

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique  
Université Batna -1-

Faculté Des Sciences Economiques, commerciales et  
des Sciences de Gestion

Vice Décanat Chargé de la Post Graduation, de la  
Recherche Scientifique et des Relations Extérieures



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باتنة - 1 -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

نيابة (المساواة) المكلفة بمسار (السرد)

والبحر (العلم) والعلاقات الخارجية

باتنة في 04 | 11 | 2021

## مستخرج المجلس العلمي

في اليوم الثاني من شهر نوفمبر من عام ألفين وواحد وعشرون ، انعقد  
المجلس العلمي للكلية في دورته العادية وهذا لدراسة النقاط المدرجة في جدول  
الأعمال، والتي من بينها اعتماد المطبوعات للنشر .

وبعد المناقشات تمت المصادقة على اعتماد مطبوعة الدكتور بركة  
مشنان والموسومة بـ "محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال".

وعليه أغلق مستخرج المجلس العلمي

رئيس المجلس العلمي





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الحاج لخضر - باتنة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: التعليم الأساسي



مطبوعة بيـداغوجية علمية تحت  
عنوان

## محاضرات في مقياس إدارة الأعمال

مقدمة لطلبة السنة الأولى LMD قسم التعليم الأساسي

السنة الجامعية 2021/2020

جامعة باتنة -1- الحاج لخضر  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم التعليم الأساسي

1-المعلومات الأساسية

اسم المقياس	السنة	السداسي
إدارة الأعمال	سنة أولى قسم التعليم الأساسي LMD	الثاني

2-أستاذ المقياس

➤ د/ بركة مشنان

➤ الرتبة: أستاذ محاضر قسم ب-

➤ البريد الإلكتروني: [barka.mechnane@univ-mechnanebarka88@gmail.com/](mailto:barka.mechnane@univ-mechnanebarka88@gmail.com)

[batna.dz](http://batna.dz)

وصف مادة المقياس

✓المكتسبات:

معارف فيما يتعلق بالنظريات الاقتصادية وتطورها، وأساسيات حول إدارة الأعمال والتطور الفكري الإداري ووظائف الإدارة.

✓الهدف العام لمادة المقياس

❖ التعريف بالمبادئ الأساسية لإدارة الأعمال.

❖ التطرق لتطور الفكر الإداري والفكر المعاصر

❖ التعريف بوظائف الإدارة

✓الأهداف العامة للمقياس

❖ تمكين الطلبة من اكتساب معارف حول إدارة الأعمال وأساسياتها ووظائف الإدارة

❖ التعرف على أبرز إسهامات مختلف المدارس الفكرية

❖ إدراك الجوانب الرئيسية لكل وظيفة من وظائف الإدارة



المدخل الحديث للإدارة	
- النظرية الكمية - النظرية التنظيمية - النظرية الموقفية - نظرية الإدارة بالأهداف	المحاضرة الثالثة
المدخل المعاصر للإدارة	
- إدارة الجودة الشاملة - إدارة القياس المقارن - إدارة المعرفة	المحاضرة الرابعة
وظائف الإدارة	المحور الثالث
تمهيد	
- التخطيط	المحاضرة الأولى
- التنظيم	المحاضرة الثانية
- التوجيه	المحاضرة الثالثة
- الرقابة	المحاضرة الرابعة
خاتمة	
قائمة المراجع	

مَقْدَمَةٌ

## مقدمة:

برزت الإدارة كوظيفة إدارية في حياة الإنسان منذ عقود بعيدة من الزمن، عندما كان الفرد يعيش في جماعات صغيرة، غير أنها لم تكن مكتملة الكيان كوظيفة اجتماعية واقتصادية وسياسية، فقد كانت بدائية، ومع التقدم الهائل والتطورات التي حصلت في جميع الميادين الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، تطورت معها الإدارة بأساليبها وطرقها المختلفة، وبدأت تتعاضد أدوارها ومسؤولياتها في كافة المجالات، إن الإدارة هي العنصر الحاسم بين نجاح المجتمعات وفشلها، وهي هامة بالنسبة للأفراد والمنظمات على حد سواء، فعلى المستوى الفردي نجد هدف يسعى إلى تحقيقه ولديه موارد مادية وبشرية يحتاج إلى إدارتها لبلوغ مراده، كما يتوجب عليه إدارة أعماله الخاصة وإدارة وقته وأسرته.

فقد تزايد الاهتمام بدراسة إدارة الأعمال نتيجة المنافسة بين المنظمات المختلفة، واستجابة للتحديات التي فرضها التطور التكنولوجي فقد أصبح العمل الإداري بكل تفاصيله يشكل موردا مهما وعاملا من عوامل تميز المنظمات عن غيرها له قواعده ومبادئه، فمع توسع تيار العولمة وما فرضته من تحديات أخرى أهمها عولمة الأسواق وزيادة حدة المنافسة، بات من الضروري على كل المنظمات الاقتصادية أن تجعل من أولوياتها تنظيم الإدارة وعصرنتها وفقا للفكر الحديث الذي واكب هذه التغيرات وتلم الأساليب الإدارية المعاصرة التي أثبتت نجاحها في كل المنظمات الرائدة.

ومن أجل الإلمام بهذا الموضوع قمنا بإنجاز هذه المطبوعة وهي عبارة عن مجموعة محاضرات بمقياس إدارة الأعمال المبرمجة في السداسي الثاني لطلبة السنة الأولى قسم التعليم الأساسي، تناول المقياس المحاور التالية:

- المقاربة النظرية لإدارة الأعمال
- التطور الفكري الإداري
- وظائف الإدارة

المحور الأول

المقاربة النظرية لإدارة الأعمال



## تمهيد

إن تطور الفكر الإداري بكل مدارسه ونظرياته عبر العالم ومع تطور المصطلحات، حيث استعمل في بداية الأمر كل من مصطلح التسيير ومصطلح الإدارة للدلالة على الممارسات الإدارية ، أما في الوقت الحاضر يستعمل مصطلح إدارة الأعمال وغالبا ما يتم الترجمة سواء من اللغة الفرنسية أو الانجليزية الى اللغة العربية باستعمال المصطلحات الثلاثة كترادفات.

تعتبر الإدارة واحدة من أهم المهارات اللازمة لتحقيق نجاح الأفراد، المنظمات والدول ولهذا لا بد من التعرف على طبيعتها من خلال التعرض الى المفاهيم الأساسية للإدارة، ومجالاتها، وعلاقتها بالعلوم الأخرى، كما سيتم التطرق ماهية إدارة الأعمال ومفهوم المدير وتصنيفاته وأدواره.

## المحاضرة الأولى

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة

أولا: ماهية الإدارة

1- **التعريف اللغوي:** الإدارة كمصطلح لغوي من الفعل أدار ويقال أدار العمل، وأدار الآلة، وهو أيضا بمعنى أحاط بالشيء وتولى أمره، وأدار الفكرة في عقله بمعنى قلبها في ذهنه وأحاط بها، وأدار التجارة بمعنى تعاطاها وتولى أمرها، ومنها قوله تعالى " إلا أن تكون تجارة حاضرة تديرونها بينكم" سورة البقرة الآية 282.

والشائع على كلمة إدارة بأنها ترجمة لكلمة Management بالإنجليزية الأمريكية، هي كلمة صعبة، إنها في المقام الأول، على وجه التحديد أمريكية ولا يمكن ترجمتها الى اي لغة أخرى، ولا حتى الى الانجليزية البريطانية، تدل على وظيفة ولكن أيضا الأشخاص الذين يمارسونها، تدل على وضع ورتبة اجتماعيين وعلى تخصص ومجال دراسي. (شكري، 2010). وتظهر هذه الاشكالية لأن كلمة Management هي مفردة أخرى هي Administration والتي تأخذ نفس المفردة بالفرنسية مع مصطلح آخر هو Direction والتي يصطلح على تسميتها ايضا بـ Gestion ولا يمكن توحيد هذه المصطلحات واعتبارها معنا واحد.

2- اصطلاحاً: الإدارة هي عملية تنسيق الأفراد والموارد لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذه الموارد بالإضافة الى المورد البشري هي الموارد المادية والمالية والمعلوماتية.

فهذا التعريف يقتصر على وظيفة واحدة للإدارة وهي التنسيق في حين نجد عدة وظائف وعليه فالإدارة بحسب Griffin هي مجموعة من الأنشطة بما في ذلك التخطيط واتخاذ القرارات والتنظيم والقيادة والرقابة، الموجهة الى موارد المؤسسة ( البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية) بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية ونجاعة (قطيش، 2013).

• عرفت الإدارة على انها " عناية بشرية اجتماعية تتناسق فيها جهود الموظفين في المنظمة بهدف الوصول الى نتائج ايجابية، آخذين بعين الاعتبار افضل استخدام للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة. (السعيد، 2003).

- كما عرفت على أنها " فن الحصول على اقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين، مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع" (العلاق، 2008).
- تعريف "F.Taylor" المعرفة صحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة أو أرخص التكاليف" (عباس، 2009)

• تعريف H.Fayol تعني الإدارة بالنسبة له للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب. (المشهداني، 2014)

• وبصفة عامة يمكن القول أن الإدارة هي " عملية الوصول الى الأهداف التنظيمية بطرق مؤثرة وكفاءة من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد من قبل المنشأة.

مما سبق نستنتج أن معظم التعاريف تتفق أن عملية الإدارة هي مجموعة العناصر التالية:

- تهدف الى تحقيق الأهداف التي تضعها الجهة صاحبة السلطة من خطط أو برامج أو سياسات.
- عملية واعية ومعبرة عن سلوك عقلائي ولو بشكل نسبي.
- هي تعبير عن عمل جماعي يتم على أساس تجميع الجهود الأساسية للأفراد والجماعات.

**ثانياً: خصائص الإدارة:**

يمتاز العمل الإداري بمجموعة من الخصائص التالية:

- الإدارة هي عملية ديناميكية وليست ساكنة.
- الإدارة هي نشاط ذهني انساني هادف علم وفن في نفس الوقت.
- تأخذ الشكل الهرمي، حيث تزداد عدد الوظائف الإدارية كلما اتجهنا من الأعلى الى الأسفل.
- الإدارة ليست هدفا في حد ذاته بل هي وسيلة لتحقيق التكامل والتفاعل بين عوامل الإنتاج.
- ترتبط الإدارة بالمنظمات وتستمد مبرر وجودها لا إدارة بدون منظمات.

**ثالثاً: أهمية الإدارة**

تأتي أهمية الإدارة من العناصر التالية (الصيرفي، 2006):

- هي عبارة عن نظام متطور لتبسيط إجراءات العمل وتعظيم الكفاءات والمهارات البشرية وإطلاق الطاقات المادية والبشرية وخلق طاقات متجددة.

- تعتبر محور النشاطات والأوامر ومحور دفع الأفراد لاستقبال القرارات وتنفيذها وهي تحاول جاهدة إيجاد الحلول للمشاكل والمعوقات مهما بلغت من صعوبة وتعقيد.
- تعتبر معياراً ومؤشراً لرقى الأمم وتقدمها، فالارتباط بين تطور الإدارة ومستوياتها الرقي هو ارتباط قوي لا يتجزأ.
- تساهم في خلق قيادات واعية وملتزمة تعتبر المحرك الأساسي للتطور الاقتصادي والاجتماعي.

#### رابعاً: طبيعة الإدارة ( الإدارة علم وفن):

- **الإدارة علم:** يعني أنها تعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الإدارية وتحليلها وتفسيرها والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها إذ ان الإدارة علم له أصوله وقواعده ونظرياته ويمكن تطبيق المنهج العلمي في دراسته والتحقق منه.
- **الإدارة فن:** للإدارة جانب فني فلسفي ، فهي تتعامل مع الإنسان والمجتمع، وهي تتعامل مع جوانب غير مادية في الإنسان والمجتمع، كما أنَّها تواجه مواقف كثيرة تحتاج فيها إلى الخبرة والحكم الشخصي والإبداع والمناورة واستنباط العلاقات، وهذا ما يجعل فيها لمسة فنية وضرباً فلسفياً لا يمكن لمدير ناجح الاستغناء عنها، وتؤثر الثقافة السائدة في المجتمع تأثيراً قوياً في هذا الجانب من الإدارة.
- أي أن المدير يحتاج إلى خبرة ومهارة وذكاء في ممارسة عمله وتعامله مع العنصر البشري لتحفيزه على الأهداف التنظيمية لان ليس كل من درس علم الإدارة قادر على تطبيقه وفن الإدارة هو القدرة على تطبيق الإدارة في المجالات المختلفة وكثير من المؤسسات نجح مديرها بدون دراسة علم الادارة ولكن يعود نجاحه للخبرة الإدارية التي اكتسبها خلال حياته

إن أنصار فن الإدارة يدافعون عن مواقفهم فيقولون : إن قداماء المصريين قاموا ببناء الأهرامات وإدارة شؤون الحرب وتنظيم الجيوش بدون إن يتعلموا الإدارة في الجامعات.

الإدارة ببساطة خليط بين «العلم والفن» في آن واحد، وهو الرأي الذي يتبناه كثير من المهتمين في

الإدارة

يمكن القول إن الإدارة علم وفن معا فالإداري يجب أن يعتمد على الكتب والنظريات الإدارية بالإضافة

إلى الخبرة العملية التي لا غنى عنها فلا تغني تجارب الحياة عن الكتب ولا تغني الكتب عن تجارب

الحياة مثل / المحاسب لا يستطيع إن يمارس مهنة الحسابات بدون الدراسة أو التمارين العملية , إذا

أن العلم والفن يكمل كل منهما الآخر. (A) (Ali, 2021)

#### خامسا: المستويات الإدارية

**1-المستويات الإدارية:** يتم تقسيم المستويات الإدارية الى ثلاثة مستويات هي:

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

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

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

#### سادسا: المجالات الإدارية

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

رغم أن هناك اتجاه جديد في الممارسة الإدارية في القطاع الحكومي يسمى الإدارة العامة الجديدة بمنطق القطاع الخاص وآلياته المستجيبة للبيئة (العامري، 2011، صفحة 44).

يعتبر تقسيم الإدارة الى إدارة عامة وإدارة الأعمال من أهم التقسيمات والجدول الموالي يوضح أهم الفروقات بينهما:

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

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

المصدر: محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص.30.

#### المطلب الثاني: علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

1- العلاقة بين الإدارة العامة وعلم النفس: تركز دراسات علم النفس على الاهتمام بالعنصر

الإنساني فدارسو علم النفس تنصب اهتماماتهم على دراسة الفرد وانطباعاته و مشاعره ،  
فالمفاهيم الشخصية ، والدوافع و الإدراك ، و سيكولوجية النمو ، والقيم والاتجاهات والعوامل  
البيئية و الوراثة في نمو الفرد وسلوكه ، هي مفردات علم النفس و تلعب هذه الأنماط السلوكية  
دوراً أساسياً في التأثير على سلوك الفرد ونتاجيته داخل المنظمة.

فأهداف علم النفس مثلاً تساهم في خدمة الإدارة العامة و منها زيادة الكفاءة الانتاجية و  
الانسجام، إيجاد نوع من الاستقرار الوظيفي عن طريق حل الصراعات و المنازعات و مصادر  
الشكاوي، تحسين نوعية العمل بشكل لا يفقد الموظف الاهتمام و الحد من قدرته و أخيراً معرفة  
النمط الثقافي و خاصة القيم و الاتجاهات السائدة في داخل التنظيم.

– **العلاقة بين الإدارة العامة و علم الاجتماع:** يركز علم الاجتماع اهتماماته في المشكلات

المتعلقة بالمجتمعات الإنسانية و يعتبر أحد الروافد الرئيسية في العلوم السلوكية و المفاهيم  
المتعلقة بالسلوك الإداري .ويعتبر دراسة المجتمع والجماعات والأسس التي تقوم عليها وعلاقتها  
ببعضها البعض، ولذلك أهمية كبيرة لكون الجماعات ذات تأثير كبير على تفكير الإدارة و  
سياساتها وبرامجها و نشاطها.

فإن علم الاجتماع ذو صلة وثيقة بالإدارة و التنظيمات الاجتماعية فهو يهدف إلى دراسة و  
معرفة القواعد و التقاليد التي تحكم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة ، مما سهل على المدراء  
معرفة أمور كثيرة عما يدور أو يحكم عمل الجماعة أو الفرد و خاصة عن التنظيمات غير  
الرسمية و علاقاتها بالتنظيمات وأي مفاهيم أخرى لها صلة تؤثر على الجماعة بما يخدم  
أهداف التنظيم و العاملين.

– **العلاقة بين الإدارة العامة والاقتصاد:** تتوافق دراسة الاقتصاد مع دراسة الإدارة العامة في

كثير من الوجوه ، إذ أن المالية العامة و الميزانية و الحساب الختامي و الإدارة المالية مثلاً

تعتبر موضوعات أساسية حيث يشترك في دراسة هذه الموضوعات دارسو الإدارة العامة و الاقتصاد على حد سواء.

فالدولة تقوم بإرساء القواعد الأساسية للاقتصاد العام و توكل مهمة التنفيذ إلى الأجهزة الإدارية ، و عليه فالإدارة الحديثة تمارس نشاطات ذات طابع اقتصادي مثلاً تحديد مصادر الإيرادات و أوجه الإنفاق و الحسابات الختامية و الرقابة المالية . . إلخ

– الإدارة والعلوم الطبيعية والرياضية: تضم العلوم الطبيعية علم الفيزياء والكيمياء والإحصاء والرياضيات، ومن مظاهر العلاقة بين العلوم الطبيعية وعلم الإدارة ظهور ما يسمى ببحوث العمليات (Operation Research) وهو علم رياضي فيزيائي اقتصادي يساعد المدير في التوصل إلى قرارات رشيدة، كذلك يساعد علم الإحصاء ونظرية الاحتمالات والنماذج الرياضية المدير في التوصل إلى قرارات رشيدة. (java, 2012)

## المحاضرة الثمانية

### المطلب الأول: ماهية إدارة الأعمال

#### 1- مفهوم إدارة الأعمال

➤ إدارة الأعمال (بالإنجليزية) (Business Management) : هي عبارة عن الطريقة أو التصرف الإداري الذي يساهم في تطبيق السيطرة، والإشراف على الأعمال الخاصة بمنشأة ما، وتُعرّف إدارة الأعمال بأنها الإدارة المُطبقة ضمن كافة مجالات الأعمال، وتهدف إلى جمع العديد من الأشخاص من أجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة بفاعلية.



من التعريفات الأخرى لإدارة الأعمال هي الإدارة التي تهتم بتحديد الغايات والأهداف الخاصة بالأعمال وتسعى إلى تحقيقها، كما تتمثل مهمة إدارة الأعمال بتطبيق كل من القيادة، والتنظيم، والسيطرة، والتخطيط. (Ahmed, 2019).

➤ هي الإدارة التي تتصرف الى الأعمال والمشروعات الخاصة وتستهدف أهدافا خاصة. (منصور، 2004)

➤ وهي أيضا: أي جهد فردي أو جماعي يؤدي في منظمة معينة من خلال تقديم خدمة أو سلعة الى الجمهور، وذلك بغرض تحقيق أقصى ربح ممكن من الأرباح" (الأشعري، 2000، صفحة 112)

➤ كما تعرف إدارة الأعمال بأنها " مجموعة من الأنشطة الإدارية ( التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) التي تهدف الى تحقيق أهداف خاصة الربح في منشآت خاصة تعود ملكيتها للأفراد وليس للدولة. (الأشعري، 2000، صفحة 114).

**المطلب الثاني: مفهوم المدير، تصنيفاته وأدواره**

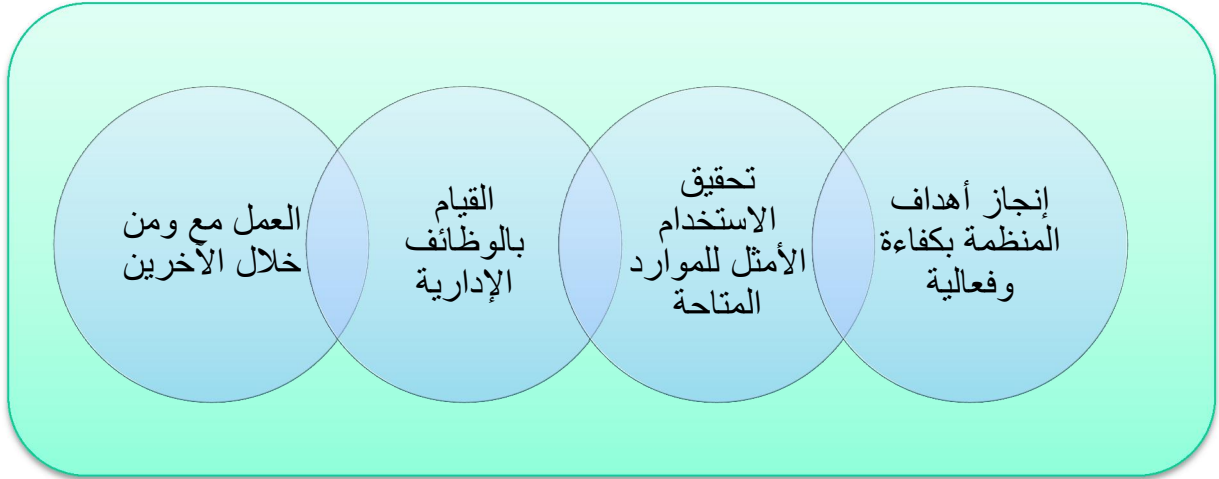
المدير هو فرد في المنظمة يكون مسؤولا عن أداء مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المنظمة من خلال قيامه بالوظائف الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من خلال هذا المحور سنقوم بدراسة مفهوم المدير ومختلف مهاراته.

**أولا: مفهوم المدير:** هو ذلك الشخص الذي يقوم بتنسيق وتكامل أنشطة عمل الآخرين، فهو الذي يقوم بعملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، من أجل بلوغ هدف المنظمة، كما هو فرد في المنظمة يكون مسؤولا عن مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق الأهداف الموضوعه من خلال ما يقوم به من تنظيم وتنسيق ورقابة واتخاذ القرارات. (القريوتي، 2006)

✓ -شخص له القدرة والمهارة للتأثير على شعور الآخرين لإنجاز المهام المقدمة والمحددة لهم بكل حماس وإخلاص.

✓ شخص بإمكانه حث وتحفيز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه أي جعل شعور الأفراد بأهداف المؤسسة كمل لو كانت أهدافهم الشخصية . (فوزية، 2016، صفحة 10) بتحليل هذا التعريف يمكن استخلاص ثلاثة عناصر أو مكونات لتعريف المدير موضحة في الشكل رقم

(01): الشكل رقم (01): مكونات التعريف بالمدير



المصدر: من إعداد الاستاذة

ثانيا: مهارات المدير

تقوم المنظمات بتوظيف مديرين ذوي مهارات إدارية عالية، كما تقوم المنظمات بتطويرها بالتدريب والتعليم

المستمر، ومن أهم المهارات اللازمة للمدير الناجح حسب كاتز (الطاهر، 2003):

- **المهارات التقنية أو الفنية:** وتمثل قدرة المدير على استخدام الطرق والأساليب اللازمة لإنجاز المهام

المكلف بها في عمله، فالمدير المكلف بالتسويق لا بد أن يكون يحسن كل ما يتعلق بالتسويق، وترتكز

أهمية هذه المهارات في الإدارة الدنيا أو الإدارة على نطاق الإشراف وتقل أهميتها كلما انتقلنا إلى

المستويات العليا.

- **المهارات الإنسانية والاتصال:** هي مدى إمكانية المدير في التعامل مع الآخرين والعمل في شكل فريق واحد يسوده التعاون والانسجام لتحقيق أهداف المنظمة، أما المهارات الإنسانية فهي كيفية التعامل مع الآخرين وهذه المهارة نجدها في كل المستويات وخاصة الوسطى.

- **المهارات الإدارية والمعرفية:** تتمثل في قدرة المدير على فهم أفكار الآخرين وكذلك إمكانيته على حسن اختيار البديل الصحيح عند حل مشكلة بالمنظمة، ويحتاج الى هذه المهارة خاصة في مستوى الإدارة العليا.

#### ثالثاً: أدوار المدير

من أجل القيام بذلك، وفقاً لدروكر، فإنها تحتاج إلى أداء خمس وظائف :

1. **تحديد الأهداف** وتحديد الأهداف التي يحتاج الموظفون للوصول إليها.
2. **تنظيم المهام**، وتنسيق تخصيص له / لها، وترتيب الأدوار الصحيحة للأشخاص المناسبين.
3. **تحفيز والتواصل** من أجل تشكيل الموظفين إلى فرق تعاونية ونقل المعلومات باستمرار إلى أعلى وأسفل وحول المنظمة.
4. **وضع الأهداف والمقاييس** التي تقيس النتائج وتوضح النتائج لضمان أن الشركة تتحرك في الاتجاه الصحيح.
5. **تطوير الناس** من خلال إيجاد وتدريب ورعاية الموظفين، المورد الأساسي للشركة.

#### رابعاً: الأدوار العشرة للمدير

مع كل الاحترام الواجب للسيد دروكر، هنا قائمة محدثة وموسعة لما أراه هي الأدوار الأساسية العشرة للمدير :

**1-تأجير الناس كبيرة:** كل شيء يبدأ هنا - مع موهبة كبيرة، والباقي هو سهل. لسبب ما، غالبا ما يأخذ المديرون قصصا قصيرة عندما يتعلق الأمر بالتمويل، والفحص، والاختيار، أو أنهم يعتمدون بشكل مفرط على الموارد البشرية أو التوظيف، بدلا من رؤية الاختيار كجزء حاسم من وظيفته / وظيفتها.

**2-إدارة الأداء:** إدارة الأداء" هي فئة واسعة، وتغطي الجانب إدارة الناس من وظيفة مدير. وهو يتضمن توضيح وتحديد التوقعات والأهداف، والتدريب، وقياس، ورصد عمل الموظفين، ومعالجة مشاكل الأداء، وتوفير التغذية المرتدة والاعتراف والتدريب والتطوير، وإجراء استعراضات الأداء. اعتمادا على عدد التقارير المباشرة التي يملكها المدير، يمكن أن يستغرق ذلك غالبية أيام المدير.

**3-تطوير الفريق:** بالإضافة إلى إدارة وتطوير الموظفين الفرديين، يكون المدير مسؤولا عن تطوير فريق عالي الأداء. وعادة ما يكون الفريق المترابط أكثر إنتاجية من مجموعة من الأفراد الذين يعملون بشكل مستقل.

**4-تحديد الاتجاه العام:** يحدد المدير الاتجاه الطويل والقصير لفريق أو منظمة. وهذا يشمل الرؤية والرسالة والأهداف ، فالمديرين الاستراتيجيين يقضون الكثير من الوقت في التفكير في المهمة والتوجيه؛ دائما على النظر إلى الحاجة إلى تغيير الأولويات أو إعادة اختراع. وبطبيعة الحال، فإنها تشمل الآخرين، بما في ذلك أعضاء فريقهم، ولكنها تأخذ المسؤوليات النهائية للقرارات النهائية.

**5-كونه هام وداعمة عضو فريق:** باتريك Lencioini ، مؤلف الكتاب الأكثر مبيعا "العوامل الخمس لخلل العمل الجماعي، ويقول ان " عدد فريق واحد "يجب أن يكون فريق مدير، وليس

بنفسك. ويقول: "نحن نعلم جميعا أنه إذا كان هناك أي ضوء النهار بين أعضاء الفريق التنفيذي، فإنه في نهاية المطاف يؤدي إلى معارك لا يمكن الدفاع عنها أن أولئك الذين هم أقل في المنظمة ترك للقتال « .

**6-القيام بعمل فريد من نوعه أن لا أحد يمكن القيام به أو يجب القيام به: فقط عن كل مدير، بغض النظر عن مستوى، لديها مجموعة خاصة من المسؤوليات الفردية للمساهم. كلما ارتفع المستوى، كلما قل عددهم، ولكن حتى على المديرين التنفيذيين القيام بأشياء لا يمكن تفويضها. ومع ذلك، يجب على المديرين أن يكونوا حذرين جدا للتأكد من أنهم يقومون حقا بعمل لا يمكن أن يفعله إلا، وليس العمل الذي يرغبون في القيام به، جيدة في، أو لا يتقون فريقهم للقيام به .**

**7-إدارة الموارد: يجب على المديرين التأكد من أن الفريق لديه الموارد التي يحتاجون إليها للقيام بعملهم، مع التأكد في الوقت نفسه من أن الفريق لا يفوق الإنفاق أو يهدر الموارد.**

**8-تحسين العمليات والجودة: في حين ينبغي أن يتحمل الفرد المسؤولية عن جودة عملهم، فإن المديرين عادة ما يكونون في أفضل وضع لرؤية سير العمل الكلي (مجموع الأجزاء) وإجراء تعديلات وتحسينات.**

**9-التنمية الذاتية: المديرين ليسوا مسؤولين فقط عن تطوير موظفيهم وفرقهم - فهم مسؤولون عن تنميتهم الخاصة كمدير أيضا. وهذا يشمل اتخاذ تمتد، والمهام التنموية، والمشاركة في التدريب الإداري، والسعي الموجهين، وطلب ردود الفعل، والقراءة عن الإدارة والقيادة. من خلال القيام بذلك، فهي النمذجة دور التحسين المستمر.**

10-التواصل: تأكد من أن المعلومات تتدفق من فوق، جانبية، وما فوق. هم أبدا عنق الزجاجاة

في الطريق السريع للمعلومات. (DRAKER, 2021)

أما الاستاذة فوزية فقد لخصت أدوار المدير والمهام الإدارية في محاضرة لها بمشكلة المؤسسات

بباتنة في الشكل التالي:



المحور الثاني

التطور الفكري الإداري

## تمهيد

لقد تطور الفكر الإداري خلال سنوات طويلة من الممارسات الإدارية في المؤسسات الإدارية المختلفة، وكذلك أسهمت دراسات وبحوث عدد كبير من المفكرين والعلماء في إثراء المعرفة الإدارية، ووضع نماذج ونظريات ومبادئ تفسير الإدارة كظاهرة اجتماعية، وفي أثناء هذا التطور اتسم الفكر الإداري بسمات ميزت كل مرحلة من حيث المداخل والاتجاهات التي وجه إليها هؤلاء العلماء اهتماماتهم، وهو ما نتج عنه أكثر من رافد فكري، تمثل في أكثر من مدرسة من مدارس الإدارة، ولكل مدرسة نظرياتها التي أثرت على الفكر الإداري، ولا زالت تحظى حتى وقتنا هذا باهتمام الباحثين والدارسين والممارسين للإدارة لما تقدمه هذه النظريات من مفاهيم ومبادئ وقواعد وأساليب منظمة للأنشطة والأعمال الهادفة.

من خلال ما سبق سيتم التطرق في هذا المحور للمدارس الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية والمدارس المعاصرة الحديثة،

ويمكن تصنيف تلك المدارس وفقاً لإسهامات الكتاب والباحثين إلى مدرسة كلاسيكية ومدرسة سلوكية و المدرسة الحديثة.

## المحاضرة الأولى

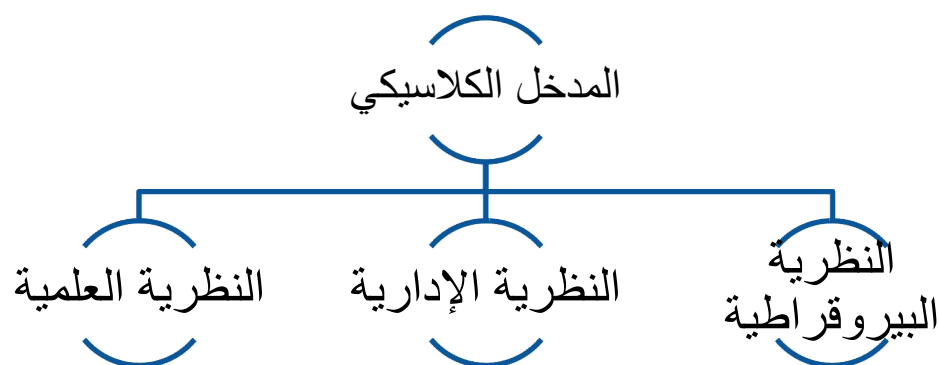
### المطلب الأول: المدخل الكلاسيكي في الإدارة

يرتبط الاتجاه الكلاسيكي في الإدارة بمجموعة من المعتقدات التي سادت حول الإدارة والتي ظهرت في السنوات الأولى من القرن العشرين، تلك الأفكار تمثل الإطار الأول المنظم للإدارة، ولقد كان ظهور هذه



الأفكار تطورا طبيعيا لأعمال الرواد الأوائل في هذا المجال بالإضافة الى تزايد حجم المنظمات، إن إطلاق صفة التقليدية أو الكلاسيكية على هذه النظريات لا يعود لأنها ظهرت في فترة زمنية مضت وانتهت، وإنما يعود الى طبيعة الأفكار والمبادئ التي تبنتها، ويمكن القول أن المدخل الكلاسيكي يشتمل على النظريات الأساسية الآتية:

الشكل رقم (02): المدخل الكلاسيكي للإدارة



أولاً: تعريف المدرسة الكلاسيكية

أ- تعريف المدرسة الكلاسيكية

بدايةً لابد لنا أن نعرف معنى كلمة كلاسيكية (CLASSIQUE) إذ يخطئ الكثيرون باعتقادهم أن معنى الكلمة هو ( الشيء التقليدي أو القديم )، لكن في الواقع أن معنى كلاسيكي هو الطراز الأول أو المثالي أو النموذجي أو الممتاز وهي كلمة يونانية الأصل و المدرسة الكلاسيكية ظهرت في القرن الثامن عشر، إذ أثمرت مجهوداتهم وآلت إلى قيام مدرسة اقتصادية عريقة تعرف تحت اسم المدرسة الكلاسيكية في بريطانيا وعاشت حوالي مئة عام، حيث أعترف لها بالسبق في معالجة القضايا

الاقتصادية ترقى إلى درجة الكمال واليقين. وتميزت المدرسة الكلاسيكية بالبعد عن الدوافع الشخصية والأخلاقية وبالاعتماد على أدوات التحليل المنطقي وبتجاهاتها الموضوعية في التحليل. وبهذا أعطت الاقتصاد صفته العلمية الحديثة التي عرف بها منذ ذلك الحين. (صقر، 2000).

#### ب- نشأة المدرسة الكلاسيكية:

ظهرت المدرسة الكلاسيكية والتي تمثل الرافد الأول من الفكر الإداري في أواخر القرن الثامن عشر وتعتبر نتاج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال هذه الفترة وفيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها المدرسة

- **مرحلة ظهور الثورة الصناعية:** أبرز ما تميزت به هذه الفترة تبرزه من خلال النقاط التالية:

\* التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال.

\* ظهور مبدأ التخصص والتقسيم العملي للعمل.

\* تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع.

\* إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة والطاقة العاملة.

➤ **مرحلة الثانية ظهور حركة الإدارة:** كان من أبرز مهندسي هذه المرحلة المهندس الأمريكي فريدريك تايلور

بعرضه لفكرة التقسيم المنهجي للعمل والمبادئ الأربعة للإدارة إلى جانبه "فرنك جلبرت" و"وهنري جانت" و

'هنري فايول' و"ماكس ويبر" من خلال بعض الإضافات إلى أفكار تايلور حيث كانت البوادر الأولى

لميلاد المدرسة الكلاسيكية مرحلة نمو المنظمات العمالية والوعي القومي : كان ظهور ونمو النقابات

والمنظمات العالمية نتيجة حتمية للرد على ممارسات الإدارة وبدا الانسان يتخلى عن افكار العشوائية في

تسيير الإداري وكان تأثره لمبادئ تايلور وبذور الأولى في ظهور الكلاسيكية هناك العديد من الأسباب تفسر

الاهتمام المتزايد نشأة الكلاسيكية كوظيفة إدارية متخصصة وكفرع من فروع علم الإدارة وتحملها فيها فيما

يلي:

- التوسع الصناعي الذي تم في العصر الحديث حيث ساهم في ظهور اشياء جديدة لم يعرفها الانسان من

قبل. (الطاهر، 2003، صفحة 24)

➤ زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال ورجال الأعمال عن طريق إصدار القوانين .

➤ ثانيا: النظرية العلمية لفريديريك تايلور

### 1- أعمال وتجارب تايلور فريديريك

يعتبر فريديريك تايلور ابرز ممثليها وتمثلت أفكاره بعد تجربة طويلة في الميدان العلمي حيث عصارة

دراسته أن الأجر المادي هو المحرك الرئيسي الوحيد والمؤثر القوي على سلوك الفرد إذ تجله مقبلا على

الأعمال الموكلة إليه. (الطاهر، 2003، صفحة 25).

كما اعتبر العامل كأداة من أدوات النتاج وانه لا تعارض بين مصالح العمال والإدارة، بل بالعكس فان

مصالحهما مشتركة وذلك بمنح العامل أجرا مرتفعا وللمقابل تحقيق أرباح عالية للصحاب رأس المال كلما

تضاعفت الأجر زاد المجهود المبذول وبالتالي يزداد الإنتاج ويقلل من تكاليف إنتاج الوحدة وبهذا يكون

رائد هذه المدرسة قد استند في بناء نظريته على فرصتين هما:

- تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية .

- تطبيق التحفيز النقدي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

- ولقد ركزت هذه النظرية بالدرجة الأولى على الحوافز المادية باعتبار أن الإنسان رشيد بطبعه يختار

أسهل الطرق وأسرعها لتحقيق ذلك.

لقد قدم تايلور أربعة مبادئ للإدارة العلمية للعمل وتتمثل فيما يلي :

\*إحلال الطريقة العلمية في تحديد عناصر العمل محل الطريقة البدائية بمعنى اصح تطبيق الأساليب

العلمية بدلا من الأساليب التقليدية والقواعد التقديرية التي يعتمد على خبرة الفرد ، أوعبارة أخرى إحلال

التقدير العلمي لكل جزء من أعمال الإنسان، هذه الوسائل العلمية تعتمد على ملاحظة وتصنيف وتحليل

الأنشطة داخل التنظيم تم تبسيط هذه الأنشطة من حيث الحركات المطلوبة وتعميمها على العاملين.

\*اختيار العمال وتدريبهم على أسس علمية سليمة ، حيث يترتب على الإدارة أن توفر لهم المعلومات

والإرشادات التفصيلية من أجل تأدية أعلى مستوى من العمل ، بحيث يصبح لكل فرد في المصنع عمل

محدد يقوم به ويستغرق كل وقته ، الأمر الذي يمكن معه قياس نجاح العامل أو فشله في أداء .

\* تنمية وتدريب الأفراد على أسس علمية، إضافة إلى سيادة روح العمل الجماعي وذلك بتعاون الإدارة مع

العمال لضمان إنجاز الأعمال بطريقة علمية سليمة وهذا التعاون يتم لمبدأ المنفعة المتبادلة.

\*تقييم المسؤوليات بين المديرين والعمال بشكل عادل ، بحيث يتحمل المديرون مسؤولية التصميم ، لتنظيم

العمل والتخطيط المفصل لكل وظيفة ، تسند إلى العامل الذي يقتصر دوره على التنفيذ أي أن تايلور طالب

بالفصل بين التخطيط والمعلومات .

2- أسس حركة الإدارة العلمية: تحدث تايلور في كتابه (أسس الإدارة العلمية) عن:

- يطالب العمال أرباب العمل برفع أجورهم أولاً وقبل كل شيء وفي المقابل يطالب العمال بتخفيض

التكاليف.

- يجب أن يعطى للعامل أعلى مستوى من العمل يناسب قدرته و حالته الجسمية.

- كل عامل مطالب بتقديم أكبر كمية من العمل. (الطاهر، 2003، صفحة 26)

- يجب أن تدفع لكل عامل أجره تتناسب مع طبيعة العمل.

- يميل العمال بطبيعتهم إلى اخذ الأمور بالتساهل والتكامل.

- يمكن بواسطة دراسة الوقت، الحصول على أجور مرتفعة وتكاليف عمل منخفضة، وإن أسرع طريقة

لتنفيذ أي عمل تتم عن طريق الوقت النمطي.

- يجب كلما أمكن إعفاء رؤساء العمال من العمليات ذات الطبيعة الكتابية، لان واجبهم هو التأكد من أن

ما تم هو مطابق لما هو مطلوب.

### 3-الانتقادات الموجهة لنظرية الإدارة العلمية

بالرغم من إن آراء تايلور أحدثت ثورة علمية كبيرة في شؤون الإدارة من مقومات الإدارة الرشيدة، من فلسفة واضحة وأفكار علمية إلا انه لها عدة انتقادات:

- يعتقد تايلور أن هناك طريقة تعتبر أحسن الطرق لأداء نفس العمل، غير أن هذه الفكرة تتجاهل أهمية الاختلافات الفردية للعمال ولهذا يجب أن يترك لكل شيء من الحرية لتكييف طريقة تنفيذ العمل المحددة في حدود تتفق مع إمكانياته وطبيعته.

- تجاهلت النظرية تماما اثر الحوافز المعنوية في رفع كفاية العاملين وتحقيق رخائهم الوظيفي واعتبرت أن الأجر هو الحافز الوحيد للعمل وان العامل يسعى إلى إشباع حاجات أخرى مختلفة عن الحاجات التي تستهدف الأجر .

- تركيز تايلور على انه هناك أفضل طريقة أداء العمل بينما يشير الواقع إلى انه ليس طريقة مثلى لأداء العمل.

#### ثانيا: النظرية الإدارية (هنري فايول)

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

#### 1- وظائف الإدارة: قسم نشاطات المؤسسة الى ستة مجموعات وهي (Aim, 2013) :

-الوظيفة الفنية: الإنتاج والتحويل

- الوظيفة التجارية: الشراء والبيع والمبادلة.

-الوظيفة المالية: تتمثل في البحث عن رؤوس الأموال واستخدامها.

-وظيفة الأمن والوقاية: ضمان حماية الأشخاص والممتلكات.

-وظيفة المحاسبة: يتم من خلالها إعداد الميزانية والحسابات، الجرد وغيرها.

-الوظيفة الإدارية: تتضمن المهام والأنشطة الإدارية من تنبؤ، تنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق

والمراقبة. اعتبرها أهم الوظائف لأنها هي التي تقوم بتنسيق الجهود وتنظيمها لرفع الإنتاجية في

المؤسسة.

2- مبادئ الإدارة حسب هنري فايول: فهي تعرف بالمبادئ الأربعة عشر لإرشاد المدراء في تسيير

مؤسساتهم وتتمثل في:

- مبدأ تقسيم العمل: حيث تزداد كفاءة الأفراد كلما تخصصوا في أداء عمل.
- السلطة والمسؤولية: التوازن بين السلطة والمسؤولية.
- الانضباط: أهمية طاعة الأوامر واحترام أنظمة العمل.
- وحدة القيادة: يشير الى ضرورة ان يتلقى المرؤوس تعليمات وأوامر من رئيس واحد.
- وحدة التوجيه: أي أن كل مجموعة من الجهود أو الأنشطة يكون لها هدف واحد يجب أن يكون لها رئاسة واحدة وتوجهها وحدة واحدة تحدد إطار عملها.
- مبدأ أولوية المصلحة العامة: إعطاء الأولوية للمصلحة العامة على المصلحة الفردية.
- مبدأ المكافأة العادلة: أهمية عدالة أنظمة المكافآت والتعويضات لتوفير قدر كبير من الرضا للعامل.
- مبدأ المركزية: الظروف والمواقف القائمة هي التي تحدد درجة مركزية السلطة
- النظام أو الترتيب: يشير الى ضرورة وضع كل شخص أو كل شيء في مكانه المناسب.
- مبدأ المساواة: يشير الى أهمية معاملة الإدارة لأفراد القوي بعدالة ومساواة فذلك يرفع من معنوياتهم.

➤ مبدأ استقرار العاملين: يقر بأهمية استقرار العمال في وظائفهم وأعمالهم بدرجة معقولة فدوران العمل السريع يكلف المشروع كثيراً.

➤ مبدأ توفير روح المبادرة: يعبر عن أهمية التفكير والتأمل عند وضع الخطة وتنفيذها.

➤ مبدأ روح الفريق: يشير الى أهمية تنمية الإدارة لروح الفريق والتعاون بين العاملين.

### 3-الانتقادات الموجهة للنظرية الإدارية:

من بين الانتقادات الموجهة لهذه النظرية (زيادة، 2009، صفحة 62)

- تعارض بعض المبادئ الإدارية مع بعضها البعض مثل نطاق الإشراف ومبدأ تقليل عدد المستويات الإدارية.

- وجود خلط في مسميات المبادئ ودلالاتها حيث قد لا يوضح عنوان المبدأ ما يحتويه من دلالات.

- كثير من المبادئ لا تصلح إلا أن تكون شعارات لأنها تتصادم مع الواقع حالة تطبيقها.

#### ثالثاً: النظرية البيروقراطية لماكس فيبر

باحث ألماني في علم الاجتماع، أراد من خلال أبحاثه التعرض للجانب الإنساني والاجتماعي في المؤسسة

مركزاً على العلاقة بين الفرد والسلطة داخل المؤسسة، وكيف يمكن تجنب عملية التعسف التي قد يلجأ

إليها بعض المسؤولين في الأعلى ومنه حماية العامل من خلال ترسيخ السلطة على بعض المبادئ فيما

يتعلق بالعمل في المكاتب ، جميع أفكاره في كتاب صدر 1922 عنوانه الاقتصاد والمجتمع.

1-النموذج البيروقراطي وخصائصه: الوصول الى نموذج ينظم العمل في المكاتب يضع من خلاله قواعد

رسمية في وثائق مكتوبة ورسمية حيث صمم **Weber** نموذج للعمل اعتبره الأحسن والمثالي أطلق عليه "

الإدارة البيروقراطية" يراها أحسن توليفة للتوافق في العمل حيث تتكون من كلمتين (علي، 1987، صفحة

:320)

- بيرو : **Bureau**: أصلها فرنسي تعني المكتب.
- قراطية: **Cratie**: أصلها يوناني تعني: الحكم.
- أما خصائص النموذج: تتلخص فيما يلي:
- تقسيم العمل والتخصص حيث يتم توزيع وتحديد سلطة كل فرد وهي سلطة مشروعة بحكم أنها واجبات رسمية.
- يتم تنظيم المكاتب الوظائف في شكل سلم هرمي للسلطة مما ينتج عنه سلسلة من الأوامر .
- اختيار جميع العاملين على أساس المؤهلات الفنية عن طريق الامتحانات الرسمية واستنادا للتعليم والتدريب بمعنى الرجل المناسب في المكان المناسب.
- الموظفون يعينون ولا ينتخبون.
- الموظف الإداري لا يملك الوحدة التي يديرها بل يوجد ارتباط دائم بينه وبين الإدارة يؤدي الى استقراره في وظيفته وصعوده السلم الهرمي بالترقية استنادا الى الأقدمية والاستحقاق.
- ومن بين أهم إسهاماته الإدارية نظرياته في التنظيم والبيروقراطية، حيث نظر للبيروقراطية من زاوية اجتماعية تنظيمية واعتبرها النموذج العقلاني في حياة البشرية والذي يخلو من الخرافة والانفعال في تنظيم شئون حياته. وقد حدد ماكس فيبر ثلاثة أبعاد للتنظيم البيروقراطي وهي علاقات السلطة، خصائص التنظيم البيروقراطي، ومركز الموظف في التنظيم البيروقراطي.
- وفي علاقات السلطة حاول فيبر الإجابة على سؤال وهو من أين ينبع مصدر السلطة التي يتمتع بها الرئيس على المرؤوسين؟ وفي هذا قسم السلطة إلى (برنوطي، 2008) :
- أ. سلطة بطولية يكتسبها صاحبها من قدراته الشخصية والتي تفوق غيره ممن حوله.
- ب. سلطة تقليدية تقلد من سبقها من أصحاب السلطة البطولية.
- ج. سلطة قانونية يستمدّها الشخص من مركزه الوظيفي في التنظيم.



- وقد حدد أهم خصائص التنظيم الرسمي ب :
- 1. التحديد القاطع للواجبات والمركز.
- 2. العلاقات الوظيفية داخل التنظيم وليس العلاقات الشخصية.
- 3. وجود معايير محددة لأداء الأعمال.
- 4. التخصص الوظيفي.
- 5. البناء الهرمي للتنظيم.
- 6. شغل الوظيفة بالتعيين لا بالانتخاب.
- 7. شغل الوظيفة على أساس الكفاءة والتخصص.
- 8. أداء الوظيفة وفق سجلات ومستندات رسمية.
- 9. احترام الموظف للوظيفة وتخصيص وقته وجهده لها.
- وقد حدد أهم ملامح الموظف في التنظيم البيروقراطي بالولاء التام للوظيفة ولمصلحة العمل والمنظمة، حيث يعتبرها مهنته التي يخصص لها كل وقته وجهده، ويستمد منها مركزه وأهميته واحترامه، كما تعتبر كل مستقبله وتطوره الوظيفي.
- فإن للتنظيم البيروقراطي سلبيات أهمها :
- 1. الآلية التي يؤدي بها الموظف عمله.
- 2. الجمود.
- 3. الارتباط بالحد الأدنى في الأداء.

## المحاضرة الثانية

المطلب الأول: مدرسة العلاقات الإنسانية

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

### 1-أسس العلاقات الإنسانية (1880-1949) إلتون مايو:

عالم نفسي وعلم الاجتماع أسترالي، انصبت أعماله على الإهتمام بمشاكل العمل والإنتاجية وهو الذي عاصر أزمة الكساد العالمي 1929، حيث عرف العالم مشاكل اقتصادية خطيرة، ويرى كثير من المهتمين بأنه من أبرز المفكرين الذين وضعوا الأسس العلمية لبناء علم الإدارة الحديث الى جانب كل من فريدريك تايلور وهنري فايول، إذ أمتدت أعمال التون مايو وفريقه من سنة 1927 الى غاية 1932 وعرفت هذه التجارب ب تجارب هاورثون في مصانع **Western-Electric** في مدينة شيكاغو الأمريكية، حيث نشر نتائج أبحاثه الشهيرة في كتابه المعنون " الإدارة والعامل " سنة 1939 وقد أعتمد على فرضيات أهمها (الشماع، 2007):

➤ إن تحفيز العامل لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداها الى النواحي التي تعزز فيه الشعور بالاهتمام والاحترام من قبل الإدارة والعاملين معه.

➤ لا يواجه الأفراد العاملون المواقف المتعلقة بالعمل كأفراد وإنما كمجموعات منظمة بصورة غير رسمية لا تحددها إطارات العمل الرسمية، إي أن لطبيعة التفاعل الاجتماعي دوراً مؤثراً في سلوك الأفراد داخل

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

➤ لا يحقق التخصص الوظيفي الدقيق في العمل بالضرورة مستوى الأداء الكفاء في المنظمة، إذ أن للعلاقات المتبادلة وتفاعل الأفراد في الأداء الوظيفي الأثر الكبير في تحقيق كفاءة وفعالية.

2- تجارب هاورثون: من أجل إثبات صح الفرضيات التي وضعها فريق العمل قاموا بتجارب تتمثل في:

3- تجربة حجرة الاختبار لخط التجميع: انطلقت هذه التجارب من مبادئ الإدارة العلمية حول ظروف

العمل، ثم استخدمت مجموعتين من العمالة النسائية كموضوع للتجربة وتم تغيير درجة الضوء بالنسبة لإحدى المجموعات بينما ظل الضوء بالنسبة للمجموعة الثانية ثابتا لم يتغير، وبالتالي تم استخدام هذه المجموعة كمجموعة قياسية أو حاكمة ولكن ما أثر دهشة القائمين على التجارب هو النتائج المحصلة حيث زادت إنتاجية المجموعة الأولى واستمرت هذه الزيادة.

وبناء على هذه النتائج الغير متوقعة بدأ الفريق بحملة شاملة لاستقصاء العاملين لتحديد سبب

استمرار الإنتاجية وتم إثرها تحديد الأسباب التالية:

➤ إن اعضاء المجموعة التجريبية وجدوا أنهم يستمتعون بعملهم في غرفة الاختبار

➤ أن العلاقات الإشرافية للذين اشتركوا في التجربة مكنت العاملين في المجموعة من العمل بحرية وبدون خرق.

➤ أدرك أفراد الجماعة التجريبية أنهم يشاركون في دراسة هامة ومجدية.

➤ أصبح أفراد المجموعة أصدقاء كجماعة واحدة.

➤ تجربة حجرة الملاحظة: الغرض من إجراء هذه التجربة هو تحليل العلاقات الاجتماعية لمجموعة

العمل، وبشكل أكثر تحديدا ركزت التجربة على تحديد أثر الحافز الجماعي على أداء مجموعة من العمال

الذين يقومون بتجميع بعض النهايات الطرفية التي تستخدم في الهواتف فطبقا لنظام الحافز الجماعي، فإنه كلما عملت المجموعة بجدية وكفاءة كلما زاد مقدار ما يحصل عليه كل فرد من أفراد الجماعة. (الجزيري، 1997).

وكانت النتائج المنتظرة من فريق العمل أن ضغوطا تمارس من قبل أعضاء المجموعة على بعضهم البعض للعمل بجدية وكفاءة أكثر حت يستطيع كل فرد داخل المجموعة أن يحصل على أجر أكبر. واتضح للباحثين أن الاهتمام الأكبر للجماعة انصب على المحافظة على الجماعة نفسها أكثر من الاهتمام بالحصول على قدر أكبر من الأموال.

-نتائج مساهمات إلتون مايو: تتمثل أهم المساهمات التي توصلت إليها أبحاث مايو وفريقه في (بربر،

2008، صفحة 39):

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

### 3-الانتقادات الموجهة لحركة العلاقات الإنسانية

- ركزت حركة العلاقات الإنسانية على أهمية الدوافع الاجتماعية باعتبارها الدافع الرصيد الذي يفسر سلوك الأفراد و متجاهلة باقي الدوافع الأخرى و التي لا تقل أهمية ، " فالدوافع الاقتصادية تلعب دورا هاما في زيادة الإنتاجية ولا يمكن أجمالها كليا فقد يستمتع الأفراد لجماعة العمل و لكن إذا كان مستوى الأجر منخفضا فان معدل دوران العمل و ترك العمل سيظل مرتفعا.
- اهتمام حركة العلاقات الإنسانية بالتنظيمات غير الرسمية، و اعتبارها أساسية في البناء التنظيمي مع التجاهل التام للتنظيمات الرسمية التي تعتبر مهمة أساسية في وجود التنظيمات غير الرسمية .
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية دون الاهتمام بالإنسان نفسه حيث أثبتت التجارب إن قوة فاعلية الجماعة في إحداث التأثير على سلوك الفرد لا يتحقق إلا يرغب الفرد نفسه إلى الانتماء إليها أولا.
- افتراضها إن المتغير الوحيد المؤثر على الإنتاجية هو إشباع الحاجات الاجتماعية و هو افتراض غير سليم حيث إن الإنتاجية متغير تابع يؤثر فيه عوامل كثيرة (برير، 2008، صفحة 41).

## المطلب الثاني: النظرية السلوكية

أولا: المدرسة السلوكية نشأتها التاريخية و مفهومها

### 1- نشأة المدرسة السلوكية

ظهرت المدرسة السلوكية بعد الانتشار الواسع الذي شهدته المدرسة التحليلية علي يد "فريد" ومن أهم العوامل التي ساعدت علي ظهورها نذكر ما يلي:

\* ظهور اتجاهات قبلها نادت بالموضوعية في علم النفس أمثال: ديكارت , أغيست كونت

\*نظرية النشوء لدارون وما نتج عنها من اهتمام بعلم نفس الحيوان

\*أثر المدرسة الروسية (مدرسة المنعكس الشرطي) التي أسسها **إيفيان ششونوف** وطورها **بافلوف** .

أ- مفهوم المدرسة السلوكية: كان ظهور المدرسة السلوكية بأمريكا سنة 1913 علي يد "جون

واطسون" الذي انطلق من دراسة السلوك الملاحظ باستخدام الطرق العلمية الموضوعية، حيث يري أصحاب المدرسة السلوكية أن الإنسان كائن يستقي سلوكه بحتمية بيئته ولا يري ان هناك ما يسمى عوامل داخلية أو صناعة للسلوك، فانه ليس هناك أي داعي لدراسة أي عوامل أخرى باعتبارها مؤثرة من وجهة نظره حيث أن كافة النشاطات مهما كانت معقدة يمكن ملاحظتها وإخضاعها للقياس. وذهب واطسون إلي أن الهدف علم النفس الرئيسي ينبغي أن يكون دراسة السلوك لا الشعور و

يقول".....يجب أن يقتصر علم النفس علي دراسة السلوك الموضوعي للإنسان و الحيوان وهو

السلوك الذي يمكن ملاحظته ملاحظة خارجية كما نلاحظ الظواهر...."

وتتظر هذه المدرسة ان الكائن الحي علي أنه آلة ميكانيكية معقدة لا تحركه دوافع موجهة نحو غاية وإنما يوجد مثيرات فيزيقية تصدر عنها استجابات عضلية وغددية مختلفة.

ب. العلوم المعتمدة في دراسة سلوك الفرد: تعتبر الانتقادات الموجهة إلى مدرسة العلاقات الإنسانية القاعدة الرئيسية التي بنيت منها دراسات المدرسة السلوكية و التي تعد بدورها امتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية ، لكن تصنيف هذه المدرسة السابقة يجيد فهم حقيقة ما، من اجل التأثير عليها لإرضاء العامل .

حيث اعتمدت هذه المدرسة في دراسة سلوك الفرد على ثلاثة مداخل

- مدخل علم النفس: يدرس سلوك الفرد، بشكل عام، و أهم فروعها هي :

• علم النفس التنظيمي: يدرس سلوك الفرد داخل المؤسسة التي يعمل فيها و ما هو تأثير الفرد في

المؤسسة و تأثير هذه الأخيرة عليه.

• علم النفس الاجتماعي: يعالج سلوك الفرد و ارتباطاته بالمجموع البشرية و كيف تتم عملية التأثير

المباشر للأفراد و الجماعات على السلوك.

- مدخل علم الاجتماع: يعالج سلوك الفرد في إطار المجموعات إضافة إلى طبيعة هذه المجموعات

و تكوينها و أثرها في الإنسان و التنظيم الرسمي في المؤسسة، و أثرها في الأفراد و التنظيمات.

- **مدخل علم الأجناس:** يبحث في سلوك الفرد البيئي و المكتسب سواء أكان سلوك فني أو سلوك

اجتماعي له علاقة بالحضارة و البيئة. وسوف نتناول أفكار هذه المدرسة من خلال النظريات المفسرة

للدافع و يمكن تقسيم أفكارها من خلال العوامل المؤثرة في الدوافع: عوامل داخلية و خارجية.

### ج-نظريات العوامل الداخلية والخارجية

- **نظرية العوامل الداخلية:** أصحاب هذا الاتجاه يرون إن الدوافع تتأثر بعوامل داخلية نابعة من الفرد

ذاته و لا علاقة لأي فرد آخر بالسلوك الذي يسلكه هذا الفرد و سنشير في هذا الى نظرية (الطاهر

ن.، 2005):

- **نظرية تدرج الحاجات ماسلو:** نظرية تدرج الحاجات: وهي قائمة على أساس فرضيتين هما:

- إن الإنسان له حاجات و رغبات يبحث عن إشباعها و إن الحاجات التي لم يستطع إشباعها تؤثر

على سلوكه .

-إن الحاجات مرتبة ترتيبا تدرجيا و إن الفرد يسعى دوما إلى إشباع حاجات تظهر بعد إشباع حاجة

قبلية و قد قسم ماسلو الحاجات إلى خمس مستويات متدرجة: .

- **الحاجات الفيزيولوجية:** هي الحاجة الواجب إشباعها للمحافظة على حياة الفرد و استمراره كالأكل

، النوم ، الهواء ، الماء ...

- **الحاجات الأمنية:** الحاجة إلى الأمن والاستقرار والحماية من المخاطر الصحية والمادية والتدهور

الاقتصادي حتى يستقر الفرد نسبيا و اجتماعيا.

-**حاجات اجتماعية (الانتماء):** الإنسان كائن اجتماعي لا غنى له عن الجماعة التي يعيش معها و

بالتالي تظهر حاجته إلى تكوين صداقات و إنشاء علاقات مع الأفراد و كسب رضا الآخرين و هذا

لإشباع حاجته للانتماء.

-الحاجة إلى التقدير و الاحترام : حاجة الفرد إلى الاحترام هي حاجة باطنة و يتحصل عليها الفرد

باحترامه لنفسه و عمله على إن يكون ذا أهمية بالنسبة للآخرين فينتابه شعور بالثقة و المكانة

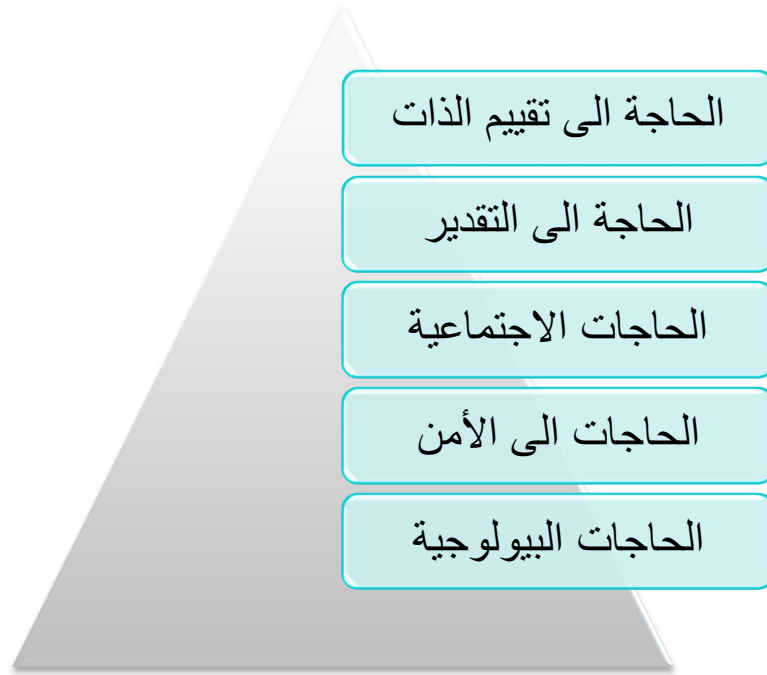
الاجتماعية و كسب احترام الآخرين .

-الحاجة إلى تحقيق الذات : تمثل الحاجة العليا و الأخيرة التي يعمل الفرد على تحقيقها فنقتته بنفسه

و بمركزه و استغلاله لشخصيته و تسخير قدراته بشكل ايجابي يجعله يسعى إلى تحسين أداءه و من

ثمة زيادة الإنتاج . الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03): سلم ماسلو للحاجات



لكن وجهت لهرم ماسلو عدة انتقادات من بينها :

- يمكننا أن لا يكون إشباع الحاجات وفق هذا الترتيب الذي وضعه ماسلو ، كذلك يتعلق إشباع

الحاجات بادراك الفرد و تصوره لها .



\* كون الأفراد يختلفون فيما بينهم أي أنهم يشبعون حاجاتهم بطريقة مختلفة .

\* اختلاف فرص إشباع الحاجات التي تصادف الفرد .

\* كذلك عامل الزمن الذي يغير الرغبة في إشباع الحاجة.

قوة هذه الحاجات و شدتها تكون بحسب الأحوال و الظروف المحيطة بالفرد و مكانته داخل المنظمة و في حين يكون العمال في أمس الحاجة للانتماء يكون بعض المشرفين في أوج حاجاتهم إلى السلطة و هكذا .

- نظرية العوامل الخارجية : ترى هذه النظرية أن سلوك الفرد يتأثر بدوافع خارجية و هنا يمكن تقسيم النظريات إلى :

- نظري X و نظرية Y ،نظرية النضج / عدم النضج .

أولاً : نظرية X قدم Mc-Greg or : ثلاثة فرضيات تؤيد هذه النظرية :

\* شعور الفرد بالكراهية المتأصلة اتجاه عمله و يحاول تفاديه و تجنبه قدر الإمكان .

\* لا بد من إجباره على أداء عمله و لا بد من توجيهه و مراقبته باستعمال كافة الطرق و الأساليب من أساليب الوعد و الوعيد، التهديد و العقاب كلما دعت الضرورة إلى ذلك لضمان الوصول إلى أهداف المؤسسة.

\* يفضل معظم الأفراد تلقي التعليمات و التوجيهات بالتفصيل من رؤسائهم لتجنب إلقاء المسؤولية على عاتقهم بغرض ضمان بقائهم و استقرارهم في العمل حتى و إن كان على حساب طموحاتهم الفردية .

ثانياً : نظرية Y قدم Mc-Greg or : نظرية أخرى تسمى نظرية Y ترتكز على الأسس التالية:

\* الإنسان العادي لا يشعر بالكراهية اتجاه عمله وإنما على العكس من ذلك فهو بحاجة إلى العمل كما هو بحاجة إلى الراحة والرياضة.

\*الرقابة والتوجيه الخارجيين المرفقين بأسلوبي الوعد والوعيد لن يكونا السبيل الرجوع والمناسب لدفع العامل نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

\*إلزام الفرد بتحقيق أهداف المؤسسة تصطحبه مكافآت يأمل الفرد في الحصول عليها ومن أهمها إشباعه لحاجاته وطموحاته الفردية وتحقيقه لذاته.

\*معظم الأفراد في المؤسسات يمتلكون القدرة على استخدام الفكر وعلى التصور والابتكار من أجل إيجاد الحلول لمشاكل هذه المؤسسات.

**ثالثا: نظرية النضج/عدم النضج:** يرى أرغريس أن الإنسان لديه نزعة طبيعية نحو النمو والنضج مثله مثل الطفل الصغير الذي يكبر و ينضج ، ويميز أرغريس بين سبعة مراحل في انتقال الفرد من حالة عدم النضج إلى حالة النضج :

- انتقال الفرد من الحالة السلبية إلى الحالة الايجابية من النشاط كإنسان راشد.
- ينتقل الفرد من حالة الاعتماد على الغير إلى حالة الاستقلال التي تميز الإنسان البالغ.
- تنوع طرق السلوك مع تقدم العمر الزمني للفرد .
- ينتقل الفرد من عالم صغير محدود إلى عالم واسع ( ميول متنوعة).
- يتغير المنظور الزمني للفرد من مجرد إدراك الحاضر إلى إدراك الماضي والحاضر و المستقبل.
- ينتقل الفرد من حالة التبعية إلى وضع التفوق و التكافؤ.
- ينتقل الفرد من مرحلة عدم القدرة والسيطرة على ذاته إلى مرحلة السيطرة على الذات وإدراكها.

**ثانيا: مميزات المدرسة السلوكية:** فالمدرسة السلوكية لها خصائصها وسماتها التي تتميز بها نذكر منها:

\* هي مدرسة علمية تطبيقية تقوم على وضع فرضيات عن السلوك التنظيمي وأثره على الإنتاجية ثم فحص هذه الفرضيات بأسلوب علمي ثم تطبيق النتائج في محيط العمل.

\*هي مدرسة معيارية تقوم على معايير قيمية ( Normative Value Centred ) تهدف إلى تطبيق الأبحاث السلوكية في مجال العمل بغرض إحداث تغيير في اتجاهات سلوكية محددة. فهي إذن لا تكفي فقط بالجانب الوصفي, بل تحاول التأثير في السلوك الإداري من أجل حل مشكلات العمل ورفع كفاءة التنظيم.

-هي مدرسة إنسانية تقوم على التفاوض وعلى اعتبار أن حوافز وحاجات الإنسان تحدد سلوكه ومن ثم تؤكد على أهمية هذه الحاجات. وهي تتميز أيضاً بنظرة متفائلة عن الإنسان وقدراته على الخلق والإبداع والإنتاج والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف الإنسان ((A. Maslow.

- تهدف لتحقيق التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة ( Chester Barnard and Argyris ).

تتميز بنظرتها الشمولية التي تهدف إلى تغيير المناخ ولا تكتفي بالإصلاحات الجانبية والجزئية مثل الأحوال الطبيعية

➤ (كالإضاءة) أو زيادة الرضا الوظيفي عن طريق تغيير بعض أساليب العمل ( كإدخال نظام

القطعة والجزاء أو فترات الاستجمام). فهي تهدف إلى تحقيق نظام إشراف فعال ( Dogias

Mcgregor ) وإلى التعرف على حاجات العاملين ومساعدتهم على إشباعها وتنمية شعور الإنجاز

لديهم ( David Mcielland ).

➤ تهتم مدرسة العلوم السلوكية بالجماعات وتفاعل هذه الجماعات وتستخدم ديناميكيات الجماعة

( Group Dynamics ) لتحقيق أهداف المنظمة ( kurt Lewin ).

\*تستخدم مدرسة العلوم السلوكية المشاركة كأداة للعمل الإداري. فالمشاركة هنا ليست استشارية كما

جاء في مدرسة العلاقات الإنسانية تمنح العامل فقط "الإحساس بالمشاركة" وإنما هي مشاركة فعلية في

جميع مراحل اتخاذ القرارات (Herbert Simon and Thompson).

➤ تنمية المهارات الإنسانية والعلاقات بين الأفراد وبين المجموعات ويشمل ذلك مفهوم

الإنسان عن الآخرين وتقويمه لهم وأسلوب تعامله معهم وما ينتج عن ذلك من ردود أفعال. كما يشمل

أيضاً مستوى الثقة والانفتاح في التعامل مع الآخرين وسهولة الاتصال بهم، وتمنح عناية خاصة

بالتعارض الناتج عن التفاعل بين الإدارة ومجموعات العمل واعتبار الصراع ظاهرة صحية طالما أنه

يعالج في العلانية: أي يعتبر وضع مواضيع التعارض على مائدة البحث أمراً ضرورياً يساعد على

حل النزاع بين الأطراف المختلفة ويسمى ذلك "مبدأ التعارض البناء" (Mary Parker Follet).

اهتمت المدرسة السلوكية بدراسة التفاعل بين الفرد والمنظمة والبيئة وخاصة في تنازلها لموضوع

الدافعية من منظور شامل "Alderfer, Herzberg and Vroom".

➤ تهتم المدرسة السلوكية بالتغيرات التنظيمية كعملية مستمرة هادفة إلى أحداث التعديلات في أهداف

وسياسات الإدارة وعناصر العمل التنظيمي، وذلك لملاءمة التنظيم مع التغيرات والظروف البيئية التي

يعمل فيها أو استحداث أساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبباً على غيره من التنظيمات

وتوفر له الحيوية والفعالية، وتعتبر إدارة التغيير أحد النشاطات المهمة في المؤسسة. إذ ينبغي أن

يكون التغيير عملية تلقائية في المؤسسة يتم دون مقاومة.

## المحاضرة الثالثة

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

أولاً: النظرية التنظيمية

ثانياً: النظرية الكمية

ثالثاً: النظرية الموقفية

### المطلب الأول: النظرية التنظيمية

في الواقع، فكرة النظم ليست حديثة، بل هي موجودة منذ وجود الكون والإنسان، ولكن دراستها بالشكل الحالي كفرع من فروع العلوم هو حديث العهد، إذ كان له الأثر الكبير على باقي العلوم وبخاصة علوم التسيير وعلوم الحاسوب والتكنولوجيا الحديثة. .

**1- مفهوم النظام:** يعرف النظام بأنه ذلك الكل المكون من عناصر مترابطة ومتكاملة فيما بينها. فكل نظام

يحتوي على عنصرين كحد أدنى يربط بينهما تفاعل مشترك وعلاقة اعتمادية يتشكل في إطارها النظام كوحدة مكملة.

ويعرف النظام كذلك على أنه "مجموعة من العناصر التي ترتبط مع بعضها وتشكل هيكل منظم"، يهدف

النظام إلى أداء وظيفة محدودة أو مجموعة من الوظائف. فالنظام عبارة عن مجموعة من العناصر التي تشكل

ما يدعى بمكونات النظام التي تكون إما عبارة عن مكونات مادية مثل الحواسيب، الشاشات أو خطوط الاتصال أو الورق أدوات الكتابة والطباعة، أو مكونات معنوية مثل البرامج والملفات والأنظمة والقوانين والتعليمات، والعلاقات هي كل ما يعمل على ربط مكونات النظام مع بعضها بحيث تشكل هذه العناصر منظومة ناجحة تؤدي وظيفة معينة أو مجموعة من الوظائف. (بورنب، 1999)

ظهرت نظرية النظم على يد عالم الأحياء الألماني (Ludwig Von Bertalanffy (1901–1972) ، فابتداءً من سنوات العشرينات أشار إلى أن فهم وظائف العضوية في الكائنات الحية، لا يتم إلا من خلال النظر إليها كنظام مفتوح، وفي سنوات الخمسينات تجلّت بوضوح فكرة نظرية النظم؛ ففي ديسمبر 1951 قام بنشر مقالة في مجلّة (Human Biology) بعنوان "النظرية العامة للنظم" (General Systems Theory) والتي عرفت دراسات معمقة فيما بعد، وتم نشرها في كتاب حمل نفس العنوان وذلك عام 1968، ثم قام علماء الإدارة بتطبيق هذه النظرية في مجال الإدارة. (Jean, 2003)

فالفكرة الأساسية لهذه النظرية "تعتمد على مفهوم النظام الذي يمكن تعريفه بأنه هو الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وتربط بين أشياء أو أجزاء تشكل من مجموعها تركيباً كلياً موحداً. والنظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة، ولهذا فإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة" (سالم، 1995).

إن هذه النظرية تعد منهجاً جديداً يهدف إلى تشكيل نماذج عامة (Modèles générales) يمكن تطبيقها على كل النظم أيّاً كان نوعها وطبيعة العناصر المكونة لها، أو أيّاً كانت القوى والعلاقات التي تنظم عملها أو الأهداف التي ترغب في تحقيقها، وبذلك فهذه النظرية تعد أداة هامة لنمذجة العلوم (Un outil de modélisation، وذلك بالعمل على إلغاء الحواجز بين مختلف العلوم، من خلال البحث عن التماثل بين المفاهيم والقوانين والنماذج التي تشتمل عليها. (Jean, 2003, p. 106)

## 2- أهداف النظرية العامة للنظم

تتمثل أحد الأهداف الأولى لهذه النظرية، في قبول فكرة أن كل شيء لا يمكن دراسته بأسلوب جاد دون الأخذ في الحسبان التفاعلات المتعددة لذلك الشيء مع محيطه في المكان والزمان، كما أن هناك أهدافاً أخرى نوجزها فيما يلي (BENOIST, 1993):

- خلق اتجاه عام نحو تكامل العلوم المختلفة سواءً كانت طبيعية أو اجتماعية؛
- هذا التكامل يكون مرتكزاً على النظرية العامة للنظم؛
- هذه النظرية ربما تشكل وسيلة هامة للوصول إلى نظرية دقيقة في المجالات العلمية غير المادية؛
- تطوير وتنمية مبادئ موحدة للعلوم الفردية، فهذه النظرية تقربنا من وحدة العلم؛
- تكامل التعليم العلمي .

## 3-أنواع ومكوناته النظم

أ. أنواع النظم: يعتبر (Ludwig von Bertalanffy (1956 مؤسس هذه النظرية، حيث كان هدفه تقديم طرق للتحليل الدقيق و الصارم في مجال علوم الإنسان ووفق هذه النظرية تعتمد مقدرة المؤسسة على الاستمرار والنمو على مقدرتها على خلق علاقة ايجابية متوازنة مع البيئة الخارجية، و يتشكل سلوك المؤسسة بناء على المعطيات البيئية، حيث تفرض البيئة مجموعة من القيود و المطالب على المؤسسة، تتباين هذه القيود و المطالب بتباين البيئة و بالتالي تقسم نظرية النظم إلى نوعين (Conso, 2006):

## - النظام المغلق

هو النظام الذي ينفصل تماماً عن البيئة المحيطة به و لا توجد أية حدود مشتركة بينهما، و يكون النظام مغلقاً إذا لم توجد أي علاقات تبادل بأي صورة من الصور بين النظام و ما يحيط به من بيئة، و ما تحويه تلك

البيئة من أنظمة أخرى على اختلاف أنواعها، حيث أنه غير قابل للتأثر بقوى متغيرات البيئة الخارجية عن نطاقه، فقيم متغيراته عادة ما تتحدد داخليا في نطاق الخصائص و العلاقات القائمة بين أجزاء النظام ووظائفه (خشبة، 1987)

## - النظام المفتوح

هو ذلك النظام الذي يتبادل العلاقات والموارد مع ما يحيط به من بيئة، بمعنى أنه ذلك النظام الذي يعتمد في أدائه على بعض متغيرات البيئة، ويتأثر ويؤثر في تلك المتغيرات، وقد يتضمن في طياته مدخلات عشوائية أو غير متفق عليها سابقا، و مثال عن ذلك : الإنسان، النبات، الحيوان ،... الخ، فهي نظم مفتوحة تتأثر بالبيئة التي تعيش فيها و تؤثر عليها، و النظام المفتوح عادة ما يفتقر إلى القدرة على التحكم في كل المتغيرات التي تؤثر على أدائه أو في نتائجه حيث قد لا يستطيع التأثير في قيم تلك المتغيرات أو خصائصها ومن ثم تعتبر بالنسبة إليه في حكم المعطيات . وتمثل المتغيرات والمعطيات التي لا يمكن للنظام المفتوح التحكم فيها القيود المفروضة عليه من البيئة المحيطة به والتي عليه أن يؤدي وظيفته في ظلها ومن ثم تؤثر في أدائه و نتائجه. (عبد، 1998)

## ب. مكونات النظم المفتوحة

يتضمن النظام مجموعة من الأنشطة الواجب القيام بها لنتمكن من الحصول على معلومات دقيقة وملائمة وهي (حريم، 2006):

أ. المدخلات: وهي كل ما يدخل النظام من عناصر و مواد وطاقات وبيانات..الخ، سواء كان مصدر هذه العناصر البيئية التنظيمية الداخلية للمنظمة أو البيئة الخارجية لها، فالمهم هنا أن تكون هذه العناصر مستلزمات أساسية لعمل واستمرار النظام .



## ب. العمليات أو النشاطات:

هي كل الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية المطلوب إنجازها لغرض تحويل المدخلات إلى مخرجات تحقق أهداف النظام المحددة أي أن التفاعل بين المكونات الخاصة بالنظام لا يتم بشكل عشوائي بل يتم في إطار من التحكم في تلك التفاعلات وتحديد مساراتها بغية الوصول إلى ما هو مطلوب إجراءه على المدخلات لغرض تحويلها إلى مخرجات .

ج. المخرجات: وتعني كل ما ينتج عن النظام نتيجة العمليات والأنشطة التحويلية التي جرت على المدخلات ،وهي قد تكون معلومات أو سلع تامة الصنع أو شبه مصنعة أو خدمات..... الخ .

د. التغذية الراجعة: تعني عملية تصحيح الانحرافات التي تعتري عمل النظام وهي أشبه ما تكون بالرقابة الذاتية للتأكد من مدى فاعلية وكفاءة النظام في تحقيق الأهداف وتلبية احتياجات البيئة هذا ويلاحظ أن عملية التغذية العكسية تعتمد أساسا على المعلومات، والمعلومات هنا تأتي من ثلاث مصادر أساسية تكون ما يعرف بمثلث الإدارة، والذي يمثل المصادر الإدارية الثلاثة ذات العلاقة بالمعلومات التي من المحتمل أن تكون أكثر فائدة للمديرين الذين يقومون بتحليل النظام الإداري .

## 4- تقييم مدرسة النظم

تمثل مدرسة النظم إطارا فكريا مفيدا للمديرين في تحليل وفهم المنظمات وإدارتها بشكل أفضل، وذلك من خلال

الأفكار التالية : (حريم، 2006، صفحة 48)

- اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يعمل كوحدة واحدة، تتكون من أجزاء / نظم فرعية مترابطة، وهذا المنظور يجعل المدير ينظر إلى وحدته ودوره في إطار المنظور الكلي، وارتباطها مع الوحدات الأخرى، وهكذا يتحقق تنسيق أفضل في المنظمة .

-انطلاقاً من الفكرة السابقة فإن أي تغيير في أي جزء من المنظمة يجب أن ينظر إليه من منظور أداء المنظمة ككل، وهذا يستدعي الأخذ في الاعتبار جميع جوانب / أجزاء المنظمة عند إدخال تغييرات في جانب أو أكثر في النظام .

-يتضمن منظور النظام مفهوم التعاون، الذي يعني أن النتيجة والتأثير للتفاعل بين الأجزاء وهي تعمل معاً، أكبر بكثير من تأثير الأجزاء منعزلة / منفردة، إذ أن كل جزء يؤدي دوره وهو في نفس الوقت يساعد الأجزاء الأخرى، وبالتالي الأداء الكلي للمنظمة، وفي الحقيقة هذا هو السبب الذي من أجله ربطت الأجزاء ببعضها البعض .

-تؤكد المدرسة على تفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية، وبالتالي على أهمية رصد وتشخيص البيئة وكيفية التعامل معها بنجاح، ولا سيما في ظل البيئة المضطربة المعاصرة .

-تنبه هذه المدرسة المدير إلى وجود مدخلات وعمليات تحويلية بديلة لتحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم، أي أنه يمكن تحقيق هدف معين أو حل مشكلة معينة بأكثر من بديل.

### المطلب الثاني: المدرسة الكمية

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

### 1-تعريف المدرسة الكمية و أهم فروعها

#### أ-تعريف المدرسة الكمية

هي المدرسة التي تحاول تقديم نماذج موضوعية ومعيارية يمكن للمدير أن يسترشد بها في اتخاذ القرارات مما

يحد من عملية التقدير والحكم الشخصي.

## ب- فروع المدرسة الكمية:

### - علم الإدارة :

والذي يقدم أساليب ونماذج رياضية يمكن استخدامها لرفع كفاءة اتخاذ القرارات. وإن مادة علم الإدارة، يعرفنا بهذا العلم من حيث الطبيعة والهدف ، والنظريات الحديثة في علم الإدارة ، وعناصر العملية الإدارية (التخطيط -التنظيم - القيادة - صناعة القرار - إدارة الخدمة المدنية - الموازنة العامة - الرقابة - التنسيق - الاتصالات الإدارية ) . كما توفر لنا الدراسة للمادة التعرف إلى منظمات الإدارة (المصالح - المؤسسات العامة - المنظمات المحلية) وأهدافها والعمليات الأساسية المميزة لها.

- **بحوث العمليات** : وتهتم أساسًا بكيفية تطبيق الأساليب والنماذج في المجالات الإدارية.

- **نظم المعلومات** : وتهتم بتوفير قاعدة بيانات تساعد في توفير معلومات دقيقة وسريعة بتكلفة ملائمة.

إن الكفاءة والفاعلية مطلبان رئيسان في الإدارة.

## ج- تقييم المدرسة الكمية: لقد نجحت هذه المدرسة في معالجة النشاطات المادية للمنظمة نجاحا كبيرا

غير أنها لم تلق ذلك النجاح في مجال العلاقات الإنسانية و الدافعية الإنسانية لعدم القدرة على ترجمتها إلى

رموز و معادلات و نماذج رياضية لإبعادها الكثيرة المتنوعة و المختلفة و المتغيرة على الدوام حيث تعتبر

المدرسة الكمية خطوة أخرى على طريق تفهم أفضل لطبيعة التنظيمات الإدارية باعتبارها مؤسسات تم

إنشاؤها لتحقيق أغراض محددة ليست حتما رعاية العاملين فيها ،كما دلت اهتمامات أنصار المدرسة السلوكية

في الإدارة إذ تم تأكيد العلاقة التعاقدية بين العامل و أصحاب العمل و ضرورة وصولهم إلى نقطة توازن يقدم

فيها العامل أداء مناسباً يبرر الأجر الذي يتقاضاه. كما أكد أنصار هذه النظرية على كفاءة الإدارة لا تعتمد

فقط على نمط التنظيم و مدى الالتزام بالمبادئ الإدارية المختلفة المتعلقة بالتسلسل

الرئاسي و تقسيم العمل و التخصص و نطاق الإشراف.... الخ على أهمية ذلك بل أكدت على أن جوهر

العملية الإدارية هو اتخاذ القرارات الذي يجب أن تستند إلى معلومات تجعل مهمة المدير كمن يحل مشكلة رياضية ، و لا تعتمد على التخمين و المحاولة الخطأ من هنا يسجل لأنصار هذه المدرسة السبق في تأكيد أهمية بناء نظم المعلومات لتكون تحت تصرف متخذ القرار الذي يفاضل بين البدائل المتاحة له بطريقة علمية. وقد أكد أنصار هذه النظرية على عنصر مهم في اتخاذ القرار الإداري و هو عنصر المخاطرة الذي لا بدّ منه و يعود ذلك إلى ما أكدوا عليه من أنه لا يمكن أن يتسنى لمتخذ القرار لا الوقت الكافي و لا المال الكافي لينتظر جمع معلومات شاملة لأن ذلك يعني تفويت فرص كثيرة و لذلك سمي متخذ القرار بأنه لا يملك إلا عقلانية محدودة. و يبقى من المهم القول بأن أنصار هذه النظرية كانوا أصحاب رؤية ترى أهمية المعلومات و مركزيتها في الإدارة منذ زمن طويل. إذ لم يعد هناك مدير لا يفهم لغة الحاسوب و لا يلم بالإمكانيات الكبيرة يمكن أن يقدمها للعاملين في الحقل. (القيوتي، 2006، صفحة 80)

تعتبر النظرية الكمية في المجال الإداري إحدى أهم النظريات التي أكدت على أهمية التركيز على الجانب المعلوماتي كأساس لاتخاذ القرارات.

### المطلب الثالث: النظرية الموقفية

- أ- أسس النظرية الموقفية: إن هذه النظرية تقوم على الأسس التالية:
- 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 المنظمة.
  - إنها تمثل تحدياً لقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات.

▪ إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.

▪ يتكون التنظيم من ثلاثة نظم فرعية هي: النظام الفرعي الفني أي إنتاج سلع وخدمات التنظيم، النظام الفرعي التنظيمي أي تنسيق العلاقات الداخلية للتنظيم، النظام الفرعي المؤسس أي تنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة.

إن النظرية الموقفية تعطي قدراً غير محدود من الحرية للمدير في التفكير والتصرف، غير أنها تسهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في إعطاء الفرصة للمديرين لتقديم الكثير من الاعتذارات أو المبررات وراء أي حالة من حالات الفشل.

ب- إسهامات النظرية الموقفية: إن الفوائد التي تحققها هذه النظرية هي:

1. الوقوف موقف الناقد من فكرة أن هنالك طريقة أو أسلوباً واحداً أمثل في الإدارة.
2. تطبيق فكرة السبب والنتيجة في جميع الممارسات الإدارية.
3. التزود بوجهات عمل تحدد أكثر الأساليب الإدارية ملائمة لظروف معينة.

ج- الانتقادات الموجهة للنظرية الموقفية

1. حظيت المدرسة ولا تزال تحظى اهتمام زائداً من قبل الباحثين والكتاب والتي تؤكد على أهمية المدخل التشخيصي في اتخاذ القرار أو حل المشكلات مهما كان مستوى المدير وطبيعة عمله يجب عليه تشخيص وتحليل المتغيرات واختيار الحل المناسب.
2. نبهت إلى أهم الأمور التي تؤثر على أداء المدير والمنظمة وبينت بعض علاقات التأثير والمتغيرات الأكثر تأثيراً على تصميم الهياكل التنظيمية وعمليات المنظمة وما أنسبها في ظل هذه المتغيرات.

3. قدمت النظرية قاعدة معرفية ثرية ورصينة من الأفكار والمفاهيم التي تتناول بصورة خاصة البيئة الخارجية والتفاعل بين البيئة والمنظمة وتأثير المتغيرات ولأبعاد البيئية على أداء المنظمات وكيفية تعامل المنظمة مع البيئة. (حيرش، 2012)

#### المطلب الرابع: الإدارة بالأهداف (بيتر دراكر)

إن الإدارة بالأهداف هي نظرية تم تطويرها بواسطة الإداري الشهير بيتر دراكر، وهي تعتبر طريقة تطبيقية وأداة قوية للإدارة الاستراتيجية، وقد ذكرها بيتر دراكر في كتبه مثل كتاب: تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرون. (السلمي، 2010، صفحة 67)

أ- مفهوم الإدارة بالأهداف: هي واحدة من طرق الإدارة التطبيقية التي تسعى إلى تحقيق التوازن بين أهداف الموظفين الذين يعتبرون الركائز الأساسية وبين أهداف المؤسسة، وحيث أن مبدأ بيتر دراكر الأساسي هو تحديد الأهداف المشتركة، وتوفير التغذية الراجعة للنتائج. حيث توضع أهداف قابلة للتحقيق، مع وجود التحديات، حيث يساعد ذلك تمكين الموظفين من زيادة قدراتهم وتحفيزهم، وزيادة التزامهم، حيث يُعطى الإداريين فرصة للتركيز على الأفكار الجديدة الإبداعية والمبتكرة، والتي بدورها تساهم بشكل كبير في تطوير أهداف المؤسسة. إنَّ الإدارة بالأهداف هي عبارة عن لماذا، متى، وكيف يمكن للأهداف أن تتحقق؟ !

#### ب- شروط الإدارة بالأهداف حسب ما وضعها بيتر دراكر:

➤ يتم تحديد الأهداف عن طريق الموظفين.

➤ في الإدارة بالأهداف، يتم صياغة الأهداف بصورة كمية و نوعية.

➤ يجب أن يكون في الأهداف نوع من التحدي و التحفيز.

➤ من ركائز الإدارة بالأهداف، ردود الفعل اليومية وذلك من أجل التدريب والتطوير بدل التقارير الإدارة  
الثابتة.

➤ المكافآت (العرفان، التقدير، الأداء مقابل الدفع) فلتحقيق الأهداف يجب وجود المكافآت.

➤ المبدأ الأساسي في الإدارة بالأهداف، هو النمو والتطوير وليس العقوبات.

### ج- خطوات الإدارة بالأهداف :ابتدعها الكاتب الإداري الشهير، بيتر دراكر

- تحديد او مراجعة الأهداف المؤسسية: إن وضع أهداف المؤسسة الاستراتيجية أهم نقطة يجب البدء بها، عند الإدارة بالأهداف، حيث يتم تحديد الأهداف وفقا للرؤية و الرسالة للمؤسسة، فإذا لم تتمكن المؤسسة من تحديد هذه الخطوة، بقية الخطوات لن يكون لها أي معنى.

- ترجمة أهداف المؤسسة للموظفين : تحتاج في مؤسستك أن تقوم بترجمة تلك الأهداف التي تم تحديدها إلى مستوى الموظفين، حتى يسهل عليهم فهم الأهداف والبدء في تحقيقها، وكما ذكر بيتر دراكر من الأساليب الفعالية في ذلك استخدام ال ( SMART Goals ) حيث انها ترمز إلى أهداف ( محددة، قابلة للقياس، مقبولة، واقعية، وذات زمن محدد)، حيث أن هذه الأهداف تكون مقبولة بين الطرفين المهمين، الموظفين و المؤسسة، من الأفضل أن تكون الأهداف واضحة في كل مستوياتها لكي يعرف أي موظف مسؤوليته.

- حث الموظفين على المشاركة في تحديد الأهداف : من أهم الخطوات أيضاً في الإدارة بالأهداف هو حث الموظفين على المشاركة في تحديد أهدافهم الشخصية التي تتوافق مع أهداف المؤسسة، وسيكون من

الأفضل أن يتعرّف كل الموظفين، الأهداف العامة لمؤسستهم، و تحديد مساحة من الزمن للنقاش حولها قبل تحديد الأهداف الشخصية ثم الأهداف المشتركة.

- مراقبة التقدّم: إذا تم وضع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من البداية بصورة SMART Goals فمن المؤكد أنها قابلة للقياس، لذا من المهم أن يتم قياس مستوى التقدم، وتنفيذ الخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف، حتى يتم تحديد المشكلات التي قد تتجح وحلها في زمن قياسي، ومواصلة السير من دون توقف. لأن أهم هدف للإدارة بالأهداف هو التطوير و النمو بصورة مستمرة للموظفين، وذلك يستوجب التدريب المستمر من الإداريين و التنفيذيين في ذات المؤسسة. (السلمي، 2010، صفحة 71)

- تقييم والمكافأة على الإنجازات : وضعت طريقة الإدارة بالأهداف، وذلك من أجل تحسين الأداء في كل المستويات في المؤسسة، لذا من المهم وجود نظام تقييم شامل، وإذا تم وضع الأهداف بصورة استراتيجية بنظام SMART GOALS فمن المؤكد أن نظام التقييم الشامل سيكون موجوداً، حتى يتم عمل نوع من التقييم للموظفين، ومكافأتهم على إنجازاتهم المتعلقة بأهدافهم، وتوفير التغذية الراجعة المستمرة.

## المحاضرة الرابعة

فرضت المنافسة الشديدة في عالم الأعمال تطورات جديدة على الممارسات الإدارية لتواكب التحديات المعاصرة وعلى رأسها التطور التكنولوجي الذي أدخل أنماطاً جديدة في الإنتاج والإدارة مبنية على الاستفادة من المعارف التي طورها الإنسان في كل جوانب العمل، فمن البحث على الجودة للتميز إلى الإبداع بكل معانيه ومظاهره، فإن هذا الاتجاه فتح المجال أمام الباحثين لبيدعوا بأفكارهم لإثراء العمل الإداري وتوجيه



المسؤولين نحو أساليب إدارية تواكب هذه التغيرات، وسوف نعرض بعضاً من هذه الأفكار من خلال النظريات التالية:

❖ إدارة الجودة الشاملة

❖ إدارة القياس المقارن

### المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة

أصبحت إدارة الجودة الشاملة احد الاتجاهات الحديثة في المؤسسات، التي وجدت اهتمام من قبل المؤسسات بغية تطورها، حيث اثبت تطبيقها القدرة على معالجة الأسباب التي تؤدي إلى تدني مستوى الخدمات التي تقدمها، تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق أهداف المؤسسة وكسب رضا الزبون (المستفيد) وان البحث عن توقعات الزبون تعد عملاً حيويًا بل وترتكز المؤسسة على إسعاد المستفيد داخل وخارج المنظمة.

### أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

قبل أن نتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة يجب أن نتطرق إلى فهم المصطلحات التالية (صالح،

2001):.

-الإدارة: نقصد بها التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من اجل تحسين الجودة بشكل مستمر وتبدأ الإدارة من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى.

وتعني أيضا التنظيم و توجيه ومراقبة جميع نشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، وتتضمن دعم نشاطات

الجودة وتوفير الموارد الضرورية اللازمة.

- **الجودة:** نقصد بها الوفاء بمتطلبات المستفيد أو تجاوزها وهيا تضم كل من جودة المنتج وجودة الخدمة وجودة المسؤولية الاجتماعية وجودة السعر وتاريخ التسليم.

وتعني أيضا الوفاء بمتطلبات المستفيد وتوقعاته.

- **الجودة الشاملة:** نقصد بها البحث عن الجودة في جميع مظاهر العمل أي ابتداء من التعرف على احتياجات المستفيد إلى غاية تقييم رضا عن المنتج المقدم.

وبهذا سوف نتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة كما يلي: (عشاوي، 2006):

- عرفها **Johblonski** على أنها: "شكل تعاوني لأداء الأعمال و بتحريك المواهب و القدرات لكل من العاملين وإدارة لتحسين الإنتاج و الجودة بشكل مستمر، مستخدمة فرق العمل من خلال مقومات الأساسية لنجاح في المؤسسة وهي اشتراك في الإدارة وهذا لتحسين المستمر للعمليات واستخدام فرق عمل".
- عرفها **Tunks** بأنها: "التزام وتعهد كل من إدارة و العاملين بترشيد الأعمال بحيث تلبى بصورة متناسقة توقعات المستفيد أو ما يفوقها." (خيضر، 2007)
- عرفها (**Robbins & Coulter**) على أنها: "فلسفة إدارية موجهة على أساس التحسين المستمر و الاستجابة لاحتياجات وتوقعات الزبون." (القادر، 2012)

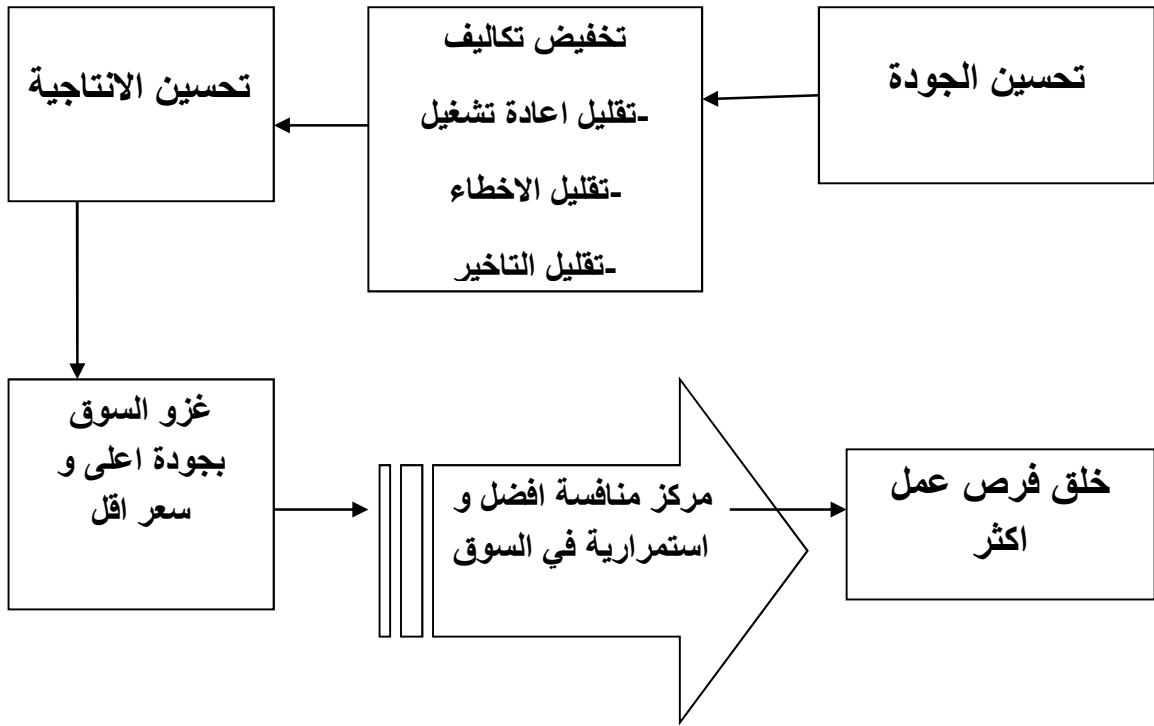
### ثانيا: أهمية إدارة الجودة الشاملة

إن لإدارة الجودة الشاملة أهمية في المنظمات و تكمن هذه الأهمية فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية و تخفيض التكلفة. (الغامدي، 2006، صفحة 65)
- تحقيق رضا العميل، وتقديم أحسن وأفضل المنتجات للعميل.
- تحسين عملية الاتصال بين مختلف المستويات، و تنمية شعور بوحدة المجموعة و زيادة الثقة بين الأفراد.

- تحسين في السمعة الطيبة للمنظمة في نظر عملائها.
- تغيير في سلوكيات الأفراد العاملة في المنظمة تجاهها.
- تمكين العاملين من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر.
- منهج شامل لتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق في شكل إجراءات وقرارات.

#### الشكل (04): أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الأستاذة

#### ثالثا: متطلبات إدارة الجودة الشاملة

لكي تتبنى المنظمة فلسفة إدارة الجودة الشاملة يجب أن توفر بعض المتطلبات اللازمة و التي تتلخص

في (الغامدي، 2006، صفحة 80):

**\*ثقافة المنظمة:** إن المنظمة الراغبة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يجب عليه أن تتخلى عن إدارتها التقليدية بما تحملها من قيم ومفاهيم رسخت عبر السنين و الانتقال إلى إدارة حديثة تحمل قيم ومفاهيم عمل جديدة ، تركز على تحسين وتطوير جودة الخدمات بما يحقق رضا المستفيدين.

**\*مشاركة وتحفيز العاملين:** مشاركة جميع العاملين وتوجيه قدراتهم و إمكانياتهم نحو خلق بيئة محفزة للإنتاجية أو الخدمة المستهدفة، لان هم الذين لديهم القدرة على معرفة المشاكل التي تواجههم أثناء العمل، وأن تحفيزهم ومشاركتهم تخلق لديهم جو من القبول وعدم الاعتراض أو مقاومة التغيير.

**\*التدريب:** لكي يتمكن العمال من تطبيق مفاهيم الحديثة لإدارة الجودة الشاملة يجب أن نقوم بتدريبهم وإكسابهم وتعليمهم المهارات اللازمة حتى يتمكنوا من أداء الأعمال بشكل صحيح للمرة الأولى وكل مرة وفقا لمبدأ الذي يقوم عليه.

**\*التزام الإدارة العليا بالجودة:** لكي تستطيع جميع الإدارات في المنظمة أن تلتزم بإدارة الجودة الشاملة وان تكون مقتنعة بها، يجب أن تلتزم بها الإدارة العليا، وان تطبق من قبلها وكذلك تقوم بتغيير من العمل بالمبادئ الإدارية التقليدية إلى العمل وفقا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا بتقديم الدعم اللازم لفرق العمل لإجراء التغييرات الكفيلة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

**\*التركيز على العملاء:** إن رضا العميل هو المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة ولهذا يجب تصميم المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة، بما يحقق رغبات و هكذا يتحقق الولاء لتلك المنظمة.

**\*التحسين المستمر:** إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن برنامج لتحسين والتطوير بشكل مستمر، ولهذا يجب تقييم جودة الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة والخاصة ومنظمات المعلومات، بشكل مستمر وفقا للمعلومات التي جمعها وتحليلها بشكل مستمر ودوري.

**\*التخطيط الاستراتيجي للجودة:** إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يبدأ بتوضيح الرؤية المستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهذا يتحقق بمشاركة جميع العاملين بشكل مخطط له مسبقا ، بحيث تتمكن الإدارة العليا من تقويم أدائها الفعلي وفقا لما في الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة.

**\* القياس و التحليل:** إن القرارات التي تتم في ظل إدارة الجودة الشاملة تتصف بالموضوعية، وهذا لأنها تعتمد على طرق و الأدوات العلمية الصحيحة في جمع البيانات وتحليلها، ثم تقدم هذه المعلومات إلى متخذ القرار في المنظمة المعلوماتية وتعتبر كمرشد له.

**\* منح الأخطاء قبل وقوعها:** إن إدارة الجودة الشاملة تأخذ مبدأ الوقاية من الأخطاء والعيوب وهذا من خلال الفحص والمراجعة والتحسين المستمر من اجل معرفة المشكلات قبل وقوعها، وإيجاد الحلول المناسبة لها لتفادي وقوعها بدل من حدوث المشكلة والبدء بالبحث عن الحلول المناسبة لها، وبهذا تعتبر إدارة الجودة الشاملة أن تكاليف الوقاية اقل بكثير من التكاليف العلاج، وهذا أشبه بالصيانة المستمر للمنظمة من خلال مراجعة وتحليل العمليات التي تقوم لها المنظمة بشكل دائم.

#### رابعا: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن أدوات إدارة الجودة الشاملة تعد من الأساليب الفعالة التي تساعد العاملين و القادة في أداء عملهم، فان من الصعب على أي منظمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأدية وظائفها دون الرجوع إلى هذه الأدوات وخاصة من تهتم بالتحسين المستمر، وهذه الأدوات لا تساهم في حل المشاكل الجودة فحسب، بل تمكن من إنشاء حافز للجودة في أي عمل، وتوجد هذه الأدوات داخل أي عملية وهذت من خلال أفعال تصحيحية وعلاجية ، وتعتبر هذه الأدوات جزء من البرنامج المجهز لتحقيق أعلى جودة ممكنه وهذا من خلال الأدوات

التالية (ملاح، 2010):

1/ أسلوب حل المشاكل: انه من أشهر الأساليب، حيث أن المنظمة تشكل فرق قصيرة الأجل يكون الهدف منها عقد اجتماعات من اجل مناقشة مشكلات المنظمة، من كل الأبعاد و العمل من اجل حل هذه المشاكل، وإيجاد فرص جديدة للتحسين، وهناك عدة أنواع من الفرق نذكر منها:

-دوائر الجودة: تكون عبارة على مجموعة من الأفراد، ويكونون من نفس القسم، وتتراوح أعضائها من (5-8)، و أن العضوية تكون اختيارية، ويعملون الاجتماعات بشكل دوري، و الغرض منها مناقشة الجودة التي تتعلق بالعمل و تحليلها، ومن ثم تقديم الحلول.

-فرق المشروع: هذه الفرق عملها محدد من قبل الإدارة العليا، وان هذا الأخيرة هيا من تقوم بتشكيل فريق العمل، وبشكل مؤقت، وان أعضائها يتكونون من مختلف الأقسام المنظمة، ويجب أن يكونون ذو كفاءة ومهارة ولديهم قدرات المناسبة للعمل في هذا المشروع ، وان في اغلب الأحيان تكون المشاركة إجبارية، وهذا لان الإدارة العليا من تقوم باختيار الأعضاء.

-فرق تحسين الجودة: يتم تشكل عضوية الفريق بشكل اختياريا، والأعضاء يكونون من عدة أقسام، أو من قسم واحد ويكونون من عدة مستويات إدارية، ويجب أن تكون لديهم الخبرة ،و الكفاءة المرجوة، من اجل حل المشاكل، إن الفريق لديه الحق في اتخاذ إجراء يراه مناسب لحل المشاكل.

-العصف الذهني: نقصد بها تشجيع التفكير الإبداعي لفرق العمل، من اجل استنباط الآراء.

-خريطة التدقيق: عبارة عن تمثيل بياني، لعملية تحسين الجودة و تسلسلها، وتستعمل أيضا لفهم المشكلة، وتحليل العلاقات بين مختلف الأنشطة.

-مبدأ باريتو: إن مبدأ باريتو، يقوم على استعمال طريقة التحليل الإحصائي، للمشكلات ،و أسبابها، و رسمها في مخططات بيانية، وفقا لخطوات متسلسلة.

-أسلوب السبب و الأثر: عبارة عن رسوم، تتكون من خطوط و رموز، وتصمم لتوضح العلاقة المفيدة بين الأثر و المسببات وبشكل عام فإنها تستخدم في تحليل المشكلات المعقدة، والتي يصعب شرحها، وفهمها باستخدام لغة الأرقام فقط.

2/أنظمة الاقتراحات: تمكنا من تقديم اقتراحات من قبل الموظفين إلى إدارة وكل واحد على حدا، وتكون هذه الاقتراحات حول طرق تحسين العمل وحل المشاكل التي يواجهها في عمله، ومن بعد ذلك تتبنى الإدارة الاقتراحات المناسبة لها.

3/أنظمة التوقيت المناسبة: تعطي هذه الأنظمة إلى الإدارة فرصة الكافية لكي تحقق أهدافها بطريقة مناسبة و بزمن محدد وبدون أي تأخير، وأيضا تساعد على حل المشاكل التي تواجهها الإدارة مباشرة، وفي نفس المكان الذي تقع فيه.

4 /رقابة العمليات الإحصائية: تستخدم في التعرف على التباين، الذي قد يحدث في أي عملية إنتاجية مهما جدا لتعزيز جودة السلعة المنتجة، وتقليل التكاليف، و زيادة رضا المستهلكين، حتى تكون للمنظمة القدرة على المنافسة في سوق.

5/المقارنة المرجعية: هي عملية تجديدية، وتكون مبنية على تحليل سريع لأفضل ترتيب للعناصر الفاعلة ذات الكفاءة، وتشتمل على المقارنة بين الأنشطة داخل المنظمة أو الأنشطة داخل المنظمة وما يشابهها في منظمات منافسة، وتتبنى ما ثبت نجاحه ويوفر الكثير من المال والجهد لإنجاز التحسينات الأكثر إنتاجية بأقل تكلفة ضمن الموارد متاحة.

**خامسا: سلسلة المواصفات القياسية الدولية وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة**

إن مصطلح \*ISO\* يمثل اختصار لإسم المنظمة الدولية للمواصفات وهي INTERNATIONAL ORGANIZATION OF STANDARDIZATION ومقرها جنيف، هدفها الأساسي توحيد المقاييس العالمية في شتى أنواع الصناعة والتجارة والخدمات، ويعتبر ISO أشهرها حيث يرتبط بإدارة الجودة في الصناعة والخدمات.

وتنقسم هذه السلسلة الى خمسة مواصفات رئيسية هي: 9000، 9001، 9002، 9003، 9004 حيث :

❖ تخص (9000.9004) بإرشادات عامة حول تطبيقات المواصفة وطبيعتها وانعكاسها على الصناعة والخدمات.

❖ أنا 9001: تختص بالمؤسسات التي تمارس التصميم.

❖ 9002: تختص بالمؤسسات التي تمارس التصنيع.

❖ 9003: تختص بالمختبرات التي تمارس الفحوصات النهائية للتأكد من مستوى جودة المنتجات والخدمات.

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



## الجدول رقم (02): الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000

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

المصدر: مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، الأردن، 2006، 53.

### المطلب الثاني: القياس المقارن

#### أولاً: مفهوم القياس المقارن وأهميته

على الرغم من الاختلاف في التسميات القياس المقارن، القياس المرجعي، المقارنة المرجعية، القياس بالغير، المقارنات القياسية، التقييم المقارن، المقارنة المعيارية، إلا أنه يوجد إجماع شبه تام للمعنى المقصود به وهو التحسين من خلال التعلم من الآخرين، واتخذ مصطلح القياس المقارن العديد من المفاهيم، فقد سماه البعض أداة وسماه آخرون أسلوب، كما توجد عدة تعاريف للقياس المقارن تتباين فيما بينها تبعاً لمجال النشاط المستهدف، فقد عرفه Robert Camp في كتابه "القياس المقارن هو البحث عن أفضل الممارسات في

الصناعة التي تؤدي إلى الأداء المتميز" عام 1989. (محمد، 2014)

أ- تعريف القياس المقارن لغة: هي طريقة للتصنيف أو الترتيب من أجل تحديد التطبيقات والممارسات

الأكثر نجاعة لنشاط أو وظيفة ما اتخاذه كهدف يرقى إليه. وقد اشتق من علم المساحة إذ استخدم

المساحون منذ مئات السنين علامات ضفة بعدها نقاط مرجعية لمواضيع محددة مسبقا تقوم استنادا اليها النقاط الأخرى.

ب-**تعريف القياس المقارن اصطلاحا:** هو اسلوب تحسين الأداء والممارسات من خلال أداء مؤسسة ما مقارنة بأداء وممارسات أكثر نجاحا والتي تعمل في نفس المجال. ويعرف المركز الأمريكي للجودة والإنتاجية القياس المقارن بأنه عملية قياس منظمة ومستمرة لمقارنة وقياس أداء أي منظمة بأداء المنظمات الرائدة في أي مكان في العالم بهدف الحصول على معلومات يمكن أن تساعد المنظمة في اتخاذ ما تراه من إجراءات لتحسين أدائها.

### ثانيا: أهمية القياس المقارن

تبرز أهمية القياس المقارن من خلال ترشيد النفقات، إتاحة فرصة التعلم المستمر عن طريق نقل المعارف واكتساب الخبرات من المنظمات بهدف تغيير نظم وأهداف وأساليب العمل التقليدية وإحداث التغيير في ثقافة المؤسسة، وإتاحة الفرصة للمؤسسات للتوجه داخليا وخارجيا نحو النماذج الأفضل للأداء والجودة التي توفر لها فرص تحقيق رضا العملاء وينعكس ذلك التوجه على العاملين باعتبارهم عملاء داخليين في توفير الإدارة العليا.

كما يساهم القياس المقارن في خلق فرص المشاركة لهم وتمكينهم من اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجهها في العمل، وبصفة عامة يتيح هذا المدخل للعاملين بتطبيق برامج واستراتيجيات الجودة وتحسين القدرات الإبداعية والتجديدية لفريق العمل المسؤول عن تحسين الأداء (بوهزة، 2005؛ محمد، 2014).

ثالثا: **أنواع القياس المقارن:** يمكن تصنيف أنواع القياس المقارن وفقا لرؤية المؤسسة وما تريد تحقيقه الى:

1- **القياس المقارن الداخلي:** يعتبر نقطة البداية ويجب إعطاؤها أهمية في المنظمة قبل النظر الى

خارج المنظمة ويقصد بالقياس المقارن الداخلي هو الاستفادة بتجارب ناجحة لوحدة أو أنشطة أو

أقسام داخل المنظمة لأن الطريق الى المقارنة يمكن أن يبدأ من تعلم المنظمة من أقسامها ووحداتها التشغيلية وما تتعلمه يتلخص حول الكلفة المنخفضة، السرعة في الإنجاز، سرعة تبادل البيانات.

2- **القياس المقارن الخارجي:** يتضمن القياس المقارن الخارجي مع أفضل المنافسين مع منظمات أخرى رائدة تعمل في نفس مجال عمل المنظمة أو مجال آخر ومن مميزات أنها تحقق الانفتاح على تجارب ونجاحات الآخرين.

3- **القياس المقارن الوظيفي:** يقوم على أساس مقارنة مجالات معينة مع المنظمات الريادية الأفضل في العالم العاملة في نفس القطاع أو التي تؤدي نشاطات مماثلة ويشمل توفير البيانات المطلوبة عن توجهات الصناعة لإجراء المقارنة الكلية والبحث عن وظائف مشتركة بين المنظمات.

4- **القياس المقارن الشامل:** يتم على أساس إجراء المقارنات ذات العلاقة بالعمليات المختلفة بين القطاعات وهذا القياس يمكن من التعرف على المؤسسات المتميزة على مستوى القطاعات غير مماثلة، كما تؤدي هذه المقارنة الى توليد أفكار ابتكارية جديدة تساهم في إحداث التحسين الكلي في القطاع.

المحور الثالث

وظائف الإدارة

## تمهيد

تعتبر الوظائف الإدارية والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، سلسلة مترابطة من الأعمال وتشمل كل عملية إدارية كافة الخطوات، إذ أن عملية التخطيط بصفتها عملية إدارية لا تقتصر على تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية، بل لابد أن يتم تنظيم وتوزيع مختلف الأدوار في عملية الخطط المختلفة، على المستويات المختلفة، ومن ثم قيادتها وتوجيهها بشكل يضمن تحفيز العاملين لانجاز المهام المطلوبة منهم، وكذلك لابد من الرقابة على حسن أداء الأعمال الموكلة للوحدات المختلفة والعاملين فيها.

## المحاضرة الأولى

### المطلب الأول: التخطيط

تشمل العملية الإدارية مجموعة مهام مترابطة ومعتمدة على بعضها البعض لتوظيف الإمكانيات المتاحة لإنجاز المهام المحددة وتحقيق الأهداف ضمن جدول زمني محدد، إذ يتعين على الإدارة الحديثة والمشرفة على نشاط المؤسسة أن تحقق الفعالية والكفاءة بنسبة معقولة باعتبارهما من المقاييس المهمة التي تحدد مسار وتطور المؤسسة الحديثة، وحتى تستطيع المؤسسة الوصول الى نسبة عالية من الفعالية وتضمن نموها واستمرارها عليها القيام بتطبيق منهجية ومسعى منطقي يبدأ بتحديد السياسات والغايات والأهداف، يعرف هذا المسعى بالتخطيط والذي يعتبر الوظيفة المحورية لوظائف الإدارة الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة.

سيتم التطرق للعناصر الأساسية للتخطيط وهي كالآتي:

1- التعرف على مفهوم التخطيط.

2- تحديد أهمية التخطيط وضرورة الحاجة إليه.

3- القدرة على تحديد مراحل التخطيط.

4- استيعاب أنواع التخطيط.

5- القدرة على معرفة خصائص التخطيط الجيد أو الفعال.

أولاً: مفهوم التخطيط: يمكن توضيح مختلف التعاريف من طرف المختصين ومن أهمها نجد:

- تعريف 'Henri Fayol': التخطيط في الواقع هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد

لمواجهته (عواد، 2013).

- تعريف 'W.H Newman' عرف التخطيط على أنه " البحث عن ما يجب فعله فهو مجال واسع من

القرارات تحديد أهداف واضحة، اختيار سياسات، وضع برامج، البحث عن طرق وإجراءات محددة، وإعداد

جداول زمنية يومية (دادي).

- تعريف 'R.Lackoff' يعني تصور المستقبل المرغوب وكذا الوسائل الحقيقية للوصول إليه.

- كما يعرف على أنه عملية تصور مسبق لما يجب عمله للوصول الى الغاية أو الهدف عبر استشراف كافة

الأنشطة الضرورية للوصول الى الغاية أو الهدف وكذلك تحديد الوسائل والأساليب اللازمة لتحقيق ذلك

وتقدير المدة الزمنية والإمكانات اللازمة للقيام بتلك الأنشطة.

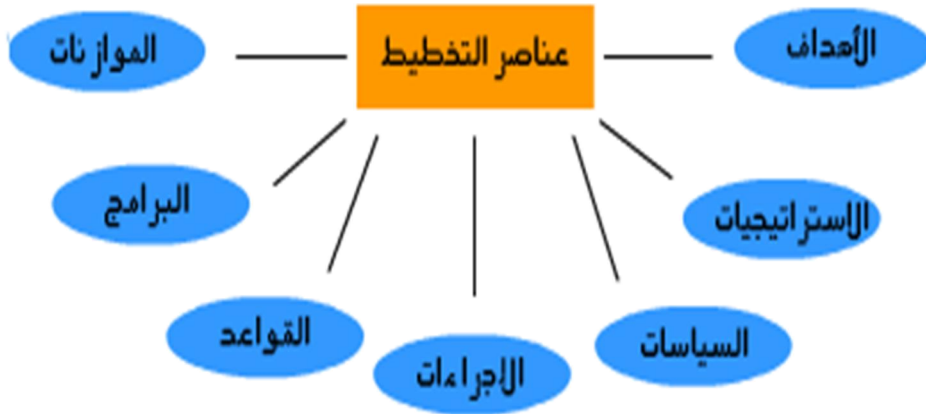
مما سبق يمكن القول أن التخطيط الوظيفية الإدارية الأساسية التي تسبق العملية الإدارية مهما بلغت أهميتها حيث تمثل العملية الفكرية التي ترسم مسبقا الطريق الذي سوف يسلكه المسؤولين عند اتخاذهم القرارات المختلفة وتنفيذهم لها بمساعدة الوظائف والعمليات الأخرى.

ومن خلال هذه التعاريف يمكننا أن نقول أن التخطيط يضمن العناصر التالية (عبد، 1998):

- تحديد الأهداف
- تعيين الوسائل
- تحديد مدة التنفيذ

كما يوضح الشكل رقم ( ) العناصر الرئيسية للتخطيط

الشكل رقم (05): عناصر التخطيط



ثانيا: أهمية التخطيط وخصائصه

يمثل التخطيط الخطوة الأساسية الأولى لأي عمل ناجح، فغياب التخطيط يعني عدم وضوح الغايات التنظيمية، وكذا السبل الواضحة التي يجب على المنظمة السير فيها، فالتخطيط هو الذي يحدد إطار العمل المستقبلي الذي سيقوم به المدير، وجميع الأفراد في المنظمة، كما أنه يجيب على كثير من التساؤلات

ويساعد على تحديد الأهداف وتوضيحها ويمكن تحديد البعض من الفوائد التي تعود على المنظمة من

التخطيط فيما يلي (محمود، 2011):

- يجنب المنظمة من المفاجآت.
- يحدد ويوضح أهداف المنظمة.
- يضمن الاستخدام الأمثل للموارد.
- يعتبر أساس لقياس مدى نجاح المنظمة في التطبيق.
- يقلل من اتخاذ قرارات اعتباطية وشخصية.
- يوفر الأمن النفسي للعاملين.
- أساس لبقية الوظائف.

أما بالنسبة لخصائصه: يتميز التخطيط بخصائص وسمات من أهمها (القيوتي، 2006):

- أولوية التخطيط: وذلك بإعطاء التخطيط المرتبة الأولى في النظام الإداري للمنظمة، لأن التخطيط هو الذي يحدد أهداف المنظمة، العلاقات داخل المنظمة ونوعية الموارد البشرية والمالية والمادية المطلوبة.
- الواقعية والدقة والوضوح: حتى تصبح الخطة فعالة يجب أن تربط بين المفهوم النظري والتطبيقي العملي لها، ولهذا فإن الدقة والوضوح يعدان أساسيان لتقليص الفجوة بين المفهوم النظري للخطة والتطبيق العملي لها وبهذا تعتبر الخطة الفعالة هي التي يمكن تطبيقها في الواقع.



- **الشمولية:** إن التخطيط يجب ان يتسم ببعده الشمولية بمعنى إمكانية تحقيق الهدف الكلي بالدرجة الأولى للمنظمة.
- **التنسيق:** لا بد أن يكون تنسيق بين الأهداف والوسائل المتبعة لتحقيقها حت لا تتعارض الأهداف والوسائل فيما بينهما بهدف الوصول الى الهدف الرئيسي للمنظمة.
- **المرونة:** وهو إمكانية تعديل الخطة من أجل مواجهة احتمال تغيير الظروف البيئية فالخطة التي تقف جامدة أمام تغيير البيئة لا تعد خطة ناجحة.
- **الالتزام:** إن انعدام الالتزام بتحقيق الخطة يخول للأطراف المعنية بتنفيذ الخطة التهاون في تنفيذها وهذا ما يؤدي الى تعطيل سير وتيرة النمو والتطور في المنظمة.

### ثالثاً: أنواع التخطيط

تستخدم المنظمات أنواع مختلفة من التخطيط وفقاً لأغراضها المختلفة، ووفقاً لهذا يتم تصنيف التخطيط وفق عدة معايير أهمها:

- 1- **المعيار الأول:** حسب الفترة الزمنية: يقسم التخطيط حسب الفترة الزمنية التي تتناولها الخطة الى:
  - **التخطيط طويل المدى:** فهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية طويلة الأمد، ويمكن القول نسبياً أن الفترة خمسة سنوات فما فوق وهي فترة تخطيط طويلة المدى.
  - **التخطيط متوسط المدى:** وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية ليست بطويلة ولا قصيرة الأجل، وهو في الغالب يغطي فترة تزيد عن السنة وتقل عن خمسة سنوات.
  - **التخطيط قصير المدى:** وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تقل عن سنة، ومن خصائصه أنه يكون الأقرب الى الدقة والأحكام نتيجة لدقة التنبؤ.
- 2- **المعيار الثاني:** حسب مدى تأثيره: وينقسم التخطيط حسب مدى التأثير الى:

- **التخطيط الاستراتيجي:** يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل، ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن بالمشاركة مع باقي المستويات الإدارية، ويتضمن التخطيط الاستراتيجي إعداد أهداف شاملة للمنظمة، والتي ترتبط عادة بالمشروعات الخارجية والبيئية/ ومن غايات التخطيط الاستراتيجي نجد:
    - إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
    - إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
    - تطوير المنظمة من حيث تألف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.
  - **التخطيط التكتيكي:** يركز على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن انجازه، فالتخطيط التكتيكي ضروري جداً لتحقيق التخطيط الاستراتيجي، وتكون الخطط التكتيكية أقل واقصر مدى من الخطط الاستراتيجية، فهي تركز عادة على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة (محمود، 2011، صفحة 78).
  - **التخطيط التنفيذي أو التشغيلي:** يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله، ويمكن أن تستخدم مرة أو عدة مرات، فالخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر، كخطة الموازنة، أما الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.
- 3-المعيار الثالث: التخطيط حسب الوظيفة: وينقسم الى:**

التخطيط المالي، التخطيط الإنتاجي، تخطيط الشراء والمخزون، التخطيط التسويقي، تخطيط الموارد البشرية

**رابعاً: مراحل التخطيط**

هي عبارة عن سلسلة من الخطوات أو الطرق التي تتبع للقيام بعملية التخطيط ويمكن توضيحها من خلال

الشكل التالي:

**الخطوة الاولى:** أن نبدأ بدراسة العوامل المحيطة بالمنظمة مثل العوامل الاقتصادية ، والسياسية، والاجتماعية

وكذلك ظروف البيئة الداخلية مثل نوع الخبرات والكفاءات لدى الأفراد ونوع الآلات والمعدات

**الخطوة الثانية:** على ضوء تحديد ظروف البيئة نستطيع أن نحدد أهدافنا بشكل واضح مثل هدف تحقيق

عائد على الاستثمار بواقع 10% في السنة، أو هدف زيادة عدد طلبة كلية الإدارة بنسبة 5% عن السنة

الماضية.

**الخطوة الثالثة:** على ضوء تحديد الهدف نحدد البدائل التي من خلالها نستطيع تحقيق هذا الهدف فإذا كان

هدفنا هو زيادة العائد على الاستثمار بواقع 10% فقد تكون البدائل أمامنا هي أن نتوسع في خط الإنتاج

القائم أو نبني خطاً جديداً لمنتج جديد أو نستثمر المبلغ في شراء أسهم أو سندات من السوق المالية .. هكذا

**الخطوة الرابعة:** بعد وضع عدد البدائل التي نسعى من خلالها إلى تحقيق الهدف نبدأ بتقييم كل بديل من

خلال معرفة وتحديد مدى تحقيق كل بديل للهدف وكلما كان البديل أقرب إلى تحقيق الهدف النهائي (10%)

عائد ) كلما كان مرغوباً به أكثر . أي أننا هنا نحاول تحديد مدى تحقيق كل بديل للهدف فإذا كان مثلاً بديل

التوسع سيحقق الهدف بشكل أفضل فإننا نفضله على البديلين الآخرين وهما بناء خط جديد أو الاستثمار في

السوق المالية.

**الخطوة الخامسة:** بعد الانتهاء من الخطو الرابعة المتمثلة في تقييم البدائل نبدأ بمرحلة الاختيار أي تحديد

البديل الأفضل، وفي هذه الحالة فإن المنظمة تختار البديل الذي يحقق هدفها وينسجم مع سياساتها وتكون

مخاطرة قليلة.

**الخطوة السادسة:** في ضوء البديل الذي يتم اختياره يقوم المخطط بتحديد الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بها لوضع البديل المختار موضع التنفيذ وتكون الأنشطة على شكل : سياسات ، إجراءات، قواعد، برامج، ميزانيات. يجب الالتزام بها حيث بدونها لا يمكن ضمان حسن التنفيذ.

## المحاضرة الثانية

### أولاً: تعريف التنظيم

- 1- **تعريف التنظيم:** للتنظيم تعاريف عديدة اشتقت من خلال رؤيا معينة سواء بالنظر إليه كهيكل أو كعملية إدارية ومن أهم التعاريف نجد (عواد، 2013، صفحة 140):
  - **تعريف هنري فايول:** يعرف التنظيم على انه امتداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظائفها من المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها البعض.
  - **تعريف سايمون:** يعرف التنظيم بأنه أنماط سلوكية وسياسية لتحقيق التغفل الإنساني.
  - **تعريف نيومان:** التنظيم هو تقسيم العمل الواجب تنفيذه ثم تجميعه في وظائف معينة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد شاغلي هذه الوظائف.
  - **تعريف جورج تيري:** التنظيم هو إقامة علاقات فعالة للسلطة بين العمل والأشخاص وأماكن العمل بغرض تمكين الجماعة من العمل مع بعضها البعض (منصور، 2004، صفحة 147).

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

يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية من الوظائف الإدارية.

يقصد به كل عمل يتم بموجبه تحديد أنشطة/وظائف المنظمة كالوظيفة المالية والتسويقية وتحديد إداراتها ( كالإدارة المالية وإدارة التسويق ) ، وأقسامها ولجانها، وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض من خلال تحديد السلطة والمسئولية، التفويض، والمركزية واللامركزية ، ونطاق الإشراف.. وغيرها في سبيل تحقيق الهدف.

### ثانياً: فوائد التنظيم

لاشك أن للتنظيم فوائد متعددة يمكن توضيح أهمها في الآتي:

- توزيع الأعمال والأنشطة بشكل عملي.
- يقضي التنظيم على الازدواجية في الاختصاصات.
- يحدد التنظيم العلاقات بين العاملين بشكل واضح.
- يخلق التنظيم تنسيقاً واضحاً بين الأعمال.

### ثالثاً: مبادئ التنظيم

تعتبر عن الإطار الفكري الذي يجب الاسترشاد به أثناء عملية التنظيم وهو ما يعرف بمبادئ التنظيم ويمكن توضيحها فيما يلي:

- **مبدأ تحديد الهدف:** ويعني ان يحدد التنظيم الأهداف الجزئية للوحدات التنظيمية المتخصصة التي توصل بمجملها الى الهدف العام باعتبارها عملية التحديد التي تؤدي الى تنمية الخطط وتركيز الجهود وتوجيه الأعمال والجهود نحو تحقيق هذا الهدف.
- **مبدأ شمولية التنظيم وتكامله:** يجب أن يشمل التنظيم كافة الأنشطة الواردة في الوحدات التنظيمية حتى تتمكن تلك الوحدات من تحقيق أهدافها بشكل متكامل ومتناسق.
- **مبدأ الفاعلية والكفاءة:** يعتبر التنظيم كفنًا إذا كان تكوينه يسمح بتحقيق الأهداف بفعالية ونعني بالفعالية أن يحقق التنظيم أهدافه بأقل جهد وزمن وتكلفة وتقاس هذه الفعالية بمعيار الكفاية الإنتاجية وتفاعل العاملين في التنظيم.
- **مبدأ الشرعية:** يجب أن تكون الأهداف والأساليب والوسائل المعتمدة لا تتعارض مع القوانين واللوائح والتعليقات وحت العادات والأعراف والأخلاقيات.
- **مبدأ الوضوح:** ينبغي أن تكون الأهداف واضحة وكل معطيات التنظيم غير غامضة حتى تصل المنظمة لأهدافها دون انحرافات.
- **مبدأ تقسيم العمل:** إن تقسيم العمل بلا شك يؤدي الى الاستفادة من مبدأ التخصص والتكامل بين النشاطات المختلفة من سرعة التنفيذ وتحسين الجودة ويساهم بأكثر فعالية.

ثالثًا: أنواع التنظيم: هناك نوعان التنظيم:

- 1- التنظيم الرسمي: يهتم بالهيكل التنظيمي وبتحديد العلاقات والمستويات الإدارية وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات حسب القانون التأسيسي للمنظمة فهو يشمل القواعد والترتيبات التي

تطبيقها الإدارة وتعبير عن الصلات الرسمية بين كل وحدة إدارية وأخرى. ويتم عن وعي وإدراك لتنسيق أعمال المنظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها.

2- التنظيم غير رسمي: هو عبارة عن شبكة من العلاقات الاجتماعية والشخصية تنشأ تلقائياً بناء على الارتباطات الشخصية بين أعضاء المنظمة، لا يتطلب موافقة من السلطات الرسمية، يتسع نطاقه أو يضيق حسب ظروف المنظمة،

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

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

## رابعاً: مراحل التنظيم

بعد أن حددنا مفهومنا للتنظيم ووضحنا فوائده نأتي إلى نقطة أساسية ومهمة وهي كيفية القيام بعملية التنظيم ولتوضيح ذلك دعنا نتحدث بالشكل التالي:

لنفترض أن هناك شخصاً ما يمتلك رأس مال ويرغب في تكوين شركة ( منظمة ) لتصنيع أحد المنتجات، وطلب من أحد الخبراء الإداريين أن يعمل على وضع نظام إداري لهذه الشركة فما هي الخطوات التي سيتبعها هذا الخبير لوضع هذا النظام. دعنا نستعرض هذه الخطوات بشيء من الإيجاز كما يلي (العامري،

2011، صفحة 89):

✓ **الخطوة الأولى:** سيطلب الخبير من أصحاب الشركة المزمع إنشائها أن يحددوا له ما هي أهدافهم

من إنشاء هذه الشركة من أجل تحديد نوع وعدد الوظائف ( الأنشطة ) التي يتطلبها تحقيق هذا

الهدف. فإذا كان هدف المنشأة هو إنتاج سلعة لتسويقها في السوق المحلية مثلاً بفرض تحقيق هدف مرضي، فإن الخبير في هذه الحالة سيكون قد حدد بداية الطريق وسينتقل إلى الخطوة التالية لها.

✓ الخطوة الثانية: سيعمل الخبير على إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التي يتطلبها تحقيق الهدف المبين في النقطة (أ) ومن هذه النشاطات تصميم المنتج، اختيار التكنولوجيا الملائمة، تخطيط الإنتاج طويل المدى، تخطيط الإنتاج السنوي، جدولة الإنتاج، استلام المواد، تخزين المواد، صرف المواد...، الإعلان، البيع الشخصي، توزيع المواد، تحليل الوظائف، تخطيط القوى العاملة، اختيار العاملين، وضع المرتبات، اتخاذ قرارات الاستثمار والتمويل، وضع الموازنات، ومسك السجلات المحاسبية..... الخ. (سكينة، 2012)

✓ الخطوة الثالثة: بعد أن ينتهي الخبير من إعداد كشف تفصيلي بجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق هدف المنشأة فإنه سيضع سؤالاً كبيراً وهو هل كل هذه الأنشطة المتنوعة يمكن لإدارة واحدة أو قسم واحد أن يقوم بها جميعاً؟ بالتأكيد فإن الجواب سيكون هو ( لا ) لأنه لا يعقل أن تقوم إدارة واحدة بجميع الأعمال المالية، والإنتاجية، والتسويقية.

وبالتالي فإن هذه الخطوة ستركز على تجميع الأنشطة المتشابهة معاً ووضعها في وحدة إدارية واحدة.

ولكن السؤال الآن هو ما هو أساس التجميع لهذه الأنشطة هل التشابه في الوظيفة بمعنى أن النشاطات المالية تجمع معاً أو التشابه في نوع المنتج بمعنى أن المنتجات المتشابهة توضع معاً.. الخ؟

للإجابة على هذا السؤال يمكن القول أن هناك أسس متعددة لتجميع الأنشطة ( تكوين الإدارات) ومن أهم هذه الأسس:



(أ) التقسيم ( التجميع ) حسب الوظائف by functions

(ب) التقسيم ( التجميع ) حسب المنتج by product

(ج) التقسيم ( التجميع ) حسب العملاء . By customer

(د) التقسيم ( التجميع ) حسب المناطق الجغرافية by geographic area

(هـ) التقسيم ( التجميع ) حسب مرحلة الإنتاج by phase

وفيما يلي توضيح موجز لكل نوع من هذه الأنواع.

(أ) التقسيم على أساس الوظيفة:

ويعتبر أكثر شيوعاً وفيه يتم تجميع كافة الأنشطة المرتبطة بمجال معين في وحدة إدارية واحدة فنشاطات

الإنتاج تجمع في إدارة واحدة ، والنشاطات المالية في إدارة واحدة ... الخ.

(ب) التقسيم حسب المنتج: وهذا الأساس يقوم على تجميع الأنشطة المرتبطة بسلعة ما أو خط إنتاج معين

في وحدة إدارية واحدة ويستخدم في المنشآت الكبيرة.

(ج) التقسيم على أساس العملاء. ويستخدم عندما تتعامل المنظمة مع عدة أنواع من العملاء مثل الشباب

والأطفال والنساء.

(د) التقسيم حسب المناطق الجغرافية: ويستخدم في المنظمات التي يشمل نشاطها مناطق جغرافية متعددة

سواءً محلية أو دولية.

(هـ) التقسيم على أساس الإنتاج ( العمليات )::وهنا يتم التقسيم إلى إدارات طبقاً لمراحل العمليات الصناعية المستخدمة في التصنيع.

**الخطوة الرابعة:** تحديد العلاقات التنظيمية: بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لابد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً.

وفيما يلي توضيح سريع لهذه المفاهيم:

- السلطة **Authority**: هي الحق ( Right ) القانوني ( الشرعي ) في إصدار الأوامر للآخرين للقيام بعمل معين وهناك أربعة أنواع من السلطات:

- السلطة التنفيذية **lime – Authority**: هي السلطة التي لها الحق في إصدار الأوامر، ولا يجوز رفضها وأوامرها لا تقتصر على مجال متخصص معين ( كما هو في السلطة الوظيفية ) ولكن يشمل كل المجالات.

- السلطة الاستشارية **Staff Authority**: هي الحق في تقديم النصح والاستشارة لأصحاب السلطة التنفيذية وتكون غير ملزمة التنفيذ من قبل الآخرين.

- السلطة الوظيفية ( التخصصية ) **Functional Authority**: هي السلطة التي يستمدّها صاحبها من الخدمات التي يقدمها إلى الإدارات الأخرى ليس بحكم كونه رئيساً عليها - كما هو في السلطة التنفيذية - ولكن بحكم الخدمات التخصصية التي يقدمها لها

- سلطة اللجان: **Committe Authority**: وهي السلطة التي تمارس من قبل اللجان وقد تكون اللجان تنفيذية أو استشارية:

- المسؤولية **Responsibility**: هي التزام الفرد بتنفيذ الواجبات والأعمال التي تعهد إليه من سلطة أعلى.

- تفويض السلطة **Delegation**: هي عملية بموجبها يتم منح السلطة من الرئيس إلى المرؤوس لأداء عمل معين.

- المركزية واللامركزية **Centralization & decentralization**: المركزية: هي حصر حق اتخاذ القرار في قمة الهيكل التنظيمي. أي تركز السلطة في الإدارة العليا.

اللامركزية: هي عبارة عن نقل حق اتخاذ القرار للمستويات التنظيمية الأخرى (الأدنى) أو الفروع بموجب قواعد تشريعية.

وتختلف اللامركزية عن التفويض في أن اللامركزية تتم بموجب قواعد تشريعية وليست منحة كما هو الحال في التفويض. كما أن المفوض يبقى مسؤولاً عن نتائج الأعمال التي فوضها.

- نطاق الإشراف **Span of management**: يقصد به عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم إداري واحد ويخضعون لسلطته.

- اللجان **Committees**: عبارة عن مجموعة من الأفراد المعيّنين أو المنتخبين يعهد إليهم كجماعة بمسئولية القيام بعمل معين وقد تكون اللجنة تنفيذية أو استشارية.

✓ **الخطوة الخامسة**: تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية: بعد إنشاء الوحدات الإدارية في المنظمة

كالإدارة المالية، وإدارة الإنتاج، وإدارة التسويق، وإدارة الموارد البشرية، لابد من إيجاد التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر.

✓ **الخطوة السادسة**: اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية

بعد الانتهاء من عملية تصميم الهيكل التنظيمي تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة في الهيكل، ولابد أن يكون الاختيار قائم على مبدأ (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب).

✓ **الخطوة السابعة:** رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه ( الخريطة التنظيمية )  
والخريطة التنظيمية توضح حجم الهيكل التنظيمي ( التنظيم ) ، والتبعية، ونطاق الإشراف لكل  
شخص وعدد المستويات الإدارية، وتُعطى فكرة عن المناصب المختلفة.

## المحاضرة الثالثة

### وظيفة التوجيه

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

#### أولاً: مفهوم التوجيه

**1-تعريف التوجيه:** تعددت التعاريف التي أعطيت لمعنى التوجيه نذكر منها (الصيرفي، مبادئ التنظيم  
والإدارة، 2006، صفحة 225):

- التوجيه هو الإرشاد والتعليم وخلق الحوافز والإشراف على المساعدين.
- كما عرف التوجيه على أنه الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على القيادة والإشراف على الآخرين  
وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها.

- إن التوجيه هو الكيفية أو الأسلوب الإداري الذي يستطيع من خلاله الى تحديد دفع مرؤوسيه للعلم بأقصى طاقاتهم في إطار يحقق من خلاله له إشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية وذلك من خلال:
- تحديد واجبات الأفراد وشرح إجراءات تنفيذ العمل.
- إصدار الأوامر والتعليمات
- النصح والإرشاد المستمر
- تشجيع الأفراد وحثهم على تنفيذ الأوامر.

هو إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة.

نحتاج إلى التوجيه حتى نضمن سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن استخدام العلاقات التنظيمية مثل السلطة و تمثل:

- القيادة **Leadership**

- الاتصال **Communication**

- والتحفيز **Motivation**

الأسس التي من خلالها يستطيع المدير إرشاد وبث روح التعاون والنشاط المستمر بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

وفي هذا المطلب سنتناول باختصار شديد موضوع القيادة والاتصال والتحفيز.

أولاً: القيادة

1- مفهوم القيادة: تعددت التعاريف للقيادة نذكر منها (الزعيبي، 2013):

- تعريف روبرت بلاك " القيادة هي النشاط الإداري لتنظيم الإنتاجية وتنشيط الابتكار لحل المشاكل ورفع الروح المعنوية والرضا.

- تعريف ليكرت " القيادة هي قدرة الأفراد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

هو القدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم في تحقيق أهداف معينة.

والقائد هو الشخص الذي يستطيع أن يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة لتحقيق هدف معين.

## 2- نظريات القيادة:

تفسر نظريات القيادة الأسباب التي تجعل من الفرد قائداً، وتشرح الخصائص التي تميز القائد ( leader ) عن غيره من أفراد الجماعة (الطاهر ا.، 2003):

ومن أهم نظريات القيادة:

**The trait Theory**

(أ) نظرية سمات القائد

**Behavioral Theory**

(ب) نظرية سلوك القائد

**Situational Theory**

(ج) النظرية الموقفية في القيادة

والجدول التالي يلخص أهم خصائص هذه النظريات

### الجدول رقم (03): خصائص نظريات القيادة

النظرية	أهم خصائصها
سمات القائد	تركز على صفات القائد وسماته كالصفات الجسدية والفكرية، وترى أن هذه الصفات قد تجعل من الفرد قائداً كالذكاء والقوى العضلية. وتقول بأن القائد يولد ولا يصنع
سلوك القائد	وتركز على كيفية سلوك القائد أثناء تعامله مع الآخرين: هل هو شخص ديمقراطي أم ديكتاتوري. ولا تركز على سمات أو صفات القائد كما هو في أم ( work ) النظرية السابقة، وهل القائد في سلوكه يركز على العمل ( Workers ) العاملين
النظرية الموقفية	وتشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك سلوك واحد ( ديكتاتوري، أو ديمقراطي ..الخ) في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد ليكون ناجحاً بل إن الموقف له أهمية كبيرة في تحديد فعالية القيادة ( إدارة السجن تحتاج إلى نمط إداري يختلف عن إدارة . ( الجامعة

### 3- أنماط أو أساليب القيادة:

هناك عدة نماذج قيادية تحدد وفقاً لفلسفة القائد وشخصيته وخبرته ونوع التابعين، وأهم هذه الأنماط:

(أ) القيادة الدكتاتورية **Dectatoric – leadership**: وهو القائد الذي تتركز بيده السلطة، ويتخذ كافة

القرارات بنفسه ، ويمارس مبدأ التخويف ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها.

(ب) القيادة الديمقراطية: **Democratic leadership**: يمارس القائد هنا المشاركة والتعاون وتبادل الآراء

مع الجماعة التي يعمل معها.

(ج) القيادة المتساهلة: **Loose leadership**: وهي قيادة تتسم بالتسيب وانخفاض الأداء

(د) القيادة غير الموجهة : **Free – neim leadership**: وهي أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرار

للمرؤوسين ويصبح هو في حكم المستشار، وينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات

ثقافية وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الأبحاث والدراسات والجامعات.

(هـ) أسلوب الخط المستمر في القيادة **a leadership continuum**: وهذا النمط ينظر إلى القيادة

باعتبارها سلسلة من النشاطات القيادية. في أحد أطرافها يعتمد المدير القائد على استخدام سلطاته بأوسع

معانيها ويركز اهتمامه على إصدار الأوامر واتخاذ الإجراءات بإنجاز العمل، وفي الطرف الآخر من السلسلة

يعطي القائد اهتماماً كبيراً إلى المرؤوسين من خلال منحهم حرية أوسع في المشاركة واتخاذ القرار ضمن

إطار عام.

## ثانياً: الاتصالات

1- مفهوم الاتصال : يعرف الاتصال بشكل عام بأنه عملية نقل المعلومات من شخص ( أشخاص ) إلى

آخر أو آخرون أما الاتصال الفعال **Effective communication** فيعرف بأنه عملية إرسال الرسالة

بطريقة تجعل المعنى الذي يفهمه المستقبل مطابق إلى حد بعيد للمعنى الذي يقصده المرسل (الظاهر ن.،

2005، صفحة 257).



2-عملية الاتصال: عملية الاتصال طريق ذو اتجاهين Two way process أي أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات التي تتضمنها هذه العملية، وعملية الاتصال تتكون من مجموعة من العناصر هي (عباس، 2009، صفحة 155):

(أ) المرسل Sender

(ب) وسيلة الاتصال Method of communication

(ج) مستقبل الرسالة Reciever

(د) الضوضاء التشويش Noisy

(هـ)التغذية العكسية Feed – Back

وفيما يلي توضيح مختصر لكل عنصر من هذه العناصر.

- (أ) المرسل: هو الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة إلى شخص آخر لهدف معين وتبدأ عملية الاتصال من قبل المرسل بالفكرة idea ثم الترميز encoding أي تحويل الفكرة إلى رسالة (كلمات ، صور، أرقام، إيماءات).
- (ب) وسيلة ( طريقة/ قناة ) الاتصال: هي الطريقة التي تسلكها الرسالة حتى تصل إلى الطرف الآخر وقد تكون الوسيلة: اجتماع، مذكرة داخلية، تقارير، مكالمة تلفونية، تلفزيون.
- (ج) مستقبل الرسالة: وهو الطرف ( رئيس/ مرؤوس ) الذي يتلقى رسالة المرسل والتي يدركها من خلال حواسه ويقوم المستقبل في هذه المرحلة بفك رموز الرسالة Decoding أي تحويل الرموز إلى أفكار

واضحة ( من خلال مقارنتها بالمخزون الذهني من المعلومات )، ومن ثم الاستجابة التي تتمثل في فهم أو عدم فهم الرسالة وأخيراً قبول أو رفض الرسالة.

- (د) الضوضاء: أي شيء يمكن أن يعوق الاتصال سواء حصلت على المرسل أو على عملية الإرسال أو على المستقبل ومن أمثلة الضوضاء: الأصوات، المسافة البعيدة، سوء الفهم، اختلاف الثقافات.
- (هـ) التغذية العكسية: ويقصد بها جميع أنواع ردود الأفعال التي يقوم بها المستقبل، والتي تمكن المرسل من التصرف على أساسها.

### 3- أنواع الاتصال:

- أ- **الاتصال الرسمي:** والذي يتم من خلال خطوط السلطة الرسمية بناء العلاقات المقررة في نطاق الهيكل التنظيمي ويشترط لتدفق الاتصال وضوح قنواته لجميع أعضاء التنظيم، ومن أهم وسائله المقابلات الخاصة والاجتماعات الخاصة والعامة، المؤتمرات، التقرير السنوي للموظفين الخطابات البريدية المباشرة ، النشرات الدورية، كما يأخذ الاتصال الرسمي أربعة اتجاهات أو تدفقات.
- ب- **الاتصال غير الرسمي:** وهو الاتصال الذي لا يتقيد بخطوط السلطة الرسمية، ويتخذ شكلا علنيا أو سريا حسب الحاجة اذ يتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال ولا يحدث الاتصال غير رسمي داخل التنظيم فقط بل يتعداه الى خارج التنظيم إذ تتفاعل إدارات التنظيمات مع التنظيمات الأخرى من خلال اللقاءات غير الرسمية والمناسبات الاجتماعية (الطاهر ن.، 2005، صفحة 259).

## المحاضرة الرابعة

أولاً: مفاهيم أساسية حول الرقابة

تعتبر الرقابة وظيفة غير منفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى فهي جزء مكمل للأداء الإداري في منظمات الأعمال ذات طبيعة مستمرة أو دائمة وسيتم في هذا المحور التطرق للجوانب الخاصة بها.

- 1 مفهوم الرقابة وأهدافها: اهتم الكثير من الكتاب بتعريف الرقابة ونذكر ما يلي (عواد، 2013، صفحة 235):

- **تعريف هنري فايول:** الرقابة هي التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة، والتعليمات الصادرة والمبادئ السارية.

- **تعريف تيري:** عرفها على انها قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يبحث هذا التأثير على النتائج المستهدفة.

- **تعريف روبرت:** عبارة عن جهة منظمة تضع معايير الأداء وفقاً لأهداف التخطيط لتصميم نظم معلومات تغذية عكسية لمقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير المحددة مسبقاً لتقرير ما إذا كان هناك انحرافات وتحديدتها واتخاذ أي عمل مطلوب للتأكد من أن جميع موارد المنظمة يتم استخدامها بأكثر الطرق فعالية وكفاية ممكنة في تحقيق أهداف المنظمة.

تمثل إحدى الوظائف الإدارية وهي عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات.

2- مراحل الرقابة الإدارية The Controlling Process: تتكون عملية الرقابة الإدارية من الخطوات

الرئيسية التالية (الزعبي، 2013، صفحة 341):

- (أ) تحديد المعايير **Establishing standards**: والمعيار هو رقم أو مستوى جودة نسعى إلى تحقيقه

- (ب) قياس الأداء **Measuring Performance**: وهنا يقاس الأداء الفعلي بطريقة مستمرة لتقدير ما

إذا كان الأداء متفقاً مع المعايير وقد يكون القياس شاملاً أو بالعينة.

- (ج) مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط **Comparing performance**

**against standards**: تتضمن هذه المرحلة مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط وهنا نصل إما إلى:

- توافق الأداء الفعلي مع المعياري ( لا توجد انحرافات )

- أن يكون الأداء جيداً ويفوق المعيار ( الانحراف موجب )

- أن يكون الأداء سلبي ( الانحراف سلبي )

(د) تحليل أسباب الانحرافات واتخاذ اللازم **Evaluation & actions**

3- تصنيف ( أنواع ) الرقابة: يمكن تصنيف الرقابة حسب أسس عدة أهمها كما هو مبين في الجدول أدناه

الجدول رقم (04): أنواع الرقابة

الأساس	التقسيم
الزمن	1- الرقابة السابقة ( وقائية/ إيجابية ) 2- الرقابة الجارية ( أثناء التنفيذ ) 3- الرقابة اللاحقة ( بعد التنفيذ ) 4- نظام الرقابة المتعددة
الجهة التي تقوم بها	1- الرقابة الداخلية ( قسم ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة ) 2- الرقابة الخارجية ( رقابة من جهة خارجية)
التنظيم الرقابي	1- الرقابة المفاجئة. 2- الرقابة الدورية 3- الرقابة المستمرة
أشكال أخرى من الرقابة	1- الرقابة البيروقراطية 2- الرقابة غير البيروقراطية 3- الرقابة الاستراتيجية

المصدر: علي فلاح الزعبي، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن،

2013، ص.350.

5- أهمية الرقابة:

الرقابة الإدارية مهمة وضرورية لعدة أسباب:

- (أ) منع حدوث الأخطاء.

- (ب) التأكد من حسن سير العمل.

- (ج) لتشجيع النجاح الإداري

5- خطوات الرقابة: تقوم الرقابة الإدارية على الخطوات التالية:

أ- تحديد المعايير الإدارية: تعتبر المعايير الرقابية هدفا تفصيليا يذب انجازه فهي اداة قياس كمية ونوعية أو الاثنين معا مما يتطلب ضرورة تحديد هذه المعايير، ويمكن تصنيف المعايير على أساس مجالات استخدام الرقابة الى:

- معايير الموظفين ( عدد العمال، عدد ساعات العمل، عدد الآلات).
- اتجاهات الموظفين (معدلات الغياب، الشكاوي، نوع المنتج).
- معايير الربحية ( نسبة الربحية، الكفاءة التشغيلية)
- معايير الجودة للمنتج ( معيار النوعية ومقارنتها بمثيلاتها في السوق)
- المسؤولية الاجتماعية ( معيار المساهمة المخصصة للصرف على الثقافة، الجمعيات الخيرية ومقارنة هذا المبلغ مع ما تخصصه الشركات المماثلة في الحجم والنشاط).
- تطوير الأفراد وتأهيلهم ( عدد الأفراد المشاركين في التدريب).

ب- قياس الأداء الراهن طبقا للمعايير الموضوعية: يقاس الأداء الفعلي بطريقة مستمرة لتقدير ما إذا كان الأداء متطابقا مع المعايير وقد يكون القياس شاملا ( كليا ) أو بالعينة (جزئيا)

ج-اتخاذ الإجراء التصحيحي: وهي المرحلة الثالثة أين يتم إجراء التصحيحات اللازمة لمعالجة الخطأ ومنع تكراره مستقبلا الى معرفة أسباب الانحراف السلبي وتحديد اجرائه التصحيحي لمنع حدوثه أما الانحرافات الايجابية فهي تحتاج فقط إلى تحليلها لمعرفة اسبابها بهدف تدعيمها. (عباس، 2009، صفحة 190)

# قائمة المراجع



## قائمة مراجع:

1. A. (بلا تاريخ).
2. Ahmed. (2019, 08 15). Récupéré sur [https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81\\_%D8%A8%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9\\_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84](https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81_%D8%A8%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84)
3. Aim, R. (2013). *L'essentiel de la théorie des organisations*. France, France: Gualino l'extenso.
4. BENOIST, J. (1993). *Theorie generale des systemes*. paris: Dunod.
5. Conso, P. (2006). *L'entreprise en 20 lecon* (éd. 4 eme). paris: Dunod.
6. DRAKER. (2021, 04 17). *ROUTES TO FINANCE.COM*. Consulté le 06 08, 2021, sur ROUTES TO FINANCE: <https://ara.routestofinance.com/essential-manager-roles-in-workplace>
7. Ebraheem Hassen Abdul Ali .(2021 ,06 08) .*BITKOM* . تم الاسترداد من <https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/78195/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%B9%D9%84%D9%85-%D9%88-%D9%81%D9%86-%D9%85%D8%A7-%D9%85%D8%B9%D9%86%D9%89-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%B9%D9%84%D9%85-%D9%88-%D9%81%D9%86>
8. java, N. (2012, 12 27). *javanet*. Consulté le 4 2021, 06, sur javanet العربي للاقتصاد <https://javanet.sudanforums.net/t4-topic>
9. Jean, M. (2003). *management des organisation theories*. paris: Dunod.
10. أحمد بن داود المزجاجي الأشعري. (2000). *مقدمة في الإدارة الإسلامية*. السعودية، المملكة العربية السعودية.
11. أحمد بن عيشاوي. (2006). *معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمانية* (الإصدار 4). ورقة: مجلة الباحث.
12. أحمد صقر. (2000). *تاريخ النظرية الاقتصادية*. ليبيا، ليبيا.
13. أحمد علي منتهى ملاح. (2010). *درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية*. فلسطين: رسالة ماجستير.
14. السلمي علي. (2008). *تطوير أداء وتجديد المنظمات* (الإصدار 1). مصر: دار قباء.
15. المهدي الطاهر. (2003). *مبادئ الإدارة*. ليبيا: دار الكتب الوطنية.
16. برسولي فوزية. (2016). *إدارة الأعمال محاضرات*. باتنة الجزائر: محاضرات ppt بمشتملة باتنة.
17. بشير العلق. (2008). *الإدارة الحديثة نظيات ومفاهيم*. الأردن: دار اليازوري.

18. بشير العلاق. (2008). *مبادئ الإدارة*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
19. بن حمود سكيبة. (2012). *مدخل للتسيير والعمليات الإدارية*. الجزائر: دار الأمة.
20. حسين حريم. (2006). *مبادئ الإدارة الحديثة* (الإصدار 1). الأردن.
21. حنان شكري. (2010). *واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القوات الفضائية العاملة بقطاع غزة* (الإصدار الجامعة الإسلامية). غزة، غزة: الجامعة الإسلامية.
22. خالد احمد فرحات المشهداني. (2014). *مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم*. الأردن: دار الأيام للنشر.
23. خليل محمد حسن الشماع. (2007). *نظرية المنظمة* (الإصدار الثالثة). الأردن، الأردن: دار المسيرة.
24. خيرى على الجزيري. (1997). *مقدمة في مبادئ الإدارة*. مصر: مطابع الولا.
25. سعاد نايف برنوطي. (2008). *أساسيات إدارة الأعمال*. عمان الاردن، الأردن: دار وائل.
26. شريف علي. (1987). *إدارة المنظمات العامة*. مصر: الدار الجامعية.
27. شهيدى محمد. (2014). *القياس المقارن لتحسين الأداء في المؤسسات الصناعية " دراسة مقارنة بين مؤسسة ENIE ومؤسسة CONDOR. مجلة العلوم الاقتصادية، 9(9)، 73*.
28. صالح مهدي محسن العامري. (2011). *الإدارة والأعمال*. الأردن، الأردن: دار وائل للنشر.
29. عبد اللطيف قطيش. (2013). *الغدارة العامة من النظري الى التطبيقي*. لبنان، لبنان بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية.
30. عزة بنت محمد الغامدي. (2006). *تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية*. السعودية: رسالة ماجستير كلية الاقتصاد عبد العزيز.
31. علاء الدين عبد الغني محمود. (2011). *إدارة المنظمات*. الأردن: دار صفاء للنشر.
32. على فلاح الزعبي. (2013). *مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية*. الأردن: دار المناهج.
33. علي السلمي. (2010). *أساسيات علم الإدارة*. الأردن: دار وائل.
34. علي عباس. (2009). *أساسيات الإدارة*. الأردن: دار المسيرة.
35. علي محمد منصور. (2004). *مبادئ الإدارة*. القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربية.
36. عمر السعيد. (2003). *مبادئ الإدارة الحديثة* (الإصدار الأولى). الأردن، الأردن عمان: دار وائل للنشر.
37. عمرو وصفي عقيلي. (2000). *مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة* (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
38. عناية محمد خيضر. (2007). *واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين فيها*. فلسطين: جامعة نجاح الفلسطينية.
39. عيسى حيرش. (2012). *الإدارة والاستراتيجية*. الأردن: الوراق.
40. فالح عبد القادر. (2012). *تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية*. الأردن: مجلة علمية.
41. فتحي أحمد زياب عواد. (2013). *إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق*. الأردن: دار صفاء للنشر.
42. فريد فهمي زيادة. (2009). *وظائف الإدارة*. عمان: دار اليازوري.

43. فؤاد الشيخ سالم. (1995). *المفاهيم الغدارية الحديثة* (الإصدار 5). الأردن: مركز الكتب الأردني.
44. كامل بربر. (2008). *الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين*. لبنان: المنهل اللبناني.
45. محمد السعيد خشبة. (1987). *نظم المعلومات المفاهيم والتكنولوجيا*. الأزهر.
46. محمد بوهزة. (2005). *المقارنة المرجعية ودورها في فعالية التسيير*. الأردن.
47. محمد عبد الفتاح الصيرفي. (2006). *مبادئ التنظيم والإدارة*. الأردن: دار المناهج.
48. محمد عبد الفتاح الصيرفي. (2006). *مبادئ التنظيم والإدارة*. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
49. محمد قاسم القريوتي. (2006). *مبادئ الإدارة النظريات، العمليات، الوظائف*. الأردن: دار وائل.
50. محمد نور عبد. (1998). *تحليل وتصميم أنظمة المعلومات الحاسوبية*. عمان: مؤسسة الوراق.
51. مهدي السمرائي صالح. (2001). *إدارة الجودة الشاملة* (الإصدار 1). الأردن: دار جرير.
52. ناصر دادى. (بلا تاريخ). *اقتصاد المؤسسة* (المجلد 2). الجزائر: دار المحمدية العامة.
53. نعيم ابراهيم الطاهر. (2005). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. الأردن: دار وائل للنشر.
54. نور الدين بورنب. (1999). *Encyclopedie de la gestion et du management*. تاريخ الاسترداد 06 08, 2021، من نظرية المنظمات: <http://www.nourinfo23.com/2018/10/blog-post.html>