

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غليزان
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



محاضرات مقياس مدخل لإدارة الأعمال

لطلبة السنة الثانية ليسانس نظام جديد (LMD) علوم اقتصادية، تجارية
وعلوم التسيير

من إعداد: د. عامري رضوان

2023/2022

دليل المادة التعليمية syllabus			
مدخل الى ادارة الاعمال			
الميدان		العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	
التعرف على المادة التعليمية			
اسم المادة	مدخل إلى إدارة الأعمال	وحدة التعليم	اساسية
عدد المحاضرات في الاسبوع	2	الاعمال الموجهة	1 لكل فوج
وصف المادة التعليمية			
المكتسبات	يحتاج الطالب الى فهم اساس التسيير الذي لا يرتكز على العلم قط و انما على الابداع و الفن خاصة في ظل التساعل المطروح دائما هل التسيير علم ام ن او مهنة ، بالاضافة بعض المعارف من مقاييس مختلفة مثل علم الاجتماع و و اقتصاد المؤسسة		
الهدف العام للمادة	تمكين الطالب من استشعار الجانب التنظيمي الذي يعتبر روح المؤسسة و الذي بواسطته تم التأسيس للاقتصاد الحديث من خلال الوحدة الرئيسية المتمثلة في المنشأة		
اهداف التعلم و المهارات المراد الوصول اليها	تلقين الطالب معارف أساسية في إدارة الأعمال من جهة واعطائه لمحة عن بعض المقاييس المتخصصة في ادارة الاعمال من خلال شرح المحاضرات ، الليسانس في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بصفة خاصة سوف يمكن الطالب من التعرف على: - تمكين الطالب من إدراك أهمية إدارة الأعمال كمنهاج علمي لتسيير و ادارة كل مؤسسة . - تلقين الطالب لمعارف الأساسية لإدارة الأعمال. - تعريف الطالب بأهمية المقاربة بالنظم في وقتنا الحالي واعتبار المنظمة نظام ذاتي القيادة . - مرافقة الطالب عل التعرف على توجهات حديثة في إدارة الأعمال و اهم تجارب المنشآت		

محتوى المادة التعليمية	
المحور الأول	مفاهيم عامة هو التسيير و ظهور و كيف ارتبط التسيير بالاقتصاد و خروجه عن الفكر الفلسفي و ال
المحور الثاني	مراحل العملية التسييرية تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، رقابة
المحور الثالث	التخطيط الاستراتيجي : مفهوم الاستراتيجية و كل ما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي من نظريات و مبادئ
المحور الرابع	المدرسة الكلاسيكية و مكوناتها من مدرسة العلمية و المدرسة العملية و المدرسة البيروقراطية و اثرها على تشكل الاقتصاد الحديث و انعكاساتها على المجتمع و مكوناته
المحور الخامس	مدرسة العلاقات الانسانية
المحور السادس	المدرسة السلوكية
المحور السابع	المدارس الحديثة
المحور الثامن	المدرسة النظم
المحور التاسع	المدرسة الموقفية
المحور العاشر	المدرسة اليابانية
المحور الحادي عشر	اتجاهات حديثة في الابداع و الابتكار انطلاقا من بيتر دراكر الى غاي ظهور المؤسسات الناشئة
المحور الثاني عشر	حكمة المؤسسات من خلال الابداع في طرائق التسيير
المحور الثالث عشر	مدخل الى ادارة الاعمال دولية و التعرف على اهم المصطلحات

تدرس المادة عن طريق محاضرات اسبوعيا بالاضافة الى حصص اعمال موجهة .

و التقييم يكون من خلال امتحان عام بالاضافة الى نقطة الاعمال الموجهة

مقدمة :

تتضمن هذه المطبوعة البيداغوجية مجموعة من المحاضرات الخاصة بمقياس مدخل ادارة الاعمال مدعمة بمجموعة من الاسئلة ، و هذا وفق برنامج الوزارة بحيث تتضمن كل محاضرة مجموعة من الدروس تدعم المحتوى العلمي للمحاضرة مع التذكير ان المحاضرة لا تعني حصة واحد بل قد تشمل المحاضرة مجموعة الحصص لان كل محاضرة قد تتطلب مجموعة الدروس و الحصص فاحيا المحاضرة الواحدة تتطلب اكثر من اربع حصص كما سنلاحظ ان شاء الله من خلال عرض برنامج هذا المقياس

المحاضرة الاولى :

نظرا لما للمحاضرة الاولى من اهمية و حتى نجعل الطالب يبدأ رحلته العلمية في الجامعة تكون مبنية على ركيزة قوية، فاننا سنحاول ان نتعمق قليلا في تزويد الطالب بمجموعة من المصطلحات التي تتعلق بعلم الاجتماع و الفلسفة و ايضا مفاهيم عامة حول التسيير بالاعتماد على تعريفات لاهم رواد الاعمال في هذا المجال و كذا بحث حول الابدستيمولوجيا و تعريف للعلم و للفن و هذا حتى يكون الطالب ملما بكل ما يتعلق بالتسيير في اطار الاجابة عن التساؤل هل التسيير علم ام فن او مهنة ؟

و تطرقنا ايضا الى مفهوم المسير و خصائصه و الفرق بينه و بين المنفذ.

المحاضرة الثانية : تحتوي هذه المحاضرة على مجموعة من الدروس و تكون مقسمة على اربع حصص و في كل حصة نتناول فيها مرحلة من مراحل العملية التسييرية كما سنبينه.

اذن في هذه المحاضرة سنشرع في ابراز مراحل العملية التسييرية و بعدها شرح كل مرحلة من هذه المراحل شرحا مستفيضا بحيث يصبح للطالب رصيد معرفي و يكتسب مجموعة من المصطلحات التي تجعله يوظفها في التعبير عن شرح افكاره الخاصة ، بالاضافة الى شرح الفرق بين النموذج الانقلوسكسوني و النموذج الاسيوي في طبيعة مراحل العملية التسييرية.

و هذه المحاضرة تتضمن مجموعة من العناوين الكبرى

اولا التخطيط و كل ما يتعلق به من مبادئ و كذا انواع و اهمية و خاصة التخطيط الاستراتيجي

ثانيا : التنظيم و بناء الهيكل التنظيمي و كل ما يتعلق بهذا العنصر من مفاهيم و استراتيجيات و انواع سواء خاصة به او بالمؤسسة في حد ذاتها و ايضا ما يتعلق بالتنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي.

ثالثا : التوجيه : عملية تحفيز موارد المؤسسة تتطلب دقة و نكاه و دراية علمية كبيرة حتى يستطيع المسير تحقيق هدف المؤسسة العام و هنا ايضا سيكون تناول هذه العنصر بكثير من التحليل و العمق في الدراسة.

رابعا الرقابة : لما تتضمنه عملية الرقابة من اهمية خاصة في اكتشاف الخلل و دعم نقاط القوة للمؤسسة او تعديل للخطط بعد تقارير المراقبين ،فاننا سنحاول ان نتناول عنصر الرقابة بكثير من التعمق .

المحاضرة الثالثة :

نبدأ في هذه المحاضرة بشرح ظهور المؤسسة و تطورها التاريخي و مختلف التغييرات الداخلية و الخارجية التي عرفتها الى ان نصل بداية ظهور الفكر التنظيمي انطلاقا من المدرسة الكلاسيكية ثم نتناول اول مدرسة من المدارس الكلاسيكية المتمثلة ففي المدرسة العلمية لفرديريك تايلور و الاسس العلمية التي ساهم بها في الفكر التنظيمي، و اهم المبادئ التي اعتمد عليها في صياغة مدرسته خاصة ما يتعلق بالطبقة السفلى اي طبقة العمال.

المحاضرة الرابعة : المدرسة العملية لهنري فايول و نتناول في هذه المحاضرة الظروف العامة التي كانت تحيط باوربا بشكل خاص و كيف ان فايول عكس تايلور اهتم بوزائف المسير و الطبقة العليا بشكل عام اي المدراء ، و ما هي اهم صفات المدير و تقسيم

المؤسسة الى اقسام خاصة حسب النشاط و كذا الى تنبيه التفرقة بين المهارة التسييرية و المهارة التقنية .

المحاضرة الخامسة :المدرسة البيروقراطية ماكس فيبر ، في هذه المحاضر سنتناول بشكل عام اسس تنظيم العمل التسيير و تقسيم العمل و المهام وفق مجموعة و كذا الاعتماد على الاوراق و الوثائق في التحكم في العملية الادرية و هي الاضافة التي جاءت بها المدرسة البيروقراطية عكس المدرستين السابقتين و ايضا صفات القاعد و تطور الممارسات التي مان يسير بها العملية من كاريزماتية الى اعراف الى قوانين .

و هكذا نكون قد اكملنا مع المدرسة الكلاسيكية لننتقل الى المدرسة السلوكية بفرعها مدرسة العلاقات الانسانية و المدرسة السلوكية

المحاضرة السادسة : مدرسة العلاقات الانسانية ، و رائدها التون مايو و تجاربه في المصنع ، و ايضا الى تغير الكر الاداري نتيجة ظهور الحركات التحررية في دول العامل و المنظمات المطالبة بحقوق الانسان مما انعكس على العلاقة بين الرئيس و المرؤوس ، و ادى الى تنبني طرق تسييرية حديثة تراعي هذه الجوانب و تعمل على تحسين ظروف العمال .

المحاضرة السابعة : المدرسة السلوكية : بعدما كان التسيير يركز على العلاقة المباشرة بين المسير و العمال ، جاءت المدرسة السلوكية و ادخلت مختلف العلوم في دعم التسيير مثل علم الاجتماع و علم النفس و علم الانثروبولوجا من اجل صياغة طريقة فعالة للتحكم ففي العمال و كذا رفع الكفاءة الانتاجية لهم .

المحاضرة الثامنة : مدرسة اليابانية و النموذج الاسيوي في التسيير و هو الذي يعتمد على المسؤولية الجماعية في تحمل الربح و الخسارة عكس المدراس الانقلوسكسونية التي تعتمد على المسؤولية الردية و المباشرة للمسير في تحمل نتائج العملية التسييرية ، بالاضافة الى عنصر الولاء الذي اشتغلت عليه المدرسة اليابانية كتوظيف مدى الحياة للعمال و الاهتمام بعائلاتهم اي المحيط الخارجي للعمال اي تهتم بهم داخل المؤسسة و خارجها .

المحاضرة التاسعة : المدرسة الموقفية و هي من المدارس الحديثة التي لا تتبنى نموذج محدد في التسيير ولا تتشدد في طريقة الادارة بل ترى انه على المسير يجب ان يستفيد من مختلف المدراس السابقة و على هذا الاساس فان المسير يتخذ قراراته حسب ما يتطلبه الموقف و وفق ما تقتضيه الضرورة في ذلك .

محاضرات ادارة الاعمال

المحاضرة الاولى :

مفاهيم عامة حول التسيير و خصائص

التسيير بتعريف مختصر هم عملية التنسيق بين الموارد المالية و البشرية و المادية .
و أهم خاصية تميز المسير هي امتلاكه السلطة بحيث بدون سلطة يصبح منفذ و ذلك لأن
المسير هو الذي يتحمل نتائج العملية التسييرية في الأخير
غالبا ما يتم بحث التسيير ما ناحية هل هو علم او هو فن او هو مهنة .

اذا تطرقنا الى مفهوم العلم و خاصية نظرية المعرفة الابستمولوجية سنجد كل تعاريف
العلم تنطبق على التسيير و بالتالي يمكن اعتبار التسيير علم

إن مصطلح الإبستمولوجيا epistemology في اللغة الفرنسية هو من اللغة اليونانية
episteme و يقصد "العلم" ، و مصطلح logos يقصد به " logos نظرية" أو
"دراسة نقدية". و منه يصبح معنى إبستمولوجيا في أصله "نظرية العلم" أو "نظرية
المعرفة العلمية".

الفرق بين دلالة المصطلح بين اللغة الانجليزية و اللغة الفرنسية فان دلالة الإبستمولوجيا في
اللغة الإنجليزية مرادفا لاصطلاح نظرية المعرفة، لكن في اللغة الفرنسية، فهو مختلف عن
معناه في الانجليزية ، لأن معظم الفلاسفة الفرنسيين يقصدون به فلسفة العلوم وتاريخها
الفلسفي.

وإذا كان جزء كبير من الفرنسيين يتساهل و يوسع معناه الى سيكولوجية العلوم، فمرد ذلك
إلى أن دراسة و تتبع تطور العلوم، لا تنفك عن نقدها المنطقي، ولا عن محتواها الحسي

الملموس. وهو ما ذهب إليه الفيلسوف الفرنسي لالاند في معجمه الفلسفي بالتمييز بين الإبستمولوجيا من ناحية، وبين الميتودولوجيا وفلسفة العلوم من ناحية أخرى ، بمعناها العام، . فهو يعرفها -أي الإبستمولوجيا- بالتعريف التالي : فلسفة العلوم التي تختص بدراسة نقدية لمبادئ العلوم المختلفة وفروعها ونتائجها بهدف الوصول إلى إرساء أساسها المنطقي. ادن اسقاط الابستيمولوجيا على تعري التسيير تجعلنا نصنف التسيير ي خانة العلوم بالنر الى ما تقدم .

من ناحية أخرى اذا تتبعنا لتسيير المؤسسات فإننا نجد نفس الاشخاص الذين يحصلون على نفس التكوين و نفس الرصيد المعرفي و لكن نتائج العملية التسييرية مختلفة بل تصل احيانا الى وجود نتيجتين متناقضتين فيمكن مؤسسة تنجح و أخرى تفشل .

انطلاقا من هذه الجزئية هناك من تدخل و اعتبر ان اهم خاصية للعلم هي أن نفس المقدمات تقودك حتما الى نفس النتائج و اعتبر ان الموهبة و شخصية المسير لها دور في نجاح العملية التسييرية و انطلاقا من هذا اعتبر ان التسيير فن .

و بحيث ان القدرات الفكرية لاي فرد تتطور عبر مراحل انطلاقا من :

العبقرية ثم الموهبة ثم الابداع ثم الذكاء ثم التميز

تعرف العبقرية: على انها قوة فكرية من نمط رفيع كالتي تعزى إلى من يعتبرون أعظم المشتغلين في أي فرع من فروع الفن، أو التأمل أو التطبيق، فهي طاقة فطرية، وغير عادية، وذات علاقة بالإبداع التخيلي ويكون عادةً رباني، وتختلف عن الموهبة

اما الموهبة : فهي سمات و صفات معقدة تؤهل الفرد للإنجاز المرتفع في بعض المهارات والوظائف، والموهوب هو الشخص الذي يملك استعداداً فطرياً وتصلقه المحيط و البيئة الملائمة ، لذا تظهر الموهبة في الغالب في مجال محدد كالموسيقى أو الرسم و هنا الاختلاف بين مسيرو اخر و هنا يحدث الفرق بين نتيجة مراحل العملية التسييرية .

الإبداع: يقصد به إنتاج الجديد النادر المختلف المفيد فكراً أو عملاً، وهو يتمثل في الإنجاز الملموس الذي لم يكن موجود مسبقاً

الذكاء: يتمثل في القدرة الكلية العامة على القيام بفعل مقصود مع التفكير بشكل عقلائي، والتفاعل مع البيئة بكفاية اذن فالذكاء هو قدرات الفرد في مختلف المجالات، كالقدرات العالية في حفظ و حل الأرقام، والمفاهيم الغامضة وحل المشكلات، والقدرة على الإفادة من الخبرات وكذا تعلم المعلومات الجديد.

التميز: الموهوبون أو المتميزون كما يعرفهم مكتب التربية الأمريكي: هم الذين يتم الكشف عنهم من قبل أشخاص مهنيين ومتخصصين، وهم الذين تكون لديهم قدرات واضحة ومقدرة على الإنجاز المرتفع.

ملاحظة: لمزيد من التعمق ينصح الطلبة الاعزاء بقراءة كتاب: "حياة في الادارة" للمؤلف غازي بن عبد الرحمن القصيبي .

من جهة اخرى و مع تطور المؤسسة و المراحل التي عرفتھا من الورشة الى المؤسسة العائلية الى المؤسسة الصغيرة و المتوسطة وصولا الى الشركات المتعدد الجنسيات من جهة و ايضا مع اختلاف طابع المتوسطات و حجمه ظهرت الحاجة الى الاستعانة بمسيرين يملكون مهارات و رصيد علمي يسمح لهم بتحقيق اهداف كل مؤسسة حسب طبيعتها فأصبح التسيير يعتبر مهنة . بعد ان كان التسيير يعتمد على صاحب المؤسسة بصفته المالك هذا باختصار عن الاجابة عن التساؤل الكلاسيكي الذي رافق تحديد ماهية التسيير هل هو علم او فن او مهنة .

مراحل العملية التسييرية :

غالبا ما يتفق المسيرون على وجود اربع مراحل للعملية التسييرية تتمثل في :

1- التخطيط و 2- التنظيم و 3- التوجيه و 4- الرقابة

1- فالتخطيط يكون للمستقبل و لتحديد اهداف المؤسسة حسب الامكانيات و عادة ما يرتكز على الاجابة على اربع تساؤلات هي :

ماذا نريد ؟

اين نحن من هذا الهدف ؟

هل لدينا الامكانيات لتحقيق هذا الهدف ؟

و ما هي الخطة البديلة ؟

و منه ان التخطيط الخطوة الأولى و الرئيسية في العملية الإدارية للقيام بأعمال وأنشطة الشركة، حيث يتم من خلاله تحديد الوضع الحالي للشركة، والأهداف التي تريد أن تصل إليها، وما هي أفضل آليات الوصول لهذه الأهداف، ومتى يمكن أن تصل إليها الشركة، بالإضافة إلى تخصيص الموارد التي ستساعد الشركة في الوصول لأهدافها بشرية كانت أو اقتصادية، والتنبؤ بالعقبات والعراقيل التي ستقابلها ومعرفة كيفية التعامل معها والتغلب عليها.

و نظرا لأهمية التخطيط كان هناك اهتمام كبير به من قبل المختصين والباحثين و عليه ظهرت عدة مفاهيم مختلفة وتعريف للتخطيط، فقد عرفه هنري فايول بانه " يشتمل على التنبؤ بالمستقبل بما سيكون عليه مع الاستعداد لهذا المستقبل"، في حين عرفه اليوت " هو محاولة لتطبيق المنطق والعقل وبعد النظر في تنظيم مصالح الناس وتحقيق الاهداف

الانسانية

التخطيط هو المهام الإدارية التي تهدف إلى تحديد الأهداف المستقبلية والسياسات والرؤية للمنظمات والمؤسسات وطرق تحقيق هذه الأهداف. وقد عرف أ.محمد فوزي العشري «التخطيط» بأنه؛ تحديد الأهداف المراد تحقيقها، ورسم خط السير إليها، وتحديد وسائل ذلك السير، مع وضوح التصور لما يمكن أن يحدث أثناء العمل من المستجدات والتطورات، ووضع ما يناسب ذلك من طرق التعامل مما بات يُسمى بـ«الخطة والخطة

البديلة»، شرط أن يستهدف ذلك أكبر قدر ممكن من المكاسب وأقل قدر ممكن من الخسائر .

لكي يحقق التخطيط الإداري هدفه و غايته يجب أن يتم بشكل مدروس، وفي خطوات منظمة و متقونة ، كل واحدة تكمل الأخرى حتى يتم الوصول الى النتيجة المبتغاة.

و هذه الخطوات هي :

1-تحليل الوضع القائم :

و هي تحليل الوضع القائم للمنظمة داخليًا وايضا خارجيًا :

- تحديد نقاط القوة للشركة من موارد وإمكانات وقدرات ومهارات وغيرها بالإضافة إلى مواطن الضعف
- تحديد الفرص التي يمكن أن تستفيد بها الشركة أو التهديدات التي قد تتعرض لها
- تحليل منافسين الشركة وأحجامهم في السوق
- تحليل العوامل المؤثرة على الشركة من البيئة المحيطة مثل العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية
- تحليل وضع السوق وحجم الطلب به والتغيرات التي تحدث فيه

2-وضع الرؤية المستقبلية والأهداف

وضع رؤية وأهداف المنظمة يعتبر من أهم خطوات التخطيط ، و ذلك بوضعها تقييد وجهة عمل الشركة، وتركيز مديرين وأفراد المنظمة جهودهم من اجل تحقيق هذه الأهداف وعدم الحياد عنها حسب رؤية الشركة و اهدافها العامة، مع مراعاة أن تكون تلك الأهداف أهداف بدقة محددة، قابلة للتحقيق، وايضا واقعية، ومحددة بفترة زمنية

3-التعرف على البدائل المتاحة

في هذه المرحلة يتم التعرف على البدائل والوسائل المتاحة أمام الشركة لتحقيق أهدافها، فمثلاً إذا كان أحد أهداف الشركة زيادة الأرباح، هل سيتم ذلك عن طريق زيادة المبيعات أم خفض التكاليف؟ كلاهما ممتاز، ولكن أيهما يناسب الشركة؟

4-اختيار البديل الأمثل بعدما وُضعت جميع البدائل المتاحة أمام الشركة في الخطوة السابقة، يتم الآن تقييمها واختيار البديل الأمثل منها لتحقيق كل هدف، ويتم هذا التقييم على عدة أسس واعتبارات

أسس تقييم واختيار البديل الأمثل

1. توافق البديل مع الرؤية العامة للشركة
2. تحليل مزاياه وعيوبه بالنسبة للشركة
3. معرفة المنافع والأضرار التي قد يلحقها بالشركة
4. مدى واقعية البديل وقدرته على تحقيق أهداف الشركة بكفاءة وفعالية
5. قابلية الشركة لتنفيذ هذا البديل واستيعابها له بإمكاناتها وقدراتها ومواردها المتاحة

5-التنفيذ والمتابعة

في هذه الخطوة وبعد تطبيق الشركة للبدائل المثلى لها يتم تقييمها بشكل أكثر واقعية وموضوعية؛

هل حققت تلك البدائل الغرض المطلوب منها؟

ما مدى كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهداف الشركة؟

ما هي المعوقات التي قابلت التنفيذ وكيف يمكن التغلب عليها؟

ما الإجراءات الواجب تعديلها سواء في خطة الشركة وأهدافها أو في طريقة تطبيق البديل لتحقيق نتائج أفضل؟

كل تلك الأسئلة يجب أن تجيب عليها بشكل دوري لضمان نجاح خطتك وتحقيق أفضل النتائج، ومعرفة ما إذا كان البديل الأمثل لا زال الأمثل حتى بعد التطبيق بالإضافة إلى تلك الخطوات الخمس السابقة هناك عدة خصائص يجب أن يتمتع بها التخطيط لكي يتم بشكل فعال وناجح.

انواع التخطيط :

التخطيط الاستراتيجي ، التخطيط التكتيكي ، التخطيط التنفيذي :

في ظل مستجدات وتحديات البيئة المعاصرة أصبح من الضروري على مؤسسات الأعمال توفير متطلبات التخطيط الإستراتيجي كأسلوب حديث من أساليب التخطيط ، الذي يمكن المؤسسة من النظر للمستقبل ليس كمجال يفرض عليها تهديدات يجب تفاديها وإنما كمسار يدر فرص يمكن استثمارها والتطور من خلالها، وكذا تحويل العديد من نقاط الضعف إلى نقاط قوة يتم توظيفها للتعامل مع مستجدات وتحديات بيئة الأعمال المعاصرة . وفي هذا البحث سنقدم الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي ويمكن من خلاله التعرف علي كل ما يتعلق بهذا التخطيط ، وذلك من خلال تناول التخطيط الاستراتيجي من حيث مفهومه ، ماهيته ، تعريفه ، عناصره ، أهميته ، أهدافه ، خصائصه ، مزاياه ، معوقاته ، مستوياته ، مراحلته ونماذجه.

ماهو التخطيط الاستراتيجي :

إن واقع التخطيط الإستراتيجي يجد أن الممارسة التسييرية خصوصا في المؤسسات الكبرى اعتمدت بشكل كبير على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه. فأصبحت أغلب المؤسسات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية مزودة بخطة استراتيجية تتناول فيها على وجه الخصوص إختيار مجالات النشاط ، وتحديد ما الذي سوف تقوم به المؤسسة لإنجاز أهدافها وتحقيقها . ليشهد هذا المصطلح تطورا عميقا مع بداية السبعينات إلى أن يصل إلى حد محاولة تطوير نظرية شاملة للتخطيط.

على الرغم مما شهده التخطيط الإستراتيجي من إثراء نظري وسرعة انتشار في أغلب المؤسسات خصوصا في الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أنه تلقى العديد من الانتقادات حتى من قبل ممارسيه .

أما في بداية التسعينات فاتضح أن التخطيط الإستراتيجي تزايدت أهميته بشكل أكبر ، نظرا لوجود الكثير من التحديات والمتغيرات البيئية محليا ، وإقليميا ، وعالميا ، وقد عرف تطورا كبيرا في الكتابات ، الدراسات والبحوث الميدانية ، الأمر الذي يعكس السرعة الكبيرة التي تطور بها هذا البعد في علوم التسيير .

و مواصلة و عطفًا على ما تم ذكره أيضا فإن إهتمام المؤسسات بمستقبلها الإستراتيجي يستدعي منها القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي لتحسين أدائها على المدى البعيد ، لذلك سنحاول من خلال هذا البحث توضيح مفهوم التخطيط الإستراتيجي من خلال مختلف التعاريف المقدمة له بدءا بالتخطيط وصولا إلى الإستراتيجية والانتهاى إلى التخطيط الإستراتيجي ومن ثم الفرق بينه وبين المصطلحات ذات الصلة به

تعود جذور مصطلح الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي وهو يعني علم الجنرال ، كما يعني قيادة " فن الحرب " عند هذا الجنرال ، لذلك فإن نقل المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني بصورة واضحة أنه " فن القيادة أو الإدارة " ، ومن هنا أصبحت الإستراتيجية موضع اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة عموما لا بل إنها أصبحت تحتل اليوم المواقع الأولى من الأهمية منذ دخولها المنهجي في إطار منظمات الأعمال .

تم تعريف الاستراتيجية بعدد من التعريفات منها :

(1) هي اعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة ، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات .

(2) هي مجموعة الخطط الموجهة التي تساعد الإدارة على تحقيق المسار الذي اختارته والإستفادة من الفرص المحيطة بها ، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية ، مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة .

(3) هي خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق

والتطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها.

في ضوء التعريفات السابقة يمكننا تعريف الاستراتيجية علي انها :
الخطة أو العملية التي تتضمن وضع وتصميم ومن ثم تنفيذ وتحقيق أهداف طويلة الأجل ،
والتي تؤدي إلى بلوغ المؤسسة أهدافها المنشودة .

و يمكن تعريف الاستراتيجية على انها :

"مفهوم الاستراتيجية ، تُعرف بأنها خطة طويلة الأمد للوصول إلى : هدف ما وتعد مهارة
ضرورية لتحقيق النجاح في الحرب، أو السياسة، أو الأعمال، ، ، وغيرها.

وتُعرف كذلك على أنها الاستخدام الذكي للموارد عن طريق نظام مُعيّن للأعمال في سبيل
تحقيق الهدف

و اشتقاق مصطلح استراتيجية هو الكلمة اليونانية (Stratēgos) وهي كلمة مكونة من
جزئين ؛ الأول منها هو: (stratus) وتعني الجيش، الشق الثاني هو (ago) و يقصد
القيادة أو الحركة، كما تُعتبر الاستراتيجية خارطة طريق للمؤسسات؛ تُحدد رؤيتها،
ومهمتها، وأهدافها، وعليه فإنها تهدف إلى زيادة ودعم نقاط قوة المؤسسة وإضعاف نقاط
قوة المنافسين .

و من خصائص الاستراتيجية يجب أن تتصف الاستراتيجية بعدة مميزات ، وهي كالاتي:
القدرة على التعامل مع الأحداث غير المؤكدة والتي تُشكل بيئة العمل. القدرة على التعامل
مع التطورات طويلة الأجل بدلاً من العمليات الروتينية وهي بذلك تتعامل مع احتمالية
الابتكار، أو المنتجات الجديدة، أو أساليب الإنتاج الجديدة، أو الأسواق التي سوف تتطور
مستقبلاً. القدرة على التعامل مع السلوك المحتمل للعملاء، والمنافسين، وكذلك الموظفين.
الشمولية والقدرة على تغطية مجموعة واسعة من الأنشطة التنظيمية القدرة على دمج أنشطة
التوجيه والتحكم للمستقبل قريب المدى والمستقبل بعيد المدى القدرة على وضع إطار
للقرارات الإدارية والتي يجب أن تكون متوافقة مع أهداف الاستراتيجية أنواع
الاستراتيجيات تُصنف أنواع الاستراتيجيات كما يأتي استراتيجية المنظمة: تُستخدم هذه

الاستراتيجية في المؤسسة التي تتكون من وحدات أعمال متعددة تعمل في أسواق متعددة،
ويُمكن للمؤسسات تحقيق هذه الاستراتيجية عن طريق مشاركة التقنيات والموارد بين
وحدات الأعمال، وزيادة فعالية رأس المال، وتطوير علامة تجارية قوية للمؤسسة،
وتُستخدم أدوات مثل: مصفوفة بوسطن، واستراتيجيات بورتر العامة في هذه الاستراتيجية.
استراتيجية وحدة الأعمال: تهتم هذا الاستراتيجية بالمنافسة في الأسواق الفردية، ولتطوير
هذا النوع من الاستراتيجيات تعتمد المؤسسات على التحليل التنافسي واستكشاف الكفاءات
الموجودة في المؤسسة، ومن الأدوات المفيدة في هذه الاستراتيجية: التحليل الرباعي أو
(SWOT) لتحديد الفرص والتحديات، والقوى التنافسية الخمسة لمايكل بورتر.
الاستراتيجية الوظيفية: تُشير هذه الاستراتيجية إلى مجال وظيفي معين في المؤسسة،
وتهتم بتطوير كفاءة مميزة لتزويد وحدة الأعمال بميزة تنافسية، كما تُسمى هذه
الاستراتيجية باستراتيجية الأقسام، وهي مصممة لكل وظيفة تنظيمية في المؤسسة وعليه
فإنه يكون هناك استراتيجية إنتاج، واستراتيجية تسويق، وأخرى للموارد البشرية
وهكذا استراتيجية التشغيل: تُطوّر هذه الاستراتيجية في الوحدات التشغيلية في المؤسسة من
قِبَل مُديري التشغيل، ويُمكن أن تُطوّر الشركة استراتيجية تشغيل لمصنع فيها أو لقسم
صغير داخلها، وأحياناً تُطوّر بعض المؤسسات استراتيجية تشغيل لكل مجموعة من
الأهداف السنوية في الأقسام.

و بصفة عامة تناول الكثير من الباحثين والمفكرين مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومن بين
هذه التعاريف نذكر :

- (1) عملية توضيح الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى نشوئها .
- (2) عملية إدارية خاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المؤسسة وتطلعاتها ، وإعادة
ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو والأرباح في المستقبل .
- (3) القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص التهديدات الناشئة
عن البيئة الخارجية .
- (4) عملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بأهداف المؤسسة ، واستخدام الموارد وتطبيق
السياسات من أجل تحقيق هذه الأهداف .

(5) عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطورها ، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه .

بناء على ما تقدم من تعاريف يتضح أن التخطيط الإستراتيجي هو : أسلوب أو طريقة تنتقل بالمؤسسة إلى وضع أفضل بالمستقبل ، تتبناه للوصول إلى تحقيق غاياتها وأهدافها النهائية بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية.

الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط بعيد المدى :

حتى نهاية عقد الستينيات من هذا القرن لم يكن هناك تمييز واضح بين مفهوم التخطيط الطويل المدى والتخطيط الإستراتيجي ، فالبرغم من استخدام المصطلحين بنفس المعني ، إلا أنهما يختلفان في تأكيدهما علي البيئة المفترضة .

فالتخطيط بعيد المدى يعني بتطوير خطة لتحقيق مجموعة من الاهداف علي مدي عدة سنوات مع افتراض ان المعرفة الحالية حول ظروف المستقبل ثابتة بما فيه الكفاية لتأكيد ثبات الخطة خلال تنفيذها .

أما التخطيط الإستراتيجي فإنه يفترض بأن المؤسسة يجب ان تستجيب للبيئة الديناميكية المتغيرة وليس البيئة الأكثر ثباتا المفترضة للتخطيط بعيد المدى . وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي يؤكد أهمية اتخاذ القرارات التي تؤكد قدرة المؤسسة علي الاستجابة الناجحة للتغيرات في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة .

الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي :

التفكير الإستراتيجي هو تفكير يستشرف المستقبل ويحدد اتجاهها يقود المؤسسة لإستغلال الفرص والمتغيرات المستقبلية ، كما يقودها لإستنباط الإستراتيجيات ورسم الخطوات المناسبة التي تحول رؤيتها إلى واقع ويحاول التأثير لجعل ذلك يقع .

يختلف التخطيط الاستراتيجي عن التفكير الاستراتيجي فالتخطيط الاستراتيجي عملية تحليلية بينما التفكير الاستراتيجي هو معالجة للبصيرة .

أي أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية عقلانية تتطلب مهارات التحليل في التخطيط لكيفية

إنجاز الإستراتيجية بينما التفكير الإستراتيجي يعتمد على الحدس والإبداع في خلق آفاق جديدة ورؤية لمستقبل المؤسسة ، كما أن التفكير الإستراتيجي هو عملية مستمرة من أجل إيجاد التفاعل بين حاضر المؤسسة ومستقبلها وليس مجرد خطة سنوية.

وعليه فإن التخطيط الإستراتيجي يحقق ويدعم الاستراتيجيات التي وضعت في عملية التفكير الإستراتيجي ؛ فهو يحتاج إلى تفكير عميق ونظرة شاملة للأمور وإشراك مختلف القوى الفاعلة في المؤسسة في عملية التفكير والذي يشكل جوهر التخطيط الإستراتيجي . لكن رغم الإختلاف بين هذين المصطلحين إلا أنهما مفهومين متكاملين يشكلان أساس الإدارة الإستراتيجية الفعالة .

مميزات التخطيط الاستراتيجي : تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي ، من خلال تحديد الفرق بينه و بين المصطلحات التي تتلاقى معه في المفهوم، و لكي نستطيع ضبط تعريف مناسب له .

الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية :

ان التخطيط الإستراتيجي هو أحد مراحل الإدارة الإستراتيجية بحيث ان الإدارة الإستراتيجية ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي ، وهذا الرأي يؤيد ما يقال من أن التخطيط الإستراتيجي عنصر مهم من عناصر الإدارة الإستراتيجية وليس الإدارة الإستراتيجية بعينها لأن الإدارة الإستراتيجية تعني أيضا إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت .

الإدارة الإستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد فهي نظرة داخلية إلى الخارج ونظرة تحليل لحاضر المؤسسة من منظور مستقبلي ، أي أن الإدارة الإستراتيجية هي في الواقع عملية خلق هادفة في حين أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الذي تحدده الخطة.

عناصر التخطيط الاستراتيجي :

للتخطيط الاستراتيجي أربعة عناصر مهمة هي :

(1)**المستقبلية في اتخاذ القرارات :** أي أنها عملية مؤسسة لتحديد الفرص والمخاطر

المستقبلية ، والتي من خلال امتزاجها مع المعلومات ذات العلاقة تعطي المؤسسة الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف وتجنب المخاطر ، وبذلك فإن هذا العنصر يمثل تحديد الأهداف المستقبلية وكيفية تحقيقها .

(2)العملية : فالتخطيط الإستراتيجي هو العملية التي تتضمن التحديد المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة ، متى يتم اتخاذها ، ومن يقوم بها ، والعملية مستمرة نظرا للتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية .

(3)الفلسفة : فالتخطيط الإستراتيجي هو اتجاه وطريقة في الحياة ، وثقافة واقتناع ينبغي توفره لدى القائمين عليه .

(4)الهيكليّة : التخطيط الإستراتيجي يربط ثلاثة أنواع من الخطط مع بعضها وهي الخطط الإستراتيجية والخطط أو البرامج متوسطة المدى ، والخطط أو البرامج قصيرة المدى وهذا يتطلب إيجاد علاقة هيكليّة تربط الأنواع الثلاث ، وهذه الهيكليّة تساعد الإدارة العليا على تحويل خططها الرئيسيّة إلى قرارات محددة باتجاه تحقيق الأهداف النهائيّة.

اهمية التخطيط الاستراتيجي :

يلعب التخطيط الاستراتيجي اهمية بالغة نذكرها فيما يلي :

(1) يوفر التخطيط الإستراتيجي الفرصة للعاملين في المنظمات ، و ذلك من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات و الذي يشعرهم بالمشاركة ففي تحقيق نوع من الرضا لديهم.

(2) تحقيق القدرة على التأثير والقيادة و ذلك بأن لا تكون قرارات المؤسسة عبارة عن رد فعل للأحداث الجارية ومجرد مستجيبة لها.

(3) تحقيق القدرة على التنسيق بين مختلف أوجه النشاط ، والإلتزام بالأهداف الإستراتيجية التي تضعها الإدارة.

(4) التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفعالية .

(5) التوقع بظروف عدم التأكد بالنسبة للعوامل البيئية الخارجية ، وتشخيص آثارها على حركة الإدارة ، وتحديد القيود التي تفرضها والفرص المتاحة، بما يسهم في تحقيق فعالية

المؤسسة .

(6) توفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات .

خصائص التخطيط الاستراتيجي :

يتميز التخطيط الإستراتيجي بالخصائص التالية :

- (1) يركز على البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء ويعتمد على المعلومات الكمية والنوعية معاً .
- (2) يحقق التخطيط الإستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا - الوسطى - الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره ، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية .
- (3) يسهم التخطيط الإستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتوقع لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ .
- (4) يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى أحداث تغييرات جوهرية وهامة في المؤسسة في فترة طويلة الأجل وتكاليف كبيرة ، وجهود مهمة .
- (5) يتميز التخطيط الإستراتيجي بالمرونة كي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ .

معوقات التخطيط الاستراتيجي :

اهم سؤال في ادارة الاعمال هو لماذا بالرغم من اعداد خطة استراتيجية محكمة و لكن الاخير تفشل هذه الخطط؟

يمكن إبراز معوقات التخطيط الإستراتيجي من خلال العناصر التالية :

- (1) ضعف الموارد المتاحة ، كقلة الموارد ، و صعوبة الوصول إليها و صعوبة إدارتها ونقص الامكانيات اللازمة لذلك.

(2) البيئة الخارجية المضطربة، مما قد يجعل التخطيط متقادما قبل بدأ التغير السريع في مكونات البيئة : القانونية والسياسية والإقتصادية .

(3) جمع معلومات غير مناسبة و ملائمة حول المتغيرات الإستراتيجية في البيئة .

(4) التخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى وقت طويل وتكلفة كبيرة .

(5) عدم قدرة المدير الإستراتيجي على إدراك الفرص والمخاطر الحقيقية

مستويات التخطيط الاستراتيجي :

تعتمد اي خطة إستراتيجية في إعدادها وتنفيذها على الإدارة التي تنفذها خاصة عندما تحاول أن تجعل من المؤسسة كيانا واحدا متماسكا ومتكاملا تعمل جميع أجزائه بطريقة متناسقة لأجل تحقيق الأهداف وعلى هذا الأساس نميز أربع مستويات للتخطيط الإستراتيجي :

(1) التخطيط الإستراتيجي على مستوى الإدارة العليا :

كما يطلق عليه التخطيط الإستراتيجي الكلي ، وهو يوضع بواسطة مجلس الإدارة ، التي تضع نصب عينيها على أهداف المشروع كله ، وعليه يتأثر المشروع كله بها . ويركز التخطيط الإستراتيجي الكلي على طبيعة عمل المشروع من منتجات ، وعمليات ، وأسواق ، ومستهلكين ، وبطبيعة الحال تكون غالبية هذه التحركات الإستراتيجية طويلة الأجل.

(2) التخطيط الإستراتيجي لوحدات الأعمال :

يركز هذا التخطيط على الكيفية التي يمكن من خلالها لكل وحدة من وحدات الأعمال الإستراتيجية المساهمة في تعزيز الإستراتيجية الكلية للشركة ونجاحها .

(3) التخطيط الإستراتيجي على المستوى الوظيفي :

وتختص بها الأقسام في الوحدات داخل المؤسسة حيث توضع لهذه الأقسام إستراتيجيات خاصة بها مسترشدة باستراتيجية الوحدات ، وما يميز هذا المستوى بكونه قصير الأمد وذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم.

مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي :

صنف مراحل التخطيط الإستراتيجي عموماً إلى خمسة مراحل وهي :

1 الرؤية الإستراتيجية. 2 الرسالة الإستراتيجية . 3 الأهداف الإستراتيجية 4 . التحليل الإستراتيجي . 5 الخيار الإستراتيجي .
والتي تتمثل فيما يلي :

اولا الرؤية الاستراتيجية : الرؤية الإستراتيجية تعكس الطموحات التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها في المستقبل تحقيقاً للتميز عن الآخرين ، لذلك فإن الرؤية تضبط الممارسة الإستراتيجية في المؤسسة ، إذ أن بناءها على الذكائين الداخلي والخارجي اللذين يمنحان صورة مستقبلية عن احتياجات الزبائن ، نقائص المنافسة ، المخاطر ، الفرص والمهارات القابلة للتطوير يفضي إلى رسم المعالم الجديدة للأسواق والمقاربات التنفيذية الممكنة، وهو ما يمثل في الحقيقة إطار ممارسة الإستراتيجية

على العموم تتكون الرؤية الإستراتيجية من ثلاثة عناصر رئيسية هي كالتالي :

- (1) المهام الرئيسية : سبب وجود المؤسسة .
- (2) القيم الرئيسية : مميزات المؤسسة عن الآخرين .
- (3) الأهداف : ما تسعى المؤسسة لتحقيقه.

ثانيا الرسالة الاستراتيجية : ويمكن تعريفها بأنها :

الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأعمالها وأسواقها ، ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المؤسسة وهويتها وعملياتها وممارساتها.

مكونات وأبعاد رسالة المؤسسة :

نجد أن هناك إجماعاً بين أغلب الباحثين بأن مكونات رسالة المؤسسة تتمثل بالآتي :

1- مجال عمل المؤسسة :

يفترض أن يتم تحديد المجال الذي تنوي أن تنشط فيه المؤسسة بطريقة مرنة وواضحة تسمح بالتطور اللاحق .

2- عملاء المؤسسة :

إن عملاء المؤسسة يمثلون المصدر الأساسي للدخل فيها وبالتالي يفترض أن تحدد المؤسسة هؤلاء العملاء ، ليس بالمنظور الآتي بل وباحتمالية زيادة هذا العدد .

3-المنتجات والخدمات:

إن رسالة المؤسسة تركز على طبيعة المنتجات والخدمات الرئيسية التي تقدم في الأسواق وتلبي حاجة العملاء.

4-أسواق المؤسسة :

أين تنافس المؤسسة ، وفي أي الأسواق تكون هذه المنافسة .

5-التكنولوجيا :

تعتبر التكنولوجيا عن إطار عام يتمثل بالجانب الفني أو المعرفي في المؤسسة .

6-الموردون :

أصبح التجهيز يشكل أهمية خاصة بسبب ندرة مصادر الإمداد وارتفاع أسعار المواد اللازمة ، لذلك من المهم إعطاء المجهزون الأهمية والعناية في إطار توجهات المؤسسة ورسالتها.

ثالثا الاهداف و الغايات الاستراتيجية :تعرف الاهداف و الغايات الاستراتيجية بانها :

النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم ، وتعتبر عن نية لدى المخطط ، للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف ، الذي يزيد نوعيا من حيث القدرة على الانجاز عن الموقف الحالي.

رابعا التحليل الاستراتيجي للبيئة يقصد بعملية التحليل الإستراتيجي للبيئة مراجعة كل من

البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم التحديات التي تواجه المؤسسة ، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة

يعرف التحليل الاستراتيجي للبيئة علي انه :

ضرورة التحليل البيئي كضرورة أساسية للتخطيط الإستراتيجي وعلم الاعتماد على الماضي ، لأن المتغيرات تتنامى بسرعة ديناميكية ، وما هو فرصة الآن قد يزول غدا ، وما هو نقاط قوة قد يتحول إلى نقط ضعف وبالعكس ، ويمكن أن يؤدي هذا التحليل إلى

تغيير في رسالة المؤسسة ، أو في أحد أهدافها أو في بعض أنشطتها وإستراتيجياتها ، أو قد يعزز الإستراتيجية القائمة للمؤسسة والإبقاء على نفس رسالتها .

ويشتمل التحليل الإستراتيجي على :

(أ) تحليل البيئة الداخلية :

تقوم المؤسسة بتحليل إستراتيجي للبيئة الداخلية من اجل تحديد نقاط قوتها وضعفها حاليا ، وتحديد جوانب القوة والضعف المتوقعة مستقبلا وتأخذ شكلين :

-نقاط القوة:

تلك الخصائص التي تعطي المؤسسة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية ، والتي يجب الاعتماد عليها بشكل رئيسي .

-نقاط الضعف :

هي الحالة التي تجعل المؤسسة غير قادرة على التنافس أو ترغمها في عدم الوصول إلى الميزة التنافسية وبالتالي يجب العمل على تقويتها وتحويلها إلى نقاط قوة .

مكونات البيئة الداخلية :

وتتمثل عناصر القوة وعناصر الضعف في ثلاث محاور هي : الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية السائدة فيها ، والموارد المتاحة لها ، حيث ان :

-الهيكل التنظيمي:

فبموجب الهيكل التنظيمي يتم تحديد العلاقات القائمة في المؤسسة وتوزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات ، وتتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية ، وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصولا إلى مستوى الفرد باعتباره شاغلا لوظيفة معينة ضمن هذا الهيكل .

-الثقافة التنظيمية :

هي تمثل الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المؤسسة في تعاملها مع مختلف الأطراف ، ومع ذلك فإنه يمكن رؤية الثقافة بكونها تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والإفتراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والإتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في مؤسسة ما بحيث تعطي لهذه المؤسسة تفردا وخصوصية قياسا بالمنظمات

الأخرى ، لذلك بصمة المؤسسة وهويتها الخاصة .

-الموارد :-

إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن ينصب الإهتمام المركز للمدراء الإستراتيجيين على خلق حالة حقيقية من التوازن بين الخطط الإستراتيجية وبين الموارد المتاحة داخل المؤسسة لتمويل تلك الخطط والموارد المتاحة في المؤسسة تمثل ذلك المزيج من الموارد المالية والبشرية والتكنولوجيا والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية ونظم التسويق الفعالة والموارد ذات الصلة بالبحث والتطوير .

(ب) تحليل البيئة الخارجية : تشير البيئة الخارجية إلى جميع العوامل المحيطة والمؤثرة بالمؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر عند قيام المؤسسة بممارسة نشاطها مما يؤثر على قراراتها التي تتخذها لتحقيق أهدافها .

وتنقسم عناصر البيئة الخارجية إلى مستويين :

-البيئة الخارجية العامة :

وتشمل المتغيرات البيئية التي تؤثر على جميع المنظمات العاملة في المجتمع بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به ، أو المجال الذي تنتمي إليه مثل: العوامل الإقتصادية ، والعوامل السياسية ، العوامل السكانية ، والعوامل الاجتماعية ... إلخ .

-البيئة الخارجية الخاصة :

وتتضمن العوامل البيئية ذات التأثير الخاص على مجال النشاط الذي تعمل به المؤسسة مثل : العملاء الحاليين والمتوقعون ، والموردون ، والمنافسون ، والسلع أو الخدمات البديلة ، وينتهي تحليل الموقف الراهن لعناصر البيئة الخارجية بتحديد الفرص والتهديدات .

ويمر هذا التحليل بخطوتين أساسيتين هما :

1. الفرص :

تلك الظروف المحيطة المؤسسة في مكان معين من السوق ، وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المؤسسة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الاستراتيجية .

2. التهديدات :

تلك الأحداث المحتملة التي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطرا أو آثارا سلبية للمؤسسة .

خامسا الخيار الاستراتيجي : هي المرحلة التي تعقب عملية التحليل البيئي ، وهي المرجع

في العملية المتسلسلة والمترابطة الخطوات والتي يتم فيها عرض البدائل الإستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها وفقا لمعايير تحددتها عملية الخيار ذاتها والتي تعتمد أساسا على نتائج التحليل البيئي الواردة في الخطوات السابقة .

وتقوم المؤسسة باجراء تحليل " SWOT " وفقا للمعلومات تحصل عليها من التحليل البيئي لتحديد إستراتيجية التي تحقق الموائمة بين موارد المؤسسة وقدرتها الداخلية من جهة ومتطلبات البيئة الخارجية من جهة أخرى .

فتحاول المؤسسة بذلك تحفيز نقاط القوة لاستغلال الفرص وتقليل أو السيطرة على الجوانب الضعف ومواجهة التهديدات المحتملة .

ويتم إختيار البديل الإستراتيجي الذي يتمتع بالخصائص التالية :

- (1) الذي يعتمد على نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة .
- (2) الذي يساعد في التغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة .
- (3) يساعد في الاستفادة من الفرص التي تفرزها البيئة .
- (5) يساعد في الحد من تأثير تهديدات البيئة .
- (6) الذي يتناسب مع موارد المؤسسة وإمكاناتها .
- (7) الذي يحقق الأهداف المرجوة .

نماذج التحليل الاستراتيجي :

ان نماذج التخطيط الاستراتيجي التي تعتبر وسيلة لمساعدة المسير على التخطيط لمشروعه والتأكد من أنه ينمو وينجح

تتمثل إحدى طرق استخدام نموذج التخطيط الاستراتيجي في إنشاء خطة عمل .خطة العمل هي خطة تخبر شركتك بما تريد القيام به، وكيف تخطط للقيام بذلك، وسبب أهميتها. يمكنك أيضاً استخدام نموذج التخطيط الاستراتيجي لمعرفة ما يحتاجه عمالك للنمو والنجاح. يمكنك استخدام نموذج التخطيط الاستراتيجي لمعرفة ما يحتاجه عمالك للنمو والنجاح.

يمكن أن يساعدك النموذج في معرفة ما عليك القيام به لتنمية عملك. على سبيل المثال، قد يخبرك النموذج أنك بحاجة إلى المزيد من العملاء أو المزيد من المبيعات. يمكنك استخدام نموذج لمعرفة كيفية الحصول على المزيد من العملاء أو المزيد من المبيعات.

يمكن أن يساعدك النموذج أيضاً في معرفة ما يحتاجه عملك ليكون ناجحاً. على سبيل المثال، قد يخبرك النموذج أن عملك يحتاج إلى استراتيجية تسويق قوية أو استقرار مالي قوي. يمكنك استخدام نموذج لمعرفة كيفية امتلاك استراتيجية تسويق قوية أو استقرار مالي قوي.

يمكن أن يساعدك النموذج أيضاً في معرفة كيفية الحفاظ على صحة عملك بمرور الوقت. على سبيل المثال، قد يخبرك النموذج أن عملك يحتاج إلى نمو طويل الأجل أو أن يكون لديك ضوابط مالية صارمة. يمكنك استخدام نموذج لمعرفة كيفية تحقيق نمو طويل الأجل أو فرض ضوابط مالية صارمة.

و بصفة عامة يستخدم التخطيط الإستراتيجي نماذج مختلفة نذكر منها :

أ- نموذج دافيز برنت، ولندا إيسون 1997

وقد ظهر هذا النموذج في مطلع التسعينات مع محاولة تمديد الخطط ومنها (الخطط الجامعية) إلى عامين ثلاثة أعوام ، وقد كان مفهوم " خطة التطوير " متوافقاً مع المنحى الجديد - حينئذ - لكون الجامعة وحدة مستقلة تسعى إلى تطوير بنيتها وأدائها من أجل تحقيق الفاعلية.

ابعاد ومراحل نموذج دافيز واليسون للتخطيط الاستراتيجي :

(1) مرحلة الفكر المستقبلي استشراف المستقبل ، 5- 15 عاما :

-وضع سيناريوهات لمستقبل التعليم .

-اسقاطات خطية للوضع الراهن .

-استطلاع رأي الخبراء .

(2) مرحلة التخطيط الاستراتيجي (المدى البعيد ، من 3 - 5 اعوام :

-صياغة الرؤية والرسالة .

-تحديد الاهداف الاستراتيجية .

(3)الخطة الاجرائية للتطوير (المدى المتوسط والقريب ، من 1 - 3 اعوام :

-تحديد الاولويات .

-تخصيص الموارد .

-وضع خطة تنفيذية والمتابعة .

وتتبع أهمية المرحلة الأولى من مراحل النموذج في كونها تضيف إلى الخطة بعدا مستقبلا ، من خلال مجموعة متاحة من الأساليب المعروفة في مجال المستقبلات .

أما المرحلة الثانية مرحلة وضع الخطة الإستراتيجية ، فتستهدف الإجابة عن سؤال حول دور المؤسسة في مواجهة تحديات ذلك في المستقبل ، ورؤيتها للدور والرسالة التي يمكن أن تضطلع بها في هذا الصدد ، كما تستهدف مجموعة الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لتحقيقها .

وتأتي المرحلة الثالثة والتي تمثل التخطيط متوسط المدى وقريب المدى ، لتتضمن مجموعة الإجراءات والعمليات الكفيلة بتحقيق مجموعة الأهداف الإستراتيجية ب- نموذج وست - برنهام :

و يجل هذا النموذج في مجموعة من النقاط التالية :

-تلعب مجموعة القيم الأساسية المعتمدة من قبل الجامعة ، وكذلك الرسالة التي صاغها وساندها جميع العاملين ، دورا محوريا في توجيه أنشطة الجامعة .

-المدى الزمني للتخطيط الإستراتيجي يتراوح بين 3-5 أعوام ، لكن قد يستجد من ظروف تقتضي ردود أفعال معينة ، وفي كل الأحوال فإن مسؤولية لك التخطيط تقع على عاتق القيادات العليا للجامعة .

-باعتقاد الإستراتيجية تبدأ مرحلة تالية من وضع السياسات الجامعية التي تعمل ترجمتها ، وتكون تلك السياسات بمثابة الأسس لعمليات صنع القرارات واتخاذها ، وكذلك في عمليات تنمية كفايات العاملين ، وعمليات إعداد الميزانية ... إلخ .

-يعني التخطيط متوسط المدى بترجمة السياسات إلى أفعال ، وهو ما يتم غالبا وبشكل نوعي من خلال الخطط السنوية لتطوير الجامعة ، ومن خلال تخصيص الموارد

والميزانيات ، وتوزيع المهام .

-بناء على الخطة متوسة المدى ، يتم التفاوض حول مرامي (أهداف) الخطة قصيرة المدى ، وحول الأداءات الفردية الرامية إلى تحقيقها .

-بما أن الرؤية قد يتم ترجمتها إلى أنشطة وأداءات ، فإن نظام التقويم يستند إلى مدى مطابقة تلك الأداءات للمعايير ومدى تحقيقها للمخرجات النوعية التي تحدثت عنها تلك الرؤية .

يلاحظ على هذا النموذج كونه يركز على تحديد المهام التخطيطية والتنفيذية في كل مرحلة ، كما يلاحظ اهتمامه بالربط التبادلي بين مستويات التخطيط الثلاثة ، فهو يعبر عن عمليات التغذية الراجعة بالحركة الدورانية للأسهم ، مما يعد تقدما يحسب لهذا النموذج للتغلب على عيوب الهرمية والتراتب التي تميز نماذج أخرى مشابهة.

انواع التخطيط الاستراتيجي :

مكن التمييز بين ثلاثة انماط للتخطيط الاستراتيجي علي النحو التالي :

اولا التخطيط الدفاعي :-

يغلب علي هذا النوع من التخطيط الاتجاه التكيفي مع معطيات ومتغيرات البيئة الخارجية ، وبالتالي يركز التخطيط الدفاعي التواصل للحلول الملائمة لمواجهة المشاكل القائمة ، ويميل هذا النمط الي ان يكون مركزا اكثر من كونه شاملا .

ثانيا التخطيط الريادي :

يغلب علي هذا النوع من التخطيط الاتجاه نحو كشف المستقبل ومحاولة التعرف علي المشكلات الكامنة قبل وقوعها والبحث عن الفرص الجديدة ، ويميل هذا النمط ان يكون عاما اكثر من كونه مركزا .

ثالثا التخطيط التحليلي :

يعتمد هذا النوع من التخطيط علي المسح البيئي الموضوعي وما يسفر عنه هذا المسح من معلومات ومؤشرات ، ويتضمن هذا النوع البحث عن الفرص الجديدة وكذلك مواجهة المشكلات القائمة بالحلول الملائمة ، ويميل هذا النمط الي ان يكون مركزا وشاملا في نفس الوقت .

مدارس التخطيط الاستراتيجي :

أ - مدرسة الاختيار الاستراتيجي : تري هذه المدرسة ان عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية تحويلية تقوم المنظمة من خلالها بتبني التغيير الحاصل في البيئة المحيطة من خلال اسلوب فكري مدروس ومقصود ومدفوعة فقط من خلال توقعاتها السلبية حيال المستقبل بحيث تكون مستعدة مع ما يستجد من تغيير .

ب - مدرسة التكيف البيئي :

تري هذه المدرسة ان المنظمات تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي وتبني التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بسبب تبني جمهور المنظمات لهذه التغييرات ، حيث تركز هذه المدرسة علي المنافسة والمواقف التنافسية التي تتبناها المنظمات فيما بينها .

وتتشارك هذه المدرسة مع المدرسة السابقة بأن دافع جمهور المنظمات لتبني التغيير والقيام بالتخطيط الاستراتيجي ناتج عن التصورات السلبية حيال البيئة في المستقبل وبالتالي السعي لأن تكون مستعدة للتأقلم .

ج- مدرسة علم التعقيد :

تستمد هذه المدرسة الثورة افكارها من علم التعقيد ، وهو علم حديث يبحث في العلاقات الرياضية والفيزيائية اللاخطية وحدث حالات لا تفسير لها ولا يمكن برهنتها ، حيث اعتمد بعض المنظرين الاستراتيجيين علي هذا المفهوم واعتبروا ان عملية التخطيط الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية أعقد من كونها خطوات متتابعة .

والفرضية التي تقوم عليها هذه المدرسة ان منظمات الاعمال تتواجد في بيئة تحتوي علي متغيرات لا خطية وتواجه مفائجات لا تفسير لها وغير متوقعة الحدوث ، اضافة لكثرة المتغيرات وتعقيدها وبالتالي تحتاج هذه المنظمات الي اساليب جديدة غير تقليدية لمواجهة الواقع المعقد ، لذا ادي ظهور هذه المدرسة الي تمايز ثلاثة نماذج للتخطيط الاستراتيجي يمكن للإدارة العليا استخدامها في رسم استراتيجياتها المستقبلية ، وهذه النماذج هي :

1 -النموذج المعياري . 2 -نموذج التعلم . 3 -نموذج الرفع الاستراتيجي.

و قد يلاحظ الطالب اننا اطلنا الكلام كثيرا في موضوع التخطيط الاستراتيجي لما له اهمية كبيره في مجال ادارة الاعمال التي تبنى على التوقع المستقبلي و كذا المخاطر و هذا حتى يتمكن الطلبة من التحكم الجيد في هذا الموضوع، لان للتخطيط الإستراتيجي مراحل عديدة تبدأ بوضع الرؤية الاستراتيجية ثم مرحلة الرسالة الإستراتيجية إلى تحديد الأهداف الاستراتيجية مع دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية عن طريق تحليل " SOWT " ، وأخيرا تطبيق الخيار الاستراتيجي .

العصر الثاني التخطيط التكتيكي :

بعدما اكملنا التخطيط الاستراتيجي و كل ما يتعلق به فان التخطيط التكتيكي هو تفصيل للأهداف طويلة المدى الى اهداف قصيرة المدى مقارنة بالتخطيط الاستراتيجي طويل المدى... إنه مميز في طريقة استخدامه لتحقيق الأهداف على المدى القصير ويمتاز بانه مرن ويمكن تحسينه حسب الحاجة... على عكس التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر من النوع الحاسم ولا يمكن للشركة أن تحيد عنه. إن مرونة التخطيط التكتيكي تجعله أقل خطورة بحيث إذا حدث خطأ فلن يحدث أي ضرر للشركة.... يتم استخدام التخطيط التكتيكي من قبل الإدارات الوسطى التي تقسم المهام لفرقهم الخاصة لتحقيق أهداف طويلة الأجل.

لتخطيط التكتيكي عبارة عن خطة عمل قصيرة المدى لا تتعدى العام الواحد الهدف منها تحقيق أهداف الشركة طويلة المدى والتي تم تحديدها وفقاً للتخطيط الاستراتيجي، الجدير بالذكر أن التخطيط التكتيكي تقوم الإدارات المستقلة بوضعه.

المميز أن ذلك النوع من التخطيط قابل للمرونة والتغيير كل فترة بما يتماشى مع مصالح الشركة، لذلك نسب المخاطرة عند حدوث أخطاء في التخطيط قليلة مقارنة بأنواع التخطيط الأخرى، وذلك لأن مدتها قصيرة قد تكون عدة أشهر أو عام كامل.

خصائص التخطيط التكتيكي:

فيما يلي نوضح خصائص ذلك النوع من التخطيط بالتفصيل:

- من أهم سمات التخطيط التكتيكي قصر المدة والتي تكون عام كحد أقصى لها بالتالي يمكن تغييرها أو تعديلها وفقاً لمجريات الأمور.
- التخصص حيث يتم وضع التخطيط التكتيكي لنشاط معين فقط، مما يترتب عليه إيجاد حلول للمشاكل الخاصة بذلك النشاط فقط دون غيره.
- كما يتميز ذلك النوع من التخطيط بأنه قابل للتنفيذ على أرض الواقع مما يؤدي للوصول لنتائج تقبل القياس.
- الجدير بالذكر أن التخطيط التكتيكي يساعد على وضع المقاييس الخاصة بنجاح الخطة الموضوعية.
- كذلك نجد انه مرتبط بالوضع الراهن للشركة لذلك يمكن تعديلها في أي وقت حسب التغيرات التي تطرأ على النشاط.
- المرونة وقابلية التكيف من سمات التخطيط التكتيكي الأمر الذي يتعكس بالإيجاب على الشركة.

أهمية التخطيط التكتيكي

لابد لكل منظمة و مسير من وضع خطط تكتيكية لما يعود بالنفع على منظمته ، كما هو مبين فيما يلي:

- وجود خطة عمل واضحة تساعد على تنظيم العمل والتركيز على الأهداف المرجو تحقيقها على المدى الطويل.
- يمكن توقع العراقيل التي تحول دون الوصول للهدف والعمل على حلها، مما يترتب عليه السير على الخطة الموضوعية دون أي مشاكل.
- من خلال الخطة التكتيكية يمكن تنظيم الوقت والموارد، بالتالي البعد تمامًا عن إهدار الوقت أو الموارد دون فائدة.
- يساعد على الوصول للأهداف الواقعية الموضوعية من قبل الإدارة العليا، مما يترتب عليه نجاح الشركة.
- التحفيز على وضع حلول إبداعية ومبتكرة من خلال تطوير الخطة بما يتناسب مع الظروف المستجدة.
- تنمية روح الانتماء للشركة عند عمل فريق العمل معا لتحقيق هدف واحد.
- التوصل لاحتياجات العملاء والعمل على تلبية متطلباتهم من خلال الخطة التكتيكية.
- الشعور بالأمان عند العمل وفق خطة عمل واضحة ومحددة، مما يساعد على متابعة التقدم الذي يحرزه العاملين بالشركة.
- التواصل الجيد بين أفراد فريق العمل يساعد على الوصول لقرارات فعالة تفيد الخطة الاستراتيجية.
- تحديد اختصاصات كل موظف مما يترتب عليه إدارة الوقت بصورة جيدة.
- تحديد النفقات الضرورية التي تدعم الخطة التكتيكية بالتالي الالتزام بميزانية الشركة الموضوعية.
- التخطيط التكتيكي يعد أولى خطوات النجاح لأي شركة، وذلك لأنه يتكون من خطوات يتم تنفيذها واحدة تلو الأخرى.

خطوات التخطيط التكتيكي

يتضمن التخطيط التكتيكي ستة خطوات نوضحها فيما يلي بالتفصيل:

- الأهداف والتي يجب أن تكون محددة وقابلة للقياس والتنفيذ بالإضافة إلى كونها واقعية ولها مدة زمنية محددة.
- الإجراءات والاستراتيجيات الموضوعية لتحقيق الهدف.
- وضع خطوات محددة الزمن لتنفيذ الاستراتيجية الموضوعية.
- تحديد الموارد المطلوبة سواء بشرية أو مواد من قبل المدير المسؤول.
- وضع مدة زمنية لتنفيذ كل مهمة من المهام الموضوعية لتحقيق الهدف الرئيسي.
- تعيين أشخاص للقيام بتنفيذ الخطة التكتيكية في المدة الزمنية المحددة.

ما الفرق بين التخطيط التكتيكي والتخطيط الاستراتيجي؟

فيما يلي نوضح الفرق بين كلا النوعين بالتفصيل:

- يضع التخطيط الاستراتيجي الإدارة العليا بينما يختص مديري الإدارات المتوسطة بوضع التخطيط التكتيكي.
- الخطط التكتيكية مختصة بالوضع الحالي بينما النوع الآخر من التخطيط يتطلع للمستقبل.
- المدة الزمنية للخطط التكتيكية قصيرة المدى بينما الاستراتيجية طويلة المدى.
- الفرق بين أنواع التخطيط المختلفة
- هناك اختلافات بين مختلف أنواع التخطيط... هناك بعض الخطط الخاصة بالهدف على سبيل المثال تخطيط النمو أو التخطيط للطوارئ حيث تستعد المؤسسات للمخاطر والعواقب غير المعروفة مثل التضخم أو الكوارث الطبيعية أو الحوادث في حين أن التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي وما إلى ذلك هي أمثلة على التخطيط المستمر وتحديد رؤية ورسالة المنظمة.

- أدناه سننظر في العديد من الاختلافات بين التخطيطات ومتطلباتها لفهم الآثار المترتبة عليها.
- كلاهما مرتبطان بشكل متقطع ولهما تأثير كبير على الشركة فإذا كان التخطيط الاستراتيجي هو رؤية الشركة فإن التخطيط التكتيكي هو المسؤول عن تحقيقها في إطار زمني.
- على التخطيط الاستراتيجي يحدد حصة المنظمة في السوق وهو أمر بالغ الأهمية بالنسبة لها في حين أن التخطيط التكتيكي لا يمثل تخطيطاً للمخاطر ويمكن تحسينه أو تغييره من وقت لآخر.
- يشارك أعلى مستوى من المنظمة في التخطيط الاستراتيجي بينما يتم التخطيط التكتيكي بالمستوى المتوسط.
- التخطيط التكتيكي مقابل التخطيط للنمو: عرّف التخطيط التكتيكي بأنه أفعالك لتحقيق أي هدف و يمكنك تصميم تكتيكات لدرء أي خطر على المنظمة أو تكتيكات لتحقيق معلم غايه معينه .و بينما يُقصد بتخطيط النمو تحديدا نمو الفرد أو الشركة و تحتاج إلى تحديد أهدافك وجدولك الزمني ومواردك لتنمية عملك على سبيل المثال خطة التسويق و والتنوع وتطوير المنتجات واختراق السوق كلها تأتي في إطار تنمية نفسك بشكل أقوى .
- التخطيط التكتيكي مقابل التخطيط التنافسي :يساعدك التخطيط التنافسي على تحديد نقاط القوة والضعف لدى منافسيك... يمكن أن يكون لديك منافسون مباشرون وغير مباشرون وهي تتضمن إستراتيجية العمل التي يمكنك تصميمها لتحقيق ميزة تنافسية عليهم وما إلى ذلك وهو في الأساس تحليل لك ولمنافسك ... التخطيط التنافسي له عوامل مختلفة مثل ؛ العمالة الماهرة للغاية وسهولة الوصول إلى المواد الخام أو امتلاك موارد أكثر استقرارًا مقارنة بمنافسك ... حيث أن التخطيط التكتيكي يشمل

ولا يقتصر على المنافسين فقط و تُستخدم التكتيكات لتنمية أعمالك والحفاظ عليها وتجنب التقلبات في العمل والمؤسسة أو معالجتها .

العنصر الثالث من انواع التخطيط هو التخطيط التنفيذي :

مفهوم التخطيط التنفيذي يُعرف التخطيط التنفيذي على أنه مجموعة من العمليات تتعلق جميعها بإدارة الذات، وموارد الإنسان من أجل تحقيق الهدف، ويساعد التخطيط التنفيذي على إدارة المهام الحياتية بجميع أنواعها، على سبيل المثال، يتيح لك التخطيط التنفيذي تنظيم فعالية، أو رحلة، أو مهمة للمدرسة، ويُعرف أيضًا بأنه برنامج العمل متكامل الأركان، يتم وضعه بناءً على الاحتياجات الفعلية للمنظمة، والذي يتمكن العاملون من خلاله من تحقيق أهدافه خلال فترة زمنية محددة. وتكمن أهمية التخطيط في كونه الوسيلة التي يمكن من خلالها إدارة الموارد البشرية، والمالية، والتكنولوجية، والبيئية، وإدارة الوقت، وذلك من أجل إنجاز المهمات المطلوب تنفيذها، وتحقيق أفضل نتائج ممكنة بأفضل الطرق، ليس فقط في الجوانب العملية بل بمجالات الحياة المختلفة، ويتفرع التخطيط لعدة أنواع، حيث يتم تقسيم هذه الأنواع وفقاً لعدة معايير منها المدة الزمنية: التخطيط التنفيذي قصير المدى، متوسط المدى ، طويل المدى. تأثير التخطيط على العمل: الاستراتيجي، التكتيكي، التشغيلي (التنفيذي) الوظيفة: الإنتاجي، أو التسويقي ميدان التخطيط التنفيذي: الاقتصادي، الاجتماعي، الثقافي، الطبيعي، السياسي. عوامل نجاح التخطيط التنفيذي تتمثل عوامل نجاح التخطيط التنفيذي في الإجابة عن الأسئلة التالية ما هي أهم أهداف المؤسسة؟ ما هي الأنشطة التي يتم من خلال تحقيق أهداف المؤسسة؟ متى وأين سيتم تنفيذ هذه الأنشطة؟ ما الموارد البشرية المطلوبة للتمكن من تنفيذ الأهداف؟ ما الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الأهداف؟ من هو المسؤول عن عملية التنفيذ؟ ما هو الأسلوب الأمثل لتحقيق هذه الأهداف؟ وينجح التخطيط التنفيذي، حين نحقق من خلاله تسهيل أوضاع العمل بشكل جيد، وحل المشكلات التي تحدث أثناءه، وتحسين وتطوير الأداء المستمر، وتعتبر عملية التخطيط التنفيذي جسراً للانتقال نحو تطبيق الخطة الاستراتيجية المعتمدة للمؤسسة، من خلال التدرج في تحويل كل هدف استراتيجي إلى مجموعة من المبادرات التنفيذية، والنتائج التي

توضح "ماذا" يجب أن تقدم كل إدارة من أعمال رئيسية، ومشاريع، وإنجازات لتحقيق كل هدف استراتيجي دون الخوض في الكيفية التي يتم بها ذلك.

العنصر الثاني من عناصر مراحل العملية التسييرية : التنظيم

بعدما تناولنا التخطيط و كل اواعه من تخطيط استراتيجي و تكتيكي و تنفيذي و كذا بينا الاسئلة التي يجيب عليها عنصر التخطيط

نبدا الان في دراسة عنصر التنظيم

أولاً- التنظيم في المؤسسة :

يعدّ التنظيم للجهاز الإداري ركيزةً أساسية لنهضة الدولة ورقبها، وأساساً فعالاً لقدرتها على تحقيق الرخاء، وإشباع حاجات أفراد الشعب على أكمل وجه.

يقصد بالتنظيم الإداري عملية تنسيق الجهود البشرية في أي وحدة، أو منظمة إدارية؛ كي تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة، وفي وقت معقول، وبأقل مجهود. وبمعنى آخر يعمل التنظيم على تجميع الموارد المتاحة بأفضل الأساليب، وتحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق

الأهداف، وتخصيصها على الأفراد وفقاً لقدراتهم وخبراتهم، وبطريقةٍ تساعد على تحقيق الأهداف.

وبتعريف شامل يمكن القول: إن التنظيم هو «عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام، وتحديد السلطات والصلاحيات، والتنسيق بين الأنشطة والأقسام، من أجل تحقيق الأهداف، مع حل المشكلات والخلافات التي تواجه كافة الأنشطة والأقسام، من خلال أفراد التنظيم، وبشكل ملائم».

وبمعنى آخر يعني التنظيم تحديد الإطار الذي تتكفل فيه الجهود لتحقيق الهدف، فالجهود تحتاج إلى تحقيق التكامل بينها بما يكفل تحقيق الهدف وفاعليته، ولا بد أن يعرف كل رئيس إداري أوجه النشاط التي يشرف عليها، ويديرها، وإلى من يرفع إليه تقاريره، ومن هو المسؤول أمامه، ومن هم مرؤوسوه الذين يشرف عليهم، ويوجههم.

أنواع التنظيم :

التنظيم الرسمي: هو المجال الذي يدرس التنظيم بصورة رسمية، عن طريق وضع الخطط والهيكل، ويخضع للنظم واللوائح والقوانين المعتمدة رسمياً.

التنظيم غير الرسمي: يقصد الجانب الذي لا يخضع اطلاقاً للقوانين الرسمية المبينة في المؤسسة و التي يخضع لها النوع الأول.

ما هي اهداف التنظيم : من أهداف التنظيم يذكر الآتي:

1- تقسيم العمل، وتحديد المهام التي ينحصر اهتمام كل فرد في أدائها، كمدیر الأفراد أو الموارد البشرية الذي يختص بشؤون العاملين، والمدير المالي الذي يهتم بوضع الميزانيات والأمور المالية.

2- يقوم التنظيم بوضع أسس نموذجية لأداء العمل، وذلك من خلال الاهتمام بالإجراءات اللازمة لسير العمل في الوحدة، أو المنظمة؛ الأمر الذي من شأنه أن يعفي العاملين من عبء تحديد هذه الإجراءات عندما يزاولون أي نشاط.

3- يسهم التنظيم في رسم مسار إصدار القرارات والتعليمات من قمة التنظيم إلى

قاعدته، وذلك بقصد تمكين العاملين من أداء العمل بالطريقة المطلوبة.

4- يوضح التنظيم مسار الاتصالات الرسمية وغير الرسمية في المنظمة أو الوحدة

الإدارية، ونوعيتها؛ مما يسهل عملية تبادل المعلومات من الأسفل إلى الأعلى، والتعليمات والأوامر من الأعلى إلى الأسفل.

5- يهيئ التنظيم أسلوب التدريب في المنظمة، ويزيد في المهارات، ويدعم الولاء لدى

العاملين، ويؤهلهم لاتخاذ القرارات المناسبة، وشغل الوظائف في المستويات العليا بالجهاز الإداري.

6- من جهة أخرى - ومن خلال الهيكل التنظيمي- يتحدد مسار النشاطات، والوظائف

التي يقوم بها الأفراد العاملون، وكيفية تنفيذها.

مبادئ التنظيم :

تتصل عملية التنظيم بالوظائف والأفراد، وتتأثر بالمتغيرات والمعطيات البشرية والفنية؛ مما يوجب الاسترشاد بعدد من المبادئ الأساسية التي يتعين أخذها بالحسبان في عملية التنظيم، أو عند إعادة النظر في هذه العملية.

ومن المبادئ التي تقوم عليها عملية التنظيم الإداري المبادئ الآتية:

أ- وحدة القيادة على مستوى الجهاز الإداري:

يتسم البناء التنظيمي للإدارات الحديثة بالتنوع والتعدد؛ مما جعل هذا البناء مشتملاً على منظمات ووحدات متعددة، سواءً على المستوى المركزي، أم اللامركزي. وتزداد المشكلة تعقيداً في الدول المتحدة اتحاداً مركزياً، أو فيدرالياً، إذ توجد تنظيمات إدارية اتحادية، وأخرى محلية تتبع الولايات، أو الدويلات الأعضاء.

ولما كان الوضع المتقدم من شأنه أن يؤدي إلى تداخل الاختصاصات، وتضاربها، إذا ما تركت كل وحدة إدارية وشأنها في رسم سياستها، أو التخطيط لها، وتنفيذها، وهو ما ينعكس سلباً على كفاءة الإدارة العامة في المجتمع؛ فإنه من الضروري قيام سلطة واحدة بمهمة

القيادة على مستوى الجهاز الإداري كله، وسواء تمثلت السلطة في شخص واحد، أم مجموعة من الأشخاص (مجلس - جمعية...)، بحيث تتولى رسم السياسة التنظيمية في الدولة **The executive policy** والتي تدير عليها مختلف الوحدات الإدارية، كما تختص بكفالة التنسيق بين أعمال تلك الوحدات بما يتفق وهذه السياسة.

وتختلف هذه السلطة باختلاف النظام السياسي السائد في الدولة، فهي من اختصاص رئيس الدولة في النظام الرئاسي، ومن اختصاص الوزير الأول في النظام البرلماني.

ومما لا شك فيه أن وجود سلطة عليا واحدة لمختلف التنظيمات الإدارية في الدولة، وقيام هذه السلطة بمهمة التنسيق، والإشراف، والرقابة على أعمال تلك التنظيمات؛ فيه ضمان لعدم خروجها على السياسة العامة للدولة؛ بما تتضمنه من خطط التنمية، وبرامج للإصلاح، وفيه ضمان لعدم حدوث أي تضارب في الاختصاصات، وبذلك يتحقق الانسجام ووحدة الهدف للتنظيمات الإدارية كافة، مهما تعددت، أو تنوعت، مما ينعكس بآثاره الإيجابية على كيفية تحقيق السياسة العامة للدولة، وبالتالي المصلحة العامة للمواطنين.

ب- وحدة القيادة على مستوى المنظمة: يجب أن يكون على رأس كل منظمة إدارية (وزارة - مديرية - إدارة - مؤسسة - قسم - شعبة...) قيادة موحدة تقوم برسم سياسة هذه المنظمة، وذلك في إطار السياسة العامة للدولة، كما تباشر تنفيذ هذه السياسة على نحو يضمن التناسق والانسجام بين مختلف الأجهزة التي تشكل منها، ويمنع بالتالي التضارب، أو التداخل في أعمالها. وهذه القيادة قد تنعقد لشخص واحد، كالوزير بالنسبة للوزارة، كما قد تنعقد لمجلس الإدارة، كما هو الحال في الهيئات العامة.

ويتفرع من هذا المبدأ على مستوى المنظمة أن تنحصر سلطة إصدار الأوامر والقرارات في نطاق المنظمة بمصدر واحد. ولا يقصد بذلك حصر السلطات كافة داخل المنظمة في شخص واحد؛ لأن ذلك غير ممكن عملياً، إنما المقصود أن تنحصر سلطة الأمر في كل مستوى من المستويات الإدارية في رئيس ذلك المستوى، بحيث يكون هو المسؤول عن الإشراف، والتنسيق، والتوجيه لأعمال الموظفين كافة ممن يعملون تحت رئاسته.

ويلزم لإعمال مبدأ وحدة القيادة على مستوى المنظمة كي يحقق النتائج المرجوة منه احترام التسلسل في القيادة Chain of command، وهو ما يعني التزام الرئيس الإداري بإصدار تعليماته إلى مرؤوسيه المباشرين دون سواهم، والتزام المرؤوسين بعدم الاتصال إلا برؤسائهم المباشرين فقط، بحيث لا يجوز الخروج على هذا التسلسل إلا على نحو استثنائي، وأن يحاط الرئيس الإداري علماً به؛ وذلك منعاً للهرج، وتجنباً للإخلال بالنظام.

ج- تقسيم العمل والتخصص فيه Division and specialization of work:

وهي فكرة قديمة قدم المجتمعات الإنسانية، فلا يمكن للفرد الاعتماد على نفسه فقط، وإنما يتبادل المنافع والخدمات مع الآخرين. وقد نادى بهذه الفكرة كل من «هنري فايول»، و«فردريك تيلور» بوصفها من أهم المبادئ اللازمة لتحقيق الكفاية الإنتاجية، والوصول إلى أهداف التنظيم بفعالية.

ويقصد بتقسيم العمل والتخصص فيه؛ تجميع الوظائف، أو الأنشطة المتشابهة في كلِّ متكامل، وإسنادها إلى تنظيم واحد ليتولاها دون مشاركة أحد؛ مما يسهل أداء العمل بإتقانٍ وفعالية. وبمعنى آخر عدم احتواء كل وظيفة من الوظائف التي يشتمل عليها التنظيم لأكثر من عمل واحد، على أن يسند هذا العمل إلى الموظف الأقدر والأكثر خبرةً.

إن إعمال مبدأ تقسيم العمل والتخصص فيه يؤدي إلى نتائج إيجابية متعددة، منها معرفة كل موظف لواجباته بدقة، وحدود سلطته، ومسؤولياته، وإجادة العمل، وتطويره، وتبسيط الإجراءات، وخفض التكاليف.

د- تلازم السلطة والمسؤولية وتوازنهما Parity of authority and responsibility:

ويعدّ هذا المبدأ من الأمور الأساسية لأي تنظيم سليم. ومفاد ذلك أن مساءلة الموظفين عن الأعمال المسندة إليهم لا تكون مبررة إلا إذا كانت لديهم سلطات لمباشرة تلك الأعمال. وبناءً عليه يقال: «حيث تكون السلطة تكون المسؤولية». مع ملاحظة أن القول لا يمثل سوى جانب من جانبي المبدأ الذي نحن بصدد، إذ يكمن الجانب الثاني في ضرورة التناسب

بين كل من السلطة والمسؤولية، وهذا يعني أنه لا يكفي أن تلازم السلطة المسؤولية، وإنما يجب أن تكون مكافئة لها، ومتوازنة معها، فلا يسيطر أحد الجانبين على الآخر.

هـ- نطاق الإشراف:

ويراد به تحديد الطاقة المثلى للرئيس الإداري في الإشراف الفعال على مرؤوسيه، ذلك أن اتساع حدود هذا الإشراف من شأنه إضعاف إمكانيات الرئيس الإداري في تتبع مرؤوسيه، مما ينعكس سلباً على سير العمل. مع الإشارة إلى أن الوظائف العليا لها طابع ابتكاري؛ مما يعني حاجتها إلى إشراف دقيق، خلافاً للوظائف التنفيذية التي تحتاج إلى إشراف أقل. ومما يؤخذ بالحسبان عند تقدير الحدود المثلى لمسؤوليات الإشراف شخصية كل من الرئيس والمرؤوس، وكفاءة الأخير وخبرته.

أشكال الهياكل التنظيمية الإدارية:

إنّ الهيكل التنظيمي أو كما في الإنجليزية Structure هو مجموعة من العلاقات التنظيمية التي تحددها خريطة العمل، وبالتالي تحدد خطوط السلطة والمسؤولية، وتوضح عمليات التنسيق التي تتم بين الأنشطة المختلفة، وتتمثل بشكل رئيسي في: الهيكل البسيط: غالباً ما يُستخدم في الأعمال الصغيرة. الهيكل الوظيفي أو الهياكل المصفوفة: يضم دوائر الإنتاج، والمالية، والتسويق، والموارد بشرية، والبحث والتطوير، وكذلك التسويق. هياكل الوحدات المستقلة: تستخدم في الشركات شبه المستقلة.

العنصر الثالث من مراحل العملية التسييرية هو التوجيه :

كما هو معلوم بعد استكمال عملية التخطيط و التنظيم المرحتين الاساسيتين و التي عليهما يعتمد التوجيه بدرجة كبيرة اننا يمكن تعريف التوجيه على انه :

لتوجيه هو كافة الأعمال التي يمارسها المدير أثناء تنفيذ المرؤوسين لأعمالهم بهدف تعريفهم وتوجيههم، وتشجيعهم على أداء أعمالهم بكفاءة من أجل تحقيق الأهداف والتأكد من ترجمة الخطط إلى واقع فعلي في ظل الأسس والمبادئ التنظيمية التي تم الاتفاق عليها، كما يهدف المدير من ممارسة وظيفة التوجيه إلى مساعدة المرؤوسين في التغلب على كافة المشاكل التي تواجههم.

ويجب الإشارة إلى أن نوع التوجيه ومقداره يعتمد بدرجة كبيرة على نوع ومقدار التخطيط و التنظيم الذي مارسه المدير مسبقاً، فكلما كان هناك قصور في أداء

وظيفتي التخطيط والتنظيم كلما زادت الحاجة إلى بذل المزيد من الجهد لتوجيه الأفراد أثناء التنفيذ الفعلي للأعمال والعكس صحيح؛ فكلما اتسمت ممارسة المدير لوظيفتي التخطيط والتنظيم بالدقة والشمول والموضوعية، وكلما اتبع إجراءات تنظيمية سليمة وتم رسم خطوط واضحة للسلطة والمسئولية كلما قلت المشاكل التي من المحتمل أن يقابلها المرؤوسون أثناء التنفيذ الفعلي للأعمال، وهذا يقلل من القرارات الفورية التي يضطر المدير لاتخاذها

مكن تعريف التوجيه كالتالي : "التوجيه مجموعة النشاطات التي يتم من خلالها يتم إكساب المرؤوس المعلومات عن الأعمال المطلوب إنجازها ، والإشراف عليها أثناء عملهم ، وتنفيذهم للسياسات التي تم إقرارها" .

انه من الضروري وجود معلومات وعلاقات انسانية حيث ان التوجيه بهذا المعنى يتطلب معلومات تقدم للأفراد ثم التأكد من استخدام المرؤوسين لهذه المعلومات في أداء الأعمال وذلك من خلال الإشراف الأكاديمي أو الإداري ، هذا بالإضافة إلى التعاون بين الرئيس ، والمرؤوس ، والعمل الجماعي والتشاور ، وإقامة علاقات إنسانية ، والإبداع ومعالجة الأخطاء وتفاديها من أجل تطوير الأداء والارتقاء بمسئوليته ، وترشيد الموارد والإمكانيات والطاقة المتاحة"

تعريف آخر للتوجيه :

" حلقة الاتصال بين الخطة الموضوعية لتحقيق الهدف من جهة و التنفيذ من جهة أخرى ، فهو يتضمن كل ما من شأنه أن يؤدي إلى إنجاز الأعمال المطلوبة عن طريق رفع الروح المعنوية والنشاط لدى الأفراد ودفعهم إلى حسن الأداء ، كما يجب أن يكون التوجيه واضحا لا غموض فيه" .

خصائص التوجيه :

للتوجيه العديد من الخصائص منها :

1-وظيفة التوجيه تتعلق مباشرة بإدارة العنصر البشري في المؤسسة .

- 2وظيفة التوجيه تعتبر الوسيلة التنفيذية لتحقيق التعاون بين العاملين في المؤسسة .
 - 3تمارس وظيفة التوجيه بفاعلية أكثر في عمليات القيادة والحفز الإنساني و الاتصال .
 - 4تمكين أهمية التوجيه عندما يكون هناك فهم عام لطبيعة السلوك الإنساني وتوجيهه لتحقيق أهداف المؤسسة
- الخصائص الرئيسية للتوجيه هي كما يلي:

1.وظيفة واسعة الانتشار

يحدث التوجيه على كل مستوى من مستويات المنظمة؛ حيثما توجد علاقة الرئيس – المرؤوس ، يكون التوجيه موجوداً حيث يقدم كل مدير التوجيه لمرؤوسيه.

2.نشاط مستمر :إن التوجيه وظيفة مستمرة لأنها تستمر طوال حياة المنظمة بغض النظر عن التغييرات في المديرين أو الموظفين.

3.ترتيب هرمي تنازلي : يتدفق التوجيه من مستوى الإدارة العليا إلى مستوى الإدارة المباشرة، يمارس كل مدير هذه الوظيفة على مرؤوسه المباشر.

4.العامل البشري

ترتبط وظيفة التوجيه بالمرؤوسين وبالتالي فهي مرتبطة بالعامل البشري؛ ونظرًا لأن العامل البشري معقد وسلوكه لا يمكن التنبؤ به، تصبح وظيفة التوجيه مهمة.

5.نشاط إبداعي

تساعد وظيفة التوجيه في تحويل الخطط إلى أداء؛ فبدون هذه الوظيفة، يصبح الناس غير نشطين وتكون الموارد المادية بلا معنى.

اهمية التوجيه : تبرز أهمية التوجيه في العملية الإدارية في أنه يحقق فوائد متعددة منها:

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

2- يوفر اتصالاً مباشراً بوظائف المرؤوسين ، ويساعد على تلبية احتياجاتهم بالشعور بالرضا عن أعمالهم عندما يحققون المستوى المطلوب للجودة .

3- يتيح الفرصة للمرؤوسين للتغلب على نقاط ضعفهم في الأداء وما يواجههم من مشكلات .

4- يستخدم كوسيلة للنهوض سريعاً للمستخدمين في وقت قصير .

5- إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضماناً لعدم الانحراف عن تحقيق أهداف المؤسسة .

6- يساعد بشكل غير مباشر في تدريب المرؤوسين وتنمية قدراتهم

أدوات التوجيه التسييري :

إن ممارسة وظيفة التوجيه يتطلب توافر عدة أدوات أو وسائل ومن هذه الأدوات والوسائل: القيادة، الدافعية، الاتصال، إصدار الأوامر، اتخاذ القرار، التحفيز وتفويض السلطة، وفي هذا الشأن يُمكن تناول الأدوات على النحو الآتي:

أ- القيادة: تُعد القيادة جوهر وظيفة التوجيه ، وإذا أحسن القائد استخدام الاتصال والعمل على دفع الأفراد للعمل فإنه يصبح الاتصال والدافعية من أكثر الأدوات أو العوامل الحاسمة في تحقيق النجاح القيادي من عدمه

ب- الدافعية : هي المؤثر الداخلي الذي يحرك وينشط ثم يوجه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف معينة، إذ ينبغي على إدارة المؤسسة خلق جو من الأمان والاستقرار والثقة في نفوس العاملين، وعليها أيضاً وضع أهداف سليمة وهيكل تنظيمي متوازن يعمل على تحديد الوظائف والتنسيق الفعال بين أجزاء العمل، كما إن عليها من جهة أخرى تطبيق وسائل رقابية كافية غير مبالغ فيها، والعمل على رفع معنويات الموظف في أداء العمل

ج- الاتصال : يتوقف النجاح في مجال التسيير إلى حد كبير على مقدرة المسير على تفهم الأفراد من جهة وعلى مقدرتهم على تفهم المسير من جهة أخرى، ولا يتفق هذا إلا بالاتصال والذي بواسطته يتم توجيه النشاط في أي تنظيم مهما كان نوعه، ولأن نقل

المعلومات من فرد لآخر يعتبر من الضروريات الجوهرية لما يحدثه من تعديل وتغيير في السلوك وتحقيق للأهداف ويساعد الاتصال الجيد على أداء الأعمال بطريقة أفضل.

د- اتخاذ القرار : تلعب القرارات دوراً كبيراً في إقناع الأفراد لما يجب عمله لتحقيق الأهداف، بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، فلا يجوز فقط أن يكون القرار مصمماً لمساعدة المسير على القيام بعمله بطريقة أسهل وأفضل بل يجب أن يساعد الأفراد على تحقيق أهدافهم وأن يعاونهم في العمل؛ لأن القرار يؤثر على أعمال الأفراد.

العصر الرابع و الاخير من مراحل العملية التسييرية الرقابة :

و هي اخر مرحلة من مراحل العملية التسييرية و هناك من يعتبرها اهم مرحلة لكونها تقيم و تراجع و تعدل و تصحح الاخطاء و تدعم النقاط القوة و نقاط الضعف يمكن تعريف الرقابة الإدارية على أنها: "عملية استراتيجية أساسية هامة بالنسبة للعمليات الإدارية، وذلك لارتباطها بتحديد نجاح مراحل العمل المختلفة من تخطيط وتنظيم وتنفيذ وتقييم، كونها أداة إدارية تتضمن حزمة من الإجراءات التي تقيس الأداء وتتأكد من قيام كل موظف بدوره، وتحدد الأخطاء والانحرافات في سير العمل، ما يجعلها مثل المؤشر الذي يحكم بنجاح العمليات من عدمه، وبما يساعد على تصحيح المسارات الخاطئة من خلال ما تمد به الإدارة العليا من معلومات ونتائج عن الأداء وسير العمل، ويمكن أن توجد على هيئة إدارة رقابة ذاتية داخلية في المنظومة، أو خارجية تتبع جهات عليا في الدولة وتضطلع بدور الرقابة والتدقيق ورصد الأخطاء والتجاوزات وتضع معالجات لازمة لها."

أهمية الرقابة الإدارية بالأخص التي تكون داخل منظومة العمل، وعادة تكون ضمن هيكلها الإداري وتتبع القيادة العليا- تكمن في تركيزها على عناصر هامة تنصدرها عملية ضبط وتيرة العمل وضمان سيره بشكل منظم وصحيح، وقيامها بالتأكد من تحقيق النتائج عبر المتابعة المستمرة، بالإضافة إلى تأثيرها الكبير في الحفاظ على الموازنات ورأس المال البشري. وفي حالة وجود أخطاء أو تجاوزات أو تقاعس في أداء العمل، فإن الرقابة الإدارية تكون أساسا لعمليات الإصلاح والتصحيح. وهنا يُلاحظ بأن المؤسسات التي تفتقر لوجود رقابة إدارية وعمليات ضبط عبر جهة داخلية تقع ضمن هيكلها هي مؤسسات تواجه الوقوع في أخطاء متكررة وعديدة بنسبة كبيرة. ولا يعني ذلك خلو المؤسسات ذات الرقابة الإدارية من الأخطاء، لأن الأخطاء نتيجة ضمنية لمن يعمل مصداقا للمقولة: "من لا يعمل لا يخطئ"؛ إلا أن التعتت في الخطأ والاستمرار عليه مع القدرة على تغييره هو ما يجب العمل على تغييره.

أنواع الرقابة الإدارية:

هناك ثلاثة أنواع رئيسية من الرقابة الإدارية على السلوك في المنظمات، ولكل نوع نظامه الخاص ومعايير، وهي على النحو التالي:

1- الرقابة التنظيمية

الرقابة التنظيمية أو الضوابط التنظيمية هي القواعد الرسمية وإجراءات التشغيل الموحدة التي تبلغ بها إدارة المنظمة جميع وحداتها، وما يحدد تلك الضوابط هي الخطط التي تضعها المنظمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

وتستخدم هذا النوع منظمات الأعمال التجارية، إذ تقيس من خلاله عائد الاستثمار وخفض التكاليف والحصة السوقية، ويُترجم ذلك إلى مقاييس أداء محددة مثل التكاليف القياسية لعرض أسعار المبيعات والميزانيات.

2- الرقابة الاجتماعية

الرقابة الاجتماعية أو الرقابة غير الرسمية هي التي تنطوي على السيطرة على السلوك في المنظمات، دون أن يكون لها معايير مكتوبة صريحة أو سلطة رسمية.

ويأتي اتجاه تلك الضوابط من الالتزام المتبادل بين أعضاء المجموعة وبعضهم البعض، والمثل المشتركة بينهم وهي معاييرهم حول المشاركة والمساعدة وأداء العمل وما إلى ذلك، ويسهل تطبيق ضوابط الرقابة الاجتماعية نظرًا لقبولها بين الأعضاء وامتثالهم لها.

3- الرقابة الذاتية

المقصود بالرقابة الذاتية السيطرة التي يمارسها الفرد على نفسه بهدف تحقيق الأهداف والتطلعات الشخصية.

والرقابة الذاتية تفرض على الأشخاص أهدافًا معينة يسعون بكل قوة لتحقيقها، وبالتالي فإن اتجاه هذه الرقابة يأتي من الأهداف والتطلعات الفردية.

وينتج عن الامتثال للرقابة الذاتية مكافآت ذاتية في المقام الأول وهي شعور الفرد بالبهجة والرضا وإتقانه الذاتي، وكذلك فإن جزاءات عدم الامتثال ذاتية أيضًا، وهي الشعور بالفشل وخيبة الأمل.

تُعد الرقابة الإدارية من أهم العمليات التي تحرص إدارات المنظمات على إدراجها بها، من أجل اكتمال عملية الإدارة بها، ففي المنظمات الكبيرة والمعقدة يصعب وضع معايير دقيقة للأداء، وبالتالي يحتاج المسؤول التنفيذي إلى جميع أنواع المعلومات في الوقت المناسب، ويستخدم الرقابة الإدارية للحكم على مدى دقة المعايير.

وهناك العديد من الأسباب التي جعلت من نظام الرقابة الإدارية ضروريًا في كل منظمة، وتتمثل تلك الأسباب فيما يلي:

1- التحكم في السلوك لتحقيق الأهداف التنظيمية

من خلال نظام الرقابة الإدارية يمكن التحكم في سلوك الأفراد ومنع أخطائهم التي قد تضر بالأهداف التنظيمية للمنظمة.

ويقيس نظام الرقابة الإدارية التقدم المُحرز، كما يكشف عن الانحرافات والإجراءات التصحيحية ويشير إليها، ويحفز المديرين على أن يصبحوا أكثر وضوحًا بشأن الأهداف.

2- التحقق من السياسات

تُستخدم الرقابة الإدارية في التحقق من جودة مختلف الخطط، وقد تكشف عن الحاجة إلى تعديل الأهداف أو إعادة وضع الخطط.

وبخلاف ذلك، توفر الرقابة الإدارية المعلومات التي يستخدمها المديرون في تحديد مدى ملائمة أهدافهم للبيئة المتغيرة.

3- المساءلة الإدارية

تمكّن الرقابة الإدارية المديرين من الاضطلاع بمسئولياتهم، وتفويض السلطة في الوقت ذاته، وذلك من خلال تكليف المدير مرؤوسيه بالمهام، إلى جانب تحقيقه من أداء المرؤوسين للتأكد من استخدامهم السلطة المفوضة على النحو المطلوب.

4- تعزيز الروح المعنوية للموظفين

تطبيق نظام الرقابة الإدارية يخلق جواً من النظام والانضباط في المنظمة، وهو ما يؤدي إلى تعزيز الروح المعنوية للموظفين الذين يستطيعون التنبؤ بما سيحدث لهم.

5- خلق الدوافع داخل الموظفين

عندما يجد الموظفون أن منظماتهم تتبع نظام تحكم سليم يتم من خلاله الحكم على أدائهم وترتبط مكافآتهم بهذا التقييم، تزداد دوافعهم ويسعون لتقديم أفضل أداء.

6- تحقيق الكفاءة والفاعلية في العمليات

عندما تركز الرقابة الإدارية على تحقيق الأهداف؛ فهي تعزز من كفاءة العمليات داخل المنظمة، لأن دون وجودها لن يتحقق المديرون من مدى تقدم الموظفين نحو الأهداف إلا بعد حدوث الفشل.

وبالتالي فإن نظام الرقابة الإدارية يسعى لتقليل الهدر والخسارة، كما يرصد تخصيص الموارد واستخدامها من أجل تحقيق الكفاءة.

أهداف الرقابة الإدارية

تستعين مختلف المنظمات بنظام الرقابة الإدارية لتحقيق مجموعة من الأهداف، والتي تتمثل فيما يلي:

1- قياس التقدم المُحرز

يتحقق نظام الرقابة الإدارية من سير كل عمليات المنظمة وفقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الواضحة، وبالتالي فهو يُستخدم في قياس التقدم المُحرز.

2- الكشف عن الأخطاء

يهدف نظام الرقابة الإدارية إلى الكشف عن الأخطاء والانحرافات عن المسار المُحدد، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التي تصحح من تلك الأخطاء.

3- التغيير

يستعين المديرون بنظام الرقابة الإدارية في اكتشاف وتحديد استراتيجيات التغيير لاتخاذ الإجراءات المناسبة ضد أي تهديد.

وقد تنشأ تلك التغييرات من تحولات السوق أو سياسات حكومية جديدة أو نزول مواد خام جديدة في السوق.

4- اقتراح الإجراءات التصحيحية

يقترح نظام الرقابة الإدارية الإجراءات التصحيحية التي تتخذها إدارات المنظمات من أجل التغلب على الأخطاء وأوجه القصور بها.

عناصر الرقابة الإدارية

هناك ثلاثة عناصر أساسية تحدد مدى نجاح وفاعلية نظام الرقابة الإدارية وهي:

1- الموائمة مع أهداف واستراتيجيات الشركة

لا بد من فهم السياسات والاستراتيجيات والأهداف التشغيلية الحالية للشركة والمُراد تحقيقها، والتأكد من موائمة تلك الأهداف مع أهداف نظام الرقابة الإدارية، حتى يكملوا بعضهم البعض، وبالتالي ضمان تحقيق أقصى قدر من الكفاءة في عمليات المنظمة.

2- الملائمة الكاملة داخل الهيكل التنظيمي

يجب مراعاة الهيكل التنظيمي للمنظمة، وجعل نظام الرقابة الإدارية يتناسب معه تمامًا، من أجل تعزيز هذا النظام.

3- التحفيز عبر أنظمة المكافأة

يجب على المنظمة تحفيز موظفيها على تقديم أفضل أداء وتحقيق مستويات عالية في الكفاءة والإنتاجية، ويتم هذا التحفيز من خلال رصد المكافآت.

خطوات الرقابة الإدارية

وفيما يخص مراحل الرقابة الإدارية، فهي تأتي بترتيب معين لتحقيق الأهداف التنظيمية للشركة وتنفيذ خططها الاستراتيجية، وذلك على النحو التالي:

1- تحديد معايير الأداء

أولى خطوات عملية الرقابة الإدارية هي تحديد معايير الأداء، تلك المعايير التي يتم تكليفها بقسم معين أو عضو فريق، ولا بد من تحقيقها من خلال التعاون والعمل الجماعي.

وتُستخدم تلك المعايير في الحكم على الأداء أو تقييمه للحفاظ على مستوى النتائج، وبالتالي تستطيع الإدارة فهم كيفية تقدم الإنتاج، وهل يسير على الطريق الصحيح أو يحتاج إلى تعديلات.

وتنقسم معايير الأداء إلى نوعين، النوع الأول معايير ملموسة أو محددة، وهي قابلة للقياس ويمكن رؤيتها مثل الوقت والتكلفة والربح والنفقات والنواتج.

والنوع الثاني هي المعايير غير الملموسة أو المجردة، وهي أداء المدير وموقف الموظفين، وغير ذلك.

2- قياس الأداء

من خلال قياس الأداء، يمكن تصحيح أي انحراف عن الخطة سريعاً، ويسهل تطبيق هذه الخطوة عند التعامل مع المعايير الملموسة التي يمكن رؤيتها وحسابها.

وعلى الرغم من صعوبة قياس الأداء غير الملموس نوعاً ما؛ ولكن يمكن قياسه برصد موقف الفريق تجاه عمل المدير، وكيف هي الاتصالات بينهم وبينه، وهل روحهم المعنوية مرتفعة أم لا، وبالتالي يمكن تحديد مدى نجاح المدير في إدارة فريق عمله.

3- مقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء

بعد ذلك تتم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط وتحديد مدى الانحراف، ومن ثم تحليل الفرق بينهما والذي يُسمى التباين.

وإذ لم يكن هناك تباين؛ فهذا يدل على سير الأعمال بصورة جيدة، أما إذا وُجد التباين؛ فإن المدير يتخذ قراره بناءً على درجة الانحراف والتأثير على الأعمال.

4- تحليل الانحرافات

في هذه الخطوة، يتم تحليل البيانات باستخدام الحدود المقبولة، وإذ لم تف بالمعايير؛ فيتعين على المدير معرفة هل هناك حاجة إلى مزيد من التحكم أو من الأفضل تغيير المسار نفسه. وفي حال وجود فجوة بين الأداء المخطط والأداء الفعلي؛ فيجب معرفة السبب في ذلك، ثم تحديد مدى تأثير هذا الانحراف على الأعمال، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة وفقاً لذلك.

5- اتخاذ الإجراءات التصحيحية

بعد تحليل الانحراف وتحديد سببه، يُعد المدير خطة لحل المشكلة من خلال استخدام التدابير التصحيحية، من أجل تقليل الانحراف وضمان استيفاء المعايير.

وبعض المواقف تحتاج إلى إجراءات تصحيحية لإنقاذ الأعمال، والبعض الآخر يحتاج إلى إجراءات تصحيح لتحسين العمليات وإعادة الإنتاج.

الأساليب الحديثة للرقابة الإدارية

1- عائد الاستثمار وهي تقنية يمكن من خلالها قياس مدى فاعلية استخدام رأس المال المُستثمر لتوليد قدرًا معقولاً من العائد، كما يمكن استخدام هذا الأسلوب في قياس الأداء العام للمنظمة أو للإدارات التابعة لها.

2- تحليل النسبة تستخدم المؤسسات أسلوب تحليل النسبة في تحليل مختلف متطلبات النقد ورأس المال فيما يتعلق بالالتزامات الجارية.

وتُصنف النسب التي تستخدمها المنظمات إلى: نسب السيولة، نسب الملاءة، نسب الربحية، نسب الدوران.

3- محاسبة المسؤولية وهي عبارة عن نظام تشترك فيه مختلف الأقسام والشعب والإدارات في المنظمة، ويُصنف هذا النظام على أنه مركز المسؤولية، ورئيسه مسؤول عن تحقيق هدفه.

4- مراجعة الحسابات وهي عبارة عن أسلوب منهجي يُستخدم في تقييم الأداء العام لإدارة المنظمة، للتحقق من مدى كفاءتها وفعاليتها.

5- أسلوب CPM&PERT : تشير PERT إلى تقنية التقييم، وCPM هي طريقة المسار الحاسم، وتفيد تلك التقنيات في التخطيط والتحكم، وتساعد على أداء عددًا من وظائف الإدارة مثل التخطيط، جدولة وتنفيذ مشاريع محددة زمنيًا.

هناك نوعان أساسيان للرقابة الإدارية، الأول هو ما يطلق عليه "الرقابة الخارجية"، والمقصود به وجود جهة مستقلة تحدها القيادة العليا في الحكومة يكون دورها مراقبة وتقييم أداء قطاعاتها المختلفة، وذلك عبر التدقيق بشكل تفصيلي على الجوانب الإدارية والنواحي المالية، بحيث ترصد انحرافات العمل الإداري والأخطاء التي تشوبه، وفي جانب آخر ترصد أية عمليات تجاوز أو هدر أو سوء استخدام للمال العام، وفي كلا الجانبين تضع الجهة المستقلة التي تمارس عملية الرقابة الإدارية والمالية تقاريرها المفصلة بشأن كل ملاحظة، مع اقتراح الحلول والمعالجات، ومن ثم التأكد من تنفيذ القطاعات لهذه التوصيات بهدف عدم تكرار الأخطاء والتجاوزات. وهذا النمط من الرقابة الإدارية بدأ ينتشر في الآونة الأخيرة عبر قيام الدول بإنشاء أجهزة خاصة للرقابة الإدارية والمالية أيضا، وذلك لضمان سلامة سير العمليات وتحقيقها لأهدافها والتأكد من أن الموازنات المالية تصرف في أوجهها الصحيحة المحددة لها.

أما النوع الآخر فمعني بـ"الرقابة الداخلية" وهي التي تقوم بها إدارة داخلية تنفذ عمليات الرقابة وتكون تابعة مباشرة لصانعي القرار والمسؤولين عن القطاعات في أعلى الهيكل الوظيفي، وحتى تتحقق الاستفادة المثلى من الرقابة الإدارية الداخلية لابد وأن تتسم عملياتها

بالجدية والشفافية والوضوح بحيث لا تغفل أية جوانب، ولا تستثني أية كوادر، وأن ترفع تقاريرها بشكل مفصل للجهة العليا مع وضع توصيات معنية بعمليات التصحيح.

وهناك تفرعات أخرى للرقابة الإدارية الداخلية في أية مؤسسة، وهي التي تكون ذات جوانب مختصة بكافة عناصر العمل، مثل الرقابة على الموارد المالية والموارد البشرية وعلى سير الخطط الاستراتيجية والعمليات التشغيلية وعلى تنفيذ المشاريع، وهدفها يكون التأكد من سير كافة الأمور بشكلها الصحيح.

وللتطبيق الأمثل لعمليات الرقابة الإدارية، هناك عدة وسائل يتم تطبيقها كأدوات قياس تساعد في عملية الرقابة ووضع الملاحظات ومن ثم التقييم، وأشهرها اعتماد التقارير الإدارية لكل فرد في المنظومة، والتي من المهم أن توضع بناء على معايير للأداء مرتبطة بأهداف رئيسية وتكون قابلة للقياس والتحقق، وهذه العملية تساعد على بيان مستوى أداء كل موظف على حدة، مع منح مجال للتوجيه والإرشاد والتصحيح. بموازاة ذلك يكون الإشراف الإداري المبني على المتابعة لسير العمل أحد الأدوات الهامة التي يتم الاعتماد عليها في عملية الرقابة الإدارية، وهنا يكون دور الإدارة الوسطى من المدراء والمسؤولين والمشرفين أساسيا في متابعة التنفيذ والتقييم، بما يجعلهم عوامل مساعدة للجهة التي تضطلع بعملية الرقابة الإدارية الشاملة، مع ملاحظة أن الإشراف الإداري المستمر يساهم بشكل كبير في عملية تصحيح أية انحرافات وضبط للأداء وتعزيز عمل الموظفين وتمكينهم ومساعدتهم على مواجهة الصعوبات والتغلب على المعوقات

نظام المعلومات و دوره في الرقابة :

نظم المعلومات الإدارية

ماهو النظام ؟

1- مفهوم النظام : هو مجموعة من العناصر التي تتكامل مع غرض مشترك لتحقيق احد الأهداف.

– (Input - processing – output – feedback) 2- عناصر نظم المعلومات الإدارية:

ا- المدخلات : و هو الحصول على العناصر و تجميعها و إدخالها للنظام قصد عملية المعالجة . و تتباين المدخلات بحسب نوع النظام فمدخلات النظام الإنتاجي مواد خام و مدخلات نظام المعلومات بيانات و مدخلات النظام التعليمي الطلبة والأساتذة والإجراءات التعليمية .

ب- معالجة البيانات: وهي العملية التي تحول المدخلات إلى مخرجات. فهي العمليات الحسابية والمنطقية لمعالجة البيانات و تحويلها إلى المعلومات في نظام المعلومات والعمليات الإنتاجية بالفندق لتحويل المواد الأولية إلى سلع وخدمات في النظام الفندقي, وبمعنى آخر () تتم معالجة البيانات وفقاً لبرامج معدة مسبقاً والتي قد تحتوي على :

1- التصنيف (Classification)

2- ترتيب (Sorting)

3- تجميع (Calculating)

4- تلخيص (Summarizing)

5- تفسير (Interpreting)

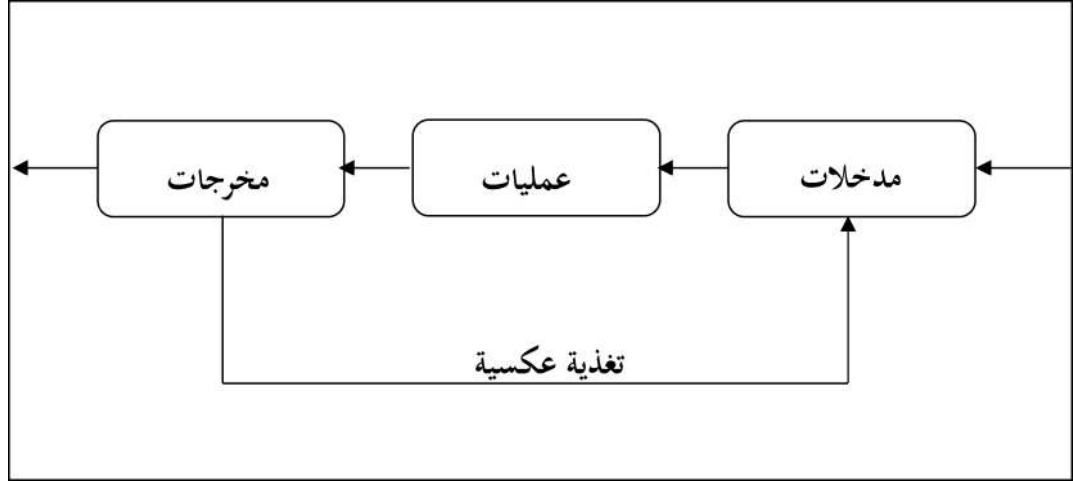
6- تحديث (Updating)

7- تدمير (Destroying)

ج- المخرجات : هي كل ما ينتج عن النظام نتيجة عمليات المعالجة من معلومات ، منتجات ، خدمات, والتي يستفيد منها صانع القرار (المدير- الموظف).

د- التغذية العكسية : تقتضي عملية ضبط النظام وجود رقابة على جميع عناصر النظام ويعبر عنها بالتغذية العكسية و هي عبارة عن ردود الأفعال السلبية أو الايجابية عن

مخرجات النظام ,ويمكن التأكد من جودة مخرجات النظام من خلال مقارنة المخرجات بمعايير محددة مسبقا للأداء ثم تغذية النظام بنتائج هذه المقارنة ، إن الهدف من عملية التغذية العكسية الحفاظ على مستوى أداء النظام و معالجة الانحرافات ، مما يساهم في وصول النظام إلى حالة من التوازن و الاستقرار .



عناصر نظام المعلومات الإدارية

خصائص نظام المعلومات الادارية:- يتصف النظام بمجموعة من الخصائص يمكن تحديد

أهمها :-

1. **هدف النظام :-** لا بد أن يكون لكل نظام في الكون هدف يسعى إلى تحقيقه وإلا لا مبرر لوجوده و بعد تحديد الهدف العام للنظام يمكن أن نحدد الأهداف الفرعية لكل عنصر من العناصر المكونة للنظام التي يجب أن تعمل معا وبتناسق تام ليحقق كل عنصر هدفه الذي يسهم في تحقيق الهدف العام لنظام .
على سبيل المثال الفنادق لديها هدف عام هو إنتاج سلع وتقديم خدمات وكل قسم في الفندق له هدف فرعي مثل قسم الإنتاج ، التسويق ، الموارد البشرية حيث مجموع أهداف هذه الأقسام يساوي الهدف العام للفندق .
2. **مستويات النظام:-** يحتوي كل نظام في الكون على عدد من النظم الفرعية مجموعها يمثل النظام الكلي العام و لأغراض الدراسة والتحليل يفضل أن نحدد النظام العام ثم

نحدد النظم الفرعية بداخله ومخرجات كل نظام فرعي تكون مدخلات لنظام فرعي آخر كما أن انتقال مخرجات أي نظام فرعي لتصبح مدخلات لنظام فرعي آخر يتم عبر حدود كل نظام فرعي مثال مخرجات قسم الإنتاج هي سلع وخدمات تكون مدخلات مثلا لقسم التسويق لغرض بيع هذه السلع .

3. الكلية والشمول :- أن النظام ككل واحد ليس مجرد مجموع أجزائه وعناصره انه في الواقع نتاج تفاعل الأجزاء والمكونات والأجزاء وينتج منها نظاما يقوم على قاعدة التفاعل والتكامل المتبادل لمكوناته وعناصره أو نظمه الفرعية . كما يجب النظر إلى كل نظام فرعي على انه جزء من كل أي التأكيد على النظرة الكلية والابتعاد عن النظرة الجزئية في علاقة أجزاء النظام بالنظام الكلي .

4. التكيف :- يقصد به قدرة النظام على الاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية ، و النظم المفتوحة وشبه المفتوحة تمتاز بقدرتها على الاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية وتعتبر النظم شبه المفتوحة أكثر قدرة على التكيف والوصول على حالة التوازن من خلال علاقتها بالبيئة الخارجية وذلك بسبب قدرتها على السيطرة على متغيرات البيئة الخارجية من خلال عملية التغذية العكسية والرقابة .

5. حدود النظام :- للنظم حدود وهمية أو افتراضية أو تنظيمية ولكنها غير مادية في معظم الأحيان تفصل النظام عن بيئته الخارجية ، والنظام عن غيره من النظم التي تعمل في البيئة نفسها . إن كل نظام بما في ذلك نظام المعلومات يعمل ضمن إطار تنظيمي معين و أن كل ما هو خارج يمثل البيئة الخارجية . و إن تحديد حدود النظام يساعدنا في تحديد الصورة الكلية للنظام وعزله عن الأنظمة الأخرى أضافه إلى سهولة دراسته و تحليله .
ومن الأمثلة على حدود النظام السياج الذي يحيط بالمبنى لإحدى الفنادق ولكن مع ظهور مواقع للفنادق على الانترنت أصبح من الصعوبة تحديد حدود أي منظمة خاصة تلك التي ليس لها موقع مادي فقط موقع على الانترنت.

البيانات ، المعلومات ، المعرفة

البيانات Data : هي مواد و حقائق خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة و مفيدة ، أو هي (مجموعة من الحقائق و المشاهدات قد تكون

أرقاماً أو كلمات أو رموز أو حروفاً) و من الأمثلة على ذلك كميات الإنتاج ، حجم المبيعات ، أسماء الطلبة ، أعداد الطلبة . و يمكن أن تجمع عن طريق الملاحظة أو المشاهدة وتخزن بأسلوب معين و يمكن أن تعبر عن حقائق حالية أو تاريخية أو مستقبلية.

Information: المعلومات

هي مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة ، أو هي بيانات تمت معالجتها ثم تطبيقها وتحليلها وتنظيمها و تلخيصها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها حيث أصبحت ذات معنى لمستخدميها ، مثال على ذلك معلومات عن مبيعات الفندق موزعة حسب السنوات و نسب الأرباح و الكلف.

Knowledge: المعرفة

هي عبارة عن معلومات تم تنظيمها ومعالجتها لتحويلها إلى خبرة أو معرفة مبتكرة لا تعرف عنها شيء من قبل ، أو تصف شيئاً يوسع من معارفنا السابقة أو يعدل منها ، أو هي الحصيلة النهائية لاستخدام المعلومات من قبل صناع القرار والمستخدمين الذين يحولون المعلومات إلى معرفة و عمل مثمر يخدمهم و يخدم مجتمعهم ، فإنتاج منتج لأول مرة أو ابتكار طريق جديدة في التسويق أو الإنتاج يعبر عنه بالمعرفة .

نظام المعلومات الإدارية :-

يعرف نظام المعلومات الإدارية : " بأنه مجموعة من العناصر المتداخلة أو المتفاعلة بعضها مع بعض و التي تعمل على وظائفهم مثل أنواع البيانات والمعلومات وتعمل على معالجتها وتخزينها و بثها وتوزيعها على المستفيدين (المدراء - الموظفين) لغرض دعم عملية اتخاذ القرار وتأمين السيطرة على المنظم" ، إضافة إلى أن نظام المعلومات يقوم بتحليل المشكلات وتحديد البدائل الملائمة لحلها كما يقوم بتوفير قاعدة بيانات للأنشطة المنظمة والبيئة المحيطة بها لدعم متخذي القرار(المدراء - الموظفين) كما أنه ليس شرطاً أن يكون نظام المعلومات محوسب يمكن أن يكون يدوياً في كل عملياته (الإدخال ،

المعالجة ، المخرجات) حيث تستغرق وقتا وجهدا و تكون أحيانا أقل دقة لذلك ظهرت الحاجة إلى النظم المحوسبة ، وأصبح يطلق مصطلح (نظم المعلومات المحوسبة).

و يمكن تحديد تعريف نظام المعلومات: " بأنه مجموعة من العناصر البشرية والآلية التي تعمل معا على تجميع البيانات ومعالجتها وتحليلها وتبويبها طبقا لقواعد وإجراءات مقننة لأغراض محددة بغرض إتاحتها لصانعي القرارات على شكل معلومات ملائمة .

وعرفته جمعية نظم المعلومات الأمريكية : " بأنه نظام يتكون من نظام معلومات يقوم بجمع وتنظيم وإيصال وعرض المعلومات لاستعمالها من قبل الإدارة في مجالات التخطيط والرقابة على الأنشطة التي تمارسها الوحدة التنظيمية".

فوائد نظام المعلومات الإدارية :-

تقدم نظم المعلومات الإدارية العديد من الفوائد لمتخذي القرار كما تساعد العاملين في المنظمة على أدائهم لوظائفهم ، ومن أهم الفوائد التي يمكن أن تقدمها نظم المعلومات الإدارية :-

1- تقديم المعلومات إلى المستويات الإدارية المختلفة لمساعدتها في اتخاذ القرار.

2- تقديم المعلومات لجميع العاملين لمساعدتهم في أداء أنشطتهم الوظيفية .

3- المساعدة في تقييم أنشطة المنظمة و إجراء عملية الرقابة .

4- مساعدة المدراء على التنبؤ بالمستقبل بالنسبة لجميع أنشطة المنظم .

5- حديد قنوات الاتصال بين الوحدات الإدارية المختلفة لتسهيل عملية استرجاع البيانات .

6- حفظ البيانات لغرض إتاحتها عند الحاجة لمستخدميها.

7- نظم البرامج سابقة الإعداد.

مكونات نظم المعلومات الإدارية :-

تستخدم معلومات عديدة الموارد وتشمل الأفراد (من مستفيدين ومختصين) والأجهزة (من آلات ووسائط) و البرمجيات للقيام بنشاطات تشمل الإدخال و المعالجة و الإخراج و التخزين والضبط لتحويل موارد البيانات إلى منتجات معلومات

كما يمكن توضيح مجموعة من المفاهيم الأساسية :

- 1- الأفراد والأجهزة والبرمجيات والبيانات هي الموارد الأساسية الأربعة لنظم المعلومات.
- 2- موارد الأفراد تشمل المختصين والمستفيدين من نظم المعلومات ، وموارد الأجهزة تشمل الآلات و الوسائط ، وموارد البرمجيات تشمل البرامج والإجراءات ، وموارد البيانات يمكن إن تشمل قواعد البيانات والمعرفة.
- 3- يقع تحويل موارد البيانات إلى منتجات معلومات للمستفيدين عن طريق معالجة البيانات.

: موارد نظام المعلومات الادارية :

1- موارد الأفراد : وتشمل هذه الموارد المستفيدين و المختصين في نظم المعلومات.

*المستفيدون أو (المستعملون) هم أفراد يستعملون نظام المعلومات أو يستفيدون من المعلومات التي ينتجها هذا النظام. ويمكن أن يكونوا محاسبين أو عملاء أو مدراء.

* المختصون في نظم المعلومات هم أفراد وظيفتهم تطوير و تشغيل نظم المعلومات و يشملون محللو النظم، و إداريو قواعد البيانات، و المختصون في الشبكات، و المبرمجون، و مشغلي الحاسب.

المختصون في نظم المعلومات : هم

1- **محللو النظم :** يعملون مع المستخدمين في تطوير نظم جديدة و تحسين النظم الموجودة. ويكون محللو النظم خبراء في تعريف المشاكل، و إعداد توثيق مكتوب عن كيف سيساعد الحاسب في حل المشكلة.

ب- إداريو قواعد البيانات: يعملون مع المستخدمين و محلي النظم في إنتاج قواعد البيانات التي تحتوي على البيانات اللازمة لإنتاج معلومات المستخدم.

ج- المختصون في الشبكات : يعمل مع محلي النظم و المستخدمين في عمل شبكة اتصالات البيانات التي تربط موارد حوسبة واسعة الانتشار مع بعضها بعضاً.

د- المبرمجون: يستخدمون التوثيق المعد من قبل محلي النظم في كتابة شفرة التعليمات التي تسببت في تحويل البيانات إلى معلومات لازمة للمستخدمين.

هـ- المشغل : يقوم بتشغيل معدات الحوسبة الكبيرة مثل الحاسبات الكبيرة. ويراقب المشغلون الشاشات ، ويغيروا الصيغ الورقية في الطابعات ، و يديروا مكتبات تخزين الشرائط و الأقراص ، و يؤديوا مهام شبيهة أخرى.

2- موارد الأجهزة : ويشمل كل الأدوات المستعملة في معالجة البيانات, ومن أهم هذه الأجهزة :

***نظم الحاسب :** و هي المتكونة من وحدة المعالجة المركزية و من تشكيلة الأجهزة الملحقة.

***الأجهزة الملحقة بالحاسب:** وهي أدوات مثل لوحة المفاتيح أو الفأرة لإدخال البيانات أو الأوامر، و الشاشة أو الطابعة لإخراج الملعونات، و الأقراص الممغنطة أو البصرية لتخزين موارد البيانات.

***شبكات الاتصال عن بعد:** و هي تتكون من أنظمة حاسب و معالجات اتصالات عن بعد مهمتها إتاحة قدرات الحاسب في كل مكان في المنشأة.

3- موارد البرمجيات : ويشمل كل ماالنظام من تعليمات الخاصة بمعالجة البيانات، ومن أهم هذه الموارد يمكن إن نذكر ما يلي :-

• ***برمجيات النظام :** مثل برنامج نظام التشغيل و هو يتحكم في عمليات نظام الحاسب و يدعمها.

*برمجيات التطبيق: وهي برامج توجه المعالجة نحو استعمال معين للحاسب من طرف المستخدمين مثل برنامج جدول الرواتب و برنامج تحليل المبيعات.

*إجراءات البيانات: عمليات تشغيل للأشخاص الذين يستعملون نظام المعلومات ، مثل تعليمات حول تعبئة نموذج أو حول استعمال حزمة برامج.

4- موارد البيانات :وتشمل على :

*قواعد البيانات : و هي تحفظ بيانات منظمة تمت معالجتها.

*قواعد النماذج : و هي تتسع لنماذج مفاهيمية و رياضية و منطقية تمثل علاقات أعمال أو روتينيات حسابية أو تقنيات تحليلية.

*قواعد المعرفة : وهي تخزن علما في أشكال متنوعة مثل الحقائق و قواعد الاستنتاج حول مواضيع مختلفة.

العوامل المؤثرة في تطور نظم المعلومات الإدارية :

لم تظهر نظم المعلومات من فراغ وإنما جاءت نتيجة متغيرات جذرية ونوعية هائلة ووليدة عوامل موضوعية شكلت قوى محفزة لتطال مكان وأدوات وتقنيات جديدة تواكب التحديات الكبيرة التي أفرزتها البيئة الاجتماعية والاقتصادية المتغيرة في العالم. وإذا كانت نظم المعلومات وليدة تلاقي علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات بحقول الإدارة والتنظيم وبحوث العمليات والأساليب الكمية والعلوم الأخرى فإن هذه النظم هي أيضا وليدة عوامل عدة ساهمت في صياغة العالم الذي نعيش هذه العوامل هي :

1- انبثاق ثورة المعلومات المعرفة:- نحن نعيش في عصر انفجار المعلومات المعرفة ويعبر عن هذه الثورة النمو المستمر في تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات وتحول العالم إلى قرية صغيرة حيث تتدفق المعلومات من خلال شبكة الانترنت متجاوز الحدود الجغرافية وقيود المكان . وكان من نتائج هذه التحولات انبثاق اقتصاد المعرفة ومجتمع المعرفة حيث انتقال مفاتيح القوة من المادة الخام ومن الآلة إلى المعرفة .

2-تكنولوجية الانترنت والشبكات:- إن شبكة الانترنت هي اكبر تقدم تكنولوجي منذ اختراع

آلة الطباعة قبل 500 عام . حيث أدى إلى ظهور نماذج أعمال جديدة مثل التجارة الإلكترونية أو الأعمال الإلكترونية إضافة إلى ظهور مفهوم الشركات الرقمية، حيث ساهم الانترنت في تحسين جودة الخدمة و تقليل كلفة أدائها ، حيث دفعت الشركات إلى إعادة النظر في الكيفية التي تدار بها أعمالها .

3-انبثاق نماذج الأعمال الإلكترونية :- أفرزت تكنولوجية المعلومات نماذج لم تكن معروفة

سابقا من حيث مضمون النشاط وهياكله فكل مكان سائدا سابقا من نماذج أعمال تقليدية في دنيا الأعمال يجري الآن إعادة تشكيله وفي بعض الأحيان يجري تفكيكه بهدف إعادة تشكيله وهندسته من جديد ، ويمثل الانترنت والشبكات الرقمية أهم وسيلة تكنولوجية تساهم اليوم في خلق وتطوير نماذج أعمال جديدة ، حيث تعتبر نماذج الأعمال هذه عامل رئيسي في تطوير نظم المعلومات الإدارية .

4-تسارع التغيرات كميا ونوعيا في بيئة الأعمال:- نعيش في عالم متغير في كل نواحيه و

مظاهره و يتسارع التغير في هذا العالم إلى الحد الذي تتلاشى فيه الحدود الفاصلة للزمان والمكان. أي تتلاشى الفواصل بين ما هو قديم وبين ما هو جديد. ويظهر هذا التغير بوضوح في البنية التكنولوجية والاقتصادية و الاجتماعية المتغيرة في العالم . في ظل هذه التغيرات فان جوهر المنافسة والميزة التنافسية يكمن في قيمة المعلومات الضرورية التي يقوم بإنتاجها نظام المعلومات الإدارية في عالم المنافسة والتطور ، وأن قيمة المعلومات لم تعد كافية لوحدها إذا تحتاج إلى مزيج من عناصر ومكونات لإنتاج قيمة مضافة أخرى هي المعرفة ، فالمعرفة ضرورية ووجود نظم المعلومات في منظمات الأعمال هو تعبير عن الوعي بهذه الضرورة.

5- العولمة : تتضح ظاهرة العولمة في بعدها الاقتصادي من خلال ظهور الشركات

الكونية وتزايد تأثير الشركات المتعددة الجنسية والاندماج المتزايد لاقتصاديات العالم المتقدم . وإذا أخذنا ظاهرة الشركات الكونية سنجد إنها تتوجه إلى العالم كسوق واحدة وتعمل في ضوء استراتيجيات كونية تشمل التصنيع ، التسويق ، التمويل ، وتستخدم هذه الشركات

نظم معلومات عالمية من خلال شبكة الانترنت لإدارة وتوجيه عملية توزيع منتجاتها وخدماتها .

لذا يمكن القول أن اكبر مظاهر العولمة تجسيدا في مثل هذه المنظمات هو استخدام نظم المعلومات العالمية التي تستخدمها الشركات الدولية لإدارة عملياتها في كل أنحاء العالم . أن ما تحتاجه منظمات الأعمال هو التعامل مع حقائق السوق وقواعد المنافسة والمشاركة في لعبة الأعمال ولكن بعد التسلح بنظم المعلومات و تكنولوجيا الاتصالات.

نشاطات نظام المعلومات الإدارية :

1- إدخال موارد البيانات : البيانات حول المعلومات التجارية وغيرها من الأحداث يجب حفظها وإعدادها للمعالجة. ومن أمثلتها لوحة المفاتيح ، الفأرة ، الماسح الضوئي.

2- معالجة البيانات لإنتاج المعلومات : عادة ما تمارس نشاطات على البيانات مثل الحساب والمقارنة و الترتيب والتصنيف والتلخيص. وهذه النشاطات تمكن من تنظيم البيانات وتحليلها ومعالجتها وبالتالي تحويلها إلى معلومات للمستخدمين. ويجب الحفاظ على جودة البيانات المخزنة وذلك لاستمرارية عمليات التصحيح والتجديد.

3- إخراج منتجات المعلومات : المعلومات في أشكالها تبث إلى المستخدمين و تتاح إليهم إنشاء أداء نشاط الإخراج . وهدف نظم المعلومات هو إنتاج منتجات المعلومات المناسبة للمستخدمين مثل شاشة الحاسوب أو الطابعة .

4- تخزين موارد البيانات : التخزين من احد النظم الأساسية المكونة لنظم المعلومات، والتخزين هو نشاط نظام المعلومات الذي يحتفظ بالبيانات بطريقة منظمة لاستعمال لاحق. مثل الملف وقاعدة البيانات.

5- ضبط أداء النظام : يفترض في نظام المعلومات أن ينتج تغذية مرتدة (التغذية العكسية) عن نشاطات إدخاله ومعالجته وإخراجه وتخزينه. وهذه التغذية العكسية يجب أن تقيم

وتراقب لتحديد ما إذا كان أداء النظام متوافقاً مع المعايير المثبتة. وعلى ضوء ذلك تعدل بعض نشاطات النظام لضمان إنتاجه المعلومات المناسبة للمستفيدين (المدراء - الموظفين).

* المدارس التسييرية :

عرف الفكر التسييري ثلاث مراحل و كل مرحلة تتميز بسيطرة نوع من خاص من التسيير

اولا المدرسة الكلاسيكية :

مبادئ وخصائص وملاحظات على التفكير الكلاسيكي للإدارة

في الصفحات القادمة سنتطرق الى أهم مبادئ وخصائص التفكير الكلاسيكي للتسيير وهي ما يلي :

1. ظهر التفكير الكلاسيكي مع ظهور الثورة الصناعية.
2. اتجه الفكر الكلاسيكي للبحث عن كيفية زيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة.
3. اعتمد الفكر الكلاسيكي على المنطق والرشد في دراسة مشكلات العمل.
4. ركز معظم الفكر الكلاسيكي على إدارة العمل.
5. استخدام الفكر الكلاسيكي دراسة الحركة ودراسة الزمن كأدوات إدارية.
6. اهتم الفكر الكلاسيكي بالبحث عن مبادئ جيدة للإدارة، مبادئ جيدة للتنظيم.
7. تصور الفكر الكلاسيكي أن زيادة الإنتاجية تأتي عن طريق تقسيم العمل والتخصص وتدريب العمال فقط.
8. افتراض الفكر الكلاسيكي أن احتياجات العمال بسيطة ومحددة فقط في الأجر المادي.
9. كانت أهم مبادئ الفكر الكلاسيكي هي التخطيط والتنظيم والرقابة الدقيقة كمعادلة أساسية لزيادة الإنتاجية.
10. أوصى أصحاب الفكر الكلاسيكي بأن يقوم المدير بتطبيق ما توصلوا إليه في جميع المواقع الإدارية في جميع الأزمنة أي أن أفكارهم الإدارية صالحة للتطبيق باستمرار.

هي مدرسة تميزت بالسيطرة و النظرة السلبية للعمال و كذا سيطرة الفكرة القائلة كل ما ينتج يباع و هو ما أدى بهذه المدرسة بالاهتمام بالكفاءة الانتاجية على حساب الجوانب الاخرى المتعلقة بالمؤسسة و محيطها و الزبائن . و هي تحتوي على ثلاث مدارس :

المدرسة العلمية بقيادة فريديريك تايلور :

تعريف المدرسة الكلاسيكية:

بدايةً لابد لنا أن نعرف معنى كلمة كلاسيكية (CLASSIQUE) إذ يخطئ الكثيرون باعتقادهم أن معنى الكلمة هو(الشيء التقليدي أو القديم) . لكن في الواقع أن معنى كلاسيكي هو الطراز الأول أو المثالي أو النموذجي أو الممتاز وهي كلمة يونانية الأصل و المدرسة الكلاسيكية ظهرت في القرن الثامن عشر، إذ أثمرت مجهوداتهم وآلت إلى قيام مدرسة اقتصادية عريقة تعرف تحت اسم المدرسة الكلاسيكية في بريطانيا وعاشت حوالي مئة عام، حيث أعترف لها بالسبق في معالجة القضايا الاقتصادية ترقى إلى درجة الكمال واليقين. وتميزت المدرسة الكلاسيكية بالبعد عن الدوافع الشخصية والأخلاقية وبالاعتماد على أدوات التحليل المنطقي وبتجاهاتها الموضوعية في التحليل. وبهذا أعطت الاقتصاد صفته العلمية الحديثة التي عرف بها منذ ذلك الحين

المطلب الثاني: نشأة المدرسة الكلاسيكية:

ظهرت المدرسة الكلاسيكية والتي تمثل الرافد الاول من الفكر الاداري في اواخر القرن الثامن عشر, وتعتبر نتاج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال هذه الفترة وفيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها المدرسة:

*مرحلة ظهور الثورة الصناعية: أبرز ما تميزت به هذه الفترة تبرزه من خلال النقاط

التالية:

- 1) التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال.
- 2) ظهور مبدأ التخصص والتقسيم العملي للعمل.
- 3) تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع.
- 4) إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة والطاقة العاملة.

*مرحلة الثانية ظهور حركة الإدارة : كان من أبرز مهندسي هذه المرحلة المهندس الأمريكي فريدريك تايلور بعرضه لفكرة التقسيم المنهجي للعمل والمبادئ الأربعة للإدارة إلى جانبه "فرنك جلبرت" و"وهنري جانت" و'هنري فايول" و"ماكس ويبر" من خلال بعض الإضافات إلى أفكار تايلور حيث كانت البوادر الأولى لميلاد المدرسة الكلاسيكية

*مرحلة نمو المنظمات العمالية والوعي القومي : كان ظهور ونمو النقابات والمنظمات العالمية نتيجة حتمية للرد على ممارسات الإدارة وبدا الإنسان يتخلى عن أفكار العشوائية في تسيير الإدارى وكان تأثيره لمبادئ تايلور وبذور الأولى في ظهور الكلاسيكية هناك العديد من الأسباب تفسر الاهتمام المتزايد نشأة الكلاسيكية كوظيفة إدارية متخصصة وكفرع من فروع علم الإدارة وتحملها فيها فيما يلي:

*التوسع الصناعي الذي تم في العصر الحديث حيث ساهم في ظهور أشياء جديدة لم يعرفها الإنسان من قبل

*زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال ورجال الأعمال عن طريق إصدار القوانين.

مفهوم الإدارة في ظل المدرسة الكلاسيكية

عرفها فريدريك تايلور Fredrick Taylor من مواليد الولايات المتحدة الأمريكية مارس 1856 عمل في أحد مصانع الحديد في ولاية فيلادلفيا مهندسا، وأثناء عمله لاحظ انخفاض الإنتاجية وضياح الوقت والجهد والمواد دون تحقيق فائدة إنتاجية، وسرعان ما قام بإجراء التجارب الميدانية من أجل زيادة الكفاءة الإنتاجية، ونشر تجاربه بعد ذلك في كتابه المعروف بمبادئ الإدارة العلمية عام 1911 هو أبو الإدارة العلمية

الإدارة هي المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها

1- هنري فايول: 1841-1925.

نظرية التقسيمات الإدارية:

في نفس الوقت الذي بدأت فيه أسس ومبادئ الإدارة العلمية تحتل مكانتها في الدراسات و الأعمال الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية، كان هنري فايول في فرنسا يقدم اسهاماته في الحقل الإداري عن طريق مبادئ الإدارة وعليه فإنه كان الأول في الكتابة عن نظرية الإدارة التنظيمية ومؤسسها الحقيقي، وقد أشار إلى ذلك سميدر Smither سنة 1988 في كتابه الموسوم "علم انفس العمل و الأداء الانساني".

وتختلف مدرسة العمليات الإدارية لهنري فايول عن نظيرتها حركة الإدارة العلمية لتايلور من ناحية جوهر اهتماماتها، فاهتمام الأولى كان يتمثل في دراسة وتحليل الوظائف الإدارية، في حين أن اهتمام الثانية كان يتمثل في تحليل العمل اليدوي ودراسة الحركة والزمن، وبمعنى آخر إن اهتمام فايول كان منصبا على الإدارة العليا، فقد كان ينظر إلى الإدارة من أعلى التنظيم إلى أسفله في حين كان اهتمام تايلور منصبا على الإدارة الدنيا فقد كان ينظر إلى الإدارة من أدنى التنظيم إلى أعلاه.

ونظرة فايول إلى الإدارة من هذه الزاوية تعود أساسا إلى طبيعة عمله، فقد بدأ حياته المهنية كمهندس متخرج وشغل مناصب إدارية عالية منها على وجه الخصوص منصب المدير العام لمدة ثلاثين سنة لمجموعة شركات التعدين المعروفة باسم شركة كومنتري الفرنسية.

وظائف المنظمة الصناعية عند هنري فايول:

اهتم فايول بالالتزامات والواجبات الإدارية الخاصة بالتنظيم، كما اهتم كذلك بتقسيم الوظائف إلى أنشطة:

1. النشاط الفني: كالإنتاج أو تصنيع سلعة جديدة أو استخراج ما له قيمة.
2. النشاط الاقتصادي أو التجاري: كالتبادل و البيع و الشراء.
3. النشاط المالي: ويتصل بترشيد الانفاق وحسن استخدام المال على الوجه الأمثل.

4. الوظيفة التأمينية: وتشمل حماية الممتلكات وتأمين أفراد القوى العاملة.

5. الوظيفة المحاسبية: وتشمل طرق المحاسبة، أعمال الجرد و إعداد الميزانيات، واستخراج التكاليف، وعمل الاحصائيات.

6. الوظيفة الإدارية أو النشاط الإداري: واعتبرها فايول إحدى الوظائف الضرورية في كل مشروع و أبرز أهميتها بين الوظائف الأخرى، ذلك أن العادة قد جرت في المشروع الخاص الذي يسعى بالضرورة إلى تحقيق أعلى قدر ممكن من الربح إلى إهمال هذه الوظيفة و إعطاء كل الاهتمام إلى الوظائف الخمسة الأخرى أي الوظائف الغير إدارية باعتبارها أكثر تعلقاً بالعملية الانتاجية.

مبادئ الإدارة عند فايول:

وضع فايول أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة يراها أساسية لنجاح أي إدارة، وهي: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، النظام والانضباط، وحدة الامر او الرئاسة، وحدة التوجيه، خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة، مكافأة العاملين، المركزية، تدرج السلطة، الترتيب والتنظيم، المساواة والعدل، ثبات العاملين، المبادرة، التعاون والعمل الجماعي.

من جهة أخرى فقد ركز فايول في كتابه على أهم السمات أو الخصائص الواجب توافرها في المدير حيث قام بتقسيمها إلى سمات عقلية وبدنية وعقلية وفنية وتربوية وسمات تتعلق بالخبرة والممارسة.

وعلى الرغم من فوائد مدرسة مبادئ الإدارة وما أحدثته من تأثير إداري في الفترة من 1930-1950، إلا أنها تنسم بالنمطية في التعامل مع مشكلات التنظيم، كما أنها تفتقد للتعميم وتنسم بالطابع النظري حيث تشترك مع الإدارة العلمية والنموذج البيروقراطي في إهمال الجوانب الاجتماعية و النفسية والنظر إليها باعتبارها عوامل تأثير ثانوية في ظل فكر التنظيم المادي الذي يتسم بالرشد.

عناصر الإدارة عند فايول:

- يرى فايول أنه لابد من تطبيق وتنفيذ العناصر التالية التي عرفها بعناصر الإدارة:
- 1- التخطيط: يرى فايول أن التخطيط يتطلب قيام المدير بدراسة مختلف التغييرات المستقبلية المتوقعة، ثم يضع الخطة اللازمة للعمل بها. ويتأكد من أن الخطة تتضمن الوحدة والاستمرارية والمرونة والدقة.
 - 2- التنظيم: يرى فايول أن التنظيم يتكون من عملية بناء كيان مزدوج (بشري، مادي) يراعي فيه المدير صلاحية الأفراد، والمعدات لتحقيق أهداف المنظمة وفقاً للخطة الموضوعية في حدود مواردها واحتياجاتها.
 - 3- القيادة: ويقصد بها فايول الإبقاء على الأفراد العاملين بالمنظمة في نشاط دائم لتنفيذ وظيفة التنظيم وذلك بالإشراف الفعال.
 - 4- التنسيق: ينظر إليه فايول على أنه تحقيق الانسجام بين أوجه النشاط في المنظمة بقصد تيسير عملها وتحقيق نجاحها. ويتناول الجوانب المادية والاجتماعية والوظيفية للتأكد من ملاءمتها فيما تقوم به من مهام وقدرتها على أداء ذلك بصورة اقتصادية.
 - 5- الرقابة: وهي عملية التأكد من أن كل شيء قد تم إنجازه، وفقاً للخطة الموضوعية والأوامر الصادرة، على أن يصاحب ذلك مكافأة المجددين وفرض العقوبات عند ارتكاب الأخطاء.

ماكس فيبر :

مفهوم البيروقراطية

مصطلح البيروقراطية من مقطعين هما : اولاً ، بيرو — Bureau بالفرنسية ويعني المكتب، الثاني : قراطية Cracy باليونانية وتعني حكم، أي أن البيروقراطية تعني "حكم المكتب"؛ والبيروقراطية تشير إلى نظام حكومي يتسم بالتخصص والالتزام بالقواعد

الثابتة وتسلسل هرمي للسلطة ونظام يتسم بالرسمية والروتين وتشير أيضاً الى فريق وضع السياسات الإدارية.

تاريخياً، في منتصف القرن التاسع عشر كانت كلمة البيروقراطية تشير الى الجهاز الإداري الحكومي الذي يدار بوزارات من مسؤولين غير منتخبين وكثيراً ما تكون خاضعة للنظام الملكي في بريطانيا؛ واليوم، البيروقراطية تعنى النظام الإداري الذي يحكم أي مؤسسة كبيرة، وتعتبر الإدارة العامة في العديد من البلدان مثالا على البيروقراطية. ومنذ أن تم صياغة كلمة بيروقراطية لها دلالات سلبية، فتم انتقاد البيروقراطيات باعتبارها غير فعالة أو ملتوية أو غير مرنة بنسبة كبيرة للأفراد؛ ويعد القضاء على البيروقراطية غير الضرورية مفهوماً رئيسياً في النظرية الإدارية الحديثة، وركيزة من ركائز بعض الحملات السياسية.

ماكس فيبر

ماكس فيبر (21 أبريل 1864 – 14 يونيو 1920) كان عالم اجتماع ألماني، فيلسوفاً، فقيه قانوني، متخصص في الاقتصاد السياسي؛ وقد أثرت أفكاره تأثيراً عميقاً على النظرية الاجتماعية والبحوث الاجتماعية، وغالباً ما يُذكر فيبر، مع إميل دوركايم وكارل ماركس، كمؤسسين لثلاثة لعلم الاجتماع. وماكس فيبر كان مهتم بدراسة الإدارة العامة في مؤسسات الدولة، وله نظرية من أشهر النظريات في البيروقراطية، ومن كتبه الأكثر شهرة، كتاب الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية وكتاب "السياسة كمهنة". وكان ماكس فيبر من بين مؤسسي الحزب الديمقراطي الألماني الليبرالي؛ و كما أنه لم ينجح في الحصول على مقعد في البرلمان، وعمل مستشاراً للجنة التي صاغت دستور فايمار الديمقراطي المدمر لعام 1919.

وبعد أن أصيب بالإنفلونزا الإسبانية، توفي بسبب الالتهاب الرئوي في عام 1920، وعمره 56 عاماً.

النظرية البيروقراطية لماكس فيبر – البيروقراطية في مؤسسات العمل

كان عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر أول من درس البيروقراطية رسمياً وأدت أعماله إلى تعميم هذا المصطلح، وفي مقالته البيروقراطية في عام 1922 التي نشرت في كتابه العظيم الاقتصاد والمجتمع، وصف ويبر العديد من الأشكال المثالية النموذجية للإدارة العامة والحكومة والأعمال؛ وأهم الدراسات التي أسهم بها (ماكس فيبر) فيما يتعلق بالدراسات التنظيمية والإدارية، هي نظريته الخاصة بهياكل السلطة، وقد قسمها إلى ثلاثة أنواع:

النوع الأول: السلطة البطولية الكاريزماتية Charismatic authority

النوع الثاني: السلطة التقليدية Traditional authority

النوع الثالث: السلطة القانونية الرشيدة Rational legal authority

وقد أوضح في دراساته الفرق بين هذه الأنواع، مع اعترافه بأن هذه الأنواع الثلاثة لا يمكن أن يتضمنها تنظيم واحد؛ كما أوضح أن النوع الأول يمارس السلطة من خلال المواصفات الشخصية، أما فيما يتعلق بالنوع الثاني فإنه يمارس سلطته من خلال موقعه في التنظيم ومن خلال العادات والتقاليد المتوارثة، أما النوع الثالث فتكون ممارسته من خلال الشكل البيروقراطي للتنظيم. (Bureaucratic organization form)

خصائص النظرية البيروقراطية لـماكس فيبر

تتمتع النظرية البيروقراطية لـماكس فيبر بعدة خصائص منها:

1. التسلسل الهرمي

تتبع المنظمة البيروقراطية تسلسل هرمي للمناصب، ويوجد تسلسل هرمي للموظفين من أقل العاملين في المستوى المباشر إلى كبار المديرين التنفيذيين؛ والموظفون في كل مستوى إداري لديهم أدوار وظيفية وسلطة محددة بوضوح ويحق للمديرين التنفيذيين من المستوى الأعلى إعطاء الأوامر لموظفي المستوى الأدنى.

يخلق الهيكل الهرمي في البيروقراطية بيئة رسمية في المنظمة.

2. التخصص الوظيفي

يُعرّف التخصص الوظيفي بأنه عملية ومعرفة يكتسبها الموظفون من خلال التعليم والتدريب والخبرة لتمكينهم من أن يصبحوا محترفين في وظيفة معينة؛ إن التخصص مهم في المنظمة لأنه يوفر العمال المهرة القادرين على أداء أنشطتهم اليومية.

3. تقسيم العمل

تقسيم العمل يعني ان يتم تقسيم كل مهمة إلى مجموعة من الأجزاء، وكل جزء يؤديه شخص منفصل او مجموعة من الأشخاص، فتقسيم العمل يجعل لكل موظف مهمة محددة وهدف محدد، وبالتالي يتم تعزيز الإنتاجية وتعزيز الكفاءة من خلال تقسيم المهام والمسؤوليات المنفصلة.

4. القواعد الرسمية

وجود مجموعة من القواعد هو سمة أساسية للبيروقراطية، فكل بيروقراطية لديها مجموعة من القواعد الرسمية التي يتوقع من جميع الموظفين اتباعها، وتلعب القواعد الرسمية دوراً لا غنى عنه في البيروقراطية؛ فبمساعدة تلك القواعد، يتم توجيه الموظفين على جميع المستويات الإدارية المختلفة لأداء واجباتهم أو مهامهم بطريقة معينة. ويشار إلى القواعد الرسمية أيضاً باسم إجراءات التشغيل القياسية (SOP) ، ويتبع الموظفون هذه القواعد لأداء عملياتهم اليومية، وهذه القواعد توجه المسؤولين وتمكنهم من القيام بعملهم دون إضاعة أي وقت؛ فعلى سبيل المثال، هناك وقت محدد مسبقاً للموظفين للحضور إلى العمل وترك العمل، ولدى جميع المنظمات البيروقراطية قواعد محددة لمراجعة أداء الموظفين.

5. التوظيف على أساس الجدارة : يتم تعيين الموظفين في البيروقراطية بناءً على

مهاراتهم ومعرفتهم، وتجري بعض المنظمات اختبارات، و يتعين على الموظف اجتيازها حتى يصبح مؤهلاً للوظيفة؛ ويمكن للأشخاص العاملين في المنظمات البيروقراطية تزكية

أصدقائهم وأفراد عائلاتهم، ولكن يجب أن يتم التوظيف من خلال الإجراءات القياسية فقط. وبهذه الطريقة، فإن المرشح المستحق فقط هو من يحصل على المنصب.

6. الإنصاف: تؤدي البيروقراطية إلى معاملة مثالية محايدة وعادلة بين الموظفين، ويعد الإنصاف في المنظمات البيروقراطية أمراً مهماً لأنه يقلل من التمييز من خلال معاملة جميع الأفراد بطريقة مماثلة، حيث تطبق نفس القواعد والعقوبات على الجميع، بغض النظر عن مركزهم ومكانتهم.

7. الإتصال الكتابي: في المنظمات البيروقراطية يكون الاتصال مكتوباً، حيث يتم مشاركة جميع المعلومات الضرورية بشكل مكتوب بين جميع الموظفين في المنظمة؛ فعلى سبيل المثال، سيتم تعميم إشعار حول التغيير في مواعيد العمل الرسمية ويتم التوقيع على هذا الإشعار حسب الإجراءات المعمول بها من قبل جميع الموظفين قبل تغيير مواعيد العمل الرسمية. فالتواصل الكتابي لا يترك مجالاً للارتباك وسوء الفهم بين موظفي المنظمات البيروقراطية.

8. حفظ السجلات : بالإضافة إلى الاتصالات الكتابية، يتم تسجيل جميع القرارات المهمة المتخذة في المنظمات البيروقراطية لأغراض مرجعية مستقبلية، حيث يتم الاحتفاظ بجميع القرارات والسياسات والإجراءات والقواعد المهمة في شكل مكتوب؛ والاحتفاظ بالمستندات المكتوبة يضمن فعالية العمل ويضمن أيضاً استمرارية العمل في غياب صانع القرار. وحفظ السجلات مهم جداً للمنظمات البيروقراطية، حيث يعمل كموسوعة لعمل المنظمة؛ ويمكن للمرء الحصول على معلومات حول كل ما حدث في المنظمة في أي وقت، ويعد حفظ السجلات أيضاً طريقة جيدة لنقل المعرفة إلى موظفي المؤسسة المستقبلين.

آراء وأفكار ماكس فيبر في البيروقراطية

ماكس فيبر سرد عدة شروط مسبقة لظهور البيروقراطية، بما في ذلك زيادة في كمية المساحة والسكان الذي تتم إدارتها، وزيادة في تعقيد المهام الإدارية التي يجري تنفيذها، ووجود اقتصاد نقدي يتطلب نظاماً إدارياً أكثر كفاءة؛ ويؤدي تطوير تكنولوجيات الاتصال

والنقل إلى زيادة فعالية الإدارة، كما أن إرساء الديمقراطية ونشر الثقافة يؤديان إلى المطالبة بالمساواة في المعاملة. وعلى الرغم من أنه لم يكن بالضرورة معجبا بالبيروقراطية، رأى ماكس فيبر البيروقراطية الطريقة الأكثر كفاءة وعقلانية لتنظيم النشاط البشري، وبالتالي فهي المفتاح للسلطة العقلانية القانونية، التي لا غنى عنها للعالم الحديث؛ وعلاوة على ذلك، رأى أنها العملية الرئيسية في الترشيح المستمر للمجتمع الغربي.

ورأى ماكس فيبر أيضا أن البيروقراطية تشكل تهديدا للحريات الفردية، وأن البيروقراطية الحالية تؤدي إلى "ليلة قطبية جليدية ظلماء"، حيث تزايد عقلانية (راجع تعريف العقلانية في علم الاجتماع) الحياة البشرية بحصر الأفراد في "قفص حديدي" بلا روح من السيطرة البيروقراطية القائمة على القواعد والعقلانية.

إيجابيات النظرية البيروقراطية

1. **تقسيم العمل:** تقسيم العمل يجعل العمل أسهل؛ و يؤدي إلى التخصص.
2. **الكفاءة:** يتم تنفيذ العمل بكفاءة تحت إشراف المديرين المباشرين في التسلسل الهرمي.
3. **المساءلة والشفافية:** يمكن للمواطنين العاديين تحميل المسؤولين الحكوميين والموظفين المسؤولية عن الأفعال التي يقومون بها في سياق القيام بمهامهم، فالمنظمة مسؤولة في حالة حدوث خطأ ما.
4. **صنع القرار:** يتم تسليم القرارات بشكل عام للموظفين من قبل مديرهم المباشرين، وهؤلاء المديرين يتسلمون القرارات من قبل أولئك الذين فوقهم في التسلسل الهرمي.
5. **القواعد واللوائح:** مجموعة القواعد واللوائح التي يتم تحديدها بوضوح في معظم الحالات تجعل الامتثال لها شرطاً أساسياً في الهيكل البيروقراطي، مما يقلل من نطاق عدم الالتزام بإطار القواعد والبروتوكولات.

6. سهولة الإدارة : البيروقراطية تجعل الإدارة أسهل؛ حيث يتم ترتيب المنظمة بشكل أكثر عقلانية في التسلسل الهرمي الهيكلي؛ ففي الهيكل البيروقراطي، يكون أسهل بسبب الحجم الكبير للمنظمة أن يتم الرقابة من قبل الإدارة، وإجراء التعديلات اللازمة عند الاقتضاء، وإدخال مجموعة جديدة من القواعد حسب المتطلبات من وقت لآخر.

أبرز الانتقادات الموجهة للنظرية البيروقراطية

تم توجيه بعض الانتقادات على النظرية البيروقراطية كأى من النظريات الأخرى والتي لا تخلو من أشياء سلبية وخاصة حال تطبيقها، ومن تلك الانتقادات:

1.الروتين : البيروقراطية، بحكم طبيعتها، تتبع مجموعة معينة من القواعد والأنظمة؛ ويؤدي هذا إلى نقص المرونة ويمكن أن يؤدي في كثير من الأحيان إلى عدم الكفاءة.

2.التأخير: غالبًا ما تسبب مجموعة القواعد المعقدة في النظام البيروقراطي تأخيرات طويلة.

3.الفساد البيروقراطي: يمكن أن يكون الفساد في المستويات العليا من البيروقراطية كارثيًا للغاية على الاقتصاد.

4.تغيير الأهداف: إن عملية إنجاز العمل في نظام بيروقراطي مرهقة وغالبًا ما يتم إعطاء أهمية أكبر لمجموعة القواعد واللوائح من النتيجة النهائية.

5.الأعمال الورقية: في البيروقراطية قد تكون هناك حاجة إلى الكثير من الأعمال الورقية، وحتى للأعمال البسيطة جدًا.

6.المحسوبية: غالبًا ما تكون المحسوبية في البيروقراطية مشكلة، فقد يفضل المدراء الذين يجلسون في القمة أشخاص بعينهم وبالتالي يقومون بمساعدتهم على الترقى في السلم الوظيفي بشكل أسرع من الأفراد الأكثر استحقاقًا.

7. صنع القرار: يعتمد صنع القرار في البيروقراطية على مجموعة معينة من القواعد واللوائح، وغالبًا ما تؤدي هذه الصلابة إلى اختيار القرارات المبرمجة بينما لا يتم استكشاف السبل الأحدث.

8. إغفال جوانب مهمة : تم التركيز على المستوى الإداري وتم إغفال التركيز على المستوى الفني أو الإنتاجي.

- تم إهمال للجانب الإنساني في التعامل مع الموظف أو العامل.
 - النموذج البيروقراطي لا يعترف بأثر المجتمع على التنظيم، وتعدده نظاماً مغلقاً لا يتأثر بالبيئة أو يؤثر فيها.
- سوف نتطرق في هذه المحاضرة الى المدارس الحديثة التي ظهرت بعد المدرسة الكلاسيكية ومنها المدرسة السلوكية و هي :

مدرسة العلاقات الانسانية :

التون مايو :

سوف نتناول في البداية السيرة الذاتية لالتون مايو، ثم سنسرد بعض مقولات التون مايو، ثم سنشرح تجارب هاوثورن التي أجراها التون مايو، ثم سنوضح المقصود بالمدرسة السلوكية في الإدارة، ثم سنشرح إسهامات التون مايو.

السيرة الذاتية لالتون مايو

إلتون مايو (1880 – 1949) هو عالم نفس أسترالي، وهو باحث صناعي وعالم في إدارة المنظمات الأكاديمية؛ وبعد إلتحاقه بعدة مدارس "جامعات" في أستراليا دون إن يكمل الدراسة بها، بدأ جورج إلتون مايو في عام 1907 دراسة الفلسفة وعلم النفس في جامعة أديلايد، وتخرج مع مرتبة الشرف 1910 من جامعة أديلايد وفاز أيضا بجائزة روبي فليتشر في علم النفس؛ و بعد ذلك، حصل على درجة الماجستير في عام 1926. وبعد التخرج، بقي إلتون مايو متصلاً بالعالم العلمي وأصبح في 1911 محاضراً أساسياً في الفلسفة في جامعة كوينزلاند الجديدة؛ وبين عامي 1919 و 1923، شغل إلتون مايو

منصب أستاذ للفلسفة، وبعد عام 1923 تحول تركيزه إلى البحث الصناعي وأصبح أستاذاً في كلية هارفارد للأعمال.

و أظهر بحثه بين عامي 1920 و 1930 أهمية الجماعات في التأثير على سلوك الأفراد في العمل، ولا تزال مبادئه وقواعده الأساسية تُستخدم بشكل متكرر اليوم في العديد من الكتب التي تقوم بشرح **القيادة والإدارة والتوجيه**؛ وواصل إلتون مايو أبحاثه ومحاضراته كأستاذ للأبحاث الصناعية وبقي على اتصال بمدرسة هارفارد للأعمال حتى عام 1947. وعندما تقاعد في عام 1947، انتقل من جامعة هارفارد إلى المملكة المتحدة، وتوفي إلتون مايو في عام 1949 من آثار التدخين المفرط والمعاناة من ارتفاع ضغط الدم المزمن.

بعض مقولات التون مايو

“ 1. ما لم يتركه البحث الاجتماعي والصناعي بشكل كافٍ حتى الآن هو أن ... اللاعقلانية البسيطة للشخص العادي تتراكم في تأثيرها، فقد لا تتسبب في ”انهيار“ الفرد ولكنها تسبب ”انهياراً“ في الصناعة.”

“ 2. إذا كانت مهاراتنا الاجتماعية (أي قدرتنا على ضمان التعاون بين الناس) قد تقدمت خطوة بخطوة مع مهاراتنا التقنية، لما كانت هناك حرب أوروبية أخرى.”

“ 3. يمكن لصديق واحد، يعرف حقيقتنا، ويتحمل الاستماع إلينا ونحن نُعبر عن مشكلتنا، أن يغير نظرتنا بشكل كامل عن العالم.”

“ 4. لقد تجاوزنا في الواقع تلك المرحلة من التنظيم البشري حيث يتم توفير الاتصال والتعاون الفعالين من خلال العلاقات الروتينية المعتادة.”

“ 5. الهزيمة تأخذ شكل خيبة الأمل المطلقة وتصيبك بالاشمئزاز لعدم جدوى السعي اللانهائي.”

المدرسة السلوكية في الإدارة

روبرت أون في 1813 أول مفكر في الإدارة يتكلم عن دور وأهمية الفرد في محيط العمل ولا يعطي الاهتمام الأكبر للآلة بل يعطي اهتمام للبشر يفوق الآلية المادية، ويعد هذا النوع من التفكير في ذلك الوقت سابقاً لأوانه بفترة زمنية طويلة؛ واهتمت أيضاً ماري باركر فيوليت في 1920 بإدارة الأفراد والعلاقات الجماعية في العمل وركزت على دور العلاقات الإنسانية والعمل الجماعي كأساليب إدارية تساعد الإدارة على استغلال طاقات وإمكانيات البشر إلى أقصى درجة ممكنة.

وبالرغم من أفكار روبرت أون وكذلك ماري باركر فيوليت التي ظهرت مبكراً إلا أن التفكير والدراسات الإنسانية والسلوكية في الإدارة قد بدأت بشكل جدي مركز بعد أن أدى تطبيق مبادئ الإدارة الكلاسيكية إلى مشكلات إدارية أدت إلى عدم تحقيق الكفاية الكلية في العمل Total efficiency وأن توقعات أصحاب الفكر الكلاسيكي فيما يتعلق بالإنتاجية وبسلوك وتصرفات العمال لم تتحقق ولم تتطابق مع ما تقوله النظرية الكلاسيكية؛ ومن هنا بدأت مجموعة من المفكرين في الإدارة في البحث عن بعض القواعد الإدارية التي تخفف من حدة تطبيق مبادئ الفكر الكلاسيكي في الإدارة، أي أن التفكير الأولي لم يرفض مبادئ الفكر الكلاسيكي في الإدارة وإنما كان البحث يدور حول البحث عما يخفف أو يربط من آثار تطبيق هذه المبادئ (Lubrication)

بدأت هذه المحاولات في مصانع هاوثورن الشهيرة بالولايات المتحدة الأمريكية بواسطة التون مايو، ومن تجارب هاوثورن توصل الباحثون إلى أن العلاقات غير الرسمية التي تتولد بين أعضاء الجماعة تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد ومن ثم تتحقق الكفاءة الإنتاجية.

وتعد هذه الأفكار الشرارة الأولى الحقيقية لظهور المدرسة السلوكية في الإدارة حيث لفتت أنظار العلماء إلى أهمية الفرد في محيط العمل وأن الفرد ليس له احتياجات مادية فقط (كما تدعى المدرسة الكلاسيكية في الإدارة) وإنما له احتياجات اجتماعية ويرغب في إشباع هذه الاحتياجات داخل العمل، وأن الفرد ليس نموذج بسيط (Naive) وإنما نموذج معقد يستحق الدراسة.

تجارب هاوثورن وتأثيرها على العاملين

بدأت مجموعة من المفكرين في الإدارة في البحث عن بعض القواعد الإدارية التي تخفف من حدة تطبيق مبادئ الفكر الكلاسيكي في الإدارة أي أن التفكير الأولي لم يرفض مبادئ الفكر الكلاسيكي في الإدارة وإنما كان البحث يدور حول البحث عما يخفف أو يربط من آثار تطبيق هذه المبادئ (Lubrication) ؛ وبدأت هذه المحاولات في مصانع هاوثورن الشهيرة بالولايات المتحدة الأمريكية بواسطة التون مايو الذي فكر في اختيار نظم للإضاءة وكذلك نظم للراحة خلال العمل مما يساعد على تطبيق مبادئ الفكر الكلاسيكي لتحقيق الكفاءة الكلية للمنشأة.

وفي عام 1924 بدأ مايو في إجراء أربعة أنواع من التجارب .. هي:

1. تجارب لدراسة أثر التغيير في الإضاءة على الإنتاجية.
 2. تجارب لدراسة اثر التغير في نظم فترات الراحة على الإنتاجية.
 3. دراسة تحليلية لاتجاهات العاملين ومشاعرهم.
 4. تحليل الجوانب الاجتماعية لمجموعات العمل الصغيرة.
- ولإجراء هذه التجارب تم اختيار مجموعة من العمالات وعزلهم في مكان مخصص لقياس الإنتاجية قبل إدخال المتغيرات التجريبية وبعد إدخال المتغيرات التجريبية، وأظهرت نتائج هذه التجارب – نتائج تجارب هاوثورن – عدم صحة فروض الدراسة فقد كانت فروض الدراسة مبنية على أن:

1. التغير في نظم الإضاءة من إضاءة ضعيفة إلى قوية ستؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
 2. أن زيادة فترات الراحة ستؤدي إلى زيادة الإنتاجية .
- ولكن أظهرت التجارب أن الإنتاجية تزداد نتيجة تأثير عوامل أخرى تختلف عن نظم الإضاءة أو نظم فترات الراحة، فمثلاً تم قياس الإنتاجية قبل إجراء التغير في نظم الإضاءة وتم قياسها بعد إدخال نظام الإضاءة الجديد ثم تم تغيير نظام الإضاءة والعودة إلى النظام الأصلي قبل إجراء التجربة، وقد كان من المتوقع أن الإنتاجية سوف تنخفض عند نظام

الإضاءة الأصلي إلا أن ذلك لم يتحقق، كذلك في حالة نظام فترات الراحة ومن هنا اتجهت أنظار الباحثين إلي أن هناك عوامل أخرى تدخلت في التجربة وهي السبب المباشر لزيادة الإنتاجية وقد أطلق على هذا العامل في ذلك الوقت العامل الخفي (Hidden Factor) ، و بدأ الباحثون في ملاحظة ومراقبة مجموعة العوامل التي تم اختيارهم للتجربة وذلك لاكتشاف العامل الخفي الذي يؤثر في الإنتاجية.

الأسباب الحقيقية لزيادة الإنتاجية في تجارب التون مايو

لاحظ الباحثون تولد نوع من العلاقات الاجتماعية والعلاقات غير الرسمية بين المجموعة التجريبية وقد أمكن تولد وظهور هذه العلاقات بسبب صغر حجم المجموعة، فبعد أن كانت العاملة عضوا في جماعة قوامها 500 مفردة أصبحت عضوة في جماعة صغيرة قوامها 50 مفردة؛ ومن هنا توصل الباحثون إلي أن العلاقات غير الرسمية التي تتولد بين أعضاء الجماعة تؤدي إلي رفع الروح المعنوية للأفراد ومن ثم تتحقق الكفاءة الإنتاجية .

وتعد هذه الأفكار الشرارة الأولى الحقيقية لظهور المدرسة السلوكية في الإدارة حيث لفتت أنظار العلماء إلي أهمية الفرد في محيط العمل وأن الفرد ليس له احتياجات مادية فقط (كما تدعى المدرسة الكلاسيكية في الإدارة) وإنما له احتياجات اجتماعية ويرغب في إشباع هذه الاحتياجات داخل العمل، وأن الفرد ليس نموذج بسيط ، وإنما نموذج معقد يستحق الدراسة .

1. نهج العلاقات الإنسانية

يُطلق على التون مايو اسم مؤسس حركة العلاقات الإنسانية، وكانت أفكاره علامة فارقة ونقطة تحول في نهج العلاقات الإنسانية للإدارة، ولقد أدرك أهمية الأفراد في الإدارة؛ وقال التون مايو إن الأفراد هم مدخلات معقدة ومؤثرة في الأداء التنظيمي، ولا يمكن تجاهل الاحتياجات الاجتماعية والنفسية للأفراد إذا أرادت الإدارة تعزيز الإنتاجية. وللعلم المدرسة السلوكية في الإدارة تنقسم الي نهج العلاقات الإنسانية ونهج العلاقات السلوكية.

2. الحوافز غير المالية كان الافتراض السابق هو أن العمال سيعملون أكثر إذا عرض عليهم المزيد من الحوافز المالية، وكان **فريدريك تايلور** هو المؤيد الرئيسي لهذا النهج؛ وقال إلتون مايو إن أساليب الحوافز المالية ليست غير كافية فحسب، بل إنها غير واقعية أيضاً. فلقد كان التون مايو قادراً على إظهار أن المعاملة الإنسانية والاحترام، والشعور بالمشاركة والانتماء، والتقدير، والروح المعنوية، والفخر الإنساني والتفاعل الاجتماعي هي أحياناً أكثر أهمية من الحوافز النقدية الخالصة.

3. الرجل الاجتماعي طوّر التون مايو مفهوم "الرجل الاجتماعي"، حيث قال إن الإنسان مدفوع أساساً بالاحتياجات الاجتماعية ويكتسب إحساسه بالهوية من خلال العلاقات مع الآخرين؛ وقال إن الإنسان أكثر استجابة للقوى الاجتماعية للمجموعة غير الرسمية بدلاً من الحوافز الإدارية والرقابة.

4. التنظيم كنظام اجتماعي رأى التون مايو أن العلاقات غير الرسمية في المنظمة أكثر فعالية من العلاقات الرسمية، وأن الأفراد يشكلوا مجموعات غير رسمية لإعطاء التوجيه لمشاعرهم وتصرفاتهم من هذه المجموعات؛ وكان يعتقد أنه إلى جانب المنطق والحقائق، فإن الناس أيضاً تسترشد بالمشاعر والأحاسيس.

المدرسة الثانية من المدارس الحديثة هي المدرسة السلوكية :

نظرية القيادة السلوكية هي فلسفة إدارية تقيم القادة وفقاً للأفعال التي يقومون بها في مكان العمل، ويعتقد مؤيدو النظرية السلوكية في القيادة أن كل ما عليك فعله لتكون قائداً فعالاً هو أن تتعلم مجموعة معينة من السلوكيات؛ فإذا كنت مهتماً بأن تصبح قائداً أكثر كفاءة أو تريد تنفيذ أسلوب قيادة جديد، يمكنك الاستفادة من التعرف على النظرية السلوكية في القيادة.

وفي هذه المقالة، نقوم بتوضيح تعريف القيادة، وتعريف القائد، ثم نشرح النظرية السلوكية في القيادة بالتفصيل، حيث سنوضح اتجاهات النظرية السلوكية في القيادة وهي اتجاه تانباوم وشميدت و اتجاه ليكرت و اتجاهات جامعة أوهايو و اتجاه شبكة القيادة.

تعريف القيادة القيادة هي القدرة على التوجيه من أجل تحقيق هدف معين عن طريق الآخرين، وهناك من عرف القيادة بأنها العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة، كما تم تعريفها بأنها التأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة، كما تم تعريفها بأنها القدرة على استمالة الآخرين **persuade others** لتأدية أعمال معينة بشكل إختياري أو الامتناع عن سلوك معين.

القيادة تشمل مساعدة المرؤوس على الوصول للهدف، عن طريق إرشاده، إنارة الطريق أمامه، حل المشكلات التي تصادف المرؤوس، نقل خبرات المدير السابقة إلى المرؤوس، بناء جسور من التعاون والثقة بين المدير والمرؤوس لتوجيه جهوده نحو تحقيق الأهداف؛ وتدخل القيادة ضمن **وظيفة التوجيه** التي يمارسها المدير أثناء التنفيذ لتحقيق الأهداف، ويعد مفهوم القيادة من المفاهيم الإدارية التي بالرغم من أنها قتلت بحثاً إلا أنها ما زالت تحتاج إلى دراسات مكثفة لكشف كثير من الأسرار التي تحتويها.

تعريف القائد : القائد هو الذي يؤثر في التابعين له لكي يحققوا الأهداف المرجوة منهم، وينظر البعض للقائد على أنه الشخص الذي سوف يأخذك حيث لا تستطيع ان تذهب وحدك؛ فالقائد هو الشخص الذي يمكنه رؤية كيف يمكن تحسين الأشياء وهو الذي يحشد الناس للتحرك نحو تلك الرؤية الأفضل.

نظريات القيادة : هناك ثلاث نظريات تناولت موضوع القيادة بهدف تحديد نمط القيادة الفاعل الذي يحقق أعلى إنتاجية في شكل كمية وجودة الإنتاج، انخفاض معدل الحوادث، انخفاض معدلات ترك الخدمة، انخفاض المنازعات العمالية ... الخ

أولاً: نظرية سمات القائد Trait theory

ثانياً: النظرية السلوكية في القيادة موضوع هذه المقالة

ثالثاً: النظرية الموقفية في القيادة أو Contingency theory

النظرية السلوكية في القيادة : تجادل نظرية القيادة السلوكية بأن نجاح القائد يعتمد على سلوكه بدلاً من سماته الطبيعية، وتتضمن نظرية القيادة السلوكية مراقبة وتقييم تصرفات

القائد وسلوكياته عندما يستجيب لموقف معين؛ وتؤمن هذه النظرية بأن القادة يصنعون لا يولدون، ويقترح أنصار هذه النظرية أنه يمكن لأي شخص أن يصبح قائداً فعالاً إذا كان بإمكانه تعلم وتنفيذ سلوكيات معينة.

وتعتبر نظرية القيادة السلوكية وثيقة الصلة بعدة مجالات، و يمكن تقييم كل مدير مشروع أو مدير تنفيذي أو منسق أنشطة أو أي نوع آخر من القادة المحترفين وفقاً للمعايير التي وضعتها نظرية القيادة السلوكية؛ وتعزز هذه النظرية فكرة أن جميع القادة قادرون على التعلم والتطوير من خلال تبني السلوكيات المفيدة وأدائها في مكان عملهم، وتشجع نظرية القيادة السلوكية أيضاً القادة على أن يكونوا واعين لسلوكهم وأن يدركوا كيف يؤثر ذلك على إنتاجية ومعنويات فريقهم.

اتجاهات المدرسة السلوكية في القيادة

وهناك بالتحديد أربعة اتجاهات للنظرية السلوكية في القيادة:-

1. اتجاه تاننباوم وشميدت **Tannenbaum & Schmidt**

2. اتجاه ليكرت **Likert**

3. اتجاهات جامعة أوهايو

4. اتجاه شبكة القيادة **Leadership Grid**

أولاً:- اتجاه تاننباوم وشميدت **Tannenbaum & Schmidt**

ركز هذا الاتجاه على درجة الحرية التي تتاح للمرؤوس عند اتخاذ القرارات، وهنا تختلف أنماط القادة، فهناك القادة الذين ينفردون بعملية اتخاذ القرارات وهناك القادة الذين يفرضون Delegate المرؤوسين في اتخاذ القرار، كما يظهر من الشكل التالي:

ويلاحظ في الشكل السابق أنه كلما اتجهنا إلى اليسار كلما زاد تأثير المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات وكلما اتجهنا إلى اليمين كلما زادت تأثير القائد في اتخاذ القرارات، وفي

أقصى اليمين ينفرد القائد باتخاذ القرار وفي أقصى اليسار يترك القائد كل الحرية للمرؤوس لاتخاذ القرار وبين هذه الأطراف Extremes يوجد عدة أنماط كما يلي:

التفسير	النمط
يتضح هنا أن لا وجود للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرار ولا يوجد أي مجهود من قبل القائد في إقناع المرؤوسين بالقرار، وبالتالي درجة التزام المرؤوسين بالقرار تكون محدودة بالإضافة إلى افتقار القرار لظروف الواقع العملي التي يلم بها المرؤوس، ويمكن أن يحقق هذا النمط إنتاجية أعلى إذا كانت وظائف المرؤوسين روتينية والأمر واضحاً بالنسبة للقائد وكذلك أهمية الوقت في اتخاذ القرار.	يتخذ القرار ويعلنه
وقد استخدم كتاب الإدارة لفظ To sell the decision وهذا معناه أن القائد يبذل مجهوداً في إقناع المرؤوسين بالقرار وبالتالي يشتركون القرار، أي يرتبطون به، وفي حالة عدم اقتناع المرؤوسين بالقرار فإن تنفيذه كما يرغب القائد لا يكون مؤكداً.	يتخذ القرار ويقوم بإقناع المرؤوس
هنا يزداد تأثير المرؤوس في اتخاذ القرار ويمكن القول أن هذا النمط يتيح للمرؤوس فرصة الاشتراك في اتخاذ القرارات ولكن مقدار الاشتراك محدوداً بتقديم الرأي فقط.	يعرض القائد أفكاراً ويطلب آراء
لا يفرض القائد أي حلول وإنما يعرضها بشكل مبدئي ثم يطلب اقتراحات بناء عليها يتم تعديلها، وهذا النمط أيضاً يتيح للمرؤوس فرصة الاشتراك في اتخاذ القرار ولكن مقدار الاشتراك يتعدى مجرد إبداء الرأي	قبل أن يتخذ القرار يعرض القائد حلولاً مبدئية قابلة للتعديل
هنا يزداد اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرار وذلك بإتاحة	يعرض القائد المشكلة

ويطلب اقتراحات ويتخذ القرار	الفرصة لهم في تحديد وتشخيص المشكلة، وكذلك اقتراح القرارات البديلة.
يحدد القائد حدوداً ويترك للمرؤوسين اتخاذ القرار	ازدادت هنا درجة اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرار ويقتصر دور القائد على تحديد الحدود Limitations التي يأخذونها في الحسبان عند اتخاذ القرار
ترك الحرية للمرؤوسين للتصرف في حدود محددة بواسطته	هنا يقوم القائد بتفويض المرؤوس في التصرف طالما أنه يتم في الحدود التي حددها له

والسؤال الذي يفرض نفسه الآن ما هو النمط الأمثل، الفعال الذي يحقق أفضل أداء من بين هذه الأنماط المختلفة، فقد يتصور البعض أن النمط الأمثل هو الذي لا يميل إلى التطرف إلى اليسار أو إلى اليمين، فالذي يتأثر بالمدرسة السلوكية في الإدارة يقرر أن يترك الحرية للمرؤوسين للتصرف، ويعمل على رفع الروح المعنوية لديهم وتشجيعهم على المبادرة والمبادرة والتطوير وتحقيق الإنتاجية العالية، أما عن المتأثرين بمدرسة الإدارة العلمية – التي تركز على الإشراف الدقيق والتخطيط الدقيق وانفراد القائد بالتخطيط وتفرغ المرؤوس للتنفيذ – فإنهم ينادون باستخدام النمط الذي يقع في أقصى اليمين.

وعلى أي حال إنه ثبت أنه لا يوجد نمط أمثل optimum في جميع المواقف وأن النمط الذي يتلاءم مع موقف معين لا يلائم مواقف أخرى، وأن النمط الذي يتمشى مع بعض المرؤوسين قد لا يتمشى مع جماعة أخرى من المرؤوسين خصائصهم الشخصية مختلفة، وكذلك فإن النمط الذي قد يكون مثالياً في وقت معين لا يكون بالضرورة كذلك في أزمته أخرى.

ثانياً:- اتجاه ليكرت Likert

ركز هذا الاتجاه خلال أبحاث جامعة ميتشجان على دراسة القادة في مجالات عمل متنوعة في المستشفيات، الصناعة، الأجهزة الحكومية وغيرها وأمكن تحديد نمطين للقادة Two styles of Leadership.

1. القائد الذي يركز على ما يؤديه المرؤوس Job Centered leadership

ويهتم القائد هنا بتوصيف دقيق لأعمال المرؤوس، فيقوم بتحديد إجراءات العمل والأداء، و معدلات الإنتاج، و معايير تقييم الأداء، و وضع نظم للإشراف الدقيق التفصيلي على الأداء.

2. القائد الذي يركز على الجوانب الإنسانية للمرؤوس Employee centered

يهتم القائد هنا بالعوامل الإنسانية للمرؤوس Human Factors من حيث توفير مناخ إيجابي للعمل، وتكوين جماعات عمل فعالة، وتوفير الحرية للمرؤوس لاستخدام شخصيته في العمل، والاقتصار فقط على تحديد أهداف للمرؤوس وترك الحرية لاختيار الأسلوب المناسب لتحقيق الأهداف.

وقد توصلت هذه الدراسات إلي أن نمط القائد الذي يركز على احتياجات المرؤوس والجوانب الإنسانية له يحقق إنتاجية أعلى من نمط القائد الذي يركز على ما يريد الرئيس فقط وقد تمثلت هذه الإنتاجية في:

- معدلات إنتاج مرتفعة.
- انخفاض معدلات الغياب.
- انخفاض معدلات الحوادث.
- انخفاض معدلات ترك الخدمة.
- انخفاض معدلات الإنتاج المرفوض.

ثالثاً:- اتجاهات جامعة أوهايو

قامت الأبحاث في هذا الاتجاه على توصيف سلوك القائد طبقاً لبعدين Two dimensions وسميت بـ two dimensional وهما:

1. تقدير شعور واحتياجات المرؤوس الإنسانية Consideration dimension

وهي تتشابه تماماً مع اتجاه ليكرت بخصوص التركيز على الجانب الإنساني للمرؤوس من حيث ثقة متبادلة بين القائد والمرؤوس من خلال وجود خطوط اتصال فعالة من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى واحترام شعور المرؤوس وأفكاره ورغباته.

2. إعداد البعد الهيكلي Initiating structure dimension

ويمكن تمثيل ذلك بيانياً:

High	إطار عام للعمل علاقات غير رسمية	إطار محدد للعمل علاقات رسمية
Consideration	إطار عام للعمل علاقات رسمية	إطار محدد مفصل للمعمل علاقات رسمية
	Low initiating	High structure

رابعاً:- اتجاه شبكة القيادة Leadership Grid

قام موتن وبليك Moutan & Black بتوصيف أنماط القيادة من خلال محورين اثنين Two dimensions وهما:

1. التوجه بالعمل Task orientation

أي ما يهم القائد ماذا يفعل المرؤوس، ما هي مهاراته

2.التوجه بالبشر People orientation

أي ما يهم القائد هو الناحية الإنسانية للعامل

يعتبر التوجه بالعمل أن الفرد هو آلة وليس له مشاعر وأحاسيس أو على الأقل أن القائد لا يجب أن ينشغل بهذه المشاعر والأحاسيس، أما التوجه بالبشر فإنه يتصور أن تهيئة المناخ للفرد وإشباع احتياجاته المختلفة داخل العمل تؤدي إلي تحقيق الأهداف.

وبتطبيق هذه الفكرة أمكن استخلاص خمسة أنماط أساسية للقائد.

الوصف	أنماط القيادة
يقوم القائد ببذل أقل مجهود ممكن لضمان استمراره في المنظمة، ولا يقوم ببذل أي مجهود تجاه العمل والإنتاج أو تنمية المرؤوسين ويسمي هذا النمط من القيادة Deserted Leader وهناك أسباب كثيرة تدعو إلي ظهور هذا النمط أهمها قد يشجع المناخ الإداري السائد مثل هذا النوع من الأنماط.	(1.1)
يركز هذا النمط على العمل والإنتاج وتحقيق الكفاءة عن طريق التخطيط والتنظيم والرقابة وتحديد نظام العمل بحيث يمنع تدخل العنصر البشري ويحول البشر إلي آلات؛ و لا يهم هذا القائد الروح المعنوية للمرؤوس أو تنميته وتطويره فهو مؤمن بأن نظم العمل السليمة تحقق الأداء المطلوب وتمنع أي تأثير للعنصر البشري.	(9.1)
يركز هذا النمط على إشباع حاجات المرؤوسين وتهيئة مناخ اجتماعي يشجع على العلاقات الشخصية بين المرؤوسين مما يخلق جو من الطمأنينة والصداقة وإعطاء مرتبة دنيا للعمل والإنتاجية.	(1.9)

(5.5)	يهدف هذا النمط إلى تحقيق قدر كاف من الكفاءة في أداء العمل adequate task efficiency وكذلك قدر معقول من الروح المعنوية والرضا لدى المرووسين.
(9.9)	يقوم القائد بدمج احتياجات المرؤوس مع احتياجات العمل بحيث يؤدي تحقيق العمل إلي تحقيق احتياجات المرؤوس وخلق روح الفريق والعمل الجماعي ويعمل على تحقيق أهداف العمل وأهداف البشر في نفس الوقت.

وطبقاً هذا الاتجاه فإن نمط القيادة (9.9) يمثل النمط ل الأمثل وأنه يجب على القائد أن يتحول دائماً من الأنماط الأخرى إلى هذا النمط..

علاقة المدرسة السلوكية في الإدارة بالعلوم الأخرى

وإذا كانت المساهمات للفكر الكلاسيكي في الإدارة قد جاءت من مهندسين ممارسين للإدارة فإن المساهمات الخاصة بالفكر السلوكي في الإدارة كانت وليدة تجارب ودراسات متخصصة في العلاقات الإنسانية مثل التون مايو، وكذلك من علماء النفس Psychology وعلماء النفس الاجتماعي Social Psychology وعلماء الاجتماع Sociology وعلماء النفس التنظيمي Organizational Psychology وعلماء الأجناس Anthropology وكذلك علماء الحضارات Culture ؛ وطبيعي أن تهتم هذه العلوم المختلفة بإدارة العمل وطبيعي أن تحتاج الإدارة إلي هذه العلوم حتى يمكنها التوفيق في إدارة الأعمال وتحقيق الكفاءة الكلية .

1. علم النفس

يهتم علم النفس بدراسة سلوك الأفراد ومسببات هذا السلوك ويرجعها إلي شخصية الفرد Personality وبالتالي تحتاج الإدارة إلي معرفة شخصية الفرد لتحديد احتياجاته التي تؤثر عليه وبالتالي تحاول أن تخصص له أعمالاً تتفق طبيعتها مع شخصيته؛ فهناك من يرغب في إثبات ذاته في العمل ويرغب في أن تتاح له الفرصة للمبادأة والمبادرة، وهناك

من يرغب في تلقي أوامر محددة وواضحة، وطبيعي أن يسند للنوع الأول من الأفراد أعمال تختلف طبيعتها عما يسند للنوع الثاني من الأفراد وذلك لتحقيق التوائم بين شخصية الفرد وطبيعة العمل الذي يؤديه حتى تتحقق الكفاءة الإنتاجية .

2. علم النفس الاجتماعي

علم النفس الاجتماعي يهتم بأسباب تكوين الجماعات غير الرسمية وديناميكية العمل الجماعي والبحث عن شخصية الجماعة **Group Personality** وكذلك تصرفات وسلوك الجماعة وطبيعي أن هذا يهم الإدارة حتى يمكنها تكوين جماعات العمل على أساس سليم وكذلك كيفية التعامل مع المجموعات غير الرسمية والأنماط المختلفة التي يمكن أن يلعبها الفرد في جماعة العمل

3. علم الاجتماع

يبحث علم الاجتماع في القيم والمعايير والمعتقدات (**Values & Norms**) التي تسود في العمل وأسباب ظهور هذه القيم وكيفية تكوين قيم إيجابية تساعد على زيادة الكفاءة الإنتاجية؛ وعلم الاجتماع يهتم بدراسة سلوك الأفراد في الجماعات الكبيرة ودراسة المنظمات الرسمية من حيث العلاقات الهيكلية ومصادر **السلطة والقوة Power** وانسياب السلطة في جميع أرجاء المنظمة وكيفية خلق التنظيم البيروقراطي بقواعده وإجراءاته المحددة التي تعمل على تحقيق السلوك المرغوب.

4. علم النفس التنظيمي

علم النفس التنظيمي **Psychology Organizational** يركز على سلوك الأفراد والجماعات واتجاهاتهم داخل المنظمات ومسببات هذا السلوك.

5. علم الأجناس

يبحث علم الأجناس في دراسة أصول الإنسان والحضارات Culture المختلفة وتأثير الحضارات المختلفة على السلوك، على حاجات البشر، وكذلك وسائل إشباع هذه الحاجات.

أسباب ظهور المدرسة السلوكية في الإدارة – مدرسة العلاقات الإنسانية و العلاقات السلوكية

ويلاحظ أن التفكير السلوكي في الإدارة جاء ليعيد بعض التوازن الإداري (Balance) في الفكر الإداري فقد ركزت الأفكار الكلاسيكية على الجانب المادي Physical الفني للعمل (تخطيط – تنظيم – رقابة) على حساب العنصر البشري، وهذه الحدة Severe في الإدارة ولدت مشكلات إنتاجية على عكس ما توقع المفكرين في ذلك الوقت؛ ولذا جاءت الأفكار السلوكية لتسد نقصاً في التفكير الكلاسيكي ولتتقدم نظرية الإدارة خطوة إضافية بالتركيز على العامل كفرد، كعضو في جماعة صغيرة ، كعضو في جماعة كبيرة له احتياجات متعددة (وليست مادية فقط كما يعتقد المفكرون الكلاسيك) يرغب في إشباعها داخل المنظمة، ومن هنا بدأ الاهتمام بالبيئة الاجتماعية للعمل وأثرها على الإنتاج وظهور مفاهيم المدرسة السلوكية الخاصة بالدافعية (التحفيز)، والاتصالات الإدارية، والقيادة ، الخ.

وكما هو موضح في الصورة المدرسة السلوكية في الإدارة تنقسم الي نهج العلاقات الإنسانية ونهج العلاقات السلوكية؛ ونهج العلاقات الإنسانية يهتم بتحسين المناخ الاجتماعي للعمل، وتقسيم العمال الي مجموعات صغيرة، وتدريب المشرفين علي ديناميكية العمل الجماعي؛ ونهج العلاقات السلوكية يهتم بدراسة شخصية الفرد والخضارة التي ينتمي إليها، ويهتم بالدافع (التحفيز)، والاتصالات (التواصل)، إدارة صراع العمل.

مدرسة العلاقات الإنسانية – المدرسة السلوكية

أوجه الاختلاف والإتفاق بين الفكر الكلاسيكي والفكر السلوكي في الإدارة

مما سبق يتضح أن هناك أوجه خلاف بين الفكر الكلاسيكي للإدارة والفكر السلوكي . .
يتمثل في الآتي:

يركز الفكر الكلاسيكي على بيئة العمل المادية، على التخطيط والتنظيم والرقابة، على دراسة الحركة والزمن وربط الأجر بالإنتاج وذلك لتحقيق الإنتاجية؛ بينما يركز الفكر السلوكي على رفع الروح المعنوية للعامل عن طريق إشباع احتياجاته المختلفة والمتعددة داخل المنظمة حتى تتحقق الإنتاجية المنشودة. ويختلف التفكير الكلاسيكي عن التفكير السلوكي في النظرة إلى طبيعة الفرد، حيث يتصور التفكير الكلاسيكي أن الفرد بسيط واحتياجاته مادية فقط بينما يفترض التفكير السلوكي أن الفرد له احتياجات متعددة؛ وبالرغم من هذه الاختلافات فإن الفكر الكلاسيكي والفكر السلوكي يتفقان فيما يلي:

1. أن كلاً من الفكر الكلاسيكي والفكر السلوكي يسعى إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية للعمل.

2. أن كلاً من الفكر الكلاسيكي والفكر السلوكي يسعى إلى البحث عن المبادئ الإدارية المثلى التي تصلح للتطبيق في جميع الأحوال والظروف. وبالرغم من اختلاف خلفية الباحث في الفكر التقليدي والفكر السلوكي واختلاف المبادئ الإدارية لكل منهم إلا أنهم جميعاً يتفقون في أنهم يقررون أن نظرياتهم لها صفة العمومية في التطبيق حتى أننا يمكن أن ندمجهم تحت إطار النظرية العامة في الإدارة. Universal theory of management؛ فمثلاً الفكر الكلاسيكي ينادي بتطبيق مبادئهم في جميع الظروف وكذلك أصحاب الفكر السلوكي ينادون أيضاً بأن مبادئهم صالحة للتطبيق في جميع الظروف.

مقارنة -الفرق- بين المدرسة الكلاسيكية والمدرسة السلوكية في الإدارة

المدرسة السلوكية في الإدارة	المدرسة الكلاسيكية في الإدارة
مايو، أون، ماكجريجور، علماء في العلاقات الإنسانية وعلم النفس وعلم الاجتماع	تايلور، فايول، جانت، مهندسون ممارسين للإدارة
المدرسة (المؤسسون) رواد	المدرسة (المؤسسون) رواد

	خبرات وتجارب وذكريات ومذكرات إدارية	
الاهتمامات	–تصميم مكان العمل –تصميم الوظيفة –جداول العمل (الجانب المادي للعمل)	–مناخ العمل –الدافعية –الاتصالات (الجانب الإنساني للعمل)
التركيز	على الآلة وعلى الجانب الفني للعامل	على الجانب الإنساني للعامل
وظائف الإدارة	التخطيط – التنظيم – الرقابة	القيادة – التحفيز – الاتصالات

إيجابيات وسلبيات المدرسة السلوكية

سلبيات المدرسة السلوكية

في حين أن العديد من الشركات تعمل وفق نظرية العلاقات الإنسانية، فإن هذا النوع من الإدارة لديه مخاطر أو مناطق عليه سلبيات:-

1. الشركات تتعرض لخطر أن يصبح العاملون اجتماعيون أكثر من اللازم أو يتأثرون بسهولة بالمشاعر والآراء الشخصية عند اتخاذ القرارات، بدلاً من الاعتماد على البيانات المعقدة عند اتخاذ القرار.
2. قد يكون من الصعب جداً توبيخ الموظفين بسبب ضعف الأداء أو استبعادهم بمجرد أن يتم استثمارهم في الشركة.

إيجابيات المدرسة السلوكية

نظرية العلاقات الإنسانية لها العديد من المزايا منها:

1. لديها القدرة على زيادة معدلات الاحتفاظ بالموظفين وزيادة معدلات الإنتاجية.
2. بما أن الموظفين يشعرون بقيمة أكبر من قبل الشركة، فإنهم يستثمرون جهودهم في هذه الشركة و يعملون لصالحها اكثر ويكون لديهم الولاء الوظيفى المنشود.

من بين أبرز وأنجح التجارب الإدارية في المدارس الحديثة التجربة الإدارية اليابانية التي حظيت باهتمام العالم وانبهاره وكانت محل دراسة علماء الإدارة لاكتشاف أسرار نجاحها، أهمها دراسة بيتر دراكر التي نشرها في مجلة "HARWARD BUSINESS REVIEW" .

المدرسة الثالثة من المدارس الحديثة للتسيير هي المدرسة اليابانية :

و من أهم نظريات الإدارة اليابانية الناجحة نظرية Z لوليام أوشي ونظرية الوقت المضبوط IIT لتايشي أونو.

الإدارة اليابانية سر تطور اليابان

اولا : فلسفة الإدارة اليابانية

منذ بداية الثمانينات حتى الآن تزايد اليقين بأن التجربة اليابانية حققت نتائج كبيرة في الأسواق الدولية أدت إلى وقوف الآن اليابان على قمة المنافسة عالميا والذي يرجع الفضل في ذلك إلى منهجية الإدارة المتبعة.

و يمكن توضيح فلسفة الإدارة اليابانية في الميزات التالية:

٧الوظيفة مدى الحياة.

٧عدم التخصص في المهنة.

٧التقييم والترقية البطيئة: ليس في أقل من 10 سنوات.

٧الانضباط الذاتي.

٧طريقة اتخاذ القرارات الجماعية: سواء فيما تتعلق بإحداث تعديل في عمليات الإنتاج أو بقرار تأسيس مصنع أو فرع جديد.

٧الاهتمام الشامل بالفرد.

٧الإدارة الأبوية .

خصائص الإدارة اليابانية حسب بيتر دراكر

(1)اتخاذ القرار بصورة جماعية.

(2)التوظيف مدى الحياة: - مرتبات تتضاعف كل 15 عاما

- سن التقاعد 55 سنة

- من الراتب في حالة مواصلة العمل

- لا يبلغ درجة المدير إلا لمن بلغ 45 سنة

(3) - التعليم والتدريب المستمران.

4) الإدارة الأبوية: في العشر سنوات الأولى من عمل الموظف يقوم بإنجاز الأعمال الإدارية غير الرسمية GOD FATHER فيصبح مديراً غير رسمي يقوم بأعمال الإدارة تحت إشراف المدير وله صلاحية نقل الموظف من مكان لآخر كما يقوم بإعطاء الموظف درجة أعلى ليصبح بالمستوى الذي يناسبه.

مثال على تضحية الموظف الياباني :

50% من رواتب ومكافئات - شركة مزدا 1970 م

90 % من رواتب ومكافئات - شركة برانيف 1980 م

نظرية Z لويليام أوشي

اولاً : نبذة عن حياة ويليام أوشي

ولد أوشي وليام جورج في عام 1943م في هونولولو بهواي، ياباني الأصل، تخرج من كلية وليام سنة 1965م، وتحصل على الماجستير في إدارة الأعمال من ستانفورد عام 1967م، والدكتوراه من جامعة شيكاغو عام 1972م، عمل مدرساً وكذلك أستاذاً مشاركاً في كلية الدراسات العليا لإدارة الأعمال بستانفورد في الفترة ما بين 1971م-1979م وأصبح الدكتور أوشي منذ عام 1979م حتى الآن بروفيسوراً في كلية الدراسات العليا للإدارة بجامعة كاليفورنيا ببلوس أنجلوس. ويعتبر أوشي مستشاراً منتظماً في 500 شركة ناجحة، ويشتهر بنظريته: "نظرية Z الإدارية" وقد اعتبر في عالم الإدارة متحدثاً بإسم الإداريين اليابانيين.

تعتبر اليابان من ضمن مجموعة الدول الصناعية السبع في العالم، و تدل المؤشرات الاقتصادية أنها ثاني أقوى دولة صناعية في العالم بعد الولايات المتحدة الأمريكية، و تفوقت الكثير من المنتجات اليابانية على نظيرتها الأمريكية داخل الأسواق الأمريكية نفسها نظراً لمميزاتها الإيجابية، و تجاوزت بكثير الدول الصناعية العريقة (الأوروبية) رغم ما تعرضت له من دمار أثناء الحرب العالمية الثانية، و رغم الضغوطات و القيود التي فرضتها الولايات المتحدة الأمريكية على اليابان بعد الحرب العالمية الثانية خاصة و مرحلة الحرب الباردة بين المعسكرين الشرقي بزعامة الاتحاد السوفييتي و الغربي بزعامة الولايات المتحدة الأمريكية، و رغم فقدانها للثروات الطبيعية و صعوبة السطح إلا أنها

استطاعت تجاوز هذه العراقيل في مدة زمنية قصيرة حتى أصبح يطلق عليها اسم المعجزة اليابانية.

و السؤال الذي يطرح نفسه، كيف استطاعت اليابان تجاوز هذه العراقيل و الوصول إلى هذه المكانة

لكي نجيب على هذا السؤال لابد لنا انشير الى النظرية اليابانية فى الادارة والتي كان لها الاسهام الكبير فى تطور وازدهار دول جنوب شرق اسيا فى جميع النواحي اهمها الطفرة الاقتصادية بفضل هذا الاسلوب المبدع.

***الإدارة اليابانية و نظرية Z**

قبل الدخول بتفاصيل و أبعاد و عناصر الإدارة اليابانية لا بد من التطرق إلى الخصائص العامة للفرد و المجتمع الياباني بشكل عام، حيث تعتبر الركيزة الأساسية لنجاح النموذج الياباني في الإدارة، حيث أن أوتشي أطلق في هذه الكتاب من تلك الخصائص و السمات التي يتصف بها المجتمع الياباني في الإدارة و مدى انعكاسها على الجانب الوظيفي و العملي داخل المؤسسات و الشركات اليابانية و التي أدرجها تحت عنوان حاجتنا إلى التعلم.

1 -الثقة:-

فالدرس الأول في نظرية Z هو الثقة و ربطها بالإنتاجية بين مختلف القطاعات في المجتمع من مؤسسات و نقابات و غيرها، و كذلك اتباع النظام الإداري الموسع الذي يؤكد المحافظة على جو الثقة بين العاملين و ينعكس على مشاركة العاملين في الإدارة و الذي يعتبره أوتشي أساس الارتقاء بمستوى الإنتاجية.

2 -الرقعة و التهذيب و حدة الذهن:-

أو ما يمكن تسميته بالحدق و المهارة، و جميع هذه الصفات مشتركة بين أفراد المجتمع و التي تنعكس على الكفاءة و الفاعلية في العمل.

3 -الألفة و المودة:-

و هي رابطة مشتركة في الحياة اليابانية لما تنطوي عليه من اهتمام و دعم للآخرين و من مشاعر الانضباط و عدم الأنانية التي تمكن المرء من العيش الآمن من خلال إقامة العلاقات الاجتماعية الوثيقة و التي تنعكس على الأفراد بالاستقرار و على المنظمات بالإبداع و

الابتكار.

من السمات السابقة تبرز مشاعر الولاء و الانتماء و الشعور بالمسؤولية الجماعية تجاه الآخرين و تجاه العمل و المؤسسات بشكل عام. و من الجدير بالإشارة أن المجتمع الياباني متماسك و مترابط و يسعى إلى تحقيق المصالح الجماعية من قبل الأفراد لقناعتهم بأن النفع سيعود على الجميع.

التعريف بنظرية Z

باختصار يمكن تعريف هذه النظرية على أنها: نموذج إداري ياباني يجمع مفاهيم و أنماط مختلفة وضعها العالم أوتشي من خلال مقارنته للمنظمات اليابانية و الأمريكية بكافة الأبعاد و يفسر هذا النموذج الأسباب الكامنة وراء نجاح المنظمات اليابانية. و سنعرف أهم أبعاد هذا النموذج من خلال تحليل خصائص و مميزات المنظمات اليابانية و ذلك لربط النظرية بالجوانب العملية.

***خصائص المنظمات اليابانية:**

اتسمت المنظمات اليابانية بعدة خصائص انفردت بها، و كان من الأسباب الرئيسية لنجاحها و تفوقها ما يمكن إجماله بما يلي:

1- الوظيفة مدى الحياة:-

أهم خاصية تتميز بها المنظمة اليابانية هي توظيف العاملين لديها مدى الحياة، و هذه أكثر من مجرد سياسة بل تعتبر القاعدة التي تقوم عليها العديد من أوجه الحياة اليابانية و لذلك نجد أن هذه السمة تنعكس على الأداء الوظيفي للعاملين و تزيد من إنتاجيتهم و إبداعهم لما يتمتع به هذا النظام من استقرار وظيفي و نفسي ينعكس على الفرد بآثار إيجابية مختلفة، كما و ينتج عن هذه الفلسفة فوائد عديدة منها:

1- حصول الأفراد على مكافأة نهاية المدة بعد سن التقاعد و التي تعتبر وسيلة لضمان حياة كريمة.

2 -نظام المكافأة المستخدم كل ستة شهور أو سنة.

2 -التقييم و الترقية:-

هناك جزء كبير من خصائص التنظيم الإداري الياباني تتعلق بطرق التقييم و الترقية، حيث

يتميز نظام الترقية بالبطء مما يؤدي إلى تحقيق الانفتاح و دعم ميول الأفراد للتعاون و رفع مستوى الأداء، حيث أن النظام ينطوي على أن الأداء السليم لا بد أن تظهر نتيجته التي يستفيد منها الجميع في نهاية المطاف.

3- مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة:-

و هي تفسير لعملية البطء في الترقية حيث أن العامل الياباني ينتقل من مسار إلى آخر في المنظمة مما يعني زيادة مستوى اطلاعه و مهاراته و معرفته الشاملة لكافة أبعاد العمل و طبيعة العلاقات المختلفة بين الوظائف و كذلك قدرة الموظفين للقيام بأعمال بعضهم تؤدي إلى عدم توقف العمل في حال غياب أي فرد.

4- مقومات العمل في المؤسسة اليابانية: إن تميز الإدارة اليابانية و تميز الشركات اليابانية من الناحية الدولية بلا شك يقف وراءه الكثير من المقومات الداخلية و الخارجية وهي:

1 -الرقابة الضمنية: حيث أن وسائل الرقابة الإدارية في الشركات اليابانية تتصف بقدر كبير من الخبرة و المفاهيم الضمنية و الأمور الداخلية لدرجة تبدو معها و كأنها ليست موجودة بالنسبة لأي شخص غريب و لكن العمليات الإدارية في حقيقة الأمر عملية متكاملة و بالغة الانتظام و تحتاج إلى قدرات خاصة و بنفس الوقت تتسم بالمرونة. و نستنتج من ذلك أن استخدام الرقابة الضمنية يؤثر كثيراً على العامل النفسي للعاملين بالإنتاج و الثقة و بالتالي تحقيق الكفاءة و الفعالية في الأداء و هو بطبيعة الحال ما يميز الإدارة اليابانية.

2 -الثقافة التنظيمية: و يمكن ملاحظة هذه السمة من خلال مختلف الممارسات و السلوكيات للعاملين سواء كانوا مدراء أو موظفين و كذلك تمييزاً لأهداف التنظيم من ناحية و تحقيقاً لرغبات و توجهات الإدارة من ناحية أخرى. و من المعروف أن الثقافة التنظيمية ذات أثر كبير على معتقدات و أفكار العاملين, الأمر الذي ينعكس على مدى التزام و ولاء العاملين لعملهم.

3 -طريقة اتخاذ القرار: من أهم الخصائص التي تميز الإدارة اليابانية طريقة المشاركة في اتخاذ القرارات بحيث يتم إشراك كل من سيتأثر بهذا القرار, و هذا بدوره يعني تحمل المسؤولية من قبل من يشارك في اتخاذ القرار, لذا فإن صنع القرار يمثل الوصول إلى

القرار الأفضل و بنفس الوقت تحمل المسؤولية و تحقيق الولاء لهذا القرار بقبوله و تنفيذه بشكل جيد, و هذا ينعكس على مدى نجاح القرار و موضوعيته.

4- القيم المشتركة: و يمكن أن تكون هذه الميزة من أصعب الجوانب فهماً في الإدارة اليابانية و خصوصاً من قبل الغرب و هي الاهتمام القوي بالقيم الجماعية الموحدة و الشعور الجماعي بالمسؤولية, و يمكن النظر إلى هذه السمة من منظورين مختلفين تماماً:

1- المنظور الأول:-

التزام بالقيم الجماعية المشتركة من المفارقات التي لا تتفق مع الواقع الصناعي و لكنها تؤدي في الوقت ذاته إلى تحقيق النجاح الاقتصادي بالرغم من تقييد الإبداع و عدم وجود حوافز التمييز لدى الفرد لوحده و طمس الشخصية و فقدانه الحرية بسبب التمسك بالقيم الجماعية.

2- المنظور الثاني:-

هو أن العمل الجماعي الياباني يتسم بالكفاءة الاقتصادية لأنه يحمل الناس على العمل المشترك و تشجيع الأفراد لبعضهم في سبيل بذل أفضل الجهود و الوصول إلى أفضل النتائج لا سيما و أن الحياة الصناعية تتطلب وجود العلاقات المتشابكة و المتكاملة بين العاملين ببعض و يبقى المعنى الأسمى للعمل الجماعي الياباني هو ما يتعلق بتحمل المسؤولية الجماعية عن الأداء الجماعي.

5- النظرة الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين:

و مفادها أن المنظمات اليابانية تعنى بالموظفين منذ دخولهم إلى المنظمة و من مرحلة التدريب و إجراء ما يسمى بعملية socialization إلى أن ينتهي الموظف من عمله و يصل إلى مرحلة التقاعد و ذلك بإجراء عمليات تنمية و تطوير القوى العاملة و العمل على تحقيق الاستقرار الاجتماعي و الوظيفي لهم و خصوصاً أن هذا المبدأ ينبثق عن مؤثرات اجتماعية و حضارية و وظيفية.

و بعد استعراض أهم خصائص النموذج الياباني فإنه من المناسب أن نحاول الاجابة على السؤال هل يمكن تطبيق هذا النظام فى منظمات الاعمال بالدول الاخرى

*للإجابة لابدلنا من التقديم اليسير عن المنظمة z اولاً:-

إن كل شركة من نوع Z لها خصائص تميزها عن غيرها, فالخصائص السابقة و غيرها تجعل هذه المنظمات ذات سياسة و فلسفة إدارية مختلفة و علاوة على ذلك فإن النوع "Z" من الشركات تمتلك قدراً كبيراً من الممتلكات المتعلقة بالمعلومات و الأنظمة المحاسبية و التخطيط الرسمي و الإدارة بالأهداف , لذلك نجد هذه المنظمات تمتلك حالة من التوازن بين الأمور الواضحة و الضمنية في الوقت الذي يعتمد فيه اتخاذ القرارات على كامل الحقائق فإنه يراعى الاهتمام بمدى مناسبة القرار لأوضاع الشركة و مدى انسجامه مع سياستها. و بالتالي فإن مميزات هذه الشركات متعلقة بأسلوب الشركة و نظرتها للأهداف و إلى الربحية التي تعتبرها مكافأة لبقاء الشركة و سعيها المتواصل لتقديم الأفضل, فالهدف و الغاية لكل منظمة التميز المستمر دائماً. و مما تجدر الإشارة إليه بأن الخلفية النظرية للنوع "Z" تمثل نوعاً من التناسق و التوافق في ثقافتها الداخلية فيمكن تشبيهها بالعشائر أو العائلات المتألفة التي تمارس نشاطاً اقتصادياً. و تمثل الثقافة و الفوارق الثقافية صعوبة و حاجز رئيسي في تطبيق النظام "Z" في المنظمات الأخرى, كما أن التنظيم البيروقراطي يقيد هذه الثقافة و يحدد حرية الأفراد و تعاملهم مع الآخرين و هذا ينعكس على جو العمل و الأداء الوظيفي للعاملين. الاجابة :- و من خلال ما ذكر سابق يمكن تطبيق هذا الاسلوب او التحول من النظرية A إلى النظرية : Z في منظمات الاعمال بالدول الاخرى و يمكن توضيح ذلك من خلال مجموعة من الخطوات المتناسقة المتسلسلة بشكل منطقي و إداري و هذه الخطوات توضح بالتحديد مراحل إرشادية لعملية التحول حسب الخطوات التالية:-

الخطوة الأولى:

تفهم النوع "Z" من المنظمات و دور المدير فيها و ذلك من خلال قيام المدراء بعض القراءات للتعرف على الأفكار الكامنة وراء النظرية "Z" و المبادئ التي تنطوي عليها ثم مناقشتها مع العاملين بانفتاح و ثقة لمعرفة آرائهم حولها.

الخطوة الثانية:

إعداد بيان بأهداف الشركة و فلسفتها يعطي العاملين فكرة عن القيم التي يفترض أن يعملوا بها و يتقيدوا بها و كذلك توضيح طرق التصرف و السلوك في المنظمة و خارجها و من خلال هذه العملية يمكن تحقيق الفوائد التالية:

1- ضرورة تفهم فكرة و ثقافة المنظمة من خلال تحليل القرارات و مدى نجاحها.
2- كل منظمة تتطور لديها بعض العيوب و التناقضات و بالتالي يتم كشفها من خلال التحليل.

3- معرفة الترابط بين استراتيجيات العمل و فلسفة الإدارة.

الخطوة الثالثة:

يتم فيها معرفة الإجراءات و الممارسات غير المناسبة و التي تتناقض مع غيرها و التي تحتاج إلى إضافات معينة و في هذه الحالة تبرز أهمية مشاركة الإدارة العليا في التنظيم الإداري للمؤسسة.

الخطوة الرابعة:

علاقات الاتصال الرسمية في المؤسسة تحدد علاقات الرؤساء بالمرؤوسين و مدى التعاون بينهم و يرى أوتشي أن الهيكل المناسب للمؤسسة التي تتصف بالكفاءة و التكامل هو النموذج الذي ليس له خارطة تنظيمية و يشبه ذلك بالفريق الرياضي الذي يعمل على التعاون الجماعي لتحقيق الهدف.

الخطوة الخامسة:

تطوير مهارات التعامل مع الآخرين و هي من الأمور الأساسية لتطبيق الطريقة "ز" في العمل و ذلك لتحقيق التعامل و العمل بروح الفريق و من هذه المهارات ما يتعلق بأنماط التفاعل في عملية اتخاذ القرارات و حل المشاكل و الاستماع الجيد و كذلك كيفية توفير عناصر القيادة للجماعة.

الخطوة السادسة:

تفحص المدير لنفسه و النظام, و قبل قيام الفئة العليا من المديرين بتطبيق النظرية "ز" على المستويات الأدنى فإن عليهم أولاً تفحص أنفسهم لتحديد مدى تفهمهم للفلسفة التي تقوم عليها هذه النظرية.

الخطوة السابعة:

تحقيق الاستقرار الوظيفي و ذلك من خلال توفير بيئة عمل مناسبة تتصف بالعدالة و المشاركة و التغلب على احتمال استقالة بعض العاملين و بالتالي توفير كافة أسباب و

متطلبات الاستقرار و الولاء للتنظيم و يجب مراعاة مشاركة النقابات العمالية قبل إجراء أي تغيير في المنظمة.

و بعد استعراض أهم خصائص النموذج الياباني فإنه من المناسب أن نقوم بعمل مقارنة بسيطة و عامة بين المنظمات اليابانية و الأمريكية لمعرفة أهم نقاط الاختلاف بينهما كما هو موضح أدناه:-

(1) وظيفة التخطيط:-

الإدارة اليابانية الأمريكية - طويل المدى - قصير المدى
-اتخاذ القرارات بالإجماع - القرار فردي غالباً
-مشاركة واسعة للأفراد في اتخاذ القرار - مشاركة قليلة
-اتخاذ القرار من القاعدة إلى القمة - من القمة إلى القاعدة
-بطء في اتخاذ القرارات وسرعة في التنفيذ - سرعة في اتخاذ القرارات و بطء في التنفيذ

(2) التنظيم:-

-المسؤولية والمحاسبة جماعية - المسؤولية والمحاسبة فردية
-مسؤولية اتخاذ القرار غير محددة - مسؤولية اتخاذ القرار محددة
-أقرب إلى التنظيم غير الرسمي - التنظيم رسمي بيروقراطي في الغالب
-فلسفة واسعة ومشاركة - لا توجد فلسفة وثقافة مشتركة

(3) التوظيف:-

-من خريجي المدارس والجامعات - من خريجي وموظفي الشركات الأخرى
-الانتقال بين الشركات ضعيف - الانتقال بين الشركات نشط
-الولاء للشركة - الولاء للمهنة
-تقييم الأداء بصورة غير منتظمة - بصورة منتظمة
-تقييم الأداء لفترات طويلة - لفترة قصيرة

- أسس متعددة للترقية - الترقية على أساس الأداء
- إيمان بالتدريب والتطوير واعتبارها استثمار طويل الأجل - لا حماس بالتدريب والتطوير لأن الفرد يمكن أن يترك الشركة
- التوظيف مدى الحياة في معظم الشركات - الأمن الوظيفي هو الهاجس الرئيسي

(4) القيادة:-

- القائد وسيط اجتماعي واحد لأفراد المجموعة - القائد متخذ القرار ورئيس المجموعة
- استخدام الأسلوب الأبوي - أسلوب التوجيه الحازم
- القيم المشتركة تساعد على التعاون - القيم المختلفة تقف في وجه التعاون
- تفادي المواجهة عند الصراع - أسلوب المواجهة عند الصراع
- الاتصال من القمة إلى القاعدة - الاتصال من القاعدة إلى القمة

(5) الرقابة:-

- الرقابة بواسطة الزملاء - الرقابة بواسطة الرئيس
- التركيز على أداء المجموعة - التركيز على أداء الفرد
- حفظ ماء الوجه - اللوم بشدة
- استخدام مكثف لطريقة المجموعة في تحديد وحل مشاكل الإنتاج والجودة - استخدام محدد لطريقة المجموعة في تحديد وحل مشاكل الإنتاج والجودة

المدرسة الرابعة من المدارس الحديثة و المتمثلة في المدرسة الموقفية :

سوف نشرح كل ما يخص المدرسة الموقفية في الإدارة، ففي البداية سوف نشرح تجربة وودوارد، ثم سنوضح أثر التكنولوجيا وأثر البيئة على اختيار أسلوب الإدارة الأمثل، ثم سنشرح إنتقادات النظرية الموقفية في الإدارة.

تجربة وودوارد – المدرسة الموقفية في الإدارة

في عام 1958 قامت وودوارد Wood Ward باختبار لكل من النظرية التقليدية (الكلاسيكية) في الإدارة في التطبيق العملي، وفي ذلك الوقت اتسع انتشار الأفكار السلوكية في الإدارة التي ترى أن طريق تحقيق الإنتاجية هو الاهتمام بالعنصر البشري ودراسة احتياجاته المتعددة والعمل على إشباعها عن طريق تصميم نظم للدوافع، وتصميم الوظيفة لإشباع رغباته العليا، و تدريب المشرفين على الإشراف عن بُعد، والإدارة عن طريق فرق العمل الجماعي ... الخ؛ وأكثر من ذلك، فقد نادى المفكرون تحت مظلة النظرية السلوكية بعدم تطبيق المبادئ الكلاسيكية في الإدارة كعدم وضع تخطيط تفصيلي للأعمال التي يقوم بها العمال، وإتاحة الحرية التنظيمية وإتاحة الفرصة للعامل لأن يراقب نفسه بنفسه.

أي في ذلك الوقت – فترة الخمسينيات – وجدت وودوارد أن هناك فكراً إدارياً (تخطيط دقيق – تنظيم مفصل – رقابة مباشرة) وسمته بالإدارة المتشددة Hard management وهذا الفكر الذي رفضه مفكروا النظرية السلوكية في الإدارة واستبدلوا الإدارة المتشددة بنوع آخر من الإدارة التي تركز على اهتمامات العامل وترك الحرية له تخطيطاً وتنظيماً ومراقبة وسمى هذا بالإدارة الناعمة Soft management ؛ وأرادت وودوارد أن ترى إلي أي حد ما هو مذكور في المكتبة الإدارية مطبق على أرض الواقع فإذا كانت الأفكار الإدارية السائدة في ذلك الوقت صحيحة Valid أي:

1. الفكر الكلاسيكي يؤدي إلي انخفاض الإنتاجية.

2. الفكر السلوكي يؤدي إلي زيادة الإنتاجية.

فإننا نتوقع أن:

1. المنظمات التي تطبق الفكر الكلاسيكي منظمات غير ناجحة.

2. المنظمات التي تطبق الفكر السلوكي منظمات ناجحة.

قامت وودوارد باختيار مائة شركة صناعية لكي تقوم بإثبات صحة ما جاء في المكتبة الإدارية وبالتحديد الفروض التي ذكرت أعلاه، ولقد توصلت الدراسة إلى نتائج غير متوقعة، فلقد وجد أنه ليس جميع المنظمات الناجحة تطبق الفكر السلوكي في الإدارة، فقد

وجد أن هناك بعض المنظمات الناجحة تقوم بتطبيق الأفكار التقليدية في الإدارة، و كذلك ليس كل المنظمات غير الناجحة تطبق الفكر التقليدي في الإدارة، فقد وجد أن هناك بعض المنظمات غير الناجحة تقوم بتطبيق الأفكار السلوكية في الإدارة.

ولأول مرة في الفكر الإداري – بشكل علمي – تظهر أفكار إدارية تهدم ما جاء في النظريات السابقة للإدارة وتنص على أن ليس هناك أسلوباً مثالي للإدارة يطبق في جميع الظروف والأحوال، بل أن هناك عدة أساليب في الإدارة كل منها تناسب ظروفًا معينة، وأن الأسلوب الذي يعطي نتيجة إيجابية في موقف معين لا يعطي هذه النتيجة في موقف آخر بل أنه إذا تغيرت الظروف لا بد من تغيير أسلوب الإدارة.

المدرسة الموقفية في الإدارة – الإدارة الموقفية

بدأت تتجه أنظار المفكرين في الإدارة إلي ما هي العوامل والمتغيرات التي بناء عليها يتم اختيار أسلوب الإدارة المناسب حيث أنه لا يوجد أسلوب مثالي لجميع المواقف وإنما لكل موقف متطلبات؛ وهذا الفكر الإداري هدم فكرة وجود نظام مثالي في جميع المواقف **one best way every where**، فهو لا ينادي بتطبيق فكر إداري معين في جميع الظروف **Universal** وأن أمام المدير عدة طرق وأساليب إدارية عليه أن يختار من بينها ما يتلائم مع الموقف، وإذا حدث تغيير في الموقف فإن المدير يجب أن يراجع الطرق الإدارية لكي يتأكد أنها ما زالت ملائمة وليس هناك ما يمنع من الطرق الإدارية في حالة حدوث أي تغيير في ظروف الموقف

وقد أطلقت على هذه الأفكار المدرسة الموقفية في الإدارة **Contingency** أو المدرسة الشرطية **Conditional** في الإدارة، وكل هذه المسميات تعكس أنه ليست هناك نظريات عامة وإنما لكل موقف نظرية تتلائم وتتمشى معه، وإذا تغير هذا الموقف يجب أن يعاد النظر في الفكر الإداري أو الطرق الإدارية المطبقة؛ وبدأت جهود المفكرين في الإدارة تتجه إلى البحث عن العوامل التي تجعل المدير يتبنى فكراً إدارياً معيناً ويطبق طرقاً وأساليب إدارية معينة، ويمكن حصر هذه الأفكار في مجموعتين رئيسيتين.

هناك جانب من الفكر الإداري يرى أن التكنولوجيا (طبيعة ونوع الماكينات والمعدات التي تستخدم في الإنتاج) هي الأساس الحاكم في اختيار تطبيق فكر إداري معين؛ بينما هناك جانب آخر من الفكر الإداري يرى أن طبيعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة من حيث درجة التغير أو الثبات Degree of Variability هي الفيصل في اختيار طريقة الإدارة

أثر التكنولوجيا في اختيار أسلوب الإدارة

لكي تفسر وودوارد Wood Ward النتائج غير المتوقعة – في دراستها للمائة شركة صناعية، قسمت هذه المائة شركة إلى ثلاث مجموعات طبقاً لطبيعة التكنولوجيا المطبقة طبيعة الماكينات والعدد والآلات المستخدمة في الإنتاج Technology adopted

1. المجموعة الأولى التي تشمل الشركات الصناعية التي تستخدم نظام الإنتاج الكبير

Mass Production

2. المجموعة الثانية التي تشمل الشركات الصناعية التي تستخدم نظام الإنتاج المتغير

Unit System

3. المجموعة الثالثة التي تشمل الشركات الصناعية التي تستخدم نظام الإنتاج حسب

العمليات Processing.

وجدت وودوارد أن الشركات التي تستخدم نظام الإنتاج الكبير وتقوم بتطبيق نظام الإدارة التقليدية (الكلاسيكية) تعد شركات ناجحة بينما تلك التي تقوم بتطبيق نظام الإدارة السلوكية هي شركات غير ناجحة، والعكس تماماً في نظم الإنتاج الأخرى التي تتسم بالتغير سواء في عمليات الصنع أو المنتجات النهائية التي تقوم بإنتاجها؛ فقد وجدت أن ما يطبق منها الفكر التقليدي (الكلاسيكي) في الإدارة تعد شركات غير ناجحة وتلك التي تطبق الفكر السلوكي في الإدارة هي شركات ناجحة.

نتائج نظرية وودوارد وعلاقة التكنولوجيا بأسلوب الإدارة

خرجت وودوارد بنظرية جديدة في الإدارة تنادي بعدم وجود فكر إداري له صلاحية التطبيق في جميع الظروف والأحوال، بل إن الفكر الإداري يتوقف على طبيعة العدد

والآلات التي تستخدمها الشركة (طبيعة التكنولوجيا)؛ فإذا اتسمت التكنولوجيا بالثبات والاستقرار في الآلات والماكينات وبالتالي في عمليات الصنع وبالتالي في المنتجات النهائية فإن أصلح نظام لإدارة هذا الموقف هو الفكر التقليدي في الإدارة الذي ينادي بالتخطيط الدقيق والتنظيم الدقيق وكذلك الرقابة الدقيقة.

وفي حالات الآلات والماكينات عامة الغرض وكذلك تغير عمليات الصنع وبالتالي تغير المنتجات النهائية أي عندما تتسم التكنولوجيا المطبقة بالتغير وعدم الاستقرار فإن أصلح نظام لإدارة هذا الموقف هو الفكر السلوكي في الإدارة الذي ينادي بسيطرة العمال على عمليات التخطيط إلى حد ما، وعدم التحديد الدقيق للمسئوليات والاختصاصات للأفراد، والإشراف العام من قبل الرؤساء، والمراقبة العامة على النتائج وليس على الوسائل والأساليب.

طبيعة التكنولوجيا

الفكر السلوكي	شركات غير ناجحة	شركات ناجحة
نظام الإدارة		
الفكر الكلاسيكي	شركات ناجحة	شركات غير ناجحة
	Highly Stable	Highly Changeable

مصفوفة أثر

التكنولوجيا في الإدارة

مقالة ذات صلة: البيئة التنظيمية: تعريفها، أنواعها، تحليلها

أثر البيئة في اختيار أسلوب الإدارة

بينما ترى وودوارد - على رأس فريق من المفكرين في علم الإدارة - أن التكنولوجيا هي العنصر الحاكم لاختيار نظام الإدارة، فإن فريقاً آخر من الباحثين يرى أن طبيعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة هي العنصر الحاكم في اختيار نظام الإدارة.

تجربة بيرنز وستوكر Stalker & Burns

قام الباحثان بيرنز وستوكر Stalker & Burns بدراستهما الإدارية في اسكتلندا بإنجلترا في بداية فترة الستينيات وتوصلوا إلي أن درجة التغير أو الاستقرار البيئي للمنشأة هي التي تحدد الأسلوب الأمثل للإدارة، فلقد وجد بيرنز وزميله أن هناك اختلافات في النظم الإدارية المطبقة في الشركات التي تعمل في صناعة الغزل والنسيج وتلك المطبقة في شركات تعمل في مجال صناعة الإلكترونيات؛ فلقد وجدوا - إلى حد كبير - أن شركات الغزل والنسيج تقوم بتطبيق تنظيم إداري وطرق إدارية تتماشى مع الفكر التقليدي (الكلاسيكي) للإدارة من حيث نطاق إشراف ضيق) عدد الأفراد الذين يشرف عليهم رئيس معين، ومن حيث درجة تحديد وتفصيل الاختصاصات المحددة لفرد معين، ومن حيث نظم الاتصالات الإدارية ... الخ.

بينما تقوم شركات إنتاج الإلكترونيات بتطبيق تنظيم إداري وطرق إدارية تتوافق - إلى حد كبير - مع الأفكار السلوكية في الإدارة من حيث نطاق إشراف واسع، وتحديد الأعمال والاختصاصات بشكل عام، وعدم وجود أي قيود على الاتصالات الإدارية لأي فرد في المنظمة طالما أن ذلك يساعده على تحقيق أهداف وظيفته الخ؛ أطلق بيرنز وزميله على نظام الإدارة الذي يتمشى مع الفكر التقليدي في الإدارة بالنظام الميكانيكي Mechanistic أي النظام الثابت الجامد الذي يتصف بأقل حد من المرونة، وبينما أطلقا لفظ النظام العضوي Organismic على الفكر الإداري الذي يتسق مع الأفكار السلوكية في الإدارة أي التنظيم المتغير المرن.

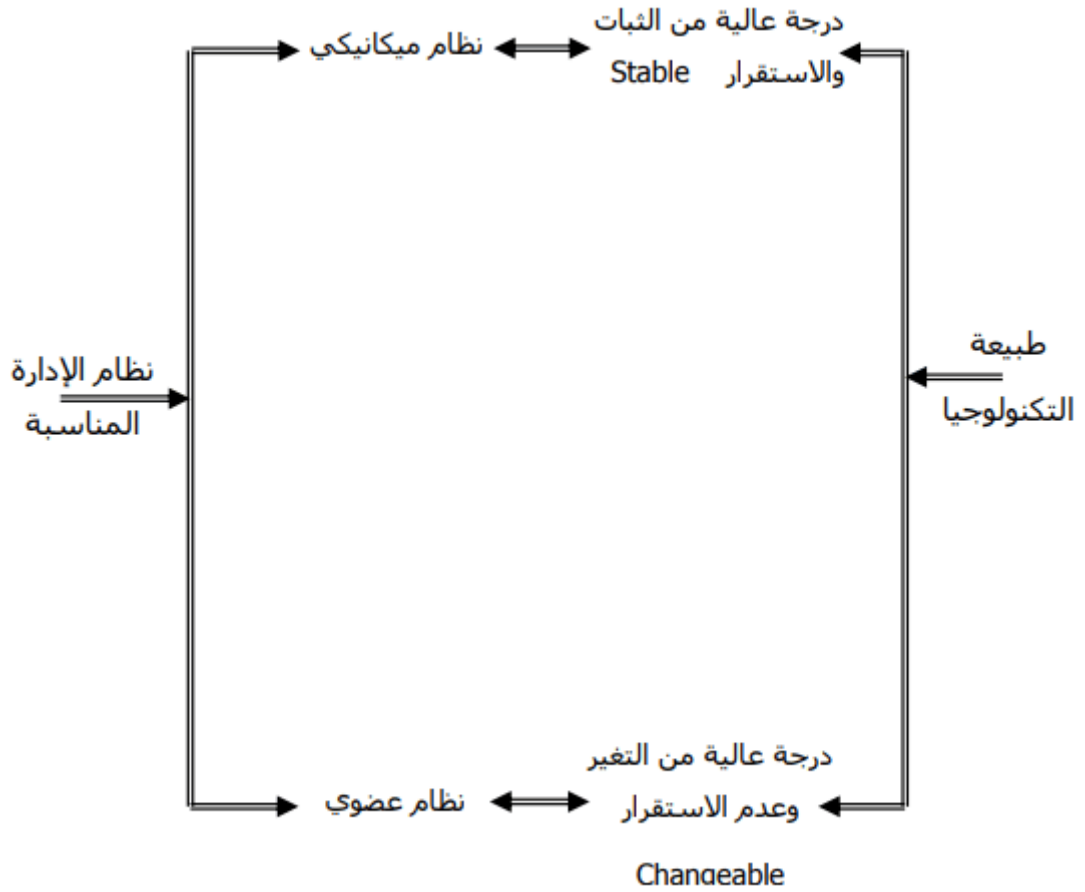
وجد بيرنز وزميله أن سر نجاح التنظيم الميكانيكي في شركات الغزل والنسيج وكذلك نجاح التنظيم العضوي في شركات إنتاج الإلكترونيات يكمن في طبيعة البيئة لهذه الشركات، فلقد

وجدا أن هناك اختلافاً بيناً في طبيعة البيئة Environment التي تعمل فيها شركات الغزل والنسيج عن طبيعة البيئة التي تعمل فيها شركات إنتاج الإلكترونيات؛ فلقد وجد أن بيئة شركات الغزل والنسيج تتسم بالثبات والاستقرار وتوافر أقل قدر ممكن من عوامل عدم التأكد سواء في السوق الذي تتعامل معه الشركة أو النواحي الفنية البيئية للشركة، أو النواحي الخاصة بالتطوير والبحوث البيئية للشركة. Highly Stable Environment.

أما عن طبيعة البيئة التي تتعامل معها المنشأة التي تعمل في مجال السلع الإلكترونية فهي بيئة تتسم بالتغير وعدم الاستقرار وعدم الثبات وتوافر قدر كبير من عوامل عدم التأكد Uncertainty سواء في السوق الذي تتعامل معه الشركة، درجة التغير في المنتجات من سنة لإخرى، وعدم توافر المعلومات السوقية، وعدم القدرة على التنبؤ بالسوق لفترات زمنية طويلة؛ وكذلك بالنسبة للنواحي الفنية البيئية للشركة من حيث التطوير الدائم والمستمر في الماكينات والمعدات وكذلك طرق الصنع، كذلك أيضاً بالنسبة للنواحي الخاصة بالتطوير البيئي لشركة الإلكترونيات من حيث انتشار مراكز البحث العلمي، ويستطيع كل منا بمشاهداته البسيطة اليومية أن يلاحظ التطور الهائل اليومي في مجال المنتجات الإلكترونية وما يحدثه ذلك من تقادم مستمر لمنتجات المنشأة التي لا تستطيع أن تواكب التطور باستمرار.

خروج بيرنز وزميله بفكر إداري جديد يدور حول أثر البيئة في الإدارة وبشكل محدد:

- يعد التنظيم الميكانيكي Mechanistic وطرق الإدارة التقليدية أكثر مناسبة للمنشآت التي تتعامل مع بيئة تتسم بالثبات والوضوح والاستقرار.
- يعد التنظيم العضوي Organismic وطرق الإدارة السلوكية أكثر مناسبة للمنشآت التي تتعامل مع بيئة تتسم بالتغير والغموض وعدم الاستقرار .. كما يتضح من الشكل التالي:



أثر البيئة في الإدارة

تجربة لورنس ولورش Lorsch & Lawrence

وفي أمريكا في نفس اتجاه بيرنز وستوكلر في نفس الوقت تقريباً – قام لورنس ولورش Lorsch & Lawrence بدراسة أثر البيئة على المنظمة وتلك الدراسة انصبت على شركات إنتاج الأطعمة industry Food وشركات إنتاج مواد التعبئة والتغليف Packaging وشركات إنتاج السلع الإلكترونية؛ وقد توصلوا إلى أن أجزاء Parts المنظمة قد تستخدم أنظمة إدارية مختلفة وذلك إذا كانت هذه الأجزاء تتعامل مع بيئات ليست من طبيعة واحدة .

وبشكل محدد قام لورنس وزميله بتقسيم المنظمة إلى ثلاثة أجزاء هما:

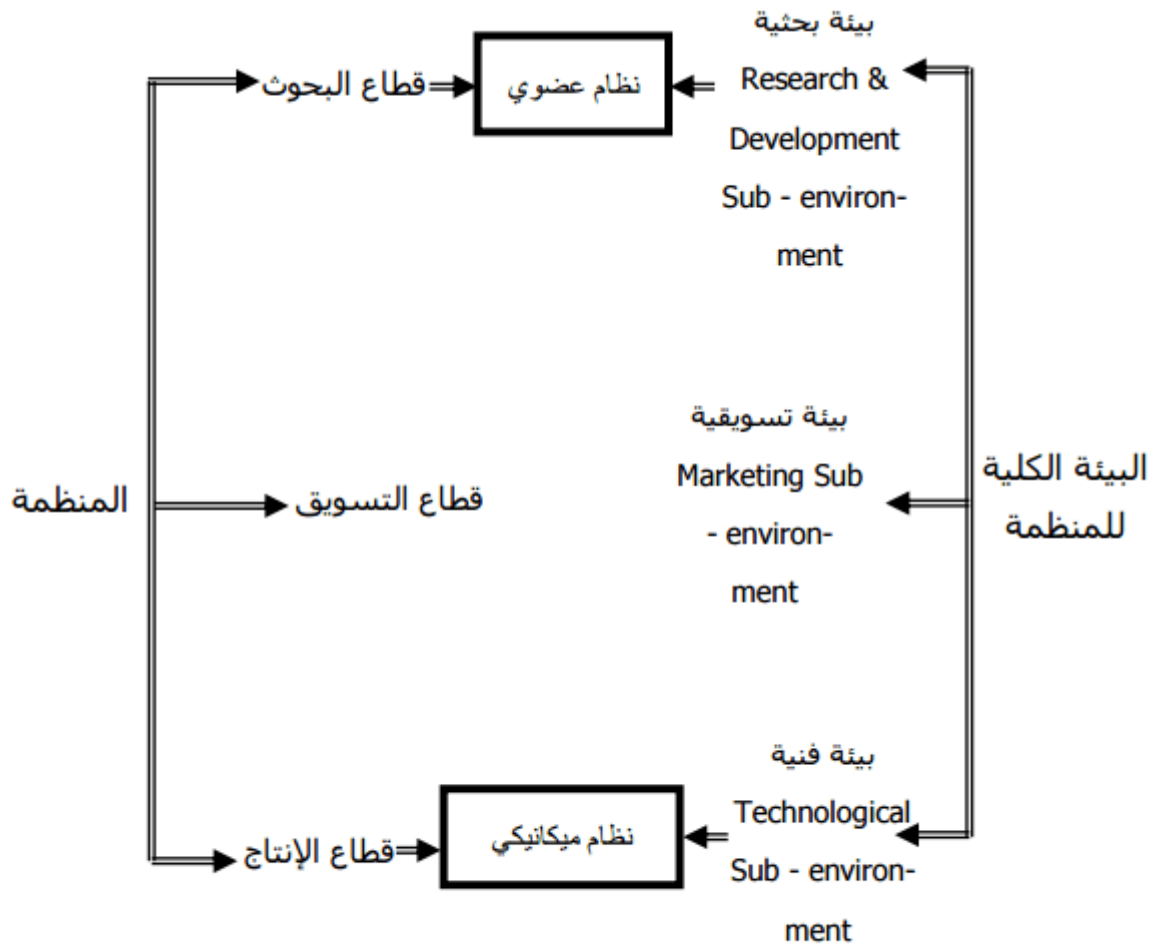
1. الجزء التسويقي الذي يتولى تسويق المنتجات وتقديم أفكار تسويقية لتطوير المنتجات.

2. الجزء الإنتاجي الذي يتولى إنتاج السلع.

3. هو قطاع البحوث والتطوير الذي يتولى إعداد البحوث العلمية الأساسية والتطبيقية اللازمة لتطوير طرق الصنع ووسائل الإنتاج وكذلك المنتجات الخاصة بالمنشأة. وجد لورنس ولورش أن كل قطاع من القطاعات الداخلية للمنشأة له بيئة خاصة في إطار البيئة الكلية للمنشأة، ففي حالة قطاع التسويق فإنه يتعامل مع البيئة التسويقية التي تتكون من العملاء والموزعين والمنافسين أي سوق منتجات المنشأة، وفي حالة قطاع الإنتاج فإنه يتعامل مع البيئة الفنية التي تتكون من موردي الماكينات والمعدات والآلات وموردي وسائل التصنيع، أما قطاع البحوث والتطوير فإنه يتعامل مع مراكز البحث العلمي الأساسية والتطبيقية التي تهتم بتطوير وسائل الإنتاج، معدات الإنتاج، طرق الإنتاج.

وجد لورنس ولورش أن البيئة البحثية للمنشأة عموماً هي أكثر البيئات تغيراً وعدم ثباتاً وتتميز بتوافر عوامل عالية من عدم التأكد وتأتي البيئة التسويقية في منطقة تقع بين البيئة البحثية والبيئة الفنية؛ ولذا قام لورنس وزميله بالتوصية باتباع نظام إداري ميكانيكي في إدارة قطاع الإنتاج داخل المنشأة لأنه يتعامل مع بيئة فنية تتسم بالثبات والاستقرار وتوافر قدر كبير من عوامل التأكد، ولى النحو الآخر اتبع نظام إداري عضوي في إدارة قطاع البحوث والتطوير داخل المنشأة لأنه يتعامل مع بيئة بحثية تتسم بالتغير وعدم الاستقرار وتوافر عوامل كثيرة من عدم التأكد.

ولما كان قطاع التسويق يتعامل مع بيئة تتسم بتوافر عوامل التأكد وعوامل عدم التأكد في نفس الوقت فقد أوصيا باتباع نظام إداري يتسم بالمرونة إلي حد ما .. كما يتضح من الشكل التالي:



أثر البيئة على المنشأة

إنتقادات النظرية الموقفية في الإدارة – سلبيات الإدارة الموقفية

1. عدم وجود طريقة واضحة لتقسيم الأدوار.
2. المواقف هي التي تحدد النمط القيادي الذي يجب ان يستخدم، فلا يوجد نمط قيادي موحد لكل المواقف.
3. الظروف والمواقف التي تواجه المديرين هي من تتحكم بهم، فالمديرون ليسوا احراراً في إدارة مؤسساتهم.
4. الظروف والمواقف هي من تحدد هل الإدارة وأساليبها ناجحة ام فاشلة؟.

خاتمة:

نقدم من خلال هذه الخاتمة ملخص للمطبوعة يتمثل في اهم النقاط المتناولة في هذه المحاضرات :

يعرف التسيير على انه عملية التنسيق بين الموارد البشرية و المالية و المادية بغية تحقيق اهدا المنظمة

و يعرف المسير على انه ذلك الشخص الذي يتمتع بالسلطة و يتحمل نتائج العملية التسييرية

تتكون العملية التسييرية من اربعة مراحل :

التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة .

مدراس التسيير :

المدرسة الكلاسيكية : العلمية (تايلور) و العملية (فايول) ثم البيروقراطية (ماكس فيبر)

المدارس الحديثة : العلاقات الانسانية و المدرسة السلوكية و مدرسة النظم و مدرسة اليابانية و المدرسة الموقفية

المدرسة الكلاسيكية :

المدرسة العلمية : ركزت هذه المدرسة على العلاقة بين العامل و الآلة و ايضا على الوقت و الحركة و على مراجعة سلم الاجور و كذا على فصل التخطيط عن التنفيذ

و قد قام تايلو بعدة تجارب لصياغة نموذج و نظريته منها :

1- تجربة رفع الكتل المعدنية 2- تجربة جرف الخامات _ (التكاليف) 3- تجربة العلاقة بين الأدوات و العمال

و مما يلاحظ على تجارب تايلور انه اهتم بالقاعدة اي بالطبقة السفلى من التسلسل الهرمي للمؤسسة و نظريته تركز على احسن الطرق و السبل لأداء العمل و انجازه بأقل التكاليف و في اسرع الاوقات .

المدرسة العملية بقيادة فايول : انطلق فايول في صياغة نمودجه بالتركيز على القمة عكس تايلور بل ذهب الى نفي الاعتقاد السابق من ان المسير ظاهرة فطرية و اعتبر فايول ان التسيير مهارة يمكن اكتسابها و فرق بين المهارة التسييرية و المهارة الفنية و العلاقة العكسية بينهما في التدرج من القمة الى القاعدة او العكس .

و يعتبر فايول اول من قسم أنشطة المؤسسة الى ستة هي (فنية ، تجارية ، مالية ، امنية ، محاسبية ، ادارية) كما قام بتقسيم النشاط الاخير اي النشاط الاداري الى خمسة وظائف هي (تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، رقابة ، تنسيق)

كما قام فايول بوضع 14 اربعة عشرة مبدأ للإدارة (تقسيم العمل ، وحدة الأوامر ، العدالة ... الخ)

و يمكن اعتبار اهم خاصية لنمودج فايول تتعلق بسلاسة تدفق الاوامر عن طريق سهولة انتقال المعلومات بين مختلف فروع المؤسسة .

المدرسة البيروقراطية بقيادة ماكس فيبير : اهتمت بهذه النظرية بالإجراءات و التطبيقات الفعلية لممارسة سلطة التسيير و هذه الاهتمامات من ماكس فيبير لها ما يبررها خاصة فيما يتعلق بتكوين شخصيته و انعكس هذا على تقسيمات السكلة التي جعلها ثلاثة أنواع او مراحل :

اولا : السلطة الكاريزماتية ثانيا : السلطة التقليدية (الاعراف) ثالثا : سيادة القوانين الرشيدة

و من هذه التقسيمات اعتبر ماكس فيبير ان لكل نوع من هذه الانواع يحتاج لتنظيم خاص به و لا يمكن جعل نموذج عام و مشترك يشملهم كليا .

و يمكن تلخيص اهم ميزة للمدرسة البيروقراطية بأنها تهتم بالقانونين و سيرورتها من المسير الى العامل و كذا تحديد طبيعة العلاقة بينهما من خلال التسلسل الهرمي .

و هكذا نكون انهينا الكلام عن المدرسة الكلاسيكية التي قلنا انها تتميز بانها سلطوية و تنظر الى العامل نظرة سلبية و ايضا محيط ظهر هذه المدرسة كان يتطلب الاهتمام برفع الكفاءة الانتاجية عن طريق ميزة التخصص و تقسيم الواجبات و كذا تعظيم الربح دون الاهتمام بحاجيات العمال .

ثانيا : مدرسة العلاقات الانسانية :

من خلال اسمها يمكن ان نستنتج اسباب ظهور هذه المدرسة و هذه التسمية فكما سبق و ان تطرقنا الى تعريف المدرسة الكلاسيكية بفروعها الثلاثة يتضح ان هذه المدرسة جاءت كردة فعل لما سبق عن المدرسة التقليدية هذا من جهة و من جهة ثانية اذا لاحظنا زمن ظهور و هو عشرينيات القرن الماضي فيتضح ان هذه الفترة بدأ الوعي يظهر لدى العمال عن طريق النقابات و كذا الحركات العمالية المطالبة بتحسين ظروف العمل و كذا كتابات و افكار كارل ماركس السابقة التي بدأت تظهر وتلقى صدى كبير.

لذلك هذه المدرسة اعطت اهمية كبيرة للجانب النفسي و الاجتماعي للعامل و احترام عاداته و معتقداته و الحفاظ على عواطفه بحيث زاد الاهتمام بالجانب العاطفي و ليس فقط كما كان سابقا التركيز على الحوافر المادية فقط و ايضا الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة عن طريق الاستماع الى الاشخاص المؤثرين داخل العمال و لا يشغلون منصب رسمي في التنظيم الهرمي للمؤسسة و ايضا اهتمت مدرسة العلاقات الانسانية الى التنسيق بين مهمة التخطيط و التنفيذ اي توسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات و تغيير النظرة السلبية للعامل الى نظرة ايجابية تفاعلية و يمكن لهؤلاء العمال من تحمل مسؤولياتهم كاملة .

ثالثا **المدرسة السلوكية** : هي امتداد للمدرسة العلاقات الانسانية بالاضافة الى النظرة التفاعلية للعمال التي تبنتها المدرسة العلاقات الانسانية فان المدرسة السلوكية تبنت نظرة

أكثر واقعية بحيث اعتمدت على دراسات و تجارب لضبط سلوك الافراد و ردة أفعالهم و كذا تأثير المحيط الخارجي عليهم .

اعتمدت المدرسة السلوكية في صياغة نموذجها على ثلاث مداخل : 1- مدخل علم النفس (سلوك الفرد بصفة عامة) 2- مدخل علم الاجتماع (سلوك الفرد داخل المؤسسة و في اطار العلاقات و المجموعات) 3- مدخل علم الأجناس (سلوك الفرد المكتسب البيئي و المجتمعي).

المدارس الحديثة للتسيير :

رغم ان هذه المدارس مر على تبنيها و وجودها زمن طويل لكن هذه التسمية بقيت ملازمة لها و المدرسة الحديثة تتلخص على العموم في مدرستين هما : نظرية الأنظمة و النظرية الموقفية .

نظرية النظم : قامت هذه النظرية على نقد المدارس السابقة اي الكلاسيكية و السلوكية خاصة ففيما يتعلق بمجال تركيز المسير لان المدرسة النظم اعتبرت ان المدرستين السابقتين ركزت على عنصرين فقك هما الانسان و الآلة في اطار بيئة داخلية مغلقة بينما نظرية النظم اعتبرت التسيير و التنظيم بصفة خاصة هو نظام مفتوح يؤثر و يتأثر بالبيئة الخارجية للمؤسسة و من هذا المنطلق اعتمدت مدرسة النظم على ان النظام ينقسم على اجزاء لخصته في اربع عناصر هي :

1- الفرد : و هو الجزء الرئيسي في النظام

2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

3- التنظيم غير الرسمي

4- الوسائل المادية للعمل و ماتعلق بها من تكنولوجيا و عصرية .

و منه فان نظرية النظم لم تركز على جزئية فقط بل اعتبرت المؤسسة مكنزة من مجموعة من الانظمة الصغيرة تؤلف فيما بينها نظام كبير متناسق.

نظرية الموقفية : تقوم هذه النظرية على مبدأ عدم شمولية النموذج و صلاحية تطبيقه في كل الظروف بل تعتبر ان لكل موقف طريقة خاصة للتعامل معه و اهم رائد لهذه النظرية هو " فيدار " و هو يري أن المتغيرات البيئية و الاجتماعية و سلوكيات الافراد و ذهنياتهم تختلف من منظمة لأخرى لذا وجب التعامل حسب هذا الموقف و ذلك بدراسة جميع هذه الجوانب و الخروج بقرار يتناسب مع هذا الموقف .

طبعا هناك عدة مدارس تنتمي الى الفكر الاداري الحديث على غرار :

أ - **المدرسة البايانية** : التي تعتمد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات و المشاركة في تحمل نتائج العملية التسييرية و كذا توسيع المؤسسة و ربطها بعائلة العامل

ب - **الإدارة بالأهداف** : تقوم على زيادة الحافز الداخلي للعمال بالسماح لهم بمشاركة رؤساءهم في اتخاذ القرارات و هو ما يجعلهم يعملون بكل جد لتحقيق اهدافهم و هي فلسفة ادارية تهدف الى دمج الرئيس بالمرؤوس و المشاركة التامة عموديا و افقيا .

ج - **نظرية علم الإدارة** : و يقصد بها استعمال الاساليب الكمية مثل بحوث العمليات و اساليب التنبؤ من أجل اتخاذ القرارات التي تمكنهم من تحقيق اهداف المؤسسة .

بعد ان تناولنا كل ما يتعلق بادارة الاعمال من تعاريف و خصائص و كذا مختلف الاتجاهات و المدارس التي تحكم هذا المفهوم و تعالجه ، سننتقل الان الى محور آخر هو الحوكمة .

الحوكمة : هي تدعيم مراقبة نشاط المؤسسة و متابعة مستوى اداء القائمين على المؤسسة و خاصة القرارات التي تحدد التوقعات او التحقق من الاداء و هي يمكن ان تكون بصفة منفصلة او يمكن دمجها ضمن المهام الدائمة و الداخلية في تنظيم ادارة المؤسسة و تهدف الحوكمة للوصول الى الاهداف المرجوة و المخطط لها و هي تعني بصفة أدق النظام يضبط اداء الفاعلين الحقيقيين في اداء المؤسسة .

و في الأخير تقبلو تحياتي و دعائي لكم بالحفظ و السلامة . ع. ر .. جامعة غليزان

بعض الاسئلة المتعلقة بمقياس ادارة الاعمال :

ماهي العلاقة بين المسير و المنفذ؟

اذكر مراحل العملية التسييرية ؟

ماهي العلاقة بين التسيير و بين كل عنصر من عناصر العملية التسييرية ؟

ماهي انواع التخطيط حسب الزمن؟

انواع الرقابة الادارية ؟

ماهي ادوات التوجيه التسييري ؟

ما هي اشكال التنظيمية داخل المنظمة ؟

الفرق بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي ؟

اذكر بعض الاساليب الحديثة للرقابة ؟

دور نظام المعلومات في الرقابة ؟

ماهي مميزات المدرسة الكلاسيكية ؟

مبادئ المدرسة العلمية ؟

اشرح المصطلحات التالية : "انسان - آلة " "وقت - حركة "

الفرق بين المهارة التسييرية و المهارة الفنية حسب فايول ؟

ماهي اقسام المؤسسة حسب المدرسة العملية ؟

الفرق بين النموذج الاسيوي و النموذج الغربي ي التوظيف؟

المراجع :

- السيد ناجي، الإدارة العامة - مدخل إداري (القاهرة 1994).
- عبد العزيز مقدادي وعيسى عبد الكريم حداد، مدخل إلى علم الإدارة (دار زهران للنشر والتوزيع 1995).
- أحمد عرفة وسمية شلبي، مثاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني (دار الكتب، القاهرة، بلا تاريخ).
- رمزي الشاعر، مبادئ الإدارة العامة (دار النهضة العربية، القاهرة 1986).
- إبراهيم درويش، الإدارة العامة في النظرية والممارسة (القاهرة 1975).
- محمد بدران ومحمد درويش، وظائف الإدارة (دار النهضة العربية، القاهرة 2008).
- محمد الصيرفي ، اليادة الادارية الابداعية ، المكتبة الاسكندرية الطبعة الثانية
سعيد محمد المصري. **التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات (التخطيط التنظيم القيادة و الرقابة)**. الاسكندرية: ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع. 1999م. ص 86.
- علي شريف . **الإدارة المعاصرة . ط2**. الاسكندرية : الدار الجامعية للنشر والتوزيع. 1997م. ص 65.
- محمد قاسم القريوتي. **نظرية المنظمة و التنظيم ، مكتبة الفرات**
أمينة بواشري . **توجه القيادات العربية في ظل العولمة .** الاسكندرية: دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع. 2005م. ص 67.
- حسن إبراهيم بلوط. **ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**
إيهاب صبيح محمد زريق . **إدارة العمليات و إتخاذ القرارات السليمة .** القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع. 2001م. ص 74.
- إيهاب صبيح محمد زريق، **قاموس المصطلحات العسكرية مع التعريف**
سليم إبراهيم الحسنية. **مبادئ نظم المعلومات الإدارية . عمّان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. 2009**

طارق عبد الحميد البدرى، الأساليب القيادية و الإدارية في المؤسسات التعليمية. عمّان:دار
الفكر للنشر والتوزيع. 2001م.

حسين حريم ، سلوك الافراد و الجماعات ي منظمات الاعمال

حسين حريم، مبادئ الادارة الحديثة ، النظريات ، العمليات الادارية

عبد الغفار الحنفي ، اساسيات التمويل و الادارة المالية ، مكتبة نور . 2012

طارق عبد الحميد البدرى . الاتجاهات الحديثة للادارة المدرسية ، مكتبة الاسكندرية

2008