



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي / تبسة



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم: العلوم السياسية

مطبوعة بيداغوجية في مقياس:

مدخل لعلم الإدارة

السنة الثانية جذع مشترك

الدكتور: كيم سمير - أستاذ محاضر أ-

السنة الجامعية: 2021-2022

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tébessi - Tebessa

<u>مدخل لعلم الإدارة</u>	<u>إسم المقياس:</u>
طلبة سنة ثانية ليسانس – ل-م-د جذع مشترك علوم سياسية	<u>مطبوعة موجهة إلى:</u>
المحور الأول: السياق المفاهيمي والمنهجي لعلم الإدارة المحور الثاني: المدارس الإدارية المحور الثالث: الوظائف الإدارية المحور الرابع: تأثير التحديات المعاصرة على المنظمة	<u>البرنامج الرسمي للمقياس</u>
- تحديد مفهوم ومبررات دراسة علم الإدارة. - تمكين الطالب من الأطر والمداخل المنهجية لعلم الإدارة. - إكساب الطالب معارف وتمكينه من توصيف وتقييم المداخل والنظريات المختلفة التي تناولت علم الإدارة. - القدرة على فهم أهم الوظائف المرتبطة بالعملية الإدارية - تمكين الطالب من التعرف على أحدث التطورات المرتبطة بالبيئة التنظيمية الحديثة ومدى تأثيرها على المنظمة	<u>أهداف المقياس</u>

مقدمة:أولاً- توصيف المقرر:

تتضمن هذه المطبوعة سلسلة من المحاضرات في مقياس مدخل لعلم الإدارة ، تم إعدادها طبقاً للبرنامج الرسمي المقرر لطلبة سنة ثانية جذع مشترك ليسانس ل-م-د علوم سياسية، وهو يعتبر من أهم المقاييس المدرسة للطلبة في الجذع المشترك خاصة للذين يرغبون في إختيار تخصص التنظيم السياسي والإداري، ويعد من ضمن المقاييس التي تتدرج ضمن الوحدة التعليمية الأساسية إضافة إلى مقياس النظم السياسية المقارنة ومقياس مدخل للعلاقات الدولية بمعامل 3 ورصيد 6 في شكل محاضرتين في الأسبوع كل محاضرة ساعة ونصف وحصّة في الأعمال الموجهة بمعدل ساعي أسبوعي يقدر بأربعة ساعات ونصف.

لقد تم الحرص في هذه المطبوعة على تقديم عرض مفصل ومركز لمختلف المداخل المفاهيمية والنظرية في دراسة علم الإدارة ، بشكل يسمح للطلاب من تكوين رؤية نظرية تمكنه من دراسة وتحليل المواضيع والظواهر المرتبطة بالعملية الإدارية ، خاصة وأن الإلمام بأدبيات التنظيم والإدارة يعتبر من الأمور الضرورية لإنجاز البحوث المختصة في هذا المجال.

ثانياً- إشكالية المطبوعة:

إن الدراسة المنهجية لحقل علمي تتطلب من الباحث الإحاطة بالسياق المفاهيمي والمنهجي والموضوعاتي لهذا الفرع، إضافة إلى الإلمام بالعلاقة الإرتباطية بين التنظير والممارسة العملية، وهو ما سيتم التركيز عليه في إطار مقياس مدخل لعلم الإدارة، وعلى ضوء ما تقدم سيتم تحليل السؤال المركزي التالي: كيف يمكن بناء مقارنة مفاهيمية ومنهجية متكاملة لدراسة علم الإدارة؟

يندرج تحت هذا السؤال المركزي مجموعة من الأسئلة الفرعية كمايلي:

- 1- ماهو الإطار المفاهيمي المعتمد لدراسة علم الإدارة؟
 - 2- ماهي أبرز المدارس التي درست العملية الإدارية؟
 - 3- ماهي أبرز الوظائف الرئيسية المشكلة للعملية الإدارة؟
 - 4- مامدى تأثير التحولات الراهنة في البيئة التنظيمية على المنظمة؟
- على ضوء ماتقدم ومن أجل معالجة الإشكالية ووضعتها في مستوى التحليل تم وضع الفرضيات التالية:

- 1- كلما تعددت المداخل المنهجية المعتمدة كلما أدى إلى تقديم تصور متكامل لدراسة علم الإدارة.
- 2- يؤدي التكامل التنظيمي بين وظائف العملية الإدارية إلى تحقيق فعالية عمل المنظمة.
- 3- تؤدي التحولات المرتبطة بالبيئة التنظيمية إلى ضرورة تطوير وتكييف العملية الإدارية بمايتوافق مع السياق التنظيمي الراهن.

ثالثا- أهمية المقياس:

يكتسي مقياس مدخل لعلم الإدارة أهمية كبيرة لدى الباحثين وطلبة العلوم السياسية على حد سواء، حيث يعد هذا المقياس حلقة ربط بين مختلف التخصصات حيث أن العملية الإدارية هي نتاج عمل فكري وبحثي في مجال علم الإدارة، كما أن هذه النظريات المعتمدة في دراسة علم الإدارة تستمد بعض المفاهيم من علم النفس وعلم الاجتماع من خلال التوجه السلوكي في دراسة الإدارة من خلال نظرية العلاقات الإنسانية ومدرسة الفلسفة الإدارية التي تعتمد على المقارنة بين نظريتي X و Y ، كما إستفاد علم الإدارة من بعض التوجهات الحديثة في بعض العلوم الإجتماعية والتقنية، وتجسد ذلك من خلال بعض الإتجاهات الحديثة في دراسة علم الإدارة من حيث إرتباط المنظمة بالسياق التنظيمي الجديد.

رابعاً - محاور المطبوعة:

من أجل الإلمام بالبرنامج وتقديم كل المادة العلمية المقررة تضمنت المطبوعة أربعة محاور، وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: السياق المفاهيمي والمنهجي لعلم الإدارة:

يعتمد هذا المحور على تقديم تأصيل مفاهيمي ومنهجي لدراسة علم الإدارة، حيث لا يمكن فهم مقياس مدخل علم الإدارة دون إلمام الطالب بالأطر المفاهيمية والمنهجية لعلم الإدارة، وتضمن هذا المحور تحديد مفهوم الإدارة وأهميتها، وتحديد طبيعة هذا الحقل هل هو علم أم فن أم مهنة؟ وكذا تحديد علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى.

المحور الثاني : المدارس الإدارية:

تضمن هذا المحور تحليل لأهم المدارس الإدارية التي درست العملية الإدارية وأبرزها نظرية الإدارة العلمية ونظرية المبادئ الإدارية والنظرية البيروقراطية، إضافة إلى المدرسة السلوكية في علم الإدارة من خلال دراسة حركة العلاقات الإنسانية وكذا نظرية الفلسفة الإدارية. وكذا التعرف على أهم المدارس الحديثة في دراسة الإدارة ومنها النظرية التنظيمية، النظرية الموقفية، نظرية Z.

المحور الثالث: الوظائف الإدارية:

تضمن هذا المحور تحليل لأهم مكونات العملية الإدارية، من خلال التركيز على وظيفة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وإتخاذ القرار، إضافة إلى وظيفة الإتصال والقيادة.

المحور الرابع: التحديات المعاصرة على المنظمة:

تضمن هذا المحور أهم التطورات الحديثة المرتبطة بالسياق التنظيمي وتأثير ذلك على عمل المنظمات، بالتركيز على المسؤولية الاجتماعية وتأثير التحديات الحديثة على المنظمات المعاصرة.

خامسا أهداف المقياس:

يهدف هذا المقياس إلى تمكين الطالب من تحقيق مجموعة من الأهداف المعرفية، وذلك على النحو

التالي:

- تحديد مفهوم ومبررات دراسة علم الإدارة.
- تمكين الطالب من الأطر والمداخل المنهجية لعلم الإدارة.
- إكساب الطالب معارف وتمكينه من توصيف وظائف العملية الإدارية.
- تمكين الطالب من التعرف على أحدث التطورات المرتبطة بالبيئة التنظيمية وتأثيرها على عمل المنظمة.

سادسا مفردات المقياس:

إدارة- العملية الإدارية- الإدارة العلمية- المبادئ الإدارية- البيروقراطية- العلاقات الإنسانية- التخطيط الإداري- التنظيم الإداري- التوجيه الإداري- الرقابة الإدارية- القرار الإداري- المسؤولية الاجتماعية- البيئة التنظيمية.

المحور الأول: السياق المفاهيمي والمنهجي لعلم الإدارة

أولاً: ماهية الإدارة

ثانياً: أهمية الإدارة

ثالثاً: خصائص الإدارة

رابعاً: مجالات ومستويات الإدارة

خامساً: طبيعة الإدارة علم أم فن أم مهنة

سادساً: علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى

أولاً ماهية الإدارة: Management

يعد التأصيل المفاهيمي المرتكز الأساسي لأي باحث وطالب حتى يتمكن من فهم محتويات ومضامين المقياس، على ضوء ذلك سيتم تحليل مفهوم الإدارة كمفهوم محوري لهذا المقياس، إضافة إلى تحديد أهمية الإدارة على مختلف المستويات.

1- مفهوم الإدارة:

لقد تعددت تعاريف الإدارة على إختلاف تصورات الباحثين، وهذا نتيجة لإختلاف البيئة الفكرية والعلمية التي ينتمي إليها الباحثون، بيد أن هذا الإختلاف يضيف تنوع فكريا لحقل علم الإدارة، وعليه سيتم من خلال هذا العنصر تقديم تعاريف الإدارة على المستويين اللغوي والإصطلاحي.

1-1: التعريف اللغوي للإدارة:

ترجع كلمة الإدارة إلى الأصل اللاتيني (**Administration**) ، ويتكون من جزئين:

- الجزء الأول: (**ad**) معناها اللفظي (**to**) وتعني لكي.

- الجزء الثاني: (**ministration**) تعني خدمة، وبهذا يصبح المعنى اللفظي لكلمة (الإدارة) القيام على خدمة الآخرين، أو بمعنى آخر أنه يتم أداء خدمة ما عن طريق جهاز معين.

ومن الناحية اللغوية كذلك يميز الكثير من الباحثين في مجال الإدارة بين كلمتي (**Management**)

و (**Administration**) كما ترد في اللغة الإنجليزية، ومرادفها في اللغة العربية الإدارة، وحول هذا الموضوع يمكن رصد ثلاثة إتجاهات للتمييز بين الكلمتين:⁽¹⁾

- الإتجاه الأول: يرى أنه ليس ثمة فرق بين هاتين الكلمتين، بمعنى أنهما كلمتان مترادفتان، وتستخدمان بنفس المعنى.

¹: محفوظ أحمد جودة، عبد الباري درة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة: منحى نظمي (عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، 2012)، ص 49.

- **الإتجاه الثاني:** يحاول أن يفرق بين هاتين الكلمتين من زاوية أن كلمة **(Management)** تعنى مجمل العمليات الإدارية التي تمارس في القطاع الخاص، أما **(Administration)** تعني مجمل العمليات الإدارية التي تمارس في القطاع العام.

- **الإتجاه الثالث:** يرى أن كلمة **(Administration)** بأنها المهام الإدارية التي تمارس من قبل الأشخاص الذين يشغلون مناصب قيادية في المنظمة، بينما كلمة **(Management)** تشير إلى مهام الإدارة الإشرافية.

1-2: التعريف الإصطلاحي للإدارة:

لم يتفق علماء الإدارة والباحثين على تعريف واضح ومحدد للإدارة، ومرد هذا الاختلاف إلى الطبيعة المتغيرة للإدارة، وكذا تباين إهتمامات ومداخل تفكير هؤلاء الكتاب والباحثين، وفي هذا السياق سنقدم مجموعة من التعريفات المختلفة التي قدمت للإدارة كمايلي:

- المفهوم الكلاسيكي للإدارة:

في هذا السياق يمكن إدراج مجموعة من التعاريف كمايلي:

- يعرف **فريدريك تايلور (Frederick Winslow Taylor)** الإدارة على أنها " المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف".⁽¹⁾

يلاحظ من خلال هذا التعريف أن تايلور إعتبر الإدارة عملاً تقنياً بالأساس هدفه الحصول على أعلى قدر من الأرباح وبأقل التكاليف الممكنة، وبالتالي فحسب تايلور الإدارة هي نشاط عقلائي رشيد.

¹: محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، (المملكة الأردنية الهاشمية: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016)، ص 10.

- كما عرفها هنري فايول (Henri Fayol) بأنها: "الجهة التي تنتبأ وتخطط وتصدر الأوامر وتتسق وتراقب."⁽¹⁾

يلاحظ من خلال تعريف فايول أن الإدارة هي مجموعة من الوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة، وعليه فجوهر الإدارة هو القيام بالوظائف الإدارية.

- أما شيلرون فيعرف الإدارة بأنها: "الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المشروع والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وإقرار الهيكل التنظيمي والرقابة النهائية على الأعمال."⁽²⁾

يتضح من خلال هذا التعريف أن الإدارة تقوم بمجموعة من الوظائف بدءاً برسم الخطط ووضع السياسات والإجراءات وتنظيم وتراقب وتوجه الأفراد العاملين الوجهة الصحيحة لتحقيق الأهداف.

- كما عرفها موني Mooney " أن الإدارة هي الشرارة الحيوية التي تنشط وتوجه وتراقب الخطة والإجراءات عند المنشأة."⁽³⁾

يتضح من التعاريف السابقة بأنها ركزت على الجانب التقني والشكلي في تعريف الإدارة، و إعتبرت الإدارة مجموعة من الوظائف الإدارية تهدف لتحقيق أهداف المنظمة، غير أن هذه التعاريف ركزت على بعد واحد فقط، وأهملت أبعاد أخرى مهمة في الإدارة.

- المفهوم السلوكي (الإنساني) للإدارة:

في هذا السياق يمكن إدراج مجموعة من التعاريف كمايلي:

¹ : Achinivu Godwin, "Application of the Henri Fayol Principles of Management in Startup Organizations", **Journal of Business and Management**, Vol19. N°10. (October2017), p 78.

²: عمر محمد درة، مدخل إلى الإدارة (سوريا: منشورات معهد إيبلا للعلوم السياحية والفندقية، 2009)، ص 18.

³: محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف (عمان: دار وائل للنشر، 2006)، ص 25.

- تعرف الإدارة بأنها: "عملية إنسانية مستمرة تعمل على تحقيق أهداف محددة بإستخدام الجهد البشري و بالإستعانة بالموارد المادية المتاحة، وقد تكون الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها إنتاجية) أو

إقتصادية بمعنى أعم)، كما قد تكون تلك الأهداف سياسية أو إجتماعية أو ثقافية في طبيعتها".⁽¹⁾

يلاحظ من خلال هذا التعريف بأن الإدارة هي نشاط إنساني بالأساس، كما أنها توظف الموارد البشرية المتاحة إضافة إلى الموارد المالية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

- بينما يعرف **Koontz** الإدارة على أنها: "هي عملية إنشاء وتنظيم البيئة الداخلية للمنظمة، بشكل يجعل الأفراد يعملون في إطار جماعي من أجل تحقيق أداء متميز بما يحقق الأهداف الجماعية المتوقعة ، وهي فن أداء العمل عن طريق وبالأفراد في شكل جماعات مهيكله ومنظمة".⁽²⁾

- كما تعرف الإدارة بأنها: "مجموعة من العلاقات والاتصالات والتفاعلات بين مجموعات من الناس من فئات ومهن وخلفيات وتطلعات وأهداف متباينة، وقد تكون في كثير من الأحيان متناقضة، بهدف تحقيق القدرة على الخلق والإبداع الإنساني من جانب المديرين لتحقيق الأهداف المقررة من خلال مجموعات العلاقات والاتصالات والتفاعلات الإنسانية، وذلك بأقل قدر ممكن من التضحيات على مستوى المجموع وبالتالي أعلى نسبة من العائد لكل المستويات".⁽³⁾

يتضح من خلال التعريفات التي قدمت في إطار المفهوم السلوكي للإدارة بأنها إعتبرت الإدارة ليست مجموعة من الإجراءات والمبادئ كما يعتقد منظرو الإتجاه الكلاسيكي في دراسة الإدارة، بل الإدارة مجموعة من التفاعلات الإنسانية، وجوهر الإدارة هو العنصر البشري والسلوك التنظيمي داخل المنظمة.

¹: علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة (القاهرة: مكتبة غريب، 1995) ص7.

²: Karam Pal, **Management Concepts and Organizational Behaviour** (United Kingdom: International Publishing House, 2011), p07.

³: السلمي، مرجع سابق، ص 7.

-المفهوم الحديث للإدارة:

يركز المفهوم الحديث للإدارة على إعتبارها نظاما مفتوحا، وتعمل في ظل بيئة تنظيمية تنافسية، وفي

هذا السياق يمكن إدراج بعض التعريفات:

- تعرف الإدارة وفق المنظور الحديث بأنها: " عملية تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة في ضوء بيئة تنظيمية متغيرة عن طريق تحقيق توازن بين الكفاءة والفعالية والمساواة، عن طريق الإعتماد على أقل قدر من الموارد، والعمل مع وبالآخرين".⁽¹⁾

يتضح من خلال هذا التعريف أن الإدارة الحديثة أصبحت تتأسس وفقا لمتغيرات البيئة التنظيمية المتغيرة، ولذا فهي مفتوحة على ما يحدث خارجها، وليس نظام مغلقا كما يرى أصحاب التوجه الكلاسيكي والسلوكي في تحديد مفهوم الإدارة.

- كما تعرف الإدارة وفق الإتجاهات الحديثة بإعتبارها: " ذلك الكيان الذي يكون لديه قدرة وحاجة ملحة للتغيير المستمر، قمة التعاون، المزج بين القيادة والتسيير، القدرة على التكيف مع تغيرات البيئة التنظيمية، بناء روح الفريق".⁽²⁾

يلاحظ من خلال هذا التعريف أنه عرف الإدارة من منظور الخصائص الحديثة الواجب توفرها في أي كيان إداري، وأبرزها التكيف مع تحولات البيئة التنظيمية.

على ضوء ماتقدم يمكن الخروج بالتعريف الإجرائي التالي للإدارة: " هي القدرة على الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة (مادية، بشرية، تقنية) بأعلى كفاءة ممكنة وبأسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة، عن طريق ممارسة مختلف وظائف العملية الإدارية (تخطيط، تنظيم، رقابة،...) في ضوء القدرة على التكيف مع مختلف متغيرات البيئة التنظيمية الداخلية و الخارجية".

¹: Boris Kaehler, Jens Grundei, **HR governance : a theoretical introduction** (Germany : Springer publications, 2019), p9.

²: Jorgen laegaard, Mille Bindslev, **Organization theory**. (London : bookboon publisher, 2006) p10.

ثانياً. أهمية الإدارة:

تتأسس أهمية الإدارة بالنظر للعديد من الاعتبارات أبرزها:

- الطبيعة العلمية للإدارة:

إن الإدارة علم قائم على أسس علمية ومبادئ ومفاهيم منظمة ومرتبطة، وتستخدم أرقى أساليب الأبحاث والدراسات في حل المشكلات، وفي التفاعل مع البيئتين الداخلية والخارجية، وصولاً إلى تحقيق أهداف مادية ومعنوية وإنسانية للأطراف كافة، والإدارة هنا عبارة عن نظام متطور لتبسيط إجراءات العمل، وتعظيم الكفاءات والمهارات البشرية وإطلاق الطاقات المادية والبشرية، وخلق وتكوين طاقات متجددة (من خلال التدريب والتأهيل والإعداد) ومن خلال العملية الرشيدة لإتخاذ القرارات.⁽¹⁾

- كبر حجم المشروعات:

مع بدء كبر حجم المنظمات وزيادة القوى العاملة فيها وتوسعها وتنوع إنتاجها، أصبح من الضروري تنسيق الجهود وتوجيهها والرقابة عليها، الأمر الذي يتطلب وجود إداريين أكفاء لديهم الإلمام الكافي والخبرة والمعرفة الإدارية لرسم السياسات المتنوعة، ولإدارة وتوجيه الجهود البشرية داخل المشروع نحو تحقيق الهدف المنشود، كل ذلك وضح في أذهان أصحاب الأعمال أهمية الإدارة ومدى إلحاح الحاجة إليها.⁽²⁾

- الإدارة كركيزة للدولة الحديثة:

تعتبر الإدارة الركيزة الأساسية للدولة الحديثة، فرسم السياسة العامة بدقة ليس كافياً، بل لابد من وجود جهاز تنفيذي فعال يعتمد على أساليب إدارية حديثة تكفل تقديم الخدمات العامة في أقصر وقت وبأقل تكلفة ممكنة، كما أن تزايد الطلب على الحكومة لتعلب دوراً بارزاً في تقديم البرامج

¹: بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم (عمان: دار اليازوري العلمية، 2008)، ص 22.

²: درة، مرجع سابق، ص 15.

التنمية التي تساهم في رفع المستوى المعيشي ورفي مواطنيها، أدى إلى ظهور ما يطلق عليها في وقتنا الحاضر بدولة الخدمات العامة أو دولة الرفاهية.⁽¹⁾

- صناعة القادة:

تساهم الإدارة في خلق قيادات واعية وملتزمة، إذا كانت هي نفسها إدارة ملتزمة وواعدة، إن القيادة الإدارية الواعدة تعد عنصرا حيويا في عمليات التنمية، فقد برزت مسؤولية القيادات الإدارية كمراكز عصبية في المنظمات الإدارية، وصارت مهماتها الإسراع في عملية التطور الإقتصادي والاجتماعي، خصوصا وأن هذه القيادات التي تصقلها وتكونها الإدارة نفسها، هي المحرك الأساسي للتطوير الشامل.⁽²⁾

كما يمكن إبراز أهمية الإدارة من خلال مايلي:

- أهمية الإدارة للمنظمة:

تتضح أهمية الإدارة للمنظمة من خلال النقاط التالية:⁽³⁾

- تساعد على تحقيق التفاعل المنتج بين موارد المنظمة وتوجيهها نحو الإنجاز الفعال للأهداف.
- الدور الرئيس في إنجاز التنسيق والتعاون بين الأفراد والجماعات من داخل وخارج المنظمة.
- تعد الإدارة القوة الخلاقة في المنظمة التي تساعد على تعظيم إستخدام موارد المنظمة.
- التزايد المستمر في أهمية الدور الإداري نتيجة لكبر حجم المنظمات والتزايد في تعقيدها.

- أهمية الإدارة للمجتمع:

تتضح أهمية الإدارة للمجتمع من خلال النقاط التالية:⁽⁴⁾

¹: محمد القدومي، محمد هاني محمد، زيد عبوي، المفاهيم الإدارية الحديثة (عمان: دار المعزز للنشر والتوزيع، 2014)، ص 26.

²: العلاق، مرجع سابق، ص 23.

³: مسلم علاوي شبلي، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2018)، ص 13.

⁴: القدومي، محمد، عبوي، مرجع سابق، ص 27.

- أن تقدم الأمم يعود إلى الإدارة الموجودة فيها، فالإدارة هي المسؤولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع.

- الإستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة للمجتمع يرتبط بكفاءة الإدارة في مجالات النشاط المختلفة.

- المساهمة في إنجاز خطط التنمية الإقتصادية والإجتماعية وتحقيق أهدافها.

- أهمية الإدارة للعاملين:

تتضح أهمية الإدارة للعاملين من خلال النقاط التالية:⁽¹⁾

- تحسين معارف ومهارات العاملين.

- توفير فرص عمل للعاملين.

- الإسهام في تحسين مستوى حياة العاملين ورفاهيتهم.

- الإحتفاظ بالعاملين الجيدين.

- توفير البيئة الملائمة نفسياً ومادياً لأداء العاملين.

تأسيساً على ماتقدم فإن الإدارة مطلب عصري وضروري على عدة مستويات سواء بالنسبة للمنظمة أو

للعاملين فيها أو للمجتمع والبيئة المحيطة بشكل عام.

¹: شبلي، مرجع سابق، ص 13.

ثالثاً. خصائص الإدارة:

تتميز الإدارة بمجموعة من الخصائص يمكن ذكرها من خلال مايلي:

1- الإدارة عملية هادفة و موجهة: فلكل منظمة مجموعة من الأهداف التي تعد السبب الأساسي في

وجودها، كما يجب أن تكون هذه الأهداف بسيطة وصریحة، وتتنوع الأهداف بحسب تعدد المنظمات، كما

تقوم الإدارة بتوحيد جهود أفراد مختلفين من أجل تحقيق أهداف معينة.⁽¹⁾

ووفقاً للباحث **ثيو هايمن Theo Haiman** فإن الإدارة الفعالة هي دائماً الإدارة بالأهداف أين تتجه

جهود المجموعة نحو تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، وتقوم الإدارة بإنشاء وتحقيق هذه الأهداف عن

طريق مختلف الأنشطة المكونة للعملية الإدارية.

فحسب **هايمن**: "عندما لا يوجد هدف في متناول اليد فلا حاجة للإدارة. بعبارة أخرى ، نحن بحاجة إلى

إدارة عندما يكون لدينا بعض الأهداف التي يتعين تحقيقها. ويحاول المدير على أساس معرفته وخبرته

تحقيق الأهداف التي تم تحديدها بالفعل. وبالتالي ، لا يوجد خطأ في القول إن الإدارة عملية موجهة نحو

الهدف.⁽²⁾

2- إنسانية الإدارة:

إن الإنسان هو أهم العناصر الرئيسية للإدارة، لأنه الغاية والوسيلة في نفس الوقت، فهو الذي يخطط

وينفذ ويراقب ويقوم بتحقيق الأهداف، وهو أيضاً المستفيد مما يتم الحصول عليه من نتائج في صورة سلع

وخدمات.⁽³⁾

¹ : Magnet Brains , **Principles and Functions of Management**(India :National council of educational research and training , 2016), p05.

²: Ibid.

³: علي محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، (الكويت: معهد الإدارة العامة، 1982)، ص 15.

حيث أن النشاط الإداري هو نشاط إنساني بالدرجة الأولى قبل أن يكون عملاً ميكانيكياً أو آلياً أو قانونياً أو تنظيمياً، ولما كانت الإدارة تقوم على توجيه جهد بشري في حدود المنظمة أياً كان طابعها، فإن الإدارة تركز على العنصر الإنساني وتدور حول ما يمارسه هذا العنصر من أنشطة خلال مراحل العملية الإدارية، لذا قيل أن الإدارة تنظيم إنساني وليس تنظيم آلي.⁽¹⁾

3- حتمية الإدارة: إن الإدارة هي حتمية بالنسبة للإنسان بإعتباره إجتماعي بطبعه ، وكذا بسبب تقسيم العمل والإختصاصات والأنشطة وتنوعها في الجماعات والتجمعات البشرية.. و إختلاف إمكاناتها ومواردها.. و لا بد من " التنسيق " فيما بينها للحصول على أفضل النتائج. فهي موجودة في كل الجماعات والتجمعات البشرية على إختلاف أهدافها وحجمها و نطاقها.. وهي قاسم مشترك، يشارك كل نشاط بشري فعاليته ويساعده على بلوغ أهدافه.. إذا كان " مؤهلاً "، والعكس صحيح.. لذا يصح قولنا: فتش عن الإدارة، لأنها وراء النجاح أو الإخفاق.⁽²⁾

كما أن الإدارة حتمية لكل نشاط، ذلك أن الفرد لا يستطيع بمفرده لأسباب منطقية أن يحقق كل الأهداف اللازمة له، ولغيره من أفراد المجتمع، كما أن تعدد نشاطات وأعمال الأفراد و إنتشار مبدأ التخصص وتقسيم العمل في الجماعات الإنسانية المختلفة يزيد من حتمية الإدارة كفن وعلم ومهنة جميع الجهود البشرية والوسائل المادية وتوجيهها نحو تحقيق هدف أو أهداف مشتركة مطلوب تحقيقها، وذلك بواسطة عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، فالإدارة لازمة وحتمية إنسانية و إجتماعية وعلمية و إقتصادية لكل نشاط إنساني هادف، وبدون وجود الإدارة لا يمكن تحقيق النظام والأهداف.⁽³⁾

¹: حورية لبشري، مبدأ فاعلية الإدارة العامة في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، (قسم الحقوق، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 01، 2015)، ص35.

²: أحمد عبد السلام دباس، الإصلاح الإداري كمدخل للإصلاح الإقتصادي، (سوريا: جمعية العلوم الإقتصادية السورية، د. ت. ن)، ص 13.

³: لبشري، مرجع سابق، ص 39.

4- بيئية الإدارة:

تعتمد المنظمات على البيئات التي تعمل فيها كمصدر لمدخلاتها من الموارد الطبيعية والبشرية، وكمستهلك لمخرجاتها من السلع والخدمات، وتضع العوامل البيئية قيوداً على الخيارات المطروحة أمام المديرين، وتشكل تتضمن البيئة الإدارية مختلف القوى أو المؤسسات التي توجد خارج المنظمة وتؤثر على أداء المنظمة، ويمكن تقسيم البيئة التي تؤثر وتتأثر بالمنظمات إلى أربعة أنواع رئيسية:⁽¹⁾

- البيئة الداخلية **Internal environment**

- البيئة الخاصة **Specific task environment**

- البيئة العامة: **Public environment**

- البيئة الدولية: **Global environment**

و المقصود ببيئية الإدارة هو شدة إرتباط و تعامل و تفاعل الإدارة مع ظروف وعوامل ومعطيات ومقتضيات المحيط والواقع الزماني والمكاني إيديولوجيا، إجتماعيا، حضاريا، إقتصاديا، وسياسيا، فمثلا تتبوأ الحياة النباتية والحيوانية وترتبط وتتكيف مع ظروف ومعطيات ومقومات البيئة المحيطة مثل عناصر المكان والتربة والهواء والضوء والمناخ، فإن الإدارة ترتبط وتتكيف مع ظروف ومعطيات ومقومات محيط الحياة والمكان والزمان الذي تعمل فيه، وتتفاعل مع النظام الإيديولوجي والاقتصادي والسياسي الذي توجد وتعمل في نطاقه، كذلك ترتبط وتتكيف مع واقع الحياة الاجتماعية والحضارية التي تحيط بالإدارة وتنطبع بطابعه.⁽²⁾

¹: موفق حديد محم، وظائف المدير: المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال، (مصر: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2010)، ص91.

²: فيديل هيدي، الإدارة العامة منظور مقارن، ترجمة: محمد قاسم القريوتي، (الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع، 1979)، ص 51.

رابعاً: مجالات ومستويات الإدارة:

1- مجالات الإدارة:

تمارس الإدارة مختلف وظائفها من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة، في مجالات عديدة هي الإنتاج، الأفراد، والتمويل والتسويق، والمشتريات والمستودعات، والصيانة والعلاقات العامة والبحوث والتطوير، ويمكن أن نورد بإختصار أبرز هذه المجالات من خلال مايلي:

- إدارة الإنتاج:

تقوم إدارة الإنتاج بدور رئيسي في المشروعات الصناعية- إستخراجية أو تحويلية أو تجميعية، وتشتمل على عدة أنشطة هي تحديد نوع المنتجات الملائمة و مواصفاتها وكمياتها ومدى التنوع المطلوب فيها، ووضع جداول التشغيل والخطة الزمنية للإنتاج وتدبير المدخلات اللازمة من عمل بشري وآلات ومعدات وخامات، وتحديد الأسلوب أو الطريقة المتبعة في الإنتاج ووضع معايير الأداء، وتقرير الشراء أو الإنتاج بالنسبة لمواد معينة داخلية في عملية التصنيع، وتقرير الشراء أو التأجير بالنسبة للآلات والمعدات.⁽¹⁾

- إدارة الأفراد (الموارد البشرية):

تختص إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية بالعنصر البشري في المنظمة، وهي وظيفة ذات أهمية كبرى في جميع المنشآت والشركات والمؤسسات المالية والإدارية والتجارية والإقتصادية، وتنطلق أهمية إدارة شؤون الموظفين من قيام إدارة الأفراد بالإهتمام بالعمليات التالية: حفظ المعلومات عن العاملين في ملفات خاصة وسجلات معينة، وكذا معرفة ومتابعة النواحي المالية والإدارية والإجتماعية والوظيفية وغيرها من الوظائف المتعلقة بالعاملين والموظفين والإداريين والمهنيين، إضافة لضبط أوقات الحضور و

¹: عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 32.

الإنصراف، ومعرفة ومتابعة الإنجازات والأعمال وتقييم مستوى الأداء، وفتح ملفات خاصة بالترقيات وأنظمة المكافآت والحوافز الخاصة بالموظفين.⁽¹⁾

- إدارة التمويل:

تهدف الإدارة المالية إلى توفير الأموال اللازمة للقيام بأنشطة المنظمة وتحقيق أهدافها، وذلك من المصادر الملائمة وفي الوقت المطلوب وبالتكلفة المناسبة، وحسن إنسياب هذه الأموال في القنوات المخصصة لها للحصول على أفضل عائد من تشغيلها، لذلك تتضمن مجهودات تدبير الأموال للأجل القصير والطويل. وإنفاقها في البنود المخصصة لها. والرقابة على نواحي الإسراف والتبذير والضياع، وضبط حركة المقبوضات والمدفوعات، وتحديد إجراءات الصرف.⁽²⁾

- إدارة التسويق:

وهي عملية تحليل وتخطيط وتنفيذ والمراقبة على البرامج المصممة من قبل المنظمة والهادفة إلى خلق وبناء والإبقاء على تبادل مربح مع المشتريين المستهدفين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهي بذلك تشمل على إدارة الطلب، إذ تهتم إدارة التسويق ليس فقط بالبحث عن زبائن وزيادة الطلب، ولكن أيضا بتغييره والحد منه، إذ تهدف إلى التأثير على مستوى الطلب وتوقيته وطبيعته بطريقة تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، وبالتالي يمكن القول أن إدارة التسويق هي إدارة الطلب.⁽³⁾

- إدارة المشتريات:

وهي الإدارة المسؤولة عن تخطيط وتنظيم وإنجاز جميع الأعمال والمهام والأنشطة التي تستهدف توفير جميع المواد والسلع، بالكميات والنوعيات التي تكفي لإشباع إحتياجات جميع الأقسام والإدارات التي يتألف منها الهيكل التنظيمي للمنظمة، في الوقت المناسب والمكان الملائم وبالسعر المناسب ومن

¹: محمد سرور الحريري، إدارة الأفراد الحديثة، (بيروت: دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، 2015)، ص14.

²: عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 33.

³: حسن وليد حسين عباس، سعدون حمود جثير الربيعاوي، إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، (عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع، 2015)، ص 30.

مصادر الشراء الملائمة. ويقع ضمن مسؤوليات إدارة المشتريات تخطيط ورسم سياسات الشراء، وإجراء البحوث التي تستهدف تمكين المنظمة من إختيار مصادر التجهيز المناسبة، وعليها مسؤولية التأكد من وصول الأصناف المتعاقد عليها في الأوقات المحددة، والمساهمة في فحص الشحنات الواردة، ومعرفة مدى مطابقتها للمواصفات الكمية والنوعية المتفق عليها من المجهزين.⁽¹⁾

- إدارة المستودعات:

تهدف إدارة المستودعات إلى تخطيط المخزون السلعي ومراقبته بهدف تجاوز حالات النفاذ والتراكم، وكذلك تقوم بتطبيق الأساليب المتطورة في تنظيم المخازن والمناولة الداخلية للمواد والسلع وتحديد نماذج السجلات والمستندات في متابعة حركة الخزن السلعي داخل المنظمة، كما تستهدف إستمرار تدفق المواد والسلع بالكميات والنوعيات المطلوبة، وكذلك تسليم المواد والسلع الواردة للمنظمة وفحصها وتخزينها في أماكن ملائمة لحمايتها من الضياع والسرقة والتلف والتشويه لغاية صرفها للجهات التي تطلبها داخل المنظمة وخارجها.⁽²⁾

- إدارة الصيانة:

تهدف إدارة الصيانة إلى ضمان سلامة وعمل المكائن والمعدات واللوازم الإنتاجية لتقديم المنتج المطلوب بالتكاليف السليمة، وفي الظروف التي تمر بها عملية الإنتاج (النوعية والكمية والسلامة المهنية)، كما تهدف إدارة الصيانة إلى مايلي:⁽³⁾

- الحفاظ على مستوى الإعتمادية للمكائن والمعدات والبنى التحتية للعمليات الإنتاجية.

- ضمان بقاء المكائن والمعدات بحالة جيدة بإستمرار.

- تأمين عمليات الإدامة والتصليح الفوري.

¹: محمد عبد حسين، غانم فنجان موسى، إدارة المشتريات، (الأردن: دار اليازوي، 2008)، ص 20.

²: غانم فنجان موسى، الأصول العلمية في إدارة المخازن، (بغداد: دار الرسالة، 1988)، ص 12.

³: شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي، (الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010)، ص 526.

- تنشيط إنتاجية المكائن والمعدات من خلال الإدامة والصيانة والتعديل اللازم.

- تحسين إجراءات السلامة المهنية.

- إدارة العلاقات العامة:

تمارس معظم الهيئات والمنظمات أعمال العلاقات العامة سواء توفر لديها إدارة أو قسم للعلاقات العامة أم لم يتوفر، وسواء أعدت برامج للعلاقات العامة أم لم تعد، وتهدف المنظمات من خلال إدارة العلاقات العامة إلى توعية الجماهير بأهدافها وأسلوب عملها ونوع نشاطها وخططها للجماهير. كما تهدف إلى إقامات علاقات طيبة وزيادة فرص التفاهم المتبادل والتوافق و الإنسجام بين المنظمة والجماهير سواء كان هذا الجمهور داخليا، كالعاملين بالمنظمة حتى يشعرون بالرضا و الإرتياح، وترتفع الروح المعنوية بينهم، فيرتفع إنتاجهم وينمو إحساسهم بالإنتماء.⁽¹⁾

- إدارة البحوث و التطوير:

تهدف إدارة البحوث والتطوير على مستوى المنظمة إلى التحكم في تكاليف المنتجات وجودتها، ووضع الحلول للمشاكل التي تواجهها إنطلاقا من قواعد المعلومات التي تمتلكها، دون اللجوء إلى مصادر خارجية، إضافة إلى تطوير منتجات جديدة وعمليات الإنتاج، وكذا تقديم الخدمات الفنية للأقسام الوظيفية في المنظمة. كما تعتبر البحوث موردا علميا وتقنيا كغيرها من موارد المنظمة المادية والمعلوماتية والبشرية، حيث تعتبر الأداة الأساسية للمنافسة بين المنظمات، من جهة أخرى يساهم إدراج المنظمة لأنشطة البحث والتطوير ضمن هيكلها التنظيمي في توفير إستقلالية كبيرة للمنظمة لوضع وتسيير سياسة إبداعية تحقق المنظمة من خلالها مكاسب معتبرة في حالة النجاح، ضمان جانب من السرية والثقة في نشاطها.⁽²⁾

¹: علي فلاح مفلح الزعبي، مروان بدر السميعة، إدارة العلاقات العامة، (الأردن: دار البيازوي للنشر، 2019)، ص 32.

²: منيرة دريدي، "دور البحث والتطوير في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات". إيليزا للبحوث والدراسات. 4، ع01، 2019، ص 143.

2- مستويات الإدارة:

توجد العديد من المستويات الإدارية على مستوى المنظمة، إلا أنه من الشائع الإعتماد على ثلاث مستويات أساسية:

- الإدارة العليا: Top management

تتمثل الإدارة العليا في مجموعة من الإداريين تتحمل مسؤولية المنظمة ككل، ويمثل هؤلاء المستوى الأعلى من الإدارة، ويطلق على هذه المجموعة عدة تسميات منها: الرئيس، نائب الرئيس، المدير العام، وهم مسؤولون عن الأداء الشامل للمنظمة والأجزاء الرئيسية والأساسية منها، وتقوم الإدارة العليا بوضع أهداف المنظمة، والإستراتيجية الكلية، والسياسات التشغيلية، وتهتم الإدارة العليا بالبحث عن الفرص التي تؤدي إلى تطوير المنظمة من خلال تحديد الأهداف المنظمة ورسم الإستراتيجيات ودراسة البيئة الخارجية و إتخاذ القرارات التي تؤثر في المنظمة بأكملها وعلى المدى البعيد.⁽¹⁾

ويتألف مستوى الإدارة العليا من مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي، فالإدارة العليا هي المصدر النهائي للسلطة، وتدير أهداف المنظمة وسياساتها، ويكون النشاط الرئيس لهذا المستوى من الإدارة في التخطيط وتنسيق الوظائف، ويتلخص نشاط الإدارة العليا فيما يلي:⁽²⁾

- وضع الأهداف و السياسات العامة للمنظمة.

- تصدر التعليمات اللازمة لإعداد قسم الميزانيات والإجراءات والجدول الزمنية.

- الإدارة الوسطى: Middle Management تقوم الإدارة الوسطى بتنفيذ السياسات المرسومة من قبل

الإدارة العليا، كما يقوم مدراء الإدارة الوسطى بالإشراف والتنسيق على أنشطة المستوى الثالث (الإدارة

الإشرافية)، وقد تغيرت وظيفة الإدارة الوسطى بشكل كبير خلال العقدين الماضيين، حيث ظهر مفهوم

¹: درة، مرجع سابق، ص 33.

²: صالح جندب العلوي، سعيد جندب العلوي، التخطيط الإستراتيجي في الإدارة الحديثة: مفاهيم أساسية للمخططين الإستراتيجيين، (السعودية: دار العبيكان، 2019)، ص 14.

المنظمة الرشيقة، وتم تقليص عدد مديري الإدارة الوسطى، ولكن أهميتهم إزدادت بشكل كبير، حيث أصبح التركيز على أن تكون وظيفة المدير في الإدارة الوسطى موجهة نحو بناء وقيادة فرق العمل الكبيرة وإدارة المشاريع وتطوير الخطط التكتيكية.⁽¹⁾

ويتألف مستوى الإدارة الوسطى من مديري الفروع ومديري الإدارات، وهم مسؤولون أمام الإدارة العليا عن سير العمل في إدارتهم وفق الخطط التشغيلية والإستراتيجية للمنظمة، وهذا النوع من المستويات في الإدارة يكون نشاطه في المهام التنظيمية والتوجيهية، ويتلخص نشاط الإدارة الوسطى في تنفيذ خطط المنظمة وفقا لسياسات وتوجيهات الإدارة العليا، وضع الخطط للوحدات الفرعية للمنظمة، وكذا المشاركة في توظيف وتدريب مستوى الإدارة الدنيا.⁽²⁾

-الإدارة الدنيا (التشغيلية):

يُطلق على مديري المستوى الأول أيضًا مديري الخط الأول أو المشرفين. هؤلاء المديرين لديهم مسميات وظيفية مثل: مدير المكتب ، مدير القسم ، المراقب ، قائد الطاقم ، مدير المتجر، مدير الخط الأول مسؤولون عن الإدارة اليومية للعاملين في الخطوط - الموظفون الذين ينتجون المنتج أو يقدمون الخدمة بالفعل. يوجد مدير الخط الأول في كل وحدة عمل في المنظمة، و على الرغم من أن مديري المستوى الأول لا يحددون عادةً أهدافاً للمنظمة ، إلا أن لديهم تأثيرًا قويًا جدًا عليها. فهؤلاء هم المديرين الذين يتفاعل معهم معظم الموظفين على أساس يومي ، وإذا كان أداء المديرين سيئًا ، فقد يؤدي الموظفون أيضًا إلى ضعف الأداء ، أو قد يفنقرون إلى الحافز ، أو قد يغادرون المنظمة.⁽³⁾

¹: درة، مرجع سابق، ص 33.

²: المعلوي، مرجع سابق، ص 14.

³: Marcia J. Simmering , " Management levels"on :<https://pdcdodas.webs.ull.es/empresa/ManagementLevels.pdf> ,(15-02-2022).

خامسا: طبيعة الإدارة علم أم فن أم مهنة:

إختلف الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة حول طبيعة الإدارة هل هي فن أم علم أم مهنة، وعلى ضوء ذلك سوف نستعرض مختلف الإتجاهات التي حاولت تحديد طبيعة الإدارة، وذلك على النحو التالي:

1- الإدارة فن:

يقصد بكلمة فن على أنها الكيفية التي يتم بها الإستخدام الأمثل لكل ما هو متاح من علم للوصول إلى أفضل النتائج، كما أن معنى الفن هو تنفيذ الأشياء والأعمال من خلال الآخرين وليس للآخرين، كما يقصد بالفن الوصول إلى النتيجة المحددة عن طريق تطبيق مهارة المعرفة والعلم في الأداء.⁽¹⁾

إن المتتبع للتاريخ الذي مرت به الإدارة، ليجد أنها بدأت فنا من الفنون، بمعنى أن صاحب العمل بدأ يمارس الإدارة بطريق التجربة والخطأ، وحاول أن يفهم الواقع الذي يحيط به ويتعايش معه، بحيث يتوصل إلى أكفأ الطرق التي تبلغه غايته، و إستطاع بما عنده من تكنولوجيا بدائية، ووسائل بسيطة، وأيد عاملة قليلة أن يتم العمل المطلوب بالمستويات المقبولة للأداء حينئذ.⁽²⁾

يرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة تتطلب مهارات ومواهب إنسانية خاصة يتم تثمينها بالممارسة والخبرة المكتسبة، لأن الإدارة تتعامل مع البشر الذين يختلفون في مكوناتهم و سلوكهم، وهذا التعامل يحتاج مهارة وموهبة من المديرين، وكما يوجد مبدعون في أي مجال، فإن هناك مديرون ماهرون في مجالهم.⁽³⁾

¹: كامل بربر، الإدارة عملية و نظام، (بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1996)، ص 17.

²: عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 26.

³: إبراهيم العديلي، فن الإدارة الحديثة، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2018)، ص 13.

كما أن العملية الإدارية معقدة وديناميكية وتتطلب من المدير البراعة والبصيرة والإبداع و الإجتهد، والقدرات التحليلية والمقدرة على الإتصال الناجح من أجل تطبيق الأسس والنظريات والمبادئ بكفاءة وفاعلية في ظروف متغيرة.⁽¹⁾

من الناحية العملية وبالرغم من الإتفاق حول المبادئ والقواعد التي توصل إليها علماء الإدارة، إلا أن ذلك لا يعني بالضرورة تساوي الكفاءة والقدرة الإدارية على تحقيق أفضل النتائج أو تحقيق الأهداف بأفضل الوسائل المتاحة، حيث يظل للحكم والتقدير الشخصي والموهبة أثر هام في التمييز بين المواقف الإدارية، والتمييز وفقا لهذا المفهوم هو الجانب الفني من الممارسة الإدارية. من جهة ثانية أجمع علماء الإدارة على أن محور العملية الإدارية هو العنصر البشري، وهو الركيزة الأساسية لكفاءة الأداء التنظيمي، مما فرض نمطا مختلفا للتعاطي مع هذا العنصر يستند على فهم مكوناته وتفسير سلوكه، وهذا ما لم توفره المبادئ والقواعد الجامدة للإدارة.⁽²⁾

2- الإدارة علم:

العلم هو معرفة منظمة يتم التوصل إليها بأساليب علمية مثل الملاحظة والتجريب، و الإستقصاء، كما أن العلم يفرز قوانين ونظريات ومفاهيم.⁽³⁾

كما يمكن تعريف العلم بأنه مجموعة منظمة من المعرفة يتم تجميعها وقبولها عن طريق فهم الحقائق الرئيسية المتعلقة بإحدى الظواهر، بحيث تتميز بالموضوعية وتكون مرتبة ومنظمة حتى يسهل فهمها، ويعرف العلم أيضا بأنه هيكل منظم يتضمن مجموعة من المبادئ والقواعد والأصول تحكم عملية التعامل مع الظواهر المختلفة.⁽⁴⁾

¹: فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، (سوريا: منشورات الجامعة الإفتراضية السورية، 2020)، ص 03.

²: بربر، مرجع سابق، ص 17.

³: بدر، الصباغ، مرجع سابق، ص 03.

⁴: بربر، مرجع سابق، ص 17.

لم تعرف الإدارة كعلم ذي أصول وأسس ونظريات إلا خلال القرن العشرين، ولكن هذا لا يعني أنها وليدة هذا القرن، وعلم الإدارة عبارة عن المعرفة المنظمة والمصنفة في شكل مجموعة من المبادئ الإدارية، هذا ولقد بدأ عن الإدارة كعلم مع بداية كتابات وأفكار فريدريك تايلور. والإدارة علم لكونها تسترشد وتستفيد من أساسيات ونظريات العلوم الإجتماعية والإنسانية الأخرى، كما أن العديد من النظريات التي تم إستنباطها وتجربتها في مجال الإدارة.⁽¹⁾

و يحاجج الفريق الذي يرى بأن الإدارة علم بأن الأكاديميين نجحوا بالفعل في تدريس إدارة الأعمال في الجامعات كعلم متكامل، ويستطيع الدارسون أن ينالوا أعلى الشهادات العليا مثل شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال أو الماجستير أو الدكتوراه في الإدارة من خلال أطروحة أكاديمية محكمة، شأن الإدارة في ذلك شأن سائر العلوم الأخرى المعروفة. و هذا يعني أنها تعتمد الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الإدارية وتحليلها وتفسيرها والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها، إذ أن الإدارة علم له أصوله وقواعده ونظرياته.⁽²⁾

ويرى أصحاب هذا الرأي كذلك أن الإدارة هي علم إستخدام الجهد الإنساني، حيث أن العلم يقوم على جمع المعلومات و البيانات والملاحظات وتنظيمها وتفسيرها بغرض الوصول إلى حقائق وقواعد وقوانين عامة، ويرى هؤلاء أن الإدارة المعاصرة لها جوانب من العلم، فالكثير من الظواهر التنظيمية أصبحت تخضع للبحث وتختبر علميا، كما أن الأسلوب أو المنهج العلمي في التفكير أصبح مستخدما في كثير من مجالات وأنشطة الإدارة.⁽³⁾

¹: مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم،(القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012)، ص20.

²: علي عبد المجيد، الإدارة الحديثة أسس ومبادئ وغايات،(مصر: ناشرون وكالة الصحافة العربية، 2022)، ص 68.

³: العديلي، مرجع سابق، ص 13.

رغم ما تقدم فإنه لا يمكن النظر إلى الإدارة كعلم دقيق وشامل كالعلوم التطبيقية، لأنه يصعب تطبيق أسلوب الطريقة العلمية في بحوث الإدارة لأنها من العلوم الإجتماعية، غير أن الإدارة لا يمكن إعتبارها علما كالعلوم التطبيقية للأسباب التالية:⁽¹⁾

- قلة الدراسات المتوفرة في الإدارة.

- الممارسة الإدارية لازالت تأخذ ببعض الأساليب غير العلمية مثل الحدس والتخمين في إتخاذ القرارات الإدارية.

- لازالت هناك صعوبات في التحكم في بعض التجارب وإخضاعها للمراقبة الشاملة.

3- الإدارة مهنة:

يجمع بين العلم والفن لفظ المهنة، فقد أصبحت الإدارة اليوم مهنة ينتمي إليها عدد كبير من العاملين، وقد ساعد على ذلك إنتشار الأجهزة والمنظمات والمؤسسات، وكبر أحجامها وتعدد أغراضها، ومن ثم بدأت تأخذ الإدارة ملامحها كمهنة إلى جوار المهن الأخرى كالتطب والهندسة والمحاسبة، وللمهنة قواعد وشروط تتلخص فيمايلي:⁽²⁾

- عدد من الناس ينتمون إليها ويمارسون أنشطتها، على إختلاف تخصصاتها وشعبها الفرعية والنوعية.

- رصيد علمي للمهنة، يتضمن أصولها و أسسها و مبادئها ومفاهيمها والنظريات والتجارب التي تجرى فيها.

- قواعد أخلاقية لممارسة المهنة، يلتزم بها المنتمون إليها ويتبعونها في سلوكهم و أدائهم.

- هيئات علمية وجهات متخصصة رسمية، تضم رجالا متخصصين في المهنة، وتزاول الأنشطة النظرية والميدانية اللازمة لها، كالجامعات والمعاهد وهيئات البحوث والتدريب وبيوت الخبرة.

¹: أحمد بني عيسى، المدخل إلى الإدارة الإسلامية الحديثة، (الأردن: دار اليازوي، 2018)، ص41.

²: عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 28.

سادسا: علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى:

يتصل ويرتبط علم الإدارة بكثير من العلوم الإجتماعية، والتي بدورها تسهم في فهم النشاط الإداري وبلورته، وعلى ضوء ذلك سوف نستعرض علاقة علم الإدارة ببعض العلوم الأخرى كمايلي:

1- علم الإدارة وعلم السياسة:

يبحث علم السياسة في وضع السياسات العامة للدولة، وبشكل الحكم والمعتقدات الفكرية السائدة، والإدارة تتأثر بالإيديولوجية السياسية التي تسير عليها الدولة. ففي ظل النظام الديمقراطي يأخذ النظام الرأسمالي مجالا أوسع منه في ظل الأنظمة الإشتراكية أو الأنظمة التي تعتمد الإقتصاد المختلط، ويسود في ظل الفكر الديمقراطي التخطيط اللامركزي أو التخطيط المركزي والتنفيذ اللامركزي، بينما يسود في ظل النظام الإشتراكي التخطيط المركزي. والإدارة العليا في أجهزة الدولة وفي المشروعات العامة تتأثر بدرجة الغموض السياسي، ويلاحظ أن الإتجاه الفكري الذي يدعو إلى فصل السياسة عن الإدارة قد تعرض لكثير من النقد نظرا لتعذر مثل هذا الفصل في الواقع العملي.⁽¹⁾

إضافة لما تقدم فإن علم السياسة يعنى عناية تامة بكل الأجهزة والوسائل التي تمكنه من المقدرة التامة للتعبير عن إرادة الأمة، ومن رسم السياسة العامة، فهو لذلك يهتم بمعرفة وتتبع الرأي العام ممثلا في الأحزاب السياسية وهيئات الضغط والتأثير، كما وأن علم الإدارة نفسه لا يتجاهل دراسة ومتابعة الرأي العام كما تعكسه الأحزاب السياسية والمنظمات والهيئات والصحف، فكلا علم السياسة والإدارة يهتمان بهذا الجانب، ولذلك فهما يلتقيان في عنايتهما بالرأي العام. كما أنه طالما إهتم علم السياسة بنشاط الدولة، فهو يرتبط بالجهاز التنفيذي إرتباطا وثيقا، والجهاز التنفيذي يمكن أن نشير إليه بالإدارة، لأن النشاط الإداري يختص به.⁽²⁾

¹: المغربي، مرجع سابق، ص17.

²: ثامر ملوح المطيري، فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي، (المملكة العربية السعودية: دار اللواء للنشر والتوزيع، 1990)، ص 33.

2- علاقة علم الإدارة بعلم الاقتصاد:

إن النظريات الاقتصادية المختلفة في الأنظمة الرأسمالية و الإشتراكية والليبيرالية وغيرها، لا يمكن أن تجد طريقها إلى التطبيق الميداني الفاعل إلا من خلال آليات ووظائف الإدارة. فالإقتصاد يتناول الموارد المادية والبشرية بالدراسة والتحليل بهدف إشباع رغبات وحاجات المجتمعات المختلفة، ويأتي دور المهارة الإدارية في الإستثمار الأمثل لهذه الموارد والطاقات. أي أن الإدارة هي التي تسيّر وتوجه العمليات الاقتصادية المختلفة.⁽¹⁾

وعلى هذا الأساس برز علم جديد يسمى علم الإقتصاد الإداري، الذي يهتم بدراسة وتحليل الجوانب الإدارية في الإقتصاد، أو بعبارة أخرى الكيفية التي يتم من خلالها إستغلال الموارد الاقتصادية بكفاءة إدارية عالية لضمان عدم ضياع أو هدر الموارد الاقتصادية النادرة. وكلما تقلصت هذه الموارد أصبح من الضروري بل والحتمي إدخال الفنون والعلوم الاقتصادية في بوتقة الإقتصاد.⁽²⁾

3- علاقة علم الإدارة بعلم الاجتماع:

يهتم علم الاجتماع بالدرجة الأولى بدراسة العلاقات الشخصية بين أفراد المجتمع وقياسها، وهذه الدراسة تشتمل أيضا على تسليط الضوء على الجماعات وتكوينها ووظائفها وسبل الإرتقاء بها من أجل خدمة أهداف إجتماعية/إنسانية سامية، وإذا أخذنا بنظر الإعتبار حقيقة أن جميع منظمات الأعمال الإنتاجية منها والخدمية تضع في صلب أهدافها خدمة المجتمع، أفراد وجماعات نجد أن مثل هذا الهدف لا يمكن أن يتحقق على أرض الواقع، إلا إذا جهدت الإدارة في فهم وإدراك تركيبة المجتمع، وفي السعي المتواصل لتحقيق طموحاته وتطلعاته وإشباع رغباته.⁽³⁾

¹: العلق، مرجع سابق، ص 40.

²: المكان نفسه.

³: بشير العلق، إدارة الحملات الإعلانية، (الأردن: دار اليازوي العلمية، 2011)، ص 43.

لذا أصبح من الضروري أن يلم الإداري بمبادئ علم الاجتماع، حيث ينظر إلى المنظمة بأنها مجتمعا صغيرا، وتساعد دراسة علم الاجتماع في إدارة المنظمة، والتعامل مع الأفراد والجماعات التي تعمل فيها، فضلا عن بناء العلاقات والتقاليد الاجتماعية التي تزيد من تماسك أعضاء المنظمة وتجانسهم.⁽¹⁾

4- علاقة علم الإدارة بعلم النفس:

يبحث علم النفس في حقائق السلوك الإنساني، فهو يدرس سلوك الفرد والعوامل التي تؤثر عليه، فتحدد سلوكه وتصرفاته، وإدارة الأفراد وظيفة مهمة من وظائف المنظمة، حيث لا غنى لأي منظمة عن العنصر البشري لتحقيق أهدافها، وعليه فلا بد للإداري من أن يكون ملما بوسائل التشجيع والترغيب والحفز وأساليب ذلك، والتعامل مع الأفراد والجماعات حتى يتمكن من الحصول على تعاون المرؤوسين في أداء أعمالهم، ومن هنا كانت لعلم النفس أهمية خاصة لإدارة الأعمال، حيث ظهر ما يسمى بعلم النفس الصناعي.⁽²⁾

كما تهتم الإدارة بتحسين أداء الأفراد من خلال البحث عن الدوافع، والمثيرات الأخرى التي تؤثر في سلوكهم، وهذا ما يدفع باتجاه تحليل شخصية الإنسان والقوى التي تتحكم فيها، ويلاحظ من جانب آخر إهتمام علم النفس بسلوك الفرد في المنظمة والعوامل المؤثرة فيه، وإمكانية توجيه سلوكه نحو الإنجاز الأفضل لأهداف المنظمة.⁽³⁾

5- علاقة علم الإدارة بعلم القانون:

إن الإدارة الحديثة اليوم صارت تحكمها العديد من القوانين والتشريعات سواء الداخلية والخارجية، فشركات الأدوية مثلا تحكمها تشريعات صارمة، وقوانين مطبقة لضمان حماية أفراد المجتمع، كما أن العلاقات التجارية على الصعد الوطنية والقومية والدولية تحكمها قوانين تجارية، وأخرى تتعلق بحماية

¹: مسلم علاوي شلبي، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، (الأردن: دار اليازوري العلمية، 2017)، ص 16.

²: سنان الموسري، الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات، (الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004)، ص 34.

³: شلبي، مرجع سابق، ص 16.

المستهلك، علاوة على أن المنظمات على إختلاف أنواعها تعمل في ضوء قوانين العمل والعمال والضمان الإجتماعي والصحي، وقوانين حماية البيئة، وأخرى تتعلق بأخلاقيات وممارسات المهنة.⁽¹⁾

6- علاقة علم الإدارة بالعلوم الطبيعية و الرياضية:

المقصود بالعلوم الطبيعية والرياضية علم الفيزياء والكيمياء والأحياء وعلم الفلك والإحصاء والرياضيات، ومن مظاهر العلاقة بين الإدارة والعلوم الطبيعية نشوء علم يسمى بحوث العمليات، وهو علم رياضي فيزيائي نشأ على أيدي علماء الجيش الأمريكي، و إستفادت الإدارة كثيرا من تطبيقاته، كما أن المسؤولين في المشاريع يستعملون علم الإحصاء ونظريات الإحتمالات والمعادلات والنماذج الرياضية للتوصل إلى القرارات الكثيرة التي عليهم إتخاذها في ظل ظروف تتسم بعدم التأكد بسبب نقص المعلومات اللازمة لهم.⁽²⁾

7- علم الإدارة وعلم الحاسوب:

لقد دخل الحاسوب في كل العلوم، وأصبحت برامجه الجاهزة في خدمة إدارة الأعمال ومجالاتها المختلفة، بحيث أصبح ضرورة أساسية لا يمكن الإستغناء عنه في عمل المدير، وخاصة في مجال إتخاذ القرارات والنماذج الرياضية المعقدة والتحليل، مما يساعد على حل المشكلات الإدارية المستعصية بكافة أنواعها.⁽³⁾

ولقد خلق الحاسوب ثورة في المعلومات وطرق إستخدامها، بحيث أصبح ضرورة للطالب في دراسته وللمدير في قراراته، وظهرت هناك إختصاصات جديدة لها علاقة بنظم المعلومات الإدارية، إضافة لخدمات الإنترنت التي سهلت إمكانية الحصول على الكثير من المعلومات المهمة للإداريين.⁽⁴⁾

¹: العلق، إدارة، مرجع سابق، ص 46.

²: الموسري، مرجع سابق، ص 35.

³: ضرار العتيبي، نضال الحواري، إبراهيم خريس، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، (الأردن: دار اليازوي العلمية، 2022)، ص 47.

⁴: المكان نفسه.

المحور الثاني: أهم المدارس الإدارية

أولاً: المدرسة الكلاسيكية

- 1- نظرية الإدارة العلمية
- 2- نظرية المبادئ الإدارية
- 3- النظرية البيروقراطية

ثانياً: المدرسة السلوكية

- 1- حركة العلاقات الإنسانية
- 2- نظرية X- Y

ثالثاً: الإتجاهات الحديثة

- 1- الإتجاه النظامي
- 2- الإتجاه الموقفي
- 3- نظرية z

أولا المدرسة الكلاسيكية في دراسة الإدارة:**1- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور : Frederick Winslow Taylor****1-1 نشأة وتطور حركة الإدارة العلمية:**

ظهرت حركة الإدارة العلمية كاستجابة لمجموعة من التطورات التي شهدتها الصناعة الأمريكية في ذلك الوقت، والمتمثلة أساسا في التوسع الإقتصادي الكبير خاصة في المجال الصناعي، والإستغلال المتزايد لثمار الإختراعات العلمية ، وتطور التكنولوجيا الحديثة، وظهور مجموعة من الرواد فيما سمي بحركة الإدارة العلمية وعلى رأسهم فريدريك تايلور **Frederick Winslow Taylor** ، هنري جانت **H.Gantt**، وهارتون إمرسون **H.Emerson** وغيرهم من المفكرين وقد إنصب إهتمام هؤلاء على دراسة الأسس الكفيلة بتطوير الإنتاجية الصناعية ، وسبل معالجة مشكلاتها، وفي ضوء هذه المتغيرات التي شهدها المجتمع الأمريكي تبلورت حركة الإدارة العلمية لتكون إنعكاسا طبيعيا لواقع المتغيرات الإجتماعية والإقتصادية والتكنولوجية التي سادت البيئة الأمريكية في ذلك الحين.

يعتبر المهندس فريدريك تايلور (1856-1915) مؤسس حركة الإدارة العلمية، حيث نشر أفكاره في كتابه الشهير مبادئ الإدارة العلمية **The principles of Scientific Management** سنة 1911 ، وقد سمي بأبي الإدارة العلمية.

لقد إستهدفت حركة الإدارة العلمية تكوين توجه علمي منظم، توظف نتائج دراساته وبحوثه لغرض الإستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فاعلية وقدرة على تطوير الإنتاجية، والعمل والحد على قدر المستطاع من المشكلات التي أدت إلى تخفيض إنتاجية العمل الصناعي عموما، وذلك من خلال التركيز

على مبدأ التخصص في العمل، وتدريب الأفراد العاملين، واعتماد الحوافز المادية في تشجيع الأداء الإنتاجي. (1)

2-1 مبادئ الإدارة العلمية

يعتقد تايلور بأنه لو كان بالإمكان التحكم في عدد من التقنيات والقواعد حول مشكلات إدارة العمال مثل: تفكيك أو تقسيم العمل، تحديد المهام ومضمون منصب العمل، القدرة القصوى على الرقابة.... إلخ. يمكن حل الكثير من الصعوبات لإدارة مجموعات واسعة من العمال، وقد إستعان في بناء مبادئ الإدارة العلمية بوسيلتين أساسيتين هما: الحركة والزمن، إذ عمد إلى تقسيم العمل إلى جزئيات، حيث يتم تحديد الحركات الأساسية الضرورية في الانتقال من مكان لآخر والوقت الذي تستغرقه تلك الحركة. فقد كان يسعى من خلال تجربته إلى تحديد الحركات الضرورية للعامل الممتاز، كي يؤدي العمل الموكل إليه في أقصر وقت ممكن، وبأقل جهد، ثم يقوم بعد ذلك بتدريب بقية العمال على هذه الحركات.

أما أهم مبادئ الإدارة العلمية عند تايلور فكانت على النحو التالي: (2)

- الاعتماد على الأساليب الفنية في العمل بدلا من الأوامر التعسفية.
- الاختيار العلمي والتطوير الإيجابي للعمال بحيث لا يسند العمل إلا للشخص الذي هو كفؤ له.
- تتحمل الإدارة نصف مسؤولية العمل، إذ أنها تتحمل مسؤولية تنمية مواهب العامل وتمكينه من جمع المعلومات وتبويبها ثم حفظها في كراس للعمل يتضمن جمع القوانين المتعلقة بأساليب العمل وكيفية أدائه.
- تعليم وتدريب العامل حتى يتسنى له أن يرفع من مستواه، ويتمكن من أداء عمله بطريقة علمية، تساعد في نهاية الأمر على تحقيق أمانه ورفاهيته.

¹: حسن الشماع خليل محمد، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة. ط3 (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007)، ص44.

²: عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الحادي والعشرين. (بيروت: دار الغرب الإسلامي، 2006)، ص 8.

1-3 الافتراضات الأساسية لنظرية الإدارة العلمية:

تقوم إفتراضات على ضرورة إعتداد الأسس العلمية في دراسة الوقت والحركة، وتهيأة الظروف المادية والتنظيمية لكي يقوم العامل بإنجاز عمله بأعلى كفاءة وبأقل تكلفة مادية ممكنة. ويمكن تحديد أهم الإفتراضات التي اعتمدها تايلور في بناء نظرية حول الإدارة العلمية من خلال مايلي: ⁽¹⁾

- النظر للإنسان بما يشبه الآلة الإنتاجية، يستجيب لرغبات السلطة التي تشرف عليه فيقبل بالتوجيه وبما يطلب منه تنفيذه، بصيغته الفردية بعيدا عن آثار الجماعة التي يعمل معها.

- إعتداد مبدأ تقسيم العمل أو التخصص بين العاملين لأنه يؤدي إلى زيادة خبراتهم وكفاءتهم في الأداء، بسبب تخصصهم بجزء صغير محدود منه وإتقانه بالترار.

- تحديد نطاق الإشراف، أي عدد المرؤوسين للرئيس الواحد، بعدد قليل منهم بغية تحقيق الكفاءة العالية في الرقابة والأداء.

- يعد الأجر المادي المدفوع للعامل دافعا رئيسيا لتحسين كفاءة الأداء، حيث كلما قامت المنظمة بدفع أجر أعلى وحوافز مادية أعلى كلما ضاعف العامل جهده في إنجاز الفعاليات الإنتاجية المناطة به.

- يتصرف الإنسان برشد وعقلانية عند تعامله مع إدارة المنظمة التي يعمل بها، حيث أنه رجل إقتصادي ومثالي في التفكير بطبيعته، ولذلك يعتبر الجانب المادي أساسا لمضاعفة جهده الإنتاجي وقبوله لمتطلبات الإدارة في تحقيق أهدافها.

- لابد من إعتداد أسلوب دراسة الحركة والزمن لغرض إستبعاد الضياع في الجهد الإنتاجي المبذول ، وإعتباره أساسا إداريا وعلميا سليما لقياس كفاءة الأداء بموضوعية بعيدا عن المواقف الشخصية في تحديد المكافآت في المنظمة الصناعية.

- الإهتمام بالحركات الفيزيولوجية والعضلية وتفاعلها مع حركات الآلة لغرض تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

¹: الشماع، خضير ، مرجع سابق،ص48.

1-4 إسهامات وحدود نظرية الإدارة العلمية: في نهاية المطاف فإن لكل نظرية إضافة نوعية في مجال التخصص، وعليه سيتم التطرق لأهم الإسهامات التي قدمتها نظرية الإدارة العلمية في الفكر التنظيمي، وأهم الإنتقادات الموجهة لها. (1)

- الإسهامات:

- تصدي هذه النظرية للمشاكل بسلاح العلم و ذلك بإتخاذها من العلم منهجا و بذلك بالقيام بالبحوث و الدراسات وهي أدوات التحليل الحديث وأساس التنظيم.
- لم تكتف هذه النظرية بما توصل إليه من النظريات السابقة وإنما أجرت عليها دراسات و تجارب ووضعت بناء على ذلك نظريات و مبادئ تحكم العمل.
- لقد ثبت فيما بعد أن المؤسسات و الإدارات التي تعمل بمنهج الإدارة العلمية تحقق نتائج جديدة و أفضل من المؤسسات و الإدارات التي تعمل على أسلوب التجربة و الخطأ.

- الإنتقادات الموجهة لنظرية الإدارة العلمية:

- إن إعتقاد تايلور على دراسة الوقت والتحكم في مصير العامل جعل هذا الأخير بمثابة آلة مسخرة لخدمة اصحاب المصانع.
- إن التركيز على النواحي العلمية في العمل وليس على الإنسان قد يزيد في تعقيد المشاكل، لأن الفرد هو الذي يتحكم في الآلة وليس العكس.
- إن تحديد المقاييس الدقيقة للعمل يؤدي بطبيعة الحال إلى خلق تخصصات ضيقة جدا في العمل بحيث لا تستفيد من ذلك إلا فئة الكوادر المؤهلة علميا.
- إن الاعتماد على الإجراءات الرسمية وحدها يقود في أغلب الأحيان إلى خلق المصادمات والمواجهات بين الإدارة وعمالها.

¹: بوحوش، مرجع سابق، ص 12.

- هناك مبالغة ومغالاة في القول أن الفعالية والرشادة في العمل ستتحققان بمجرد تطبيق أساليب علمية مدروسة، فالنتيجة قد تكون عكس ما توقعه الإنسان لأن كل عمل مرتبط بتطور الأحداث، ووعي العمال، والتفاهم أو الإنسجام الذي يسود بين العمال وإدارتهم.

2- نظرية التقسيمات الإدارية لهنري فايول: Henry Fayol

يطلق عليها أيضا نظرية العمليات والمبادئ الإدارية التي تعبر عن تصور آخر في إطار المدرسة الكلاسيكية في دراسة الإدارة من خلال تركيزها على مستوى آخر وهو الإدارة العليا للمنظمة، وعليه سيتم تناول المنطلقات الأساسية لهذه النظرية وأهم مبادئها ومن ثمة إسهامات وحدود هذه النظرية.

2-1 المنطلقات الأساسية لنظرية التقسيمات الإدارية:

يعد هنري فايول أول منظر اهتم بإدارة المنظمة ومشكلات القيادة، وهو مهندس فرنسي عمل ككبير المهندسين في إحدى شركات الحديد والفحم واستطاع خلال تلك الفترة أن ينقذ الشركة التي كانت على حافة الإفلاس لتحقيق النجاح في ذلك، ضمن هذا الاتجاه يمكن اعتبار تفكيره مكملا لتفكير تايلور بما أنه اهتم بتحليل وظيفة الإدارة داخل المنظمات، وقد قام فايول بصياغة نظرية لتكون في متناول القادة معتمدا في وضعها على تجربته الخاصة على رأس إدارة هذه الشركة، ركز فايول في كتابه المنشور سنة 1916: **الإدارة الصناعية والعامة Administration industrielle et générale** على ضرورة وأهمية تطوير وظيفة القيادة داخل المؤسسات الكبرى وعلى تطوير صفات القائد، وقد ركز على مجموعة من النشاطات التي تقوم بها الإدارة ، وهي:⁽¹⁾

- **التخطيط:** أكد فايول على أهمية التخطيط والتنبؤ بما ينطوي عليه مستقبل العمل في المنظمات المختلفة، ويعني التخطيط لديه وضع خطة تحدد من خلالها المراحل والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف.

¹: الشماع، خضير ، مرجع سابق،ص55.

- **التنظيم:** يعني التنظيم العمل على تهيئة كل ما تحتاجه المنظمة لعملها من مواد وعدد ورأسمال وقوى بشرية قادرة على العمل.

- **إصدار الأوامر (القيادة):** أكد فايول على أهمية إصدار الأوامر أو القيادة لغرض تنفيذ المهمات في المنظمة وعلى ضرورة توافر بعض السمات الذاتية والموضوعية للقائد الإداري.

- **التنسيق:** أوضح فايول أهمية تنسيق الجهود الإدارية ، فالتنسيق من وجهة نظره أساس رئيس لتحقيق نجاح المنظمة على الرغم من تداخل وظيفة التنسيق مع الوظائف الإدارية الأخرى.

- **الرقابة:** إقرب فايول في تحديد مفهوم الرقابة من المفاهيم الحديثة فهو يعني به عملية متابعة الأداء المتحقق ومقارنته مع الخطة الموضوعية والتحقق من طبيعة الانحرافات الحاصلة، ثم اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتجاوزها لغرض تحقيق الأهداف تبعا للخطة الموضوعية.

إضافة إلى ما تقدم فقد خلص فايول إلى وجود ستة أنشطة أساسية في أي منظمة إضافة إلى الأنشطة الإدارية المعروفة وهي: النشاطات الفنية، التجارية، المالية، المحاسبية، الوقاية والضمان، الإدارية.

2-2 مبادئ الإدارة الأربعة عشر عند هنري فايول: حدد هنري فايول 14 مبدأ يجب أن تسود أي منظمة

من أجل الحصول على أفضل الميزات، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:⁽¹⁾

- **مبدأ تقسيم العمل:** يعني هذا المبدأ تقسيم العمل إلى جزئيات بسيطة لعمال متخصصين من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية.

- **مبدأ السلطة والمسؤولية:** أي أن القائد يحتاج إلى سلطة رسمية من أجل تحمل المسؤولية المناطة به.

- **مبدأ الإنضباط:** يعني الإمتثال، المواظبة، المظاهر الخارجية للإحترام، التي تتم وفق القواعد المنظمة والقائمة فيما بين المنظمة وأجزائها.

¹: Carl Rodrigues, " fayol's 14 principles of management then and now".**Manangement Decision**. Vol39. N10.2001.P881.

- مبدأ وحدة الأمر: تعني رجل واحد، مدير واحد كقاعدة لأي نشاط يتم داخل المنظمة، حيث يتلقى العامل الأوامر من قائد واحد فقط.

- مبدأ وحدة التوجيه: يعني وجود مخطط موحد وقائد واحد لكل مجموعة من النشاطات التي تشترك في نفس الهدف.

- مبدأ فصل المصلحة الخاصة عن المصلحة العامة: بمعنى أن على العمال العمل على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة وعدم التركيز على تحقيق الأهداف الخاصة.

- مبدأ مكافأة العنصر البشري: أي أن الراتب الذي يحصل عليه العامل يجب أن يكون معقولا يتمشى وثمان الخدمات التي يؤديها داخل المنظمة.

- مبدأ المركزية: ويعني أن القيادة المركزية الشديدة تؤدي إلى الفعالية التنظيمية.

- مبدأ تدرج السلطة: أي هيراركية وتدرج السلطة داخل المنظمة وعليه يجب على العاملين إحترام السلم التصاعدي للسلطة.

- مبدأ الترتيب: يعني وجود مكان لكل فرد وكل فرد في مكانه.

- مبدأ الإنصاف: الغاية من هذا المبدأ معاملة العمال بكل لطف وإحترام.

- مبدأ ثبات الموظف في العمل: الهدف من هذا المبدأ تدعيم فكرة إستقرار العمال في مؤسساتهم وعدم خسارتهم بعد تكوينهم وتدريبهم .

- مبدأ المبادرة: يعني تشجيع كل مبادرة تهدف إلى دعم الجهد الإنساني سواء على مستوى القيادة أو المساعدين.

- مبدأ روح الجماعة: توجيه الجهود و الإستفادة من قدرات كل فرد و الإعتماد على مقاييس الجدارة.

3-2 إسهامات وحدود نظرية التقسيمات الإدارية:-الإسهامات:(¹)

-يتمثل الإسهام الكبير لهنري فايول في إدخاله مفهوم التوقع بمعنى التخطيط الدقيق، العام المتسلسل المراقب، إلى جانب تسجيده للعمل الجماعي و الإتصال المباشر داخل التنظيم.

-لقد قدم فايول إطار عاما ونموذجيا لعمل أي إدارة من خلال المبادئ الأربعة عشر التي وضعها، والتي يجب على كل منظمة الإلتزام بها من أجل تحقيق الفعالية والكفاءة.

- تشكل نظرية التقسيمات الإدارية تكميلا لنظرية الإدارة العلمية لتايلور، حيث أن ففايول درس ونظم العمل من المدير العام إلى غاية العامل، وتايلور العكس من العامل إلى غاية المدير العام.

-قدم هنري فايول مجموعة من الصفات الدقيقة التي يجب أن تتوفر في القائد الإداري وهي صفات جسمانية، عقلية، خلقية، ثقافية، فنية.

- حدود نظرية التقسيمات الإدارية:(²)

-إن هذه المبادئ عامة تمتاز بأهميتها كشعارات لا أقل ولا أكثر.

-إن صلاحية هذه المبادئ تتوقف على الظروف التي يمر بها كل بلد.

-إن المسائل الإدارية لا يمكن فصلها عن الإعتبارات السياسية التي تتحكم فيها المناسبات والمصالح.

-إذا تم التسليم بصحة وسلامة هذه المبادئ، فإن المشكل الأساسي هو أن الشعارات البراقة والمبادئ

المثالية تصطدم في أغلب الأحيان، بالواقع المعاش الذي قد يختلف كليا عن الشعارات المستعملة.

-إن المبادئ العامة وقواعد العمل تتسم في أغلب الأحيان بالروتين والجمود وإعطاء صلاحيات غير

محدودة للرجال الأقوياء، بحيث تمكنهم من فرض هيمنتهم على الضعفاء والتحكم فيهم.

¹: بوحوش، مرجع سابق، ص 18.

²: المرجع نفسه.

3- النظرية البيروقراطية لماكس فيبير: Max Weber

تشكل النظرية البيروقراطية لماكس فيبير الضلع الأخير للنظريات الكلاسيكية في دراسة الإدارة فإذا كان تايلور قد ركز على المستويات الدنيا في الإدارة، وفايول على مستوى الإدارة العليا، فإن ماكس فيبير قدم نظرية عامة تخصص المنظمات الكبرى في الدولة، وعليه سيتم تناول هذه النظرية من حيث الأسس والمنطلقات العامة لها، ومن ثم تحديد أسس السلطة داخل التنظيم، ومبادئ التنظيم البيروقراطي و الإنتقادات الموجهة لهذه النظرية.

3-1 المنطلقات العامة للنظرية البيروقراطية:

- لقد إنطلق ماكس فيبير في تقديم نموذج المثالي للتنظيم من مفهوم مركزي وهو البيروقراطية **Bureaucracy** التي يرى أنها تحمل معاني إيجابية وهي أساس التنظيم المثالي الذي يدل على نموذج من الهيمنة الشرعية العقلانية تبنى فيه السلطة على أساس قانوني يحدد بشكل مجرد وموضوعي وعلمي أساليب ممارستها بطريقة تلغي الولاءات الشخصية ويجعل السلطة ممارسة لصلاحيه مثبتة قانونا.⁽¹⁾

- شكلت الأعمال الفكرية لماكس فيبير منطلقا رئيسيا لنظريته حول البيروقراطية، ومن أهم هذه الأعمال كتاب الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية إضافة إلى كتاب الإقتصاد والمجتمع الذي تضمن جل إسهاماته حول النظرية البيروقراطية.

- إعتاد على كتابه الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية ربط ماكس فيبير التنمية في المجتمع الرأسمالي بتنمية القدرات والمهارات للأفراد، وهو ما يتطلب حسه ضرورة وجود هياكل تنظيمية رسمية في سياق تنظيمات بيروقراطية.

¹: عبد الستار إبراهيم دهام، "التنظيم البيروقراطي إزاء الفكر الإداري المعاصر: إطار نظري". مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية. ع 02. 2008. ص 05.

- يعد ماكس فيبير عالم سوسيولوجي بالدرجة الأولى، وعليه فقد تأثر بشكل كبير بتكوينه الإجتماعي فقد أكد على ضرورة وأهمية القواعد كضمان لعدم تداخل المصالح الشخصية في إطار التنظيم البيروقراطي على عكس ما هو موجود داخل المجتمع.

- لقد ساهم التكوين العسكري لماكس فيبير في رسم معالم النظرية البيروقراطية، حيث إعتقد فيبير بإمكانية تطبيق النظام الصارم والمنضبط الموجود في المؤسسة العسكرية داخل التنظيمات الإدارية.

3-2 أسس السلطة داخل التنظيمات عند فيبير:

لقد إنطلق فيبير في بناء نظريته حول التنظيم البيروقراطي من تحليله لأشكال الإدارة بالمعنى الواسع للمفهوم، وقد إهتم في أعماله بالطريقة التي تمارس بها السلطة، والكيفية التي تتم بها عملية فرض السيطرة داخل التنظيم بشكل يجعلها سلطة شرعية معترف بها من قبل الجميع، هذا ويميز فيبير بين ثلاثة أنماط من السلطة يمكن أن تسود التنظيمات: (1)

- السلطة الملهمة (الكارزمية):

التي تقوم على الولاء المطلق لقدسية معينة إستثنائية مثلا البطولات أو نموذج من نماذج الشخصية يحتذى لما لديه من مثل وقيم، أو سبب نظام إبتدعه أحد الزعماء، فهنا القائد يستمد شرعيته من الخصائص الجسمية والقدرات التي يتميز بها القائد عن بقية الأفراد مما يجعل القائد هالة من التعظيم والتقدير نتيجة للقدرة التي يتمتع بها.

- السلطة التقليدية:

التي تستمد شرعيته من الإعتقاد في مبلغ قوة العادات والتقاليد والأعراف السائدة وشرعية المكانة التي يحتلها أولئك الذين يشغلون الأوضاع الإجتماعية الممثلة للسلطة التنفيذية.

¹: فجة رضا ، يوسف جغلوي، " المدلولات المفاهيمية والأطر النظرية للتنظيم في ظل المدخل الكلاسيكي". مجلة تاريخ العلوم. ع (07) ،(مارس2017)، ص 93.

-السلطة العقلانية أو القانونية:-

التي تقوم على أساس عقلي رشيد، مصدر الإعتقاد فيها قواعد أو معايير موضوعية غير شخصية، أي أن هناك إعتقادا رسميا في تفوق بناء معين من المعايير القانونية مهما كان محتوى هذه القواعد، كما أن مصدر هذه السلطة أيضا تفويض الذين يقبضون على مقاليدها الحق في إصدار أوامهم بهدف إتباعها والمحافظة عليها، وهكذا ترجع طاعة الأفراد للقانون لا إلى قائد ملهم ولا إلى قائد تقليدي.

3-3 مبادئ التنظيم البيروقراطي عند فيبير: يرى ماكس فيبير أن أي بيروقراطية كفؤة تتبنى المبادئ

التالية:⁽¹⁾

- التخصص وتقسيم العمل بحيث أن كل فرد يتقن عمله.
- تحديد مهام كل وظيفة بدقة حتى لا تكون هناك ثغرات في العمل.
- تسلسل هرمي في مستويات السلطة وكل واحد يتحمل مسؤولياته حسب توزيع المهام.
- وحدة قواعد العمل طبقا للقوانين واللوائح سواء على مستوى إتخاذ القرارات أو حماية المرؤوس من تعسف الرئيس.
- نظام عمل من العلاقات غير الشخصية يتم العمل بمقتضاه وفقا لأصول العمل وقواعد التعامل مع الزبائن.
- الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف و بين نشاطاته الخاصة.
- الإعتماد على قواعد عمل مكتوبة وموثقة، تحفظ في وثائق ويمكن الرجوع إليها عند الضرورة.
- نظام لإختيار وترقية العاملين وفقا للكفاءة والأداء في العمل.

¹: بوحوش، مرجع سابق، ص20.

3-4 تقييم النظرية البيروقراطية: (1)- الإيجابيات:

- يعد هذا النموذج بالنسبة لماكس فيبير مثاليا ويصلح لكل أنواع المنظمات، كونه يمثل النموذج البديل الراض للممارسات الإدارية في ظل النظام الإقطاعي و الإستبدادي إذ أنه يدعو إلى الشرعية والعقلانية والموضوعية لمنع التأثيرات والولاءات الشخصية، ومنع احتكار السلطة واستغلالها من قبل أصحاب النفوذ لأغراضهم الشخصية.

- إن التنظيم البيروقراطي يجعل العمل الإداري يستند إلى القانون والأسلوب العقلاني وليس إلى الأهواء والميول الشخصية و الإرتجالية، وهو بذلك يضمن الحقوق ويحقق الدقة والكفاءة المهنية.

- إن التركيز على مركزية إتخاذ القرار يراد له القضاء على المحاباة و الإجتهدات الشخصية وتحقيق التوازن والتكامل.

- كما أن هذا النموذج يتميز بالريادة في التركيز على ظاهرة التنظيم، ويعد إستجابة للتطلعات الراضة للأنظمة الإجتماعية السائدة في ذلك الوقت.

- من إيجابيات التنظيم البيروقراطي هو أن عمومية وشمولية والثبات النسبي للقواعد و التعليمات يجعل كل فرد في المنظمة يتمكن من إستيعابها وفهمها بدقة ووضوح وبالتالي إزدياد كفاءة وخبرة العاملين.

- السلبيات: رغم الإيجابيات المذكورة لمضامين النظرية البيروقراطية لماكس فيبير إلا أن هذه النظرية تعرضت للعديد من الإنتقادات ومنها:

- يعد النموذج الفيبيري للبيروقراطية نمودجا آليا يهدف إلى تشغيل المنظمة بطريقة ميكانيكية من خلال التحديد المسبق والمقنن الرسمي غير المرن لسلوكيات الأفراد العاملين، بمعنى التعامل مع العنصر البشري كآلة مع إهمال العلاقات والمشاعر الإنسانية و الداويع النفسية والمعنوية.

¹: دهام، مرجع سابق، ص 10.

- يفترض النموذج البيروقراطي أن هناك طريقة واحدة مثلى للعمل وللسلوك من خلال عمومية القواعد والإجراءات القانونية، مما يجعله يصطدم بالواقع الذي ينطوي على حالات ومواقف مختلفة كل منها يحتاج طريقة مختلفة في التعامل.

- الإهتمام الزائد في إتباع القواعد القانونية يؤدي إلى صعوبة تعديل هذه القوانين عندما لا تتوافق مع بعض الحالات.

- التأكيد الزائد على التخصص يخلق وحدات فرعية متصارعة تكون فيها الأهداف الفرعية طاغية على الأهداف الكلية للمنظمة.

ثانيا: المدرسة السلوكية في دراسة الإدارة

1- نظرية العلاقات الإنسانية جورج إلتون مايو George Elton Mayo :

يعتبر إلتون مايو رائد إتجاه ما يسمى حركة العلاقات الإنسانية، وقد تطور هذا الإتجاه كرد فعل عن الإتجاه الكلاسيكي في النظر إلى الإدارة، وقد جاء هذا الإتجاه من أجل تصحيح المفاهيم والمبادئ التي سادت نتيجة للنظريات الكلاسيكية، على ضوء ذلك سيتم توضيح أهم المنطلقات الرئيسية لنظرية العلاقات الإنسانية، ومن ثمة مضامين هذه النظرية وأهم الإنتقادات الموجهة لها.

1-1 تعريف العلاقات الإنسانية:

شكل مفهوم العلاقات الإنسانية محور إهتمام نظرية العلاقات الإنسانية ، ويمكن تعريفها على أنها: " مجال من مجالات الإدارة يعنى بإدماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معا بأكثر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الإقتصادية والإجتماعية والنفسية."⁽¹⁾

يتضح من خلال هذا التعريف أن للعلاقات الإنسانية أهدافا ثلاثة هي:

¹: بلقاسم سلاطونية، " العلاقات الإنسانية في المؤسسة". مجلة العلوم الإنسانية. ع 05. فيفري 2004. ص 24.

- تحقيق التعاون بين العاملين.

- الإنتاج.

- إشباع حاجات الأفراد الإقتصادية والنفسية والإجتماعية.

1-2 أهداف نظرية العلاقات الإنسانية:

سعت نظرية العلاقات الإنسانية من خلال مضامينها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إيجازها

فيمايلي: (1)

- تنمية المسؤولية المتبادلة للأفراد العاملين والمنظمة من أجل تحقيق نتائج إيجابية والتقليل من حدة التناقضات داخل التنظيم.

- رفع مستوى الكفاية الإنتاجية من خلال تنمية التعاون بين العاملين.

- التنبؤ بالمشكلات والحاجات الخاصة بالعاملين والعمل على القضاء عليه.

- وضع الأسس التي تشعر الأفراد بأهميتهم في مكان العمل.

- تدعيم روح التعاون وخلق التفاهم بين العاملين داخل التنظيم.

1-3 إفتراضات العامة لنظرية العلاقات الإنسانية:

على ضوء إنتقادها للنظريات الكلاسيكية في دراسة الإدارة بنت نظرية العلاقات الإنسانية إفتراضاتها،

ويمكن توضيح هذه الإفتراضات من خلال مايلي: (2)

- أن التنظيم الرسمي بشكله التقليدي لا يوفر الجو الصالح للسلوك التنظيمي السليم.

- أن الإنسان والسلوك التنظيمي من المتغيرات الأساسية المحددة لفعالية التنظيم.

¹: الشماع، خضير ، مرجع سابق، ص 68.

²: Özgür Önday, "Human resource theory : from Hawthorne experiments of mayo to groupthink of Janis". Global journal of Human Resource Management. Vol04.No01.February2016. p101.

- أن دراسة الإنسان تنصب على تكوينه النفسي و الإجتماعي وليس على تكوينه الفيزيولوجي.
- التقليل من أثر الجوانب غير السلوكية في التنظيم في التنظيم خاصة الهيكل التنظيمي.
- أثر التنظيم غير الرسمي على التنظيم الرسمي.

1-4 مضمون تجارب هورثون:

كانت ورشات هورثون التابعة لشركة ويسترن إلكترونيك محل التجارب التي قام بها إلتون مايو وزملاؤه ، وقد تمت هذه التجارب عبر مرحلتين: (1)

- **التجربة الأولى:** بهدف إختبار العلاقة بين الإضاءة ومراقبة علاقتها بالإنتاجية، حيث تقرر زيادة الإضاءة بالنسبة لمجموعة من العاملات كن يعملن على الضوء الإصطناعي، مع ملاحظة مجموعة أخرى من العاملات سميت بالمجموعة الضابطة.

- **التجربة الثانية:** نتيجة البحث عن عوامل إضافية لزيادة الإنتاج فقد قام مايو بإنشاء تجربة ثانية وهي نظام الورشات الجانبية، وفي كل مرة يتم إختبار مجموعة من العوامل ومنها نظام دفع الأجور، أوقات الراحة أثناء العمل، توقيت العمل.

نتيجة لهذه التجارب قام إلتون مايو وزملاؤه بالتوصل إلى النتائج التالية:

- ميل الأفراد العاملين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم.
- تأثر تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة.
- إن الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل.
- إن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقا لطاقته الفيزيولوجية وإنما طبقا لطاقته الإجتماعية.
- دور القيادة غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم.

¹: سلاطينية، مرجع سابق، ص 25.

1-5 إسهامات حركة العلاقات الإنسانية في الفكر التنظيمي:

ساهمت حركة العلاقات الإنسانية في ظهور العديد من النظريات التي تأثرت بها إلى حد بعيد، والتي لفتت الأنظار إلى أهمية العنصر البشري في التنظيم وتأثير الجماعات والعلاقات غير الرسمية على الإنتاجية وتحقيق أهداف التنظيم، ويبدو تأثر هذه النظريات بحركة العلاقات الإنسانية أوضح ما يكون في نظرية دوغلاس ماكريكور حول الفلسفة الإدارية، والتي سوف يتم التطرق إليها في العنصر الموالي، وبشكل عام يمكن رصد إسهام نظرية العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري من خلال مايلي: (1)

- ظهور لأول مرة إدارة مهمة تسمى إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، تتولى الإهتمام بحسن إستخدام الموارد المتاحة والعمل على رفايتها وحل مشكلاتها.

- بدأت الإدارة العامة والخاصة تعترف بحق العاملين في الحصول على إجازات سنوية وتخفيض ساعات العمل.

- بدأ الإعتراف بحقوق العمال في الرعاية الصحية والنفسية والإجتماعية.

- بدأ تدريب الرؤساء على مراعاة أصول العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للعاملين معهم حتى ترتفع روحهم المعنوية.

- إذا تم الأخذ في عين الإعتبار أن تجارب هورثون قد تمت في ظل مرحلة الكساد العالمي، فقد وجد فيها الكثير وصفة سحرية للتغلب على عقبات الإنتاج والتسويق دون حاجة إلى إستثمارات جديدة.

1-6 الإنتقادات الموجهة لنظرية العلاقات الإنسانية:

¹: السلمي، مرجع سابق، ص 258.

- على الرغم من الإسهامات المذكورة لنظرية العلاقات الإنسانية كونها مهدت لظهور نموذج و إتجاه جديد في دراسة التنظيم إلا أن هذه النظرية تعرضت لمجموعة من الإنتقادات أهمها: (1)
- إن المنظرين في العلاقات الإنسانية لم يأخذوا بعين الإعتبار في كتاباتهم وأبحاثهم الظروف السائدة في بيئة العمل، وهي تلعب دورا مهما في نتائج العمل.
 - إن التركيز على الظروف الإجتماعية وإهمال دور المنظمة نفسها التي تقوم بتلبية الحاجات الإجتماعية يتسم بالمبالغة في إستخدام العلاقات الإنسانية لتحقيق مكاسب للعمال على حساب المنظمة.
 - إن نظرية العلاقات الإنسانية غير مبنية على قواعد علمية فهي تعالج أساليب العمل بطريقة عاطفية ونظرة ضيقة فيها محاباة للعمال.
 - إن الصرامة في العمل والإلتزام بالقرارات المكتوبة والتقيد بتنفيذ التعليمات والقوانين الجاري بها العمل، هي القواعد الرئيسية للعمل الناجح وليس الحرص على مجازاة العمال والإستماع إلى شكاويهم وهمومهم التي لانهاية لها.

2: نظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس ماكريكور Douglas McGregor:

تعتبر نظرية الفلسفة الإدارية لصاحبها دوغلاس ماكريكور إمتدادا لحركة الإنسانية، حيث تستند هذه النظرية إلى تفسير ظاهرة التنظيم من منطلق الفلسفة الإدارية التي يتبناها القائد الإداري، على ضوء ذلك سيتم تحليل الإفتراضات الأساسية لهذه النظرية ومن ثم تقدها وتقييمها.

2-1 المنطلقات الرئيسية لنظرية الفلسفة الإدارية:

يعد دوغلاس ماكريكور رائد هذه النظرية، حيث عمل كأستاذ لعلم النفس الصناعي في الولايات المتحدة الأمريكية بجامعة هارفارد، وقد قدم ماكريكور نظريته حول إدارة قيادة الأفراد ، التي نشرها في

¹: بوحوش، مرجع سابق، ص 25.

كتاب صار مرجعا تحت عنوان: **البعد الإنساني في المؤسسة**، وينطلق ماكريكور في تحليله من ملاحظة مؤداها عدم وجود نظرية متكاملة حول الوظيفة الإدارية، إذ وإلى ذلك التاريخ لم تكن بعد قد ظهرت نظرية قادرة على الكشف عما أسماه ماكريكور بالطاقة الكامنة التي تمثلها الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة.

لقد ساهمت العديد من العوامل في ظهور نظرية الفلسفة الإدارية، ويمكن عرض أهمها من خلال

مايلي: ⁽¹⁾

- إهمال المدرسة الكلاسيكية للعنصر البشرية داخل التنظيم.

- قناعة المدير الكلاسيكي بمبادئ غير قابلة للتعديل، غير أن ماكريكور وجد عدة مواطن للخلل في هذه المبادئ.

- أن المدير التقليدي يرى أن السلطة هي الوسيلة الوحيدة للتأثير على الأفراد، بينما إكتشف ماكريكور أن هناك عوامل أخرى للتأثير منها الحوافر، الإقناع.

- أن المدير الكلاسيكي يرى أن المركز الرسمي هو الوسيلة الوحيدة للسلطة، في حين كشف ماكريكور عن مصادر أخرى للسلطة ومنها العلم، الخبرة، الإسم، الثراء.

على ضوء هذه العوامل قدم ماكريكور نظرية الفلسفة الإدارية التي تستند إلى مجموعة من المنطلقات

العامة وهي كمايلي: ⁽²⁾

- أن أي عمل أو تصرف إداري في المنظمة يرتكز في إطاره العام على نظرية إدارية معينة.

- أن التصرفات الإدارية لكل مستوى إداري تقوم على فلسفة إدارية معينة تؤثر في سلوك ذلك المستوى.

- أن الإتجاه السلوكي للمدراء سواء حصل بوعي أو إدراك منهم أم دون ذلك، إنما يعتمد على المبادئ والأطر الفلسفية والفكرية للمدير.

¹: الكبيسي، مرجع سابق، ص 113.

²: الشماع، خضير، مرجع سابق، ص 70.

- أن الأفراد العاملين في المنظمة يتأثرون جزئياً بطابع الفلسفة الإدارية يؤمن بها المدير في المستوى الأعلى.

2-2-2-1 الافتراضات الأساسية لنظرية X:

لقد بنى ماكريكور نظرية حول الفلسفة الإدارية من خلال دراسة نظريتين أحدهما تتبنى النظرة التقليدية للعملية الإدارية وهي نظرية X، ونظرية تحمل نظرة إنسانية في دراسة التنظيم وسماها بنظرية Y وهي التي يؤمن بها.

تعتمد نظرية X حسب ماكريكور على مجموعة من الافتراضات وهي: (1)

- لدى الإنسان العادي كراهية فطرية للعمل ولذا يحاول تجنبه.

- يكره الإنسان المسؤولية ولذا يحتاج إلى التوجيه من رئيسه.

- الإنسان العادي خامل وغير طموح، ويسعى فقط للأمن والاستقرار.

- الحافز الأساسي للعمل هي الأجور.

يتضح من خلال هذه الافتراضات أن الفلسفة التقليدية للمدير تعتمد على مبدأ عدم الثقة بالعاملين، فهي تقترض عدم حب العاملين للعمل، ونقص الطموح لديهم وعدم الرغبة في تحمل المسؤولية ويفضلون التحفيز المادي فقط، وعليه فالقائد لابد أن تصف بالصرامة والقوة والإعتماد على الأسلوب التوجيهي الصارم، فالعمال يجب أن يجبروا على العمل ويجب أن يراقبوا ويوجهوا ويهددوا بالعقاب من أجل الحصول على الإنتاج اللازم لتحقيق الأهداف، وعليه هذه النظرية تعكس النظرة الكلاسيكية للعمل، وبالتالي تعرض نظرية X القيادة المتسلطة، التي تركز على الإنتاج وتهتم بتصميم العمل وإجراءاته.

¹ : Kwasi Dartey-Baah, "Douglas McGregor's theoretical models : their application in assessing leadership styles". *Journal of Academic leadership*. Vol 07.No04.2009.

2-3-3-1 الافتراضات الأساسية لنظرية Y:

- على ضوء الإنتقادات التي وجهها ماكريكور لنظرية X فقد قدم تصور جديدا ينطوي على فلسفة مغايرة تحمل نظرة إنسانية لدراسة التنظيم، وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية: (1)
- يحب الإنسان بطبيعته العمل كما يحب الراحة و الإنسجام طالما توفرت له الظروف المناسبة لذلك.
 - يسعى الفرد تحت الظروف الإجتماعية والإقتصادية الملائمة بمحض إرادته للعمل.
 - يتعلم الإنسان تعلم المسؤولية تحت الظروف المناسبة بل ويسعى إليها.
 - الإنسان طموح بطبيعته، ولذا يكرر تصرفاته التي ينتج عنها إشباع رغباته وتؤمن له الأمن والإستقرار.
- يتضح من خلال إفتراضات نظرية Y أنها عكس نظرية X، حيث تحمل نظرة تفاؤلية وتعتمد في أسلوبها على الثقة المتبادلة، حيث يفترض القائد فيها أن المرؤوس أو العامل لا يكره العمل إلا بسبب ظروف خارجية، وأن الفرد قادر على الإبداع وتحمل المسؤولية ويعتمد على رقابة ذاتية.

2-4-4-1 إسهامات نظرية الفلسفة الإدارية في إثراء الفكر التنظيمي:

- لقد عمل ماكريكور من خلال نظريته حول الفلسفة الإدارية على تبني تصور عام حول التنظيم، من منطلق الفلسفة الإدارية التي يتبناها المدير حول العاملين، وقد أكد من خلال الدراسة المتعمقة والمقارنة على أن الفلسفة الإنسانية تقدم نموذج أفضل للعمل داخل التنظيم، وعلى ضوء ذلك فقد ساهمت هذه النظرية في إثراء أدبيات الفكر التنظيمي من خلال مايلي:
- أنها ساهمت في البحث عن نماذج جديدة للتنظيم والتحفيز داخل المنظمات.
 - أنها أثرت موضوع التنظيم من ناحية خلق ثقافة تنظيمية محفزة للعمل بدلا من مواصلة العمل بالأساليب التقليدية.

1 : Ibidem.

- أنها مهدت الطريق لبروز نظرية الإحتياجات الأساسية المتمثلة في ترتيب أولويات الأفراد ثم المطالبة بها.

- أنها غرست في أذهان المفكرين ورجال الأعمال فكرة الإهتمام بالقيم الإنسانية وقيم العمل في المنظمة.

- أنها قدمت تصورا لكيفية تحقيق التكامل بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف التنظيم قوامه مجموعة من الإجراءات وهي: ⁽¹⁾

• توضيح المتطلبات العامة للوظيفة.

• تحديد أهداف محددة يجب تحقيقها خلال مدة محددة.

• مباشرة العملية الإدارية خلال المدة المحددة.

• تقييم النتائج وهذه الخطوات تتفق مع المبدأ الشائع للإدارة بالأهداف والإشتراك في الإدارة.

2-5 الإنتقادات الموجهة لنظرية الفلسفة الإدارية لماكريكور:

رغم الإسهامات المهمة التي قدمتها هذه النظرية للفكر التنظيمي، غير أنها تعرضت لمجموعة من

الإنتقادات أهمها مايلي:

- أن هذه المبادئ لم تحط بجميع جوانب العملية الإدارية.

- إهتمت بالجانب السلوكي وأغفلت العمليات التنظيمية.

- رغم النظرة التفاضلية للإنسان ، إلا أنها لم تستطع أسلوب لعلاج مشكلة التوفيق بين حاجات العاملين وحاجات المنظمة.

¹: الشماع، خضير ، مرجع سابق، ص 72.

ثالثا: أهم المدارس الحديثة في دراسة الإدارة1- النظرية النظامية في دراسة التنظيم: Systematic theory

إذا كانت المدرسة الكلاسيكية في دراسة التنظيم ركزت على عملية التنظيم الرسمي وتقنيات العمل المطلوب لزيادة الإنتاج ، ثم جاءت بعدها المدرسة السلوكية التي حاولت التركيز على الجوانب السلوكية ومحاولة مراعاة الجانب الإنساني في التنظيم، فإن نظرية النظم جاءت لكي تدافع على فكرة الجمع بين مزايا المدرسة الكلاسيكية والمدرسة السلوكية، حيث أنها تعتمد على تدعيم التنظيم الرسمي والأجهزة الإدارية التي تعمل في إطار الشرعية القانونية مع الأخذ بعين الاعتبار للتنظيم غير الرسمي والإعتبارات الإنسانية في العمل.

1-1 المنطلقات الرئيسية للنظرية النظامية في دراسة التنظيم:

- إنطلقت نظرية النظم التي يعد من أهم روادها دافيد إيستون وكان وشين ، وقد شارك في صياغتها مجموعة من المنظرين السياسيين وعلماء الإجتماع، والإدارة على مفهوم مركزي للمنظمة قوامه أنها: كيان معقد التركيب وكل مكون من أجزاء بل هي نظام من النظم الفرعية والمترابطة والمتفاعلة، وأن المنظمات الفاعلة في مجتمع ما تعد مجموعة نظم تسهم في تكوين النظام العام.⁽¹⁾
- يعد مفهوم النظام **System** المفهوم المحوري لهذه النظرية، ورغم تباين الباحثين في النظر للنظام من الناحية الشكلية إلا أن هناك شبه إجماع على أن النظام عبارة عن: "مجموعة متفاعلة من النظم الفرعية التي تؤلف بتكاملها كيانا منظما أكبر من الأجزاء التي تكونت منها، موجهة لتحقيق هدف ما، وهذه العناصر قد تكون الرجال أو الآلات أو الأعضاء أو حتى الخلايا."⁽²⁾

¹: الكبيسي، مرجع سابق، ص 117.

²: الشماع، خضير ، مرجع سابق، ص 83.

- تساعد النظرة النظامية في إعطاء الأجزاء والمكونات أهميتها في دراسة التنظيم، كما تؤكد على ضرورة توحيدها وتفاعلها لبناء النظام الأعقد الذي تكون مخرجاته أهم وأكبر من مخرجات أي جزء منه.
- تبرز هذه النظرية أهمية البيئة الخارجية أو المحيط الذي تعمل فيه المنظمة وتؤكد على ضرورة الأخذ منه والعطاء له لضمان التقدم.⁽¹⁾

1-3 الافتراضات الأساسية لنظرية النظم:

تقوم نظرية النظم في دراسة التنظيم على مجموعة من الافتراضات الأساسية: ⁽²⁾

- أن هناك عدة مكونات متواجدة داخل النظام.
- أن أجزاء ومكونات النظام مترابطة وتكمل بعضها البعض.
- أن هناك عدة أنظمة فرعية متواجدة داخل كل نظام كبير.
- أن الأنظمة تتطلب مدخلات وتقوم بمعالجتها وإتخاذ قرارات بشأنها.
- أن ميكانيزمات المدخلات والمخرجات تشتغل بانتظام وتحافظ على حياة النظام.
- أن عمل الأنظمة والقيام بالمعالجة للمدخلات والمخرجات يفرز نتائج إيجابية وسلبية.
- أن عمل الأنظمة قد يفرز نتائج متوقعة ونتائج غير متوقعة.
- أن ما يترتب عن عمل الأنظمة من نتائج، قد يتحقق في فترة قصيرة المدى أو طويلة المدى أو كلاهما.

1-4 عناصر المنظمة وفقا لنظرية النظم:

تدرس المنظمة وفقا لهذه النظرية من خلال عناصرها الرئيسية التالية:

- المدخلات:

¹: الكبيسي، مرجع سابق، ص 117.

²: بوحوش، مرجع سابق، ص 26.

تتمثل في الموارد التي تحصل عليها المنظمة من بيئتها الخارجية، وتتمثل بالطاقات البشرية والمادية والدعم المادي والمعنوي، و ما تقدمه النظم السياسية والإقتصادية والإجتماعية من مناخ وظروف ومتغيرات تؤثر على المنظمة.

- العملية:

يقصد بها مجموعة الأنشطة التي توظف الطاقة المتاحة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالإنتاج والتمويل والصيانة والتدريب والتوظيف والتركيب كلها أنشطة تكمل العملية.

- المخرجات:

هي حصيلة العملية والنتائج الذي تفرزه المنظمة للبيئة والمتمثل في السلع والخدمات والنتائج العلمي أو الإبداعي أو الترفيهي وغيرها من العوائد التي تقدمها المنظمات على إختلاف أنشطتها.

- التغذية العكسية:

تعني إيصال المخرجات للمجتمع كمردود يقابل المدخلات المقدمة، وعليها يتوقف التقدم الذي ينجم عن أداء المنظمات، وفي ضوءها يتقرر حجم الزيادة في المدخلات المستقبلية.

1-5 أنماط التوازن التنظيمي حسب نظرية النظم:

تطرح هذه النظرية مصطلحات ومفاهيم عديدة لتحليل المنظمات وتقسيم أدائها ، فإستمرار المنظمة

وإستقرارها يتوقف على نوعين من التوازن: (1)

- التوازن الداخلي:

¹: الكبيسي، مرجع سابق ،ص 118.

يكون بين أجزاء النظم وعناصره لتخفيف الصراع والتناقض للحد الذي يسمح بالتوافق والتفاعل الإيجابي والإبداعي.

- التوازن الخارجي:

يكون مع القوى والمتغيرات المجتمعية، وتحقيق التناغم بين الأهداف الكلية ووفد النظام بالمنتجات التي تزيد من قدرته على تطوير طاقته المحولة إلى مدخلات.

1- 6 تقييم نظرية النظم في دراسة الإدارة:

لكل نظرية جوانب مهمة في دراسة التنظيم، غير أن أي نظرية تبقى معرضة لمجموعة من الإنتقادات، وعليه يمكن تقييم نظرية النظم من خلال مايلي:

- الإسهامات الفكرية لنظرية النظم :

- تتميز إدارة النظم بكونها توفر إدارة تحليلية فعالة في دراسة المنظمة بشكل متكامل.
- تهتم بدراسة الصورة الكلية للمنظمة بدلا من التركيز على بعض أجزائها.
- تكشف و توضح العلاقات المتعددة و المتشابكة بين الأنظمة الفرعية و أجزاء المنظمة.
- تعنى بعلاقات المنظمة مع البيئة المحيطة بها.

- الانتقادات:

- أن هذه النظرية مجردة وليست عملية.
- تعلق هذه مدرسة النظم أهمية كبيرة على ترابط و تكامل و تفاعل أجزاء المنظمة بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء أو العناصر إلى التأثير في النظام ككل.
- إن الإغراق في تطبيق النظام قد يؤدي إلى فقد روح الألفة و الانتماء للمنظمة و الذي قد يؤدي في النهاية إلى ضعف الإنتاجية أحيانا .

2- النظرية الموقفية في دراسة الإدارة : Fred Edward Fiedler

تشكل النظرية الموقفية أو الظرفية توجهها إضافيا في سياق النظريات البيئية في دراسة التنظيم، وعليه سيتم من خلال هذا العنصر تحليل أهم مضامين هذه النظرية:

2-1 المنطلقات الأساسية للنظرية الموقفية:

- جعلت النظرية الموقفية أو الظرفية من الموقف مفهوما محوريا في تحليل التنظيم، وقد عرفته على أنه: "وضعية خاصة ومتطورة تؤدي إلى رفض الصفات الفريدة والمناسبة للجميع، وبالنسبة للمنظمات فالموقف بنائي، ذلك أن التغيرات التي تتم في البيئة الخارجية (تكنولوجيا، أسواق...) تؤدي إلى إحداث تطورات في بنية المنظمات."

- يرى أصحاب الإتجاه الموقفي أنه ليست هناك نظرية أو مدرسة في التنظيم يمكن تطبيقها في مختلف الظروف وفي كل المنظمات، وإنما يجب إستخدام النظرية بشكل إنتقائي بحيث تتلائم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المنظمة.

- في إطار الإتجاه الموقفي قام كل من بول لورنس ولورش (P.Lawrence, Jay Lorsh) بدراسة طبيعة العلاقة الموقفية بين أنواع معينة من البيئات الخارجية وردود أفعال المنظمة نحوها، حيث طورا مفهومين أساسيين في بحثهما هما: التمايز والتكامل.

- يشير مفهوم التمايز حسب النظرية الموقفية إلى إختلاف وتخصص الوحدات (الأقسام الإدارية) داخل التنظيم، أي أن أقسام المنظمة تعمل بشكل مختلف، وبذلك كلما زاد التخصص في الأقسام كلما زاد التمايز.

- أما بخصوص مفهوم التمايز فيعني نوعية التعاون والتساند والإعتماد المتبادل بين الوحدات والأقسام الإدارية، من أجل توحيد الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة.⁽¹⁾
- تتميز الإدارة الموقفية بمجموعة من الخصائص أهمها: ⁽²⁾
 - سرعة التكيف والإستجابة للمواقف الطارئة.
 - تمايز أعضاء الإدارة الموقفية حسب مهاراتهم وخبراتهم وليس على أساس المراتب.
 - المساعدة على نشوء علاقات سريعة أثناء العمل، ويكون الولاء المهني هو المسيطر وليس الولاء للوظيفة، وبالتالي تجاوز الأطر البيروقراطية والتسلسلية في المسؤولية.
 - تشكل المرونة أحد أهم صفات الإدارة الموقفية، غير أن هناك نوع من الحركية التي تطبع البيئة المحيطة بالموقف، تجعلها عناصر يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية حسب درجة التعامل الجدي مع هذين العنصرين.

2-2 الإفتراضات الأساسية للنظرية الموقفية:

تستند النظرية الموقفية إلى مجموعة من الإفتراضات الأساسية، وذلك على النحو التالي:

- أن نمط العمل في القرن الواحد والعشرين يختلف عن نمط القرن الذي سبقه، وهذا يتطلب التأقلم مع المعطيات الجديدة في القرن الواحد والعشرين والتوجهات الجديدة في الفكر التنظيمي.
- أن الواقع أثبت بأنه لا يوجد شيء اسمه الطريقة المثلى للعمل ، وإنما يوجد شيء اسمه الطريقة المناسبة لكل بيئة عمل.

¹: مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات: دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام. (الأردن: دار الكتاب الحديث، 2002)، ص 125.

²: جمال حدار ، "الإدارة الموقفية في المنظمات الإدارية الحديثة". مجلة المفكر. ع 08. نوفمبر 2012. ص308.

- لقد أثبتت التجارب على السلوك الإنساني في العمل بأن الأوضاع المختلفة تتطلب ممارسات سلوكية نابعة من بيئة العمل، إذا أدركنا تحقيق الفعالية في الأداء.
- أن المدير الماهر هو الذي يكون قادرا على تحديد العناصر المؤثرة في العمل بإدارته، وبذلك يكون في إمكانه أن ينتقي الأسلوب الملائم لبيئته وظروف العمل لمنظمته.
- أن المدير العصري هو الذي يبحث باستمرار عن المهارات والكفاءات التي يتمتع بها كل عام بحيث يمكنه في النهاية من توظيفها والإستفادة منها في تحسين مستوى الأداء.¹

1- مبادئ الفعالية التنظيمية من منظور الإتجاه الموقفي:

تستند الفعالية التنظيمية حسب المنظور الموقفي إلى مبدئين هما:

- **المبدأ الأول:** التنظيمات الناجحة هي التي تحترم العلاقة الموجودة بين الخصائص التنظيمية ومتطلبات المحيط، بمعنى كلما كانت متطلبات البيئة مختلفة ومتنوعة كلما تطلب ذلك تمايز التنظيم، أي أن أقسامه تصبح أكثر تخصصا ولها خصائص تنظيمية متميزة، وهنا تصبح الحاجة للتكامل كبيرة لتحقيق إنسجام وتنسيق بين الأقسام.
- **المبدأ الثاني:** التنظيمات الفعالة تضع إجراءات تكامل تتماشى ودرجة تمايز البيئة المحيطة، فكلما كانت درجة التمايز كبيرة كلما كانت الحاجة للتكامل أكبر، أي وجود تكامل قوي بين الوحدات، وهذا يتطلب وضع وسائل تكامل خاصة مثل لجان التنسيق، مصالح الربط.²

2-3 مقومات النظرية الموقفية:

- إذا كانت نظرية الموقف لا تقبل بمبادئ النظام المغلق (لأنه يغفل المتغيرات البيئية مما يؤدي إلى تدهور و إندثار المنظمة) فهي كذلك لا تقبل بشكل مطلق بمنهج النظام المفتوح لأنه لا يمكن ترجمته إلى

¹: بوحوش ، مرجع سابق، ص 28.

²: السالم، مرجع سابق، ص 128.

أسس عملية تساهم في فهم الامور من منظور كلي (فتحليل الموقف للوصول لمنهج إداري مناسب يحتاج قدر من الإستقرار والثبات النسبي)وبالتالي فالنظرية تنظر للمنظمة على أنها نظام يقع في الوسط ما بين المغلق والمفتوح .

- تؤكد النظرية على أن هناك علاقة بين الحدث والنتيجة (فإذا حدث شيء ما ترتب عليه نتيجة ما) وتحاول تحديد العلاقة بين الحدث والنتيجة لتقديم إفتراضات يتم تطبيقها حسب الموقف.
- تطوير قدرات المدراء بدلاً من برمجتهم من خلال تزويدهم بالأدوات المساعدة على تنمية معارفهم ومهاراتهم الإنسانية والفكرية والفنية، وتنمية وتطوير الملاحظة والتحليل لإيجاد المشاكل وتحليلها بمنظير مختلفة وليست بطريقة واحدة محددة.⁽¹⁾

2-4 الإنتقادات الموجهة للنظرية الموقفية:

- رغم الإسهامات المهمة للنظرية الموقفية في الفكر التنظيمي، إلا أنها تعرضت لمجموعة من الإنتقادات:
- (²)
- أن التركيز على إستقلالية كل عنصر في عملية التنظيم والأداء قد ينتج عنه صعوبة القيام بعملية الإندماج في حالة بروز أي خلل في المنظمة بسبب كثرة التكاليف.
 - أن قيام المنظمات بحملات للتغلب على عراقيل العمل في البيئة وخلق التأثير الإيجابي في كل متغير قدم يصطدم بمنظمات قوية ذات سلطة إحتكارية في البيئة.
 - أن النظرية الموقفية تجاهلت قضايا جوهرية تتمثل في نتائج التغيرات المطلوبة وأثرها على العمل في المنظمة.

¹ : David Hopkins, *The Practice and Theory of School Improvement* .(USA : Springer.2005) p71.

²: بوحوش، مرجع سابق، ص 30.

- أن التغير سريع في البيئة بينما تتسم الهياكل بالبطء الشديد في الإستجابة للتغيير والسؤال المطروح كيف يمكن خلق التوازن بين سرعة التغيير في البيئة والتغيير المطلوب في الهيكل التنظيمي؟
- أن التركيز على إستقلالية الهياكل والمتغيرات البيئية غير كافيان لنجاح المنظمة في عملها، حيث توجد عناصر قوة خارجية تتمثل في الضغوط القادمة من منظمات حكومية وتشريعات تخدم جماعات معينة، وهذه العناصر تؤثر تأثيراً قوياً على مصير المنظمة وبقائها.

3- النظرية اليابانية في الإدارة) نظرية z:

تعد نظرية **z** اليابانية إمتداداً للنظريات الخاصة بالفكر الإداري ، وهي نظرية **x** التي ترمز للنظريات الكلاسيكية، ونظرية **y** التي تشير إلى النظريات السلوكية في دراسة الإدارة، على ضوء ذلك و إستكمالاً للنظريات البيئية التي ركزت على أثر البيئة الخارجية على المنظمة فإن نظرية الإدارة اليابانية تعبر عن هذا التوجه من خلال تقديم نموذج نظري مستوحى من التجربة والبيئة اليابانية.

3-1 المنطلقات الأساسية للنظرية اليابانية في دراسة الإدارة:

- يعد الباحث الأمريكي والياباني الأصل **وليام أوتشي William Outchi** صاحب هذه النظرية، حيث قدم في كتابه المشهور: **كيف يمكن للإدارة اليابانية مواكبة التطور الياباني** الذي نشر عام 1981، حيث حظيت هذه النظرية بإهتمام واسع لدى الباحثين المهتمين بالفكر التنظيمي. وتقوم هذه النظرية على تحديد مجموعة من المبادئ التي تميز الإدارة اليابانية وأهمها: (1)

- **ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة:** أي الإستقرار والأمن الوظيفي، إذ لا تلجأ المؤسسات اليابانية إلى الإستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الإقتصادية، مما كان له الأثر على إبداعه وإنتاجيته.

¹: إبراهيم المنيف، إستراتيجية الإدارة اليابانية. (السعودية: مكتبة العبيكان، 1998) ص94.

- العمل كفريق والشعور الجماعي بالمسؤولية: عن العمل الذي يقوم به الفرد، ففي كثير من الأحيان يتم قياس الإنتاج بالجهد الجماعي، وبالتالي تكون المكافأة جماعية لا فردية.

- أسلوب المشاركة في إتخاذ القرار: الذي يتسم بالجماعية و المشاركة، وهو ما يخلق إنسجاما وتوافقا بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة، ويوفر نوعا من الرقابة الذاتية، ويتمثل أسلوب المشاركة فيما يسمى بحلقات الجودة، وهي مجموعة عمل صغيرة تشكل على مستوى المؤسسة بهدف تأمين الجميع ومشاركتهم في جهود تحسين ما تنتجه المؤسسة، وتحليل المشكلات الفنية والإدارية و إقتراح حلول لها.

- الإهتمام الشامل بالأفراد : من حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية دون تمييز، وتوفير مقومات الحياة والإستقرار لهم؛ من حيث السكن والرفاهية ومتطلبات العيش الكريم، مما يخلق أجواء من التعاون و الإحترام المتبادل بينهم، ونوعاً من التفاعل الطبيعي بين العمل والحياة الإجتماعية .

- عدم التسرع بالتقييم والترقية : والتركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد، حيث يتم نقل الموظف من موقعه إلى موقع آخر على المستوى الإداري الواحد نفسه، ليعطي العمل صفة الشمولية والتكامل .

- عدم التخصص في المهنة: تفضل المنظمات اليابانية عدم التخصص الدقيق في المهنة ، فالموظف العامل يمارس أكثر من مهنة وينتقل من قسم إلى آخر ، وذلك للإستفادة منه في خدمة جميع أقسام المنظمة التي يعمل بها ، وهذا التنقل من قسم لآخر يكسب العامل تجربة ثرية ، الأمر الذي يجعله معدا للترقية.

- عملية المراقبة الضمنية: تعتمد الرقابة في المؤسسات اليابانية على الحذق والمفاهيم الضمنية والأمر الداخلي ، وهي تمارس بشكل وثيق ومنتظم ومرن في آن واحد ، الأمر الذي يجعلها شبه محكمة.

3-2 الافتراضات العامة لنظرية z اليابانية:

تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات العامة وأهمها مايلي:

- أن تتم عملية تقييم الموظفين مرة أو مرتين سنويا وفق مقاييس رسمية واضحة.
- أن يتم التركيز على الأداء أكثر منه على العلاقات غير الرسمية.
- أن يتناسب الشكل التنظيمي مع الظروف والمتغيرات والتكنولوجيا المعتمدة.
- التقليل من المستويات التنظيمية وأن تتصف بدرجة أقل من الرسمية.
- تفعيل أسلوب العمل الجماعي لضمان الولاء التنظيمي على المدى الطويل.
- أن يتم التوظيف لمدة طويلة أما الترقيات بشكل بطيء.

3-3 مقارنة بين الإدارة اليابانية والإدارة الأمريكية:

لقد عمل أوتشي من خلال نظرية Z على تحقيق نوع من المواءمة بين الممارسات الإدارية اليابانية والأمريكية، على ضوء ذلك قام بإجراء مقارنة ضمن فيها أهم خصائص الإدارة اليابانية في مقابل الإدارة الأمريكية، ويمكن توضيح فحوى هذه المقارنة من خلال مايلي: (1)

- **من حيث نمط التوظيف:** تقوم الإدارة اليابانية على التوظيف طويل المدى، في حين تقوم الإدارة الأمريكية على التوظيف قصير المدى.

- **من حيث التخطيط:** تقوم الإدارة اليابانية على خطط طويلة المدى، بينما تقوم الإدارة الأمريكية على التخطيط قصير المدى.

- **من حيث صنع القرارات:** تعتمد عملية صنع القرار في الإدارة اليابانية على الجماعية والبطء في التنفيذ، في مقابل ذلك تقوم الإدارة الأمريكية على فردية القرارات وسرعة تنفيذها.

¹ : Mohd Nizam, "Comparative Study of Manufacturing Strategy between Japanese and Western Approaches: An Overview". **Journal of Engineering**.No24.2012.p41.

- من حيث المسؤولية: ففي الإدارة اليابانية هي واضحة وجماعية، بينما في الإدارة الأمريكية فهي فردية.
- من حيث الإتصال: تقوم الإدارة اليابانية على الإتصال العمودي أي من الأسفل إلى أعلى، إضافة إلى الإتصالات الأفقية وفي جميع الإتجاهات، في مقابل ذلك فإن الإدارة الأمريكية تقوم على نظام إتصالي عمودي أي من الأعلى إلى الأسفل.
- من حيث وسائل الرقابة: تعتمد الإدارة اليابانية على نمط رقابة ضمنية (ذاتية) في حين تقوم الإدارة الأمريكية على نمط رقابة علنية.

3-4تقييم نظرية Z اليابانية:

- لقد ساهمت هذه النظرية في التأكيد على مجموعة والمبادئ المهمة في دراسة التنظيم، ويمكن إيجاز الإيجابيات فيمايلي:
- أن ركيزة هذه النظرية عند اليابانيين هي : عبادة العمل وزيادة الإنتاج ، لدرجة ان العقوبة لدى اليابانيين أصبحت : منعهم من العمل .
 - في اليابان لا يوجد نجاح فردي لشخص واحد إنما يوجد نجاح مجموعة متكاملة في فصل واحد يتم تكوين فريق عمل ، ويدربوا على كيفية إختيار قائد الفريق ، تعطى ورقة إمتحان واحدة للفريق بالكامل ويتم حلها بينهم جميعاً النجاح يسجل للجميع .. والرسوب كذلك.
 - هذه البيئة العملية خلقت إنتاج يصل إلى ما يسمى **ZERO ERROR** أو الخطأ الصفري وهو يعني أنه وعلى خط الإنتاج فإن المخرجات ذات العيب الصناعي .. هي صفر بالمائة وفي هذه البيئة الصحية للعمل ، خرجت ما يسمى بإدارة الجودة الكاملة **TQM " Total quality management "**.

رغم هذه الإيجابيات والإسهامات التي قدمتها نظرية Z في إثراء أدبيات الفكر التنظيمي، إلا أنها واجهت العديد من الإنتقادات أهمها:⁽¹⁾

- أن هذه النظرية لا تحدد تقنيات محددة يمكن تطبيقها في وقت محدد أو لا يمكن تطبيقها في ظروف معينة.

- أن بعض المؤسسات لا يمكنها تأمين الوظائف بصفة مستمرة لأن العرض والطلب في السوق هو الذي يتحكم في عمليات الإنتاج.

- أن المؤسسات التي تتوسع بسرعة وتفسح المجال لعمالها لكي تتم ترقيةهم في وظائفهم، لا تناسبهم هذه النظرية التي تدعو للعمل بهدوء وعدم التسرع في تغيير أجواء العمل.

- أن هذا النظام الملائم لليابان لا يتماشى ونظام العمل في الدول الأخرى بسبب إنتشار الأعمال الموسمية، والترقية في الوظائف عن طريق قبول وظائف أعلى في مؤسسات أخرى.

¹: بوحوش، مرجع سابق، ص 46.

المحور الثالث: الوظائف الإدارية

أولاً: التخطيط الإداري

ثانياً: التنظيم الإداري

ثالثاً: التوجيه الإداري

رابعاً: الرقابة الإدارية

خامساً: القرار الإداري

سادساً: الإتصال الإداري

سابعاً: التحفيز الإداري

ثامناً: القيادة الإدارية

أولاً: التخطيط الإداري:

1- **تعريف التخطيط الإداري:** يقصد بالتخطيط: "التنبؤ بالمستقبل وإعداد التدابير اللازمة لمواجهته بخطوات منظمة، والتخطيط هو الطريقة لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، عن طريق إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم مجموعة من الخطط والبرامج لتحقيق نتائج معينة باستخدام إمكانيات وموارد محددة في ظل ظروف معينة."⁽¹⁾

يعرف جورج تيري **George Terry** التخطيط الإداري على أنه: "الإختيار الذي يستند إلى الحقائق و استخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة، والتي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المطلوبة".⁽²⁾

والتخطيط هو: "عمل إفتراضات عما ستكون عليه الأحوال في المستقبل، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها، والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف، وكيفية استخدام هذه العناصر، وخط السير والمراحل الواجب المرور بها والوقت اللازم لتنفيذ الأعمال".⁽³⁾

كما أن التخطيط هو: "نشاط تقرر فيه الإدارة ما تريد أن تعمل، وماذا يجب عمله، وأين ومتى، وكيف وبواسطة من، وما هي الموارد المطلوبة لأداء العمل، فالتخطيط إذن يضع الإطار الشامل والتفصيلي للأهداف والخطط والخطوات والمراحل والعناصر اللازمة لتحقيق الأهداف".⁽⁴⁾

¹: محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، (القاهرة: دار الكتب والوثائق، 2014)، ص 55.

²: بربر، مرجع سابق، ص 55.

³: عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2008)، ص 86.

⁴: عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 57.

2- أهمية التخطيط الإداري: تتبع أهمية التخطيط الإداري كونه الوظيفة الإدارية الأولى التي تركز عليها

المنظمة، فالتخطيط ينطوي على مزايا أكيدة، ويمكن رصد هذه الأهمية من خلال مايلي:⁽¹⁾

- أنه يعمل على إتباع المنهج العلمي لاكتشاف المشكلات ودراستها ووضع الحلول الملائمة لها.

- أن التخطيط يخلق التنظيم والتقدم في العمل فهو يقسمه إلى مراحل ويحدد السبل والطرق التي يسلكها

العاملون في كل مرحلة من هذه المراحل.

- من شأن التخطيط أن يوفر إمكانيات العمل وسبل الحصول عليها، وهو بذلك يحقق الأمن النفسي

للعاملين.

- يوضح التخطيط الهدف أمام المجتمع وأمام المنظمات والإدارات وأمام العاملين، وهو يبسر العمل، مما

يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاجية.

- يساعد الإدارة على تحقيق اللامركزية بتوضيح الأهداف الجزئية لوحدات المنظمة.

3- أنواع التخطيط الإداري: يمكن النظر إلى التخطيط من عدة زوايا:⁽²⁾

- حسب مستوى التخطيط: فيكون التخطيط على مستوى المشروع ككل، كما قد يكون على مستوى إدارات

أو أقسام المشروع، ويسمى في الحالة الأولى بالتخطيط الكلي، وفي الحالة الثانية بالتخطيط الجزئي.

- حسب مدة التخطيط: هناك تخطيط قصير المدى ويغطي سنة فأقل، وهناك تخطيط متوسط المدى

ويغطي من سنة إلى خمسة سنوات، وتخطيط طويل المدى من خمسة إلى عشرة سنوات.

4- خطوات التخطيط الإداري:

إن التخطيط عملية وهذا يدل على وجود عدد من المراحل أو الخطوات التي تتكون منها هذه العملية،

ولا تنتهي عملية التخطيط بإصدار الخطة وإقرارها، لأن التخطيط عملية مستمرة، وإن كان إصدار الخطة

¹:المطيري، مرجع سابق، ص 92.

²: النجار، مرجع سابق، ص 89.

يعتبر معلما بارزا أثناء التخطيط، وتبدأ مراحل التخطيط بتحديد الأهداف ، وتشمل على مجموعة من

المراحل يمكن إيجازها من خلال مايلي:(¹)

-تحديد الأهداف.

-وضع التنبؤات حول المستقبل.

-وضع بدائل العمل (البرامج و المشاريع).

-إختيار أفضل البدائل.

-إعداد الخطة و إقرارها.

- متابعة و تقييم تنفيذ الخطة.

5- مقومات التخطيط الإداري الفعال: ترتبط فعالية التخطيط بمدى إرتباطه بمجموعة من المقومات يمكن

رصدها من خلال مايلي:(²)

- أن يكون للخطة هدف نهائي واضح ومحدد.

- أن تتميز الخطة بالبساطة والوضوح والبعد عن التعقيد.

- أن تتضمن الخطة تعريفا واضحا لكل الأجهزة الإدارية المسؤولة عن تنفيذ الخطة وكل تفاصيلها

وجزئياتها.

-مدى ملائمة الخطة للزمان و المكان و الظروف والمشكلة التي تعالجها.

-الدقة في بيانات الخطة وحساباتها.

-ضرورة مرونة الخطة لتتمكن من مواجهة ما قد يثار أو يظهر من صعوبات أو مشاكل لم تكن في

الحسبان عند وضع الخطة.

¹: حامد سواي عطية، العملية الإدارية: معارف نظرية ومهارات تطبيقية، (المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 1988)، ص97.

²: الهواسي، البرزنجي، مرجع سابق، ص 57.

6- صعوبات ومعوقات التخطيط الإداري: يواجه التخطيط الإداري مجموعة من الصعوبات والمعوقات

يمكن رصدها من خلال مايلي:⁽¹⁾

- صعوبات تتعلق بالعاملين في التخطيط: ومنها عدم توفر الخبرة، عدم توفر المعلومات الدقيقة مما يؤدي إلى خطأ في التنبؤ.

- صعوبات تتعلق بالمطبقين للخطة: ومنها عدم الإلتزام بالتخطيط والخطط الموضوعية، عدم كفاية الجهاز التنفيذي.

- صعوبات في الخطة نفسها: عدم توفر إمكانيات مالية كافية، سرعة التغيرات التقنية والتنظيمية.

ثانيا: التنظيم الإداري:

1- تعريف التنظيم الإداري:

يعرف التنظيم الإداري على أنه: " عملية تخصيص المهام والموارد وإقامة الدوائر والأقسام والتنسيق بينها لإنجاز الأعمال بشكل فاعل، وتتضمن وظيفة التنظيم تخصيص العمل، تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية، تحديد علاقات السلطة، تحديد المهام التنفيذية و الإستشارية، تصميم الوظائف.... الخ".⁽²⁾

كما يعرف التنظيم الإداري على أنه: " عملية تأسيس علاقات بين نشاطات النظام التي سيتم ممارستها، ومستخدميه الذين سيمارسونها ويقومون بها، وبين العوامل المادية والتسهيلات اللازمة لممارسة هذه النشاطات، إضافة لعملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات".⁽³⁾

¹: محمد الصيرفي، الإحتراف الإداري الحكومي، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2014)، ص 328.

²: درة، مرجع سابق، ص 20.

³: الهواسي، البرزنجي، مرجع سابق، ص 79.

على ضوء ما تقدم يمكن تحديد تعريف التنظيم على أنه عملية إدارية أساسية متعلقة بما قبلها، وهي وظيفة التخطيط، ومرتبطة بما بعدها وهي وظيفة التوجيه والقيادة والرقابة، ويقوم التنظيم على تجسيد الخطط والبرامج والسياسات، وتحديد للعلاقات من تفويض السلطات، وتحديد المسؤوليات، و إستيعاب الطاقات والموارد من أجل أفضل التوفيق بين مختلف الموارد لتحقيق الأهداف المسطرة.⁽¹⁾

2- أهمية التنظيم الإداري: يمكن إبراز أهم الجوانب المتعلقة بأهمية التنظيم فيمايلي:⁽²⁾

- يساعد التنظيم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، بأحسن كفاءة ممكنة عن طريق التنسيق وحسن إستغلال الموارد المتاحة.

- يؤدي إلى خلق الجو الملائم للعمل و إستقرار العاملين وحثهم على زيادة جهودهم لبلوغ الهدف.

- يسهم التنظيم السليم في تسهيل عملية الإتصال بين الأفراد ومجموعات العمل داخل المنظمة.

- توزيع موارد المنظمة وفق أسبقيات وأهمية الأهداف المطلوب إنجازها.

3- أنواع التنظيم الإداري: ينقسم التنظيم إلى نوعين:⁽³⁾

- **التنظيم الرسمي:** هو ذلك التنظيم التي تنص اللوائح والقوانين داخل المنظمة بوجوده، ويستمد وجوده من الهيكل الرسمي، ويتم عن وعي وإدراك لتنسيق أعمال المنظمة، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها، وهناك عدة أنماط من التنظيم الرسمي: التنظيم الرأسي، التنظيم الوظيفي، التنظيم الرأسي الوظيفي، التنظيم المصفوفي.

- **التنظيم غير الرسمي:** يوجد هذا النوع من التنظيم في كافة المنظمات دون إستثناء، وهو عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والإجتماعية تنشأ تلقائيا بناء على الإرتباطات الشخصية بين أعضاء التنظيم.

¹: محمد شويح، مبادئ إدارة الأعمال، (الجزائر: جسر للنشر والتوزيع، 2015)، ص 61.

²: الهواسي، البرزنجي، مرجع سابق، ص 80.

³: القدومي، محمد، عيوي، مرجع سابق، ص 113.

4-خطوات عملية التنظيم: تمر عملية التنظيم بمراحل أساسية أهمها:⁽¹⁾

- تحديد ما ينبغي عمله: من خلال دراسة المهمة الخاصة بالوحدة الإدارية (القسم أو الدائرة) من أجل التعرف بشكل أفضل على الأعمال والمهام التي يتعين القيام بها.
 - تقسيم أوجه النشاط وتوزيع الأعمال: وتشمل هذه المرحلة تقسيم أنشطة المنظمة إلى أقسام ووحدات، ومن ثم توزيع الموظفين على الوحدات حسب معايير تنظيمية ترتبط بالكفاءة والتخصص.
 - تقرير كيفية تحقيق التنسيق: إن إعطاء كل من المرؤوسين عملاً مستقلاً يخلق الحاجة لتحقيق التنسيق.
 - تقرير نطاق الرقابة: أي تحديد العدد من المرؤوسين التابعين لمدير واحد، وكلما تم الضبط الجيد لعدد المرؤوسين تم السيطرة عليهم وضبط مهامهم بشكل فعال.
 - وضع خريطة تنظيمية: بمجرد القيام بتوزيع الأعمال، وإجراء التعيينات، فإن معظم المديرين يقومون بإضفاء الشكل الرسمي على تنظيماتهم في الخريطة التنظيمية (الهيكل التنظيمي).
- 5- مقومات التنظيم الفعال: ترتبط فعالية التنظيم بتوفر مجموعة من المقومات يمكن رصدها من خلال

مايلي:⁽²⁾

- وضوح الهدف والغاية مما يؤدي إلى تنمية الخطط وتركيز جهود الأفراد.
- العمل على توفيق وتحقيق الإنسجام بين الوحدات الإدارية المختلفة لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف.
- يجب أن يتسم التنظيم بالمرونة وأن يكون قابلاً للتغير مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة.
- يجب أن يركز التنظيم على الإستخدام الأمثل والكفاء للموارد المتاحة من خلال تخفيف التكاليف.
- يجب أن يساهم التنظيم في تنمية وتفعيل الرقابة الذاتية للعاملين على مستوى المنظمة.

¹: بشير العلاق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، (الأردن: دار اليازوي العلمية، 2014)، ص 90.²: محمود عبد الفتاح رضوان، القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين، (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2016)، ص 31.

معيقات التنظيم الإداري:

يواجه التنظيم الإداري في مراحل سعيه لتحقيق أهدافه العديد من الصعوبات، والتي يمكن تحديدها من خلال مايلي:⁽¹⁾

- يعد سوء توزيع الإختصاصات و إزدواجها من المعوقات التي تسبب تباينا بين شيوع السلطة بين العاملين وشيوع المسؤولية.
- يؤدي تعدد الأهداف وتداخلها إلى المغالاة في تحديد كم وكيفية تنفيذ أهداف التنظيم وتفرعها بما لا يتناسب مع القدرات البشرية والمادية المتاحة.
- غموض قواعد سير العمل وتعقيدها مما يؤدي إلى تعذر الإحاطة بها من طرف العاملين.

ثالثا: التوجيه الإداري:**1- تعريف التوجيه الإداري:**

يمكن تعريف التوجيه بأنه: " الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تتطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم و إرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال، وإتمامها وتحقيق التناسق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الإختياري بينهم من أجل تحقيق هدف معين".⁽²⁾

كما يعرف التوجيه على أنه: " ترتيب وتوحيد الجهود الموزعة في مجموعة يتم بعضها بعض، وذلك لضمان حسن الترابط والتفاعل بين الموارد المادية والبشرية في المنظمة أو البيئة الإدارية، وتلافي العقبات والسلبيات التي تحول دون تنفيذ الأعمال بكفاءة وفعالية".⁽³⁾

¹: حسن علي محمد ، إدارة المؤسسات الإعلامية بين النظرية والتطبيق، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2017)، ص54.

²: العنبي، مرجع سابق، ص 155.

³: المطيري، مرجع سابق، ص 159.

ويعرف التوجيه الإداري بأنه: "إرشاد المرؤوسين وترغيبهم للعمل للوصول إلى الأهداف، فالتوجيه ليس

تنفيذا للأعمال، وإنما توجيه الآخرين في تنفيذهم للأعمال".⁽¹⁾

2- أهمية التوجيه الإداري: تكمن أهمية التوجيه فيما يلي:⁽²⁾

- يسهل مهمة المرؤوسين في استثمار وتوظيف أفضل ما لديهم من إمكانيات شخصية وفنية.

- يوفر التوجيه إتصالا مباشرا بوظائف المرؤوسين، ويساعد على شعورهم بالرضا الوظيفي.

- يتيح التوجيه فرصة للمرؤوسين للتغلب على نقاط ضعفهم في الأداء.

- إن التوجيه يشتمل على التدريب بطريقة غير مباشرة.

3- أنواع التوجيه الإداري: يصنف التوجيه الإداري وفقا لتصنيفات متعددة يمكن إيجازها من خلال

مايلي:⁽³⁾

- وفقا لعملية الإتصال: فهناك توجيه صاعد وهابط وأفقي.

- وفقا لعملية القيادة: فهناك توجيه قيادي، وتوجيه رأسي، وتوجيه زملائي.

- وفقا لعملية الأهداف: فهناك توجيه للأهداف العامة، وتوجيه للأهداف التفصيلية.

- وفقا للأسلوب المتبع: توجيه شخصي فردي، توجيه جماعي.

- وفقا للغرض المطلوب: توجيه إحاطة وعلم، وتوجيه تكاليفات.

4- خطوات التوجيه الإداري: إن التوجيه هو وظيفة لا توصف بأن لها عمليات أو مراحل متتالية، إنما

هي التحقيق الفعلي لوظائف الإدارة التكاملية مع الوظائف الإدارية الرئيسية، و حتى تحقق وظيفة التوجيه

الغرض منها، فإنها تتضمن نشاطين أساسيين بالتكامل على مرحلتين أو بالتوازي وهما:⁽⁴⁾

- النشاط الأول: إصدار الأوامر اللازمة للقائمين بالعمل (قيادة و إتصال).

¹: النجار، مرجع سابق، ص 210.

²: الهواسي، البرزنجي، مرجع سابق، ص 108.

³: محمد عبد المنعم شعيب، إدارة المستشفيات منظور تطبيقي، (القاهرة: دار النشر للجامعات، 2014)، ص 59.

⁴: المرجع نفسه، ص 57.

- النشاط الثاني: حفز الأفراد وحثهم على تنفيذ الأوامر (إتصال وتحفيز).

5- مقومات التوجيه الإداري الفعال:

ترتبط فعالية التوجيه بصفة أساسية على توفره على مجموعة من العناصر الأساسية، والمتمثلة

فيمايلي:⁽¹⁾

- التحديد الدقيق لواجبات العاملين، فضلا على تشجيعهم.
- التوضيح الدقيق لإجراءات تنفيذ كل عمل.
- النصح و الإرشاد المستمر.
- التأكد من تنفيذ أي تصحيح ثم وضعه بشأن حل مشكلة أو إنحراف معين.
- إصدار الأوامر و التعليمات.
- وجود علاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين كأفراد أو كجماعة.

6- معيقات عملية التوجيه الإداري:

تواجه عملية التوجيه الإداري مجموعة من المعوقات التي يجب على المديرين تجنبها، والتي يمكن

رصدها من خلال مايلي:⁽²⁾

- غياب الثقة بين المرؤوسين ورؤسائهم لغياب دورهم التوجيهي والتحفيزي.
- ضعف الحافز لدى الأفراد لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.
- عدم كفاءة الأوامر و التعليمات والتي تصدرها الإدارة أو عدم تحقيقها لأهدافها.
- تعارض المصالح والأهداف بين الأفراد وبعضهم البعض، أو بينهم وبين المنظمة.
- عدم وجود معايير محددة للأداء الوظيفي، وعدم إقرار القيادة بوجود خلافات فردية بين العاملين وعدم إلمام العاملين للإمام الكافي بمتطلبات الوظائف.

¹: الهواسي، البرزنجي، مرجع سابق، ص 109.

²: شعيب، مرجع سابق، ص 58.

رابعاً: الرقابة الإدارية:

1- تعريف الرقابة الإدارية:

تعرف الرقابة الإدارية بأنها: "وظيفة إدارية تهدف لقياس الأداء ومقارنته مع مقاييس معينة، ومن كونها تمارس بصورة مسبقة، ثم البحث عن نقاط الضعف الحاصلة وعن الأخطاء المرتكبة، ولكشف الانحرافات والفروق الحاصلة بين النتائج التي تم الحصول عليها وبين النشاط المخطط له، ومعرفة أسباب هذه الانحرافات الواقعة والعمل على تصحيحها".⁽¹⁾

تعرف الرقابة الإدارية على أنها: "عملية منهجية يستطيع من خلالها المديرون ضبط مختلف الأنشطة التنظيمية لتتوافق مع التوقعات المقررة في الخطط والموازنات والأهداف ومعايير الأداء".⁽²⁾ وأخيراً يمكن تعريف الرقابة بأنها: "هي تلك المهمة من الوظيفة الإدارية، والتي يتم بموجبها مراجعة المهام و الأداءات المنجزة للتعرف على ما تم تنفيذه مقارنة لما خطط ونظم في ظل الرؤيا والمهمة والإستراتيجيات المرسومة مسبقاً، و إتخاذ الإجراء اللازم في حال وجود تفاضل أو إختلاف".⁽³⁾

2- أهمية الرقابة الإدارية:

- تعد الرقابة الإدارية العصب الحيوي للعلمية الإدارية، وتتمثل أهميتها فيما يلي:⁽⁴⁾
- تساهم الرقابة الإدارية في ترشيد القرارات التي يتخذها المسؤولين على العمل في دورة العمل الكاملة، والتي تبدأ بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتنفيذ والمتابعة والتقييم.
 - تعتبر أحد العناصر الرئيسية الهامة للعملية الإدارية.
 - تساهم الرقابة الإدارية في الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة.

¹: زكرياء الدوري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال في القرن الحادي والعشرين، (الأردن: دار اليازوري العلمية، 2017)، ص 260.

²: ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، (عمان: دار يافا العلمية، 2008)، ص 218.

³: هاني عرب، أساسيات الإدارة الحديثة، (سوريا: مكتبة هاني عربي، د. ت. ن)، ص 49.

⁴: محمد عيسى الفاعوري، الإدارة بالرقابة، (الأردن: دار كنوز المعرفة العلمية، 2008)، ص 20.

- تساهم في تحديد كفاءة الإدارة في تحقيق الأهداف و النتائج المنشودة.

3-أنواع الرقابة الإدارية: توجد العديد من التصنيفات الخاصة بالرقابة الإدارية، ويمكن إجمالها فيما يلي:

- الرقابة من حيث زمن حدوثها: (1)

- الرقابة الوقائية: يعمل هذا النوع من الرقابة على أساس التنبؤ بالخطأ و إكتشافه قبل حدوثه.

- الرقابة المتزامنة: أي ملازمة العمل الرقابة للعمل التنفيذي خطوة بخطوة منذ بدايته حتى نهايته.

- الرقابة النهائية: وهي الرقابة التي تتم بعد إنجاز العمل، حيث يقارن الإنجاز الفعلي مع الأداء

المخطط.

- الرقابة من حيث موقعها: (2)

- الرقابة الداخلية: وتسمى أيضا الرقابة الذاتية، وهي الدعامة الأساسية لكل أعمال الرقابة، لأنها تعني

قيام وحدات الإدارة نفسها بالرقابة على أنشطتها وأدائها.

- الرقابة الخارجية: تمارس الرقابة الخارجية من قبل هيئات وأجهزة رقابية متخصصة تتبع الإدارة العليا

للمنظمة، وعادة ما تعطي الهيئات الرقابية ضمانات من أجل ممارسة وظيفتها.

4-مراحل الرقابة الإدارية: للرقابة مراحل ضرورية متصلة الحلقات، لا بد أن تمر عبر قنواتها العملية

الرقابية، وأهم هذه المراحل هي: (3)

- تقييس الأهداف ووضعها في معايير: بحيث يسهل معرفة ما تحقق من تلك الأهداف وما لم يتحقق،

ويمكن القول بأن التعليمات والأنظمة والضوابط والإجراءات التي تعمل في إطارها كل منظمة ماهي إلا

معايير يمكن على أساسها قياس مدى الإلتزام باتباع تلك الضوابط المحكمة لسير العمل.

¹: الدوري وآخرون، مرجع سابق، ص 262.

²: المغربي، أصول، مرجع سابق، ص 210.

³: المطيري، مرجع سابق، ص 201.

- متابعة الأداء وقياسه وفق المعايير المحددة: في هذه المرحلة تتم معرفة ما تحقق وفق المعايير التي سبق تحديدها، وقياس مدى الانحراف الناتج.
- تحديد الانحرافات: في هذه المرحلة يتم قياس مدى الانحراف بالزيادة أو النقصان، ثم البحث عن الأسباب والظروف المؤدية لهذه الانحرافات.
- التقييم والتصحيح والمتابعة: ويتم في هذه المرحلة إتخاذ الإجراءات الكفيلة بعدم تكرار تلك الانحرافات، وقد تتضمن إجراء تعديل الأهداف أو المعايير.

5- مقومات الرقابة الإدارية الفعالة: لا بد من توفر ظروف معينة يمكن بموجبها القول أن الرقابة فعالة:⁽¹⁾

- يفترض أن تكون الرقابة ذات حدود إقتصادية، وتسهم في خفض التكاليف.
- يجب أن يرتبط النظام الرقابي بمن لهم صلة بإتخاذ القرارات.
- يفترض أن يكون النظام سريعاً في التنبيه للانحرافات.
- يجب أن يكون النظام الرقابي واضحاً ومفهوماً من قبل المستفيدين منه.
- المرونة عنصر أساسي في النظم الرقابية الحديثة.
- يفترض أن تكون عناصر الرقابة مميزة.

6- معوقات الرقابة الإدارية:

تواجه عملية الرقابة الإدارية مجموعة من المعوقات تتمثل فيما يلي:⁽²⁾

- إستعمال النمط الميكانيكي بدلاً من النمط العضوي في الرقابة.
- عدم الأخذ بعين الإعتبار الفروقات الشخصية بين الأفراد من حيث الكفاءة والفاعلية في إنجاز المهام.
- عدم إشراك الأفراد في وضع الأهداف الفرعية على مستوى المنظمة.

¹:عرب، مرجع سابق، ص 51.

²: أحمد دودين، منظمات الأعمال المعاصرة،(عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014)، ص99.

خامسا: القرار الإداري:**1-تعريف عملية إتخاذ القرار الإداري:**

تعتبر عملية إتخاذ القرارات من العمليات التي تحدد مدى قدرة وكفاءة الإدارة على الأداء الفعال، وتعني كلمة قرار: " أن هناك موقفا أو مشكلة غير مرغوب فيها، ويراد تصفيتها أو إيجاد حل لها، أي أنها تعني الإختيار القائم على أساس موضوعي لبديل واحد من بديلين أو أكثر".⁽¹⁾

ويعرف هيربرت سايمون عملية إتخاذ القرار بأنه: " إختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جدية ناتجة عن عالم متغير، وتمثل جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال".⁽²⁾ كما تعرف عملية إتخاذ القرار بأنها: " مجموعة خطوات شاملة ومتسلسلة تهدف في النهاية إلى إيجاد حل لمشكلة معينة، أو لمواجهة حالات طارئة أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة، وقد تكون المشكلات القائمة واضحة ومعروفة الأبعاد والجوانب، أو قد تكون غامضة".⁽³⁾

2-أهمية إتخاذ القرار: تعتبر عملية إتخاذ القرارات محور العملية الإدارية، ولذا فهي تحظى بأهمية بالغة، ويمكن توضيح ذلك من خلال مايلي:⁽⁴⁾

- إتخاذ القرارات عملية مستمرة: حيث أن الإدارة ماهي إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات.
- إتخاذ القرارات أداة المدير في عمله: حيث يمكن إتخاذ القرار المدير من ممارسة عمله الإداري.
- القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة: ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير على مستقبل المنظمة
- إتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية: تمثل عملية إتخاذ القرار أساسا لباقي الوظائف الإدارية.
- إتخاذ القرارات أساس الإدارة أو وظائف المنظمة.

¹: المغربي، أصول، مرجع سابق، ص 257.

²: مؤيد عبد الحسين الفضل، نظريات إتخاذ القرارات: منهج كمي،(عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2016)، ص 16.

³: المرجع نفسه، ص 18.

⁴: فريد بونخلة، تأثير القادة على عملية إتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري،(قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007)، ص 125.

3-أنواع القرارات الإدارية:

يمكن تقسيم القرارات من زوايا متعددة كمايلي:(¹)

- من حيث النشاط: نجد هناك قرارات تتعلق بالعنصر البشري، وأخرى تتعلق بالإنتاج، وأخرى تتعلق بالتمويل و غيرها.

- من حيث التخطيط: نجد هناك قرارات مخططة وهي القرارات الروتينية اليومية، وقرارات غير مخططة، وتسمى القرارات الأساسية، والتي تعالج مشاكل معقدة، وهي لا يتكرر وجودها.

- من حيث الطبيعة: نجد قرارات تنظيمية وهي القرارات التي يتخذها المدير ، وقرارات شخصية يتخذها الفرد بصفته عضوا في التنظيم الإداري.

4-مراحل وخطوات إتخاذ القرار الإداري:

تتحد مراحل إتخاذ القرار من خلال الآتي:(²)

- المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة: من الأمور المهمة التي يجب على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساس وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها.

- المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات: إن فهم المشكلة فهما حقيقيا و إقتراح بدائل مناسبة لها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار.

- المرحلة الثالثة: تحديد الحلول المتاحة وتقويمها: ويتوقف عدد الحلول ونوعها على عوامل عديدة كوضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، الوقت المتاح أمام متخذ القرار.

- المرحلة الرابعة: إختيار الحل المناسب للمشكلة: حيث تتم المفاضلة بين البدائل المتاحة، وإختيار البديل الأمثل.

¹: المغربي، أصول، مرجع سابق، ص 258.

²: الهواسي، البرزنجي، مرجع سابق، ص 42.

- المرحلة الخامسة: متابعة القرار وتقويمه: عندما يطبق القرار المتخذ يقوم المدير بتقويم نتائج القرار ليرى درجة فاعليتها ومقدار نجاح القرار.

5- مقومات القرار الفعال:

- هناك مجموعة من المقومات يمكن للمدير الإسترشاد بها في إتخاذ القرار العقلاني والسليم، ويمكن رصدها من خلال مايلي:⁽¹⁾
- أن يكون القرار مقبولا بمعنى قبوله من قبل كافة الأطراف المعنية بالمنظمة سواء المنفذين للقرار أو المتأثرين به.
- أن لا يتعارض القرار مع تحقيق الأهداف.
- الدقة في درجة المخاطرة، فعندما يتم إختيار البديل فعلى المدير أن لا يأخذ في إعتبره فقط ، إحتتمالات النجاح، فالعملية تستند على الموازنة بين المخاطر المحتملة والمنافع الإقتصادية المتوقعة.
- درجة الإقتصاد في الجهود والأموال والمواد فكل بديل يتطلب قدرا من المجهود يزيد أو يقل بقدر البديل ذاته.

6- معيقات إتخاذ القرار: تواجه عملية إتخاذ القرار الإداري مجموعة من المعوقات كمايلي:⁽²⁾

- درجة تقبل المخاطرة لدى صانعي القرار في ظل المعطيات المتاحة.
- المفاهيم والمبادئ التي يحملها صانع القرار مقارنة بالمفاهيم المحيطة به.
- درجة المواءمة بين معتقدات صانع القرار والحقائق الموجودة على أرض الواقع.
- أهلية صانع القرار العلمية والثقافية ودرجة إلمامه وتخصصه في الموضوع قيد القرار.
- عدم وجود أو وضوح الرؤيا، الرسالة، وغاية المنظمة وأهدافها الإستراتيجية و التكتيكية.
- نقص الكفاءات والإعداد من طرف العاملين والموظفين القائمين على تنفيذ القرار.

¹: بربر، مرجع سابق، ص 167.

²: عرب، مرجع سابق، ص 62.

سادسا: الإتصال الإداري:

1-تعريف الإتصال الإداري:

تعرف الإتصالات الإدارية على أنها: " عملية تدفق المعلومات في المنظمة، وكذا تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر في المنظمة، وذلك بهدف تحويل المعاني إلى الآخرين".⁽¹⁾

كما أن الإتصال الإداري هو: " العملية التي تربط أفراد المنظمة الإدارية جميعهم فتربطهم مع بعضهم البعض في تداخل وتشابك إتصالي يهدف إلى إنتاج وتوفير وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لإستمرار العملية الإدارية ونقلها وتبادلها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة أن تحيط الآخرين بالمعلومات، أو أن تؤثر في سلوكهم من خلال تلك المعلومات".⁽²⁾

ويشمل الإتصال الإداري: " كل العمليات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم جماعات وأفراد، سواء داخل التنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي، ولا يمكن تصور أي منظمة مهما كان نوعها بدون شبكة إتصال تستعمل مختلف الوسائل لتحريكها من أجل تحقيق أهداف معينة".⁽³⁾

2-أهمية الإتصال الإداري:

يشكل الإتصال الإداري أساس حيوية المنظمة، ويمكن رصد أهميته من خلال مايلي:⁽⁴⁾

- تسهيل عمليات إتخاذ القرار على المستويين التخطيطي والتنفيذي.
- تمكن المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم والبرامج والخطط والسياسات التي تم وضعها من أجل ذلك.

¹: محمد الفاتح محمود المغربي، السلوك التنظيمي،(القاهرة: الدار العالمية للنشر، 2009)، ص 162.

²: المكان نفسه.

³: سامية عواج، الإتصال في المؤسسة: المفاهيم- المحددات- الإستراتيجيات،(عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2020)، ص 63.

⁴: خالد سليمان المؤمني، معالم في الفكر الإداري،(عمان: دار الكتاب الثقافي، 2017)، ص 63.

- يمكن الإتصال من التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها، ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها.

- يمكن من تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال، ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط التنفيذ.

3-أنواع الإتصال الإداري:

يمكن تصنيف الإتصال الإداري وفقا لعدة معايير، وذلك على النحو التالي:

- حسب مجال الإتصال: (1)

- الإتصال الداخلي: وهو إتصال الإدارة العليا بالمستويات الإدارية التي تليها داخل الهيكل التنظيمي، والتي تتم رأسيا وأفقيا داخل المنظمة.

- الإتصال الخارجي: وهو الإتصال الذي يتم بين المنظمة الإدارية الواحدة وغيرها من المنظمات الإدارية الأخرى سواء كانت هذه المنظمات إدارية أو غير إدارية.

- حسب طبيعة الإتصال: (2)

- الإتصال الرسمي: وهو ذلك الإتصال الذي يتم وفق التسلسل الهرمي للمنظمة الإدارية.

- الإتصال غير الرسمي: يعتمد هذا النوع من الإتصال على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري وأعضائه.

4-مراحل وخطوات الإتصال الإداري:

يمكن توضيح خطوات الإتصال الإداري من خلال مايلي: (3)

¹: عواج، مرجع سابق، ص 80.

²: المغربي، معالم، مرجع سابق، ص 169.

³: حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن الهواسي، تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة: منظور إداري تكنولوجي، (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2014)، ص 208.

- **الخطوة الأولى:** وتبدأ عندما يكون هناك مصدر مرسل يرغب بالإتصال بمصدر آخر مستقبل، لإرسال معلومات معينة بقصد التأثير على سلوكه بشكل معين.
 - **الخطوة الثانية:** يطور المرسل فكرة ذهنية بشأن موضوع معين.
 - **الخطوة الثالثة:** يقوم المرسل ببلورة الفكرة الذهنية وترميزها، بمعنى ترجمتها إلى رموز.
 - **الخطوة الرابعة:** ينتج عن عملية الترميز (الرسالة) وهي التي يود المرسل نقلها إلى المستقبل.
 - **الخطوة الخامسة:** يختار المرسل وسيلة الإتصال لنقل الرسالة وتوصيلها إلى المستقبل.
 - **الخطوة السادسة:** يستقبل المستقبل الرسالة.
 - **الخطوة السابعة:** القيام بالتغذية الراجعة.
- 5- مقومات الإتصال الإداري الفعال:**

إن الإتصال فن له مقوماته، لذلك ورد في أدبيات الإتصالات الإدارية عدة مقومات للإتصال

الفعال:⁽¹⁾

- أن تحتوي العملية على معلومات جديدة، وإلا كانت مجرد إتصالات مزعجة لا طائل منها.
- تحديد الهدف المخطط له من عملية الإتصال.
- إجابة فن الإستماع.
- يجب أن يكون هناك تنظيم سليم للإتصالات يكون مسؤولاً عن إقتراح وتنفيذ سياسة الإتصال.
- الوضوح والتوقيت المناسب بإستخدام الوسيلة المناسبة.

¹: ضرار العتيبي، مهارات الإتصال، (الأردن: دار اليازوي العلمية، 2021)، ص 45.

6- معوقات الإتصال الإداري:

تشير الدراسات والتجارب الميدانية أن هناك مجموعة من المعوقات تحد من فعالية الإتصال الإداري، والتي يمكن رصدها أهمها من خلال مايلي:⁽¹⁾

- تعد الهياكل التنظيمية الجامدة في العديد من المنظمات عقبة جسيمة أمام التدفق السليم للإتصال.
- طبيعة المنتفعين بخدمات ومخرجات هذه المنظمة قد يحدون من فعالية المنظمة.
- ضعف القدرات الإتصالية للمسؤولين عن المنظمة.
- ضعف وسائل وأدوات الإتصال الإداري.

سابعاً: التحفيز الإداري:**1- تعريف الحوافز:**

تعرف الحوافز: " على أنها مجموعة الظروف التي تتوفر في بيئة العمل، والتي تعمل على إشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال قيامهم بالعمل".⁽²⁾

كما ينظر للحوافز بأنها: " مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته، كما تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر".⁽³⁾ وعلى ضوء ذلك فإن التحفيز هو مجموعة من العوامل أو المؤثرات التي تدفع الموظف أو المستخدم نحو بذل جهد أكبر في عمله، و الإمتناع عن الخطأ فيه، وتحرك دوافعه نحو سلوك معين، وأدائه لنشاط محدد بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته.⁽⁴⁾

¹: بشير العلاق، الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، (الأردن: دار اليازوي العلمية، 2014)، ص57.

²: العتيبي، العملية، مرجع سابق، ص 186.

³: الهواسي، البرزنجي، مبادئ، مرجع سابق، ص 118.

⁴: المكان نفسه.

2- أهمية الحوافز الإدارية:

تبدو أهمية الحوافز في مختلف المستويات: (1)

- الإعترا ف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجته للتقدير .
- أداة للتغذية المرتدة: بحيث يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير تجاهها.
- الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد بهدف إشباع حاجاتهم المادية.
- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة.
- تنمية روح المشاركة و التعاون.
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة.

3- أنواع الحوافز: يمكن تصنيف الحوافز إلى: (2)

- حوافز مادية: مثل الزيادة في الزيادة في الأجر أو نسبة مئوية في الأرباح أو تخصيص نسبة معينة من الوفرات التي قد تحصل نتيجة التقليل من الأرباح أو نسبة من المبيعات.
- حوافز غير مادية: مثل المشاركة في القرارات و الإجتماعات والندوات أو إعطاء إجازة.
- حوافز فردية: هي حوافز موجهة للفرد وليس للجماعة، مثل جائزة أفضل موظف.
- حوافز جماعية: إن الهدف الأول والأخير لهذا النوع هو تشجيع روح الفريق الواحد و بث روح التعاون بينهم.

4- مراحل إعداد نظام الحوافز:

يمكن تحديد مجموعة من المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز لأي منظمة بالخطوات التالية: (3)

¹: المغربي، أصول، مرجع سابق، ص 298.

²: عربن مرجع سابق، ص 37.

³: صلاح هادي الحسيني، إعتصام الشكرجي، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا، (الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي، 2015)، ص 140.

- مرحلة الإعداد و الدراسة: حيث تقوم الإدارة بدراسة دوافع وحاجات العاملين، والعوامل الإنسانية والإقتصادية، وكذا المعدلات الحالية للأداء وصولاً لما يمكن أن تحققه العملية برمتها.
- مرحلة وضع الخطة: وغايتها معرفة الهدف من نظام التحفيز، نوع الحافز، الحد الأدنى من الأجور.
- مرحلة تجريب الخطة: تلجأ المنظمة في هذه المرحلة لتهيئة الظروف الملائمة لتنفيذ الخطة وتجريبها.
- مرحلة التنفيذ والمتابعة: على ضوء ما حصلت عليه الإدارة من معلومات سابقة يتم تعديل الخطة والشروع بتنفيذها ومتابعتها.

5- مقومات نظام الحوافز الفعال:

ترتبط فعالية نظام الحوافز بمدى توفره على مجموعة من المقومات:⁽¹⁾

- الوضوح: أن تتوفر للعاملين المعلومات الكافية والواضحة على نوعية السلوك الذي يحظى بالمكافأة.
- التنوع: أي لا يقتصر تقديم الحوافز سواء في كمها أو نوعها على نوع واحد سواء أكان حافزاً مادياً أو معنوياً.

- محفزة: أن يكون الحافز مثيراً لسلوك الفرد فعلاً، وليس من النوع الذي لا يكثرث إليه.

- معايير الأداء: أي الإستناد على مجموعة معايير في تقييم الأداء التي تتصف بالموضوعية.

- الوقت المناسب: بمعنى أن تقدم الحوافز في مواعيد متقاربة.

- التوافق مع الحاجات: التي يرغب بها العاملون.

6- صعوبات نظام الحوافز: يواجه تجسيد نظام الحوافز مجموعة من الصعوبات منها:

- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز.

- عدم دقة معايير الأداء.

- سوء إستخدام الحوافز من طرف المديرين.

¹: مهدي صالح السامرائي، نظريات الغرائز والدوافع والحوافز والحاجات الإنسانية، (الأردن: دار اليازوي العلمية، 2022)، ص 70.

- إرتفاع تكاليف نظام الحوافز.

- نقص متابعة الحوافز من حيث الفعالية.

ثامنا: القيادة الإدارية:

1-تعريف القيادة الإدارية:

تعرف القيادة الإدارية بأنها: "إستخدام التأثير غير القسري لتشكيل أهداف المنظمة والجماعة، ودفع

السلوك نحو إنجاز الأهداف التنظيمية، ومساعدة الجماعة والمنظمة لتشكيل هويتها وثقافتها".⁽¹⁾

كما تعرف القيادة الإدارية على أنها: "عملية التأثير على جماعة في موقف معين، وفي نقطة زمنية

محددة وتحت ظروف معينة لغرض تحفيز المرؤوسين على بذل الجهود إختياريا لتحقيق أهداف

المنظمة".⁽²⁾

في ضوء ما تقدم يمكننا أن نتبين أن القيادة تتكون من ثلاثة عناصر رئيسية هي:⁽³⁾

- وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.

- قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم و توجيههم.

- هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه القيادات.

2-أهمية القيادة الإدارية:

تتبع أهمية القيادة الإدارية من خلال مايلي:

- تعتبر القيادة الإدارية من أهم الوظائف التي يمارسها المدير.

- أنها ترتبط بباقي الوظائف الإدارية.

¹: شهدان عادل الغرباوي، القيادة الإدارية، (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2020)، ص 14.

²: عطية، مرجع سابق، ص 234.

³: الهواسي، البرزنجي، مبادئ، مرجع سابق، ص 110.

- تساهم القيادة في دفع العاملين نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.
- تساهم القيادة الإدارية في التجسيد الجيد للخطة الموضوعية.
- تساهم القيادة في تعزيز روح التعاون والتنافس.

3-أنواع القيادة الإدارية:

يمكن تصنيف أنواع القيادة إلى ست أنواع:⁽¹⁾

- القيادة الشخصية: تزاوّل عن طريق الإتصال الشخصي، وهنا يحدث التوجيه والحفز بالكلام أو شخصياً بواسطة القائد.
- القيادة غير الشخصية: فهي تزاوّل من طرف مرؤوسيّ القائد أو عن طريق وسائل غير شخصية مثل الخطط والأوامر.
- القيادة المتسلطة: تقوم على إفتراض أن القيادة حق يعطى للفرد الذي يتمتع بالسلطة.
- القيادة الديمقراطية: تتميز بأسلوب مشاركة العاملين في عملية صنع القرار والتخطيط ووضع السياسات.
- القيادة الأبوية: تتميز العلاقة المباشرة بين القائد والأفراد ومدى اهتمام القائد براحة ورفاهية الأفراد التابعين له.
- القيادة غير الرسمية: تكون داخل مجموعات التنظيم الاجتماعي غير الرسمي دون أن ترتبط بوظيفة رسمية في الهيكل التنظيمي.

4-صفات القائد الإداري:

يمكن تلخيص صفات القائد الإداري في عشرة صفات:⁽²⁾

- صقل المقاييس العليا للأخلاق الشخصية.

¹: بشير العلاق، القيادة الإدارية، (الأردن: دار البازوري العلمية، 2020)، ص 101.

²: الهواسي، البرزنجي، مبادئ، مرجع سابق، ص 114.

- النشاط العالي.
- الإنجاز.
- إمتلاك الشجاعة.
- العمل بدافع الإبداع.
- العمل الجاد بتفان و إلتزام.
- تحديد الأهداف.
- إستمرار الحماس.
- إمتلاك الحنكة.
- مساعدة الآخرين على النمو.

5-معيقات القيادة الإدارية:

تواجه القيادة الإدارية مجموعة من المعوقات، يمكن رصدها من خلال مايلي:⁽¹⁾

- المعوقات الإدارية:
- المركزية الشديدة وعدم التفويض.
- التخطيط غير السليم.
- عدم وفرة المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات.
- المعوقات البيئية:
- عدم إستقرار الأنظمة السياسية.
- الإنقسامات السياسية والإجتماعية داخل هذه الأنظمة.

¹: أحمد بن عبد الرحمن الشميري، مبادئ إدارة الأعمال ؛ الأساسيات و الإتجاهات الحديثة، (المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان، 2020)، ص196.

المحور الرابع: تأثير التحديات

المعاصرة على المنظمة

أولاً: المسؤولية الاجتماعية

ثانياً: المنظمة وإدارة الجودة الشاملة

ثالثاً: الإدارة الإستراتيجية للمنظمة

رابعاً: إدارة التغيير

أولاً: المسؤولية الاجتماعية:

1- تعريف المسؤولية الاجتماعية:

لا يوجد تعريف واحد متفق عليه للمسؤولية الاجتماعية، فالبرغم من الدراسات والبحوث الكثيرة التي تعرضت لهذا المفهوم، لم يتم الإتفاق على تعريف محدد له، وفي ضوء ذلك سيتم تحديد أهم التعريفات التي تم تقديمها في هذا المجال:

- تعريفات كتاب الإدارة للمسؤولية الاجتماعية:

-يشير كل من **Keith Davis and William Frederick** إلى أن المسؤولية الاجتماعية تتمثل في: "تحقيق التوازن بين الأهداف الاجتماعية والأهداف الاقتصادية، وذلك من خلال مواجهة التحديات الاجتماعية المختلفة، وطالبا أن تكون إستجابة المنظمة لتلك المسؤوليات طوعية، وليس خوفا من النقد أو التهديد بإستخدام القانون، وينصحان منظمات الأعمال بالإستجابة لمتطلبات البيئة، و الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاهها، وإلا فإن المجتمع على المدى البعيد سيشلح مكانتها وقوتها لما أسماه بالقانون الحديدي للمسؤولية الاجتماعية".⁽¹⁾

كما عرف **Drcker** المسؤولية الاجتماعية بأنها: "إلتزام منظمات الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وهذا الإلتزام يتسع بإتساع شرائح أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين توجهاتهم".⁽²⁾

ويشير **Holmes** هولمز إلى أن المسؤولية الاجتماعية ماهي إلا: "إلتزام على منشأة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة

¹: وهيبة مقدم، تقييم لمدى إستجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه غير منشورة، (قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2014)، ص 70.
²: محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، (الأردن: دار اليازوري العلمية، 2019)، ص 44.

الفقر وتحسين الخدمات الصحية، ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها".⁽¹⁾

-تعريف المنظمات الدولية لمفهوم المسؤولية الإجتماعية:

- عرف مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية المسؤولية الإجتماعية بأنها: "تشكل إجراءات تدمج بموجبها منظمات الأعمال الشواغل الإجتماعية في سياساتها وعملياتها المتصلة بأعمالها التجارية، ويشمل ذلك الشواغل البيئية والإقتصادية والإجتماعية، ويشكل الإمتثال للقانون الحد الأدنى من الإلتزام بالمعايير التي يتعين على منظمات الأعمال مراعاتها".⁽²⁾

-يرى البنك الدولي بأن المسؤولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال على أنها: "المساهمة في التنمية الإقتصادية المستدامة، وذلك من خلال التعاون مع العاملين وأسرهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشتهم على نحو مفيد لنشاطات المنظمات وللتنمية الإقتصادية".⁽³⁾

- يشير مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة إلى أن المسؤولية الإجتماعية هي: "الإلتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقيا، والمساهمة في تحقيق التنمية الإقتصادية، والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة، وعائلاتهم إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل".⁽⁴⁾

في ضوء ما تقدم يمكن الخروج بالتعريف الإجرائي التالي للمسؤولية الإجتماعية: "هي أداء المنظمات لإلتزاماتها الإقتصادية والقانونية والإجتماعية والأخلاقية تجاه أصحاب المصلحة، ومنهم المساهمون، الموظفون، العملاء، المجتمع بما يحتويه من أطراف فاعلة (كمنظمات المجتمع المدني) والبيئة.

¹: مدحت محمد أبو النصر، المسؤولية الإجتماعية للشركات والمنظمات: المواصفة القياسية 26000Iso،(مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015)، ص 60.

²: مقدم، مرجع سابق، ص 72.

³: فلاق، مرجع سابق، ص 48.

⁴: أبو النصر، مرجع سابق، ص 58.

2- خصائص المسؤولية الإجتماعية:

تتفق أغلب التعريفات التي قدمت للمسؤولية الإجتماعية على مجموعة من الخصائص المشتركة، والتي

يمكن أن نوردتها كمايلي:(¹)

- الإقرار بطوعية مبدأ المسؤولية الإجتماعية للمنظمات وعدم إلزاميته.
- تكامل السياسات المجتمعية، البيئية والإقتصادية في الأعمال الإدارية اليومية للمنظمة.
- تقبل المسؤولية الإجتماعية كونها واحدة من الأنشطة الأساسية الراسخة في نشاطات المنظمة الإدارية والإستراتيجية.

- الإجماع على الدور المهم الذي تلعبه المنظمة في المجتمع بصفتها عضوا فيه.

- القدرة على إشراك أطراف أخرى تهتم بالمنظمة، لأن المنظمة ستصبح مواطنة.

- عملية تشاركية تقوم بها المنظمات لتعظيم القدرة التشاركية بالتنمية.

3- أهمية المسؤولية الإجتماعية: هناك عدة جوانب تبرز أهمية المسؤولية الإجتماعية نوجزها

كمايلي:(²)

- يساهم إلتزام المنظمات بمسؤوليتها الإجتماعية في تحسين سمعتها لدى المجتمع.
- يساهم إلتزام المنظمات بالمسؤولية الإجتماعية في جذب العاملين الذين يحملون قيما تجاه هذا العمل.
- أثبتت البحوث والدراسات أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين الأداء الإجتماعي والبيئي والمالي للمنظمة.
- زيادة فرص البقاء أمام المنظمة.
- من مصلحة المنظمة تعزيز و تحسين المجتمع الذي تعمل فيه.
- إيجاد بيئة إجتماعية أفضل تعود بالنفع المباشر على المنظمة في الأجل الطويل.

¹: مراد بواشيرية، بوبكر نعرورة، " دور المواصفة القياسية ISO في إرساء المسؤولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة". مجلة العلوم الإدارية و المالية. م3، ع 01، 2019، ص 96.

²: أبو النصر، مرجع سابق، ص 43.

4- التحديات التنظيمية والمسؤولية الإجتماعية:

تشير العديد من الدراسات إلى أن بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الإجتماعية جاء نتيجة العديد من التحديات كان من أهمها: (1)

-العولمة:

وتعد من أهم القوى الدافعة لتبني المنظمات لمفهوم المسؤولية الإجتماعية، حيث أضحت العديد من الشركات المتعددة الجنسيات ترفع شعار المسؤولية الإجتماعية، وأصبحت تركز في حملاتها الترويجية على أنها تهتم بحقوق الإنسان، وأنها تلتزم بتوفير ظروف عمل آمنة للعاملين.

-تزايد الضغوط الحكومية والشعبية:

من خلال التشريعات التي تتادي بضرورة حماية المستهلك والعاملين والبيئة، الأمر الذي قد يكلف المنظمة أموالا طائلة إذا ما رغبت في الإلتزام بتلك التشريعات، وبخلاف ذلك قد تتعرض للمقاطعة والخروج من السوق بشكل كامل.

-الكوارث والفضائح الأخلاقية: حيث تعرض الكثير من المنظمات العالمية لقضايا أخلاقية، مما جعلها تتكبد أموالا طائلة كتعويضات للضحايا أو خسائر نتيجة المنتجات المعيبة، كما حدث في كارثة التلوث النفطي للمياه في ساحل أسكا.

-التطورات التكنولوجية المتسارعة:

والتي صاحبها تحديات عديدة أمام منظمات الأعمال فرضت عليها الإلتزام بتطوير المنتجات، وتطوير مهارات العاملين، وضرورة الإهتمام بالتغيرات في أذواق المستهلكين وتنمية مهارات متخذي القرار، خاصة في ظل التحول في الإقتصاد الصناعي إلى إقتصاد قائم على المعلومات والمعرفة، وزيادة الإهتمام برأس المال البشري بدرجة أكبر من رأس المال المادي.

¹: حسين عبد المطلب الأسرج ، المسؤولية الإجتماعية للشركات في الدول العربية،(مصر : منشورات الأسرج، 2022)، ص 16.

5- إتجاه الإعتراض لتبني المسؤولية الإجتماعية:

- ينطلق أصحاب هذا الإتجاه في تصورهم للمسؤولية الإجتماعية من النظرية الإقتصادية، وتدور حجج هذا الإتجاه في التوجهات التالية:⁽¹⁾
- إذا ما أخذت منظمات الأعمال بمهام المسؤولية الإجتماعية وبشكل متزايد، فإنها ستتحول في وقت قصير إلى شكل عما هو سائد في المنظمات الحكومية.
 - إذا إنفردت منظمة الأعمال بإنفاق المبالغ على تنفيذ برامج المسؤولية الإجتماعية دون المنافسين الآخرين، فإن ذلك يعني تكلفة إضافية من شأنها أن تنعكس على زيادة أسعار السلع التي تتعامل بها، وبالتالي تنعكس سلبا على موقفها وقوتها التنافسية في السوق.
 - غياب الرصيد العلمي وعدم توفر القدرات الإدارية والتنظيمية لدى منظمات الأعمال في هذا المجال، لكي تحدد نطاق ومجالات وأشكال المسؤولية الإجتماعية.
 - في التحليل النهائي سوف يدفع المجتمع ثمن مساهمة منظمات الأعمال في حل المشاكل الإجتماعية على شكل أسعار مرتفعة.
 - صعوبة إخضاع أبعاد المسؤولية الإجتماعية إلى إطار رسمي يتضمن الجوانب المحاسبية والقانونية لها.
 - يرى أصحاب هذا الإتجاه أن المفاهيم الأخلاقية تنطبق على الأفراد لا على منظمات الأعمال، لأن الأفراد وحدهم يستطيعون صنع المفاهيم الأخلاقية وتطبيقها، وطالما أن المسؤولية الإجتماعية قضية أخلاقية بالدرجة الأولى فهي مسألة ضمير، وهذا لا يمكن للشخص الطبيعي، ولا ينطبق على المنظمة لكونها شخصية إعتبارية.
 - تعد المسؤولية الإجتماعية مسألة معقدة وصعبة، لأن القرارات المتعلقة بها تكون معقدة، ومتضمنة العديد من المتغيرات، والتي يصعب إستيعابها في الكثير من الأحيان.

¹: فلاق، مرجع سابق، ص 66.

ثانياً - إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management

ظهرت إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري حديث يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع أفراد المنظمة لتحقيق النجاح المستديم من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق المنافع لجميع أفرادها وللمجتمع. على ضوء ما تقدم سيتم تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهم مبادئها والأطر التنظيمية اللازمة لفعاليتها.

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لقد اختلف الباحثين والمفكرين في مجال الفكر التنظيمي في تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، غير أن هناك إتفاق بينهم حول كونها فلسفة للتسيير تهدف لتحقيق الجودة والفعالية للمنظمة على مختلف المستويات التنظيمية، في هذا السياق يمكن تقديم التعريفات التالية:

- يعرف معهد المواصفات البريطاني **BSI** إدارة الجودة الشاملة بأنها: "فلسفة إدارية تضم كل الأنشطة التي يتحقق عندها الإشباع الكافي لحاجات الزبون وتوقعاته ومتطلبات المجتمع، مع درجة إنجازية عالية لأهداف المنظمة بطريقة فاعلة و كفاءة من خلال تعظيم مساهمة جميع العاملين في جهود التحسين المستمر."⁽¹⁾

- بينما تعرف المواصفة القياسية الإيزو إدارة الجودة الشاملة بأنها: "مدخل لإدارة المنظمة يركز على الجودة ويبني على مشاركة جميع أعضائها ويستهدف النجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق منافع جميع أعضاء المنظمة والمجتمع."⁽²⁾

¹: محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة قبل أن تكون تطبيقاً. (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر. 2012) ص

23.

²: المرجع نفسه.

- بالنسبة للمفكر جوزيف جابلونسكي فإنه يمكن إعتبار إدارة الجودة الشاملة بمثابة: "شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل".⁽¹⁾

بشكل عام يمكن تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أنها ثورة حقيقية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، وهي مدخل يعبر عن الإحساس المشترك في ممارسة الإدارة، وكذا أنها نتاج ممارسة الإدارة والطرق التحليلية التي تقود إلى عملية التحسين المستمر التي بدورها تؤدي إلى خفض التكلفة.

2- النقاط الأربعة عشر لنظرية ديمينج: يعد إدوارد ديمينج أحد أهم رواد إدارة الجودة الشاملة، وقد إستقطبت مفكري ورجال الإدارة، حيث قدم مجموعة من المبادئ التي تبنى عليها الجودة وحددها في 14 مبدأ ، وتضمنت عدة جوانب: الأدوات، التقنيات، التدريب، فلسفة الإدارة، وحسب قناعته فإن إدارة الجودة الشاملة تقوم على المبادئ التالية:⁽²⁾

- المبدأ الأول: وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات.
- المبدأ الثاني: إنتهاج فلسفة جديدة.
- المبدأ الثالث: التخلص من الإعتماد على التفتيش الشامل.
- المبدأ الرابع: إلغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط.
- المبدأ الخامس: وجود تطوير مستمر في طرق إختبار جودة الإنتاج والخدمات.
- المبدأ السادس: إنشاء مراكز للتدريب الفعال.
- المبدأ السابع: إعتماد أساليب ومناهج فعالة للقيادة.

¹: بوحوش، مرجع سابق، ص 99.

²: "Gurcharan Singh and others , Total Quality Management in the stock exchange". African Journal of Business Management .Vol 04.September2010 .p2453.

- المبدأ الثامن: إزالة الخوف.
- المبدأ التاسع: إزالة الحواجز بين الإدارات.
- المبدأ العاشر: التخلص من الشعارات والتركيز على كيفية أداء العمل.
- المبدأ الحادي عشر: العبرة بالجودة وليس بالعدد الضخم.
- المبدأ الثاني عشر: إيجاد بيئة مشجعة على الإبداع.
- المبدأ الثالث عشر: إعداد برنامج قوي للتعلم والتحسين.
- المبدأ الرابع عشر: إيجاد النظام اللازم لمتابعة هذه التغييرات.

3- المراحل الأساسية لبناء إستراتيجية الجودة الشاملة:

يتطلب تجسيد إستراتيجية الجودة الشاملة مجموعة من المراحل، وذلك على النحو التالي:⁽¹⁾

أ- تحليل البيئة: تبرز أهمية تحليل البيئة لغرض التأكد من أن رغبات وإحتياجات الزبائن قد تم الحصول عليها وجمعها بيانيا أو إحصائيا ، ومحاولة تنفيذ النفاض المسجلة في المنتج أو الخدمة، من خلال إعتقاد البحث المنتظم للبيئة الداخلية والخارجية.

ب- مهمة الجودة: أي تحديد الإتجاه الذي يتوجب على المنظمة السير فيه، ويمثل أهمية بالغة لإدارة المنظمة، حيث يجب كتابتها بعبارة واضحة مفهومة وقصيرة، إذ يمثل الإطار العام الذي يتوجب عليها العمل بموجبه، حيث يلعب الدور الإستراتيجي في إرشاد المنظمة من خلال إستخدام سياسة الجودة.

ج- وضع سياسة الجودة: وهي مسؤولية الإدارة بالمنظمة ، حيث تعتبر سياسة الجودة الوثيقة الأساسية والجادة لرؤية الإدارة في تحديد المهام والأهداف المراد تحقيقها من خلال إستراتيجية الجودة الشاملة.

¹: عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة. (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.2008) ص 320.

د- تأسيس خطط الإستراتيجيات الموجهة نحو الجودة: حيث أنه من دون خطط إستراتيجية فإن عمليات الجودة تفقد قدرتها على توجيه إمكانات التخطيط في المنظمة طويلة المدى.

هـ- تنفيذ إستراتيجية الجودة: حيث تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل تخطيط إستراتيجية الجودة الشاملة، إذ لابد من إيجاد الطريقة الأفضل لتطبيق التخطيط الإستراتيجي.

و- مراقبة وتقييم أداء الجودة: إذ تتطلب إستراتيجية الجودة الشاملة من المنظمة المتابعة المستمرة بغرض الإطمئنان إلى سير كافة العمليات وفق المخطط الإستراتيجي المعد، والذي يتطلب تطوير أنظمة المتابعة والمراقبة على كافة المستويات.

ز- المقارنة المرجعية: تعتبر هذه المرحلة مرحلة التأكد من تحقيق الأهداف، إذ تقوم المنظمة بقياس أدائها مقارنة بالمنافسين الحاليين وحتى المتوقعين لضمان إستمرارية المنافسة والسيطرة.¹

4- تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

حدد ديمينج سبعة أمراض قاتلة، وهي تعبر عن مجموعة من الصعوبات والتحديات التي يمكن أن تعرقل نجاح مبادئه الأربعة عشر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتتمثل هذه الأمراض القاتلة فيما يلي:⁽²⁾

- الفشل في توفير مواد بشرية ومالية مناسبة لتدعيم عمليات تحسين الجودة.
- الإهتمام بالربح السريع وعدم التركيز على الإستثمار على المدى الطويل.
- تركيز التقارير السنوية على الأداء وتوجيه الإنتقادات الظالمة والمثبطة للعمال.
- وجود نقائص في الإدارة بسبب التنقل المستمر بين الوظائف.
- إستخدام الإدارة للمعلومات المتاحة بسهولة، دون الإهتمام بما هو مطلوب لتحسين العملية.
- صرف أموال كبيرة على العناية الصحية.

¹: المرجع نفسه، ص 325.

²: بوحوش، مرجع سابق، ص 107.

- وجود قوانين وإجراءات تحد من الفعالية في العمل.

ثالثاً - الإدارة الإستراتيجية: Strategic Management

تعد الإدارة الإستراتيجية أحد المداخل الحديثة في دراسة التنظيم، وتعتبر إطار شاملاً ومتكاملاً لدراسة وتحليل كل الأنشطة والعمليات ضمن نطاق المنظمة، وذلك من خلال العلاقة التآثرية بين المنظمة وبيئتها، وفي هذا الإطار سيتم تقديم أهم النقاط الجوهرية المرتبطة بمدخل الإدارة الإستراتيجية، وذلك على النحو التالي:

1- تعريف الإدارة الإستراتيجية:

هناك تعريفات عديدة للإدارة الإستراتيجية نذكر منها:

- يعرف (Fred.R.David) الإدارة الإستراتيجية على أنها: " فن وعلم صياغة وتطبيق، وتقويم التصرفات والأعمال التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ."⁽¹⁾

يتضح من خلال التعريف أن الإدارة الإستراتيجية تركز على تحقيق التكامل بين وظائف المنظمة، وذلك بغرض تحقيق أهداف المنظمة.

- تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها عملية رسم الإتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، وإختيار النمط الإستراتيجي الملائم، في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخليا وخارجيا ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها."

- كما تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر

¹: محمد المحمدي الماضي، إدارة الإستراتيجية. (القاهرة: د.د.ن. 2017) ص 21.

المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف إتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.⁽¹⁾

على ضوء ما تقدم من التعريفات يمكن الخروج بتعريف إجرائي قوامه أن الإدارة الإستراتيجية هي مدخل إداري متكامل يضم مجموعة من العمليات التي تشمل عدة نشاطات أساسية ومتداخلة وهي التحليل الإستراتيجي، صياغة الإستراتيجيات، تطبيق وتقويم الإستراتيجيات بهدف تحقيق الأهداف العامة للمنظمة على المستوى الزمني الحاضر والمستقبلي.

2- المزايا النوعية للإدارة الإستراتيجية: تحقق الإدارة الإستراتيجية مزايا عديدة لأي منظمة نذكر منها:⁽²⁾

- الإدارة الإستراتيجية أداة من أدوات إدارة التغيير أو تحويل المنظمات.
- التخطيط الإستراتيجي لا ينجح بمنأى عن الإدارة الإستراتيجية والقيادة الإستراتيجية.
- تكيف المنظمة مع البيئة بما ينطوي عليه ذلك من تنمية الفرص وتفادي التهديدات.
- الإستخدام الأمثل للقدرات الذاتية للمنظمة سواء مادية أو بشرية.
- تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة فيما يتعلق بالمنتج أو السعر أو الجودة أو غيرها.

3- مراحل الإدارة الإستراتيجية:

تمر الإدارة الإستراتيجية بأربعة مراحل، وذلك على النحو التالي:

أ. مرحلة التحليل البيئي:

يقصد به مراقبة وتقييم المعلومات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة وتقديمها للإدارة.

ب. مرحلة صياغة الإستراتيجيات:

¹:مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط الإستراتيجي المتميز. (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر. 2009)ص64.

²: المرجع نفسه، ص 66.

تشمل صياغة الإستراتيجية تطوير رسالة المنظمة بناء على التعرف على الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وتحديد عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، وتأسيس الأهداف طويلة المدى، وتوليد الإستراتيجيات البديلة، وأخيرا إختيار إستراتيجية أو إستراتيجيات محددة للتنفيذ. وتشمل هذه المرحلة كذلك تحديد أنواع الأعمال الجديدة التي يتم دخولها والأعمال التي يتم تصفيتها، وهل يتم التوسع في العمليات القائمة أو التوسع؟⁽¹⁾

ج. **مرحلة تطبيق الإستراتيجية:** بعد أن يتم إختيار البديل الإستراتيجي الأفضل، بإعتبارها مرحلة مكملة للمرحلة السابقة وهي صياغة الإستراتيجية، وتتبع قيمة الإختيار البديل الأفضل من خلال حسن وضعه موضع التنفيذ، وهذه المرحلة تتطلب أن تقوم المنظمة بمايلي:

- أن تحدد المنظمة أهدافها التفصيلية.

- وضع السياسات.

- دفع العاملين وتحفيزهم للتنفيذ.

- تخصيص الموارد بكفاءة لتنفيذ الإستراتيجيات التي تم صياغتها بنجاح.

د. **مرحلة تقويم الإستراتيجية:**

فليس هناك عمل إداري متكامل دون أن يتم تقويمه بعد تنفيذه، وذلك للوقوف على نتائج المرحلتين السابقتين، صياغة وتطبيق الإستراتيجية، حيث يمكن الوقوف على جوانب التقصير في هاتين المرحلتين من خلال عملية التقويم الجيدة والمستمرة لما تم تخطيطه وتنفيذه، وهذا بدوره يزود رجل الإدارة الإستراتيجية بتدفق مستمر من المعلومات والبيانات الواقعية التي تمثل رصيذا لا يستهان به في بناء خبرة وتعلم متراكم.⁽²⁾

¹: منصور محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الإستراتيجية. (صنعاء: دار الكتاب الجامعي. 2011) ص 16.

²: الماضي، مرجع سابق، ص 22.

4- المتطلبات الرئيسية للإدارة الاستراتيجية :

لتحقيق إدارة إستراتيجية يتطلب توفر المقومات الآتية:

- خطة استراتيجية متكاملة.
- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار، وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.
- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة.
- نظام متطور للجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة.
- نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقويم أدائها.
- نظام متكامل للمعلومات لدعم إتخاذ القرار في المنظمة وتقويم الأداء المؤسسي والنتائج والإنجازات.
- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات و إتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.

5- **التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية :** تضم البيئة التنظيمية مجموعة من التحديات التي تواجه

الإدارة الإستراتيجية وهي:⁽¹⁾

- تسارع التغيرات الكمية والنوعية في البيئة التنظيمية.

- إزدياد حدة المنافسة.

¹: مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية. (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.2005)، ص23.

- التحالفات الإستراتيجية.

- ندرة الموارد.

- ظهور المنظمات المتعلمة.

رابعاً - إدارة التغيير:

يعد التغيير مسألة أساسية في كل منظمة، وهو عنصر حتمي في كل مراحل النشاط الإداري، ويرتبط نجاحه إرتباطاً وثيقاً بمواكبة الأحداث والتطورات التي تحدث حياؤه، وتخضع لتأثيرات العديد من العوامل الداخلية والخارجية، على ضوء ذلك سيتم معالجة أهم العناصر المرتبطة بموضوع إدارة التغيير وذلك على النحو التالي:

1- تعريف إدارة التغيير:

لقد تعددت التعريفات المقدمة لمصطلح إدارة التغيير، ويمكن ذكر أهمها كمايلي:

- يعرف روبنسون **Robonson** إدارة التغيير على أنها: "التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي التغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستقرة."⁽¹⁾

- كما تعرف إدارة التغيير على أنها: "عملية للتجديد الذاتي تسعى المنظمة من خلاله إلى بعث الحداثة، ومنع التراجع وإزالة الصدأ وإزالة الجليد الذي يتراكم على النظم واللوائح، أو يصيب الأفراد أو تتعرض له المعدات لتظل المنظمة محافظة على حيويتها وشبابها ومصداقيتها وقادرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة."⁽²⁾

¹: سيد سالم عرفة، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير. (القاهرة: دار الراهبة للنشر والتوزيع.2012)، ص 15.

²: المرجع نفسه.

- يعرف بيتر دروكر **Peter Druker** إدارة التغيير بأنها: " ذلك التغيير المخطط الذي يقصد تحسين فعالية الإدارة، وتقوية إمكانية مواجهة المشاكل التي تواجه هذه الإدارة ، وهو خطة طويلة المدى لتحسين أداء الإدارة في طريقة حلها للمشاكل وتجديد ها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على جهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها الإدارة، وعلى التدخل من طرف خارجي، وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية". (1)

على ضوء التعاريف المقدمة يمكن القول أن إدارة التغيير هي عملية مخططة وإستراتيجية متطورة، يتم من خلالها إستخدام موارد المنظمة بفعالية وكفاءة للتحويل من وضع تنظيمي إلى وضع تنظيمي أفضل.

2- أهداف إدارة التغيير: تسعى إدارة التغيير إلى تحقيق الأهداف التالية:(2)

- تحقيق الإلتزام بالتغيير عند كل الأفراد العاملين بالمنظمة.
- مساعدة وتمكين القادة من التعامل الإيجابي مع قوى التغيير، والمبادرة بالفعل قبل مدهامة التغيير لهم وفرضه عليهم.
- تنمية وتطوير نماذج متميزة لإدارة التغيير توافق أوضاع المنظمات وأهدافها وإمكاناتها.
- تأكيد التوجه الإيجابي في التعامل مع محركات التغيير بمنطق يقوم على ثلاثة مهمة: التحليل- التفكير - التغيير.
- تبيان خطورة إستخدام منطق التغيير التقليدي المبني على أساس إنتظار حدوث المتغيرات وآثارها ومن بعد ذلك التفكير في نوع التغيير المطلوب.

¹: علي فلاح الزعيبي، " إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط الإستراتيجي". مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية. ع.06، 2009. ص.78.

²: علي السلمي، ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير. (السعودية: الجمعية السعودية للإدارة. 2005).

- تطوير منهجية علمية لإدارة عمليات التغيير تأخذ في عين الاعتبار مجمل العوامل والمؤثرات الفاعلة في الموقف، وإدماج مفاهيم وتقنيات إدارة التغيير في نسيج الفكر الإداري ومهام المديرين في المنظمات المعاصرة.

3- العوامل الدافعة للتغيير: تتعدد العوامل الدافعة للتغيير التنظيمي، ويمكن ذكر أهمها كمايلي:(¹)

- المتغيرات المحلية:

- التغيرات السياسية الجذرية في النظم أو في القيادات.
- صدور سياسات عامة جديدة تستدعي تغيير الأهداف أو تعديل السياسات.
- إقرار الإستراتيجيات والرؤى المستقبلية على مستوى المنظمات.
- التغيرات التشريعية والنظم واللوائح والقيم.

- المتغيرات الدولية:

- التنافس بين المنظمات الإقليمية والدولية على التميز.
- الضغوط التي تمارسها المنظمات العالمية على المنظمات المحلية.
- العولمة و ما تفرزه من تحديات وتقره من إتفاقيات.
- التفجر المعلوماتي والمعرفي وظهور المفاهيم والنظريات الجديدة.
- الثورة التكنولوجية وثورة الإتصالات والشبكات الرقمية.
- مؤتمرات القمة الدولية والإقليمية وما تتبناه من فلسفات ورؤى جديدة.

4- مراحل إدارة التغيير:

يمر مجتمع التغيير بسبع مراحل متتالية ومترابطة وهي:(²)

¹: عمار الكبيسي، إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر. (السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية.2010)ص08.

²: عرفة، مرجع سابق، ص 19.

- **مرحلة عدم الحراك:** يصاب فيها أفراد مجتمع التغيير في البداية بصدمة شديدة وعدم التصديق نتيجة المعلومات والمعارف الجديدة المقدمة لهم عن التغيير.
- **مرحلة إنكار التغيير:** حيث يتجه أفراد مجتمع التغيير إلى إنكار فاعلية وتأثير المتغيرات القادمة عليهم.
- **مرحلة عدم الإكتئاب:** يصاب أفراد مجتمع التغيير بالإكتئاب عندما يصبح التغيير واقعا ملموسا، ويشعرون بالتوتر المستمر وعدم الرضا أو السعادة.
- **مرحلة الموافقة والإذعان:** حيث يقبل الأفراد في هذه المرحلة التغيير، ويوافقون عليه لأنه أصبح حقيقة واقعة ولا يمكن التراجع عليه.
- **مرحلة الإختبار:** يبدأ الأفراد هنا في إختبار مجريات عملية التغيير عن طريق الدخول مع المسؤولين عن التغيير في حوارات ومناقشات.
- **مرحلة البحث عن معنى:** عندما يستنفذ الأفراد مناقشاتهم وحواراتهم تكون قد تكونت لديهم صورة تامة عن التغيير وعن معناه الحقيقي.
- **مرحلة إضفاء الطابع الذاتي:** ختما تتكون لدى الأفراد الثقة في النفس وقدرة الذات على المشاركة الفاعلة والجادة في عمليات التغيير، بحيث يضيف كل فرد من ذاته على عمليات التغيير ليكتسب تقدير الآخرين وتقدير الذات في نفس الوقت.

5- معوقات التغيير التنظيمي:

تواجه عملية التغيير التنظيمي مجموعة من التحديات أهمها: (1)

¹: علي عبد الوهاب محمد، إعادة هندسة الإدارة. (القاهرة: مركز وايد سيرفيس.1998).

-**الخوف من الخسارة المادية أو توقع كسب مادي:** حيث قد يسود الاعتقاد بأن أعباء عملية التغيير معظمها ستقع على إداريي المستويات الوسطى والعاملين، هذا الاعتقاد سيتحول على خوف قد ينتج مقاومة شديدة للتغيير.

-**الشعور بالأمان أو بالخوف:** قد يتطلب الوضع الجيد توصيفا وظيفيا جديدا ينشأ إلتزامات تجاه معايير الجودة مثلا، وهذا ما يدفع البعض على الشك في قدراتهم للإلتزام بهذه المعايير وبالتالي التخوف من فقدان المنصب أو التدرج في السلم الوظيفي، وهذا كما قد ينشأ مقاومة للتغيير تسعى للحفاظ على الوضع الحالي.

-**الخوف الاجتماعي أو المساندة الاجتماعية:** قد يفرض التغيير التنظيمي أن يفصل الفرد عن فريق العمل الذي تربطه به علاقات إنسانية مميزة، وحتى قد يفرض عليه العمل بمعزل عن الآخرين. وهذا ما قد يدفعه إلى السعي الحثيث بهدف المحافظة على الوضع.

- **درجة الثقة مع قيادي التغيير في المنظمة:** إن الثقة الكاملة في قيادي التغيير وغياب الحساسية السلبية معهم يجعل الفرد يتقبل المهام التي توكل إليه في إطار التغيير ، دونما الاعتقاد أن هذه القيادة متحاملة عليه لأنها تكثر التوجيهات.

قائمة المراجع:

- باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

- 1- أبو النصر مدحت محمد ، مقومات التخطيط الإستراتيجي المتميز. (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.2009).
- 2- أبو النصر مدحت محمد ، المسؤولية الإجتماعية للشركات والمنظمات: المواصفة القياسية **26000 Iso**، (مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015).
- 3- أبو النصر مدحت محمد ، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم،(القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012).
- 4- الأسرج حسين عبد المطلب ، المسؤولية الإجتماعية للشركات في الدول العربية،(مصر: منشورات الأسرج، 2022).
- 5- بدر فاطمة ، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة،(سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020).
- 6- بوحوش عمار ، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الحادي والعشرين.(بيروت: دار الغرب الإسلامي،2006).
- 7- بني عيسى أحمد ، المدخل إلى الإدارة الإسلامية الحديثة،(الأردن: دار اليازوي، 2018).
- 8- بربر كامل ، الإدارة عملية و نظام،(بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1996).

- 9- البرزنجي حيدر شاكر ، الهواسي محمود حسن ، مبادئ علم الإدارة الحديثة، (القاهرة: دار الكتب والوثائق، 2014).
- 10- البرزنجي حيدر شاكر ، الهواسي محمود حسن ، تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة: منظور إداري تكنولوجي،(الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2014).
- 11- جواد شوقي ناجي ، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي،(الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010).
- 12- جودة محفوظ أحمد ، درة عبد الباري ، الأساسيات في الإدارة المعاصرة: منحى نظمي (عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، 2012).
- 13- دباس أحمد عبد السلام ، الإصلاح الإداري كمدخل للإصلاح الإقتصادي،(سوريا: جمعية العلوم الإقتصادية السورية، د.ت.ن).
- 14- دودين أحمد ، منظمات الأعمال المعاصرة،(عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014).
- 15- الدوري زكرياء وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال في القرن الحادي والعشرين، (الأردن: دار اليازوي العلمية، 2017).
- 16- درة عمر محمد ، مدخل إلى الإدارة (سوريا: منشورات معهد إيبلا للعلوم السياحية والفندقية، 2009).
- 17- هيدي فيديل ، الإدارة العامة منظور مقارن، ترجمة: محمد قاسم القريوتي،(الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع، 1979).
- 18- الزعبي علي فلاح مفلح ، السميعات مروان بدر ، إدارة العلاقات العامة،(الأردن: دار اليازوي للنشر، 2019).

- 19- عباس حسن وليد حسين ، الربيعاوي سعدون حمود جثير ، إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة،(عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع،2015).
- 20- حسين محمد عبد ، موسى غانم فنان ، إدارة المشتريات،(الأردن: دار اليازوي،2008).
- 21- الحسيني صلاح هادي ، الشكرجي إعتصام ، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا،(الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي، 2015).
- 22- الحريري محمد سرور ، إدارة الأفراد الحديثة،(بيروت: دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، 2015).
- 23- الكبيسي عامر ، إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر. (السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية.2010).
- 24- موسى غانم فنان ، الأصول العلمية في إدارة المخازن،(بغداد: دار الرسالة،1988).
- 25- محمد حسن علي ، إدارة المؤسسات الإعلامية بين النظرية والتطبيق،(القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2017).
- 26- حمد موفق حديد ، وظائف المدير: المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال،(مصر: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2010).
- 27- الماضي محمد المحمدي ، إدارة الإستراتيجية.(القاهرة: د.د.ن. 2017).
- 28- المؤمني خالد سليمان ، معالم في الفكر الإداري،(عمان: دار الكتاب الثقافي،2017).
- 29- المطيري ثامر ملح ، فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي،(المملكة العربية السعودية: دار اللواء للنشر والتوزيع، 1990).
- 30- المنيف إبراهيم ، إستراتيجية الإدارة اليابانية.(السعودية: مكتبة العبيكان،1998).
- 31- مسلم علاوي شبلي، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة) عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2018).

- 32- المعلوي صالح جندب ، المعلوي سعيد جندب ، التخطيط الإستراتيجي في الإدارة الحديثة: مفاهيم أساسية للمخططين الإستراتيجيين، (السعودية: دار العبيكان، 2019).
- 33- المغربي محمد الفاتح محمود بشير ، أصول الإدارة والتنظيم، (المملكة الأردنية الهاشمية: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016).
- 34- المغربي محمد الفاتح محمود ، السلوك التنظيمي، (القاهرة: الدار العالمية للنشر، 2009).
- 35- النجار عبد العزيز، الإدارة الذكية، (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2008).
- 36- السالم مؤيد سعيد ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية. (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. 2005).
- 37- السالم مؤيد سعيد ، تنظيم المنظمات: دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام. (الأردن: دار الكتاب الحديث، 2002).
- 38- السامرائي مهدي صالح ، نظريات الغرائز والدوافع والحوافز والحاجات الإنسانية، (الأردن: دار اليازوي العلمية، 2022).
- 39- السلمي علي ، السلوك الإنساني في الإدارة (القاهرة: مكتبة غريب، 1995).
- 40- السلمي علي، ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير. (السعودية: الجمعية السعودية للإدارة. 2005).
- 41- سنان الموسري، الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات، (الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004).
- 42- عبد الوهاب علي محمد، إعادة هندسة الإدارة. (القاهرة: مركز وايد سيرفيس. 1998).
- 43- عبد المجيد علي ، الإدارة الحديثة أسس ومبادئ وغايات، (مصر: ناشرون وكالة الصحافة العربية، 2022).
- 44- العديلي إبراهيم ، فن الإدارة الحديثة، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2018).

- 45- عواج سامية ، الإتصال في المؤسسة: المفاهيم - المحددات - الإستراتيجيات،(عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2020).
- 46- عطية حامد سوادي ، العملية الإدارية: معارف نظرية ومهارات تطبيقية، (المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 1988).
- 47- العلاق بشير ، الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، (الأردن: دار اليازوي العلمية، 2014).
- 48- العلاق بشير ، إدارة الحملات الإعلانية،(الأردن: دار اليازوي العلمية، 2011).
- 49- العلاق بشير ، أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم (عمان: دار اليازوي العلمية، 2008).
- 50- العلاق بشير ، القيادة الإدارية،(الأردن: دار اليازوي العلمية، 2020).
- 51- العلاق بشير ، تنظيم وإدارة العلاقات العامة،(الأردن: دار اليازوي العلمية، 2014).
- 52- علي محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة،(الكويت: معهد الإدارة العامة، 1982).
- 53- العلي عبد الستار ، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة. (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. 2008).
- 54- عرب هاني ، أساسيات الإدارة الحديثة،(سوريا: مكتبة هاني عرب، د. ت. ن).
- 55- عرفة سيد سالم ، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير. (القاهرة: دار الراهة للنشر والتوزيع. 2012).
- 56- العريقي منصور محمد إسماعيل ، الإدارة الإستراتيجية. (صنعاء: دار الكتاب الجامعي. 2011).
- 57- العتيبي ضرار ، الحوار نضال ، إبراهيم خريس، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن،(الأردن: دار اليازوي العلمية، 2022).
- 58- العتيبي ضرار ، مهارات الإتصال،(الأردن: دار اليازوي العلمية، 2021).
- 59- الفاعوري محمد عيسى ،الإدارة بالرقابة،(الأردن: دار كنوز المعرفة العلمية، 2008).

- 60- فلاق محمد ، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، (الأردن: دار اليازوي العلمية، 2019).
- 61- الفضل مؤيد عبد الحسين ، نظريات إتخاذ القرارات: منهج كمي،(عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2016).
- 62- الصيرفي محمد ، الإحتراف الإداري الحكومي،(القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2014).
- 63- القدومي محمد ، محمد هاني محمد، زيد عبوي، المفاهيم الإدارية الحديثة (عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع، 2014).
- 64- القريوتي محمد قاسم ، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف (عمان: دار وائل للنشر، 2006).
- 65- رضوان محمود عبد الفتاح ، إدارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة قبل أن تكون تطبيقا. (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر. 2012).
- 66- رضوان محمود عبد الفتاح ، القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين، (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2016).
- 67- شويح محمد ، مبادئ إدارة الأعمال، (الجزائر: جسر للنشر والتوزيع، 2015).
- 68- شلبي مسلم علاوي ، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، (الأردن: دار اليازوي العلمية، 2017).
- 69- الشميمري أحمد بن عبد الرحمن ، مبادئ إدارة الأعمال ؛ الأساسيات و الإتجاهات الحديثة، (المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان، 2020).
- 70- الشماع حسن خليل محمد ، محمود خضير كاظم ، نظرية المنظمة. ط3 (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007).

71- شعيب محمد عبد المنعم ، إدارة المستشفيات منظور تطبيقي،(القاهرة: دار النشر للجامعات، 2014).

72- الغرباوي شهدان عادل ، القيادة الإدارية،(الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2020).

ثانيا: المجالات والدوريات:

1- بواشرية مراد ، بوبكر نعرورة، " دور المواصفة القياسية ISO في إرساء المسؤولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة". مجلة العلوم الإدارية و المالية. م3، ع 01، 2019.

2- دهام عبد الستار إبراهيم ، " التنظيم البيروقراطي إزاء الفكر الإداري المعاصر: إطار نظري". مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية. ع 02. 2008.

3- دريدي منيرة ، "دور البحث والتطوير في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات". إيليزا للبحوث والدراسات. م4، ع01، 2019.

4- حدار جمال ، " الإدارة الموقفية في المنظمات الإدارية الحديثة". مجلة المفكر. ع 08. 2012.

5- الزعبي علي فلاح ، " إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط الإستراتيجي". مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية. ع06، 2009.

6- سلاطنية بلقاسم ، " العلاقات الإنسانية في المؤسسة". مجلة العلوم الإنسانية. ع 05. فيفري 2004.

7- قجة رضا ، يوسف جغلولي، " المدلولات المفاهيمية والأطر النظرية للتنظيم في ظل المدخل الكلاسيكي". مجلة تاريخ العلوم. ع 07، 2017.

ثالثا: الدراسات غير المنشورة:

- 1- بونخلة فريد ، تأثير القادة على عملية إتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري،(قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007).
 - 2- لبشري حورية ، مبدأ فاعلية الإدارة العامة في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة،(قسم الحقوق، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 01، 2015).
 - 3- مقدم وهيبة ، تقييم لمدى إستجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الإجتماعية: دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه غير منشورة،(قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2014).
- باللغة الإنجليزية:

Books :

- 1- Boris Kaehler, Jens Grundei , **HR governance : a theoretical introduction** (Germany : Springer publications, 2019).
- 2- Brains Magnet , **Principles and Functions of Management**(India :National council of educational research and training , 2016).
- 3- Hopkins David, **The Practice and Theory of School Improvement** .(USA : Springer.2005).
- 4- Laegaard Jorgen , Bindslev Mille, **Organization theory**. (London : bookboon publisher, 2006).
- 5- Pal Karam, **Management Concepts and Organizational Behaviour** (United Kingdom : International Publishing House, 2011).

Journals :

- 1- Baah Kwasi Dartey, "Douglas McGregor's theoretical models : their application in assessing leadership styles". **Journal of Academic leadership** .Vol 07.No04.2009.

- 2- Godwin Achinivu, "Application of the Henri Fayol Principles of Management in Startup Organizations", **Journal of Business and Management**, Vol19. N°10.2017.
- 3- Nizam Mohd,"Comparative Study of Manufacturing Strategy between Japanese and Western Approaches: An Overview". **Journal of Engineering**.No24.2012.
- 4- Önday Özgür,"Human resource theory : from Hawthorne experiments of mayo to group think of Janis ". **Global journal of Human Resource Management**.Vol04.No01. 2016.
- 5- Rodrigues Carl," fayol's 14 principles of management then and now ".**Manangement Decission**.Vol39. N10.2001.
- 6- Singh Gurcharan and others ," Total Quality Management in the stock exchange".**African Journal of Business Management** .Vol 04, 2010.