

Ministère de l'enseignement supérieur
Et de la recherche scientifique

Université M'Hamed BOUGARA de Boumerdès

Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales
Etdes Sciences De Gestion



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أمحمد بوقرة يومرداس
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية
و علوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية تحت عنوان:

محاضرات في تسيير المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الثانية تخصص : مالية ومحاسبة

من إعداد الدكتورة : قهواجي أمينة

قسم: العلوم المالية والمحاسبة

السنة الجامعية 2021/2020

تقديم:

يعتبر تسيير المؤسسة من المقاييس الأساسية المبرمجة في الجامعات ذات التخصصات الاقتصادية والتجارية وغيرها. حيث يتوجب على كل طالب جامعي أن يكون ملما بمبادئ التسيير ونظرياته ومصطلحاته الأساسية التي تسمح له من فهم المكونات الأساسية للمؤسسة وبالتالي معرفة العناصر التي تسمح لها بالبقاء والاستمرار وتحسين قدراتها التنافسية في ظل البيئة المحيطة لها والتي تتسم بالتغير والتعدد. وهذا البقاء لا يكون إلا بكون المؤسسة تسيير سليما. وعليه تهدف هذه المطبوعة إلى تعريف الطلبة بالمفاهيم المتعلقة بتسيير المؤسسة بدءا من التعرف على المؤسسة و تصنيفاتها، ومن ثم أهم متطلبات تسييرها. ومن أجل تحقيق ذلك تم إعداد مجموعة من المحاضرات والموجهة للسنة الثانية فرع تخصص مالية ومحاسبة، وفقا للمقرر الخاص بالمقياس، حيث يتضمن المحاور التالية:

- ✚ مفاهيم أساسية حول المؤسسة .
- ✚ مدخل للتسيير.
- ✚ تسيير المؤسسة من منظور مدارس التسيير.
- ✚ وظائف التسيير : وظيفة التخطيط،وظيفة التنظيم، ووظيفة التوجيه ووظيفة الرقابة.
- ✚ جوهر عملية التسيير : اتخاذ القرار.

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتوى
تقديم	
II	تقديم
III	فهرس المحتويات
X	فهرس الجداول و الأشكال
المحور الأول	
الإطار المفاهيمي لتسيير المؤسسة	
02	الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول المؤسسة
03	ماهية المؤسسة
07	نشأة و تطور المؤسسة
10	الوظائف الأساسية للمؤسسة
16	تصنيفات المؤسسة
24	الفصل الثاني: مدخل لتسيير المؤسسة
25	ماهية التسيير
28	من هو المدير أو المسير؟
31	المهارات الإدارية والأدوار المناطة بالمدير
33	أداء المؤسسة
37	الفصل الثالث: تسيير المؤسسة من منظور مدارس الفكر التسييري
38	المدرسة الكلاسيكية
47	المدرسة السلوكية
58	المدارس الحديثة
62	الإطار المتكامل للإدارة
63	نظريات و أساليب إدارية حديثة في المؤسسات
69	نظرية الإدارة في الفكر الإسلامي
المحور الثاني	
وظائف التسيير	
73	الفصل الرابع: وظيفة التخطيط
74	ماهية التخطيط
75	فوائد التخطيط ومكانته ضمن الوظائف الإدارية الأخرى
77	مراحل العملية التخطيطية
79	أنواع التخطيط
82	التخطيط و أنظمة الفرعية
83	صعوبات التخطيط
85	الفصل الخامس: وظيفة التنظيم
86	ماهية التنظيم
89	هيكل المؤسسة
100	الهيكل التنظيمية المعاصرة
102	التنظيم والسلطة في المؤسسة
108	الفصل السادس : وظيفة التوجيه
109	ماهية وظيفة التوجيه

110	أدوات التوجيه
110	التحفيز
118	القيادة الإدارية
125	الاتصال
131	الفصل السابع: وظيفة الرقابة
132	ماهية الرقابة الإدارية
134	مراحل العملية الرقابية
136	نظام الرقابة الإدارية
139	العلاقة بين وظيفة الرقابة والوظائف الإدارية الأخرى
المحور الثالث	
جوهر عملية التسيير: اتخاذ القرار	
142	الفصل الثامن: عملية صنع واتخاذ القرار
143	مفهوم عملية صنع و اتخاذ القرار
144	أنواع القرارات
147	خطوات عملية اتخاذ القرار
148	الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرار
149	نماذج اتخاذ القرار
150	الأساليب المساعدة على اتخاذ القرارات
153	المشاركة في اتخاذ القرارات
155	قائمة المراجع

فهرس الجداول والأشكال:

أولاً: فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	تصنيف المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر	23
02	افتراضات نظرية الفلسفة الإدارية لماكريغور	56
03	مقارنة بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة	145

ثانياً: فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	المؤسسة كنظام مفتوح	05
02	مفهوم التسيير كنظام	27
03	مستويات المسيرين من خلال خارطة تنظيمية جزئية	29
04	علاقة المهارات الإدارية بالمستويات الإدارية	32
05	العلاقة بين الكفاءة والفعالية	36
06	المدرسة الكلاسيكية وأهم روادها	38
07	المدرسة السلوكية وأهم روادها	48
08	نظرية تدرج الحاجات لماسلو	55
09	المدارس الحديثة	58
10	مدخل تكاملي للإدارة	62
11	التخطيط أساس الإدارة	76
12	مراحل العملية التخطيطية	77
13	العلاقة بين المستويات الإدارية ومستويات التخطيط	82
14	النظام الفرعي للتخطيط	83
15	الهيكل التنظيمي الوظيفي	92
16	الهيكل التنظيمي على أساس السلعة المنتجة	94
17	الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية	95
18	الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن	96
19	الهيكل التنظيمي على أساس العمليات	97
20	الهيكل التنظيمي المختلط أو المركب	98
21	الهيكل المصفوفي	99
22	التنظيم الشبكي	101
23	المركزية واللامركزية	106
24	تصنيف الحوافز	113
25	نموذج الشبكة الإدارية	121
26	مستلزمات نظرية التفاعل	123
27	مراحل عملية الاتصال	126
28	شبكات الاتصال	128

136	مراحل العملية الرقابية	29
136	نظام الرقابة	30
140	العلاقة بين التخطيط والرقابة	31
148	خطوات عملية صنع القرار	32

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لتسيير المؤسسة

الفصل الأول:

مفاهيم أساسية حول المؤسسة

يهدف هذا الفصل إلى تعريف الطالب بمختلف المفاهيم الأساسية المرتبطة بالمؤسسة، ماهيتها، وتطورها من الناحية التاريخية تباعا لتطور النشاط الاقتصادي، إلى جانب معرفة أنواعها وتصنيفاتها المختلفة وفق المشرع الجزائري.

أولاً: ماهية المؤسسة

1. مفهوم المؤسسة:

لقد أعطيت تعاريف كثيرة للمؤسسة، وكل واحد منها يركز على جانب من الجوانب، كل حسب مجال اهتمامه، وعليه سنحاول الإشارة إلى بعض من هذه التعاريف:

التعريف الأول: المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الانتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها¹.

التعريف الثاني: منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة معينة. والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من سعر تكلفتها².

التعريف الثالث: المؤسسة هي مجموعة أشخاص مهيكليين على شكل هرمي، بهدف إنتاج السلع والخدمات القابلة للمتاجرة، بهدف تحقيق ربح³.

تشير التعاريف السابقة أن المؤسسة هي عبارة عن تنظيم مهيكلي يضم مجموعة من أفراد ذوي كفاءات متنوعة تستخدم مجموعة من الموارد (رؤوس أموال ، قدرات...) من أجل إنتاج السلع والخدمات وتقديمها للسوق ، كما أن الهدف الأساسي من نشاط المؤسسة هو الحصول على ربح.

¹ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الخامسة، 2007، ص 24.

² فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 08.

³ نفس المرجع، ص 08.

التعريف الرابع: المؤسسة هي « كيان اجتماعي منسق بوعي و له حدود واضحة المعالم و تعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف»¹.

يشير هذا التعريف أن المؤسسة عبارة عن كيان اجتماعي (منظمة) يضم مجموعة من البشر (أفراد و جماعات) يعملون ويتفاعلون معا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، و عليه فإن العنصر البشري يعد الوحدة الأساسية المكونة للمؤسسة؛ لذا يستدعي الأمر التوفيق و تحقيق الانسجام و تنسيق الجهود بين هؤلاء الأفراد و الجماعات ضمانا لإنجاز أعمالهم و مهامهم لتحقيق الأهداف. و تعمل المؤسسة في إطار محدد المعالم؛ هذا الإطار يميز من ينتمي إلى هذا الكيان و من لا ينتمي إليه، وهو الذي يميزها عن بيئتها الخارجية. فالمؤسسات تقوم بعمليات تبادل مستمرة مع محيطها الخارجي، لذا ينبغي أن تحتفظ بكيان مستقل عن البيئة التي تحيط بها و تعمل في إطارها، هذا الإطار عادة ما يعرف بالهيكل التنظيمي.

التعريف الخامس:

المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و اجتماعي معين هدفه دمج عوامل الانتاج من أجل إنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه، و تبعا لحجم و نوع نشاطه².

يشير هذا التعريف إلى مختلف أنواع المؤسسات، سواء من ناحية الأنظمة الاقتصادية أو نوعية النشاط و الأهداف. كما يبرز استقلالية المؤسسة المالية، أي لها شخصية اعتبارية مستقلة.

من خلال ما سبق يمكن القول أنه ليس هناك تعريف موحد و متفق عليه للمؤسسة، حيث تتباين المعالجة الاقتصادية لمفهوم المؤسسة بتباين أطر المداخل أو رؤى التصور لهذا المصطلح، و لقد تراوحت هذه المداخل و الرؤى بين النظر إلى المؤسسة كوسيلة أو أداة للنشاط الاقتصادي لانتاج السلع و الخدمات، أو كتنظيم أو نسق اجتماعي و كنسق مفتوح بتبادل المواد الخام و المنتجات مع البيئة.

و بغية تبسيط و توضيح مفهوم المؤسسة أكثر، سوف نعتمد على ثلاث محاور للمقاربة هي:

أ. المؤسسة كعنوان اقتصادي:

من هذا المنظور المؤسسة هي التي تنسق عوامل الانتاج (رأس المال، العمل، الطبيعة) بهدف انتاج سلع و خدمات موجهة للسوق، و منه الوصول إلى تلبية الاحتياجات (الطلب). المحور الرئيسي لهذه النظرة يتمثل في الحصول على إنتاج مع تواجد مركز للقرار في المؤسسة، متمثلا في سلطة الإدارة و قدراتها التسييرية، من حيث تنظيم عملية الانتاج بحسب إمكانيات المؤسسة و المتغيرات البيئية الخارجية³.

ب. المؤسسة كنسق اجتماعي أو منظمة اجتماعية:

حسب هذا الاقتراب يمكن تعريف المؤسسة على أنها مجموعة من الأفراد يشاركون و ينسقون جماعيا في منظمة مهيكلة (داخل تنظيم مهيكلة) لإنتاج السلع أو الخدمات. يرتكز هذا التعريف على أن المؤسسة عبارة عن تنظيم مهيكلة، و بذلك لم يعد ينظر إليها من زاوية ميكانيكية فقط تقوم بعملية الإنتاج، ولكن أيضا كتنظيم اجتماعي، و من ثم يتم تحليلها اعتمادا على العناصر التالية: تنظيم السلطة. توزيع المهام، كيفية اتخاذ القرار (مركزي، أو لا مركزي)، سلوكيات أو تصرفات الأفراد

4

ج. المؤسسة كنظام:

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2006، ص 50.

² ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998، ص 10.

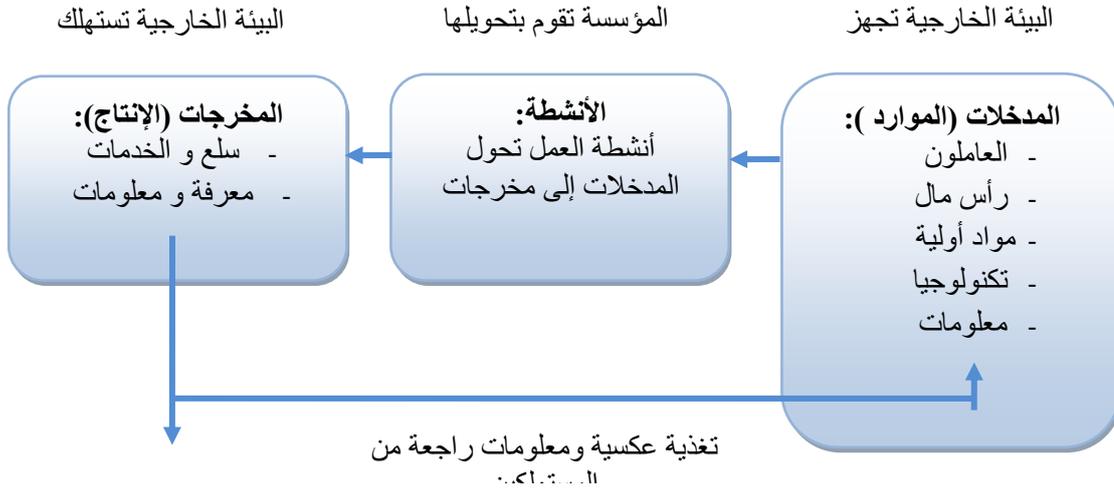
³ فرحات غول، مرجع سابق، ص 09.

⁴ نفس المرجع.

فيعني أن المؤسسة هي مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها البعض بغرض تحقيق أهداف محددة، كما أن المؤسسة في حالة تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية، تحصل منها على مدخلاتها و تزودها بنواتج أعمالها من مخرجات. كما تحصل المؤسسة من البيئة الخارجية على معلومات مرتدة بشأن مدى قبول مخرجاتها و إجراء التعديلات اللازمة بناءا عليها.
في ضوء هذه الخلفية يمكن تعريف المؤسسة على أنها أداة يتم بموجبها تحويل المدخلات من خلال عدة أنشطة إلى مخرجات (أنظر الشكل 01). و يتكون هذا التعريف من ثلاثة عناصر أساسية هي:¹

- ❖ **المدخلات:** هي عبارة عن الموارد التي تحصل عليها المؤسسة من البيئة الخارجية لممارسة نشاطها، حيث تنقسم إلى أربعة أنواع:
- **المدخلات المادية:** مثل رؤوس الأموال، الآلات، المعدات، التجهيزات.
- **المدخلات المعنوية:** كالمعلومات عن البيئة المحيطة، السياسات، الأهداف.
- **المدخلات البشرية:** تتمثل في الأفراد و ما يحملونه من قيم وثقافة و إيديولوجيات.
- **المدخلات التكنولوجية:** مثل أساليب الإنتاج، المعرفة الفنية.

الشكل رقم (01) : المؤسسة كنظام مفتوح



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 40. يتصرف

❖ **الأنشطة (عمليات التحويل):** ترتبط أنشطة المؤسسة بالأقسام الداخلية للمؤسسة و وظيفة كل قسم (الإنتاج، التسويق، الصيانة، البحوث، الإدارة،...)، فضلا عن العمليات المتعلقة بالقيادة، الاتصال، الرقابة، التحفيز، القرارات،....

❖ **المخرجات:** وتشمل الإنتاج المادي و المعنوي الذي يعرض للبيع أو الاستخدام. و يتجلى ذلك واضحا في المنتجات النهائية سواء من السلع و الخدمات التي تشبع رغبات واحتياجات الأفراد والجماعات، و الإطارات البشرية (في المؤسسات التعليمية) .

❖ **التغذية العكسية:** وهي مجموعة من المعلومات المرتدة المتحصل عليها من البيئة الخارجية نتيجة تقديم مخرجات المؤسسة توضح مدى تقبل أو رضا الزبون عن جودة السلعة من عدمه أو مستوى أداة الخدمة ، وتستخدم المعلومات المرتدة -كنتاج نظام- كمدخلات مرة أخرى بغية دفع عجلة النظام من جديد أو لإنتاج مخرجات مرغوبة أو تصحيح الانحرافات .. الخ .

2. خصائص المؤسسة:

¹ بلقاسم سلاطونية، إسماعيل قيره، التنظيم الحديث للمؤسسة : التصور و المفهوم، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008، ص 28، 29. يتصرف.

- يمكن تحديد جملة من الخصائص المميزة للمؤسسة على النحو التالي:¹
- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها للحقوق والصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها؛
 - القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها؛
 - أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعماله كافية، قادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.
 - التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل ، والعمل على بلوغها؛
 - ضمان الموارد المالية حتى تتمكن من الاستمرار في نشاطها؛
 - لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذا البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.
 - المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.
 - يجب أن يشمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاعفت كفاءتها.

3. الأهداف الرئيسية لنشاط المؤسسة:

- تسعى المؤسسات إلى تحقيق عدة أهداف تختلف باختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعة نشاطها، ويمكن أن نجمال أهم الأهداف فيمايلي:
- أ. الأهداف الاقتصادية: تمثل أهم الأهداف الاقتصادية للمؤسسة فيمايلي:²
- تحقيق الربح: يتطلب استمرار المؤسسة في الوجود تحقيق مستوى معين من الربح ، يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها، وبالتالي توسيع نشاطها للصدوم أمام المؤسسات الأخرى، في نفس الفرع أو القطاع الاقتصادي. خاصة إذا كانت في طور النمو، أو للحفاظ على مستوى معين من نشاطها. علاوة على هذا فتحقيق الربح قد يسمح للمؤسسة بتسديد ديونها، توزيع أرباح على الشركاء ، أو على الأقل تكوين مؤونات لتغطية خسائر أو أعباء غير محتملة.
 - تحقيق حاجات المجتمع: عند قيام المؤسسة بعملية بيع منتوجاتها (سلع وخدمات) المادية والمعنوية (خدمات) فهي بالضرورة تغطي حاجات المجتمع ، سواء على المستوى المحلي أو الجهوي أو الوطني أو الدولي ، فهي بذلك تحقق هدفين في نفس الوقت هما تلبية حاجات المجتمع وتحقيق الربح.
 - عقلنة الإنتاج: ويتم ذلك بالاستعمال الرشيد والأمتل لعوامل الإنتاج ، ورفع إنتاجها بواسطة عملية تخطيط الإنتاج والتوزيع ، إضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ الخطط في محاولة منها لعدم الوقوع في أي مشاكل اقتصادية أو مالية.
- ب. الأهداف الاجتماعية: وتتمثل في:³
- ضمان مستوى مقبول من الأجور للعمال مقابل مجهوداتهم ، وهو ما يسمح بتحسين مستوى معيشة العمال.
 - الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال من خلال علاقات مهنية واجتماعية بين الأشخاص رغم اختلافاتهم في المستوى العلمي، الانتماء الاجتماعي والسياسي، لأن ذلك هو السبيل الوحيد

¹ عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص ص 25، 26.

² ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص ص 17، 18.

³ فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 13.

لضمان الحركية المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها، أو بعبارة أخرى ترسيخ ثقافة المؤسسة لدى عمالها.

- توفير التأمينات والمرافق للعمال (التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد، تخصيص مساكن وظيفية أو عادية...) فضلا عن المرافق العامة مثل التعاونيات الاستهلاكية والمطاعم.

ج. **الأهداف الثقافية والرياضية:** تتعلق هذه الأهداف بالجانب التكويني والترفيهي، من بينها¹:

- توفير الوسائل الترفيهية والثقافية: تعمل المؤسسات على توفير وسائل الترفيه والثقافة للعمال خصوصا وعائلاتهم عموما من مسرح، مكتبات، انترنت، سفر.. الخ، بهدف التأثير على المستوى الفكري للعامل والروح المعنوية له من أجل تحسين أدائه وتحقيق مردودية أكثر للمؤسسة.

- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى: يفرض التطور التكنولوجي المتسارع على المؤسسة إعادة تدريب عمالها على الطرق الحديثة في الإنتاج وغيرها؛ حيث تعمل المؤسسة على تدريب العمال المبتدئين على الآلات والوسائل بالاضافة إلى رسكلة القدامى على الآلات الجديدة.

- تخصيص أوقات للرياضة: حيث تعمل العديد من المؤسسات خاصة الحديثة منها على اتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد خلال يوم العمل (في اليابان مثلا بعد الغذاء)، بالاضافة إلى إقامة مهرجانات للرياضة العمالية مما يجعل العمل يتخلص من الملل، ويحفزه لزيادة الإنتاجية.

د. **الأهداف التكنولوجية:** من خلال القيام بالبحث والتطوير، وذلك بتوفير إدارة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا وترصد لها مبالغ كبيرة².

ثانيا: نشأة وتطور المؤسسة

شهدت المؤسسات تطورات متواصلة و متوازية مع التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية و الاجتماعية و الحضارات البشرية إلى أن وصلت ما هي عليه الآن، ابتداء من الإنتاج الأسري البسيط لغاية ظهور التكتلات و الشركات المتعددة الجنسيات:

1. الإنتاج الأسري البسيط:

لقد إعتبر الإنسان زراعة الأرض و تربية المواشي من أهم النشاطات و أهم موارد حياته و ذلك لتلبية حاجاته الأساسية و المتمثلة في المأكل و الملبس و المشرب و قد إستعمل بعض الأدوات البسيطة و التي يقوم بنحتها و تحضيرها كبار الأسر، وكان هذا النشاط يتم داخل الأسر و في الحقول أو المدن ، كما أن التجارة لم تعرف آنذاك ، حيث كانت المنتجات اليدوية تصنع وفق طلبات معينة من أفراد المجتمعات و عادة تتم المبادلة بالمقايضة بين الأسر التي تصنع وفق طلبات المجتمع.

ومن مميزات المجتمع البدائي سيطرت الإقطاعية في الريف و إستغلال الأسر كاملة في الفلاحة، حيث كان كبير الأسرة هو صاحب السلطة . وأهم الحرف اليدوية التي كانت سائدة في تلك الأزمنة التجارة، الحدادة، الدباغة، و صناعة المنتجات الجلدية كالنعال و السروج، وكذلك الغزل و النسيج و صناعة السلاسل ومع إزدياد عدد السكان و تجمع مختلف الأسر حول الأراضي الفلاحية تكونت المدن والتجمعات الحضرية. والتي كان لها إنعكاسات في تحرير العمال من الحقول، و إستقلالهم في ممارسة بعض الحرف³.

2. ظهور الوحدات الحرفية:

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 20.

² فرحات غول، مرجع سابق، ص 14.

³ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 22، 23.

بعد أن تهيأت الظروف المتمثلة في تكوين تجمعات حضرية و ارتفاع الطلب نوعا ما على المنتجات الحرفية من ملابس و أدوات إنتاج و لوازم مختلفة و ظهور عمال بدون عمل أو بأعمال مستقلة في منازلهم كل هذا أدى إلى تكوين محلات أو ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل إنتاج أشياء معينة تحت إشراف كبيرهم أو أقدمهم في الحرفة ، على شكل أسري يغيب فيه الإستغلال أو القسوة و هكذا فقد وجدت عدة ورشات حرفية للنجارين، الحدادين ، النساجين... إلخ¹.

3. النظام المنزلي للحرف:

أدى ظهور طبقة التجار الرأسماليين إلى إستعمالهم لعدة طرق من أجل الحصول على المنتجات وبيعها في ظروف مرضية، ومن بين الطرق المستعملة بالإضافة إلى التعامل مع المجموعات الحرفية ، الإتصال بالأسر في المنازل وتمويلهم بالمواد من أجل إنتاجهم لسلعة معينة و غالبا كانت عملية الإنتاج المنزلية تمثل جزءا من مرحلة من مراحل إنتاج السلعة. و قد وجد التجار سوق العمل خاصة في الأسر الريفية التي كانت على إستعداد لزيادة دخلها بواسطة إحتراف حرفة أخرى إلى جانب الزراعة ، يمكنها من تغطية حاجاتها المتزايدة. و هكذا أصبح هناك و لأول مرة عمال حرفيون في المنازل لا يملكون سوى قوة عملهم و ممولون من طرف تجار رؤوس أموال و كل منها مرتبط بالآخر إرتباطا نفعيا².

4. ظهور المانيفاكتورة (نظام المصنع):

إن تراكم التغيرات التي شهدتها طرق الإنتاج الحرفي نظرا لتطور الأذواق و المستوى الحضاري من جهة و ارتفاع عدد السكان من جهة أخرى و كذلك ظهور الإكتشافات الجغرافية ، أدت إلى ثراء طبقة التجار الرأسماليين الذين إمتلكوا أدوات إنتاج يدوية فعلموا على إيجارها إلى أشخاص و أسر داخل المنازل من أجل القيام بإنتاج طلباتهم التي كانوا يطالبون بتنفيذها في أوقات و بمواصفات مناسبة. و في وقت لاحق إستطاع هؤلاء التجار أن يقوموا بجمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد من أجل أن يتمكنوا من مراقبتهم بشكل أكبر و أن يستعملوا وسائل إنتاجهم بشكل أثر إستغلالا و هكذا ظهرت المصانع في شكلها الأولي Manufacture و التي تتكون من أدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأيديهم و تخضع لتنظيم يختلف عن تنظيم الوحدات الحرفية السابقة، إذ أصبح فيها صاحب المحل و الأدوات هو المشرف على عملية الإنتاج من بدايتها إلى نهايتها و قد كانت المانيفاكتورة تعبر عن منعرج حاسم في تاريخ المؤسسة الإقتصادية حيث تعتبر شكل الإنتاج اليدوي الذي تولدت عنه المؤسسة الرأسمالية فيما بعد. والشئ الذي ميز المانيفاكتورة الرأسمالية هو وقوع الاضطرابات فيها في كثير من الأحيان و عدم إنصياح العمال إلى الانضباط الذي كان يحاول أن يفرضه أصحابها. ونتيجة التطورات السريعة التي شهدتها فترة وجودها تم إدخال بعض الآلات و الوسائل الانتاجية في المصانع لتظهر بعد ذلك مؤسسات صناعية آلية³.

5. المؤسسة الصناعية الآلية:

بعد أن توفرت الأسباب من إكتشاف عملية موجهة نحو الإنتاج الصناعي و إتساع السوق أكثر فأكثر، و لعب الجهاز المصرفي دورا هاما في التطور الإقتصادي ، ظهرت المؤسسات الآلية الأولى التي كانت فيها وسائل العمل الآلية بعد أن كانت في المانيفاكتورة يدوية، و حسب تعريفات بعض الإقتصاديين فإن الآلة آنذاك لم تكن سوى جهازا مكونا من مجموعة من الأجزاء كانت ذات شكل يدوي و عند آخرين فإن الأدوات في الحرف كانت تستعمل طاقة محرك يدوية في حين أن الآلة هي أداة تستعمل طاقة محرك حيوانيا أو مائيا أو من الريح إلخ. ويرجع الإقتصاديين

¹ نفس المرجع، ص 23.

² نفس المرجع، ص 26.

³ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص ص 26، 27.

ظهور أول الورشات أو المؤسسات الرأسمالية إلى بداية القرن الثامن عشر أي بظهور الثورة الصناعية التي كان من بين نتائجها ظهور المؤسسات الكبرى المشغلة لعدد كبير من العمال و كذا بروز تقسيم العمل و تجدر الإشارة أن ظهور الورشات الأكثر تطورا كان في إنجلترا على يد "أركورينغ" في ميدان النسيج¹

6. التكتلات:

مع التطور المعتبر الذي شهده الإقتصاد الرأسمالي، ظهرت التكتلات الإقتصادية مع نهاية القرن 19 ، و بداية القرن 20 ، كحل إستراتيجي إنتهجه بعض المؤسسات الإقتصادية بهدف التحكم في الأسواق، و بالتالي القدرة علي مواجهة المنافسة، ومن هذه التكتلات نجد²:

- **الكارتل**: هو عبارة عن تركيز عدد من المؤسسات في نفس القطاع، بهدف التقليل أو حذف المنافسة وتحديد كميات الإنتاج في السوق وذلك، عن طريق التحكم في وسائل الإنتاج و التوزيع، و هذه الطريقة تسمح بإقتسام الربح الزائد، حيث أن الكارتل يفرض أسعار مرتفعة مقارنة مع أسعار الأسواق التنافسية. و تحتفظ المؤسسات في الكارتل بإستقلالية مالية و قانونية .

- **التروست**: هو عبارة عن تكتل ينتج عن اندماج عدد من مؤسسات، تفقد فيه المؤسسات إستقلاليتها المالية و شخصيتها القانونية. و قد ينشأ التروست نتيجة إندماج بين مؤسستين، أو شراء مؤسسة لأخرى.

- **شركة التملك أو الهولدينغ**: مع توسع الأسواق المالية وكبر المؤسسات الاقتصادية، و ظهور ميكانزمات معقدة للمعاملات ما بين البنوك و المؤسسات من خلال البورصة، ظهرت هناك تجمعات ناتجة عن شراء البنوك لأسهم عدد من المؤسسات في قطاعات أو فروع اقتصادية، متشابهة أو مختلفة، صناعية أو تجارية ومالية، لتصبح شبكة من المؤسسات تحت إستراتيجية و توجيه الممتلكين الماليين بواسطة المديرين، دون أن تفقد إستقلالها القانوني، و كثيرا ما يطلق مصطلح الشركة الأم على المسيرين بينما يطلق إسم الفروع على الشركات المسيرة.

7. الشركات المتعددة الجنسيات:

بنشوء العديد من المؤسسات الكبيرة أو الاحتكارات، اتجت إلى التوسع خارج بلدانها الأصلية، وانتشرت في العديد من البلدان عبر العالم. والشركات متعددة الجنسيات هي عبارة عن مجموعة من المؤسسات ذات إنتماءات قومية مختلفة، و لكنها موحدة من خلال إستراتيجية عامة للإدارة³.

ثالثا: الوظائف الأساسية للمؤسسة

تختلف وظائف المؤسسة من حيث العدد من مؤسسة إلى أخرى لأسباب ترجع إما لحجم المؤسسة أو طبيعة نشاطها، ولكن المتفق عليه هو أن جل المؤسسات تتشابه في الوظائف الأساسية التي تعتمد عليها لبلوغ أهدافها والتي تتمثل فيمايلي:

1. وظيفة الإدارة (التسيير):

هي النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات بشأن صياغة الأهداف و تجميع الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة وفعالية لتحقيق المؤسسة نموها واستقرارها من خلال مجموعة من الوظائف الإدارية (العملية التسييرية) التي تتمثل في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة⁴. و سنتاول بشكل مسهب لوظيفة التسيير و الوظائف الفرعية لها في فصول لاحقة.

2. وظيفة التموين:

أ. مفهوم وظيفة التموين:

¹ نفس المرجع، ص 28.

² نفس المرجع، ص 31-32.

³ نفس المرجع ، ص 32.

⁴ مصطفى أبو بكر، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002-2003، ص

تتضمن وظيفة التموين الأنشطة المساعدة على توفير المواد الخام ومستلزمات الانتاج وتخزينها بطريقة مناسبة، فضلا عن تخزين المنتجات التامة الصنع إلى حين بيعها. وتعرف على أنها مجموعة المهام والعمليات تعمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة¹، ثم الاحتفاظ بها عبر تخزينها من أجل تنفيذ البرامج الخاصة بنشاط المؤسسة في إطار متناسق وفي الوقت المطلوب. ومن هنا يظهر أن وظيفة التموين تتكون من وظيفتين فرعيتين هما: وظيفة الشراء و وظيفة التخزين.

ب. وظيفة الشراء:

هي الوظيفة المسؤولة عن توفير وتديبر احتياجات المؤسسة من المواد والإمدادات والتجهيزات المختلفة التي تكون المؤسسة في حاجة إليها، وفق سياسات محددة وواضحة وبما يخدم النشاطات الأخرى في المؤسسة لغرض تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية². وتشمل وظيفة الشراء العديد من المهام نورد أهمها على النحو التالي:

- تحديد الاحتياجات التموينية انطلاقا من برنامج الانتاج أو المبيعات.
- اختيار المورد أو الموردين المناسبين.
- تحديد طريقة الشراء أو التوريد المناسب.
- تقديم الطلبات للموردين ومتابعتها.
- مراقبة المواد الواردة.

ج. وظيفة التخزين:

هي الوظيفة المسؤولة عن الاحتفاظ بالمواد لفترة زمنية والمحافظة عليها وتوفيرها في وقت الحاجة لها، ويشمل التخزين خزن مستلزمات ومتطلبات الانتاج والمواد الأولية والمنتوج النهائي. وهي تتولى القيام بالنشاطات المتعلقة بتخطيط الأعمال المخزنية المتعلقة بتسلم وتخزين وصرف المواد المخزنية، وكذلك النشاطات المتعلقة بتنظيم المخازن وتحديد واجبات ومسؤوليات العاملين فيها، وممارسة الرقابة على المخزونات بهدف المحافظة عليها والمحافظة على مستوى محدد منها³. ويمكن تلخيص أهم الوظائف التي تشتملها عملية إدارة المخزون كمايلي⁴:

- استلام المواد وفحصها وإدخالها للمخزن.
- تمييز جميع أنواع المخزون وإعطائها رموزا ومواصفات خاصة بها.
- صرف المواد لجهات الاستخدام في المؤسسة أو للعملاء خارجها.
- مراقبة مستويات المخزون وذلك لتبقى ضمن المستويات الآمنة.
- المحافظة على عدم وجود أي تلاعب أو اختلاس في المخزون.
- العمل على تهيئة ظروف مناسبة للتخزين.
- الرقابة على المخزون وضبط عمليات الاستلام والصرف والسجلات والاحتفاظ بالملفات والسجلات المتعلقة بإدارة المخازن.
- تسجيل وتثبيت حركة المخزون.

3. وظيفة الإنتاج:

أ. مفهوم وظيفة الإنتاج:

¹ فرحات غول، مرجع سابق، ص 139.
² أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة : وظائف المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص 227.
³ رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة : نظرة بانورامية عامة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 78.
⁴ محمود أحمد فياض وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة: اقتصاديات المشروعات الصغيرة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 108.

هي وظيفة فنية إدارية متخصصة تقوم على مجموعة الأنشطة المتعلقة بإنتاج السلع و/أو الخدمات، بدءاً من تجميع وتهيئة المدخلات اللازمة، ثم إجراء العمليات التحويلية أو التجميعية أو الفنية عليها والحصول على المخرجات ممثلة بالسلع والخدمات التي تشبع حاجات المجتمع¹. إن وظيفة الإنتاج لا يمكن أن تتحقق دون وجود تنظيم محكم لإدارة الإنتاج والتحديد السليم لوظائف ومهام العاملين فيها، ولكي تتمكن إدارة الإنتاج من القيام بوظائفها على أكمل وجه لا بد أن تقوم بمجموعة من الأنشطة يمكن تلخيصها في النقاط التالية²:

- تخطيط المصنع واختيار الموقع المناسب.
- تخطيط الإنتاج الصناعي.
- دراسة العلاقة بين الإنتاج والتسويق والتمويل.
- رقابة الإنتاج الصناعي.
- توفير الآلات والمعدات.
- تحقيق التوازن بين المراحل الإنتاجية.
- توفير الصيانة المناسبة.
- التنبؤ السليم بالمبيعات والإنتاج.
- معرفة أحدث طرق التكنولوجيا ونقلها.
- تحديد نوعية المدخلات بدقة.
- تحديد عمليات التحويل الإنتاجي.
- استخدام الأساليب الحديثة.

ب. أنماط عمليات الإنتاج: يقصد بنمط الإنتاج الطريقة أو الأسلوب التي يتم بواسطتها تصنيع المنتج النهائي³، وهناك أنواع متعددة تتخذها عملية الإنتاج من أهمها نذكر مايلي:

- **نمط الإنتاج الجاري (أو المستمر):** حسب هذا النمط فإن النظام الإنتاجي يقدم سلعة واحدة نمطية، وبكميات كبيرة بهدف الخزن، وتكون طريقة الصنع ومواصفات السلعة المنتجة ثابتة لفترة طويلة كما في صناعة السكر والاسمنت وغيرها⁴.

- **نمط الإنتاج لوحدة واحدة (أو حسب الطلب):** في هذا النمط من الإنتاج فإن النظام الإنتاجي يختص بإنتاج منتج تحدد مواصفاته الفنية والتكنولوجية مسبقاً من قبل العميل، كما في صناعة اليخت والجسور... الخ، ويتم الإنتاج بناءً على طلب مسبق وعقد موقع من قبل الطرفين⁵.

- **نمط الإنتاج المتقطع (أو بالدفعات):** حسب هذا النمط يبدأ العمل على أجزاء المنتج التام وفق ما هو محدد لها التركيبية الفنية له، حيث يتم تخصيص أوامر العمل على خطوط الإنتاج على شكل دفعات، ويتم تصنيعها حسب ما هو محدد لها في المسار التكنولوجي لتصنيع أجزاء الدفعة، إذ يبدأ العمل على تلك الأجزاء واحداً تلو الآخر إلى حين إكمالها بالكامل⁶. كما في صناعة الأدوات المنزلية والأثاث المنزلي.

4. وظيفة التسويق:

أ. مفهوم وظيفة التسويق:

هي مجموعة العمليات والمجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل معرفة متطلبات السوق، وما يجب إنجازه في مجال مواصفات المنتج الشكلية والتقنية، حتى تستجيب أكثر لهذه المتطلبات وكل

¹ كاسر نصر المنصور، إدارة العمليات الإنتاجية: الأسس النظرية والطرائق الكمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 28.

² فرحات غول، مرجع سابق، ص 123، 124.

³ محمد ابيديوي الحسين، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 29.

⁴ محمد العزاوي، الإنتاج وإدارة العمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص 14.

⁵ كاسر نصر المنصور، مرجع سابق، ص 36.

⁶ محمد ابيديوي الحسين، مرجع سابق، ص 31.

ما يبذل من جهود في عملية ترويج وتوفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة، حتى تبيع أكبر كمية ممكنة منه، وبأسعار ملائمة، تحقق أرباح كثيرة وتضمن البقاء والاستمرار. إذاً فالتسويق لا يشمل فقط الإطلاع على الطلب الحالي للسلع والمنتجات التي توفرها المؤسسة بل يشمل أيضاً التنبؤ بالطلب المستقبلي وميزاته، حتى يتم البحث والتطوير الذي يستجبه ذلك على المنتجات الحالية، وما يمكن تغييره منها¹.

ب. أهداف وظيفة التسويق:

تتمثل الأهداف الرئيسية لوظيفة التسويق في العناصر التالية²:

- تقديم منتج (سلعة، خدمة، فكرة) جيد ومناسب لحاجيات ورغبات وتوقعات الزبائن.
- الإسهام في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.
- زيادة حجم وقيمة المبيعات والحصة السوقية للمؤسسة.
- تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الجمهور (زبائن حاليين ومرتبين، وسائل الإعلام، البنوك، شركات التأمين...).

ج. مهام وظيفة التسويق:

تضطلع وظيفة التسويق بمجموعة من المهام نورد أهمها على النحو التالي³:

- تحديد السياسات والبرامج التسويقية لمختلف الوحدات التنظيمية.
- تصميم وتنفيذ جميع الدراسات المتعلقة بالمستهلكين أو المنافسين أو ظروف الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة.
- إجراء اختبارات السوق الجديدة.
- وضع جميع السياسات المرتبطة بتحديد العلامة التجارية وجميع الضمانات والخدمات الواجب تقديمها مع السلعة / الخدمة.
- تحليل أسعار المنافسين، وتطوير السياسات المناسبة للتسعير.
- تحليل مختلف أنواع منافذ التوزيع واختيار الأنسب.
- البحث عن رجال البيع المؤهلين واختيارهم واستمرار تطويرهم وتحفيزهم.
- د. عناصر السياسة التسويقية: وهي السياسات التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى التأثير على السوق أو المستهلك لتحقيق مختلف أهدافها المسطرة⁴، وتتمثل هذه السياسات في:
 - سياسة المنتج: وتشمل العمليات التخطيطية للمنتجات وتحديد قواعد تسييرها وتمييزها عن المنتجات الأخرى من حيث المحتوى، الحجم، أو التعبئة.
 - سياسة السعر: وتشمل تحديد الأسعار المتعلقة بتشكيلة المنتج، وأسس الخصم، وضمان وصول المنتج إلى المستهلك النهائي بأقل تكلفة ممكنة.
 - سياسة الترويج: وتشمل الفعاليات التي تبذلها المؤسسة بهدف إحداث تأثير معين ومقصود في سلوك المستهلك لاقتناء السلع والخدمات.
 - سياسة التوزيع: يمثل الفعاليات المتعلقة باختيار منافذ أو قنوات إيصال المنتج إلى المستهلك.

5. وظيفة الموارد البشرية:

أ. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموع الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى لحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها من أجل تحقيق

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 327.

² فرحات غول، مرجع سابق، ص 93.

³ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،

2006، ص 347.

⁴ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 328.

الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية¹. إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات هو تزويد المؤسسة بـموارد بشرية فعالة، وتطوير الأفراد تطويراً يلبي رغباتهم واحتياجاتهم، وبالتالي تتمكن المؤسسة من تقديم إنتاجها السلعي أو الخدمي بكفاءة عالية. ومن أجل تحقيق ذلك يصبح لزاماً على هذه الإدارة الاهتمام بدراسة كيفية الحصول على الأفراد، وتنمية مهاراتهم وتوظيفهم وتقييمهم وصيانتهم والاحتفاظ بهم².

ب. الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

يمكن إجمال الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

• **تحليل الوظائف، وصفها، إعداد مواصفاتها وتصنيفها:** تعنى هذه الأنشطة بجمع المعلومات عن المهام المطلوب أدائها في الوظائف المختلفة، وتحليلها حتى يتسنى تحديد الواجبات والمسؤوليات والعلاقات الرئيسية لكل وظيفة، أي وصف المهام الرئيسية لكل وظيفة³. ويقصد بالوصف الوظيفي كتابة وصف كامل للمهام والواجبات التي يقوم بها شاغل الوظيفة وكذلك تحديد المؤهلات العلمية والعملية في الموظف للقيام بالمهام والواجبات الوظيفية المطلوبة، وتحديد طبيعة ومحتوى العمل في هذه الوظيفة⁴.

• **تخطيط الموارد البشرية:** هو العملية التي تستخدمها المؤسسة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل وبما يحقق الحصول على قوة عمل فعالة وكفؤة تسهم بشكل فعال في تحسين أداء المؤسسة⁵.

• **استقطاب الموارد البشرية:** وهي عملية البحث عن، والحصول على مرشحين محتملين للوظائف، وذلك بالعدد المطلوب، وبالنوعية المرغوبة، وفي الوقت المناسب حتى يمكن أن تختار من بينهم الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات وشروط شغلها⁶.

• **الاختيار والتعيين:** وهي الوظيفة التي تعنى بانتقاء أنسب المتقدمين لشغل وظيفة أو وظائف معينة في المؤسسة باستخدام أدوات الاختيار المتكاملة⁷. ثم وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءته⁸.

• **إدارة الأجور والرواتب:** ويتضمن ذلك القيام بتقويم الوظائف حتى يمكن تحديد التعويضات المالية المناسبة للعاملين عن العمل الذي يؤديه⁹.

• **تصميم أنظمة الحوافز:** وتهتم هذه الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز، ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي، أو أدائهم الجماعي، وأيضا الحوافز على أساس أداء المؤسسة ككل¹⁰.

• **تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين:** تهتم المؤسسات بمنح عاملها مزايا معينة، مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز، كما تهتم المؤسسات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها¹¹.

¹ سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2011، ص 15.

² محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الرياض، الطبعة الرابعة، 2015، ص 24.

³ مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، الرياض، 2018، ص 40.

⁴ أحمد يوسف تودين، مرجع سبق ذكره، ص 133.

⁵ منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 118.

⁶ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 96.

⁷ فرحات غول، مرجع سابق، ص 150.

⁸ منير نوري، فريد كورتل، مرجع سابق، ص 185.

⁹ مازن فارس رشيد، مرجع سابق، ص 41.

¹⁰ طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص 24.

¹¹ نفس المرجع.

● **تقييم الأداء:** وهو عبارة عن عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين ومنجزاتهم عن طريق وسائل موضوعية¹، مما يسمح باتخاذ قرارات موضوعية في مجال إدارة الموارد البشرية (من تخطيط الموارد البشرية، الترقية، الأجور، التدريب، .. الخ) وكذلك توفير المعلومات للعاملين مما يساعدهم على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم².

● **التدريب:** هو نشاط مخطط يهدف إلى إكساب الأفراد مجموعة من المعلومات والمهارات التي تقودهم إلى زيادة معدلات الأداء للمهام المسندة إليهم³.

● **تخطيط المسار الوظيفي:** ويقصد بهذه الوظيفة التخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين في المؤسسة وعلى الأخص فيما يمس النقل والترقية والتدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد ونقاط الضعف لديه⁴.

● **الأمّن والسلامة:** وذلك من خلال وضع أنظمة وإجراءات السلامة العامة والرعاية الصحية والإرشاد المهني، بما يضمن توفير بيئة صحية آمنة وسليمة اجتماعيا ونفسيا، وإداريا⁵.

6. وظيفة المحاسبة والمالية:

أ. تعريف الوظيفة المالية:

الوظيفة المالية هي مجموعة من المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية، ثم تأتي مرحلة القرار باختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها ونشاطها، بشكل عادي والوصول إلى الأهداف المسطرة⁶. والوظيفة المالية تجمع عددا من الفروع المتعلقة بكل من التمويل ومتابعته، المحاسبة بأنواعها المالية والتحليلية، الإحصاءات والمؤشرات المالية، المراقبة الداخلية وقسم تسيير الخزينة الخ⁷.

ب. مهام الوظيفة المالية:

تضطلع الإدارة المالية بمجموعة من المسؤوليات والمهام نورد أبرزها على النحو التالي⁸:

- وضع الخطط الاستثمارية بشأن تحديد أفضل المشاريع الاستثمارية التي تحقق أعلى معدل من العائدات الاستثمارية للمؤسسة.

- تقدير احتياجات المؤسسة من الأموال في ضوء الخطط المستقبلية الاستثمارية وخطط النشاطات الأخرى من إنتاج وتسويق وموارد بشرية ومواد وغيرها.

- وضع الموازنات المختلفة مثل الموازنات التقديرية، والتدفقات النقدية.
- تحديد مصادر الأموال، سواء مصادر داخلية أو مصادر خارجية، على المدى القصير والبعيد وتحديد قرار نوع التمويل الملائم، ووفق أفضل الشروط وبما يتناسب مع إمكانيات المؤسسة وظروفها.

- القيام بمختلف أنواع التحليل المالي للتعرف على مواطن القوة والضعف في الأداء المالي للمؤسسة، والوقوف على مركزها المالي ومدى سلامة أوضاعها المالية.

- وضع نظام مالي ومحاسبي للمؤسسة تلتزم به جميع الوحدات التنظيمية.

¹ علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 138.

² علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية، مرجع سابق، ص 141.

³ رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 109.

⁴ طاهر محمود الكلالدة، مرجع سابق، ص 25.

⁵ حسين حريم، مرجع سابق، ص 352.

⁶ فرحات غول، مرجع سابق، ص 128.

⁷ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 264.

⁸ حسين حريم، مرجع سابق، ص 349.

- وضع نظام رقابة مالية فعال يتضمن مراجعة السياسات والقرارات والعمليات المالية، والمصروفات والإيرادات.
- تأمين قدرة المؤسسة على تأمين السيولة الكافية واللازمة لتمكينها من ممارسة نشاطها.

7. وظيفة البحث والتطوير :

- تتضمن كل الأنشطة التي تساعد على الاستفادة من الدراسات والبحوث في الارتقاء بجودة ما تقدمه المؤسسة من خدمات و سلع، ويتحدد فشل ونجاح هذه الوظيفة بمدى قوة أو ضعف العناصر التالية¹:
- وجود وحدة تنظيمية قادرة على إجراء البحوث السلعية وتطويرها.
 - توافر القدرة المالية لإجراء البحوث والتطوير.
 - القدرة على استيعاب نتائج البحوث والتطوير والاستفادة منها.
 - مرونة العمليات والإجراءات والهيكل التنظيمي بما يسمح بالاستفادة من البحوث والتطوير.
 - وجود إدارة قادرة على تحمل المخاطرة وراغبة في التغيير.

رابعاً: تصنيفات المؤسسة

تتخذ المؤسسات أشكالاً متعددة ، يمكن تصنيفها وفقاً للمعايير التالية:

❖ تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني:

في هذا الإطار يتم تصنيف المؤسسات تبعاً للقانون الذي تخضع له إلى:

1. المؤسسات الخاصة:

تخضع للقانون الخاص ويمكن ضمها تحت نوعين أساسيين :

1.1. المؤسسات الفردية:

تتسأ هذه المؤسسات عن جمع شخص يعتبر رب العمل، أو صاحب رأس المال، لعوامل الإنتاج الأخرى، ويقدم هذا الشخص رأس المال المكون الأساسي لهذه المؤسسة، بالإضافة إلى عمل الإدارة أو التنظيم أحياناً، وقد يقدم أيضاً جزءاً من عمل المؤسسة. ويأخذ هذا النوع من المؤسسات أشكالاً تتباين من مؤسسات إنتاجية إلى وحدات حرفية ، تجارية، أو فنادق .. الخ، وغالباً لا يكون عدد العاملين فيها مرتفعاً، وتدخل ضمن مجموعة المؤسسات الصغيرة جداً حسب تقسيم لاحق آخر سوف نتطرق إليه².

2.1. مؤسسات الشركات:

هنا يطلق على مصطلح المؤسسة مصطلحاً آخر ألا وهو الشركة. والشركة هي عقد بمقتضاه يلتزم شخصان طبيعيين أو اعتباريان أو أكثر على المساهمة في نشاط مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال أو نقداً، بهدف اقتسام الربح الذي قد ينتج أو بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة مشتركة، كما يتحملون الخسائر التي قد تنجر عن ذلك³. وتجدر الإشارة هنا أن الشركة لا يمكن قيامها إلا بتوفر الشروط المنصوص عليها طبقاً للقانون التجاري، وهذه الشروط متمثلة في الأركان الموضوعية العامة (الرضا، الأهلية، المحل والسبب) والأركان الموضوعية الخاصة (تعدد الشركاء، تقديم الحصص، نية المشاركة واقتسام الأرباح والخسائر بين الشركاء)، والأركان الشكلية (الكتابة الرسمية والشهر)⁴.

ويمكن تقسيم هذه الشركات إلى ثلاثة أقسام:

أ. شركات الأشخاص: هي الشركات التي يكون فيها الاعتبار الشخصي هو الغالب ويكون لشخص الشريك محل اعتبار وأهمية في تكوين الشركة، والاعتبار الشخصي يؤدي إلى إبرام عقد الشركة على أساس الثقة المتبادلة بين الشركاء، كما يؤدي إلى تعامل الغير مع الشركة على أساس الثقة

¹ فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 52.

² ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 54، 55.

³ المادة 418 من القانون التجاري، 2007، ص 65.

⁴ عد إلى المواد: 420، 418، 421، 423، 425، 426 من القانون المدني. والمواد: 545، 548، 564، من القانون التجاري.

بالشركاء لما يتمتعون به من مؤهلات شخصية. وشركات الأشخاص أخذ بها القانون التجاري الجزائري في المواد من 551 إلى 563 وهي: شركة التضامن، شركة التوصية البسيطة وشركة المحاصة.

● **شركة التضامن:** لم يضع القانون التجاري الجزائري تعريفا لشركة التضامن وإنما تضمنت نصوصه خصائص هذه الشركة والموجزة فيمايلي:

- أن جميع الشركاء فيها يعتبرون تجارا.

- أن مسؤولية الشركاء فيها مسؤولية شخصية تضامنية عن ديون الشركة.

هاتين الخاصيتين تناولتهما المادة 551 من القانون التجاري بقولها للشركاء بالتضامن صفة التاجر وهم مسؤولون من غير تحديد وبالتضامن عن ديون الشركة.

- يتألف عنوان الشركة من أسماء جميع الشركاء أو من اسم أحدهم أو أكثر متبوع بكلمة وشركاؤهم. (المادة 552 من ق ت ج).

- تعود إدارة الشركة لكافة الشركاء ما لم يشترط القانون الأساسي خلاف ذلك. (المادة 553).

- لا يجوز أن تكون حصص الشركاء ممثلة في سندات قابلة للتداول ولا يمكن إحالتها إلا برضاء جميع الشركاء (المادة 560).

- تنتهي الشركة بوفاة أحد الشركاء ما لم يكن هناك شرط مخالف في القانون الأساسي. (المادة 562).

- في حالة إفلاس أحد الشركاء أو منعه من ممارسة مهنته التجارية أو فقدان أهليته، تنحل الشركة، ما لم ينص القانون الأساسي على استمرارها أو يقرر باقي الشركاء ذلك بإجماع الآراء (المادة 563).

● **شركة التوصية البسيطة:** هي شركة أشخاص تقوم بأعمالها تحت عنوان تجاري وتشمل فئتين من الشركاء، فئة الشركاء المتضامنون الذين يحق لهم دون سواهم أن يقوموا بأعمالهم الإدارية وهم مسؤولون بصفتهم الشخصية على سبيل التضامن عن إيفاء ديون الشركة، وفئة الشركاء الموصيين الذين يقدمون المال ولا يلزم كل منهم إلا بنسبة ما قدمه. يتم تطبيق الأحكام المتعلقة بشركات التضامن على شركات التوصية البسيطة مع مراعاة القواعد المنصوص عليها (المادة 563 مكرر) نذكر منها ما يأتي:

- يسري على الشركاء المتضامنين القانون الأساسي للشركاء بالتضامن.

- يلتزم الشركاء الموصون بديون الشركة فقط في حدود قيمة حصصهم التي لا يمكن أن تكون على شكل تقديم عمل (المادة 563 مكرر 1).

- يتألف عنوان الشركة من أسماء كل الشركاء المتضامنين أو من اسم أحدهم أو أكثر متبوع في كل الحالات بعبارة وشركاؤهم. وإذا كان عنوان الشركة يتألف من اسم شريك موص، فيلتزم هذا الأخير من غير تحديد وبالتضامن بديون الشركة (المادة 563 مكرر 2).

- لا يمكن للشريك الموصى أن يقوم بأي عمل تسيير خارجي ولو بمقتضى وكالة (المادة 563 مكرر 5).

- تستمر الشركة رغم وفاة شريك موص، وإذا اشترط أنه رغم وفاة أحد الشركاء المتضامنين، فإن الشركة تستمر مع ورثته، فإن هؤلاء يصبحون شركاء موصيين إذا كانوا قسرا غير راشدين... (المادة 563 مكرر 9).

● **شركة المحاصة:** لم يعطي المشرع الجزائري تعريفا لشركة المحاصة وإنما اكتفى بالنص عليها في المادة 795 مكرر 1 من القانون التجاري الجزائري التي تنص على مايلي: يجوز تأسيس شركة المحاصة بين شخصين طبيعيين أو أكثر، تتولى عمليات تجارية¹. تعتمد في إنشائها على

¹ المادة 795 مكرر 1 من القانون التجاري الجزائري، 2007، ص 234.

اتفاق كتابي أو شفوي بين اثنين أو أكثر من الشركاء للقيام بنشاط اقتصادي خلال فترة زمنية محدودة، لتحقيق ربح معين يتم تقاسمه فيما بين الشركاء حسب اتفاقهم ، ومع نهاية النشاط الاقتصادي الذي أقيمت من أجله تنتهي شركة المحاصة¹. تنفرد شركة المحاصة بخصائص ثلاث وهي:

-الاستتار: أي أنها شركة خفية مستترة لا وجود لها بالنسبة للغير الذي يتعامل مع الشريك الظاهر.
-أنها شركة لا تتمتع بالشخصية المعنوية.

-أنها معفاة من الشكلية والرسمية ويمكن إثباتها بكل الطرق.

وهذا ما نصت عليها المادة 795 مكرر 2 بقولها لا تكون شركة المحاصة إلا في العلاقات الموجودة بين الشركاء ولا تكتشف للغير. فهي لا تتمتع بالشخصية المعنوية ولا تخضع للإشهار ، ويمكن إثباتها بكل الوسائل².

تظهر شركة المحاصة في صور كثيرة وهي تهتم بالنشاطات التجارية والموسمية ك شراء المنتوجات الزراعية وبيعها، شراء منقولات أو بضائع وبيعها..الخ

ب.شركات الأموال (المساهمة):

تقوم هذه الشركات على الاعتبار المالي وليس على أساس شخصية الشركاء المكونين لها. وتعرفها المادة 592 من القانون التجاري بأنها الشركة التي ينقسم رأسمالها إلى حصص وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصتهم. وهي تتميز بالخصائص التالية:

-لا يمكن أن يقل عدد الشركاء عن سبعة(المادة 592 فقرة 2).

-يطلق على شركة المساهمة تسمية الشركة ، ويجب أن تكون مسبوقة أو متبوعة بذكر شكل الشركة ومبلغ رأسمالها. ويجوز إدراج اسم شريك واحد أو أكثر في تسمية الشركة (المادة 593).

-يجب أن يكون رأسمال شركة المساهمة بمقدار خمسة (05) ملايين دينار جزائري على الأقل، إذا ما لجأت الشركة لعلمية الإيداع، ومليون دينار على الأقل في الحالة المخالفة(المادة 594).

-يتولى إدارة شركة المساهمة مجلس الإدارة يتألف من ثلاثة أعضاء على الأقل ومن اثني عشر عضوا على الأقل(المادة 610).

-الأسهم التي تصدرها شركة المساهمة هي أسهم قابلة للتداول . فحسب المادة 715 مكرر 55 : يجوز عرض إحالة الأسهم للغير بأي وجه كان على الشركة للموافقة بموجب شرط من شروط القانون الأساسي، مهما تكن طريقة النقل، ماعدا حالة الإرث أو الإحالة سواء لزوج أو أصل أو فرع.

-تحل شركة المساهمة بقوة القانون بانتهاء المدة المحددة لها في القانون الأساسي وقد تتخذ الجمعية العامة غير العادية قرار حل الشركة قبل حلول الأجل المحدد لها (المادة 715 مكرر 18)، وفي هذه الحالة قد تحل إذا كان عدد المساهمين قد خفض إلى أقل من الحد الأدنى القانوني من أكثر من عام (المادة 715 مكرر 19)، وقد تنقضي إذا كان الأصل الصافي للشركة قد خفض بفعل الخسائر الثابتة في وثائق الحسابات إلى أقل من ربع رأس مال الشركة (المادة 715 مكرر 20).

ج.الشركات ذات المسؤولية المحدودة و المؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة:

تؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص.

إذا كانت الشركة ذات المسؤولية المحدودة المؤسسة لا تضم إلا شخصا واحدا كشريك وحيد، تسمى هذه الشركة مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة(المادة 564 فقرة 1 و 2).

¹ سماح صولح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2014ن ص 20.
² المادة 795 مكرر 2 من القانون التجاري الجزائري، ص 234،

تتميز الشركة ذات المسؤولية المحدودة بجملة من الخصائص تميزها عن باقي أنواع الشركات الأخرى وتتمثل فيمايلي:

- يشتمل عنوان الشركة على اسم واحد من الشركاء أو أكثر على أن تكون هذه التسمية مسبوقة أو متبوعة بكلمات شركة ذات مسؤولية محدودة أو الأحرف الأولى منها أي ش.م.م وبيان رأسمالها.
- للشركاء الحرية في تحديد قيمة رأس المال في القانون الأساسي ويقسم إلى حصص ذات قيمة اسمية متساوية؛ شريطة أن يتم تحديد قيمته في وثائق المؤسسة (المادة 566).
- يجب أن توزع الحصص بين الشركاء في القانون الأساسي للشركة، وان يتم الاكتتاب بجميع الحصص من طرف الشركاء وأن تدفع قيمتها كاملة فيما يخص الحصص العينية. يجب أن تدفع الحصص النقدية بقيمة لا تقل عن خمس (5/1) مبلغ الرأسمال التأسيسي، ويدفع المبلغ المتبقي على مرحلة واحدة أو عدة مراحل بأمر من مسير الشركة وذلك في مدة أقصاها خمس سنوات من تاريخ تسجيل الشركة لدى السجل التجاري. يجب أن تدفع الحصص كاملة قبل أي اكتتاب لحصص نقدية جديدة .

- يمكن أن تكون المساهمة في الشركة ذات المسؤولية المحدودة تقديم عمل، تحدد كفاءات تقدير قيمته وما يخوله من أرباح ضمن القانون الأساسي للشركة ولا يدخل في تأسيس رأسمال الشركة.
- يجب أن تكون حصص الشركاء اسمية ولا يمكن أن تكون ممثلة في سندات قابلة للتداول.
- للحصص قابلية الانتقال عن طريق الإرث كما يمكن إحالتها بكل حرية بين الأزواج والأصول والفروع.

- يدير الشركة شخص أو عدة أشخاص طبيعيين، ويجوز اختيارهم خارجا عن الشركاء.
- لا يزيد عدد الشركاء فيها عن خمسين (50) شريكا، وإذا أصبحت الشركة مشتملة على أكثر من خمسين شخصا وجب تحويلها إلى شركة مساهمة في أجل سنة واحدة. وعند عدم ذلك تتحل الشركة ما لم يصبح عدد الشركاء في تلك الفترة من الزمن مساويا لخمسين شريكا أو أقل (المادة 590).

- لا تتحل الشركة ذات المسؤولية المحدودة بنتيجة الحظر على أحد الشركاء أو تقيده أو وفاته إلا إذا تضمن القانون الأساسي شرطا مخالفا في هذه الحالة الأخيرة. وفي حالة خسارة ثلاثة أرباع رأسمال الشركة يجب على المديرين استشارة الشركاء للنظر فيما إذا كان يتعين إصدار قرار بحل الشركة....

د. شركة التوصية بالأسهم: إن شركة التوصية بالأسهم هي إحدى الشركات التي نص عليها المشرع الجزائري لاسيما من خلال المرسوم 08/93 المؤرخ في 25 أفريل 1993 المعدل والمتمم للقانون التجاري، وهي شركة يقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية قابلة للتداول وكان الشركان فيها على نوعين:

* شركاء متضامنون وهم المؤسسون .

* شركاء موصون وهم الشركاء المساهمون.

إذ تنص المادة 715 من الفصل الثالث مكرر من القانون التجاري المعدل والمتمم بالمرسوم السالف الذكر على أنه تؤسس شركة التوصية بالأسهم التي يكون رأسمالها مقسما إلى أسهم، بين شريك متضامن أو أكثر له صفة تاجر مسؤول دائما وبصفة متضامنة عن ديون الشركة وشركاء موصين لهم صفة مساهمين ولا يتحملون الخسائر إلا بما يعادل حصصهم.... تطبق القواعد المتعلقة بشركات التوصية البسيطة وشركات المساهمة على شركات التوصية بالأسهم...¹. وعليه تتميز شركة التوصية بالأسهم عن باقي الشركات بثلاث خصائص هي:

¹ المادة 715 ، من القانون التجاري الجزائري، ص 214.

- ازدواج المركز القانوني لكلا الفئتين من الشركاء: الفئة الأولى يمثلها الشركاء المتضامنون وهم الشركاء المؤسسون إذ يخضعون لنفس النظام القانوني الذي يخضع له الشركاء في شركة التوصية البسيطة وهي شركات الأشخاص. وفيها يكون الشركاء مسؤولون شخصيا في أموالهم عن ديون الشركة كما تثبت لهم صفة التاجر بمجرد انضمامهم إلى هذه الشركة كما يقر لهم القانون بأحقيتهم في إدارة الشركة وتزول الشركة بمجرد إهدار الاعتبار الشخصي (إما بوفاة الشريك أو خروجه من الشركة... الخ). أما الفئة الثانية وهم الشركاء الموصون إذ يكونون متمتعين بنفس المركز القانوني الذي يتمتع به الشريك الموصي في شركة التوصية البسيطة على أنهم لا يكتسبون صفة التاجر ولا يثبت لهم الحق في إدارة الشركة وتكون مسؤوليتهم عن ديون الشركة محدودة بقدر حصتهم فيها. من جانب آخر يكون لهم كذلك نفس خصائص الشريك في شركة المساهمة إذ أن حصصهم تقدر بأسهم قابلة للتداول وأن الشركة لا تتأثر بأي عارض يطرأ على اعتبارهم الشخصي من وفاة أو انسحاب .

- عدد الشركاء الموصون وعلاقتهم باسم الشركة: لا يمكن أن يكون عدد الشركاء الموصين أقل من ثلاثة ولا يذكر اسمهم في اسم الشركة (المادة 715 ثالثا فقرة 2). بل يكون اسمها أو عنوانها الاجتماعي متألف من اسم أو أكثر من الشركاء المتضامنين.

- هي شركة مساهمة بها شريك أو أكثر متضامن: وعليه فإن رأسمال شركة التوصية بالأسهم مقسم إلى أسهم قابلة للتداول سواء عن طريق الاكتتاب العام أو الاكتتاب المغلق كما هو الحال في شركة المساهمة وعليه فإن رأسمالها يتحدد بمقدار 5 ملايين د.ج على الأقل في حالة علنية الإيداع أو مليون د.ج على الأقل في الحالة المخالفة.

2. المؤسسات العمومية:

وتعبر عن مؤسسات رأسمالها تابع للقطاع العام، أي الدولة، ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية، وتنقسم هذه المؤسسات إلى:

أ. مؤسسات تابعة للوزارات: وتدعى بالمؤسسات الوطنية، وتأخذ أحجاما معتبرة، وهي تخضع للمركز مباشرة أي لإحدى الوزارات وهي صاحبة إنشائها، والتي تقوم بمراقبة تسييرها بواسطة عناصر تعينها، تقدم إليها تقارير دورية عن نشاطها ونتائجها.

ب. مؤسسات تابعة للجماعات المحلية: وتتكون هذه المؤسسات في البلدية أو الولاية، أو تجمع بين البلديات أو الولايات أو منعهما معا، وتكون عادة ذات أحجام متوسطة أو صغيرة ويشرف عليها منشئها عن طريق إدارتها، وتحبذ عادة مجال النقل أو البناء أو الخدمات العامة¹.

3. المؤسسات المختلطة:

تتكون هذه المؤسسات من طرفين : الأول وهو الدولة والمتمثل في الوزارة أو مؤسسة عمومية، أما الثاني فيتمثل في القطاع الخاص. ويتم إنشاء هذه المؤسسات عن طريق الاتفاق بين الطرفين للقيام بمشروع اقتصادي معين يتم تحديد أهدافه، حجمه، شروطه ومدة حياته.. الخ. وغالبا لا تقل مساهمة الطرف العمومي عن 51 % في رأس المال، لأن القرارات تؤخذ على أساس عدد الأصوات والتي تقدر بدورها بعدد الأسهم في رأس المال، لكي تبقى المؤسسة المختلطة تسيير طبقا للأهداف العامة وللصالح العام².

❖ تصنيف المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي:

يكون تصنيف المؤسسات بحسب النشاط الأساسي الممارس موافقا لطبيعة القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، ويعرف القطاع على أنه مجموعة المؤسسات التي تمارس نفس النشاط الأساسي على

¹ ناصر دادى عدون، مرجع سبق ذكره، ص ص 59، 60.

² نفس المرجع، ص 60.

خلاف الفرع الذي يتطرق لإنتاج نفس النوع من المنتجات من طرف مؤسسات معينة. وتقسّم المؤسسات بحسب هذا المعيار إلى:¹

1. **مؤسسات القطاع الأول:** يشمل هذا القطاع المؤسسات المتخصصة في الزراعة (الفلحة) بمختلف أنواعها ومنتجاتها، وتربية المواشي بالإضافة إلى أنشطة الصيد الحري... الخ
 2. **مؤسسات القطاع الثاني:** تتمثل في قطاع الصناعة، أي المؤسسات الصناعية، وهي مختلفة المؤسسات التي تعمل على تحويل المواد الطبيعية أساسا إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيط، وتشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة، بالإضافة إلى صناعات تحويل وتكرير المواد الطبيعية من معادن وطاقات وغيرها (الصناعات الاستخراجية).
 3. **مؤسسات القطاع الثالث:** يتمثل في المؤسسات الخدمية، أي المؤسسات المنتجة للخدمات (التوزيع، النقل، السياحة، البنوك، التأمين).
- وتجدر الإشارة إلى أن قطاع الخدمات يعرف تطورا مذهلا ، وعليه هناك من يضيف قطاعا رابعا، الذي يشمل تلك المؤسسات التي تمنح الخدمات لمؤسسات أخرى : الإعلام الآلي، الأمن ، الاستشارة.

❖ تصنيف المؤسسة حسب معيار الحجم :

يعتبر حجم المؤسسة من العناصر التي غالبا ما ترتب على أساسها المؤسسات، إلا أن هذا الحجم قد يقاس بعدة مؤشرات تتفاوت في درجة أهميتها نذكر منها: رقم الأعمال، القيمة المضافة، مساحة العقار، عدد العمال.. الخ، ومن أكثر المقاييس استعمالا هو مؤشر عدد العمال ويختلف هذا المؤشر في حد ذاته من دولة إلى أخرى. حيث تصنف المؤسسات إلى مؤسسة صغيرة، متوسطة وكبيرة. عرف المشرع الجزائري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال القانون التوجيهي رقم 02/17 الصادر في 11 يناير 2017 والمتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي اعتمد فيه على معايير: عدد العمال، رقم الأعمال السنوي، الحصيلة السنوية على النحو التالي:²

1. **المؤسسة المتوسطة:** هي مؤسسة تشغل ما بين 50 و 250 شخص، ويكون رقم أعمالها ما بين أربعة مائة (400) مليون دينار وأربعة (04) ملايين د.ج سنويا أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين مائتي (200) و إلى مليار (1) د.ج.
 2. **المؤسسة الصغيرة:** تعرف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 10 و 49 شخصا، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة مائة (400) مليون د.ج ، أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز مائتي (200) مليون د.ج.
 3. **المؤسسة الصغيرة جدا:** تعرف المؤسسة الصغيرة جدا بأنها مؤسسة تشغل من شخص (01) واحد إلى تسعة (09) أشخاص، رقم أعمالها السنوي أقل من أربعين (40) مليون د.ج ، أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز (20) مليون د.ج.
- ويمكن تلخيص التصنيف السابق في الجدول التالي:

جدول رقم 01: تصنيف المؤسسات المتوسطة والصغيرة و الصغيرة جدا في الجزائر

المعايير التصنيف	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	الحصيلة السنوية
المؤسسة	09-01	أقل من 40 مليون د.ج	أقل من 20 مليون د.ج

¹ فرحات غول، مرجع سابق، ص ص 18، 19.

² المواد 08، 09، 10 من القانون رقم 02/17 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤرخ في 12 ربيع الثاني عام 1438 الموافق لـ 11 يناير 2017، الجريدة الرسمية العدد 02، ص 06.

			الصغيرة جدا
أقل من 200 مليون د.ج	أقل من 400 مليون د.ج	10-49	المؤسسة الصغيرة
من 200 إلى مليار د.ج	من 400 مليون د.ج إلى 4 ملايين د.ج	50-250	المؤسسة المتوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على المواد 08، 09، 10 من القانون رقم 02/17 المؤرخ في 11 يناير 2017، المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية العدد 02، ص 06.

الفصل الثاني مدخل لتسيير المؤسسة

مفهوم التسيير أو الإدارة بمعناها 

الاصطلاحي (management)

من هو المسير أو المدير؟ 

المهارات التسييرية والأدوار المناطة 

بالمسير

أداء المؤسسة 

بعد أن تناولنا في الفصل السابق لمختلف الجوانب المتعلقة بالمؤسسة، سنتناول في هذا الفصل كيفية تسيير تلك المؤسسات؛ وعليه يهدف هذا الفصل إلى تعريف الطالب بمفهوم التسيير، ومن هو الشخص الذي يعنى بالتسيير من حيث الأدوار المناطة به و المهارات الواجب توفرها فيه، بالإضافة إلى تحديد مفهوم الأداء وكيفية قياسه.

أولاً: ماهية التسيير

1. مفهوم التسيير أو الإدارة بمعناها الاصطلاحي (management):

لا يوجد اتفاق واضح وأكد بين الباحثين والمفكرين في مجال التسيير (الإدارة) على تعريف موحد أو شامل أو متفق عليه. فمصطلح التسيير لا زال غير محدد بدقة، ويحمل معاني ومفاهيم مختلفة ومتنوعة. ويعود ذلك لكون التسيير يشكل مفهوماً معنوياً معقداً. لهذا فإن مفهوم التسيير يتحدد في ضوء وجهة نظر كل باحث لعناصر العملية التسييرية ومكوناتها، وفي ذوي خبراته التسييرية وقناعاته. فمنهم من عرف التسيير على أنه فن، وذهب فريق آخر إلى تعريف الإدارة على أنها عملية، وأشار فريق ثالث بأن التسيير لا ينطوي على عملية واحدة بل أنه يتضمن مجموعة من العمليات، وهناك من ربط بين التسيير وبين إحدى عملياته أو وظائفه حيث تخلط بعض التعريفات بين التسيير والتخطيط والتوجيه، ونظر البعض إلى أن التسيير هي عملية تنسيق وذهب آخرون إلى تعريف التسيير على أنه عملية اتخاذ القرارات. لذلك كان من المناسب عرض بعض هذه التعريفات وتحليلها لاستخلاص أهم خصائص التسيير.

- التسيير هو فن قيادة وتوجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك¹.
- يؤكد هذا التعريف على أن التسيير فن ويرتبط بوجود جماعة من الأفراد تمارس مجموعة من الأنشطة وتسعى لتحقيق هدف مشترك أي أنه عبارة عن نشاط إنساني يعنى بتوجيه الآخرين.
- التسيير هو عملية وضع الأهداف ورسم السياسات وإيجاد التنظيم والحفاظ على استمراره، ووضع الخطة وتنفيذها وتقييم النتائج².
- يشير هذا التعريف على أن التسيير عملية والعملية هي سلسلة من الخطوات و المراحل التي ترتبط ببعضها البعض، وتؤثر على بعضها البعض والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق هدف معين ولا شك أن هذه العملية التي يقوم بها المسير تبدأ من تحديد أهداف المؤسسة ورسم الخطط ووضع التنظيمات وتنفيذ الخطط وما يصاحبها ذلك من توجيه ومتابعة ومراقبة وتنسيق حتى تتحقق في النهاية أهداف المؤسسة.
- التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة، التي تشمل أساساً التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. إنه باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها³.
- التسيير هو عبارة عن مجموعة من الأعمال والنشاطات والقواعد التي تهدف إلى الحصول إلى الغايات والأهداف المطلوبة والمخطط لها، من خلال العمل والجهد الجماعي للقوى العاملة الوظائف الإدارية التي تضمن تحقيق الأهداف والتي تلبى رغبة الإدارة في الانتاجية الفعالة والاستمرارية وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة⁴.
- التسيير هو نشاط يعتمد على التفكير والعمل الذهني يستخدم أسساً ومبادئ معينة جمعت في وظائف أربع هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة⁵.
- تشير التعاريف السابقة إلى أن مفهوم التسيير يعني جميع العمليات والأنشطة التي تساهم في الانجاز الفعال للأهداف والتي يقوم بها المسير من أجل جعل جهود الأفراد منظمة ومنسقة ومتعاونة والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.
- التسيير هو طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، وتتم هذه الطريقة حسب سيرورة التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة للعمليات....⁶.

¹ بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، الطبعة الأولى، 1999، ص 04.

² نفس المرجع، ص 05.

³ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات التسيير والتنظيم والمنشأة، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2006، ص 21.

⁴ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص 13، 14.

⁵ سكيبة بن حمود، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 10.

⁶ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الرابعة، 2009، ص 107.

● التسيير هو تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة فعالة وكفاءة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة لموارد هذه المؤسسة¹.

● التسيير على أنه عملية مستمرة، لها أركان معينة، تعتمد على مفاهيم وأسس علمية، لتوظيف الموارد والامكانيات المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية في ظل بيئة معينة². تشير التعاريف السابقة أن التسيير يعنى باستخدام وتوظيف الموارد المختلفة سواء البشرية أو المادية أو المالية في المؤسسة أفضل استخدام قصد تحقيق الأهداف المسطرة أي بطريقة فعالة وكفاءة في ظل بيئة معينة.

● التسيير هو عملية اتخاذ قرارات تحكم سلوك الأفراد في استخدامهم الموارد المالية والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه ممكن³.

يشير هذا التعريف أن التسيير هو عملية اتخاذ القرارات والتي من شأنها توجيه الموارد البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة من تحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن، يركز هذا التعريف على عملية اتخاذ القرارات لكونها تمثل لب العملية التسييرية.

مما تقدم يمكن تعريف التسيير على أنه النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات بشأن صياغة الأهداف وتجميع الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة وفعالية لتحقيق المؤسسة نموها واستقرارها من خلال مجموعة من الوظائف الإدارية (العملية التسييرية) التي تتمثل في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة⁴.

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن استخلاص الاستنتاجات العامة التالية والتي تعتبر بمثابة قاسم مشترك بينها:

- التسيير نشاط ذهني يعتمد على التفكير وعلى أسس ومبادئ معينة.
- التسيير عمل هادف يسعى لتحقيق هدف محدد أو مجموعة من الأهداف.
- يمثل العنصر البشري الركيزة الأساسية للتسيير حيث لا يمكن تنفيذ وتحقيق الأهداف إلا بمشاركته الفعالة.

- التسيير يشمل على مجموعة من الوظائف أو الأنشطة المتميزة، وهذه الوظائف يمكن تصنيفها إلى أربعة وظائف هي التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

- التسيير يتضمن الاستخدام الكفء والفعال للموارد التي تتعامل معها المؤسسة، وهي موارد بشرية، مادية، مالية، ... الخ.

- أن التسيير ليس تنفيذاً للأعمال، بل إن الأعمال تنفذ بواسطة الآخرين.

- اتخاذ القرارات هي أساس التسيير وجوهره، هذه القرارات تحكم سلوك الأفراد العاملين في استخدامهم للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة. ويتم هذا من خلال الممارسة الإدارية وعناصرها المتمثلة في وظائف التسيير.

- التسيير يمارس في إطار الظروف البيئية المحيطة، والتي تشمل على عدة قوى ومتغيرات سواء كانت متغيرات اجتماعية أو اقتصادية أو تكنولوجية... الخ. ويتأثر بهذه الظروف إيجاباً أو سلباً.

أما مفهوم التسيير كنظام فإنه يتكون من عدة عناصر ووظائف تتمثل في الأفراد والمواد والآلات والإدارات والأقسام، والتي هي في وضع تفاعلي منظم وديناميكي من أجل تحقيق أهداف محددة.

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، المكتبة العربية، عمان، الطبعة الثانية، 2008، ص 28.

² مصطفى أبو بكر، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002-2003، ص 43.

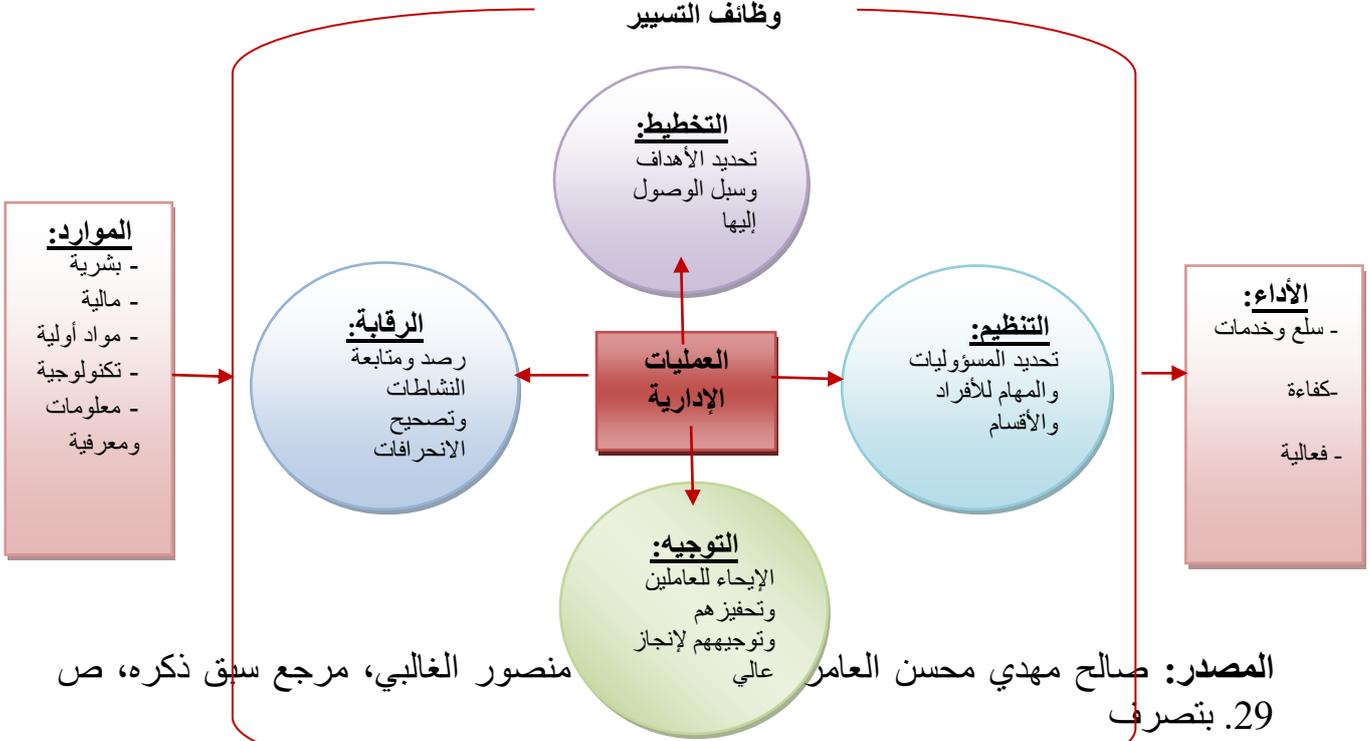
³ محمد بهجت جاد الله كشك، مرجع سبق ذكره، ص 8.

⁴ مصطفى أبو بكر، مرجع سابق، ص 43.

وقد ينظر للتسيير على أنه نظام شامل يتكون من عدة أنظمة فرعية يكمل كل جزء منها ويتربط مع الأجزاء الأخرى¹.

ويمكن تمثيل مفهوم التسيير كنظام في الشكل التالي:

شكل رقم (02) : مفهوم التسيير كنظام



2. التسيير علم وفن:

يدور جدل كبير بين رجال الفكر الإداري حول طبيعة التسيير، أهو علم أم فن أم علم وفن معاً؟²

● **التسيير علم:** يعني أنه يعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الإدارية وتحليلها وتفسيرها والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها، أي له مبادئ وقواعد ومدارس ونظريات تحكم العمل الإداري كما أن تطبيق هذه المبادئ والنظريات يؤدي إلى نتائج محددة.

● **التسيير فن:** أي أن المدير يحتاج إلى خبرة ومهارة وذكاء في ممارسة عمله، وتعامله مع العنصر البشري لتحفيزه على الأهداف التنظيمية؛ لأن ليس كل من درس علم التسيير قادر على تطبيقه؛ ففن التسيير هو القدرة على تطبيق التسيير في المجالات المختلفة.

● **التسيير فن وعلم معاً:** من كل ما سبق يمكننا القول بأن التسيير فن وعلم معاً، فالمسير يجب أن يعتمد على الكتب والنظريات الإدارية بالإضافة إلى الخبرة العملية التي لا غنى عنها.

ثانياً: من هو المسير أو المدير؟

1. تعريف المسير:

المسير هو ذلك الإنسان الذي تسند إليه العملية الإدارية، وهو المسؤول عن إتمامها في إتقان ونجاح³. هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وانجاز المهام من خلال الآخرين. فهو مخطط ومنشط، ومراقب، ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض معين. وعليه يعتبر مسيراً كل

¹ بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للطباعة والنشر، عمان، 2008، ص 19.

² محمد صبيح الرشيدة، الإدارة علم وفن، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص 9.

³ عبد المجيد أونيس، إدارة العلاقات الإنسانية (مدخل سلوكي تنظيمي)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص

مسؤول عن أعمال الآخرين. ولا بد أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات. وإلا يفقد صفته كمسير، ويتحول عمليا إلى منفذ فحسب¹. ويمكن تعريفه على أنه فرد في المؤسسة يكون مسؤولا عن أداء مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ما يقوم به من وظائف تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة- والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية². هو الشخص الذي يشغل مركزا وظيفيا يعطيه الحق في إصدار الأوامر للآخرين وتوجيههم نحو إنجاز هدف محدد ويقوم بالوظائف الإدارية المعروفة: تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة³. من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص أربعة عناصر أساسية لتعريف المسير أو المدير وهي:

- يقوم المدير بالعمل مع ومن خلال الآخرين.
- يقوم بالوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة.
- لديه الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات للآخرين فيما يتعلق بالعمل.
- يسعى لتحقيق الأهداف المسطرة و تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

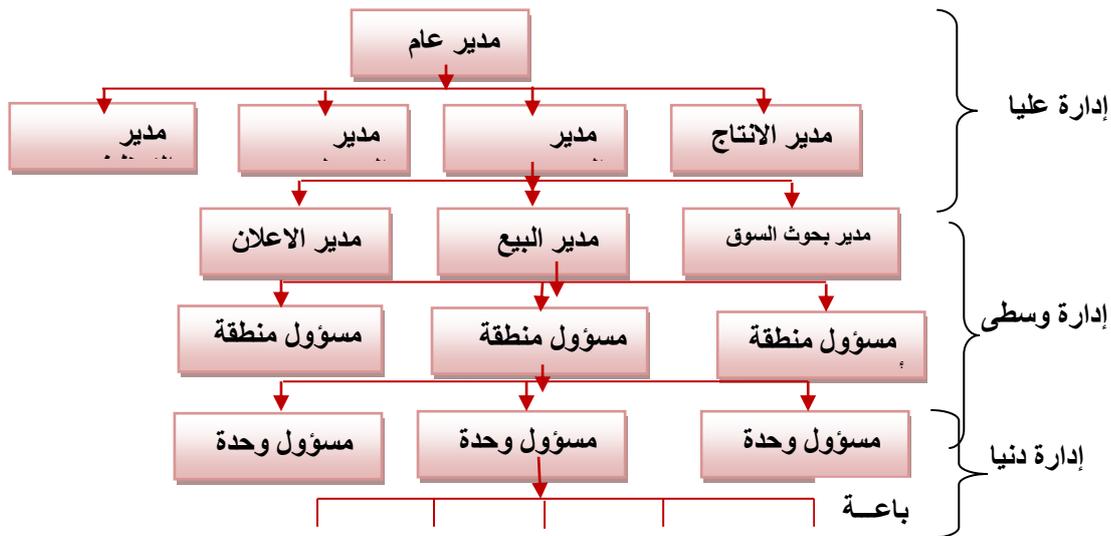
2. أنواع المديرين:

يمكن تصنيف المديرين وفقا لعدة أسس منها:

أ. تصنيف المديرين وفقا للمستوى الإداري:

يمكن التمييز بين ثلاثة من المستويات (أنظر الشكل رقم 03):⁴

شكل رقم (03): مستويات المسيرين من خلال خارطة تنظيمية جزئية



المصدر: محمد رفيق الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 32.

• **المسيرون القاعديون (مسيرو الإدارة الدنيا):** يقومون بالإشراف على المستخدمين، وعلى استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية، ويجري انتقاؤهم عادة بالنظر لخبرتهم ومهارتهم التقنية. حيث يتفرون على زملائهم من حيث حسن الأداء. أما مهمتهم، فتتمثل في التأكد من أن المهام الموكلة لمرؤوسيهـم تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم والكيف والتوقيت. وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصـح والإرشاد.

¹ محمد رفيق الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² عمر محمد دره، مدخل إلى الإدارة، حلب، دون دار نشر، 2009، ص 31.

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، 2018، ص 10.

⁴ محمد رفيق الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 33.

● **المسيرون الأواسط (مسيرو الإدارة الوسطى):** يلعبون دور الوطاء بين المسييرين القاعديين من جهة والإدارة العليا من جهة أخرى. ويتمثل دورهم في تنظيم استعمال ومراقبة الموارد، للتأكد من حسن سير التنظيم. ويقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير، وحضور الاجتماعات، وإجراء الاتصالات، وتأمين الحصول على المعلومات الضرورية، وتوزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشرح والايضاح.

● **الإدارة العليا:** يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي، ويقومون برسم المسار العام للمؤسسة، أما عملهم الأساسي، فيتمثل في التخطيط، ورسم السياسات العامة، وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى، والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة. وتجري ترقية هؤلاء المسييرين من الإدارة الوسطى، وخاصة من التخصصات الأساسية، أي الإنتاج والتمويل والبيع. والجدير بالذكر أن القاسم المشترك بينهم في ممارستهم لمهام وظائفهم القيادية يتمثل في قيامهم بوظائف التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة لتحقيق أهداف محددة وموضوعة سلفاً لكل وحدة تنظيمية، إلا أن أوجه الاختلاف والتباين تكمن في أمرين، الأول: هو نوع السلطات أو الصلاحيات الممنوحة لهم بحكم مناصبهم الوظيفية، الثاني، وهو نوع المرؤوسين الذين يشرف عليهم المديرون باختلاف مستوياتهم الإدارية¹.

ب. تصنيف المديرين وفقاً لمجالات التسيير:

قد يعمل المديرون من المستويات الإدارية المختلفة في العديد من المجالات داخل نفس المؤسسة مثل مجالات: التسويق، المالية، الأنشطة الإدارية ومجالات أخرى وبكل المستويات الثلاث وفيمايلي شرح مختصر لبعض نوعية هؤلاء المديرين وما يؤدونه من أعمال:²

● **مدير التسويق:** يقوم مدير التسويق بمسؤوليات مرتبطة بوظيفة التسويق، أي جعل ما تقدمه المؤسسة من منتجات وخدمات في متناول المستهلكين والعملاء وفي إطار رغباتهم وحاجاتهم، وتتضمن وظيفة التسويق عدة أنشطة محددة وهي التسعير، تطوير المنتج، الترويج والتوزيع، ودراسة سلوك المستهلك.

● **المدير المالي:** يتعامل المدير المالي أساساً مع الموارد المالية للمؤسسة، وينصب عمله الأساسي على التخطيط المالي وطرق التمويل ومصادرها والعمليات الحسابية والاستثمارات والموازنات والرقابة المالية.

● **مدير العمليات أو الإنتاج:** يهتم مدير العمليات بوضع الأنظمة التي يترتب عليها إنتاج السلع أو تقديم الخدمات، ومن أمثلة المهام التي يمارسها: التخطيط والرقابة على الإنتاج، رقابة المخزون، الرقابة على الجودة، تصميم المواصفات الفنية، تحسين طرق العمل... الخ.

● **مدير الموارد البشرية:** يهتم مدير الموارد البشرية بعمليات عديدة مثل: تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، اختيار وتعيين العاملين التدريب، تصميم نظم الأجور والحوافز، وضع نظم لتقييم أداء العاملين،... الخ.

ج. تصنيف المديرين وفقاً لنطاق الأنشطة:

يقسم المديرين حسب حجم أو مدى النشاطات التي يشرفون عليها إلى قسمين:³

● **المدير الوظيفي:** ويختص عمله بالإشراف على نشاط واحد أو وظيفة محددة، (مدير إنتاج، مدير تسويق، مدير مبيعات،... الخ).

¹ بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 68.

² عمر محمد درة، مرجع سبق ذكره، ص 35، 36.

³ محمود حسن الهواصي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق للنشر، القاهرة، 2014، ص 10،

11 بتصرف

● **المدير العام:** يقوم بالإشراف على كل الأنشطة أو الوظائف الموجودة داخل المؤسسة مثل الإنتاج، المبيعات، التسويق، المالية، الموارد البشرية.

د.تصنيف المديرين وفقاً لنوع المسؤولية:

يتضمن التنظيم نوعين من المديرين يمارسون إما وظائف تنفيذية أو وظائف استشارية:¹

● **المدير التنفيذي:** يتولى مسؤولية تنفيذ عدد من الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة (تقديم منتج أو خدمة)، ومن أمثلة ذلك: مدير الإنتاج.

● **المدير الاستشاري:** يستخدم خبرته المهنية المتخصصة بغرض تقديم المساعدة والدعم اللازمين للمدير التنفيذي حتى يمكنه تحقيق أهداف المؤسسة. ومن أمثلة على ذلك: المستشار القانوني للمؤسسة، المراجع، محلل التخطيط الاستراتيجي،.... الخ.

ثالثاً: المهارات الإدارية والأدوار المناطة بالمدير :

1.أنواع المهارات الإدارية:

يتطلب عمل المسير توفر ثلاثة أنواع من المهارات المتكاملة هي:²

● **المهارات الفنية:** وتعني القدرة على أداء المهام باستخدام المعرفة أو الخبرة المكتسبة من التعليم أو التجربة، واحسن مثال على تلك المهارات هو المهارة في استخدام أحدث تكنولوجيات الاتصالات والمعلومات. وهذه القدرة تساعد المدير في مراعاة الجوانب الفنية بالقرارات التي يتخذها وكذلك تقييم أداء مرؤوسيه من الناحية الفنية بمعنى أن تكون للمسير خبرات ومهارات وإبداعات يستطيع من خلالها إضافة للمسة الحرية لعمله.

● **المهارات الإنسانية:** وتعني قدرة المسير على التعامل بشكل جيد مع الآخرين وفهم السلوك الإنساني واختيار أسلوب التعامل معهم ؛وهذه القدرة ضرورية لكل المديرين في مختلف المستويات لأنهم يتعاملون مع البشر سواء كانوا من العمال أو الزبائن أو المستثمرين أو الموردين. فعلى المدير معرفة رغباتهم وأذواقهم وشخصياتهم ليعرف كيفية التعامل معهم. المديرين الذين يمتلكون هذه المهارات قادرون على التفاعل بشكل جيد مع الآخرين ، والتواصل الايجابي، والتعامل بنجاح مع الخلافات والصراعات.

● **المهارات الإدراكية:** بالإضافة إلى المهارات الفنية والإنسانية ، ينبغي أن يمتلك المديرين القدرة على إدراك الصورة الكلية للموضوع وعلاقات الأجزاء بالكل وكذلك إدراك الآثار المتوقعة في المستقبل، وتشمل هذه المهارة القدرة على التفكير والتصور والإبداع واتخاذ القرارات الصائبة هذا ما يعني أن على المدير أو المسير أن يتمتع بالكفاءة والفعالية. ويتم استخدام المهارات الإدراكية لتحديد المشاكل والفرص، وجمع وتفسير المعلومات ذات الصلة والمساهمة في حل المشاكل .

2.علاقة المهارات الإدارية بالمستويات الإدارية:

تفاوتت الأهمية النسبية لهذه المهارت من مستوى إلى آخر بحيث نجد:³

● **المهارات الفنية:** تزداد أهميتها لدى المستويات الإدارية الدنيا لحاجتهم إلى الإشراف على العاملين وتوجيههم إلى الأسلوب الأفضل للأداء وكلما ارتقى المسير الإداري في السلم قلت الأهمية النسبية لهذه المهارة.

¹ عمر محمد عرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 38، 39.

² عد على:

- أحمد ماهر، مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2013، ص 39.

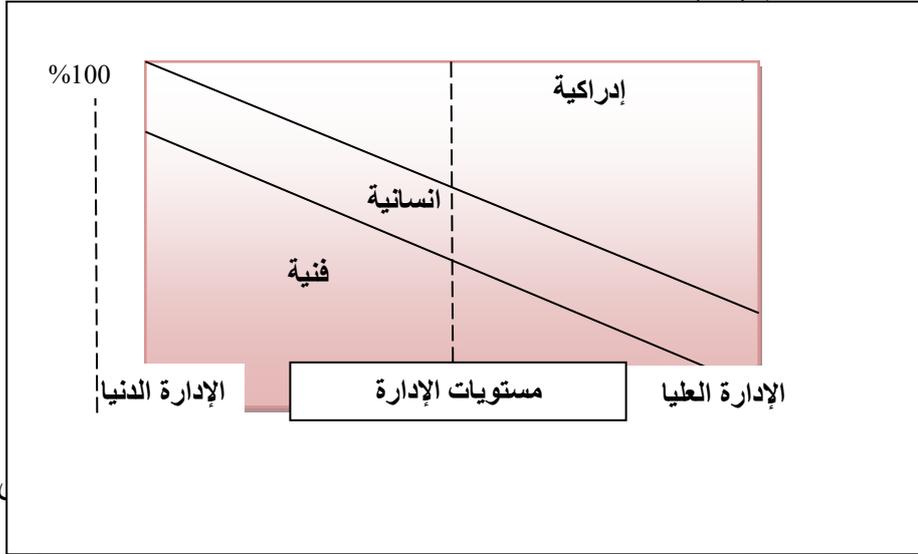
- John R.SCHERMERHORN Jr. , Richard N.OBSORN, Mary uhl–bien , James Er.HUNT, **Organizational behavior**, John Wiley &sons, USA,2011,p13-14.

³ أحمد ماهر وآخرون، ، مرجع سبق ذكره، ص 39.

● **المهارة الإدراكية:** وهذه المهارة تزيد أهميتها لدى المستويات الإدارية العليا نظرا لدورها العام في اتخاذ القرارات وإدارة شؤون المؤسسة ككل. بينما تقل هذه المهارة لدى مستويات الإدارة الإشرافية.

● **المهارة الإنسانية:** وهذه تتقارب أهميتها على مختلف المستويات الإدارية، لأن المدير يدير البشر ودوره في التعامل مع البشر لا يتغير كثيرا من مستوى إلى آخر. ويمكن توضيح هذه المهارات الثلاث ومدى حاجة كل مستوى إداري إليها بالشكل التالي:

شكل رقم (04): علاقة المهارات الإدارية بالمستويات الإدارية



دار وبلد

المصدر: حامد
نشر، بدون سنة

يتضح من الشكل أعلاه أن المهارات الإدراكية تزداد كلما علا مستوى الإدارة، أما المهارات الإنسانية فتكاد تكون ثابتة لأن كل المسيرين يتعاملون مع أفراد آخرين، وتكون أهمية المهارات الفنية عند أعلى مستوى بالنسبة للإدارة الدنيا التي تشرف مباشرة على العمليات التنفيذية وتضمحل هذه المهارات عند مستوى الإدارة العليا.

3. أدوار المدير:

يشير الدور إلى مجموعة القيم والمعايير التي تحدد السلوك المتوقع القيام به من طرف شخص ما (المدير)، بناءً على مكوناته وسماته شخصيته ومميزاته الفردية. كما يشير من جهة أخرى إلى الأسلوب أو الطريقة المميزة التي يؤدي بها شخص ما النشاط المتوقع منه القيام به في موقع معين.¹

وقد وجد الباحث Mintzberg في دراسته لسلوك المدير بأن هناك عشرة أدوار يقوم بها المدير صنفها في ثلاثة أدوار وهي:²

أ. **الأدوار التفاعلية:** تكون مهمة بالنسبة للإدارة العليا وتغطي في مجملها طبيعة التفاعل مع الآخرين سواء كانوا أفرادا أو مجموعات أو مؤسسات أخرى وتشمل:

● **دور الممثل الرسمي للمؤسسة (الرمز):** فهو يمثل المؤسسة في مجالات الشؤون العامة ويتابع الأعمال الرسمية للمؤسسة.

● **دور القائد:** يقوم المدير بتحفيز المرؤوسين ويكون قوة سلوكية للعاملين في المؤسسة ويمارس وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه.

¹ رمضان محمد القذافي، العلوم السلوكية في مجال الإدارة التربوية والإنتاج، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 246.
² عد إلى:

-Laurie J. MULLINS, *Management and organisational behaviour*, Pearson education limited, England, seventh edition, 2005, p207,208.

- سكيينة بن حمود، مرجع سبق ذكره، ص 130، 131.

- **دور حلقة وصل مع الآخرين:** فهو يتفاعل مع الأفراد ويعمل كحلقة وصل بين الأفراد والمجموعات في داخل المؤسسة وخارجها كالأجهزة الحكومية والمنافسين وأصحاب المصالح.
 - ب. **الأدوار المعلوماتية:** يكون الاهتمام بها واضحا من قبل الإدارة الوسطى، وتلخص هذه الأدوار طبيعة التبادل المعلوماتي بكافة أشكاله من خلال العمليات المرتبطة بالبيانات والمعلومات التي يحصل عليها المدير أو يقدمها للآخرين وتضم هذه الأدوار مايلي:
 - **مراقب:** فالمدير يخطط ويراقب النشاطات ويبحث عن المعلومات ويجمعها ويراقب السلوك من أجل صنع القرارات وتحسين السلوك لتطوير الأداء.
 - **مرسال:** يقوم المدير بتوجيه وتنسيق وإيصال المعلومات إلى الآخرين والحصول على معلومات عن الخطط والأهداف ومستوى الأداء عند المديرين و المرؤوسين كتغذية عكسية لإجراء التعديلات.
 - **ناطق رسمي:** وتشمل الكلمات التي يلقيها المدير والتي تعبر فيها عن سياسات المؤسسة وفلسفتها في الاستثمار والمنافسة والموازنة و سلامة العاملين.
 - ت. **الأدوار القراراتية:** فتؤكد عليها الإدارة الوسطى والدينا، وتتمثل هذه الأدوار بقدرة المدير على استخدام المعلومات في عمليات صنع القرار داخل المؤسسة. وتشمل:
 - **الدور الريادي:** والذي يجسد قدرة المدير على المبادرة والإبداع وتطوير الأفكار الجديدة.
 - **معالج المشكلات والاضطرابات:** والذي يمارس من خلاله المدير دورا فعالا في معالجة المشاكل والاضطرابات في مختلف المواقف واتخاذ إجراءات التصحيح اللازمة إذا تطلب الأمر ذلك.
 - **موزع للموارد:** وفيه يلعب المدير دورا مهما من خلال تخصيص الموارد والتي غالبا ما تتسم بالندرة على الأنشطة المختلفة وحسب طبيعة أهدافها.
 - **مفاوض:** حيث يلعب دورا مهما في التفاوض مع الأطراف المختلفة داخل أو خارج المؤسسة، وتتعلق بنشاطات شراء المواد الأولية وتحديد الأسعار وظروف العمل والعلاقات العمالية.
- رابعا: أداء المؤسسة**
- 1. مفهوم الأداء:**

الأداء وفق المفهوم الشمولي أي على مستوى المؤسسة والذي يطلق عليه بالأداء التنظيمي يعني «النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها»¹. وهناك من يعرفه انطلاقا من النظرة إلى الموارد، فالأداء هو «محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة»². وفقا لهذا التعريف فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المالية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

2. قياس أداء المؤسسة:

و يمكن قياس أداء المؤسسة من خلال قياس متغيرين: هما الكفاءة والفعالية:
أ. الفعالية: يقصد بالفعالية مدى تحقيق أهداف المؤسسة³، كما تعرف على أنها القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك⁴. و تشير كذلك إلى درجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف⁵،

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، عمان: دار وائل للنشر، 2009، ص 38.

² Miller A. Dress D. , **Strategic Management**, USA: Mc-Graw-Hill, 2nd edition, 1996, p 757.

³ سكيبة بن حمود، مرجع سبق ذكره، ص 11.

⁴ عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص 127.

⁵ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، الجزائر، 2010/2009، ص 220.

فكلما كانت النتائج جيدة (أي ما تم تحقيقه من الأهداف) وقرابية إلى ما خطط لها كلما كانت الفعالية أحسن والعكس صحيح . هي قياس لمدى تحقيق الأهداف المحددة وهي تركز على المخرجات¹. وباستطاعة المسير الذي يريد تقدير مدى فعالية مؤسسته، اعتماد بعض المؤشرات التي تعكس الفعالية ومنها:²

- النمو في النشاطات.
- رضا العاملين عن المؤسسة وظروف العمل.
- دوران العمالة ويمثل بنسبة العاملين الذين تركوا العمل في المؤسسة خلال فترة محددة وارتفاع هذه النسبة.
- سمعة المؤسسة بين المستفيدين من خدماتها والأطراف المتعاملة معها، وتعكس مدى كفاية هذه الخدمات وجودتها.

ب. الكفاءة: هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة³، أي أنها ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني التكاليف. هي مقياس لحسن استغلال الموارد التي ترتبط بأهداف محددة وتركز الكفاءة على المدخلات⁴. وتتطلب الكفاءة شيئين: أولاً: المحافظة على الموارد المتوفرة من التلف والهدر، ويتحقق هذا من خلال نشاطات مختلفة مثل تخزين المواد الأولية وفقاً لقواعد التخزين الصحيحة ومنع تسرب العاملين (الموارد البشرية) من المؤسسة وثانياً: استعمال الموارد بدرجة تامة، أي دون هدر أو إسراف أو تعطيل⁵.

ولا توجد طريقة محددة يستطيع المسير اتباعها للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة في عمليات المؤسسة، فالأساس هو منهج فكري يجب أن يتبناه المسير ويقتنع بجذواه ويبرز هذا المنهج أهمية الكفاءة وضرورة الاهتمام بها، وبعد ذلك فإن أي قرار أو إجراء يتخذه المسير سيعكس هذا الاهتمام..... فمثلاً يبرر المدير قراره بشراء حاسب آلي من خلال الإشارة إلى الفوائد المتوقعة، والتأكد من جودة هذا القرار يتم من خلال مقارنة تلك الفوائد (التي يجب أن تزيد أو على الأقل تساوي) بتكاليف شراء الحاسب الآلي ونصبه وتشغيله وتدريب العاملين على استعماله⁶.

3. علاقة الكفاءة بالفعالية:

يمكن للمؤسسة أن تكون فعالة ولكنها غير كفؤة حيث أن استخدام الموارد بدون ترشيد ولا عقلانية يمكن أن يحقق الأهداف ولكن هذا التبذير وعدم الاستغلال الأمثل للموارد يدل على عدم الكفاءة. وقد يحصل العكس في بعض المؤسسات بمعنى رغم الاستخدام الجيد للموارد فإن الأهداف لا تتحقق بالشكل المطلوب. إن الحالة المثلى هي التي ترتبط بتحقيق الأهداف في ظل استغلال جيد للموارد⁷.

بناء على مختلف المستويات من الكفاءة والفعالية يمكن تصور أربعة حالات تعبر عن مستوى أداء المؤسسة وهي (أنظر الشكل رقم 05)⁸:

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

² حامد سوادي عطية، مرجع سبق ذكره، ص 75.

³ الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 220.

⁴ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

⁵ حامد سوادي عطية، مرجع سبق ذكره، ص 75.

⁶ نفس المرجع، ص ص 76، 77.

⁷ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

⁸ عد إلى:

- أحمد ماهر وآخرون، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2001-2002، ص 26.
- عبد الحفيظ صبور، محاضرات في تسيير المؤسسة، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2016/2017، ص 29.

أ. الحالة النموذجية: حينما تكون الكفاءة مرتفعة والفعالية مرتفعة: وهذا هو الوضع النموذجي الذي ينبغي أن تعمل الإدارة على تحقيقه حيث تقوم باستغلال الموارد أنسب استغلال ممكن مع توجيه هذه الموارد لتحقيق الأهداف المرغوبة للمؤسسة.

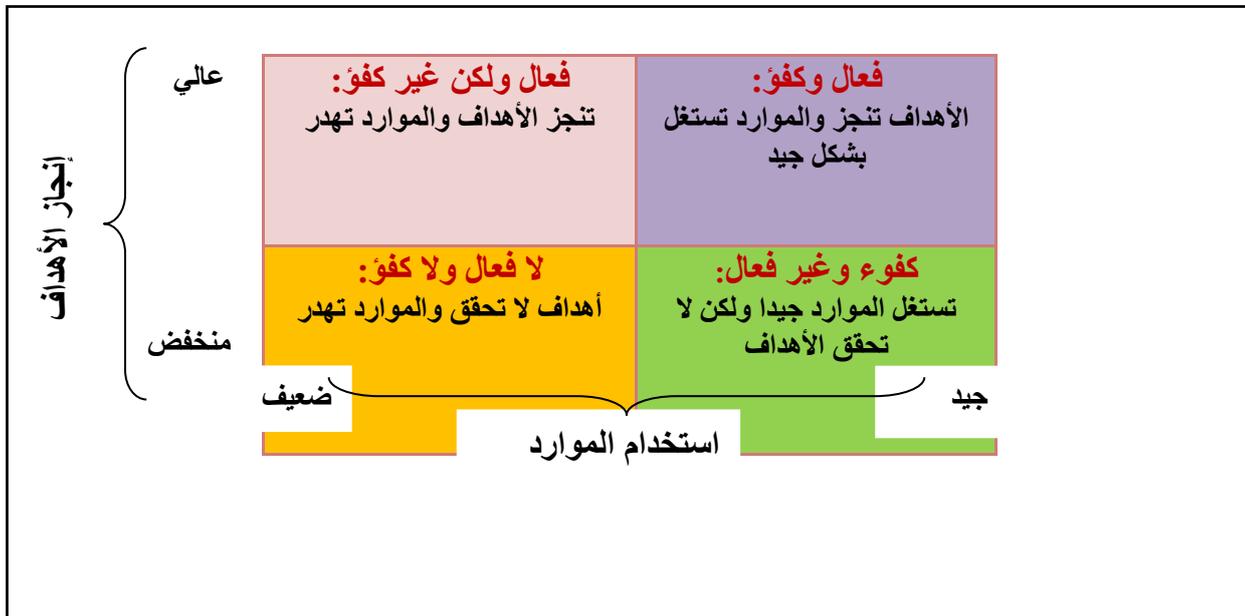
ب. الحالة السلبية: و تكون فيها الكفاءة منخفضة والفعالية منخفضة: حيث لا تقوم الإدارة بالاستغلال الجيد للموارد ولا بتحقيق النتائج و الأهداف المرغوبة بالمستوى المناسب، وهي نتيجة منطقية وتعبير موجز وصريح عن سوء التسيير في مختلف مستويات المؤسسة.

ج. حالة الإسراف والتبذير: الكفاءة منخفضة وفعالية عالية: أي أن هناك إسراف وتبذير وتكاليف مرتفعة على مستوى استغلال المدخلات، كأن يكون هناك حوادث عمل كثيرة ودرجة حدتها عالية، على مستوى استغلال اليد العاملة، أو أن يكون هناك نفايات وفضلات وبقايا غير مستعملة على مستوى المواد الأولية، أو أن تنفق المؤسسة أموالاً طائلة مقابل إنجاز مشروع معين. فرغم تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة، إلا أن ذلك كان بتكلفة عالية وإسراف وتبذير كبيرين في استعمال الموارد.

د. حالة سوء التوجيه (حالة الفشل): وفيها تكون الكفاءة عالية والفعالية منخفضة: تعكس هذه الحالة الاستغلال الجيد للموارد المتاحة لكن في الاتجاه غير الصحيح، ويرجع هذا الإنحراف عن الأهداف وفي الخطط المسطرة لاعتبارات عديدة منها:

- سوء التخطيط: تسطير أهداف غير واقعية لا يمكن تحقيقها.
- سوء التوجيه للموارد المتاحة للأهداف المسطرة، كأن تستعمل هذه الموارد لأغراض شخصية.
- سوء الرقابة كأن تحدث اختلاسات.

شكل رقم (05): العلاقة بين الكفاءة والفعالية



الفصل الثالث

تسيير المؤسسة من منظور مدارس الفكر التسييري

المدرسة الكلاسيكية 

المدرسة السلوكية 

المدارس الحديثة 

الإطار المتكامل للإدارة 

نظريات و أساليب إدارية حديثة في 

المؤسسات

نظرية الإدارة في الفكر الإسلامي 

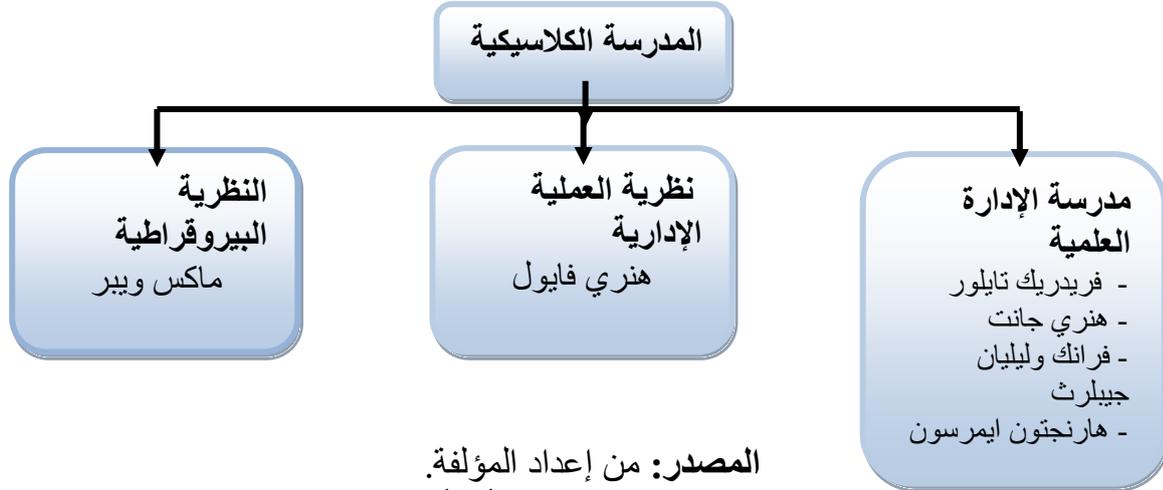
بعد أن تناولنا في هذا الفصل من منظور مدارس التسيير المؤسسة من منظور مدارس التسيير، نحلل وجهة نظر مفكري التسيير بشأن تسيير المؤسسة. لقد كان تسيير المؤسسة يحمل في طياته جانبا معينا يعكس فكر المرحلة المعينة، وبالتبعية تطورت طرق تسيير المؤسسة لتزداد تماسكا نظريا، وعلميا مع تطور الفكر المدرسي التسييري. وتجدر الإشارة إلى أن كل المدارس الفكرية التسييرية لم تكن متناقضة في نظرتها إلى الهدف المنشود من تسيير المؤسسة، ولكن الاختلاف بينها كان منصبا حول الطريقة التي يتحقق بها الهدف، أي أن الغاية واحدة والوسائل متعددة، ومن

ثم فإن تطور تسيير المؤسسة كان يسير في مسار ايجابي. وعليه يهدف هذا الفصل إلى تعريف الطالب كيف كانت تنظر مدارس التسيير إلى تسيير المؤسسة.

أولاً: المدرسة الكلاسيكية

تضم هذه المدرسة – والتي تعتبر من أقدم المدارس في نشأتها التاريخية- ثلاثة مجموعات من الاتجاهات (أنظر الشكل رقم (06)؛ وهي: الإدارة العلمية (التسيير العلمي) التي ركزت على الكفاءة الانتاجية، ونظرية العملية الإدارية التي سعت إلى بناء مبادئ عامة للإدارة، والإدارة البيروقراطية والتي اهتمت بالهيكل التنظيمية والإجراءات واللوائح.

شكل رقم (06): المدرسة الكلاسيكية وأهم روادها



المصدر: من إعداد المؤلفة.

وقبل مناقشة هذه الاتجاهات الفكرية تجدر الإشارة إلى أن أهم الافتراضات الصريحة والضمنية التي اعتمدها المدرسة التقليدية تتمثل في: ¹

- نظرت للإنسان نظرة ساذجة مبسطة واعتبرته كائن اقتصادي أي أنه يمكن التأثير على سلوكه وأفعاله عن طريق الأجور والحوافز المادية الأخرى.

- اعتمدت معيار الكفاءة والإنتاجية فقط للحكم على نجاح المؤسسات والمديرين.

- رأت أن هناك أسلوباً أمثل لأداء أي عمل يمكن تطبيقه في كل الظروف.

- نظرت للمؤسسة على أنها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها، وأن هذه البيئة مستقرة نسبياً.

- اعتبرت أن كل اتصال وتنظيم خارج القنوات الرسمية لا يخدم المؤسسة ويضر بالإنتاج.

وفيما يلي عرض موجز لكل من الإدارة العلمية ونظرية العملية الإدارية والنظرية البيروقراطية:

1. مدرسة الإدارة العلمية:

تقوم الإدارة العلمية أساساً على فكرة مؤداها أن هناك طريقة نظامية وقياسية واحدة لأداء كل عمل. وعلى تلك الطريقة المثلى يجب أن يتدرب من يقوم بالعمل حتى يتم استبعاد وحذف من حركاته ما يعيق أداء عمله وفقاً لتلك الطريقة، وليترتب على زيادة الإنتاج حصول العامل على أجور تشجيعية. وهكذا تعم الفائدة للعاملين والإدارة جراء تلك الزيادة في الإنتاج ².

ظهرت مدرسة الإدارة العلمية في أواخر القرن التاسع عشر و أوائل القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية فيما يمكن أن نسميه بحركة المهندسين الصناعيين. وتتضمن قائمة المهندسين الذين يرجع إليهم الفضل في إنشاء وإبراز الإدارة العلمية كل من: فريدريك تايلور (1856-

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات-العمليات الإدارية-وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 51.

² فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 49.

(1915)، وفرانك جيلبرث (1868-1924)، وهنري جانت (1861-1919)، وهارنجتون ايمرسون (1853-1931).

ولقد جاء ميلاد مدرسة الإدارة العلمية كرد فعل لفترة زمنية موسومة بتبديد الموارد وإهدارها في المجال الصناعي ليس ذلك فقط، بل أيضا الانخفاض الظاهر لمستوى الانتاجية عن الحد المفترض والمقبول.

ومن ثم فإن الهدف الرئيسي لجميع الأفكار التي كونت هذه المدرسة كان يكمن أساسا في محاولة الوصول بالكفاءة الانتاجية إلى أعلى مستوى، أي تحقيق أقصى إنتاج ممكن بأقل تكلفة ممكنة، كما أن الإدارة العلمية تعني في الأساس (علم إكتشاف الأسلوب الأكثر كفاءة لأداء عمل أو وظيفة معين).

أ. إسهامات فريدريك تايلور (Frederic Taylor) :

اقتترنت حركة الإدارة العلمية باسم المهندس فريدريك تايلور* ويطلق عليه البعض الأب الروحي لها. لقد بنى تصوراته الفكرية وافتراضاته على خبرته كمهندس وعلى ملاحظاته لتسلسل حلقات العمل، وأوجه الهدر والضياع الذي تعانيه المؤسسة جراء عدم استخدام الأساليب العلمية في العمليات الإنتاجية. وتقوم افتراضات تايلور على ضرورة اعتماد الأسس العلمية في دراسة الوقت والحركة، وتهيئة الظروف المادية والتنظيمية لكي يقوم العامل بإنجاز عمله بأعلى كفاءة أو بأقل كلفة مادية ممكنة¹. وقد كان تصوره الأساسي يتمثل في وجود طريقة مثلى لأداء أي وظيفة وأن هذه الطريقة المثلى لا بد أن يتم إكتشافها واستخدامها².

ويمكن تحديد أهم الافتراضات التي اعتمدها على النحو التالي:³

- اعتماد مبدأ تقسيم العمل أو التخصص بين العاملين لأنه يؤدي إلى زيادة خبراتهم وكفاءتهم في الأداء، بسبب تخصصهم بجزء صغير محدود منه و إتقانه بالتكرار.
- تحديد نطاق الإشراف، أي عدد المرؤوسين للرئيس الواحد، بعدد قليل منهم بغية تحقيق الكفاءة العالية في الرقابة والأداء.
- يعد الأجر المادي المدفوع للعامل دافعا رئيسيا لتحسين كفاءة الأداء، حيث كلما قامت المؤسسة بدفع أجر أعلى وحوافز مادية أكثر كلما ضاعف العامل جهده في إنجاز الفعاليات الإنتاجية المناطة به.
- يتصرف الإنسان برشد وعقلانية عند تعامله مع إدارة المؤسسة التي يعمل بها، حيث أنه رجل اقتصادي ومثالي في التفكير بطبيعته ولذلك فهو يعتبر الجانب المادي أساسا لمضاعفة جهده الانتاجي وقبوله لمتطلبات الإدارة في تحقيق أهدافها.
- لا بد من اعتماد أسلوب دراسة الوقت والحركة لغرض استبعاد الضياع في الجهد الانتاجي المبذول واعتباره أساسا إداريا وعلميا سليما لقياس كفاءة الأداء بموضوعية، بعيدا عن المواقف الشخصية في تحديد المكافآت في المؤسسة الصناعية.
- الاهتمام بالحركات الفيزيولوجية والعضلية وتفاعلها مع حركات الآلة لغرض تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

* ولد فريدريك وينسلو تايلور عام 1856 بفيلا ديلفيا بنسلفانيا بالولايات المتحدة لعائلة ثرية تعمل في تعدين وتصنيع الصلب، كان مهندساً ميكانيكياً أمريكياً سعى لتحسين الكفاءة الصناعية. ويعتبر تايلور أبو الإدارة العلمية، وكان واحداً من أوائل استشاريي الإدارة وكان واحداً من القادة المفكرين في حركة الكفاءة وأفكاره، المتسمة بالإنساع/العمومية، كانت بالغة التأثير في العصر التقدمي. عمل في أحد مصانع الحديد في ولاية بنسلفانيا مهندساً، وأثناء عمله لاحظ انخفاض الإنتاجية وضياع الوقت والجهد والمواد دون تحقيق فائدة إنتاجية، وسرعان ما قام بإجراء التجارب الميدانية من أجل زيادة الكفاءة الإنتاجية، وقد نشر تجاربه على شكل نظرية في كتابه المعروف "مبادئ الإدارة العلمية". (The Principles of Scientific Management)، عام 1911. توفي سنة 1915.

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الثانية، 2005، ص 47.

² فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 24.

³ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، ص 48.

ب. إسهامات هنري لورنس جانت (Gantt Laurence Henry):

بالرغم مما ساهم به تايلور في مجال التسيير بخصوص مفهوم الكفاءة فإن الفضل في نشر هذا المفهوم والدعاية له لا يرجع إليه وحده فقط ، بل هناك أيضا مجموعة من المهندسين أسهمت في ذلك من أبرزهم هنري جانت*.

لقد اهتم هنري جانت بدراسة نظم الرقابة في جدولة الإنتاج في المصنع، وطور خرائط جانت التي لا تزال شائعة حتى وقتنا هذا. فالخارطة توضح مراحل تقدم العمل في المشروع وما تم إنجازه فعليا وما ينبغي إنجازه حسب الخطة الموضوعية ، فالخارطة تبين توزيع الوقت على العمليات المتتالية والمتزامنة وتتابع التقدم وخط سير العمل والجدولة والمهام في أزمنة متقطعة¹. ومن أهم أنواع الخرائط نجد:²

- **خريطة سجل الآلة:** وهي تسجيل كل ما يتعلق بالآلة خلال الوقت المحدد لتشغيلها.
- **خرائط سجل العامل:** وهي تبين جدول عمل العامل يوميا خلال ساعات العمل.
- **خرائط التعميم:** تبين تخطيط سير العمل لتلافي ضياع الوقت للعامل والآلات وذلك لإتمام العمل حسب تسلسل أهميته وطبقا للخطة الموضوعية.
- **خريطة مقدار العمل:** تبين مقدار العمل بالوحدات والساعات للمصنع كله وكل قسم منه حسب المطلوب.

وتجدر الإشارة أنه تم تطوير هذه الخرائط فيما بعد لوسيلة بيرت (*PERT) في الرقابة. كما قدم جانت نظاما للحوافز والأجور مختلفا عما قدمه تايلور. إذ أكد على وجوب إعطاء أجر معين (ثابت) يوفر معيشة مقبولة للعامل بغض النظر عن إنتاجيته، ثم يعطى الحوافز التشجيعية مقابل الزيادة في الإنتاج³.

ج. إسهامات فرانك جيلبرث وزوجته ليليان مولر* (Frank Gilberth- Lillian):

لقد كونا فريق عمل متعاون من زوج وزوجة على نحو غير معتاد ، وقدمتا مساهمات ذات دلالة عظيمة لحركة الإدارة العلمية. فلقد أدت الدراسات التي قام بها فرانك للحركة إلى المزيد من أساليب زيادة الانتاجية.

أما ليليان والتي كانت طبيبة نفسية فقد أصبحت مشهورة من خلال البحث الذي قدمته عن التعب والإرهاق وعن ضغوط العمل على العمال.

لقد واصل فرانك دراسة حركة العمل التي بدأها تايلور، وكان يستخدم الصور لدراسة وتحليل هيكل المهام لكل وظيفة يقوم بأدائها العمال بهدف الوصول إلى أكثر الطرق كفاءة لأداء العمل،

* ولد هنري لورنس جانت عام 1866 بولاية ميرلاند بالولايات المتحدة الأمريكية، درس الهندسة في معهد ستيفنس، وهو من معاصري فريدريك تايلور علماء الإدارة في ذلك الوقت. توفي عام 1919.

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 54.

² ضرار العتيبي، نضال الحواري، ابراهيم خريس، العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 64.

* PERT : Program Evaluation and Review Technique .

³ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 54.

* تزوج جيلبريث، فرانك (1868- 1924) من مولر، ليليان (1878- 1972) عام 1904، وهما أبوان لاثني عشر طفلاً، كانا قد عملا معاً مهندسين استشاريين ورائدين في دراسات الوقت والحركة. أسس جيلبريث فرانك عدداً من المنظمات التي كرسّت للإدارة العلمية، والفعالية الصناعية وتحسين ظروف العمل. واخترع أيضاً العديد من التقنيات والعمليات لتحسين فعالية العمل. أما ليليان فقد حصلت على درجتي ماجستير ودكتوراه، لكنها استعانت بخلفتها في علم النفس والإدارة لتكمل بها خلفية وخبرة زوجها. كتبا معاً كتاب دراسة الإجهاد Fatigue Study, 1916، ودراسة الحركة التطبيقية Applied Motion Study, 1917، ودراسة الحركة للمعوقين Motion Study for Handicapped, 1919، ودراسة الوقت Time Study, 1920 وكتبت مولر، ليليان بمفردها أو بالاشتراك مع آخرين كلاً من: سيكولوجية الإدارة The Psychology of Management, 1921، مديرة المنزل وعملها The Homemaker and Her Job, 1927، ورئيس العمال وإدارة القوى العاملة The Foreman and Manpower Management, 1947.

وذلك من خلال استبعاد الحركات غير الضرورية والتركيز فقط على الحركات اللازمة لأداء العمل.

كما ساهم فرانك في وضع خطة الوضع الثلاثي الأبعاد للترقية والذي يريد استخدامها كبرنامج لتنمية العامل¹.

ووفقا لهذه الخطة فإن العامل يمكن أن يؤدي وظيفته الحالية، ومستعد للترقية لوظيفة أعلى، ويقوم بتدريب من سوف يخلفه فيما بعد وذلك كله في نفس الوقت. وهكذا فإن كل عامل يمكن أن يعمل ويتعلم ويعلم، وينظر باستمرار للأمام لفرص مستقبلية جديدة.

ومن ناحية أخرى فبينما كان زوجها مشغولا بدراسات الحركة فإن ليليان كانت تهتم بدراسة الأفراد وأدائهم في العمل وكيفية تحسين ظروف العمل المحيطة. ولقد كان من بين الآثار التطبيقية للدراسات التي قامت بها تخصيص فترات الراحة للعمال أثناء العمل، وفترة الغذاء².

د. اسهامات هارنجتون ايمرسون (Harington Emerson)

بالرغم من أن موضوع الكفاءة كان محل اهتمام ومحور انشغال تايلور وكذلك جانت والزوجان جيبيلث، إلا أن لا أحد كرس بحوثه كلية للموضوع في المراحل المبكرة للفكر التسييري كما فعل ايمرسون.

لقد خلص من بحوثه الطويلة إلى أن سبب عدم الكفاءة ينتج عن الافتقار إلى التنظيم، كما أنه ينتج في بعض الصناعات عن الضخامة المسرقة في المؤسسات³.

و لقد ساهم ايمرسون في تطور الإدارة تحت ما تحدث عنه باسم مبادئ الكفاءة التي نشرها في كتاب سنة 1913، وخلاصة هذه المبادئ نذكر مايلي:

- وضوح تحديد أهداف المؤسسة ومعرفة ما تريد تحقيقه.
- سعة الأفق لدى المدير.
- استخدام الأشخاص ذوي الكفاءة والقادرين على تقديم النصيحة الجيدة.
- اتباع النظام والالتزام بقواعد وقوانين المؤسسة.
- العدالة والمساواة ما بين الأشخاص في داخل المؤسسة.
- وجود سجلات ومعلومات صحيحة وجاهزة تساعد في اتخاذ القرارات.
- تخطيط وجدولة الإنتاج.
- وجود معايير لأداء الأعمال.
- مكافأة الإنتاج الجيد⁴.

❖ تقييم آراء الإدارة العلمية:

- واجهت الإدارة العلمية نقدا شديدا وأخذت عليها بعض المآخذ من أهمها: ⁵
- نظر أصحاب هذه المدرسة إلى الفرد على أنه مخلوق رشيد يلتزم بالقوانين والأنظمة، وأنه إنسان مادي سلبي وغير محب للعمل بطبعه، ولكن يمكن استثارته وحفزه بواسطة المادة.
- تجاهلت أهمية التنظيم غير الرسمي بين الإدارة والعاملين وبين العاملين وبعضهم البعض وبين العاملين والسلطة.
- لم تهتم بالحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية للفرد والعامل ونظرت إليه نظرة مادية بحثة كأداة من أدوات الإنتاج.
- ركزت على السلطة والقوانين الرسمية، ولا تدع مجالا لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

¹ محمد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، جامعة بنهال، 2007، ص 64

² نفس المرجع، ص 65.

³ الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

⁴ جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص 16..

⁵ سكيبة بن حمود، مرجع سبق ذكره، ص 36.

وعلى الرغم من النقد الذي وجه للإدارة العلمية، إلا أنها هيأت لميادين العمل كثيراً من النجاح، كما أنها كان لها تأثير قوي على الفكر الإداري، والممارسة الصناعية، ومن محاسنها أنها لم تتحيز لأي من العمال أو أصحاب العمل، وأيضا إحلال الأسلوب العلمي في الإدارة بدلا من الاعتماد على القواعد التقديرية أو الحدس.

2. نظرية العملية الإدارية:

تنسب هذه النظرية إلى المهندس الفرنسي هنري فايول* (Henry Fayol) ، حيث يعتبر أحد الرواد الذين ركزوا على المفهوم الشامل للإدارة (الإطار العام لموضوع الإدارة دون الدخول في التفاصيل) حيث وضع نظرية متكاملة للإدارة من حيث وظائف ومبادئ الإدارة. ويمكن تلخيص مساهمات فايول في:

أ. العمليات الإدارية:

حدد فايول العناصر أو الوظائف الإدارية التي تؤدي من قبل المستويات الإدارية المختلفة على الوجه التالي:¹

- التخطيط (الاستبصار والحكمة): والتي من خلالها توضع الخطة لتنفيذ مستقبلا.
- التنظيم: لحشد وتأطير الموارد التي تستخدم في تنفيذ الخطة للوصول إلى الأهداف.
- القيادة و إصدار الأوامر: لتقييم العاملين وإنجازاتهم للحصول على أفضل نتائج من خلال تنفيذ الخطة.
- التنسيق : لمطابقة الجهود مع بعضها وتقاسم المعلومات لحل الإشكالات الإدارية وتحقيق أفضل النتائج.
- الرقابة: للتأكد من أن الإنجاز يأتي متوافقا مع الخطة الموضوعة واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر.

ب. أنشطة المؤسسة (وظائف المؤسسة):

خلص فايول إلى وجود ستة أنشطة أساسية في أي مؤسسة التي تهدف إلى إنتاج السلع الصناعية هي:²

- النشاطات الفنية، المرتبطة بالانتاج والصيانة.
 - النشاطات التجارية، كالبيع والشراء والمبادلة.
 - النشاطات المالية، كالبحث عن رؤوس الأموال والاستخدام الأمثل لها.
 - النشاطات المحاسبية: كمحاسبة المخزونات والتجهيزات و إعداد الاحصاءات.
 - الأمن ، حماية الممتلكات والأفراد.
 - النشاطات الإدارية وهي التخطيط، التنظيم، القيادة أو إصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.
- أكد فايول على جانب النشاط الإداري على أساس أن الأنشطة الأخرى معروفة وواضحة المعالم من قبل العديد من العاملين في الحقول الفنية والتجارية والمالية وغيرها، أما النشاطات الإدارية فهي المحور الرئيسي لتحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة.

ج. المبادئ الإدارية:

* يعد هنري فايول (1841-1925) الأب الحقيقي للإدارة الحديثة، وهو فرنسي الأصل، اشتملت حياته الفنية على عدة مراحل مختلفة بدءا بمهندس تحديد ثم باحث جيولوجي ثم مدير في أحد الشركات في بلده فرنسا، فقد كان أول من وضع مجموعة من المبادئ الرسمية للإدارة (14 مبدأ) و أول من حدد الوظائف الرئيسية الخمسة للعملية الإدارية ولقد ترجمت أعماله الشهيرة في مؤلفه المعروف باسم الإدارة العامة و الصناعية الذي تم نشره سنة 1916 و مازالت أعماله تؤخذ بها في مجال الإدارة العامة و إدارة الأعمال حتى يومنا هذا.

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

² Kondalkar V.G. , **Organizational behavior** , New Age International limited publishers, New delhy, 2007, p21,22.

يعتقد فايول بوجود مبادئ عامة تتسم بالمرونة (14 مبدأ) لابد من اتباعها لكي تصل المؤسسة إلى تحقيق الكفاءة في أدائها هي كالتالي:¹

- **تقسيم العمل:** ينطبق على الأعمال كافة، فنية أم تسييرية.
- **السلطة والمسؤولية:** أن السلطة التي تعطي المسير الحق في إصدار الأوامر، يجب أن تتساوى مع المسؤولية، التي هي الالتزام بإنجاز المهمة الموكلة له.
- **الانضباط:** أي ضرورة احترام النظم واللوائح، وعدم الإخلال بالأوامر، وهو يعكس نوعية الرؤساء في المستويات التنظيمية المختلفة.
- **وحدة الأمر:** حيث يتلقى الموظف أو المرؤوس الأوامر من مصدر واحد فقط، هو رئيسه المباشر.
- **وحدة التوجيه:** يقتضي هذا المبدأ وجود رئيس واحد وخطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات الموحدة الهدف.
- **خضوع المصلحة الفردية للمصلحة المشتركة:** بمعنى أن تكون لأهداف المؤسسة الأولوية على أهداف الأشخاص العاملين فيها.
- **تعويض الموظفين:** بإعطائهم مقابلاً يتناسب مع الأعمال التي يؤديونها لصالح المؤسسة.
- **المركزية أو تفويض السلطة:** بما يتناسب مع نوعية المهام ونوعية الأشخاص.
- **التدرج الرتبوي للسلطة:** يقتضي وجود خطوط واضحة لسلطة الأمر من الأعلى إلى الأسفل. هذا مع إمكانية إقامة جسور أفقية للاتصال والتنسيق المباشر، في حال الضرورة، وبمعرفة الرؤساء المباشرين حتى لا يؤدي الأمر إلى حدوث الارتباك.
- **النظام:** يتطلب وضع كل شيء وكل شخص في مكان معين. وأن يكون هذا المكان مناسباً.
- **الإنصاف والمساواة:** أي معاملة العاملين في المؤسسة بالعدل وبحسن نية. وهو أمر يتطلب الكثير من الخبرة من جانب الرؤساء المعينين.
- **استقرار الأشخاص:** يتطلب الأداء الجيد للأعمال وقتاً، لذا فإن عدم استقرار الأشخاص في هذه الأعمال التنفيذية كانت أم تسييرية، يعتبر ظاهرة مرضية.
- **المبادرة:** تحتاج المؤسسة إلى القدرة على التخطيط وعلى تصور الخطة، مثلما تحتاج إلى القدرة على تنفيذها ويتطلب تشجيع روح المبادرة تضحية الرؤساء بغرورهم الشخصي من أجل تشجيع مرؤوسيه.
- **روح الجماعة:** حيث يتعين على الرئيس من خلال ممارسته لوحدة الأمر، أن يحافظ على وحدة وتماسك مجموعته. وأن يتجنب تفريقها. لأن ذلك يشكل خطأ جسيماً، حيث تكمن قوة المجموعة في الاتحاد. ويستلزم تأمين روح الجماعة وجود اتصالات مكثفة.

❖ تقييم آراء هنري فايول:

أكد فايول على عمومية مبادئ الإدارة حيث أشار إلى أن هذه المبادئ يمكن تطبيقها على كافة المؤسسات (السياسية، الدينية، الخيرية والعسكرية). وأشهر ما يميز فايول هو مقدرته على حصر الأفكار الإدارية وتحليلها.

والجدير بالذكر أن هناك عدة فروقات بين أفكار تايلور وأفكار فايول، فلقد اهتم تايلور بأساليب الإدارة على مستوى التنفيذ أما فايول فقد اهتم بالإطار العام لموضوع الإدارة دون الدخول في التفاصيل، وتعتبر أفكارهما مكملة لبعضهما البعض باعتبارهما يركزان على الكفاءة في المشروعات. كما أكد تايلور على تنميط مبادئ الإدارة العلمية وتطبيقها المتشدد، في حين يرى فايول أن المديرين لا بد أن يتمتعوا بالشعور والانسجام والمرونة حتى يستطيعوا تكييف مبادئهم حسب المواقف المتجددة.²

¹ سكيبة بن حمود، مرجع سبق ذكره، ص 38، 39.

² نفس المرجع، ص 40.

ويختلف فايول عن تايلور في أنه ركز على فئة الإداريين وعلى إدارة المؤسسة الكبيرة بينما ركز تايلور على فئة العمال وعلى إدارة الورشة أو المصنع الصغير. وركز فايول على الإدارة كمنظرة يمكن للشخص أن يتعلمها في المدارس والجامعات ويطور مهارته فيها بالممارسة وناقض فكرة التنظيم الوظيفي التي جاء بها تايلور فقدم قاعدة وحدة إصدار الأوامر. بالإضافة إلى أنه يعد المبتكر الأصلي لمفهوم العملية الإدارية كإطار فكري واضح المعالم لفهم طبيعة الإدارة ووظائفها¹.

3. حركة البيروقراطية:

إن كلمة بيروقراطية تعكس عند سماعها اليوم ما يدور في أذهاننا حول المؤسسات الحكومية أو كبيرة الحجم واللوائح والإجراءات البطيئة وكذلك الروتين في العمل... وغيرها من المظاهر السلبية للإدارة. ولكن البيروقراطية في تاريخ الفكر الإداري للمدرسة الكلاسيكية، كانت تعني النظام المثالي الذي يعتمد على العقلانية والكفاءة في الإدارة².

تنسب فكرة الإدارة البيروقراطية إلى الباحث الاجتماعي الألماني ماكس ويبر* (Max Weber)، والذي قدم نموذجاً مثالياً للتنظيمات الرسمية المعقدة أو كبيرة الحجم³. وعلى ضوء الدراسات التي قام بها على مستوى المؤسسات الكبيرة، اقترح نموذجاً مثالياً للتنظيم أطلق عليه النموذج البيروقراطي وأعتبره الأكثر كفاءة ودقة في تحقيق أهداف المؤسسة، لكونه يعتمد على الرشد في اتخاذ القرارات⁴.

وقد حدد أهم المبادئ والخصائص المميزة للتنظيم البيروقراطي والتي تشمل على:

- تقسيم واضح للعمل: وفيه تحدد الوظائف لكي يزود العاملون بمهارات كافية لأدائها كما ينبغي.
- هيكلية واضحة للسلطة: أن السلطة والمسؤولية يجب أن تحدد بوضوح لجميع المواقع وكل موقع يجب أن يعرف إلى أي جهة يقدم تقاريره.
- قواعد وإجراءات عمل رسمية: يجب أن تكون هناك قواعد مكتوبة لتوجيه السلوك والقرارات لجميع الوظائف.
- اللاشخصية في التعامل: أن القواعد والإجراءات تطبق على الجميع دون استثناءات شخصية ولا معاملة تفضيلية لأي من العاملين.
- التدرج الوظيفي حسب الجدارة: يجب اختيار العاملين وترقيتهم في ضوء قابليتهم الفنية وأدائهم.
- فصل الإدارة عن الملكية: لضمان أداء أفضل وتحقيق للأهداف، فإن الإدارة تفصل عن المالكين⁵.

¹ رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة: نظرة باتورامية عامة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 52.

² محمد بكري عبد العليم، مرجع سبق ذكره، ص 27.

* ولد ماكس فيبر - بالألمانية (Maximilian Carl Emil Weber) - في مدينة إرفورت في ألمانيا عام 1864 في وسط عائلي بروتستانت من الطبقة الثرية. كان عالماً ألمانياً في الاقتصاد والسياسة، وأحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث ودراسة الإدارة العامة في مؤسسات الدولة، وهو من أتى بتعريف البيروقراطية، وعمله الأكثر شهرة هو كتاب الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية حيث أن هذا أهم أعماله المؤسسة في علم الاجتماع الديني وأشار فيه إلى أن الدين هو عامل غير حصري في تطور الثقافة في المجتمعات الغربية والشرقية، وفي عمله الشهير أيضاً "السياسة كمهنة" عرف الدولة: بأنها الكيان الذي يحتكر الاستعمال الشرعي للقوة الطبيعية، وأصبح هذا التعريف محورياً في دراسة علم السياسة. درس فيبر جميع الأديان وكان يرى أن الأخلاق البروتستانتية أخلاق مثالية ومنها استقى النموذج المثالي للبيروقراطية والذي يتميز بالعقلانية والرشادة، ولكن تطبيقه في الواقع صعب، ولو طبق في التنظيم لوصل لأعلى درجات الرشادة. توفي سنة 1920.

³ محمد بكري عبد العليم، مرجع سبق ذكره، ص 27، 28.

⁴ غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 27.

⁵ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 60.

كما حظي موضوع هيكلية السلطة اهتمامه. فقد ميز بين القوة والسلطة، فاعتبر القوة هي المقدره على إجبار الآخرين على الامتثال والطاعة، أما السلطة فهي تعني الانصياع طواعية للأوامر. وفي دراسته وتحليله لتطور المجتمعات ميز بين ثلاثة أنواع من السلطة هي¹:

أ. **السلطة التقليدية**: وتستند هذه السلطة إلى التقاليد والأعراف والمكانة والمركز والحسب والنسب، ولا تعتمد على أي معايير موضوعية ذات علاقة بالأداء أو الكفاءة أو القدرات.

ب. **السلطة الشخصية**: وتعتمد على خصائص أو سمات الفرد. ويقصد بالهالة (كاريزما) أي خاصية أو سمة في شخصية الإنسان يتفرد بها عن غيره، تجعله شخصية جذابة ينقاد لها الآخرون.

ج. **السلطة القانونية العقلانية**: وتستند إلى القانون و أسس وقواعد موضوعية منطقية؛ تسري على جميع العاملين في المؤسسة. وتتأثر هذه السلطة بمدى قبول المرؤوسين لقواعد العمل في المؤسسة. وقد نادى ويبر بضرورة تطبيق هذه السلطة لتحقيق العقلانية في المنظمات بما يسهم في تقدم المجتمع.

❖ تقييم البيروقراطية:

يعتقد معظم الناس أن النظام البيروقراطي نظام إداري غير فعال. وهذا الاعتقاد يعود على الممارسات الخاطئة في تطبيق الأنظمة البيروقراطية وليس جوهر النظام البيروقراطي نفسه. فلو نظرنا إلى المبادئ الأساسية للنظام البيروقراطي والمذكورة سابقا لوجدنا أنها مبادئ جيدة في مضمونها لكن الممارسات الخاطئة للأفراد عند تطبيق المبادئ البيروقراطية هي التي تعطيها هذه الصفة السلبية، فالخطأ ليس في النظام البيروقراطي وإنما هو عائد على من يطبقون هذا النظام². وأهم الأخطاء التي تنتج عند التطبيق العملي للنظام البيروقراطي مايلي³:

- **الوسائل تصبح غايات**: بمعنى أن ما تضعه المؤسسة من قواعد وأنظمة وقوانين للسير عليها والتمكن من تحقيق الأهداف والتشدد في الالتزام بها من قبل العاملين بحيث تصبح وكأنها نفسها هي الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
- **الجمود وعدم المرونة**: يعتمد العاملين إلى تطبيق القواعد والأنظمة تطبيقا حرفيا مما يجعلها غير مرنة وغير قادرة على مواجهة الحالات المستجدة والطارئة، فلذلك يجب تطبيق ما يسمى بروح القاعدة.
- **مقاومة التغيير**: تمسك المديرين أو العاملين والذين توفرت لديهم مزايا عصرية ترفهية مثل المكاتب والسيارات والسكريتيرات والتلفونات وغيرها من المظاهر، ومحاولة مقاومة أي تغيير أو تبديل قد يؤدي في النهاية لفقدانهم شيء من هذه المظاهر أو حتى المساس بها.
- **الروتين**: ويعني الالتزام بتفصيلات العمل الدقيقة خاصة في الأمور المتكررة وذلك من أجل ضمان أداء الأعمال المتشابهة بطريقة واحدة وضمان الموضوعية في التنفيذ ولكن هذا في النهاية يقود إلى الملل والضجر.
- **المرض البيروقراطي (البيروباثولوجي)**: وهو مصطلح يعني تطبيق البيروقراطية بشكل متطرف، أو المغالاة في تطبيق البروقراطية.
- **المظهرية الشكلية**.
- **الالتزام الشديد بالقواعد والإجراءات الصارمة**.
- **بطء اتخاذ القرارات**.
- **عدم التكيف مع التغيير التكنولوجي**.
- **من الصعوبة التمسك بالمثالية والرشد بكافة الأوقات**.

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 57، 58.

² رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، مرجع سابق، ص 55.

³ عد إلى:

- سكيبة بن حمود، مرجع سبق ذكره، ص 42.

- ضرار العتيبي، نضال الحواري، ابراهيم خريس، مرجع سبق ذكره، ص 67، 68.

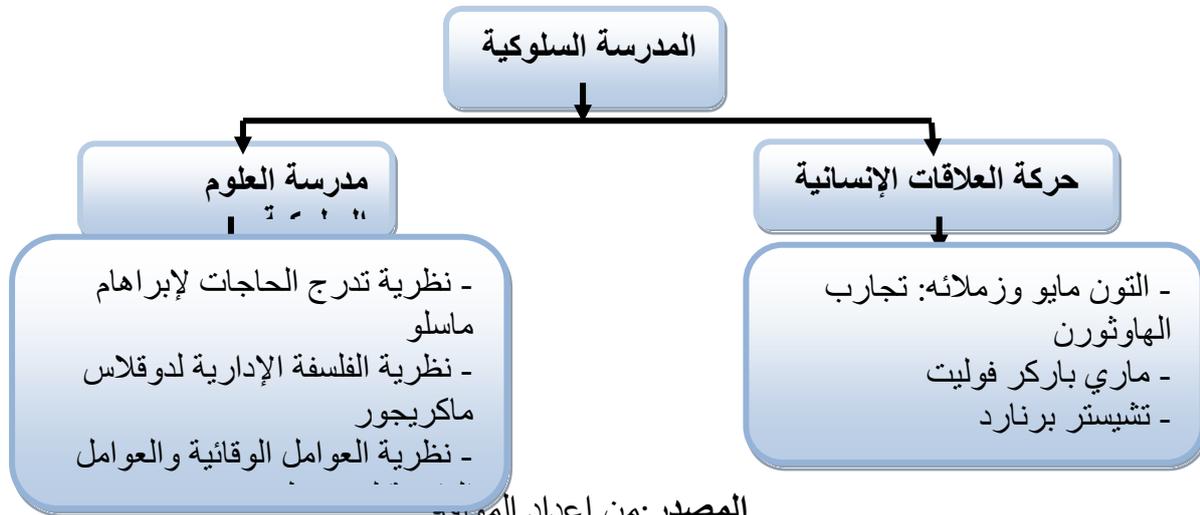
- أثارت هذه المشاكل عدة انتقادات من أهمها نذكر مايلي:¹
- حصر السلطة والافراد بها بيد المدير العام أو المستويات الإدارية العليا.
 - إن خط سير الاتصالات هو من الأعلى إلى الأسفل وعلى شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات في معظم الأمر مما لا يتيح للأفراد فرصة السؤال.
 - تصبح القواعد والتعليمات أهداف بنظر العاملين.
 - عدم التمييز بين الوظيفة والإنسان ونظرتها للإنسان أنه مجرد آلة بيولوجية، ينفذ ما يؤمر به دون أي نقاش.
 - التستر بالقواعد والأنظمة وتمسك الموظفين بها كوسيلة لحماية أنفسهم من الانتقادات الموجهة إليهم.

ثانيا : المدرسة السلوكية

جاءت المدرسة السلوكية بشكل أساسي لمواجهة الانتقادات والنقائص التي اتسمت بها نظريات المدرسة الكلاسيكية والمتمثلة في التركيز على الجانب العلمي للعمل وتحقيق أعلى كفاية إنتاجية دون إعطاء أي اعتبار للجانب السلوكي للأفراد في المنظمات . وقد اهتمت هذه المدرسة بدراسة سلوك الفرد و الجماعة داخل المنظمات (السلوك التنظيمي) وأثره على زيادة الإنتاجية. وتركز على فكرة مؤداها أن الإدارة تنطوي على تنفيذ الأعمال من خلال الأفراد ومن ثم فإن دراسة الأفراد ودوافعهم وأنماط سلوكهم والعلاقات الشخصية المتداخلة هو المدخل السليم لدراسة الإدارة، حيث اهتمت بدراسة النواحي النفسية والاجتماعية للأفراد ودراسة ما يحفزهم ويدفعهم للعمل².

وتتدرج تحت هذه المدرسة مجموعتين : حركة العلاقات الإنسانية ومدرسة العلوم السلوكية* (أنظر الشكل رقم 07) نوجزهما مايلي:

شكل رقم (07): المدرسة السلوكية وأهم روادها



المصدر: من إعداد المؤلف.

1. حركة العلاقات الإنسانية:

¹ ضرار العتيبي، نضال الحواري، ابراهيم خريس، مرجع سبق ذكره، ص 68.

² فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 28، 29.

* هناك تداخل بين حركة العلاقات الإنسانية ومدرسة العلوم السلوكية مما يصعب وضع حدود أكاديمية بينهما، فقط يمكن القول أن مدرسة العلوم السلوكية هي امتداد لأفكار حركة العلاقات الإنسانية ، وأن مدرسة العلوم السلوكية استخدمت مفاهيم علوم الاجتماع والنفس وأصل الإنسان وغيرها لزيادة المعرفة بالسلوك الإنساني داخل المؤسسات.

إن أصول حركة العلاقات الإنسانية وتطورها ومدى مساهمتها في تطور علم الإدارة ، ظهرت بفضل أعمال إلتون مايو الناجمة عن مجموعة من التجارب اشتهرت بإجرائها في مصانع وسترن إلكترىك في الهاوثورن.

يقصد **بالعلاقات الإنسانية**: مجال من مجالات الإدارة تعنى بإدماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معا بأكبر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية¹.

لقد أسهمت حركة العلاقات الإنسانية في إثراء الفكر الإداري من خلال طرح أفكار ومبادئ هامة تتعلق بالجوانب الآتية:

- أن السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية.
- أن القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد وبالتالي المحددة لكفاءتهم.

- أن الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال بعضهم البعض، وبينهم وبين رؤسائهم تسهم جميعا في تطوير علاقات العمل بشكل ايجابي يؤثر في الإنتاجية.

- أن الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف الإنتاجية ومن ثم انتشرت مفاهيم المشاركة في الإدارة وتفويض السلطة واللامركزية واللامركزية الإدارية².

أ. **اسهامات هيوغو منستيربرج (Hugo Munsterberg):**

يعد **منستيربرج*** (1863-1916) الألماني الأصل من الرواد المبكرين لحركة العلاقات الإنسانية، والذي يعتبر مؤسس علم النفس التطبيقي. لقد قضى عدة سنوات كأستاذ زائر في جامعة هارفارد بالولايات المتحدة، و تمكن في سنة 1913 من نشر كتابه "**علم النفس والكفاءة الصناعية**" *psychology and industrial efficiency*. و الذي حمل أفكارا جديدة كانت تمثل تطورا كبيرا في علم النفس الصناعي³. فلقد طبق أساليب تجاربه في قياس الفروق السلوكية بين الأفراد على العاملين في المؤسسات، وبذلك طرق بابا جديدا هو دراسة وتحليل الفروق الفردية⁴. كما تضمن الكتاب العلاقة بين الإدارة و علم النفس الصناعي، حيث أن كلاهما يسعى إلى زيادة الكفاءة من خلال تحليلات العمل العلمية واختيار الأفراد ذوي المهارات و القدرات الفردية العالية للقيام بالوظائف المعينة. و كانت مبادئ **منستيربرج** تدور حول⁵:

- استعمال الاختبارات النفسية لتحسين المستخدم.
- قيمة التعلم النظري في تطوير وسائل التدريب.
- دراسة السلوك البشري لتفهم ما هي التقنيات الأكثر فعالية لتحفيز العمال.

ب. اسهامات إلتون مايو:

¹ سلاطينة بلقاسم، **العلاقات الإنسانية في المؤسسة**، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، فيفري 2004، ص 24.

² على السلمي، **السلوك التنظيمي**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 1988، ص ص 30، 31.

* ولد **هيوغو مونستيربرج** في الأول من يونيو عام 1836 في دانزيغ ، ألمانيا، هو عالم نفس ألماني وأمريكي الجنسية. كان واحداً من الرواد في علم النفس التطبيقي، إذ وسع أبحاثه ونظرياته إلى المجالات الصناعية أو المؤسسية، والطبية والكلينيكية والتربوية والتجارية. توفي سنة 1916. نشر عدداً من الأعمال ، منها:

1908. *Psychology and Crime*. 1909. *The* 1908. *Psychology and Crime*. 1908. *On the Witness Stand*
1913. *Psychology and Industrial* ، 1909. ، *Psychotherapy* ، 1909. *The Eternal Values*. ، *Eternal Values*.
1914. *Psychology and Socialness*. ، *Wefficiency*.

³ جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس، **السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة**، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2002، ص 62.

⁴ محمد سويلم، **أساسيات الإدارة**، دار رهدان للطباعة، مصر، بدون سنة نشر، ص 37.

⁵ زيد منير عبوي، **الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 206.

يعتبر التون مايو* (Elton Mayo) من أكثر الرواد المعروفين ، الذي تزعم حركة العلاقات الإنسانية من خلال ما قدمه هو وزملاؤه من مساهمات رائدة توصلوا إليها من خلال سلسلة التجارب الشهيرة في مصنع الهاوثون في شركة ويسترن الكتريك في ولاية إلينوى. ولقد مرت دراسات الهاوثون بخمس مراحل نوردتها على النحو التالي¹:

• المرحلة الأولى " تجربة الإضاءة ":

ركزت هذه التجربة على الإضاءة المادية و أثرها على الإنتاجية، وذلك بغرض البحث عن أفضل الطرق للإضاءة و التي يمكن أن تؤدي إلى تعظيم الإنتاجية. و كانت نتائج هذه التجربة مضللة، إذ لم يكن هناك فروقا ذات معنى في مستويات الإنتاجية عند تعريض العمال لمستويات مختلفة من الإضاءة. الأمر الذي كشف معه أن هناك شيء آخر يؤثر على أداء العمال مما استدعى من فريق البحث الانتقال إلى تجربة أخرى تتصل أيضا بأهمية الظروف المادية وهي أثر الإرهاق و التعب الجسمي على الإنتاجية.

• المرحلة الثانية " تجربة جدولة العمل ":

قام فريق البحث بتوزيع أوقات العمل من خلال تغيير فترات الراحة التي يأخذها العمال عدة مرات، بحيث اختلفت في كل مرة الفترة التي يقضيها العمال قبل أخذ فترات راحة، و ذلك لملاحظة علاقة ذلك بالإنتاجية مع طول أو قصر فترات العمل المختلفة. و مرة أخرى نتائج هذه التجربة تشابهت مع نتائج تجربة الإضاءة. فبعد قياس الإنتاجية في مختلف الأوضاع لاحظ فريق البحث أنه لم يحصل تغيير كاف في الإنتاجية يفسر وجود علاقة بين الشعور بالتعب و الإنتاجية.

• المرحلة الثالثة " تجربة الأجور ":

صممت هذه التجربة لاختبار أثر الحوافز المادية المتمثلة بالأجور على الإنتاجية. حيث قام فريق البحث بإنشاء نظام للحوافز يتم من خلاله إعطاء حوافز للجماعات التي تتجز وحدات عمل إضافية. و تم قياس الإنتاجية قبل و بعد تطبيق الحوافز. و بدورها جاءت نتائج هذه التجربة غامضة، حيث لم يلاحظ فريق البحث أية فروق حقيقية في مستويات الإنتاجية تفسر التغير في الحوافز الممنوحة للعاملين، و عليه فقد شكلت هذه النتائج في التجارب الثلاث مفاجأة لفريق البحث جعلته يوجه اهتمامه إلى وجهة جديدة و هي التوجه نحو العاملين مباشرة للتعرف على سر هذه النتائج.

• المرحلة الرابعة " تجربة المقابلات ":

لقد توجه فريق البحث في هذه التجربة مباشرة للعاملين ممن تم إجراء التجارب السابقة عليهم عن طريق إجراء مقابلات شخصية معهم، و كان الغرض الأساسي من هذه المقابلات هو التعرف على السر الذي يكمن وراء الثبات النسبي لوتيرة الإنتاج رغم التغير في العوامل المادية، و الحصول على معلومات كافية تسمح بتحسين و تنمية برامج تدريب المشرفين. و لقد بينت نتائج المقابلات مع العاملين أن العوامل المسؤولة عن الثبات في الإنتاجية أمور نفسية ومعنوية تتصل بما كان يدور في أذهان العمال من أفكار و توقعات. حيث اعتقد أولئك العمال أن هناك شيئا ما وراء هذه التجارب مما يوجب عليهم أن يحرصوا على تثبيت الإنتاجية حتى لا تتأثر مصالحهم سلبيا. و قد

* يعتبر التون مايو أسترالي المولد وأمريكي الجنسية، ولد سنة 1880 بأستراليا، ثم هاجر إلى الولايات المتحدة الأمريكية في 1922، حيث التحق بجامعة بنسلفانيا، ثم التحق سنة 1926 بجامعة هارفارد و بقي فيها حتى تقاعده، حيث كان أستاذا (بروفيسور) للبحوث الصناعية في كلية الدراسات العليا لإدارة الأعمال. وقد عرف من خلال بحثه الاجتماعي الذي أجراه في مصنع الهاوثون لشركة ويسترن إلكترونيك في الولايات المتحدة الأمريكية. و توفي سنة 1949. و من مؤلفاته The social problems of an industrial civilization, combridge : Mass Havard Press, 1945. :
1 عد إلى:

- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات ، العمليات و الوظائف، عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2004، ص 86، 87.
- محمد صالح الحناوي و محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1997، ص ص 15-20.

دل ذلك على أن العوامل النفسية و ليس العوامل المادية ذات أثر كبير على الإنتاجية مثل اهتمام الإدارة و المشرفين بالعمال و الاعتراف بدورهم.

• **المرحلة الخامسة و الأخيرة " تجربة ملاحظة السلوك الجماعي "**

بدأت هذه المرحلة في نوفمبر 1931 و استمرت حتى شهر ماي سنة 1932. و كان الغرض الأساسي من تجارب هذه المرحلة هو ملاحظة و تحليل جماعة العمل غير الرسمية. و هنا توصل فريق البحث إلى أن جماعات العمل غير الرسمية و التي تمثل البيئة الاجتماعية للعمال قد تؤثر سلبا أو إيجابا على إنتاجية العاملين و أنها تمارس ضغطا اجتماعيا للوصول إلى اتفاق الجماعة على مستوى إنتاجي معين، حيث كان تأثيره قويا على العمال بالمقارنة بتأثير الحوافز المادية التي حددتها الإدارة و بناء على دراسات سابقة.

و لقد توصل مايو و زملائه من خلال هذه التجارب إلى ما يلي¹:

- ✓ أن الفرد إنسان له تكوينه النفسي و الاجتماعي.
 - ✓ أن الفرد عضو في جماعة غير رسمية و يتأثر سلوكه بقيم و أنماط سلوك هذه الجماعة.
 - ✓ تتأثر إنتاجية الفرد أكثر ليس بزيادة الأجور و غيرها من العوامل المادية الأخرى، و لكن بزيادة الاهتمام و الاعتراف و التقدير من جانب المشرفين و الإدارة.
 - ✓ أهمية نمط الإشراف و القيادة في التأثير على الجماعات و سلوك أعضائها، و الحاجة إلى تدريب المديرين و المشرفين لتنمية مهارات العلاقات الإنسانية و الاتصالات و الدافعية لديهم.
 - ✓ تركيز الاهتمام بدديناميكية الجماعة و تأثيرها على إنتاجية الفرد.
 - ✓ أن العاملين لا يسلكون في مجابهة الإدارة و سياساتها سلوكا فرديا و إنما يسلكون في ذلك سلوكا جماعيا، حيث أن الجماعة تمارس ضغوطا اجتماعية على الفرد العضو فيها، مصدرها المعايير التي تحكم الجماعة.
 - ✓ التركيز على أهمية التنظيم غير الرسمي.
- و من هنا برزت أهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة في سلوك العاملين و دور الإشراف و القيادة في التحكم في ذلك السلوك، إذ أصبح الجو الاجتماعي في العمل يعتبر الأساس في التأثير على إنتاجية العاملين و تفاعلهم مع الإدارة العليا.

ج. إسهامات ماري باركر فوليت* (mary parker follet):

كانت ماري فوليت رائدة في مجال الإدارة في وقت كان يسود فيه مجتمع الرجال. وقد نظرت ماري فوليت إلى الأفراد على أنهم تركيبة معقدة من الاتجاهات، و المعتقدات و الحاجات. وقد كانت أيضا تسبق عصرها عندما طلبت من المديرين أن يحفزوا و يشجعوا الأداء في العمل بدلا من طلب الأداء الجيد فقط². و لقد توصلت إلى أن المديرين يعتبروا مسؤولين عن خلق الواقعية لدى العاملين لإنجاز الأهداف التنظيمية بحماس، و ليس لمجرد إطاعة الأوامر. و كانت ترفض الفكرة التي مؤداها أن المدير يجب أن يكون دوره فقط إعطاء الأوامر، بل يجب أن يتم تدريبه على العمل مع الأفراد كفريق لإنجاز الأهداف المشتركة³. و عليه فلقد درست الإدارة بوصفها نشاط إنساني يتضمن مجموعة من العلاقات المتداخلة بين مجموعات من البشر، و لابد من التعامل مع هؤلاء بطريقة

¹ عد إلى:

- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2005، ص 45.

- جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 66.

* ولدت فوليت ماري باركر في بوسطن عام 1868م، وهي أخصائية اجتماعية أمريكية ومستشارة إدارية وفيلسوفة

ورائدة في المجالات النظرية و التنظيمية و السلوك التنظيمي. إلى جانب ليليان جيلبريث، كانت واحدة من خبراء العظام في الإدارة في الأيام الأولى لنظرية الإدارة الكلاسيكية. كانت تسمى "والدة الإدارة الحديثة." من مؤلفاتها: The Speaker of the House of Representatives (1896)، The New State (1918)، Creative Experience (1924). توفيت عام 1933.

² راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، 1995، ص 18.

³ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 63.

إنسانية من أجل إشباع حاجاتهم وأهدافهم المختلفة¹. كما قدمت العديد من الدراسات الخاصة بأسس دراسة دينامية الجماعة، إدارة الصراعات التنظيمية، والعمليات السياسية في المنظمة. فركزت على الجماعات، واهتمت في كتاباتها بمشاركة الأفراد، والتعاون، والاتصال، والتنسيق بين الأفراد في المنظمة. وكان مفهوم مشاركة الأفراد في السلطة خروجاً واضحاً عن مبادئ المدرسة التقليدية. وقد برزت دور التنسيق وأهميته الحيوية للإدارة الفعالة الكفوءة، واقترحت مجموعة مبادئ أساسية لتحقيق التنسيق السليم².

د. إسهامات شيبستر بارنارد* (chester barnard):

اشتهر بارنارد بكتابه المعروف وظائف المدير (functions of the executive). والذي لخص أفكاره المستندة إلى خبرته وتجربته، حيث أصبح رئيساً لمجلس إدارة إحدى الشركات الكبرى (شركة هواتف نيو جيرسي/أمريكا). لقد نظر بارنارد إلى المنظمة باعتبارها كيان/نظام اجتماعي تعاوني، وأن التعاون بين أفراد هذا النظام هو السبيل الرئيسي لتحقيق النجاح للفرد وللمنظمة، وأن هذا التعاون لا يتم بدون الاتصال وتبادل المعلومات بين الأفراد بصورة مستمرة. ورأى أن المنظمة تتكون من أنشطة/أعمال وأناس، وأنه يجب الاهتمام بكليهما لتحقيق حالة من التوازن، وأن الاهتمام بأحدهما فقط دون الآخر لن يمكن النظام من تحقيق نتائج مثلى.

ومن الأفكار والمفاهيم الهامة التي تنسب إليه، هي قبول السلطة حيث أكد أن للعامل إرادة حرة في قبول أو رفض أوامر الإدارة، وأشار إلى دور التنظيمات غير الرسمية في المنظمة، واقترح أن أدوار المدير الرئيسية هي تسهيل الاتصالات وتحفيز الأفراد لبذل أقصى جهد ممكن³.

❖ تقييم حركة العلاقات الإنسانية:

و بالرغم من المساهمات العظيمة التي قدمتها حركة العلاقات الإنسانية في تطور الفكر الإداري، إلا أنها تعرضت للانتقاد سواء من حيث تصميم الدراسات التي اعتمدت عليها أو في تحليل و تفسير هذه الدراسات، و من بين الانتقادات التي وجهت لنظرية العلاقات الإنسانية و دراسات الهاوثورن ما يلي⁴:

- ركزت العلاقات الإنسانية بشكل مفرط على أهمية العنصر الإنساني الأمر الذي حال دون توصلها إلى نظرية شاملة و متكاملة لتفسير ظاهرة المنظمة و الإدارة.

- لقد فشلت في تحديد كيفية التعامل مع المخلوق البشري بشكل كلي، أي بكل مكوناته و علاقاته و تناقضاته، فرجل الإدارة المسؤول إنسان و العامل إنسان، ومع ذلك فهما متناقضان في مواقفهما على المستوى الوظيفي. لذلك فقد أغفلت وجود صراعات و خلافات بين الإداريين و العاملين تؤدي

¹ محمد حسن الهوارسي، حيدر شاكر البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

² حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 62.

* ولد برنارد، تشستر عام 1886 في ولاية ماساتشوسيتس الأمريكية لعائلة محدودة الدخل ولكنها كانت تمتاز بالذكاء والقيم الأخلاقية. وكان يعاني من إعاقة جسدية جعلته يسعى ليكون ذكياً ويمتاز بحس فني رفيع، وتحمل نفقات تحصيله العلمي في جامعة هارفارد من خلال عمله عازفاً على آلة البيانو ومؤدياً في فرقة موسيقية. ترك بارنارد جامعة هارفارد وبدأ العمل لأربعين عاماً في شركة بيل للهاتف، ثم رقي إلى رئيس لفرع الشركة في نيو جيرسي في عمر الواحد والأربعين. وقد أصبح بفضل إسهامه النشط في مجال العلاقات العامة جزءاً من الدوائر الأكاديمية في جامعة هارفارد، الأمر الذي ساعده في الكتابة ونشر كتابه المهم "وظائف المدير التنفيذي عام 1938 The Functions of the Executive" وتحوّل من سعيه الأكاديمي خلال الحرب العالمية الثانية وعمل خلال تلك الفترة بامتياز مديراً لـ USOL، وأصبح بعد الحرب رئيساً لمؤسسة روكفيلر. من مؤلفاته كذلك التنظيم والإدارة Organization and Management نشر سنة 1948. توفي في نيويورك في عام 1961.

³ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 62، 63.

⁴ عد إلى:

- كمال المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم و أسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، عمان: دار الفكر للنشر و التوزيع، 1993، ص ص 32، 32.

- رمضان محمد القذافي، السلوكية في مجال الإدارة و الإنتاج، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص ص 59، 60.

بالضرورة إلى تضارب مصالحهما. كما أن هناك تناقض بين مصالح أعضاء الفئة الواحدة من عاملين أو إداريين.

- المبالغة في التركيز على ضرورة تحسين جو العمل وأثره على زيادة مستوى الإنتاجية، دون أن تولي مسألة القدرة و المهارة و الاستعداد لدى العامل أية أهمية. فالظروف البيئية وحدها لا تزيد من مستوى الإنتاجية و لا تغني عن عدم توفر المهارات و القدرات، و إنما تساعد على تنميتها متى وجدت.

- المبالغة في التركيز على الحاجات النفسية و الاجتماعية للعمال و العلاقات بين الأفراد و التفاعلات الاجتماعية و القيم و المعايير التي تؤثر في السلوك على حساب عملية الإنتاج.

- التركيز على الحوافز غير المادية و بالتالي فهي تقلل من أهمية الحوافز و المكافآت المادية، و بذلك فإنها تفتقر عنصرًا مهمًا في تفسير السلوك الإنساني داخل المنظمة.

- تجاهلت العوامل ذات العلاقة بهيكلية الإدارة و المؤثرات البيئية، كما حاولت التقليل من أهمية التنظيمات الرسمية و عوامل السلطة و تقسيمات العمل، و التسلسل الهرمي للوظائف و أثرها في تكوين السلوك الإنساني.

2. مدرسة العلوم السلوكية:

لقد تطورت مفاهيم العلاقات الإنسانية أخيرًا في شكل نظرية سلوكية للإدارة أو ما يعرف بمدرسة العلوم السلوكية أو مدرسة السلوك الإنساني، تهتم بدراسة و تفسير السلوك الإنساني على أسس علمية، و بالتالي اكتشاف أنسب الأساليب الإدارية للتنبؤ بسلوك الأفراد و السيطرة عليه.

وتقوم هذه النظرية على افتراض رئيسي هو أن السلوك الإنساني يعتبر المتغير الأساسي في العمل الإداري و من ثم فالإدارة عملية سلوكية بالدرجة الأولى تستهدف التأثير على سلوك الأفراد لكي يعملوا على تحقيق الأهداف التي تسعى عليها المنظمات¹.

وتنطلق هذه المدرسة في تفسيرها للسلوك الإنساني من فكرة الدوافع² التي تحرك هذا السلوك، و من ثم فهي ترى أن استهداف الكفاءة إنما يتم عن طريق زيادة الإنتاجية للفرد، و هذه الأخيرة تتحقق عن طريق دراسة و فهم السلوك الإنساني.

و من النظريات التي اهتمت بالدافعية و الحاجات نذكر ما يأتي:

أ. نظرية تدرج الحاجات لإبراهام ماسلو :

لقد طور عالم النفس إبراهيم ماسلو* (Abraham Maslow) خلال الأربعينيات من القرن العشرين نظريته في دوافع العمل من خلال مفهوم الحاجات الإنسانية و تركيبها من حيث الأسبقية في ضرورة الإشباع لها. و يتأثر السلوك الإنساني بشكل أساسي بالحاجات التي لم يتم إشباعها، كما أن الحاجات تتفاوت في درجة تأثيرها في السلوك الإنساني للفرد من خلال الأهمية النسبية لسبل تحقيق الإشباع المستهدف لها³. و يوضح الشكل 08 نظرية تدرج الحاجات لـ ماسلو:

و تسمى الثلاث مجموعات من الحاجات في قاع الهرم التدرجي الحاجات الأساسية وهي تشمل الحاجات الفسيولوجية و الحاجة إلى الأمن، و الحاجة إلى الانتماء. وهي أساسية من حيث أن الفرد لا بد له من إشباعها لكي يستمر في الحياة و الوجود، و ويشعر بالراحة. أما المجموعتين من الحاجات

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

² نقصد بالدافعية: قوى داخلية تحرك الفرد و توجه سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو منفعة لإشباع حاجة معينة .

* إبراهيم ماسلو: عالم نفس أمريكي ولد في بروكلين بمدينة نيويورك في عام 1908 ، و يعتبر من أهم و أشهر كتاب نظريات الدافعية.

³ خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، انعام الشهابي، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، إثناء للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 105.

في قمة الهرم فهما حاجات النمو، لأنهما يركزا على النمو والتطور الشخصي¹. وفيمايلي نعرض هذه الحاجات بشكل مختصر:²

● **الحاجات الفسيولوجية:** وتمثل مجموعة الحاجات الأساسية والضرورية لبقاء الانسان وتضم الحاجة إلى الطعام، والماء، والأكسجين، والكساء، والنوم، وما شابه ذلك.

وفي مجال المؤسسات فإن الحاجات الفسيولوجية تعد من أسهل الحاجات التي يمكن اشباعها. ويتم هذا من خلال توفير الأجور المناسبة، الحرارة المناسبة، أو توفير وحدات سكنية للعاملين.

● **الحاجة إلى الأمان:** وتتمثل في حاجة الفرد إلى الأمن والحماية مثل حماية نفسه من الأخطار التي تهدد حياته أو مستقبله هو أو أسرته، والأمان ضد المستقبل ومفاجأته.

أما حاجة الأمان في المؤسسة، فيمكن اشباعها من خلال ضمان استمرارية وجود الفرد في وظيفته (أي عدم اقالته)، أو من خلال نظام للتنظيمات (لحماية الفرد من تصرفات المشرفين التعسفية)، أو توفير وسائل الأمن الصناعي، ونظام التأمين والمعاشات (لحماية الفرد من الخسارة المادية الناتجة من المرض أو كبر السن).

● **الحاجة إلى الانتماء:** وتضم تلك الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي، وتتمثل في الحاجة الى الانتماء إلى الأسرة أو للجماعة أو للوطن، والحاجة للصدقة والحب. وبالتطبيق على المؤسسة فإن هذا النوع من الحاجات يمكن ترجمته في حاجة العاملين إلى الانتماء إلى الجماعات الرسمية وغير الرسمية، والانتماء للمؤسسة والصدقة وما شابه ذلك. ويمكن للمؤسسة أن تساعد على إشباع هذه الحاجات من خلال النوادي، والحفلات والرحلات.

● **حاجات التقدير والاحترام:** وتضم تلك الحاجات المتعلقة بالشعور بالكفاءة والجدارة، والاستقلالية والقوة، والثقة بالنفس والتقدير، والاعتراف الحقيقي لهذه الخصائص أو الصفات عن طريق الآخرين.

أما الحاجة إلى التقدير والاحترام في مجال العمل، فيمكن اشباعها من خلال المسميات الوظيفية، أو نظام الترقيات، أو المكافآت الاستثنائية، أو خطابات الشكر، والأوسمة.

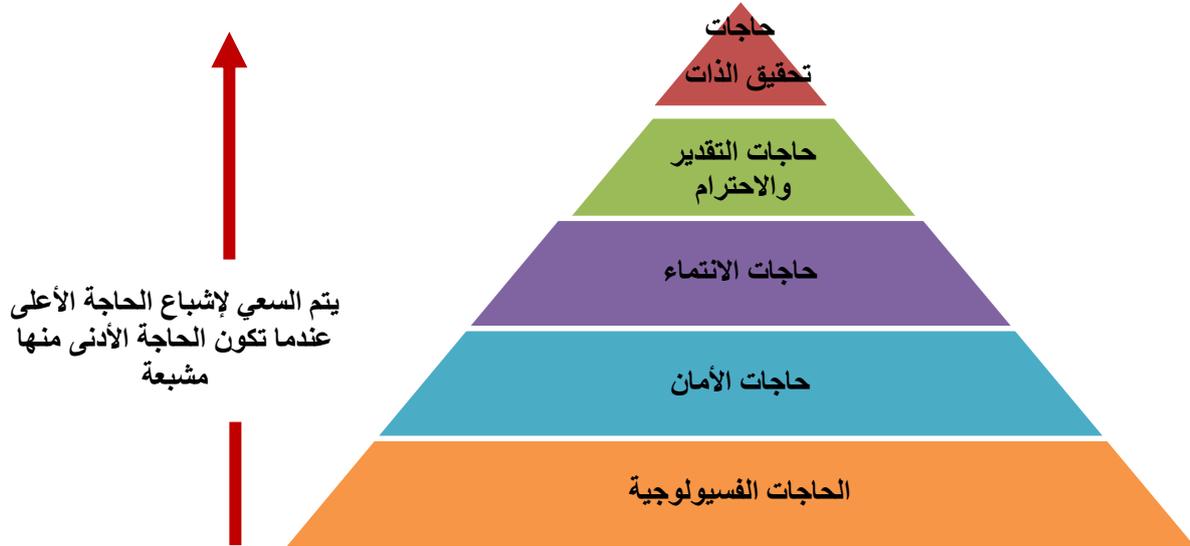
● **الحاجة إلى تحقيق الذات:** وتعتبر من أصعب أنواع الحاجات النفسية فهما واشباعا فنادرا ما يصل الفرد إلى تحقيق هذه الحاجة. فهي ربما تضم الرغبة في تكوين وتنمية قدرات الفرد، والتعبير -إلى أقصى درجة- عن مهارات ومشاعر الفرد بالطريقة التي تحقق ذاته في الواقع العملي. ومن العوامل التنظيمية التي تساعد على اشباع هذا النوع من الحاجات نجد توفير الفرص للعاملين للإبداع والابتكار، والنمو، وكذلك توفير الفرص للتنمية الذاتية وتحقيق التقدم الشخصي.

شكل رقم (08): نظرية تدرج الحاجات لماسلو

¹ رواية حسن، مرجع سابق، ص 109.

² عد إلى:

- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ص 348، 349.
- رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 110، 111.



المصدر: طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007، ص 67. بتصرف

وبالرغم من أهمية نظرية ماسلو حيث أنها من أقدم النظريات التي حاولت تفسير الدافعية من خلال مفهوم الحاجات الإنسانية بلغة بسيطة ومفهومة إلا أنها تعرضت لبعض الانتقادات والتي كانت في مقدمتها مايلي:¹

- افترض ماسلو أن الحاجات الإنسانية يتم اشباعها بطريقة متدرجة ومنتالية حيث يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية أولاً ثم الحاجة إلى الأمان وهكذا. وهذا الافتراض غير صحيح وغير واقعي. فلا يعقل أن ينتظر الفرد ولا يقوم بإشباع الحاجة إلى الانتماء مثلاً طالما لم يشبع حاجاته المادية والحاجة للأمان.
- افترض ماسلو أن الحاجات التي في قاعدة الهرم هي الحاجات الأعلى من حيث المستوى. وهذا غير واقعي ويتوقف على المواقف والظروف ونوع الأفراد. فأحياناً تشعر أن الحاجة إلى الاحترام لديك غير مشبعة وتسعى إلى إشباعها ولو بالتضحية - وقتياً- ببعض الحاجات الفسيولوجية. أو تفضل أن تعمل مع شخص يحترمك ويشعرك بالتقدير، وترفض العمل مع شخص آخر لا يشعرك بالاحترام والتقدير لديك بالرغم من أنه يقدم لك أجراً كبيراً.

ب. نظرية الفلسفة الإدارية

لقد قدم دوغلاس ماكريغور* كتابه الجانب الانساني للمنظمة والذي أصبح أساساً او قاعدة فلسفية هامة لوجهة النظر الحديثة تجاه الأفراد في المنظمات . وتقوم فلسفة ماغلايغور على الافتراض بأن كل مدير له فلسفة خاصة تؤثر على سلوكه الإداري، وعلى ذلك وضع أنماطاً مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه، واصفاً واحداً منها بالافتراضات x السلبية والثانية بالافتراضات y الايجابية، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (02): افتراضات نظرية الفلسفة الإدارية لـماكريغور

افتراضات النظرية "x" التقليدية اتجاه الأفراد	افتراضات النظرية "y" التقليدية اتجاه الأفراد
--	--

¹ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ص 353، 354.
* ولد دوغلاس موراي ماكجريجور في 1906 في ديترويت في الولايات المتحدة، أكتوبر 1964 . هو عالم نفس وأستاذ جامعي وكاتب واقتصادي أمريكي . كان أستاذاً إدارياً في كلية MIT Sloan للإدارة ورئيساً لكلية أنطاكية من 1948 إلى 1954. كما قام بالتدريس في المعهد الهندي للإدارة في كلكتا. كان للكاتب الصاصر عام 1960 بعنوان "الجانب الإنساني للمشروع" تأثير عميق على ممارسات التعليم. دوغلاس ماكجريجور معاصر لأبراهام ماسلو. وبالمثل، ساهم أيضاً كثيراً في تطوير نظرية الإدارة والتحفيز. اشتهر بنظريته X ونظرية Y على النحو الوارد في كتابه "الجانب الإنساني للمشروع" (1960)، الذي اقترح أن الافتراضات الفردية للمدير حول الطبيعة البشرية والسلوك تحدد كيف يدير الفرد موظفيه. توفي سنة 1964.

في العمل	في العمل
- الإنسان بطبيعته يحب العمل كحبه للراحة والاستجمام.	- أن الإنسان العادي عنده كراهية متأصلة للعمل ويحاول تجنبه قدر المستطاع.
- في ظل الظروف الاجتماعية و الاقتصادية المناسبة يسعى الفرد للعمل بمحض إرادته وهو بالتالي يلتزم بتحقيق الأهداف بسبب المكافأة أو العائد المتوقع بعد تحقيقها.	- معظم الأفراد لابد و أن يجبروا على العمل و أن يراقبوا ويواجهوا ويهددوا بالعقاب في قيامهم بالعمل فلو ترك العامل وحده فلن يعمل.
- في ظل الظروف الملائمة يتعلم الإنسان تحمل المسؤولية بل ويسعى إليها.	- الإنسان العادي ينبغي أن يوجه من رئيسه وذلك تجنباً للمسؤولية.
- الإنسان طموح بطبيعته فهو يكرر تصرفاته التي ينتج عنها إشباع رغباته وتؤمن له الأمن و الاستقرار.	- الإنسان العادي يفتقر إلى روح المبادرة ولا يسعى لاتخاذ موقف المخاطرة.
- الإنسان قادر على استخدام الفكر البناء و الخيال في حل المشاكل التنظيمية إذا ما أعطي الفرصة لذلك.	- الإنسان العادي خامل غير طموح ويهتم فقط إلى تحقيق الأمان والاستقرار.
- الإنسان قادر على الإبداع و الابتكار وركوب المخاطر.	

المصدر : كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم و أسس سلوك الفرد والجماعة في

التنظيم، عمان: دار الفكر للنشر و التوزيع ، 1993، ، ص 33 بتصرف

وبناء على التحليل الذي قدمه **ماكريغور** فإن نظرية x قامت على افتراضات سلبية متشائمة تمثل الطريقة التي يدرك بها المديرين الأفراد، فلقد أثبتت بطلانها واعتبرت بمثابة أصداء لما تنتهجه الإدارة من خطط تنطلق من افتراضات خاطئة في السلوك الإنساني. ولكسر حدة الآثار السلبية لهذه النظرية قدم **ماكريغور** فرضيات النظرية y والتي يرى أنها الوحيدة التي تبين فعليا الطبيعة الحقيقية للعامل فإنه يجب:

- على المديرين أن يعتمدوا في سلوكهم ونمط إدارتهم على افتراضات ايجابية عن العاملين ويجب أن يكون ذلك مرشدا لهم في التسيير.

- إدماج أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة.

- يجب الاعتماد على مشاركة العاملين و رقابتهم الذاتية لضمان ولائهم.

- استبدال مفهوم الإدارة بالإكراه بمفهوم الإدارة بالأهداف.

ج. نظرية العوامل الوقائية والعوامل الدافعية لفريدريك هيرزبرغ:

تركز نظرية العوامل الوقائية و العوامل الدافعية **لهيرزبرغ** على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين. وقد قام **هيرزبرغ** بدراسة استطلاعية، لمائتين من المحاسبين و المهندسين، محاولا فهم شعورهم حول الأعمال التي يؤديونها، وقد توصل من تلك الدراسة إلى تصنيف فئتين من العوامل الدافعية و الفئة الثانية للعوامل الوقائية.

وتشمل **الفئة الأولى** من العوامل الدافعية مايلي:¹

- الحاجة للشعور بالانجاز.

- الحاجة للشعور باعتراف الآخرين بأهمية دوره في المنظمة.

- أهمية العمل نفسه وكونه إبداعيا وفيه نوع من التحدي.

¹ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات، العمليات و الوظائف، عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2004، ، ص ص 101،100 .

- الرغبة في تحمل المسؤولية وتحكم الشخص في وظيفته.
- إمكانيات التقدم في الوظيفة.
- التطور و النمو الشخصي.
- أما الفئة الثانية و هي العوامل الوقائية فتشمل العوامل التالية:
- سياسة المنظمة وإدارتها.
- نمط الإشراف.
- العلاقات مع الرؤساء و المرؤوسين.
- ظروف العمل.
- الراتب.
- المركز الاجتماعي.
- الأمن الوظيفي.
- التأثيرات على الحياة الشخصية.

لقد بين هيرزبرغ أن وجود العوامل الدافعية، هو الذي يؤدي إلى تحسين الإنتاج، لأنها دوافع ذاتية، وتوفر شعورا ايجابيا لدى الأفراد وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي، مما يدفعهم لمزيد من العمل، وتحسين الإنتاجية. أما العوامل الوقائية فإن وجودها لا يثير الدافعية ولا يؤدي لمزيد من الإنتاج، بل يمنع حصول حالة عدم الرضا، مشاعر الاستياء أو التمرد أو الإضراب عن العمل. فوجود هذه العوامل يعتبر حدا أدنى من وجوده، ويعتبره العاملون أساسا ولا يعتبر كرما من الإدارة.

❖ تقييم المدرسة السلوكية:

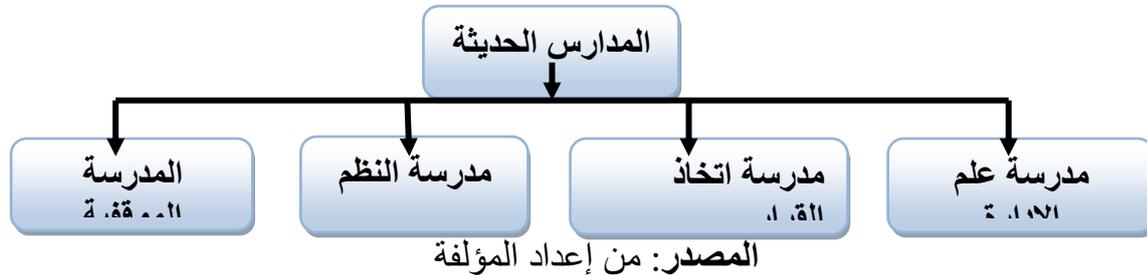
على الرغم من اهتمام المدرسة السلوكية بالعنصر البشري إلا أن هناك انتقادات وجهت لها أهمها:

- بالغت في تعظيم دور العنصر الإنساني في المؤسسة.
- بالغت في تعظيم دور العلاقات الإنسانية.
- إهمال المدرسة السلوكية للجوانب المادية في العمل.

ثالثا: المدارس الحديثة

هي مجموعة من المدارس والمداخل نشأت مؤخرا وهذه المدارس (أنظر الشكل 09) هي:

شكل رقم (09): المدارس الحديثة



1. مدرسة علم الإدارة (نظرية بحوث العمليات، المدرسة الرياضية)

وتنظر هذه المدرسة للإدارة على أنها نظام يتميز بالنماذج والعمليات الرياضية. ويسمى أصحاب هذه المدرسة أنفسهم بأتباع نظرية بحوث العمليات أو علماء الإدارة. وفي اعتقاد هؤلاء أن الإدارة والتنظيم والتخطيط واتخاذ القرارات هي عملية منطقية يمكن التعبير عنها من خلال الرموز

¹ ضرار العتيبي، نضال الحواري، ابراهيم خريس، مرجع سبق ذكره، ص 74.

والعلاقات الرياضية مستخدمين في ذلك أسلوب النماذج في تحليل وحل المشاكل الإدارية. والملاحظ أن المدخل الرياضي يكون أكثر فعالية بصفة خاصة عندما يطبق على المشاكل المادية للإدارة مثل المخزون والموارد والرقابة على الإنتاج، عنه عندما يطبق على مشاكل السلوك الإنساني. ولكن إذا أمكن قياس عوامل السلوك الإنساني فإن المدخل الرياضي يكون مفيدا ولكنه ليس بالنهائي. فمثلا مشكلة الغياب الزائد عن الحد يمكن قياسها ووضع معيار لها، ولكن تفسير الإجابات الرقمية يستلزم تفكيراً يخرج من نطاق المدرسة الرياضية¹.

ومن بين أهم النماذج الرياضية لحل المشكلات الرياضية نذكر مايلي²:

• نموذج البرمجة الخطية ويستخدم في تحديد تشكيلة المنتجات المثلى المزمع إنتاجها والتي تحقق أعلى أرباح وأقل تكلفة.

• نموذج النقل والذي يهدف إلى الوصول إلى أفضل شبكة نقل والتي معها تقل تكاليفها إلى أدنى حد ممكن.

• نموذج شبكة بيرت والذي يستخدم في تخطيط المشروعات الجديدة والعمليات الإنتاجية التي يعتمد تنفيذها على تتابع معين للأنشطة المكونة للمشروع أو العملية.

• نموذج نظرية المباريات (الألعاب) والذي يستخدم في أغراض المفاوضات مع الزبائن والموردين والأطراف التي تتعامل معها المؤسسة بغرض الوصول إلى الاستراتيجيات الواجب اتباعها والتي تحقق مكاسب مرضية للمؤسسة.

ورغم مزايا هذا المدخل في حل المشاكل الإدارية المعقدة، فإن من الصعب النظر إلى الرياضيات باعتبارها مدرسة منفصلة للإدارة. حتى بالنسبة للفيزياء والكيمياء والهندسة والطب حيث تظهر أهمية الرياضيات إلا أنها لا تعتبر مدرسة قائمة بذاتها في كل ميدان من الميادين السابقة³.

على الرغم من مبالغة هذه المدرسة في استخدام الأرقام إلا أنها ساهمت في معالجة العديد من المشاكل مثل التخزين والنقل ومع ذلك فهي لم تهمل المشاكل السلوكية. ويمكن القول أن هذه المدرسة هي كمية بالدرجة الأولى ولكن المشاكل الهامة التي لا يمكن وضعها بصورة كمية تجرى معالجتها بصورة وصفية. ومهما كانت الطرق المستخدمة سواء كمية أو وصفية فإن بحوث العمليات تستخدم لاتخاذ قرارات رشيدة وخطط منطقية قابلة للتطبيق⁴.

2. مدرسة اتخاذ القرار :

تنسب هذه المدرسة إلى هيربرت سيمون (herbert simon) الذي أعطى تعريفا للتسيير يتمثل في كونه عملية اتخاذ القرارات. فحسب هذه المدرسة فإن المسير هو عون لاتخاذ القرار، وأن جوهر التسيير هو اتخاذ القرار. وعلى المسير أن ينجز القرارات الرشيدة والعقلانية التي تساعد على تحقيق الأهداف. والقرار الجيد في نظر سيمون ليس الذي يؤدي إلى قدر أكبر للكفاءة، بل هو ذلك الذي يحوز على موافقة أغلبية المعنيين بالقرار عن طريق استخدام أسلوب التفاوض والإقناع.

ونعرض فيمايلي أفكار هذه المدرسة من خلال المفاهيم التي قدمها سيمون⁵:

- إن الفهم الصحيح للمنظمة والإدارة وسلوك الأفراد، إنما ينبع من فهم عملية اتخاذ القرارات، كيف تتخذ، وكيف تنظم، وماهي العوامل المؤثرة في نجاحها. فالمدبر أيا كان مستواه الإداري فعمله الأساسي هو اتخاذ القرارات وتنفيذها بواسطة الآخرين (المروؤسين).

¹ بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 58.

² فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 32، 33.

³ بشير العلاق، مرجع سابق، ص 58، 59.

⁴ رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، مرجع سابق، ص 63.

⁵ عمر وصيفي عيلى، الإدارة المعاصرة: التخطيط والتنظيم-الرقابة، دار زهران للنشر، عمان، 2011، ص ص 135-136.

- الإدارة الجيدة هي التي تنمي وتنظم عملية اتخاذ القرارات، بطريقة تجعلها في أقصى درجات الكفاءة الممكنة، آخذة في اعتبارها أنها تتعامل مع مجموعات عمل إنسانية، والأفراد مرتبطون بها، ويتأثرون بضغوطها، فالفرد ليس وحدة عمل منعزلة.
- في كل مستوى إداري وعبر الهيكل التنظيمي للمنظمة، هناك نقاط للسلطة لها الحق في اتخاذ القرارات، وبالتالي يوجد داخل كل منظمة سلسلة من نقاط اتخاذ القرارات، متماشية مع خط السلطة الذي ينساب من قمة الهرم التنظيمي وحتى قاعدته.
- عملية اتخاذ القرارات تحتاج إلى اتصال جيد، لإحداث التفاعل والتعاون البناء بين أعضاء المنظمة، فمتخذ القرار دون هذا التفاعل والتعاون، لا يمكنه أن يحصل على المعلومات التي يريدها ليبنى قراره عليها.
- يؤكد سيمون على أن التفاعل والتعاون داخل المنظمة، يؤثران في الأنماط السلوكية واتجاهات الأفراد العاملين فيها.
- على متخذ القرار مراعاة تأثير قراره الذي يريد اتخاذه في الآخرين، ودراسة ردة فعلهم اتجاهه، وفي هذا المجال يجب عليه مراعاة الظروف الإنسانية والموضوعية، ليكتسب قراره النجاح والتأييد.
- هناك نوعان من الرشد التنظيمي: الأول مثالي ويعبر عن السلوك أو التصرف الذي يصدر من متخذ القرار ويهدف إلى تعظيم المنفعة، حيث يفترض توفر المعلومات الكافية المطلوبة أمام متخذ القرار عن كل بديل يضعه والنتائج الممكنة والمتوقعة منه، وقد سمي سيمون متخذ القرار هنا بالرجل الاقتصادي، الذي أكدت عليه النظرية الكلاسيكية. والرشد الثاني هو الرشد الواقعي ويعبر عن الرشد العقلاني العملي، حيث يسعى متخذ القرار إلى تعظيم المنفعة في ظل الإمكانيات المتاحة، أخذاً بعين الاعتبار قيود البيئة التي تحد من الوصول إلى القرار المثالي، وقد سمي سيمون متخذ القرار هنا بالرجل الإداري الذي نال تأييده.
- والجدير بالإشارة إلى أن التركيز على مدخل دراسة وتحليل القرارات فقط لا يعد كافياً للتوصل إلى نظرية متكاملة للإدارة أو التسيير. لأن اتخاذ القرار ما هو إلا فعل يقوم به المسير أثناء ممارسة العملية التسييرية ولا يمكن أن نعتبره تسييراً.

3. مدرسة النظم:

- انطلقت مدرسة النظم من حقيقة اعتبار المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، وجعلت ذلك المنطق قاعدة فكرية في التعامل مع المتغيرات التي أرست جوانبها النظرية¹. وتركز هذه النظرية على كون المنظمة نظاماً مفتوحاً على البيئة يعتمد عليها في الحصول على عناصر إنتاجه الرئيسية وعلى تصريف ما ينتجه، ومميزات هذا النظام المفتوح هي²:
- الحصول على عناصر مدخلات النظام (عناصر الإنتاج) من البيئة.
 - تحويل عناصر المدخلات البيئية من خلال نشاطات محددة إلى منتجات أو خدمات جاهزة تطلبها البيئة.
 - تصريف المنتجات والخدمات إلى البيئة.
- ويعرف النظام أو النسق بأنه مجموعة من العناصر المترابطة والمتكاملة والتي تعتمد في وجودها على بعضها البعض والتي تكون وحدة مركبة واحدة تتفاعل مع البيئة المحيطة بها³.
- وفي السنوات الأخيرة، زاد تركيز علماء الإدارة على مدخل النظم كأساس لدراسة وتحليل العملية الإدارية. ومما لاشك فيه أن هذا المدخل كان له دوراً أساسياً في تطوير وتعميق النظرة إلى

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 83.

² صبحي جبر العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 110.

³ سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة: مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1999، ص 33.

الظاهرة الإدارية. فالإدارة كنظام هي مجموعة من الأنظمة الفرعية المتكاملة التي تعتمد على بعضها ، والتي تكون في مجموعها كلا متكاملًا يتفاعل مع البيئة المحيطة؛ ونظم أنشطة فرعية كنظام الإنتاج ، والتسويق، والموارد البشرية.. وغيرها. كما قد توجد أنظمة فرعية تفصيلية لإعداد الميزانيات التقديرية، ولاتخاذ القرارات ... وغيرها. وكل هذه النظم ومستوياتها في مجموعها تكون منظومة متكاملة للنظام الإداري؛ الذي هو في ذات الوقت جزء متكامل من البيئة المحيطة¹. وأسلوب النظم في الإدارة يشير إلى عملية تطبيق التفكير العلمي في حل المشكلات الإدارية. فنظرية النظم تطرح أسلوبًا في التعامل ينطلق عبر الوحدات والأقسام وكل النظم الفرعية المكونة للنظام الواحد، وكذلك عبر النظم المزاملة له فالنظام أكبر من مجموع الأجزاء². فهو يتناول القضايا والمشاكل من خلال إطارها الكلي ثم يحللها ويجزؤها إلى أجزاء لها دلالاتها ولكن ضمن إدراك كلي لدرجة الاعتمادية المتبادلة بين هذه الأجزاء، وكذلك بين هذه الأجزاء ضمن إطار النظام الذي تعمل فيه، وبين بيئة هذا النظام الكلية. وبذلك يكون أي تغيير في أي من هذه الأجزاء مؤثرًا على أجزاء النظام الأخرى، وكذلك فإن أي تغيير في النظام ككل يؤثر على و يتأثر بأنظمة النظام الاجتماعية الأكبر³.

وعليه فإن أخذ هذه الفكرة بعين الاعتبار في التسيير يحتم على المسيرين من أجل ضمان تحقيق الكفاءة والفعالية في أعمالهم التسييرية انتهاج ما يصطلح عليه بتحليل النظم. وهو يشير إلى الطريقة التي يتم بها حل المشكلات وتتخذ بواسطتها القرارات. كما أن هذه النظرية تجبر المسيرين في ميدان التسيير أن يكونوا بصفة مستمرة على بيئة من أن معالجة مشكلة واحدة لا يجب أن تتم دون أخذ ارتباطها وتداخلها مع المشكلات الأخرى.

4. المدرسة الموقفية:

تبنى هذه النظرية التي ترتبط بالعالم فيدلر (fiedler) فرضياتها ارتكازًا على نظرية النظم . ويرتكز جوهر هذه المدرسة على أنه لا توجد طريقة واحدة مثلى للإدارة تناسب كل الظروف والمواقف لتحقيق الكفاءة والفعالية، حيث أن النمط الإداري الذي يصلح لموقف معين ربما لا يصلح في موقف آخر⁴. فأساس عمل الإدارة هنا هو معرفة الموقف ومن ثم اعتماد النمط الإداري اللازم والمناسب وفقًا لما تحدده من أهداف⁵.

بعبارة أخرى تعكس هذه المدرسة الإدارة حسب المواقف، بمعنى أن المسير يجب أن يكيف سلوكه وأسلوبه الإداري ليتلاءم مع طبيعة وأبعاد المواقف المختلفة.

إذن تقوم هذه النظرية على الأسس التالية⁶:

- ليس هناك طريقة واحدة يمكن اتباعها في الإدارة.
- إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية ، ومع حاجات الأفراد في المؤسسة.
- إنها تمثل تحديًا لقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات.

¹ نفس المرجع.

² هاني عبد الرحمن صالح الطويل، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الرابعة، 2006، ص 90.

³ نفس المرجع، ص ص 101، 102.

⁴ فاطمة سعدي، مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة: دروس وأسئلة مسابقات الدكتوراه وحلولها، الكتب ل ت د، لندن، 2019، ص 98.

⁵ فريد فهمي زيارة، مرجع سبق ذكره، ص 113.

⁶ فاطمة سعدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 98، 99.

• إن المؤسسة نظام مفتوح يتكون من نظم مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.

• تتكون المؤسسة من ثلاثة نظم فرعية هي: النظام الفرعي الفني أي إنتاج سلع وخدمات المؤسسة، النظام الفرعي التنظيمي أي تنسيق العلاقات الداخلية للمؤسسة و النظام الفرعي للمؤسسة أي تنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة.

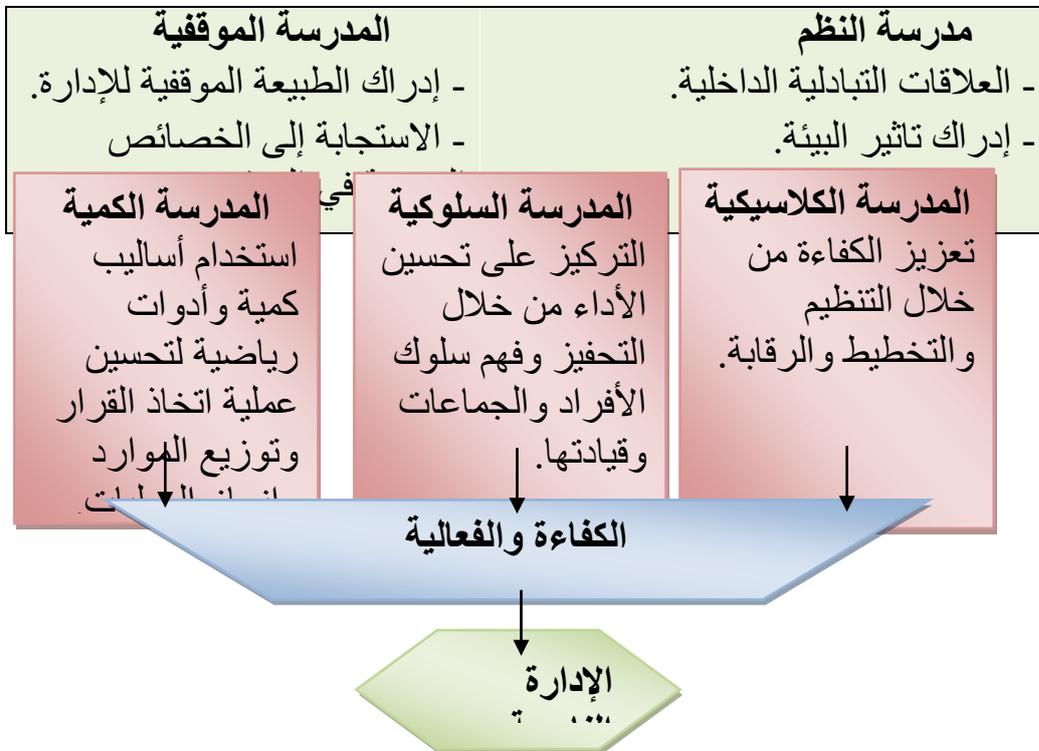
❖ تقييم المدرسة الموقفية:

لقد وجهت انتقادات إلى المدرسة الموقفية على أنها محاولة لتوحيد النظريات والأفكار الإدارية لكن الحقيقة الواضحة هي أن الإدارة الموقفية هي محاولة حديثة لتكييف النظريات والأفكار لتتلاءم مع طبيعة الحياة العملية المتغيرة للمؤسسات¹. كما أنها لا تسعى إلى وضع حلول جوهرية وتترك الأمر للموقف، كما أنها تقلل من أهمية مبادئ الإدارة. ولكن تتميز هذه النظرية بأنها تمنح مرونة عالية للمديرين للتصرف وفق ما تمليه الظروف و المواقف².

رابعاً: الإطار المتكامل للإدارة

بعض عرض مدارس التسيير وأهم افكارها، فإنه يمكن القول أن التراكم المعرفي المتكامل هو السمة السائدة وليس التناقض الفكري الحاد لهذه المداخل حيث أن الإدارة وهي تبحث عن فعالية وكفاءة المؤسسة تحاول إيجاد التوليفة المناسبة من التطبيقات والممارسات التي تزودها بها هذه المدارس ومداخلها أو اتجاهاتها. بعبارة أخرى هدف هذه الإدارة في المؤسسات هو إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية ويمكن التعبير عن تكامل الأفكار في جميع المدارس بهدف الوصول إلى الكفاءة والفعالية واعتماد المديرين أساليب وأدوات ومفاهيم ونظريات من مختلف المدارس والاتجاهات³ بالشكل التالي:

شكل رقم (10): مدخل تكاملي للإدارة



المص

- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 69. بتصرف
- عمر محمد درة، مرجع سبق ذكره، ص 130.

يوضح الشكل رقم (10) أن هناك علاقات تكامل بين مداخل دراسة الإدارة بعضها البعض وأنها ليست متناقضة أو متعارضة وتساعد نظرية النظم والنظرية الموقفية على تحقيق التكامل بين المداخل المختلفة لدراسة الإدارة¹.

خامسا: نظريات و أساليب إدارية حديثة في المؤسسات 1. الإدارة اليابانية (نظرية Z للإدارة):

وضع وليام أوتشي (William Ouchi) نظرية Z في بداية الثمانيات (1981). فقد لاحظ في دراسته تفوق إنتاجية المنظمات اليابانية على المنظمات الأمريكية بالرغم من تفوق الأخيرة في عناصر الإنتاج من رأس المال وعدد العاملين... وقد أرجع أوتشي سر التفوق الياباني إلى الأسلوب الإداري في المنظمات اليابانية، ولذلك ليرى أنه يتعين على المنظمات الأمريكية لحل مشكلة إنتاجية التعلم من اليابانيين كيفية إدارة العنصر البشري. فالإدارة اليابانية تدور حول فلسفة مؤداها خلق العامل السعيد في عمله². ويرى أوتشي أن نظرية Z تقوم على ثلاثة أعمدة³:

أ. **الثقة**: كلما زادت الثقة بالعامل زادت إنتاجيته. وتنمو هذه الثقة من خلال المصارحة و المشاركة و التعاون بين العاملين على كافة المستويات الإدارية، وكذلك بين المنظمات و النقابات العمالية و المنظمات الحكومية.

ب. **الألفة والمودة**: حيث ينظر العامل الياباني إلى صاحب المنظمة باعتباره رب الأسرة يعمل في كنفه في جو من الألفة و المودة تسوده العلاقات الإنسانية المبنية على الاحترام المتبادل و التقدير و الانسجام.

ج. **الحذق و المهارة**: و تعني مهارة الإشراف حيث يتوجب على المشرف التعرف على أحوال العاملين وأنماط سلوكهم و مهاراتهم، مما يمكن من تكوين فرق عمل متجانسة تحت إشرافه تكون قادرة على التعاون و تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية كما تمكنه هذه المعرفة من بث روح التعاون و الثقة بين مرؤوسيه.

ويمكن إيجاز سمات المنظمة اليابانية في إطار نظرية Z في الآتي: ⁴

- التوظيف الدائم (مدى الحياة).
 - البطء في الترقية و الترقيّة.
 - عدم الاختصاص في الحياة الوظيفية.
 - فرض وسائل الرقابة الضمنية على أداء الأفراد.
 - اتخاذ القرارات جماعيا.
 - المسؤولية الجماعية.
 - النظرة الشمولية للاهتمام بالعاملين.
 - الاهتمام الشمولي بالسيطرة النوعية من خلال حلقاتها.
- و عليه فقد استمدت نظرية « Z » مقوماتها الفلسفية و الفكرية من التجربة اليابانية و من طبيعة و دور البناء الاجتماعي و الثقافي و التربوي للمجتمع الياباني. فكما أسلفنا فقد حددت معالم

¹ ضرار العتيبي، نضال الحواري، ابراهيم خريس، مرجع سبق ذكره، ص 80.

² محمد سليمان العميان، مرجع سابق، ص 57.

³ نفس المرجع، ص 58.

⁴ Laurie J. MULLINS, op.cit., p240.

هذه النظرية بثلاث مرتكزات أساسية و هي الثقة ، الألفة و المودة و المهارة. فقد أكدت هذه النظرية على الجوانب الإنسانية وتعميق مفاهيمها في ميدان العمل. كما أنها تمثل تطوير النموذج الياباني في الإدارة يتلاءم مع القيم و الثقافة الأمريكية، و بذلك أثبت اليابانيون أنه بقدر ما لديهم من قدرة على استيراد ما هو خارجي و أقلمته حسب القيم و الثقافة اليابانية، فإن لديهم أيضا قدرة على تصدير ما لديهم من أساليب و نماذج إدارية و أقلمتها حسب القيم و الثقافة الخارجية.

2. الإدارة بالأهداف:

أ. فلسفة الإدارة بالأهداف:

تعود فكرة الإدارة بالأهداف إلى جهود العالم الإداري بيتر دروكر (Peter Drucker) في أوائل الخمسينات¹. وتمثل أحد الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري، فهي تنظر إلى العملية الإدارية نظرة متكاملة، تساعد المديرين على تطوير أساليبهم الإدارية في التعامل مع المشكلات بفعالية، وهي تحاول تحقيق التكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها، من خلال مجموعة من الأهداف من خلال تحقيق أهداف المجموعة الأخرى².

ب. خطواتها:

تقوم الفكرة الرئيسية للإدارة بالأهداف والنتائج على اشتراك كل من الرئيس والمؤوس في عمليتي التخطيط والرقابة، وتتكون خطوات هذه العملية من الآتي³:

- يقوم المؤوسين بتحديد الأهداف المتوقع تحقيقها في الأجل القصير (خلال سنة)، وتحديد الأساليب والطرق التي من خلالها يمكن تحقيق تلك الأهداف، وكذلك تحديد المعايير التي تساعد على قياس مدى النجاح في تحقيق النتائج المرجوة.

- يناقش الرئيس مع المؤوسين خطة العمل المقبلة، ويقوم بتحديد دقيق لدور المؤوسين في تحقيق الخطة، وكذلك تحديد المساعدات والتسهيلات، التي يقدمها الرئيس إلى المؤوسين لمساعدتهم في إنجاز أعمالهم بكفاءة.

- يتولى الرئيس عملية الإشراف والمتابعة على عمل المؤوسين ويتعرف على المشكلات التي تصادفهم وتوقع تحقيق الأهداف ويعاونهم في حلها، كما يقدم للمؤوسين كافة الإرشادات والتسهيلات المادية والمعنوية، التي تساعد على أداء أعمالهم بالكفاءة المطلوبة.

- يقوم الرئيس بتقييم النتائج التي توصل إليها المؤوسين ويستعرض ما تم إنجازه من خلال مقارنة النتائج التي تحققت فعلا بالهداف والمعايير، السابق تحديدها، وينتج عن هذه العملية اكتشاف الأخطاء والانحرافات عن المعايير المخططة، ويسعى المدير جاهدا إلى إزالة أسبابها وتلافي حدوثها مرة أخرى، ثم يبدأ الطرفان في إعداد خطة عمل جديدة لتحقيق أهدافها في المستقبل.

ج. فوائد الإدارة بالأهداف:

يمكن في حالة حسن تطبيق نهج الإدارة بالأهداف رصد الفوائد التالية⁴:

- تنمية القدرات التخطيطية لدى الرؤساء والمؤوسين وإدراك أهمية الأهداف في حياة المؤسسة بالنسبة لأطراف المعنية بالنشاط.

- التعرف على المشكلات العملية القائمة والمحتملة وبالتالي التنبيه إلى مؤشرات التغيير والتعامل ايجابيا معها.

- تقوية روابط التعاون والتنسيق بين الرؤساء والمؤوسين وخلق جو من التفاهم والتفاعل الايجابي فيما بينهم مما يعزز الثقة والانتماء داخل المؤسسة.

¹ صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر و الأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 55.

² عبد الله الحسيني، قصة الإدارة والإدارة في الإسلام، كراسات الثقافة العلمية، مصر، 2011، ص 50.

³ نفس المرجع، ص 50، 51. عبد الله الحسيني

⁴ صبحي جبر العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 59، 60.

- تساعد الإدارة بالأهداف الإدارة العليا في تقييم العاملين بشكل أكثر دقة وواقعية بسبب عملية التواصل المستمر خلال ممارسة النشاط مما يمكن الإدارة العليا من اكتشاف المبدعين وتحديد المقصرين ومعالجة ذلك أولاً بأول.
- الاستفادة القصوى من كافة الإمكانيات المتاحة للمؤسسة في بيئتها الداخلية والخارجية.
- القضاء على التسيب الإداري خاصة من خلال المتابعة الحثيثة أثناء ممارسة النشاط ومن خلال حذف الوظائف التي لا أهداف جزئية لها تخدم أهداف المؤسسة.
- زيادة الإنتاجية.

د. سبل التطبيق:

- ليس من السهل ضمان نجاح هذا الأسلوب الإداري في المؤسسة، ولقد مرت على العاملين العديد من المشاكل و العديد من أنماط الإدارة والنظريات التي عكست بعض النواحي السلبية، لذلك لابد من اتباع خطوات معينة ومحددة للتطبيق أهمها:¹
- زيادة التفويض في الصلاحيات والابتعاد عن المركزية.
- المزيد من المشاركة في الإدارة.
- الايمان بالنواحي الإنسانية في العمل.
- إعطاء التنظيم غير الرسمي أهمية أكبر.
- تطبيق الأسلوب الديمقراطي في الإدارة.
- اغناء العمل وتوفير حرية الحركة وتشجيع الإبداع.

ه. المآخذ والصعوبات التي تواجه أسلوب الإدارة بالأهداف:²

- يعزو البعض عدم نجاح أسلوب الإدارة بالأهداف إلى الأمور التالية:
 - عدم رغبة العديد من المديرين وذوي السلطة في تطبيق هذا الأسلوب الإداري لاعتبارهم إياه غير عملي يدفع إلى الملل والكلل ويفتح الباب أمام الجدل وإذاعة الوقت وزيادة الجهد والنفقات.
 - إن هذا الأسلوب يكشف أهداف وخطط المؤسسة العملية ليس فقط للعاملين بل قد يتجاوز ذلك إلى المتعاملين والمنافسين من خلال كشف ومعرفة الأهداف.
 - صعوبة التوفيق بشكل مرض بين مختلف الأهداف التي تركز عليها أهداف المؤسسة.
 - مدخلات هذا الأسلوب الإداري متنوعة ومتعددة والقدرة على السيطرة عليها محدودة في ظل الظروف والمتغيرات.
 - صعوبة وضع مقاييس ومعايير للنتائج المطلوب الوصول إليها، خاصة فيما يتعلق بمجال الخدمات.
 - ارتفاع تكلفة التدريب لكل من العاملين والمديرين، حتى يتمكنوا القيام بالمجموعات، التي يتطلبها أسلوب الإدارة بالأهداف.
 - الإدارة بالأهداف تحاسب العاملين على تعهدات المستقبل وليس على الإنجاز الفعلي حيث أن العاملين يتفقون ورؤسائهم على أداء محدد يلتزمون بالوفاء به في نهاية فترة مستقبلية ويحاسبون عندها في ضوء هذا الالتزام. وهذا أمر يعتبره الكثيرون غاية في الصعوبة في ضوء مستجدات المستقبل مما يجعل مثل هذا الالتزام غير منطقي.
- 3. إدارة الجودة الشاملة:**
- أ. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:**

¹ ضرار العتيبي، نضال الحواري، ابراهيم خريس، مرجع سبق ذكره، ص 78.

² عد إلى :

- عبد الله الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 53.

- صبحي جبر العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 60.

يعد مدخل إدارة الجودة الشاملة أحد أبرز المفاهيم والاتجاهات الحديثة في الإدارة التي لاقت نجاحاً كبيراً في المؤسسات، والتي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المؤسسة وفي فلسفتها و أهدافها، بغرض إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل أداء العمل، عن طريق بناء ثقافة وفلسفة عميقة للجودة بمعناها الشامل داخل الأفراد في المؤسسة بجميع مستوياتها الإدارية¹. ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها منهج علمي لتطوير أداء المؤسسات والعاملين بهدف تقديم سلع أو خدمات تلبي احتياجات وتوقعات ورضاء العملاء، وذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر وتدريب العاملين والعمل الفريقي وإشراك العملاء في جميع مراحل العمل². وفي السياق نفسه تعرف على أنها مجموعة من المبادئ والأساليب والمهارات التي تستهدف التحسين المستمر للأداء في العمليات والوظائف والمنتجات والخدمات والأفراد، باستخدام الموارد المالية والبشرية، من خلال الالتزام والانضباط والاستمرارية لمواجهة احتياجات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية وتحقيق رضاهم³.

ب. مراحل عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمرحلتين التالية⁴:

- **مرحلة اقتناع وتبني الإدارة إدارة الجودة الشاملة:** وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمؤسسة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام ومتطلباته والمبادئ التي يستند عليها.
- **مرحلة التخطيط:** وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ، وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام.

- **مرحلة التقييم:** وغالباً ما تبدأ عملية التقييم ببعض التساؤلات المهمة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- **مرحلة التنفيذ:** وفي هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ، ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
- **مرحلة تبادل ونشر الخبرات:** وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

ج. فوائد إدارة الجودة الشاملة:

يمكن إيجازها في النقاط التالية⁵:

- تحسين في الجودة والقدرة على المنافسة. فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار أعلى دون إغصاب العميل ويقلل من تكاليف التسويق حيث أن شعار الجودة الشاملة (فعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة).
- زيادة الفعالية التنظيمية، فالإدارة الشاملة للجودة تعطي قدرة أكبر للعمل الجماعي وتحقق تحسناً في الاتصالات واشتراك الجميع في حل المشاكل وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين، وبهذا يقلل معدل دوران العمالة.

¹ بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة: المفهوم-الأساليب-شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، 2019، ص 29.

² مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة: استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، بدون بلد نشر، 2015، ص 56.

³ بهجت راضي، إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والفلسفة والتطبيقات، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات ودار الشقري للنشر، القاهرة، 2018، ص 25.

⁴ محمد عوض الترتوري، محمد زايد الرقب، بشير مصطفى الناصر، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 52.

⁵ أمين عبد العزيز حسن، مرجع سبق ذكره، ص 33.

• تحقيق رضا العميل. فالإدارة الشاملة للجودة تركز على تعرف المؤسسة على احتياجات العميل وتحديد ما تقدمه له الآن وما ينبغي أن تفعله لتقديم المزيد، وتحدد الجودة الشاملة دورة كل فرد أو جماعة في هذا المجال بدءاً من مرحلة بحوث السوق لتحديد المواصفات التي تخص العميل.

د. أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى مايلي¹:

• التركيز على احتياجات السوق والعمل على ترجمة هذه الاحتياجات إلى مواصفة للتصميم قابلة للتنفيذ.

• تحقيق أعلى أداء في كل المجالات.

• وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.

• عمل مراجعة مستمرة للعمليات لإزالة الهدر أو الفاقد.

• ابتكار مقاييس جديدة.

• إدراك المنافسة وتطوير استراتيجيات المنافسة.

• وضع أسلوب تطوير مستمر بلانهاية.

ه. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تلخيص هذه المبادئ على النحو التالي²:

• التفهم الكامل والالتزام وروح المشاركة من قبل الإدارة العليا بجعل الجودة في المقام الأول من اهتماماتها.

• الاستمرارية في العمل من أجل تحسين العمليات التي تؤدي إلى تحسين الجودة.

• التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام في المؤسسة مع التأكيد على استخدام فرق العمل.

• إشراك جميع الموردين في جهود وتحسين الجودة، من خلال تعاون المؤسسة مع هؤلاء الموردين على استعمال برامج إدارة الجودة الشاملة.

• بناء ودعم ثقافة في المؤسسة تهدف إلى التحسين المستمر، وخلق علاقات عمل بين أفرادها وضرورة التمييز بين الجهود الفردية والجماعية.

• إشراك جميع أعضاء المؤسسة في الجهود الرامية إلى تحسين الجودة.

• تركيز الجودة على تلبية حاجات المستهلك.

و. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

هناك عدة معوقات تقف حائلاً دون التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة نورد أهمها على النحو التالي³:

• عدم الالتزام الجدي من قبل الإدارة العليا وقد يعود ذلك لقلة التدريب والخبرة الضرورية.

• معارضة العاملين حيث أنه غالباً ما يقاومون نظام الجودة الشاملة وذلك بسبب الأهداف الطويلة أو الخوف من التغيير.

• الفشل في تغيير فلسفة المؤسسة حيث أن عدم قدرة الإدارة على خلق ثقافة يتم من خلالها تشجيع الأفراد على المساهمة بأرائهم ومقترحاتهم.

• تركيز المؤسسة على أساليب غير متوافقة مع نظام الإنتاج والأفراد فيها.

¹ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 56.

² محمد عوض الترتوري، محمد زايد الرقب، بشير مصطفى الناصر، مرجع سبق ذكره، ص 47.

³ أكرم محمد أحمد الحاج علي، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، العدد 11، جوان 2015، ص ص 12، 13.

- التركيز على أدوات محدودة أكثر من التركيز على النظام، حيث أن التركيز يجب أن يكون على النظام بأكمله وعلى تحقيق وتحسين الجودة للعمليات.
 - توقع نتائج سريعة لنظام إدارة الجودة الشاملة.
 - البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل متزامن مع مشاكل عدم الاستقرار في الإدارة العليا.
 - فشل الإدارة العليا في توفير الجهد اللازم للتحسينات المختلفة.
 - فشل الإدارة في توفير المكافآت وتقدير إنجاز الأفراد وغياب نظم فعالة للاتصال.
- ز. المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

حدد بعض الكتاب والباحثين المقومات والمتطلبات الواجب توافرها في المؤسسات الراغبة في تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح في النقاط التالية:¹

- إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة: إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات العاملين في المؤسسة.
- الترويج و تسويق البرنامج: نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى جميع العاملين.
- التعليم والتدريب: حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب و أدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوب من تطبيقه.
- الاستعانة بالمستشارين: بهدف تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى.
- تشكيل فرق العمل: هذه الفرق ستقوم بالتحسين لذا فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية لمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم مقترحات لتحسينها.
- التشجيع والحفز: على المؤسسة تبني برامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج.
- الإشراف والمتابعة: من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر.
- استراتيجية التطبيق: يتطلب البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة توفر قاعدة للبيانات تشمل معلومات دقيقة شاملة لواقع المؤسسة، والخدمات التي تقدمها، ومن المستفيدين منها، وصعوبات إنجاز العمليات بشكل دقيق، بما يضمن تقييم واقع المؤسسة، وتحديد المشكلات القائمة والمتوقعة والأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تبني هذا المفهوم.

سادسا: نظرية الإدارة في الفكر الإسلامي

تستند أساسيات الإدارة في الإسلام إلى مصادر مهمة كالقرآن الكريم وهو كلام الله المعجز المنزه والأصل الأول لجميع الأحكام الإسلامية، بما فيه الإدارة حيث لم تذكر قضايا تفصيلية عنها، وإنما أرسى المبادئ والأسس الذي يقوم عليه العمل الإداري، وكذلك من السنة النبوية الشريفة، وهي كل ما نقل عن الرسول ﷺ من قول وفعل وتقرير، مفصلة بما جاء به القرآن الكريم، وتضمنت جوانب كثيرة لها صلة بالإدارة².

لقد أسهم الإسلام بشكل كبير في تطوير الإدارة وإرساء مبادئها وعملياتها الإدارية، ولم يقتصر الفكر الإسلامي على تقديم أفكار وأسس نظرية فقط، بل إضافة إلى ذلك فقد أعطى صورا ونماذج

¹ محمد عوض الترتوري، محمد زايد الرقب، بشير مصطفى الناصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 51، 52.

² عبد الله الحسيني السنباطي، مرجع سبق ذكره، ص 05.

لتطبيق هذه المبادئ¹. ويمكن الجزم أن الإسلام قد وضع منهجا متكاملًا ونظامًا للإدارة وذلك يستند إلى المبررات التالية:²

- إن رسالة الإسلام ونبى الإسلام سيدنا محمد ﷺ رسالة اتسمت بالعمومية، حيث أن النظام الإسلامي إذا ما أحسن تطبيقه يكون صالحًا لكل مجالات الحياة ولكل النظم.
- إن هذا النظام من عند الله سبحانه وتعالى، ولذلك عالج مختلف النقاط والجوانب السلوكية والعلاقات الاجتماعية والثواب والعقاب وبناء النسيج المتكامل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف في أقصر وقت وبأقل التكاليف وعلى ما أحسن ما يكون الأداء.
- تعتبر الإدارة جزء من الكل والدين يتسع فيشمل جميع مناحي الحياة كما أن أجزاءه تعتمد على بعضها البعض.
- الإدارة الإسلامية ربانية الأصول بشرية التطبيق تعتمد على الأخذ بالأسباب، فالاستعداد والتهيؤ ثم التوكل على الله.
- الإدارة في الإسلام إنها إنسانية النزعة فهي تنظر للعمل الإداري من زواياه الإنسانية والولاية والحكام رحمة .
- إنها متوازنة تقوم على الوسطية والاعتدال دين ودنيا، مادة وروح، فرد وجماعة، وسط من وسط، وخيار من خيار.
- إنها علمية ورشيحة تتوفى العقول والبيئة والدليل وتعمل الفكر والرأي وتقبلهما للوصول إلى القاعدة الرشيدة.

والجدير بالذكر أن النظرية الإدارية في الإسلام كانت سابقة للعديد من المدارس الإدارية قديمها وحديثها في العديد من الأصول والمبادئ الإدارية التي قامت عليها والتي من بينها نذكر ما يأتي:³

1. مبدأ الجدارة والاستحقاق:

يستمد الإسلام تشريعاته من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، حيث بينت العديد من الآيات والأحاديث مكانة الكفاءة والجدارة في العمل التي لا بد من توافرها في الفرد المسلم، قال تعالى: (إن خير من استاجرت القوي الأمين)، الآية 25، سورة القصص. كما جاء في قول الرسول ﷺ: «المؤمن القوي خير من المؤمن الضعيف» وقال أيضا: «من ولي من امر المسلمين شيئا فولى رجلا وهو يعلم من هو أصلح منه فقد خان الله ورسوله»، ولعل هذا يعد إلزاما للإدارة باختيار أفضل الكفاءات للوظيفة وأكثرها تحقيقا لمتطلباتها ومواصفاتها.

2. مبدأ تلازم السلطة والمسؤولية:

بما يعرف بالسلطة المطاعة والأمرة، وبالمسؤولية الرعوية، أي الالتزام بأوامر الرئيس وتكليفه، قال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم...) الآية 59، سورة النساء. وهي سلطة تمنح للمسؤوليات المنوطة بالوظائف. قال رسول الله ﷺ: «كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته»، فالقائد لا يعتبر المسؤول الأوحده، بل الكل مسؤول، بغض النظر عن موقعه، ويتحمل قسط من المسؤولية وهذا من شأنه تنمية الإحساس بالثقة وتحقيق الذات والانتماء. والسلطة والمسؤولية هما في حالة من التكافؤ والتوازن، والسلطة مقيدة «فالسلطة المطلقة مفسدة

¹ زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 83.

² محمد الفاتح محمود المغربي، مبادئ الإدارة، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص ص 31، 32.

³ عد إلى:

- أحمد بني عيسى، المدخل إلى الإدارة الإسلامية الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص ص 29، 30.

- زهير بوجمعة شلابي، مرجع سبق ذكره، ص ص 83، 84.

- هاني عبد الرحمن صالح الطويل، مرجع سبق ذكره، ص ص 33، 36، 37.

مطلقة»، قال ﷺ: «على المرء السمع والطاعة، فيما أحب وكره إلا أن يؤمر بمعصية، فإذا أمر بمعصية فلا سمع وطاعة».

3. المبدأ القيمي والأخلاقي:

هي إدارة تقوم على حسن المعاملة والكياسة في السلوك وقبول الآخر قال الله تعالى في معرض وصفه للرسول الكريم: ﴿ وإنك على خلق عظيم﴾ الآية 04 ، سورة القلم، فالرسول ﷺ هو قدوة المسلمين لقد كان صادق في قوله وأميناً في معاملته ونبيلاً في إنسانيته. وقال ﷺ: «خاطبوا الناس على قدر عقولهم» وذلك مراعاة لما بين الناس من فروق في القدرات والاستعدادات ومن الخبرات والمعارف، كما قال ﷺ: «وخالق الناس بخلق حسن»، على ما يندرج ذلك من فنون الاتصال والتواصل.

4. مبدأ الشورى:

وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإسلامية بمختلف مستوياتها، ويكون ذلك بالمشاركة في القرارات الإدارية والبحث عن البدائل. وقد نص القرآن الكريم على هذا المبدأ في قوله عز وجل: ﴿وأمرهم شورى بينهم﴾ الآية 37 ، سورة الشورى، وجاء في محكم الكتاب أيضاً قول الله تعالى: ﴿وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين﴾ الآية 159، سورة آل عمران. وقد أكدت الأحاديث النبوية على هذا المبدأ، فمن قوله ﷺ «ما خاب من استخار وما ندم من استشار»، وقوله ﷺ: «إذا استشار أحدكم أخاه فليشر عليه»، وكان صلوات الله عليه ملتزماً في ممارساته بمبدأ الشورى، يقول أبو هريرة رضي الله عنه: «ما رأيت أحداً قط أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله ﷺ».

5. مبدأ الرقابة الذاتية:

أكدت الإدارة الإسلامية على أن رقابة الله هي فوق الرقابات، وقد غرست العقيدة مبدأ الرقابة الذاتية. رقابة الفرد على سلوكه وضبطه وفقاً لتعاليم الشريعة الإسلامية. في نفوس أفرادها، عاملين ومتعاملين، باعتبار أن العمل في الإسلام عبادة وأن الإنسان يسعى لمرضاة الخالق الذي يعلم السر والعلن قبل مرضاة الرئيس الذي يلاحظ فقط ظاهر الأمور، قال الله تعالى: ﴿إلا ما شاء الله إنه يعلم الجهر وما يخفى﴾ الآية 07 ، سورة الأعلى، وقال ﷺ: «أعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك»، وقال ﷺ: «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه».

6. إدارة تهتم بالحاجات الأساسية والنفسية:

تهتم الإدارة في الإسلام بالجوانب والحاجات النفسية والروحية والمادية للإنسان وتقيم توازن بين هذه الجوانب بحيث لا يطغى أحدهما على الآخر وتحت على تلبيةها، قال تعالى: ﴿وابتغ فيما أتاك الله الدار الآخرة ولا تنسى نصيبك من الدنيا وأحسن كما أحسن الله إليك﴾ الآية 77، سورة القصص، وقوله في سورة الإسراء الآية 70: ﴿ولقد كرّمنا بني آدم﴾. وقال ﷺ: «أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه».

7. مبدأ سياسة الباب المفتوح:

إذا كانت الإدارة الحديثة تشكو من تداخل أنظمة التواصل فيها وتعاني من تحكم أمراض البيروقراطية في تسيير أمورها، فإن الإدارة الإسلامية عملت على تخطي هذه العقبات عبر تسيير الاتصال بين الرئيس والمرؤوس وإيجاد السبل الممكنة لتحقيق ذلك، يقول الرسول ﷺ: «نصر الله أمراً سمع منا حديثاً فبلغه، فإن رب مبلغ يُبَلِّغه أوعى منه». ومن وصايا عمر بن الخطاب رضي الله عنه لأحد ولاته «افتح لهم بابك، وبأشر أمورهم بنفسك، فإنما أنت رجل منهم، غير أن الله جعلك أثقلهم حملاً».

8. مبدأ العلاقات الإنسانية:

تقوم علاقة الحاكم بالمحكومين في الإسلام على أساس إنساني، فلا تجبر ولا استعلاء، ولا تمييز ولا استغلال ولقد كان رسول الله ﷺ من أحرص الناس على المؤمنين، يقول الله عز وجل: ﴿لقد

جاءكم رسول من أنفسكم ، عزيز عليه ما عنتم، حريص عليكم بالمؤمنين رؤوف رحيم) الآية 127، سورة التوبة. ولقد بين القرآن الكريم بوضوح على ضرورة معاملة الناس معاملة غنسانية تسودها الرحمة واللين، يقول الحق جل شأنه: ﴿فبما رحمت من الله لنت لهم، ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك، فاعف عنهم، واستغفر لهم، وشاورهم في الأمر...﴾ الآية 38، سورة الشورى.

هذه بعض من مبادئ الإدارة الإسلامية التي لو تعمقنا فيها لوجدنا جذورا وأصاله ومفاهيم تسبق ما تطرحه نظريات الإدارة الحديثة، وتفوق ما تطرحه تلك النظريات.

المحور الثاني: وظائف التسيير

الفصل الرابع وظيفة التخطيط

ماهية التخطيط 

فوائد التخطيط و مكانته ضمن الوظائف 

الإدارية الأخرى

مراحل العملية التخطيطية 

أنواع التخطيط 

التخطيط و أنظمة الفرعية 

صعوبات التخطيط 

يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى والأساسية بالمقارنة مع بقية الوظائف الإدارية الأخرى ويعتبر من أهم الوظائف الإدارية لأن الوظائف الإدارية الأخرى تعتمد عليه كثيراً، ومن البديهي التأكيد على أن لا عملية إدارية ولا إدارة أصلاً بدون تخطيط. لذلك لا بد من الاهتمام بوظيفة التخطيط حتى يمارس العمل بنجاح. وعليه يهدف هذا الفصل إلى تعريف الطالب بوظيفة التخطيط من خلال عرض ماهية التخطيط و مراحل العملية التخطيطية ، بالإضافة إلى صعوبات عملية التخطيط.

أولاً: ماهية التخطيط

1. مفهوم التخطيط:

يعد التخطيط الوظيفة الإدارية الأساسية التي تسبق أية عملية إدارية مهما بلغت أهميتها حيث أنه العملية الفكرية التي ترسم مسبقاً الطريق الذي سوف يسلكه المسؤولون عند اتخاذهم للقرارات المختلفة وتنفيذهم لها بمساعدة الوظائف والعمليات الإدارية الأخرى (التنظيم، التوجيه و الرقابة)¹.

¹ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 39.

التخطيط هو رسم الخطوط العريضة لما سيحدث في المستقبل، متى سيحدث؟ أين سيحدث؟ كيف سيحدث؟ من سيقوم بالحدث؟ ... وايجاد الطرق والاستراتيجيات التي من شأنها تحقيق تلك الأهداف¹.

2. خصائص التخطيط:

يتميز التخطيط بالخصائص التالية:²

- إنه مستقبلي، إذ تقرر الإدارة من خلاله ما سوف تقوم به وكيفية القيام به مثل الشروع في العمل.
- إنه توقعي، إذ يعتمد على تنبؤ الأحداث المستقبلية ومحاولة السيطرة على الظروف غير المؤكدة والمتغيرة في العمل.
- إنه يعتمد على القرارات والإجراءات، إذ يتبع التخطيط عددا من القرارات المتلاحقة التي تحدد التصرفات المستقبلية المرغوبة.
- إنه يركز على الأهداف، إذ يسعى التخطيط إلى بذل الجهود اللازمة لتسهيل عملية إنجاز الأهداف المستقبلية.
- إنه عملية مستمرة، فهو لا يتوقف عند حد إنجاز هدف معين، طالما أن هناك أهدافا، فلا بد من وجود خطط.

3. الفرق بين التخطيط والخطة:

يحدث أحيانا التباس بين التخطيط والخطة. فالتخطيط عملية مستمرة وعملية لا تنتهي على الإطلاق ، ولذا لا يمكن أن نصل إلى نقطة لنقول إن التخطيط انتهى. أما الخطة فهي محصلة العملية التخطيطية، وكذلك فالخطة ليست نهائية، حيث ان الخطة يتم إعدادها وتجهيزها بحيث تكون مهيأة ومرنة لأية تغيرات مستقبلية، كنتيجة فإن الخطة ليست المنتج النهائي للعملية التخطيطية ولكنها تقرير لفترة³، أي تمثل نتائج التخطيط المستهدف تحقيقها.

رغم أنه كثيرا ما يختلط مصطلحي التخطيط والخطط إلا أنهما يختلفان إختلافا أساسيا. فالتخطيط هو تلك الوظيفة العضوية للعملية الإدارية. وهو عملية ذهنية تتضمن التفكير فيما هو مستهدف وكيفية التوصل إلى تحقيقه. أما الخطة فهي الدليل المادي للفكر الإداري، أي الناتج المادي للعملية الذهنية التخطيطية؛ والخطة هي أيضا التزام باتباع مسار معين للتصرفات في المستقبل⁴.

4. التخطيط واتخاذ القرار:

هناك من يعتبر التخطيط مرادفا لعملية اتخاذ القرارات ولكن هذا الاعتبار خطأ، فمن المحتمل جدا أن يتخذ الفرد قرارات طوال اليوم ، ومع ذلك لا يحقق شيئا من التخطيط. ولكن من الناحية الأخرى لا يمكن أن تتم عملية التخطيط بدون اتخاذ قرارات. بعبارة أخرى إن عملية اتخاذ القرارات قد لا تنطوي على أي تخطيط بالمرّة، ولكن كل عملية تخطيط لابد وأن تنطوي على اتخاذ قرارات⁵.

ثانياً: فوائد التخطيط و مكانته ضمن الوظائف الإدارية الأخرى

1. فوائد التخطيط

هناك فوائد عديدة للتخطيط ، نذكر منها مايلي:

- يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة، ما يحول دون حدوث التضارب والتعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.

¹ ضرار العتيبي، نضال الحواري، ابراهيم خريس، مرجع سبق ذكره، ص 86.

² أحمد بن عبد الرحمن الشميري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي عنان، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، العبيكان للنشر، الرياض، الطبعة العاشرة، 2014، ص 74.

³ محمد سويلم، مرجع سبق ذكره، ص 115.

⁴ سعيد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص ص 53، 54.

⁵ بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 95.

- يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطة والبرامج.
- يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين، مما يسهل تنفيذها.
- يساعد التخطيط على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية، مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف.
- يساعد التخطيط على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف¹.
- إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب، إذا ما تحددت الأولويات في الخطة، فإنه يمكن إجراء أي تغيير أو تعديل فيها قبل الاستهلاك غير المثمر للوقت والطاقات.
- تدعيم الاتصالات؛ إن تزويد الأطراف المعنية (المسؤولين عن التنفيذ والمشاركين في التخطيط) بخلفية وافية عن المهام المطلوبة في الخطة يساعد على تدعيم الاتصالات بين جميع هذه الأطراف.
- تفادي الارتباك في التنفيذ؛ إن تخطيط الأعمال التي يجب إنجازها يؤدي إلى تفادي الارتباك والفوضى أثناء التنفيذ.
- تحسين فعالية الأداء الوظيفي؛ تتحسن فعالية الأداء الوظيفي إذا تم تخطيط الأعمال بحيث تؤدي بشكل متوقع ومرتب².
- يساعد التخطيط الإدارة على كشف المشاكل والتهديدات التي يمكن أن تواجه المؤسسة في وقت مبكر ومعرفة المخاطر المستقبلية والحد من وقوعها.
- يمكن المؤسسة من مواجهة المؤسسات المنافسة.
- يساعد التخطيط على الحد من مستوى الصراع داخل المؤسسة وبذلك تضمن الاستقرار في العمل والعلاقات الودية بين الإدارة والعاملين.
- يساعد التخطيط عملية الرقابة ويسهلها، إذ أن الرقابة ماهي إلا عملية مقارنة النتائج بالخطة الموضوعية³.

2. مكانة التخطيط ضمن الوظائف الإدارية الأخرى

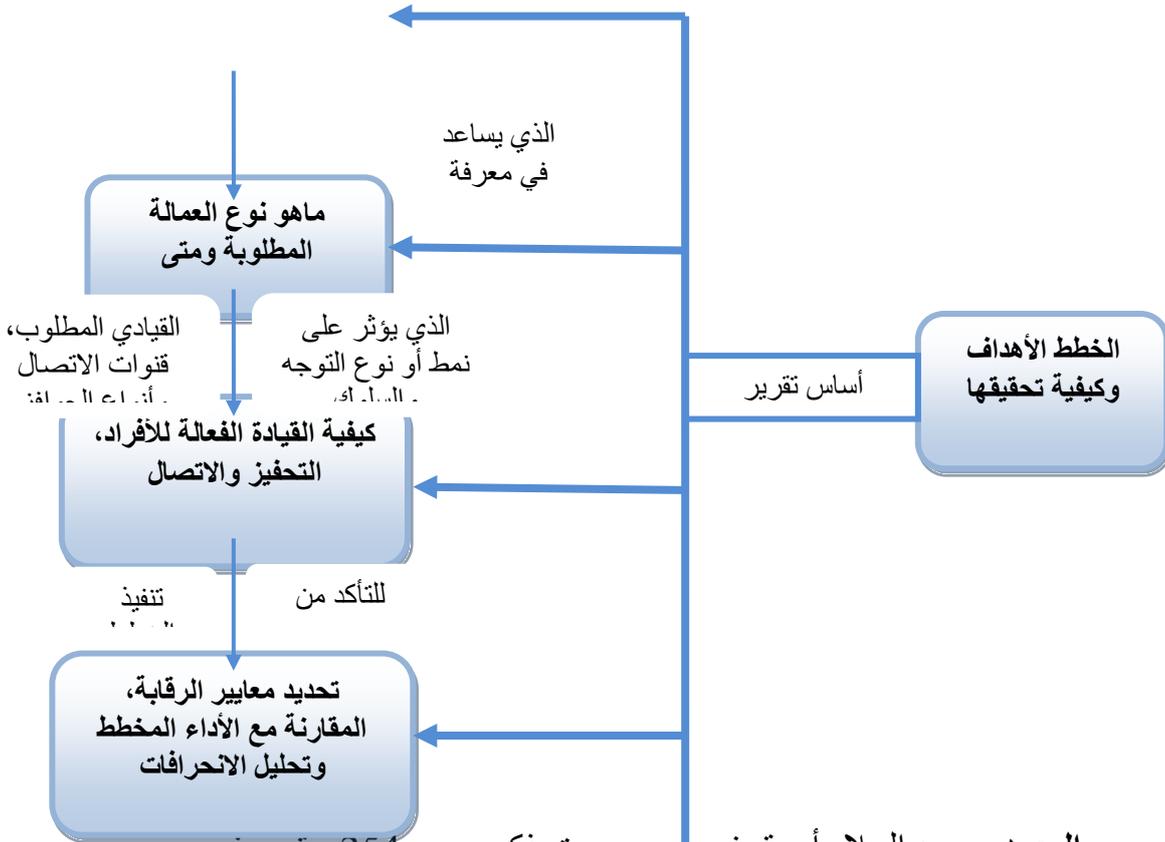
يعد التخطيط أولى الوظائف الإدارية لأنه يقوم بوضع التصور الذهني للأهداف المستقبلية والوسائل المطلوبة لتحقيقها أما بقية الوظائف فهي مجرد أدوات تعمل على تحقيق الأهداف المخططة. ومن هنا تظهر أولوية التخطيط لبقية الوظائف. فالتخطيط يحدد:

- نوع الهيكل التنظيمي.
- الأفراد ووقت الحاجة إليهم.
- كيفية تصميم نمط توجيههم (النمط القيادي، قنوات الاتصال، أساليب التحفيز).
- المعيار المستخدم للرقابة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي:

شكل رقم (11): التخطيط أساس الإدارة

ما هو الهيكل التنظيمي
المطلوب

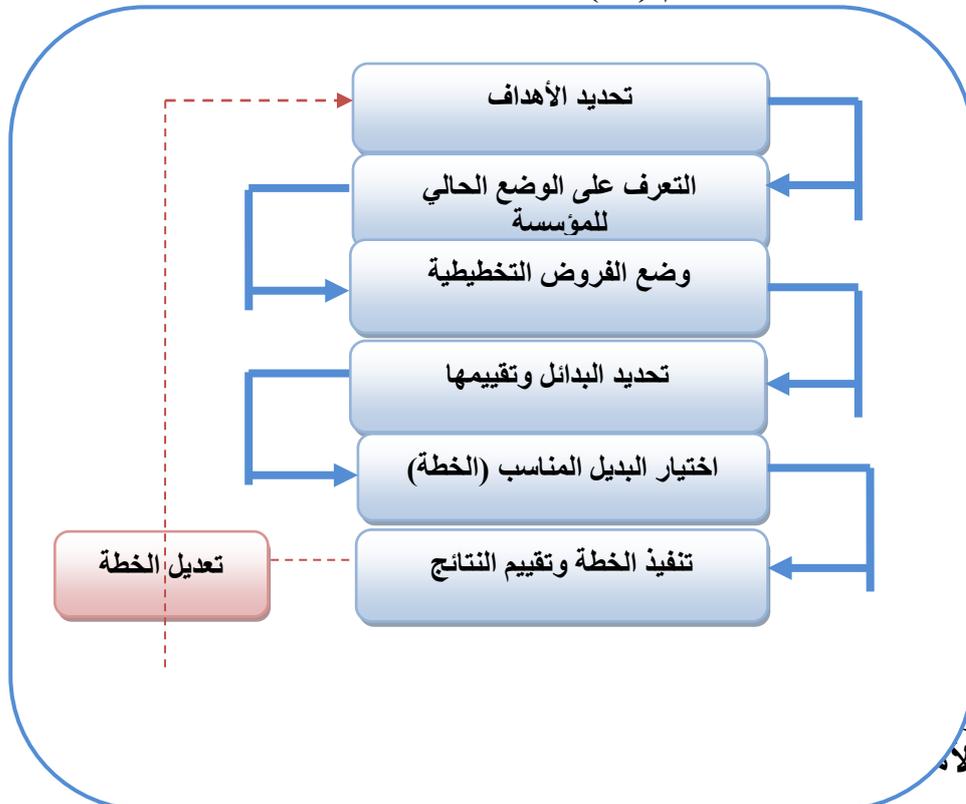


المصدر: عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 254، بتصريف.

ثالثاً: مراحل العملية التخطيطية

تمر عملية التخطيط بمراحل متسلسلة بشكل منطقي، والشكل التالي يلخص مراحل العملية التخطيطية:

شكل رقم (12): مراحل العملية التخطيطية



وفيمائلي شر
1. تحديد الام

الأهداف هي الأغراض والغايات التي يراد تحقيقها في المستقبل، وقد تكون الأهداف عامة أو محددة، طويلة المدى، أو قصيرة المدى، أو أساسية على مستوى المؤسسة بكاملها أو فرعية على مستوى الأقسام والشعب. والأهداف هي اللبنة الأساسية التي يقوم عليها التخطيط، ويتحدد على ضوئها باقي العناصر الأخرى كالسياسات والإجراءات والقواعد وغيرها¹. وتتطوي عملية وضع الأهداف على ما يجب عمله وإنجازه من أنشطة ومهام، فضلا عن تحديد الأولويات التي يجب التركيز عليها حتى يمكن الوصول إلى تحقيق الأهداف العامة والفرعية للمؤسسة وأقسامها المختلفة. فبتحديد الأهداف سوف تتمكن المؤسسة من²:

- تحديد رسالة المؤسسة في المجتمع.

- توحيد جهود الإدارات والأقسام والأفراد... الخ.

تحديد نوع وطبيعة الأنشطة والوظائف التي يجب إنجازها ومن ثم نوع وطبيعة الهيكل التنظيمي الذي يساعد في تحقيق هذه الأهداف.

تحديد مستويات ومعايير الأداء التي تعتبر أساسا لعملية الرقابة.

تحديد الإدارة العليا الأهمية النسبية للأهداف عن طريق ترتيبها مراعية في ذلك الأمور التالية³:

• أن تكون الأهداف واقعية يمكن تحقيقها، بإمكانيات مادية وبشرية تسمح لها بتحقيق تلك الأهداف.

• أن تكون الأهداف واضحة ومحددة.

• أن تصاغ هذه الأهداف بشكل كمي بحيث يمكن قياسها وتحديد مستوى الإنجاز.

• أن تكون الأهداف الفرعية متناسقة مع الهدف العام للمؤسسة.

• أن تعكس الأهداف رسالة المؤسسة.

2. التعرف على الوضع الحالي للمؤسسة:

أي تحديد الموقف الحالي للمؤسسة قبالة تلك الأهداف بمعنى تقييم الوضع الحالي نسبة إلى النتائج المرغوبة⁴. في هذه الخطوة يتم التعرف على نقاط الضعف والقوة في المؤسسة ومحاولة التعرف على البيئة الخارجية للمؤسسة ومدى الاستفادة منها. وتتضمن دراسة البيئة الخارجية النظر إلى العديد من المتغيرات. كالتقيد بالطلب في السوق، والتغير في المنافسة المحلية والخارجية، التغيرات على المستوى التقني، وكذلك التغيير في السياسات الحكومية وفي العناصر البشرية والمادية⁵.

3. وضع الفروض التخطيطية للمستقبل:

تشير الفروض التخطيطية عادة إلى التنبؤات الخاصة بمدى تطبيق السياسات أو الخطط. كما تتطوي على تحليل الموقع وتحديد العوامل الخارجية والداخلية التي قد تعرقل تحديد الأهداف؛ بالإضافة إلى التنبؤ باتجاهات المستقبل في ضوء هذه العوامل⁶.

وتنقسم الفروض التخطيطية إلى ثلاثة أنواع هي⁷:

- فروض لا يمكن السيطرة عليها مثل نمو السكان، مستقبل مستويات الأسعار والسياسات الضريبية المتوقعة وتأثيراتها المختلفة.

- فروض لا يمكن السيطرة عليها ولكن بإتباع سياسات معينة يمكن الحد من تأثيرها مثل معدل دوران العمل، وكثرة غياب العاملين، ومستوى أدائهم وكفاءتهم.

¹ أحمد بن عبد الرحمن الشميري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي عنان، مرجع سبق ذكره، ص 81.

² عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص ص 264، 265.

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 80.

⁴ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 204.

⁵ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 80.

⁶ عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 277.

⁷ ضرار العتيبي، نضال الحواري، ابراهيم خريس، مرجع سبق ذكره، ص 91.

- فروض يمكن السيطرة عليها، وهي التي يتم إقرارها إلى حد كبير بواسطة إدارة المؤسسة وتنطوي على سياسات وبرامج مثل التوسع في أسواق جديدة، اختيار موقع المصنع وفتح أسواق جديدة.

4. تحديد البدائل وتقييمها:

بعد تحديد ووضع الأهداف يجب على المخطط أن يقوم بوضع قائمة البدائل المتاحة من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة سلفاً، في ظل إمكانيات المؤسسة (الأخذ بالاعتبار النواحي المادية والبشرية والمواد الأولية.. الخ)¹. ليقوم بعد ذلك بدراسة كل بديل على حدى والتعرف على مميزاته وعيوبه ونواحي القوة والضعف فيه واختبار هذه البدائل².

و بعد تحديد البدائل المتاحة والتعرف على ايجابياتها وسلبياتها تأتي مرحلة المقارنة بينها وتقييمها في ضوء أهداف المؤسسة حتى يسهل بعد ذلك اختيار البديل والذي يتماشى مع الأهداف ويكون أكثر قدرة على تحقيقها بكفاءة وفعالية³.

5. اختيار البديل المناسب (الخطة):

وهذه الخطوة تعتبر النقطة التي عندها تبني الخطة المناسبة، فبعد الانتهاء من عملية تقييم البدائل في ضوء المعايير والقيود المختلفة سواء كانت كمية أو غير ذلك تأتي مرحلة اختيار البديل المناسب الذي سيحقق الأهداف بأقل تكلفة وأعلى عائد ممكن، بالإضافة إلى ضرورة حيازته على رضا أو قبول الأفراد القائمين على التنفيذ يعني أن قرار إختيار أو تبني الخطة المناسبة قد تم اتخاذه⁴.

6. تنفيذ الخطة وتقييم النتائج:

في هذه المرحلة يتم وضع الخطط موضع التنفيذ ثم متابعة عملية التنفيذ. وهذا يستلزم إصدار القرار اللازم لإعطاء الخطط سواء كانت رئيسية أو مساعدة الشرعية التنظيمية أو صفة الإلزام أو وجوبية التنفيذ⁵. ويتم قياس التقدم باتجاه إنجاز الأهداف وتحديد الانحرافات واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا اقتضى الأمر ذلك⁶. وتجدر الإشارة في هذا الشأن إلى أن متابعة تنفيذ الخطط يستلزم ضرورة توافر نظام للمعلومات يساعد في تزويد المديرين بالبيانات والمعلومات الخاصة بمدى التقدم في تنفيذ الخطط وماهي المشاكل الخاصة بالتنفيذ حتى يمكن اتخاذ اللازم من إجراءات تصحيحية أو تصرفات خاصة بحل مشاكل التنفيذ⁷.

رابعا: أنواع التخطيط

2. التخطيط حسب مجال الاستعمال:

أ. التخطيط متكرر الاستعمال: ويشمل مايلي:

- الاستراتيجية: هي وضع ترغب المؤسسة لأن تكون فيه مستقبلا. لذا تقوم بعملية تحديد الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة وتبني طريق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف. فالاستراتيجيات هي أهداف بعيدة المدى تسعى المؤسسة ضمن ظروف مستقبلية تتوقعها وتعمل على التعايش معها لكي تصل إلى تلك الأهداف⁸.

- السياسة: هي مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي تضعها الإدارة العليا لكي تهدي بها الإدارة الوسطى والدنيا عند وضع خططها. كما يسترشد بها المديرون عندما يتخذون قراراتهم .

1 محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 81.

2 ضرار العتيبي، نضال الحواري، ابراهيم خريس، مرجع سبق ذكره، ص 92.

3 ضرار العتيبي، نضال الحواري، ابراهيم خريس، مرجع سبق ذكره، ص 92.

4 عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 297.

5 نفس المرجع.

6 صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 204.

7 عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 297.

8 صبحي جبر العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 145.

فالسباسة هي الإطار أو المفهوم الذي يوجه تفكير المرؤوسين في اتخاذ القرارات بمختلف جوانب العمل في المؤسسة وبما ينسجم مع تحقيق أهدافها¹. ومن أمثلة السياسات أن تكون سياسة المؤسسة التركيز على الجودة ، أو التركيز على السعر المنخفض... الخ.

- **الإجراءات:** هو نظام يصف بالتفصيل الخطوات التي يجب القيام بها لتحقيق عمل ما، والإجراءات تركز على التفاصيل أما السياسات فتتركز على المداخل العامة الرئيسية، وأهم ما يوصف به الإجراء هو عملية التتابع الزمني للخطوات التفصيلية اللازمة لتنفيذ العمل. ولتوضيح العلاقة بين السياسة والإجراء نفرض أن سياسة المؤسسة هي منح إجازات للعاملين بها فلا بد من تحديد الإجراءات اللازمة لوضع هذه السياسة موضع التطبيق مثل إجراء وضع جدول بالاجازات حتى لا يتعطل العمل، وتحديد أنواع والإجازة: اعتيادية، مرضية، عارضة، بدون راتب ، ... الخ، وكيفية وشروط الحصول عليها².

- **القواعد:** هي ما يجب القيام به وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك وتصرفات³. و هي أسس ومبادئ ثابتة تتعلق بنشاط محدد، وتنبتق من السياسات وتنطبق على الإجراءات، وهي معايير عملية وتنفيذية، تحدد كيفية التصرف في تطبيق الإجراءات⁴.

ب. التخطيط غير متكرر الاستعمال : ويشمل مايلي:

- **البرامج:** هي خطة عمل لإنجاز واجبات معينة خلال فترة محددة ووفق ميزانيات مرسومة⁵.
- **الموازنات التقديرية:** تتضمن صياغة الأهداف والنتائج المتوقعة بطريقة كمية، أي بلغة الأرقام. وهي تستعمل على نطاق واسع، بالنظر لما تهيئه من أساس موضوعي لعمليات التخطيط والتتبع والرقابة⁶. وهي عبارة عن ترجمة مالية على شكل النفقات المتوقعة وكذلك العائدات المتوقعة للخطة الموصلة إلى الأهداف. فالميزانية التقديرية للخطة تقدم تقديرا للتكاليف و النفقات التي تتطلبها الخطة وكذلك الإيرادات التي تؤمنها الخطة. وهي غير متكررة باعتبار أن لكل خطة ميزانيتها الخاصة⁷.

3. التخطيط حسب المدى الزمني: ويشمل على الآتي⁸:

أ. التخطيط طويل المدى: يهدف هذا النوع من التخطيط إلى وضع خطط لمدة زمنية طويلة المدى وعادة ما تستغرق أكثر من خمس سنوات إلى عشرين سنة مقبلة أو أكثر، وكلما طالت المدة الزمنية للخطة كلما زادت صعوبة التنبؤ بمشاكل المستقبل وأخذها في الحسبان، ولكن الإداري والقائد الفعال هو الذي يصل إلى التنبؤ المعقول والقريب من الدقة على أن يجعل الخطة تنسم بالمرونة المطلوبة للتمشي مع متغيرات الزمن أثناء التنفيذ.

ب. التخطيط متوسط المدى: يعد هذا النوع من التخطيط تفصيلا للخطط طويلة الأجل، وهو يغطي مدة زمنية ليست بطويلة وليست بقصيرة، ويغطي في الغالب مدة تزيد عن سنة وتقل عن خمسة سنوات. وتعد الخطط متوسطة الأجل أكثر دقة، وأقل عرضة للتغير قياسا بالخطط طويلة الأجل.

¹ ضرار العتيبي، نضال الحواري، ابراهيم خريس، مرجع سبق ذكره، ص 98.

² محمد سويلم، مرجع سبق ذكره، ص 73.

³ أحمد بن عبد الرحمن الشميري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي عنان، مرجع سبق ذكره، ص 83.

⁴ أحمد يوسف تودين، إدارة الأعمال الحديثة: وظائف المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 43.

⁵ بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 146.

⁶ سكيئة بن حمود، مرجع سبق ذكره، ص 68.

⁷ صبحي جبر العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 147.

⁸ عد على:

- أحمد بن عبد الرحمن الشميري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي عنان، مرجع سبق ذكره، ص ص 76،

77.

- محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص ص 62، 63.

ج. التخطيط قصير المدى: وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تقل عن السنة ، وهذا النوع من التخطيط يتعلق بالمستقبل القريب ، وفيه يتحدد الجدول اليومي، أو الأسبوعي ، أو الشهري للعمل، وكيفية أدائه ومن يؤديه. وهو تفصيل للتخطيط متوسط الأجل. وتعد الخطط قصيرة الأجل أكثر دقة وأسهل تنبؤاً من الخطط متوسطة الأجل.

والجدير بالتنويه أن الخطط الزمنية الثلاثة سواء كانت قصيرة، متوسطة أو طويلة الأجل تحتاج إلى تكامل وتنسيق حتى يتم تطبيقها وتحقيق أهدافها بنجاح فهي لا تعمل بمعزل عن بعضها بعضاً، بل تعد خططاً متكاملة ومترابطة و أهدافها معتمدة على بعضها تمر وفق مراحل زمنية معينة كلما انتهت بنجاح تلتها المرحلة الأخرى. بعبارة أخرى تبدأ وتتحقق الخطط طويلة الأجل عندما تنتهي وتتحقق الخطط متوسطة الأجل، وتبدأ الخطط المتوسطة الأجل عندما تتحقق وتكتمل الخطط قصيرة الأجل وهكذا¹.

4. التخطيط حسب مدى تأثيره: حسب هذا المعيار يمكن تقسيم التخطيط إلى ثلاثة أنواع:²

أ. التخطيط الاستراتيجي: وهو التخطيط الذي يحدث تغيراً نوعياً في المؤسسة، وتضطلع بمهمته الإدارة العليا بالمؤسسة. ويتميز هذا النوع من التخطيط ببعده الاستراتيجي حيث يتم رسم الأهداف العامة المستقبلية للمؤسسة على المدى الطويل مثل تحديد رسالة المؤسسة، وهيكلها الإداري والمالي، التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد، التخطيط لفتح سوق جديدة، ... الخ. كما يتم التركيز على المتغيرات الخارجية التي تحيط بالمؤسسة، وعلى ذلك تشكل الخطة الاستراتيجية منهاجاً تسترشد به المؤسسة في صنع القرارات الرئيسية بالمؤسسة.

ب. التخطيط التكتيكي: يقوم بهذا النوع من التخطيط الإدارة الوسطى بالمؤسسة (مساعدى المديرين، رؤساء الأقسام، مديري الإدارات الفرعية ... الخ)، يتميز هذا النوع من التخطيط ببعده التفصيلي، وفيه يتم تحديد الخطوات الرئيسية الواجب اتخاذها من قبل الإدارات والأقسام للوصول إلى الأهداف التفصيلية التكتيكية. حيث يركز المديرين على المهام وبرامج الإنتاج والاحتياجات المالية والبشرية على الأقسام الوظيفية مثل خطة الإنتاج، خطة التسويق، خطة الإدارة المالية، التي تستخدم لتنفيذ الإستراتيجيات، وتغطي فترة زمنية متوسطة. ويتم وضع تلك الخطط بعد استشارة المستويات الدنيا قبل تقديمها للإدارة العليا لإقرارها واعتمادها مثل تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق.

ج. التخطيط التشغيلي: تضطلع بمهمة هذا التخطيط الإدارة الدنيا التي تتمثل عادة بالمشرفين ، رؤساء الشعب والوحدات. ويركز هذا النوع من التخطيط على برامج العمل والتي عادة ما تكون في المدى القصير أقل من سنة (شهور، أسابيع، أيام) . ويشترك في وضع الخطط الأقسام المعنية والأفراد بحيث تحقق الخطط التشغيلية الأهداف القريبة التي تسهم فيما بعد في تحقيق الخطط التكتيكية والاستراتيجية.

والشكل التالي يوضح العلاقة بين المستويات الإدارية ومستويات التخطيط:

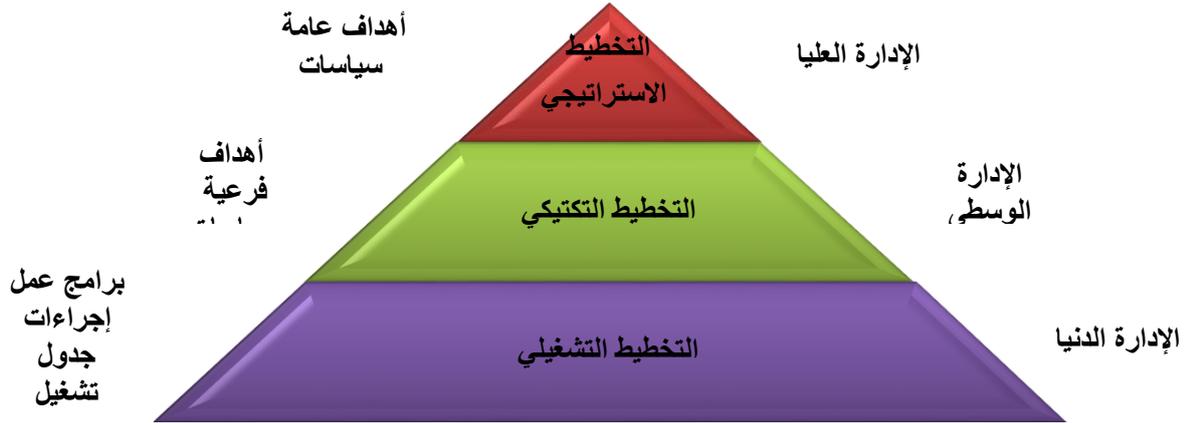
شكل رقم (13): العلاقة بين المستويات الإدارية ومستويات التخطيط

¹ أحمد بن عبد الرحمن الشميري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي عنام، مرجع سبق ذكره، ص 77.

² عد على:

- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 76، 77.

- أحمد بن عبد الرحمن الشميري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي عنام، مرجع سبق ذكره، ص 78.

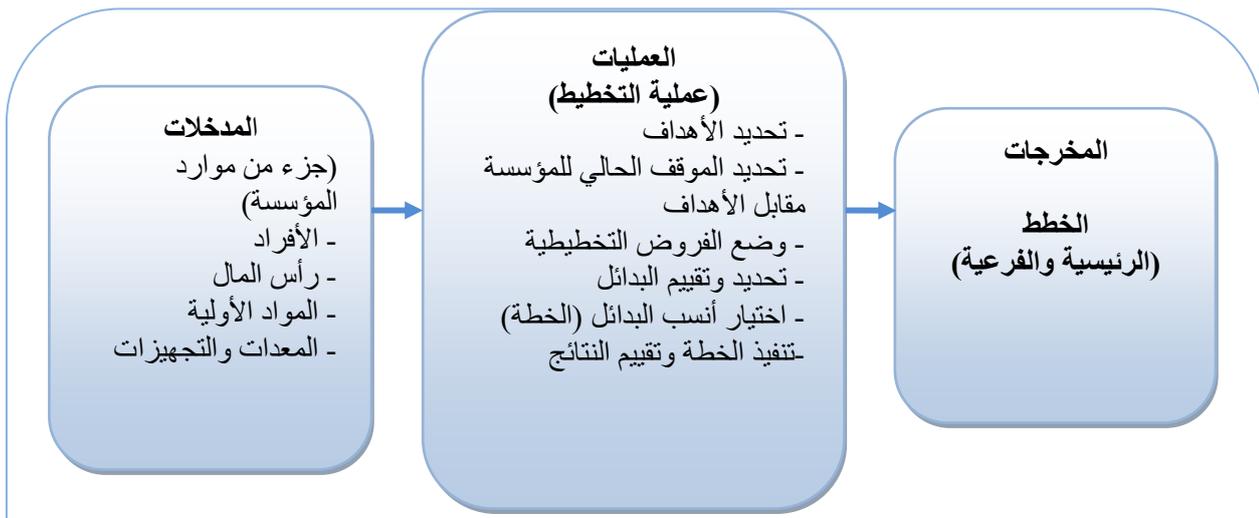


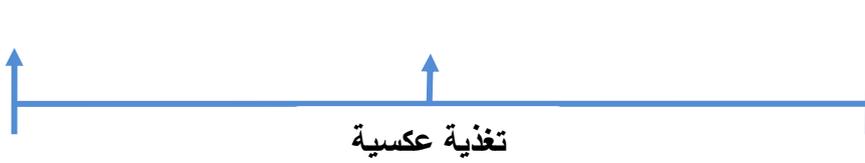
المصدر: محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 77.

5. التخطيط بحسب الوظيفية أو النشاط: ويشتمل على الآتي:¹
 - أ. تخطيط الإنتاج: ويركز على المواضيع المتعلقة بالإنتاج مثل تدفق المواد الخام والعاملين في إدارة الإنتاج ومراقبة جودة الإنتاج.
 - ب. تخطيط التسويق: ويركز على المواضيع المتعلقة بالتسويق مثل تقييم المنتج والتسويق والترويج والتوزيع.
 - ج. التخطيط المالي: ويركز على القضايا المتعلقة بالجوانب المالية مثل كيفية الحصول على الأموال وكيفية إنفاقها.
 - د. تخطيط الموارد البشرية: ويركز على كل ما يتعلق بالقوى العاملة كالاحتياجات والاستقطاب والتدريب والتطوير... الخ.
- خامسا: التخطيط و أنظمة الفرعية**

إن وجود نظام للتخطيط في المؤسسة لا يعني شيئا ما لم يتم اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتفعيل هذا النظام ووضع موضع التنفيذ وترجمته إلى أفعال تعطي نتائج محددة. وبهذا فإن التنفيذ يعتبر مفتاح النجاح لعمليات التخطيط، فلو اكتفى المديرون بالفهم النظري والتحليل المتعمق دون تطوير آليات التنفيذ، لن يكون بمقدورهم توليد خطة ناجحة. إن إحدى المداخل لإجراء مثل هذا الأمر هي رؤية أنشطة وعمليات التخطيط كأنظمة فرعية عديدة في المؤسسة. والنظام الفرعي للتخطيط هو جزء من النظام الإداري للمؤسسة والذي يساعد في زيادة فعالية نظام الإدارة من خلال تشخيص وتوجيه وقيادة الأنشطة التخطيطية وفق متطلبات النظام الكلي². ويعرض الشكل التالي نظام التخطيط.

شكل رقم (14): النظام الفرعي للتخطيط





المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 207، بتصرف.

سادسا: صعوبات التخطيط

تواجه عملية التخطيط والمخططين العديد من المعوقات والمشاكل التي تحد من فعالية العملية التخطيطية، والتي نذكر منها مايلي:¹

- التكاليف الباهظة لعملية التخطيط وإعادة التخطيط، حيث تتطلب جهودا وأموالا طائلة قد لا تكون متوافرة لدى المؤسسة، حتى الإحصاءات والمعلومات التي تحتاجها عملية التخطيط أصبحت هذه الأيام مكلفة إذا كنا بحاجة لها بشكل دقيق وفي وقت قصير.

- صعوبة وضع التقديرات الصحيحة والدقيقة من قبل المخططين، لأن العملية تتم وفي ذهن المخطط المستقبل، وكما هو معلوم فإن المستقبل غير مرئي، وبالتالي لا يمكن التنبؤ به بسهولة وبدقة، ولهذا فإن التقديرات والتخمينات والتنبؤات قد تتحقق وقد لا تتحقق في ظل المتغيرات الكثيرة وبخاصة المفاجئة منها.

- غياب المرونة عن الخطة، بسبب عوامل داخل المؤسسة، أو سلوكيات لدى المديرين أو العاملين، كما أن السياسات والإجراءات والقواعد والقوانين المتبعة قد تكون جامدة ومن الصعب تغييرها وتعديلها، لأن الجميع قد تعود عليها، أو لأن تغييرها يكلف الوقت والجهد وأموال طائلة.

- عدم الالتزام بالتخطيط بسبب غياب الوعي بأهميته، أو لانشغال المديرين بالمشاكل اليومية وتجاهلهم لما يخفيه المستقبل من متغيرات ومفاجآت، وتظهر هذه المشكلة بوضوح في الخطط طويلة المدى حيث تصبح تكاليفها باهظة وعملية الالتزام بها ومتابعتها صعبة وبحاجة إلى التزام كامل.

- مقاومة بعضهم للتغيير الذي تطالب به الخطة أو تحتاجه عملية التخطيط، فالتخطيط وظيفة إدارية متحركة وتتطلب التغيير الدائم والتكيف مع المستجدات، لكن ذلك لا يروق للكثير من المديرين التقليديين الذين يخافون على مواقعهم وصلاحياتهم وسلطاتهم الإدارية، كما أن بعضهم يعتمد كثيرا على خبراته السابقة والتي غالبا ما صارت تقليدية وتشكل عبئا على الخطط والمخططين، كما أن من الصعب أحيانا تبديل أفكار هؤلاء الإداريين أو حتى تحديث أفكارهم ومعلوماتهم.

- سرعة التغيير في البيئة المحيطة بالخطة سواء كانت هذه البيئة داخلية أو خارجية، وتشمل هذه البيئة الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المحيطة، والتي تتبدل بشكل متسارع هذه الأيام لدرجة يصعب متابعتها والتكيف معها أحيانا.

- التمسك بحرفية الخطة والتطبيق الحرفي لها، مما يؤدي إلى الجمود وعدم نجاح الخطة أحيانا، ولهذا لا بد من تطبيق مبدأ المرونة للتغلب على الصعوبات، ولا بد من تشجيع المنفذين على الإبداع والتصور والأفق الواسع، وأهمية تطبيق روح الخطة دون المساس بمبادئها وأهدافها الأساسية.

- مشكلة الوقت، حيث تحتاج عملية التنبؤ إلى وقت وتكاليف من الصعب تحديدها بدقة، كما أن عامل الوقت مهم لأن قرار التخطيط يجب اتخاذه في وقت معين، كما أن التنفيذ بحاجة إلى وقت قد

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 60، 61..

يكون طويلا كما هو الحال في الخطط طويلة المدى، وغالبا ما يتم التخطيط تحت ضغط الوقت الذي يمر سريعا على المخططين وعلى المنفذين.

الفصل الخامس وظيفة التنظيم

ماهية التنظيم 

هيكلية المؤسسة 

الهيكل التنظيمية المعاصرة 

التنظيم والسلطة في المؤسسة 

يعتبر التنظيم الوظيفة الإدارية المكتملة للتخطيط حيث تحول التخطيط إلى واقع عملي قابل للتنفيذ. فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة أو التخطيط إلى أنشطة تعمل على تحقيق الهدف أو الأهداف. وعليه يهدف هذا الفصل على تعريف الطالب بوظيفة التنظيم من خلال التطرق بماهية التنظيم، مفهوم الهيكل التنظيمي وأشكاله، السلطة والتنظيم.

❖ ماهية التنظيم:

أولاً: تعريف التنظيم

يمكن تعريف التنظيم بأنه عملية حصر الواجبات اللازمة لتحقيق الهدف، وتقسيمها إلى اختصاصات للإدارات والأفراد، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية، وإنشاء العلاقات بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل معا في انسجام وتعاون بأكثر كفاية لتحقيق هدف مشترك¹. والتنظيم كلمة تعني شيئين²: **الوظيفة** و **الهيكل**؛ فالوظيفة يقصد بها جميع الأفراد في المؤسسة و توزيع الأدوار و الأعمال عليهم حسب قدراتهم واستعداداتهم و رغباتهم و التنسيق و التكامل والترابط بين جهودهم، و إنشاء شبكة متناسقة من العلاقات والاتصالات بينهم حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف المحددة لهم سلفا. أما **الهيكل** أو البناء فيقصد به الجماعات و الإدارات والأقسام و الوحدات التي يعمل فيها الأفراد، والعلاقات، والاتصالات التي تنظم أعمالهم بطريقة منظمة ومتعاونة و متسقة تسهل لهم تحقيق الأهداف المحددة. فالتنظيم كوظيفة هو الذي ينشئ البناء أو الهيكل التنظيمي و يحدد الواجبات والاختصاصات و المسؤوليات والسلطات و يحكم العلاقات و يرسم الطرق و الوسائل لتحقيق الأهداف.

ثانياً: أهمية التنظيم:

يمكن إبراز أهمية التنظيم في النقاط التالية:³

- يساعد التنظيم السليم في تحديد علاقات المؤسسة تحديدا واضحا حيث إن كل عضو في التنظيم يعرف مكانه وعلاقته التنظيمية برؤسائه أو مرؤوسيه.
- يساعد التنظيم في توحيد تصرفات الجماعة وتوجيهها نحو الأهداف المشتركة. كما يساهم في تحقيق أفضل استخدام للطاقات البشرية والمادية.
- عدم الازدواج في العمل من خلال التنظيم الفعال.
- عندما يوجد التنظيم الجيد فإن كل عضو تكون له السلطة الضرورية للقيام بعمله.
- يساعد التنظيم على تدفق العمل وتسلسله حيث يزود العاملين بالإرشادات الخاصة بأداء العمل وتسهيل الرقابة وتحديد قنوات الاتصال وغيرها.
- الاستغلال الكفء للإمكانات المتاحة والحصول على أقصى طاقة إنتاجية منها وتحقيق التنسيق والتكامل بين تخصصات العاملين وخبراتهم ومهاراتهم وبين الإدارات والأقسام.
- تحقيق التعاون والانسجام بين الأفراد والجماعات بحيث تسير العلاقات الوظيفية والاجتماعية بأقل قدر من الاحتكاك.

ثالثاً: أهداف التنظيم:

يهدف التنظيم إلى تحقيق مايلي:⁴

- ترجمة خطط المؤسسة إلى واقع عملي قابل للتطبيق في ضوء الإمكانيات المتاحة للمؤسسة.
- تكييف وضع المؤسسة الداخلي وأهدافها في ضوء متطلبات البيئة ومستجداتها وضرورات التغيير.
- تقسيم وتجزئة الهدف أو الأهداف التي تضعها المؤسسة إلى أهداف جزئية وتحديد تنفيذها من قبل الوحدات التنظيمية المتخصصة في المؤسسة بشكل متكامل لا يتعارض مع الخطة.
- تأمين سياق متكامل للتنسيق والتعاون بين مختلف الأنشطة التي تقوم بها الوحدات التنظيمية المختلفة لتأمين حسن سيرها وبلوغ أهدافها دون إعاقة أو تضارب في الأولويات.

¹ محمد القدومي، محمد هاني محمد، زيد عبوي، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 24.
² فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد الحميد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005، ص ص 85، 86.

³ أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، داتر قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 96.

⁴ صبحي جبر العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 157.

• مساعدة وظيفة الرقابة في المؤسسة بتزويدها بالتنظيم الخاص بخطط العمل وأهداف تلك الخطط لتسهيل عملها.

• الإشراف على دقة وعدالة وفعالية توزيع إمكانات العمل الواردة في الخطة على الوحدات التنظيمية في المؤسسة وإطلاع الإدارة العليا على ذلك.

رابعاً: أشكال التنظيم

1. التنظيم الرسمي:

يتمثل في البناء الداخلي للمؤسسة وما يحتوي عليه من وحدات وأقسام يحدد القانون أنشطتها وعلاقتها مع بعض كما يحدد الأنظمة أيضاً كالنمط القيادي المتبع، مستوى السلطة والمسؤولية والإجراءات وطرق العمل¹. ويعرف أيضاً بأنه ذلك النوع من التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات الإدارية وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات والسلطات. ويشمل أيضاً القواعد واللوائح والترتيبات التي تطبقها إدارة المؤسسة وتعبّر عن الصلات الرسمية بين الأفراد العاملين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المؤسسة. إذاً فالتنظيم الرسمي هو التنظيم الذي يقوم بفعل إدارة المؤسسة وقصدها لتنسيق أوجه النشاط في المؤسسة². بعبارة أخرى هو ذلك البناء الأصلي المعترف به في المؤسسة والذي تتخلله مجموعة من العلاقات المخططة واللوائح والقواعد التي تنظم سلوك الأفراد من أجل تحقيق الأهداف. ويساهم التنظيم الرسمي في تحقيق مايلي:

- وصف قنوات الاتصال التي تربط بين المستويات التنظيمية.
- تقسيم العمل داخل المؤسسة على أساس التخصص.
- ربط جميع أجزاء العمل مع بعضها البعض عن طريق التنسيق من خلال شبكة من العلاقات الرأسية والأفقية بين هذه الإدارات.
- تحديد العلاقات داخل المؤسسة (السلطة والمسؤولية).

2. التنظيم غير الرسمي:

هو عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد داخل التنظيم الرسمي³. فهو ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة التفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المؤسسة ، وهو يصور مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين جماعة العاملين في العمل⁴. ويقوم التنظيم غير الرسمي بوظائف هامة داخل التنظيم الرسمي هي:

- يعمل على تنمية وتدعيم العلاقات و الاتصالات بين أجزاء التنظيم الرسمي المختلفة.
- يعمل على تحقيق الترابط والتماسك بين أجزاء التنظيم الرسمي.
- يحقق التوازن والتكامل الشخصي، واحترام الذات وحرية الاختيار لأعضاء التنظيم غير الرسمي.
- يعمل التنظيم غير الرسمي على تحقيق الرقابة الاجتماعية.

خامساً: مبادئ التنظيم

يقوم التنظيم على مجموعة من المبادئ العلمية والأساسية وقد اختلف علماء الإدارة وكتابتها بشأن تحديد عدد هذه المبادئ ، وعليه سنورد أهم تلك المبادئ على النحو التالي:⁶

¹ فادية ابراهيم شهاب، التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 143.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص ص 99، 100.

³ Kondalkar V.G., op.cit,p262.

⁴ بشير العلق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 77.

⁵ أمين عبد العزيز حسن، مرجع سبق ذكره، ص 118.

⁶ عد إلى:

1. **مبدأ ضرورة التنظيم:** عندما يزيد عدد الأشخاص الذين يقومون بعمل معين عن شخص واحد، يتم تقسيم الواجبات والمهام بينهم وجعل كل فرد يقوم بأداء عمل معين ومحدد مع إعطاء كل فرد السلطات الملائمة للقيام بواجباته.
2. **مبدأ وحدة الهدف:** يجب أن يكون للمؤسسة هدف أو أهداف واضحة تسعى لتحقيقها والتي تعتبر الرابط الذي يربط بين الأفراد والجماعات، كما يجب تحديد الأهداف الرئيسية من وجود كل وظيفة أو وحدة في الهيكل التنظيمي وتقسيمها إلى أهداف فرعية متكاملة ومتناسقة مع أهداف المؤسسة ككل؛ بحيث يتم صهر مجهودات الأفراد والجماعات والوحدات في قالب واحد يتجه نحو تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.
3. **مبدأ وحدة الأمر:** طبقاً لهذا المبدأ يجب أن لا يكون الشخص مرئوساً لأكثر من رئيس واحد أي لا يخضع المرؤوس إلا لرئيس واحد و يتلقى منه الأوامر والتعليمات ويكون مسؤولاً أمامه عن أعماله التي يقوم بها.
4. **مبدأ ديناميكية التنظيم:** بمعنى يجب أن يستجيب التنظيم لأي تغيرات بيئية تحدث وتعديله بما يؤدي إلى نموه واستمراره.
5. **مبدأ الشرعية:** يعني أن تكون الأهداف التي يهدف إليها التنظيم مشروعاً بحيث لا تتعارض مع القوانين والتشريعات والعادات والأعراف السائدة في المجتمع.
6. **مبدأ الفعالية:** يعتبر التنظيم فعالاً إذا نجح في مقابلة أو تحقيق أهدافه بأقل قدر من الجهد والتكلفة.
7. **مبدأ التخصص و تقسيم العمل:** يجب أن يقتصر عمل كل فرد على القيام بأعباء وظيفية واحدة (أو نوع واحد من الأعمال) فإن ذلك يؤدي على زيادة مهارات وقدرات الفرد في أدائها وبالتالي تزداد الكفاءة الإدارية.
8. **مبدأ التنسيق:** ونعني بالتنسيق تسوية الأمور بانتظام أو توحيد الجهود المشتركة أو الترتيب المنظم للجهود الجماعية. ويجب أن تنسق جميع جهود أفراد المؤسسة بأسلوب يؤدي إلى الهدف العام للمؤسسة بكفاءة وفعالية.
9. **مبدأ الوظيفة:** ويعني هذا ضرورة بناء التنظيم حول الوظائف والأنشطة وليس حول الأفراد لأن التنظيم يستمر بصرف النظر عن الأفراد لأن عمر الفرد محدد ولمدى زمني معين.
10. **مبدأ التدرج في السلطة تحديد المسؤولية:** أن يتم ترتيب السلطات من أعلى إلى أسفل بشكل هرمي، وبناء على هذا الترتيب للسلطات يتم توزيع المسؤوليات والواجبات المختلفة على العاملين في المؤسسة.
11. **مبدأ تلازم وتكافؤ السلطة و المسؤولية:** يجب أن تكون سلطة المدير متناسبة أي متكافئة مع مسؤولياته والعكس صحيح، أي يجب أن يقابل المسؤولية السلطة الكافية لتحقيق هدف معين أو الواجبات المسندة إليه.
12. **مبدأ تفويض السلطة:** ويعني إعطاء الغير حق التصرف واتخاذ القرارات في المستويات الإدارية الدنيا في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهام معينة.
13. **مبدأ نطاق الإشراف:** بمعنى تحديد عدد الأشخاص الذين يشرف عليهم رئيس واحد عن القدر الذي يسمح به جهده ووقته وإمكاناته. و يخضع تحديد نطاق الإشراف على عوامل عدة مثل نوع وطبيعة العمل، مقدرة الرئيس واستعداده الشخصي، قدرة وكفاءة المرؤوسين، أسلوب العمل،

- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 85.
 - زكرياء الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص 97، 98.
 - ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية ودار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص 110، 111.

الموقع الجغرافي أي قرب العاملين أو بعدهم عن الرئيس، طبيعة الظروف المحيطة بالعمل وغيرها.

❖ هيكل المؤسسة:

أولاً: تعريف الهيكل التنظيمي

يشير الهيكل التنظيمي إلى الشكل الرسمي للعلاقة بين الأفراد والجماعات في مجالات توزيع الأنشطة، والسلطات والمسؤوليات في المؤسسة¹. و هو إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات والأقسام الإدارية التي تتكون منها المؤسسة مرتبة على شكل مستويات تأخذ شكل الهرم يربطها خط سلطة رسمية تتناسب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى وتتوضح من خلاله نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية². وفي السياق نفسه يعرف الهيكل التنظيمي على أنه البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة فهو يبين التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة، كما يوضح نوعية العلاقات التي تبين أقسامها وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها³.

ويرتبط مفهوم الهيكل التنظيمي بمفهومين مكملين له وهما:

1. الخريطة التنظيمية:

هي شكل أو رسم بياني ، يوضح الهيكل التنظيمي الذي يقوم عليه بنيان المؤسسة الكلي⁴، وبعبارة أخرى فإنه يمكن اعتبار الخريطة التنظيمية تمثيلاً بالرسم لهيكل المؤسسة الداخلي، فهي تقدم معلومات عن الأنشطة المختلفة التي تؤديها المؤسسة، وعن خطوط السلطة الرسمية بين هذه الأنشطة. وتقدم معلومات عن من يرأس من – أي إلى أي شخص يرفع الشخص تقريره عن العمل الذي يقوم به⁵. أي هي صورة لهيكل المؤسسة أو شكل يوضح بالرسم كافة الوظائف الرئيسية والوحدات الإدارية والعلاقات التي تربط بين تلك الوحدات ببعضها البعض وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاء المؤسسة والأبعاد الأفقية لنطاق الإشراف.

2. الدليل التنظيمي:

هو عبارة عن كتيب يتضمن اسم المؤسسة ، وعنوانها، والأهداف التي أنشئت من أجلها والتي تسعى إلى تحقيقها، مع موجز للسياسات والإجراءات التي تستخدمها في سبيل ذلك. كما يتضمن الدليل الهيكل التنظيمي بتقسيماته الرئيسية والفرعية، وشرحاً لمهام الإدارات ومسؤولياتها وسلطاتها. وأسماء رؤسائها. ويشمل الدليل أيضاً شرحاً موجزاً عن النشاط العام للمؤسسة، والإنتاج الذي تنتجه أو الخدمة التي تقدمها، وحجم القوى العاملة فيها، ووصفاً للوظائف الموجودة لديها. يتضح من ذلك أن الدليل التنظيمي هو بمثابة البطاقة الشخصية التي تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات⁶.

3. العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي:

من أهم العوامل أو المحددات التي تؤثر في تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة نذكر مايلي⁷:

¹ لا جيرالد جرينبرج، روبرجت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسبوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2009، ص 676.

² رسلان علاء الدين، التطوير التنظيمي، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2013، ص ص 126، 127.

³ زكرياء الدوري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 115.

⁴ عمر وصيفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 321.

⁵ جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص ص 676، 677.

⁶ عمر وصيفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 321، 322.

⁷ عد إلى:

- بشير العلاق، الإدارة الحديثة : نظريات ومفاهيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 202، 203، 204.

- فادية ابراهيم شهاب، مرجع سبق ذكره، ص ص 141، 142.

- **حجم المؤسسة:** فالمؤسسة كبيرة الحجم يجري تصميمها بشكل أكثر تعقيدا وغالبا ما تكون هياكلها التنظيمية تفصيلية وشاملة. في حين كلما كان حجم المؤسسة أصغر فإنه يصعب تقسيم نشاطاتها إلى أنشطة فرعية وإحداث إدارات للقيام بهذه الأنشطة وتعيين رؤساء لها لأن هذه النشاطات هي بالأصل محددة وضيقة ولا تحتاج إلى اختصاصات كثيرة مع ما يصاحب ذلك من تكلفة اضافية قد لا تستطيع المؤسسة تحملها.
 - **درجة التخصص:** يتأثر الهيكل التنظيمي للمؤسسة كثيرا بدرجة التخصص التي تحتاج إليها. فكلما كانت درجة التخصص المطلوبة كبيرة والنشاطات متنوعة، كان ذلك مدعاة لتصميم هياكل تنظيمية مفصلة ومعقدة، والعكس صحيح.
 - **طبيعة الإنتاج أو الخدمة:** تتصف طبيعة العمل في بعض المؤسسات بالتنوع حيث تقوم بإنتاج أكثر من نوع واحد من السلع أو تقديم أكثر من خدمة واحدة وعملية التنوع تتطلب خطوط إنتاج وإدارات متعددة ومتنوعة أكثر مما لو كانت المؤسسة تنتج سلعة أو تقدم خدمة واحدة.
 - **المستوى التكنولوجي:** غالبا ما تتمتع المؤسسات ذات الاستخدام التكنولوجي الكثيف في نشاطاتها وعملياتها بهياكل تنظيمية معقدة وتفصيلية. فالتكنولوجيا تحدد طبيعة العمل ووسائل تنظيمه والأعمال والوظائف التي ينبغي تأديتها وعلاقات العمل بين هذه الوظائف.
 - **التوزيع الجغرافي:** إن المؤسسة التي يشمل عملها ونشاطها مناطق جغرافية متعددة من الطبيعي أن يختلف هيكلها التنظيمي من حيث تعدد الإدارات وتنوعها وحجمها عن المؤسسة التي تمارس عملها في منطقة واحدة.
 - **الاستراتيجية:** فأي تغيير في الاستراتيجية يمكن أن يؤدي إلى تغيير نمط الهيكل التنظيمي وذلك تحقيقا للاستفادة المثلى من الموارد المتاحة سعيا للوصول إلى أهداف المؤسسة. فالمؤسسات تتطور وتتغير مع مرور الوقت وبالتالي تتغير استراتيجياتها مما يستتبع بالضرورة تعديل هياكلها التنظيمية وفقا للتغيير في هذه الاستراتيجيات. فالمؤسسات التي تتبع استراتيجية التنوع في المنتجات أو الخدمات التي تقدمها تحتاج إلى اختيار الهيكل التنظيمي المناسب الذي يلبي أكبر قدر من حاجتها إلى التنسيق والتكامل بين هذا التنوع في المنتجات أو الخدمات.
 - **البيئة الخارجية:** غالبا ما تلجأ المؤسسات المستقرة أي العاملة في ظروف بيئية مستقرة إلى انتهاج الهياكل التنظيمية البسيطة ذات الملامح الواضحة أو غير المرنة. أما المؤسسات التي تعمل في بيئة متغيرة باستمرار يناسبها هيكل تنظيمي مرن يستطيع أن يتعامل بسرعة مع التغيرات في البيئة والذي يمكنها من استغلال الفرص والحد من التهديدات بشكل فعال والتنبؤ بالعوامل البيئية. وتفرض البيئة المعقدة على إدارة المؤسسة السير باتجاه بناء هيكل تنظيمي أكثر ميلا نحو اللامركزية فالمعلومات والقرارات لا ينبغي أن تتركز في جهة مركزية واحدة وذلك تفاديا للتأخير في الاستجابة للمتغيرات.
 - **دورة أو مدة حياة المؤسسة:** إن الزمن وما يحمله من متغيرات يملئ على المؤسسات إعادة التنظيم وإلا فقدت فرصة التكيف مع المتغيرات لأغراض البقاء والنمو، وإذا كانت دورة حياة المؤسسة قصيرة ومحدودة فإن الهيكل التنظيمي المناسب لها ينبغي أن يكون بسيطا في مكوناته وعلاقاته. أما العمل المتواصل، على شكل ورديات، فإن هذا يتطلب هيكلا تنظيميا معقدا لأنه يستدعي وجود عدد كبير من المشرفين لكل وردية عمل مستقلة. كما أن كثرة الورديات تؤدي إلى تعقيد العلاقات التنظيمية وهكذا.
- ثانيا: أشكال الهياكل التنظيمية**
- تعتمد المؤسسات بصورة عامة على أسس مختلفة لتصميم هياكلها العامة، ويمكن تصنيف أنواع الهياكل التنظيمية في مجموعتين:

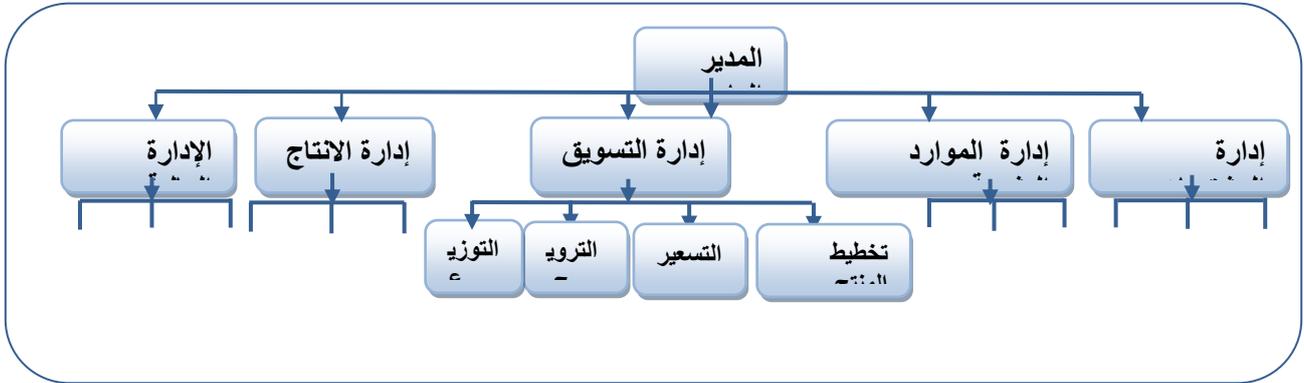
- الهياكل التنظيمية التقليدية:

وهذه المجموعة تشكل الهياكل الأساسية التي لا يمكن لأي مؤسسة الاستغناء عنها، لكونها تمثل جوهر هيكله وظائف المؤسسة ومهامها وما تستلزمه من بناء للعلاقات والأدوار فهي تشخص درجة التخصص والرسمية والمركزية¹... الخ، ولعل أبرز هذه الأنواع من الهياكل التقليدية ما يأتي:

1. الهيكل التنظيمي الوظيفي:

بمقتضى هذا الشكل تقسم الأنشطة وتتجمع على أساس وظائف المؤسسة الرئيسية، كالتسويق، الإنتاج، المالية، الموارد البشرية، التموين... الخ في هذا النوع من التنظيم يتم تخصيص إدارة لكل وظيفة، فالمؤسسة بذلك تملك إدارة التسويق، إدارة الإنتاج، الإدارة المالية.. الخ وعلى رأس كل إدارة مسؤول يسمى المدير أو الرئيس، كما يتم تحديد الوحدات التنظيمية التابعة لكل إدارة مثلا إدارة التسويق من بين وحداتها التنظيمية: تخطيط المنتجات، التسعير، الترويج، التوزيع... الخ².

شكل رقم (15): الهيكل التنظيمي الوظيفي



- وضع كافة الوظائف والوحدات التي تسهم في إنجاز نشاط رئيسي واحد تحت إدارة واحدة يساعد على تنمية التخصص بين العاملين.
- الاستخدام الأمثل للموارد وسهولة تخفيض أو توسيع حجم الوظيفة دون التضحية بمواردها من المهارة والخبرة³.
- يساعد على رفع كفاءة الأداء و تطوير الوسائل الفنية المستخدمة في أداء العمل وتحسينها.
- يحقق قدرا كبيرا من التنسيق في أداء أعمال المؤسسة المتماثلة والمتشابهة.
- سهولة وزيادة فعالية الإشراف على العمليات⁴.
- يمنع الازدواجية والتداخل في جهود التنظيمات الوظيفية⁵.
- يسهل إيجاد أفضل الطرق لحل المشكلات الفنية⁶.

ب. العيوب:

- يهمل وجود الترابط والتداخل بين أهداف المؤسسة أو أهداف الوحدات التنظيمية.
- يميل هذا النوع من التقسيم إلى المركزية وذلك بسبب الحاجة إلى الترابط والتنسيق بين الوحدات التنظيمية الرئيسية¹.

¹ طاهر الغالبي، نعمة الخفاجي، نظرية المنظمة: مدخل التصميم، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2020، ص 125.

² فرحات غول، مرجع سابق، ص ص 66، 67.

³ أمين عبد العزيز حسن، مرجع سبق ذكره، ص 101.

⁴ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، ص 154.

⁵ ضرار العتيبي، نضال الحواري، ابراهيم خريس، مرجع سبق ذكره، ص 131..

⁶ فريد فهمي زيارة، مرجع سبق ذكره، ص 229.

- تركيز الأداء على مهام روتينية.
- يضعف الاتصالات بين الأقسام.
- قد يكون سببا في ظهور صراعات في مجال التطوير.
- قد تصعب جدولة العمليات بين الأقسام².
- المسؤولية عن الأداء العام للمؤسسة تقع على عاتق الرئيس وهو شخص واحد.
- صعوبة التنسيق بين الأنشطة الرئيسية كلما توسعت المؤسسة.
- يقلل من الاهتمام الواجب إعطائه للمنتجات، الزبائن، الأسواق....

2. الهيكل التنظيمي على أساس السلعة المنتجة:

يطبق هذا الأساس في المؤسسات الصناعية والتجارية والخدمية كبيرة الحجم التي تتبع سياسة تنويع المنتجات، أو التي لديها خطوط إنتاج متعددة (كشركات إنتاج السيارات)، إلا أن فعالية تطبيق هذا الأساس تستلزم تركيز عملية اتخاذ القرارات والرقابة في المركز الرئيسي حتى لا يتفكك كيان المؤسسة³.

في هذا النوع من الهياكل يتم ضم جميع الأعمال اللازمة لإنتاج وتسويق وتمويل... الخ كل منتج أو مجموعة من المنتجات في وحدة تنظيمية مستقلة وقائمة بذاتها، حيث عندما تتعدد منتجات المؤسسة ويزيد حجمها يمكن تقسيم أنشطتها على أساس المنتجات التي تتعامل بها، فيتم تجميع الوظائف والأنشطة المرتبطة بمنتج معين تحت إشراف مسؤول أو مدير يختص بهذا المنتج، ويكون تحت سلطته مديري الوظائف (الإنتاج، التسويق، المالية، الموارد البشرية، ...)، حيث جمعت الأنشطة في المستوى الأول على أساس المنتجات ثم في المستوى الثاني على أساس وظيفي⁴.

ويحقق هذا التنظيم مجموعة من المزايا والعيوب من أهمها:

أ. المزايا:

- الاستفادة الكاملة من تقسيم العمل والتخصص في الأداء.
- التنسيق بين العمليات التي تؤدي بالنسبة لكل سلعة أو خدمة على حدى⁵.
- يسمح بالاستخدام الاقتصادي والأمثل للمهارات والقدرات التخصصية.
- سهولة في تفويض السلطة⁶.
- يساعد في تسهيل تحديد مسؤولية تحقيق الأرباح على مستوى كل قسم.
- توفير فرص لنمو وتوزيع المنتجات والخدمات⁷.

ب. العيوب:

- لا يمكن الاستفادة من خصم الكمية عند الشراء، إذ أن كل قسم سيشتري الكمية التي تخص المنتج له وإن كانت تتشابه مع غيرها.
- تكرار بعض الجهود والخدمات اللازمة لكل منتج مما يزيد من تكلفة الإنتاج.
- ضعف الاتصالات بين الوحدات مما يؤدي إلى عدم وجود رؤية شاملة لعمليات المؤسسة ككل⁸.
- المشاكل التي تواجه الإدارة العليا عند الرقابة على الإدارات.

1 أمين عبد العزيز حسن، مرجع سبق ذكره، ص 103.

2 فريد فهمي زيارة، مرجع سبق ذكره، ص 229.

3 سعيد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص 175.

4 فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 68.

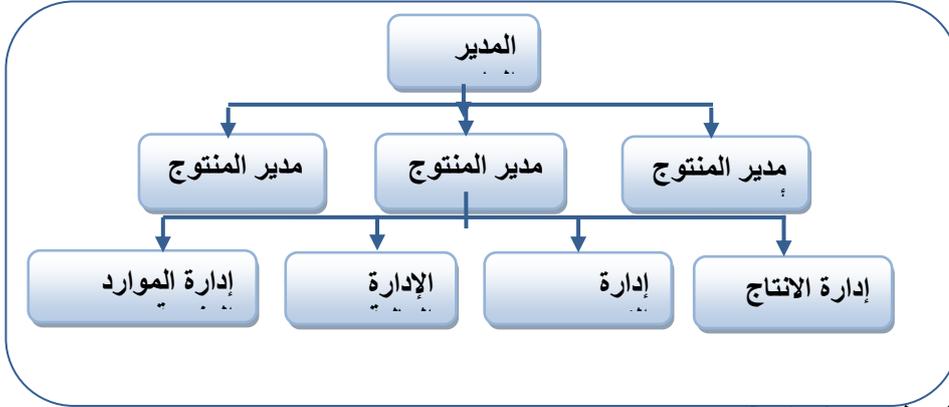
5 محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، ص 155.

6 ضرار العتيبي، نضال الحواري، ابراهيم خريس، مرجع سبق ذكره، ص 134.

7 أمين عبد العزيز حسن، مرجع سبق ذكره، ص 108.

8 فريد فهمي زيارة، مرجع سبق ذكره، ص 231.

- احتمالات عدم توافر المهارات الكافية واحتياجات الإدارات المختلفة¹.
والشكل التالي يوضح شكل الهيكل التنظيمي على أساس السلعة المنتجة:
شكل رقم (16): الهيكل التنظيمي على أساس السلعة المنتجة



3. الهيكل التنظيمي الجغرافي:

يتم اللجوء إلى هذا النوع من الهياكل في حالة تنوع الأسواق والمناطق الجغرافية التي تنشط فيها المؤسسة وتبيع فيها منتجاتها. حيث يتم تجميع كل الأنشطة التي تزاوُل في منطقة جغرافية إلى مدير مسؤول يكون مسؤولاً تجاه المنطقة الجغرافية بكل أبعادها ومسؤولاً مباشراً تجاه المؤسسة². ويحقق هذا التنظيم مجموعة من المزايا والعيوب من أهمها:

أ. المزايا:

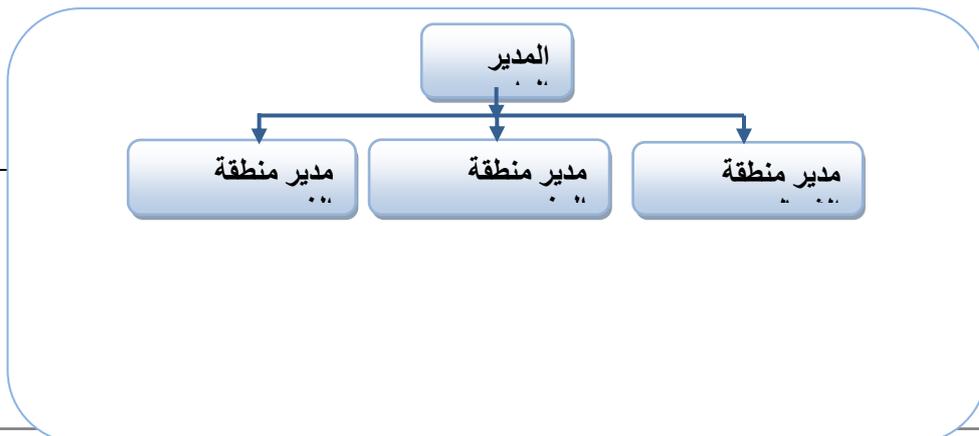
- انخفاض التكاليف الخاصة بالتشغيل.
- خدمة البيئة المحلية بطريقة أفضل.
- فعالية الرقابة على السوق.
- دقة البيانات التسويقية.
- دقة القرارات التسويقية والسرعة في اتخاذها.
- سهولة التنسيق بين الأنشطة داخل المنطقة الجغرافية الواحدة³.

ب. العيوب:

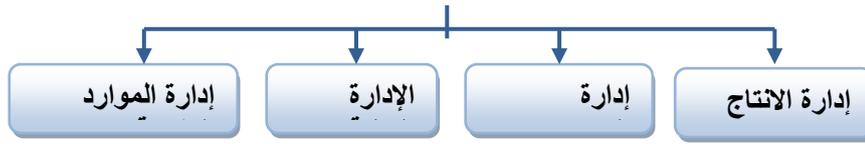
- صعوبة وضع سياسات عامة لكافة المناطق..
- صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية من ناحية وبين المركز الرئيسي من ناحية أخرى.
- صعوبة رقابة الإدارة العليا للمناطق الجغرافية⁴.
- احتمال اتباع سياسات تخالف سياسات المركز الرئيسي.
- قد يسيء مديرو المناطق استخدام السلطات الممنوحة لهم مما يضر بالمشروع والمصلحة العامة⁵.

والشكل التالي يوضح تكوين الهيكل التنظيمي الجغرافي:

شكل رقم (17): الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية



1 أمين عبد الع
2 كامل بربير،
3 نفس المرجع
4 أمين عبد الع
5 ضرار العتيني



المصدر: من إعداد المؤلفة.

4. الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن:

يستخدم هذا النوع من التقسيم عندما يكون هدف المؤسسة الأساسي هو الاهتمام بخدمة زبائنها وخاصة عندما تتعامل المؤسسة مع عدة أنواع من الزبائن¹.

عادة ما يطبق هذا الأساس في مؤسسات الخدمات كالبنوك والمؤسسات التعليمية، والشركات الصناعية التي تطبق أساس المنتجات (حيث تكون لكل خط انتاجي مجموعة مميزة من العملاء). ولهذا الأساس صورة أخرى وهي التقسيم حسب الأسواق التي تخدمها المؤسسة (باعتبار أن السوق المستهدف هو في الواقع مجموعة العملاء الذين تستهدف المؤسسة خدمتهم)².

ويتم تجميع الأنشطة على أساس خدمة جمهور الزبائن أو المنتفعين من سلعتها أو خدماتها. ويحقق هذا التنظيم مجموعة من المزايا والعيوب من أهمها:

أ. المزايا:

- إمكانية التنسيق بين العمليات المتعلقة بنوع معين من الزبائن وكذلك دعم الخدمات المقدمة لهم³.

- يسمح باستخدام المعرفة المتخصصة والمرتبطة بكل نوع من العملاء.

- زيادة مهارات الموظفين في التعامل مع فئة معينة من العملاء⁴.

- تحقيق رضا العميل وراحته وتوفير وقته وجهده.

- الاستفادة من مزايا تقسيم العمل والتخصص في الإنتاج وما يحققه من زيادة في الإنتاج⁵.

- تقديم خدمة متخصصة لكل نوع من أنواع الزبائن مما يؤدي إلى تحسين مبيعات المؤسسة.

ب. العيوب:

• الزيادة في التكاليف جراء تكرار الجهود المتخصصة في كل وحدة.

• الصعوبة في توزيع الموارد على الوحدات بشكل دقيق.

• تكرار عمليات الجرد والتدقيق⁶.

• احتمالات ظهور طاقات عاطلة من القوى العاملة خلال فترات انخفاض الطلب.

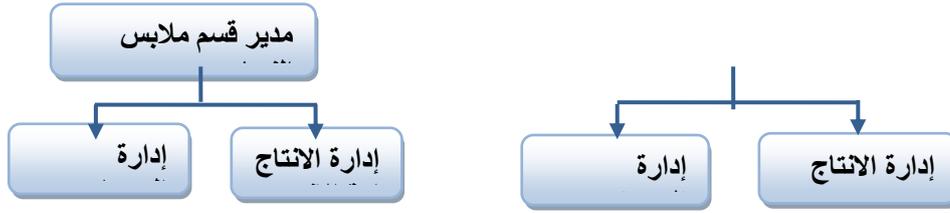
• صعوبة تنمية الأفراد في غير هذا التخصص الوظيفي لنوعية من العملاء⁷.

ويبين الشكل التالي الهيكل التنظيمي وفقاً للزبائن.

شكل رقم (18): الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن



- 1 كام
- 2 سع
- 3 مح
- 4 أمير
- 5 ضر
- 6 فريد
- 7 أمين عبد العرير حسن، مرجع سبق ذكره، ص 105.



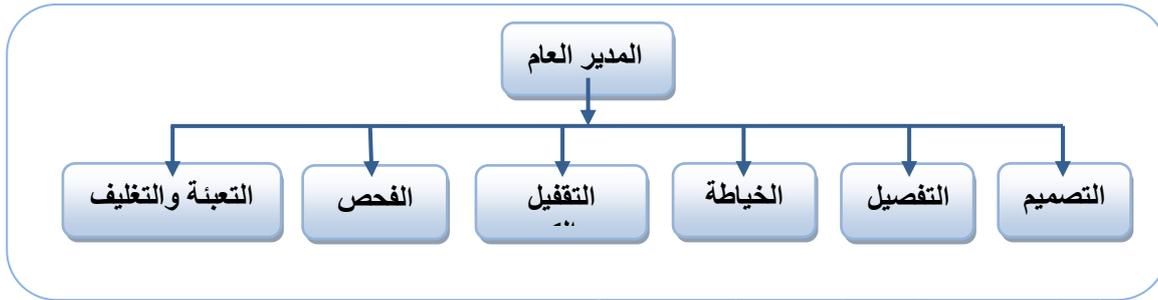
المصدر: من إعداد المؤلفة.

5. الهيكل التنظيمي على أساس العمليات (أو المراحل الإنتاجية):

تعتمد بعض المؤسسات الصناعية على تجميع الأنشطة حسب العمليات الإنتاجية، حيث تختص كل عملية بنشاط متخصص ومحدد، وبحيث تشكل مخرجات كل عملية إنتاجية مدخلات العملية الإنتاجية التالية¹. كأن يكون هناك مصنع لصناعة الملابس الجاهزة تتضمن فعاليته الإنتاجية القيام بعملية التصميم، والتفصيل، والخياطة، والتفصيل، والكي، والفحص، والتعبئة والتغليف ويشرف على إدارة كل قسم مدير.

ويوضح الشكل التالي التقسيم وفقا للعمليات:

شكل رقم (19): الهيكل التنظيمي على أساس العمليات



ويحقق هذا التنظيم مجموعة من المزايا والعيوب من أهمها:

1. المزايا:

- تجنب الاستثمار المزدوج في المعدات والآلات، حيث يكون كل قسم له آتاه المتخصصة في عملياته.
- التركيز على المنتج أو الخدمة حيث إنه يمثل مخرجات القسم الذي يساهم من خلاله في احتياجات المجتمع ويعتبر نجاح المؤسسة في تحقيق ذلك هو العنصر المهم بالنسبة للمؤسسة.
- تحقيق درجة عالية من الرقابة والتنظيم، حيث إن كل قسم يملك جميع الموارد التي تحتاج إليها في تحقيق هدفه ولذا فإن عملية الرقابة والتنسيق تكون أسهل نظريا.
- يحقق هذا التنظيم درجة عالية من خلال إعطاء الحوافز وتطوير الإدارة وتنمية الأفراد داخل القسم².

2. العيوب:

- صعوبة تحقيق التنسيق بين العمليات الإنتاجية.
- توقع توقف العمليات الإنتاجية نتيجة الخلل في التنفيذ لأية عملية إنتاجية³.
- ظهور الحاجة لتطوير المديرين حيث تحتاج المؤسسة إلى المزيد من الموهبة الإدارية لكل قسم شبه مستقل. ومن ناحية أخرى فإن نقل الأفراد بين الأقسام يعتبر أمرا صعبا⁴.

¹ كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 91.

² أمين عبد العزيز حسن، مرجع سبق ذكره، ص 104.

³ كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 92.

⁴ أمين عبد العزيز حسن، مرجع سبق ذكره، ص 105.

6. التقسيم المختلط أو المركب:

يمثل هذا النمط من التجميع مزيجا مختلطا من تطبيق القواعد المختلفة لتقسيم وتجميع الأنشطة، سيما وأنه ليس هناك نموذج تنظيمي متكامل يصلح للتطبيق في مختلف المؤسسات، أو لجميع مستوياتها التنظيمية. ولذلك فإن المؤسسة المعاصرة غالبا ما تستخدم مجموعة من أسس التنظيم المختلفة. ويرتبط اعتماد مثل هذا الأسلوب على طبيعة الأنشطة، والمستوى التنظيمي، وتشكيلة المتعاملين معها، وظروف عملها،
ويبين الشكل التالي التقسيم المختلط.

شكل رقم (20): الهيكل التنظيمي المختلط أو المركب



وقد

ولايات

المحددة الأمريكية لم تسر بعد لت يصبغ في العديد من الصناعات الأخرى. وانحرى الأساسية للمصنوفة التنظيمية أن يأخذ الشكل التنظيمي المصنوفة الهندسية ذات الأبعاد الرأسية والأفقية، فهناك السلطات الوظيفية التنفيذية التي تمارس من أعلى إلى أسفل، وهناك السلطات الفنية التي تمارس أفقيا بين مدير المشروع والقطاعات التابعة له². بعبارة أخرى هذا التنظيم يجمع بين الإدارات الوظيفية التي توفر قاعدة مستقرة للأنشطة المتخصصة والأعضاء الدائمين في مواقعهم والوحدات التي تدمج مختلف الأنشطة لمختلف الإدارات الوظيفية على أساس فريق المشروع أو المنتج أو البرنامج أو التوزيع الجغرافي أو النظم³. إذ يعمل هذا التنظيم على تكامل العلاقات الرأسية والأفقية في وحدة جديدة مؤقتة تسمى المشروع ويتضمن التنظيم المصنوفي انسيابا مزدوجا للسلطة الأمر، مما يتطلب اتخاذ قرارات تجمع بين التنظيم الوظيفي والتنظيم على أساس المشروع. ويقوم كل مدير مشروع بإدارة تقسيمات المشروع، حسبما يحتاج من تخصصات بشرية، وتسهيلات مادية ومالية، وقد يكون احتياجاته للبعض منها مؤقتة، أو لجزء من الوقت على وفق متطلبات تنفيذ كل مرحلة.

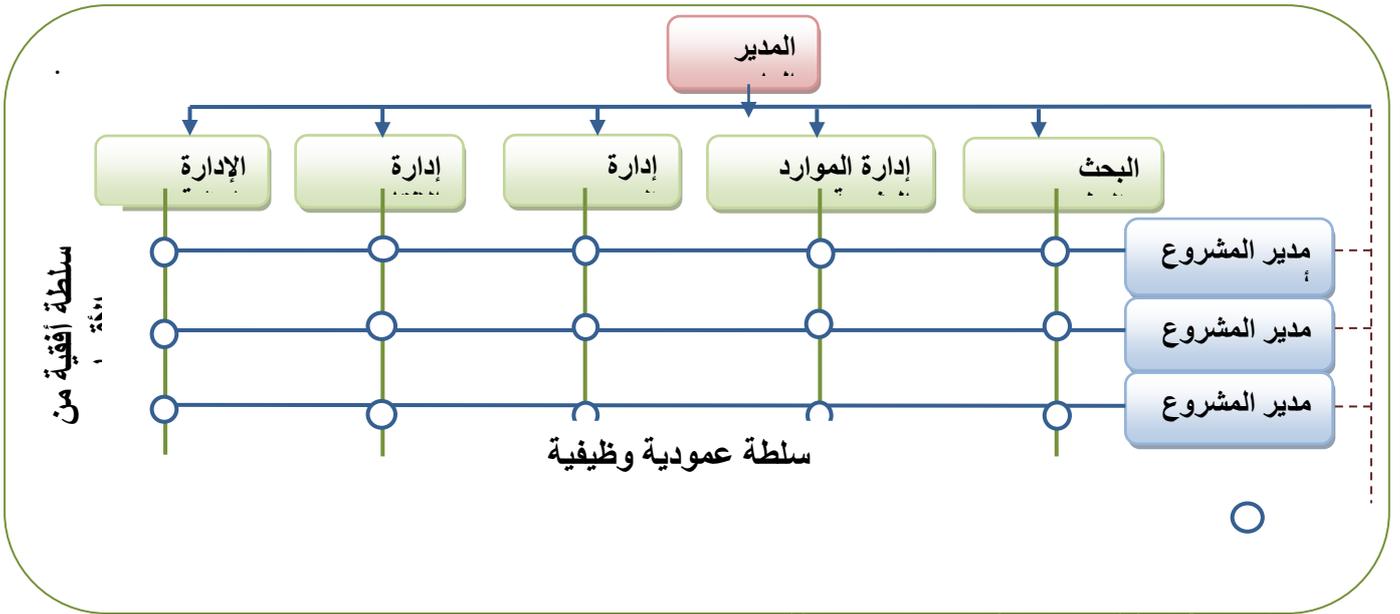
¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان الطبعة الثانية، 2005، ص 183.

² فاطمة سعدي، مرجع سبق ذكره، ص 162.

³ Laurie J. MULLINS, op.cit., p618.

يطبق هذا الأساس عادة في المؤسسات التي تعمل بنظام إدارة المشروعات (كمكاتب الاستشارات، وشركات المقاولات، وترسانات بناء وإصلاح السفن، والشركات الصناعية التي تعمل بنظام الإنتاج حسب الأوامر أو الطلبات...); حيث يخصص لكل مشروع أو إنتاج مجموعة من الأنشطة المتنوعة والمتكاملة، والتي تجمع مع بعضها لفترة زمنية محددة هي الفترة المخططة لإنجاز المشروع؛ و يتم حلها بانتهاء المشروع. ويعطي هذا الأساس للتنظيم قدرا كبيرا من المرونة¹. كما يشجع استخدام هذا التنظيم في شركات الإسكان القائمة بتنفيذ مشروعات إسكانية وكذلك في الإدارات من ذوي الاختصاصات المختلفة وغيرها من الإمكانيات المتاحة وتنسيق توزيعها على المشروعات حسب احتياجاتها².

ويبين الشكل التالي الهيكل التنظيمي وفقا للتقسيم المصفوفي:
شكل رقم (21): الهيكل المصفوفي



- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 373.
- عبد الباري درة، محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص 184.
- ويحقق هذا التنظيم مجموعة من المزايا والعيوب من أهمها:

أ. المزايا:

- يوفر المرونة اللازمة للاستفادة من الموارد البشرية الموجودة في التنظيمات الوظيفية، فمن الممكن أن يعين العاملون بأحد الأقسام الوظيفية للعمل في إحدى المشروعات و عندما ينتهي المشروع يعودون إلى عملهم الأساسي.
- يقدم للمؤسسات متوسطة الحجم وسائل غير مكلفة للاستجابة لبيئة متغيرة غير مستقرة.
- يحسن مستوى الاتصالات بين المديرين، وبالتأكيد فإنه يجبر هؤلاء المديرين على إجراء المناقشات والاتفاق على الكثير من القضايا³.
- العاملون وفقا لهذا التنظيم تنشأ لديهم خبرات متنوعة أكثر مما لو كانوا يعملون في إداراتهم الوظيفية فقط⁴.
- تحقيق التوازن الأفضل بين الوقت والتكاليف.

¹ سعيد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص ص 175، 176.

² بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، مرجع سبق ذكره، ص 209.

³ جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص 692.

⁴ فاطمة سعدي، مرجع سبق ذكره، ص 162.

ب. العيوب:

- ضغوط مؤثرة على أعضاء الفريق بسبب تعدد رؤسائهم.
- مشكلات خاصة بتقييم أداء العاملين، من يقوم بتقييم أداء العامل؟ هل يقوم بها المدير الوظيفي أم مدير المشروع؟ أو أن يكون التقييم من اختصاص الاثنين؟ فليس هناك أحكام ثابتة لمثل هذه المشكلات إلا أنه بوجه عام يؤدي تخصيص مسؤوليات التقييم على المدير الوظيفي على أن يكون لمدير المشروع إسهام كبير في عملية التقييم.
- صراع القوة: تنظيم المصفوفة يمكن أن ينشأ عنها مشكلة خاصة بتوازن القوة بين الجانب الوظيفي و جانب المشروع للمصفوفة، فإذا كان أحد الجانبين أكثر قوة فإن فوائد المصفوفة المتمثلة في التعاون والتنسيق لن تتحقق¹.

❖ الهياكل التنظيمية المعاصرة:

ازدادت الحاجة إلى ايجاد هياكل تنظيمية أكثر تطورا من الهياكل التنظيمية التقليدية، وخاصة في ظل التطورات الحاصلة في استخدام التكنولوجيا وتطور وسائل الاتصالات والانترنت وغيرها. ومن أهم الهياكل التنظيمية المعاصرة نذكر مايلي:

1. الهيكل أو التنظيم الشبكي:

هو نوع من أنواع التنظيم الذي تلجأ إليه الشركات متعددة الجنسية، أو الشركات العالمية التي تزاوّل نشاطها على نطاق واسع، وتتوزع هذه النشاطات إقليمياً أو محلياً أو كليهما. إلا ان شركات وطنية عرفت أيضاً باستخدام هذا النوع من التنظيم لاعتبارات إدارية واقتصادية وقانونية. وفي هذا النوع من التنظيم، تقوم المؤسسة بإسناد وظائف رئيسية منها إلى مؤسسات أخرى مستقلة يتم التعاقد معها من قبل الإدارة العليا للمؤسسة². فقد تتفق مؤسسة معينة مركزها أوروبا مثلاً مع مؤسسة في كندا لإجراء تصاميم الإنتاج، ومع مؤسسة ثانية في الهند لشراء المواد الخام، ومع مؤسسة ثالثة في الصين لإنتاج المنتج، ومع مؤسسة رابعة في الفلبين لنقل المنتجات كاملة الصنع، ومع مؤسسة خامسة في الولايات المتحدة للتسويق³.

ويحقق هذا التنظيم مجموعة من المزايا والعيوب من أهمها:

أ. مزايا التنظيم الشبكي:

من أبرز مزايا هذا النوع من التنظيم نذكر مايلي⁴:

- يتيح التنظيم الشبكي استخدام أي موارد خارجية قد تحتاجها المؤسسة من مواد خام وعمالة رخيصة تتوافر خارج البلاد وغيرها، مما يتيح للمؤسسة تحقيق أفضل جودة وأنسب سعر، ويمكنها من التعاون وسط المنافسة الدولية.
- يتميز التنظيم الشبكي بالمرونة والتحدي، وتستطيع المؤسسة استئجار أي خدمات تحتاج إليها، كما تستطيع أن تكيف نفسها مع المنتجات الجديدة والفرص التسويقية المتاحة.

ب. عيوب التنظيم الشبكي:

من عيوب التنظيم الشبكي مايلي⁵:

- عدم وجود رقابة مباشرة على أنشطة المؤسسة التي تتم من خلال عقود وشركات خارجية ليست تحت السيطرة التامة للمؤسسة.
- قد تتعرض المؤسسة للعديد من المخاطر في حالة عدم التزام أو فشل الشركات التي تم التعاقد معها في القيام بالعقود والأعمال الموكلة إليهم أو في حالة خروجهم من العمل.

¹ فيصل بن عدنان سعسع، مبادئ و أسس إدارة الاعمال في المنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص ص 101،

102.

² بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 210، 211.

³ عبد الباري درة، محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص 186.

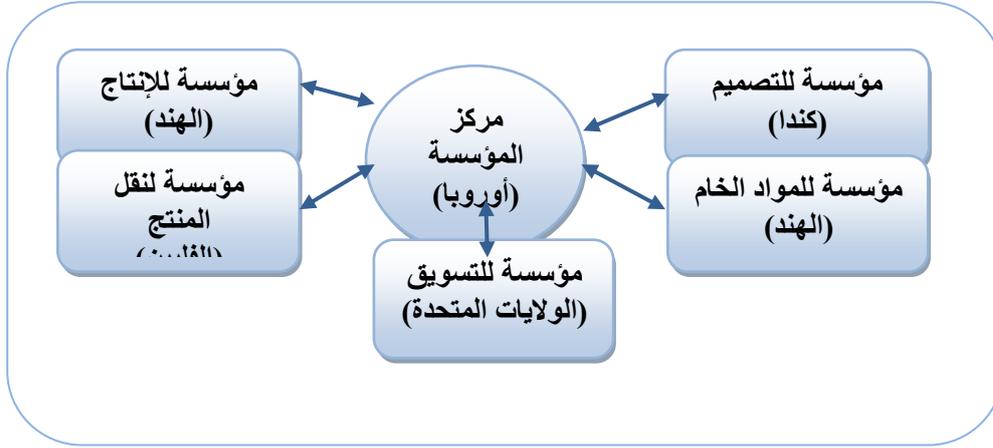
⁴ فيصل بن عدنان سعسع، مرجع سبق ذكره، ص 103.

⁵ فيصل بن عدنان سعسع، مرجع سبق ذكره، ص 103.

- عدم توافر الولاء والانتماء الكامل من قبل الشركات التي تم التعاقد معها بسبب شعورها بأنه يمكن الاستغناء عن خدماتها في أي وقت واستبدالها بشركات أخرى تستطيع أن توفر خدمات أفضل منها.

والشكل التالي يصور التنظيم الشبكي:

شكل رقم (22): التنظيم الشبكي



2. هيكل الفريق:

وهو هيكل يضم تشكيل فرق عمل إذ يتم تجميع أفراد ذوي تخصصات معينة من إدارات وأقسام المؤسسة، لغرض تكليفهم بإنجاز مهمات دائمة أو مؤقتة¹. أو يعهد إليها بمسؤوليات حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة واتخاذ القرارات اللازمة. ويمثل هذا الأسلوب في التنظيم إتجاها نحو الاستفادة من التخصصات المتعددة في المؤسسة فهو يفترض أن بإمكان الأفراد العاملين في وحدات المالية و الإنتاج أو غيرها أن يساهموا في نشاطات التسويق والمبيعات وغيرها من نشاطات المؤسسة².

تتميز هيكل فرق العمل بإزالة الحواجز بين الدوائر والوحدات الإدارية ووجود أكثر من وجهة نظر واحدة مما ينعكس على جودة القرار المستخدم. أما عيوبها فقد تكمن في حدوث صراع بين أعضاء الفريق أحيانا وكذلك إطالة فترة التجاوب مع البيئة وتأخيرها مما ينعكس سلبا على حل المشكلات³.

3. التنظيم المؤقت:

بمقتضى هذا التنظيم يتم إنشاء وحدة تنظيمية (قسم مثلا) لأداء مهمة معينة مؤقتة بطبيعتها. وبعد أداء المهمة تلغى الوحدة التنظيمية. ويحقق هذا النموذج التنظيمي خفض التكاليف حيث أن إنتاج هذا القسم لا يتوقع تكراره وبالتالي فإن التسهيلات البشرية والمادية قد يكون من الأفضل تدبيرها بصفة مؤقتة ولأجل محدد، كأن توظف القوى العاملة بعقود مؤقتة وكذلك يتم استئجار الآلات والمعدات بدلا من شرائها. على أنه يعيب هذا النموذج التنظيمي شعور العاملين المؤقتين بالإحباط بسبب افتقارهم للإستقرار الوظيفي وكذلك عدم شعورهم بالانتماء إلى مجموعات العاملين الدائمين في المشروع، وهو شعور يؤثر بالضرورة على معنوياتهم وبالتالي على إنتاجيتهم⁴.

4. الهيكل الافتراضي:

1 محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر اليزرنجي، مرجع سبق ذكره، ص 91.
2 بشير العلق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 209، 210.
3 عبد الباري درة، محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص 186.
4 بشير العلق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 212، 213.

تنطلق فكرة تصميم الهيكل الافتراضي من إزالة الحدود التي يرسمها الهيكل داخل المؤسسة ومع البيئة الخارجية كمرحلة أولية تقود إلى إزالة الحدود بشكل كامل. بحيث تصبح المؤسسة تعمل في الفضاء الإلكتروني كمؤسسة افتراضية تعتمد في عملياتها على الأجيال المعاصرة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبنيتها الارتكازية¹. إذ يعمل العاملون في أي مكان وفي أي وقت طالما لديهم أجهزة الحاسوب والانترنت.

يتميز هذا الهيكل بانخفاض التكاليف سواء التكاليف الإدارية أو البيعية، إلا أن أهم عيوبه أنه يفقد على التفاعل الإنساني بين العاملين².

❖ التنظيم و السلطة في المؤسسة:

يقوم التنظيم على ركنين أساسيين هما السلطة والمسؤولية ولا يمكن لأي تنظيم فعال أن يقوم إلا من خلال هذين الركنين.

أولاً: تعريف السلطة (أو الصلاحية)

يقصد بالسلطة الحق الشرعي أو القانوني الذي يخول أشخاص الحق في إصدار الأوامر أو اتخاذ القرارات في حدود معينة هي حدود السلطة التي يتمتعون بها³. وتعرف بأنها قوة رسمية يستمدتها المدير من خلال شغله لمنصب إداري وهذه القوة تعطيه الحق في الحصول على الامتثال والطاقة من قبل المرؤوسين للأوامر والتعليمات التي يصدرها، واتخاذ قرارات تكون ملزمة للآخرين، والحصول على العمل من قبل الآخرين وفق ما يريده في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة منه⁴.

ولا تعني السلطة أبدا استعمال القسر والقسوة والظلم والتعسف مع المرؤوسين لمجرد أن صاحب السلطة هو الرئيس الأعلى لهؤلاء. فالرئيس صاحب السلطة لا يحق له إصدار أوامر تعسفية متى شاء وكيفما يشاء، لأن هناك دائما حدودا وقيودا للسلطة لا يمكن تجاوزها لإيذاء الآخرين وإذلالهم⁵.

ثانياً: تعريف المسؤولية

المسؤولية هي العباء أو الالتزام الذي يترتب على الشخص مقابل حصوله على سلطة ما⁶. بعبارة أخرى هي التزام الفرد بانجاز المهام والأعمال المناسبة لطاقاته، وقدراته وخبراته ومؤهلاته والتي يكلف بأدائها طبقاً لمنصبه في الهيكل التنظيمي⁷.

ثالثاً: أشكال السلطة

يمكن تقسيم السلطة التي تمارس في العمل الإداري إلى أربعة أنواع على النحو التالي:

أ. السلطة الأمرة (السلطة الرسمية التنفيذية): وهي أهم أنواع السلطة في المؤسسة لأن من يتمتع بها له الحق في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات الملزمة للآخرين، و تنتساب هذه السلطة من أعلى الهيكل التنظيمي إلى أسفله وتنقل بواسطة تفويض السلطات⁸. وتستخدم السلطة التنفيذية لتحقيق أغراض المؤسسة بطرق عديدة، منها⁹:

● اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاط المؤسسة وتعيين الأفراد للقيام بالمهام الوظيفية المختلفة وإنشاء وتجديد طرق ووسائل الاتصال بين الأجزاء المختلفة لتحقيق أداء فعال.

¹ طاهر الغالبي، نعمة الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 132.

² عبد الباري درة، محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 188، 189.

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 92.

⁴ ياسر عريبات، مرجع سبق ذكره، ص 137.

⁵ بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، مرجع سبق ذكره، ص 233.

⁶ صبحي جبر العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 165.

⁷ فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 80.

⁸ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 96.

⁹ فيصل بن عدنان سعسع، مرجع سبق ذكره، ص 108.

• تحديد سلطة كل فرد في المؤسسة ومساعدتهم في تنفيذ الخطط والسياسات المختلفة لتحقيق رقابي جيد وسليم.

ب. **السلطة الاستشارية:** وتمثل الحق في تقديم الدعم والإسناد للمديرين التنفيذيين المباشرين وكذلك النصح والاستشارات بهدف ترصين وزيادة فعالية القرارات الصادرة من السلطة التنفيذية¹. وتأخذ النصائح والخطط والاقتراحات التي يقدمها المديرون الاستشاريون طريقها إلى أعلى حتى تصل إلى المدير العام والمدير التنفيذي الذي يملك سلطة تحويلها إلى أوامر ثم تأخذ طريقها إلى أسفل². وهي سلطة رمزية، تتمثل في تقديم النصح والرأي فقط دون القدرة على أمر الآخرين بالتنفيذ³.

ج. **السلطة الوظيفية:** وهي السلطة المستمدة من الوظيفة نفسها. وتعتمد على المعرفة والخبرة التي يستمدها الفرد من تخصصه في مجال معين⁴. وبموجبها يحق لصاحبها إصدار الأوامر داخل المؤسسة وتكون ملزمة بالتنفيذ لهم لكن ضمن نطاق تخصصه، وإن كانوا يعملون تحت رئاسة غير رئاسته⁵. فمثلا مسؤول وظيفة التمويل من مسؤولياته الالتزام بمراقبة الوضع المالي في المؤسسة وللقيام بذلك يتحتم عليه الحصول على معلومات مالية بصفة مستمرة من جميع وظائف المؤسسة، ولهذا غالبا ما تفوض له سلطات وظيفية تمكنه من إعطاء الأوامر لمختلف جهات التنظيم (الوظائف الأخرى) لاعطائه البيانات المالية اللازمة بالشكل والتوقيت المطلوب⁶.

د. **السلطة الشخصية:** وهي السلطة التي يستمدها الفرد من جراء أقدميته في المؤسسة، أو قدرته على التأثير في الآخرين المستمدة من خصائص شخصيته أي سماته الجسمية والعقلية، السلوكية، ومعارفه وخبراته. لأن السلطة تستمد من الكفاءة والخبرة حتى ولو لم يكن رسميا مسؤولا عن إدارة معينة أو وظيفة⁷.

رابعا: تفويض السلطة

تفويض السلطة هي عملية يتم بمقتضاها نقل السلطة من المدير إلى المرؤوس لأداء عمل معين. ولا يعني التفويض على وجه الإطلاق تفويضا للمسؤولية، إنما يبقى مفوض السلطة مسؤولا مسؤولية مباشرة عن نتائج أداء العمل، وإذا كان الأمر كذلك فعلى المدير أن يتأكد بأن السلطة المفوضة للمرؤوس بالحجم اللازم والمطلوب لانجاز العمل، وأن المرؤوس على معرفة تامة بكيفية استخدام هذه السلطة وإلا سيترتب على عملية التفويض نتائج قد تتعكس سلبا على المدير، المرؤوس، الأداء وأخيرا تحقيق الأهداف⁸. إذن تحتوي عملية التفويض على العناصر التالية⁹:

1. **تفويض السلطة:** عندما يتم تفويض سلطة ما من مدير إلى مرؤوس يعني ذلك أن المرؤوس قد تلقى الدعم من مديره في التصرف تماما كالمدير، ولكن يحق للمدير أن يحتفظ بحق الرقابة على استخدام السلطة المفوضة كما يحق له سحب هذه السلطة إذا تطلب الموقف ذلك.

2. **إسناد المسؤولية:** أي تحديد المهمة أو المهام المطلوب من المرؤوس القيام بها بعد عملية التفويض.

1 صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 386.

2 فيصل بن عدنان سعسع، مرجع سبق ذكره، ص ص 108، 109.

3 فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 81.

4 كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 95.

5 ياسر عريبات، مرجع سبق ذكره، ص 144.

6 فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 82.

7 نفس المرجع.

8 كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 97.

9 نفس المرجع.

3. **المساءلة:** عندما يتم التفويض يعني أنه خلق التزاما لدى المرؤوس لتحقيق أداء محدد لمهمة محددة، وبالتالي فالمرؤوس عرضة للمساءلة أمام مديره عن حسن استخدام السلطة وعن إنجاز المهمة الجديدة المسندة إليه بموجب التفويض.

خامسا: المركزية واللامركزية:

1. **تعريف المركزية:** وتعني تجميع وتركيز السلطات الخاصة باتخاذ القرار في المستوى الأعلى من الإدارة¹. ويفضل العمل بالمركزية في المؤسسة في الحالات التالية:²

- عندما تكون البيئة مستقرة.
- تميل الإدارة العليا إلى أن تسيطر بنفسها على مجريات الأمور.
- يكون هناك نقص في المديرين الأكفاء.
- المديرون في المستويات الأدنى عازفون عن المشاركة في اتخاذ القرار.
- كون القرارات المتخذة بالغة الأهمية.

وتلجا المؤسسة إلى تطبيق المركزية خاصة للمهام التي تشكل أهمية خاصة حيث ترى الإدارة العليا ضرورة حصر اتخاذ القرارات بشأنها دون المستويات الإدارية الأخرى، ويمكن تلخيص هذه المهام بالآتي³:

- تحديد السياسات الإدارية الأساسية.
 - قرارات التعيين للوظائف الأساسية.
 - إقرار خطط المشروع.
 - التنبؤ بالظروف المؤثرة على المؤسسة.
 - إعادة توزيع أفراد التنظيم في الوظائف الأساسية.
 - تحديد الأسعار.
 - إقرار برامج التنمية والتطوير خاصة للمناصب العليا.
 - التغييرات الجذرية في هيكلية التنظيم.
 - تقييم الأداء التنظيمي وإقرار استراتيجية التغيير التنظيمي.
 - القرارات المتعلقة بصورة المؤسسة تجاه كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.
2. **تعريف اللامركزية وأنواعها:** وتعني تفويض سلطة اتخاذ القرارات إلى الرؤساء والمديرين في مختلف المستويات الإدارية⁴ في المؤسسة. ويفضل العمل باللامركزية في الحالات التالية:
- تزايد وتعقد المتغيرات البيئية وعوامل عدم التأكد.
 - تكون المستويات الإدارية الدنيا راغبة في المشاركة في عمليات صنع القرار.
 - تكون معظم القرارات المتخذة منخفضة أو متوسطة الأهمية والتكلفة.
 - عندما يكون حجم المؤسسة كبيرا و تتعدد مواقع فروعها، فيكون في اللامركزية سبيلا لتجنب بطء القرارات وزيادة التكلفة المترتبة عن هذا البطء⁵.

وهناك ثلاثة أنواع من التشكيل التنظيمي اللامركزي:⁶

- **اللامركزية على أساس الوظائف:** ويتبع هذا التشكيل في المؤسسات التي تنتج منتجا رئيسيا واحدا، حيث هناك وظائف رئيسية مربوطة بها ووظائف فرعية لديها سلطة في اتخاذ القرارات.

¹ Kondalkar V.G., op.cit, p258.

² فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 86.

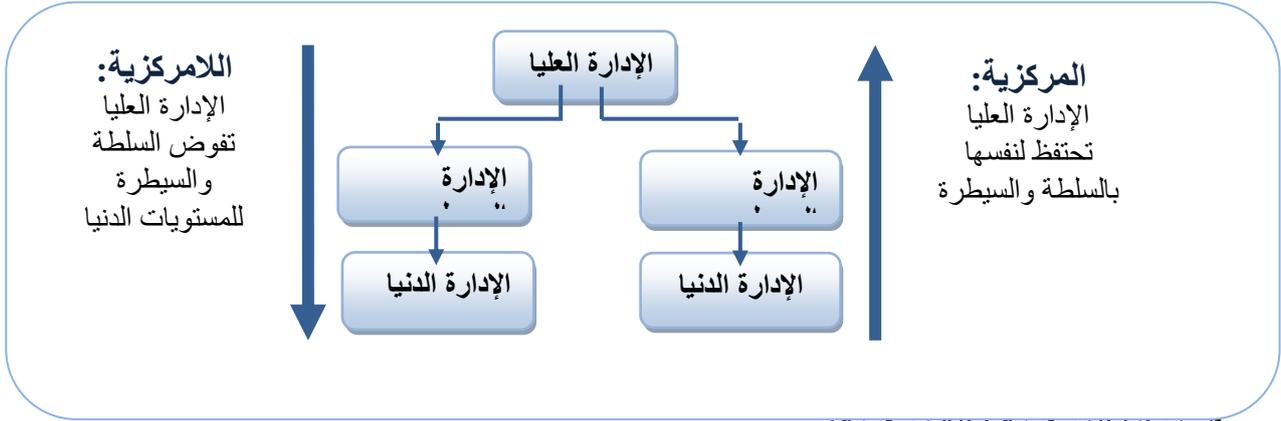
³ كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص ص 104، 105.

⁴ Kondalkar V.g. , op.cit, p259.

⁵ فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 85.

⁶ عمر وصيفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 354.

- **اللامركزية الجغرافية:** وبموجبها تكون الفروع مرتبطة بمدير اقليمي يعتبر حلقة الوصل بين الفروع والإدارة المركزية.
 - **لامركزية خطوط الانتاج:** وهذا الشكل تتبعه معظم المؤسسات الانتاجية الكبيرة، حيث يعطى كل خط انتاجي سلطة كافية لإنتاج سلعة محددة وتسويقها، إذ يعتبر وحدة إدارية مستقلة.
- ويمثل الشكل التالي مفهوم المركزية واللامركزية في المؤسسة
شكل رقم (23): المركزية واللامركزية



4. مزايا المرحية واللامرحية:

- أ. **مزايا المركزية:** يمكن إيجاز مزايا المركزية في العناصر التالية:¹
- تحقق المركزية الإدارية قدرا عاليا من التنسيق بين كافة أوجه نشاط المؤسسة.
 - تحقق المركزية الإدارية قدرا عاليا من الإنتفاع والإستفادة من خبرات وقدرات ودعم و مؤازرة الإدارة العليا للمؤسسة في مختلف العمليات وفي كافة التقسيمات الإدارية والتنظيمية.
 - يناسب المؤسسات الصغيرة حيث أوجه النشاط و نطاق العمليات محدودة. إضافة إلى أن الإمكانيات المالية المحدودة للمؤسسة الصغيرة قد لا تمكنها من تحمل تكاليف نظام اللامركزية الإدارية الذي يصاحبه تعدد المستويات الإدارية وتعدد تقسيماتها التنظيمية وما يتطلبه ذلك من ضرورة استخدام خبرات وقدرات فردية عالية.
 - إن المركزية تخفف من الإجراءات الرقابية على الوحدات الإدارية.
 - إن المركزية تساعد في توحيد السياسات في مستويات الإدارة ووحداتها كافة.
- ب. **مزايا اللامركزية:** يمكن إيجاز مزايا اللامركزية في العناصر التالية:²
- تساعد على تنمية المديرين في المستويات الإدارية المختلفة وذلك من خلال منحهم فرصة التصرف واتخاذ القرار وتحمل المسؤولية والمبادرة.
 - التقليل من الأعباء الإدارية لرجال الإدارة العليا وفسح المجال لهم للقيام بالمهام الرئيسية للمؤسسة كالتخطيط والرقابة.
 - توفر السرعة في العمل والإنجاز وذلك من خلال عدم رجوع المرؤوسين إلى رؤسائهم للبت في جميع الأمور.

¹ بشير العلق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 245، 246.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 102.

- إن تكليف المرؤوسين لاتخاذ بعض القرارات أو البت في بعض الأمور وتصريفها سيؤدي إلى رفع روحهم المعنوية يجعلهم يشعرون بأهميتهم ودورهم في العمل فاللامركزية وسيلة لإثراء وإغناء عمل المرؤوسين داخل المؤسسة.
 - تعتبر اللامركزية من الوسائل المفيدة في تقوية الروابط والعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين إذ أن تفويض السلطة يجعل المرؤوسين يحسون بأن رؤسائهم يثقون بهم وإلا لما فوضوهم لتصرف الأمور والبت فيها نيابة عنهم.
 - إن اتباع اللامركزية يساعد المديرين في المستويات الإدارية المختلفة من اتخاذ القرارات التي تناسب ظروف العمل أو المنطقة التي يتم فيها العمل.
- ويمكن القول بأن مزايا المركزية يمكن أن تكون عيوباً للامركزية كذلك فإن مزايا اللامركزية يمكن أن تكون عيوباً للمركزية الإدارية أو عدم إمكانيتها في تحقيق مزايا اللامركزية الإدارية.

الفصل السادس وظيفة التوجيه

ماهية وظيفة التوجيه 

التحفيز 

القيادة الإدارية 

الاتصال 

تعد وظيفة التوجيه النشاط الذي يقوم على خلق المناخ الملائم لإنجاز العمل المقرر بتوجيه جميع الجهود لما يخدم تنفيذ البرامج والسياسات ويحقق في النهاية أهداف المؤسسة . فهي الوظيفة التسييرية التي تعطي الضوء الأخضر للبدء بعملية التنفيذ وتستمر معها ولا تنتهي إلا بإخراج الأعمال إلى حيز الوجود. يهدف هذا الفصل إلى تعريف الطالب بوظيفة التوجيه من خلال تقديم مفهوم التوجيه و مختلف الطرق والوسائل التي يستخدمها المديرون في التأثير على المرؤوسين وترغيبهم وإرشادهم، والمتمثلة في التحفيز، القيادة والاتصال

❖ ماهية وظيفة التوجيه:

أولاً: مفهوم التوجيه

يمكن تعريف التوجيه بأنه الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم على كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك¹.

التوجيه هو إرشاد المرؤوسين إلى كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم حسب لوائح العمل والتعليمات التي تحكم أعمالهم ووفق سياسة المؤسسة المعتمدة وتفسير ما قد يصعب عليهم فهمه في هذا المجال بطريقة لا تتعارض مع أهداف المؤسسة. والإرشاد لا ينحصر فقط في كيفية أداء الأعمال بل في تبني السلوك المعتمد من قبل المؤسسة خلال انتماءهم لها والالتزام به في كافة الظروف والحالات وفق ما تراه إدارة المؤسسة².

ويعرف على أنه الكيفية التي تتمكن الإدارة من خلالها تحقيق التعاون بين العاملين وحفزهم للعمل لبذل أقصى طاقاتهم، وتوفير البيئة الملائمة التي ستمكنهم من إشباع حاجياتهم ورغباتهم، ويتم من خلال عمليات القيادة والحفز والاتصال، ومركزة على فهم طبيعة السلوك البشري، ومحاولة توجيه هذا السلوك نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية³.

ثانياً: صعوبات وظيفة التوجيه

تواجه ممارسة وظيفة التوجيه عدة صعوبات من بينها مايلي⁴:

- الصعوبات الناجمة عن التعامل مع العنصر البشري الذي يتصف بالتغير في اتجاهاته وميوله ودوافعه ومستوى طموحه من وقت لآخر ومن مكان لآخر.
- الصعوبات التي تواجه عملية التنبؤ برد فعل الأفراد لمتطلبات انجاز وظيفة التوجيه أو استخدام أدواتها المختلفة. مثال ذلك ما هو رد فعل الأفراد في حالة تبني نظام معين للحوافز أو لاستخدام أسلوب أو وسيلة معينة في تبادل المعلومات.
- الصعوبات التي تواجه اختيار أساليب الإشراف أو القيادة أو التحفيز خاصة في حالة التعارض الذي قد ينشأ بين مستوى طموح الأفراد وتوقعاتهم وبين النتائج المستهدفة تحقيقها.

❖ أدوات التوجيه :

يقصد بأدوات التوجيه تلك الطرق والوسائل التي يستخدمها المديرون في التأثير على المرؤوسين وترغيبهم وإرشادهم، ولعل أكثر هذه الأدوات شيوعاً هي التحفيز، القيادة والاتصال. وسوف نتعرض لها باختصار على النحو التالي:

أولاً: التحفيز

1. تعريف التحفيز:

يعرف التحفيز على أنه مجموعة من العوامل أو المؤثرات التي تدفع العامل نحو بذل جهد أكبر في عمله، والإمتناع عن الخطأ فيه، وتحرك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط محدد بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته⁵. وفي السياق نفسه يعرف على أنه توجيه سلوك الأفراد وتقويته واستمراريته لتحقيق أهداف المؤسسة ويتم عن طريق الدوافع التي هي قوى داخلية تحرك الإنسان لمزيد من العمل⁶.

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 175.

² صبحي جبر العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 171، 172.

³ محمد القدومي، محمد هاني محمد، زيد عيوي، مرجع سبق ذكره، ص 129.

⁴ عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص ص 394، 395.

⁵ محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر الرزنجي، مرجع سابق، ص 118.

⁶ سكيئة بن حمود، مرجع سبق ذكره، ص 139.

إذا فالتحفيز هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض انبعاثها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المؤسسة.

2. مفهوم الحوافز، أهدافها وأهميتها:

أ. التمييز بين الحوافز و الدوافع:

تتمثل الحوافز بصفة عامة في الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير في سلوك الأفراد العاملين، ومن ثم توفير أسباب قوية لديهم للعمل بحماس وتحقيق النتائج المطلوبة من المؤسسة، أي إنها الأساليب التي تحث العاملين على العمل المستمر ومن ثم جعلهم ينهضون بأعمالهم¹. كما تعرف على أنها مجموعة السياسات أو الوسائل التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهدافه الشخصية². إن الحوافز هي المؤثرات الخارجية التي تؤثر في القوى الداخلية للإنسان، بمعنى تحفزه على إنجاز عمل ما بنجاح³. أما الدافعية فتعرف بأنها رغبة الفرد في إظهار المجهود اللازم لتحقيق الأهداف التنظيمية، بحيث يمكن ذلك الجهد من إشباع احتياجات هذا الفرد⁴. وتعرف على أنها مجموعة القوى الكامنة داخل الفرد والتي توجه وتدفع الفرد للتصرف بطريقة معينة⁵. وفي السياق نفسه تعرف على أنها القوة المحركة الناشئة من داخل الفرد، و التي تدفعه لتحقيق حاجة ما، مما يسبب توترا نفسيا معيناً لدى الفرد، ويبقى هذا التوتر مستمرا حتى تشبع هذه الحاجة، فالدوافع إذن نتائج لتوترات تنشأ من اختلال التوازن في المجال السلوكي، و هي التي تدفع الفرد ليسلك سلوكا محدد و هادفا من أجل إزالة تلك التوترات، و استعادة ذلك التوازن⁶.

وعليه فالفرق بين الدوافع والحوافز هو إن الدوافع تمثل قوة داخلية تحرك الفرد وتستثيره ليؤدي عمله وتوجه سلوكه نحو هدف معين وهي مسببات داخلية للسلوك، أما الحوافز فهي قوة خارجية تحرك الفرد للقيام بعمله مقابل مكافأة معينة⁷.

ب. أهداف الحوافز:

للحوافز أثر مهم في تحفيز العاملين والارتقاء بأدائهم خاصة إذا كانت هذه الحوافز متفقة مع حاجات العامل من ناحية ومرتبطة بأدائه وإنتاجه من ناحية أخرى، ومن ثم فعملية الحوافز لها أهداف يجب مراعاتها من قبل إدارة المؤسسة وهي⁸:

- تشجيع المنافسة بين الأفراد.
- تحسين الإنتاجية.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.
- مكافأة الأداء المتميز.
- تشجيع الإبداع والابتكار الجديد.
- حفز الأداء المتوسط على التقدم والارتقاء.

¹ سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص 162، 163.

² محمد الفاتح محمود المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، مرجع سابق، ص 298.

³ سكيبة بن حمود، مرجع سبق ذكره، ص 139.

⁴ سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص 255.

⁵ راوية حسن، مرجع سابق، ص 105.

⁶ عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر، عمان، 2004، ص 50.

⁷ رافدة الحريري، مرجع سابق، ص 123.

⁸ منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرووسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة،

2015، ص 58.

ج. أهمية الحوافز:

من أهم ما يمكن أن تقوم به الحوافز نذكر مايلي¹:

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية، مما يحقق هدفا إنسانيا مهما في حد ذاته، وغرضا رئيسيا له أهميته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد، وتعزيز إنتمائهم الوظيفي، وعلاقاتهم مع المؤسسة وإدارتها، ومع أنفسهم.
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين، وتنسيق أولوياتها، وتعزيز التناسق بينها، بما ينسجم وأهداف المؤسسة وتطلعاتها وسياساتها، وقدرتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو تعديله أو تغييره، أو إلغائه... الخ.
- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى وجودها في صفوف العاملين.
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المؤسسة أو سياساتها، وتعزيز قدراتهم وميولهم التكيفية معها، لأن العاملين كثيرا ما يسيئون فهم الإدارة ويخضعون ممارساتها إلى تفسيرات كثيرا ما تكون خاطئة، مما يولد مناخا ملبدا بسوء الفهم والعداوة والسلبية بين الطرفين، وبصورة تنعكس سلبيا على المؤسسة والعاملين معا وقد تكون مدمرة أحيانا.
- تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين بما يضمن بالنتيجة ازدهار المؤسسة وتفوقها.
- المساهمة في تحقيق أية أعمال أو أنشطة تسعى المؤسسة إلى إنجازها، وتشعر أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين.

3. أنواع الحوافز:

تتعدد أشكال الحوافز وتختلف صورها من مؤسسة إلى أخرى ويمكن تصنيفها إلى (أنظر الشكل رقم 24):

أ. الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدين: وهي تقسم إلى:

- **حوافز فردية:** وهي تتمثل في كافة الحوافز المادية أو المعنوية والايجابية أو السلبية الموجهة لعامل معين دون غيره وذلك لتصرف او سلوك معين². وهي التي ترتبط بالأداء الفردي بطريقة أو بأخرى³. فتخصيص مكافأة للعامل الذي ينتج أفضل إنتاج ومكافأة العامل المواظب كل ذلك يدخل في فئة الحوافز الفردية، ومن شأن هذه الحوافز زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد سعيا للوصول لإنتاج وأداء أفضل⁴.
- **حوافز جماعية:** وهي الحوافز التي تركز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين، ومن أمثلتها المزايا العينية والرعاية الصحية والاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد في وحدة إدارية أو في قسم واحد لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الإداري والإنتاجية، وقد تكون الحوافز الجماعية ايجابية أو سلبية، مادية أو معنوية ومن أمثلة الحوافز الجماعية تخصيص جائزة لأحسن إدارة في المؤسسة أو أحسن فرع⁵. وتهدف إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملاء، لأن في ذلك إضرار بالأهداف الرئيسية للعمل⁶.

1 عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص 73، 74.

2 منال أحمد البارودي، مرجع سابق، ص 63.

3 علي غربي، إسماعيل قبيرة، بلباسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 220.

4 محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مرجع سابق، ص 124.

5 منال أحمد البارودي، مرجع سابق، ص 64.

6 محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مرجع سابق، ص 125.

• **حوافز تنظيمية:** يعتمد هذا النظام في دفع الحوافز بناء على أداء المؤسسة ككل. وتعتمد معظم خطط الحوافز التنظيمية، على خلق التعاون بين الموارد البشرية على جميع المستويات. ومن أمثلة هذه الحوافز تقديم علاوة نهاية السنة للأفراد، وتعتمد بالأساس على أرباح المؤسسة¹.

ب. **الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها:** وتقسم إلى²:

• **حوافز مادية:** ويقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد المادية فقط دون غيرها، و تشمل إلى جانب الأجور والمرتبات أي صور نقدية أخرى مجمعة أو مجزأة على دفعات مثل الأجر الإضافي، العلاوات الدورية والاستثنائية والمنح بأنواعها والمكافآت التشجيعية.

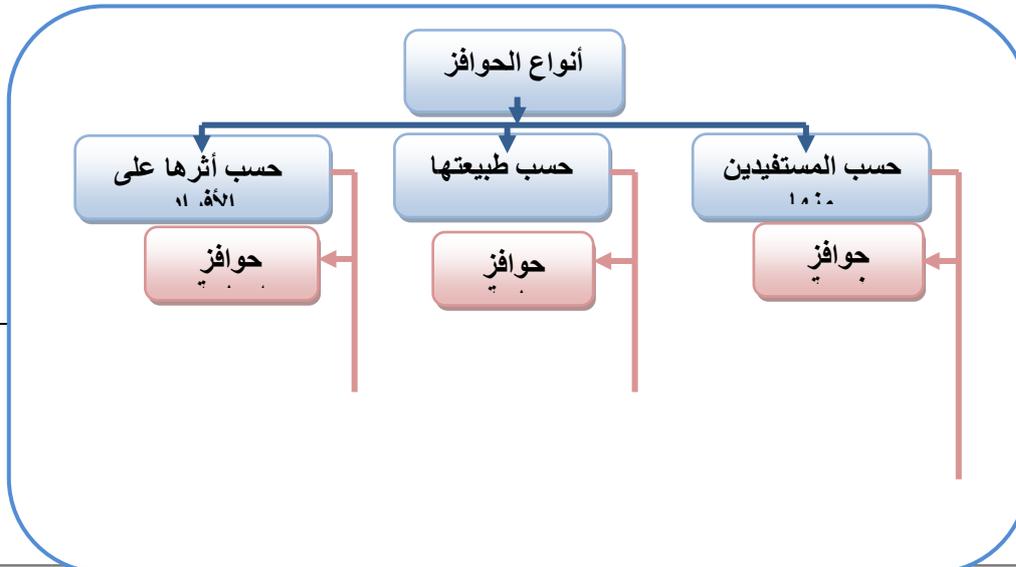
• **حوافز معنوية:** وهي التي تخاطب في الفرد حاجات نفسية واجتماعية وذهنية ويقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم، وتشكل مع غيرها المناخ العام للمؤسسة بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد المؤسسة غير المادية وأمام الإدارة تشكيلة من الحوافز المعنوية على رأسها الوظيفة المناسبة للفرد، والإثراء الوظيفي من خلال فرص الترقية والتقدم في العمل والتناوب والمشاركة في اتخاذ القرارات ومناخ الإشراف، مناخ الجماعة، صورة المؤسسة، طبيعة العمل، والتدريب والمهارات وجدول العمل المرنة، والقيادة الفعالة للأفراد.

ج. **الحوافز من حيث أثرها على الأفراد أو فعاليتها:** وتقسم إلى:

• **حوافز إيجابية:** وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة، وتهدف هذه الحوافز إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك. ومن أمثلة هذا النوع من الحوافز عدالة الأجور الأساسية، ثبات العمل واستقرار الفرد في عمله، تهيئة فرص الترقية الاستثنائية أمام العاملين، تهيئة الأجواء المناسبة للعمل كالإضاءة الجيدة والتهوية والمعاملة المناسبة³.

• **حوافز سلبية:** وتستخدم لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه، ومن أمثلة السلوك السلبي التكاثر والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، الأمر الذي يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية، والتي تستخدم العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب فيه. وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة⁴. ومن أمثلة الحوافز السلبية: الإنذار والردع، الخصم من الراتب، الحرمان من العلاوة، الحرمان من الترقية.... الخ

شكل رقم (24): تصنيف الحوافز





المصدر: من إعداد المؤلف.

4. نظريات الدوافع والحوافز:

هناك اتجاهين في نظريات الدوافع والحوافز، الاتجاه الأول يركز على محتوى الدافع والاتجاه الثاني يركز على عملية الدافع.

أ. نظريات المحتوى:

تركز نظريات المحتوى على العوامل المؤثرة في السلوك أو الحاجات المختلفة التي تحفز السلوك الفردي سواء كانت هذه العوامل ذاتية أو خارجية¹، ومن أهم نظريات المحتوى نذكر:

● **نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو:** قام ابراهام ماسلو بترتيب الحاجات الانسانية على شكل هرم تشغل قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية وتندرج هذه الحاجات ارتفاعا حتى تصل إلى قمة الهرم فتوجد الحاجة إلى تحقيق الذات ولقد سبق وأن تطرقنا إليها في عنصر سابق. كما يذكر ماسلو أن الفرد يتدرج بطريقة متسلسلة في إشباعه لحاجاته، وأن الدافع للعمل أو السلوك ينتج عن حاجة غير مشبعة فإذا ما تم إشباع الحاجة فإنها لا تمثل دافع على العمل أو السلوك².

● **نظرية ألدفير (alderfer):** وتتلخص في أنها تصنف الحاجات في ثلاث فئات هي: حاجات الوجود (الكيونونة)، وحاجات الانتماء، وحاجات النمو. واعتمد كلايتون ألدفير في بناء نظريته على أطروحة ماسلو في بعض حيثياتها؛ فهو يختزل فئات ماسلو الخمس في ثلاث فقط هي³:

- **حاجات الوجود،** وهي تشبه الحاجات الأساسية (الفسيولوجية والأمان) عند ماسلو.
- **حاجات الانتماء،** وهذه نابعة من التعامل الاجتماعي لماسلو.
- **حاجات النمو،** وهذه تقابل حاجات المستوى الأعلى أي رغبة الفرد في تطوير ما لديه من إمكانيات كامنة وتحقيقها.

أما الفروق بين نظرية ألدفير ونظرية ماسلو، فتكمن في أن ألدفير لا يأبه لفكرة الهرمية في ترتيب الحاجات وتلبيتها؛ فقد ينتقل الفرد من مستوى أعلى إلى مستوى أدنى في الهرم بعد أن تخفق جهوده في تلبية حاجات المستوى الأعلى.

● **نظرية الإنجاز الثلاثية لديفيد ماكلياند وونتر (mcclelland & winter):** لقد حدد ماكلياند وونتر ثلاث أنواع أساسية من الحاجات التي تؤدي دورا رئيسيا بالتأثير على الحوافز الذاتية للأفراد وهي⁴:

- **الحاجة للقوة:** إن الأفراد الذين يتميزون بحاجتهم للقوة فإنهم غالبا ما يتصرفون اتجاه الآخرين برغبة كبيرة في الحصول على مراكز القيادة ويتسمون بقوة الشخصية واللباقة والإصرار والقدرة على فرض الآراء كما أنهم يودون غالبا بالظهور في المناسبات العامة بصور متميزة عن سواهم من الأفراد.

- **الحاجة للانتماء:** عن الأفراد الذين يحتاجون للانتماء فإنهم غالبا ما يشعرون بسعادة جامعة حينما يجتمع الآخرون ويسعون بشكل حثيث في التخلص من الرفض الاجتماعي والابتعاد عن

¹ John R.SCHERMERHORN Jr. , Richard N.OBSORN, Mary uhl-bien , James Er.HUNT, **Organizational behavior**, John Wiley &sons, USA,2011, p102.

² محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دون دار النشر، الإسكندرية، 2005، ص 151، 152.

³ Tayla BAUER, Berrin ERDOGAN, **organizational behavior**, Flat Word Knowledge, USA, p93.

⁴ خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي و أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 107، 108.

الأخرين ويتسم سلوكهم غالباً بإقامة العلاقات الاجتماعية ويرغبون بمساعدة الآخرين والتفاعل معهم وبصور مختلفة والسعي دوماً لحل المشاكل التي يعاني منها الآخرون.
- **الحاجة للإنجاز:** إن الأفراد الذين يحتاجون لتحقيق الإنجاز فإنهم غالباً ما يسعون لبلوغ النجاح وتفادي حالات الفشل وغالباً ما يقوم هؤلاء الأفراد بتحديد الأهداف الخاصة بهم ويسعون لتحقيقها وهم يتميزون بقدرة عالية في تحمل المسؤولية ويرغبون بمعرفة تقييم الآخرين لمستوى الإنجاز المتحقق لهم إذ أنهم يشعرون برغبة كبيرة لإطراء الآخرين عن قيامهم بتحقيق إنجاز معين.

● نظرية ذات العاملين لفريدريك هرزبرغ:

تمثل هذه النظرية نظرية أخرى هامة في الدافعية، ولقد سبق وأن أشرنا إليها سابقاً في الفصل الثالث. ووفقاً لهرزبرغ فإن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تندرج ضمن مجموعتين من العوامل، **العوامل الوقائية** وهي التي تتعلق أساساً بالظروف والعوامل المحيطة بالعمل، تسبب درجة عالية من عدم الرضا عندما لا تكون موجودة، لكنها لا تؤدي إلى التحفيز عند وجودها؛ بينما **العوامل الدافعة** أو الحافزة وهي التي تتعلق بمحتوى العمل أي بماهية العمل وإنجاز الفرد لذلك العمل، والاعتراف الذي يحصل عليه من خلال تأديته لذلك العمل، فإنها عند توافرها تؤدي إلى الحفز والرضا، ولكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند غيابها¹.

ب. نظريات العملية:

تركز نظريات عملية الدافع على فحص و تحديد العمليات التي تحفز السلوك الفردي²، ومن أهم هذه النظريات نذكر:

● **نظرية وضع الهدف:** يرى رود هذه النظرية ومن أشهرهم إدوين لوك (edwin locke) أن وجود أهداف هو شيء أساسي لتحديد مسارات السلوك، كما أن وجود أهداف يمكن أن يكون دافعا للفرد لتحقيقها، على اعتبار أن الأهداف غايات نهائية يجب على الفرد أن يحققها، وفيمايلي شرح لهذه النظرية³:

- إن وجود أهداف هو أمر مهم لأنها تمثل طموحات الأداء، وبالتالي فهي تنشيط وتوجه سلوك هؤلاء الأفراد لتحقيق هذه الطموحات، كما أنها في واقع الأمر تحدد مسارات السلوك لنهاية معينة دون غيرها، فالأهداف ماهي إلا الطموحات أو النوايا التي يسعى الفرد لتحقيقها.
- إن الأهداف وطموحات الأداء ماهي إلا محصلة لقيم ومعتقدات الفرد من ناحية، ورغباته وعواطفه من ناحية أخرى.
- إن التأثير الدافعي للأهداف يزيد عندما تكون الأهداف محددة، مقبولة، ذات فائدة للفرد، صعبة، وقابلة للقياس.

● **نظرية العدالة لآدمز (Adams):** توضح هذه النظرية العلاقة بين أداء الفرد وشعوره بعدالة المقابل الذي يستلمه كحافز للأداء، ويميل الفرد إلى مقارنة أداء غيره من الزملاء والحافز الذي يستلمه مع الحافز الذي يستلمه زملاؤه، فإذا وجد أن هناك عدالة في الحوافز فإنه سيرفع مستوى رضاه عن العمل وتزداد دافعيته والعكس يحصل عادة عندما يكون هناك عدم عدالة، إذ يشعر الفرد بالغبن، مما يؤدي إلى تبني سلوكيات معينة منها تقليل الجهود المبذولة من قبله أو التقريط في نوعية المنتج الذي ينتجه أو تغيير مستوى أدائه أو الانسحاب من المؤسسة والبحث عن مكان عمل آخر يحقق له الشعور بالعدالة والرضا⁴.

¹ Laurie J. MULLINS, op.cit. , p485.

² John R.SCHERMERHORN Jr. , Richard N.OBSORN, Mary uhl–bien , James Er.HUNT, op.cit, p 102.

³ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الثامنة، 2003 ص 154، 155.

⁴ منير نوري، فريد كورتل، مرجع سابق، ص 280.

- **نظرية التوقع والتفضيل لفكتور فروم (Vector Vroom):** ترى هذه النظرية أن الرغبة القوية أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سوف تترتب عنه نتائج معينة، كما يعتمد على رغبة الفرد في الوصول إلى تلك النتائج¹. ويوافق المهتمون بنظرية التوقع على أن الدافع للعمل يحكمه ثلاثة عناصر أساسية تشكل جوهر دافعية الفرد وهي²:
 - **التوقع**، وهو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله وبين الأداء المطلوب الوصول إليه. فإذا كان تقدير الفرد أنه مهما بذل من مجهود فإنه سيضيع سدى ولو يؤدي إلى الأداء المطلوب، فإن العلاقة هنا غير موجودة أو ضعيفة جدا. وإن كان تقدير الفرد أنه كلما بذل مجهود أدى هذا إلى الأداء المطلوب، فإن العلاقة هنا واضحة وقوية.
 - **الوسيلة**، وهنا يثار تساؤل داخل الفرد مؤداه إلى أي مدى يمكن اعتبار الأداء كوسيلة للحصول على عوائد معينة. فقد يعتقد الفرد أن أداءه العالي هو الوسيلة للحصول على مكافأة عالية، في حين يشعر البعض أنه ليس هناك تأكيد من أن هناك علاقة بين الأداء والعوائد كلما زادت دافعية الفرد لهذا الأداء. وعلى أي مدير أن يوضح هذه العلاقة لمروؤسيه حتى يرفع من دافعيتهم للأداء.
 - **منفعة العوائد**، تشير منفعة وجاذبية العوائد إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحصل عليه، فقيم العوائد تختلف من فرد لآخر. فالشكر والتقدير قد يكون ذو قيمة ومنفعة لدى البعض، وقد لا يمثل أي قيمة للبعض الآخر. وعلى هذا تزيد دافعية الفرد حينما يحصل على عوائد تتناسب مع احتياجاته، فيقوم بتقدير هذه العوائد خير تقدير.

5. أساليب التحفيز:

هناك العديد من الأساليب الجديدة المتبعة بهدف زيادة دافعية الفرد وحفزه على العمل، ويمكن تقسيم هذه الأساليب إلى ثلاثة مجموعات:

أ. الأساليب المتعلقة بتصميم العمل:

- **أسلوب تدوير العمل:** ويعني عملية انتقال الفرد العامل من وظيفة إلى أخرى بنفس المستوى أو الدرجة الوظيفية أو درجة وظيفية أعلى ولمدة زمنية محددة، على أن يسبق ذلك عملية إعداد وتأهيل للفرد العامل بهدف تحسين الأداء والإنتاجية لديه، وخاصة قادة المستقبل وبالتالي تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة³.
 - **أسلوب توسيع العمل:** يشير توسيع العمل إلى إضافة مهام أخرى للعمل المناط بالفرد ومما له علاقة بعمل الرئيس، والهدف من التوسيع هو التخلص من اللامبالاة الناتجة عن التخصص العالي، وذلك من خلال مهام متنوعة تناط بالفرد العامل⁴.
 - **أسلوب إثراء العمل:** ويعني زيادة محتوى الوظيفة عن طريق إضافة مجموعة من العمليات إليها والتي كانت تخص وظيفة أو وظائف أخرى، وعلى ذلك فالإثراء الوظيفي عبارة عن إعطاء العامل مسؤوليات أكبر ودرجة أكبر من الاستقلالية في تحمل هذه المسؤوليات⁵.
- ب. الأساليب المتعلقة باندماج وتمكين العاملين:

* **اندماج العاملين:** ويعني تشجيع العاملين على ممارسة دور أكثر فعالية في الأعمال التي يقومون بها، ويعتبر أحد أساليب الحفز لهؤلاء العاملين، بحيث يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية حيث يدركون مدى أهميتهم في المؤسسة ومدى احترام الإدارة لأرائهم⁶.

¹ علي غربي، إسماعيل قبيرة، بلقاسم سلاطنية، مرجع سابق، ص 215.

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص 149، 150..

³ حسين خليل عبد القادر، التدوير الوظيفي وعلاقته بإعداد قيادات الصف الثاني من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال/فلسطين، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 05، العدد 01، مارس 2017، ص 374، 375.

⁴ محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مرجع سابق، ص 99، 100.

⁵ محسن علي الكتبي، مرجع سابق، ص 289.

⁶ عبد الباري درة، محفوظ جودة، مرجع سابق، ص 249.

* **تمكين العاملين:** ويعني منح كل عامل الفرصة لتحقيق سيطرة أو حرية في مجال عمله من خلال التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتكوين فرق العمل والمساهمة في وضع الأهداف والتدريب فإذا ما تم تحقيق ذلك بالشكل المناسب فإن هذه الفلسفة سوف تؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية كما أنها تنمي مشاعر الولاء والانتماء وكذلك الالتزام نحو المؤسسة¹.

ج. الأساليب المتعلقة بتصميم العمل الجماعي:

من بين أساليب تصميم العمل على أساس العمل الجماعي نذكر مايلي²:

• **فرق حل المشكلات:** قد تتشكل فرق بهدف حل مشكلات معينة تتعلق بوظائف المؤسسة، وبالتالي فهذه الفرق تركز على حل المشكلات ولا يتعلق عملها بالنظم والسياسات والإجراءات.

• **الفرق الوظيفية المتعددة:** تتألف الفرق الوظيفية المتعددة من عدة أعضاء من دائرة وظيفية مختلفة كالمحاسبة والهندسة والإنتاج، حيث يكون الهدف من هذا الفريق التوجه نحو موضوع معين. فقد يتم إعداد فريق من ممثلين عن الإنتاج والمحاسبة والتسويق والموازنة وذلك لأجل النظر في تسعير منتج جديد.

• **الفرق الافتراضية:** مجموعة من الأعضاء موجودين في مناطق جغرافية متعددة ولديهم ثقافات مختلفة يعقدون اجتماعاتهم وجلساتهم من خلال وسائل التكنولوجيا التفاعلية كالبريد الإلكتروني ومؤتمرات الفيديو والبث الشبكي.

• **فرق العمل المسيرة ذاتيا:** تقوم هذه الفرق بتسيير أمورها بنفسها وخاصة في أقسام خدمة العملاء والتفاعل مع الجمهور، وتجتمع هذه الفرق على أساس يومي حيث تتخذ القرارات وتتفهدا باستقلالية تامة عن إدارة الدوائر أو الأقسام الموجودة فيها.

د. **أساليب أخرى في التحفيز:** يمكن إيجازها في العناصر التالية³:

- مشاركة العاملين في الأرباح التي تنتجها الوحدة الاقتصادية.

- التمتع بالخدمات الصحية والاجتماعية والترفيهية.

- توفير فرص الترقية والتقدم في العمل.

- البعثات الدراسية والتدريبية خارج المؤسسة، والتي تعد بمثابة مكافأة للعاملين المجتهدين.

- وضع صناديق للمقترحات والشكاوى في متناول العاملين ليقدموا ما يريدون من أفكار أو اعتراضات بحرية كاملة.

- لوحات الشرف التي تعرض داخل المؤسسة وتحمل أسماء العاملين المجدين وصورهم والأعمال المتميزة التي قاموا بها.

- الرحلات والحفلات والترفيهية التي ترفع من معنويات العاملين جميعا.

- مسح احصائي لمعرفة آراء واتجاهات العاملين تجاه المؤسسة.

ثانيا: القيادة الإدارية

1. تعريف القيادة :

تعتبر القيادة أحد أدوات التوجيه الأساسية، ومع ذلك فقد لا يعتبر ضربا من ضروب المغالاة القول بأن القيادة هي جوهر وظيفة التوجيه أو عصبه الرئيسي. وإذا أحسن القائد استخدام الاتصال، ونجح في دفع وحفز الأفراد للعمل فإنه يصبح بذلك قائدا متميزا. ووفقا لهذا المنظور يصبح الاتصال والتحفيز من أكثر الأدوات أو العوامل الحاسمة في تحقيق النجاح القيادي من عدمه⁴.

¹ عبد القادر يحيوي، عبد الغاني مولودي، عبد السلام بلبالي، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة ميدانية مصنع الاسمنت سيدي موسى أررار، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 03، العدد 02، ديسمبر 2019، ص 88.

² عبد الباري درة، محفوظ جودة، مرجع سابق، ص 251.

³ بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومبادئ، مرجع سبق ذكره، ص 324، 325.

⁴ عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 428.

القيادة هي عملية يقوم من خلالها فرد بالتأثير على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك¹. وفي السياق نفسه تعرف القيادة بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية².

القيادة الإدارية تعني العمل باستمرار للتأثير في سلوك الأفراد، وإقناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وفقا للأسلوب الذي يحدده القائد. ومن المهم أن يجتمع في الشخص الإداري المواصفات القيادية إلى جانب السلطة القانونية، لكي يستطيع أن يساهم فعليا في تنفيذ أهداف ومهام المؤسسة.

2. أنواع القيادة:

يمكن تقسيم القيادة إلى نوعين أساسيين هما³:

أ. القيادة غير الرسمية:

تظهر القيادة غير الرسمية نتيجة لمواقف اجتماعية معينة يمكن أن تملئها طبيعة العلاقات أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد. إذ لا يكون للباعث الرسمي دور في بروز هذا النوع من القيادة. و مما يسهم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الأفراد، واختلاف قابليتهم، ومكانتهم الاجتماعية و أدوارهم، بحيث يلاحظ من خلال أي تجمع إنساني بروز قادة غير رسميين تفرزهم طبيعة التفاعلات القائمة بين الأفراد، مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة (السابقة) التي يمتلكها الأفراد و التي تؤهلهم لقيادة الجماعة بصورة غير محددة رسميا. كما تسهم بعض المواقف التي تمر بها الجماعة في ظهور أفراد قادرين على تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الدفاع عن مصالحها أو اتخاذ المواقف المناسبة للتعبير عن آرائها.

ومن هنا يتضح بأن القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تتبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، وتقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع عن مصالح الجماعة.

ب. القيادة الرسمية:

و هي القيادة التي تستمد سلطتها في المؤسسة من خلال التنظيم الرسمي و علاقاته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات و المسؤوليات الإدارية المتمثلة بخطوط الهيكل التنظيمي. ويلعب الجانب الإشرافي دورا مهما في إدارة أنشطة المؤسسة، حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين المسؤول عنهم. وعليهم كمروسيين تلقي التعليمات وتنفيذها وفقا للأنظمة السائدة. ويمثل المدير بموجب ذلك، أي مستوى تنظيمي في هيكل المؤسسة، سواء أكان مديرا لقسم أو لوحدة، أو ملاحظا للعمل.

و تتأثر عملية القيادة الرسمية بالعديد من المتغيرات، مثل حجم المؤسسة (أو الوحدة التنظيمية) التي يعمل رئيسا لها، و تعقيدها و درجة وضوح التعليمات و الأوامر المستخدمة، ومدى تحويل الصلاحيات، وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى.

3. مصادر القوة والنفوذ القيادي:

يعتد القادة في المؤسسات عادة على ستة أنواع من القوة نوردتها على النحو التالي⁴:

أ. القوة الشرعية: و هي القوة المستندة على سند قانوني شرعي، أو ما يطلق عليه السلطة الرسمية التي تفوض إلى القادة من التنظيم الرسمي.

¹ Peter G. NORTHARSE, Leadership : theory and practice, fifth edition, SAGE publication, California,2010, p3.

² محمد القدومي، محمد هاني محمد، زيد عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 130.

³ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 224، 225.

⁴ خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي و أنعام الشهابي، مرجع سابق، ص 239.

- ب. **قوة المكافأة:** هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب، وأن امثاله لأوامر القائد سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية.
- ج. **قوة العقاب:** أساس هذه القوة هو الخوف، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من أن تقاعسه أو قصوره في تأدية واجباته أو عدم امثاله لأوامر رئيسه سيرضه إلى العقاب المادي أو المعنوي.
- د. **قوة الخبرة:** وهي تستند إلى الخبرة و المعرفة و المهارات الوظيفية و القدرة الفنية و الإدارية و السلوكية التي يمتلكها القائد في مجال عمله.
- هـ. **القوة المبنية على امتلاك المعلومات:** تعتمد على امتلاك المعلومات و السيطرة على توزيعها واستخدامها في العمليات التنظيمية و الخطط المستقبلية و التحليل و اتخاذ القرارات.
- و. **قوة الإعجاب و الاقتداء:** وهي القوة المستندة إلى جاذبية القائد و إعجاب المرؤوسين به و تقديرهم له لما يتمتع به من خصائص و سمات شخصية تثير لديهم الإعجاب و الرغبة في الاقتداء به.

4. نظريات القيادة:

فيما يلي سنتعرض باختصار لأهم نظريات القيادة:

أ. نظرية الرجل العظيم:

تقوم هذه النظرية على أساس أن القائد يولد ولا يصنع، وبالتالي فإن أساس فعاليته أمر لا يمكن اكتشافه من خلال تحليل طريفته في العمل، فالرجل العظيم له قدرات وخصائص مميزة جدا تفوق العادة وتجعل منه قائدا في كل موقف وفي كل زمان، من جهة ثانية أن خصائص القائد حسب أنصار هذه النظرية هي هبات طبيعية ومن هذه الخصائص الثقة بالنفس، الذكاء، السيطرة، بعد النظر، الشجاعة والعدل¹.

ب. نظرية السمات:

تعد نظرية السمات امتدادا لنظرية الرجل العظيم، نظرا للمعايشة الذهنية بينهما، وأن الباحثين صنفوها ضمن تأثير العامل الوراثي الذي كان الايمان به سائدا آنذاك، وقبل أن يظهر تأثير العامل البيئي في تكوين الشخصية القيادية، إلا أن هذه النظرية ذهبت بعيدا في تصنيف سمات القادة²، ويمكن إيجاز هذه السمات في مجموعات متجانسة على النحو التالي³:

- **السمات الجسمية:** مثل الصحة والعافية، الطول والوزن، القوة وقوة الاحتمال، الحيوية (درجة النشاط التي يتمتع بها القائد قياسا بالاتباع).
- **السمات الفكرية والعقلية:** مثل الذكاء، الفهم، تطبيق المعرفة، تقييم الأمور ، الثقافة العالية، سرعة الادراك، القدرة على الاتصال، الابتكار، التفكير الخلاق.
- **السمات السيكولوجية:** مثل الثبات وقوة الشخصية، قوة الإرادة، القدرة على الإقناع، حسن التصرف، القدرة والاستعداد للتعاون، القدرة على رفع الروح المعنوية..
- **السمات الاجتماعية:** مثل مراعاة مشاعر الجماعة، القدرة على حفظ تماسك الجماعة، الإحساس القوي بحاجات ورغبات الجماعة، القدرة على اكتشاف اتجاهات وميول أفراد الجماعة.

ج. النظريات السلوكية:

¹ كامل بربر، مرجع سابق، ص 137.
² علوي عبد الله طاهر، الأنموذج القيادي التربوي الإسلامي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص 40.
³ كامل بربر، مرجع سابق، ص ص 135، 136.

ركزت هذه النظريات على أن القيادة تعتبر ظاهرة سلوكية ترتبط بالدور الذي يلعبه القائد في الجماعة. فبدلاً من التركيز على السمات و الخصائص، أصبح التركيز على سلوك و تصرفات وأفعال القادة، و يعبر عن ذلك بأسلوب القيادة، وهي نماذج وسلوكيات تعتمد من قبل القائد، و إذا كان أحد الأساليب هو الأفضل فإن نتائج تطبيقه ستكون هي الأحسن، و هكذا يتدرب القادة على مهارات استخدام هذا الأسلوب¹.

ولقد ركزت محاولات عدة لوصف السلوك القيادي، وتم من خلالها تحديد بعدين رئيسيين لنمط السلوك القيادي: بعد يهتم ببنية التنظيم وإنجاز مهامه وتحقيق أهدافه، وبعد يهتم بالأفراد العاملين في هذا التنظيم، وحاجاتهم وعلاقتهم. ولقد كان هالبين (halpin) من أبرز الذين استخدموا البعدين السابقين في وصف الأنماط القيادية، حيث قسم الأنماط القيادية على محورين هما: مفهوم التركيز على أداء المهمة ، الذي يهتم اهتماما كبيرا بالإنتاج وتوضيح أسلوب المؤسسة وقنوات الاتصال وتحديد الإجراءات وطرق العمل فيها. ومفهوم المحور الثاني وهو محور الاهتمام بالعاملين ويركز القائد فيه على بناء علاقات اجتماعية بينه وبين العاملين، وغرس روح الثقة والاحترام بينهما². وفي دراسة أجراها ليكرت (likert) على القادة صنفهم فيها إلى فئتين، فئة تهتم بالعمل، وفئة تهتم بالعاملين، الأولى تمارس إشرافا مباشرا، والثانية تمارس إشرافا عاما، وعلى ضوء دراسته توصل إلى أن هناك دعما كبيرا لتفضيل نمط الإشراف العام، وأن القادة الذين يهتمون بالعاملين فاقوا نظراءهم من الذين يهتمون بالعمل³.

كما قام بليك وموتون (black & mouton) بإجراء دراسة اعتمدا فيها المحورين السابقين للقيادة، حيث عدا الأساس لنظريتهما (الشبكة الإدارية)⁴. ووفق هذه الشبكة يتم النظر إلى سلوك أي قائد على أساس شموله للبعدين السابقين⁵، أي بعد الاهتمام بالعمل / الإنتاج وبعد الاهتمام بالعاملين، حيث حددت درجة الأهمية النسبية لكل بعد، حيث يشير رقم (1) على كل محور إلى أدنى درجة اهتمام ، ورقم (9) إلى أقصى درجة اهتمام حيث أكدا الباحثين على خمسة نماذج قيادية كما يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (25) : نموذج الشبكة الإدارية

محور الاهتمام بالأفراد	9	9-1							9-9	
	8									
	7									
	6									
	5				5-5					
	4									
	3									
	2									
	1	1-1							1-9	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		محور الاهتمام بالإنتاج								
		منخفض							عالي	

1 خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي و أنعام الشهابي، مرجع سابق، ص 244.

2 علوي عبد الله طاهر، مرجع سابق، ص 71.

3 هاني عبد الرحمن صالح الطويل، مرجع سابق، ص 253.

4 علوي عبد الله طاهر، مرجع سابق، ص 71.

5 هاني عبد الرحمن صالح الطويل، مرجع سابق، ص 253، 254.

Source : Stephen T. ROBBINS, Timoty A. JUDGE, Elham S. HASHAM, **organizational behavior**, Pearson arab word editions, England, 2012, p 263.

وفيمايلي شرح لتلك الأنماط¹:

النمط (1-1) القيادة الضعيفة: يظهر هذا النمط من القيادة اهتماما محدودا للغاية بكل من الإنتاج والأفراد، وبالتالي فالنتيجة المتوقعة لأولئك القادة هي عدم تحقيقهم للأهداف وعدم تحقيق أي درجة معقولة من الرضا للعاملين.

النمط (9-1) القيادة المتسلطة: يظهر هذا النمط من القيادة اهتماما كبيرا بالإنتاج، بينما يظهر اهتماما محدودا بالأفراد في ذات الوقت. وفي ظل هذا النوع من القيادة فإن الكفاءة في العمليات ينتج من تهيئة ظروف العمل بالطريقة التي تسمح بتدخل العنصر البشري في أقل الحدود.

النمط (1-9) القيادة الاجتماعية/ الانسانية: يعكس هذا النمط القيادي اهتمام كبيرا بالعنصر واهتماما محدودا بالإنتاج ، و يركز على تنمية علاقات عمل تتسم بالراحة والود مما يزيد من جاذبية العمل.

النمط (5-5) القيادة المعتدلة : وهو نمط منتصف الطريق، يظهر فيه القائد درجات كافية من الاهتمام بكل من الأفراد والإنتاج، ويعمل هذا النمط تحت شعار أن تحقيق مستويات معقولة من الأداء شيء ممكن إذا ما تم بذل الجهود الضرورية لتحقيق أهداف العمل مع الحفاظ على معنويات الأفراد عند مستوى مرضي.

النمط (9-9): قيادة الفريق (القائد المثالي): يظهر القائد في هذا النمط أقصى درجات الاهتمام بكل من الأفراد والإنتاج. وفي ظل هذا النمط فإن إنجازات العمل تتحقق من خلال التزام العاملين كما أن الاعتماد المتبادل والفهم المشترك لأغراض المؤسسة يساعدان على تحقيق علاقات يسودها الثقة والاحترام.

د. النظرية الموقفية:

تفترض النظريات الموقفية في القيادة أن سلوك القائد يجب أن يختلف من موقف لآخر. وعليه فإن الهدف من النظرية الموقفية يكمن في التعرف على العوامل الموقفية الهامة وتبيان كيفية تفاعلها لتحديد السلوك القيادي المناسب².

إذا تهتم فلسفة هذه النظرية بالموقف قبل اهتمامها بالسمات الشخصية ، لأن هذه السمات قد تصلح للقائد في موقف معين ولا تصلح لنفس القائد في موقف آخر، أي بمقتضى هذه النظرية يحدد الموقف وما به من متغيرات ثم يتم اختيار القائد بالسمات التي تتناسب الموقف. من جهة ثانية وبمقتضى هذه النظرية يمكن لأي فرد في الجماعة أن يكون قائدا إذا سمحت له فرصة مواتية لإظهار قدرته وخصائصه الملائمة لموقف معين، فالقيادة وفقا للنظرية الموقفية يجب أن تتناسب مع احتياجات وظروف الموقف³.

والجددير بالذكر أنه توجد عدة مداخل موقفية في القيادة تعود لعدة باحثين ولا يسعنا ذكر كل تلك المداخل. إذ تنسب أول نظرية موقفية في القيادة إلى **فريدريك فيدلر (frederick fiedler)**، وتعتبر أول محاولة جادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض وجود تفاعل بين هذه

¹ عد إلى:

- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 576، 577.

- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي وأنعام الشهابي، مرجع سبق ذكره، ص 248، 249.

² جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 579.

³ كامل بربر، مرجع سابق، ص 137.

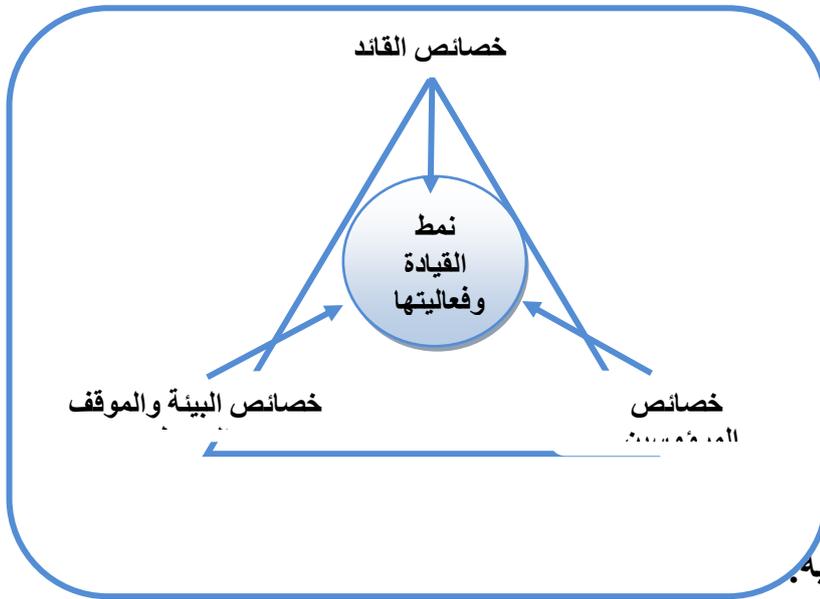
- المتغيرات وخصائص القائد¹. وقد ركز خصائص شخصية القائد حول محورين هما: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والاهتمام بالعمل أو الإنتاج، أما خصائص الموقف فقد ركزها فيمايلي²:
- درجة السلطة الرسمية التي تمنح للقائد، ومدى قدرة هذه السلطة على منح القوة والقدرة اللازمين للقيادة.
 - وضوح الأعمال والواجبات في المؤسسة التي يكلف بقيادتها، بحيث يسهل عليه وعلى العاملين معرفتها وفهمها والعمل على تنفيذها.
 - قبول المرؤوسين وإخلاصهم للمؤسسة التي يعملون فيها.
 - وفرة الإمكانيات التي تتاح للقائد سواء كانت امكانات مالية أو تجهيزية أو كفاءات بشرية... الخ.

ه. النظرية التفاعلية:

تقوم هذه النظرية على الجمع بين ركائز النظريات السابقة، وبالتالي، فإن مستلزمات هذه النظرية هي: التكامل بين شخصية القائد، إشباع رغبات أفراد الجماعة وحاجاتهم ومعرفة مشاكلهم، ربط أفراد الجماعة بعلاقات وثيقة ومعرفة العوامل الطبيعية للجماعة وطبيعة بيئة العمل. من ناحية أخرى تستلزم هذه النظرية تبادل الإدراك أي إدراك القائد لنفسه وإدراكه للجماعة وإدراك الجماعة لنفسها وإدراكها للقائد إضافة للإدراك الخاص بالموقف الذي تمر به الجماعة، والتبادلات و العلاقات الاجتماعية بين القائد ومرؤوسيه وأن هذا الإدراك يعتبر المدخل الأساسي لتكوين القيادة المطلوبة³.

إذاً وفقاً لهذه النظرية فالقيادة هي عملية تفاعل اجتماعي، تتحدد خصائصها على أسس ثلاثة هي السمات الشخصية للقائد وعناصر الموقف ومتطلبات وخصائص الجماعة⁴. وأن القيادة تتشكل بتفاعل جميع تلك المتغيرات التي تعمل في صورة ثالوث متكامل تتضاعف أضلاعه الثلاثة لتشكل معاً نمط القيادة المناسب⁵ كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (26): مستلزمات نظرية التفاعل



5. الأساليب القيادية.

¹ David I. Bertocci, leadership in organization : there is a difference between leader and managers, univercity press of america, united state of amireca, 2009, p 35.

² Op.cit, p 36.

³ كامل بربر، مرجع سابق، ص 138.

⁴ محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مرجع سابق، ص 117.

⁵ عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص 163.

يجمع العديد من الباحثين والمختصين على أنه هنالك ثلاثة أساليب للقيادة يستخدمها القادة الإداريون لقيادة مرؤوسيههم هي¹:

أ. **أسلوب القيادة الديمقراطية:** يستند هذا الأسلوب من القيادة على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وإبداء الرأي والمشاركة في وضع الخطط والسياسات، ويساعد هذا الأسلوب أو النمط على إفراح المجال للإبداع والإبتكار والمبادأة، وتقدير جهود العاملين، ويمارس القائد إشرافا عاما لتحفيز العاملين ورفع مستوى أدائهم في العمل، واعتماد أسلوب التأثير بدلا من استخدام السلطة الرسمية في تحريك المرؤوسين، كما ويساعد على الاهتمام بالعاملين في تحقيق الرضا الوظيفي وتذليل مشكلات وصعوبات العمل.

ب. **أسلوب القيادة الدكتاتورية (الأوتوقراطية/الاستبدادية):** ضمن هذا الأسلوب فإن القائد يهيمن بشكل كامل في مجال إصدار الأوامر والإشراف على العمل وتطوير السياسات ويميل إلى استخدام المركزية والتفرد بالرأي والتركيز على ضرورة إنجاز العمل وممارسة الرقابة الشديدة ويميل على استخدام أسلوب الإكراه والعقاب والقوة والتهديد باستعمال السلطة لفرض النظام وإنجاز العمل.

ج. **أسلوب القيادة غير الموجهة (قيادة عدم التدخل/الحرية):** يقوم هذا الأسلوب على أساس أن القائد يترك الحرية للمرؤوسين في كيفية إنجاز العمل ويبقى دوره دور المرشد والموجه، ويرتكز على أساس عدم وجود قائد واحد بل كل عضو في المؤسسة هو قائد وكل واحد يعمل بأفضل ما عنده وبأحسن الأساليب بحيث لا يحتاج إلى توجيه ومتابعة مستمرة، يصلح هذا الأسلوب لبيئات علمية على درجة عالية جدا من التخصص وما شابهها من المؤسسات.

6. العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة:

أثبتت الدراسات أنه ليس هنالك نمط أو أسلوب قيادي هو الأفضل، وإنما هنالك جملة من العوامل التي تؤثر في اختيار الأسلوب القيادي المناسب، وعلى القائد أن يختار ما يتناسب مع الموقف الذي يمر به، وفيما يلي عرض لأهم هذه العوامل²:

أ. العوامل التي تتعلق بالقائد: و تتمثل في:

✓ شخصية القائد و صفاته و خصائصه و اتجاهاته و مدى ثقته بقدراته، والقيم التي يؤمن بها، إذ أن هناك من يؤمن بمشاركة المرؤوسين له في اتخاذ القرارات، وآخرون قد لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسون في المشاركة.

✓ مدى ثقة القائد بالآخرين، ومدى تحملهم المسؤولية، ومدى إمكانية الاعتماد عليهم في مواجهة المواقف.

✓ تبني القائد لأسلوب قيادي معين وميله لفلسفة قيادية معينة يقوم بتطبيقها واستخدامها مع المرؤوسين.

ب. العوامل التي تتعلق بالمرؤوسين:

يتباين المرؤوسون في قدراتهم وخبراتهم و قيمهم واتجاهاتهم و ميلهم للاستقلالية، والاستعداد لتحمل المسؤولية، ومدى التزامهم بأهداف المؤسسة، وبطبيعة الحال يتفاوت الأسلوب القيادي المناسب باختلاف هذه المتغيرات من فرد لآخر و من جماعة لأخرى.

ج. العوامل التي تتعلق بالموقف:

يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة، إذ لا تشجع المواقف الصعبة التي يتعرض لها القادة على مشاركة المرؤوسين في مواجهتها، باعتبار أن بعض المواقف قد تفرض بعض القيود

¹ خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي وأنعام الشهابي، مرجع سبق ذكره، ص 241، 242.

² نفس المرجع، ص 253، 254.

على اختيار الأسلوب القيادي المناسب، ومن جانب آخر فإن عامل الوقت يعتبر مهما جدا للقائد إذ أن المشاكل تتفاوت في أولوياتها و مدى الأهمية في سرعة حلها، و بذلك تختلف أساليب القيادة الفعالة لاختلاف ضغط الوقت.

د.العوامل التي تتعلق بالمؤسسة:

إن لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها و قيمها و معاييرها و فلسفتها و قواعدها و المناخ التنظيمي الخاص بها، و هذه جميعها تفرض بعض القيود على سلوك القائد و تحدده. و من جانب آخر قدرات المؤسسة وإمكانياتها على مواجهة المواقف والأزمات تفرض على القائد سلوكا معيناً يقوم باتخاذها.

ه.العوامل التي تتعلق بالبيئة:

تحيط بالمؤسسة عوامل و متغيرات بيئية مختلفة ومتنوعة التأثير، لا يستطيع القائد تجاهلها، لأنها تفرض القيود على سلوكه، ومن أهم هذه المتغيرات القيم والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع و كذلك الأوضاع الاقتصادية و السياسية والمؤسسات المنافسة و ظاهرة العولمة و التطورات والتغيرات البيئية المتسارعة. و الجدير بالذكر، أن العوامل السالفة الذكر، تتفاعل بشكل مستمر، ومحصلة هذا التفاعل تؤثر على فعالية ونجاح القائد.

ثالثاً: الاتصال

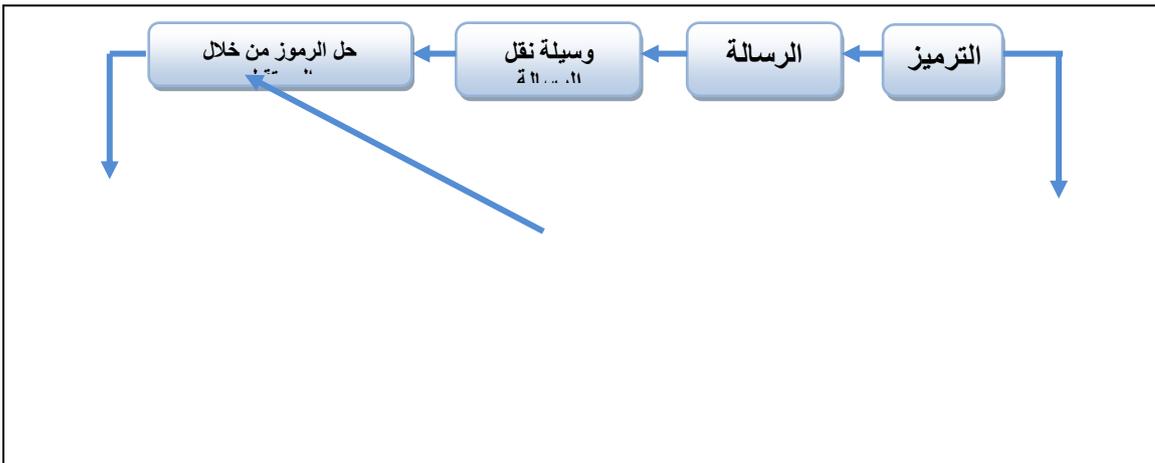
1. مفهوم الاتصال:

هناك اختلاف بين الباحثين و المفكرين حول تعريف الاتصال فيعرفه البعض على أنه: «عملية نقل معلومات من شخص (مرسل) إلى آخر (مستقبل)، قد تكون هذه المعلومات آراء، أفكار، مقترحات، توجيهات، أوامر وغيرها»¹. غير أن البعض الآخر يرون أن هذا التعريف ناقص و يضيفون إليه تبادل المعلومات، فالإتصال هو: العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات بين الأفراد من خلال نظام مشترك من الرموز أو العلامات أو السلوك². فلا يجب أن يقتصر الإتصال على مجرد نقل فكرة أو معلومة، وإنما يجب أن تكون هذه الفكرة أو المعلومة مفهومة و واضحة المعنى. وهناك البعض من يعرف الإتصال على أنه عملية إرسال أو استقبال رموز أو رسائل سواء كانت هذه الرموز شفوية أو كتابية لفظية أو لا لفظية و يعتبر الإتصال أساس التفاعل الاجتماعي الذي يؤدي إلى نشوء علاقات متنوعة ومتعددة في مختلف المواقف سواء تم ذلك بين شخصين أو أكثر³. وهناك من ينظر إلى الإتصال من منظور سلوكي لما له من تأثير على سلوك الأفراد وتعديله وتغييره، وهذا ما يؤكد التعريف التالي للإتصال على أنه: «تلك العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المؤسسات بواسطة تبادل المعلومات لتحقيق هدف معين»⁴.

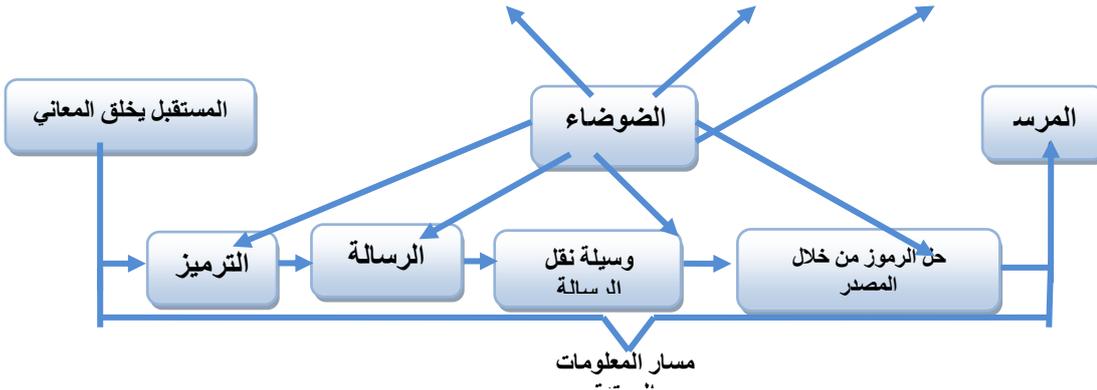
2. عملية الاتصال:

تنطوي عملية الاتصال على ثمانية عناصر رئيسية هي (أنظر الشكل 27)⁵:

شكل (27) : مراحل عملية الاتصال



- 1 حسين حريه
- 3 عبد المجيد
- 4 جمال الدين
- 5 جمال الدين



● **المرسل:** وهو الشخص الذي يبادر بعملية الاتصال، قد يمثل أحد الرؤساء أو المرؤوسين أو الزملاء والذين يرغبون في نقل أفكار أو مقترحات أو تعليمات أو معلومات لطرف أو عدة أطراف أخرى.

● **المستقبل:** هو الطرف الآخر المستهدف بعملية الاتصال والذي قد يكون فردا أو جماعة، و تحدد سمات المستقبل وتوقعاته وردود أفعاله على حد كبير مدى فعالية عملية الاتصال.

● **الترميز:** وتعكس عملية ترجمة أفكار المتصل إلى مجموعة من الرموز ذات الدلالة ومن ثم إلى لغة تعبر عن غرضه من الاتصال.

● **الرسالة:** تمثل ناتج عملية الترميز، بمعنى أن غرض المتصل يتم التعبير عنه في شكل رسالة شفوية أو مكتوبة أو ربما من خلال لغة الجسم أي تعبيرات الوجه أو إشارات اليد. ويتوقف شكل الرسالة النهائي على طبيعة القناة أو الوسيلة المستخدمة في نقل الرسالة.

● **القناة أو الوسيلة:** وهي الأداة التي يتم من خلالها نقل الرسالة للطرف الثاني في عملية الاتصال. وتستخدم المؤسسات العديد من الوسائل أو قنوات الاتصال في نقل المعلومات إلى أعضائها من بينها الاتصالات الشخصية، المقابلات الجماعية، المذكرات، التقارير، جداول الانتاج وتوقعات المبيعات.... الخ.

● **فك الرموز:** من أجل استكمال عملية الاتصال، فإن الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من منظور المستقبل. ويعني ذلك أن فك الرموز ينطوي على التفسير أو محاولة الفهم، والذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة ومنفعته المتوقعة من الاتصال، وإدراكاته نحو المرسل.

● **المعلومات المرتدة:** قد يؤدي الاتصال من جانب واحد إلى احتمالات التحريف أو عدم المطابقة بين الرسالة المستهدفة والرسالة المتلقاة. ومن ثم، فإن وجود أداة للتعرف على مدى استقبال الطرف الآخر للرسالة وفهمه لها و استجابته للغرض منها يؤدي إلى ضمان فعالية عملية الاتصال.

● **الضوضاء:** وتتضمن العوامل التي يمكن أن تؤثر على جودة تلقي الرسالة المستهدفة . وقد تتولد الضوضاء عن عدم وضوح الرسالة بسبب الحيز المكاني أو عدم كفاءة وسيلة الاتصال أو نتيجة مؤثرات خارجية.

3. أنواع الاتصال:

تنقسم الاتصالات إلى:

أ. الاتصالات الرسمية:

وهي تلك الاتصالات التي تتم في المؤسسات المختلفة، وتكون خاضعة في مساراتها وقنواتها للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة لتلك المؤسسات¹. وتأخذ ثلاثة اتجاهات:²

- **اتصالات هابطة/نازلة:** وهي الاتصالات التي تتجه من الرؤساء إلى مرؤوسيههم وتتضمن عادة القرارات والأوامر والتعليمات وقرارات العمل والتقارير المنشورة والإعلانات... الخ
- **اتصالات صاعدة:** وتتضمن هذه الاتصالات عادة إجابة المرؤوسين على ما يصلهم من رؤسائهم كما أنها تتضمن بالإضافة إلى ذلك، شكاوى وتظلمات واقتراحات العاملين ومن الأساليب المستخدمة في هذا المجال التقارير والاجتماعات والهاتف... الخ. ويمثل تغذية عكسية إلى القمة.
- **اتصالات أفقية/ جانبية:** ويقصد بها الاتصالات التي تتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم وتبادل المعلومات، ومن الأساليب المستخدمة في هذا النوع الاجتماعات واللجان والمقابلات والمستندات المكتوبة.

ب.الاتصالات غير الرسمية:

وهي الاتصالات التي تتم خارج قنوات السلطة الرسمية في المؤسسة دون علاقة أو ارتباط بهرمية السلطة التنظيمية³، وتعد مكملة للاتصالات الرسمية فهي تقوم على العلاقات الشخصية والاجتماعية للأعضاء داخل المؤسسة، وتتركز حول الأهداف الشخصية أكثر من كونها أهدافا للمؤسسة ذاتها، ويتوقف التماسك والتناغم بين الاتصالات الرسمية وغير الرسمية على مدى توافق أهداف المؤسسة مع الأهداف الشخصية للعاملين. وتعتمد الاتصالات غير الرسمية على الوسائل الموجهية والشفوية التي تحدث بين الأطراف في تفاعلاتهم اليومية داخل المؤسسة كتبادل الأخبار والآراء عن وضع المؤسسة المالي أو الحوافز المتوقعة، أو قد تكون أخبارا شخصية أو عائلية أو اجتماعية⁴. وهي تلعب دورا مهما في تعضيد التفاعلات الشخصية بين العاملين على اختلاف مستوياتهم بصورة تؤدي إذا وظفت بصورة إيجابية إلى توحيد المؤسسة وجعلها كالجسد الواحد السليم. إلا أنه يخشى أن توظف في صورة سلبية مما ينذر بتفكك المؤسسة وتهديد فعاليتها. وتعتبر الشائعات أكثر ما ينقل بالطريق غير الرسمي، وطالما أن الشائعات تنتقل بشكل سريع وفعال، فإن على المؤسسة أن تستفيد منها وتحاول أن تبيث الإشاعات الجيدة باستمرار وأن تدعم ذلك بسلوك فعلي أحيانا، بعد كل شائعة، وذلك حتى يصبح هنالك جو من الثقة في مثل هذه الشائعات التي تروجها. مع ملاحظة مدى خطورة الشائعات السلبية التي يروج لها بعض المعارضين، والحرص على تلافي ظهورها، وتدارك الأمر قبل استفحالها، وإلا سيكون للإشاعات دور خطر في تغيير أو تعديل وجهات نظر العاملين، مما لا يتفق مع أهداف المؤسسة وفعاليتها⁵.

4.شبكات الإتصال:

شبكة الاتصال هي النموذج الذي يتشكل من خلاله الاتصال بين الأعضاء في المجموعة، حيث توجد خمسة أنواع من شبكات الاتصال بين أعضاء المجموعة التي تتكون من خمسة أفراد وذلك كما يوضحها الشكل رقم (28)⁶:

1 عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص 192.

2 امين عبد العزيز حسن، مرجع سبق ذكره، ص 181.

3 صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 532.

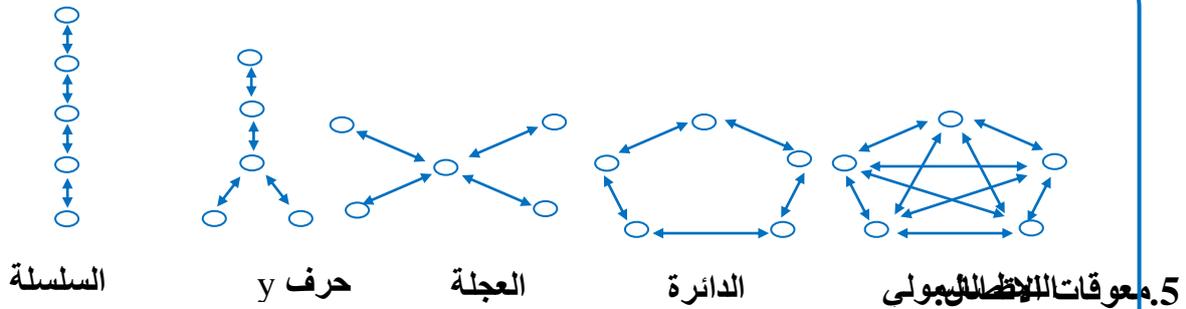
4 رافدة الحريري، مرجع سابق، ص 83.

5 عبد المعطي محمد عساف، مرجع سبق ذكره، ص 193.

6 جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ص 624-626.

- أ. **نمط العجلة:** في ظل هذه الشبكة فإن جميع الاتصالات تتدفق من خلال شخص مركزي والذي من المحتمل أن يكون قائد المجموعة. وتعتبر هذه الشبكة أكثر الشبكات من حيث درجة مركزية الاتصالات حيث يقوم فرد واحد باستقبال ونشر كافة المعلومات.
- ب. **نمط حرف Y:** يعتبر أقل مركزية نسبيا حيث يقترب شخصين من مركز الشبكة.
- ج. **نمط السلسلة:** تضمن تدفقا أكبر للمعلومات بين أعضاء الجماعة، على الرغم من أن الشخصين اللذان يقفان في الأطراف يتعاملان مع فرد آخر فقط.
- د. **نمط الدائرة:** يتفوق على نمط السلسلة بأن الممر يتم إغلاقه بمعنى أن كل منها يمتلك فرصة الاتصال بفردين آخرين وهو ما يزيد من مساحة الاتصالات المتبادلة.
- هـ. **النمط الشمولي:** تعتبر أكثر الشبكات تحررا من المركزية وتسمح بتدفق المعلومات بشكل حر بين أعضاء المجموعة. في ظل هذا النمط تتساوى مساهمات الأفراد، بينما لا يمتلك قائد المجموعة في حالة وجوده أي قوة أو سلطة إضافية.

شكل (28) : شبكات الاتصالات



هناك عدد من المعوقات التي تعيق عملية الاتصال منها مايلي¹:
المصدر: جمال الدين محمد المرسي، نابت عبد الزكحن إدريس، مرجع أ. معوقات شخصية:

- وهي مجموعة المؤثرات التي تعود إلى الشخص نفسه سواء كان المرسل أو المستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرا عكسيا، وتعود هذه المعوقات بصفة عامة إلى:
 - الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له.
 - اتجاهات المرسل السلبية اتجاه نفسه واتجاه الموضوع أو المستقبل والتي تتبلور بآراء تعبر عن وجهة نظر غير مرضية نحو المرسل أو الموضوع أو المستقبل ومن أمثلة هذه الاتجاهات حجب المعلومات عن بعضهم البعض مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فعاليتها.
 - القصور في المهارات: إن الاتصال الجيد يتطلب توافر مهارات معينة في كل من المرسل والمستقبل كمهارة التحدث و الكتابة و التفكير المنطقي و القراءة.
 - تشويه و ترشيح المعلومات سواء عن قصد أو عن غير قصد؛ مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه.
 - سوء العلاقات بين الأفراد له أثر هام على سير عملية الاتصال و فعاليتها حيث تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة.
- ب. **المعوقات التنظيمية:**

¹ عد علي:

- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 117، 118.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص ص 173، 174.

وتشمل المعوقات الناشئة عن طبيعة التنظيم، وأهم هذه المعوقات:

- عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المؤسسة.
- مركزية التنظيم، فالمركزية تحتم رجوع الفرد لرئيس واحد يمتلك قدرا كافيا من المعلومات عن مراكز التنفيذ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات، ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياح المعلومات وعدم صحتها.
- التخصص وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون و المتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين.
- تعدد المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصالات يؤدي إلى تحريف وحذف العمليات.
- عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات و المعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤديان أيضا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات في المؤسسة.

ج. المعوقات البيئية:

وترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المؤسسة أو خارجها، ومن بين تلك العوامل نذكر مايلي:

- اللغة التي يستخدمها الفرد، واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته.
- عدم كفاية أدوات الاتصال في حال التشتت الجغرافي الناتج عن بعد المسافة بين مراكز اتخاذ القرارات ومراكز التنفيذ.
- الإفراط في طلب البيانات من قبل أجهزة الرقابة المختلفة يؤدي إلى اختناق قنوات الاتصال في المؤسسة وتعطيلها.
- عدم وجود نشاط اجتماعي في المؤسسة يعتبر من الوسائل التي تباعد بين الأفراد وتحد من الاتصال بينهم، فالمناخ الاجتماعي الجيد يؤدي إلى ممارسة عملية الاتصال الفعال.

6. أساليب معالجة معوقات الاتصال:

من الوسائل التي يمكن للإدارة استعمالها لتجنب معوقات الاتصال نذكر ما يأتي:

- استخدام المعلومات المرتردة لتقليل سوء الفهم في الرسالة.
- البساطة في استخدام اللغة نظرا لاحتمال كونها مصدرا من مصادر تشويه الرسالة.
- الإنصات الجيد لمصدر المعلومات من خلال التركيز على الرسالة.
- الاهتمام باستخدام الاتصال غير اللفظي مثل حركات الجسم لتدعيم الرسالة المقصودة¹.
- تخفيض عدد الوحدات الإشرافية من خلال توسيع القاعدة الإشرافية أو عدد الذين يمكن أن يخضعوا لإشراف رئيس واحد.
- تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الدنيا في التنظيم يساعد على تحسين كفاءة الإتصالات بين هذه المستويات وذلك لشعور العاملين بالأهمية والنابع أساسا من تفويض السلطة إليهم.
- اعتماد اللامركزية في بعض الأقسام من التنظيم وتمكينهم من إدارة القسم لا مركزيا دون الرجوع إلى الإدارة العليا يساعد على التغلب على معوقات الاتصال التنظيمية حيث يشعر فيه العاملون بالأهمية نتيجة اتباع اللامركزية وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار².

¹ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 211.

² محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص 145.

الفصل السابع وظيفة الرقابة

- ماهية الرقابة الإدارية
- مراحل العملية الرقابية
- نظام الرقابة الإدارية
- العلاقة بين وظيفة الرقابة والوظائف
الإدارية الأخرى

تأتي وظيفة الرقابة الإدارية لتكمل حلقة الوظائف الإدارية، والتي تقوم على متابعة الأداء وقياسه لمعرفة أماكن الانحرافات وتصحيحها وقياس مدى نجاعة الخطط المرسومة والوسائل المسخرة لتحقيقها. وللتعرف أكثر على فحوى هذه الوظيفة سنتناول من خلال هذا الفصل إلى ماهية الرقابة الإدارية و مراحلها، خصائص نظام الرقابة الفعال وأهم المؤشرات الدالة على ضعف نظام الرقابة، بالإضافة إلى علاقة وظيفة الرقابة مع باقي الوظائف الإدارية.

أولاً: ماهية الرقابة الإدارية
1. مفهوم الرقابة الإدارية :

هي عملية قياس مدى التقدم نحو الأداء المخطط مع تصحيح الانحرافات أو الأخطاء - إن وجدت- وذلك للتأكد من أن الأداء يسير وفق الأهداف المرسومة¹. وفي السياق نفسه تعرف الرقابة بأنها العملية الإدارية الفرعية التي بموجبها يتم التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير الخطط المرسومة. وحتى يتم التأكد من تلك المطابقة فمن الضروري أن تمارس العملية الرقابية منذ اللحظة الأولى للتنفيذ، وتستمر أثناءه، وتمتد إلى ما بعد انتهائه².

2. أهداف الرقابة:

تحقق الرقابة عدة أهداف هي: ³

- مساعدة الإدارة على اكتشاف المشكلات في وقتها ومن ثم اتخاذ الاجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
- تصحيح مسار الخطة المستقبلية وبنائه على أساس سليم.
- تسهيل التنسيق بين أعمال الإدارات والأقسام وربطها بالأداء الكلي للمؤسسة ومن ثم تعاونها لتحقيق الأهداف المشتركة.
- تنشيط دوافع العاملين لبلوغ المستويات المقررة للأداء.
- تقليل التكاليف وذلك بمعالجة الأخطاء عند ظهورها وفي النهاية فإن أهداف الرقابة لن تتحقق إلا من خلال نظام رقابي فعال.

3. أنواع الرقابة:

هناك أنواع مختلفة للرقابة وذلك حسب المعيار المستخدم في تصنيفها، وفيما يلي هذه الأنواع:

أ. من حيث توقيت حدوثها: تصنف الرقابة بموجب هذا المعيار إلى: ⁴

- **رقابة مسبقة:** تتم قبل بداية العمليات والأنشطة في المؤسسة وتشمل الرقابة المسبقة مراجعة كل من السياسات والإجراءات والقواعد الموضوعية بهدف التأكد من الأنشطة المخططة وفقاً للتنفيذ الذي سوف يتم وعلى سبيل المثال سوف يتم فحص المواد وتدريب العمال قبل بداية الإنتاج. والهدف من إجراء الرقابة المسبقة منع وقوع المشكلات قبل حدوثها والعمل على تلافيتها. لذلك يطلق عليها البعض بالرقابة الوقائية.
- **رقابة جارية أو متزامنة:** وتتم هذا الرقابة أثناء التنفيذ وذلك من خلال نظام الرقابة والغرض من هذه الرقابة متابعة التنفيذ لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، مثال ذلك إذا وجد المدير أثناء رقابة الإنتاج أخطاء في طريقة وأسلوب الإنتاج مما يؤثر على كفاءته فإن الأمر يحتاج إلى إجراء تصحيحي في عمليات وأساليب الإنتاج وهكذا.
- **رقابة لاحقة:** ويطلق عليها بالرقابة العلاجية وتتم هذه الرقابة بعد إنهاء العمل أو الإنتاج وذلك من خلال جمع معلومات عن الأداء الفعلي وتحليل هذه المعلومات والوصول للنتائج وهل هي مطابقة كما هو مخطط أم لا، سواء من حيث كمية الإنتاج أو جودته أو دقته أو تكلفة الوحدة والوقت.

ب. الرقابة من حيث شموليتها: وتقسّم إلى: ⁵

- **رقابة شاملة:** وتسعى إلى تقييم الأداء الكلي للمؤسسة، ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف الموضوعية.
- **رقابة على مستوى الوحدة الإدارية:** وتسعى إلى تقييم الأداء والإنجاز الفعلي لدائرة معينة أو قسم محدد في المؤسسة، لمعرفة مدى كفاءته في أداء العمل وتحقيق الأهداف المرسومة له.

¹ أمين عبد العزيز حسن، مرجع سبق ذكره، ص 193.

² سعيد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص 289.

³ أمين عبد العزيز حسن، مرجع سبق ذكره، ص 194.

⁴ نفس المرجع، ص 198.

⁵ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 196.

- **رقابة على مستوى الفرد:** وتسعى إلى تقييم أداء الفرد وإنجازه، ومعرفة مستوى كفاءته في العمل، وسلوكه فيه، ومدى إسهامه في تحقيق الأهداف الموضوعة لدائرته أو قسمه الذي يعمل فيه.
- ج. **الرقابة من حيث المصدر:** تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى¹:
 - **رقابة داخلية:** وهي التي تتم داخل المؤسسة، وتتم من قبل كافة الرؤساء، على اختلاف مستوياتهم الإدارية ومجال عملهم، وقد تمارس من قبل وحدة إدارية متخصصة بالعملية الرقابية.
 - **رقابة خارجية:** وهي التي تتم من قبل أجهزة رقابية متخصصة من خارج المؤسسة وتكون تبعيتها في الغالب للدولة، كمحافظ الحسابات مثلاً.
- د. **الرقابة من حيث نوعية الانحراف:** وتصنف إلى²:
 - **رقابة ايجابية:** وهي التي تسعى إلى تحديد الانحرافات الايجابية ذات النفع، لمعرفة أسبابها والاستفادة منها بشكل أكثر مستقبلاً.
 - **رقابة سلبية:** وهي التي تسعى إلى تحديد وكشف الانحرافات السلبية، ومعرفة الأسباب التي أدت إليها، للعمل على علاجها، وعدم الوقوع فيها ثانية.
- هـ. **الرقابة من حيث طريقة تنظيمها:** تنقسم إلى ثلاثة أنواع:³
 - **رقابة مفاجئة:** وهي التي تتم بشكل مفاجئ ودون سابق إنذار بقصد الاطمئنان على حسن سير العمل ورصد الانحرافات إن وجدت.
 - **رقابة دورية:** وهي التي تتم في فترات زمنية محددة كل أسبوع، أو كل شهر مثلاً.
 - **رقابة مستمرة:** وهي التي تتم عن طريق المتابعة المستمرة والتقييم المستمر لأداء العمل في المؤسسة.

ثانياً: مراحل العملية الرقابية

تمر العملية الرقابية بمراحل متسلسلة تبدأ بتحديد الأهداف والمعايير وتنتهي باتخاذ إجراءات تصحيحية على النحو التالي:

1. تحديد الأهداف ومعايير الأداء:

تضع أي مؤسسة أهدافاً لها تتمثل في الربحية والتجديد وإشباع احتياجات الزبائن... الخ، وتستطيع أن تترجم هذه الأهداف في شكل معايير للأداء تستطيع من خلالها قياس مدى تحقق هذه الأهداف أم لا⁴. والمعايير الرقابية أو معايير الأداء مرتبطة أصلاً بوظيفة التخطيط حيث يحدد المخطط بوضوح المؤشرات والمعايير التي تعكس مدى كفاءة تحقيق الخطة الموضوعة⁵. فالمعيار هو رقم محدد كمي أو حالة نوعية تسعى للمؤسسة الوصول إليها واعتبارها حكماً لقبول أو رفض الانجاز⁶. وهناك صور مختلفة من المعايير منها:⁷

- **المعايير الكمية:** وهي المؤشرات القابلة للقياس كمي، مثل كمية المواد الخام المستعملة، عدد الآلات المستعملة، ساعات العمل، الخ.

1 عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 438.

2 نفس المرجع.

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

4 أمين عبد العزيز حسن، مرجع سبق ذكره، ص 195.

5 عمر سعيد، منذر الخليبي وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 1991، ص 133.

6 صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 230.

7 عد إلى:

- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 318.

- عمر سعيد، منذر الخليبي، مرجع سبق ذكره، ص 134.

- **المعايير النوعية:** وتمثل الصفات التمييزية والاعتيادية مثل الجودة ودرجة مطابقة الانتاج مع المواصفات المحددة له مثل اللون، درجة الصلابة أو المرونة، ... الخ.
- **المعايير الزمنية:** وهي المعايير التي تعتمد وحدة الزمن أساسا للقياسات الموضوعية مثل: تحديد الوقت اللازم للانتهاء من انتاج كمية معينة وفق حاجات المؤسسة ووفق مواصفات الانتاج فيها.
- **المعايير المالية:** وتمثل المعايير التي تعتمد على الوحدة النقدية مثل: التكاليف، والايرادات والعائد من الاستثمار ... الخ.

2. قياس الأداء الفعلي (أو المتحقق):

إن الخطوة الثانية هي قياس ما حصل أو ما أنجز فعلا من مهام وأنشطة سواءا للعاملين أو الأقسام أو المؤسسة بأكملها في مجال المخرجات والمدخلات ويجب أن يكون القياس دقيقا لمعرفة ما تحقق بالضبط على أرض الواقع لمقارنته بما تم تخطيطه مسبقا¹. وتستلزم وظيفة الرقابة قياس الأداء الفعلي سواء قبل التنفيذ المتكامل للفعالية الفنية أو الإدارية، أو أثناءها، أو بعدها، وتعد ممارسة القياس الفعلي للأداء من خلال التنبؤ بما سيكون عليه الواقع الفعلي مستقبلا حالة متطورة في أداء فعالية الرقابة².

3. مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المعيارية:

في هذه المرحلة - والتي يفضل البعض دمجها مع المرحلة الرابعة- تتم مقارنة النتائج المحققة بالمعايير الرقابية، والغاية من هذه المقارنة هو تقييم الأداء الفعلي وجمع وتحليل وتصنيف المعلومات واستخراج النتائج اللازمة ويمكن جمع هذه المعلومات بالملاحظة الشخصية أو من خلال بيانات ونتائج كتابية أو شفوية³. ومن خلال المقارنة يمكن التوصل إلى تحديد الانحرافات الحاصلة في الأداء والتي قد تكون سلبية أو ايجابية وتعني الحالة الايجابية الزيادة المتحققة في الأداء قياسا بما محدد أصلا في الخطط والمعايير المنتبقة عنها. أما إذا كانت الانحرافات سلبية فهذا يشير إلى وجود نقص أو هبوط في الأداء قياسا بالخطط الموضوعية⁴.

4. مرحلة دراسة وتحليل أسباب الانحرافات:

تبدأ هذه المرحلة بعد أن يتم تحديد الانحرافات واتجاهاتها ونوعياتها. وتعد هذه المرحلة من أهم المراحل الضرورية لتحقيق الفعالية في عملية الرقابة؛ فبدونها لا يمكن اقتراح الخطوات التصحيحية وبرامج تنفيذها والتي تستهدف إزالة أو الحد من أسباب الانحرافات أو الوقاية منها، وليس فقط معالجة أعراضها⁵. إذا في ضوء هذه المرحلة يتم تشخيص أسباب الانحرافات أو الابتعاد عن الخطط والمعايير المنبثة عنها، ويشمل ذلك تحديد المسؤولية عنها على صعيد تقسيمات المؤسسة والأفراد وكذلك تحديدها حسب موارد المؤسسة (بشرية، مادية، مالية، معلومات)، وحسب العمليات التحويلية. وقد تكون الانحرافات عن المسارات المحددة بسبب قصور أو خلل في أحد هذه العوامل أو باجتماع عاملين أو أكثر منها. لذلك لا بد من تحديد تلك الأسباب بدقة وموضوعية حتى يتسنى اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة⁶.

5. اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة التنفيذ:

إن مهمة الرقابة هو ضمان تنفيذ الخطط المرسومة من قبل الإدارة والكشف عن أي أخطاء ومعالجتها قبل وقوعها إن أمكن. والإجراءات التصحيحية تهدف إلى تعديل أي إنحراف أو اتخاذ ما يلزم من إجراءات لضمان تحقيق تلك الخطط وذلك إما بتعديل الخطط نفسها أو من خلال إجراء

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 231.

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 319.

³ عمر سعيد، منذر الخليلي، مرجع سبق ذكره، ص 134.

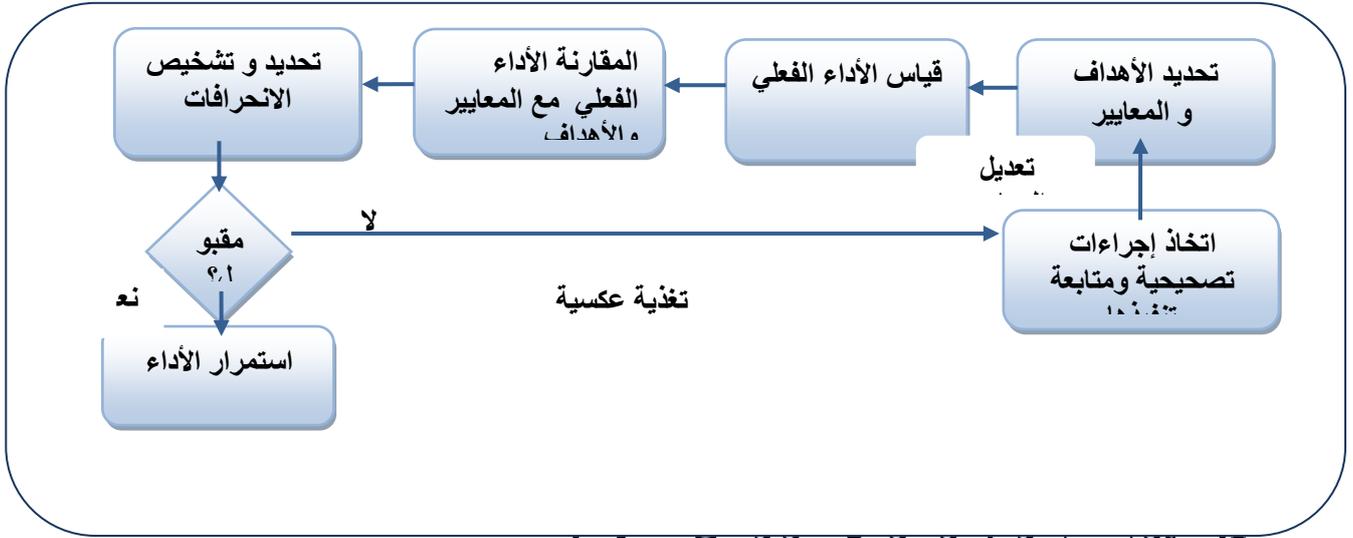
⁴ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 319.

⁵ سعيد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص 304.

⁶ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 320.

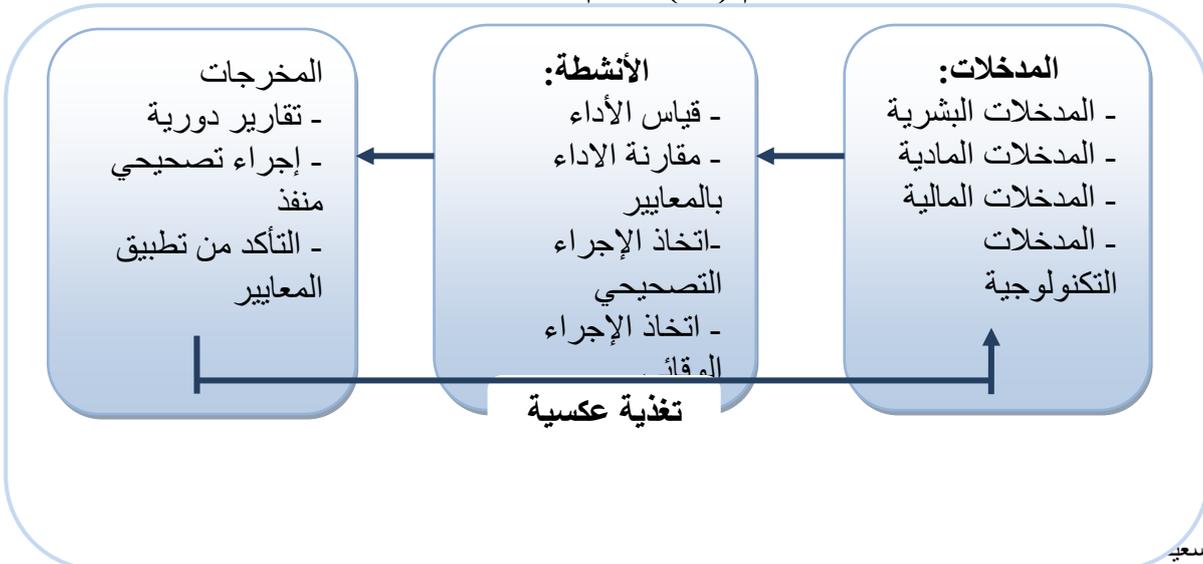
تعديل على المنفذين لهذه الخطط بما يضمن السير نحو تحقيق الأهداف المرسومة¹. كما يتم متابعة القرارات والإجراءات التصحيحية التي تم اتخاذها والاستفادة من آراء العاملين للتأكد من أن هذه الإجراءات كانت فعالة ومناسبة في معالجة الانحرافات، وكذلك النظر في أي مقترحات يقدمه العاملين لتصويب ومنع الانحرافات التي حدثت أو قد تحدث مستقبلاً². ويوضح الشكل رقم (28) مراحل الرقابة الإدارية.

شكل رقم (29) : مراحل العملية الرقابية



نظام الرقابة هو نظام فرعي كباقي الأنظمة الفرعية الأخرى (المبيعات، الجودة، المشتريات، الإدارة المالية وغيرها). وهو جزء من نظام المؤسسة الكلي، وبالتالي يجب أن يكون هناك نوعا من التنسيق والتكامل بين نظام الرقابة وباقي الأنظمة الفرعية في المؤسسة³. ويوضح الشكل التالي نظام الرقابة من مدخلات وعمليات ومخرجات

شكل رقم (30) : نظام الرقابة



1 عمر سعيد

2 نفس المرجع، ص 139.

3 عبد الباري درة، محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص 274.

المصدر: عبد الباري درة، محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص 275.

- ويمكن إجمال أهم العوامل التي تؤثر في تصميم نظام الرقابة فيمالي:¹
- **حجم المؤسسة:** كلما كبر حجم المؤسسة كلما كان من الأفضل الاعتماد على أنظمة الرقابة الوقائية بالدرجة الأولى ثم الرقابة العلاجية.
- **موقع الوظيفة في التنظيم:** كلما ارتفعت مستوى موقع الوظيفة المراد مراقبتها في التنظيم كلما أصبح من الواجب تعدد المعايير التي يتم الحكم بموجبها عليه.
- **درجة اللامركزية في التنظيم:** كلما ابتعدنا عن المركزية في التنظيم كلما ازدادت حاجة المديرين على التغذية الراجعة عن أعمال منفيذ القرار الذين هم دونهم في المستوى الوظيفي.
- **بيئة التنظيم:** ومدى انتشار الثقة بين عناصره ونظرة المرؤوسين لهذه الحوافز كلما كانت بيئة التنظيم تساعد على الثقة والإخلاص في العمل كلما قلت الحاجة إلى وجود رقابة شديدة.
- **أهمية النشاط الخاضع للرقابة وأهمية الأخطاء التي قد تنشأ:** كلما كان النشاط ذا أهمية بسيطة والأخطاء والانحرافات التي قد تنشأ غير مهمة كلما كان النظام الرقابي بسيطاً وغير مكلف والعكس صحيح.

2. خصائص نظام الرقابة الفعال:

- لكي يحقق نظام الرقابة دوره في تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة، فإنه لابد من توافر بعض الخصائص المهمة فيه ومنها:²
- **أن يكون النظام واضحاً وقابل للفهم:** من الخصائص الرئيسية لنظام الرقابة أن يكون واضحاً وسهل الفهم من جانب الأفراد الذين يطبقونه وكذلك الذين سيطبق عليهم النظام. لذلك يجب أن تتوفر لدى الأفراد المعنيين بتنفيذه القدرة على استيعابه بشكل واضح والإحاطة بنتائجه. هذا إضافة إلى توافر الاختصاصات والمؤهلات المطلوبة لدى القائمين عليه.
- **السرعة في توصيل معلومات وبيانات الرقابة على متخذ القرار:** كي يتمكن النظام من تصحيح أي انحرافات في الوقت المناسب، يجب أن تصله معلومات وبيانات الرقابة في أسرع وقت ممكن، لأنه إذا تأخرت المعلومات والبيانات في الوصول إليه في الوقت المناسب، تصبح عملية تصحيح الانحرافات أمراً صعباً أو مكلفاً.
- **أن تكون إجراءات الرقابة مقبولة:** لابد وأن يقتنع العاملون بالإجراءات الرقابية التي تطبقها المؤسسات، ويمكن تحقيق عنصر القبول بمشاركتهم في وضع هذه الإجراءات.
- **أن يحقق الفائدة الاقتصادية من وجوده:** ذلك أن إضافة أو وجود نظام للرقابة في أي مؤسسة سيزيد من الأعباء المالية، والميزة الأساسية لوجود هذا النظام يتوقف على مدى تحقيقه للوفورات الاقتصادية الناتجة عن تكلفته بمقارنته بالخسائر المادية التي ستتحملها المؤسسة في حالة عدم وجوده.

¹ ياسر أحمد عريبات، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية ودار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 232.

² عد إلى:

- كامل برير، مرجع سابق، ص ص 161، 162.

- أمين عبد العزيز حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 206، 207.

- خليل محمد الشماخ، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 324.

- **مراعاة الجانب الإنساني للعاملين:** بمعنى أن لا يشعر العاملون أن الهدف من الرقابة هو مجرد اكتشاف أخطائهم أو تصيدها ومحاسبة المسؤول عنها، بل يجب أن تفسر الرقابة، للعاملين أنها وسيلة لمساعدتهم على تصحيح أدائهم وتطويره لتحقيق الأهداف المشتركة.
- **التنبؤ والتحليل:** بمعنى أن يكون للنظام الرقابي القدرة على التنبؤ بالانحرافات وتحليل الأسباب التي يمكن أن تؤدي إليها قبل أن تحدث، ووسيلة نظام الرقابة في ذلك التركيز على الاتجاهات الرئيسية لسير العمل وتتبع الأداء وتوقع النتائج لهذه الاتجاهات.
- **ملائمة النظام الرقابي:** يجب أن يلائم نظام الرقابة طبيعة نشاط المؤسسة من ناحية، وانسجامه مع حجمها من ناحية أخرى، إذ أن النظام الذي يلائم المؤسسات الكبيرة قد لا يلائم المؤسسات الصغيرة ، وأن ما يتناسب مع إدارة الإنتاج قد لا يتناسب مع الإدارة المالية ، كما أن النظام الرقابي يختلف داخل نفس الإدارة الواحدة.
- **أن يكون النظام الرقابي مرنا:** من خصائص النظام الرقابي أن يكون مرنا مع قدرته على الاستمرار إذا استطاع مواجهة الخطط المتغيرة أو الظروف المتغيرة بحيث يمكن تعديله إذا تغيرت ظروف التنفيذ.
- **سلامة معايير الأداء:** بحيث يقوم نظام الرقابة الفعال على معايير أداء سليمة وأكثر فعالية في القياس، وتعبر عن النواحي الكمية والوصفية وتكون واضحة ودقيقة وأن تكون شاملة لكل جوانب النشاط في المؤسسة.
- **تعدد الطرق المستخدمة في النظام:** من خصائص النظام الرقابي الفعال أن تتعدد بداخله الطرق والأساليب المستخدمة وعدم الاعتماد على أسلوب واحد ، فيمكن استخدام معايير مباشرة ومعايير غير مباشرة وطرق كمية وغير كمية داخل النظام الرقابي الفعال.
- **إمكانية تصحيح الانحرافات:** تتجلى فعالية وكفاءة نظام الرقابة من خلال إمكانية تصحيح الانحرافات بعد تحديد الأسباب التي أدت إلى حصولها وإمكانية اتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية بشأنها.

3. مؤشرات على ضعف النظام الرقابي:

نحمل فيما يلي بعض المؤشرات التي تدل على ضعف النظام الرقابي في مؤسسة ما¹:

- عدم تحقيق أهداف المؤسسة.
- كثرة شكاوي الزبائن وتذمرهم من السلع أو الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.
- عدم رضا العاملين وكثرة شكاواهم وتذمرهم وتظلماتهم وارتفاع مؤشر الغياب وزيادة معدل دوران العمل وهذه تخفي وراءها ضعف بالنظام الرقابي الخاص بالتدريب والتحفيز والترقيات أو الاختيار والتعيين.
- تدهور الوضع المالي للمؤسسة، مثلا نقص في رأس المال العامل، بسبب انخفاض السيولة بشكل حاد وعدم إجراء مراجعة دقيقة للديون ومتابعة تحصيلها بسبب ضعف الجوانب الرقابية المالية.

¹ عد إلى:

- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 250.
- سكيينة بن حمود، مرجع سبق ذكره، ص 152. بتصرف

- كثرة توقف المكائن وتعطلها، أو عطل الأفراد العاملين بسبب نقص المواد الأولية أو عدم كفاءة الإدارة في جدولة العمل أو عدم كفاءة نظام الصيانة ومراقبة ومتابعة المكائن من حيث الصيانة الدورية واستبدال أجزاء في موعدها.
- كثرة العمل الورقي ووجود اختناقات في سير العمل بسبب تعقد الإجراءات وعدم وضوح الصلاحيات وتضارب الأدوار والصراع على الموارد.
- تكاليف إنجاز عالية لمختلف الأعمال وكثرة التالف وإعادة التشغيل للوحدات المنتجة يدل على ضعف الرقابة على الجودة.
- علاقات سيئة مع أطراف مؤثرة في البيئة الخارجية وعدم قدرة المؤسسة على إدامة العلاقة معهم بشكل جيد لصالحها.
- دفع غرامات ومعالجة دعوى وقضايا مرفوعة ضد المؤسسة يرتبط بعضها بالسلوكيات غير الأخلاقية لبعض العاملين وهذا يدل على ضعف في نظام الرقابة.
- انخفاض الروح المعنوية وزيادة حدة الصراعات بين العاملين.
- تفشي الاختلاسات المالية والمخالفات.

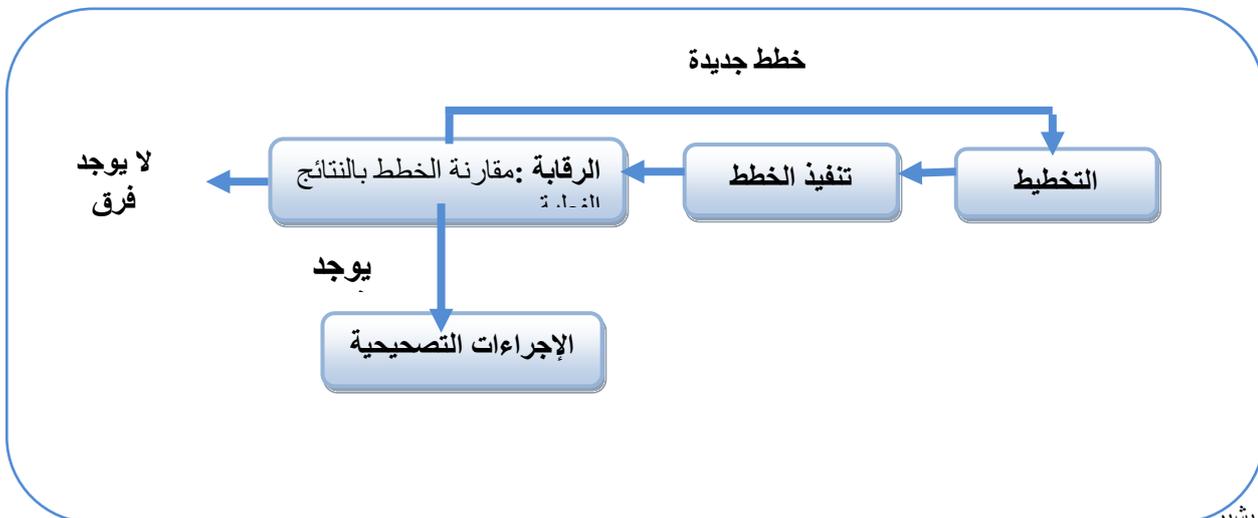
رابعاً: العلاقة بين وظيفة الرقابة والوظائف الإدارية الأخرى

1. العلاقة بين الرقابة والتخطيط:

ترتبط الرقابة كوظيفة إدارية ارتباطاً وثيقاً بوظيفة التخطيط. فالتخطيط سابق للرقابة، والرقابة هي وظيفة التأكد من أن الخطط والسياسات والبرامج و الإجراءات إنما تسير وفق الأهداف والمسارات المرسومة. بمعنى أنه لا رقابة صحيحة بدون خطة أو معيار ولأن الخطط الفعالة هي الخطط المرنة التي تكون قادرة على التكيف مع المتغيرات، فإن المخطط هنا يستفيد أيما استفادة من التغذية العكسية التي ترده من الميدان حول سير الخطط. فإذا وجد انحرافاً سرعان ما صححه و عدله لكي تسير الخطة المعدلة على طريق تحقيق أهدافها¹.

ويوضح الشكل التالي العلاقة بين التخطيط والرقابة:

شكل رقم (31): العلاقة بين التخطيط والرقابة



¹ بشير

المصدر: عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 255.

2. العلاقة بين الرقابة والتنظيم:

ترتبط الرقابة بعملية التنظيم ارتباطا وثيقا حيث تشكلان أي الرقابة والتنظيم عمليتين تؤثر احدهما في الأخرى، فالتنظيم له دور في تنظيم عملية الرقابة وتشكيل الوحدات التنظيمية الرقابية كوحدة التدقيق الداخلي أو وحدة الرقابة على الانتاج أو الرقابة على الجودة، والرقابة أيضا تؤثر في العملية التنظيمية فيما يتعلق بمقارنة الأداء مع المعايير ورفع التقارير والاستجابة مع أي تغييرات قد تحدث في البيئة سواء الداخلية أو الخارجية¹.

3. العلاقة بين الرقابة والتوجيه:

لا شك بأن العلاقة أيضا بين الرقابة والتوجيه بكافة عناصره من قيادة وتحفيز واتصال. فالقيادة تضع بصماتها على أنظمة الرقابة للتأكد من أنها فعالة، وعملية التحفيز كذلك تؤثر في دافعية المسؤولين عن الرقابة للعمل الجاد والاتصال الجيد يسهل من عملية الرقابة من حيث اكتشاف الأخطاء حال حدوثها ورفع التقارير في الوقت المناسب مما يعمل على اتخاذ الإجراءات التصحيحية بدون تأخير. ومن جانب آخر فالرقابة تسعى إلى التأكد من فعالية القرارات التي تتخذها القيادة والتي تؤثر على أداء المؤسسة ونتائج أعمالها بالإضافة إلى ذلك فإنه من خلال عملية التغذية العكسية يصبح بإمكان المدير معرفة نتائج الأعمال واتخاذ القرار الصائب².

¹ عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحى نظامي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 268.

² نفس المرجع، ص ص 268، 269.

المحور الثالث:
جوهر عملية التسيير: اتخاذ القرار

الفصل الثامن
عملية اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرار المحور الأساسي الذي تركز عليه عملية التسيير، فمهمة المدير الأساسية هي اتخاذ القرار، فكل الوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة تتطلب اتخاذ قرارات معينة. فمثلا تنفيذ وظيفة التخطيط أي إقرار الخطة هي بمثابة قرار، وعندما يضع المدير التنظيم الملائم فإنه يتخذ قرارات بشأن نوع الهيكل التنظيمي وحجمه وأسس تقسيم الأقسام والأفراد الذين هو بحاجة إليهم، وعندما يمارس المدير وظيفة التوجيه فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند تحفيز مرؤوسيه أو استشارة دوافعهم على الأداء الجيد أو اختيار النمط القيادي المناسب. وعندما يؤدي المدير وظيفة الرقابة فإنه أيضا يتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير المستخدمة في قياس الأداء والتعديلات اللازمة لتصحيح الانحرافات وهكذا. والمدير يبحث دوما عن أفضل الطرق التي تمكنه من اتخاذ القرارات الصائبة وفقا للأساليب العلمية والابتكارية في صنع القرار

واستيعاب المعلومات في ضوء وظائف التسيير؛ وعلى ضوء ما سبق ينبغي تسليط الضوء على ماهية صنع واتخاذ القرارات ومختلف الأساليب المساعدة على اتخاذ القرار.

أولاً: مفهوم عملية صنع واتخاذ القرار 1. تعريف القرار:

هو ذلك الاختيار المدرك والواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين. فليس القرار هو الاستجابة التلقائية أو ردة فعل مباشرة، وإنما اختيار بوعي قائم على التدبر والحساب في الغاية المراد تحقيقها والوسيلة التي ينبغي استخدامها¹.

يعبر عن الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره من بين عدة حلول وطرق متاحة أمام متخذ القرار، وذلك من أجل التعامل مع أمر ما أو مشكلة معينة، حيث يعبر هذا الاختيار من خلال المفاضلة عن الحل الأمثل².

2. عملية صنع القرار واتخاذ القرار والفرق بينهما:

يستخدم مفهوم عملية صنع القرار واتخاذ القرار ويفسران على أنهما عملية واحدة يمكن أن تؤدي الغرض نفسه، والواقع خلاف ذلك، لذلك ينبغي أولاً التمييز بينهما:

• **صناعة القرار:** هي عبارة عن عملية طرح بدائل أو حلول محتملة ومناقشتها لحل المشكلة موضوع البحث أو الدراسة³. و تتضمن عملية صنع القرار سلسلة من الخطوات المترابطة المؤدية إلى القرار⁴.

• **اتخاذ القرار:** هي عبارة عن عملية اختيار بديل من بين بديلين أو أكثر، أو اختيار خطة عمل من بين عدة خيارات متاحة أمام المدير بقصد حل المشكلة، إذاً اتخاذ القرار هي ببساطة عملية تحديد للفكر أو الرأي حول مواجهة مشكلة أو قضية معينة بعد أن تمت مناقشتها في عملية صناعة القرار ليكون خطة عمل لحل المشكلة⁵.

وعليه فإن عملية صنع القرار هي عملية واسعة تتضمن أكثر من مرحلة، والتي تبدأ من مرحلة تحديد المشكلة وتنتهي بمرحلة التنفيذ والمتابعة. أما عملية اتخاذ القرار فإنها تمثل مرحلة من مراحل عملية صنع القرار، وبالتالي فهي عملية متممة لعملية صنع القرار وليست مرادفة لها. يكون المدير هو صانع القرار إذا قام بالعملية من البداية إلى النهاية وقد يقوم آخرون (موظفون، خبراء، مستشارون،...) بصنع القرار ويتركون للمدير عملية الاختيار أي اتخاذ القرار.

ثانياً: أنواع القرارات

يتم التمييز بين القرارات وفقاً لعدة معايير نذكر منها مايلي:

1. **معياري التكرار:** ويتضمن هذا المعيار درجة تكرار إصدار القرار لضمان حسن سير الأعمال وبالنسبة لهذا المعيار يمكن فرز القرارات التالية⁶:

أ. **قرارات عادية:** وهي القرارات التي تتخذ ضمن النشاطات العادية للمؤسسة من قبل الإدارة العليا لتسيير أنشطتها اليومية وفق ما تقتضيه ظروف العمل.

¹ فريد فهمي زيارة، مرجع سبق ذكره، ص 129.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 211.

³ بلال خلف السكارنة، المهارات الإدارية في تطوير الذات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 356.

⁴ حسن حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات-العمليات الإدارية-وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2010، ص 87.

⁵ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 356.

⁶ نفس المرجع، ص 365.

ب.قرارات طارئة: إن القرارات الطارئة هي قرارات تفرضها ظروف استثنائية غير مخطط لها، وليست هذه القرارات من طبيعة النشاطات اليومية التي تقوم بها المؤسسة بل لمواجهة حالات غير متوقعة يجب التعامل معها.

2. معيار القائم بها: ويقع ضمن هذا المعيار نوعان من القرارات هما: ¹

أ. قرارات فردية: هي القرارات التي ينفرد المدير باتخاذها دون أن يشارك أو يتشاور مع المعنيين بموضوع القرار، ويعكس هذا النوع من القرارات الأسلوب البيروقراطي والتسلطي في الإدارة.

ب.قرارات جماعية: وهي ثمرة جهد ومشاركة من جانب متخذ القرار مع أولئك المعنيين بموضوع القرار، ويمثل هذا النوع من القرارات الأسلوب الديمقراطي في الإدارة.

3. معيار مجال التطبيق: ويقع ضمن هذا المعيار نوعان من القرارات هما: ²

أ. قرارات عامة: إن هذا النوع من القرارات يطبق على كافة العاملين في المؤسسة وليس موجهة لفئة محددة أو وحدة خاصة في المؤسسة وقد تكون قرارات عادية أو طارئة.

ب.قرارات خاصة: ويكون هذا النوع من القرارات موجهة لشخص خاص في المؤسسة أو لوحدة إدارية خاصة أو لمهمة خاصة وهي ليست شمولية كالقرارات العامة.

4. مدى روتينية القرارات: يقع ضمن هذا المعيار نوعان من القرارات هما: ³

أ. قرارات مبرمجة (مهيكلة): هي تلك القرارات التي تعالج مواقف شبه يومية متكررة وفقا لقواعد مصممة مسبقا، تتبع كلما واجه المدير أو المسؤول نفس الموقف. ومثل هذه القرارات لا تكلف لوضعها جهدا كبيرا في جمع المعلومات ووضع البدائل واختيار بينها، وتكون درجة البرمجة تامة عندما يتخذ القرار أوتوماتيكيا، ويسمى كذلك بالقرار الروتيني. ومن أمثلتها تلك القرارات الخاصة بطلب مستلزمات الانتاج، صرف الأجور، الترقيات بالأقدمية... الخ

ب. قرارات غير مبرمجة (غير مهيكلة): هي تلك القرارات التي تعالج مواقف لا تتكرر، فهي مواقف متميزة تحدث بشكل عارض ولا توجد سوابق لمعالجتها، وتزيد درجة تعقيدها ودرجة المخاطرة المتضمنة، وتتطلب بالتالي قدرا معتبرا من التفكير الابتكاري. ومنه فإن اتخاذ مثل هذه القرارات يتطلب جهدا كبيرا لأن الاختيار أصعب والبدائل تكون عديدة. ومن أمثلتها: قرار دمج شركة مع أخرى، إنتاج منتج جديد، دخول سوق جديد.... الخ

ويبين الجدول أدناه الفرق بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة:

جدول رقم (03): مقارنة بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة

نوع القرار المتغير	القرارات غير المبرمجة	القرارات المبرمجة
التكرار	غير متكررة أو روتينية	روتينية ومتكررة
الوقت ونوع الجهد المطلوب	الوقت والجهود المبذولة فيها كبيرة نسبيا	الوقت والجهد المطلوب محدود
درجة اعتماد الحلول على السياسات والاجراءات الموجودة في المؤسسة	لا يوجد تأثير للخبرة السابقة	تتأثر إلى حد كبير بالخبرة السابقة
متخذ القرار	غالبا ما يتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا	تتخذ في مختلف المستويات الإدارية، وبشكل خاص في المستويات الإدارية الدنيا
الظروف أو بيئة القرار	الظروف فيها متغيرة وغير مستقرة	الظروف مستقرة وثابتة نسبيا
البيانات	البيانات غير مؤكدة نسبيا	البيانات تتسم بالثبات النسبي أو شبه

¹ محمد سويلم، مرجع سبق ذكره، ص 82.

² صبحي جبر العتيبي، مرجع سبق ذكره"، ص 173.

³ فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 164.

مؤكدة		
الروتين المكتبي، معايير العمل، بحوث العمليات، التحليل الرياضي، النماذج، المحاكاة على الحاسب الآلي، نظم الحاسب الآلي.	الحكم الشخصي والأساليب الابتكارية والابتكار، قواعد الخبرة، اختيار وتدريب المديرين، المدخل الاستكشافي، بناء نماذج استكشافية على الحاسب الآلي، تدريب متخذي القرار.	أساليب اتخاذ القرارات
تتعلق بالأنشطة الإنتاجية والتشغيلية في المؤسسة.	ترتبط بالأبعاد الاستراتيجية للمؤسسة.	نوع القرار

المصدر: من إعداد المؤلفة اعتماداً على :

- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2009، ص 406.
- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 247.
- أمين عبد العزيز حسن، مرجع سبق ذكره، ص 153.
- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 179.

5. تبعاً للوظائف الأساسية للمؤسسة: وتصنف وفق هذا المعيار إلى¹:

- أ. قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها: كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها السياسات، الإجراءات الواجب اتباعها، البرامج الزمنية الواجب السير على أساسها، تصميم الهيكل التنظيمي، تحديد المعايير الرقابية، ... الخ
 - ب. قرارات تتعلق بالانتاج: يجد المديرين في الانتاج ضرورة اتخاذ قرارات بشأن: اختيار موقع المصنع، حجم المصنع، أنواع الآلات الواجب استخدامها ودرجة الآلية، التصميم الداخلي للمصنع، طريقة الانتاج، كمية الانتاج، مواصفات المواد الخام المشتراة أو اللوازم، الأبحاث الفنية والهندسية المتعلقة بعمليات التصنيع، الرقابة على جودة الانتاج وفحص المنتجات... الخ
 - ج. قرارات تتعلق بالتسويق: يجد المديرون في التسويق ضرورة اتخاذ قرارات بشأن: نوع السلعة التي ستباع وأوصافها المطلوبة من المستهلكين، الكمية المتوقعة بيعها، السعر، طرق الاعلان والدعاية والترويج الواجب استخدامها، العلامة التجارية المستخدمة، أبحاث التسويق الواجب القيام بها، وسائل النقل والتخزين للبضائع الجاهزة، خدمات البيع الواجب تقديمها للمستهلكين... الخ
 - د. قرارات تتعلق بالتمويل: كالقرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم والسيولة، وطرق التمويل، ومعدلات الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها،... الخ
 - هـ. قرارات تتعلق بشؤون الموظفين والعمال: وتتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على الموظفين، وطرق اختيارهم وإجراءات تعيينهم، وكيفية تدريبهم، توصيف الوظائف، أسس دفع الأجور والحوافز، وكافة التعويضات المادية وغير المادية، طرق الترقية، كيفية معالجة الشكاوي والتأخير والغياب حالات الفصل من الخدمة وكيفية معالجة ترك الخدمة،... الخ
6. وفقاً لبيئة القرار: يمكن تصنيف القرارات حسب البيئة أو الظروف المحيطة بعملية اتخاذ القرار إلى²:

¹ عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية: التخطيط، التنظيم، إدارة الأفراد، اتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص 78-80.

² صبحي جبر العتيبي، مرجع سابق، ص 176.

أ. **قرارات في ظل حالة التأكد التام:** تتسم حالة التأكد بالإحاطة بجميع المتغيرات المرتبطة بالقرار بحيث يسمح لمتخذ القرار التأكد مسبقاً بالاحتمالات الواردة، وبالنتائج والآثار المترتبة عن اختيار أي منها.

ب. **قرارات في ظل حالة المخاطرة:** تتعلق هذه القرارات بالحالة التي يكون فيها متخذ القرارات أمام مجموعة معتبرة من الاحتمالات والأوضاع والأساليب المختلفة التي تمكن من الحصول على مجموعة مختلفة من الآثار والنتائج كذلك. وعليه فهو مطالب برصد والتنبؤ بالظروف التي ستكون عليها المتغيرات مستقبلاً، إضافة إلى تحديد احتمال وقوع كل منها.

ج. **قرارات في ظل حالة عدم التأكد:** تتعلق حالة عدم التأكد بتلك الوضعية التي يكون فيها متخذ القرار أمام شح في البيانات والمعلومات المتعلقة بتحديد المتغيرات من جهة، والمتعلقة بتحديد النتائج المترتبة عن القرارات من جهة أخرى. وبالتالي عدم إمكانية التحديد المسبق لاحتمالات وقوعها، وعليه فإن هذه القرارات تتسم بدرجة عالية من المخاطرة.

7. **وفقاً لأهميتها أو وفقاً للمستوى الإداري:** وتصنف وفق هذا المعيار إلى¹:

أ. **قرارات تشغيلية أو تنفيذية:** تتصف هذه القرارات بأنها مرتبطة بتنفيذ الأنشطة اليومية وتعتبر من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية في معظم الأحيان. كما أن هذه القرارات لا تحتاج إلى المزيد من الجهد من قبل متخذها، بل يتم اتخاذها في ضوء الخبرات السابقة لمتخذها، وبطريقة فورية تلقائية، فضلاً عن أنها قرارات قصيرة المدى لأنها تتعلق أساساً بأسلوب العمل اليومي الروتيني، من أمثلتها: القرارات التي تتعلق بشحن البضاعة ومراقبة المخزون وجدول حضور وانصراف العاملين.. الخ

ب. **قرارات تكتيكية:** يتم اتخاذ هذه القرارات على مستوى الإدارة الوسطى، وتتصف بأنها مرتبطة بالأنشطة المتوسطة المدى وغالباً ما تهدف إلى حل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء ويتم بمقتضاها التأكد من أن الموارد قد تم الحصول عليها واستخدامها بكفاءة وفعالية بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ومن أمثلتها تكوين الموازنات والتنبؤ بالمبيعات وتطوير الإنتاج... الخ

ج. **قرارات إستراتيجية:** تتصف هذه القرارات بأنها مرتبطة بالمستقبل لذلك فهي ترتبط بالخطط الطويلة المدى، ويتم اتخاذها على مستوى الإدارة العليا. وهي القرارات التي تتعلق بكيان المؤسسة ومستقبلها ووضعها التنافسي، وتستهدف استغلال الفرص وتجنب التهديدات، وتتميز بضخامة الاستثمارات أو الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها، وأهمية القرارات التي تحدثها في مستقبل المؤسسة، وبما يتطلبه اتخاذها من عناية خاصة وتحليلات لأبعاد البيئة المحيطة بالمؤسسة. ومن أمثلتها تلك القرارات الخاصة باستراتيجية النمو، استراتيجية تصميم منتج جديد، الاندماج مع مؤسسة أخرى، تنويع مصادر رأس المال... الخ

ثالثاً: خطوات أو مراحل عملية صنع القرار

لكي يكون القرار فعالاً يجب أن يمر بالخطوات التالية (أنظر الشكل رقم 32)²:

1. **تحديد المشكلة:** إن أول خطوة في عملية اتخاذ القرار هو التعرف على المشكلة ومسبباتها ودراسة أعراضها وجمع المعلومات عنها وتحليلها وذلك لتحديد الأهداف المراد تحقيقها.

2. **البحث عن بدائل:** والتي تعبر عن الحلول الممكنة للمشكلة التي يواجهها المدير وهنا لا بد من جمع المعلومات الكاملة عن كل بديل، وبعد ذلك يتم استبعاد أي بديل لا يتفق مع الهدف المحدد للمؤسسة، ودراسة البديل الذي يحقق الأهداف ويتفق معها.

¹ عد إلى:

- رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، مرجع سابق، ص 433، 434.

- مؤيد سالم، تصميم المنظمات وتحليلها، دار حميثرا للنشر والترجمة، مصر، 2018، ص 192.

² حسين علي، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 22.

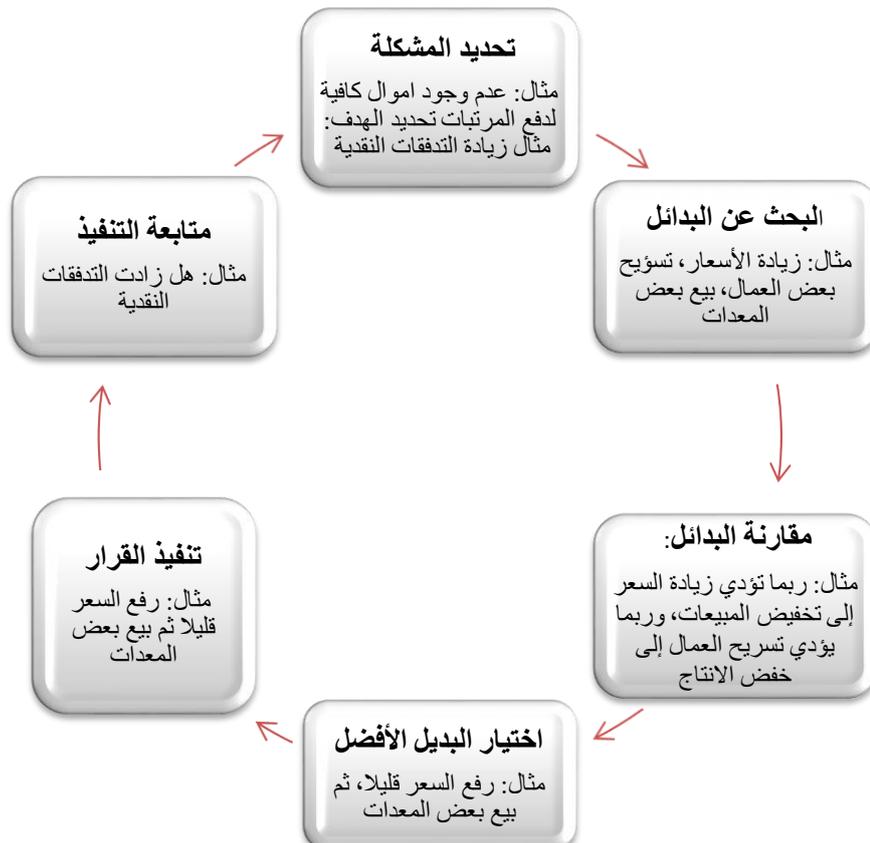
3. **مقارنة البدائل:** يتم تحديد مميزات وعيوب كل بديل على حدى ثم مقارنة هذه المميزات مع مدى تحقيقها للأهداف المطلوبة، أي تقدير النتائج إما سلبيا وإما ايجابيا واستبعاد أي بديل تكون سلبياته أكثر من ايجابياته.

4. **اختيار البديل المناسب أو اتخاذ القرار الأنسب:** يتم تحديد من هو البديل الأصلح من بين البدائل المتاحة واستبعاد غير الصالح منها ، والذي يحقق الهدف المطلوب بأقل التكاليف وضمن الامكانيات المتاحة وبما ينسجم مع الأهداف المخطط لتحقيقها من قبل المؤسسة.

5. **تنفيذ القرار:** عقب اعتماد القرار تبدأ عملية التنفيذ أي نقله إلى الواقع العملي، وهنا يأتي دور التنظيم والإعداد وتحديد المهام والمسؤوليات لتنفيذ هذا القرار وهذا يتم بواسطة تحفيزهم ماديا ومعنويا من أجل بذل جهد أكبر لتحقيق ذلك.

6. **متابعة التنفيذ (متابعة تطبيق القرار ومراقبته):** تتم متابعة تطبيق القرار والرقابة في عملية تطبيقه إذا زالت المشكلة أو أنها انتهت و لمعرفة أي انحرافات أو اختلالات للقيام بتقويمها قبل وقوعها إذا أمكن ذلك، وفحص وتحليل النتائج المتحققة لمعرفة إذا تم تحقيق فعلا ما تم التخطيط له. وهذا لا يتم إلا بجمع المعلومات وفحصها وتحليلها لمعرفة النتائج التي تحققت نتيجة لاختيار البديل الأنسب وتطبيقه وهل كانت النتائج ايجابية أم سلبية.

شكل رقم (32): خطوات عملية صنع القرار



المصدر: جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص 401.
بتصرف

رابعا: الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات

يواجه المدير أو متخذ القرار العديد من الصعوبات أو التحديات التي تعرقل السبل المثلى في اتخاذ القرار نذكر منها مايلي¹:

- نقص البيانات والمعلومات المتاحة عند اتخاذ القرار إذ غالبا ما يشكل افتقار المدير او الرئيس للبيانات والمعلومات المتوفرة العديد من العقبات في تحقيق القرارات الهادفة في المعالجات المطلوبة.
- صعوبة تحديد المشكلة المراد معالجتها لاسيما إذا اتسمت هذه المشكلة بتداخل المتغيرات المختلفة التي يتعذر معها تحديد الأسباب الأساسية التي ساهمت بها.
- صعوبة تحديد الأهداف المراد إنجازها لاسيما إذا لم يتسنى للمدير توضيح الأهداف بدقة وشفافية فإن القرارات المقترنة بذلك تعثرها الصعوبة في التحقيق المستهدف.
- أن عدم القدرة على تحديد البدائل المتاحة بدقة من ناحية وكذلك عدم القدرة على تحديد المنافع (المزايا) أو العيوب التي ترتبط بكل بديل من البدائل المتوفرة يعد أيضا من الصعوبات التي تواجه متخذ القرارات.
- أحيانا ترتبط عملية اتخاذ القرارات بالسرعة ولذا فإن عدم توفر الوقت اللازم لمتخذ القرارات بالتعرف وتحديد المشكلة وكذلك وفرة البيانات والمعلومات وتحديد البدائل وجميع القرارات التي غالبا ما يكون عامل الوقت المتاح حاسما في اتخاذها.

خامسا: نماذج صنع القرار

تصنف طريقة صنع القرارات الإدارية إلى ثلاثة نماذج رئيسية هي²:

1. **النموذج الرشيد:** ويطلق عليه أيضا النموذج المثالي، ويركز على ماذا يجب أن يفعل المدير، وكيف يجب أن يصنع المدير قراراته، ويستند إلى النظرية الاقتصادية التي تنظر إلى المدير على أنه كامل الرشد ويسعى لتحقيق أعلى الأرباح وتفترض أن المدير يمتلك الخصائص التالية:
 - لديه معرفة كاملة بالبدائل المتوافرة لحل المشكلة.
 - لديه المعرفة الكاملة بنتائج كل بديل.
 - لديه المقدره اللازمة لتقييم نتائج كل بديل بموضوعية.
 - لديه نسق او منظومة مرتبة وثابتة من الأفضليات (القيم والمعايير).
 - يقوم بصنع قرارات مثلى.
2. **النموذج السلوكي:** يرى العديد من الكتاب أن الافتراضات التي بني عليها النموذج الرشيد نادرا ما تتحقق وتتوافر جميعها، إن لم يكن مستحيلا لأن الواقع عكس ذلك تماما، وإن قرارات المدير بعيدة كثيرا عن الرشد الكامل، وهي محددة ومقيدة بالقدرات الذهنية المحدودة، وقيم ومشاعر الفرد صانع القرار، وبالمتغيرات البيئية التي تقع خارج سيطرته، وقد اطلق على هذا الموقف أو الحالة الرشد المحدود. وهكذا يعتقد **هربرت سايمون** أن الإداري يكتفي بالقرار المرضي بدلا من السعي للوصول على الاختيار الأمثل.

3. **النموذج الاستقرائي الاجتهادي:** ويطلق عليه أيضا النموذج الحدسي حيث يعتمد صانع القرار على تقدير الفرد وحده وحكمه بالاستناد على التجربة العملية وليس المعرفة العلمية، وعلى

¹ خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص ص 184، 185.
² حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، مرجع سابق، ص 91، 92.

المحاولة والخطأ، إن ذلك يسهل الأمر في صنع القرار ولكن هذا النهج يمكن أن يؤدي تحت ظروف معينة على أخطاء ونتائج متحيزة بصورة منظمة.

سادسا: الأساليب المساعدة على اتخاذ القرارات

تصنف أساليب اتخاذ القرارات ضمن أسلوبين هما:

1. الأسلوب الوصفي:

وهو الذي يعتمد على التقدير والتخمين الشخصي في حساب النتائج المتوقعة الايجابية والسلبية لكل بديل على حدى، والمفاضلة بينها واختيار أنسبها وفق المعايير المحددة، والتي هي عبارة عن عوامل وعناصر تدخل في تركيبه، حيث يعطى لكل معيار أو عامل وزن يبين مدى أهميته. يتسم هذا الأسلوب بعدم دقته واعتماده على الخبرة والرأي الشخصي لمتخذ القرار، ومدى إلمامه بالمتغيرات المؤثرة في قراره وظروفه النفسية، ومدى تحيزه لبعض المعايير¹.

ومن أهم الطرق المستخدمة في هذا الأسلوب نذكر ما يلي:

أ. **طريقة التجربة والخطأ:** تعتمد هذه الطريقة على خبرة المدير أو متخذ القرار، وتستخدم عندما يكون الموقف الجديد لا يختلف كثيرا عن الموقف السابق، وبالتالي تكون الأفكار معروفة والتكاليف أقل، ويعتقد بعض المديرين أن الخبرة السابقة هي أفضل أساس لاتخاذ القرار، ويجب أم لا يفهم أن طريقة التجربة والخطأ غير مجدية دائما فبإمكان المدير اتخاذ الكثير من القرارات البسيطة بناء على أساس الخبرة والمنطق الاعتيادي²، ولكن هذه الطريقة لها عيوب منها³:

- لا يستخدم في المشاكل والموضوعات الأكثر صعوبة او المعقدة.
- اختلاف المواقف التي يستفيد منها المدير تجربة عن المواقف المستجدة.
- عدم الموضوعية في بعض الأحيان لأن من يقوم بحل المشكلة بهذه الطريقة مفهومه في الغالب عن المشكلة غير محدد وليس لديه منهج مرتب لمعالجتها.

ب. **طريقة العصف الذهني:** هذه الطريقة هي هجوم خاطف وسريع على مشكلة معينة، ويقوم المشتركين بإطلاق العديد من الأفكار وبسرعة حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة، ويستغرق هذا الأسلوب فترة قصيرة نسبيا، بين نصف ساعة وساعتين تقريبا. وعليه فإن هذا الأسلوب يعتمد على مفاجأة المشتركين في حل المشكلة، وإثارة ذهنيهم، وتطوير حلول عديدة بديلة، ومناقشة سريعة لهذه البدائل حتى يمكن الوصول إلى أحسن حل⁴.

ج. **أسلوب دلفي:** تعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابيا في اجتماع أعضائه غير موجودين وجها لوجه. وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية⁵:

- تحديد المشكلة ، وهنا يلاحظ أن المشكلة معروفة بشكل مسبق.
- تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي.
- تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليها.
- إرسال قائمة الأسئلة إلى الخبراء كل على حدى، طلبا لرأيهم.

1 عمر وصيفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 239.

2 أمين عبد العزيز حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 158، 159.

3 نفس المرجع، ص 159.

4 أحمد ماهر وآخرون، مرجع سابق، ص 341.

5 عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 150، 151.

- تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة.
- كتابة تقرير مختصر بالإجابات.
- إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة.
- تعاد الخطوة الخامسة والسادسة والسابعة مرة أخرى.
- يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة بالتفصيل.

2. الأسلوب الكمي:

يعتمد هذا الأسلوب في اتخاذ القرارات على استخدام الأساليب الكمية، وتحديد النتائج المتوقعة من كل بديل، بعيداً عن العوامل الشخصية في عملية التقييم والمفاضلة واختيار البديل، وقد ساعدت الحاسبات الآلية في استخدام هذا النموذج وتطويره¹. وهناك العديد من الأساليب والطرق الكمية والإحصائية التي تستخدم في اتخاذ القرارات ومن أهم هذه الطرق مايلي:

أ. البرمجة الخطية: هي أسلوب أو طريقة تقنية تستخدم لتحديد الحل أو البديل الأمثل لمشكلة ما، خاصة فيما يتعلق بالتخصيص الأمثل للموارد المحدودة في ضوء الإمكانيات المتاحة، بهدف تعظيم العوائد أو خفض أو تقليل التكلفة. ويستخدم هذا الأسلوب في حالة التأكد التام، أي أنه لا يسمح بوجود احتمالات ولا يسمح بوجود أي متغيرات عشوائية².

ب. شجرة القرارات: هي عبارة عن تمثيل أو رسم لعملية اتخاذ القرارات وبالاختلافات المختلفة، وغالباً ما تستخدم هذه الطريقة عن الحاجة إلى اتخاذ قرارات بشأن معالجة بعض المشاكل المعقدة والكبيرة الحجم أو المتعددة المراحل، أو التي تواجه عدة احتمالات. إن الهدف من اعتماد أسلوب شجرة القرارات، هو معالجة الاحتمالات الممكنة التي يمكن أن تواجه اتخاذ القرارات وتحديد أثر تلك الاحتمالات على القرار نفسه³.

ج. طريقة المسار الحرج: تعتمد هذه الطريقة على تحديد مجموعة الأنشطة التي يجب أن تعطي اهتماماً خاصاً في تخطيط المشروع، وتسمى هذه الأنشطة بالوظائف الحساسة أو الحرجة. أي أن مجموع أزمان أنشطة المسار الحرج يعبر عن أطول وقت ممكن يمكن أن يستغرقه المشروع بحيث لا يمكن أن يتأخر عن ذلك الوقت⁴.

د. شبكة بيرت: هي عبارة عن طريقة للتقليل من التأخير والإعاقة والتضارب الذي يصاحب عملية الإنتاج، وللتسيق بين الأجزاء المختلفة للعمل، ويساعد الإدارة في مجالات التخطيط والرقابة وخاصة في المشروعات الكبيرة والمعقدة وفي تقليل الأعطال التي تحدث في الإنتاج، والتنسيق والإسراع في إنجاز المشروعات خلال فترة زمنية محددة⁵.

هـ. تحليل التعادل: ويقوم هذا الأسلوب على أساس تحليل بين الإيرادات و التكاليف الخاصة بكل بديل من البدائل. والتكاليف هنا تشمل التكاليف الثابتة وهي التكاليف التي تتحملها المؤسسة سواء أنتجت أو لم تنتج مثل الإيجارات وأقساط الاهتلاك... الخ ، والتكاليف المتغيرة وهي التي ترتبط

¹ عمر وصيفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 239.

² محمد الفاتح محمود المغربي، الأساليب الكمية في إدارة الأعمال، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 58.

³ كاظم جاسم العيسوي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، 2013، ص 198.

⁴ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، بحوث العمليات في المحاسبة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، 2018، ص 93.

⁵ نفس المرجع، ص 104.

بالإنتاج مثل تكلفة المواد الخام، الوقود ،... وغيرها¹. وأسلوب تحليل التعادل يمكن استخدامه في اتخاذ العديد من القرارات مثل²:

- قرارات تحديد الطاقة الإنتاجية أو حجم الإنتاج المطلوب ومن ثم تحديد كمية المدخلات اللازمة لتحقيق هذا الحجم.
- قرارات التسعير.
- قرارات تحديد تخطيط الأرباح.

ولاتخاذ القرارات السابقة من خلال تحليل التعادل فإن الأمر يتطلب حساب ما يسمى بحجم التعادل. وهو ذلك الحجم من الإنتاج الذي تتساوى عنده الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية أي أن المؤسسة عند هذا الحجم لا تحقق أرباحا ولا تتحمل خسائر.

و. المباريات الإدارية: تطبق نظرية المباريات على العلاقات بين الوحدات المتنافسة المستقلة (أفراد أو مؤسسات) ، ويعني لفظ المباريات وجود صراع من نوع معين، بمعنى أن نجاح طرف معين يكون على حساب الطرف الآخر، ومن وجهة نظر الأطراف المشتركة فإن هذه النظرية تقوم على أساس أن الوصول إلى اتفاق معين (من بين مجموعة كبيرة جدا من الاتفاقات البديلة) أفضل من عدم وجود أي اتفاق ، وبالتالي من صالح هؤلاء أن يتعاونوا مع بعضهم البعض للوصول إلى قرار معين³.

ويعاب على هذه الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات قصورها أمام المواقف المرتبطة بالسلوك الإنساني، ولذلك فإن حل المشكلات واتخاذ القرارات يحتاج بجانب استخدام الأساليب الكمية إلى تفكير مبدع من متخذ القرار يعتمد بالدرجة الأولى على قدرة ومهارة وذكاء المدير، ويمكن للمدير الاستعانة بالخبراء و المتخصصين في الإحصاء وبحوث العمليات بجانب خبرته ومهارته على اتخاذ القرار⁴.

سابعا: المشاركة في اتخاذ القرارات 1. تعريف المشاركة:

يمكن تعريف المشاركة في صنع القرار بأنها اندماج الأفراد عقليا وعاطفيا في مواقف الجماعة مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات المنوطة بها. ومن ثمار عملية المشاركة في اتخاذ القرارات أنها تنمي وتطور الشعور بالمسؤولية وتؤدي إلى حب العمل والتفاني فيه، وتخلق جوا من المودة والتفاهم بين العاملين جميعا بما فيهم المدير، وتختصر الوقت في إصدار القرارات الإدارية⁵.

2. مزايا وإيجابيات المشاركة في اتخاذ القرار:

- وللمشاركة في اتخاذ القرارات مزايا وإيجابيات عديدة نورد أهمها على النحو التالي⁶:
- إثراء المعلومات حول المشكلة التي يتم التعامل معها.
- إثراء المعلومات حول بدائل القرار.

¹ عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 151.

² نفس المرجع، ص 152.

³ محمد الفاتح محمود المغربي، الأساليب الكمية في إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 60، 61.

⁴ أمين عبد العزيز حسن، مرجع سبق ذكره، ص 160.

⁵ ليلي محمد ابو العلا، مفاهيم وروى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار الجنادرية ودار يافا العلمية للنشر

والتوزيع، عمان، 2013، ص 309.

⁶ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 370.

- وضع العقل الجماعي محل العقل الفردي مما يرشد القرار.
- ضمان تفهم المشاركين للقرار وأهدافه وبالتالي زيادة قبولهم له وحماسهم لتنفيذه.
- إحساس المشاركين بمكانتهم وأهميتهم في العملية الإدارية وفي حياة المؤسسة.
- إثراء روح الموارد والنقد والنقد الذاتي وإحلال روح العمل الجماعي محل الفردية والميول الأنانية أو الاستبدادية.
- المساعدة في تنسيق المواقف المشتركة من القضايا المشتركة أو من عمليات التنفيذ المشتركة.

أما أهم سلبياتها فتتمثل في¹:

- المشاركة تحتاج لوقت طويل وخاصة إذا كانت مشاركة شاملة وبذلك لا تصلح في الأزمات والطوارئ.
- قد تؤدي المشاركة إلى قرارات توفيقية ضعيفة.
- قد تعطي المشاركة انطباعاً بأن الرؤساء يشاركون لأنهم لا يستطيعون حل المشكلات أو مواجهتها أكثر من رغبتهم في المشاركة.

3. أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات الجماعية:

تتمثل في الأساليب التالية²:

- أ. أسلوب نظم الاقتراحات: وهو أسلوب بسيط حيث تطلب الإدارة من العاملين المشاركة وإبداء آرائهم عن طريق اقتراحات مكتوبة توضع في صندوق مخصص لهذه الغاية أو عن طريق الطلب منهم إبداء رأيهم بشكل شفوي في مواضيع معينة أو عند بروز مشكلة بحاجة لاتخاذ قرار.
- ب. الاجتماعات: حيث تقوم الإدارة بعقد اجتماعات للعاملين، يتم من خلالها التشاور وتبادل الأفكار والآراء بين المدير والمرؤوسين حول المشكلات والاستماع إلى آرائهم في وضع الحلول المناسبة.
- ج. اللجان: يسند لها مسؤولية القيام بعمل معين وبالتالي تقديم اقتراحات وتوصيات تساعد في عملية اتخاذ القرار المناسب.
- د. المجالس: وهي تشكيلات إدارية خاصة لها مهام محددة وتشكل من أجل اتخاذ قرارات لها علاقة مباشرة بخطط وسياسة المؤسسة بشكل عام.

¹ نفس المرجع، ص 370.

² راكان نواف القاضي، أثر العوامل والأساليب المستخدمة في فعالية قرارات الحكام الإداريين، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 61.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

• الكتب:

1. ابدوي الحسين محمد ، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
2. أبو بكر مصطفى، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002-2003.
3. أبو النصر مدحت محمد، إدارة الجودة الشاملة: استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، بدون بلد نشر، 2015.

4. أبو النصر مدحت، التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الثانية، 2014.
5. أبو قحف عبد السلام، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
6. أبو العلا ليلي محمد، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار الجنادرية ودار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
7. ابراهيم شهاب فادية، التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
8. أونيس عبد المجيد، إدارة العلاقات الإنسانية (مدخل سلوكي تنظيمي)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
9. آل علي رضا صاحب أبو حمد ، الموسوي سنان كاظم، وظائف المنظمة المعاصرة : نظرة بانورامية عامة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
10. إدريس وائل محمد صبحي ، الغالبي طاهر محسن منصور، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجية: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، عمان: دار وائل للنشر، 2009.
11. البارودي منال أحمد، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.
12. بوجمعة شلابي زهير، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
13. بكري عبد العليم محمد، مبادئ إدارة الأعمال، بدور دار نشر، بدون بلد نشر، 2007.
14. بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة: المفهوم-الأساليب-شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، 2019.
15. بن حمود سكيته، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
16. بن حبيب عبد الرزاق ، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الرابعة، 2009.
17. بني عيسى أحمد، المدخل إلى الإدارة الإسلامية الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
18. بربر كامل، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1996.
19. جرينبرج جيرالد، بارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2009.
20. داداي عدون ناصر، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998.
21. دودين أحمد يوسف ، إدارة الأعمال الحديثة : وظائف المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
22. دودين أحمد يوسف، إدارة الاعمال الحديثة: وظائف المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
23. الدوري زكرياء وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
24. درة عبد الباري ، جودة محفوظ، الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحى نظامي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

25. دره عمر محمد ، مدخل إلى الإدارة، حلب، دون دار نشر، 2009.
26. الحريري رافدة ، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2018 ،
27. حريم حسين ، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
28. الهواسي محمود حسن، البرزنجي حيدر شاكر، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق للنشر ، القاهرة، 2014.
29. زيارة فريد فهمي، وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
30. حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات-العمليات الإدارية-وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عماد، 2006.
31. الحناوي محمد صالح، سلطان محمد سعيد، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1997.
32. حسن رواية ، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
33. الحسيني عبد الله، قصة الإدارة والإدارة في الإسلام، كراسات الثقافة العلمية، مصر، 2011.
34. حسن أمين عبد العزيز، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
35. حامد سوادى عطية، العملية الإدارية : معارف نظرية ومهارات تطبيقية، بدون دار وبلد نشر، بدون سنة.
36. حمود خضير كاظم، اللوزي موسى سلامة، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
37. الطويل هاني عبد الرحمن صالح، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم، دار وائل للنشر عمان، الطبعة الرابعة، 2006.
38. الطيب محمد رفيق ، مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات التسيير والتنظيم والمنشأة، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2006.
39. الكتبي حسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دون دار النشر ، الإسكندرية، 2005.
40. الكلالدة طاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
41. كشك بهجت جاد الله ، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، الطبعة الاولى، 1999.
42. لعويسات جمال الدين، مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
43. المنصور كاسر نصر، إدارة العمليات الإنتاجية: الأسس النظرية والطرائق الكمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
44. ماهر أحمد، مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2013.
45. ماهر أحمد، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، الطبعة الثامنة، 2003.

46. ماهر أحمد ماهر و آخرون، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2001-2002.
47. المغربي كمال ، السلوك التنظيمي: مفاهيم و أسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، عمان: دار الفكر للنشر و التوزيع، 1993.
48. المغربي محمد الفاتح محمود، مبادئ الإدارة ، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
49. المغربي محمد الفاتح محمود بشير، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
50. المغربي محمد الفاتح محمود، الأساليب الكمية في إدارة الأعمال، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
51. المغربي محمد الفاتح محمود بشير، بحوث العمليات في المحاسبة، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، 2018.
52. المغربي محمد الفاتح محمود بشير ، أصول الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، 2018.
53. المصري سعيد محمد، التنظيم والإدارة: مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1999.
54. المرسي جمال الدين محمد ، إدريس ثابت عبد الرحمن، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2002.
55. النجار عبد العزيز، الإدارة الذكية: التخطيط، التنظيم، إدارة الأفراد، اتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 2008.
56. نوري منير، كورتل فريد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
57. سويلم محمد، أساسيات الإدارة، دار رهدان للطباعة، مصر، بدون سنة نشر.
58. سلاطنية بلقاسم ، قبيرة إسماعيل ، التنظيم الحديث للمؤسسة : التصور و المفهوم، القاهرة: دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
59. سعسع فيصل بن عدنان، مبادئ و أسس إدارة الاعمال في المنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
60. سعيد عمر، الخليلي منذر وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 1991.
61. السكارنة بلال خلف، المهارات الإدارية في تطوير الذات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
62. سعدي فاطمة، مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة: دروس وأسئلة مسابقات الدكتوراه وحلولها، الكتب ل ت د، لندن، 2019.
63. سالم مؤيد، تصميم المنظمات وتحليلها، دار حميثرا للنشر والترجمة، مصر، 2018.
64. العزاوي محمد ، الإنتاج وإدارة العمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
65. عامر سامح عبد المطلب ، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2011.
66. عليان ربحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

67. العامري صالح مهدي محسن، الغالبي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، عمان، المكتبة العربية، الطبعة الثانية، 2008.
68. العلق بشير ، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للطباعة والنشر، عمان، 2008.
69. العلق بشير، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
70. العتيبي ضرار ، الحواري نضال، خريس ابراهيم، العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2007.
71. العتيبي صبحي جبر، تطور الفكر و الأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
72. علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1988.
73. عبوي زيد منير، الاستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
74. عبوي زيد منير، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
75. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2005.
76. عقيلي عمر وصيفي، الإدارة المعاصرة: التخطيط-التنظيم-الرقابة، دار زهران للنشر، عمان، 2011.
77. عربيات ياسر أحمد ، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية ودار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
78. علي حسين، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
79. عساف عبد المعطي محمد، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر، عمان، 2004.
80. العيساوي كاظم جاسم، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، 2013.
81. علوي عبد الله طاهر، الأنموذج القيادي التربوي الإسلامي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
82. فياض محمود أحمد وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة: اقتصاديات المشروعات الصغيرة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
83. الفريجات خضير كاظم حمود، اللوزي موسى سلامة، الشهابي أنعام، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
84. فليه فاروق عبده، عبد الحميد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005.
85. صخري عمر ، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الخامسة، 2007.
86. القريوتي محمد قاسم ، نظرية المنظمة و التنظيم، عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2006.
87. القريوتي محمد قاسم، مبادئ الإدارة: النظريات ، العمليات و الوظائف، عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2004.

88. القاضي ركان نواف، أثر العوامل والأساليب المستخدمة في فعالية قرارات الحكام الإداريين، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
89. القدومي محمد، محمد هاني محمد، عبوي زيد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
90. القحطاني محمد بن دليم، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الرياض، الطبعة الرابعة، 2015.
91. القذافي رمضان محمد، العلوم السلوكية في مجال الإدارة التربوية والإنتاج، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2007.
92. راضي بهجت، إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والفلسفة والتطبيقات، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات ودار الشقري للنشر، القاهرة، 2018.
93. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
94. رشيد مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، الرياض، 2018.
95. الرشيدة محمد صبيح، الإدارة علم وفن، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
96. رسلان علاء الدين، التطوير التنظيمي، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2013.
97. الشماع خليل محمد، حمود خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، 2005.
98. الشميمري أحمد بن عبد الرحمن، هيجان عبد الرحمن بن أحمد، عنام بشرى بنت بدير المرسي، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، العبيكان للنشر، الرياض، الطبعة العاشرة، 2014.
99. الترتوري محمد عوض، الرقب محمد زايد، الناصر بشير مصطفى، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
100. الغالبي طاهر، الخفاجي نعمة، نظرية المنظمة: مدخل التصميم، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2020.
101. غربي علي، قيرة إسماعيل، سلاطنية بلقاسم، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
102. طه طارق، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007.
103. غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
104. غربي علي، قيرة إسماعيل، سلاطنية بلقاسم، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- المجالات:
105. بلقاسم سلاطنية، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، فيفري 2004.
106. الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، الجزائر، 2010/2009.

107. حسين خليل عبد القادر، التدوير الوظيفي وعلاقته بإعداد قيادات الصف الثاني من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال/فلسطين، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 05، العدد 01، مارس 2017.
108. الحاج علي أكرم محمد أحمد ، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الاداء الاكاديمي في الجامعات السعودية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، العدد 11، جوان 2015.
109. يحياوي عبد القادر ، مولودي عبد الغاني، بلبالي عبد السلام، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة -دراسة ميدانية مصنع الاسمنت سيدي موسى أدرار، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 03، العدد 02، ديسمبر 2019.
- المطبوعات الجامعية:
110. صولح سماح ،محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2014.
111. صبوع عبد الحفيظ، محاضرات في تسيير المؤسسة، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بومرداس، الجزائر، 2017/2016..
- القوانين والمراسيم :
112. القانون التجاري الجزائري، 2007.
113. القانون رقم 02/17 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤرخ في 12 ربيع الثاني عام 1438 الموافق لـ 11 يناير 2017، الجريدة الرسمية العدد 02.
- ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية
114. BAUER Tayla , ERDOGAN Berrin, **organizational behavior**, Flat Word Knowledge, USA.
115. Bertocci David I., **leadership in organization : there is a difference between leader and managers**, univercity press of america, united state of amireca, 2009.
116. Miller A. Dress D. , **Strategic Management**, USA: Mc-Graw-Hill, 2nd edition, 1996.
117. MULLINS Laurie J. , **Management and organisational behaviour**, Pearson education limited, England, seventh edition, 2005.
118. NORTHARSE Peter G., **Leadership : theory and practice**, fifth edition, SAGE publication, California, 2010.
119. ROBBINS Stephen T. , JUDGE Timoty A., HASHAM Elham S. , **organizational behavior**, Pearson arab word editions, England, 2012.
120. SCHERMERHORN . John R. , OBSORN Richard N. , UHL-BIEN Mary, HUNT James Er., **Organizational behavior**, John Wiley & sons, USA, 2011.
121. V.G. Kondalkar, **Organizational behavior** , New Age International limired publishers, New delhy, 2007.