

# كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم

## التجارية

السنة أولى (L.M.D)

قسم علوم التسيير

مدخل إلى إدارة الأعمال

السنة الجامعية 2016/2017

## فهرس المحتويات

04.....المقدمة

### الفصل الأول طبيعة علم الإدارة

05.....تمهيد

06.....لماذا ندرس الإدارة أو التسيير؟

06.....هل الإدارة علم أم فن؟ أم كلاهما معا؟

08.....مختلف تعارف الإدارة

11.....الفعالية و الكفاءة في الإدارة

12.....مجالات تطبيق الإدارة

14.....الإدارة في الإسلام

16.....خصائص الإدارة

17.....الخلاصة

### الفصل الثاني

#### تطور الفكر الإداري و المدارس الإدارية

19.....تمهيد

20.....مفهوم المدرسة أو المدخل أو المقاربة

20.....المدرسة الكلاسيكية (التقليدية)

21.....الإدارة العلمية

26.....الإدارة التنظيمية (مبادئ التقسيمات أو العمليات الإدارية)

27.....أنشطة المنظمة الصناعة

28.....العمليات الإدارية

28.....المبادئ الإدارية الأربعة عشر

- 30.....الإدارة البيروقراطية.
- 32.....الانتقادات التي وجهت للمدرسة الكلاسيكية.
- 34.....المدرسة السلوكية.
- 35.....مبادئ مدرسة السلوكية.
- 35.....العلاقات الإنسانية و دراسات (Hawthorne).
- 37.....نظرية الحاجات الإنسانية *Abraham Maslow*
- 39.....نظرية X و نظرية Y *Douglas McGregor*
- 41.....الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية.
- 43.....النظريات الحديثة في تحليل المنظمات.
- 43.....مدرسة نظرية النظم.
- 47.....المدرسة الكمية (بحوث العمليات) أو الرياضية.
- 48.....النظرية الموقفية أو الظرفية.
- 49.....مدرسة النظرية الاجتماعية التقنية.
- 49.....مدرسة نظرية القرار.
- 50.....نظرية (Z) اليابانية.
- 51.....الخلاصة.

### الفصل الثالث

#### نظام المعلومات الإدارية

- 52.....تمهيد.
- 53.....تعريف المعلومة.
- 55.....بعض تعاريف المعلومة لأبرز الباحثين.
- 57.....أنواع المعلومات و تصنيفها.
- 58.....مصادر المعلومات.

58.....	تأثير تكنولوجيا المعلومات على المهام الإدارية.....
59.....	نظام المعلومات الإداري.....
59.....	وظائف نظام المعلومات.....
61.....	أنواع نظم المعلومات الإدارية.....
61.....	الاتصالات داخل المنظمة.....
62.....	الخلاصة.....

## الفصل الرابع

### المدير أو المسير

63.....	تمهيد.....
65.....	من هو المدير؟.....
66.....	مستويات المدراء أو المسيرين.....
67.....	أدوار المدير.....
68.....	المهارات المدير.....
70.....	وظائف المدير.....
71.....	أنماط السلوك الإداري للمدير.....
72.....	الخلاصة.....

## الفصل الخامس

### الوظائف الإدارية

73.....	تمهيد.....
74.....	التخطيط و صياغة الأهداف.....
77.....	اتخاذ القرار.....
80.....	التنظيم.....

85.....	القيادة
88.....	المراقبة
89.....	الخلاصة
91.....	قائمة المراجع

## مقدمة

لقد عرفت البشرية بعضا من الممارسات الإدارية (التسيير) بشكل فطري، منذ ظهور فكرة التجمعات للأفراد في شكل قبائل و القرى، ذلك أن الإنسان منذ أن وجد على الأرض فرضت عليه ظروف الحياة أن يعيش مع غيره وليس معزولا، ليتعاون و ينسق جهوده مع الآخرين.

و عندما ظهرت فكرة التعاون و تنسيق الجهود برزت الحاجة إلى التسيير أو الإدارة بمفهومها الضيق حيث أصبح الإنسان مضطرا لأن يشارك الآخرين في القيام بعمل معين يهدف من خلاله الحصول على شيء ما. كما هو معلوم أن العمل الجماعي ينتج عنه مجموعة من العلاقات بين الأفراد و هذه العلاقات تحتاج إلى تنظيم و تنسيق في سبيل الوصول إلى هدف ما. إن تنظيم العلاقات بين أفراد الجماعة هو عبارة عن عمل إداري (التسيير) نحتاج إليه في حياتنا اليومية و يمارسه الجميع، و يظهر التسيير أو الإدارة في أبسط صوره في الأسرة من خلال طبيعة الروابط بين أعضائها، حيث يُبرز النظام الأسري الكثير من العمليات الإدارية التي يهتم اليوم بدراستها علماء التسيير، كتقسيم العمل، التخصص و القيادة و التشاور و إصدار الأوامر... الخ و يقوم بها أيضا صاحب المحل و الشركة الصغيرة حتى وإن كان من دون شهادة أو تخصص إداري و كذلك أصحاب الأموال و العقارات... طالما كانت لهم القدرة على تنسيق أعمالهم و التفاعل مع الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة.

و هكذا نجد أن الإدارة هي قديمة قدم الحضارات و هذا ما أشار إليه (Marshall Edward Dimock) (1901-1991) في كتابه (الإدارة العامة) على أن: "الإدارة قديمة قدم الحضارات الإنسانية، حيث كانت موضوع اهتمام الحضارات القديمة المصرية و الإغريقية و الصينية، و تدل على ذلك السجلات القديمة التي أمكن العثور عليه". إن القدرة الإدارية الفعالة في بناء الاهرامات و المعابد و إدارة شؤون دولتهم، نفس الشيء ينطبق على الحضارات القديمة الأخرى مثل الصين و بابل و الرومان و المسلمون. لكن الإدارة كعلم له أصول و قوانين و مبادئ و نظريات لم يظهر إلا في بداية القرن الـ"19" و نهاية القرن "20" في أوروبا و الولايات المتحدة خاصة.

و من الأسباب التي أدت إلى ظهور علم الإدارة و تطوره هو قيام الثورة الصناعية و التطور التكنولوجي و إنشاء المدن و الموانئ و تزايد المنظمات و تعدد الأسواق و المنتجات. و بالتالي برزت أهمية الإدارة في

مجال الأعمال الاقتصادية<sup>1</sup> و تطور مفهوم الإدارة كوسيلة للعمل الفعّال و الكفاء، بل أصبحت هي المحدد البارز و الأساسي لنجاح أو فشل أي مشروع صناعي أو تجاري. و أن فعالية و كفاءة المنظمات لا تتوقف على ما لديها من موارد و إمكانيات و لكن اتجهت الأنظار إلى الإدارة باعتبارها العامل المحوري و الأساسي الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل المنظمات في تحقيق أهدافها و أصبحت الإدارة مفتاحاً للتقدم سواء على المستوى الشركات أو الدول حيث ترددت الكثير من المقولات الشهيرة من بينها: "أن ليس هناك دول متقدمة و أخرى متأخرة بل توجد إدارة متقدمة و أخرى متخلفة". أو كما قال أحد الكتاب: "إن سبب تخلف الأمم ليس في نقص رأس المال أو نقص في الموارد أو العُدَد أو في الآلات أو في نقص الأيدي العاملة و إنما راجع بصفة أساسية إلى تخلف الإدارة و الإداريين كماً و نوعاً، فالإداريون الأكفاء يستطيعون تعويض كل العناصر السابقة".

<sup>1</sup> يقصد بالأعمال مجموعة الأنشطة التي تبذل لإنتاج و توزيع السلع و الخدمات لإشباع الحاجات الضرورية للأفراد.

## الفصل الأول

### طبيعة علم الإدارة

#### تمهيد

- لماذا ندرس الإدارة أو التسيير؟
- هل الإدارة علم أم فن؟ أم كلاهما معا؟
- مختلف تعارف الإدارة.
- الفعالية و الكفاءة في الإدارة
- مجالات تطبيق الإدارة
- الإدارة في الإسلام
- خصائص الإدارة
- الخلاصة



## 1) لماذا ندرس الإدارة أو التسيير؟

ينبغي على الذين يدرسون الإدارة التوجه نحو المستقبل في طروحاتهم و التأكيد على أهمية التنوع الثقافي و على الأخلاق و المسؤولية الاجتماعية و عوامة الاقتصاد و متطلبات الجودة و المرودية، فهناك قيم و طرق جديدة بدأت تبرز لمعالجة المشاكل. و أن طبيعة العمل بدأت تتغير و أيضا المنظمات و بروز عصر العوامة. إن ما يميز الإنسان عن غيره من الكائنات هي تلك العلاقة التي تربطه مع الآخرين، فهو يؤدي أعمالا من أجل تحقيق منافع و يمارس أدوار مختلفة و يتحمل مسؤوليات و يرغب في الحصول على المنتجات و الخدمات. فمن هذا المنطلق برزت الإدارة أو التسيير بوصفها وسيلة مهمة لتنظيم جهود الأفراد و تبادل المنافع، حتى إنه نظرا لأهميتها أصبحت تمارس اليوم في مختلف مجالات الحياة، و على كافة المستويات التنظيمية، فهي تمارس في أية مؤسسة سواء كانت صناعية أو تجارية أو خدمية و أيضا في كافة المؤسسات (السياسية أو العسكرية أو المدنية)، حيث تعتبر الإدارة المحرك الرئيسي داخل المنظمات بكافة أشكالها، فبدون إدارة لا يمكن لأي منظمة أن تقوم على تحقيق الأهداف المرجوة منها. و تكمن أهميتها في:

- تنسيق الجهد الجماعي لتحقيق الأهداف المشتركة.
- إن استمرارية المنظمات و نموها يفترض التطبيق السليم للممارسات الإدارية.
- ازدهار المجتمعات و تقدمها عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد و الإمكانيات المتوفرة (البشرية و المادية و المالية و المعلوماتية).

## 2) هل الإدارة علم أم فن؟ أم كلاهما معا؟

ما أن يُدرس موضوع من مواضيع العلوم الاجتماعية إلا و يطرح سؤال هل هو علم أم فن، إذن هل الإدارة علم أم فن؟ هناك جدل بين مفكري الإدارة، و انقسامهم إلى فريق يراها فنا و ليس علما و فريق آخر يعتبرها علما قبل أن تكون فنا و لكن ما هو العلم و ما هو الفن؟

العلم يعرف على أنه: " العلم هو مجموعة من القواعد و الأسس التي من خلالها نطلع على الحقائق التي لا تقبل الشك و الجدل". فهو إذن مجموعة القواعد التي تُكتشف بالبحث و تكون نتائجها ثابتة و قابلة للتعميم و لا تختلف باختلاف الأفراد و الأماكن مثلا (الماء يغلي عند درجة حرارة مائة). أما الفن هو تلك المعرفة التي تعتمد على المهارات الذاتية و المواهب و الابداع. كما يمكن تعريف الفن بأنه المعرفة و

السلوك المعتمد على الفرد بصفته الشخصية و النفسية و العقلية. حتى و إن كان الفنان ملزماً بالإحاطة بالأسس العلمية عند ممارسته للفن. و إذا كانت نتائج العلوم التجريبية ثابتة، فإن العلوم الاجتماعية تبقى نتائجها متغيرة أو نسبية بسبب تغير الظروف المحيطة بالظاهرة الاجتماعية و ترتبط بالعنصر البشري، و على الرغم من هذه النسبية في العلوم الاجتماعية، فإن الإدارة تجمع بين العلم و الفن. تستعمل نفس المبادئ العلمية كالتجربة و الملاحظة المجردة لدراسة الظاهرة الإدارية لاستنتاج أفضل النتائج مثال عن خطوات الأسلوب العلمي في الإدارة.

الخطوات	مثال
1) مشاهدات لأحداث معينة و مدى تكرار هذه الأحداث.	- ملاحظة مسؤولين بوصول بعض العمال متأخرين إلى العمل و بنسبة متزايدة و في كل الأقسام.
2) تكوين الفروض حول أسباب هذه الأحداث	- تسبب عام من عدم المراقبة. - أزمة مواصلات عامة في ساعات الصباح. - إيصال الأطفال إلى المدارس. - ضعف الحوافز و الرواتب. - وصول بعض المديرين متأخرين إلى العمل.
3) التحقق من صحة الفروض	- تبين بعض التحليل و الدراسة أن هناك سببين فقط للتأخير و هما انعدام الرقابة و ضعف الرواتب و الحوافز.
4) معالجة الأسباب و التأكد من النتائج	- اعتماد زيادة الرواتب و الحوافز مع تشديد الرقابة و رصد نتائج إيجابية بخصوص الوصول في الوقت المحدد.

كما تحتاج الإدارة إلى قيادة إدارية تملك مهارات لتحقيق هذه النتائج، فالإداري أو المسير الموهوب يحقق نتائج عالية باستخدامه للأدوات و المناهج العلمية.

إن علم الإدارة هو ذلك العلم الذي يهتم بدراسة العملية الإدارية في كل جوانبها الفنية و البشرية و المادية لتحقيق أهداف محددة وفق قواعد علمية بأقل جهد و أقل تكلفة و على أفضل وجه.

### 3) مختلف تعارف الإدارة:

تعني الإدارة لغة: تقديم الخدمة للغير.

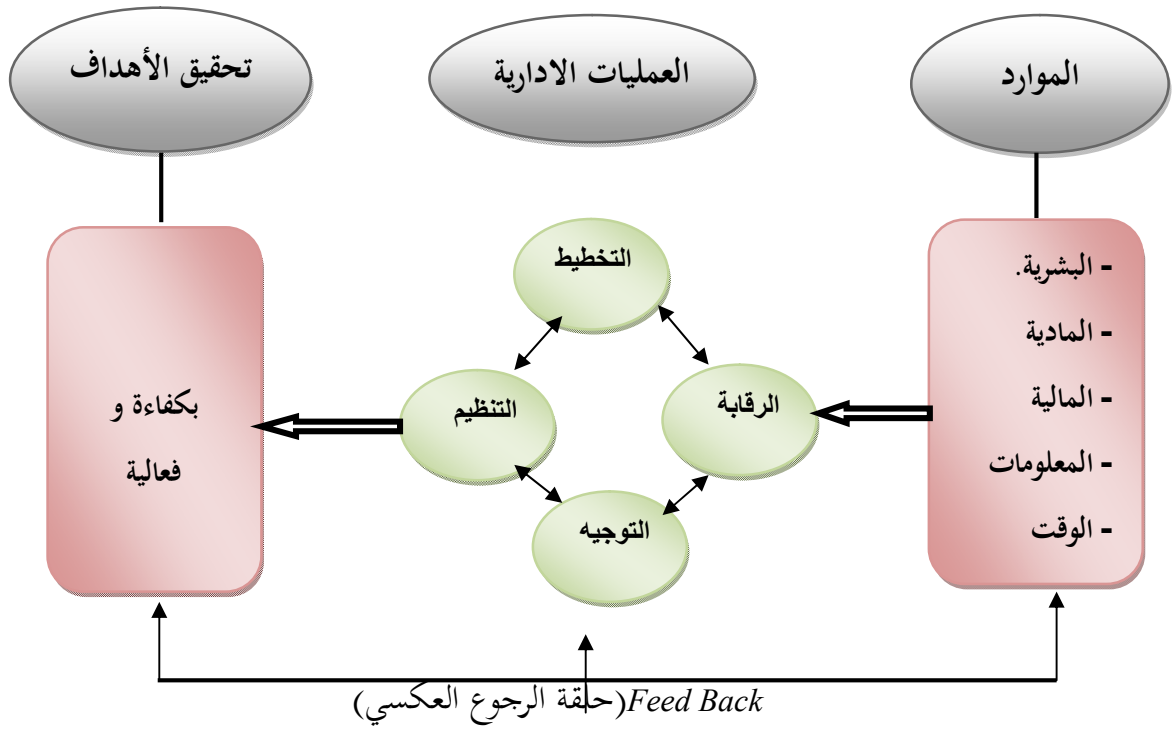
أما من الناحية الاصطلاحية فهي تعني: " توجيه أي جهد جماعي قصد تحقيق هدف معين". وقد صعب تعريف الإدارة أو ما يعرف بالتسيير و لكن مهما اختلفت التعارف يمكن الإجماع على أن الإدارة، يمكن تناول مفهومها جانبيين: الإدارة كممارسة و الإدارة كعلم.

### **1.3 مفهوم الإدارة كممارسة:**

الإدارة كممارسة هي الاستخدام الفعّال و الكفاء للموارد البشرية و المادية و المعلومات و الأفكار و الوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة بغرض تحقيق الأهداف. و يقصد بالموارد:

- الموارد البشرية: الأفراد الذين يعملون في المنظمة.
- الموارد المادية: كل ما يوجد في المنظمة من مباني و أجهزة و آلات و المعدات...
- الموارد المالية: كل المبالغ المالية التي تستخدم لتسيير الأعمال الجارية و الاستثمارات الطويلة الأجل.
- المعلومات و الأفكار: تشتمل الأرقام و الحقائق و القوانين.
- الوقت: الزمن المتاح لإنجاز العمل.

و يقصد بالعمليات الإدارية: التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة.  
و يقصد بالفعالية مدى تحقيق أهداف المنظمة، أما الكفاءة الاستخدام الأمثل أو الاقتصادي للموارد و حسن الاستفادة منها. و الشكل رقم(1) يوضح علاقة الموارد و العملية الإدارية و الأهداف ببعضها.



### علاقة الموارد و العملية الإدارية و الأهداف

### 2.3 مفهوم الإدارة كعلم:

هو ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يصف و يفسر و يحلل و يتنبأ بالظواهر المتعلقة بالتسيير و السلوك الإنساني في التنظيمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة. إن الوصول إلى تعريف شامل و محدد لمعنى كلمة إدارة (تسيير) لاقى كثير من الصعوبات، حيث يختلف معنى الإدارة باختلاف وجهات نظر الباحثين و الفترة الزمنية، فهي مثلها مثل باقي العلوم الاجتماعية قد طرأ عليها الكثير من التطورات التي أضافت أبعاداً جديدة لمعناها، لكن مهما تعددت تعارف الإدارة و تباينها فإنها تصب في إطار واحد. يمكن استعراض بعض المحاولات كما يلي:

يرى (Samuel Certo) أن الإدارة هي: "عملية تحقيق أهداف المنظمة من خلال الأفراد و الموارد الأخرى".

و يشير (Ernest Dale) إلى أن: "الإدارة هي عملية تنظيم و استخدام الموارد لتحقيق أهداف محددة". أما (Mary Parker Follette) فإنها تعرف الإدارة بأنها: "فن تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين". غير أن تعريفها يتصف بالقصور، لأن الإدارة الآن تعتبر علم و فن و مهنة في نفس الوقت.

أما (James A, F Stoner) يرى أن الإدارة هي: "عملية التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة على جهود كل الأفراد و كذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية". هذا التعريف يشير من جهة إلى معظم وظائف الإدارة و من جهة أخرى مختلف الموارد.

أما (Jean Ivencevich) ينظر إليها:

بوصفها عملية أو مسار (processus): لكونها تضم مجموعة من الوظائف و النشاطات التي يؤديها المديرين في المنظمة.

بوصفها علم: لكونها تشمل على مبادئ و أسس و نظريات.

بوصفها أفراد: فهي تضم مجموعة أفراد (العاملين) يوجههم المديرون لإنجاز أهداف المنظمة.

بوصفها مهنة: فهي مهنة يخصص الأفراد حياتهم العملية من أجل التفوق فيها، و هي تفرض عليهم فرص و تحديات مختلفة.

يمكن استخلاص من مجمل التعارف السابقة ما يلي:

كأن العملية الإدارية تضم عدد من المهام تتمثل في: اتخاذ القرارات، التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، القيادة و الرقابة، حيث تتكامل مع بعضها البعض. اذا اخفقت في احدى هذه المهام لا يمكن تحقيق الأهداف بشكل فعال و كفي.

كأن الإدارة هي المزج الأمثل بين لمختلف الموارد.

كأن الإدارة هي فن و علم و مهنة في آن واحد.

كأن تحديد الأهداف و أساليب و طرق بلوغها تمثل إحدى المهام الأصيلة للإدارة.

كأن الإدارة تتعامل مع الجماعة و ليس الفرد.

كأن اتخاذ القرارات عملية متغلغلة و مستمرة في الإدارة.

ماهي الأهداف التي يمكن تحقيقها من عملية التسيير أو الإدارة؟

تتميز الأهداف بأنها متعددة و أحيانا متشابكة و معقدة و متصارعة و متناقضة، هناك أهداف للمنظمة و ملاكها و العاملين فيها و المتعاملين معها من زبائن و موردين و ممولين و حكومة و منظمات مدنية. يمكن تلخيص من خلال الجدول هذه الفئات و أهدافها:

الاهداف	الفئة
الاستمرارية، و البقاء و النمو.	المؤسسة
زيادة قيمة المؤسسة، زيادة الأرباح.	الملاك
زيادة في الأجور، المزايا الأخرى التي يحصلون عليها.	العمال
وفرة السلع و الخدمات، جودة عالية، سعر أقل، السلامة.	الزبائن
زيادة الاسعار، الدفع النقدي، الالتزام بمواعيد الدفع.	الموردين
ضمان أصل التمويل و عوائده.	ممولين
الالتزام بالقوانين و الأنظمة و التعليمات، تحصيل الضرائب.	الحكومة
حماية البيئة من التلوث، تبرعات، مساهمات الاجتماعية.	المنظمات المدنية
رفع مستوى المعيشة، حسن استغلال الموارد.	المجتمع

### الفعالية و الكفاءة في الإدارة:

من تعريفات الإدارة استنتجنا أنها عملية مستمرة و متفاعلة تهدف إلى توجيه الجهود الفردية و الجماعية نحو تحقيق أهداف مشتركة باستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الفاعلية و الكفاءة. و ترتبط الفعالية بالقيادة أو القائد، و ترتبط الكفاءة بالإدارة .

### المقصود بالفاعلية:

ممارسة المهام الصحيحة في الزمن المناسب بالطريقة الملائمة.

👉 لذلك لا بد لنا من معرفة الأعمال الصحيحة و تحديدها و تعريفها لنتمكن من أدائها.

### المقصود بالكفاءة:

الاستخدام الأمثل للموارد أي : الاقتصاد في استخدام الموارد و حسن الاستفادة منها.  
أداء المسؤوليات و ممارسة المهام بالطريقة الصحيحة .

و هكذا تعرف الكفاءة بأنها : أداء الأعمال بطريقة صحيحة .

لذلك فان الفعالية والكفاءة هي : أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة.

تتحقق الفعالية عندما تكون هناك رؤية وأهداف واستراتيجيات واضحة وغير ذلك من سمات القائد. وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم و توجيه ورقابة ومتابعة. فلما تكون هناك فعالية ولا توجد كفاءة فان الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة عدم وجود فعالية ووجود كفاءة فان الأعمال تنجز ولكن بدون وضوح الأهداف و الرؤى.

#### 4)مجالات الإدارة:

قبل التطرق إلى أنواع الإدارة لابد من معرفة مصطلح المنظمة الذي سيتكرر ذكره باستمرار. لقد أوضح (Joseph letters) أن لفظ المنظمة يطلق حيثما اجتمعت الشروط الثلاثة:<sup>2</sup>

- أن يوجد أفراد قادرين على التواصل بينهم.
- المساهمة في عمل مشترك.
- تحقيق هدف ما.

هناك الكثير من المنظمات، وكل منظمة لها علاقة بالهدف التي تسعى إلى تحقيقه، فمثلا منظمة انسانية تجمع مجموعة أفراد لهم هدف إنساني (أطباء بدون حدود). و توجد منظمات سياسية تجمع أفراد لهم هدف سياسي (مثلا تكوين حزب سياسي). و نجد منظمة اقتصادية و مؤسسة اقتصادية تجمع مجموعة أفراد يستعملون موارد مختلفة و يسعون إلى تحقيق هدف اقتصادي يتمثل في تحقيق الربح. يمكن كذلك التعبير عن المنظمة بالمعادلة التالية:

المنظمة = هيكل تنظيمي + موارد بشرية + موارد مادية + موارد مالية + موارد فنية

<sup>2</sup> ديفيد العجودي، إدارة منظمات الأعمال الخاصة، دار المكتب العربي للمعارف، الطبعة الأولى، مصر، 2011، ص 44-45.

المنظمة مصطلح علمي يستخدم للإشارة إلى كافة الجماعات التالية: بلدية/ دائرة/ جامعة/ أسرة/ فريق/ مؤسسة... بعد تحديد مفهوم المنظمة و اعتبار المؤسسة كمنظمة لتوفر الشروط الثلاثة.

هناك مجالات متعددة تطبق فيها الإدارة، إذا طبقت في القطاع الاقتصادي تسمى في هذه الحالة إدارة الأعمال، و إذا طبقت في القطاعات الأخرى يطلق عليها الإدارة العامة.

فيما يخص إدارة منظمات الأعمال ترتبط بشكل وثيق بالنشاط الاقتصادي الذي يهدف تحقيق الربح. يقصد بالأعمال هنا مجموعة الأنشطة التي تبذل لإنتاج و توزيع السلع و الخدمات الضرورية لإشباع الحاجات و الرغبات الإنسانية. و تقوم هذه المنظمات بشكل عام على أساس احتمال الربح و الخسارة.

أما المعنى الثاني للإدارة يقصد بها الإدارة العامة و يشير إلى الإدارة التي تمارس في: نطاق الأجهزة الحكومية كالوزارات و المصالح و وحدات الإدارة المحلية و الهيئات و المنظمات العامة. و يمكن تعريف الإدارة العامة بأنها تتكون من جميع العمليات و الإجراءات و الخطوات التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة. و الجدول التالي توضيح أهم الفوارق بينهما<sup>3</sup>:

المقارنة من حيث:	إدارة الأعمال	الإدارة العامة
الهدف	تحقيق الربح	تقديم خدمة عامة
مجال التطبيق	القطاع الاقتصادي و بالذات القطاع الخاص	الدوائر الحكومية مثل الوزارة أو المصلحة
الحجم	أصغر	عادة كبيرة
الجهة الرقابية	المساهمون	الدولة ممثلة في أجهزتها الرقابية
اطار العمل	مجلس الإدارة	السياسات العامة للدولة
مقياس النجاح	تعظيم الربح	مدى توفر الخدمة

### الإدارة في الإسلام:

كلما تعمق الإنسان في القراءات و البحوث تترسخ لديه قناعة و روعة ما قدمه الإسلام من فكر إداري،

<sup>3</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم، دار عالم الكتب الحديث، الاردن، 2011، ص 50.



إن الفكر الإداري الإسلامي يحتاج إلى دراسة قائمة بذاتها، لكن سنكتفي فقط باستعراض بعض النماذج. لقد جاء في كتاب ( الإدارة الإسلامية، لفوزي كمال أدهم )، أن هناك علاقة وطيدة بين الإدارة والشريعة الإسلامية، فقد أشار القرآن الكريم بلفظة الإدارة في قوله تعالى: { إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ } (البقرة آية 282). أما محمود عساف فيعرفها في كتابه " الأصول الإدارية " مسترشدا بقوله تعالى الآية (31) "سورة الرُحْرِفِ" "نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا"، و تفسيرا لهذه الآية الكريمة لِيُسَخَّرَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا فِي الْأَعْمَالِ وَ الْحَرْفِ وَ الْبُضَائِعِ<sup>4</sup>. وعلى هذا الأساس، فالناس في تركيبهم الاجتماعية ينقسمون فئتين: مديرين، ومنفذين. بحيث يقوم المديرون بالأعمال القيادية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في سبيل الوصول إلى الهدف المرسوم، و الآخرون منفذين. إذن الإدارة في الإسلام حسب الكاتب جاءت بعدة معاني و ألفاظ تعني الولاية أو الرعاية أو الأمانة ، وكلها ألفاظ تحمل معنى المسؤولية، و أداء الواجب، قال عليه الصلاة والسلام: "كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته". و إذا تكلمنا عن المهام الإدارية، ففي مجال التخطيط نجد أن القرآن الكريم و السنة الشريفة اشتمالا على كثير من المبادئ و المفاهيم التي تحت على ضرورة التخطيط و البعد عن الارتجال. و تعتبر قصة سيدنا يوسف عليه السلام مثال للتخطيط الطويل الاجل أي التخطيط الاستراتيجي، كما تشير إلى ذلك الآية الكريمة" قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ. ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ"(يوسف: آيات 47 و 48). تحصنون تعني تحرزون وتدخرون للبذر.

ومن الأحاديث النبوية الدالة على التخطيط والعمل لتفادي تقلبات المستقبل حتى يحمي الإنسان نفسه ومن تحت ولايته قوله صلى الله عليه وسلم لسعد بن أبي وقاص - رضي الله عنه-: "...إنك أن تذر ورثتك أغنياء خير من أن تذرهم عالة يتكفون الناس...)

### التنظيم:

تحديد الهيكل أو البنية الذي توضح تقسيما للعمل إلى مهام رئيسية و فرعية، كذلك إيجاد الصيغة التنسيقية الملائمة بين مجمل هذه مهام و المجموعات لتحقيق نتائج أداء أفضل. ليتلاءم دائما مع المتغيرات

<sup>4</sup> نعيم ابراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال و مبادئها، دار عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2010، ص 9.

الداخلية والخارجية، وهو ما جاء به الإسلام قال تعالى: { أهم يقسمون رحمة ربك نحن قسمنا بينهم معيشتهم في الحياة الدنيا ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات } (الزخرف: 23)

ونجد في قدوم النبي - صلى الله عليه وسلم - أولى خطوات التنظيم وهي المؤاخاة حيث قال: (تآخوا في الله أخوين أخوين) فأخى بين المهاجرين والأنصار ليكونوا نواةً لتنظيم المجتمع.  
القيادة و التوجيه:

هو القدرة على التعامل الصحيح مع الموظفين، وتوجيههم مع إيجاد روح الود والحب والرضى والانتماء للعمل. و القيادة ضرورية في كل المنظمات لذلك نرى أن الكثير من المؤسسات يرجع سرّ نجاحها إلى نجاح قادتها في التأثير على مرؤوسيههم و حفزهم على تقديم أقصى ما لديهم و في توحيد جهود العاملين حتى يقبلون على أعمالهم عن رغبة و اقتناع و رضا و طواعية بعيدا عن أسلوب الأمر و النهي. ولقد اعتنى الإسلام بالتوجيه وأولاه رعاية خاصة. فمن ذلك قوله تعالى: ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك (آل عمران: 159). وكذلك قوله تعالى: وأن تعفوا أقرب للتقوى ولا تنسوا الفضل بينكم (البقرة: 237)

أما صفات القائد الناجح جاءت على يد ذو القرنين

القادة يجب أن يكونوا قادة تغيير إلى الأفضل، فحوّل ذو القرنين أصحاب تلك القرية من افراد متكاسلين إلى فريق عمل متعاونة تسعى بجدّ لتحقيق أمنها، من خلال إنجاز مشروعهم الضخم، فأكسبهم قيماً جديدة تمثلت في حب العمل، الثقة في النفس، إدارة أنفسهم وأعمالهم ذاتياً. "قَالُوا يَا ذَا الْقُرْنَيْنِ إِنَّ يَأْجُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَىٰ أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا" (الكهف: 94). القدرة على إيجاد حل لما يعرض عليه من مشاكل، وإطلاع الحضور على المهمة المطلوب منهم تنفيذها: (فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلَ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا). فبعد عرض فكرته عليهم بدأ في التنفيذ على الفور بقوله: (آتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ) الكهف: 96. فإذا انتهت مرحلة، بدأ بالمرحلة التي بعدها على الفور (حَتَّىٰ إِذَا سَاوَىٰ بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ انْفُخُوا حَتَّىٰ إِذَا جَعَلَهُ نَارًا قَالَ آتُونِي أُفْرِغَ عَلَيْهِ قِطْرًا) (الكهف: 96). تحقيق الهدف و الأداء الجيد: " فَمَا اسْتَطَاعُوا أَنْ يَظْهَرُوهُ وَمَا اسْتَطَاعُوا لَهُ نَقْبًا، قَالَ هَذَا رَحْمَةٌ مِنْ رَبِّي فَإِذَا جَاءَ وَعْدُ رَبِّي جَعَلَهُ دَكَّاءَ وَكَانَ وَعْدُ رَبِّي حَقًّا" (الكهف: 97 - 98).

## الرقابة:

هي عملية اتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج الانحرافات، وهي غاية في الأمر، ولعل الإداري المسلم المؤمن هو المدرك حق الإدراك حقيقة الرقابة، ومن السنة النبوية حديث جبريل عليه السلام: (... فأخبرني عن الإحسان؟ فقال صلى الله عليه وسلم: أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك... الحديث) ، وهذا من أعظم أنواع الرقابة الذاتية.

## 5) خصائص الإدارة:

يمكن تمييز العمل الإداري من خلال الخصائص التالية:

👉 إن الإدارة تنطوي على تحديد الأهداف و تنفيذها من قبل الآخرين، إذن الإدارة ليست تنفيذا للأعمال.

👉 إن العمل الإداري مستمر باستمرار و بقاء المنظمة التي تستمد ديمومتها من البيئة المحيطة بها.

👉 ينطوي العمل الإداري على القيام بمجموعة من المهام تتمثل في وضع الأهداف و التخطيط و التنظيم و التوجيه و التنسيق و الرقابة.

👉 إن القيام بالوظائف الإدارية من طرف المدير يستلزم التعامل مع العناصر البشرية من خلال إيجاد علاقات تعاون جماعية جيدة و استخدامها أساليب التحفيز لبلوغ الأهداف.

👉 تحتاج الإدارة إلى مجموعة من المهارات و المعرفة في شؤون الإدارة كونها مهمة مستقلة.

## الفرق بين مصطلح التسيير و إدارة الأعمال:

إن مصطلح الفرنسي تسيير « *Gestion* » يعتبر في حقيقة الأمر مصطلح ضيق المضمون، فهو يشير فقط

إلى مجموعة التقنيات في عملية التسيير (تسيير المخزون و تسيير الأفراد، التسيير المالي، التسيير المحاسبي، تسيير المبيعات،...)، بينما نلاحظ أن مفهوم إدارة الأعمال حسب المصطلح الإنجليزي

« *Management* » فهو مصطلح شامل يجمع المفهوم الأول أي مجموع التقنيات بالإضافة إلى القدرات

و الكفاءات التي يجب أن يتوفر عليها المسير، خاصة في ظل تطوّر المشاكل الخارجية ذات الطابع

الاستراتيجي و المتعلقة بعوامل خارجية تخص المحيط، حيث أصبح المحيط من أهم المتغيرات التي

تحاول المؤسسة التحكم فيها أو على الأقل التكيف معها لضمان بقائها و تطورها. و لهذا لم تعد

مؤشرات الإنتاجية و تحقيق الربح من أهم أهداف المؤسسة، لكن اقتضت المرحلة الجديدة أن يصبح المسير (قائدا) لكي يتحكم في هذا المحيط الذي أصبح لا يشمل المتغيرات الاقتصادية فقط بل حتى المتغيرات الأخرى الاجتماعية و السياسية و الثقافية المتنوعة و المتشابكة و الغير مستقرة.

### 6) أهمية الإدارة:

يمكن تلخيص أهمية الإدارة فيما يلي:

- ✍ الإدارة هي الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل منظمات الأعمال.
- ✍ يقع على عاتق الإدارة مسؤولية تحقيق الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية للمنظمة من ناحية و للمجتمع ككل من ناحية أخرى.
- ✍ بما أن الإدارة هي المسؤولة عن بقاء و استمرار المنظمة، فإن هذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات سواء كانت داخلية أو خارجية (مثل انخفاض معدل النمو الاقتصادي أو زيادة نفوذ جماعات الضغط أو ارتفاع حدة المنافسة،...).
- ✍ يقع على عاتق الإدارة مسؤولية تحقيق التكامل الخارجي بين البيئة و المنظمة و التكامل الداخلي للمنظمة من خلال تنسيق و ربط بين جهود العاملين و الموارد الأخرى لبلوغ الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.
- ✍ لكي تنجح المنظمة، فإن مسؤولية الإدارة التعامل مع التغيير المستمر في حاجات المجتمع.
- ✍ لمواجهة حالات عدم التأكد الناتجة عن التغيير في البيئة و العوامل الأخرى، تصبح إدارة التغيير و الاستقرار من المهام الأساسية للإدارة الحالية.

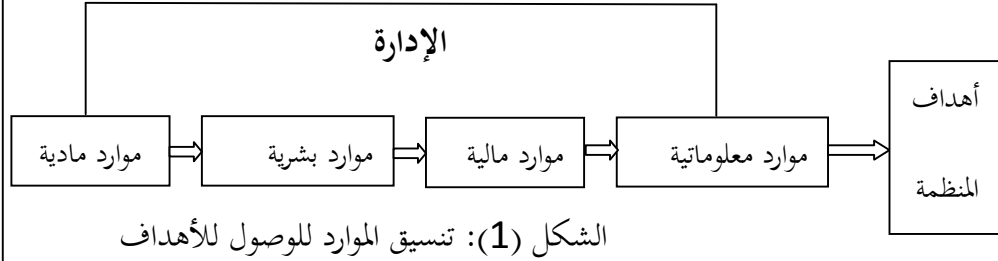
**ملحق: Annexe**

الإدارة:

عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع وخدمات تنتج بشكل فعال وكفاء محققة الأهداف التي تم صياغتها مسبقاً.

الإدارة: Management

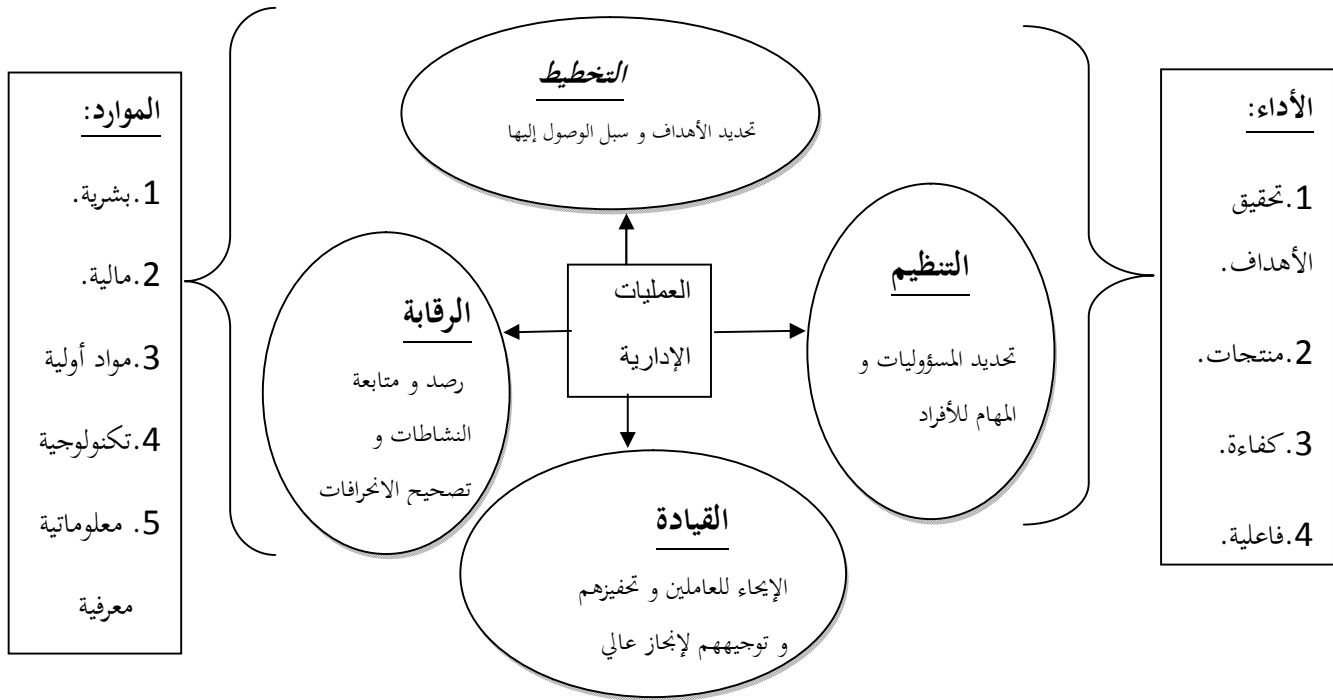
مفهوم الإدارة:



قد يعتقد البعض أن الإدارة ما هي إلا تلك العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، أو عبارة عن الأفراد الذين يمثلون المراكز العليا التي توجد في قمة الهيكل التنظيمي. في الواقع إن الإدارة لها معنى أوسع ومدلولاً أعمق من هذه النظرة، فهي تشمل مبادئ وأسس ونظريات عامة يمكن تطبيقها في كل المجالات وعلى مختلف المستويات، وهي لا تقف حكراً على فئة معينة من الأفراد يمكنهم احترافها دون غيرهم. فالإدارة التي تبعث الحياة في المشروع عن طريق اتخاذ القرارات والإشراف عن تنفيذها. إن أي مشروع قائم ليس فقط عبارة مبان وآلات وتجهيزات ومكاتب، فالإدارة هي الحد الفاصل بين نجاح أو فشلها وبين تحقيق الأهداف الموضوعه أو العجز عن تحقيقها. إن الإدارة هي التي ترسم السياسات وتضع الخطط وهي التي تحدد الإطار الذي تستخدم داخله مختلف الموارد من رأسمال وقوى بشرية وموارد طبيعية في سبيل تحقيق الأهداف.

**وظائف الإدارة:** إن أهم عنصرين وردا في تعريف الإدارة هما: الوظائف الأربعة للإدارة المسماة أيضاً بالعمليات الإدارية (وظائف

المدير). تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة. والتي يمكن أن توضح بالشكل التالي:

**الشكل رقم (2) وظائف الإدارة**

تطور مختلف نظريات  
التنظيم

## تطور الفكر الإداري و المدارس الإدارية

تمهيد:

رغم أن الإدارة بالمفهوم العام مورست بأشكال شتى من قبل الحضارات القديمة كما أشرنا سابقا، إلا أن الإدارة كعلم له قواعد و أصول و نظريات و مفاهيم يعتبر حديثا مقارنة بعلوم أخرى كثيرة. حيث أن بداية ظهور علم الإدارة بمعناه المتعارف عليه اليوم لا يتجاوز مئة و خمسين عاما الأخيرة أي في نهاية القرن التاسع عشر و بداية القرن العشرين. سنحاول في البداية اعطاء لمحة عن التطور التاريخي لعلم الإدارة من خلال تقسيمها إلى عدّة مدارس فكرية تنظيمية تتكامل في فروضها.

لقد مرّ الفكر الإداري بمحطات مختلفة من الآراء و الاجتهادات و المدارس، و أن لكل مدرسة نظرياتها و أفكارها، أمثلتها الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية. فهذه المدارس التنظيمية ترى بأن المؤسسة يمكن تحليلها على أنها منظمة حيث ترتبط فعاليتها بقوة إرادة مسيرها، لقد تشكلت هذه المدارس تدريجيا نتيجة المشاكل و الحاجيات الواقعية للمؤسسة، ولهذا نجد أن مؤسسي أغلبية هذه النظريات كانوا من المهندسين و الممارسين و ليس من الباحثين و الجامعيين. و قبل أن ندخل في تفاصيل المدارس نودّ أن نشير إلى معنى المدرسة بشكل عام.

**مفهوم المدرسة أو المدخل أو المقاربة:**

يُستخدم مصطلح المدرسة في أي علم من العلوم ليشير إلى مجموعة المفكرين الذين يشتركون في رؤيتهم و تعريفهم و تفسيرهم لظاهرة معينة وطريقة دراستها و فهمها. و أن الذين ينتمون إلى مدرسة معينة لا يشترط فيهم أن يتواجدون في مكان واحد و أن يعيشوا في نفس الفترة الزمنية واحدة أو يعرف بعضهم بعضا. إن مدارس الفكر الإداري تعطي رؤى مختلفة لكيفية الارتقاء بالممارسة الإدارية (التسييرية) و تحسين قدرة المدراء في إدارة منظماتهم و تحقيق نتائج أفضل.

**أولا: المدرسة الكلاسيكية (التقليدية):**

تضم هذه المدرسة التي تعتبر من أقدم المدارس في نشأتها التاريخية (فهي أول إسهام ذو دلالة في بناء الفكر الإداري) ثلاثة اتجاهات تتمثل في:

- الإدارة العلمية. (Management scientifique).
- الإدارة التنظيمية (مبادئ التقسيمات أو العمليات الإدارية).
- الإدارة البيروقراطية.

لقد كانت محاولتهم و تجاربهم جميعا تنصب في إطار واحد ألا و هو زيادة الكفاءة أو الكفاية الإنتاجية (هي العلاقة بين المدخلات وبين المخرجات، حيث ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد أو بمعنى آخر كلما ارتفعت نسبة المخرجات إلى المدخلات). زيادة قيمة المنتج النهائي مع تخفيض قيمة الموارد المستخدمة.

### 1) الإدارة العلمية:

من أهم رواد الإدارة العلمية (Frederick Taylor, Frank & Lilian Gilbreth, Henry Gantt)، تطورت أفكار المدرسة العلمية خلال الفترة الممتدة بين (1900/1920) تطورا ملحوظا نتيجة التوسعات في المجالات الاقتصادية و خاصة القطاع الصناعي<sup>5</sup>. و حاولت أن تجيب عن اشكال كبير طُرح في تلك الفترة وهو مشكلة زيادة الإنتاجية، كيف يمكن زيادة انتاجية الفرد العامل؟ و الشيء الذي شغل بال هؤلاء الباحثين هي مشكلة الإنتاجية، طرح سؤال كيف يمكن دفع الافراد لإنتاج عدد أكبر من الوحدات. يمثل هذا الاتجاه بداية استخدام المنهج أو الأسلوب العلمي في العمل من خلال اللجوء إلى الملاحظة و التجربة و المراقبة بدلا من الاعتماد على الأساليب التقليدية القديمة، أي بمعنى تقوم فلسفة الإدارة العلمية على إتباع الأسلوب العلمي في حالة وجود مشكلة في العمل و ليس على الحدس و التخمين:

- التعرف عن المشكلة.
- التعرف على سبب المشكلة.
- وضع الحلول الملائمة لهذه المشكلة.
- اختيار الحل الملائم.
- تطبيق الحل.

<sup>5</sup> خضير كاضم حمود و موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار الإثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص55.



و من ثمّ إيجاد حلول واقعية للمشكلات الإدارية لغرض تحسين أداء العاملين و رفع إنتاجيتهم. مما ينعكس ايجابيا على طريقي العلاقة: رب العمل و العاملين أو بمعنى آخر أن الإدارة أو التسيير العلمي يهدف التوصل إلى طرق و أساليب أكثر فعالية في استعمال الموارد المستخدمة من الآلات و الأفراد بقصد زيادة الكفاءة الإنتاجية<sup>6</sup>.

يعتبر الكثير من المفكرين *Frederick Taylor (1856-1915)* المؤسس الأول لحركة الإدارة العلمية، كان في البداية عاملا عاديا في مصنع، ثم تدرج في السلم الوظيفي خلال ثماني سنوات حتى أصبح مهندسا، إلى أن وصل رتبة كبير المهندسين لإحدى شركات الفولاذ و الصلب في الولايات المتحدة الأمريكية. و لقد نشر تايلور كتابا بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911 و أوضح فيه أهم أفكاره بخصوص التعامل الإداري. فقد لاحظ أن العمال يتباطؤون و يتكاسلون، و يضيّعون الوقت و لا يستعملون أعضائهم بأفضل الطرق الممكنة. اشتهر *Taylor* بالتنظيم العلمي للعمل الذي يقوم على أساس البحث عن أحسن طريقة للعمل (*the one best way*)، و طوّر ما يعرف لاحقا بنظرية الحركة و الوقت، أي لتأدية أي عمل تحتاج إلى مجموعة من الحركات تأخذ وقتا معينا<sup>7</sup>. و من ثمّ القيام بتدريب العمال عليها.

نظرية الحركة و الوقت:

و هي نظرية بسيطة سنحاول شرحها من خلال المثال التالي:

لدينا مصنع فيه 100 عامل، كل عامل يحتاج إلى 5 دقائق لإنتاج وحدة واحدة، هذه 5 دقائق يحتاج فيها العامل إلى 10 حركات (مثل القلم). أي 10 حركات تدوم 5 دقائق. ينتج في الساعة 12 وحدة، نفترض أن العامل يعمل 10 ساعات في اليوم، أي ينتج 120 وحدة في اليوم. و أن 100 عامل ينتجون 12000 وحدة في اليوم. يقترح *Taylor* ما يلي: لو ندرّب العمال على الحركات الضرورية فقط، نحاول التركيز على العشر حركات، لو خفضنا في عدد الحركات، نفرض أن درّبنا العمال و أصبح يستعمل 5 حركات لإنتاج وحدة واحدة، اذن يصبح لانتاج وحدة واحدة تستغرق 2.5 دقيقة أي بمعنى أن العامل ينتج 24 وحدة في الساعة أي ينتج 240 وحدة في اليوم. أي أن 100 عامل ينتج 24000 وحدة.

إذن ربنا في الوقت و ارتفعت الإنتاجية و كما يقال (*time is money*).

<sup>6</sup> تعرف الكفاءة الإنتاجية بأنها النسبة ما بين كمية الإنتاج و جودته و سرعته و بين الموارد المستخدمة. بمعنى أنها النسبة بين المخرجات و المدخلات.

<sup>7</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، 2011، ص 73

كلما اختصرنا في الوقت كلما زادت انتاجية المصنع و بالتالي زيادة الأرباح.

و بالتالي وضع *Taylor* مجموعة المبادئ تتمثل في:

✍ البحث عن أحسن طريقة للأداء.

✍ قيام بتجارب الحركة و الزمن لتحديد الطريقة المثلى.

✍ تدريب العمال على الأداء الأحسن.

✍ الرقابة الصارمة على العمال.

✍ التقسيم الدقيق للعمل .

✍ ربط الأجر بالإنتاجية.

✍ تبني المنهج الأبوي ( الفرد دائما يحتاج إلى من يوجهه و يراقبه و يحفزه).

✍ العامل رجل اقتصادي يستجيب للحوافز المادية فقط، الفرد يفكر من منطق حسابي الربح و الخسارة.

و يحدد تايلور مبادئه في الإدارة العلمية كما يلي:

1) إحلال الطرق العلمية المنبثقة عن الأسس و القواعد بدلا من الطرق و الأساليب القديمة القائمة على الخبرة السابقة فقط أو على أسلوب التخمين. و تعريف طبيعة العمل تعريفا دقيقا و تقسيمه إلى أجزاء و تخصيص كل عامل لأداء جزء بسيط فقط في العملية الإنتاجية الكلية لهدف التوصل إلى أفضل طريقة للأداء أي تقسيم العمل عن طريق تجزئة العمليات إلى مهام وحدية أي العمل الفردي أي لا يوجد عمل جماعي *individualisation des postes*

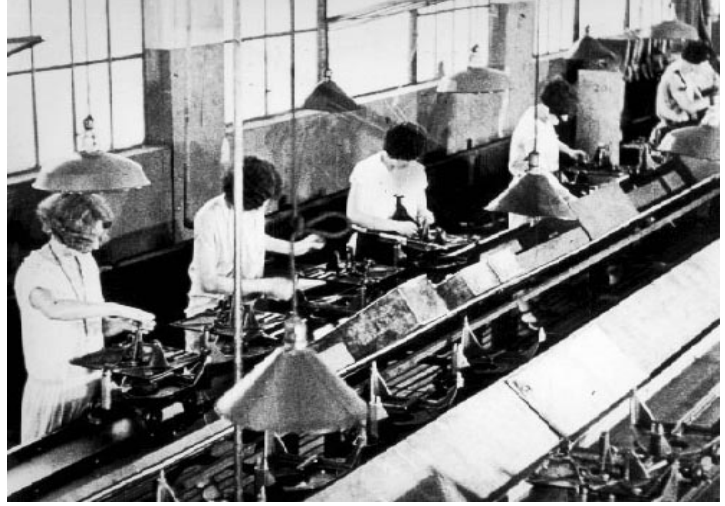
2) إتباع الأساليب العلمية في تدريب العاملين لتحسين الكفاءة الإنتاجية.

3) تقسيم المسؤوليات بين المديرين و العمال، حيث يتحمل المدير مسؤولية التصميم و تنظيم العمل و التخطيط المفصل لكل مهمة، التي تسند إلى العامل الذي يقتصر دوره على التنفيذ.

4) تعاون الإدارة و العمال وفقا لمبدأ المنافع المتبادلة، أي أن ناتج العمل يجب أن يعود بالفائدة على كل من الإدارة و العاملين معا.

5) ربط تأدية أو نجاح الفرد في عمله بالأجر ، أي بمعنى ربط الأجر بالإنتاج و الجهد الشخصي.

6) إحكام الإشراف و الرقابة على العاملين في المستوى الأدنى لأنهم يفتقدون المقدرة و المسؤولية في القدرة على التوجيه الذاتي.



و بالرغم من أن مبادئ تايلور كانت موضوعة للتطبيق الشامل و العام، إلا أن اهتمامه لم يكن مركزا على الإدارة بصفة عامة و لكن على الإدارة في مستوى الورشة.

**Lillian Gilbreth(1878-1972) و Frank Gilbreth(1868-1924)**

تجانست أفكار مهندس البناء فرانك و زوجته عالمة النفس ليليان لإكمال ما بدأه تايلور، و قد اهتمتا أساسا بدراسة الوقت و الحركة، حيث **قسما الأعمال إلى نشاطات يتضمن كل منهما مجموعة من الحركات الضرورية و التخلص من الحركات الزائدة الغير ضرورية بما يضمن أداء العمل بأقل ما يمكن من الوقت و الجهد.** و لقد راقب *Gilbreth* باهتمام عمال البناء أثناء تأدية لمهامهم، فلاحظ أن طريقة العمل تختلف من عامل إلى آخر، كما تختلف بالنسبة للعامل الواحد من وقت إلى آخر. لذا قام *Gilbreth* بتحليل حركات العمال و حاول الوصول إلى أقل عدد من الحركات الممكنة و أكثرها قبولاً من العامل. و قد اعتمدوا على التصوير الفوتوغرافي في ذلك، بالتالي فقد مهد هذا الأمر إلى ما يعرف اليوم بتبسيط العمل و المعيارية.

***Henry Gant* (1861-1919)**

تعددت مساهمات المهندس الميكانيكي هنري جانك الذي تتلمذ على يد تايلور و عمل معه في شركة *Midvale steel* خلال المدة (1887-1901) و من أبرز ما أنجزه للفكر الإداري ما يلي:

1) قَدَم فكرة المهمة و العلاوة:

إذ طوّر أنظمة المكافآت المحفزة للعاملين حيث يتقاضى العامل أجرا إضافيا إذا أنجز المهمة المكلف بها (كمية الإنتاج المطلوبة) و إذا فشل في تحقيق ذلك، فإنه يتقاضى الحد الأدنى للأجور المقررة لذلك اليوم،

!!;

و في هذا تأكيد على منح العاملين أجرا يوميا ثابتا مع الاهتمام بمكافئة أولئك الذين يحققون الكمية المطلوبة من الإنتاج أو يتجاوزونها بإعطائهم أجور إضافية، بعكس تايلور الذي دعا إلى دفع الأجر بحسب الكمية المنتجة.

2) بدأ يركز على العنصر البشري و كان متعاطفا معهم و اهتم بالجانب النفسي للعاملين من أجل زيادة انتاجيتهم، و نظر للإدارة على أنها لها بعد اجتماعي.

3) ساهم في وضع رسومات بيانية سميت "خرائط جانت" لمتابعة انسيابية العمل و التي توضح نوع العمل و من الذي سيقوم بتنفيذه و الفترة الزمنية اللازمة للتنفيذ و مدى ما تمّ تنفيذه من أعمال. كما توضح الخارطة التداخل بين الفعاليات المتعلقة بإنتاج العاملين حيث تبدأ المرحلة الثانية قبل اكتمال المرحلة الأولى<sup>8</sup>.

#### 4) مثال على خريطة جانت:

إذا كان لدينا مشروع لصنع الكراسي الخشبية مكون من أربعة وظائف أساسية، مع تقدير وقت كل وظيفة، فخريطة جانت تبدو كما يلي:<sup>9</sup>

يناير	فبراير	مارس	إبريل	
				قطع الأشجار
				نقل الأخشاب
				تقطيع الأخشاب
				صنع الكراسي

<sup>8</sup> خضير كاضم حمود و موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 60

<sup>9</sup> ماجد محمد الفرا و آخرون، الإدارة : المفاهيم والممارسات، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2002، ص 45.

وهذه تعني أن قطع الأشجار يبدأ من أول يناير وينتهي في فبراير ، بينما نقل الأخشاب يبدأ وينتهي في فبراير. وقد فصل الخرائط في أربعة أنواع هي :

- 1) خريطة سجل الآلة: التي توضح ساعات تشغيل الآلة وإنتاجيتها وأعطالها وأوقات فراغها.
  - 2) خريطة سجل العامل، التي توضح ساعات العمل والراحة للعامل وإنتاجيته والأعطال التي تحدث.
  - 3) خريطة التصميم، وهي التي توضح عدد العمليات وتسلسلها وعلاقتها ببعض بغرض متابعتها.
  - 4) خريطة تقدم العمل، وهي التي توضح مركز العمليات جميعاً والعمليات التي اختصت بها كل آلة من الآلات وذلك حتى يتعرف المدير على مركز العمليات بالنظرة المجردة إلى تلك اللوحة (الخريطة).
- (II) الإدارة التنظيمية (مبادئ التقسيمات أو العمليات الإدارية).**

يمثل هذا الاتجاه نظرة مكتملة للإدارة العلمية، حيث كان الاهتمام يركز على إنتاجية الفرد وزيادتها على مستوى الورشة، في حين يركز هذا الاتجاه على المنظمة كوحدة واحدة و يعتبر أول من تبنى نظرية متكاملة في علم الإدارة (نظرية شمولية الإدارة). و برزت توجهات رجل الأعمال الفرنسي "هنري فايول" (Henry Fayol 1841-1925)، فايول مهندس فرنسي، ولد سنة 1841 من عائلة غنية، عمل بوظيفة مهندس في شركة تعدين سنة 1870م، وترقى في الشركة حتى وصل إلى مركز المدير الإداري سنة 1888م، وهي على شفا الإفلاس، وتركها وهي من أقوى الشركات. اشتهر بكتاب نشر بعنوان "الإدارة العليا(العامة) و الإدارة الصناعية"<sup>10</sup> عام 1916، لم يعرف كتابه نجاحاً إلا عندما ترجم إلى اللغة الإنجليزية في الثلاثينات. و بدأت أفكار فايول تنتشر بسرعة حيث قسّم كتابه إلى ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: خصصه للحديث عن وظائف الإدارة.

الجزء الثاني: خصصه لصفات المدير.

الجزء الثالث: خصصه لمبادئ الإدارة.

انحصرت اهتماماته في تحليل طبيعة عمل المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة و فهمها، بعيداً عن الاهتمام المرتكز على العاملين. يمكن اعتبار الدراسات التي قاما بها كل من "تايلور" و "فايول"

(2) يتم تفضيل ترجمة "Administration générale et industrielle" من اللغة الفرنسية إلى اللغة العربية بهذا الشكل لكون الكتاب يعالج موضوع الإدارة العليا للمنظمة و الأنشطة الصناعية فيها و ليس كما يترجم في الكتب العربية بعنوان " الإدارة العامة و الصناعية" و التي يفهم منها أن المضمون يخص الإدارة الحكومية و الإدارة الصناعية.

متكاملة، حيث ركّز "تاييلور" على إدارة الورشة، أما "فايول" ركز اهتمامه في دراسة المستوى التنظيمي الأعلى. يعتبر "هنري فايول" الرائد الأول لهذا الاتجاه حيث شكلت القاعدة الأساسية لتخصص "إدارة الأعمال". و قد حاول البحث عن المبادئ و الأصول التي تحكم العمل الإداري. لعل أبرز أفكار فايول و مساهماته تتجلى في:

## 1) أنشطة المنظمة الصناعية.

حدد مجموعة من الأنشطة أو الوظائف في منظمات الأعمال (المؤسسات الاقتصادية) التي تهدف إلى إنتاج السلع الصناعية كما يلي: لكي نقوم بإنتاج السلع الصناعية لابد أن تتضافر مجموعة من الوظائف حدّدها فايول كما يلي:

☞ **الوظيفة التقنية (الفنية):** و يتعلق بإنتاج السلع المختلفة (الإنتاج و التصنيع و التحويل).

☞ **الوظيفة التجارية:** و يتعلق بشراء المواد الأولية اللازمة للإنتاج و بيع المنتجات تامة الصنع (تشمل عمليات الشراء و التبادل و البيع).

☞ **الوظيفة المالية:** و تتعلق بأساليب الحصول على الأموال و تخصيصها لمختلف الأنشطة بطريقة مثلى مع مراقبة حركة رأس المال في المنظمة ( أي تشمل عمليات البحث عن الأموال و إدارتها).

☞ **الوظيفة الأمنية:** تركز هذه الوظيفة على الخطوات الضرورية لحماية الأفراد و ممتلكات المنظمة و كذلك إنتاج منتجات سليمة.

☞ **الوظيفة المحاسبية:** و تتضمن هذه الوظيفة توثيق و تسجيل مجمل العمليات المحاسبية و المالية و تهيئة البيانات المحاسبية الخاصة بالمخزون و الأرباح و إعداد الميزانية.

☞ **الوظيفة الإدارية:**

## 2) العمليات الإدارية:

اعتبر فايول الوظيفة الإدارية من أهم الوظائف و أحفها بعناية كبيرة. لقد أوضح فايول بأن النشاطات الخمسة الأولى خضعت إلى الدراسة و التحليل بينما بقي النشاط السادس (النشاط الإداري) دون دراسة رغم من أنه يعتبر الأهم. فقد قسم مهام و واجبات الإدارة (وظائف المدير) إلى خمس عمليات رئيسية:

☞ **التنبؤ و التخطيط:** و التي من خلالها توضع الخطة لتنفذ مستقبلا.

- ☞ **التنظيم:** لحشد مختلف الموارد التي تستخدم في تنفيذ الخطة للوصول إلى الأهداف.
  - ☞ **القيادة و إصدار الأوامر:** لتقييم العاملين و الحصول على أفضل نتائج من خلال تنفيذ الخطة.
  - ☞ **التنسيق:** لمطابقة الجهود مع بعضها لحل المشكلات الإدارية و تحقيق أفضل النتائج.
  - ☞ **الرقابة:** للتأكد من أن الإنجاز يأتي موافقا مع الخطة و اتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر.
- 3) المبادئ الإدارية الأربعة عشر:**

لقد اعتنى فايول كثيرا بنوعية الإدارة و اقترح أربعة عشر مبدأ للارتقاء بمستواها، و وصفها بطابع الشمولية و العمومية و أشار إلى وجوب مراعاتها من طرف المدير أثناء ممارسته للعملية الإدارية فهي تجعل إدارته أكثر فعالية، و هذه المبادئ هي:

- **تقسيم العمل:** بمعنى أن يعطى كل عامل جزء صغير من العمل لإنجازه لكي يكون متخصصا فيه. أي أن التقسيم يهدف إلى زيادة الإنتاج و افضل طريقة للاستفادة من الافراد.
- **السلطة و المسؤولية:** و هذا يعني أن السلطة هي حق إصدار الأوامر بينما المسؤولية هي العرصة للمحاسبة عن إساءة استخدام السلطة.
- **النظام أو الانضباط(القواعد المنظمة للعمل):** مجموعة القواعد التي تحدد بوضوح العلاقة بين الأطراف المختلفة في المنظمة. و تهدف هذه القواعد إلى توفير الطاعة و العمل و النشاط.
- **وحدة الأمر:** إن كل عامل يجب أن يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط.
- **وحدة الاتجاه:** إن جهود أي فرد في المنظمة يجب أن تنسق و تركز بنفس الاتجاه(تركيز جهود جميع العاملين في المنظمة نحو نفس الهدف).
- **خضوع مصالح الأفراد لمصالح المنظمة:** يجب أن يكون هناك تكامل بين مصالح الأفراد و مصالح المنظمة، لكن الأولوية تعطى لمصالح المنظمة إذا حصل تعارض بين المصلحتين.
- **مكافأة العاملين بعدالة:** يجب أن تدفع للعاملين أجور مجزية مع حوافز مناسبة للمجهودات التي يبذلونها.
- **المركزية:** أن القرارات المتعلقة بالسياسات العامة و المهمة يجب أن تتركز بيد الإدارة العليا.

- **التدرج الهرمي:** يجب أن تخضع الاتصالات لمبدأ التدرج الهرمي، يرى فايول ضرورة تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل، فكلما ارتفعنا في سلم الهرم الإداري كلما كانت سلطة المدير أكبر و ذلك يضمن نجاح العمل في المنظمة.
- **الترتيب:** ( وضع الشيء المناسب في المكان المناسب)، يرى فايول بأن هناك ضرورة لوضع الترتيب الملائم لكل من الأشياء و الأدوات و الآلات من جهة و للأفراد العاملين من جهة أخرى و ذلك في الأمكنة الملائمة لتنفيذ الأعمال و الأزمنة المناسبة.
- **المساواة:** يرتبط بتحقيق الرؤساء نوع من العدل و المساواة بين العاملين.
- **الاستقرار الوظيفي:** و هي المحافظة على العاملين ذوي الخبرة و الإنتاجية العالية في المنظمة لفترة طويلة، و إشعارهم بأن نجاح المنظمة مرهون بنجاحهم، و يجب أن يكون دوران العمل أقل.
- **المبادرة أو المبادأة:** يجب تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة أثناء تنفيذ الخطط.
- **روح الفريق:** حيث يشجع العاملون على العمل ضمن فريق و على الإدارة أن تدعم ذلك.

### III الإدارة البيروقراطية:

تلازم مفهوم البيروقراطية في مجال إدارة الأعمال مع اسم عالم الاجتماع الألماني (Max Weber) (1864-1920) اهتم كثيرا بعلم الاجتماع السياسي، نشر كتابه الأول "الأخلاق البروتستانتية و الروح الرأسمالية" و اشتهر بكتابه الثاني بعنوان "الاقتصاد و المجتمع" الذي طبع بعد موته 1922. اشتهر فير بنظرية مشهورة هي نظرية البيروقراطية<sup>11</sup>. يعود أصل كلمة "بيروقراطية" إلى اللغة الإغريقية (bureaucracy) و هي مكونة من كلمتين (bureau) و نقصد بها المكتب و (cracy) و يقصد بها سلطة أو قوة، و الكلمة في شموليتها تعني قوة أو سلطة المكتب أو الإدارة من وراء المكتب و يقصد بها الغرفة التي تنجز فيها المهام الإدارية. إن ماكس فير يشير من خلال الإدارة البيروقراطية، أن العمل الإداري في المؤسسات الاقتصادية إنما يقوم على مجموعة من القواعد و القوانين ضمن تنظيم هرمي يعكس تقسيم العمل و المهام بين المستويات الإدارية و بين الأفراد الذين يتوجب عليهم التقيد و الالتزام بالقوانين و القواعد المكتوبة. لماذا؟ لأن هذه

<sup>11</sup> لا نقصد بالبيروقراطية ظاهرة الجمود و عدم المرونة و الحالة السلبية و الروتين و التأخير في إنجاز المعاملات. و إنما هي صيغة تنظيمية عقلانية و رشيدة قائمة على أساس المنطق و النظام و السلطة الشرعية لانجاز الأعمال و تحقيق الأهداف.



القواعد و القوانين لها صفة الاستمرارية و لا علاقة لها بالأشخاص و ميولاتهم الشخصية بل يمارسون سلطاتهم من خلال المواقع وهذه السلطة مفوضة له بالقانون. و من هنا كان تعبيره الذي أطلقه على كلمة (بيروقراطية) أي جالسون على المكاتب.

و أهمهم ماكس فيبر كثيرا بالسلطة: و هي القدرة على إصدار الأوامر و توجيه العاملين و تكون هذه السلطة مرتبطة بمستوى الوظيفة في الهرم التنظيمي. لماذا يطيع الأفراد الأوامر؟ ما الذي يعطي صفة الشرعية لسلطة الأمر على المأمور؟ فلما بحث في الموضوع وجد أن هناك ثلاثة أشكال من السلطة<sup>12</sup>:

#### السلطة البطولية أو الكاريزمية:

يستمد الأمر هنا سلطته من الصفات الشخصية التي يتمتع بها و التي تضعه فوق الآخرين و تجعله يسيطر عليهم، فهو هنا قدوة حسنة أو قائد أو منقذ. المشكلة بهذا الخصوص هو أن التنظيم غالبا ما ينهار نتيجة لموت "البطل".

#### السلطة التقليدية:

و هي سلطة وراثية يتم فيها توارث السلطة عبر الأجيال من الجدّ إلى الأب إلى الابن تستمد شرعيتها من الأعراف و التقاليد و الدساتير، مثل السلطة الوراثية للملك أو القيصر أو الإقطاعي، هذه السلطة المستندة إلى الحق المكتسب أو الموروث و يمثل لها الجميع.

#### السلطة القانونية:

حسب فيبر يطيع الناس القانون لاعتقادهم بأنه عادل، و يستمد التنظيم البيروقراطي مشروعيته من هذه السلطة القانونية، و هي تتصف بالرشد لأنها تستخدم طرقا و أساليب دقيقة لتحقيق أهداف واضحة، و لأن القانون يعتمد على إجراءات موضوعية منفصلة عن الأشخاص. و يعتبر فيبر أن السلطة القانونية هي الطريقة الإدارية المثلى لتطبيق البيروقراطية في المنظمة. إن التنظيم البيروقراطي يناسب نوع من السلطة بواسطة القوانين العقلانية، بخلاف السلطة عن طريق المسؤولية التي تعتمد على الميزات الغير عادية للمسئول. و عرض ماكس فيبر أهم صفات العمل البيروقراطي على الشكل التالي:

<sup>12</sup> عامر الكبيسي، الفكر التنظيمي التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد و المعاصرة(1)، دار الرضا للنشر، سوريا، دمشق، 2004، ص 81.

### 📌 القواعد و الأنظمة:

لا بد من وجود مجموعة من القواعد و الأنظمة التي تبين خطوات العمل اللازمة للتنفيذ للأفراد العاملين، و يجب تثبيت هذه القواعد بشكل خطي للتقيد بها و التدرب على ممارستها.

### 📌 عدم التحيز (لا تفضل بين أي شخص):

إن وجود قواعد منظمة للعمل و ملزمة للجميع، تفرض البعد عن الأهداف الشخصية للمدراء و عدم التحيز في التعامل مع المرؤوسين.

### 📌 تقسيم العمل و التخصص:

يرى فيبر بأن تقسيم العمل أمرا ضروريا لإمكانية تخصص العاملين، مما يؤدي بالتالي إلى مهارة و رفع مستوى الأداء.

### 📌 التدرج الوظيفي حسب الجدارة:

تحديد السلطة و المسؤولية لكل موقع وظيفي ضمن سلسلة واضحة و متدرجة في حق إصدار الأوامر و تحمل المسؤوليات.

📌 استمرار الوظيفي و الترقية: يجب انتقاء و تعيين الأفراد المؤهلين بشكل جيّد لتكون هذه المؤهلات سبيلا لبقاء العاملين في وظيفة دائمة لدى المنظمة.

📌 فصل الإدارة عن الملكية: لضمان أداء أفضل و تحقيق للأهداف فإن الإدارة تفصل عن المالكين) كان فيبر يركز كثيرا على هذا العنصر، فيقول أن الملاك لا يمكنهم أن يكونوا مدراء لأداء عمل جيّد و مثال ذلك المشاكل التي يمكن توجدها في المؤسسات العائلية).

الانتقادات التي وجهت للمدرسة الكلاسيكية: من خلال استعراضنا لمضمون المدرسة الكلاسيكية، يمكن ابراز الانتقادات التالية:

- الآلية: لقد نظرت إلى العنصر البشري نظرة آلية، فحركاته محسوبة بالزمن و محددة له مسبقا. و اعتبرت العنصر البشري على أنه أداة لتنفيذ المهام فقط و لم تعتبره عنصرا مختلفا عن عناصر الإنتاج الأخرى.
- تقسيم العمل لا يمكن تجاهل فوائده، و لكنه قد يؤدي إلى عدم الإبداع و الملل.

- **السلوك الرشيد للعامل** تفترض أن الفرد داخل المؤسسة إنسان اقتصادي حافزه هو المال و من الطبيعي أن يعمل بجد لتحقيق أقصى المكاسب المادية و ما يجعل سلوكه رشيدا هو خوفه من فقدانه عمله.
  - **إهمال النواحي الإنسانية** حيث اقترحت نظاما للحوافز و الأجور يؤدي تطبيقه إلى استغلال العامل و طاقته و بالتالي إرهاقه دون الاهتمام لحاجاته و رغباته.
  - **المؤسسة نظام مغلق**: تطلب من الفرد أن يفصل بين حياته الخاصة وحياته بداخلها أي عدم وجود مؤثرات خارجية، أي بمعنى منع ما يحدث في البيئة من أن يؤثر في المنظمة.
  - **المثالية**: تصف هذه المدرسة ما يجب أن يكون عليه الوضع الأمثل داخل المؤسسة.
  - **إهمالها للعلاقات الغير الرسمية** و اعتبرت التنظيمات الغير الرسمية أنها تعمل ضد التنظيم.
  - **اقتصرت دراسات الإدارة العلمية على الورشة الصغيرة** و ذلك باستثناء فايول الذي درس الإدارة على مستوى المديرين، لكن معاصروه لم يتقبلوا أفكاره حيث كانت مفاهيمه متقدمة بأكثر من ثلاثين سنة.
  - **المسئولية و المحاسبة**: هذا ما يؤدي إلى جمود العمل و شعور الفرد بأنه لا مجال لرأيه و اجتهاده.
  - **السلطة و النفوذ**: ضرورة استخدام السلطة و المركزية من أجل إحكام السيطرة و خضوع المرؤوسين للأوامر. احتكار القرار لدى السلطات الإدارية العليا دون إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
- بالرغم من الانتقادات التي وجهت إلي المدرسة الكلاسيكية من حيث عدم شموليتها لكافة المتغيرات الداخلية و الخارجية التي تؤثر على المؤسسة، فإنها تعتبر من أهم النظريات التي وضعت الأساس الفكري و العلمي لعلم الإدارة والتي وفرت القاعدة الجديدة للانطلاق إلى الدراسات الأعمق من قبل أصحاب المدرسة السلوكية.

## المدرسة السلوكية

### تمهيد:

تطورت مدرسة السلوكية للإجابة على نقائص المدرسة الكلاسيكية و خاصة النظرية التيلورية، فبالرغم النجاح الذي حققته، من خلال ترشيد العمل و عقلانيته و بالتالي يصبح أكثر فعالية مما أدى إلى ارتفاع إنتاجية العاملين. وتشهد على ذلك العديد من المؤسسات التي عرفت نجاحا كبيرا مثل صناعة السيارات *Henri Ford*. غير أنه ظهرت هناك الكثير السلبيات من جراء الاطار التنظيمي للمدرسة الكلاسيكية

### يمكن اجمالها فيما يلي :

- ☞ كثرة الغياب في العمل لأنه أصبح متعب و ممل.
  - ☞ الزيادة في ترك العمل بنسب مرتفعة.
  - ☞ رداءة المنتجات بفعل الإهمال و عدم التركيز.
  - ☞ كثرة الصراعات بين المديرين والمنفذين.
  - ☞ ارتفاع حوادث العمل لعدم اهتمام بهذا النوع من العمل وعدم التركيز فيه.
- لهذا الغرض، ظهر هناك عدد من المفكرين الذين اجتمعوا تحت اسم مدرسة تسمى المدرسة السلوكية لتقارب أفكارهم و اقترحوا نظرة جديدة لإدارة المؤسسة التي تمنح للعامل المكانة والدور الذي يليق به.

### التحليل:

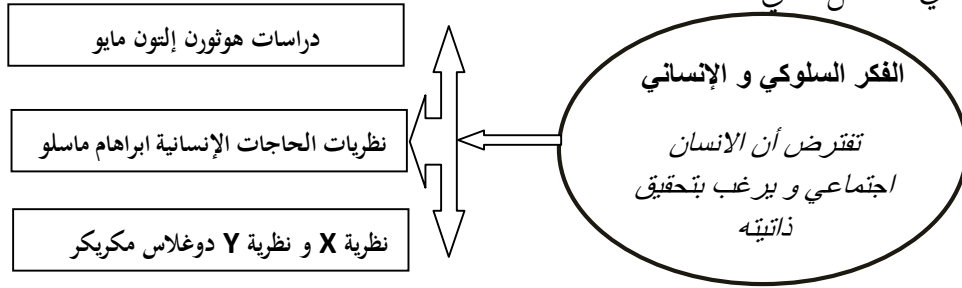
إن الرؤية الإستراتيجية لمدرسة السلوكية هي نفسها تتوافق مع المدرسة الكلاسيكية التي تتمثل في أن السعي للرفع من الكفاءة الإنتاجية و تحقيق الربح يبقى دائما الهدف الوحيد للمؤسسة، لكن ضمن طريقة تنظيم جديدة تختلف عن المدرسة الكلاسيكية و ذلك مع إضافة بعد جديد هو أن **الفرد كائن اجتماعي يتفاعل مع البيئة الاجتماعية**، و يتأثر بسلوك أفرادها. و بالتالي شعور الفرد و إحساسه بانتمائه لهذه المجموعة هو الأساس الذي يدفعه و يحفزه للعمل، حيث **ركزت على سلوك الإنسان** و **حاجاته النفسية**

و الاجتماعية، و اهتمت بالعلاقات الانسانية التي ينتج عنها ما يطلق عليه بالتنظيم الغير الرسمي داخل المنظمة.

### مبادئ مدرسة السلوكية:

- ☞ المؤسسة هي دائما مكان للعملية الإنتاجية.
  - ☞ إن الإطار العام لتنظيم المؤسسة يعتمد على البعد الإنساني.
  - ☞ التركيز في آن واحد على الشروط المادية و السيكولوجية لتنظيم المنظمة للرفع من الإنتاجية.
  - ☞ هناك علاقات رسمية وكذلك علاقات غير رسمية يجب أخذها بعين الاعتبار في نشاط المؤسسة.
- بدأت بوادر الفكر السلوكي و الإنساني منذ منتصف العشرينات من القرن الماضي، و يمكن عرض مختلف

الاتجاهات في الشكل التالي:



إن أهم الأفكار التي تضمنتها المدرسة السلوكية تتعلق بضرورة الاهتمام بالفرد العامل و المجموعات حيث ارتكزت على العلاقات الإنسانية و دراسة سلوك الفرد و الجماعة أثناء العمل من خلال تطوير العلاقات الاجتماعية بينهم و تحقيق رضاهم و بالتالي تحقيق أعلى إنتاجية.

و فيما يلي نستعرض أهم إسهامات المدرسة السلوكية و التي تشمل علم: المدرسة السلوكية: مجموعة الأفكار و الرؤى على أن الأداء الجيد يرتبط بمتغيرات سلوكية و إنسانية.

### 1) العلاقات الإنسانية و دراسات (Hawthorne):

تجارب Elton Mayo:

يعتبر Elton Mayo (1880-1949) مؤسس مذهب العلاقات الإنسانية جاءت مساهماته من خلال التجارب التي قام بها في المؤسسات وخاصة مؤسسة Western Electric في Hawthorne بالقرب من مدينة Chicago خلال الفترة الممتدة ما بين 1927-1932، وتعتبر التجربة المسماة "Test room" من

أهم تجاربه، و مضمون التجربة هو معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين الظروف أو الشروط المادية في العمل (الإضاءة الجيدة، التدفئة، نقص في ساعات العمل، زيادة في أوقات الراحة، توفير وجبات غداء، ...) لها تأثير على إنتاجية العامل، بحيث أخذ مجموعتين من العمال، المجموعة الأولى تعمل في ظروف جد حسنة و المجموعة الثانية نفس ظروف العمل السابقة، فكانت النتائج المحصل عليها جد مفاجئة تمثلت فيما يلي: ليس فقط المجموعة الأولى التي تعمل في ظروف حسنة رفعت من إنتاجيتها، لكن حتى المجموعة الثانية التي تعمل في ظروف غير ملائمة رفعت من إنتاجيتها بل تجاوزت إنتاجيتها المجموعة الأولى. استنتج *Elton Mayo* و فريقه بأن هناك العوامل غير مرئية هي التي ساهمت في تحسين الأداء و زيادة الإنتاجية و ليست الشروط المادية و الحوافز الاقتصادية وحدها التي رفعت من أداء الأفراد ثم إنتاجيتهم. و قد تم تلخيص سبب الزيادة الإنتاجية بعاملين أساسيين: العامل الأول: المناخ الجماعي و العامل الثاني الإشراف المشترك، ففي إطار العامل الأول عندما يتقاسم العاملون علاقات اجتماعية طيبة و مرحة مع بعضهم، يؤدي إلى أداء العمل بنشاط. و في ظل العامل الثاني فقد شعر العاملون بأهميتهم من خلال تزويدهم بالمعلومات و سماع آرائهم باستمرار. إن هاتين الحالتين كانتا مفقودتين في السابق و هما اللتين تسببتا بتحسين الإنتاجية. إذن هناك عوامل نفسية و اجتماعية و علاقات غير رسمية، كذلك العمل الجماعي، و إعطاء اعتبار للإنسان، فمجرد الاهتمام بهؤلاء العمال و محاولة دراسة سلوكياتهم جعلهم يرفعون من إنتاجيتهم.

### أهم الاستنتاجات لأعمال *Elton Mayo* :

👉 كمية العمل المنجزة من طرف الفرد لا تحدد بواسطة الشروط المادية (النظرة التيلورية) بل بالشروط الاجتماعية إي اندماجه الاجتماعي.

👉 تلعب المكافآت الغير مادية (المحبة، الاحترام، العلاقات الاجتماعية) دور مهم في تحفيز العامل.

👉 لا تعتبر فكرة التخصص التي جاء به التنظيم العلمي للعمل الطريقة المثلى لتنظيم العمل.

👉 إن العمال لا يتصرفون فردي ولكن في إطار مجموعة أفراد.

استنتاج هام: يمكن القول أن هذه الدراسات و التجارب نقلت انتباه المدراء و الإدارة و الباحثين إلى عدم التركيز فقط على الجوانب الفنية و الهيكلية التي ركزت عليها كافة اتجاهات المدرسة التقليدية

بل أيضا التركيز على الجوانب الاجتماعية و الإنسانية كعناصر مهمة لتحسين الإنتاجية. و ساهمت دراسات *Hawthorne* بظهور حركة العلاقات الإنسانية التي ترى أن استخدام العلاقات الإنسانية الجيدة و معاملة العاملين معاملة حسنة سينعكس ايجابيا على زيادة الإنتاجية.

## 2) نظرية الحاجات الإنسانية: *Abraham Maslow*

في إطار المدرسة السلوكية و العلاقات الإنسانية تعتبر أعمال "أبراهام ماسلو" (1908-1970) عالم نفساني أمريكي، ولد في بروكلين، نيويورك، أبويه مهاجرين يهود من روسيا. اشتهر بنظرية تدرج الحاجات، من أشهر كتبه *الدافعية والشخصية* (1954). تعتبر نظريته حول الحاجات الإنسانية نقلة نوعية في علم الإدارة، و المقصود بالحاجة هي حرمان مادي أو نفسي يشعر به الفرد و يرغب في إشباعه. قام بصياغة نظرية فريدة و متميزة في علم النفس، ركّز فيها بشكل أساسي على الجوانب المحفزة أو الدافعية للشخصية الإنسانية (*les motivations humaines*) يفسر من خلالها طبيعة الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله (هل هناك علاقة بين حاجات و السلوك الإنساني؟) لأن الحاجات تولد ضغوطا تؤثر في عمل و سلوكيات العاملين و تصرفاتهم داخل المنظمة. أي بمعنى هناك حاجات لدى الأفراد اذا لم تشبع، فإنها تؤثر على سلوك الفرد في العمل. فقد بذل جهودا كبيرة في دراسة و تحليل الحاجات الإنسانية<sup>13</sup>. و قد أشار "ماسلو" إلى وجود خمسة مستويات من الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله وضعها في تسلسل هرمي:

☞ الحاجات الفسيولوجية (الأكل، الشرب، السكن، اللبس).

☞ حاجات الأمان أو الأمن و السلامة (تتمثل في العيش والعمل في أمان).

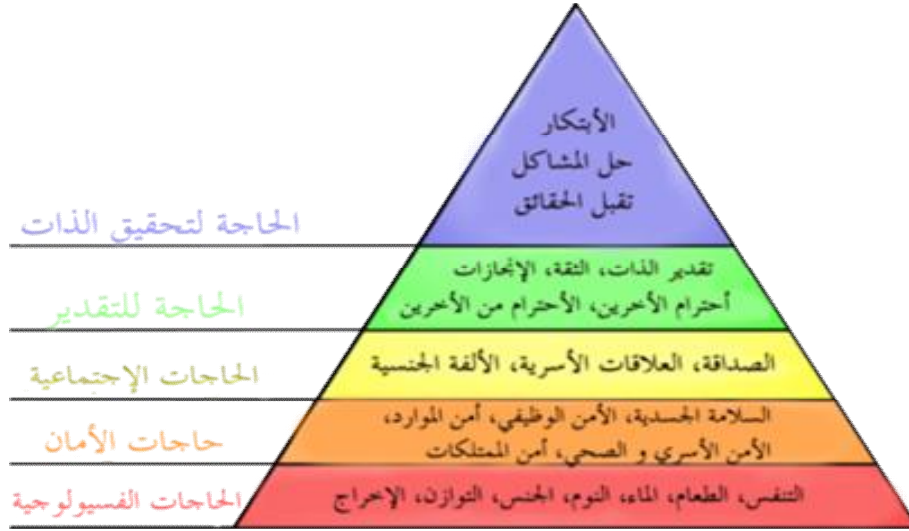
☞ حاجيات الاجتماعية أو الانتماء الاجتماعي (العلاقات الاجتماعية، الانتماء إلى مجموعة، الصداقة، الرفقة، الاحساس بأنهم جزء من فريق).

☞ حاجات التقدير والاحترام (احترام الذات و الغير، الشهرة، وضعية اجتماعية جيّدة، مركز الاحساس بالأهمية، مكانتك في المجموعة).

<sup>13</sup> فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، 2012، ص79.

👉 **حاجات متعلقة بتحقيق الذات** (الإنجاز المتميز و استخدام الطاقات الذاتية للإبداع و التفرد بأعمال استثنائية، حاجة تحقيق طموحات الفرد العليا، تحقيق القدرات الذاتية، تحقيق الأهداف، استغلال الطاقات الخلاقية).

الشكل رقم ( 3 ): التسلسل الهرمي للحاجات حسب ماسلو



يوضح هذا الشكل تدرج الحاجات عند ماسلو، الحاجات الأكثر أهمية عند قاعدة الهرم و هذا المفهوم يعتبر حيوي للمدراء. تقوم هذه النظرية على أساس مبدئين أساسيين:

المبدأ الأول: يشرح بأن الشيء الذي يحفز الفرد على العمل هو تلبية حاجة ما و أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد و تدفعه للبحث عن إشباعها.

المبدأ الثاني: فهو مبدأ التدرج في إشباع الحاجات، أي أن العمال يبدؤون بتلبية الحاجات من الأدنى إلى الأعلى بمعنى لا يمكن الانتقال إلى مستوى أعلى حتى نحقق المستوى الذي سبق.

فلا يفكر أي عامل في الحاجات الاجتماعية أو غيرها ما لم تكن الحاجات الفسيولوجية أو حاجات الأمان قد أشبعت بحدود معقولة. ففي إطار الفكر السلوكي الإنساني، فإن نظرية ماسلو تحث المدراء على مساعدة العاملين لإشباع حاجاتهم من خلال العمل لكي ينعكس ايجابيا على الأداء و الإنتاجية.



### 3) نظرية X و نظرية Y *Douglas McGregor*:

لقد تأثر *McGregor* (1906-1964) بدراسات مايو و ماسلو و بدا هذا واضحا في كتابه المشهور

" الجانب الانساني للمنظمة" (*the human side of enterprise*) الذي صدر عام 1960.

حاول ابراز في كتابه أن المنظمة ليست فقط جانب مادي أي الآلات و المباني و الهياكل و لكن هناك

جانب إنساني يتعلّق بالجانب النفساني للأفراد داخل المنظمة. الذي قدم فيه وجهة نظر تنص

على ضرورة عناية المدراء بالجوانب الاجتماعية و تحقيق الذات للعاملين كما دعاهم إلى الانتقال من

الممارسات القائمة على أساس النظرة الكلاسيكية للعمل و سماها "نظرية X" إلى الممارسات القائمة

على أساس النظرة الإنسانية و الاجتماعية و التي أطلق عليها "نظرية Y".

#### النظرية (X) (النظرية التشاؤمية تحمل قيما سلبية) و تفترض الآتي:

👉 إن الإنسان بطبيعته سلبى و لا يحب العمل ويتجنبه بشتى الوسائل.

👉 بسبب عدم الرغبة الإنسان في العمل، فإن الأفراد يجب أن يراقبوا باستمرار، يسيّروا و أن يهددوا

بالعقوبات لكي يبذلوا المجهودات اللازمة لتحقيق الأهداف.

👉 يفضل العامل أن يكون مسيراً ويكره تحمل المسؤوليات، بدلا من اعتماده على نفسه ينتظر صدور

الأوامر و التوجيهات من قبل أشخاص آخرين و يبحث عن الأمان قبل كل شيء.

👉 نقص الطموح و مقاومة التغيير.

👉 يحقّزون ماديا فقط، يعتبر الأجر و المزايا المادية أهم حوافز العمل، سياسة التحفيز تعتمد هنا على: مبدأ

العصا و الجزرة و محفزات نقدية.



## النظرية (Y): (النظرية التفاضلية تحمل قيما ايجابية)

قدّم *McGregor* نظرية أخرى معاكسة للأولى و قال أن هذا غير صحيح، حيث اقترح بدلها افتراضات أخرى سماها النظرية (Y).

👉 إن بذل مجهود عضلي أو فكري شيء طبيعي مثل الراحة و الترفيه.

👉 إن المراقبة و التهديدات لا تعتبر الوسائل الوحيدة لتحقيق الأهداف، فالإنسان يمكن أن يُسيّر ويُراقب ذاتيا، وأن يشارك في تحقيق الأهداف تحت ظروف اجتماعية و اقتصادية ملائمة.

👉 يقبل العامل بل يبحث عن المسؤوليات في ظروف العمل العادية.

👉 يسعى الفرد لإشباع حاجات مادية و معنوية و منها حاجات التقدير و تحقيق الذات.

👉 سياسة التحفيز تعتمد هنا على: توفير جو مناسب و أهمية المجموعة و التسيير الجماعي.

و لعل أهم ما ورد في أفكار *McGregor* في إطار الممارسات الإدارية، فالمدراء في نظرية (X) هم الذين يتحملون المسؤولية لأنهم:

- لا يعطون العاملين مجال لإبداء الرأي.

- يخلقون جوا سلبيا مبني على الخوف.

- يجعلون العاملون يشعرون بالتبعية.

أما المدراء في إطار نظرية (Y) فإنهم:

- يؤمنون بالمشاركة.

- يخلقون جوا مفعما بالحرية.

- يشجعون العمال على تحمل المسؤولية.

- يخلقون مناخا مفعم بالرضا و التقدير.

- يشجعون العمال على تقديم المبادرات.

## الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية:

واجهت هذه المدرسة العديد من الانتقادات شملت:

- الافتراضات التي تقوم عليها.

- منهجيتها في البحث و التحليل.

- النتائج التي توصلت إليها ومفهومها عن الإنسان وعن مجموعات العمل وعن أهداف

المؤسسة أو المنظمة. ومن بين هذه الانتقادات:

✎ يؤخذ على نظرية العلاقات الإنسانية أن بعض التجارب التي تضمنتها شملت عددا محدودا من العاملين، الأمر الذي لا يمكن من وجهة نظر إحصائية التأكد من دقة نتائجها و عليه فإن تعميم نتائج التجارب أمر مشكوك فيه.

✎ يعاب على هذه المدرسة أنها لم تنتهج أسلوب البحث العلمي بمعنى أنها قامت في بداياتها على دراسة العلاقة بين ظروف العمل المادية من ناحية و رفع الإنتاجية من ناحية أخرى، بافتراض وجود علاقة طردية بينهما و لما لم تتحقق هذه النتائج اتجهت الدراسة نحو وجهة أخرى خالية من أي فروض علمية مسبقة يراد التأكد من صحتها.

✎ تصوّرت نظرية العلاقات الإنسانية تلك الجماعات الاجتماعية على أنها متماثلة و منصهرة في أسرة واحدة سعيدة و بأن المصنع أي مكان العمل هو مصدر للرضا. لكن الواقع يشير إلى أنه حيث توجد المصالح المشتركة يوجد الصراع و التنافس و الاختلاف و محاولة التسلّط.

✎ إن الصراع الذي تعتبره هذه المدرسة أمرا غير قبول قد يعتبر مصدرا للتجديد و الابتكار و الابداع حيث يحاول كل فرد أن يتميز عن الآخرين، فالصراع بين النقابات و أرباب العمل أدى إلى تطوير الإنتاج و تحسين أحوال العمال.

✎ لا يوجد دليل مقنع بأن الحاجات الإنسانية تترتب ترتيباً هرمياً كما ورد في نظرية ماسلو للحاجات.

✎ كما ركزت هذه المدرسة على الحوافز غير مادية و تجاهلت أثر الحوافز المادية والاقتصادية.

✎ ركزت المدرسة السلوكية على التنظيم الغير رسمي باعتباره الركيزة الأساسية في البناء التنظيمي للمنظمة متجاهلة بذلك التنظيم الرسمي.

و لتصحيح هذه العيوب و إدراك الخطأ لابدا من التنسيق و الانسجام بين الجانب الاجتماعي و الاقتصادي و هذا يتجلى في المدارس الحديثة التي بدأ ظهورها يتجلى من سنة 1955 محاولة الجمع بين الجانب الكمي و الجانب الانساني.

## النظريات الحديثة في تحليل المنظمات

### تمهيد

بعدها تطرقنا إلى المدرسة الكلاسيكية، ومدرسة السلوكية اللتين تحلان المؤسسة الاقتصادية أو منظمة الأعمال برؤية مبسطة، ظهرت هناك مدارس أخرى مختلفة تنظر إلى المنظمة على أنها نظام معقد. ونتيجة لضخامة المؤسسات الاقتصادية و التغيرات المتسارعة في المحيط الاقتصادي و الاجتماعي و اشتداد حدة المنافسة و التوزيع الجغرافي للأسواق، فقد برزت أفكار جديدة في علم الإدارة من خلال المدارس الحديثة.

### أولاً: مدرسة نظرية النظم:

#### نبذة تاريخية:

مؤسس الطريقة النظامية<sup>14</sup> هو العالم (Ludwig von Bertalanffy) (1901-1972)، من أصل نمساوي أصدر سنة 1951 مقال بعنوان " الطريقة الجديدة لتوحيد العلوم" وأتبعه بكتاب تحت عنوان: " النظرية العامة للنظام " *General system theory* ومن بين المتزعمين لهذه الطريقة: *Boulding , Beer, Johnson , Kast, ...* في فرنسا نجد كل من *Jacques Mélése et Bruno Lussato*.

مبادئ المدرسة: يحاول مؤسس هذه المدرسة، تقديم مقارنة شاملة أو كلية للمنظمات، أخذاً بعين الاعتبار التعقد المتزايد للمحيط.

الافتراض الذي تقوم عليه المدرسة: الافتراض أساسي الذي تنطلق منه هذه النظرية أن هناك تماثل من حيث الصفات و الخصائص بين الكائنات الحية و التنظيمات الاجتماعية، أي بمعنى هناك تشابه ملموس بين تنظيم الكائن الحي كجسم بشري و تنظيم المنظمة.

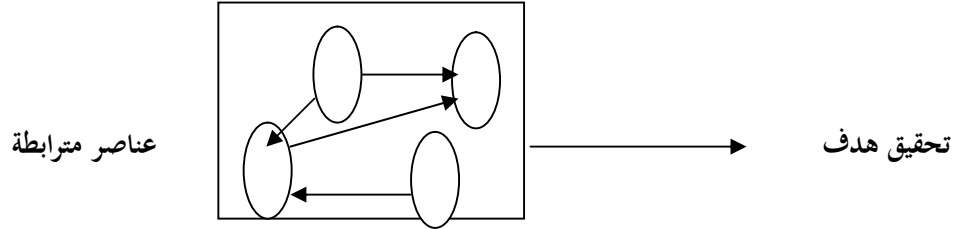
قام علماء الإدارة بتطبيق هذه النظرية في مجال الإدارة، حيث تقوم الفكرة الأساسية لهذه المدرسة على مفهوم النظام (*le système*) الذي يمكن تعريفه كما يلي:

(4) الطريقة النظامية هي وسيلة لتحسيد الحقيقة، تتمثل في اعتبار كل ظاهرة أو حادثة أو سياق أو فعل كنظام. فحسب ميلاز يعتبر النظام بأنه مجموعة عناصر في تفاعل ديناميكي، موجه نحو تحقيق هدف.

اعتمدت هذه المدرسة على نتائج أبحاث نظرية النظم التي تمّ تطويرها في علم الأحياء، إن مصطلح النظام ظهر في مجال علم البيولوجي و هذا لتعويض نقائص الطريقة التحليلية<sup>15</sup> لفهم و شرح عمل الخلايا.

**تعريف النظام:**

النظام هو مجموعة من العناصر في تفاعل ديناميكي موجه نحو تحقيق هدف ما.



و يعرف أيضا أنه " مجموعة من العناصر التي تعتمد على بعضها البعض و تؤثر في بعضها البعض و تعمل مع بعضها ككيان واحد(تشكل فيما بينها وحدة واحدة) لتحقيق هدف معين ضمن بيئة متغيرة ". فالنظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة و أن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة.

مثال:

جسم الإنسان هو نظام متكوّن من عدّة أجهزة تتمثل في( القلب، الرئتين، الكبد، المعدة...) تسمح الاستمرارية في العيش.

### أنواع النظم:

و هناك نوعين من الأنظمة: النظام المفتوح و النظام المغلق.

- **النظام المغلق**، فهو ذلك النظام الذي لا يتفاعل مع البيئة المحيطة به و هو نادر الوجود و اقرب مثال له الساعة التي تعمل على البطارية، تبقى تعمل دون حاجة لأي دعم خارجي حتى تفرغ البطارية.

- **النظام المفتوح**، يعرف بأنه النظام الذي له علاقات مستمرة مع البيئة المحيطة و يؤثر و يتأثر بها عن طريق التفاعل و الاتصال.

<sup>15</sup> (الطريقة التحليلية تتمثل في تجزئة الأشياء و تحاول عزل العناصر كل على حدا لدراستها الواحد تلو الآخر بعيدا عن مؤثرات المحيط).

و ستقتصر دراستنا على النظام المفتوح فقط، و يجب الإشارة أنه عندما يكون النظام معقد يمكن أن يتجزأ إلى عدة أنظمة فرعية متكاملة و منسجمة، و تجزأ الأنظمة الفرعية إلى أنظمة فرعية أصغر (مثال الجامعة).

### مكونات النظام المفتوح:



الشكل التالي يوضح الإطار العام للنظام لأي منظمة.

و بموجب هذه التقسيم يمكن اعتبار المنظمة نظام مفتوح تتعامل مع بيئة متغيرة باستمرار و تأخذ منها مدخلاتها الأساسية و هي المواد الأولية و رأس المال و الموارد البشرية و التكنولوجيا و الطاقة و معلومات لتقوم بتحويلها إلى مخرجات على شكل سلع و خدمات مفيدة للزبائن و المجتمع.

يمكن اعتبار المؤسسة كنظام مفتوح في تفاعل ديناميكي مع محيطها التقني، الاجتماعي الثقافي ... المنظمة تفهم على أنها مجموعة نظم جزئية في تفاعل تكاملي في داخل نظام واحد أوسع.

**المدخلات:** تمثل عناصر الإنتاج المختلفة من مواد أولية و خبرة بشرية و معدات و بيانات.

**العمليات:** و تشمل المزج و الفرز فضلا عن عمليات التحويل و التسويق و العمليات الأخرى.

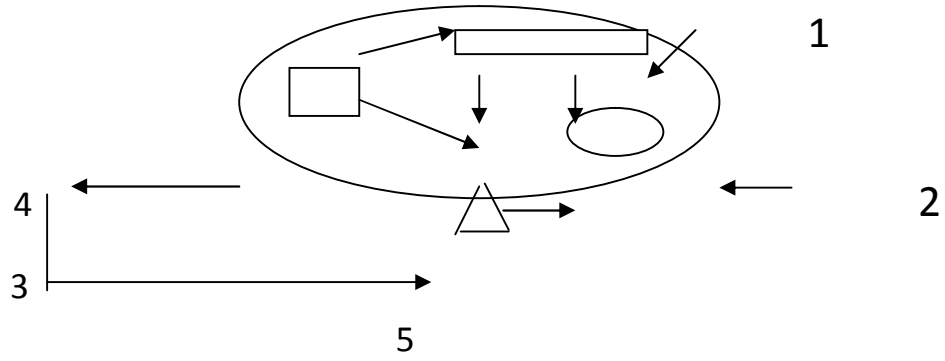
**المخرجات:** و تمثل السلع و الخدمات و رضا العاملين و المستهلكين، الربح و الخسارة.

**التغذية العكسية أو الراجعة:** و هي التقارير عن سيرورة العمليات و جودة المنتج و تقييمهم للسلع و الخدمات التي توفرها للمنظمة أو ردود فعل البيئة تجاه مخرجات المنظمة.

**مميزات النظام المفتوح:** هنالك خمس مميزات للنظام يمكن ملاحظتها وتطبيقها على أي ذات أو كيان.

- 1- عناصر مختلفة و مترابطة. 2- حدود. 3- محيط. 4- هدف. 5- سياق للتعديل أو المراقبة،

حلقة الرجوع العكسي *feed-back*.



### الشكل العام للنظام المفتوح

إذا طبقنا هذه الطريقة أي الطريقة النظامية على المنظمة يتبين لنا ما يلي:  
العناصر المختلفة والمتراصة: تتمثل في وظائف و مصالح المؤسسة ولكل وظيفة أو مصلحة أهداف ووسائل وكذلك هيكل ولكن بالرغم من ذلك لا بد من العمل المترابط الجماعي.

الحدود: تتمثل في هيكل المؤسسة أو التنظيم الداخلي للمؤسسة.

المحيط: الشركاء المتعاملين مع المؤسسة مثل (الزبائن، الموردين، المنافسين، الدولة، البنوك، النقابات...)

الهدف: على المدى البعيد هو البقاء و الاستمرارية وهناك أهداف اقتصادية واجتماعية تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على المدى المتوسط والقصير.

سياق التعديل: في حالة عدم تحقيق الأهداف المرجوة لا بد من إعادة النظر في القرارات والعمليات المتخذة لتتماشى مع الأهداف المرجوة.

وهكذا فحسب هذه الطريقة فان المنظمة عبارة عن نظام معقد له نهاية و مفتوح على محيط غير مستقر متغير باستمرار، تجمع وظائف مختلفة ومتراصة مع بعضها البعض، هذه الارتباطات الداخلية تظهر أكثر أهمية من هذه العناصر في حد ذاتها.

### خلاصة:

إن منظمات الأعمال (المؤسسات الاقتصادية) في إطار هذه المدرسة تعتبر نظم مفتوحة متعددة الأبعاد،

اقتصادية و اجتماعية تتفاعل مع البيئة في إطار قدرتها على فهم و إدراك متغيرات هذه البيئة

و انعكاسات تأثيرها على المنظمة بشكل عام أو على أحد أجزائها. فالمنظمات التي تعمل كأنظمة مغلقة

يصعب عليها النجاح و تقع في أخطاء كثيرة بسبب سلوكها المغلق و بسبب عدم فهمها لمتغيرات المحيط

و لهذا لا يعقل أن لا تعتبر البيئة مهمة في مؤسسات الحديثة.

## ثانيا: المدرسة الكمية (بحوث العمليات) أو الرياضية:

لقد حاول العديد من الباحثين تطوير الأساليب الرياضية والكمية و الإحصائية لمساعدة متخذي القرارات في تحسين نوعيتها. و بالتالي طرحت فكرة أنه من الممكن تطوير مستوى الأداء الإداري في المنظمات عن طريق استخدام أساليب رياضية في حل المشاكل التشغيلية. و بالفعل تم حل الكثير من المشاكل الإدارية في مجال التخطيط و التنبؤ، كنماذج البرمجة الخطية و المشاكل الإنتاجية كجدولة الإنتاج و الرقابة على المخزون و التنبؤ بالطلب في السوق و تفسير سلوك المستهلك و التنبؤ به. مثلا يمكن إيجاد علاقة رياضية بين تغيب العاملين و تأثيرها على الإنتاج.

إن الافتراض الأساسي لهذه المدرسة ينطلق من كون أن الرياضيات و الأساليب الكمية يمكن أن تستخدم في تحسين نوعية القرارات و حل المشكلات في المؤسسات الاقتصادية. لقد زاد استخدام هذه الأساليب حديثا خاصة بعد التطورات التي حصلت في تكنولوجيا المعلومات و الحاسوب و البرمجيات.

### الانتقادات:

لكن بعض أهل الاختصاص لا يرى في النظرية الرياضية أكثر من أسلوب فقط لمساعدة الإدارة في وضع حلول لمشاكلها الإدارية و لا يرقى ليكون نظرية إدارية متكاملة، و أن هناك بعض المتغيرات التي من الصعب ترجمتها عدديا أو وضعها في معادلات رياضية مثل الروح المعنوية للعاملين و الثقة و الود و الحب و الكره، لأن هذه المتغيرات ترتبط بالمشاعر الإنسانية التي لا يمكن تحويلها إلى أرقام و تؤثر بشكل مباشر و غير مباشر في أداء المنظمات. جاء تطور النظرية الكمية نتيجة الأبحاث التي أجريت في الحرب العالمية الثانية و التي من خلالها حاولت بعض الشركات الاستفادة من الأساليب التي استخدمت في إدارة الجيش و تطبيق الأساليب الكمية على المشكلات العسكرية خصوصا المتعلقة بإصابة الأهداف الثابتة و المتحركة و بالنقل و التخزين و التموين و التوزيع.

### ثالثا: النظرية الموقفية أو الظرفية:

تعتبر المدرسة الموقفية مساهمة نوعية متميزة في المدارس الحديثة، بخلاف المدرسة الكلاسيكية التي كانت تبحث عن النموذج الأفضل والوحيد المطبق في جميع المنظمات أو ما مصطلح عليه (One best way) لتيلور أي أفضل طريقة لإدارة المنظمة. فإن النظرية الموقفية ترى بأن كل منظمة يمكن اعتبارها نظاما



متفردا لا يقبل التعميم و هذا في خصائصها و بيئتها، و أن لكل موقف أو ظرف هناك سلوك إداري يلائمه لأنه يتأثر بالعديد من العوامل مثل حجم المنظمة، البيئة، التكنولوجيا المستخدمة، طبيعة الأفراد، نوع الإستراتيجيات و غيرها. ترى هذه النظرية بأن لكل موقف معين حل مناسب الذي قد لا يكون ملائما لظروف أخرى، و ما يبرر هذا الموقف أن لكل منظمة ظروفها الخاصة التي هي حوصلة المتغيرات الناتجة عن كل من البيئة الداخلية و البيئة الخارجية. إن وجود طريقة إدارية مثلى يمكن استخدامها في كل الأزمنة و كل المنظمات إنما يتعارض مع الحقيقة الموضوعية للعمل الإداري.

#### رابعا: مدرسة النظرية الاجتماعية التقنية: école sociotechnique

تعتبر هذه المدرسة حوصلة أو خلاصة للمدرسة الكلاسيكية و مدرسة العلاقات الإنسانية في آن واحد، فالنظرة الاجتماعية يقصد بها الجانب الإنساني و النفساني و الشخصي. أما النظرة التقنية يقصد بها الجانب الإنتاجي و الكمي و العقلاني. فحسب هذه المدرسة أن المشاكل الإدارية يجب أن تحلل من وجهة نظر تقنية واجتماعية في نفس الوقت لأن منظمة الأعمال أو المؤسسة الاقتصادية تعتبر كنظام مفتوح. من أهم الباحثين في هذه المدرسة *K.W.Bamforth/ F.E.Emery/A.K.Rice E.A.Trist/* حسب هؤلاء المفكرين أن أي مشكل متعلق بالإدارة أو التسيير يجب أن يدرس أو يحلل من خلال تشخيص متعدد المجالات الدراسية *.diagnostique multidisciplinaire*

#### خامسا: مدرسة نظرية القرار:

**أهم مفاهيم المدرسة:** من أهم المفكرين في هذه المدرسة نجد كل من *James March . Richard Cyert* . *Herbert Simon*. إن مدرسة نظرية القرار تقوم بتحليل المنظمة على أنها مكان أين تؤخذ فيه مختلف القرارات. لفهم أي قرار في المؤسسة ينبغي تحليل المراحل أو الخطوات التي أدت إلى هذا الاختيار وكذلك التصرفات و التأثيرات الناتجة عنه. بخلاف المدرسة الكلاسيكية التي تبحث عن العقلانية المطلقة (لأنها تعتبر المنظمة نظام مغلق)، ففي نظرية القرار يتميز متخذ القرار في جميع المستويات بالعقلانية النسبية أو المحدودة نظرا لعدّة عوامل نفسية تدخل ضمن مراحل اتخاذ القرار بالإضافة المحيط المتغير باستمرار. إن *Herbert Simon* يرفض النظرة الآلية لتيلور و فايول، حيث أنه في بداية

الخمسينيات قام بتحليل خطوات اتخاذ القرارات في المنظمات واقترح مفهوم جديد هو العقلانية المحدودة *la rationalité limitée* ثم يبين أن العقلانية تعتبر محدودة لثلاثة أسباب:

👉 **اشكالية توفر المعلومة:** إن متخذ القرار لا يمكن الإطلاع أو معرفة كل المعلومات لاختيار القرار بشكل جيد وعقلاني، لأنها قد تكون غير متوفرة أو باهظة الثمن.

👉 **دوافع متخذ القرار:** إن نظم القيم والأهداف والعوامل النفسية وسلوكيات متخذ القرار تؤثر على قراراته.

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

تُتخذ إذن القرارات في ظروف العقلانية المحدودة، التي تعتبر متغيرة وغير متكررة. إن أهمية المساهمة التي قدمها *Herbert Simon* لفهم منظمة الأعمال استحق عليها جائزة نوبل في الاقتصاد سنة 1978. إن كل من الأساتذة الثلاثة الذين تم ذكرهم ارتبط اسمهم بمفهوم السلطوية *l'autorité*، فحسب *Simon*: "هي قدرة اتخاذ القرارات المقبولة من طرف الجميع". فقد درسوا النتائج المترتبة عنها من خلال التنظيم الغير الرسمي والعوامل الاجتماعية. فلقد بينوا أن هذا النوع من اتخاذ القرار له علاقة ليس فقط بمعايير أقل عقلانية ولكن أيضا بوضعية المحفزات وإدراك المحيط، فالخلافات لا تنشأ فقط من سوء العلاقات بين الأفراد ولكن أيضا من الإدراك السيئ للمحيط مما يتطلب لا مركزية اتخاذ القرار. إن المؤسسة هي منظمة معقدة حيث القرارات تعتبر ثمرة مشاورات وموضوع التمرن الجماعي.

### سادسا: نظرية (Z) اليابانية: (الإدارة اليابانية):

في أعقاب الحرب العالمية الثانية، قدمت المنظمات اليابانية فلسفة جديدة في الإدارة تستند إلى الاهتمام بالعنصر البشري وتشجيع العمل الجماعي، وقد ساعد في ذلك طبيعة المجتمع الياباني وتقاليده، مما دفع بالمنظمات اليابانية إلى الاهتمام بهذه الخصائص وغرسها في نفوس العاملين لتعزيز الولاء للمنظمات. في أوائل الثمانينات قدّم (*William Ouchi*) تحليلا لخصائص المنظمات يتركز على مجموعة من المبادئ سماها نظرية (Z) كنظرية جديدة للإدارة الأمريكية) كونه قد تخرج من الجامعات الأمريكية وعاش فيها مدة من الزمن) إيمانا منه بأن تطبيق بعض خصائص الإدارة اليابانية يمكن أن يؤدي إلى تحقيق النجاح

في منظمات و بيئات غير يابانية. تعد نظرية (Z) في الإدارة أسلوبا مكملا و يمثل حلا توافقيا بين نظريتي (X) و (Y). تقتضي هذه النظرية أن الإدارة اليابانية تمارس نشاطها بنوع من التكيف الاجتماعي داخل المنظمة.

السمات العامة للنظرية اليابانية في الإدارة:

👉 الصفة العشائرية: تعتبر المنظمة كمجتمع مصغر الذي يعيش فيه الفرد و يمارس نشاطاته الفكرية و العملية و الاجتماعية، فهي تعتبر مرجعية له.

👉 الألفة و المودّة: انطلاقا من الصفة العشائرية، تشعر المنظمة بأنها معنيّة بتأمين حياة كريمة لعمّالها و تمارس ذلك على نحو عملي مما يخلق علاقات المودّة بين الإدارة و العمال مما يحفز العامل على بذل مجهود إضافي.

👉 المصلحة المشتركة: لا شك أن الزيادة في الإنتاج سوف تعود على الجميع بمردود ايجابي و فائدة.

👉 العدالة في التعامل: تعتبر المعايير الموضوعية في المنظمات قواعد مطبقة على جميع العاملين على السواء.

خصائص العمل الإداري:

👉 الإدارة الجماعية: تتبع الإدارة اليابانية أسلوب جماعات العمل، فكل فرد ينتمي لجماعة معينة مكلفة بانجاز مهمة محددة و تقوم هذه الجماعات من خلال التعاون بإدارة العمل بالمشاركة.

👉 الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار: حيث يساهم جميع المدربين بعد اطلاعهم على القرار بإعطاء رأيهم في ذلك، و هم بالتالي مسئولون عن تنفيذ القرار بشكل عملي و المسؤولية الاجتماعية تقع عليهم.

👉 السلطة الواسعة للمشرفين المباشرين: و ذلك بقناعة الإدارة بمعرفتهم الدقيقة بالأفراد العاملين معهم، فالمشرف يعرف كيفية انتقاء العاملين لديه و كيفية توجيههم بالشكل الصحيح.

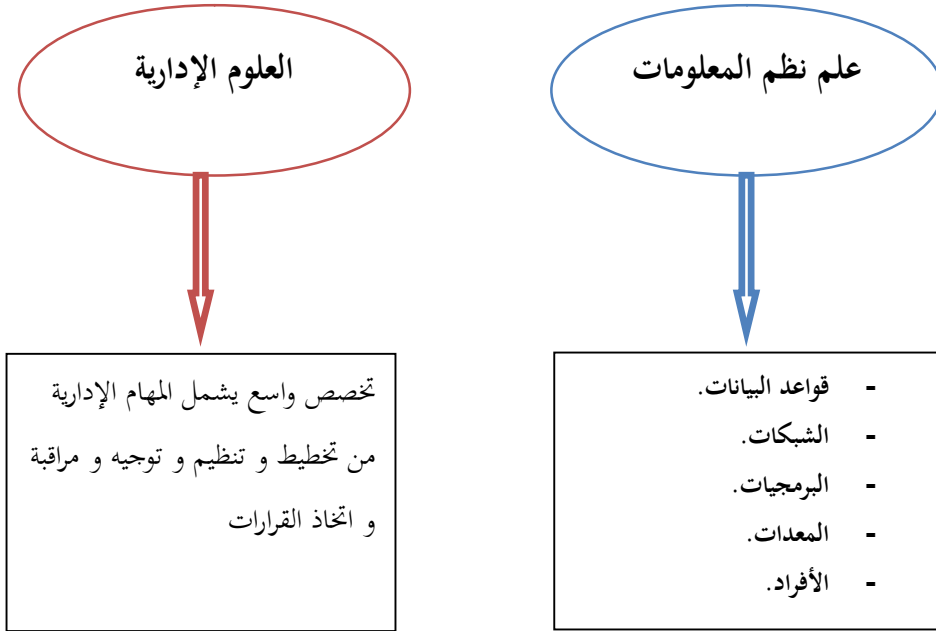
## نظام المعلومات الإدارية

## نظام المعلومات الإدارية

### تمهيد:

عندما يكون محيط المنظمة مستقر وثابت، فإن مديري المنظمة لديهم عدة اختيارات بسيطة وممكنة، ولكن عندما يصبح المحيط غير مستقر، متغير ومعقد بسبب شدة المنافسة فإن المعلومة في هذه الحالة تصبح أداة ضرورية لاتخاذ القرارات.

تعتبر نظم المعلومات الإدارية من التخصصات التي تدمج بين تخصصين:



يمكن القول أن نظم المعلومات الإدارية هي عملية توظيف التقنية في خدمة الأعمال الإدارية و تنظيمها و تطويرها، و مساعدة أصحاب القرار باتخاذ القرارات بكفاءة و فعالية.

### 1) تعريف المعلومة:

قبل اعطاء تعريف للمعلومة يجب الإشارة أنه يتداول اليوم في الكثير من البحوث و المنشورات مصطلح "الاقتصاد الجديد" (*économie nouvelle*)، فيعتبر هذا المفهوم، ثالث ثورة يعرفها العالم، فبعد اقتصاد الفلاحة الذي يعتمد على الأرض و الطبيعة، و الثورة الصناعية التي تعتمد على الطاقة، ظهر اليوم ما يسمى **بالاقتصاد المعرفة** الذي يركز أساسا على المعلومة. فالمعلومة بدأت تأخذ الصدارة في

الاقتصاد الجديد بحيث يعيش العالم اليوم عصر المعلوماتية الذي انعكس على المنظمات سواء بهياكلها أو طريقة اتخاذ القرار فيها إذ أصبحت المعلومات موردا أساسيا من موارد المنظمة، و عنصراً من عناصر الإنتاج. يتم استخدام نظم المعلومات في مختلف المجالات و على وجه الخصوص في مجال إدارة الأعمال و هذا ما يهمننا. قبل الدخول في التفاصيل، لا بدنا من التفريق بين العديد من المصطلحات مثل: البيانات و المعلومات و المعرفة.

- البيانات: Data هي مجموعة من الحقائق غير منظمة، في شكل أرقام أو كلمات أو صور أو رموز يتم جمعها دون اجراء أي تعديل أو تفسير أو مقارنة و لا تعطي معنى و هي منفردة. يمكن تخزينها و تصنيفها فهي المادة الأولية الخام التي تدخل كمدخلات عن طريق وسائل الادخال كالفأرة و لوحة المفاتيح، أو شبكة الانترنت، ليتم معالجتها لتعطي معلومات على شكل مخرجات.

- المعلومات: information هي بيانات تمت معالجتها و تصنيفها و تحليلها و تنظيمها بشكل يسمح استخدامها و الاستفادة منها حيث أصبحت ذات معنى، هي المواد المصنعة الجاهزة للاستخدام. لذلك فإن البيانات قبل معالجتها قد لا تكون صالحة و مفيدة لاتخاذ القرار. إن اتخاذ القرار الإداري يحتاج إلى أن تتحول البيانات إلى معلومات.

- المعرفة: knowledge

إن المعرفة ما هي إلا تحوّل البيانات إلى معلومات و مزجها بالخبرات و الدراسة، حيث يتكون الفهم البشري لحقيقة شيء ما عن طريق التعلّم و الممارسة. كما يمكن تعريف المعرفة هي حالة الفهم و الإدراك و هي أبعد من مجرد الإحاطة و ينبغي أن نستنتج المعرفة، و ليس مجرد أن يشعر بها، لأن ما نعرفه أو نفكر فيه هو المعلومات.



مثال على ذلك يشرح كيف أن البيانات بعد معالجتها تصبح معلومات:

متفوق، السنة الأولى (ل.م.د)، عبد الهادي، كلية العلوم الاقتصادية، طالب، تلمسان.

بعد تنظيم هذه البيانات نحصل على المعلومة التالية:

عبد الوهاب طالب متفوق في قسم (ل.م.د) بكلية العلوم الاقتصادية بتلمسان. و كلما أدخلنا بيانات أكثر

استطعنا الحصول على المزيد من المعلومات، لتتكوّن لدينا بالتالي معرفة كافية عن طالب هذه الكلية.

مثال آخر: مجموعة بيانات: +، 2، 10، 12، = بعد المعالجة و إعادة ترتيب هذه البيانات نحصل على

نتيجة تشكل معلومة:  $12=10+2$ . و تتشكل لدينا معرفة.

مثال عن المعرفة: المعرفة هي حصيلة ما يمتلكه الفرد أو المنظمة من معلومات و علم و ثقافة. فنتيجة لمس

جسم شديد الحرارة نحترق، لكن بالنسبة للطفل فليس لديه معرفة.

مثال آخر، عندما نقرأ كتاب معين فتتكوّن لدينا معرفة من خلال المعلومات التي قرأناها.

مثال اخر: التدخين مضر بالصحة مسبب للسرطان، تعتبر معرفة، هذه المعرفة من أين أتت من المعلومات

التي تم جمعها من المدخنين و الأطباء و الخبراء التي أثبتت أن التدخين مضر بالصحة.

و مما سبق نستنتج أن الفرق بين البيانات و المعلومات يتمثل كالآتي:

- البيانات مادة خام يصعب اتخاذ القرارات على ضوءها.

- المعلومات مادة تمت معالجتها تسمح باتخاذ قرارات على ضوءها.

- تتحوّل البيانات إلى معلومات بعد إجراء المعالجات عليها.

**بعض تعريف المعلومة لأبرز الباحثين:**

يعرّف (*H.C Lucas*) المعلومات على أنها: " تُعبّر عن ملاحظة أو حقيقة أو إدراك أو أي شيء يستخدم

في تقليل عدم التأكد بالنسبة لحالة ما أو حدث معين و يضيف معرفة إلى الفرد أو الجماعة". و يلجأ

البعض أحيانا إلى تعريف المعلومات على أنها بيانات تمت معالجتها، لكن يعتبر التعريف ناقص، لأن مجرد

القيام بمعالجة البيانات قد لا يحولها إلى معلومات، لأن معيار التفرقة بينهما يقوم على ما مدى منفعة

المعلومات خاصة في اتخاذ القرارات.

يعرف (Joël S. Demski) المعلومات على أنها: "البيانات التي يمكن أن تغير من تقديرات متخذ القرارات". أما (M M. Stone) فيرى أن المعلومات "عبارة عن معرفة مشتقة من تنظيم و تحليل البيانات، أي أنها بيانات ذات منفعة في تحقيق أهداف المؤسسة".

من التعاريف السابقة يتضح أن العلاقة بين البيانات و المعلومات هي كالعلاقة بين المادة الخام و المنتج التام الصنع. و أن هذه البيانات لا تعتبر معلومات إلا إذا غيّرت من معرفة متخذ قرار معين.

## 2) أهميتها:

إن السمة الأساسية للعصر الذي نعيش فيه هي انتشار المعلومة بشكل سريع في مختلف جوانب الحياة، لقد أصبحت تحتل مكانة جوهرية في كل مستويات المنظمة لأنها بمثابة الدم الذي يزود نشاط الجسم. فالمعلومة أصبحت عنصر مهم و أساسي لكل قرار اقتصادي أو سياسي أو إداري أو اجتماعي. لكن لا يكفي توفير المعلومات بقدر ما تم القدرة على الاستفادة منها من خلال تحليلها و انتقائها لضمان اتخاذ قرارات سليمة في مختلف المستويات. إن المعلومة أصبحت تعتبر مادة أولية ضرورية بالنسبة للمنظمة للتقليل من التغيرات الناتجة عن المحيط الغير مستقر و بالتالي تخفيض أو التقليل من تردد أو شكوك صاحب القرار، وعليه يجب أن تكون المعلومة سهلة المنال وإمكانية معالجتها و تخزينها و إرسالها كما يجب أن تكون المعلومة موثوق فيها لكي تستطيع أن تعكس الواقع بشكل دقيق. يحتاج المدراء إلى معلومات جيدة في جميع الأوقات لكي تكون مفيدة للقرار، بحيث تتصف بالسماة التالية:

- التوقيت المناسب: تكون المعلومات ذات قيمة كبيرة إذا جاءت في الوقت المناسب الذي تبرز الحاجة إليها، لأن قيمتها النفعية تتناقص مع الوقت، و بالتالي هي خسارة في الجهد و الوقت.
- الدقة و المصدقية و الثقة، كل قرار ناجح يتوقف على دقة المعلومة و مصداقيتها و الموثوقية.
- كاملة و كافية لموضوع القرار.
- ملائمة أو وثيقة الصلة بالموضوع.
- سهولة الفهم و واضحة لمتخذ القرار.



### 3) أنواع المعلومات و تصنيفها:

إن المدير قبل أن يتخذ أي قرار لابد من جمع المعلومات من مختلف المصادر والمصالح، فهي متعددة الأشكال:

#### أ) المعلومات الرسمية و المعلومات الغير رسمية:

● المعلومات الرسمية: هي المخرجات الطبيعية لنظم المعلومات في أي منظمة و تتضمن القوانين المنظمة للمؤسسة و العقود و الميزانيات...

● المعلومات الغير رسمية: و هي تتضمن الآراء و الأفكار و الخبرات و الإشاعات التي تعتمد عليها الإدارة كمصدر و تتلقاها المنظمة من جهات غير رسمية، لكن يجب التنبيه إلى خطورة الاعتماد عليها بكثرة.

#### ب) تصنيف المعلومات وفقا لطبيعتها الوظيفية:

يرتكز هذا التصنيف على أساس أن المعلومات قد تختلف حسب اختلاف متطلبات الوظائف في المنظمة، بحيث يكون الدافع لاستخدامها وظيفي، مثلا كالمعلومات المتعلقة بوظائف المنظمة، كالإنتاج و التسويق و المالية و التمويين...

#### ت) تصنيف المعلومات وفقا للزمن الخاص بها: و هناك ثلاث مجموعات.

- المعلومات التاريخية: و هي التي تخص الفترات السابقة.
- المعلومات الرقابية: و هي التي تعكس الوضعية الحالية أو الفعلية.
- المعلومات التخطيطية: و هي التي تتعلق بالمستقبل أي التوقعات.

#### ث) تصنيف المعلومات إلى وصفية و متغيرة:

- المعلومات الوصفية: هي المعلومات المتعلقة بالمصدر مثل: المعلومات الخاصة بالمستهلكين و البائعين و الموظفين (لها علاقة وثيقة بوجودهم).
- المعلومات المتغيرة: وهي المعلومات التي تعكس الوضع الحالي الناشئ من تصرفات معينة مثل: أوامر مستلمة أو مبيعات فترة سابقة.

#### 4\_ مصادر المعلومات:

إن المعلومات التي تستخدم في اتخاذ القرارات يمكن الحصول عليها من مختلف المصادر، و من المهم على المديرين أن يكونوا متبهرين لمختلف مصادر المعلومات، لأنهم قد يهملون بعضها لعدم إدراك أهميتها أو عدم التفكير فيها إلا عندما تنشأ بعض المشاكل. و المصادر المعلوماتية نوعان:

##### - المصادر الأولية أو الرئيسية:

لها أهمية أكثر من المصادر الثانوية تجمع هذه المعلومات لدراسة مشكلة محددة و تعتمد على الملاحظة و التجارب و البحث الميداني و التقدير الشخصي.

##### - المصادر الثانوية:

هي المعلومات التي تجمعها المنظمة أو جهة أخرى لهدف عام أو خاص، مثل معلومات الشركة و المصادر الخارجية و المطبوعات و المنشورات و الأجهزة الحكومية.

##### - المصادر داخلية:

و هي كل المعلومات التي تجمع داخل المنظمة و أهميتها تكمن في وضع تشخيص داخلي لمختلف المصالح المنظمة و تقييمها.

##### - المصادر الخارجية:

و هي كل المعلومات التي تتحصل عليها من خارج المنظمة و تسمح لهذه الأخيرة على أن تكون على إطلاع دائم بقدرات التنافسية للمنظمات الأخرى.

هناك كذلك مصادر عمومية (مثلا وزارة المالية)، مهنية (الغرفة التجارية)، خاصة (جرائد متخصصة) كذلك هناك مصادر دولية (الاتحاد الأوروبي).

#### 5) تأثير تكنولوجيا المعلومات على المهام الإدارية:

لقد غيرت تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير طبيعة الممارسات الإدارية من خلال تأثيرها على وظائف المدير، حيث أن القدرة التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات في جمع المعلومات و تحليلها و تقييمها و إيصالها ساهمت بشكل كبير في تحسين الأدوار الإدارية سواء المتعلقة منها بالقرارات أو العلاقات بين الأفراد أو الاتصالات. هذا يعني أن الممارسة الإدارية من خلال التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة قد

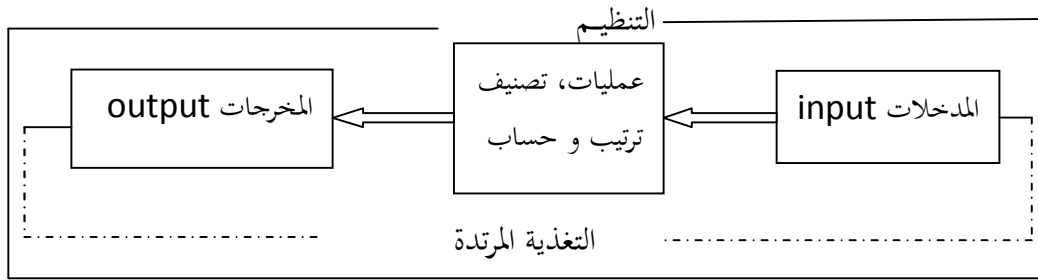
تحسنت كثيرا بفعل استخدام المدراء للمعلومات و هذا مما زاد من الفرص المتاحة أمام الإدارة لنجاح أفضل في بيئة الأعمال الحالية. إن تعدد المعلومات لها ارتباط بتعدد الحاجيات فهي مستعملة في جميع مستويات المنظمة، كما يجب على المنظمة تسيير وتنظيم دوران المعلومات في جميع المستويات الأفقية أو العمودية بواسطة هيكل منظم داخل المنظمة يسمى نظام المعلومات.

## (6) نظام المعلومات الإداري:

### مفهوم نظام المعلومات:

#### (أ) من الناحية الفنية:

يمكن تعريف نظام المعلومات من الناحية الفنية على أساس أنه: "مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع و استرجاع و تخزين و توزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرار و الرقابة في التنظيم". كما يمكن تعريفه على أنه: "هو شبكة معقدة من العلاقات المهيكلة و المكوّنة من البشر و الآلات و الإجراءات من أجل إنتاج تدفقات مرتبة من المعلومات الملائمة الآتية من المصادر الداخلية و الخارجية و الموجهة لتصميم القرارات. و يتم إنتاج و تكوين المعلومات من خلال ثلاثة أنشطة رئيسية: المدخلات و العمليات التشغيلية و المخرجات. و الشكل المبين أدناه يلخص مكونات نظام المعلومات من الناحية الفنية.



### وظائف نظام المعلومات:

ليستطيع نظام المعلومات إنجاز أدواره، لا بد أن يحقق أربعة وظائف:

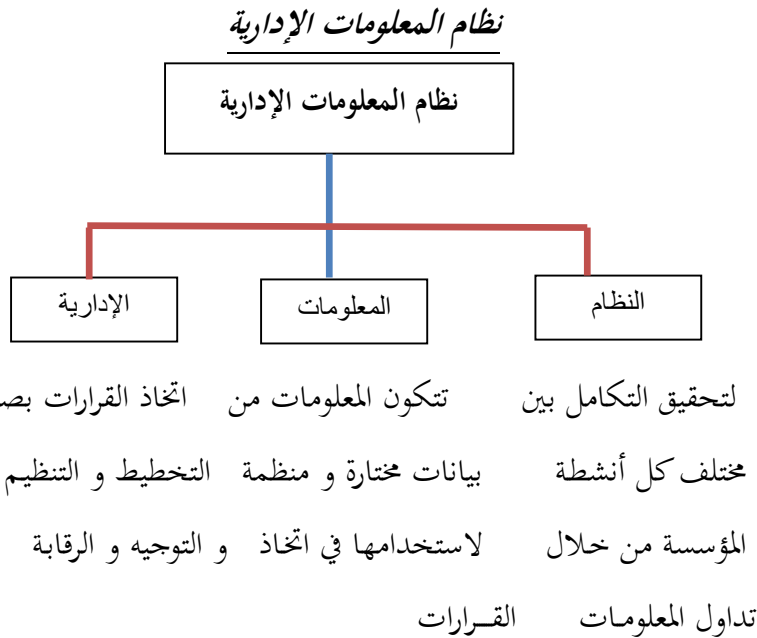
- جمع المعلومات: إذن الوظيفة الأولى لنظام المعلومات ترمي إلى جمع، تصنيف و تكتيف مقدار معتبر من المعطيات في انتظار معالجتها لاحقاً.
- تخزين المعلومات: إن تطور التكنولوجيات المعلوماتية يسمح بتخزين كمية كبيرة من المعلومات بشكل دائم وثابت في الوسائل التقنية كالأقراص.

- معالجة المعلومات: إن المعالجة تعتبر الوظيفة الأكثر أهمية في نظام معلومات لأنها تحول المعلومة من شكلها الغير النافع إلى معلومة يمكن استعمالها من طرف المديرين لاتخاذ القرارات.

- دوران وتوزيع المعلومات: إن نظام المعلومات يجب أن يسهر على دوران ونشر المعلومات التي قد تكون تصاعديّة و تنازليّة أو أفقيّة.

ب) من الناحية الإدارية أو التسيير:

من المنظور الإداري تعتبر نظم المعلومات أكثر من مجرد نظام مدخلات و عمليات تحويلية و مخرجات، بل تعتبر نظم المعلومات الإدارية " حلّ لمشكل تنظيمي و إداري مبني على تكنولوجيا المعلومات لمواجهة التحديات المفروضة من البيئة".



**أنواع نظم المعلومات الإدارية:**

يمكن تصنيف أنواع المعلومات الإدارية تبعاً لأربعة مستويات كما يلي:

- **نظام المستوى الإستراتيجي:** هي نظم المعلومات التي تدعم أنشطة التخطيط الطويل الأجل و مواجهة التغيرات في البيئة الخارجية.

● **نظام المستوى الإدارية:** هي نظم المعلومات التي صممت لتدعيم متابعة و رقابة اتخاذ القرارات و الأنشطة الإدارية لمديري الإدارة الوسطى، و هدفها الرئيسي هو التأكد من أن الأنشطة تنفذ بصورة جيدة.

● **نظام مستوى المعرفة:** هي نظام المعلومات التي تدعم الأفراد ذوي مستوى المعرفة و المتعلمين و يمكن لهذه النظم أن تدعم و تحسن من إنتاجية المهندسين.

● **نظام المستوى التشغيلي:** هي نظام المعلومات التي تراقب عناصر النشاط و التحويلات في التنظيم.

و كمثال نموذجي لوظيفة تحتوي على كافة أنواع المعلومات الإدارية نجد وظيفة المبيعات:

- بالنسبة لنظم المستوى الإستراتيجي: يعمل نظام المعلومات بالتنبؤ بالمبيعات خلال السنوات الأربعة أو الخمس القادمة.

- نظم المستوى الإداري: يتابع حجم المبيعات شهريا حسب المناطق البيعية.

- نظام مستوى المعرفة: يساعد في تصميم لافتات الترويج الخاصة بالمنتجات.

- نظام مستوى التشغيلي: تسجيل أرقام المبيعات اليومية.

## 7) الاتصالات داخل المنظمة:

تتم عملية الاتصال في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنفيذيين و أعضاء الإدارة العليا و الاستشاريين و الموظفين و المشرفين و العاملين بشكل مستمر لنقل المعلومات بين الأفراد و الجماعات، لذلك إن الاتصال يمثل شبكة تربط كل أعضاء التنظيم بعضهم ببعض. هي بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطا ديناميكيا.

### أ) تعريف الاتصال:

لقد عرّف (H.Knoots) الاتصال على أنه " إرسال و تحويل للمعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل". أما (William New man) فقد عرّف الاتصال على أنه " تبادل الحقائق و الأفكار و الآراء و العواطف بين شخصين فأكثر". و يتضح مما سبق أن الاتصال هو عملية إيصال المعلومات من أي شخص في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر، و على هذا الأساس فإنه لا يمكننا

تصور تنظيم أو إدارة بدون اتصال. و كما يقول (H. Simon) " بدون اتصال لا توجد هناك منظمة"، فالإتصال ضروري لإيصال المعلومات التي ستبنى عليها القرارات و بدونها لا توجد قرارات أو يكون قرار غير مناسب. يمكن اقتراح التعريف التالي للإتصال: " هو عملية نقل المعلومات من طرف لأخر بحيث يسمى الطرف الأول المرسل و الطرف الأخر المستقبل عن طريق وسيلة تسمى قناة الإتصال".

(ب) عناصر عملية الإتصال: إن عناصر عملية الإتصال في نطاقها الضيق تشتمل على أربعة عناصر أساسية هي المرسل و الرسالة و قناة الإتصال و المستقبل و لكن من الناحية العملية فإن عملية الإتصال عملية أكثر تعقيدا و تشعبا و تحتوي على أكثر من متغير يمكن أن يؤثر فيها. اتصل معناه أذاع أو أشاع أو أرسل معلومة بهدف ربط علاقة بين المرسل والمرسل إليه.

● المرسل: قد يكون شخص أو مجموعة من الأشخاص أو أي شكل من أشكال المنظمات مثل الجمعيات أو الدولة، و هو الطرف الذي يقدم المعلومات، حيث يصيغ الرسالة و يحدد مضمونها.

● الترميز (codage): من الضروري إعطاء معنى واضح ومفهوم للمعلومة المرسله، الترميز هو تدوين المعلومة على شكل رمز يقرأ من طرف المرسل إليه. و تنتقل الرسالة عبر قناة الإتصال على شكل رموز مفهومة و متفق عليها بين المرسل والمستقبل، يجب الانتقال من معلومة تحوي رمزا ( بمعنى إذا أخذت على حدا لا يكون لها أي معنى) إلى مجموعة تعليمات لها مدلول للمرسل إليه. و يمكن أن يعبر عما يريد نقله للآخرين باستخدام:

- الرموز كاستخدام الخطوط و العلامات الرمزية المكتوبة مثل علامة الاستفهام التي تدل على الاستغراب أو التساؤل.

- الكلمات و المعاني و تتم باستخدام اللغة شفوية أو تحريرية، و تكون على شكل جمل و عبارات مكتوبة أو مسموعة أو مرئية.

● الرسالة: و هي مجموعة المعاني التي يرسلها المرسل للمستقبل عبر قناة الإتصال و هي تشكل موضوع الإتصال.

● قناة الاتصال: و تتضمن وسيلة الاتصال التي يتم استخدامها لضمان وصول الرسالة و تبادل المعلومات بين طرفي الاتصال و يمكن أن تكون على شكل كتاب أو مذكرة أو محادثة هاتفية أو مباشرة أو عن طريق الإذاعة أو التلفزيون...

● مستلم الرسالة: و هو الطرف الثاني مستقبل الرسالة و قد يكون شخصاً أو مجموعة من الأشخاص.

● تحليل رموز الرسالة: هذه المرحلة تتطلب فك رموز الرسالة و تحليلها و فهم معانيها لتنفيذ مضمونها، لأن أي خطأ في تحليل الرسالة يؤدي إلى الفهم الخاطئ و بالتالي تفقد الرسالة غرضها.

● التغذية العكسية: إن التغذية المرتدة فتشتمل على الاستفسارات و الأفكار التي يرغب المستلم إيصالها إلى المرسل لتعزيز حالة إدراك وفهم الرسالة التي استلمها من أجل ضمان التنفيذ الدقيق لمحتواها.

المدير أو المسير



## المدير أو المسير

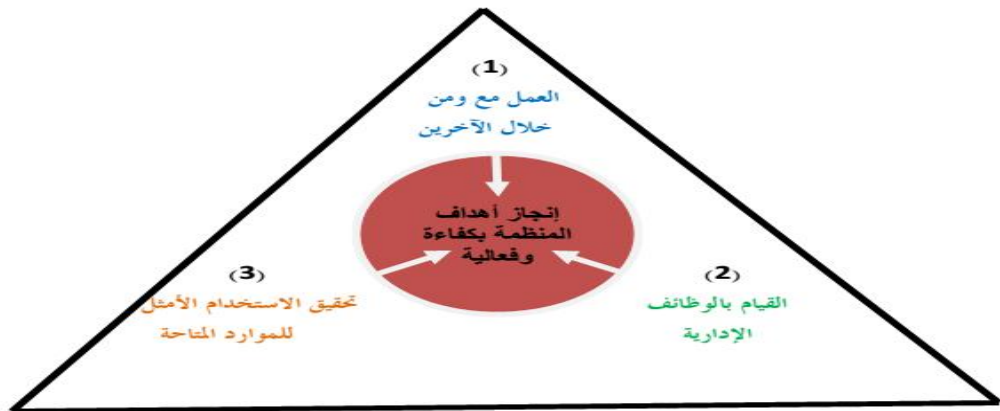
### 1) من هو المدير؟

هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالإعمال و إنجاز المهام من خلال الآخرين، فهو عنصرا رئيسيا في العملية الإدارية، بحيث يقوم بمجموعة من الوظائف كالتخطيط و التنظيم و توجيه الآخرين و الإشراف عليهم و الرقابة على الأفراد و الأنشطة التي يتحمل مسؤولية إدارتها بحكم منصبه الوظيفي و ذلك لتحقيق النتائج المتوقعة للأهداف المرسومة. و لا بد أن يكون للمدير سلطة اتخاذ القرارات و إلا فإنه يفقد صفته كمدير و يتحول عمليا إلى منفذ فحسب.

فيعرف (Stonner) المدير على أنه: "أي شخص مسئول على المرؤوسين و الموارد الأخرى في المنظمة، و يصف المدير بأنه المخطط و المنظم و القائد و المراقب".

إن المدير هو أي شخص يشغل مركزا وظيفيا يعطيه الحق في إمرة الآخرين (أي ممارسة السلطة) و توجيههم نحو إنجاز هدف محدد. أو هو أي شخص يحتل مركزا وظيفيا يحوّل له الحق في ممارسة الوظائف الإدارية المتعارف عليها (اتخاذ القرار، و التخطيط، و التنظيم و التوجيه و الرقابة).

### العناصر والمكونات الأساسية لتعريف المدير



## 2) مستويات المدراء أو المسيرين:

يمكن أن نميز ثلاثة أنواع من المستويات الإدارية:

### مدراء الإدارة العليا:

يمارسون مهامهم في قمة الهرم التنظيمي، و هم مسئولون عن الأداء الشامل للمنظمة، أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط الاستراتيجي و رسم السياسات العامة و تنسيق أنشطة الإدارة الوسطى. و يعيرون أهمية كبيرة للبيئة الخارجية و يبحثون عن الفرص التي تؤدي إلى تطوير المنظمة

### مدراء الإدارة الوسطى:

يلعبون دور الوسطاء بين المديرين القاعديين أو يسمونها أيضا(مدراء الإدارة الإشرافية) و الإدارة العليا، هؤلاء المدراء مسئولون عن تنفيذ الإستراتيجيات المرسومة من قبل الإدارة العليا و يشغلون مناصب رئاسة الأقسام الكبيرة أو الإدارات الرئيسية. كما يتمثل دورهم في تنظيم استعمال و مراقبة مختلف الموارد، للتأكد من حسن سير التنظيم، يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير و حضور الاجتماعات و إجراء الاتصالات و تأمين الحصول على المعلومات الضرورية و توزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشرح والإيضاح.

### المدراء القاعديون أو الإدارة الإشرافية:

يقومون بالإشراف على المستخدمين، و على استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية، و يجري انتقاؤهم عادة بالنظر لخبرتهم و مهارتهم التقنية و هم من قدامى العاملين الفنيين الذين أمضوا فترة زمنية طويلة في مجال العمل، حيث يتفوقون عن زملائهم من حيث حسن الأداء. أما مهمتهم فتتمثل في التأكد من أن المهام الموكلة لمرووسهم الذين لا يمارسون الإدارة أن تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم و الكيف و التوقيت، و هم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسون بغرض النصح و الإرشاد.

### 3) أدوار المدير:

تتبع (Henry Mintzberg) سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة خاصة، و ذلك بهدف معرفة ما إذا كان هؤلاء يقومون فعلا بالوظائف المتعارف عليها من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة. وجد أن المديرين

لا يؤديون هذه الوظائف كلها، و قد لاحظ أنهم يقومون بتمثيل أدوار معينة، و قد صنف (Mintzberg)

أدوار المدير إلى ثلاثة مجموعات تضم كل مجموعة منها أدوار فرعية:

أ) أدوار العلاقاتية أو الشخصية أو التفاعلية:

و تنقسم هذه الأدوار إلى ثلاثة أنواع تضمن سير المنظمة بسهولة و يسر:

**دور الواجهة:**

الذي يقصد من خلاله إفهام الآخرين بأن المدير هو الممثل أو "صاحب الأمر" في وحدته أو دائرته، أو

بمعنى آخر يرتبط هذا الدور بالتمثيل الرسمي للمجموعة التي يتأسسها.

**دور القائد:**

المدير يقود المجموعة و يحفز الأفراد و يوجههم باتجاه تحقيق الأهداف.

**دور الرابط:**

حيث يمثل المدير أو المسير همزة وصل بين وحدته و بين المديرين و المسؤولين الآخرين.

ب) الأدوار المعلوماتية أو الإعلامية:

و هي تستند إلى دور المدير في تسلم المعلومات و نقلها و توجيهها إلى الجهات المعنية.

**دور الراصد أو الملتقط:**

أي استلام المعلومات من مصادرها المختلفة التي تفيده في إدارة شؤون وحدته.

**دور الموصل أو الناشر:**

أي يقوم بإرسال المعلومات التي حصل عليها إلى الأفراد العاملين أو الإدارات داخل المنظمة لتعريفهم

بمجريات الأمور عن طريق اللقاءات أو الاجتماعات.

**دور المتحدث أو الناطق الرسمي:**

يمارس المدير دور المتحدث أو الناطق الرسمي باسم المنظمة أو الإدارة التي يمثلها لنقل المعلومات المراد إيصالها

إلى أفراد أو جهات معينة خارج المنظمة.

### ج) الأدوار القرارية:

لا شك أن المعلومات هي أحد أنواع المدخلات الأساسية في عملية اتخاذ القرارات، و تتمثل هذه الأدوار بقدرة المدير على استخدام المعلومات في عمليات صنع القرار داخل المنظمة.

#### دور المستحدث أو الريادي

الذي يجسد قدرة المدير على المبادرة و الإبداع و تطوير الأفكار الجديدة.

#### دور معالج المشاكل و الاضطرابات

يمارس المدير دورا فاعلا في معالجة المشاكل و الاضطرابات في المنظمة و اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

#### دور موزع الموارد

يمارس المدير دورا مهما في توزيع الموارد (البشرية و المالية و المادية...) بما يضمن كفاءة استخدامها.

#### 4) المهارات المدير:

إن الأدوار المشار إليها أعلاه تتطلب مهارات متنوعة يجب أن تتوفر في شخص المدير خاصة أن عالم اليوم مليء بالمفاجآت و التغيرات السريعة. و بما أن عالم الصعوبات والضغوط والتحديات لا ينتهي، ينبغي على المدير تعلم فنون إدارة الضغوط، وتقنيات حل المشكلات، فلكل داء دواء ولكل أزمة مخرج<sup>16</sup>. و يمكن تعريف المهارة على: "أنها القدرة أو القابلية على ترجمة المعرفة إلى أفعال ينتج عنها أداء متميز". و يمكن توضيح المهارات التي ينبغي أن يمتلكها المدير كما يلي:

#### المهارات الفنية:

و هي القدرة على استعمال التقنيات و الإجراءات و الأساليب المتخصصة في مجال معين، كالقدرات الحاسوبية و الهندسية وغيرها. و هذه المهارات مهمة جدًا في المستويات الإدارية الدنيا، الذي يشترط في المدير أن يكون قادرا على أداء العمل بكفاءة عالية، إذ بدون ذلك سيصعب عليه توجيه مرؤوسيه وحل المشكلات التي تعترضهم أثناء قيام بعملهم. يرتبط هذا النوع من المهارات في أساسه بالتعامل مع

<sup>16</sup>

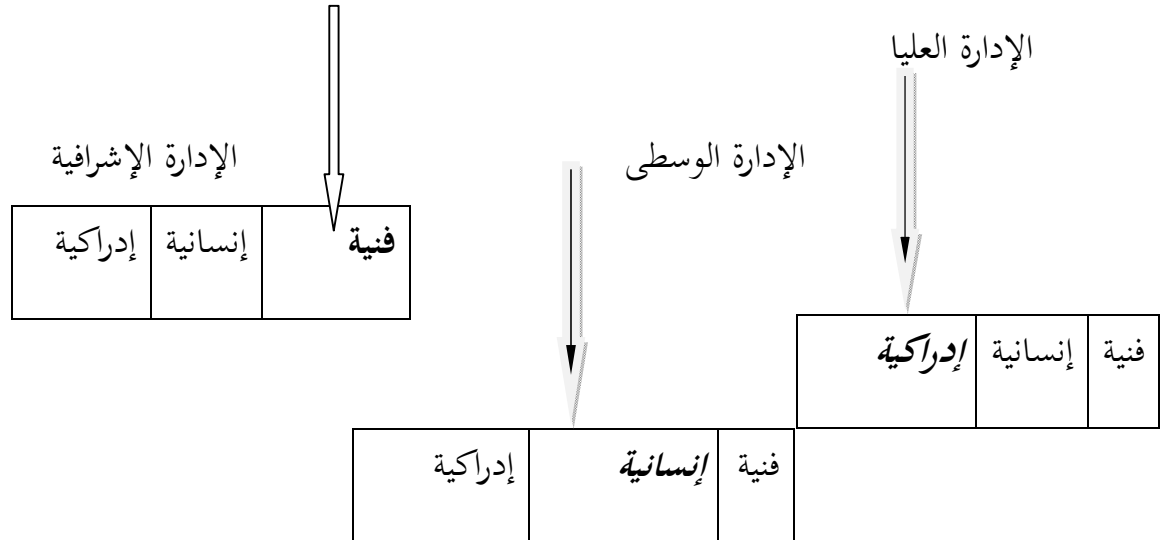
الأشياء المادية و العمليات أي القدرة على استخدام الوسائل و الأدوات و الإجراءات... والخاصة بانجاز العمل.

### المهارات الإنسانية:

و هي تنطوي على كل ما يرتبط بالتعامل مع الأفراد و الجماعات و قيادتهم و تحفيزهم و تشجيعهم على الانجاز، و هذا يتطلب من المدير أن يكون قادرا على إجادة الاتصال الجيد و المحافظة على الأفراد و الجماعات. هذه المهارة تكون ذات أهمية كبرى بالنسبة لمديري الإدارة الوسطى.

### المهارات الإدراكية أو المفاهيمية أو نظيرية:

و تشير إلى القدرة على التنسيق و تحقيق التكامل و الربط بين أنشطة و مصالح المنظمة من خلال رؤيتها بمنظور شمولي. فضلا عن هذا يجب أن يكون للمدير القدرة على التفكير الناقد و التحليل بحيث يستطيع أن يشكل الصورة الكلية لعمل المنظمة من خلال تكامل مكوناتها و أجزائها المختلفة. إن هذه المهارات تحتاجها المستويات العليا من الإدارة أكثر من غيرها.



الشكل يوضح مختلف المهارات للمدريين في المستويات الإدارية الثلاث.

## 5) وظائف المدير:

تشتمل العملية الإدارية على مجموعة من الوظائف الإدارية التي يؤديها المدير من أجل توحيد جهود العاملين و تنسيق الموارد الأخرى بالشكل الذي يسهل إنجاز الأعمال بأفضل الطرق الممكنة التي تضمن تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة. و يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- **اتخاذ القرارات:** وهي عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر بغرض تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة.

### - التخطيط:

و هو عبارة عن الإعداد المسبق لما يجب عمله في فترة زمنية مقبلة لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف، أو بمعنى آخر هو عبارة عن الإجابة على التساؤلات الآتية:

ماذا نفعل.....تحديد الأهداف.

متى؟.... أزمنة البدء و الانتهاء.

أين؟....الأماكن/ المناطق أو المواقع.

كيف؟.....حشد الموارد البشرية و المادية... وغيرها.

### - التنظيم:

و هو عبارة عن تحديد الأنشطة و المهام و الأدوار اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، و توزيعها على الأفراد. و بمعنى آخر يمكن تعريف التنظيم بأنه إجابة على التساؤلات الآتية:

من الذي؟.....تحديد الأشخاص.

يقوم بماذا؟.....تحديد الأنشطة التي سوف تسند لكل فرد.

ما هي سلطته؟..... نطاق السلطة أو الحريات و الصلاحيات لكل فرد.

ما هي مسؤوليته؟.....المساءلة عن نتائج الانجاز.

### - التوجيه:

عبارة وضع الخطط و السياسات و البرامج موضع التنفيذ، ويتم هذا من خلال إعطاء التعليمات و الأوامر و تشجيع و تحفيز الأفراد و الإرشادات و النصائح و تبادل المعلومات و التأثير على الأفراد.

## - الرقابة:

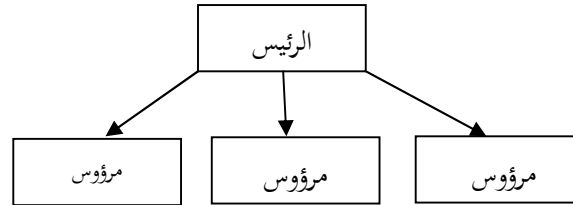
و هي عبارة عن عملية قياس أو تقييم الأداء على مستوى الفرد أو القسم أو الإدارة أو المنظمة ككل أي عبارة عن مقارنة بين ما تمّ و بين ما يجب أن يتم.  
ما تمّ .....الأداء الفعلي. ما يجب أن يتمّ .....الأداء المخطط.

## (6) أنماط السلوك الإداري للمدير:

من خلال إسهامات الباحثين (Blacke&Motton) و (Reddin&Brown) و بحوث جامعة (Harvard) و جامعة (Michigan) بالإضافة إلى النموذج الياباني في الإدارة يمكن استخلاص أربعة أنواع من السلوك الإداري.

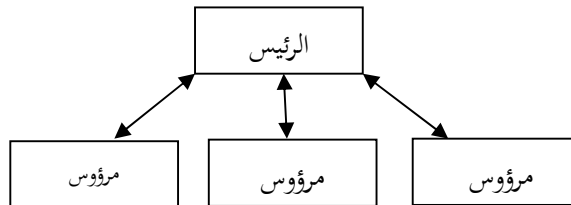
### - النمط الأوتوقراطي أو المستبد:

حيث ينصب اهتمام المدير على العمل و إنجازه و لكنه لا يهتم بالأشخاص أنفسهم، يركز هذا النمط على إصدار الأوامر و الأشراف الدقيق و التقليل من سلطة مرؤوسيه و عدم التحاور معهم. إنه نمط استبدادي يعتبر الأشخاص مجرد عوامل الإنتاج.



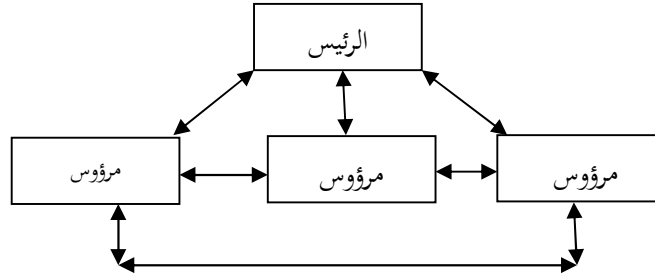
### - النمط الأبوي:

يركز على العمل و إنجاز المهام لكنه لا يهمل الأشخاص حيث يهتم بمرؤوسه، يستمع إليهم و يتعاطف معهم و لا يقصر في حل مشاكلهم، لهذا عليهم أن يتصرفوا بالطريقة التي يأمرهم بها.



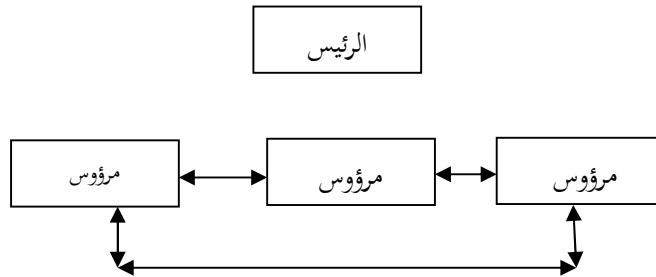
### - النمط الديمقراطي:

يتميز بالاهتمام الكبير بالأشخاص و بالعمل، إنه يشجع الاتصال و تبادل المعلومات و تفويض السلطة، على الرغم من "شعبية" هذا النمط، فإن نجاحه غير مضمون لأنه يتطلب توفر شروط معينة بالنسبة للأشخاص و لظروف العمل.



### النمط الإطلاقي:

يطلق الرئيس يد مرؤوسيه و لا يتدخل في كيفية أدائهم للعمل، و يتفقد العمل من حين لآخر للاطمئنان و يتبادل المعلومات مع مرؤوسيه. يصلح هذا النمط لقيادة المرؤوسين الذين يتمتعون بمعنويات عالية و بقدر كبير من الخبرة و المهارة، يؤخذ على هذا النمط أن القائد لا يلعب دوره كما يجب و علاقته مع مرؤوسيه شبه متقطعة.





## وظائف المدير

## الوظائف الإدارية

### تمهيد:

تشتمل العملية الإدارية على مجموعة من الوظائف التي يؤديها المدير من أجل توحيد جهود العاملين و تنسيق الموارد الأخرى، بالشكل الذي يسهل إنجاز الأعمال بأفضل الطرق الممكنة التي تضمن تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة. لقد تعددت آراء الباحثين في تحديد الوظائف الإدارية التي يقوم بها المدير، إذ قسمها "فايول" إلى خمس وظائف و هي: التنبؤ أو التخطيط و التنظيم و القيادة أو إصدار الأوامر و التنسيق و الرقابة.

بينما حددها (Culick) بثمان وظائف هي: التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه و القيادة، التنسيق، الرقابة، كتابة التقارير، إعداد الموازنات. إن المتبع لتصنيفات الوظائف الإدارية، يجد أن معظم الكتابات كانت تركز على خمس وظائف هي ( التخطيط، التنظيم، التوظيف، القيادة أو التوجيه و الرقابة). لكن بسبب تطور العمل الإداري و تزايد الاهتمام بالموارد البشرية لكونه المورد الأكثر أهمية في المنظمة، فقد أجهت العديد من الآراء إلى اعتبار التوظيف من المهام الخاصة بمدير إدارة الموارد البشرية. لذلك هناك اتفاقا واسعا على تصنيف الوظائف الإدارية إلى أربعة وظائف فقط هي: التخطيط، التنظيم، القيادة و الرقابة).

### أولا: التخطيط و صياغة الأهداف:

إن من أهم مسؤوليات المدراء على اختلاف مستوياتهم هي تحديد إلى أين تتجه المنظمة؟ و ماذا تريد أن تحقق؟ و كيف تصل إلى ما تريد؟. إن هذه الأسئلة هي جوهر العملية التخطيطية في منظمة الأعمال. و يعتبر التخطيط القاعدة الأساسية التي تركز عليها كافة المهام الإدارية الأخرى من تنظيم و قيادة و رقابة لغرض تحقيق الأهداف، لذلك اعتبرت الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة.

## 1) مفهوم التخطيط و أهميته:

إن أولى الوظائف الإدارية هي التخطيط و التي تعني عملية وضع أهداف المنظمة و تحديد الوسائل اللازمة للوصول إليها بأحسن الأحوال. مثال ذلك زيادة حجم المبيعات للسنة القادمة بنسبة 5% عما هو عليه هذا العام. إن نتائج العملية التخطيطية يتجسد بخطة شاملة للمنظمة و خطط فرعية أخرى. و قد وردت عدّة تعاريف للتخطيط تنص على أنه:

- الوظيفة الرئيسية في الإدارة، التي تهتم بتطوير الأهداف لكل مستوى في المنظمة و من ثم تحديد طرق إنجاز تلك الأهداف.

- عملية تحديد أهداف المنظمة و إستراتيجيتها و الطرق و العمليات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

إذن نلاحظ أن التخطيط يركز على عنصرين أساسيين هما) تحديد الأهداف للفترة المقبلة و الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك). و لقد لخص (Koontz & O'Donnell) هذه الفكرة حين تصورا أن التخطيط يتقرر في ضوء الإجابة عن مجموعة تساؤلات مهمة: ماذا نفعل؟ كيف نفعل ذلك؟ أين و متى نفعل ذلك؟ من يفعل ذلك؟ و عند تعريف التخطيط لا بد من التفريق بين مفهوم التخطيط و مفهوم الخطة:

**التخطيط:** يعني "المراحل الفكرية و الذهنية الخاصة بالنشاط و التي تبدأ بالتفكير في الهدف و كيفية تحقيقه و الموازنة بين الظروف المستقبلية التي قد تساعد أو تعوق تحقيقه".

**الخطة:** هي "تفصيل للمراحل الواجب القيام بها و تحديد للاختصاصات و المهام و توقيت إتمام كل مرحلة من المراحل للوصول إلى الهدف المنشود".

## 2) أنواع الخطط:

يتعامل المدراء مع أنواع عديدة من الخطط و ذلك بسبب طبيعة العمل و التحديات التي تواجه المنظمة و تختلف باختلاف طبيعة المعايير المستخدمة للتصنيف. يمكن تصنيف أنواع التخطيط بحسب معايير معينة كما يلي:

1.2) التخطيط بحسب مجال النشاط: استنادا لهذا المعيار يقسم التخطيط إلى الأنواع الآتية:

التخطيط الإستراتيجي:

يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى، و يعد التخطيط الإستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة العهد التي تتبناها الإدارات لتحقيق أهدافها و ضمان استمرارها عبر الزمن، و زيادة قدرتها التنافسية و خاصة بعد الانفتاح على الأسواق العالمية. و المقصود بالتخطيط الإستراتيجي هو مراجعة ظروف السوق و حاجات المستهلك و الميزة التنافسية و البيئة الاقتصادية و الاجتماعية و القانونية و التكنولوجية.

### كـ التخطيط التكتيكي:

و هي ترجمة للخطة الإستراتيجية من قبل الإدارة الوسطى إلى خطط متوسطة المدى، و يشتمل على تخطيط جميع نشاط المنظمة من إنتاج و تسويق و مالية و بشرية... وغيرها.

### كـ التخطيط التشغيلي:

يتولى إعداد هذا النوع من التخطيط رؤساء أقسام الإدارة الدنيا و تكون عبارة عن خطط تفصيلية يتم ترجمة العموميات في الخطة الإستراتيجية إلى أرقام واضحة و خطط محددة و أهداف قابلة للقياس على المدى القصير.

## 2.2) حسب المدى الزمني:

إن الخطة يمكن أن تكون خطة بعيدة المدى و تغطي ثلاث سنوات أو أكثر و تحمل التوجهات العامة و تقابل الخطة الإستراتيجية للمنظمة. و عادة ما تكون الإدارة العليا هي المسؤولة عن هذا النوع من التخطيط، باعتبار أنه يتعلق بالوضعية الشاملة للمنظمة و طبيعة المنافسة و صورة المنظمة المستقبلية. و هناك أيضا خطة متوسطة المدى و هذه تغطي فترة زمنية أكثر من سنة إلى ثلاثة سنوات و عادة ما تكون الإدارة الوسطى هي المسؤولة عن هذا النمط من الخطط، و عادة ما تركز الخطة المتوسطة الأمد على أنشطة المنظمة لتحسين الإنتاجية. أما النوع الثالث فهو الخطة قصيرة المدى و تغطي فترة زمنية أمدها سنة أو أقل و تؤثر بشكل كبير على الأنشطة اليومية للمدير.

### ثانيا: اتخاذ القرار:

#### 1) مفهوم القرار:

يتخذ المدراء و الأفراد العاديون في حياتهم اليومية عشرات القرارات المتباينة في خطورتها و أهميتها و مداها الزمني. و يمكن تعريف القرار على أنه: " اختيار بديل واحد من بين بديلين أو أكثر في سبيل حل مشكلة

أو تحقيق هدف معين". و بهذا يمكن أن نلاحظ وجود ثلاثة أركان للقرار و لا يمكن أن يكون كذلك إذا غاب أي منها:

**كوجود البدائل:** فعندما يكون هناك بديل واحد أو طريق واحد لا بد من سلوكه نكون مجبرين على ذلك و لا قرار هنا.

**كحرية الاختيار:** إن وجود البدائل لوحدها لا يكفي بل لا بد من وجود حرية في اختيار أي منها و إذا لم توجد هذه الحرية فنكون مجبرين على بديل معين و أيضا لا يكون هناك قرار.

**كوجود الهدف:** إن لكل قرار هدف نسعى لتحقيقه و إن عدم وجود الهدف يجعل القرارات بدون جدوى.

## 2) تعريف اتخاذ القرار:

اتخاذ القرار هو العملية التي تبني على الدراسة و التفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين أي الاختيار بين البدائل. إن الاختيار يمثل من ناحية العنصر الحاسم في أي عملية اتخاذ للقرار و من ناحية أخرى يتم في ضوء عدد من المعايير بعضها كمي و الأخر كيفي، فإذا لم توجد البدائل فلن يكون هناك حاجة لاتخاذ القرار و هذا لعدم وجود الاختيار.

## 3) خطوات عملية اتخاذ القرار:

هناك اختلاف كبير بين علماء الإدارة حول تحديد مراحل اتخاذ القرار، لكنهم أجمعوا على وجود مراحل في عملية اتخاذ القرار لا بد المرور عليها قبل أن يصدر القرار التي يمكن إجمالها كالآتي:

### كتحديد المشكلة أو الهدف:

تعتبر هذه المرحلة الأساس الذي تقوم عليه عملية اتخاذ القرار، لأن القرار يصدر إنما لعلاج مشكلة معينة أو تحديد هدف معين أو لتصحيح وضع من الأوضاع، فعلى كل مدير تحديد نوعية المشاكل التي تعترض سير العمل في المنظمة، و عليه أيضا ترتيب هذه المشاكل أو الأهداف حسب الأولويات مع مراعاة العنصر الزمني في تحديد المشكلة أو الهدف.

### كتحديد الحلول البديلة:

تحتاج هذه المرحلة إلى البحث عن الحلول الممكن تطبيقها على المشكلة القائمة حيث أنه كلما زادت أهمية المشكلة، كلما تطلبت دراسات جادة و بحوث عميقة للوصول إلى البدائل الممكنة، و في هذا السياق يراعى استبعاد عدّة بدائل: كالبديل الذي فشل في حل مشكلة مشابهة من قبل أو المستحيل التطبيق أو البديل الذي سيثير ردود فعل عنيفة.

#### كـ تقييم هذه البدائل:

أي تحديد مزايا و مساوئ كل منها و مدى إمكانية المساهمة في حل المشكلة. و لا بد من مراعاة بعض الاعتبارات أثناء عملية تقييم البدائل منها:

- مدى قدرة كل حلّ على إنهاء المشكلة.
- التكاليف المالية التي يتطلبها البديل.
- المدة الزمنية التي يستغرقها البديل في حلّ المشكلة.
- الإمكانيات البشرية و الفنية التي يتطلبها البديل و مدى توفرها.
- الآثار و ردود الفعل المتوقعة بعد تطبيق البديل.
- مدى استجابة العاملين للبديل في المنظمة.

#### كـ اختيار أفضل بديل:

و هي مرحلة اتخاذ القرار بالفعل، كما يحدد أسلوب تنفيذه حيث تعتبر هذه المرحلة أدقّ المراحل جميعا، لأن الاختيار يعني في حقيقة الأمر حسم الموقف و الوصول إلى المحطة النهائية للجهد المبذول في المراحل السابقة. و هذا الأمر يتطلب قدر كبير من الكفاءة و الحنكة لتحقيق الاختيار السليم.

#### كـ تنفيذ القرار و الرقابة:

عملية اتخاذ القرار لا تنتهي بمجرد اختيار بديل واحد من بين بدائل مختلفة بل يتطلب تنفيذه بمساهمة عدّة أشخاص و متابعتة للتأكد من سلامة التنفيذ و صحة القرار. إن المدير لا ينفذ هذا القرار شخصيا بل ينقل للآخرين التعليمات اللازمة لتنفيذه، وفي هذا الصدد يعدّ نظام الاتصالات العنصر الأساسي و الحيوي في هذه المرحلة لنقل محتوى القرار إلى الأفراد القائمين بالتنفيذ.

#### 4) تصنيف القرارات (Igor Ansof):

☞ **القرارات الإستراتيجية:** تتخذ على مستوى الإدارة العليا، ذات المدى الطويل و هي القرارات التي تحدد العلاقات بين المؤسسة و الوسط البيئي.

☞ **القرارات الإدارية:** هي القرارات المتخذة على مستوى الإدارة الوسطى، ذات مدّة متوسطة، هذه القرارات مهمة في المنظمة من أجل إدارة مختلف الموارد التي تنظم نشاطها للحصول على أفضل النتائج الممكنة.

☞ **القرارات العملية:** تتخذ مثل هذه القرارات من طرف مسيري العمليات على مستوى القاعدة، حيث تعتبر قرارات شبه يومية و متكررة ذات المدى القصير هدفها تحويل للموارد بأكثر فعالية.

### ثالثا: التنظيم:

إن الوظيفة الثانية من وظائف المدير هي التنظيم و أهميتها لا تقل عن التخطيط و القيادة و الرقابة. إن التنظيم وظيفة إدارية يمارسها المدير في أية منظمة بهدف تحديد النشاطات اللازمة لإنجاز الأهداف و هي تتضمن تنسيقا لجهود الأفراد و الأقسام في داخل المنظمة و توحيدا للموارد الأخرى ( المالية، المادية و المعلوماتية) بالشكل الذي يضمن الوصول إلى ما تمّ التخطيط له مسبقا. و تبرز أهمية وظيفة التنظيم بما يأتي:

- توحيد و تنسيق جهود الإدارات و الأفراد العاملين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.
- تأكيد أولية العمل وفق أسس موضوعية تستند إلى القوانين و التعليمات النافذة.
- توزيع و تخصيص موارد المنظمة وفق أهمية الأهداف المطلوب إنجازها.
- منح السلطات و الصلاحيات بالشكل الذي يناسب الواجبات و المهمات المطلوب أدائها.

### 1.3 مفهوم التنظيم:

لقد عرّفه (Schermmerhorn) بكونه " العملية التي تتضمن تحديد المهمات و تخصيص الموارد و تهيئة النشاطات المترابطة للأفراد و الجماعات لتنفيذ الخطط". و يضيف أن المدير يقوم بتحويل الخطط إلى أفعال عن طريق تحديد الأعمال أو النشاطات و تعيين الأفراد و إسنادهم بالتكنولوجيا و الموارد.

### 2.3 مفهوم الهيكل التنظيمي:

إن الهيكل التنظيمي هو النظام الذي تتحدد في إطاره المهام و العلاقات بين الوحدات و روابط الاتصال بين أجزائه، و لكي يوضع الهيكل التنظيمي فإن تقسيما للعمل إلى مهام رئيسية و فرعية يصبح أمرا ضروريا و كذلك إيجاد الصيغة التنسيقية الملائمة بين مجمل هذه الأجزاء و المجموعات و الأفراد لتحقيق نتائج أداء أفضل. و الهيكل التنظيمي يلعب دورا أساسيا في عمليات تنفيذ الإستراتيجيات المختارة من قبل المنظمة. إن الهيكل التنظيمي لأي منظمة هو التمثيل البياني لمختلف المهام. و يختلف من منظمة إلى أخرى وهذا لاختلاف في الأهداف والأنشطة والحجم.

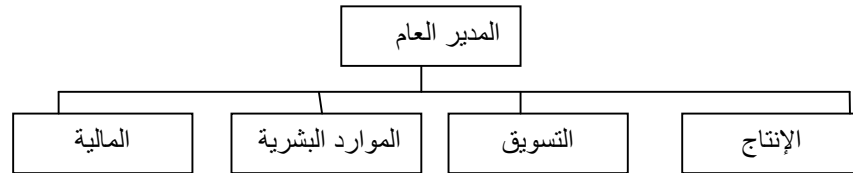
يوضح الهيكل أو البنية كيفية توزيع المهام و ممارسة سلطة و تحديد العلاقات بين مختلف المسؤولين (التنسيق). إن التنظيم في المنظمة قائم على أساس تحليليين:

### التحليل الأفقي:

ويخص تقسيم العمل أو المهام. و نجد على العموم ثلاثة أنواع.

### النوع الأول: تقسيم العمل على أساس الوظيفة:

يعتبر هذا النوع من التقسيم النموذج السائد في أغلبية المنظمات، فالمبدأ الأساسي في هذا التقسيم يعتمد أو يستند في تكوين الوحدات على أساس الوظائف الكبرى للمنظمة. من مزايا هذا التقسيم أنه يساعد على تطوير المهارات المتخصصة، ويزيد من الإنتاجية بسبب تراكم الخبرة لدى العمال. يوفر رضا الكثير من المدراء بسبب وجود الاستقرار في الوحدات. من بين العيوب تقلل من فكرة المنظور الجماعي بحيث كل فرد ينغلق في حدود مصلحته و لا يهتم بالمحيط الخارجي.



### النوع الثاني: البنية التقسيمية:

يكون تقسيم المهام على أساس المنتج وعلى أساس الأسواق أو التوزيع الجغرافي.

### على أساس المنتج:



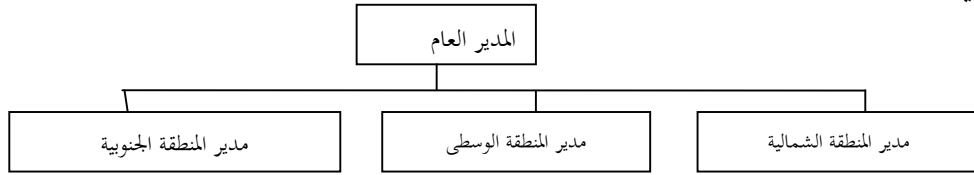
يتم تقسيم العمل وفق هذه الطريقة على أساس أنواع المنتجات التي يتم تصنيعها داخل المنظمة، هذا التنظيم شائع الاستخدام في المنظمات الكبرى التي تتعامل مع منتجات متعددة.



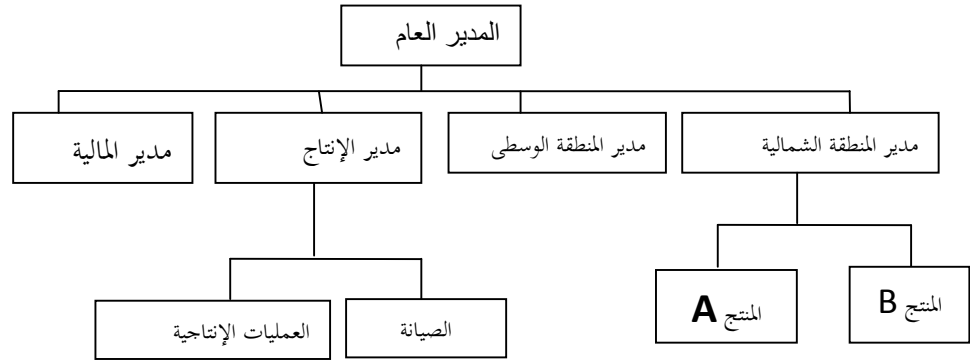
من مزايا هذا التقسيم تسمح ببروز إطارات ذات كفاءات عالية، ونستطيع تعيين المسيرين في المستقبل، ويمكن بذلك حل مشكل الاستخلاف بسهولة. من السلبيات لا يمكن استغلال بطريقة جيدة اقتصاديات السلم نظرا لتفرقة الوحدات والمختصين.

### على أساس التوزيع الجغرافي أو الأسواق:

عندما تكون وحدات المؤسسة موزعة في عدة مناطق جغرافية، فالتقسيم المهام يكون خاضعا للمعيار الجغرافي.



### النوع الثالث: المختلط



### التحليل العمودي

ويخص ممارسة السلطة، يعتمد التحليل العمودي مكمل للتحليل الأفقي، يتضح من خلاله تدرج السلطات في بنية المؤسسة. نفهم كذلك من التدرج أنه يوجد سلسلة من الرؤساء حيث يتم التدرج من السلطة العليا الى العون في أدني السلم.

### 3.3 السلطة و المسؤولية:

إن السلطة هي مصدر حياة أي منظمة و قلبها النابض، فبدون سلطة لن تكون هناك علاقات و لن يتم إنجاز أي عمل و بالتالي لن تتحقق أهداف المنظمة. و قبل التطرق إلى مفهوم السلطة لا بد من الإشارة إلى ربط السلطة بالمسؤولية بحيث ترتبط السلطة بالمسؤولية ارتباطا وثيقا أكثر من ذلك يمكن الجزم بأن المسؤولية وليدة السلطة نفسها.

#### تعريف السلطة:

يمكن تعريف السلطة على أنها الحق المعطى للشخص بموجب وظيفته و الذي تمكنه من اتخاذ القرارات و إصدار الأوامر و التعليمات الواجب إتباعها من قبل المرؤوسين.

و تتسم السلطة بثلاثة خصائص هي:

- أن السلطة تكون ملازمة للموقع الوظيفي و ليس للأفراد في حدّ ذاتهم، أي أن المدير تكون له سلطة بسبب الموقع الوظيفي الذي يشغله.
- إن المرؤوسين يقبلون السلطة لأنهم يعرفون أن المدراء يكتسبون هذا الحق بقوة القانون و الإطار الرسمي. لكن قد يرفض المرؤوسين هذه السلطة بسبب كون أن هذه الأوامر الصادرة إليهم هي خارج منطقة القبول ففي هذه الحالة تختفي سلطة المدراء.
- تتدفق السلطة رأسيا و باتجاه المستويات الأدنى في الهيكل التنظيمي، إن المواقع الوظيفية العليا في الهيكل التنظيمي لديها سلطات رسمية أكثر من المواقع الدنيا. و لكي يكون المدير أكثر فاعلية و تأثيرا في المنظمة يفترض أن يعزز سلطته الرسمية بقوة تأثير إيجابية في سلوك المرؤوسين من خلال السلوك الحسن و التمتع بالخبرة و القدوة و العلاقات الحميمة كلها جوانب تعزز قوة المدير ضمن الخصائص القيادية.

#### تعريف المسؤولية:

هي "التزام الفرد بتنفيذ الواجبات و الأعمال التي تعهد إليه من سلطة أعلى"، أو هي واجب الفرد العامل في المنظمة لأداء مهام و أنشطة قد خصصت له ضمن السلطة التي منحت إليه، أو هي الالتزام الملقى على عاتق الشخص للقيام بالمهام المحددة له باعتباره عضوا في التنظيم. و ينبغي على المنظمة أن تحاول جعل المسؤولية مساوية أو مكافئة للسلطة، فعندما تكون لدى المدير مسؤولية كبيرة لتأدية المهام مع سلطة قليلة فإن هذه الوظيفة تصبح صعبة و يضطر المدير أن يعتمد أسلوب الإقناع لتنفيذ أوامره من قبل المرؤوسين، أما إذا كانت سلطات المدير تفوق مسؤولياته فقد يصبح متسلطا أو عابثا بنتائج الأداء و أطر العمل الموضوع.

### تفويض السلطة:

هي عملية إدارية يتم من خلالها نقل جزء من السلطة أو الصلاحيات إلى شخص في مستوى إداري أدنى، أو هي عبارة عن عملية بموجبها يتم منح السلطة من الرئيس إلى المرؤوس لأداء عمل معين. إن تفويض السلطة هو من أكثر العوامل تأثيرا في زيادة فعالية المدير لأنه بهذا يتخلص من بعض الأعمال التي قد تكون روتينية و يتفرغ بالتالي لوظيفته الأساسية، مع العلم بأن تفويض السلطة أو منح صلاحيات محدودة لبعض مرؤوسيه لا يعني إعفاء المدير من المسؤولية، فيبقى مسؤولا عن النتائج في الجزء الذي تم فيه التفويض ذلك لأن المسؤولية لا يمكن تفويضها.

### المركزية و اللامركزية:

من المفاهيم الهامة المرتبطة بموضوع تفويض السلطة مسألة المركزية و اللامركزية، حيث يجب الإشارة أنه لا توجد مركزية مطلقة أو لامركزية مطلقة فالمسألة هي نسبية تعبر عن درجة تفويض السلطة.

**المركزية:** تعني حصر حق اتخاذ القرارات في قمة الهيكل التنظيمي، أي تركز السلطة في الإدارة العليا.

**اللامركزية:** هي عبارة عن نقل حق اتخاذ القرارات للمستويات التنظيمية الأدنى.

### نطاق الإشراف:

يقصد بنطاق الإشراف عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم إداري واحد و يخضعون لسلطته، أو بمعنى آخر يرتبط مفهوم نطاق الإشراف باستخدام السلطة من حيث أن يحدد العدد الأمثل من المرؤوسين الذين يتمكن الرئيس من الإشراف عليهم بكفاءة.

## أنواع السلطة:

هناك ثلاثة أنواع من السلطة منها: السلطة التنفيذية أو المباشرة و السلطة الاستشارية و السلطة الوظيفية.

### السلطة التنفيذية(المباشرة):

يتمتع المدراء في كافة المستويات الإدارية، و الذين يتحملون مسؤوليات مباشرة في إنتاج و تسويق السلع و الخدمات بسلطات تنفيذية مباشرة لإنجاز العمل، و تشتمل الحق في اتخاذ القرارات و إصدار الأوامر للمرؤوسين المباشرين و لا يجوز رفضها. فمثلا يمتلك رئيس الجامعة و عمداء الكليات و رؤساء الأقسام و كل من له علاقة مباشرة بتقديم خدمة التعليم في الجامعة سلطة تنفيذية مباشرة، كذلك يمتلك الأطباء و الممرضين و مسؤولي مختبرات التحليل و الأشعة و الفحص الطبي و كل من له علاقة مباشرة بتقديم الخدمة الصحية سلطة تنفيذية مباشرة.

### السلطة الاستشارية:

إن هذه السلطة تمثل الحق في تقديم النصح و الاستشارة و الدعم للمدراء التنفيذيين المباشرين بهدف زيادة فاعلية القرارات الصادرة من السلطة التنفيذية المباشرة، و يجب الإشارة أنها ليس لها صفة الإلزام. و عموما إن حجم المنظمة هو الذي يحدد مدى الحاجة إلى السلطة الاستشارية، فكلما كبر حجم المنظمة كلما احتاجت إلى سلطات استشارية.

### السلطة الوظيفية:

هي السلطة التي يستمدّها صاحبها من الخدمات التي يقدمها إلى الإدارات الأخرى ليس بحكم رئيسا عليها و لكن بحكم الخدمات التخصصية التي يقدمها لها، أي بمعنى أن هذا الحق في إعطاء الأوامر حصل عليه بحكم امتلاكه خبرة تخصصية في مجال وظيفي معين. مثلا إعطاء مدير التمويل أوامر حق حصوله على تقارير أسبوعية عن التكاليف من مدير الإنتاج، بما في ذلك تحديد شكل التقارير و نوعية المعلومات التي تتضمنها.

## رابعاً: القيادة

تمثل القيادة إحدى الوظائف الإدارية المكملة للوظائف الأخرى التي يقوم بها المدير، فالقيادة ضرورية في كل المنظمات لذلك نرى أن الكثير من المؤسسات يرجع سرّ نجاحها إلى نجاح قادتها في التأثير على مرؤوسيهـم و حفزهم على تقديم أقصى طاقات لديهم و في توحيد جهود العاملين حتى يقبلون على أعمالهم عن رغبة و اقتناع و رضا. إن القيادة هي فن التوجيه و التنسيق و تشجيع الأفراد و الجماعات لبلوغ الأهداف المنشودة. من هنا فإنه يجب أن يكون جميع المديرين قادة و ليس من الضروري أن يكون كل القادة مديريـن، حيث تتطلب وظيفة المدير عدم اعتماده فقط على الرئاسة التي تتيحها السلطة الممنوحة له على مرؤوسيهـم بحكم مركزه الرسمي مما يجعلهم يطيعون أوامره و تعليماته راضين أو مكـرهين. و إنما أن يتحلى أيضاً بصفات القائد و مهاراته في التوجيه حتى يستطيع استمالة العاملين و تحفيزهم و تحقيق التوافق بين رغباتهم و احتياجاتهم و إمكانيات المنظمة و احتياجاتها، مما يجعلهم ينجزون أعمالهم مختارين بعيداً عن أسلوب الأمر و النهي.

## تعريف القيادة

تعددت المحاولات لوضع تعريف محدد للقيادة، فكما تدل التسمية فالقائد هو الذي يقود جماعة أو الذي تنقاد له مجموعة من الناس. و يمكن القول أن القيادة "هي القدرة على التأثير على الآخرين و توجيههم للعمل بحماس و ثقة نحو تحقيق هدف معين". كما يمكن تعريف القيادة على أنها "العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد و الجماعات و ذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق الأهداف". و هنا لابد من التطرق إلى أمور ذات أهمية بالنسبة للعملية القيادية و هي:

- أن هناك فرق بين مفهوم القيادة و الرئاسة، فالرئاسة يستمدّها الشخص من مركزه القانوني و الوظيفي، كحق إصدار الأوامر و التعليمات للآخرين الذين يجب عليهم الامتثال لتلك الأوامر خوفاً من العقوبات. أما مفهوم القيادة فيقصد به قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية دونما إلزام قانوني، و ذلك لاعترافيهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهداف المنظمة و كونه أيضاً معبراً عن آمالهم و طموحاتهم. فالقائد الناجح هو من يستطيع كسب تعاون العاملين معه و تحقيق التجانس بينه و إقناعهم بأن تحقيقهم لأهداف التنظيم نجاح شخصي لهم و تحقيقاً لأهدافهم.

- لا يجب الاعتقاد بأن القيادة هي لفظ مرادف للإدارة، فالمدير الناجح هو قائد ناجح و لكن القائد الناجح ليس دائما مديرا ناجحا.

### السمات العامة للقائد الإداري (صفات القائد الناجح):

لقد أجمع علماء و مفكري الإدارة أن هناك بعض السمات الشخصية و الخصائص العامة التي يجب توافرها في القائد الإداري الناجح، و من أهم هذه السمات و الخصائص ما يلي:

- الصحة و النشاط و الحيوية. \* القدرة على التحليل و التقييم.
- القدرة على تحمل المسؤولية. \* الاهتمام
- الدافعية للإنجاز. \* الحساسية الاجتماعية
- الطموح \* القوة و الحزم
- تفتح الذهن \* القدرة على الحكم على الناس
- المثابرة \* المعرفة الفنية
- المبادرة \* القدرة على التعاون و الاتصال
- الشجاعة \* القدرة على صنع القرارات
- القدرة على التنظيم \* الاجتهاد

### خامسا: المراقبة

تعتبر الرقابة الوظيفة الأخيرة في سلسلة الوظائف الإدارية الأساسية للمديرين، و تهدف الرقابة إلى التأكد من أن أهداف المنظمة تحققت و أجزت كما هو مخطط لها و هي روح العملية الإدارية. فهي عملية مستمرة و تعدّ محورا رئيسيا للمقارنة بين نتائج الأداء الفعلي و ما ينبغي تحقيقه (أي الأهداف المخططة) التي ترغب المنظمة في الوصول إليها، و هي تقيس باستمرار مقدار التقدم و التطور في الأداء.

### مفهوم الرقابة:

لقد أورد الباحثون الكثير من التعارف التي تهدف إلى تحديد مفهوم الرقابة كوظيفة إدارية، منها:

- "العملية التي يتم من خلالها مراقبة أو متابعة نشاطات المنظمة، لضمان إنجازها وفقا لما خطط له مسبقا و تصحيح أي انحرافات فيها".

- "عملية التأكد من الانجاز الفعال لأهداف المنظمة".

- عملية قياس الأداء و اتخاذ الإجراءات المطلوبة للتأكد من تحقق النتائج المرغوبة".

و يستنج من التعارف السابقة أن الرقابة كوظيفة إدارية تهدف إلى قياس نتائج الأداء للأعمال التي يقوم بها الأفراد أو لمجمل النشاطات في المنظمة، لغرض التأكد من أن العمل يسير باتجاه الأهداف التي سبق التخطيط لها.

### أنواع الرقابة:

هناك عدّة تصنيفات للرقابة حسب معايير مختلفة مثل معيار الهدف و معيار الزمن و معيار الطبيعة و معيار المصدر و معيار المجال و فيما يلي أنواع الرقابة حسب كل معيار.

من حيث الهدف تقسم إلى:

رقابة وقائية(المتابعة): وهي ما يعرف بالرقابة الايجابية، و تتم قبل التنفيذ بمراجعة الخطط و المعايير و الأهداف اللازم تنفيذها. و كذلك يتم ممارستها أثناء التنفيذ بمتابعة التطبيق العملي لتنفيذ الخطط.

الرقابة العلاجية(تقييم النتائج): و هو ما يعرف بالرقابة السلبية لأنها من شأنها الانتظار لحين وقوع الخطأ، ثم تبدأ عملية المعالجة المتأخرة لما حصل من أخطاء و انحرافات بعد تقييم الأداء و تنفيذ الانحرافات.

من حيث الزمن و تقسم إلى:

الرقابة المؤقتة: و تسمى بالرقابة المفاجئة و تستخدم مثل هذه الرقابة بكثرة في المستويات الإدارية العليا حيث تكون الرقابة لفترة محدودة تنتهي بعدها.

الرقابة الدورية: و هي الرقابة التي يتم ممارستها في أوقات زمنية منتظمة مثل كل شهر، كل ستة أشهر. و الهدف من هذا النوع من الرقابة أكثر منه علاجي.

الرقابة المستمرة: هذا النوع من الرقابة يمتاز بالاستمرار، حيث أنه يمارس طوال ساعات العمل فلا ينقطع ما دام العمل مستمر.

من حيث الطبيعة و تنقسم إلى:

**الرقابة المباشرة:** يتم ممارسة هذا النوع من الرقابة عن طريق الملاحظة المباشرة، حيث يقوم الرئيس بملاحظة و مراقبة العاملين أثناء تأديتهم أعمالهم و ذلك للتعرف على كيفية سير الأعمال و تدوين الأخطاء و الانحرافات التي يرتكبونها.

**الرقابة الغير مباشرة:** يتم ممارسة الرقابة الغير مباشرة في الغالب عن طريق رفع التقارير إلى الرؤساء عن العمل و العاملين. و لكي تكون هذه الرقابة فعالة تحتاج إلى عنصري الدقة و السرعة.  
من حيث المصدر و تنقسم إلى:

**الرقابة الداخلية:** و تتمثل في الرقابة على جميع نواحي التنفيذ من خلال المدير المسؤول داخل كل قسم باعتباره أكثر صلة بمؤوسيه، و تقييم خطته بشكل أكثر دقة.

**الرقابة الخارجية:** و هي عمليات الرقابة التي تمارسها جهات و أجهزة خارجية غير تابعة.  
من حيث المعيار أو المجال:

**الرقابة المالية:** هي عملية متابعة للخطط المالية التي تم تحديدها و التأكد من مدى تحققها و التعرف على الصعوبات و محاولة تجاوزها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المالية.

**الرقابة على الإنتاج:** تتضمن الرقابة على الإنتاج مجموعة الإجراءات و الأنشطة التي تهدف إلى إنتاج السلع المطلوبة بالكمية المطلوبة و الوقت المناسب و المواصفات الجيدة و المطلوبة.

**الرقابة على التسويق:** تشمل تحديد حجم المبيعات مقارنة بم تمّ تخطيطه و أيضا مقارنة حجم المبيعات لفترات مختلفة. كما تعني الرقابة على التسويق مراقبة نشاطات الإعلان و الترويج للسلع و معرفة ما حققه الإعلان من نتائج.

**الرقابة على الأفراد:** الرقابة على الأفراد تعني التحقق من سياسات الأفراد و قياس و تقدير كفاءة العاملين و معرفة مدى صلاحيتهم في القيام بوظائفهم و مستوى التعاون في تحقيق العمل و الأهداف.





## الناجحون و الفاشلون



- |  |  |
|--|--|
| ● الفاشل يفكر في المشكلة .                     | ● الناجح يفكر في الحل .                  |
| ● الفاشل لا تنضب أعذاره .                      | ● الناجح لا تنضب أفكاره .                |
| ● الفاشل يتوقع المساعدة من الآخرين .           | ● الناجح يساعد الآخرين .                 |
| ● الفاشل يرى المشكلة في كل حل                  | ● الناجح يرى حلاً في كل مشكلة .          |
| ● الفاشل يقول : الحل ممكن ، لكنه صعب .         | ● الناجح يقول : الحل صعب ، لكنه ممكن .   |
| ● الفاشل لا يرى في الإنجاز أكثر من وعد يعطيه . | ● الناجح يعتبر الإنجازات التراما بلبيه . |
| ● الفاشل لديه أوهام وأضغاث أحلام يبدها .       | ● الناجح لديه أحلام يحققها .             |

## قائمة المراجع

- 1) محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير الجزء الأول (أساسيات، وظائف، تقنيات)، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1995.
- 2) محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير الجزء الثاني (وظائف المسير و تقنيات التسيير) ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1995.
- 3) محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات و أسس إدارتها، دار المكتب الجامعي الإسكندرية. 2003
- 4) بيان هاني حرب، مدخل إلى إدارة الأعمال، الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع الأردن، 2000
- 5) خيرى مصطفى كتانه، مدخل إلى إدارة الأعمال، دار جرير للنشر و التوزيع الأردن، 2007
- 6) صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع الأردن، 2007
- 7) عبد السلام أبو القحف، إدارة الأعمال: مدخل بناء المهارات، دار المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية. 2005
- 8) جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار النهضة العربية بيروت ، 1986
- 9) عادل محسن و علي شريف و محمد فريد الصحن، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة و النشر. 1995
- 10) عبد الغفور يونس، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة و النشر و التوزيع، 1988.
- 11) ضرار العتيبي و نضال الحواري و إبراهيم خريس، العملية الإدارية: مبادئ و أصول و علم و فن، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع الأردن، 2007.
- 12) صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع الأردن، 2008.
- 13) خليل محمد حسن الشمال و خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطبعة، 2000.
- 14) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع الأردن، 2008.
- 15) نبيل الحسيني النجار و ناجي فوزي خشبة، الإدارة المتقدمة: أفضل الممارسات، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، 2007.