

جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

مدخل لعلم الإدارة
محاضرات في مقياس مدخل لعلم الإدارة لطلبة السنة الثانية ليسانس علوم
سياسية

من إعداد: د. قوال فاطمة
السنة الجامعية: 2020-2021

مطبوعة محاضرات في مقياس مدخل لعلم الإدارة لطلبة السداسي الأول السنة
الثانية ليسانس علوم سياسية

تمهيد :

إن الله سبحانه وتعالى خلق الإنسان وخلق فيه صفات كثيرة تميزه عن سائر المخلوقات على سائر الأرض وخلق فيه القدرة على استخدام العقل والتفكير في كل ما هو نافع وتجنب كل ما هو ضار، ومع ذلك تظل قدرات الإنسان الطبيعية محدودة لتحقيق رغباته فكان لزاما عليه التعاون مع الآخرين لتحقيق غاياته و حينما ينتظم مجموعة من الأشخاص من أجل تحقيق هدف معين فإنه يصبح من الضروري وجود إدارة تعمل على تهيئة الظروف وتنظيم جهوده من أجل الوصول إلى الهدف المشترك بينهم فالإدارة إذن مهمة جدا لأنها تدير كل ما يوجد في المنظمات .

المحور الأول: ماهية الإدارة

تتعلق الإدارة بكافة الأعمال والأنشطة الإنسانية إلا أنه لا يوجد اتفاق واضح وأكد بين الباحثين في مجال الإدارة على تعريف موحد وشامل ومتفق عليه، وهذا راجع إلى عدم وجود نظرية شامل وعامة متفق عليها للإدارة، وعليه جاء هذا المحور ليرصد لنا ماهية الإدارة من خلال التطرق إلى تعريفها وخصائصها وكذا علاقتها بالعلوم الأخرى وطبيعتها ومختلف مجالاتها وغير ذلك.

الفرع الأول : تعريف الإدارة و خصائصها

أولا: تعريف الإدارة

لم يتفق الخبراء والباحثون في مجال الإدارة على تعريف واضح أو شامل، لأن تعريف مفهوم الإدارة يتحدد على حسب وجهة نظر الباحث أو الخبير لعناصر العملية الإدارية ومكوناتها وعلى قدر خبراته وقناعاته الإدارية، والإدارة كلمة مشتقة من أصل لاتيني وتعني الخدمة التي تعود على الآخرين أو المجتمع كله بالنفع، أما في اللغة العربية فقد جاءت كلمة الإدارة من أصل أدار أي أحاط أو جعله يدور، وأما في اللغة الانجليزية يطلق عليها أحد اللفظين:

- لفظ Management وهو يعني الإدارة في مستوى التنفيذ والإجراء لتحقيق أرباح مالية.
- لفظ Administration وهو يعني المهام الأساسية للإدارة العليا دون النظر لأهمية تحقيق أرباح مالية.

لقد عرف العلماء ورجال الفكر الإداري الإدارة بعدة تعريفات أهمها:¹

- تعريف فريدريك تايلور: بأنها "المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف".
 - تعريف هنري فايول: "الجهة التي تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب".
 - تعريف كونتز وأردونيل: "الإدارة هي وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الآخرين ومعهم".
 - تعريف بيتر دراكر: "الإدارة عنصر متعدد الوظائف فهو يدير العمل والمديرين".
 - تعريف كيمبول وكيمبول الأصغر: "تشتمل الإدارة على جميع الواجبات والوظائف ذات العلاقة بإنشاء المشروع وتمويله وسياساته الرئيسية وتوفير كل المعدات اللازمة ووضع الإطار التنظيمي العام الذي سيعمل ضمنه واختيار موظفيه الرئيسيين".
 - تعريف تشستر برنارد: "الإدارة هي ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته".
 - تعريف خليل الشماع: "الإدارة هي عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والحفز والرقابة واتخاذ القرار التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد المادية والبشرية والمالية والمعلومات ومزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة وفاعلية لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها الفاعلة".²
- ويتضح من التعاريف السابقة ما يلي:

- ❖ أنها انطلقت من نقطة هي تحليل العمل الإداري للمدير إلى وظائف (تخطيط، تنظيم، توجيه، قيادة، رقابة).

¹ - خيرى مصطفى كتانة، مدخل إلى إدارة الأعمال (النظريات، العمليات الإدارية)، منهج تحليلي، عمان: دار جرير، ط1، 2007، ص-ص: 20-21.

² - خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، 2002، ص 13.

❖ تبين أن الإدارة هي التي ترسم الخطط وتضع السياسات والإجراءات وتنظم وتراقب وتوجه الأفراد العاملين الوجهة الصحيحة لتحقيق الأهداف.

❖ الإدارة لها علاقة بالجماعة أي أن الإدارة تستعمل في الجماعة وتطلق عليها وليس على الأفراد.

❖ الإدارة عملية اجتماعية ومتكاملة ومستمرة تستغل الموارد المتاحة وتسعى إلى تحقيق الأهداف.

❖ الإدارة ليست مجرد تنفيذ الأعمال بواسطة الإداري، وإنما هي أيضا جعل الآخرين ينفذون هذه الأعمال.

❖ الإدارة ليست غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة تستخدم أو نظام يطبق لغرض الوصول إلى هدف محدد.

ومما سبق يمكن استخلاص التعريف الشامل لعلم الإدارة: "أنها فن إنجاز الأعمال بطريقة فاعلة وكفوءة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة والقيادة لأنشطة أعضاء المنظمة، والاستخدام الأمثل لكافة موارد المنظمة لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف مرغوب فيه".

ثانيا: خصائص الإدارة:

في ضوء التعريفات السابقة للإدارة، ومن واقع إسهامات الكتاب والباحثين والممارسين يمكن استعراض بعض الخصائص المميزة للإدارة باختصار على النحو التالي:¹

■ أن الإدارة ليست تنفيذا للأعمال، بل الأعمال يتم تنفيذها بواسطة الآخرين، فبمجرد كون أحد الأفراد يرأس عددا من المرؤوسين لا يجعل منه مديرا، كما أن وجود عدد من الأتباع المخلصين لا يعني بالضرورة وجود الإدارة. فالإدارة بالضرورة تنطوي على تحديد

¹ - عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003، ص - ص: 14-17.

الأهداف وتحقيقها بواسطة جهود المرؤوسين ولكي يشارك الفرد في الإدارة فمن الضروري أن يتغلب نحو أداء الأعمال بنفسه ويجعل الأنشطة تتحقق عن طريق جهود أعضاء الجماعة.

- إن الإدارة عملية مستمرة ومصدر استمراريتها هو استمرارية بقاء منظمات تسعى لإشباع المجتمع من السلع والخدمات بأنواعها المختلفة، فهي الأداة التي تساعد هذه المنظمات على بلوغ أهدافها واضطلاعها بمسؤولياتها تجاه المجتمع، خاصة وأن حاجات الإنسان دائما مستمرة ومتجددة وأن إشباعه لحاجة معينة يجعله يسعى لإشباع حاجة أخرى فضلا عن تعدد حاجاته وطموحاته في المستقبل.
- إن الإدارة كعملية تنطوي على العديد من التصرفات أو المهام التي يقوم بها المدير وهذه المهام أو الوظائف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحفيز والرقابة واتخاذ القرارات.
- إن الإدارة نشاط إنساني هادف فهي تتعامل منذ تطبيقها مع الجماعة بما ينطوي عليه هذا التعامل من علاقات، وتسعى في نفس الوقت إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال إنجاز عدد من الوظائف أو المهام والأدوار في ضوء قواعد وأعراف معينة. أي أن العلاقات بين ومع جماعات العمل المرؤوسين، والمهام، الوظائف الإدارية، والقواعد المنظمة للعمل هي من بين أهم العوامل الموجهة أو الحاكمة للأداء الإداري.¹
- تتصف الإدارة بالشمولية، حيث أن الإدارة تمارس وتطبق في جميع المستويات الإدارية وليست محصورة على الإدارة العليا فقط وإنما يتم تطبيقها من قبل جميع أعضاء المنظمة باختلاف مستوياتهم الإدارية بدرجة تفاوت نسبي في التطبيق بمعنى أنه من المؤكد أن يكون هناك درجة اختلاف من حيث الأهمية النسبية لوظائف الإدارة وطبيعة الأنشطة الممارسة في كل مستوى .

¹ فلياشي سامية ، مطبوعة دروس لمقياس مدخل لإدارة الأعمال، قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ،جامعة الجزائر 3، 2017-2018 ، ص.06.

- إن الإدارة الفعالة تستلزم دائماً استخدام أنواع معينة من المعرفة والمهارة والإجراءات، فالإدارة كعملية مهارية تتطلب من القائمين عليها مجموعة من المهارات كالمهارات الفكرية تتمثل في القدرة على التخطيط والاطلاع والإدراك والتقييم السليم، ومهارات إنسانية تتطلب القدرة على التعامل والإتقان مع مجموعة من الأفراد سواء داخل المنظمة أو خارجها، ومهارات فنية وعقلية كالقدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات وأجهزة الاتصال والانترنت وغيرها من الوسائل التقنية الحديثة.
- تتصف الإدارة أيضاً بالتغير، فبيئة الأعمال متغيرة، والعنصر البشري متغير بطبعه وحاجاته وطموحاته أكثر تغيراً، كما أن التطور التكنولوجي في مجالات مختلفة تتطلب من الإدارة ضرورة مواكبته.
- تتصف الإدارة كذلك بالمرونة، وهي ضرورة الاستجابة لمعطيات البيئة والتكيف معها بشكل يساعدها على تحقيق أهدافها.

الفرع الثاني : علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى

إن الإدارة علم متعدد المصادر، أي أنه يعتمد على مصادر علمية متعددة من العلوم الإنسانية والاجتماعية والسلوكية والطبيعية والرياضية وفيما يلي بيان تفصيلات ذلك.

أولاً: علاقة علم الإدارة بعلم الاجتماع وعلم النفس وعلم الانسان :

يهتم علم الاجتماع بدراسة كل ما يتعلق بالجماعات التي يكونها الإنسان، الصغرى منها والكبرى، الرسمية وغير الرسمية، فهو يدرس الجماعة من حيث تكوينها وبناءها وتركيبها، ولأن الإدارة تقوم على الجهد البشري وتتعامل مع الجماعات داخل التنظيمات الإدارية في سبيل تحقيق أهدافها المرسومة فإن فهم الجماعات أمر أساسي للمدير، كما أن سلوك الفرد يختلف عن سلوكه بصفته عضواً في الجماعة لذا فإن من المهم للإداري أن

يلم بمبادئ علم الاجتماع لأن ذلك سيساعده حتما على إيجاد مناخ تنظيمي اجتماعي صحي داخل الجهاز الإداري.¹

أما علم النفس يعرف بأنه "علم السلوك" وهو العلم الذي يتخصص بدراسة سلوك الإنسان، ويستخدم الأساليب العلمية المختلفة التي تظهر مدى العلاقة بين فروع علم النفس المختلفة والإدارة كما يلي:

أ. علم النفس الإداري:

هو العلم الذي يدرس البيئة الإدارية للعاملين، والآثار السلوكية المترتبة على التفاعل التنظيمي والعلاقات داخل المنظمة.

ب. علم النفس التنظيمي:

العلم الذي يدرس مدى تفاعل الأفراد في المنظمات والمؤسسات المختلفة من حيث الدافعية والحوافز والقدرات والتوظيف.

ج. علم النفس الاجتماعي:

العلم الذي يدرس ويجمع بين علم النفس وعلم الاجتماع، ويهتم بالعلاقات بين الجماعات، واتجاهات ومواقف العاملين والعواطف والقيادة.

د. علم النفس الصناعي:

العلم الذي يدرس المشكلات الإنسانية الناتجة عن طبيعة التفاعل في العمل الصناعي مثل: التوتر، الضوضاء، ساعات العمل، الإنجاز.

في حين يمكن حصر اهتمامات علم الإنسان (أو كما يعرف بعلم الأنثروبولوجيا) بكل تلك الظواهر الاجتماعية التي تتناولها الأجيال المتتابعة من أعضاء المجتمع الإنساني الواحد، فعلم الإنسان يركز على الأبعاد الحضارية والثقافية وكذلك الطبيعية ذات التأثيرات الحضارية والثقافية، فهو يركز على الخصائص التي تشترك فيها الأجيال المتعاقبة،

¹ - سالم فواد الشيخ وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الأردن: مركز الكتب الأردني، 1992، ص - ص: 24-26.

فيسعى لتفسير كيف تتكون الحضارات وتستمر، وكيف تتكون الهويات الثقافية والحضارية وتستمر عبر أكثر من جيل.

ونستفيد في علم الإدارة من مساهمات علم الإنسان في دراسة كيف يتكون ويتغير ما نسميه بـ "الثقافة التنظيمية" وهي مجموعة قيم وممارسات يؤدي إلى تغيير الأشخاص وجعلهم يشتركون بخصائص معينة مهمة للعمل، وهي خصائص يتم تناقلها عبر الأجيال.¹

ثانياً: علاقة علم الإدارة بعلم الاقتصاد وعلم الحاسوب و علم المحاسبة :

من أوائل من كتب عن الاقتصاد والإدارة هو "آدم سميث" في كتابه "ثروة الأمم"، فعلم الاقتصاد يهتم بدراسة النشاط الإنساني في المجتمع من وجهة نظر الحصول على السلع والخدمات الضرورية لإشباع الحاجات المختلفة عن طريق توزيع الموارد الطبيعية بأفضل طريقة ممكنة وهذا له علاقة بقضية الإنتاج وقضية توزيع هذا الإنتاج ومن هنا تأتي علاقة إدارة الأعمال بهذا العلم، فإدارة الأعمال ينظر إليها على أنها تعبير وتطبيق عملي للنظريات الاقتصادية ولذا فإن رجل الإدارة يجب أن يكون ذا عقلية اقتصادية حتى يمكنه عند قيامه بتوجيه جهود من سيعملون معه أن يأخذ في اعتباره الدوافع الاقتصادية التي تحرك جهودهم من أجور وحوافز مادية ولا يعني هذا أن يكون الإداري عالماً اقتصادياً بل أن يكون ملماً إماماً كافياً بالمبادئ التي تؤلف في مجموعها ما يعرف بالتحليل الاقتصادي الجزئي أو اقتصاديات المنشأة.

وفي إطار علاقته بعلم الحاسوب، أصبحت الإدارة الحديثة لا تستغني عن علم الحاسوب كأساس في تحسين العملية الإدارية من حيث استقبال البيانات ومعالجتها وإظهار النتائج المطلوبة، كما يسهل الحاسوب سرعة الاتصال كما هو الحال في البريد الإلكتروني وفي معالجة الكثير من الأوراق المالية، ويساعد كذلك الحاسوب على معالجة واسترجاع كميات هائلة من البيانات وتحويلها إلى معلومات مفيدة لمتخذي القرارات.

¹ - سعاد نائف برنوطي، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، 2008، ص. 75.

وأما علم المحاسبة يمكن القول بأنه هو ذلك العلم الذي يعمل بتسجيل النشاط الذي تقوم به المنظمات والأفراد على شكل أرقام وقيود وميزانيات وهذا يعطي للمسير نظرة حقيقية عن أوضاع المنظمة المالية وبالتالي يساعده في تقييم نشاط المشروع الذي يديره، فالمحاسبة تقدم للإدارة معلومات هامة حول التكلفة التي يتطلبها مشروع معين وكيف يمكن تقليص تكاليف المشروع لتمكين المشروع من تحقيق الأرباح، وهو ما لا يستطيع الإداري الاستغناء عنه وبالتالي فإن نظام محاسبي جيد يقودنا إل نظام إداري جيد.

ثالثاً: علاقة علم الإدارة بالعلوم الطبيعية والرياضية:

المقصود بالعلوم الطبيعية والرياضية علم الفيزياء والكيمياء والأحياء وعلم الفلك والإحصاء والرياضيات، فقد لجأت الإدارة إلى مثل هذه العلوم لتحليل وتفسير الكثير من السلوكيات والظواهر الإدارية، ومن نتائج ذلك ظهرت المدرسة الرياضية في الإدارة التي يستخدم النماذج والعمليات الرياضية، فنشأ علم يسمى "بحوث العمليات" وهو علم رياضي فيزيائي اقتصادي - نشأ إبان الحرب العالمية الثانية على أيدي علماء الجيش الأمريكي - استفادت الإدارة كثيراً من تطبيقاته، كما ويمكن استخدام نظرية الاحتمالات والمعادلات والنماذج الرياضية لاتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة.

رابعاً: علاقة علم الإدارة بعلم التاريخ و علم الأخلاق :

يهتم علم التاريخ بمنهجية تسجيل وتفسير الأحداث السابقة، وهو مصدر مهم للمعلومات التاريخية عن كل الظواهر، خاصة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، فكل العلوم تحتاج إلى بيانات تاريخية لتفسير الظواهر التي تدرسها، ولتحديد التغيرات التي حدثت في الظاهرة في المراحل التاريخية المختلفة، وتعطينا الدراسات التاريخية الوسائل المناسبة للحصول على الأدلة عن الماضي، ولذلك يمكن أن تعتبر المنهجية التي يوفرها علم التاريخ حاجة أساسية لكل التخصصات الاجتماعية، إذ لا يستطيع أي إداري أن يحكم على

حجم نجاحه أو نجاح منظّمته من دون أن يقارنه مع النجاح والأداء في الماضي، ثم يحدد العوامل أو الأسباب التي أدت إلى الاختلافات فيهما.¹

أما علم الأخلاق يدرس آداب السلوك والدوافع الإنسانية للتمييز بين الخير والشر، فعلم الأخلاق يقوم بوضع الإطار الخلفي الذي يجب أن يتحلّى به رجال الأعمال والعاملون والمتعاملون مع المشروع عند تعاملهم مع بعضهم البعض، فبينما يدرس علم النفس سلوك الإنسان للتعرف إلى العوامل البيئية التي حدثت بالفرد لإتباع سلوك معين، يقوم علم الأخلاق بالبحث في وجهة نظر صحة ذلك السلوك.

وعليه لعبت الحكومات دوراً مهماً لإنجاح عملية التغيير في سلوك أرباب العمل، فأدركت الكثير من الحكومات أن المستهلك قد تحمل الكثير من الخسائر نتيجة جشع التجار وتعاملاتهم غير الأخلاقية وأن ذلك سيؤدي إلى مواجهة حتمية بين الطرفين تسفر عن عواقب وخيمة على المجتمع بأسره، لذلك كان على رجال الأعمال ضرورة إنصاف المستهلك واحترام كرامته وذلك بتدريب موظفيهم على الأسس الصحيحة في العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية وتزويدهم بالنصائح القيمة في حسن الأخلاق والمعاملة الحسنة.

خامساً: علاقة علم الإدارة بعلم القانون و علم السياسة:

علم القانون هو مجموعة من القواعد والأسس التي تنظم علاقات الأفراد وعلاقات الجماعات من أجل تحقيق تناسق اجتماعي لضمان بقاء المجتمع ونموه واستمراره، فهو قواعد للسلوك المدني كما تصفه السلطة العليا في الدولة فتبين السلوك الصحيح وتحرم السلوك غير الصحيح، وتتمثل العلاقة بين الإدارة وعلم القانون في التشريعات المختلفة التي تنظم المعاملات التجارية داخل البلد وخارجها من خلال ما يعرف بالقانون التجاري وقوانين حماية المستهلك وقانون العمل والعمال والضمان الاجتماعي.... إلخ.

¹ - سعاد نائف برونوطي، مرجع سبق ذكره، ص 81.

في حين يهتم علم السياسة بدراسة أشكال الأنظمة السياسية وتوجهاتها وأيديولوجياتها أي الفلسفة التي تقوم عليها، كما وتعتبر مفاهيم السلطة والقوة والصراع الاجتماعي و غيرها مفاهيم أساسية لعلم السياسة نستفيد منه في الإدارة وفي دراسة العلاقات والنظام ضمن المنظمات، وطبيعة الأنظمة السياسية مهمة للإدارة لأن لها تأثير مباشر على دور الدولة في تنظيم الاقتصاد ومجالات النشاط الاقتصادي المتاحة لعمل الأفراد، مقارنة مع تلك التي تعتبر من مسؤولية الدولة فهذه مهمة لأية منظمة خاصة إدارة الأعمال.

أما بالنسبة للمنظمات الحكومية، فهي أساسية، لأن الكثير من التفاصيل المهمة لإدارة هذه المنظمات يتحدد في ضوء طبيعة النظام السياسي، لذلك تمثل هذه التفاصيل قاعدة المعارف للمختص في الإدارة العامة.

أي أن علم السياسة يشكل مصدرا مهما للمعلومات التي يحتاج أن يهتم بها المختص في إدارة الأعمال والإدارة العامة.

سادسا : علاقة علم الإدارة لعلم العمل:

علم العمل يهتم بدراسة العمل في المنظمات والمشاريع الاقتصادية، فهو يهتم بكيفية أداء الشخص لذلك العمل والبحث عن طريقة تحقيق الأداء بكفاية أكبر ويهتم علم العمل بدراسة الزمن والحركة والتعرف على ضرورتها وإزالة غير الضروري منها نتيجة لذلك فإنه يحقق الأهداف العديدة التالية:

- إزالة الحركات غير الضرورية التي يقوم بها العامل وذلك عن طريق تدريبه القيام بالحركات الضرورية فقط.
- توفير الوقت والجهد واستغلالها في زيادة إنتاجية العمل.
- أداء العمل بكفاية أكبر وذلك من جراء توزيع العمل بما يتناسب ومقدرة الشخص الجسمية والعقلية وما يتناسب وميوله.

- التنسيق بين أعمال المشروع المختلفة لأنه إذا تحدد الوقت الضروري للقيام بكل عملية فإن ذلك يسهل عملية التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة.¹

الفرع الثالث: أهمية الإدارة ومبادئها

أصبحت الإدارة الناجحة في الوقت الحالي ضرورة بسبب المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، تعود أهمية الإدارة نتيجة ظهور العديد من الظواهر والمتغيرات والتطورات في مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية وسنعرض فيما يلي أهم المتغيرات التي كانت بمثابة عوامل أدت إلى إبراز أهمية الإدارة كعنصر حيوي فعال في نجاح المنظمات.

أولاً: عوامل نشأة علم الإدارة:

مرت الإدارة عبر التاريخ بمتغيرات عديدة ساهمت إلى حد كبير في ظهورها كعلم له أهميته ومكانته بين العلوم الأخرى ومن أهم هذه المتغيرات ما يلي:²

1. النمو المتزايد في حجم المشروعات:

كان لظهور الآلة أثره الكبير على المشروع الصناعي والزراعي والتجاري فبعد أن كانت وسائل الإنتاج بسيطة ويدوية أصبحت أكثر تعقيداً بعد إدخال الآلة إلى الصناعة وانتقال المشروع إلى الإنتاج السريع، وقد أدت هذه التطورات إلى اتساع الطلب على القوى العاملة وإلى رؤوس أموال أكبر لشراء الآلات والإنفاق على المشروع، والحاجة إلى أسواق لبيع المنتجات، كل هذا أدى إلى كبر حجم المشروعات وبالتالي البحث عن وسيلة تساعد على توجيه الجهود الجماعية للأفراد، وكانت هذه الوسيلة هي الإدارة، وعن طريقها أمكن تخطيط وتنظيم وتوجيه الجهود المشتركة للأفراد، والرقابة على

¹ كامل محمد المغربي، الإدارة أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، عمان: دار الفكر، ط1، ص 61.

² علي عباس، أساسيات علم الإدارة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2004، ص ص. 22-24.

مستوى أدائها وتنسيقها مما ساهم وإلى حد كبير في ظهور الإدارة كعلم له مبادئ ونظريات وتعميمات متفق عليها بين معظم علماء الإدارة.

2. انفصال الملكية عن الإدارة:

تكفل القوانين والتشريعات الحكومية والأعراف والقيم الاجتماعية حق المالكين في إدارة منشأتهم، ولكن مع كبر حجم هذه المنشآت لم يعد بإمكانهم القيام بهذا الدور إما بسبب التخصص أو الجهد اللام لإدارتها.

مما دفعهم إلى الاستعانة بأفراد من ذوي الاختصاص ممن درسوا الإدارة كعلم ومارسوها كمهنة لإدارة منشأتهم بنجاح، وقد أدى هذا بالضرورة إلى انفصال ملكية المنشأة عن إدارتها لكي يتسنى لهؤلاء الإداريين اتخاذ القرارات المتعلقة بمختلف الأنشطة الإدارية بحرية، وكان لتطبيق هذا المبدأ أثره في رفع شأن الإدارة والاعتراف بأهميتها، أما دور المالكين في هذه الحالة فهو الاطلاع على نتائج أعمال الإداريين والحكم على مدى كفاءتهم.

3. التدخل الحكومي:

أدى النمو المتزايد في عدد المشروعات وتنوع أنشطتها وتطور أعداد العاملين بها والطلب المتزايد على رؤوس الأموال، إلى ضرورة تدخل الدولة في ميادين الصناعة والتجارة، وتقديم الخدمات الضرورية لها، ووضع السياسات والقوانين التي من شأنها المحافظة على حقوق المالكين وحمايتهم من مخاطر الإفلاس والتصفية أو الاستغلال، ولكي تستطيع الدولة القيام بهذا الدور قامت بتأسيس أجهزة رقابية متخصصة تقوم بمتابعة شؤون رجال الأعمال وما يقومون به داخل مؤسساتهم وتصحيح الانحرافات السلبية ومساعدتهم في التغلب على مشاكلهم، ولاشك في أن الحكومة تحتاج إلى أجهزة إدارية كبيرة تمكنها من القيام بهذه المهام، وقد ساهم هذا الدور في تطور الإدارة وظهورها كعلم له شأنه.

4. تأسيس النقابات العمالية:

يعد ظهور النقابات العمالية من العوامل التي أكدت على أهمية الإدارة ومدى الحاجة إليها، وقد نالت النقابات على الاعتراف الرسمي الحكومي بأنشطتها الهادفة إلى الدفاع عن حقوق العاملين في مختلف المنشآت، فاكتملت دورا مهما في مجال الإدارة لأنها تمارس ضغوطا على رجال الأعمال وتراقب سلوك المدراء تجاه العاملين، فهي تستطيع دعوة العمال إلى الإضراب عن العمل، إذا عجزت النقابة عن حل الخلافات والنزاعات بين العمال وأصحاب المنشأة التي يعملون بها، وفي ضوء هذا التطور في العلاقات العمالية وجد أصحاب الأعمال أنهم مجبرون على تعيين مدراء أكفاء قادرين كذلك على التفاوض مع ممثلي النقابات للتوصل إلى صيغ مشتركة لحماية حقوق العاملين في المنشآت.

5. التقدم التكنولوجي واستخدام الحاسبات الآلية:

أدى التقدم التكنولوجي المستخدم في الإنتاج، والاعتماد المتزايد على استخدام الحاسبات الالكترونية إلى إحداث تغيرات جذرية في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية الخاصة بالإنتاج والكفاءة وعملية ضبط التخطيط، وقد تم ذلك عن طريق التكامل بين عدة حقول من المعرفة وبصورة خاصة حقل الرياضيات واستخداماته في حل ومعالجة المشاكل التي تواجه المديرين في المنشآت، واستعان علماء الإدارة بأجهزة الكمبيوتر للقيام بالعمليات الرياضية والحسابية المعقدة، وهكذا تأثرت الإدارة بهذه التغيرات، فأصبحت عملية اتخاذ القرارات تستند على أسس علمية محسوبة وابتعدت عن تلك الطرق التي كانت تعتمد على التكهن والتخمين والارتجال (الطرق الوصفية) في اتخاذ القرارات.

ثانيا: أهمية الإدارة:

تتبع أهمية الإدارة من عدة محاور أهمها:

- ❖ الإدارة محور نشاطها استقبالي وتنفيذ القرارات مهما بلغت من صعوبة وتعقيد.
- ❖ الإدارة نظام متصور لتبسيط إجراءات العمل وتنظيم الكفاءات والمهارات البشرية وإطلاقها لخلق طاقات متجددة.
- ❖ الإدارة هي الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل المنظمات، فهي تقوم بتحديد الأهداف وتوجيه جهود الأفراد إلى تحقيقها بفعالية وكذلك توفير مقومات الإنتاج وتخصيص الموارد وتوزيعها على استخداماتها البديلة وإزالة الغموض في بيئة العمل.
- ❖ الإدارة هي المسؤولة عن تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لمنظمات الأعمال من ناحية وللمجتمع ككل من ناحية أخرى.¹
- ❖ الإدارة العلمية هي الحافز الأساسي للجهود الإنسانية وهي المدبر للعناصر اللازمة للإنتاج، وهي التي تعمل باستمرار على تحسين مكانة المشروع.
- ❖ الإدارة هي المسؤولة عن تحقيق التكامل بين البيئة والمنظمة من خلال:
 - توفير احتياجات المنظمة من الموارد المختلفة من البيئة.
 - تحويل ومزج هذه الموارد مع بعضها البعض لتلبية احتياجات البيئة من السلع أو الخدمات.
- ❖ كذلك الإدارة مسؤولة عن تحقيق التكامل الداخلي للمنظمة من خلال التنسيق والربط بين جهود العاملين والموارد الأخرى حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمة.
- ❖ الإدارة هي المسؤولة عن التعامل مع التغير المستمر في حاجات المجتمع، ومواجهة المشكلات المختلفة.

¹زياد خليل قبلان ، "الإدارة في المنظور الإستراتيجي المعاصر"، رسالة مقدمة لنيل أطروحة الدكتوراه في الإدارة العامة و التنفيذية ، الأكاديمية البريطانية للتعليم المفتوح ، بدون سنة ، ص.17، على الموقع الإلكتروني : <https://www.mobt3ath.com/uploade/book/book-259.pdf> تاريخ الدخول : 2020-05-12 .

ثالثاً: مبادئ الإدارة:

تتلخص أهم المبادئ الإدارية فيما يلي:¹

- ❖ مبدأ تحديد السياسات: السياسات المحددة والواضحة في المنظمة منذ إنشائها ضرورية للإدارة الفاعلة.
- ❖ مبدأ التوازن: جميع الوظائف ذات أهمية متوازنة في المنظمة لتحقيق النمو المناسب والكفاية في الإدارة.
- ❖ مبدأ التبسيط: يجب تخفيض عناصر الإدارة إلى أبسط شكل ممكن.
- ❖ مبدأ التخصيص: يجب تقسيم العمل على أسس علمية سليمة وحسب التخصص.
- ❖ مبدأ التنميط: يجب تحديد أفضل طريقة تعبر عنها بأنماط تستخدم كنموذج في العمليات والرقابة.
- ❖ مبدأ الحوافز المالية: يجب أن تتناسب المكافآت المالية مع قيمة العمل المنجز.
- ❖ مبدأ العلاقات الإنسانية: يجب معالجة مظاهر التوتر بين العاملين بسرعة، وإزالة أسبابها والعمل على تسويتها.

الفرع الرابع : طبيعة الإدارة مجالاتها

أولاً: طبيعة الإدارة

إن تحديد طبيعة الإدارة من حيث كونها علم أو فن يعتبر من القضايا التي تعرضت للجدل بين علماء الفكر الإداري، حيث اعتبر البعض الإدارة علم كباقي العلوم الإنسانية الأخرى له نظرياته ومبادئه وأصوله الخاصة به، بينما اعتبر البعض الآخر أن الإدارة لم تصل بعد إلى مستوى العلم، وهي مازالت نوعاً من الفن الذي يعتمد على المواهب والمهارات والممارسات العملية.²

¹- كامل عبد المقصود وآخرون، وظائف الإدارة، سوريا: منشورات جامعة دمشق، دون سنة نشر، ص. 18.

²- فتحي أحمد ذياب عواد، مرجع سبق ذكره، ص ص. 26-28.

أ/ الجانب العلمي للإدارة:

يمثل العلم مجموعة منظمة من المعرفة تم تجميعها لظاهرة معينة أو موضوع معين، ويجب أن تتسم تلك المعرفة بالموضوعية والواقعية والبعد عن التمييز والميل الذاتي.¹

ومن واقع ما سبق يمكن النظر إلى الإدارة كعلم اعتماداً على المعرفة المتراكمة والاستخدام المستمر من خلال التجارب والبحوث والممارسات العلمية، وفيما يلي بعض الدلائل التي تؤيد ذلك.

- تعمل الإدارة من خلال علم الاجتماع الذي يقوم أساساً على التعامل مع البشر.
 - تعمل الإدارة وفق أسس اقتصادية رشيدة تحكمها قوانين وقواعد في مختلف المجالات.
 - تتعامل الإدارة كعلم من خلال البشر المتفاوتين في الصفات والخصائص نظراً للفروق الفردية بينهم.
 - تكتسب الإدارة الطابع العلمي نظراً لاعتمادها على الأساليب والطرق العلمية وخاصة النماذج الرياضية في بعض جوانبها.
 - إن تراكم المعرفة الإدارية وتطورها مع تقدم العصور وإضافة الجديد إليها نتيجة الممارسات العلمية والتجارب الواقعية بالإضافة إلى فكر العلماء وأبحاثهم أدى إلى تكوين قاعدة عريضة من المناهج الإدارية والنظريات التطبيقية في مجال الإدارة.
- وبالتالي يمكن القول بأن الإدارة علم قائم بحد ذاته له قواعده ومبادئه الثابتة والمحددة وأصول خاصة به، وذلك لأن الإدارة حقل من حقول المعرفة الإنسانية، ولكن هذا العلم لا يتصف بالشمول المطلق والدقة التامة كما هو الحال في العلوم الطبيعية (فيزياء، كيمياء) بل هو أقرب إلى العلوم الاجتماعية، وعلم الإدارة يحقق العديد من الفوائد للمديرين مثل:

¹ سمير خليل شمسو، مدخل إلى الإدارة، بغداد: د. دن، ط1، 2017، ص.28، على الموقع الإلكتروني: https://www.researchgate.net/publication/330116557_mdohl_aly_aladart_alamt

- تزويد المديرين بطريقة منظمة للتفكير في سلوك الأفراد داخل المنظمات.
- تزويد المديرين بحصيلة من المصطلحات والمفاهيم التي تمكنهم من تحليل ومناقشة خبرات وممارسات العمل الإداري بوضوح.
- تزويد المديرين بالأساليب التي تمكنهم من التعامل مع العديد من المشاكل شائعة الحدوث في مواقع العمل.

ب/ الجانب الفني للإدارة:

الفن هو المهارة في تطبيق العلم بحيث يؤدي هذا التطبيق إلى تحقيق أفضل النتائج، فالفن يشير إلى استخدام القدرات والمواهب والتصرفات الإنسانية حسب الظروف الموقفية هذا بالإضافة إلى المرونة عند تطبيق القواعد والأسس المتعلقة بالمعرفة العلمية للإدارة بما يشمل في النهاية النتائج المطلوبة.¹

فإذا كان الإنسان لا بد له أن يتعلم ليعرف ويكون المعلومات والمعارف فسبيله إلى ذلك هو العلم، أما إذا أراد أن يطبق تلك المعلومات والمعارف فإنه يصبح من الضروري أن يلجأ إلى الفن.

واستناداً على ذلك يمكن النظر إلى الإدارة كفن يتطلب من المديرين العديد من القدرات والمهارات، ونذكر فيما يلي بعض النقاط التي تؤكد ذلك.

- أن تعامل الإدارة مع العنصر البشري تتطلب مهارات متعددة في فنون التعامل مع الآخرين.
- التغييرات والتطورات المتلاصقة بالعمل الإداري وما تتطلبه من مرونة وقدرة على التصرف السريع ووضع الاحتمالات المتعددة للمواقف غير المتوقعة.
- التباين في قدرات وصفات المديرين واختلاف الأساليب التي يمارسون أنشطتهم من خلالها يبين أهمية الفن الإداري في التطبيق.

¹ بوقفلول الهادي، محاضرات في مادة: "مدخل إلى إدارة الأعمال"، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم الاجتماعية، جامعة برج باجي مختار عنابة، 2015، ص.8.

■ تقوم الإدارة عن فن استخدام العلم بما يمكن من الوصول لأفضل النتائج للمواقف المختلفة.

■ إن التطور والتحديث والإبداع والابتكار مرهون باستخدام الفن بصورة مستمرة، ولهذا يظل المديرين في حاجة مستمرة إلى تنمية مهاراتهم واتجاهاتهم في شتى المعاملات لتحفيز الأفراد ودفعهم للإنتاج في مختلف الظروف.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن العلم والفن جانبان متكاملان في مجال الإدارة، فالإدارة كالعلمة لها وجهان، الأول: يمثل العلم بمفهومه في العلوم الإنسانية، والثاني: يمثل الفن من حيث الممارسة والخبرة والموهبة والمهارة والإبداع والابتكار، فهذين الوجهين متكاملين، حيث أن العلم يؤدي إلى المعرفة بينما الفن يؤدي إلى التطبيق، ولا فائدة بدون تطبيق لذلك فالمدير الناجح هو الذي يتسلح بالمعرفة وبنظريات ومبادئ وأصول الإدارة وفي نفس الوقت يمارس عملية الإدارة ويستفيد من التجارب التي تعزز خبرته.¹

ثانياً: مجالات الإدارة

تتنوع مجالات الإدارة في الوقت الراهن وتختلف بحسب تنوع قطاعات المجتمع والأهداف التي يسعى كل قطاع إلى تحقيقها، فقد فرض هذا التنوع في قطاعات المجتمع وأنشطته وجوده على الإدارة حيث أوجد لكل منها مجاله الخاص بالدراسة والممارسة. وفي هذا الصدد يقول "محمد العساف"²، إن مجالات الإدارة كما يلي:

- ❖ **المجال الدولي:** وهو المجال الخاص بالعلاقات والمنظمات الدولية والإقليمية.
- ❖ **مجال الدولة:** وهو المجال الخاص بكل دولة على حدة، الإدارة العامة.
- ❖ **المجال المحلي داخل الدولة:** وهو المجال الخاص بالمقاطعات أو المحافظات أو البلديات (الولايات-المعتمديات-المحليات).

¹- ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية)، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005، ص 73.

²- عبد المعطي محمد العساف، مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة، عمان: مكتبة المحاسب، 1994، ص 28.

❖ مجال المنظمات أو مشروعات الأعمال: والتي يقوم بها القطاع الخاص (إدارة الأعمال).

❖ مجال الجماعات المهنية أو السياسية أو الخيرية: وتشمل النقابات والأحزاب والجمعيات المختلفة.

❖ مجال الأسرة: وتسمى بالإدارة المنزلية.

❖ المجالات القطاعية المختلفة: كالقطاع التعليمي (الإدارة التعليمية، القطاع الصحي (الإدارة الصحية)، وهكذا....).

❖ المجالات الوظيفية: وتسمى الإدارة حسب الوظائف التي تقوم على تأديتها مثل إدارة المبيعات، إدارة الأمن والسلامة.... إلخ.

ونظرا لتعدد هذه المجالات سوف تقتصر على شرح مجالين رئيسيين في الإدارة وهما الإدارة العامة وإدارة الأعمال ثم نتعرض بإيجاز لبقية المجالات الأخرى.

1. مجال الإدارة العامة:

إن مجال الإدارة العامة هو جزء من موضوع الإدارة متخصص في الإدارة الحكومية، فتعرف الإدارة بأنها تنفيذ السياسات العامة للدولة بما يؤدي إلى خدمة الصالح العام، والتي يتم تطبيقها في القطاع العام أي أن المؤسسات الحكومية المختلفة مثل: الوزارات، الدوائر، المجالس، الهيئات الحكومية.

2. مجال إدارة الأعمال:

هي عملية تنفيذ المشروعات ذات الطابع الاقتصادي وبالتالي تعمل على إشباع حاجات مادية ومعنوية بقصد الربح، كما وتعني أيضا تسيير الأنشطة التي تتناول إنتاج السلع أو الخدمات الضرورية لإشباع الحاجات والرغبات سعيا لتحقيق الربح.

ونشير فيما يأتي إلى بعض المعايير التي يتم في ضوءها التمييز بين الإدارة العامة

وإدارة الأعمال:

- من حيث الأهداف الأساسية: الإدارة العامة لا تهدف إلى تحقيق الربح في حين تسعى إدارة الأعمال إلى تحقيق الربح.
- من حيث مجال التطبيق: الإدارة العامة تطبق في مجال القطاع العام ومؤسساته وهيئاته، في حين تطبق إدارة الأعمال في مجال القطاع الخاص.
- من حيث المصلحة: العاملين في الإدارة العامة يعملون في إطار المصلحة العامة للمجتمع بينما العاملين في إدارة الأعمال يعملون في إطار المصلحة الخاصة وفقا لمصلحة المشروع الذي يعملون به.
- من حيث الاستفادة: في مجال الإدارة العامة المستفيد الأول هو أفراد المجتمع، أما في مجال إدارة الأعمال المستفيد بدرجة أساسية هو صاحب العمل أو المساهمون في الشركة.
- من حيث الحجم ونطاق النشاط: هناك اختلاف من حيث حجم ونطاق نشاط المنظمات العامة ومنظمات الأعمال وينعكس أثر الحجم في نمط الأداء الإداري والتنظيمي، فالمنظمات العامة مهما كانت طبيعة النظام السياسي والاجتماعي الذي تعمل فيه فإنها تفوق في الحجم منظمات الأعمال، وتتغلغل من ناحية أخرى في كافة أوجه النشاط في المجتمع على عكس منظمات الأعمال التي يقتصر نشاطها على نطاق معين.
- من حيث إطار العمل: تعمل الإدارة العامة ضمن إطار السياسة العامة للدولة وبذلك تستمد المنظمات الحكومية سلطاتها من الدستور والتشريعات والقوانين، بينما منظمات الأعمال تعمل ضمن حدود السياسة الخاصة والتي تحددها مجالس إدارتها ويتضمنها القانون الأساسي أو الداخلي لمنظمة الأعمال.
- من حيث الاحتكار والمنافسة: نجد في المؤسسات الحكومية التي تتولى الإدارة العامة إدارتها تعمل في جو احتكاري، حيث لا يوجد مؤسسات حكومية تنافس بعضها على تقديم الخدمات للأفراد، بينما تسود منظمات الأعمال روح المنافسة في معظم الحالات، فنجد مثلا عدة شركات خاصة تعمل في مجال تصنيع السيارات.... أي أن إدارة الأعمال تعمل في جو تنافسي.

➤ من حيث الصفة الرسمية للموظف: نجد أن الموظف أو المدير في المؤسسات الحكومية يعمل بصفته الرسمية أي باعتباره مديرا لمستشفى أول معهد ولا يعمل هذا المدير باسمه الشخصي، بينما يعمل الموظف أو المدير أو رجل الأعمال في منظمات الأعمال معتمدا في حالات كثيرة على اسمه وسمعته الشخصية وثقة الجمهور المتعامل معه به شخصيا.

➤ من حيث شكل التنظيم: إن التنظيم في مجالات الإدارة العامة يأخذ شكل دائرة حكومية (وزارة، هيئة، مؤسسة، شركة قطاع عام... إلخ)، أما التنظيم في مجال إدارة الأعمال يكون إما مشروعا فرديا أو نوعا من أنواع شركات الأشخاص أو الأموال.

➤ من حيث مقاييس النجاح: يقاس نجاح المنظمة في حالة الإدارة العامة بقدرتها على تقديم الخدمة العامة التي أنشئت من أجل تقديمها، بينما يحكم على نجاح المنظمة في حالة إدارة الأعمال بمقدار حجم الأرباح التي حققتها لأصحابها أو المساهمين فيها.

وأخيرا يتضح لنا من النقاط السابقة وجود اختلافات رئيسية بين كل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وإن كان هناك تشابه في إطار الوظائف الإدارية التي تمارسها كل منهما، كما أن التطور الحديث في كل من مجالي الإدارة العامة وإدارة الأعمال أدى إلى ذوبان وتلاشي كثير من الاختلافات السابقة، فالمجالان يعملان على أساس من الأصول العلمية الواحدة وإن كانا يختلفان إلى حد ما في النواحي التطبيقية .

3. إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة:

وتشمل إدارة أوجه النشاط الإداري لمنظمات لا تهدف إلى الربح والتي تكون ذات طبيعة متميزة تختلف عن الإدارة العامة في أنها لا تهدف إلى تقديم خدمات عامة، إنما تهتم بفئة خاصة من المجتمع، ومن ناحية أخرى كذلك تختلف عن منظمات الأعمال من حيث أنها لا تهدف إلى تحقيق أرباح بمفهومها العام وإنما توجه دخلها إلى رعاية الفئة الخاصة بها.

4. الإدارة الإقليمية والدولية:

يختص هذا المجال بإدارة المنظمات التي لها صفة الإقليمية أو الدولية ولا تتبع أياً من الحكومات التي تنشأ في دولها وتهدف إلى خدمة للمجتمع الإقليمي أو العالمي أو جزء من العالم مستعينة في ذلك بالإمكانات التي تسهم في تقديمها الدول المشاركة، ومن أمثلتها منظمة المؤتمر الإسلامي، هيئة الأمم المتحدة، منظمة الصحة العالمية وغيرها.

الفرع الخامس: مهارات الإدارة وأخلاقياتها

إن ممارسة المهام الإدارية ليس بالأمر الهين، فالوظائف الإدارية معقدة ومتشابكة وتتضمن العديد من الأبعاد، ومن تم فهي تتطلب الكثير من المهارات والأخلاقيات الواجب توافرها في المدير حتى يتسنى له ممارسة عمله بنجاح.

أولاً: المهارات الإدارية:

يقصد بلفظ المهارة الخبرة المكتسبة أو الواجب اكتسابها لممارسة عمل ما، وهي تلك الخلفية العلمية والعملية التي يجب أن تتوفر في المدير لتحقيق أعماله بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

لقد عرف كل من "كلود جورج" و"روبرت كاتز" أن المدير الناجح يحتاج إلى مجموعة من المهارات تساعد على أداء عمله الإداري بفاعلية أكبر، ولقد تم تقسيمها إلى ثلاثة مجموعات كما هي موضحة بالشكل رقم 1.01¹.

1. المهارات الفنية:

هي القدرة على استخدام معرفة تخصصية لأداء مهام محددة، مثل: القدرات المحاسبية والتسويقية والهندسية، ويتم الحصول على هذه المهارات من خلال التعليم الرسمي والتعلم والتدريب المناسب والخبرة الوظيفية ويلاحظ أن هذه المهارات في الاقتصاد المعاصر قد توسعت وازدادت غني من خلال تكنولوجيا المعلومات والاستخدام

¹ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، عمان: دار المناهج، 2006، ص. 23.

الواسع للحاسوب وهذه المهارات مهمة جدا في بداية الحياة الوظيفية في المنسوجات الإدارية المباشرة.

2. المهارات الإنسانية:

تتجسد هذه المهارات في امتلاك بعض الخصائص والصفات التي تمكن الفرد من العمل والتفاعل مع الآخرين والتأثير فيهم، ويظهر في مكان العمل من خلال روح التعاون والثقة والحماس للعمل مع الآخرين كأفراد أو جماعات والتفاعل الإيجابي من خلال العلاقات الطيبة معهم، وتتطلب هذه المهارة أن يكون لدى المدير وعيا ذاتيا وطاقة للتفاهم أو التعاطف مع مشاعر الآخرين، وهذه المهارات ضرورية لكل قائد إداري في أي موقع إداري، وتكون مطلوبة بشكل متساوي تقريبا في كل المستويات الإدارية المختلفة.

3 المهارات الفكرية:

هي القدرة على تحقيق التناسق والتكامل بين الأنشطة المختلفة والمتعارضة أحيانا، وتعني قدرة المدير على رؤية المنظمة ككل متكامل، وفهم كيفية اعتماد أجزائها على بعضها البعض، والقدرة على التحليل والتشخيص للمشكلات، والتخطيط الإستراتيجي، والقدرة على اتخاذ القرارات، وعدم التردد والسعي لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة، أي قيادة المنظمة نحو تحقيق أهدافها، وهذه المهارات تحتاجها المستويات العليا من الإدارة أكثر من غيرها.

وحسب "جورج كلود" و"روبرت كانز" نلاحظ أنه تزايد أهمية المهارات الفنية في المستويات الإدارية الدنيا، وتزايد أهمية المهارات الفكرية في المستويات الإدارية العليا، وكذلك تزداد أهمية المهارات الإنسانية في كل المستويات الإدارية في المنظمة، إذ هذه المهارات أساسية لكل مدير إلا أن أهميتها تختلف بحسب المستوى الإداري للمدير في الهيكل التنظيمي.

الشكل رقم 01: العلاقة بين أنواع المهارات مع المستويات الإدارية وفقا لـ "كاتز"

الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة الدنيا
مهارات فكرية	مهارات فكرية	مهارات فكرية
مهارات إنسانية	مهارات إنسانية	مهارات إنسانية
مهارات فنية	مهارات فنية	مهارات فنية

أما "جريفين" فقد أضاف إلى تصنيف كاتز فنية، إنسانية، فكرية، نوعين آخرين من المهارات وهما: مهارات التشخيص ومهارات التحليل كما هي موضحة بالشكل رقم 02.

1. المهارات التشخيصية:

هي قدرة المدير على تشخيص المشاكل داخل المنظمة من خلال دراسة أعراضها والأسباب المؤدية إليها، فقد يلاحظ المدير تزايد معدل دوران العمالة بأحد الأقسام، وعند قيامه بتشخيص الموقف فقد يكتشف أن السبب هو تدهور مهارات التفاعل والتأثير لدى المسؤول عن هذا القسم، ولا يقتصر استخدام مهارات التشخيص على المواقف غير المفضلة (المشاكل)، بل يمكن استخدامها أيضا في المواقف المفضلة.

2. المهارات التحليلية:

وهي قدرة المدير على تحديد المتغيرات الأساسية في الموقف وكيفية ترابطها وتقرير المتغير أو المتغيرات التي يجب أن تستحوذ على اهتمام أكبر، ففي مثال تزايد معدل دوران العمالة، يواجه المدير مشكلة اختيار التصرف الملائم لهذا الموقف، لذا تساعد مهاراته التحليلية في التوصل إلى البدائل المحتملة اتخاذها (فصل المسؤول، أو تدريبه أو تحويله إلى قسم آخر)، واختيار التصرف الأكثر ملاءمة لهذا الموقف.

وعليه تساعد المهارات التشخيصية على فهم الموقف، في حين تساعد المهارات التحليلية في تحديد التصرف الملائم لهذا الموقف.

الشكل رقم 02: العلاقة بين المهارات الإدارية والمستويات الإدارية حسب تصنيف

"جريفين".

الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة الدنيا
مهارات فكرية	مهارات فكرية	مهارات فكرية
مهارات إنسانية	مهارات إنسانية	مهارات إنسانية
مهارات	مهارات	مهارات
مهارات تحليلية	مهارات تحليلية	مهارات تحليلية
مهارات فنية	مهارات فنية	مهارات فنية

ثانياً: أخلاقيات الإدارة:

تطلق الأخلاقيات على القواعد والمبادئ والقيم التي تنعكس على سلوك وتصرف الأفراد في المواقف المختلفة، فالقواعد الأخلاقية المتعارف عليها تقبل الأمانة والوفاء بالوعد ومساعدة الآخرين واحترام حقوق الإنسان على أنها أخلاقيات صحيحة وسليمة، بينما السرقة وإحراق الأذى والضرر بالآخرين تعد أخلاقيات خاطئة وغير مقبولة ويجب محاربتها في المجتمعات الراقية.

تعد القيم الإنسانية أحد ركائز الأخلاقيات، فهي نقطة البداية في التحليل الأخلاقي، حيث تمثل المبادئ والركائز، وسنتعرض في هذا الصدد إلى موضوع الأخلاقيات الإدارية وذلك على النحو التالي:¹

1. السلوك الأخلاقي:

يشير الأخلاقي إلى التصرف من جانب الأفراد، والقبول من جانب المنظمة والمجتمع، وبهذا فإن أخلاقيات العمال تشمل تلك المعتقدات السائدة عن الإيجابيات أو الأشياء الصحيحة المتعلقة بالسلوك والتصرف الإنساني.

وتأسيساً على ذلك تتمثل أهم سمات السلوك الأخلاقي فيما يلي:

- الانسجام بين العوامل الإنسانية والعوامل المادية: تعمل الأفراد في جو مادي ومعنوي تختلط فيه الأعمال والآلات والأفكار والاتصالات والأداء وغيرها من المتغيرات، ولهذا فمن الضروري إيجاد سبيل لتحقيق الانسجام بين العوامل المادية والعوامل الإنسانية، ويتضح هذا الانسجام من دراسة وتحليل المناخ التنظيمي السائد، وروح الجماعة وروحها المعنوية وسلوكها ومدى رضاها عن العمل.
- الاعتماد على الموضوعية في الحكم على الأشخاص والأشياء: إن التصرف الأخلاقي إن كان أساسه ومنبعه النفس البشرية بمجموعها إلا أن السلوك الأخلاقي يرتبط بالغير أكثر من ارتباطه بالنفس وذلك لأن الأخلاق ترتبط بالموضوعية.
- التكامل والشمول: السلوك الأخلاقي سلوك متكامل شامل لا يتجزأ بمعنى أن المنظمة ككل يجب أن تسير في ظل هذا السبيل، ومن ثم فالمنافسة والوسائل الإعلامية يجب أن تكون أخلاقية، وكذا المديرين والعاملين داخل المنظمة يجب أن يتصفوا بالسلوك الأخلاقي.
- الاعتماد على مقاييس ومعايير يقبلها المجتمع وتعترف الأفراد: إن السلوك الأخلاقي يبني على مقاييس ومعايير تهتم بخلق التوافق بين الفرد ومجموعة الأفراد والعناصر

¹ - فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2012، ص ص 44-48.

والتغيرات الأخرى المحيطة، وذلك في ظل محددات وقيم مجتمعية تنبع من دين وحضارة وتراث وثقافة هذا المجتمع.

2. المستثمر الأخلاقي:

غالبا ما يشهد المناخ التنظيمي بعض الصراعات والتناقضات التنظيمية التي ترجع للعديد من الأسباب من بينها صراع الدور وغموضه أحيانا، والأطماع البشرية أحيانا أخرى.

يمثل المستثمر الأخلاقي الفرد أو الجهة التي تصيغ إستراتيجية المنظمة وتضع الاتجاهات والتغيرات الأخلاقية والاجتماعية في الاعتبار بحيث العمل على مساعدة المنظمة على حل أو إيجاد سبل مواجهة المشكلات الاجتماعية.

ولتطبيق إستراتيجية فعالة في هذا الصدد يجب الاعتماد على ما يلي:

- تبني المستثمر في المنظمة على دليل أو دستور معين يسترشد به المسؤولين في اتخاذ قراراتهم وتنظيم إجراءاتهم.
- ترك المستثمر الأخلاقي الحرية للمسؤولين للتعرف بناء على مدى فهمهم واستيعابهم للنواحي الأخلاقية الصحيحة.

المحور الثاني: المدارس الإدارية

صنف رجال الإدارة الفكر الإداري إلا ثلاث مدارس رئيسية، وكان أقدمها ما يسمى بالمدرسة التقليدية أو الكلاسيكية، التي اهتمت بالنواحي المادية كالوسائل المهمة لرفع كفاءة المنظمة، ثم جاءت بعد ذلك المدرسة السلوكية التي اهتمت بالعنصر البشري وأهميته في تحقيق الكفاءة، وأخيرا المدارس الحديثة التي ركزت كل منها على جانب معين من جوانب العمل الإداري وأشهرها المدرسة الظرفية، النظرية اليابانية، وعليه سوف نسلط الضوء على أهم ما جاءت به كل نظرية من هذه النظريات.

الفرع الأول : المدرسة الكلاسيكية (التقليدية)

تتألف المدرسة التقليدية من ثلاث فروع أو مدارس فرعية هي: مدرسة الإدارة العلمية ومدرسة التقسيمات الإدارية ومدرسة البيروقراطية.

أولا: مدرسة الإدارة العلمية:

تعتبر المدرسة الأولى التي ظهرت في مجال الإدارة مباشرة بولادة علم الإدارة وذلك في بداية القرن العشرين الماضي على يد مؤسسها المهندس الأمريكي "فردريك تايلور" الذي كان يدير ورشة عمل لبناء السكك الحديدية ومن روادها الآخرين: "هنري غانت" والزوجان "فرانك" و"ليليان جلبرت".

لقد تبلورت فلسفة الإدارة العلمية في كتاب "فردريك تايلور" بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" كما يلي:¹

أ. أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال، وتقوم الإدارة على تنفيذ عدد من الوظائف والمهام، وتشمل هذه الوظائف عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واختيار الأفراد وتدريبهم ويقوم العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة إليهم.

¹ - هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012، ص ص. 200-201.

ب. وجود طريقة مثلى للعمل وعلى الإدارة تطويرها وتدريب العاملين عليها وذلك لإتقان العمل وزيادة الإنتاجية وقلّة النفقات.

ج. تقسيم العمل والتخصص: وذلك لإتقان العمل واقتطاف فوائده من زيادة في الإنتاج وقلّة في النفقات.

د. أن يتم اختيار الفرد بطريقة تناسب العمل، بمعنى تطبيق قاعدة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

هـ. دراسة الجهد: حيث حلل رواد هذه النظرية العمل وأبعاد الحركات الزائدة، وقاموا بتطوير العمل للقضاء على الجهد غير الضروري ومن ثم زيادة الإنتاج.

و. أهمية الحوافز المادية للفرد: إن الفرد مخلوق رشيد واقتصادي ويمكن دفعه للأداء من خلال الحوافز المادية ولكي يصل إلى أقصى إنتاجية يصبح لزاماً على الإدارة أن تزيد أجره كلما زادت إنتاجيته.

أمنت بالأسلوب العلمي في حل مشكلات العمل بعيداً عن العشوائية والارتجالية. أما فرانك وويليان جلبرث، كان فرانك مهندساً يهتم بشؤون البناء أما زوجته ليليان فكانت عالمة نفس، اهتمتا معاً بعلم تفرع عن دراسات تايلور واهتماماته، اقترح فرانك وزوجته ليليان ما يسمى دراسة "الزمن والحركة"، حيث قاما بتقسيم أعمال المنشأة إلى نشاطات والنشاطات إلى حركات، وأطلقا على كل حركة اسم معاكس لاسم عائلتهما تيربلج واستطاعا أن يحددا لكل تيربلج زمناً وأن يوصفا الحركات الضرورية كل نشاط كما استطاعا أن يحددا الزمن المعياري اللازم لتأدية كل نشاط من النشاطات وأن يدربا العمال على أدائها بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق حذف الحركات الرائدة ومحاولة التقيد بالزمن المعياري اللازم للقيام بكل حركة من الحركات الضرورية.

ولقد ساهم "هنري غانت" بإيجاد ما يسمى بمبدأ "المهمة والعلاوة" ورغم أن دراسته كانت موجهة نحو مصنع صغير، إلا أنه كان أكثر تعاطفاً مع العاملين، ومبدأ المهمة والعلاوة يستند على أساس تحديد الأجر إلى الحد الأدنى ولا يجوز منح العامل أجراً أقل

منه، حتى لو لم يصل ذلك العامل إلى المفروض إنتاجه، ولهذا فإن العامل يتقاضى أجراً إضافياً لأجره اليومي إذ أنجز المقرر إنجازاً لذلك اليوم.

والفرق بينه وبين تايلور حيث دعا تايلور إلى دفع الأجر حسب عدد القطع المنتجة بأجر محدد للقطعة الواحدة إذا قل الإنتاج عن مستوى معين ثم يرفع هذا السعر لجميع القطع إذا زاد الإنتاج عن المستوى.

أما "غانت" فيرى دفع أجر يومي ثابت يكفي لتوفير حياة كريمة للعامل بغض النظر عن عدد القطع التي يتمها وإذا زاد الإنتاج عن المستوى المطلوب فإن العامل يتقاضى تعويضاً أكبر عن كل قطعة تزيد عن المستوى المطلوب، أي أن العامل الذي ينتج أكثر من المعيار يأخذ الحد الأدنى للأجر اليومي زائد علاوة تتراوح ما بين 20-50% من ذلك الأجر.

وما هو ملاحظ أن المدرسة العلمية ركزت على تحسين النواحي المادية كوسيلة مهمة في تحسين مستوى الأداء واهتمت بتحسين طرق العمل وتحسين الأجور والآلات المستخدمة وطرق صيانتها وترتيبها في المصنع وأهملت النواحي الإنسانية، وعليه يمكن تلخيص مبادئها ومرتكزاتها في النقاط التالية:¹

أ. تحقيق الكفاءة الإنتاجية: أي أن ينتج الفرد ما هو مطلوب منه بأسرع وقت وأقل جهد وتكلفة ممكنين وتعتبر الكفاءة الإنتاجية عن النسبة من كمية المنتج وبين تكلفة إنتاجه.

ب. استخدام الأساليب العلمية: أي استخدام أساليب البحث العلمي من أجل رفع الإنتاجية وزيادة كفاءة العاملين كاستخدام مثلاً الملاحظة والتجريب.

ج. التخصص في العمل: قام روادها بتقسيم العمل إلى إداري وفني، حيث تقوم الإدارة بالعمل الإداري الذي يشمل التخطيط والإشراف وتحديد أفضل السبل لإنجاز العمل وتقسيم المهام التنفيذية بشكل مناسب وتوزيعها على العاملين بشكل عادل بعد ذلك تنفيذها.

¹ - محمد عباس الحاج عبد الله وسليمان احمد آل خطيب، مرجع سبق ذكره، ص 55.

وأما عن الانتقادات التي وجهت لنظرية الإدارة العلمية يمكن تلخيصها فيما يلي:

- إهمال الجانب الإنساني والتركيز على الجانب الفني في العمل.
- الاعتقاد والتركيز على الحوافز المادية فقط وإغفال حاجات الفرد ودوافعه المعنوية.
- محاربة التنظيم غير الرسمي ومحاولة القضاء عليه.
- الاقتصار في نقاشها على ما يجري داخل المنظمة دون الاهتمام بما يجري في البيئة الاجتماعية من تأثير على سلوك الأفراد العاملين.

ثانياً: نظرية التقسيمات الإدارية (المبادئ الإدارية):

يعد هنري فايول مؤسس هذه النظرية، الأب الحقيقي للإدارة الحديثة وقد كان فايول معاصراً لتايلور، فبينما كان تايلور يجري أبحاثه ودراساته في أمريكا، كان هنري فايول يقوم بأبحاثه في فرنسا، إذ ركز على المستوى التنفيذي وعلى الورشة الصغيرة، ونشر كتاب سنة 1916م بعنوان "الإدارة العمومية والصناعية"، ويعود الفضل له في تطوير ثلاث مجالات في الإدارة هي: تحديد وظائف المدير، وأنظمة المنشأة ووضع مجموعة من القواعد التي يطبقها المدراء في أدائهم لتلك الوظائف.¹

فقد قسم فايول وظائف المدير إلى خمس هي: التخطيط، وتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة، ومن ناحية أخرى قسم فايول أنشطة المنشأة إلى ستة أساسية هي:

- أ. الفنية: (الصنع والإنتاج).
- ب. التجارية: (الشراء والبيع).
- ج. المالية: (الحصول على رأس المال واستخدامه).
- د. المحاسبية: (التكاليف والميزانيات، النفقات).
- هـ. الإدارية: (التخطيط، التقييم الموجه، الرقابة).
- و. الأمان أو الضمان: (حماية الأشخاص وممتلكاتهم).

¹ - خليل محمد الشماخ، مبادئ الإدارة (مع التركيز على إدارة الأعمال)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط7، 2016، ص. 41.

بالإضافة لذلك فقد وضع هنري فايول أربعة عشر قاعدة إدارية استخلصها من تجربته العملية وأسماها مبادئ الإدارة والتي رأى أنه يمكن تطبيقها في مختلف أنواع المنظمات سواء كانت حكومية أو تابعة للقطاع الخاص ويمكن الإشارة إليها كما يلي:¹

1. **تقسيم العمل:** يتضح هذا المبدأ من خلال تصنيف فايول، لأنشطة المنظمة وتقسيمه للعمل داخل تلك الأنشطة وفق مبدأ التخصص كي يضمن تعزيز الكفاءة بالنسبة للعاملين في تلك الأنشطة.

2. **السلطة والمسؤولية:** السلطة هي الحق في إصدار الأوامر أما المسؤولية فهي الإلتزام الذي يقع على عاتق المدير لقاء حصوله على السلطة، كما وأشار إلى ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية.

3. **الانضباط والالتزام:** ركز فايول على ضرورة احترام الأنظمة والتعليمات في المنظمة وعدم الإخلال بها أو بأية عهود أو اتفاقيات ترتبط بها.

4. **وحدة إصدار الأوامر:** ويعني أن يتلقى الفرد الأوامر والتعليمات من شخص واحد.

5. **وحدة التوجيه:** ويعني حصر الجهة التي تحدد كيفية أداء العمل وممارسة السلوك من جهة نظر فنية متخصصة حتى لا يحدث تضارب أو اجتهاد في اختيار طريقة العمل أو السلوك.

6. **إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة:** وهذا المبدأ يعني وضع أهداف المنظمة تتفق والمصلحة العامة التي تمثل إطار المصالح الشخصية للأفراد وبالتالي فإن تقديم المصلحة العامة على المصالح الذاتية يجعل من هذه المصالح مساندة للمصلحة العامة أي العمل على تحقيق المصالح الشخصية من خلال إطار المصلحة العامة وعدم الخروج عن هذا الإطار.

¹ - صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2020، ص ص. 23-25.

7. مركزية السلطة: دعا فايول إلى ضرورة تركيز السلطة في اتخاذ القرارات في يد الإدارة العليا.
8. تدرج السلطة (التسلسل الهرمي): اتبع فايول ما يسمى بالتنظيم العمودي أو العسكري للسلطة بحيث تتدرج من أعلى قمة الهرم التنظيمي في المنظمة إلى أدنى المستويات.
9. الترتيب: ويقصد به تحديد المكان والأولوية بالنسبة للمواد والأجهزة والمعدات وكافة موجودات المنظمة هذا ما قصده فايول بالترتيب المادي أما الترتيب الاجتماعي فيقصد به تحديد مواقع وعلاقات العنصر البشري العامل في المنظمة.
10. المساواة: أي أن تكون هناك عدالة ومساواة في التعامل مع العاملين.
11. الاستقرار في العمل: ويعني هذا المبدأ تبني سياسات تهدف إلى الاحتفاظ بالعاملين الجيدين لفترات طويلة وتدريبهم والاهتمام بأحوالهم المادية والمعنوية بدل تبني سياسات قصيرة النظر لا تهدف إلى بناء قاعدة عمالية ووظيفية على المدى البعيد.
12. المبادرة: دعا فايول من خلال هذا المبدأ على فتح الباب أمام العاملين في المنظمة خلال المشاركة إلى إبداء آرائهم وتقديم اقتراحاتهم وطرح مشاكلهم على الإدارة العليا لحل تلك المشاكل وهذا المبدأ يساعد على تنمية قدرات العاملين وتشجيع التعاون بينهم وبين الإدارة العليا.
13. التعاون: أراد فايول من خلال المبادئ السابقة إلى الوصول إلى هذا المبدأ لخلق وبث وتشجيع روح الفريق الواحد بين العاملين في المنظمة كي يتمكن الجميع من تحقيق أهدافهم جميعاً في جو ينعم بالمحبة والتفاهم.
14. المكافأة والتعويض: ويعني ضرورة وضع نظام عادل للأجور والمرتبات والمكافآت للعاملين يتفق وطبيعة وظروف العمل ويتوخى مبدأ المساواة والعدالة في الإنتاج.

ثالثاً: النظرية البيروقراطية:

كانت هذه النظرية من نتاج عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" الذي انصب اهتمامه على دراسة السلطة في المنظمة، وقد انبثق من تحليله مفهوم البيروقراطية (حكم المكتب)، الذي قصد به تلك المنظمة الرشيدة التي تؤدي مهماتها بأعلى كفاءة، ويتألف نظام البيروقراطية من عدد من المكونات الأساسية هي:¹

- ❖ تقسيم العمل بشكل محدد بين أعضائها.
 - ❖ سلسلة واضحة من إصدار الأوامر.
 - ❖ اختيار الأعضاء على أساس التدريب الفني المطلوب.
 - ❖ اعتماد الترقيّة على الأقدمية أو الإنجاز أو الاثنين معاً.
 - ❖ تدوين الأفعال والقواعد والقرارات الإدارية.
 - ❖ الفصل بين ملكية المنظمة وإدارتها.
 - ❖ خضوع جميع الأعضاء للانضباط والرقابة الدقيقين أثناء أدائهم لمهامهم.
- ولم يكن هدف "فيبر" صياغة منظمة مثالية، بل تحليل الكيفية التي يمكن بها للبيروقراطية أن تمكن المدير من الهيمنة على المرؤوسين فحق المدير في إصدار الأوامر ينطلق من صلاحية قانونية، لأن المدير حصل على موقعه وصلاحياته في المنظمة على أساس الاختيار أو الترقيّة، التي تعتبر قانونية لدى بقية الأعضاء.

فقد كان فيبر يرى أن المنظمة البيروقراطية التي تدار من قبل مدراء جرى اختيارهم وتأهيلهم بشكل سليم قادر على تحقيق أعلى مستويات الكفاءة، وذلك يعود إلى امتلاك المنظمة للمعرفة الفنية، مهما كانت طبيعة النظام السياسي الذي تعمل فيه.

ومن الانتقادات التي وجهت للبيروقراطية ما يلي:

¹ - المرجع نفسه، ص ص. 42-43.

❖ عدم الشفافية لما يستجد من أمور إذ ينحصر الاهتمام بالتقيد لما هو وارد في اللوائح الخاصة بتنفيذ الأعمال.

❖ التركيز على الاهتمام بإجراءات العمل مما قد يضعف الاهتمام بالأهداف حيث تأخذ إجراءات العمل وتعليماته الأولوية على الأهداف.

❖ الانفراد باتخاذ القرارات قد يسيء إلى المنظمة والعاملين فيها إذا كانت الإدارة العليا صاحبة السلطة غير مؤهلة أو مخصصة في عملها.

وفي الأخير يمكن القول بأن المدرسة الكلاسيكية نظرت إلى الإنسان كآلة يمكن التحكم فيها من خلال حوافز مادية ولوائح عمل محددة، كما نظرت إلى المنظمة كنظام مغلق يمكن توجيهه والسيطرة عليه دون اعتبار للبيئة الخارجية.

الفرع الثاني : المدرسة السلوكية

تعد هذه المدرسة الجسر بين الإدارة التقليدية والمعاصرة، وهناك مجموعة كبيرة ومتنوعة من النظريات والمدارس الفكرية تصنف ضمن المدرسة الإنسانية، وقد جاءت هذه المدرسة لدراسة السلوك الإنساني في المنظمات لتحقيق الكفاءة العالية والانسجام في بيئة العمل، ويمكن دراسة هذه المدرسة خلال مدخلين هما: مدخل العلاقات الإنسانية ومدخل العلوم السلوكية.

أولا : مدخل أو حركة العلاقات الإنسانية:

ظهرت هذه المدرسة كرد فعل لإهمال النواحي النفسية والاجتماعية من قبل فردريك تايلور وهنري فايول، ولهذا ركزت هذه المدرسة على الاهتمام بالإنسان كإنسان من خلال اتصاله وتفاعله مع الجماعة وأن العوامل النفسية والاجتماعية بين العاملين لها دور كبير في زيادة الكفاءة والإنتاجية مقارنة بالعوامل المادية، وعليه ركزت مدرسة

العلاقات الإنسانية على دراسة أثر التصميم المادي لمكان العمل كالإضاءة، التهوية واستخدام الألوان على إنتاجية العاملين.¹

يعتبر "ألتنون مايو" رائد من رواد هذه المدرسة وقد عرف "مايو" من خلال تجاربه التي أجراها م فريق عمله في مصنع الهاوثرن لشركة وسترن إلكتروك Western Electric في شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة ما بين (1924-1932)، فكانت أولى تلك التجارب تجربة الإضاءة والتي كانت تهدف لمعرفة أثر الإضاءة على الإنتاج حيث قام مايو بتقسيم العاملين إلى مجموعتين:

فريق التجربة وفريق المراقبة ولاحظ أثر الإضاءة فوجد زيادة الإنتاجية وارتفاع المعنويات لدى الفريقين، الفريق الذي زادت عنده الإضاءة والفريق الذي بقيت عنده الإضاءة ثابتة، ثم خفض الإضاءة قليلا فلم تتأثر الإنتاجية أو المعنويات لدى العاملين.

وفي دراسة أخرى تم اختيار ست فتيات من عنبر جميع أجهزة الهواتف الذي كان يضم 100 عاملة وتم عزل الفتيات الستة لكي يعملن بشكل مستقل وخلال خمس سنوات من التجارب تم إدخال العديد من التغيرات المادية لدراسة أثرها على إنتاجية العاملات من بين التغيرات تطبيق نظام جديد للحوافز غير الذي كان مطبقا من قبل، وتطبيق نظام الراحة وإدخال بعض أساليب الترويج وكل تلك التغيرات كانت لا تفرض على الجماعة وإنما كانت مجموعة البحث تناقشها معهم قبل تطبيقها، مما تؤكد أن إنتاجية الجماعة قد سجلت زيادة واضحة بعد كل تغيير ثم إدخاله، وبعد ذلك تم إلغاء جميع التغيرات والعودة إلى ظروف العمل السابقة ف لوحظ أن إنتاجية الفتيات لم تسجل أي انخفاض بل ظلت على معدلها المرتفع رغم إلغاء المزايا المادية.

من هنا يتضح أن العوامل المادية من أجر وإضاءة ليست هي المسؤولة بشكل مباشر عن الزيادة في الإنتاج بل الطريقة التي اتبعتها جماعة البحث لإجراء تجاربها والتي كانت تتمثل في:

¹- أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، جدة: خوارزم العلمية، ط5، 2015، ص ص. 49-50.

- استخدام جماعات عمل صغيرة تعطي فرصة أكبر بين العاملين مما يخلق عنصر اتصال بين العاملين، كما أن تكوين جماعات عمل تعرف بالتنظيم غير الرسمي.
- الأسلوب الجديد في القيادة القائم على أخذ رأي العاملين في التغيرات قبل إدخالها وإعطاء الفرصة للحوار والنقاش في مشاكل العمل دون قيود.
- وعليه فمدرسة العلاقات الإنسانية ركز أنصارها على الحوافز وعلى القيادة وعلى الاتصالات وأكدت أن كفاءة وفاعلية المنظمات تتحدد في كفاءة وفعالية إدارة أفرادها.¹
- ومن أهم النتائج التي توصلت إليها دراسات ألتون مايو وزملائه ما يلي:²
- الإنسان هو محور العملية الإنتاجية وأهم عناصر الإنتاج.
- الحوافز المادية وحدها لا تكفي لزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا بل يجب استخدام الحوافز المعنوية.
- القيادة الديمقراطية هي القيادة الناجحة وهي القيادة التي تسمح بالمشاركة والمبادأة وتخلق مناخاً صحياً للعمل.
- إن المنظمة نظام اجتماعي وهذا النظام الاجتماعي يلعب أدواراً هامة في تحديد سلوك الفرد وهذه الأدوار تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنظمة.
- يحتاج المدراء إلى مهارات سلوكية وخلفية اجتماعية كافية إلى جانب مهاراتهم الفنية والإدارية.
- يجب التقرب من أعضاء التنظيم غير الرسمي ومعرفة أسباب نشوءه وأهدافه ومعالجتها.
- لقد نجحت مدرسة العلاقات الإنسانية في تشخيص وتحليل عوامل ومتغيرات مؤثرة على سلوك الفرد في المنظمة وهو ما أثبتته الدراسات الميدانية والعملية، إلا أنه رغم ذلك لم تسلم مدرسة العلاقات الإنسانية من الانتقادات التي وجهت لها:

¹- يونس إبراهيم حيدر، أساسيات الإدارة: المدخل إلى الإدارة الإستراتيجية، دمشق: دار الرضا للنشر، ط1، 2006، ص. 173.

²- علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص. 61.

- على الرغم من اهتمامها بالعوامل الإنسانية والحوافز الجماعية للفرد العامل إلى أنها لم تأت بجديد، فقد ظلت مشاكل الإنتاجية هي المحور الذي تدور فيه مدرسة العلاقات الإنسانية بمعنى أن هدف الاعتراف بالتنظيمات غير الرسمية للعاملين وتحسين القيادة ورفع الروح المعنوية للعمال هي وسائل تستخدمها الإدارة لزيادة الإنتاج.
- اهتمت هذه المدرسة بالجانب الاجتماعي والمعاملة الحسنة للعامل واعتبرت ذلك هو المتغير الأساسي لزيادة الإنتاجية وأهملت التنظيم الرسمي للمنظمة والجوانب الفنية كعوامل هامة في العملية الإدارية.
- أهملت هذه المدرسة المؤثرات البيئية على المنظمة ولم تستطع تصور حقيقة التنظيم كاملة كنظام فرعي يتأثر بالبيئة الاجتماعية ويؤثر فيها بل ظل اهتمامها بالفرد العامل داخل المنظمة وبالتالي ظلت نظرية جزئية في نظرتها.

ثانياً: مدخل العلوم السلوكية:

أثناء الربع الأول من القرن العشرين كانت الإدارة تتمسك بمبادئ الإدارة العلمية وكان اسم تايلور وزملائه مرتبك بعلم الإدارة الأخذ النمو حيث كانت الإدارة العلمية هي السائدة في ذلك العصر، ومن ثم ظهور البيروقراطية ونظرية العملية الإدارية (التقسيمات الإدارية) ثم جاء ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية لتشكل منحى الفكر الإداري، ففجأة بدأ علماء الاجتماع يهتمون بمشكلات الصناعة وأصبحت القضايا من نوع التحفيز والدوافع موضوعات لها شرعيتها في بحوث الإدارة معلنة عن ظهور مدرسة ونظريات السلوك التنظيمي.¹

وعليه يعد البعض أن نظريتي س، ص (y, x) للكاتب "دوجلاس ماكريكر" هي البداية الحقيقية للمدرسة السلوكية في الإدارة، فقد ألف كتاب الجانب الإنساني في المنظمة "The Human side of enterprise" الذي صدر عام 1960 يرى "ماكريكر" بأن هناك اتجاهين لفهم فلسفة الإدارة تضمن الأول مجموعة من الافتراضات السلبية والتي هي

¹ - نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، الأردن: عالم الكتب الحديث، 2011، ص. 82.

الأساس لنظرية x، بينما المجموعة الثانية مجموعة افتراضات تناقض الأولى والتي هي الأساس لنظرية y، ويمكن تلخيص متضمنات النظريتين ضمن الجدول الآتي:¹

افتراضات نظرية y حول طبيعة الإنسان	افتراضات نظرية x حول طبيعة الإنسان
1. معظم الناس يرغبون في العمل ويبدلون الجهد الجسمي والعقلي تلقائياً كرهبتهم في اللعب والراحة.	1. الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل.
2. يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.	2. الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل.
3. يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بإنجازها وأن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الوحيدة لتوحيد الجهود نحو الأهداف.	3. يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يفعل.
4. يعمل الفرد لإشباع حاجات مادية ومعنوية ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات.	4. يعتبر العقاب أو التهديد به من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل، أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل.
5. يمارس أعداد كثيرة من الأفراد درجة عالية من الابتكارية والإبداع في العمل.	5. تعتبر الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية كي يعمل، حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف.
6. يرغب الإنسان في استغلال إمكاناته وطاقاته	6. يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل، ويبحث الفرد عن الأمان والضمان قبل أي شيء آخر.

أوضح "ماكريكور" أن النظريات التقليدية في الإدارة تعتمد على افتراضات نظرية x

السلبية حول الإنسان وتعتبره كآلة يتوجب ممارسة رقابة محكمة عليه وإرغامه على العمل بالعقاب أو بتقديم حوافز مادية له، في حين رفض هذه النظرية واعتقد بأن المدير يمكنه تحقيق مزيد من الإنجاز بوساطة الآخرين إذا ما اعتبرهم مبدعين وذو قدرات ويجب توفير الظروف المناسبة لهم وتشجيعهم على العمل داخل المنظمة.

¹ - خيرى كنانة، مرجع سبق ذكره، ص ص. 57-58.

المحور الثالث: الوظائف الإدارية

تحقق الإدارة أهداف المنظمة من خلال مجموعة من الوظائف تعرف بكونها مجموعة من العمليات المرتبطة المتعاقبة التي تعمل من أجل الوصول بالمنظمة إلى المستوى المناسب لها.

الفرع الأول: وظيفة التخطيط

استأثر التخطيط باهتمام المفكرين ورجال الأعمال لأهميته الحيوية في نجاح المنظمات الإدارية وأصبح يفهم على أنه عملية واعية لتوجيه الموارد المادية والبشرية المتاحة على النحو الذي يساعد على تحقيق الأهداف المقررة.¹

أولاً: مفهوم التخطيط

أ/ تعريف التخطيط:

لقد تعددت تعاريف التخطيط وعليه سوف نقنصر على ذكر أهمها وهي كالآتي:

■ عرف " هنري فايول " التخطيط بالآتي:²

التخطيط يمثل الواقع ويشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل والاستعداد لهذا المستقبل.

■ ويعرف " عمر همشري " التخطيط:³

بأنه تدبير مسبق لعمل مستقبلي، بوضع الخطط المستندة على أنسب الأساليب، لتحقيق هدف معين خلال فترة زمنية محددة، في ضوء الظروف الحالية، والتي يمكن أن تكون مستقبلاً بأفضل صورة ممكنة.

■ أما مصطفى عليان فيقول:⁴

التخطيط يقوم على عنصرين أساسيين هما:

¹ - عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية التخطيط، التنظيم، إدارة الأفراد، اتخاذ القرارات، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 2008، ص. 85.

² - المرجع نفسه، ص. 86.

³ - عمر همشري، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، عمان، مؤسسة الروى العصرية، 2000، ص. 103.

⁴ - راجي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، عمان، دار الصفاء، 2006، ص.

1- التنبؤ بالمستقبل باعتماد خطط على افتراضات وتقديرات يتوقع تخطيطها في المستقبل، بناء على معلومات دقيقة وشاملة وموضوعية، مع احتمالية الخطأ والاستعداد لتقليل نسبته واحتمالية الوقوع فيه.

2- الاستعداد للمستقبل ويعتمد على توفر المعلومات والإحصاءات والتقديرات للإمكانيات البشرية والمادية والأجهزة وغيرها، والتي تواجه الظروف المستقبلية وتحافظ على الاستمرارية في الخطة حتى تحقيق الأهداف.

وفي الأخير يمكن القول على الرغم من الاختلاف وعدم وجود اتفاق جماعي على تعريف مفهوم التخطيط، إلا أن التعريفات كلها اتفقت على أن التخطيط هو نشاط إنساني أساسي، وخيار عقلاي موجه للعمل المستقبلي ووسيلة لحل المشكلات.

ب/ خصائص التخطيط:

من خلال التعاريف السابقة يمكن تحديد أهم خصائص التخطيط في النقاط التالية:¹

1- يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى للإدارة حيث أنه الأساس الذي يبنى عليه باقي الوظائف الإدارية الأخرى (تنظيم، توجيه، رقابة) والتي تعتبر وظائف متداخلة وتعتمد أساسا على نتائج التخطيط.

2- يبدأ التخطيط بالتنبؤ ويعتمد عليه، فالتنبؤ من الدعائم الأساسية لعملية التخطيط إلا أن التنبؤ في حد ذاته لا يعتبر تخطيطا فالتخطيط أشمل وأعم من التنبؤ.

3- يهدف التخطيط إلى تحديد الأهداف وهي الغايات المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي، كما يجب أن تتوفر الأهداف على مجموعة من الشروط منها:²

أ/ أن تكون واقعية قابلة للتنفيذ والتحقق ويمكن الوصول إليها بقدرات المنفذين ولا تكون خيالية غير قابلة للتنفيذ.

ب/ أن تكون محددة قابلة للقياس حتى يمكن معرفة ما تم تحقيقه وما لم يتم بدقة.

¹- مراد حسين العلي، مبادئ الإدارة، الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، 2015، ص. 42.

²- عبد العزيز النجار، مرجع سبق ذكره، ص ص. 92-93.

ج/ أن تكون متناسقة مع بعضها غير متعارضة بحيث يساهم تحقيق كل هدف فرص منها في تحقيق الهدف الرئيسي العام.

د/ أن تكون الأهداف مرنة يمكن تعديلها بتغير الظروف المحيطة.

4- يتضمن التخطيط فقط تحديد الأهداف ولكن رسم السياسات أي القواعد التي تحكم تصرفات المنفذين عند تنفيذهم للأعمال، كما يجب أن تتوافر في السياسات مجموعة من الشروط منها:

أ/ يجب أن تهدف السياسة لما وضعت له أصلا وهو تحقيق الأهداف الموضوعية.

ب/ يجب أن تكون السياسة واضحة ومكتوبة حتى يمكن العودة إليها.

ج/ يجب أن تكون السياسة مرنة حتى تتجاوب مع التغيرات البيئية التي تحدث.

5- إقرار الإجراءات: يجب أن يتضمن التخطيط تحديد الإجراءات أي الخطوات التفصيلية التي توضح السياسات حتى يمكن للمرؤوسين فهمها ومن تطبيقها لتنفيذ الأعمال.

6- يتضمن التخطيط وضع برنامجا زمنيا لتحقيق الأهداف حتى يمكن تحديد الكفاءة الزمنية للتحقيق.

7- يتضمن التخطيط تحديد واضح وتحقيق كما ونوعا لمستلزمات تحقيق أهداف الخطة من عناصر مادية وعناصر بشرية والتي بدونها لا يمكن تحقيق أهداف المنشأة.¹

ثانيا: أهمية التخطيط ومبادئه:

أ. أهمية التخطيط:

تكمن أهمية التخطيط للأسباب التالية:

■ يساهم التخطيط في التعامل المناسب مع التأثيرات المتوقعة للقرارات الحالية عبر وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجيات اللازمة لإنجازها.

¹ - محمد الشويح، مبادئ إدارة الأعمال، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، ط1، 2015، ص. 28.

- التخطيط يظهر أهداف المنظمة ويحدد وجهتها بصورة تمكن العاملين من توجيه مجهوداتهم مباشرة نحو الهدف.
- يسمح التخطيط التنبؤ بالمخاطر والفرص المستقبلية ومن ثم الاستعداد لها فهو أداة في يد المنظمة لمواجهة المستقبل.
- يعتبر التخطيط الأساس الذي تقوم عليه عملية الرقابة وذلك بمقارنة ما تم التخطيط له ثم إنجازَه فعلاً.¹

ب. مبادئ التخطيط:

يعتمد نجاح العملية التخطيطية على توفر مجموعة من العوامل التي منها مقدار اعتماد الخطة الموضوعة للمبادئ الأساسية للتخطيط، فالخطط وإن تباينت في الأهداف والطبيعة والمدة، إلا أنها تشترك جميعاً بنفس المبادئ، التي هي:²

- 1- وضوح الأهداف*: يقوم المبدأ الأول في التخطيط على وجود أهداف واضحة للخطة، وجزء من هذا الوضوح أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس.
- 2- وحدة الخطة: بما أن المنظمة هي كيان واحد فإن الخطة التي توضع لها هي خطة واحدة لكامل المنظمة وتقسيماتها وشعبها.
- 3- الواقعية والدقة والوضوح: حتى تصبح الخطة فعالة يجب أن تربط بين المفهوم النظري والتطبيق العملي لها، ولهذا فإن الدقة والوضوح يعدان أساسيان لتقليص الفجوة بين المفهوم النظري للخطة والتطبيق العملي لها، وبهذا تعتبر الخطة الفعالة هي التي يمكن تطبيقها في الواقع.

¹ - محمد الشويح، مرجع سبق ذكره، ص 29.

² - باسم محمد الحميري، الوظائف والممارسة، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2015، ص ص 51-52.

*- الأهداف: هي الغايات المطلوب الوصول إليها.

4- الشمولية والاستمرارية: بمعنى إمكانية تحقيق الهدف الكلي بالدرجة الأولى للمنظمة، أما الاستمرارية يمكن القول أن العملية التخطيطية يجب أن لا تكون حالة مؤقتة، إذ أنها شيء مستمر.

5- المرونة: وهو إمكانية تعديل الخطة من أجل مواجهة احتمال تغيير البيئة لا تعد خطة ناجحة.

6- التنسيق: لابد أن يكون التنسيق بين الأهداف والوسائل المتبعة لتحقيقها حتى لا تتعارض الأهداف والوسائل فيما بينها بهدف الوصول إلى الهدف الرئيسي للمنظمة.

7- الاعتدال: ويقصد به عدم المبالغة في وضع أهداف طموحة، والموازنة في ذلك بين الطموح والإمكانات.

ثالثاً: أنواع التخطيط:

إن مبادئ التخطيط التي استعرضناها في السطور السابقة هي مبادئ تحكم كل أنواع الخطط، ويجب أن تعتمد في خطط كافة المنظمات، تنقسم أنواع التخطيط حسب معايير منها:

أ. حسب نطاق وشمولية الخطة **Scope of planning**:

استناداً لهذا المعيار يقسم التخطيط إلى:

1- **التخطيط الإستراتيجي**: وهو تخطيط يحدد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة المتعلقة بالمستقبل البعيد وتخصيص الموارد المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يمكن من تحقيق الأهداف في إطار الفرص المتاحة والقيود المفروضة من بيئة المنظمة، وهذا التخطيط من اختصاص الإدارة العليا.¹

2- **التخطيط التكتيكي**: هو ترجمة للخطة الإستراتيجية من قبل الإدارة الوسطى إلى خطط متوسطة المدى لتحقيق الأهداف الواردة في الخطة الإستراتيجية، ويتميز هذا

¹ - مراد حسين العلي، مرجع سبق ذكره، ص. 47.

التخطيط بالمرونة في اختيار ومراجعة البدائل ويركز على الكفاءة أكثر من الفاعلية على المدى البعيد.

3- التخطيط التشغيلي: وهو من اختصاص الإدارة الدنيا ويتم فيه تحديد تفاصيل التخطيط التكتيكي وذلك بوضع خطط للأنشطة المتكررة في المنظمة والقابلة للقياس، وتوضح الخطط التشغيلية في شكل موازنات ومعايير تقديرية بتحديد النتائج بطريقة واضحة وقد تكون هذه الموازنات شهرية أو أسبوعية أو يومية وبالتالي يعمل على تقييم مدى تنفيذ خطة النوعين السابقين.

ب. حسب المدى الزمني: ونجد ثلاثة أنواع¹

1- التخطيط طويل المدى: وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أكثر من خمس سنوات إلى عشر سنوات.

2- التخطيط متوسط المدى: وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أقل من خمس سنوات ويتميز بالمرونة في التنفيذ.

3- التخطيط قصير المدى: وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أقل من سنة، حيث أنه يحتوي على خطط تفصيلية من التخطيط طويل المدى.

ج. حسب الاستعمال: بناء على هذا التقسيم يمكن أن يكون التخطيط على النحو

الآتي:²

1- خطط متكررة الاستعمال Standing Plans وينبثق عنها:

➤ السياسات Politics

➤ الإجراءات Actions

➤ القواعد Rules

¹ - خيرى مصطفى كنانة، مدخل إلى إدارة الأعمال النظرية العملية (منهج تحليلي)، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص ص. 86-88.

² - حسين عبد الرحمن التهامي، المدخل إلى أصول إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، 2009، ص ص. 114-132.

2- خطط غير متكررة الاستعمال Single-use Plans وتشمل على:

➤ البرامج Programs

➤ الموازنات التقديرية Estimated Budgets

د. حسب الوظيفة: ويمكن تقسيم هذا النوع إلى:¹

1- **تخطيط الإنتاج:** ويركز على المواضيع المتعلقة بالإنتاج مثل تدفق المواد الخام

والعاملين في إدارة الإنتاج ومراقبة جودة الإنتاج... إلخ.

2- **تخطيط التسويق:** يركز على المواضيع المتعلقة بالتسويق مثل تقييم المنتج

والترويج، والتوزيع، وتسعير المنتجات... إلخ.

3- **التخطيط المالي:** ويركز على القضايا المتعلقة بالجوانب المالية مثل كيفية

الحصول على الأموال وكيفية إنفاقها... إلخ.

4- **تخطيط الموارد البشرية:** ويركز على كل ما يتعلق بقوى الموارد البشرية مثل

الاحتياجات والاستقطاب والتدريب والتطوير... إلخ.

5- **تخطيط الشراء والتخزين:** ويركز هذا النوع على الحجم الاقتصادي للشراء

والتخزين وظروف التخزين... إلخ.

رابعاً: خطوات العملية التخطيطية ومتطلبات التخطيط الفعال:

أ. خطوات العملية التخطيطية:

هناك خطوات أساسية يتطلبها التخطيط الجيد حتى يمكن تحقيق العائد المتوقع وهذه

الخطوات تتمثل في الآتي:²

1- **تحديد الأهداف:** إن أولى خطوات التخطيط هو أن تكون للمنظمة مجموعة من

الأهداف المحددة والواضحة والقابلة للتنفيذ فيجب أن يتم تحديد الأهداف العامة وكذلك

¹- بلال خلف السكارنة، المهارات الإدارية في تطوير الذات، عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، 2009، ص ص 113-114.
²- ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم وفن)، عمان: دار اليازوري للطباعة والنشر، 2007، ص ص 90-92.

أهداف كل الوحدات التابعة (أهداف فرعية)، ويجب أن تكون الأهداف العامة هي المرجعية ولا يجوز أن تخرج الأهداف الفرعية عن نطاق الأهداف الرئيسية.

2- دراسة المتغيرات البيئية ووضع الافتراضات: يجب تحديد الافتراضات التي ستبنى عليها الخطة بطريقة علمية منهجية مع الأخذ في الاعتبار العوامل البيئية الداخلية والخارجية.

3- تحديد البدائل: من خلال إعداد مجموعة خطط كبديل لتحقيق الأهداف ويجب إعطاء العناية اللازمة لتحديد هذه البدائل على أسس علمية مدروسة.

4- تحليل وتقييم البدائل: بعد تحديد البدائل المتاحة والتعرف على إيجابياتها وسلبياتها تأتي مرحلة المقارنة بينها وتقييمها في ضوء أهداف المنظمة حتى يسهل اختيار البديل الذي يتماشى مع الأهداف ويكون أكثر قدرة على تحقيقها بكفاءة وفاعلية.

5- اختيار الخطة المقترحة: هنا يجب على الإدارة وقبل اتخاذ القرار حول أي الخطط الواجب اختيارها، الإجابة على التساؤلات الآتية:

❖ ما مدى سهولة أو صعوبة تنفيذ الخطة؟

❖ هل ستحظى الخطة بقبول العاملين والإداريين في المنظمة؟

❖ هل تتميز الخطة بالمرونة والقابلية للتعديل والتطبيق؟

❖ ما هي احتياجات الخطة من الأفراد، التدريب، الإشراف، الآلات، والمعدات وغير ذلك؟

6- تنفيذ الخطة: بعد إجراء الخطوات السابقة وبعد تحديد الخطة المناسبة للبديل

الأفضل لابد من إجراء وتطبيق الأعمال والأنشطة وترجمة الخطة إلى أفعال ميدانية تطبق من قبل المعنيين في المنظمة وكل حسب دوره ومسؤوليته ونطاق عمله وصلاحيته.

7- المتابعة والتقييم: وهنا نقوم بمتابعة مراحل التنفيذ وتذليل العقوبات التي

تعرض التنفيذ، وتقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية أثناء التنفيذ.¹

¹ - محمد الشويح، مرجع سبق ذكره، ص. 31.

- ب. متطلبات التخطيط الفعال: يؤسس التخطيط الجيد والفعال على توفر ما يلي:¹
- 1- أن يكون التخطيط واقعياً يتماشى مع إمكانيات المنظمة وظروف البيئة التي تعمل بها.
 - 2- لابد من تحديد الأهداف بدقة حتى يمكن تقييمها في نهاية النشاط.
 - 3- أن يتميز بالمرونة بالقدر الذي يؤدي إلى مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة.
 - 4- المحافظة على سرية التخطيط عندما يتطلب الأمر ذلك لضمان تحقيق أهدافه.
 - 5- الرقابة ضرورية بالتخطيط لتحديد الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.
 - 6- حتى يكون التخطيط فعال لابد من مراعاة حاجات كل الأطراف ذوي العلاقة بالخطوة.

خامساً: مشاكل التخطيط:

- تؤثر على عملية التخطيط وإعداد الخطط وتنفيذها بعض المتغيرات السلبية التي تحد من فاعليتها، كما وتتعدد مشاكل التخطيط بتعدد عناصره ومن أهم تلك المشاكل:²
- أ. الفشل في التنبؤ الدقيق بالمستقبل وذلك نتيجة قصور البيانات أو الأساليب الإحصائية المستخدمة .
 - ب. صعوبة الحصول على المعلومات الموثوق بها والكافية والتي تستند عليها عملية التخطيط.
 - ج. عملية التخطيط تتشد التغيير والتطوير والابتكار وهذه الأمور تجد في معظم الأحيان مقاومة من بعض القيادات الإدارية والأفراد داخل المنظمة.
 - د. عدم مراعاة مبادئ التخطيط التي ذكرناها سابقاً.
 - هـ. التخطيط عملية تحتاج إلى مخصصات مالية وتحتاج إلى جهد ووقت لإنجازها مما يجعل تكلفتها عالية وقد لا تكون الأموال متوفرة بالمنظمة.

¹- المهدي الطاهر غنية، مبادئ الإدارة، ليبيا: دار الكتب الوطنية، 2003، ص. 134.

²- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005، ص ص. 95-97.

الفرع الثاني: وظيفة التنظيم

تعتبر وظيفة التنظيم الوظيفية الإدارية الثانية والعنصر الثاني في العملية الإدارية الذي يلي وظيفة التخطيط، فقد حظي هذا الموضوع ولا يزال، باهتمام زائد من قبل كتاب ومفكري التنظيم والإدارة في المدارس الإدارية المختلفة لاعتقادهم جميعا بأهمية وحيوية الدور الذي تؤديه وظيفة التنظيم في تحقيق نجاح المنظمة وفعاليتها.

أولاً: مفهوم التنظيم وأهميته:

إن إلقاء الضوء على مفهوم التنظيم وأهميته يتطلب ذلك استعراض أهم التعاريف والآراء التي تضمنتها أدبيات التنظيم والإدارة.

أ. تعريف التنظيم:

يمكن استعراض أهم التعاريف التي توضح موضوع التنظيم، مبتدئين بما ذكره أبرز رواد الإدارة الكلاسيكيين وهو المهندس الفرنسي "هنري فايول" الذي عرف التنظيم على أنه "إمداد المشروع بك ما يساعد على تأدية وظائفه من الموارد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد، وتقضي وظيفة التنظيم من المدراء إقامة العلاقات بين العاملين بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض".¹

كما يعرف "روبرت أتلي" التنظيم باعتباره "عنصراً من عناصر الإدارة، بأنه تجميع الأنشطة بشكل يحقق أهداف المنظمة وإسناد هذه الأنشطة لوحدة مناسبة، ومنح السلطة، والتفويض والتنسيق".²

ويقترح الكاتبان "كونتز" و"أردبيل" تعريفاً أكثر شمولية وتفصيلاً فيقولان بأن التنظيم هو: "تحديد وتأسيس علاقات السلطة مع إيجاد تنسيق هيكل رأسي وأفقي بين المناصب التي أسندت إليها الواجبات المتخصصة اللازمة لتحقيق أهداف المشروع".³

¹ - قيس محمد العبيدي، التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، طرابلس: الجامعة المفتوحة، 1997، ص. 25.

² - حسين حريم وآخرون، أساسيات الإدارة، عمان: دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 1998، ص. 187.

³ - قيس محمد العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص. 26.

في حين يعتقد "وليم سكوت" أن التنظيم يعتبر كمنظمة تضم أجزاء عديدة وهي الفرد والتنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي والمناصب أو الأدوار وكذلك الظروف المادية المحيطة، ويتطلب هنا معرفة العلاقات المتبادلة بين هذه الأجزاء ومعرفة العمليات الرئيسية المتعلقة بالاتصالات والتنسيق والرقابة إلى معرفة الأهداف.¹

ب. أهمية التنظيم:

تظهر أهمية التنظيم كنشاط أساسي للإدارة قبل بدأ التنفيذ فيما يلي:²

1- يمثل التنظيم حلقة وصل ما بين التخطيط والتنفيذ وهو يمثل الإطار الذي يتم فيه تنفيذ الخطة وتتحقق من خلاله أهداف المنظمة.

2- بدون تنظيم فإن بعض الوظائف قد تغطي على الوظائف الأخرى لأن الأولى تحظى باهتمام أكبر وتأخذ موارد أكبر على حساب الثانية.

3- تعتبر الفوضى هي البديل الطبيعي للتنظيم ومن ثم فإن التنظيم يؤدي إلى تنسيق الجهود وتحديد الأدوار بما يؤدي إلى وجود سلوك منضبط ومتكامل وهادف على مستوى المنظمة.

4- بدون التنظيم يصعب تصنيف الأعمال وتوزيعها وتحديد درجة أهمية كل منها.

5- بدون التنظيم فإن بعض الوحدات قد تتبالم في القيام بدورها والبعض الآخر قد لا يقدر دوره بنفس درجة الأهمية الخاصة به مما ينعكس سلباً على الأداء.

ثانياً: مبادئ التنظيم:

يقصد بمبادئ التنظيم الإداري مجموعة التوجيهات التي يفضل الاسترشاد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة ومهام كل وحدة إدارية في هذا الهيكل، وفيما يلي

¹- سيد الهواري، التنظيم: الهياكل والسلوكيات والنظم، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1988، ص. 07.

²- أمين فؤاد الضرعامي وعلي محمود حلوه، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، مطابع الولاء الحديثة، 2003، ص. 126.

سنستعرض أهم المبادئ التي يجمع عليها أغلب كتاب الإدارة والتنظيم الإداري وذلك كما يلي:¹

أ. مبدأ الهدف:

بما أن القصد بالتنظيم هو ترتيب الأنشطة الضرورية في المنظمة من أجل تحقيق غايات معينة فإنه لا بد من وجود هدف واضح محدد في أي عملية تنظيم إداري، فالتحديد الهدف هو الذي يؤدي إلى تنمية الخطط وتركيز الجهود وتوجيه الجهود والأعمال الجماعية.

ب. مبدأ التخصص وتقسيم العمل:

أساس أي تنظيم هو تقسيم العمل، فالعمل الذي يكون هدف المنظمة يجب أن يقسم إلى أجزاء يمكن توزيعها بين هؤلاء العاملين، فتقسيم العمل بين عدد من الأفراد يؤدي إلى إنجازهم بسرعة أكبر وأداء أفضل.

ج. مبدأ التنسيق:

يهدف التنظيم إلى تنسيق جهود الأفراد والجماعات التي تتألف منها المنظمة لتحقيق الأهداف المرسومة لها، لذا ينظر إلى مبدأ التنسيق باعتباره من العناصر الأساسية لتكامل العمل وتلافي التناقض والازدواج في الأداء الذي يؤدي إلى فشل المنظمة ويضر بمصالحها.

وتبعاً لذلك يمكن تعريف التنسيق بأنه العمل على توفيق وتناسق وانسجام الجهود المختلفة في المنظمة باتجاه تحقيق الأهداف المرسومة.

¹ - محمد عباس الحاج عبد الله وسليمان أحمد آل خطاب، أسس الإدارة الحديثة، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2017، ص ص 128-134.

د. مبدأ تكافؤ المسؤولية* والسلطة*:

إن تحمل الموظف لمسؤولية القيام بواجبات وظيفته لابد وأن يقابله ما يعنيه على تحمل هذه المسؤولية وذلك بإعطائه الحق في تقرير أولويات عمله والكيفية التي سوف ينجز بها هذا العمل دون أن تتعارض مع أنظمة وتعليمات المنظمة.

وعليه فإن هذا يؤكد على التناسب أو التساوي بين المسؤولية والسلطة إذ ليس من المنطق أن نحمل الشخص مسؤولية عمل لم يمنح سلطة بشأنه.¹

هـ. مبدأ المركزية واللامركزية:

المركزية واللامركزية من المفاهيم الشائعة الاستخدام في الإدارة، فتعرف المركزية بأنها ميل أو اتجاه الإدارة إلى تركيز الحجم الأكبر والأهم من سلطة اتخاذ القرارات في المنظمة للعم في المراكز القيادية العليا.

بالمقابل تعرف اللامركزية بأنها نقل سلطة القرار وممارستها من المستوى الإداري الأعلى إلى المستويات الإدارية الدنيا عن طريق تفويض السلطة.

و. مبدأ التفويض:

ويسمى أيضا بمبدأ تفويض الصلاحيات أو تفويض السلطات ويعرف التفويض بقيام الرئيس أو المدير بمنح صلاحية أو صلاحيات حد المرؤوسين - أو مجموعة من مرؤوسيه، اتخاذ قرار أو قرارات في مجالات محددة وذلك تحقيقا لمبدأ التكافؤ بين المسؤولية والسلطة وتماشيا مع الاتجاه نحو اللامركزية والصلاحية أو السلطة المعنية في التفويض هي قوة رسمية وصفة الرسمية أو الشرعية أساسية هنا لأن امتلاك شخص لقوة غير رسمية لا يعطيه الحق في استعمالها.

*- هي التزام / تعهد الفرد بتأدية الواجبات الموكلة إليه بطريقة سليمة، وبأقصى قدراته، وطبقا للتوجيهات رئيسه الذي يتولى مساءلته.
*- هي الحق المشروع في اتخاذ القرارات والإجراءات وإعطاء الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين للقيام بواجباتهم، والسلطة ترتبط بالوظيفة التي يشغلها الفرد، ومصدر السلطة هي السياسات والأنظمة والتعليمات والقرارات السائدة في المنظمة.

¹- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، الرياض: مكتبة العبيكات، ط1، 2015، ص ص. 134-136.

ن. مبدأ التوازن والمرونة:

من خلال عرض مبادئ التنظيم السابقة يلاحظ ضرورة المواءمة والتوازن بين عدد من المتغيرات كالحاجة إلى المواءمة أو التكافؤ بين المسؤولية والسلطة وبين وحدة

القيادة* ونطاق الإشراف* وبين المركزية واللامركزية.

وكذا ضرورة المواءمة بين أهداف المنظمة والظروف البيئية المؤثرة عليها وذلك لضمان بقاء المنظمة وكفاءتها في تحقيق أهدافها في حدود الإمكانيات المتاحة لها وهذا ما يحتم أن يكون التنظيم متوازنا.

إلى جانب مطلب التوازن في التنظيم فإن مطلب المرونة يظل من المطالب الأساسية لنجاح أي تنظيم إداري، فالمنظمات لها بيئتها الداخلية والخارجية التي تتعامل معها وهذه البيئة معرضة للتغير والتعديل الأمر الذي بدوره ينعكس على طبيعة أهداف المنظمة وهيكلها التنظيمي.

وبالتالي فاللتنظيم الإداري الناجح يؤكد على مبدأ المرونة وذلك من حيث تحفيز المنظمة على السرعة والمرونة في التجارب مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية لها.¹
ثالثا: أنواع التنظيم:

هناك نوعان من التنظيم الرسمي والآخر التلقائي غير الرسمي ويمكن تناول النوعين كما يلي:²

أ. التنظيم الرسمي Formal Organization:

يقصد بالتنظيم الرسمي كافة العلاقات التي تربط الأعمال والنشاطات مع بعضها بخطوط السلطة الرسمية، والتي تظهر في إطار منسق على شكل وحدات أو تشكيلات تنظيمية متدرجة من الأعلى إلى الأسفل.

* - وحدة القيادة أو كما يعرف بوحدة الأمر، وحدة الرئاسة تعني أن يكون للموظف قائد أو رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات والتوجيهات.

** - نطاق الإشراف أو كما يعرف بنطاق الإدارة أو نطاق الرقابة ويقصد به ذلك المدى الذي يستطيع فيه القائد أن يمارس الإشراف الفعال على مرؤوسيه ويحدد نطاق الإشراف بعدد المرؤوسين الذين يتبعون رئيس واحد.

¹ - المرجع نفسه، ص - ص 137-138.

² - قيس محمد العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص - ص 227-245.

والتنظيم الرسمي نمطان رئيسيان هما التنظيم الرأسي والتنظيم الوظيفي كما يوجد نمط ثالث يجمع بين الاثنين فضلا عن وجود نمط رابع على أساس الاستعانة باللجان الفنية.¹

1- التنظيم الرأسي:

وهو أقدم أساليب التنظيم حيث استخدم في الجيوش منذ الأزل لهذا فإنه يطلق عليه أحيانا التنظيم العسكري، ويطلق عليه البعض اسم التنظيم المباشر باعتبار أنه يقوم على أساس أن كل رئيس يملك سلطة مطلقة في توجيه تابعيه والتابع يوجه كل من مساعديه وهكذا تتحرك السلطة رأسيا من أعلى التنظيم إلى أدناه بشكل مباشر ومتصل حتى لا يسأل الشخص إلا عن عمله.

2- التنظيم الوظيفي:

يتميز هذا النوع من التنظيم بالتركيز على التخصص في النشاط إذ تختص كل وحدة إدارية بنشاط وظيفي محدد المعالم تمارسه حتى ولو كان ضمن مجال العمل عند وحدات أخرى.

3- التنظيم الرأسي الوظيفي:

وهو ما يسميه البعض بالتنظيم الرأسي الاستشاري وهو يجمع بين النوعين السابقين محققا مزاياهما مجتمعة ومتفاديا أهم العيوب في كل منهما متفردا وفي هذا النوع يستعان بالاستشاريين الفنيين من الأخصائيين في نواحي التخصص والنشاط قبل اتخاذ القرارات بواسطة الإداريين فيشمل تنظيم المنظمة في هذه الحالة نوعين من ذوي السلطة هما: أصحاب السلطة الرسمية وهم الذين يديرون العمل، وأصحاب السلطة الاستشارية فمهمتهم مقصورة على تقديم الرأي لأصحاب السلطة الرسمية بغير إلزام.

4- تنظيم اللجان:

¹ - عمر مشري، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، عمان: مؤسسة الروى العصرية، 2000، ص ص. 42-143.

وهو شبيه بالنوع السابق إلا أن المشورة في هذا النوع لا تقدم بواسطة أشخاص منفردين بل هي هيئات جماعية تتخذ شكل اللجان والتي تضم عددا من الأعضاء المتخصصين في موضوع مشترك أو يمثلون اتجاهات ذات علاقة بالموضوع الذي تختص به اللجنة.

ب. التنظيم غير الرسمي **Informal Organization**:

التنظيم غير الرسمي هو مجموعة العلاقات الاجتماعية التي تتم بين أفراد المنظمة والتي تأخذ أنماطا وأشكالا عديدة وتتحدد نتيجة إلى رغباتهم ودوافعهم وسلوكياتهم والتي لا تخضع لمسارات واتجاهات التنظيم الرسمي في الكثير من الأحيان. ويتكون التنظيم غير الرسمي، أو كما يسمى بالتنظيم الاجتماعي، تلقائيا بناء على ما يربط بين أعضاء التنظيم من علاقات شخصية ليست بالضرورة أن تنشأ بسبب العمل بل إنه في بعض الحالات يسبق التنظيم غير الرسمي التنظيم الرسمي في نشأته. والتنظيم غير الرسمي غير محدد الشكل ونطاقه يتسع أو يضيق وفقا للأحوال وقوة تماسكه تختلف في صلابتها.

رابعاً: خطوات التنظيم:

هناك عدة خطوات للتنظيم هي:

أ. **تحديد الهدف:** يعتبر الهدف هو الأساس الذي يحدد طبيعة التنظيم ومكوناته من وظائف وأفراد وعلاقات وعوامل مادية يؤدي الاهتمام بها وتحقيق التوازن بينها إلى تحقيق هذا الهدف.

ب. **تحديد الأنشطة:** وذلك بوضع قائمة تفصيلية لجميع الأنشطة المطلوب القيام بها وصولاً إلى الهدف.

ج. **تقسيم العمل:** وذلك بأن يقسم كل عمل أو نشاط إلى أجزاء حسب أهميتها وتتابعها على أن توضع في قائمة تفصيلية حتى يسهل فيما بعد إسنادها إلى الأشخاص الذين سيقومون بها هو ما يساعد على سرعة الأداء وزيادة تخصص ومهارة العاملين.

د. **تجميع الأنشطة:** وهي الخطوة المكملة لتقسيم العمل وقتها يتم تجميع الأنشطة والأعمال التي يتم تقسيمها في مجموعات متجانسة على أن ترتب تبعاً لأهميتها النسبية بالنسبة للمنظمة.

هـ. **إسناد الأنشطة إلى العاملين:** بحيث يتولى كل منهم العمل الذي يتناسب مع قدراته ومؤهلاته وخبراته.

و. **تحديد السلطة وتفويضها:** وذلك بمنح العاملين السلطات اللازمة التي تمكنهم من تولي مهام مناصبهم في حدود المسؤوليات الملقاة عليهم حيث يؤدي ذلك إلى معرفة كل منهم بوضعه في التنظيم.

خامساً: ماهية الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي الناتج النهائي لعملية التنظيم فكما لم يتفق الكتاب على تعريف واحد للتنظيم كذلك لم يجتمعوا على تعريف واحد للهيكل التنظيمي، إلا أنهم جميعاً يعتبرونه وسيلة أو أداة لتحقيق أهداف المنظمة.

أ. **تعريف الهيكل التنظيمي:** ويمكن تناول التعريفات التي وردت عن الهيكل كما

يلي:¹

يعرف الكاتبان "جيمان" و"ستونال" الهيكل التنظيمي بأنه يعني الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها.

أما الكاتب "روبنز" فيرى أن الهيكل التنظيمي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسؤول الذي يتبع له كل موظف وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب تطبيقها.

ب. **خطوات إعداد الهيكل التنظيمي:** لإعداد الهيكل التنظيمي لأي منظمة لابد من

إتباع الخطوات التالية:²

¹ - محمد عباس الحاج عبد الله وسليمان أحمد آل خطاب، مرجع سبق ذكره، ص. 142.

² - حسين حريم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص. 195.

1- **تصميم الأعمال:** تشكل الأعمال التي تسند للأفراد في أي منظمة حجر البناء في الهيكل التنظيمي للمنظمة ومن الضروري أن يتم تصميم الأعمال بحيث تمكن العاملين من أدائها بفاعلية، وتساعد على تحقيق أهداف المنظمة وتوفير حياة عمل جديدة للعامل.

2- **تجميع الأعمال (تكوين الوحدات التنظيمية):** بعد تقسيم وتجزئة جميع الأنشطة يصبح لدينا أعداد كبيرة من الأعمال أو الوظائف المتخصصة التفصيلية التي تشكل وحدات لأجزاء غير مترابطة وعليه لابد من تجميع هذه الأعمال وفق طريقة معينة أو تسلسل معين، وتعيين شخص معين يشرف على كل مجموعة، وتسمى هذه العملية إنشاء أو تكوين الوحدات التنظيمية، ويمكن أن تتم هذه العملية بأكثر من صورة وفقا للأساس الذي يستخدم لهذا الغرض.

3- **تحديد السلطات:** بعد إنشاء الوحدات التنظيمية، تأتي مرحلة تحديد السلطات أي تحديد العلاقات فيما بين الوحدات التنظيمية المختلفة لتعمل معا بفعالية نحو تحقيق أهداف المنظمة وبأدنى قدر من حالات النزاع والتضارب.

4- **التنسيق:** بعد إتمام تحديد علاقات السلطات، تأتي المرحلة الأخيرة في تصميم الهيكل التنظيمي وهو التنسيق، فقد أجمع الكتاب على أهمية وحيوية التنسيق باعتباره عاملا حاسما في حياة المنظمة وجوهر الإدارة.

والتنسيق هو أساس عملية تحقيق التوافق والتزامن والانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة والأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة بأقل قدر من التضارب والازدواجية، كما أنه يعتمد أساسا على الاتصال الذي يعتبر مفتاح التنسيق الفعال.

جـ. العوامل المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب:

تختلف الهياكل التنظيمية للمنظمات باختلاف البيئة التي تعمل بها هذه المنظمات والعوامل المؤثرة فيها ومن بين هذه العوامل نجد:¹

¹ - بن حمود سكيبة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، الجزائر: دار الأمة، 2012، ص 88.

1- حجم المنظمة: عندما يكون حجم المنظمة كبير يحتاج لهيكل تنظيمي كبير به وظائف وتقسيمات تنظيمية كثيرة ومستويات إدارية متعددة والعكس عندما تكون المنظمة صغيرة.

2- مجال عمل المنظمة: فهيكّل المنظمة يختلف بالنسبة للمنظمة التي تنتج سلعة أو مجموعة من السلع، وهذا يتطلب وظائف وفقا لنوع وعدد السلع التي تقدمها المنظمة.

3- درجة التكنولوجيا: إذا كانت التكنولوجيا المستخدمة ذات مستوى عالي هذا يعني أن نسبة كبيرة من العمل تؤدي دون الحاجة لعناصر بشرية وهذا لن يستوجب معه وجود هيكل تنظيمي كبير وواسع، وأما إذا كان مستوى التكنولوجيا منخفضا في هذه الحالة تظهر الحاجة للقوى البشرية وهيكل تنظيمي أوسع.

4- التوزيع الجغرافي: المنظمة التي يشمل عملها ونشاطها مناطق جغرافية متعددة يختلف هيكلها التنظيمي من حيث تعدد الإدارات وتنوعها وحجمها عن المنطقة التي تمارس عملها في منطقة واحدة حيث يكون هيكلها أصغر عن المنظمة الأولى.

5- درجة التخصص: عندما تكون درجة التقسيم والتخصيص عالية تحتاج المنظمة إلى إدارات أكثر وهذا يجعل الهيكل التنظيمي المطلوب كبيرا.

د. أنواع الهياكل التنظيمية: هناك ثلاث أنواع للهياكل التنظيمية وهي:

1- الهيكل التنظيمي الوظيفي: يقوم هذا النوع على مبدأ التخصص الوظيفي في العمل حيث يقوم كل جزء من التنظيم بأداء أعمال معينة ذات تخصص وطبيعة متماثلة أو متشابهة ومن أمثلة الهيكل الوظيفي:

2- الهيكل القطاعي: يتم في هذا النوع تجميع العاملين بمنتج معين أو خدمة معينة في قطاع واحد.

3- هيكل المصفوفة: وفيه يتم تقسيم العاملين حسب الوظائف في هيكل وظيفي وكذلك يتم اختيار مسؤول عن كل منتج بحيث يكون أيضا مديرا لعاملين في وظائف

مختلفة، وفي هذه الحالة قد يكون للموظف رئيسان وعليه يجمع هذا النوع بين مميزات كل من التنظيم الوظيفي والتنظيم القطاعي.

هـ. مفهوم الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي:

1- الخريطة التنظيمية: هي عبارة عن تصوير بياني يوضح شكل المنظمة التنظيمي، إذ تبين خطوط السلطة والاتصالات الرسمية بالإضافة إلى المستويات الإدارية المختلفة التي تتكون منها المنظمة ونطاق الإشراف، وبالتالي يمكن القول بأن الخريطة التنظيمية ما هي إلا تجسيد شكلي وبياني للهيكل التنظيمي.¹

وهي ثلاثة أنواع: الخرائط الرأسية، الخرائط الأفقية و الخرائط الدائرية.

2- الدليل التنظيمي: هو أحد الوسائل التي يتم من خلالها تفصيل الهيكل التنظيمي للمنظمة ويعرف بأنه وثيقة تتضمن معلومات تفصيلية تشمل أهداف المنظمة ونشاطاتها ومهام الوحدات الإدارية فيها، لذا ينظر إليه على أنه المذكرة التفسيرية للخريطة التنظيمية، فهو يعطي تفاصيل عن جميع النشاطات والأعمال التي تتم داخل الخريطة التنظيمية والإدارات والأقسام الرئيسية والأهداف التي تسعى كل وحدة إدارية إلى الوصول إليها.²

سادسا: مشاكل التنظيم:

يوجد العديد من المشاكل التي تحد من فاعلية وكفاءة التنظيم من أهمها:

- تعارض وتضارب الاختصاصات والمسؤوليات والسلطات.
- عدم توازن السلطات مع المسؤوليات.
- عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- عدم مراعاة التجانس والتشابه في تجميع الأعمال وعند إسنادها إلى شخص أو قسم أو إدارة.

¹- ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم وفن)، عمان: دار اليازوري للطباعة والنشر، 2007، ص. 150.

²- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص. 147.

- ظهور التنظيم غير الرسمي.
- ظهور المصفاة التنظيمية* وذلك عندما تطول خطوط الاتصال في التنظيم نتيجة لتعدد المستويات الإدارية.

الفرع الثالث: وظيفة التوجيه

تأتي وظيفة التوجيه في المرتبة الثالثة من وظائف الإدارة بعد وظيفتي التخطيط والتنظيم، ويعتبر التوجيه الوظيفة التنفيذية التي تتضمن قيادة الأفراد والإشراف عليهم وإرشادهم حول كيفية تنفيذ الأعمال وتحقيق التنسيق بين جهودهم وتنمية التعاون بينهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتتضمن عملية التوجيه التي يمارسها المديرون عدة مهارات أهمها: القيادة، التحفيز، الاتصالات.

أولاً : مفهوم التوجيه:

بعد وضع الخطة وإقرار التنظيم يستلزم الأمر ضرورة ممارسة وظيفة التوجيه والتي يهدف إلى خلق مناخ ملائم للعمل لتحقيق أهداف المنظمة، فوضع الخطط وإنشاء تنظيم جيد ليس كافياً أو دافعاً للأفراد بإنجاز ما يطلب منهم من مهام بل لابد أن تقوم الإدارة بتوجيه الأفراد في الاتجاه الذي يكفل تحقيق أهداف المنظمة.

أ. تعريف التوجيه:

يعرف التوجيه أنه الوظيفة الإدارية التنفيذية، التي تنطوي على التوجيه والإرشاد للأفراد لتنفيذ الأعمال وإتمامها لتحقيق هدف مشترك.

أما محمد الجبوسي يعرف التوجيه بأنه: "عملية إرشاد وتوجيه لنشاطات أفراد المنظمة في الاتجاهات الصحيحة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، فالتوجيه يهدف إلى خلق قوة عمل فعالة بين أعضاء المنظمة نحو تحقيق أداء أفضل وإنتاجية أعلى".¹

*- المصفاة التنظيمية: تعني أن المعلومات الصادرة من أعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى لا يتم انسيابها بسهولة وسرعة في التنظيم.

¹- محمد رسلان الجبوسي، علم تطبيق الإدارة، عمان: دار المسيرة، 2000، ص 127.

ب. أسس التوجيه: التوجيه هو قلب الإدارة، لأنه يحفز على العمل ويستند على

الأسس التالية:

- 1- إصدار أوامر واضحة وكاملة ومقنعة وقابلة للتنفيذ.
- 2- حفز الأفراد لتحقيق أعلى كفاءة في الإنجاز.
- 3- توضيح طرق وسبل ووسائل إنجاز الأوامر، وتناسبها مع ظروف العمل.
- 4- تقدير اجتهاد الأفراد العاملين بالمكافأة، لزيادة حماسهم في العمل.

ثانيا: متطلبات وظيفة التوجيه ومبادئه:

أ. متطلبات وظيفة التوجيه: لكي يتقن المدير وظيفة التوجيه ويتمكن من أدائها بصورة مميزة يجب عليه ما يلي:¹

1- الإلمام ببعض المفاهيم السلوكية: من أهم المفاهيم السلوكية التي يجب أن يلم

بها المدير حتى يتقن وظيفة التوجيه ما يلي:

- السلوك: وهو مجموعة من الأفعال وردود الأفعال والمشاعر والانفعالات المصاحبة لهما وسلوك الإنسان بأنه: مسبب، تحركه دافع، هادف ومتعدد ومتغير.
- الإدراك: ويقصد به عملية تنظيم وتفسير واسترجاع المعلومات وتكوين منظور وتصور خاص بالفرد وهذا المنظور يسمى بالصورة المدركة.
- الاتجاهات: وهي تعبر عن علاقة الشخص بما يحيط به من ناس وأحداث وتتكون الاتجاهات من ثلاث عناصر رئيسية هي: العنصر الفكري، المشاعر، الميل للسلوك.
- التعلم: وهو عملية اكتساب خبرة من مواقف سابقة أو تجارب معينة بما يؤدي إلى تغيير في ميله وسلوكه للاستجابة.

¹ - محمد عباس الحاج عبد الله وسليمان أحمد آل خطاب، مرجع سبق ذكره، ص ص 164-166.

2- تشخيص ومعالجة المشاكل السلوكية:

نقصد بالمشكلة السلوكية عدم توافق الأنماط السلوكية المعتادة للموظفين مع النمط الأمثل الذي تفضله المنظمة وهناك ثلاث أنماط لسلوك العاملين والتي تؤثر على فعالية المنظمة وهي:¹

أ. سلوك إيجابي وهو سلوك مساند لأهداف المنظمة.

ب. سلوك محايد وهو سلوك غير مساند ولا يسبب ضررا.

ج. سلوك سلبي وهو السلوك الذي يلحق الضرر بأنشطة المنظمة.

3- إتقان المهارات السلوكية (القيادة، الاتصال، التحفيز) وهذه المهارات سيتم

التحدث عنها لاحقا بالتفصيل.

ب. مبادئ التوجيه: يعتمد التوجيه على مبدئين من مبادئ الإدارة وهما:

1- مبدأ تجانس الأهداف: وهو مدى تجانس أهداف الفرد العامل في المنظمة مع

أهداف المنظمة.

2- مبدأ وحدة الأمر: ينبغي أن لا يكون الفرد العامل في المنظمة مرؤوسا لأكثر

من رئيس واحد.

ثالثا: ركائز ومكونات التوجيه:

التوجيه له ثلاث ركائز ومكونات أساسية متداخلة يصعب تحديد الخطوط الفاصلة

بينها وهي:

أ. القيادة:

استقطبت القيادة اهتمام العديد من المفكرين لمعرفة سر التأثير الذي يتركه القائد

على المجموعة البشرية وكيف؟ ولماذا؟ وقد كتب عن القيادة الكثير في مختلف المجتمعات

وكتب عنها من زوايا مختلفة اجتماعية وسياسية وإدارية.

¹ - محمود أحمد الخطيب، الإدارة الحديثة (إدارة المؤسسات في الموجة الرابعة)، القاهرة: مطبعة الإسراء، 2000، ص 244.

1- تعريف القيادة ومصادر قوة تأثيرها:

أ- تعريف القيادة: لقد تعددت تعريفات القيادة إلا أننا سوف نقتصر على ذكر

البعض منها:

➤ القيادة هي: "علاقة متبادلة بين أولئك الذين يختارون أن يقودوا وبين أولئك الذين يقررون أن يكونوا أتباعاً".¹

➤ القيادة هي: "النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير الاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة".²

➤ القيادة هي: "تلك العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة".³

وفي تعريف آخر للقيادة، تعرف بأنها تأثير شخصي متبادل يظهر بوضوح في حالات معينة ويوجه من خلال وسائل الاتصال بين الرئيس والمرؤوس نحو تحقيق الأهداف المنشودة.⁴

ب- مصادر قوة تأثير القيادة: من أجل أن يتمكن القائد من ممارسة عملية القيادة، يلزمه مصادر قوة وأدوات تأثير يستخدمها في التأثير على الأفراد وتعديل سلوكهم ونيل امتثالهم لمطالبه ورغباته، وعليه فقد صنف الكاتبان "جون فرانك" و"برترام رافان" مصادر قوة وتأثير القائد في خمسة مصادر رئيسية هي:⁵

1/ قوة المكافأة / الثواب: وتستند إلى إدراك الفرد بأن امتثاله لمطالب رئيسه

سيؤدي إلى حصوله على عوائد إيجابية.

¹ - Kouzes and Posner, **The Leadership Challenge**, San Francisco, Joey-Bass, 1987, p 01.

² - عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، القاهرة: المعهد العالي للفكر الإسلامي، 1996، ص. 30.

³ - سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة (الأصول والتطبيقات)، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، 2004، ص. 183.

⁴ - D. Georges, **The Human side of enterprise**, New York : Mc Graw Hill Back, 1960, pp 182-185.

⁵ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص. 268.

2/ قوة الإكراه / العقاب: وتستند إلى الخوف، وإدراك الفرد بأن عدم التزامه وتقيده بتوجيهات الرئيس تؤدي إلى إيقاع العقوبة عليه.

3/ القوة المشروعة: وهي مستمدة من وظيفة التي يشغلها الرئيس في السلم المرمي للمنظمة.

4/ قوة الخبرة: وتستند إلى معرفة الرئيس وقدراته وخبراته ومهاراته (الفنية والإدارية والسلوكية).

5/ قوة الاقتداء / الإعجاب: وتعتمد على تمثّل المرؤوس بشخصية الرئيس، وإعجابه به وتقديره له لما يتمتع به من خصائص وسمات شخصية.

2- نظريات القيادة:

ظهرت الكثير من النظريات التي اهتمت بموضوع القيادة، ويلاحظ أن النظريات الأولى التي ظهرت قبل القرن العشرين وفي بداياته كانت نظريات تهتم بتشخيص الفوارق النوعية بين القادة والأتباع، في حين ركزت النظريات التي ظهرت لاحقاً على المتغيرات الأخرى كالعوامل السلوكية والموقفية ومستوى المهارات، وفيما يلي عرض موجز لأهم أصناف هذه النظريات:¹

أ. نظريات الرجل العظيم: ترى هذه النظرية أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن الحاجات العظيمة هي وراء خلق القادة العظام، فهذه النظريات ترى أن القدرات القيادية متأصلة في بعض الأشخاص، وأن الوقت المناسب هو الذي يسمح بظهور القائد بشكل يكاد أن يكون سحريا ليقود مجموعته إلى النجاح.

ب. نظريات السمات: إن القائد يولد ومعه صفات أو مميزات موروثة، وبعض من هذه الميزات والسمات ما هو مناسب جداً للقيادة، وبهذا يكون القائد الجيد هو من يمتلك مجموعة مناسبة وكافية من السمات التي تؤهله لأن يبرز كقائد.

¹ - برهان الدين حسين السامرائي ، "دور القيادة في تطبيق أسس و مبادئ إدارة الجودة الشاملة "، رسالةمقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال،الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي ، 2011-2012 ،ص-ص 118-122 .

جـ. النظريات السلوكية: إن القادة العظام يدرّبون لكي يكونوا قادة، ولا يولدون، ولهذا تهتم هذه النظريات بالتركيز على أفعال القادة، وليس على صفاتهم البدنية والذاتية. ووفقاً لهذه النظريات ينبغي ملاحظة وتحليل سلوك القادة الناجحين كي يستفاد من ذلك في تعليم وتدريب قادة جدد.

د. النظريات الموقفية: النظريات الموقفية يمكن النظر إليها كنظريات للأساس المعقد في القيادة الذي يمزج خصائص القيادة و المرؤوسين بالمتغيرات الموقفية المتغير الموقفي (الموقف) ذو دلالة هامة في النظرية. إن القائد الموجه للأفراد يصبح أكثر أو أقل فاعلية حسب مستوى تعليم وتدريب المرؤوسين.¹

هـ. النظريات الظرفية: ينبغي توفر بعض الشروط والعوامل البيئية التي تدفع بظهور القائد الناجح، ومن هذه الشروط والعوامل النمط القيادي للشخص المعني، وقدرة ومواصفات الأتباع، إضافة للعوامل البيئية السائدة الأخرى، والنظريات الظرفية هي حقيقة فئة من النظريات السلوكية لكنها تؤكد على أنه لا توجد "الطريقة الأفضل" النمط القيادي الأفضل" للقيادة حيث أن لكل موقف ظروفه واعتبارات.

4. أنماط القيادة: يمكن تقسيم أنماط القيادة إلى ستة أنواع وهي:²

أ. النمط الدكتاتوري: يقوم على أساس التركيز المطلق للسلطة في يد القائد والسماح للمرؤوسين بالمشاركة، إذ يقوم بإصدار الأوامر والتعليمات وإجبار المرؤوسين على تنفيذها باستخدام مبدأ التخويف والتهديد بالثواب والعقاب.

ب. النمط الأوتوقراطي: وهو شبيه بالنمط الأول من حيث مركزية السلطة وإفساح المجال أمام المرؤوسين للمشاركة، إلا أن القائد الأوتوقراطي يمتاز بأنه نشيط وفعال ويستخدم أسلوب الإقناع بالأوامر والتعليمات الصادرة من طرفه.

¹ طارق مفلح جمعة أبو حجير، "القيادة الإستراتيجية و دورها في إدارة المخاطر و الأزمات"، رسالة مقنمة لنيل أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة أجامعة قناة السويس، 2014 ص. 50.

² محمد عباس الحاج عبد الله وسليمان آل خطاب، مرجع سبق ذكره، ص - ص. 193-195.

جـ. النمط البيروقراطي: هو أقل تشددا من النمط الأوتوقراطي فرغم تركيزه للسلطة إلا أنه يفسح المجال أمام المرؤوسين بالمشاركة، إذ يضع القائد منهاجا يسير عليه ولا يسمح لنفسه ولمرؤوسيه بالخروج عنه.

د. النمط الديمقراطي: هو عكس بالنمط الديكتاتوري حيث يمتاز بمشاركة المرؤوسين القائد في عمليات اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف ويعتبر هذا النمط من أنجح أساليب القيادة وأكثرها فاعلية في الإدارة الحديثة.

هـ. النمط المتساهل (قيادة عدم التدخل): وهو النمط الذي يترك القائد للمرؤوسين الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وهنا القائد يظهر بدور القائد السلبي لأنه لا يمارس القيادة السليمة والفعالة للمرؤوسين.

و. النمط الملهم (القيادة الملهمة): هذا النمط من القيادة يؤثر على المرؤوسين من خلال إثارة إعجاب لديهم وتحقيق إنجاز غير عادي، وعادة ما تتوفر لدى العادة الملهمين خصائص وصفات غير عادية ونادرة تؤثر في سلوك مرؤوسيه منها قدرات فكرية عالية وتكامل شخصية كبير وجاذبية عالية وقد تكون هذه القيادة نابعة من منطلق ديني أو فكري أو اجتماعي أو إنساني وغيرها.

ب. الدافعية والتحفيز:

تعني دراسة الدافعية والتحفيز أساسا بتفسير الأسباب والبواعث التي تدفع الفرد إلى القيام بتصرف أو سلوك معين، فأبي سلوك يقدم عليه الفرد مسبب، ولهذا السلوك دافع أو أكثر بوجهة نحو تحقيق غاية أو نتيجة معينة.

1- مفهوم الدوافع والحوافز:

إن الدافع هو مفتاح السلوك، والدافع يعني حاجة يسعى الفرد إلى إشباعها، أي أننا ننظر إلى الدافع باعتباره قوة داخلية تنبع من نفس الفرد وتوجيهه للتصرف والسلوك في اتجاه معين وبقوة محددة.¹

وبالتالي تعرف الدوافع بأنها القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق تصرفات الفرد وسلوكه في أثناء استجابته للمواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به. ويرى "لوثنانز" أن الدافعية هي عملية تبدأ بوجود نقص أو حاجة (Need) وتعني يحرك (Move) فسيولوجية أو نفسية تنتشر وتعد (Activates) الدافع الباعث (Drive) في سبيل تحقيق هدف أو حافز (Incentive).²

وعليه تأتي الحوافز في نهاية دورة عملية الدافعية التي هي بمثابة قوى داخلية تحرك الفرد، في حين تعرف الحوافز بأنها قوة خارجية تجذب الإنسان نحوها لكي يحصل عليها وذلك من خلال سلوك معين يسمح له بالوصول إلى الحافز ويجعله مستحقا له.

2- أهمية الحوافز: تتمثل أهمية الحوافز في ما يلي:

- المساهمة في إشباع حاجة العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- التقليل من الظواهر المعيقة للأداء.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.
- خلق دافعية لدى الأفراد لأداء مهامهم بكفاءة أكبر والاهتمام أكثر بعملهم.
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.

3- مبادئ نظام التحفيز الفعال ومعوقاته:

لتحقيق التحفيز الفعال والناجح لابد من تطبيق المبادئ التالية:

¹ - علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة: مكتبة عربي، بدون تاريخ، ص 118.

² - Fred Luthans, **Organization Behavior**, New York : Mc Grow Hill Lo, 1989, p 231.

أ/ أن يكون التحفيز مرتبطاً بالأداء من أجل دفع المجد إلى المزيد من العمل ودفع الآخرين للاقتداء به.

ب/ أن يكون الحافز واضحاً لكل أفراد المنظمة.

جـ/ لابد من السماح للأفراد بالمشاركة في وضع نظام الحوافز لزيادة تحمسهم له والمحافظة عليه.

ومن معوقات التحفيز نجد:

أ/ عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المنظمة.

ب/ عدم المتابعة للعاملين فلا يميز الشخص المحسن من المسيء.

جـ/ قلة التوجيه لتصحيح الأخطاء وقلة التدريب على العمل.

د/ غياب قنوات الاتصال التي تمكن من معرفة أفراد المنظمة.

هـ/ تعدد القيادات وتضارب أوامرها وكذا كثرة التغيير في القيادات خاصة إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه.

جـ. الاتصال:

يعتبر الاتصال أهم أداة ليس فقط في الإدارة وخاصة في وظيفة التوجيه وأدواته بل في كل نشاط إنساني فردي كان أم جماعياً، وبحلول عصر المعلومات يصبح الاتصال الأداة الرئيسية للإدارة في تحقيق أهدافها.

1. مفهوم الاتصال: تعريفه، أهميته، عناصره:

يعتبر الاتصال بالمنظمة كالعصب الذي يحرك كل أجزاء الجسم للإنسان لتأدية مهامها، فلا يمكن أن يقوم أي عضو بالمنظمة بإنجاز أي عمل إلا ويمارس عملية الاتصال مع الآخرين.

أ/ تعريف الاتصال: هناك عدة تعريفات للاتصال يمكن ذكر بعضها فيما يلي:

يعرف "John Shermerhorn" الاتصال بأنه: "عملية ما بين الأشخاص لإرسال واستلام رموز تتضمن رسائل".¹

أما "Morris Philip Wolf" و"Shirley Kuiper" يقول بهذا الصدد: "إن المنظمة تكافؤ ليس فقط لجهودها الجيدة في مجال الأعمال بل أكثر لمساعدتها في مجال الاتصال".²

كما يعرف البعض الاتصال بأنه إرسال واستقبال المعلومات بين الناس، أو هو نقل المعنى من شخص لآخر من خلال العلامات أو الإشارات أو الرموز من نظام لغوي مفهوم لغوي مفهوم ضمناً للطرفين.³

يتضح من خلال التعريفات السابقة من أن الاتصال يتضمن بصفة رئيسية نقل المعلومات من شخص لآخر.

ب/ أهمية الاتصال: تتجلى أهمية الاتصال فيم

1. إن عملية الاتصال هي جوهر وأساس العمليات والوظائف وعن طريقها ترتبط أجزاء وأقسام المنظمة ببعضها البعض ويتحقق التكامل في أعمالها.
2. الاتصال الجيد يعين الإدارة على اتخاذ القرار الصائب، فعملية اتخاذ القرارات تعتمد إلى حد كبير على دقة المعلومات اللازمة وإمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب.
3. يتم من خلال عملية الاتصال إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه.
4. الاتصالات وسيلة تعين الإدارة على تغيير سلوك العاملين حيث تتعرف على قدرتهم وتضمن استقبالهم لرسالتها وتفهمهم لمضمونها.⁴

2. أنواع الاتصال: للاتصال عدة أنواع يمكن أن نذكرها فيما يلي:⁵

¹ - صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2005، ص. 187.

² - المرجع نفسه، ص. 186.

³ - محمد عباس الحاج عبد الله وسليمان أحمد آل خطاب، مرجع سبق ذكره، ص. 168.

⁴ - سليمان اللوزي وآخرون، أساسيات في الإدارة (النظريات الإدارية، العملية الإدارية، وظائف المنشأة)، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 1998، ص. 106.

⁵ - هاني عرب، فن الاتصال في الإدارة، د.م.ن: د.د.ن، 1427هـ، ص - ص 18-29.

أ/ الاتصال الرسمي وغير الرسمي:

1. الاتصال الرسمي: تتبع الهيكل التنظيمي الرسمي في المنظمة، كما ويرتبط حجم الاتصال ونطاقه ومحتواه بحدود السلطة المخولة لشاغل الوظيفة بناء على صلاحيات التسلسل الرئاسي ونطاق الإشراف.

2. الاتصال غير الرسمي: وهو الاتصال الذي يتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال وبين مستويات مختلفة متخطية خطوط السلطة الرسمية، ولا يحدث الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط بل يتعداه إلى خارج التنظيم، إذ تتفاعل إدارات التنظيمات مع التنظيمات الأخرى من خلال اللقاءات غير الرسمية وليس للمنظمة سيطرة عليه ولا تعرف قنواته.

ب/ الاتصال الشفهي والكتابي:

1- الاتصال الشفهي: تشير إلى تبادل الأفكار والمعاني بين المرسل والمستقبل من خلال استخدام الكلمات المنطوقة ومن أمثلة ذلك: استخدام الهاتف، الاجتماعات، المناقشات وغير ذلك.

2- الاتصال الكتابي: يشير إلى نقل الأفكار والمعاني والبيانات والمعلومات من خلال الكلمات المكتوبة ومن أمثلة ذلك التقارير، المذكرات، الرسائل.

ج/ الاتصال غير اللفظي والالكتروني:

1- الاتصال غير اللفظي: يتمثل هذا الاتصال فيما يصدر عن الفرد من إشارات وتعبيرات أو سلوكيات أو مجرد حركات الجسم، ومن أمثلة ذلك: حركة اليدين، الصمت، الابتسامة وغير ذلك.

2- الاتصال الالكتروني: أتاحت الثورة الالكترونية والتقدم الهائل في مجال الاتصالات الكثير من الطرق الحديثة لنقل البيانات ومن أمثلة هذه الاتصالات: الفاكس، البريد الالكتروني وغير ذلك.

د/ الاتصال الداخلي والخارجي:

1- الاتصال الداخلي: يختص هذا النوع بالاتصالات داخل المنظمة ويحدث بين

الأفراد داخل المنظمة وفقا لموقعهم الإداري داخل التنظيم مثل: المديرين، الزملاء في العمل، الموظفون.

2- الاتصال الخارجي: وهو الاتصال الذي يختص بأفراد معينين داخل المنظمة مع

المحيط الخارجي، مثل: الاتصال بالعملاء، الاتصال بمنظمات أخرى ذات العلاقة.

3. معوقات الاتصال: تتمثل معوقات الاتصال في الآتي:¹

- تضارب الإطار المرجعي بين المرسل والمستقبل وذلك بسبب اختلاف الشخصية والميول والخبرة والخلفية العلمية بين الطرفين.
- الترجمة غير الملائمة للرسائلو الاستخدام غير المناسب أو الضعيف لوسائل الاتصال.
- عدم توفر الوقت الكافي للقيام بالاتصال بشكل متعاقب مع كل المساعدين.
- الكثرة في المعلومات مما يصعب على المدراء والمشرفون فهمها ومتابعتها.
- المعوقات التنظيمية: وهي مشاعل مرتبطة مثلا: الهيكل التنظيمي، الصلاحية.
- المعوقات البيئية: تتمثل في كثير من العوامل على سبيل المثال: الحرارة، البرد وغير ذلك.
- معوقات تقنية: وتتمثل في وجود أخطاء أو مشاكل فنية وتقنية في وسائل الاتصال أو تشويش عملية الاتصال.
- المعوقات الاقتصادية والجغرافية: وتتمثل في المشاكل المتعلقة بالتكاليف وتأثير الوقت، والتباعد المكاني.

¹ - صباح حميد علي وغازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومراسلات، د.م.ن، د.د.ن، ط1، 2001، ص -ص. 37-41.

الفرع الرابع: وظيفة الرقابة

الرقابة الإدارية هي إحدى الأركان الأساسية لوظائف المدير، وغالبا ما ترد مترابطة أو متكاملة مع وظيفة التخطيط، لكن في اللغة الاعتيادية التي يتناولها الناس، نجد أن مفردة "رقابة" تثير الاستياء أو عدم الارتياح عند معظم الأفراد لما تحمله من معاني اجتماعية غير طيبة كمرقبة الآخرين، لكن مفردة "رقابة" في الإدارة تعني شيئا آخر، فهي وظيفة من وظائف الإدارة ينبغي ممارستها لضمان تنفيذ الخطط والبرامج التي جرى وضعها لتحقيق أهداف المنظمة الإدارية.

أولا: تعريف الرقابة وأهميتها:

أ. تعريف الرقابة:

عرف "كونتر" و"أدونيل" الرقابة بأنها: "قياس أعمال المرؤوسين وتصويبها بغرض التأكد من أن أهداف المشروع والخطط التي وضعت لتحقيقها قد أنجزت"¹، أما "هنري فايول" فعرف الرقابة على أنها: "الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم وفقا للخطة المرسومة"². وقال "جويتز" بأن الرقابة الإدارية: "تسعى إلى جعل الأحداث والأفعال تتوافق والخطط"³.

ومن التعاريف السابقة يمكن استنتاج بأن الرقابة تعني:

- ❖ التأكد من أن النشاطات التي تم تنفيذها مطابقة تماما للنشاطات المنصوص عليها في الخطط.
- ❖ أنها عمليات التأكد من الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة.
- ❖ أنها وظيفة إدارية تنطوي على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد حقت ونفذت.

¹ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 326.

² - Henri Fayol, **General and Industrial Management**, London : Sir Tssac Pitman, 1949, p 107.

³ - Billy Goetz, **Management Planning and Control**, New York, Mc Graw Hell Book Co, 1949, p 229.

❖ الرقابة هي وظيفة المتابعة والملاحظة والإشراف والتوجيه وتهدف إلى التحقق من أن المهام تحقق بشكل صحيح وسليم، ولم تعثرها أية انحرافات، والعمل على منعها.¹

ب. أهمية الرقابة: تتمثل أهمية الرقابة في النقاط الآتية:²

1. الرقابة هي الوظيفة التي تستطيع المنظمة من خلالها معرفة مقدار ما تم إنجازه من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.
2. الرقابة هي الوظيفة التي يتم من خلالها التأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يتم على ضوء الخطط ومعايير الأداء المقررة.
3. الرقابة تمكن من الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء المجالات المحددة لاستخدامها وكذا تزود المديرين بمعلومات عن الموارد البشرية والمادية.
4. الرقابة هي الوظيفة التي تمكننا من التأكد من توافر التنسيق والترابط بين كافة الوحدات التنظيمية للمنظمة وكذلك المستويات الوظيفية.³

ثانياً: أنواع الرقابة:

يمكن تقسيم الرقابة من خلال عدة معايير يمكن تناولها كما يلي:⁴

أ. الرقابة من حيث التوقيت: تنقسم الرقابة حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع

وهي:

1- الرقابة السابقة: أو كما يطلق عليها البعض الرقابة الوقائية وتعني اكتشاف

الأخطاء قبل وقوعها ومحاولة منع حدوثها أو على الأقل التخفيف من الآثار السلبية الناجمة عنها.

¹- بدر الدين زواق، وظائف الإدارة وتطبيقاتها على العمل الإسلامي المعاصر، الجزائر: دار قرطبة، 2010، ص. 341.

²- موسى قاسم القريوتي وعلي خضر مبارك، أساسيات الإدارة الحديثة، عمان: دار تسنيم للنشر والتوزيع، ط3، 2006، ص- ص. 186-187.

³- أمين فؤاد الضرعامي ومحمد علي حلوه، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، القاهرة: مطابع الولاء الحديثة، 2003، ص. 226.

⁴- علي محمد صالح عباس وعبد الله عزت بركات، مبادئ علم الإدارة، دم.ن، مكتبة الرائد، 2001، ص- ص. 204-207.

2- الرقابة المتزامنة: وتسمى أيضا بالرقابة العلاجية أو الرقابة السلبية وهي التي تتم أثناء أداء العمل ويقصد بها مراقبة سير العمل أول بأول أي منذ بدايته وحتى نهايته.

3- الرقابة اللاحقة: ويطلق عليها في بعض الأحيان رقابة التغذية الراجعة وهي التي تتم بعد الانتهاء من العمل والغرض منها رصد الانحرافات والإبلاغ عنها لعلاجها ومنع تكرار حدوثها في المستقبل.

ب. الرقابة من حيث المستوى: تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى ثلاث أنواع وهي:

1- الرقابة على مستوى الفرد: يسعى هذا النوع من الرقابة إلى تقييم أداء الأفراد العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.

2- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

3- الرقابة على مستوى المنشأة ككل: الغرض من هذا النوع تقييم الأداء الكلي للمنشأة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها.
ج. الرقابة من حيث التنظيم: صنف الرقابة طبقا لهط المعيار إلى ثلاثة أنواع وهي:

1- الرقابة المفاجئة: وهي ذلك النوع التي يتم بصورة مفاجئة ودون سابق إنذار وذلك من أجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة.

2- الرقابة الدورية: وهي التي تنفذ كل فترة زمنية أو حسب جدول زمني منتظم حيث يتم تجديدها يوميا أو أسبوعيا أو شهريا.

3- الرقابة المستمرة: وتتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل.

د. الرقابة من حيث المصدر: تقسم الرقابة حسب الجهة القائمة بها إلى نوعين¹:

1- الرقابة الداخلية: وهي الرقابة التي تتم داخل المنظمة وعلى كافة المستويات الإدارية والأفراد العاملين فيها على اختلاف وظائفهم.

2- الرقابة الخارجية: وهي الرقابة التي تتم من خارج المنظمة وتقوم بها أجهزة رقابية متخصصة.

هـ. الرقابة من حيث نوعية الانحراف: تصنف وفق هذا المعيار إلى نوعين²:

1- الرقابة الإيجابية: ويقصد بها تحديد النتائج الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها بشكل أكبر في المستقبل.

2- الرقابة السلبية: ويقصد بها الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية وتحديد ومعرفة أسبابها ومسبباتها والعمل على تصحيحها فوراً واتخاذ الإجراءات لمنع حدوثها في المستقبل.

ثالثاً: مراحل عملية الرقابة: هناك خمس خطوات ومراحل أساسية للرقابة الإدارية

هي:³

أ. تحديد أهداف الرقابة:

إن الهدف العام للرقابة هو معرفة الانحراف أو الخطأ قبل وقوعه، والعمل على تحاشيه، أو معرفة الانحراف أو الخطأ فور وقوعه معالجته قبل استفحاله، ويعني هذا خضوع المنظمة بشكل شمولي إلى عملية الرقابة، أما الأهداف الخاصة للرقابة فهي قياس نتائج أعمال وأنشطة معينة بناء على معايير محددة.

¹ فالح محمد حسن، الرقابة الإدارية، "المجلة العربية للإدارة"، العدد الأول، عمان، 1984، ص.33.

² عبد الفتاح أبو معال، أهمية الرقابة الإدارية وأهدافها ودورها في التخطيط، مجلة رسالة المعلم، العدد الرابع، المجلد الخامس والثلاثون، أبريل 2019.

³ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص. 198.

ب. تحديد معايير الأداء:

يعتبر تحديد معايير الأداء موضوعية البداية الصحيحة لأي نظام رقابي، وعليه لابد من وجود معايير ومقاييس يتم بموجبها قياس مدى جودة أداء أو إنجاز المنظمة بصورة عامة، وأداء العاملين فيها بصورة خاصة، ويجب أن يكون المعيار محددًا بدقة وأن يكون واضحًا ومفهومًا على نحو لا يقبل التأويل أو التفسير، ومن أهم المعايير المستخدمة لتقييم أداء المنظمة ما يلي:

1- **معايير كمية:** وهي معايير تحدد عدد الوحدات المطلوب إنجازها من قبل الوحدات الإدارية أو الأفراد العاملين في المنظمة، خلال فترة زمنية معينة ومقارنته بكمية الإنتاج أو الإنجاز الفعلي.

2- **معايير نوعية:** هي معايير تتعلق بنوعية الأداء المطلوب ومستواه.

3- **معايير التكلفة:** هي معايير تتعلق بالرقم المادي الذي يجب أن لا تتخطاه النفقات المالية المصروفة لإنتاج منتج معين، أو تقديم خدمة أو إنجاز أحد المهام.

4- **معايير زمنية:** هي معايير تتعلق بالوقت اللازم للقيام معين أو تقديم خدمة معينة وتوفيرها.

5- **معايير القيم المعنوية:** هي معايير مرتبطة بمجالات غير ملموسة، مثل مدى دعم المشروع، أو درجة إخلاص العاملين وولائهم للمنظمة وروحهم المعنوية، ونجاح برنامج العلاقات العامة وغيرها.

ج. قياس الأداء:

قياس الأداء هو خطوة من خطوات العملية الرقابية ويعني قياس العمل الفعلي الذي تم إنجازه ومقارنته بالمعايير الرقابية الموضوعية وتحديد أسباب الانحراف، وتحتاج عملية قياس الأداء إلى توفر المعلومات والبيانات الصحيحة التي تبين واقع الحال وكيفية الأداء فعلا، وأداة القياس المناسبة، ووضوح المعايير وموضوعيتها.

د. كشف أسباب الانحراف والعمل على معالجتها وتصويبها:

لابد من تحديد الانحرافات سلبيًا أو إيجابيًا، ولابد من تحليلها ومعرفة أسبابها وتكوين صورة كاملة عنها.

الانحرافات الإيجابية التي ينتج عنها فائدة للمنظمة قد لا تحتاج إلى علاج بل يستلزم اقتراحات من أجل تدعيمها وتشجيعها وتعميمها في مجالات أخرى. فالانحرافات السلبية تحتاج إلى علاج، بعد معرفة الأسباب التي أدت إليها وتحليلها وأما كشف أسباب الانحراف هو النقطة التي تلتقي فيها الرقابة من خلال نتائجها مع باقي عناصر العملية الإدارية.

هـ. المتابعة:

بعد اتخاذ إجراءات تصويبية، لابد لإدارة المنظمة من الحصول على معلومات جديدة من خلال التغذية الراجعة لمعرفة إذا كان هناك تقدم وتحسن في الأداء، أو أن الأمور بقيت على ما هو عليه بعد ما اتخذ من إجراءات، حتى يبدأ تصحيح الوضع من جديد.

رابعاً: أساليب الرقابة:

تعددت أساليب واختلفت وذلك باختلاف ظروف المنظمة وطبيعة عملها وطبيعة العاملين بها، إذ يصعب حقيقة وجود أسلوب واحد يلاءم جميع جوانب العمل ومن أهم الأساليب الرقابية المستخدمة ما يلي:¹

أ. الأساليب الوصفية: وتنقسم الأساليب الوصفية إلى:

- 1- سجلات الحضور والغياب: وهي سجلات يكتب عليها الموظف اسمه عند بداية الدوام ونهايته ويتمكن المدير من مراقبة العاملين بالنظر إلى هذه السجلات.
- 2- سجل الزمن: وهي ساعات يتم تركيبها على الآلات لمراقبة عملها، وعندما ينظر المدير إلى هذه الساعة يستطيع معرفة عدد الوحدات التي أنتجتها الآلة.

¹ - زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)، الأردن: دار دجلة، ط1، 2007، ص. 94.

3- **خرائط جانت:** أوجد "هنري جانت" مجموعة من الخرائط، وهذه الخرائط تعتبر إحدى وسائل الرقابة ويستخدم لمراقبة الزمن الذي يستغرقه كل نشاط من أنشطة المنظمة، وهذه الخرائط أداة تخطيطية ورقابية.

4- **التقارير الوصفية والخاصة:** في بعض الحالات تعجز التقارير الإحصائية من تقديم المعلومات الضرورية لذلك في هذه الحالة التقارير الوصفية أو التقارير الخاصة التي تقدم تحاليل خاصة هي من تسد هذه الثغرة.

ب. الأساليب الميدانية:

وهي تلك الزيارات الميدانية والموقعية على شكل جولات تفتيشية يقوم بها المدير لمراقبة العمال أثناء عملهم، وهذه الجولات تكون مفاجئة أو دورية أو مستمرة، فمن مزايا هذا الأسلوب أن يتيح للمدير ممارسة أسلوب الملاحظة الشخصية الذي يسمح مباشرة بالالتقاء بالعاملين ومراقبتهم أثناء عملهم.

ج. الأساليب الكمية: وتتمثل الأساليب الكمية في:

1- **بطاقات الجرد المستمر:** تستخدم هذه البطاقات للرقابة عن المخزون السلعي، حيث يمكن من خلالها معرفة عدد الوحدات الموجودة في المخازن من كل صنف بمجرد الاطلاع على البطاقة حيث يتم مقارنة ما هو موجود فعلا بالبيانات الموجودة في البطاقة.

2- **الموازنات التقديرية:** أو التخطيطية هي من أقدم الوسائل الرقابية، وهي ترجمة بالأرقام للخطة لفترة زمنية محددة، وبقائمة للنتائج المتوقعة من الخطة بالأرقام، وبالمقارنة بين الأرقام المخططة والمقدرة والأرقام الفعلية للمصروفات والإيرادات يتم تحديد الانحرافات المالية، بمعنى آخر يمكن القول بأن التقديرات المالية بالأرقام في الميزانية التقديرية لفترة زمنية محددة وهي معيار يقاس به الإنجاز في المنظمة لتلك الفترة الزمنية المحددة.

خامساً: خصائص الرقابة الجيدة:

تتلخص خصائص النظام الرقابي الجيد في النقاط الآتية:¹

- ❖ **الملائمة:** أي لابد من ملائمة نظام الرقابة مع طبيعة عمل المنظمة وحجمها.
- ❖ **توازن التكاليف مع المردود:** بحيث أن تكون التكاليف المبذولة لنظام الرقابة متناسبة مع المردود أو العائدات والذي وضع من أجلها.
- ❖ **الوضوح:** أي أن يكون نظام الرقابة ووسائل الرقابة واضحة لجميع العاملين في المنظمة.
- ❖ **المرونة:** أي أن تكون قابلة للتعديل والتطوير بما يتلاءم مع المتغيرات التي تطرأ تبعاً للظروف.
- ❖ **الفعالية:** بحيث يكون نظام الرقابة قادراً على تحقيق الغاية الموضوعية لأجلها وذلك باكتشاف الأخطاء ومعرفة أسبابها ومسبباتها والعمل على إزالتها حال وقوعها.

سادساً: مشاكل الرقابة:

هناك العديد من المشاكل والعقبات التي تحد من فعالية الرقابة منها:²

1. مشكلة المتابعة والتحقق من الأداء الفعلي للأعمال واختيار أفضل الأساليب للمتابعة والتحقق.
2. مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المقدر ومشكلة تحديد المعايير الرقابية المناسبة.
3. الكشف عن الانحرافات الإيجابية والسلبية وتحديد بدقتها وكذا تحديد الأسباب الرئيسية والأسباب التفصيلية للانحرافات.
4. مشكل عدم إتباع مبدأ الرقابة بالاستثناء ولكن توسيع نطاقها وشمولها وجعلها تشمل كل شيء وكل الأعمال بكافة جزئياتها بغض النظر عن الحاجة أو المبرر للرقابة وتكلفتها.

¹ - خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص - ص. 390-392.

² - مراد حسين العلي، مرجع سبق ذكره، ص - ص. 121-123.

5. مشكلة التعقيدات الروتينية التي تتمثل في تعدد الإجراءات اللازمة لأداء العمل وطول الوقت وضخامة الجهد اللازم لذلك وهذا يؤدي بدوره إلى بطء وتعطيل إنجاز الأعمال وسخط المتعاملين مع المنظمة.

ولعلاج ومواجهة هذه المشاكل يمكن إتباع الآتي:

1. يجب أن يفوق عائد الرقابة تكلفتها أي أن تكون الرقابة مجدية اقتصاديا.
2. يجب أن تتركز الرقابة على استثناءات (أي على الانحرافات الشائعة والأخطاء الجسيمة) وألا تشمل كل جزئيات الأعمال حتى يتم توفير معظم وقت وجهد المدير وتخصيصه للتطوير والابتكار.
3. يجب أن يتم اختيار أنسب وقت وأنسب أسلوب للرقابة.
4. ضرورة تبسيط الإجراءات واللوائح وتقليل التوقعات المطلوبة لأداء الأعمال.

المحور الرابع: عملية اتخاذ القرار الإداري

سبقت الإشارة في المحاور السابقة إلى أن البعض عرف الإدارة بأنها "عملية اتخاذ القرارات" فبالرغم من أن هذا الرأي يشوبه القصور النسبي إلا أنه يحمل في طياته الأهمية النسبية لعملية اتخاذ القرار كإحدى وظائف الإدارة، فعملية اتخاذ القرارات هي من المهام الأساسية للمدير، إذ يعتبر الكثير من كتاب الإدارة أنها أهم عنصر في عمل وحياة المنظمات وهي قلب الإدارة النابض الذي يحقق للمنظمة البقاء والنمو والازدهار.

الفرع الأول : مفهوم عملية اتخاذ القرارات

قبل التطرق إلى تعريف عملية اتخاذ القرارات لابد من الإشارة أولاً إلى تعريف القرار فهو سلوك أو تصرف واعي ومنطقي وذو طابع اجتماعي ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي يتم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل مشكلة ويعتبر هذا البديل الأكثر كفاءة وفاعلية بين تلك البدائل المتاحة لاتخاذ القرار.

أولاً :تعريف عملية اتخاذ القرارات

عملية اتخاذ القرار هي نشاط ذهني¹، فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب للمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول واختيار القرار الأفضل والأنسب.

أو هي عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة.²

ومن واقع هذا المفهوم يمكن إدراك أن عملية اتخاذ القرارات تنطوي على عدد من

العناصر هي:

¹حسين سويدي، "خصائص عملية اتخاذ القرار، على الموقع الإلكتروني :

<http://www.chababe.ma/%D8%AE%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D8%B5-%D8%B9%D>

تاريخ الدخول: 10-10-2020

² - عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 132.

1/ الاختيار .

2/ توافر البدائل .

3/ الأهداف والغايات أو محركات ودوافع السلوك .

4/ الوقت .

5/ الموارد المادية والبشرية المتوافرة للمنظمة .

6/ البيئة الداخلية للمنظمة (أي مناخ العمل) .

7/ البيئة الخارجية بما تحويه من متغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية .

وفي هذا الإطار يجدر بالذكر ما يلي:

أ/ إن عملية الاختيار أي اختيار البديل المناسب تأتي لاحقة لعملية تقييم دقيقة ومتعمقة لكل بديل من البدائل المتاحة وعملية التقييم هذه تتم في ظل معايير أو ضوابط وكذلك أهداف ودوافع بعضها كمي والآخر كيفي، وإذا كان معيار التكلفة ومعيار العائد المتوقع يمثلان أكثر المعايير أهمية إلا أنه لا يمكن إغفال أهمية العوامل أو المعايير الأخرى سواء كانت سلوكية أو بيئية.

ب/ إن حل المشكلات واتخاذ القرارات تتطلب مهارات معينة، فبشأن حل المشكلات على وجه التحديد فإن لها مهارات أكثر خصوصية أو تميزاً عن تلك المطلوبة لإنجاز كثير من الوظائف الإدارية، فمثلاً من بين أهم هذه المهارات مهارات التحليل واكتشاف الفرص المرتبطة بحل المشكلات واستغلالها في الوقت المناسب وهذا ما جاء به "بيتر دراكر" حينما رأى أن عملية اتخاذ القرارات ليست مقصورة على النخبة الممتازة من الأذكاء أو أنها تتطلب فقط الذكاء، ولكنها إلى جانب الذكاء تتطلب بعد النظر والقدرة على التحليل، ومن هذا المنطلق فهو يقدم لمتخذي القرارات عدة نصائح وهي:¹

1/ اختيار الحل الذي يقدم أقل نسبة احتمال من المخاطرة.

¹ - Peter Druckers, **Management : Tasks – Responsibilities – Practices**, New York : Harpet and row publishers, 1974, p 480.

2/ اختيار الحل الذي يقدم أقل نسبة من التكاليف بالقياس بالعوائد المتوقعة.

3/ اختيار الحل الذي يتناسب مع الموارد الموجودة.

4/ ضرورة ارتباط الحل بالوقت المناسب.

جـ/ التفرقة بين صنع القرار واتخاذ القرار، فصنع القرار هو العملية التي يتم من خلالها تحديد المشكلة والبدائل المتاحة ثم دراستها وتحليلها للوصول إلى حل لتلك المشكلة، أما اتخاذ القرار فهو ناتج عملية صنع القرار أي تلك المرحلة المتعلقة بإنهاء عملية الاختيار والاستقرار على بديل واحد والذي يمثل القرار ويصدر عن المسؤول الذي يمتلك السلطة.¹

د/ تعتبر المعلومات بمثابة العمود الفقري للعمل الإداري فهي القاعدة الأساسية والرئيسية في اتخاذ القرارات التنظيمية لما لها من قيمة للمدير متخذ القرار نتيجة المنافع التي تتحقق له.²

ثانيا: خصائص عملية اتخاذ القرارات

تتسم عملية اتخاذ القرارات بالخصائص التالية:

- أنها عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح.
- هي عملية إجرائية رغم أن الاختيار هو أساس اتخاذ القرار فهناك إجراءات أخرى كتحديد المشكلة، إيجاد البديل....
- إن إيجاد مجموعة من البدائل يعد مهما في عملية اتخاذ القرارات.
- تتم عملية اختيار البدائل على أسس وقواعد تؤدي في الأخير إلى الوصول إلى أفضل بديل.
- إن اختيار البديل الأنسب يكون وفقا للظروف المؤثرة في اتخاذ القرار والمعطيات الواقعية.

¹- حسن ياسين طعمة، نظرية اتخاذ القرارات أسلوب كمي، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص. 20.

²- خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، عمان: دار الكنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، ط1، 2006، ص. 120.

- إن عملية اتخاذ القرار تتم في الوقت الحاضر، لكن نتائجها وانعكاساتها في المستقبل وهنا تظهر الصعوبة لأنها تعتمد على الرؤية المستقبلية.

ثالثًا: أهمية عملية اتخاذ القرارات:

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار، فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير، والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة، وتحديد مستقبلها، ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة، أو أداء أي وظيفة إدارية (كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) ما لم يصدر بصددها قرار يحدد من يقوم بها، ومتى، وأين، ومع من، وبأي تكلفة، وغير ذلك، وتتجلى أهمية اتخاذ القرار في النقاط التالية:

❖ **اتخاذ القرارات عملية مستمرة:** في المجال الإداري نلاحظ أن عملية التسيير، ما هي إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف الأقسام الموجودة كاللتنظيم والإنتاج، التخطيط، التسويق...

❖ **اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله:** تعتبر عملية اتخاذ القرار أداة المدير التيمن خلالها يمكنه ممارسة العمل الإداري داخل المؤسسة، حيث يقرر ما يجب أن يعمل؟ ومتى يقوم به؟ وأين يقوم به؟ حيث أنه كلما كانت قدرة المدير في اتخاذ القرارات كلما زادت فعالية الأداء.

❖ **القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة:** ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل، ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها، فلا شك أن قرار شركات السيارات اليابانية بإنتاج السيارة الصغيرة منذ وقت بعيد، مكن هذه الشركات من النجاح فإنتاج السيارات الصغيرة وصعوبة عدم مقدرة الشركات الأمريكية منافستها، كما أن فشل شركة (IBM) في اتخاذ قرارات فعالة لمواجهة إنتاج الشركات المنافسة لأجهزة الكمبيوتر الشخصي بتكلفة منخفضة، أدى إلى فقدان الشركة لمركز الصدارة في سوق الكمبيوتر الشخصي، وأصبحت مهددة بترك هذا السوق، وهذا الحال

ينطبق تماما على الأمم والشعوب، حيث تلعب القرارات الإستراتيجية دورا هاما في مصيرها ومكانتها بين دول العالم.

❖ **اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية:** تمثل عملية اتخاذ القرارات أساسا في جميع الوظائف الإدارية كالتهيئة، التنسيق، الرقابة، التوجيه....

❖ **اتخاذ القرارات أساس الإدارة أو وظائف المنظمة:** أن كل وظيفة داخل المنظمة، تتضمن مجموعة من القرارات مثلا في الإنتاج نجد جملة من القرارات من المسؤول عن الإنتاج في فترة زمنية محددة؟ ما هو الحجم الأنسب للإنتاج؟ ما هي المدة الزمنية للخطة الإنتاجية؟

الفرع الثاني: خطوات عملية اتخاذ القرارات

في ضوء مفهوم عملية اتخاذ القرارات يمكن تلخيص خطوات عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات على النحو الموضح في السطور والأشكال الموالية:

أولا: الخطوات: تشمل:¹

1/ تحديد الهدف أو المشكلة: تعرف المشكلة أنها انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط أو المستهدف.

2/ تحديد بدائل الوصول إلى الهدف [أو حل المشكلة].

3/ تقييم البدائل السابقة في ضوء القيود الخاصة بالتكلفة والوقت والعائد واعتبارات أخرى اجتماعية أو ثقافية... إلخ.

4/ اختيار البديل الأفضل.

5/ إصدار القرار وهي المرحلة الأخيرة التي تعطي للقرار الذي تم اتخاذه الشرعية التنظيمية أو صفة الإلزام.

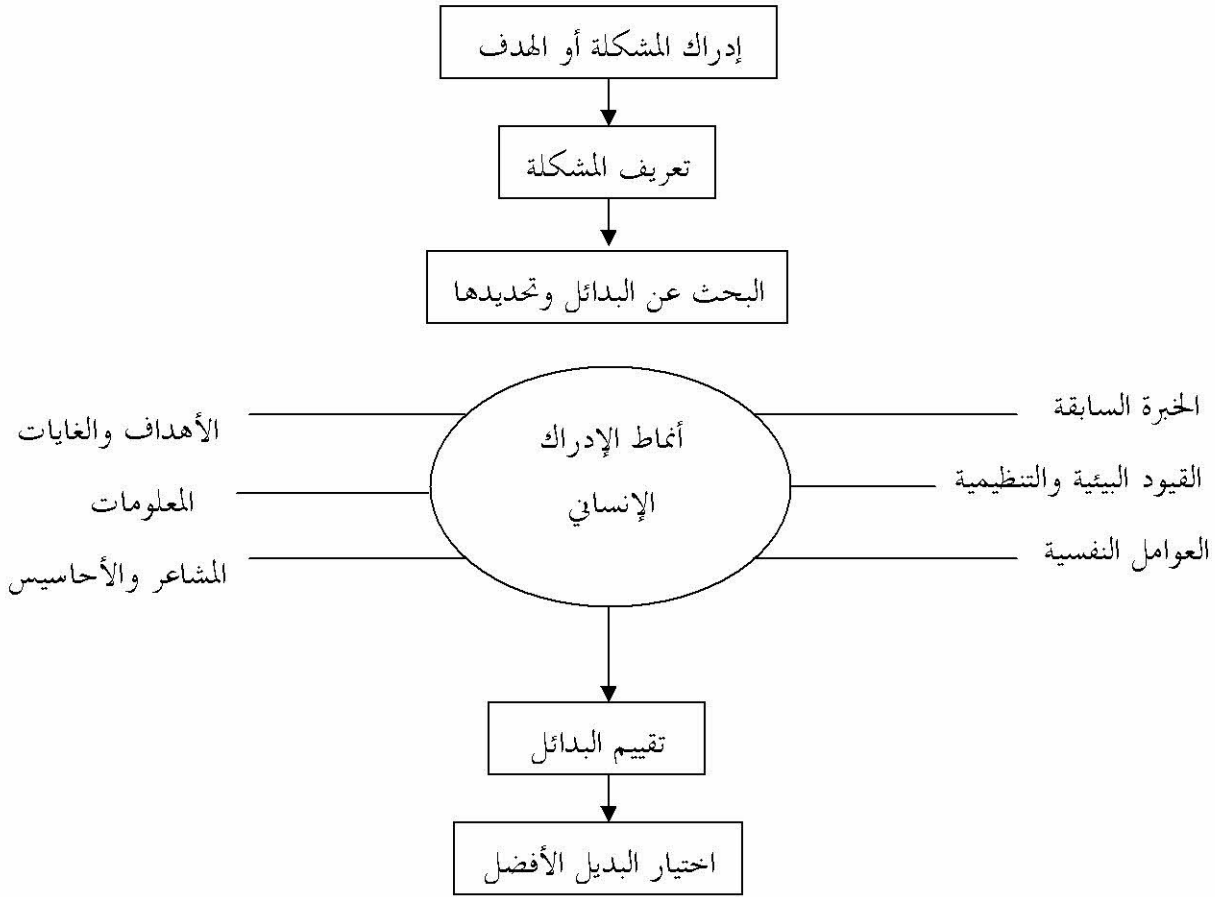
6/ متابعة تنفيذ القرار.

¹صالح محمد القرى، "اتخاذ القرارات الإدارية (مراحلها وأنواعها)، على الموقع الإلكتروني: <https://sqarra.wordpress.com/mang01/>

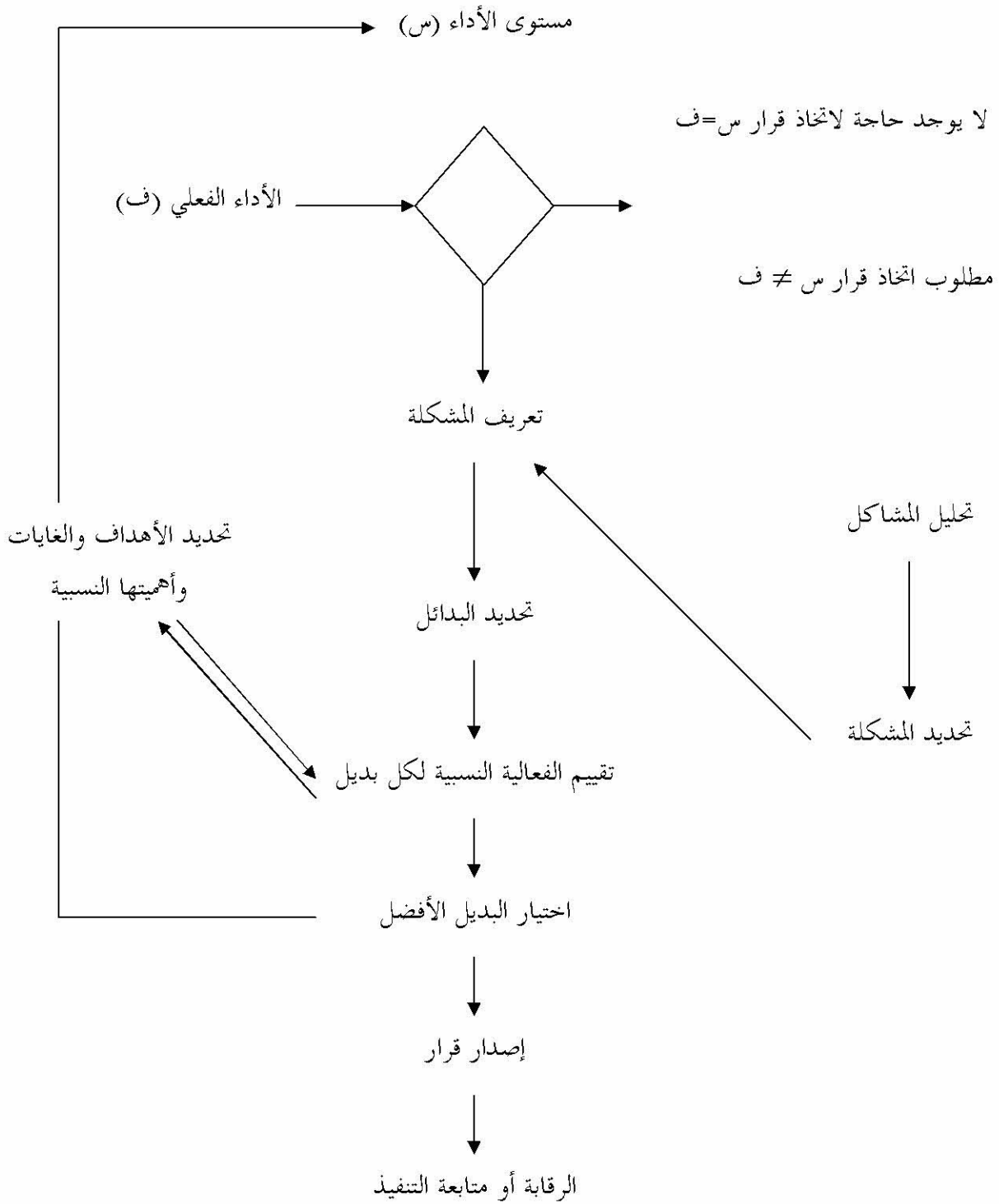
تاريخ الدخول: 2020-10-05

ثانيا : الأشكال: وتشمل: الشكل رقم (03) والشكل رقم (04) .

شكل رقم 03: خطوات وعناصر عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات



شكل رقم 04: برمجة خطوات عملية اتخاذ القرارات



الفرع الثالث : العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات

تتصف عملية اتخاذ القرارات بالصعوبة والتعقيد، فاتخاذ قرار واحد مهما كانت بساطة أو انخفاض تكلفته يستلزم التفكير في عدد من العوامل بعضها سلوكي أو إنساني، والبعض الآخر بيئي وتنظيمي، بالإضافة إلى عوامل أخرى ترتبط بالتكلفة أو العوائد المتوقعة.... إلخ¹.

أولاً: العوامل الإنسانية السلوكية: وتتمثل في الآتي:

- أ. مدى قبول واقتناع الأفراد بالقرار الذي تم اتخاذه.
- ب. العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المنظمة ومدى تمشي القرارات معها.
- ج. التحيز والعواطف.

د. عدم اهتمام متخذ القرار باحتمالات المقاومة للتغيير من جانب العاملين.

ثانياً . العوامل التنظيمية: وتشمل على سبيل المثال:²

- أ. عدم وجود نظام جيد للمعلومات.
- ب. عدم وضوح العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.
- ج. المركزية الشديدة وحجم المنظمة ودرجة انتشار الجغرافي.
- د. عدم وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة.
- هـ. مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمنظمة.
- و. العوامل الخاصة بالتكلفة والعائد.

ثالثاً. عوامل أخرى: مثل:

أ. ضغوط الوقت.

¹حافظ عبد الكريم الغزالي، "أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط 2012، صص-ص: 44-45. على الموقع الإلكتروني: <https://www.mobt3ath.com/uplode/book/book-1326.pdf>

تاريخ الدخول: 2020 10 06

²مصطفى جزار، "أثر القيادة الإدارية الرشيدة على فاعلية عملية اتخاذ القرار"، مجلة دراسات حول الجزائر و العالم، العدد العاشر، جوان 2018، ص.106 .

- ب. التعارض بين أهداف المنظمة وأهداف أطراف التعامل الخارجي مع المنظمة.
- ج. المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في المجتمع.
- د. درجة التقدم التكنولوجي في مجال نشاط المنظمة ومعدلات النمو.
- هـ. درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق.¹

الفرع الرابع: مبادئ اتخاذ القرارات وطرقها:

أولاً: مبادئ اتخاذ القرارات: منها:²

أ. مبدأ اتخاذ القرار: إن جهود الأفراد وتصرفاتهم قد تكون نتيجة التفكير والاختيار، أو مجرد رد فعل أوتوماتيكي أو نتيجة للاشعور، فإذا كانت جهود الأفراد وتصرفاتهم نتيجة التفكير والاختيار، قيل أن الأفراد اتخذوا قراراً.

ب. مبدأ تغلغل القرارات: اتخاذ القرارات عملية مستمرة ومتغلغلة في جميع أوجه النشاط الإداري والفني في أي مشروع أو منظمة.

ج. مبدأ التفكير المركب: للوصول إلى أعلى مستوى من القرارات الممكنة إنسانياً يجب أن يكون التفكير منطقياً وابتكارياً في نفس الوقت.

د. مبدأ التفكير المنطقي: لكي يكون التفكير منطقياً يجب أن يكون خالياً من التناقض وأن يكون دقيقاً واضحاً.

هـ. مبدأ الحقائق تعتبر الحقائق هي المادة الخام التي يتعامل معها متخذ القرار وبدون هذه الحقائق يصبح القرار خاطئاً سقيماً.

ثانياً : طرق اتخاذ القرار:

يمكن تقسيم طرق اتخاذ القرار إلى نوعين هما الطرق التقليدية والطرق الحديثة.

¹ - عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص - ص. 140-141.

² - عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2008، ص. 81.

أ. الطرق التقليدية: وتتمثل فيما يلي:

1/ طريقة الخبرة والحكم الشخصي: وتعتمد هذه الطريقة على استخدام متخذ القرار لحكمه وتقديره الشخصي المستمد من خلفياته الماضية وخبراته المكتسبة ومعلوماته المتخذة في إجراء المفاضلة والتقييم للبدائل المتاحة لعلاج المشكلات التي تواجهه.

2/ طريقة المحاكاة أو المشاهدة: في هذه الطريقة ينظر المدير إلى ما يفعله المديرون الآخرون في المنظمات الأخرى بالنسبة للمشكلات المشابهة لمشكلاته ويلجأ إلى محاكاة الحلول التي يتبعها هؤلاء المديرون.

3/ طريقة التجربة والخطأ: تقوم هذه الطريقة على محاولة تجربة أكثر من بديل إلى أن يتم التوصل إلى الحل أو القرار المناسب فإذا ما واجه المدير مشكلة ما فإنه يضع لها حلاً أو مجموعة من الحلول البديلة المؤقتة ويقوم باختبارها أو تجربتها ثم يقوم بتعديل الحل أو الحلول المؤقتة بناء على الأخطاء التي يكتشفها عند التطبيق وهكذا حتى يصل متخذ القرار إلى حل المشكلة.¹

ب. الطرق الحديثة:

تتميز الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات عن الطرق التقليدية في أنها تقلل أثر التحيز الناجم عن الأحكام الشخصية أو العاطفية إلى حد كبير وفي هذا الخصوص يمكن تناول بعض الأساليب الحديثة كما يلي:

1/ أسلوب تحليل التعادل: ويقوم هذا الأسلوب على أساس تحليل العلاقة بين الإيرادات والتكاليف الخاصة بكل بديل من البدائل والتكاليف الثابتة وهي التكاليف التي تتحملها المنظمة سواء أنتجت أو لم تنتج مثل الإيجارات وأقساط استهلاك الآلات والمباني وغير ذلك والتكاليف المتغيرة وهي التي ترتبط بالإنتاج مثل تكلفة المواد الخام والإضاءة والوقود وغيرها.

ويمكن توضيح الطريقة الرياضية لحساب حجم التعادل كالتالي:

¹ - إجلال عبد المنعم حافظ وآخرون، الأصول العلمية للإدارة (مدخل متكامل)، دم.ن: د.د.ن، 2005، ص. 182.

التكاليف الثابتة

حجم التعادل =

سعر الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة

نفترض أن التكاليف الثابتة في إحدى الشركات هي 1.000.000 دج وأن تكلفة المتغيرة للوحدة هي عبارة عن 30 دج وسعر الوحدة 50 دج فما هو حجم الإنتاج الذي تتساوى عنده الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية.

الحل:

$$\begin{aligned} \text{حجم التعادل} &= \frac{1.000.000}{50 - 30} = 50.000 \text{ وحدة} \\ \text{الإيرادات} &= \text{الكمية} \times \text{السعر} \\ 2.500.000 &= 50 \times 50 \\ \text{التكلفة الكلية} &= \text{التكلفة الثابتة} + \text{التكاليف المتغيرة} \\ 2.500.000 &= (1.500.000) + 1.000.000 = \end{aligned}$$

إذن الأرباح أو الخسائر = 2.500.000 - 2.500.000 = صفر (0)

2/ أسلوب البرمجة الخطية: هي نموذج محدد يساعد المدير في اتخاذ القرار بشأن تخصيص الأمثل للموارد المحددة للمنظمة، وتشمل هذه الموارد المواد والمعدات الإنتاجية والمواد الأولية، والموارد البشرية وبسبب محدوديتها فإن المدير يرغب في استعمالها لإنتاج تلك التشكيلة من المنتجات ذات الربح الأعلى، كما يتم هذا التخصيص لتحقيق الهدف الذي تختاره الإدارة مثل تعظيم الربح أو تني التكلفة، والبرمجة الخطية هي أكثر أساليب علم الإدارة شيوعاً في الاستخدام في المنظمات وباختصار هي عبارة عن أداة رياضية تستخدم لتحديد أفضل استخدام للموارد المحدودة للمنظمة.¹

3/ أسلوب شجرة القرارات: هي عبارة عن نموذج بياني يمثل هيكل مشكلة

القرار، إذ تبدأ شجرة القرار من نقطة اتخاذ القرار ويتم رسم البدائل التي تخرج من نقطة

¹ - خليل محمد الشماخ، مرجع سبق ذكره، ص 132.

اتخاذ القرار في شكل فروع حيث يمثل كل فرع البدائل التي يمكن أن تحدث ويتم تمثيل حالات الاحتمال في نهاية كل فرع من فروع الشجرة.

4/ أسلوب تحليل الشبكات: ويعتبر من أكثر الأساليب استخداما ويستخدم في حل أكثر المشاكل الإدارية تعقيدا وخاصة تلك التي تتعلق بالمشاريع الكبرى كمشروع تصميم شبكات المياه في الأحياء السكنية الجديدة، وبرزت في هذا المجال طريقتين هما:

أ. أسلوب المسار الحرج: والذي يعتمد على تقسيم المشروعات الكبرى المراد تنفيذها إلى عدد من الأنشطة ويتم تنفيذ الأنشطة على أساس التتابع أي أن لكل نشاط مجموعة من الأنشطة التي تسبقه وأخرى تليه.

ب. أسلوب تقويم ومراجعة المشروعات: أو كما يعرف بأسلوب بيرت فهو أسلوب يستخدم في تحليل الشبكات لمعالجة مشاكل التأخير والتوقف والمعوقات الأخرى التي تواجه المشروعات.

كما ويساعد أسلوب بيرت في تمكين الإدارة من التعرف على العوامل المؤثرة في تنفيذ المشروع وأخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط والجدولة والمتابعة ورقابة المشروعات المعقدة.

الفرع الخامس: معوقات عملية اتخاذ القرارات:

بالرغم من تعدد القرارات التي قد يتخذها المدير في اليوم الواحد فقد يخطأ من يتصور أن اتخاذ القرارات عملية تتصف بالسهولة أو البساطة، فاتخاذ قرار واحد مهما كانت بساطته أو انخفاض تكلفته يستلزم التفكير في عدد من العوامل بعضها سلوكي أو إنساني والبعض الآخر بيئي تنظيمي، بالإضافة إلى عوامل أخرى ترتبط بالتكلفة أو العوائد المتوقعة وبالقياس، نجد أيضا أن حل المشكلات يواجه نفس الأنواع من القيود أو العوامل التي تؤثر على فاعلية الحلول أو الحل المفتوح وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

أولاً: العوامل الإنسانية السلوكية :

■ مدى قبول والافتناع بالقرار من طرف العاملين.

- الذاتية والاعتماد على العواطف.
- عملية الخلط بين مظاهر المشكلة والمشكلة ذاته.
- الاعتماد على حل أو بديل واحد فقط.
- عدم دراسة أو تقييم جيد للحلول يؤدي إلى التسرع في تبني بدائل غير صائبة.
- العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المنظمة ومدى تمشي القرارات والحلول معها.

ثانيا: العوامل التنظيمية وخصائص المنظمة:

- وجود بعض الغموض في العلاقات التنظيمية بين العاملين والإدارة وكذلك الأقسام.
- عدم توفير نظام جيد للمعلومات.
- الاعتماد على المركزية وحجم المنظمة الكبير.
- الأهداف العاملة للمؤسسة غير واضحة ودقيقة.
- مدى وجود مختلف الموارد البشرية والمالية والفنية.

ثالثا: المشاكل والمعوقات النابعة من وضع القيادات الإدارية: وتتمثل في ¹

عدم توفر الكوادر القيادية التي تتميز بالكفاءة

عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية

عدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية

عدم اهتمام القيادات بالأساليب الكمية لاتخاذ القرارات

رابعا: العوامل الخاصة بالتكلفة والعائد

¹جواهر بنت أحمد القنادلي، مشكلات ومعوقات اتخاذ القرار ، على الموقع الإلكتروني : <https://almohdthe-baneen.hooxs.com/t88-topic> تاريخ الدخول: 2020-10-05

الخاتمة :

وختاماً يمكن القول بأن للإدارة دوراً مهماً في توجيه الجهود الجماعية على اختلاف مستويات تجمعها و على اختلاف أنواعها، فكلما ضم عدة أفراد جهودهم لبعضهم البعض للوصول إلى هدف معين تظهر أهمية الإدارة و تتزايد اعتماد المجتمع على الجهود الجماعية و بالتالي فللإدارة دور مهم في توجيه الأفراد نحو تحقيق هدف معين و كذا سعيها إلى الترشيد في استخدام الموارد عن طريق القيام بخدمة ما بأقل التكاليف كم، كما أن الإدارة تخلق قيادات واعية وملتزمة تحرك التطور الاقتصادي الاجتماعي ، فهي الحافز الأساسي للجهود الإنسانية و المدير للعناصر اللازمة للإنتاج و عالية هي معيار تقدم و رقي الأمم.

قائمة المراجع :

الكتب:

باللغة العربية:

1. إجلال عبد المنعم حافظ وآخرون، الأصول العلمية للإدارة (مدخل متكامل)، د.م.ن: د.د.ن، 2005.
2. أحمد بن عبد الرحمن الشميري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، الرياض: مكتبة العبيكات، ط1، 2015.
3. أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، جدة: خوارزم العلمية، ط5، 2015.
4. أمين فؤاد الضرغامى ومحمد علي حلوه، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، القاهرة: مطابع الولاة الحديثة، 2003.
5. باسم محمد الحميري، الوظائف والممارسة، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2015.
6. بدر الدين زواق، وظائف الإدارة وتطبيقاتها على العمل الإسلامي المعاصر، الجزائر: دار قرطبة، 2010.
7. بلال خلف السكارنة، المهارات الإدارية في تطوير الذات، عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، 2009.
8. بن حمود سكيبة، مدخل للتسيير وللعمليات الإدارية، الجزائر: دار الأمة، 2012.
9. ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية)، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005.
10. حسن ياسين طعمة، نظرية اتخاذ القرارات أسلوب كمي، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2010.
11. حسين حريم وآخرون، أساسيات الإدارة، عمان: دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 1998.
12. حسين عبد الرحمن التهامي، المدخل إلى أصول إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، 2009.
13. خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
14. خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة (مع التركيز على إدارة الأعمال)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط7، 2016.
15. خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، عمان: دار الكنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، ط1، 2006.

16. خليل محمد حسن الشماخ، مبادئ الإدارة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، 2002.
17. خيرى مصطفى كنانة، مدخل إلى إدارة الأعمال النظرية والعمليات (منهج تحليلي)، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
18. راجي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، عمان، دار الصفاء، 2006.
19. زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)، الأردن: دار دجلة، ط1، 2007.
20. سالم فؤاد الشيخ وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الأردن: مركز الكتب الأردني، 1992.
21. سعاد نائف برنوطي، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، 2008.
22. سليمان اللوزي وآخرون، أساسيات في الإدارة (النظريات الإدارية، العملية الإدارية، وظائف المنشأة)، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 1998.
23. سمير خليل شمطو، مدخل إلى الإدارة، بغداد: د. دن، ط1، 2017.
24. سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة (الأصول والتطبيقات)، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، 2004.
25. سيد الهواري، التنظيم: الهياكل والسلوكيات والنظم، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1988.
26. صباح حميد علي وغازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومراسلات، د.م.ن، د.د.ن، ط1، 2001.
27. صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2020.
28. صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2005.
29. ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم وفن)، عمان: دار اليازوري للطباعة والنشر، 2007.
30. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003.
31. عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، القاهرة: المعهد العالي للفكر الإسلامي، 1996.
32. عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية التخطيط، التنظيم، إدارة الأفراد، اتخاذ القرارات، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 2008.

33. عبد المعطي محمد العساف، مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة، عمان: مكتبة المحتسب، 1994.
34. علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة: مكتبة غربي، بدون تاريخ،
35. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2004.
36. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.
37. علي محمد صالح عباس وعبد الله عزت بركات، مبادئ علم الإدارة، د.م.ن، مكتبة الرائد، 2001.
38. عمر مشري، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، عمان: مؤسسة الرؤى العصرية، 2000.
39. فتحي أحمد ذباب عواد، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2012.
40. قيس محمد العبيدي، التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، طرابلس: الجامعة المفتوحة، 1997.
41. كامل عبد المقصود وآخرون، وظائف الإدارة، سوريا: منشورات جامعة دمشق، دون سنة نشر،
42. كامل محمد المغربي، الإدارة أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، عمان: دار الفكر، ط1.
43. محمد الشويح، مبادئ إدارة الأعمال، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، ط1، 2015.
44. محمد رسلان الجيوسي، علم تطبيق الإدارة، عمان: دار المسيرة، 2000.
45. محمد عباس الحاج عبد الله وسليمان أحمد آل خطاب، أسس الإدارة الحديثة، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2017.
46. محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، عمان: دار المناهج، 2006.
47. محمود أحمد الخطيب، الإدارة الحديثة (إدارة المؤسسات في الموجة الرابعة)، القاهرة: مطبعة الإسرائ، 2000.
48. مراد حسين العلي، مبادئ الإدارة، الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، 2015.

49. المصفاة التنظيمية: تعني أن المعلومات الصادرة من أعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى لا يتم انسيابها بسهولة وسرعة في التنظيم.
50. المهدي الطاهر غنية، مبادئ الإدارة، ليبيا: دار الكتب الوطنية، 2003.
51. موسى قاسم القريوتي وعلي خضر مبارك، أساسيات الإدارة الحديثة، عمان: دار تسنيم للنشر والتوزيع، ط3، 2006،
52. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، الأردن: عالم الكتب الحديث، 2011.
53. هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012،
54. هاني عرب، فن الاتصال في الإدارة، د.م.ن: د.د.ن، 1427هـ.
55. يونس إبراهيم حيدر، أساسيات الإدارة: المدخل إلى الإدارة الإستراتيجية، دمشق: دار الرضا للنشر، ط1، 2006.

باللغة الأجنبية:

1. Billy Goetz, Management Planning and Control, New York, Mc Graw Hell Book Co, 1949.
2. D. Georges, The Human side of enterprise, New York : Mc Graw Hill Back, 1960.
3. Fred Luthans, Organization Behavior, New York : Mc Grow Hill Lo, 1989.
4. Henri Fayol, General and Industrial Management, London : Sir Tssac Pitman, 1949.
5. Kouzes and Posner, The Leadership Challenge, San Francisco, Joey-Bass, 1987.
6. Billy Goetz, Management Planning and Control, New York, Mc Graw Hell Book Co, 1949.
7. Peter Druckers, Management : Tasks – Responsibilities – Practices, New York : Harpet and row publishers, 1974 .

الدوريات:

1. فالح محمد حسن ، الرقابة الإدارية ، "المجلة العربية للإدارة" ، العدد الأول ، عمان 1984.

2. عبد الفتاح أبو معال ، أهمية الرقابة الإدارية وأهدافها ودورها في التخطيط"، مجلة رسالة المعلم، العدد الرابع، المجلد الخامس والثلاثون، أبريل 2019.
3. مصطفى جزار ،"أثر القيادة الإدارية الرشيدة على فاعلية عملية اتخاذ القرار "، مجلة دراسات حول الجزائر و العالم، العدد العاشر، جوان 2018 .

المحاضرات :

1. بوقلقول الهادي ،محاضرات في مادة : "مدخل إلى إدارة الأعمال "، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم الاجتماعية ، جامعة برج باجي مختار عنابة .
2. فلياشي سامية ، مطبوعة دروس لمقياس مدخل لإدارة الأعمال، قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة الجزائر 3، 2017-2018.

الرسائل الجامعية :

1. برهان الدين حسين السامرائي ، "دور القيادة في تطبيق أسس و مبادئ إدارة الجودة الشاملة "، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ،الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي ، 2012
2. حافظ عبد الكريم الغزالي ،"أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية "، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط 2012 .
3. زياد خليل قبلان ، "الإدارة في المنظور الإستراتيجي المعاصر "، رسالة مقدمة لنيل أطروحة الدكتوراه في الإدارة العامة و التنفيذية ، الأكاديمية البريطانية للتعليم المفتوح ، بدون سنة .
4. طارق مفلح جمعة أبو حجير ،"القيادة الإستراتيجية و دورها في إدارة المخاطر و الأزمات "، رسالة مقدمة لنيل أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ،كلية التجارة أجامعة قناة السويس ، 2014.

المواقع الإلكترونية :

1. حسين سويدي ،"خصائص عملية اتخاذ القرار"، على الموقع الإلكتروني :
<http://www.chababe.ma/%D8%AE%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D8%B5-%D8%B9%D>
2. زياد خليل قبلان ، "الإدارة في المنظور الإستراتيجي المعاصر ، على الموقع الإلكتروني :
<https://www.mobt3ath.com/uplode/book/book-259.pdf>
3. حافظ عبد الكريم الغزالي ،"أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية "، على الموقع الإلكتروني :
<https://www.mobt3ath.com/uplode/book/book-1326.pdf>

4. جواهر بنت أحمد القناديلي، مشكلات و معوقات اتخاذ القرار ، على الموقع الإلكتروني : <https://almohdthe-baneen.hooxs.com/t88-topic>

5. صالح محمد القرى ، "اتخاذ القارات الإدارية (مراحلها و أنواعها)، على الموقع الإلكتروني : [/https://sqarra.wordpress.com/mang01](https://sqarra.wordpress.com/mang01)

6. سمير خليل شمطو ، "مدخل إلى الإدارة" ، على الموقع الإلكتروني : https://www.researchgate.net/publication/330116557_mdkhl_aly_aladart_alamt

قائمة الأشكال :

رقم	عنوان	صفحة
01	العلاقة بين أنواع المهارات مع المستويات الإدارية وفقا لـ "كاتز"	24
02	العلاقة بين المهارات الإدارية والمستويات الإدارية حسب تصنيف "جريفين".	25
03	خطوات وعناصر عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات	86
04	برمجة خطوات عملية اتخاذ القرارات	87

الفهرس:

1	تمهيد :
1	المحور الأول: ماهية الإدارة
1	الفرع الأول : تعريف الإدارة و خصائصها
1	أولا: تعريف الإدارة
3	ثانيا: خصائص الإدارة
5	الفرع الثاني : علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى
5	أولا: علاقة علم الإدارة بعلم الاجتماع وعلم النفس وعلم الانسان :
7	ثانيا: علاقة علم الإدارة بعلم الاقتصاد وعلم الحاسوب و علم المحاسبة :
8	ثالثا: علاقة علم الإدارة بالعلوم الطبيعية والرياضية:
8	رابعا: علاقة علم الإدارة بعلم التاريخ و علم الأخلاق :
9	خامسا: علاقة علم الإدارة بعلم القانون و علم السياسة:
10	سادسا : علاقة علم الإدارة لعلم العمل:
11	الفرع الثالث: أهمية الإدارة ومبادئها
11	أولا: عوامل نشأة علم الإدارة:
13	ثانيا: أهمية الإدارة:
14	ثالثا: مبادئ الإدارة:
15	الفرع الرابع : طبيعة الإدارة مجالاتها
15	أولا: طبيعة الإدارة
22	الفرع الخامس: مهارات الإدارة وأخلاقياتها
22	أولا: المهارات الإدارية:
25	ثانيا: أخلاقيات الإدارة:

28	المحور الثاني: المدارس الإدارية
28	الفرع الأول : المدرسة الكلاسيكية (التقليدية)
28	أولا: مدرسة الإدارة العلمية:
31	ثانيا: نظرية التقسيمات الإدارية (المبادئ الإدارية):
34	ثالثا: النظرية البيروقراطية:
35	الفرع الثاني : المدرسة السلوكية
35	أولا : مدخل أو حركة العلاقات الإنسانية:
38	ثانيا: مدخل العلوم السلوكية:
40	المحور الثالث: الوظائف الإدارية
40	الفرع الأول: وظيفة التخطيط
40	أولا: مفهوم التخطيط
42	ثانيا: أهمية التخطيط ومبادئه:
44	ثالثا: أنواع التخطيط:
46	رابعا: خطوات العملية التخطيطية ومتطلبات التخطيط الفعال:
48	خامسا:مشاكل التخطيط:
49	الفرع الثاني: وظيفة التنظيم
49	أولا: مفهوم التنظيم وأهميته:
50	ثانيا: مبادئ التنظيم:
53	ثالثا: أنواع التنظيم:
55	رابعا: خطوات التنظيم:
56	خامسا: ماهية الهيكل التنظيمي:
59	سادسا: مشاكل التنظيم:

60	الفرع الثالث: وظيفة التوجيه
60	أولا : مفهوم التوجيه:
61	ثانيا: متطلبات وظيفة التوجيه ومبادئه:
62	ثالثا: ركائز ومكونات التوجيه:
72	الفرع الرابع: وظيفة الرقابة
72	أولا: تعريف الرقابة وأهميتها:
73	ثانيا: أنواع الرقابة:
75	ثالثا: مراحل عملية الرقابة
77	رابعا: أساليب الرقابة:
79	خامسا: خصائص الرقابة الجيدة:
80	سادسا: مشاكل الرقابة:
81	المحور الرابع: عملية اتخاذ القرار الإداري
81	الفرع الأول :: مفهوم عملية اتخاذ القرارات
81	أولا :تعريف عملية اتخاذ القرارات
83	ثانيا: خصائص عملية اتخاذ القرارات
84	ثالثا: أهمية عملية اتخاذ القرارات
85	الفرع الثاني: خطوات عملية اتخاذ القرارات
85	أولا: الخطوات:
86	ثانيا : الأشكال
88	الفرع الثالث : العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات
88	أولا: العوامل الإنسانية السلوكية:
88	ثانيا . العوامل التنظيمية:

88	ثالثا. العوامل الخاصة بالتكلفة والعائد.
88	رابعا. عوامل أخرى: مثل:
89	الفرع الرابع: مبادئ اتخاذ القرارات وطرقها:
89	أولا: مبادئ اتخاذ القرارات
89	ثانيا : طرق اتخاذ القرار:
92	الفرع الخامس: :معوقات عملية اتخاذ القرارات:
92	أولا: العوامل الإنسانية السلوكية :
93	ثانيا: العوامل التنظيمية وخصائص المنظمة
94	خاتمة