

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة

مطبوعة بيداغوجية بعنوان

مدخل لإدارة

الأعمال

مطبوعة بيداغوجية موجهة للسنة الثانية ليسانس جميع الشعب

إعداد الدكتور: سمير شيبان

السنة الجامعية 2025-2026

فهرس المحتويات

الصفحة	المكونات
02	فهرس المحتويات.....
7	قائمة الأشكال.....
8	قائمة الجداول.....
9	مقدمة.....
11	المحور الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة.....
13	أولا: طبيعة الإدارة.....
13	1- تعريف الإدارة.....
20	2- الجانب العلمي والفني للإدارة.....
23	3- أهمية الإدارة.....
26	ثانيا: الإدارة مستوياتها، مجالاتها وعلاقتها بالعلوم الأخرى.....
26	1- المستويات الإدارية.....
28	2- مجالات الإدارة.....
35	3- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى.....

38	ثالثا: ماهية المدير.....
39	1- تعريف المدير.....
40	2- العلاقة بين المدير والقائد.....
41	3- الأدوار الإدارية.....
45	4- المهارات الإدارية.....
47	5- العلاقة بين المهارات الإدارية والمستويات الإدارية:.....
49	أسئلة المحور الأول.....
51	المحور الثاني: تطور الفكر الإداري.....
52	أولا: المدرسة الكلاسيكية.....
53	1- نظرية الحركة العلمية.....
58	2- نظرية الوظائف الإدارية.....
66	3- النظرية البيروقراطية.....
70	ثانيا: مدرسة العلاقات الانسانية.....
71	1- حركة العلاقات الانسانية.....

75	2- نظرية الحاجات الإنسانية لابراهيم ماسلو.....
79	3- نظرية الدافعية لفريدريك هيرزبيرغ.....
81	4- نظرية دوغلاس ماك جريجور <i>Y&X</i>
85	5- أفكار تشيستر بارنرد.....
86	ثالثا: المدارس الحديثة.....
86	1- مدرسة النظم.....
93	2- المدرسة الموقفية.....
95	3- المدرسة الكمية.....
97	4- نظرية الإدارة بالأهداف.....
100	5- النظرية <i>Z</i>
107	أسئلة المحور الثاني.....
91	المحور الثالث: الاتجاهات الحديثة في الإدارة: إدارة التغيير.....
91	أولا: مفهوم التغيير وإدارة التغيير.....
92	ثانيا: خصائص التغيير.....

93	ثالثا: خصائص إدارة التغيير.....
95	المحور الرابع: الاتجاهات الحديثة في الإدارة: إدارة الجودة.....
95	أولا: تعريف إدارة الجودة.....
95	ثانيا: العناصر الأساسية لإدارة الجودة.....
95	ثالثا: أهمية إدارة الجودة.....
96	رابعا: مبادئ إدارة الجودة.....
97	المحور الخامس: الاتجاهات الحديثة في الإدارة: الحوكمة.....
97	أولا: تعريف الحوكمة:.....
97	ثانيا: عناصر ومبادئ الحوكمة الأساسية.....
98	المحور السادس: الاتجاهات الحديثة في الإدارة: إدارة المعرفة.....
98	أولا: تعرف إدارة المعرفة.....
98	ثانيا: العلاقة بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة.....
100	ثالثا: مكونات إدارة المعرفة.....
101	خاتمة.....
103	قائمة المراجع.....

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	مصفوفة الكفاءة والفعالية	01
27	المستويات الإدارية	02
42	أدوار المديرين	03
48	علاقة المهارات الإدارية بالمستويات الإدارية	04
76	هرم ماسلو للحاجات الإنسانية	05
89	عناصر النظام	06
112	تكامل التخطيط الزمني في المنظمة	07
113	أنواع التخطيط حسب مدى تأثيره	08
119	مراحل التخطيط	09
136	التنظيم الوظيفي	10
137	الهيكل التنظيمي المصفوفي	11
138	التنظيم حسب الموقع الجغرافي	12
139	التنظيم على أساس العملاء	13
152	مضمون نظرية المسار - الهدف	14
156	عملية الدوافع الإنسانية	15

162	عناصر العملية الاتصالية	16
171	خطوات العملية الرقابية	17

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
29	الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال	01
80	العوامل الوقائية والعوامل الدافعية	02
84	الفرق بين النظريتين X و Y	03
101	الفروقات بين الإدارة اليابانية والإدارة الأمريكية	04
149	نمط القيادة الفعال وفق نموذج فيدلر	05

تعد الإدارة أحد أبرز المؤشرات الواضحة التي يمكن من خلالها التمييز بين المجتمعات المتقدمة والمجتمعات النامية، فلقد أبرزت التجربة أن الخطط الجيدة يمكن أن تفشل في ظل الإدارة الفاشلة. كما أن الخطط السيئة يمكن تحسينها وتعزيز تحقيقها ونجاحها في ظل الإدارة الناجحة. إذا فقد تعوض الإدارة الجيدة بكفاءتها وفعاليتها عن قلة الموارد والإمكانيات، كما تعمل في الوقت ذاته على معالجة أوجه وجوانب الفشل والضعف في الخطط. كما تمثل الإدارة أهم الوسائل التي يمكن أن يستثمرها الأفراد، كما يمكن أن تستثمرها المنشآت والدول من أجل تحقيق الرخاء والأمن والتقدم بحيث تضمن لها تحديد الأهداف بدقة ورسم الخطط والبرامج المؤدية لتحقيق هذه الأهداف والعمل على تنفيذ الخطط ومتابعتها.

وتعتبر الإدارة نشاط إنساني يرتبط بالعمل الجماعي يهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستغلال موارد متاحة والعمل على تنمية موارد جديدة. وإن هذا العمل يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية من تحديد للأهداف إلى التخطيط وتنظيم وتجميع وتنمية للموارد والتنسيق والتوجيه بالإضافة إلى الرقابة وتقييم الأداء. هذه الوظائف الإدارية الأساسية ليست منفصلة عن بعضها بل هي مترابطة، بمعنى أن النجاح في تأدية أي منها يتوقف على كفاءة أداء باقي الوظائف، فالإدارة في هذا المعنى عبارة عن نظام متكامل يعمل كل جزء فيه عملاً محددًا يسهم بدرجة في تحقيق الهدف العام للنظام، وبالتالي فإن القصور في أداء أحد هذه الأجزاء يصيب النظام كله بالضعف والخلل والتخلف. ويمكن التأكيد على أنه مهما توفر للمنظمة من أموال ومقومات مادية أخرى كالآلات والمعدات والمواد الخام والفنيين، فإنها لا يمكنها أن تحقق هدفها دون وجود الإدارة السليمة التي تخطط وتنظم وتوجه وتراقب وتنسق الجهود فيها. فكثيراً ما

نجد منظمات قد توفر لها كافة أنواع الدعم المادي لكنها أخفقت في تحقيق أهدافها، نتيجة ضعف وقصور الإدارة فيها، في حين هناك منظمات أخرى بقليل من الإمكانيات مع وجود الإدارة الجيدة والواعية قد حققت نتائج أفضل وبالتالي يمكن القول: أن النجاح الذي تحققه شركة ما يعود بالدرجة الأولى إلى وجود إدارات قديرة ومتفهمة لطبيعة عملها وللبيئة المحلية والعالمية المحيطة بها.

ومن هذا المنطلق جاء هذه المطبوعة البيداغوجية المقدم لطلبة السنة الثانية جميع الشعب بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لتوضيح ماهية الإدارة وأهم المدارس والنظريات الإدارية التي تناولت مفهوم وممارسة الإدارة بالإضافة إلى الوظائف الإدارية التي يمارس القائم على الإدارة، ويهدف هذا الكتاب البيداغوجي أساساً إلى:

- تعريف الطالب بالإدارة وخصائصها داخل منظمات الأعمال.
 - تعريف الطالب بالقائمين على الإدارة والمهارات التي يجب أن تتوفر بهم والأدوار التي يقومون بها على مستوى المنظمة.
 - تعريف الطالب بالوظائف الإدارية وأسس تصميمها ومحددات ذلك.
- وقد قسمت هذه المطبوعة إلى ستة محاور أساسية وهي:

المحور الأول: مدخل إلى الإدارة؛

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري؛

المحور الثالث: الاتجاهات الحديثة في الإدارة: إدارة التغيير؛

المحور الرابع: الاتجاهات الحديثة في الإدارة: إدارة الجودة؛

المحور الخامس: الاتجاهات الحديثة في الإدارة: الحوكمة؛

المحور السادس: الاتجاهات الحديثة في الإدارة: إدارة المعرفة؛

المحور الأول: مدخل إلى الإدارة

من خلال هذا الفصل سيتمكن الطالب من الإطلاع على:

- ✓ مفهوم الإدارة وأهميتها؛
- ✓ الجانب الفني والجانب العلمي للإدارة؛
- ✓ مستويات الإدارة وعلاقتها بالعلوم الأخرى؛
- ✓ تعريف المدير ومعرفة أدواره؛
- ✓ المهارات والمستويات الإدارية.

تمهيد:

إن النشاط الإداري لا يهتم فقط بالمشاكل الحاضرة، بل يمتد أفقه إلى فترات مقبلة تحتاج إلى التنبؤ والتقدير كأساس لاتخاذ القرارات واختيار أساليب العمل. كما أن

العمل الإداري لا ينفصل عن ظروف البيئة المحيطة، بل أن تلك البيئة تؤثر تأثيراً مباشراً في إمكانيات الإدارة وعلى أسس اختيارها لسبل العمل كذلك تتأثر البيئة بما تنتجه الإدارة.

إن الإدارة باتت ضرورة لكل نشاط بشري ابتداءً من إدارة الفرد لذاته إلى إدارة حياة الأسرة التي تتطلب التخطيط والتدبير لها، وحثمية التنظيم والتنسيق وتحديد الأدوار لكل فرد فيها تطبيقاً لشعار تقسيم العمل وانتهاءً لفكرة التخصص وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، والتوجه الصحيح وتقديم النصح والإرشاد لتقليل الأخطاء وتفادي اللغوات بغية تحقيق الأهداف المرجوة والتي تتمثل بخلق لبنة متينة من كل فرد من أفراد الأسرة يساهم في تطوير المجتمع. فأي جهد جماعي ينبغي أن يكون موجهاً نحو تحقيق أهداف معينة، وفي هذا الصدد ينبغي على إدارة المنظمة أن تقوم بتجميع الموارد المتاحة بصورة يمكن معها تحقيق المزيج الملائم من هذه الموارد، ويعكس هذا المزيج في الوقت نفسه مهارة المديرين في مختلف المنظمات.

وهناك اعتقاد خاطئ لدى البعض يتمثل في أن الإدارة تظهر في منظمات الأعمال فقط حيث تسعى هذه المنظمات إلى تحقيق الأرباح، إن هذا الاعتقاد خاطئ لأن المهمة الأساسية للمديرين سواء أكان مديراً لمنظمة تجارية أو صناعية أو خدمية هي بيئة الظروف البيئية الملائمة والتي يمكن من خلالها أن ينجز الأفراد عملهم بفعالية وكفاءة وبما يحقق الأهداف المرجوة.

أولاً- طبيعة الإدارة:

إن التقدم الاقتصادي والاجتماعي لا يتم بمجرد استيراد الآلات الحديثة وتوفير رؤوس الأموال وزيادة في القوى العاملة، بل إنه يحتاج إلى فكر إداري وتنظيمي يحسن إدارة

الموارد البشرية واستثمار الأموال والتخطيط السليم والتوجه البناء بغية القضاء على التخلف. وإن الإدارة تعتبر مورد اقتصادي لأنها من العوامل الرئيسية التي تسهم في عمليات التنمية، وبذلك فإنها تشبه رأس المال كأحد الموارد الاقتصادية كما أن الاقتصاديات النامية بحاجة إلى تكوين رأس المال لاستخدامه في عمليات الاستثمار والإنتاج فإنها تحتاج إلى الموارد الإدارية على مختلف مستوياتها لأنها تمثل رأس المال البشري الذي يعتبر أهم الموارد على الإطلاق، والذي يتولى عمليات التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة بهدف تحقيق الأهداف.

1- تعريف الإدارة:

لقد تعددت التعريفات التي قدمها لنا المتخصصون في الإدارة حتى يمكن القول بأن الكتابات الإدارية الراهنة تتضمن عددا من التعريفات بقدر عدد الكتاب في مجال الإدارة، ويعود هذا التعدد إلى جملة من الأسباب من ضمنها عدم وجود نظرية شاملة متفق عليها كون الإدارة علم تطبيقي أكثر منه نظري، وعلم اجتماعي أكثر منه طبيعي وأبرز ما فيه هو التعامل مع العنصر البشري الذي يصعب التنبؤ بسلوكه أو ردة فعله في ظل المواقف والمتغيرات والظروف المتجددة ذات الطابع الدينامي والغير مستقر. وتشتق كلمة إدارة من الفعل أدار والذي يعني خدمة الآخرين وتقديم العون لهم وبالتالي فإن من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة. ومن بين التعريفات التي قدمت للإدارة نذكر على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- **عرفت الإدارة على أنها:** " عملية بشرية اجتماعية تتناسق فيها جهود الموظفين في المنظمة بهدف الوصول إلى نتائج إيجابية، آخذين بعين الاعتبار أفضل استخدام للإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة "

- **كما عرفت على أنها:** " الطريق التي تؤدي إلى الوصول إلى الهدف بأفضل الوسائل والطرق، وأقل التكاليف والجهود وذلك بمراعاة الموارد والتسهيلات المتاحة، وحسن استخدامها وتشغيلها "

- **وعرفت أيضا حسب فايول على أنها:** " فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين، مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع "

- **وعرفت على أنها:** "إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى من خلال القيام بالوظائف الإدارية الأساسية، (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة) "

- **وعرفت الإدارة حسب تايلور:** "الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق "

- **وكذلك عرفت الإدارة على أنها:** " مجموعة من التعليمات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الجماعي والتعاوني المنظم الهادف من أجل توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي لتحقيق أهداف المنظمة "

في ضوء التعاريف السابقة يمكننا وضع تعريف أكثر تكاملا للإدارة و ذلك على النحو التالي: الإدارة هي عملية التخطيط واتخاذ القرارات الصحيحة والمستمرة، المراقبة والتحكم بمصادر المنظمة للوصول إلى الأهداف المرجوة. وذلك من خلال توظيف وتطوير والسيطرة على المصادر البشرية والمالية والمواد الخام والمصادر الفكرية والمعنوية، في المنظمة أفضل استخدام وخلق الجو الصالح المناسب لتشغيل كافة الموارد المتوفرة إلى أقصى طاقاتها الممكنة لتحقيق الأهداف المنشودة بأقل التكاليف مراعية في ذلك الناحية الإنسانية في معاملة العنصر البشري وتحقيق أكبر قدر ممكن من التعاون في المنظمة.

إذن من خلال التعاريف السابقة يتضح ما يلي:

- ✓ إن الإدارة وظيفة ذات مهام ومسؤوليات واضحة ومحددة يقوم بها أفراد معينون من أجل تحقيق أهداف معينة، هذا يعني أن الإدارة نشاط متخصص ولا بد أن تكون لدى الأفراد المنوطة بهم وظيفة الإدارة المعارف والمهارات التي تمكنهم من أداء هذه الوظيفة على الوجه المطلوب.
- ✓ إن الإدارة واحدة في وظائفها مهما كان نوع النشاط الذي تقوم به المنظمة وذلك لارتباط الإدارة بإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف ونجاحها في ذلك لا يعود إلى اختلاف نشاط المنظمة وإنما طرق ممارستها للإدارة.
- ✓ إن الإدارة تقتضي وجود مجموعة من الأفراد يقومون بتنفيذ الأعمال وبالتالي فهي تركز على النشاط الإنساني والمجهود والتعاون الجماعي.

- ✓ إن ممارسة الإدارة تقتضي القيام بعدة وظائف تتمثل في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة يمارسها المديرون من أجل التمكن من تحقيق الأهداف.
 - ✓ إن الإدارة تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف وبالتالي ينظر إليها على أنها وسيلة و ليست غاية في حد ذاتها.
 - ✓ إن وجود الأهداف كموجه لنشاط المنظمة محكوم بشروط ومعايير محددة وأهمها الكفاءة والفعالية حيث يتم الوصول إلى الأهداف المطلوبة بالاستغلال الأمثل للموارد الموجودة وبأقل التكاليف الممكنة.
 - ✓ إن الإدارة ليست شيئاً ساكناً وإنما هي عملية ديناميكية متحركة تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها، لذلك فإن من خصائص الإدارة الناجحة العمل على تطوير ذاتها بما يجعلها تستجيب للمستجدات الحديثة وذلك من خلال تطوير مهارات ومعارف الأفراد العاملين وتحديد الهياكل التنظيمية وتبسيط الإجراءات الأساليب في جميع عمليات المنظمة.
 - ومن خلال ما سبق يتضح أن مفهوم الإدارة في مضمونه يركز على عنصرين أساسيين هما:
 - ✓ **الكفاءة:** والتي يعبر عنها بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة، والتي تتضمن " الموارد البشرية، الموارد المادية، الموارد المالية، الموارد المعلوماتية"، بغرض تحقيق أعلى إنجاز مستهدف وبأقل الموارد المتاحة، أي أن النشاط الكفؤ هو النشاط الأقل تكلفة؛
 - ✓ **الفعالية:** يشار إليها القدرة على تحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها.
- سنوضح من خلال الشكل رقم (01) مصفوفة الكفاءة والفعالية.

الشكل رقم (01): مصفوفة الكفاءة والفعالية

الكفاءة		
غير كفؤة	كفؤة	
منظمة غير كفؤة وفعالة (2)	منظمة كفؤة وفعالة (1)	فعالة
منظمة غير فعالة وغير كفؤة (4)	منظمة كفؤة وغير فعالة (3)	غير فعالة

المصدر: أحمد ماهر، "الإدارة: المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 23.

من خلال الشكل رقم (01) نلاحظ أن هناك أربع وضعيات لمنظمات الأعمال في تحقيق عنصرَي الكفاءة والفعالية، حيث نجد ما يلي:

✓ **الوضعية الأولى:** تعبر على أن إدارة المنظمة كفؤة وفعالة، ما يعني أن المنظمة لها القدرة في التحكم والتقليص من التكاليف وفي نفس الوقت لديها القدرة على تحقيق أهدافها المتوقعة والمخطط لها، هذه الوضعية تعتبر مثالية لكل المنظمات باعتبارها أحسن وضعية؛

✓ **الوضعية الثانية:** تعبر على أن إدارة المنظمة غير كفؤة وفعالة، ما يعني أن المنظمة ليس لديها القدرة في التحكم والتقليص من التكاليف وفي نفس الوقت لديها القدرة على تحقيق أهدافها المتوقعة والمخطط لها، ما يعني أن المنظمة في هذه الوضعية بإمكانها تحقيق وإنجاز الأهداف المتوقعة والمخطط لها ولكن بمستوى تكاليف مرتفعة، هذا ما يسمح لها بتحقيق النتائج المرغوب فيها بنفقات باهضة، ما يؤدي بها إلى التقليص في هامش الربح؛

✓ **الوضعية الثالثة:** تعبر على أن إدارة المنظمة كفؤة وغير فعالة، ما يعني أن المنظمة لديها القدرة في التحكم والتقليص من التكاليف ولكن في نفس الوقت ليس لديها القدرة على تحقيق أهدافها المتوقعة والمخطط لها، ما يعني أن المنظمة في هذه الوضعية بإمكانها التحكم في نفقاتها ولكن دون تحقيق وإنجاز الأهداف المتوقعة والمخطط لها، هذه الوضعية ليست جيدة بالنسبة للمنظمة باعتبار أنها عاجزة عن تحقيق أهدافها المتوقعة بالرغم من التحكم في تقليص نفقاتها؛

✓ **الوضعية الرابعة:** تعبر على أن إدارة المنظمة غير كفؤة وغير فعالة، ما يعني أن المنظمة ليس لديها القدرة في التحكم والتقليص من التكاليف و في نفس الوقت كذلك ليس لديها القدرة على تحقيق أهدافها المتوقعة والمخطط لها، ما يعني أن المنظمة في وضعية حرجة لا تتحكم في تقليص التكاليف ولا تعمل على تحقيق وإنجاز الأهداف المتوقعة والمخطط لها، هذه الوضعية تعتبر أسوأ وضعية وتعبر عن فشل المنظمة وسبب في انسحابها من السوق التي تنشط فيها.

2- الجانب العلمي والفني للإدارة

من الصعب تحديد الفترة الزمنية التي ظهرت فيها فكرة الإدارة العلمية والعملية الإدارية، لأن ذلك مرتبط في الواقع بتاريخ الإنسان، فمنذ نشأته وبداية أنشطته لازمته عملية الإدارة سواء من خلال التنسيق لأنشطته أو من خلال صراعه مع الطبيعة. لكن الإدارة بمفهومها الحالي توافقت مع بداية الثورة الصناعية الأولى، فقد رافق تطور نظرية الإدارة مفاهيم مختلفة لها، أثرت في تطورها وفي فهمها وأيضاً في مستقبلها، مما أدى طرح التساؤل حول كون الإدارة علماً أم فناً، ففريق اعتبرها كعلم خضعت مثلها مثل باقي العلوم إلى الأسس والأساليب العلمية وفريق آخر نظر إليها كفن يرتبط بنجاح الإداري. ولكل فريق مبرراته التي تدعم وجهة نظره كما يلي:

أ- الإدارة كعلم

يقصد بالعلم مجموعة القواعد أو المبادئ التي يتم التوصل إليها بالبرهان، ويقام عليها الدليل الذي يؤكد صحتها وسلامتها، ولا شك أن للعلم خصائص محددة يجب أن تتوفر في مجال المعرفة لنطلق عليها هذه التسمية، وخصائص العلم كما هي معروفة يمكن إيجازها بالآتي:

✓ ملاحظة الظواهر أو المشكلات بشكل دقيق لجمع أكبر قدر من المعلومات عنها وتحليلها وتفسيرها.

✓ الاعتماد على التجربة العملية التي تقوم في ظل ظروف يمكن التحكم بها.

وبالنظر إلى تطور الإدارة وتاريخها نجد أنها تحوي مجموعة كبيرة من النظريات العلمية وعلى رأسها النظرية أو الحركة العلمية لصاحبها فريدريك تايلور التي تستخدم الأسلوب العلمي في تحديد خطوات العمل والزمن المطلوب لإنجاز كل خطوة وتقييم بدائل

القرارات وفق معايير محددة لاختيار البديل الأمثل. وكذلك قيامها على التجارب العلمية التي طبقها تايلور في المصانع التي كان يعمل بها. هذا بالإضافة إلى المداخل الحديثة في الإدارة التي اتجهت نحو الإدارة بالكم وذلك بالاعتماد على النماذج والمعادلات الرياضية في إيجاد حلول للمشكلات التي تعترض المنظمة ولعل استخدام بحوث العمليات في الإدارة يستدل به على علمية الإدارة.

وبالتالي يمكن القول: بأن الإدارة علم قائم بحد ذاته له قواعده ومبادئه الثابتة والمحددة وأصول خاصة به، وذلك لأن الإدارة حقل من حقول المعرفة الإنسانية، ولكن هذا العلم لا يتصف بالشمول المطلق والدقة التامة كما هو الحال في العلوم الطبيعية (فيزياء، كيمياء) بل هو أقرب إلى العلوم الاجتماعية. وعلم الإدارة يحقق العديد من الفوائد للمديرين مثل:

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

ب- الإدارة كفن

الفن هو المهارة في تطبيق العلم بحيث يؤدي هذا التطبيق إلى تحقيق أفضل النتائج: فمن هذه الناحية الإدارة فن، لأن من يتولى وظيفة إدارية أيا كان القدر من العلم والمعرفة الإدارية لديه، لا يكون هذا دليلاً قاطعاً على حسن قدرته على تصريف الأمور

وحل المشكلات ما لم يكن لديه مهارة وفن، فتطبيق قواعد علم الإدارة واستخدامها يحتاج إلى مهارة وفن، فالمدير الناجح هو الذي يعرف كيف ومتى وأين يستخدم قواعد العلم.

وعلى ذلك يمكن القول إن الإدارة فن يتطلب من المدير أن تتوفر لديه المهارة في استخدام ما يقدمه له علم الإدارة من قواعد ومبادئ إرشادية تساعده في إدارة مرؤوسيه. يتضح مما تقدم أنه من الممكن القول إن الإدارة علم وفن، فلإدارة كعلم تحوي مجموعة من المبادئ أمكن التوصل إليها عن طريق الدراسات والتجارب السابقة، والتي ثبت بالمراجعة والتطبيق صحتها، بحيث أصبح بالإمكان العمل على أساسها. أما الإدارة كفن فهي تعتمد على المهارة والشخصية التي لها صفات معينة تتوفر في الشخص القائم في الإدارة: والعلم والفن يكمل الواحد منهما الآخر، فإذا تقدم العلم تقدم معه الفن، لأن الفن ما هو إلا تطبيق للعلم، فالعلم هو حصيلة من المعرفة حول مشكلة معينة، أما الفن فهو التطبيق السليم لهذه المعرفة في سبيل معالجة المشكلة والتوصل إلى نتيجة.

إذا الإدارة تقوم على فن استخدام العلم الإداري بحيث يؤدي أحسن النتائج، فعلم الإدارة يرسى للمدير ما ينبغي أن يلتزم به من قواعد، والفن يتيح له تطبيق تلك القواعد بأكبر قدر من الفعالية: ويمكن القول أن المهارة ليست كافية وحدها ليتمكن الفرد من ممارسة العمل الإداري، إلا إذا أضيف إليها ما يكفي من معلومات عن علم الإدارة وما يحتويه من أصول وقواعد.

2- أهمية الإدارة:

أصبحت الإدارة الناجحة في الوقت الحاضر ضرورة ملحة بسبب المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وتنبع أهمية الإدارة نتيجة ظهور العديد من الظواهر والمتغيرات والتطورات في مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية، ولا بد لنا منذ البداية أن نوضح أن ظهور أهمية الإدارة كان سببه الرئيسي هو الثورة الصناعية وما تبعها من تطورات. وسنعرض فيما يلي أهم المتغيرات التي كانت بمثابة العوامل التي أدت إلى إبراز أهمية الإدارة كعنصر حيوي وفعال في نجاح الأعمال، ومن بين هذه المتغيرات:

- **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 أصبح 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.

- **فصل الملكية عن الإدارة:** نظرا لكبر حجم الشركات وضخامة رؤوس أموالها فقد أصبحت المهام الإدارية فيها متعددة ومعقدة لا يمكن للمالكها القيام بها أو تنسيقها، لذلك ظهرت فلسفة حديثة في الفكر الإداري مفادها ضرورة فصل الإدارة عن الملكية، مما أدى إلى ظهور طبقة من المديرين المتخصصين لتحقيق أهداف المنظمات ومصالح مالكيها ومصصلحة أفراد المجتمع، وهذا ما يعطي أهمية كبيرة للإدارة.

- **ظهور النقابات العمالية:** مع توسع حجم المشروع والإنتاج زادت مشاكل العمل في المشروع، وظهرت نقابات عمالية تدافع عن حقوق العمال، وتطورت هذه النقابات

إلى أن أصبحت من القوة والمكانة بحيث يهابها أصحاب الأعمال، وأيقنوا أنهم بحاجة إلى سياسات إدارية جديدة وإدارة جيدة تعي أهمية التوفيق بين مصالح العنصر البشري من جهة، ومصالح المشروع من جهة ثانية.

-ظروف التنمية والتطورات الاقتصادية: أبرزت التطورات الاقتصادية التي مرت بها الدول بعد الثورة الصناعية والتطورات التي تمر بها الآن مدى أهمية الإدارة والدور الحيوي الذي تقوم به في التنسيق بين عناصر الإنتاج، وتنفيذ خطط التنمية بنجاح وتنمية الموارد وتطويرها، وهذا ما دعا أغلب الدول وخاصة المتقدمة منها إلى التركيز على عنصر الإدارة ومتابعة مظاهر التقدم في مجالات العلوم الإدارية من أسس ونظريات، وذلك كي تتمكن المنشآت الاقتصادية فيها من موازنة عملها الإداري على أساس سليم وبشكل ناجح.

-التدخل الحكومي: من أبرز العوامل التي أوضحت مدى أهمية الإدارة هو زيادة التدخل والرقابة من جانب الحكومات على أعمال التجارة والصناعة، وعلى الأخص في البلدان النامية التي أخذت بتطبيق النهج الاشتراكي الذي يلقي على الدولة مسؤوليات كبيرة في إدارة دفة الأمور الاقتصادية والتجارية والخدمات بنجاح. إن هذا التدخل من قبل الحكومات أوضح مدى أهمية الإدارة كوسيلة تستخدمها الحكومات في سبيل تنظيم هذا التدخل وهيمنة الحكومة وسيطرتها على مجالات الحياة في البلد، وذلك من خلال سن القوانين التي تنظم أمور العمل ووضع السياسات الإدارية والتنظيمية السليمة التي تكفل تحقيق النجاح في التدخل الحكومي في ميدان الصناعة والتجارة بشكل خاص والحياة العامة بشكل عام.

-تطور ظاهرة العولمة وانحسار الحدود الإقليمية بين البلدان: أدى إلى خلق سوق عالمية مفتوحة ازدادت فيها حدة المنافسة، مما زاد الطلب على المهارات الإدارية المتخصصة القادرة على الإبداع والابتكار لتحقيق مزايا نسبية في الأسواق الخارجية.

-سرعة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية: الأمر الذي يظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي والتنبؤ بهذه المتغيرات ومواجهتها.

ثانيا- الإدارة : مستوياتها، مجالاتها وعلاقتها بالعلوم الأخرى

مهما كانت صفة المنظمة أو شكلها أو نوعها فإنها كانت ولا زالت حسب أغلب المفكرين تتشكل من جملة من المستويات الإدارية، وتشمل عدة مجالات لكافة القطاعات باختلاف أنواعها، وهذا ما جعلها تشكل شبكة من العلاقات بينها وبين محيطها وبينها وبين العلوم الأخرى.

1-المستويات الإدارية

بالرغم من اختلاف مشروعات الأعمال في شكلها القانوني إلا أنها تتضمن جميعها مستويات إدارية متدرجة على شكل هرمي هي: الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التشغيلية (الدنيا/التنفيذية).

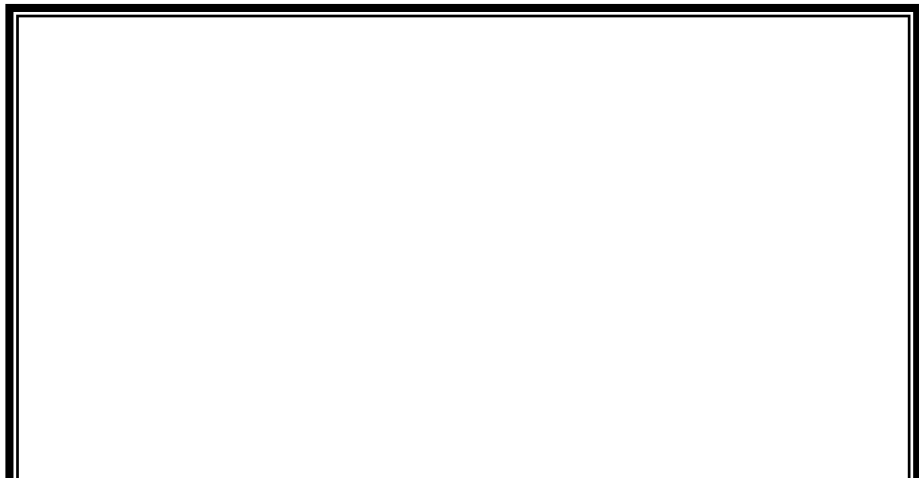
أ- الإدارة العليا: نجدها في قمة الهرم وهي السلطة المسؤولة عن القرارات الإستراتيجية والرئيسة في المنظمة، وتختص بكافة الأنشطة طويلة الأجل، ووضع الهياكل التنظيمية وتطويرها وتقويم أداء المنظمة والعاملين بها، ومن أمثلتها نجد المدير العام ورئيس مجلس الإدارة.

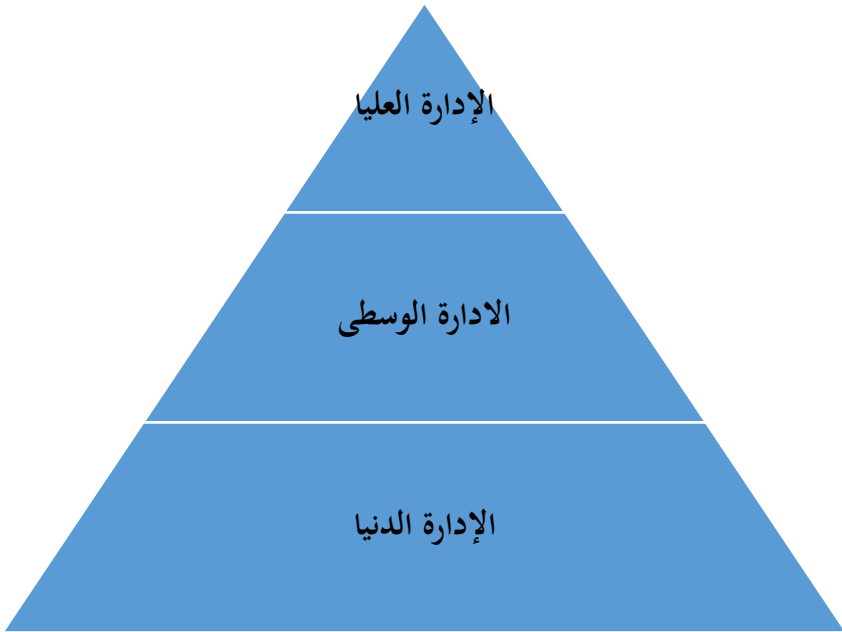
ب- الإدارة الوسطى: وتختص بوضع الخطط متوسطة المدى، ونقل الأوامر والتوجيهات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى والعكس من خلال ترجمة الأهداف الرئيسية والإستراتيجية التي وضعت من قبل الإدارة العليا إلى أهداف فرعية وبسيطة وتوزيعها على الأقسام كل حسب تخصص. كما يركز دور الإدارة الوسطى على قيادة أفراد الإدارات الوسطى في المنظمة كإدارة الموارد البشرية، ومن أمثلة الإدارة الوسطى نجد مدير إدارة التسويق ومدير الإدارة المالية.

ج- الإدارة الدنيا: وهي الإدارة الإشرافية على التنفيذ المباشر للعمل، وهي تضع الخطط التفصيلية، وتتابع أداء العاملين، وتوجه جهودهم نحو تحقيق الأهداف، ومن أمثلتها رؤساء الأقسام.

ويمكن توضيح المستويات الإدارية في الشكل رقم (02):

الشكل رقم (02): المستويات الإدارية





المصدر: من إعداد الباحث.

2- مجالات الإدارة:

هناك مجالات متعددة تطبق فيها الإدارة، ولكن يمكن تقسيم نواحي النشاط من وجهة النظر الإدارية إلى مجالين رئيسيين هما: الإدارة العامة التي تطبق في القطاع العام، وإدارة الأعمال التي تطبق في المجال الاقتصادي. كذلك توجد مجالات إدارية أخرى لها ما يميزها من حيث الهدف والأسلوب وطبيعة التكوين مثل: الإدارة الدولية، إدارة المستشفيات، إدارة الفنادق، إدارة المعرفة.. الخ.

أ- الإدارة العامة: وهي الإدارة الحكومية التي تستهدف تقديم خدمة عامة للمجتمع والتي يتم تطبيقها في القطاع العام أي في المؤسسات الحكومية المختلفة ممثلة في: الوزارات والدوائر والمجالس والهيئات الحكومية.

ب- إدارة الأعمال: وتتعلق بالمشروعات الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق الربح، والتي تعود ملكيتها إلى أفراد سواء كانت على شكل ملكية فردية أو على شكل شركة مساهمة، ويتم تطبيقها في القطاع الخاص أي في قطاع الشركات والمشروعات الاقتصادية المختلفة سواء أكانت مصانع أو شركات تجارية أو زراعية أو خدمية.

والملاحظ أن هذان المجالين متشابهين في عدة نواح حيث تتماثل المفاهيم والعمليات والطرق المستعملة في كل منهما في أحيان كثيرة، ورغم أن مبادئ الإدارة ووظائفها لا تختلف في هذين المجالين إلا فيما يتصل بظروف التطبيق، لكن لكل مجال منهما ما يميزه من خصائص تجعله متباينا إلى حد ما عن الآخر. فهذان المجالان ربما يختلفان في مقدار المرونة والقدرة على الحركة وفي الأهداف وفي طبيعة النشاط ودرجة الرشد والمنافسة.

ونشير من خلال الجدول الموالي إلى بعض المعايير التي يتم في ضوءها التمييز بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال.

الجدول رقم (01): الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

وجه الاختلاف	الإدارة العامة	إدارة الأعمال
من حيث الأهداف الأساسية	تقديم خدمة نافعة بغض النظر عن الربح أو عدمه.	تحقيق بقاء المشروع واستمراريته ونموه وازدهاره عن طريق تقديم خدمة نافعة للمجتمع لتحصل على أرباح ملائمة تحقق لها

<p>هدف البقاء والاستمرار والنمو والازدهار إلى جانب أهداف ثانوية أخرى.</p>		
<p>تطبق إدارة الأعمال في مجال القطاع الخاص من مشاريع فردية وشركات</p>	<p>تطبق الإدارة العامة في مجال الخدمة العامة أي الدوائر والمؤسسات الحكومية</p>	<p>من حيث مجال التطبيق</p>
<p>العاملين في مجال إدارة الأعمال فيعملون في إطار المصلحة الخاصة وفقا لمصلحة المشروع الذي يعملون به.</p>	<p>إن العاملين في مجال الإدارة العامة يعملون في إطار المصلحة العامة ووفقا للإدارة العامة للمجتمع، ومن الأمثلة على الخدمات العامة التي تقدمها مؤسسات الإدارة العامة :خدمات التربية والتعليم التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم والخدمات الصحية التي تقوم بها وزارة الصحة.</p>	<p>من حيث المصلحة</p>

<p>الأعمال المستفيد بدرجة أساسية هو صاحب العمل أو المساهمون في الشركة ثم العملاء أو الجمهور الخاص بالشركة.</p>	<p>المستفيد الأول هو أفراد المجتمع</p>	<p>من حيث الاستفادة:</p>
<p>منظمات الأعمال التي يقتصر نشاطها على نطاق معين.</p>	<p>المنظمات العامة مهما كانت طبيعة النظام السياسي والاجتماعي الذي تعمل فيه فإنها تفوق في الحجم أي منظمة أعمال مع بعض الاستثناءات في بعض الدول الصناعية المتقدمة، وتتغلغل من ناحية أخرى في كافة أوجه النشاط في المجتمع.</p>	<p>5- من حيث الحجم ونطاق النشاط</p>
<p>منظمات الأعمال تعمل ضمن حدود السياسة الخاصة بها والتي تحددها</p>	<p>تعمل الإدارة العامة ضمن إطار السياسة العامة للدولة وبذلك</p>	<p>من حيث إطار العمل</p>

<p>مجالس إدارتها ويتضمنها القانون الأساسي أو الداخلي لمنظمة الأعمال والتي يجب ألا تخرج عن نطاق المصلحة العامة أو تتعارض مع القانون العام للدولة.</p>	<p>تستمد المنظمات الحكومية سلطاتها من الدستور والتشريعات والقوانين والأنظمة الحكومية الأخرى.</p>	
<p>تسود منظمات الأعمال روح المنافسة في معظم الحالات، فنجد مثلاً عدة شركات خاصة تعمل في مجال إنتاج الملابس، كذلك نجد عدة شركات خاصة تعمل في مجال تصنيع السيارات... الخ. أي أن إدارة الأعمال تعمل في جو تنافسي.</p>	<p>في المؤسسات الحكومية التي تتولى الإدارة العامة إدارتها تعمل في جو احتكاري، حيث لا يوجد مؤسسات حكومية تنافس بعضها على تقديم الخدمات للأفراد، فمثلاً لا نجد وزارتين للتربية والتعليم في البلد الواحد ولا وزارتين للصحة في نفس هذا البلد.</p>	<p>من حيث الاحتكار والمنافسة</p>

<p>يعمل الموظف أو المدير أو رجل الأعمال في منظمات الأعمال معتمداً في حالات كثيرة على اسمه وسمعته الشخصية وثقة الجمهور المتعامل معه به شخصياً، ولهذا السبب نجد أن بعض منظمات الأعمال تدفع رواتب مجزية لبعض المديرين لاجتذابهم للعمل بها حتى تستفيد من أسمائهم وسمعتهم الجيدة وحسن إدارتهم في آن واحد، فكثيراً ما يسأل الذي يود التعامل مع منظمة أعمال عن اسم مديرها أو أسماء بعض المديرين فيها وبعد ذلك يمكن أن يتعامل معها أو لا يتعامل.</p>	<p>الموظف أو المدير في المؤسسات الحكومية يعمل بصفته الرسمية، أي باعتباره مديراً لمستشفى أو مدرسة أو معهد، ولا يعمل مثل هذا الموظف أو المدير باسمه الشخصي ولذلك لا يهم الجمهور كثيراً أن يعرف اسم الموظف أو المدير الذي يتعامل معه.</p>	<p>من حيث الصفة الرسمية للموظف</p>
--	--	------------------------------------

<p>شكل التنظيم في مجال إدارة الأعمال يكون إما مشروعاً فردياً أو نوعاً من أنواع شركات الأشخاص أو الأموال، وغالباً ما يأخذ شكل التنظيم في منظمات الأعمال شكل المساهمة العامة المحدودة خاصة إذا حجم المشروع كبيراً.</p>	<p>التنظيم في مجالات الإدارة العامة يأخذ شكل دائرة حكومية (وزارة، دائرة، هيئة، مؤسسة، شركة قطاع عام... الخ).</p>	<p>من حيث شكل التنظيم</p>
<p>يحكم على نجاح المنظمة في حالة إدارة الأعمال بمقدار حجم الأرباح التي حققتها لأصحابها أو المساهمين فيها.</p>	<p>يقاس نجاح المنظمة بقدرتها على تقديم الخدمة العامة التي أنشئت من أجل تقديمها.</p>	<p>من حيث مقاييس النجاح</p>

المصدر: ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص 25-27.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

وجود اختلافات رئيسية بين كل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وإن كان هناك تشابه في إطار الوظائف الإدارية التي تمارسها كل منهما. كما أن التطور الحديث في

كل من مجالي الإدارة العامة وإدارة الأعمال أدى إلى ذوبان وتلاشي كثير من الاختلافات السابقة، فالجعلان يعملان على أساس من الأصول العلمية الواحدة وإن كانا يختلفان إلى حد ما في النواحي التطبيقية، كما تختلف أيضا في تطبيقه منظمات الأعمال الكبيرة والصغيرة مع العلم أنهما يعملان في نفس المجال، كما أن تطور الوعي الاجتماعي والسياسي والاقتصادي عند الجماهير ساعد كلا من الإدارة العامة وإدارة الأعمال لأن يعملان في تكامل لتحقيق المصالح العامة للمجتمع، مما قلل من الاختلافات الجوهرية بينهما. وفيما يتعلق بالهدف فلم يعد هدف منظمات الأعمال مقتصرًا على تحقيق الربح بل اتسع ليشمل رفاهية مجتمع العاملين فيه والمجتمع بصفة عامة، وإن ظل الربح مقياسًا لكفاية الإدارة فحسب. أما فيما يتعلق بحجم وظروف العمل وطبيعة النشاط فإننا نجد أن كثيرا من منظمات الأعمال قد اتجهت إلى الضخامة في الحجم وترتب على كبر حجم منظمات الأعمال واندماج الصغير منها مع بعضها البعض أن ظهرت منظمات أعمال كبيرة وقوية.

وعلى أي حال فلا بد من أن نذكر أن الإدارة العامة وإدارة الأعمال توأمان متلازمان يجمعهما ميدان الإدارة.

3- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى

إن الإدارة علم متعدد المصادر، أي أنه يعتمد على مصادر علمية متعددة من العلوم الإنسانية والاجتماعية والطبيعية والرياضية والاقتصادية، وترابطها علاقة وثيقة بهذه العلوم خاصة بعد أن تطور علم الإدارة بالشكل الذي نلمسه حاليا. ومن أهم العلوم التي لها صلة بعلم الإدارة نجد:

أ-علاقة الإدارة بعلم الاقتصاد: ومن أوائل من تحدث عن الاقتصاد والادارة هو ادم سميث الذي يرى أن النظريات الاقتصادية المختلفة في العالم لا يمكن أن تجد طريقها إلى التطبيق الميداني والانتشار إلا من خلال العمليات الإدارية المختلفة. فالاقتصاد يهتم بالموارد المادية والبشرية، ويأتي دور الإدارة في الاستثمار الأفضل لهذه الموارد، وبالتالي فإن الإدارة هي التي تسيّر وتوجه العمليات الاقتصادية المختلفة، ولهذا ظهر علم جديد يطلق عليه اسم علم الاقتصاد الإداري، والذي يهتم بدراسة وتحليل الجوانب الإدارية في الاقتصاد، ولهذا يفترض في الإداري الناجح أن يكون على معرفة بعلم الاقتصاد، مثلما يفترض في الاقتصادي الناجح أن يكون ملماً بعلوم الإدارة وفنونها.

ب-علاقة الإدارة بعلم النفس: العلاقة بين علم النفس وعلم إدارة الأعمال تظهر من خلال الأبحاث التي يقوم بها علماء النفس في مجالات القيادة، وفي الإدارة، والعلاقات بين الأفراد، ودوافع وسلوكهم، والتي استفاد منها علم الإدارة في وضع الأسس والمبادئ وطرق العمل والتعامل مع العنصر البشري بهدف زيادة الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين، فقد استفاد علم الإدارة من علم النفس التجاري الذي قدم لرجل الأعمال فن التنبؤ لسلوك الأفراد وطرق التأثير على هذا السلوك وكذلك استفاد علم إدارة الأعمال من علم النفس الصناعي الذي أظهر الأهمية بوجوب حل المشكلات الاقتصادية والمهنية والتجارية عن طريق فهم العوامل الأخرى غير العوامل الإنتاجية مثل انتقاء العمال واكتشاف قدراتهم من حيث أن بعض المنظمات الصناعية الكبرى أصبحت تعين الأخصائيين السيكولوجيين وإعطائهم أهمية كبيرة شأنهم في ذلك شأن أي مهندس صناعي داخل المنظمة.

ج-علاقة الإدارة بعلم القانون: يهتم علم القانون بتنظيم علاقات الأفراد ببعضهم البعض، وعلاقة الأفراد بالجماعات، ونجد أن المدير ملزم بمعرفة النصوص المتعلقة بقانون العمل والعمال، والذي ينظم العلاقات بين العاملين، وبين أرباب العمل والمسؤولين والعاملين، وكذلك يتعين على المدير معرفة قوانين الضمان الاجتماعي، ومختلف القوانين المتعلقة بالضرائب على الدخل وغيرها من القوانين والتعليمات الأخرى، والتي تعد ضرورة لحسن سير عمل المنظمة، ولهذا تلجأ هذه الأخيرة إلى توظيف مستشار قانوني للمنظمة حيث أن أي قرار يتخذ في أي مستوى إداري يجب أن يتماشى مع القوانين والتشريعات المنصوصة.

د-علاقة الإدارة بعلم الأخلاق: يبحث علم الأخلاق في الصفات والأخلاقيات الحميدة لدى أفراد المجتمع من خلال التعرف على أنماط سلوكهم وتصرفاتهم وأصول المعاملات مع بعضهم البعض، وبما أن المنظمة الإدارية عبارة عن مجتمع صغير، استوجب الأمر التعرف المسبق على مدى صحة أو خطأ سلوكيات معينة للأفراد سواء داخل المنظمة أو خارجها. إذ إن الإداريين عندما يفكرون في تحقيق الربح المادي فهم يسعون إلى تحقيقه عن طريق التحلي بالمعايير الخلقية والأدبية التي لا غنى عنها في المعاملات التجارية، ولهذا نجد أن المنظمات في الوقت الحاضر تعمل على تزويد موظفيها بنصائح تقتضي بضرورة التحلي بالأخلاق الحميدة وخاصة في معاملاتهم مع الجمهور حتى يكونو قدوة، كما أن هذا يزيد من مكانة المنظمة لدى أفراد المجتمع.

و-علاقة الإدارة بالعلوم الطبيعية:

عندما سعت الإدارة إلى الدراسات الكمية والنوعية، لجأت إلى بعض العلوم الطبيعية مثل الرياضيات والإحصاء والفيزياء وحتى الكيمياء والأحياء، وهذا بغيت تحليل وتفسير

الكثير من الظواهر الإدارية والسلوكيات، ومن نتائج ذلك ظهور المدرسة الرياضية في الإدارة والتي تستخدم النماذج الإحصائية والعمليات الرياضية، كما ظهرت بحوث العمليات وأسلوب النماذج وغيرها من الأساليب التقنية لدراسة وحل مختلف المشكلات التي تواجه الإدارة.

ي-علاقة الإدارة بالعلوم التكنولوجية ونظم المعلومات: تعتمد الإدارة الحديثة على تكنولوجيا المعلومات في كافة عملياتها الإدارية، فكبر حجم البيانات والمعلومات المتوفر لاتخاذ مختلف القرارات داخل المنظمة، يوجب على المدير ومتخذي القرارات في جميع المستويات الإدارية استخدام نظم المعلومات، ومختلف التكنولوجيات المتاحة، حتى يتسنى لهم تجميع وتحليل مختلف البيانات، وتصنيفها، وبالتالي توفير المعلومات المناسبة بسرعة وجودة عالية، مما يساعد على اتخاذ القرارات السليمة.

ثالثا- ماهية المدير:

كان ولا يزال المورد البشري من أثنى ضروب رأس المال خاصة في ظل التغيرات المعاصرة التي انتقلت من الاستثمار في الأصول المادية إلى الاستثمار في الأصول البشرية، وتمازج الموارد البشرية بالمنظمة عدة وظائف وعلى قمة هذه الوظائف نجد وظيفة المدير الذي أصبح من الأهمية بما كان حتى أنه يمكننا القول أنه لا توجد وظيفة أكثر حيوية للمجتمع وتطوره من وظيفة المدير، خاصة وأن المدراء ينسقون حاليا ويديرون رؤوس الأموال البشرية والتي أصبحت أثنى رأس مال، حيث تستند إليها النجاحات التي يمكن أن تتحقق في المنظمات. ويقدمون دعما ومساندة للمرؤوسين لغرض أفضل نتائج أداء ممكنة من خلال وجودهم على رأس وحدة تنظيمية تجعلهم مسئولين عن مجموعة من

الأفراد وأعمالهم أي أنهم مسؤولين عن فريق العمل وتنفيذ الخطط المؤدية لتحقيق أهداف المنظمة.

1- تعريف المدير: ليس ثمة تعريف محدد لكلمة مدير، بل أكثر من تعريف يمكن أن نذكر منها على النحو التالي:

✓ المدير هو الشخص الذي يؤدي العمل عن طريق الآخرين.

✓ هو الفرد الذي يتحمل مسؤولية انجاز المهام والأنشطة.

✓ المدير هو شخص ما يخطط وينظم ويصنع ويتخذ قرارات ويقود ويراقب

مجموعة من الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية.

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن القول أن المدير هو فرد في منظمة يكون مسؤولاً عن أداء مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المنظمة من خلال ما يقوم به من وظائف - تخطيط وتنظيم وصنع واتخاذ قرارات وقيادة ورقابة - والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية. وبتحليل هذا التعريف يمكن استخلاص ثلاثة عناصر أو مكونات أساسية لتعريف المدير موضحة وهي:

✓ العمل مع ومن خلال الآخرين.

✓ القيام بالوظائف الإدارية.

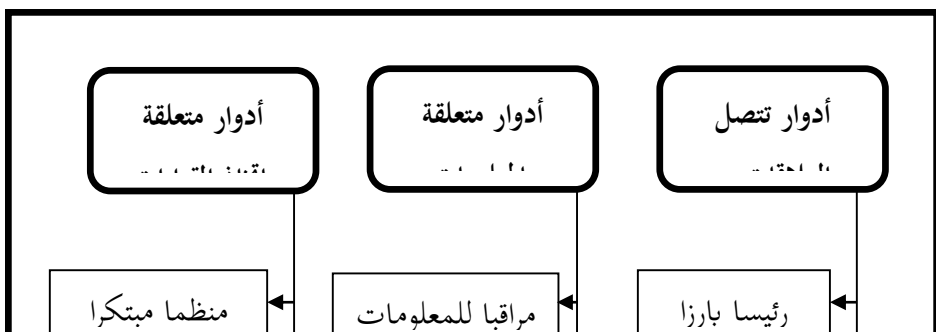
✓ تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

2- العلاقة بين المدير والقائد: المدير هو ذلك الفرد الذي يقضي معظم وقته في تنفيذ الأسس العامة لروتين العمل، بينما القائد هو ذلك الشخص الذي يمتلك الرؤية

ثم يقرر كيف تنفذ الأعمال بصورة صحيحة، والحكم لعملية الإبداع والابتكار وينفذ الصحيح من الأعمال، ويعمل على توصيل الرؤية للموظفين ويستخدم الحكمة لجعل الأفكار قابلة للتطبيق، مع تحفيز كل فرد لتنفيذ مهمته، ولا يفكر دائما بالفشل، بينما المدير قد يفكر فيه، ولذلك يعتبر المدير كقائد نشيط في المنظمات الناجحة.

3- الأدوار الإدارية: لكي يقوم المدير بوظائف الإدارة يستلزم الأمر منه أداء أدوار محددة ومتعددة وفي أوقات مختلفة. وتشير كلمة **دور** إلى نفس المعنى الذي نعرفه عن الدور الذي يلعبه أو من يقوم بتمثيله، والدور عبارة عن أداء مجموعة من التصرفات والسلوكيات في ظل مواقف مختلفة، وترجع فكرة الأدوار الإدارية إلى هنري منتزبرج، الذي لاحظ عن قرب الأنشطة اليومية التي يمارسها رؤساء ومديري الشركات، ووجد أن السلطة الرسمية الممنوحة للمديرين يصاحبها درجة معينة من المكانة التي تسهل من علاقاتهم الشخصية مع كل من الرؤساء، الزملاء، المرؤوسين، وفي مقابل هذا يقوم هؤلاء الأفراد بتزويد المدير بما يحتاجه من معلومات تساعد في صنع واتخاذ القرار. ورغم تباين أنشطة المدراء وأدوارهم من حيث التركيز على البعض منهم أو العمق في الممارسة، إلا أنه يمكن وضع هذه الأدوار في ثلاث مجموعات رئيسية استنادا إلى التصنيف الشائع الذي قدمه Mintzberg، والذي وضع فيه الأدوار كما هي موضحة في الشكل رقم (03):

الشكل رقم (03): أدوار المديرين



المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال الشكل يتضح لنا:

-المجموعة الأولى: أدوار تتصل بالعلاقات مع الأفراد

يعتبر أساس هذه الأدوار المركز الرسمي الذي يشغله المدير وما يتطلبه هذا المركز من معاملات مع الأشخاص وعلاقات لا بد منها لتسيير الأنشطة وسهولة الممارسات داخل المنظمة وتتكون هذه الأدوار من الأنواع التالية:

أ- **دور الرئاسة:** يمثل هذا الدور الرئيس في تمثيله للمنظمة أو الوحدة الإدارية التي يديرها من خلال السلطة الرسمية المحددة والمرسومة له. ويعد هذا الدور من أبرز الأدوار وأهمها في ترتيب الأولوية لآثاره المتعددة في مكانة المنظمة وبقائها ونموها ويمارس على كافة المستويات الإدارية وهو الذي يمهد للقيام بالأدوار الأخرى للمديرين.

ب- دور القيادة: ويهتم هذا الدور بالقدرة على التأثير في الآخرين من خلال ممارسات التوجيه والإرشاد والتنسيق ورسم العلاقات الواضحة بين المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة، ويدخل في هذا النطاق تحفيز المرؤوسين.

ج- دور الاتصالات وتدعيم العلاقات مع الآخرين: يرتبط المديرين في جميع المستويات بمجموعة متعددة من الأفراد والفرق وجماعات العمل، وتتضح أهمية المديرين فيما يتعلق بالاتصال نظرا لتعدد علاقاتهم مع الموردين، وضرورة تنسيق معاملاتهم مع جماعات العمل. فالمديرين في مستوى الإدارة العليا يهتمون اهتماما بالغا بالعلاقات مع البيئة الخارجية بصورة أكثر من اهتمام المديرين في المستويات التنفيذية، وتشمل تلك العلاقات الاتصال مع الوكالات والهيئات الحكومية، المنافسين والعملاء.

-المجموعة الثانية: الأدوار المتعلقة بالمعلومات

تعد الإدارة قنوات الاتصال المختلفة بغية الحصول على المعلومات وإمداد الإدارات بها حتى يمكن اتخاذ القرارات الفعالة. ويرى مينتزربرج أن أدوار المديرين فيما يتعلق بالمعلومات تنقسم إلى:

أ- دور مراقبة المعلومات: يراقب المديرين الأنشطة ويطلبون المعلومات ويجمعون البيانات ويلاحظون سلوك وتصرفات المرؤوسين ويسهم كل ذلك في إعداد البيانات والمعلومات بالشكل الذي يمكن من اتخاذ القرارات لتحسين الأداء التنظيمي.

ب- دور ناشر للمعلومات: ويعبر هذا الدور عن قدرة المدير على نشر وتوزيع البيانات والمعلومات بين المرؤوسين والأطراف الأخرى في المنظمة، و براعي المدير عند قيامه بهذا الدور مدى سرية المعلومات والوقت المطلوب فيه والأطراف التي يهتما الحصول على المعلومات.

ج- دور المتحدث باسم المنظمة: يدل هذا الدور على النشاط المتوقع من المديرين والخاص بنقل المعلومات إلى الأطراف الموجودة خارج المنظمة، وطبيعي أن نجد أن الإدارة العليا بشكل أكبر.

- المجموعة الثالثة: الأدوار المتعلقة باتخاذ القرارات

يقوم المدير بالحصول على المعلومات وتوفيرها من أجل اتخاذ القرارات التي تساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية في مجالاتها المختلفة، وتضم هذه المجموعة أربعة أدوار هي:

أ- دور المنظم المبتكر: يلعب المدير دورا محوريا يتعلق بالتصميم والتعبير والإعداد والتجديد وذلك للمنظمة ككل أو لبعض أنشطتها أو منتجاتها، وتزداد أهمية هذا الدور في السنوات الأخيرة حيث الاهتمام بالابتكار في المنتجات التي تقدمها المنظمة والسعي لغزو أسواق جديدة والعمل في بيئة يحكمها عدم التأكد والمخاطرة.

ب- دور مواجهة المشكلات والفصل في المنازعات: يتحمل المديرين مسؤولية تحليل ومعالجة المشكلات والمواقف التي تحدث في إدارتهم سواء كانت مشكلات روتينية متكررة أو تتصف بعدم التكرار مثل الاضطرابات التي يقوم بها العمال أو المشكلات المتعلقة بالتعامل مع الموردين أو العملاء أو المنافسين.

ج- دور توزيع وتخصيص الموارد: يهتم هذا الدور بالربط بين وظيفتي التخطيط والتنظيم حيث يخطط المديرين لتحقيق الأهداف ويخصصون الموارد تبعا لذلك وفي معظم الأحيان لن تتوفر الموارد الخاصة بالوقت، المال، المواد، والأفراد بالكم والكيف الذي يقود للمتوقع من الأهداف، لذلك تبدو أهمية هذا الدور للمديرين إذ تظهر هنا مدى قدرة المدير على توزيع وتخصيص الموارد بحسب توافرها وكفائيتها على المجالات المختلفة.

د- دور المفاوض: يمتد دور المدير كمفاوض إلى العديد من الأنشطة ولا يقف عند مدير بذاته أو وظيفة بعينها، وإن المدير وهو يمارس نشاطه ويخصص موارده المتاحة غالباً ما يصطدم بتعارض الأهداف، ولهذا يحتاج إلى مهارات الإقناع وتحقيق الرضا للأفراد سواء كانوا بداخل المنظمة أو خارجها.

4- المهارات الإدارية

إن ممارسة المهام الإدارية ليس بالأمر الهين، فالوظائف الإدارية معقدة ومتشابكة وتتضمن العديد من الأبعاد، ومن ثم فهي تتطلب الكثير من المهارات الواجب توافرها في المدير حتى يتسنى له ممارسة عمله بنجاح. ويستخدم المدير مهاراته لإدارة فعاليات وأنشطة المنظمة على اختلافها، كما يستخدمها لقيادة أفرادها وتوجيههم نحو الهدف المطلوب، وتأخذ المهارات أشكالاً مختلفة، وباختلافها يختلف حجم وفاعلية التأثير الذي يمارسه المدير في المنظمة وأفرادها، ومع تعدد وتنوع هذه المهارات إلا أنه يمكن إدراجها في ثلاث مجموعات جوهرية تتمثل في:

أ- المهارات الإنسانية: وتشير إلى قدرة المديرين على العمل مع أو من خلال الآخرين كأعضاء في مجموعة متفاعلة تؤدي عملها بنجاح ويتطلب توفير هذه المهارات العديد من الأبعاد من بينها:

- ✓ القدرة على حسن اختيار المجموعات المتألفة والاستفادة من جهود الأفراد.
- ✓ القدرة على حفز الأفراد وتشجيعهم
- ✓ القيادة الفعالة لمجموعات العمل
- ✓ إتمام الاتصالات الإدارية
- ✓ السعي الدائم لتخفيف الضغوط النفسية والتنظيمية الواقعة على الأفراد.

وتتطلب هذه المهارة أن يكون لدى المدير وعيا ذاتيا و طاقة للتفاهم أو التعاطف مع مشاعر الآخرين، وهذه المهارات ضرورية لكل قائد إداري في أي موقع تنظيمي أو مستوى إداري.

ب-المهارات الفنية: وتعني إلمام المدير بالجوانب الفنية للعمل الذي يديره ومعرفة أساسيات هذا العمل، وهذا يعني أنه ليس من الضروري أن يكون المدير من أكبر العاملين دراية بالجوانب الفنية للعمل. ويلاحظ أن هذه المهارات في الاقتصاد المعاصر قد توسعت وازدادت غنى من خلال تكنولوجيا المعلومات والاستخدام الواسع للحاسوب، وهذه المهارات مهمة جدا في بداية الحياة الوظيفية في المستويات الإدارية المباشرة.

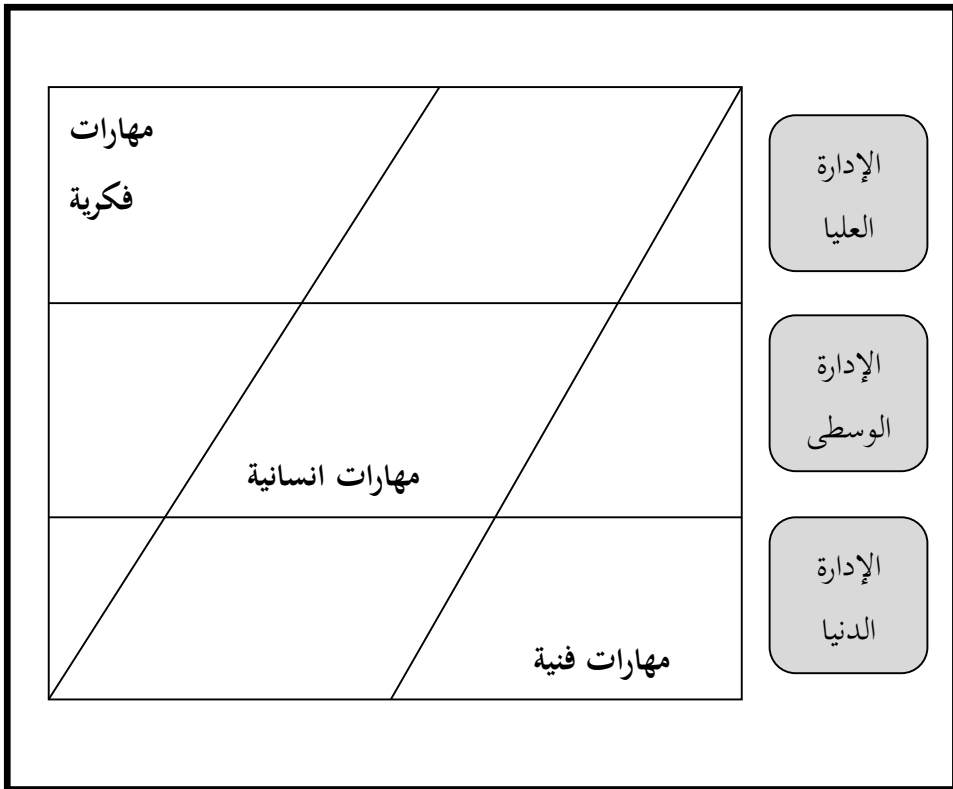
ج- المهارات الفكرية: تتمثل هذه المهارة في الإدراك والقدرة على فهم التنظيم بصورة متكاملة والسيطرة على العلاقات بين أجزائه المختلفة، ولذا تشمل تلك المهارة على التفكير الإداري والقدرات التخطيطية والبراعة في التعامل مع المعلومات والنظرة الثابتة والبصيرة النافذة لتكوين الوحدة المتميزة بداخل التنظيم لتكوين المنظمة الرائدة والمتميزة في الصناعة.

وتترجم المهارة الفكرية قدرة المدير على رؤية المنظمة ككل متكامل، وفهم كيفية اعتماد أجزائها على بعضها البعض، والقدرة على التحليل والتشخيص للمشكلات، والتخطيط والإستراتيجية، القدرة على اتخاذ القرارات، وعدم التردد، والسعي لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة، أي قيادة المنظمة نحو تحقيق أهدافها، وهذه المهارات تحتاجها المستويات العليا من الإدارة أكثر من غيرها.

5-العلاقة بين المهارات الإدارية والمستويات الإدارية:

توصل عالم النفس الاجتماعي روبرت كاتز في عام 1974 في مقال نشر له في مجلة هارفرد للإدارة بعنوان "مهارات المدير الفعال" إلى وجود علاقة نسبية للمهارات الإدارية الثلاث تختلف باختلاف المستويات الإدارية، كما يوضحها الشكل رقم (04):

الشكل رقم (04): علاقة المهارات الإدارية بالمستويات الإدارية



المصدر: من إعداد الباحث.

ومما يلاحظ: هو تزايد أهمية المهارات الفنية في المستويات الإدارية الدنيا، وتزايد أهمية المهارات الفكرية في المستويات الإدارية العليا، وكذلك تزايد أهمية المهارات الإنسانية في كل المستويات الإدارية في المنظمة. إذا هذه المهارات أساسية لكل مدير إلا أن أهميتها تختلف بحسب المستوى الإداري للمدير في الهيكل التنظيمي.

أسئلة المحور الأول

أولاً: ناقش الأسئلة التالية:

1. عرف الإدارة، وعدد الوظائف الأساسية للإدارة.
2. عرف المنظمة، وعدد العناصر التي تتكون منها.
3. ناقش العلاقة بين المنظمة والإدارة.
4. ناقش الفرق بين الكفاءة والفعالية؟
5. عرف المدير وعدد أهم العناصر المكونة لتعريفه.
6. الاتصال هي إحدى سمات المدير الناجح، وضح ذلك.

ثانياً: علل مدى صحة العبارات التالية:

- ✓ الإدارة تظهر في منظمات الأعمال فقط حيث تسعى هذه المنظمات إلى تحقيق الأرباح.
- ✓ إن التقدم الاقتصادي والاجتماعي يتم بمجرد استيراد الآلات الحديثة وتوفير رؤوس الأموال وزيادة في القوى العاملة.
- ✓ الإدارة عملية اجتماعية ومتكاملة ومستمرة تستغل الموارد المتاحة وتسعى إلى تحقيق الأهداف.

- ✓ الإدارة وسيلة وليست غاية.
- ✓ من منظور التصنيف الهرمي لمستويات الإدارة فإنه يمكن تصنيفهم إلى مدراء خطوط ومدراء وكوادر.
- ✓ يكرس المدراء في الإدارة العليا أغلب وقتهم لوظيفة الرقابة.
- ✓ مدراء الإدارة الوسطى هم مجموعة صغيرة من الإداريين تتحمل مسؤولية المنظمة ككل، ويمثل هؤلاء المستوى الأعلى من الإدارة.
- ✓ المدير الفعال هو القائد النشط الذي يبتكر العمل الإيجابي لبيئة المنظمة والعاملين بها والتي تحقق الغرض وتخفز العاملين لتحقيق الأداء العالي.

ثالثاً: وضع الفرق بين كل من:

1. الإدارة العليا والإدارة الوسطى.
2. المدير والقائد.

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

من خلال هذا الفصل سيتمكن الطالب من الإطلاع على مدارس الفكر الإداري من خلال:

- ✓ المدرسة الكلاسيكية وافترضاها؛
- ✓ مدرسة العلاقات الإنسانية؛
- ✓ المدارس الحديثة؛

تمهيد:

يمكن القول بأن الإدارة نشاط لازم الجماعات البشرية منذ نشأتها سواء عن وعي أم لم تشعر به ابتداءً من إدارة الأسرة وانتهاءً بأعمال الدولة والمنظمات الدولية، إلا أن الإدارة كعلم له قواعد وأصول ونظريات ومفاهيم يعتبر حديثاً مقارنة بعلوم أخرى كثيرة. ويشير البعض إلى أن بداية ظهور علم الإدارة بمعناه المتعارف عليه اليوم لا يتجاوز مئة عام الأخيرة، حيث كتابات الاقتصاديين الأوائل والثورة الصناعية في العالم الغربي. وسنقوم بإعطاء لمحة مركزة وسريعة عن التطور التاريخي لعلم الإدارة من خلال تقسيمها إلى عدة مدارس فكرية تتكامل في فروضها وتتطور وفق اعتبارات زيادة حجم ونوعية التطور الاقتصادي والاجتماعي في المجتمعات.

أولاً: المدرسة الكلاسيكية

ظهرت هذه المدرسة مع نهاية القرن الـ 19 م وبداية القرن الـ 20 م حيث كان التحدي الرئيسي الذي واجه المديرين آنذاك يتمثل في كيفية زيادة الإنتاجية وجعل العمل أكثر سهولة ويسر من جهة، و من جهة أخرى كيفية الاستفادة القصوى من جهود العاملين من خلال تحفيزهم مادياً (الأجر). ومن أهم العوامل التي ساعدت على بروز هذه المدرسة التغيرات التي حدثت في البيئة الاقتصادية (ظهور المصانع، زيادة عدد العاملين، زيادة الطلب على المنتجات...)، الأمر الذي أدى إلى تغيير جذري في علاقات العمل بين أرباب العمل والعاملين.

وهذا ما قاد عدد ليس بالقليل من المفكرين الذين عاصروا تلك الحقبة الزمنية والذين كان أغلبهم من التقنيين الممارسين (مهندسين، تقنيين) إلى البحث عن أفكار جديدة في ذلك الوقت تحقق الرفاهية بالنسبة لرب العمل (زيادة الأرباح) من خلال الاستغلال

العقلاني لجهود الأفراد الأجراء. وهؤلاء المفكرين يطلق عليهم رواد المدرسة الكلاسيكية. ومن بين هؤلاء الرواد الأوائل نذكر على سبيل المثال لا الحصر: فريدريك ونسلو تايلور، هنري غانت، فرانك وليميان غلبريت، هرنتون إمرسون، هنري فايول، موني و ريلي، راسل روب، هنري فورد، لوثر غوليك، ماكس فيبر، ليندال أيرويك، وغيرهم.

إن إطلاق صفة التقليدية أو الكلاسيكية على هذه المدرسة لا يعود لأنها ظهرت في فترة زمنية مضت وانتهت، وإنما يعود إلى طبيعة الأفكار والمبادئ التي تبنتها، وقد ارتكزت معظم الدراسات حول المدرسة الكلاسيكية على ثلاثة أقطاب من مفكري هذه المدرسة وهم رائد النظرية العلمية فريدريك ونسلو تايلور، ورائد المدرسة الإدارية هنري فايول ورائد النظرية البيروقراطية ماكس ويبر.

1- نظرية الحركة العلمية: ظهرت هذه الحركة في الفترة بين 1890 و 1930، يعد فريدريك تايلور بمثابة الأب الروحي للإدارة العلمية وقد ركز اهتمامه على إعطاء العمل طابعا علميا في المؤسسات والورش الصناعية، ففي بداية القرن العشرين كان الاقتصاد الأمريكي يتوسع بدرجة ملحوظة، وقد ظهرت مشكلات في نقص اليد العاملة واتجهت الأنظار نحو مشكلات الفاعلية (النجاحة)، الإنتاجية وزيادة الاهتمام بها كوسيلة لتخفيض التكاليف. ويمكن تحديد معنى الإدارة العلمية كما أورده تايلور في كتابه مبادئ الإدارة العلمية الصادر عام 1911 بالنقاط التالية:

✓ تختلف الإدارة العلمية من التقليدية التي تعتمد على قواعد تقديرية للخبرة السابقة؛

✓ إن الهدف الرئيسي للإدارة هو تحقيق أعلى رفاهية لصاحب العمل والعمال؛

✓ تعتمد الإدارة العلمية على جمع المعلومات وتحليلها واستخلاص العلاقات والقوانين التي تساعد العامل على أداء عمله ومهامه.

وولد فريدريك ونسلو تايلور في مدينة جيرمان عام 1856، بولاية بنسلفانيا بأمريكا، وبدأ مشواره العلمي بدراسة الحقوق إلا أنه عدل عنها لدراسة الهندسة كون أن الحقوق دراسة نظرية لا تناسبه، بالإضافة أنها تتعب بصره، وقد عمل فريدريك تايلور كمهندس صناعي في مصنع ميدفيل للصلب في فيلادلفيا عام 1919 طبق من خلاله نظام جديد للعمل أمام الأفران، ونظاما للأجور يستند على حجم الإنتاج بدلا من الزمن، ولاحظ تايلور أن هذا الإجراء أدى إلى زيادة الإنتاجية، ثم انتقل تايلور للعمل في شركة سيموندر، أين قام بإعداد وتصميم الأعمال وطبق نظام جديد لفترات راحة العمال، ولاحظ أيضا أن إجراءه هذا أدى إلى زيادة الإنتاجية، وبعدها انتقل تايلور للعمل في شركة بيت لحم للصلب، وقام بتصميم أعمال التفريغ والتحميل على عربات السكك الحديدية، وكانت النتيجة زيادة كبيرة في الإنتاجية.

إن دراسة تايلور لعدد الحركات الضرورية اللازمة لأداء العمل في أقصر وقت وبأقل جهد ممكن، ألغت النظر إلى مفهوم البدائل الضرورية والبدايل غير الضرورية في العملية الإدارية، وكذا اختيار البديل الأمثل للوصول إلى حل المشكلة وإلغاء البدائل غير الضرورية، والتي تؤدي إلى ضياع الوقت والجهد معا، وبالتالي خفض التكاليف إلى أقصى حد ممكن لأن الوقت والجهد في عالم الإدارة مرادفات للمال.

أ- مبادئ الإدارة حسب تايلور

لتحقيق هذه الأفكار نادى تايلور بضرورة المبادئ التالية:

✓ البحث عن أحسن طريقة لأداء الأعمال وتحقيق التعاون بين العمال والإدارة

لإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة والسليمة؛

✓ اعتماد مبدأ التخصص وتقسيم العمل؛

✓ زيادة الإنتاجية عن طريق التنظيم العلمي للعمل من خلال استبدال الطرائق

التقليدية لأداء الأعمال بالطرائق العلمية القائمة على البحث والتحليل بدلا

من الاعتماد على طريقة المحاولة والخطأ والخبرة للقيام بذلك؛

✓ فصل مهام التخطيط عن مهام التنفيذ بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط

وتنظيم العمل ويتولى العمال مهام التنفيذ؛

✓ تقديم حوافز لدفع العمال لبدل مزيد من الجهد (الأجر) حسب الجهد

المبدول؛

✓ اعتماد العلاقات الرسمية؛

✓ الرقابة على الأعمال قبل، أثناء وبعد التنفيذ.

ب- الانتقادات الموجهة لنظرية تايلور

مهما يكن الأمر فإن نظرية الإدارة العلمية لتايلور تعرضت لبعض الانتقادات منها:

✓ اعتمد تايلور على دراسة الحركة والزمن وهذا ما أدى إلى اعتبار العمال بمثابة

آلات مستمرة في خدمة أصحاب المصانع؛

✓ طريقة الحوافز التي اقترحها فريديريك تايلور تؤدي إلى معاقبة العامل البطيء،

وتعري العامل بإرهاق نفسه مقابل الحصول على أجر دون اعتبار للنواحي

الصحية للعامل.

- ✓ نظر فردريك للتنظيم غير الرسمي على أنه تنظيم قائم لمحاربة الإدارة ومناوئها، حيث نظر للصدقات والزمالات التي تنشأ بين العمال في أثناء العمل، على أنها تنظيم غير رسمي يجب مكافحته ومحاربهه والقضاء عليه، كون أن العمال يسخرونه ضد الإدارة.
- ✓ التركيز على النواحي العلمية وإهمال الجوانب الإنسانية مما يزيد من تعقد المشكلات لأن للإنسان مشاعر وأحاسيس لا يمكن أن نديرها كيفما نشاء؛
- ✓ إن تحديد المقاييس الدقيقة للعمل يؤدي إلى خلق تخصصات ضيقة جدا، لا يمكن الاستفادة منها إلا من قبل ذوي الاختصاص؛
- ✓ محاولة تايلور إثبات أن أفضل أنماط الإدارة يقوم على أساس واضح محدد من القوانين والقواعد والمبادئ والأسس العلمية، وأن المبادئ الأساسية للإدارة العلمية يمكن أن تسري على جميع أنواع النشاط البشري، وحاول تايلور أن يقنع الأفراد أنه أينما طبقت هذه المبادئ تطبيقا سليما، فإن النتائج يمكن أن تكون متشابهة، وبهذا فإنها تكون مغايرة عن نظر السلوكيين لطبيعة التنظيمات الاجتماعية التي يصعب تقنينها ووضع مبادئ عامة لها.
- ✓ التركيز على الالتزام الحرفي بالإجراءات ودراسات الزمن والحركة، حول العاملين إلى آلات غير قادرة على الإبداع والابتكار.
- ✓ ركزت الإدارة العلمية لتايلور على البيئة الداخلية للمنظمة، وعلى العمليات والمعدات والإمكانات المتوفرة فيها، وأغفلت البيئة الخارجية (السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والقانونية) ، ومعطياتها، أي أنها اعتبرت المنظمة

الإدارية نظاما مغلقا ومنعزلا عن المجتمع والمحيط، وأغفلت الأثر الذي تحدثه التغييرات المستمرة في المجتمع على أداء التنظيم وتكوينه.

✓ نشوب مواجهات ومصادمات بين الإدارة والعمال نتيجة الاعتماد على الإجراءات الرسمية؛

✓ المبالغة في فكرة الفاعلية والنجاعة والرشد تجاه العمال بالتالي قد يحدث أثارا عكسية، لأن كل عمل مرتبط بتطور الأحداث والظروف ووعي العمال والتفاهم والانسجام بين العمال والإدارة.

2- نظرية الوظائف الإدارية: وتسمى كذلك بنظرية التقسيمات الإدارية مؤسسها

هنري فايول مهندس فرنسي ولد عام 1841 بفرنسا، عمل ككبير المهندسين في إحدى شركات الحديد والفحم منذ عام 1888 حتى عام 1918، واستطاع خلال تلك الفترة أن يبعد الشركة عن طريق الإفلاس لتحقيق نجاحا كبيرا، وقد بدأ يفكر بإيجاد مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تحكم وتوجه العمل الإداري داخل المنظمة، أيا كانت طبيعتها، وقد توصل إلى أن علم الإدارة يمثل مفهوما واحدا يمكن تطبيقه على جميع أنواع المنظمات. فبعد القصور الذي عرفته نظرية الإدارة العلمية بزعامة تايلور في إعطاء تفسير متكامل للسلوك التنظيمي، برز فايول ليركز على الجانب الأعلى للإدارة، فبعدما كانت حركة الإدارة العلمية قد اهتمت أساسا بإنتاجية الفرد على مستوى عمليات ورشات العمل، فإن مدرسة العملية الإدارية توجهت نحو إيجاد أو بناء أسس علمية هي بمثابة المبادئ الأساسية لعملية إدارة منظمات الأعمال، واذ كان اهتمام الإدارة العلمية أيضا على مستوى الإشراف المباشر على العاملين في الورشة والتعرف على مشكلات المستوى التشغيلي، فإن اهتمام هذه المدرسة انصب على

الإدارة العليا في منظمة الأعمال، إزاء ما سبق كان من الطبيعي أن تنصرف هذه المدرسة عن تحليل العمل ودراسة الوقت والحركات في الورشة للتوصل للطريقة المثلى للإنتاج، إذ إن ضالة هذه المدرسة هي نحو تلك الأسس والمبادئ التي تحكم عمل المدير في منظمات الأعمال.

في عام 1916 نشر كتابه بعنوان الإدارة الصناعية والعامة والذي ترجم إلى الإنكليزية في عام 1929، وقد قسم في كتابه هذا الوظائف التي تمارسها أي منظمة إلى الأنواع التالية:

✓ الوظيفة التقنية (الفنية): وتشمل عمليات الإنتاج والتصنيع والعمليات التحويلية.

✓ الوظيفة التجارية: وتشمل عمليات الشراء والبيع والمبادلة.

✓ الوظيفة المالية: وتشمل عمليات البحث عن الأموال وتوفيرها والاستخدام الاقتصادي لها وحسن الاستثمار.

✓ وظيفة الأمن: وتتعلق بحماية الممتلكات والمحافظة على سلامة الأفراد العاملين.

✓ الوظيفة المحاسبية: وتشمل تسجيل العمليات وإعداد الميزانية والحسابات والتكاليف، كما أنها تتضمن الإحصاء.

✓ الوظيفة الإدارية: وتتعلق بالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

كما اعتبر فايول الوظيفة الإدارية أهم الوظائف وأحاطها بأكبر قدر ممكن من العناية والاهتمام، وقد درس فايول في كتابه ثلاثة موضوعات رئيسية وهي:

✓ خصائص الإدارة والتدريب.

✓ مبادئ الإدارة.

✓ عناصر الإدارة.

أ- الخصائص والصفات التي يجب توافرها في المديرين بحسب فايول:

حدد فايول الصفات والخصائص التي يجب توافرها في المديرين كالتالي:

✓ خصائص جسمية: أي الصحة والقوة.

✓ خصائص عقلية: أي القدرة على الفهم والدراسة والحكم والتقدير الشخصي والقوة الذهنية.

✓ خصائص خلقية: أي الحيوية والحزم والرغبة في تحمل المسؤولية والولاء والابتكار.

✓ خصائص تربوية: أي الإلمام العام بالأمر التي لا تتصل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها المدير.

✓ خصائص تقنية: ترتبط بالوظيفة التي يؤديها المدير.

✓ خصائص تتعلق بالخبرة والتجربة: وهي نابعة من قيامه بعمله بطريقة سليمة.

وقد لاحظ وجود علاقة عكسية بين الكفاءة الإدارية والكفاءة التقنية، فكلما ارتفع الفرد في السلك الإداري ازدادت أهمية الكفاءة الإدارية، وقلت أهمية الكفاءة الفنية، لذلك فقد نادى بضرورة تدريس الإدارة، واعتبر أن القدرة الإدارية كالقدرة التقنية يمكن تنميتها وتطويرها بنفس الأسلوب، كما جمع فايول الوظائف الإدارية للمسير في خمس وظائف هي: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والرقابة.

ب- مبادئ الإدارة عند فايول:

وضع فايول المبادئ الأساسية للإدارة متمثلة فيما يلي:

✓ **تقسيم العمل:** والمقصود هنا بتقسيم العمل، تجزئته إلى مستويات هرمية وفق أربعة مبادئ رئيسية وهي: الهدف والوسيلة والمنطقة الجغرافية والجمهور المستفيد من الخدمات، وينتج عن تقسيم العمل تطبيق مبدأ التخصص، الذي اعتبره الاقتصاديون عاملاً مهماً وأساسياً لرفع كفاءة العاملين، حيث أنه يؤدي إلى زيادة المقدرة للعاملين وبالتالي زيادة ثقتهم بنفسهم مما له من أثر على تحسين العمل وزيادة الإنتاجية.

✓ **السلطة والمسؤولية:** السلطة في نظر فايول هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب والسلطة الشخصية المستمدة من الصفات الشخصية التي يتمتع بها الإداري، حيث أن السلطة إلى عرفها فايول بأنها الحق في إصدار الأوامر، ومتابعة تنفيذها تأتي من خلال المنصب الذي يشغله من ناحية، وما يتبع به هذا الشخص من صفات ذاتية تكسبه قدرة في التأثير على سلوك الآخرين من ناحية أخرى، ففايول يعرف بذلك السلطة على أنها الالتزام والعبء الذي يقع على عاتق المدير لقاء حصوله على السلطة، كما أشار فايول إلى ضرورة توخي العدالة بالموازاة بين السلطة والمسؤولية بحيث تتناسب السلطة مع المسؤولية فلا تزيد أو تنقص عن القدر المطلوب لأداء العمل.

✓ **خضوع الأفراد للمصلحة العامة:** إذ يؤكد هنري فايول على أنه يجب أن تسمو مصلحة المنظمة على المصالح الشخصية للعاملين، وعلى المدير مراعاة ذلك عند اتخاذ أي قرار، إذ يرى فايول أن بعض السمات والمتمثلة في الأنانية والكسل والضعف والطموح والجهل وغيرها من السمات التي لها آثار سلبية

على سلوك المدير، تصبح تتعارض مع تحقيق المصالح العامة للمنظمة. ولهذا فإن فايول يؤكد على أنه عندما تتعارض المصلحة الشخصية للفرد العامل مع المصلحة العامة يجب خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

✓ **وحدة الأمر:** يرى فايول ضرورة توحيد الأمر بحيث يكون لكل موظف داخل المنظمة ومهما كان مستواه، رئيس واحد، يتلقى منه الأوامر والتوجيهات وهذا ما يمنع وجود التعارض في التعليمات، ويحقق هذا المبدأ سهولة انسياب الأوامر وتدفقها عبر قنوات الاتصال الهرمية وترتبط وحدة الأمر بنطاق الإشراف.

✓ **العمل بروح الفريق:** ويركز هذا المبدأ على أهمية العمل الجماعي ودوره في تحسين أداء كفاءة وفاعلية العمل، كما يرى فايول أن تطبيق مبدأ روح التعاون بين المدير وموظفيه، وبين موظفيه بعضهم البعض، يكفل أداء العمل بروح الفريق، ويسهم في رفع كفاءة العمل وزيادة الإنتاج.

✓ **مبدأ المركزية واللامركزية الإدارية:** يتعلق هذا المبدأ بمدى تركيز السلطة وتفويضها وتحويلها وانتشارها، فالمركزية تعني تركيز أو تجميع السلطة، واللامركزية تعني تفويض الصلاحيات للمستويات الأقل، ويجب أن يكون هناك توازن بين المركزية المطلقة واللامركزية الكاملة، فيرى فايول أنه على المديرين نقل بعض الصلاحيات الموكلة إليهم، والتي من بينها اتخاذ القرارات إلى المستويات الإدارية الأخرى داخل المنظمة، وهذا في إطار محددات معينة تتمثل في قدرات ومهارات المرؤوسين ومدى ثقتهم فيهم ومدى عمق الشعور بالطاعة، وحسب أجواء العمل. كما يرى فايول أن سلطة اتخاذ القرارات

الإستراتيجية يجب أن تكون في يد الإدارة العليا، وتفويض ما دونها إلى المستويات الإدارية المتخصصة حسب ضرورة العمل وعدم التوسع الكبير في إفساح اللامركزية للمرؤوسين خشية سوء استخدام السلطة.

✓ **العدل والمساواة:** المعنى والمضمون من هذا المبدأ هو أن يقوم الرؤساء بمعاملة مرؤوسيههم بالعدل والإنصاف لغرض جذبهم إلى العمل ورفع الروح المعنوية لديهم إضافة إلى شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة.

✓ **مبدأ استقرار وثبات العاملين:** ويتعلق هذا المبدأ بضرورة استمرار العاملين بمزاولة وظائفهم وعدم تركهم لأعمالهم، لأن استبدال العاملين الحاليين بآخرين وبصورة متكررة يضعف كفاءة الأداء، بسبب ما ينطوي عليه من نفقات لغرض إحلال العاملين الجدد، كما أن استقرار وثبات العاملين دليل على نجاح واستقرارية المنظمات. ولذا دعا فايول إلى ضرورة تبني سياسات تهدف إلى الاحتفاظ بالعاملين الجيدين لفترات طويلة وتدريبهم والاهتمام بهم وبأحوالهم المادية والمعنوية بدل تبني سياسات قصيرة النظر لا تهدف إلى بناء قاعدة عمالية ووظيفية على المدى البعيد.

✓ **الترتيب:** ويقسمه فايول إلى قسمين، ترتيب مادي خاص بالأشياء، و يعنى بوضع الآلات والأدوات والمعدات في أماكنها المناسبة لمصلحة العمل، وترتيب اجتماعي خاص بالأفراد، ويهتم بوضع كل شخص في المكان المناسب، كما يهتم بتنسيق الجهود وتحقيق الانسجام بين نشاطات الوحدات المختلفة.

✓ **مبدأ المكافأة والتعويض:** يقضي هذا المبدأ بأن تكون الرواتب والمكافآت عادلة ومجزية لجميع العاملين في جميع المستويات، حيث ركز فايول على ضرورة

وضع نظام عادل للأجور والرواتب والمكافآت للعاملين يتفق وطبيعة وظروف العمل ويتوخى مبدأ المساواة والعدالة في الإنتاج.

✓ **وحدة التوجيه:** يعني هذا المبدأ أن كل مجموعة من النشاطات تعمل لتحقيق هدف واحد، يجب أن يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة، ويختلف هذا المبدأ عن مبدأ وحدة الأمر، في أنه ينطبق على عمليات المنظمة وأنشطتها في حين ينطبق مبدأ إصدار الأوامر على الأفراد العاملين.

✓ **الانضباط والالتزام بقواعد السلوك والعمل:** ركز فايول على ضرورة احترام الأنظمة والتعليمات في المنظمة وعدم الإخلال بها أو بأية عهود أو اتفاقات ترتبط بها.

✓ **مبدأ المبادرة:** لا بد من تشجيع المبادرة والابتكار لضمان تطوير ونمو المنظمة، ويرى فايول أنه يجب التأكد من توفر هذه الصفة لدى المديرين لتمكينهم من الابتكار واتخاذ القرارات الصائبة، كما أكد فايول على أنه يتوجب على المديرين تشجيع روح المبادرة وتحمل المسؤولية لدى مرؤوسيهام وذلك في حدود الاحترام اللازم للسلطة وفي حدود النظام.

✓ **مبدأ تدرج السلطة:** أي تسلسل السلطة وانسيابها من الأعلى إلى الأسفل . بمعنى أنه على الوحدات الإدارية في المستويات السفلى الالتزام بما تتخذه الوحدات الإدارية في المستويات العليا من قرارات، كما يترتب على تطبيق هذا المبدأ تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات تبعاً لأهميتها، إذ كلما اتسعت دائرة القرارات وتعقدت وزادت أهميتها، زاد احتمال تحويلها لأعلى المستويات الإدارية وبالعكس.

ج- الانتقادات التي وجهت للأفكار التي جاء بها هنري فايول

انتقدت هذه النظرية من النواحي التالية:

✓ المبادئ التي طرحها فايول في نظريته عامة تصلح كشعارات ترفعها المنظمات لا أكثر.

✓ تتوقف صلاحية هذه المبادئ على الظروف التي تمر بها كل منظمة وكل بلد. إذ لا يمكن فصل المسائل والقضايا الإدارية عن الاعتبارات السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية (البيئة بصفة عامة) مما يؤدي إلى فروق واختلافات في المبادئ المعمول بها.

✓ قد تتصادم هذه المبادئ مع الواقع العملي الفعلي المعيش وهو الأمر الذي يؤدي إلى تعديل في المبادئ المعمول بها مقارنة بما جاء به فايول.

3- النظرية البيروقراطية:

يعتبر ماكس ويبر منظر النظرية البيروقراطية وهو عالم اجتماع وفيلسوف ألماني من رواد منظري بداية القرن العشرين؛ جمع الكثير من أفكاره المتعلقة بعلم الاجتماع، التنظيم وكذا الأخلاق البروتستانتية والعالم والسياسة في كتابه الاقتصاد والمجتمع الصادر سنة 1922، وتتكون كلمة البيروقراطية من كلمتين bureau وتعني مكتب و cracy وتعني حكم أو سلطة وبالتالي فإن البيروقراطية تعني حكم المكتب أو سلطة المكتب، وقد دعى ويبر إلى تبني النموذج البيروقراطي الذي اعتبره الأكثر عقلانية ومثالية حيث يؤدي إلى زيادة الفاعلية الإنتاجية. وكان يؤمن أن التنظيم البيروقراطي من أعظم الوسائل العقلانية لتنفيذ الرقابة السلطوية على العناصر البشرية. وبالرغم من اعترافه بأهمية القيادة

الشخصية، إلا أنه أقر بعدم الاستغناء عن القيادة البيروقراطية في إدارة الجماهير التي يتطلبها المجتمع المعاصر.

أ- خصائص ومبادئ البيروقراطية المثالية بحسب ماكس وبير

وضع وبير مفهوماً بيروقراطياً يضم المقومات الخاصة بالبنية البيروقراطية المثالية القائمة على المبادئ التالية:

- ✓ التعيين (التوظيف): لا يمكن تصور شغل المراكز أو المناصب البيروقراطية عن طريق الانتخاب، حيث إن الانتخاب يجعل من الصعوبة استقرار نظام العمل. ويتم تعيين الموظفين عن طريق الاختيار والانتقاء حسب المؤهلات التقنية والخبرات والقدرات المطلوبة ووفق معايير موضوعية دقيقة.
- ✓ تقسيم العمل: من خلال توزيع الأنشطة والأعمال على أعضاء المنظمة باعتبارها واجبات رسمية وفق معايير ثابتة محددة ومكتوبة.
- ✓ التخصص الوظيفي: كل وظيفة تتطلب تخصص محدد ومهام ثابتة.
- ✓ تسلسل السلطة: تتدرج الوظائف وفق التسلسل العمودي أو العسكري للسلطة الرسمية، بحيث تكون العلاقات وظيفية وليس شخصية.
- ✓ التحديد الدقيق لإجراءات وطرق أداء الأعمال وفق محددات ومعايير موضوعية ورسمية يلتزم بها كل عضو في المنظمة.
- ✓ التشكيل: الاعتماد على التدوين والتوثيق لضبط المعاملات وحفظها والرجوع إليها عند الحاجة وهو السمة الرئيسية التي تميز التنظيم البيروقراطي، كما يجب إدارة العمل عن طريق التعليمات والتوجيهات المفصلة والواضحة، مع ضرورة توصيف الوظائف، وتحديد مواصفات شاغليها.

✓ الترقية والتدرج في المناصب تكون على أساس الأقدمية في الخدمة أو الإنجازات المحققة أو كليهما.

✓ المرتب الثابت: يحصل الموظف الرسمي على عائد في شكل مرتب ثابت.

✓ يعتبر مبدأ الفصل بين ملكية عوامل الإنتاج والإدارة وبين الموظف والملكية من المبادئ الأساسية سواء في إدارة الأعمال أو في الإدارة العامة.

ب- أشكال السلطة عند ويبر

ميز فيبر بين ثلاث وسائل لتحقيق شرعية السلطة هي:

✓ السلطة البطولية: وتقر هذه السلطة بضرورة وجود صفات وخصائص يتميز بها فرد عن الآخرين، وهذه السلطة تمكنه من الحصول على احترام الآخرين وطاعتهم له، فيصبحون تابعين له ويأتمرون بأمره، وهذه السلطة في نظر فيبر نوع من الإلهام والقدرة غير الطبيعية. فالسلطة هنا تستمد من الصفات الشخصية التي يتمتع بها شخص ما والتي تضعه " فوق الآخرين "، والتنظيم غالبا ما ينهار بموت القائد.

✓ السلطة التقليدية: وتقوم على التزام القائد الجديد الذي يأتي بعد القائد البطولي وتمسكه بنفس النهج الذي انتهجه سابقه، والترويج لنفس القيم والمبادئ التي روج لها، ويصبح تأييد التابعين للقائد الجديد مرهون بهذا الالتزام. فالسلطة هنا تستمد شرعيتها من الأعراق والتقاليد والداستير.

✓ السلطة القانونية: يطيع الناس القانون حسب ويبر لاعتقادهم أنه عادل، ويستمد التنظيم البيروقراطي شرعيته من هذه السلطة القانونية. فالسلطة هنا تستند على أسس موضوعية وعقلانية، والفرد الذي يجوز عليها ممارستها

انطلاقاً من المركز الوظيفي الذي يشغله في التنظيم. ويوصف هذا النوع من السلطة بالعقلاني لأن الوسائل فيها مصممة ومعبر عنها بطريقة واضحة، ولهدف واضح يتمثل في إنجاز غايات محددة.

ج- أهم الانتقادات الموجهة للنظرية البيروقراطية :

يرى الناقدون أن النموذج البيروقراطي لا يحث العاملين على اتخاذ أي خطوة ولا يمكنهم الإبداع أو اقتراح فكرة إلا إذا كانت لديها المستند الذي يعززها، مما يخلق بيئة عمل سلبية لتمكين العاملين وتطويرهم. كما لا يسمح النموذج البيروقراطي بالعلاقات الشخصية الإنسانية حيث يرى أنها تؤثر على الحكم السليم فتضعف كفاءة الأداء مما لا يترك فرصة لتكوين فرق عمل التي تعتبر من ركائز التمكين الإداري، ويمكن إجمال أبرز الانتقادات الموجهة للنظرية البيروقراطية لماكس ويبر ما يلي:

✓ إهمال الفرد ومعاملته كآلة ضمن تنظيم بيروقراطي ميكانيكي، وإغفال الطبيعة

النفسية والاجتماعية للإنسان؛

✓ بعض المبادئ المبنية عليها قد تساعد على الإهمال وانخفاض الكفاءة مثل

مبدأ الترقية بالأقدمية؛

✓ التركيز على تطبيق مبدأ الرقابة والإشراف قد يؤدي لزيادة احتمال حدوث

الانحراف عن القواعد والتعليمات (التعسف في استعمال السلطة)؛

✓ وجود تناقض بين خصائص التنظيم المثالي (البيروقراطية المثالية) كما حددها

فيبر كالتناقض بين مبدأ التدرج الهرمي ومبدأ الخبرة والتدريب كأساس لاختيار

الموظفين؛

✓ إهمال أثر الظروف والعوامل الخارجية في نجاح وفعالية التنظيم البيروقراطي.

ثانيا: مدرسة العلاقات الإنسانية

يطلق لفظ العلاقات الإنسانية على ذلك التداخل الموجود بين الأفراد ويقصد بها تلك الأساليب والوسائل التي يمكن بواسطتها استثارة (إثارة) دافعية الأفراد وتحفيزهم للمثابرة على العمل المنتج فهي تركز على الأفراد كأشخاص، كما تهتم بالعلاقات التنظيمية ومدى ملائمة المناخ الاجتماعي الذي يهيئ لها ظروف العمل وإشباع حاجات الأفراد وتحقيق الأهداف التنظيمية في المؤسسة في آن واحد. وتعرف العلاقات الإنسانية على أنها دراسة الأفراد أثناء العمل في مجموعات عمل غير رسمية يعني العلاقات الإنسانية (هي علاقات غير رسمية والعلاقات الرسمية يحددها الهيكل التنظيمي) وهي تتسم بالتعقيد، ومهمة الإدارة تنسيق جهود هؤلاء الأفراد.

هذا وقد تعددت الأسباب التي ساهمت في ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، ويمكن تلخيصها أو إيجازها إلى:

- ✓ تزايد قوة تحادات العمال وظهور الحركة النقابية؛
- ✓ ارتفاع المستوى الثقافي للعاملين وتحسن المستوى المعيشي؛
- ✓ المشاركة في اتخاذ القرارات؛
- ✓ زيادة عدد المنظمات الإدارية وكبر حجمها؛
- ✓ ظهور التخصص وتقسيم العمل؛
- ✓ زيادة تكاليف العمل.

كما اعتمدت مدرسة العلاقات الإنسانية على جملة من المبادئ من أهمها:

- ✓ السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية؛
- ✓ القيادة الإدارية أمر أساسي ومؤثر في سلوك الأفراد فكلما كان الفرد أكثر رضى كلما كان أكثر إنتاجا؛
- ✓ الاتصال هو تبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال والإدارة مهم جدا؛
- ✓ الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل في تحقيق الأهداف الإنتاجية وهذا بإشراك العاملين؛
- ✓ التنظيم علاقة تنشأ بين مجموعات الأفراد و يربط أيضا بالعلاقات الاجتماعية (الإنسانية)؛
- ✓ العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والمجتمعات داخل أو في محيط العمل؛
- ✓ تحفيز الأفراد والمجموعات على الإنتاج؛
- ✓ تمكين الأفراد من إشباع حاجاتهم الاقتصادية و الاجتماعية بالاعتماد على التنظيم.

1- حركة العلاقات الإنسانية: وقد برزت كرد فعل لإهمال الجانب الإنساني في معادلات العمل التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية التي قادها فريدريك تايلور في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد ركزت حركة العلاقات الإنسانية على الإنسان باعتباره كائنا اجتماعيا، يسعى إلى تكوين علاقات أفضل مع الآخرين، وإلى اعتراف الإدارة بالجماعات الصغيرة داخل المنظمة، كما دعت إلى تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين على العمال وأن يشعروهم بأنهم شركاء وليسوا أجراء، كما أوضحت حركة العلاقات الإنسانية أن للعاملين أهداف

وتطلعات قد تختلف عن أهداف المنظمة وقد تتعارض معها، لذلك يصبح لزاما على الإدارة أن تناقش هذه الأهداف والتطلعات مع العاملين وأن تسعى إلى تحقيقها عن طريق تفويض بعض السلطة إلى العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تهمهم. وتعتبر تجارب التون مايو وأعمال ماري باكر فيولت الركيزة الأساسية لحركة العلاقات الإنسانية.

أ- تجارب التون مايو: ويعتبر التون مايو باحثا في علم الاجتماع الصناعي ومؤسسا لحركة العلاقات الإنسانية بأستراليا له شهادة في علم النفس كما درس الطب والمنطق والفلسفة وكان أستاذا مشاركا في البحوث الصناعية كما كان أحد علماء علم الإدارة المشهورين وقد قام بتجاربه على العمال في مصانع الهاوثون بشيكاغو Chicago دامت 5 سنوات 1927-1932، كان الهدف من التجارب معرفة أثر البيئة المحيطة بالعمل على الإنتاجية. وبحث التون مايو من خلال تجاربه عن كيفية زيادة الإنتاجية وارتفاع المعنويات وقد قسم دراسته إلى فريقين ولاحظ زيادة الإنتاجية وارتفاع المعنويات سواء زادت الإضاءة أو انخفضت، وبعد تكرار هذه التجارب توصل إلى ما يلي:

- ✓ إن تحفيز العامل لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداها إلى نواحي المعنوية التي تعزز فيه الشعور بالاهتمام والاحترام من قبل الإدارة والعاملين معه.
- ✓ إن التحفيز الفردي لا يكفي ولا يجزي إلا إذا كان من خلال مجموعة العمل التي يشعر العامل من خلالها بالطمأنينة والانتماء والالتزام ومن هنا تبرز أهمية المجموعة وعلاقات الأفراد الأعضاء في المجموعة في زيادة الإنتاجية وتدعيم سلوك هؤلاء الأفراد.

✓ إن بيئة العمل ليست فقط بيئة فقط بيئة إنتاج فحسب بل هي بيئة يعيش فيها العامل ويبنى فيها علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية ولا تقل أهمية عنها في التأثير على سلوكه داخل المنظمة وعليه يجب على الإدارة العليا أن تتعامل مع العاملين في المنظمة من خلال مجموعات العمل التي ينتمون إليها وعلى أساس أنهم يعيشون حياة اجتماعية داخل المنظمة ويشكلون مجتمعا قائما بذاته داخل المنظمة.

✓ إن إشعار العامل بأهميته والمجموعة التي ينتمي إليها بدورها الإيجابي أمر ضروري لرفع الروح المعنوية للعاملين التي تؤثر إيجابيا في زيادة الإنتاجية.

✓ إن ردود فعل العاملين على الإدارة العليا وما يصادفهم من صعوبات ومشاكل في العمل لا تأتي بشكل فردي بل من خلال المجموعات التي ينتمون إليها ومن هنا برزت أهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة في سلوك العاملين ودور القيادة في التحكم في ذلك السلوك حيث اعتبر رواد هذه المدرسة أن الجو الاجتماعي في العمل هو الأساس في التأثير على إنتاجية العاملين وفاعلهم مع الإدارة العليا.

ب- أعمال ماري باكر فوليت: تنتمي ماري باكر إلى فترة الإدارة العلمية كما عاصرت مدرسة العلاقات الإنسانية، وتعتبر أفكارها سابقة لزمانها بعصور طويلة كما وصفها بيتر دراكر فلقد كان صوت فيوليت الصوت الوحيد المختلف في عهد الدارس التقليدية الذي تميز عن بقية الأصوات وإذا كان تايلور يلقب بأبي الإدارة العلمية فإن فيولت قد لقبته بأم الإدارة، حيث تحدثت في مواضيع في أوائل القرن العشرين ينظر إليها على

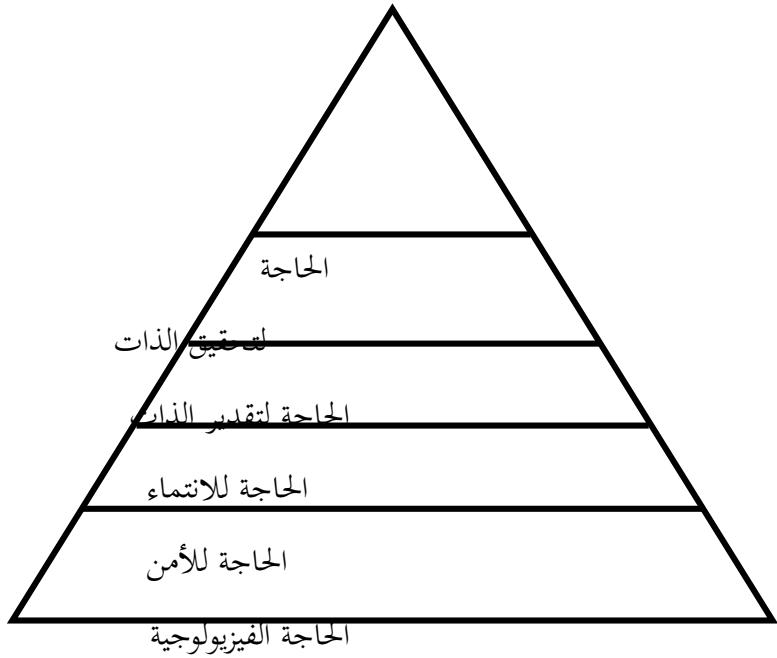
أنها حديثة حتى في عصرنا الحالي مثل التعاون والعمل الجماعي، ونظرت إلى المؤسسات على أنها مجتمعات متعاونة عليها أن تعمل لتحقيق أهداف مشتركة. وركزت فلسفتها في أن نجد الإنسان الحقيقي من خلال المجموعة التي ينتمي إليها أي أن الإنسان يجد طبيعته الحقيقية وحرية من خلال نشاط المجموعة التي هو عضو فيها فقط. فهي تعتقد أن الفرد لا يجد نفسه إلا من خلال المجموعة ورأت أن في التكامل بين الأفراد حل لكافة المشكلات ولتحقيق ذلك يجب على الإدارة العليا في المنظمة أن تعيد النظر في مفهوم السلطة والقوة بأن تجعلها السلطة أو القوة مع العاملين وليس عليهم. هذا إضافة إلى المرتكزات التالية لأفكارها:

- ✓ مبدأ الصراعات من خلال إيجاد مصالح متكاملة للأطراف المتصارعة والتركيز عليها بواسطة الحوار والمشاركة في إيجاد الحلول.
- ✓ إطاعة القوانين، الأنظمة والتعليمات التي يفرضها الموقف وليس الشخص المدير.
- ✓ بناء العمليات النفسية الضرورية لتحقيق الأهداف من خلال جهود التنسيق والاتصال وتبني نظرة شمولية للمنظمة لتشجيع العمل الجماعي لمواجهة كافة المشكلات التي تعترض المنظمة.
- ✓ القيادة حسب ماري باركر مبينة على القوة ولكن على تأثير المتبادل بين القائد ومن يتبعه في ضوء الموقف ولذلك لا بد من تكامل الأهداف بين العاملين والإدارة العليا.

وقد ركزت مع *chester barnard* على ضرورة العمل لتحديد أبعاد القيادة المهنية والخلقية في الإدارة لكي تزيد فعالية عمل المنظمات ورفاه من يعمل فيها. ولذا يمكن القول للآخرين أن العلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات طيبة أو عبارات مجاملة تقال للآخرين وإنما هي بالإضافة إلى ذلك تفهم عميق لقدرات العاملين وطاقاتهم وإمكاناتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل ذلك لحفزهم على العمل معا كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون والتعاطف.

2- نظرية الحاجات الإنسانية لابراهيم ماسلو: هو عالم نفس أمريكي وضع عام 1932 نظريته المعروفة بـ"هرمية الحاجات الإنسانية"، وانطلق ابراهام ماسلو في دراسته للدافعية من فرضية أن معظم الناس يحفزون من خلال الرغبة في إشباع مجموعات محددة من الحاجات ووضع نموذجا لهرمية هذه الحاجات مبتدئا بالحاجات الأساسية في قاعدة الهرم وتليها الحاجات الأخرى تباعا إلى قمة الهرم. ويقوم الإنسان وفق آلية الدافع بإشباعها بالتناوب وحسب أهمية الحاجة وضرورتها في ما قبل الإشباع. فإشباع هذه الحاجة عملية مستمرة باستمرار حياة الإنسان وتتم بالتناوب وفق الضرورة. فإشباع حاجة لا يعنى زوالها من هرمية الحاجات التي وضعها ابراهام ماسلو بل إفساح المجال إلى حاجة أخرى تبرز أهميتها بعد الحاجة المشبعة، لتعود الحاجة المشبعة عندما يحين وقتها لتعلو سلم الأولويات للإشباع وهكذا. وفيما يلي شكل يوضح الحاجات الواردة في هرمية ماسلو للحاجات الإنسانية:

الشكل رقم (05): هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



✓ الحاجات الفيزيولوجية أو حاجات وظائف الأعضاء: تهدف هذه الحاجات إلى المحافظة على حياة الإنسان وبقائه وهي تقع ضمن هرمية لا متناهية في أولويات إشباعها. عندما تبرز الحاجة لإشباعها ومن هذه الحاجات على سبيل المثال لا الحصر حاجة الإنسان إلى الهواء (أوكسجين) وإلى الماء والطعام وإلى

الراحة والنوم والى الملابس والجنس للمحافظة على النسل واستمرار بقاء الإنسان... الخ وتحتل هذه الحاجات عادة سلم الأولويات وقاعدتها الرئيسية في هرمية ماسلو.

✓ **حاجات الأمن والأمان:** أن حاجات الأمن تتخلص في توفير العناصر المادية التي تحمي الإنسان من الضرر المدى والمعنوي عليه وعلى ذويه ومن يجب وكذلك حماية حاجاته الفسيولوجية وما هو له في هذه الحياة. بناء على اقتناع الإنسان بما يشيع له من حاجات الأمن يتولد لديه شعور بالاستقرار والاطمئنان وهو ما يسمى بحاجات الأمان وهي حاجات نفسية يحتاجها الإنسان للحفاظ على سلوكه وتوازنه الطبيعي. وكمثال على حاجات الأمن نجد القوانين والأنظمة والتعليمات والإجراءات التي تمنع الإنسان من الاعتداء على أخيه الإنسان مما يولد لدى الناس عند توفر العناصر المادية (الأمن) لتطبيق ذلك شعورا بالأمان أي بالارتياح والاطمئنان.

✓ **الحاجات الاجتماعية أو الحاجة إلى الحب والانتماء:** وهي حاجة الفرد أن يكون مقبولا المجتمع الذي يعيش فيه وأن تتاح له فرصة في التعامل بود والتعاون مع أفراد ذلك المجتمع وأن يتمكن من إقامة علاقات ود ومحبة ومشاركة مع الآخرين كتكوين الصداقات والمشاركة في الأعمال الجماعية والزواج... الخ، أي أنها حاجة الإنسان إلى الشعور بأنه غير مرفوض وأنه منبوذ أو وحيد في بيئته.

✓ حاجات الاحترام أو التقدير: وتعتبر هذه الحاجات من أهم الأمور التي تؤثر على سلوك الإنسان مع نفسه ومع الآخرين وخاصة في مجال التوازن والاستقرار النفسي والتفاعل الايجابي مع الآخرين. ويمكن تصنيف هذه الحاجات إلى:

● حاجات احترام الذات: وهي الحاجات المادية أو المعنوية أو السلوكية التي يعتبرها الإنسان حقاً له في ضوء الواقع الذي يعيشه وأن التنازل عنها أو عدم القدرة في الحصول عليها ينقص من قيمته في نظره أمام الآخرين وبالتالي يهز ثقته بنفسه. فقدرة المرء وحقه في الاستقلالية بنشاطاته وعمله وحرية في الاختيار مثلاً، وعدم الشعور بالذنب أو ما يسمى ب "جلد الذات " هي مظاهر لهذه الحاجات التي تؤثر على شخصية وتفاعل المرء ايجابيا مع بيئته. فهذه الحاجات هي إذن كل ما يعزز ثقة المرء بنفسه والاعتزاز بها والاعتداد بما يعمل والافتخار والافتخار بسلوكه الذات.

● حاجات التقدير الاجتماعي: على خلاف حاجات احترام الذات التي ينظر المرء إليها من خلال تقويمه لسلوكه الشخصي فان حاجات التقدير الخارجي هي تقويم المرء لسلوك الآخرين تجاهه وكيف ينظرون إلى سلوكه وإنجازاته أي تقدير الآخرين للفرد من خلال الاعتراف بكفاءته وإعطائه المكانة الاجتماعية المناسبة له بين أعضاء المجتمع وهي لا شك تؤثر في حاجات احترام الذات بشكل طردي.

✓ حاجات تحقيق الذات: وهي شعور الفرد بكفاءته ومهارته و رغبته في أن تتاح له الفرصة لاستغلالها واستثمارها من خلال انجازات يعترف بها الآخرون في

مجتمعه فهي أشبه بالدور الذي يعتقد المرء أن عليه أن يقوم به في المجتمع لإثبات حضوره وشخصيته وبالتالي قيمته في نظر المجتمع. فهذه الحاجات وإن انطلقت من مشاعر وأحاسيس الفرد فإن تأكيدها يأتي من مشاعر وأحاسيس الآخرين تجاه ما يقدم الفرد من إنجازات.

ويرجع الفضل في نظرية الحاجات الإنسانية في إبراز دور الحاجات الجديدة (التقدير، الاحترام، الانتماء، تحقيق الذات)، التي لها تأثير في دافعية الأفراد العاملين للإنتاج والعمل بعد أن كانت الإدارة سابقا تعتمد على حاجات المستوى الأول والثاني (الحاجة الفيزيولوجية والحاجات إلى الأمن)، وإشباعها لتحفيز وتشجيع العاملين.

3- نظرية الدافعية لفريدريك هيرزبيرغ: وتسمى كذلك بنظرية العاملين وتعتبر امتدادا لنظرية الحاجات الإنسانية لابراهام ماسلو، لصاحبها هيرزبيرغ وتركز نظريته على دور العمل وأهميته في حياة الأفراد العاملين، وقد طورها سنة 1959 من خلال دراسة شملت مائتين من المحاسبين و المهندسين في مدينة بيتسبرغ بالولايات المتحدة الأمريكية لمعرفة دوافع العمل لديهم ومدى رضاهم الوظيفي اتجاه الأعمال حيث قسم نظريته إلى فئتين من عوامل:

أ-العوامل الدافعية: وهي عوامل يؤدي نقصها أو عدم توفرها إلى شعور الفرد العامل بعدم الرضا، أما توفرها فلا يؤدي بالضرورة إلى الشعور بعدم الرضا. ولقد بين هيرزبيرغ أن العوامل الدافعية، إن وجدت فهي تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية وتوفر شعورا إيجابيا لدى الأفراد وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي, مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية.

ب-العوامل الوقائية: التي تتبعها المؤسسة ومقتترنة بعوامل تتعلق ببيئة العمل.

ويمكن إجمال العوامل الدافعية والعوامل الوقائية في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): العوامل الوقائية والعوامل الدافعية

العوامل الوقائية	العوامل الدافعية
- سياسة الشركة وإدارتها؛	- الشعور بالإنجاز؛
- نمط الإشراف؛	- إدراك الشخص لقيمة عمله نتيجة
- العلاقات مع الرؤساء؛	- إتقانه؛
- ظروف العمل؛	- أهمية العمل نفسه كونه فيه نوع من
- الأجور والرواتب والمكافآت؛	- التحدي؛
- المركز الاجتماعي؛	- المسؤولية ومدى تحكم الشخص في
- الأمن الوظيفي؛	- وظيفته ومدى مسؤولية الشخص عن
- التأثيرات على الحياة الشخصية.	- الآخرين؛
	- إمكانيات التقدم في الوظيفة؛
	- التطور والنمو الشخصي.

إلا أن أفكار هيرزبيرغ كما الحال مع ماسلو، قدمت إطارا هاما ومفيدا لمفهوم الحاجات الإنسانية الحافز والتي تعتبر مهمة في دفع العاملين للعمل. إلا أن نظريته فشلت كونها لم تقدم نموذجا دقيقا كعملية تبين كيف تؤثر هذه الحاجات على سلوك الأفراد وإنجازهم

4-نظرية دوغلاس ماك جريجور $Y&X$: قدم ماك جريجور مجموعة من الافتراضات جمعها في فئتين أو نظريتين حيث انتقد من خلال النظرية الأولى (التشاؤمية X) أفكار الكلاسيكية خاصة في نظرتها إلى العنصر البشري وطريقة تعامله معه، أما نظريته الثانية (التفاؤلية Y) فقد عبر من خلالها عن وجهة نظره عن كيفية التعامل الصحيح والإنساني مع العنصر البشري. وكان ماك جريجور أول من دعا إلى إحداث التكامل بين أهداف المنشأة وأهداف الفرد العامل وفيما يلي افتراضات هاتين النظريتين:

أ-افتراضات النظرية التشاؤمية: لخص ماك جريجور في نظريته X أفكار المدرسة الكلاسيكية في تعاملها مع العنصر البشري كما يلي:

✓ الإنسان يكره العمل ويحاول تجنبه والابتعاد عنه إذا استطاع وبالتالي لا بد من إجباره.

✓ الإنسان طموحه.

✓ قليل فهو لا يبحث إلا عن الأمان والاستقرار في العمل ولا يجب تحمل المسؤولية.

✓ الحافز المادي والعقاب هو الأسلوب المناسب لإجبار الإنسان على العمل والإنتاج.

✓ الإدارة الضعيفة هي التي تستجيب لطلبات العاملين.

ب-افتراضات النظرية التشاؤمية: ركز ماك جريجور في نظريته Y على التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنشأة وكتب يقول إن تطبيق نظرية Y سيؤدي إلى إرضاء الأفراد العاملين وسيتعزز انتمائهم وبالتالي فلا خوف على مستقبلهم الوظيفي ومن أبرز أفكار ماك جريجور التي تضمنتها نظريته Y ما يلي:

- ✓ عندما ينخفض أداء الفرد العامل فإن هذا الفشل لا يكون هو سببه الأول بل رئيسه الذي لم يعرف كيف يواجهه وكيف يحفز على العمل ويثير فيه الدافعية.
 - ✓ الحافز المادي والعقاب لا يحفزان على العمل بل المعاملة الحسنة والاقتناع والترغيب هي أدوات تحفيز العمال بالإضافة إلى وجود نظام للحوافز المعنوية وليس المادية فقط.
 - ✓ الإنسان يجب عمله ويبحث عنه إذا وجد معاملة حسنة في المنشأة التي يعمل بها حالياً.
 - ✓ الإنسان لا يهرب من المسؤولية بل يبحث عن التحدي لإثبات نجاحه وتحقيق طموحه.
 - ✓ المرؤوسين يحبون مشاركة الرئيس في اتخاذ القرارات ويحبون الشعور بالحرية ويرحبون بالمساعدة في حل مشاكلهم من رئيسهم.
 - ✓ إذا اضطرت المنشأة إلى ممارسة السلطة وفرض العقاب على بعض الأفراد المهملين فيجب أن تمارسها بعقلانية.
- مما سبق نفهم أن ماك جريجور قصد في نظريته Y أن تكون المنشأة مكان عمل محبب للنفس. وأشعاره أن وجود وعمله فيها هو مصدر مهم لإشباع حاجاته المادية والمعنوية والنفسية والاجتماعية وأن مستقبله الوظيفي ومستقبل أسرته مرتبط بها، ويجدر الذكر هنا أن اليابانيين طوروا إدارتهم بالاعتماد الأساسي على نظريات وفكر ماك جريجور.
- ج- الفرق بين النظريتين X و Y : يمكن توضيح الفرق بين النظريتين من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): الفرق بين النظريتين X و Y

نظرية X	نظرية Y
- كراهية الإنسان العادي للعمل.	- حب الإنسان العادي للعمل.
- الحاجة إلى إجبار الفرد للقيام بالعمل،	- يسعى برغبته ودون إكراه للقيام بعمله
أما إذ ترك لوحده فلن يعمل.	نظرا للمكافأة التي يتوقعها.
- الإنسان بطبعه كسولا وكل ما يريد	- الإنسان العادي لا يتهرب من
فقط هو الأمن والاستقرار.	المسؤولية
- يفتقر الإنسان إلى روح المبادرة ويكره	- الإنسان طموح ويسعى إلى تحقيق ذاته
المخاطرة.	ورغباته.
	- يمتلك الإنسان القدرة على المبادرة
	والابتكار واتخاذ القرارات فيها مخاطرة.

تم التوصل من خلال النظريتين إلى أن الفرد العامل أقرب في طبيعته وسلوكه إلى افتراضات النظرية Y؛ هذا ومن الجوانب الايجابية للمدرسة السلوكية تركيزها على العامل الإنساني والجماعة في المنظمة وهي بذلك تعوض النقص الموجود في المدرسة الكلاسيكية التي ركزت أساسا على العمل دون الفرد نفسه.

5- أفكار تشيستر بارنرد: نظر بارنرد للمنظمة على أنها منظومة اجتماعية تعاونية، واقتنع بأن الأفراد يكونون المنظمات بشكل رسمي لتحقيق الأهداف التي يعجزون عن تحقيقها منفردين، فبسعيهم لتحقيق أهداف المنظمة فإنهم يعملون على إشباع حاجاتهم الفردية الخاصة. إن هؤلاء الأفراد، على حد تصور بارنرد سيشكلون مجموعات صغيرة

بشكل غير رسمي، كأن يكون ذلك بموجب الصداقة أو القرابة أو الجوار. هذه الزمر أو المجموعات، يجمع بين أفرادها هدف أو أهداف خاصة بها، حيث إنه يرى على إدارة المنظمة التعامل مع تلك المجموعات بكفاءة ومحاولة توظيفها في خدمة وتحقيق أهداف المنظمة ككل.

اهتم تشيستر بارنرد بموضوع التطابق بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد فيها، وموازنة العمل بينهما، وأشار أن ذلك يكون يسيرا على إدارة المنظمة فقط عندما تفهم ذلك أولا، وتعمل على تحدي كل منطقة للتطابق وكل منطقة للقبول كما وصفها هيربرت سايمون، هذه المناطق يعمل بها الفرد دونما حاجة لاستخدام الإدارة صلاحياتها بشكلها الواضح. فكل فرد من العاملين يلتزم بتنفيذ الأوامر التي تصدر إليه إذا ما فهمها أولا، وإدراك بأنها تتفق مع غرض وأهداف المنظمة، ويستطيع هو ذهنيا وبدنيا تنفيذها، وكذلك ألا تتعارض مع مصلحته الشخصية، فكلما زادت نشاطات الفرد العامل في منطقة القبول أو التطابق كلما تشكلت لدينا منظمة متعاونة يغلب على عملياتها طابع الاتساق والإنسانية.

أشار بارنرد إلى أن نجاح المنظمة يعتمد على تعاون أفرادها وارتباطها بعلاقات ايجابية مع الأفراد والتنظيمات خارجها، خصوصا تلك الأطراف التي تتعامل معها بشكل مباشر، وهنا قد فتح باب التفكير بالتفاعل بين المنظمة وبيئتها، ولتكون مسؤولية الإدارة فيها العمل في كل ما من شأنه الموازنة بين المنظمة وكل الأطراف الخارجية من موردين ومستهلكين ومستثمرين وغيرهم، حتى وإن استلزم الأمر إجراء تعديلات داخلية في تركيبها أو هيكلها، وليكون بارنرد أول من طرح فكرة أن المنظمة هي نظام مفتوح نتيجة لتفاعلها مع مكونات البيئة الخارجية.

ثالثا: المدارس الحديثة

بعد مرور الحرب العالمية الثانية واندثار آثارها وما عرفه العالم من متغيرات علمية تكنولوجية وإدارية برزت نظريات معاصرة في الفكر الإداري اختلفت في منظورها للإدارة عن الفكر الكلاسيكي المرتكز على التنظيمات الرسمية، نموذج الآلة، تقسيم العمل والتخصص، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وكذا المدرسة السلوكية التي أعقبتها والمرتكزة على التنظيمات الغير رسمية والعلاقات الإنسانية والتعاون وروح الفريق وتحقيق الأهداف الشخصية. وقد حاولت المدارس الحديثة إيجاد أفكار لجمع وتكامل جهود المدرستين الكلاسيكية والسلوكية في منظور حديث.

1- مدرسة النظم: إن ظهور مدرسة النظم في سنة 1965 على وجه التقريب جاء نتيجة للكتابات الكثيرة التي تلت تقديم **لودوينج فون بيرتنفلي** لنظرية النظم في 1937م، وأفكار **شيلستر برنارد** في كتابه ووظائف المدير سنة 1938 الذي تطرق فيه إلى التسيير بمفهوم النظم، فهو ينظر إلى المؤسسة على أنها نظام اجتماعي للتعاون المتبادل الذي تعتمد أجزائه على بعضها البعض، وهذه الأجزاء مترابطة فيما بينها، وتتكيف مع بعضها البعض، وتتحدد أجزاء النظام بالبيئة والأفراد العاملين في النظام لتحقيق الهدف المشترك ويجمعهم الهيكل الرسمي والتنظيم غير الرسمي. وانطلق أصحاب هذه المدرسة من فرضية أنه يمكن حل العديد من المشاكل التسييرية من خلال النظر إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح يتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها

(أنظمة فرعية) والمتبادلة التأثير بدلا من التركيز على بعض عناصرها أو مقوماتها مثل الهيكل التنظيمي (نظرية التقسيم الإداري) أو إجراءات العمل (المدرسة العلمية في الإدارة) أو العاملين بها (مدرسة العلاقات الإنسانية) أو المناخ التنظيمي الداخلي (المدرسة السلوكية) أو وظائف المديرين (مدرسة اتخاذ القرارات)، وهذا لا يعني مجال من الأحوال التقليل من شأن مثل هذه العناصر المكونة للمنظمة وإنما المقصود أن ينظر إلى النظام كله نظرة شاملة. وقد حققت هذه النظرة الشمولية للمنظمة واعتبارها نظاما مفتوحا لا مغلقا العديد من الفوائد.

أ-تعريف النظام: بعد الأبحاث التي قام بها بيرتلنفي في مجال العلوم الطبيعية والتي يرى فيها بأنها الكائن الحي عبارة عن نظام متكامل تغيرت نظرة الإداريين للمنظمة، وأصبحوا يرونها وكأنها كائن حي تكتسب حاجاتها من منظور حاجاتها إلى البقاء وتحتاج إلى التفاعل مع البيئة الخارجية لكي تستمر وتحافظ علي وجودها، وهي نظام اجتماعي قائم علي العلاقات المتبادلة بين أجزائها وأطرافها لتحقيق الهدف المنشود. وقد برزت العديد من التعاريف للنظام نذكر منها:

✓ هو كيان مادي أو معنوي يتكون من أجزاء مترابطة ومتفاعلة مع بعضها ويعتمد بعضها على بعض.

✓ هو مجموعة من الأجزاء أو المكونات والعناصر التي تعتمد على بعضها البعض وتؤثر في بعضها البعض وتعمل ككيان واحد لتحقيق هدف محدد.

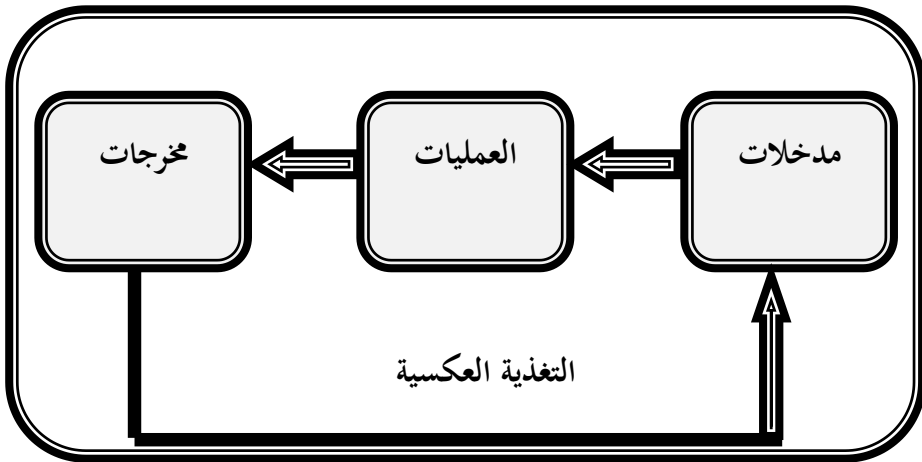
✓ هو الكل المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين أشياء وأجزاء تشكل من مجموعها تركيبا موحدا، تنظم في علاقات متبادلة، بحيث لا يمكن عزل أحدها

عن الآخر، ومع ذلك فكل منها يحتفظ بذاتيته وخصائصه، إلا أنها في النهاية جزء من كل متكامل.

إذا النظام هو مجموعة من الأجزاء وتشمل الأفراد الذين يعملون معا بشكل منظم بتفاعل مستمر للوصول إلى نهاية محددة, أي أنها أسلوب تفكير التوجه نحو تحقيق الأهداف.

ب-عناصر النظام: يتشكل النظام من أربع مكونات أساسية يعبر عنها الشكل رقم (06):

الشكل رقم (06): عناصر النظام



المصدر: من إعداد الباحث

✓ **المدخلات:** وتشمل كافة الإمكانيات والطاقات والموارد التي تحتاجها المنظمة من البيئة الخارجية (الاجتماعية والسياسية) مثل المواد الخام والعمالة والتكنولوجيا إلى غيرها من المدخلات، وهذه المدخلات تؤثر في بناء التنظيم وتحديد الأهداف والاستراتيجيات.... الخ. وتنقسم هذه الموارد إلى:

- **المدخلات التابعة:** وتمثل المواد والعناصر التي يحتاج إليها النظام كشرط أساسي لبدء العمل واستمراره، حيث يشكل فقدانها نقص مباشر في جاهزية النظام.

- **المدخلات العشوائية:** وهي المدخلات المحتملة للنظام، والتي تحتاج لجذور وعناية فائقة عند اختيارها، لأن عدم انتقائها بالشكل الصحيح، يؤثر على اتخاذ القرارات والتي تحد من كفاءة عمليات النظام.

- **المدخلات الاستبدالية:** وتشمل على المواد المتجددة التي يحتاجها النظام لاستمرارية أدائه وتطويره، من خلال استبدال أو إحلال بعض المدخلات.

- **مدخلات التغذية العكسية:** يتمثل هذا النوع من المدخلات في إعادة استخدام جزء من مخرجات النظام كمدخلات له مرة ثانية، وعادة ما تمثل المدخلات من التغذية العكسية نسبة صغيرة من مخرجات النظام.

- ✓ **العمليات:** ويقصد بها كافة العمليات التحويلية التي تساعد في تغيير ومعالجة طبيعة العناصر بالشكل والمضمون، لتخرج في شكل مخرجات تستفيد منها بيئة النظام، بحيث تكون قيمة هذه المخرجات أعلى من قيمة مدخلاتها.
- ✓ **المخرجات:** وهي مجموع القيم المترتبة عن العمليات التحويلية سواء كانت هذه القيم في شكل سلع أو خدمات أو معلومات، وتصنف المخرجات إلى:
- المخرجات التي يمكن استهلاكها مباشرة بواسطة أنظمة أخرى، أي تستخدم كمدخلات لنظام آخر.
 - المخرجات التي يمكن استهلاكها داخل نفس النظام.
 - المخرجات التي لا يتم استهلاكها داخل النظام أو بواسطة النظم الأخرى، ولكن يتم التخلص منها في شكل نفايات أو عوائد تدخل في البيئة الطبيعية للنظام.
- ✓ **التغذية العكسية (التغذية المرتدة):** وهي عبارة عن تدفق المعلومات المرتدة بين المنظمة والبيئة أو بين البيئة والمنظمة، حيث تحافظ عملية التغذية العكسية على توازن النظام، ويمكن وصفها بأنها عملية إعادة استخدام مخرجات نظام كمدخلات جديدة له، وذلك لإحداث تغيير في عملية المعالجة أو تغيير في المخرجات. وتكون قيمة التغذية العكسية إما سالبة، وهو مؤشر على أن عمليات النظام انحرفت على مسارها المحدد، فتقوم الإدارة بضبط النظام للوصول إلى حالة الثبات الجديدة، أما التغذية العكسية الموجبة فهي عملية رفع كفاءة النظام.

وتستفيد المنظمة من تدفقات التغذية العكسية في عمليات الرقابة على أداء النظام خاصة عندما تكون هذه المعلومات سالبة، حيث يتم البحث عن الأسباب، والتي قد ترجع إلى خلل في أحد عناصر النظام سواء في المدخلات، العمليات التحويلية، أو في المخرجات ذاتها. وتحقق التغذية العكسية أيضا عملية التوازن في النظام، حيث يشار إلى هذا الأخير على أنه التوازن الديناميكي، حيث تتم الاستجابة للمتغيرات الناشئة باستمرار وبطريقة آلية.

ج-أنواع النظام: تتألف النظم من عدة أنواع اختلف فيها الباحثون كل من وجهة نظره وكل حسب المعيار الذي اعتمد عليه في تصنيف النظام، و نذكر من أهمها:

✓ **حسب معيار الطبيعة:** تم تصنيفها إلى:

-**النظم الآلية (الميكانيكية):** وهي تلك النظم المصنعة التي تميل إلى العمل ذاتيا أو تلقائيا تحت تأثير العوامل الآلية التي توفر سبل عملها، مثل الآلات والمعدات الإنتاجية.

-**النظم العضوية (الحيوية):** هي تلك النظم الحيوية أو البيولوجية، مثل النظم البيئية المختلفة، مثل النظم البيئية المختلفة الموجودة في الطبيعة.

✓ **حسب معيار التفاعل مع البيئة:** تم تصنيفها إلى:

-**النظام المفتوح:** هو النظام الذي يقوم على أساس التفاعل بينه وبين بيئته الموجود فيها، وتعتبر منظمات ومؤسسات الأعمال باختلاف أنواعها نظام مفتوح تتأثر وتؤثر في بيئة أعمالها باستمرار.

-النظام المغلق: هو ذلك النظام الذي يقوم على أساس عدم وجود أي تفاعل أو تواصل مع البيئة المتواجد فيها، لكن يجب الانتباه إلى ندرة وجود هذا النوع من النظم المغلقة بشكل مطلق.

✓ حسب معيار الديناميكية: تصنف النظم إلى:

-النظم الثابتة: يقصد بها النظام الذي يعمل بمعزل عن النظم الأخرى، وله كينونته الخاصة وبذلك تكون أغلب المؤثرات به داخلية بدلا من كونها خارجية.

-النظم الحركية (الديناميكية): هي النظم التي يشكل وجودها حالة تفاعلية مع النظم الأكبر حجما أو بين الأجزاء المكونة له، فهي تتسم بالتفاعل التكاملي والقدرة على التأثير والتأثر، كما تتسم بالقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المتعددة، حيث أن استمرارية النظام تعتمد بشكل أساسي على قدرته على التكيف مع بيئته.

د-الانتقادات الموجهة لمدرسة النظم: نذكر منها:

✓ أهم انتقاد وجه للمدرسة هو أنها نظرية مجردة وليست عملية، فالمدير لا يستطيع مناقشة المشكلات اليومية ولا يصنع القرارات، ولا يواجه الواقع من خلال التفكير بالمدخلات وعمليات التحويل والمخرجات.

✓ تعلق مدرسة النظم أهمية كبيرة على ترابط وتكامل وتفاعل 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 والانتماء للمنظمة والذي قد يؤدي في النهاية إلى ضعف الإنتاجية أحيانا.

2- المدرسة الموقفية: وتعد من بين المدارس المعاصرة نسبيًا في الإدارة، كما تعتبر امتدادًا لمدرسة النظم حيث تعتبر المنظمة نظامًا مفتوحًا يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به، لذلك وجب على المنظمة مسايرة الظروف والمواقف والتغيرات التي تحدث في بيئتها، وتهتم المدرسة الموقفية وتركز على الارتباط القوي والعلاقات الوثيقة بين التصرفات الإدارية وبين الخصائص المعينة للموقف الذي تتم فيه هذه التصرفات، فالإدارة ينبغي أن تتلائم مع بيئتها، وأي تصرف من الإدارة وأي كان، يتشكل حسب المتغيرات المعنية أو العوامل الخاصة بالموقف، ويعني هذا من الناحية العلمية، أن المدير الفعال هو الذي يشكل أعماله وتصرفاته لتتلائم وتتماشى مع الموقف المعين بكامله.

بمعنى آخر، أن السلوك الإداري المناسب في موقف معين يعتمد على مجموعة واسعة ومتنوعة من العوامل، فلا يوجد سلوك إداري واحد يصلح لكل الظروف والمواقف، فمثلا يرى تايلور أن كل العاملين سوف يعملون على تحقيق أعلى مستوى من الإنتاج لضمان تحقيق أعلى مستوى ممكن من الكسب المادي الذي يحصلون عليه، ولكن يمكن لنا أن نتصور أن هناك أفرادًا آخرين يمكن تحفيزهم بعوامل أخرى بخلاف الأجر، مثل المكانة أو القبول الاجتماعي، أو أي مزيج منهما، ونمط الإدارة الذي يمكن أن يكون فعالًا في منظمة صغيرة الحجم، غالبًا لا يصلح لنفس المنظمة إذا ما نمت وكبر حجمها.

فمن المتفق عليه أن لكل منظمة أهدافها الخاصة، ونشاطها المتميز، وموقعها المحدد، وقوتها العاملة الفريدة، ومواردها المالية المحددة، وأساليبها المستقلة، ومن الطبيعي أن يكون لهذه الخصائص تأثير على سلوكيات الإدارة واتجاهاتها وطبيعة القرارات التي تتخذها، وبالتالي فإن الإدارة في كل منظمة مطالبة بالاعتماد على الرؤية الشاملة لكافة الظروف المحيطة بها، وكل المتغيرات التي يمكن أن تؤثر عليها، ويصبح من الضروري في ظل اختلاف الظروف من منظمة لأخرى أن تستخدم كل منها أدواتها وأساليبها الخاصة للوصول إلى حلول مشاكلها في ضوء ظروفها.

وما يؤخذ على هذه المدرسة أنها لم تعطي إسهاما واضحا وجديدا في علم الإدارة، وإنما هي عبارة عن تجميع لمختلف النظريات السابقة، كما أنها تتعامل مع الإدارات ككل بالتكيف ولا تتعامل معهم بالتحديد.

3-المدرسة الكمية: من المتعارف عليه علميا أن هناك مدخلين في الإدارة لحل المشاكل وتجاوز العقبات التي تعترض نشاط المنظمة وتقف في وجه تحقيق أهدافها، فهناك المدخل الكيفي حيث يستخدم المدير إلهامه ورأيه الشخصي في مواجهة المشاكل ويعتمد على خبرته في اتخاذ القرارات لحل أو مواجهة ما يعترض سبيله. وهناك المدخل الكمي والذي ينظر إلى نشاطات المنظمة بأنها عمليات منطقية يمكن يمكن ترجمتها بصورة كمية على شكل نماذج ومعادلات ورموز رياضية، وبظهور الكمبيوتر أصبح من الممكن استخدام هذا المدخل على نطاق واسع في معالجة كافة عمليات المنظمة.

لقد ولد المدخل الكمي في الإدارة خلال الحرب العالمية الثانية عندما حاولت الإدارة العسكرية البريطانية جمع مجموعة من العلماء لدراسة استراتيجيات وتكتيكات بعض

العمليات العسكرية، حيث كان الهدف هو توزيع الموارد المحدودة على المجهود الحربي المطلوب، وخرج نتيجة ذلك بحث أو بحوث العمليات، والذي يعني البحث حول العمليات العسكرية. وقد انتقلت هذه التجربة بسرعة إلى الولايات المتحدة، ثم إلى القطاع للمساعدة في اتخاذ القرارات الأكثر موضوعية وترشيدا في الإدارة من الطريقة الكيفية، ومن الأمثلة على هذه الطرق الكمية أسلوب مراجعة وتقييم البرنامج المسمى "بشبكة بيرت" والذي يستخدم في الرقابة والتقييم، ونقطة التعادل، وشجرة القرارات، والمصفوفات... الخ. إذن فقط أطلق على المدرسة مصطلح الكمية أو الرياضية تعبيرا عن استناد القرارات الإدارية إلى معلومات كمية تتمثل في الأرقام، الإحصاءات والمعادلات الرياضية.

وقد ارتبط هذا التوجه بالمفكر هربرت سيمون الذي أكد على عقلانية اتخاذ القرارات استنادا إلى معلومات صحيحة بالارتكاز على المقومات التالية:

- ✓ الالتزام بالمنهج العلمي في التعامل مع المشاكل الإدارية؛
- ✓ توفير قاعدة معلومات كافية كأساس لاتخاذ القرار؛
- ✓ استخدام النماذج الرياضية في بلورة القضايا المختلفة التي تحتاج إلى حل؛
- ✓ استخدام الحاسبات الالكترونية في تخزين وتبادل واسترجاع المعلومات.

وينظر أصحاب هذه النظرية على أن الإنسان شخص محدود العقلانية، وأن الرجل الإداري هو الذي يتخذ القرارات معقولة وليست قرارات مثالية، وبرز من خلال ذلك كل من مصطلح الرشد الموضوعي والرشد الإداري.

لقد نجحت هذه المدرسة في معالجة النشاطات المادية للمنظمة نجاحا كبيرا، غير أنها لم تلق ذلك النجاح في مجال العلاقات الإنسانية والدافعية الإنسانية، لعدم القدرة على

ترجمتها إلى رموز، ومعادلات، ونماذج رياضية، لأبعادها الكثيرة المتنوعة والمختلفة والمتغيرة على الدوام.

4-نظرية الإدارة بالأهداف: تعتبر من أكثر الأساليب الإدارية المستخدمة في إدارة المنظمات المعاصرة، ويعد بيتر دراكر المنظر الأساسي لهذه النظرية حيث يرى أن ما تحتاج إليه المنظمات هو أن تركز الإدارات بصورة كاملة على مواضع القوة الفردية والمسؤولية لدى كل موظف، وفي الوقت نفسه تقديم توجيهها عاما للرؤى والجهود لبناء فريق عمل وتوفيق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، والمبدأ الوحيد لتحقيق هذا هو الإدارة بالأهداف.

كما يرى دراكر بأن الإدارة بالأهداف هي فلسفة إدارية تتخذ الأهداف منهاجا لها في العمل الإداري كما أنه في نفس الوقت أداة تقوم على انجاز الأهداف والالتزام بالعمل، ويعتبرها العملية التي يتكامل فيها الأفراد داخل التنظيم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

وقد أشركت الإدارة بالأهداف في السنوات الأخيرة باعتبارها أسلوبا من أساليب الحفز؛ وكذا أسلوبا من أساليب تقييم الأداء، حيث ترمي إلى زيادة الأهداف والحفز الداخلي للأفراد، من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات، ثم تحديد مجالات المسؤولية لكل فرد في المنظمة على ضوء النتائج المتوقعة، واستعمال هذه المقاييس كمعيار لتنظيم سير العملية الإدارية.

ويعتمد تطبيق الإدارة بالأهداف على ما يلي:

✓ القدرة على تحديد الأهداف.

✓ كفاءة وعدالة الإدارة العليا في تحديد الأهداف.

✓ ملائمة الظروف والحالات التي تمر بها المنظمة.

✓ الثقة والتعاون والتنسيق بين الأطراف المعنية بنتائج الأهداف.

✓ وضع نظام حوافز ومتابعة مناسبين.

✓ وضع نظام اتصل فعال.

ومن عناصر أسلوب الإدارة بالأهداف:

✓ يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في الوحدة الإدارية الواحدة لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها.

✓ يقوم الرؤساء والمرؤوسين بتحديد الأهداف ضمن خطة زمنية.

✓ يجتمع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لتقييم الإنجاز ضمن خططهم المشتركة.

✓ إذا تطلب تقييم الإنجاز تعديلا معيناً كضعف أو خلل أو نقص، يتم العمل على تفاديه.

ومن فوائد الإدارة بالأهداف:

✓ تنمية القدرات التخطيطية لدى الرؤساء والمرؤوسين وضوح العملية التخطيطية وإدراك أهمية الأهداف.

✓ التعرف على المشكلات العملية القائمة والمحتملة.

✓ رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وتقوية الروابط والتعاون والتنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذا لتحسين مشاركتهم والاستفادة من إبداعاتهم وابتكاراتهم.

✓ تساعد الإدارة العليا على تقييم العاملين بشكل أكثر دقة وواقعية.

✓ الاستفادة القصوى من كافة الإمكانيات المتاحة.

- ✓ تساهم في بناء علاقات تنظيمية جيدة في مختلف المستويات الإدارية نظرا لمشاركة العمال في عملية التخطيط للأهداف، مما يساهم في القضاء على الترهل والتسيب الإداري.
- ✓ زيادة الإنتاجية من خلال دفع وتحفيز وإشراك العاملين في تحقيق الأداء بشكل هادف.

ومن العيوب التي عرفها أسلوب الإدارة بالأهداف:

- ✓ عدم رغبة العديد من المدراء في تطبيق هذا الأسلوب لاعتباره غير عملي، يدفع إلى الملل واضاعة الوقت والجهد.
- ✓ أنه يكشف أهداف وخطط المنظمة العملية، ليس للعاملين فقط، بل يتجاوز ذلك إلى المتعاملين والمنافسين.
- ✓ صعوبة التوفيق بشكل مرضي بين مختلف الأهداف التي تركز عليها أهداف المنظمة، حيث أنه يركز على أهداف قصيرة المدى، ونسيان الأهداف البعيدة التي يتطلبها التخطيط السليم، والميل إلى تحقيق نتائج سهلة وسريعة على حساب نتائج كبيرة مهمة.
- ✓ مدخلات هذا المنهج الإداري متنوعة ومتعددة والقدرة على السيطرة عليها محدودة.
- ✓ الميل إلى التمسك الحرفي بالأهداف الموضوعية، والبعد عن المرونة وعدم مراعاة الظروف المتجددة المتغيرة.

✓ إنفاق الوقت الكثير في العمليات التي تتطلبها الإدارة بالأهداف، والاهتمام بملء النماذج وتعبئة الاستبيانات وتحرير الصفحات، دون أن يكون لذلك كله مردود واضح على المنظمة، وانجاز نتائج ملموسة.

✓ الإدارة بالأهداف تحاسب العاملين على تعهدات المستقبل وليس على الانجاز الفعلي.

✓ محاولة الرؤساء فرض أهداف معينة على المرؤوسين، مما يساعد على الابتعاد عن روح الإدارة بالأهداف المبنية على المشاركة الفعالة في كل خطوة من خطواتها.

✓ الميل إلى الاهتمام بالبرامج أكثر من الاهتمام بالإنسان، الذي هو جوهر العملية الإدارية، وإغفال حاجاته وأهدافه في سبيل أهداف المنظمة وحاجاتها.

5- النظرية Z: وهي نظرية يابانية قدمها العالم الياباني ويليام أوشي مركزا من خلالها على حركة العاملين وانتقالهم في السلم الإداري بطريقة أفقية حيث أن العامل الياباني يسعى إلى إتقان كافة الوظائف قبل أن يفكر في الترقية السريعة. واعتمدت النظرية Z الاهتمام بالتنمية المهنية واتخاذ القرارات الجماعية ضمن فرق العمل، واعتبار العامل في المنظمة شريكا وليس مجرد عامل والمنظمة ليست فقط مكان عمله بل هي عبارة عن منزله والعاملون الآخرون بالمنظمة أفراد أسرته. والجدول رقم (04) يوضح أهم العناصر التي ارتكزت عليها النظرية اليابانية بخلاف النظرية الأمريكية.

الجدول رقم (04) : الفروقات بين الإدارة اليابانية والإدارة الأمريكية

الإدارة الأمريكية	الإدارة اليابانية
التوظيف قصير المدى	الحياة مدى (الدائم التوظيف)
السرعة في التقييم والترقية	البطء في التقييم والترقية
الاختصاص في الحياة الوظيفية	عدم الاختصاص في الحياة الوظيفية
وسائل الرقابة العلنية	وسائل الرقابة الضمنية
اتخاذ القرارات فرديا	اتخاذ القرارات جماعيا
المسؤولية الفردية	المسؤولية الجماعية
الاهتمام الجزئي	الاهتمام الشمولي بالعاملين
الاهتمام الجزئي بالسيطرة النوعية	الاهتمام الشمولي بالسيطرة النوعية

المصدر: عبدالغفار حنفي، محمد فريد الصحن، "إدارة الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 100 .

-التوظيف الدائم (مدى الحياة): أغلب الموظفين والعاملين في اليابان يعينون في وظائفهم مدى العمر، كما وأن مرتباتهم الشهرية تعطى لهم على أساس سنين الخبرة، فمرتباتهم تتضاعف كل 15 عاما، كما وأنهم يصلون سن التقاعد عندما يبلغون الخامسة والخمسين من العمر 55 (سنة)، وعندما تكون المنظمة في حاجة إلى خدماتهم فإنهم يبقون في الخدمة ويمنحون حينذاك ثلثي راتبهم الشهري، فالوصول إلى درجة المدير لا يحصل إلا لمن بلغ 45 سنة.

عندما يدخل الموظف إلى الوظيفة يشعر بأنه باق فيها إلى آخر حياته العملية، ولهذا الحالة الإدارية تأثير كبيرا على عمله وحياته داخل المنظمة، فهي تزيد عنه مخاوف

البطالة، كما وأن جل تفكيره وعبقريته سيوظفه في عمله الذي سيستمر معه فينجم عن ذلك تفاعل العامل مع عمله وإبداعه فيه وتخزين تجربته في الميدان الذي يعمل فيه. فلا يحدث مثلاً انتقال المدير إلى مكان آخر إلا نادراً لأن ما يحصل عليه في المنظمة من مكافآت يبرر عدم انتقاله إلى مكان آخر.

-البطء في التقييم والترقية: تتم الترقيات في منظمات الأعمال على أساس فلسفة إدارية مفادها أن الأداء السليم لا تظهر نتائجه إلا بعد تاريخ التعيين بعشرة سنوات، وبالتالي فإن الفرد خلال هذه الفترة يتقاضى مكافأة وليس راتباً، وبعد عشرة سنوات يتم تقييمه فإذا حصل على تقرير ممتاز فإنه يتم تعيينه براتب ويصبح مؤهلاً لشغل مراكز قيادية في المستقبل، أما الذين يحصلون على تقييم أقل من ممتاز فإنهم يحصلون على دعم الشركة بفتح ورشات صناعية خاصة بهم وتعهده الشركة ذاتها بشراء منتجاتهم.

-عدم الاختصاص في الحياة الوظيفية: ثمة ظاهرة أخرى تسود جميع المنظمات اليابانية ألا وهي حالة عدم الاختصاص الوظيفي، ذلك لأن الدوران

الوظيفي مستمر للأفراد العاملين طوال حياتهم الوظيفية، فالمهندس الكهربائي مثلاً يتحول من العمل في تصميم الدوائر الكهربائية إلى التصنيع ثم التجميع، والموظف الفني مثلاً يعمل على تشغيل عدة آلات أو يعمل في مختلف الأقسام الفنية في منظمته، وقد أثبتت التجارب العملية التي أجريت في هذا الخصوص بأن الأفراد العاملين الذين يواجهون وظائف جديدة باستمرار هم أكثر حيوية وإنتاجاً ورضاً عن وظائفهم مقارنة بالأفراد الذين يشغلون وظيفة واحدة باستمرار، إذ أن الدوران الوظيفي يقود إلى تطوير المهارات وتنمية الشعور بالالتزام، إضافة إلى توسيع وتنمية الآفاق والمداير والقدرات الإبداعية.

- وسائل الرقابة الضمنية: تعد وسائل الرقابة الإدارية المتبعة في اليابان على درجة عالية من الفعالية، والمفاهيم الضمنية قد تبدو غير واضحة للعديد من غير اليابانيين، تتسم بطابع مميز، وغالبا ما تمثل فلسفة البناء التربوي والثقافي للمجتمع الياباني الذي يألف العمل وكأنه في وسط عائلة منسجمة تستهدف تحقيق النجاح المستمر للمنظمة التي يعمل بها الفرد، وهؤلاء العاملون الذين يستوعبون جوهر هذه الفلسفة التي تستند إلى القيم والمعتقدات اليابانية يدركون أهمية الأهداف المحددة للمنظمة اليابانية، ولذا فالثقافة المشتركة والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين تعد أساسا مركزيا في تحقيق الرقابة الإدارية الضمنية على أداء الأفراد وعاملا رئيسا في تحقيق الأهداف.

- اتخاذ القرارات جماعيا: تنتهج المنظمة اليابانية الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات، حيث أن القرار يتخذ بناء على عدد من المدراء ذوي العلاقة ثم الاتفاق في النهاية على اتخاذ القرار، أي أن القرار في هذه الحالة يتخذ بطريقة جماعية وليست فردية، خاصة القرارات الهامة والإستراتيجية، ومن فوائد اتخاذ القرارات جماعيا أنه يدرّب المدراء الجدد على الطريقة والجرأة في اتخاذ القرارات.

- المسؤولية الجماعية: لقد استطاع النظام الإنتاجي في اليابان من تطور أدواته ومواده من خلال النهوض الهادف وتأطيره بأصالة القيم والتقاليد والأعراف المهيمنة، وعدم الانسياق وراء تجارب الأمم واقتباس آفاق النهوض من خلال الانطلاق الفني والإنتاجي من القاعدة الهادفة للتطوير والبناء بروح جماعية متفاعلة ساعية بشكل جاد في اجتثاث النزعة الفردية في العمل الإنتاجي بصور عامة وترصين النزعة الجماعية في التعامل الإنتاجي.

-**الاهتمام الشمولي بالعاملين:** أي أن المدير يسمع لشكاوى العاملين ويسعى لمعالجتها، ومن أبرز سمات الإدارة اليابانية ما يسمى ب(الإدارة الأبوية)، والتي تشير إلى التعامل الأبوي للمدير مع عماله وموظفيه، فهو يتعامل معهم كما يتعامل الأب مع أبنائه فيشملهم بعطفه، حتى أنه يساهم في حل مشاكلهم الاجتماعية والعائلية. عندما يتم تنسيق جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية في كل متكامل تصبح العلاقات بين الأفراد في المنظمة علاقات جيدة تسودها الألفة والمحبة والمودة وتقتل روح المشاعر الأنانية والغرور، وتجعل القيم والمعتقدات ذات قاعدة مشتركة تهدف إلى تعزيز مشاعر الولاء الكامل للمنظمة ولجماعات العمل.

-**الاهتمام الشمولي بالسيطرة النوعية:** تتميز الإدارة اليابانية كذلك باهتمامها الشمولي بالسيطرة النوعية، وذلك من خلال الاعتماد على (حلقات السيطرة النوعية)، والحلقة الواحدة منها عبارة عن مجموعة من العاملين يعملون طواعية في تحمل مسؤولية معينة في حقول اختصاصهم الإنتاجي، يلتقون أسبوعياً لمناقشة وتحليل واقتراح الحلول الملائمة لمعالجة المشكلات النوعية في مجالات أعمالهم المختلفة، كما أنهم يستعينون بالخبرات الإدارية والفنية في المنظمة لوضع الإستراتيجية الشاملة لمعالجة المشكلات الحاصلة في النوعية حسب أسبقيتها، ووفقاً لجدولة زمنية معدة مسبقاً، كما أنهم في الوقت ذاته يمارسون دورهم في تقييم الأداء النوعي للإنجازات التي تحققت بجهودهم في هذا المضمار، ويعمل ملاحظ العمل (أو رئيس العاملين) داخل الحلقة النوعية على أساس كونه مشرفاً، ولكنه في الواقع يعد أحد أفراد الحلقة وليس رئيساً لها.

تحدد اللقاءات حسب إرادة العاملين ورغبتهم، وغالباً ما تكون لمدة ساعة أو أكثر كل أسبوع، ويمكن أن تنظم اللقاءات أثناء ساعات الدوام أو قبله أو بعده، على أن

يكون اللقاء منتظما، وليس جراء حصول بعض المشكلات أو الانحرافات في النوعية، وينصب اهتمام الحلقات على مناقشة السبل الكفيلة بتطوير الإنتاج نوعيا عن طريق دراسة وفحص العمليات الإنتاجية والأساليب الكفيلة بتطويرها. وتضم الحلقة النوعية اعتياديا من (5-10) أعضاء يعملون ضمن قسم إنتاجي واحد، أو في الغالب يقومون بنفس العملية الإنتاجية، غير أنه قد تتطلب الحاجة في القسم الإنتاجي الواحد وجود أكثر من حلقة نوعية

واحدة، وذلك يعتمد على حجم القسم وطبيعة عملياته، وتتم هذه اللقاءات بمعرفة وموافقة المنظمة الصناعية رسميا، كما تمارس اللجنة النقابية في المنظمة دورها في تدعيم وتشجيع الأدوار الفعالة والابتكارات داخل الحلقة، كما أن الإدارة العليا تلتقي مرة أو مرتين سنويا في الحلقات النوعية أو المشرف عليها مستهدفة الاطلاع عن كثب على التقدم الذي أحرزته في ميادين عملها النوعي، والنتائج التي توصلت لها من خلال المراحل السابقة بغية تدعيم أنشطتها وبرامجها المستقبلية.

-التعليم والتدريب المستمران: يتلقى العاملون اليابانيون سواء كانوا موظفين أو عمالا أو مدراء التعليم المتواصل التدريب اللازم للعمل الذي ينجزونه طيلة بقائهم في المنظمة. فالتعليم والتدريب المتواصلان سيرفعان من مستوى أداء العامل الياباني والذي سينجم عنه زيادة في الإنتاج وتقدم في نوعية المنتج.

أسئلة المحور الثاني: أجب عن الأسئلة التالية:

1. ما هو الافتراض الرئيسي التي تقوم عليه المدرسة الكلاسيكية؟

2. عدد اتجاهات المدرسة الكلاسيكية، واذكر أهم روادها.

3. استعرض أهم الأفكار التي أضافها كل اتجاه من اتجاهات المدرسة الكلاسيكية.
4. ما هي أهم أفكار الإدارة العلمية؟
5. ما هي الانتقادات الموجهة لحركة الإدارة العلمية؟
6. هل برأيك الشركات الوطنية المعاصرة تطبق مبادئ فايول الأربعة عشر؟
7. ما هي أهم الانتقادات الموجهة لمدرسة المبادئ الإدارية؟
8. حدد مضمون اتجاه الفكر البيروقراطي، وما هي أهم المبادئ التي يستند إليها؟
9. ما هو تقييمك للمدرسة الكلاسيكية بشكل عام؟
10. ما هي أهم الأفكار التي تستند عليها المدارس السلوكية؟
11. عدد أهم مداخل المدارس الحديثة وأشهر روادها.
12. عرف النظام وعد مكوناته.
13. ما الفرق بين النظم المفتوحة والمغلقة؟ وأيها أفضل برأيك؟
14. ما هي العلاقة بين النظام العام والنظم الفرعية؟
15. ما هو الافتراض الذي تقوم عليه النظرية الموقفية؟
16. ما هي متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف؟

المحور الثالث: الاتجاهات الحديثة في الإدارة: إدارة التغيير

أولاً: مفهوم التغيير وإدارة التغيير

1- مفهوم التغيير: أصبح التغيير يمثل أسلوب حياة بالنسبة للمنظمات باعتباره جزءاً لا يتجزأ من بيئتها، وقد تناوله الباحثون بالدراسة والتحليل وعرفوه بتعاريف مختلفة، حيث عرف التغيير على أنه التغيير في التحول من نقطة أو حالة، في فترة زمنية معينة، إلى نقطة أو حالة أخرى أفضل في المستقبل وهذا التعريف يعد من أكثر التعريف الواردة في موضوع التغيير بساطة، كما يعرف على أنه عملية إدخال تحسين أو تطوير على

المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، وقد عرف التغيير أيضا بأنه تحول يطرأ على المحيط، الهيكل، التكنولوجيا، والأفراد بالمنظمة بهدف إحداث تحسن ملحوظ في الأداء.

2- تعريف إدارة التغيير: هو ذلك النهج الإداري الذي يعني برصد مؤشرات التغيير في بيئة منظمات الأعمال وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات أما إدارتها، بهدف تكييف وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية من خلال المتغيرات المتوقعة لتحسين أدائها وسلوكها، هذا بشكل عام وهناك العديد من التعاريف يمكن الاسترشاد بها ومنها:

إدارة التغيير عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية، حيث تتطلب إدارة التغيير قيادة حكيمة قادرة على التطور والازدهار والتقدم وذلك حسب الظروف المحيطة بالمنظمة.

كما تعرف إدارة التغيير على أنها متعلقة بنشر نهج جديد وصياغة رؤية جديدة والدفع بشكل مستمر لتحقيقها، وأخيرا فإن إدارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنظمة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية.

هذا يدل على أن التغيير أو إدارة التغيير هو جهد بشري مخطط وواعي يحاول به إصلاح حاله وواقعه وإيجاد حلول للمشاكل والقيود التي تحد من تحقيق أهدافه وإشباع الحاجيات... وهناك العديد من أنواع التغيير:

- التغيير المخطط؛
- التغيير الطارئ؛
- التغيير الاستراتيجي؛

- التغيير غير الاستراتيجي؛

- التغيير الجذري؛

- التغيير التدريجي.

ثانياً: خصائص التغيير:

هو ظاهرة عامة، ووسيلة وليس هدفاً، وهو عملية مستمرة لا تتوقف لأن البيئة دائمة التغير، كما أن التغيير عملية متجددة وهو أمر حتمي وضروري ويمكن أن يأخذ أشكال عديدة، منه التغيير السريع والبطيء والشامل والجزئي والتغيير الإداري والسياسي والاجتماعي والاقتصادي...وله كذلك مستويات عديدة حيث يمكن أن يبدأ من الفرد والأسرة فالجماعات والمنظمات المحلية والإقليمية وحتى مستوى الدول ككل.

وحتى ينجح التغيير لابد على المنظمات أن تأخذ بعين الاعتبار مقومات التغيير وتوضح الهدف من التغيير، بالنسبة لمقومات التغيير فإنها تتمثل في ما يلي:

- **الرؤية:** والقصد منها رؤية المنظمة لعملية التغيير والإستراتيجية التي رسمتها والسبل المتبعة للوصول إلى الهدف المسطر من التغيير،

- **المهارات:** لا شك أن عملية التغيير عملية عسيرة وليست بالأمر الهين خاصة مع مقاومة هذا التغيير من طرف الأفراد والجماعات، لذلك فإن المهارة وحدها هي التي بإمكانها تحقيق الهدف المنشود من وراء التغيير بل تطبيق والقيام بالتغيير في حد ذاتها، والمهارات هنا هي تلك القيادات التي تسيّر وتنظم وتقود الأفراد والجماعات والتي تتميز بالقدرة على الإقناع والتأثير في الآخرين والاتصال معهم وشرح الهدف من التغيير؛

- **الحوافز:** يطلب الفرد العامل دائماً ما هو العائد من وراء كل عملية غير عادية أو غير اعتيادية، فإذا طلبت منه التدريب فيقول هل للتدريب عائد مادي؟ وإذا وضعت خطة للتغيير فنفس الشيء بالنسبة له، لذا فعلى القيادة أن تعي هذا الأمر جيد وتحدد جملة من الحوافز والمغريات قصد تمكينها من عملية التغيير.
- **الموارد:** عندما نتكلم عن التغيير نقصد به الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع آخر يكون أحسن منه، وهذا الانتقال يتطلب إمكانيات وموارد سواء كانت مادية أو بشرية أو مالية؛
- **خطة العمل:** التغيير عملية منظمة ومخططة وليس اعتباطية والأكثر من هذا يجب أن تكون خطة العمل أو التغيير واضحة المعالم مفهومة للجميع ويقتنع بها الجميع قصد المساهمة بفعالية في إنجازها وتحقيق المراد من وراءها.

ثالثاً: خصائص إدارة التغيير:

- الاستهدافية والواقعية: يجب أن يكون للتغيير هدف واضح ومحدد وقابل للقياس، وأن يكون واقعياً ويتناسب مع موارد المنظمة وإمكانياتها.
- التخطيط الاستراتيجي: تُبنى على خطة مدروسة ومتوازنة تتضمن تحليلاً شاملاً للعوامل المحتملة وتضع الخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف.
- الضوابط والتوجيهات: يتم تطبيقها في إطار ضوابط وتوجيهات دقيقة لضمان السيطرة على العملية وتحقيق النتائج المطلوبة.
- القدرة على التكيف والابتكار: تتسم بالقدرة على التكيف مع الأحداث، وخلق فرص جديدة للتطوير والابتكار، وتطوير مهارات الموظفين.

الدعم والتحفيز: تهدف إلى زيادة حماس الموظفين وتماسكهم من خلال إشراكهم ووضع رؤية واضحة للمستقبل، مما يعزز قدرتهم على دعم التغيير.

الإصلاح ومعالجة المشكلات: تسعى إلى إصلاح العيوب الموجودة في المنظمة ومعالجة المشكلات والاختلالات التي تعيق نموها.

الشرعية والأخلاقية: يجب أن تتم في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية، مع الاهتمام بالتكاليف والعوائد لضمان أن الفوائد تفوق التكاليف.

المرونة: تتطلب مرونة في القيادة والتنفيذ لمواجهة التحديات وتعديل الخطط حسب الحاجة، بالإضافة إلى القدرة على إدارة المقاومة .

المحور الرابع: الاتجاهات الحديثة في الإدارة، إدارة الجودة

أولا تعريف إدارة الجودة:

إدارة الجودة هي عملية إشرافية وتنسيقية شاملة تهدف إلى الحفاظ على مستوى تميز مطلوب في منتجات أو خدمات أي مؤسسة، وذلك من خلال تحديد سياسات الجودة، ووضع خطط لضمانها، ومراقبتها، وتحسينها باستمرار لتلبية احتياجات وتوقعات العملاء. تشمل هذه العملية أنشطة موحدة تتضمن التخطيط والتأكد والتحكم والتحسين لضمان أن جميع الأنشطة ضرورية وفعالة بكفاءة. يُمكن تعريف إدارة الجودة على أنها عملية الإشراف على جميع الأنشطة والمهام التي يجب إنجازها داخل المؤسسة، وذلك للحفاظ على المستوى المطلوب من تميز المنتجات والخدمات.

ثانيا: العناصر الأساسية لإدارة الجودة

- تخطيط الجودة: تحديد معايير الجودة ومتطلباتها.
- ضمان الجودة: وضع العمليات والإجراءات اللازمة لتحقيق معايير الجودة المحددة.
- مراقبة الجودة: قياس ومراقبة الأداء الفعلي للتأكد من مطابقته لمعايير الجودة المحددة.
- تحسين الجودة: العمل على تطوير وتحسين العمليات والمنتجات والخدمات باستمرار.

ثالثا: أهمية إدارة الجودة

- رضا العملاء: تضمن تلبية احتياجات العملاء وتجاوز توقعاتهم، مما يؤدي إلى زيادة الإيرادات.
- زيادة الكفاءة: تقلل من الأخطاء وتزيد من فعالية العمليات.
- تحسين أداء المؤسسة: تساعد في تحقيق الأهداف طويلة الأجل وتحسين الأداء العام للمؤسسة، مع مساهمة كل عضو في تحقيقها.
- الاستمرارية والتنافسية: تدعم ثقافة التحسين المستمر وتساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات

رابعا: مبادئ إدارة الجودة

يوجد العديد من مبادئ إدارة الجودة التي يتبناها المعيار الدولي لإدارة الجودة، وتشمل ما يأتي:

- التركيز على العملاء لتلبية توقعاتهم واحتياجاتهم.
- وجود قيادة جيدة تساهم في إنشاء ثقافة شركة مزدهرة وتسمح للموظفين بإدراك قدراتهم وإمكانياتهم.
- إشراك الموظفين في العملية الإنتاجية وصنع القرار وتحسين مهاراتهم.
- العمل بنظام مؤسسي ونهج واضح يعمل على تحقيق الكفاءة والفاعلية في العملية الإنتاجية.
- التحسين المستمر للشركة والقدرة على التكيف مع أوضاع السوق.
- اتخاذ القرارات بناء على دراسة الأدلة والنتائج المتاحة.
- إدارة وتحسين العلاقات مع الموردين والتجار وبناء سلسلة توريد جيدة.

المحور الخامس: الاتجاهات الحديثة في الإدارة: الحوكمة

أولاً: تعريف الحوكمة:

الحوكمة هي مجموعة القواعد والممارسات التي توجه وتتحكم في المنظمات (سواء كانت شركات أو هيئات عامة) لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وشفافية ومساءلة. إنها تنظم العلاقة بين الإدارة ومجلس الإدارة وأصحاب المصلحة، وتضع إطاراً لمساءلة المسؤولين، وإدارة المخاطر، والالتزام بالقوانين

الحوكمة، أو ما تعرف بـ "Governance"، هي مجموعة من القوانين والقواعد والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال اختيار الأساليب الصحيحة.

ثانياً: عناصر ومبادئ الحوكمة الأساسية:

- الشفافية: توفير معلومات واضحة وكافية لجميع أصحاب المصلحة.
- المساءلة: تحمل المسؤولية عن القرارات والأفعال.
- الكفاءة: تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الجودة وتقليل الهدر.

- **العدالة:** توزيع الحقوق والمسؤوليات بشكل عادل بين جميع الأطراف، وضمان حماية حقوق المساهمين.
- **سيادة القانون:** الالتزام بالأنظمة واللوائح والقوانين المعمول بها.
- **مكافحة الفساد:** وضع آليات لضمان النزاهة .

المحور السادس: الاتجاهات الحديثة في الإدارة: إدارة المعرفة:

أولاً: تعرف إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة هي مجموعة من الأنشطة والأنظمة المتكاملة التي تشمل جمع المعرفة وتنظيمها وتوزيعها ومشاركتها داخل المنظمة بهدف تحسين الأداء واتخاذ القرار. تهدف إلى تزويد الأفراد بالمعلومات الصحيحة في الوقت المناسب لتعزيز الابتكار والكفاءة وتعزيز ثقافة التعلم المستمر .

تعريف إدارة المعرفة إدارة بالمعرفة هي المشاركة المنظمة في المعلومات لتحقيق أهداف عديدة كالإبداع، وعدم ازدواجية الجهود، والميزة التنافسية.

ثانياً: العلاقة بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة:

بالنسبة للعديد من لا يبدو هناك أي اختلاف بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات، ويبدو ذلك منطقياً حين يخص الموضوع غير المعلوماتيين، فبالنسبة لمسوقي تكنولوجيا المعلومات، تعتبر المساحة الضوئية (Scanner) هي تكنولوجيا رئيسية لإدارة المعرفة لأنها ضرورية لتقاسم المعرفة، لذلك فمعظم الذي يشار إليه كإدارة معرفة ما هو في حقيقته إلا إدارة معلومات.

وفي هذا المجال، يشار أن التعامل مع الأشياء (البيانات أو المعلومات) هو إدارة معلومات، والعمل مع البشر هو إدارة معرفة، فإن إدارة المعلومات تتعلق بالوثائق ورسومات التصميم المسند بالحاسوب، والجداول الإلكترونية، ورموز البرامج وهي تعني ضمان توفير المداخل والأمنية والانتقال والحزن وهي تتعامل حصرياً مع التمثيل الواضح والجلي.

في حين أن إدارة المعرفة من الناحية الأخرى تميز القيمة في الأصالة والابتكار وسرعة الخاطر، والقدرة على التكيف والذكاء والتعلم، وهي تسعى إلى تفعيل إمكانيات المنظمة في هذه الجوانب، وتهتم إدارة المعرفة بالتفكير النقدي، والابتكار والعلاقات والأنماط والمهارات والتعاون والمشاركة، وهي تدعم وتساعد التعلم الفردي وتعلم المجموعات، وتقوي التعاقد بين أفراد المجموعات وتشجع مشاركتهم في الخبرات والنجاحات وحتى الفشل، وقد تستخدم إدارة المعرفة التكنولوجية لزيادة الاتصال وتشجيع المحادثة والمشاركة في المحتوى والتفاوض حول المعاني.

لكي نفهم واقع إدارة المعرفة فلا بد لنا من النظر بشكل أكثر واقعية إلى الماضي والحاضر، في الماضي كانت هناك الكثير من المجتمعات التي تمارس إدارة المعرفة بصورة أو بأخرى

من دون أن تطل على ممارستها هذه التسمية، أما اليوم فإن العديد من المجتمعات اتخذت خطوات رسمية في هذا الجانب واستحدثت برامج المعرفة ولكن لا زالت هذه المجتمعات قاصرة عن ادماج إدارة المعرفة بشكل كامل في فعاليتها وقراراتها المجتمعية.

وخلف ذلك كله، الفرص الابتكارية ستخلق من خلال تكنولوجيا المعلومات الدائمة التطور والحلول البرمجية، وستتيح تطبيقات الذكاء الاصطناعي للحاسوب أن يعمل كشريك لعمال المعرفة، وكيف أفعالهم مع سلوكيات المستفيدين من خلال التنبؤ بالمعلومات التي قد يحتاجون إليها.

وبناء على ذلك، فمن الواضح أن إدارة المعرفة تستطيع أن تسهم في إرساء أسس المجتمع المعلوماتي من خلال تبادل أفضل للأفكار مما يتيح استفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة وإمكانية أحسن للابتكار والتطور، وأخيرا فعلى الرغم من التشابه الكبير بين المصطلحين إلا أنهما ليسا وجهين لعملة واحدة فهما مصطلحان مختلفان، فإدارة المعرفة تعمل في المستوى التجريدي أكثر من إدارة المعلومات وهذا يجعل ارتباطها الرسمي مع الفوائد والممتلكات الملموسة صعب التحصيل والتوضيح، ولكن هذا لا يقلل من أهميتها الإستراتيجية بأي شكل من الأشكال.

ثالثا: مكونات إدارة المعرفة:

- **الاستراتيجيات والأنظمة:** تشمل الأنشطة والسياسات والإجراءات التي توجه عملية إدارة المعرفة.
- **الأفراد:** وهم القوة الدافعة لعملية إدارة المعرفة، حيث تمتلك المعرفة الضمنية والصريحة.

- **التكنولوجيا:** تُستخدم التقنيات الحاسوبية والبرمجيات لدعم عمليات إدارة المعرفة مثل التخزين والمشاركة والاسترجاع.
 - **الموارد:** وتشمل البيانات والمعلومات والخبرات التي يتم جمعها وتنظيمها .
أهداف إدارة المعرفة
 - **تحسين الأداء:** من خلال توفير المعلومات اللازمة بسرعة، مما يقلل الأخطاء ويزيد الكفاءة.
 - **تعزيز الابتكار:** عبر تشجيع تبادل الأفكار والمعرفة، مما يحفز التفكير الإبداعي.
 - **تطوير مهارات الموظفين:** من خلال توفير فرص للتعلم واكتساب الخبرات.
 - **تحسين اتخاذ القرار:** من خلال توفير قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة ومحدثة.
 - **تعزيز التعاون:** عبر تسهيل مشاركة المعلومات والخبرات بين الأقسام المختلفة.
 - **زيادة القدرة على التكيف:** لمساعدة المؤسسة على الاستجابة بشكل أسرع وأكثر فعالية للتغيرات في البيئة الخارجية.
- خاتمة:**

لقد تم إعداد هذا الكتاب البيداغوجي والذي جاء بعنوان "مدخل إلى إدارة الأعمال" الموجهة أساسا لطلبة ميدان العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بكل فروعها وتخصصاته.

حيث أن الإدارة نشاط إنساني يرتبط بالعمل الجماعي يهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستغلال موارد متاحة والعمل على تنمية موارد جديدة. وإن هذا العمل يتطلب القيام

بعدد من الوظائف الأساسية من تحديد للأهداف إلى تخطيط وتنظيم وتجميع وتنمية للموارد والتنسيق والتوجيه بالإضافة إلى الرقابة وتقييم الأداء.

هذه الوظائف الإدارية الأساسية ليست منفصلة عن بعضها بل هي مترابطة، بمعنى أن النجاح في تأدية أي منها يتوقف على كفاءة أداء باقي الوظائف، فالإدارة في هذا المعنى عبارة عن نظام متكامل يعمل كل جزء فيه عملاً محددًا يسهم بدرجة في تحقيق الهدف العام للنظام، وبالتالي فإن القصور في أداء أحد هذه الأجزاء يصيب النظام كله بالضعف والخلل والتخلف.

إن العملية الإدارية لم تظل كما كانت عليه في الماضي، وإنما تطورت نتيجة التطور السريع والمستمر في حياة الإنسان ونمط سلوكه، والتي ظهرت في شكل أفكار ونماذج فكرية ونظريات ومدارس إدارية، تعبر عن تطور الفكر الإداري، ابتداءً من الفكر الإداري الكلاسيكي إلى الفكر الإداري السلوكي وصولاً إلى النظريات الحديثة.

تتلخص عناصر العملية الإدارية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتأخذ هذه العناصر أهمية محورية بصرف النظر عن نوع النشاط أو حجم المنظمة، هذه العناصر متداخلة ومتفاعلة ومتشابكة مع بعضها البعض، فهي تتكامل مع بعضها البعض بغية تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة.

وفي الأخير، فإنه لشرف لنا أن نضع هذه المطبوعة البيداغوجية بين يدي طلبتنا الأعزاء، وزملائنا الأساتذة،

كما نرجو من كل من شرفنا بقراءة هذه المطبوعة أن يقيّد ملاحظاته ويوجهها لنا مع الشكر المسبق وتقدير الاهتمام وعميق الاحترام.

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. ابراهيم علي العمرو، الإدارة والإدارة التربوية، دار البداية للنشر، عمان، 2013.
2. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة السادسة، الرياض، 2009.
3. أحمد فتحي أبو كريم، الشفافية والقيادة في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
4. أحمد ماهر، الإدارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
5. المهدي الطاهر غنية، مبادئ الإدارة والأعمال، دار الكتب الوطنية، ليبيا، 2003.
6. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
7. بشير العلاق، مبادئ الإدارة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
8. توني موردين، أساسيات علم الإدارة، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للاستثمارات الفنية، مصر، 2008.
9. ثروة مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

10. خالد عبد الرحمن الهيتي، أكرم أحمد الطويل، التنظيم الصناعي (المبادئ، العمليات، المداخل والتجارب)، دار الحامد، الأردن، 1999.
11. خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
12. خليل الشماع، خضير حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 2007.
13. رامي جمال اندوراس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2008.
14. رائد محمد عبد ربه، مبادئ إدارة الأعمال، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
15. رجي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
16. روب ديكسون، المهام الإدارية، دار الفاروق للاستثمارات الفنية، مصر، 2010.
17. روناد ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق، عمان، 1999.
18. زيد منير عبوي، فن الإدارة بالاتصال، الطبعة الأولى، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
19. سعاد نائف برنوطي، الإدارة، أساسيات إدارة الأعمال، الطبعة الرابعة، دار ةائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

20. طارق عبد المجيد البدرى، أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر، عمان، الأردن، 2002.
21. طلعت إبراهيم لطفى، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
22. صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005 .
23. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
24. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.
25. عادل خليل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
26. عبد البارى درة ومحفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
27. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرون، المكتبة المصرية، المنصورة، مصر، 2006.
28. عبد الرحمن الصباح، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

29. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
30. عدنان أبو عرفة وآخرون، مقدمة في تقنية المعلومات، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
31. على عباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
32. عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
33. عمر محمد الدرة، مدخل إلى الإدارة، دار الباسل للنشر والتوزيع، حلب، 2009.
34. فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2012.
35. فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
36. فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج، عمان، الأردن، 2013.
37. كمال مغربي وآخرون، أساسيات الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995.

38. محمد جاسم العبيدي وآخرون، الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع، الطبعة الأولى، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
39. محمد اسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظريات والتطبيقات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999.
40. محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2006.
41. محمد حسن أحمد، الإدارة بالنجاح، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
42. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
43. محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد، عمان، 2012.
44. محمود عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
45. معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
46. ملحم يحي سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008.

47. نواف كنعان، اتخاذ القرارات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
48. هاشم حمدي رضا، الإدارة بالأهداف، دار الراية، عمان، 2014.
49. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
50. ياسر أحمد عريبات، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار يافة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
51. بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
52. فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Charlotte Fillol, **Apprentissage et systémique: une perspective intégrée**, Revue Française De Gestion «Management des savoirs», N: 149, 2004, P:39.

2. Henry Mintzberg, **The Manager's Job (Folklore and Fact)**, harvard business review, april 1990, P.1. <https://www.regonline.com/custImages/250000/250761/3%20Articles%20for%20Prereading%20LDP2.PDF>.
3. John Paxton,,: **Taylor's Unsung Contribution Making Interchangeable Parts Practical**, Journal of Business and Management , Published by Chapman University's, USA, (Vol. 17, No. 1),2001, p.75.
4. Robert L. Katz, **Skills of an Effective Administrator**, Harvard Business Review, September 1974 Issue. <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>.
5. Tan T.Hong, Amna W,,: **Herzberg's Motivation –Hygiene Theory And Job Satisfaction In The Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect Of Love Of Money**, Asian Academy of Management Journal, Universiti Sains Malaysia Press, (Vol. 16, No. 1), 2011, p.76.