

جامعة باتنة 1
كُلِّية العلوم الإِقْتِصَادِيَّة والتَّجَارِيَّة وعلوم التسيير



مُحاضراتٌ في مَدْخُلِ لإِدَارَةِ الأَعْمَالِ.

مُوجَّهَةٌ لِطَلِبَةِ السَّنَةِ ثَانِيَّة ليسانس (جميع الفروع)

إعداد:

د/ بهاء الدين طويل

السنة الجامعية: 2025/2024.

جامعة باتنة 1
كُلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مُحاضرات في مَدْخُل لإِدَارَةِ الأَعْمَالِ.

مُوجَّهَةٌ لِطَلِبَةِ السَّنَةِ ثَانِيَةِ لِيَسَانِس (جميع الفروع)

إعداد:

د/ بهاء الدين طويل

السنة الجامعية: 2025/2024.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴿١٦٢﴾ لَا شَرِيكَ لَهُ، وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ
وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ ﴿١٦٣﴾

الأنعام ١٦٢ - ١٦٣

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمَ

الْفَهْرَسْتِ

فهرس المُحتويات:

4: الفهارس
I: فهرس المُحتويات
XVIII: فهرس الجداول
XIX: فهرس الأشكال
أ: مُقدمة
26: الفصلُ الأول. ماهية الإدارة.
27: تمهيدُ الفصل الأول:
28: المبحثُ الأول. تعريفُ الإدارة، طبيعتها، خصائصها وعلاقتها كعلمٍ بالعلوم الأخرى:
28: المطلبُ الأول. تعريفُ الإدارة:
29: المطلب الثاني. طبيعة الإدارة:
29: الفرعُ الأول. الإدارة كعلم:
30: الفرع الثاني. الإدارة كفن:
30: أولاً. مهاراتُ فنية:
30: ثانياً. مهاراتُ فكرية:
30: ثالثاً. مهاراتُ إنسانية:
31: المطلب الثالث. علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى:
31: الفرعُ الأول. علم الاقتصاد:
31: الفرع الثاني. علم النفس:
31: الفرع الثالث. علم الاجتماع:
32: الفرع الرابع. علم السياسة:
32: الفرع الخامس. علم القانون:

- 32..... الفرع السادس. علم الأخلاق:
- 32..... الفرع السابع. علم التاريخ:
- 33..... الفرع الثامن، العلوم الرياضيّة والإحصائيّة:
- 33..... المطلب الرابع. خصائص الإدارة:
- 34..... المبحث الثاني. أهميّة الإدارة، عناصرها، والمُكلّفون بها:
- 34..... المطلب الأول. أهميّة الإدارة:
- 35..... المطلب الثاني. عناصر الإدارة:
- 35..... الفرع الأول. المنشأة:
- 36..... الفرع الثاني. الوظائف:
- 36..... الفرع الثالث. المهام:
- 36..... الفرع الرابع. الموارد:
- 37..... المطلب الثالث. المُكلّفون بالإدارة:
- 37..... الفرع الأول. تعريف المدير:
- 37..... الفرع الثاني. أدوار المدير:
- 37..... أولاً. الأدوار التقاعليّة:
- 37..... ثانياً. الأدوار المعلوماتيّة:
- 38..... ثالثاً. الأدوار القراريّة:
- 38..... الفرع الثالث. مستويات المدراء:
- 38..... أولاً. مدراء الإدارة العليا:
- 38..... ثانياً. مدراء الإدارة الوسطى:
- 39..... ثالثاً. مدراء الإدارة الدنيا:
- 39..... المبحث الثالث. مجالات الإدارة، أهدافها ومُحدّداتها:

- 39.....المطلب الأول. مجالات الإدارة:
- 40.....الفرع الأول. الإدارة العامة:
- 40.....أولاً. نظرة الباحثين في مجال السياسة:
- 40.....ثانياً. نظرة الباحثين في مجال القانون:
- 40.....ثالثاً. نظرة الباحثين في المجال الإداري:
- 40.....أ. مهام خارجية:
- 41.....ب. مهام داخلية:
- 41.....الفرع الثاني. إدارة الأعمال:
- 41.....أولاً. الشركة العالمية:
- 41.....ثانياً. الإدارة الدولية:
- 41.....ثالثاً. الشركة القابضة:
- 42.....رابعاً. الإدارة الأجنبية:
- 43.....الفرع الثالث. إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة:
- 43.....الفرع الرابع. الإدارة الإقليمية والدولية:
- 43.....المطلب الثاني. أهداف الإدارة:
- 43.....الفرع الأول. أهداف الإدارة العامة:
- 44.....الفرع الثاني. أهداف إدارة الأعمال:
- 44.....المطلب الثالث. محددات الإدارة:
- 45.....الفرع الأول. العوامل السياسية:
- 45.....أولاً. الاستقرار السياسي:
- 45.....ثانياً. الأيدولوجية السياسية:
- 46.....ثالثاً. المشاركة السياسية:

- الفرع الثاني. العوامل الاقتصادية: 46
- أولاً. الأهمية النسبية للقطاعات الاقتصادية في الدولة: 46
- ثانياً. مدى الانتشار الجغرافي للهيكل الاقتصادي: 46
- ثالثاً. مستوى التقدم الاقتصادي: 46
- رابعاً. النظام الاقتصادي المتبع: 46
- خامساً. مستوى توزيع الثروة والدخل: 46
- الفرع الثالث. العوامل الاجتماعية والثقافية: 47
- أولاً. السمات الاجتماعية والثقافية للشخصية القومية: 47
- أ. مستوى الطموح الشخصي والجماعي: 47
- ب. الميل للتجديد والابتكار: 47
- ج. القيم الثقافية: 47
- ثانياً. القيم الاجتماعية السائدة: 47
- أ. العلاقات القبلية والعائلية: 47
- ب. النظام الطبقي: 48
- ج. المعتقدات الدينية: 48
- ثالثاً. مستوى التعليم والثقافة: 48
- الفرع الرابع. العوامل التكنولوجية: 48
- أولاً. قنوات نقل التكنولوجيا: 48
- ثانياً. خصائص التكنولوجيا الملائمة: 48
- ثالثاً. النقل المعاكس للتكنولوجيا: 49
- الفرع الخامس. العوامل الدولية: 49
- أولاً. منظمات التمويل الدولية: 49

- أ. الشركات مُتعدِّدة الجِنسيَّات: 49
- ب. صُنْدوق النِّقْد الدَّوْلي: 49
- ج. البنك الدَّوْلي لِلإنشاء والتعمير: 49
- خُلْاصة الفصل الأوَّل: 50
- الفصل الثاني. 51
- تمهيدُ الفصل الثاني: 52
- المبحث الأوَّل. مدرسة الإدارة الإسلاميَّة: 53
- المطلب الأوَّل. مُبررات تكامل نظريَّة الإدارة الإسلاميَّة وشواهد دَوْلتها: 53
- الفرع الأوَّل. مُبررات تكامل نظريَّة الإدارة الإسلاميَّة: 53
- الفرع الثاني. شواهد الإدارة في الدَّولة الإسلاميَّة: 53
- أولاً. نظام الحُكم: 53
- أ. الدَّواوين: 54
- ب. الوزارة: 55
- ثانياً. المُنشآت في قطاعاتٍ إقْتصاديَّة: 55
- أ. القِطاع الرِّزاعي: 55
- ب. القِطاع الصِّناعي: 56
- ج. القِطاع التِّجاري: 56
- د. الصِّيرفة: 56
- المطلب الثاني. مبادئ إدارة الأعمال حسب النُّصوص الإسلاميَّة: 56
- الفرع الأوَّل. في مجال التخطيط: 56
- الفرع الثاني. في مجال التنظيم: 57
- أولاً. إقرار مبدأ تدرُّج السُّلطة في التنظيم: 57

- 57..... ثانياً. الرّبط بين السُّطة والمسؤوليّة:
- 57..... ثالثاً. السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية:
- 57..... رابعاً. في مجال الرّقابة:
- 58..... خامساً. في مجال إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانيّة:
- 58..... أ. التوظيف على أساس الجدارة:.....
- 58..... ب. الإهتمام بإستمرار التّميّة والتدريب:
- 58..... ج. ربط الأجر بالإنتاج:.....
- 58..... د. الأخذ بمبدأ الحوافز الإيجابية والسلبية:
- 59..... هـ. التعجيل في منح الحافز:
- 59..... و. القيادة المُشاركة:
- 59..... ز. الإتصالات المفتوحة:.....
- 59..... ح. الإدارة الفعالة للوقت:
- 60..... المطلب الثالث. رُود الفكر الإداري في الإسلام وأهم إسهاماتهم:
- 60..... الفرع الأول. الفرابي:.....
- 60..... الفرع الثاني. الماوردى:
- 60..... الفرع الثالث. الغزالي:.....
- 61..... الفرع الرابع. ابن تيميّة:
- 61..... أولاً. السّياسة الشرعيّة في إصلاح الراعي والرعيّة:
- 61..... ثانياً. رسالة الحسبة مسؤوليّة الحُكومة الإسلاميّة:.....
- 61..... الفرع الخامس. ابن خلدون:
- 61..... أولاً. التّأصيل العلمي للظاهرة الاجتماعيّة:
- 62..... ثانياً. زيارة ابن خلدون للتّظيم الاجتماعي:

- 62..... ثالثاً. نظرية العمل كمصدر للقيمة:.....
- 62..... الفرع الخامس. القلقشندي:.....
- 62..... المبحث الثاني. المدرسة الكلاسيكية في الإدارة:.....
- 62..... المطلب الأول. الإدارة العلمية:.....
- 63..... الفرع الأول. مساهمة فريدريك تايلور:.....
- 64..... الفرع الثاني. مساهمة هارنغتون إمرسون:.....
- 65..... المطلب الثاني. الإدارة الإدارية:.....
- 65..... الفرع الأول. وظائف الإدارة:.....
- 65..... الفرع الثاني. مبادئ الإدارة:.....
- 66..... الفرع الثالث. الصفات الإدارية للمديرين Managers Characteristics:.....
- 66..... الفرع الرابع. الأنشطة الرئيسية للمنظمة:.....
- 67..... المطلب الثالث. البيروقراطية:.....
- 67..... الفرع الأول. عدم التحيز:.....
- 67..... الفرع الثاني. تقسيم الأعمال وتنميطها:.....
- 67..... الفرع الثالث. تدرج الوظائف في مستويات السلطة:.....
- 67..... الفرع الرابع. استخدام الخبراء:.....
- 68..... الفرع الخامس. القواعد والتعليمات:.....
- 68..... الفرع السادس. التكوين الكتابي:.....
- 68..... الفرع السابع. وجود نظام خدمة:.....
- 68..... الفرع الثامن. التفريق بين دور الموظف الرسمي وعلاقاته الشخصية:.....
- 68..... الفرع التاسع. السيرة:.....
- 68..... المبحث الثالث. المدرسة الإنسانية (الكلاسيكية الحديثة):.....

- 69.....المطلب الأول. حركة العلاقات الإنسانية:.....
- 69.....الفرع الأول. إلتون مايو وتجارُب الهاوثورن:.....
- 69.....أولاً. تجارُب الإضاءة:.....
- 69.....ثانياً. تجارُب عُرفة التجميع:.....
- 70.....ثالثاً. تجارُب عُرفة الأسلاك:.....
- 70.....الفرع الثاني. مُساهمة ماري باركر فولت:.....
- 71.....المطلب الثاني. نظرية الحاجات الإنسانية والدافعية:.....
- 71.....الفرع الأول. نظرية سُلّم الحاجات الهرمي لِماسلو:.....
- 72.....أولاً. الحاجات الفسيولوجية:.....
- 72.....ثانياً. الحاجة إلى الأمان:.....
- 72.....ثالثاً. الحاجة إلى الإنتماء Belongingness:.....
- 73.....رابعاً. الحاجة إلى الإحترام Esteem:.....
- 73.....خامساً. الحاجة إلى تحقيق الذات:.....
- 74.....الفرع الثاني. نظرية X ونظرية Y لدوجلاس ماكجريجور:.....
- 74.....أولاً. فُروض نظرية X:.....
- 75.....ثانياً. فُروض نظرية Y:.....
- 75.....المبحث الرابع. المدارس الحديثة:.....
- 75.....المطلب الأول. المدرسة النُظمية:.....
- 75.....الفرع الأول. مفهوم المُنظمة:.....
- 76.....الفرع الثاني. مُكوّنات المُنظمة:.....
- 76.....أولاً. البيئة الداخلية:.....
- 76.....ثانياً. البيئة الخارجية:.....

- 76.....المطلب الثاني. المدرسة الكميّة:.....
- 77.....الفرع الأول. علم الإدارة:.....
- 77.....الفرع الثاني. إدارة العمليات:.....
- 77.....الفرع الثالث. نُظْمُ المعلومات الإداريّة:.....
- 78.....المطلب الثالث. الإدارة الموقفيّة:.....
- 78.....الفرع الأول. مفهوم الإدارة الموقفيّة:.....
- 78.....الفرع الثاني. علاقة الإدارة الموقفيّة بما سبقها من مدارس:.....
- 79.....الفرع الثالث. المتغيّرات المُعبّرة عن المواقف الطارئة:.....
- 79.....أولاً. المجموعة الأولى:.....
- 79.....ثانياً. المجموعة الثانية:.....
- 79.....ثالثاً. المجموعة الثالثة:.....
- 79.....رابعاً. المجموعة الرابعة:.....
- 80.....المطلب الرابع. نظريّة الإدارة بالأهداف:.....
- 80.....الفرع الأول. مراحل تطوّر نظريّة الأهداف بالإدارة:.....
- 80.....أولاً. المرحلة الأولى:.....
- 80.....ثانياً. المرحلة الثانية:.....
- 80.....ثالثاً. المرحلة الثالثة:.....
- 80.....الفرع الثاني. تعريف الإدارة بالأهداف:.....
- 81.....الفرع الثالث. مزايا الإدارة بالأهداف:.....
- 81.....الفرع الرابع. مُعيقات الإدارة بالأهداف:.....
- 82.....المطلب الخامس. النظريّة اليابانيّة (نظريّة Z):.....
- 83.....الفرع الأول. مفهوم نظريّة Z:.....

- 83..... الفرع الثاني. مبادئ نظرية Z:
- 83..... أولاً. الثقة:
- 83..... ثانياً. الذاكرة التنظيمية:
- 84..... ثالثاً. حدة الذهن، البراعة والمهارة:
- 84..... رابعاً. الألفة والمودة:
- 84..... الفرع الثالث. خصائص وسمات نظرية Z:
- 84..... أولاً. التوظيف مدى الحياة:
- 84..... ثانياً. التقييم والترقية البطيئة:
- 85..... ثالثاً. عدم التخصص في المهنة:
- 85..... رابعاً. عملية المراقبة الضمنية:
- 85..... خامساً. إتخاذ القرارات بطريقة جماعية:
- 85..... سادساً. المسؤولية الجماعية:
- 86..... سابعاً. الاهتمام الشامل بالأفراد:
- 87..... خلاصة الفصل الثاني:
- 88..... الفصل الثالث.
- 89..... تمهيدُ الفصل الثالث:
- 90..... المبحث الأول. وظيفة التخطيط:
- 90..... المطلب الأول. مفهوم التخطيط، خصائصه ومبادئه:
- 90..... الفرع الأول. مفهوم التخطيط وتمييزه عن مفهوم الخطة:
- 90..... أولاً. مفهوم التخطيط:
- 91..... ثانياً. مفهوم الخطة:
- 91..... الفرع الثاني. خصائص التخطيط:

- 91..... الفرع الثالث. مبادئ التخطيط:
- 92..... المطلب الثاني. خطوات عملية التخطيط وأنواعه:
- 92..... الفرع الأول. خطوات عملية التخطيط:
- 92..... أولاً. تحديد الأهداف:
- 92..... أ. أهمية تحديد الأهداف:
- 93..... ب. أنواع الأهداف:
- 94..... ثانياً. وضع الفروض التخطيطية:
- 94..... ثالثاً. تحديد البدائل:
- 95..... رابعاً. تقييم البدائل:
- 95..... خامساً. إختيار أفضل البدائل:
- 95..... سادساً: تصميم الخطط المساعدة:
- 95..... الفرع الثاني. أنواع التخطيط:
- 96..... أولاً. أنواع التخطيط من حيث الزمن:
- 96..... أ. التخطيط قصير الأجل:
- 96..... ب. التخطيط متوسط الأجل:
- 96..... ج. التخطيط طويل الأجل:
- 96..... ثانياً. من حيث النشاط:
- 96..... أ. التخطيط المالي:
- 96..... ب. تخطيط القوى العاملة:
- 97..... ج. تخطيط الإنتاج:
- 97..... د. التخطيط السِّلعي:
- 97..... ثالثاً. تقسيم التخطيط من حيث المستوى:

- أ. التخطيط على مستوى المنظمة: 97
- ب. التخطيط على مستوى القطاع: 97
- ج. التخطيط الإقليمي: 97
- د. التخطيط القومي: 97
- رابعاً. من حيث الاستخدام: 98
- أ. الخطة التكتيكية: 98
- ب. الخطة أحادية الاستخدام: 98
- ج. الخطة الدائمة عديدة الإستعمال: 98
- المطلب الثالث. مداخل التخطيط وأساليبه: 99
- الفرع الأول. مداخل التخطيط: 99
- أولاً. من الداخل إلى الخارج: 99
- ثانياً. من الخارج إلى الداخل: 99
- ثالثاً. من القمة إلى القاعدة: 99
- رابعاً. من القاعدة إلى القمة: 99
- خامساً. التخطيط المؤقتي: 99
- الفرع الثاني. أساليب التخطيط: 100
- أولاً. تحليل الاتجاه: 100
- ثانياً. المسار الحرج: 100
- ثالثاً. شبكات الأعمال: 100
- المبحث الثاني. وظيفة التنظيم: 101
- المطلب الأول. مفهوم التنظيم، أهميته وخطواته: 101
- الفرع الأول. مفهوم التنظيم: 101

- 102 الفرع الثاني. أهمية التنظيم:
- 103 الفرع الثالث. خطوات التنظيم:
- 104 المطلب الثاني. أنواع التنظيم، مبادئه وأهدافه:
- 104 الفرع الأول. أنواع التنظيم:
- 104 أولاً. التنظيم الرسمي:
- 104 ثانياً. التنظيم غير الرسمي:
- 104 الفرع الثاني. مبادئ التنظيم:
- 104 أولاً. مبدأ ضرورة التنظيم:
- 105 ثانياً. التخصص وتقسيم العمل:
- 105 ثالثاً. وحدة الهدف:
- 105 رابعاً. مبدأ وحدة الرئاسة:
- 105 خامساً. مبدأ نطاق الإشراف:
- 105 سادساً. تساوي السلطة والمسئولية:
- 105 سابعاً. الوظيفة:
- 105 ثامناً. تحديد الاختصاصات:
- 106 تاسعاً. المرونة:
- 106 عاشراً. مبدأ التدرج:
- 106 الحادي عشر. تفويض السلطة:
- 106 الثاني عشر. مبدأ المسئولية:
- 106 الفرع الثالث. أهداف التنظيم:
- 106 المطلب الثالث. الهيكل التنظيمي والأخطاء الشائعة في عملية التنظيم:
- 107 الفرع الأول. ماهية الهيكل التنظيمي:

- 107 أولاً. تعريف الهيكل التنظيمي:
- 107 ثانياً. العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي:
- 108 الفرع الثاني. الأخطاء الشائعة في عملية التنظيم:
- 108 المبحث الثالث. وظيفة التوجيه:
- 108 المطلب الأول. ماهية وظيفة التوجيه:
- 109 الفرع الأول. مفهوم وظيفة التوجيه:
- 110 الفرع الثاني. صعوبات وظيفة التوجيه:
- 110 الفرع الثالث. فوائد وظيفة التوجيه:
- 110 المطلب الثاني. خصائص وظيفة التوجيه، أهميتها والأسس العامة لها:
- 110 الفرع الأول. خصائص وظيفة التوجيه:
- 111 الفرع الثاني. أهمية وظيفة التوجيه:
- 111 الفرع الثالث. الأسس العامة لوظيفة التوجيه:
- 112 المطلب الثالث. أدوات التوجيه:
- 112 الفرع الأول. القيادة:
- 112 أولاً. مفهوم القيادة ومهامها:
- 112 أ. مفهوم القيادة والقائد:
- 113 ب. مهام القيادة:
- 113 ثانياً. أنماط القيادة:
- 113 أ. نمط القيادة الديكتاتورية:
- 113 ب. نمط القيادة الديمقراطية:
- 114 ج. نمط القيادة المتساهلة:
- 114 ثالثاً. مصادر قوة القيادة وتأثيرها:

- أ. السُّلطة الرّسميّة: 114
- ب. السُّلطة غير الرّسميّة: 114
- الفرع الثاني. الإتّصال: 114
- أولاً. ماهيّة الإتّصالات: 114
- أ. مفهوم عمليّة الإتّصال: 115
- ب. خصائص عمليّة الإتّصال: 115
- ج. أهميّة عمليّة الإتّصال: 115
- ثانياً. عناصر عمليّة الإتّصال: 116
- أ. المرسل: 116
- ب. الرّسالة: 116
- ج. الوسيلة: 116
- د. المُستقبل: 116
- هـ. التّغذية الرّاجعة: 116
- و. التّشويش: 117
- ثالثاً. أنواع الإتّصالات: 117
- أ. الإتّصالات الرّسميّة: 117
- ب. الإتّصالات غير الرّسميّة: 118
- الفرع الثالث. التّحفيز: 118
- أولاً. مفهوم التّحفيز وأهميّته: 118
- أ. مفهوم التّحفيز: 118
- ب. أهميّة التّحفيز: 118
- ثانياً. عناصر التّحفيز: 119

- 119 ثالثاً. أنواع التحفيز :
- 119 أ. الحوافز الماديّة:
- 119 ب. الحوافز المعنويّة:
- 119 ج. الحوافز الفرديّة:
- 119 د. الحوافز الجماعيّة:
- 120 هـ. الحوافز الإيجابية والسلبية:
- 120 المبحث الرابع. وظيفة الرقابة:
- 120 المطلب الأول. مفهوم الرقابة وخطواتها العمليّة:
- 120 الفرع الأول. مفهوم الرقابة:
- 120 الفرع الثاني. خطوات عمليّة الرقابة:
- 120 أولاً. تحديد الأهداف والمعايير :
- 121 ثانياً. قياس الأداء الفعلي:
- 121 ثالثاً. مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف:
- 121 رابعاً. إتخاذ الإجراءات التصحيحية:
- 121 المطلب الثاني. أنواع الرقابة ومستوياتها:
- 122 الفرع الأول. التصنيف حسب توقيت القيام بالرقابة:
- 122 أولاً. الرقابة السابقة:
- 122 ثانياً. الرقابة أثناء الإنجاز:
- 122 ثالثاً. الرقابة اللاحقة أو التاريخية:
- 122 الفرع الثاني. التصنيف على أساس المستوى التنظيمي:
- 122 أولاً. الرقابة على مستوى الفرد:
- 122 ثانياً. الرقابة على العمليّات والأنشطة الوظيفية:

- 123 ثالثاً. الرقابة على الأداء الكلي للمنظمة:
- 123 الفرع الثالث. التصنيف من حيث طبيعة التوجه بالرقابة:
- 123 الفرع الرابع. التصنيف على أساس أطراف التعامل مع المنظمة:
- 124 المطلب الثالث. أساليب وأدوات الرقابة:
- 124 الفرع الأول. الميزانية التقديرية:
- 124 الفرع الثاني. تحليل خرائط التعادل:
- 125 الفرع الثالث. التكاليف المعيارية (النمطية):
- 125 الفرع الرابع. تحليل النسب:
- 125 الفرع الخامس. طرق الرقابة الإحصائية:
- 126 خلاصة الفصل الثالث:
- 128 خاتمة:
- 130 قائمة المراجع:
- 130 أ. المراجع باللغة العربية:
- 134 ب. المراجع باللغة الأجنبية:

فهرس الجداول:

- جدول رقم 1: أوجهُ الاختلاف بين كلمتي Management و Administration 29
- جدول رقم 2: أوجهُ الاختلاف بين إدارة الأعمال والإدارة العامة. 41
- جدول رقم 3: مبادئ الإدارة لهنري فايول. 65

فهرس الأشكال:

- شكل رقم 1: خصائص الإدارة. 34.....
- شكل رقم 2: عناصر الإدارة. 36.....
- شكل رقم 3: نموذج للمستويات الإدارية. 39.....
- شكل رقم 4: مُحَدِّدات الإدارة. 45.....
- شكل رقم 5: النموذج السلوكي للرقابة. 71.....
- شكل رقم 6: هرم ماسلو للحاجات الإنسانية. 72.....
- شكل رقم 7: آثار الحاجات غير المشبعة. 73.....
- شكل رقم 8 : المكونات الأساسية للمنظمة. 76.....
- شكل رقم 9: انسجام المدخل المؤقفي ومداخل إدارية أخرى. 78.....
- شكل رقم 10 : خطوات عملية التنظيم. 103.....

مقدمة

مُقَدِّمَةٌ:

الحمدُ لله الكَرِيمِ الجَوَادِّ، نَحْمَدُهُ تَبَارَكَ وَتَعَالَى حَمْدَ الطَّائِعِينَ العُبَادِّ، وَنَتَوَكَّلُ عَلَيْهِ تَوَكُّلَ المُخْبِتِينَ الزُّهَادِ، فَنَسْأَلُهُ النِّصْرَ فِي الحَيَاةِ الدُّنْيَا وَيَوْمَ يَقُومُ الأَشْهَادُ. نَشْهَدُ أَنْ لا إِلَهَ إِلا اللهُ المُضِلُّ الهَادِ، وَنَشْهَدُ أَنَّ سَيِّدَنَا مُحَمَّدًا عَبْدُهُ وَرَسُولُهُ سَيِّدُ الأَسْيَادِ، سَيِّدُ الأَوَّلِينَ وَالأَآخِرِينَ مِنْ حَاضِرٍ وَبَادٍ، خَيْرٌ مِنْ دَعَا وَهَدَى وَبِالْخَيْرِ العَظِيمِ جَادِّ، اللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ وَبَارِكْ عَلَيْهِ، حَيْثُ الصَّلَاةُ عَلَيْهِ لَنَا خَيْرٌ زَادٌ؛ أَمَا بَعْدُ:

لا يَعْزُبُ عَن أَعْلَامِ الإِدَارَةِ وَالتَّسْيِيرِ، وَكَذَا مِنْ شَرْعُوا حَدِيثًا فِي هَذَا المَيْدَانِ، مَا حَظِيَّتْ بِهِ إِدَارَةُ الأَعْمَالِ مِنْ إِهْتِمَامٍ؛ كَوْنَهَا سَبِيلَ المُنْظَمَاتِ فِي مُوَاجَهَةِ التَّحَدِّيَّاتِ وَالأَخْطَارِ المُؤَلِّمَةِ بِهَا، فِي نِطَاقِ بِيئَةِ دِيناميكيةٍ مُتَسَارِعَةٍ الخُطُواتِ، وَالتِّي أَرَقَّتْ اسْتِقْرَارُهَا وَبَقَائُهَا المَنْشُودِ.

لأَجْلِ مَا سَبَقَ، نُيَمِّمُ دِرَاسَةَ مِقْيَاسِ مَدخلِ إِدَارَةِ الأَعْمَالِ، عِبْرَ مَا يُقَدِّمُهُ مِنْ رِكَائِزِ عِلْمِيَّةٍ وَمُمارَسَاتٍ عَمَلِيَّةٍ، تُشْمَلُ جَوْهَرِ إِدَارَةِ الأَعْمَالِ، خَلْفِيَّتَهُ التَّارِيخِيَّةَ تَطَوُّرِ الأَفْكارِ التِّي طَالَتَهُ، وَوِظَائِفَهُ المُتَفَرِّقَةَ... يُعَدُّ مِقْيَاسِ مَدخلِ إِدَارَةِ الأَعْمَالِ مِقْيَاسًا سُدَّاسِيًّا ضَمِنَ الوَحْدَةَ الأَسَاسِيَّةَ، فِي بَرنامِجِ السَّنَةِ الأُولَى جِذَعِ مُشْتَرَكِ (التَّعْلِيمِ الأَسَاسِيِّ) لِلْعُلُومِ الإِقْتِصَادِيَّةِ، التِّجَارِيَّةِ وَعُلُومِ التَّسْيِيرِ، حَيْثُ يُدْرَسُ بِمُحَاضِرَةٍ وَتَطْبِيقٍ، يَتِمُّ فِي هَذِهِ الأَخِيرَةِ التَّقْيِيمِ وَالتَّقْوِيمِ المُسْتَمْرِينَ لِلطَّلِبَةِ، فِيمَا يَتِمُّ تَقْيِيمُ مَعَارِفِهِمْ فِي المِقْيَاسِ بِإِجْرَاءِ امْتِحَانٍ نِهَائِيٍّ سُدَّاسِيٍّ.

مِمَّا أَسْلَفْنَاهُ، لَمْ نَجِدْ بُدْأً مِنْ إِخْرَاجِ هَذَا العَمَلِ فِي ثَلَاثَةِ فُصُولٍ، كُلُّ فَصْلِ عَلَى حِدَى بِمِثَابَةِ مَدخلِ قَائِمٍ بِذَاتِهِ فِي اتِّجَاهَاتٍ بَعِيْنِيَّاتٍ مِنْ عِلْمِ إِدَارَةِ الأَعْمَالِ؛ لِغَايَةِ تَوْطِيدِ وَتَأْمِينِ مَعَارِفِ الطَّلِبَةِ إِزَاءَ تَفَاصِيلِ هَذَا المِقْيَاسِ مِنْ: مَفَاهِيمٍ، نَظَرِيَّاتٍ...

نَرْجُو مِنْ اللهُ العَظِيمِ أَنْ يُكْرِمَنَا بِسَدَادِ الخُطَى، وَأَنْ يُحَقِّقَ المُرَادَ مِنْ هَذَا العَرَضِ... فَعَلَيْهِ التَّوَكُّلُ وَهُوَ وَحْدَهُ المُؤَفِّقُ إِلَى سَبِيلِ الرِّشَادِ.

الدُّكْتُور

بِهَاءُ الدِّينِ طَوِيلُ

الفصل الأول:

ماهية الإدارة.

تمهيدُ الفصل الأول:

قبل العَوص في أغوار إدارة الأعمال وما يتشعبه من مواضيع، لا يجدر إنكارها، تلافياً للإنزلاق في درك التخلف الإقتصادي والحضاري. لا مناص من المرور ابتداءً ببعض المحطات، التي نَعْرُج منها لِبُلُوغ وإدراك خبايا ماهية الإدارة، حتى نضع القارئ الكريم في المناخ العام لهذا العلم، والذي نُخصِّص دراستنا في فصلها الأول، للإسهاب في المباحث الآتية:

- المبحثُ الأول. تعريفُ الإدارة، طبيعتها، خصائصها وعلاقتها كعلمٍ بالعلوم الأخرى:
- المبحثُ الثاني. أهمية الإدارة، عناصرها، والمُكَلَّفون بها:
- المبحثُ الثالث. مجالات الإدارة، أهدافها ومُحدِّداتها:

المبحث الأول. تعريف الإدارة، طبيعتها، خصائصها وعلاقتها بعلم العلوم الأخرى:

سنستهل موضوع الإدارة الشامل، بتقديم هذا المبحث، والذي نتناول في ثناياه جملة من العناصر المهيئة لتوضيحه وتبسيطه، هذه العناصر نُوردها في الآتي:

المطلب الأول. تعريف الإدارة:

تباينت وتعددت تعاريف المُختصين للإدارة Administration، بفعل تفرُّق زاوية رؤيتهم لها، وكذا لطبيعتها الديناميكية وممارساتها، وفي الآتي عرض لبعض هذه التعاريف:

◀ الإدارة هي: "التوازن بين التأثيرات الخارجية والداخلية، وتنسيق الأنشطة والأشخاص، لتحقيق أهداف المنظمة". (Needle & Burns, 2019, p. 250)

◀ عرفها فريدريك وينسلو تايلور Frederick Winslow Taylor بأنها: "المعرفة الدقيقة لما يُريد الأفراد عمله، ثم التأكد من قيامهم به على أحسن وجه، وبأقل تكلفة". (شرارة، 2018، صفحة 21)

◀ أشار بيتر داركر Peter Drucker أن الإدارة هي: "وظيفة، معرفة وعلم يتم إنجازه، حيث يُطبق المُديرون هذه المعرفة، بتنفيذ وظائف وتولي أعمالها". (المغربي، 2016، صفحة 11)

◀ كما عرّفت الإدارة من طرف كونتز وأودرونال Koontz and Odronnell وكذا ماري باركر فوليت Mary Parker Follett بأنها: "فن تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين". (الشميمري، هيجان، و غنام، 2009، صفحة 23) (المغربي، 2016، صفحة 11)

◀ اعتبر هنري فايول Henri Fayol الإدارة على أنها: "التنبؤ، التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والمراقبة". (شرارة، 2018، صفحة 21)

◀ وعرفها ديل بيش Dale Beach بأنها: "عملية استخدام الموارد الخام والعنصر البشري، لتحقيق أهداف معينة، من خلال تنظيم الأشخاص، توجيههم وتنسيقهم". (الشميمري، هيجان، و غنام، 2009، صفحة 23)

◀ قام دفيد هولت David Holt بتعريف الإدارة بأنها: عملية التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة، التي تشمل الموارد البشرية، المادية، المالية والمعلوماتية في البيئة التنظيمية". (شرارة، 2018، صفحة 21)

◀ كذلك عرفها العالم ريتشارد ال دافت Richard L. Daft بأنها: "إنجاز أهداف المنظمة بأسلوب يتميز بالكفاءة والفعالية من خلال التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة للموارد التنظيمية". (شرارة، 2018، صفحة 21)

بناءً على ما تقدّم، يُمكن صياغة تعريف شامل للإدارة بأنها: "وظيفة، معرفة، علم وفن تنفيذ الأعمال من خلال موارد بشرية، مادية، مالية ومعلوماتية، يتم فيها استخدام وظائف بعينها، لغاية بلوغ أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، في حدود وشروط بيئتها".

تجدر الإشارة أن هناك إختلافاً بين كلمة الإدارة وكلمة التسيير Management، رغم أنهما قد يُشيران إلى معنى واحد وهو الإدارة، وسنوضح في الجدول الآتي نقاط الاختلاف بينهما: (بعض من هذه النقاط ستفصل فيما يأتي من هذه الدراسة).

جدول رقم 1: أوجه الاختلاف بين كلمتي Administration و Management.

التسمية نقاط الاختلاف	الإدارة Administration	التسيير Management
الدور	صنع واتخاذ القرار.	تنفيذ القرار
التمثيل	مجموعة من ملاك ورؤساء المنظمة الذين يستثمرون أموالهم فيها ويحصلون على العائد.	مجموعة من المدراء التنفيذيين الذين يعملون لقاء أجر.
السُّلطة	السُّلطة العليا	السُّلطة الوُسطى أو الدنيا
تنطبق على	القطاعات الحكومية كالتعليم، الصحة، الجيش وأيضاً في النوادي.	مُنظمات الأعمال الهادفة إلى الربح.
مجال العمل	صياغة الخطط والسياسات ووضع الأهداف.	تحويل الخطط والسياسات إلى أفعال.
اسم المدير	Administrator	Manager

المصدر: (وقفوني، 2016-2017، صفحة 12).

المطلب الثاني. طبيعة الإدارة:

إختلّف حول طبيعة الإدارة وجوهرها، فقد نشأت بدياياتها مُستندةً على خبرات ومهارات الأفراد، أكثر من اعتمادها على المثبتات والمُسلّمات العلميّة. فهل الإدارة فنٌّ يرتكز على المهارة، الابتكار والإبداع؟ ويتدخل فيها الذكاء، الموهبة والإلهام؟ أم أنها علمٌ ذو خصائص ومُرتكزات ثابتة يُمكن قياسها والتنبؤ بها؟ أم أنها ليست علماً فحسب؟، ولا فناً فحسب؟، ولا حتى فنٌ وعلمٌ؟، وإنما فلسفةٌ تُمرج فيها شتى ألوان العلوم.

الفرع الأول. الإدارة كعلم:

حطى علم الإدارة Administration science كغيره من العلوم الإنسانية خطواتٍ واسعة، لكنها على أيّ حالٍ لم ترقى لما تُحقّق في العلوم الأخرى، بسبب طبيعة العلوم الإنسانية المتميّزة بكثرة مُتغيّراتها ومُركّباتها. رغم ذلك، نجد عدداً من المدارس الفكرية والنظريات المحسوبة على الإدارة، كما نُحصى كثيراً من الدراسات، البحوث والتجارب، التي أُجريت [وما تزال إلى اليوم] في الجوانب المختلفة للعملية الإدارية (تخطيط، تنظيم، قيادة ورقابة)، على كافة عناصر الإدارة (موارد بشرية، أموال، معلومات، مُعدات وأساليب)

وعلى عناصر البيئة المحيطة بالإدارة (تقاليد، قيم وأعراف). كل ذلك يُضيف ويُثري في رصيد الإدارة، ويقودها لترسم هيئة وملامح العلم عليها. (علي محمد، 1982، صفحة 27)

الفرع الثاني. الإدارة كفن:

يُنظر للإدارة كذلك بأنها فن Art فقط لا غير، لأنَّ نجاح تطبيق مبادئها وقواعدها يعتمد أساساً على خصائص ومكونات الأشخاص، وهم يختلفون فيما بينهم بحسب إمكاناتهم وقدراتهم، فالإعداد العلمي وحده لا يضمن وجود أشخاص إداريين ناجحين، وقد قيل أن: "الإداري يولد ولا يُصنع"، أي أن الإدارة موهبة واستعداد شخصي يولد مع الإنسان لا يُكتسب. (الشميري، هيجان، و غنام، 2009، صفحة 33)

حتى يغدو الإداري بارعاً في أدائه، يجدر به إجادة جملة مهارات مختلفة، قد تبدوا صعبة، بعيدة المنال بادئ الأمر، وهي في حقيقتها تتجسد في الأسس الثلاثة التالية ذكراً: (الزعيبي و العنزي، 2015، صفحة 31)

أولاً. مهارات فنية:

تعتمد المهارات الفنية إلى حلّ المشاكل واتخاذ القرارات، فالإدارة تتعامل مع نواحي مادية ملموسة، تتطلب إنجاز الأعمال المُعدّة بإرتياح كلي، وترتفع درجة أهميّة هذه المهارات لدى الإدارة الإشرافية، حيث يكون التعامل مباشرة وبشكل مستمر.

ثانياً. مهارات فكرية:

تعني المهارات الفكرية نشر المعلومات، عقد الاجتماعات وكتابة التقارير المثلى، لمعالجة المشاكل، التي تكمن بالاعتراف بوجودها أولاً، ومن ثم إتباع طرق منطقية لحلها.

ثالثاً. مهارات إنسانية:

تقوم المهارات الإنسانية على التأثير في المهارات، أي القيادة وبث الحماس في نفوس العمّال، لمشاركة الآخرين بأفكارهم وأفكار الإدارة، ولتزويدهم بالمعلومات، ينبغي على الإداري أن يكون بارعاً باختيار الكلمات المناسبة (وهو ما يُعرف باللُغة)، ثم في إدارة الاجتماعات، الحوارات وفي صياغة التقارير. تعتمد المشاركة الفعالة على الذكاء والوضوح في التعبير بين المدير والموظف، بالإضافة إلى قابلية الموظف للاستماع، مما يعني أن يكون الإداري واضحاً فيما يودّ قوله (الفكرة) وموفقاً في تحديد الوسيلة المُختارة لتبليغ رسالته.

← نتيجة: إنَّ ما أجمع عليه مُعظم كتّاب وعلماء الإدارة، بالقول إن طبيعة الإدارة تجمع بين العلم والفن، فهي علم عندما تعتمد على خطط البحث العلمي في كثير من مجالاتها، وكذا عند استخدام المبادئ والنظريات العلمية، وفن لأنها تحتاج إلى الذكاء والإلهام وسعة الأفق عند الحديث عن الرؤية المستقبلية. (المغربي، 2016، صفحة 17)

المطلب الثالث. علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى:

ترتبط الإدارة كعلم إنساني بعلوم عديدة، شأنها في ذلك شأن بقية العلوم الإنسانية، لذا لا مناص من دراسة هذه العلوم والإلمام بها، للاستفادة منها في تنظيم وإدارة المشروعات العامة والخاصة، ومن جملة العلوم ذات الصلة بعلم الإدارة، نذكر ما يأتي:

الفرع الأول. علم الاقتصاد:

يختص علم الاقتصاد Economics بالثروة، توزيعها واستثمارها بالشكل الذي يُميها ويثريها، حتى يُوفّر لأفراد المجتمع الرفاهية المنشودة، وهو في ذلك يُقاتل لتخطي عقبة الندرة النسبية في الموارد الاقتصادية المختلفة. كذلك الإدارة تستخدم في ممارسة أعمالها جزءاً من موارد البلد، والتي ينطبق عليها قانون الندرة، حيث تُنسّق جهودها لتحقيق أفضل استغلال اقتصادي لهذه الموارد، بقصد تقديم الخدمات بفعالية وأقل كلفة ممكنة. إن التوافق بين الإدارة والاقتصاد يتعدى إلى نقاط: قوانين العرض والطلب، الأسعار، المنافسة، الإنتاجية، العمل، التكنولوجيا، الربح... (علي محمد، 1982، صفحة 30)

تقوم الدولة بإرساء القواعد الأساسية للاقتصاد العام، وتوكل مهمة التنفيذ إلى الأجهزة الإدارية، وعليه فالإدارة الحديثة تُمارس نشاطات ذات طابع اقتصادي، كتحديد مصادر الإيرادات وأوجه الإنفاق، الحسابات الختامية، الرقابة المالية... (المغربي، 2016، صفحة 18)

الفرع الثاني. علم النفس:

ترتكز دراسات علم النفس psychology على الاهتمام بالعنصر الإنساني، انطباعاته ومشاعره، حيث تلعب الأنماط السلوكية (المفاهيم الشخصية، الدوافع، الإدراك، سيكولوجية النمو، القيم، العوامل البيئية والوراثية في نمو الفرد...) دوراً أساسياً في: (السواط، سندي، و الشريف، 2007، الصفحات 09-10)

- التأثير على سلوك الفرد وإنتاجيته داخل المنظمة بزيادتها.
- إيجاد الاستقرار الوظيفي، بحلّ المنازعات المختلفة، وكذا مصادر الشكاوى.
- تحسين نوعية العمل، بشكل لا يفقد الموظف الاهتمام، ما يحُد من قدرته.
- معرفة النمط الثقافي، خاصة القيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيم.

الفرع الثالث. علم الاجتماع:

يهتم علم الاجتماع Sociology بدراسة الجماعات، تكوينها، وظائفها والعلاقات التي تنشأ بينها، وكذلك دراسة طبقة المجتمع. توجد علاقة وطيدة بين علم الاجتماع والإدارة، فالمُنشأة تعيش ضمن مجتمع تتفاعل معه، بإعتباره عنصراً مهماً من عناصر بيئتها الخارجية، فتؤثر فيه وتتأثر به، تتبادل معه المنافع وتستمد منه وسائل البقاء والاستقرار، كما وتتأثر الإدارة بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع. (شرارة، 2018، صفحة 29)

يسعى علم الاجتماع كذلك إلى دراسة ومعرفة القواعد والتقاليد، التي تحكم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة، مما يسهل على المدراء معرفة ما يحكم عمل الجماعة أو الفرد، بما يخدم أهداف التنظيم والعاملين. (السواط، سندي، و الشريف، 2007، صفحة 09)

الفرع الرابع. علم السياسة:

يُشرف علم السياسة Political Science على رسم خارطة الطريق العامة للدول، شكل الحكم والمعتقدات الفكرية السائدة فيها. تتأثر الإدارة بالأيدولوجية السياسية للبلدان، ففي ظل النظام الرأسمالي الديمقراطي، تأخذ المنشآت الاقتصادية مجالاً أوسع منه في ظل الأنظمة الاشتراكية، أو الأنظمة الاقتصادية المختلطة، أين يسود التخطيط المركزي. تُعد همزة الوصل بين العلمين في كون الإدارة أداة تنفيذ الأهداف المُسطرة من السياسة المتبعة للبلدان، فهي تلعب دوراً فعالاً في المشاركة باتخاذ القرارات، إبداء الرأي، المشورة ورفع التوصيات إلى الجهات العليا، للأخذ بها. (المغربي، 2016، صفحة 18) (السواط، سندي، و الشريف، 2007، صفحة 08)

الفرع الخامس. علم القانون:

لِعلم القانون Jurisprudence علاقة وثيقة بعلم الإدارة، فالقوانين العامة تحكم المجتمع وتُنظم علاقات مؤسساته وأفراده، لتُحافظ على النسق الاجتماعي المطلوب، كذلك قوانين العمل تُنظم علاقة العاملين بالإدارة، حقوقهم وواجباتهم، وكذا شكاوى العاملين ومنازعاتهم، فيما القوانين التجارية تُغطي أنشطة: البيع، الشراء، الاستيراد، التصدير، الرسوم الجمركية، قوانين العقود... إضافةً للأنظمة التي تُسنها الحكومة، للرقابة المالية والإدارية على الأجهزة والمؤسسات. بإختصار، يُعد القانون أحد أهم العناصر تأثيراً في ممارسات الإدارة اليومية. (علي محمد، 1982، صفحة 32)

الفرع السادس. علم الأخلاق:

يُحدد علم الأخلاق Ethics الإطار الخُلقي للعمل الإداري داخل المنظمات في حالة غياب أو تعذر تطبيق القوانين، الأنظمة، التعليمات... فهي مجموعة المعايير أو قواعد السلوك، التي تم تنميتها من خلال الممارسة أو الخبرة الإنسانية، والتي يُمكن في ضوئها الحكم على السلوك باعتباره صواباً أو خطأً، خيراً أو شراً من وجهة الإنسانية، وقد تساعد الإهتمام في السنوات الأخيرة بموضوع أخلاقيات الإدارة، لقدرتها على ردع ما استشرى من فساد إداري، من قبيل: الرشوة، المحسوبية... ومُساهماتها كذلك في تحقيق أهداف المنظمات المختلفة بأعلى كفاءة وفعالية مُمكنة. (المغربي، 2016، الصفحات 20-21)

الفرع السابع. علم التاريخ:

يتغلغل التاريخ في كل شؤون الحياة، ولا غنى لمن يتخصّص في مجال معين عن تتبّع التطور الذي يحدث فيه خلال الأزمنة والعصور الغابرة، وذلك حتى يتم التعرف على وقائع الماضي وربطها بأحداث الحاضر المعاش، ومن ثم تحليل العلاقة بين الأسباب والنتائج، ليتمكّن من التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية.

يُدل علم التاريخ History الباحثين والمُستغلين بالإدارة على المُشكلات الإدارية والتنظيمية في مُختلف الأزمنة السابقة، طبيعتها، أحجامها، الظروف المُحيطة بها، مداخل حلّها وطُرق تلافيها، كما يُمدُّهم تسجيل الممارسات الإدارية المُختلفة بالطُرق والأساليب الإدارية الناجحة. (علي محمد، 1982، الصفحات 29-30)

الفرع الثامن، العلوم الرياضية والإحصائية:

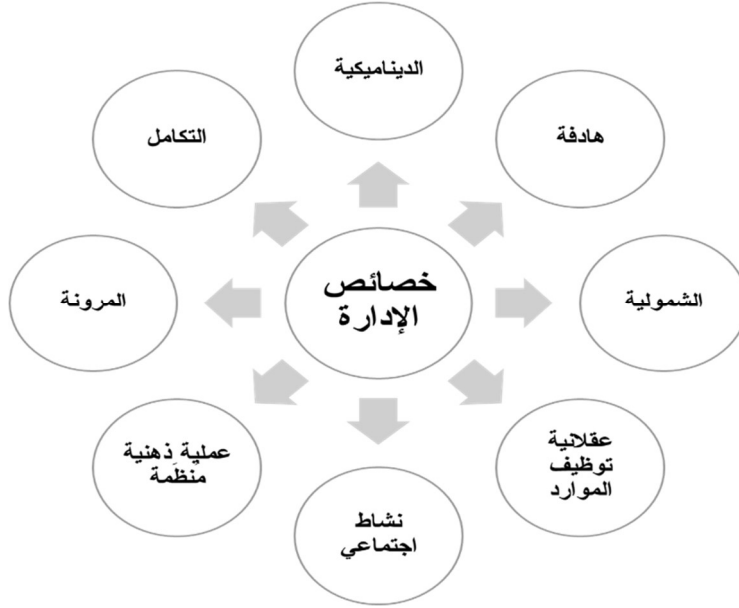
تمتد العلوم الرياضية والإحصائية Mathematical and Statistical Sciences الإدارة بالأدوات الوصفية، التحليلية والتنبؤية المُختلفة، التي تُساعدُها في إتخاذ قراراتها، في ظلِّ ظروفٍ عدم التأكد والمُخاطرة، لذا تزايد استخدام الإدارة لمُختلف النماذج الرياضية في مجالات الإنتاج، التسويق، التمويل، قياس الرأي العام وتفضيلات مُستهلكي السلع والمُستفيدين من الخدمات... وقد أُوجدت بعض المنظمات والأجهزة إدارة مُتخصصة في الإحصاء أو استعانَت بها كقسمٍ تابعٍ لإدارة التخطيط أو ضمن وحدة المعلومات والحاسب الآلي. (علي محمد، 1982، صفحة 31)

المطلب الرابع. خصائص الإدارة:

للإدارة خصائص عديدة، يُمكن تلخيص أهمها على النحو التالي: (شخي، 2016-2017، الصفحات 14-15)

- الإدارة نظامٌ ديناميكي (متحرك)، لأنها نشاطٌ عملي وحركي، يظُم عديد الممارسات.
- الإدارة عمليةٌ هادفة، فجميع الموظّفين في مُختلف المُستويات الإدارية للمنظمة يسعون ويُساهمون في تحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة ككل.
- الإدارة عمليةٌ شاملة، فهي تشمل جميع المُستويات الإدارية في المنظمة.
- تعمل الإدارة جاهدةً على تسخير الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة بعقلانية، وهذا من مُنطلق أن جميع الموارد المتاحة نادرة، وبالتالي الحرص على الاستخدام الرشيد لها.
- ترتبط الإدارة بعلاقاتٍ مُتشابكةٍ ومُتداخلةٍ (تأثراً وتأثيراً) مع البيئة الخارجية المُحيطة بالمنظمة (عواملٍ سياسية، إقتصادية، إجتماعية، ثقافية...)، ما يتطلّب مرونتها حيث تعمل الإدارة على التكيف مع الظروف والأوضاع المُحيطة بها، من خلال إختيارٍ منهجيٍ للغايات والوسائل، والتي تتطلّب تقييماً رشيداً لهذا المُحيط.
- تتميز الإدارة بالتعقيد، التشابك والتكامل في عملياتها، فلا يُمكن فصلها عن بعضها.
- تتميز الإدارة بكونها عمليةٌ منظمة، فهي تتطلّب الإعداد المُسبق بتحديد العناصر والكفاءات البشرية، المُشكلة لرسم الهيكل التنظيمي الخاص بمنظمتها.
- الإدارة عمليةٌ إنسانية، فهي تُحاول الكشف عن حاجات الأفراد والعمل على تلبيةها، كما تُحدّد الوسيلة المناسبة للتعامل معهم.

شكل رقم 1: خصائص الإدارة.



المصدر: (شرارة، 2018، صفحة 16).

المبحث الثاني. أهمية الإدارة، عناصرها، والمكلفون بها:

نستكمل درينا الهادف لكشف أغوار الإدارة وماهيتها، بالتطرق إلى حزمة من العناصر المكونة لها، والتي تشمل ما يلي:

المطلب الأول. أهمية الإدارة:

تعد الإدارة أحد أبرز المؤشرات الواضحة، التي يمكن من خلالها التمييز بين المجتمعات المتقدمة والنامية، فالإدارة الجيدة تعوض بكفاءتها وفعاليتها قلة الموارد والإمكانات، لذا هي تمثل أهم وسيلة يستثمرها الأفراد، المنشآت والدول من أجل تحقيق أسباب الرخاء، الأمن والتقدم، بفعل قدرتها على تحديد مستوى التعليم، الأمن، العدل، الرعاية الصحية والاجتماعية، الزراعة، الصناعة... لقد برزت أهمية الإدارة بشكل جلي للعيان بعد الحرب العالمية الثانية سنة 1945م، (الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، 1429هـ،

صفحة 03) والتي شملت الجوانب الآتية: (الشميمري، هيجان، و غنام، 2009، الصفحات 29-31)

- تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية بوضعها قوانين للعمل، وما يتطلبه الأمر من تواجد إدارة

عامة تمثل جهازها التنفيذي. (شرارة، 2018، صفحة 26)

- تميز علم الإدارة عن غيره من العلوم بمساحة للإبداع البشري فيه، نظير إيمانه على

مبادئ وأسس، تسمح بإمكانية الإضافة والتطوير فيهما. (المغربي، 2016، الصفحات

09-10)

- تمكن وظائف الإدارة المختلفة المجتمع من تحقيق أهداف وطموحات التقدم، الرخاء والأمن

الاجتماعي.

- الإدارة وسيلة تحقيق احتياجات الأفراد المُلحة والمُتجددة، عبر استثمار الموارد النادرة.
- أهمية العامل الإنساني في نجاح المنشآت، وسعي الإداريين لتدريبهم وإكسابهم المعارف والمهارات اللازمة، مع الانتباه إلى تحفيزهم، حل مشاكلهم، وتلبية احتياجاتهم في حدود إمكانيات المنظمات التي يعملون بها.
- رغبة الأفراد في الوصول إلى مراكز اجتماعية وقيادية متميزة، تدفع كثيراً منهم إلى دراسة الإدارة، لأجل تنمية معارفهم ومهاراتهم الإدارية، حتى يحوزوا مواقعهم في المنشآت التي يطمحون لها.
- إزدياد عدد المنشآت وكبر حجمها، في ظلّ إحتياجها لتخصّصات إدارية مختلفة كفاءةً ومتسقةً، تضمن سيرها الحسن.
- إن وجود تغيّرات اجتماعية، إقتصادية وتقنية ملحّة، قد زاد من عبء الإدارة في التخطيط للتغيير الحاصل، متابعتها وتقييمه، لغاية إدراك ما فات من أشواط، قد قطعتها ركوب الدول المتقدمة.
- العولمة وما ترتب عليها من صعوبات، أعيت الدول النامية في مجارات الدول الكبيرة، من حيث نوعية، تنوع وجودة منتجاتها وخدماتها، وهي التي لن تنال غايتها، إلا إذا أحسنت إصلاح وتطوير الإدارة لديها.
- المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية، تستنز الإدارة الجيدة للبحث عن التجديد والابتكار في طرق الإنتاج، التسويق والتوزيع.
- دَفَع الفصل بين إدارة منظمات الأعمال وملاكها أغلب المنشآت إلى إناطتها وإلحاقها برجال إدارة متخصصين.
- تتطلب الندرة المتزايدة في الموارد المادية والبشرية إدارة قادرة على مواجهة هذا التحدي، من خلال سياسة الترشيح في النفقات، مع البحث الدؤوب عن أفضل الوسائل، لتحقيق الأهداف، بأعلى جودة وأقل تكلفة.

المطلب الثاني. عناصر الإدارة:

عندما يُذكر مُصطلح الإدارة، فلا بُد أن نتذكر على الدوام أربعة عناصر أساسية: (الشميري، هيجان، و غنام، 2009، صفحة 46)

الفرع الأول. المنشأة:

تُمثّل المنشأة (المنظمة) Organization الجهاز الإداري المنوط به تحقيق أهدافٍ مُحددة يُؤديها للمجتمع، سواءً تمثلت في خدماتٍ كالـتعليم، الصّحة، النقل... أو مُنتجاتٍ مثل: المواد الغذائية، المواد البترولية، الحاسبات الآلية والبرامج المرتبطة بها...

الفرع الثاني. الوظائف:

تتضمن أيُّ مُنظمةٍ عدداً من الوظائف المُتكاملة، والتي تعكس إلى حدٍ كبيرٍ مُختلف أهدافها المرجوة، فهي على درجةٍ عاليةٍ من الأهمية بالنسبة لأيِّ مُنظمةٍ. هذه الوظائف تشمل: الوظائف الإدارية، الوظائف التنفيذية والوظائف المُساعدة، فيما يُسمى الأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف بالمُديرين.

الفرع الثالث. المهام:

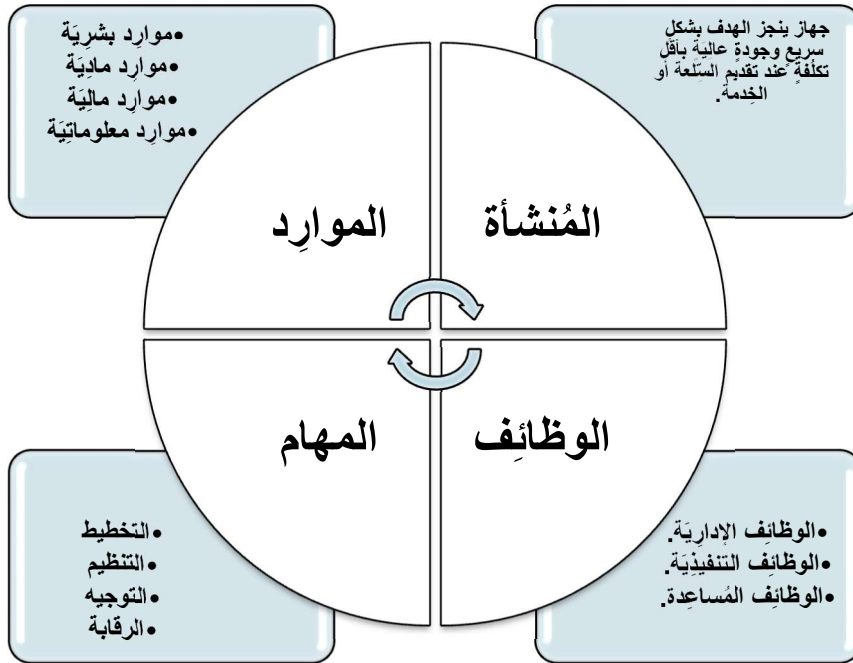
تُمثل المهام حركة النشاط في أيِّ مُنظمةٍ، حيث يتم من خلال هذه المهام المنوطة بالوظائف، العمل على تحقيق جُلِّ أهداف المُنظمة، ولما كان المُديرون [الذين يشغلون الوظائف الإدارية] يُمثلون حجر الأساس في أداء أيِّ مُنظمةٍ، فإنه يُطلق على ما يُؤدونه من مهامٍ بالعمليّة الإدارية أو وظائف الإدارة.

الفرع الرابع. الموارد:

لكي تتمكن المُنظمة من تحقيق أهدافها، فلا بُد أن تُتاح لها موارد Resources هذا المسعى، ويُمكن تصنيف هذه الموارد إلى ثلاث فئاتٍ رئيسيةٍ، هي:

- ◀ الموارد البشرية: تشمل الموارد البشرية جميع الأشخاص الذين يشغلون وظائف بالمُنظمة.
- ◀ الموارد المادية: تتمثل الموارد المادية في: الميزانيات، مصادر الدخل، التمويل وحتى التموين.
- ◀ المعلومات: وهي الأدوات التي يترتب على أساسها إتخاذ قرارات المُنظمة في جميع عناصر العمليّة الإدارية.

شكل رقم 2: عناصر الإدارة.



المصدر: من إعداد الأستاذ، بالاعتماد على (شرفاوي، 2016-2017، صفحة 04) و (الشميمري، هيجان، و غنام، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، صفحة 37).

المطلب الثالث. المُكَلَّفون بالإدارة:

لا تُسند الإدارة بوظائفها ومهامها المتفرقة إلا لأشخاصٍ مُحدّدين، يُطلق عليهم المُديرين [كما أسلفنا]، وعليه وفي طيات هذا المطلب، سنسلط الضوء بالبحث في ماهية المُدير، عبر التوقّف على ما يأتي من محطات:

الفرع الأول. تعريف المُدير:

يعمل المُدير بصِفته أحد أفراد المنشأة على إتخاذ القرارات، تنسيق أعمال باقي الموظفين وإشرافه على عملهم وتوجيههم، فهو قادرٌ على خلق وحدة عملٍ مُنتجة، مُرتبطة ببعضها البعض، عبر استخدام كلِّ نقاط قوة الموارد البشرية، الحاصلة بين يديه، بعد أن يتم له موازنة عناصرها المُختلفة، إنطلاقاً من درايته بالمدخل السيكلوجي للأفراد، والفروق الفردية بينهم. إضافةً لأعمالٍ أخرى مُحددة يُرجى منها تحقيق أهداف المنشأة، بالتزامن مع كلِّ ذلك يقوم المُدير بجُلِّ وظائف العملية الإدارية. (الهواسي و البرزنجي، 2014، صفحة 10) (عبد ربه، 2013، صفحة 76)

أصبح عمل المُدير في المُجتمعات والمنظمات المعاصرة ذو أهميةٍ مُطلقة، فهو وظيفة حيوية للمُجتمع وتطوره، خاصةً وأنَّ المُدراء يُنسقون حالياً ويديرون رؤوس أموالٍ بشرية، أضحت الأثمن، لكُون نجاحات المنظمات تستند إليها. (العامري و الغالبي، 2008، صفحة 31)

الفرع الثاني. أدوار المُدير:

رغم تباين أنشطة المُدراء وأدوارهم، إلا أنه يُمكن وضع هذه الأدوار في ثلاث مجموعاتٍ رئيسية، استناداً إلى التصنيف الشائع، الذي قدّمه هنري مينتنبورغ Henry Mintzberg، والمُبيّن كما يلي: (العامري و الغالبي، 2008، صفحة 35)

أولاً. الأدوار التفاعلية:

تُغطي الأدوار التفاعلية Interpersonal Roles في مُجملها طبيعة التعامل مع الآخرين، سواء كانوا أفراداً، مجموعاتٍ أو منظماتٍ أخرى، فالمُدير دبلوماسيٌ يلعب دور مُمثل المنظمة الرئيسي مع الأطراف الخارجيين، كذلك هو قائدٌ وسياسيٌ يُحسن التأثير الإيجابي في مرؤوسيه، بتحفيزهم وتوجيههم نحو الأهداف الموضوعية، لذا فهو حلقة الوصل مع مُختلف الأطراف.

ثانياً. الأدوار المعلوماتية:

تُلخّص الأدوار المعلوماتية Informational Roles في البيانات والمعلومات، التي يحصل عليها المُدير أو يُقدّمها للآخرين، أي رصد واستلام البيانات من مصادرها المُختلفة، وكذا مُتابعة التقارير وغيرها من وسائل الاتصال، إضافةً لإرساله المعلومات إلى الجهات الأخرى داخلياً وخارجياً، كما يلعب المُدير أيضاً دور الناطق الرسمي باسم المنظمة.

ثالثاً. الأدوار القرارية:

تتمثل الأدوار القرارية Decisional Roles في قدرة المدير على استخدام المعلومات، وصنع القرار داخل المنظمة، والتي تشمل:

- ◀ الدور الريادي: يجسده قدرة المدير على المبادرة، الإبداع وتطوير الأفكار الجيدة.
- ◀ دور معالج الاضطرابات أو الإشكاليات: يُمارس من خلاله المدير دوراً فعالاً في معالجة المشاكل والاضطرابات في مختلف المواقف، واتخاذ إجراءات التصحيح اللازمة إذا تطلب الأمر.
- ◀ دور موزع الموارد: وفيه يلعب المدير دور تخصيص الموارد [التي غالباً ما تتسم بالندرة] على الأنشطة المختلفة وحسب طبيعة أهداف المنشأة.
- ◀ دور المفاوض: أخيراً، فإن المدير يلعب دور المفاوض مع أطراف مختلفة، في شتى ما تتركه المنظمة من صفقات.

الفرع الثالث. مستويات المدراء:

إنّ تضخم وكبر حجم المنشآت خلق عناوين، مُسميات ومُستويات عديدة في هياكلها التنظيمية، وبالتالي أصبح هناك مستويات إدارية مختلفة، يُمكن أن نُشير لها كالاتي: (العامري و الغالبي، 2008، الصفحات 32-33)

أولاً. مدراء الإدارة العليا:

يُمثل هؤلاء المستوى الأعلى من الإدارة، والمُتجمد في ثوب: المدير المُفوض أو المدير التنفيذي الأعلى، الذي يشغله: الرئيس أو نائب الرئيس أو المدير العام، وهم في ذلك مسؤولون عن الأداء الشامل للمنشأة أو أجزائها الأساسية. إنّ هؤلاء المدراء يُعبرون أهمية كبيرة للبيئة الخارجية، ويبحثون عن فرص تطوير المنظمة، من خلال تحديد أهدافها، رسم الإستراتيجيات، مراقبة ودراسة البيئة الخارجية، واتخاذ القرارات التي تُؤثر في المنظمة بأكملها، وعلى المدى البعيد. يحتاج إنجاز ما أسلفناه من مدراء الإدارة العليا إلى مهارات فكرية وإنسانية، تتطلب قدرة التحليل، التركيب، الإبداع وتحديد المشاكل (شرارة، 2018، صفحة 18).

ثانياً. مدراء الإدارة الوسطى:

هؤلاء المدراء مسؤولون عن تنفيذ الإستراتيجيات المرسومة من قبل الإدارة العليا، ويشغلون مناصب رئاسة الأقسام الكبيرة مثل: مدير الرقابة على الجودة، مدير مختبرات البحث... لقد تغيرت وظيفة الإدارة الوسطى بشكل كبير خلال العقود الماضية، حيث ظهر مفهوم المنظمة الرشيق، وتم فيها تقليص عدد مديري الإدارة الوسطى، ما زاد من أهميتهم بشكل كبير، حيث وُجّهت وظيفتهم نحو بناء وقيادة فرق العمل الكبيرة، إدارة المشاريع وتطوير الخطط التكتيكية. هذه الأخيرة، تُعد تجزئة للخطط الإستراتيجية الرئيسية بغرض تنفيذها.

ثالثاً. مدراء الإدارة الدنيا:

تعد الإدارة الدنيا أو الإشرافية وظيفة إدارية، تُشرف مباشرة على عمل مرؤوسين لا يُمارسون الإدارة، ومهمتها قيادة الفرق الصغيرة، حيث يُطلق على شاغلي هذه الوظيفة بـ: "المُشرف" أو "المُلاحظ". إنَّ أغلب المدراء بهذا المُسمى، وخصوصاً في المنظمات الصناعية، هم من قُدمى العاملين الفنيين، الذين أمضوا فترةً زمنيةً طويلةً في مجال العمل.

ولتوضيح المستويات الثلاثة السابقة، يُمكن الاستعانة بالشكل الآتي:

شكل رقم 3: نموذج للمستويات الإدارية.



المبحث الثالث. مجالات الإدارة، أهدافها ومحدداتها:

لا يكتمل البحث في ماهية الإدارة، إلا بالتطرق للمجالات المختلفة التي تشغلها وتنشط فيها، إضافة لما يعترض دربها من تحديات، قد تعمل على تحفيز أو تثبيط مسعاها، الرامي لتحقيق أهدافها المُسطرة والمُخطّط لها.

المطلب الأول. مجالات الإدارة:

تُمارس الإدارة وتُطبّق في مُختلف مناحي الحياة، فهي ليست مقصورةً على مجالٍ أو قطاعٍ بعينه، وإنما تتنوع تبعاً لتنوع قطاعات المجتمع، والأهداف التي يسعى كلُّ قطاعٍ إلى بلوغها وتحقيقها، حيث تشمل ما يلي:

الفرع الأول. الإدارة العامة:

تُعتبر الإدارة العامة Public Administration فرعاً من علم الإدارة، يتجه مجال عملها صوب التنظيمات الحكومية، فالإدارة العامة كبيرة الحجم، مُعقّدة التركيب، لذا ليس غريباً صعوبة الوقوف عند تعريف جيد لها، حيث يذكر العالم الإداري دوايت والو Dwight Waldo، في كتابه دراسة الإدارة العامة، أنه: "يُمكن تقديم تعاريف قصيرة للإدارة العامة، ولكن ليس من السهل تقديم تفسير قصير ووافٍ لها"، (الصيرفي، 2005، صفحة 03) ومن بين التعاريف التي أُعطيت للإدارة العامة، على سبيل المثال لا الحصر، ما يأتي:

أولاً. نظرة الباحثين في مجال السياسة:

في هذا الصدد، نأخذ بتعريف ليونارد وايت Leonard D. White لإدارة الأعمال في معناها الواسع، أين يقول: "تتضمن الإدارة العامة جميع العمليات التي تهدف إلى تحقيق أو تنفيذ السياسة العامة". يُغطي هذا التعريف مجموعة كبيرة من النشاطات في ميادين مُتفرقة، منها: فرز المُراسلات وتوصيلها، العمليات على الأراضي والأماكن العامة، إبرام الإتفاقيات والمعاهدات، العلاج في المُستشفيات... (ملوخية، 2006، صفحة 12)

ثانياً. نظرة الباحثين في مجال القانون:

يري هارفي وولكر Harvey Walker أنّ الإدارة العامة هي: نشاط يُعطي الفعالية للقانون"، وفي هذا المجال يؤكد أيضاً جون بيفنر John M. Pfifner وروبرت برسنوس Robert Presthus، بأنّ الإدارة العامة هي: "مُهمة شاقة لكثرة وتعقّد التدخّلات فيها، وعلى الأخصّ الاعتبارات السياسية"، أي أنّ الباحثين في الإدارة العامة بالمجال القانوني، قد ركزوا على التشريعات والقوانين، التي تصنعها الأجهزة التشريعية والقضائية. (الصيرفي، 2005، صفحة 05)

ثالثاً. نظرة الباحثين في المجال الإداري:

تُركّز هذه الطائفة على أنّ دور الإدارة العامة قائم على بلوغ الكفاءة والفعالية، على غرار شارلز ديباشن Charles Debbasch، الذي أوضح بأنّ للإدارة العامة مُهمتين رئيسيتين في سبيل ذلك، وهما: (الصيرفي، 2005، الصفحات 05-07)

أ. مهام خارجية:

تضع هذه المهام الإدارة في إتصالٍ مُباشرٍ مع الجمهور، وتتفرّع إلى:

- المهام السياسية: وتتمثل في وزارة الدفاع، الداخلية والعدل.
- المهام الاقتصادية.
- المهام التعليمية والثقافية.
- المهام الاجتماعية.

ب. مهام داخلية:

تهدف إلى التوظيف الأفضل للإدارة في الجوانب المتعلقة بتنظيم وإدارة الأفراد، استخدام الوسائل المادية الضرورية، تعزيز الإجراءات الأساسية وتأمين الرقابة من الإدارة ذاتها.

الفرع الثاني. إدارة الأعمال:

تُعرف إدارة الأعمال Business Administration بأنها: "علم وفن استخدام جميع الموارد المتاحة في مشروع، أو مؤسسة، أو تنظيم على أفضل الوجوه الممكنة، كما، كنيافاً، تكلفَةً وزمناً، لبلوغ أغراضٍ مُقرَّرة (عادةً ما تتجسد في تحقيق الأرباح)". (جمال، 2014، صفحة 52)

من خلال هذا التعريف يُمكن إجمال مُصطلحات إدارة الأعمال، كما يلي: (أبو عريش، 2017، صفحة 51)

أولاً. الشركة العالمية:

تعني الشركة العالمية International Company وصفاً للشركات، التي تُحاول تنميط عملياتها في كافة مجالاتها الوظيفية، والاستجابة للاختلافات في السوق الوطني.

ثانياً. الإدارة الدولية:

الإدارة الدولية International Management هي الإدارة التي تنطوي أنشطتها عبور الحدود الوطنية، وتتضمن التجارة الدولية والتصنيع الأجنبي.

ثالثاً. الشركة القابضة:

الشركة القابضة Holding Company لها عددٌ من العمليات الخارجية وأنَّ الإجراءات متروكةً لكلِّ شركةٍ على حدى، لأن تكثيف مُنتجاتها، إستراتيجياتها والتسويق لذيها يكون وفق ما يراه مُدراءها المحليين، كجوانب مُتميزة أو فريدة لأسواقها الخاصة.

◀ أوجه الاختلاف بين إدارة الأعمال والإدارة العامة:

يُعتبر إدغار نورمان غلادن Edgard Norman Gladden أبرز من حدّد أوجه الاختلاف بين إدارة الأعمال والإدارة العامة، الجدول التالي يوضّح أهم تلك الفروق: (وقنوني، 2016-2017، صفحة 15)

جدول رقم 2: أوجه الاختلاف بين إدارة الأعمال والإدارة العامة.

المعيار	الإدارة العامة	إدارة الأعمال
البيئة	إحتكارية.	مُنافسة حرة.
مجال التطبيق	المنظمات والدوائر الحكومية.	منظمات القطاع الخاص.

الهدف	تأمين المصلحة العامة وتقديم خدمات للمواطنين، بغض النظر عن العوائد المادية المترتبة عن هذه الخدمات.	تحقيق الربح المادي.
الحجم	ضخامة حجمها، اتساع مجالات نشاطها ومشاريعها.	قلة عدد العمال نسبياً، وعدم توسيع تشكيلتها الإدارية.
المستفيدون	عدد كبير جداً من المواطنين.	العملاء.
ديمومة الوظيفة	دائمة نوعاً ما.	حسب كفاءته ومدى الحاجة إليه.
معايير اتخاذ القرار	- اعتبارات سياسية واجتماعية. - القوانين والتعليمات الإدارية. - موافقة الجهات العليا.	- معايير موضوعية واقتصادية. - لأجهزتها صلاحيات واسعة. - سرعة اتخاذ القرارات. - مرونة العمل.
الأساس المالي	- تنوع الإيرادات: ضرائب، رسوم... تنوع أوجه الإنفاق: الصحة، التعليم، مواصلات... - التمويل من ميزانية الدولة.	- يُعظم الربح عبر إيراد الاستثمار والاقتصاد في النفقة. - التمويل من الملاك.
طرق التقييم	- معايير اقتصادية. - المنفعة المحققة ومدى تحقق السياسة العامة.	معايير اقتصادية بحتة.

المصدر: (وقنوني، 2016-2017، الصفحات 15-16) (شيخي، 2016-2017، صفحة 11).

- لا تتسم هذه الفروقات بالدقة المطلقة، بل تتعرض للتغيير والتبديل، حسب ما يطرأ من تغيرات على الدولة ومجتمعها، فعلى سبيل المثال: (وقنوني، 2016-2017، الصفحات 16-17)
- لا يُعد العمل في ظروف إحتكارية حصراً على الإدارة العامة، فمن المعروف أن إدارات الشركات الخاصة [العِملاقة] أكثر منها قدرة على الإحتكار.
 - قد تهدف الإدارة العامة إلى تحقيق المصلحة العامة والربح أيضاً.
 - تراجع وتساؤل حجم الإيرادات العامة، مقارنة مع ضخامة حصيله إيرادات الشركات العِملاقة الخاصة.

رابعاً. الإدارة الأجنبية:

تتعلق الإدارة الأجنبية Foreign Administration بمختلف العمليات الوطنية الحاصلة داخل حدود أي بلد أجنبي.

الفرع الثالث. إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة:

تعمل إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة Administration of Private Organization على تسيير خدماتها الموجهة إلى بعض الفئات الخاصة من المجتمع، دون أن تهدف لتحقيق الربح أو تقديم خدمات عامة، فهي بذلك تختلف عن منظمات الأعمال وكذا الإدارة العامة، أما ما يحصل من دخل لها، فتوجهه إلى رعاية الفئات الخاصة بها، ومن أمثلة هذه الهيئات والمنظمات: الجمعيات الخيرية، الجمعيات العلمية، الهيئات التطوعية... في الغالب تخضع هذه الهيئات والمنظمات لأنظمة الدولة، بغرض حماية مواطنيها والعامل من سوء الاستغلال، أو لأجل صيانة الأمن العام والسياسة العامة في شتى المجالات الحياتية. (الشميري، هيجان، و غنام، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، صفحة 40)

الفرع الرابع. الإدارة الإقليمية والدولية:

يختص هذا المجال من الإدارة بإدارة منظمات بطابع إقليمي أو دولي، لا تتبع أيًا من الحكومات التي تنشأ في دولها، وتهدف إلى خدمة المجتمع الإقليمي أو العالمي أو جزء من العالم، في قضايا: اختيار الموظفين الدوليين، ترقيةهم، نقلهم، الاستغناء عنهم، مكافأتهم، ولائهم للمنظمات التي يعملون بها، التزاماتهم، روحهم المعنوية... مستعنيين في ذلك بالإمكانات التي تسهم في تقديمها الدول المشاركة؛ ومن أمثلة المنظمات الإقليمية والدولية: منظمة المؤتمر الإسلامي، رابطة العالم الإسلامي، مجلس التعاون الخليجي، جامعة الدول العربية، هيئة الأمم المتحدة... (الشميري، هيجان، و غنام، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، الصفحات 40-41)

المطلب الثاني. أهداف الإدارة:

مما تمّ معاينته في هذا العمل لحدّ بلوغنا هذا المبلغ، أنّ الإدارة أداة المنظمات لتحقيق أهدافها المختلفة، هذه الأخيرة هي بالضرورة مطمّ وغاية بالنسبة للإدارة، لكن هذه الأهداف تختلف باختلاف توجه المنظمات والمنشآت، لذا سنحاول في الآتي تقديم أهداف المنظمات العامة والخاصة، أي ما يقابلها من أهداف للإدارة العامة وإدارة الأعمال تالياً.

الفرع الأول. أهداف الإدارة العامة:

تسعى الإدارة العامة إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة أمام الرؤساء والمرؤوسين، وهذا بتجنب أسباب الضياع والإسراف. إنّ في تحقيق أهداف الإدارة العامة تحقيق لأهداف الدولة النهائية ومنشآتها العامة، الساعية لضمان حياة كريمة لمواطنيها، من خلال: (ملوخية، 2006، صفحة 14) (المغربي ع، 2007، صفحة 227)

- إشباع الحاجات الأساسية للمواطنين، عبر تقديم السلع والخدمات الأساسية، غير الهادفة

إلى تحقيق الربح بصورة جوهريّة.

- خلق فائض اقتصادي لتمويل عملية التنمية، بفضل أرباح بعض شركات القطاع العام.

- الإسهام في عدالة توزيع الثروة الاقتصادية في المجتمع، وعدم تركيزها في يد الاستثمارات الخاصة، والحد من استغلالها في بعض المجالات.
- تبني أنشطة اقتصادية في مجالات محددة، لتحجيم دخول رؤوس الأموال الخاصة، مثل: الصناعات الحربية، الصناعات الثقيلة، التعدين، الكهرباء...
- تهيئة بيئة مؤاتية لإنشاء مشروعات خاصة في مجالات تتكامل مع المنظمات العامة، أين تعتمد بعض المنظمات الخاصة على الخدمات العامة، ومصانع القطاع العام في تلبية بعض احتياجاتها، أو العكس.
- القضاء على المنازعات القائمة بين مصالح الجماعات المختلفة.
- خلق فرص عمل عريضة ومستمرة للمواطنين.

الفرع الثاني. أهداف إدارة الأعمال:

- هناك عديد الأهداف التي تسعى إليها إدارة الأعمال، وهي متعلقة في مجملها بأطراف كثيرة، نذكرهم في التالي: (علي محمد، 1982، صفحة 20) (شرارة، 2018، صفحة 28)
- < الإدارة: تعمل الإدارة على تحقيق النجاح وتسعى للمحافظة عليه، لضمان استمراريتها وبقاء نشاطها.
 - < الملاك: يرغب الملاك في زيادة قيمة المنشأة، انطلاقاً من تحقيق أقصى قدر من الأرباح، وما يتطلبه ذلك من زيادة الإنتاجية، توسيع رُقعة أسواقها وانتشار سلعها وخدماتها.
 - < العمال: تمتد أهداف إدارة الأعمال لتشمل العمال، عبر السعي لرفع مستوى أجورهم، وكذا منحهم مختلف المزايا المالية والعينية.
 - < الزبائن: يُستهدف الزبائن كذلك، من خلال ضمان وفرة السلع وخدمات المنشأة، وهذا بأعلى جودة ممكنة وأقل سعر.
 - < الموردون: موردوا المنظمة ليسوا في منأى من أهدافها الموضوعية، كونها تتوقع مواجهة ارتفاعات الأسعار، ما يتطلب التزامها إتجاههم بالدفع النقدي، وفي المواعيد المتفق عليها.
 - < الدولة: من بين الأهداف التي تتواجد تُصب عيني منظمات الأعمال، عملها على الالتزام المطلق بالقوانين، الأنظمة والتعليمات السائرة في بلد نشاطها، وعلى رأسها الالتزام بتسديد شتى المستحقات الضريبية وغيرها بمقدارها، وعند أوانها.
 - < المجتمع: خدمة منطقة عمل المنشأة، والمساهمة في مشروعاتها، بناء مؤسساتها...

المطلب الثالث. محدّدات الإدارة:

- تشمل العوامل المؤثرة في تقدّم العمل الإداري (أكان عاماً أو مُتصلاً بمنظمات الأعمال)، المحدّدات التالية ذكراً:

الفرع الأول. العوامل السياسية:

تتمثل العوامل السياسية في كافة القوى السياسية المؤثرة على الأجهزة الإدارية، وكذا المتأثرة بها، والتي يمكن دراستها في الآتي: (المغربي ع.، 2007، الصفحات 80-94)

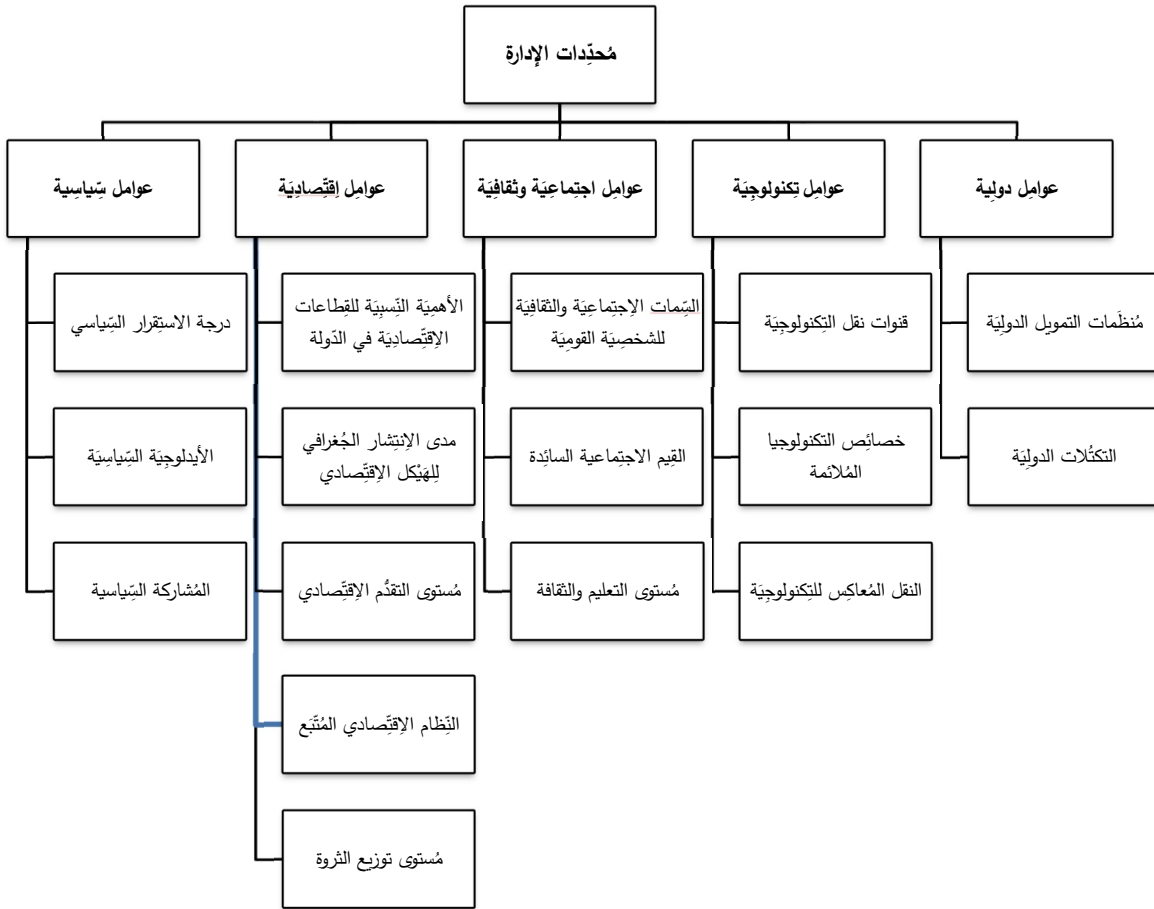
أولاً. الاستقرار السياسي:

ينعكس تعدد أيديولوجيات القوى المتصارعة على السلطة في اضطراب سياسة الدولة، فغالبا ما يترتب على تداولها سلطة الحكم، اختلاف الأهداف والبرامج العامة لأركان الدولة ووظائفها.

ثانياً. الأيدولوجية السياسية:

تتأثر الإدارة من حيث تنظيمها واختصاصها بفلسفة السلطة السياسية الحاكمة، فعند إحداثها تغييرات واسعة في البنيان الاجتماعي والاقتصادي، فإنها تعهد إلى الإدارة العامة بسلطات واسعة، مع التضحية بأوجه نشاط منظمات الأعمال الخاصة وإدارتها. على النقيض، فإحداث الدولة للتطور التدريجي الهادئ مرهون بتفاعل وتوازن القوى الاقتصادية.

شكل رقم 4: مُحَدِّدَاتُ الإدارة.



المصدر: (المغربي ع.، 2007، صفحة 80) بتصرف الأستاذ.

ثالثاً. المشاركة السياسية:

تختلف نظم الحكم طبقاً لحجم المشاركة السياسية المتاحة للمحكومين، أكانت ديمقراطية أو أوتوقراطية، تُحدِّد بينها معايير: التمثيل النيابي، التنظيم الحربي والفصل النسبي بين السلطات. يتطلب رقي الإدارة مناخاً ديمقراطياً، يؤثر على أداء وعلاقات أجهزتها، في الجانبين التشريعي والرقابي.

الفرع الثاني. العوامل الاقتصادية:

تشمل العوامل الاقتصادية كل القوى والمتغيرات الاقتصادية التي تؤثر تأثيراً مباشراً أو غير مباشر على الأجهزة الإدارية، التي تسعى جاهدة لرفع مستوى الإنتاجية وتحسين النوعية، (دودين، 2012، صفحة 36) تتمثل العوامل الاقتصادية في: (المغربي ع.، 2007، الصفحات 94-100)

أولاً. الأهمية النسبية للقطاعات الاقتصادية في الدولة:

إنَّ حُظوة الصناعة مثلاً كقطاع رئيسي للدولة، يتطلب اختصاص وزارة بها عن باقي الوزارات، مع استئثار الأجهزة الإدارية المشرفة عليها بأكثر اعتمادات مالية، أكبر عدد من العاملين، وبنفوذ أكبر في السلطة السياسية.

ثانياً. مدى الانتشار الجغرافي للهيكل الاقتصادي:

حينما يتخصَّص كل إقليم في نشاط إنتاجي معين، تتجه جهود الإدارة نحو ربط أقاليم الدولة بشبكات الطرق والمواصلات، لتحقيق التكامل الاقتصادي القومي. أما عند تركيز الأنشطة والموارد في إقليم معين، فإنَّ الأجهزة الإدارية تُشرف على تقريب هوة تفاوت الدخل بين الأقاليم.

ثالثاً. مستوى التقدم الاقتصادي:

يختلف هيكل ومهام الأجهزة الإدارية للمجتمعات، باختلاف مستويات تقدمها الاقتصادي، ففي الدول المتخلفة يُلقى على عاتق الأجهزة الإدارية العامة عبء تحقيق الأهداف التنموية، ما يزيد من تعقّد الهياكل التنظيمية للحكومة. أما في المجتمعات المتقدمة، فتوجه الحكومة فقط إلى تحقيق ورفع رفاهية أفراد المجتمع.

رابعاً. النظام الاقتصادي المتبع:

تتعدّد الأنظمة الاقتصادية وتتعدّد تأثيراتها على الأنظمة الإدارية، فنفرض الرأسمالية عدداً كبيراً من المشروعات الاقتصادية التنافسية ذات الملكية الخاصة، فيما تُكرّس الإدارة العامة مفهوم الدولة الحارسة. وعلى النقيض، يقوم النظام الاشتراكي المركزي على ملكية الدولة لأغلب المشروعات الاقتصادية، فتتحمل مسؤوليات كبيرة في إدارة الاقتصاد القومي.

خامساً. مستوى توزيع الثروة والدخل:

يتأثر دور منظمات الإدارة العامة بمستوى دخل الفرد، فارتفاعه يزيد قدرة الحكومة على فرض الضرائب، حتى تتمكن من تحسين مستوى الخدمات، والعكس بالعكس صحيح. كما يؤثر التفاوت الكبير

في مستوى توزيع الثروة على دور هذه الأجهزة، بفعل مقاومة الأغنياء لما يستهدفهم من تشريعات ضريبية، إضافة لصعوبات تقديم الخدمات لصالح الفقراء. فيما تتيسر الوضعية بالتساوي النسبي في توزيع المداخل.

الفرع الثالث. العوامل الاجتماعية والثقافية:

تعتبر أهم القوى والمتغيرات الاجتماعية المؤثرة على الإدارة، ما نوردّه في الآتي: (المغربي ع، 2007، الصفحات 101-107)

أولاً. السمات الاجتماعية والثقافية للشخصية القومية:

مما يمكن استعراضه من سمات اجتماعية وثقافية للشخصية القومية، ثلاثة أوصاف بارزة لها، تتمثل فيما يلي:

أ. مستوى الطموح الشخصي والجماعي:

عندما تسود صفة القناعة والرضا، فلن تتواجد أي رغبة أو حافز للأفراد أو الجماعات [على السواء] في تحسين حالتهم، ما يكبل قدرة الأجهزة الإدارية، ويحد من مقدرتها على تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية، والعكس صحيح.

ب. الميل للتجديد والابتكار:

تؤثر ميول التجديد والابتكار على أداء الأجهزة الإدارية، فتميل إلى تطوير الأهداف وتحقيقها، محترمين في ذلك أخلاقيات العمل إتجاه العمال والمستهلكين، (دودين، 2012، صفحة 36) بينما تنحصر في المجتمعات الملتزمة باللوائح، القواعد والخُطط الموضوعية.

ج. القيم الثقافية:

تمثل القيم الثقافية للمجتمع أحد محددات الشخصية القومية فيها، فمدى التفاؤل، التواكل، تقدير قيمة الوقت وتقدير قيمة العمل تؤثر في تصرفات الأفراد، ومن ثم على نمط أداء الأجهزة الإدارية.

ثانياً. القيم الاجتماعية السائدة:

تضم القيم الاجتماعية السائدة، عناصر ذات صبغة اجتماعية متفرقة ومختلفة، يتم طرحها وصياغتها كما سيأتي:

أ. العلاقات القبلية والعائلية:

تؤثر طبيعة العلاقات في هذه التنظيمات على أداء الأجهزة الإدارية، فلا تُعطى بذلك الوظائف والمناصب على أساس الكفاءة، بل على درجة القرابة وانطلاقاً من عوامل شخصية، وهو الأمر الذي يؤثر سلبياً على إنتاجية عنصر العمل، ويقود إلى: الفساد، المحسوبية والمحاباة، ما يؤثر على مقدرة اتخاذ القرارات الموضوعية.

ب. النظام الطبقي:

تميل مجتمعات للتمييز على الأساس الطبقي، فتعطي فئات منها مميزات معينة دون غيرها، فتوزع المهن على أساس ذلك، لا على أساس الكفاءة، ما يثبت التنمية القائمة على التجديد.

ج. المعتقدات الدينية:

يؤثر ما يعتنقه الأفراد من معتقدات دينية في سلوكياتهم، ونمط أداء الأجهزة الإدارية، فمعتني الدين الإسلامي يتأثرون بمبادئه الغراء، التي تدعو إلى مكارم الأخلاق: الأمانة، الصدق... والتتره عن أرذالها: العش، السرقة... فيكرسونها في معاملاتهم المختلفة، التي تسما بمجتمعاتهم.

ثالثاً. مستوى التعليم والثقافة:

يعد الجانب التعليمي والثقافي من العوامل المتحكمة في أداء الأجهزة الإدارية، فارتفاع نسبة الأمية يضيق نطاق الإشراف وتعدد المستويات التنظيمية داخل هذه الأجهزة، ما يزيد من صعوبة الإتصال (محدودية فهم المرؤوسين، وانعكاسه على صحة تنفيذ القرارات). إضافة إلى تقاوم الأعباء الملقاة على المديرين بخصوص تدريب، تكوين العمال، تحفيزهم لغرض زيادة الإنتاجية، ومنحهم الصلاحيات اللازمة لتسيير أعمالهم. (دودين، 2012، صفحة 37)

الفرع الرابع. العوامل التكنولوجية:

تؤثر التكنولوجيا وما يتعلق بها من عمليات نقل واستخدام، تأثيراً واضحاً في عمل الأجهزة الإدارية، من خلال النقاط التالية: (المغربي ع، 2007، الصفحات 107-113)

أولاً. قنوات نقل التكنولوجيا:

نقل التكنولوجيا هو انتقال المعرفة من البلد الأم إلى بلد آخر، إما نقلاً أفقياً: دون أيّ تعديلات عليها، أو عمودياً: بتكييف الطُرق والأساليب التكنولوجية مع الظروف المحلية للدول المضيفة. كل ذلك لتمكين الإدارة منشأتها من تحقيق الميزة التنافسية، بزيادة الإنتاجية وتحسين جودة منتجاتها، وبالتالي نمو مبيعاتها، أرباحها وإرضاء عملائها. (دودين، 2012، صفحة 37)

ثانياً. خصائص التكنولوجيا الملائمة:

إنّ التكنولوجيا الملائمة تستوجب جملة من الاعتبارات والخصائص المختلفة، التي يمكن أن نوردتها فيما يأتي:

- الملائمة الهندسية والفنية؛
- الملائمة مع ظروف البيئة الطبيعية؛
- الملاءمة مع إستراتيجية التنمية؛
- الملائمة مع البيئة الحضارية؛

- الملائمة ودرجة وفرة عناصر الإنتاج.

ثالثاً. النقل المُعاكس للتكنولوجيا:

يتمثل النقل المُعاكس للتكنولوجيا في هجرة العقول والكفاءات إلى دولٍ أخرى، ما يُشكّل عقبةً في بناء قاعدةٍ تكنولوجيةٍ وطنيةٍ، فالنزيف المُستمر للعقول بالدول النامية، يُلحق أضراراً بالغة في مسارها التنموي.

الفرع الخامس. العوامل الدولية:

تحتوي العوامل الدولية على كافة ما يؤثر على الإدارة من عوامل خارجية، وقد اشتد تأثيرها بعد الاتجاه نحو العولمة، لذا انصب التركيز على تصميم المنظمات وفقاً لمفاهيم إدارة المشاريع، بغرض تحقيق التأقلم السريع مع عناصر البيئة الخارجية المتغيرة باستمرار. (دودين، 2012، صفحة 37) ومن هذه العوامل الدولية، نذكر ما يأتي: (المغربي ع.، 2007، الصفحات 113-118)

أولاً. منظمات التمويل الدولية:

تُمثل منظمات التمويل الدولية جُل المنظمات التي تلجأ إليها الدول، للحصول على احتياجاتها المالية، ومن أهم هذه المنظمات:

أ. الشركات متعددة الجنسيات:

إن تطور حجم المنشآت متعددة الجنسيات وتوسع أنشطتها الجغرافية، ألهم المنافسة المحلية، الإقليمية والدولية، خاصة مع تفاقم التخصصة وتحرر الأسواق. (دودين، 2012، صفحة 36) لقد سعت أغلب أجهزة الإدارة العامة بالدول النامية إلى جذب هذه الشركات، آملةً في حيازة الأموال والتكنولوجيا، مستعينة بسياسات إقتصادية، تضمنت: إعفاءات ضريبية وجمركية، عدم المصادرة...

ب. صندوق النقد الدولي:

لقد تمكّن الصندوق من تقديم عديد المساعدات للدول الأعضاء، وساهم في حلّ الكثير من المشاكل، على غرار تقصير آجال الاختلال في موازين مدفوعات الدول الأعضاء، إلا أنّ تعامل الدول النامية مع الصندوق شابته العديد من السلبيات، من بينها:

- ضالة الموارد الممنوحة للعضو، إذا ما قورنت باحتياجاته، وبالذات الدول النامية.
- تسقيف استخدام الأعضاء للموارد لخمس سنوات، يمكن تمديدها برفع أعباء الفائدة.

ج. البنك الدولي للإنشاء والتعمير:

نشأ البنك الدولي في أعقاب الحرب العالمية الثانية، لمساعدة الدول التي دمرتها الحرب، ببنائها وتعمير اقتصاداتها الخربة، دفعاً لتحقيق تنميتها، إلا أنّ الدول النامية تأثرت بسلبيات كثيرة، منها:

- عدم تناسب القروض الممنوحة مع درجة احتياجاتها، عكس ما يُمنح للدول الغنية.
- تقييد قرارها الاقتصادي، بمراقبة أوجه صرف القروض، وتدخله في شؤونها المالية.

خُلاصة الفصل الأول:

تُعَدُّ الإدارة وظيفةً ومهنةً يشغلها ويُمارسها أفراد المُجتمَع، وهي في الآن معرفةً، ذات طبيعةٍ علميةٍ مبنيةٍ على أُسسٍ وقواعدٍ، تعتمد على المنهج العلمي في حلها للمشاكل التي تعترضها، وكونها علماً فهي ترتبط بعدد العلوم الإنسانية والتقنية: علم الاجتماع، علم النفس، الرياضيات... وهي كذلك فنٌ يقوم على: المهارات، الإبداع، الحدس... كما أنها تحظى بخصائص فريدة بها دون سواها، فالإدارة نظامٌ ديناميكي يُسخر الموارد: البشرية، المادية، المالية والمعلوماتية، بوظائف مُحددة، لغاية إدراك أهداف المنظمة مهما تشعبت مجالاتها: إدارة عامة، إدارة أعمال... وهذا في حدود وشروط بيئتها.

إشدد الإهتمام بالإدارة لكثير من الأسباب، فهي جهاز الدولة التنفيذي، والضامن لحسن سير المنشآت العملاقة، بفضل مُدراءٍ يُجيدون بمُختلف أدوارهم خلق وحدة عملٍ مُنتجةٍ، مُرتبطةٍ ببعضها البعض، مهما كان مُستواهم الإداري، ومهما اعترض سبيلهم من حواجز وعوائق قد تسوقها عوامل كثيرة: سياسية، إقتصادية، إجتماعية...

الفصلُ الثانيُ:

مراحلُ تطوُّرِ الفكرِ الإداريِّ.

تمهيدُ الفصل الثاني:

يُعدُّ العلمُ نتاجَ تفاعلٍ موضوعٍ مُعيَّنٍ بمنهجِهِ، حيثُ يمتدُّ هذا التفاعلُ في عمقِ التاريخ، وتتبلورُ خلاله معالمُ هذا المنهج، وتتحددُ معه بالموازاة معالمُ ذلك الموضوع، فيتكوَّن في ثنايا السُّنُونِ ويتراكمُ محتوى العلمِ نفسه، والذي يتمُّ إثباتُ صحِّته عبر تواترِ الإختبارات المنهجية. لأجل ذلك، ففهمُ علمٍ مُعيَّنٍ يستلزمُ وضعه في سياقِهِ التاريخي وتتبعُ مساره التطوري بما يتلاحق من أحداث.

إنَّ الفصل الثاني من دراستنا، يُعنى بفتح باب الفكر الإداري وتطوره التاريخي، عبر التَّوَعُّل في المباحث الأربعة الآتية:

- المبحث الأول. مدرسة الإدارة الإسلامية:
- المبحث الثاني. المدرسة الكلاسيكية في الإدارة:
- المبحث الثالث. المدرسة الإنسانية (الكلاسيكية الحديثة):
- المبحث الرابع. المدارس الحديثة:

المبحث الأول. مدرسة الإدارة الإسلامية:

أصاب الفكر الإسلامي سهمه في إثراء الحيز الإداري، وتبين مقاصده، فهو فكر أصيل شامل، لإعتماده على ما جاء وورد بالقرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة.

المطلب الأول. مبررات تكامل نظرية الإدارة الإسلامية وشواهد دوتها:

تحوز نظرية الإدارة الإسلامية على عديد المبادئ، التي شيدت بفضلها صروح دولها المزدهرة، بحضارات صمدت شواهدا للعيان في وجه الزوال والاندثار. هذه الإدارة بأساساتها وإرثها سيتم تبيينه بالتفصيل، فيما يلي:

الفرع الأول. مبررات تكامل نظرية الإدارة الإسلامية:

يستند بناء مدرسة الإدارة الإسلامية على الركائز الآتية ذكراً: (المغربي م.، 2016، الصفحات 40-

41) (الزعيبي و العنزي، 2015، صفحة 59، 63)

- تتسم رسالة الإسلام بالشمولية، فإن أحسن تطبيق النظام الإسلامي، فهو صالح لكل مجالات الحياة، ذلك لأنه من لدن الله ﷻ، فهو يعالج: الجوانب السلوكية، العلاقات الاجتماعية، الثواب والعقاب، كذلك يسهم في بناء النسيج المتكامل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف في أقصر وقت، بأقل التكاليف وعلى أحسن ما يكون الأداء.
- الإدارة الإسلامية ربانية الأصول، بشرية التطبيق، تعتمد في مبتدائها على التوكل على الله، ثم الأخذ بالأسباب.
- أنها متوازنة تقوم على الوسطية والاعتدال مادةً وروحاً، فزداً وجماعةً، دنياً (الاهتمام بالمنغبر الإقتصادي والحافز المادي) وآخرة.
- أنها عملية رشيدة تعمل العقل والرأي (الشورى).
- تهتم بالنظام وتحديد المسؤوليات، وتحترم السلطة الرسمية والتنظيم الرسمي، أي أنها تحترم الهيكل التنظيمي، وتطلب الطاعة بالمعروف.
- أنها مساندة للحدثة في رقيها.

الفرع الثاني. شواهد الإدارة في الدولة الإسلامية:

نظراً لِسعة وعمق مجالات هذا الجانب المُشرق من حضارتنا الإسلامية، فإننا نكتفي بالتطرق إلى بعض الممارسات والأفكار الإدارية، والتي تتجسد في:

أولاً. نظام الحكم:

يتم التركيز في دراسة نظام الحكم على ما قدمه المسلمون، في مجال تنظيم الدواوين والوزارات، ضمن عصورٍ مختلفة، كما يأتي: (الشماع، 2002، الصفحات 34-38)

أ. الدواوين:

كان هناك نوعان من الدواوين، تمثلا في:

- ◀ الدواوين المركزية: أسسها المسلمون باللغة العربية، مستفيدين من تجارب الأمم الأخرى.
- ◀ الدواوين المحلية: هي دواوين تنشط بالولايات حتى قبل أن تبلغها الفتوحات، وقد أبقى عليها المسلمون أول الأمر، تستخدم لغتها الأصلية (الفارسية، البيزنطية، القبطية واليونانية)، حتى عربها عبد الملك بن مروان.

تألفت الدواوين في عهد الخلفاء الراشدين من ديوان واحد، خصص للجند، تمويل الفتوحات وتنظيمها، لتتوسع في ظل الدولة الأموية وتشمل:

- ◀ ديوان الخراج: هو أهم الدواوين ويتولى تنظيم وجباية الخراج والنظر في مشاكله.
 - ◀ ديوان الرسائل: يقوم بمراسلة الخليفة مع الولايات والأمم الأخرى.
 - ◀ ديوان الجند: يُحفظ فيه أسماء الجند وأوصافهم، أنسابهم وأعطياتهم.
 - ◀ ديوان الخاتم: تُحفظ فيه نسخ أوامر الخليفة، بعد ختم الأصلية بالشمع، وإرسالها لوجهتها.
 - ◀ ديوان البريد: يختص بنقل الأخبار من الولايات إلى العاصمة، أو بين الولايات المختلفة، وكذا إيصال الأوامر إلى أجزاء الدولة الإسلامية.
 - ◀ ديوان النفقات: مهمته الصرف والإنفاق على الجيش والإدارة المركزية.
 - ◀ ديوان الصدقات: ينظر في موارد الزكاة والصدقات، وتوزيعها على مستحقيها.
 - ◀ ديوان المستغلات: يختص بإدارة أملاك الدولة غير المنقولة، كالأراضي والمباني.
 - ◀ ديوان الطراز: ينظر في المعامل التي تصنع الملابس الرسمية، الإشارات والأعلام.
- أما إبان حكم الدولة العباسية، فقد حدثت تطورات عديدة متدرجة في تنظيم الدواوين إلى غاية القرن الرابع الهجري، نذكر منها ما يأتي:

- ◀ ديوان المصادرات: حفظ أسماء من صودرت أمواله، مع ذكر الكمية المصادرة.
- ◀ ديوان الأزمة: هو ديوان يتفرع إلى مجموعة دواوين صغيرة، يختص كل منها بالإشراف على أموال الدواوين الكبيرة [المراد ذكرها أعلاه]، وبمراقبة الناحية المالية منها بوجه خاص.
- ◀ ديوان الصوافي: قد أسس لاحقاً، حيث أدمج فيه كل من ديوان المستغلات وديوان المصادرات، واختص بإدارة الأموال العائدة للخزينة.
- ◀ ديوان الموالي والغلمان: أسس زمن الخليفة المعتصم، أين اختص بشؤون الموالي والغلمان الأتراك. لاحقاً، تم جمع الدواوين المتعلقة بكل ولاية، بديوان مركزي واحد (ديوان الدار)، وقد جعلت أيام الخميس والجمعة (أو الجمعة فقط) عطلة أسبوعية لكتاب الدواوين. تألف ديوان كل ولاية من قسمين اثنين، هما:

- الأصل: يختص بجمع الضرائب وتحويلها لبنيت المال.

- الزمام: ويختص بالحسابات وبالتدقيق على الأصل.

ب. الوزارة:

استُحدث منصب الوزير في العصر العباسي الأول، أما قبل ذلك، فقد كان الخلفاء الأمويون يرأسون الجهاز الإداري ويُسيرونه بأنفسهم، مُسترشدين بآراء البارزين من أصحابهم، وكانت الإدارة تميل إلى اللامركزية، لكنها اتجهت نحو المركزية أواخر أيام الأمويين، حيث كان الخليفة يتخذ كاتباً يُميزه عن غيره ممن حوله، ليثق به. يُلاحظ في تطور نظام الوزارة تصادم سلطة الخليفة وسلطة الوزير طيلة العصر العباسي الأول، لعدم تحديد السلطات بينهم، والرغبة المُزدوجة في السيطرة على الجهاز الإداري.

في عهد الخليفة المهدي نمت الأجهزة الإدارية، فمُنح الوزير سلطة الرئيس الأعلى للدواوين والإشراف على إدارتها، وعلى الجيش أيضاً [إلى حد ما]، وقد بلغت الوزارة مدى بعيداً من القوة والاستقرار في عهد الرشيد، واستمر ازدهارها لتصل مداه في سنوات حكم المأمون. إن تعيين الوزراء في هذه الفترات، كان نتيجة مقدرتهم وكفاءتهم الإدارية والكتابية، وفي أحيانٍ لدوافع سياسية.

خلال الربع الثاني من القرن الثالث الهجري، ضعُف مركز الوزراء بسبب تسلط الأتراك، ليعود وينتعش في النصف الثاني من القرن المذكور، ليلعب الوزير فيه دوراً أساسياً في إدارة دفة الدولة، بعدها وفي أواخر القرن الرابع الهجري، تجدد انحسار أعمال الوزير، مُكتفياً بإدارة مالية البلاط فقط.

يُمكن حسب رأي بعض الكتاب، تصنيف الوزارة في العصر العباسي إلى نوعين، هما:

- ◀ وزارة التفويض: حيث تُخول للوزير سلطات واسعة في وضع السياسات اللازمة لإدارة الدولة.
- ◀ وزارة التنفيذ: حيث يكون الوزير شبه كاتب، ويتولى الخليفة السلطة، في حين يتوسط الوزير بينه وبين الرعية.

ثانياً. المنشآت في قطاعات إقتصادية:

تظم القطاعات الإقتصادية في النظام الإسلامي ما يلي ذكره: (الشماع، 2002، الصفحات 38-

(39)

أ. القطاع الزراعي:

اعتُبرت الأراضي في البداية ملكاً مشتركاً للمسلمين، ثم قُسمت في عصور لاحقة إلى أصنافٍ متعددة، منها ضياع الخلافة والإقطاعيات (المنوحة لكبار الموظفين، المُبدعين، العسكريين...)، إضافةً للأراضي المملوكة من قبل الأفراد، والوقف. كانت الأراضي الزراعية باختلاف أصنافها منظمةً بشكل منشآت زراعية متفاوتة في الحجم، تستخدم أفضل الأساليب الزراعية والإروائية المعروفة آنذاك، ولها إدارتها الخاصة [من الملاك أو سواهم]، المهتمة باستغلال الأرض بصورة جيدة، مكنت المنشآت الزراعية من إنتاج المحاصيل المختلفة، تمويل متطلباتها، تسويقها في الداخل وإدارة الأعداد الكبيرة من عمال المزارع، خاصةً الكبيرة منها وتصدير الفائض من المنتجات.

ب. القِطَاعُ الصِّنَاعِيُّ:

تَطَوَّرَ القِطَاعُ الصِّنَاعِيُّ وَتَنَوَّعَتِ مُنْشَأَتُهُ مِن: الغزل، النسيج القُطْنِي، الصوفي، الحريري، الحياكة، الفخار، الصياغة، الحدادة، النجارة، الآلات الفلكية والرياضية الدقيقة، الأدوات الموسيقية، صناعة السفن والقوارب المدنية والعسكرية، العطور، الدهون، تجفيف وحفظ الفواكه واللحوم... لقد كانت المنشآت الصناعية متنوعة من حيث الملكية، مقسمة إلى شعب فرعية متخصصة، تستعين بالآلات اخترعها العرب أو نقلوها وحوروا فيها، كما كانت تستخدم في صناعتها مواد أولية محلية أو مستوردة. استطاعت هذه المنشآت تجميع وتنظيم الأطر الفنية المتخصصة، من حرفيين وعمال، كما استطاعت تعبئة التمويل اللازم للعمل الصناعي، تسويق المنتجات، والتفاعل مع طلبات السوق المحلي والخارجي.

ج. القِطَاعُ التِّجَارِيُّ:

تَطَوَّرَتِ مُنْشَأَاتُ التِّجَارَةِ الدَّاخِلِيَّةِ وَالخَارِجِيَّةِ بِسَبَبِ النُّمُو المُتَزَايِدِ فِي تَسْوِيقِ كُلِّ المُنْتَجَاتِ الزَّرَاعِيَّةِ وَالصِّنَاعِيَّةِ، إِضَافَةً لِتَوْسُّعِ رُقْعَةِ الدَّوْلَةِ الْإِسْلَامِيَّةِ، وَمَا تَبِعَهَا مِن تَقَاظُمٍ لِلتَّعَامُلَاتِ بَيْنَ وِلَايَاتِهَا وَالدُّوَلِ الْآخَرَى اسْتِيرَادًا وَتَصْدِيرًا. لَقَدْ أَخَذَتِ المُنْشَأَاتُ التِّجَارِيَّةُ شَكْلَ شَرِكَاتٍ: (شَرِكَةُ الضَّمَانِ، شَرِكَةُ المُنَافَوضَةِ، شَرِكَةُ العِنَانِ) أَوْ مُنْشَأَاتٍ فَرْدِيَّةٍ، بِزِبَائِنِ وَوُكَلَاءٍ فِي المُنْدُنِ التِّجَارِيَّةِ المُهَمَّةِ، حَيْثُ يَتِمُّ بِوَاسِطَتِهِم تَسْوِيقُ السِّلْعِ وَتُسَلَّمُ التَّقَارِيرُ الدَّوْرِيَّةُ عَن حَالَةِ السُّوقِ، فِيمَا يَشْحُنُ التُّجَارَ السِّلْعَ عَلى مُخْتَلَفِ الطَّرِيقِ البَرِّيَّةِ وَالبَحْرِيَّةِ المُتَاحَةِ.

د. الصِّيرْفَةُ:

نَمَتِ المُنْشَأَاتُ الصِّيرْفِيَّةُ وَتَنَوَّعَتِ خِدْمَاتُهَا بِسَبَبِ تَوْسُّعِ نِطَاقِ أَعْمَالِ المُنْشَأَاتِ الْإِنْتِاجِيَّةِ وَالتَّسْوِيقِيَّةِ، حَيْثُ إِحْتَفَظَ الصَّرَافُونَ بِوَدَائِعِ التُّجَارِ وَغَيْرِهِم وَأَقْرَضُوهُمْ مُقَابِلَ ضَمَانَاتٍ. كَانَ التُّجَارُ الْمُتَعَامِلُونَ يَكْتُبُونَ الصُّكُوكَ (الشيكات) عَلى الطَّرْفَيْنِ، بَدَلًا مِّن دَفْعِ النُّقُودِ، فِيمَا يَقُومُ الصَّرَافُونَ بِالدَّفْعِ، حَيْثُ يُخْتَمُ الصِّكُ وَيُوقَّعُ عَلَيْهِ شَاهِدَيْنِ إِضَافِيَيْنِ.

المطلب الثاني. مبادئ إدارة الأعمال حسب النصوص الإسلامية:

لِإِدَارَةِ الأَعْمَالِ حَسَبِ التَّوَجُّهِ الْإِسْلَامِيِّ مَبَادِيٌّ قَدْ تَرَسَّخَتْ، بِفِعْلِ مَا قَدَّمْتَهُ نُصُوصُهُ المُخْتَلِفَةُ، وَالتِّي نَقَدِمُهَا فِي التَّالِي: (العجرودي، 2011، الصفحات 27-32)

الفرع الأول. في مجال التخطيط:

نَجِدُ أَرْوَاعَ أمثلة التخطيط طويل الأجل في قصة سيدنا يوسف عليه السلام مع فرعون مصر، حينما عجز المعبرون عن تفسير رؤياه، وتمكن هو منها في قوله تعالى: "قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرَوْهُنَّ لِسُنْبُلِهِ لَأَ قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ ﴿٥٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنَ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَحْصُرُونَ ﴿٥٩﴾" (يوسف ٤٧-٤٨)، وقد نفذ سيدنا يوسف عليه السلام هذه الخطة، بعد أن عينه الفرعون عزيزاً لمصر (رئيساً للوزراء في وقتنا الحالي). كذلك يبرز الحث على الإهتمام بالتخطيط العسكري، في

قوله ﷺ: "وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا لَمْ تَحْتَسِبُوا مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ۗ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ ﴿٦﴾" ﴿٦﴾ "لَا تَنْفَلْ ٦." ﴿٦﴾

الفرع الثاني. في مجال التنظيم:

لقد عرف الفكر الإداري الإسلامي العديد من المبادئ العلمية الحديثة في مجال التنظيم، نذكر منها:

أولاً. إقرار مبدأ تدرُّج السلطة في التنظيم:

يتَّضح مبدأ تدرُّج السلطة في قول الحق ﷺ: "وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ لَآءِ رِضٍ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيُبْلِغَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ ۗ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعَقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ ﴿١٦٥﴾ ﴿١٦٥﴾" ﴿١٦٥﴾ "لَا نَعْمَ ١٦٥" ﴿١٦٥﴾ وقوله ﷺ: "لَهُمْ يَفْسِمُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ ۗ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا ۗ وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سَخِرِيًّا ۗ وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِمَّا يَجْمَعُونَ ﴿٣٢﴾" ﴿٣٢﴾ "الزُّخْرُفُ ٣٢". يُقرُّ الإسلام بمبدأ تفاوت المراتب في المعرفة والخبرة، لا في: الجنس، اللون، المحسوبيَّة... مصداقاً لقول الله ﷻ: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَسَحَّوْا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ ۗ وَإِذَا قِيلَ امْسُزُوا فَامْسُزُوا وَارْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾" ﴿١١﴾ "الْمَجَادِلَةُ ١١" ﴿١١﴾

ثانياً. الربط بين السلطة والمسؤولية:

الإسلام يُعطي لصاحب السلطة الحق في ممارستها، مع احتراز المسؤوليات المُلقاة عليه، فعن ابن عمر رضي الله عنهما، قال: سمعت رسول الله ﷺ يقول: "كُلُّكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ سَوْءٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، لِأَمَامٍ رَاعٍ وَسَوْءٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعِي أَهْلِهِ وَسَوْءٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَّتِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَسَوْءٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا، وَالْخَادِمُ رَاعِي مَلِكِهِ وَسَوْءٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ؛ فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ".

ثالثاً. السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية:

أقر الإسلام بحاجة المدير أو الحاكم لاستشارة أهل العلم والخبرة في شتى المواقف الطارئة، لقول الله ﷻ: "وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ إِلَّا رَجُلًا نُوحِي إِلَيْهِمْ ۗ فَلَمَّا أَلَوْا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ ﴿٤٣﴾" ﴿٤٣﴾ "النحل ٤٣"، وقوله أيضاً: "إِنْ تَدْعُوهُمْ لَا يَسْمَعُوا دُعَاءَكُمْ وَلَوْ سَمِعُوا مَا لَمْ يَجَابُوا لَكُمْ ۗ وَيَوْمَ الْقِيَامَةِ يَكْفُرُونَ شِيراً ۗ كَيْفَ ۗ وَلَا يَنْبُكَ مِثْلُ خَيْرٍ ﴿١٤﴾" ﴿١٤﴾ "فاطر ١٤".

رابعاً. في مجال الرقابة:

للفكر الإسلامي السابق في طرح مبدأ الرقابة والتقويم الذاتي، الذي يُعد من أهم ركائز الإدارة اليابانية حالياً، فهو يُفعل من داخل الجماعة ذاتها، كونه أجدى من رقابة السلطة الرسمية، لقول الحق ﷻ: "وَقُلْ

اعملوا في ربي الله عملكم ورسوله والمؤمنين ۞ وسرّ دون لي عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون ﴿١٠٥﴾ " ﴿التوبة ١٠٥﴾، كما نجد حثّ التقويم الداخلي للجماعة في قول الله: " ولتكن منكم أمة يدعون إلى الخير ويأمرون بالمعروف ويهتدون عن المنكر ۞ وأولئك هم المفلحون ﴿١٠٤﴾ " ﴿آل عمران ١٠٤﴾

خامساً. في مجال إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية:

أرس الفكر الإسلامي كثيراً من المبادئ والمفاهيم، التي لم يصل إليها الفكر الإداري الغربي الحديث، إلا بعد طول دراسة وتجارب، من أهمها:

أ. التوظيف على أساس الجدارة:

عني الفكر الإسلامي بمراعاة الأصلح عند الاختيار للوظائف، فلا وساطة أو محسوبية، لقول رسول الله ﷺ: " من قلد رجلاً عملاً على عصابة، وهو يخطئ تك العصابة طئ منه، فقد خان الله ورسوله وخان المؤمنين " ﴿رواه الحاكم في صحيحه، وروى بعضهم أنه من قول عمر لابنه﴾، وفي كتاب الإمام علي رضي الله عنه الأشتر النخعي [عند تعيينه والياً على مصر]: " ثم أنظر في أمور عمالك، فاستعمل اختياراً، ولا تولهم محاباةً وأثرة... وتوخ منهم أهل التجربة والحياء من أهل البيوتات الصالحة... إلخ".

ب. الاهتمام باستمرار التنمية والتدريب:

حرص الفكر الإسلامي على ضرورة تزود الفرد بالعلم والخبرة حتى يقوم بواجباته على أكمل وجه، فقد قال الله ﷻ مخاطباً رسول الله الكريم ﷺ: " فتعل الله الملك الحق ۞ ولا تجعل بالقرآن من قبل أن يلقى إليك وحيه ۞ وقل رب زني علماً ﴿١١٤﴾ " ﴿طه ١١٤﴾.

ج. ربط الأجر بالإنتاج:

تسعى الإدارة الحديثة جاهدة، للربط بين مستوى إنجاز الفرد في العمل وما يحصل عليه من عائد، ضماناً للتوافق بين مصلحتي الفرد والمنظمة، ويتجلى سبق الإسلام في تغطية هذا المبدأ من قول الله: " ولكل درجة مما عملوا ۞ ولؤفئهم أعمالهم وهم لا يظلمون ﴿١٩﴾ " ﴿الأحقاف ١٩﴾.

د. الأخذ بمبدأ الحوافز الإيجابية والسلبية:

عرف الإسلام أهمية التحفيز والحث على الاجتهاد، لما فيه من صلاح للفرد والجماعة، وهو ما يتضح في قول الله ﷻ: " إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات إننا لصريح أجر من أحسن عملاً ﴿٣﴾ " ﴿الكهف ٣﴾، وإذا كان المجتهد ينال الثواب المناسب، الذي يدفعه إلى مزيد من العمل والاجتهاد، فإن المقصر لا بد أن يخل به العقاب المناسب، ضماناً لإصلاحه، وفي ذلك قال تعالى: " فمن يعمل مثقال ذرة خيراً يره ﴿٧﴾ ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره ﴿٨﴾ " ﴿الزلزلة ٧-٨﴾.

هـ. التعجيل في منح الحافز:

استقر رأي الفكر الإداري الحديث، بأن التعجيل في منح الحافز يُحقّق عديد المزايا الإيجابية، منها استئثار الفرد بتقدير عمله، ما يدفعه إلى بذل المزيد من الجهد، كما يُشعر غيرهم أنّ المنظمة جادة في مكافأة الأداء الطيب والإنجاز المتميز، ما يحفزهم ويدفعهم إلى رفع مستوى الأداء. لم يغيب عن الفكر الإسلامي أهمية هذا المبدأ، فعن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما، قال: قال رسول الله ﷺ: "أَعْطُوا لِأَجْرِهِ قَلِيلًا أَنْ يَجِبَ عَرَقُهُ".

و. القيادة المشاركة:

يرفض الفكر الإسلامي تسلط القائد، فهو يحثه على إشراك مرؤوسيه في صنع القرارات، ضماناً للوصول إلى قرارات فعالة، وهو ما نجد أثره في قول الله: "فَمَا رَحْمَةٌ مِنْ اللَّهِ لَكُمْ وَلَوْ كُنْتُمْ فَظًا غَلِيظًا الْقَلْبَ لَا نَضُّوا مِنْ حَوْكِكُمْ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَلا تَغْفِرْ لَهُمْ وَشَلِّهِمْ لَأْمُرٌ بِكُمْ فَاعِزَمْتُمْ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾" ﴿آل عمران ١٥٩﴾، وقوله ﷺ: "وَالَّذِينَ لَمْ يَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ ﴿٣٨﴾" ﴿الله وري ٣٨﴾. وإذا رأى القائد رأياً مخالفاً لجماعته، فعليه إقناعهم بحكمة وروية دون تسلط، لقوله ﷺ: "ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ ۗ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ ۗ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۗ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴿١٢٥﴾" ﴿الحل ١٢٥﴾.

ز. الإتصالات المفتوحة:

تفخر الإدارة اليابانية اليوم بمبدأ: الإتصالات المفتوحة بين الرئيس والمرؤوسين، لكن أمثلة سبق الفكر الإسلامي في تطبيق هذا المبدأ كثيرة، فمثلاً ينص كتاب الإمام علي كرم الله وجهه إلى الأشر النخعي والي مصر، على: "فَلَا تَطُولَنَّ إِحْتِجَابَكَ عَنْ رَعِيَّتِكَ، فَإِنَّ إِحْتِجَابَ الْوَلَاةِ عَنِ الرَّعِيَةِ شَلِيئَةٌ مِنَ الصِّبْقِ وَقَلَةٌ عِلْمٌ بِالْأُمُورِ، وَالْإِحْتِجَابُ عَنْهُمْ يَقْطَعُ عَنْهُمْ عِلْمَ مَا إِحْتَجَبُوا دُونَهُ، فَيَصْغُرُ عِنْدَهُمُ الْكَبِيرُ، وَيَقْبَحُ الْحَسَنُ، وَيُحَسِّنُ الْقَبِيحُ، وَيُشَابُّ الْحَقُّ بِالْبَاطِلِ".

ح. الإدارة الفعالة للوقت:

تفخر الإدارة الحديثة أيضاً بمبدأ ترشيد سلوك القادة في استخدام الوقت، كذلك الدارس لرسالة الإمام علي رضوان الله عليه السابقة، يجد تضمناً لمبدأين هامين في إدارة وقت العمل، تتمثلان في:
 < النهي عن التسويف والتأجيل: ومما يدل على ذلك ما جاء في نص الرسالة: "وَأَفْرَغْ مِنْ عَمَلِ يَوْمِكَ وَلَا تُؤَخِّرْهُ لِعَدِكَ، فَإِنَّ لِعَدِّ أُمُورًا وَحَوَادِثَ تُلْهِيكُكَ عَنْ عَمَلِ يَوْمِكَ الَّذِي أَخْرَتَ، أَعْلَمُ أَنَّ النَّيِّمَ إِذَا مَضَى ذَهَبَ بِمَا فِيهِ، وَإِذَا أَخْرَتَ عَمَلَهُ اجْتَمَعَ عَلَيْكَ أَمْرٌ يَوْمِينَ، فَيُشْغَلُكَ ذَلِكَ حِينَ تَعْرِضُ لَهُ، فَإِذَا أَمْضَيْتَ لِكُلِّ يَوْمٍ عَمَلَهُ، أَرَحْتَ نَفْسَكَ وَأَحْكَمْتَ أُمُورَ سُلْطَانِكَ".

◀ التقليل من تكرار مقاطعة الموظفين: إنها تُعتبر من أسباب ضياع وقت العمل، وفي رسالة الإمام عليّ [كرم الله وجهه] ما يُعين على تفادي ذلك: "أَنْظُرْ عَمَّا لَكَ الَّذِينَ بِحَضْرَتِكَ، فَوَقْتُ لِكُلِّ مِنْهُمْ وَقْتًا يَدْخُلُ فِيهِ عَلَيْكَ بِكُتْبِهِ، وَمَا عِنْدَهُ مِنْ حَوَائِجِ عَمَّا لَكَ وَأُمُورِ رَعِيَّتِكَ".

المطلب الثالث. رُود الفكر الإداري في الإسلام وأهم إسهاماتهم:

يُمكن عرض أهم رُود الفكر الإسلامي ومساهماتهم في إثراء الإدارة الإسلامية، لا سيّما العامّة منها، على النحو التالي: (المغربي ع.، 2007، الصفحات 126-131)

الفرع الأول. الفرابي:

قدّم الفرابي (259هـ-329هـ) إسهاماتٍ مُتعدّدة، منها: "السِّياسة المدنيّة"، "آراء المدينة الفاضلة" و"إحصاء العلوم"، لقد عرّف الفرابي بنزعة الصوفيّة وميَّله للعزلة، التأمل والتفكير. إن ما لمسّه من إستِشراءٍ للفساد بالدولة العباسيّة، قد وجّه فكره إلى نِظامٍ مثالي في الحُكم والإدارة، من خلال ما تضمّنه مؤلّفه حول: "آراء المدينة الفاضلة"، والذي يشمل:

- التعاون الكامل أهم مقوماتها، لأنّ الإنسان مفطورٌ على الإجماع بغيره والتعاون معهم، إشباعاً لحاجاته وتحقيق السعادة، هدف الجماعة الفاضلة.
- أشار الفرابي كذلك، بأنّ التدرُّج الرئاسي قوام وأساس هذه الجماعة، حيث يقوم على أساس هرمي، به عدة مستويات رئاسيّة، يتدرّج فيها الأفراد حسب قدراتهم وكفائاتهم، وهي عينيها الجماعة التي ينشُدها رُود الفكر الإنساني المعاصر.
- عرّج الفرابي في تناوله للقيادة الفاضلة للجماعة على خاصيّة مهمّة، أين رأى بعدم توارثها كلّها.

الفرع الثاني. الماوردی:

للماوردی (364هـ-450هـ) في الإدارة الحُكوميّة وأصولها أكثر من مؤلّف، حيث يُعد كتاب: "الأحكام السلطانيّة في قانون الوزارة وسياسة الحُكم" أول دراسةٍ علميّةٍ منهجيّةٍ تناولت أساسيات الإدارة الحُكوميّة الإسلاميّة، فالكتاب يُعالج العديد من الموضوعات التي تُعالجها اليوم أحدث المؤلفات في علم الإدارة العامّة، ومن هذه الموضوعات دراسة الدولة ورئاستها، الوزارة والدواوين اللامركزيّة (الحُكم المحلي)، كما تناول الكتاب موضوع الرقابة على عمال الإدارة ونشاطات الأفراد عن طريق نظام الحسبة، هذا إضافةً إلى عرضه لموضوعات الإدارة الماليّة في الدولة الإسلاميّة.

الفرع الثالث. الغزالي:

للإمام الغزالي (450هـ-505هـ) مؤلّفاتٌ عديدةٌ في الفلسفة الأخلاقيّة والسِّياسيّة، على غرار مؤلّفه: "التبر المسبوك في نصيحة الملوك"، الذي يعكس إتجاهاً سلوكياً أخلاقياً في الفكر السِّياسي، فهو يتضمن إرشاداتٍ تقويميّةٍ حكيمّةٍ للسُلطان مُحمّد بن ملك شاره في المنهج السلوكي والأخلاقي للحُكم والإدارة.

الفرع الرابع. ابن تيمية:

شملت دعوة ابن تيمية (661هـ-728هـ) الإصلاحية إصلاح الإدارة الحكومية، وله في ذلك رسالتان، نذكرهما فيما يلي:

أولاً. السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية:

يقول ابن تيمية في مقدمة رسالته الأولى "السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية": "أما بعد فهذه رسالة مختصرة فيها جوامع من السياسة الإلهية والإنابة النبوية، لا يستغني عنها الراعي اقتضاها من أوجب الله نصحها من ولاية الأمور". تتضمن هذه الرسالة قسمين:

- ◀ أداء الأمانات: سواء بالنسبة للأموال أو الولايات، هذه الأخيرة أشار إلى ضرورة توافر أربعة أمور عند تولية الوظائف العامة، هي: معرفة الأصلح، استعماله، إختيار الأمثل وإجتماع القوة والأمانة.
- ◀ الحدود والحقوق: سواء ما تعلق منها بالله سبحانه وتعالى أو ما تعلق بالأفراد، وهو في ذلك يأخذ بالمدخل الإنساني في تحقيق التطوير الإداري.

ثانياً. رسالة الحسبة مسؤولة الحكومة الإسلامية:

اقتضت دعوة ابن تيمية للإصلاح الإداري، تناوله للحسبة كنظام رقابي في الدولة الإسلامية، حفاظاً على شريعتها في الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، والتي تهدف إلى تقويم سلوك الأفراد عامة وموظفي الدولة خاصة. من الجوانب التي تناولها ابن تيمية في هذه الرسالة:

- أهداف الوظيفة العامة.
- وظيفة المحتسب.
- الدور الإصلاحية للدولة ب: منع الإحتكار، تحديد الأسعار، تحديد وتوفير الإحتياجات.

الفرع الخامس. ابن خلدون:

تولى ابن خلدون (732هـ-808هـ) وظائف إدارية وسياسية لدى بعض أمراء الأندلس والمغرب ثم انصرف للتأليف، فأخرج موسوعته التاريخية المسماة: "كتاب السير، وديوان المبتدأ والخبر في أيام العرب والعجم والبربر، ومن عاصرهم من ذوي السلطان الأكبر" وألحق به ترجمة شخصية له بعنوان: "التعريف بابن خلدون". لفكر ابن خلدون الاجتماعي تأثيره البالغ على الفكر الإداري، وذلك باعتبار الإدارة ظاهرة اجتماعية تتناول بالتنظيم نشاطات الأعمال البشرية، المؤدات بصورة جماعية، وفيما يلي إيجاز لركائز فكره:

أولاً. التأصيل العلمي للظاهرة الإجتماعية:

يطلق عليها أحوال الإجتماع البشري، وتشمل على القواعد والاتجاهات العامة الواجب مراعاتها في تنظيم الشؤون المتعلقة بأفراد المجتمع، وتنسيق علاقاتهم سواء فيما بينهم أو فيما بينهم وبين غيرهم.

ثانياً. زيارة ابن خلدون للتنظيم الاجتماعي:

يقول أحد العلماء الغربيين في كتابه، أن المؤرخ العربي ابن خلدون مُستشار التنظيم والعمل السياسي للأمرء والخلفاء، في إفريقيا الشمالية وإسبانيا خلال القرن الرابع عشر، وقد أدرك في ذكاء وتألّق العروض الأولى المنظمة، والطريقة المقارنة في دراسة التنظيمات وتطور نتائجها.

ثالثاً. نظرية العمل كمصدر للقيمة:

يرى ابن خلدون أن العمل هو المصدر الأساسي للقيمة والثروة، وأن الزراعة، الصناعة والتجارة هي أساس تحقيق الدخل، وأن خدمة السلطان - أي الوظائف العامة - تُعد من وجوه المعاش والكسب الطبيعية، والمكملة لأساسيات المعاش.

الفرع الخامس. القلقشندي:

سنة 791 هـ، أسند للقلقشندي (756هـ-821هـ) العمل بديوان الإنشاء ودراسة الإدارة المكتبية، فقام بكتابة مؤلفه المشهور: "صبح الأعشى في صناعة الإنشاء"، والذي يُعدّ موسوعة معارف كبير لوظيفة الكتابة ومُتطلباتها، التنظيم المكتبي وإجراءاته، تنظيم المكتبات وتصنيفها. إن منهج القلقشندي مُشابهة إلى حد بعيد للدراسات المعاصرة في الإدارة المكتبية وأعمال السكرتارية، ويمكننا تصنيف ما تناوله في مؤلفه على النحو التالي:

- وظيفة الكتابة، مُتطلباتها، آدابها، صفات وثقافة الكاتب.
- التنظيم المكتبي وإجراءاته، أو ما يُسمى بديوان الإنشاء (ديوان المكتبات أو ديوان الرسائل).
- تنظيم المكتبات وتصنيفها، وما يُراعى في مُقدمات المكتبات، من أصول وبيان مقادير المكتبات، وما يُناسبها من البسط والإيجاز في المعاني. كما تناول كل ما يتعلق بالمكتبات، من حيث: ترتيبها، توافقها لوازِمها، كيفية طيّ الكتاب، ختمه، حمله فضّه وحفظه.
- أنواع المكتبات الحكومية المُختلفة وتصنيفها على أساس علمي موضوعي، وهو ما تهتم به الإدارة المكتبية والسكرتارية المعاصرة.

المبحث الثاني. المدرسة الكلاسيكية في الإدارة:

تُعتبر المدرسة الكلاسيكية الأولى من حيث تقديمها للتحليلات، من خلال ما حاولته من إقتراح لنماذج، تهدف إلى إيجاد أفضل الطرق لتنظيم العمل، عبر مساهمات العديد من العلماء على غرار: فايول، فورد، فايول، وويبر. (Gallego, Moutte, & Reysz, 2012, p. 12)

المطلب الأول. الإدارة العلمية:

دفعت الثورة الصناعية إلى ظهور منهجية الإدارة العلمية، نظراً للتطور الهائل في الماكينة الصناعية، حيث كان هناك حاجة إلى تطوير مبادئ وممارسات إدارية جديدة. عُرِفَت الإدارة العلمية Scientific

Management، بأنها: "معرفة ما تُريد من الأشخاص القيام به بالضبط، ثم التأكد من أنهم يقومون به بأفضل وأرخص طريقة ممكنة". (Abrol, Sharma, Dutta, & Sambyal, 2020, p. 102) المدرسة العلمية كأحد روافد المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، قد ضمت في طياتها عديد الأفكار والإسهامات، حيث نتطرق في هذا الشق لمساهمتي كل من تاييلور وإمرسون.

الفرع الأول. مساهمة فريدريك تاييلور:

تعكس إسهامات فريدريك تاييلور Frederic Winslow Taylor (1856م-1915م) في حقل الإدارة، الحقبة الزمنية التي عاشها، الخلفية الثقافية وطبيعة عمله. ففي نهاية القرن التاسع عشر، ساهمت بعض التطورات التكنولوجية والاقتصادية بالعالم الصناعي في إنتشار، وهيمنة التنظيمات الاقتصادية الكبيرة، أين سبب تصاعد الإهتمام بالتخصّص وتقسيم العمل إلى خلق كثير من مشاكل التنسيق والتعاون، ما صعب إدارة الأفراد والعناصر المادية للإنتاج، لهذا برزت الحاجة لترشيد علاقة الإنسان بالآلة، وكذا علاقة الفرد بالفرد في المؤسسة الصناعية. لقد استشر فريدريك تاييلر هذه المشكلة، أين بدأ كعامل بسيط في شركة للحديد بالولايات المتحدة الأمريكية، وخلال ثماني سنوات من إنخراطه فيها تقلد مناصب مختلفة، ابتداءً بملاحظ للوقت، إلى ميكانيكي، إلى مشرف مجموعة، إلى مساعد مهندس، ثم أخيراً إلى كبير المهندسين في الشركة، وفي نفس الوقت كان يواصل تحصيله العلمي، حتى تمكن من الحصول على الماجستير في الهندسة. (السواط، سندي، و الشريف، 2007، الصفحات 27-28)

إنّ قصور وضعف الأساليب الإدارية التقليدية في تلبية احتياجات المنظمات، في تلك الحقبة الزمنية أدى إلى هيمنة فكرة رفع الكفاءة الإنتاجية عند تاييلور، وهو المرتكز الأساسي لفكر الإدارة العلمية، القائم على مبادئ وأسس مستقاة من كتابه الصادر سنة 1911م: (السواط، سندي، و الشريف، 2007، الصفحات 28-29) (رسلان، 1995، الصفحات 13-14)

- البحث عن أفضل طريقة One best way لإنجاز العمل، وذلك باستخدام الأسلوب العلمي القائم على التجربة، في كل عنصر من عناصر العمل، بدل الطريقة التخمينية والتجريبية؛
- اختيار العاملين بطريقة موضوعية، علمية وتدريبهم لتحسين أدائهم، بدلاً من ذاتية الملاحظ، القائم بهذا الدور حسب استطاعته، وطبقاً لخبراته وتجاربه الخاصة؛
- اختيار العامل المناسب غير كاف لإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية، حيث اقترح نظاماً للحوافز، يقوم أساساً على أجر العامل، والذي يتناسب مع إنتاجيته لا على ساعات العمل؛
- مبدأ التخصّص، تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعامل، أين تتحمل الإدارة مسؤولية التخطيط، التنظيم والإشراف (العمل الفكري)، بينما يقوم العامل بالعمل التنفيذي؛
- دراسة الحركة والزمن (Time and motion study)، والتي تهدف إلى التخلص من الحركات غير اللازمة عند أداء العمل، ومن ثم تحديد وقت نموذجي لإنجاز كل عمل؛

لقد كان هناك إقبال كبير على تطبيق أبحاث تايلور، ودراسته الميدانية من مختلف المؤسسات، والتي حققت نتائج إيجابية سعت إليها النظرية الإدارية، ممثلة في ثنائيات: رفع الإنتاج وخفض التكاليف. برغم ذلك، فالعمال كرهوا وقاوموا منهجه، حيث لم يكن تايلور يسمح لهم بالمناقشة، أو إبداء الرأي في طريقة وكيفية العمل، بل كان يرى أن العامل الجيد في نظامه، يحسن به أن يكون غيباً بليد الإحساس، وهو ما يوقع نظرتة في الغفلة عن حقيقة: طبيعة، رغبات وطموحات الفرد، بإعتباره كائناً اجتماعياً. (السواط، سندي، و الشريف، 2007، الصفحات 29-30)

الفرع الثاني. مساهمة هارينغتون إمرسون:

اهتم هارينغتون إمرسون Harington Emerson (1853م-1931م) بدراسة المشكلات الإدارية بالنسبة للمنظمة ككل، حيث كان أول من استخدم تعبير هندسة الكفاءة Efficiency Engineering في وصف نوع الاستشارة التي يقدمها، وقد توسع في مفهومه وتعريفه لمعنى الكفاءة، أين يُشار إليه اليوم بأنه أكبر دعاتها. في عام 1913 صدرت مبادئه المسماة مبادئ الكفاءة الإثنا عشر، وهي تتمثل فيما يلي:¹ (الصرن، 2004، الصفحات 44-45)

- ◀ تحديد الأهداف بوضوح: حتى يتسنى معرفة ما يريد الفرد تحقيقه، وهذا يتطلب التخصص من الغموض، الالتباس والإبهام؛
- ◀ حُسن الإدراك: أي القدرة على التمييز بين الأشياء الرئيسية والثانوية، ما يتطلب من الفرد السعي الدائم نحو المعارف، الحصول على الاستشارات والنصح؛
- ◀ حُسن المشورة: أن يسعى الفرد جاهداً إلى تحصيل النصيحة من الأفراد الأذكياء؛
- ◀ النظام والرقابة: أي الالتزام بالقواعد والطاعة لتحقيق النظام، وهو ما يكمل احترام المبادئ والقواعد المطبقة؛
- ◀ النزاهة: يقصد بها شيوخ العدل والإنصاف؛
- ◀ السجلات: تعني توفير السجلات والمعلومات التي يوثق بها، لأنها مصدر القرارات المتخذة؛
- ◀ تصريف الأمور: يقصد به سرعة تصريف الأمور عبر التخطيط العلمي للمهام المختلفة، بحيث تُسهم المهمة الأصغر في أداء المهام الأكبر، وبذلك يُمكن للتنظيم أن يبلغ أقصى أهدافه المرادة؛
- ◀ المعايير والجدول: أي تحديد مستويات الأداء، عن طريق تحديد طريقة ووقت أداء المهام؛
- ◀ تنميط الظروف: أي توحيد محيط العمل، بوضع مجموعة من الظروف المتشابهة؛
- ◀ تنميط العمليات: الالتزام بمستوى ثابت للعمليات، وتوحيد أسلوب أدائها؛

¹ - المبادئ الخمسة الأولى تدور حول العلاقات بين العمال وأصحاب العمل، أما السبعة الباقية، فتدور حول طرائق ونظم الإدارة المستعملة في المنظمات.

◀ ثبات التعليمات: إخضاع الأساليب المتبعة للكتابة بنظامٍ ودقةٍ، لكي يتوافر لها الإثبات؛
 ◀ الكفاءة: أيُّ مكافأة العامل على نجاحه في تنفيذ المهمة التي أوكلت إليه، وبذلك تتحقق الرقابة على الكفاءة.

المطلب الثاني. الإدارة الإدارية:

يعتبر كثيرون أنّ نظرية الإدارة الإدارية Administrative Management من أكثر النظريات الكلاسيكية تأثيراً في الفكر الإداري، والتي قادها هنري فايول Henri Fayol (1841م-1925م)، حيث إنصبت إهتماماته الرئيسية وتجمعت في مؤلفه المعروف باسم: الإدارة العامة والصناعية General and Industrial Management، الذي تمّ نشره في عام 1916م، أين يُمكن تلخيص أهمّ مساهمات فايول في النظرية الكلاسيكية للإدارة في الآتي: (ثابت، 2005، الصفحات 96-101)

الفرع الأول. وظائف الإدارة:

ساهم هنري فايول في بلورة وتحديد وظائف العملية الإدارية Functions of Management، والتي على أساسها أمكن في الوقت المعاصر ضبطها النهائي. حيث تشمل:

◀ التخطيط Planning: التنبؤ بالمستقبل، الاستعداد له وتحديد الأهداف المستقبلية؛
 ◀ التنظيم Organization: يُساعد للوصول إلى الأهداف، بتوفير الموارد البشرية، المواد، الأموال والمعدات، مع إقامة علاقات السلطة وتحديد المسؤوليات؛
 ◀ إصدار الأوامر Commands: آلية أساسية لتشغيل التنظيم بمثابة، حيث تتطلب وضوح هذه الأوامر، وحدتها والطاعة لها من جانب الآخرين؛
 ◀ التنسيق Coordination: تسعى إلى تحقيق التوافق، الانسجام وتجنب التعارض والتناقض في الأهداف والأوامر، وكلّ شيء في التنظيم والتخطيط؛
 ◀ الرقابة Controlling: ضرورية للتحقق من سلامة وصحة تنفيذ الأداء، وفقاً للخطة المقررة، الأوامر والتعليمات الصادرة، مع مكافأة الإنجاز ومُعاقبة الخطأ.

الفرع الثاني. مبادئ الإدارة:

من أكثر الأعمال الشهيرة لهنري فايول، الأربعة عشر مبدأً للإدارة Principles of Management، والتي نُوضّحها في الجدول أدناه:

جدول رقم 3: مبادئ الإدارة لهنري فايول.

المبادئ:	الدلالة التنظيمية:
1. تقسيم العمل Devising of work:	من خلال تخفيض الجبهات الموجه إليها بالإنتياب والجهد المبذول، بهدف زيادة الإنتاج ومن ثم رفع كفاءة الإدارة.

2. السلطة والمسؤولية Authority and Responsibility	السلطة هي حق إصدار الأوامر، حيث ترتبط بها مسؤولية الواجبات والالتزامات.
3. النظام Discipline	يقصد به طاعة واحترام الاتفاقات بين المنشأة والعاملين، وإتباع التعليمات وقواعد العمل.
4. وحدة الأمر Unity of Command	ضرورة أن يستقبل الموظف الأوامر من مشرف واحد فقط.
5. وحدة الإشراف Unity of Direction	كل مجموعة من الأنشطة لها هدف محدد، وهي في الآن متحدة في ظل خدمة واحدة، وتحت إشراف رئيس واحد.
6. خضوع الإهتمامات الفردية للإهتمامات العامة	يجب أن تخضع إهتمامات الفرد أو المجموعة للإهتمامات العامة للمنظمة.
7. مكافأة الأفراد وتعويزهم Remuneration of Personnel	يجب مكافأة العاملين بأجرٍ عادلةٍ مرضيةٍ، للمحافظة على ولائهم وكسب تأييدهم.
8. المركزية Centralization	تشير إلى درجة توزيع السلطة، والتي تتفاوت من منظمةٍ لأخرى.
9. تدرج السلطة Scalar Chain	يشير إلى تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل، بحيث تقل كلما اتجهنا إلى المستويات الأدنى.
10. الترتيب Order	وضع كل شيء أو كل فرد في المكان المناسب.
11. المساواة Equity	يمثل مزيجاً من العطف والعدل عند التعامل مع الأفراد.
12. استقرار العمالة Stability of Personnel	لتجنب تكلفة ارتفاع معدل دوران العمالة، التي تعكس عدم كفاءة الإدارة.
13. المبادرة Initiative	تعكس التفكير في الخطة وتأكيد نجاحها، وإن هذا يوفر الشجاعة، الطاقة والإبتكار لمصلحة المنظمة.
14. التعاون Cooperation	يعكس مبدأ الإتحاد قوة، حيث يأتي من التوافق والتعاون بين الأفراد.

المصدر: (ثابت، 2005، صفحة 99)، بتصريف الأستاذ.

الفرع الثالث. الصفات الإدارية للمديرين Managers Characteristics:

تطرق فايول إلى أهم الصفات الواجب توافرها في المدير، والتي قام بتصنيفها على النحو التالي:

- ◀ الصفات البدنية: مثل الصحة والقوة؛
- ◀ الصفات العقلية: مثل القدرة على التحكم، التقدير، التحليل والإبتكار؛
- ◀ الصفات الخلقية: مثل الحزم، تحمل المسؤولية، القدوة والولاء؛
- ◀ الصفات الفنية: مثل المعرفة المتخصصة والمتعلقة بجوانب الوظيفة؛
- ◀ صفات تتعلق بالخبرة والتجربة؛
- ◀ صفات تربوية: تتعلق بالنواحي الأخرى التي لا تتعلق بالوظيفة.

الفرع الرابع. الأنشطة الرئيسية للمنظمة:

حدد فايول الأنشطة الرئيسية للمنظمة Organization's Activities، في المجموعات الرئيسية التالية:

- ◀ الأنشطة الفنية: وتتمثل في الإنتاج وعمليات التشغيل؛
- ◀ الأنشطة التجارية: وتتمثل في عمليات الشراء والبيع والتبادل؛
- ◀ الأنشطة المالية: وتتمثل في تدبير رأس المال اللازم وكيفية استخدامه؛
- ◀ الأنشطة الخاصة بالأمان وحماية الممتلكات والأفراد؛
- ◀ الأنشطة المحاسبية: وتتعلق بالإحصاء والتسجيل؛
- ◀ الأنشطة الإدارية: وتتعلق بالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والرقابة.

المطلب الثالث. البيروقراطية:

كلمة البيروقراطية Bureaucracy مأخوذة من كلمة Bureau الفرنسية، ومعناها: المكتب، فالبيروقراطية تعني حكم المكاتب، وقد جاء بها العالم الألماني ماكس فيبر Max Weber، الذي طوّر مفهوم البيروقراطية في وضعها المثالي، بهدف توفير الحد الأعلى من الكفاءة الإنتاجية. إن للبيروقراطية المثالية خصائص محددة، وهي: (آل علي و الموسوي، 2006، الصفحات 55-57)

الفرع الأول. عدم التحيز:

تنفيذ جميع القوانين واللوائح بطريقة غير شخصية، في كل الأحوال بما فيها خدمة المتعاملين.

الفرع الثاني. تقسيم الأعمال وتنميطها:

يجب أن تُقسّم الأعمال وتُنمط حسب الاختصاصات، وهو ما يتطلب تحليل الأعمال إلى عناصرها، مع وضع معايير لتقدير مدى كفاءة إنجاز كل عنصر منها، وفعاليتها دون اعتبار للشخص الذي يقوم بالعمل، ما يساعد على تلافي تدخل النواحي الشخصية، ويُقلّل الحاجة إلى أشخاص معينين لإنجاز العمل، لأن التركيز هنا ينصب على الوظيفة لا على الموظف.

الفرع الثالث. تدرج الوظائف في مستويات السلطة:

لا تُقسّم الوظائف حسب الاختصاصات فقط، وإنما حسب سلم خاص للسلطات، حيث يأخذ الهيكل التنظيمي للمنشأة شكل الهرم، تتولى الوظائف التي في قمته رسم السياسات ووضع الأهداف، والتي في وسطه وضع القرارات المتعلقة بكيفية تنفيذ الأهداف، ووضع السياسات موضع التنفيذ، وفي قاعدته يتم تنفيذ الإجراءات والأعمال، التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، وهذا يُسهل عملية تحديد السلطات، ويُسهل التنسيق والتعاون، كما أنّ هناك خارطة لعلاقات الوظائف بعضها ببعض في التنظيم البيروقراطي.

الفرع الرابع. استخدام الخبراء:

يُبنى التنظيم البيروقراطي على استخدام أشخاص ذوي مؤهلات وخبرة، لا على المحسوبية والقرابة، فهم يعملون على اتخاذ القرارات الرشيدة، معالجة المشاكل التكنولوجية والسهر على تحقيق الكفاءة في أداء الأعمال.

الفرع الخامس. القواعد والتعليمات:

تدل القواعد والتعليمات بشكلٍ دقيقٍ على ماهية الوظيفة، وعلى الرؤساء والمرؤوسين بالنسبة لكلِّ وظيفة، وكيفية أدائها. من الفوائد التي تُنتج عن وضع الأنظمة، القواعد والتعليمات، ما يلي:

- الوحدة وعدم التباين في أداء الأعمال
- عدم التحيز في المعاملة؛
- تحمي المرؤوس من تعسف الرئيس.

الفرع السادس. التدوين الكتابي:

يجب إصدار الأوامر، القرارات والتعليمات بشكلٍ كتابي، حتى تُثبت وتُعمم، وهذا يقتضي وجود ديوانٍ، يقوم بحفظ الأوراق والمعلومات بشكلٍ مرتبٍ، ويُساعد على استخراجها وقت الحاجة.

الفرع السابع. وجود نظام خدمة:

لكلِّ منشأة بيروقراطية نظام خدمة، كادر وسلّم رواتب للعاملين فيه، الهدف من ورائه تشجيع العاملين على البقاء في الخدمة، وعدم ترك المنشأة.

الفرع الثامن. التفريق بين دور الموظف الرسمي وعلاقته الشخصية:

يجب التمييز بين دور المستخدم كموظفٍ يقوم بواجبه، وبين علاقته الشخصية، هذه الأخيرة مطلوبٌ عدم تركها تؤثر على موضوعية تأديته مسؤولياته.

الفرع التاسع. السرية:

يُراعى في جميع أعمال المنشأة السرية ويلتزم بها، وتتفاوت أهمية هذا العنصر بتفاوت طبيعة عمل المنشأة، فتبلغ أقصى درجاتها في المنشآت العسكرية وأجهزة الأمن، كما تتفاوت أقسام المنشأة الواحدة في مدى وجوب المحافظة على الإنغلاق والسرية فيها، فهي أقل درجةً بقسم العلاقات العامة.

لقد هدف فيبر لتحليل الكيفية التي يُمكن فيها للبيروقراطية، تمكين المدير من الهيمنة على المرؤوسين، فحق المدير في إصدار الأوامر ينطلق من سلطة قانونية، حازها على أساس الاختيار أو الترقية، والتي تُعتبر قانونية لدى بقية الأعضاء. إذا كانت البيروقراطية تعني في يومنا هذا، الإجراءات الطويلة والروتينية (الرتابة)، البُطء في مسار العمل الإداري وتعقيده غير المُبررة وعدم الكفاءة، فإنّ هذه الصفات لم تكن مقصودةً من قبل فيبر، فقد كان يرى أنّ المنظمة البيروقراطية، التي تُدار من قبل مُدراء جرى إختيارهم وتأهيلهم بشكلٍ سليمٍ، قادرةٌ على تحقيق أعلى مستويات الكفاءة، لإمتلاكها المعرفة الفنية، مهما كانت طبيعة النظام السياسي الذي تعمل فيه. (الشماع، 2002، صفحة 43)

المبحث الثالث. المدرسة الإنسانية (الكلاسيكية الحديثة):

جاءت هذه المدرسة كرد فعلٍ على أفكار المدرسة التقليدية، لفُصورها في عدم الإهتمام بالعنصر الإنساني، عند تطبيق أفكارها بالواقع العملي، فقد عجزت عن تحقيق الكفاءة والإنسجام في بيئة العمل.

اهتمت المدرسة السلوكية بدراسة وتحليل دافعية وسلوك الأفراد والجماعات في المنظمة، باستخدام المنهج العلمي في البحث، بهدف مساعدة المدراء لفهم هذا السلوك، ليكونوا قادرين على تعديله وتغييره بما يحقق أهداف المنظمة.¹ (Kamoun & Ben Ammar, 2008, p. 07) (الهواسي و البرزنجي، 2014، صفحة 22) يوجد اتجاهان فكريان لهذه المدرسة، يتمثلان في:

المطلب الأول. حركة العلاقات الإنسانية:

أهمت حركة العلاقات الإنسانية Human Relations Movement بمفاهيم الحالة المعنوية، وأثر جماعات العمل على الأداء والإنتاجية، وكذا على تحقيق أهداف الإدارة، وتحفيز العاملين على التعاون فيما بينهم، من أجل زيادة فعالية الإدارة، وهو مدخل شكل بداية نشوء المدرسة السلوكية، أين ركز كذلك على كيفية تعامل المدير مع المرؤوسين، وإبراز أهمية الفرد، أهدافه، توقعاته... (السواط، سندي، و الشريف، 2007، صفحة 41) (الهواسي و البرزنجي، 2014، صفحة 22) من أهم رواد حركة العلاقات الإنسانية:

الفرع الأول. إلتون مايو وتجارب الهاوثورن:

قاد إلتون مايو Elton Mayo (1880م-1949م) من جامعة هارفارد فريقاً من الباحثين، منهم فريترز روثلر برجر F. J. Roethlisberger، وليام ديكسون William J. Dickson ولورنس هندرسون Lawrence J. Henderson، وأشرف على تجارب تمت بشركة ويسترن إلكتريك Western Electric، في مصانع هاوثورن Hawthorne بشيكاغو، لذلك سميت بتجارب الهاوثورن Hawthorne Experiments، والتي تعتبر بداية حركة العلاقات الإنسانية، إذ يمت الأبحاث نحو مطالب الأفراد النفسية والاجتماعية، وفتحت آفاقاً جديدة للتفكير في إدارة الأفراد، وتحقيق الأهداف المادية والمعنوية على السواء. لقد تضمنت هذه التجارب الممتدة من 1927م إلى 1932م، ما يلي: (الصرن، 2004، الصفحات 71-72)

أولاً. تجارب الإضاءة:

تم تعريف مجموعات مختلفة من العاملين لشدة إضاءة مختلفة، وملاحظة أثر ذلك على الإنتاجية، حيث تبين من خلالها أن التغيير في معدلات الإضاءة، لا يتماشى مع تغيير وتيرة الإنتاج، الأمر الذي كشف على وجود شيء آخر يؤثر في أداء العمال. (ثابت، 2005، صفحة 106)

ثانياً. تجارب غرفة التجميع:

تناولت التجربة عاملات في قسم التجميع، حيث تم عزل مجموعة صغيرة منهن، بصحبة عدد من الباحثين، يقومون بأعمال الملاحظة وتجميع البيانات، وقد تبين تأثر أداء عاملات هذه المجموعة بالمكانة

¹ - ينتمي رواد هذه المدرسة لعلم النفس، علم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع.

العالية، التي حظيت بها من الإدارة عن باقي المجموعات، مما جعلهن يشعرن بالبهجة والاندفاع بقوة في الأداء.

ثالثاً. تجارب غرفة الأسلاك:

إن أعضاء المجموعة في هذه التجربة من الذكور، وقد طبقت عليهم خطة أجور تشجيعية، تعتمد على زيادة المكافآت بشرط زيادة الإنتاجية. كرة أخرى، جاءت النتائج غامضة لا علاقة لها بالعامل المؤثر افتراضاً، ما أكد تواجد عامل آخر غير مادي، له بالغ الأثر في أداء العمال. (ثابت، 2005، صفحة 106)

لقد اعتمد مايو في دراساته على المبادئ التالية: (الصرن، 2004، الصفحات 72-73)

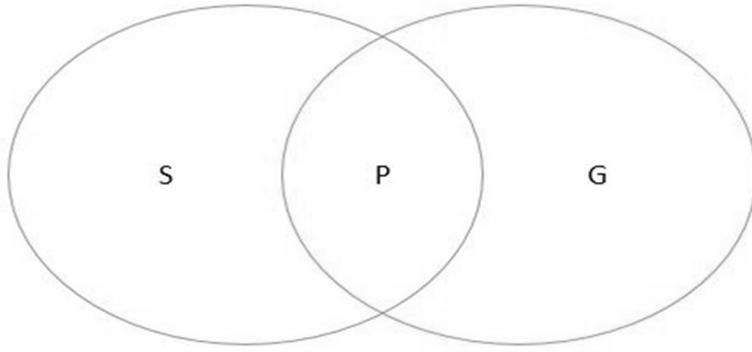
- إن السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية؛
- تُعد القيادة الإدارية من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد، والمحددة لكفاءتهم؛
- إن الاتصالات، تبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال بعضهم ببعض، وبينهم وبين رؤسائهم، يسهم في تطوير علاقات العمل بشكل إيجابي في الإنتاجية؛
- تمثل الإدارة الديمقراطية أفضل أسلوب لتحقيق أهداف الإنتاجية، وهو ما ساهم في انتشار مفاهيم المشاركة في الإدارة، تفويض السلطة واللامركزية الإدارية؛
- من ناحية أخرى ركز مايو على دراسة الأفكار التالية: (الصرن، 2004، صفحة 73)
- إن كمية العمل لا تتحدد طبقاً لطاقة العامل الفسيولوجية، وإنما تبعاً لطاقته الاجتماعية؛
- تلعب المكافآت والحوافز الاقتصادية دوراً رئيسياً في تحفيز الأفراد وإشعارهم بالرضا، لكن الأمر يتطلب كذلك عوامل غير مادية من إهتمام، إعترا ف وتقدير من لذن المشرفين؛ (ثابت، 2005، صفحة 106)
- لا يُعد التخصص الدقيق في الأعمال بالضرورة من مزايا التنظيم الكفء وقوي الإنتاجية؛
- لا يقوم العمال بالعمل، أو يجابهون الإدارة وسياساتها كأفراد، وإنما كأعضاء في جماعات صغيرة متماسكة، لها عاداتها، سلوكها، متطلباتها وقائدها غير الرسمي، وهو ما يُصطلح عليه بالتنظيم غير الرسمي. (سيد محمد جاد الرب، 2005، صفحة 65)

الفرع الثاني. مساهمة ماري باركر فولت:

تعد ماري باركر فولت (Marry Follett Parker) (1868م-1933م) من مؤسسي حركة العلاقات الإنسانية، وقد تزامنت كتاباتها مع حركة الإدارة العلمية، أين تضمنت أفكاراً إنسانية التوجه، كونها فيلسوفة اجتماعية أمريكية، تركزت دعواتها نحو تفضيل فكر الجماعة Group Ethic على النزعة الفردية Individualism، هذه الأخيرة تُبقي طاقات الفرد كامنة، بينما تتطلق فقط عبر مصاحبة الجماعة، أين يتمكن الفرد من تحديد هويته والإبداع أكثر. (ثابت، 2005، صفحة 104) (زيارة، 2000، صفحة 51)

تري فولت المنظمة بأنها جماعة كبيرة، تتطلب إدراك المديرين والعاملين فيها، بأنهم شركاء في جماعة أكبر، لها مصالح مشتركة بينهم، وعليهم مسئولية تحقيقها. كما دعت أن يكون دور المدير: ترتيب، تنسيق وتناغم جهود الجماعة، معتمداً في ذلك على خبرته، معرفته ومهاراته أكثر من إعتماده على اللوائح الرسمية، وصلاحيات السلطة الرسمية لموقعه، في تعامله مع مرؤوسيه، فمثلاً في نموذجها السلوكي للرقابة في المنظمات، فإن الرقابة يجب أن تكون مدعومة وموجهة بالجماعة، أين يمكن ممارسة الرقابة الذاتية (Self-Control (S بواسطة الأفراد والجماعات (Group (G، بما يسمح بوجود رقابة أو سلطة مشتركة (Participation (P، و (زيارة، 2000، صفحة 51) (ثابت، 2005، صفحة 104)

شكل رقم 5: النموذج السلوكي للرقابة.



الرقابة الذاتية (S)، منطقة الرقابة المشتركة (P)، رقابة المجموعة (G).

المصدر: (ثابت، 2005، صفحة 105).

لقد قدمت فولت عديد الدراسات الخاصة بديناميكية الجماعة، إدارة النزاع والعمليات السياسية في المنظمات، خاصة ما انتهت إليه سنة 1942م في كتابها: "المنظمة الديناميكية Dynamic Organization"، من آثار لعناصر بيئة المنظمة على تفاعل الأفراد ضمن الجماعات، وعلى الجماعات فيما بينها. إضافة إلى الطابع المتغير لعناصر تلك البيئة، والتي تلزم الإدارة مرونة العمل معها، وهو ما يمثل أساساً لما قامت عليه النظريات الحديثة. (زيارة، 2000، صفحة 51) (ثابت، 2005، صفحة 105)

المطلب الثاني. نظرية الحاجات الإنسانية والدافعية:

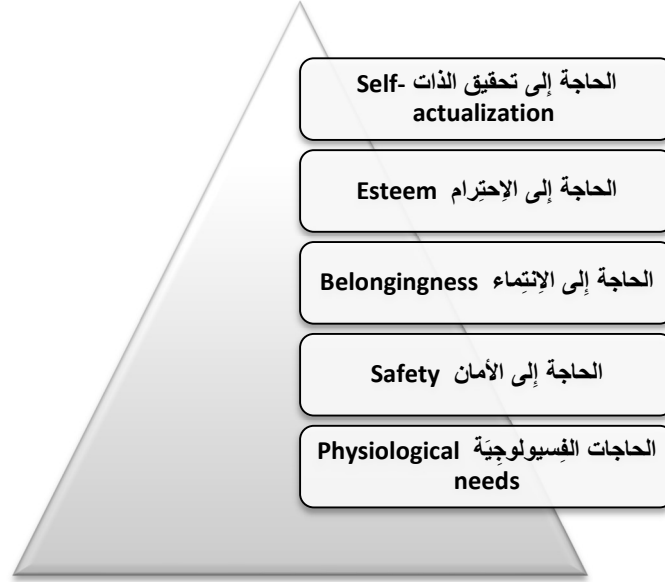
حاز موضوع الدوافع والحاجات الإنسانية باهتمام عديد المفكرين في دراساتهم المختلفة، والتي تطرقت إلى سلوكيات الأفراد في ممارسة أعمالهم، والدافعية التي تقودهم إلى ذلك، وهو ما سنخوض فيه عبر المساهمتين الآتيتين:

الفرع الأول. نظرية سلم الحاجات الهرمي لماسلو:

حاول عالم النفس أبراهام ماسلو Abraham Maslow تقديم نظرية عامة تُفسر دافعية الأفراد، حتى نجح عام 1935 في تقديم نظرية: "هرم الحاجات لماسلو Maslow's Hierarchy Theory". والتي تشي بأن الفرد لديه خمسة أنواع من الحاجات، يمكن ترتيبها في تدرج هرمي، يبدأ من القاعدة بالحاجات المادية

الأساسية، لينتهي في القمة بحاجات نفسية ذات مستوى عالي، كما هو موضح في الشكل الآتي: (ثابت، 2005، صفحة 110)

شكل رقم 6: هرم ماسلو للحاجات الإنسانية.



المصدر: (العتيبي، 2004، صفحة 45).

فيما يلي شرح للحاجات الخمسة، التي إشتهل عليها هرم ماسلو: (ثابت، 2005، الصفحات 110-112)
أولاً. الحاجات الفسيولوجية:

تمثل الحاجات الفسيولوجية Physiological needs مجموعة الحاجات الضرورية لبقاء الإنسان، وتضم الحاجة إلى: الطعام، الماء، الأوكسجين، الكساء، النوم، الجنس... وبالتطبيق على التنظيم، تتمثل هذه الحاجات بالنسبة لعمال المنظمة في: الأجور، الحوافز المادية، الوجبات الغذائية، فترات الراحة...

ثانياً. الحاجة إلى الأمان:

تتمثل الحاجة إلى الأمان Safety في حاجة الفرد إلى: حماية نفسه من الأخطار التي تهدد حياته، أو مستقبله هو أو أسرته، والأمان من المستقبل ومفاجآته. بالتطبيق على المنظمة، فإن مثل هذا النوع من الحاجات يُترجم إلى: حاجات العمال إلى الأمان الوظيفي، في الأجلين القصير والطويل، وحاجة الحصول على معاش نهاية الخدمة، والحماية ضد الإصابات والحوادث في العمل، أو ضد الحريق.

ثالثاً. الحاجة إلى الانتماء Belongingness:

تضم الحاجة إلى الانتماء Belongingness الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي، وتتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة أو للجماعة، أو للوطن، والحاجة للصدقة والحب. بالتطبيق على المنظمة، فإن هذا النوع من الحاجات يتمثل في: حاجة العاملين بالمنظمة إلى الانتماء إلى الجماعات الرسمية وغير الرسمية، والانتماء للمنظمة والصدقة... من العوامل التنظيمية التي يمكن أن تُقابل هذا النوع من الحاجات،

نجد: توفير فرصة تفاعل الأفراد في المنظمة، الإشراف المناسب والذي يتسم بصداقة المشرف والمرؤوس، توافر الفرصة للعمل كفريق Teamwork، وانتشار المناخ الاجتماعي في التنظيم.

رابعاً. الحاجة إلى الاحترام Esteem:

تتجسد الحاجة إلى الاحترام Esteem في شعور الكفاءة والجدارة Competence، الاستقلالية، القوة والثقة بالنفس Self confidence، التقدير Appreciation، واعتراف الآخرين بهذه الصفات. من العوامل التنظيمية المقابلة لحاجة الاحترام والتقدير: توافر الفرصة للفرد في المنظمة للقيام بمهام هامة ومميزة، تجعله يشعر بالإنجاز Achievement وتحمل المسؤولية، إضافة للتقدير المعنوي، الاعتراف بالكفاءة...

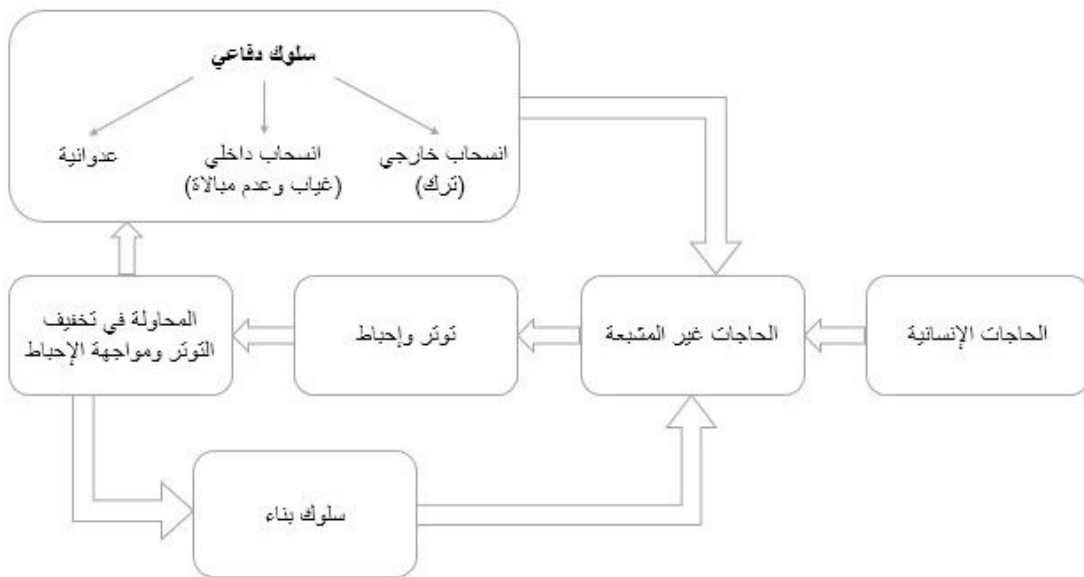
خامساً. الحاجة إلى تحقيق الذات:

تعتبر الحاجة إلى تحقيق الذات Self-actualization من أصعب أنواع الحاجات النفسية، وذلك من حيث تعريفها وتحديد المقصود بها، فهي ربما تضم الرغبة في تكوين وتنمية قدرات الفرد، والتعبير عن مهارات ومشاعر الفرد، بالطريقة التي تحقق ذاته في الواقع العملي. من العوامل التنظيمية التي تساعد على إشباع مثل هذا النوع من الحاجات، نجد: توفير الفرص للعاملين للخلق، الإبداع، الابتكار، النمو، توفير الفرص للتنمية الذاتية وتحقيق التقدم الشخصي.

إضافة إلى هذه الحاجات، فإن ماسلو تطرق لحاجتي الإدراكية cognitive والجمالية aesthetic، وهما مُكملتان لحاجات الهرم. فالأولى تبرز من الحاجة إلى أن يعرف ويفهم، فيما الثانية تُشبع بالتحوّل إلى كلّ ما هو جميل، بدلاً من كلّ ما هو قبيح. (زيارة، 2000، صفحة 61)

لقد تم الإشارة إلى ما يُصطلح عليه بحالة التوتر tension والإحباط frustration، التي سيعيشها الفرد حال عجزه عن إشباع حاجاته المرغوب فيها، والتي سيواجهها بسلوك يتم تفصيله في الشكل الآتي:

شكل رقم 7: آثار الحاجات غير المشبعة.



المصدر: (زيارة، 2000، صفحة 62)

تتباين طرق مواجهة تلك الحالة من فردٍ لآخر، وبحسب إعتبارات الظروف، الزمن والثقافة، فالبعض قد يواجه ذلك الإحباط بتصرفٍ إيجابي (سلوك بناء)، بينما يواجهه البعض الآخر بتصرفاتٍ سلبية (سلوك دفاعي): (زيارة، 2000، صفحة 63)

◀ السلوك الدفاعي للفرد: قد يتجسد في الانسحاب النهائي من المنظمة وترك العمل، نتيجة الغياب المتكرر، أو في الانسحاب الداخلي، أي أن يبقى الفرد في المنظمة، دون أن يُبالي بحال عمله. يقود الإحباط إلى عدوانية الفرد داخل المنظمة أو خارجها، فيقوم بانتهاكات ومخالفات مُتعددة، قد تطل طرفاً ثالثاً بريء (زوجته، أبناءه...)، أو أن يكتم إحباطه بداخله، حتى يستحوذ عليه تماماً، فيعيد ذات السلوك المُسبب لإحباطه ثانيةً، أو يلجأ إلى النكوص (الإرتداد regression) من خلال النكاء، وقيامه بسلوكيات طفولية؛

◀ السلوك البنائي للفرد: الفرد المُحبط بسبب رتبة عمله، قد يسعى إلى بناء إعتبارٍ له خارج العمل، بأن يزاول نشاطاً مُعيّناً في نادٍ أو جمعية، تضمن له تحقيق ما عجز عن إشباعه داخل المنشأة.

الفرع الثاني. نظرية X ونظرية Y لدوجلاس ماكجريجور:

يمثل دوجلاس ماكجريجور Douglas McGregor (1906م-1964م) أبرز المؤمّنين بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل، فقد شعر بإستناد القيادات الإدارية [في الغالب] على فُروض خاطئة للسلوك الإنساني، أين قام بالعديد من الأبحاث والدراستات، التي قام بتلخيصها وتسميتها بنظرية: "X و Y"، المُقدّمة في كتابه: "الجانب الإنساني في المنظمة" عام 1960م، حيث بيّن أن هناك فلسفتين حول طبيعة الإنسان. (ثابت، 2005، صفحة 108) (الهواسي و البرزنجي، 2014، الصفحات 24-25)

أولاً. فُروض نظرية X:

- تفترض النظرية الأولى X جُملةً من النقاط، تتمثل فيما يلي: (ثابت، 2005، الصفحات 108-109)
- (الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، 1429 هـ، صفحة 11)
 - مُعظم الأفراد يكرهون العمل ويتجنبونه، كُلّما أمكن ذلك؛
 - تتم قيادة الأفراد عن طريق القُوّة والإرغام؛
 - التهديد والرقابة المُباشرة هُما الوسيلة المُناسبة لِتحقيق أهداف المنظمة؛
 - يتّصف مُعظم النَّاس بِالكسل؛
 - يُفضّل الفرد أن يتمّ توجيهُه عن طريق شخصٍ آخر؛
 - يكره الفرد تحمّل المسؤولية ويُحاول التهرب منها؛
 - الفرد لديه القليل من الطُموح ويُريد الأمان؛
 - الفرد يتجنّب القيادة ويرغب في أن يُقاد.

المدير الذي يتبنى نظرية X في نمطه القيادي، يميل دائماً ليكون دكتاتورياً وموجهاً بالرقابة الصارمة، وصاحب نظرة تشاؤميه نحو طبيعة العنصر البشري، ولا يمكن أن يثق فيه الآخرون.

ثانياً. فروض نظرية Y:

نظرية Y كذلك تتطوي على عديد النقاط، التي يتم ذكرها في الآتي: (ثابت، 2005، صفحة 109)

- العمل ظاهرة طبيعية ومُعظم الناس تُفضل الجهد البدني والعقلي أثناء العمل؛
- الالتزام بتحقيق الأهداف هو حالة طبيعية أيضاً لدى جميع الأفراد؛
- يمكن للفرد أن يتحمل المسؤولية ويسعى إلى ذلك أحياناً؛
- الفرد لديه القدرة على الابتكار والإبداع وهو طموح؛
- العديد من الأفراد يسعون للقيادة أكثر من سعيهم للأمان، من خلال كونهم تابعين.

المدير الذي يتبنى نظرية Y في نمطه القيادي، يميل غالباً إلى النظرة التفاؤلية بمروءوسيه، ويمكن وصفه بأنه مدير ديمقراطي، يحفز الآخرين للعمل، يمنحهم الفرصة لتوجيه أنفسهم ذاتياً ورقابة أنفسهم، كما يوفر لهم المناخ المساعد على الابتكار والإبداع، ويثق في قدراتهم على تحمل المسؤولية وتحقيق كل أهداف المنظمة.

المبحث الرابع. المدارس الحديثة:

بعد ما أسلفناه من ذكرٍ وتسليطٍ للضوء، بالبحث في مدارس أسهمت في تطور علم الإدارة، لا يبقى لإتمام هذا الوجه من الدراسة، إلا الخوض فيما أدلت به المدارس الحديثة، والتي نذكر منها لا على الحصر، ما يأتي:

المطلب الأول. المدرسة النظمية:

إن التعرض لمذهب المدرسة النظمية في علم الإدارة، يتطلب منا كل الإحاطة والإلمام بالجوانب الآتية:

الفرع الأول. مفهوم المنظمة:

كان لدويج بيرتالانفي Ludweg Bertalanffy من أكثر المهتمين بوضع نظرية النظام The Systems School of Management، فقد قال بأن: "المنظمة عبارة عن نظام اجتماعي متكامل، مكون من أنظمة فرعية (النظام الإداري، النظام المالي، النظام الإنتاجي التسويقي...)، تتكون بدورها من أنظمة جزئية (نظام الإيرادات، نظام النفقات، نظام الحسابات الختامية...)، حيث يسعى هذا النظام بكافة مكوناته الفرعية والجزئية إلى تحقيق الهدف المنشود للمنظمة، والذي يتمثل في تحقيق أقصى الأرباح، وتعظيم حقوق المساهمين بالنسبة لمنظمات الأعمال، فيما تسعى الإدارة العامة: لتقديم أقصى الخدمات، تلبية رغبات واحتياجات الجماهير". (الشوارة، 2013، صفحة 72)

الفرع الثاني. مكونات المنظمة:

تتشارك المنظمات في مكوناتٍ أساسيةٍ: المدخلات Inputs، العمليات Processes (التحويل Transformation)، إضافةً للمخرجات Outputs، وكذا التغذية العكسية (المُرْتَدَة أو الرَّاجِعَة) Feed back. (الشماع، 2002، الصفحات 47-48)

هذا ويؤثر النظام ويتأثر في بيئتين إثنين، هما: (الشواورة، 2013، صفحة 72)

أولاً. البيئة الداخلية:

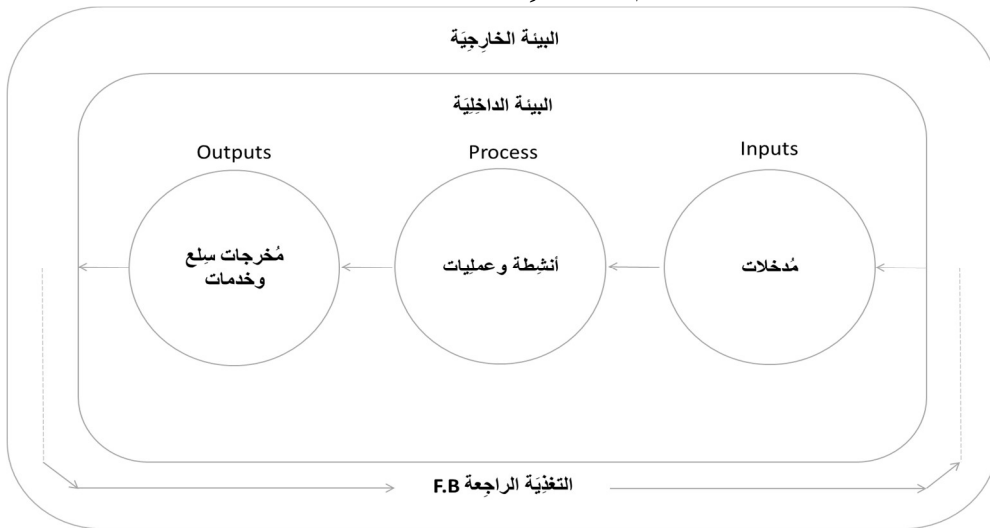
تتضمن البيئة الداخلية Internal Environment: البناء التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية والمادية المتاحة في المنظمة.

ثانياً. البيئة الخارجية:

تتضمن البيئة الخارجية External Environment: المساهمين، المستهلكين، المُرْوَدِين، المنافسين، المجتمع المحلي والحكومة.

بما أن المنظمة نظامٌ داخلي مفتوح، يُؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية، وهما في تفاعلٍ وتبادلٍ مستمرٍ، حيث تقوم البيئة الخارجية بتزويد البيئة الداخلية بالمدخلات، من: القوى العاملة، الآلات، المُعَدَّات، المواد الخام، الماء، الكهرباء... وبالمقابل تقوم البيئة الداخلية بتزويد البيئة الخارجية بالمخرجات، من: الغذاء، الدواء، الشراب، اللباس... وهكذا تستمر عجلة الحياة، ضمن ثنائية الأخذ والعطاء بين البيئتين، والمخطط التالي يوضح مفهوم نظرية النظام.

شكل رقم 8 : المكونات الأساسية للمنظمة.



المصدر: (الشواورة، 2013، صفحة 73)

المطلب الثاني. المدرسة الكمية:

لقد أحدث الاتجاه نحو مجتمع المعلومات Information Society في السنوات الأخيرة، تغييراً متميزاً في الإدارة، متمثلاً في الإعتماد على الأساليب والطرق الكمية، المعتمدة على التحليل الكمي للمشكلات

الإدارية، على الدراسات والأساليب الإحصائية، وكذا النماذج الرياضية Mathematical models، وذلك بغرض تحسين القرارات الإدارية. إشملت نظرية الإدارة الكمية Quantitative management theory على ثلاث مجالات متميزة، هي: (ثابت، 2005، صفحة 124)

الفرع الأول. علم الإدارة:

بدايةً يجب تجنّب أيّ إرتباكٍ قد يحدث، بين هذا الفرع من نظرية الإدارة الكمية، وبين الإدارة العلمية، المنسوبة إلى فردريك تايلور. يُركّز علم الإدارة Management Science على استخدام النماذج الرياضية، بأساليب مُعقّدة وطُرقٍ إحصائيةٍ مُتقدّمة. الهدف منها تقديم حلٍ رياضيٍّ للمشكلة المطروحة، أو تحديد أفضل البدائل المتاحة، لإختيارها في عملية إتخاذ القرار الإداري. مثال ذلك أنّ الدخل الصافي للمنشأة يُمكن كتابته في المُعادلة الآتية: (ثابت، 2005، صفحة 124) (الشماع، 2002، صفحة 50)

$$\text{الدخل الصافي} = (\text{عدّد الوحدات المباعة} * \text{سعر الوحدة}) - [(\text{الكلفة الثابتة}) + (\text{الكلفة المتغيرة للوحدة} * \text{عدّد الوحدات المباعة})].$$

الفرع الثاني. إدارة العمليات:

تهتم إدارة العمليات Operations Management باستخدام الطُرق الكمية في مجال الإنتاج، والرقابة على العمليات التشغيلية. هذه الطُرق ليست بالضرورة مُعقدة رياضياً، بل إنّ معظمها يستخدم مبادئ وطُرق إحصائية بسيطة، منها: نماذج رقابة المخزون Inventory Control Models، نظرية الانتظار Queuing Theory، تحليل التعادل والمحاكاة Simulation، ونموذج التحليل الشبكي Net-Work Analysis. تُستخدم إدارة العمليات بشكلٍ واضحٍ في المنظمات الصناعية، ولكنها تُستخدم أيضاً وبدرجةٍ أقل في منظمات الخدمات، ومن الآثار الإيجابية لإدارة العمليات في التطبيق العملي: تحسين الإنتاجية وتحسين عملية إتخاذ القرارات. (ثابت، 2005، الصفحات 124-125) (الشماع، 2002، صفحة 50)

الفرع الثالث. نُظم المعلومات الإدارية:

لقد كان لظهور وانتشار الحاسبات الآلية تأثير كبير وعميق في تطور الإدارة، حيث ساعدت في توفير المعلومات الكافية، المتنوعة والدقيقة لمتخذي القرارات، ما أمكن من تنمية نظم متعددة للمعلومات، مثل: نظم المعلومات الإدارية Management Information Systems، ونظم دعم القرارات، إضافة إلى شبكات الإنترنت، الاتصالات الإلكترونية، البريد الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية... نستطيع الادعاء اليوم، أنّ العديد من مظاهر الإدارة أمكن ممارستها، من خلال نظم المعلومات المعتمدة على الحاسبات الآلية، حيث ساهمت في تحسين الكفاءة، الإنتاجية، سرعة ودقة اتخاذ القرارات، دعم المركز التنافسي للمنظمات، خفض التكاليف، زيادة الجودة، وابتكار منتجات جديدة. (ثابت، 2005، صفحة 125)

إن من سلبيات هذا المدخل، قدرته المحدودة [حتى الآن] في تقييم سلوك الإنسان واتجاهاته، إضافة إلى الجهود الكبيرة التي تُبذل في صياغة الافتراضات، المتغيرات، العلاقات بينهما وحل المشكلات. (الشماع، 2002، صفحة 50)

المطلب الثالث. الإدارة الموقفية:

لا يسعنا التمعن في ثنايا الإدارة الموقفية Contingency Management، إلا بالمرور على محطات تُمهّد هذا المسعى، وهي تشمل ما يلي:

الفرع الأول. مفهوم الإدارة الموقفية:

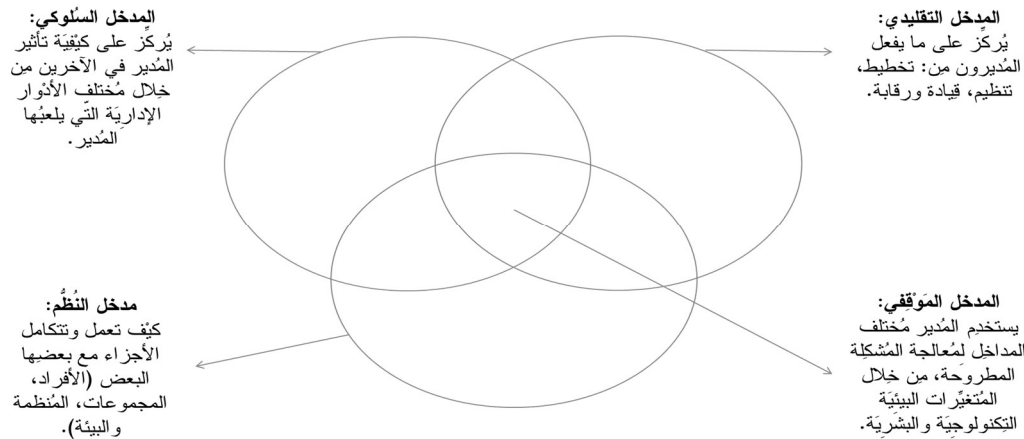
ترى هذه المدرسة بتعامل إدارة المنظمة مع كل موقف، بما يلائم مُعطيات وطبيعة هذا الموقف الذي تمر به، فليس هناك خطة واحدة دائمة تنفع جميع المنظمات، أو حتى المنظمة الواحدة، ولا وجود لشكل تنظيمي، أو نمط يتم فيه قيادة وتوجيه جميع المنظمات، أو رقابة واحدة تفي بمتطلبات المنظمات جميعها، طوال فترة حياتها. (زيارة، 2000، صفحة 82) (سيد محمد جاد الزب، 2005، صفحة 114)

الفرع الثاني. علاقة الإدارة الموقفية بما سبقها من مدارس:

يقوم المدخل الموقفية على المفاهيم الأساسية لنظرية النظم Systems Theory، حيث يعتمد الأداء الهادف والكفؤ للإدارة على عناصر عديدة، تشكل في مجموعها الموقف المحدد الذي تُواجهه، وبالضرورة لا وجود لطريقة واحدة لبلوغ الهدف، وهو ما يُعرف في نظرية النظم بالتكافؤ Equifinality، إذ هناك أكثر من طريقة واحدة لبلوغ الهدف، وقد تبرز طرق جديدة من خلال تشكيلة تضم عدة طرق مُجمعة. فالمنظمة التي تُعاني من انخفاض مبيعاتها، تستطيع تصحيح وضعها عبر حملة إعلانية مدروسة وواسعة، أو بتخفيض أسعار منتجاتها بشكل محسوب، أو بأي سبيل آخر، أو أي مزيج بين أكثر من طريقة واحدة. (زيارة، 2000، صفحة 82)

كما يندمج مدخل الإدارة الموقفية مع المدرستين الكلاسيكية والكمية، وهو ما يوضحه الشكل أدناه:

شكل رقم 9: انسجام المدخل الموقفية ومدخل إدارية أخرى.



المصدر: (سيد محمد جاد الزب، 2005، صفحة 118)

الفرع الثالث. المتغيرات المعبرة عن المواقف الطارئة:

يُمكن للإدارة إتخاذ إجراءات وقائية عديدة، للتأكد من غياب فرص وقوع المشاكل المتوقعة، وهي إجراءات تختلف من منظمة لأخرى، كذلك تختلف بذات المنظمة حسب الزمن، وما تمر به من ظروف. من جانب آخر، فإن قناعة الإدارة بوجود أكثر من سبيل للحل، يفرض عليها دراسة ظروف كل موقف، لإختيار الحل الأمثل، عبر تحليل أفضلية كل بديل، من ثم تنفيذ الحل المفضل ومتابعته، مع توفر قدرة عالية من المرونة، للانتقال إلى الحل البديل المباشر عند إخفاق التنفيذ الأول. إن الظروف التي تلزم الإدارة بمتابعتها، للتمييز بين الحالات التي تُواجهها، قد تضم في الواحدة منها مئات المتغيرات، وهي التي تُعطي خصائص الموقف ومميزاته. يُمكن جمع هذه الظروف بأربعة مجموعات واضحة، تشمل ما يلي: (زيارة، 2000، الصفحات 82-84)

أولاً. المجموعة الأولى:

تضم المجموعة الأولى متغيرات تُمثل حجم المنظمة Organization Size، فعدد العاملين فيها وكيفية توزيعهم على مستويات الهيكل التنظيمي، يؤثر في تفاصيل عمليات الإدارة، حيث كلما زاد حجم المنظمة، كلما زاد تعقد تركيباتها وصعوبة التنسيق فيها.

ثانياً. المجموعة الثانية:

المجموعة الأخرى، تضم العمليات التي تُجرها المنظمة على المدخلات، لتحويلها إلى مخرجات (سَلع وخدمات)، وما يتعلق بها من مستويات تكنولوجية، فالمنظمة ذات العمليات النمطية تحتاج إلى هياكل تنظيمية، أنماط قيادية ونظم رقابية تختلف عن المنظمات ذات العمليات غير النمطية، وبمستويات تكنولوجية مختلفة.

ثالثاً. المجموعة الثالثة:

تحوي المجموعة الثالثة درجة عدم التأكد من التغييرات البيئية (سياسية، إجتماعية، قانونية، إقتصادية...)، فإن كان بالمقدور توقع نمط التغيير في هذه البيئة، أو بناء شيءٍ مقاربٍ لما يُمكن حصوله، فإن عمل الإدارة بهذه الحالة أيسر من نظيرتها، التي تنتشط في ظلّ متغيرات بيئية معقدة وغير مستقرة.

رابعاً. المجموعة الرابعة:

أما المجموعة الرابعة فتشمل خصائص الأفراد، إذ مما لا شك فيه أنّ الأفراد مختلفون في رغباتهم للنمو والتطور، وسعيهم في ذلك يتأثر بشكل واضح بالمزايا والخصائص الشخصية لكل منهم. هذه العناصر وغيرها تؤثر بشكل مختلف في إختيار الإدارة لأنظمة الحوافز، نمط القيادة، تصميم عملياتها وتفاعلها مع الأفراد العاملين، فما يصح مع عمالٍ بخصائص معينة، قد لا يصح مع غيرهم.

كذلك لخصائص القائد أو المدير بالغ التأثير في معالجة المواقف، مثل: القيم، مقدار الثقة التي يوليها للآخرين، صفاته وقدراته الشخصية من حيث: الخبرة، التعليم، التدرج الوظيفي... (سيد محمد جاد الرب، 2005، صفحة 120)

المطلب الرابع. نظرية الإدارة بالأهداف:

يُعدُّ بيتر داركر من أشهر رُؤاد نظرية الإدارة بالأهداف Management By Objectives، حيث استطاع أن يستفيد من خبرته الإعلامية، حين كان مراسلاً صحفياً لإحدى المجلات البريطانية، ليرسي قواعد هذه النظرية، والتي لاقت مبادئها ومفاهيمها قبولا في أواسط الشركات الأمريكية والأوروبية. (الشوارة، 2013، صفحة 74)

الفرع الأول. مراحل تطور نظرية الأهداف بالإدارة:

يرى باجتون أن أسلوب الإدارة بالأهداف قد مرّ بالمراحل الآتية: (سيد محمد جاد الرب، 2005، الصفحات 107-108)

أولاً. المرحلة الأولى:

بدأت منذ أوائل خمسينات القرن الماضي إلى أوائل الستينات، وعُرفت بإسم مرحلة تقييم الأداء، حيث تم التركيز على تمكين الرؤساء من وضع أهدافهم، ومناقشتها مع رؤسائهم، ثم تقييم الأداء بعد تحقيق النتائج.

ثانياً. المرحلة الثانية:

ظهرت منذ منتصف الستينات حتى أوائل السبعينات، وعُرفت بإسم مرحلة التكامل والاندماج بين أهداف المنظمة، والأهداف الشخصية للرؤساء والمديرين.

ثالثاً. المرحلة الثالثة:

تبدأ من أوائل السبعينات حتى الآن، وقد تم التركيز خلالها على التخطيط طويل الأجل، والتخطيط الاستراتيجي للأهداف في المنظمة، مع ضرورة إهتمام وتبني الإدارة العليا لمدخل الإدارة بالأهداف. واقتناعاً بأهمية هذا الأسلوب وانعكاسه على تحسين الأداء الكلي في المنظمات، فقد قامت 58 دولة نامية بتطبيق هذا الأسلوب حتى عام 1975م، كذلك في استقصاء وجه للشركات العاملة في إنجلترا سنة 1968م، تبين أن 40% منها طبق نظام الإدارة بالأهداف.

الفرع الثاني. تعريف الإدارة بالأهداف:

هناك تعريفات متعددة للإدارة بالأهداف، ترتكز بعضها على جانب المشاركة في وضع النتائج والمعايير، وتكامل الأهداف بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المنظمات الحديثة، فيما يركز الجانب الآخر على تقييم الأداء. تُعرف الإدارة بالأهداف بأنها: "أسلوب للتقييم، يتفق بموجبه الرؤساء والمرؤوسون على

الأهداف العامة، ويعرفون المجالات الرئيسية للنتائج التي تدخل في مسؤوليتهم، ويستخدمون هذه المعايير لقياس تقدّمهم نحو الهدف، ومساهمة كلٍ منهم في تحقيقه". (سيد محمد جاد الرب، 2005، صفحة 109)

الفرع الثالث. مزايا الإدارة بالأهداف:

تُحقّق الإدارة بالأهداف مزايا متعدّدة، خاصّة في مجال تقييم الأداء، نذكر منها ما يلي: (سيد محمد جاد الرب، 2005، الصفحات 110-111)

- ◀ إنّ وضع أهدافٍ لكلِّ منصبٍ إداري هو أساس أسلوب الإدارة بالأهداف، والمنصب الذي ليس له أهداف، لا لزوم له؛ (الهواسي و البرزنجي، 2014، صفحة 29)
- ◀ تُعتبر نتائج الأعمال، التي يتمّ الاتفاق عليها بين الرؤساء والمرؤوسين مؤشراتٍ، ومعايير مدروسة، وبالتالي يسهل تحقيقها والوصول إليها مبكراً؛
- ◀ تركيز العاملين على الأعمال، التي تُساهم فعلاً في بلوغ الأهداف المحدّدة، وعدم ضياع الوقت والجهد في أعمالٍ لا تُجدي؛
- ◀ يرى جون همبل John Humble أنّ الإدارة بالأهداف تُحقّق:
 - التنسيق بين الأهداف القصيرة والطويلة في المنشأة، وحشد مختلف الإمكانيات لبلوغ الهدف بأقصى كفاءةٍ ممكنة؛
 - رفع الروح المعنوية للعاملين، ووقوفهم على مدى تقدّمهم في العمل، والتعرّف على الخطوات اللازمة لتحسين الأداء؛
 - تطوير العلاقات التنظيمية، عن طريق تفويض السلطات والمشاركة في المسؤوليات والأعباء المطلوبة.
- ◀ تؤدي تنمية مهارة التخطيط واتخاذ القرارات، لدى كلِّ من الرئيس والمرؤوس في مختلف المستويات الإدارية، إلى الوصول إلى الأداء الأفضل، بأقصى سرعةٍ ممكنة؛
- ◀ يؤدي النّظام في مجمله إلى زيادة في الإنتاجية، وتحسين الأداء بدون أيّ استثماراتٍ إضافية، فمثلاً: استطاع القطاع العام في المكسيك خلال الحرب العالمية الثانية، بعد إنقطاع الواردات وتوقّف الاستثمارات، أن يُحقّق زيادةً لا تقل عن 40% في الإنتاج، دون استثماراتٍ جديدةٍ، نتيجة اتباع هذا النّظام؛
- ◀ أثبت التطبيق العملي في بعض الشركات الأمريكية وجود مزايا، مثل: تحسين الأداء، زيادة تحفيز العمّال نحو الأداء المرضي، ووضوح التوقّعات والتنمّية الذاتية للعاملين بصفّة عامة.

الفرع الرابع. معيقات الإدارة بالأهداف:

هناك بعض العقبات التي تعترض نظام الإدارة بالأهداف، وتحدّ من فاعليته، خاصة في مجال تقييم الأداء، ومن هذه الصّعوبات ما يلي: (سيد محمد جاد الرب، 2005، صفحة 112)

◀ صعوبات تتعلق بالأهداف المرجو تنفيذها مثل:

- صعوبة الدمج والتنسيق بين أهداف مختلف الفئات والمستويات؛
- حدوث الأخطاء الشائعة عند تحديد الأهداف، مثل: وضع أهداف أعلى أو أقل من المناسب، وعدم القدرة على قياس الأهداف العامة، بالإضافة إلى صعوبة وضع أهداف للمنظمة إبان طور التغيير؛
- عدم رضا الإدارة التنفيذية عن الأهداف الموضوعه، نتيجة عدم إشراكها في صياغة هذه الأهداف؛
- تؤدي الصعوبات السابقة إلى اضطراب نظام تقييم الأداء، وصعوبة تحقيق النتائج المرجوة، وبالتالي تكون الانحرافات متوقعة بدرجة أكبر، كون العيب في الأساس بالأهداف وليس في التنفيذ.

◀ هناك صعوبات تتعلق بالمرؤوسين أنفسهم، وعلاقتهم بالنظام والرؤساء، مثل:

- عدم الالتزام من جانب الإدارة العليا بالأهداف المحددة سلفاً؛
 - عدم تشجيع المنظمة والقائمين عليها للأفكار الجديدة من جانب العاملين.
- ◀ كما تتواجد صعوبات متعلقة بالنظام نفسه، مثل:

- كثرة الإجراءات الروتينية، المستندية والاتصالات المستمرة، التي يتطلبها النظام الجديد، ما يجعل التكلفة، الوقت والجهد أطول؛
- إغفال قيام الإدارة العليا بتقييم النظام أولاً بأول، للوقوف على مدى صلاحيته في بعض الإدارات، وعدم صلاحيته في إدارات أخرى؛
- استمرار مشكلة تقييم الأداء، خاصة في الأعمال صعبة التقييم، كالأعمال الخدمية التي يصعب قياس مخرجاتها، نهيك عن التركيز الكبير على النتائج التي يحققها الفرد، مع إغفال الوسائل المتبعة في ذلك؛
- وهناك صعوبات تتعلق باختلاف نوع ومجالات التطبيق، أين ترتبط بنوع وحجم النشاط في منظمات الأعمال؛
- يفترض تماثل مؤهلات الرئيس والمرؤوسين العلمية والعملية، وهو ما لا يتحقق في الواقع، وإن حصل فيما ندر فهو نسبي غير متوازن. (الشوارة، 2013، صفحة 75)

المطلب الخامس. النظرية اليابانية (نظرية Z):

تعمل سياسة علماء اليابان على الجمع والانتقاء من مبادئ النظريات الأخرى، كنظرية الإدارة العلمية لتايلور، ونظرية العلاقات الإنسانية، وهذا بما يناسب طبيعة المجتمع الياباني وبيئة العمل فيه، وهو واقع نظرية Z، التي سنخوض في تفاصيلها، كما يلي:

الفرع الأول. مفهوم نظرية Z:

ظهرت نظرية التنظيم Z عام 1981م، على يد وليام أوشي William Ouchi¹ الذي لاحظ أن التنظيمات اليابانية قد حققت معدلات إنتاجية عالية جداً، تفوق أربعة أمثال إنتاجية التنظيمات الأمريكية، خاصة في الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية، والتي أرجعها إلى براعة التنظيمات اليابانية التابعة لنمط J (Japanese way of management) في إدارتها للعنصر البشري، في حين التنظيمات الأمريكية المتبعة نمط A (American way of management)، أعاب عليها سرعة التخلُّص من العمالة حال إنكماش حجم العمل، وكذا اعتمادها الشديد على مبدأ التخصص، والميل إلى اتخاذ القرارات بصورة فردية؛ فقام بإيجاد نظرية Z، والتي تعني تطبيق الطريقة اليابانية على التنظيمات العاملة خارج اليابان. (رواج، 2021، صفحة 813)

تعدُّ نظرية Z امتداداً لنظريتي X و Y الخاصة بماكجريجور، والتي حاول فيها التمييز بين الشخصية وأساليب القيادة للمُشرفِ الفردي، في حين عُنيت نظرية Z بالثقافة التنظيمية للمؤسسة اليابانية، والتي يُنظر إليها بأنها مؤسسة عائلية، يسودها إحساس وفهمٌ ضمنى باستمرارية، أبدية وترسُّخ علاقة العامل بالمؤسسة، ما دام قادراً على العمل. إضافةً إلى ذلك، فرغم عيش جميع المنظمات اليابانية ضمن إطار ثقافي واحد، إلا أن إدارة كلٍّ منها تحرص على تبني ثقافة فريدة، ذات طابعٍ مُميِّز في أهدافها وتقاليدها، تسعى دوماً لغرسها في فكر الأفراد العاملين بها. (بخاري و الحقباني، 2021، صفحة 639)

الفرع الثاني. مبادئ نظرية Z:

إن من أهم المبادئ التي تشملها نظرية Z، ما يلي: (بخاري و الحقباني، 2021، الصفحات 639-640)

أولاً. الثقة:

يذكر أوتشي بأن الشركات اليابانية تمكنت من غزو الأسواق العالمية، نتيجة زيادة إنتاجها، القائم على حرص النظام الإداري على بناء ثقة Trust متبادلة بينه وبين موظفيه، الذين يحرصون على تحقيق أهداف الشركة، كحرصهم على تحقيق أهدافهم، لقناعتهم التامة بتعويض الشركة لتضحياتهم، إضافةً للثقة المتبادلة بين مقدم الخدمة والمستفيد، والتي تعتمد على مصداقية الوعود المعلنة أو الضمنية.

ثانياً. الذاكرة التنظيمية:

تكمن أهمية الذاكرة التنظيمية في الإدارة اليابانية، في أن يتذكر الرؤساء جهود الموظفين، وأي جهود أو أوقات تم بذلها، فالموظف يجب أن يتأكد من الاعتراف بهذه الجهود ومكافأتها، مما يعزز لديه الثقة بوجود إنصافٍ في النهاية.

1 - يُعدُّ وليام أوشي أحد أساتذة إدارة الأعمال في جامعة كاليفورنيا، وهو ياباني الأصل، أمريكي الجنسية، من مواليد سنة 1943م بهونولولو (هاواي).

ثالثاً. حدة الذهن، البراعة والمهارة:

هي خصائص مهمة يجب توافرها في شخص رئيس المنظمة، حتى يتمكن من التعامل مع مرؤوسيه بصورة إيجابية، فالبراعة والمهارة من الوسائل المؤثرة إيجاباً في مستوى الإنتاجية، فعند تعرف الرئيس على موظفيه وشخصياتهم، مع مبادرته لكسر الحواجز في علاقته العملية معهم، فإنهم بذلك يشكلون فريقاً واحداً متجانساً، يعمل بأقصى إنتاجية ممكنة، على عكس الإدارة البيروقراطية غير الأبهة والمُدركة لهذه الفوارق المحسوسة.

رابعاً. الألفة والمودة:

مهّدت طبيعة المجتمع الياباني المترابط إهتمام الرؤساء بمرؤوسيه، والبعد عن الأنايية فشاع بين صفوفهم التقارب، ونشأت بينهم معرفة وصدقات ملحوظة، كما أنّ مشاعر الأبهة، الإهتمام، الدعم، العطف والتأييد يهون صعوبات الحياة العملية، ويحسن الإنتاجية.

الفرع الثالث. خصائص وسمات نظرية Z:

احتفظت نظرية Z بالعديد من السمات، نذكر من أهمها ما يأتي: (بخاري و الحقباني، 2021، الصفحات 640-642) (رواج، 2021، الصفحات 813-814)

أولاً. التوظيف مدى الحياة:

المقصود بالتوظيف مدى الحياة Job long Life، أنّه ما إن يتم تعيين الفرد، فهو يتمتع بوظيفة دائمة في معظم المنظمات اليابانية، فقد استقر العرف الياباني على ذلك حتى بلوغه سن التقاعد، ولا تستغني المنظمة عنه إلا لأسباب جوهريّة، كتدهور حالته الصحيّة، أو إتخاذ إجراءات تأديبية ضده، أو بناءً على رغبته الشخصيّة في ترك العمل. إنّ هذا الأسلوب المتميز في إدارة القوى العاملة، يوفر الإستقرار الوظيفي للعاملين، يعمق ولاء الموظف لمنظّمته، ويعزز إنتمائه إليها، كذلك تسعى المنظمة للحفاظ على موظفيها، لما تحمّلت من إستثمارات باهظة في تدريبها لهم.

ثانياً. التقييم والترقية البطيئة:

شاع التقييم والترقية البطيئة Slow Promotion في المؤسسات اليابانية، وهذا بأن تتم ترقية الموظف بعد كلّ عشر سنوات (عكس توجه التنظيمات الغربية، المتخوفة من فقدان عناصرها المؤهوبة)، حيث تعتمد فلسفة هذا الأسلوب على غياب الأداء الجيد للعامل، خلال السنوات الأولى من تعيينه، ما يلزمه بتطوير مهاراته المهنية. إنّ ما أسلفناه، يطبق أيضاً في نظام الأجور، حيث تُحدد طبقاً لمدّة الخدمة والسّن الخاص بالموظف، فلا تعتمد على المسمى الوظيفي ونوعيّة العمل [كما هو معتاد عليه في بقية أنحاء العالم]، ما يضمن إستمرار العامل في المنظمة، لأنّه لو إستقال وانتقل إلى منظمة أخرى، فستبدأ أقدميته من نقطة الصفر، الأمر الذي يآخر تقدّمه الوظيفي.

ثالثاً. عدم التخصص في المهنة:

يعني عدم التخصص في المهنة No-Job Specialty تنقل العامل في عديد الوظائف والأعمال، ضمن نفس المستوى الإداري أو الفني، كل ستة أشهر أو 12 شهراً (خلال العقد الأول من سنوات التوظيف)، ما يضمن إنسيابية العمل وعدم تقطعه البتة، فيكون ملماً بما يُطلب منه، وله دراية في مهارات زملائه في العمل، والصعوبات التي يواجهونها، ما يعزز تقديره لهم وتعاونهم معهم. يوجه التدريب نحو التعرف على المنظمة، أهدافها، مشاكلها ومواردها العامة، فيدرّب الموظف غير الإداري على التخطيط، العمليات التنظيمية (القيادة، صنع القرار، التواصل والتغيير)، عملية ميزانية النظام، ديناميكيات المجموعة والعديد من الأنشطة التي نادراً ما يتعرض لها هؤلاء العمال. مع العلم بوجود ارتباط دقيق وحساس، بين التوظيف طويل الأمد وتطوير الحياة الوظيفية للعمال.

رابعاً. عملية المراقبة الضمنية:

تنتهج الإدارة اليابانية أسلوب الرقابة الضمنية أو الذاتية Indirect Control، أين يُراقب الفرد العامل نفسه بنفسه، بإعتماده فلسفة الصّدق المفرط والالتزام بأدق التفاصيل، المحددة من لدن الإدارة العليا، بدلاً من الرقابة الخارجية المباشرة من الرؤساء.¹ يعكس هذا الأسلوب ثقة الرؤساء بمروسيهم، مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم، حيث يتعين على المرؤوسين لممارسة هذا النوع من الرقابة، فهم فلسفة الإدارة، رسالة المنظمة وثقافتها التنظيمية، التي تتضمن القيم، التقاليد والأعراف، وكذلك الإحاطة بالإجراءات المطلوب إتخاذها، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، التكتيكية والتشغيلية.

خامساً. إتخاذ القرارات بطريقة جماعية:

في المنظمات اليابانية يتم إتخاذ القرارات بطريقة جماعية Group Decision Making، حيث يشترك الأفراد المتأثرون بالقرار في إتخاذه، طبقاً لما يُسمى بأسلوب Ringi System، وعادةً تُقدّم خطة المشروع أو القرار من قبل أفرادٍ بأسفل الهيكلية التنظيمية. بعد ذلك، يتم تمريرها عبر المستويات المختلفة ذات الصلة بموضوع الخطة، لتتم مراجعتها بشكلٍ دقيقٍ والموافقة عليها، لتجنب إضاعة الوقت والجهد في نقاشاتٍ غير متوقعة، أثناء الإجتماع الرسمي لتقييمها، ثم تتم مناقشتها على مستوى الإدارة العليا، ومن ثمّ موافقة الرئيس حال الإجماع التام، لتكون بذلك قراراً رسمياً واجب التطبيق. بالرغم من طول وقت صدور هذه القرارات، إلا أنها تتميز بسرعة التطبيق، الفعالية القوية وتماشيتها مع أهداف وغايات الشركة.

سادساً. المسؤولية الجماعية:

من خصائص الإدارة اليابانية: المسؤولية الجماعية Overall Responsibility، والتي يُسيطر فيها روح الفريق على الروح الفردية، أين تُروّض وفقاً لفلسفة وروح الجماعة. يعتمد تقسيم العمل في المنظمات

¹ - يُمكن أن تتم الرقابة الضمنية من الخارج، لكن بلباقة ومهارة دون أن يشعر الموظف بأنه مُراقب.

اليابانية على أسلوب الجماعة، حيث ينتمي كل فرد في المنظمة إلى أكثر من جماعة عمل واحدة، خلال فترة العمل، أي أن عضويته غير ثابتة في جماعة بعينها، بل تتغير من حين إلى آخر، لتوطيد عرى الألفة والتعاون مع أكبر عدد ممكن من العاملين في المنظمة. تجدر الإشارة بأن قياس إنتاجية العامل الياباني يتم على أساس الجهد الجماعي، لا الجهد الفردي، وعلى ذلك فإنه من مصلحة كل عامل، وكل جماعة أن تبذل قصارى جهدها، بغية زيادة الإنتاج وتطويره، وهو ما يعود بالنفع العام على جميع العاملين، وليس على فئة محددة منهم.

سابعاً. الاهتمام الشامل بالأفراد:

تميزت الإدارة اليابانية بخاصية الاهتمام الشامل بالأفراد Comprehensive Care for Employees، فقد عُنيت برعاية أفرادها داخل المنظمة وخارجها، كحلّ مشاكلهم العائلية، تعليم أبنائهم، رعايتهم الصحية، تقديم المساعدات المالية لهم، تأمين أمورهم المعيشية من إسكانٍ وغيره، وكذا القيام بنشاطات إجتماعية مختلفة؛ مما يؤدي إلى حفظ التوازن العاطفي والنفسي للعاملين. تقوم الإدارة اليابانية بهذه النشاطات، على اعتبار أن ما يحصل للفرد من ضغوط خارجية، لا بد أن يؤثر على أدائه في المنظمة، فالمنهج الياباني بسمته العائلية يُقدّم الإنسان أولاً (المساواة والعدل التام بين جميع أفراد المنشأة، مهما اختلفت مستوياتهم ومراكزهم الوظيفية) ثم العمل، حتى يتسنى تحقيق أهداف المنظمة المرجوة.

خُلاصة الفصل الثاني:

تبنت عديد الدراسات تصنيف مدارس الإدارة إلى نهجين إثنين، لا مشاحة في أن أولهما مُمثل في: النهج الناسك، المقصود به حصراً النظام الإداري الإسلامي، والذي بُنيت أساسته على شريعة الله ﷻ، من خلال الدين الإسلامي الحنيف، ومصدره الأول القرآن العظيم، ومن ثمَّ سُنَّة النَّبِيِّ الكَرِيم ﷺ، إضافةً لإسهامات ثلَّةٍ من الصحابة والتابعين المُخلصين منذ بُرُوع فجر هذا الدين، فقد أثروا هذا المجال ونبغوا فيه، كإبن تيمية وإبن خلدون، وغيرهما الكثير الكثير.

استكمالاً لما أسلفناه، فقد طال النهج الوضعي حقل الإدارة، وأدلاً بدلوه فيه بعديد النظريات التي تبعت في حقيقتها مدارس ثلاث، تطرقنا لها بالتفصيل في خبايا هذا الفصل، أين إنطلقنا بالبحث في المدرسة التقليدية، ومساهمات فريدريك تايلور وهارنغتون إمرسون (الإدارة العلمية)، ثمَّ الإدارة الإدارية وما قدمه عرابها هنري فايول، إضافةً للفكر البيروقراطي والمجسم في رؤية ماكس فيبر.

بعدها تمَّ تناول المدرسة الإنسانية، القائمة على مساهمات كلِّ من: حركة العلاقات الإنسانية ونظرية الحاجات الإنسانية والدافعية، حيثُ ضمتَّ أولهما نظرياتٍ لعددٍ المفكرين، على غرار: إلتون مايو وماري بازر، فيما اشتمل التوجُّه الثاني: نظرية سُلَّم الحاجات لأبراهام ماسلو، وكذا أعمال دوغلاس ماكجريجور في نظريتي X و Y.

المدارس الحديثة هي آخر المدارس الوضعية، التي تمَّ تسليط الضوء عليها في ظلِّ هذا الفصل، أين تمَّ التعرُّض والمُروور بالشرح على المدارس والنظريات التالية: المدرسة النُظمية، المدرسة الكمية، الإدارة الموقفية، نظرية الإدارة بالأهداف، إضافةً للنظرية اليابانية والمعروفة بنظرية Z لوليام أوشي.

الفصل الثالث

وظائف الإدارة

تمهيدُ الفصل الثالث:

يُمارَس في مُختلف مُنظمات الأعمال، عدَدٌ من الوظائف الإدارية، التي تُمثل واجبات يُطلب تنفيذها لتحقيق العوائد المطلوبة. فقد حاول علماء الإدارة حصر هذه الوظائف، على غرار ما قدّمه هنري فايول، حين أشار إلى خمس وظائف أساسية، تُمثل في: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة. في المقابل، استخدم البعض من أساتذة الإدارة بجامعة كاليفورنيا: التخطيط، التنظيم، التشكيل (اختيار العاملين وتوظيفهم)، التوجيه والرقابة كأهم وظائف الإدارة.

في زماننا الراهن، فقد استقرت معظم كتابات الفكر الإداري على أربع وظائف أساسية للإدارة، وهي التي سنُفصّلها في طيّات المباحث التالية:

- المبحث الأول. وظيفة التخطيط:
- المبحث الثاني. وظيفة التنظيم:
- المبحث الثالث. وظيفة التوجيه:
- المبحث الرابع. وظيفة الرقابة:

المبحث الأول. وظيفة التخطيط:

يُعتبر التخطيط باكورة الوظائف الإدارية، التي يوصى بها لدى منظمات الأعمال، ومن خلال هذا الجزء من بحثنا، سنستعرض كامل إطارها النظري، كما سيأتي:

المطلب الأول. مفهوم التخطيط، خصائصه ومبادئه:

في مُستهل حديثنا عن التخطيط، لا بدّ من الإشارة إلى مفهومها وما يتطلّبها هذا الحيز من التعرّض لخصائص هذه الوظيفة، إضافةً للركائز التي تُبنى عليها، والتي نُفصّلها فيما يلي:

الفرع الأول. مفهوم التخطيط وتمييزه عن مفهوم الخطة:

إنّ التطرّق إلى مفهوم التخطيط كأحد الوظائف الإدارية، يستدعي منا الحرص في تناول هذه الجزئية، من حيث التمييز بين مُصطلحي التخطيط والخطة، والذي سيجري تبيينهما في الآتي:

أولاً. مفهوم التخطيط:

دون خطة لا يمكن المضي قدماً، فالمديرون الناجحون يحددون أين يريدون أن يكونوا ثم يكتشفون كيف يصلون إلى هناك. (anonymous authors, 2013, p. 266) يحظى مُصطلح التخطيط Planning بعدد التعاريف، نذكر منها: (الزعيبي و العنزي، 2015، الصفحات 329-330)

- ◀ التخطيط: "أسلوبٌ علمي يُجاوب على ماذا ننتج؟ لمن؟ كيف؟ متى؟ أين؟ وبكم ننتجها؟"
- ◀ التخطيط كذلك هو: "مجموعة المهام الإدارية، التي تهدف إلى تحديد الأهداف المُستقبلية للمنظمات والمؤسسات، وطرق تحديد هذه الأهداف؛"
- ◀ كما يُعرّف التخطيط بأنه: "التقرير سلفاً بما يجب عمله لتحقيق هدفٍ مُعيّن، وهو عملٌ يسبق التنفيذ، حيث يُمثل إحدى وظائف المدير، التي لن تنتهي إلا بتحقيق الهدف، من خلال نشاطات إدارة الأعمال، التي تعمل على تنفيذ الخطة؛"
- ◀ عرّف التخطيط أيضاً بأنه: "الإستثمار الأمثل، والتوجيه السليم للموارد البشرية والمادية لأقصى حد، لتحقيق الأهداف المرسومة، سواء كانت إقتصادية أو إجتماعية، من خلال استخدام الوسائل والأساليب العلمية، لضمان تحقيق هذا الهدف ونجاح الخطة؛"
- ◀ كذلك عرّف التخطيط على أنه: "المواءمة بين ما هو مطلوب، وما هو متاح عملياً، فهو يعني تعبئة، تنسيق وتوجيه الموارد، الطاقات والقوى البشرية، لتحقيق أهدافٍ مُعيّنة، خلال فترة زمنية مُعيّنة، بأقلّ تكلفةٍ مُمكنة".

لا يقتصر التخطيط على مستوى الدولة فقط، بل يتعداها إلى: الفرد، المنظمة والمشروع، لذا فإنّ التخطيط يمتاز بالإستمرار، التجديد والشمولية لمُختلف النشاطات، مما يتطلّب أن تكون أهداف الخطة متناسقة وأكثر فاعليةً في تحقيق أكبر نتيجة.

ثانياً. مفهوم الخطة:

الخطة هي: "الدليل المادي للفكر الإداري؛ أي الناتج المادي للعملية الذهنية التخطيطية، كما تعتبر أيضاً التزاماً بإتباع مسارٍ مُعيّنٍ للتصرفات في المستقبل". (الصحن و المصري، 1997، صفحة 97)

كذلك يُمكن تعريف الخطة باعتبارها: "الناتج الرئيسي لعملية التخطيط، كما تُعدُّ تقريراً، أو بياناً بأنواع الوسائل والتصرفات الخاصة بتحقيق الأهداف، أو النتائج المُستهدفة". يُمثل هذا البيان في حقيقة الأمر ترجمةً رقميةً لعملية التخطيط، فبالعودة إلى جوهر هذه العملية، فإننا نجد الإجابة على تساؤل ماذا نُريد من الإنتاج؟ مُتمثلاً في تحقيق أقصى ربح مُمكنٍ، أما الخطة فتشير إلى هذه الإجابة برقم ربح قدره: 1.000.000 دج. كذلك ضُمن الخطة، نجد الإجابة على التساؤل: متى؟ أين يكون في العام القادم أو سنة 2030. أما الإجابة على التساؤل: كيف؟ فقد يتجسد بزيادة كمية الإنتاج بحوالي: 1.500 وحدة، وتخفيض التكاليف المتغيرة بنسبة: 5%، وكذلك الإستهناء عن: 3% من عدد العاملين خلال شهر أوت 2024، ليزداد بعدها إلى: 10% في بداية شهر نوفمبر من نفس العام. (محمد، 2008، الصفحات 09-10)

توجد أنواعٌ مُختلفةٌ من الخطط تلعب دوراً في تخطيط الأعمال، مثل: الخطط المُحددة، التوجيهية، الخطط ذات الاستخدام الفردي والخطط الدائمة. من المهم أن يتم تحديد الأهداف قبل جدولة الأنشطة التخطيطية، بحيث تكون مُحددةً، قابلةً للقياس، مُناسبةً، واقعيةً ومرتبةً زمنياً. (Fofu, 2016, p. 45)

الفرع الثاني. خصائص التخطيط:

يتميز نشاط التخطيط بالخصائص التالية: (الدوري، العزاوي، السكارنة، العملة، و محمد، 2012، صفحة 93)

- إن التخطيط مُستقبلي، فالإدارة تُقرّر عبره ما تقوم به وكيفية القيام به قبل الشروع بالعمل؛
- إن التخطيط هو توقُّع يعتمد على تنبؤ الأحداث المُستقبلية، ومُحاولة السيطرة على الظروف غير المُؤكدة والمتغيرة؛
- التخطيط يعتمد على القرارات والإجراءات، إذ يتبع التخطيط عدداً من القرارات المُتلاحقة، التي تُحدّد التصرفات المُستقبلية المرغوبة؛
- التخطيط يُركّز على الأهداف، فهو يسعى إلى بذل الجهود اللازمة، من أجل تسهيل عملية إنجاز الأهداف المُستقبلية؛
- إن التخطيط عملية مُستمرة، فهو لا يتوقف ما دام هناك أهداف لم تُحقق.

الفرع الثالث. مبادئ التخطيط:

تتمثل أهم مبادئ التخطيط فيما يأتي: (الزعيبي و العنزي، 2015، صفحة 334)

◀ مبدأ الواقعية: بمعنى أن تكون الخطة مُنسجمةً مع الواقع القائم، والإمكانات المُتاحة؛

- ◀ مبدأ المرونة: بحيث يُمكن تعديل الخُطة عند حدوث طارئٍ أثناء التنفيذ، مثل: الحروب، الآفات، الفيضانات...
- ◀ مبدأ الشمولية: أي ألا يقتصر التخطيط على قطاعٍ دون آخر، لأن ذلك يؤدي إلى إختلالاتٍ واختناقاتٍ في التوازن الإقتصادي؛
- ◀ مبدأ التناسق والتنسيق: أي بمعنى أن تكون أهداف الخُطة متناسقةً بعضها ببعض، ومتناسقةً مع الأهداف والسياسات الموضوعية؛
- ◀ مبدأ التكامل: أي أن يكون التخطيط مُتكاملاً مع الوظائف الإدارية الأخرى؛
- ◀ مبدأ الأولوية: طالما يُعدُّ تحديد الأهداف الخُطوة الأولى للتخطيط، فهو أساس هذا النشاط الذي تُبنى عليه كلُّ الوظائف الأخرى، وعليه فإنَّ التخطيط له الأولوية المطلقة، بأن يكون الخُطوة الأولى في العملية الإدارية؛
- ◀ مبدأ الكفاءة والفعالية: أي أن تكون المقارنة بين العائد والكلفة إيجابيةً نحو، وبإتجاه الخُطة الموضوعية. أما الفاعلية بالنسبة للتخطيط، فتُقاس بالقدر الذي يُسهم به في تحقيق الأهداف المرجوة؛
- ◀ مبدأ التوقيت الزمني والبعد المكاني المُحددين وتوفير التمويل اللازم.

المطلب الثاني. خُطوات عملية التخطيط وأنواعه:

في الآتي سنتطرق إلى عملية التخطيط من خلال سلسلة خُطواتها، إضافةً لأنواعها المُختلفة.

الفرع الأول. خُطوات عملية التخطيط:

ينطوي التخطيط كعمليةٍ على سلسلةٍ مُتصلةٍ ومُتكاملةٍ من الخُطوات، المُرتبطة ببعضها البعض، والتي تتمثل في التالي: (ذيب، 2017، صفحة 42)

أولاً. تحديد الأهداف:

الأهداف هي عبارةٌ عن: "مزيج الآمال والغايات التي تسعى المنظمة لبلوغها، أو هي أيُّ شيءٍ تُريد المنظمة أن تفعله، أو تُحقِّقه". تتطوي عملية وضع الأهداف على تحديد ما ينبغي تحقيقه، من نتائج عامّةٍ للمنظمة ككل، أو فرعيةٍ لكلِّ جزء، أو قسمٍ من أقسامها الفرعية. كما يُشير وضع الأهداف إلى النهايات المُرتبطة بما يجب عمله، أو إنجازهُ من أنشطةٍ ومهام، فضلاً عن تحديد الأولويات المُساعدة، لتحقيق الأهداف العامة والفرعية للمنظمة وأقسامها المُختلفة. (محمد، 2008، صفحة 16)

أ. أهمية تحديد الأهداف:

تتمتع خُطوة تحديد الأهداف بأهميةٍ بالغةٍ عديدة الأبعاد، يُمكن إحصاؤها فيما يأتي: (محمد، 2008،

الصفحات 16-17)

- أن تحديد الأهداف يُساعد في تحديد رسالة المنظمة في المجتمع؛
- أن تحديد الأهداف يُساهم في توحيد جهود الإدارات، الأقسام، الأفراد...
- أن تحديد الأهداف يُساعد في تحديد نوع، طبيعة وعدد الأنشطة، والوظائف التي يجب إنجازها، ومن ثم نوع وطبيعة الهيكل التنظيمي، الذي يُساعد في تحقيق هذه الأهداف؛
- أن تحديد الأهداف يُمثل أساس تحديد مستويات ومعايير الأداء، التي تُعتبر أساساً لِعملية الرقابة؛ أي أنها معايير للأداء أو الإنجاز، وفي ضوء هذا يُمكن الحكم على مدى النجاح، أو الفشل بالنسبة للفرد، أو الإدارة، أو للمنظمة ككل.

ب. أنواع الأهداف:

يُمكن تقسيم الأهداف وفقاً للأسس الآتية: (محمد، 2008، الصفحات 17-19)

- ◀ من حيث المستوى الإداري: تتدرج الأهداف من أعلى لأسفل، حيث تُقسّم إلى:
 - أهداف رئيسية: أهداف خاصة بالمنظمة ككل، حيث تُحدّد من لدن الإدارة العليا؛
 - أهداف وظيفية: تُمثل أهداف الإدارات الوظيفية بالمنظمة (الإنتاج، التسويق، الصيانة...).
- كما يوجد نوعين آخرين من الأهداف، وفقاً للأسس التقسيم المذكور سلفاً، وهما:
 - أهداف الأقسام؛
 - أهداف الأفراد.
- ◀ من حيث المدى الزمني: طبقاً لهذا الصنف، فإنه يُمكن تقسيم الأهداف إلى:
 - أهداف طويلة الأجل؛
 - أهداف متوسطة الأجل؛
- ◀ من حيث أطراف التعامل مع المنظمة: يُمكن تقسيم هذه الأهداف إلى:
 - أهداف المجتمع؛
 - أهداف المديرين؛
 - أهداف العملاء؛
 - أهداف الأفراد؛
 - أهداف الموردين؛
 - أهداف الملاك؛
- ◀ أهداف المنظمة؛
- ◀ أهمية الأهداف ومدى تكرار النشاط: تُقسّم هذه الأهداف إلى:
 - أهداف ترتبط بالأنشطة الروتينية؛
 - أهداف ترتبط بالأنشطة غير المُبرمجة.
- ◀ التقسيم طبقاً للوظائف والكَم: حيث يُمكن تقسيم الأهداف على النحو التالي:
 - أهداف إنتاج؛
 - أهداف إدارة القوى العاملة؛
 - أهداف تسويقية؛
 - أهداف كمية وأهداف ونوعية.
 - أهداف التنمية، التطوير والبُحوث؛

ثانياً. وضع الفروض التخطيطية:

تُشير الفروض التخطيطية عادةً إلى: "التنبؤات الخاصة بمدى تطبيق السياسات أو الخطط، كما تتطوي على تحليل الموقع، وتحديد العوامل الخارجية والداخلية، التي قد تُعرقل تحقيق الأهداف؛ بالإضافة إلى التنبؤ باتجاهات المستقبل في ضوء هذه العوامل". بمعنى آخر الفروض التخطيطية هي عبارة عن: "توقعات ترتبط بالبيئة التي سيتم في إطارها، أو داخلها تنفيذ الخطط".

يُعتبر التنبؤ أساس وضع الفروض التخطيطية، فمن خلال التنبؤات يُمكن الإجابة على العديد من التساؤلات، مثل: (محمد، 2008، صفحة 29)

- ما هو السوق الذي نريد خدمته؟

- ما هو حجم المبيعات المرتقب؟ أو ما هو حجم الطلب المتوقع على السلعة؟

- ما هو مستوى الأسعار المتوقع؟

- ما هو مستوى الأجور ومعدل ارتفاعها بعد فترة معينة؟

- ما هو سعر الضريبة؟ وما هي طبيعة السياسات الضريبية؟

- كيف يُمكن تمويل التوسعات في المستقبل؟

في هذا الخصوص، من المفيد استعراض الأنواع الأربعة للتنبؤ، والتي تُمثل محور اهتمام المدير في أي منظمة، أكانت كمية أو كيفية الأسلوب، والتي تتمثل في الآتي: (محمد، 2008، الصفحات 29-30)

◀ **التنبؤ الاقتصادي:** يتعرف على حالة الاقتصاد القومي، أو العالمي، أو المنطقة الجغرافية التي

يقع في دائرتها نشاط المنظمة، من حيث احتمالات حدوث الكساد، أو الراج، أو الانتعاش...

◀ **التنبؤ التكنولوجي التقني:** يهتم بالتعرف على أنواع التكنولوجيا، أو المعارف الفنية المتوقع إدخالها

في مجال الصناعة، أو الخدمات التي تعمل فيها المنظمة، وما قد يترتب على ذلك من آثار على

التكنولوجيا الحالية، أو ماهية التعديلات المطلوب إدخالها عليها؛

◀ **التنبؤ بدرجة المنافسة من حيث ردود أفعال المنافسين:** في حالة تغيير سعر السلعة، أو الخدمات

الجديدة المقدمة في المستقبل؛

◀ **التنبؤ بسلوك المستهلك (العلاء):** من حيث الطلب، أو التغيير في الأذواق، أو عادات الشراء.

ثالثاً. تحديد البدائل:

تتم هذه الخطوة بالبحث عن بدائل التصرفات لحل المشكلة، والوصول إلى الأهداف المسطرة، لما تتطلبه عملية اتخاذ القرارات من توافق لعنصر الاختيار، وبالقياس نجد تطابقها ووضعيتها عملية التخطيط، حيث يرى كونتز وزملائه، أنه: "من النادر وجود خطة يُمكن تنفيذها، من خلال بديل واحد فقط، بل يوجد أكثر من بديل لذلك، وكثيراً ما يكون البديل غير الظاهر أفضل البدائل". (محمد، 2008، صفحة 48)

رابعاً. تقييم البدائل:

يتطلب تقييم كلِّ بديلٍ (في ضوء الأهداف التي تسعى المنظمة إلى بلوغها) طرح عددٍ من التساؤلات، منها على سبيل المثال: (محمد، 2008، صفحة 48)

- ما هي جوانب القوة في كلِّ بديل؟
 - ما هي جوانب الضعف في كلِّ بديل؟
 - ما هي تكلفة كلِّ بديل؟
 - ما هي العوائد التي سوف تتحقق؟
 - ما هي الآثار النفسية الإيجابية أو السلبية لكلِّ بديلٍ من البدائل؟
- إنَّ بدائل التصرفات الخاصة بتحقيق الأهداف، تخضع للتقييم بصفة عامة، في ضوء عددٍ من المعايير والقيود، بعضها كمّي، مثل: التكلفة، العائد، الزمن، الموارد البشرية اللازمة، حصة المنظمة من السوق... ومعايير أخرى نوعية، مثل: رضا الأفراد، القوانين السائدة في مجال التجارة والصناعة والخدمات، المعتقدات الدينية والثقافية الداخلية والخارجية المرتبطة بكلِّ بديل...
خامساً. اختيار أفضل البدائل:

بعد الانتهاء من تقييم البدائل، تأتي مرحلة اختيار البديل المناسب، المحقق للأهداف بأقلِّ تكلفة وأعلى عائدٍ ممكنٍ، إضافةً لحيازته على رضا، أو قبول الأفراد القائمين على التنفيذ. (محمد، 2008، صفحة 49)

سادساً: تصميم الخطط المساعدة:

بعد اتخاذ قرار تبني الخطة المناسبة، يصبح من الضروري تصميم الخطط المشتقة Derivative Plans، أو الخطط المساعدة Supportive Plans، وكذلك إعداد الموازنات التخطيطية Budgets، التي تُعتبر خططاً مترجمةً إلى أرقام. من أمثلة الخطط المساعدة، أو المشتقة التي تستهدف جعل الخطة الرئيسية واقعيةً، مُمكنة التنفيذ، نجد ما يلي: (محمد، 2008، صفحة 49)

- خطوة شراء تجهيزات، أو آلاتٍ جديدة؛
 - خطة اختيار، تدريب وتعيين أفرادٍ جُدد؛
 - خطة تنمية منتجٍ جديد، أو التوسع في الطاقة الإنتاجية...
- بعد الانتهاء من هذه الخطوة، فإنَّ الأمر يتطلب وضع الخطة موضع التنفيذ، ثم متابعة عملية التنفيذ، وهذا يستلزم إصدار القرار اللازم لإعطاء الخطط.¹

الفرع الثاني. أنواع التخطيط:

يُمكن تقسيم التخطيط حسب المجموعات التالية:

¹ - تستلزم متابعة تنفيذ الخطط توافراً لنظام للمعلومات Information System، يُساعد في تزويد المديرين بالبيانات والمعلومات، الخاصة بمدى تقدم تنفيذ الخطط، وكذا المشاكل الخاصة بالتنفيذ، حتى يُمكن إتخاذ اللازم من إجراءاتٍ تصحيحية، أو تصرفاتٍ خاصة بحلِّ مشاكل التنفيذ.

أولاً. أنواع التخطيط من حيث الزمن:

من حيث الزمن يُمكن ملاحظة الأنواع الآتية من التخطيط: (الدوري، العزوي، السكارنة، العملة، و محمد، 2012، صفحة 97)

أ. التخطيط قصير الأجل:

التخطيط قصير الأجل هو التخطيط الذي تكون مدته قصيرة، لا تتجاوز سنة واحدة، ففيه يتحدد الجدول اليومي، الأسبوعي أو الشهري للعمل، كيفية أدائه ومن يؤوله. التخطيط قصير الأجل هو تفصيل للتخطيط متوسط الأجل، حيث يُعتبر أكثر دقة وأسهل للتنبؤ من الخطط المتوسطة والطويلة، إذ لا يُمكن للأخيرة أن تتحقق، ما لم يتحقق التخطيط قصير الأجل، فهي الفروع والتفصيلات الدقيقة، المكونة للصورة العامة، والأهداف الكبرى الموضوعة في الخطط متوسطة الأجل.

ب. التخطيط متوسط الأجل:

يُعتبر التخطيط متوسط الأجل تفصيلاً موضحاً للخطط طويلة الأجل، حيث تتراوح مدته الزمنية بين سنة وخمس سنوات، وتُعتبر الخطط متوسطة الأجل أكثر دقة وأقل عرضة للتغير قياساً بالخطط طويلة الأجل.

ج. التخطيط طويل الأجل:

تتراوح المدة الزمنية للتخطيط طويل الأجل بين خمس سنوات فأكثر، وهي تحتاج عادةً إلى الكثير من المعلومات، الدراسات والتنبؤات، نظراً للتغيرات المحتملة خلال المدة التي تُغطيها الخطة طويلة الأجل.

ثانياً. من حيث النشاط:

يُقسم التخطيط كنشاط إداري من حيث النشاط، إلى ما يلي: (الدوري، العزوي، السكارنة، العملة، و محمد، 2012، صفحة 98)

أ. التخطيط المالي:

يتعلق التخطيط المالي بإستثمارات المشروعات، التي ستقوم المنظمة بتنفيذها خلال فترة زمنية مستقبلية، إذ من المشروعات الإستثمارية ما يتطلب مبالغ ضخمة، تُنفذ بفترة زمنية طويلة، وعليه فإن التخطيط المالي يُعين الإدارة على تنظيم الموارد المالية الضرورية، والمتوفرة لدى المنشأة لسد احتياجات التمويل.

ب. تخطيط القوى العاملة:

يعني تخطيط القوى العاملة التنبؤ بإحتياجات المنظمة، من القوى العاملة خلال فترة زمنية مقبلة، لتسيير العمليات الإنتاجية، التسويقية والإدارية.

ج. تخطيط الإنتاج:

تخطيط الإنتاج هو تخطيط وظيفي يقوم به قسم الإنتاج، بهدف إعداد عناصر الإنتاج وتنظيم خطوات تتابع العمليات الإنتاجية، والتي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف الإنتاجية خلال فترة زمنية محددة، وفقاً لمعايير محددة وبأقل كلفة ممكنة.

د. التخطيط السلي:

يشمل نشاط التخطيط السلي تحديد تشكيلة السلع، التي تنتجها المنظمة خلال الفترة القادمة، أي تحديد نوعها، كميتها، تصميم التعبئة، التغليف ووضع علامة مميزة للسلعة، بهدف خلق طلب خاص عليها، من خلال علامتها التجارية.

ثالثاً. تقسيم التخطيط من حيث المستوى:

من حيث المستوى، يمكن تقسيم التخطيط إلى الأنواع الآتية: (الدوري، العزوي، السكارنة، العملة، و محمد، 2012، الصفحات 99-100)

أ. التخطيط على مستوى المنظمة:

يعد هذا النوع من التخطيط الركيزة الأولى للتخطيط المنظماتي، الإقليمي، القومي وفي مجال القوى العاملة خلال فترة زمنية معينة، في سبيل تحقيق الأهداف المحددة، فهو أساس لتخطيط المستويات الأخرى، أين تستلزم الدقة في تقديره.

ب. التخطيط على مستوى القطاع:

تُصنف القطاعات على أساس التخصص النوعي، كقطاع الصناعة، الزراعة والتشييد، أو وفق الملكية، كالقطاع العام والخاص، أو بمنظور إستراتيجي كالقطاع المدني والعسكري، أو على أساس تكامل الخدمات كقطاع المواصلات، المكوّن من: النقل البري، البحري، الجوي والنهري. للتخطيط القطاعي فوائد، منها: سهولة الرقابة، الاستخدام الأمثل للموارد النادرة بين منظمات القطاع، والاستفادة من الكفاءات النادرة.

ج. التخطيط الإقليمي:

التخطيط الإقليمي هو تقسيم البلد إلى أقاليم، تتميز فيما بينها من حيث الموارد الطبيعية، اللغة والعادات، حيث يكون لكل إقليم خطته الملائمة ضمن حدود دولة واحدة.

د. التخطيط القومي:

التخطيط القومي هو المصب النهائي لكافة المستويات المختلفة من التخطيط، وهو سمة التخطيط المركزي، حيث تتولى الأجهزة المركزية في الدولة مهمة التخطيط القومي، باعتبارها وحدة سياسية، اقتصادية واجتماعية واحدة.

رابعاً. من حيث الاستخدام:

تُقسّم وظيفة التخطيط، حسب منظور الاستخدام إلى الأنواع التالية: (الدوري، العزوي، السكارنة، العملة، و محمد، 2012، الصفحات 100-103)

أ. الخطة التكتيكية:

الخطة التكتيكية هي سلسلة منظمة من خطوات مضممة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية، المتضمنة عدداً من الأهداف الفرعية، التي تقود للأهداف الاستراتيجية. فبينما تُركز الخطة الاستراتيجية على الموارد، البيئة ورسالة المنظمة العمومية، فإن التكتيك يُعالج قيود الموارد والوقت، مع التركيز على استخدام الموارد البشرية وحركة المنظمة. يجري تحديد الخطط التكتيكية بمختلف المستويات الإدارية، في أنشطة المنشأة وتقسيماتها.

ب. الخطط أحادية الاستخدام:

تضم الخطط الأحادية الأنواع الآتية:

- ◀ البرامج: هي مجموعة خططٍ لعملٍ رئيسي، بغية تحقيق هدفٍ من أهداف المنظمة. يتضمن البرنامج أنواعاً من: السياسات، الإجراءات، القواعد والموازنات؛
- ◀ المشروعات: يتشابه المشروع مع البرنامج، لكنه أضيق منه نظاماً وأقل تعقيداً، فقد يكون المشروع جزءاً من برنامجٍ واسع، أو قد يكون مستقلاً بذاته.

ج. الخطط الدائمة عديدة الاستعمال:

تشمل الخطط عديدة الاستعمال الأنواع الآتية نكراً:

- ◀ السياسات: السياسة مجموعة من المبادئ والمفاهيم، تضعها الإدارة العليا لكي تهتدي بها الإدارة الوسطى والدنيا عند وضع خططها، كما يسترشد بها المدراء عندما يتخذون قراراتهم، فالسياسة هي الإطار العام الذي تتم في نطاقه جميع التصرفات؛
- ◀ الإجراءات: البعض يرى أن الإجراءات هي عملٌ تنظيمي وليس عملاً تخطيطياً، فيما يرى آخرون بأنها من عمل التخطيط، كونها من الأعمال المرتبطة بعضها ببعض، وهي الطرق التفصيلية المعتمدة لإنجاز العمل، وكيفية إنجازه، وتحديد المسؤول عنه في كلِّ مرحلة، وهي كذلك وسيلة لتحديد طريقة الإنجاز، حيث تؤدي إلى زيادة كفاءة العاملين لمعرفتهم بإجراءات العمل، لكنها قد تخلق الإتكالية وتمنع الإبداع؛
- ◀ القواعد: هي ما يجب القيام به، وما يجب الإمتناع عنه من الأعمال، حيث قد تتخذ شكل أوامر أو تعليمات؛

◀ **الموازنة التخطيطية:** هي خطة مُعبّر عنها بشكلٍ رقمي، حيث تأخذ شكل المُدخلات، أو المُخرجات، أو الموارد والاستخدامات، مُفصلة حسب النتائج التي تُسفر عنها أعمال المنظمة، وهي من الوسائل التخطيطية والرقابية معاً، وقد تكون جزئيةً أو كاملةً تشمل كافة الأنشطة.

المطلب الثالث. مداخل التخطيط وأساليبه:

استمراراً في تقصي المفاهيم المبيّنة للإطار النظري، الخاصّ بنشاط التخطيط، فإننا نغوص بالبحث في مداخله وأساليبه، كما سيأتي تباعاً.

الفرع الأول. مداخل التخطيط:

إن إدارات منظمات الأعمال تتوجه لعملية التخطيط من عدة مداخل، هي: (الزعيبي و العنزري، 2015، الصفحات 332-333)

أولاً. من الداخل إلى الخارج:

يقوم محور هذا المدخل على البحث عن نقاط القوة في البيئة الداخلية، وهذا بالتعرّف عليها، وعليه فإن الأهداف مُشتقة لا محالة من تحليل البيئة الداخلية، عواملها ومُتغيّراتها، وخاصةً تحليل القُدرات المُتميّزة والموارد الكفؤة.

ثانياً. من الخارج إلى الداخل:

يرتكز محور التخطيط من الداخل إلى الخارج، على البحث عن الفرص في البيئة الخارجية، والتعرّف عليها، وعليه ستكون الأهداف مُشتقة من تحليل البيئة الخارجية، عواملها ومُتغيّراتها.

ثالثاً. من القمة إلى القاعدة:

مدخل من القمة إلى القاع، أو ما يُصطلح عليه أيضاً بـ: من الأعلى إلى الأسفل، يتمثل محوره في أن إدارة الأعمال العليا تُحدّد الأهداف العامة، وتُتيح للإدارات الدنيا بناء الخطط التفصيلية.

رابعاً. من القاعدة إلى القمة:

على نقيض ما لاحظناه سابقاً، فإنّ مدخل من الأسفل إلى الأعلى، محوره إشراك مديري الفروع، الأقسام والوحدات مع المرؤوسين في تحديد الأهداف، فصياغة الخطط عملية مشاركة، وكذلك تنفيذها ومتابعتها، وهذا ما يُطلق عليه إدارة الأعمال بالأهداف.

خامساً. التخطيط المؤقفي:

محور التخطيط المؤقفي (التخطيط حسب المواقف) إعداد بدائل للعمل، عندما يُثبت للإدارة عدم جدوى وعدم ملائمة الخطط الحالية المُحدّدة، بسبب التغيّرات البيئية المُحيطة بالمنظمة، وهذا يعني تهيئة وحفظ عدّد من الخطط إزاء كلّ المُتغيّرات البيئية، لِتُستخدم كلّ منها عند مُواجهة الموقف المُحدّد.

الفرع الثاني. أساليب التخطيط:

توجد عديد الأساليب المنتهجة في التخطيط، يُمكن تناول بعضٍ منها في الآتي: (محمد، 2008، الصفحات 78-81)

أولاً. تحليل الاتجاه:

يعتمد أسلوب تحليل الاتجاه Trend Analysis على البيانات التاريخية، أين يُستخدم على نطاقٍ واسعٍ في كثيرٍ من منظمات الأعمال الصناعية والتجارية، للتنبؤ وتخطيط المبيعات، أو الإحتياجات المالية، أو المخزون في حجم القوى العاملة...

ثانياً. المسار الحرج:

يُستخدم أسلوب المسار الحرج CPM في تحديد إمكانية إستغلال الوقت، التكلفة وتخصيص الموارد على إستخداماتها البديلة في الأنشطة المختلفة، فهو يُساعد في إعادة تخصيص الموارد، أو إعادة توزيعها، أو تحويلها من نشاطٍ لآخر، حتى يُمكن تنفيذ المشروع المُعين. لتطبيق هذا الأسلوب، فإن الأمر يتطلب توافر بياناتٍ عن التكلفة والوقت اللازم لإنجاز كلِّ نشاطٍ، مع معرفة العلاقة بين الأنشطة، أزمنتها وتكلفتها أيضاً، حيث يقوم هذا الأسلوب على افتراض وجود علاقة خطية بين الوقت والتكلفة. بالرغم من أن هذا الأسلوب قد يتصف بعدم الواقعية، حالة تنفيذ المشروعات الكبيرة، أو المعقدة، إلا أن نتائجه فعالة في بعض الحالات، بشرط توافر البيانات المشار إليها.

تجدر الإشارة إلى أنه في حالة توافر البيانات الخاصة بالوقت -التكلفة لكلِّ نشاطٍ، يستطيع المدير القائم بالتخطيط إعادة تخصيص الموارد، من نشاطٍ غير حرجٍ إلى نشاطٍ حرجٍ، وذلك لتقصير المسار الحرج، كما أنه يستطيع حساب صافي التكلفة، المرتبطة بكلِّ حالةٍ من حالات إعادة تخصيص الموارد، من خلال العلاقات المباشرة بين التكاليف والوقت، ومن ثم يستطيع تصميم خطةٍ لتنفيذ المشروع المُعين، أين تتصف بالفعالية والرشد.

ثالثاً. شبكات الأعمال:

تُستخدم شبكات تحليل الأعمال Pert (تقييم ومراجعة البرامج) كبديلٍ أكثر فعالية من أسلوب المسار الحرج [السابق تناوله]، وهذا نتيجة المشاكل التي تُواجه إستخدام الأخير. يُستخدم هذا الأسلوب في التخطيط والرقابة على الخطط، جداول العمل والإنتاج بصورةٍ أكثر وضوحاً وتحديداً، كما أنه يُساعد في تحقيق التنسيق بين حدوث الأنشطة المتتالية، أو التي تعتمد على بعضها البعض، والتأكد من الإنجاز في المواعيد المُحددة، وكذلك الإشراف عليها.

يُضاف إلى ما سبق، أن أسلوب بيرت يُساعد في تقليل أو مواجهة حالات عدم التأكد، خاصةً فيما يتعلق بتقدير أزمينة إنجاز أي نشاطٍ من الأنشطة، حيث لا يقتصر استخدام هذا الأسلوب على ميدان الأعمال فقط، بل يُستخدم على نطاقٍ واسعٍ في العمليات الحربية.

يعتمد أسلوب بيرت في تقدير الوقت اللازم لإنجاز الأنشطة على تقديرات الأفراد (المُشرفين، المهندسين، المديرين)، المسؤولين عن إنجاز هذه الأنشطة، أو القائمين على الإشراف عليها، فهم أكثر الناس معرفةً بمتطلبات الإنجاز الخاص بكل نشاطٍ. في هذا الخصوص، يجدر بالذكر أن حساب الوقت اللازم لإنجاز نشاطٍ مُعيّن، يستلزم المعرفة والحصول على ثلاث تقديراتٍ للوقت من الأفراد، وهي:

◀ تقدير الوقت المتفائل Optimistic time لإنجاز النشاط: وهو أقصر وقتٍ ممكنٍ لإنجاز النشاط؛

◀ تقدير الوقت الأكثر احتمالاً Most Likely time: وهو الوقت الأكثر واقعيةً، أو إمكانيةً لإنجاز النشاط المُعيّن، بشرط ثبات أثر التعلم؛

◀ تقدير الوقت المتشائم Pesimistic time أو الوقت المتأخر Latest time: وهو أطول وقتٍ ممكنٍ لإنجاز النشاط، في حالة تَوَقُّع حدوث مشكلاتٍ، أو سوء حظ.

من واقع الثلاث تقديرات السابقة، يُمكن حساب الوقت المُتَوَقَّع، أو المُقدَّر اللازم لإنجاز نشاطٍ مُعيّن،

$$\text{الوقت المُتَوَقَّع} = \frac{\text{الوقت المتفائل} + 4 \times \text{الوقت الأكثر احتمالاً} + \text{الوقت المتشائم}}{6}$$

المبحث الثاني. وظيفة التنظيم:

في دراستنا لنشاط التنظيم، فإنّه من الضرورة بـمكان التطرّق لأركان إطاره النظري، المُتمثلة فيما يأتي:

المطلب الأول. مفهوم التنظيم، أهميته وحُطواته:

في مُستهل هذا المبحث، المُتفق للتعظيم Organizational function بإعتباره نشاطاً إدارياً ثانياً، لا بُدّ

من كشف الستار عن النّقاط المُؤالية:

الفرع الأول. مفهوم التنظيم:

من التعاريف المُتعلّقة بالتنظيم والتنظيم الإجماعي نجد: (الشنواني، 1980، الصفحات 297-298)

التنظيم هو: "نمطٌ من الوسائل التي عن طريقها، يرتبط عددٌ كبيرٌ من الأفراد ببعضهم البعض، بشكلٍ

واعٍ ومنظم، في سبيل وضع وتحقيق أغراضٍ مُشتركةٍ ومُتفقٍ عليها". يُركز هذا التعريف على العلاقات

المُتداخلة، المُنظمة بين الأفراد الذين يعملون معاً لتحقيق أغراضٍ مُعيّنة.

يُعرّف التنظيم الإجماعي Social Organization، بأنّه: "نظامٌ مُستمرٌ من الأنشطة الإنسانية المُختلفة

والمُنسقة، التي تستخدم، تُحوّل وتدمج مجموعةً من الموارد الإنسانية والمادية، لتكوّن منها كلاً واحداً لحل

المشاكل، عبر إشباع حاجاتٍ إنسانيةٍ مُعيّنة، بالتداخل في العمل مع أنظمةٍ أخرى من الأنشطة الإنسانية

والموارد في البيئة المُعيّنة المُحيطة به".

تأخذ التنظيمات الاجتماعية أو الإنسانية أشكالاً متعددة (التنظيم العسكري، التنظيم التجاري، التنظيم السياسي وحتى المنظمات الاختيارية الاجتماعية)، يكون فيها للأفراد علاقات تنظيمية متسلسلة، فعلى سبيل المثال توجد بالجامعة كليات أو أقسام منفردة، ثم داخل كل كلية نجد مستوى آخر من التنظيم، يتركز حول الفصل والمادة المقررة. بالإضافة إلى هذه الجوانب الرسمية من الحياة الجامعية، هناك تنظيمات أخرى، مثل: اتحاد الطلاب، وما قد ينشأ من تنظيمات إجتماعية بين الطلبة أو بين الطالبات، ثم هناك وحدات الخدمات والأنشطة، التي تنظم المباريات الرياضية بين الكليات، كذلك نجد العلاقات التنظيمية التي تربط بين الجامعة ومجموعات أخرى خارجية. إذا نظرنا إلى الجامعة ككل، نجد أنها عبارة عن نظام معقد، يتكون من وحدات فرعية لها تشكيلة كبيرة من الأهداف، تقوم بوظائف متعددة تتطلب توجيهاً منظماً، حتى تتحقق الأهداف العامة للجامعة. مثل هذه العلاقات المتسلسلة توجد في معظم النظم، فهي ليست وحدات منعزلة قائمة بنفسها، وإنما جزء من نظم أخرى أكبر وأكثر تعقيداً.

الفرع الثاني. أهمية التنظيم:

إذا كانت مهمة التخطيط هي تحديد أهداف المنظمة الإدارية، وإعداد الإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، فإن التنظيم يمثل الوسيلة التي عن طريقها يتم إنجاز هذه الأهداف، فالتنظيم ضرورة لا بد منها لترتيب الجهود البشرية وتصنيفها، من أجل الوصول إلى الغايات التي أنشأت من أجلها المنظمة، أيًا كان حجمها أو طبيعة عملها، وعليه فإن للتنظيم أهمية كبيرة وفوائد كثيرة لا حصر لها، أين يمكننا أن نورد جزءاً منها على النحو الآتي: (الدوري، العزاوي، السكارنة، العملة، و محمد، 2012، الصفحات 117-118)

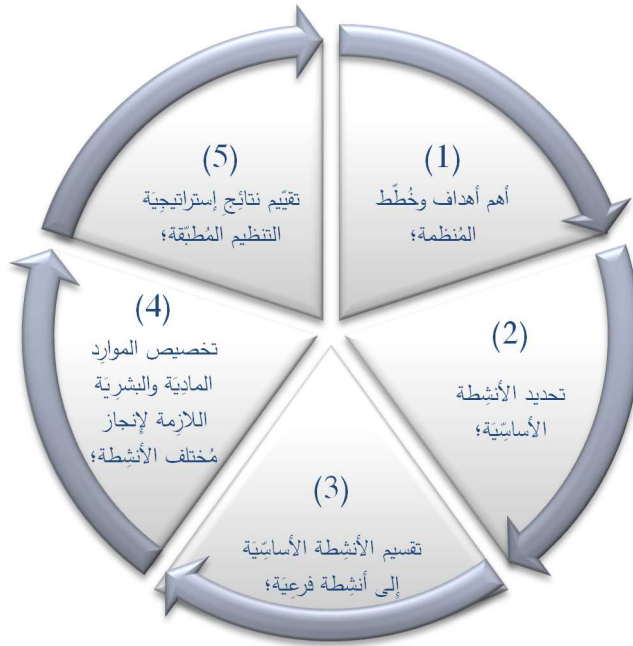
- التنظيم يحدد واجبات، مسؤوليات واختصاصات كل عضو من أعضاء المنظمة، فالجميع يعرف واجباته، مسؤولياته، نوع السلطة الممنوحة له ومداه؛
- التنظيم يحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية والموارد المالية المتاحة في المنظمة؛
- التنظيم يحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المنظمة، ويحدد علاقات العمل، فيعرف كل عضو من أعضاء المنظمة مكانه في نموذج التنظيم، ويعرف علاقاته برؤسائه ومرؤوسيه؛
- التنظيم يحقق التقسيم السليم للعمل، والتنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية والجماعية، بما يقلل من احتمالات التعارض وضياع الجهد؛
- التنظيم يسهل مهمة الرقابة والمتابعة، ويحقق أهدافها بالوقوف على الأخطاء والإنجرات، والعمل على تصحيحها قبل استفحالها؛
- التنظيم يرفع معنويات العاملين، نتيجة تحديد المسؤوليات ونوع العلاقات داخل المنظمة؛
- التنظيم يحقق الفهم التام للأهداف، الخطط، البرامج والسياسات، ما يعطي للعاملين شعوراً بالمشاركة، التعاون وينمي لديهم الرغبة في العمل؛

- التنظيم يُجَنَّب المنظمة والعاملين فيها من الوقوع في مآهاتٍ لا تُحَقِّق غايةً مُحدَّدةً، ومن ثمَّ تُجَنَّب ضياع الوقت والجهد والأموال؛
- التنظيم يُوجِّه كافة الجهود البشرية والإمكانات المادية بِاتِّجاه تحقيق الأهداف المُشتركة.

الفرع الثالث. خُطوات التنظيم:

- تعتبر عملية التنظيم انعكاس لخطط وأهداف المنظمة، فبمجرد تحديد الأهداف، بناء الخطط وتحديد كيفية استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة... تأتي مرحلة البدء في عملية التنظيم، حيث يكون الاهتمام على تقرير ما هي الأنشطة والمهام الواجب تنفيذها، حتى يمكن بلوغ الأهداف. باختصار يمكن استعراض عملية التنظيم [في ضوء الشكل أدناه] في خمس خطوات كما يأتي: (محمد، 2008، الصفحات 98-99)
- فهم أهداف وخطط المنظمة، حيث تتحدد أنشطة المنظمة والأفراد على ضوءها؛
 - تحديد الأنشطة الضرورية لبلوغ الأهداف؛
 - تقسيم الأنشطة الضرورية والمهام إلى أنشطة فرعية وتوصيفها؛
 - تخصيص الموارد المادية والبشرية اللازمة لإنجاز الأنشطة الأساسية والفرعية.
 - تقييم النتائج.

شكل رقم 10 : خُطوات عملية التنظيم.



المصدر: (محمد، 2008، صفحة 100).

يجدر الذكر في هذا الخصوص، إلى أن الخطوة الأولى هي جزء من عملية التخطيط، كما أن إنجاز الأنشطة، سواء كانت رئيسية أو فرعية، وكذلك عملية إسنادها إلى الأفراد، يتطلب ضرورة الأخذ أيضاً في الاعتبار ما يلي: (محمد، 2008، صفحة 99)

- تحديد سلطة ومسئولية كل فرد، أو تفويض السلطة اللازمة لإنجاز الأنشطة؛
- تكوين الوحدات أو الأقسام التنظيمية، التي تمثل مواقع تنفيذ الأنشطة؛
- بناء شبكات الاتصال والمعلومات، لتحقيق الترابط والانسجام والتنسيق والتعاون الرأسي والأفقي، لإنجاز الأنشطة ومتابعتها وتقييم النتائج؛
- بناء الهيكل التنظيمي الملائم.

المطلب الثاني. أنواع التنظيم، مبادئه وأهدافه:

فيما يلي من دراستنا التوضيحية للنشاط التنظيمي، فإننا نستعرض أنواعه وأشكاله المتفرقة، إضافة لمبادئه التي يقوم عليها، في غاية بلوغ أهداف هذا النشاط.

الفرع الأول. أنواع التنظيم:

يُقسّم نشاط التنظيم إلى تنظيم رسمي وآخر غير رسمي، سيتم التفصيل فيهما كما يلي: (ذيب، 2017، الصفحات 53-54)

أولاً. التنظيم الرسمي:

التنظيم الرسمي هو: "البناء الرسمي الذي يوضح العلاقات، والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد، وتوزيع المسؤوليات والواجبات، بطريقة تسمح بإداء المهام والوظائف".
يسهل إدراك التنظيم الرسمي، لأنه يمثل خريطة التنظيم التي تكشف العلاقات التبادلية، بين مختلف الوظائف والأدوار، كما تُصوّر التسلسل الرئاسي للسلطة، والنطاق المُحدّد للمسئوليات.

ثانياً. التنظيم غير الرسمي:

يهتم التنظيم غير الرسمي بالدوافع والاحتياجات، التي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة رسمية، حيث يمكن تعريفه على أنه: "العلاقات التي تنشأ وتستمر بين العاملين، بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل، تشترك فيه وتتشابه أهدافهم ومشاكلهم. هذا التنظيم قوي رغم عدم ملاحظته في الهيكل التنظيمي، بسبب قيامه على العلاقات الاجتماعية والشخصية، حيث لا يترتب عليها أيُّ مُحاسبة أو مكافأة".

الفرع الثاني. مبادئ التنظيم:

يقوم التنظيم على مجموعة من المبادئ التي تحكم شكله، أين اتفق عليها كثير من علماء ومُنظري الإدارة، وهي تتمثل فيما يأتي: (الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، 1429هـ، الصفحات 38-40)

أولاً. مبدأ ضرورة التنظيم:

عندما يزيد عدد العاملين، الذين يقومون بعملٍ مُعيّن عن شخصٍ واحدٍ، يتم تقسيم الواجبات والمهام بينهم، أين يقوم كل فردٍ منهم بإداء نشاطٍ، أو عملٍ مُعيّن ومُحدّد، مع تفويض السلطة اللازمة والكاملة لأداء ذلك.

ثانياً. التخصص وتقسيم العمل:

إن تقسيم العمل عبارة عن تخصيص أجزاء مختلفة من عمل معين، بين عدد من أعضاء التنظيم، فبدلاً من أن يقوم شخص واحد بأداء العمل كاملاً، فإن عدداً من الأفراد يُنجزون أجزاءً مختلفةً منه. لا يستطيع الفرد الواحد أن يقوم بجميع الأعمال، خاصةً مع كبر حجم المشروعات وتعدد أقسامها، بالتالي لا بُد من تجزئة العمل إلى أجزاء، بحيث يتخصص كل فرد في أداء نشاط معين.

ثالثاً. وحدة الهدف:

يُعتبر التنظيم وسيلةً لتحقيق الهدف، حيث يُعتبر الرابط بين الأفراد، الجماعات والإدارات، فمن الضروري أن تُقسّم الأهداف الرئيسية إلى أهداف جزئية أو فرعية، ولا بُد أن يكون هناك وحدة إتساق، حتى لا يحدث تناقض بين المصالح، تُعطل سير العمل.

رابعاً. مبدأ وحدة الرئاسة:

لابد أن يتلقى المرؤوسون الأوامر والتوجيهات من رئيس واحد، لأن ذلك يُحدد المسؤولية، يضمن التنسيق ويوحد جهود العاملين.

خامساً. مبدأ نطاق الإشراف:

يُقصد بمبدأ نطاق الإشراف: عدد العاملين الذين يُشرف عليهم مدير واحد، حيث يختلف العدد من إدارة إلى أخرى.

سادساً. تساوي السلطة والمسئولية:

يُقصد بالسلطة: "الصلاحيات المخولة لشاغل وظيفة معينة، حيث تتضمن حق إصدار الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين، وحق إتخاذ القرارات في حدود معينة". أما المسؤولية، فهي: "مُحاسبة الآخرين عن أداء الواجبات والأعمال، حيث يُعتبر كل رئيس مسؤولاً عن النتائج المترتبة على أداء العمل، لذا من الأهمية بمكان أن تتوازن السلطة مع المسؤولية".

سابعاً. الوظيفة:

يجب أن يتم التنظيم لأي عمل إداري على أساس الوظائف، لا على أساس الأشخاص شاغلي الوظائف.

ثامناً. تحديد الاختصاصات:

تحصر الإدارة الأنشطة اللازمة للقيام بتحقيق هدف ما، وتضع كل مجموعة متشابهة من الأنشطة في وظيفة معينة تُحددها، بحيث يعرف الموظف المنوط به تأديتها حدود واجباته، مسؤولياته وعلاقته بالوظائف الأخرى.

تاسعاً. المرونة:

يُقصد بهذا المبدأ، أن يكون التنظيم مرناً مع المتغيرات الداخلية والخارجية، التي تحيط بالمنظمة.

عاشراً. مبدأ التدرج:

كلما زاد وضوح خط السلطة من قمة إدارة المنشأة إلى مركز كل مرؤوس، زادت فاعلية عملية اتخاذ القرارات والاتصال التنظيمي.

الحادي عشر. تفويض السلطة:

يجب أن تكون السلطة المفوضة لكل إداري، كافية لضمان قدرته على تحقيق النتائج المتوقعة.

الثاني عشر. مبدأ المسؤولية:

عند تفويض السلطة إلى المرؤوسين، يتحملون المسؤولية كاملة، حيث لا يمكن لأي رئيس أن يتهرب من مسؤوليته، في حالة حدوث أخطاء من مرؤوسيه، فالمسؤولية لا تُفوض.

الفرع الثالث. أهداف التنظيم:

لعملية التنظيم مجموعة من الأهداف التي تعمل على بلوغها، تتمثل فيما يلي: (الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، 1429هـ، صفحة 43)

- يُساعد التنظيم الجيد في تحديد العلاقات بين العاملين في المنظمة، حيث أن كل عضو في المنظمة يعرف مكانه وعلاقته التنظيمية برؤسائه أو مرؤوسيه؛
- معرفة العاملين بالأنشطة، والذين سيقومون بأدائها بشكل مُحدد؛
- يُساعد التنظيم في توحيد جهود العاملين، وتوجيهها نحو أهداف وغايات مشتركة؛
- عدم الإزدواج في العمل أثناء القيام بالأنشطة، اللازمة لتحقيق أهداف مُحددة؛
- التنظيم يُساعد على إنجاز العمل، عبر إعطاء السلطة للأفراد، من أجل القيام بمهام عملهم؛
- التنظيم الجيد يُحقق الإستغلال الأمثل للموارد البشرية أو المادية؛
- تحقيق الإنسجام بين الأفراد والعاملين في المنظمة، بحيث تسير العلاقات الوظيفية والاجتماعية بأقل قدر من الاحتكاك، وسوء الفهم بين أعضاء المنظمة، والذي يمكن أن يحدث بسبب التنازع على السلطة والمسؤولية؛
- تحقيق الرقابة الإدارية الفعالة؛
- تحديد الصلاحيات المخولة للرؤساء والموظفين، للقيام بأعمالهم بكفاءة وفاعلية.

المطلب الثالث. الهيكل التنظيمي والأخطاء الشائعة في عملية التنظيم:

استكمالاً لمسعى تسليط الضوء على عملية التنظيم، فإنه سيتم استعراض ماهية الهيكل التنظيمي، وكذا الأخطاء الشائعة في عملية التنظيم، كما سيأتي:

الفرع الأول. ماهية الهيكل التنظيمي:

يحظى الهيكل التنظيمي Organization Structure في أي منظمة بأهمية كبيرة، فهو الأساس في تقسيم الأنشطة على الوحدات التنظيمية المختلفة، تحديد مستوياتها، تدرجها، نوعية العلاقات بين أقسامها، خطوط السلطة والقنوات الرسمية للاتصالات، التي تربط بين مختلف مستوياتها التنظيمية، كما لا يغيب أثر الهيكل التنظيمي على نوعية وجودة القرارات المتخذة. إن إطار دراستنا في هذا المجال ستركز على تعريف الهيكل التنظيمي، ثم تحديد العوامل المؤثرة في تصميمه، كما يلي: (الدوري، العزاوي، السكارنة، العملة، و محمد، 2012، الصفحات 145-147)

أولاً. تعريف الهيكل التنظيمي:

يُعرف الهيكل التنظيمي بأنه: "البناء أو الإطار الذي يُحدّد التركيب الداخلي للمنشأة، فهو يبيّن التقسيمات، التنظيمات والوحدات الفرعية، التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة، الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، كما يوضح نوعية العلاقات بين أقسامها، خطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها". إن الهيكل التنظيمي ليس غاية في حد ذاته، بل هو وسيلة أو أداة إدارية تُستخدم لإنجاز، وتحقيق الأهداف التي أنشأت المنظمة من أجلها، فكلما كانت هذه الوسيلة جيدة، كلما كانت أداة فعالة لتحقيق تلك الأهداف، ومن ثمّ نجاح المنظمة وتطورها، ولكي يكون الهيكل التنظيمي جيداً وفعالاً لا بدّ أن تحكمه المبادئ التالية:

◀ **التوازن:** ويقصد به التوازن بين المسؤوليات والسلطات الممنوحة للشخص، التوازن بين نطاق الإشراف وخطوط الاتصال، التوازن بين مزايا وعيوب أسس التقسيمات المختلفة للهيكل التنظيمي... وهكذا؛

◀ **المرونة:** تعني قابلية الهيكل التنظيمي على استيعاب التعديلات المختلفة، من دون إحداث تغييرات أساسية، وبما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة عالية؛

◀ **الاستمرار:** يعني بقاء الملامح الأساسية للتنظيم مستمرة بعد وضعه، ما يؤكد ضرورة تّوخي العناية في إرساء قواعد بنيانه، التريث في إقرار قواعده، وتّوخي الحكمة في تقسيماته الإدارية، لأنّ كثرة التعديلات في الهيكل التنظيمي لا تهزّ دعائمه فقط، وإنما تقود إلى هدمه وإنهياره على الجملة.

ثانياً. العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي:

- هناك جملة من العوامل التي تُؤثر في تصميم الهيكل التنظيمي، من أهمها:
- حجم المنظمة أو المشروع، فكلما كانت كمية العمل كبيرة، كلما كان التنظيم كبيراً؛
- عدد، نوع السلع والخدمات التي تُقدّمها المنظمة؛
- مدى اتّساع المنطقة الجغرافية، أو المواقع التي تُغطيها المنظمة؛
- أهداف المنظمة؛

- سياسات المنظمة؛
- المركز المالي للمنظمة؛
- النظام الإقتصادي الذي تعمل في ظله المنظمة؛
- قدرة المنظمة في الحصول على مديرين أكفاء.

الفرع الثاني. الأخطاء الشائعة في عملية التنظيم:

- نكر كونتز وزملائه عدداً من الأخطاء التنظيمية، التي تؤدي إلى إعاقة الإنجاز الإداري الجيد في المنظمات، حيث تم ذكرها على النحو الآتي: (محمد، 2008، الصفحات 140-141)
- عدم توافر خطة للقيام بعملية التنظيم؛
 - عدم مواكبة التغيرات في البيئة، التي تفرض إعادة التنظيم وضرورة التغيير؛
 - الفشل في تحديد وتوضيح العلاقات التنظيمية بين الأفراد، والوحدات داخل المنظمة؛
 - الفشل في تفويض السلطة؛
 - الفشل في تحقيق التوازن بين المسؤوليات والسلطات (إعطاء سلطات أكبر من المسؤوليات أو العكس)؛
 - عدم وضوح العلاقة بين السلطات الثلاثة، ممثلة في: السلطة التنفيذية، السلطة الوظيفية والسلطة الاستشارية، بالإضافة إلى سوء الاستغلال الواقع على أي نوع من هذه السلطات المذكورة؛
 - عدم تطبيق مبدأ وحدة التوجيه بفعالية، الأمر الذي يؤدي إلى تعدد الرئاسات، ومن ثم تضارب الأوامر والتعليمات؛
 - المغالاة في التخصص وتقسيم العمل، أو الميل إلى المزيد من العمومية بدلاً من التخصص، حيث يترتب عليها: تعدد المستويات الإدارية، زيادة وتعقد الإجراءات والعلاقات التنظيمية، تعدد اللجان التنظيمية والمغالاة في توصيف الوظائف وغيرها.

المبحث الثالث. وظيفة التوجيه:

استمراراً لما بدأناه خلال هذا الفصل، في تبيان مختلف الوظائف الإدارية، فإنه سيتم الخوض في الإطار النظري لوظيفة التوجيه، وهذا من خلال المرور على ما يلي:

المطلب الأول. ماهية وظيفة التوجيه:

في مُنطلق البحث في خبايا وظيفة التوجيه Orientation function، فإنه من الضرورة تقديم مفهوم لهذا النشاط الإداري، إضافة إلى استعراض صعوباتها وفوائدها، وهو ما سيكون بأكثر تفصيلاً في طيات هذا المطلب.

الفرع الأول. مفهوم وظيفة التوجيه:

حظي نشاط التوجيه [باعتباره من وظائف إدارة الأعمال] بعبء التعريف التي طالته، نذكر منها: (الزعيبي و العنزي، 2015، الصفحات 434-436)

◀ يعني التوجيه من منظور إسلامي: "مجموع الإرشادات، النصائح، الأوامر والتعليمات الشفوية أو المكتوبة، الصادرة من الرئيس إلى مرؤوسيه، بأسلوب حسن بعيد عن التهجم، أو التهكم، أو السخرية أثناء العمل، بقصد القيام بعمل ما، أو الإمتناع عنه، حرصاً على الأداء الإداري السليم، من أجل الوصول إلى هدف محدد مشروع"، أي بمعنى آخر: "إرشاد الموظف إلى أفضل السبل، لأداء عمله وتنفيذ القرارات والتعليمات، وفقاً للشريعة الحنيفية؛"

◀ كما عرّف التوجيه بأنه: "عملية إدارية تنفيذية، تنطوي على قيادة الأفراد، الإشراف، توجيههم، إرشادهم ورعايتهم حول كيفية تنفيذ العمل المطلوب منهم، تحقيقاً للتنسيق بين جهودهم وتنمية التعاون، ووصولاً إلى الهدف المشترك"، حيث المقصود بمصطلح القيادة في هذا الإطار:

- قدرة الحصول على التعاون؛
- مساعدة العاملين على قبول كل شيء يتعلق بالأداء؛
- الوصول إلى فريق عمل متكامل، يعمل بشكل منسق.

◀ عرّف التوجيه كذلك، بأنه: "عملية إلهام الأفراد وجهة نظر ورؤية الشركة، للقيام بالأعمال حسب طريقتها، لا بطريقة الأفراد رغم قدراتهم، كفاءتهم وفاعليتهم، أين يتم مكافأة المطيع والمجتهد، ومُعاقبة الكسول والمخجل".

يحتاج العاملون تحت إدارة أعمال ما إلى الإرشادات المتواصلة، والتأكد من معرفتهم بالمعلومات التالية:

- الهدف الكلي للنشاط أو المشروع؛

- المهام التي يجب عليهم القيام بها؛

- إدراك النتائج المتوقعة إزاء إتمام هذا العمل.

عندما يفهم العاملون الأسباب الكامنة وراء تنفيذ عمل ما، يندفعون لإتمامه بفعالية طبقاً للمعايير المحددة، الأمر الذي يتطلب توجيههم وإرشادهم، بإصدار تعليمات تضمن عدم الإنحراف عن تحقيق الأهداف، لذلك ينبغي على الإداري ورجل الأعمال، أن تتوفر فيه مهارات:

- قيادة الناس إلى الطريق الصحيح؛

- إطلاع الآخرين بما عليهم القيام به؛

- بعث الحماس في العمال ليؤدوا أعمالهم بطريقة ممتازة.

الفرع الثاني. صعوبات وظيفة التوجيه:

- على ضوء ما سبق، فإنه لا يُعتبر من قبيل المغالاة، القول بأن التوجيه ليس بالوظيفة البسيطة، فضلاً عن تعدد عناصرها ومقومات نجاحها، فإن ممارستها تُواجه عديد الصعوبات، من بينها:
- الصعوبات الناجمة عن التعامل مع العنصر البشري، الذي يتّصف بالتغيّر في اتجاهاته، مُؤله، دوافعه ومستوى طموحه، من وقتٍ لآخر ومن مكانٍ لآخر؛
 - الصعوبات التي تُواجه عملية التنبؤ برد فعل الأفراد، لمتطلبات إنجاز وظيفة التوجيه، أو استخدام أدواتها المختلفة؛¹
 - صعوبات تُواجه إختبار أساليب الإشراف، أو القيادة، أو التحفيز، خاصّةً في حالة التعارض، الذي قد ينشأ بين مستوى طموح الأفراد وتوقعاتهم، وبين النتائج المُستهدف تحقيقها.

الفرع الثالث. فوائد وظيفة التوجيه:

- على الرغم من الصعوبات المُتوقعة [سالفه الذّكر]، إلا أن نجاح المدير في مُمارسة وظيفة التوجيه، يُمكن أن يُحقّق عدة فوائد، منها ما يلي:
- تحقّق درجة عالية من التفاعل والمشاركة بين الأفراد، والجماعات داخل العمل، مما يخدم الأهداف النهائيّة للمنظمة ككل؛
 - تحقيق التعاون والتنسيق المُلائم بين جهود الأفراد والإدارات، وترتيب حدوث الأنشطة؛
 - المساهمة في تحقيق أهداف الأفراد، وتوفير بيئة عملٍ مناسبةٍ لِعملهم، تزيد درجة مساهمتهم في بلوغ أهداف المنظمة؛
 - يُساعد التوجيه في تحقيق درجة عالية من تكيف الأفراد مع بيئة العمل، وهذا من شأنه رفع الروح المعنويّة ودرجة التطابق في الأهداف، الغايات والجهود، الأمر الذي يترتب عليه ارتفاع إنتاجيّة المنظمة؛
 - توفير بيئة عملٍ تُساعد في بناء قاعدة جيّدة، لتنميّة الرقابة الذاتية بالمنظمة.

المطلب الثاني. خصائص وظيفة التوجيه، أهميّتها والأسس العامّة لها:

من خلال السعّي الدائم لكشف الحجاب عن وظيف التوجيه، فإنه من الصّورة بِمكان العمل على توضيح خصائصها وأهميّتها المُنبثقة عنها، بالإضافة إلى عرض الأسس العامّة لهذه الوظيفة.

الفرع الأول. خصائص وظيفة التوجيه:

لوظيفة التوجيه خصائص مُختلفة ومُتفرقة، أين تتمثّل في أنّها: (عليان، قداة، و فياض، 2010،

صفحة 163)

¹ - مثال ذلك: ما هو رد فعل الأفراد، في حالة تبني نظام مُعيّن للحوافز، أو عند استخدام أسلوب، أو وسيلة مُعيّنة في تبادل المعلومات؟

- تتعلّق فقط بإدارة العنصر البشري في المؤسسة؛
- وسيلة هامة لتحقيق التعاون والتنسيق بين العاملين في المؤسسة؛
- يقبل بها المرؤوسون عندما تكون من مديريهم أو قائديهم؛
- تتطلب فهماً عاماً في طبيعة السلوك الإنساني وأسلوب توجيهه وتحفيزه.

الفرع الثاني. أهميّة وظيفة التوجيه:

يستمد التوجيه أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن، أو سوء أداء العملية الإدارية برمتها، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزيع الواجبات، يوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، لا بد من إعلام الأفراد، إرشادهم، تشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة، وهذه هي حقيقة وظيفة التوجيه. (المحمادي، 2015)

فيما يلي إبراز لأهمية هذه الوظيفة في المؤسسات بإيجاز: (فادي، 2010، صفحة 105)

- تُعتبر حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة، وتصوراتها المستقبلية؛
- تعمل على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الموضوعية؛
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها؛
- تنمية الأفراد، تدريبهم، رعايتهم وتحفيزهم؛
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها بما يخدم مصلحة المؤسسة.

وظيفة التوجيه وإن كان أداؤها يتعين على جميع مستويات الإدارة، إلا أنّ أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا، حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين (أفراد وجماعات)، حيث تتزايد هناك أهمية التعليم والإرشاد، وتظهر فعالية قيادة الناس والتأثير فيهم، لإنجاز الأهداف، ففي هذا المستوى يتم إتصال المدير بالمرؤوسين مرات ومرات، حيث تسنح لهم الفرصة لتبادل الرأي في شأن مشاكلهم الشخصية وظروفهم المعيشية، بالإضافة إلى مشاكل العمل وطرق إنجازه بفاعلية.

الفرع الثالث. الأسس العامة لوظيفة التوجيه:

يُمكن استخلاص أسس ممارسة وظيفة التوجيه على النحو التالي: (محمد، 2008، الصفحات

147-148)

- ◀ **ضرورة تحديد الهدف:** يُمثل الهدف المحور الأساسي للتوجه بأيّ نشاطٍ داخل المنظمة، أيّ أنّه أساس توحيد الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة داخلها. في هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى ضرورة وجود اتفاقٍ، وتكاملٍ بين أهداف الأفراد (باعتبارهم أحد أطراف التعامل مع المنظمة) وأهداف المنظمة ذاتها؛

- ◀ وحدة التوجيه ووحدة الأمر: يُرتكز على هذا الأساس، لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين، كأفرادٍ أو كمجموعات؛
- ◀ التعاون: ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي، فالتعاون هو دعامة أي عملٍ جماعي ناجح؛
- ◀ العدالة في المعاملة مع المرؤوسين: ضرورة بناء واتخاذ القرارات المرتبطة بأي حالة من حالات التمييز في منح الثواب أو توقيع العقاب على أسسٍ وأرضيةٍ موضوعية؛
- ◀ تنمية مفهوم الرقابة الذاتية: يُعد هذا الأساس وسيلةً لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوس من ناحية، وكذلك تنمية روح الولاء والإحساس بالمسئولية من ناحيةٍ أخرى.

المطلب الثالث. أدوات التوجيه:

تتمكّن الإدارة في منظمات الأعمال من ممارسة وظيفة الإتصال، عبر أدواتها المُمثلة في: القيادة Leadership، الإتصال Communication والدافعية Motivation، والتي سنُفصّلها أكثر فيما يلي:

الفرع الأول. القيادة:

تعدّ القيادة الأداة الثانية لوظيفة التوجيه، والتي تتطلب منا تغطية ما هيّتها، على النحو الآتي:

أولاً. مفهوم القيادة ومهامها:

في بداية استعراض ماهية القيادة، لا بدّ من تقديم مفهوم لهذا النشاط بشكلٍ يُوطّره، مع تقديم شتى المهام التي يُسأل فيها القائد. وهو ما سيكون في التالي: (أبو شنب، 2012، الصفحات 35-36)

أ. مفهوم القيادة والقائد:

تُعتبر القيادة سلوك يصدر من فردٍ (المدير أو القائد) يُؤثر على سلوك الآخرين، بحيث يقبلون قيادته ويُطيعون أوامره، ويُمكن تعريف القيادة، بأنّها: "عملية توجيه المرؤوسين نحو إنجاز الهدف"، أما القائد، فهو: "الشخص الذي يقود المرؤوسون لتحقيق الأهداف الجماعية للمنظمة"، من خلال امتلاكه لـ: (Elly R, p. 09)

- قدرة التأثير على الأتباع أو المرؤوسين؛

- وجود توزيع غير متساوٍ للسلطة بين القائد والمجموعة؛

- استخدام أشكالٍ متنوّعةٍ من القوّة للتأثير على سلوك المرؤوسين.

تتميّز القيادة الناجحة في قدرتها على التأثير الإيجابي على المرؤوسين وكسب رضاهم، وهكذا فإنّ القيادة الإدارية الناجحة صفةٌ يجب أن يتحلّى بها الرئيس، لنقول عنه أنّه قائّد، فالمنظمة يُمكن أن تجد بها عشرات الرؤساء في مختلف المستويات الإدارية، لكنّ ليس بالضرورة أن يكونوا قادةً إداريين، فالمدير أو الرئيس

الذي لا تتوفر فيه سمات القيادة، يبقى رئيساً يمارس التسلط من خلال السلطة الرسمية، التي اكتسبها بحكم موقعه، أما القائد الناجح فهو الذي يستطيع التأثير على الآخرين، سواء بموقعه الرسمي أو غير الرسمي.

ب. مهام القيادة:

عندما يكون سلوك الإداري قيادياً، فإن وظائف القيادة ومهامها لا تخرج عن الأطر التالية: (السامرائي، 2012/2011، الصفحات 113-116)

- التخطيط للأهداف بعيدة المدى ولخطواتها المرحلية، التي يتم العمل عليها؛
- المسؤولية عن التنفيذ برقايته المباشرة أو غير المباشرة؛
- توزيع الأدوار وتنظيم العلاقات، تحقيقاً للتعاون وتجنباً للإلزامية في أداء الأعمال؛
- توجيه المرؤوسين نحو العمل المنتج؛
- السماح للأفكار الإبداعية والابتكارية بدخول حيز العمل، مع عدم تجاهل قدامى العاملين الذين يمنعون التطوير؛
- إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، والاستماع لآرائهم ومقترحاتهم؛
- تعميق شعور العضوية في الجماعة، بالاستجابة لرغباتهم وإشباع احتياجاتهم؛
- قُدوة ونموذج للعاملين في الداخل وممثل رسمي لهم في الخارج، كما يعمل على الدفاع عنهم في مختلف المواقف؛
- حسم الخلافات المُهددة للوقت، عبر مخزونه المعرفي وخصائصه النوعية في شخصيته.

ثانياً. أنماط القيادة:

من المعروف لدى دارسي علم الإدارة، أنه يوجد ثلاثة أنماط Styles of Leadership من القيادة، تتمثل فيما يأتي: (أبو شنب، 2012، الصفحات 34-35)

أ. نمط القيادة الديكتاتورية:

في القيادة الديكتاتورية Autocratic leadership، تتركز السلطة بيد القائد أو المدير، حيث لا يُفوض أي جزء منها للمرؤوسين، فيتخذ القرارات بنفسه ولا يُشرك بها أحداً من أتباعه، ويمارس مبدأ الإكراه والتخويف في إجبار أتباعه على إنجاز ما يُطلب منهم عمله، حتى وإن لم يكونوا على دراية بهذا العمل أو حتى خارج اختصاصهم، وهو بذلك يتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يُوجهها. نجد مثل هذا النمط من القيادات الإدارية في: المؤسسات الصغيرة، بعض الإدارات في المؤسسات المتوسطة والكبيرة وفي شركات التضامن.

ب. نمط القيادة الديمقراطية:

في القيادة الديمقراطية Democratic leadership، يُؤمن القائد الإداري بالمشاركة والتعاون مع مرؤوسيه، أين يتبادل المشورة معهم، يستمع إليهم ويتخذ القرارات بشكل جماعي، تطبيقاً لقول الله: ﴿وَالَّذِينَ

لَسْتَ جَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ ﴿٣٨﴾. تتواجد مثل هذه القيادات الرشيدة بمنظمات الأعمال الكبيرة، شركات المساهمة وكذا في المؤسسات متوسطة الحجم.

ج. نمط القيادة المتساهلة:

يتسم القائد في نمط القيادة المتساهلة laissez-faire leadership بالتسيب، إنخفاض الأداء، الإهمال، القوضى وترك المرؤوسين يعملون ويُقررون ما يشاؤون، وما على المسؤول سوى التوقيع. مثل هذه القيادات نادر الوجود إلا في بعض المؤسسات، سواء كانت كبيرة، أو متوسطة، أو صغيرة الحجم.

ثالثاً. مصادر قوة القيادة وتأثيرها:

يُمكن تصنيف مصادر قوة القيادة وتأثيرها فيما يلي: (أبو شنب، 2012، الصفحات 36-37)

أ. السلطة الرسمية:

نجد من أدوات السلطة الرسمية ما يأتي:

◀ **قوة المكافأة:** مصدرها توقعات الفرد، من أن قيامه بعمل ناجح وطاعته لرئيسه، سيعود عليه بالمكافأة المادية والمعنوية؛

◀ **قوة الإكراه:** مصدرها الخوف، وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن إهماله في تأدية واجباته، أو عدم إطاعة رئيسه، سيجلب عليها نوع من العقاب؛

◀ **قوة السلطة القانونية:** يُعدّ المركز الوظيفي للفرد وتراتبته مصدر هذه السلطة، فالمدير العام يتمتع بسلطة شرعية على المدير المالي، وغيره من المديرين، فالمديرون لهم سلطة شرعية على رؤساء الأقسام، فيما يتمتع رؤساء الأقسام بسلطة شرعية على المرؤوسين.

ب. السلطة غير الرسمية:

ترتبط السلطة غير الرسمية بالشخص نفسه وليس بالمنصب، أي بقوة التأثير الشخصي، ومن أدوات هذه السلطة: قوة التخصص (أي الخبرة، المهارة والمعرفة)، وقوة الإعجاب (يحصل عليها الفرد من إعجاب مرؤوسيه ببعض صفاته الشخصية، بحيث تربطهم وتشدهم إليه).

الفرع الثاني. الإتصال:

إن كشف النقاب عن عملية الإتصالات الإدارية، يستدعي البحث في كثير من النقاط، التي من دونها لا يمكن رسم إطاره النظري، والتي تتمثل في الآتي:

أولاً. ماهية الإتصالات:

من خلال هذه الجزئية من الدراسة، المستهدفة لماهية الإتصال، فإننا نبحث في مفهومه، خصائصه وأهميته، كما يلي:

أ. مفهوم عملية الاتصال:

الاتصال هو وسيلة يتم من خلالها اكتساب القوة، ممارستها واستدامتها، فمن خلال هذه العملية يتم إقامة العلاقات، توسيعها والحفاظ عليها. كما يعد أداة للتصرف، التفاعل، تبادل المعلومات والأفكار، تطوير الخطط والمقترحات والسياسات، إتخاذ القرارات وإدارة الأفراد والموارد. (Koce , 2009, p. 110)

اختلف العلماء والمنظرون في تحديد تعريف موحّد للاتصال، لكنّها في مجملها تتفق بأنّ هدف هذه العملية، هو: "إحداث التفاعل بين أجزاء المنظمة وأعضائها، وتنسيق العمل بينهم، بما يخدم المنظمة وأهدافهم، بشكل يجعل الرؤساء قريبين من مرؤوسيهم، حيث يصبحون أكثر قدرة على حلّ مشاكلهم، وتقوية روح التعاون بينهم، لذلك يعدّ الاتصال أداة فعالة، يحتاج إليها القائد الإداري في عملية الإشراف والتوجيه". (المغربي م.، 2016، الصفحات 111-112)

ب. خصائص عملية الاتصال:

تحتلّ عملية الاتصال بمزايا عديدة، يمكن حصرها في الآتي: (السواط، سندي، و الشريف، 2007، الصفحات 268-269)

- الاتصال نشاط حركي وعملية ديناميكية، تأخذ في الاعتبار كافة العوامل الداخلية والخارجية، المحيطة بموضوع الرسالة؛
- يساعد الاتصال في إنجاز، أو تحقيق، أو إشباع رغبات معينة؛
- يرتبط الاتصال بالسلوك الإنساني، ويتأثر بتفاعلاتها والظروف المحيطة بطرفي الاتصال؛
- الاتصال ظاهرة إجتماعية، مرتبطة بطبيعة الإنسان غير القادر على عزلة أبناء جنسه، بفعل حاجة تبادل المصالح، وكذا الحاجة نحو المشاركة الوجدانية.

ج. أهمية عملية الاتصال:

تظهر أهمية الاتصالات في المنظمات الكبيرة والصغيرة، في تحقيقها النقاط التالية ذكراً: (السواط، سندي، و الشريف، 2007، الصفحات 270-271)

- كلما ازداد اتساع الهوة بين متخذي القرار والمنفذين، كلما اتسعت رقعة الانفصال بين المستويين، ما يستدعي الحاجة إلى الاتصالات، لتحقيق انتظام العمل، تفاعل الأقسام الإدارية بعضها مع بعض وازدياد نشاطها وحيويتها، لضمان بقاء المنظمات ونموها؛
- عبر الاتصالات يتحقق التفاعل الإنساني بين العاملين في المنظمات، ما ينمي روح التعاون والمشاركة بينهم، كذلك تحذ من الإسراف في الوقت، الجهد والمال، كما تساعد في تحقيق الأهداف المراد إنجازها؛
- تزود الاتصالات واضعي السياسات والخطط بالمعلومات والبيانات، المستمدة من مواقع التنفيذ، فهي تساعد على وضع قواعد صالحة لإنشاء المنظمة، استمرارها وحلّ مشاكلها؛

- تُقدّم للمسؤولين عن التنفيذ معلوماتٍ عن أهداف المنظمة، سياساتها وخطّتها، حتى تكون تصرفاتهم وسلوكياتهم مسؤولةً، وهم في طريقهم إلى إنجاز الأهداف؛
- تُأكّد نظريات المدخل السلوكي أنّ الإدارة ليست هياكل وأقسام إدارية بحثة، ومجموعة من الإجراءات والنظم فقط، بل هي كذلك مجموعة من العلاقات والتفاعلات بين أناسٍ من فئاتٍ، مهين، خلفياتٍ، تطّعاتٍ وأهدافٍ متباينة، أو متناقضة.

ثانياً. عناصر عملية الإتصال:

تتضمّن عملية الإتصال أطرافاً عدّة عند حدوثها، والتي تُمثّل عناصر الإتصال، وهي: (الشميري، هيجان، و غنام، إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، 2009، الصفحات 303-304)

أ. المرسل:

المرسل Sender هو: "المصدر أو القائم بالإتصال، عندما يحتاج إلى نقل فكرة، أو رسالة، أو معلومة إلى غيره من الأطراف (قد يكون المدير، أو الإدارة، أو المنشأة نفسها)".

ب. الرسالة:

الرسالة Message هي: "الفكرة، أو المعلومة بعد صياغتها في لغة مفهومة للمرسل إليه، من لُدى المرسل. يتم التعبير عن الرسالة بمجموعة من الكلمات، أو الجمل والعبارات، أو الرسوم والنقوش، أو الحركات الإشارية، التي تتم عندما يكون الإتصال شفهيّاً".

ج. الوسيلة:

الوسيلة Medium هي: "أداة تُستخدم لنقل الرسالة من المرسل إلى الطرف المُستقبل، فقد مرئية، أو مسموعة، أو غير ذلك، كما يُطلق عليها قناة الإتصال"، ومن أمثلتها: الهاتف، البريد، الإنترنت...

د. المُستقبل:

المُستقبل Receiver هو: "من يتلقى الرسالة ويقوم بتنفيذها، بعد فك رموزها وإدراك محتواها، إنطلاقاً من تجاربه الماضية، توقّعاته وقدرته على الاستيعاب". لكي يتحقّق هدف الإتصال بفعالية، فلا بُدّ وأن يتطابق ما يقصده مرسل الرسالة مع فهم المُستقبل لها.

هـ. التغذية الراجعة:

التغذية الراجعة Feedback هي: "الإستجابة المتبادلة بين المرسل والمُستقبل للرسالة، وهي تعبير عن رد فعل المُستقبل للرسالة الإتصالية".¹ تُعدّ التغذية الراجعة المقياس الحقيقي، للحكم على مدى فعالية عملية

¹ - يُطلق على التغذية العكسية أيضاً: التغذية المرتدة، أو رجع الصدى.

الاتصال، كذلك يُمكن من خلال التغذية الراجعة إجراء التعديلات في قناة الاتصال، أو الرسالة إما بالحذف، أو الإضافة، أو التبسيط، أو بإعطاء مزيد من الشرح والإيضاح.

و. التشويش:

التشويش Noise هو: "أي عامل يتدخل في الاتصال، وينتج عنه تقليل دقة العملية، أو تعطيلها، أو إعاقة الرسالة، حيث يُمكن أن يكون التشويش في أي مرحلة من مراحل عملية الاتصال"، ومن أمثلة التشويش: نقص المعلومة، وعدم كفاية الوقت، وسوء قناة الاتصال...

ثالثاً. أنواع الاتصالات:

تشمل أنواع الاتصالات تصنيفين رئيسيين، يتمثلان في: (المغربي م.، 2016، الصفحات 114-

(115)

أ. الاتصالات الرسمية:

تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها، وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاث اتجاهات أساسية تُحدّد أنواعها وهي:

◀ **الاتصالات الهابطة (النازلة):** هي تلك الاتصالات التي تتجه من قمة الهرم الإداري إلى القاعدة، ابتداءً من الإدارة العليا إلى العضو المنتدب، ثم إلى مديري الإدارات، بعدها إلى رؤساء الأقسام، إلى أن يصل إلى أدنى مستوى إداري. يرتبط هذا النوع من الاتصال بالرقابة على المرؤوسين، ونقل فلسفة الإدارة، أو أهداف المنظمة في شكل: أوامر، قرارات، سياسات وتعليمات مكتوبة في: خطابات، أو دليل، أو تقرير؛

◀ **الاتصالات الصاعدة:** هو عكس الاتصال النازل، حيث يتجه من قاعدة الهرم الإداري باتجاه القمة، أي من الأفراد المرؤوسين إلى رؤسائهم. تُعتبر هذه الاتصالات في الوقت الحاضر، من الوسائل المهمة في تحفيز العاملين وزيادة إنتاجهم، وهو يتم بغرض توصيل المعلومات اللازمة عن تقييم الأنشطة المسئول عنها إلى المديرين، حتى يُمكن دراستها واتخاذ الإجراءات اللازمة، لعلاج المشاكل العالقة في طريق تحقيق الأهداف. تشتمل وسائل هذا النوع من الاتصال على: تقارير موقف التنفيذ، أو مقابلات مع المسؤولين، أو عقد إجتماعات؛

◀ **الاتصالات الأفقية:** هي اتصالات تتم بين أفراد من نفس المستوى الإداري، بهدف التنسيق بين الأنشطة المتفرقة، تطوير الخطط وإجراء مختلف التعديلات اللازمة.

يعتمد هذا النوع من الاتصالات على الاجتماعات التورية، اللجان، دليل الأقسام وتقارير الإدارة العليا، التي تتضمن أهم ملاحظاتها على الأنشطة المختلفة، حيث يُمكن للاتصال الأفقي أن يكون شفهيًا، أو مكتوبًا.

ب. الإتصالات غير الرسمية:

تتم هذه الإتصالات خارج القنوات الرسمية المحددة للإتصال، حيث تعتمد بالأساس على مدى قوة العلاقة الشخصية، التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه. يلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية، وتوفير الوقت في جمع المعلومات.

الفرع الثالث. التحفيز:

يتطلب البحث في ماهية التحفيز، باعتباره أحد أدوات وظيفة التوجيه، المرور بالمحطات الآتية:

أولاً. مفهوم التحفيز وأهميته:

كعادة هذه الورقة، فالعمل على إثارة موضوع التحفيز، يستدعي الآتي:

أ. مفهوم التحفيز:

تخلق الإحتياجات والرغبات غير الملباة حالة من التوتر، تدفع الأفراد لممارسة سلوك يؤدي إلى تلبيتها. بمعنى آخر، الدافع هو: "ما يدفعنا للانتقال من المكان الذي نحن فيه، إلى المكان الذي نريد أن نكون فيه، لأن بذل هذا الجهد سيؤدي إلى نوع من المكافأة". (SHAH, et al., 2022, p. 452)

يقصد بالتحفيز: "عملية إثارة سلوك الفرد بهدف إشباع حاجات معينة"، تنشأ عن طريق إختلال التوازن على المستوى البيولوجي، أو النفسي، أو الإجتماعي، فالدافع لتحريك سلوك الإنسان للبحث عن الطعام، أو الشراب دافع سيكولوجي. يتفق معظم علماء السلوك بأن أنواعه قابلة للتحفيز، وأن هناك أسباباً معينة تؤدي بالفرد إلى انتهاجه سلوكاً معيناً، ما يثبت أهمية السلوك الإنساني في تحقيق أهداف معينة، ممثلة في الرغبة بإشباع حاجات معينة. (الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، 1429هـ، صفحة 78)

ب. أهمية التحفيز:

قد يؤدي إجتماع عوامل: الخبرة، المعرفة، المؤهلات والمهارات، إلى إظهار الحد الأدنى من الجهد المطلوب، لتحقيق أهداف المنظمة. أما إذا توقّر عامل الرغبة، فسوف يصل الجهد البشري إلى حده الأقصى. من هنا تبرز أهمية مبدأ التحفيز في العمل الإداري، والتي يمكن طرحها في النقاط الآتية: (الهوراسي و البرزنجي، 2014، الصفحات 119-120)

- إشباع حاجات العاملين ورفع روحهم المعنوية؛
- إعادة تنظيم منظومة إحتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها؛
- التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك، تعزيزه، توجيهه وتعديله المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين، حسب مبادئ علم الإدارة الحديثة؛
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة، تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين؛
- تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم؛

- تتميعة الطاقات الإبداعية لدى العاملين، بما يضمن ازدهار المنظمة وتقوتها؛
- تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة لإنجازها.

ثانياً. عناصر التحفيز:

يمكن تحديد مختلف عناصر عملية التحفيز، كما يأتي: (الهواسي و البرزنجي، 2014، صفحة

(119)

- ◀ الحافز: هو ما يحرك الفرد نحو سلوك معين، حيث يُشترط فيه المقدرة الفعلية على التحفيز؛
- ◀ المحفز: وهو الذي يقوم بعملية التحفيز، وأن يكون مطلعاً على حاجات الآخرين، وقادراً على التحفيز، مع وجود هدف يوجه إليه الأفراد، وأن تكون لديه خبرة كافية؛
- ◀ المحفز: هو الشخص الذي تم دفعه للقيام بسلوك معين، ويشترط فيه: القدرة، كون الشخص المؤهل والقادر، هو الذي يمكن تحسين أدائه؛
- ◀ الرغبة: هي الإرادة الحقيقية للوصول إلى الهدف وإدراكه.

ثالثاً. أنواع التحفيز:

تقسم الحوافز من عدة زوايا، يمكننا استعراضها فيما يأتي: (الدوري، العزاوي، السكارنة، العملة، و محمد، 2012، الصفحات 242-243)

أ. الحوافز المادية:

تشمل الحوافز المادية المكافآت، زيادة الأجور، الرواتب، المشاركة بالأرباح، منح نسبة من المبيعات أو الأرباح، الترقيات الوظيفية، المناصب الإدارية...

ب. الحوافز المعنوية:

تشمل الحوافز المعنوية كلاً من: خطابات الشكر، المشاركة بالقرارات، الثناء والمدح، شهادات التفوق...

ج. الحوافز الفردية:

تختص الحوافز الفردية بأفراد محددين في المنشأة، كتقديم مكافأة لأفضل موظف، خطاب شكر لأفضل شخص منتج، الموظف المثالي، أو موظف الشهر، أو رجل العام. هذه الحوافز تُستخدم لدعم التنافس الإيجابي بين الأفراد، لكن قد يترتب عليها ظهور الغيرة والحسد في المنشأة.

د. الحوافز الجماعية:

توجه الحوافز الجماعية لإثارة دوافع روح الجماعة، التعاون بين العاملين ودعم مبادئ التكاتف، لتحقيق أهداف المنشأة، ومن أمثلة هذه الحوافز: إنشاء جائزة لأفضل قسم، أو أفضل إدارة...

هـ. الحوافز الإيجابية والسلبية:

الحوافز كما هي إيجابية، فيمكنها أن تكون على النقيض سلبية، حيث تُعتبر المكافأة المالية لأحد الموظفين حافزاً مادياً إيجابياً، في حين يُعدُّ الخصم من الراتب حافزاً مادياً سلبياً. تلجأ الإدارة إلى الحوافز الإيجابية لدفع العاملين للإنجاز، كذلك تُستخدم الحوافز السلبية كردع لبعض العاملين عن تكرار الأخطاء، أو السلوك غير المرغوب فيه، ومنها: الإنذار الشفهي أو الكتابي، الحرمان من الترقية، الخصم من الراتب...

المبحث الرابع. وظيفة الرقابة:

يُستكمل هذا الفصل، من خلال التطرق إلى الرقابة، والتي نتفحص إطارها النظري كما يأتي:

المطلب الأول. مفهوم الرقابة وخطواتها العملية:

في معرض تناولنا لوظيفة الرقابة Control، فإنه لا يسعنا إلا التعقيب على مفهومها، وخطواتها العملية التي تتطلبها، وهذا كما يأتي:

الفرع الأول. مفهوم الرقابة:

الرقابة هي: "عملية التحقق من تطابق التنفيذ للخُطط والأهداف، حيث يُساعد نظام الرقابة المديرين في تعديل الخُطط، البرامج والموازنات التقديرية". كما يتضمن كفاءة استخدام الموارد، بما في ذلك الأشخاص، وكفاءة تفاعلهم مع بعضهم البعض، تشمل خطوات الرقابة ما يأتي: (J. Timms, 2011, p. 63) (النجار، 1999، صفحة 399)

- الجهود المنظمة لبناء معدلات الأداء النمطية؛
- بناء نظام استرجاع الأثر بالمعلومات الأساسية؛
- مقارنة الأداء الفعلي بالمواصفات المعيارية؛
- تحديد الانحرافات وتحليل معناها؛
- إتخاذ اللازم لتصويب الأخطاء والانحرافات لضمان استخدام موارد المنظمة بطريقة مالية.

الفرع الثاني. خطوات عملية الرقابة:

بشكل عام فإن العملية الرقابية تحتوي على أربعة مراحل متسلسلة، تبدأ بتحديد أهداف معايير، وتنتهي بإتخاذ إجراءات تصحيحية، وهي كالآتي: (بودانة، 2020/2019، الصفحات 50-52)

أولاً. تحديد الأهداف والمعايير:

تتضمن الخُطط التي تُعدّها المنظمة أهدافاً، يتم فيها وضع معايير Standards أداء لمجالات العمل الرئيسية، فتسعى الأقسام، مجاميع العمل والأفراد لتحقيقها، حيث تُركّز العملية الرقابية عليها، بإعتبارها رقم مُحدّد كمياً، أو حالة نوعية تسعى للوصول إليها، بإعتبارها حكماً لُقبول أو رفض الإنجاز.

ثانياً. قياس الأداء الفعلي:

إنَّ الخُطوةَ الثَّانِيَةَ هِيَ قِياسُ مَا حَصَلَ، أَوْ مَا أُنْجِزَ فِعْلاً مِنْ مِهَامٍ وَأَنْشِطَةٍ، سِوَاءَ لِلْعَامِلِينَ فِي الْأَقْسَامِ، أَوْ الْمُنْظَمَةِ بِأَكْمَلِهَا فِي مَجَالِ الْمُخْرَجَاتِ وَالْمُدْخَلَاتِ، وَيَجِبُ أَنْ يَكُونَ الْقِيَامُ دَقِيقاً لِمَعْرِفَةِ مَا تَحَقَّقَ بِالضَّبْطِ عَلَى أَرْضِ الْوَاقِعِ، لِمُقَارَنَتِهِ فِيمَا بَعْدَ بِمَا تَمَّ تَخْطِيطُهُ مُسَبِّقاً.

ثالثاً. مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف:

فِي هَذِهِ الْمَرْحَلَةِ تَقُومُ الْمُنْظَمَةُ بِمُقَارَنَةِ النَّاتِجِ الْمُتَحَقِّقَةِ فِعْلاً، بِمَا تَمَّ تَحْدِيدُهُ مِنْ مَعَايِيرٍ وَأَهْدَافٍ، أَيْنَ يُمَكِّنُ أَنْ نُعْبِرَ عَنِ ذَلِكَ بِمُعَادَلَةِ الرِّقَابَةِ التَّالِيَةِ:

الحاجة للفعل أو الإجراء التصحيحي (الانحراف) = الأداء المرغوب - الأداء الفعلي.

تَتَحَدَّدُ الْحَاجَةُ إِلَى إِتْخَاذِ إِجْرَاءٍ تَصْحِيحِي (الْخُطْوَةُ التَّالِيَةُ) بِمَوْجِبِ كَمِيَّةِ الْأَغْرَاضِ الْحَاصِلَةِ، فَقَدْ تَقَعُ انْحِرَافَاتٌ سَالِبَةٌ (وَضْعِيَّةٌ جَيِّدَةٌ)، بِأَنَّ يَكُونَ الْأَدَاءُ الْفِعْلِيُّ أَكْبَرَ مِنَ الْأَدَاءِ الْمَرْغُوبِ فِيهِ، مَا يُؤَشِّرُ بِأَنَّ الْأَهْدَافَ مُتَوَاضِعَةً، أَوْ عَدَمِ صِيَاغَةِ الْمَعَايِيرِ عَلَى أُسُسٍ سَلِيمَةٍ. قَدْ تَكُونُ الْمُقَارَنَاتُ الَّتِي يُجْرِيهَا الْمُدْرَاءُ:

- ◀ **تَارِيخِيَّةٌ:** يُقَارَنُ فِيهَا الْأَدَاءُ لِفَتْرَاتٍ زَمَنِيَّةٍ سَابِقَةٍ بِالْأَدَاءِ الْحَالِيِّ؛
- ◀ **نِسْبِيَّةٌ:** تَتِمُّ الْمُقَارَنَةُ فِيهَا بَيْنَ الْأَدَاءِ الْمُتَحَقِّقِ مِنَ الْأَفْرَادِ، أَوْ الْأَقْسَامِ، أَوْ الْمُنْظَمَةِ كُتْلًا مَعَ أَفْرَادٍ، أَوْ أَقْسَامٍ، أَوْ مُنْظَمَاتٍ مِعْيَارِيَّةٍ؛
- ◀ **هَنْدَسِيَّةٌ:** تُسْتَعْمَلُ مَعَايِيرٌ مُحَدَّدَةٌ عِلْمِيًّا بِطُرُقٍ فَنِّيَّةٍ، مِثْلَ طَرِيقَةِ دِرَاسَةِ الْوَقْتِ وَالْحَرَكَةِ.

رابعاً. إتخاذ الإجراءات التصحيحية:

تُعَدُّ هَذِهِ الْخُطْوَةُ آخِرَ مَرْحَلَةٍ فِي الْعَمَلِيَّةِ الرِّقَابِيَّةِ، حَيْثُ يَتَوَجَّبُ فِيهَا تَصْحِيحُ الْأَخْطَاءِ وَالْانْحِرَافَاتِ، الَّتِي اِكْتَشِفَتْ فِي الْمَرْحَلَةِ السَّابِقَةِ، وَالَّتِي فِي مُجْمَلِهَا تُصَنَّفُ إِلَى نَوْعَيْنِ، هُمَا:

- الْأَوَّلُ مِنْهُمَا، يَخُصُّ الْمَوَاقِفَ الَّتِي تَحْصُلُ فِيهَا مَشَاكِلٌ، وَالَّتِي تَتَطَلَّبُ مَزِيداً مِنَ الْحِذْرِ مَعَ هَذِهِ الْأَقْسَامِ، أَوْ الْمَوَاقِفِ بِاسْتِمْرَارٍ، وَالْإِنْتِبَاهِ لِلْمَوْشِرَاتِ الَّتِي تُنْذِرُ بِحُصُولِ مُشْكَلَةٍ؛
- النَّوْعُ الثَّانِي (مَوَاقِفُ الْفُرْصِ)، وَفِيهَا يَكُونُ الْأَدَاءُ الْفِعْلِيُّ أَكْثَرَ مِنَ الْمَعَايِيرِ الْمُحَدَّدَةِ، لِذَا يَجِبُ دِرَاسَةُ الْوَضْعِ بِعِنَايَةٍ وَمَعْرِفَةُ الْأَسْبَابِ الَّتِي أَدَّتْ إِلَى ذَلِكَ.

فِي ضَوْءِ الْخُطُواتِ التَّصْوِيبِيَّةِ، لِأُبْدَّ مِنْ مُتَابَعَةِ الْأَدَاءِ لِلتَّحَقُّقِ مِنْ تَحْسُنِ الْوَضْعِ، أَوْ بَقَايِهِ عَلَى حَالِهِ، خَاصَّةً وَأَنَّ التَّنْظِيمَاتِ مَفْتُوحَةٌ عَلَى الْمُتَغْيِرَاتِ الْبَيْبِيَّةِ دَاخِلِيًّا وَخَارِجِيًّا، الْأَمْرُ الَّذِي يَحُدُّ مِنْ مَقْدِرَتِهَا عَلَى التَّحَكُّمِ بِهَذِهِ الْمُتَغْيِرَاتِ، مَا يُبْطِئُ زَمَنِيًّا اِكْتِشَافَ الْأَخْطَاءِ، وَالَّتِي مَا إِنْ يَتِمُّ تَصْوِيبُهَا حَتَّى تَقَعَ أَخْطَاءٌ أُخْرَى، مِمَّا يَجْعَلُ الْعَمَلِيَّةَ سِبَاقاً مُسْتَمِرّاً وَحَثِيثاً مَعَ الزَّمَنِ.

المطلب الثاني. أنواع الرقابة ومستوياتها:

يُوجَدُ الْعَدِيدُ مِنَ الْمَحَاوِرِ الَّتِي عَلَى أُسَاسِهَا يُمَكِّنُ تَحْدِيدَ أَنْوَاعِ الرِّقَابَةِ، وَالَّتِي نَسْتَعْرِضُ مِنْهَا الْآتِي:

الفرع الأول. التصنيف حسب توقيت القيام بالرقابة:

يُمكن تقسيم الرقابة حسب هذا التصنيف إلى ثلاثة أنواع رئيسية، تتمثل فيما يلي: (محمد، 2008، الصفحات 228-229)

أولاً. الرقابة السابقة:

تعمل الرقابة السابقة Pre Control على التأكد من توافر متطلبات إنجاز العمل، قبل البدء في التنفيذ، وهو ما يقلل بدرجة كبيرة الانحرافات بين النتائج المتوقعة والنتائج الفعلية، كما يساعد هذا النوع من الرقابة بدرجة ملموسة في مواجهة المشكلات المستقبلية التي قد تواجه العمل.¹

ثانياً. الرقابة أثناء الإنجاز:

إذا كان من الواضح أن النوع السابق يُعتبر بمثابة رقابة وقائية، فإن الرقابة المتزامنة Concurrent Control تُعتبر رقابة إصلاحية، أو علاجية، حيث يتم تصحيح الأخطاء [إذا حدثت] أثناء تنفيذ العمل، أو التأكد من أن ما يتم إنجازه يتوافق مع ما هو مطلوب.

ثالثاً. الرقابة اللاحقة أو التاريخية:

تهتم الرقابة اللاحقة Feedback Control أو التاريخية Historical Control بالأنشطة بعد إنتهاء تنفيذها، أي أن التركيز يكون على الأداء الماضي Past Performance، حيث يتم إبلاغ الإدارة بما تم إنجازه من أنشطة ونتائج، خلال فترة زمنية معينة.

الفرع الثاني. التصنيف على أساس المستوى التنظيمي:

يُمكن تصنيف أنواع الرقابة على أساس المستوى التنظيمي إلى الأنواع الآتية: (محمد، 2008، الصفحات 229-231)

أولاً. الرقابة على مستوى الفرد:

يكون التركيز على أداء الأفراد للعمل، وكذلك السلوكيات المرتبطة بإنجاز هذه الأعمال، حيث يُمكن استخدام عديد المؤشرات، مثل: الكفاءة الإنتاجية، معدل الغياب، معدل التأخير... بالإضافة إلى تقارير الأداء السلوكية التي يُعدّها رؤسائه في العمل.

ثانياً. الرقابة على العمليات والأنشطة الوظيفية:

تتجلى الرقابة على العمليات والأنشطة الوظيفية، فيما نحاول توضيحه حصراً في الآتي:

¹ - تجدر الإشارة بأنه إذا كان التركيز على التنبؤ بالمشكلات المتوقعة في المستقبل، ومن ثم تحديد طبيعة الإجراءات والاستعدادات الممكنة إعدادها، لمواجهة وتجنب هذه المشكلات، فإن هذا يعتبر نوعاً من الرقابة التنبؤية. Predictive Control.

- ◀ إدارة القوة البشرية: في هذا الصدد تُستخدم للرقابة مؤشرات: مُعدّل دوران العمّالة، مُعدّلات التأخير، الغياب والإنتاجية؛
- ◀ النشاط المالي: يتم استخدام نسب السيولة، نسب النشاط...
- ◀ التسويق: يُمكن قياس إنتاجية رجال البيع، أو مُعدّل نمو المبيعات الشهري، نسبة التكاليف التسويقية إلى إجمالي المبيعات...
- ◀ الإنتاج: من المؤشرات المستخدمة للرقابة في هذا النشاط، نجد: نسب استغلال الطاقة، نسبة إجمالي الإنتاج غير المطابق للمواصفات، نسب التلف في المواد الخام أثناء الاستخدام إلى إجمالي المواد المستخدمة...

ثالثاً. الرقابة على الأداء الكلي للمنظمة:

يهدف هذا النوع من الرقابة إلى تقييم الأداء الكلي للمنظمة، خلال فترة زمنية معينة، ومن أمثلة المعايير والمؤشرات، التي تُستخدم في هذا الخصوص: مُعدّل العائد على الإستثمار، حصة المنظمة في السوق، مُعامل الإنتاجية الكلي، الربحية المُعدّلة، مُعدّل نمو العمّالة...

الفرع الثالث. التصنيف من حيث طبيعة التوجّه بالرقابة:

- من واقع تصنيف تشايلد Child لإستراتيجيات الرقابة في المنظمة، فإنه يُمكن تصنيف الرقابة من حيث طبيعة توجّهها إلى الأنواع الآتية: (محمد، 2008، الصفحات 231-233)
- ◀ الرقابة المُركزة على الفرد، أو الرقابة الشخصية: كنيّة إتخاذ القرارات، السلوك القيادي والإشراف؛
- ◀ الرقابة البيروقراطية: حيث يكون الإهتمام بإجراءات تنفيذ الأعمال، الأنشطة ومدى التمسك بالقواعد، الطُرق والأساليب المُستخدمة؛
- ◀ الرقابة على النواتج: مُمثّلة في المُخرجات، أي: حجم الإنتاج، الأرباح...
- ◀ الرقابة الثقافية: مدى وضوح الأهداف، درجة الحرّية المُطبّقة وإستقلالية عمل الأفراد، الإختيار، التدريب، نُظم الحوافز المُطبّقة والمُوجّهة نحو حاجات الأمان، الترقّي والتقدّم في العمل...

الفرع الرابع. التصنيف على أساس أطراف التعامل مع المنظمة:

- في هذا الصدد يُمكن التفرقة بين نوعين أساسيين من الرقابة، هما:
- ◀ الرقابة الداخلية: يكون التركيز على الأنشطة، المهام، نُظم الإشراف... الخاصة بأطراف التعامل الداخلي مع المنظمة، مثل الرقابة على العمّال، الرقابة الإدارية... كما يدخل ضمن هذا النوع من الرقابة، جميع الأنواع المُشار إليها فيما سبق.

◀ الرقابة الخارجية: يكون الإهتمام مُركّزاً على علاقة المنظمة بأطراف التعامل الخارجي (المُوردين، العملاء، العلاقة مع الأجهزة الحكومية)، بالإضافة إلى كافة الأنشطة المجتمعية التي تُمارسها، أو تُساهم فيها المنظمة.

المطلب الثالث. أساليب وأدوات الرقابة:

يُمكن لإدارة أيّ منظمة أن تُراقب أعمالها باستخدام أحد، أو بعض آليات الرقابة التالية: (النجار، 1999، الصفحات 404-410)

الفرع الأول. الميزانية التقديرية:

يُعتبر مقارنة الأداء بالنسبة لتقديرات مُوازنة تخطيطية، من أفضل طرق الأداء بالمنظمات وخطّ أعمالها، حيث تتوقّف فعالية الميزانية التقديرية كوسيلة رقابية فقط على: درجة السّرقة في إرسال بيانات المصروفات والإيرادات إلى المسؤولين عن عملية الرقابة، وكذا على درجة تقسيم تلك البيانات في الميزانية التقديرية.

الميزانية التقديرية عبارة عن تخطيط التدفّقات النقدية، أو الرأسمالية، أو السلعية، أو الخدمية بشكل يجعل المنظمة قادرة على مُواجهة التزاماتها، دون التأثير على الأداء والأهداف المُخطّطة، فهي قائمة بتحديد المطلوب إنجازه وطرق الإنجاز، كما أنّ لها قدرة على التنبؤ بالمستقبل، وبالتالي تتحدّد فترتها على هذا الأساس، وعلى تكلفة المعلومات المطلوبة.

يُمكن التفرقة بين أنواع مُختلفة من الميزانيات التقديرية: الميزانية التقديرية للمبيعات، النقدية، الإيرادات، للمصروفات، للمخزون، الميزانية التقديرية لرأس المال، البحوث، المعامل، للمشتريات، للعاملين وللاجور. مع الإشارة، بأنّه يجب التفرقة بين الميزانية التقديرية العامة (وقد يُطلق عليها موازنة المسؤولية) والميزانية المرنة، والتي تأخذ في الحسبان فترات زمنية مُتعدّدة.

للميزانيات التقديرية بعض العيوب والقصور، كاعتمادها على بيانات تاريخية، قد لا تعكس المستقبل بدقة، كذلك ارتكازها على وجهة نظر أحد المديرين دون باقي عناصر المنظمة، وعليه تلعب المتغيرات السلوكية دورها في التأثير بالميزانية.

الفرع الثاني. تحليل خرائط التعادل:

يُمكن مراقبة الأعمال عن طريق تحليل التكاليف إلى مُتغيرة وثابتة، وتحليل الإيرادات عند كلّ مستوى من مستويات الإنتاج، أو التشغيل، أو المبيعات، ويتم ذلك باستخدام خرائط نقط التعادل Break Even Analysis، وهي نُقطة التكاليف الكلية مع الإيرادات الكلية، والتي تُحقّق بعدها الأرباح الصافية. تتحمّل المنظمة خسائر إنخفاض التكلفة عن الإيراد، ولكن قد تكون التكاليف الثابتة مُنخفضة، كما أنّها قد تكون مُرتفعة بالنسبة لهيكل التكاليف، بالإضافة إلى أنّها قد تكون ساكنة أو مُتزايدة.

الفرع الثالث. التكاليف المعيارية (النمطية):

تُحسب التكاليف عن طريق حساب المواد، العمل والمصروفات النمطية Standard Costs المطلوبة لإنتاج، أو بيع السلع والخدمات، سواءً أكانت تكاليف متغيرة (مباشرة)، أو ثابتة (غير مباشرة)؛ وطالما أن هناك تقلبات في مستويات الإنتاج والبيع، فسوف نتوقع تقلبات في الفروق بين التكاليف المعيارية والتكاليف الفعلية.

من الضروري قياس الفروق وأسبابها التفصيلية، فمثلاً الفروق بين تكلفة العمل المعيارية والفعلية، حيث يمكن أن تنقسم إلى أسباب للفروق بين ساعات العمل والفروق بين الأجور، كما يجب البحث عن طريقة موضوعية لتوزيع التكاليف الثابتة غير المباشرة، بحيث تعكس مراكز العائد، التكلفة ودرجة الاستفادة من كل عنصر من عناصر العمل، المواد والمصروفات.

لا يتم تغيير التكاليف المعيارية بعد إقرارها، حتى يمكن قياس الفروق والرقابة عليها.

الفرع الرابع. تحليل النسب:

تستخدم النسب Ratio Analysis في مراجعة الأعمال بالمنظمات، بالمقارنات الزمنية والمكانية لقسم مع قسم، أو فرع مع فرع آخر أو شركة مع شركة. من أهم هذه النسب: نسبة الأرباح إلى الاستثمارات، نسبة المبيعات الصافية إلى رأس المال العامل، نسبة الأصول المتغيرة إلى الخصوم المتغيرة (النقدية + أوراق القبض + رأس المال العامل إلى حسابات الدفع) والنسبة الجارية، التي تقيس الأصول الجارية إلى الخصوم الجارية.

يمكن حساب نسبة الأرباح بعد الضريبة إلى إجمالي الأصول، كمؤشر للعائد على الاستثمارات، ونسبة دوران المخزون (المبيعات على المخزون)، وتستخدم الشركات أيضاً عدداً من المقاييس، مثال:

- مراكز المسؤولية (مُحاسبة المسؤولية)؛
- مراكز الربحية؛
- مراكز الإيرادات؛
- مراكز الإنتاجية؛
- مراكز التكلفة؛
- مراكز الاستثمار.

الفرع الخامس. طرق الرقابة الإحصائية:

تستخدم الطرق الإحصائية في الرقابة على الأعمال Statistical Control Methods، مثال خرائط مراقبة الجودة واستخدام العينات المختارة (عينات القبول)، وغالباً ما يُعتبر الانحراف المعياري الإحصائي مقياساً للخطأ في الرقابة، بالإضافة إلى قياس التحيز في القياسات، فمثلاً نُفرق في خرائط مراقبة الجودة بين الأخطاء العادية المسموح بها والمقبولة، والأخطاء غير المقبولة غير العادية، والتي تُعد الحد الأعلى والأدنى للقبول والرفض.

خُلاصة الفصل الثالث:

وُجِدَت إدارة الأعمال للرفع من وتيرة الإنتاجية في هذه المنظمات، وهذا من خلال الأدوات والوظائف الأربعة المتاحة. بدايةً بالتخطيط، وما يتطلبه من وضع ورسم لخارطة الطريق، التي تقود إلى تحقيق المرامي والغايات المحددة، وهذا بفضل اعتمادها على منهجية علمية دقيقة. بعدها تأتي الوظيفة الثانية، ممثلة في التنظيم، وما يستدعيه من توزيع للمهام بين مختلف العمال والموظفين، كلٌّ في نطاق تخصصه ومجاله، لتكريس العمل على الخطة المتفق عليها آنفاً. بعد ذلك نجد الوظيفة الإدارية الثالثة، وهي التوجيه، التي تُعنى بتحريك العمال والموظفين نحو تحقيق الأهداف المسطرة، في ظل الخطة المعتمدة، عبر الاستناد على القيادة الجيدة، عمليات التحفيز والعقاب، وكذا أسلوب الإتصال المناسب، الضامن لبُلوغ التوجيهات اللازمة في وقتها. آخر الوظائف الأربع يتجسد في الرقابة، وهي أداة لا غنى عنها بجميع أنواعها، أين تشمل جميع مركبات منظمات الأعمال، لِضمان تطابق الأهداف المرجوة وما تحقق على أرض الواقع، كما تُعدُّ الكفيل لاكتشاف الاختلالات الواقعة، وتحقيق المراجعة لها وتصحيحها.

خاتمة

خَاتَمَةٌ:

حاولنا من خلال هذه المطبوعة، طرح أهم الأفكار والنظريات، وفق تسلسلٍ علمي، أكاديمي وبأسلوبٍ سلسٍ وواضحٍ، حتى يتسنى للقارئ فهم موضوع إدارة الأعمال، عبر محطاتها المختلفة واستيعابها بسهولة، وكذا حتى تتمكن [نحن كباحثين] من رفع كفاءاتنا العلمية القاعدية.

لقد عجزنا في ثنايا هذه الدروس المقدمة، من حصر جميع خبايا وحيثيات هذا المقياس، كونه يحتاج لعددٍ المجلدات، بسبب تشعبه وغور مشاربه، خاصة ما طاله من تجاذباتٍ حاصلةٍ لا تتوقف، بين فلاسفته ومُنظريه. وإنما قد تمّ السعي والخوض فيما ما أمكن بميدان إدارة الأعمال، والذي قيده التعليمات الوزارية، التي بفضلها تُتاح للطالب العزيز إمكانية الإجابة على كثيرٍ من التساؤلات، العالقة في ذهنه بين الفينة والأخرى، على غرار:

- فيما تتمثل إدارة منظمات الأعمال؟

- لماذا تتم دراسة هذا الموضوع؟

وهو ما يُمكن طالبنا من توسيع مداركه النظرية، استعداداً ليومٍ يقتحم فيه أغوار عالم الشغل والمهنة، في ظل هذه المنظمات، وما تتطلبه حتى يتحقق تفاعله الإيجابي والمثمر، في محيطه الداخلي والخارجي لهذا النوع من المنشآت.

مقدمة المحاضرة

قائمة المراجع:

أ. المراجع باللغة العربية:

1. أحمد عبد الرحمان الشميمري، عبد الرحمان أحمد هيجان، و بشرى بدير المرسي غنام. (2009). إدارة الأعمال الأساسيات والاتجاهات الحديثة. الرياض: العبيكان.
2. أحمد عبد الرحمان الشميمري، عبد الرحمان أحمد هيجان، و بشرى بدير المرسي غنام. (بلا تاريخ). مبادئ إدارة الأعمال الأساسيات والاتجاهات الحديثة (المجلد الحادي عشر). العبيكان. تاريخ الاسترداد 07 08 2021، من <https://books.google.dz/books?id=vNkqDwAAQBAJf=false&q&esc=y#v=onepage>
3. أحمد فوزي ملوخية. (2006). الإدارة لرجال الأعمال والحكومات. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
4. أحمد يوسف دودين. (2012). إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة). عمان: دار اليازوري العلمية.
5. الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج. (1429 هـ). مبادئ إدارة الأعمال، تخصص إدارة مكتبية. المملكة العربية السعودية: 104 دار.
6. الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج. (1429 هـ). إدارة مكتبية (مبادئ إدارة الأعمال). المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني. تاريخ الاسترداد 24 07 2021، من https://www.mediafire.com/file/ba3p54e7kk7zw3c/%25D9%2585%25D8%25A8%25D8%25A7%25D8%25AF%25D8%25A6_%25D8%25A7%25D8%25AF%25D8%25A7%25D8%25B1%25D8%25A9_%25D8%25A7%25D9%2584%25D8%25A7%25D8%25B9%25D9%2585%25D8%25A7%25D9%2584.pdf/file
7. أنور أحمد رسلان. (1995). أصول الإدارة العامة. القاهرة: دار النهضة العربية.
8. باية وقنوني. (2016-2017). محاضرات في مقياس مدخل إلى إدارة الأعمال. موجهة إلى طلبة السنة أولى في كافة الأقسام. البويرة، جامعة آكلي محند أولحاج، تاريخ الاسترداد 27 07 2021، من <http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/8742>
9. برهان الدين حسين السامرائي. (2012/2011). دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة). مشرة ع بحث مقدم للتسجيل في درجة الماجستير في إدارة الأعمال. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي. تاريخ الاسترداد 06 08 2021، من https://mobt3ath.com/pdf.php?ext=pdf%25D9%84%D8%A9_%25D9%85%D8%A7%D8%AC%D8%B3%D8%AA%D9%8A%D8%B1_%25D8%A8%D8%B9%D9%86%D9%88%D8%A7%D9%86%25A

- [0%D8%AF%D9%88%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9_%D9%81%D9%8A_%D8%AA%D8%B7%D8%](https://www.refaad.com/Files/EPSR/EPSR-9-2-17.pdf)
10. ثابت عبد الرحمن إدريس. (2005). إدارة الأعمال (نظريات ونماذج وتطبيقات). الاسكندرية: الدار الجامعية.
 11. جمال محمد عبد الله. (2014). إدارة الأعمال مبادئ ومفاهيم (المجلد الأول). عمان: المعترف للنشر والتوزيع.
 12. خلود إسحاق بخاري، و أشواق عبد الرحمن الحقباني. (نيسان، 2021). التأصيل الإسلامي والتربوي لنظرية (Z) اليابانية. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية (العدد: 02)، الصفحات 637-652. تاريخ الاسترداد 18 08 2023، من <https://www.refaad.com/Files/EPSR/EPSR-9-2-17.pdf>
 13. خليل محمد حسن الشماع. (2002). مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال (المجلد الثالثة). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
 14. ديفيد العجرودي. (2011). إدارة منظمات الأعمال الخاصة (المجلد الأول). القاهرة، مصر: المكتب العربي للمعارف.
 15. رائد محمد عبد ربه. (2013). مبادئ إدارة الأعمال. الرياض: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
 16. ربحي مصطفى عليان، عيسى يوسف قداد، و محمود أحمد فياض. (2010). مبادئ الإدارة (الجزء الأول) (المجلد الأول). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
 17. رضا صاحب أبو حمد آل علي، و سنان كاظم الموسوي. (2006). الإدارة، لمحات معاصرة. الوراق للنشر والتوزيع: عمان.
 18. رعد حسن الصرن. (2004). نظريات الإدارة والأعمال (دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها) (المجلد الأول). دمشق: دار الرضا للنشر.
 19. زكريا الدوري، نجم العزاوي، بلال خلف السكارنة، شفيق شاكر العملة، و محمد عبد القادر. (2012). مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الواحد والعشرين. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
 20. سيّد محمد جاد الرّب. (2005). تنظيم وإدارة منظمات الأعمال (منهج متكامل في إطار الفكر الإداري التقليدي والمعاصر). القاهرة: مطبعة العشري.
 21. صالح مهدي محسن العامري، و طاهر محسن منصور الغالبي. (2008). الإدارة والأعمال (المجلد الثانية). عمان: دار وائل للنشر.
 22. صبحي جبر العتيبي. (2004). تطوّر الفكر والأساليب في الإدارة. عمان: دار حامد للنشر.

33. فريد فهمي زيارة. (2000). إدارة الأعمال: الأصول والمبادئ: مدخل وظائف المدير. عمان: مطبعة الشعب.
34. فيصل محمود الشاورة. (2013). مبادئ إدارة الأعمال (مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية). عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
35. كمال بودانة. (2020/2019). دور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية -دراسة ميدانية بمقر ولاية الجلفة. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم، تخصص: اجتماع التنظيم. بسكرة: جامعة: محمد خيضر، كلية: العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم: العلوم التجارية. تاريخ الاسترداد 08 21, 2024، من <http://thesis.univ-biskra.dz/5287/1/kamel.pdf>
36. مجدي عبد الله شرارة. (2018). مبادئ الإدارة والتنظيم. تاريخ الاسترداد 07 24, 2021، من id=1mX8jxBQ13hG80ctSEVftN1BWOS&docs.google.com/uc?export=download5YrTdm
37. محمد الصيرفي. (2005). إدارة الأعمال الحكومية (المجلد الأول). الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
38. محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2016). أصول الإدارة والتنظيم (المجلد الأول). الخرطوم: دار الجنان للنشر والتوزيع.
39. محمد رفيق الطيب. (2011). مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات (الإصدار الأول، المجلد الثالثة منقحة). بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية.
40. محمد عبد السلام. (2008). الأسس العلمية الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال. القاهرة: دار الكتاب الحديث.
41. محمد فريد الصحن، و سعيد محمد المصري. (1997). إدارة الأعمال. الاسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
42. محمود حسن الهواسي، و حيدر شاكر البرزنجي. (2014). مبادئ علم الإدارة الحديثة. تاريخ الاسترداد 08 08, 2021، من <https://www.noor-book.com/%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8-%D9%85%D8%A8%D8%A7%D8%AF%D8%A6-%D8%B9%D9%84%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%87-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%AF%D9%8A%D8%AB%D9%87-pdf>
43. هدى محمد أبو شنب. (2012). أثر الوظائف الأساسية على أداء منظمات الأعمال التعليمية الخاصة (دراسة حالة: مؤسسة المدارس العالمية في الأردن). مذكرة ماجستير استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. عمان: كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط. تاريخ الاسترداد 06 08, 2021، من

<https://drive.google.com/file/d/0B9x5L29xpeaaRkxyYUtGaW15bWM/view?resourcekey=0-QF3n72fyf8luxl34MyKW MQ>

44. هيثم عبد الله ذيب. (2017). مبادئ وأساسيات في إدارة الأعمال. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.

45. وسيم أبو عريش. (2017). الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال (المجلد الأولي). عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.

46. وهيبة رواج. (2021). التنظيم الياباني نموذج ما بعد البيروقراطية - مقارنة في الأسس والمبادئ بين التنظيم الياباني والنموذج البيروقراطي الفيبري-. مجلة المعيار (العدد: 62)، الصفحات 808-822. تاريخ الاسترداد 17 08 2023، من <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/90/25/10/171862>

ب. المراجع باللغة الأجنبية:

47. Abrol, D., Sharma, J., Dutta, K., & Sambyal, R. (2020). BUSINESS MANAGEMENT. Course No. : BM-101. JAMMU: Directorate of Distance Education, UNIVERSITY OF JAMMU. Retrieved 09 01, 2024, from <https://www.distanceeducationju.in/pdf/BM-101%20Business%20Management.pdf>
48. anonymous authors. (2013). An Introduction to Business. Creative Commons. Retrieved 07 02, 2023, from <https://2012books.lardbucket.org/pdfs/an-introduction-to-business-v1.0.pdf>
49. Elly R, T. K. (n.d.). The Basics of Business Management (Leadership, Financial Management and Economics) (Vol. Vol I). bookboom The eBook company. Retrieved 02 12, 2024, from <http://worldwideuniversity.org/library/bookboon/the-basics-of-business-management-vol-i.pdf>
50. Fofu, C. (2016). Introduction to Business Management. CTI EDUCATION GROUP. Retrieved 09 04, 2024, from https://funkymonkey964261127.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/02/introduction-to-business-management-c_cobu211-v2-0-study-guide.pdf
51. Gallego, V., Moutte, J., & Reysz, J. (2012, septembre). Initiation à la gestion des entreprises. Grenoble: PUG. Consulté le 01 22, 2024, sur <https://excerpts.numilog.com/books/9782706117435.pdf>
52. J. Timms. (2011). Introduction to business and management. Undergraduate study in Economics, Management, Finance and the Social Sciences. London: University of London International Programmes. Retrieved 06 02, 2024, from <https://dl.icdst.org/pdfs/files/3b40eddd6cd20565c8531700cc8485af.pdf>
53. Kamoun , R., & Ben Ammar , S. (2008). Introduction générale à la gestion. Université Virtuelle de Tunis. Consulté le 07 23, 2024, sur https://www.mccours.net/cours/pdf/econm/Introduction_generale_a_la_gestion.pdf

54. Koce , H. D. (2009). INTRODUCTION TO BUSINESS. COURSE CODE: BUS205. Abuja: National Open University of Nigeria. Retrieved 11 19, 2023, from <https://nou.edu.ng/coursewarecontent/BUS%20205%20INTRODUCTION%20TO%20BUSINESS.pdf>
55. Needle, D., & Burns, J. (2019). Business in Context (An Introduction to Business and its Environment) (Vol. 7th edition). CENGAGE. Retrieved 10 12, 2023, from <http://elib.vku.udn.vn/bitstream/123456789/3021/1/2019.%20Business%20in%20Context-An%20Introduction%20to%20Business%20and%20its%20Environment%20%287th%20Edition%29.pdf>
56. SHAH, A., TALSMA, B., MCDANIEL, C., J.GITMAN, L., KOFFE, L., & REECE, M. (2022). INTRODUCTION TO BUSINESS ADMINISTRATION. LOUIS: The Louisiana Library Network. Retrieved 03 09, 2024, from <https://louis.pressbooks.pub/introbusinessadmin/open/download?type=pdf>

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 العمادة المكلفة بما بعد التدرج

والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

الرقم : 2025/06/008

مستخرج المجلس العلمي

في اليوم الثالث و العشرون من شهر جوان من عام ألفين و خمسة وعشرون، وفي التاسعة صباحا، إنعقد المجلس العلمي للكلية في دورة عادية لدراسة النقاط الواردة في جدول الأعمال منها :

إعتماد المطبوعات البيداغوجية

- بناء على التقارير الإيجابية الواردة من طرف الخبراء:

جامعة باتنة 1	أستاذ	إسماعيل بن ديلمي
جامعة باتنة 1	أستاذ	ربيع عيساني
جامعة أم البواقي	أستاذ	أمال بوسمينة

فإن المطبوعة المعنونة بـ محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال ، معتمدة و قابلة للنشر .

أستاذ محاضر أ

للأستاذ(ة): طويل بهاء الدين

وعليه أعلق المستخرج.

باتنة في: 2025/12/17

