



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أمين العقال الحاج موسى أقي اخموك بتامنغست
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مطبوعة دروس في مقياس:

محاضرات في تسيير المؤسسة

المقياس: تسيير المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس "علوم اقتصادية وعلوم التسيير"

من إعداد:

الدكتور: منصوري حاج موسى

أستاذ محاضر - أ -

السنة الجامعية: 2022/2021

قائمة المحتويات

المحور الأول: تكوين وتطور المؤسسة.....	4
1- مفاهيم أساسية حول المؤسسة.....	4
2- أهداف المؤسسة.....	10
3- تعريف التسيير أو الإدارة.....	11
4- مفهوم المسير.....	15
5- فئة الإطارات المسيرة المتغلبة في المؤسسة الجزائرية.....	21
6- خصائص المجتمعات المتطورة إداريا.....	22
7 - الجذور التاريخية لمفهوم ثقافة المؤسسة.....	25
المحور الثاني: وظيفة التخطيط.....	31
1- نشأة التخطيط.....	31
2- مزايا وفوائد التخطيط.....	33
3- عيوب التخطيط.....	34
4- مستويات التخطيط.....	35
المحور الثالث: وظيفة التنظيم.....	36
1- مناهج دراسة التنظيم.....	36
2- مفهوم التنظيم.....	39
3- مفاهيم أساسية وثيقة الصلة بالتنظيم والتسيير.....	44
4- السلطة والمسؤولية في المؤسسة.....	46
المحور الرابع: وظيفة التوجيه.....	48
1- مفهوم التوجيه.....	48
2- مبادئ التوجيه.....	49
3- دور المدير في عملية التوجيه.....	49
4- العناصر الأساسية للتوجيه.....	50

58.....	المحور الخامس: وظيفة الرقابة.....
58.....	1- تعريف الرقابة.....
58.....	2- فوائد الرقابة.....
60.....	3- أنواع الرقابة.....
62.....	المحور السادس: مدارس الفكر الإداري.....
62.....	1- النظريات الكلاسيكية.....
64.....	2- النظرية البيروقراطية.....
68.....	3- المدرسة السلوكية.....
82.....	المحور السابع: مدارس الفكر الإداري المعاصر - الحديث.....
82.....	1- نظرية الإدارة اليابانية.....
83.....	2- إدارة الجودة الشاملة.....
88.....	3- نظرية النظم.....
89.....	4- المدخل الكمي (التحليل الكمي).....
91.....	المحور الثامن: نظرية اتخاذ القرار.....
91.....	1- التطور التاريخي لاتخاذ القرار.....
92.....	2- عملية اتخاذ القرار.....
93.....	3- العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات.....
95.....	4- مستويات اتخاذ القرار.....
97.....	5- صعوبات أمام عملية صنع واتخاذ القرارات.....

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
47	مقارنة بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي	الجدول رقم (1)
77	أفكار نظرية x و y	الجدول رقم (2)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
23	وظائف الإدارة	الشكل رقم (1)
34	خطوات عملية التخطيط	الشكل رقم (2)
38	العلاقة بين المستويات الإدارية ومستويات التخطيط	الشكل رقم (3)
40	نموذج ليكرت المثالي للتنظيم	الشكل رقم (4)
62	خطوات العملية الرقابية	الشكل رقم (5)
84	مدارس الفكر الإداري المعاصر	الشكل رقم (6)

المحور الأول: تكوين وتطور المؤسسة

I- ماهية المؤسسة

1- مفاهيم أساسية حول المؤسسة:

1-1- تعريف المؤسسة:

شغلت المؤسسة حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية الشرقية الغربية)، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية، لأن العملية الإنتاجية داخلها أو نشاطها بشكل عام يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة، وفيما بينها والعناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة ثانية كما يشمل تعاملها المحيط.

اتخذت المؤسسة أشكالا وأنماطا لم يكن يتصوره البعض قبل وأثناء قيام الثورة الصناعية في أوروبا، كما أن المؤسسة الاقتصادية قد شمل دورها مجالا واسعا، فبالإضافة إلى الدور الاقتصادي والاجتماعي تطور دورها إلى الناحية السياسية (الشركات المتعددة الجنسية) ثم إلى الناحية العسكرية والعلمية (أبحاث داخل مخابر المؤسسة) أيضا¹.

سابقا كانت المؤسسات تتميز بعمليات السوق، حيث عرفت كمنظمة تسويقية لإنتاج السلع والخدمات، وكانت المؤسسات الأولى تعرف كمنظمات فلاحية صغيرة، تتميز بصغر حجمها، وبقدرة تكنولوجية صغيرة، وبالعلاقات مباشرة وشخصية بين صاحب المؤسسة والعمال ضيقة بين الدخل والمساهمات الشخصية.

ومن بين التعاريف البارزة للمؤسسة، فقد عرفها شمبتر (Shumpeter) المؤسسة مركزا للإبداع ومركزا للإنتاج، أما بيرو (Perroux) فتقوم المؤسسة بتركيب السلطات.

أما عند قلبرات (Galbraith) تتميز المؤسسة بتقسيم السلطات وبروز الهيكلتقنين (Technostructure) اللذين يملكون السلطة.

ويعرفها عبد الرزاق بن حبيب المؤسسة على أنها منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمكاني².*.

في الحقيقة ليس هناك تعريف موحد ومتفق عليه، وبغية تبسيط وتوضيح مفهوم المؤسسة، سوف نعتمد على ثلاثة محاور للمقاربة، وهي³:

- المؤسسة بصفتها عون اقتصادي؛
 - المؤسسة منظمة اجتماعية؛
 - المؤسسة كنظام.
- **المؤسسة بصفتها عون اقتصادي:** حسب هذا الاقتراب يمكن تعريف المؤسسة على أنها: المؤسسة تنسيق بين عوامل الإنتاج (رأس المال - العمل - الطبيعة) بغية إنتاج سلع أو خدمات موجهة للسوق ومنه الوصول إلى تلبية الاحتياجات (الطلب)، المحور الرئيسي لهذه النظرة يتمثل في الحصول إلى إنتاج مع تواجد مركز للقرار في المؤسسة، متمثلا في سلطة الإدارة وقدراتها التسييرية، من حيث تنظيم عملية الإنتاج بحسب إمكانيات المؤسسة والمتغيرات البيئية الخارجية.
 - **المؤسسة منظمة اجتماعية:** حسب هذا الاقتراب يمكن تعريف المؤسسة على أنها: مجموعة من الأفراد يشاركون وينسقون جماعيا في منظمة مهيكلة (داخل تنظيم مهيكلة) لإنتاج السلع أو الخدمات. محور التعريف يركز على منظمة مهيكلة، فالمؤسسة لن تعد ينظر إليها من زاوية ميكانيكية لعملية الإنتاج ولكن كمنظمة اجتماعية، وعليه يتم دراستها من خلال تنظيم السلطات، توزيع المهام، اتخاذ القرار، مواقف وتصرفات الأفراد...
 - **المؤسسة كنظام:** حيث تسمح لنا هذه النظرة بإثراء الفهم الحقيقي لسير المؤسسة، يركز مفهوم النظام على تواجد عدة عناصر مترابطة فيما بينها عن طريق عدة ارتباطات (علاقات)، مع بقاء الكل منظم ومتساند بغية تحقيق هدف موحد. وعليه فان المؤسسة ما هي إلا مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة فيما بينها بالعديد من العلاقات التبادلية (نظام الموارد البشرية، نظام الإنتاج، نظام التسويق النظام المالي، نظام المعلومات...)، فضلا عن ضرورة الإلمام

جزء مهم من النظام الكلي للمؤسسة وهو البيئة الخارجية للمؤسسة التي تعتبر عنصرا مهما من عناصر النظام.

2-1- خصائص المؤسسة الاقتصادية⁴:

تتميز المؤسسات الاقتصادية بمجموعة من الخصائص من بينها:

- المؤسسة مركز للتحويل (Centre de transformation): أن المؤسسة هي ذلك المكان التي يتم فيها تحويل الموارد (المدخلات) إلى منتجات تامة الصنع (سلع وخدمات)، وتتمثل الموارد في المواد الأولية، رؤوس الأموال، المعلومات، الأفراد.

- المؤسسة مركز للتوزيع (centre de répartition): تعتبر المؤسسة المكان الذي يتم فيه تقسيم وتوزيع الأموال المنتأية من بيع السلع والخدمات، وذلك تحت أشكال مختلفة ليستفيد منها مختلف الأعوان الاقتصادية التي ساهمت في العملية الإنتاجية، مثل:

- الأجور التي توزع على العمال الأجراء.

- الأرباح ومداخيل أخرى التي توزع على الملاك الذين خاطروا برؤوس أموالهم سابقا.

- مستحقات الإيجار الخاص بالمقرات والمعدات الخاصة بالمؤسسة.

- الفوائد التي تدفعها المؤسسة للبنوك تعويضا للأموال المقترضة.

- دفع مستحقات الموردين.

- تسديد الضرائب والاشتراكات في الضمان الاجتماعي.

- المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية: تعتبر المؤسسة مكان يتم فيه العمل جماعيا من اجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بالتعاون والتنسيق في إطار احترام القواعد وقيم المؤسسة، حيث يقضي أغلبية العمال ثلث أو أكثر من حياتهم في المؤسسة مما يؤدي إلى ترسيخ العديد من المظاهر بين العمال: صراعات، محبة، خيبة أمل، رضاء.... وعليه فإن المسير في المؤسسة يحاول التكيف مع الاختلافات في اتجاهات العمال وأفكارهم وأيديولوجياتهم وأهداف تواجدهم في المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأكبر فعالية.

- المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية: تلعب المؤسسة دورا مهما في الاقتصاد باعتبارها مركزا للقرارات الاقتصادية التي تخص: نوع المنتجات، كمية المنتجات، الأسعار التوزيع، التصدير، الاتصال، تتمثل هذه القرارات في الاختيارات في استعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فعالية للأهداف المسطرة، ذلك لان المؤسسة عند قيامها بمختلف نشاطاتها تجد نفسها مجبرة على اتخاذ قرارات متعددة على مختلف المستويات وفي فترات مختلفة (قصيرة، متوسطة، طويلة) وحسب درجة أهميتها (استراتيجية، تكتيكية، عملية).

ان اتخاذ القرارات من مسؤوليات الإدارة في المؤسسة ويترتب عليها نتائج مختلفة، وعليه لا بد من مراعاة العوامل التي قد تؤثر على عملية اتخاذ القرار (المؤهلات، الأهداف، الموارد، البيئة)، حتى تتمكن المؤسسة من اتخاذ القرار السليم الذي يسمح لها بتقليل حالات عدم التأكد ويزيد من فرص النجاح وذلك في ظل ضغط المنافسة والمساهمين والمستهلكين والأجراء.

- المؤسسة شبكة للمعلومات: أن اتخاذ القرارات الرشيدة يتطلب معلومات من مصادر مختلفة (داخلية وخارجية عن المؤسسة)، وبالتالي يتحتم على المؤسسة إعداد أنظمة قادرة على إنتاج المعلومات أو ما يسمى بنظام المعلومات وتحويلها إلى المقررين (نظام اتصالات من أجل انجاز المهام المنوطة لهم على أكمل وجه، وتعتبر الشبكة المعلوماتية والاتصالية بمثابة العنصر الحيوي للمؤسسة.

- المؤسسة مركز للمخاطرة: أن المؤسسة معرضة للخطر باستمرار، حيث يمكن أن تخسر جزء أو كل تسبيقاتها المالية والمادية في حالة الفشل، وترتبط هذه المخاطر بصعوبات التسيير وضغط المنافسين ومتطلبات الزبائن، ولهذا نجد بأن رأسمال المؤسسة يشارك فيه عدة أشخاص أو مؤسسات من أجل جمع مبالغ مالية معتبرة من جهة ومن جهة ثانية تقليل المخاطر والخسائر في حالة الفشل.

ومنه نخلص إلى أن المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي تساهم كذلك في حل المشاكل الاجتماعية مثل القضاء على البطالة وغيرها.

3-1- تصنيفات المؤسسة⁵:

من المعايير الأكثر استعمالا في تصنيف المؤسسات نجد:

- **التصنيف حسب معيار الحجم:** يعد حجم المؤسسة من المعايير التي غالبا ما ترتب على أساسها المؤسسات، إلا أن هذا الحجم قد يقاس بمؤشرات عدة منها:

أ- حجم الأرض أو المحل المادي.

ب- رأس المال: ويأخذ هذا العنصر أشكال عدة :

• رأس المال القانوني.

• رأس المال الدائم - مالي -

• رأس المال التقني.

• العمل.

. نسبة رأس المال التقني - الجانب التكنولوجي -

• رقم الأعمال و القيمة المضافة.

ج- عدد العمال: هو معيار الحجم الأكثر استعمالا حيث يمكن تمييز خمس تقسيمات:

- المؤسسات المصغرة: يتراوح عدد عمالها من 1 إلى 9 أجراء.

- المؤسسات الصغيرة: يتراوح عدد عمالها من 10 إلى 49 أحييران

- المؤسسات المتوسطة: يتراوح عدد عمالها من 50 إلى 250 أحييرا.

- المؤسسات الكبيرة: يتراوح عدد عمالها من 251 إلى 1000 أحيير.

- المؤسسات الكبيرة جدا: يفوق عدد عمالها 1000 أحيير.

- **التصنيف حسب طبيعة الملكية:** نميز ما يلي:

- المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها لفرد أو مجموعة من الأفراد.

- المؤسسات المختلطة: وهي بصورة عامة المؤسسات التي تعود ملكيتها بصفة مشتركة بين القطاع العام والقطاع الخاص.

- المؤسسات العمومية: وهي التي تعود ملكيتها للدولة ، فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاءوا ولا يحق بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك.

- تصنيف من حيث النشاط الاقتصادي⁶:

يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لمعيار اقتصادي معين أي تبعا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه وعليه تميز هذه الأنواع التالية:

أولاً: المؤسسات الصناعية: و تنقسم هذه المؤسسات بدورها تبعا للتقسيم السائد في القطاع الصناعي إلى:

*مؤسسات صناعية تشغيلية أو استخراجية.

*مؤسسات صناعية تحويلية.

وهي المؤسسات المتخصصة في إنتاج المنتجات الصناعية ووسائل الإنتاج وتتميز بالضخامة أو التفرع وتعرف بالمؤسسات الإستراتيجية مثل مؤسسات الحديد والصلب ومؤسسات صناعة الأجهزة الثقيلة والتي تحتاج غالبا إلى أموال ضخمة بالإضافة إلى توفير مهارات وكفاءات عالية.

ثانيا: المؤسسات الفلاحية:

هي مؤسسات تتم بالقطاع الزراعي وذلك بزيادة الإنتاجية للأرض وإصلاحها وهي بهذا المنظور تتوفر على ثلاث أنواع من الإنتاج:

*الإنتاج النباتي.

* الإنتاج الحيواني.

*الإنتاج السمكي.

ثالثا: المؤسسات التجارية:

هي مجموعة المؤسسات التي تتم بالنشاط التجاري على اختلاف أنواعها وأشكالها ، أي تحقيق قاعدة الشراء من أجل البيع و تحقيق الحضارية و الوساطة التجارية و مثال ذلك المؤسسات التجارية التي تنشط في المجال الغذائي أو حتى المؤسسات الخدمائية التي تنشط في المجال السياحي.

رابعا : المؤسسات المالية:

وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك و مؤسسات التأمين و مؤسسات الضمان الاجتماعي.

2- أهداف المؤسسة⁷:

يسعى منشئ المؤسسات العمومية والخاصة إلى تحقيق أهداف عدة أهمها:

2-1 - الأهداف الاقتصادية:

يمكن جمع عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي:

- تحقيق متطلبات المجتمع على جميع المستويات، محلية، وطنية، جهوية ودولية.
- عقلنة الإنتاج بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، والتخطيط الجيد لها إضافة إلى توزيع و مراقبة عملية تنفيذ مدة الخطط والبرامج.

2-2 - الأهداف الاجتماعية:

من بين الأهداف العامة للمؤسسة الأهداف الاجتماعية التي تتمثل فيما يلي:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور.
- تحسين مستوى معيشة العمال.
- إقامة أنماط استهلاكية معينة.
- الدعوة إلى تماسك العمال عن طريق تنظيم العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الأفراد العاملين.
- توفير التأمينات والمرافق للعمال.

2-3 - الأهداف الثقافية والرياضية:

في إطار ما تقدمه المؤسسة للعمال نجد الجانب التكويني والترفيهي أيضا المتمثل في:

- توفير وسائل ترفيهية وثقافية، من مسرح ومكتبات ورحلات من أجل الحصول على رضا العمال.
- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى.
- تخصيص أوقات للرياضة بالإضافة إلى إقامة مهرجانات للرياضة العملية.

4-2- الأهداف التكنولوجية:

بالإضافة إلى ما سبق، تؤدي المؤسسة دورا مهما في الميدان التكنولوجي وهو البحث والتنمية، فمع تطور الذي عرفته عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرائق الإنتاجية علميا، المتمثلة في مصلحة البحث والتطوير، وقد تكون دائرة في المؤسسات الكبرى، إضافة إلى أن المؤسسة تؤدي دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطوير التكنولوجي. ولكي تحقق المؤسسة هذه الأهداف يجب أن تحقق توازنا بينها وبين المحيط وذلك عن طريق:

- تحليل تطورات العلاقة بين المؤسسة والمحيط.
- وضع مسؤولية التأطير.
- خلق شفافية كافية تسمح لكل طرف من المؤسسة بتحديد دوره في فيما يخص الإداريين والعمال.
- الاهتمام بالتنظيم الأحسن للعمل وتقييمه.
- القيام بتسيير تقديري حقيقي للمورد البشري.

3- تعريف التسيير أو الإدارة⁸:

تعني الإدارة في اللغة، تقديم الخدمة للغير وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية (Minister tad) المكونة من مقطعين والتي تعني تقديم العون للآخرين.

كما تعني الترتيب والتنظيم الخاص الذي يحقق أهدافا معينة، وتعني أيضا النظام أو الانتظام، فالإدارة الناجحة سر نجاح الدول في كل مكان وزمان.

وفي المجالات الإسلامية تعني الإدارة: الولاية أو الرعاية أو الأمانة وكلها ألفاظ تحمل معنى المسؤولية، وأداء الواجب، قال عليه الصلاة والسلام: "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته"

3-1- التسيير علم وفن ومهنة⁹:

يعتبر التسيير علما، لأنه يتطلب استخدام الأسلوب العلمي لحل المشاكل. ذلك الأسلوب الذي يقوم على تعريف المشكلة، وتحليلها، ودراستها ومن ثم حصر البدائل أو الطرق الممكنة إتباعها، ومقارنتها بقصد اختيار أفضلها. ويعتمد الأسلوب العلمي بدوره على الطرق الكمية سواء كانت رياضية، أو إحصائية، أو كانت تقنيات مستمدة من بحوث العمليات، أو تقنيات مالية، أو غيرها. وهو يعتمد كذلك

على الحاسبات الإلكترونية بشكل مكثف لتسهيل استخدام الطرق الكمية أو جعله ممكنا حيث أن بعض هذه الطرق، خاصة منها طرق بحوث العمليات، لا يمكن تطبيقها عمليا بدون الحاسب، لما تستهلكه من جهد ووقت لا يمكن توفيرهما من غير استخدام الآلات.

يتطلب التسيير اللجوء للتقدير والمحاكمة الشخصية، لأن العملية التسييرية تتضمن أبعادا لا يمكن إخضاعها للقياس، ولا التعبير عنها دوما بلغة الكم. ان تعامل المسير هو أساسا مع الأفراد وليس فقط مع الآلات والأجهزة والتقنيات، التي لا يمكن بدورها أن تجرد عن الأشخاص الذين يقومون بتشغيلها. إضافة إلى ذلك، فان استعمال المسير للأساليب الكمية والتقنية، يتطلب منه التزام اليقظة والحذر. فالنماذج الكمية تتطوي على الكثير من التبسيطات والافتراضات التي تحد من قيمة النتائج التي تستخلص منها، وكذا من فعالية تطبيقها. المتغيرات النوعية والإنسانية يمكن أن تسقط من الحساب رغم أهميتها والواقع المعقد ذو الخصوصيات البيئية، يمكن أن يبسط عن طريق افتراضات تفنقر كثيرا إلى الواقعية.

إن إعطاء التسيير صفة الفن، يجب أن لا يفسر على أنه تفريغ لصفته العلمية، بل هو تدعيم لها بالنظر لطبيعته التطبيقية، ولأنه يعني بتطعيم الأسلوب العلمي مع حكمة المسير وآرائه وتقديراته المستمدة من خبراته وتجاربه واحتكاكه بواقع البيئة. أما التطعيم مع الأمزجة والأهواء الشخصية، فكفيل، بأن يجرد أكثر التقنيات تقدما ومن محتواها العلمي.

و بعد أن انفصل التسيير عن الملكية، أصبح مع مرور الزمن مهنة تحقق المعايير الأساسية بهذا الخصوص وأهمها:

- تراكم المعارف والخبرات حول العملية التسييرية.
- نمو وتطور القدرات التسييرية من خلال الممارسة والتطبيق في المجال المناسب.
- تحمل المسير للمسؤولية الاجتماعية، سواء في مجال المحافظة على البيئة الطبيعية، او تدريب اليد العاملة، او توعية المستهلك والزبون، او رفع مستوى معيشة الوطن، او غير ذلك.
- وجود أخلاقيات مهنية تسييرية، وبروز الأهمية الاجتماعية للمسير نتيجة النمو الطلب على خدماته، ولدوره الحاسم في إنجاز عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

- يلاحظ بالنسبة لواقعنا الجزائري، تأخر ظهور المهنة التسييرية نظرا لعدم وجود طلب فعال على خدمات المسير الممتهن. ويرجع ذلك لأسباب متعددة، منها:
- غموض مفهوم تسيير منشآت الأعمال الاقتصادية، فهو يختلط تارة مع القانون، وأخرى مع السياسة، وثالثة مع الإدارة العامة، ورابعة مع الاجتهادات الشخصية الضيقة.
- وقوع منشآتنا الاقتصادية في قبضة بيروقراطية وصائية، لم تسمح بظهور "جزر تسييرية متميزة" ذات استقلالية مسؤولة. لم تسمح بظهور عدد، ولو محدود، من المنشآت الناجحة تسييريا، والتي يمكن أن تكون قدوة لغيرها.
- تأقلم بيئة التسيير الداخلية والخارجية مع مقتضيات النمط التجميعي للإدارة، ذلك النمط المتحيز بطبيعته ضد الإنتاجية، نظرا لتركيزه على تجميع موارد الإنتاج أكثر من استغلالها.
- المأمول هو أن تؤدي الضغوط المتنامية من أجل رفع الإنتاجية إلى ترسيخ استقلالية المنشأة الاقتصادية، مع ما يتطلبه ذلك من تحريك لتوازناتها الداخلية، ومن تطبيع للبيئة الخارجية، الامر الذي يؤدي الى تعزيز الطلب على خدمات المسير وبروز التسيير كمهنة مستقلة.

3-2- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى¹⁰:

بما أن المنظمات وعلى اختلاف أنواعها صناعية كانت أو تجارية أو خدمية تمثل جزءا مصغرا من المجتمع، كان من المحتم عليها أن تتفاعل مع البيئة المحيطة بها التي تعيش وتعمل في كنفها، وتتأثر بالمتغيرات والعوامل الموجودة فيها الاقتصادية، الاجتماعية، والقانونية... الخ. وانطلاقا من ذلك وجدت الإدارة في المنظمات أن تستعين بالعلوم الأخرى من اجل التعامل والتفاعل مع العوامل البيئية، وتستفيد منها في إدارة وتسيير العمل بداخلها لتحقيق أهدافها بنجاح، ومن هنا برزت علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى.

- علاقة الإدارة بعلم الاقتصاد:

الاقتصاد باختصار شديد هو العلم الذي يسعى إلى استخدام واستثمار الموارد على اختلاف أنواعها استخداما امثلا، من اجل إشباع حاجات أفراد المجتمع. ومن ابرز ما يعالجه هذا العلم هو مسائل الإنتاج، التوزيع، الاستثمار، الاستهلاك، الدخل، والتضخم، ويضع لها مبادئ وأسسا على شكل

نظريات يستعان بها ويستفاد منها في اتخاذ القرارات في هذه المجالات. والإداري الناجح هو الذي يسعى إلى الإلمام العام بهذه المبادئ والأسس، لتكون لديه عقلية إدارية واقتصادية بان واحد، تمكنه من توجيه العمل المناط به داخل المنظمة، واتخاذ قرارات إدارية قائمة على قاعدة عريضة من المعرفة، التي تجمع الإدارة والاقتصاد معا.

- علاقة الإدارة بعلم الاجتماع:

علم الاجتماع علم قائم على دراسة المجتمع الإنساني وسلوك الفرد داخل الجماعة، على اعتبار أن السلوك الإنساني يتأثر بسلوك الجماعة التي ينتمي إليها، ويخضع لضغوطها، مما يؤثر في تصرفاته وعلاقاته مع الآخرين. وقد أظهرت الدراسات الاجتماعية نتائج تؤكد على أن القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية السائدة في المجتمع والجماعات الإنسانية بداخله، لها تأثير واضح في سلوك الفرد، ويتلون بها، فالسلوك القبلي مثلا يختلف عن سلوك أهل المدينة. في ضوء ذلك نجد أن هناك علاقة وطيدة بين علم الإدارة وعلم الاجتماع، على اعتبار أن المنظمة هي جماعة عمل كبيرة تعمل ضمن المجتمع أو البيئة المتواجدة فيها، وسلوك العاملين داخلها يتأثر بالقيم والعادات والتقاليد السائدة في البيئة، والفرد الذي يأتي للعمل في منظمة ما، يأتي إليها وهو محمل بهذه العادات التي لا يمكن أن ينفصل عنها، وعليه فعلم الاجتماع يمد الإداري بالمفاهيم والأسس التي تساعد في دراسة وفهم الجماعات الإنسانية وسلوكها، وعملية انتماء الفرد لها وتأثره بضغوطها، وكيفية تعديل السلوك الإنساني داخل الجماعة لمصلحة العمل والمنظمة.

- علاقة الإدارة بعلم النفس¹¹:

في الإدارة الحديثة اليوم تستخدم الكثير من أساليب وتقنيات علم النفس مثل نمذجة السلوك وتعديل السلوك، والدراسات النفسية والشخصية وغيرها، من أجل تحسين الأداء وزيادة معدلات الإنتاجية وخدمة العاملين. إن أنظمة الحوافز مثلا تتضمن في جوهرها جوانب من علم النفس الصناعي والتجاري والإداري، لأن هذه الأنظمة تتعامل مع الإنسان، وعليها أن تفهم جيدا دوافع ومكونات الإنسان العامل. أيضا يعتبر مدخل العلوم السلوكية محور اهتمام مدرسة السلوك الإنساني حيث تركز هذه المدرسة اهتمامها على الجانب الإنساني للإدارة وعلى المبدأ الذي يقول: حيث أن الناس يعملون مع بعضهم البعض كجماعات لغرض تحقيق أهداف الجماعة، فإن من الضروري أن يفهم الناس بعضهم بعض.

- علاقة الإدارة بالعلوم الطبيعية والرياضية:

إن الإدارة الحديثة اليوم لا تعتمد على الاجتهادات والتحليلات الشخصية فقط، بل أن المدرسة الرياضية للإدارة مثلا تتميز باستخدامها للنماذج والعمليات الرياضية مثل بحوث العمليات والبرمجة الخطية ونظرية المباراة وغيرها. ذلك أن كثيرا من المديرين يعتقدون أن الإدارة والتنظيم واتخاذ القرارات الرياضية باستخدام أسلوب النماذج في تحليل وحل المشاكل الإدارية.

- علاقة الإدارة بعلم القانون:

صارت الإدارة الحديثة اليوم تحكمها العديد من القوانين والتشريعات سواء الداخلية منها أو الخارجية. فشركات الأدوية مثلا تحكمها تشريعات صارمة وقوانين مطبقة لضمان حماية أفراد المجتمع. كما أن العلاقات التجارية القومية أو الدولية تحكمها قوانين تجارية وأخرى تتعلق بحماية المستهلك، علاوة على المنشآت على اختلاف أنواعها تعمل في ضوء قوانين العمل والعمال والضمان الاجتماعي والصحي، وقوانين حماية البيئة وأخرى تتعلق بأخلاقيات وممارسة المهنة.

- علاقة الإدارة بنظم المعلومات:

هي عبارة عن استخدام تقنيات المعلوماتية في خدمة الإدارة، مثل الحاسوب والانترنت، ونظم المعلومات الأخرى، حيث لم يعد ممكنا في ظل ثورة المعلومات اليوم أن يقوم المدير بأي عمل فاعل ما لم يلجأ إلى هذه التقنيات الرقمية في العديد من المجالات الإدارية مثل اتخاذ القرارات، تقليص المخاطرة وحالات عدم التأكد وتحليل وتفسير نتائج البحوث والدراسات وغيرها.

4- مفهوم المسير¹²:

المسير هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين فهو مخطط ومنشط ومراقب ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك، وعليه يعتبر من الناحية الأصولية مسيرا كل مسئول عن أعمال الآخرين ولا بد من أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات وإلا فإنه يفقد صفته كمسير ويتحول عمليا إلى منفذ.

4-1- تعريف المسير:

وقد أوجد الباحثون عدة تعاريف للمسير منها:

تعريف 01: يقول دروكر أن المسير هو هيكل المجتمع حيث أن هذا الأخير لا يتحدد بالأغلبية ولكن بالقيادات.

حسب هذا التعريف فإن المسيرين هم فئة قليلة تسيطر الأغلبية بحيث يساهمون في توفير الجو المناسب الذي يتم فيه استغلال الإمكانيات المتاحة بطريقة مثلى، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين وتنظيم الإجراءات في عدة مجالات.

تعريف 02: الفقهاء الذين يدرسون علم الإدارة يرون أن المسير هو القائد الإداري الذي يقوم بأعماله من خلال الآخرين، إذ أنه مخطط ومنسق ومراقب لجهود الآخرين بغية تحقيق هدف مشترك.

تعريف 03: المسير هو ذلك العنصر الحيوي القادر على قيادة العمل الإداري وتوجيه الأنشطة الإدارية جميعها إما نحو الإنجاز والنجاح أو الفشل والدمار.

4-2 - شخصية المسير:

إن المسير هو الشخص العام بمفهوم الشمولية المقترن بالأدوار الذي تتخصص فيها الهياكل والأجهزة، فإن السمات الشخصية للمسير تكاد تكون واحدة ولكنها على العموم تبقى خيالية، انطلاقاً من اختلاف التكوينات البيولوجية للمسير، سواء في الإدارة أو في المؤسسات العامة والخاصة ومنها:

- **الذكاء:** إذا كان معيار الذكاء يؤخذ به في حل المسائل الرياضية فهو كذلك بالنسبة للعلاقات العمالية، فلما كانت المؤسسة تمثل خلية اجتماعية أي تقوم بوظيفة اجتماعية، فمعنى ذلك أنها تحتوي على خليط هائل من العقليات الثقافية والشهادات العملية والمهنية وشهادات الاقدمية والخبرة، فمهما كان مستواه الثقافي عالياً إلا أنه سيقع في منافسة علمية حادة قد تسبب له متاعب ما لم يوظف ذكائه في تسيير العلاقات من أجل المحافظة على الهدف المخطط له.

والمسير في كل وظيفة يحاول أن يكون أكثر ذكاء من غيره عن طريق مبادراته الشخصية، فقد تكون التجربة العلمية الميدانية أكثر نفعاً حتى من الشهادة العلمية نفسها.

- **الاستعداد للتطور:** إن إدراك منظمة التغيير الاجتماعي تعد من بين المعلومات المطلوبة في بداية الأمر، للتحكم في المؤسسة العامة أو الإنتاجية أي العلم بالمتغيرات الاجتماعية والياتها يعد في الأصل على سبيل الثقافة المشروطة بالنسبة للمسير.

فالنضج الاجتماعي يجعل منه شخصا ذا مفهومية فكثيرا من الناس لا يتقبلون الهزيمة مباشرة ولا يفرحون في حالة توفيقهم، فأى مسير يجب أن ينظر إلى استعداداته النفسية من زوايا متنوعة فهو لا يمكن إرضاء جميع الناس مهما أوتي من قوة.

- **الدافعية والدوافع:** إذا كان الطموح شيء مشروع فإن الدوافع الشخصية للمسير في تحقيق هدف هي أيضا مشروعة على أن يكون ذلك الهدف الذي يقيس به انتصاره يدخل ضمن أهداف المؤسسة مما يؤدي إلى نجاحه، وهذا النجاح سوف يتحول إلى حافز مشجع وكثير ما سينجذب المسيرون لحوافزهم الداخلية أكثر من الخارجية، فهو قد يجد في نفسه أن مبادراته الشخصية لتطوير المؤسسة ستجعل منه يرتقي إلى منصب عالي في الدولة، فيكون بذلك قد ساهم في الاستجابة لحوافزه الداخلية أكثر من تلك الحوافز التي تقتنن بالزيادة في توريد المنتج أو غيرها لأنه في نظره شيء عادي يقتنن بالزيادة في طاقة الإنتاج ومضاعفة العمل أو تحفيز العمال ماديا.

- **المعرفة:** يجب أن يبحث المسير عن المعرفة أي كان مصدرها، فالمسير الذي يكتسب المعرفة بالتعلم فقط لا تكتمل له أسباب النجاح وإنما يجب استغلال هذه المعرفة في التفكير الذي يساعده على اكتساب المهارات الإدارية.

- **الخيال:** يجب أن يتحلى المسير بالمقدرة على التخيل وترجمته إلى واقع. والمقدرة على التخيل تتطلب سعة الأفق وتتضمن هذه الأخيرة استخدام نتائج الأمس للتنبؤ بالأحداث قبل وقوعها وترجمة الأفكار الغير المشككة إلى أفكار واضحة ومنظمة.

- **المخاطرة:** يجب أن يكون المسير قادرا على المخاطرة، كون المخاطرة تتطوي على مواجهة المجهول بالأسلوب العلمي والإقدام على ما هو جديد لأن التردد أمر معيق.

- **التفكير:** يجب أن يتمتع المسير بالمقدرة على التفكير العلمي لأنه يساعده على وضع الفروض والموازنة بين إمكان الاعتماد عليها ومخاطر عدم الاعتماد عليها، كما يساعده على التحليل والتقييم وإصدار الأحكام الصائبة.

- **الحسم:** يجب أن يتسم بالحسم في الوقت المناسب وهذه السمة تظهر أهميتها عند الأقدام على اتخاذ القرارات فعندما تتضح له نواحي القوة والضعف في نتائج أي قرار وتظهر له احتمالاتها لا بد له من حسم المواقف.

4-3- الأدوار الإدارية حسب منتزرج¹³:

حدد منتزرج عشرة ادوار إدارية وهي كما يلي:

- الدور التمثيلي **Figurehead** :

ويقصد بهذا الدور قيام المدير بنقاص شخصية ممثل المنظمة في بعض المواقف التي تمثل المنظمة أمام العالم الخارجي.

- الدور القيادي **Leader** :

المدير هذا الدور عندما يقوم بإصدار التوجيهات والإرشادات إلى المرؤوسين وإثارة دافعيتهم للعمل كما يتضمن الدور القيادي مسؤولية المدير عن تدريب المرؤوسين وتنمية قدراتهم.

- الدور الاتصالي **Liaison** :

هذا الدور يستخدمه المدير لدعم الاتصال بين منظمته والبيئة الخارجية، ويتضح الدور الاتصالي الجيد للمدير من خلال قدرته على خلق علاقات طيبة مع جميع عملاء المنظمة مما يساعد على إنهاء أعماله بأقصى سرعة ممكنة دون تعطيل للعمل

- الأدوار المرتبطة بالمعلومات **Roles Informational**:

ويقصد بهذه الأدوار مسؤولية المدير عن تجميع ونشر المعلومات للمنتفعين من عمل المنظمة، وتتطلب هذه الأدوار معرفة المدير لأدوات تبادل ومعالجة المعلومات والتي يمكن إجمالها في إطار الأدوار التالية:

- دور المتابع **Monitor**: ويقصد بهذا الدور قيام المدير بعمل مسح لكل مفردات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة من أجل الوصول للمعلومات الهامة للمنظمة، والتي من خلالها يقوم المديرون بتحديد الفرص والمخاطر الأساسية التي تواجه المنظمة وجماعات العمل الداخلية.

- الدور الإعلامي **Disseminator**: ويقصد بهذا الدور أنه بعدما تم تحليل العناصر البيئية الداخلية والخارجية والوصول للمعلومات المطلوبة والمفيدة للمنظمة، فإنه على المديرين تبادل ونشر تلك المعلومات وتوصيلها إلى من يستفيد منها لضمان حسن أداء العمل بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

- **دور المتحدث Spokesperson:** تظهر أهمية هذا الدور بصفة خاصة في وقت المشاكل الكبيرة أو الكوارث، حيث في هذه الحالة يقوم المدير بعرض معلومات عن المنظمة للتخفيف من تلك المشاكل والازمات التي تتعرض لها المنظمة.
- **الأدوار المرتبطة باتخاذ القرارات Decisional Roles:**
ويقصد بتلك الأدوار مسئولية المدير عن معالجة المعلومات التي تم الحصول عليها والتوصل إلى نتائج بشأنها، وتتضمن تلك الأدوار أيضا عملية استخدام المعلومات لاتخاذ قرارات بشأن المشاكل التنظيمية أو خلق فرص جديدة للمنظمة، ولقد حدد هنري منتزيج أربعة أدوار فرعية في إطار دور المدير كمتخذ القرارات داخل المنظمة يمكن توضيحها فيما يلي:
- **دور المبادر Entrepreneur:** ويقصد بهذا الدور قيام المدير بالبحث عن الفرص الجديدة التي يمكن للمنظمة الاستفادة منها، والعمل على أخذ المبادرة عن طريق اتخاذ قرارات واقعية وفعلية لتحويل تلك الفرص إلى واقع ملموس.
- **دور محتوى المشاكل Disturbance Handler:** يقصد بهذا الدور قيام المدير داخل المنظمة بحل أو باحتواء الأزمات والنزاعات التي قد تنشأ بين مجموعات العمل الداخلية، والعمل على عدم تأثير تلك المشاكل على كيان المنظمة ونتاجيتها.
- **دور تخصيص الموارد Resource Allocator:** ويقصد بهذا الدور مهارة المدير في تخصيص الموارد المتوافرة على الإدارات المختلفة من جانب، وعلى مناطق النشاط المختلفة داخل كل إدارة في المنظمة.
- **الدور التفاوضي Negotiator:** يقصد بهذا الدور أن يكون لدى المدير مهارات التفاوض الخاصة بإبرام العقود والاتفاقيات بما يحقق أقصى منفعة للمنظمة. والواضح أن الدور التفاوضي من أهم الأدوار بالنسبة لمديري إدارة المشتريات والمبيعات، نظرا لما تستلزمه عمليات الشراء والبيع من الدخول في اجراءات التفاوض بانواعها المختلفة.

- المداخل الإدارية الحديثة¹⁴:

يمكن القول أنه من الصعب تحديد المدخل الأكثر مناسبة لزيادة فعالية المنظمة وإنتاجية أفرادها، حيث أن القول بأن مدخلا معيناً دون الآخر يمكن الاعتماد عليه بشكل متكامل أمر يشوبه العديد من النقد، فكل مدخل يقدم رؤية مختلفة لإدارة المنظمة، وكل رؤية تعتبر مناسبة وفقاً لموقف معينه. ومن المداخل الحديثة التي تناولت بالدراسة والتحليل المنظمات الإدارية من رؤى أكثر شمولاً مدخل النظم والمدخل الموقفي.

1- مدخل النظم : System Approach

من مشكلات المداخل السابقة الانعزال بين المنظمة والبيئة المحيطة بها، ومن هنا جاء مدخل النظم ليقدم اسهاماً متميزة ليربط المنظمة بعناصر البيئة التي تعمل في اطارها. والمنظمة وفقاً لهذا المدخل تتكون من مجموعة من الأجزاء المتداخلة، التي تقوم على ثلاثة مكونات أساسية، وهي التوازن بين الأجزاء المكونة للنظام، التعايش مع البيئة الخارجية، ووجود نظام جيد للإتصال بالبيئة. وأي نظام يتكون من أجزاء أساسية كالتالي:

- المدخلات: ويقصد بالمدخلات الموارد التي تحتاجها المنظمة من البيئة الخارجية سواء في صورة موارد بشرية، موارد مادية، معلومات إلخ.

- المخرجات: وتشتمل السلع والخدمات التي يقدمها النظام للبيئة، كما تشتمل أيضاً على الأنماط السلوكية للنظام والمكاسب والخسائر التي يحققها.

- عمليات التحويل: في إطارها يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات، وذلك بإستخدام الموارد المختلفة للوصول إلى السلع والخدمات المختلفة.

- التغذية العكسية: تعتبر التغذية العكسية هي أساس الرقابة على النظام، حيث تتدفق المعلومات بشكل عكسي لتصحيح الإختلالات في التطبيق، وذلك من خلال التأثير في قدرة النظام في الحصول على موارد أو مدخلات جديدة لتصحيح الإنحرافات الناتجة عن النظام.

2- المدخل الموقفي : Contingency Approach

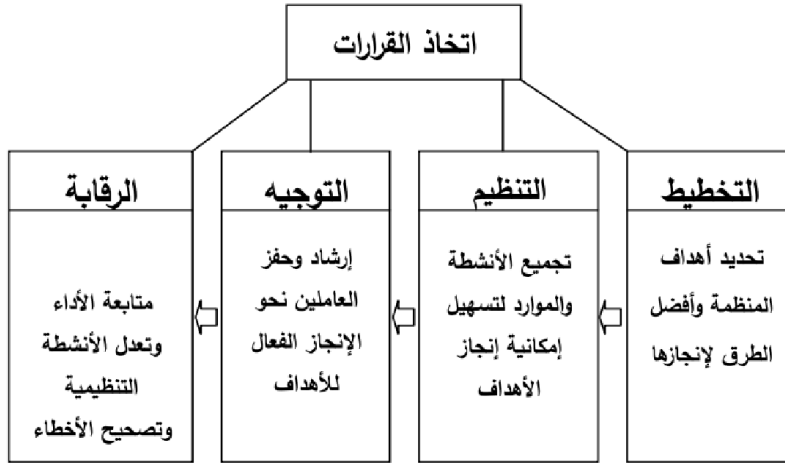
يشكل المدخل الموقفي الإتجاه الثاني بعد مدخل النظم في محاولة طرح رؤية متكاملة للفكر الإداري، حيث يحاول هذا المدخل تطبيق المفاهيم الإدارية للمدارس المختلفة في المواقف العملية. ويؤكد

المدخل الموقفي أن لكل موقف طريقة للتعامل معه وأن التصرفات الفعالة في موقف معين قد لا تكون كذلك في مواقف أخرى.

4-4- وظائف الإدارة:

يقوم المدير بمجموعة من الوظائف والمهام. ومن الأهمية بمكان التفرقة بين المهمة والوظيفة حيث يقصد بالمهمة العمل المؤقت الذي يقوم به المدير وينتهي بتنفيذ هذا العمل، أما الوظيفة فتتصف بالدوام أو على الأقل يظل الفرد يمارسها حتى بلوغه سن المعاش أو التقاعد. بالنسبة لوظائف المدير يمكن تصنيفها تحت أربع مجموعات رئيسية هي اتخاذ القرارات، التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. والعلاقة بين هذه الوظائف الأربعة يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (1): وظائف الإدارة



المصدر: محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، ط1، دار الجنان،

عمان، الاردن، 2016 ص:15

5- فئة الإطار المسيرة المتغلبة في المؤسسة الجزائرية¹⁵:

تعتبر فئة الإطار المسيرة، العنصر البشري - العامل الإنساني - إلى جانب العنصر المادي بالطبع اللذان بدونهما لا يمكننا أن نتصور أن يكون هناك تحقيق للنمو الاقتصادي.

المسير كعامل مأجور يشغل منصب عمل رسمي كأن يكون رئيس قسم أو مدير أو نائب مدير... الخ. يعمل في إطار منصبه الرسمي على التخطيط لأهداف المؤسسة وتوفير الوسائل المالية والمادية والبشرية والتنسيق بينها عن طريق التوجيه لتحقيق تلك الأهداف، هذا ما يؤدي بوجود دور محدد للمسير يستخدم فيه نوعا من السلطة التي تسمح له بتنفيذ قراراته. من واجبه إيجاد الحلول الفعالة لمختلف المشاكل، وتوظيف مكتساباته المعرفية والتكنولوجية لتطوير المؤسسة.

فحسب الدكتور محمد مزيان "على الإطار أن يهضم ثقافة التسيير حيث هذه المرحلة تتم باستغلال المعطيات والقيم أو حرف المجتمع من أجل الإبداع وتفجير عبقرية المجتمع العامل".

6- خصائص المجتمعات المتطورة إداريا¹⁶:

يرتبط ظهور الأعمال الحديثة بمدى ازدهار واستقرار المجتمعات الإنسانية، فمنذ الثورة الصناعية وما رافقها من استخدام للمخترعات والآلات الميكانيكية ولغاية فترة الكساد الاقتصادي العظيم في أمريكا كانت منظمات الأعمال تتطور بوتائر تصاعدية سواء من حيث حجوم الإنتاج أو التنوع في المنتجات والخدمات وكذلك من حيث نوعية هذه المنتجات والخدمات. لكن العالم الغربي واليابان بشكل خاص سجلا تطورا هائلا ومتصاعدة بعد النصف الثاني من القرن العشرين وتسارعت وتعاضمت التطورات في نهاية القرن العشرين في ظل تأثير تكنولوجيا المعلومات والانتقال إلى الاقتصاد المعرفي وانعكاسات العولمة والإنترنت على الأعمال بشكل خاص. ويمكن أن نلاحظ ازدياد الفجوة الاقتصادية والمعرفية بين الدول الصناعية المتقدمة وباقي دول العالم وإن هذه الفجوة أكثر اتساعا بالنسبة للدول النامية لذلك فإن الأمر يتطلب حث الخطى وبذل مزيد من الجهود من قبل هذه الأخيرة لغرض اللحاق بركب التقدم، وسنجد هنا أهم الخصائص المرتبطة بتطور المجتمعات إدارية والتي تنعكس إيجابية على الأعمال فيها:

- احترام الوقت والالتزام به:

إن الوقت هو ثروة نادرة لا يمكن تخزينها ولا يفترض أن تبدد، فقياس إنتاجية العاملين في المنظمات مرتبط باستخدام الموارد ومن ضمنها الوقت بشكل كفوء وفعال. إن المجتمعات المتقدمة إداريا تحرص على أن يتعلم أبناؤها منذ صغرهم أهمية الوقت واستغلاله بشكل أمثل

من خلال تعويدهم على استخدام المفكرة (الأجندة) وتخطيط الوقت حيث يرفعون شعار Time is Money وإن مثل هذه الممارسات لا يتم التركيز عليها كثيرة في الدول النامية.

- **الانفتاح وقبول الجديد واحترام الآخر:**

إن هذه الخاصية ذات دلالة إيجابية كبيرة في ميدان الأعمال حيث أن المرونة الفكرية وقبول التغيير الإيجابي سمة من السمات المعاصرة وتمثل متطلب أساسي من متطلبات العمل في عصر الاقتصاد الرقمي. إن احترام الآخرين وقبول أفكارهم الإيجابية والاستفادة من تجاربهم يساعد على إثراء الممارسات الإدارية المحلية في الأعمال وخير مثال على ذلك هو التجربة اليابانية في الإدارة واقتباس دول العالم المختلفة الكثير من الدروس منها.

- **ثقافة المجتمع المتجددة المتسامحة:**

إن ثقافة مجتمعات الأعمال المزدهرة أكثر انفتاحاً وأقل جموداً وأيدولوجية فهي تبحث عن ما هو مفيد وليس التقيد بأطر سياسية وقوالب جامدة، فهي تركز دائماً على أن الغد أفضل من اليوم وأنه سيكون مختلفة وواعدة، وعلى العكس فإن المجتمعات النامية لديها الحنين الدائم للماضي بدون فرز لسيئات وحسنات هذا الماضي.

- **الاستقرار السياسي والنموذج الديمقراطي:**

وهذا ينعكس إيجابية على الأعمال حيث تدخل هذه الممارسات مجالس الإدارة وتؤثر على المدراء في مستوياتهم المختلفة. إن الإدارة السليمة تشجع المرؤوسين على إبداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات.

- **تجسيد مبادئ القيم الدينية في العمل:**

إن الأديان على اختلافها سواء كانت سماوية أم وضعية فإنها تدعو إلى فضائل عديدة ونبذ رذائل محددة، فجميع الأديان تدعو للصدق والأمانة والإخلاص في العمل والتسامح ومحبة الآخرين والتعايش معهم بسلام وكذلك تركز على الربح المشروع الحلال. لكن نلاحظ أن درجة الاقتراب والابتعاد في تطبيق هذه القيم عملية تختلف بين المجتمعات المتقدمة والمجتمعات النامية، حيث يكثر الحديث عن هذه الجوانب في المجتمعات النامية دون أن تنقل إلى

الممارسة العملية في حين نجد أن المجتمعات التي تطورت فيها الإدارة على درجة عالية من التطبيق العملي لهذه القيم.

- المنافسة العادلة والمشروعة في ميدان الأعمال:

إن الحرية الاقتصادية في أبسط مبادئها تدعو إلى فسخ المجال أمام الجميع لإبداء قدراتهم وقابلياتهم في العمل والإنتاج، لذا تتعدد الشركات أو الأفراد الذين ينتجون نفس السلعة أو الخدمة وهنا يجب أن تسود المنافسة الشريفة بينهم ولا يجوز أن يلحق أي منهم الضرر بالآخر في السوق.

- احترام المرأة في مكان العمل ورعاية الطفولة وحماية الأحداث:

تمثل المرأة نصف المجتمع ولها دورها الكبير في مجالات الحياة المختلفة لذلك أوجدت المجتمعات المتطورة آليات تتفق وقيمها دمجت من خلالها المرأة في مجالات العمل المختلفة واحترمت خصوصيتها في منظمات الأعمال على اختلاف أشكالها. إن هذا الأمر لا يزال موضع نقاش واختلاف في المجتمعات الأقل تطوراً، كذلك الأمر مع الأطفال والأحداث وما يرتبط بذلك من تشريعات تهدف إلى حمايتهم وعدم استغلالهم في أعمال لا تتناسب مع أعمارهم.

- التفسير الموضوعي للأمر وعدم تحميل الغير مسؤولية الفشل أو التلكؤ في إنجاز الأعمال والتبرير العلمي للأمر وعدم اللجوء إلى تفسيرها بنظرية المؤامرة وتحميل الغير مسؤولية عدم النجاح في المجالات المختلفة. لقد امتلكت المجتمعات المتقدمة الكثير من الشجاعة في قول الحق والصدق والتفسير الموضوعي للإشكالات والأحداث حتى أصبحت ظاهرة محاسبة المسؤولين والجهات الحكومية حالة متطورة عكس ما هو عليه الحال في المجتمعات المتأخرة.

- تكافؤ الفرص والعدالة الاجتماعية:

تحرص المجتمعات المتطورة على فتح الفرص المتساوية أمام الجميع للدخول للوظائف القيادية والإدارية العليا سواء في القطاع العام أو الخاص في حين لا تزال الدول النامية تراوح مكانها في جعل التوظيف قائمة على أساس الوجاهة الاجتماعية أو الانتماء السياسي أو القبلي أو العشائري وبذلك فإن المجتمع والأعمال أصبحت محرومة من الكثير من الطاقات المبدعة.

- العلاقة المتميزة بين منظمات الأعمال ومراكز البحوث والجامعات، ويرتبط هذا الأمر بكون منظمات الأعمال مهتمة بشكل خاص بالاستثمار برأس المال البشري حيث يعتبر المورد البشري هو الأساس في خلق الميزات التنافسية لهذه الأعمال لذلك نجدها تجسد علاقات جيدة مع مراكز البحوث والجامعات وبالمقابل لا نجد هذه الحالة في مجتمعات الدول النامية أو التي لا تزال فيها الإدارة متخلفة.

7 - الجذور التاريخية لمفهوم ثقافة المؤسسة¹⁷:

يرجع بعض الباحثين الاهتمام بثقافة المؤسسة إلى مرحلة الثمانينات الذي عرفته المؤسسات اليابانية وصعودها المفاجئ، مما دفع بالعديد من الباحثين الأمريكيين للبحث عن أسباب هذا التميز وقد توصلت أغلب هذه الدراسات إلى أن الجوانب التنظيمية هي السبب في ذلك وبعض الدراسات أثر على الخصائص الثقافية في التنظيم الياباني والتي لم تكن ذات أهمية في التنظيم الأمريكي، وإذا كان بعض الباحثين يرجع أول اهتمام بالثقافة التنظيمية إلى أبحاث إلتون مايو في هاوتورن وحديثها عن التنظيم غير الرسمي والعلاقات الإنسانية، فإن البعض الآخر يرجعها إلى ماكس فيبر في حديثه عن أنواع العقلانية ومنها العقلانية القيمة *Rationalité en Valeur*، وأيضاً أثناء حديثه عن الأخلاق البروتستنتية والروح الرأسمالية، ويرى بعض الباحثين أن أول ظهور لمفهوم الثقافة التنظيمية كان مع جاك إليو (Jacques Elliot) عضو معهد تافستوك (Tavistock) سنة 1951 والذي وصف إحدى المؤسسات بقوله "إن خصائصها الفريدة ناتجة عن تفاعل بين بنيتها، ثقافتها، وشخصية أعضائها"، ثم ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية في فترة السبعينات وانتقل إلى فرنسا ابتداء من الثمانينات، ويقول (Jean VANDEWATTYN) أن مفهوم الثقافة التنظيمية بدأ مع أربعة كتب رئيسية خلال الفترة الممتدة من 1981 إلى 1982 وهي:

- الثقافة التنظيمية: نظرية Z في مواجهة التحدي الياباني ل وليام أوشي.

Corporate culture. : Théorie Z. Faire face au défi japonais, de William G.

Ouchi

- فن الإدارة اليابانية ل رتشارد و باسكال و أنتوني .

Management est-il un art japonais ? de Richard T. Pascale et Anthony G Athos.

-البحث عن التميز ل توم بيتر و روبير واترمان:

Le Prix de l'excellence. Les secrets des meilleures entreprises, de Tom J. Peters et Robert H. Waterman.

-وكتاب ثقافة المؤسسة أو المنظمة ل ديال وكينيدي:

Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life, de Terrence .E. Deal ET Allen. A. Kennedy.

وذهب باحثون آخرون إلى أن أول ظهور للمفهوم كان في الصحافة المتخصصة سنة 1980 وبالتحديد في المجلة الاقتصادية الأمريكية Business Week ثم تزايد الاهتمام به في كتابات السلوك التنظيمي ابتداء من مطلع التسعينات. ويبدو أن مفهوم الثقافة التنظيمية هو كل هذا المسار التي بدأت بواده مع ماكس فيبر ثم تزايد الاهتمام به مع تصاعد المؤسسات اليابانية ثم انتشر استعماله وكثرت الدراسات حوله ابتداء من منتصف ثمانينات القرن الماضي، ورغم هذا التاريخ الطويل وهذا الاهتمام المتزايد والدراسات الكثيرة حول الثقافة التنظيمية إلا أن هذا المفهوم مازال يحفظ بكثير من الإشكالات حوله ان على المستوى النظري او المنهجي او الميداني.

7-1- تعريف ثقافة المؤسسة¹⁸:

ما من مؤسسة إلا ولها ثقافة خاصة تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، وهذه الثقافة لا تنشأ من عدم بل هي نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل، وبمرور الوقت تتشكل هذه الثقافة وتصبح بمثابة بطاقة تعريف المؤسسة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المؤسسة والتي لا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعلماء.

فقد عرفها الشين" (Shein) في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة بأنها "ذلك النمط من الافتراضات الأساسية الذي ابتدعته أو اكتشفته أو طورته جماعة معينة خلال مراحل تعلمها كيفية التصدي للمشاكل الناشئة في بيئتها"، (والتي أثبتت نجاحها فاعتبرتها صحيحة وفعالة في جميع الأحوال،

وتصلح لأن تنتقل عن طريق التعليم إلى الأعضاء الجدد في هذه الجماعة لتكون لهم السبيل الصحيح للإدراك والتفكير والإحساس بكل ماله بهذه المشاكل، فهي مجموعة من العاملين تعمل على حل المشاكل للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي.

كما يرى Handy charles بأنها "مجموعة من المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها العمل والطريقة التي وفقها يتم ممارسة السلطة ومكافأة العاملين ومراقبة أدائهم، وما الدرجة الرسمية المطلوبة؟ وإلى أي حد يطلب التخطيط؟ وما مداه الزمني؟ هل ساعات العمل موضوع خلاف؟ هل الرقابة تتم بشكل فردي؟ هل توجد قواعد وإجراءات أم يكفي بالنتائج؟ وما هي تركيبة المرؤوسين؟ وكيف ينظر إليهم من حيث الامتثال والطاعة وحقهم في الابتكار؟

كما عرفت ثقافة المؤسسة بأنها "مجموعة الرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه". فتقافة المؤسسة أصبحت نسق مألوف للرموز والدلائل التي تساعد الرئيس على تشارك القواعد والتعاون مع مرؤوسيه، وتعرف ثقافة المؤسسة أيضا بأنها "انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم والعادات والأعراف الاجتماعية السائدة في بيئة المؤسسة، وهذا ما يبرز تعدد ثقافات المؤسسات كبيرة الحجم والمنظمات متعددة الجنسيات نتيجة تعدد ثقافات المجتمع الذي تتعامل معه.

كما تعرف أيضا بأنها "مجموعة القيم المشتركة والعقائد والتوقعات التي تسود بين العاملين في المؤسسة، كما أن المؤسسات خاصة منها كبيرة الحجم ليس لديها ثقافة واحدة وإنما نجد لديها ثقافات فرعية تعيش مع الثقافة العامة.

وتتصف ثقافة المؤسسة بمجموعة من الخصائص يجب أن تراعى عند إعداد الخطة الإستراتيجية للمؤسسة وتتمثل أهم هذه الخصائص فيما يلي¹⁹:

- **ثقافة المؤسسة نظام مركب:** تكون ثقافة المؤسسة من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المؤسسة وتشمل الجانب المعنوي من القيم الأخلاق والمعتقدات والأفكار، والجانب السلوكي من عادات وتقاليد وآداب وفنون، وممارسات عملية والجانب المادي من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها.

- **ثقافة المؤسسة نظام متغير ومتطور تراكمي:** لا تعني استمرارية ثقافة المؤسسة وتناقلها عبر الأجيال كما هي عليها، بل إنها في تغير مستمر حيث يمكن أن يدخل عليها ملامح جديدة ويمكن أن

تفقد ملامح قديمة، تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.

- **ثقافة المؤسسة متصل مستمر متكامل:** هي كيان مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة وأي تغيير يطرأ على أحد جوانبه لا ينعكس على باقي مكوناتها، ولكونها من صنع الإنسان تمارس بواسطة كل أعضاء المنظمة فإن كل جيل في المؤسسة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة مع مراعاة أنها لا تنتقل من جيل إلى آخر بطريقة فطرية أو غريزية وإنما يتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال في المؤسسة عن طريق التعليم والمحاكاة.

7-2- دور الثقافة التنظيمية في زيادة فعالية المؤسسة²⁰:

تعتبر الثقافة في المؤسسة الحديثة نظاماً ورؤية وبطاقة تعريف للمواقع المحيطة بها داخليا وخارجيا. كما أكده "وترمان" و"بيتر" (Peter and Waterman) في كتابهما: "البحث عن التميز"؛ حيث تناولوا المؤسسات الأكثر نجاحا في الولايات المتحدة الأمريكية، فأشارا إلى أن سيطرة سيادة وتماسك وترابط الثقافة في تلك المؤسسات أثبتت أنه عنصر وعامل الجودة (الكفاءة والفعالية) الأساسي الذي أدى إلى النجاح والتفوق.

إن المدراء والقادة في الوقت الراهن يعتبرون الثقافة كأصل هام لا تقل أهمية عن باقي أصولها، لأنه في بعض الدراسات الخاصة أشارت إلى أن المؤسسات التي لديها ثقافة متكيفة تركز على إرضاء واشباع الاحتياجات المتغيرة والمستمرة للعملاء والعاملين، وتمكنها من أن تتجاوز بأدائها المؤسسات التي لا تملك ثقافة.

فالمؤسسة التي تملك ثقافة قوية ومتزنة وصحيحة يمكنها زيادة المبيعات وتحقيق الحصص والنمو السوقي عن المؤسسات التي لا يوجد لديها ثقافة سليمة، وعلى ذلك فالمؤسسات الناجحة تحتاج إلى ثقافة جيدة تدعم تلك الاستراتيجيات، وهذا يعني أنه إذا كانت الإستراتيجية هي التميز في سرعة التوريد للعميل فإن الثقافة لابد أن تشجع التفويض وسرعة اتخاذ القرار.

وعليه يكمن إسهام الثقافة التنظيمية للمؤسسة في الأوجه التالية²¹:

- تعتبر بمثابة المرشد والدليل للإدارة والأفراد، وتشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.

- لا تؤدي أعمال وسلوكيات الأفراد بشكل فردي، وإنما في إطار تنظيمي جماعي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويها من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بين بعضهم البعض، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها. حتى مظهرهم وملبسهم واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحدد ثقافة المؤسسة وتدريبهم عليها وتكافئهم على إتباعها.
- تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيمة معينة مثل الابتكار والتميز والريادة والتحسين والتطوير المستمر والمرونة...، والتغلب على المنافسين.
- تعتبر ثقافة المؤسسة عاملاً هاماً في استجلاب العاملين الملتزمين والطموحين، لأن المؤسسات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق وتستهدف العاملين المبدعين وتكافئ التميز والتطوير ينظم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.
- تعتبر الثقافة عنصراً متجذراً يؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المؤسسة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المؤسسة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه، ومن جهة أخرى؛ كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المؤسسة واستعداداتها للتطوير.
- تحتاج ثقافة المؤسسة كأبي عنصر آخر في حياة المؤسسة إلى مجهودات واعية تقويها وتغذيها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائيرهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم.
- بناء إحساس بالتاريخ (History): فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهاجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات للأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
- إيجاد شعور بالتوحد (Oneness) فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار، وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.
- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (Membership): وتتعزيز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقراراً وظيفياً وتقرر جوانب الاختيار الصحيح وتدريبهم وتطويرهم.

7-3- مكونات الثقافة²²:

تتجلى الثقافة من خلال عدة مكونات مثل القيم، اللغة، الأساطير، الطقوس، الرموز والشعارات.

1. القيم:

يتعلق الأمر بنمط تفكيري يوجه تصرفات الأفراد، يركز على التمتع بين الخير والشر، الفعالية واللافعالية ... وهي تتعلق مثلا بجودة العمل، النزاهة والأهمية الممنوحة للزبائن، مثال ذلك أن شركة آي. بي. أم. تعتبر العلاقة جودة سعر إحدى قيمها المركزية.

2. اللغة:

تعتبر اللغة مكون أساسي للثقافة بحكم أنها تفرض هيكله معينة للواقع ونموذج الإدراك المواقف، مثاله: التسميات المحفوظ بها للمؤوسين تؤدي إلى تبني سلوكيات تختلف باختلاف التسميات المخصصة لهم.

3. الأساطير:

هي عبارة عن قصص أو حكايات تستخدم شخصيات غير عادية تتمتع بخاصية القداسة، وتوجد دائما قصص أو طرف يتناقلها الأفراد في المؤسسة وتتعلق غالبا بمؤسس المنظمة، مثال ذلك رفض البواب السماح لأحد مدراء آي. بي. أم. بالدخول لعدم حمله شارة المؤسسة.

4. الطقوس:

هي عبارة عن ممارسات تؤدي في المناسبات الهامة مثل استقبال موظف جديد التسهيل اندماجه، إحالة عامل للتقاعد ...

5. الرموز:

ترمز إلى صوت أو صورة تسمح بتمييز منتجات المؤسسة وتدعم الإحساس بالانتماء، مثل اللباس النظامي، الشارة...

6. الشعارات:

هي عبارة عن كلمات نظامية تتحول تدريجيا إلى قناعة في المؤسسة وتصاغ في عبارات تحمل في طياتها قوة تجنيدية للمستخدمين، وينتهي الأمر إلى اعتقاد هؤلاء في القيم المتناقلة عبر هذه الشعارات

وتبني سلوكيات مطابقة لها، هذه المكونات هي التي تحدد هوية المؤسسة وتسمح بالتذكير بطرق غير رسمية بقيمها، رسالتها وأهدافها، وهي تشكل بالتالي أداة تجنيد وطريقة لتوجيه السلوكيات خاصين بالمؤسسة.

المحور الثاني: وظيفة التخطيط

1- نشأة التخطيط:

كان أول ظهور لمصطلح التخطيط في عام 1910م من خلال مقال للإقتصادي النمساوي (كريستيان شويندر). وقد شاع استخدام هذا المصطلح بعد أن أخذ الإتحاد السوفيتي بمبدأ التخطيط الشامل في عام 1928م.

وعلى الرغم من البداية الحديثة نسبياً للتخطيط كعلم، إلا أن الممارسة الفعلية له قديمة قدم الحياة الإنسانية، لأن عملية إتخاذ الإجراءات في الحاضر لجني الثمار في المستقبل هي من الممارسات التي تمتد عبر التاريخ الى مختلف العصور ومع نشأة الإنسان على هذا الكوكب.

قد أدركت الكثير من المجتمعات أهمية استخدام التخطيط كأسلوب أو منهج للتنمية البشرية من خلال إحداث الموازنة بين إحتياجات المجتمع وإمكاناته المادية والبشرية²³.

2-1- تعريف التخطيط²⁴:

1. تعريف بيتر دراكر Peter F. Lucker : التخطيط عملية مستمرة لجعل قرارات المنظمة منتظمة مع أفضل معرفة ممكنة بالمستقبل وتنظيم منتظم للجهود المطلوبة لتحمل مسؤولية هذه القرارات وقياس نتائجها بالمقارنة بالتوقعات وذلك من خلال تغذية عكسية (مرتدة) منتظمة ومنظمة.

2. تعريف ألفرد كان Alfred Kahn: التخطيط عملية اختيار السياسة والبرمجة في ضوء الحقائق والتصور الدينامي لموضوع التخطيط مع مراعاة قيم المجتمع وذلك لتحقيق أهداف محددة.

3. تعريف روبرت أبلبي Robert Appleby: التخطيط أحد الوظائف الرئيسية للإدارة، وأنه عملية اختبار الأهداف ووسائل تحقيقها.

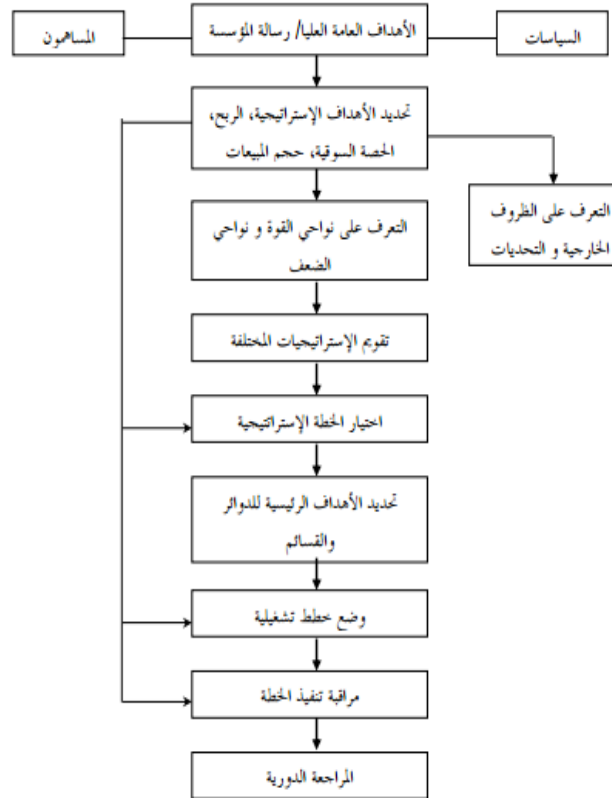
4. تعريف جلبرت وسبكت Spect & Gilbert: التخطيط هو المحاولة الواعية لحل المشكلات، والتحكم في مسار أحداث المستقبل من خلال البصيرة والتنبؤ، والتفكير المنظم والاستقصاء، على أن يؤخذ في الاعتبار عنصر القيم عند الاختبار من بين البدائل.

5. تعريف روبرت باركر Roben Barker: التخطيط عملية تحديد الأهداف المستقبلية. وتقييم الوسائل التي يمكن عن طريقها تحقيق هذه الأهداف. اختيار الخيارات (البدائل) المتأنية عن مسارات العمل المناسبة.

6. تعريف ام ريتشارد M. Richard : التخطيط عملية عقلية للمواءمة بين الموارد والاحتياجات، واختيار أفضل مسار للفعل من بين مسارات بديلة، ووضع ذلك في شكل خطة وميزانية لتحقيق أهداف محددة في المستقبل.

7. تعريف أوورك Unwich: التخطيط عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة للتفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدلا من التخمين.

الشكل (2): خطوات عملية التخطيط



المصدر: شاوي صباح، اثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة تطبيقية

لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، جامعة سطيف، 2010، ص: 21

فلاحظ من الشكل ان عملية التخطيط تمر بعدة خطوات يمكن اختصارها في ما يلي²⁵:

- **تحديد الأهداف:** وضع أهداف واضحة، محددة، شرعية، واقعية وقابلة للقياس.
- **تحليل وتقييم البيئة:** تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.
- **تحديد البدائل:** بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة و الظروف و دورها في تحقيق الأهداف.
- **تقييم البدائل:** عمل قائمة بناء على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.
- **اختيار الحل الأمثل:** اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.
- **تنفيذ الخطة:** تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.
- **مراقبة وتقييم النتائج:** التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

2- مزايا وفوائد التخطيط²⁶:

ينطوي على كثير من المزايا يمكن إيجازها فيما يلي:

- يقدم حزمة من الأهداف التي يستطيع العاملون فهمها وتنفيذها.
- يحمل الإدارة على توقع أحداث المستقبل مما يجعلها في موقف يسمح لها بتقدير ظروفها في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور المحض الصدفة.
- يدفع الإدارة إلى الإحاطة بمواردها المادية والبشرية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.
- يدفع الإدارة وفروعها المختلفة إلى تنسيق أعمالها وبهذا يمنع ظاهرة التضارب والتقاطع بين أنشطتها المختلفة. 5- يساعد على إجراء عمليات الرقابة الخارجية والداخلية.
- يساعد على تجنب الهدر في الموارد والإمكانيات المتاحة و ذلك من خلال توظيفها بالأسلوب الأمثل.

- يجعل الأفراد العاملين أكثر استقراراً وطمأنينة من خلال معرفتهم مستقبل مؤسستهم والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

- يحقق التخطيط الأمن النفسي للأفراد والجماعات ، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار.

- يختصر الزمن اللازم لإنجاز الأعمال.

- يستبدل العشوائية في العمل بالأساليب المنظمة والمبرمجة.

- يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به.

3- عيوب التخطيط²⁷:

بالرغم من المزايا والفوائد العديدة التي يقدمها التخطيط إلا أنه لا يخلو من العيوب والتي يتعين على الإدارة العمل على تجنبها أو على الأقل تحييدها لكي لا تحدث أضراراً في سلامة الخطة الموضوعية ومن هذه العيوب مايلي:

- **عدم وضوح المستقبل:** بما أن مجال التخطيط يقع في المستقبل وان الظروف غير معروفة وغير مؤكدة في هذا المجال مما يقلل من صواب ما يتحدث عنه من قدرات وإمكانيات وأهداف ووسائل وغيرها وكثيراً ما يؤدي ذلك إلى عدم وضوح المستقبل وإخفاق خطط بذلت فيها جهود وأموال واهتمامات.

- **التضليل المعلوماتي:** أن التخطيط يرسم المستقبل في ضوء تحليل الماضي والحاضر استناداً على بيانات ومعلومات كثير منها يفتقد بعضها إلى الدرجة المطلوبة من الصحة ولا يمكن الركون إليها فتقدم لنا هذه المعلومات والبيانات صورة غير واضحة عن الحاضر وصورة مشوشة عن المستقبل فتأخذ المخططين نحو اتجاهات مضللة.

- **التكاليف الباهظة لوضع الخطط:** يعتقد البعض أن وضع وتصميم الخطط يستنزف أموالاً طائلة كان من الممكن إنفاقها على تطوير المنظمة وتحسين أدائها مباشرة.

- **تقييد الإبداع والابتكار:** حيث يضع التخطيط مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحد من حرية الإبداع والابتكار والمبادرة لدى العاملين التي كثيراً ما تدفع العمل إلى أمام وتوفر أسباب تطوره.

- البطء في اتخاذ القرارات: بما أن الخطة تحتوي على نظام متكامل من العمل فإن هذا النظام لا يسمح أحيانا باتخاذ الإجراءات السريعة والفورية لمعالجة المشكلات الناشئة.

4- مستويات التخطيط²⁸:

ترتبط مستويات التخطيط داخل المنظمة بالمستويات الإدارية المختلفة، ويمكن تقسيم مستوى التخطيط إلى ثلاث مراحل:

4-1- التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning :

يتم في هذا النوع من التخطيط رسم الأهداف العامة المستقبلية للمنظمة على المدى الطويل ويتم التركيز على المتغيرات الخارجية التي تحيط بالمنظمة، وعلى ذلك تشكل الخطة الإستراتيجية منهاجا تسترشد به المنظمة في صنع القرارات الرئيسية بالمنظمة. يتم التخطيط الإستراتيجي بمستوي الإدارة العليا حيث أن الإدارة هي المسؤولة عن تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

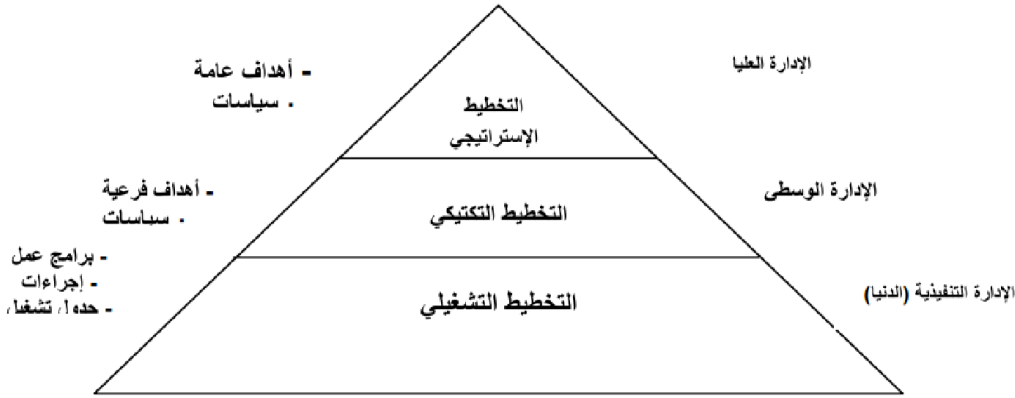
4-2- التخطيط التكتيكي Tactical Planning :

يقوم بهذا النوع من التخطيط الإدارة الوسطى، حيث يركز المديرون على المهام وبرامج الإنتاج والاحتياجات المالية والبشرية على الأقسام الوظيفية مثل خطة الإنتاج، خطة التسويق، خطة الإدارة المالية، لذا نرى أنها أنشطة قصيرة المدى تستخدم لتنفيذ الإستراتيجيات وهي أكثر تحديدا من الإستراتيجيات وتغطي فترة زمنية متوسطة.

4-3- التخطيط التشغيلي Operational Planning :

ويركز هذا النوع من التخطيط على برامج العمل والتي عادة ما تكون في المدى القصير أقل من سنة (شهور، أسابيع، أيام) ويمثل هذا على سبيل المثال في الإنتاج، تسليم البطاقة توضع من جانب الإدارة التشكيل وتحدد ما يجب القيام به بشكل تفصيلي. والشكل التالي يوضح العلاقة بين المستويات الإدارية ومستويات التخطيط.

الشكل رقم (3): العلاقة بين المستويات الإدارية ومستويات التخطيط



المصدر: محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، ط1، دار الجنان، عمان، الأردن، 2016،

ص:77

المحور الثالث: وظيفة التنظيم

1- مناهج دراسة التنظيم²⁹:

هناك منهجان أساسيان حاول المهتمون من خلالها تحديد العناصر الأساسية اللازمة لبقاء التنظيم. هذان المنهجان هما:

1-1- المنهج التقليدي (Mechanistic Approach):

وهو القائم على النموذج البيروقراطي (Bureaucratic Model). عالم الاجتماع والسياسة الألماني ماكس فيبر (Max Weber) يرى أن النموذج البيروقراطي يعتبر التنظيم المثالي، واتساع وتعدد الأنشطة الإدارية جعل من هذا النموذج أفضل السبل للأسباب التالية:

- تحقيق العدالة في الخدمات للمستفيدين.
- تحقيق أعلى معدلات الكفاءة الإنتاجية.
- يساعد مثل هذا التنظيم على اتخاذ قرارات أكثر عقلانية (Rationality of decision making).

- يهدف هذا التنظيم البيروقراطي أيضا إلى تقليل (Minimizing) التأثيرات الشخصية من جانب الموظفين على صناعة القرار.

يؤكد هذا المنهج على أن التنظيم المثالي لا بد أن يتميز بالعديد من الخصائص ومنها التخصص، تقسيم العمل، التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤولية، التنظيمية تؤثر مباشرة في مدى فعالية العناصر الإنتاجية من قوى عاملة، مواد خام، تكنولوجيا، استثمارات مالية.. الخ. إضافة إلى أن التنظيم عملية ملازمة للأنشطة الأخرى من اتصالات، تخطيط، رقابة، توجيه، اتخاذ قرارات، ميزانية.

كل هذه الأنشطة لا يمكن فصلها عن موضوع التنظيم، إذا ما رغب منسوبو الجهاز الإداري والقائمين بهذه الأنشطة أن يعملوا معا وبفاعلية فلا بد أن يعرف كل منهم وعلى وجه التحديد الدور الذي يقوم به وعلاقته بالأدوار الأخرى. ولكن فعالية البناء التنظيمي تعتمد على مدى توفر الشروط التالية:

- لا بد أن يتسم البناء الهيكلي للمنظمة بالبساطة. فزيادة الوحدات والأقسام أكثر مما يجب تحدث تعقيدات بيروقراطية قد لا تخدم مصلحة المنظمة وتكون مكلفة للتنظيم في نفس الوقت.
- لا بد أن يعكس البناء التنظيمي وبوضوح العلاقة بين الأقسام وخطوط السلطة والمسؤولية وتسلسل الأوامر ليعرف كل فرد موقعه في التنظيم والواجبات المناطة به.
- التغيير المستمر لمعطيات بيئة التنظيم يحتم إعادة النظر من فترة لأخرى في البناء الهيكلي للمنظمة ومدى ملاءمته لهذه المتغيرات، فهناك وحدات جديدة قد تنشأ، أو تضم لبعض وأخرى قد يتم الاستغناء عنها وتستبعد من الخريطة التنظيمية.

2-1- المنهج السلوكي (Behavioral Approach):

يعتبر هنري فايول (H. Fayol) أول من أدرك أهمية التنسيق الفعال داخل التنظيم. لا بد من الاعتماد الكلي على البناء التقليدي للمنظمة للتعامل مع الاتساع المطرد في الأجهزة الإدارية وما ينتج عنه من تعقيدات. لذا أكد فايول على ضرورة التنسيق والاتصال المباشر بين الإداريين الموجودين في نفس المستوى بدلا من الاتصال من خلال رؤسائهم. وأن يراعي هذا المبدأ في البناء الهيكلي للمنظمة. هذا المبدأ لا يتفق مع مبدأ وحدة الأمر لكنه قد يكون أحد الأساليب التنظيمية الفعالة. كما يمكن أن نعتبر هذا الاتجاه على أنه الخطوة الأولى للتحويل إلى المنهج السلوكي في التنظيم.

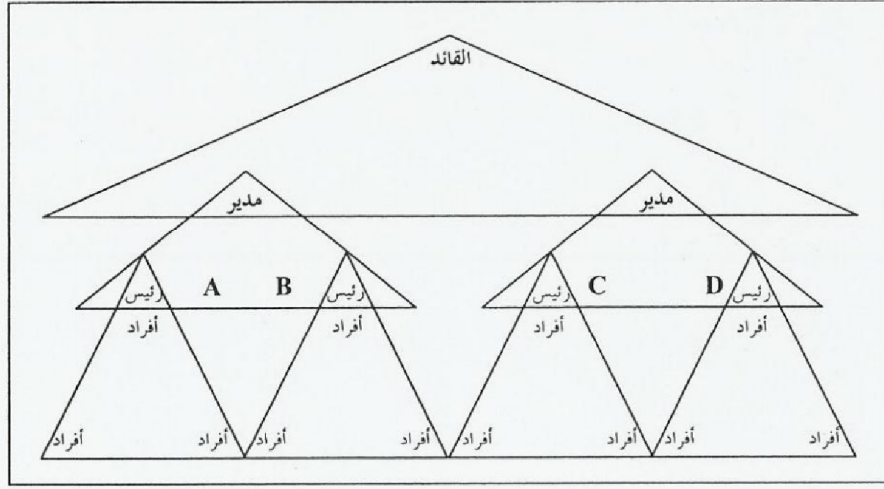
رنسر ليكرت (Rensis Likert) وضع نموذجا مثاليا للتنظيم وأطلق عليه نظام 4 (System 4) . هذا التنظيم المثالي، من وجهة نظر ليكرت يعتبر من أفضل الأساليب التنظيمية لقيامه على الثقة الكاملة في قدرات منسوبي التنظيم. لذا فالأسلوب اللامركزي هو النمط القيادي السائد وموجه سلوك الأفراد في هذه الحالة هو شعورهم بالمسؤولية تجاه منظماتهم. وهذا يعني:

1- الإشراف يعتبر نشاطا جماعية وليس من شخص واحد رئيس وآخر مؤوس.

2- القرارات قرارات جماعية وليست أوامر من القمة.

3- كل مشرف يعتبر رئيس مجموعة وفي نفس الوقت عضوا في جماعة أخرى (Link-Pin role) كما يتضح من الشكل أدناه يعتبر الرئيس حلقة وصل مهمة بين مستويين إداريين، يعمل كمنسق ويمد كل مجموعة بالمعلومات التي تحتاجها عن الجماعة التي تليها.

الشكل رقم (4): نموذج ليكرت المثالي للتنظيم



المصدر: طلق عوض الله السواط، طلعت عبد الوهاب سندي، طلال مسلط الشريف،
الإدارة العامة، دار حافظ، دون سنة، ص: 107

على الرغم من محاولة الكتاب والباحثين للتوصل إلى نموذج مثالي للتنظيم، إلا أنه يمكن القول بأن البناء الهيكلي للمنظمة يخضع للعديد من المتغيرات. منظمة تعتمد في أدائها على أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا قد تحتاج إلى نطاق إشراف يختلف عن منظمة أخرى لا زالت تتبع الطرق التقليدية في إجراءاتها، طبيعة البيئة التنظيمية أيضا تعتبر من العوامل المهمة في تحديد البناء الهيكلي للتنظيم

مستوى التغيير الذي يحدث في عالم المنظمة الخارجي قد يتطلب إنشاء وحدات متخصصة لملاحقة هذا التغيير والتفاعل معه بفاعلية. الغموض واحتمال حدوث مفاجآت، فيما يتعلق بمدخلات التنظيم من مواد خام، أيدي عاملة، سيولة نقدية.. الخ، قد يستدعي أيضا إنشاء أقسام أو وحدات متخصصة لجمع ما يمكن الحصول عليه من معلومات وعمل التنبؤات اللازمة.

2- مفهوم التنظيم³⁰:

هو مجمل الأنشطة المتعلقة بترتيب استخدام مختلف موارد المنظمة لغرض تحقيق أهدافها عن طريق تجميع الأفراد والأنشطة في وحدات عمل محددة، والعملية التنظيمية مهمة لمنظمات الأعمال باعتبارها أنظمة اجتماعية تتفاعل وتنسق في إطارها الموارد المختلفة لتحقيق نتائج مرغوبة. والتنظيم نراه متجسدا بشكل واضح في الخصائص الأساسية للمنظمات والتي منها: تنسيق الجهود في المنظمة وتقسيم العمل ووضع هيكلية وهرمية السلطة لغرض الوصول إلى أهداف مشتركة. إن كل هذه الجوانب يضمها هيكل تنظيمي يجب أن يتسم بالكفاءة والفاعلية.

2-1- تعريف التنظيم:

التنظيم وظيفة إدارية يتم بموجبها، تحديد أو تصميم الإطار أو الهيكل الذي من خلاله تنظم وترتب جهود جماعة الأفراد، وتنسق في سبيل تحقيق أهداف محددة، وهذا يستدعي تحديد عدد ونوع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، ثم تحديد الأفراد (رؤساء ومرووسين) المكلفين والمسؤولين عن تنفيذ الأنشطة والقيام بها، وتحديد العلاقات فيما بينهم من حيث المهام، والمسؤوليات، والسلطات. وعلى ذلك فالتنظيم ليس مجرد إطار أو هيكل لبناء ضخم يوضح التقسيمات الإدارية التي تتكون منها المنظمة فحسب، بل انه يشير أيضا إلى جسم المنظمة بكامله بكل وظائفه المترابطة وكأنها تعمل بشكل متناسق ومتناغم، تدب فيها الحركة وتنبض بالحياة، فالتنظيم يشير إلى تنسيق هذه العوامل جميعها بشكل متعاون في سبيل تحقيق الهدف العام³¹.

وتتجلى أهمية التنظيم في كونه الخطوة الأولى التي يعتمدها المدراء في تفعيل الخطط وتنفيذها فبدون التنظيم لا يمكن إنجاز الأهداف الواردة في الخطط. كذلك فإن التنظيم يخلق ويديم العلاقة بين مختلف موارد المنظمة من خلال تشخيص أي الموارد تستخدم ولأي الأنشطة ومتى تستخدم وكيف تستخدم. والتنظيم كنظام فرعي من نظام الإدارة الكلي تتضح قدرته ومسؤوليته في الجوانب التالية³²:

1. إعادة ترتيب وتنظيم الخطط لغرض تفعيل النظام الإداري وزيادة قدرته في الإنجاز.

2. يعتبر خطة بحد ذاته لتحسين المهارات الإدارية وبما ينسجم مع احتياجات نظام الإدارة في المنظمة. 3. تخلق العملية التنظيمية مناخ مناسب لعمل النظام الإداري.

ويعتمد قيام التنظيم السليم على تطبيق الأسس التالية³³:

- 1- تحديد الأهداف الرئيسية بشكل واضح للعاملين بالمشروع حتى يمكن أن تتضافر الجهود وتوجه لتحقيق هذه الأهداف دون انحراف، وتجزئة الخطة إلى خطط فرعية قريبة المدى يصاحبها برامج تفصيلية للمتابعة أولاً بأول حتى تتوصل الإدارة إلى تحقيق الأهداف المرسومة باختيار أحسن وسائل التنفيذ.
- 2- وضع الهيكل التنظيمي بحيث تتحدد الإدارات التنفيذية والإدارات المساعدة وأوجه النشاط الرئيسية والفرعية وخطوط الاتصال بينها.
- 3- تخفيض عدد مستويات الوظائف الإشرافية إلى أقل حد ممكن حتى لا يؤدي زيادة عددها إلى إطالة خطوط الاتصال وبالتالي تعطيل العمل إلا أن ذلك لا ينبغي أن يكون سببا في عدم فاعلية أشرف الرئيس على مرؤوسيه، بل أن من المهم ضرورة توفير الفاعلية اللازمة للإشراف في ظل العوامل المرتبطة بحجم العمل وطبيعته والتزام التخصص.
- 4- تحديد اختصاصات الإدارات والأقسام تحديدا واضحا ومكتوبا بحيث يحول ذلك دون تعطيل العمل نتيجة تداخل الاختصاصات وتضارب الآراء بل ينصب هذا التحديد في الاختصاصات على كل موظف ضمن بطاقة الوصف للوظيفة التي يشغلها (الواجبات).
- 5- تجميع الاختصاصات المتشابهة تحت أشرف واحد بحيث يضمن في النهاية الكفاءة في التشغيل وتسهيل مهمة المراقبة والمتابعة.
- 6- تفويض السلطة من أعلى إلى أسفل على كافة المستويات وفقا للتسلسل الطبيعي للهيكل التنظيمي، بحيث يفوض كل شاغل وظيفة إشرافية قدرا من السلطة يتناسب مع حجم المسؤولية والواجبات الملقاة على عاتقه، الأمر الذي يمكنه من سرعة انجاز العمل المطلوب منه واتخاذ القرارات في حدود السياسية المعتمدة دون الرجوع إلى المستويات

الأعلى ويكون في النهاية هو المسئول عن نتائج هذا العمل، بحيث تتم محاسبته عما حققه من نتائج إيجابية وسلبية.

7- حصر مسئولية العامل أمام رئيس واحد وهو ما يسمى بوحدة الأمر أي أن العامل لا يتلقى تعليماته إلا من رئيس واحد ولا يحاسبه غيره إداريا وفنيا.

8- وضع النظم السليمة التي تمكن من الرقابة الذاتية بحيث يتمكن الرئيس من الاطلاع على نتائج الأعمال المسئول عنها في الوقت المناسب.

وفي الواقع أنه مهما تعددت أشكال التنظيم نتيجة اختلاف طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة أو حجم العمل بها، وتوزيعه الجغرافي، وتوفر القيادات الإدارية وكفايتها، فإن هذه المقومات أو الأسس تعتبر دعامة قوية ليصبح هذا التنظيم قادرا على تحقيق الأهداف التي أعد من أجل تحقيقها. إلا أن هناك تحفظا مهما على ذلك حيث يلاحظ أن المنظمة أشبه ما تكون بكائن حي يستجيب لمؤثرات معينة، قد تضطر المنظمة لعدم الأخذ بكل هذه المقومات والاكتفاء ببعضها نتيجة ظروف معينة وهذا يتضح بشكل قوى خاصة عند عملية إعادة التنظيم للجهاز الإداري³⁴.

2-2- أنواع التنظيم³⁵:

هناك نوعان من التنظيم هما: التنظيم الرسمي، والتنظيم غير الرسمي، فيتم التطرق إليهما فيما يلي:

أولاً: التنظيم الرسمي:

يعتبر التنظيم الرسمي أول دعائم نظرية التنظيم أو فلسفته والذي كان عاملا من عوامل زيادة كفاية وإنتاجية الأعمال، وهو ذلك التنظيم المحدد رسميا والمقنن، والذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما وردت في الوثيقة القانونية التي تكونت بها المؤسسة، وبالتالي فهو يحمل القواعد والترتيبات التي تطبقها الإدارة وتعبّر عن الظواهر والاتصالات الرسمية بين الأفراد العاملين بهدف تنفيذ سياسات المؤسسة. ويعتبر "ماكس فيبر" البيروقراطية هي النمط النموذجي للتنظيم الرسمي. والتنظيم الرسمي يقوم بمعرفة السلطة العليا التي

يملك زمامها المالك أو المدير أو رئيس مجلس الإدارة، ويكون موقعها في الخريطة التنظيمية في قمة الهيكل التنظيمي.

كما يعتبر التنظيم الرسمي الطريقة المثلى في تنظيم الجهود الإنسانية لإنجاز أية مجموعة من الأهداف الجماعية لكونه سمة التصميم والتخطيط.

ثانياً: التنظيم غير الرسمي:

رغم أهمية التنظيم الرسمي إلا أنه يصعب وجود تنظيم رسمي يغطي كل أنواع العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة، وهذا يعتبر التنظيم ناقصاً إذا لم يستكمل بعلاقات تنظيمية أخرى غير رسمية ناتجة عن السلوك الإنساني للعاملين.

1. تعريف التنظيم غير الرسمي:

يعرف M.Crener التنظيم غير الرسمي على أنه: "ذلك التصرف العفوي غير المتبين من طرف هيكل المؤسسة.

ويعرفه C.Bernard على أنه: "كل النشاطات الشخصية الثنائية المتصلة لأفراد الجماعة التي لا يوجد سبب لتجميعها. "

ويعرفه محمد عبد الفتاح محمد على أنه: "شبكة العلاقات الشخصية غير الرسمية القائمة بين العاملين في المؤسسة.

ويعرفه الدكتور ربحي مصطفى عليان على أنه: "تماذج من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تظهر بسبب الأنشطة غير الرسمية للعاملين في المؤسسة".

ومنه يمكن القول بأن التنظيم غير الرسمي هو ذلك النمط من التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية تلقائية غير مقصودة ضمن التنظيم الرسمي ومنه، نتيجة التفاعل الطبيعي بين العمال في المؤسسة فتشكل جماعات غير رسمية داخل المؤسسة توجد بينهم مصالح اجتماعية مشتركة واتجاهات وميول متقاربة.

2. خصائص التنظيم غير الرسمي

يتمتع التنظيم غير الرسمي بجملة من السمات منها:

- قد نجد في المؤسسة أكثر من تنظيم غير رسمي، كما أنه قد يسبق في بعض الحالات التنظيم الرسمي؛ • يظهر التنظيم غير الرسمي ويتطور بشكل عفوي متأثراً في تشكيله بقواعد سلوك العمال المنضمين إليه وقيمهم واهتماماتهم؛
 - يبنى التنظيم غير الرسمي على أساس الأفراد والعلاقات التي تربط بينهم على خلاف التنظيم الرسمي الذي يدور حول الوظائف وليس الأشخاص؛
 - التنظيمات غير الرسمية محدود العضوية فأعضاؤها من ذوي المصلحة المشتركة والاتجاهات والميول المتقاربة؛
 - يتمتع التنظيم غير الرسمي بأنظمة اتصال ومراكز معلومات خاصة به لا علاقة لها بأنظمة الاتصال الرسمي؛
 - التنظيم غير الرسمي غير مستقر ويتغير بصفة مستمرة لاعتماده على العلاقات الاختيارية التي تنشأ بين الأفراد؛
 - يتم دراسة التنظيم غير الرسمي بطرق مختلفة عن التنظيم الرسمي، حيث تستخدم طريقة التحليل الاجتماعي الذي يتضمن دراسة علاقات المشاعر، الدوافع والمصالح المشتركة؛
 - لا تتولد السلطة في التنظيم غير الرسمي من المراكز كما في التنظيم الرسمي وإنما من قدرة بعض الأفراد على قيادة الجماعة من حيث تسييرها وتلبية احتياجاتها؛
 - خطوط السلطة في التنظيم غير الرسمي لا تكون واضحة، وغالبا ما تتم الاتصالات بين أعضائه على قدم المساواة؛
 - لا تنقيد الجماعات غير الرسمية بقائد واحد بل تتوزع أدوار القيادة حسب الموقف.
- الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي³⁶:

يتألف التنظيم الرسمي على نحو نموذج من هيكل تسلسلي هرمي كلاسيكي، تحدد فيه الوظائف والمسؤوليات والسلطات والمحاسبة وتسلسل القيادة بوضوح تام، وبعبارة أخرى مجموعة من الوظائف المحددة ذات نمط محدد وموصوف من الاتصالات والتنسيق وتفويض السلطة وينشأ التنظيم الرسمي بغية تحقيق أهداف محددة سلفاً، ويصمم لتمكين العاملين فيه من تنسيق الجهود على النحو فعال يقصد تحقيق تلك الأهداف. كما يشمل التنظيم الرسمي القواعد واللوائح والأوضاع التي تطبقها الإدارة

والتي تعبر عن الصلات الرسمية بين كل فرد ولأفراد الآخرين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المنظمة.

وينشأ التنظيم غير الرسمي عن التفاعلات الاجتماعية والعلاقات بين الأشخاص، وتوجد خارج نظام السلطة الرسمية دون وجود أي قوانين صارمة، وعلى الرغم من عدم وجود إمكانية تمييزها وإدراكها فإنها توجد في ظل الهيكل الرسمي كشبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية. فهو تنظيم ديناميكي يصعب رسم العلاقات التي تعبر عنه وليس له مدراء ولكن له قيادات ليس له سلطة رسمية وإنما علاقات اجتماعية بين أعضائه وأيضا ليست له قواعد وإجراءات رسمية ولكنة يدار وفقا لضوابط محدده بقيم ومعايير اجتماعية.

والجدول التالي يلخص أهم الفروق بين التنظيمين:

الجدول رقم (1): مقارنة بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
القسم أو الإدارة	الجماعة
الموظفون (العمال)	أعضاء الجماعة
التراؤم المهني	الاجتماعية الاجتماعية
واجبات ومهام وظيفية	أنشطة متنوعة
قيم وقواعد مدروسة رسمية	قيم وقواعد متفق عليها
علاقات العمل	علاقات اجتماعية
تحقيق أهداف العمل	إشباع حاجات متعددة

المصدر: ميلاد محمد علي الوكواك، التنظيم غير الرسمي ودوره في الرفع من الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير

ص: 58-59

3- مفاهيم أساسية وثيقة الصلة بالتنظيم والتسيير³⁷:

نشير فيما يلي إلى عدد من المفاهيم الأساسية التي تقدمها النظرية العامة للنظم، والتي تعتبر ذات

مغزى كبير لعملة التسيير:

1. النظام لا يساوي مجموعة الأجزاء المكونة له، لذا لابد من النظر إليه ككل فالمؤسسة كنظام اجتماعي، ليست مجرد تجميع للأفراد ومصحتها هي شيء آخر يختلف عن مجموع مصالح أولئك الأفراد.
2. التنظيم نظام مفتوح، باعتبار أنه واقع باستمرار تحت تأثير ظروف البيئة المحيطة به والتي يتلقى منها المعلومات، والطاقات والموارد اللازمة لاستمراره ونموه.
3. النظام المغلق، الذي لا يتفاعل مع بيئته، يعاني من النقص التدريجي للطاقة، حتى ينتهي به الأمر إلى الفساد والانحلال، هكذا فإن المنشأة التي لا تستطيع أن تطور نفسها ولا أن تتأقلم مع ظروف محيطها، تعجز عن أداء وظيفتها وتتعرض للموت والاختفاء أو تعيش حياة اصطناعية مشلوله بفضل ضخ الطاقات والمساعدات والأموال العامة في عروقها الجافة.
4. تتطلب استمرارية وجود النظام أن تكون له حدود تفصله عن بيئته الخارجية. فالوحدة التشغيلية، لا يمكنها أن تعيش وتحقق أهدافها بشكل طبيعي، في ظل سلطة وصائية تمارسها عليها الإدارة المركزية دونما حدود.
5. تتجاذب التنظيم في معرض استجابته لظروف البيئة قوتان، أحدهما تشجعه على عدم التفاعل وعلى الاستمرار فيما هو عليه، والأخرى تشجعه على الاستجابة والتكيف. إن التنظيم الفعال هو الذي يستطيع الموازنة بين القوتين، لإحداث التغيير اللازم دون الوقوع في البلبلة والفوضى.
6. يمكن للتنظيم باستخدام التغذية العكسية أن يحقق الاتزان الحركي. يحدث ذلك عندما يستطيع المحافظة على استقراره دون التعرض للانهايار، في الوقت الذي يتكيف فيه مع الظروف المحيطة المتغيرة.
7. كل نظام ما هو، بدوره، إلا نظام جزئي من نظام أكبر منه، فالمصنع نظام جزئي من نظام الصناعة، والمؤسسة العمومية نظام جزئي من نظام الدولة، والبيع نظام جزئي من نظام التسويق. يمكن عموماً بالنسبة للتنظيم أو المنشأة والنظر لتقسيماتها الإدارية التمييز بين عدة أنظمة، كل منها جزئي بالنسبة للآخر، مثل الفرع، القسم، المصلحة، الدائرة، والمديرية، وغيره.

4- السلطة والمسؤولية في المؤسسة:

تعتبر السلطة من العوامل التي تلعب دورا محددًا وحاسمًا في حركية وأداء أنشطة المؤسسة المختلفة، كما أنها من العوامل الأساسية لنجاح التنظيم في المؤسسة ولها تأثير كبير على نتائجها من خلال المسؤولية والمساءلة أو المحاسبة التي يتحملها الفرد الذي يتمتع بالسلطة.

- تعريف السلطة والمسؤولية في المؤسسة³⁸:

هناك ترابط وثيق بين السلطة والمسؤولية، يمكن تعريف كل منهما وإيضاح العلاقة التي تجمعهما.

- تعريف السلطة:

هي حق شاغل مركز إداري معين في أن يتصرف وان يصدر قرارات أو توجيهات في حدود معينة ليطيعها مرؤوسه أو مرؤوسوه.

السلطة هي الحق في إصدار القرار.

نستنتج بان السلطة تتمثل في حق اتخاذ القرارات فيما يجب القيام به من أعمال، أو تكليف آخرين بانجازها، بالإضافة إلى تعيين الأفراد وإعدادهم وتدريبهم...الخ، مع القدرة على جعلهم يطيعون، حتى يتسنى إنهاء الأعمال بالصورة المطلوبة، وهذا من خلال التنظيم والسلطة الشخصية التي تتكون من خلال الخصائص الفردية مثل الذكاء والخبرة والقدرة على القيادة.

- أشكال السلطة³⁹:

لماذا يطيع الأفراد الأوامر؟ ما الذي يعطي صفة الشرعية لسلطة الأمر على المأمور؟ يفرق فيبير، للإجابة عن هذا التساؤل، بين ثلاثة أشكال من السلطة:

- السلطة البطولية:

يستمد الأمر هنا سلطته من الصفات الشخصية التي يتمتع بها والتي تضعه "فوق الآخرين" وتجعله يسيطر عليهم. الأمر في هذه الحال قدوة حسنة أو قائد وطني أو منقذ. المشكلة بخصوص هذه السلطة هي أن التنظيم غالبا ما ينهار نتيجة لموت "البطل".

- السلطة التقليدية:

تستمد شرعيتها من الأعراف والتقاليد والداستير، مثل السلطة الوراثية للملك أو القيصر أو الإقطاعي. هذه السلطة المستندة إلى الحق المكتسب أو الموروث مستمدة من الدور ذي يفترض أن يقوم به الشخص، لا من الشخص نفسه.

- السلطة القانونية:

يطيع الناس، وفقا لفيبر، القانون لاعتقادهم بأنه عادل. يستمد التنظيم البيروقراطي مشروعته من هذه السلطة القانونية. وهو يتصف بالرشد لأنه يستخدم طرقا وأساليب دقيقة لتحقيق أهداف موحدة، ولأنه يعتمد على إجراءات موضوعية منفصلة عن الأشخاص.

4-1- تعريف المسؤولية:

إن اصطلاح "المسؤولية" يستخدم للتعبير عن العمل المخصص للفرد، أو الالتزام المترتب عن تخصيص هذا العمل، كما تعرف المسؤولية على أنها الالتزام بأداء أنشطة محددة، أو هي الالتزام بأداء مهام معينة بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف من ناحية والانسجام مع الأعمال الأخرى ذات الصلة من ناحية أخرى، إذا فالمسؤولية هي التزام الفرد بانجاز المهام والأعمال المناسبة لطاقاته وقدراته وخبراته، ومؤهلاته، والتي يكلف بأدائها طبقا لمنصبه في الهيكل التنظيمي الذي ينتج عن تحليل الوظائف والأعمال بشكل دقيق مع تقسيم العمل التقني.

نستنتج بان الالتزام هو جوهر المسؤولية، ويعد قبول الشخص لوظيفته التزاما منه بأداء مهام وسلسلة من الواجبات أو الأنشطة، أو الإشراف على، والتأكد من أن شخص آخر يقوم بأداء هذه الواجبات أو الأنشطة وقبولا بالمسؤولية عن أفعاله ونتائجها النهائية، فالمسؤولية بذلك تشير إلى التزام ذاتي من قبل العامل لأداء وظيفته على أكمل وجه، ومنه لا يمكن تفويضها أو إلقاء تبعاتها على المرؤوسين، حيث تتساقب من الأسفل إلى الأعلى، بينما السلطة فتفوض وتتساقب من الأعلى إلى الأسفل.

المحور الرابع: وظيفة التوجيه

1- مفهوم التوجيه:

هو الكيفية التي تتمكن الإدارة من خلالها تحقيق التعاون بين العاملين وحفزهم للعمل لبذل أقصى طاقاتهم، وتوفير البيئة الملائمة التي ستمكنهم من إشباع حاجياتهم ورغباتهم ويتم من خلال عمليات القيادة والحفز والاتصال .

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم. وتهدف هذه الوظيفة إلى توجيه وإرشاد وتحفيز العاملين على نحو يساهم في ضمان تحقيق أفضل النتائج من خلال العمل اليومي المتشابك بين كل من الرؤساء والمرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية، ولذلك فهي ترتبط بمهارات الاتصال والقيادة والدافعية.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية، لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المنظمة. وبالعودة لتعريف القيادة "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين"، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعلا عليه أن يكون قياديا فعلا، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته⁴⁰.

وعليه فإن التوجيه عملية هامة وحساسة لأنها تتضمن التعامل المباشر مع البشر من مختلف الطبائع والشخصيات والخلفيات والسلوكيات والغابات والأهداف، وواجب المدير هو عملية صهر كل هذه المكونات في بوتقة واحدة بقصد تحقيق غاية واحدة يسعى الجميع لتحقيقها، لذا فإن المدير هنا يجب أن يكون شخصا متميزا عن بقية أفراد هذه المنظمة ويتمتع بقدرات وطاقات ومهارات قيادية بالإضافة إلى الخبرات والمعارف ومهارات الاتصال التي تساعده على تحقيق الاتصال والتفاهم مع جميع هذه القوى وفهم حاجاتهم ورغباتهم ونفسياتهم وتوجيهها التوجيه الصحيح الدقيق نحو أهدافها⁴¹.

2- مبادئ التوجيه⁴²:

- أن مبدأ تجانس الأهداف هو مبدأ غرض التوجيه. وهذا المبدأ ينادي بأن التوجيه الفعال يتوقف على تجانس أهداف النشاط الفردي مع أهداف النشاط الجماعي لخلق الرضا والوفاء والانتماء والولاء.
- إن مبدأ وحده الرئاسة هو مبدأ عمليه التوجيه. وهذا المبدأ ينادي بأن التوجيه هو الهدف الفعال من وحده الرئاسة أن يكون للمرؤوس رئيس واحد حتى لا يوجد احتكاك أو ازدواجية والتجاوب يكون ممتاز مع تجنب تقسيم الولاء ومشكلات الأولوية والأوامر المتنازعة.

3- دور المدير في عملية التوجيه⁴³:

- حتى تتحقق فعالية التوجيه على المدير أو المشرف أن يتبع ما يلي :
- أن يكون الدعم المعنوي والمادي من المدير لمرؤسيه المجدين والمتميزين، ولا تعطى للمهملين أو الأقل كفاءة.
 - أن يكون التحفيز تعبير عن تبادل المنافع، يقدم في مقابل العمل والكفاءة والإجادة من جانب المرؤوس الذي يحصل عليه.
 - أن يعرف المرؤوسين أهداف المنظمة وأهداف الوحدة التي يعملون منها فهي أهدافهم، وليست أهداف المديرين فقط.
 - أن يتعرف المدير على حاجات الأفراد وميولهم واتجاهاتهم، وأن يتعامل معهم على أساسها.
 - أن يستمع المدير إلى اقتراحات مرؤوسيه، وأن ينفذ الصالح منها.
 - أن يحاول دائما أن تكون المكافآت ذات قيمة للفرد، أو متمشية مع رغباته.
 - أن يتم تقديم الكفاءة عن الإنجاز أو السلوك المطلوب، أو معرفة باقي الزملاء لتشجيعهم على الإنجاز.
 - أن يتم شرح المهام للمرؤوسين من قبل رؤساء، وأن يتم تدريبهم على أدائها.
 - أن لا يسند إلى أي من المرؤوسين أعمال أو مهام عديمة الأهمية، أو من النوعية التي يكرهها.
 - أن يتم تشجيع المشاركة والحوار الفعال القائم على الأمان بين الرئيس والمرؤوسين.
 - أن تكون إمكانات المنظمة فيما يتعلق بالحوافز المادية معروف ومعلن.

- أن يتم تقديم معلومات مستمرة على المرؤسين عن مدى التقدم في الإنجاز.

4- العناصر الأساسية للتوجيه:

لتوجيه الأفراد والتأثير في سلوكهم، يكون من خلال الأبعاد الرئيسية وهي: التحفيز، القيادة، والاتصال.

- مفهوم الحوافز⁴⁴:

تختلف وجهات النظر حول مفهوم الحوافز وتعريفها، وتعني الحوافز لغة الحث والاعجال، أما في الاصطلاح فلها عدة تعريفات تعكس المدارس العلمية التي تمثلها، وهناك مجموعة من التعريفات ومنها: عرفت بأنها العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أو بذل مجهود معين قصد تحقيق هدف محدد.

وتعرف بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز، وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز أو مكافأة، ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة من خلال مدير إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين قادرة على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدر الكفاءة في الأداء.

وهناك من يشير بان الحوافز تعني مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ايجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات أو الرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفاعلية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.

وهناك من يعرف الحوافز على أنها المقابل للأداء المتميز ويفترض أن الأجور أو الراتب قادرا على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتبعية القدرة على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة، وقيمة المنصب. كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عند تميزهم في الأداء، فإن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقا لمعايير تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر. فالحوافز المشجعة هي التي تحقق حاجات البشر وتعتبر عميقة وتشعره بأنه إنسان له مكانة وأنه مقدر في عمله.

وأخيرا هناك من يرى التحفيز بأنها العملية التي بموجبها يتمكن المديرين من إشباع كافة القوى الكامنة لدى الموارد البشرية، وتزيد في رغبتهم في بذل الجهود المطلوبة لأداء مهامهم بمستويات عالية من الإنتاجية لتحقيق أهدافهم وأهداف مؤسساتهم.

- أهمية التحفيز:

يعتبر التحفيز أهم أداة في يد إدارة المنظمة للتأثير على العمال في كافة المستويات التنظيمية، تتبع الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية المورد البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد و المنظمة و أهداف المجتمع المتمثلة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، و تعتبر إستراتيجية من أهم الوسائل لرفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة إلى جانب الأنشطة الأخرى التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وبشكل عام تكمن أهمية التحفيز والحوافز في ما يلي⁴⁵:

1- أهمية التحفيز على مستوى المنظمة:

تكمن أهمية التحفيز على مستوى المنظمة في ما يلي:

- زيادة الإنتاجية: حيث يؤدي تحفيز العاملين إلى زيادة إنتاجية المنظمة و زيادة الحصة السوقية مما يمكنها من تحقيق أهدافها كما أن المدراء سيكون لديهم الوقت الكافي لتعلم المهارات الجديدة؛
- ازدياد حدة التنافس بين المنظمات: على استقطاب الموارد البشرية التي يتلاءم استخدامها مع التطورات التقنية ، فالتحفيز يلعب دورا مهما في انتقاء و جذب العناصر الصالحة للعمل و وضعهم في المكان المناسب والحفاظ عليهم ودفعهم إلى أدوارهم بدقة؛
- عملية التحفيز يمكن أن تقود إلى تطوير سلوك العمل المقبول في المنظمة واستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يسمى الثقافة التنظيمية
- الحصول على أفضل النتائج النهائية للأداء: وذلك من خلال تخفيض تكاليف العمل بزيادة الاهتمام
- بالنوعية والحرص على تقليل هدر الوقت والمواد المستخدمة؛
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع؛

- انخفاض معدل دوران العمل بين المنظمات أي ضمان عدم تسرب المورد البشري من المنظمة ولجونه إلى منظمات أخرى تتبع نظام تحفيز أكثر إغراء؛

2- أهمية التحفيز على مستوى الأفراد:

وتتمثل أهمية التحفيز على مستوى الأفراد فيما يلي:

- زيادة مداخل العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة؛
- زيادة الرضا الوظيفي: حيث عندما يتم التحفيز الفعال للعمال يساعدهم هذا على الاستجابة في أعمالهم وبالتالي شعورهم بالرضا؛
- التقليل من مقاومة التغيير إذ عندما يملك العمال كل المعلومات في المنظمة فإن الإدارة بهذه الحالة لا تكون بحاجة لإقناع الأفراد بأهمية التغيير؛
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، ورفع روحهم المعنوية خاصة من خلال ما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة؛
- تلافي الكثير من مشاكل العمل، كالغياب ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات وكثرة الصراعات مما يقود إلى خلق استقرار في الموارد البشرية للمنظمة ووضوح واستقرار أهدافها على المدى القصير والطويل؛
- المساهمة في تحقيق أية أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها وتجد المنظمة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل الأفراد؛
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى غرسها في صفوف الأفراد.

- القيادة⁴⁶:

تعرف القيادة على أنها:

- هي قدرة فرد معين على التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم لأداء أعمال يراها محققة الأهداف المطلوبة.
- وهي القدرة على مساعدة هؤلاء الآخرين لتحقيق أهدافهم الشخصية من خلال سعيهم لتحقيق الأهداف العامة وجعلهم يشعرون بالرضا.

- تفاعل مستمر وتواصل دائم في السر والعلن بين مجموعة من البشر بينهم من يتولى التوجيه ومنهم من يقوم بالتنفيذ، وكلهم في قارب واحد تتصل مصالحهم وتتشابك أهدافهم، ويتأثرون جميعا بما يحيطهم من ظروف إيجابية وسلبية، والمفروض أن يتعاونوا على الوصول إلى بر الأمان.

- الفرق بين المدير والقائد:

-المدير هو من يمتلك مهارات للقيام بمجموعة وظائف إدارية مهمة مثل التخطيط واتخاذ القرارات، لكنه لا يتعامل مع السلوك الإنساني باعتباره العامل الأهم في منظومة الأداء وذلك إما بحكم فهمه المحدود لوظيفته أو لافتقاده المهارات الإنسانية.

- القائد هو الذي يملك سلطة التأثير في سلوك البشر حتى من دون اتصال مباشر، وهو يمتلك المهارات الإدارية أيضا ولكنها تأتي في المرتبة الثانية من الأهمية في هيكل قدراته.

- أهمية القيادة⁴⁷:

- أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة:

لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط فيهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون. كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم، وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه. فقيادة جميع جوانب التنظيم تنأتى من خلال التنسيق، والأعمال التي تنسق تبني وحدات تعمل في توافق وتناغم.

- أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة:

يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في: إقامة علاقات إنسانية بينه وبين المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل، وإشراكهم في ما يمس شؤونهم واعتماد ما يبذونه من آراء واقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة: (Management participatif) وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته ويحفزه على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقتهم في

العمل، مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم، حاجاتهم، شخصياتهم، اتجاهاتهم النفسية، وقدراتهم وميولهم. إلى جانب مستوى إدراكهم، وتخيلهم وتفكيرهم.

كما أن الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقاته بمرؤوسيه ولكنه يشمل دوره كمروؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها. وهو ما يسمى بدور التبعية، حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلك مع مرؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي إليه من توجيهات من السلطات الأعلى وما يصدره من توجيهات إلى مرؤوسيه، وهناك دوره كزميل للقادة الآخرين، يفرض عليه أن يبني علاقات طيبة مع أقرانه في نفس المستوى، وأن يستخدم هذه العلاقات في خلق الدعم والتعاون معهم، وكذا دوره وعلاقاته كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم، كاشتراكه في النوادي والجمعيات والنقابات، وتعامله مع جماعات وممثلين حكوميين لتنظيمات أخرى، مما يتطلب من القائد القدرة على تحقيق التكامل والتوفيق بينها جميعا وهو ما يزيد من صعوبة الموقف ومن أهمية دوره الإنساني في التنظيم.

- أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة:

من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم: امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه (قادة ومرؤوسين) خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية، الصحية، والثقافية والترفيهية لأعضائها، ويبرز دور القيادة الإدارية هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون والتماسك بين العاملين في التنظيم، وإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه. وتتمثل في عاداتهم وتقاليدهم، قيمهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم.

كما تتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم، تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ككل، والتي تفرض على القائد أن يأخذها في اعتباره. لأن تنكره لها يفقده تعاون مرؤوسيه مما يعرقل أهداف التنظيم.

- أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة:

رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية، تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديد لها لمرؤوسيه،

والحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة، وبينها وبين المجتمع ككل من جهة أخرى.

فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعدد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات والمواقف.

كما أشار "ستوغديل" على أن أهمية القيادة تبرز في: التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلا في العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، وكذا التوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم الإشباع هذه الحاجات، وأخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي، وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي.

- الاتصال⁴⁸:

ان لفظ الاتصال اختلفت معانيه باختلاف اتجاهات القائمين على دراسته ولكل نظريته ومفهومه لهذا المصطلح، ويرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة حقل كل من يتناول هذا اللفظ - "فهناك من تناوله على أنه": عملية نقل المعلومات من طرف الأخر. كما يعرفه أحد الباحثين بأنه "تبادل المعلومات بين شخص أو أكثر"، وذلك عن طريق "خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه - يعرفه أندروي سيزلاقي، مارك جي والاس بأنه "العملية التي يتم بموجبها نقل وتبادل المعلومات"، كما عرفه قاموس أكسفورد بأنه "نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة". وقد عرفت منظمة الإدارة الأمريكية الاتصال بأنه "عملية خلق التفاهم وإشاعته، أي تبادل الأفكار ونقلها ونشرها بين الأفراد - كما يعرفه باحث آخر على أنه": نقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة عبر استخدام قنوات اتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التواصل والتأثير. "فالالاتصال يشير إلى تبادل وانتقال للأفكار والمعلومات ما بين الأشخاص داخل نسق معين.

وقد ركز علماء النفس على أن الاتصال هو وسيلة للتأثير، لذلك فإن الاتصال من وجهة نظرهم يعرف بأنه " السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الأخر". وينظر علماء نظم المعلومات إلى الاتصالات من وجهة النظر الرياضية والإحصائية والهندسية فالشيء محل الاتصال هو المعلومات، ووفقا لنظم المعلومات فإن الاتصالات هي: "استقبال وترميز

وتخزين وتحليل واسترجاع وعرض وإرسال المعلومات .وفي إطار العمل والتنظيم فإن الحقل المغطى بكلمة الاتصال لا يعرف دائماً بوضوح، وإحدى المحاولات الأكثر أهمية لتحديده هي محاولة فان كرانس سنة 1973، والذي ميز التواصل، الإعلام، الاتصال. أما "الإعلام" فهو وحدة متعلقة بالعامل أو (الآلة) الذي يستنتج من ملاحظة العامل الآخر أو (آلة أخرى) وتلقي هذه المعلومة قد تفسر بتعديل سلوك العمال أو الآلات. و"التواصل" يعني تأثير عامل معين (عامل أو آلة) على آخر مهما كانت الوسائل المستخدمة لإحداث هذا التأثير بينما الاتصال هو حالة خاصة للتفاعل الذي يعرف باستعمال الرموز الممثلة مسبقاً لدى المنظمة.

-الإتصال التنظيمي⁴⁹:

يعد الإتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، إذ أن الإتصال بمثابة الوسيلة الإجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها.

والإتصال التنظيمي هو ذلك الإتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الإتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات.

فالإتصال يعتبر من العوامل التوجيهية الهامة لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة. فمن خلاله تنقل جميع المعلومات من مختلف نقاط جهاز التنظيم أو الإدارة إلى مركز إتخاذ القرار وبواسطته أيضاً تنقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ. ففعالية التنظيم والإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجودة بها.

ولقد اختلفت وتباينت الآراء والمفاهيم بشأن الوصول إلى مفهوم دقيق، واضح وشامل للإتصال التنظيمي بين مختلف الباحثين والمفكرين، إلا أن هناك إجماع شامل حول الإطار الضمني لمفهوم الإتصال التنظيمي بأنه نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال إستخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني بغية التأثير على السلوك. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الإتصال بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات على درجة عالية من الأهمية، إذ أن الدراسات والأبحاث العلمية

تشير إلى أن نشاط الاتصالات يشكل أكثر من 75% من أنشطة المنظمات، فهي بمثابة الدم الدافق بالحياة في شرايين المنظمة وبها يضمن لها سبل الإستمرار والبقاء ضمن عالم المؤسسات.

- أهمية الاتصال التنظيمي⁵⁰:

- التنفيذ الخفاء للعمل - أن تسيير أمور العمل وتنفيذها تحتاج من الأفراد ومديريهم قدرات عالية على الحديث والاستماع والمناقشة وكتابة التقارير، وعليه يعتمد التنفيذ على قدرات الأفراد على الاتصال.

- تخطيط العمل - حينما يسعى المديرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فإنه لا يمكن وضعها إلى حيز الواقع ما لم يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومقابلات وقرارات مكتوبة، أي يتم تحديدها بواسطة أنظمة الاتصالات.

- البعد عن التخمين والتقدير الشخصي - عند إتباع الأسلوب المناسب للاتصال، حيث أن وجود نظام للاتصال يجبر المدير أو المسؤول على استخدام الأسلوب المناسب للاتصال، في التوقيت السليم مع العالمين المحددين وباستخدام النماذج والأشكال الملائمة للمنظمة.

- تحقيق ديمقراطية العمل - يحقق نظام الاتصال الإداري والتنظيمي نظام الشورى وتبادل الرأي بين أطراف التنظيم، كما يحقق فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل.

- توفير معلومات متكاملة - تسعى أنظمة الاتصالات التنظيمية والإدارية إلى جمع وتبويب وتصنيف وتحليل وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين والمديرين بغرض التصرف الملائم واتخاذ القرارات السليمة.

- تحقيق الدقة في المعلومات - يساعد نظام الاتصالات الإدارية والتنظيمية على الأخص في حالة توافر توثيق المعلومات وتوفير معلومات متكاملة كما يظهر ذلك من خلال توفير معلومات سليمة مما يؤدي إلى صحة التصرف واتخاذ القرار.

- الرقابة على العمل - من خلال أساليب الاتصالات المختلفة يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى التزام العاملين والمديرين بالخطط الموضوعية، وتوافر المعلومات يحدد مقدار الانحراف بين التنفيذ والمخطط، وعليه تكشف الاتصالات التنظيمية والإدارية هذه الانحرافات بقصد تصحيحها.

- تحقيق السرعة في تبادل المعلومات - أن جود نظام للاتصال الإداري والتنظيمي يحقق إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة على أطراف الاتصال، ذلك لأنها تحدد متى يبدأ الاتصال وبأي أسلوب، وفي ظل أي ظرف ومن الأطراف المشتركة لها.

المحور الخامس: وظيفة الرقابة

1- تعريف الرقابة:

الرقابة هي إحدى وظائف المدير، من خلالها يتأكد من أن تنفيذ العمل يتم وفق ما هو مخطط ومرسوم له وحسب ما يريده أم لا؟ وهي في سبيل ذلك تسعى إلى متابعة العمل، وقياس الأداء والانجاز الفعلي له، ومقارنته مع ما هو مخطط، باستخدام معايير الرقابية، التي يقارن بها هذا الانجاز، حيث نتيجة المقارنة تتحدد الانحرافات الايجابية التي يجب تدعيمها وزيادة الاستفادة منها (وذلك في حالة كون الانحراف يعود بالفائدة على المنظمة)، والانحرافات السلبية (الأخطاء) التي يجب توضيح كيفية علاجها وتلافيها مستقبلا، في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة أعلى كفاية ممكنة. إذن فالرقابة تنهي عمل المدير بتأكده من أن ما تم فعله هو الذي كان يقصده ويريده من مرؤوسيه تماما، والتثبت من دقة الاتجاه نحو الهدف، والتأكد من صحة المسار إليه⁵¹.

2- فوائد الرقابة:

تقدم الرقابة مزايا عديدة يمكن تصنيفها لمزايا تعود على المنظمة، وأخرى تعود على الأفراد سواء العاملين داخل المنظمة أو خارجها كما يأتي⁵²:

أ- فوائد الرقابة للمنظمة:

- التأكد من مدى تحقيق الأهداف العامة والفرعية للخطط المرسومة المعتمدة.
- التأكد من مدى مطابقة الأداء الفعلي للمسارات التي تفرضها الخطط المرسومة.
- اكتشاف الانحرافات السلبية (والإيجابية غير المرغوب فيها) تمهيدا لتناولها بالدراسة والتشخيص لمسبباتها الرئيسية والفرعية، وبالتالي اقتراح أوجه العلاج المناسبة في الوقت المناسب.
- التأكد من مدى مناسبة كل من الموارد البشرية (العاملين) والمادية (الأصول الثابتة كالآلات والمعدات، والأصول المتداولة كالمواد والنقدية) لمتطلبات الخطط كما ونوعا ووقتا.
- التأكد من الاستخدام الكفاء لكل من الموارد المتاحة والمرتبقة بما يتفق ومتطلبات الخطة.
- التأكد من الأداء التنفيذي يسير وفقا للسياسات والإجراءات التفصيلية المفسرة للخطة العامة.

ب- فوائد الرقابة للأفراد :

- اطمئنان العامل الكفاء لعدالة عملية المراقبة عند تقييم أدائه الفعلي بما يسمح له بحصوله على مختلف أشكال الإثابة الممكنة (المكافآت المادية أو المعنوية المعروفة).

- اطمئنان العامل المقصر لعدالة عملية المراقبة عند تقييم أدائه الفعلي بإتاحته الفرصة لتجديد مهارته (بالتدريب المناسب) الذي يكفل له تجنب كل صور العقاب الممكنة كالخضم من الأجر، أو الحرمان من الترقى أو الرفت.

- حفظ الحقوق لأفراد جمهور المتعاملين مع المنظمة فيما يتعلق بعدالة أو مساواة حصولهم على الخدمات أو المعاملات المستهدفة بالجودة المناسبة وبالسعر الملائم.

- مراحل وخطوات العملية الرقابية⁵³:

تتكون العملية الرقابية في أي مستوى من أربعة مراحل عامة هي:

- وضع المعايير والنتائج المرغوب تحقيقها أو الأحداث المتوقعة، وغالبا ما تستخدم الأهداف كمعايير أو كأساس الوضع المعايير.

- مراقبة التطور والتغيير والنتائج بالمقارنة مع المعايير الموضوعية، وتشمل هذه المرحلة جانبيين هامين هما:

• مراقبة التطور والتغيير أي النتائج؛ و هذا يتطلب التحقق من وجود المقاييس المناسبة للرقابة.

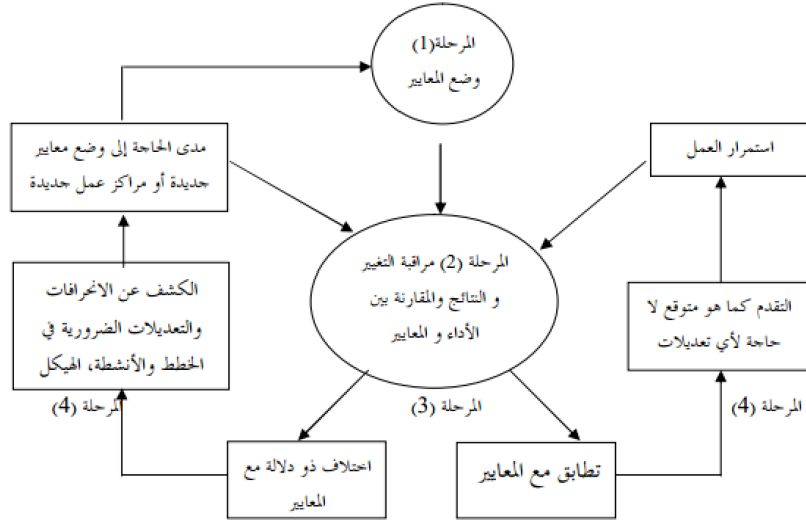
• القيام بالرقابة بطريقة منتظمة؛ لأن الرقابة غير المنتظمة قد تؤدي إلى كوارث.

- المقارنة بين الأداء والمعايير، وتكون المقارنة سهلة إذا ما كان المعيار واضحا تماما، بينما تكون صعبة إذا كان المعيار غير صريح ويحتمل التفسير بطريقة أو أخرى.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتعديلات الضرورية.

والشكل التالي يوضح تدفق العملية الرقابية.

الشكل رقم (5): خطوات العملية الرقابية



المصدر : شاوي صباح، اثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، جامعة سطيف، 2010، ص

- أنواع الرقابة⁵⁴:

إن تغير وظيفة الدولة من دولة حارسية إلى دولة الرفاهية وما ترتب على هذا التغير من زيادة مسؤوليات وواجبات الجهاز البيروقراطي الحكومي وأصبحت الإدارة العامة الأداة الرئيسية في يد الحكومة لتحقيق أهداف التنمية. ولعل ذلك الواقع يفرض أن تكون هناك أنواع متعددة ومختلفة من الرقابة حتى يتسنى للدولة المحافظة على الأموال العامة وذلك بتسخيرها للأغراض التي خصصت من أجلها وكذلك تقديم الخدمات العامة بكفاءة وفعالية لأفراد المجتمع. ولتقوم عملية الرقابة بوظيفتها، فقد رأى كتاب الإدارة تقسيمها إلى أشكال ونماذج وأنواع مختلفة. وقد قامت هذه التقسيمات على أسس ومعايير مختلفة. بعض هذه التقسيمات اتخذ المعايير التي يقاس على أساسها الأداء أساساً للتقسيم أو موقع الرقابة. والبعض الآخر اتخذ مصدر الرقابة أساساً للتقسيم.

يوجد نوعان من الرقابة : الرقابة الداخلية، والرقابة الخارجية.

- الرقابة الداخلية:

وهي الرقابة التي تمارسها المنظمة أو المصلحة على نفسها، وهذه الرقابة ضرورية وحيوية بالنسبة للمنظمة حيث أنه بواسطتها يمكن التأكد من أن سير العمل وأداء المهام يتم حسب ما هو محدد في اللوائح والأنظمة والقواعد الخاصة بذلك وفعالية هذا النوع من الرقابة يتوقف على العناصر التالية:

أ- وجود هيكل تنظيمي يوضح فيه المسؤوليات، السلطات، والواجبات، تقسيم العمل، نطاق الإشراف.
ب- الهدف من الرقابة ليس تصيد الأخطاء، والمساءلة، وإيقاع العقوبة، بقدر ما هو محاولة معالجة الأخطاء وتلافي جوانب القصور.

ج- مشاركة العاملين واقتناعهم بموضوعية وعدالة مقاييس الأداء حتى يدركوا أن الرقابة وسيلة فعالة لتحسين أدائهم وتزويد من فرصهم في الحصول على المكافآت والترقيات.

وتقوم فلسفة إشراك العاملين في العملية الرقابية على أن القائمين بالعمل في مواقع التنفيذ أقدر على تقييم الظروف والأوضاع المحيطة بالأداء، وهم بالتالي الأقدر على الرقابة عليه، وتستند هذه الفلسفة أيضا إلى أن إشراك العاملين في الرقابة هي الوسيلة الناجحة للتغلب على مقاومتهم لعملية الرقابة ووقوفهم موقف العداء منها، وهو الأسلوب الفعال لتحريك دافعيتهم واستثارة حماسهم لتحقيق الأهداف والمعايير، وتحسين الأداء.

بالرغم من أن أهمية وحيوية الرقابة الإدارية الداخلية إلا أن هناك بعض الانتقادات التي توجه لها، منها عدم جدية وموضوعية الرقابة الداخلية نظرا لصعوبة مراقبة النفس، والرقابة الذاتية لتقوم بدورها الفعال يجب أن يكون هناك اعتقاد بأهميتها من قبل العاملين في المنظمة أن تحقيق الجدية والفائدة المتوخاة إذا كانت هذه الرقابة صادرة عن إيمان بأهمية وفائدة النقد الذاتي والوعي الأكيد بالمسئولية الذاتية نتيجة اندفاع داخلي دون خوف من عقاب أو طمع وجزاء أو نتيجة ضغط خارجي أو إكراه أو إجبار.

- الرقابة الخارجية:

بالرغم من أهمية وضرورة الرقابة الداخلية إلا أنه لا يمكن إغفال دور وأهمية الرقابة الخارجية. ولا بد من الإشارة الى أن هناك تكاملا بين الرقابة الداخلية والخارجية لأن كل منها يقوم بدور فعال في تحقيق الأهداف المنوطة بالوزارات والمصالح الحكومية.

إن مهمة الرقابة الخارجية تتمثل في "الأمر المتعلقة بالسياسة العامة والقانون والنواحي المالية، أكثر مما يمتد إلى النواحي الفنية والتخصصية بمعنى آخر فإن أجهزة الرقابة المركزية لا تهتم مثلا برقابة تصميم أو إنشاء طريق أو علاج مريض بالمستشفى من حيث النواحي الفنية والعلمية، بقدر ما تهتم بضمان التزام القوانين المعمول بها، ونظم الخدمة المتبعة، واللوائح والاعتمادات المالية.

إن الرقابة الخارجية تعتبر مهمة وفعالة حيث تقوم بها جهات مركزية مستقلة تتصف بالحيادية والموضوعية في تقييمها لأداء الوزارات والمصالح الحكومية المختلفة "إن ممارسة الرقابة من جهة مستقلة عن جهة الإدارة أمر يكفل جديتها وفعاليتها وإن كان الآخرون ينتقدون الرقابة الخارجية بمقولة احتمال تعددها وتكرار أعمالها فضلا عن احتمال انصرافها عن التوجيه والإرشاد إلى التعيب والانتقاد، ويضيفون أن هذه الاحتمالات لا ترجع إلى عيوب قد تشوب بعض تطبيقاتها، وليس أدل على ذلك من اتجاه أغلب الدول المعاصرة إلى الأخذ بنظام الرقابة الخارجية تقديرا لمزاياها.

وليس هدف الرقابة الخارجية تتبع الأخطاء وجوانب القصور في الوزارات والمصالح الحكومية بل تتعدى تلك المهمة إلى أمر ضروري وهو محاولة مساعدة تلك الأجهزة في التغلب على تلك المشكلات والعضلات التي تواجهها من أجل تحقيق الأهداف المنوطة بها حسب ما هو محدد في السياسة العامة للمنظمة، وللقيام بهذا الدور الفعال لابد من وجود الكوادر البشرية المؤهلة بأجهزة الرقابة المركزية كذلك وجود قنوات اتصال بالوزارات والمصالح الحكومية المختلفة تمكنها من الحصول على معلومات كافية، مناسبة وصحيحة تساهم في إيجاد حلول وتوصيات ومقترحات للمشكلات والصعوبات التي تواجهها المنظمات العامة.

المحور السادس: مدارس الفكر الإداري

1- النظريات الكلاسيكية⁵⁵:

الثورة الصناعية التي حدثت في القرن الثامن عشر في أوروبا وأمريكا أدت إلى ظهور المصانع الكبيرة التي اعتمدت على الآلات والمعدات بدلا من العمل اليدوي. ويعتقد علماء الإدارة أن لتلك التطورات قادت إلى زيادة القوى العاملة بدرجة كبيرة. وهذا التطور بدوره أدى إلى ظهور العديد من

المشاكل الأمر الذي عاق عملها. وبرزت المدارس الكلاسيكية لمعالج تلك المشاكل. وركزت هذه المدارس على زيادة كفاءة العنصر البشري من أجل زيادة الإنتاج.

بجانب هذه الظروف، كان يسود النظام الاقتصادي الحر الذي يقوم على قاعدة دعه يعمل دعه يمر، كما أن النظام السياسي كان يتمتع فيه رئيس الدولة بسلطات واسعة، فهو يملك ويمارس صلاحيات واسعة في الدولة. كان أصحاب العمل غير مسئولين اجتماعيا عن العاملين لديهم. وفي هذا الإطار. يفقد العمال الكثير من الامتيازات إذا انقطع عن العمل.

- فرضيات المدرسة الكلاسيكية:

تقوم المدرسة الكلاسيكية على الفرضيات التالية:

1. الفصل بين السياسة والإدارة، وذلك بالاستناد إلى فكرة أن السياسة تتركز في عملية صنع وإقرار الأهداف والخطط العامة في الوقت الذي تتركز وظيفة الإدارة في تنفيذ هذه الخطط والأهداف.
2. عملية ظاهرة الإدارة واعتبارها كبقية الظواهر الطبيعية الأخرى، التي تعتمد المنهج العلمي.
3. وجود قواعد إدارية عامة شبيهة بالقواعد العامة في مجالات العلوم الطبيعية.
4. الأعمال يمكن أن تؤدي بطرق مختلفة ولكن من خلال الدراسة والتحليل يمكن الوصول إلى الطريقة المثالية التي تحقق الكفاءة المطلوبة.
5. الإنسان كائن اقتصادي يمكن التأثير على سلوكه من خلل العمل.
6. أفضل أنواع الإدارة تلك التي تهتم بالهيكل التنظيمي الرسمي، مع مراعاة مبادئ وحدة الأمر ووحدة التوجيه والتسلسل الإداري. وتقسيم العمل وتحديد العلاقات.
7. فصل المنظمة الإدارية عن بيئتها. وتري المدارس الكلاسيكية أن ذلك الفصل ضروري لأن ذلك يضمن تطبيق الموضوعية في عمليات الإدارة.
8. الاهتمام بجسم الإنسان حيث عملت المدرسة الكلاسيكية على قياس:
 - أ. قدرته من حيث تأدية الأعمال.
 - ب. سرعته.
 - ج. طاعته وانقياده.

9. معاملة الإنسان كآلة. يؤدي الأخذ بهذا المبدأ إلى استبعاد العوامل العاطفية والنفسية في عمل الأفراد.

تبلورت تلك الفرضيات من خلال مساهمات المهندس فريدريك تايلور وهنري فايول. وقد اهتم الأول بأساليب الإدارة على مستوى التنفيذ. أي على مستوى الورشة. كان اهتمامه مركزا على تحقيق كفاءة العنصر البشري في الإنتاج الفعلي كالنقل وغيره. بينما اهتم الثاني بوظيفة المدير في أعلى مستويات الإدارة ويرجع إلى فريدريك تايلور فضل تحليل العملية الإدارية على أساس عملية في كتابة مبادئ الإدارة العلمية (Principles of Scientific Management).

فقد دعا في كتابه ذلك إلى تطبيق قاعدة العلمية التي تتحقق من خلال تطبيق الأسلوب العلمي التجريبي المتمثل في قياس عنصري الحركة والوقت وذلك للوصول إلى الطريقة المثالية لإنجاز الأعمال. الأمر الذي يؤدي إلى توفير الطاقة والزمن. كما دعا أيضا في كتابه إلى تطبيق قاعدة المهارة التي يجب أن يتمتع بها كل عامل ليتمكن من القيام بمسئوليته.

إضافة إلى ذلك دعوته إلى ضرورة التزام العاملين بالطرق والأساليب العملية مع استخدام وسائل التحفيز. من ترغيب وترهيب (Carrot and Stick).

2- النظرية البيروقراطية⁵⁶:

يكاد يجمع علماء التنظيم على أن ماكس Weber 1864/1920 عالم الاجتماع الألماني، الذي عرف بنموذجه المثالي في التنظيم والمعروف باسم البيروقراطية، أول من حاول تقديم نظرية منظمة شاملة تتناول تحليل الجهاز الإداري ومدى تأثير عناصره على الأداء والسلوك التنظيمي، ويعدها Weber من النظم الرشيدة التي يمكن استخدامها في تحقيق زيادة فرصة اتخاذ قرارات رشيدة وتمكن من السيطرة على الأفراد في الأعمال الكبيرة؛ لأنه (النموذج) يقر الدقة والاستقرار والانضباط المحكم ويمكن الاعتماد عليه في مجال تحقيق النتائج الكفؤة في المنظمة.

كما أجمعت الدراسات التي تناولت أعمال Weber السوسيولوجية أن نماذج السلطة والبيروقراطية عنده تحتل مكانة هامة لا نظير لها بين كل ما أسهم به العلماء في هذا الصدد، فأعتبر مايو أول من وضع نظرية في السلطة والبيروقراطية وقوامها الهيكل التنظيمي الرسمي والقواعد المحددة له.

والبيروقراطية مصطلح مشتق من اللغة الإغريقية. بمعنى حكم أو إدارة المكتب، رغم أن Weber لم يقدم تعريفا رسميا للبيروقراطية، إلا أنه قدم محكاتها.

ويؤكد السيد الحسيني : "أن الدراسات والبحوث التي أجريت في ميدان التنظيمات خلال العقود الخمسة الماضية قد انطلقت بشكل مباشر وغير مباشر من النموذج المثالي لماكس Weber. وتعود المكانة التي احتلتها هذه النظرية في علم الاجتماع إلى الاتساق المنطقي الذي تميزت به، والصدق الذي انطوت عليه حينما هبط بها الباحثون اللاحقون إلى مستوى الواقع الإمبريقي وهذا ما يؤكد ما ذهب إليه ماكس Weber في كل كتاباته على أن هدف البيروقراطية هو الفعالية الرشيدة، أي استخدام أفضل وأقصر طريقة للوصول إلى الأهداف المحددة. لأنه يراها من أعلى أشكال التنظيم كفاية؛" لأنه يرى أن التكامل بين عناصر أو مقومات النموذج المثالي هو المحك الذي نقيس به مدى إسهام البيروقراطية في تحقيق الكفاية الإدارية. وهي إذا قورنت بالتنظيمات الأخرى كمن يقارن بين الإنتاج بماكينات والإنتاج بدون ماكينات. ولذلك فهي في نظره تتميز بالدقة والسرعة والوضوح والإلمام بالمعلومات في الملفات. كما تتميز بالاستمرار والحكم الصحيح على الأمور، والوحدة الانصياع التام من جانب المرعوسين وتخفيض التكاليف المتصلة بالموارد وبالأفراد.

- أنواع البيروقراطية:

عرض جولدنر Gouldner في كتابه " أنماط البيروقراطية الصناعية " ما استخلصه من نتائج من مصنع الجبس مدعيا أنه يمكن تعديل وتطوير النموذج المثالي الفييري للبناءات التنظيمية، وذلك من خلال تصنيفه للبيروقراطية إلى ثلاثة أنواع:

- البيروقراطية التمثيلية: في هذا النوع من البيروقراطية تقوم الإدارة والعمال بوضع القواعد واللوائح واعتبارها تابعة لهم، ومن هذه الخاصية تكتسب الإدارة الشرعية التي تسديها على القواعد في ضوء قيمهم الخاصة. و بذلك فإن تدعيم هذه القواعد لا يمثل انتهاكا لقيم كل منهما. وإذا كان الانحراف عن القاعدة مضر بمصالح كل من الرؤساء والمرؤوسين، فإن الانصياع للقاعدة يقوي ويحفظ مصالحهما. ولهذا نجد هنا القواعد تفوز بعدم الإدارة كما تحظى بقبول ورضا العمال. والنتيجة الطبيعية لذلك فالتوترات التي تنشأ من تباين المراكز والمناصب لا تؤدي إلى صراعات حادة. وعليه، فإن الدعم المشترك للقواعد تؤيده الأفكار غير الرسمية والمشاركة الفعالة والمبادرة، وهذا ما يضيف على هذا النوع السمة الديمقراطية.

- البيروقراطية العقابية: من الضغط الذي يمارسه العمال أو الإدارة يتكون هذا النمط، ويبقى أن كل من لم يساهم في تكوين هذا القاعدة يعتبره كأنها مفروضة عليه. ولهذا تكون الشرعية معترف بها إما من قبل العمال وحدهم أو الإدارة وحدها , ولذلك فتدعيم القواعد بنجم عنه انتهاك قيم إما العمال أو الرؤساء. ويترتب عن الانحراف عن القواعد خسارة في المكانة سواء للعمال أو الإدارة . وذلك بالنسبة للامتنال الذي يترتب عنه مكاسب في المكانة إما للإدارة أو للعمال، ويتم تدعيم القواعد من طرف الكاسب ويتجاهلها الخاسر. وتولد هذه القواعد التوتر والصراع ويتم تدعيمها إما عن طريق تسليط العقوبات والجزاءات أو عن طريق الأفكار غير الرسمية من قبل العمال أو الإدارة.

- البيروقراطية المزورة: وهي التي يتم فيها فرض القواعد من خارج التنظيم، فهي وافدة على الرؤساء والمرؤوسين، ولذلك تبقى هذه القواعد فائدة للشرعية ويصبح الانحراف هو سيد الموقف، لأن تدعيم القواعد ينجم عنه انتهاك لقيم الرؤساء والمرؤوسين، بينما انتهاكها يؤدي إلى تدعيم مكانة الرؤساء والمرؤوسين، وبالتالي يبقى الصراع بعيدا عن الإدارة والعمالة.

أما عن أهم مبادئ التنظيم البيروقراطي بالمفهوم العلمي الدقيق فهي⁵⁷:

- العلاقات بين الأفراد هي علاقات لا شخصية فهي علاقات بين الوظائف فقط.
- بواسطة هذا النوع من التنظيم يمكن محاربة المحاباة والمحسوبية فهو يعتمد على المعايير الموضوعية في التوظيف (الكفاءة، الأقدمية، الشهادات...).
- العلاقة بين المناصب محددة سلفا بواسطة قواعد ولوائح قانونية والتنظيم الهيكلي فالأفراد يدركون مسبقا حقوقهم وواجباتهم.
- هيرارشية في تنظيم المناصب أي أنها تقوم على مبدأ التدرج الهرمي حيث يخضع كل منصب أدنى إلى مسؤولية إشراف المنصب الأعلى.
- يجب التفريق بين وسائل العمل أو الإنتاج الخاصة بالتنظيم والممتلكات الخاصة لشاغل الوظيفة. بحيث لا يكون هنالك أي حق في تملك المنصب الرسمي وما يتبعه.
- لا بد من تدوين وتوثيق كل الإجراءات الإدارية والقرارات الرسمية.
- الخصائص والجوانب الإيجابية للتنظيم البيروقراطي⁵⁸:

يتسم التنظيم البيروقراطي حسب فيبر بنوع من التجريد الذي يعبر عن فكرة العقلانية لتسيير الموارد المتاحة، سواء كانت بشرية أو مادية لغرض تحقيق الأهداف، حيث يتضمن نمودجه المثالي

للبيروقراطية بعض الخصائص و الجوانب الإيجابية التي تظهر مبدئياً بأنها قابلة للتطبيق، و إذ أننا لا نستبعد مصاحبتها بطبيعة الحال لنوع من الصعوبات التي يمكن تجاوزها وهي كما يلي:

* تقسيم العمل مع تحديد الصلاحيات والحقوق والواجبات.

* تسلسل هرمي للوظائف تحدد فيه آليات الهيمنة والخضوع بحيث يجد كل مستوى نفسه تحت سيطرة المستوى الأدنى منه.

- قواعد قانونية وفنية موضوعية وعمومية (لا شخصية) تحدد السلوك الواجب إتباعه والتي يتطلب تطبيقها تشكيلات متخصصة يتمتع موظفوها بمؤهلات محددة و يتم تعيينهم مع اجتياز اختبارات معينة.

- الفصل بين الموقع الإداري وشاغله لإلغاء حالة التملك للمركز الإداري وأدواته من قبل شاغله أي الفصل بين الحياة الشخصية والوظيفة لمنع توريث الوظائف.

- احتساب رواتب نقدية للموظفين تتدرج بحسب المرتبة والموقع في السلم الإداري وبحسب طبيعة المهنة.

- الترقية التدريجية حسب الأقدمية وعلى أساس معايير موضوعية.

يبدو ظاهرة وبأحكام مسبقة أن تطبيق إجراءات هذه الخصائص والجوانب معتمدة بمختلف منظمات العمل في عصرنا هذا، ذلك أن الممارسين للسلطة التنظيمية يسعون إلى تحقيق العقلانية بأكبر قدر ممكن، و نظراً لتمرسهم على إتباع القوانين و القواعد أصبحوا يتقنون إدارة الموارد المتاحة رغم العوائق والعراقيل التي تواجههم متشبعين في اعتقاداتهم بالمحافظة على مناصبهم السلطوية، بالمقابل يقومون بالزامية إتباع القوانين و اللوائح التنظيمية للمرؤوسين كما وردت و بصرامة، دون الأخذ بعين الاعتبار في كثير من الحالات أن استقرار التنظيم يرتكز على المرونة و العلاقات الإنسانية الخطوط توزيع السلطة وتقسيم العمل ومراعاة التخصص واحترام التسلسل الهرمي، إضافة إلى منح حوافز معنوية ومادية متمثلة في الترقيات بموضوعية لدفعهم نحو إنجاز العمل، و عليه فاستخدام البيروقراطية أصبح يساهم إلى حد بعيد في عقلنة وتنظيم العمل والرقابة من خلال تعزيز عملية الإشراف والمتابعة لغرض تحسين مستوى الأداء وحصر المباغيات والمراوغات للزبائن المستفيدين من الخدمات.

3- المدرسة السلوكية

من خلال التطرق الى تطور الفكر الإداري في نظريته للعامل الإنساني في الإدارة يمكن أن نصل إلى استنتاج أساسي هو أن السلوك الإنساني يمثل أحد المحددات الرئيسية لكفاءة الإدارة وإنتاجيتها ، وان العوامل الأخرى المساعدة في العمل الإداري أساسي تكتسب أهميتها من خلال العمل الإنساني ويمكن التذليل على صحة هذا الاستنتاج إذا حاولنا الإجابة على بعض الأسئلة التي تبدو عادية أو بسيطة، ولكنها تشكل دلالة هامة على دور الإنسان في الإدارة⁵⁹:

- من الذي يقرر إنشاء مؤسسة أو شركة؟
- من الذي يقرر موقع المصنع ويحدد حجمه؟
- من الذي يختار أنواع السلع التي ينتجها مصنع ما؟
- من الذي يحدد أسعار بيع السلع والخدمات؟
- من الذي يمسك الحسابات ويعد الميزانيات؟
- من الذي يخطط، وينظم، ويتابع؟
- من الذي ينفذ القرارات الإدارية؟
- من الذي يشتري ويستهلك؟

في كل الأسئلة السابقة الإجابة واحدة لا تتغير، أن إنسانا معينا أو مجموعة من الناس هي التي تفعل هذا أو ذلك من الأنشطة المذكورة، إن الإنسان بسلوكه وتصرفاته ، بافكاره واتجاهاته، بدوافعه وخبراته هو المحرك الأول للعمل الإداري " ومن ثم فان منطق دراستنا الحالية يتحدد في أن نجاح الإدارة وفعاليتها يتوقفان على فهم وتفسير السلوك الإنساني للإفراد والجماعات التي تتعامل معها الإدارة والتي تعمل بها ومن أجلها.

- أسباب الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني:

هناك أسباب مختلفة كان لها فضل إثارة الاهتمام بدراسة وتحليل السلوك الإنساني، وقد نبعت هذه الأسباب أساسا من الطبيعة الخاصة لمنظمات الأعمال Business Organizations من مؤسسات وشركات ووحدات إنتاجية مختلفة، ومن بين هذه الأسباب الهامة:

- أن منظمات الأعمال تلعب دورا خطيرا في إدارة الاقتصاد القومي واستثمار ثروات المجتمع، وبالتالي فهي مصدر كل الإنتاج (سلع وخدمات) في المجتمع.

- أن منظمات الأعمال تضم تجمعات هائلة من الناس يعلمون كمديرين. وعمال، كما ترتبط بها نوعيات من الأفراد والجماعات كمستهلكين وموردين وعملاء ومن ثم فان منظمات الأعمال تقوم من اجل خدمة الإنسان، وهي تحقق أهدافها بجهد الإنسان، وهي محكومة بنظم وقواعد يحددها الإنسان.

- أن المادة، الآلة، رأس المال، وغيرها من أدوات وعناصر الإنتاج لا قيمة لها إلا بالإنسان فالعمل الإنساني هو مصدر كل القيم، إذن لابد من معرفة لماذا وكيف يعمل الإنسان وكيف نجعله يعمل أكثر حتى يمكن الحصول على مزيد من القيم.

- أن الإنسان له إرادة مستقلة والإنسان ينمو ويتغير، والإنسان يدرك ويفهم ويتعلم، ومن ثم يجب دراسة أسباب ودوافع السلوك الإنساني حتى يمكن التكهن بهذا السلوك واتخاذ الإجراءات الضرورية للتأثير عليه (بالتغيير أو التدعيم)

- بعض المفاهيم الأساسية عن السلوك الإنساني⁶⁰:

أنتجت الدراسة العلمية للسلوك الإنساني في منظمات الأعمال بعض المفاهيم الأساسية التي تشكل منطقا متكاملًا في فهم السلوك ومن ثم التأثير عليه وإعادة تشكيله. ومن أهم هذه المفاهيم:

1- أن الإنسان يسلك (يتصرف) إذا كان :

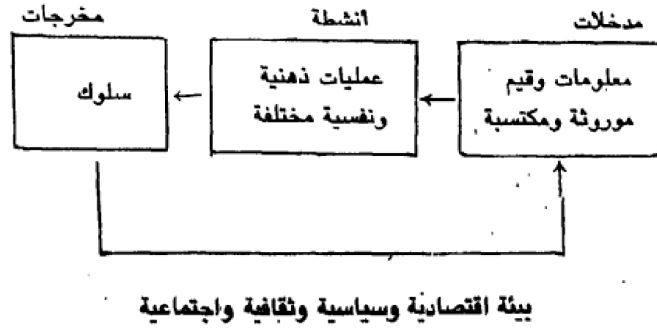
- قادرا على السلوك (أي تتوفر له إمكانيات السلوك).

- وراغبا في السلوك (أي يرغب في نتائج السلوك).

ومن ثم فان الإدارة يمكنها التأثير على سلوك الأفراد وتعديله وذلك أما بزيادة قدراتهم وإمكانياتهم (مثال ذلك أن تخفض الإدارة أسعار البيع فتزيد قدرة المستهلكين على الشراء وعلى ذلك يتحولون من موقف عدم الشراء إلى موقف الشراء) وإما بزيادة رغبة الأفراد في نتائج السلوك، أو بالأسلوبين معا.

2- يتحدد السلوك الإنساني بفعل محددات وخصائص فردية ، وتحت تأثير عوامل ومتغيرات اجتماعية وحضارية. ومن ثم فإن المنطق في دراسة السلوك أن تدرس مجموعة الخصائص الفردية بالإضافة إلى تحليل المؤثرات الاجتماعية والحضارية وصولاً إلى فهم شامل ومتكامل للسلوك الإنساني.

3- السلوك الإنساني هو محصلة التفاعل بين خصائص الفرد وطبيعة الموقف الذي يعيش فيه الفرد ويتخذ السلوك الإنساني شكل نظام متكامل كالآتي:



ويترتب على هذا المفهوم الثالث أن دراسة السلوك الإنساني لا بد وان تأخذ في الاعتبار طبيعة وخصائص الموقف، ومن ثم لا نتوقع أن نجد تفسيراً نمطياً يصلح لكل الناس في كل المواقف. معنى هذا أن العلوم السلوكية لا تدرس السلوك في فراغ ولكنها تدرسه في واقع محدد.

تتمثل أعمال هذه المدرسة في أفكار التون مايو Elton Mayo وزملاؤه والذين نجحوا في استخدام الأساليب العلمية في دراستهم للأفراد داخل بيئة العمل، نجد أيضاً العديد من العلماء السلوكيين-لاحقاً. كانوا أكثر تدريباً على استخدام العلوم الاجتماعية المختلفة في الإدارة (علم سيكولوجي، علم الاجتماع، علم الأنثروبولوجيا) بالإضافة إلى استخدامهم لأساليب البحث في إجراء دراستهم المختلفة. ولهذا فقد أطلق على هؤلاء الباحثين لقب "العلماء السلوكيين" تمييزاً عن أعضاء مدرسة العلاقات الإنسانية⁶¹.

إن مايو ومنظرين مدرسة العلاقات الإنسانية قدموا مفهوم "الرجل الاجتماعي" المدفوع برغبة لإقامة علاقات طيبة مع الآخرين. في المقابل اعتقد السلوكيون مثل ماسلو Maslow، وماك غريغور Mac Grigore أن مفهوم "الرجل المحقق لذاته" يعتبر أكثر دقة في شرح دوافع الأفراد وطبقاً لهذا المفهوم فإن احتياجات الأفراد مدفوعة بإشباع بعض الحاجات في هيكلية وترتيب معين، ففي أسفل هذه الهراركية توجد الحاجات الدنيا مثل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان وفي قمة الهراركية يسعى الفرد إلى إشباع احتياجات الذات...

وقد شعر بعض السلوكيين لاحقاً بأن ذلك النموذج غير كافي لشرح العوامل التي تزيد من دافعية الأفراد في بيئة العمل فالبعض قد أشار إلى أن الهراركية المذكورة في إشباع الحاجات لا تتحقق في الواقع العملي لكل الأفراد. وأفكار هذه المدرسة تتمثل فيما يلي:

* دراسات التون مايو⁶²:

ولد في أستراليا وهاجر إلى الولايات المتحدة الأمريكية، والتحق هناك بجامعة بنسلفانيا سنة 1922، ثم التحق بجامعة هارفارد في عام 1926 وبقي بها حتى سنة 1947، وقد قاد فريقاً من الباحثين أجرى معهم مجموعة من البحوث أهمها "دراسة مشكلة ارتفاع معدل دوران العمل"، و تجارب هاوثورن.

- دراسة مشكلة ارتفاع معدل دوران العمل

عهد إلى مايو بدراسة مشكلة ارتفاع معدل دوران العمل في مصنع للغزل والنسيج في فيلادلفيا، حيث شعرت الإدارة أن معدل دوران العمل كان مرتفعاً جداً في قسم الغزل بينما كان منخفضاً في الأقسام الأخرى، في حين أوصت دراسة نفس المشكلة، خلص إليها أحد المكاتب الاستشارية، باستخدام خطة للحوافز المالية، وذلك على افتراض أن الفرد حيوان اقتصادي، وبالتالي فإنه سيستجيب لهذه الحوافز. رغم ذلك فقد فشلت خطة التحفيز، لأنه وببساطة ليس هناك من يريد أن ينتج بالقدر الذي يمكنه من الحصول على المكافآت المحدد، وبالتالي بقي معدل دوران العمل المنخفض كما هو دون تغيير. والمشكلة التي كان يعاني منها هذا القسم هي انخفاض الروح المعنوية للعاملين به، نتيجة للتوتر والمتاعب النفسية التي يعيشون فيها.

"وقد بدأت التجربة بتقديم ترتيبات لإعطاء مجموعة من العمال في قسم الغزل فترات الراحة خلال العمل اليومي، كما تمت مناقشة المشكلة مع كل عمال هذا القسم، ونتيجة لذلك شعر الأفراد داخل القسم بأنهم أسهموا في القيام بهذا البرنامج. بالإضافة إلى ذلك كان الأفراد شغوفين بالارتباط بمدير المصنع الذي كان قائداً لعدد منهم أثناء الحرب العالمية الأولى، كما كان العمال على ثقة بأنه إذا تم العمل بفترات الراحة كما هو متبع مع الجماعة الخاضعة للدراسة (1/2 مجموع العمال) فإن هذا النظام سيعمم بالنسبة لجميع العمال".

وقد ظهرت نتائج هذه التجربة ليس فقط للمجموعة محل الدراسة ولكن بالنسبة لباقي العمال، رغم عدم حصولهم على فترات الراحة، ولكنهم اشتركوا فقط في مناقشة البرنامج، ولأول مرة بعد التجربة حصل العمال في قسم الغزل على المكافآت نتيجة لزيادة إنتاجهم، واستمر هذا الحال لمدة 04 أشهر ونصف، لكن بعد توقف العمل بفترات الراحة بسبعة أيام، عاد العمال إلى سابق عهدهم من انخفاض في الإنتاج. إلا أنه بعد تدخل الرئيس الذي يثق فيه العمال بإعادة فترات الراحة مرة ثانية، ومع إشراك العمال في تحديد مواعيد فترات الراحة التي يرغبونها، مما أعطى العمال الانطباع النفسي بأنهم جزء لا يتجزأ من الشركة، وهو ما انعكس على معنوياتهم وإنتاجيتهم، وكان من نتائج هذا الإجراء ارتفاع معدل الإنتاج بنسبة 85% عن الشهر السابق. وهكذا أظهرت هذه الدراسة أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية عن طريق تقديم فترات للراحة ومشاركة العمال في بحث المشكلات وفي اتخاذ القرارات، يساعد على تحقيق مصالح العمال والإدارة.

- تجارب هاوثورن:

تعد دراسات "هاوثورن" الشهيرة نقطة الانطلاق للدراسة العلاقات الإنسانية، حيث أجريت هذه الدراسات فيما بين سنتي 1927 و 1932 بإشراف إلتون مايو وقد كانت تمثل مشروعاً تعاونياً بين مصنع ويسترن إلكترونيك وجماعة هارفارد، ونشرت نتائجها في: (Roethlisberger, F. and , W,Management and the Worker Dickson) وهي دراسات كان الهدف الأول منها هو دراسة الظروف الفيزيائية للعمل وعلاقتها بالإنتاجية.

أي تحليل تأثيرات الإضاءة، وإعادة تصميم الأعمال، وتغييرات في ساعات الدوام اليومي والأسبوعي، وإدخال فترات راحة، وأسس احتساب الأجور، وتأثير ذلك على حجم ونوعية إنتاج العاملين في مستويات التشغيل.

ولكن بدأت تظهر بعض النتائج المحيرة، فقد دهش الباحثون حين لم تثبت أي علاقة بين المتغيرين على عكس ما تنبأت به نظرية الإدارة العلمية من أن زيادة الإضاءة لابد أن تؤدي إلى زيادة الإنتاج ففي بعض مراحل الدراسة زادت الإنتاجية بالرغم من تخفيض الإضاءة إلى مستوى أقل مما كانت عليه قبل الدراسة.

وفي موقع واحد تم اختيار اثنين من العمال لدراسة مركزة وتم تخفيض الإضاءة عن المعدل الطبيعي إلى ما يقرب من ضوء القمر العادي أثناء الليل، ومع ذلك استمر العاملان على نفس مستوى

الإنتاجية والكفاءة السابق لهما، بل ذكرا أنهما أقل شعورا بالتعب عما كانا يعملان تحت الإضاءة العادية.

وقد أظهرت تجارب هاوثورن أن هناك عوامل أخرى غير العوامل المكونة لظروف العمل المادية والمؤثرة على الحالة الجسمانية للعامل لها تأثيرها الهام على الإنتاجية، وهذه العوامل هي عوامل اجتماعية في طبيعتها، فالعمال محل الدراسة أصبحوا محل اهتمام من الإدارة ومن رئيسهم المباشر، كما شعر العمال بإشراكهم في التجارب التي تهتم بها الإدارة، وبالتالي فإنهم استجابوا لهذه العوامل الاجتماعية بدلا من استجابتهم للعوامل المادية المتعلقة بظروف عملهم؟

"وقد تبين من تجارب هاوثورن أن الفرد العامل ليس أداة بسيطة، ولكنه شخصية معقدة تتفاعل مع المجموعة في محيط العمل كما ظهرت الحاجة إلى أنه يجب ألا تترك المشاكل الإنسانية لمحض الصدفة، وإنما يجب أن تعالج بالدراسة، مما جعل منها ميدانا جديدا للبحث".

وقد كشفت هذه الدراسات عن أهمية البناء الغير رسمي للتنظيم، وعن اثر جماعات العمل غير الرسمية في التأثير على سلوك العمال، واتجاهاتهم وإنتاجياتهم. ومن أهم النتائج التي توصل إليها مايو وزملاؤه⁶³:

- إن العمل نشاط جماعي.
- تتمركز حياة الراشد الاجتماعية حول نشاط العمل وتتشكل وفقا له.
- إن الحاجة إلى التقدير والأمن، والشعور بالانتماء لها أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم من الظروف الفيزيائية التي يعملون في ظلها.
- أن الشكوى لا تكون بالضرورة تقريرا موضوعيا للحقائق، فهي في الغالب عرض يفصح عن اضطراب في مكانة الفرد.
- إن العامل شخص تتحكم في اتجاهاته ومدى فاعلية المطالب الاجتماعية التي تأتي من داخل مكان العمل أو خارجه.
- تمارس الجماعات غير الرسمية داخل مكان العمل، ضبطا اجتماعيا قويا على عادات العمل واتجاهات الفرد العامل.
- وعليه يمكن تلخيص أهم مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية في الأتي:

1. يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.
2. يشعر الناس بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية مع الآخرين.
3. أن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية والروتينية في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية وتجعله غير مرض للعاملين به
4. يتأثر الناس بعلاقاتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية.
5. على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة عند تصميم في التعامل مع العاملين، على أن تظهر هذه السياسات اهتمامها بمشاعر العاملين.

وما يمكن استنتاجه من خلال طرح أفكار المدرسة هو أنها استطاعت أن تثبت من خلال تجاربها ان للاتصالات تأثيرا كبيرا وقويا على رضا ودافعية الأفراد في عملهم وان المقابلات الشخصية بين الرئيس ومرووسيه تؤثر بشكل واضح على إشباع حاجياتهم الاجتماعية. وعليه فالاتصال الرسمي و غير الرسمي حسب هذه المدرسة وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل وللأفراد، ووسيلة لإقناعهم بأدبيتهم ورفع كفاءتهم ورضاهم عن العمل كما ترى هذه المدرسة ان إشراك العمال في إدارة المنظمة وفتح قنوات الاتصال غير الرسمي بين أعضاء التنظيم وترك المجال مفتوحا أمام العمال لطرح انشغالاتهم المتعلقة بكيفية الأداء والصعوبات التي تواجههم والسماح لهم بإبداء آرائهم في تصميم وتنفيذ العمل، يؤدي إلى رفع معنوياتهم وبالتالي تحقيق رضاهم ومن ثم يتحسن أدائهم بشكل يساعد على تحقيق أهداف المنظمة⁶⁴.

- نظرية x و y لماك غريغور (1906-1964)⁶⁵:

يقدم عالم النفس الاجتماعي ماك غريغور وجهة نظره الخاصة بالطبيعة البشرية من خلال توضيحه أن للانطباع الذي يكونه الشخص اتجاه الشخص الآخر يؤثر تأثيرا بالغا على طبيعة تعامله وعلاقته مع ذلك الشخص، ومن هذه الفكرة عرض نظريتين مختلفتين لهذه الطبيعة البشرية أطلق عليهما نظرية (X) ونظرية (Y).

التي تركز على سلوك الثواب والعقاب للأفراد ومدى تأثير المكافأة والجرات في العمل حيث "ركز دوغلاس ماكجروجر على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية، وقد بني نظريته

على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم

من خلالها، وبناء على هذه الافتراضات فقد قسم ماكجروجر العاملين إلى مجموعتين أطلق عليهم الرمزين (x) ، (y).

وقد وضع روجر ميزانا القياس العقاب والثواب فكلما كان الموظف أكثر إنتاجية وعطاء اتجه للجانب الإيجابي و جوزي على عمله والعكس يحدث كلما أخطأ الموظف واتجه للجانب السلبي حيث مثل كلا من (X،Y) باتجاه وسلوك الأفراد كما يلي :

الجدول رقم (2): أفكار نظرية x و y

Y	X
العمل نشاط طبيعي للإنسان	الإنسان كسول بطبعه
حوافز داخلية	حوافز خارجية
الإنسان الطموح، مبادر، يتحمل المسؤولية	الإنسان لا يملك الطموح ولا يتخذ المبادرة ويتحاشى المسؤولية
الإنسان قابل لتعلم أشياء جديدة	الإنسان غير قابل للتغيير
الإنسان متفتح ويفكر في أهداف المنظمة	الإنسان منغلق داخليا كل ما يهمله أهدافه الخاصة فقط
رقابة داخلية	رقابة خارجية

المصدر: ميلاد محمد علي الكوكاك، التنظيم غير الرسمي ودوره في الرفع من الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير،

تخصص الإدارة الإسلامية، الجامعة الإسلامية مالانج، اندونيسيا، 2016، ص:38

- الانتقادات التي وجهت إلى نظرية العلاقات الإنسانية⁶⁶:

نجم أهم الانتقادات التي وجهت لنظرية العلاقات الإنسانية فيما يلي:

1- جاءت دراسات هاوثورن الشهيرة التي أجراها مايو في فترة زمنية تاريخية لم تكن قد تبلورت فيها معالم المشكلات الصناعية بعد، لاسيما دراستها لطبقة العمال، نظرا لأن معظمهم كانوا من الجيل الأول والثاني من المهاجرين الريفيين إلى المدن الصناعية، فجاءت انطباعاتهم غير واقعية عن وضعهم في مؤسساتهم ورأيهم في قياداتهم الذين شككوا مسبقا في نوعية الولاء والانتماء لهؤلاء العمال نحو مصانعهم وقدراتهم.

2- لم تعط اهتمامات أصحاب نظرية العلاقات الإنسانية أي نوع من الأهمية لوجود الصراع بين الأفراد والجماعات داخل مؤسسات العمل والإنتاج أو لظهور أنماط من الاتصال السلبي والإشراف الإداري غير متخصصة.

3- ركزت على أهمية الإشباع داخل المؤسسات الصناعية وذلك عن طريق خلق نوع من الانتماء نحو العمل والجماعة وظهور التنظيمات غير الرسمية دون التركيز على أبعاد اقتصادية مثل أنساق المكافأة وزيادة الأجور وتوزيع الدخل والأرباح.

4- التركيز على دراسة التكامل والتوازن بصورة مستمرة ولم يتم التركيز على أنساق اللاتكامل واللاتوازن، أي سارت على نفس خط الاتجاه (التأثير الإيديولوجي للنظريات الرأسمالية الغربي) وذلك بنظرتها لتحقيق التعاون والانسجام دون دراسة التنافس والصراع عامة.

5- أهملت دور النقابات العمالية ودورها في العلاقات الإنسانية.

6- لم تعط اهتماما ملحوظا إلى علاقة المصنع بالمجتمع الخارجي أو النسق الاجتماعي الأكبر الذي تعيش فيه.

7- ركزت على دراسة المشكلات الواقعية في التنظيمات الصناعية، وقد أغفلت قواعد أساسية نظرية ومنهجية هامة، ولم توضح كثيرا من مفاهيمها وتصوراتها المستخدمة في كثير من الأحيان مما يفقد مستويات التحليل والتفسير العلمي والمنهجي للنتائج التي توصلت إليها بخصوص قضايا العمل والصناعة الواقعية.

نظرية هنري فايول⁶⁷ Henry Fayol's Theory:

وهو مهندس فرنسي ولد عام 1841 بفرنسا، عمل ككبير المهندسين في إحدى شركات الحديد والفحم منذ عام 1888 حتى عام 1918، واستطاع خلال تلك الفترة أن يبعد الشركة عن طريق

الإفلاس لتحقيق نجاحا كبيرة. وقد بدأ يفكر بإيجاد مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تحكم وتوجه العمل الإداري داخل المنظمة، أيا كانت طبيعتها، وقد توصل إلى أن علم الإدارة يمثل مفهوما واحدا يمكن تطبيقه على جميع أنواع المنظمات.

وفي عام 1919 نشر كتابه بعنوان الإدارة الصناعية والعامّة General and Industrial Management والذي ترجم إلى الإنكليزية في عام 1929. وقد قسم في كتابه هذا النشاطات التي تمارسها أي منظمة إلى الأنواع التالية :

- 1- **النشاط الفني:** ويشمل عمليات الإنتاج والتصنيع والعمليات التمويلية.
 - 2- **النشاط التجاري:** ويشمل عمليات الشراء والبيع والمبادلة.
 - 3- **النشاط المالي:** ويشمل عمليات البحث عن الأموال وتوفيرها والاستخدام الاقتصادي لها وحسن الاستثمار.
 - 4 - **النشاط الأمني:** ويتعلق بحماية الممتلكات والمحافظة على سلامة الأفراد العاملين.
 - 5- **النشاط المحاسبي:** ويشمل تسجيل العمليات وإعداد الميزانية والحسابات والتكاليف، كما أنه يتضمن الإحصاء.
 - 6 - **النشاط الإداري:** ويتعلق بالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.
- وقد اعتبر فايول النشاط السادس (الإداري) هو أهم الأنشطة وأحاطه بأكبر قدر ممكن من العناية والاهتمام وقد درس فايول في كتابه ثلاثة موضوعات رئيسية هي:
- أ. **خصائص الإدارة والتدريب :**

- حدد فايول الخصائص والصفات التي يجب توافرها في المديرين كالتالي :
- خصائص جسمية أي الصحة والقوة.
 - خصائص عقلية أي القدرة على الفهم والدراسة والحكم والتقدير الشخصي والقوة العقلية.
 - خصائص خلقية أي الحيوية والحزم والرغبة في تحمل المسؤولية والولاء والإبتكار والمهابة.
 - خصائص تربوية ، أي الإلمام العام بالأمر التي لا تتصل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها المدير.
 - خصائص فنية ، ترتبط بالوظيفة التي يؤديها المدير.

- خصائص تتعلق بالخبرة والتجربة، وهي نابعة من قيامه بعمله بطريقة سليمة.

وقد لاحظ وجود علاقة عكسية بين الكفاءة الإدارية والفنية، فكلما ارتفع الفرد في السلم الإداري ازدادت أهمية الكفاءة الإدارية، وقلت أهمية الكفاءة الفنية. لذلك فقد نادى بضرورة تدريس الإدارة، واعتبر أن القدرة الإدارية كالفنية يمكن تنميتها وتطويرها بنفس الأسلوب.

ب. مبادئ الإدارة عند فايول :

حدد فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة هي:

- 1- تقسيم العمل Division of Work.
- 2- السلطة Authority.
- 3- الانضباط Discipline.
- 4- وحدة الأمر Unity of Command.
- 5- وحدة التوجيه Unity of Direction.
- 6- خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة Subordination of Individual Interest to General Interest.
- 7- التعويض Remuneration.
- 8- المركزية Centralization.
- 9- سلسلة التدرج Scalar Chain.
- 10- الترتيب Order.
- 11- المساواة Equity.
- 12- استقرار الأفراد Stability of Personnel.
- 13- المبادرة Initiative.
- 14- روح التعاون Espit de corps.

وقد أشار إلى أن هذه المبادئ ليست قوانين، وإنما هي مجرد قواعد مرنة قابلة للتطبيق في مختلف المواقف والمنظمات.

أسس تايلور طريقته العلمية على خمسة مبادئ⁶⁸:

1. المبدأ 1: التقسيم الأفقي للعمل:

يؤدي إلى تجزئة (تقطيع) العمل، تخصيص المهام و دراسة الزمن اللازم للتنفيذ بغرض تحديد أحسن طريقة لأداء العمل (الطريقة الوحيدة المثلى).

2. المبدأ 2: التقسيم العمودي للعمل:

يهدف إلى التمييز الصارم بين المنفذين و مصممي العمل، يتولى فريق المديرية مهام التصميم والقيادة بشكل حصري، و يقوم هذا المبدأ على أساس وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

3. المبدأ 3: نظام رقابة صارمة للعمل:

يجب على المدراء التأكد من أن العمال ينفذون كل المهام المحددة من قبل المديرية بشكل صحيح، يفترض هذا المبدأ مراقبة كل حركة يقوم بها العامل، و هو ما يتطلب الاعتماد على المشرفين الذين يتولون إنجاز نشاط الرقابة.

4. المبدأ 4: نظام الأجر حسب المردود:

يفترض هذا المبدأ تحديد الأجر على أساس المردود، وقد سعى تايلور إلى إقامة نظام الأجر بالقطعة الذي يفترض أن يشكل حافزا هاما لكل العمال بحكم أنهم يعتبرون أعوانا عقلايين يحرصون على رفع مداخيلهم المالية إلى أقصى حد ممكن.

5. المبدأ 5: التخصص:

لم يعبر تايلور صراحة عن هذا المبدأ، غير أن تخصص اليد العاملة والفعالية يشكلان حجر الأساس (القاعدة) في التنظيم حيث أن تنظيما عميقا:

- يسمح للعمال بتعلم تنفيذ المهام سريعا؛

- يضمن اختزال دورة العمل مما يخلق طريقة أداء شبه آلية و يخفض أو يلغي الجهد الذهني؛

- يسهل التوظيف على اعتبار أنه يمكن تدريب أشخاص غير مؤهلين بسهولة؛
- يقلص ضرورة الإشراف التقني نظرا لبساطة ونمطية العمل.

- نظرية النظام التعاوني⁶⁹: (تشسر بارنارد) Co-Operative System Theory

تعتبر نظرية بارنارد Chester Barnard من أهم نظريات الفكر التنظيمي، وأكثرها تأثيرا في ميدان الإدارة. وقد ظهرت أفكار هذه النظرية في كتابين أساسيين له هما:

أ- وظائف المدير The Functions of the Executive ونشر في عام 1938 للمرة الأولى.

ب - التنظيم والإدارة Management & Organization ونشر في عام 1948.

وقد أعد بارنارد كتاباته بناء على خبرته في شركة للاتصالات الهاتفية. واستخدم في تناوله لنظريات الإدارة أبحاث علم الاجتماع والإحصاء والعلوم النفسية. فهو يرى أن التنظيم يقوم على أساس تعاوني مقصود وهادف. وهو بذلك يمثل وحدة فرعية في نظام أكبر من ناحية. كما أنه يضم وحدات أصغر منه من ناحية أخرى. فالتنظيم إذا هو نظام مفتوح يقوم على العناصر الثلاثة التالية:

أ- وجود هدف مشترك يجمع بين الأعضاء ويسعون لتحقيقه.

ب- وجود نظام اتصالات كفوءة بين أعضاء التنظيم.

ج- رغبة أعضاء التنظيم الصادقة للعمل والمساهمة.

وتقوم هذه النظرية على المفاهيم التالية:

1- الفرد:

إن الإنسان مخلوق اجتماعي بطبعه، فلا يمكن أن يعيش إلا مع إنسان، والإنسان مستقل، وبنفس الوقت يعد جزءا من نظام، وهو شيء حي له أيضا القدرة على التكيف وعلى التوازن الداخلي مع العالم الخارجي، وله القدرة على الاستمرار بالرغم من التغيرات التي تحدث داخل ذاته وخارجة عنه. ويقول بارنارد أن الفرد غالبا ما يكون على استعداد لتقبل أية رسالة باعتبارها أمرا صادرا إليه إذا توفرت أربعة شروط متتابعة هي:

أ- إذا كان قادرا على فهم وإستيعاب الرسالة.

ب- إذا كان يعتقد أن الرسالة تتناقض مع أهداف المنظمة.

ج- إذا كان يعتقد أنها تتماشى مع أهدافه الشخصية.

د- إذا كان قادراً من الناحية الذهنية والجسمانية على مواكبتها.

2- التنظيم الرسمي:

إن التنظيم الرسمي من وجهة نظر بارنارد يتألف من العناصر التالية:

1- الهدف المشترك.

2- الاتصال.

3 - السلطة وقبولها

4- اتخاذ القرارات

5- التخصص.

6- الرغبة في العمل.

7- التوجيه والإشراف.

ويخلص بارنارد إلى النتيجة التالية، أن تبعية المنظمات التنظيم رسمي أعلى يترتب عليها أشكال من التقييد والحد من حرية الحركة للمنظمات التابعة التي تصبح بالتالي معتمدة أو قاصرة أو ناقصة.

3- التنظيم غير الرسمي:

في كل تنظيم رسمي هناك تنظيم غير رسمي، فالأول يقوم على أساس عقلائي محدد ومرسوم، بينما يقوم الثاني على أساس عاطفي وهو لا نهائي لأنه يعتمد على العلاقات الشخصية بين العاملين. كما أنه يقوم على أساس توافق للطباع أو على أساس مهني أو أساس عصبي أو ديني، والعلاقة بين قوى التنظيم متينة، ولا يمكن وجود واحد منهما دون الآخر. وإن التنظيم غير الرسمي مفيد لأنه وسيلة لحفظ الأفراد في إطار التنظيم الرسمي. لذلك فإن مهمة الإدارة أن تجعل التنظيم غير الرسمي يعمل في الاتجاه الذي يساعد على تحقيق أهداف التنظيم الرسمي حتى لا يتعارض التنظيمان، ويتسبب ذلك في إحباط جهود المنظمة. وعلى هذا فإن التنظيم غير الرسمي يقدم خدماته للتنظيم الرسمي في المجالات التالية:

أ- تنمية وتدعيم الاتصال بين أعضاء التنظيم.

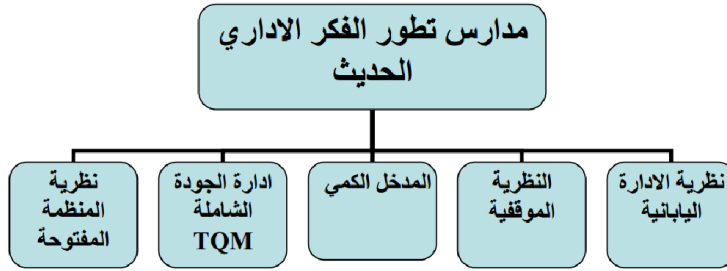
ب- تحقيق التماسك والترابط بين الأجزاء المختلفة للتنظيم.

ج- تحقيق شعور التكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار بين أعضاء التنظيم.

المحور السابع: مدارس الفكر الإداري المعاصر – الحديث

إذا كانت مدارس الفكر التقليدي قد ركزت على الآلة والإنتاجية توجهت نحو الإنتاج والإنتاجية وهرمية التنظيم ومبادئه ووظائف الإدارة وجاءت المدارس السلوكية والإنسانية لتركز على الفرد والإنسان في ظل دعوات عديدة تؤكد على أهمية العنصر البشري في نجاح منظمة الأعمال فقد جاءت المرحلة السلوكية لتغطي جوانب القيادة والإبداع والتغيير والدافعية والصراع واتخاذ القرارات في منظمات الأعمال ولتؤكد على المفاهيم الإدارية المعاصرة وتشمل هذه المدارس والشكل يوضح ذلك :

الشكل رقم (6): مدارس الفكر الإداري المعاصر



المصدر: علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، الأسس والأصول العلمية في

إدارة الأعمال، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2015، ص: 73

1 - نظرية الإدارة اليابانية⁷⁰:

رائدها وليام اوجي (W. Ouchi) أستاذ ياباني في جامعة كاليفورنيا (لوس انجلوس) الولايات المتحدة الأمريكية عام 1981م فالتطور الصناعي في اليابان تم في إطار اجتماعي (العائلي والإقطاعي) لأن العائلة والمدرسة عززت روح الطاعة عند أفرادها فأصبحوا يميلون إلى العيش

بجماعات مع الإخلاص في العمل فجأوا بهذه القيم والعادات إلى المصنع فأصبح المصنع وكأنه عائلة أو عشيرة واحده وهكذا فإن بيئة العمل اليابانية تؤلف جزءا كبيرا من حياتهم كيف لا وتلث القوى العاملة تبقى في العمل مدى الحياة ومن خصائص وسمات هذه المدرسة :

- الوظيفة مدى الحياة.
- الاهتمام بنوعية وجودة المنتجات.
- الاهتمام الشامل بالفرد وقدراته معا.
- العمل الجماعي وروح الفريق.
- التقييم لأغراض الترقية على أساس نجاح المنظمة.
- تنوع الخبرات عند العاملين بسبب حركتهم الأفقية وليس العمودية.
- الرقابة الذاتية بسبب الثقافة المشتركة.
- التخصص الدقيق عند العاملين.
- صنع القرارات عملية تشاركية.

2- إدارة الجودة الشاملة⁷¹:

يعد مفهوم إدارة الجودة الكلية Total Quality Management من المفاهيم الحديثة في الإدارة ليس في القطاع الخاص فقط بل والقطاع الحكومي على حد سواء. ويعد إدوارد ديمينج Edwards Deming من أبرز رواد هذا المفهوم وأهم منظريه. ولقد بدأ هذا المفهوم في اليابان بعد خروجها من الحرب العالمية الثانية (1939 - 1945)، وأرادت أن تعيد بناء البلاد وتحسين صورتها بعد الهزيمة العسكرية، ودخول الأسواق العالمية. فاختارت الجودة إستراتيجية لها واستعانت بعدد كبير من الخبراء والعلماء في هذا المجال، وكان منهم العالم الأمريكي إدوارد ديمينج. وبعد أن طبقت الشركات اليابانية مبادئ ديمينج على مدار سنوات عديدة تحسنت الجودة الإنتاجية والتنافسية اليابانية بصورة مذهلة. وانهالت المكافآت والجوائز والاستحقاقات التي نالها ديمينج في اليابان. وبعد ذلك انتشرت أفكار ديمينج في الولايات المتحدة وبقية أرجاء العالم.

ولقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الكلية محور الاهتمام في مجال الإدارة الحديثة بل يمكن القول: بأن إدارة الجودة الكلية تحظى اليوم باهتمام كبير جميع أنحاء العالم بما فيه العالم العربي، حيث أوجدت

كثير من المنظمات العربية لها وحدات إدارية خاصة بالجودة في هيكلها التنظيمي، كما أوجدت برامج تدريبية خاصة بنشر هذا المفهوم.

لقد أكد مفهوم إدارة الجودة الكلية على عدد من المتطلبات المهمة لضمان تحقيقها في منظمات الأعمال يمكن استخلاصها فيما يأتي:

1. التزام الإدارة العليا بجعل الجودة في المقام الأول من اهتماماتها.
2. التأكيد على أهمية دور العميل، أو المستفيد من الخدمة أو المنتج.
3. العمل باستمرار من أجل تحسين العمليات والإجراءات.
4. التركيز على الجودة في جميع مراحل تقديم الخدمة، وليس في آخر المراحل فقط.
5. تأكيد وجوب التمييز بين جهود الفرد وجهود الجماعة.
6. استخدام الأساليب الإحصائية لقياس الجودة.
7. إشراك المستفيدين والعاملين في تطبيق مفهوم إدارة الجودة.

- خصائص نظام إدارة الجودة الشاملة⁷²:

- الخصائص الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة والتي تتمثل في الآتي:
- أنها فلسفه ومبادئ تسعى إلى التحسين والتطوير المستمرين.
 - تحقيق رضا المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المنظمة.
 - تسعى إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.
 - أنها فلسفه لا تركز على الجودة النهائية للمنتج فقط وإنما ترى ضرورة مراعاة الجودة منذ تحديد احتياجات الزبون مروراً بتصميم المنتج حتى تسليمه للزبون.
 - أنها فلسفه تعتمد على استخدام الطرق العلمية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
 - إدارة الجودة الشاملة تشمل جميع أقسام وإدارات المنظمة.
 - أنها تنمي الرقابة الذاتية لدى الموظفين والتحفيز الداخلي للإتقان المبني على القيم بدلاً من الرقابة الخارجية.
 - أنها تعتمد على العمل المشترك وفرق العمل لا على العمل الفردي.

- أنها تهتم بكل من الأفراد والإنتاج عن طريق تحسين مستويات الأداء.

- أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة⁷³:

تعتبر أدوات تطبيق الجودة الشاملة الأساليب والمناهج العلمية والعملية التي تطبق على كافة الأنشطة بغرض تطويرها وتحسينها، وتتنوع أدوات الجودة على حسب طبيعة الأنشطة والمهام، وعلى حسب الأهداف المرجوة من الجودة، ومن أهمها وأشهرها:

- **مخطط عظم السمكة (السبب والنتيجة) (Fish Bone):**

يعرف مخطط السبب والنتيجة كذلك بمسمى مخطط إيشيكاوا "نسبة للعالم الياباني إيشيكاوا الذي قام بتطوير هذه التقنية في عام 1943، حيث عرفها جابر بأنها "إستراتيجية تدريسية تتضمن عدة خطوات إجرائية متتابعة، تركز على التفاعل بين الطالب والمعلم، والمادة العلمية، لاكتساب المعرفة الجديدة وتكاملها، واتساقها مع المعرفة القائمة لدى الطلبة للوصول إلى نهايات ونتائج جديدة".

- **مخطط باريتو 80/20 (Pareto Chart) المجالات القليلة الحاكمة:**

يعد مبدأ باريتو من أقوى الأدوات التي ابتكرها الإنسان، ولهذا نجد أن تحديد 20 % أو العوامل القليلة الحاكمة يؤدي إلى توفير جهد كبير، ولكن يجب أن تؤخذ هذه العوامل في الحسبان في ضوء القضايا الأشمل.

ويضيف "جيمس وبايتس" في كتابهما (الكتاب الصغير لنظريات الإدارة الكبيرة) بمبدأ "باريتو" ربما يكون النظرية الوحيدة الأكثر فائدة التي يمكن للمديرين أن يعرفوها لماذا؟ لأنه يمكن استخدامه لتقليل أعباء العمل التي يشعر بها المدير ويمكن تطبيقه على نطاق واسع من الظروف.

- **العصف الذهني (إثارة الأفكار) (Brain Storming):**

العصف الذهني هو إستراتيجية تستخدم كأسلوب لتحفيز التفكير والإبداع لحل المشاكل المستعصية سواء العملية أو العلمية أو الحياتية، ويعرفه عبد الرحمان توفيق في كتابه المانع (إدارة الجودة الشاملة على أنه "استخدام العقل في التصدي النشط للمشكلة".

- خريطة التدفق (Flow Chart):

هي عبارة عن تمثيل بياني يعتمد على الرسم لتوضيح ترتيب العمليات اللازمة لحل المشكلة، الهدف منها المساعدة في إلقاء الضوء على تتابع العمليات المتعلقة بنقاط اتخاذ القرار الرئيسية.

- منهجية ستة سيجما (Six Sigma):

تعتبر "الستة سيجما" أو ما يسمى "النظام الرشيق" من أهم الابتكارات الإحصائية في فضاء الجودة الشاملة، لاسيما في العصر الحديث، وهي من أهم وأبر المبادرات التي قدمتها شركة الاتصالات العالمية موتورولا (Motorola) لتقليل نسبة الهدر وتحقيق الكمال، وذلك عام 1980.

ويشير منهج Six Sigma إلى العملية التي لا ينتج عنها أكثر من 3.4 عيوب في ملون فرصة، لأن هذا المعدل من العيوب منخفض جدا، ويرتبط مصطلح الستة سيجما أحيانا مع مصطلح انعدام العيوب (Zero Defect).

ومن الناحية التطبيقية تعد "الستة سيجما" أحد أكثر برامج استراتيجيات الإدارة فاعلية في العصر الحاضر فيما يتعلق بالتغيير في كل الثقافة والعملية الإنتاجية.

3- النظرية الموقفية⁷⁴ (Contingency Theory):

ظهرت هذه النظرية منذ بداية السبعينات، بعد أن تعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال. وقد أكدت هذه الدراسات أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجية والقيم الاجتماعية وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المنظمة ودعت لوجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها المنظمة. وهذا يعني أنه ليس هناك منهج إداري يصلح لكافة أنواع المنظمات، أو حتى لنفس المنظمة في مراحل تطورها المختلفة، وإنما يجب أن تختار المنهج والأسلوب الذي يتلاءم مع طبيعة الحالة أو المرحلة التي تمر بها هذه المنظمة.

ومن أشهر رواد هذه النظرية جوان وودورد Joan Woodward التي استطاعت بأفكارها أن تلهم الكثير من الباحثين الذين سارعوا إلى تنفيذ هذا الاتجاه، وبدأت بالفعل مدرسة جديدة ونظرية حديثة في الإدارة. إن هذه النظرية تهمل فكرة وجود طريقة واحدة مثلى لتأدية العمل الإداري في التخطيط والتنظيم

والرقابة. وتؤكد أن ما يمكن اعتباره أفضل طريقة للعمل في أحد المنظمات قد لا يكون ناجحة في المنظمات الأخرى. أي أن يتم ممارسة العملية الإدارية اعتمادا على حالة وظروف المنظمة.

وفي الواقع إن معظم المديرين الذين يمارسون ويطبّقون هذه النظرية يأخذون في اعتبارهم الحالة المعنية عند تأديتهم لواجباتهم الإدارية. ولكن من المحتمل أن يهملوا بعض العوامل الموقفية. فكلما اكتسبوا مزيدا من المعرفة بخصوص هذه العوامل المهملة، والتي يجب أخذها بعين الاعتبار بالنسبة لموقف معين، فإن كفاءة الإدارة ستزداد وسيكون المدير أكثر قدرة على القيام بعمله الإداري بدرجة من التأكيد أكبر مما هو متاح حاليا أو مع زيادة المعرفة الخاصة بالظروف النفسية والاجتماعية والفنية للمواقف المختلفة، فإن النظرية الموقفية ستقدم الكثير للإدارة سواء من الناحية العملية أم النظرية

فالنظرية تقوم على الأسس والمفاهيم التالية:

1. ليس هناك طريقة واحدة يمكن إتباعها في الإدارة.
2. إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المنظمة.
3. إنها تمثل تحديا لمقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات.
4. إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.
5. يتكون التنظيم من ثلاثة نظم فرعية هي:
 - أ. النظام الفرعي الفني، أي إنتاج سلع وخدمات التنظيم.
 - ب. النظام الفرعي التنظيمي، أي تنسيق العلاقات الداخلية للتنظيم.
 - ج. النظام الفرعي المؤسس، أي تنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة.
6. إن الفوائد التي تحققها هذه النظرية هي:
 - أ. الوقوف موقف الناقد من فكرة أن هناك طريقة أو أسلوبا واحدة أمثل في الإدارة.
 - ب. تطبيق فكرة السبب والنتيجة في جميع الممارسات الإدارية.

ج. التزود بوجهات عمل تحدد أكثر الأساليب الإدارية ملائمة لظروف معينة.

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

- نظرية النظم⁷⁵:

وهي تعتمد على نتائج وأبحاث نظرية النظم التي تم تطويرها في علم الأحياء في الستينات من القرن العشرين ثم قام علماء الإدارة بتطبيق هذه النظرية في مجال الإدارة.

والفكرة الأساسية لهذه المدرسة تعتمد على مفهوم النظام (System) الذي يمكن تعريفه بأنه هو الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع و تربط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً، و النظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة، و لهذا فإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة.

وبموجب هذه الفكرة فإن المؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة، هذا النظام يعيش في بيئة أو مجتمع يحصل منه على موارده أو مدخلاته الأساسية وهي في هذه الحالة المواد الأولية والمال والموارد البشرية أو التكنولوجيا اللازمة ثم يقوم بتحويل هذه المدخلات أو معالجتها وتقديمها للمجتمع على شكل مخرجات من السلع والخدمات، ونتيجة لتبادل هذه المخرجات مع البيئة تتمكن المؤسسة من الحصول على الموارد التي تحتاج إليها مرة ثانية للدورة الإنتاجية القادمة.

فالمؤسسة هنا تشبه الكائن الحي من حيث أنها عبارة عن نظام يتفاعل مع البيئة المحيطة أي أنه مفتوح عليها من خلال المدخلات والمخرجات كما أنه يتألف من أجزاء أو أنظمة فرعية تمارس كل منها وظائف معينة وتتأثر ببعضها كما أنها في المؤسسة ككل.

ويمكن إجمال فوائد نظرية النظم في مجال الإدارة بما يلي:

أتاحت للباحثين في علم الإدارة النظرة الكلية الشاملة فالباحث ينظر إلى الإدارة كنظام مفتوح الأمر الذي سيمكنه من رؤية العناصر المشكلة الإدارية المختلفة من قيود السياسة واجتماعية وفنية وبشرية، ومدى تفاعل كل هذه العناصر مع البيئة الخارجية التي تمد المنظمة بالمدخلات الضرورية

لاستمراريتها، فنظرية النظم إذن هي محاولة هادفة لتكوين نظرية شاملة تنظر إلى النظام الإداري كنظام فرعي من النظام الاجتماعي العام يتفاعل معه ويؤثر فيه ويتأثر به بشكل مستمر.

وبالتالي فإن نظرية النظم تهتم بدراسة الصورة الكلية للمؤسسة بدلا من التركيز على دراسة بعض أجزائها كما أنها تكشف وتوضح العلاقات المتعددة والمتشابكة بين الأنظمة الفرعية أو أجزاء المؤسسة، وتعني بعلاقات المؤسسة مع البيئة المحيطة بها.

- المدخل الكمي (التحليل الكمي) Quantitative Approach

تتعدد أسماء هذا المدخل لتشمل " التحليل الكمي أو " بحوث العمليات" Operation Sciences أو " علوم الإدارة" Management Sciences أو " علوم النظم" Systems sciences ومهما اختلفت التسميات لهذا المدخل فإنه عبارة عن طريقة علمية لاتخاذ القرار الإداري⁷⁶.

يعتمد الأسلوب الكمي في اتخاذ القرار على استخدام الطرق الرياضية والإحصائية وبحوث العمليات وتقنيات الحاسوب في تحليل البيانات و المعلومات للوصول إلى القرار المناسب بعيدا عن الحدس والتخمين الشخصي، و يعتبر استخدام مجموعة الأساليب في تحليل المشكلات الإدارية والاقتصادية بحثا عن الحل المثلى، خطوة متقدمة تهدف إلى إحلال المنطق العلمي محل القواعد العشوائية وأساليب التجربة والخطأ المتبعة سابقا في تحليل البيانات وصولا إلى قرارات أكثر دقة و موضوعية. وأول من نادى بضرورة استبدال القواعد العشوائية و أساليب التجربة والخطأ في اتخاذ القرارات بطريقة أخرى تستند إلى البحث العلمي و القواعد العلمية هو العالم فريدريك تايلور Fredrick Taylor عام 1911 في كتابه المشهور بعنوان الإدارة العلمية Scientific Management ، كما نادى بضرورة إتباع الأسلوب العلمي في الإدارة الذي يعتمد على البحث و الدراسة و جمع المعلومات وتحليلها للوصول إلى حقائق جديدة تعمل على تفسير الظاهرة المدروسة، و قد ظهرت بدايات استخدام الأسلوب العلمي والكمي في معالجة المشكلات الإدارية حين حاول شيوارت Shewhart عام 1924، الذي قام بتطبيق الأساليب الرياضية في دراسة مشاكل الإتصالات مستخدما في ذلك نظرية الاحتمالات والاستدلال الإحصائي وخرائط ضبط جودة الإنتاج، و قد دعم استخدام الأساليب الرياضية كلا من العالمين دوج Dodge و رومنك Roming اللذان كانا يعملان في شركة (بل) للاتصالاته

حين طوراً أسلوب استخدام العينات والرقابة على جودة الإنتاج، و نشروا جداول التوزيعات الإحصائية التي أصبحت ذات استخدام واسع في يومنا هذا⁷⁷.

إن علم الإدارة رغم استخدامه للأساليب الكمية في تطبيقاته الكثيرة والمختلفة، لا زال يواجه صعوبات عديدة في هذا الاستخدام وفي مقدمتها إن الكثير من المشكلات الإدارية تتسم بدرجة عالية من التعقيد لا يمكن معالجتها وحلها من خلال بناء النماذج الكمية. لهذا لا بد من اعتماد نماذج نوعية (وصفية) تتلاءم مع درجة تعقيدها. وكما يقول لومبا (N.P.Loomba) فإن درجة عالية من التعقيد في المشكلات ودرجة عالية من الاضطراب في البيئة تزيد من أهمية المدخل النوعي في الإدارة. في حين أن درجة أدنى من التعقيد في المشكلات وفي الاضطراب بالبيئة (أي بيئة متماثلة) تزيد من أهمية المدخل الكمي في الإدارة. وهذا التحديد يزيد من أهمية المدخل التكاملي بين المدخل الكمي (الذي يعتمد على استخدام الأساليب الكمية) والمدخل النوعي (الذي يعتمد على قدر من المرونة في استخدام خبرة وحس وتقدير صانع القرار في حل مشكلات القرار).

ولعل ما ذهب إليه لورنس وباسترناك حيث عرفا علم الإدارة بأنه (فن وضع النماذج الرياضية لمشكلات القرار وتطوير وسائل حل تلك النماذج. حيث نجد أن الإشارة إلى (الفن) يرتبط بجانبين الأول هو أن حل المشكلات باستخدام الأساليب الكمية يتطلب البراعة والحصافة في اختيار الأسلوب أو النموذج الملائم، وبالتالي فإن حل المشكلات ليس بالضرورة هو دالة استخدام الأساليب الكمية وإنما هو دالة أسلوب أو طريقة صانع القرار الصحيحة والملائمة في استخدام هذه الأساليب، والثاني يرتبط بالمشكلات الإدارية المعقدة التي تتطلب تطوير نماذج نوعية تسمح لصانع القرار باستخدام خبرته وبراعته فيها.

ومما تقدم نخلص إلى أن علم الإدارة كإطار واسع لاستخدام المدخل الكمي والمدخل النوعي، بقدر ما يمتلك قاعدة واسعة وغنية من التطبيقات في حل ومعالجة المشكلات الإدارية، فإن المجال الواسع ومفتوح من أجل تطوره اللاحق. مع التأكيد على أن هناك اعتراف متزايد بين المختصين في علم الإدارة و بحوث العمليات بأن الكثير من مشكلات القرار في المنظمات الحديثة التي تعمل في بيئات ديناميكية تتسم بالتنوع والتعقيد وعدم الاستقرار مما يفسح المجال لاستخدام فعال للأساليب النوعية وتكاملها مع الأساليب الكمية في التطبيقات المختلفة على مشكلات الأعمال⁷⁸.

المحور الثامن: نظرية اتخاذ القرار

1- التطور التاريخي لاتخاذ القرار⁷⁹:

تعتبر دراسة طريقة اتخاذ القرار ظاهرة قديمة عرفت الحضارات القديمة، فقبل 24 قرنا كتب المؤرخ اليوناني "ثوكوديس" في دراسته عند حرب البلوبونز حول مجموعة العوامل التي تؤثر على زعماء المدن اليونانية لاختيار قرار الحرب أو السلام أو التحالف أو بناء الإمبراطورية طبقا للظروف التي تواجههم. ولم يقتصر بحثه في الأسباب الإستراتيجية للاختيار أو لصورة البيئة في أذهانهم، بل تطرق للعوامل النفسية مثل الخوف والشرف والمصلحة التي تشكل دوافع لهم فيختارون قرار يعبر عن رغبتهم أو رغبة مجتمعاتهم. و يعتبر مثل هذا المجهود في إطار دراسة اتخاذ القرار وأسبابه من أول الأعمال التنظيرية في هذا الإطار. وقد سيطر على الفكر اليوناني المنظور الأفلاطوني الذي يذهب إلى أن مركز القرار يظل بين الحكام، وما دونهم يقومون بوظيفة تنفيذ تلك القرارات، وعند استخدام أفلاطون لمصطلح القرار فقد تضمن المعنى الحديث للمصطلح.

كذلك فعبر مختلف المراحل التاريخية بالإضافة إلى ما سبق ذكره، نجد أن الحكام كانوا يستعينون في اتخاذ قراراتهم خاصة المتعلقة منها بمواضيع السياسة الخارجية بمستشارين أصحاب اختصاص وحكمة وعلم، علما منهم أن عملية اتخاذ القرار تتطلب إستراتيجية وتخطيط يسمح لهم بالتحكم في نتائج وعواقب القرارات.

وقد برز هذا الاهتمام من خلال نظام الحكم الإسلامي الذي كان يستند فيه إصدار واتخاذ قرارات إلى أهل الحل والعقد باعتبارهم أعلم الناس وأقدرهم على التعامل مع المستجدات. (نظام الشورى يفتح المجال لوضع مجموعة معتبرة من البدائل التي تساعد متخذ القرار على التعامل بسهولة مع المشاكل التي تواجهه على مستوى السياسة الداخلية أو الخارجية). عموما تعبر المرحلة السابقة الذكر عن المناهج التقليدية في دراسة اتخاذ القرار، ومع تطور مسيرة العلوم الإنسانية وانتقالها إلى مرحلة المادية العلمية، كان لهذا الأثر المباشر على وضع دراسات متجددة تحاول التكيف مع المستجدات خاصة في تداخل الظواهر الإنسانية (عوامل نفسية، اجتماعية، اقتصادية، سياسية..)، مما استدعى الأمر على مستوى اتخاذ القرارات السياسية وضع إطار نظري متكامل لفهم وتفسير واتخاذ القرارات في ظل هذه المتغيرات.

- عملية اتخاذ القرار⁸⁰:

إن عملية اتخاذ القرارات تتم لمعالجة مشكلات قائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة. وقد تكون المشكلات القائمة واضحة ومعروفة الأبعاد والجوانب أو قد تكون غامضة بالنسبة لعمقها وأبعادها والأسباب المكونة لها، أو قد تكون غير موجودة في الأساس لكن حذر الإدارة واستطلاعها للظروف المحيطة تجعلها تنتبها بتوقع حدوثها. لذلك تقوم الإدارة في كل الحالات التي تستدعي اتخاذ القرارات بتجميع كل ما يلزمها من بيانات ومعلومات وتحليل ما يحيط بها من ظواهر وعوامل مختلفة لتساعدها في الوصول إلى القرار الرشيد بعد تحديد البدائل وتقييمها من أجل أن يكون القرار مناسباً لتحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.

وغالباً ما يعترض متخذ القرار مشكلة يتطلب منه تحديد موقف إزائها وقد تتضمن المشكلة أهدافاً متناقضة إلى جانب العديد من البدائل المطروحة للاختيار، فالتوصل إلى أفضل البدائل يتطلب وجود أسس وضوابط لقياس العائد أو النتيجة المتوقعة من كل بديل ومقارنة تلك النتائج المتوقعة لإنتقاء العائد الأمثل. فالمناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرارات يجعل عنصر المخاطرة من المتغيرات الأساسية التي ينبغي على المدير بأن يأخذها في الاعتبار عند اتخاذ قرار ما، و يعبر عن ذلك باتخاذ القرارات في ظروف المنافسة وعدم التأكد.

وعموماً يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار على أنها "الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر، بغرض تحقيق الهدف"، وبهذا يعتبر القرار بمثابة الوسيط بين التفكير والفعل لأنه كالجسر الذي يعبر بنا إلى الفعل الحقيقي. إن عملية اتخاذ القرار تعني أساساً الاختيار القائم على أسس موضوعية لبديل أفضل من بين عدة بدائل متاحة؛ لتحقيق هدف محدد في ظل ظروف معينة (مواقف)، وكلمة القرار تعني لفظاً الحكم بترجيح جانب على آخر، أو تعني إيجاد حل لمشكلة أو التوصل إلى إقرار شيء، ولا يمكن التوصل إلى حل علمي أو قرار رشيد إلا بمعرفة الهدف، ويعتبر القرار خطة متكاملة تتأثر بما سبقها وتؤثر فيما سيتبعها. ويوجد القرار فقط عندما توجد فرصة اختيار بديل من بين عدة بدائل، وألا تكون العملية امتثالاً لأوامر أو لضغط الظروف، ويعتبر تحديد البدائل الممكنة جزءاً لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرار⁸¹.

- أنواع القرارات⁸² : Types of Decisions

من الأهمية بمكان التفرقة بين نوعين من القرارات القرارات المبرمجة (Programmed Decision) والقرارات غير المبرمجة (Nonprogrammed Decision) .

أولاً : القرارات المبرمجة (Programmed Decision)

يقصد بالقرارات المبرمجة القرارات التي تتخذ للتعامل مع مشكلات روتينية متكررة وحلها من خلال إجراءات ثابتة ومتعارف عليها وغالبا ما يكون متخذو مثل هذا النوع من القرارات في المستويين الأوسط والتنفيذي ضمن البناء الهيكلي للمنظمة. ويتميز هذا النوع من القرارات بالآتي:

- يأخذ هذا النوع من القرارات صفة التكرار.
- الظروف التي يؤخذ فيها مثل هذا النوع من القرارات غالبا ما تكون ثابتة ويمكن توقعها.
- درجة المخاطرة قليلة أو قد تكون معدومة.
- في أغلب الحالات تتوفر لدى متخذ القرار المعلومات الكافية.

ثانياً: القرارات غير المبرمجة (Nonprogrammed Decisions)

يتعلق هذا النوع من القرارات برسم السياسة العامة للمنظمة ومستقبلها من حيث الاتساع أو الانكماش وإنشاء فروع ووحدات جديدة أو إلغاؤها. كما تتخذ في حالة الأزمات والمشكلات المفاجأة سواء المتعلقة بعناصر الإنتاج، الأيدي العاملة، الانخفاض غير المتوقع في جودة الخدمات أو السلع التي تقدمها المنظمة للمستفيدين.. الخ. وتحتاج هذه القرارات إلى قدرات قيادية عالية لدى متخذها خاصة فيما يتعلق بفهم واستيعاب المشكلة وتحديد معالمها. لذا يتركز مثل هذا النوع من القرارات في الإدارة العليا للتنظيم. وبوجه عام تتميز القرارات غير المبرمجة بالآتي:

- لا تأخذ صفة التكرار.
- البيانات والحقائق التي يعتمد عليها متخذ القرار في هذه الحالة قد تكون غير متوفرة وإذا توفرت قد يصعب التحقق من صحتها.
- الظروف التي يتخذ فيها مثل هذا النوع من القرارات متغيرة وديناميكية.
- فعالية مثل هذه القرارات يعتمد على مهارات وقدرات المدير في استيعاب وقياس الأبعاد الحقيقية للمشكلة.
- العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات⁸³:

تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية حاسمة في النشاط الإداري، ويرجع ذلك إلى نشوئها وتطورها ووصولها إلى هدفها في ظل ظروف متغيرة ومتحولة. ويتعلق ذلك بكل الوسائل المادية والبشرية والتنظيمية والبيئية المحيطة بها. ويحاول متخذي القرار في المنظمات توفير كفاءات بشرية على دراية كاملة بالقرارات المتخذة، وأساليب ملائمة لكل نوع من المشاكل التي تواجهها المنظمة. وهذا كله في سبيل الحصول على معلومات دقيقة وواضحة للمساعدة في اتخاذ القرار. ويتم إيجاد هذه المعلومات

إما داخل المنظمة أو خارجها، أو ما يسمى ببيئة المنظمة. قد تكون هذه الأخيرة في صالح المنظمة فتستغلها أحسن استغلال، أو تكون في غير صالحها فتحتاط منها كل الاحتياط، وذلك بإجراء مسح كامل لها بالاعتماد على شبكات اتصال فعالة سواء كانت رسمية أو غير رسمية. إذا لم تتوفر هذه العوامل بكفاءة أو توفرت بكفاءة أقل مما هو مطلوب، فإنها تؤدي إلى عوائق تؤثر سلبا على القرارات المتخذة في المنظمة وعلى أهدافها بالتحديد، حيث تتفاوت خطورتها حسب قدرة المنظمة على التخلص منها، أو على الأقل التخفيف من حدتها. قد تختلف هذه العوامل من منظمة إلى أخرى، إلا أنها لا تخرج في مجملها عن ما يلي:

- العوامل الداخلية:

- سياسة المنظمة وحجمها ومدى نموها ونمط وسلامة بنائها:

تختلف سياسة المنظمات حسب أهدافها، فإما أن تهدف إلى تحقيق أعلى الأرباح، أو أعلى المبيعات وبالتالي التوسع في السوق، أو يكون شأنها الأكبر تخفيض التكلفة، وأي كان هدفها فعلى القرارات المتخذة من طرف المدراء ألا تخرج عن نطاق هذه السياسة، والتي قد تكون أحيانا في غير صالح القرار المتخذ. كما يعتبر حجم المنظمة ومدى نموها من العوامل المؤثرة على هذه العملية، حيث كلما كبر حجم المنظمة وزاد نموها، كبر حجم البيئة المحيطة وزاد عدد العاملين بها والمستفيدين من خدماتها والمنافسين لأنشطتها، فتصبح بذلك تواجه تحديات أكبر تفرض عليها اتخاذ القرارات بطرق أكثر حداثة و باستخدام أدوات أكثر تطورا.

- الإمكانيات المالية:

يقال أن عملية اتخاذ القرار هي مصيدة المديرين، ومن العوامل التي تجر متخذي القرارات إلى هذه المصيدة العوامل المالية والاقتصادية والسيكولوجية، حيث يميلون إلى تبرير ذاتهم وصحة قرارهم دون النظر إلى العواقب التي قد تؤدي بهم إلى ما يعرف بالتكاليف المغرقة sunk cost. أما إذا أراد المدير استخدامها كطوق نجاة، فإنه يقيم البدائل المختارة بالاعتماد على الإمكانيات المالية المتوفرة للمنظمة، إلا أنها هذه المرة قد تساهم في حرمان المنظمات من اتخاذ قرارات أكثر فعالية. لذلك فعلى متخذي القرارات استغلال الموارد المالية بعقلانية دون التخلي عن الهدف الأسمى للمنظمة وهو تحقيق الفعالية.

- مدى وفرة المعلومات:

يعد توفر المعلومات عاملا حاسما في فعالية اتخاذ القرار، ليس المعلومة فحسب بل كميتها ونوعيتها وتوقيتها وهذا المطلب ربطها بالتكنولوجيا الحديثة التي أصبحت شرطا لنجاح المنظمات وعائقا لفشلها. ويرجع ذلك إلى جودة القرار المتخذ بتوفر هذه المعلومات. والذي ينعكس على كل من

تقليل التكلفة وعدم إهدار الوقت وتجنب القرارات السيئة التي قد تؤدي إلى صراعات داخل المنظمة. إذن فجودة القرار رهن بجودة المعلومات، وهذه الأخيرة رهن بالتكنولوجيا الحديثة، ولكن ليس كل استخدام للتكنولوجيا له آثار إيجابية على المنظمة وعلى عملية اتخاذ القرار، لذلك فمن الضروري التنبيه لآثارها السلبية.

- نوعية القوى البشرية المتاحة:

يتعلق الأمر بالمديرين ومساعدتهم والمرؤوسين وكل من يمسه القرار. لتأثير المدير على كيفية اتخاذ القرارات أهمية بالغة، حيث أن قلة تركيزه، وعدم قدرته على الربط بين مخزونه المعرفي وما يحصل عليه من معلومات، ووجهة نظره تجاه التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة به، ومدى مقاومته أو تشجيعه للتجديد وغيرها من العوامل تؤثر على أي قرار يتخذه هذا المدير. أما بالنسبة للمرؤوسين فإن عوامل كثيرة تؤثر على مستوى أدائهم انطلاقاً من رضاهم النفسي والاجتماعي واستقرارهم الأسري، وهي عوامل يمكن للمنظمة التحكم فيها عن طريق الاهتمام بالجوانب الاجتماعية للعمال وتشجيعهم باستخدام الحوافز والمكافآت وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

ثانياً: العوامل الخارجية:

كما توجد في البيئة الخارجية للمنظمة فرص، توجد كذلك تهديدات، وتعتبر العوائق الناتجة عن هذه التهديدات أكثر تأثيراً على فعالية القرارات المتخذة نظراً لعدم قدرة المنظمة على التحكم بها. وتتمثل هذه الظروف في عدم ملاءمة الاتجاهات السياسية للبلد، أو في الظروف الاجتماعية السائدة فيه، أو في الظروف الاقتصادية المتعلقة بالمنافسة والاحتكار، والضغوط المفروضة على المنظمة من العملاء أو الموردين، وفي الظروف التكنولوجية المتغيرة والمتطورة. ويكون للمنظمة في هذه الحالة القدرة على التنبؤ أو محاولة تجنب هذه الظروف، بالاعتماد على الوسائل الملائمة لزيادة فعالية اتخاذ القرار.

- مستويات اتخاذ القرار⁸⁴:

لفهم طريقة اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات هناك ثلاث مستويات هامة:

1- التخطيط الإستراتيجي:

يعتبر التخطيط الإستراتيجي من أولويات المستويات العليا للإدارة، ويختص بالتخطيط لتطور وتنمية نشاطات المنظمة وعلى جميع المستويات على المدى البعيد. فمثلاً اتخاذ قرار بزيادة نشاط المنظمة بفتح فروع أخرى للترويج للسلع، أو إعادة النظر في الأسواق التي يتم التعامل معها، زيادة

مصادر التوريد المالي، وكذا التخطيط لزيادة الاستثمار والدخول في مشاريع جديدة، كل هذا ضمن تحديد أهداف المنظمة طويلة المدى.

ولما كان هذا النوع من التخطيط يختص بالأهداف بعيدة المدى فإنه بحاجة إلى معلومات تهتم بمستقبل المنظمة، أي التوقعات والتصورات المستقبلية لوضع المنظمة أو المؤسسة في المستقبل. ويتأتى هذا النوع من المعلومات إلا بمتابعة للدراسات التنبؤية التي تجرى عن تطور السوق ورغبات المستهلك وحاجاته، وزيادة النمو الديموغرافي، والتي يمكن أن تقوم بها المنظمة بحد ذاتها أو تحصل عليها من الخارج.

غير أن المشكل الذي قد يواجهه المسؤولون عن هذا النوع من التخطيط كون المعلومات المطلوبة: إما أن تكون غير كافية، غير مفصلة، وقد تكون منعقدة تماما، لهذا لا بد من وجود وحدات خاصة داخل المنظمات خاصة الكبيرة منها لإجراء هذا النوع من الدراسات المتخصصة.

2- التخطيط والرقابة على المستوى التكتيكي :

تختص الإدارات الوسطى بهذا النوع من النشاطات، ومن أهم هذه النشاطات: التخطيط للميزانية الخاصة بالمنظمة ككل وبكل وحدة من وحداتها وأقسامها، جدولة الأعمال والتوقعات الخاصة بها على المدى المتوسط، مراقبة الإنتاج وطريقة الإنفاق.

ويحتاج هذا النوع من التخطيط إلى المعلومات الحالية وإلى غاية سنة تقريبا من عمر المؤسسة، وجلبها من داخل المؤسسة، حيث أنه لا تحتاج المنظمات إلى معلومات خارجية كثيرة ماعدا في بعض الحالات، كعدم استقرار ثمن سلعة معينة لأنه يؤثر في التخطيط لميزانية المؤسسة ككل، ولهذا فهي أقل تغيرا من المعلومات التي يحتاجها متخذ القرار في التخطيط الإستراتيجي.

3 - التخطيط والرقابة على المستوى التشغيلي:

يختص التخطيط التشغيلي بالشؤون الداخلية للإدارة، ويتعلق الأمر بسير العمل اليومي للعمال، توظيفهم أو الاستغناء عنهم، مراقبة نوع الإنتاج وكمياته، السيولة النقدية وغيرها من النشاطات الروتينية التي تجري في المؤسسة بشكل عادي ويومي، وهذا بالاعتماد على الإمكانيات المتوفرة في الوقت الحاضر. لهذا فإن هذا النوع من التخطيط يقتصر على المعلومات المتوفرة داخل المنظمة فقط. وهي أسهل من حيث الوصول إليها مقارنة بالمستويين السابقين حيث أنها تكون متوفرة بشكل دائم ومباشر. وبالتالي يكون اتخاذ القرار أسهل.

- مراحل اتخاذ القرار⁸⁵:

فحسب رأي أهم العلماء الذين خاضوا في هذا المجال ومن أشهرهم هيربرت سيمون (Simon Herbert) الذي يرى أن عملية اتخاذ القرار تمر بمراحل ثلاث هي:

1- **مرحلة جمع المعلومات وتسمى بمرحلة البحث والإستطلاع:** وهي عبارة عن بحث في البيئة المحيطة لاكتشاف الظروف التي تتطلب عملية اتخاذ قرار ما، في هذه المرحلة يتم الحصول على البيانات، تشغيلها وإعدادها، ثم فحصها للوصول إلى مفاتيح تدل على طبيعة المشكلة الموجودة أو الفرص المتاحة.

2- **مرحلة التصميم:** desing وهي اختراع، وتنمية، وتحليل كل وسائل التعرف الممكنة. وتشمل هذه العملية فهم طبيعة المشكلة، ووضع الحلول العامة، واختبار هذه الحلول لمعرفة مدى إمكانية تطبيقها واستخدامها.

3- **مرحلة الإختيار:** choice هي عملية اختيار البديل الأمثل أو أفضل وسيلة تصرف من بين الوسائل البديلة المتاحة. وتشمل هذه المرحلة عملية الاختيار والتطبيق لهذا البديل.

- صعوبات أمام عملية صنع واتخاذ القرارات⁸⁶:

1- عدم وضوح السياسات والأهداف المراد الوصول إليها، وسبب ذلك صياغة الأهداف في قوالب عامة وبلغة فضفاضة يصعب على الموظفين فهمها واستيعابها وتحويلها إلى برنامج عمل.

2- عدم توافر المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب وبالشكل المناسب حول المشكلة المراد معالجتها، وذلك لصعوبة جمع المعلومات وتصنيفها واسترجاعها.

3- انشغال المسؤولين بالأمر الفرعية ومتابعتهم لكل صغيرة وكبيرة وعدم الاهتمام اللازم بالأمر الرئيسية.

4- تنازع الاختصاصات بين كثير من المسؤولين.

5- عدم تمتع بعض متخذي القرارات بروح المبادرة والابتكار.

6- انشغال بعض الرؤساء بأعمالهم الخاصة ومصالحهم الخاصة، وعدم إعطاء الاهتمام الكافي لواجباتهم.

7- التهرب والتقايس من جانب المسؤولين من اتخاذ القرارات الصعبة وذلك خوفا من المساءلة فيما لو فشل القرار.

8- تدخل السلطة العليا في إلغاء القرارات التي تم اتخاذها بواسطة القيادات الإدارية وذلك لإرضاء بعض العناصر صاحبة المصلحة.

9- تحكم الروتين في اتخاذ القرارات وخاصة في كل ما يتعلق بالشؤون المالية.

قائمة المراجع:

- ¹ - سلاطنية بلقاسم، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد5، جامعة بسكرة، فيفري 2004، ص: 28
- ² - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009، ص: 27-28
- ³ - غول فرحات، مدخل إلى التسيير، دار الخلدونية، القبة الجزائر، 2012، ص: 10-11
- ⁴ - عامر حبيبة، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017، ص: 7-9
- ⁵ - بن جيمة عمر، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التخفيف من حدة البطالة بمنطقة بشار، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة تلمسان، 2011، ص: 4-5
- ⁶ - بن سعد وسيلة، تقييم المؤسسة ودوره في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة ماجستير، تخصص: مالية ومراقبة، جامعة سيدي بلعباس، 2016، ص: 16-17
- ⁷ - بن جيمة عمر، مرجع سابق، ص: 9-10.
- ⁸ - بن حمد سكيينة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، شركة دار الأمة، الجزائر، 2012، ص: 9
- ⁹ - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، الجزء الأول، ط 3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص: 20-22
- ¹⁰ - عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة- التخطيط- التنظيم- الرقابة، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص: 35-37
- ¹¹ - بن حمد سكيينة، مرجع سابق، ص: 24-25

- 12- منير نوري، التسيير العملي والاتصالات الإدارية المفاهيم والتطبيقات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص: 14-16
- 13- وفيق جابر النخلة، القيادة الإدارية وفن التحفيز، دار امجد، عمان، الأردن، 2014، ص: 26-29
- 14- وفيق جابر النخلة، نفس المرجع، ص: 19-22
- 15- حشماوي مختارية، تكوين الإطارات المسيرة الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص: علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة وهران، 2012، ص: 66
- 16- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، الأردن، 2008، ص: 42-44
- 17- مسعود قريمس، ثقافة المؤسسة: بين ثراء الواقع وتناقضات المفهوم، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 1، عدد 1، 2013، ص: 218-220
- 18- سالم نصيرة، تأثير ثقافة المؤسسة على أداء الموارد البشرية، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، العدد 6، 2019، ص: 179-180
- 19- زايدى سنية، كشرود فاطمة الزهراء، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسة الاقتصادية (شركة Apple نموذجاً)، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 2، العدد 1، مارس 2020، ص: 25-26
- 20- زوزو رشيد، بوراس نور الدين، الثقافة التنظيمية مفتاح نجاح المؤسسة: الانتقال من ثقافة الفرد إلى ترسيخ ثقافة المؤسسة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 1، العدد 1، 2013، ص: 114-115
- 21- زوزو رشيد، نفس المرجع، ص: 116-117
- 22- دريالي عبد القادر، نظرية المنظمات، ترجمة: الحبيب ثابتي، سلسلة إصدارات مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، الطبعة الأولى، جامعة معسكر، 2019، ص: 78-80
- 23- مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، دار النشر الريان، 2014، الدوحة، قطر، ص: 17
- 24- مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2009، ص: 29

- 25- شاوي صباح، اثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، جامعة سطيف، 2010، ص: 20
- 26- مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص: 18
- 27- مجيد الكرخي، نفس المرجع، ص: 19-20
- 28- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، الطبعة الأولى، دار الجنان، عمان، الأردن، 2016، ص: 76-77
- 29- طلق عوض الله السواط، طلعت عبد الوهاب سندي، طلال مسلط الشريف، الإدارة العامة، دار حافظ، دون سنة، ص: 105
- 30- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص: 360-361
- 31- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 285
- 32- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص: 360-361
- 33- محمود عبد الفتاح رضوان، المدير المتميز وتطوير الأداء الإداري، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص: 18
- 34- محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص: 18.
- 35- شاوي صباح، مرجع سابق، ص: 55-56.
- 36- ميلاد محمد علي الكوكاك، التنظيم غير الرسمي ودوره في الرفع من الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة الإسلامية، الجامعة الإسلامية مالانج، اندونيسيا، 2016، ص: 58-59
- 37- محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص: 32-33
- 38- غول فرحات، مرجع سابق، ص: 105.
- 39- محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص: 80
- 40- إبراهيم العديلي، فن الإدارة الحديثة، دار زهران، عمان، الأردن، 2018، ص: 35
- 41- نوال عبد الكريم الأشهب، أساسيات في القيادة والإدارة، دار أمجد، عمان، الأردن، 2014، ص: 38-39
- 42- علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزلي، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2015، ص: 256

- 43- علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص: 257
- 44- خالد علي أبو علان، اثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، ص: 15-16
- 45- شرياف وحيدة، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجيتي التحفيز والتكوين - دراسة حالة منظمة طيبة فود كمباني لإنتاج عصير رامي، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة بومرداس، 2016، ص: 130-131
- 46- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، مرجع سابق، ص: 245.
- 47- نور الدين بوراس، دور القيادة التنظيمية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة ماجستير، تخصص علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2014، ص: 73-76
- 48- بشار حزي، الاتصال التنظيمي، الإجازة في الإعلام والاتصال BMC، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص: 10-11
- 49- بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2009، ص: 37
- ⁵⁰- ابراهيم العديلي، مرجع سابق، ص: 43-44
- 51- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 443
- 52- احمد بن عبد الرحمان الشميمري، عبد الرحمان بن احمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي غنام، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة السادسة، العبيكان، الرياض، السعودية، 2009، ص: 329-330
- 53- شاوي صباح، مرجع سابق، ص: 28.
- 54- طلق عوض الله السواط، طلعت عبد الوهاب سندي، طلال مسلط الشريف، مرجع سابق، ص: 177-180
- 55- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، مرجع سابق، ص: 27-29
- 56- عبد العالي بلعيفة، التسيير الفعال على تماسك الجماعات العمالية، مذكرة ماجستير، علم الاجتماع، تخصص: الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2007، ص: 31-34
- 57- غراز الطاهر، مقارنة سوسيوولوجية لنظريات الاتصال التنظيمي وتفسيرها للأداء الوظيفي - دراسة نظرية-، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، العدد 15، جويلية 2018، ص: 219

- 58- صالي إسماعيل، عبد العزيز زواتي، ممارسات السلطة بين التنظيم البيروقراطي والسلوك الاستراتيجي في ضوء مقارنتي ماكس فيبر وميشال كروزييه، مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية، المجلد 13، العدد 2، 2021، ص: 341-340
- 59- علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، 1995، ص: 14-15.
- 60- علي السلمي، نفس المرجع، ص: 22.
- 61- غراز الطاهر، مرجع سابق، ص: 221-223
- 62- بونوة علي، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم وعمل، جامعة بسكرة، 2016، ص: 89-92
- 63- غراز الطاهر، مرجع سابق، ص: 221-223.
- 64- غراز الطاهر، نفس المرجع، ص: 221-223.
- 65- ميلاد محمد، التنظيم، مرجع سابق، ص: 38
- 66- سلاطية بلقاسم، مرجع سابق، ص: 35.
- 67- رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، دمشق، سوريا، 2004، ص: 60-62
- 68- دريالي عبد القادر، مرجع سابق، ص: 13-14
- 69- رعد حسن الصرن، تطور نظرية المنظمة، المعهد الوطني للإدارة العامة، 2007، ص: 9-
- 11
- 70- علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، مرجع سابق، ص: 73-74
- 71- احمد بن عبد الرحمان الشميمري، عبد الرحمان بن احمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي غنام، مرجع سابق، ص: 73-74
- 72- معالي عباس الشريف عبد الرحمن، إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي الدور المعدل للثقافة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، تخصص الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان، 2018، ص: 50
- 73- قصير بن عودة، مختار يوب، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 31، ديسمبر 2017، ص: 360

- 74- رعد حسن الصرن، ياسر حسن، مبادئ الإدارة، جامعة الشام الخاصة، 2021، ص: 93-95
- 75- منادلي محمد، أسس النظرية للإدارة والتنظيم، مجلة سوسولوجيا، 2017، ص: 245-246
- 76- بلعربي عبد الكريم، اثر تكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرارات الإدارية، أطروحة دكتوراه، تخصص القانون العام، جامعة وهران، 2011، ص: 18-19
- ⁷⁷- بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 07، 2016، ص: 279
- 78- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، الأساليب الكمية في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الجنان، الأردن، 2017، ص: 12-13
- 79- نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها، دار أمجد، الأردن، 2015، ص: 9-10
- 80- بلحاج فتيحة، مرجع سابق، ص: 271
- 81- علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، مرجع سابق، ص: 278
- 82- طلق عوض الله السواط، طلعت عبد الوهاب سندي، طلال مسلط الشريف، مرجع سابق، ص: 256
- 83- اسمهان خلفي، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة باتنة، 2009، ص: 54-57
- 84- بن غزفة شريفة، اتخاذ القرار وعلاقته بأساليب التفكير ومستوى الطموح لدى الموظفين بالمؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس المعرفي، جامعة سطيف، ص: 92-93
- 85- بن غزفة شريفة، نفس المرجع، ص: 74
- 86- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، مرجع سابق، ص: 263