



جامعة مولود معمري - تيزي وزو



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

مطبوعة بيداغوجية

في مقياس:

مدخل لعلم الإدارة

موجهة لطلبة السنة الثانية، جذع مشترك في العلوم السياسية

أد/تاجر محمد
رئيس المجلس العلمي



من إعداد الدكتورة: لعربي كريمة

السنة الجامعية 2024-2025

القدمة

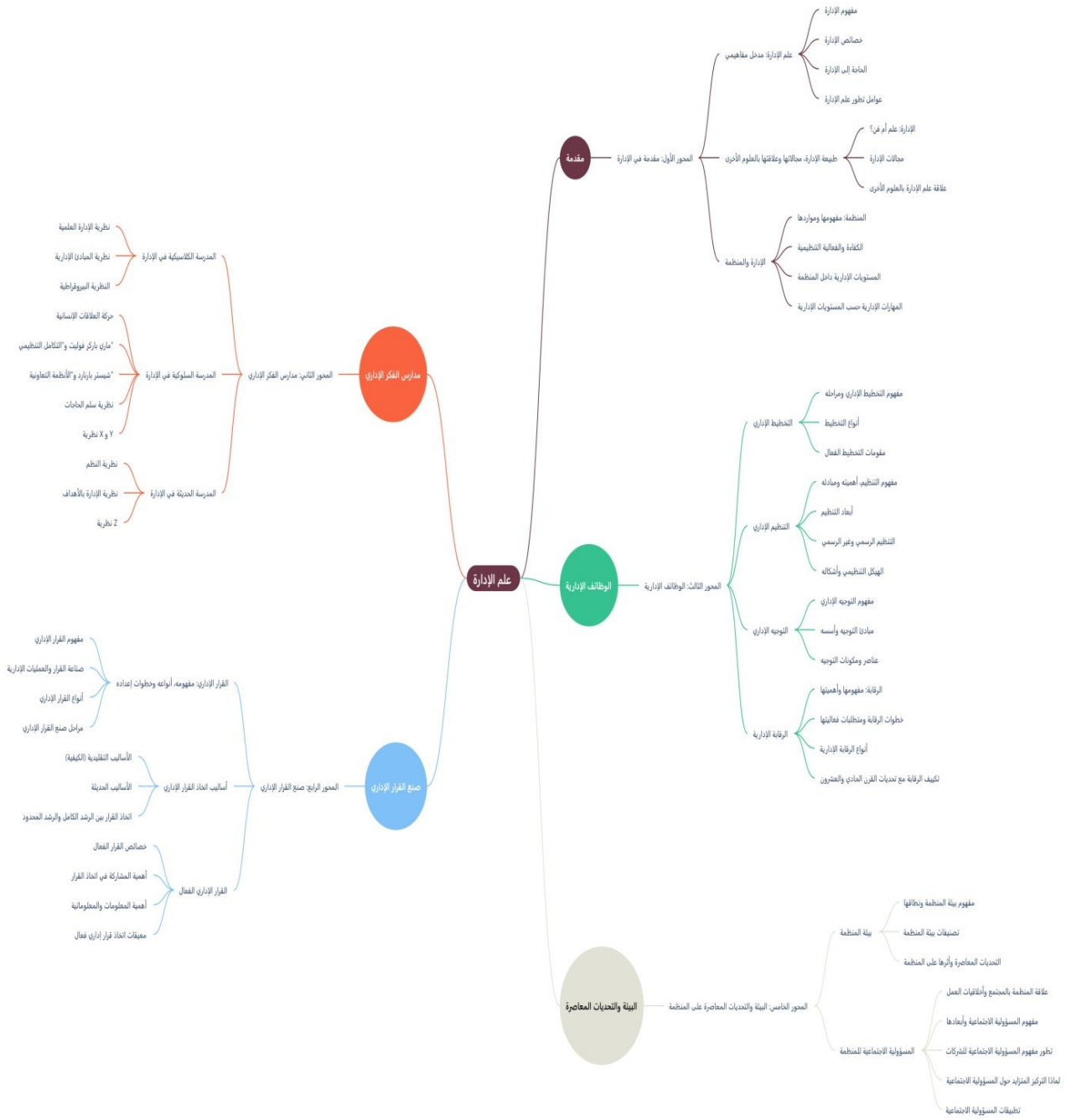
الإدارة هي حجر الزاوية في نجاح المنظمات أو تعثرها، مهما كان نوعها أو مجال نشاطها، وتزداد أهميتها في ظل التحديات الجديدة التي فرضتها العولمة وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي جعلت من عالم الأعمال ميدانا للمنافسة والاستثمار في مختلف المجالات.

وقد ظهر الاهتمام بدراسة الإدارة على يد علماء الإدارة الكلاسيكيين عقب الثورة الصناعية للتفكير الجاد والعلمي في كيفية استغلال الآلة والإنسان والزمن لتعظيم الإنتاجية وتقليل التكاليف، ونتج عن ذلك تطور في الفكر الإداري وبروز نظريات ومقاربات عديدة، إضافة إلى التوجه لتدريس "الإدارة" ك تخصص في الجامعات والمعاهد بشكل متنام وب تخصصات فرعية متزايدة منذ منتصف القرن العشرين؛ كالإدارة العامة، الإدارة المحلية، الإدارة العامة المقارنة، إدارة الأعمال، الإدارة العامة الجديدة، إدارة الموارد البشرية، نظم المعلومات الإدارية...

تحمل هذه المطبوعة البيداغوجية عنوان "مدخل لعلم الإدارة"، وهي موجهة لطلبة السنة الثانية، جذع مشترك في العلوم السياسية، تشمل مجموعة دروس تدرج ضمن وحدات التدريس الأساسية (محاضرة مكررة) للسداسي الأول. وقد سعينا إلى إثراء البرنامج الوزاري المقترح مع الإبقاء على محاوره الرئيسية، وحاولنا تقديمه بطريقة بسيطة ومنهجية حتى يستفيد منها الطالب علميا وعمليا وفق العناصر التالية:

- المحور الأول: مقدمة في الإدارة.
- المحور الثاني: تطور الفكر الإداري
- المحور الثالث: الوظائف الإدارية
- المحور الرابع: عملية صنع القرار
- المحور الخامس: البيئة والتحديات المعاصرة على المنظمة

الخريطة الذهنية لمقياس مدخل لعلم الإدارة



المحور الأول: مقدمة في الإدارة

عناصر المحور:

- علم الإدارة: مدخل مفاهيمي
- طبيعة الإدارة، مجالاتها وعلاقتها مع العلوم الأخرى
- الإدارة والمنظمة

تمهيد:

تعد معرفة الإدارة من الناحية النظرية والعملية من أساسيات العصر الحالي نظرا لتعاظم دورها في تقدم المنظمات والدول، بل أصبح الحديث اليوم عن دول متقدمة أو متخلفة إداريا أكثر من الحديث عن دول متقدمة أو متعثرة اقتصاديا واجتماعيا، لأنها (الإدارة) ببساطة محرك التنمية الأساسي، ولا يمكن تحقيق التنمية في ظل غياب الكفاءة والفعالية الإدارية مهما توفرت عناصر التنمية الأخرى: المادية والمالية والبشرية.

كما أن الإدارة تعتبر من أكثر الوظائف تغلغلا في النشاط الإنساني بصفة عامة، سواء في الاتجاه نحو تنظيم الأمور أو اتخاذ القرارات المختلفة وتخطيط المستقبل، بينما تفيد دارسيها بتأهيلهم إلى سوق العمل والتفوق في كل مجالات العمل الإداري.

وعلى هذا الأساس سيخصص هذا المحور لتقديم القواعد والركائز الأساسية لعلم الإدارة من خلال ثلاثة دروس مفتاحية؛ يركز الأول حول الجانب المفاهيمي، والدرس الثاني حول طبيعة الإدارة ومجالاتها وعلاقتها بالعلوم الأخرى في حين يهتم الدرس الثالث بعلاقة الإدارة بالمنظمة.

المحاضرة (01):

علم الإدارة: مدخل مفاهيمي

تمهيد:

إن مفتاح دراسة أي مقياس هو التحكم في أبرز مفاهيمه، وعلى هذا الأساس ستركز هذه المحاضرة في المقام الأول على تقديم مفهوم كل من الإدارة وعلم الإدارة، ثم عرض أهم خصائصها وفي الأخير سنبين دواعي الحاجة إلى علم الإدارة والعوامل التي ساعدت على تطوره.

أهداف الدرس:

- إلمام الطالب بمفهوم الإدارة وقدرته على التمييز بين الإدارة من الناحية البنوية والوظيفية.
- استنتاج الطالب لخصائص الإدارة وأهميتها.
- إدراك الطالب للسياق العام لنشأة علم الإدارة وعوامل تطوره.

أولاً: مفهوم الإدارة

من الناحية المنهجية، قبل تقديم تعاريف خاصة بالإدارة لباحثين وعلماء في المجال، يستحسن الرجوع أولاً إلى معناها اللغوي.

1. الإدارة لغة:

أصل الكلمة في اللغة العربية من الفعل أدار، إدارة (اسم وصفة)، والمدير هو من يتولى النظر في الشيء، كما تشير الإدارة إلى عمل المدير ومقره.¹ والمقصود بـ: "أدار الأمر" هو "أحاط به"، و"أدار الشيء" أي تعاطاه.²

في حين يشير مصطلح "الإدارة" حسب قاموس الكل هي وظيفة تحقيق الأهداف عن طريق الآخرين.³

¹ مجمع اللغة العربية بالقاهرة، "إدارة"، متاح على الموقع:

- https://www.arabicacademy.gov.eg/ar/search_engine?criteria=%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%D9%8F&exact_search=true

² عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية، 2013، ص 10.

³ <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9/?>

أما في اللغة الفرنسية أو الانجليزية فأصل كلمة Administration مشتق من الفعل اللاتيني Administrare الذي يعني (يساعد، يوجه، يراقب، يقود)، وهو فعل يتكون من شقين: (Ad) بمعنى "نحو" أو "تجاه"، و (Ministrare) بمعنى "يخدم"، وهي الأخرى مشتقة من كلمة minister بمعنى "خادم".¹ وبذلك يكون معنى الإدارة لغة "هو تقديم خدمة للآخرين".

2. الإدارة اصطلاحاً:

بحكم طبيعتها وتعدد مداخل دراستها، قدّمت لـ"الإدارة" تعريفات كثيرة ومتباينة، شأنها شأن العديد من مصطلحات العلوم الإنسانية. ومن أهم التعريفات يمكن ذكر ما يلي:

هنري فايول (Henri Fayol): " الإدارة هي الجهة التي تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتتسق وتراقب".

بيتر دراكر (Peter Drucker): "الإدارة هي نشاط يهدف إلى تحقيق أهداف جماعية من خلال الأفراد، بمنحهم هدفاً مشتركاً، وقيماً موحدة، وتنظيماً مناسباً".²

دانيال ورن وأرثور بدين (Daniel A. Wren, Arthur G. Bedeian): "الإدارة في معناها الواسع هي ذلك النشاط الهادف إلى تحقيق النتائج المرجوة من خلال التخصيص الفعّال والاستخدام الكفء للموارد البشرية والمادية".³

كرينر ومونتاي (M. Crener et B. Monteil): "الإدارة هي أسلوب في القيادة والتسيير العقلاني للمنظمة، وتنظيم الأنشطة وتحديد الغايات والأهداف، وبناء الاستراتيجيات، مع الاستخدام الأمثل للعنصر البشري والموارد المادية، والآلات والتكنولوجيا، وذلك بهدف زيادة ربحية المؤسسة وفعاليتها".⁴

ومن خلال التعاريف السابقة، يمكن تقديم التعريف الإجرائي التالي:

¹ Etymonline, « Origin and history of administration », on line:

- <https://www.etymonline.com/word/administration>

² Jimmy Morel, **Management : Panorama des méthodes et des outils pratiques pour les managers**, 8ed, Gualino, 2020, p 05.

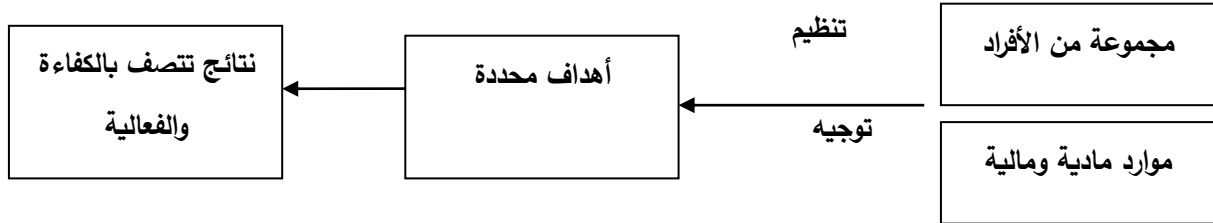
³ Daniel A. Wren, Arthur G. Bedeian, **The Evolution of Management Thought**, 7th ed, Hoboken, NJ : John Wiley & Sons. Inc, 2018, p 04.

⁴ Jimmy Morel, **Op.cit**, p 05.

" الإدارة هي عملية تنظيم وتنسيق وتوجيه جهود الأفراد نحو أهداف محددة، مع الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة (البشرية، المادية والمالية) لبلوغ النتائج بكفاءة وفعالية".

وعليه، يمكن استنتاج عناصر الإدارة والملخصة عبر الشكل التالي:

شكل (01): عناصر الإدارة



المصدر: من إعداد الباحثة.

3. الإدارة كنشاط والإدارة كبنية

قبل الحديث عن خصائص الإدارة، يجب الإشارة إلى أن مصطلح الإدارة يستعمل في موضعين مختلفين:

- **الإدارة كنشاط** (التعريف الوظيفي (Définition fonctionnelle de l'administration): مثل التعاريف سابقة الذكر، والتي تهتم بأنشطة ووظائف الإدارة الرامية إلى الاستغلال الأمثل للموارد لبلوغ نتائج جيدة.
- **الإدارة كبنية** (التعريف العضوي (Définition organique de l'administration): وهي تعاريف تهتم أكثر بالإطار القانوني والمؤسسي للإدارة، لتعرفها كجهاز لتقديم خدمات أو سلع، مثال: مديرية الضرائب هي الإدارة المكلفة بالضرائب، البلدية والولاية في الجزائر هي هيئات إدارية محلية منتخبة...إلخ. وفي هذا الإطار، يدقق قاموس Le Trésor de la langue française informatisé (TLFi) * أكثر في مواقع استخدام التعريف البنوي ليعبر عن: **التركيز على السلطة، طبيعتها وأصلها.**¹

* يعتبر من أهم القواميس التاريخية للغة الفرنسية، ويصدر عن المركز الوطني للبحث العلمي في فرنسا.

¹ Centre National de la Recherche Scientifique, Le Trésor de la Langue Française informatisé (TLFi), «administration», sur le site web: <https://www.cnrtl.fr/definition/administration>

وبناء على كل ما سبق؛ قد تشير الإدارة إلى مجموع الوظائف الإدارية المنسقة للجهود والموارد لبلوغ الأهداف، أو تشير بنبويها إلى **السلطة** (الإدارة المحلية في الجزائر مبنية على تفويض لبعض صلاحيات الإدارة المركزية)، أو للإشارة إلى **الحكومة** من خلال جهازها الإداري (الإدارة العمومية)، أو حتى للإشارة إلى **الأشخاص المكلفين بالإدارة** سواء في القطاع العام أو الخاص (مثال: إدارة كلنتن، إدارة أوباما...).

ثانياً: مفهوم علم الإدارة

لتحديد مفهوم "علم الإدارة"، نعود في المقام الأول إلى مفهوم العلم لربطه في المقام الثاني بـ "الإدارة". يعرف العلم على أنه المعرفة المنظمة التي تستهدف فهم الظواهر والتنبؤ بتكرار حدوثها، إضافة للعمل على التحكم فيها وضبطها من خلال منهجية واضحة يؤدي إتباعها الوصول إلى نفس النتائج إذا تم في مواقع وأزمنة مختلفة.¹ وبالتالي، تظهر غاية العلم في الوصول إلى أعماق الظواهر من خلال تحديد الموضوع والأهداف والعناصر والمقومات المنهجية التي تضي عليها المكانة العلمية الخاصة به.

أما مصطلح "علم الإدارة"، فيشير حسب قاموس "كامبرج" إلى: "استخدام الأساليب والأفكار العلمية لفهم مشكلات الأعمال والإدارة وقراراتها، أو الدراسة المنهجية للإدارة".²

فالحديث عن "علم الإدارة" يستدعي الأخذ بالظاهرة الإدارية مادة له لدراستها بطريقة علمية ومنهجية. فعلم الإدارة لا يكتفي بتكديس الوقائع ووصفها وإنما يقوم بتفسيرها كما يطرح المشاكل الجديدة، ويختار الأدوات النظرية التي يدرك من خلالها الواقع، وفي الأخير يعمم نتائجه من خلال محاولة بناء نظريات قادرة على توضيح الظواهر المرصودة. وفي هذا الإطار يعرف دراغو علم الإدارة على النحو التالي:

"علم الإدارة ليس علماً اعتباطياً بل هو علم له هدف عملي، أي الوصول إلى تحسين الأداء الداخلي للإدارة، وهو هدف عملي لا تملكه العلوم الاجتماعية، هو علم متقاطع، يستخدم عناصر العلوم الأخرى، وهو في ذات الوقت علم مستقل، بقدر ما يطبق على موضوع محدد للظاهرة الإدارية، وبقدر ما يستخدم المناهج الخاصة به، وبقدر ما يهدف إلى تحسين دائم للنظام الإداري".³

وعليه، يمكن تقديم التعريف الإجرائي التالي:

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط04، عمان: دار وائل، 2010، ص33.

² <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/management-science>

³ عفيف حيدر، صباح هاشم، الإدارة العامة، منشورات جامعة دمشق: مطبعة ابن حيان، 2007، ص ص 18-21.

علم الإدارة " هو ذلك العلم الذي يهتم بدراسة الإدارة لفهم وتفسير واقعها بغاية حل مشكلاتها والتنبؤ بها، وتحسين أدائها بطريقة علمية ومنهجية".

ثالثاً: خصائص الإدارة

بناء على التعاريف والمفاهيم السابقة، يمكن استنتاج خصائص الإدارة التالية:

الإدارة عملية مستمرة: الإدارة عملية ديناميكية ومستمرة، تقوم على مجموعة من الوظائف المترابطة لتقدم سلعا أو خدمات لأفراد المجتمع. وطالما أن حاجات المجتمع مستمرة فإن الإدارة قائمة، وهذا دليل أن الإدارة هي وسيلة لتقديم الخدمات أو السلع لجمهور المستهلكين وليست غاية في حد ذاتها.

الإدارة عملية هادفة: فالعبرة من الإدارة هو تحقيق الفعالية في الأداء وبلوغ النتائج بأقل التكاليف وبأحسن جودة، وأي إدارة لا تضع لنفسها أهدافا يكون مآلها الوقوع في الفوضى والفشل في النهاية.

الإدارة ذات طابع إنساني: يعتبر الأفراد أهم مورد في موارد الإدارة، بل إن نجاحها متوقف على علاقات هؤلاء فيما بينهم وتعاونهم الجماعي للاستغلال الأمثل لموارد المنظمة. ولكون الإنسان هو العنصر الطاعني أصبحت الإدارة ذات طابع إنساني¹، وبرزت نظريات عديدة تهتم بهذا الجانب لضمان بلوغ نتائج فعالة ومرضية.

الإدارة إطار منظم للجماعة: تظهر الإدارة كحتمية لتنظيم الأفراد والجماعات للحد من الفوضى، وهذا بغض النظر عن نوع المنظمة (عامة أو خاصة)، أو نوع نشاطها (خدمية أو إنتاجية)².

رابعاً: الحاجة إلى علم الإدارة:

الإدارة كممارسة قديمة قدم البشرية، لكن الدراسة العلمية والمنهجية لها تعد حديثة نسبياً، وهذه الدراسة هي عبارة عن توليفة متواصلة من الأفكار المتغيرة حول طبيعة الإنسان وطبيعة التنظيمات بغاية الاستغلال الأمثل للموارد وبلوغ الفعالية في النتائج. وعليه، يمكن إرجاع دواعي الحاجة إلى الإدارة إلى:

¹ عبد اللطيف قطيش، مرجع سابق، ص ص 20-21.

² نفس المرجع الآنف ذكره، ص 22

- الحاجة إلى التنظيم؛ فالإدارة هي المعيار الفاصل بين المجتمعات المنظمة وغير المنظمة، إذ توجد شواهد من مصر الفرعونية وبلاد الرافدين والصين القديمة واليونان والرومان لتنظيم شؤونهم العامة، حيث ساهمت ممارساتهم الإدارية بشكل كبير في بناء حضاراتهم.¹
- الحاجة إلى تنسيق الجهود؛ إذ أن الغاية الأساسية لظهور علم الإدارة هو البحث عن منهجية لتنسيق الجهود الجماعية لبلوغ أحسن النتائج وتقادي الفوضى عقب الثورة الصناعية.
- التحقيق المنظم لأهداف المؤسسة أو الإدارة؛ فلا وجود لمنظمة (بالمفهوم العلمي) بدون أهداف وخطط.
- نجاح واستقرار المنظمات الاقتصادية؛ فالمؤسسات وجدت لتبقى وتقدم خدمات أو تنتج سلعاً. إذ كلما حققت نجاحاً وأدت جيداً مهامها، حققت استقرارها واستمراريتها.²
- التطور التكنولوجي الهائل والسريع والحاجة الملحة إلى إدارات كفؤة، ديناميكية ومرنة خاصة في ظل المنافسة الشديدة الموجودة في عالم الأعمال.

خامساً: عوامل تطور علم الإدارة:

يمكن تلخيص عوامل تطور علم الإدارة في النقاط التالية:³

- الثورة الصناعية، وما تبعها من اكتشاف الآلة وكبر للمشروعات.
- انفصال الإدارة عن الملكية نتيجة كنتيجة لمنطقة لكبر المنشآت والمشروعات الصناعية.
- ظهور النقابات ودورها في الدفاع عن حقوق العاملين.
- ظروف التنمية ومتطلبات التطورات الاقتصادية
- الحاجة إلى تأهيل العاملين والبحث في سبل تعظيم إنتاجيتهم
- تدخل الدولة من خلال التشريعات المنظمة لعمل الإدارة والنقابات والأفراد.

¹ يمكن التفصيل في الفكر الإداري في الحضارات القديمة بالعودة إلى:

- عفيف حيدر، صباح هاشم، مرجع سابق، ص 43-66.

² Uttarakhand Open University, **Principles of Management**, Uttarakhand, India: Uttarakhand Open University n.d., <https://www.uou.ac.in/sites/default/files/slm/SOMS-201.pdf>, p05.

³ لتفاصيل أكثر، راجع:

- عمر محمد درة، مدخل إلى الإدارة، حلب: دار إيلا للسياحة والفندقة، 2009، ص 16-17.

- التقدم التكنولوجي المستمر، وسرعة التغيرات المرافقة على كل الأصعدة (سياسية، اقتصادية واجتماعية).

من خلال ما تقدم، نستنتج أن الإدارة ظهرت كممارسة مع ظهور التجمعات البشرية، لكن الحاجة إلى تنظيمها بطريقة منهجية لبلوغ الكفاءة والفعالية جاءت في سياق الثورة الصناعية وما تلاها من تطورات على مستوى التنظيم والمنظمة ووعي العاملين بحقوقهم وانتظامهم للدفاع عنها. كما أن الرهانات والتحديات المعاصرة تبين ضرورة الاعتماد على إدارة فعالة للتكيف مع التغيير وضمان استمرارية التنظيم.

وعليه، نتساءل: ماهي طبيعة الإدارة؟ هل هي علم قائم بذاته، أو فن ومهارة؟ ماهي مجالاتها ونطاقها؟ هل تستعين بالعلوم الأخرى لبلوغ غاياتها؟

المحاضرة (02):

طبيعة الإدارة، مجالاتها وعلاقتها مع العلوم الأخرى

تمهيد:

يستدعي الفهم الصحيح للإدارة البحث المعمق في طبيعتها من خلال دراسة جدلية الإدارة بين العلم والفن، وهل هي علم وفن في آن واحد، بحيث يحتاج المدير إلى إلمامه بالعلوم الإدارية إلى جانب تمتعه بالمهارات والفنيات في الإدارة والتسيير، هذا إلى جانب فهمه لعلاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى حتى يستفيد منها، وذلك مهما كان مجال الإدارة التي يعمل بها.

أهداف الدرس:

- فهم الطالب لجدلية الإدارة بين العلم والفن
- معرفة أهم مجالات الإدارة وتصنيفاتها
- فهم العلاقة التداخلية والتكاملية لعلم الإدارة مع العلوم الأخرى

أولاً: الإدارة علم أم فن؟

تستدعي دراسة الإدارة التساؤل حول طبيعتها، هل تعتبر علماً قائماً بذاته شأنه شأن باقي العلوم الأخرى، أم هي فن يعتمد على المواهب والمهارات؟

1. الإدارة كعلم:

"العلم هو المعرفة المنظمة التي تختص بدراسة ظاهرة ما، وبيان مقاصدها واتجاهات تأثيرها وقوانينها وتطورها وركائز بنيتها ومفهومها في الزمان والمكان"¹. والإدارة وفق ذلك علم عندما تدرس الظواهر الإدارية بالاستعانة بأساليب قائمة على قوانين ومبادئ عامة يمكن تطبيقها في أي إدارة حيثما وأينما وجدت، وهو ما ذهب إليه فريدريك تايلور في نظرية الإدارة العلمية، وفايول من خلال نظرية المبادئ الإدارية وغيرها من النظريات والمقاربات التي ظهرت في مجال الإدارة.

¹ عفيف حيدر، صباح هاشم، مرجع سابق، ص 18.

من جانب آخر، يجب التنويه أن الإدارة علم من العلوم الاجتماعية، ويعتمد على الملاحظة والتجربة لاستنباط القواعد والمبادئ المفسرة للمشكلات الإدارية، ما يؤهله أن يكون علما قائما بذاته، غير أنه لا يتصف بالدقة مثل العلوم الطبيعية والدقيقة.

2. الإدارة كفن:

الفن هو المهارة والقدرة الشخصية على ممارسة عمل ما، وهو يقوم على المهارات الإنسانية والمواهب الذاتية والاستعدادات الشخصية. وعكس العلم، يهتم الفن بما يجب أن يكون وليس على ما هو قائم. وتعتمد المهارة والقدرة بشكل كبير على الخبرة والتجربة، حيث نجدتها عالية لدى الموظفين والعاملين القدامى أكثر من الجدد.

يحتاج العمل الإداري بدوره إلى مهارات وفتيات، وهذا ما أكده "تيد أوردواي" (Tead Ordway) في كتابه "فن الإدارة" الصادر سنة 1951، وهنا تظهر براعة القادة الإداريين في التأثير على الأتباع وتوجيههم نحو العمل والإنتاجية من خلال تحقيق أهدافهم ضمن الأهداف العامة للمنظمة.¹

3. الإدارة علم وفن:

في الحقيقة، لنجاح الإدارة لابد أن تستند إلى علم يوجهها، ينظمها ويساعدها على تفسير وفهم وحل المشكلات الإدارية. ولكنها في المقابل، تحتاج إلى المهارة والموهبة في الممارسات الإدارية والعمق في التفكير واتخاذ القرارات أوقات الأزمات والظروف الصعبة. وعليه فالإدارة علم وفن؛ إذ يجب الاستفادة من العلوم الإدارية لتعظيم النتائج واختصار الوقت وإتباع الخطوات المنهجية في العمل، والمهارة في التطبيق والممارسة لتجسيد الجانب العلمي في أحسن صورة.

ثانياً: مجالات الإدارة

ينقسم المجال الإداري إلى نوعين أساسيين هما الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

1. الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

¹ عبد اللطيف قطيش، مرجع سابق، ص ص 31-32.

الإدارة العامة: يعرفها وودرو ويلسون، أحد الساسة الأمريكيين في مقالته الشهيرة "دراسة الإدارة العامة" 1887 بأنها: "الأعمال المرتبطة بهدف الحكومة والتي تهدف إلى تحقيق الأعمال الحكومية بقدر من الكفاءة وفق رغبات الشعب وإرادتهم".

ويعرفها ليونارد هويت في مؤلفه "مقدمة إلى دراسة الإدارة العامة" بأنها: "تتضمن جميع تلك العمليات التي تحتوي أغراضها الوفاء بالسياسة العامة وتنفيذها"¹.

إدارة الأعمال: تشير إدارة الأعمال إلى "العملية التي يتم من خلالها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المختلفة داخل المنظمة الخاصة، من أجل بلوغ الأهداف بكفاءة وفعالية".

والملاحظ أن معظم التعاريف المقدمة للإدارة كانت تخص إدارة الأعمال، لكن المضمون هو نفسه مع تعريف الإدارة العامة، باختلاف نطاق ومجال إنجاز الأعمال.

2. التمييز بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

تتشارك الإدارة العامة مع إدارة الأعمال في بعض النقاط وتختلفان في البعض الآخر.

أ. من حيث التقارب:

- كلاهما فرع من فروع علم الإدارة، وتعتمدان على نفس المفاهيم والعمليات والوظائف والمبادئ. (فهي عامة وشاملة)
- استفادت إدارة الأعمال إلى حد كبير من خبرات الإدارة العامة، خصوصا الحكومية، إضافة إلى ما تلقته من دعم مؤسسي ورسمي. وفي المقابل، لإدارة الأعمال الفضل الكبير في تطوير النظريات والمقاربات الحديثة في الإدارة العامة كمقاربة التسيير العمومي الجديد التي تستند في مبادئها إلى مفاهيم مستمدة من إدارة الأعمال.
- لم يعد كبر حجم نطاق الإدارة حكرا على الإدارة العامة، حيث شهد العالم مع العولمة بروز شركات ضخمة تتجاوز حدود البلد الواحد (الشركات المتعددة الجنسيات).

ب. من حيث التباعد: هناك عدة معايير للتمييز بين الإدارتين، فبالرغم من أنهما يعتمدان على نفس الوظائف والأنشطة إلا أن طرق التطبيق تختلف لاختلافها في أبعاد كثيرة نلخصها في الجدول الموالي:

¹ محمد مهنا العلي، الإدارة في الإسلام، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، د.س.ن، ص 18.

جدول (01): التمييز بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال¹

إدارة الأعمال	الإدارة العامة	نوع الإدارة معايير التمييز
تحقيق الربح بهدف البقاء والاستمرارية والنمو. تحقيق المصلحة الخاصة لصاحب المشروع، والعاملين معه. (المستفيد الأول هو صاحب المشروع، المساهمون في الشركة، العملاء والجمهور الخاص بالشركة).	تقديم خدمات عامة للمجتمع بغض النظر عن الربح أو عدمه، تحقيق المصلحة العامة. (المستفيد الأول هو أفراد المجتمع).	من حيث الهدف
إدارة الأعمال أقل تعقيدا	تمتاز الإدارة العامة بالتعقيد لتضخم حجم الجهاز الإداري واتساع نطاق نشاطه.	من حيث حجم ونطاق النشاط
تعمل ضمن حدود السياسة الخاصة للمؤسسة على ألا تتعارض مع القانون العام للدولة.	تنفذ السياسات العامة للدولة، وتستمد سلطتها من الدستور والقوانين والأنظمة الحكومية	من حيث إطار عملها
مجلس الإدارة	القيادة السياسية للدولة	من حيث صياغة القرارات
حجم الأرباح المحققة لأصحابها والمساهمين فيها.	قدرتها على تقديم الخدمة التي أنشئت من أجل تقديمها	من حيث مقاييس النجاح
تمتاز إدارة الأعمال بالمرونة التنظيمية وسرعة إدخال التغييرات والتعديلات على سياساتها.	إحداث التغيير يستدعي وقتا طويلا ومراحل عديدة	من حيث المرونة التنظيمية
أموال صاحب المشروع والمساهمين في الشركة.	من الخزينة العامة للدولة	من حيث التمويل
تعمل في جو المنافسة	تعمل في جو احتكاري	من حيث الاحتكار

¹ المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى معلومات من: عمر محمد درة، مرجع سابق، ص 65-68، محمد قاسم القريوتي، مقدمة في الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 31.

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن هناك فروقا جوهرية بين الإدارتين؛ فباعتبار أن الإدارة العامة هي الأداة التنفيذية للدولة، فإن هدفها الأساسي هو تحقيق المصلحة العامة وخدمة المواطنين، وهذا ما يجعل من نطاق عملها ضخما ويتطلب إدخال تعديلات أو تغييرات عليها وقتا وخطوات عديدة عكس إدارة الأعمال التي تتميز بالمرونة في هذا المجال. كما تعمل الإدارة العامة في جو احتكاري مقارنة بإدارة الأعمال التي تعمل في جو تنافسي لتحقيق الأهداف وضمان استمراريتها.

لكن تبقى هذه المعايير نسبية لأنه وكما ذكرنا سابقا هناك تقارب شديد بين الإدارتين في العصر الحالي فالإدارة العامة دخلت إلى جو المنافسة مع القطاع الخاص وفي شركات معه لتحسين جودة الخدمات العمومية، ومن جهتها، أصبحت إدارة الأعمال تظهر في صورة منظمات ضخمة ومعقدة، كما أصبحت تتحمل جزء معتبرا من المسؤولية الاجتماعية لتوفير السلع والخدمات للمجتمع، في شكل تكاملي مع الإدارة العامة.

ملاحظة: هناك من يميّز بين أربع مجالات للإدارة وذلك من حيث الهدف، الأسلوب وطبيعة التكوين:¹

- مجال تطبيق الإدارة في القطاع العام: الإدارة العامة، وهي الإدارة الحكومية التي تهدف إلى تقديم خدمات عامة للمجتمع، متمثلة في الوزارات والدوائر والإدارات والمؤسسات العامة.
- مجال تطبيق الإدارة في القطاع الخاص: إدارة الأعمال، وهو مجال يتعلق بالمشروعات الاقتصادية، التي ينصب هدفها في تحقيق الربح من خلال أنشطة إنتاجية أو خدمية.
- مجال تطبيق الإدارة في الهيئات والمنظمات غير الهادفة للربح، وذات طبيعة متميزة عن الإدارة العامة وإدارة الأعمال مثل النوادي والنقابات والجمعيات الخيرية والثقافية.
- مجال تطبيق الإدارة في المنظمات الدولية، كمنظمة الأمم المتحدة، الاتحاد الإفريقي، جامعة الدول العربية.

¹ راجع: عمر محمد درة، مرجع سابق، ص ص 64-65.

ثالثا: علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى:

البحث في علم الإدارة هو بحث متعدد التخصصات نظرا لتداخله مع العديد من العلوم كالاقتصاد والسياسة والاجتماع والقانون. وفيما يلي سنعرض علاقة علم الإدارة مع بعض منها:

- الإدارة والاقتصاد:

يتقاطع علم الإدارة مع علم الاقتصاد في افتراضهما لوجود محدودية (في الموارد أو الميزانية) مع ضرورة الاستغلال الأمثل لها بما يحقق تعظيم النتائج والمنافع.¹ وهذا ما يستدعي أن يكون الإداري ملما بالمفاهيم الاقتصادية لتحقيق الفعالية والكفاية سواء كانت الإدارة عامة أو خاصة (إنتاجية وخدمة أحسن واستغلال أمثل للموارد المتاحة).

- الإدارة وعلم السياسة:

لعلم السياسة علاقة وطيدة بالإدارة العامة، حيث تشير هذه الأخيرة إلى الجانب التنفيذي للأعمال الحكومية. وبالتالي لا يمكن تجسيد مختلف السياسات التي تضعها القيادة السياسية إلا من خلال الإدارة العامة، فالإدارة جانب ضرورة وضع سياسات جيدة، لا بد من تطبيقها بشكل فعال من طرف الإدارات والمؤسسات العمومية.

- الإدارة وعلم النفس:

من التعاريف الشائعة للإدارة تلك القائلة أن الإدارة "هي إنجاز الأعمال من خلال الآخرين"، وقد عرفت فترة الأربعينيات وإلى بداية السبعينيات من القرن الماضي هيمنة علم النفس على الأبحاث الإدارية (ماسلو، ماك غريغور، ليكرت، أرجريس..)، وقد سعى الباحثون في هذا التيار إلى ترسيخ رؤية مفادها أن الأفراد في سياقات إدارية يتمتعون بالقدرة على توجيه ذواتهم، والعمل بشكل استباقي، وتنظيم سلوكهم ذاتيا، والتفكير في أفعالهم². وهكذا يظهر أيضا أن إمام المدير بعلم النفس سيساعده في فهم السلوك التنظيمي للأفراد وتوجيهه نحو الأهداف.

- الإدارة وعلم الاجتماع:

¹ محمد قاسم القريوتي، مقدمة في الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 27.

² Danture Wickramasinghe, « Raising the Sri Lankan Profile of Interdisciplinary Research in Management », **Colombo Business journal**, Vol. 03, No. 02, December 2012, p 08.

يهتم علم الاجتماع بدراسة العلاقات بين الأفراد وبين الجماعات، ما من شأنه أن يساعد على فهم ما يحدث فعلا في سياق معين (هيئة حكومية، مدرسة، مستشفى..) وهو ما لا يظهر من خلال الرؤية الرسمية لإدارتها (المدخل الوظيفي).¹ ومن هنا تظهر أهمية إمام المدير بأساسيات علم الاجتماع لفهم السلوك الجماعي للعاملين وطرق تنمية روح الفريق داخل العمل.

- الإدارة وعلم الإحصاء والحاسوب:

يوفر علم الإحصاء والحاسوب للإدارة أساليب إحصائية وأخرى لجمع وتحليل وتخزين المعلومات واسترجاعها عند الحاجة، مما يسهل العمل الإداري خاصة مع التطور التكنولوجي والرقمنة.

- الإدارة وعلم القانون:

تظهر مسألة إمام المدير الإداري بالقانون حتمية لا غبار عليها؛ فالإدارة تعمل في إطار قوانين وتشريعات لا يجب تجاوزها، وكل الصلاحيات وعلاقات السلطة والمسؤولية (الرسمية) تستند إلى قوانين وأنظمة. من ناحية أخرى، تحتاج الإدارة إلى القانون حتى تكتسب سلطتها وشرعيتها، والقانون بدوره بحاجة إلى إدارة حتى يطبق (من الناحية الوظيفية تظهر الإدارة العامة كجهاز مطبق للقوانين والتشريعات التي تضعها السلطة السياسية).

يتضح مما سبق أن علم الإدارة وثيق الصلة بالكثير من العلوم التي تتغذى منها؛ فالمدير الإداري إذا ألم بالاقتصاد فإنه سيقدر معنى العائد وسيبني قراراته عليها، وإذا ألم بعلم النفس، فهم سلوك الفرد ودوافعه واتجاهاته ووضع مسارات واضحة لثقافة تنظيمية موحدة. وإذا درس علم الاجتماع زاده فهما لسلوك الجماعات داخل المنظمة... وعلى نفس النحو تستفيد الإدارة من علم السياسة والأخلاق والمحاسبة.

ومقابل استفادة علم الإدارة من العلوم الأخرى، تظهر الإدارة هي أساس تجسيد القوانين، والمشاريع الاقتصادية، ومختلف السياسات العمومية للدول، وهذا ما يؤكد وجود علاقة تأثير وتأثر، وعلاقة تكاملية بين الإدارة وباقي العلوم.

¹ Idem.

المحاضرة (03): الإدارة والمنظمة

تمهيد:

ستركز هذه المحاضرة الأخيرة في المحور الأول (مقدمة في الإدارة) على دراسة مفهوم المنظمة وموقع الإدارة بداخلها، ثم تحديد مفهومي: الكفاءة والفعالية التنظيمية باعتبارهما أهم غايات وجود علم الإدارة (بلوغ النتائج بكفاءة وفعالية)، وفي الأخير سيتم عرض المستويات الإدارية والمهارات الواجب توافرها في كل مستوى.

أهداف الدرس:

- التعرف على المنظمة ومواردها وإدراك موقع الإدارة في عملها
- التمييز بين الكفاءة والفعالية التنظيمية.
- التعرف على مختلف المستويات الإدارية والمهارات اللازمة لدى مديريها.

أولاً: المنظمة: مفهومها ومواردها.

لا يمكن دراسة الإدارة بدون دراسة المنظمة، فما المقصود بالمنظمة؟ وماهي أهم مواردها؟

1. تعريف المنظمة.

تعرف المنظمة بأنها: " نظام من الأفراد يعملون بأسلوب تعاوني منسق لتحقيق أهداف محددة معروفة مسبقاً، ومشاركة بينهم".

بعبارة أخرى: " المنظمة كيان اجتماعي تعاوني، يضم مجموعة من الأفراد يسعون لتحقيق هدف معين".

ويشير هذا المصطلح إلى العديد من التنظيمات التي تتوفر على الخصائص البنائية والديناميكية؛ مثل المصنع، الجامعة، المستشفى، شركة، مؤسسة، فندق، حزب، نقابة.... فعبارة "المنظمة" تطلق على

كل مؤسسة أو هيئة مهما كان طابعها: اجتماعي، فلاح، إداري.. شريطة أن يكون هناك تنسيقاً بين عناصرها لتحقيق أهداف مشتركة (أفراد، تنسيق، تقسيم العمل، هيكل السلطة).¹

2. موارد المنظمة:

تحتاج كل منظمة إلى العناصر التالية²: (الميمات الستة)

الأفراد (Man): مجموع الموارد البشرية المتواجدة في المنظمة، وتعد المهارات والمعارف التي يمتلكونها ذات أهمية قصوى.

الموارد المالية (Money): تمثل الوسائل التي تستطيع المنظمة تعبئتها من أجل اقتناء موارد أخرى أو الاستثمار في عوامل إنتاج تهدف إلى الاستمرار داخل المنظمة.

الموارد الخام (Materials): تقوم المنظمة باستغلالها بغرض الإنتاج، فتقوم بتحويلها بغرض خلق القيمة.

الموارد المادية (Machine): الآلات وتتطلب تدريب ومهارة لاستغلالها بالشكل السليم.

السوق (Market): يمثل البيئة الخارجية التي تتفاعل معها المنظمة لعرض سلعها ومنتجاتها أو لشراء الموارد الأولية منه، ويشمل العملاء، الموردين، المنافسين...

الإدارة (Management): تمثل مجموع العمليات الهادفة إلى استغلال موارد المنظمة، حيث تقوم الإدارة بتخطيط الموارد، تنظيمها، توجيهها والرقابة عليها.

بالعودة إلى العناصر المذكورة إذن، يظهر أن الإدارة تمثل فعلاً أهم مورد في المنظمة، لأنها هي من تقوم بتحويل المدخلات (موارد بشرية ومالية ومادية وآلات) إلى مخرجات ونتائج ملموسة (خدمات وبيع)، إذا ما نظرنا إلى المنظمة بمفهوم النظام.

¹ عمر محمد درة، مرجع سابق، ص 22.

² Thierry Burger-Helmchen et al, **Management : Le manuel complet du management**, Paris : Magnard-Vuibert, Juin 2019, p 11.

وعليه، يمكن استنتاج أن الإدارة هي أهم وظيفة لبقاء المنظمة واستمراريتها، والفاعل الأساسي لخلق التنسيق بين مكوناتها لبلوغ الأهداف، فلا يمكن الحديث عن المنظمة بدون إدارة ولا وجود لإدارة إلا في إطار منظمة.

ومن حيث الممارسة تكون الإدارة جيدة ونتائجها إيجابية إذا اتصفت بالكفاءة والفعالية، وهذا ما يجعلنا نتساءل عن الفرق بين المصطلحين.

ثانياً: الكفاءة والفعالية التنظيمية

إن الغاية الأساسية من وجود علم للإدارة هو بلوغ الأهداف والنتائج بكل كفاءة وفعالية، فما المقصود بالكفاءة والفعالية؟ وكيف نميز بين هذين المصطلحين؟

الكفاءة (Efficiency): يشير مصطلح الكفاءة إلى مدى استخدام المنظمة لمواردها (المدخلات) لإنتاج سلع وخدمات (المخرجات) بالكمية والنوعية المطلوبة.¹ وبالتالي فالكفاءة تعبر عن العلاقة بين كمية الموارد المستهلكة أثناء عملية الإنتاج والنتائج المحققة، فكلما زاد الهدر في استخدام الموارد تكون الإدارة أقل كفاءة والعكس صحيح.

الفعالية (Effectiveness): تشير الفعالية إلى مدى توافق استخدام الموارد مع تحقيق الأهداف المحددة سابقاً، فكلما اقتربت النتائج المحققة من الأهداف الموضوعية، كانت الإدارة فعالة.

ويمكن تحديد العلاقة بين كفاءة وفعالية الإدارة كما هو مبين في الجدول التالي:

¹ Bureau du vérificateur général du Canada, **Vérification de l'efficience**, Ottawa : Bureau du vérificateur général du Canada, Octobre 1995, p 03.

جدول (02): العلاقة بين الكفاءة والفعالية

<p>المدير لا ينجح في تحقيق الأهداف، لكنه حذر جدًا في استخدام الموارد.</p> <p>النتيجة: لا تستطيع المنظمة تقديم أي شيء للعملاء في الوقت الحالي، لكنها تحتفظ بموارد احتياطية يمكن استخدامها لاحقًا.</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>المدير يختار الأهداف المناسبة ويتمكن من تحقيقها باستخدام الحد الأدنى من الموارد اللازمة.</p> <p>النتيجة: منتج ذو جودة عالية، تنافسي، ومرغوب فيه من قبل المستهلك.</p> <p style="text-align: center;">↓</p>
لافعالية/ كفاءة	فعالية/ كفاءة
<p>المدير يختار أهدافا غير مناسبة و/أو لا ينجح في تحقيق أهدافه. تستخدم الموارد بشكل سيئ أو تهدر.</p> <p>النتيجة: المنتج أو الخدمة غير مرغوب فيها من قبل الزبون أو ذات جودة سيئة</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>المدير يحقق الأهداف لكنه يستهلك موارد أكثر من المتوقع.</p> <p>النتيجة: المنظمة تسوق المنتج المناسب، لكنها غير قادرة على المنافسة من حيث السعر</p> <p style="text-align: center;">↓</p>
لا فعالية/ لا كفاءة	فعالية/ لا كفاءة

Source : Thierry Burger-Helmchen et al, Op.cit, p 09.

يظهر الجدول أعلاه مصفوفة تتكون من 04 أنواع من الإدارة: إدارة كفؤة وفعالة، إدارة غير كفؤة وغير فعالة، إدارة كفؤة وغير فعالة، إدارة غير كفؤة وفعالة. ومن هنا يظهر دور المدير في خلق بيئة عمل تهتم بالمعيارين معا من خلال الاهتمام بالعلاقة بين الأهداف والنتائج (الفعالية)، وبين الإمكانيات والموارد مع النتائج (الكفاءة)، فالغاية الأساسية من وجود إدارة (بمفهومها العلمي) هو الاستغلال الأمثل للموارد وبلوغ جودة على مستوى النتائج (سلع أو خدمات).

ثالثا: المستويات الإدارية داخل المنظمة

تعمل المستويات الإدارية المختلفة كحدود فاصلة بين الأقسام الإدارية المتعددة داخل المنظمة، ويمكن لها أن تحدد كيفية تسلسل القيادة، ومدى تأثير القرارات التي تتخذها الأقسام المختلفة وحجم السلطة الممنوحة لكل منها. وتنقسم المستويات الإدارية إلى ثلاث أقسام رئيسية:

1. الإدارة العليا:

يعد هذا القسم مصدر القوة والسلطة الرئيسي في المنظمة، لكونه يشرف على الأهداف والسياسات. ومن مهام هذا القسم:

- وضع الأهداف والسياسات العامة للمنظمة.
- إصدار التعليمات الأساسية لضمان الإعداد الصحيح للميزانيات المالية لكل قسم.
- تحضير الخطط الإستراتيجية للمنظمة.
- تعيين المديرين التنفيذيين للمستويات الإدارية الوسطى ورؤساء الأقسام.
- توفير التوجيه وتعزيز روح التعاون بين العاملين، إضافة إلى التعامل والتواصل مع العالم الخارجي.

2. الإدارة الوسطى:

كل رئيس من الإدارة الوسطى مسؤول عن مصلحته أو قسمه، ويتابع من الإدارة العليا بشكل منتظم. ومن مهام مديري هذه الإدارة:

- تنفيذ خطط المنظمة بما يتوافق مع سياسات الإدارة العليا.
- وضع الخطط المناسبة للأقسام والوحدات.
- توضيح وتفسير السياسات الصادرة عن الإدارة العليا للإدارة الدنيا.
- إرسال البيانات والتقارير اللازمة للإدارة العليا بطريقة فعالة ومنتظمة.
- تقييم أداء المديرين في المستويات الإدارية الدنيا.

3. الإدارة الدنيا:

وتسمى أيضا الإدارة التشغيلية، وتتنحصر أدوار المديرين في المستويات الإدارية الدنيا حول:

- التنفيذ الصحيح للأعمال اليومية.
- تكليف العاملين بالمهام المنوطة بهم.
- العمل كوسطاء من خلال إيصال مشاكل العمال واقتراحاتهم وأفكارهم للإدارة العليا. وتوضيح أهداف الإدارة العليا للعاملين.
- إعداد التقارير الدورية المتعلقة بأداء العاملين.

- الإشراف على جودة وكمية الإنتاج ونوعية الخدمة.¹

وفيما يلي جدول يلخص الفرق بين المستويات الثلاثة من حيث المفهوم، العناصر، الهدف والمهام.

جدول (03): الفرق بين المستويات الإدارية

أوجه الاختلاف	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة الدنيا
المفهوم	تشير إلى أعلى مستوى في التسلسل الهرمي للإدارة	تمثل الواجهة بين الإدارة العليا والدنيا	تمثل مستوى الإدارة المباشرة وهو المستوى الأدنى في التسلسل الهرمي
الدور الرئيسي	صنع القرارات الإستراتيجية، ووضع الأهداف الرئيسية للمنظمة	دور تنفيذي وإداري في تنفيذ السياسات والاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا	التوجيه والإشراف على تنفيذ التعليمات والسياسات الموضوعة في المستويات الأعلى
العناصر	الرئيس التنفيذي، المديرين التنفيذيين، رؤساء الأقسام المختلفة	مديري الإدارات والأقسام الفرعية.	المشرفين المباشرين ورؤساء الفرق والموظفين الذين يعملون تحت إشرافهم.
الهدف	تحقيق الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وتوجيه السياسات واتخاذ القرارات الرئيسية.	توجيه وإشراف فرق العمل وتنسيق العمليات اليومية، وتوجيه العاملين لتحقيق الأهداف	تنفيذ القرارات والتعليمات في مستوى الإدارة الدنيا ومن خلالها.

المصدر: بكة للتعليم، "مستويات الإدارة: العليا، الوسطى والدنيا والفرق بينهم، دليل شامل"، 09 جانفي 2025، مقال متاح على الموقع الإلكتروني:

- <https://bakkah.com/ar/knowledgecenter/%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%88%D9%8A%D8%A7%D8%AA%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9>

رابعاً: المهارات الإدارية حسب المستويات الإدارية

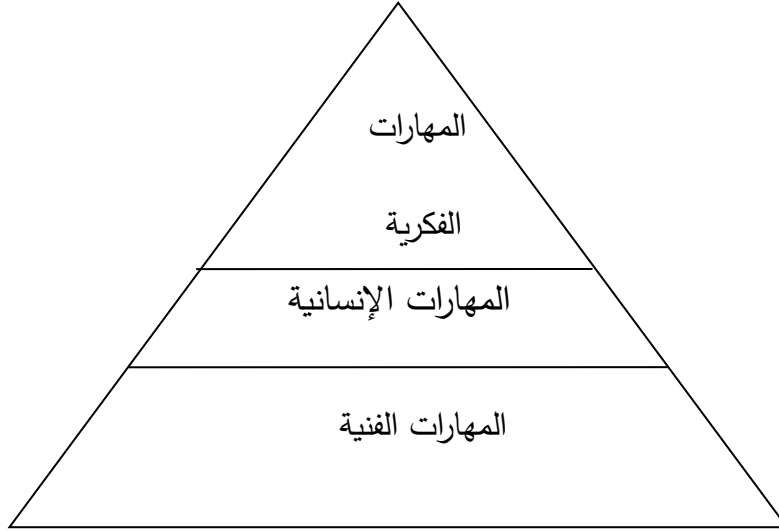
من خلال الجدول السابق للمستويات الإدارية، هناك فرق جوهري في أدوار ومهام وأهداف الإدارات الثلاث. وعليه، يتطلب كل مستوى إداري نوع من المهارات لدى المديرين لتوجيه السياسات وتحقيق

¹ أكاديمية إعمل بيزنس، "تعرف على الفرق بين المستويات الثلاثة للإدارة ومهامهم"، 05 فيفري 2025، متاح على الرابط:

- <https://www.e3melbusiness.com/blog/three-levels-of-management>

الأهداف، ومن أهم تصنيف المهارات الإدارية سنعتمد على تصنيف كاتز نحاول تلخيصه في الشكل الموالي:

شكل (02): المهارات الإدارية



المصدر: من إعداد الباحثة.

المهارات الفنية: وهي القدرة على استخدام المعرفة التخصصية لأداء بعض المهام كالمحاسبة والتسويق والبرمجة... وتعد هذه المهارات أساسية في المستويات الإدارية الدنيا أين يتم تنفيذ السياسات والبرامج.

المهارات الإنسانية: هي الصفات والمهارات التي تسمح للمدير التعامل والتفاعل مع الآخرين والتأثير فيهم، وهي مهمة جدا في كل المستويات الإدارية، وخصوصا على مستوى الإدارة الوسطى التي تمثل حلقة الوصل بين الإدارة العليا المخططة لاستراتيجيات المنظمة والإدارة الدنيا المنفذة.

المهارات الفكرية: هي قدرة المدير على رؤية المنظمة ككل متكامل، وتحقيق التنسيق والتكامل بين الأنشطة المختلفة والمتعارضة أحيانا، إضافة إلى القدرة على التشخيص والتحليل المعمق للتخطيط وحل المشكلات... وهذا النوع من المهارات تحتاجها الإدارة العليا بشكل أكبر نظرا لطبيعة مهامها الإستراتيجية.¹

فكل المهارات موجودة في كل مستوى إداري، لكن الحاجة إلى مديرين ذات مهارات فكرية في الإدارة العليا أكثر من حاجة الإدارة الدنيا إليهم، وحاجة الإدارة الدنيا لمديرين يتمتعون بمهارات فنية تخصصية أكثر من حاجة الإدارة العليا لهم وهكذا.

¹ راجع: عمر محمد درة، مرجع سابق، ص ص 55-56.

المحور الثاني: ممارس الفكر الإداري

عناصر المحور:

- المدرسة الكلاسيكية في الإدارة
- المدرسة السلوكية في الإدارة
- المدرسة الحديثة في الإدارة

تمهيد

قبل الثورة الصناعية، كانت المنظمات ترتبط غالبا بالعائلات أو دور العبادة أو الجيش أو الحكومة، وظلت الحاجة إلى الإدارة قائمة لتسيير الشؤون العامة المدنية والعسكرية والدينية. ويمكن القول أن الفكر الإداري ما هو إلا نتاج لتطور تاريخي مستمر بدأ مع الحضارات الإنسانية القديمة إلى غاية ظهور النظريات الحديثة بتأثير واضح من مجالات كثيرة كالاقتصاد وعلم النفس وعلم الاجتماع.

ويرجع استخدام الإدارة المنظمة إلى 5000 سنة قبل الميلاد مع ظهور الحضارات القديمة في مصر وبلاد الرافدين والهند والصين، وقد مثلت حسب بيتر دراكر أكثر العصور إنتاجا من حيث الابتكار الاجتماعي والسياسي. ومن ناحية الممارسة الإدارية تظهر الوثائق المكتوبة التي عثر عليها في حضارة السومريين أدلة على ممارسات الإدارة، وتشهد أهرامات مصر على أهمية التخطيط والتنظيم والرقابة، كما استخدمت المؤسسات العسكرية تسلسلا هرميا وتقسما للعمل* وتنظيما دقيقا للجيش المصرية واليونانية والرومانية، ونفس الهيكل اعتمدها الهياكل التنظيمية للكنائس المسيحية التي تأسست داخل الإمبراطورية الرومانية.¹

تصنف نظريات التنظيم عادة في ثلاث مجموعات رئيسية، وإن اختلف الباحثون في تصنيف بعضها، لكونها تقع على الحدود الفاصلة بينها. وعليه، سوف نعتمد تقسيم النظريات إلى نظريات كلاسيكية، سلوكية وحديثة.

* يعتبر السير ويليام بيتي أول من اهتم بمسألة تقسيم العمل في كتابه (الحساب السياسي) سنة 1676، ليساهم العديد الكتاب اللاحقين الفكرة أمثال ديفيد هيوم 1777 في مقاله (حول بعض العادات الملحوظة)، وأدام سميث 1776 من خلال كتابه (ثروة الأمم). يمكن مراجعة مقال:

- Patrick Weaver, « **The Origins of Modern Management** », paper presented at the **Fourth Annual PMI College of Scheduling Conference**, 15-18 April 2007, Marriott Pinnacle Downtown, Vancouver. Mosaic Project Services Pty Ltd, 02-04.

¹ **Uttarakhand Open University**, « Principles of Management, unit 01 : Evolution of the process of management and its present status », n.d, p p 12-13.

المحاضرة (01):

المدرسة الكلاسيكية في الإدارة

تمهيد:

تشير المدرسة الكلاسيكية إلى مجموع النظريات التقليدية في الإدارة (أواخر القرن 19 وبداية القرن 20)، التي وضعت أولى القواعد المنهجية لدراسة الإدارة كعلم. وسنركز في هذه المحاضرة على نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول والنظرية البيروقراطية لماكس فيبر.

أهداف الدرس:

- تمييز الطالب للاتجاهات الثلاث للمدرسة الكلاسيكية: العلمية، البيروقراطية والعملية الإدارية.
- إدراك المبادئ والأسس التي تركز عليها المدرسة الكلاسيكية
- استنباط حدود المدرسة الكلاسيكية في الإدارة.

أولاً: نظرية الإدارة العلمية (فريدريك تايلور 1856-1915)

تنسب نظرية الإدارة العلمية إلى أفكار وأعمال فريدريك تايلور الملقّب بـ "أبو الإدارة العلمية"، وتضاف جهوده إلى جهود الكثير من الرواد الأوائل أمثال فرانك جلبرت، هنري جانت وإيميرسون. وقد حمل كتاب تايلور "مبادئ الإدارة العلمية" الذي نشر في 1911 أساس وجوهر هذه النظرية.¹

تمتاز نظرية الإدارة العلمية بنبل الأهداف التي تسعى لتحقيقها، والمتمثلة في التوفيق بين رفع أجور العمال والحد من الارتفاع المتزايد لتكاليف الإنتاج، وترى النظرية ذلك ممكناً من خلال إتباع أسلوب علمي يعتمد على التخصص وتقسيم العمل وتدريب العاملين، وفق ما أسماه تايلور "الطريقة المثلى للعمل" (the one best way)، التي تركز على المبادئ التالية:

- الاعتماد على الطرق العلمية في العمل بدلاً من التخمين.
- الاختيار العلمي للعاملين وتدريبهم وتعليمهم.

¹ زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز، مدخل إلى الإدارة العامة: بين النظرية والتطبيق، عمان: دار الشروق، 2006، ص 18.

- التعاون بين العمال والإدارة،¹ ليكون التخطيط من اختصاص الإدارة والتنفيذ من طرف العاملين.
- استخدام دراسة الحركة والزمن لتحديد أحسن طريقة للعمل وتقرير معايير الأداء والأجور والحوافز.

- توفير متطلبات العمل والآلات وعدد العاملين وظروف العمل الملائمة.

تظهر أفكار تايلور بسيطة وبديهية في وقتنا الحالي، لكنها أحدثت ثورة فكرية كبيرة في بداية القرن العشرين، لأنها أبعدت طريقة العمل العشوائية واستبدلتها بالطريقة المثلى التي تركز على تجزئة كل وظيفة إلى عناصرها وإنجاز كل عنصر وفق أسلوب علمي، الاختيار العلمي للعاملين وتدريبهم على العمل ودفع معدلات أجور حسب كمية إنتاجيتهم.

وفي الأخير، يمكن القول أن لنظرية الإدارة العلمية إيجابيات وسلبيات، نحصرها في الجدول الموالي:

جدول (04): إيجابيات وسلبيات نظرية الإدارة العلمية²

سلبيات النظرية	إيجابيات النظرية
- تعزيز الشخصية الفردية عوضاً من روح الفريق.	- التصميم الملائم للوظائف، والتخلص من توسعها.
- اعتماد تايلور على دراسة الوقت والحركة يجعل العامل بمثابة آلة مسخرة لخدمة صاحب العمل.	- وضع أساليب العمل ومعايير العمل، الوقت والحركة.
- التخصص يجعل العمل روتيناً مملاً ويجعل العمال مجرد آلات لتنفيذ المعلومات الموضوعة.	- الاستفادة المثلى من مجهودات العاملين.
- هناك مبالغة في القول أن الفعالية التنظيمية تتحقق بمجرد تطبيق أساليب علمية مدروسة.	- دور الأجور وباقي العلاوات في تحفيز الفرد.
	- مبادئها مطبقة بشكل كبير في المنظمات الصناعية
	- ساهمت أفكارها في ظهور اتجاهات فكرية وتطبيقية جديدة كبحوث العمليات.

ثانياً: نظرية المبادئ الإدارية (هنري فايول 1841 - 1925)

¹ عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984، ص ص 65-66.

² المعلومات مأخوذة من:

- عمار بوحوش، مرجع سابق، ص 69.
- زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز، مرجع سابق، ص ص 19-20.
- حامد سوادي عطية، العملية الإدارية: معارف نظرية ومهارات تطبيقية، د.د. ن، د.س.ن، ص 20.

عكس تايلور، اهتم رائد نظرية المبادئ الإدارية "هنري فايول" بدراسة المنظمة من منظور كلي (macro)، فقسم أنشطة المنظمة إلى ست مجموعات وهي:

أنشطة فنية: تتعلق بالتصنيع والإنتاج والتكيف، كصناعة السلع والخدمات

أنشطة تجارية: تتعلق بالبيع والشراء وتبادل السلع.

أنشطة مالية: تتعلق بالبحث عن رأس المال واستغلاله بكفاءة، كنظام الميزانية

الأنشطة الأمنية: حماية الملكيات والأفراد، كأنظمة السلامة من الأخطار المهنية.

الأنشطة المحاسبية: تتعلق بعمليات التسجيل، الجرد، الإحصائيات...

الأنشطة الإدارية: تتعلق بعمليات: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة.

ويرى فايول أن الأنشطة الإدارية هذه موجودة في مختلف المنظمات (صغيرة أو كبيرة، معقدة أو بسيطة)، واعتبر أن الأنشطة الخمس الأولى سهلة الاستيعاب ويمكن فهمها من خلال بعض الكلمات المفتاحية، غير أن الأنشطة الإدارية بحاجة إلى شرح أعمق.¹ ومن جهة أخرى، حدد فايول أربعة عشر مبدء يرى أن تطبيقها مهم لزيادة الإنتاجية، وتتمثل في:

- 1- تقسيم العمل على أساس تخصصي
- 2- السلطة والمسؤولية (توازن بين السلطة والمسؤولية)
- 3- الانضباط (الامتثال للقوانين والتعليمات)
- 4- وحدة الأمر (تلقي الأوامر يكون من رئيس إداري واحد حتى لا يرتبك العامل)
- 5- وحدة التوجيه
- 6- إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة الجماعية
- 7- الأجور العادلة
- 8- المركزية (تحديد درجة مركزية السلطة حسب طبيعة المنظمة)
- 9- التسلسل الهرمي (خطوط سلطة واضحة)
- 10- النظام (الترتيب ومنع الفوضى)
- 11- العدالة والإنصاف في المعاملة

¹ Henri Fayol, **General and industrial management**, Constance Storrs, London : Sir Isaac Pitman and sons, LTD, 1954, p 03.

12- استقرار العاملين (تدعيم فكرة ثبات العامل في مؤسسته)

13- المبادرة (تشجيع الأفكار الجديدة والمبادرات الفردية)

14- روح الفريق (تشجيع التعاون والعمل الجماعي).¹

رغم إيجابيات نظرية المبادئ الإدارية، المتمثلة أساسا في تحليلها الدقيق للأنشطة الإدارية ووضع مبادئ عامة لكل المنظمات والمستويات الإدارية، إلا أنها تعرضت لمجموعة من الانتقادات، من بينها:

- المرجعية المحدودة لهنري فايول؛ حيث اعتمد في وضع نظريته على خبرته كمدير شركة وحصر تطبيقها على المديرين والمشرفين متجاهلا ما قد يساهم به العاملون، كما قد تكون غير صالحة للتطبيق على مجموعة واسعة من المنظمات.
- إخضاع الموظفين (علاقات عمودية وسلطوية، الإفراط في التركيز على سلطة الإدارة من شأنه أن يحدث شرخا بين القادة والعاملين).
- التركيز المفرط على الكفاءة قد يؤدي إلى تأكلها. (النظر إلى الكفاءة والربح كأولوية، خنق الهياكل الجامدة لمبادرات الابتكار..)²
- لا يوجد تصنيف واحد للوظائف يحظى بقبول الجميع، كما لا يوجد اتفاق موحد بشأن بعض المصطلحات كالتسيير والإدارة، القيادة والتوجيه.
- لم تأخذ النظرية بعين الاعتبار البيئة الخارجية للأعمال.
- المبالغة في التركيز على الجانب الفكري للإدارة، ومن جانب آخر، دعا فايول لتدريس الإدارة بشكل رسمي دون التفصيل في طبيعة ومحتوى التعليم.³

ما يمكن استخلاصه، من عرض نظرية المبادئ الإدارية هي أنها نظرية تستند إلى المقاربة الوظيفية، ونظرتها كلية للتنظيم (macro) عكس نظرية الإدارة العلمية التي ركزت على الجزئيات (micro)، وكل منهما قدم أفكاره من موقعه، ففايول كان مدير شركة، بينما كان تايلور مهندسا ميكانيكيا.

¹ Ibid, pp19-20.

² Sean Peek, « The Management Theory of Henri Fayol », 02-06-2025, sur le site web :

- <https://www.business.com/articles/management-theory-of-henri-fayol/>

³ Preety Bhalla, **Principles and practice of management**, New Delhi : Lovely Professional University, n.d, p p 28-29.

ثالثا: النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر 1864 - 1920)

وضع ماكس فيبر، رائد النظرية البيروقراطية وعالم الاجتماع الألماني نموذجا صارما للمؤسسة، وتركز مساهمته النظرية على هيكل السلطة ووصفه للمنظمات على أساس طبيعة علاقات السلطة بداخلها.

يرى فيبر أن المجتمعات قد تطورت وفق مؤهلات شاغلي الوظائف القيادية فيه، ونفس هذه السلطات نجدها في المنظمات¹:

- **السلطة التقليدية**؛ تتبع شرعية القادة السياسيين والإداريين من أصول تقليدية كالوراثة، الجاه والنسب. وأداء الإدارة في هذه المرحلة بدائي وغير كفاء.
- **السلطة الكاريزماتية**: السلطة فيها تكون لأشخاص يتمتعون بصفات قيادية قادرة على حشد الجهود والموارد، لكن في ظل غياب المؤسسة.
- **السلطة القانونية**: (مرحلة البيروقراطية): تسند فيها السلطة لأشخاص تتوفر فيهم المؤهلات والشروط المحددة قانونا. وتمتاز الإدارة وفق هذه المعايير بالكفاءة والانجاز والدقة.

ويؤكد فيبر أن السلطة البيروقراطية- العقلانية هي أهم سلطة يجب أن تستند إليها المنظمات، ففي السلطة التقليدية لا يختار القادة بناء على كفاءتهم بل استنادا إلى معايير النسب والوراثة، بينما تكون السلطة الكاريزمية عاطفية وغير عقلانية. في حين يتصف النموذج البيروقراطي بالخصائص (الإيجابية) التالية:

- التخصص الدقيق: وجود درجة عالية من تقسيم العمل
- التسلسل الرئاسي (هرمية السلطة).
- الاعتماد على اللوائح والقوانين (الرسمية في العمل).
- التصرف الرشيد في كل جوانب الإدارة (الاختيار على أساس الكفاءة والتدريب والترقية..)
- ثبات المرتب ودوام الوظيفة.²
- الموضوعية (اللاشخصية في العمل)، واستناد عملية صنع القرارات إلى القواعد والأنظمة بدل الاعتبارات الشخصية والعاطفية.

¹ Ibid, p 29.

² سيد الهواري، مرجع سابق، ص 179.

وكغيرها من النظريات الكلاسيكية، تعرضت النظرية البيروقراطية لانتقادات كبيرة، لعل مصدرها الأساسي ينبع من كون النظرية **مثالية** ويستحيل تطبيقها حرفيا في الواقع. ومن أهم المشكلات الناتجة عن تطبيق النموذج البيروقراطي، نذكر:

- يؤدي إتباع القواعد والتعليمات المفصلة والمركزية الشديدة إلى خلق الروتين الطويل والمعقد.
- التمسك الشديد بحرفية القوانين والرسومية (حتى لو لم تكن مجدية ومناسبة) يجعل السلوك جامدا كما وصفه **ميرتون (Merton)** وهذا ما يسبب مشكلة وصعوبة في التعامل مع الحالات والمواقف الجديدة للمنظمة.
- يرى **جولدنر (Gouldner)** أن القواعد المنظمة لأداء العاملين خلقت ما يسمى "الحد الأدنى المقبول للأداء"، وهذا لا يشجع على الارتقاء بمستوى العاملين.
- يرى **كروزيي (Crozier)** أن المنظمة البيروقراطية لديها صعوبة التعلم من الأخطاء، فعندما يتضح عدم جدوى إحدى القواعد الرسمية، فالغاؤها هو آخر ما يمكن أن يحدث.
- إهمال العنصر البشري وتأثير مشاعره وعواطفه على أدائه.¹

في الأخير، تبقى البيروقراطية ضرورية، وخلقت لتبقى (مع إصلاح اختلالاتها)، والدليل على ذلك ظهور نظريات معدلة ومصححة لها وليس إلغاؤها. حيث تعد نموذجا لتنظيم الأعمال خاصة الكبيرة منها، كالأعمال الحكومية.

وخلاصة القول؛ اهتم المنظور الكلاسيكي للإدارة بإرساء مبادئ عامة تقوم عليها المنظمة لزيادة إنتاجيتها، كالتخصص وتقسيم العمل، وحدة الأمر، التسلسل الهرمي. حيث قدم كل من **تايلور (الولايات المتحدة الأمريكية) وفايول (فرنسا) وفيبر (ألمانيا)**، إضافة إلى مجموعة كبيرة من الرواد أفكارهم وقناعاتهم لبلوغ إدارة عقلانية ورشيده. غير أن المدرسة الكلاسيكية تلقت انتقادات شديدة، خاصة فيما يتعلق بـ:

- اعتبار الإنسان كآلة رشيده، يحركها الحافز المادي
- التركيز الشديد على الإنتاجية والكفاءة
- إهمال العامل كشخص له جانب إنساني واجتماعي
- الجمود التنظيمي لاعتمادها على الهياكل الميكانيكية.

¹ حامد سوادي عطية، مرجع سابق، ص ص 23-24.

المحاضرة (02):

المدرسة السلوكية في الإدارة

تمهيد:

إن مراحل الفكر الإداري لا تبدأ ولا تنتهي بشكل دقيق في سنة محددة، فرغم أن جذور فكرة الرجل الاجتماعي مثلاً تعود إلى المراحل المتأخرة من عصر الإدارة العلمية، إلا أنها لم تحظ بالاعتراف الكبير حتى ثلاثينيات القرن العشرين.¹ ومن جانب آخر هناك خلط في تصنيف بعض النظريات بين إدماجها في النظريات السلوكية أو إدراجها ضمن مسمى "مدرسة العلاقات الإنسانية".

ونحن سوف نعتمد التصنيف الذي يضع حركة العلاقات الإنسانية ضمن المدرسة السلوكية لأن أفكار حركة العلاقات الإنسانية وأفكار ماري باركر فوليت قائمة على أهمية الإنسان ككائن اجتماعي في العمل وهي تشكل أساساً ممهداً لظهور النظريات السلوكية المركزة على السلوك التنظيمي في مواقع العمل.

أهداف الدرس:

- التعرف على مختلف النظريات السلوكية في الإدارة وأهم روادها.
- فهم المبادئ الأساسية للمدرسة السلوكية
- استنباط الفروق بين المدرسة الكلاسيكية والسلوكية في الإدارة

أولاً: حركة العلاقات الإنسانية (1924-1933):

جاءت حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل على قصور المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، فقناعة هذه الحركة تتلخص في أن رضا العاملين وزيادة إنتاجيتهم قائمة على التفاعلات الاجتماعية الإيجابية بين العاملين أنفسهم، وبينهم وبين المشرفين عليهم، لتتبعها مجموعة من "النظريات السلوكية" التي ترى ضرورة فهم السلوك الإنساني للتحكم فيه وتوجيهه.

سنركز في حركة العلاقات الإنسانية على تجارب الهاوثورن، التي أبرزت أهمية العلاقات الإنسانية في بيئة العمل لتحقيق التناغم والكفاءة. وقد أجريت هذه التجارب في شركة Western Electric في

¹ Daniel A. Wren, Arthur G. Bedeian, Op.cit, p 227.

موقعها المسمى "Hothorne" بولاية شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية. وكانت تلك الدراسات امتدادا لتجارب فريدريك تايلور، حيث ركزت في البداية على العوامل المادية لتنتقل بعدها إلى دراسة العوامل النفسية والاجتماعية. وتقسم "تجارب الهوثورن" كرونولوجيا إلى:

- دراسة الإضاءة (1924-1927)
- دراسة العوامل المادية (1927-1932)
- برنامج المقابلات (1928-1930)*

المرحلة الأولى: أثر الإضاءة على الإنتاجية

تم تقسيم العمال إلى مجموعتين: مجموعة الرقابة التي بقيت تعمل في نفس الظروف العادية، والمجموعة التجريبية التي خضعت لتغيير كثافة الإضاءة التي تعمل في ظلها. كانت نتائج الدراسة متوقعة وأخرى غير متوقعة؛ حيث زادت إنتاجية المجموعة التجريبية مع كل زيادة في كثافة الإضاءة، في حين تمثلت النتائج غير المتوقعة أن إنتاجية مجموعة الرقابة أيضا ارتفعت، كما أن إنتاجية المجموعة التجريبية ظلت مرتفعة أيضا حتى بعد تخفيض الإضاءة وهو نفسه ما حدث مع مجموعة الرقابة.

المرحلة الثانية: أثر فترات الراحة، ظروف العمل والزيادات المادية على الإنتاج

خصت هذه المرحلة لدراسة التأثيرات المادية على الإنتاج، حيث أعطيت للمجموعة الأولى فترات راحة أطول مع زيادة مادية مقارنة بالمجموعة الثانية، لكن مجرد اهتمام الإدارة المعنوي بالمجموعتين معا أدى إلى زيادة الإنتاجية، ولم يظهر تأثير واضح للظروف المادية على العمل.

المرحلة الثالثة: أثر العوامل النفسية والإنسانية على الإنتاجية

انضم في هذه المرحلة إلتون مايو أحد أساتذة جامعة هارفارد إلى فريق العمل الذي ترأسه كاستشاري. افترض الباحثون في هذه المرحلة قوة تأثير العامل الإنساني والنفسي على إنتاجية العاملين، وقد توجه

* بعض المراجع تصنف هذه المراحل حسب اسم التجربة وليس نوعها، ففي المرحلة الثانية نجد غرفة تجميع المرحلات (1927-1932) وغرفة مراقبة الأسلاك البنكية (1931-1932)، للتفصيل فيها، راجع:

- Daniel A. Wren, Arthur G. Bedeian, **Op.cit**, p 229- 247.

فريق البحث مباشرة للعاملين ممن تم إجراء التجارب السابقة عليهم للتعرف على السر وراء الثبات النسبي لوتيرة الإنتاج رغم التغير في العوامل المتصلة بالإضاءة والإجهاد النفسي والأجور (من خلال مقابلات)، ليتضح ارتباط ذلك بأمور نفسية ومعنوية حيث اعتقد أولئك أن هناك شيئاً ما وراء هذه التجارب مما دفعهم إلى تثبيت الإنتاجية حتى لا تتأثر مصالحهم سلباً، ليستنتجوا ما للعوامل النفسية من أثر على الإنتاجية (أكثر من العوامل المادية).¹

كما طلب فريق العمل من العاملين تحديد الأمور التي تزعجهم في العمل من حيث العلاقات وأساليب الإشراف المفضل لديهم وقام بملاحظة السلوك الجماعي للتأكد من صحة إجاباتهم. ونتيجة لذلك تبين لفريق البحث:

- أهمية الحوافز المعنوية، نمط الإشراف، العلاقات الطيبة على الإنتاجية.
 - رضا الأفراد عن علاقة الإدارة بهم يؤدي إلى تعاون العمال مع الإدارة لتنفيذ الخطط والسياسات.
 - التعرف على أثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية في تحديد اتجاهات الفرد وأدائه.²
- ما يمكن استنتاجه، في نهاية هذا العرض، أن تجارب "الهورن" شكلت علامة فارقة في ظهور حركة العلاقات الإنسانية حيث اقترحت دراسة الإدارة وفق مقاربات متعددة التخصصات (نفسية، اجتماعية) إضافة إلى المقاربة العلمية للمدرسة الكلاسيكية.

ثانياً: ماري باركر فوليت والبحث عن "التكامل التنظيمي"

رغم أنها عاشت في الحقبة الزمنية لحركة الإدارة العلمية، وكانت عضواً نشطاً في "جمعية تايلور" بعد وفاة فريدريك تايلور، إلا أنها كانت تنتمي فكرياً وفلسفياً إلى عصر "الفرد الاجتماعي"، وجاءت أعمالها لترتبط بين أسس الإدارة العلمية وأفكار حركة العلاقات الإنسانية. ولعل من أهم أفكارها:

- دراسة "مواقف الأمر":

تدعو فوليت إلى دراسة "موضوع القرار الذي يصدر به الأمر"، أو كما يسمى في عديد المراجع "قانون الموقف" بحيث يكون الرئيس والمرؤوس متفقين حوله، وبالتالي يكون الامتثال طواعية عندما يشعر المرؤوس أنه يعمل كشريك مع الرئيس الإداري وليس مجرد مرؤوس مأمور. كما أن المرؤوس عندما

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص ص 81-83.

² نفس المرجع الأتف ذكره، ص 84.

يتلقى أمرا بطريقة غير صحيحة (أو غير لبقة) من رئيسه فإنه يشعر بأن امتثاله لذلك الأمر سيحط من كرامته وهذا ما جعل فوليت تقترح أوامر غير شخصية عرفتهم بـ "مواقف الأمر" أو "قانون الموقف".¹

- ديناميكية الجماعة وأهمية العمل الجماعي:

كان جوهر تفكير فوليت "الإنسان الكامل" وعلاقته بالآخرين ضمن جماعة، وأوضحت في كتابها "الدولة الجديدة 1918" أن جوهر مبدأ الجماعة يتمثل في إبراز الفروقات الفردية ودمجها في كيان واحد منسجم، فالاختلافات الفردية ليست مشكلة بل مصدر قوة إذا عرفت طريقة دمجها.

- حل النزاعات:

تري فوليت أنه لا يجب قمع الصراعات والنزاعات بل يجب استخدامها كطاقة تكاملية، على طريقة: عرض الأطروحة- النقيض- التركيب وفق المنهج الجدلي، فالتكامل عملية ديناميكية تحدث بين الأفراد داخل المنظمات أو بين الأفراد والمنظمات، والأهم في الموضوع هو إيجاد حلول ترضي الجميع دون هيمنة أو خضوع أو تسوية وإنما "إبداع حلول رابحة لكل الأطراف"، بمعنى البحث عن التكامل بدل التسوية.²

وعليه، أعادت فوليت تعريف كل من: السلطة (السلطة حسب قانون الموقف، والسلطة مع وليس على)، المسؤولية (ليست تراتبية إنما تراكمية تتبع من الوظيفة، أي ليست خاضعة للتدرج الهرمي)، القيادة (تنسيق وتشاركية في اتخاذ القرارات وليست مجرد إصدار أوامر وتنفيذ الأتباع لها).³

قدمت ماري باركر فوليت إذن أفكارا قوية وعميقة دعت من خلالها إلى دراسة المنظمات كنظم اجتماعية ديناميكية وليست مجرد بنى بيروقراطية هرمية؛ فاقترحت الاندماج والتكامل في إدارة النزاعات، القيادة التشاركية وتنسيق الجهود عبر الحوار والمشاركة في اتخاذ القرارات، ديناميكية الجماعة... وهي مواضيع طرحتها قبل بروز علم النفس التنظيمي حتى، وبذلك تكون فوليت قد أحدثت ثورة فكرية مقارنة بما جاءت به المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، وقدمت دعوة صريحة للاهتمام بفكرة "الرجل الاجتماعي بدل الرجل الاقتصادي".

¹ حامد سوادي عطية، مرجع سابق، ص 29.

² Daniel A. Wren, Arthur G. Bedeian, Op.cit, p p 227- 253.

³ Ibid, p p 253- 255.

ثالثا: شيبستر بارنارد والأنظمة التعاونية

ركز شيبستر بارنارد في تعريفه للإدارة على كونها نظام تعاوني، ودور الإدارة لا يقتصر على وضع الأهداف وإصدار الأوامر وإنما التنسيق بين الأفراد وتحريكهم تجاه الأهداف من خلال التحفيز والإقناع.¹ ولذلك حدد ثلاثة عناصر لقيام نظام تعاوني حقيقي، وهي:

- استعداد الفرد لتقديم الخدمة (رغبته في العطاء والخدمة):

كما سبق ذكره، يركز بارنارد في إطار نظرية التحفيز على أهمية الحوافز المادية والإقناع، ويركز على الإقناع أكثر.

- الأهداف المشتركة:

ويكون ذلك من خلال توضيح الغاية من وجود المنظمة بدقة، التواصل لتحقيقها، الأهداف تفرض من أعلى لكن الاستعداد لتحقيقها يأتي من القاعدة.

- الاتصال الفعال:

لابد من نظام اتصال تكون فيه قنوات الاتصال واضحة ومحددة، أن تكون قصيرة ومباشرة قدر الإمكان، كفاءة القائمين بالاتصال، ضمان تدفق المعلومات بسلاسة.*

وفي إطار شرحه لنظريته، قدم بارنارد مفهوما جديدا للسلطة (منطقة القبول) وشرحا لطريقة بقاء المنظمة في توازن تنظيمي:

- منطقة القبول:

¹ حامد سوادي عطية، مرجع سابق، ص ص 29-30.

* جادل بارنارد أنه على المدير التنفيذي تطوير قدرته على مناقشة الموضوع ذاته بعدة لغات تبعا للجمهور المستهدف، والغرض من النقاش، واصطلاح على هذه اللغات مستويات الخطاب: مستوى العرض الفيزيائي، الخطاب العملي والخطاب العلمي. لمعلومات أكثر، راجع:

- Kazuhito Isomura, Exploring "Chester Barnard's method of creating theory from experience and philosophy", **CGSA Forum**, Chuo University Academic Repository , vol. 15, March, 2017, pp 03-04.
- Syndicate Group 7, Chester Barnard and the Systems theory, (n.d.), Retrieved from <https://www.scribd.com/document/776356363/Syndicate-Group-7-Chester-Barnard-and-The-Systems-Theory>

المنظمة الناجحة حسب بارنارد هي التي تتخلص من العوائق البيروقراطية وتضع نظاما تعاونيا يجمع بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي، وتتضافر فيه جهود الأفراد. فمصلحة الأفراد والتنظيم يقتضيان التعاون وهذا ما يخلق منطقة نفوذ العمال مقابل منطقة نفوذ القادة، لأن السلطة الحقيقية تكمن في الإرادة الجماعية للمنظمة وعمالها بشكل تصبح فيه آراء منطقة نفوذ القادة متطابقة مع منطقة نفوذ العمال، وكلما اتسعت منطقة القبول خفت النزاعات والخلافات والنفور من العمل.¹

- فكرة التوازن التنظيمي:

يعتقد شبيستر بارنارد أن العامل لا يمكنه أن يقدم للمنظمة (مساهمات) إلا إذا اعتقد أنه سيتلقى لقاء ذلك حوافز عادلة، وأن أي إخلال بهذا التوازن سيؤدي إلى تدني رغبة العامل في العمل وبذل كامل طاقته لبلوغ الأهداف التنظيمية.²

يبرز بارنارد إذن في نظرية النظام التعاوني أن أصل بقاء المنظمة هو المحافظة على التوازن التنظيمي، أين يشعر الفرد أن الحوافز التي يتحصل عليها تساوي أو تفوق مقدار مساهماته في التنظيم، وهنا يظهر دور المدير في إقناع العاملين بأهداف التنظيم وفق نظام اتصالي متواصل لتوسيع منطقة قبول السلطة.

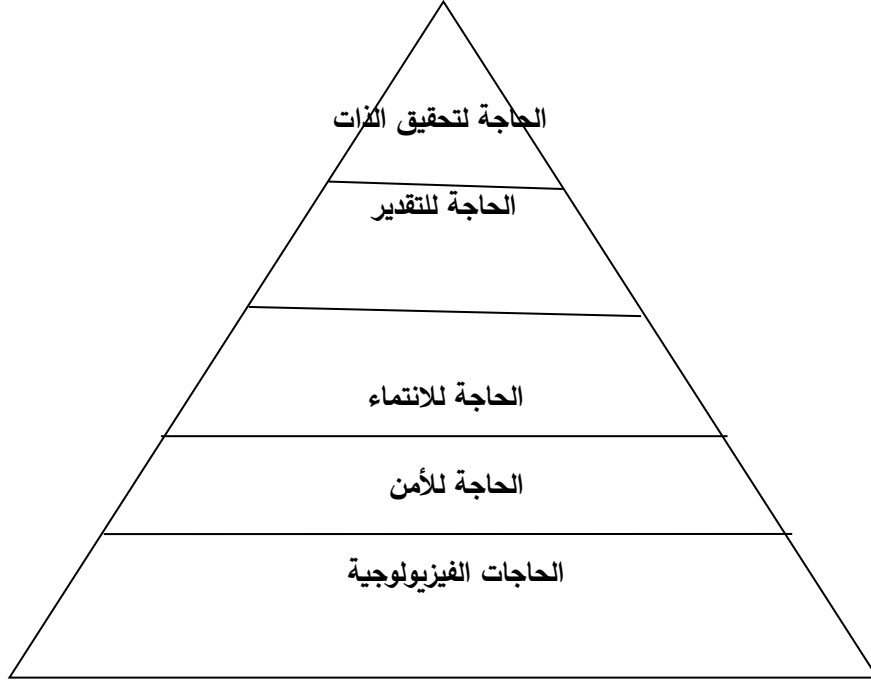
رابعا: نظرية سلم الحاجات لـ "أبراهام ماسلو" (Abraham Maslow):

تعد من أكثر نظريات الدافعية انتشارا، ولا يمكن الحديث عن النظريات السلوكية دون التطرق إلى نظرية "هرم الحاجات". حيث صنف ماسلو حاجات الإنسان داخل المجتمع إلى خمسة مستويات حسب ما يوضحه الهرم التالي:

¹ عمار بوحوش، مرجع سابق، ص ص 85-86.

² محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص 85.

الشكل (03): هرم الحاجات لأبراهام ماسلو



ونفس هذه الحاجات تنطبق على المنظمة، لذلك سنكيفية حسب موضوعنا كما يلي¹:

- الحاجات الفيزيولوجية:

هي قاعدة الحاجات، وتشمل على كل ما هو ضروري للحفاظ على بقاء الإنسان كالطعام والماء والسكن. فأول ما يسعى إليه العامل بمجرد حصوله على وظيفة هو إشباع هذه الحاجات القاعدية.

- الحاجة إلى الأمن:

تهدف هذه الحاجة إلى التخلص من الخوف والقلق (الرغبة في السلامة والأمن)، إذ بمجرد أن يتم إشباع الحاجات القاعدية، سيبعث العامل أو الموظف لإشباع حاجة الأمن والاستقرار في العمل بعيدا عن ممارسات التمييز والمحاباة.

- الحاجة إلى الانتماء:

الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، ولديه رغبة في إنشاء علاقات مع الآخرين خاصة مع المجموعات المهمة، حتى يشعر بالانتماء للمنظمة وأنه عضو مهم فيها.

¹ راجع:

- محمد قاسم القريوتي، مقدمة في الإدارة العامة، مرجع سابق، ص ص 115- 118.

- الحاجة إلى الاحترام والتقدير:

بمعنى رغبة الفرد في تحقيق قيمته الشخصية كفرد متميز، وإشباع هذه الحاجة تصاحب بمشاعر القوة والثقة، وهو مرتبط بنجاح الفرد في مهماته.

- الحاجة إلى تحقيق الذات:

يسعى الفرد لتحقيق ذاته باستخدام مهاراته وقدراته لتحقيق طموحاته، وتعد أعلى الحاجات التي يطمح الفرد لبلوغها على الإطلاق.

وتعتبر هذه النظرية مهمة لفهم السلوك الإنساني داخل التنظيم من خلال وجود حاجات مرتبة ومتتابة، يسعى الفرد لإشباعها. إذ بمجرد إشباع حاجة يموت معها الدافع وراء إشباعها ليخلق لديه دافع جديد لإشباع الحاجة الأعلى وهكذا.

خامسا: نظرية X و Y لـ (دوغلاس ماكريغور)

وضع دوغلاس ماكريغور افتراضات تصف أسلوب الإدارة الكلاسيكية، وسماها "نظرية X"، ومقابل ذلك قدم افتراضات مناقضة أوردتها في "نظرية Y".

1. افتراضات نظرية X:

يعتمد أسلوب الإدارة في نظرية X على نظرة تشاؤمية للطبيعة البشرية، فالعامل وفق هذه النظرية:

- كسول لا يحب العمل، ويحاول تجنبه ما أمكن.
- الإنسان لا يرغب في تحمل المسؤولية
- نتيجة لطبيعة الفرد السلبية، يجب استعمال آليات للتحكم فيهم وتوجيهه أو تهديده بالعقاب.
- الحوافز المادية هي الأكثر أهمية بالنسبة للعامل.

2. افتراضات نظرية Y:

تستند "نظرية Y" إلى رؤية متفائلة حول الطبيعة البشرية، وتفترض ما يلي:

- الإنسان ليس كسولا، والعمل طبيعي تماما لديه مثل اللعب أو الراحة.
- الأفراد يريدون ويمكنهم توجيه أنفسهم، ويسعون لتحقيق أهداف المنظمة إذا آمنوا بها.
- الإنسان لا يقبل المسؤولية فحسب وإنما يسعى إليها.

- يمكن دفع الأفراد للعمل من خلال الحوافز الإيجابية لا التهديد والعقاب، وسيبدلون الجهد المطلوب لتحقيق الأهداف إذا شعروا أنهم سيكافأون على ذلك.¹

ويرى ماكريغور أنه يجب أن يستند أسلوب المديرين والقادة مع الرؤية الإيجابية للعامل والثقة في قدراتهم، لأن مصالح المنظمة متوافقة مع مصالح العمال. وعليه، فإن العاملين وفق هذه النظرية (Y) يرون عملهم كمصدر لتحقيق الذات والتقدير الاجتماعي وهذا ما يولد لديهم رغبة في العمل طواعية لتحقيق أهداف المنظمة.²

خلاصة القول؛ يمكن القول أن النظريات السلوكية جاءت لتصحيح اختلالات المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، لكن ورغم إيجابياتها وإعطائها أهمية للعلاقات الإنسانية والدوافع في العمل، إلا أنها، بدورها تمادت في التركيز على العامل الإنساني والنفسي، وذهبت حتى لتفسير حالات انخفاض الإنتاجية بالعلاقات الإنسانية السيئة متجاهلة العوامل التقنية والهيكلية والبيئية المحيطة.

¹ « Comment les théories X et Y de McGregor et la théorie Z d'Ouchi sont-elles utilisées pour expliquer la motivation des travailleurs ? », article publié sur le site web :

[https://query.libretexts.org/Francais/Livre_%3A_Introduction_aux_affaires_\(OpenStax\)/09%3A_Motiver_les_employ%C3%A9s/9.05%3A_Les_th%C3%A9ories_X_et_Y_de_McGregor](https://query.libretexts.org/Francais/Livre_%3A_Introduction_aux_affaires_(OpenStax)/09%3A_Motiver_les_employ%C3%A9s/9.05%3A_Les_th%C3%A9ories_X_et_Y_de_McGregor)

² راجع:

- جمال محمد عبد المطلب، "فاعلية حوافز الإنتاج في المجال الصناعي: دراسة ميدانية لعينة من العاملين بمنشآت القطاع الصناعي بمحافظة بني سويف"، مجلة كلية الآداب، جامعة الإسكندرية، العدد 84، 2016، ص 414-415.

المحاضرة (03):

المدرسة الحديثة في الفكر الإداري

تمهيد:

جاءت النظريات الحديثة في منتصف القرن العشرين على خلفية قصور النظريات السابقة سواء التقليدية أو السلوكية في تصورها لآليات رفع أداء العامل وزيادة إنتاجيته - خاصة لتسيير مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية- حيث ركزت كل منهما على أحد متغيري التنظيم دون الآخر (العمل أو العامل)، وهنا يطرح السؤال نفسه: هل نجحت النظريات الحديثة في التوفيق بين الاهتمام بالعامل والعمل معا؟ وفيما تتمثل أبرز هذه النظريات وما هو تأثيرها العملي على السلوك التنظيمي وبيئة العمل بصفة عامة؟

أهداف الدرس:

- تعريف الطالب بالمدرسة الحديثة في الإدارة، سياق ظهورها، أهم نظرياتها وروادها
- استنباط المبادئ المشتركة للنظريات الحديثة
- تفسير أسباب ظهور الكم الهائل من النظريات والمداخل الحديثة في الإدارة

أولاً: نظرية النظم

تنظر نظرية النظم إلى المنظمة ككائن حي يتكون من أجزاء مترابطة ومتكاملة فيما بينها، حيث أن جودة التنظيم لا يركز على جودة أجزائها وإنما على مدى ترابط وتفاعل تلك الأجزاء لإتمام الأعمال وإنجاز الأنشطة. وقد جاءت هذه النظرية بعد الكتابات الكثيرة التي تلت تقديم "لودويج فون بيرتالانفي*" (Ludwig Von Bertalanffy) لنظرية النظم العامة 1937م، وفيما بعد ظهر مفكرون آخرون يتبنون هذا

* سعى بيرتالانفي إلى وضع نظرية للنظم العامة، انطلاقاً من انتقاده لعلماء الأحياء والفيزياء والنفس والاجتماع وغيرهم بأنهم محصورون في عوالمهم الخاصة، والحقيقة الثابتة هو بروز تخصصات عديدة والتي بدورها تولد تخصصات فرعية جديدة مع تطور البيانات وكثرتها، ومن هنا جاء تساؤله عن إمكانية وجود نظرية لا تخص نوعاً خاصاً من النظم لتدرس المبادئ العامة التي تنطبق على النظام ككل. وبهذا اقترح "نظرية النظم العامة" وموضوعها هو الاهتمام بوضع وصياغة مبادئ عامة صالحة لجميع النظم. لمعلومات أكثر، راجع:

- Ludwig von Bertalanffy, **General system theory: Foundations, Development, Applications**, New York :GEORGE BRAZILLER, 1968, p p 30-40.

المنظور مثل دانيال كاتز وروبيرت كان (Robert Kahn و Daniel Katz 1978) اللذان وسعا مفهوم النظام المفتوح في الإدارة وأبرزوا ضرورة تفحص علاقات التنظيم مع البيئة المحيطة والتكيف مع الظروف المناسبة من أجل استمرار المنظمة.¹

ويعرف النظام (System) على أنه: "مجموعة من الأجزاء أو النظم الفرعية التي تتداخل العلاقات بين بعضها وبين النظام الذي نظمها، والتي يعتمد كل جزء منها على الآخر في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها النظام الكلي".²

ويعتبر "شيستر برنارد" من الأوائل الذين تطرقوا إلى المنظمة كنظام، في كتابه "وظائف المدير التنفيذي" أين عرفها من خلال عناصرها الأساسية كما يلي:
"يقوم التنظيم على أفراد قادرين على الاتصال فيما بينهم، يكونون على استعداد لخدمة الآخرين ويقومون بأنشطة تعاونية لبلوغ هدف مشترك، وتتفاعل هذه العناصر الثلاثة وفق علاقة تبادلية في نسق تعاوني".³

وهو تعريف يركز على العلاقات التبادلية والأنشطة التعاونية والتفاعلية بين الأفراد الذين يجمعهم الهيكل الرسمي والتنظيم غير الرسمي. وينادي برنارد من خلاله إلى ضرورة فهم هذه العلاقات بين عناصر التنظيم لرسم الأهداف والخطط وحل المشكلات التنظيمية.
وعليه، تعرف المنظمة من المنظور النظمي بصفة عامة بأنها "نظام مفتوح تتشكل عناصره من مدخلات (موارد)، وآلة عمل في نظام التشغيل والإدارة (العمليات/ المعالجة)، من أجل تحقيق أهداف معينة (مخرجات)، وهذا يتفق مع النموذج العام للنظم المكون من ثلاث مجموعات أساسية من العناصر هي: المدخلات، المعالجة والمخرجات".⁴

ووفقا لما سبق، يمكن تمثيل النظام الإداري وفق الشكل الموالي:

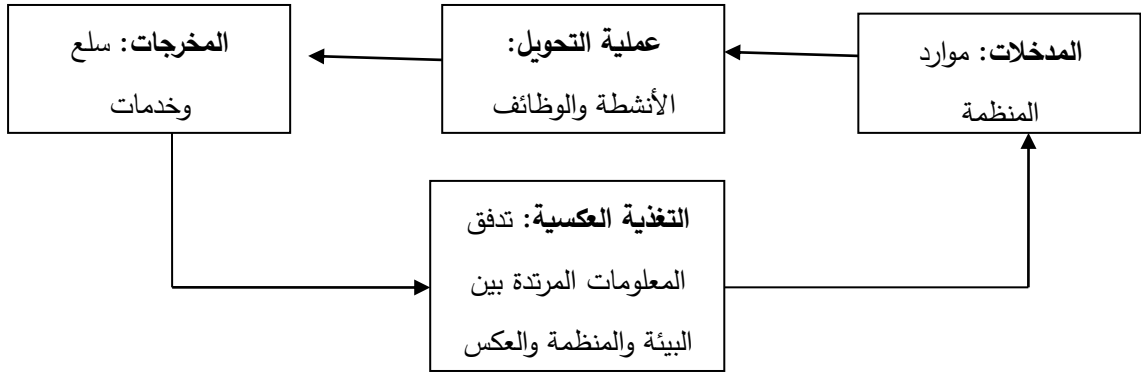
¹ Fljamur Miftari, « The Impact of Modern Management Theories », **UTMS Journal of Economics** 15(1), 2024, pp 100-101.

² رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص 90.

³ Chester Barnard, **The functions of the executive**, (13th ed.). Harvard University Press, 2002, p 82.

⁴ فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية: منظور إداري، ط05، عمان: دار الحامد، 2018، ص 42.

شكل رقم (04): المنظمة كنظام



المصدر: رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص 91 (بتصرف).

يوضح الشكل أعلاه العلاقة الترابطية، التفاعلية والتكاملية بين مكونات النظام الكلي للمنظمة، ويشرح بدقة مفهوم النظام المفتوح الذي يبرز التفاعل مع البيئة الخارجية للمنظمة (تأثير وتأثر). فعلى عكس النظام المغلق (نظرة المدرسة الكلاسيكية للمنظمة)، تأخذ المنظمة مدخلاتها من البيئة (مواد خام، تكنولوجيا، موارد بشرية..). وتعالجها من خلال مختلف العمليات والأنشطة الإدارية، تقدم في الأخير على شكل سلع أو خدمات للبيئة الخارجية. هذه الأخيرة (البيئة الخارجية) بدورها ستقدم معلومات للمنظمة حول نتائج المخرجات من خلال التغذية العكسية، في علاقة تفاعلية بين المنظمة وبيئتها مما يساعد على تصحيح الأخطاء وتحسين الأداء.

ولتقريب الفهم أكثر يمكن تقديم مثال المدرسة، فمن المنظور النظمي تشمل المدرسة (النظام الكلي)

على:

- المدخلات: هي مجموع التلاميذ والأساتذة والإداريين والعمال (موارد بشرية)، وقاعات التدريس وقاعات الأساتذة ومكتب المدير وطاولات وكراسي للتلاميذ... (موارد مادية)، وميزانية للتسيير والتجهيز (موارد مالية).
- العمليات: هي مجموع الوظائف التي تقوم بها المدرسة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، ونجد فيها وظيفة الإدارة المدرسية: تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، وظيفة التدريس، الإطعام...
- المخرجات: نسب الانتقال من سنة إلى سنة أعلى، نسب نجاح في مسابقات الانتقال إلى الطور الموالي...
- البيئة الخارجية: تتمثل البيئة الخارجية للمدرسة في وزارة التربية، مديريات التربية، الوظيف العمومي، القوانين والتشريعات المنظمة للمدرسة، الجامعة...

- التغذية العكسية: من خلال تفاعل الإدارة مع محيطها تبرز نقاط ضعف المنظمة، وفي مثالنا إذا كانت نتائج المواد العلمية ضعيفة فهذا يفرز مطلباً جديداً لتجاوز المشكلة، ما يستدعي التخطيط وضع عمليات تحوله إلى مخرجات إيجابية.

تفرض نظرية النظم إذن على المدير أن ينظر إلى منظمته ككل متكامل، نظمه الفرعية هي أجزاء تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف مشتركة. ويرى Hopkins أنه لتحليل نظام إداري معين لابد من:¹

- البدء بعملية تحليل الكل، ثم تحليل الأجزاء.
- التكامل معيار محوري في تحليل الكل
- أثر التغيير الذي يحدث على أي جزء على الأجزاء الأخرى.
- كل جزء معني بعمل ووظيفة وهدف يخدم أهداف المنظمة
- يتوقف عمل كل جزء على موقعه في النظام الكلي
- تبدأ جميع عمليات التحليل في ظل تواجد النظام ككل.

من خلال ما سبق يتضح أن النظام يتألف من نظم فرعية تتفاعل لتحقيق الأهداف ولا يمكن لجزء أن يحقق أهداف النظام بمعزل عن الأجزاء الأخرى، كما لا يمكن للنظام الاستمرار إلا إذا حقق التوازن مع البيئة. وهذه المقاربة مفيدة جداً لفهم وتفسير وتحليل العمل الإداري وحل المشكلات بناء على متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، والتغذية العكسية وهذا ما يجعل المنظمة القائمة على النظام المفتوح مرنة على الدوام.

ثانياً: نظرية الإدارة بالأهداف: (MBO بيتر دراكر)

سيتم تقديم مضمون ومحتوى نظرية الإدارة بالأهداف في المقام الأول لاستخلاص أهدافها، ثم خصائصها، وفي الأخير سيتم عرض خطواتها:

1. مضمون النظرية

وضع أسسها الأب الروحي للإدارة الحديثة بيتر دراكر (P.Drucker)، وتشير إلى أسلوب إداري حديث يشترك فيه الرئيس والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية في عملية تحديد الأهداف التي ينبغي

¹ رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص 92

على الوحدات الإدارية تحقيقها. وبالتالي يرى دراكر ضرورة توجيه أهداف كل وظيفة في الشركة باتجاه الهدف الكلي لهذه الشركة، والتي لا تتعارض مع الأهداف الشخصية للأفراد،¹ ثم تحدد مسؤولية كل فرد على شكل نتائج متوقعة منه تحقيقها.

يركز دراكر على ضرورة بناء فريق عمل حقيقي تجمعهم أهداف مشتركة، وأوضح أن الشركة بحكم طبيعتها تتضمن ثلاث عوامل من شأنها أن تؤدي إلى سوء توجيه الأهداف وهي:

- العمل المتخصص لمعظم المديرين
- البنية التنظيمية للإدارة
- الاختلافات بين الرؤى والعمل.²

إن تظهر الإدارة بالأهداف كمقاربة إستراتيجية للإدارة الفعالة، وأساسها هو تحقيق المواءمة بين أهداف الأفراد والأهداف التنظيمية حتى يتحفزوا وينخرطوا في فريق العمل*، ويركز النموذج على معايير أداء واضحة، يقيم العاملون على أساسها وتحدد مواضع ضعفهم لتحسينها.

2. خصائص الإدارة بالأهداف:

هناك سمتان بارزتان للإدارة بالأهداف، وقد خصص بيتر دراكر فصلا كاملا من كتابه "ممارسة الإدارة" لهاتين السمتين المتمثلتان في:³

- الإدارة بالأهداف هي دورة تتكون من ثلاث مراحل

تتضمن الإدارة بالأهداف ثلاث مراحل أساسية: تحديد الأهداف، تنفيذ العمل وتقييم النتائج المحققة، وهي لا تتم بصورة خطية دائما بل وفق تفاعلات وتعديلات. كما أن تلك الأهداف لا بد أن تشتق من غاية المنظمة ورسالتها.

¹ بيتر دراكر، ممارسة الإدارة، الطبعة العربية، الرياض: مكتبة جرير، 2013، ص 148.

² نفس المرجع الأنف ذكره، ص 149.

* لا بد أن يكون التحفيز غير مبالغ فيه، فكما توصل إليه دراكر في كتابه ممارسة الإدارة، ففي النهاية إن الإدارة بالتحفيز ليست الطريقة المثلى للأداء الجيد، فعادة ما تعود الأمور إلى ما كانت عليه بعد ثلاثة أسابيع من انتهاء الحوافز، بل أكثر من ذلك يؤدي هذا الأسلوب الإداري إلى سوء التوجيه من خلال التركيز المفرط على مرحلة معينة من مراحل العمل على حساب أخرى.

³ Mauro Scascighini, **Le management par objectifs : Ses mécanismes, ses avantages, ses limites**, CRPM Formation en management, s.d, p p .9-10.

وعليه تتقاطع أفكار بيتر دراكر مع أفكار رنسيس ليكرت القائلة بأن كل مدير ينتمي إلى هرمين إحداهما يتشكل من أقرانه من المديرين والمدير الأعلى وفي هذه الحالة يتموقع في قاعدة الهرم، بينما يتشكل الهرم الآخر من المدير ومرؤوسيه وفي هذه الحالة يتموقع في قمة الهرم. وهذا ما يفرض أن تكون لديه رؤية شاملة للأهداف.

- الرقابة الذاتية:

والتي تكون في بعض الأحيان أهم من تحديد الأهداف نفسه، حيث يؤكد دراكر أنه يتوجب على كل مدير أن يتابع أفعاله ونتائجها مع الرجوع إلى الأهداف المحددة سابقاً، ويجب أن يحصل على المعلومات في الوقت المناسب لتعديل ما يجب تعديله ولا ينتظر الرقابة من الأعلى. وهذا ما أسماه دراكر بفلسفة "المسؤولية والاستقلالية".

3. خطوات الإدارة بالأهداف:

تمر عملية الإدارة بالأهداف بخمسة مراحل أساسية تهتم بوضع الأهداف وتجزئتها على النحو التالي:

- تحديد أهداف المؤسسة، ويرى بيتر دراكر أنه من العملي والمفيد أن يقدم لكل الإداريين والمشرفين على الأقسام ورقة تفصيلية بأهدافهم مرفوقة بأهداف المنظمة بكاملها.¹
- إبلاغ العاملين بالأهداف، مع تقسيمها إلى أهداف فردية ذكية (SMART Objectives) قابلة للقياس، وبالتالي معرفة كل فرد كيف يساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة.
- متابعة الأداء
- تقييم الأداء
- مكافأة النجاح²

ومن الجدير بالاهتمام معرفة ماهو الهدف الذكي (SMART Objective) الذي تحرص الإدارة بالأهداف على وضعه، لبلوغ نتائج فعالة، والذي يتصف بالخصائص التالية:

- Spécifique : أن يكون الهدف محددًا؛ بمعنى ليس غامضًا وليس عامًا جدًا، سهل الصياغة والفهم، ويرتبط مباشرة بمهام الفرد الذي سيعمل على تحقيقه.

¹ بيتر دراكر، مرجع سابق، ص 154.

² Team Asana, « Le management par objectifs : fonctionnement, avantages et inconvénients », 22 mai 2024. Sur le site web : <https://asana.com/fr/resources/management-by-objectives>

- **Mesurable**: أن يكون قابلاً للقياس كما أو نوعاً، مع وضع معايير للأداء ليسهل تعبئة الموارد اللازمة لتحقيق ذلك الهدف.
 - **Atteignable**: وضع أهداف واقعية ممكنة التحقيق، من ناحية موارد المنظمة وقدرات الأفراد.
 - **Relevant**: بمعنى "ذو صلة" وذو معنى في سياق نشاط المنظمة.
 - **Temporel**: أي لا بد من وضع الأهداف في إطار زمني محدد حتى لا يهمل مع الوقت. كما يساعد وضع جدول زمني على ترتيب الأولويات لكل مشروع.¹
- وعليه، يساعد أسلوب SMART في وضع أهداف دقيقة وواضحة واقعية ومرتبطة بجدول زمني وهذا ما يزيد من تعبئة فريق العمل لتحقيقها، خاصة إذا ما دعمت بمكافآت على النتائج والأداء الجيد.

خلاصة القول، يمكن القول أن أسلوب الإدارة بالأهداف قد ساهم في رفع مستوى الكفاءات المهنية داخل المؤسسات، ومهد الطريق لظهور أسلوب عمل حديثة على غرار "الإدارة بالكفاءات" باعتبارها تطوراً طبيعياً يركز على توظيف القدرات الفردية في تحقيق الأهداف الجماعية، كما ساهم في تعزيز النزعة الفردانية في العمل. وقد ازدادت أهمية هذا الأسلوب مع التحولات التي فرضتها ثورة المعلومات والتكنولوجيا، وما صاحبها من حاجة إلى قدر أكبر من النجاعة في الإدارة.

لكن، رغم فعاليتها، فمن الضروري التأكيد أن الإدارة بالأهداف ليست غاية في حد ذاتها، بل أداة تنظيمية ضمن أدوات الإدارة الحديثة، يجب استخدامها بمرونة ومهارة لتحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً: نظرية Z (وليام أوشي 1981)

أدى النجاح الاقتصادي الذي حققه اليابان بعد الحرب العالمية الثانية بعد حرب مدمرة إلى جلب انتباه عالمي لممارساتها الإدارية كمدخل لتفسير المعجزة الاقتصادية اليابانية. وقد حاول وليام أوشي (William Ouchi)، أستاذ الإدارة بجامعة كاليفورنيا في كتابه بعنوان "نظرية Z" الصادر سنة 1981، الربط ما بين ممارسات الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية ومثيلتها في اليابان لإبراز أوجه التشابه والاختلاف وبناء نظرية مطوعة للبيئة الأمريكية للاستفادة من الممارسات الإدارية اليابانية.

1. مضمون النظرية:

¹ Laurent Granger, « comment fixer des objectifs SMART ? », 12-10-2023, sur le site web : <https://www.manager-go.com/vente/methode-smart.htm>

غالبا ما تربط نظرية z بأسلوب الإدارة اليابانية، غير أنها في الحقيقة هي توليفة من الخصائص المشتركة للشركات اليابانية والأمريكية (الناجحة في الشمال)، حيث قدم وليام أوتشي وجايجر (Jaeger) سنة 1978 مقارنة بين مواصفات شركة أمريكية كبرى (A) مع نظيرتها اليابانية (J)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (05) النظرية اليابانية في الإدارة مطووعة للبيئة الأمريكية (Z)*

الإدارة اليابانية J	الإدارة الأمريكية A	نظرية Z
1.التوظيف مدى الحياة	1.التوظيف قصير الأجل	1.التوظيف طويل الأجل
2.اتخاذ القرار بصفة جماعية	2.اتخاذ القرار بصفة فردية	2.القرار بالمشاركة والإجماع
3.المسؤولية جماعية	3.المسؤولية فردية	3.المسؤولية فردية
4.التقييم والترقية بطيئة	4.التقييم والترقية سريعة	4.التقييم والترقية بطيئة
5.آليات الرقابة ضمنية (ذاتية)	5.آليات الرقابة صريحة (خارجية)	5.رقابة ضمنية لكن وفق مقاييس صريحة ورسمية
6.مسار وظيفي عام	6.مسار وظيفي متخصص	6.مسارات وظيفية فيها درجة متوسطة من التخصص
7.الاهتمام الكلي بالعمال داخل وخارج المؤسسة	7.الاهتمام الجزئي بالعمال (كأفراد داخل المؤسسة فقط).	7.الاهتمام بالعمال داخل وخارج المؤسسة بما في ذلك الحياة العائلية.

واستخلص الباحثان أن الفرق الجوهرية للنموذجين محل المقارنة يتمثل في **الولاء والإيديولوجيا** فالمنظمات اليابانية لديها إيديولوجيا تركز على استيعاب فلسفة التنظيم التي من خلالها يمكن استخلاص الأهداف المناسبة لأي موقف يمكن تصوره، عكس المنظمات الأمريكية التي تشدد على ضرورة وضع أهداف صريحة وقابلة للقياس في آجال محددة.¹

من ناحية أخرى، إن تبني أسس نظرية Z من شأنه أن يعزز الولاء المؤسسي ويشجع المسؤولية الجماعية وبالتالي تقليل النزعة الانتهازية المعروفة في المنظمات الأمريكية، كما سيؤدي إلى بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة المتبادلة بدلا من الرقابة الصارمة، الانتماء والولاء التنظيمي والإدارة الجماعية.

* معلومات مأخوذة من المرجعين:

- رعد حسن الصرن، ياسر حسن، مرجع سابق، ص 99.

- Chrystelle GAUJARD, « Modèles et individus de l'organisation », Documents de travail, université du Littoral Cote d'Opale : Laboratoire Redéploiement Industriel et Innovation, n°71, janvier 2004, pp 07.

¹ Chrystelle GAUJARD, Op. cit, 7-8

نظرية Z لا تدعو إلى نسخ نموذج الإدارة اليابانية وإنما تكييف بعض جوانبه مع البيئة الأمريكية، وهذا ما يتطلب تغييرا كبيرا في الثقافة التنظيمية للأمريكي في مجال توظيف الموارد البشرية وتدريبها، تشدد أقل في اعتماد التخصص، آليات مغايرة في صنع القرار والعلاقة بين المستويات الإدارية،¹ الترقية البطيئة للتأكد من ملاءمة الشخص للوظيفة الجديدة وإمكانية الوثوق به، تطوير المهارات الشخصية، تعزيز مشاركة العاملين...

2. نقد النظرية

في محاولة لفصل الواقع عن الأسطورة، اتجه ثلة من الباحثين لمعرفة السر وراء تفوق الاقتصاد الياباني على الأمريكي، ومع اعتقاد غالبية المديرين التنفيذيين الأمريكيين (حسب دراسة قدمت في مجلة (Fortune) سنة 1981) بأن اليابان أكثر تنافسية صناعيا من الولايات المتحدة الأمريكية وبأن الفجوة في زيادة مستمرة بين البلدين، إلا أنه عندما ينسب النجاح للإدارة (وهو اعتقاد نظرية Z) فهذا غير مقنع للغاية خاصة وأن الدراسات التي تناولت المعجزة الاقتصادية اليابانية من زوايا عديدة تقدم مجموعة من العوامل (الصلبة والناعمة) التي دعمت النمو الاقتصادي. وهي:

جدول رقم (06): العوامل الصلبة (Hardware) على المستوى الكلي والجزئي للمنظمة

المستوى الجزئي	المستوى الكلي
- تخطيط الإنتاج	- التعريفات الجمركية والحصص
- تصميم التنظيم	- قوانين الضرائب
- إدارة المخزون	- جداول الأملاك
- تصميم الوظائف	- السياسات الحكومية والتنسيق
- مراقبة الجودة	- سياسات البحث والتطوير

Source :Tomasz Mroczkowski, **Op.cit**, p p 302-303.

هذا إلى جانب عوامل "ناعمة" ثقافية واجتماعية خاصة بالمجتمع الياباني (مستوى كلي) كالقيم الثقافية والاجتماعية، النظام التعليمي، الهيكلة الاجتماعية، العلاقة بين القطاعين العام والخاص والعلاقات الصناعية. إلى جانب القيم الإدارية (على المستوى الجزئي) والتي تم ذكرها في العنصر السابق (نظرية Z).

¹ Tomasz Mroczkowski, « Theory Z: Myths, Realities and Alternatives », **Industrial Relations**, Volume 38, numéro 2, 1983, p 297.

وعليه، توصل الباحثون إلى أن اعتماد اليابان على البرمجيات الصلبة كان أكثر من اعتمادها على البرمجيات الناعمة، وأن هناك عديد العوامل الأخرى التي ساهمت في نجاح الاقتصاد الياباني، والتي لا يمكن اختزالها في الإدارة.

لكن الجدير بالذكر في هذا المقام، ليس تفنيد ما توصل إليه الباحثون لكن تأكيد ميزة أساسية للتفوق الياباني، ألا وهي "أخلقة العمل الإداري"، والتي تصل في عديد المرات إلى الجمع بين عوامل لا تجتمع في العادة، كالجودة والكم، الابتكار والمحافظة، الاقتصاد والأخلاق... حيث يستحيل الحديث عن الإدارة اليابانية دون التطرق إلى موضوع القيم في الثقافة التنظيمية اليابانية والتي تجعل من الفرد الياباني مبدعا ومبتكرا يحب عمله وينظر إليه كحرفة وليس مجرد عمل. وهذا ما ينقص الفرد الأمريكي الذي يتبنى ثقافة التاجر لا يهمله سوى المنافسة وتحقيق الأرباح.

خلاصة القول: اهتمت النظريات الكلاسيكية بمبدأ الكفاءة والجودة والتسلسل الهرمي التي رأى روادها حتميتها لبلوغ الفعالية التنظيمية، وبعدها ظهرت النظريات السلوكية في فترة الثلاثينات كرد فعل على نظرة المدرسة الكلاسيكية للعامل كآلة رشيدة يحفزها العامل المادي. لتفرض مرحلة ما بعد الحرب إعادة تقييم تلك البنى الناتجة عن المبادئ الكلاسيكية لكنها بدورها أفرطت في الاهتمام بالعوامل الإنسانية والنفسية والاجتماعية في النظرية السلوكية، وهذا ما شكل نقطة انطلاق نحو النظريات الحديثة.

ومن خلال مراجعة أدبيات النظريات الحديثة، توصل الباحث **Fljamur Miftari** إلى أن:

- هناك طيف واسع من وجهات النظر حول النظريات الحديثة في الإدارة، وتطورها وآثارها العملية.
- الطبيعة الديناميكية لمجال "النظريات الحديثة"، والتي شهدت كما هائلا من النظريات والمقاربات الحديثة في الإدارة.
- استمرارية الجدل والبحث في السبل الفعالة لمنظمات اليوم.¹

¹ Fljamur Miftari, **Op.cit**, p 102.

المحور الثالث: الوظائف الإدارية

عناصر المحور:

- التخطيط الإداري
- التنظيم الإداري
- التوجيه الإداري
- الرقابة الإدارية

تمهيد:

تمكّن الوظائف الإدارية المنظمة من استغلال مواردها المادية والمالية والبشرية بكفاءة وفعالية، وعادة ما تشير هذه الوظائف إلى عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه (القيادة) والرقابة، وفي بعض الحالات تضاف إليها عمليتي التنسيق واتخاذ القرار الإداري. ولا تكاد كتب الإدارة تخلو من محور خاص بها باعتبارها تمثل المهام الرئيسية لكل مدير أو قائد إداري.

ورغم اختلاف المفكرين في عددها وتسميتها، إلا أنهم يجمعون على دورها التكاملي في العملية الإدارية، حيث تمهد كل وظيفة لوظيفة أخرى وتتكامل معها في إطار تفاعلي ولا يمكن دراستها بمعزل عن الوظائف الأخرى.

وعليه، سوف نركز في هذا المحور على عرض الوظائف الإدارية الرئيسية (تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة) بالتفصيل، من خلال تقديم مضمون كل وظيفة، وأهميتها بالنسبة للمنظمة وعلاقتها مع الوظائف الإدارية الأخرى.

المحاضرة (01): التخطيط الإداري

تمهيد:

تعتبر وظيفة التخطيط الحلقة الأولى في سلسلة العمليات الإدارية، وينظر إليها من قبل العلماء ورجال الأعمال أنها عملية واعية لتوجيه الموارد نحو الأهداف التنظيمية. فما المقصود بوظيفة التخطيط، وما هي أهميته داخل المنظمة، ثم متى يكون التخطيط فعالاً؟

أهداف الدرس:

- تعريف الطالب بأهمية التخطيط داخل العملية الإدارية
- التمييز بين أنواع التخطيط
- فهم خطوات التخطيط الإداري ومتطلبات التخطيط الفعال

أولاً: مفهوم التخطيط الإداري ومراحله

التخطيط مصطلح يحمل في طياته مفهوم التنبؤ والاستعداد للمستقبل، ولا يمكن تصور منظمة من دون تخطيط واعٍ لما تفعله وما تنوي فعله مستقبلاً وفق مسار واضح لدى المدير يؤسس عليه باقي الوظائف الإدارية.

1. مفهوم التخطيط:

يعرف جورج تيري (George Terry) التخطيط أنه: "اختيار وربط الحقائق، واستخدام الافتراضات المتعلقة بالمستقبل لتصور وصياغة الأنشطة المقصودة التي يعتقد أنها ضرورية لتحقيق النتائج المنشودة".¹

كما يعرف التخطيط أنه: "عملية رسمية يختار من خلالها المدير الأهداف، ويحدد الإجراءات اللازمة لبلوغها، ثم يخصص مسؤولية تنفيذ تلك الإجراءات لأفراد أو أقسام أو وحدات محددة. ويقيسون مدى نجاحها من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف، وتعديل الخطط وفق ذلك".²

¹ Nishikant Jha, **Introduction to management**, Mumbai, India : Himalaya Publishing House, 2014, p 21.

أما دافيد بودي (David Boddy) فيعرف التخطيط بـ: "وظيفة إدارية غايتها وضع أهداف مستقبلية مع تحديد الوسائل لبلوغها: ما الذي يجب القيام به؟ متى؟ ومن المسؤول عن ذلك؟" وهو تقريبا نفس التعريف الذي ذهب إليه كل من كونتر وأودونيل.

من خلال التعاريف السابقة، تتضح أهمية التخطيط، والمتمثلة في:

- اتخاذ قرارات تتعلق بالمستقبل
- وضع الأهداف والتركيز عليها
- يوفر التخطيط توجيهها لأنشطة المنظمة
- يساعد التخطيط على استخدام الموارد بكفاءة
- التمكين من قياس التقدم مقارنة بالأهداف الموضوعية.¹
- التقليل من حالة عدم اليقين
- تعزيز الرقابة والتقييم.

إذن، مهما كان التخطيط مكلفا ويتطلب جهدا ووقتا، فمنافعه المذكورة تبرر دواعي اللجوء إليه؛ فالتخطيط سيرسم مسار أنشطة المنظمة حتى لا يعمل الأفراد والأقسام في اتجاهات متعارضة، ويضع أسس لباقي العمليات الإدارية. وحتى وإن لم يستطع أن يقضي على حالة عدم التأكد فإنه يجعل المديرين متأهبين للاستجابة لكل طارئ، هذا دون نسيان علاقة التخطيط المباشرة مع الأداء والفعالية التنظيمية.

2. الخطوات الرئيسية لعملية التخطيط:

التخطيط عملية ديناميكية ومستمرة تحتوي على مجموع المراحل التالية:

- تحديد الأهداف على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى الوحدات والأقسام.
- صياغة الخطط
- تحديد الوسائل.
- تحديد توقيت وتسلسل الأنشطة لضمان التنفيذ الجيد للخطط.
- إبلاغ الخطة لجميع المعنيين بالتنفيذ

² Charles W. L. Hill, Steven L. Mc Shane, **Principles of management**, New York : Mc Graw-Hill Irwin, 2008, p p 04-05.

¹ David Boddy, **Management : an Introduction**, 6th ed, Harlow, England: Pearson Education Limited, 2014, p 177.

- المتابعة للتأكد من أن الخطة تنفذ بفعالية واستبدالها في حالة عدم تناسبها والظروف المستجدة.¹

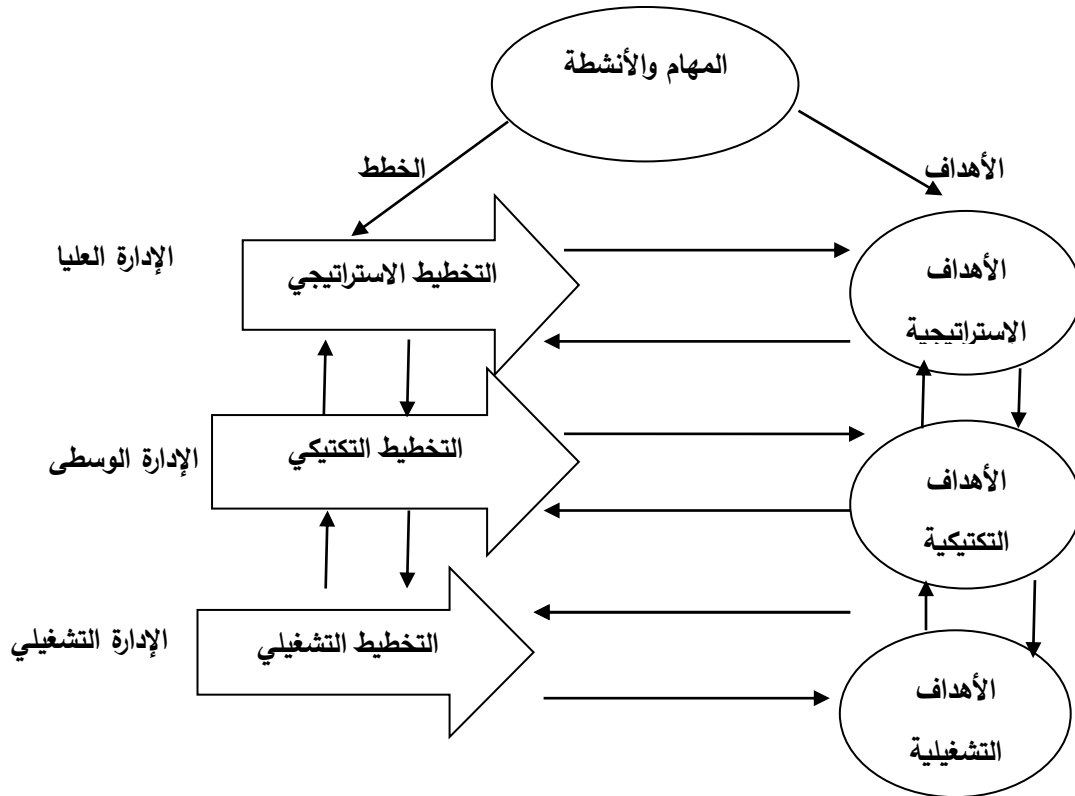
ثانياً: أنواع التخطيط

تصنف الخطط حسب عدة أبعاد، أهمها:

- البعد الزمني: خطط طويلة المدى وخطط قصيرة المدى، وخطط متوسطة المدى
- النطاق: خطط إستراتيجية، تكتيكية وتشغيلية
- تكرار الاستخدام: خطط مبرمجة، غير مبرمجة وشبه مبرمجة

لكن، رغم التصنيفات المختلفة المبينة أعلاه، إلا أن هذه الأنواع غير مستقلة تماماً، فالخطط الإستراتيجية مثلا هي خطط طويلة المدى، والخطط التشغيلية هي خطط قصيرة المدى، وعادة ما تكون مبرمجة ومهيكلية. وعليه، سوف نعتمد التصنيف الموالي:

شكل (05): أنواع التخطيط وفق المستويات الإدارية



المصدر: رعد حسن الصرن، ياسر حسن، مرجع سابق، ص 162.

1. الخطط الإستراتيجية:

¹ Nishikant Jha, Op.cit, p p 27-29

توضع الخطط الإستراتيجية لتحقيق الأهداف العامة والإستراتيجية للمنظمة، بمعنى التصميم والتبصر برسالة المنظمة وأهدافها لتحديد مسارها الرئيسي والأنشطة اللازمة لذلك، وعادة ما يوصف بضرب من ضروب اختراق المستقبل والغوص في عمقه لتحديد شكل المنظمة المستقبلي.¹

وتتضمن مواضيع الخطط الإستراتيجية عادة قرارات تخصيص الموارد المادية والمالية والبشرية، تحديد الأولويات، سياسات التعامل مع المنافسين، خطوات العمل والتنفيذ، وذلك عبر أفق زمني طويل.²

2. الخطط التكتيكية:

يضعها المديرون على مستوى الإدارة الوسطى، بهدف تحقيق الأهداف التكتيكية التي تركز على تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى أعمال محددة. وتمتاز بأفق أقصر من الخطط الإستراتيجية وتركيز أكبر على التنفيذ.

3. الخطط التشغيلية:

يضعها المديرون الميدانيون لتحقيق الأهداف التشغيلية والخطط التكتيكية. وتمتاز بضيق نطاقها وقصر آجالها.

ثالثاً: مقومات التخطيط الفعال

من شروط التخطيط الجيد أن يتصف بالسمات التالية:

- أن تتميز الخطة بالسهولة وتبتعد عن التعقيد حتى يستوعب كل الأفراد دورهم في تجسيدها.
- يجب أن تتصف الخطة بالمرونة والقابلية للمراجعة الدورية، لأن التخطيط يعد حسب المعلومات المتوفرة ومن الصعب الإلمام بجميع المعلومات منذ البداية.³
- أن تكون الخطة واقعية (بعيدة عن المثالية)، قابلة للتطبيق في ظل الموارد المتاحة والوقت المحدد.

¹ أنس عبد الباسط عباس، الإدارة الإستراتيجية. رؤية معاصرة، الرياض: دار النشر الدولي، 2018، ص 132.

² Ricky W. Griffyn, *Op.cit*, p p 69-70.

³ عفيف حيدر، صباح هاشم، مرجع سابق، ص 108.

- أن تنتبأ وتتهيأ المنظمة (خاصة تلك التي تعمل في بيئة مضطربة) لمواجهة الطوارئ من خلال وضع خطط سيناريوهات أو خطط لإدارة الأزمات.
- النهج التشاركي في وضع الخطة، فالنتائج تكون أحسن عندما تساهم مجموعة معتبرة في صياغتها.

يتوقف نجاح التخطيط الإداري إذن على عوامل، يمكن التحكم فيها كوضع خطط تتلاءم والموارد المالية والمادية والتكنولوجية والبشرية المتاحة، وأخرى موقفية تتعلق بدرجة التحكم في العوامل البيئية والمعلومات والوقت. وهذا يقودنا للاهتمام أكثر بموضوع **التخطيط الإستراتيجي** كمدخل للتكيف مع التغيرات البيئية، حيث انتقل عالم الأعمال من مجرد التخطيط في القرن العشرين إلى التخطيط الاستراتيجي في القرن الحادي والعشرين حتى يقوم على رؤية واضحة وصريحة ويعتمد على تحليل معمق للبيئة (SWOT) قبل اعتماد أي خطة.

وإذا أخذنا مثال شركة **جينرال موتورز** فرغم تاريخها العريق في عالم السيارات، إلا أنها عانت مع الأزمة المالية العالمية خسائر ضخمة أدت إلى إفلاسها (خسرت 38 مليار دولار سنة 2007 و32 مليار دولار في 2008)، فاعتمد الرئيس التنفيذي الجديد **دانيال آكرسون** رؤية واضحة ورسالة ثابتة قوامها الابتكار والجودة، إضافة إلى الانفتاح على التغيير لتستعيد الشركة بذلك حصصا سوقية وأرباحا قياسية (25 مليار دولار في 2012).¹

كما أن تحليل البيئة (SWOT) سيساعد في تحديد الإستراتيجية المناسبة للمنظمة (إستراتيجية التمييز: تقديم منتج أو خدمة متفردة تسمح بتسعير أعلى كما حدث مع هاتف "آبل"، إستراتيجية تخفيض التكاليف، وتخفيض الأسعار مما يضمن الأرباح، أو إستراتيجية التركيز على سوق معينة أو زبائن محددين كما فعلت شركة "تاتا موتورز" في سوق السيارات الهندية المنخفضة التكاليف).²

وبعد وضع الأطر العامة (تحديد الرؤية والرسالة، تحليل البيئة وتحديد الإستراتيجيات المناسبة)، يتضح مسار التخطيط ويتخذ المديرون قرارات بشأن الوسائل والأقسام والوحدات المنفذة والآجال اللازمة لذلك بطريقة مدروسة.

¹ Ricky W. Griffyn, **Op.cit**, p.70

² **Ibid**, pp 74-76.

المحاضرة (02): التنظيم الإداري

تمهيد:

انطلاقاً من كون "النظام هو عكس الفوضى"، تتبين لنا الأهمية القصوى لوظيفة التنظيم داخل الإدارة، إذ يتجه المديرون مباشرة بعد وضع الخطط إلى عملية تقسيم الأعمال والأنشطة، تخصيص الموارد والتنسيق بين الأقسام والوحدات المختلفة لبلوغ الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. فما المقصود بوظيفة التنظيم، وما هي سماته وخصائصه؟ ما هي أبعاده؟ ماذا نقصد بالهيكل التنظيمي؟ وكيف نميز التنظيم الرسمي من التنظيم غير الرسمي؟

أهداف الدرس:

- إدراك الطالب لأهمية وظيفة التنظيم في العملية الإدارية
- استيعاب مضمون التنظيم وأبعاده
- التمييز بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي
- إدراك مفهوم الهيكل التنظيمي وأشكاله

أولاً: مفهوم التنظيم الإداري ومراحله

1. ما هو التنظيم الإداري؟

يشير التنظيم إلى وظيفة إدارية تهتم بجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد الصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة وبين الأفراد لبلوغ الأهداف وحل المشكلات. ومن أهم تعاريفه، نجد:

التنظيم هو "الشكل الذي تتعاون فيه الجهود الإنسانية لأجل تحقيق غرض عام تمارس من خلاله السلطة والتنسيق والرقابة".¹

¹ زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 243.

التنظيم عند كارليل: " نظام من العلاقات المحددة رسميا والتي تحكم نشاطات الأفراد العاملين سوية لتحقيق أهداف مشتركة".

التنظيم عند جاكسون ومورجان: "التوزيع الثابت نسبيا لأدوار العمل والوسائل الإدارية الذي يوّد نمطا من نشاطات العمل المترابطة، ويتيح للمنظمة تسيير نشاطاتها والتنسيق بينها والسيطرة عليها".¹

يتضح من التعاريف السابقة أن التنظيم هو أداة في يد المدير لتحقيق أداء جيد ونتائج مرضية، ومعظم تعاريف التنظيم تشير إلى عنصرين أساسيين فيه، وهما التنسيق وتقسيم الأنشطة- وهما بعدان أساسيين في عملية التنظيم كما سنوضحه في العناوين الموالية-

2. أهمية وظيفة التنظيم:

للتنظيم فوائد عديدة على مستوى الأفراد والأقسام والمنظمات، بحيث يساهم في:

- تقسيم الأعمال والأنشطة بين أعضاء التنظيم (تحديد الأدوار).
- إرساء أسس نمطية لأداء تلك الأعمال والأنشطة.
- توفير وتهيئة الاتصال بين مختلف الأقسام والوحدات²
- توضيح العلاقات بين العاملين وتبعيتهم الإدارية.
- توضيح معايير الأداء والسلوك المقبول
- الاستفادة من مزايا التخصص.

3. مبادئ التنظيم:

هناك اتفاق شبه عام حول مجموعة من المبادئ التي يسترشد بها المديرون في عملية التنظيم الإداري، يختلف عددها من مرجع إلى آخر، نورد أهمها في النقاط التالية:

- وحدة الهدف
- وحدة الأمر
- التسلسل الرئاسي

¹ حامد سوادي عطية، مرجع سابق، ص 130

² زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 244.

- مراعاة نطاق الإشراف
- تفويض السلطات
- الديناميكية والمرونة
- السلطة والمسؤولية¹
- اللامركزية
- الكفاءة.

هذه المبادئ سيكون لها تأثيرها المباشر في العملية التنظيمية من خلال تحديد الهيكل التنظيمي وخطوط السلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف والتنسيق بين الأعمال.

4. الخطوات الرئيسية لعملية التنظيم

يمكن عرض أهم مراحل عملية التنظيم الإداري في النقاط التالية:

- تحديد الأنشطة الضرورية الواردة في التخطيط والتي من خلالها يتم تحقيق الأهداف.
- تقسيم الأنشطة، أو تقسيم العمل إلى أنشطة رئيسية وأخرى فرعية ذات أهداف جزئية.
- توزيع الإمكانيات المتاحة لإنجاز المهام.
- تفويض الصلاحيات مع تحديد المسؤوليات.
- ربط هذه الوحدات التنظيمية ومستوياتها المختلفة مع بعضها البعض من خلال علاقات السلطة وفق مبدأ تسلسل السلطة والمسؤولية.

ثانياً: أبعاد التنظيم

تقسم أبعاد التنظيم إلى أبعاد هيكلية وأخرى سياقية، نلخصها فيما يلي:

1. الأبعاد الهيكلية:

هي مجموع الخصائص الداخلية التي تصف بنية المنظمة، وتعد بمثابة أدوات لقياسها ومقارنتها مع منظمات أخرى، وتتضمن:

¹ محمد قاسم القريوتي، مقدمة في الإدارة العامة، مرجع سابق، ص ص 184-185.

- التوثيق الرسمي (Formalization): وتتنوع بمقدار الوثائق المكتوبة داخل المنظمة كالسياسات والإجراءات والقواعد. فالجامعات الحكومية مثلا تميل إلى درجة عالية من التقنين نظرا للكم الكبير من القواعد والإجراءات المتعلقة بالتسجيلات، الدروس، المنح... مقارنة بشركة عائلية صغيرة.
- التخصص (Specialization): ويشير إلى تقسيم المهام إلى مجموعات ووظائف منفصلة (تقسيم العمل)، فكلما كان التخصص كبيرا، أدى الموظف أو العامل مهامه في نطاق ضيق والعكس صحيح.
- هرمية السلطة (Hierarchy of Authority): تصف هذه الهرمية من يشرف على من، من خلال خطوط عمودية. فكلما كان نطاق الإشراف واسعا كان التسلسل الهرمي أقصر.
- المركزية (Centralization): تشير إلى درجة تركيز اتخاذ القرار في المستوى الإداري الأعلى أو تفويضها إلى المستويات الأخرى (لا مركزية).
- الاحترافية (Professionalism): تشير إلى كفاءة العاملين ودرجة تدريبهم، وعلاقة ذلك بالحاجة إلى الإشراف المباشر أو تضيق نطاق الإشراف.
- نسب العاملين (Personnel Ratios): أي توزيع الموظفين والعاملين على الوظائف (نسبة العاملين في الوظائف الإدارية مقارنة بالوظائف الفنية مثلا).¹

2. الأبعاد السياقية:

- تصف السياق التنظيمي، أي المنظمة ككل: حجمها، أهدافها، بيئتها... وتأثيرها على الهيكل التنظيمي، نذكر منها:
- الحجم (Size): الحجم هو العدد الكلي للعاملين في المنظمة، وتشير الدراسات إلى وجود علاقة متبادلة بين حجم المنظمة وطبيعة التركيب التنظيمي؛ فحجم التنظيم يستلزم نمطا تنظيميا معينا، ونمط التنظيم بدوره يستلزم تنظيما بحجم معين. كما أن للحجم تأثيرا على الرسمية والمركزية.
 - التكنولوجيا (Technology): تشير التكنولوجيا إلى عدة معاني تتراوح بين طبيعة العمل أو السلعة المنتجة، إلى روتينية العمل وصولا إلى الأتمتة. عموما يقصد بالتكنولوجيا مجموع الأدوات والتقنيات والإجراءات المستخدمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، وتشمل مثلا: كيفية التصنيع، نظم المعلومات المتقدمة، توفر شبكة الانترنت...

¹ Richard L. Daft, **Op.cit**, pp15-17.

- البيئة (Environment): يلجأ المدير إلى التصميم التنظيمي كأداة للحد من الأثر السلبي للعوامل البيئية على منظمته، ويظهر التأثير أكثر في البيئات الديناميكية التي تحتاج إلى هياكل عضوية مرنة ولا مركزية وتفويض أكبر للسلطات مقارنة بالبيئات المستقرة، كما تميل المنظمات إلى المركزية أوقات الأزمات والمخاطر.
- الأهداف والإستراتيجية (Goals and Strategy): هناك علاقة واضحة وخطية بين الأهداف والإستراتيجية ودرجة التعقيد والرسمية والمركزية. وهناك دراسات عديدة حول الموضوع مثل دراسات مايلز وسنو (Miles et Snow) وبورتر (Porter).
- الثقافة التنظيمية (Organizational Culture): هي مجموع القيم والأعراف والمعتقدات التي يشترك فيها العاملون. ومن عناصرها: المنافسة، المخاطرة، المبادرة، الالتزام... كما تظهر الثقافة التنظيمية في طريقة تصميم المكاتب، التعامل مع العملاء وطريقة مواجهة المخاطر الخارجية.¹

ثالثاً: التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

- يقصد بالتنظيم الرسمي كل العلاقات التي تربط الأعمال والأنشطة مع بعضها بخطوط السلطة الرسمية، في شكل وحدات تنظيمية متدرجة من الأعلى إلى الأسفل.
- ومن أهم خصائص التنظيم الرسمي، نذكر:
- يحدد التنظيم الرسمي الهدف العام للمنظمة، ويحدد الواجبات الوظيفية لكل موظف وعامل.
 - هناك روابط نظامية بين العاملين وفق الهيكل التنظيمي المعتمد والصلاحيات والمهام المنوطة بهم.
 - يحدث الاتصال داخل التنظيم الرسمي وفق قنوات محددة ووفق تراتبية دقيقة، بعيداً عن الأشخاص ومواقعهم الخاصة.
- بينما يشير التنظيم غير الرسمي إلى شبكة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ تلقائياً بناء على الارتباطات الشخصية بين أعضاء المنظمة، ولا يتطلب موافقة من السلطات الرسمية. ويتسع نطاقه أو يضيق حسب ظروف المنظمة كما تختلف قوة تماسكه .

¹ يمكن العودة للتفصيل في كل نقطة إلى:

- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق.

ومن خصائص التنظيم غير الرسمي:

- يوجد التنظيم غير الرسمي داخل التنظيم الرسمي، أي ينشأ بداخله بأشكال مختلفة، لتلبية حاجات نفسية والاستجابة لتطلعات شخصية بمعزل عن العلاقات الرسمية.
- تقوم العلاقات غير الرسمية من خلال الارتباطات الاجتماعية والخاصة (تعد طبيعة العمل محددًا رئيسيًا لهذه العلاقات، مثل كثرة الاجتماعات بين المستويات الإدارية المختلفة).
- الاتصال لا يتم وفق القنوات الرسمية.¹

ما يمكن استخلاصه، أن التنظيم غير الرسمي ينشأ تلقائيًا في كل تنظيم رسمي، وله مزايا عديدة على الفرد والمنظمة، حيث يساهم في إشباع الحاجات النفسية للأفراد وينمي روابط التواصل بينهم والعمل كفريق لبلوغ الأهداف التنظيمية. لكن إلى جانب إيجابيات التنظيم غير الرسمي، فإن له مجموعة من السلبيات، لعل أهمها في خلق الفوضى وزيادة الوقت اللازم لإنجاز المهام، وسهولة انتشار الإشاعات.

ومن ناحية أخرى، لا بد من التأكيد أن التعاون بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي من شأنه أن يحقق الاستقرار في مناخ العمل، ويخفف الأعباء الواقعة على كاهل المنظمة، وعلى المدير أو القائد الإداري أن يوازن بينهما حتى لا يطغى نوع على آخر فتظهر عيوبه كمعيقات للعمل الإداري.

رابعاً: الهيكل التنظيمي وأشكاله

يرتبط مفهوم الهيكل التنظيمي بمفاهيم السلطة والرسمية وخطوط الاتصال وتقسيم العمل، فكيف يحدد وماهي أبرز أنواعه؟

1. الهيكل التنظيمي:

هو إطار يوضح أدوار الأفراد والجماعات في تحقيق أهداف المنظمة، والمسؤول الذي يتبع له كل فرد، وما يتمتع به كل فرد من سلطة اتخاذ القرار، والربط بين الأفراد والجماعات لتعمل معا لتحقيق أهداف المنظمة.

¹ عبد اللطيف قطيش، مرجع سابق، ص 131-132.

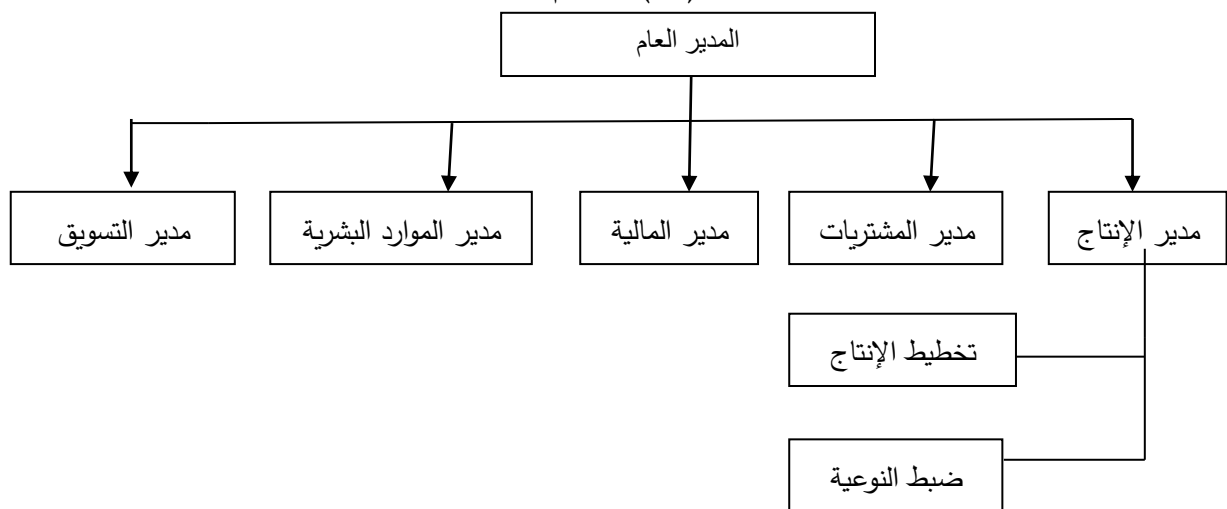
ويتأثر الهيكل التنظيمي بمجموعة من العوامل، أهمها: حجم المنظمة أو المشروع، عدد ونوع السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة، مدى اتساع المنطقة الجغرافية التي تغطيها المنظمة، أهداف المنظمة، المركز المالي للمنظمة...¹

2. أشكال الهياكل التنظيمية:

يمكن تجميع الأعمال وإنشاء الوحدات التنظيمية وفقا لمعايير عديدة. ولا وجود لشكل مثالي صالح لجميع المنظمات، حيث يمكن تجميع الأعمال على أساس وظيفي، إنتاجي، جغرافي، على أساس المنفعين، هيكل مصفوفي.... نعرض فيما يلي البعض منها:

أ. **التنظيم الوظيفي:** تعتبر الوظيفة من أكثر الأسس التي تتبعها المنظمات في تنظيم أقسامها وإداراتها المختلفة. ومن مزايا هذا الشكل أنه يؤكد على الوظائف الأساسية أو السبب الرئيسي من إنشاء المنظمة.²

شكل (06): التنظيم على أساس الوظيفة³



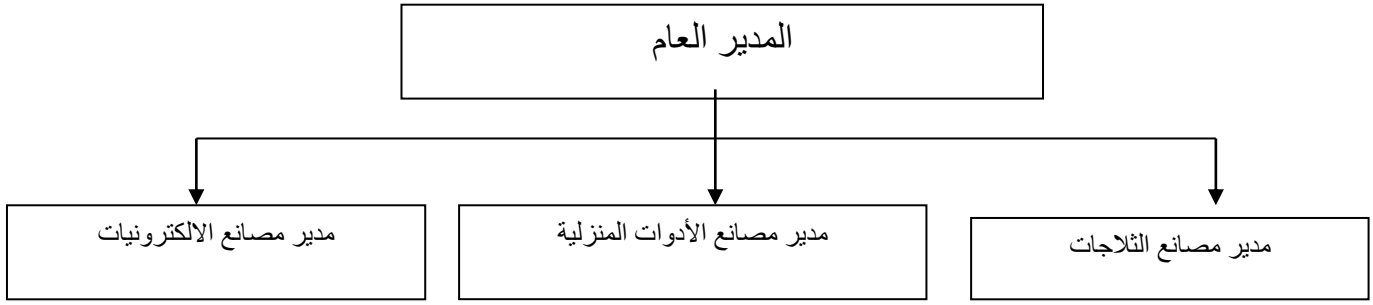
ب. **التنظيم على أساس المنتج:** يستخدم أكثر في المنظمات الكبيرة، ذات المنتجات العديدة، أين يصعب الاعتماد على التنظيم على أساس الوظيفة. ومن مزاياه تركيز السلطة والمسؤولية والمساءلة في وحدات تنظيمية معينة (إشراف أدق واستفادة أكبر من التخصص الوظيفي).

¹ فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، الجمهورية العربية السورية: منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020،

² محمد قاسم القريوتي، مقدمة في الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 196.

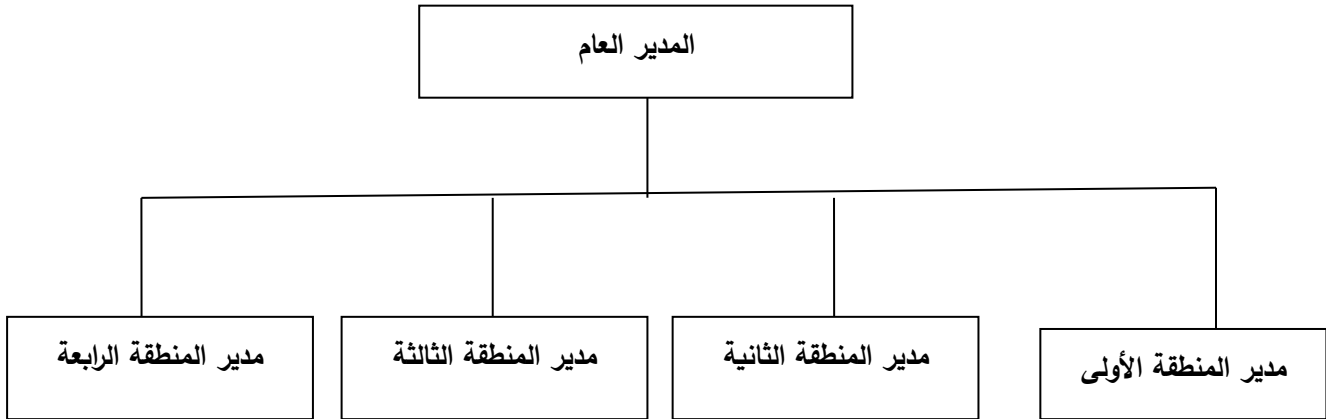
³ فاطمة بدر، معاذ الصباغ، مرجع سابق، ص 124.

شكل (07): التنظيم على أساس المنتج¹



ت. الهيكل التنظيمي الجغرافي: يتم فيه تقسيم الوحدات حسب المناطق أو الأقاليم، وهذا ما يوفر تكيف أكبر وتحسين الخدمات محليا، وقد تنشأ المؤسسات والشركات وحدات لها في مختلف أنحاء البلد أو حتى خارجه بهدف الاقتراب من عملائها. وعليه، يعتمد على هذا النوع من الهياكل التنظيمية في المشروعات الموزعة لأنشطتها على مناطق جغرافية عديدة. ومن مزاياه التركيز على احتياجات العملاء حسب الموقع الجغرافي مما يساهم في ربحية المؤسسة، ويمكن الإدارة المركزية من متابعة مراقبة الأرباح والإيرادات والمبيعات في كل منطقة بشكل مفصل.²

شكل (08): التنظيم على أساس جغرافي



¹ نفس المرجع الآنف ذكره، ص 125.

² هارفرد بزنس ريفيو، "التنظيم الجغرافي"، متاح على الموقع الالكتروني:

- <https://hbrarabic.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%81%D8%A7%D9%87%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%BA%D8%B1%D8%A7%D9%81%D9%8A/>

تجدر الإشارة إلى أن التنظيم المصفوفي كان بمثابة الخطوة الأولى نحو الهياكل التنظيمية الحديثة أين تكون المنظمات أكثر أفقية وتكثر فيها الاتصالات الجانبية، ومن أكثر الهياكل الحديثة انتشاراً "هيكل فريق العمل"¹ (وهي مواضيع سيتم التفصيل فيها في مقياس نظرية التنظيم والتسيير في السداسي الثاني)

¹ لأكثر تفصيل، راجع:

- فاطمة بدر، معاذ الصباغ، مرجع سابق، ص ص 129 - 132.

المحاضرة (03): التوجيه الإداري

تمهيد:

إن وجود خطط واضحة وتنظيم سليم لا يعني بالضرورة "تحقيق الأهداف التنظيمية"، وهنا تظهر عملية توجيه المديرين لمؤوسيتهم في غاية الأهمية نظرا لما تحتويه هذه العملية من العلم والفن اللذان من شأنهما أن يحدثا الفارق ويوجها الأفراد نحو الإنتاجية والميزة التنافسية.

أهداف الدرس:

- التعرف على وظيفة التوجيه الإداري وأهميتها داخل التنظيم
- معرفة مبادئ التوجيه ومتى يكون التوجيه فعالا
- فهم واستيعاب المهمات التي تتضمنها وظيفة التوجيه

أولا: مفهوم التوجيه الإداري

يشير التوجيه إلى وظيفة المدير المتعلقة بإصدار الأوامر والتعليمات لمؤوسيته، وإرشادهم وتعليمهم كيفية أداء أعمالهم بطريقة صحيحة، ويشمل التوجيه عمليات عديدة كالقيادة والاتصال والتنسيق والتحفيز بغاية توجيه سلوك التنظيمي نحو الأهداف التنظيمية.

ومن أهم التعريفات المقدمة للتوجيه، نذكر:

- التوجيه هو: "إرشاد أفراد المنظمة بطرق الأداء المناسبة والتركيز على دعم علاقات عمل جديدة بين هؤلاء الأفراد من أجل تحقيق أهداف الإدارة".¹
- التوجيه هو " تلك العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين لإرشادهم وترغيبهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم لتحقيق الأهداف... وتتمكن بها الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين في

¹ هبة سمير محمود، "دور التوجيه الإداري للجهاز الحكومي في تحديث القطاع الصناعي مع دراسة تطبيقية على مركز تحديث الصناعة بوزارة التجارة والصناعة في جمهورية مصر العربية"، مجلة البحوث الإدارية، المجلد 41، العدد 01، جانفي 2023، ص 07.

المنشأة وتحفيزهم للعمل بأقصى طاقتهم وتوفير بيئة العمل الملائمة التي تمكنهم من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم".¹

من خلال التعريفين السابقين، تظهر لنا أهمية وصعوبة عملية التوجيه في آن واحد، لكونها مرتبطة بالأفراد وتوجيه سلوكهم نحو أهداف التنظيم، وجعلهم متعاونين مع الإدارة.

وعليه تظهر أهمية التوجيه في:

- ضمان توافق المهام مع الجهود والأهداف، وتسهيل عملية التحكم والتنسيق بين المهام.
- خلق قوة عاملة محفزة ومتحمسة لتحقيق الأهداف.
- تحقيق الأهداف التنظيمية بأقل جهد ووقت من خلال إتباع أساليب عمل فعالة وإصدار التعليمات والأوامر مرفقة بإقناع العاملين.²
- التوجيه هو أساس وضع خطط فعالة، وتنظيم سليم وتوظيف عاملين مناسبين.

ثانياً: مبادئ وأسس التوجيه الإداري

1. مبادئ التوجيه: يرتكز التوجيه على مبدئين أساسيين، هما:

مبدأ تجانس الأهداف: بمعنى تحقيق الانسجام بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة، خاصة في ظل وجود جماعات متصارعة داخل التنظيم في توجهاتها وأهدافها، وهكذا يتحقق الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

مبدأ وحدة الأمر: أن يكون للمرؤوس رئيس مباشر واحد يتلقى منه الأوامر حتى لا تحدث ازدواجية وتعارض في بعض التعليمات أو الأوامر.

2. أسس التوجيه الفعال: يمكن تلخيصها فيما يلي:

¹ ربحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2007، ص175.

² هارفارد بزنس ريفيو، "التوجيه الإداري"، متاح على الرابط:

- <https://hbrarabic.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%81%D8%A7%D9%87%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%88%D8%AC%D9%8A%D9%87-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A/>

- التحديد الجيد لأهداف المنظمة وضرورة تكاملها ما بين المستويات الإدارية، لأنها (الأهداف) نقطة توجيه جهود الأفراد.
- وحدة التوجيه والأمر لتجنب التعارض
- العدالة في المعاملة بين الأفراد
- تحقيق التنسيق والتعاون بين الأفراد.
- تحفيز الأفراد وتنمية روح المسؤولية والرقابة الذاتية لديهم.¹
- يجب أن تكون الأوامر والتعليمات موضوعية وواضحة وتغطي كافة جوانب الموقف محل البحث والمعالجة.
- أن تكون الأوامر والإرشادات متوافقة مع طاقات الأفراد والموارد المتاحة لهم والوقت الممنوح لإنجازها.
- انتقاء طريقة إصدار الأوامر والتعليمات، فمن المستحسن استعمال أسلوب الإقناع، وشرح أسباب إصدارها.²

تدور أسس التوجيه الفعال إذن حول أساسيات خلق بيئة عمل مساعدة على توجيه طاقات الأفراد وجهودهم نحو الأهداف والخطط الموضوعية، ولن تكون النتيجة إيجابية إلا إذا تم فهم السلوك الإنساني واستطاع المدير التأثير فيه وتوجيهه. ولذلك يستعمل هذا الأخير ثلاث عمليات رئيسية، هي القيادة، التحفيز والاتصال.

ثالثاً: عناصر ومكونات التوجيه الإداري:

يعد التوجيه من أهم الوظائف الإدارية التي تحافظ على ضمان سير العمليات الأخرى، ويسعى إلى فهم السلوك البشري وتوجيهه من خلال مهام: القيادة الإدارية، التحفيز والاتصال.

1. القيادة الإدارية:

تعد القيادة ركيزة الإدارة، وأهم عناصر التوجيه على الإطلاق، فبدون قيادة فعالة لا مجال لتخطيط وتنظيم ورقابة فعالة، ولا مجال لنظام اتصال أو تحفيز فعال.

¹ بوغنينبة وهيبة، "تسيير مؤسسة"، مطبوعة دروس، تخصص: العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2018، ص ص 47-48.

² هبة سمير محمود، مرجع سابق، ص ص 08-09.

أ. المفهوم والخصائص:

كثيرا ما تقدم كتب الإدارة القيادة على أنها مرادف للتوجيه، أو بديلا له، غير أن الحقيقة تكمن في أن القيادة من أهم عناصر التوجيه. ومن أهم التعريفات المقدمة لها:

رنسيس ليكرت: "القيادة هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة".

ماكسويل: "القيادة هي ممارسة التأثير على الأفراد بحيث يتعاونون في سبيل تحقيق هدف مشترك".¹

كما تعرف القيادة الإدارية بـ: "القدرة على التنظيم والتنسيق والرقابة على المرؤوسين بغية تحقيق أهداف التنظيم، عن طريق الإقناع والتأثير، أو من خلال استعمال السلطة عند الضرورة".

يظهر من خلال التعاريف السابقة أن القيادة الإدارية عبارة عن عملية تأثير القائد على أفراد التنظيم، وتعتمد على وسائل الإقناع والاستجابة والنفوذ والسلطة عند الضرورة.

وعليه، يمكن استخلاص عناصر القيادة المتمثلة في:

- القيادة عبارة عن عملية (Process)
- تتضمن القيادة عنصر التأثير (Influence)
- تنشأ القيادة داخل الجماعة (Group)
- القيادة تشمل هدف (Goal)
- كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على تابعيه.

أما بخصوص سمات القائد الإداري، فيمكن التمييز بين نوعين من الخصائص:

- خصائص عامة ومشاركة لدى القادة الإداريين، ومن أهم دعاة هذا التوجه شيلستر بارنارد ورنسيس ليكرت، إذ يرى بارنارد ضرورة وجود خصائص معينة في الرئيس الإداري حتى يكون قائداً، مثل: القدرة الذهنية، الحزم، القدرة على إقناع الغير، الشعور بالمسؤولية، الحيوية والقدرة على التحمل.

¹ فاطمة بدر، معاذ الصباغ، مرجع سابق، ص 153.

في حين قسم ليكرت مواصفات المدير القائد إلى أربعة اتجاهات:

- من حيث علاقته بالعاملين: متعاون ومهتم بنجاح العاملين، منصف وشريف، ديمقراطي.
- من حيث نشاط التنظيم: متحمس للعمل، ومقدر لأهميته.
- من حيث المهارة الفنية: مخطط ناجح، منظم قادر، يحسن اختيار العاملين وتدريبهم...
- من حيث المؤهلات الشخصية: ذات شخصية حسنة.
- **خصائص متعلقة بالموقف**، يرى أنصار النظرية الموقفية أن سمات القيادة وخصائصها نسبية وتختلف باختلاف المواقف الإدارية التي يتعرض لها كل مدير أو رئيس إداري، والظروف المحيطة به.¹

وعليه، تظهر القيادة الفعالة في سمات وسلوك القائد، تأثيره على الآخرين ونتاجه التفاعلي، وفي تجاوز المواقف القيادية.

ب. أساليب القيادة:

قام كيرت لوين مع فريقه سنة 1939 بتحديد ثلاثة أنماط من القيادة الإدارية: الأوتوقراطية، الديمقراطية والمنتسبية، والتي شكلت نقطة الانطلاق لدراسات حديثة وأنماط قيادية أخرى فيما بعد.

القيادة الأوتوقراطية: يركز هذا الأسلوب القيادي بشكل كبير على الأوامر الصادرة من القائد للتحكم في الأتباع، ووجد الباحثون أن اتخاذ القرار في هذا النمط القيادي يكون أقل إبداعاً، وأن الإفراط في استخدامه سيجعل الأسلوب تسلطياً وديكتاتورياً.

القيادة الديمقراطية: يقدم لوين وزملاؤه القيادة الديمقراطية (التشاركية) كأحسن نمط قيادي، وفيها يشرك القائد العاملين في عملية صنع القرار، ويستعمل الترغيب والتحفيز بدل العقاب مما يعزز الإبداع لديهم لشعورهم كجزء فاعل داخل التنظيم.

القيادة الفوضوية (Laissez-faire): رغم أن هذا الأسلوب يكون مفيداً في الحالات التي تضم خبراء مؤهلين، لكنه غالباً ما يفنقر إلى وضوح التوجيه والأدوار ونقص الحوافز. كما تظهر فيه ظواهر سلبية كرفض تحمل المسؤولية، لوم الآخرين على أخطائهم، وانخفاض الإنتاجية.²

¹ عفيف حيدر، صباح هاشم، مرجع سابق، ص ص 181-182.

وقد ظهرت بعد أبحاث لوين وزملائه أنماط قيادية أخرى أشهرها: القيادة التبادلية، القيادة التحويلية والقيادة الموقفية.

ج. الفرق بين القيادة والإدارة:

تمثل القيادة جزءا مهما من عمل الإدارة، ولكن ليس بالضرورة أن يكون كل مدير قائداً. ويمثل الجدول الموالي الفرق بين القيادة والإدارة حسب ما ورده كوتر (Kotter).

جدول (07): المقارنة بين الإدارة والقيادة

القيادة	الإدارة	
تحديد الاتجاه وتنمية رؤية مستقبلية:	التخطيط والموازنات:	نقاط الاهتمام
غالبا ما يكون المستقبل البعيد، مع وضع الاستراتيجيات المطلوبة لإنجاز تلك الرؤية.	وضع الخطوات التنفيذية والبرامج الزمنية لتحقيق النتائج المطلوبة، وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ ذلك.	
توجيه البشر:	تنظيم وهيئة القوى البشرية:	تنمية الشبكة البشرية اللازمة
الاتصال بالأشخاص من خلال الكلمة والفعل لكل أولئك المطلوب تعاونهم من أجل التأثير على خلق روح الفريق بين الأفراد والمجموعات لفهم الرؤية والاستراتيجيات وقبولها.	وضع هيكل تنظيمي لتنفيذ المهام ووضع الأشخاص في مناصبهم وتحديد المسؤوليات وتفويض السلطات ووضع السياسات والإجراءات لتوجيه الأفراد وبناء نظام لمتابعة التنفيذ.	
التحفيز والإلهام:	الرقابة وحل المشكلات:	التنفيذ
تزويد الناس بالقوة من أجل التغلب على المعوقات المتعلقة بالتغيير من	متابعة تنفيذ النتائج بشكل تفصيلي وتحديد الانحرافات من أجل تصحيح	

² Kendra Cherry, MEd, « How to Lead: 6 Leadership Styles and Frameworks », 27-06-2023, on the web site : <https://www.verywellmind.com/leadership-styles-2795312>

الأخطاء.	خلال إشباع حاجاتهم الإنسانية.
المخرجات	تحقق قدرا من النظام وإمكانية التنبؤ والاتساق اللازم لتحقيق النتائج التي يتوقعها أصحاب المال والمتعاملين
	يحقق تغييرات (أحيانا جوهرية) مفيدة مثل سلع وخدمات جديدة يريدها المستهلك، علاقات طيبة مع المتعاملين لجعل المنظمة أكثر تنافسية.

المصدر: سيد الهواري، مرجع سابق، ص ص 246-247.

من الجدول يمكن استنتاج ما يلي:

- هناك ارتباط شديد بين القيادة والإدارة، ويمكن للفرد أن يكون مديرا أو قائدا أو كليهما، وأن المركز الرسمي لا يجعل من المدير قائدا بالضرورة.
- تتعامل القيادة مع المجالات التفاعلية مع العاملين (التغيير، شحذ الهمم، تحفيز العاملين والتأثير فيهم)، في حين تهتم الإدارة بعمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.
- كل من الإدارة والقيادة ضروريتان للمنظمات المعاصرة، فالإدارة مهمة لتحقيق النتائج المنتظمة، والقيادة مهمة ضرورية لنجاح التغيير وتحقيق التوافق مع البيئة، فلا يمكن إهمال عملية على أخرى¹

د. نظريات القيادة:

تتعدد نظريات القيادة بتعدد ميادين دراستها، وفيما يلي نركز على أهمها:

نظرية السمات:

تنتمي هذه النظرية إلى النظريات الكلاسيكية في القيادة، وتفترض وجود مجموعة من السمات والخصائص، كما ترتبط بنظرية "الرجل العظيم" القائلة بأن القادة يولدون ولا يصنعون. ولدوا وهم يحملون صفات فيزيولوجية جسمية كالقوة الجسدية ونبرة الصوت، وصفات نفسية كالثقة في النفس والكاريزما، الطموح، المبادرة وتحمل المسؤولية.

¹ لأكثر تفصيل، راجع:

- بطرس حلاق، مرجع سابق، ص ص 18-19.

النظرية السلوكية:

الفكرة الرئيسية لهذه النظرية تكمن في أن أفعال وسلوك الفرد هي من تجعل منه قائدا وليس سماته، وعكس ما جاءت به نظرية السمات، فإنه يمكن صنع قادة وتطويرهم.

ومن أهم الدراسات السلوكية للقيادة يمكن ذكر:

- دراسات **لوين** والأنماط القيادية (تم ذكرها بالتفصيل سابقا)
- دراسات جامعة ميشيغان: فكرتها الأساسية أن النمط القيادي المرتكز على العامل أو الموظف أفضل من النمط المركز على الإنتاج.
- دراسات جامعة أوهايو: فكرتها الأساسية أنه على القائد أن يولي اهتماما متساويا للأفراد والنتائج. حيث بينت شبكة القيادة أن الإنتاجية تتضرر عندما يركز القائد على بعد واحد ويهمل الآخر.¹

النظريات الموقفية:

ظهرت في سبعينيات القرن العشرين، وهي تركز على المتغيرات البيئية والتكنولوجية والقيم الاجتماعية وأثرها على التنظيم الإداري وأسلوب القيادة، كما تجمع هذه النظريات أنه لا وجود لمنهج ونمط إداري واحد صالح لكل أنواع المنظمات، وحتى في إطار منظمة واحدة قد يختلف النمط الإداري من مرحلة إلى أخرى وفق طبيعة كل حالة أو مرحلة.

ومن نماذج النظريات الموقفية يمكن ذكر: النظرية الموقفية ل**فيدلر**، نظرية المسار أو الهدف ل**روبرت هاوس**، النظرية الموقفية ل**هيرسي وبلانشارد**.²

النظرية التفاعلية:

جاءت هذه النظرية لمحاولة الجمع بين المدخل السلوكي والموقف، فالقيادة هي عملية تفاعل بين الشخص والموقف مما يستدعي الإبداع والابتكار وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف.³

¹ Branislav Moga, « All leadership theories in under 15 minutes », 12 -03-2025, on the web site : <https://activecollab.com/blog/collaboration/leadership-theories-in-under-15-minutes?>

² بطرس حلاق، مرجع سابق، ص ص 34 - 40

خلاصة القول، المدير الفعّال ليس بحاجة أن يكون قائدا بالمعنى المطروح في النظريات حرفيا، ومن الواقع أدلة على ذلك، حيث لم يكن هاري ترومان كاريزماتيا، ومع ذلك كان من بين أكثر الرؤساء فاعلية في تاريخ الولايات المتحدة، ونفس الشيء بالنسبة لعديد المديرين التنفيذيين للمؤسسات والمنظمات، الذين يختلفون عن بعضهم البعض (قادة غير نمطيين) فقد تنوعوا كثيرا من حيث شخصياتهم، ومواقفهم، وقيمهم، ونقاط قوتهم وضعفهم، فمنهم المنفتح والمنعزل، المتساهل والمتحكم، لكن ما جعلهم جميعا فعّالين هو إتباعهم للممارسات الإدارية نفسها حسب ما أكده دراكر:

- كانوا يسألون: "ما الذي ينبغي فعله؟"
- وكانوا يسألون: "ما هو الصواب للمؤسسة؟"
- وضعوا خططاً للعمل.
- تحملوا مسؤولية القرارات.
- تحملوا مسؤولية التواصل.
- ركزوا على الفرص بدلاً من المشكلات.
- أداروا اجتماعات منتجة.
- فكروا وتحدثوا بصيغة "نحن" بدلاً من "أنا".¹

2. الاتصال الإداري:

أ. الاتصال وغاياته التنظيمية:

الاتصال التنظيمي في أبسط تعاريفه يشير إلى نشاط تفاعلي بين المرسل "صاحب الرسالة" إلى المرسل إليه "متلقي الرسالة"، من خلال قنوات ووسائل اتصالية معينة بهدف نقل معلومات أو أفكار أو معتقدات أو اتجاهات لتوجيه السلوك التنظيمي أو تعديله.

وعليه، يمكن اختصار عناصر العملية الاتصالية في:

- المرسل: هو من يقدم الفكرة أو المعلومة أو يصدر أمرا لغيره، ويمكن أن يكون رئيسا أو مرؤوسا.
- المرسل إليه: هو من يستقبل الرسالة (فرد أو مجموعة من الأفراد).
- الرسالة: موضوع الاتصال، ومن شروطها أن تكون مفهومة ودقيقة.

³ نفس المرجع السابق، ص 41

¹ Peter F. Druker , **The effective executive : the definitive guide to getting the right things done**, New york : Collins, 2006, p xi.

- الوسيلة: هي القناة التي يتم من خلالها نقل الرسالة، ومن المفروض انتقاءها بدقة لبلوغ العملية الاتصالية غايتها.

- التغذية العكسية: تشير إلى رجع الصدى، أو ردود الفعل التي تظهر بعد عملية التواصل بين المرسل والمرسل إليه.

وبذلك يظهر الاتصال كعملية محورية في عمل القائد الإداري، الذي يهدف من خلال تواصله مع الآخرين إلى:

- نقل المعلومات المتعلقة بأهداف المنظمة، رسالتها، استراتيجياتها وقيمتها.

- تحقيق التنسيق بين الوحدات والأقسام الإدارية

- التأكد من فهم المرؤوسين للمطلوب واقتناعهم بعدالة توزيع الأعمال والأنشطة.

- بناء الالتزام لدى العاملين تجاه البرامج التي يقومون بتنفيذها¹

- إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار وحل المشكلات التنظيمية، ما من شأنه أن يخمد محاولات مقاومة التغيير.

ب. أنواع الاتصال التنظيمي:

هناك معايير عديدة لتصنيف الاتصال التنظيمي، وتجمع العديد من المراجع على معايير:

- درجة الرسمية

- اتجاه تدفق المعلومات

- وسيلة الاتصال المستعملة

وفي الجدول الموالي نبين مختلف أنواع الاتصال التنظيمي مع تقديم شرح مبسط أو أمثلة سهلة للاستيعاب الطلبة.

¹ Charles W. L. Hill, Steven L. Mc Shane, **Op.cit**, p 428.

جدول (08): أنواع الاتصال التنظيمي

معيار التصنيف	الأنواع	شرح أو أمثلة
حسب درجة الرسمية	الاتصال الرسمي	يستند إلى قواعد اتصال واضحة ومحددة في الهيكل التنظيمي
	الاتصال غير الرسمي	الاتصال الذي لم تحدد له المنظمة الشكل والمضمون.
حسب اتجاه تدفق المعلومات	الاتصال النازل	اتصال من الرئيس إلى المرؤوسين، مثال: التعليمات
	الاتصال الصاعد	من الأسفل نحو الأعلى. مثال: رفع شكوى
	الاتصال الأفقي	في نفس المستوى التنظيمي، مثال: اجتماع الأساتذة
	الاتصال المائل	بين المرؤوس والرئيس أو بين قسمين مختلفين لا يتبع أحدهما الآخر مباشرة، مثال: أستاذ يرسل مصلحة المنح في الجامعة.
حسب وسيلة الاتصال	الاتصال الشفهي	كالمكالمات الهاتفية والاجتماعات.
	الاتصال الكتابي	كالمراسلات الإدارية، طلب ترقية، طلب تريض...
	الاتصال الإلكتروني	كالاتصال بالبريد الإلكتروني، الاجتماعات عن بعد..

المصدر: من إعداد الباحثة

يوجد إذن الاتصال الرسمي داخل التنظيم الرسمي، ويكون إما نازلا على شكل أوامر وتعليمات، أو صاعدا كرفع التقارير والشكاوي من المستويات الدنيا للإدارة العليا، أو أفقيا بين أفراد نفس المستوى الوظيفي، أو مائلا (شاقوليا) أين يغيب مفهوم "الهرمية" وتتقاطع فيه مجالات العمل والمستويات الإدارية المختلفة، إذ يمكن أن يكون من مصلحتين مختلفتين ولا تنتمي إلى نفس الرتبة الإدارية.

ومن جانب آخر يمكن للاتصال الرسمي أن يحدث شفويا أو كتابيا بطرق تقليدية كالكتيبات والإعلانات الكتابية، أو بطريقة إلكترونية حديثة كالبريد الإلكتروني، واجتماعات العمل عن بعد من خلال google meet مثلا، مجموعات ماسنجر خاصة بالأساتذة وأخرى بالإداريين...

أما الاتصال غير الرسمي، فيحدث بين مجموعات العمل أو الرئيس والمرؤوسين خارج التنظيم الرسمي، كأن يمتلك المدير سلسلة مطاعم وتكون له علاقة طيبة مع مسيرتها وتكون له زيارات صباحية قبل ذهابه للدوام وفي آخر المساء يذهب لتناول وجبة العشاء هناك بغاية تنظيمية بحتة تتمثل في بناء تواصل دائم مع مجموعات العمل المختلفة وضمان تدفق دائم للمعلومات في كل الاتجاهات.

ج. الاتصال الفعال:

يكون الاتصال فعالاً كلما اعتمد المرسل على جملة من الأسس لعلها تبدو بسيطة من الناحية النظرية لكن تطبيقها يحتاج لمهارات وفنيات عالية، نذكر منها:

- يحرص القائد على أن يشمل اتصاله بغيره ثلاث عناصر محورية: (التحديد الواضح لموضوع رسالته (Le quoi ?)، الغاية من الرسالة (le pourquoi) والكيفية المناسبة أي انتقاء الوسيلة (le comment).¹
- الاتصال عملية ديناميكية ومستمرة، لذا على المديرين عدم الانقطاع عن المرؤوسين والاكتفاء بإرسال التعليمات والأوامر من أعلى الهرم، فعلى سبيل المثال يستخدم المديرون التنفيذيون في فروع سيتي بنك باليزيا تقنية "وجبات الغداء النبضية"، كآلية لمعالجة مشكلات ملحة مثل انخفاض ولاء العملاء، تراجع معنويات العاملين، زيادة معدل الدوران الوظيفي... وبعد التواصل المباشر وغير الرسمي مع العاملين خلال وجبات الغداء تمكن المديرون من الاستماع لملاحظاتهم ومخاوفهم وبعد الاتصال الكثيف زاد ولاء العاملين وارتفعت معنوياتهم بأكثر من 50 %، وقل معدل دوران الموظفين ليقارب الصفر.²
- الحديث بلغة بسيطة ومفهومة لدى المرسل إليه، ومن عالم الأعمال نقدم مثالا في هذا الإطار؛ فمع تغير التركيبة السكانية في الولايات المتحدة الأمريكية، اتجه قادة المنظمات إلى تغيير استراتيجيات اتصالها، وخاصة مع الجاليات اللاتينية، لتصبح الإعلانات باللغة الإسبانية جزءا لا يتجزأ من استراتيجيات التسويق لتشير الأرقام إلى ارتفاع القوة الشرائية لللاتينيين إلى 1.5 تريليون دولار سنة 2015 مقابل 490 مليار دولار سنة 2000.³
- الاستفادة من إيجابيات الرقمنة في تفعيل الاتصال لمنع الإشاعات وسوء فهم أهداف التنظيم، حيث أصبحت كبرى المؤسسات والشركات اليوم تتبنى "سياسة الصندوق الوارد المفتوح" للبريد

¹ Amina Djazia CHIB, **Communication organisationnelle**, Université Abou Bakr BELKAID Tlemcen, juin 2020, p 06.

² Stephen Robbins, Mary Coulter, **Op. cit**, p 417-418.

³ Ricky W. Griffin, **Op.cit**, p p 361-362.

الالكتروني، مثلا: كان المدير التنفيذي السابق لشركة فايزر هنري ميكينيل الابن يتلقى حوالي 75 رسالة داخلية يوميا عبر البريد الالكتروني، وهذا من شأنه أن يفعل الاتصال الداخلي للشركة.¹

رغم أن التكنولوجيا شكلت وتشكل أبرز مصادر عدم اليقين البيئي الذي يواجه منظمات هذا العصر، إلا أنها مكنت المديرين من تنسيق جهود العاملين بطرق أكثر فعالية وعمقا، فالتكنولوجيا أصبحت موجودة في كل جوانب المنظمة وتختصر الوقت والجهد والتكلفة في كل العمليات الإدارية ومنها الاتصال التنظيمي. لكن من جانب آخر، تواجه المدير تحديات عديدة في عصر التكنولوجيا فيما يخص إدارة الاتصال الرقمي بمختلف أشكاله (منصات مدونات بريد الكتروني...) في ظل تهديدات أمن المعلومات والبيانات الشخصية للشركات والأفراد.

ومما سبق يمكن القول أن الاتصال وسيلة هادفة بيد المديرين، يسعون من خلالها إلى إيصال معلوماتهم للآخرين ومحاربة الإشاعات ونشر ثقافة تنظيمية معينة، كما أنها تعد أداة لتفعيل مدخل المشاركة في اتخاذ القرار وبهذا يظهر الاتصال كمكون رئيسي في الهوية التنظيمية. وعلى المدير اختيار الوسيلة المثلى في التوقيت المناسب وباللغة المناسبة والمفهومة، ويجب عليه أيضا إدماج ثقافة الاتصال الالكتروني وإتقانها لتفعيل العملية الاتصالية وهذا هو تحدي قادة العديد من المنظمات في العالم الثالث، خاصة في الإدارات العمومية.

3. التحفيز

أ. الدافعية: مفهومها وأهميتها في بيئة العمل: عادة ما يحدد الأداء الفردي في العمل وفق ثلاثة

معايير، هي:

- الدافعية والرغبة في العمل
- القدرة على العمل
- بيئة العمل

فإذا كانت المشكلة في بيئة العمل سعى القائد إلى توفير الآلات أو المواد الأولية اللازمة للعمل، وإذا كانت المشكلة في نقص المقدرة اتجه القائد لتدريب وتكوين العاملين لتصبح لديهم المهارات اللازمة، أما إذا كانت المشكلة في نقص الدافعية للعمل فإن الأمر معقد للغاية لارتباط الدافعية بالسلوك الفردي.²

¹ Stephen Robbins, Mary Coulter, **Op. cit**, p 413.

² Ricky W. Griffin, **Op.cit**, p p 294-295.

تشير الدافعية في العمل إلى "مجموعة العوامل الشخصية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي تدفع العاملين إلى الاستثمار الكامل والفعال في تنفيذ وإنجاز مهامهم، بما يؤدي في النهاية إلى نجاح المنظمة وازدهارها على المستوى العام".

وفي الحقيقة هناك سلوك مدفوع ذاتيا، كحب معلمة روضة في تعليم الأطفال الصغار، أو اكتشاف مبرمج حاسوب لحلول مشكلات جديدة أو مصور إعلانات الشغوف بالتقاط صور إبداعية. وفي المقابل، هناك من الأفراد من تدفعه "نتائج سلوكه" للعمل وليس سلوكه بمعنى أنه ينجز أعمالا وأنشطة مقابل حصوله على مكافآت مادية أو اجتماعية أو حتى لتجنب العقوبات المترتبة عن إهمال العمل.

1

ب. الحوافز بين المنطلقات النظرية وممارسات القائد لها

نلخص في الجدول الموالي التصنيفات الشائعة للحوافز:

¹ Ibid, p p299-300

جدول رقم (09): أنواع الحوافز في المنظمة

معايير التصنيف	الأنواع	مثال
أثر الحافز على الفرد	حوافز إيجابية	مكافآت مادية ومالية ومعنوية (تشجيع سلوك إيجابي)
	حوافز سلبية	الحرمان من الترقية، الخصم من الراتب (الهدف منها تعديل السلوك)
	حوافز اجتماعية	خدمات النقل، خدمات الرعاية الاجتماعية، تسهيلات سكنية للعاملين...
الجهة المستفيدة من الحافز	حوافز فردية	مكافأة العامل الذي ينتج أكثر
	حوافز جماعية	مكافأة مالية لفريق العمل الأحسن (أحسن قسم أو فرع)
طبيعة الحافز	حوافز مادية	الرواتب والأجور
	حوافز معنوية	شهادات امتياز وتقدير لمن يقوم بسلوكيات إيجابية، إدراج أسماء العمال المتميزين في لوحة الشرف

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى: فاطمة بدر، معاذ الصباغ، مرجع سابق، ص ص 161-162.

ويظهر ذكاء القائد الإداري في كيفية اختيار نوعية الحوافز التي تلائم الأفراد حتى يضمن نتائج إيجابية، فيلجأ إلى الحوافز الفردية لتميز العاملين الأكفاء عن غيرهم، ويلجأ إلى الحوافز السلبية عندما لا تنفع الحوافز الإيجابية بهدف تعديل السلوك التنظيمي، كما يجب التركيز أكثر على الحوافز المرتبطة بالأداء حتى يضمن إنتاجية وأداء أفضل من العاملين المحفزين ومن جهة أخرى يقلل من تكاليف الحوافز الجماعية التي يستفيد منها الجميع على حد سواء.

المحاضرة (04): الرقابة الإدارية

تمهيد:

لحفاظ على كفاءة العمليات الإدارية المدروسة سابقا (التخطيط، التنظيم والتوجيه)، تظهر وظيفة الرقابة أساسية في المتابعة الفعلية للوظائف الإدارية وإعادة توجيهها نحو الأهداف التنظيمية. فما المقصود بوظيفة الرقابة الإدارية؟ وماهي أسس الرقابة الفعالة؟

أهداف الدرس:

- التعرف على مفهوم الرقابة
- معرفة أثر الرقابة على العمليات الإدارية الأخرى.
- التعرف على خصائص الرقابة وأسس الرقابة الفعالة
- استيعاب أنواع الرقابة وإدراك أهميتها

أولا: الرقابة: مفهومها وأهميتها في الإدارة.

تشير الرقابة حسب هنري فايول إلى "عملية التحقق من أن كل شيء يسير وفق الخطط المعتمدة، والتعليمات الصادرة، والمبادئ الموضوعية، بهدف الكشف عن الأخطاء والانحرافات وتصحيحها مع منع تكرارها، وهي عملية تمس كل الأنشطة والمستويات".¹

كما عرفها كل من "كونتز" و"أدونيل" (Koontz و O'Donnell) من الجانب الوظيفي بأنها: "قياس أعمال المرؤوسين وتصويبها بغرض التأكد من أن أهداف المشروع والخطط التي وضعت لتحقيقها قد أنجزت".² وهو تعريف حديث لكنه يتقاطع مع تعريف فايول في كون الرقابة ليست مجرد محاسبة للأفراد بقدر ماهي وظيفة مستمرة لتوجيه الأعمال وضمان فعالية الأداء.

من خلال التعريفين السابقين، يظهر الارتباط الوثيق بين عملية الرقابة وباقي العمليات الإدارية. وعليه تبرز أهمية الرقابة في أنه:

¹Henri Fayol, **Op.cit**, p 107.

² محمد حسان، "الرقابة الإدارية"، 02 مارس 2015، مقال متاح على الموقع الإلكتروني:

- https://mhassan037.blogspot.com/2015/03/blog-post_2.html?utm_source=chatgpt.com

- لا يمكن القيام بمهمة الرقابة إلا في ظل وجود خطة وأهداف محددة.

- تشير الرقابة إلى مدى سلامة التنفيذ للخطة ومدى الالتزام بتنفيذها.

- لا تقتصر الرقابة على متابعة التنفيذ فقط إنما تشخيص الانحرافات لمعالجتها.

- تمكن من الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء المجالات المحددة لاستخدامها وكذا تزود المديرين بمعلومات عن الموارد البشرية والمادية.

- تمكن المدير من التأكد من توافر التنسيق والترابط بين كافة الوحدات التنظيمية للمنظمة وكذلك المستويات الوظيفية.¹

حقيقة، قد يتم وضع الخطط، وإنشاء هيكل تنظيمي لتحقيق الأهداف بكفاءة، وتوجيه العاملين، لكن لا توجد ضمانات بأن الأمور ستسير كما هو مخطط لها دوماً، ولا أن الأهداف التي يعمل عليها العاملون والمديرون سيتم تحقيقها بالفعل. لذا تعد الرقابة مهمة لأنها الطريقة الوحيدة التي تمكن المديرين من معرفة ما إذا كانت الأهداف التنظيمية تتحقق، وإن لم تكن كذلك، فمن الضروري معرفة الأسباب لمعالجة الأمر قبل فوات الأوان وهدر المال والجهد.²

ثانياً: خطوات الرقابة الإدارية ومتطلبات فعاليتها:

1. خطوات الرقابة الإدارية:

هناك أربع خطوات رئيسية للعملية الرقابية تطبق على الأفراد والأنشطة المراد التحكم فيها ومراقبتها،

وهي:

- إعداد معايير الأداء: المعايير هي أدوات قياس كمية أو نوعية صممت لتوجيه رقابة أداء العاملين والسلع والخدمات والعمليات. وتستخدم لتحديد التقدم أو التأخر عن الأهداف الموضوعية في الخطط. ويمكن التمييز بين معايير إدارية كالتقارير واللوائح التي تشرح نوع الأداء المطلوب

¹ محمد قاسم القريوتي، مقدمة إلى الإدارة العامة، مرجع سابق، ص ص 257-258.

² Stephen Robbins, Marry coulter, Op.cit, p p 486-487.

(وهي مقاييس تجيب عن من؟، متى؟ ولماذا العمل؟). إلى جانب معايير تقنية¹ تطبق على طرق

الإنتاج، والعمليات، المواد، الآلات... (وهي مقاييس تجيب عن ماهية وكيفية العمل).²

- متابعة الأداء الفعلي: وهي تعتبر مقياس وقائي.

- قياس الأداء: يقيس فيها المديرون الأداء ويحددون إن كان يتناسب مع المعايير الموضوعية،

وفي حالة ما كانت النتائج بعيدة عما هو متوقع تتخذ الإجراءات اللازمة.

- تصحيح الانحرافات: أي تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه لتصحيح الانحرافات، ويعتمد

ذلك على: المعيار، دقة القياسات التي بينت الانحرافات وتحليل أداء الفرد أو الآلة.³

2. خصائص نظام الرقابة الفعال:

من متطلبات نظم الرقابة الفعالة استيفاء ما يلي:

- ربط عملية التقييم بالإستراتيجية والخطط الموضوعية للتنظيم.

- إتباع مراحل وخطوات الرقابة.

- إشراك جميع أعضاء المنظمة في عملية الرقابة، حتى يلتزم الجميع بمعايير التقييم وبالتالي زيادة

فرص نجاح نظام الرقابة.

- التوازن بين البيانات الكمية والنوعية والقيمية

- الدقة في عرض التقارير⁴

- التوفير في النفقات والتكاليف.

من جانبه، يرى فايول أن الرقابة يجب أن تكون في الوقت المناسب (حسب الأعمال والأنشطة

فالتقييم في وقت متأخر يصعب من مهمة تصحيح الأخطاء.) وأن تتبع بمعاينة المخالفين لتجنب

أخطائهم مستقبلاً، كما يجب أن تكون عملية مستمرة لضمان تحقيق الأهداف الموضوعية.⁵ فالرقابة تعني

مراقبة الأداء، مقارنته وتصحيحه.

ثالثاً: أنواع الرقابة الإدارية

¹ هناك من يقسمها إلى معايير كمية، نوعية، زمنية ومعايير خاصة بالتكلفة.

² نضال البزم، مرجع سابق، ص ص 18-19.

³ نفس المرجع الأنف ذكره، ص 19.

⁴ سيد الهواري، مرجع سابق، ص ص 325-326.

⁵ Henri Fayol, Op.cit, p 109.

يمكن تقسيم أنواع الرقابة الإدارية من حيث التوقيت إلى رقابة سابقة (وقائية)، متزامنة، لاحقة. نلخصها في الجدول الآتي:

جدول رقم (10): أنواع الرقابة حسب معيار التوقيت

الهدف من الرقابة	توقيت الرقابة	نوع الرقابة
التنبؤ بالمشكلات ومنعها	قبل النشاط	الوقائية (Feedforward) مثال: برامج الصيانة المجدولة للطائرات/ إرسال شركة مكدونالدز لخبراء الجودة لتقديم المساعدة قبل فتح فرع لها في دولة ما.
تصحيح المشكلات في وقت حدوثها	أثناء تنفيذ النشاط	المتزامنة (Concurrent) مثال: المدير التنفيذي لشركة GE جيف إيميلت يقضي 60% من وقته في مواقع عمل موظفيه
تصحيح المشكلات بعد حدوثها	بعد انتهاء النشاط	اللاحقة (Feedback) مثال: الرقابة المالية

Source : Stephen Robbins, Marry coulter, **Op. cit**, pp 494-495.(بتصرف)

كما تقسم الرقابة الإدارية¹ أيضا وفق معايير: المصدر والمستوى والتنظيم إلى:

- الرقابة من حيث المصدر: داخلية وخارجية
- من حيث المستوى: على مستوى الفرد، الوحدة الإدارية، المنظمة ككل.

رابعاً: تكييف الرقابة الإدارية مع تحديات القرن الحادي والعشرين

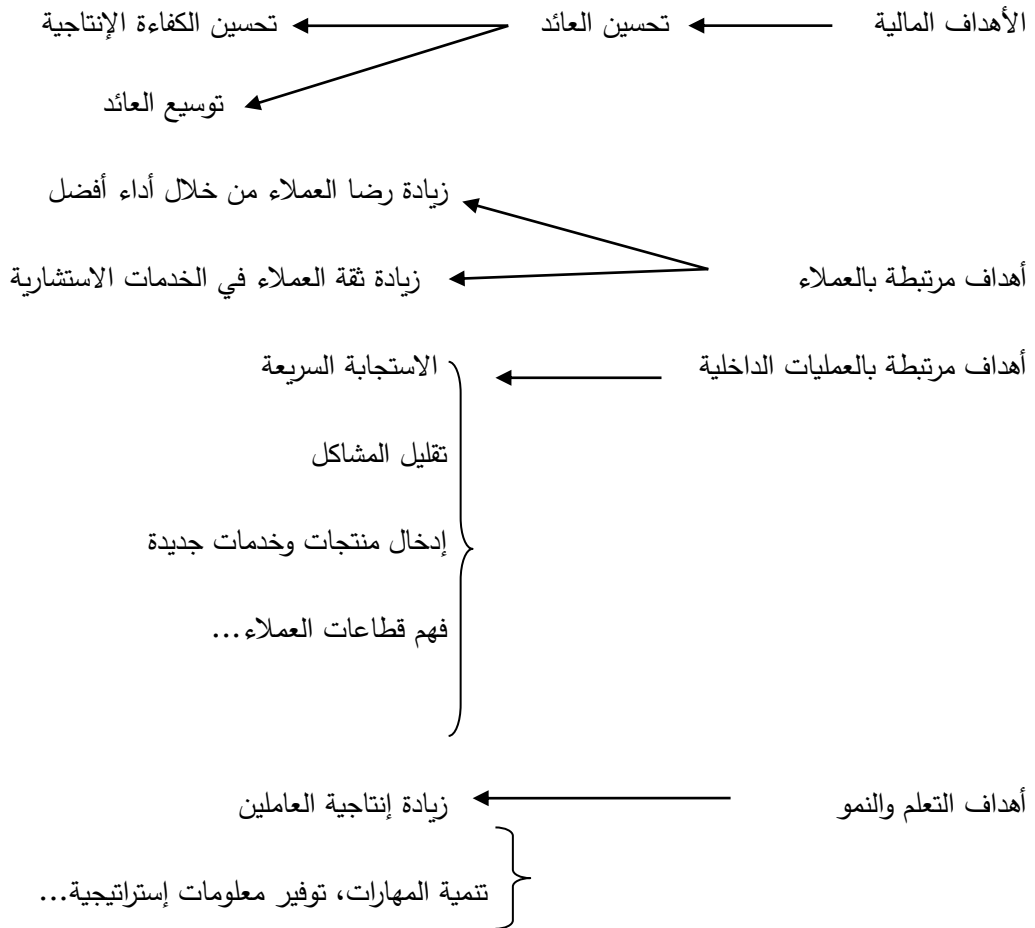
بعدما كان الهدف الأساسي في القرن العشرين هو تعظيم الربحية للمنظمات، أصبح من الضروري في عصر العولمة والمنافسة الشديدة إدخال أهداف ومعايير أخرى غير مالية إلى جانب المادية، والتي

¹ وتختلف المقاربات المعتمدة في الرقابة بين إدارة الأعمال والإدارة العامة وحتى داخل الإدارة الواحدة؛ إذ هناك المدخل السوقي في الرقابة (مثال شركة Matsushita اليابانية لصناعة الأجهزة الكهربائية)، وهناك المدخل البيروقراطي الذي يعتمد على مدى التقيد باللوائح والإجراءات (شركة British Petroleum)، ومدخل رقابة الثقافة التنظيمية يعتمد على معايير سلوكيات متفق عليها في مواقع العمل.

تستخرج من الرؤية والرسالة. وقد وضع كابلان ونورتون بطاقة الأهداف المتوازنة في شكل أسباب ونتائج تشمل على:

- البعد المالي: العائد على رأس المال المستثمر، الربحية، إنتاجية تخفيض التكاليف...
- بعد العملاء: ولاء العملاء ورضاهم والاحتفاظ بهم، حصة المنظمة في السوق، ربحية العملاء.
- بعد العمليات الداخلية: ابتكار عمليات في تصميم المنتج وتطويره، ابتكار عمليات الإنتاج والتسويق وخدمات ما بعد البيع، جودة العمليات، ضبط توقيت العمليات.
- النمو والتعلم: رضا العاملين، درجة الاحتفاظ بهم، مهارات العاملين وإنتاجيتهم.¹

مثال: المعايير الرباعية المتوازنة لبنك²



¹ سيد الهواري، مرجع سابق، ص ص 331-333

² نفس المرجع الآنف ذكره، ص 335

كما لا يجب إغفال تأثير الانترنت على عالم الأعمال وتغييرها لقواعد العمل، حيث يظهر دور الانترنت في موضوع (الرقابة الإدارية) في توفير المعلومات والبيانات التي يحتاج إليها المدير في عملية التقييم. فالنظام الرقابي يعتمد على المعلومات، وتحتاج المنظمات إلى بنية تحتية لمعالجة تلك المعلومات، وهذا ما يوفره الإنترنت للمؤسسات والإدارات مما يجعل مسألة معالجتها أكثر سهولة وسرعة وأقل عرضة للأخطاء. حيث أصبح المدير في عصر الانترنت يستطيع جمع كميات هائلة من البيانات، وتخزينها، وتحليلها بأشكال مختلفة، ثم إرسالها إلى أي شخص في المنظمة، كما قد يستخدم المديرون هذه المعلومات لتخصيص تقاريرهم وتكييفها حسب الحاجة¹.

وبالتالي يمكن القول أن التحديات الجديدة لعصر المعلومات سهلت مهام الرقابة، ولكن في نفس الوقت عددت أبعادها لضمان تنافسية وبقاء المؤسسات في ظل العولمة.

وعموماً، تعاني أنظمة الرقابة الإدارية من ضعف الفعالية في الدول النامية، وخصوصاً في القطاع العمومي مما أدى إلى انتشار الفساد الإداري والمالي وهذا ما يفسر ضعف الأداء العام وهدر الأموال العمومية.

¹ Directoire of distance education, **Management control systems**, Lovely professional university, 2012, p07.

المحور الرابع: صنع القرار الإداري

عناصر المحور:

- القرار الإداري: مفهومه، أنواعه وخطوات إعداده
- أساليب اتخاذ القرار الإداري
- القرار الإداري الفعال

تمهيد:

الحياة اليومية للإنسان قائمة على قرارات تترجم إلى أفعال وحركات تنتهي بنجاحات نتيجة لاتخاذ قرارات سليمة أو بإخفاقات نتيجة لسوء اتخاذ القرار. فالطالب الذي يقرر حضور الدروس والمحاضرات - غير الإجبارية- في الشتاء البارد والصيف الحار مثلاً قد بنى قراره على أسس واعتبارات رأى من خلالها أن قراره سليم وصائب وسيأتي له بمنافع وعوائد إيجابية على المدى القريب والبعيد، ونفس الشيء يمكن تطبيقه على منظمات الأعمال أو الإدارات العمومية في اتخاذ قراراتها. هذا ما يدفعنا للتعمق أكثر في موضوع صناعة القرارات الإدارية كعملية ديناميكية تحرك العمل الإداري بوظائفه المختلفة، وذلك في ثلاث دروس أساسية، يركز الأول على الجانب النظري لعملية صنع القرار، ويهتم الدرس الثاني بأساليب اتخاذ القرار الإداري بينما يهتم الدرس الأخير بمقومات القرار الفعال وكيفية بلوغه.

المحاضرة (01):

القرار الإداري: مفهومه، أنواعه وخطوات إعداده

تمهيد:

تعد عملية صنع القرار جوهر العمل الإداري، والسبب الرئيسي لنجاح المنظمة أو فشلها. ومن جانب آخر، تعد عملية معقدة ومرتبطة بمتغيرات عديدة، وهذا ما يجعلنا نتساءل حول أهمية القرار الإداري؟ والخطوات العلمية والمنهجية المثلى لاتخاذ قرارات فعالة؟

أهداف الدرس:

- تعريف الطالب بالقرار الإداري وأهميته في العملية الإدارية
- التمييز بين أنواع القرار الإداري
- عرض مراحل صنع القرار الإداري

أولاً: مفهوم القرار الإداري

التساؤل الجوهرى في الإطار المفاهيمي للقرار الإداري، هو ما المقصود بالقرار الإداري وكيف نميز بين صنعه واتخاذة؟

1. تعريف القرار الإداري

يعرف علي السلمى القرار الإداري أنه "اختيار لطريق أو سبيل معين تتخذه الإدارة للوصول إلى هدف مرغوب، والأصل في القرار أنه وسيلة لتحقيق أو تجنب الأخطار التي تتوقعها".¹

كما يشير إلى البت النهائي بما يجب عمله وما لا يجب عمله لتحقيق نتائج وأهداف معينة. حيث يعرفه حريم وآخرون " سلوك أو تصرف واع ومنطقي وذو طابع جماعي، ويمثل الحل أو التصرف أو

¹ عفيف حيدر، صباح هاشم، مرجع سابق، ص 190.

البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة، ويعتبر هذا البديل الأكثر كفاءة وفعالية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار".¹

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج الحقائق التالية:

- القرار الإداري وجد لتحقيق هدف محدد، حل مشكلة، أو تجنبها
- القرار الإداري يتطلب بدائل للمفاضلة فيما بينها.
- القرار الإداري هو نتيجة لعملية منطقية وواعية
- القرار الإداري عبارة عن عملية تتكون من عدة مراحل ويتشارك فيها مجموعة من الأفراد.
- القرار الإداري هو ذلك الاختيار الذي يراه متخذه "القرار السليم" الذي لا قرار سليم بعده.
- القرار الإداري يعبر عن البديل الأكثر فعالية، لكن منطقيا لا وجود ل ضمانات أكيدة 100 % أن نتائجه ستكون إيجابية.
- تفقد عملية اتخاذ القرار معناها في حالة عدم توفر الخيارات.
- اتخاذ القرار الصحيح مرتبط بتحديد معايير المفاضلة مسبقا.
- عدم اختيار أي حل من الحلول السابقة يعتبر قرار في حد ذاته.
- تفقد عملية اتخاذ القرار معناها إذا صدرت بعد فوات الأوان.

كما نستنتج عناصر عملية صنع القرار المتمثلة في: عنصر الاختيار، توفر البدائل، الأهداف، الوقت، الموارد المتاحة وظروف البيئة الداخلية والخارجية.

2. الفرق بين عملية صنع القرار واتخاذها:

تختلف عملية صنع القرار الإداري (Decision making) عن اتخاذها (Decision taking) الذي يمثل مرحلة من مراحل عملية صنع القرار. ويمكن تبرير الخلط الذي يقع فيه العديد من المؤلفين والباحثين في جعلهما مترادفين إلى الأهمية الكبيرة لمرحلة اتخاذ القرار وكونها الحاسمة لكيفية التصرف مع المشكلة المطروحة، إلا أنه عمليا فإن عملية صنع القرار تشير إلى عملية جماعية ومشاركة رغم أن صدوره في

¹ مفتاح محمد دياب، " اتخاذ القرارات الإدارية وأهميته في مؤسسات المعلومات"، المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، المجلد الأول، العدد 02، 2022، ص 46. نقلا عن:

- حريم، حسين وآخرون، أساسيات الإدارة، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 1998، ص 140.

صورته النهائية (البت النهائي فيه) يعود للقائد أو الرئيس الإداري. وبناء على هذه الحقيقة يذهب بعض الفقهاء للقول أن القرارات يجب أن تتسبب في مجموعها إلى التنظيم الذي صدرت منه.¹

ثانياً: صناعة القرار والعمليات الإدارية

في الحقيقة يمكن اعتبار المنظمات بمثابة جهاز لصنع واتخاذ القرارات الخاصة بكل عمل تنظيمي أو تنفيذي، ولهذا يعتبر القرار السليم حجر الزاوية لنجاح المؤسسات ومواجهة المشكلات والمواقف الصعبة التي تتطلب حسم الموقف بدرجة عالية من المهارة وقبل فوات الأوان، كما يهدف إلى عدم تكرار المشكلات وبالتالي الحفاظ على الطاقات والأموال والوقت الثمين في زمن العولمة والمنافسة الشرسة في عالم الأعمال.²

وعملية صنع القرار في المنظمة لا تقتصر على وظيفة إدارية معينة دون غيرها إذ نجدها في كافة العمليات الإدارية على النحو التالي:

- **عملية التخطيط** بحاجة إلى اتخاذ قرارات واعية في صياغة رؤية ورسالة المنظمة، وقرارات حاسمة لتكوين الإستراتيجية والتميز التنافسي، وضع الأهداف ومعايير الأداء...
- **تحتاج عملية التنظيم** للبت في مسألة تصميم الهيكل التنظيمي، إدارة الموارد البشرية وتدريبها...
- **التوجيه والقيادة** بحاجة إلى قرارات رشيدة لشحن الهمم وتكوين القيم والثقافة التنظيمية التي تعمل على صهر الثقافات الفردية للعاملين وتوجيهها نحو ثقافة المنظمة. وبذلك تصبح عملية صنع القرار الأداة المهمة التي يستعملها المدير للتوجيه وممارسة سلطاته ومسؤولياته.
- **عملية الرقابة** تستند أساساً إلى مجموعة قرارات تخص الرقابة على الميزانية، الرقابة على المالية، الرقابة على الأداء...³

تظهر القرارات الإدارية إذن في شكل خطط وسياسات وبرامج في عملية التخطيط، وفي شكل الهيكل التنظيمي المصمم في عملية التنظيم، بينما تظهر في قرارات التنسيق والاتصال والمتابعة في عملية التوجيه، وفي نظام رقابة الجودة والتكاليف والعمليات في وظيفة الرقابة، كما أن الوظائف الفرعية لكل عملية إدارية بدورها تقوم بصناعة قرارات تساعد في تحقيق أهدافها وأهداف المنظمة ككل؛ ويمكن في

¹ راجع: عفيف حيدر، صباح هشام، مرجع سابق، ص ص 203-204.

² عمار بوحوش، مرجع سابق، ص ص 155-156.

³ سيد الهواري، مرجع سابق، ص 399.

هذا المقام تقديم مثال وظيفة إدارة الموارد البشرية التي تقوم بصنع قرارات خاصة بعملية التوظيف (تحديد وقت إجراء مسابقة التوظيف، المواضيع التي يجب أن تتضمنها أسئلة المقابلة، طرق استقطاب الموارد الكفؤة...)، وقرارات خاصة بوظيفة التدريب (برامج التدريب وطرقه ومدته وتمويله)، وقرارات خاصة بالأجور والتعويضات، قرارات خاصة بالترقية (أسسها وأنواعها)، قرارات خاصة بحالات الإحالة إلى التقاعد ...

ثالثاً: أنواع القرار الإداري

هناك تصنيفات عديدة للقرارات الإدارية، بعدد المعايير التي تصنف على أساسها، وفيما يلي أهم تلك التصنيفات:

1. القرارات حسب إمكانية برمجتها:

وتقسم وفق هذا المعيار حسب درجة تكرارها والمستوى الإداري الذي يصدرها إلى قرارات مهيكلة، قرارات غير مهيكلة وقرارات شبه مهيكلة.

أ. القرارات غير المهيكلة (غير المبرمجة):

هي قرارات غير متكررة وغير روتينية، بمعنى تعالج مواقف لا توجد سوابق لمعالجتها (درجة تعقيد ومخاطرة أكبر)، وتتطلب قدراً معتبراً من التفكير وجمع المعلومات لاختيار البديل الأمثل من طرف المديرين في الإدارة العليا، وقدرة ومهارة عالية لدى متخذ القرار. ومن أمثلتها قرار الدخول للسوق بسلعة جديدة، أو دمج شركتين...

ب. القرارات المهيكلة (القرارات المبرمجة):

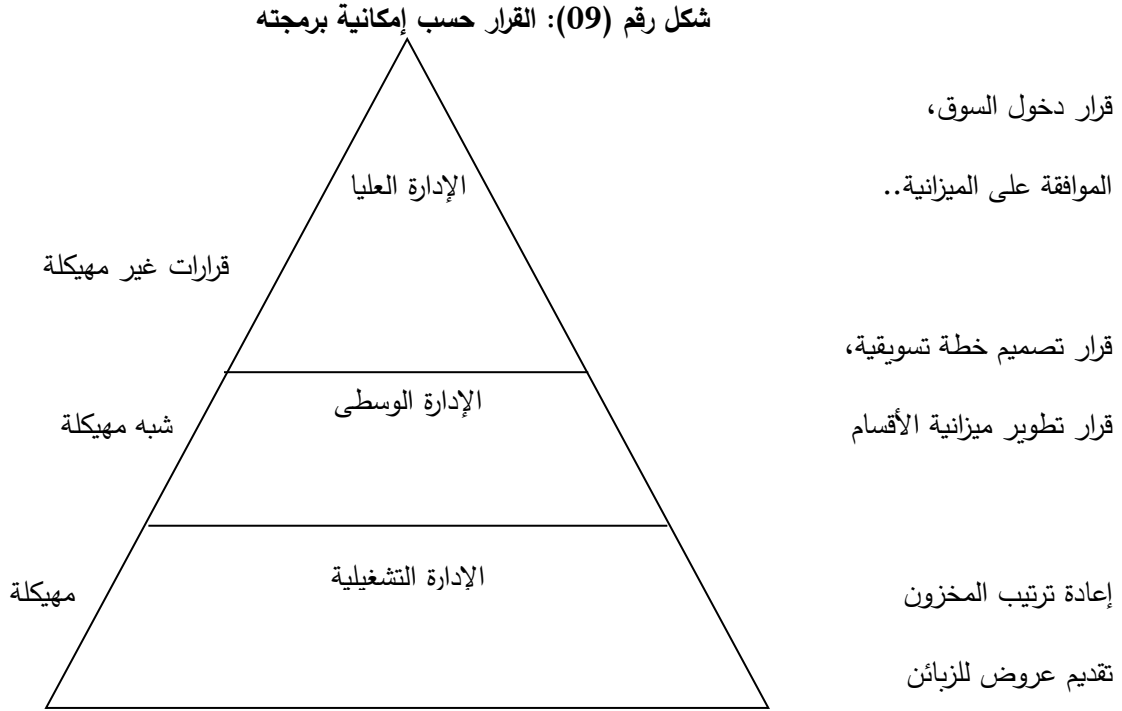
هي تلك القرارات التي تعالج مواقف شبه يومية، متكررة بشكل نمطي. ولا يكلف لوضعها جهداً كبيراً وبالإمكان التنبؤ بالنتائج بثقة عالية. من أمثلتها: قرار منح الزبائن عروض خاصة، قرار صرف الأجور، الترقية بالأقدمية... وبالتالي لا تحتاج إلى خبرة واسعة في مجال اتخاذ القرار.

ت. القرارات شبه المهيكلة (شبه مبرمجة):

وهي القرارات التي توضع لحل المشكلات التي يكون جزء منها واضحاً ومعروفاً والجزء الآخر لا يملك إجابات واضحة، كقرارات خاصة بمعالجة مشكلة انخفاض المبيعات لأشهر ماضية ففي هذا المثال

هناك جزء من القرار مهيكّل يمكن الحصول على المعلومات حوله من خلال التقارير اليومية حول المبيعات المتوفرة داخل المؤسسة، وجزء من القرار غير مهيكّل يتخذ بناء على معلومات من مصادر خارجية حول الظروف الاقتصادية الحالية واتجاهات البيع الحالية.¹

والشكل الموالي يمثل هذه الأنواع الثلاث:



المصدر: أسهان ماجد الطاهر، مها مهدي الخفاف، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، ط3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2019، ص 129.

2. القرارات حسب حالتها:

تختلف القرارات باختلاف المشكلة، وبالتالي عادة ما يتخذ القرار الملائم لذلك الظرف أو الموضوع محل الجدل، وهنا يمكن التمييز بين:

أ. القرارات المؤقتة:

هي تلك القرارات التي يتعين على المدير اتخاذها بصفة أولية لغاية أن تتضح أسباب المشكلة.

ب. القرارات التعديلية:

¹ أسهان ماجد الطاهر، مها مهدي الخفاف، مرجع سابق، ص ص 129 - 130.

في حالة ما إذا اتضحت للمدير أسباب المشكلة لكنه لا يملك أدوات وضع قرار حاسم في الموضوع لأن الظروف أو الإمكانيات لا تسمح بذلك.

ت. القرارات التصحيحية:

للتخلص من المشكلة من أساسها عند توفر الإمكانيات والظروف الملائمة لذلك.¹

كما أن هناك من يصنف القرارات الإدارية حسب معيار:

- **المستوى التنظيمي** إلى قرارات إستراتيجية، تكتيكية وتشغيلية
- حسب **النمط القيادي** لمتخذها* إلى قرارات فردية وقرارات جماعية...إلخ.
- حسب **ظروف اتخاذها** إلى قرارات تحت ظروف المخاطر، ظروف اللاتأكد والتأكد. (سيتم التركيز عليها في درس البيئة).
- حسب **الوظائف** إلى قرارات متعلقة بالإنتاج، قرارات متعلقة بالتسويق، قرارات متعلقة بإدارة الموارد البشرية...إلخ.

رابعاً: مراحل صنع القرار الإداري

ينطلق هاربرت سايمون في كتابه "العلم الجديد لاتخاذ القرار الإداري" بالقول أن طريقة صنع القرار الإداري ماهي إلا خطوات تجيب على الأسئلة الثلاثة التالية:

- ما هي المشكلة بالتحديد؟
- ماهي البدائل الممكنة لتجاوز المشكلة؟
- أي هذه البدائل هي الأفضل؟

وتمثل هذه الأنشطة الثلاثة نسبا زمنية مختلفة من وقت المديرين، وهي تختلف بدرجة كبيرة من مستوى تنظيمي إلى آخر، ومن مدير إلى آخر.²

¹ عمار بوحوش، مرجع سابق، ص ص 160-161.

* فالقرارات الفردية يصنعها المدير بمفرده (أسلوب تسلطي في الإدارة)، في حين تكون القرارات الجماعية نتيجة جهد جماعي (أسلوب ديمقراطي في الإدارة).

² Herbert A. Simon, **The new science of management decision** (Rev. ed.). Prentice-Hall, 1977, p 03.

ولمناقشة التساؤلات السابقة، والأنشطة التي طرحتها، نعرض خطوات صنع القرار الإداري في النقاط

التالية:

شكل رقم (10): مراحل صنع القرار الإداري



- مرحلة تشخيص المشكلة:

بمعنى دراسة الوضع القائم وتحري الأسباب الحقيقية التي أفرزت المشكلة. ويستعين المدير في هذه المرحلة بأصحاب الخبرة المتخصصة داخل التنظيم وخارجه، لأن التشخيص الدقيق للمشكلة هو نصف الحل لكونه يضع صانعي القرار في المسارات الصحيحة لاتخاذ القرار الرشيد الذي يعالج المشكلة من جذورها.

- مرحلة جمع المعلومات:

هي مرحلة البحث عن كافة المعلومات والبيانات التي تساعد صانعي القرار في عملية وضع البدائل، سواء كانت ذات مصدر داخلي أو خارجي (حسب موضوع المشكلة).

- مرحلة وضع البدائل:

أي وضع الحلول المتاحة وفق المعلومات المتوفرة، وكلما تم اقتراح بدائل كثيرة كانت فرصة اتخاذ القرار الصائب أكبر، وهنا يلعب عامل وفرة المعلومات وفي الوقت المناسب دورا محوريا في إعداد البدائل والحلول المحتملة.

- مرحلة تقييم البدائل:

هي المرحلة التي يتم فيها المفاضلة بين البدائل المطروحة بناء على متغيرات دقيقة كتكلفة القرار، الزمن اللازم لتنفيذه، مدى ملاءمته للظروف الحالية للمنظمة...

- مرحلة اتخاذ القرار:

هي المرحلة الحاسمة أين يقوم المدير باختيار البديل الأمثل من بين البدائل المطروحة عليه لحل المشكلة القائمة.

والحقيقة أن كل مرحلة من المراحل السابقة تعد أساسية لبلوغ القرار الرشيد، فالتشخيص الخاطئ للمشكلة ستعقد الأمور أكثر، كما أن سوء اختيار المدير للبديل الأمثل سيكلف المنظمة جهدا وتكلفة ووقتا ضائعا، وربما سيوقعه في مشكلات أعمق من الأولى.

المحاضرة (02):

أساليب اتخاذ القرار الإداري

تمهيد:

تتعدد أساليب اتخاذ القرارات، ويتوقف استخدام أسلوب عوض آخر تبعاً لطبيعة المدير ومدى تقديره لسهولة أو صعوبة المشكلة، نمط قيادته، ومدى توفر الإمكانيات والمعلومات والوقت، ولهذا سنركز من خلال هذه المحاضرة على الأساليب التقليدية والحديثة لاتخاذ القرار الإداري، وفي الأخير نعرض نموذج الرشده المحدود مقابل الرشده الكامل في اتخاذ القرار.

أهداف الدرس:

- استيعاب الطالب لأساليب اتخاذ القرار التقليدية والحديثة
- مناقشة كل من نموذج الرشده المحدود والكامل في اتخاذ القرار

أولاً: الأساليب التقليدية (الكيفية) في اتخاذ القرار:

تشير الأساليب التقليدية في اتخاذ القرار إلى الطرق التي تستخدم في الحالات التي لا تتوفر على معلومات كمية كافية، أو عندما يكون القرار معتمداً على معايير غير قابلة للقياس الكمي، ومن أهم صورها:

1. التجربة والخبرة:

يكتسب المدير الخبرة سواء من التجارب السابقة التي مارسها أو عمليات صنع القرار التي شارك فيها، وبذلك تتكون لديه مهارات متراكمة تساعد على اتخاذ القرارات في مواقف مماثلة وتكسبه الكفاءة والجرأة لاتخاذ قرارات في حالات اللاتأكد أو الأزمة.¹

¹ فاطمة آل مفتاح، سعد عبد الله ابراهيم الخريف، "أساليب اتخاذ القرار أثناء الأزمات: دراسة ميدانية على عينة من القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية"، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد 44، العدد 02، أبريل 2024، ص 68.

2. صناعة القرار الحدسي:

يعتمد هذا النوع من القرارات على المشاعر الغريزية والحدس والبديهية لدى متخذ القرار، ويستند إلى خبراته السابقة ومعرفته الضمنية لاتخاذ قرارات سريعة. فهذا النوع من القرارات مفيد في المواقف السريعة وكثيرة الغموض، أين يفنقر متخذ القرار للوقت الكافي لإجراء تحليلا معمقا حول البدائل المتاحة لعلاج المشكلة فيعتمد على تخمينات قائمة على خبرات ومعارف سابقة متراكمة.¹

النقطة الأساسية لهذا النموذج إذن، أن متخذ القرار يضع نماذج ذهنية ويقوم بتعديلها قبل تنفيذها إذا شعر باستحالة نجاحها في كل مرة، وبالتالي فالمدبرون المبتدئون لا يستطيعون اتخاذ قرارات فعالة بهذه الطريقة، لأنهم لا يملكون الخبرة السابقة الكافية للاعتماد عليها.

3. القرار القائم على تحليل السيناريوهات:

يقوم على تبسيط المعلومات المتوفرة في شكل سيناريوهات محتملة حول كيفية تفاعل عناصر مختلفة تحت ظروف معينة، وينبغي تقييم كل سيناريو من حيث اتساقه الداخلي ومصداقيته. وتتجه منظمات الأعمال عادة إلى تبني "التخطيط بالسيناريوهات" كخطوة متقدمة للتفكير في المستقبل بصورة أكثر واقعية، حيث تستفيد المؤسسات من هذا النوع من التخطيط في حالات كثيرة مثل:

- ارتفاع مستوى عدم اليقين مقارنة بقدرة المديرين على التنبؤ والتكيف مع التغيير.
- تكرار المفاجآت المكلفة سابقا
- انخفاض جودة التفكير الاستراتيجي.
- وجود تعارض واختلافات متكررة في الآراء.
- استخدام المنافسون لإستراتيجية التخطيط بالسيناريوهات.²

4. أسلوب ديلفي:

يستخدم عند الحاجة إلى قرارات متخصصة، قائمة على آراء الخبراء من خلال عدة جولات استبيانات من أجل الوصول إلى توافق في الرؤى حول المسائل المعقدة. وتتمثل خطواته وإجراءاته في:

- التعريف بالمشكلة

¹ Rasa Rezaei, Volkan Sezar, « Decisions That Drive Success: Navigating Effective Decision-Making in Business Management », 23 janvier 2024, Preprints, <https://doi.org/10.20944/preprints202401.1640.v1>, p02.

² Paul J.H. Schoemaker, « Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking », *MITSloan, Management review*, Vol. 36, No. 2, Winter 1995, p 27.

- الاختيار القسدي للخبراء والتأكد من رغبتهم في المشاركة
 - إعداد الاستمارة الأولى وإرسالها إلى الخبراء
 - جمع الردود الأولى وتحليلها، وصياغة أسئلة الاستمارة الثانية وإرسالها للخبراء
 - جمع الردود الثانية وعرض نتائج تحليلها على الخبراء، وتقديم استمارة ثالثة ورابعة عند الضرورة.
 - التحليل النهائي للنتائج وكتابة التقرير.¹
- 5. العصف الذهني:**

طريقة قدمها العالم الأمريكي أوسبورن لتوليد الأفكار والحلول من قبل أعضاء الفريق في جلسات مفتوحة، أين يقدمون أفكارهم بكل حرية ودون أي قيد أو نقد. فمن المبادئ الأساسية لهذه الطريقة: الحضر المطلق لانتقادات الأفكار المقترحة من طرف المشاركين، وتعزيز كل أنواع الأفكار (حتى النكت). ويتراوح عدد أعضاء الفريق ما بين 4-15 عضو ومن المستحسن أن يكونوا من مستويات مختلفة من التعليم والتخصص، مدة الجلسة من 15 دقيقة إلى ساعة، بعدها يقوم الخبراء باختيار القرار الإبداعي الأحسن.²

ثانياً: الأساليب الحديثة في اتخاذ القرار

في محاولة لإحلال المنطق الكمي العلمي والعقلاني في اتخاذ القرارات بدلا من المنطق الكيفي القائم على التخمين والحس، أو التجربة والخطأ، استعان Shewhart سنة 1924 في دراسته لمشاكل الاتصالات بنظرية الاحتمالات والاستدلال الإحصائي وخرائط ضبط جودة الإنتاج،³ وقبله دعا فريدريك تايلور إلى استخدام المنهج العلمي في كافة الوظائف الإدارية، لتبرز معالم المدرسة الكمية في الإدارة مع الحرب العالمية الثانية. ويلخص Hodgetts مرتكزاتها في:

- الاعتماد على المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات الإدارية.
- توفير قاعدة معلومات كأساس لصنع واتخاذ القرارات.

¹ فضيل دليو، "تقنية دلفي: عملية معيارية واستشرافية متجددة"، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 16، العدد 02، 2022، ص 573.

² طاهر حسن، "مقرر اتخاذ القرار وإدارة الأزمات، الفصل الرابع: الأساليب الكيفية والكمية في اتخاذ القرار"، الجامعة السورية الخاصة: كلية إدارة الأعمال، 2019، ص 08.

³ فتيحة بلحاج، "الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار"، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 07، 2016، ص 279.

- استخدام النماذج الرياضية في بلورة الحلول للمشكلات المختلفة.
- الاعتماد على الحاسبات الالكترونية وتكنولوجيا المعلومات في تخزين وتبادل المعلومات واسترجاعها (نظم المعلومات الإدارية) وهذا ما يساعد على اتخاذ قرارات فعالة¹.

ومن أهم الأساليب الحديثة في اتخاذ القرار يمكن ذكر:

1. بحوث العمليات:

ويقصد بها استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار كالبرمجة الخطية، المحاكاة، صفوف الانتظار، وسلاسل ماركوف.

2. شجرة القرار:

يستخدم هذا النموذج في تحليل المسائل ذات الأفعال المتتابعة، ويتم تحليل مسألات اتخاذ القرار بيانياً باستخدام التحليل الشجري لرؤية كل فروع عملية صنع القرار. ومن خلال هذا التحليل، يمكن قراءة الأفعال الممكن اتخاذها، حالات الطبيعة واحتمالاتها والمنافع المرتبطة بكل زوج من الأفعال وحالات الطبيعة².

3. نظرية المباريات:

هي نماذج رياضية لأطراف أو أنظمة متنافسة ومتصارعة (مجموعة لاعبين)، بحيث يكون الهدف المبدئي هو اتخاذ قرارات لزيادة ربح أو خسارة بعضهم³. حيث تفترض النظرية أن كل لاعب يسعى إلى تعظيم منافعه مع الأخذ في الاعتبار ردود فعل اللاعبين الآخرين. ومن أمثلة تطبيق هذه النظرية التفاوض مع النقابات.

4. نظم دعم القرار:

¹ محمد قاسم القريوتي، مقدمة في الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 138.

² مصطفى بابكر، التحليل باستخدام شجرة القرار، المعهد العربي للتخطيط، متاح على الموقع الالكتروني:

- https://www.arab-api.org/Files/Training/programs/1/2018/38_C16-7.pdf

³ فتحة بلحاج، مرجع سابق، ص 281.

ويشير إلى بناء نظام لدعم ومساندة القرار، يقدم لمستخدم النظام أدوات تساعد في تحليل البيانات من خلال استخدام قواعد بيانات ونماذج تساعد في حل المشكلة. ويرى **Case and Paker** أن نظم دعم القرار يساعد المديرين ويمدهم بأدوات تساعد على حل المشكلات شبه المهيكلة وغير المهيكلة.¹

في الأخير يمكن الجزم أم صنع واتخاذ القرار حتى يكون فعالا لا بد أن يجمع بين العلم والفن وبذلك تكون مجرد خطوات إستراتيجية ترسم معالم ومسارات المنظمة المستقبلية نحو التميز وليست أعباء إضافية يهابها المديرون. كما أن هناك عوامل خاصة بطبيعة القرار وظروفه تتحكم في اعتماد الأسلوب الأمثل لاتخاذ القرار، إذ هناك حالات تفرض اللجوء إلى الأساليب الكيفية كحالات الطوارئ واتخاذ القرارات الروتينية، وحالات أخرى يفضل فيها القيام بدراسات كمية واختيار البديل الأمثل حسب الموقف.

ثالثا: اتخاذ القرار بين الرشد الكامل والرشد المحدود:

ظهر النموذج العقلاني الرشيد في اتخاذ القرار في ظل المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، في حين فند **سايمون** من خلال نموذج الرشد المحدود النمط الأول لاعتبارات عديدة.

1. النموذج العقلاني الرشيد في اتخاذ القرارات:

يعد نمودجا منهجيا يتبع خطوات منظمة لاتخاذ القرار، ويفترض أن متخذ القرار يبني قراره بعد تحديد وتقييم جميع البدائل ذات الصلة، ويفصل في القرار ذات المنفعة الأعلى بعد المفاضلة بين البدائل المتاحة.²

وقد تعرض هذا النموذج إلى انتقادات شديدة، نظرا لوجود عوامل تؤثر على صناعة القرار الإداري تتعلق بالبيئة والوقت والمعلومات الكافية لاتخاذ القرار السليم، فهذه العوامل وأخرى تنزع صفة العقلانية والرشد الكامل من القرار، وتشكك في مزاعم المدرسة الكلاسيكية ونظرية الرجل الاقتصادي (العقلاني).

2. هاربرت سايمون وفكرة "الرشد المحدود":

ذهب **سايمون** في كتابه "السلوك الإداري" لتحديد سلوك المديرين ومحدودية قدرتهم على اتخاذ قرارات رشيدة بالكامل، نتيجة ارتباط القرار بعوامل عديدة كما سلف ذكره. وقد صنف **سايمون** القيود التي تواجه صناعات القرار في ثلاث فئات رئيسية، هي:

¹ أسمهان ماجد الطاهر، مها مهدي الخفاف، مرجع سابق، ص 131 - 132.

² Rasa Rezaei, Volkan Sezar, Op.cit, p03.

أ. فئة تتعلق بالمهارات والعادات وردود الأفعال اللاشعورية التي تحدد بطريقة آلية أداء الفرد وفعالية قراراته.

ب. فئة تتعلق بالضغوط المفروضة على الرشد (القيم، الدوافع وانتماء الفرد).

ت. مقدار المعرفة الأساسية لدى صانع القرار وإحاطته بالمعلومات.

هذه القيود إذن من شأنها أن تحدد نوعية البدائل ومقدارها، وبالتالي نطاق ومدى الترشيح وأثر كل ذلك على النتائج المتوقعة، وشكل التنظيم وحجم المسؤوليات، وبرامج التدريب وأنواع الاتصال...¹

وبناء على ذلك، اقترح سايمون "الرشد المقيد" (المحدود) مقابل "الرشد الكامل"، وكانت حجته في ذلك أن القرارات المتخذة يختلف وضعها من قرار إلى آخر؛ إذ هناك قرار يتخذ وصاحبه واثق من المعلومات المتوفرة حوله، وهناك قرار يشبه الغموض وحالة اللا تأكيد. وفي الحالة الثانية، يلجأ متخذ القرار عادة إلى قرارات مؤقتة وتصحيحية كلما توفرت لديه معلومات حول أسباب المشكلة، وهذه التحفظات تجعله يميل إلى اتخاذ قرارات مقبولة ومرضية إلى حد ما على أن يخاطر بمستقبل المنظمة.²

فالفكرة الرئيسية التي جاء بها سايمون هي ضرورة استبدال الرشد الكامل (خطوات منظمة = قرار فعال = تعظيم المنافع) بالرشد المحدود القائم على الرضا. (La satisfaction remplace la maximisation) فالقرارات تتخذ في حدود الموارد والظروف المتاحة، وبالتالي الاكتفاء بالقرار المرضي.

المحاضرة (03): القرار الإداري الفعال

¹ عبد الحميد عبد السلام أرحيم، الإدارة منهج وأسلوب، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، 2012، ص ص 34 - 35.

² عمار بوحوش، مرجع سابق، ص 170.

تمهيد:

نظرا لمركزية عملية صنع القرار داخل العملية الإدارية، ستركز هذه المحاضرة على خصائص القرار الإداري الفعال، وأهمية المشاركة والمعلومات في بلوغه ومهارة المدير في تجسيد ذلك، وفي الأخير سنقوم بعرض أهم المعوقات التي تحول دون بلوغ الفعالية القصوى في اتخاذ القرارات.

أهداف الدرس:

- تعريف الطالب بسمات القرار الفعال
- تحليل العوامل المؤثرة في صناعة القرار
- إبراز أهمية المشاركة في عملية صنع القرار.
- إبراز أهمية المعلومات والمعلوماتية في فعالية القرار

أولاً: خصائص القرار الفعال

يعرف القرار الفعال بأنه القرار المتخذ وفق إستراتيجية تفاضل بين البدائل المتاحة بمراعاة متغيرات الوقت والبيئة والتكلفة، وعموماً، يحدد الخبراء في الإدارة عدداً من السمات التي تتوفر في القرار الإداري الفعال، أهمها:

- مراعاة خطوات المنهج العلمي في اتخاذ القرار
- مراعاة البيئة الداخلية والخارجية عند اتخاذ القرار.
- إشراك العاملين في عملية صنع القرار
- شرعية القوانين واتخاذها وفق الأطر القانونية واللوائح المعمول بها داخل المنظمة.
- الاستفادة القصوى من الأساليب الحديثة في صنع القرار واتخاذها (نظم المعلومات الحديثة كالحوسبة والنظم الخبيرة والذكاء الاصطناعي).
- اتخاذ القرار في الإطار الزمني المناسب¹، فالقرار بعد فوات الأوان لا فائدة منه (هدر للجهد والوقت والمال).
- التركيز على اقتصاديات القرار الإداري المبنية على:

¹ مفتاح محمد دياب، مرجع سابق، ص 49.

. اختيار البديل الأكثر تحقيقاً لأهداف المنظمة عندما تكون تكلفة البدائل نفسها.

. اختيار البديل الأقل تكلفة من بين البدائل التي تؤدي إلى نفس النتيجة.

. المقارنة بين البدائل المتاحة في حدود الأهداف التنظيمية.

. دراسة ومعالجة كافة القيود التي تحول دون اتخاذ قرارات رشيدة بالكامل.

. الاهتمام بالسلوك الإنساني لكونه جوهر عملية صنع القرار (فالإنسان هو من يختار بين البدائل،

يتخذ القرار، ينفذه، يتابعه...)¹.

ومن الأمثلة الرائجة حول القرارات الفعالة يمكن ذكر:

- إطلاق شركة آبل لجهاز الآيفون؛ كان قرار الشركة هذا سنة 2007، قراراً إستراتيجياً وثورياً

للتحول نحو الهواتف الذكية التي تجمع تقنيات متعددة في جهاز واحد. حيث أدى هذا القرار إلى

تغيير كامل في سوق الهواتف المحمولة، وعزز مكانة آبل كشركة رائدة في مجال الابتكار.

- قرار ميكروسوفت الاستحواذ على شبكة لينكد إن؛ سمح قرار الإدماج هذا سنة 2016 من دمج

قدرات لينكد إن في مجال الشبكات المهنية مع خدمات ومنتجات ميكروسوفت، وهذا ما عزز

مكانة هذه الأخيرة في سوق البرمجيات والخدمات السحابية الموجهة للأعمال (توسع في الأسواق

وتعزيز للقدرة التنافسية للشركة).²

ثانياً: أهمية المشاركة في اتخاذ القرار الإداري

تصنف القرارات حسب جهة اتخاذها إلى قرارات فردية وأخرى جماعية، فما هي مميزات كل نوع ومتى

يتم اللجوء إليه؟

1. اتخاذ القرار الفردي:

يرى بوكانان (Buchanan) أن اتخاذ القرار الفردي يحدث لما يأخذ فرد واحد (مدير أو مسؤول

تنفيذي) مسؤولية اتخاذ القرار، ويستخدم هذا النوع غالباً في القضايا الروتينية، ومن أهم خصائصه:

¹ نفس المرجع الأنف ذكره، ص ص 52 - 53.

² Rasa Rezaei, Volkan Sezar, Op.cit, p04.

- سرعة اتخاذه، دون الحاجة إلى نقاشات أو استشارات مطولة، حيث يعد مفيدا جدا في الحالات الطارئة.
 - يتحمل متخذ القرار لوحده نتائج قراره، بالسلب أو بالإيجاب.
 - غالبا ما يعتمد القرار الفردي على الحدس والمعرفة والتجربة الشخصية.
 - تؤدي بساطة هذا النوع من القرارات إلى كفاءة الأداء، فهو النمط المثالي لاتخاذ القرار في المسائل الروتينية.
 - يملك متخذ القرار الفردي سلطة التحكم والسيطرة على كامل عملية صنع القرار مما يؤدي إلى توافق رؤيته مع إستراتيجيته الخاصة تجاه القضية أو المشكلة.¹
- 2. القرار التشاركي:**

يرى **سايمون** أن اتخاذ القرار هو محور كل تنظيم، وأن المشاركة في صنعه يعد من أهم دعائم العلاقات الإنسانية داخل التنظيم. وترتبط فعالية المشاركة عادة بثلاثة أبعاد رئيسية، هي:

- اختيار الوقت المناسب لإشراك العاملين، بما لا يؤثر على وقت العمل.
- سيكولوجية المشاركة ومكانتها المعرفية في قضايا ومشكلات العمل.
- ديمقراطية المشاركة شريطة عدم التأثير على سلطة الإدارة ولا تهدد مصالح المشاركين.

وتركز **ماري باركر فوليت** على ضرورة المشاركة الفعلية التي تقتضي التفاعل العقلي والانفعالي للعاملين، وليس مجرد عقد اجتماعات معهم دون الأخذ بأرائهم. كما يجب أن تمنح لهم فرصة استخدام قدراتهم على الابتكار والمبادأة لبلوغ أهداف التنظيم (لا يوافقون على القرارات فقط)، وشعورهم بالمسؤولية وأنهم مشاركون في صنع القرار لضمان تنفيذه بفعالية.²

والحقيقة الثابتة أن تفويض السلطة للمشاركة الجماعية في صنع القرار الإداري لا يضعف سلطة المدير، بل يؤدي إلى فعالية تحمل المسؤولية في مجالات العمل، ودعم لقوة ذلك المدير ضمن جماعته. وبالتالي يمكن القول أن للمشاركة نتائج إيجابية على مستوى الفرد، التنظيم والمجتمع:

- **على مستوى الفرد:** أكدت النظريات السيكلوجية أهمية المشاركة في صنع القرار في تحفيز الفرد وتنمية دافعيته للعمل، حيث يشعر بأهميته داخل التنظيم والعملية الإدارية ككل.

¹ Victor Mesimevwo, Apepe, "A Review of Decision Making in Organizations." **International Journal of Social Sciences and Management Research**, vol. 11, no. 3, 2025, p p 26-27.

² عبد الحميد عبد السلام أرحيم، مرجع سابق، ص ص 35-37.

- **على مستوى التنظيم:** يؤدي الأخذ في الاعتبار لآراء العاملين عند وضع القرارات الإدارية إلى الفهم الصحيح للغاية منها، إضافة إلى المشاركة الفعالة في تنفيذها وهذا ما يقلص دائرة "مقاومة التغيير"، وبالتالي تحقيق المنظمة لغاياتها.

- **على مستوى المجتمع:** تساهم المشاركة في صنع القرارات الإدارية في تطبيق النظرية الديمقراطية، فالمشاركة قيمة إنسانية في حد ذاتها يجب تطبيقها في كل مناحي الحياة.¹

وفيما يلي جدول يلخص العوامل التي تستدعي اتخاذ القرار بصفة فردية أو جماعية:

جدول (11): مقارنة بين القرار الفردي والجماعي

العوامل الموقفية التي تستوجب قرارا فرديا	العوامل الموقفية التي تستوجب قرارا جماعيا
الوقت المتاح لصنع القرار قصير	وجود حاجة للابتكار والإبداع
القرار نسبيا غير مهم بالنسبة للجماعة	المعلومات اللازمة للقرار متوفرة لدى الجماعة
لدى المدير جميع المعلومات اللازمة لصنع القرار	قبول القرار من أفراد الجماعة مهم وضروري
يمكن أن يهيمن فرد أو فردان على الجماعة	تفهم القرار من قبل الجماعة مهم
يمكن أن يتفجر صراع مدمر أثناء المناقشة	المشكلة معقدة وتحتاج إلى معلومات غزيرة متنوعة لإيجاد الحل.
قد يشعر الأفراد أن لديهم اجتماعات كثيرة، ولا يشعرون بالحاجة للمشاركة	يرغب المدير أن يشعر الأفراد أنهم جزءا من العملية الديمقراطية أو يريد بناء الثقة
المعلومات اللازمة للقرار سرية ولا يمكن إفاؤها لجميع الأفراد	وجود مخاطر، والقرار يتطلب مزيدا من التفكير في الحلول
أفراد الجماعة غير مؤهلين أو قادرين على اتخاذ القرار	وجود رغبة في أن يتفهم كل فرد الآخر بصورة أفضل

المصدر: رعد حسن الصرن، ياسر حسن، مرجع سابق، ص 237.

يمكن القول في الأخير أن للقرارات الفردية مزايا عديدة كريح الوقت (حالات طوارئ وأزمات)، أو لبلوغ كفاءة ومرونة أكبر في الأداء (تقييم أداء العاملين من طرف المدير، شراء مستلزمات مؤسسة صغيرة، الإجابة على طلبات الإجازة...)²، بالإضافة إلى وجود مواقف تفرض عدم إشراك العاملين في اتخاذها (سرية المعلومات، ضعف تأهيل العاملين، الخوف من نشوب صراعات داخل الجماعة عند المناقشة...) إلا أنه غالبا ما يكون القرار الفردي ضيق الأفق، متحيز ويغفل بعض المعلومات التي قد

¹ لتفاصيل أكثر، راجع:

- عبد الحميد عبد السلام أرحيم، مرجع سابق، ص 38-40.

² Victor Mesimevwo, Apepe, Op.cit, pp 28-29.

تفيد القرار، وفي هذه الحالة تظهر أهمية القرار التشاركي الذي يتضمن عدة فاعلين، لكل منهم مهاراته وخبراته.

ثالثاً: أهمية المعلومات والمعلوماتية في فعالية القرار الإداري

البيانات والمعلومات هي الأساس في عملية صنع القرار، وإلا سيصبح القرار مجرد تقديرات شخصية وعشوائية، يمكن أن تخطئ أو تصيب في بلوغ الهدف.¹ ومن المعروف أن من يملك المعلومة يملك سلطة اتخاذ القرار وهنا تكمن أهمية جودة المعلومات، لكن بين واقع يوصف بعصر المعلومات والمعلوماتية، والديناميكية الكبيرة لبيئة الأعمال والصراع الشديد حول اكتساب المعرفة والميزة التنافسية بين المنظمات، يظهر تحدي اتخاذ قرارات فعالة بعوائد عالية وتكاليف قليلة وفي الوقت المناسب.

ولكون المعلومات هي مادة القرار، فكلما توفرت بالكمية والنوعية المناسبة، كلما اقترب المدير من حالة التأكد، وكلما كانت منظّمة وسهلة، شاملة ودقيقة وفي وقتها زادت جودة القرارات المتخذة واتصفت أكثر بالرشادة. ولهذا وجب على المدير أو القائد الإداري أن يهتم بمصادر المعلومات المختلفة حتى يكون قادراً على الإدراك والتنبؤ بالمشكلات واقتراح الحلول المناسبة ووضع خطط واستراتيجيات لتفادي المشكلات. وعموماً، يمكن الحصول على المعلومات من مصادر وثائقية (منشورة وغير منشورة ومحفوظة)، مصادر ميدانية (من المصدر الأصلي من خلال الملاحظة أو المقابلات أو من خلال وسائل الاتصال)، من الانترنت وشبكات المعلومات وبنوك قواعد البيانات.²

ومع كثرة المعلومات والبيانات في العصر الحديث، بشكل تجاوز القدرات الإنسانية في استخدامها والتعامل معها، تظهر تكنولوجيا المعلومات كآلية للسيطرة على المعلومات وتسخيرها في خدمة متخذ القرار. حيث نجد ثلاث نظم فرعية توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم المديرين في اتخاذ القرار وهي:

- نظم دعم القرار
- نظم المعلومات التنفيذية
- نظم دعم الأعمال أو القرارات الجماعية³

¹ فاطمة بدر، معاذ الصباغ، مرجع سابق، ص 230.

² أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، إربد: عالم الكتب الحديث، 2009، ص 69.

³ راجع: توفيق عثمانية، لمرج طاهر، "تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين اتخاذ القرارات: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز عنابة"، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 02، ديسمبر 2022، ص ص 25-26.

رابعاً: معيقات اتخاذ قرار إداري فعال

العوامل الداخلية:

- العواطف: يمكن للخوف أو التوتر أو الحماس الزائد أن يؤثر سلباً على تقييم المخاطر وتقديم البدائل، وبالتالي يجب التحكم في العواطف وضبطها لبلوغ فعالية القرار الإداري.
- الانحيازات المعرفية لمتخذ القرار
- القيم والقناعات الذاتية لمتخذ القرار، والتي تظهر في شخصيته.¹
- النمط أو الأسلوب الإداري للقائد أو المدير: أوتوقراطي أم ديمقراطي مشارك في القرار

العوامل الخارجية:

- تؤثر الثقافة التنظيمية في جودة القرارات الإدارية، حيث تختلف البيئة المحفزة للابتكار والإبداع عن البيئة التي تميل للاستقرار وتجنب المخاطر.
- تأثير أصحاب المصلحة من موردين ومستثمرين وموظفين... وبالتالي يعمل متخذ القرار على خلق التوازن بين مصالح وتوقعات هؤلاء واتخاذ قرارات عقلانية ومرضية.
- الظروف الاقتصادية العامة والسياسية (خاصة عنصر الاستقرار والأمن)

الضغوط والقيود:

- يعتبر الوقت أهم قيد أمام متخذ القرار، فالرهان الحقيقي بالنسبة له هو في حصوله على المعلومات الكافية كما ونوعاً لاتخاذ القرار في الوقت المناسب. خاصة في الحالات الطارئة التي تستدعي حلولاً سريعة (عامل الزمن).
- لمحدودية الموارد المالية والبشرية أيضاً تأثير مباشر على اتخاذ القرار لضمان قابلية تنفيذه واستمراريته.
- عدم استقرار البيئة خاصة في ظل العولمة والتنافسية الشديدة (عامل البيئة الخارجية).²

خلاصة القول، تظهر عملية صنع القرار مهارة القائد في توجيه مصير ومستقبل المؤسسات والمنظمات، ومدى اعتماده على النهج التشاركي أو انفراده بسلطة اتخاذ القرار، إضافة إلى مدى فطنته إلى حالات اعتماد الأساليب الكمية والكيفية في اتخاذ القرار.

¹Rasa Rezaei, Volkan Sezar, **Op.cit**, p 03

² **Ibid**, p p 03 -04.

المحور الخامس: البيئة والتحديات المعاصرة على المنظمة

عناصر المحور:

- بيئة المنظمة
- المسؤولية الاجتماعية للمنظمة

تمهيد:

تعمل المنظمة في نظام مفتوح على بيئتها، تؤثر فيها وتتأثر بها- وهذا ما تم تأكيده عند دراسة نظرية النظم-. ومع التعقيدات التي تشهدها هذه البيئة (وخصوصا بيئة منظمات الأعمال)، فمن الضروري فهم هذا الإطار البيئي وكيفية التحكم في مختلف متغيراته لبلوغ أهداف التنظيم خاصة في ظل التحديات المعاصرة للمنظمة في ظل العولمة والتطور التكنولوجي والمنافسة الشديدة.

وكثيرا ما تظهر البيئة المجتمعية (البيئة الكلية **Macroenvironment**) تحديا كبعد رئيسي عند تحليل العلاقة بين الأعمال (المنظمات) والمجتمع. ولضمان التفاعل الإيجابي بين المنظمة وبيئتها، ظهر مفهوم "المسؤولية الاجتماعية للشركات" الذي يشير إلى مسؤولية المنظمة تجاه المجتمع الذي تنمو وتتطور في إطاره، بحيث لا ينبغي لها اتخاذ قرارات تركز على تعظيم منافعها الاقتصادية وحسب، دون مراعاة المجتمع والبيئة العامة.

المحاضرة (01): بيئة المنظمة

تمهيد:

تعتمد مختلف كليات ومعاهد الإدارة إلى تدريس "الإطار البيئي للمنظمة" تحت مسمى "الأعمال وبيئتها" أو "بيئة المنظمة"، وهذا نظرا لأهمية فهم العوامل البيئية من قبل المدير والعاملين للتفاعل الإيجابي والاستفادة من الفرص التي تتيحها البيئة بدلا من الاستسلام لتهديداتها. فالفهم الصحيح للمنظمة والتحكم فيها ما هو إلا فهم لخصائص بيئتها. ولهذا ستركز هذه المحاضرة على مفهوم البيئة وتصنيفاتها ومختلف التحديات البيئية التي تواجه الإدارة.

أهداف الدرس:

- تعريف الطالب بمفهوم بيئة المنظمة
- التمييز بين أنواع البيئة
- عرض أهم التحديات التي تواجه الإدارة
- إبراز أهمية التكيف الإداري مع المتغيرات البيئية

أولا: مفهوم بيئة المنظمة ونطاقها

تعرف بيئة المنظمة بأنها: "جميع العناصر التي تقع خارج حدود المنظمة، ولديها تأثير على المنظمة كليا أو جزئيا".¹

ويمكن فهم بيئة المنظمة من خلال تحليل نطاقها، أي تحليل المجال البيئي الذي تعمل فيه، ويختلف تأثير البيئة حسب مجال النشاط (قطاع عام/ قطاع خاص) ونوع النشاط (خدمة/ سلعة)، فتأثير البيئة السياسية على الإدارة العامة يختلف عن تأثيرها على إدارة الأعمال، ودور العوامل التكنولوجية تؤثر أكثر على تنافسية إدارة الأعمال وهكذا...

وعادة ما يتم تقسيم بيئة المنظمة إلى قسمين، يحتوي كل منهما على مجموعة من القطاعات كما سنعرضه في النقاط الموالية:

¹ Daft, Richard L, **Organization Theory and Design**, 10th ed, South- Western Cengage Learning, Australia, 2010, p 140.

1. البيئة العامة:

وتتكون بدورها من مجموعة من القطاعات التي تؤثر بطريقة غير مباشرة على المنظمات، وتتمثل في: البيئة الاجتماعية، البيئة السياسية، البيئة الاقتصادية، البيئة التكنولوجية وأخيرا البيئة الدولية، سنحاول شرحها بإيجاز فيما يلي:

- البيئة الاجتماعية:

تركز على عوامل الديموغرافيا، نمط العيش، العادات والتقاليد والقيم المجتمعية، وكيف للتغيرات التي تحصل على هذه العوامل أن تؤثر على عمل المنظمة.

- البيئة الاقتصادية:

تركز على طبيعة واتجاه الاقتصاد الذي تعمل المنظمة في إطاره، ومن بين متغيرات هذه البيئة: معدلات البطالة في الدولة، أسعار الصرف، أسعار الفائدة، معدلات التضخم، التجارة العالمية، درجة المنافسة...

- البيئة السياسية:

تركز على العمليات المرتبطة بسن القوانين والعمليات الانتخابية، وتعد التغيرات التي تطرأ على هذه البيئة ذات أهمية بالنسبة لقطاع الأعمال، فعلى سبيل المثال وصول دونالد ترامب إلى السلطة سيفيد كثيرا التوجه العام لقطاع الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية نظرا لخلفيته الاقتصادية كرجل أعمال.

- البيئة التكنولوجية:

تمثل درجة التقدم التكنولوجي داخل المجتمع، ويشمل قطاع المنتجات والمواد الجديدة، إضافة إلى حالة المعرفة والتقدم العلمي.¹

- البيئة الدولية:

¹ Archie B. Carroll, Ann K. Buchholts, **Business and society : Ethics and stakeholder management**, 7ed, South – western : Sengage Learning, P P 07-08.

زاد الترابط بين الدول كثيرا بفعل العولمة، بحيث أصبحت التغيرات في البيئة السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية في جزء من العالم قد يؤثر على جزء آخر من العالم، ومثال ذلك، تأثر أسعار القمح في العالم جراء الحرب في أوكرانيا.

2. بيئة المهمات:

وتتعلق بالعوامل ذات العلاقة المباشرة بعمليات الإدارة اليومية، والمتمثلة أساسا في:

- المواد الأولية
- الموارد البشرية
- الموارد المالية
- السوق.¹

فشركة تصنيع السيارات على سبيل المثال تتعامل بشكل مباشر وشبه يومي مع بيئة المهمات المتمثلة في الموردين (لتزويدها بقطع الغيار)، عملاء يأملون جودة المنتج وبأسعار تنافسية، ومنافسون يؤثرون ويضغطون على نظام الأسعار، وسوق عمل تبحث فيه الشركة عن مهندسين وتقنيين ذات مهارات عالية. هذا مقابل البيئة العامة للشركة، والتي تؤثر عليها بشكل غير مباشر، فقد تكون أوضاع الاقتصاد العالمي في نمو أو ركود، أسعار المواد الأولية كالحديد، القوة الشرائية للمواطن، التوجه العام لتفضيل السيارات الكهربائية (البيئة الاجتماعية)، أنظمة المعلومات المتوفرة في السيارة (التكنولوجيا)، السياسات الحكومية المتعلقة بالطاقة، دعم المركبات صديقة البيئة (البيئة السياسية).

والمؤكد أن هناك شركات تمثل نماذج أعمال متطورة مثل أمازون، آبل، نيتفليكس وغوغل تجمع بين الابتكار الاستراتيجي والقدرات التكنولوجية والمرونة التنظيمية ما يجعلها لا تستجيب فقط للبيئة الخارجية وإنما تؤثر فيها، غير أن العديد من الشركات لم تنجح في التنبؤ والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية على غرار شركة **موتورولا وكوداك** رغم نجاحهما في السابق.²

من خلال دراسة النماذج الناجحة والتجارب الفاشلة، وتحليل أسباب الفشل أو النجاح، يظهر التحكم في العوامل البيئية والتكيف مع ديناميكية التغيير من أبرز أسباب نجاح الإدارة. فرغم استنتاجاتنا عقب

¹ للتفصيل فيها، راجع:

- رعد حسن الصرن، ياسر حسن، مرجع سابق، ص ص 133 - 134.

² OpenStax, **Principles of Management**, Houston, TX : OpenStax, Rice University, 2019, p 82.

كل موضوع عن أهميته في العملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، اتخاذ القرار) إلا أنها جميعها لا تعمل في معزل عن البيئة المحيطة. وبالتالي، فإن الرهان الحقيقي للقادة يكمن في:

- كيف يضع خططا إستراتيجية تعتمد على التحليل الاستراتيجي للبيئة أولا (SWOT)، بدراسة الفرص والتهديدات ونقاط قوة وضعف التنظيم.
- كيف يضع تنظيما مرنا ومستجيبا للتغيير عند الحاجة
- كيف يوجه ويقود بفعالية ومرونة حسب ما تفرضه المستجدات البيئية
- كيف يتخذ القرارات المثلى وفق المعطيات المتوفرة وتعديلها عند الضرورة.

ثانيا: تصنيفات بيئة المنظمة

تعمل المنظمات في ديناميكية وحركية دائمة، وتختلف درجة التعقيد والبساطة ودرجة التكيف مع المتغيرات البيئية من منظمة إلى أخرى، وبذلك تتولد نوعين من الحاجات لدى المنظمة:

. الحاجة إلى المعلومات عن البيئة: فدرجة التعقيد البيئي والتغير الشديد في المعلومات تجعل المدير حريصا على جمع المعلومات عن البيئة للاستجابة بناء عليها.

. الحاجة إلى الموارد من البيئة: تحتاج المنظمة أيضا إلى الحصول على الموارد المادية والأولية والتمويل من البيئة.¹

من جانب آخر، تجدر الإشارة إلى أن درجة اللاتأكد البيئي (اللايقين) مرتبطة بالبيئة العملية (بيئة المهمات)، رغم أن البيئة العامة أيضا (السياسية، الاجتماعية والاقتصادية والدولية) يمكن بدورها أن تخلق حالة من اللايقين. وترتبط درجة اللايقين أيضا بمتغيرات: درجة الاستقرار ودرجة التعقيد.

التعقيد أو البساطة:

يرتبط هذا البعد بعدد وتباين العناصر الخارجية التي تتعامل معها المنظمة، إضافة إلى عدد المنظمات في نفس المجال. فشركة الطيران مثلا تعمل في جو معقد نظرا لتعدد العناصر الخارجية المؤثرة على عملها (تنظيمات حكومية، منافسون، شركات السياحة، الموردون، تمتثل إلى قوانين صارمة، تتطلب تكيفا مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والبيئية...). وهذا عكس البيئة البسيطة لمتجر داخل قرية مثلا.

¹ Daft, Richard L, Op.cit, p p 144-145.

الاستقرار أو اللااستقرار:

يعد المجال البيئي مستقرا إذا ظل كما هو لأشهر وسنوات،¹ والمعروف هو الحالة المتغيرة لعالم الأعمال اليوم، وبشكل غير مسبوق، خاصة مع اشتداد المنافسة.

من خلال ما سبق، يمكن التمييز بين أربع أنواع من البيئة، تؤثر بدرجات متفاوتة على التنظيم من بيئة بسيطة مستقرة وصولاً إلى بيئة معقدة وغير مستقرة، لخصها في الجدول الموالي:

جدول (12) أنواع البيئات

<p>البيئة البسيطة والمستقرة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدد قليل من العناصر الخارجية - التغييرات بطيئة ومتوقعة <p>مثال: موزعو المشروبات الغازية، المخابز</p>	<p>البيئة البسيطة وغير المستقرة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - عناصر خارجية محدودة - تغييرات سريعة <p>مثال: مصانع ألبسة الموضة</p>
<p>البيئة المعقدة والمستقرة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - عناصر خارجية عديدة - مستقرة نسبياً <p>مثال: الجامعات الحكومية، شركات التأمين، مصانع الأجهزة الكهرومنزلية</p>	<p>البيئة المعقدة وغير المستقرة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - عناصر كثيرة - تغييرات سريعة <p>مثال: شركات التكنولوجيا المتطورة، شركات ألعاب الفيديو</p>

Source : Daft, Richard L, **Op.cit**, p 148 (بتصرف)

يظهر الجدول أعلاه أن بيئة المنظمة تتدرج من بيئة بسيطة ومستقرة إلى بيئة معقدة وغير مستقرة، والتي تعد أكثر البيئات تحدياً للمديرين، ولذلك اجتهد المفكرون في دراسة وتحليل هذه الأنواع على غرار دراسات بيرن وستولكر، دراسات إمري وترست، ودراسات لورنس ولورش.²

قسم بيرن وستولكر البيئات الإدارية إلى بيئة مستقرة وبيئة غير مستقرة، وقاما بربطهما بنوع الهيكل التنظيمي المناسب، وخلصا إلى أن الهيكل الميكانيكي يصلح أكثر في البيئات المستقرة الثابتة، في حين يصلح الهيكل العضوي على البيئات غير الثابتة نظراً لخصائصه المرنة (اللامركزية، اللارسمية، المبادرة، الاتصال الأفقي بدل العمودي، الاستجابة السريعة للتغيير...).

في حين قسم إمري وترست البيئات الإدارية إلى أربعة أصناف وهي: بيئة هادئة نوعاً ما، بيئة هادئة مع بعض التقلبات، البيئة المزعجة المتغيرة، البيئة المضطربة المعقدة، وكل نوع من هذه البيئات

¹ Ibid, p 146.

² للتفصيل في هذه الدراسات، يمكنك مراجعة:

- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص ص 223-229.

تحتاج لأساليب محددة للتكيف وتحقيق استمرارية العمل، فتناسب التنظيمات الميكانيكية البيروقراطية مع البيئات المستقرة، بينما تتناسب التنظيمات العضوية مع البيئات المعقدة والمضطربة.

وتوصل كل من لورنس ولورش من خلال دراساتهم حول أثر البيئة الخارجية التي تعمل في إطارها المنظمات من حيث سرعة ودينامكية التغيير ودرجة الغموض التي تحيط بها، أنه لا وجود لهيكل تنظيمي واحد صالح لجميع أنواع المنظمات. حيث ركزا على متغيري التمييز (تمايز وتنوع الوحدات الداخلية للتنظيم يجعلها تتعامل مع أجزاء مختلفة من البيئة الخارجية)، والاندماج (ضرورة التنسيق والاندماج وكلما كان التمايز أكثر احتاجت المنظمة لآليات اندماج أقوى).

ثالثا: التحديات المعاصرة وأثرها على المنظمة

تواجه الإدارة المعاصرة تحديات متصاعدة على جميع المستويات محليا، إقليميا وعالميا، تتمثل مجملها فيما يلي:¹

- فرضت العولمة تحديات كبيرة على المنظمات؛ كالحاجة إلى الكفاءة والفعالية وتحقيق الجودة، المنافسة الشديدة، التعقيد الفني، والتغيرات الكبيرة في نوعية القوى العاملة.
- التكنولوجيا وثورة المعلومات ووسائل الاتصال، وما تلعبه من دور في نمو وتعقيد المنظمات الإدارية وزيادة تنافسيتها.
- إحلال السوق العالمية الموحدة وتعاضم دور الشركات متعددة الجنسيات.
- تعاضم دور الإنتاج الفكري في الاقتصاد العالمي وزيادة الوعي بحقوق الإنسان وحماية البيئة.
- بروز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وأثرها الكبير على المجتمع خاصة في مجالات إدارة الأعمال.
- تغير القيم التنظيمية والتركيز حديثا حول الشفافية والمساءلة وأخلاقيات الوظيفة.

وعليه، يعد التحكم والتفاعل مع البيئة أمر في غاية الأهمية لكون التنظيم لا يستطيع عزل نفسه عن المؤثرات البيئية. ومن المعروف أن المديرين لا يحبذون العمل في ظروف خارج سيطرتهم ويفضلون

¹ عقلة محمد المبيضين، "التحولات والتغيرات في البيئة العالمية وأثرها على الإدارة في القطاعين العام والخاص"، في: مجموعة من الخبراء، الإدارة العربية وآفاق تحديثها لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ص 10-06.

العمل في بيئة مستقرة حتى لا يضطروا إلى تعديل خططهم باستمرار لمواكبة التغيرات، لذلك، يلجأون للاستعانة بإستراتيجيات التكيف التي يرونها الأمثل.

وعموما، تظهر ملامح التأثير البيئي على المنظمات من خلال:

- الانتقال من عصر الإدارة البيروقراطية للتركيز على فرق العمل والمشاركة والتنظيم الشبكي. (تنظيمات أكثر مرونة)
- ظهور ثقافة تنظيمية حديثة قائمة على تشجيع التفوق والإبداع والابتكار (عصر الذكاء الاصطناعي).
- ظهور مقاربات وأساليب تبحث في التكيف مع التحديات التنظيمية كإدارة الجودة الشاملة والتسيير العمومي الجديد، الحوكمة العمومية....
- عولمة الإدارة وتسيير الموارد البشرية.

في الأخير يجب التأكيد أنه على المدير أو القائد الاهتمام بدراسة البيئة التي يعمل في إطارها وتحديد كل المتغيرات التي لها تأثير مباشر على التنظيم، ويسعى للتحكم فيها من خلال اختيار الإستراتيجية المناسبة، مع جمع ما أمكن من المعلومات عن البيئة الخارجية مع ضرورة تبني ثقافة تنظيمية مشجعة على الابتكار والإبداع. كما تظهر مهارة المدير أو القائد الإداري في اتخاذ القرارات الصائبة في كل حالات البيئة (المستقرة، المضطربة، البسيطة والمعقدة)، وهنا يظهر القائد الموقفي الذي يبدع في تغيير أساليب اتخاذ القرار حسب بيئة وموقف القرار الإداري.

المحاضرة (02):

المسؤولية الاجتماعية للمنظمة

تمهيد:

لتنظيم العلاقة بين المنظمة والمجتمع الذي تعيش وتنمو فيه، ظهرت الحاجة إلى تطوير مفهوم "المسؤولية الاجتماعية" للاستفادة المتبادلة بين الطرفين اقتصاديا، واجتماعيا وأخلاقيا. وتختص هذه المحاضرة بعرض مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطورها، وأهميتها بالنسبة للمنظمة والمجتمع.

أهداف الدرس:

- تعريف الطالب بمفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهم أبعادها.
- عرض التطور التاريخي للمفهوم وتنامي الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة
- إبراز أهمية المسؤولية الاجتماعية للمنظمة والمجتمع
- عرض أمثلة تطبيقية من عالم الأعمال حول المسؤولية الاجتماعية

أولا: علاقة المنظمة بالمجتمع والحاجة إلى أخلاقيات وقيم العمل

بالرجوع إلى خصائص الإدارة (المحور الأول)، تبرز الحاجة إلى وضع إطار أخلاقي بين المنظمة والمجتمع، باعتبار:

- وجدت المنظمة لتحقيق منافع واضحة لفئات محددة داخل المجتمع، ولأنها جزء منه، تتعامل وتتفاعل معه فهذا يوجب أخلاقيات تضبط وتوجّه هذه العلاقة.
- تبرز منظمات الأعمال ككيان اقتصادي يعمل وفق أسس رشيدة لضمان جودة المنتج وضبط التكلفة وتعظيم المنافع لكل الأطراف ذوو العلاقة بالمنظمة (سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية) وهذا ما يتطلب تفعيل إطار أخلاقي لضبط العمل الإداري.
- من الطبيعي أن يظهر بعض التعارض في المصالح في تحديد نوع ونطاق وتوقيت تحقيق المنافع، فغالبا ما تفضل المنظمة الاستفادة من العوائد في الأجل القصير، في حين تتطلب

مصالح الأطراف الأخرى مثل المجتمع، تحقيقها على المدى البعيد. وللتوفيق بين الأطراف والاتجاهات لابد من العمل في إطار أخلاقيات وقيم الأعمال.

- من غير المقبول أخلاقيا أن تكون المنظمات مستخدمة ومستهلكة فقط لموارد وإمكانات المجتمع دون أن يكون عليها التزام مقابل ذلك.¹

وعليه، تظهر حاجة المنظمة في علاقتها مع البيئة المجتمعية وفق إطار أخلاقي وقيم عمل يتفق جميع الأطراف عليه. يشمل ما يلي:

- تحديد وصياغة أهداف المنظمة ورسالتها وغاياتها في ظل إطار أخلاقي يوازن في تحقيق أهداف التنظيم وأطراف المصلحة ومجتمع هذا التنظيم.

- أن تكون أعمال وأنشطة المنظمة داعمة لأهداف التنمية في المجتمع، ومتوافقة مع البناء الثقافي له.

- الالتزام بمعايير وأسس أخلاقية عند اتخاذ القرارات الإدارية لتحديد مواصفات المنتج وتسعيه، إبرام العقود مع العملاء...

- ربط أنشطة الإنتاج والتسويق والبيع والشراء والتخزين والعلاقات العامة وخدمة العملاء وغيرها من الأنشطة بأسس أخلاقية محددة، لبناء الثقة والاستدامة.

- أن يكون التعامل مع الفرص والقيود التي تفرضها البيئة من خلال إطار أخلاقي.²

ثانيا: مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأبعادها

كثيرا ما يرتبط مصطلح "المسؤولية الاجتماعية" بالالتزام والاستجابة، فما معنى أن تكون المنظمة ملتزمة اجتماعيا؟

1. تحديد المفهوم:

يعرف Schermerhon المسؤولية الاجتماعية بأنها: "التزام المنظمة بالعمل بالطرق التي تخدم مصالحها ومصالح أصحاب المصالح الخارجيين".

¹ مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في الجهاز الحكومي والمنظمات العامة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2011، ص ص 78-84.

² نفس المرجع الأتف ذكره، ص ص 81-83.

في حين عرفها **Williams** بأنها: "التزام قطاع الأعمال بمتابعة السياسات واتخاذ القرارات والأعمال التي تعيد المجتمع".¹

البنك الدولي: "التزام أصحاب النشاطات الاقتصادية بالمساهمة وبدوافع ذاتية في التنمية المستدامة من خلال العمل مع مكونات المجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس بما يخدم الاقتصاد والتنمية معا".

مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة: "الالتزام الدائم من قبل شركات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية، والعمل على تحسين الظروف الحياتية للقوى العاملة وعائلاتهم، والمجتمع المحلي والمجتمع ككل".²

المفوضية الأوروبية: " هي الإطار الذي تقرر فيه الشركات المساهمة طوعا لتحقيق مجتمع أفضل وبيئة أنظف".³

في الحقيقة، هناك تعاريف كثيرة قدمت للمسؤولية الاجتماعية من قبل المختصين والمنظمات غير الحكومية المهتمة بالشأن الاقتصادي، وهي تتراوح بين "تحقيق الربح فقط"، إلى "أي نشاط تقوم به المنظمة لتحقيق الرفاه الاجتماعي" و"تحسين الظروف الاجتماعية أو البيئية". وذلك حسب مداخل واتجاهات المسؤولية الاجتماعية:

الاتجاه الأول:

يمثل الرؤية التقليدية للمسؤولية الاجتماعية، التي ترى أن المسؤولية الاجتماعية الوحيدة للمنظمة هي تعظيم الأرباح، واتخاذ إجراءات اجتماعية للاستجابة لالتزاماتها الاجتماعية والقانونية فقط (لا تتجاوز ما هي ملتزمة به قانونا). ويعد **ميلتون فريدمان** من أهم مدافعي هذا الاتجاه.

الاتجاه الثاني:

¹ أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، ط2، عمان: دار وائل، 2016، ص 384.
² رسلان خضور، "التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سورية"، ندوة الثلاثاء الاقتصادية الرابعة والعشرون، دمشق: جامعة العلوم الاقتصادية السورية، 26-04-2011، ص 06.

³ معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، المسؤولية الاجتماعية للشركات، متاح على الرابط:
- <https://mas.ps/concepts-and-definitions/4194.html>

يرى أنه على منظمات الأعمال أن تؤدي دورا اجتماعيا لأنها ليست كيانات مستقلة مسؤولة أمام المساهمين فقط وإنما لها التزامات تجاه المجتمع ككل أيضا. وعادة ما تحدث استجابة لحاجة اجتماعية معينة، ليسترشد المديرون بالقيم الاجتماعية ويتجاوزوا بذلك مجرد الالتزام القانوني والاقتصادي ليتجهوا للموازنة بين ذلك وتحقيق الصالح العام للمجتمع كما رعت شركة وولمارت برنامجا لمكافحة "مشكلة الجوع"؛ أين تبرع العملاء بالمال لمنظمة "الحصاد الثاني لأمريكا" من خلال شراء قطع ألغاز، وقامت الشركة بمطابقة أول خمسة ملايين دولار جمعت (بمعنى تبرعت الشركة بخمسة ملايين مائة) إلى جانب إطلاقها لحملة إعلامية في كبرى الصحف بشعار "لا يمكن حل المشكلة بدونك". .

وفي حين يقدم الاتجاه الأول المسؤولية الاجتماعية بمفهومها الكلاسيكي على أنها التزام اجتماعي، يقدمه الاتجاه الثاني على أنه استجابة اجتماعية، ليتخذ المفهوم بعدا أعمق فيما بعد ليعبر عن "التزام بالقانون وبمصالح المساهمين، إضافة ما يحسن المجتمع وتجنب ما يضره". (واجب أخلاقي تجاه المجتمع)¹

وللتمييز بين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، نعرض المصفوفة التالية:

شكل (11): مصفوفة العلاقة بين الالتزام بأخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية

الالتزام بأخلاقيات العمل

التزام أخلاقي عالي وضعف في الالتزام الاجتماعي	ملتزمة أخلاقيا واجتماعيا
غير ملتزمة أخلاقيا وغير ملتزمة اجتماعيا	ملتزمة اجتماعيا وضعف في الالتزام الأخلاقي
	تبنى المسؤولية الاجتماعية

المصدر: رعد حسن الصرن، ياسر حسن، مرجع سابق، ص 125.

هناك درجات متفاوتة للالتزام الأخلاقي والاجتماعي للمنظمات، تتدرج من انعدام الالتزام الأخلاقي والاجتماعي معا إلى الالتزام العالي أخلاقيا واجتماعيا. وعادة ما يقصد بالالتزام الأخلاقي المبادرات التطوعية التي تتجاوز الالتزام بما يفرضه القانون، في حين ينظر للمسؤولية الاجتماعية من البعد الرسمي المفروض بقوة القانون، والذي يعرض المنظمة لمساءلات قانونية وعقوبات في حين عدم الالتزام بها. وهذا

¹ Stephen P Robbins, Mary Coulter, Op. cit, p p 124-125.

لا يمنع أن تتضمن المسؤولية الاجتماعية أبعاداً تطوعية خيرية، وهو ما سنعرضه في أبعاد المسؤولية الاجتماعية. (المسؤولية الاجتماعية بمفهومها الحديث يجمع بين الأعمال الخيرة وتحقيق الربح والالتزام بالتشريعات والقوانين).

2. أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

للمسؤولية الاجتماعية أربعة أبعاد رئيسية، وهي:

1. البعد الاقتصادي:

يركز على التزام المنظمة بأن تكون منتجة وتلبي الحاجات الاستهلاكية للمجتمع، وتشمل عناصر: المنافسة العادلة، منع الاحتكار، احترام قواعد المنافسة، تعظيم الأرباح... فالمساهمات الاجتماعية هنا هي نتائج عرضية للبعد الاقتصادي.

2. البعد القانوني:

يستند إلى القوانين والتشريعات، وتتضمن عناصر: حماية المستهلك من الغش، حماية البيئة من التلوث، تأمين السلامة والعدالة للأفراد، منع الاستخدام غير المنظم للموارد، التخلص من النفايات... فالمسؤولية الاجتماعية من خلال هذا البعد تغطي مواضيع كثيرة.

3. البعد الأخلاقي:

يمكن اختصاره في عدم انتهاك المنظمة للمبادئ المتفق عليها، والاستناد إلى المعايير الأخلاقية والقيم الاجتماعية والعادات والتقاليد المجتمعية، واحترام حقوق الإنسان.

4. البعد الخيري:

المسؤولية الخيرية هي اختيارية، وعديد المنظمات الكبرى تتبناها بهدف تطوير نوعية الحياة بشكل عام، وترتبط به عناصر: المشاركة في حل المشكلات الاجتماعية كالفقر والامية والبطالة، تقديم خدمات صحية، تعليمية ثقافية، رعاية دور الأيتام والمسنين، الحفاظ على البيئة، المشاركة أثناء الحوادث والكوارث الطبيعية كالزلازل والفيضانات بمساعدات مالية أو مادية...¹

¹ أحمد المعاني وآخرون، مرجع سابق، ص 392-393.

إن الانخراط الاجتماعي لا يعني تراجع الأداء الاقتصادي للمنظمة، وإنما التوفيق بين أهداف المنظمة والأخذ بعين الاعتبار متطلبات البيئة وحاجات المجتمع والالتزام الاجتماعي تجاه أصحاب المصالح. وهذا ما يتطلب إدخال هذه المعايير في كل الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

3. أهمية المسؤولية الاجتماعية:

التزام المؤسسات والشركات بالمسؤولية الاجتماعية مهم ومفيد جدا سواء تعلق الأمر بالمنظمة أو المجتمع ككل.

بالنسبة للمنظمة:

- بناء وتنمية الصورة الذهنية للمنظمة لدى الأطراف ذوو العلاقة بها، بما يدعم مركزها الاجتماعي والتنافسي (تعزيز اتجاهات الثقة في المنظمة).
- توفير متطلبات سياسات الجودة والجدارة في مجالات وأنشطة المنظمة محليا، إقليميا ودوليا من خلال استيفاء شروط جودة العلاقات مع الأطراف وتطبيق أخلاقيات وقيم العمل.¹
- استقطاب العمالة المميزة والحفاظ عليها، زيادة الإنتاجية، كسب ولائهم ورضاهم.
- زيادة الفوائد الاستثمارية ومعها الأرباح.
- تحسين علاقات المنظمة مع عناصر البيئة الخارجية.²

بالنسبة للمجتمع:

- تحقيق الاستقرار الاجتماعي لقيام مفهوم المسؤولية الاجتماعية على أسس العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص.
- تحسين نوعية وجودة الحياة على مستوى المجتمع (مكافحة البطالة والفقر، تحسين خدمات التعليم والصحة...).

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص ص 93-94.

² سميرة لغويل، نوال زمالي، "المسؤولية الاجتماعية: المفهوم، الأبعاد والمعايير"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27، ديسمبر 2016، ص 304.

- تحقيق التفاعل الايجابي بين المنظمة والمجتمع.¹

ثالثا: تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات

بدأت الإرهافات الأولى لمفهوم المسؤولية الاجتماعية منذ عشرينيات القرن الماضي، مع تفكير المديرين في كيفية تحقيق التوازن بين تعظيم الأرباح والاستجابة لمطالب العمال والعملاء والمجتمع، ومع الحرب العالمية الثانية، أصبح ينظر للشركات كمؤسسات ذات أدوار مجتمعية.

بعدها شهدت فترة الخمسينات تركيزا أكاديميا كبيرا حول الجانب الاجتماعي للسلوك التنظيمي، ولعل أهم مساهمة في هذا الشأن كتاب **هوارد بوين (H. Bowen)** - الملقب بأبو المسؤولية الاجتماعية للشركات - سنة 1953 بعنوان " **Social Responsibilities of the Businessman**". في حين عرفت فترة الستينات تفاعلا قويا بين المسؤولية الاجتماعية للشركات مع القضايا الاجتماعية الكبرى حقوق المساهمين، وأصحاب المصالح، البيئة... وبقي التطبيق العملي لها محصورا في العمل الخيري والفردى لفترة معتبرة.

في السبعينات بدأ ترسيخ فكرة أن المسؤولية الاجتماعية لا تقتصر على مطالب المساهمين ولكن المجتمع ككل، لتبرز مفاهيم جديدة في فترة الثمانينات على غرار الاستجابة المجتمعية، أداء الشركات الاجتماعي، نظرية أصحاب المصلحة... وتطورت نماذج عديدة في التسعينات مع اتساع رقعة الشركات متعددة الجنسيات (مفهوم الثلاثي المتوازن: الاجتماعي، البيئي والاقتصادي، هرم المسؤوليات...)².

من جانب آخر، طرحت مسألة "المسؤولية الاجتماعية" مرات عديدة من طرف شخصيات عامة، ففي سعيه لتحفيز الاقتصاد وتحقيق النمو، دعا الرئيس الأمريكي **ريغان** (في الثمانينات) القطاع الخاص إلى تبني ممارسات مسؤولة، وفي التسعينات أسس **بيل كلينتون** جائزة "المواطنة المؤسسية" للشركات ذات السلوك الاجتماعي المسؤول. وكانت النقطة الفارقة سنة 1999 عندما دعا **كوفي عنان** الأمين العام للأمم المتحدة آنذاك لإنشاء ميثاق عالمي من المبادئ والقيم، أطلق في جويلية 2000 لمعالجة الفراغ الموجود في الحوكمة خاصة ما تعلق بحقوق الإنسان والقضايا الاجتماعية والبيئية وإدماج القيم العالمية في الأسواق.

¹ نفس المرجع الآنف ذكره، نفس الصفحة

² Latapí Agudelo et al. "A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility", **International Journal of Corporate Social Responsibility**,4-1, 2019,p p 04-06.

لم تربط أهداف التنمية للألفية الثالثة بالمسؤولية الاجتماعية مباشرة، لكن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي جعلها إطارا للتعاون بين الأمم المتحدة والقطاع الخاص من أجل تحقيق تلك الأهداف. كما نشرت المفوضية الأوروبية "الورقة الخضراء لتعزيز إطار أوروبي للمسؤولية الاجتماعية للشركات" والتي شكلت خطوة أساسية نحو "الإستراتيجية الأوروبية للمسؤولية الاجتماعية" المعتمدة منذ 2002، وبعدها أطلقت المفوضية الأوروبية " خارطة الطريق الأوروبية للشركات: نحو مؤسسة تنافسية ومستدامة" سنة 2005، و"إستراتيجية الإتحاد الأوروبي المجددة للمسؤولية الاجتماعية للشركات للأعوام 2011-2014 سنة 2011. وأطلقت منظمة CSR Europe من جهتها "بيان مؤسسة 2020، سنة 2015 بهدف توجيه الشركات الأوروبية نحو اقتصاد مستدام إلى جانب خلق القيمة لأصحاب المصالح.¹

من جهته، ميز Wayne Visser بين خمس مراحل مرت بها المسؤولية الاجتماعية تبعا للعصور الاقتصادية، كما هي مبينة في الجدول الموالي:

جدول (13): العصور والأعمار المختلفة للمسؤولية الاجتماعية للشركات

العصر الاقتصادي	مرحلة CSR	نمط التشغيل	عامل التمكين الرئيسي	الفئة المستهدفة من الأطراف المعنية
الجشع	دفاعية	تدخلات عشوائية	الاستثمارات	المساهمون، الحكومة، الموظفون
العمل الخيري	خيرية	برامج خيرية	المشاريع	المجتمعات المحلية
التسويق	ترويجية	العلاقات العامة	وسائل الإعلام	الجمهور العام
الإدارة	الإستراتيجية	أنظمة الإدارة	المدونات - الأكواد	المساهمون المنظمات غير الحكومية
المسؤولية	نظامية (جزرية)	نماذج الأعمال	المنتجات والسياسات	الجهات التنظيمية والعملاء.

Source : Wayne Visser, The age of responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business, *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, Vol. 5, No. 3 , 2010, p 02.

1. عصر الجشع:

تكون فيه المسؤولية الاجتماعية دفاعية، حيث لا تعد برامج التطوع للموظفين مثلا إلا إذا ثبت أنها ستحسن من دافعيتهم للعمل وإنتاجيتهم، ولا ينفق على ضوابط التلوث إلا تجنباً للغرامات والعقوبات.

2. عصر العمل الخيري:

¹ Ibid, 06-10.

وفيه تدعم الشركات قضايا اجتماعية وبيئية من خلال تبرعات ورعاية بهدف تمكين المجتمع المدني والجماعات المجتمعية.

3. عصر التسويق:

تستخدم فيه المسؤولية الاجتماعية كأداة لتحسين الصورة الذهنية للشركة، وتحسين صورتها داخل المجتمع (الجمهور العام).

4. عصر الإدارة:

عرف هذا العصر المسؤولية الاجتماعية الإستراتيجية التي تربط بين أنشطة CSR ونشاط الشركة الأساسي. وذلك يتم من خلال الالتزام بمدونات المسؤولية.

5. عصر المسؤولية:

وفيه ظهرت المسؤولية الاجتماعية النظامية، التي تركز على جذور مشكلات عدم الاستدامة وعدم المسؤولية من خلال ابتكار نماذج أعمال جديدة، والدعوة إلى سياسات وطنية وإقليمية ودولية داعمة للمسؤولية النظامية.¹

رابعاً: لماذا التركيز المتزايد حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمة؟

لقد وجهت انتقادات شديدة لمنظمات الأعمال طيلة السنوات الأخيرة، من قبيل أنها تستخدم القوة وتسيء استخدامها، تلوث البيئة وتستغل الناس لتحقيق مكاسبها، وتستغل العمال والمستهلكين، كما أنه كثيراً ما ينخرط قطاع الأعمال في سلوكيات مشكوك فيها وغير أخلاقية مع مختلف أصحاب المصلحة.² ولعل من أكثر الفضائح المالية والأخلاقية التي وقعت فيها شركات كبيرة نذكر:

- كارثة بوبال (نهاية 1984)، من أسوأ الكوارث الصناعية للشركات متعددة الجنسيات.
- فضائح جنسية وأخرى متعلقة بالتمييز العنصري في النصف الثاني من التسعينات في شركات كبيرة مثل ميتسوبيشي (Mitsubishi) وكوكا كولا (Coca-Cola).

¹ Wayne Visser, **Op. cit.**, pp 02-03.

² Archie B. Carroll, Ann K. Buchholts, **Op. cit.**, p p 11-22.

- فضيحة شركة إنرون (Enron) 2001: وهي من كبرى شركات الطاقة في العالم، تلاعبت بسجلاتها التجارية وأنشأت شركات وهمية، وانتهى بها الأمر إلى إفلاس الشركة وسجن كبار موظفيها.

- فضيحة وورلدكوم (Worldcom) 2002، في مجال الاتصالات، قامت بتضخيم أرباحها بشكل وهمي.

- فضيحة الغش الكبرى بجامعة Duke university 2007، أين أبلغ عميد كلية الرأي العام بتورط 10% من خريجي دفعة 2008 متورطين في الغش، وقد اتخذت الكلية إجراءات تأديبية في حق 34 طالب ماجستير متورط.

- بنك ليمان براذرز (Lehman Brothers) 2008، وانهيائه نتيجة المخاطرة المفرطة.¹

ويرى الباحث Wayne Visser في مقاله "عصر المسؤولية"، أن تعثر المسؤولية الاجتماعية خاصة بعد الأزمة المالية العالمية 2008، راجع لثلاثة أسباب جوهرية: اللامنهجية، الهامشية وغياب الجدوى الاقتصادية. أما عصر المسؤولية الحديث (الذي أسماه CSR2.0) فيمثل تحولا جذريا يقوده رجال أعمال راديكاليون طرحوا نماذج تجارية مدمجة بالطموح الأخلاقي والاستدامة، وفي مقال سابق شبه التحول هذا بالثورة الرقمية في مجال الانترنت بقوله:

"إن مجال المسؤولية الاجتماعية، والاستدامة، والمواطنة المؤسسية، وأخلاقيات الأعمال، يشهد ولادة عصر جديد في العلاقة بين الأعمال والمجتمع. ببساطة، نحن ننتقل من المفهوم القديم للمسؤولية الاجتماعية - ما أسماه - CSR 1.0 إلى تصور جديد ومتكامل - CSR 2.0 - والذي يمكن تسميته بشكل أدق بـ'الاستدامة والمسؤولية المؤسسية'. والإشارة إلى Web 1.0 و Web 2.0 ليست صدفة، فالتحول الذي شهده الإنترنت من خلال ظهور شبكات التواصل الاجتماعي، والمحتوى وينتج من قبل المستخدمين، والنهج المفتوحة المصدر، يشكل استعارة مناسبة للتغيرات التي تمر بها الأعمال وهي تعيد تعريف دورها في المجتمع"².

¹Informations from :

- Stephen Robbins, Mary Coulter, **Op. cit**, p 129-130
- Archie B. Carroll, Ann K. Buchholts, **Op.cit**, 333-334

² Wayne Visser, **Op.cit**, p p 06-09.

ما يمكن استخلاصه في الأخير أن مفهوم "المسؤولية الاجتماعية" تطور تدريجيا، من الالتزام إلى الاستجابة إلى المسؤولية الاجتماعية التي تجمع بين الأعمال الخيرة (سلوك أخلاقي تجاه المجتمع) وتحقيق الربح. كما عرفت الألفية الجديدة مفهوم المسؤولية الاجتماعية الإستراتيجية والنظامية، وفي حين تركز المسؤولية الاجتماعية الإستراتيجية على المستوى الجزئي (من دعم قضايا اجتماعية أو بيئية تتماشى "صدفة" مع إستراتيجية الشركة، فإن المسؤولية الاجتماعية النظامية تركز على الترابطات داخل النظام الكلي (المجتمع الكلي) والعمل على تغيير إستراتيجية الشركة لتحسين النتائج في هذا المسار.

خامسا: تطبيقات المسؤولية الاجتماعية للمنظمة

تتعدد مجالات ومعايير قياس المسؤولية الاجتماعية، من مسؤولية تجاه العاملين (تأمين صحي، الأمن والسلامة المهنية، توفير برامج تدريبية...)، مسؤولية تجاه العملاء والمستهلكين (شفافية ونزاهة)، مسؤولية تجاه المجتمع (عدم التهرب الضريبي، التبرعات، تمويل الخدمات الصحية والتعليمية...)، ومسؤولية تجاه البيئة (منع التلوث، التدوير الاقتصادي..). كما نجد معايير دولية لقياس المسؤولية الاجتماعية كالإيزو 26000 الذي يركز على مجالات (حقوق الإنسان، حقوق العاملين وممارسات العمل، حماية البيئة، حقوق المستهلك، التنمية والمشاركة المجتمعية)¹. وبالتالي، للمسؤولية الاجتماعية جوانب قانونية، اقتصادية، إنسانية بيئية يختلف تطبيقها من شركة إلى أخرى ومن دولة إلى أخرى.

- الاتحاد الأوروبي:

ردا على السلوكيات غير الأخلاقية للمنظمات والضغط العامة، نشر الاتحاد الأوروبي "الإستراتيجية المتجددة للمسؤولية الاجتماعية للشركات"، والتي ركزت على ضرورة الالتزام باللوائح القانونية والاحتفاظ بالمسؤولية الطوعية القديمة. هذا إلى جانب ضرورة أن تستهدف المؤسسات والشركات إدراج المسائل الاجتماعية والبيئية وحقوق المستهلكين في عملياتها التجارية وضمن الإستراتيجية الرئيسية لها بالإضافة إلى تحقيق الربح، وتوجيهات الاتحاد الأوروبي للإفصاح غير المالي 2014، أي الإفصاح بالمعلومات المتعلقة بالأثر على البيئة والمجتمع والحوكمة... والنتيجة أن أصبح جيل الشباب أكثر وعيا بالقضايا البيئية مقارنة بالجيل القديم الأكثر وعيا بالعمل.

- الصين:

¹ رسلان خضور، مرجع سابق، ص ص 07-08.

عانت الشركات الصينية في العقد الماضي من فضائح متعددة تتعلق بالأغذية الفاسدة والمباني المتهالكة والتلوث الصناعي، والتعامل الجائر مع العمال. ولكون معظم شركات الاقتصاد الصيني مملوكة للدولة - وهذا ما يجعل تطبيقها مختلف عن باقي الدول-، فقد بادرت الحكومة بصياغة وتحفيز الشركات بالالتزام بالمسؤولية الاجتماعية بل وفرض الالتزام من طرف الشركات مع وضع مؤشرات لقياس مدى الالتزام.¹

وخلال الفترة 2011-2018، زادت نسبة الإفصاح الخاص بالمسؤولية الاجتماعية للشركات في الصين إلى 8.5 % وهذا قبل أن يصبح الإفصاح مفروض قانوناً سنة 2000، ذلك لأن قيادات الأعمال الصينية ترى أن المسؤولية الاجتماعية تمنح لشركاتهم ميزة تنافسية مما جعلها تسعى إلى أن تكون برامجها الاجتماعية أحسن من برامج منافسيها.

ويرى قادة الأعمال الصينيون، أنه من واجبهم الاهتمام ببناء البنية التحتية على المستوى المحلي، لتركز الحكومة على البنية التحتية على المستوى الوطني. بل اهتم هؤلاء بمساعدة الدول الأجنبية التي يعملون بها في بناء البنية التحتية واللوجستية. وللعلم فقد ازداد عدد الشركات الصينية المتواجدة على المستوى العالمي ليزيد عن 124 شركة بعدما كان عددها 00 سنة 2000 وهذا ما جعلها تفكر في قيم جديدة في أعمالها.²

- الهند:

أدت سياسية التحرير الاقتصادي والخصوصية ما بين 1980-2013 إلى كبر حجم القطاع الخاص في الهند بشكل ملحوظ، وهذا ما جعل الحكومة تسن قانون المسؤولية الاجتماعية للشركات سنة 2014. وقد أنفقت الشركات الهندية بحلول 2018 ما يقارب مليار دولار حول المبادرات الاجتماعية، أي بزيادة قدرها 47 % عن 2014.³

والمؤكد من خلال الدراسات والتقارير في مجال المسؤولية الاجتماعية، أن هذه الأخيرة تعمل على تحقيق الاستدامة، والميزة التنافسية في آن واحد. فقيام المنظمة بدورها تجاه المسؤولية الاجتماعية يضمن

¹ معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)، مرجع سابق.

² المركز المصري للدراسات الاقتصادية، تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات: الجمع بين الربح والأهداف الاجتماعية -إمكانات التطبيق في الحالة المصرية، ورقة عمل رقم 221، فيفري 2022، ص ص 07-08.

³ المركز المصري، مرجع سابق، ص 09

إلى حد ما التقاف المجتمع حول أهدافها والاعتراف بها وبرسالتها التتموية (تحسين صورة المنظمة)، مما يساهم في نجاحها وتحقيقها للميزة التنافسية مقارنة بغيرها.¹

¹ ستيتي الزازية، "المسؤولية الاجتماعية كخيار استراتيجي لتحقيق استدامة المؤسسات"، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 05، العدد 01، مارس 2021، ص 11.

خاتمة

خاتمة:

من خلال كل ما تم عرضه في هذه المحاضرة، يمكن القول أن الإدارة وجدت كممارسة ثم أصبحت علما قائما بذاته له موضوعه ومجالاته ومبادئه ونظرياته، وقد ساهمت عدة عوامل في نشأة وتطور هذا العلم.

من جانب آخر، ظهر كم هائل من نظريات الفكر الإداري بدءا من النظريات الكلاسيكية ووصولاً إلى النظريات الحديثة، مروراً بالنظريات السلوكية، ومرد ذلك هو تأثير علماء الفكر الإداري بمعطيات وبيئة كل مرحلة تاريخية، إضافة إلى سعيهم لتقديم مبادئ وأساليب إدارية تساعد على بلوغ الكفاءة والفعالية التنظيمية. كما استخلصنا أن كل مدرسة حاولت تدارك نقائص المدرسة الفكرية التي سبقتها وتقديم البدائل لتوجيه الفرد تجاه الغايات التنظيمية.

أما ما تعلق بالوظائف الإدارية، فقد استخلصنا أهمية اهتمام المدير أو القائد الإداري بكل الوظائف من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتقييم، إذ هناك علاقة ترابطية وتكاملية بينها، وبالتالي، فإن تجاهل وظيفة منها سيؤدي حتما إلى حدوث خلل في الوظائف الأخرى.

كما تم التركيز على موضوع صنع القرار الإداري باعتباره جوهر العملية الإدارية، وتوصلنا إلى بيان أهمية المشاركة والمعلومات في بلوغ القرار الجيد في ظل الظروف المتاحة. هذه الأخيرة (الظروف) تختلف من منظمة إلى أخرى وتزداد تعقيدا وديناميكية في إدارة الأعمال، وهذا ما تم توضيحه في المحور الأخير مع التركيز على ضرورة تحلي المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية.

والأكيد أن مدخل لعلم الإدارة موضوع واسع ويحتل إدخال مواضيع فرعية عديدة، على غرار التنمية الإدارية وإدارة الموارد البشرية، الإدارة العامة، إدارة التغيير، الإدارة الإستراتيجية... وهي مواضيع سوف يتم التركيز عليها في طور التخصص (السنة الثالثة ليسانس في التنظيم السياسي والإداري، وماستر إدارة الموارد البشرية) حيث لا يتسع المجال لتدريسها جميعا في سداسي دراسي واحد. وفهم الطالب لمحاوَر هذه المحاضرة يعد ركيزة أساسية لاستيعاب المواضيع الجديدة في الإدارة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب:

- أبو بكر مصطفى محمود. أخلاقيات وقيم العمل في الجهاز الحكومي والمنظمات العامة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2011.
- البزم نضال. فن الإدارة الناجحة، بغداد: دار حامورابي للنشر، 2007.
- الصرن رعد حسن، حسن ياسر. مبادئ الإدارة، دمشق: جامعة الشام الخاصة، 2021.
- الطاهر أسهمان ماجد. الخفاف مها مهدي. مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، ط3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2019.
- العلي محمد مهنا. الإدارة في الإسلام، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، د.س.ن.
- القريوتي محمد قاسم. نظرية المنظمة والتنظيم، ط04، عمان: دار وائل، 2010.
- المبيضين عقلة محمد. "التحولات والتغيرات في البيئة العالمية وأثرها على الإدارة في القطاعين العام والخاص"، في: مجموعة من الخبراء. الإدارة العربية وآفاق تحديثها لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007.
- المعاني أحمد وآخرون. قضايا إدارية معاصرة، ط2، عمان: دار وائل، 2016.
- النجار فايز جمعة. نظم المعلومات الإدارية: منظور إداري، ط05، عمان: دار الحامد، 2018.
- أرحيم عبد الحميد عبد السلام. الإدارة منهج وأسلوب، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، 2012.
- الخطيب أحمد، زيغان خالد. إدارة المعرفة ونظم المعلومات، إربد: عالم الكتب الحديث، 2009.
- بدر فاطمة، الصباغ معاذ. أساسيات الإدارة، الجمهورية العربية السورية: منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020.
- بوحوش عمار. الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984.
- دراكر بيتر. ممارسة الإدارة، الطبعة العربية، الرياض: مكتبة جرير، 2013.
- درة عمر محمد. مدخل إلى الإدارة، حلب: دار إيلا للسياحة والفندقة، 2009.
- عباس أنس عبد الباسط. الإدارة الإستراتيجية: رؤية معاصرة، الرياض: دار النشر الدولي، 2018.

- عبوي زيد منير، حريز سامي محمد هشام. مدخل إلى الإدارة العامة: بين النظرية والتطبيق، عمان: دار الشروق، 2006.
- عطية حامد سوادي. العملية الإدارية: معارف نظرية ومهارات تطبيقية، د.د. ن، د.س.ن.
- قطيش عبد اللطيف. الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية، 2013.
- حلاق بطرس. القيادة الإدارية، الجمهورية العربية السورية: منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020.
- حريم حسين وآخرون. أساسيات الإدارة، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 1998.
- حيدر عفيف، هاشم صباح. الإدارة العامة، منشورات جامعة دمشق: مطبعة ابن حيان، 2007.
- ربحي مصطفى. أسس الإدارة المعاصرة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2007.
- ب. مقالات في مجلات وأوراق عمل:
 - الزازية سنتي. "المسؤولية الاجتماعية كخيار استراتيجي لتحقيق استدامة المؤسسات"، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 05، العدد 01، مارس 2021.
 - آل مفتاح فاطمة، الخريف سعد عبد الله ابراهيم. "أساليب اتخاذ القرار أثناء الأزمات: دراسة ميدانية على عينة من القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 44، العدد 02، أبريل 2024.
 - بلحاج فتيحة. "الأسس النظرية والعملية في اتخاذ القرار"، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 07، 2016.
 - دياب مفتاح محمد. "اتخاذ القرارات الإدارية وأهميته في مؤسسات المعلومات"، المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، المجلد الأول، العدد 02، 2022.
 - دليو فضيل. "تقنية دلفي: عملية معيارية واستشرافية متجددة"، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 16، العدد 02، 2022.
 - عبد المطلب جمال محمد. "فاعلية حوافز الإنتاج في المجال الصناعي: دراسة ميدانية لعينة من العاملين بمنشآت القطاع الصناعي بمحافظة بني سويف"، مجلة كلية الآداب، جامعة الإسكندرية، العدد 84، 2016.

- عثمانية توفيق ، لعرج طاهر. "تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين اتخاذ القرارات: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز عنابة"، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 02، ديسمبر 2022.
- المركز المصري للدراسات الاقتصادية، تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات: الجمع بين الربح والأهداف الاجتماعية -إمكانات التطبيق في الحالة المصرية، ورقة عمل رقم 221، فيفري 2022.
- لغويل سميرة، زمالي نوال. "المسؤولية الاجتماعية: المفهوم، الأبعاد والمعايير"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27، ديسمبر 2016.
- محمود هبة سمير. "دور التوجيه الإداري للجهاز الحكومي في تحديث القطاع الصناعي مع دراسة تطبيقية على مركز تحديث الصناعة بوزارة التجارة والصناعة في جمهورية مصر العربية"، مجلة البحوث الإدارية، المجلد 41، العدد 01، جانفي 2023.
- خضور رسلان. "التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سورية"، ندوة الثلاثاء الاقتصادية الرابعة والعشرون، دمشق: جامعة العلوم الاقتصادية السورية، 26-04-2011.
- دروس ومطبوعات بيداغوجية:
- بوعنينة وهيبة. "تسيير مؤسسة"، مطبوعة دروس، تخصص: العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2018.
- طاهر حسن، "مقرر اتخاذ القرار وإدارة الأزمات، الفصل الرابع: الأساليب الكيفية والكمية في اتخاذ القرار"، الجامعة السورية الخاصة: كلية إدارة الأعمال، 2019.

د. مواقع إلكترونية:

- أكاديمية إعمل بيزنس، "تعرف على الفرق بين المستويات الثلاثة للإدارة ومهامهم"، 05 فيفري 2025، متاح على الرابط:
- <https://www.e3melbusiness.com/blog/three-levels-of-management>
- بكة للتعليم، "مستويات الإدارة: العليا، الوسطى والدنيا والفرق بينهم، دليل شامل"، 09 جانفي 2025، مقال متاح على الموقع الإلكتروني:
- <https://bakkah.com/ar/knowledgecenter/%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%88%D9%8A%D8%A7%D8%AA%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9>

- بابكر مصطفى. التحليل باستخدام شجرة القرار، المعهد العربي للتخطيط، متاح على الموقع الالكتروني:
https://www.arab-api.org/Files/Training/programs/1/2018/38_C16-7.pdf
- هارفارد بزنس ريفيو، "التوجيه الإداري"، متاح على الرابط:
<https://hbrarabic.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%81%D8%A7%D9%87%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%88%D8%AC%D9%8A%D9%87-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A/>
- هارفرد بزنس ريفيو، "التنظيم الجغرافي"، متاح على الموقع الالكتروني:
<https://hbrarabic.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%81%D8%A7%D9%87%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%BA%D8%B1%D8%A7%D9%81%D9%8A/>
- حسان محمد . "الرقابة الإدارية"، 02 مارس 2015، مقال متاح على الموقع الالكتروني:
https://mhassan037.blogspot.com/2015/03/blog-post_2.html?utm_source=chatgpt.com
- مجمع اللغة العربية بالقاهرة، "إدارة"، متاح على الموقع:
https://www.arabicacademy.gov.eg/ar/search_engine?criteria=%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%D9%8F&exact_search=true
- معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)، المسؤولية الاجتماعية للشركات، متاح على الرابط:
<https://mas.ps/concepts-and-definitions/4194.html>
- <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9/?>

ثانيا: المراجع باللغة الانجليزية

a. Books :

- Barnard Chester, **The functions of the executive**, (13th ed.). Harvard University Press, 2002.
- Bertalanffy Ludwi . **General system theory : Foundations, Development, Applications**, New York :GEORGE BRAZILLER, 1968.
- Bhalla Preety. **Principles and practice of management**, New Delhi : Lovely Professional University, n.d.
- Boddy David. **Management : an Introduction**, 6th ed, Harlow, England: Pearson Education Limited, 2014
- Carroll Archie B, Buchholts Ann K. **Business and society : Ethics and stakeholder management**, 7ed, South – western : Sengage Learning.
- Daft, Richard L, **Organization Theory and Design**, 10th ed, South- Western Cengage Learning, Australia, 2010.
- Directoire of distance education, **Management control systems**, Lovely professional university, 2012

- Drucker Peter. **The effective executive : the definitive guide to getting the right things done**, New York : Collins, 2006.
- Fayol Henri. **General and industrial management**, Constance Storrs, London : Sir Isaac Pitman and sons, LTD, 1954.
- Griffin Ricky W. **Fundamentals of Management**, 8th ed, Cengage Learning, 2016.
- Hellreigel Don et al. **Management**, (9th ed.). South-Western College Publishing, 2002.
- L. Hill Charles W, Mc Shane Steven L. **Principles of Management**, New York : Mc Graw-Hill Irwin, 2008.
- Herbert A. Simon. **The new science of management decision** (Rev. ed.). Prentice-Hall, 1977.
- Jha Nishikant. **Introduction to management**, Mumbai, India : Himalaya Publishing House, 2014.
- Morel Jimmy. **Management : Panorama des méthodes et des outils pratiques pour les managers**, 8ed, Gualino, 2020.
- OpenStax, **Principles of Management** ,Houston, TX : OpenStax, Rice University, 2019.
- Robbins Stephen, Coulter Marry. **Management**, 11th ed, Prentice Hall, 2012.
- Wren Daniel A. Bedeian Arthur G. **The Evolution of Management Thought**, 7th ed, Hoboken, NJ : John Wiley & Sons. Inc, 2018.
- Uttarakhand Open University, **Principales of Management**, Uttarakhand, India: Uttarakhand Open University n.d, <https://www.uou.ac.in/sites/default/files/slm/SOMS-201.pdf>
- Uttarakhand Open University, **Principles of Management, unit 01 : Evolution of the process of management and its present status** , Uttarakhand, India: Uttarakhand Open University, n.d. <https://www.uou.ac.in/sites/default/files/slm/SOMS-201.pdf>

b. Articles :

- Agudelo Latapí et al. "A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility", **International Journal of Corporate Social Responsibility**, 4-1, 2019
- Apepe, Victor Mesimevwo. "A Review of Decision Making in Organizations." **International Journal of Social Sciences and Management Research**, vol. 11, no. 3, 2025.
- Isomura Kazuhito. "Exploring Chester Barnard's method of creating theory from experience and philosophy", **CGSA Forum**, Chuo University Academic Repository , vol. 15, March, 2017.
- Miftari Fljamur. « The Impact of Modern Management Theories », **UTMS Journal of Economics** 15(1), 2024.
- Mroczkowski Tomas. « Theory Z: Myths, Realities and Alternatives », **Industrial Relations**, Volume 38, numéro 2, 1983.
- H. Schoemaker Paul J. « Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking », **MITSloan, Management review**, Vol. 36, No. 2, Winter 1995.

- Visser Wayne. « The age of responsibility, CSR 2.0 and the New DNA of Business », **Journal of Business Systems**, Governance and Ethics, Vol. 5, No. 3, 2010.
- Weaver Patrick. « **The Origins of Modern Management** », paper presented at the **Fourth Annual PMI College of Scheduling Conference**, 15-18 April 2007, Marriott Pinnacle Downtown, Vancouver. Mosaic Project Services Pty Ltd, .2007
- Wickramasinghe Danture. « Raising the Sri Lankan Profile of Interdisciplinary Research in Management », **Colombo Business journal**, Vol. 03, No. 02, December 2012.

C. Web Sites:

Etymonline, « Origin and history of administration », on line: <https://www.etymonline.com/word/administration>

Cherry Kendra. MEd, « How to Lead: 6 Leadership Styles and Frameworks », 27-06-2023, on the web site : <https://www.verywellmind.com/leadership-styles-2795312>

- Moga Branislav . « All leadership theories in under 15 minutes », 12 -03-2025, on the web site : <https://activecollab.com/blog/collaboration/leadership-theories-in-under-15-minutes?>
- **PEEK SEAN . « THE MANAGEMENT THEORY OF HENRI FAYOL »**, 02-06-2025, SUR LE SITE WEB :
- <https://www.business.com/articles/management-theory-of-henri-fayol/>
- Rezaei Rasa, Sezar Volkan. « Decisions That Drive Success: Navigating Effective Decision-Making in Business Management », 23 janvier 2024, Preprints, <https://doi.org/10.20944/preprints202401.1640.v1>,
- Syndicate Group 7, Chester Barnard and the Systems theory, (n.d.), Retrieved from <https://www.scribd.com/document/776356363/Syndicate-Group-7-Chester-Barnard-and-The-Systems-Theory>
- « The Hawthorne Experiments Archive », available at: <https://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/intro.html>
- <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/management-science>

ثالثا: المراجع باللغة الفرنسية

a. Rapport officiel :

- Bureau du vérificateur général du Canada, **Vérification de l'efficience**, Ottawa : Bureau du vérificateur général du Canada, Octobre 1995.

b. Livres :

- Scascighini Mauro. **Le management par objectifs : Ses mécanismes, ses avantages, ses limites**, CRPM Formation en management, n.d.
- Burger-Helmchen Thierry et al. **Management : Le manuel complet du management**, Paris : Magnard-Vuibert, Juin 2019.

c. Articles :

- Gaujard Chrystelle. « Modèles et individus de l'organisation », **Documents de travail**, université du Littoral Côte d'Opale : Laboratoire Redéploiement Industriel et Innovation, n °71, janvier 2004,

d. Documents pédagogiques universitaires :

- Chib Amina Djazia. **Communication organisationnelle**, Support cours, Université Abou Bakr BELKAID Tlemcen, juin 2020.

e. Sites web :

- Centre National de la Recherche Scientifique, **Le Trésor de la Langue Française informatisé (TLFi)**, S.v. «administration», <https://www.cnrtl.fr/definition/administration>
- « Comment les théories X et Y de McGregor et la théorie Z d'Ouchi sont-elles utilisées pour expliquer la motivation des travailleurs? », article publié sur le site web :[https://query.libretexts.org/Francais/Livre_%3A_Introduction_aux_affaires_\(OpenStax\)/09%3A_Motiver_les_employ%C3%A9s/9.05%3A_Les_th%C3%A9ories_X_et_Y_de_McGregor](https://query.libretexts.org/Francais/Livre_%3A_Introduction_aux_affaires_(OpenStax)/09%3A_Motiver_les_employ%C3%A9s/9.05%3A_Les_th%C3%A9ories_X_et_Y_de_McGregor)
- Granger Laurent. « comment fixer des objectifs SMART ? », 12-10-2023, sur le site web : <https://www.manager-go.com/vente/methode-smart.htm>
- Team Asana, « Le management par objectifs : fonctionnement, avantages et inconvénients », 22 mai 2024. Sur le site web : <https://asana.com/fr/resources/management-by-objectives>

فهرس الحويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
02مقدمة
05	المحور الأول: مقدمة في الإدارة
07	المحاضرة (01): علم الإدارة: مدخل مفاهيمي
07	أولاً: مفهوم الإدارة.....
10	ثانياً: مفهوم علم الإدارة.....
11	ثالثاً: خصائص الإدارة.....
11	رابعاً: الحاجة إلى الإدارة.....
12	خامساً: عوامل تطور علم الإدارة.....
14	المحاضرة (02): طبيعة الإدارة، مجالاتها وعلاقتها بالعلوم الأخرى
14	أولاً: الإدارة علم أم فن؟.....
15	ثانياً: مجالات الإدارة.....
19	ثالثاً: علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى.....
21	المحاضرة (03): الإدارة والمنظمة
21	أولاً: المنظمة: مفهومها ومواردها.....
23	ثانياً: الكفاءة والفعالية التنظيمية.....
24	ثالثاً: المستويات الإدارية داخل المنظمة.....
26	رابعاً: المهارات الإدارية حسب المستويات الإدارية.....
28	المحور الثاني: مدارس الفكر الإداري
30	المحاضرة (01): المدرسة الكلاسيكية في الإدارة
30	أولاً: نظرية الإدارة العلمية.....
31	ثانياً: نظرية المبادئ الإدارية.....
34	ثالثاً: النظرية البيروقراطية.....
36	المحاضرة (02): المدرسة السلوكية في الإدارة
36	أولاً: حركة العلاقات الإنسانية.....
38	ثانياً: ماري باركر فوليت والبحث عن "التكامل التنظيمي".....
40	ثالثاً: شيلستر بارنارد و"الأنظمة التعاونية".....
41	رابعاً: نظرية سلم الحاجات.....

43خامسا: نظرية X وY
45	المحاضرة (03): المدرسة الحديثة في الإدارة
45أولا: نظرية النظم
48ثانيا: نظرية الإدارة بالأهداف
51ثالثا: نظرية Z
55	المحور الثالث: الوظائف الإدارية
57	المحاضرة (01): التخطيط الإداري
57أولا: مفهوم التخطيط الإداري ومراحله
59ثانيا: أنواع التخطيط
60ثالثا: مقومات التخطيط الفعال
62	المحاضرة (02): التنظيم الإداري
62أولا: مفهوم التنظيم الإداري ومراحله
64ثانيا: أبعاد التنظيم
66ثالثا: التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي
67رابعا: الهيكل التنظيمي وأشكاله
71	المحاضرة (03): التوجيه الإداري
71أولا: مفهوم التوجيه الإداري
72ثانيا: مبادئ وأسس التوجيه الإداري
73ثالثا: عناصر ومكونات التوجيه
86	المحاضرة (04): الرقابة الإدارية
86أولا: الرقابة: مفهومها وأهميتها في الإدارة
87ثانيا: خطوات الرقابة الإدارية ومتطلبات فعاليتها
88ثالثا: أنواع الرقابة الإدارية
89رابعا: تكيف الرقابة الإدارية مع تحديات القرن الحادي والعشرون
92	المحور الرابع: صنع القرار الإداري
94	المحاضرة (01): القرار الإداري: مفهومه، أنواعه وخطوات إعداده
94أولا: مفهوم القرار الإداري
96ثانيا: صناعة القرار والعمليات الإدارية
97ثالثا: أنواع القرار الإداري

99رابعاً: مراحل صنع القرار الإداري
102	المحاضرة (02): أساليب اتخاذ القرار الإداري
102أولاً: الأساليب التقليدية (الكيفية) في اتخاذ القرار
104ثانياً: الأساليب الحديثة في اتخاذ القرار
106ثالثاً: اتخاذ القرار بين الرشد الكامل والرشد المحدود
108	المحاضرة (03): القرار الإداري الفعال
108أولاً: خصائص القرار الفعال
109ثانياً: أهمية المشاركة في اتخاذ القرار الإداري
112ثالثاً: أهمية المعلومات والمعلوماتية في فعالية القرار الإداري
113رابعاً: معوقات اتخاذ قرار إداري فعال
114	المحور الخامس: البيئة والتحديات المعاصرة على المنظمة
116	المحاضرة (01): بيئة المنظمة
116أولاً: مفهوم بيئة المنظمة ونطاقها
119ثانياً: تصنيفات بيئة المنظمة
121ثالثاً: التحديات المعاصرة وأثرها على المنظمة
123	المحاضرة (02): المسؤولية الاجتماعية للمنظمة
123أولاً: علاقة المنظمة بالمجتمع والحاجة إلى أخلاقيات وقيم العمل
124ثانياً: مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأبعادها
129ثالثاً: تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات
131رابعاً: لماذا التركيز المتزايد حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمة
133خامساً: تطبيقات المسؤولية الاجتماعية للمنظمة
136	خاتمة
138	قائمة المراجع المعتمدة
146	فهرس المحتويات
150	قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
09	عناصر الإدارة.....	(01)
27	المهارات الإدارية.....	(02)
42	هرم الحاجات لأبراهام ماسلو.....	(03)
47	المنظمة كنظام.....	(04)
59	أنواع التخطيط وفق المستويات الإدارية.....	(05)
68	التنظيم على أساس الوظيفة.....	(06)
69	التنظيم على أساس المنتج.....	(07)
69	التنظيم على أساس جغرافي.....	(08)
98	القرار حسب إمكانية برمجته.....	(09)
100	مراحل صنع القرار الإداري.....	(10)
126	مصفوفة العلاقة بين الالتزام بأخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية.....	(11)

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
17	التمييز بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال.....	(01)
24	العلاقة بين الكفاءة والفعالية.....	(02)
26	الفرق بين المستويات الإدارية.....	(03)
31	إيجابيات وسلبيات نظرية الإدارة العلمية.....	(04)
52	النظرية اليابانية في الإدارة مطوعة للبيئة الأمريكية Z.....	(05)
53	العوامل الصلبة (Hardware) على المستوى الكلي والجزئي للمنظمة.....	(06)
76	المقارنة بين الإدارة والقيادة.....	(07)
81	أنواع الاتصال التنظيمي.....	(08)
85	أنواع الحوافز في المنظمة.....	(09)
89	أنواع الرقابة حسب معيار التوقيت.....	(10)
111	مقارنة بين القرار الفردي والجماعي.....	(11)
120	أنواع البيئات.....	(12)
130	العصور والأعمار المختلفة للمسؤولية الاجتماعية للشركات.....	(13)