هذه المنظمات، وظهرت بعد ذلك النقابات المدافعة لحقوق العاملين.

بسبب تعقد الوضع والتشابك الذي اصبح يطبع المنظمات الحديثة، أصبح البحث عن الأساليب الادارية الناجعة أمرا ملحا لتحقيق الانتاجية، ووضع حدا للمشاكل التي

أصبحت تطفوا، والناجمة عن العلاقة بين القائد ومرؤوسيه والبحث عن الطرق التي تمكن من خلق جو ملائم يحفز العامل على اظهار قدراته وابداء روح المبادرة .ولقد اخذت الدراسات الادارية قسطا كبيرا ووقت طويل في ظل العديد من المدارس المتكاملة انطلاقا من المدارس التقليدية ومرورا بمدرسة العلاقات الانسانية التي مهدت لميلاد المدرسة السلوكية، ووصولاً إلى الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة وكل مدرسة نجد أنها غنية بالعديد من التجارب والنماذج الإدارية وهذا ما سنحاول أن نتطرق إليه في هذا المدخل وارتأينا قبل ذلك أن نعرف القارئ بالعديد من المفاهيم التي يجب استيعابها ومختلف وظائف الادارة والمنظمة والتي يجب ادراكها قبل التطرق إلى مختلف المدارس الإدارية.

ولقد قسمنا دراستنا هذه الى المحاور التالية:

المحور الاول: مفهوم ادارة الاعمال

المحور الثاني: الوظائف الادارية

المحور الثالث وظائف المؤسسة

المحور الرابع مدارس الفكر الاداري

المحور الأول: مفهوم إدارة الأعمال

إن ظهور الإدارة لم يكن وليد اليوم كما يروج له الكثير بل هو نشأ عفويا منذ تواجد الإنسان، ومحاولته تلبية حاجياته المتعددة وغير المتناهية أيضا، وتاريخ الوقائع الاقتصادية يبين ان الإنسان عمد الى التقسيم الجنسي للعمل وهذا بحد ذاته يبين أن الإنسان الأول يحاول ان يدير شؤونه باستخدام فكره في ذلك.

فالعشائر والقبائل كانت تؤمن لأفرادها ما يحتاجون من أمن وغذاء وغيرها من الاحتياجات الأخرى وذلك بمساهمة وإشراك أفرادها، ولكن لا يتم الأمر بشكل عشوائي بل هناك نوع من التنظيم يفرضه الحاكم من خلال أعوانه وجنده.

ويمكن الرجوع أيضا إلى النظام الأسري قبل النظام القبلي الذي أشرنا إليه، لنفسر ونستدل أيضا على ان الإدارة لازمت الإنسان وهو في العائلة، حيث يظهر نوع من التعاون والتكافل يبادر إليه رب العائلة، للمساهمة في تأمين ما يحتاجون ويكون رب العائلة هو من ينصاع أفراد العائلة لأوامره ويسود التشاور بين الأعضاء عندما يتعلق الأمر بقرارات مصيرية.

من خلال ما سبق سواء من الأسرة إلى القبيلة فان الدافع إلى الإدارة هو عندما لا يقدر الفرد الواحد على القيام بمهام عديدة، فتظهر ضرورة للتعاون مع آخرين وإقحامهم للمشاركة في انجاز عمل او هدف معين.

ولكن يتعين أيضا تحديد المهام الموكلة لكل فرد وفقا لضوابط معينة مع ضرورة المراقبة وعقاب كل من لم يمتثل للقواعد المحددة.

ورغم ان هذا التحليل يبيّن قدم الإدارة إلا إن المصطلح لم يكن معروف بل العملية يعبر عنها بمصطلح النظام الذي لا يشير سوى لضوابط لا يجب الخروج عنها.

أما الإدارة اليوم فهي تأخذ بعدا آخر اذ ينظر إليها كعلم وفن ومهنة، أي أن الإدارة لا يفرضها الواقع على الشخص كأن يكون رب العائلة لكبر سنه هو من يتولى أمرها ويلقى الاحترام والطاعة من الآخرين بل أصبحت الإدارة علم تتطلب أن يكون الفرد ملما بالدراسات المستقبلية، وتقنيات انتقاء العاملين وأساليب التنظيم، تقييم الأداء وفن القيادة وغيرها من المجالات الإدارية الأخرى ويعود السبب في ذلك الى ان الوقت الراهن يشهد العديد من المنظمات أي المؤسسات المتعددة المجالات اقتصادية اجتماعية ثقافية وسياسية.

ونظرا لتعدد هذه المؤسسات وضخامتها، وكذلك البيئة التنافسية غير المستقرة التي يشهدها العالم يجعل من الضروري ان تكون هناك إدارة الأعمال تتبنى أساليب علمية تضمن تطورها وتموضعها تنافسيا.

إن ابسط تعريفة للإدارة "هو أن الإدارة هو عملية انجاز الأعمال من خلال الآخرين وهذا ما أشارت إليه Follet Mary Parket (1918) وهو يشير بذلك إلى جوهر الإدارة".¹

¹ محمد بكري عبد العليم، مبادئ الإدارة، جامعة بنها مركز التعليم المفتوح كلية التجارة، 2007، ص 12.

ورغم أن هذا التعريف مقبول إلا انه يوحي إلى الوصول إلى هدف معين من خلال تكاثف جهود مجموعة من الأفراد تحت إدارة معينة ولكن لم يشر إلى كيفية الوصول وتحقيق هذا الهدف هل تمّ ذلك في وقت قياسي؟ وهل تم بتكاليف أقل؟ فاعتبار الإدارة علم وفن يقتضي تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

تعريف الإدارة عند تايلور Taylor:

يرى "أنها المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد ان يؤدوه ثم التأكد من أنهم يؤدونه بأحسن وارخص طريقة".²

ويبدو أن هذا التعريف أنه أكثر دقة وتفصيلا لأنه يشير لوجود خطة يجب إتباعها من طرف العاملين ويشير أيضا في لفض التأكد أن هناك مراقبة، كما يدل أيضا انه يجب الوصول إلى الهدف بأقل تكلفة.

تعريف الادارة عند هنري فايول Henry Fayol:

"إن معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم، وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب".³

ويعتبر هذا التعريف من زاوية وظائف الإدارة.

² حنان شكري، شاعر شبير واقع إدارة الوقت للعاملين في القنوات الفضائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير جامعة غزة، 2010، ص 10.

³ المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، إدارة مكتبية، مبادئ إدارة الأعمال المملكة العربية السعودية، ص 2.

وحسب Jon F. M.:

يرى أن الإدارة "بأنها فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع".⁴

إضافة إلى ما جاءت به التعريفات السابقة نجد أن هذا التعريف يقدم إضافة تتمثل في الإشارة إلى إدارة المنظمات بحيث هناك فائدة لصاحب العمل الناجم عن تقليل التكلفة والتموقع تنافسيا وبالتالي رواج الخدمة أو المنتج، إضافة إلى الفائدة للعاملين من خلال الأرباح المحققة ومن خلال استمرارية المنظمة، والاحتفاظ بمناصب عملهم ومنفعة المجتمع من خلال المنتجات المقدمة وأسعار لائقة بالنظر إلى تكلفتها المنخفضة.

وهناك من يرى "إن الإدارة هي النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع "أفراد، موارد، آلات معدات أموال وأسواق.. لتحقيق أهدافه المحددة بأقل تكاليف وأحسن الطرق".⁵

ومن خلال هذا التعريف نجد أنه أشار إلى العناصر التي تنطوي عليها الإدارة فهي لا تتعلق بالموارد البشرية فقط بل بالعناصر غير بشرية أيضا، والتي يجب التحكم فيها واستغلالها استغلالا أمثل.

⁴ نفس المرجع.

⁵ يوسف عثمان محمد عبد الله، جامعة الامام محمد بن سعود، معهد الدراسات الاسلامية والعربية في أندونيسيا، مبادئ إدارة الاعمال محاضرة <http://www.academia.edu>

من خلال التعارف السابقة يمكن أن نعطي تعريفا شاملا على أن الإدارة هي مجهود إنساني جماعي يهدف الى استغلال امثل للموارد البشرية وغير بشرية بهدف الوصول إلى أهداف محددة بأعلى كفاءة ممكنة تسمح بتحقيق المنفعة للمجتمع.

بحيث عناصر التعريف تبيّن أن:

- **مجهود إنساني:** أي أن الإدارة هي في حد ذاتها فكرة الإنسان، وهو من يضمن ذلك من خلال تنفيذ المهام الموكلة إليه، أو حسب نوع إسهاماته في المنظمة التي تتم إدارتها فمنها من يساهم بأمواله، ومن يساهم بمعرفه وخططه واستشارته ومنهم من ينفذ الأوامر.

- **مجهود جماعي:** أي أن الإدارة يتم اللجوء إليها عندما يستعصى أن يقوم الفرد بمهام عديدة لوحده، فتظهر ضرورة تضافر جهود مجموعة من الأفراد للتعاون لإنجازه، كما يقتضي التعرف على مجموعة النشاطات المراد تنفيذها، ثم تحديد المهام الموكلة لكل فرد. وتشرع المجموعة في انجاز النشاطات المختلفة والتي منها ما يتم في نفس الوقت أي بالتوازي عندما تكون النشاطات منفصلة، وقد يكون كل عمل يتعلق بالعمل الأخر أي عمل تسلسلي ومهما كانت طبيعة النشاط فإن الإدارة ضرورية لضمان تنفيذها وفق الضوابط المحددة.

- **استغلال امثل للموارد البشرية وغير البشرية:** أي أن الإدارة كعلم يستخدم الأساليب العلمية، التي تضمن الاستفادة مما هو متاح من موارد بأقصى طاقتها فالمورد البشري الذي تم انتقاؤه لابد أن تستغل إمكانياته، وهذا بتحديد المهام الملائمة لقدراته وعدم

تقييد روح المبادرة وتحفيزه على إمداد المنظمة بأقصى طاقاته. أما الموارد غير البشرية فتعني استغلال الماكينات والتجهيزات المتاحة استغلالاً تاماً، وإلا فإن هذا يمثل هدراً للأموال. إضافة إلى استخدام الأموال بعقلانية ورشاده كاختيار الموردين، واستغلال جزء منها في البحث والتطوير، وجذب ذوي الكفاءات والمهارات من العاملين وتحفيز العمال مادياً، وتخصيص جزء للإعلانات والإشهار لتسويق المنتج والرفع من سمعة المؤسسة.

- الوصول إلى الأهداف بكفاءة: قد يصل الفرد إلى ما يريد تحقيقه ولكن يختلف

الشكل والأسلوب الذي يصل به، فقد يصل بعد مشقة ومعاناة، ومدة طويلة في حين أن الكفاءة تعني الاختزال في الوقت والجهد والتكلفة وضمان دقة الوصول إلى الهدف، فالإدارة كعلم تمنح ذلك، وتجنب العشوائية والتداخل أثناء انجاز المهام باستخدام الأساليب العلمية، كما أن باعتبارها فن فإنها تمكن من التكيف مع التغيرات التي يمكن أن تحدث واتخاذ القرارات الصائبة استناداً إلى الخبرة والإبداع.

مستويات الإدارة:

إذا كانت الإدارة كما يبدو من المفاهيم السابقة لها: أنها عملية منظمة تنطوي على جملة من الوظائف الإدارية كالتخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه والرقابة، فهذا يدل على أنها تقسيم للمهام والأعباء وبالتالي لابد من ظهور مستويات إدارية، من قمة الهرم إلى القاعدة، وتختلف عدد هذه المستويات حسب حجم وطبيعة هذه المنظمات.

"المنشآت الصغيرة التي يكون عدداً لعمال فيها قليل يكون المالك هو المدير، أما الشركات الضخمة التي يصل فيها عدداً لعمال إلى عشرات الآلاف وتعدد المالكين أيضاً

نجد هناك فصل بين الإدارة والملكية بحيث: هناك مجلس إدارة يتكون من رئيس ونائب ومجموعة من الأعضاء يتم انتخابه أو تعيينه وهذا ما يعرف بالإدارة العليا يساعد هذا المجلس مجموعة من المديرين أقل درجة ويمثلون الإدارة الوسطى ويساعدهم أيضا أفراد آخرون وهكذا حتى يتم الوصول الى المستوى التشغيلي اي العمال الذين يقومون بالتنفيذ".⁶

أهمية الإدارة:

تلعب الادارة أهمية كبيرة وخاصة في وقتنا الحالي أين أصبحت المنظمات تمثل شركات ضخمة تحتاج الى توظيف آلاف العمال على اختلاف تخصصاتهم ومستوياتهم، وتحتاج إلى رأس مال كبير يؤمن كل ما تحتاجه الشركة لتطوير مخرجاتها، كما تحتاج إلى أقسام ومصالح عديدة تسمح بتقاسم الأعباء في اطار منسجم ومتكامل إضافة إلى ان الشركات أصبح لها فضاء أوسع بحيث لم تعد محصورة في البلد الواحد بل أصبح منها ما هو متعدد الجنسيات وأصبح من الضروري أن تتأقلم مع مختلف البيئات كل هذه التحولات المفروضة تجعل من عمل هذه المؤسسات أكثر تشابكا وتعقيدا يستدعي ان ترافقه إدارة استراتيجية.

ويمكن أن نلخص أهمية الإدارة في النقاط التالية:

⁶ فارس السيد عبد السلام، الادارة للمبتدئين، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص 7.

- تساهم الإدارة بشكل مباشر في تسهيل الأعمال وتركيز الانتباه على الأهداف كما أنها تمثل مساحة كبيرة للإبداع البشري لان الإدارة أصلا تعتمد على مبادئ وأسس ومن خلالها تكون القدرة على إضافة أفكار لتطوير العمل".⁷

- كبر حجم المؤسسات أو المنظمات حجم العمالة، رأس المال إضافة إلى تعدد وتنوع المصالح والأقسام بها.

- البيئة المحيطة بالمؤسسات التي أصبحت تتسم بعدم الاستقرار، والتي تشهد ديناميكية يجب التأقلم معها والتهيؤ لمواجهة أخطارها.

لذا من مهمة الإدارة تجميع المعلومات وتحليلها، وبالتالي التنبؤ بالأحداث فهي تعتبر عين المؤسسة الخارجية والداخلية التي تمدها بالإبداع والتصور الاستراتيجي البناء الذي يساعدها على الاستمرار والنمو.⁸

- المنافسة الحادة بين المؤسسات من حيث الجودة والسعر، واقتحام الأسواق مما يفرض أن تكون هناك إدارة تتمكن من تقديم السلع والخدمات بأقل تكلفة وبجودة عالية تسمح باستقطاب المستهلكين.

"حيث يمكن ان تواجه المنظمة منافسين عالميين فهل إدارة المنظمة على استعداد لذلك؟ يحتاج الأمر إلى مديرين أكفاء يستطيعون وضع أنظمة جديدة تمنع دخول المنافسين او تتعامل معهم".⁹

⁷ المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، تخصص إدارة مكتبية، مبادئ الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، ص 2.

⁸ <https://www.almerja.com/reading.php?idm=45629>، تاريخ الاطلاع 2020/03/27، أحمد بن عبد الرحمن الشميري، مبادئ الإدارة أساسيات واتجاهات حديثة، الطبعة الاولى، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004.

⁹ أحمد ماهر مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة دار النشر: الدار الجامعية - الإسكندرية، سنة النشر 2013، ص 35، <https://sst5.com/Announcements.aspx?BDet=29>، تاريخ الطلاع 2020/03/27.

- "التغير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما يستلزم الأمر نظام إداري كفاء يستطيع ان يحدد احتياجاته من هذه التكنولوجيا وأن يجعل العاملين في هذه المنظمة على أهبة الاستعداد لاستخدامها بكفاءة".¹⁰

- الإدارة الناجحة قد تعوض بكفاءتها عن قلة الموارد والإمكانيات. كما تعمل على معالجة الخطط الضعيفة وتحسينها وتعزيز تحقيقها في حين الخطط الجيدة يمكن أن تفشل في ظل الإدارة السيئة.¹¹

- تطوير عناصر الإنتاج وتعظيم الكفاءات والمهارات البشرية وإطلاق الطاقات وتجديدها من خلال التأهيل والتدريب والإعداد، إضافة إلى تحقيق العدالة والحوافز للإفراد وتطوير شخصيتهم الوظيفية وجعلها أكثر فعالية وانسجام مع طبيعة العمل.¹²

- نتيجة التطورات التي شهدتها المؤسسات الحديثة، إذ أصبحت أكثر حجماً واستقطاباً لعدد أكبر للعمال مما سمح بظهور تكتلات في شكل نقابات، إضافة إلى التشريعات الحديثة لقواعد العمل، كلها أفرزت ضرورة ملحة لاستخدام الإدارة التي تمكّن من ارساء نظاماً مدروساً للأجور، والاهتمام بظروف العمل والجانب الاجتماعي للعامل، والإلمام بالأساليب الإدارية التي تسمح بمعالجة الصراعات وتجنبها، ومن جهة أخرى البيئة الخارجية للمؤسسة، نجد جمعيات حماية المستهلكين مما يتطلب إدارة رشيدة لتلبية حاجياتهم.

¹⁰ نفس المرجع.

¹¹ <https://www.almerja.com/reading.php?idm=45629>، تاريخ الطلاع 2020/03/27.

¹² احمد بن عبد الرحمن الشميمري، نفس المرجع.

- ضرورة الإدارة للاهتمام بالاستثمار في المورد البشري من خلال الدورات التدريبية للعمال، من خلال تجديد المعلومات وتحسين المستوى.

علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى

يستعين علم الإدارة بالعديد من العلوم، فباعتبار أنها على رأس كل مؤسسة "منظمة" تظم عددا من الأفراد العاملين، فهي تمثل خلية اجتماعية وجب الاستعانة بعلم الاجتماع لتنمية روح العمل الجماعي، وتجنب النزاعات. كما أن هدف إدارة كل منظمة هو تلبية حاجات الأفراد مما يستدعي الاستعانة بعلم النفس للتعرف على دوافع الرضي لدى العمال أو لدى المستهلك وهذا من خلال دراسة السلوك، كما أن الإدارة تستعين بعلم الاقتصاد الذي يهتم بالاستغلال الأمثل للموارد وتحقيق المنفعة للمجتمع وهو ما يتقاطع فيه مع أهداف الإدارة، كما أن البيئة التنافسية وهدف السعي نحو النمو والاستمرار يجعل من الإدارة تستعين بالعلوم الكمية كالرياضيات وبحوث العمليات، الإحصاء والاحتمالات.

علاقة علم الإدارة بعلم النفس

"يدرس علم النفس حقائق السلوك الإنساني والعوامل التي تؤثر عليه، فتحد من تصرفاته وسلوكه والمؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد العاملين، كان لابد من الاستعانة بنظريات علم النفس التي تحسن معاملة العنصر البشري مما يؤدي إلى زيادة

إنتاجيته وكفاءته، ويمكن من بذل أقصى طاقات ممكنة وهذا سيوفر في النهاية على المؤسسة الكثير من الجهد والوقت والتكلفة المادية".¹³

الاستعانة بعلم النفس لدراسة سلوك العامل للتعرف على دوافع الرضي الوظيفي والاطلاع على رغباته، وميوله لتفجير طاقاته الكامنة وإعطاء حرية أكبر لروح المبادرة وعدم تقييدها. إضافة إلى الاهتمام أكثر بالحوافز المعنوية لما لها من تأثير على نفسية العامل، ولا يتوقف الأمر عند ذلك بل تهتم الإدارة أيضا بدراسة سلوك المستهلك قصد التأثير عليه واستمالته للطلب على السلع والخدمات وهذا من خلال مصلحة التسويق التي تهتم بذلك.

علاقة علم الادارة بعلم الاجتماع:

لقد سبق وأشرنا في التعاريف السابقة للإدارة أن الدافع إلى إيجادها هو أن الفرد الواحد قاصر على القيام بمختلف العمال في نفس الوقت، مما يتطلب انجاز المجموعة بتعاون الأفراد، و تلعب الإدارة دورا هاما في تنظيمها وتوجيهها ورقابتها، ويتطلب التعامل مع المجموعة الاستعانة بعلم الاجتماع الذي يزود الإدارة بالأساليب التي تمكن من تنمية روح العمل الجماعي التآزر والتكافل بينهم، فالمؤسسة تعتبر خلية اجتماعية تجمع العديد من العاملين على اختلاف مستوياتهم، والمؤسسات الضخمة تعرف تنوع في عاداتهم وتقاليدهم وأعرافهم ودياناتهم، ولذا على المدير زرع عوامل الانسجام في المجموعة بتجنب التفرقة وإبداء الاحترام للجميع وإضفاء العدالة والمساواة بينهم، وتجنب كل ما يفرقهم

¹³ صفوان محمد المبيظين، عائض بن شافي الاكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، جامعة نجران، دار اليازوري، 2012، ص 35.

كالتعامل مع البعض منهم على أساس المحسوبة والاعتبارات الشخصية، لأن هذا سيؤدي إلى ظهور التنظيمات غير الرسمية ويثبط من معنويات الأفراد وزرع بينهم الإحباط واليأس والتذمر مما يضعف من مردود يتهم.

ولا يقتصر تعامل الإدارة مع الجماعة في بيئتها الداخلية بل تجد نفسها تتعامل مع المجتمع ككل، من خلال البيئة الخارجية فالمؤسسات تتبع نظاما مفتوحا بحيث تضطر إلى تصريف وإيجاد منافذ لتسويق منتجاتها فهي تتطلع إلى دراسة المجتمعات لمعرفة متطلباتهم وتدرس تركيبة هذه المجتمعات حسب السن والجنس ... كما تهتم المؤسسات أو المنظمات من خلال إدارتها أن تكون البيئة الخارجية أي المجتمع قادر على إمدادها بما تحتاجه من عمالة، وموارد مادية ومالية فهناك تبادل للمنافع بينهما.

علاقتها بالإحصاء وبحوث العمليات

إن سمات الإدارات الحديثة هو اعتمادها على التكنولوجيا التي أصبحت تستخدم في مختلف المصالح في شكل حواسيب، تتضمن العديد من البرامج الرياضية والإحصائية ويمتد استعمالها من تكاليف الإنتاج إلى تسويق المنتج، ودراسة المنافسة في ظل كل الاحتمالات الواردة، حيث كثيرا ما يستند عليها في الدراسات الاستنبائية والقياسية وعلى ضوء النتائج تتخذ القرارات الإدارية. "يتزايد اليوم استخدام الإدارة للنماذج الرياضية والمصفوفات، وغيرها من الطرق في مجال الإنتاج وتشغيل الآلات والتسويق والإعلان والنقل، والتمويل والتخزين والتخطيط للقوى العاملة، واختيار العاملين واختبارات التعيين، وقياس الرأي العام وتفضيلات مستهلكي السلع والمستفيدين من الخدمات، وقياس الروح

المعنوية واتجاهات الموظفين. وذلك لاتخاذ القرارات الملائمة في هذه المجالات المختلفة في ظل ظروف متنوعة من التأكد والمخاطر وعدم التأكد".¹⁴

علاقة علم الإدارة بعلم الاقتصاد:

إن علم الاقتصاد قائم على أساس الندرة النسبية للموارد، ويمأن المشكلة الاقتصادية ناجمة عن هذه الموارد الطبيعية المحدودة، واحتياجات الأفراد اللامتناهية المتعددة والمتنوعة والمتجددة والمتزايدة أيضا فنجد أن علم الاقتصاد يسعى إلى الاستغلال الأمثل لهذه الموارد لإنتاج السلع والخدمات لتحقيق منفعة للمجتمع، وبهذا يتقاطع مع الإدارة التي تهدف من خلال مؤسساتها إلى تحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع.

فالإدارة هي التي تسعى إلى ربحية رب العمل وإلى استمرارية المؤسسة وتميبتها مما يضمن بقاء العمال، وضمان دخول لائقة مما يحفز العاملين وينمي فيهم روح الولاء لمؤسستهم والتوصل إلى إفادة المجتمع وإشباع رغباته بأجود السلع والخدمات.

علاقة علم الادارة بالقانون:

لقد أصبح القانون في وقتنا الحالي يطغى على جميع تعاملاتنا فهو الذي يسمح بان تكون بطريقة صحيحة، حسب الشروط المتفق عليها وبالتالي هو يوفر لنا الحماية.

فالإدارة تجد نفسها في ارتباط مع القانون منذ البداية أي لحضه إنشاء المؤسسة فهناك شروط للإنشاء، وإظهار طبيعتها وأهدافها إضافة أن عملية التوظيف يخضع إلى قوانين معينة « مثلا قوانين التوظيف العمومي والتي منها شروط التوظيف وأساليب

¹⁴ علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 31.

إعلانها وطريقة الانتقاء والتعيين والتثبيت والترقية والتقاعد والفصل ... وغيرها" فضلا عن التشريعات التي تضبط علاقة العمل سواء الحقوق والواجبات. كما تجد الإدارة نفسها مجبرة على التعامل بالقانون فيما يتعلق بعقود الشراء والبيع "قانون حماية المستهلك" وفي حالة الاستيراد أو التصدير "قانون الجمارك" وتكون ملزمة أيضا بتأمين أصولها واللجوء إلى المحاكم لفض النزاعات ويظل القانون يرافق الإدارة في كل تعاملاتها وتحرص ان تتم في إطار قانوني.

تصنيف النشاط الإداري:

يمكن تصنيف النشاط الإداري إلى صنفين وهما: الإدارة العامة وإدارة الأعمال.

1 – الإدارة العامة Public Administration:

المقصود بها "نشاط الجهاز التنفيذي للدولة، والذي يعني بتنفيذ السياسات العامة المقررة للدولة أو الحكومة أو الخدمات العامة كالسياسات النقدية، والمالية وخدمات التعليم والصحة والأمن والدفاع ويعنى بها أيضا التنمية سواء كانت اقتصادية اجتماعية أو بشرية"؟

فالإدارة العامة تتعلق بالقطاع الحكومي والذي يهدف إلى تحقيق المنفعة لأفراد المجتمع، وغالبا ما يتم نشاطها في القطاعات الاستراتيجية والأساسية، ولا يكون هدفها الأساسي ربحي كما هو الحال في منظمات الأعمال أي المؤسسات الخاصة بل تسعى إلى تلبية حاجات المجتمع.

2 - إدارة الأعمال Business Management :

إدارة الأعمال يقترن هذا المفهوم بالمنظمات والمؤسسات الخاصة، والتي تهدف أساساً إلى تحقيق الأرباح، هذا ما يجعلها تخرج عن نطاق تلبية الحاجات الاجتماعية للمجتمع، فتسعى قدر الإمكان إلى تخفيض وتدنيه تكاليف إنتاج السلع والخدمات، عكس الإدارة العامة التي قد تبقى على العمال أو تدفع لهم تعويضات عند بعض العوارض التي تمنع من استمرارية عمل هذه المنظمات.

"يمكن توضيح مفهوم إدارة الأعمال من خلال التعرّف على العملية الإدارية في مجال الأعمال حيث: أنها مجموعة منظمة ومتابعة من الإجراءات التي يتم تنفيذها في المنظمات من أجل ضبط عملياتها وأنشطتها الحيوية ومساعدتها على الوصول إلى الأهداف التي تسعى هذه المنظمات إلى تحقيقها وتشمل إدارة الأعمال عمليات التوجيه والتنظيم والتخطيط والرقابة".¹⁵

الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

هناك العديد من الاختلافات يمكن أن نرصدها في النقاط التالية:

أولاً - من حيث الهدف:

تهدف الإدارة العامة إلى تلبية حاجات جميع فئات وأفراد المجتمع وتسعى إلى تقديم السلع والخدمات بأسعار معقولة، وقد تلجأ إلى فرض أسعار رمزية فقط، كما هو

¹⁵ تاريخ الطلاع 03/29/2020/ <https://sotor.com>

"business management", www.businessdictionary.com, Retrieved 30-09-2019. Edite

الحال في خدمات الصحة والتعليم والإدارات المحلية. وحتى وان اختلف ذلك نسبيا بين الدول الرأسمالية والاشتراكية.

إدارة الأعمال أو الإدارة الخاصة، تهدف أساسا من خلال استغلال مواردها الحصول على أقصى ربح ممكن والسعي نحو تراكم رأس المال وتوسيع نشاطاتها.

ثانيا - من حيث الشريحة المستهدفة:

الإدارة العامة تقدم خدمات المجتمع لجميع فئات المجتمع أي أنها متاحة للجميع، وغالبًا ما نطلق عليها إدارة عمومية وهو المرادف الأنسب لكلمة public وتديرها الدولة تطبيقا لسياسات معيّنة مثل المدارس والمستشفيات العمومية فهي موجهة لجميع شرائح المجتمع.

إدارة الأعمال تستهدف فئة معيّنة من المجتمع وتهدف من وراء ذلك إلى الربحية، وقد تلعب دور في تخفيف الضغط عن الإدارة العامة بحيث: يمكن أن تنشط إدارة الأعمال في قطاع الصحة والإسكان والتعليم وغيرها من المجالات المهمة ولكن تكون الشريحة المستقطبة هم ممن يقبلون بهذه العروض التي لا تكون متاحة لجميع الأفراد المجتمع "عيادات ومدارس خاصة وموكلين الترقية العقارية كلها تتطلب وضع مالي مريح للفرد".

2 - من حيث بيئة العمل:

نجد أن الإدارة العامة وبما أنها عمومية ومسيرة من طرف الدولة وهي أدواتها لتنفيذ سياساتها، لا توجد أي منافسة بين الإدارات الحكومية إذ أنها مجبرة على إتباع نفس

القوانين، وكثيرا ما تخضع إلى إدارة مركزية بحيث أن المنظمات الموزعة على الوطن، تتكون من فروع جهوية تتفرع هي الأخرى إلى وحدات أو وكالات محلية وبإمكانها ان تحتكر القطاع عن طريق عدم السماح للقطاع الخاص "إدارة الأعمال" للاستثمار في قطاع معين وقد يكون جد محصور مثلا في الجزائر إدارة الأعمال جد مقيدة في قطاع البريد، الكهرباء، التعليم، السياحة، الاتصالات، الصحة.

أما بالنسبة لإدارة الأعمال أي الخاصة فهي تعمل في بيئة تنافسية، وتحاول الاستحواذ قدر الإمكان على أكبر حصة في السوق المحلية وتنافس حتى المؤسسات العمومية، وقد تطمح الى السوق الخارجية والهدف من ذلك هو السعي نحو الربح.

3 - من حيث الميزانية:

نجد أن الإدارة العامة فان تمويلها يتم من جهات متعددة حسب قوانين التي تضعها كل دولة، مثلا لدينا قطاع الصحة في الجزائر يمول من الميزانية المخصصة من الوزارة الوصية وجزء الآخر من وزارة الضمان الاجتماعي، وجزء أقل من المداخل الرمزية عن العلاج والفحوصات والتحليل، ونفس الشيء ينطبق عن الإدارات المحلية حيث إضافة الى الميزانية المخصصة نجد هناك ضرائب ورسوم تعود إليها.

4 - من حيث العدالة والمساواة:

الإدارة العامة تتمتع بنظام أجور يسري على جميع العمال حسب مستوياتهم وحسب مؤهلاتهم وتتم الترقية وفق لشروط معينة" قانون الوظيف العمومي "وتخضع لقانون علاقات العمل.

أما بالنسبة للإدارة الأعمال ويمان إدارتها تتكون من مجلس إدارة فهو يضمن توزيع الأجر حسب ما يراه مناسباً، وتكون هذه الأجر تختلف من مؤسسة لأخرى حسب الوضع المالي للمؤسسة، وقد تلجأ إلى رفع الأجر لغرض استقطاب العمالة من ذوي الخبرة " كثيراً ما أدى هذا إلى استنزاف الخبرات من القطاع العام إلى القطاع الخاص كرفع الرواتب بالنسبة للأطباء في العيادات الخاصة، وإطارات الجوية الجزائرية إلى الخليفة للطيران.

5 - من حيث الاستقرار الوظيفي:

نجد أن الإدارة العامة أكثر استقراراً للموظفين، ولا يتم التخلي عن العمال إلا في الحالات القصوى، وغالباً ما يكون ذلك استثنائياً كما حدث في الجزائر مثلاً عندما حدث تغيير هيكلي في الاقتصاد حيث: تم التحول من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق، حيث بدأت الدولة في إجراءات خصخصة المؤسسات العمومية، أين تم تسريح العمال ولكن رغم ذلك كانت تعطي لهم تعويضات أو تتكفل بهم هيئات خاصة كصندوق التأمين عن البطالة.

أما بالنسبة لإدارة الأعمال فإن العامل لا يعرف استقراراً وهذا بسبب حزم الإدارة التي تحاول استغلال العامل بكل طاقاته، وبالتالي قد يتم الفصل إما من طرف الإدارة أو انصراف العامل طواعية بحثاً عن عمل أقل ضغطاً.

6 - من حيث الارتباط والمراقبة:

"نجد أن الإدارة العامة مرتبطة بالدولة وتطبق سياساتها وتشريعاتها المختلفة وتطبق الرقابة عليها من قبل سلطات الدولة، فتحدد بذلك نشاطها وأهدافها وتتم الرقابة من النواحي الادارية من قبل ديوان الرقابة والرقابة المالية من قبل ديوان المحاسبة، أما المؤسسات الخاصة تقوم بتنفيذ سياسات ذات اعتبارات اقتصادية وتتم الرقابة من قبل أصحاب الأموال مثل مجلس الإدارة في حالة شركات المساهمة والمساهمين ومن قبل أصحاب المشروع في حال شركات غير المساهمة".¹⁶

7 - "تخضع المسؤولية الإدارية في القطاع العام لجهات عديدة، في حين تخضع المسؤولية الإدارية في القطاع الخاص للإدارة العليا ... ويرى البعض أن هناك اختلاف بين الإدارة العامة والإدارة الخاصة أو إدارة الأعمال في معايير اتخاذ القرار وطريقة أسلوب التقييم المتبعة في كل منهما".¹⁷

¹⁶ التخطيط في الادارة، مرجع سبق ذكره، ص 33.

¹⁷ الاكاديمية العربية البريطانية، تاريخ الاطلاع 03/29 /2020-2020/public-notions/ www.abahe.uk/ https:// .administration.html

المحور الثاني: وظائف الإدارة

سواء كانت الإدارة عامة أو إدارة خاصة أي إدارة أعمال فاعتبارها علم يهدف إلى الوصول إلى أهدافه بكفاءة وفاعلية، فنجد انه يعتمد في ذلك على وظائف أساسية متسلسلة ولقد تطورت هذه الوظائف مع تطور الفكر الإداري "فنجد أن هنري فايول يرمز إلى هذه الوظائف بـ POCCC والمتمثل في:

Prévoir, Organiser, Commander, Coordonner, Contrôler، أي

التنبؤ، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، المراقبة".¹⁸

فنجد هناك من المنظرين وخاصة في مجال الإدارة العامة يرون أن هناك سبعة وظائف وهي ما يرمز إليه بـ POSDCORB وهي تشير إلى الحروف الأولى لهذه الوظائف.

Posdcorb وهو اختصار يستخدم في مجال واسع من الإدارة، والإدارة العامة التي تعكس وجهة النظر الكلاسيكية من النظرية التنظيمية، والتي قاما بإعدادها عام 1937 Luther Gulick و Lyndall Urwick وقد ظهرت بشكل بارز في ورقة تم نشرها من قبل نظرية التنظيم الإداري، في البداية كانت هذه النظرية تصورا في محاولة لتطوير المهنيين في مجال الخدمة العامة".¹⁹

¹⁸ <https://fr.wikipedia.org/wiki>، تاريخ الاطلاع 30 / 04 / 2020.

¹⁹ <http://www.meemapps.com/term/>، تاريخ الاطلاع يوم 29/04/2020.

وحسب أصحاب هذه النظرية تم تقسيم الوظائف إلى سبعة وظائف وهي:²⁰

Planning Organizing Staffing Directing Co-Ordinating Reporting
Budgeting.

تخطيط، تنظيم، توظيف، توجيه، تنسيق، اعداد التقارير، اعداد الميزانية.

وان الدراسات الاكثر تداولاً تركز على الوظائف الادارية التالية

التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة

I - وظيفة التخطيط:

يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى في الإدارة، وحقيقة إن الإدارة تبدأ قبل البدء في إنشاء المشروع المراد إدارته والسبب هو انه هناك مرحلة تسمى بمرحلة ما قبل الاستثمار التي يبدأ فيها التخطيط للمشروع المراد انجازه، وهي مرحلة حاسمة تبدأ من بروز الفكرة أولاً ثم تتحول إلى فرصة استثمارية يراد تجسيدها على ارض الواقع، ولكن لا بد من أخذ جميع الأبعاد المحيطة بالمشروع على المدى القريب والبعيد، فالتخطيط يرافق المدير في عمله الآني أي الروتيني ويسمى أيضا التشغيلي، وقد يكون على المتوسط وقد يكون على المدى البعيد. أين يتم أخذ بعين الاعتبار جميع الأبعاد للبيئة الداخلية والخارجية وبالتالي يكون تخطيط استراتيجي أي الاستعداد لما قد يحدث وكيف يمكن مجابهته.

"تحتاج هذه الوظيفة إلى قدر كبير من التفكير، والقدرة على التنبؤ بالظروف المستقبلية، وما يترتب على ذلك من مخاطر، فإن القيام بهذه الوظيفة هو من اختصاص

²⁰ <https://pubadm2all.blogspot.com>، تاريخ الاطلاع 2020/04/29.

الإدارة العليا في المقام الأول، وكلما كان التخطيط فعالاً ومبنياً على أسس علمية رشيدة، كلما أمكن إنجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة، والتخطيط مطلوب على جميع المستويات الإدارية إلا أنه أكثر أهمية على مستوى الإدارة العليا".²¹

"التخطيط يمثل مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي بإعداد الخطة، والخطة هي المظهر المادي للتخطيط، والتي تشمل الأهداف المطلوب تحقيقها والأعمال المطلوبة لإنجاز الأهداف، والعناصر الواجب استخدامها لتنفيذ الأعمال "المادية والبشرية وتكاليف القيام بهذه الأعمال، كيفية القيام بهذه الاعمال؟ والوقت المقرر لها، ومن المسؤول عنها".²²

تعريف حول التخطيط:

"حسب فايول Fayol: التخطيط هو في الواقع التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد الكامل لمواجهته.

حسب كونتز H. KOONTZ: التخطيط هو التقرير المسبق لما يجب عمله، وكيف يتم؟ ومتى؟ ومن الذي يقوم به؟.

حسب جوتز BILLY GOETZ: إن التخطيط هو اختيار في جوهره، وتظهر الحاجة إليه عندما يتم العثور على البدائل من التصرفات الممكنة".²³

²¹ محمد الفاتح محمود البشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية، الطبعة الأولى، 2012، ص 67.

²² محمد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره.

²³ كامل بربر، الإدارة عملية ونظام المؤسسة، الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1996، لبنان، ص 55.

أهمية التخطيط:

تظهر لنا أهمية التخطيط من خلال التعريفات السابقة له، من خلال أخذ الحيطة والحذر لما سيكون عليه المستقبل، ولذا يمكن سرد أهمية التخطيط في إلي النقاط التالية:

1 - التغلب على عدم التأكيد والتغير: إن المستقبل لما يحويه من عدم التأكيد وتغير، يجعل من التخطيط ضرورة من اهم الضروريات وهو بهذا يحصن المؤسسة من مشكلات المستقبل.²⁴

2 - "يوضح التخطيط الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها بالصورة التي يمكن جميع الأفراد من معرفة هذه الأهداف. وبالتالي توحيد هذه الجهود الجماعية لتحقيق أهداف المنظمة

3 - مواجهة المنافسة فيساعد التخطيط السليم في المنشأة على المنافسة مع المنشآت الأخرى والبقاء في مركز تنافسي قوي

4 - الشعور بالأمن الوظيفي لدى العمال: حيث إن التخطيط السليم يقلل من الأخطاء إلى حد كبير، مما يؤدي إلى الارتياح النفسي لدى العاملين، وبالتالي يحفزهم إلى العمل ويرفع من إنتاجيتهم".²⁵

5 - يحفز التخطيط على الاستغلال الأمثل للموارد وهذا من خلال الأهداف التي يحددها، مما يدفع بالمديرين إلى الوصول إليها في الوقت المحدد وبالإمكانات التي تم

²⁴ محمد الفاتح محمود البشير المغربي نفس المرجع، ص 68.

²⁵ المؤسسة العامة للتدريب التقني والفني، مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 13-14.

رصدها التي ترى هيئة التخطيط أنها كافية وبالتالي فهذا يقطع كل أساليب الإهمال وتقادي التكاليف الضائعة.

6 - يسهل التخطيط عملية التنظيم والتنسيق بين مختلف الأنشطة، حيث ان التخطيط هو الذي يقدر المهام اللازمة لبلوغ الهدف، وهو الذي يحدد ترابطها وأولوياتها ومراحلها، والوقت اللازم لإنجازها فالتخطيط يتقادي الوقوع في أي تداخل من شأنه أن يعرقل العمل.

يسمح التخطيط بتسهيل الرقابة لأن التخطيط متضمن في مختلف وظائف الإدارة، فالتخطيط الذي يرسم الهدف وكيفية الوصول اليه، وبالتالي هو يضع معايير ومقاييس معينة للأداء والتي تجعل من عملية الرقابة ممكنة وسهلة.

7 - "يسهل التخطيط مهمة القيادة وذلك لان توضيح أساليب العمل وخطواته وإجراءاته، يجعل الأفراد يعرفون ما هو مطلوب منهم، وكيف يستطيعون انجازه؟

8 - يساعد التخطيط على تقويم كفاءة وفعالية المديرين، والإدارات المختلفة وذلك بالدرجة التي تبلغها الإدارات في تحقيق الأهداف المنوطة بها

9 - يسهل التخطيط عملية الاتصال، حيث تنساب المعلومات عن الأهداف والخطط، والمعايير وغيرها في كافة قنوات الاتصال، وفي كل الاتجاهات بين الافراد والإدارة، وبين المديرين والمرؤوسين وبعضهم".²⁶

²⁶ علي محمد عبدالوهاب، مقدمة في الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 58.

مراحل التخطيط:

تتضمن عملية التخطيط مجموعة من الخطوات والمراحل اللازمة والمتسلسلة والتي يستدعي تحليل كل مرحلة، بغرض الوصول إلى تخطيط سليم تبدأ بتحديد الأهداف والسياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وتتمثل عملية التخطيط في 6 خطوات وهي:

أولاً - التعرف على الوضع الحالي للمنظمة" للمؤسسة:

"ان الخطوة الأولى في التخطيط هو التعرف على نقاط الضعف والقوة داخل المنظمة، ومحاولة التعرف على البيئة الخارجية ومحاولة الاستفادة منها. وتتضمن دراسة البيئة الخارجية النظر الى العديد من المتغيرات، كالتقييد بالطلب في السوق والتغيير في المنافسة المحلية والخارجية، التغيرات على المستوى التقني، وكذلك التغيير في السياسات الحكومية وفي العناصر المادية والبشرية".²⁷

ثانياً - تحديد الهدف:

وهو ما تطمح الادارة الوصول إليه، وهذا في ظل الإمكانيات المتاحة وتختلف الأهداف، فقد تكون استراتيجية وبالتالي يكون تحقيقه على المدى الطويل، وهو من أصعب الأهداف تحقيقاً لأنها تتعلق بفترة زمنية طويلة، بالتالي يصعب التحكم في المعطيات نظراً لعدم الاستقرار والتغيرات التي يمكن أن تحدث سواء كانت تغيرات نظامية أي كان من المنتظر أن تحدث على نحو ما، في حين تغيرت على نحو آخر أو تغيرات

²⁷ محمد الفاتح محمود البشير، مرجع سبق ذكره، أصول الإدارة والتنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 80.

فجائية لم تكن في الحسبان وبالتالي تتأثر بها الإدارة بشدة. أما الأهداف التي تكون على المدى القصير والمتوسط فيمكن التحكم فيها في الغالب إلى حد كبير.

الهدف المحدد الجيد يجب أن يكون في حدود الإمكانيات المتاحة.

مميزات الهدف الجيد

- يجب أن يكون الهدف يلاءم الإمكانيات المتاحة فالهدف الذي يكون اقل من الإمكانيات المرصودة له يمثل هدرا للأموال اي سوء في التقدير المالي، والهدف الذي يكون أكبر من الإمكانيات المتاحة لن يتم بلوغه وبالتالي سيتوقف المشروع وتصبح نفقاته تمثل تكاليف ضائعة.

- أن يكون الهدف محدد اي واضح بدقة ولا يتسم بالغموض، ويكون هناك تكامل بين الهدف العام والامكانيات لان عدم تحديد الهدف يؤدي إلى تشتت الجهود دون بلوغه.

- أن يكون قابل للقياس أي الأهداف يكون معبر عنها كمياً، بإمكاننا التعرف على نسبة التقدم في بلوغ الهدف.

- أن يكون الهدف المحدد قابل للتحقيق اي لا يمكن أن يتم تحديد هدف تعجيزي وخاصة بالنظر الى الإمكانيات المتاحة.

- لابد أن يكون الهدف محدود بفترة زمنية معينة، لان ذلك يحفز أكثر المديرين والمرؤوسين للتقيّد بإنهاء المشروع والوصول إلى الهدف في آجاله المحددة.

- أن تكون الأهداف بإشراك العمال، أي لابد من استشارتهم، أو شرح الأهداف لهم والفائدة من بلوغها لان الأهداف التي تتعارض مع مصالح العمال غالبا لا تتجح لأنها تلقى معارضة، وتذمر وتؤدي إلى خلق صراعات داخل المؤسسة.

- أن يكون الهدف مشروع أي لا يتنافى مع ثقافة المجتمع اي العادات الدين والتقاليد، أي لابد أن يكون الهدف الذي يصبو إليه المشروع يحقق منفعة للمجتمع ولا يتنافى او مضر للبيئة.

ثالثا - وضع الفروض الاحتمالية:

بعد التعرف على نقاط الضعف والقوة للمنظمة، نبدأ في وضع افتراضات او احتمالات لما سيحدث مستقبلا سواء داخل المؤسسة أو في البيئة الخارجية لها،

داخليًا: مثلا قد تهدف الى توسيع المؤسسة وفتح خطوط جديدة، جلب خبراء وتجهيزات متطورة هذا في حالة تمتع المؤسسة بوضع مالي مريح، والعكس قد يكون الوضع الحالي لها يشكو من ركود أو سوء إدارة لعدم بلوغ الأهداف المسطرة قد تفكر المؤسسة في تقليص الأجور او في ساعات العمل، أو الاستعداد لتسريح بعض منهم، وتغيير في الإدارة، والهيكل التنظيمي .

خارجيًا: التنبؤ بالتغيرات في البيئة الخارجية أكثر صعوبة وخاصة على المدى البعيد وهي تأخذ أبعاد مختلفة، قد تتعلق بتطورات تكنولوجية، ظهور منافسين جدد، تغيرات أيضا تتعلق بحالة السوق والموردين حدوث تضخم كوارث مفاجئة.

وهنا يمكن أن نصنف هذه التغيرات المحتملة الى صنفين:

تغيرات لا يمكن السيطرة عليها وهي خارجية ولكن تخرج عن نطاق التحكم، مثل تغيير في السياسة الحكومية من اقتصاد منغلق الى متفتح، ارتفاع في السياسة الضريبية، التقييد على التصدير، التضخم وغيرها.

تغيرات قد تكون خارجية ولكن يمكن التأثير عليها نسبيا، مثل تقييد استيراد المادة الأولية بإمكان أن يحفز اللجوء إلى السوق المحلية لشرائها او التخصص في إنتاجها.

رابعاً - تحديد البدائل:

بعد تحديد الهدف يبدأ البحث عن الطرق التي تسمح بتحقيق الهدف، حيث تظهر مجموعة من البدائل، ولكن لا بد من انتقائها للتقليل منها بحيث تصبح عملية الاختيار أسهل بحيث نقوم بحصر البدائل الممكن القيام بها في حدود الإمكانيات المتاحة " المادية والبشرية"، وهنا تكون دراسة كمية للبدائل بحيث يقع الاختيار على البديل الأمثل، الذي يكون أقل تكلفة وأكثر ربحية، إضافة لذلك قد يتم اخذ اعتبار آخر وهو مدى تحقيق المنفعة لشريحة واسعة من المجتمع وخاصة ما يكون ذلك في الإدارة العامة.

خامساً - تقييم البدائل:

وتتطوي هذه الخطوة على دراسة البدائل التي تم اختيارها، ويتم الاستعانة بالعديد من الأساليب الرياضية والكمية كبحوث العمليات إضافة إلى الاحتمالات والإحصاء وهذا للأخذ بعين الاعتبار عدة جوانب كالتكلفة، الربحية، المخاطر. وتعتبر هذه الخطوة مصيرية وحاسمة لذا تعنى بدراسة دقيقة ومفصلة.

سادسا - اختيار البديل:

على أساس دراسة المرحلة السابقة، يتم اعتماد البديل الذي سيتم الشروع في تنفيذه، وتبدأ معها مرحلة تقييم النتائج إذا كانت مطابقة لما تم التخطيط وإذا لم يحدث ذلك بسبب ظهور معطيات وعوارض جديدة فيتم التعديل في الخطة.

أنواع التخطيط:

يمكن إن نصنف التخطيط إلى نوعين حسب طبيعة التخطيط، وحسب مدة التخطيط.

أولا - حسب طبيعة التخطيط:

ونطلق على طبيعة التخطيط مستويات التخطيط لأنه يتعلق بالمستوى الذي يجرى فيه التخطيط

1 - التخطيط الاستراتيجي:

هذا التخطيط تختص به الإدارة العليا، لأنه يتطلب إن يكون الفرد ذو تكوين عال وخبرة في الميدان، وهو يتعلق بالمستقبل أي خطة استشرافية عن المدى البعيد. ويعتبر هذا النوع من التخطيط صعبا لأنه يأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية في مدة أطول مما يصعب التأكد من المعطيات التي تبنى على أساسها الخطة.

2 - التخطيط التكتيكي:

إذا كان التخطيط الاستراتيجي من اختصاص المديرين، الذين هم في قمة هرم الإدارة بالمؤسسة، نجد إن التخطيط التكتيكي يقع على عاتق المدراء المساعدين، والذين يكونون على رأس المصلحات والفروع أي يمثلون الإدارة المتوسطة، وبالتالي هذا التخطيط يتعلق بتنفيذ النشاطات والبرامج، كل حسب المهام الموكلة له في اختصاصه، مثل القيام بخطة للتمويل بالمواد الأولية تحسبا لطارئ تقادي انقطاع الإنتاج، أو خطة لزيادة الإنتاج أو خطة للمبيعات والتوزيع، بغرض اكتساح السوق وتكون لفترة متوسطة بين سنة إلى ثلاث سنوات.

3 - التخطيط التشغيلي:

وكما يبدو من التسمية هو يمثل تخطيط روتيني وعملي ويكون داخلي، وهذا التخطيط يسهل عملية الرقابة يكون لفترة قصيرة أقل من سنة وتكون على مستوى الإدارة الدنيا أي : من طرف المشرفين على العمال التنفيذيين في القاعدة مثل إذا كان هناك زيادة في الطلب على المنتج وللإسراع في مواجهة الطلب رئيس ورشة الإنتاج ملزم بوضع خطة لزيادة ساعات عمل، ومسئول ورشة الإمداد ملزم بإعداد خطة لتعديل التموين لورشة الإنتاج وهذا لتدارك العجز وتكون الخطة لأسابيع أو لأشهر. والملاحظ هو إن هناك علاقة بين مختلف المستويات التخطيطية فحسب المثال السابق فإن تبني خطة زيادة ساعات العمل لفترة معينة أي الخطة التشغيلية، يمثل تنفيذا للخطة التكتيكية التي تم إعدادها من إدارة الإنتاج لمواجهة الطلبات وزيادة المبيعات والخطط التكتيكية تمثل خطط

فرعية للخطة الاستراتيجية واي تعديل في الخطة الاستراتيجية يؤدي حتما إلى تغيير في الخطط الأخرى.

ثانيا - التخطيط حسب المدة الزمنية:

التخطيط الطويل المدى: وفترة محددة عموما بين 3 الى 5 سنوات "في حين هناك من يرى انه من الصعب تحديد هذه الفترة فحسب إحدى دراسات الولايات المتحدة وجد ان الشركات تختلف كثيرا في تحديد الفترة الزمنية للتخطيط ففي بعض الشركات قد تنحصر فترة التخطيط الطويل الأجل بستين فقط، بينما في مؤسسات أخرى قد تتعدى العشرين سنة مثلا في دور الأزياء لا يمكن التخطيط لأكثر من سنتين أو ثلاثة وهذا لسرعة تغير أذواق المستهلكين".²⁸

التخطيط المتوسط المدى: وهو لتخطيط الذي تتراوح مدته بين سنة وخمس سنوات
التخطيط القصير الأجل : وهو غالبا ما يغطي نشاطات الاستغلال وتتراوح مدته أقل من سنة واحدة

II - وظيفة التنظيم:

تعريف التنظيم

تعتبر الوظيفة الثانية التي تلي مرحلة التخطيط وهناك عدة تعاريف لهذه الوظيفة إلا أنها تصب في نفس الاتجاه ومن بين هذه التعاريف نذكر:

²⁸ المؤسسة العامة للتدريب التقني والفني، مبادئ ادارة الاعمال، مرجع سبق ذكره، ص 16.

- التنظيم هو عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة، حتى تتمكن من

تحقيق أهدافها، بأقل تكاليف ومجهود، ووقت وبأقصى إنتاجية ممكنة".²⁹

- يرى هنري فايول: "أن التنظيم هو إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تادية

مهامها، من المواد الأولية، الآلات، رأس المال والأفراد. ويتوجب على المدير إقامة نوع

من العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض، وبين الأشياء بعضها ببعض أيضا".³⁰

- يرى جورج تيري: ان التنظيم بانه اقامة علاقات فعالة للسلطة بين العمل

والاشخاص، واماكن العمل بغرض تمكين الجماعة للعمل مع بعضها بعضا بكفاءة³¹.

ويمكن ان نقول أن التنظيم هي الوظيفة التي من خلالها يتم توزيع المهام، وعلى

أساسها تتم تحديد المسؤوليات والتنظيم مما يمنع أي تداخل في الصلاحيات. يتم في

جميع مستويات الإدارة، والذي يترجم في شكل هيكل تنظيمي يحدد تسلسل السلطة

ويضمن تدفق المعلومات بين مختلف الاقسام.

مهام التنظيم

وتنطوي وظيفة التنظيم على المهام التالية:³²

1. حصر الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف.

2. تقسيم الأنشطة والأعمال وتجميعها في شكل وحدات تنظيمية.

²⁹ يوسف عثمان محمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 34.

³⁰ كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 83.

³¹ رافدة الحربي، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار النشر البازوري، جامعة نجران، 2018، ص 46.

³² محمد بكري عبد العليم، مرجع سبق ذكره، ص 38.

3. بناء الهيكل التنظيمي بمستوياته المختلفة.
4. تحديد السلطات والمسؤوليات لكل وحدة في الهيكل التنظيمي.
5. تحديد العلاقات التنظيمية بين الوحدات وبين المستويات التنظيمية".

مكونات التنظيم

من خلال التعاريف السابقة، يظهر ان التنظيم حتى يتم لابد من توفر عناصره الاساسية وهو ما يسمى ايضا بمكونات التنظيم وتتمثل في:

1 - تحديد الهدف:

حيث لابد ان يتم رسم الهدف مسبقا، وهذا ما يكون قد تمّ في الوظيفة الاولى للإدارة اي التخطيط، وينبغي ان يكون الهدف واضحا، بحيث على اساسه يتم تنظيم العمل لبلوغه، ولذا لابد من معرفة الانشطة اللازمة، وتسلسلها المنطقي وخصوصيات كل نشاط، ومن ثم اسناد المهام اي بعد توصيف الوظائف، كما يتم الحرص على تجميع النشاطات المترابطة والمتشابهة وهذا قصد منع اي تداخل في الصلاحيات الذي من شأنه يعرقل الوصول الى ما تمّ تحديده ولهذا يظهر ان الهدف هو الاساس الذي وجد من اجله التنظيم.

2 - العنصر البشري:

ويتمثل في الموارد البشرية التي يتم انتقاؤها للقيام بالعمل، بحيث يكونوا ممن تتوفر فيهم الشروط اللازمة، والمواصفات المطلوبة، والتي يتم تحديدها انطلاقا من

النشاطات التي تم تجميعها لبلوغ الهدف. وتكون الموارد البشرية في مختلف المستويات الادارية العليا، الوسطى والدنيا ولكل خصائصه حسب الاقسام التي يعملون فيها.

3 - فضاء العمل:

حيث ان كل منظمات الأعمال والمؤسسات يكون لها مكان وعنوان، فد يتمثل في عقار صناعي، فلاحي ... وغيرها وقد تطور الوضع بسبب التطورات التكنولوجية بحيث بإمكان ان تكون مجرد مواقع الكترونية ويشمل مكان العمل كل الامكانيات المادية اللازمة وتتوزع الى اقسام ادارية وورشات ادارية وهو يمثل مكان يجمع العمال للتعاون معا لإنجاز المهام الموكلة اليهم بشكل تكاملي.

4 - علاقات العمل:

وهي تلك العلاقات التي تنشأ من خلال تحديد المسؤوليات والسلطات وتكون العلاقة بين الادارة والعمال، والتي يجب ان تحرص الادارة على خلق جو ملائم لتشجيع العمال من خلال التحفيز المادي والمعنوي، اضافة الى التحلي بالعدالة . كما يسعى العمال الى تنفيذ اللوائح والتعليمات التي تصدرها الادارة والانصياع الى اوامر رئيسهم المباشر. اما العلاقات بين العمال فقد تكون داخل الورشة او القسم من خلال تنمية روح التعاون بينهم او داخل المنظمة من خلال خلق تقارب أكثر بين العمال " دور الحضانة في المؤسسة، رحلات ترفيهية'...، وغيرها "من الأساليب التي تجعل من العمال أسرة واحدة وينمي روح الولاء للمنظمة.

مبادئ التنظيم:

يرتكز التنظيم على مجموعة من المبادئ الأساسية التي يجب مراعاتها حتى يكون التنظيم صحيحا وفعالاً وتتمثل في:

1 - مبدأ ضرورة التنظيم: فالتنظيم يصبح إجباري عندما يكون العمل لا يمكن أن يقوم به فردا واحداً، ولذا يجب إسناد لكل فرد مهمة معينة.

2 - مبدأ وضوح الهدف: كلما كان الهدف واضحاً، كلما تضافرت الجهود لتحقيقه عن طريق تحديد أهداف فرعية وعلى أساسها يتم التنظيم

3 - مبدأ الوظيفة: أي لابد أن ينظر إلى الوظيفة من حيث متطلباتها أي توصيف الوظيفة ومعرفة مواصفات وخصائص من تسند إليه.

4 - مبدأ التخصص وتقسيم العمل: وقد ناد من قبل بهذا المبدأ ادم سميث وهذا للرفع من مردودية العامل، ولكن لهذا المبدأ مزايا وعيوب.

- **مزايا التخصص في العمل:** نجد أن العامل يكتسب خبرة في مجاله وهذا ما يجعله أكثر إماماً بتفاصيله، ويكتسب العامل السرعة في التنفيذ والقدرة على تجنب الأخطاء، و يكون المنتج بأقل تكاليف وبجودة عالية.

- **مساوئ التخصص في العمل:** يرى البعض أن التخصص يؤدي إلى إحساس العامل بالإرهاق والملل، ويقيد من الإبداع وروح المبادرة في مجالات أخرى .

5 - مبدأ وحدة القيادة: وهذا ما يعرف بوحدة الأمر، بمعنى أن يتلقى المرؤوسون الأوامر من جهة واحدة فقط. حتى يتم توحيد الجهود لأن تعدد مصادر الأوامر يؤدي إلى تعارض وتشتيت الجهود.

6 - مبدأ نطاق الإشراف: كل مجموعة من العمال يشرف عليها رئيس، وقد يختلف هذا العدد من وحدة إلى أخرى ومن منظمة إلى أخرى، حسب طبيعة العمل لأنه يتعلق بمقدرة المشرف عن معابنتهم فالتنظيم يسهل عملية الرقابة.

7 - مبدأ تساوي السلطة بالمسؤولية: ونعني بها أن تكون المسؤولية الملقاة لابد أن تكون في حدود السلطة والصلاحيات المخولة. فلا يمكن أن نعطي صلاحيات ضيقة ومحدودة جداً، في حين نحمل صاحبها مسؤوليات أكبر والعكس صحيح.

8 - مبدأ تحديد الاختصاصات: حتى يكون هناك تنظيم، لابد من تجميع النشاطات التي لها نفس الخصائص، بحيث تكون هناك اختصاصات محددة، مما يسهل عملية إسناد المهام للذين يحوزون على شهادات في هذه الميادين.

9 - مبدأ التدرج في السلطة: معناه لابد من احترام السلم الإداري، بحيث الكل يتلقى الأوامر من مسئول المباشر. وكل انشغال لدى العمال، ينقل إلى المسئول في نفس المستوى. وهذا من شأنه أن يقلل من الضغط على المدراء في أعلي مستوى، مما يسمح لهم بالانشغال بمهامهم. كما ينمي العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين من خلال حل مشاكلهم والاهتمام بانشغالاتهم.

10 - مبدأ تفويض السلطة: أي المدير يتمتع بسلطة واسعة، غير أن هذه السلطة لا يعني انه الوحيد القادر على ممارستها في حدودها، لان احتكار السلطة هذه كثيرا ما تؤدي إلى تأخير في معالجة الملفات وتعطيل للمصالح، مما يجعل المدير غير قادر على أداء مهام اكبر. ولذا لابد من تفويض أو توكيل أداء العديد من المهام للإسراع في وتيرة العمل.

غالبا ما نسمع بمصطلح اللامركزية وهو تفويض المهام، ربما لمدراء في وحدات وفروع تابعة للإدارة الأم. أما المركزية فمعناها القرار يعود إلى المدير المركزي وهذا كثيرا ما يفوت فرص عديدة او لا يمكن تجنب خسارة ممكنة بسبب انتظار صدور قرار معين ورغم ذلك نجد أن مركزية القرار أيضا لها دور كبير وخاصة في اتخاذ قرارات مصيرية تستدعي اتخاذها على مستوى قمة الهرم الإداري.

11 - مبدأ المرونة: لابد أن يكون الهيكل التنظيمي للإدارة مرنا، معنا يمكن أن يتأقلم مع التغيرات التي يمكن ان تحدث وخاصة في البيئة الخارجية.

أنواع التنظيم:

هناك نوعين من التنظيم، التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

1 - التنظيم الرسمي:

وهو التنظيم الذي تعتمد الإدارة والمجسد في الهيكل التنظيمي، وهو الذي يحدد المستويات والمسؤوليات، وقد يكون في شكل لوائح، وتعليمات، وقوانين صادرة عن الإدارة.

"وهو أيضا التنظيم الذي يحدد العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد والجماعات وتوزيع المسؤوليات، والواجبات بطريقة تسمح بأداء العمل في كل وحدة إدارية".³³

2 - التنظيم غير الرسمي:

وهي تلك العلاقات التي تتكون بصفة تلقائية بين العمال، بحكم العمل الجماعي، وبحكم الهدف الذي يسعون لتحقيقه، كما يتقاسمون نفس الحقوق والواجبات.

- مزايا التنظيم غير الرسمي:

رغم أن هذا التنظيم ليست الإدارة من قامت بتشكيله، إلا انه بالإمكان أن يقدم خدمات للمنظمة حيث: "يساعد على إشباع الحاجات النفسية للأفراد من خلال لقاء الأعضاء مع بعضهم البعض، والزيارات التي تتم فيما بينهم، كما يقوي روابط الاتصال بين العاملين داخل المنظمة، حيث أن القنوات غير الرسمية أكثر فاعلية من القنوات الرسمية، إضافة انه يساعد في القضاء على نقاط الضعف في التنظيم الرسمي ويخلق تماسك بين أجزاء التنظيم".³⁴

هذا النوع من التنظيم جد مهم داخل المنظمة، ويجب ان تتعامل الإدارة بشفافية وعدالة مع مختلف العمال، وإلا ستظهر تكتلات تؤدي إلى صراعات وتعرقل سير العمل.

³³ مجدي علي غيث، محاضرات في مبادئ إدارة الأعمال، ص 7.

³⁴ محمد بن علي شيبان العامري . موسوعة مهارات النجاح، أنواع التنظيم، <https://sst5.com>، تاريخ الاطلاع:

.2020/04/03

III - وظيفة التوجيه:

بعد الانتهاء من الوظيفة الأولى والمتمثلة في التخطيط، والتي على أساسها تمّ تحديد الهدف بدقة ووضوح، ومن ثم المرور الى الوظيفة الثانية وهي التنظيم والتي على أساسها تم تجميع النشاطات واسناد المهام وتحديد المسؤوليات نجد انه ليس بإمكان ان تتحرك عجلة العمل بصفة تلقائية وصحيحة صوب تحقيق اهداف المنظمة. لان ادراك الافراد لما سيقومون به يبقى غير كاف، بل لابد ان يدركوا كيفية القيام به. وهذا هو دور وظيفة التوجيه حيث يقوم رئيس كل فرقة بإعطاء النصائح والارشادات للمرؤوسين، وتحفيزهم لاداء العمل وفقا للأسلوب المسطر، وهذا للتقليل من الأخطاء وانجاز العمل في الوقت المحدد.

وهناك العديد من التعريفات لوظيفة التوجيه نذكر منها:

"فهناك من يرى ان التخطيط والتنظيم ذاتهما لا يؤديان الى اتمام الأعمال الا اذا تولى المسؤولين بحكم سلطاتهم توجيه مرؤوسيهم لإتمام الاعمال، أي اصدار التعليمات اليهم وارشادهم ورفع روحهم المعنوية بقصد الحصول على تعاونهم الاختياري ويكونوا لهم بمثابة القادة في افعالهم وتصرفاتهم".³⁵

يعني به إصدار التوجيهات والتعليمات للمرؤوسين، لاختبارهم بالأعمال التي يجب القيام بها، وموعد ادائها. وهو يمثل حلقة الاتصال بين الخطة الموضوعة لتحقيق الهدف من جهة، والتنفيذ من جهة اخرى. والتوجيه يتضمن كل ما من شأنه ان يؤدي الى

³⁵ كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 123.

انجاز الاعمال المطلوبة عن طريق رفع الروح المعنوية والنشاط لدى الافراد ودفعهم
لحسن الاداء.³⁶

وهناك الكثير من المختصين في المجال يشيرون في كتاباتهم الى هذه الوظيفة
باسم القيادة" بحيث كان يطلق عليها في السابق وظيفة التوجيه، ثم التحفيز ثم القيادة .
ومن مهام المدير توجيه واثارة الافراد للأداء الافضل للواجبات او المهمات، لان ذلك
يؤدي بالمنظمة الى تحقيق الكفاءة والفاعلية. وهذه المهمة تتطلب من المدير وتحقيق
الاتصالات معهم وفهم سلوك الافراد والجماعات".³⁷

ومن خلال ما سبق يتبين ان التوجيه او كما يطلق عليها القيادة والتحفيز يعتبر
كوظيفة ضرورية لضمان تنفيذ المهام حسب ما تم التخطيط له سواء من حيث من حيث
الكيفية او من حيث أجال تنفيذها اي الانجاز بكفاءة عالية. ولن يتم ذلك الا من خلال
قيادة فعالة أي لها القدرة على توجيه المرؤوسينو تسمح للأفراد باستخدام كامل مهاراتهم
وابداعاتهم بعيد عن كل اكراه أو ضغط.

IV – وظيفة الرقابة

- مفهوم الرقابة:

رغم ان هذه الوظيفة تعتبر الوظيفة الرابعة للإدارة اي الأخيرة بحيث تأتي للتأكد
من ان ما تم التخطيط له لقد تم الوصول اليه ام لا ؟ وهذا هو الاعتقاد السائد على نطاق

³⁶ جودت عزت عطوي، الادارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة للنشر والاشهار، عمان الاردن،
2014، ص 25.

³⁷ خليل الشماع، محاضرات مبادئ الادارة مع التركيز على إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد وادارة الاعمال جامعة خضوري.

واسع بحيث تسمح بمقارنة ما خطط له والنتائج المتوصل اليها، وهذا ما يسمح باكتشاف الاخطاء والانحرافات والوقوف على الأسباب قصد علاج الخلل. ولكن في الحقيقة ان عملية الرقابة توجي الى اتباع عملية الاداء في كل المستويات، ولا تتم بعد الانتهاء منها بل هناك رقابة مستقبلية أي قبل البدء بالتنفيذ كما تكون اثناء التنفيذ لتصحيح كيفية الأداء، وهذا لتجنب الاخطاء قبل وقوعها. أما الرقابة البعدية فهي تتم بعد الانتهاء من انجاز الاعمال وهي تسمح بالتعرف بدقة في أي مستوى وأي عمل لم يتم الالتزام فيه بالإجراءات والقواعد التي تضمنتها خطة العمل.

ويبدو أن مصطلح الرقابة اكثر مدلوليه من مصطلح المراقبة. فالرقابة يعنى انها تسري في كل المستويات وكل الاعمال وفي كل وقت. اما مصطلح المراقبة توجي ان هذه الوظيفة تأتي بعد الانتهاء من الاعمال المنجزة وهذا قصد اكتشاف العيوب والاطفاء المرتكبة، حتى يتم تجنبها لاحقا وهذا ما تقوم به لجان مختصة في هذا المجال وخاصة في الادارات العمومية بحيث: ترسل بشكل دورات وفجائية للإدارات تقوم بفحص الوثائق والمستندات وتقوم بالتدقيق المالي وجانبه القانوني وهذا لتحاشي اي خروقات أو تبديد للمال العام، وهذه المراقبة تجعل المديرين أكثر حرصا على الالتزام بالقيام بالأعمال في الاطار المحدد وحسب القواعد والشروط المحددة.

الرقابة هي مقارنة ما هو حاصل فعلا على ارض الواقع عند التنفيذ، بما تمّ اقراره في الخطط مسبقا.

والرقابة هي البوصلة التي تحافظ على مسار المنظمة واتجاهها الصحيح في اي وقت عبر الزمن المستقبلي، أما العملية الرقابية أو ما يطلق عليها "كونترولينغ" تمثل

عمليات مستمرة لقياس الأداء واتخاذ الاجراءات لضمان النتائج المرغوبة. فهي بذلك حالة مستمرة في جميع اجزاء المنظمة، ويجب ان تأتي منسجمة مع باقي العمليات الادارية ... فالعملية الرقابية تراقب الجميع للتأكد من ان الأمور الصحيحة هي التي تحدث بالطريقة الصحيحة وفي الوقت المناسب".³⁸

أنواع الرقابة:

أ/ وفقاً للوقت الذي تتم فيه الرقابة:

هناك 03 انواع من الرقابة:

1 - الرقابة السابقة: وهي الرقابة التي تتم قبل تنفيذ نشاط معين اي قبل حدوث الاخطاء، ويسمح هذا النوع من الرقابة من تجنب الاخطاء وبالتالي تفادي اي تكاليف ضائعة، بسبب ظهور العيوب والمساوئ في أي عمل ما والزامية تعديله او الغائه واعادته من جديد.

2 - الرقابة الأنية: وهي الرقابة التي تتم على المرؤوسين اثناء أداء العمل، وهذه الرقابة جد مهمة لأنها تسمح بتوجيه المرؤوس الى تنفيذه بالكيفية الصحيحة وهو يمثل شكلا من التدريب، كما ان هذا النوع من الرقابة يسمح بالتعرف على المرؤوسين، واكتشاف نقاط الضعف فيهم" نقص في التدريب، التسرع في الاداء، فقدان الرضى الوظيفي، عدم تناسب الوظيفة وميول المرؤوسين .. وغيرها وبالتالي تسمح بمعالجة الامر قبل استفحاله.

³⁸ صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، الادارة والاعمال، دار وائل للنشر والاشهار، عمان - الاردن، 2006، ص 228.

3 - الرقابة اللاحقة: وهي الرقابة التي تتم بعد الانتهاء من انجاز الأعمال، بحيث يتم مقارنتها بالمعايير التي يجب احترامها في تنفيذ هذه الأعمال، فتتعرف اين وقعت الانحرافات، وماهي طبيعتها أي تتعلق بدقة التنفيذ أو في مدته، وبالتالي ضرورة تدارك ذلك حتى يتم الوصول إلى النتائج المرغوب فيها بأعلى كفاءة ممكنة.

ب/ وفقا لجهة الرقابة:

تصنّف إلى رقابة داخلية ورقابة خارجية.

1 - الرقابة الداخلية: وهي الرقابة التي يقوم بها اعضاء من ادارة المنظمة نفسها، والذي يخوّل لهم القيام بهذه الوظيفة، سواء المدير او مساعديه او المشرفين على المرؤوسين. هذا النوع من الرقابة جد مهم واكثر فاعلية، لأنه يتم من قبل اعضاء المنظمة، حيث يكونون أكثر دراية والماما بطبيعة العمل، ومعرفة اي الاعمال والعمال الذي يجب تركيز الرقابة عليهم اكثر. وكلما كانت الرقابة الداخلية قوية، كلما قلّ اللجوء الى الرقابة الخارجية.

2 - الرقابة الخارجية: وهي الرقابة التي تتم من قبل اطراف خارجية لأنها اكثر موضوعية، وتلجأ اليه الادارة عندما تكون بحاجة إلى ذوي خبرة وتخصص أكبر او لغرض التأكد من نتائج الرقابة الداخلية التي تتأثر بالذاتية وكثيرا ما تتم الرقابة الخارجية في المنظمات الادارية والانتاجية العمومية حيث: الوصاية تفرض هذا النوع من الرقابة على المديرين للتأكد من أن الأعمال تتم وفقا للقواعد المفروضة.

أهمية الرقابة:

للرقابة أهمية كبيرة على اطراف متعددة:

اولا - بالنسبة للمنظمة:

تعتبر الرقابة اداة مهمة تسمح للمنظمة فيما يلي:

- بلوغ الاهداف حسب ما هو متوقع من حيث الكم والنوع والجودة.
- الاقتصاد في التكاليف بحيث يتم تقادي الوقوع في الاخطاء وبالتالي عدم الحاجة الى التعديل او التصحيح او الغاء ما تمّ انتاجه.
- تسمح الرقابة الدقيقة بالتموقع تنافسيا، مادام ان المنتوجات خالية من العيوب اي دون تكاليف اضافية وبالكمية المرغوبة، وفي الوقت المطلوب لان كل هذه الميزات بسبب الرقابة الفعالة.
- ارتفاع سمعة المؤسسة وتصبح اكثر استقطابا للزبائن، مما يرفع من الارباح ويسمح بتنمية المنظمة.

ثانيا - بالنسبة للعمال:

- تسمح الرقابة بالتعرّف على العمال المثابرين والماهرين وبالتالي مكافأتهم ماديا ومعنويا علاوات المردودية، الترقية في المنصب وغيرها.
- تسمح الرقابة بالتعرّف على العمال المتقاعسين والذين يظهرون اهمالا وعدم المبالاة في تأدية أعمالهم.

- تسمح الرقابة بالتعرف على العمال الذين يبذلون مجهود للقيام بأعمالهم ولكن لم يحققوا المطلوب وبالتالي هم بحاجة الى تدريب وتكوين اكثر.
- تسمح الرقابة الدقيقة لتفاصيل العمل بالتعرف اكثر على نفسية الفرد، وسلوكه اتجاه العمل المطلوب منه، مما يؤدي الى اكتشاف مواهب، وطاقات كامنة لدى العامل في مجالات اخرى غير المجال الذي هو موجود فيه.
- تبعث الرقابة نوع من الاطمئنان لدى العامل، بأن الجهود التي يقوم بها كلها مثمنة ويصبح محفزا لاستخدام كامل مهاراته.

ثالثا - بالنسبة للمجتمع أو المستهلك

تعتبر الرقابة جد مهمة بالنسبة للمستهلك او المجتمع ككل، لان اصل وجود المنظمة هو لتقديم خدمات او منتجات لتحقيق رفاهية المجتمع، وهذا لن يكون الا بفضل الرقابة التي تلزم ان تكون المنتجات النهائية حسب معايير معينة، والا فقد قيمتها كما هو الحال في المنتجات المقلدة. والدولة التي تراعي حقوق الافراد من خلال القوانين كالقانون التجاري او قانون المستهلك وقمع الغش او من خلال جمعيات حماية المستهلك وهناك العديد من الهيئات التي تمارس هذا النوع من الرقابة كما ان هناك مخابر عمومية تؤخذ اليها العينات ويتم تحليلها لمعرفة ان كانت محترمة للمواصفات ام لا.

هذا النوع من الرقابة يسمح بحماية الافراد من المنتجات المقلدة وضمانها من حيث الجودة والرقابة على التكاليف تسمح بتقديمها بأسعار معقولة ايضا.

المحور الثالث: وظائف المنظمة "المؤسسة"

بعد ان تعرضنا في الجزء الأول من الدراسة الى الوظائف الادارية والتي تسري على جميع الوظائف الموجودة داخل المنظمة والتي اصبحت متعددة واصبحت متشابكة فيما بينها، بسبب كبر وضخامة حجم هذه المؤسسات وتعدد نشاطاتها حيث اصبحت المنظمة الواحدة تقوم لنشاطات واستثمارات في قطاعات مختلفة، ورغم ذلك فإننا لا ننفي انه هناك وظائف تعتبر وظائف اساسية ولا يمكن لأي مؤسسة او منظمة ان تقوم دونها والمتمثلة اساسا في وظيفة الإدارة لمالية ووظيفة ادارة الموارد البشرية ووظيفة التموين، ووظيفة الانتاج والتخزين ووظيفة التسويق.

وسنحاول في هذا الجزء ان نتعرف على طبيعة هذه الوظائف والاساليب المستخدمة لادارتها بكفاءة.

1 - وظيفة التمويل:

يعتبر العنصر المالي قيد هيكلي في المنظمة وهذا لاعتباره المحرك الاساسي لمختلف الاقسام داخل المؤسسة، وان عدم توفر المال لا يجعلنا اصلا البحث عن الأفكار ومحاولة تجسيدها وعلى الاقل ان يكون ان المشكل المالي غير وارد اي مثلا امكانية الحصول على القروض بسهولة، وطبعاً لا بد من الاخذ بعين الاعتبار تكلفة راس المال اي الفوائد التي تدفع الى البنوك المقرضة، ولذا فان اختيار المقترحات الاستثمارية والبدائل المتاحة تصبح محدودة في ظل محدودية المال المتوفر وهذا ما يجعلنا نستبعد العديد من المشاريع رغم تنبؤ ربحيتها.

ونظراً لأهمية التمويل فتسعى الادارة الى التخطيط للاحتياجات المالية والبحث عن مصادر تمويلية داخلية ومنها ما هو خارجي وبمختلف انواعه.

- الاحتياجات التمويلية

وتتمثل في تمويل الاصول الثابتة من أراضي ومباني وتجهيزات ومعدات والآت
والت تستخدمها المنظمة لفترة طويلة.

وتتمثل ايضا في تمويل الجانب التشغيلي اي تغطية نفقات المتعلقة بشاء المواد
الخامة والوقود ودفع اجور العاملين واحتياجات الصيانة وغيرها من النفقات التي قد
تصبح روتينية وضرورية لضمان التشغيل.

- تصنيف متطلبات التمويل:

حيث تقوم الادارة بتقدير المبالغ المالية الضرورية لشراء الاصول الثابتة، ونظرا
لضخامة هذه المبالغ فان تغطيتها يتم عند اللجوء الى البنوك من خلال القروض الطويلة
الاجل.

اما ما يتعلق بتمويل الاصول المتداولة فيتم عن طريق قروض قصيرة الاجل
ويمكن تغطية هذا الجانب بعدة طرق، منها ان نلجأ الى طلب تسبيقات من الزبائن الذين
قدموا طلبيات شراء المنتج، او من خلال ايضا الحصول على تسهيلات من طرف
الموردين بحكم العلاقات التي تربط بينهم في التعامل لمدة طويلة.

- التوفيق بين السيولة والربحية:

حيث ان توفير السيولة أمر ضروري ويستدعي التصرف لتجنب مشكل ما او
يسمح بعدم تضيق فرص مربحة. "وهذا ما يقتضي الاحتفاظ بجزء كبير من اموال

المشروع في شكل نقدية سائلة في الخزينة او الحساب الجاري في البنك ومن جهة اخرى فان الربحية تقتضي استثمار جميع الاموال المتاحة قد يبدو ان تحقيق الربحية على اساس السيولة. ولكن في حقيقة الامر لا يوجد تعارض ان تحقيق الربحية يؤدي الى توفير ارباحا تعضد موقف السيولة في المنشأة وكذلك توافر السيولة يجعل الشركة قادرة على الدخول في عمليات تجارية تحقق لها ارباحا وكذلك ترجع المركز الائتماني للمنشأة قويا".³⁹

- الرقابة المالية:

تظهر اهمية هذه العملية من خلال التأكد من ان ما تمّ رصده من اموال تمّ صرفه حسب ما هو مسطر. وهل ان عملية توزيع الميزانية المالية على مختلف الاقسام كان موفقا ام ان هناك فائض في بعض منها وعجز في اقسام اخرى، وهذا ما يستدعي اعادة النظر ومراجعة الميزانية، كما ان الرقابة المالية تمكّن من اكتشاف مدى رشادة الانفاق المالي.

2 - وظيفة الانتاج:

تعتبر هذه الوظيفة ذات اهمية كبيرة، وهذا لاعتبار انها الوظيفة التي تمكّن من تحويل المدخلات الى مخرجات، وهذه الاخيرة هي مصدر تلبية حاجات الافراد وتحقيق المنفعة لهم. ولذا يجب ان تكون ادارة وظيفة الانتاج باحكام واخذ بعين الاعتبار العديد من العناصر لارتباط هذه الوظيفة بشكل مباشر او غير مباشر بالوظائف الاخرى. فمثلا الانتاج لا بد ان يأخذ بعين الاعتبار الطلب على المنتج اي معلومات من قسم المبيعات

³⁹ أحمد فهمي جلال، مبادئ التنظيم وادارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2016، ص 151.

ومدى رضا الزبائن، وبالتالي يمكن التحكم في العملية الانتاجية من ناحية الكمية اي يجب اختيار اسلوب الانتاج يكون مستمر أو متقطع حتى لا يكون هناك فائض في الانتاج وكساد للمنتوجات النهائية، مما يؤدي الى زيادة تكاليف التخزين وانخفاض السعر، بسبب ان المعروض منها اكبر من الطلب، ونفس الشيء من ناحية النوعية، حيث انها مرهونة بمدخلات ومكونات المنتج بحيث تكون الأجزاء التي تدخل في تركيب المنتج ذات جودة عالية حتى يكون المنتج النهائي متميز ويجب ان نشير ان شراء المواد الاولية بنوعية وجودة عالية هو مرتبط ايضا بالجانب المالي للمؤسسة الذي يكون مريحا، كما ان النوعية والجودة للمنتوج مرتبطة بوظائف الإدارة التي تفرض الرقابة على المنتج حتى يكون بدون عيوب.

وتتلخص الانشطة الرئيسية لوظيفة الانتاج في:⁴⁰

- تحديد مواصفات المنتج
- تحديد عمليات التصنيع
- اختيار موقع المصنع
- تنظيم داخلي للمصنع
- التخطيط للانتاج
- مراقبة الانتاج

3 – وظيفة التخزين:

تعتبر هذه الوظيفة ذات اهمية كبيرة داخل المنظمات وخاصة الانتاجية منها حيث تحتاج الى مخازن تسمح بالاحتفاظ سواء المواد الأولية والمعدات وغيرها من

⁴⁰ نفس المرجع السابق، ص 145.

المستلزمات التي تحتاجها العملية الانتاجية. ومن جهة اخرى تحتفظ بالمنتجات النهائية في انتظار تصريفها الى الزبائن وتظهر جليا ان عملية التخزين تعتبر عبئا وتكاليف علة المؤسسة ولذا فمن الضروري ان تسعى ادارة المنظمة الى عملية ترشيد عملية التخزين وتدنية تكاليفها هذه التكاليف تتمثل في:

- تكاليف كراء المخازن.

- تكاليف شروط التخزين وهي متعددة، تتمثل على القائمين بعملية الترفيه والترميز اضافة الى تكاليف التكييف التي تحتاجها المواد السريعة التلف وتكاليف الاضاءة وغيرها.

- تكاليف تتعلق بسبب تجميد الأموال بسبب الاحتفاظ بالفائض في المخزونات، كما يمكن ان تنجم تكاليف بسبب عجز في المخزون اي التقليل من الامدادات.

ومن خلال عرض لمختلف التكاليف المرتبطة بالمخزون، فان ادارة المخزون يجب ان تكون على دراية وادراك لمختلف الأساليب العلمية التي تسمح بالتقليل وتدنية هذه التكاليف.

ويمكن ان نعطي مثال عن نموذج ولسن الذي يسمح بالموازنة بين تكلفة اصدار الطلبية اي "تفقات المتعلقة بالنقل" وتكاليف الاحتفاظ بالمخزون

حيث انه اذا اردنا ان نقلل من تكاليف النقل، فيجب ان نقلل من عدد الدورات التي يتم فيها تموين المخازن، وهذا ما يجعلنا من جهة اخرى ان نرفع من حجم هذه الطلبيات. ومن جهة اخرى إذا أردنا أن نقلل من حجم المخزونات فهذا يجعلنا ايضا ان

نزيد من عدد مرات التمويل اي ترتفع بذلك تكاليف النقل وإذا فحسب نموذج ولسن هو فيجب ان نبحث عن تحديد ما يعرف بالكمية الاقتصادية المثلى التي يكون عندها كل من تكلفة الاحتفاظ بالمخزون وتكلفة اصدار الطلبية متساويتان.

ولا يتوقف الامر في ادارة المخازن على تدنية التكاليف، بل تتم عمليات مراقبته من حيث الكمية والنوعية ومن حيث المبالغ وهذا ما يعرف بالعمليات المحاسبية اي عمليات الجرد التي قد تكون دورية او مستمرة، مما يسمح بإعطاء كل المعلومات عن الموجودات الحقيقية في المخازن. كما ان هناك عدة أساليب محاسبية تعرف بأساليب نفاذ المخزون: طريقة ما دخل اولا خرج اولا والتي تكون جد مفيدة في حالة المخزونات السريعة التلف، وهناك طريقة ما دخل اخيرا خرج اولا وهناك طريقة الوسط المرجح وكلها طرق ايضا يمكن اختيارها وقد يفيد ذلك في التهرب الضريبي

4 - وظيفة التسويق:

ان المنظمات في السابق تتعامل مع زبائنها من خلال قسم المبيعات الذي يكمن دوره الاساسي في استقبال الطلبيات وتحصيلها عند البيع، ولكن التطورات على الاقتصاد ككل أين المنتج للسلعة او الخدمة لا يعمل في استقرار تام والمنظمة تصبح مهددة بفعل التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، التي اصبحت تحتدم بالمنافسين وظهور السلع البديلة والاكثر تطورا وبوتيرة متسارعة. هذا مادي الى ضرورة الاستتجاد بوظيفة التسويق التي بإمكانها ان تجد منافذ لتسويق منتجات المنظمة واستخدام مختلف تقنيات التسويق او ما يعرف بالمزيج التسويقي وهذا قصد التموضع تنافسيا.

"ادارة التسويق تسمح بالتعرف على رغبات المستهلكين واحتياجاتهم ونشاط التسويق يشمل المزيج التسويقي المتمثل في المنتج، التسعير، الترويج، وبحوث التسويق".⁴¹

5 - وظيفة المستخدمين:

وتتمثل هذه الوظيفة في إدارة الافراد، وباعتبار الرأسمال البشري هو العنصر الالهم لأنه أولاً هو صاحب الفكرة التي ادت الى تبني هذا المشروع، قد يكون صاحب المنظمة او لعدد من المساهمين، كما ان العنصر البشري نجده في مختلف وظائف المؤسسة، والادارة الجيدة هي تلك التي تسعى من البداية الى تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية كما ونوعا، وتستخدم لما يعرف بتوصيف الوظائف اي يتم اسقاط خصائص الوظيفة على مزايا ومواصفات الوظيفة، ولذا فان اي ادارة سيئة قد تسبب تعطيل شامل في مختلف الوظائف والورشات. وكما ان الادارة غير العادلة التي تتصرف على أساس الاعتبارات الشخصية من شأنها ان تؤدي الى خلق تنظيمات غير رسمية داخل هذه المنظمات، وبالتالي تقل المردودية كما تؤدي لحدوث العديد من الحركات السلبية من قبل العمال بسبب روح التذمر واليأس لدى العمال وتزداد الفجوة اكثر توسعا بين الادارة والعاملين، ولذا فالإدارة يجب ان تسعى الى تنمية علاقاتها بهم وذلك عن طريق اشراكهم في تحديد الاهداف والسماع لمقترحاتهم كما لا يجب فرض قيود متشددة. كل هذا يعطي مناخا وجوا يسمح بظهور روح التعاون بين الافراد وظهور روح المبادرة وهذا ما يسمح للإدارة بالاستفادة من الطاقات الكامنة لدى الافراد.

⁴¹ خليل الشماع، مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال، جامعة خضوري، ص 07.

المحور الرابع: المدارس الادارية

أولا - المدرسة التقليدية:

يعتبر من رواد هذه المدرسة كل من فريدريك تايلور وهنري فايول وتتضمن هذه

المدرسة ثلاث نظريات وهي:

- النظرية العلمية لطايلور
- النظرية الادارية لهنري فايول
- النظرية البيروقراطية لماكس ويبر

1 - المدرسة البيروقراطية:

وهو ما يطلق عليه بالنموذج الامثل للبيروقراطية وصاحب هذا النموذج هو:

MAX WEBER (1864-1920) وهو عالم الماني:

ان كلمة بيروقراطية مشتقة من كلمة يونانية مركبة وتعني حكم المكتب، اما من

حيث المضمون فان ماكس ويبر "يرى ان هذا التنظيم هو الاكثر عقلانية مقارنة بأشكال

التنظيم الاخرى ويرى ان وجود الاجراءات والقواعد المنمطة في الوثائق من شأنها ان:

- تسمح بإرساء نظام تسييري عقلاني.

- استعمال فعال للموارد.⁴²

<https://docplayer.fr/16054845-Management-general-concept-de-2-les-ecoles-de-pensee-du-management.html> dr achelhi hicham*⁴²

"البيروقراطية اصطلاحاً تعبر عن الجهاز الحكومي الذي يتكون من الوزارات ومؤسسات وادارات، تتركز فيها السلطة ويدير شؤونها عدد من الموظفين، تحكم اجراءات حكومية، اكثر تعبيراً عن النظام الرسمي للقواعد والوحدات من اجل انجاز الاهداف التنظيمية " .⁴³

وبالمعنى العلمي للبيروقراطية فهو يقصد بها انجاز الأعمال بدقة وكفاءة وهذا باتباع اجراءات محددة تسمح بالتركيز على الموضوعية، كما ان المستندات المطلوبة هو نوع من الرقابة والتأكد ان المستفيد من الخدمة تتوفر فيه الشروط المطلوبة بالقرائن وعليه تقطع الطريق امام كل اعتبارات شخصية

فالبيروقراطية تسمح بإنجاز الأعمال بدقة وكفاءة وبكل موضوعية من خلال اجراءات وقواعد متسلسلة يجبر المديرين على احترامها، تمثل رقابة قصد الوصول الى الأمثلة في تقديم الخدمة الادارية.

فالبيروقراطية عند ماكس فيبر جاءت ردا على الذاتية والمصالح الشخصية، من خلال نظام معقد من اللوائح والنظم والسلطة والاشراف، فلكل عضو في التنظيم عمله المناسب لكفاءته، ومركزه المستمد من خبرته، ويعتقد فيبر انه في حال تطبيق

⁴³ محمد الفاتح محمود البشير المغربي اصول الادارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع المملكة الاردنية الهاشمية الطبعة الاولى 2016 ص49.

البيروقراطية ضمن التنظيمات الصناعية فان ذلك يؤدي الى رفع مستويات الاداء والانتاجية في تلك التنظيمات".⁴⁴

ويتضمن النموذج البيروقراطي او الادارة البيروقراطية لماكس وبيبر

Management Bureaucratic

ان هذا النموذج الاداري جاء لغرض تقادي العشوائية والقضاء على الممارسات الادارية المبنية على الاعتبارات الشخصية، فالنموذج يمثل جهاز رقابي على الاداريين وتقديم الخدمات في الاطار الصحيح ووفقا لقواعد مضبوطة. ورغم ذلك فلقد قيّد من حرية الاداريين في ابداء آرائهم وسلطتهم فوجدوا انفسهم منفذين آليا لتلك الاجراءات بجمود تام ودون ادنى اجتهاد في ظل محاصرتهم بالإجراءات القانونية.

مبادئ الادارة البيروقراطية:

تتمثل في اربع مبادئ اساسية يقوم عليها هذا النموذج وتتمثل في:⁴⁵

- تقسيم العمل للتمكين من رفع الانتاجية.
- الهيكل التدرجي يسمح بتحديد: مستويات السلطة التنظيمية، كيفية انسياب المعلومات، ودور كل عضو في التنظيم.
- الاتصال يكون عمودي ويهدف الى انتقال المعلومات في اطار احترام التدرج السلمي من القمة الى القاعدة.

⁴⁴ أحمد الاصفر، د أديب عقيل، دراسات في علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل منشورات جامعة دمشق 2012 ص96.

⁴⁵ http://unt.unice.fr/aunege/M2/Psychosociologie_des_Organisations/Psycho/213.htm

- المعلومات تكون كتابية فلوأح الصادرة عن الاقسام أو الاجراءات والقواعد تتم بشكل كتابي لإزالة كل غموض او فهم خاطئ.

السمات الاساسية لنموذج ماكس ويبر:⁴⁶

- تقسيم العمل مما يؤدي الى استخدام جميع الخبرات في المنظمة.
- تنظيم المكاتب يجب ان يتبع مبدأ التدرج الهرمي.
- ضرورة وجود نظام لضبط نشاط المنظمة والعاملين.
- الاداري الناجح هو ذلك الفرد الذي يدير جهازه بطريقة رسمية، غير شخصية دون اي نوع من العاطفة.
- ان الخدمة في المنظمة البيروقراطية يجب ان تبنى على اساس حماية العاملين من الفصل التعسفي او العشوائي.
- ان التنظيم البيروقراطي قادر على تحقيق أعلى درجات الكفاءة .
- "العقلانية، الفصل بين الادارة وملكية الشركة، الجدارة أساس التدرج في العمل، الرقابة والانضباط الدقيقين في اداء العمل.
- الرسمية في الاجراءات والقواعد والأوامر والتعليمات، اللا شخصية أي التحلي بالموضوعية، هرمية السلطة، التخصص في العمل".⁴⁷

د احمد بن عبد الرحمن الشميري أ . د عبد الرحمن بن أحمد هيجان، د بشرى بنت بدير المرسي غنام دار النشر العبيكان 2009 المملكة العربية السعودية ص60⁴⁶

داعلي فلاح الزغيبي، د/عادل عبدالله العنزي الاسس والاصول العلمية في ادارة الاعمال، دار اليازوري 2015 . ص 67 .⁴⁷

مبادئ الاساسية للبيروقراطية:48

- مبدأ الاختصاص في مجال المهام والواجبات المحددة بصورة موضوعية، والقائم ايضا على سلطات القيادة.
- مبدأ التسلسل الاداري القائم على الرقابة، وحق اجراء التحقيقات اللازمة مع المرؤوسين.
- مبدأ التدريب المهني حول تطبيق القواعد التقنية.
- مبدأ الفصل الكامل بين القيادة والوسائل الادارية.
- مبدأ عدم امتلاك الموظف للوظيفة التي يشغلها.

المبادئ الاساسية للبيروقراطية:49

- تقسيم واضح للعمل وفيه تحدد الوظائف، لكي يزود العاملون بمهارات كافية لأدائها كما ينبغي.
- هيكل واضحة للسلطة اي السلطة والمسؤولية، يجب ان تحدد بوضوح لجميع المواقع وكل موقع يجب ان يعرف لأي جهة يقدم تقاريره.
- قواعد واجراءات عمل رسمية، يجب ان تكون هناك قواعد مكتوبة بوضوح لتوجيه السلوك والقرارات لجميع الوظائف.
- اللاشخصية في التعامل اي ان القواعد والاجراءات تطبق على الجميع دون استثناءات شخصية ولا معاملات تفضيلية لاي من العاملين.

⁴⁸ عبد اللطيف قطيش، الادارة العامة من النظرية الى التطبيق دراسة مقارنة، منشورات الحلبي الحقوقية الطبعة الاولى 2013 لبنان ص 60.

⁴⁹ صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره ص 60.

- التدرج الوظيفي حسب الجدارة: يجب اختيار العاملين وترقيتهم في ضوء قابلياتهم الفنية وادائهم.

- فصل الادارة عن الملكية لضمان اداء افضل، وتحقيق للأهداف يجب ان تفصل الادارة عن الملكية .

اركان النموذج البيروقراطية وعيوبه:50

1 . الأركان

- الميكانيكية في الاداء .
- التدرج الهرمي طالما هناك قواعد صارمة فيجب ان يوجد نظام واضح للترقية يحدد عدد السنين والكفاءة أي ثبوت قواعد الترقية.
- تقسيم العمل .
- الالتزام بالقواعد واللوائح.
- الموضوعية وعدم ترك اي مجال للعاطفة.
- المثالية والرشد.

2 . عيوب النظرية البيروقراطية:

- الالتزام الشديد بالقواعد والاجراءات الصارمة.
- بطئ في اتخاذ القرارات.
- عدم التكيف مع التغير التكنولوجي.

⁵⁰ زيد منير عوي ماجستير دراسات عليا، ادارة المؤسسات العامة واسس تطبيق الوظائف الادارية عليها، دار الشروق للنشر والتوزيع الطبعة الاولى 2010 عمان الاردن ص 42.

- التمسك بالرشد والمثالية في كافة الأوقات.

ونتيجة لإحباط وتذمر الإداريين اظهر تمتعهم بالسلطة الادارية، تمّ التمادي والافراط في طلب وثائق ومستندات قد تكون ثانوية او مضاعفة، وهذا ما أخرج البيروقراطية عن معناها الحقيقي والعلمي الى البيروقراطية بالمعنى الشعبي او الشائع.

فارتبط المصطلح بأذهان العامة من الناس على انه عنوان للتماطل والتأخير في انجاز الاعمال، وكثرة وثقل الوثائق المطلوبة للحصول على خدمة ادارية معيّنة.

ونظرا لأهمية هذا النموذج الاداري فيصنف بالأمثل ولكن من الصعوبة تطبيقه ميدانيا بحذافيره . ولذا نجد ان هناك من يصف البيروقراطية" اذا أمكن تحويل المثالية الى واقع فأنها تصبح افضل شكل تنظيمي ممكن، لكن الذي يحدث عادة هو التمادي في تطبيق اللوائح والقوانين والتمسك الحرفي بها ومع طول تعوّد العاملين على هذا المناخ وصعوبة تعديل اللوائح بما يتماشى مع المتغيرات، يزحف مرض الجمود التنظيمي عليها وتصبح المبادرات الشخصية شيئا نادر الحدوث او مخالف للوائح والقوانين ومن ثم تظهر الاثار السلبية للبيروقراطية في الظهور".⁵¹

ويعود عدم واقعية النموذج الأمثل للبيروقراطية هو الاهتمام بالجانب الرّسمي والمتمثل في تقييد الإداريين بالقانون في شكل اجراءات، وقواعد، ولوائح يجب الالتزام بها وتنفيذها كما هي دون اي مجال للاجتهاد وأهمل ما ينجم عن ذلك بالمقابل وهو بروز التنظيمات غير الرسمية." حيث كشفت العديد من الدراسات الاجتماعية عن ان سلوك

⁵¹ الموقع الرسمي د/عبد الرحيم محمد، استشاري التخطيط الاستراتيجي وقياس الاداء المؤسسي والتدريب، استاذ مشارك كلية المجتمع، قطر. <http://dr-ama.com>، تاريخ الاطلاع 2020/ 05/21.

الأفراد داخل التنظيمات لا يتحدد دائما عن طريق الأوامر والتعليمات الصادرة اليهم من طرف الرؤساء، ذلك على عكس ما ذهب اليه ماكس فيبر في نموذج المثالي على ان الرّسميات وهي عبارة عن التصرفات بناء على نسق مستقر نسبيا من القواعد واللوائح هي التي تحكم وتنظم قرارات الفرد وأعماله وتعتبر وسيلة لتأكيد امكانية حساب سلوك المتوقع في البيروقراطية وتحقق أعلى درجات الترشيح الانساني".⁵²

السلطة عند ماكس ويبر

ولقد ركّز ماكس ويبر في بناء هذا النموذج المثالي على السلطة، التي يرى انه لا يمكن للنموذج ان يتحقق دونها والتي يعرفها على انها " نوع من القيادة التي تعمل لإيجاد طاعة او ائتمار عند اشخاص معينين".⁵³

وحسب ماكس ويبر فان السلطة يمكن ان تتبع من ثلاث مصادر، فقد تكون سلطة تقليدية تفرضها العادات والتقاليد والعرف، وقد يكون مصدرها عاطفي بحيث يزكى صاحب السلطة نتيجة الاعجاب به وهو اندفاع لا شعوري. اما الشكل الثالث للسلطة وهو استخدام العقل والتبصر بحيث لصاحب السلطة ما يؤهله ذلك لما له من امكانيات، وقدرات تمنح له شرعية توليها.

H .H GERTH and C W Mils from MAX WIBER Essay in sociologie N .Y Oxford university P 204 /ress1969 PP196 د/طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع 2007 القاهرة ص 41 عن

52 .

د/حنان علي عواضة، مقال بعنوان السلطة عند ماكس ويبر، مجلة الاستاذ المجلد الأول 2013 العدد 206 جامعة بغداد ص 268 عن عبدالله عبد الرحمن تطور الفكر الاجتماعي ص 378 ⁵³

انواع السلطة عند ماكس ووبر

اولا - السلطة التقليدية:

هذه السلطة مصدرها التقاليد والعرف والعادات المتوارثة، وهي مفروضة ولا يمكن الطعن فيها بسبب تقديس الافراد ومن امثلتها السلطة الابوية، او رؤساء القبائل، والعائلات الحاكمة التي اصبحت تتوارث السلطة والشرعية تستمدتها من الطاعة والتقديس للأعراف، فالنظام الملكي مازال قائما الى يومنا هذا والعائلة الملكية هي من تتوارث تولي السلطة، حتى وان تخطت بعض البلدان المتطورة ذلك ليصبح الملك يحظى بالرمزية والمكانة الشرفية في حين تضطلع بالحكم سلطة منتخبة من طرف الشعب.

ويرى ماكس ووبر " ان التأثير المباشر للسلطان التقليدي من شأنه اضعاف مواقف ونشاطات الافراد الاقتصادية الواعية والعقلانية. لان بحكم الامتيازات التي يتصرف بها الحكام كيفما يشاؤون يخشى الافراد القيام بمبادرات اقتصادية ومالية او تجارية لكي لئلا يصطدموا بمشيئة هؤلاء الحكام".⁵⁴

ثانيا - السلطة الكاريزمية:

وهي تمثل اندفاع الافراد عاطفيا لتزكية قائد لهم، وهذا ناجم عن اعجاب بصفات معينة لدى شخص ما لتمتعه بمزايا وقدرات مختلفة قد تكون علمية عسكرية دينية توهم

⁵⁴ حنان علي عواضة نفس المرجع، ص 274، عن صادق السود، علم الاجماع السياسي أسسه وابعاده ص 96.

بان تطاع اوامره وهذا ما يكفل له التقديس والطاعة." وهذه السلطة في نظر ماكس فيبر نوع من الالهام والقدرة غير الطبيعية".⁵⁵

ثالثا - السلطة القانونية:

"وتستند هذه السلطة على اسس موضوعية ورشيدة، والفرد الذي يحوز عليها يمارسها انطلاقا من المركز الوظيفي الذي يشغله في التنظيم. ويسمى هذا النوع من السلطة رشيدا، لان الوسائل فيه مصممة ومعبر عنها بطريقة واضحة، ولهدف واحد هو انجاز غايات محددة".⁵⁶

ولقد تطرق ويبر "في كتابه الاقتصاد والمجتمع الى السلطة القانونية ذات القيادة البيروقراطية ويرى انها قائمة على الحق والقانون والأنظمة التي اقامها العقل والمنطق ... ويرى ان اعضاء المجموعة لا يخضعون للشخص المستحوز على هذه السلطة وانما يخضعون لقواعد موضوعية غير شخصية، وبالتالي فهم ليسوا ملزمين بالامتثال والخضوع الا في الحدود التي رسمتها تلك القواعد بصورة عقلانية".⁵⁷

ويصف ويبر النموذج المثالي للقيادة للبيروقراطية بأنه "النموذج الصافي للسلطة القانونية وهو يتمثل في الأفراد الذين تتوافر فيهم الصفات التالية:

رعد حسن الصرن، نظريات الادارة والاعمال، دار الرضى للنشر 2004 دمشق ص 49 عن د علي شريف ادارة المنظمات العامة ص 319 ..⁵⁵

رعد حسن الصرن نفس المرجع ص 49. عن د علي الشريف ادارة المنظمات العامة ص 319 .⁵⁶
د عبد اللطيف قطيش، الادارة العامة من النظرية الى التطبيق دراسة مقارنة، منشورات الحلبي الحقوقية الطبعة الاولى 2013 لبنان ص 60 .⁵⁷

التميز بالموضوعية، يمثلون عناصر متكاملة داخل تسلسلية محكمة، يتمتعون باختصاصات محدّدة، يعملون وفقا لتعاقد يتم بمراعات الخبرة والتحصيل العلمي، الأجور تتم وفقا لسلسلة من الرواتب تراعى فيها الفئات والدرجات، يخضعون للرقابة ولنظام دقيق واحد بالنسبة للجميع".⁵⁸

انتقادات النموذج البيروقراطي:

ان التصوّر الذي قام به ماكس ويبر في بناء هذا النموذج يتصف بالمثالية أي ان الامور الادارية تتم وفقا خطة مضبوطة لا يمكن الخروج عنها. في ظل قواعد واجراءات تعتبر رقابة وتضييق على ممارسة العمل الاداري، مما ادى الى ظهور العديد من العيوب والانتقادات لهذه النظرية يمكن ايجازها فيما يلي:

- الإفراط في استخدام اللوائح والاجراءات الادارية، مما ادى الى التباطؤ والتأخير في العمل الاداري.

2 - تحويل الاداريين الى منفذين للإجراءات الادارية، وتتميط عملهم اضى نوع من التقييد وغلق اي باب للاجتهد.

3- التركيز على إجراءات العمل مع اغفال اهمية الاهداف، اذ تأخذ اجراءات العمل والتعليمات الأولوية على الأهداف.⁵⁹

انظر د عبد اللطيف قطيش، نفس المرجع ص 61 . 58

أ . د محمد الصيرفي اصول التنظيم والادارة للمدير المبدع " النظريات والانماط الادارية" الجزء الاول، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع الإسكندرية 2005 ص 120 . 59

4 - التركيز على المركزية في العمل، مما قد يسيء الى المنظمة والعاملين فيها ولا سيما اذا كانت الادارة العليا صاحبة السلطة غير مؤهلة أو غي مخصصة في عملها.⁶⁰

5 - اغفال التنظيم غير الرسمي والذي يتكفل كرد فعل عن الضغوطات التي تتولد عن تقييد الاداريين وعدم اشراكهم وعدم منحهم فضاء للمبادرة والاجتهاد، واغفال الجانب الانساني للعاملين وهيمنة العمل الروتيني على ادائهم .

فضلا الى انتقادات اخرى تتمثل اساسا في:⁶¹

6 - ان بعض الفروض المبنية عليها قد تساعد على الالهال وانخفاض الكفاءة مثل مبدا الترقية بالأقدمية.

7 - إهمال أثر الظروف والعوامل الخارجية في نجاح وفاعلية التنظيم.

8 - التركيز في تطبيق مبدا الرقابة والاشراف يؤدي الى زيادة حدوث الانحراف عن القواعد والتعليمات.

9 - وجود تناقض بين خصائص التنظيم المثالي " البيروقراطية المثالية" كما حددها ويبر كالتناقض بين فكرة التدرج الهرمي، وفكرة الخبرة والتدريب كأساس لاختيار الموظفين.

أ. د محمد الصيرفي نفس المرجع ص120 .⁶⁰

رعد حسن الصرن نفس المرجع ص49 /50. عن د زكي حوشن وظائف الادارة، منشورات جامعة حلب كلية الاقتصاد 1989 ص89 .⁶¹

المدرسة الادارية لهنري فايول (1841- 1925)"

هو مهندس مناجم فرنسي كان مديرا لمجموعة مؤسسات منجميه ما بين سنة 1888 - 1918 اعماله وافكاره تمّ اضفاء الطابع الرسمي لها في كتابه الادارة الصناعية العامة. ويعتبر احد رواد ادارة المؤسسات وادارة الاعمال.

يطلق على هذا الاسلوب التنظيمي، نسبة الى هنري فايول FAYOLISME وهو المصطلح الذي يمثل نظام التنظيم والرشادة في المؤسسة، وهو يكمل عمل فريديريك تايلور صاحب الادارة العلمية لأنه لا يمثل فقط علم عمل يهدف فقط الى تحقيق المردودية، ولكن يمثل ايضا اسلوب التنظيم البشري في المؤسسة ويسعى الى تحقيق أحسن أداء شامل، ولذا نجد انه يعير اهتماما للإداريين مقارنة بالتنفيذيين

بالنسبة لهنري فايول الإداريين يمثلون

العناصر المحددة للتسيير الحسن، ولكن ان تكون مدير لمؤسسة يحتاج الى التمتع بميزات خاصة وهي:

- التمتع بالصحة البدنية الفيزيائية.

- الذكاء والثقافة.

- خصائص أخلاقية "الارادة، المثابرة الجراً، شجاعة المسؤوليات، الاحساس

بالواجب، الاهتمام بالمنفعة العامة"

- التمتع بثقافة عامة قوية

- كفاءات واسعة في المهنة المميزة للمؤسسة.

- معارف في التسيير.

- فن معاملة الاشخاص

واضافة الى ذلك يجب على الاداريين الكبار اكتساب من خلال التدريب قدرات

ادارية يعبر عنه من خلال خمس مبادئ اساسية والمعروفة بمصطلح: POCCC.

Prévoir أي التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له اي: تشكيل المنظمة اولا ومن ثم

تزويدها بكل ما هو ضروري لتشغيلها Organiser إعطاء الاوامر للأشخاص مما يسمح

لهم بأداء وظائفهم "تشغيل الهيئة الاجتماعية". Commander أي: التنسيق من اجل

احداث انسجام بين كل نشاطات المؤسسة. Coordonner الرقابة او التحكم للتأكد من

احترام الأوامر والقواعد والتحقق ان الأمور تسير وفق للخطة. Contrôler العناصر

الآخري التي اهتم بها اسلوب فايول في التنظيم تتمثل فيما يلي:

- نطاق الاشراف اي عدد الافراد اللذين بالإمكان مراقبتهم.

- ادوات الادارة تتعلق بالتخطيط، بالتنظيم واصدار الاوامر، التنسيق والتحكم.

- المبادئ العامة للإدارة والمتمثلة في 14 مبدا: تقسم العمل، السلطة والمسؤولية،

الانضباط وحدة اصدار الاوامر، وحدة التوجيه، الغاء المصلحة الخاصة في سبيل

المصلحة العامة، تثمين وادارة المستخدمين، المركزية، التدرج السلمي، ترتيب مادي وترتيب اجتماعي، استقرار المستخدمين المبادرة، وحدة العمال".⁶²

هنري فايول تم تكوينه في مدرسة المناجم بمدينة سانتيتيان الفرنسية وكان يبلغ حوالي 25 سنة عندما تولى مهمة مديرا عاما لمناجم الفحم في عام 1866 وهذا قبل مدة طويلة من ظهور افكار الادارة العلمية لفريدريك تايلور. وطور فايول مسار مزدوج كعلمي وكمدبر بحيث: كان يحث عماله على الابلاغ على الاثار الحفورية ومن ثم نقل المعلومات الى متحف التاريخ الطبيعي. جانبه العلمي أيضا سمح له بالمساهمة في دراسات حول التقنيات الجديدة للاستغلال المنجمي ومن خلال العلم يدخل فايول في التفكير في ادارة المنظمات وهو مقتنع بأن تراكم المعارف الجديدة والادارة الجيدة تسمح بتحويل المعارف الى فرص لتطوير المنظمة. ولقد اصبحت افكاره تأخذ شكلا ملموسا اعتبارا من سنة 1911 مع تطوير نشاطات "مخبر امفي" الذي يديره واصبح هذا المركز كجهاز متصل بالمصنع والتصنيع، واصبح هذا المخبر يأخذ بعد أكبر من المختبرات التي كانت آنذاك والتي تهتم بالمشاكل التي يطرحها المخبر فقط بحيث ان مختبر امفي مدعم بجهاز استكشاف علمي ومنهجي، يتجاوز الاسئلة التي تطرحها الصناعة التحويلية.

في مقدمة كتابه الادارة العامة الصناعية، يذكر ان المنظمة الجيدة يجب ان تتمتع بجهاز

⁶² <http://www.toupie.org/Divers/Liens.htm>

مدرسة الادارة العلمية لتايلور

ان ظهور هذه المدرسة يعود الى الفترة التي عرفت تطورا في المجال الصناعي على الخصوص، مما ادى الى زيادة الطلب على اليد العاملة، غير ان سوق العمالة لم تستطع تلبية الطلب المتزايد "وظهر نقص في العمالة واتجهت الانظار نحو مشكلات الكفاية الانتاجية كوسيلة لتخفيض التكاليف، وقد كان اكثر المجموعات اهتماما هم المهندسون الصناعيون والميكانيكيون"⁶³. اي استغلال امثل للموارد البشرية واستخدام مختلف الاساليب العلمية للقضاء على كل مما من شأنه ان يؤدي الى مضيعة للوقت والتقليل في الانتاج. ولذا" فان المشكلة الاساسية بالنسبة لتايلور هي تحديد ما ينتجه العامل يوميا، ويعتبر مقبولا اقتصاديا من وجهة نظر العامل والادارة/ حيث كانت السياسة المتبعة عمليا في قياس الانتاجية عشوائية"⁶⁴.

ان الحركة العلمية للإدارة، اصبح يشكل تيار بزعامة فريديريك تايلور الى جانب كل من هنري فايول وفرانك جالبريت وغيرهم ممن كانت لهم اسهامات في تطوير علم الادارة، وهذا حتى وان اختلفت الرؤى والزوايا التي ينظر منها لتحليل العملية الادارية، ولذا نجد ان كان هنري فايول اهتم في تحليله على المستوى الأعلى في الادارة، يرى تايلور ان نجاعة الادارة تتم بالتحكم ومراقبة المستوى الأدنى اي : الاعوان التنفيذيين وهذا

رعد حسن الصرن، نظريات الادارة والاعمال دار الرضا للنشر 2004 سوريا دمشق ص 36 عن د. حمدي فؤاد علي: التنظيم والإدارة الحديثه: الاصول العلمية والعملية، دار النهضة العربية، بيروت،

١٩٨١، ص ٢٠.

نفس المرجع ص 36 .⁶³

رعد حسن الصرن نفس المرجع ص 37 .⁶⁴

من خلال ضبط حركات الأداء ودراستها، بأسلوب علمي يسمح بتحقيق كفاية انتاجية اكبر.

وتعتبر الاعمال التي قام بها كل من هنري فايول وفريديريك تايلور، امتداد لأفكار التي جاءت بها المدرسة البيروقراطية، التي ركزت على تقسيم العمل والتجرد من العاطفة، والميكانيكية في الاداء. ولذا" فان هذا الاتجاه الجديد جاء مسائرا لاتجاه البيروقراطية الميكانيكي او الروتيني في اداء العمل، حتى وان كان التركيز فيه على التحليل العلمي للعمل من اجل تحقيق قيمة الكفاية، اي أداء العمل بطريقة صحيحة ولقد تمثل هذا الاتجاه، في كتابة كل من العالم الفرنسي هنري فايول والعالم الفرنسي فريديريك تايلور حيث اشير في جهودهما فيما بعد باسم حركة الادارة العلمية " .⁶⁵

لقد ركز تايلور في تحليله على القاعدة اي: الاعوان التنفيذيين وذلك بحذف الحركات الزائدة للعامل، والتركيز على السرعة في الأداء حيث يتم اختبار ذلك باستخدام المقاتية، وكان همه في ذلك "البحث عن الطرائق العلمية التي تمكن من زيادة الكفاية الانتاجية وزيادة أجره على اساس ربط الاجر بالإنتاج. وذلك بتحديد الطريقة الافضل بناء على دراسة الحركة والوقت لتنفيذ العمل بعد تجزئته....وقال انه يجب ان يحل النوع الوظيفي للإدارة، محل النوع العسكري بحيث يكون لكل رئيس وظيفي سلطة وظيفية على كل العمال، ولذا اقترح أن يكون في المصنع انواع للعناصر بشرية بحيث يكون ملاحظ للسرعة، وملاحظ للفحص، وملاحظ للتصليح، ملاحظ المجموعة، كاتب حفظ النظام

احمد بن عبد الرحمن الشميري، مبادئ ادارة الاعمال الاساسيات والاتجاهات الحديثة الطبعة العاشرة تاريخ الاطلاع 04
⁶⁵ <https://books.google.dz/book. 2021/01/>

والتأديب، كاتب تسلسل العمل، وخط السير، كاتب بطاقة التعليمات، كاتب الوقت والتكاليف".⁶⁶

وتتلخص الأفكار التي جاء بها تايلور في:⁶⁷

- تحديد الطريقة المثلى لأداء العمل عن طريق دراسة الحركة والزمن والغاء الحركات الزائدة.

- الاختيار الجيد للعمال وتدريبهم.

- تنفيذ العمل طبقا للنظام المحدد بواسطة الإدارة.

- تقسيم العمل بحيث تقوم الإدارة بالتخطيط وتنفيذها، ويقوم العمال بالتنفيذ.

وانطلاقا من هذه الأفكار نجد ان الإدارة العلمية لتايلور تعتمد على اربعة مبادئ أساسية "وتتمثل في: تحقيق الكفاية الانتاجية، التخصص وتقسيم العمل، ضرورة اختيار العمال وتدريبهم على اسس منهجية، الايمان بقيمة الحوافز واهميتها في رفع الكفاية الإنتاجية".⁶⁸

أحمد فهمي جلال مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال كلية التجارة جامعة القاهرة 2016 ص 60 .⁶⁷
رائد محمد عبد ربه، مبادئ إدارة الأعمال، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان الاردن 2012 ص 09 .⁶⁸

اهم مبادئ المدرسة العلمية لتاييلور

ويمكن الاشارة الى ان أهم المبادئ التي جاءت بها هذه المدرسة في ثلاثة مبادئ اساسية وهي:⁶⁹

- ضرورة التوصل الى اعلى درجة من تقسيم العمل، ويمكن استخدام دراسة الزمن والحركة، بهدف التوصل الى الطريقة المثلى والوحيدة لاداء العمل.
- التأكد من سلامة اداء العمل على نحو مناسب، عن طريق الاشراف الدقيق على العمال.
- يجب وضع نظام حوافز على أساس الأجر بالقطعة.

الانتقادات الموجهة لمدرسة تاييلور

بالرغم من اهمية الدور الذي لعبته هذه المدرسة من خلال الأفكار التي ساهمت في طرحها لتصحيح أداء العاملين، والرفع من كفاءاتهم والزيادة في الانتاجية الا ان الاسلوب المعتمد في ذلك كان يرى في الانسان ألة مجرد من الاحاسيس والشعور وكانت ترى ان الرفع في الحوافز المادية، كفيل بزيادة انتاجيته وقد أهملت بذلك بلوغ ذروه التعب كما أهملت السلوك السلبي للعاملين في حالة فرض الرقابة بشكل مبالغ فيه، مما يؤثر على نفسية العامل وتوتره مما يثبط من معنوياته وتكثر الاخطاء وتتنخفض مردوديته.

طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع القاهرة ص96 .عن

THIO ALEX SOCIOLOGY LONG MAN NEW YORK 1998 P 110 ⁶⁹

تقييم المدرسة الكلاسيكية

بالرغم من النتائج التي تم التوصل اليها من خلال التحليل الذي قام به رواد هذه المدرسة، سواء ما تعلق بتصحيح الأداء الاداري أو الأداء التنفيذي للعمال من خلال وضع العديد من القواعد والاجراءات، التي من شأنها ان تمكّن من زيادة الانتاج الا أن مختلف الأساليب التي تمّ استخدامها كان لها طابع ميكانيكي ومادي، وتمّ اهمال فيها الجانب المعنوي للفرد، وافترضت ان الدافع الأسمى للفرد لاستغلال مجهوده هو الرفع من الحوافز المادية فقط. ويمكن اجمال معظم انتقادات الموجهة للأفكار التي جاءت بها المدرسة الكلاسيكية فيما يلي:⁷⁰

- اهمال وجود التنظيمات غير الرسمية بل قامت بمقاومتها من خلال الانظمة وعلاقات العمل.

- مبدا نطاق الاشراف الذي جاءت بها هذه المدرسة لا يمكن تطبيقه، لأن نطاق الاشراف لا يتوقف على كفاءة الرئيس، بل هناك اعتبارات اخرى تتعلق بطبيعة العمل وقدرات المرؤوسين.

- الأسلوب الذي تم به استخدام الأساليب العلمية في قياس الانتاجية، بعيدة كل البعد عن الاهتمام بسلوك الفرد.

- الفرض الخاص باعتبار بان الفرد شخص اقتصادي هدفه تحقيق اقصى المكاسب، قد سقط نهائيا مع نتائج المدرسة السلوكية.

كامل بربر مرجع سبق ذكره ص37. ⁷⁰

- عدم تطبيق الأساليب العلمية بطريقة سليمة للظواهر موضع دراستهم.

ثانيا - المدرسة الكلاسيكية الحديثة

- مدرسة العلاقات الانسانية

ومن خلال الانتقادات الموجهة الى المدرسة الكلاسيكية السابقة، نجد ان هذه المدرسة أولت اهتماما كبيرا للعنصر البشري، وهذا من خلال توفير الشروط الملائمة للعمل وتوفير مناخ يحفز الأفراد على العمل كجماعة سواء في علاقة الأفراد فيما بينهم اوفي علاقاتهم مع الادارة .ولذا فان هذه المدرسة ركزت اساسا على العنصر البشري من خلال إجراء التجارب لمعرفة مدى أهمية العديد من العناصر التي أهملتها المدرسة التقليدية.

لاحظ رواد هذه المدرسة ان الوصول الى تحقيق الكفاية الانتاجية، لا يتم الا "من خلال نبذ افكار المدرسة الكلاسيكية، والقيام بتحليل عميق للعوامل غير الرسمية للمنظمة ولذا بدأت تظهر بعض الاقتراحات المرتبطة برفع الانتاجية للعاملين، والتي من بينها رفع المستوى التعليمي لهم والتاكيد على طرق اتخاذ القرارات الجماعية، والادارة بالمشاركة بصورها المختلفة، ومن ثم تدريب المديرين ليصبحوا قادة فرق، كما تم ادخال اساليب تحفيز جديدة الى بيئة العمل".⁷¹

احمد بن عبد الرحمن الشميمري مرجع سبق ذكره 52 . 71

دراسات التون مايو وهورن

تعتبر النتائج التي توصلت اليها هذه التجارب الانطلاقة الحقيقية لمدرسة جديدة وهي المدرسة السلوكية.

لقد بدأ المفكرون في البحث عن الأساليب التي تمكّن من تجنب الانتقادات التي وجّهت الى المدرسة الكلاسيكية، والبحث عن بدائل أخرى غير التي تبنتها المدرسة الكلاسيكية في رفع الانتاجية حيث: كان لها انعكاس كبيراً على العاملين، فكانت مصدر للقلق، والتوتر، والتعب ولقيت مقاومة عمالية في شكل تكتلات وتنظيمات. واعتباراً من افرازات المدرسة الكلاسيكية اصبحت تلك النتائج منطلق للباحثين، لايجاد عوامل اخرى قد يساهم التحكم فيها في رفع اداء العاملين. وهذا من خلال إجراء تجارب وكان من ابرز هؤلاء المفكرين تلك التي قام بها التون مايو.

التعريف بالتون مايو

"ولد التون مايو في استراليا واتى الى الولايات المتحدة الامريكية حيث: التحق بجامعة بنسلفانيا في عام 1922 ومن ثم التحق بجامعة هارفارد في سنة 1926 وبقى بها حتى سنة 1947 وقاد فريق من الباحثين من بينهم Roath Lisberger و Lorence J.Henderson و William j.Dickson

ولقد اشرف التون مايو على التجارب التي تمت في شركة وسترن اليكتريك
الامريكية وهذا بمصانع هاوثورن بشيكاغو، وهذا في بداية العشرينات ولذا اصبح يطلق
على هذه التجارب بتجارب هاوثورن التي كانت بداية حركة العلاقات الانسانية.⁷²

ولقد انصبت هذه التجارب أساسا على دراسة مجموعة من المؤثرات الخارجية
بحيث يتم توفير هذه العوامل بدرجات مختلفة، وهذا لمعرفة مدى استجابة أداء العاملين
لها سلبا وايجابا في ظل تلك الاختبارات، وهذا بهدف التعرف على العوامل التي من شأنها
ان تؤدي الى رفع أداء العاملين، ولقد تمثلت الدراسة في إجراء 04 أنواع من التجارب:⁷³

1 - تجارب لدراسة اثر التغيير في الإضاءة على الانتاجية،

2 - تجارب لدراسة اثر التغيير في نظام فترات الراحة على الانتاجية،

3 - تجارب لدراسة لتحليل اتجاهات العاملين ومشاعرهم ،

4 - تحليل الجوانب الاجتماعية لمجموعات العمل الصغيرة

"اجريت هذه الدراسات سنة 1924 بشيكاغو في امريكا بمعامل هاوثورن في شركة
وستيرن الكتريك، وهذا بهدف تحديد اثر درجة الاضاءة على مستوى الانتاج الذي يحققه
العاملون انطلاقا من فرضية مفادها ان مستوى معين من الاضاءة يؤدي الى أعلى
مستوى في الانتاج".⁷⁴

رعد حسن الصرن نظريات الإدارة والاعمال، دار الرضا للنشر سوريا 2004 ص 71 . 72
احمد فهمي جلال، مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال، كلية التجارة جامعة القاهرة 2016 ص 70 . 73
علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، الاسس والاصول العلمية في ادارة الاعمال، دار النشر اليازوري/جامعة الخليج العربي
2015 ص 71 74

"الهدف من هذه الدراسة هو معرفة اذا كانت هناك علاقة بين الحوافز الاقتصادية والظروف المادية لمكان العمل ونتاجية العاملين، وبعد سلسلة من التجارب التي كانت تهدف الى دراسة أثر مجموعة من العوامل المادية كالإضاءة والتعب والضوضاء والحرارة. تبين ان تأثير هذه العوامل لا يرتبط بعلاقة بنوع محدد الأمر الذي ادى بالباحثين الى الاعتقاد ان هناك عوامل غير مرئية تساهم في تحسين الاداء وزيادة الانتاجية".⁷⁵

ان الوصول الى هذه النتائج لم يتم الوصول اليها الا بعد سلسلة من التجارب

التجربة الاولى:

في إحدى مصانع النسيج في فيلاديلفيا بأمريكا تم ملاحظة "ان معدل الدوران مرتفع في احدى الأقسام في حين هو منخفض في قسم آخر ولذا تمت دراسة ذلك من طرف احدى المكاتب الاستشارية والتي قامت بالرفع في الحوافز الاقتصادية"⁷⁶ اعتقادا من ان ذلك سيؤدي الى رفع الانتاج ولكن النتائج كانت سلبية اي تلك الحوافز لم تكن دافعا لزيادة اي مجهود . وما يجب الاشارة اليه هو أن هذا القسم المنخفض الانتاج كان فيه العمال كثيرون الشكوى من التعب ومصابون بالقلق والتوتر" ويعود ذلك الى نظام العمل الذي كان سائدا" يتطلب ان يعمل خمسة ايام لمدة 10 ساعات يوميا وينقسم يوم

صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الادارة والاعمال، دار دار وائل للنشر والتوزيع عمان 2008
ص 61 , 75

كامل بربر مرجع سبق ذكره ص 38 .⁷⁶

العمل لفترتين تتخللهما راحة لمدة 45 دقيقة لتناول الغداء، وكان يتوجب على العامل ان يعمل طوال الوقت دون راحة وقوفا على قدميه⁷⁷.

ان عامل التعب ودراسة مدى تأثيره على انتاجية العاملين كان من أولى اهتمامات الدراسات التي قام بها التون مايو حيث قام بالتجربة التالية:

تجربة مدى تأثير التعب على الانتاجية

حيث قام بعزل 06 عاملات في غرفة خاصة وتم ترتيب عملهن بحيث: يحصلن على فترات راحة متباينة، وكذلك أساليب العمل لهن كانت ذات فترات مختلفة وعند قياس انتاجيتهن بشكل مستمر، وجد ان هناك تحسن في الانتاجية ولكن دون وجود علاقة بين الانتاجية وظروف العمل المادية.⁷⁸

واستنتج من هذه الدراسة الذي كانت فيه العوامل والمؤثرات المادية متباينة هذا دليل على ان لا علاقة لها بالانتاجية، يبقى العامل الوحيد هو العمل في مجموعة صغيرة مما ساهم في خلق علاقات اجتماعية بين العاملين، ولاشك ان ذلك خلق تعاوناً وجواً ومناخاً ملائماً للعمل الجماعي، إضافة الى شعورهم بأهميتهم داخل المنظمة.

نفس المرجع ص 39 .⁷⁷
صالح مهدي محين العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر والاشهار الطبعة الثانية عمان 2008 ص 62 .⁷⁸

نتائج دراسة التون مايو

*ان دراسة التون مايو افضت الى نتائج منها :⁷⁹ DC MILLER .WH

FORM يرى العالمان.

- ان العمل نشاط جماعي.

- تتمركز حياة الراشد الاجتماعية حول نشاط العمل، وتتشكل وفقا له.

- الحاجة الى الأمن والتقدير والشعور بالانتماء، لهم أهمية كبيرة في تحديد الروح

المعنوية للعمال وانتاجيتها من الظروف الفيزيائية التي يعملون في ظلها .

- الشكوى لا تكون بالضرورة تقريرا موضوعيا للحقائق.

- العامل شخص تتحكم في اتجاهاته، ومدى فاعليته المطالب الاجتماعية التي

تأتي من داخل المكان وخارجه.

- تمارس الجماعات غير الرسمية داخل مكان العمل، ضبطا اجتماعيا على

عادات العمل واتجاهات العامل الفرد.

- الفرد ليس له حاجيات مادية فقط وانما حاجيات اجتماعية ايضا، ويرغب

في اشباع هذه الحاجيات داخل العمل، كما أن الفرد ليس نموذج بسيط إنما نموذج معقد

يستحق الدراسة.⁸⁰

* DC MILLER .WH FORM Industrial Sociology work in Oganizational life NEW YORK

طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع القاهرة ص 102 .⁷⁹

احمد فهمي جلال مرجع سبق ذكره ص71 .⁸⁰

ولقد تضمنت تجارب هاوثرن دراسة العديد من المؤثرات التي أظهرت النتائج ان رغم تأثيرها الا ان هناك عوامل اخرى غير مادية لم تؤخذ في الحسبان وسنتعرض بإيجاز الى مختلف المراحل التي مرت بها هذه التجارب.

1 - تجارب الاضاءة:

في هذه التجربة تمّ اختبار مدى مساهمة الاضاءة في اداء العاملين، ولذا كانت هناك مقارنة بين مجموعتين من العاملين، المجموعة الاولى وفرت لها اضاءة شديدة والمجموعة الثانية تركت تعمل في اضاءة ضعيفة وتبيّن ان ذلك لم يحدث فرقا في انتاجية كل مجموعة اي لم يكن لهذا العامل اي تأثير في زيادة مردودية العاملين.

"أثبتت التجارب عدم صحة لفروض الدراسة التي كانت ترى ان التغيير في نظم الاضاءة من ضعيفة الى قوية، ستؤدي الى زيادة الانتاجية حيث تمّ قياس الانتاجية قبل اجراء التغيير في الاضاءة وتمّ قياسها بعد إدخال نظام الاضاءة الجديد، ثم تمّ تغيير نظام الاضاءة والعودة الى النظام الأصلي قبل التجربة وكان من المتوقع ان تنخفض الانتاجية عند العودة الى النظام الاصلي الا ان ذلك لم يتحقق."⁸¹

2 - تجربة قسم التجميع

في هذا القسم تمّ عزل مجموعة صغيرة من العاملات، عن بقية العاملات الاخرى اللواتي كن يقمن بنفس العمل، وفي نفس القسم، غير ان المجموعة الصغيرة والتي كانت تحت ملاحظة مجموعة من الباحثين الذين كان دورهم مراقبة أداء هذه

احمد فهمي جلال مرجع سبق ذكره ص 70 . 81

المجموعة، وتسجيل البيانات المتعلقة بذلك. فلاحظوا ان هذه المجموعة كانت أكثر تحفيزا في الأداء بسبب شعورهم بأنهم نخبة واكثر تفوقا مقارنة بالعاملات الاخریات.

3 - تجربة غرفة الاسلاك

في هذا القسم تم الرفع في مكافئات مجموعة معينة من العمال دون المجموعة الاخرى، وهذه الزيادة تهدف الى تحفيز الأفراد على الزيادة في الانتاجية، ولكن الذي حدث هو انه لم يتم تسجيل اي زيادة في الانتاج وهذا يعود الى التواصل الذي يربط المجموعتين بحيث: يتم الاتفاق بين المجموعتين في تحديد انتاج كل فرد بحيث هناك ضوابط يجبرون على الالتزام بها.

ان مختلف التجارب التي قام بها التون مايو وزملائه بيّنت ان هناك عامل اخر هو الذي يؤثر على الانتاجية لم يكن في الفرضيات المدروسة، "ولذا بدا البحث عن هذا العامل الذي أطلق عليه العامل الخفي Hidden Factors وتوصلوا في النهاية الى ان العلاقات غير الرسمية التي تتولد بين اعضاء الجماعة، تؤدي الى رفع الروح المعنوية للأفراد ومن ثم تتحقق الكفاءة الانتاجية".⁸²

احمد فهمي جلال، مبادئ الادارة والتنظيم، جامعة القاهرة 20016 ص 71 .⁸²

دراسات ماري باركر فوليت 1933 - 1868

تقاطعت افكار فوليت مع التون مايو، مما أدى الى دمجها في نفس المدخل ومن بين الافكار الأساسية التي دعت اليها تمثلت في تحليل العديد من الارتباطات والمفاهيم تمثلت اساسا في:

"التعارض والتكامل، قانون الموقف، الخلط بين القوة والسلطة، المسؤولية المجمعمة، التنسيق محور العمل الجماعي، الادارة تحتاج الى دراسات أعمق وأكثر لاستكمال مهنتها".⁸³

التعارض والتكامل: حيث رأت أن التعارض شيء طبيعي لدى الانسان وهذا راجع الى ان كل فرد يحاول تحقيق مصالحه، ويجب ان تسعى الادارة الى ايجاد تكامل بين مختلف الاطراف دون التضحية بطرف منه.

قانون الموقف: وترى ان عملية اتخاذ القرارات تكون مستمدة من المرؤوسين تبعا للموقف الذي يجب ان يواجهه من خلال توحيد جهود العمال في كل عمل، وفي كل موقف وبالتالي فان الأوامر والتعليمات تكون مستمدة من المواقف وليس من الرئيس لان العمال يكونون اكثر ادراكا وفهما لهذه الظروف.

وفي هذا السياق لقد نبهت فوليت الى مبدا اصدار الاوامر، بحيث قد تلقى مقاومة من قبل العاملين، ولذا رأت انه يجب مراعاة الجانب النفسي أثناء تطبيق هذا المبدأ بحيث يجعل المرؤوس راغب في التنفيذ ومقتنعا بالعمل الذي يؤديه.

خالد ياسين الشيخ، نشأة الادارة ومراحلها وتطوراتها، جامعة دمشق المعهد العالي للتنمية 2015 ص 25 .⁸³

التنسيق محور العمل الجماعي: ترى فوليت ان التنسيق هو اساس الادارة كما

نادت بتوافر 04 عناصر لتوفير مناخ ناجح وهي:⁸⁴

- التنسيق يتم عن طريق الاتصال المباشر.
- التنسيق عملية مستمرة طالما هناك اعمال تؤدي وإدارات متخصصة في تأدية الأنشطة.
- تنسيق المراحل الأولية للمنظمة.
- التنسيق عملية متبادلة بين كافة العوامل المتعلقة بالموقف.

القوة والسلطة: فرقت فوليت بين المصطلحين، فترى ان القوة هي القدرة على

الانجاز، بينما السلطة حق الفرد اي كان مركزه التنظيمي في ممارسة هذه القوة⁸⁵

الرقابة: حسب فوليت ترى أن الرقابة يجب ان تكون افقية تعاونية، وليست

عمودية ويتضامن الأعضاء لتحقيق الاهداف المشاركة.⁸⁶

المسؤولية المجمعة: ترى فوليت على ان المسؤولية لا تقع على عاتق شخص

بذاته، فالشخص لا يعمل لوحده منفصلا عن غيره وعلى ذلك فالمسؤولية مجمعة بحيث

تمليها ظروف الموقف او الوظيفة، ويجب ان تنسب هذه المسؤولية الى الأفعال وليس الى

الأشخاص ويترتب على ذلك لا يصبح محاسبة الشخص عن نتائج عمله وحده.⁸⁷

كامل بربر، الادارة عملية ونظام، مرجع سبق ذكره ص 43 .⁸⁴

نفس المرجع والصفحة.⁸⁵

خليل الشماع، مرجع سبق ذكره ص 41 .⁸⁶

رعد حسن الصرن نظريات الادارة والاعمال مرجع سبق ذكره ص 74 عن

Met Calf, Henry C., and L. Urwick: Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett, Sir Isaac Pitman and Sons LTD, London, 1941, P. 154.

مهنية الإدارة: حيث ترى فوليت ان الإدارة تحتاج الى دراسات اعماق، " حيث انها لازات في فترة الانطلاق والنشوء حيث " لم تكتمل اسسها وقواعدها وأن الامر يقتضي الاستمرار في الدراسات الادارية على اسس علمية حتى تكتمل مقوماتها".⁸⁸

نظرية X و Y واسهامات دوجلاس ماكجريجور

ونجد ان دوجلاس اهتدى الى نظريتين متعاكستين تماما ومن خلال يبدا كيف يتم معالجة التعامل مع الفرد من أجل الحصول على مردودية اكبر

فنظرية X تقوم على اعتبار الافتراضات التالية:⁸⁹

- الانسان بطبعه كسول لا يميل الى العمل.
- اذا فرض العمل على الانسان فانه بذل اقل جهد مستطاع.
- الانسان بطبعه هذا يكون قاصرا على اشباع حاجاته الاساسية كالمأكل والمشرب والملبس ... والحاجة الى الأمن.
- الانسان وفقا للفرضيات السابقة فان الانسان يقاوم التغيير ويرفضه ويأنس الى الروتينية ونبذ الابتكار
- اخراج الانسان من هذه الدائرة يكون من خلال احكام الرقابة المستمرة والدقيقة واجباره على العمل.

⁸⁸ رعد حسن الصرن نظرية الإدارة والأعمال مرجع سبق ذكره ص 74- 75 .
محمد الصيرفي، الإدارة والاصول الاسس العلمية للمدير المبدع، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع الطبعة الاولى 2005 الاسكندرية، ص 130 ..⁸⁹

وجاء في فرضيات هذه الدراسة" ايضا ان الانسان يفضل ان يكون مقادا لأنه قليل الطموح، ويميل الى تحقيق الامان، كما يجب تخويفهم عن طريق العقاب لغرض دفعهم للأداء وتحقيق اهداف المنظمة.⁹⁰

نظرية y : تقوم هذه النظرية على افتراضات مناقضة تماما لنظرية x حيث ان المدراء يرون ان:⁹¹

_ ان العاملين محبوبون للعمل.

- مستعدون لتحمل المسؤولية.
- قادرون على ممارسة الرقابة الذاتية.
- يتصفون بالإبداع وذوي خيال خصب.

وفي نظرنا من خلال هذه الصفات المقدمة عن العاملين في كل من النظريتين وهي صفات يقتنع بها المدراء، حسب نظرتهم وتجربتهم وقد يكون ذلك ايضا نابع من خلال شخصيتهم التي تعتبر ضابطا لسلوكهم للتصرف على نحو معين، ولذا فان المدير الذي يرى ان العامل بطبعه كسول، فانه يخلق العديد من الأليات والأساليب الرقابية الشديدة على العاملين، وتشكل بذلك نوع من الضغط والتسلط الذي يرفضه العاملين وخاصة في عدم اشراكهم في القرارات ودراسة مقترحاتهم وآرائهم وهذا يعتبر بحد ذاته مثبطا للإبداع ويقلل من مردودية واداء العاملين.

خليل شمعون مرجع سبق ذكره ص44 .⁹⁰
صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن الغالي، دار النشر مكتبتنا العربية الطبعة الثانية عمان 2008 ص64 .⁹¹

اما فيما يخص المدراء الذي يتصرفون وفق ما جاءت به فرضيات نظرية Y فالشعور بان العاملين نشطاء بطبعهم ويتمتعون بالرقابة الذاتية، فان ذلك يخلق مناخ وبيئة خالية من الضغوطات في ظل غياب اي تسلط من قبل الادارة وفي ظل ايضا اشراكهم والأخذ بأرائهم كل ذلك يخلق تعاون وفسح المجال للمبادرة الابداع والابتكار وكل ذلك سيساهم في تحسين الاداء والرفع من الانتاجية.

الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الانسانية

رغم ان مدرسة العلاقات الانسانية قد حررت من الاعتقاد الخاطيء بان الانسان مجرد آلة وان الزيادة في الحوافز المالية سيؤدي حتما الى الزيادة في الانتاجية حيث: بينت التجارب التي قام بها التون مايو وزملائه، والتي حاولوا فيها قياس مدى تاثر انتاجية العمال بالشروط المادية المتاحة والمتوفرة وتوصلوا الى أبعد من ذلك وهو وجود عوامل أخرى غير مرئية، تمثلت في العلاقات الاجتماعية والتواصل بين العمال والشعور الفرد بأهميته وانه مرغوب فيه كلها عوامل كان لها الأثر الكبير في الرفع من مردودية العمال . ورغم النتائج التي تمّ التوصل اليها، الا أنها قوبلت بالعديد من الانتقادات تمثلت اساسا في:

_ التجارب التي قام بها على عمال مصنع هاوثرن، لا يمكن ان تعمم بشكل قاطع على كل عمال المصانع الاخرى، فالنتيجة التي تمّ التوصل اليها قد تلزم فئة العمال المدروسة فقط.

- تجاهلت هذه المدرسة التنظيم الرسمي، معتبرة ان التنظيم غير الرسمي هو أساس الهيكل التنظيمي، لذا فان إلغاء دور التنظيم الرسمي يعني عدم وجود منظمة قائمة".⁹²

- "التركيز المبالغ فيه على الانسان، باعتباره العنصر الوحيد في الانتاج كما ان مدرسة العلاقات الانسانية، ركزت اهتمامها على العوامل والمتغيرات الداخلية لبيئة العمل واهملت واهملت البيئة الخارجية".⁹³

نظرية الحاجات الانسانية عند ماسلو ابراهام ماسلو

تدرج هذه المدرسة في اطار مدرسة العلاقات الانسانية، ولقد ساهمت هذه المدرسة في تصنيف حاجيات الانسان في تدرج حسب درجة اولويتها اي هناك حاجات اساسية لا يمكن للفرد الاستغناء عنها كما ان الانسان كلما قام بتلبية حاجات مستوى معين، كلما تتطلع الى تلبية الحاجيات المتضمنة في المستوى الاعلى منه. فحاجيات الانسان هي حاجيات متعددة متنوعة ومتجددة باستمرار ولذا فان حرمان الفرد وعدم قدرته على تلبية واشباع حاجياته انما يشكل ضغوط على الافراد العاملين وتكون محددة لسلوكياتهم ولقد قسّم ماسلو هذه الحاجيات الى خمسة مستويات كما هو موضح في الشكل ادناه :

كامل بربر الادارة عملية ونظام مرجع سبق ذكره ص41 . 92 . احمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ ادارة الاعمال الاساسيات والاتجاهات الحديثة، دار النشر العيبكان الطبعة السادسة 2009 المملكة العربية السعودية ص 65 . 93 .



هرم ما سلو للحاجيات

وكما يظهر في الشكل فان الحاجات لفسولوجية هي أولى الحاجات التي يكون

الالاحاح على اشباعها لأنها هي التي تضمن بقاء الفرد كالأكل والشراب....

1 - نظرية النظم:

لقد سمحت ما توصلت اليه مدرسة العلاقات الانسانية من نتائج تتعلق باكتشاف علاقات اجتماعية تنمو بين الافراد العاملين و التي كان لها الأثر الكبير في تحفيزهم في رفع الاداء وزيادة الانتاجية، مما فتح الباب أمام المتخصصين في مجال علم الاجتماع لفهم بعمق طبيعة هذه العلاقة فاهتموا بدراسة المنظمات "باعتبارها وحدات اجتماعية ذات وظائف مهمة في المجتمعات وهي تتفاعل مع وحدات اجتماعية اخرى، كما انها تتكون نفسها من وحدات فرعية تتفاعل فيما بينها وهذا الاتجاه الجديد تمثل في افكار سليزنك P Sliznick1949 وبارسونز T PARSON 1956⁹⁴

وتتنمى هذه النظرية الى ما يعرف بمدرسة النظم Systems Management school والتي قامت بالعديد من المحاولات للتفكير في ايجاد أسلوب يسمح بدراسة العوامل التي تؤثر على المنظمة، سواء كانت داخلية او خارجية مع اعتبارها وحدة متكاملة. اي دراسة الأشياء من خلال هذه النظرية يتم بالنظر اليها على انها نظام مكون من مجموعة من الاجزاء المتناسقة والمكملة لبعضها البعض، والتي تتفاعل فيما بينها من اجل تحقيق غاية وهذا التفاعل وهذه الارتباطات بين الأجزاء ينتج عن شيء جديدة لا يمكن الوصول اليه لو تم تعامل كل جزء على حدى.

ولقد ساعدت مدرسة النظم على إيجاد شبكة متكاملة للأنظمة الفرعية التي تكون في مجموعها النظام الكلي، وذلك لتحديد مدى الارتباط والتداخل بينها وبين النظام الكلي،

احمد بن عبد الرحمن الشميمري واخرون مرجع سبق ذكره ص69 . 94

كما فرقت نظرية النظم العامة بين نظامين: النظام المغلق الذي لا يتفاعل مع البيئة الخارجية والنظام المفتوح يقوم على تفاعل ديناميكي مع البيئة الخارجية (النظام الكلي الاكبر).⁹⁵

وان تفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية يظهر من خلال مكوناتها كمنظومة والمتمثلة في: المدخلات، العمليات، المخرجات، التغذية العكسية.

- **المدخلات:** كل ما تحتاجه المنظمة للقيام بعملها والوصول الى اهدافها اي مجموع العناصر المادية والمالية البشرية، و التي تستغل وفق نسق معين لإنتاج ما يحقق منفعة للفرد والمجتمع وهذا بحد ذاته يشكل مفهوم المنظمة.

- **العمليات:** وتشمل كل النشاطات التي تساهم في تحويل المدخلات و التي تمثل جميع العناصر التي تدخل كمكونات للمنتج النهائي، ولا يقصد بالتحويلات ما يطرا من تغييرات على هذه العناصر، فقط بل تتضمن النشاطات التي رافقت إجراء هذه التحويلات فكل وظائف الادارة من تخطيط وتوجيه وتنسيق ورقابة كلها ساهمت في تحقيق هذه العمليات على نحو يسمح بتحويلات المدخلات الى المخرجات المرغوبة.

- **المخرجات:** وتمثل الهدف الذي انشأت من أجله المنظمة والذي يكون في صورة سلعة او خدمة تسمح بتحقيق منفعة للأفراد المجتمع، وتحقق المنظمة من خلال ذلك عائدا ماليا من خلال الأرباح وعائد اجتماعي من خلال التشغيل.

- **المعلومات المرتدة:** وتمثل تدفق المعلومات سواء من البيئة الخارجية والتي تستفيد منها المنظمة وتستغلها في توجيه خططها كالتعرف عن مدى رضا الزبائن

كامل بربر مرجع سبق ذكره ص48 . 95

بجودة المنتج، ومستوى سعره، والمنافسين والسلع البديلة وغيرها ومن جهة أخرى تأتي المعلومات في اتجاه معاكس أي من المنظمة الى البيئة الخارجية التي قد تحتاج الى معلومات حول حجم الطلبيات وحجم ما هو متوفر من السلع وحجم مبيعاتها والأرباح، لان ذلك يفيد بعض المصالح كمصلحة الضرائب أو عدد المشغلين بالفئات العمرية وحسب الجنس، وهذا ما يفيد مصلحة الاحصائيات وغيره من المعلومات التي تمثل المنظمة مصدرا مهما لها.

وهذا ما اصبحنا نعرفه اليوم عن مدى نجاعة المؤسسات حيث ان بقائها واستمراريتها مرهون بالدراسة الأولية التي يجب ان تأخذ بعين الاعتبار تموقع هذه المنظمة، وهذا للتأكد من كل العوامل الداخلية والخارجية منها على وجه الخصوص حيث هذه الأخيرة تتعلق بالتمويل والتمويل، بالزبائن، بالمنافسة وغيرها من العناصر البيئية الخارجية: الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والثقافية.

اسهامات نظرية النظم: ومن خلال ما أتت به هذه المدرسة من أفكار فيمكن ان

نسجل مجمل إسهاماتها في النقاط التالية:

- تنظر الى المنظمة كوحدة متكاملة، ولذا فهي تركز على النظرة الشمولية بدلا من الاهتمام بالأجزاء المكونة للنظام، في حين انها تبحث في طبيعة العلاقات التي تربط بين هذه الأجزاء ومنه تكتشف العناصر الأساسية والثانوية للنظام وفهم التشابك الذي ينجر عنه ان الكل يصبح اكبر من مجموع اجزاءه.

- تؤكد على الطبيعة الديناميكية للمنظمة، بمعنى ان كل مدير لا يعمل منعزلا عن المنظمة ككل، باعتباره جزء من كل وبالمنطق نفسه فان وظائف الادارة تمثل

فيما بينها نظاما ... كما ان كفاءة الـدارة لا تتحدد بالنجاح في انجاز وظيفة دون الاخرى، بل تتحدد بالأداء الجيد والمتوازن للوظائف كلها في وقت واحد وبمستوى واحد من الانجاز".⁹⁶

- ترابط المنظمات الفرعية يعني بالضرورة تفهم الادارة لترابط عمل التقسيمات الداخلية واثرها في تحقيق اهداف المنظمة وعدم صحة النظرة لعمل التقسيمات بشكل منعزل عن بعضها".⁹⁷

النظرية الموقفية:

تعتبر من النظريات الحديثة حيث نجد ان فريد ادوارد فيدلر Fred Edward Fiedler وضع نموذج اطلق عليه نموذج الظروف المتغيرة لفعالية القيادة ويعد اول نموذج للقيادة الموقفية وقد صمم فيدلر لذلك مقياس Least Preferred Coworker الذي يسمح بتحديد إن كان القائد من النوع الذي يهتم بالعمل او من النوع الذي يهتم بالعاملين.

والقاعدة الأساسية لهذه النظرية هي ان فاعلية القيادة تتحدد بمدى ملائمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين، لمتطلبات الموقف وتحديد من خلال وضع تشخيص دقيق للموقف الاداري الذي يمارسه القائد ومرؤوسيه من خلال عناصر الموقف والمتمثلة في: العلاقة بين القائد وموظفيه، البناء التنظيمي، سلطة القائد المستمدة من مركزه".⁹⁸

خالد ياسين نشاه الادارة ومراحلها مرجع سبق ذكره ص37 .⁹⁶

خليل الشماع مبادئ الادارة مرجع سبق ذكره ص50 .⁹⁷

ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، محاضرة بعنوان الادارة الموقفية/ كلية الادارة والاقتصاد جامعة بابل العراق تاريخ الاطلاع 2021/02/28
<http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/>⁹⁸.

اسس النظرية الموقفية: تعتمد هذه النظرية على مجموعة من الاسس يمكن

تلخصها فيما يلي:⁹⁹

- 1 - ليس هناك طريقة واحدة يمكن اتباعها في الادارة.
- 2 - ان الممارسات الادارية يجب ان تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الافراد مع البيئة الخارجية، ومع حاجات الافراد في المنظمة
- 3 - تمثل تحديا لقدرة المديرين التحليلية، والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف، وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات.
- 4 - ان التنظيم نظام مفتوح، يتكون من نظم فرعية مختلفة تتفاعل مع بعضها البعض، وترتبط مع البيئة الخارجية
- 5 - يتكون التنظيم من 03 نظم فرعية هي: النظام الفرعي الفني اي انتاج السلع والخدمات، التنظيم، النظام الفرعي التنظيمي اي تنسيق العلاقات الداخلية للتنظيم، النظام الفرعي المؤسس اي تنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة.

ولقد سمحت هذه النظرية بتبني مفهوم جديد للقائد والقيادة حيث : "تركز على الارتباط بين الموقف والقيادة، بمعنى ان طبيعة المواقف والظروف هي التي تحدد نوعية القائد طالما انها تتباين من تنظيم لآخر ومن وقت لآخر لذا فانه من الممكن ان يكون

مدارس الفكر الاداري تاريخ الاطلاع http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/site_bouakkaz/co/contengency.html 28
99 . 2021/ 02/

الفرد قائد في موقف خاص وتابعا في موقف آخر ولقد اكتسبت هذه النظرية تأييدا اكثر بين علماء الاجتماع والادارة بالمقارنة مع الصفات القيادية الموروثة.¹⁰⁰

ونجد العديد من النماذج التي تنطوي تحت هذه النظرية وكما سبق القول فان النموذج الأول هو الذي يعود الى فيلدر والذي قام بالعديد من الابحاث لمدة طويلة من 1951 الى 1967

نموذج فيلدر يتميز اساسا بعاملين أساسيين الأول يتعلق بقياس سلوك القائد والثاني يتعلق بالموقف حيث ركز على التعرّف على سمات وخصائص القائد ومن جهة اخرى كيف يمكن ربط خصائص معينة تبعا لخصائص الموقف، ولذا نجد انه إفترض أسلوبين للقيادة، وحدد العوامل الموقفية في ثلاثة عوامل فبالنسبة لأسلوبي القيادة نجد:¹⁰¹

الاسلوب الاول: يهتم بالعاملين والعلاقات الانسانية.

الاسلوب الثاني: ويتعلق بأسلوب القيادة الذي يهتم بالإنتاج والعمل.

اما العوامل الوقفية فتتمثل في :طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وفي مدة سلطة وقوة الرسمية التي يتمتع بها القائد، وفي درجة هيكله العمل أي مدى وضوح المهام ومدى روتينية هذه المهام التي يقوم بها مرؤوسيه.

ابناس ضياء مهدي، الاتجاهات الحديثة في تفسير النظرية الموقفية للقيادة الاستراتيجية، مجلة جامعة جيهان اربيل العدد02 ليلول 2018 ص 101 . 100
نفس المرجع ص103 . 101

نموذج نضج التابعين هيرسي بلانشارد :

يؤكد هذا النموذج على ان ليس هناك أسلوب واحد للقيادة بل ان الأساليب القيادية تختلف حسب المواقف والأسلوب القيادي حسب النظرية الموقفية يبقى دائما يركز على اتجاهين :

الاتجاه الاول: والمتعلق بالمهمة التي يجب تلبيتها حسب الأوامر التي يصدرها القائد حيث: هو من يحدد الأدوار والمسؤوليات وعلى المرؤوسين عملية التطبيق وهذا لانجاز المهمة

الاتجاه الثاني: وهو يرتبط بعلاقة القائد بالمرؤوسين، ومن خلال تبني هذين الاتجاهين في القيادة فتمكن من حصول اربع توليفات للقيادة:

1 - اسلوب القول اصدار اوامر والتركز بشكل كبير على الإهتمام بإنجاز المهمة ويكون التركيز أقل بعلاقة القائد بالمرؤوسين.

2 - اسلوب الاقناع يتم فيه توازن في الاهتمام و التوفيق بين انجاز المهمة والعلاقة بين المرؤوسين اي هناك رضى بسبب قدرة القائد على الاقناع .

3 - اسلوب التشارك ويكون فيه اهتمام بشكل كبير لعلاقة القائد بالمرؤوسين في حين الاهتمام بالمهمة يكون أقل منه.

4 - ويمثل في أسلوب التفويض أين يقوم القائد بتفويض هذا الأمر لشخص آخر اي نقص في الاهتمام بأهمية المهمة، ونقص ايضا للاهتمام بالعلاقة بالمرؤوسين.

تقييم النظرية الموقفية:

لقد ساهمت هذه النظرية في تبيان ان لا يوجد أسلوب واحد يستخدمه القائد في بلوغ اهدافه، بل ان أسلوب القيادة يتحدد وفقا للموقف الذي يكون فيه القائد، ويمكن اجمال اهم الايجابيات والسلبيات التي تتعلق ب هذه النظرية فيما يلي:¹⁰²

أ (الايجابيات:

- 1 - دعت هذه النظرية الى توحيد النظريات الادارية المختلفة وتكييفها بما يتناسب مع نظام وطبيعة المنظمات.
- 2 - انها تمنح المديرين مرونة عالية للتصرف، وفقا لما تمليه الظروف والمواقف.

ب (السلبيات:

- 1 - لا تسعى الى ايجاد حلول جوهرية للمشكلات، وانما تترك الأمر للموقف.
- 2 - انها تقلل من مبادئ الادارة.
- 3 - يمكن ان يؤدي ذلك الى تعدد في الأساليب الادارية، والذي من شأنه ان يحدث الفوضى والإرباك في العمل مما يؤدي الى عدم تحقيق الكفاءة والكفاية الانتاجية.

محمد الصيرفي، الادارة الاصول والأسس العلمية للمدير المبدع، الجزء 1 مرجع سبق ذكره ص 178- 179 .¹⁰²

نظرية الادارة اليابانية z

نظرية الادارة اليابانية رائدها وليام اوشي W Ouchi وهو استاذ ياباني في جامعة كاليفورنيا الامريكية في عام 1981، فالتطور الصناعي في اليابان تم في اطار اجتماعي لان المدرسة والعائلة أسست روح الطاعة عند أفرادها فاصبحوا يميلون الى العيش بجماعات مع الاخلاص في العمل و جاؤوا بهذه القيم والعادات الى المصنع وكأنه عائلة او عشيرة واحدة".¹⁰³

ولقد لاحظ وليام اوتشي تفوق انتاجية المؤسسات اليابانية على نظيراتها الامريكية رغم ان هذه الأخيرة وفرت لها امكانيات مادية، وبشرية، ومالية أكبر" ويرى ان السر في ذلك يعود الى الأسلوب او النمط الاداري المتبع من طرف اليابانيين، ولذلك يرى انه يتعين على المؤسسات الامريكية لحل مشكلة الانتاجية التعلّم من اليابانيين كيفية إدارة العنصر البشري فالادارة اليابانية تدور حول فلسفة مؤداها خلق العامل السعيد في عمله.¹⁰⁴

وقد تم تسمية هذه النظرية ب Z كرد على كل من نظرية X و y التي سبق وان تعرضنا اليها سايفا والتي تعود الى دوجلاس ماكجريجر وترتكز نظرية Z على ثلاثة مبادئ اساسية وهي: الثقة / الحذق، المهارة، المودة والألفة.

وتتميز **بسبعة خصائص** أساسية كما هو مبين ادناه في النمط الاداري الياباني

كما نجد ايضا ما يعرف بالنظرية اليابانية الهجينة والتي تمثل انتقاء للخصائص الإيجابية لكل من النظرية اليابانية والامريكية وهي ناتجة عن مقارنة بين ما تتميز به

علي فلاح الزغبي، عادل عبد الله العنزري مرجع يبق ذكه ص73 .¹⁰³
علي حسن يعن الله القرني، دراسة تأصيلية تحليلية لنظرية ص في الادارة اليابانية من منظور الفكر الاداري الاسلامي تاريخ الاطلاع 28/2021/229782021/Files/2/229782021/ 02
¹⁰⁴، <https://platform.almanhal.com/Files/2/229782021/ 02>

الادارة الأمريكية والادارة اليابانية حيث عند المقارنة تظهر فروق كبيرة في مختلف المراحل، انطلاقا من عملية التوظيف وخلال سيرورة أداء الوظيفة واساليب التقييم والتحفيز وهذا ما يظهره الشكل التالي:¹⁰⁵

النمط الاداري الياباني ل:	النمط الاداري الامريكي:
1 التوظيف مدى الحياة	1 التوظيف قصير المدى
2 صنع القرار جماعي	2 صنع القرار فردي
3 المسؤولية جماعية	3 المسؤولية فردية
4 التقييم بطيء والترقية بطيئة	4 التقييم سريع والترقية سريعة
5 اليات الرقابة ضمنية وذاتية	5 اليات الرقابة واضحة
	من خلال سياسات قواعد
6 مسار وظيفى غير متخصص	6 مسار وظيفى متخصص
7 اهتمام كلي بالفرد	7 اهتمام جزئي بالفرد

ومن خلال هذه المقارنة قام وليام اوشي الأخذ بإيجابيات النظرية اليابانية حيث

اهتدى الى تعديل النظرية الأمريكية المعدلة عن طريق التعديلات التالية:

- الاقتناع بالتوظيف على المدى الطويل نظرا لأهمية هذا الجانب حيث من نظرنا لاشك ان العامل الذي يرى ان مستقبله مرتبط بالمنظمة، فانه يسعى الى تقديم كل طاقاته ولا يدخر جهدا لضمان استمراريتها، كما يسعى الى طرح مبادراته وهذا راجع للأمان الذي يمنح التوظيف للمدى الطويل بدلا من ان يكمنون في حالة التوظيف القصير

عمر محمد دره، مدخل للادارة كلية التجارة، جامعة عين شمس القاهرة 2009 ص129. 105

غير مهتم ويسعى الى البحث عن وظائف في منظمات اخرى أكثر امانا وتحفيزا لإظهار قدراته.

- التخلص من الفردية التي ميزت النظرية او النمط الاداري الامريكي السابق وهذا ايمانا ايضا بالتفكير الجماعي والتعاون في صنع القرار، وهذا من خلال تصويب القرار لان الجماعة ترى ما لا يراه الفرد هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعود بأهمية ذلك ان إشراك العاملين في صنع القرار لان ذلك يجعل من هذه القرارات لا تتعارض مع مصالحهم بالتالي يبذلون قصارى جهدهم للوصول الى الأهداف المسطرة لأنهم مقتنعين بالهدف المحدد.

ومن جهة اخرى نجد ان اوليام اوشي يبقي على الفردية في تحمّل المسؤولية عكس النمط الياباني الذي يجعل من المسؤولية جماعية.

وفي نظرنا جعل من المسؤولية فردية تعطي حافزا ودافعا للفرد لأن لا يقع في الخطأ في مجال عمله لانه هو وحده من يتحمل تبعات ذلك، ومن جهة أخرى نجد ان المسؤولية الجماعية في النمط الياباني ايضا له إيجابيات حيث انه مادام ان المسؤولية جماعية فالأفراد يعملون كفريق وبالتالي يصححون اخطاء بعضهم وتكون الرقابة متعددة وبالتالي سيقبل ذلك من الوقوع في الأخطاء.

- اعتماد التقييم البطيء والترقية بطيئة أي مثل ما هو في النمط الياباني ولكن مع فرض ان الترقية تتم على أساس ما يقدمه الفرد من إسهامات وليس على اساس الأقدمية، فبالنسبة للتقييم البطيء في نظرنا جد مهم وهذا لإعطاء فرصة ووقت للمتمرس من فهم عمله، ويقع في اخطاء ويصححها لنفسه ويتفادها فيما بعد ويولد له ذلك رقابة

ذاتية ولا تفرض عليه عن طريق التعليمات . الترقية البطيئة تعطي فرصة ايضا للمنظمة لاستغلال الفرد في مستواها الأول، لأنه يكون اكثر عطاء بسبب التجربة المكتسبة وهذا قبل ان يرقى الى المستوى الثاني الذي يكون مبتدأ فيه.

- الاهتمام الكلي بالفرد وليس الاهتمام به في دوره في العمل فقط، كما تمّ التراجع نوعا ما عن التخصص، بحيث يكون التخصص بدرجة متوسطة وهذا ليس كما هو الحال في النمط الياباني، الذي يركز على عدم التخصص اي الفرد قادر لأداء جميع الوظائف.

ومن خلال ما سبق يمكن ان نشير الى ما اعتمد عليه أوليام اوشي والتي تعتبر فرضيات نظرية Z والمتمثلة في:¹⁰⁶

_ الموافقة على العمل مدى الحياة دون اشتراط التسريح او التوقف عن العمل

ان الوظيفة مدى الحياة أهم خاصية تتميز بها المنظمة في اليابان.

_ يجب التركيز على الثقة وكسب الولاء في علاقة العامل بصاحب العمل،

فالألفة والمودة تعتمد عليها الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية.

- الاهتمام الشامل بالأفراد.

- ابراز المسؤولية الفردية كعامل أساسي في العمل.

- الاستفادة من تأثير المشاركة في الإدارة بحيث تحضي القرارات بالرضا التام

والموافقة الجماعية.

احمد عبد الرحمن الشميمري مرجع يبق ذكره ص278 . 106

- اجراء اختبارات عالية للفرد قبل توليه مستوى وظيفي اعلى.

النظرية الكمية في الادارة

لقد عرف الفكر الاداري تطورات ملحوظة وهذا بفضل الدراسات المتكاملة الى قامت بها مختلف المدارس انطلاقا من المدرسة الكلاسيكية، والتي وجهت لها العديد من الانتقادات كما بينا سابقا، والمتعلقة اساسا باعتبار الانسان مجرد من الشعور والأحاسيس كما ان انتاجيته مرهونة بالتحفيز المادي في حين مدرسة العلاقات الانسانية اظهرت فشل هذه المبادئ الكلاسيكية في العلاقات الاجتماعية بين الافراد وتواصلت عمليات تطوير الاداة في المنظمات، من خلال العديد من النظريات التي تناولت أبعاد اخرى كضرورة اتباع النظام المفتوح، وطبيعة ومواصفات القيادة وتم الاستعانة في ذلك بعلم الاجتماع وعلم النفس، وبقوت كل هذه المحاولات والتحسينات يطغى عليها الجانب التحليلي والنظري ولكن في نفس الوقت كانت هناك محاولات لتطبيق الاستغلال الأمثل لمختلف موارد المنظمة معتمدين في ذلك على أساليب علمية بحتة. وهذا بالاستعانة بالرياضيات وبحوث العمليات واستخدام مختلف الاساليب الكمية ولقد اظهرت هذه الدراسات اهمية بالغة

في البرمجة الخطية التي أصبحت تستخدم لحل مشاكل النقل والتخصيص والبحث عن الحلول الأمثلية وازدادت أهمية هذا الاتجاه مع التطور الذي حدث في مجال التكنولوجيا، وخاصة في الحواسيب واستخدام العديد من النماذج الرياضية ويتم التحليل بمجرد ادخال المعطيات ويتم الوصول الى النتائج والحلول الأمثلية بدقة وسهولة.

"ويعتقد مؤسسو هذا الاتجاه بان منطقية مختلف العمليات والنشاطات الادارية في جميع المجالات، ومختلف الاوقات يجعلها قابلة للتمثيل بصورة كمية على نمط معادلات ومصفوفات ومترجمات رياضية يمكن حلها واتخاذ قرارات موضوعية بشأنها."¹⁰⁷

بعيدا عن النظرة الشخصية والتخمين والحكم الذاتي.

يرجع مصدر هذه الطريقة الى محاولة الشركات الكبيرة الاستفادة من الأساليب التي استعملت وذلك في الجيوش في مجال حل المشكلات واتخاذ القرار وهناك 03 اتجاهات ضمن هذا المدخل

- علم الادارة واتخاذ القرارات الكمية ويقصد به التوجيه الاداري في استعمال النماذج الرياضية.

- منظومة المعلومات الادارية: وهي منظومة مصممة لتقديم المعلومات للمدراء في المنظمة، وتقوم على تكامل قاعدة البيانات باستخدام الحاسوب وتوجيهها لإسناد عملية القرارات.

- ادارة المبيعات وهو نوع من تطبيقات علم الإدارة يمكن استعماله في العديد من مجالات عمل المنظمة مثل رقابة المخزون".¹⁰⁸

خالد ياسين الشيخ مرجع يبق ذكره ص 32 .¹⁰⁷
خليل شمعون مرجع سبق ذكره ص 51 .¹⁰⁸

الخاتمة:

ان موضوع ادارة الأعمال يعتبر من المواضيع الا متناهية وهذا بفضل الدراسات التي اولت له اهتماما أكبر في السابق، ومازالت الدراسات متواصلة الى هذا اليوم ولذا فان هذه المطبوعة تبقى متواضعة بالنظر الى ثراء هذا الجانب، ولقد حاولنا التقيّد قدر الامكان بالبرنامج المسطر لطلبة السنة الأولى ليسانس والمقبليين في عامهم هذا على التعرّف على مختلف الدراسات الاقتصادية والادارية، ولذا فان تسمية المقياس بمدخل فهو لا يمثل سوى إطلالة عن عالم الادارة حيث: في الحقيقة كنا مجبرين على التعمّق اكثر وخاصة في المحور المتعلق بتطور الفكر الاداري حيث نجد في كل مدرسة العديد من الاسهامات من طرف العديد من المنظرين من خلال طرح العديد من النماذج يصعب طرحها جملة ولذا فإننا بهذا الصدد تعرضنا الى المدارس والتجارب الأكثر تداولاً في هذا المجال، وتم الاعتماد ايضا في هذا العمل على التدرج المعرفي حيث يسهل على الطالب استيعابها وهذا انطلاقاً بالتعريف بإدارة الاعمال وعلاقتها بمختلف العلوم الاخرى ومن ثم التعرف على مكونات المنظمة، من خلال التعرّف على مختلف وظائفه الادارية ومختلف الاقسام والمصالح الوظيفية اخيرا انهينا الدراسة بالتطرق لمختلف المدارس الادارية حسب تسلسلها الكرونولوجي وذلك لاظهار الاقتباسات والتكاملات فيما بينها واتمنى عزيزي الطالب ان تجد في هذا المحتوى ما يثري معارفك بالتوفيق.

وما التوفيق الا بالله

قائمة المراجع

1. أحمد الاصفر، د أديب عقيل، دراسات في علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل منشورات جامعة دمشق، 2012.
2. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ ادارة الاعمال الاساسيات والاتجاهات الحديثة، دار النشر العبيكان الطبعة السادسة 2009 المملكة العربية السعودية.
3. احمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، د بشرى بنت بدير المرسي غنام دار النشر العبيكان 2009 المملكة العربية السعودية.
4. احمد بن عبد الرحمن الشميمري، مبادئ ادارة الاعمال الاساسيات والاتجاهات الحديثة الطبعة العاشرة، <https://books.google.dz/book>.
5. أحمد فهمي جلال مبادئ التنظيم وادارة الاعمال كلية التجارة جامعة القاهرة، 2016.
6. أحمد ماهر مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة دار النشر: الدار الجامعية – الإسكندرية، سنة النشر 2013.
7. الاكاديمية العربية البريطانية، <https://www.abahe.uk/notions-public-administration.html>.
8. ايناس ضياء مهدي، الاتجاهات الحديثة في تفسير النظرية الموقفية للقيادة الاستراتيجية، مجلة جامعة جيهان اربيل العدد 02 ليلول 2018، تاريخ الطلاع <https://sotor.com> 2020/ 03/29
9. ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، محاضرة بعنوان الادارة الموقفية/ كلية الادارة والاقتصاد جامعة بابل العراقية، <http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/>

10. جودت عزت عطوي، الادارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة للنشر والاشهار، عمان الاردن، 2014.
11. حنان شكري، شاعر شبير واقع إدارة الوقت للعاملين في القنوات الفضائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير جامعة غزة 2010.
12. حنان علي عواضة، مقال بعنوان السلطة عند ماكس وبيبر، مجلة الاستاذ المجلد الأول 2013 العدد 206 جامعة بغداد ص 268 عن عبدالله عبد الرحمن تطور الفكر الاجتماعي.
13. حنان علي عواضة نفس المرجع، ص 274، عن صادق السود، علم الاجماع السياسي أسسه وابعاده.
14. خالد ياسين الشيخ، نشأة الادارة ومراحلها وتطوراتها، جامعة دمشق المعهد العالي للتنمية 2015 .
15. خليل الشماع، محاضرات مبادئ الادارة مع التركيز على إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال جامعة خضوري.
16. رافدة الحري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار النشر اليازوري، جامعة نجران، 2018.
17. رائد محمد عبد ربه، مبادئ ادارة الاعمال، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان الاردن 2012.
18. رعد حسن الصرن، نظريات الادارة والاعمال، دار الرضى للنشر 2004 دمشق.
19. زيد منير عبوي ماجستير دراسات عليا، ادارة المؤسسات العامة واسس تطبيق الوظائف الادارية عليها، دار الشروق للنشر والتوزيع الطبعة الاولى 2010 عمان الاردن.
20. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن الغالبي، دار النشر مكتبتنا العربية الطبعة الثانية عمان 2008.

21. صفوان محمد المبيظين، عائض بن شافي الاكلمي، التخطيط في الموارد البشرية، جامعة نجران، دار اليازوري، 2012.
22. طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع القاهرة.
23. عبد اللطيف قطيش، الادارة العامة من النظرية الى التطبيق دراسة مقارنة، منشورات الحلبي الحقوقية. الطبعة الاولى 2013 لبنان.
24. عبد اللطيف قطيش، الادارة العامة من النظرية الى التطبيق دراسة مقارنة، منشورات الحلبي الحقوقية. الطبعة الاولى 2013 لبنان.
25. علي حسن يعن الله القرني، دراسة تأصيلية تحليلية لنظرية ص في الادارة اليابانية من منظور الفكر الاداري الاسلامي،
<https://platform.almanhal.com/Files/2/22978>
26. علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، الاسس والاصول العلمية في ادارة الاعمال، دار النشر اليازوري/جامعة الخليج العربي 2015.
27. علي فلاح الزعبي، عادل عبدالله العنزي الاسس والاصول العلمية في ادارة الاعمال، دار اليازوري 2015.
28. علي محمد عبدالوهاب، مقدمة في الإدارة.
29. عمر محمد دره، مدخل لادارة كلية التجارة، جامعة عين شمس القاهرة 2009
30. فارس السيد عبد السلام، الادارة للمبتدئين، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص 7.
31. كامل بربر، الإدارة عملية ونظام المؤسسة، الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 1996، لبنان.
32. مجدي علي غيث، محاضرات في مبادئ إدارة الأعمال.
33. محمد الصيرفي اصول التنظيم والادارة للمدير المبدع " النظريات والانماط الادارية" الجزء الاول، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع الإسكندرية 2005.

34. محمد الصيرفي، الإدارة والاصول الاسس العلمية للمدير المبدع، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى 2005 الاسكندرية.
35. محمد الفاتح محمود البشير المغربي اصول الادارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع المملكة الاردنية الهاشمية الطبعة الاولى 2016.
36. محمد الفاتح محمود البشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية، الطبعة الأولى، 2012.
37. محمد بكري عبد العليم، مبادئ الإدارة، جامعة بنها مركز التعليم المفتوح كلية التجارة، 2007.
38. محمد بن علي شيبان العامري . موسوعة مهارات النجاح، أنواع التنظيم، <https://sst5.com>
39. مدارس الفكر الاداري تاريخ الاطلاع-http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/site_bouakkaz/co/contengency.html
40. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، إدارة مكتبية، مبادئ إدارة الأعمال المملكة العربية السعودية.
41. الموقع الرسمي د/عبد الرحيم محمد، استشاري التخطيط الاستراتيجي وقياس الاداء المؤسسي والتدريب، استاذ مشارك كلية المجتمع، قطر.
42. يوسف عثمان محمد عبد الله، جامعة الامام محمد بن سعود، معهد الدراسات الاسلامية والعربية في أندونيسيا، مبادئ إدارة الاعمال محاضرة.

المواقع الالكترونية:

43. "business management", www.businessdictionary.com, Retrieved 30-09-2019. Edite
44. DC MILLER .WH FORM Industrial Sociology work in Oganizational life NEW YORK.

45. H .H GERTH and C W Mils from MAX WIBER Essay in sociologie N .Y Oxford university P ress1969.
46. http://unt.unice.fr/aunege/M2/Psychosociologie_des_Organisations/Psycho/213.htm.
47. <http://www.meemapps.com/term>.
48. <http://www.toupie.org/Divers/Liens.htm>
49. <https://docplayer.fr/16054845>.
50. <https://fr.wikipedia.org/wiki>.
51. <https://pubadm2all.blogspot.com>.
52. <https://www.almerja.com/reading.php?idm=45629>.
53. Thio Alex Sociology Long Man New York 1998.