



## المحاضرة الأولى

### مبادئ الإدارة – المفهوم – الجذور – المهام والمهارات

تمهيد

تهتم جميع المنظمات بالإدارة، ذلك أن القرارات الإدارية ستؤثر على نجاح الأعمال التجارية وصحة بيئة عملها ونموها إذا كان النمو هدفاً وقيمة للمنظمة. قد تعمل إدارة المنظمة على تحويل الموارد المتاحة سواء كانت بشرية أو مادية إلى مشروع مفيد، تؤثر فاعلية أنشطتها فيها على الأعمال التجارية. نناقش في هذه المحاضرة مبادئ الإدارة ومستوياتها ومهاراتها، وجميع المجالات التي يجب على أصحاب المنظمات فهمها حتى يتمكنوا من اتخاذ خيارات مدروسة وفاعلة لأعمالهم.

#### ما هي الإدارة؟

لا يوجد تعريف مقبول عالمياً للإدارة. تعمل التعريفات في التدرج اللوني من بسيط جداً إلى شديد التعقيد. لأغراضنا، نحدد الإدارة باسم " التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، والرقابة بطريقة فاعلة لتحقيق أهداف تنظيمية ذات مغزى."

بعبارة أكثر بساطة، الإدارة تدور حول تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال الأفراد والموارد الأخرى. تنطبق مبادئ الإدارة على جميع المنظمات - الكبيرة أو الصغيرة، الهادفة للربح أو غير الهادفة للربح. حتى المنظمات الصغيرة التي تتكون من شخص واحد تحتاج إلى الاهتمام بمبادئ الإدارة لأنه بدون فهم أساسي لكيفية إدارة الأعمال، لا يمكن أن يكون هناك توقع موضوعي للنجاح. يُذكر أن السبب الأكثر شيوعاً المنسوب إلى فشل الأعمال هو فشل الإدارة.

**الإدارة: هي علم وفن. وهي متجدده وليست قوالب ثابتة. وهي تقوم على العنصر البشري. ويمكن القول بأن الإدارة :- هي فن إنجاز الأعمال من خلال الآخرين.**

#### علم الإدارة

علم الإدارة هو أحد العلوم الإنسانية الحديثة، وقد اهتم بالطريقة المثلى للقيام بالأعمال في المنظمات. ويمكن تعريفه بأنه: مجموعة القواعد والمبادئ العلمية التي تهتم بالاستخدام الأنسب للموارد من قبل المنظمات لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل وقت وجهد وكلفة ممكنة.

#### حقل الإدارة

ظهرت حاجة ملحة وضرورية لوجود حقل إداري في ظل التحديات والصعوبات التي رافقت الثورة المعلوماتية، والتكنولوجية، والتقنية في القرن الحادي والعشرين، والتي أحدثت تغيرات جذرية في مختلف المجالات الحياتية على صعيد الأفراد والجماعات والأمم. يضم هذا الحقل قوانين وأنظمة وأحكاماً تصنع قادة إداريين وخبراء استراتيجيين في جميع مجالات الحياة، يمتلكون القدرة على دراسة المواقف بأسلوب علمي موضوعي، ووضع الحلول المبتكرة للمشكلات المعقدة التي يواجهونها، وتبني مواقف تلتزم بأسس اتخاذ القرارات كما تقرها نظريات الإدارة وممارساتها، وتضمن تنفيذ تلك القرارات، وتضع نظاماً فعالاً لتقييمها، علماً أنّ هذه المفاهيم يمكن تطبيقها على مستوى المجتمعات والمنظمات. يضم هذا الحقل العديد من التخصصات المختلفة، ومنها الإدارة الاستراتيجية، والإدارة التربوية، وإدارة البنوك والمصارف، وهو حقل دراسي نما وتطور بشكل هائل في العقود الأخيرة، وغيرها من التخصصات.



## مفهوم الإدارة

يُعبّر مفهوم الإدارة عن تلك العملية الشاملة لجميع المستويات في التنظيم، والتخطيط، والتوجيه، والرقابة، والتي ترتبط بعلاقات متشابكة متداخلة مع كل الظروف والقوى، بما في ذلك العوامل الخارجية المحيطة بالظروف السياسيّة، والاقتصاديّة، والاجتماعيّة، والحضاريّة، والثقافيّة. وهي عبارة عن اختيار منهجي للغايات والوسائل من خلال التقييم الرشيد للأحوال والظروف البيئيّة التي تحيط بأيّة منظمة. كما أنها تعبر عن العملية التي تهدف بشكل مباشر إلى تسخير الموارد المتاحة، وتوظيفها لتحقيق الأهداف المختلف، أما فيما يتعلق بمعنى الإدارة كحقل من حقول الدراسة، فهي فرع من فروع العلوم الاجتماعيّة، الذي يقوم بوصف وتفسير الظواهر الإداريّة والسلوك الإنساني الذي يجري في المنظمات المختلفة لتحقيق أهداف معيّنة.

### مراحل تطور الإدارة .. لمحة تاريخية موجزة عن الإدارة:

الإدارة ظاهرة ترافق وجود المجتمعات السياسيّة، فحيث يوجد مجتمع منظم توجد الإدارة. والآتي أهم مراحل تطور الادارة عبر التاريخ.

#### 1. الادارة في الحضارات القديمة

كان للحضارة السومريّة التي قامت فوق منطقة الهلال الخصيب شواهد كثيرة تدل على وجود نظام اداري رصين تمثل في ارساء القوانين التي تنظم الحياة . فقد اعتمدت الحضارة البابليّة أسلوب الرقابة على الإنتاج، وصناعة الغزل وغيره.

كما كان لحضارة مصر القديمة درجة كبيرة من التقدم في التنظيم والكفاءة. وقد أقام المصريون القدماء نظاماً للإدارة تميز باعتماد التخطيط واستخدام الإحصاء وتطبيق نظام متطور للوظيفة العامة والتميز ببعض الخصائص الحديثة.

وهناك من يذهب إلى أن الإدارة قد بدأت في الصين، فهم أول من اشترط اختبارات معينة بالنسبة للمرشحين للدخول في الوظائف الحكومية حتى يتم تعيينهم، أي أنهم أول من أخذ بنظام الجدارة للتعين في الوظائف العامة..

وكذلك يوجد من يذهب إلى أن الإغريق كانت لهم إدارة متقدمة. وهناك أيضا من يذهب إلى أن الرومان طبقوا العديد من مبادئ الإدارة في تنظيم وإدارة الجيوش والإدارات المدنية المختلفة المنتشرة في كافة أرجاء الإمبراطورية الواسعة، وقد عُرف الجهاز الإداري للدولة الرومانية بأنه أضخم جهاز إداري بيروقراطي في التاريخ.

#### 2. الادارة في الاسلام

هناك علاقة وطيدة بين الإدارة والإسلام ، يمكن ملاحظتها بشكل جلي في ما تضمنته نصوص القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، وهما مصدرا التشريع الأساسيان في الدين الإسلامي الحنيف، ولا ريب أنها إدارة عقيدة في مقامها الأول، الذي تُحرّض على العمل لإصلاح الحياة ، وتحث على طلب العلم وتدعوها لاستثماره، ويفسح لها مجال التفكير والتدبر. وأيضا كانت سيرة أهل البيت (عليهم السلام). وقد أشار القرآن الكريم بلفظة الإدارة في قوله تعالى: "إلا أن تكون تجارة حاضرة تديرونها بينكم" (البقرة آية 282). وبدء الرسول الأعظم محمد (صلى الله عليه وآله وسلم) بناء الدولة الاسلامية في المدينة وفق اسس ادارية واضحة تعتمد العدالة والانصاف والتنظيم فقد كان النبي (ﷺ) في أداء هذه المهمة "رجل ادارة" بكل ما تعنيه هذه الكلمة وتحتويه من مضامين وأبعاد، فهو المصطلح المتعارف إطلاقه على الإنسان الذي يمتلك المؤهلات والقدرات على إدارة المجتمع في الحالات المختلفة ونقله من حالة متدنية على كل المستويات إلى حالة عالية ومميزة في كل المجالات المناسبة مع



الأهداف المطلوب الوصول إليها بواسطة قيادة حكيمة ومتوازنة. كما وتجلت الادارة جلية في رسالة الإمام علي (عليه السلام) الى عامله في مصر مالك الاشتر ، حيث ظهرت المضامين الإدارية واضحة في هذه الرسالة .

### 3. في العصر الحديث

عرف العالم في القرن العشرين المنصرم قيام دول تطبق مفاهيم الإدارة على نطاق واسع، بما في ذلك كل من التخطيط والتنمية والحوكمة ، والإدارة الاستراتيجية وغيرها، وقد بدأت ذلك الدول الصناعية ، وشمل ذلك الاقتصاد بجميع قطاعاته كقطاع الصناعة، والزراعة، والخدمات، وكذلك التعليم والتدريب.

ظهرت الإدارة كعلم له أصوله وقوانينه ومبادئه ونظرياته في نهاية القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين ، حيث وضع العالم الألماني Carl Emil Weber نظريته " البيروقراطية " ، ثم تلى ذلك دراسات العالم الأمريكي Fredrick Taylor عن "الإدارة العلمية" ، و Peter Drucker الأب الروحي "للإدارة الحديثة" و لا يخفى هنا دور الأمريكي ويليام William Edwards Deming صاحب مفهوم " الجودة الشاملة" . والكثير ممن أسهموا في تطور هذا الفكر و العلم و منهم دراسات العالم الفرنسي Henry Fayol ، George Elton Mayo رائد "المدرسة السلوكية" ، ودراسات علم النفس الإداري ودراسات Maslow "هرم Maslow" للاحتياجات واتجاهات Herzberg ، التي شكلت و بلورت الفكر الإداري الحديث .

### أهم المهام التي يقوم بها المدير:

كانت مهام المدير تقتصر على كونه حلقة الوصل بين مالك الشركة والموظفين فيها، ولكن مع التطور الاقتصادي الهائل في وقتنا الحالي توسعت مهامه لتشمل على العديد من القضايا مثل تعيين الموظفين وعزلهم وتحديد نوعية العمل وأسلوب الشركة وحل المشاكل وإيجاد البدائل وغيرها الكثير. وفي هذا السياق أيضاً، يعد تحقيق النجاح في عالم الأعمال من خلال تلبية احتياجات المستخدم عبر التخطيط المستمر وتنفيذ الحلول الذكية من أهم مهام المدير المنتج. ولذلك يجب أن يكون المدير على إطلاع دائم بمستجدات السوق وتعقيدات الإنتاج وكيفية تحقيق النجاح وخاصةً في الشركات الناشئة التي تحتاج إلى عمل دؤوب للانطلاق في عالم الأعمال على أسس ثابتة.

### 1. اختيار الموظفين الأكفاء

يعتمد المدير الناجح على فريق عمل يمتلك العديد من المهارات التي تعطيه القدرة على القيام بالعمل على أكمل وجه، لذلك يقوم المدير باختيار وفرز المواهب التي سيقوم بالاعتماد عليها لتحقيق الأهداف.

### 2. إدارة الأداء

تشتمل هذه المهمة على توضيح وتحديد الأهداف والتوقعات، إلى جانب التدريب ومراقبة الموظفين وقياس مدى نجاحهم في العمل، بالإضافة إلى معالجة مشاكل الأداء وتوفير التغذية الراجعة والتدريب وتطوير مهارات فريق العمل.

### 3. تطوير مهارات الفريق

يقوم المدراء بالعمل على رفع مستوى الإنتاج من خلال تطوير مهارات فريق العمل لديهم، وتعد أحد أهم مميزات المدير الناجح الذي يعرف كيف يقوم بتحفيز الموظفين لتطوير مهاراتهم والخروج بأفكار مبدعة تسهم في زيادة إنتاجية الشركة.



#### 4. التواصل الفعال

يجب على المدير القيام بالتواصل الفعال مع جهات الاتصال الداخلية والخارجية بالنيابة عن المؤسسة بشكل عام. لذلك يجب أن يتمتع المدير بمهارات التواصل الضرورية ليكون صلة الوصل بين أصحاب العمل والموظفين والعملاء على حد سواء، إلى جانب القيام بالعمليات التفاوضية داخل الشركة أو خارجها.

#### 5. إدارة الموارد وتحسين عمليات الإنتاج

يقوم المدراء بإدارة الموارد سواءً المالية أو البشرية للتأكد من أن أفضل الأشخاص يقومون بالعمل المناسب من دون الإسراف في النفقات أو تبديد الموارد الأمر الذي يؤثر على سير العمليات الإنتاجية وتحسين الجودة، كما يقومون بإجراء التعديلات وتقديم البدائل والحلول المناسبة للمشاكل والعقبات التي تظهر أثناء السعي لتحقيق الأهداف.

#### 6. وضع الخطط والاستراتيجيات والأهداف

يقوم المدراء بتحديد الاتجاه العام للشركة عبر وضع الأهداف القصيرة المدى والطويلة الأجل والتي تشتمل على الرؤية والرسالة والاستراتيجية، بالإضافة إلى التأكد من أن الشركة تسير في الاتجاه الصحيح من خلال قياس النتائج ومقارنتها مع الأهداف.

#### مستويات الإدارة

مع نمو الأعمال التجارية ، يجب الاهتمام بمستويات أو طبقات الإدارة .يشار إليه أيضًا باسم التسلسل الهرمي للإدارة ، هناك عادةً ثلاثة مستويات من الإدارة هي : الإدارة العليا أو التنفيذية والادارة الوسطى ، وادارة الخط الأول أو الإشرافي .  
لتحقيق أهداف المنظمة ، يجب أن يكون هناك تنسيق لجميع المستويات الثلاثة .



التسلسل الهرمي للإدارة

#### الإدارة العليا

يشار إليها أيضًا بالمستوى التنفيذي ، توجهه وتتحكم في الثروات الإجمالية للأعمال التجارية. يشغل فيها الأشخاص أرفع المناصب الإدارية المركزية في الشركة أو يقومون بإدارة فروع الشركة أو المؤسسة التجارية في العالم، وتتلخص مهامهم بالتخطيط واتخاذ القرارات الإستراتيجية. هذا المستوى يشمل مناصب مثل الرئيس أو



الرئيس التنفيذي ، والمدير المالي ، ومدير التسويق ، ونواب الرئيس التنفيذيين. يكرس كبار المديرين معظم وقتهم لتطوير المهمة والخطط طويلة المدى واستراتيجية المنظمة – ومن ثم تحديد اتجاهها. غالبًا ما يُطلب منهم تمثيل المنظمة في الأحداث في المنظمات التعليمية والأنشطة المجتمعية والتعامل مع الحكومة والندوات وأحيانًا كمتحدث باسم المنظمة. تشير التقديرات إلى أن كبار المديرين يقضون 55 % من وقتهم في التخطيط .

### الإدارة الوسطى

تتضمن مديري الإدارات والخدمات في المؤسسة التجارية أو فروعها، وهم يقومون بتطبيق القرارات المركزية للشركة والإشراف على فرق العمل الموجودة في الشركة. ربما تكون الإدارة الوسطى أكبر مجموعة من المديرين. يتضمن هذا المستوى مناصب مثل المدير الإقليمي ، ومدير المصنع ، ورئيس القسم ، ومدير الفرع ، ومدير التسويق ، ومدير المشروع. يركز المديرون المتوسطون ، وهم قناة بين الإدارة العليا وإدارة الخط الأول ، على عمليات أو منتجات أو مجموعات عملاء محددة داخل المنظمة. لديهم مسؤولية تطوير الخطط والإجراءات التفصيلية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية للمنظمة.

### ادارة الخط الأول أو الإدارة الإشرافية

هي المجموعة التي تعمل مباشرة مع الأشخاص الذين ينتجون ويبيعون السلع و / أو خدمات المنظمة ؛ يقومون بتنفيذ خطط الإدارة الوسطى. إنهم ينسقون ويشرفون على أنشطة موظفي التشغيل ، ويقضون معظم وقتهم في العمل مع موظفيهم وتحفيزهم ، والإجابة على الأسئلة ، وحل المشكلات اليومية. وتشتمل على المشرفين العامين والإدارات الصغيرة داخل الشركة، وهم المسؤولين عن تنفيذ القرارات ولديهم السيطرة المباشرة على سير الأعمال وتفاصيل تنفيذ المهام من قبل باقي الموظفين.

أمثلة على ادارة الخط أول- تشمل المناصب الخطية المشرف ، ورئيس القسم ، ومدير المكتب ، ورئيس العمال ، وقائد الفريق .

في العديد من المنظمات الصغيرة ، غالبًا ما يرتدي الناس قبعات متعددة. يحدث هذا مع الإدارة أيضًا. قد يرتدي شخص واحد القبعات في كل مستوى إداري ، وقد يكون هذا مربكًا لكل من الشخص الذي يرتدي القبعات المختلفة والموظفين الآخرين. من الشائع أن يقوم صاحب الأعمال الصغيرة بعمل إداري من المستوى الأول في الغالب ، مع أداء الإدارة الوسطى أو العليا فقط استجابة لمشكلة أو أزمة ، ونادرًا ما يتم تنفيذ العمل الاستراتيجي عالي المستوى. هذا ليس وضعًا جيدًا. إذا كانت المنظمة الصغيرة كبيرة بما يكفي لتكون لديها ثلاثة مستويات من الإدارة ، فمن المهم أن يكون هناك اختلافات واضحة بينهم وبين الأشخاص الموجودين في تلك المناصب. يجب أن يكون صاحب العمل الصغير هو الإدارة العليا فقط. سيؤدي هذا إلى القضاء على الارتباك حول المسؤوليات والمساءلة .

### مهارات الإدارة

مهارة الإدارة" هي القدرة على تنفيذ عملية تحقيق أهداف تنظيمية من خلال العمل مع ومن خلال الناس والموارد التنظيمية الأخرى." يعتبر امتلاك مهارة الإدارة بشكل عام شرطًا للنجاح. " ، المدير الفاعل هو المدير الذي قادر على إتقان أربعة أنواع أساسية من المهارات: التقنية ، والمفهوماتية ، والشخصية ، وصنع القرار .



1. **المهارات الفنية أو التقنية:** ذات أهمية خاصة للمدير والخط الأول وأقل أهمية بكثير على مستوى الإدارة العليا. ستعتمد الحاجة إلى المهارات الفنية من قبل صاحب العمل الصغير على طبيعة وحجم العمل. المهارات التقنية" هي قدرة المدير على فهم واستخدام التقنيات والمعرفة والأدوات والمعدات الخاصة بنظام أو قسم معين ". وترتبط هذه المهارات في الغالب بالعمل مع العمليات أو الأشياء المادية، الهندسة والمحاسبة، وبرمجة الكمبيوتر.
2. **المهارات المفهوماتية:** تحدد المهارات المفهوماتية "قدرة المدير على رؤية المنظمة ككل موحد وفهم كيفية تفاعل كل جزء من المنظمة ككل مع الأجزاء الأخرى". هذه المهارات لها أهمية قصوى للإدارة العليا لأن هذا المستوى هو الذي يجب أن يطور خططًا بعيدة المدى للاتجاه المستقبلي للأعمال التجارية. المهارات المفهوماتية ليست ذات صلة كبيرة بمدير الخط الأول ولكنها ذات أهمية كبيرة للمدير المتوسط. يحتاج جميع أصحاب الأعمال الصغيرة إلى مثل هذه المهارات .
3. **المهارات الشخصية:** تشمل المهارات الشخصية" القدرة على التواصل مع الموظفين وتحفيزهم وقيادتهم لإكمال الأنشطة المعينة. ونأمل في بناء تعاون ضمن فريق المدير. سيواجه المديرون الذين لا يمتلكون هذه المهارات صعوبة في النجاح. تعتبر المهارات الشخصية ذات أهمية قصوى للمديرين المتوسطين وهي أقل أهمية إلى حد ما بالنسبة لمديري الخط الأول. هم الأقل أهمية للإدارة العليا ، لكنهم لا يزالون مهمين للغاية. إنها ضرورية لجميع أصحاب الأعمال.
4. **مهارة اتخاذ القرار ،** مهارة الإدارة الأساسية الرابعة وهي القدرة على تحديد مشكلة أو فرصة ، وتطوير حلول بديلة بشكل خلاق ، واختيار بديل ، وتفويض السلطة لتنفيذ الحل ، وتقييم الحل. كما في الشكل أدناه .

#### صنع القرار الإداري Management Decision Making



إن اتخاذ القرارات الجيدة ليس بالأمر السهل ، ولكن القيام بذلك يرتبط بوضوح بنجاح الأعمال. القرارات التي تستند إلى أساس المعرفة والتفكير السليم يمكن أن تقود المنظمة إلى ازدهار طويل الأمد ؛ على العكس، يمكن أن القرارات التي يتم اتخاذها على أساس منطوق معيب، أو انفعالي ، أو معلومات ناقصة وضعت بسرعة من خلال لجنة "" .



## إطار اتخاذ القرار الأخلاقي

يجب أن تكون قرارات الأعمال الصغيرة قرارات أخلاقية. يتطلب اتخاذ القرارات الأخلاقية أن يكون صانع (صانعي) القرار حساسين تجاه القضايا الأخلاقية. بالإضافة إلى ذلك ، من المفيد أن يكون لديك طريقة لاتخاذ القرارات الأخلاقية التي ، عند ممارستها بانتظام ، تصبح مألوفة جدًا بحيث تكون تلقائية. يوصي المركز Markkula للأخلاقيات التطبيقية الإطار الاتي لاستكشاف المعضلات الأخلاقية وتحديد الدورات الأخلاقية للعمل. "إطار للتفكير أخلاقيا،" . ومع ذلك ، في كثير من الحالات ، إن لم يكن معظمها ، عادة ما يعرف صاحب العمل أو المدير والموظف بشكل غريزي ما إذا كان قرار معين أخلاقي أو غير أخلاقي.

### التعرف على قضية أخلاقية

- هل يمكن أن يضر هذا القرار أو الموقف بشخص ما أو جماعة ما؟ هل يتضمن هذا القرار الاختيار بين بديل جيد وسيئ أو ربما بين "جيدين" أو بين "سيئين"؟
  - هل هذه المشكلة تتعلق بأكثر مما هو قانوني أو أكثر فاعلية؟ إذا كان الأمر كذلك ، فكيف؟
- ### الحصول على الحقائق
- ما هي الحقائق ذات الصلة بالقضية؟ ما الحقائق غير المعروفة؟ هل يمكنني معرفة المزيد عن الموقف؟ هل أعرف ما يكفي لاتخاذ قرار؟
  - من هم الأفراد والجماعات التي لهم مصلحة مهمة في النتيجة؟ هل بعض المخاوف أكثر أهمية؟ لماذا؟
  - ما هي خيارات التمثيل؟ هل تمت استشارة جميع الأشخاص والمجموعات ذات الصلة؟ هل حددت الخيارات الإبداعية؟
- ### تقييم الإجراءات البديلة
- أي خيار سينتج أكثر فائدة وأقل ضررًا؟
  - ما هو الخيار الأفضل الذي يحترم حقوق كل من له حصة؟
  - أي خيار يعامل الناس على قدم المساواة أو بشكل متناسب؟
  - ما هو الخيار الأفضل الذي يخدم المجتمع ككل ، وليس فقط بعض الأعضاء؟
  - ما هو الخيار الذي يقودني إلى التصرف كنوع الشخص الذي أريده؟
- ### اتخذ القرار واختبره
- بالنظر إلى كل هذه الأساليب ، ما هو الخيار الأفضل لمعالجة الموقف؟
  - إذا أخبرت شخصًا أحترمه - أو أخبرت جمهور التلفزيون - ما هو الخيار الذي اخترته ، فماذا سيقولون؟
- ### التصرف والتفكير في النتيجة
- كيف يمكن تنفيذ قراره بأكبر قدر من العناية والاهتمام لشواغل جميع أصحاب المصلحة؟



- كيف انتهى قراري ، وماذا تعلمته من هذا الموقف المحدد؟

### الخلاصة النهائية

- مبادئ الإدارة مهمة لجميع المنظمات الصغيرة.
- ستؤثر قرارات الإدارة على نجاح الأعمال التجارية وصحة بيئة عملها ونموها إذا كان النمو هدفًا وقيمة العميل ورضاه.
- الإدارة تدور حول تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال الأفراد .
- السبب الأكثر شيوعًا المنسوب إلى فشل الأعمال الصغيرة هو فشل الإدارة.
- في أي يوم ، سيشارك مالك أو مدير مشروع صغير نموذجي في مزيج من التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتحكم.
- تتطلب المواقف المختلفة أساليب قيادة مختلفة. الأساليب الثلاثة الرئيسية هي الاستبدادية والديمقراطية والتسببية. عادة ما يتمسك القادة السيئون بأسلوب واحد.
- يتكون التسلسل الهرمي للإدارة عادةً من ثلاثة مستويات: أعلى أو تنفيذي ، ومتوسط ، و سطر أول أو إشرافي. إذا كانت شركة صغيرة كبيرة بما يكفي للحصول على هذه المستويات الثلاثة ، فمن المهم أن يكون هناك تمييز واضح بينها.
- المهارات الإدارية مطلوبة للنجاح. ستكون المهارات الفنية والمفهوماتية والشخصية ومهارات اتخاذ القرار ذات أهمية مختلفة اعتمادًا على مستوى الإدارة.





## المحاضرة الثانية وظائف الإدارة الخمس

تعرف الإدارة من المنظور التنظيمي على كونها إنجاز أهداف تنظيمية عبر الأفراد والموارد الأخرى بالاستعانة بالوظائف الإدارية الأساسية الخمس والتي تشمل التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة. ويتمثل الهدف الشخصي من تعلم الإدارة في تطبيق وظائفها الخمس في الحياة المهنية إلى زيادة المهارات الشخصية وتعزيز قيمة التطوير الذاتي لدى الفرد.

في بداية القرن الماضي (1916) ابتكر المهندس الفرنسي Henry Fayol المبادئ الأولى لنظرية الإدارة. تم تصنيف Henri Fayol على أنه من الآباء المؤسسين للإدارة.

بناءً على خبرته كمدير ناجح لشركة تعدين، طور Fayol العديد من النظريات التي لا تزال صالحة حتى اليوم. في ذلك الوقت، لم يكن لدى المديرين تدريب رسمي. ومع ذلك، أدى التعقيد المتزايد للمنظمات إلى الحاجة إلى الإدارة المهنية.

وعرّف العالم "Henry Fayol" وظائف الإدارة الخمس عبر كتاب "النظرية الكلاسيكية للإدارة" والذي نشر في 1916 بالتخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة.

اكتسب Henri Fayol شهرة عالمية بسبب مبادئه العامة الأربعة عشر للإدارة. ويميز ستة أنشطة عامة للمؤسسات الصناعية: فنية وتجارية ومالية وأمنية ومحاسبية وإدارية. حدد خمس وظائف للإدارة لمكون الإدارة ولا تزال تعتبر ذات صلة بالمنظمات اليوم.

تركز هذه الوظائف الخمس على العلاقة بين الموظفين وإدارتها وتوفر نقاط مرجعية بحيث يمكن حل المشكلات بطريقة إبداعية.

### وظائف الإدارة ("Management Functions").





## أولاً: التخطيط

يعد التخطيط الوظيفية الإدارية الأولى و له الأولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم و توجيه و وتخطيط ورقابة لان هذه الوظائف يجب أن تعكس هذا التخطيط، فالمدير ينظم و يوجه و يراقب لكي يضمن تحقيق الأهداف طبقاً للخطة الموضوعة.

التخطيط هو التطلع إلى الأمام. ووفقاً لـ Henry Fayol ، هو " التنبؤ بالمستقبل و الاستعداد له فهو بعد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل و التحضير له بإعداد الخطة المناسبة." فإن وضع خطة عمل جيدة هو أصعب وظائف الإدارة الخمس. فهذا يتطلب مشاركة نشطة من المنظمة بأكملها. فيما يتعلق بالوقت والتنفيذ، يجب ربط التخطيط والتنسيق على مستويات مختلفة. يجب أن يأخذ التخطيط موارد المنظمة المتاحة ومرونة الموظفين في الاعتبار لأن هذا سيضمن الاستمرارية للمنظمة. ففي ذهن المدير دائماً يكون موقع المنظمة حالياً والوجهة التي يريد الوصول إليها وكيفية يتم ذلك هو عبر اتباع خطط تكتيكية واستراتيجية.

التخطيط" هو عملية توقع الأحداث والظروف المستقبلية وتحديد مسارات العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية". إنها خطوة واحدة في إدارة منظمة يتم تخطيطها بشكل جيد ، وهي الشيء الوحيد الذي يمكن أن يحافظ على نشاط تجاري على المسار الصحيح ويحتفظ به هناك.

يساعد التخطيط المنظمة على تحقيق رؤيتها ، وإنجاز الأشياء ، وإظهار متى لا يمكن إنجاز الأشياء ولماذا قد لا يتم تنفيذها بشكل صحيح ، وتجنب الأخطاء المكلفة ، وتحديد الموارد اللازمة لإنجاز الأمور.

## انواع التخطيط

### أ- حسب المدى الزمني:

- التخطيط طويل المدى : هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أكثر من خمس سنوات و يشترك فيه كل المدراء حيث يركز كل ميادين النشا في المؤسسة.
- التخطيط متوسط المدى : هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية اقل من خمس سنوات و يقوم به أفراد الإدارة الوسطى ، وهو عبارة عن وسيلة لتخطي العقبات التي تعترض التخطيط و الأجل.
- التخطيط قصير المدى : هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية اقل من سنة حيث ، انه يحتوي على خطط تفصيلية من التخطيط طويل المدى وها لغرض حل المشاكل حين حدوثها

### ب- التخطيط حسب نطاق التأثير:

- التخطيط الاستراتيجي :يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة و رسم الخطط و تخصيص الموارد المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يمكن من تحقيق هذه الأهداف في إطار الفرص المتاحة و القيود المفروضة من بيئة المنظمة ، فهو التخطيط الذي يحدث تغيير نوعي في المنظمة و ممارسة الإدارة العليا و تأثيره بعيد و من أمثله : التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديد.
- التخطيط التكتيكي : يهدف إلى مساندة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة و يهتم بتقييم صلاحية البدائل المختلفة من الأهداف و الاستراتيجيات و اقتراح الجديد منها ، إذ يتميز بالمرونة في اختيار و مراجعة البدائل و تمارسه الإدارة الوسطى و تأثيره متوسط المدى ، و من أمثله : تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق.
- التخطيط التشغيلي : و تختص به الإدارة الدنيا و يتم فيع تحديد تفاصيل التخطيط التكتيكي بوضع خط للأنشطة المتكررة في المؤسسة و القابلة للقياس و هذا في شكل تنبؤات ، و توضع الخطط التشغيلية في



شكل موازنات و معايير تقديرية تسمح بتحديد النتائج بطريقة واضحة و قد تكون هذه الموازنات شهرية أو أسبوعية أو يومية ، و بالتالي يعمل على تقييم مدى تنفيذ خطة النوعين السابقين في شكل أرقام و قيم و من أمثلته : تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من المواد و قطع الغيار.

### ت- التخطيط حسب الوظيفة:

- بما أن المؤسسة تشتمل على عدة نشاطات متعلقة بطبيعة عملها و أهدافها فهناك وظائف لابد من التخطيط لها و هي : الإنتاج ، البيع ، المالية ، التمويل.
- تخطيط النتاج : يعرف بأنه : " القيام بالتنبؤ لوضع خطة تتضمن جميع خطوات تتابع العمليات الإنتاجية بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المخطط . "
  - التخطيط المالي : و يهتم بكيفية الحصول على الأموال من عدة جهات بأقل جهد و تكلفة.
  - تخطيط البيع : تقوم المؤسسة بالتخطيط للمبيعات و هدفها الأول هو التوصل إلى أفضل طريقة لتصرف السلع التي أنتجتها .
  - تخطيط التمويل : هو عملية وضع التقديرات للمواد و اللوازم التي تحتاجها المؤسسة و ذلك في ضوء إمكانياتها من حيث الأهداف.

### ثانياً : التنظيم

التنظيم هو وظيفة مهمة للوظائف الخمس للإدارة. إذ يقوم المدير على الدوام بتنسيق عمليات المنظمة وأقسامها لتتعاون مع بعضها، فلا يمكن للمؤسسة أن تعمل بشكل جيد إلا إذا كانت جيدة التنظيم. هذا يعني أنه يجب أن يكون هناك ما يكفي من رأس المال والموظفين والمواد الخام حتى تتمكن المنظمة من العمل بسلاسة ويمكنها بناء هيكل عمل جيد.

تنظيم" وتتألف من تجمع الأفراد وإسناد الأنشطة بحيث المهام الوظيفية ومهمة يمكن القيام بها على الوجه الصحيح." إنشاء التسلسل الهرمي للإدارة هو الأساس لتنفيذ الوظيفة التنظيمية . فمن الواضح أنه مهم "لكل من المنظمة والعاملين فيها لأن كل من فعالية المنظمات ورضا العاملين يتطلبان وجود توجيه واضح وحاسم من القيادة ؛ وضوح المسؤوليات والسلطات ؛ السلطة التي تتناسب مع المسؤولية والمساءلة ؛ أمر موحد (لكل موظف رئيس واحد) ؛ عملية موافقة واضحة ؛ والقواعد التي تحكم سلوك الموظف المقبول . باستثناء الأعمال التجارية الصغيرة التي يديرها مالكيها فقط ، تحتاج كل منظمة إلى تسلسل هرمي إداري - مهما كانت صغيرة . يجب أن يعرف كل شخص في العمل من هو المسؤول عن ماذا ، ولديه السلطة للاضطلاع بمسؤولياته ، وألا يحصل على تعليمات متضاربة من الرؤساء المختلفين . يمكن أن يكون لغياب هذه الأشياء عواقب وخيمة على الموظفين بشكل خاص والعمل بشكل عام.

التصميم التنظيمي والهيكل التنظيمي للأعمال هي أجزاء مهمة من التنظيم .

الهيكل التنظيمي مع التقسيم الجيد للوظائف والمهام له أهمية حاسمة. عندما يزداد عدد الوظائف، ستتوسع المنظمة أفقياً وعمودياً. وهو ما يتطلب نوعاً مختلفاً من القيادة.



### ثالثاً: التوظيف

التوظيف يتمثل في تعيين موظفين جدد والاحتفاظ بقوة عمل مناسبة للمؤسسة على المستويين الإداري وغير الإداري. إنها تنطوي على عملية توظيف وتدريب وتطوير وتعويض وتقييم الموظفين والحفاظ على هذه القوة العاملة مع الحوافز والدوافع المناسبة. نظرًا لأن العنصر البشري هو أهم عامل في عملية الإدارة، فمن المهم تعيين الموظفين المناسبين. ذلك أن المنظمات تحتاج إلى أن يكون لديها أفراد أكفاء يمكنهم القيام بالعمل الضروري لإنجاح العمل. سيكون من المفيد للغاية أيضًا الاحتفاظ بهؤلاء الأفراد. "تتضمن الوظيفة الإدارية للموظفين إدارة الهيكل التنظيمي من خلال الاختيار السليم والفعال وتقييم وتطوير الموظفين لملء الأدوار المصممة في الهيكل." هذه الوظيفة أكثر أهمية لأن الناس يختلفون في ذكائهم ومعرفتهم ومهاراتهم وخبراتهم وحالتهم البدنية وعمرهم ومواقفهم، وهذا يعقد الوظيفة. ومن ثم، يجب أن تفهم الإدارة، بالإضافة إلى الكفاءة الفنية والتشغيلية، الهيكل الاجتماعي والنفسي للقوى العاملة. فمن خلال تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات وطرق استقطاب وتعيين الموظفين الجدد وتدريبهم وتأهيلهم يمكن ان تصل المنظمة الى تحقيق اهدافها .

### رابعاً: التوجيه

التوجيه هو الوظيفة الإدارية التي يبدأ بها العمل وتكون من خلال إصدار التوجيهات والتعليمات ؛ بناء مجموعة فاعلة من المرؤوسين الذين لديهم الدافع للقيام بما يجب القيام به ؛ شرح الإجراءات ؛ إصدار أوامر والتأكد من تصحيح الأخطاء ، التوجيه هو جزء من مهمة كل صاحب عمل أو مدير. الريادة و تحفيز العمل معا هما في وظيفة التوجيه .

وتشمل الإدارة وظيفة التوجيه مع القيادة، ضمان التواصل الداخلي، والإشراف بحيث يؤدي الموظفون أنشطتهم بالطريقة الأكثر كفاءة ممكنة، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. إذ يقوم المدير بإرشاد الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة من خلال القيادة والتواصل والتحفيز .

• تنطوي القيادة على عنصر إصدار التعليمات وتوجيه المرؤوسين حول الإجراءات والأساليب.

القيادة "هي عملية التأثير على الأشخاص للعمل نحو هدف مشترك [و] التحفيز هو عملية توفير الأسباب للناس للعمل بما يخدم المصالح الفضلى لمنظمة.

تتطلب المواقف المختلفة أساليب قيادة مختلفة. في دراسة بحثية مؤثرة للغاية ، أسس Kurt Lowen ثلاثة أنماط قيادة رئيسية: استبدادية ، وديمقراطية ، وامتسابة . على الرغم من أن القادة الجيدين سيستخدمون الأساليب الثلاثة اعتمادًا على الموقف ، إلا أن أسلوبًا واحدًا هو السائد عادةً ، يميل القادة السيئون إلى التمسك بأسلوب واحد فقط .

- تحدث القيادة الأوتوقراطية عندما يتخذ القائد قرارات دون إشراك الآخرين ؛ يخبر القائد الموظفين بما يجب القيام به وكيف ينبغي تحقيقه.
- تتضمن القيادة الديمقراطية أشخاصًا آخرين في عملية صنع القرار - على سبيل المثال ، المرؤوسون والأقران والرؤساء وأصحاب المصلحة الآخرون - لكن القائد يتخذ القرار النهائي .



- تقلل قيادة عدم التدخل (أو القيادة التفويضية أو القيادة الحرة) من مشاركة القائد في صنع القرار. يُسمح للعاملين باتخاذ القرارات ، لكن القائد لا يزال مسؤولاً عن القرارات التي يتم اتخاذها .
- القيادة الجيدة ضرورية لجميع المنظمات. يحتاج الموظفون إلى قائد يتطلعون إليه ويلهمهم ويحفزهم على بذل قصارى جهدهم ، وربما محاكاة. في التحليل النهائي ، القيادة ضرورية للنجاح. بدون قيادة ، "السفينة التي تمثل مشروعك ستدور بلا هدف وستنفذ قوتها في النهاية أو تنحرف".
- التواصل يجب أن يكون مفتوحاً في كلا الاتجاهين بحيث يمكن تمرير المعلومات إلى المرؤوسين والتعليقات الواردة منهم. سيؤدي الإشراف على المرؤوسين إلى تقارير مرحلية مستمرة بالإضافة إلى طمأننة الرؤساء بأن التوجيهات يتم تنفيذها بشكل صحيح.
- التحفيز مهم جداً لأن الأشخاص ذوي الدوافع العالية يظهرون أداءً ممتازاً مع توجيه أقل من الرؤساء.

### خامساً: الرقابة

متابعة كل الوظائف الإدارية السابقة لتقييم أداء الشركة من خلال التقيد بها بفعالية.

تتكون وظيفة الرقابة من تلك الأنشطة التي يتم القيام بها للتأكد من أن الأحداث لا تنحرف عن الخطط المرتبة مسبقاً. تتكون الأنشطة من وضع معايير لأداء العمل وقياس الأداء ومقارنته بهذه المعايير المحددة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة لتصحيح أي انحرافات.

الرقابة هي متابعة الأشياء. إنها "عملية تقييم وتنظيم الأنشطة الجارية لضمان تحقيق الأهداف". التحكم يوفر التغذية الراجعة لأنشطة التخطيط المستقبلية وتهدف إلى تعديل السلوك والأداء عند اكتشاف الانحرافات عن الخطط .

هناك أربع خطوات التي تم تحديدها عادة في الرقابة على ، الأعمال

الخطوة الأولى: وضع معايير الأداء: تتيح المعايير للعاملين معرفة ما يمكن توقعه من حيث الوقت والجودة والكمية وما إلى ذلك .

الخطوة الثانية: هي قياس الأداء ، حيث يتم تحديد الأداء الفعلي أو النتائج .

الخطوة الثالثة: مقارنة الأداء هي هذا عندما يتم مقارنة الأداء الفعلي بالمعيار .

الخطوة الرابعة والأخيرة ، اتخاذ الإجراءات التصحيحية ، اتخاذ أي إجراءات ضرورية لإعادة الأمور إلى مسارها الصحيح .

يجب أن تكون وظائف التحكم دائرية في الحركة ، بحيث يتم تكرار جميع الخطوات بشكل دوري حتى يتم تحقيق الهدف.





## رواد الادارة

**كارل إميل فيبر ( Carl Emil Weber 1864– 1920 )**

عالم اقتصاد وسياسة ألماني ، ومن مؤسسي علم الاجتماع الحديث ودراسات الإدارة العامة وهو من عرف "البيروقراطية" ويعتبر كتابه الأكثر شهرة كتاب "الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية" وأيضاً كتابه "السياسة كمهنة" من أهم طروحاته الإدارية وهو من قدم تعريف للدولة بأنها الكيان الذي يحتكر الاستعمال الشرعي للقوة الطبيعية، وأصبح هذا التعريف محورياً في دراسة علم السياسة فيما بعد.

ركز Weber في دراسته على الأديان حيث استقى النموذج المثالي للبيروقراطية والذي يتميز بالعقلانية . ولقد ميز Weber بين ثلاثة نماذج مثالية للسلطة تعتمد على تصوراته للشرعية هي السلطة الملهمة – السلطة التقليدية – السلطة القانونية.

**فريدريك تايلور (Frederick Taylor 1856-1915)**

مهندس ميكانيك أمريكي كان من أوائل المستشارين الإداريين . كما يعدّ من قادة الفكر في حركة الكفاءة الصناعية، وأفكاره تعدّ عالمياً مؤثرة خلال الحقبة التقدمية. وقد اشتهر بكتابه مبادئ الإدارة العلمية The Principles of Scientific Management

استقال من منصبه في شركة ميدفال، وأصبح المدير العام للتصنيع وذلك ما أدى إلى ظهور مهنة جديدة وهي "المهندس الاستشاري في الإدارة" ، وبالرغم من تقاعده استمر في تخصيص الوقت والمال لتعزيز مبادئ الإدارة العلمية من خلال المحاضرات في الجامعات والجمعيات المهنية، كما تم نشر كتاب القيم " مبادئ الإدارة العلمية " تجارياً في عام 1911.

في عام 1912 ومن خلال جلسات الاستماع أمام لجنة خاصة من الكونغرس للتحقق من نظمه الخاصة وغيرها من أنظمة إدارة المتاجر زادت شهرة Taylor ، وقد كان مخلصاً لنظريته وواصل شرح المثل العليا ومبادئ نظامه الإداري حتى وفاته.

**بيتر دروكر (Peter Drucker.. (1909-2005)**

كاتب اقتصادي أمريكي من أصل نمساوي ، ولد في فيينا عاصمة النمسا في 1909م كان والده محامياً ووالدته طبيبة عاش معظم حياته في الولايات المتحدة الأمريكية تخرج من كلية كليرمونت للدراسات العليا بكاليفورنيا وقام بتأليف أكثر من 40 كتاباً تعتبر من أعظم المؤلفات في مجالات السياسة والاقتصاد والإدارة وقد تُرجمت كتبه لأكثر من 20 لغة. و كان يكتب مقالات وتعليقات في "The Wall Street Journal" و "Harvard Business Review" وأنتج أربع سلاسل تعليمية مصوّرة عن علم الإدارة .

أجمع الكل على أنه "الأب الروحي للإدارة" ، فهو من حدّد مفهوم الشركة في تحليله الرائع لشركة General Motors وصاغ مفهوم " الإدارة بالأهداف " وهو من قال " أن أهم شيء في التواصل هو سماع ما لم يقال " قدم و طرح فكرة "اللامركزية " في الأربعينيات و التي أخذت بها الشركات العالمية وأيضاً هو أول من قال أن الموظفين يجب أن يعاملوا كـ " أصول " وليس " كخصوم " .



### وليام ادوارد ديمنك (1900-1993).. William Edwards Deming

مهندس تصنيع أمريكي، حصل على الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء. طرح نظريته المسماة "بدائرة Deming" التي بناها على أربعة محاور (خطط - نفذ - افحص - باشر). ونادى بها كوسيلة لتحسين "الجودة" غير أنه لم تحظى باهتمام كبير في الولايات المتحدة في أوائل الأربعينيات وكان حينها أستاذ بجامعة نيويورك فسافر لليابان بعد الحرب العالمية الثانية بطلب من الحكومة اليابانية لمساعدة صناعاتها في تحسين الإنتاجية والجودة ونجح في هذه المهمة ولدرجة أن الحكومة اليابانية كرمته وأطلقت عام 1951 م جائزة أسمتها (جائزة Deming) وهي تمنح سنوياً للشركة التي تتميز من حيث الابتكار في برامج إدارة الجودة.

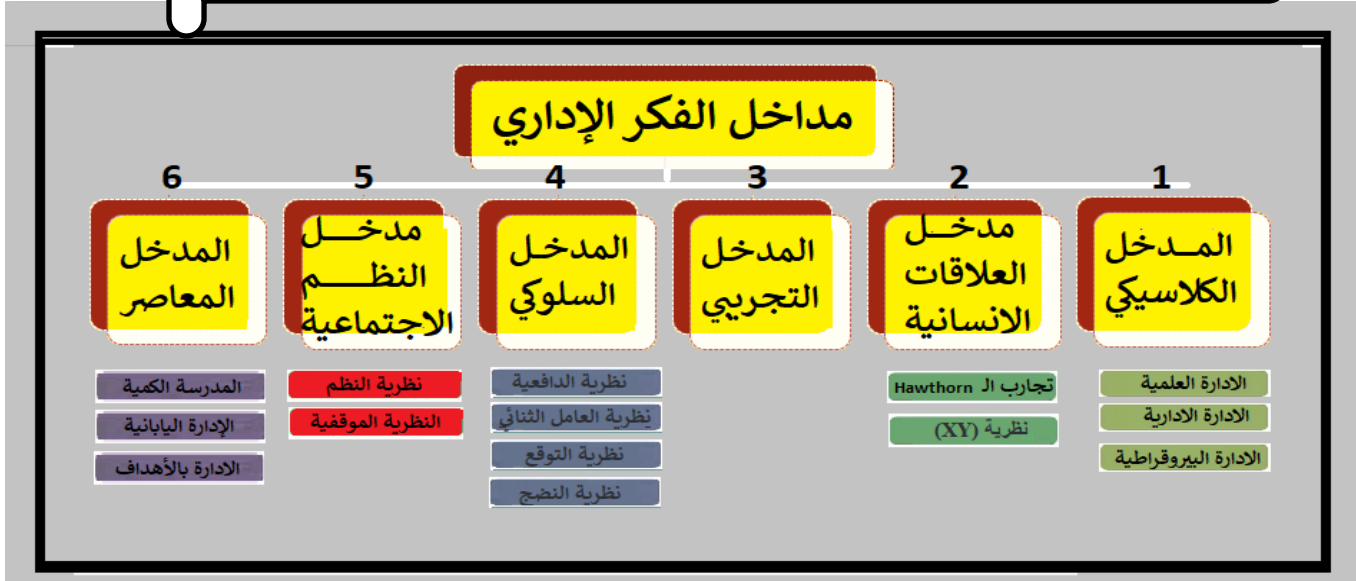
### الملخص النهائي

علم الإدارة اختصاراً هو تشكيل آلية لتحقيق الأهداف والتطلعات للأعمال وكما استعرضنا لأهم شخصيات الإدارة الحديثة لهذا العلم نرى تدرج طبيعي و سلس لما تحتاجه البشرية لإدارة مواردها فبعضه خطط له و البعض أو الكثير فرضته آلية التوسع و أنشأته بعض العوامل المستجدة و لا تزال الصورة تتشكل و لكن ما علينا هو الفهم و المعرفة و لإحاطة قدر الإمكان لبناء خططنا أو بالأصح حياتنا لما يفدنا و يطورنا و يجب أن نأخذ بالاعتبار التوجه العالمي اليوم نحو مفهوم "الذكاء الاصطناعي" وهو اختصاراً قدرة الآلة أو الحاسوب على محاكاة العقل البشري وطريقة عمله، من حيث التفكير و التحليل و الاكتشاف والاستفادة قد بدأت بوادر ذلك مع تطور الحاسوب و الأنظمة الذكية في منتصف القرن العشرين ومبشرة بحقبة إدارية بمفاهيم جديدة تسير هذا التغيير أو النقلة التي يصعب التنبؤ بشكلها و أبعاد تأثيراتها.



## المحاضرة الثالثة والرابعة

## تطور الفكر الإداري



## توطئة

الفكر الإداري Management Thought: هو عبارة عن مجموعة من الموضوعات التي تهتم بدراسة إدارة الأفراد وتنظيم العمل الإداري، وارتبط وجود هذا الفكر مع ظهور مدارس فكرية إدارية اعتمدت على معالجة العلاقات الإنسانية، والاهتمام في الإدارة العلمية عن طريق دراسة أساليب العمل والتنظيم. إن الاهتمام في دراسة الفكر الإداري اعتمد على الفوائد التي يحققها لمتعلمي الإدارة، وتتمثل في متابعة أصول علم الإدارة ضمن المناخ الفكري الذي اهتم بضرورة التطبيق الفعال لها، ومعرفة العوامل المؤثرة على الفكر الإداري في مختلف اتجاهاته ومضموناته وأشكاله.

تطور الفكر الإداري Development of Administrative Thought: هو عبارة عن تطور فكري مرتبط بعلم الإدارة، واعتمد على مجموعة من النظريات الفكرية الإدارية، مثل النظرية الكلاسيكية، والعلاقات الإنسانية، والنهج السلوكي، إضافة إلى التطورات اللاحقة في كل من الإدارة العلمية، والوظائف والعمليات الإدارية، وأيضاً اعتمد تطور الفكر الإداري على وجود مجموعة من المدارس الفكرية التي ساهمت في التأثير على علم الإدارة بشكل عام، وأدت إلى ظهور العديد من النماذج المرتبطة بأساسيات ووسائل الإدارة.

## مدارس الفكر الإداري

مدارس الفكر الإداري Schools of Administrative Thought: هي مجموعة من المدارس التي تعتمد على استخدام فرضيات متنوعة؛ من أجل دراسة الأفراد والمنظمات. منذ الاهتمام بدراسة الإدارة بشكل رسمي في نهاية القرن التاسع عشر للميلاد شهد علم الإدارة تطوراً من خلال مجموعة من المدارس التي اهتم العلماء والمفكرون بدراستها، ولكنهم لم يتفقوا على وضع عددٍ محدّدٍ لها، ممّا أدى إلى ظهور اختلاف واضح في الآراء حول عددها، والآتي معلومات عن أهم المدارس الرئيسية المرتبطة بالفكر الإداري والتي سيتم دراستها وفق تسلسلها الزمني وهي:





## أولاً: المدخل الكلاسيكي Classical Approach

هو من أقدم المداخل الإدارية المُرتبطة بالفكر الإداري، ويُطلق عليه أيضاً مُسمى المدخل التقليديّ، وتعود بداياته إلى مرحلة ما قبل القرن العشرين للميلاد، وعُموماً يهتم هذا المدخل بالطرق الإدارية الخاصة في إدارة الأعمال والمنشآت، ويقسم إلى ثلاثة مجالات دراسية هي:

1. **الإدارة العلمية:** هي الإدارة التي ظهرت في نهايات القرن التاسع عشر للميلاد، واعتمدت على دراسة أساليب العمل من خلال استخدام منهجية مُعينة لتحقيق الكفاءة، ولكن نتج عنها تطبيق قراراتٍ إدارية تعسفية غالباً، ممّا أدّى إلى تنفيذ العُمال لأعمالهم ببطء، كما أدّت الإدارة العلمية إلى ظهور نزاعات بين الإدارة والعُمال، وتمثلت افكار هذه الحركة في كتابات كل من "فردريك Taylor" و "Henry Fayol". التي ادت الى كثير من التقدم الصناعي في امريكا وفرنسا

- اهتم (Taylor) بتوزيع العمل في مراحلهِ المختلفة كما اهتم بضبط الوقت والحركة وعني بتدريب كل عامل على ما حدد له من عمل كما اهتم بنوع العامل وعلاقته بالمشرف.
- اهتم (Fayol) بالوظائف اللازمة للإدارة السليمة في المصنع وركز على الوظائف الضرورية للإنتاج وحصرتها في (الفنية-التمويلية-التجارية-التأمينية-الادارية).

2. **الإدارة الإدارية:** هي الإدارة التي تهتمّ بالمبادئ الإدارية بصفتها تختلف عن الإدارة العلمية، وتُوفّر نظرية أكثر شمولية لدراسة الإدارة، كما اعتمدت على أفكار المفكر الإداري Henry Fayol الذي عرّف الإدارة بأنها عمليةٌ تعتمد على تنفيذ مجموعةٍ من الوظائف، وهي: التخطيط، والتنظيم، التوظيف، والتوجيه، والرقابة.

3. **الإدارة البيروقراطية:** هي الإدارة التي تهتمّ بالتنظيم المثاليّ، ويُعدُّ المفكر Max Weber من أهمّ المُساهمين فيها؛ إذ أشار إلى أنّ المنشآت كانت تُدار بوسائل غير فعّالة بالاعتماد على قراراتٍ مُرتبطةٍ بالعلاقات الشخصية، فاقترح Weber أن يتمّ تطبيق نوع من أنواع التنظيم المعروف بمُسمى البيروقراطية؛ وهو الاهتمام بتقسيم العمل من خلال وجود تسلسل هرميّ يعتمد على اختيار العُمال والموظفين، ومن ثمّ ترقيتهم بناءً على كفاءتهم بالعمل. أهم سمات هذا النموذج هو:

- يؤدي تقسيم العمل الى استخدام جميع الخبرات في المنظمة.
- يتعين اتباع مبدأ التدرج الهرمي بمعنى ان يكون كل مرؤوس تحت اشراف ورقابة رئيس.
- ضرورة وجود نظام لضبط نشاط المنظمة والعاملين بها.
- الاداري الناجح يدير جهازه بطريقة رسمية غير شخصية ودون أي نوع من العاطفة.
- تبني الخدمة في المنظمة البيروقراطية على اساس حماية العاملين من الفصل التعسفي او العشوائي.
- التنظيم البيروقراطي قادر على تحقيق اعلى درجات الكفاءة.

### سمات المدخل الكلاسيكي :

1. تمثل المرحلة الأولى من تطور الفكر الاداري ورسوخه.
2. تقوم هذه المدرسة على اساس تقليدي هو ضرورة معاملة الانسان كالآلة تماما.
3. تقوم هذه المدرسة على المناهج الأساسية للتنظيم التي تبناها عالم الاجتماع الالمانى " Max Weber".
4. ركزت المدرسة على المفاهيم المتعلقة بالسلطة وتدرجها وأطوارها والإجراءات الرسمية.
5. ترى ان هذه الوسائل تمكن الآلة البشرية (البيروقراطية) من ان يتم تصميمها لتأدية مهامها المعقدة الروتينية



## الانتقادات الموجهة للمدخل الكلاسيكي ::

❖ من أبرز الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية انها اهتمت النواحي الاجتماعية والسيكولوجية لسلوك الانسان .

- ❖ ويوضح (White) ان الادارة الكلاسيكية بنيت على ثلاثة افتراضات وهمية هي :
  - ان الانسان حيوان يفكر دائما بطريقة عقلانية ويهتم بتحقيق المكاسب الاقتصادية الى اقصى درجة
  - يتجاوب الفرد مع التحفيزات الاقتصادية بصفة فردية.
  - الافراد يماثلون الآلات ومن ثم يمكن معاملتهم بطريقة نمطية .

## ثانياً:مدخل العلاقات الإنسانية Approach to human relations مفهوم وظروف بروز مدرسة العلاقات الإنسانية.

يقصد بالعلاقات الإنسانية "كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد والتعاون بين الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج أفضل بما يضمن اشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية .

تركز اهتمام المدراء منذ بداية حركة الادارة العلمية على النواحي الفنية (ترتيب منطقة العمل ودراسة الحركة والزمن والإنتاج) مما أغفل كثير من النواحي والمواقف الإنسانية التي تؤثر على الإنتاج. وبعد الحرب العالمية الثانية عام 1944م بدأ كثير من المدراء يكتشفون بأن العامل هو انسان له شخصيته المستقلة وأنه ليس أداة من أدوات العمل وأن كثيرا من إشكاليات العمل تستلزم حلاً إنسانياً قد لا يجدي معها الحلول الفنية.

## أسباب دراسة العلاقات الإنسانية

• ظهور الحركات النقابية	• التخصص وتقسيم العمل
• زيادة ثقافة العامل	• زيادة تكلفة العمل والإنتاج
• كبر حجم المنظمات	• ارتفاع المستوى المعيشي
• تقدم البحوث الإنسانية والتطبيقية	

ومن أهم نظريات مدخل العلاقات الانسانية هو:

### 1. تجارب ال Hawthorn

قام (Alton May 1949-1880) أحد علماء علم الإدارة المشهورين، قام بتجاربه على العمال في مصانع ال Hawthorn بشيكاغو كان الهدف من التجارب معرفة أثر البيئة المحيطة بالعمل على الإنتاجية فتم اختار أحد الأقسام وبدأ تحسين الظروف المادية بالنسبة للعاملين به كالإضاءة والتهوية واتساع المكان. وصاحب التحسين في الظروف المادية ما كان متوقعا من ازدياد الإنتاجية. وقد هدفت مجموعة التجارب إلى معرفة العلاقة بين ظروف العمل المادية وإنتاجية العاملين:

- الإضاءة وتأثيرها على إنتاجية العمل
- ساعات العمل وطول فترات الراحة وإنتاجية العمل
- الصداقة داخل محيط العمل وتأثيرها على الإنتاجية
- الحافز المادي وأثره على الإنتاجية
- مقابلات شخصية استهدفت دراسة اتجاهات ومشاعر العاملين.

**نتائج التجارب:**

1. العامل ليس أداة في يد الإدارة تحركه كيفما شاءت
2. تؤثر الجماعة التي ينتمي إليها العامل على جوانب عديدة من سلوكه.
3. علاقة العامل بالمنظمة ليست اقتصادية فقط ومعنوياته مهمة للغاية.
4. أن هناك أنواع متباينة من الإشراف على العاملين، وأكثرها فعالية هي إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

**2. نظرية (XY) :****نظرية (X):**

الذي صاغ هذه النظرية هو Douglas MacGregor وهو ينتمي الى المدرسة الإنسانية في الإدارة الا ان هذه النظرية التي صاغها تعد امتدادا فكريا للمدرسة الكلاسيكية . وضع دوغلاس نظريته الاولى x وهي تنظر نظره سلبية للعاملين وطالب الإدارة ان تعاملهم على اساس هذه النظرة.

**أسس نظرية (X) :**

1. لدى الانسان العادي كراهية فطرية للعمل ولذا يحاول تجنبه.
- 2- يكره الانسان المسؤولية ولذا يحتاج التوجيه من رئيسه.
- 3- الانسان العادي خامل وغير طموح ويسعى فقط للأمن والاستقرار
- 4- يفتقد الانسان العادي المبادأة ولا يسعى لاتخاذ موقف المخاطرة.

**الادارة وفق مفهوم نظرية ( X )**

التحكم والسيطرة هما المبدأ الذي تتخذه الإدارة وفقاً لنظرية ( X ) وتتميز بالآتي:

1. يتخذ المدير القرارات دون الرجوع إلى الآخرين.
2. يهيمن على سير العمل.
3. لا يثق إلا بنفسه وبآرائه.
4. يسعى لتحقيق الأهداف التي وضعها بشتى الأساليب.
5. يسعى إلى استعمال النظام لضبط سير العمل.
6. يعمل بحزم تجاه التلكؤ بالعمل ، أو قلة الإنجاز.
7. لا يقبل النقد من الآخرين.

**كيفية معاملة الافراد طبقا للنظرية؟** يجب ان يجبروا على العمل ويجب ان يراقبوا ويوجهوا ويهددوا بالعقاب من اجل الحصول على الانتاج اللازم لتحقيق الاهداف.

**نظرية ( Y )**

رأى MacGregor فيما بعد ان اساليب العمل المبنية على نظرية (X) تفشل في تحفيز الافراد لتحقيق الهدف المطلوب. كما اتضح له ان نتائج البحوث عن الدراسات السلوكية لا تؤيد المعتقدات السابقة عن الانسان والطبيعة الإنسانية وعن دور الإدارة لذلك حاول ان يضع نظرية اخرى على عكس الاولى تتضمن نظرة ايجابية عن العاملين هي نظرية ( Y ) .



## أسس نظرية (Y) :

1. يحب الانسان بطبيعته العمل كما يحب الراحة والانسجام طالما توفرت له الظروف المناسبة لذلك
- 2- يسعى الفرد تحت الظروف الاجتماعية والاقتصادية الملائمة بمحض ارادته للعمل
- 3- يتعلم الانسان تحمل المسؤولية تحت الظروف المناسبة بل ويسعى اليها
- 4- الانسان طموح بطبيعته ولذا يكرر تصرفاته التي ينتج عنها اشباع رغباته وتؤمن له الامن والاستقرار
- 5- الانسان قادر على استخدام الفكر والخيال في حل المشاكل التنظيمية اذا ما أعطي الفرصة لذلك واذا اعطي الفرصة فانه يكون قادرا على الابداع والابتكار وركوب المخاطر . والعقاب ليس هو الوسيلة الوحيدة لدفع الافراد للعمل.

## الادارة وفق مفهوم نظرية (Y)

تفويض العاملين هو المبدأ الذي تتخذه الإدارة وفقاً لمفهوم نظرية (Y) وتتميز بالآتي:

• يشجع المبادرات والإبداع في العمل.	• يعترف بالعمل الجيد ويقيمه.
• يدرّب ويوجه العاملين.	• يساعد العاملين على النمو والتطور وتحمل المسؤولية.
• يكون مثلاً يحتذى به.	• يشجع العمل الجماعي.
• يتخذ المدير القرارات بالتشاور مع الآخرين ، ويشعر العاملين بالانتماء إلى المشروع.	

## الفرق بين النظريتين:

يتبع المديرون الذين يؤمنون بالنظرية (x) المدرسة الكلاسيكية ويعاملون الانسان كالألة.  
يتبع المديرون الذين يؤمنون بالنظرية (y) المدرسة السلوكية.

## عناصر الاختلاف بين نظريتي (y-x) في النظرة الى الانسان

ت	عناصر الاختلاف	نظرية (x)	نظرية (y)
1.	الاتجاه	تشاؤمي	تفاؤلي
2.	النظرة الى العمل	غير مريح بالنسبة لمعظم الأفراد وشعارهم ( العمل لا بد منه ) .	العمل شيء طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت ظروف العمل مناسبة.
3.	المقدرة على الابتكار	معظم الأفراد يفتقرون إلى القدرة على الابتكار ، ويميلون إلى الحلول التقليدية في مواجهتها .	القدرة الابتكارية موزعة على الأفراد توزيعاً طبيعياً ، ومعظمهم لديهم القدرة على الابتكار .
4.	حجم العمل	معظم الأفراد يميلون إلى الحد الأدنى من المطلوب إنجازه الذي يعفيهم من المساءلة عند عدم الإنجاز .	معظم الأفراد يحاولون بذل أقصى ما في وسعهم لأداء أكبر حجم ممكن من العمل.
5.	الطموح وتحمل المسؤولية	معظم الأفراد غير طموحين ، وليسوا على مستوى المسؤولية ، ودائماً يحتاجون إلى من يراقب عملهم في كل خطوة .	معظم الأفراد يميلون إلى الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف باعتبار أنهم جديرين بالثقة .
6.	مستويات التحفيز	يركز التحفيز على مستوى الحاجات الفسيولوجية ، والأمان ( التحفيز المادي).	يركز التحفيز على مستوى الانتماء للمجموعة ، التقدير ، وتحقيق الذات (التحفيز المعنوي).
7.	التوجيه	لا بد من الإشراف المباشر والدقيق ، والضغط بالقوة ؛ لتحقيق الهدف .	يقوم الأفراد بتوجيه أنفسهم ، والالتزام لديهم شيء مرتبط بشخصياتهم إذا تم تحفيزهم بشكل مناسب.



## عناصر الاختلاف بين نظريتي (y-x) في التعامل مع الانسان

ت	عناصر الاختلاف	نظرية (X)	نظرية (Y)
1.	القرارات	يتخذ المدير القرارات دون الرجوع إلى الآخرين.	يتخذ المدير القرارات بالتشاور مع الآخرين ، ويشعر العاملين بالانتماء إلى المشروع.
2.	الابداع	يهيمن على سير العمل.	يشجع المبادرات والإبداع في العمل.
3.	التوجيه	لا يثق إلا بنفسه وبآرائه.	يدرّب ويوجه العاملين.
4.	القدوة	يسعى لتحقيق الأهداف التي وضعها بشتي الأساليب.	يكون مثلاً يحتذى به.
5.	التقدير	يسعى إلى استعمال النظام لضبط سير العمل.	يعترف بالعمل الجيد ويقيمه.
6.	التمكين	يعمل بحزم تجاه التلكؤ بالعمل ، أو قلة الإنجاز.	يساعد العاملين على النمو والتطور وتحمل المسؤولية.
7.	التقدير	لا يقبل النقد من الآخرين.	يشجع العمل الجماعي.

## ثالثاً: المدخل التجريبي:

نشأت هذه المدرسة نتيجة للانتقادات التي واجهتها مدرسة العلاقات الانسانية. وفي مواجهة التركيز المبالغ فيه على الانسان فقد ركز اصحاب هذه المدرسة على الجانب العملي في ممارسة الادارة اكثر من التركيز على الجانب النظري. ويرجع الفضل الى هذه المدرسة في التمييز بين مصطلحي: الادارة العلمية وعلم الادارة. فبينما تعني الادارة العلمية بالممارسة العلمية للإدارة على اساس علمية فإن علم الادارة يقوم على البحث النظري في العملية الادارية.

## اهم مبادئ المدرسة التجريبية :

1. تحديد الواجبات والمسؤوليات للمديرين وتحديد المهام لكل ادارة او قسم.
  2. العمل على تضييق نطاق الاشراف.
  3. وجود درجة كبيرة من التفويض في الصلاحيات اليومية مع وجود ضوابط رقابية.
- ومع ذلك اعتبرها النقاد مجرد حكم وامثال عامة اكثر من كونها مبادئ علمية للإدارة.

## ❖ ويؤكد رواد هذه المدرسة على الآتي:

1. تمثل الادارة ميدانا محددًا ومستقلاً من النشاط البشري.
  2. المعنى الأساسي للإدارة واحد بصرف النظر عن مجالات النشاط البشري.
- ❖ وتمثل القيمة البارزة لهذه المدرسة في التأكيد على مهنية الادارة حيث ينادون بأن الادارة مهنة مستقلة عن غيرها من المهن وأن نجاح المدير يتوقف على اتقانه لعمله الاداري ومهاراته القيادية.
- ❖ كما يشير "بيتر دراكر" الى اهمية المعلومات لتحقيق كفاءة الادارة.



### الانتقادات التي وجهت لمدرسة العلاقات الإنسانية:

- عدم استخدام الطريقة العلمية للوصول إلى النتائج.
- التحيز المسبق للعلاقات الإنسانية.
- معارضتهم لرجال الأعمال في المجالات التي تناقض مصالحهم.
- علماء النفس والاجتماع يرون أن النتائج محدودة ولم تضيف جديدا.
- رجال الفكر الإداري لا يرون في نتائج دراسات هذه المدرسة حولا جذرية للوصول إلى علاقات أفضل.
- إغفال التنظيم الرسمي بشكل كبير.
- لم تقدم المدرسة نظرية شاملة بل ركزت فقط على الجوانب الإنسانية

### **رابعاً: المدخل السلوكي Behavioral Approach :**

هو المدخل التي تطوّر نتيجة ضعف المدخل الكلاسيكي؛ بسبب اهتمامه بالمبادئ والكفاءة، ورأى معظم المفكرين أنّ هذا الاهتمام يُقلّل من أهمية التنظيم في الإدارة تحديداً المرتبط بسلوك الأفراد؛ لذلك ركّز المدخل السلوكي على فهم كافة المؤثرات التي ينتج عنها تأثير على سلوك الأفراد في بيئة العمل.

#### **1. نظرية الدافعية الإنسانية**

قام عالم النفس الأمريكي أبراهام Maslow بصياغة نظرية فريدة ومتميزة في علم النفس ركز فيها بشكل أساسي على الجوانب الدافعية للشخصية الإنسانية. حيث قدم Maslow نظريته في الدافعية الإنسانية Human motivation حاول فيها أن يصيغ نسقا مترابطا يفسر من خلاله طبيعة الدوافع أو الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله. في هذه النظرية يفترض Maslow أن الحاجات أو الدوافع الإنسانية تنتظم في تدرج أو نظام متصاعد Hierarchy من حيث الأولوية أو شدة التأثير Prepotency ، فعندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية أو الأعظم قوة وإلحاحا فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الإشباع هي الأخرى وعندما تشبع تكون قد صعدنا درجة أعلى على سلم الدوافع.. وهكذا حتى نصل إلى قمته. هذه الحاجات والدوافع وفقا لأولوياتها في النظام المتصاعد كما وصفه Maslow هي كما يلي:

#### **1. الحاجات الفسيولوجية Physiological needs**

وهي الحاجات الغريزية الملحة مثل الجوع ، والعطش ، التكاثر ، وتجنب الألم... إلى آخره من الحاجات التي تخدم البقاء البيولوجي بشكل مباشر.

#### **2. حاجات الأمان Safety needs**

وتشمل مجموعة من الحاجات المتصلة بالحفاظ على الحالة الراهنة. وضمان نوع من النظام والأمان المادي والمعنوي مثل الحاجة إلى الإحساس بالأمن، والثبات، والنظام، والحماية والاعتماد على مصدر مشبع للحاجات.

#### **3. حاجات الحب والانتماء Love & Belonging needs**

وتشمل مجموعة من الحاجات ذات التوجه الاجتماعي مثل الحاجة إلى علاقة حميمة مع شخص آخر الحاجة إلى أن يكون الإنسان عضوا في جماعة منظمة.. الحاجة إلى بيئة أو إطار اجتماعي يحس فيه الإنسان بالألفة مثل العائلة أو الحي أو الأشكال المختلفة من الأنظمة والنشاطات الاجتماعية.



- أ. المستوى الأدنى أو مستوى الحب الناشئ عن النقص Deficit or D-love وفيه يبحث الإنسان عن صحبة أو علاقة تخلصه من توتر الوحدة وتساهم في إشباع حاجاته الأساسية الأخرى مثل الراحة والأمان .... الخ.
- ب. المستوى الأعلى أو مستوى الكينونة Being or B-love وفيه يقيم الإنسان علاقة خالصة مع آخر كشخص مستقل... كوجود آخر يحبه لذاته دون رغبة في استعماله أو تغييره لصالح احتياجاته هو.

#### 4. حاجات التقدير Esteem needs

هذا النوع من الحاجات كما يراه Maslow له جانبان:

- أ- جانب متعلق باحترام النفس أو الإحساس الداخلي بالقيمة الذاتية.
- ب- متعلق بالحاجة إلى اكتساب الاحترام والتقدير من الخارج... ويشمل الحاجة إلى اكتساب احترام الآخرين.. السمعة الحسنة.. النجاح والوضع الاجتماعي المرموق.. الشهرة.. المجد... الخ.
- و Maslow يرى أنه بتطور السن والنضج الشخصي يصبح الجانب الأول أكثر قيمة وأهمية للإنسان من الجانب الثاني.

#### 5. حاجات تحقيق الذات Self-actualization والحاجات العليا needs\*\*\*\*

تحت عنوان تحقيق الذات يصف Maslow مجموعة من الحاجات أو الدوافع العليا التي لا يصل إليها الإنسان إلا بعد تحقيق إشباع كاف لما يسبقها من الحاجات الأدنى. وتحقيق الذات هنا يشير إلى حاجة الإنسان إلى استخدام كل قدراته ومواهبه وتحقيق كل إمكاناته الكامنة وتنميتها إلى أقصى مدى يمكن أن تصل إليه. وهذا التحقيق للذات لا يجب أن يفهم في حدود الحاجة إلى تحقيق أقصى قدرة أو مهارة أو نجاح بالمعنى الشخصي المحدود.. وإنما هو يشمل تحقيق حاجة الذات إلى السعي نحو قيم وغايات عليا مثل الكشف عن الحقيقة.. وخلق الجمال.. وتحقيق النظام.. وتأكيد العدل.. الخ. مثل هذه القيم والغايات تمثل في رأي Maslow حاجات أو دوافع أصيلة وكامنة في الإنسان بشكل طبيعي مثلها في ذلك مثل الحاجات الأدنى إلى الطعام والأمان والحب والتقدير.

هي جزء لا يتجزأ من الإمكانيات الكامنة في الشخصية الإنسانية والتي تلح من أجل أن تتحقق لكي يصل الإنسان إلى مرتبة تحقيق ذاته والوفاء بكل دوافعها أو حاجاتها.

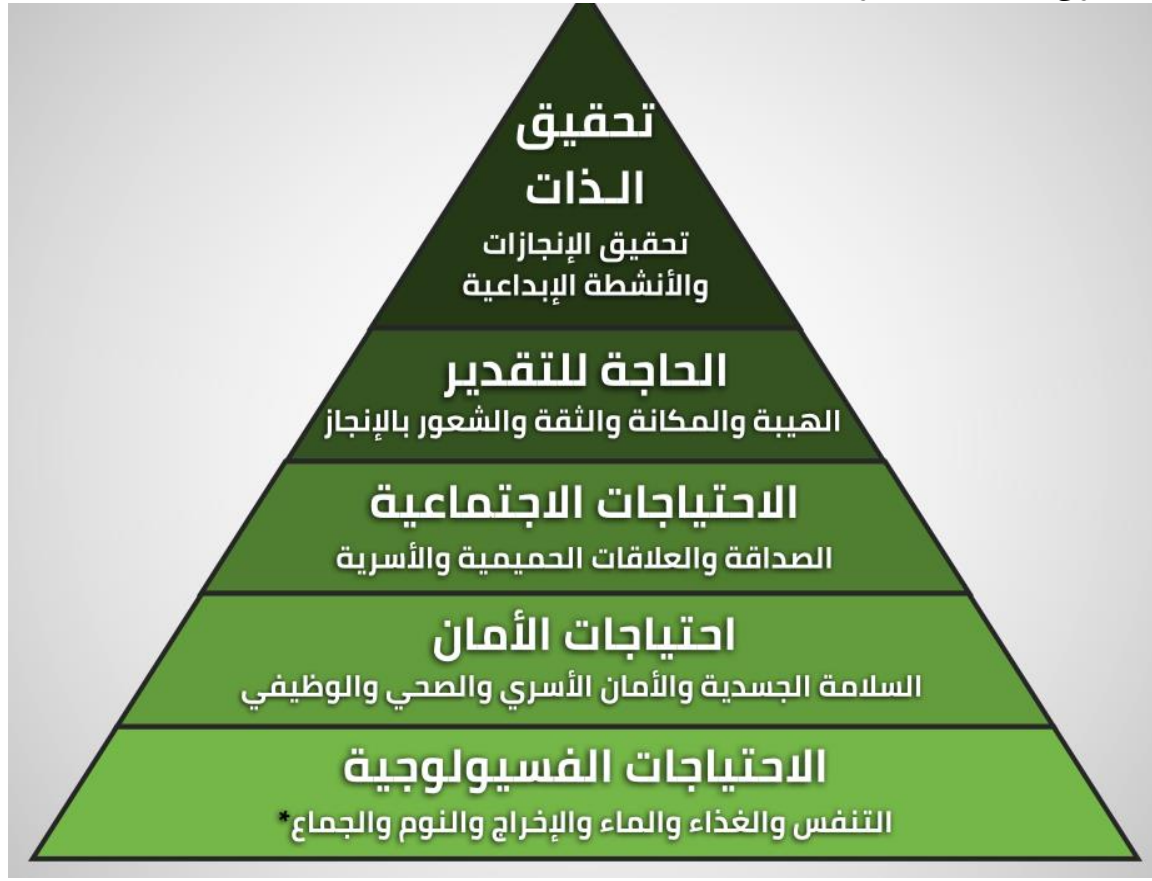
#### النقد الموجه لنظرية Maslow

على الرغم من مساهمات نظرية Maslow في تفسير الدوافع وإعطاء الإدارة ما يفيدها من تحديد حاجات العاملين وطرق إشباعها لهذه الحاجات, إلا أنها واجهت عدة انتقادات من الباحثين في مجال الفكر الإداري, ومن أهم ما واجهته من انتقادات:

- إن الرئيس أو المشرف ليس المفروض فيه أن يكون عالم نفس يستطيع أن يحلل نفسية من يعملون معه لكي يفهم على وجه التحديد ما هي الحاجات التي إذا تحفزت بحوافز مناسبة أثارت في هذا المرؤوس دوافع العمل والإنجاز. فالحاجات الكامنة في كل فرد ليس من السهل اكتشافها بمجرد التعامل معه في الحياة العملية. فالأمر يحتاج إلى محللين أكثر تخصصاً من مجرد مشرف أو رئيس عمل. وهناك الخوف من أن التبسيط المبالغ فيه "نصف المعرفة" قد يؤدي إلى نتائج عكسية حين يظن الرئيس أنه قد عرف ما فيه الكفاية لكي لا يخطئ أبداً في حدسه وفي تحديده لأنواع الحاجات التي تؤثر على سلوك مرؤوسيه.



- لم تثبت أي من الدراسات التي أجريت بعد ذلك صدق هرمية هذه الحاجات. فقد يكون العامل إنسان فقير لم يشبع بعد حاجاته الطبيعية ولكنه مع ذلك يتمسك بقيم اجتماعية ويأبي الخروج على المجموعة غير الرسمية التي وضعت حداً أعلى للإنتاج يلتزمون به جميعاً مهما كانت المكافأة التي يعده بها رئيسه. وهذا ليس مجرد مثل نادر الحدوث. فكثيراً ما نجد أحد الأفراد رغم إشباع حاجاته الطبيعية إلى درجة كبيرة جداً إلا أنها مازالت هي المتحكمة في سلوكه ولا يدفعه للعمل غيرها. ولذلك فليس هناك في الحياة العملية ما يؤيد الترتيب الهرمي للحاجات كما يراه Maslow.



## 2. نظرية العامل الثنائي الدافع Herzberg's (1923 – 2000) factor theory

متأثرًا بتسلسل Maslow الهرمي للاحتياجات خلص Herzberg إلى أنه لا يمكن قياس الرضا وعدم الرضا بشكل موثوق به على نفس السلسلة المستمرة وأجرى سلسلة من الدراسات حيث حاول تحديد العوامل في بيئات العمل التي تسبب الرضا أو عدم الرضا.

تستلزم النظرة التقليدية للرضا الوظيفي أن الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي موجودان في نفس السلسلة ؛ يجب أن يكون الموظفون الذين يفتقرون إلى أسباب تجعلهم راضين عن وظائفهم يكونون غير راضين .

يدعم هذان الاستمراران المنفصلان للرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي إمكانية أن يكون شخص ما راضيًا عن جوانب معينة من وظائفه ولكنه غير راضي عن الأخرى. أي أن هناك مجموعتان من العوامل:





### المجموعة الأولى وهي التي يسميها Herzberg العوامل الصحية (أي الأساسية) تشمل:

- الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل
- عدالة نظم المؤسسة
- المنزلة المناسبة وهي تشمل المركز الوظيفي و السلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل المكتب المناسب.
- الدخل المادي الكافي والمميزات وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من اجر ومميزات مثل العلاج والاجازات ووسيلة مواصلات وغير ذلك.
- الإشراف والذاتية وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل.
- العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل.
- ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفير ادوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين.

حسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات بل إن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضيا وليس متحفظا. أي أنها أشياء لا بد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز.

### المجموعة الثانية هي التي يسميها Herzberg مجموعة الحوافز وتشمل:

- العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته.
  - التقدير من الرؤساء والزملاء.
  - فرص النمو: أي الشعور بوجود فرص للتقدم والتطور وزيادة الدخل.
  - تحمل المسؤوليات: أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين.
  - الإنجازات: وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيفا.
- هذه العوامل هي التي تعد محفزة حسب هذه النظرية. بمعنى أن المجموعة الأولى (العوامل الصحية) لا تؤدي إلى تحفيز ولكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل أما التحفيز فيأتي من المجموعة الثانية.

Satisfiers (Motivators)	العوامل المرضية	Dissatisfiers (Hygiene Factors)	العوامل الصحية غير المرضية
<ul style="list-style-type: none"> <li>Performance and achievement</li> <li>Recognition</li> <li>Job status</li> <li>Responsibility</li> <li>Opportunities for advancement</li> <li>Personal growth</li> <li>The work itself</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الأداء والإنجاز</li> <li>التقدير</li> <li>حالة الوظيفة</li> <li>المسؤولية</li> <li>فرص التقدم</li> <li>النمو الشخصي</li> <li>العمل نفسه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Salary</li> <li>Working conditions</li> <li>The physical workspace</li> <li>Relationship with colleagues</li> <li>Relationship with supervisor</li> <li>Quality of supervisor</li> <li>Policies and rules</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الراتب - الأجور</li> <li>ظروف العمل</li> <li>أجواء العمل</li> <li>العلاقة مع الزملاء</li> <li>العلاقة مع المشرف</li> <li>جودة المشرف</li> <li>السياسات والقواعد</li> </ul>
<p>Improving these factors helps to increase job satisfaction.</p>	<p>تحسين هذه العوامل تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.</p>	<p>Improving these factors helps to decrease job dissatisfaction.</p>	<p>تحسين هذه العوامل تؤدي إلى عدم زيادة عدم الرضا الوظيفي.</p>



### مقارنة بين نظريتي Herzberg و Maslow

من الأمور الجديرة بالملاحظة تلك العلاقة الوثيقة بين أعمال Maslow وأعمال Herzberg فالعوامل الوقائية في نظرية Herzberg هي نفسها الوسائل المستخدمة في إشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان كما حددها Maslow، ومن ناحية أخرى فإن عوامل الدافعية هي نفس العوامل التي تستخدم في إشباع حاجات التقدير وحاجات التحقيق الذاتي.

### 3. نظرية التوقع Fromm's expectation theory

#### مفهوم نظرية التوقع:

تعد من النظريات المهمة في تفسير الدافع عند الأفراد وجوهر نظرية التوقع يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج ، بشكل مبسط جوهر نظرية التوقع عند Victor Fromm ، ويشير إلى أن قوة التحفيز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز وهذا التوقع الأول في نظرية Fromm.

وأضاف Fromm بأنه إذا حقق الفرد إنجازاه فهل سيكون كافياً على هذا الإنجاز أم لا ؟ وهذا هو التوقع الثاني عند Fromm ، فهناك نوعان من التوقع هما:

#### 1. التوقع الأول:

ويرجع إلى قناعة الشخص و اعتقاده بأن القيام بسلوك معين يؤدي إلى نتيجة معينة كالعامل الذي يعتقد بأنه جيد وقادر على الإنجاز إذا حاول ذلك ، والطالب يعتقد بأنه ذكي وسيفهم الموضوع إذا ( درس ) .

هذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والإنجاز.

#### 2. التوقع الثاني:

وهو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهي ، ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز ؟ فالفرد العامل مثلاً يتساءل إذا حققت رقم إنتاج معين فهل سأعطي مكافأة أم لا ؟ أو الطالب الذي فهم الموضوع هل سينجح أم لا؟ هذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز والمكافأة التي سيحصل عليها الفرد.



#### 3. أهمية نظرية التوقع في العمل الإداري:

1. معرفة الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها.



2. محاولة الإدارة لتسهيل مسار العامل وتوضيح طريقه بين نقطة البداية وهي الجهد وحتى تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته

#### أهم الانتقادات الموجهة لنظرية التوقع:

من أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية هي أنها لا تشير إلى دينامية عملية التحفيز إذا تغيرت التوقعات بناء على معلومات عن الإنتاج أثناء عملية الإنجاز.

#### 4. نظرية النضج Argyris Maturity Theory

يعتقد Argyris أن الفرد يطور شخصيته وسلوكه وهذا ناتج من حاجاته وإدراكه لما يحيط به ، فالفرد يسعى للاحتفاظ بشخصية متزنة وناضجة. معظم المنظمات لا تعامل الموظفين كأشخاص ناضجين وتتبنى تنظيماً رسمياً يكبح استقلاليتهم ويزيد من فرض القيود عليهم ولا يتناسب مع تطور شخصيتهم: التخصص في العمل يدفع الفرد إلى استخدام جزء من طاقاته. تسلسل السلطة أدى إلى الاعتماد على الرئيس والشعور السلبي تجاهه. وحدة الاتجاه أدت إلى تفرد الرئيس بتحديد الأهداف. نطاق الإشراف أدى إلى مزيد من التضيق على الموظفين.

#### الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية:

1. تركيزها على العامل الإنساني وإهمال الجوانب الأخرى.
2. لم تنجح في تقديم نظرية متكاملة.
3. بالغت في تعظيم دور العلاقات الإنسانية.

#### خامساً: مدخل النظم System Approach

##### 1. نظرية النظم System Theory

المنظمة عبارة عن نظام يشتمل على عناصر متعددة تتفاعل مع بعضها البعض باستمرار تؤثر وتتأثر ببعضها البعض.

المنظمة هي نظام مفتوح تحصل على مقومات استمرارها من البيئة الخارجية التي تستقبل أيضاً مخرجاتها من سلع وخدمات.

من المهم أن يعرف المدير طبيعة النظم وأن لكل نظام مدخلات ومخرجات وأن المنظمة يمكن النظر إليها كنظام مكون من أجزاء. كما أنها تكون جزءاً من نظام أكبر وهو القطاع الذي تنتمي إليه نرى أن هذه النظرية لم تركز على متغير واحد على حساب المتغير الآخر. فكما أشارت إلى أهمية سلوك الأفراد بالتنظيمين الرسمي وغير الرسمي، أشارت كذلك إلى أهمية الاهتمام بالتكنولوجيا والآلات.

فنوع وحجم العاملين مهم ، كما أن نوع وحجم الآلات مهم أيضاً. لذا تعد هذه النظرية من أحدث وأدق نظريات التنظيم. إلا أن تطبيقها يختلف من منظمة لأخرى، وذلك حسب ظروف كل منظمة.



### سمات نظرية النظم

- اهتم علماء الاجتماع بدراسة المنظمات باعتبارها وحدات اجتماعية ذات وظائف مهمة في المجتمعات.
- وأشاروا الى انها تتكون من وحدات فرعية تتفاعل فيما بينها وانها تشبه الكائن الحي في حاجتها الى البقاء والاستمرار من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية.
- وتدعو هذه المدرسة الى ضرورة مراعاة العناصر الآتية عند تحليل أي منظمة.
- المدخلات: ويقصد بها جميع الإمكانيات الداخلة الى المنظمة من بيئتها الخارجية مثل (الإمكانات البشرية. المادية. المعنوية).
- المخرجات: ويقصد بها كل ما يخرج من المنظمة من منجزات سلعا كانت او خدمات.
- العمليات: وتعني كافة الأنشطة والممارسات المبذولة داخل المنظمة لتحويل المدخلات الى مخرجات.
- التغذية الراجعة : ويقصد بها معرفة عمليات التأثير المتبادل بين المخرجات والبيئة والمدخلات سواء كانت تأثيرات سالبة او موجبة.



### 2. المدرسة الموقفية Fred Edward Fiedler

تعد المدرسة الموقفية في الادارة امتدادا فكريا لمنهجية النظم الاجتماعية المفتوحة. وتتلخص فكرة نظرية الموقف في It depends بمعنى انه لا يمكن فهم الخصائص التنظيمية والظواهر السلوكية للمنظمات دون الأخذ في الاعتبار عوامل الموقف وظروفه داخل وخارج المنظمة. اكدت هذه المدرسة علاقة المنظمة ببيئتها الخارجية وقامت برفض التعميم لمبادئ الادارة كل زمان ومكان. تبني هذه النظرية التي ترتبط بالعالم (Fiedler) فرضياتها ارتكازا على نظرية النظم وينطلق من فرضية أساسية مفادها أن كل موقف تتعرض له المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات وحلول تناسبه، أي عدم وجود وصفات جاهزة، بل أن الوصفة تبني على أساس الوضعية عندما تتغير الوضعية تتغير الوصفة، فالعوامل الخاصة بالمؤسسة سواء المرتبطة بالأفراد العاملين أو بالتقنيات المستخدمة والعوامل البيئية السائدة في وقت معين هي التي تملي الحلول للمشكلات التي تجابهها، وعلى الرغم مما يوجهه بعضهم من انتقادات لهذه النظرية بوصفها محاولة توفيقية لتوحيد النظريات والأفكار التفسيرية والجمع بينها، فإنها تبقى محاولة تكيف الأفكار مع الحياة العملية المتغيرة في المؤسسة، وتستجيب للمتغيرات دون تقييد بنهج محدد يصبح قيادا يطوق كفاءتها وفعاليتها.

#### أسس النظرية الموقفية:

إن هذه النظرية تقوم على الأسس التالية:

1. ليس هناك طريقة واحدة يمكن اتباعها في الإدارة.
2. إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المنظمة.
3. إنها تمثل تحدياً لقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات.



4. إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.

5. يتكون التنظيم من ثلاثة نظم فرعية هي:

- النظام الفرعي الفني أي إنتاج سلع وخدمات التنظيم.
- النظام الفرعي التنظيمي أي تنسيق العلاقات الداخلية للتنظيم.
- النظام الفرعي المؤسس أي تنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة.

#### إسهامات النظرية الموقفية

إن الفوائد التي تحققها هذه النظرية هي:

1. الوقوف موقف الناقد من فكرة أن هنالك طريقة أو أسلوباً واحداً أمثل في الإدارة.
2. تطبيق فكرة السبب والنتيجة في جميع الممارسات الإدارية.
3. التزود بوجهات عمل تحدد أكثر الأساليب الإدارية ملاءمة لظروف معينة.

#### الانتقادات الموجهة للنظرية الموقفية

1. حظيت المدرسة ولا تزال تحظى اهتمام زائداً من قبل الباحثين والكتاب والتي تؤكد على أهمية المدخل التشخيصي في اتخاذ القرار أو حل المشكلات مهما كان مستوى المدير وطبيعة عمله يجب عليه تشخيص وتحليل المتغيرات واختيار الحل المناسب.
2. نهبت إلى أهم الأمور التي تؤثر على أداء المدير والمنظمة وبينت بعض علاقات التأثير والمتغيرات الأكثر تأثيراً على تصميم الهياكل التنظيمية وعمليات المنظمة وما أنسبها في ظل هذه المتغيرات.
3. قدمت النظرية قاعدة معرفية ثرية ورسنية من الأفكار والمفاهيم التي تتناول بصورة خاصة البيئة الخارجية والتفاعل بين البيئة والمنظمة وتأثير المتغيرات ولأبعاد البيئية على أداء المنظمات وكيفية تعامل المنظمة مع البيئة.

#### سادساً: المدخل المعاصر Modern Approach

##### 1. مدرسة علم الادارة – المدرسة الكمية School of Management Science - Quantitative School

نشأت نتيجة الأبحاث التي أجريت في الحرب العالمية الثانية والتي تناولت بصورة أساسية تطبيق الأساليب الكمية على المشاكل العسكرية والمشاكل المتعلقة بالنقل والتوزيع. مدرسة الادارة العلمية اتت لتوفق بين اهتمام الادارة العلمية والكفاءة وعملية التخطيط ويتم ذلك عن طريق التكامل بين عدة حقول من المعرفة، حيث اهتم علماء الادارة باستخدام النماذج الرياضية والكمبيوتر للقيام بالعمليات الرياضية والحسابية المعقدة.

##### تقييم مدرسة علم الإدارة

على الرغم من مبالغة هذه المدرسة في استخدام الأرقام إلا أنها ساهمت في معالجة العديد من المشاكل مثل التخزين والنقل ومع ذلك فإن مدرسة علم الإدارة لم تهمل المشاكل السلوكية ويمكن القول أن مدرسة علم الإدارة هي كمية بالدرجة الأولى ولكن المشاكل الهامة التي لا يمكن وضعها بصورة كمية تجري معالجتها بصورة وصفية (بحوث العمليات) تستخدم لاتخاذ قرارات رشيدة وخطط منطقية قابلة للتطبيق.



## 2. الإدارة اليابانية Japanese management

### مفهوم الإدارة اليابانية:

هي أن يكون عمل الشركة بشكل مجموعة وليس بعمل فردي. ويوجه الاهتمام إلى النجاحات الهائلة التي حققتها منظمات الأعمال اليابانية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية من حيث جودة المنتجات / حجمها / إنتاجية الأفراد مما يؤدي إلى زيادة قدرتها على غزو أسواق العالم بما فيها الأسواق الأمريكية والأوروبية.

### أهم عناصر الإدارة اليابانية:

- الأسلوب المميز في إدارة العنصر البشري في المنظمات اليابانية.
- أسلوب عمل الفريق.
- أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار.
- توفر المعلومات والمشاركة في استخدامها بين جميع افراد المنظمة.
- الشعور الجماعي بالمسؤولية.

## 3. الإدارة بالأهداف Management By Objective

لاقت الإدارة بالأهداف باعتبارها إحدى تقنيات الإدارة انتشاراً كبيراً في العقدين الماضيين ويعد Odiome الوحيد في سنة 1965 الذي ألف كتاب خصصه للإدارة بالأهداف وقد أسهم في ترجمة مفهوم الإدارة بالأهداف إلى نظام شامل قابل للتطبيق؛ ولم يكتب لهذه التقنية الذيوع والانتشار تطبيقاً إلا في الستينات.

### مفهوم الإدارة بالأهداف:

يمكن تحديد الإدارة بالأهداف بأنها نظام تحدد المنظمة به طريقها وما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تحقّقها. أما بدايات هذه التقنية ترجع إلى " Peter Drucker " في كتابه " The practice of management " الذي نشره عام 1954 وأكد فيه على أهمية وضع الأهداف للمنظمة والفرد معاً. وهذا النمط من الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها هيكل من الرئيس والمرؤوس وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تحديداً واضحاً وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد في التنظيم على ضوء النتائج المتوقعة؛ واستعمال هذه المقاييس كمعايير لتنظيم سير العملية الإدارية. كما أن هذا النوع من الإدارة بالإضافة إلى حدائته يعتبر أفضل وأقوى إدارة إدارية؛ وما يميز الإدارة بالأهداف عن غيرها من الإدارات أنها تتسم بسهولة وانسجامها مع الحس العام البسيط حيث هي انعكاس للغرض من الإدارة بنفسها.

### أهداف الإدارة بالأهداف:

1. الالتقاء الفردي بين المشرف وكل واحد ممن يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء وهذا يعني إن للمنظمة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك.
2. إتاحة الفرص للتعبير عن أهدافهم ومراعاة الفروق الفردية
3. وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه التقويم.



### خصائص الإدارة بالأهداف:

- تدرك أهمية المناخ المحيط وضرورة الانفتاح عليه والتعامل معه باعتباره مصدرا للموارد.
- تقبل المنافسة و تسعى لزيادتها و ليس لتفاديها.
- تستوعب التكنولوجيا الجديدة و توظفها للحصول على المزايا والفرص الهائلة.
- تعمل على تعظيم المخرجات من خلال الموارد المتاحة و ذلك بتطوير عمليات الإنتاج و التسويق.

### مبادئ الإدارة بالأهداف:

تعد الإدارة بالأهداف من الأساليب الرائدة في الإدارة وقد قام Peter Drucker بوضع أسس هذا الأسلوب الإداري وتبعه العديد من المفكرين الإداريين والنقاط العشر الآتية تقدم ملخص سريعا لهذا الأسلوب:

1. تمثل الإدارة بالأهداف تطورا للعلوم السلوكية في الإدارة وذلك من خلال استخدام مبادئ الأهداف والمشاركة والمسئولية وغيرها.
2. تركز الإدارة بالأهداف على اشتراك الرئيس ومروسيه في تحديد أهداف منظمته في جميع المستويات الإدارية ويسعى هذا الأسلوب إلى تقريب وجهات نظر الرؤساء والمرؤوسين .
3. إن المشاركة في وضع الأهداف وأساليب تحقيقها تؤدي بالمرؤوسين إلى التعهد والالتزام بتلك الأهداف التي وضعوها ويؤدي هذا بالتبعية إلى ارتفاع الإنتاجية والأداء.
4. يعتمد هذا الأسلوب على افتراضات أن الرئيس سيشجع مروسيه على المشاركة والمبادأة وان المرؤوس يمكن الوثوق في قدراته وانه سيسعى إلى تنمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لأهداف منظمته.
5. تعتمد الإدارة بالأهداف على أن المرؤوسين يودون معرفة الأهداف التي تطلب المنظمة تحقيقها ويودون أن تقاس فاعلية أدائهم بمدى تحقيقهم لهذه الأهداف.
6. تمر الإدارة بالأهداف بخمس خطوات أساسية:
  - \* يقوم المدير بتزويد مروسيه بإطار عام عن الأهداف المطلوب تحقيقها.
  - \* يقوم المرؤوسين باقتراح أهداف محددة.
  - \* يتناقش الرئيس المرؤوسون حول هذه الأهداف بصيغتها بصورة نهائية.
  - \* يقوم المرؤوسون بتنفيذ الخطة وتسجيل النتائج في تقارير تقدم للرئيس.
  - \* يقوم الرئيس بمتابعة الخطة وتصحيح مسار التنفيذ.
7. يجب أن تكون أهداف الوحدات مرتبطة بالأهداف الأعلى منها في التسلسل التنظيمي كما يجب أن تكون الأهداف واقعية يمكن تحقيقها و محدده بوضوح و يمكن قياسها وان تكون قابله للتغيير حسب الظروف.
8. الإدارة بالأهداف هو أسلوب الإدارة وجها لوجه أو فردا لفرد وتعتمد على تحديد العمل الواجب أدائه لتحقيق أهداف المنظمة وليس أهداف شخصية أو لتطويع العمل وأهداف للظروف الشخصية للأفراد.
9. يعتمد قياس فاعلية أداء المنظمة والأفراد على مدى تحقيقهم للأهداف كما تعتمد أساليب الحوافز على نفس المنطق أي أن هناك ربط بين الأداء (تحقيق الأهداف ) والحوافز.
10. يجبر هذا الأسلوب الرؤساء والمرؤوسين على وضع خطط والتنسيق بينها وبين الخطط الأخرى وعلى متابعة ورقابة وتنفيذ هذه الخطط وعلى تنمية علاقات تعاون طيبة بين الأفراد والمستويات التنظيمية بالمشروع.



## المحاضرة الخامسة

### البيئة The environment

#### توطئة

تنقسم البيئة بالنسبة الى المنظمة الى نوعين هما البيئة الداخلية والبيئة الخارجية . و يتمثل الاختلاف الرئيسي بين بيئة الأعمال الداخلية، والخارجية في أن البيئة الداخلية محدودة، ولها تأثير مباشر على الأعمال التجارية، في حين أن البيئة الخارجية لها تأثير على جميع قطاعات الأعمال، وليس على واحد فقط. حيث أن البيئة الداخلية تعرف على أنها البيئة الدقيقة، في حين تعرف البيئة الخارجية على أنها البيئة الكلية.

#### أولاً: البيئة الداخلية

تشير بيئة الأعمال الداخلية للبيئة التي تكون على اتصال بالمنظمة بشكل مباشر، حيث يمكن أن تؤثر على الأنشطة اليومية للمنظمة، فإن البيئة الداخلية تضم عوامل مثل المنافسين، والموردين، والعملاء، والموظفين، والمساهمين.

كما تكون أيضاً عبارة عن مجموعة من القوى القريبة من التنظيم العام للأعمال، حيث يمكن أن تكون لها تأثير قصير المدى، على عمل المنظمة، وجميع أمورها بوجه عام. ولابد من التعرف على التأثير الذي يمكن أن يحدث للعناصر البيئية الداخلية الخاصة بالنشاط التجاري.

- المنافسون : يتنافسون في الأسواق، في شراء المنتجات، وكيفية إدارة التعامل في عمليات البيع والشراء، أو العمل في خدمات المكافآت.
- الموردين: حيث يقومون بتقديم المنتجات الخام، والسلع الأخرى المختلفة، إلى الشركة. حيث تقوم بتصنيع تلك المنتجات.
- العملاء: وهم المستهلكون حيث أن العميل هو الذي يقوم بعملية الشراء لتلك المنتجات التي تقوم المنظمة بتصنيعها، فإن الشركة بشكل عام عبارة عن مزيج مختلف من تلك العناصر.
- العاملون : هم المورد المهم في تحقيق اهداف المنظمة ولذا فإن تأثيرهم يكون قوي على قرارات المنظمة.
- المساهمون : هم اصحاب رأس المال والمتأثرين المباشرين بربحية المنظمة.

#### عناصر البيئة الداخلية للمنظمة :

تتكون البيئة الداخلية من ثلاثة عناصر رئيسية وهي :

#### أولاً: الهيكل التنظيمي Organizational Structure

يمثل الهيكل التنظيمي احد الركائز الأساسية لتنفيذ الاستراتيجية ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط الصلاحيات والمسئوليات فضلاً عن تحديد شبكات الاتصال وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة .





ولذلك يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة أساسية وفعالة لتنفيذ الإستراتيجية، وعليه فلا يوجد هيكل تنظيمي يتصف بالثبات الدائم طيلة العمر التنظيمي للمنظمة، فعندما تتغير المواقف وتتغير درجة تأثير عوامل معينة لم تؤخذ سابقا بنظر الاعتبار فإنه على المنظمة أن تنتقل إلى هيكل آخر وذلك بهدف تحقيق التغير الفعال للاستراتيجية المعتمدة .

### ثانياً: الثقافة التنظيمية Organization Culture

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن "منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها كل أعضاء التنظيم، حيث أن لكل منظمة أعمال ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها ."

وكذلك عرفت بأنها "مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم التي يتقاسمها أعضاء المنظمة تنتقل من جيل إلى آخر من العاملين. وتؤدي هذه الثقافة إلى معايير قواعد للسلوك تحدد سلوك الأشخاص المقبول من الإدارة العليا حتى الفرد العامل .

الثقافة التنظيمية لا توجد من فراغ وإنما تظهر أولاً في أفراد التنظيم، ولأن الأفراد هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المنظمة.

لذلك فإن هؤلاء الأفراد يجلبون معهم قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم التي قد تساهم بالتأثير في الثقافة التنظيمية، كما تؤثر في الطرق التي يعمل بموجبها هؤلاء الأفراد الأشياء ويرونها ويستعملونها ويحكمون على الأشياء غيرها... لذلك فإن الثقافة التنظيمية كجزء أصيل وحيوي من البيئة الداخلية تخضع بصورة دائمة لعملية تغير مستمر .

### ثالثاً : الموارد التنظيمية Organizational Resources:

إن من أهم عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية توفر مزيج من الإمكانيات القادرة على تلبية متطلبات النمو المستقبلي المحدد في الخطط الإستراتيجية .

#### 1. الموارد البشرية :

تعد الوظيفة الأولى والأكثر أهمية الدائرة القوى البشرية في المنظمة، هي تحسين درجة المواءمة بين الأفراد والوظائف .

إن نوعية التوازن بين الأفراد والوظائف التي يؤديها تؤثر تأثيراً هائلاً على الأداء ودرجة الرضا الوظيفي وعلى كافة المتغيرات الأخرى ذات العلاقة بإدارة القوى البشرية .

#### 2. الموارد التسويقية :

في مجال الإمكانيات التسويقية، تعتبر الوظيفة الأكثر أهمية للنشاط التسويقي في المنظمة تنظيم مستويات الطلب على منتجاتها بطريقة تساعد على تحقيق الأهداف المحددة.

#### 3. الموارد المالية :

أما في مجال الموارد المالية، فإن الوظيفة الأساسية للدائرة المالية هي إدارة مصادر واستخدامات الأموال، وهذا يتضمن وضع الأسس العلمية السليمة لكيفية تحصيل أموال المنظمة واستخداماتها والرقابة عليها.

#### 4. موارد البحث والتطوير:

أما في مجال البحث والتطوير، فإن الموارد في هذا الجانب تعتبر بالغة الأهمية خاصة في المؤسسات التي تعتمد استخدام التكنولوجيا المتطورة في نشاطاتها الإنتاجية. فالمنظمة التي لا تستطيع مجاراة التطور التكنولوجي تجد نفسها خارج إطار التنافس في أسواقها ويتدنى أداؤها بصورة سريعة.

#### 5. نظم المعلومات الإدارية :

برزت الحاجة إلى نشاطات هذه الدائرة بسبب التعقيد المتواصل والتداخل بين الوظائف الذي رافق التطورات الإدارية المعاصرة . فمع التوسع الكبير في حجم المؤسسات وازدياد الحاجة إلى إتباع أحدث الأساليب العلمية



في إدارتها، برزت الحاجة إلى أنظمة خاصة لنقل المعلومات وتحليلها وتوفيرها في الوقت المناسب لاستخدامها في اتخاذ القرارات على المستويات الإدارية المختلفة. لقد تنامت أهمية توافر أنظمة معلومات إدارية متطورة ومحوسبة مع تنامي استخدام الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات الأعمال . وتحقق أنظمة المعلومات الإدارية مجموعة من الأغراض ذات الأبعاد الهامة لإدارة المنظمة استراتيجياً .

**ثانياً: البيئة الخارجية**

أن بيئة منظمة الأعمال ، مثل بيئة أي كيان عضوي آخر ، هي نمط جميع الظروف الخارجية والتأثيرات التي تؤثر في حياتها وتطورها ، والتي تكون ذات صلة بصناعة القرار الاستراتيجي في القطاع الذي تعمل في حدوده وكذلك مجتمع الأعمال الكلي سواء على المستوى المحلي أو العالمي . فهي تكنولوجية واقتصادية ومادية واجتماعية وسياسية.

### تعريف بيئة المنظمة الخارجية

- أنها مجموعة العوامل المادية والاجتماعية التي تقع خارج حدود المنظمة والتي يتوجب أخذها في الاعتبار أثناء اتخاذ القرارات التنظيمية.
- مجموعة القوى والمتغيرات الخارجية التي لا يمكن التحكم بها من قبل المنظمة
- بأنها مجموع الأشياء ، أو الظروف ، أو التأثيرات المحيطة .
- التعريف الأكثر عمومية للبيئة الخارجية هو كل شيء خارج حدود المنظمة .

وتتألف بيئة المنظمة من جميع العوامل الخارجية للمنظمة ، والتي يمكن للتغيير في أحد عواملها احداث تغيير في حالة المنظمة. أن البيئة الكلية هي السياق الثقافي العام لمنطقة جغرافية محددة وتحتوي على تلك القوى المعترف أن لها تأثيرات مهمة على الخصائص والنواتج التنظيمية . إن البيئة تضم كل شيء خارج حدود المنظمة سواء التكنولوجيا الخاصة بها (أي قاعدة المعرفة التي يجب أن تعتمد عليها) ، وطبيعة منتجاتها وزبائنها ومنافسيها ، وضعها الجغرافي ، والمناخ الاقتصادي والسياسي ، وحتى مناخ الأرصاد الجوية وهلم جرا .وتشير الفكرة الأساسية في هذا الرأي إلى أن المنظمات متأصلة بعمق في البيئات الاجتماعية والسياسية وأن الممارسات والهياكل التنظيمية غالباً ما تكون انعكاساتٍ أو قواعدٍ أو معتقداتٍ وأعرافاً مدمجة في البيئة الاوسع.

### أنواع البيئة الخارجية

أن أحد أوجه القصور في العديد من الدراسات والبحوث النظرية والتجريبية ذات الصلة بالبيئة التنظيمية ، هو الفشل الواضح في تصور تلك البيئة أو العناصر التي تتكون منها. وبالتالي يتوجب على المنظمات معرفة نوع وطبيعة البيئة التنظيمية التي تعمل في حدودها بهدف اختيار الاستراتيجية التي تتناسب وتلك البيئة ، بعد الأخذ بنظر الاعتبار مواردها وقابلياتها ومقدراتها الجوهرية التي يمكن توظيفها لخدمة تلك البيئة والتكيف معها . ويعد تصنيف البيئة على وفق درجة ومعدل التغيير من بين أكثر التصنيفات شهرة وظل مثار اهتمام الباحثين والدارسين في الأدب الاستراتيجي ، إذ تم تصنيف بيئات المنظمات إلى أربعة أنواع هي:

1- البيئة الهادئة العشوائية : The placid, randomized environment وهي أبسط أنواع البيئات إذ تتوافق مع السوق الاقتصادي الكلاسيكي ولا يوجد فرق كبير بين الاستراتيجية والتكتيك . إذ تكون التحركات مكشوفة لكن في نقاط معزولة ومنشرة على نطاق واسع ، كما لا تتغير السلع نسبياً في حد ذاتها ويتم توزيعها بشكل عشوائي .



2- البيئة الهادئة المتجمعة The placid, clustered environment إذ يصبح البقاء مرهونا بمحاولة المنظمة التعامل تكتيكياً مع كل تباين بيئي عند حدوثه. الميزة الجديدة للاستجابة التنظيمية لهذا النوع من البيئة هي ظهور استراتيجيات مختلفة عن التكتيكات. كما لا تتغير السلع نسبياً في حد ذاتها ولكنها متجمعة.

3- البيئة المضطربة الانعكاسية The Disturbed-reactive environment وتتميز بوجود أكثر من منظمة من نفس النوع ترغب كل منها في تحسين فرصها عن طريق إعاقة الآخرين . وتكون الاستراتيجيات المختارة هي التحرك نحو الهدف الاستراتيجي " - الموقع الذي تريد أن تكونه المنظمة في المستقبل. هذا النوع من البيئة يتميز بأنظمة مماثلة في نفس المجال.

4- البيئة الهائجة : The turbulent environment وهي أكثر البيئات تعقيداً. ففيها تنشأ العمليات الدينامية ، التي تنشئ تباينات مهمة للمنظمات المكونة ، من الحقل نفسه. ويتدرج التغيير بشكل مستمر في المجال البيئي إذ تكون هناك زيادة إجمالية في مجال عدم التأكد ذي الصلة ، فالعمليات الدينامية "تنشأ من الحقل نفسه" وليس فقط من تفاعلات المكونات ؛ كما أن تصرفات المنظمات المكونة والمجموعات المرتبطة بها "ثابتة وقوية بما يكفي لتحفيز العمليات الأصلية في البيئة."

البيئة الهادئة المتجمعة	البيئة الهادئة العشوائية
البيئة الهائجة	البيئة المضطربة الانعكاسية

#### انواع البيئة الخارجية

وتُصنَّف البيئة وفقاً لحركتها إلى نوعين هما :

1- البيئة الساكنة : وتتصف ببقاء العوامل في البيئة مستقرة بمرور الوقت ويعني استقرار البيئة أن المنظمة قد تكون قادرة على تطوير إجراءات رسمية للتعامل مع العوامل أو العناصر البيئية ، ومن ثم، فإن مشكلة التكيف التنظيمي في مثل هذه البيئة ليست معقدة ، لأن استراتيجيات الاستجابة أو توقع التغيير بالفعل قد تكون راسخة في المنظمة .

2- البيئة الدينامية : وتتسم بزيادة معدل الترابط أو التفاعل بين العوامل البيئية على المدى الطويل ، مما يؤدي إلى درجة عالية من عدم التأكد والتعقيد. وقد تكون الأسباب الجذرية لهذه الدينامية والتغيير غامضة في بعض الأحيان للمراقبين التنظيميين.

كما صُنِّفت على وفق حركتها ولكن مع القدرة على التنبؤ إلى ثلاثة أنواع هي :

1. بيئات مستقرة يمكن التنبؤ بها .
2. بيئات متغيرة يمكن التنبؤ بها .
3. بيئات متغيرة لا يمكن التنبؤ بها .

وأن نوع البيئة يرتبط بسرعة رد الفعل والتنبؤ بالتغيرات في بيئة الأعمال.



## التحليل البيئي

### مفهوم التحليل البيئي

يمكن معرفة عملية التحليل البيئي من خلال ما يسمى بالتشخيص الاستراتيجي بغية الاستفادة من نقاط القوة واستغلال الفرص، وتنمية وتصحيح نقاط الضعف وتجنب التهديدات أو التكيف معها. إن عمليتي التحليل والتشخيص مرتبطتين ارتباطاً وثيقاً ببعضهما البعض، إذ لا يمكننا القيام بتحليل وضعية ما دون تشخيصها، ومن جهة أخرى لا معنى لتشخيص وضعية ما دون تحليلها. لذا سوف نحاول التعريف بمصطلح التشخيص.

التشخيص هو عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمنظمة، وتحليل خصائصها وكشف ما بها من نقاط قوة ونقاط ضعف، وكذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية للمنظمة وتحليل الخصائص واتجاهاتها وتقييم ما بها من فرص أو تهديدات، وتستخدمه الإدارة كأداة لتحليل الأداء من خلال مجموعة من الإجراءات. والتحليل البيئي، هو تحليل دقيق لبعدين في وضع المنظمة وهما بيئتها الخارجية وخصائصها الداخلية. فهو للبيئة الخارجية من أجل اكتشاف الفرص والتهديدات، وللبيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف مما يساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة للمنظمة وكذا الفرص والتهديدات المحيطة بها، والتحليل البيئي هو تحليل موقفي أي يقوم بتقييم الأوضاع الحالية للمنظمة.

### أهمية التحليل البيئي

- تحظى عملية التحليل البيئي بأهمية بالغة عند تقييم المنظمة نظراً لأنها تؤدي إلى تحقيق الآتي:
- تحديد الفرص المتاحة أمام المنظمة، وبالنظر إلى إمكانيات وخبرات وموارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص الممكنة استبعادها.
  - يساعد التحليل البيئي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
  - تحديد القدرة المميزة للمنظمة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المنظمة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانيات لإنجاز الهدف.
  - يؤدي إلى الكفاءة في الأداء.

### الهدف من التحليل.

يكمن الهدف الرئيس من التحليل البيئي في معرفة أربعة مفاهيم أساسية هي نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية. وهذا التحليل يبني على دراسة المنظمة من جوهرها والمحيط الذي هو حولها. يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، وبدرجة تأثير كل منهما، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة.

### التحليل الاستراتيجي (SWOT):

يعرف التحليل الاستراتيجي (SWOT) بأنه "أداة استراتيجية في التحليل للبيئة الداخلية والخارجية (التنافسية) من خلال تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية بصورة نسبية وليست مطلقة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية (التنافسية) مما يعطي رؤية في صياغة استراتيجياتها". هذا الأسلوب التحليلي لا يقف عند تحديد نقاط القوة والضعف في الموارد الداخلية بالمنظمة ولكنه يهدف كذلك إلى الربط بين نتائج تحليل البيئة الخارجية الذي يحدد الفرص والمخاطر في هذه البيئة وتحليل البيئة الداخلية.



وكلمة (SWOT) تمثل الأحرف الأولى من عناصر التحليل : نقاط القوة (Strengths) ، نقاط الضعف (Weaknesses)، الفرص (Opportunities) ، والمخاطر (Threats). ويعتبر هذا التحليل أسلوباً مبسطاً يمكن للمديرين من خلاله تكوين فكرة سريعة عن الوضع الاستراتيجي للمنظمة .  
أن الهدف من عملية تحليل (SWOT) هو لتحديد العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمنظمة، ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها.  
كما انه يفيد في بيان نوع الاستراتيجية أو الدافع الاستراتيجي الذي يجب على المنظمة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية. وكذلك يجب أن يتكامل التحليل الداخلي مع التحليل الخارجي لكي يتم رسم الاستراتيجية الأفضل من خلال موازنة نقاط القوة ونقاط الضعف مع الفرص والتهديدات.



### تحليل البيئة الخارجية الكلية للمنظمة

تعرض جميع المنظمات بدرجات متفاوتة لتأثير متغيرات أو عوامل البيئة الخارجية الكلية (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، التكنولوجية، الديموغرافية) بمختلف اتجاهاتها متمثلة بالتأثير على مدخلات أو عوامل الانتاج، وتؤثر على الاهداف الاستراتيجية لمنظمات الاعمال، ذلك أن عوامل البيئة الخارجية ذات تأثير غير مباشر على المنظمة، علماً بأن ادارة المنظمة لا تستطيع السيطرة على العوامل أو القوى البيئية الكلية أو التهديدات التي تواجهها.

لذلك فإن عملية استكشاف العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة من اجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية ، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات ، ان تحليل البيئة الخارجية يساعد الإدارة في تكوين نظام للإنذار المبكر من اجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديدات المحتملة بوقت مناسب ومن ثم يتم تصميم استراتيجيات كفؤة قادرة على مواجهة التهديد والتقليل من آثاره السلبية على المنظمة أو تحويله ايجابياً باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية ومن اهم هذه العوامل:



أولاً: عوامل البيئة الاقتصادية : ان القوى الاقتصادية في البيئة التسويقية تؤثر على قرارات ونشاطات كل من المسوقين والعملاء المستهلكين، وتتكون العوامل الاقتصادية من القوى الاتية :

1. دورة الاعمال (الدورة الاقتصادية) **Business / Economic cycle** تعرف دورة الاعمال بانها نمط من التقلبات الاقتصادية ذات اربع مراحل: مرحلة الرخاء (الرفاهية) الركود ، الكساد ، الانتعاش.

أ. مرحلة الرفاهية / الرخاء. Prosperity Stage: تتصف هذه المرحلة بانخفاض نسب البطالة وارتفاع الدخل الكلي نسبياً والتي بدورها تؤدي الى زيادة القوة / القدرة الشرائية (بقاء نسبة التضخم منخفضة)، وفي هذه المرحلة بشكل عام يكون المستهلكين راغبين في شراء المنتجات، والمسوقين يتوسعوا في تقديم المنتجات للاستفادة من زيادة القدرة الشرائية للمستهلكين وزيادة الحصة السوقية من خلال التوزيع المكثف والجهود الترويجية.

ب . مرحلة الركود Recesson Stage في هذه المحلة تبدأ نسب البطالة في الارتفاع والقدرة الشرائية للمستهلكين تبدأ بالانخفاض وهذا يؤدي الى تقليص انفاق كل من المستهلكين والمسوقين. وعندما تنخفض القدرة الشرائية يصبح اكثر العملاء اكثر أدراكاً للسعر والقيمة التي سيحصلون عليها من المنتجات، حيث يتجه المستهلكين الى تغيير انماطهم الشرائية بشراء المنتجات الاساسية والأرخص سعر ويقل شراؤهم للمنتجات الكمالية.

ج. مرحلة الكساد Stage Depression تتصف هذه المرحلة بنفس صفات مرحلة الركود فعندما تمتد أو تطول مرحلة الركود تصبح كساد أو تدخل في مرحلة الكساد وفي هذه المرحلة يفقد المستهلكين الثقة بالاقتصاد. في الغالب تكون فترة الكساد عام أو اكثر. في المكسيك قررت شركة كوكا كولا البقاء في السوق والاستمرار في جهودها التسويقية بينما الشركات الاخرى المنافسة قررت مغادرة السوق، وعلية زادت الحصة السوقية لشركة كوكا كولا من 4 الى 6%

د. مرحلة الانتعاش Recovery Stage في هذه المرحلة يبدأ الاقتصاد بالانتعاش والعودة الى طبيعته باتجاه مرحلة الرفاهية، حيث تبدأ البطالة بالانخفاض ويزداد معدل التوظيف ويزداد معدل الدخل المتاح للصرف وترتفع القدرة الشرائية للمستهلكين وتزداد القدرة والرغبة على شراء المنتجات، هنا على المسوقين ان يكونوا مرنين في استراتيجياتهم التسويقية قدر الامكان لمواجهة الحاجات والرغبات المستجدة.

2- القدرة الشرائية: **Buying power** تعتمد القدرة الشرائية للأشخاص على الاوضاع الاقتصادية وحجم المصادر المتوفرة لديه من رأس المال وتوافر السلع والخدمات التي يمكنه مبادلتها من خلال عمليات التبادل التجاري، ومن اهم المصادر المالية التي تتشكل منها القدرة الشرائية هو

1. الدخل: **Income** أي مقدار الاموال التي يحصل عليها من خلال الاجور، الايجارات، الاستثمار، الرواتب التقاعدية، الاعانات الحكومية خلال فترة معينة، شهر أو سنة. فكلما زاد الدخل زادت القدرة الشرائية والعكس بالعكس. وكذلك القروض المتحصلة من الائتمان والثروة التي يتحصل عليها الافراد.
2. الرغبة في الانفاق: وهي الميل للشراء من اجل الحصول على الاشباع من المنتجات، وتتأثر الرغبة في الانفاق بالقدرة على الانفاق والعوامل الاقتصادية والنفسية.

ثانيا: عوامل البيئة الثقافية والاجتماعية:

أ. الثقافة أي مجموعة القيم، العادات والتقاليد ، الاعراف، الدين، اللغة، الاخلاق، الجمال، الفنون الجميلة والتي تشكل ثقافة المجتمع وسلوك الافراد في ذلك المجتمع. وكذلك الثقافات الخاصة بالمجموعات داخل المجتمع.



## ب . الطبقات الاجتماعية

- تقسيم المجتمع الى طبقات، بحيث يشترك افراد الطبقة بالوحدة بمجموعة من الخصائص العامة، مثلا ذوي الدخل المرتفع، ذوي الدخل المتوسط، ذوي الدخل المنخفض.
- وهكذا فان ثقافة المجتمع، أو الطبقة الاجتماعية تحدد حاجات ورغبات كل ثقافة وكل طبقة اجتماعية، مما يتطلب من المسوقين تعديل وتطوير استراتيجياتهم التسويقية وفق بناء ثقافة الاجزاء السوقية المستهدفة أو بناء على الطبقة التي تنتمي اليها الاجراء السوقية المستهدفة.
- ثالثا: عوامل البيئة السياسية والقانونية : تكافح منظمات الاعمال من اجل الابقاء على علاقة جيدة مع الحكومات والمؤسسات والوزارات الحكومية كون الحكومة هي اكبر مشتري صناعي وهي التي تحدد مع من تتعامل ومن اين تشتري.

## 1. القوانين والتشريعات الحكومية:

- التشريعات الخاصة بحماية المنافسة:

أ. لحماية المنافسة من الممارسات غير القانونية منها:

- سرقة السر التجاري أو سر المهنة Know – How أو حقوق الطبع والنشر Copyrights

- سرقة أو الحصول على المعلومات السرية للمنافسين من العاملين لديهم.

- حماية الماركة التجارية المسجلة والعلامة التجارية.

- حماية حقوق الملكية الفكرية.

- الحماية ضد الاعلانات الكاذبة أو المضللة.

- الحماية ضد طرق البيع المضللة.

ب. التشريعات الخاصة بحماية العملاء المستهلكين:

- حماية المستهلكين من الاذى الجسدي الذي تسببه بعض المنتجات عن طريق الغش والخداع.

- حماية الاطفال من الاذى الجسدي الذي تسببه بعض اغلفة المنتجات.

- تحريم بيع المنتجات الخطرة.

- التشريعات الخاصة بحماية المستهلكين:

2. هنالك العديد من الجمعيات غير الحكومية- جمعيات اهلية ضاغطة، التي يتم انشاؤها لحماية المستهلكين من الاذى الجسدي والنفسى الناتج عن عمليات الغش والخداع أو التضليل من خلال الاغلفة الذي يمارس على المستهلكين.

رابعاً : عوامل البيئة التكنولوجية : ان تطبيقات المعرفة والادوات المستخدمة لحل المشكلات وانجاز الاعمال بكفاءة اكبر.

أ. تأثير التكنولوجيا:

- ان التطور التكنولوجي المتسارع ادى الى تسارع النمو الاقتصادي وزيادة الانتاجية.

- ادى الى رفع مستوى المعيشة

- اثر على قرارات كل من البائعين والمشتريين

- انتاج منتجات تقنية متطورة.

ب . تبني واستخدام التكنولوجيا:



هنالك العديد من منظمات الاعمال فقدت مركزها القيادي في السوق نتيجة لفشلها في مسايرة التغيرات التكنولوجية، لذا فان البحوث والتطوير R & D ضرورة حتمية لحماية الابتكارات والاختراعات وحماية المنتجات من التقليد.

### خامسا: عوامل البيئة الدولية والعالمية

تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دور بارز ومؤثر على منظمات الاعمال بسبب قدرتها على اتاحة الفرص وخلق التهديدات معا، وينطوي تحت العوامل الدولية كل من (التحالفات الإستراتيجية بين الشركات، التكتلات الاقتصادية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية، الكوارث الطبيعية).

### Case Study

قام احد المطاعم في بابل بتحليل عن واقع المطعم لمعرفة الخيار الاستراتيجي الذي يجب اعتماده وكانت المعطيات هي الآتية :







## المحاضرة السادسة

### الاتصال Communication

#### الاتصالات الادارية Administrative Communications

##### توطئة

الاتصال هو عملية تتكون من سلسلة من الانشطة تتضمن الاستماع ، التأمل والتعبير والاختيار وكذلك التغيرات في الشعور والسلوك . وعملية الاتصال عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين وخلق دوافع عندهم من اجل تبني مواقف والقيام بممارسات جديدة . كما ينظر اليها علي انها عملية منهجية ، اي انها تحدث عبر فترة زمنية محددة ، فما حدث في الماضي سيكون له تأثير علي ما يحدث الآن ، وما يحدث الآن سيؤثر علي ما سيحدث في المستقبل .

وسوف نتناول في هذه المحاضرة محور رئيسي هو الاتصال الإداري ، من حيث المفهوم ، والأهمية ، والعناصر ، والاهداف ، والخصائص ومكونات عملية الاتصال الإداري ، ووسائل وطرق الاتصال .

##### مفهوم الاتصالات الإدارية

لقد وضع الباحثون والمختصون في علوم الإعلام والاتصال تعريفات عديدة للاتصال، عكست أهمية الاتصال ودوره في الحياة المتنوعة، باعتباره ظاهرة حياتية تلازم الإنسان في كل تحركاته ، سواء في محيطه القريب أو عبر المسافات الشاسعة ، وسواء استخدام الكلمات المنطوقة أو الإشارات والإيماءات مما يعرف بالاتصال غير اللفظي .

وتعرف عملية الاتصال بأنها نقل المعلومات والحاجات والمشاعر والمعرفة والتجارب بشكل شفوي أو باستخدام وسائل أخرى ، بهدف إقناع الآخرين والتأثير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم. وعملية الاتصال عملية تفاعلية تبادلية مستمرة تشمل مرسلين ومستقبلين لرسائل تواصلية، قد يتم تحريفها بأفعال مادية أو نفسية .

##### تعريف الاتصال الاداري :

في ضوء ما سبق يمكننا تعريف الاتصال الاداري بأنه:

نشاط تفاعلي يتم بين طرفين ، بهدف نقل معلومات أو أفكار أو معتقدات أو اتجاهات أو رغبات من طرف يدعى مرسلا إلى طرف آخر يدعى مستقبلا ، وذلك باستخدام قنوات إرسال مناسبة مثل اللغة المنطوقة أو الرسائل غير اللفظية ، بهدف إحداث تغيير أو تعديل في السلوك.

1. يؤدي الاتصال إلى دعم العلاقات الإنسانية داخل التنظيم ، ما قد يترتب عليه رفع الكفاية الإنتاجية ، وهذا يتطلب العناية بالموارد البشرية ، والعلاقات بين الإدارة العليا والإداريين والمشرفين والمرؤوسين في المنظمة .

2. تؤدي عملية الاتصال كذلك دورا مهما وحيويا في مرحلة تطبيق ومتابعة تنفيذ القرارات المتخذة ، فبعد عملية اتخاذ القرار تأتي مرحلة التنفيذ التي تحتاج إلى معلومات يمكن الحصول عليها من خلال



- الاتصالات ، تساهم في متابعة تنفيذ تلك القرارات ، وتقييم النتائج المترتبة عليها ، والتعرف على المشاكل التي تواجهها .
3. تعد عملية الاتصال من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية وقد تؤدي الاتصالات عدة وظائف تتعلق بجمع المعلومات لاتخاذ القرارات وتغيير الاتجاهات .
4. تمكن الاتصالات الفعالة الرؤساء والمشرفين من ممارسة وظائفهم في التوجيه والتدريب بشكل فعال ويمكن تشبيه عملية الاتصالات بالأعصاب في الجسم التي تتولى نقل الأوامر من وإلى الدماغ .
5. يسهل عملية إصدار الأوامر والتعليمات بالصيغة التي تلقى تفهما وقبولا من المرؤوسين ، من خلال فتح المجال أمام الجميع للنقاش والتحاور المباشر حول المواضيع المهمة المتعلقة بأداء الأعمال ويدعم الاتصال الجيد بين الأفراد ويساعدهم في التعرف على كافة المعلومات المتعلقة بكيفية أدائهم لأعمالهم ، ويبين كذلك حدود السلطة والمسؤولية والوصف الوظيفي لكل وظيفة في التنظيم.
6. يفيد الاتصال الفعال كذلك في عملية التوجيه ، وتقديم النصح والإرشاد للمرؤوسين في المنظمة ، بهدف إحداث التأثير الإيجابي في سلوكياتهم ودفعهم نحو تطوير الأداء وزيادة الإنتاجية .
7. تعد الاتصالات وسيلة الإداريين في إدارة أنشطتهم الإدارية ، وفي إدارة وتحقيق أهداف العمل، وذلك باعتبار أن الاتصالات الادارية تساعد في تحديد الأهداف الواجب تنفيذها، وتساعد في التعريف بالمشاكل وسبل علاجها ، وتمكن الإداري من تقييم الأداء وإنتاجية العمل للأفراد .

### أنواع الاتصالات الإدارية

هناك شكلين رئيسيين يختصان بالاتصالات الادارية فالأول رسمي والثاني غير رسمي.

#### الشكل الأول: الاتصالات الرسمية

هو الاتصال الذي يتم بين المستويات المختلفة في المؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها كاجتماعات العاملين بالإدارة أو تداول التقارير بين العاملين.

وتأخذ شبكة الاتصالات الرسمية في المنظمة اتجاهات مختلفة تتوافق وتبرز أهمية ودور كل واحدة منها بحسب طبيعة ومهام عمل المنظمة ولكن في الغالب تأخذ الاتجاهات الآتية :

#### أولاً: الاتصالات الداخلية :

حيث يكون الاتجاه الداخلي في المنظمة بين الفروع والأقسام المختلفة ، ويتدفق من أعلى إلى أسفل ، أو من أسفل إلى أعلى ، أو بشكل أفقي ، أو وفق كل الاتجاهات المذكورة.

وفيما يلي عرض لأنواع الاتصال الداخلية في المنظمات الادارية :

#### أ. الاتصالات النازلة :

هي الاتصالات التي تتدفق من أعلى إلى أسفل ، أي من أعلى التنظيم متجهة إلى أسفله، أو من الرؤساء إلى المرؤوسين وتهدف هذه الاتصالات إلى نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات التي تشرح السياسات والأهداف من الإدارة العليا إلى بقية المستويات الإدارية . ويعد هذا النوع ضروريا لممارسة أعمال الإدارة وإرسال الأوامر والتعليمات اللازمة لتنفيذ الخطط والبرامج ، وتوضيح نظم وسياسات العمل في المنظمة للمرؤوسين .



## ب. الاتصالات الصاعدة :

وهذا النوع من الاتصالات يتجه من أسفل إلى أعلى، أي من المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا ، أو من المرؤوسين إلى الرؤساء، وتكون الاتصالات الصاعدة على شكل تقارير وأبحاث ومذكرات وشكاوى ومقترحات وأفكار وآراء ومشاكل عمل، وعلى الرغم من أن الاتصالات النازلة هي الأكثر شيوعاً إلا أن الاتصالات الصاعدة لا تقل أهمية عنها بحيث يتم عن طريقها إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور.

ويعبر الاتصال الصاعد عن التغذية العكسية للمعلومات من القاعدة إلى أعلى الهرم الوظيفي ، حيث يعطي الفرصة للرؤساء لمعرفة الآثار السلبية والانحرافات الناتجة عن عملية تنفيذ المرؤوسين للأنشطة والبرامج المختلفة

## ت. الاتصالات الأفقية

وهي الاتصالات الجانبية وتتم هذه الاتصالات في المستوى الإداري الواحد ، حيث يتم عن طريقها تبادل المعلومات بين الأقسام والإدارات في المستوى الإداري الواحد مما يحقق التنسيق بينها. وهذا الاتجاه يتجاوز مشكلة الهرمية في الاتصال بين العاملين.

## ثانياً: الاتصالات الخارجية

يكون بين المنظمة والبيئة الخارجية، كالاتصال مع المنظمات الأخرى والمستهلكين والنقابات . حيث يتمثل بكافة الاتصالات التي تقوم بها المنظمة مع المنظمات الأخرى أو مع زبائنهم ، وتمتد عمليات الاتصال الخارجي من المستهلكين إلى الوسطاء والحكومة والنقابات المهنية ذات العلاقة بطبيعة عمل المنظمة .



الاتصال الشفهي و الاتصال الكتابي	الاتصال الرسمي وغير الرسمي	الاتصال التنازلي والتصاعدي والاتصال الافقي
الاتصال الشفهي : ١- من اقدم الاساليب المستخدمة في عملية الاتصال ٢- يوفر الوقت ٣- يخلق روح الصداقة بين الرئيس والمرؤوسين	الاتصال الرسمي :- هو الاتصال الذي يحدد خطوطه وقنواته الهيكل التنظيمي في المنشأة وأساليب الاتصال في التنظيم	الاتصال التنازلي :- هو الاتصال الذي يحدث من اعلى الى اسفل داخل التنظيم وبالتالي هذا الاتصال يكون من الادارة الى العامة
الاتصال الكتابي : ١- يعتمد بالدرجة الاولى على الكلمة المكتوبة ٢- من وسائله التعاميم والخطابات والنشرات والتقارير ٣- يساعد على امكانية اتصال المرسل بعدد كبير في نفس الوقت ٤- عرض الفكرة بأكثر من اسلوب ٥- يتطلب عدة اعتبارات حتى تتحقق فاعليته مثل استخدام كلمات محددة المعاني و استخدام الجمل القصيرة و مراعاة لغة المستقبل وثقافته وإدراكه	الاتصال غير الرسمي : هو الاتصال الذي يقوم على اساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الافراد والجماعات في التنظيم	الاتصال التصاعدي :- هو الاتصال الذي يحدث من اسفل التنظيم الى اعلى المستويات الادارية  الاتصال الافقي :- هو الذي يحدث بين المستويات التي في نفس المستوى داخل التنظيم

## عناصر الاتصال

تتكون عملية الاتصال من عناصر مختلفة وهي كالآتي:

- 1. المرسل:** هو مصدر الرسالة الذي يريد إحداث تأثير في المستقبل، حيث إن المستقبل قد يكون فرداً أو مجموعة، فيقوم المرسل بإنشاء رسالة عبارة عن رموز معينة وينقلها إلى المستقبل من أجل أن يشاركه في أفكاره وتوجهاته، كما تتباين قدرات الفرد على إرسال الأفكار حسب قدرته الاتصالية وثقافته، والمرسل هو العنصر الرئيسي في عملية الاتصال ويحمل مسؤولية كفاءة وفاعلية واستمرار عملية الاتصال.
- 2. المستقبل:** هو الذي يستقبل الرسالة، ويفك رموزها، ويترجمها، ثم يحللها ويفسرها ليصل إلى ما يقصده المرسل، ومن هنا فقد يكون المستقبل شخصية حقيقة أو اعتباطية وفي حال استقبال الرسالة يتبادل الأدوار مع المرسل.
- 3. الرسالة:** هي محور أساسي في عملية الاتصال، فهي عبارة عن المعلومات والأفكار ونبرة الصوت والإيماءات والانطباع يبينه المرسل وينتقل بين المرسل والمستقبل أثناء عملية الاتصال، كما أنها هي النقطة التي تجمع بين المرسل والمستقبل لهذا من المهم اختيار العبارات والرموز بعناية، وتوجد صور مختلفة للرسالة منها: الكلمات، والإيماءات، ونبرة الصوت، والمظهر الخارجي، والحركات.



4. الوسيلة: هي القناة التي يتم عن طريقها نقل الرسالة بين المرسل والمستقبل، ويرتبط نجاح عملية الاتصال ارتباطاً وثيقاً بنجاح المرسل باختيار وسيلة الاتصال المناسبة.
5. التغذية الراجعة: هي رد الفعل الآني من المستقبل على الرسالة الموجهة إليه من المرسل، وهي ما يريده المرسل من المستقبل أثناء العملية الاتصالية، وتبين التغذية الراجعة نسبة نجاح العملية الاتصالية، فعن طريقها يعرف المرسل إن كانت الرسالة وصلت للمستقبل وفهمها كما ينبغي أم لا، وفي حال عدم فهم المستقبل للرسالة على المرسل إعادة صياغة الرسالة وتعديل الفهم الخاطئ لدى المستقبل.
6. البيئة: هي المكان الذي تتم فيه عملية التواصل.



### أهداف الاتصالات الادارية :

إن من طبيعة الاتصال الفعال أنه يساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة كما يشعر العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت بها المؤسسة ، لأن تجاهل العامل الإنساني في التنظيم من شأنه أن يؤدي إلى الإحساس بالاستياء والإحباط. ومن هنا يمكن تحديد جملة من الأهداف التي تسعى

### الاتصالات الإدارية إلى تحقيقها

#### 1. تحقيق التنسيق بين التصرفات والأفعال :

يساعد الاتصال التنسيق بين تصرفات وأفعال أجزاء المنظمة المختلفة ، فبدون الاتصال الداخلي تصبح عبارة عن مجموعة من العاملين يعملون منفصلين عن بعضهم لا يمكنهم تحقيق الأهداف بالدقة والسرعة المطلوبة .

#### 2. المشاركة في المعلومات :

يساعد الاتصال في تبادل المعلومات المهمة لتحقيق أهداف المنظمة ويساعد أيضا في :  
-توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف .

-توجيه الأفراد في أداء مهماتهم وتعريفهم بواجباتهم . -تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

#### (3) اتخاذ القرارات:

يحتاج العاملون إلى معلومات لاتخاذ قرار معين ، وهذه المعلومات يمكن الحصول عليها من خلال الاتصال .

#### (4) التعبير عن مشاعر الوجدانية :

يساعد الاتصال العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين ، والتقليل من دور الإشاعة.



### خصائص الاتصالات الإدارية :

إن من واجبات الإدارة العليا أن تعمل على خلق المناخ السليم للاتصال الفاعل، وذلك بوضع سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وإشباع الحاجات البشرية ، حتى يكون الأفراد على علم تام بنشاط المنشأة وأهدافها وخططها وبرامجها .

ويتميز الاتصال بمجموعة من الخصائص أهمها :

#### (1)الاتصال عملية دينامية:

حيث تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكننا من التأثير في الناس والتأثر بهم ، مما يمكننا من تغيير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة .

#### (2)الاتصال عملية مستمرة :

حيث لا توجد بداية أو نهاية لعملية الاتصال فنحن في عملية اتصال دائم مع أنفسنا ومع مجتمعنا وبهذا المعنى يمكننا القول بأن الاتصال هو قلب العملية الإدارية .

#### (3)الاتصال عملية دائرية :

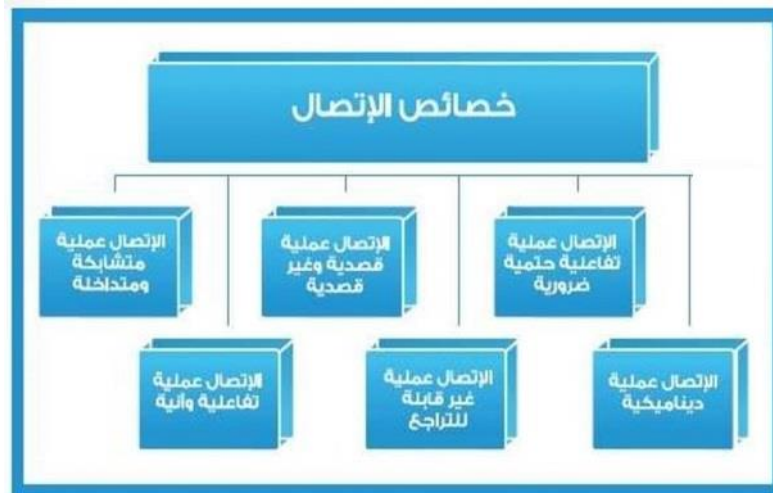
ويعني ذلك أن الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط بل أنه عادة ما يسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعا في الاتصال في نسق دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر .

#### (4)لا يمكن إلغاء الاتصال:

ونقصد هنا أنه من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية حتى وان كان غير مقصود فقد تتأسف للمستقبل ولكن من الصعب أن تسحب الرسالة الاتصالية إذا ما تم توزيعها .

#### (6)الاتصال عملية معقدة :

بالإضافة إلى أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة فهي معقدة أيضا لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال والاسي فشل الاتصال .





## أهمية الاتصالات الإدارية

يلعب الاتصال دورا مهما ورئيسيا في مختلف العلوم سواء كانت إدارية ، أو تربوية ، أو طبية أو غيرها . حيث يستخدم العاملون بالمنظمات الاتصالات اللفظية وغير اللفظية كوسيلة لتحقيق أهداف معينة ترتبط بالوظائف التي يؤديونها .

وتعتمد فاعلية عملية الاتصال على علم الفرد بموضوع الاتصال ، وعلى خبراته وقدراته في صياغة أفكاره ، وكذلك على استخدامه الوسيلة الاتصال المناسبة .

وتعد الاتصالات الإدارية من الأنشطة الأساسية للمنظمات ، وأنها من مؤشرات كفاءتها في الوصول إلى الآخرين وقدرتها في تحقيق استجاباتهم المطلوبة .

كما تساعد الاتصالات الإدارية في تعزيز الدوافع لدى العاملين نحو العمل ، كما وتزودهم بمعلومات وتوضح لهم التعليمات والتوجيهات ، لهذا تسعى معظم منظمات الأعمال جاهدة لتعزيز مهارات الاتصال لدى العاملين وما لذلك من آثار إيجابية تنعكس على فاعلية الاتصال الإداري.

وتؤدي عملية الاتصال دورا رئيسا ومهما في تسيير مختلف الأعمال الإدارية في المنظمات ، ويعتمد بقاء وقدرة أي منظمة على الاستمرار في القيام بأنشطتها والنجاح في تحقيق أهدافها على وجود نظام اتصال فعال .

### وسائل الاتصالات الإدارية :

تختلف وتتعدد طرق ووسائل الاتصال الإداري ، حسب ظروف العمل والبيئة التي تحيط بعملية الاتصال ، وطبيعة العلاقة التي تربط بين أطراف عملية الاتصال . وفيما يأتي توضيح لطرق ووسائل الاتصال .

#### (1): الاتصال الشفهي

وهو الاتصال الذي يتم فيه تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهية أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة ، وهذا الأسلوب يعتبر أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسرا وصرحة . إلا أنه يعاب أنه يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم ، ووسائل الاتصال الشفهي متعددة يمكن أن نميز منها: المقابلات الشخصية، والمكالمات الهاتفية ، والندوات والاجتماعات ، والمؤتمرات . ويعتمد هذا النوع من الاتصال بين الأفراد على أساس الصلة المباشرة بين العاملين ، ومن خلال هذا النوع من الاتصال يكون تبادل الأفكار والمعلومات وملاحظة ردود فعل بين أطراف عملية الاتصال بشكل مباشر وجها لوجه .

ومن صور هذا النوع من الاتصال الاجتماعات غير الرسمية التي تحدث بين الزملاء في العمل في أوقات الراحة، واللقاءات الرسمية المباشرة التي تتم بين الرؤساء والمرؤوسين .

#### (2) الاتصال الكتابي

وتتم الاتصالات الكتابية عن طريق الكلمة المكتوبة ، ويكثر هذا النوع من الاتصال في المنظمات ذات الحجم الكبير ، ولكي تكون الاتصالات الكتابية أكثر فعالية ، يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة . ولقد حددت الكلمة أو الرسالة الجيدة بتلك التي تتألف من خمسة حروف (c) وهي: كاملة ، ومختصرة ، وواضحة ، وصحيحة، ولطيفة. وتأخذ الاتصالات الكتابية أشكالا عديدة منها الاقتراحات والمذكرات، والشكاوي، والتقارير والإحصاءات، والصحف والمجلات.



### (3)الاتصال غير اللفظي

يعتبر الاتصال غير اللفظي من أقدم طرق الاتصال التي استخدمها الإنسان لتبادل المعلومات والأفكار ، ويعرف الاتصال غير اللفظي على أنه عملية التعبير عن الرسائل التواصلية بين الأفراد والجماعات بطرق وأساليب غير لغوية ، ويتم عادة عبر العديد من القنوات مثل ، تعابير الوجه ، وحركات العيون ، والإيماءات ، والهيئة ، والمسافة ، والمظهر ، والصوت .

ويعتبر الاتصال غير اللفظي من أكثر أساليب وطرق الاتصال صدقا وأهمية في التواصل بين الأفراد، حيث تصدر التعبيرات غير اللفظية المختلفة عن الأفراد بشكل طبيعي وعفوي غير مخطط له .

### (4)الاتصال البصري أو المرئي

ويقصد بالاتصال المرئي ذلك التواصل الذي يحدث من خلال الصور ، والرسوم البيانية ، والمخططات التنظيمية ، والرموز، والإشارات ، حيث تقوم هذه الوسائل غالبا بنقل الرسالة الاتصالية بفاعلية أكبر ، ويمكن استخدام هذه الطريقة في الاتصال كمكمل ، أو ملحق لباقي الطرق التي ذكرت سابقا. ومن الأمثلة على الاتصال المرئي: الأفلام ، والأقراص المرنة ، وأجهزة العرض ، وغيرها.

كما يمكن استخدامها في الاتصال مع الأفراد الذين لا يعرفون القراءة والكتابة ، أو الاتصال مع الأفراد الذين لا يعرفون لغة الشخص الذي يقوم بعملية الاتصال

### المهارات اللازمة لعملية الاتصال الإداري :

إن تنفيذ عملية الاتصال بفاعلية يحتاج إلى جملة من المهارات المتنوعة من الواجب إتقانها وهي :

**(1)مهارة التحدث :** إن الاتصال اللفظي المباشر ذو أهمية في التأثير على مواقف الأفراد في عملية الاتصال ، وهذا يتطلب إتقان مهارات التحدث وأن يكون لدى العاملين الخبرة الكافية لاستخدام تقنيات الصوت المختلفة ، بحيث تتناسب درجة شدة وانخفاض نبرة صوت المتحدث مع المواقف والظروف المحيطة .

**(2)مهارة الكتابة :** تساعد الكتابة على توصيل التعليمات والأفكار بطريقة مقروءة واضحة ، وذلك عن طريق النشرات والتعليمات المكتوبة إن الكتابة كوسيلة اتصال تمتاز بعدد من الخصائص والسمات التي لا تتوفر في غيرها من الوسائل منها سهولة الرجوع إلى المادة المكتوبة، وإمكانية استخدامها في أي وقت .

**(3)مهارة الاستماع :** يعتبر الاستماع الفعال مهارة مثل أي مهارة أخرى تتطلب من الفرد الممارسة والخبرة لإتقانها ، حيث يساهم في تقليل حدة التوتر بين أطراف عملية الاتصال أثناء النقاش أو الحوار .

حيث يؤدي الاستماع الجيد إلى إعطاء الفرصة للآخرين للتعبير عن وجهات نظرهم والمشاكل التي يواجهونها ، كما يعزز التعاون والثقة بين الأفراد ، ويعطي إحساسا لدى المتحدث بأنه يلقي الاحترام والتقدير من المستقبل ، وبأن موضوع حديثه جدير بالاهتمام .

**(4)مهارة القراءة :** الهدف من القراءة الوصول إلى المعنى بسرعة ، ولكي تتحقق فاعلية عملية القراءة والاستيعاب ، فإن ذلك يتطلب أن تمتد تلك المهارة إلى أكثر من مجرد الإدراك البصري لما هو مكتوب ، لتصل إلى القدرة على حل الرموز المكتوبة وفهم المقصود منها ، والقدرة على الربط بين أجزاء المادة المقروءة والتحليل وقراءة ما بين السطور . بالإضافة إلى تنمية مهارة السرعة في القراءة والمقدرة على اللفظ الصحيح ، والتخلص من آثار المعرفة والخبرات السابقة ، والمقدرة على كتابة ملخص لأفكار الموضوع الذي تمت قراءته .





### معوقات الاتصالات الإدارية :

يكون الاتصال فعالا عندما يفهم المستقبل مضمون الرسالة التي أُرادها المرسل ، ويمكن أن تتعطل أي مرحلة من مراحل عملية الاتصال نتيجة التشويش المادي أو المعنوي ، أو الخلل في الإدراك ، أو اختلافات اللغة ، كما تتأثر عملية الاتصال بمعوقات تنعكس سلبا على فاعلية الاتصال الإداري في المنظمات منها، الآتي :

#### 1. وسيلة اتصال غير مناسبة

يؤدي اختيار وسيلة اتصال غير مناسبة لمحتوى الرسالة الاتصالية، ولطبيعة الجمهور المراد الاتصال به ، يؤدي في الغالب إلى فشل الاتصال ، مما يتطلب من المرسل أن يقوم بإعادة الاتصال بعد اختيار وسيلة أخرى مناسبة.

#### 2. الإكثار من الحشو في الرسالة

يؤدي الحشو غير المبرر إلى شعور المستقبل بالملل خلال الاتصال ، ومن ثم عدم الاهتمام بمحتوى الرسالة في الاتصال المكتوب .

#### 3. الاتجاهات السلبية لدى المرسل

أي عدم توفر الاستعداد الكافي ، والعلاقات الودية لدى أطراف عملية الاتصال .

#### 4. عدم توافر الخبرات اللازمة لدى أطراف عملية الاتصال

يؤدي عدم استخدام المهارات الأساسية للاتصال مع الآخرين مثل مهارة التحدث ، والكتابة ، والتفكير المنطقي، والقراءة والاستماع ، ومهارات الاتصال غير اللفظي الى خلل في فهم الرسالة ومن ثم فشل عملية الاتصال .

#### 5. الاختلاف في إدراك أطراف عملية الاتصال

حيث نجد أن الأفراد الذين يختلفون بالأعمار ، والخلفيات الاجتماعية والثقافية ، يكونون انطباعات ومعاني وتفسيرات مختلفة حول ذات المواقف الاتصالية .

#### 6. عدم وجود لغة مشتركة بين أطراف الاتصال

مما يؤدي إلى الالتباس في المفاهيم والمصطلحات ، وإعطاء معاني مختلفة لذات الكلمات أو الحركات الاتصالية ، لذا نجد أنه كلما وجدت خبرات وثقافة مشتركة بين الأفراد ، كانت المعاني التي يعطونها للرسائل الاتصالية متقاربة.

#### 7. تصفية المعلومات المرسلة من الإدارة الدنيا إلى المستويات الإدارية :

ويحدث ذلك غالبا في الاتصالات الصاعدة ، حيث يتم تعديل ، أو استبعاد بعض المعلومات المضمنة في الرسالة ، بقصد زيادة قيمتها في نظر المستقبل ، ولكون تلك المعلومات تعتبر الأساس في ممارسة وظيفة الرقابة الإدارية على أداء المرؤوسين ، وعلى ضوءها تتحدد مستويات الكفاءة والأجور والحوافز .



### تصنيف معوقات الاتصالات الإدارية :

يمكن تصنيف معوقات الاتصال إلى ما يأتي :

#### أولاً : معوقات شخصية:

ونقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثراً عكسياً ، وتعود هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له .

#### ثانياً : معوقات تنظيمية :

وترجع أساساً إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة ، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي الذي لا يتفق في كثير من الأحيان مع الأهداف التنظيمية .

#### ثالثاً : معوقات بيئية :

ونقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها .

ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها، واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته وتقاليده بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال ، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات.



## المحاضرة الثامنة

### Organizational structure الهيكل التنظيمي

#### توطئة

يُعد الهيكل التنظيمي بمثابة الهيكل العظمي لأي مؤسسة، أو منظمة، حيث إنّ من شأنه بيان الوحدات التنظيمية التي تتألف منها ضمن مستويات هرمية مرتبطة ببعضها بروابط السلطة التي تتخللها التعليمات، والأوامر، والعلاقات. وسنتطرق في هذه المحاضرة الى مفهوم الهيكل التنظيمي و أهميته وخصائص الهيكل التنظيمي والمبادئ التي يستند إليها الهيكل التنظيمي وأنواع الهياكل التنظيمية .

#### الهيكل التنظيمي

يُعرّف الهيكل التنظيمي organizational structure بأنه: مُخطّط يوضّح خطوط السلطة، والحقوق، والواجبات للمنظمة، والعاملين فيها، وينبثق الهيكل التنظيمي من أهداف، واستراتيجيات المنظمة، وعرفه آخرون بأنه: مجموعة من المهمات، والعمليات، والاتصالات التي يتم من خلالها ربط العناصر، والمجموعات المختلفة لعمل ما، ويتم من خلاله ممارسة الإدارة لوظائفها؛ بحيث يوضّح الأقسام الإدارية، والوحدات التي تتشكّل منها المنظمة، علماً بأنه يترتب على مستويات، ويمثّل شكل الهزم، وترتبط المستويات بخطوط السلطة، وتتدفق التعليمات، والأوامر من خلاله، بالإضافة إلى تحديد كيفية وضع الأدوار، والمسؤوليات، والسلطات، وتنسيقها، وتحقيق تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.

وقد ورد تعريف (الهيكل) لغة على أنه: البناء المُشرف، كما ورد تعريف الهيكل التنظيمي في قاموس المعجم الوسيط على أنه: رسم يُبين، أو يوضّح المهام، والمسؤوليات لأجزاء الشركة، وكيفية اتصالها. أمّا فيما يتعلّق بتعريف الهيكل التنظيمي اصطلاحاً، فقد وردت عدّة تعريفات على النحو الآتي: عرّفه (Max Weber) على أنه: " مجموعة من القواعد، واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق للأفراد أن تصدر الأوامر للأفراد الآخرين على نحو يحقّ الرُّشد، والكفاءة.

عرّفه (قاموس أكسفورد) على أنه: "جسم مُنظم، أو تركيب من الأجزاء، أو العناصر المُعتمِدة على بعضها، أو المُترابطة بعلاقات تبادلية، أو تفاعلية".

ومن هنا نجد أنّ الهيكل التنظيمي يعني: بناء يُحدّد الإدارات، وأجزائها الداخلية، بحيث يحتوي على مستويات إدارية ضمن شكل هرمي، وهو يضمن تأمين الإطار الملائم لعمليات التشغيل، والأداء المُتوقّع، والسماح بتنسيق النشاطات، والرقابة عليها؛ بهدف اتّخاذ القرار من قِبَل الإدارة.



أهمية الهيكل التنظيمي تتمثل أهمية الهيكل التنظيمي في عدة نقاط، من أبرزها:

1. بيان المستويات الإدارية، ومسؤولياتها، واختصاصاتها على مؤشرات الأداء، وقياسها، وتحسينها.
2. ترتيب العلاقات، وتحديدتها، بالإضافة إلى منح المسؤولين الصلاحيات اللازمة.
3. بيان، وتفصيل الأقسام، والدوائر، والإدارات، والمسميات، وتحديد العلاقة بين العمليات المؤسسية، وانسيابها.
4. مساعدة التنظيم على تحقيق أهدافه. تحديد مراكز التكلفة في مراكز المسؤولية، وإجراءات محاسبة التكاليف، مثل: إجراءات المحاسبة الإدارية، وآلية رفع التقارير.
5. يساعد الهيكل التنظيمي المنظمة على النمو، والعمل؛ وذلك بسبب الوضوح، والتركيز.
6. ينظم الهيكل التنظيمي التدفق للقيادة، والسلطة؛ فكل فرد في المنظمة لديه تصور واضح عن واجباته، وعن مشرفيه، وعن المسؤول المختص بتقديم التقارير.
7. يساعد الهيكل التنظيمي المنظمة على التحليل، والفهم الصحيح لعملها، ومعرفة الوضع الراهن لها.
8. يُرتب الهيكل التنظيمي العلاقات في المنظمة.
9. يساعد الهيكل التنظيمي المنظمة على الوصول إلى أهدافها، فيُنظر له على أنه إحدى أهم الأدوات الإدارية في المنظمة.



10. يُساهم الهيكل التنظيمي في توضيح الأقسام، والمستويات الإدارية، والدوائر، والشعب، والمسؤوليات الموكلة لكل منهم.
11. يُعدُّ الهيكل التنظيمي وسيلة توضيحية تُساعد على دراسة تاريخ المنظمة، وتطورها الوظيفي خلال فترات زمنية مُعيَّنة.
12. يُساعد الهيكل التنظيمي المنظمة في الكشف عن الأخطاء الموجودة في التنظيم، ومعالجتها، وذلك من خلال كشف العلاقات غير الصحيحة، والازدواجية في المهمات.
13. يُساهم الهيكل التنظيمي في تدريب الموظَّفين الجدد الذين يلتحقون بالمؤسسة، وذلك من خلال توضيح أقسام المنظمة لهم، وبيان موقعهم في المنظمة، وتوضيح رؤسائهم، ومرؤوسيههم، والأفراد الذين سيتمُّ التواصل معهم.

### خصائص الهيكل التنظيمي

- يتميز الهيكل التنظيمي الجيد بالعديد من المميَّزات التي من أبرزها:
1. التنسيق بين أعمال المنظمة: حيث يهتمُّ بالتكامل بين الأعمال، والقضاء على التكرار، والازدواجية.
  2. مراعاة ظروف البيئة: بحيث يهتمُّ بالبيئتين: الخارجية، والداخلية، وتأثيراتهما، فيكون مرناً من حيث استجابته لها.
  3. الاستفادة من التخصص: حيث ينجز الموظف مهامَّ وظيفة واحدة، أو قسم واحد، ممَّا يضمن سرعة الإنجاز، وانخفاض التكلفة، والإتقان.
  4. الاهتمام بالأنشطة المهمة للمنظمة: بحيث يتمُّ ترتيبها حسب درجة أهميتها، وأولويتها في المستويات الملائمة لها.
  5. التخلص من الهدر: بحيث تتمُّ مراعاة التكاليف اللازمة لاحتياجات الهيكل من وحدات، وتخصُّص، والتأكيد على التقسيمات التي يُتوقَّع أن تكون ذات فوائد طويلة الأجل.
  6. فعالية الرقابة: حيث يفتح المجال للرقابة الفعَّالة، بحيث أنَّ الوظيفة التي يتمُّ تطبيق الرقابة عليها لا تكون مع الموظف المسؤول عنها نفسه.
  7. المركزية: حيث تتركز السلطة لدى جهة مُحدَّدة في المنظمة، وعلى الرغم من أنَّ هذا الأمر يؤدي إلى البُطء في اتِّخاذ القرارات، إلاَّ أنَّه يحقِّق درجة أفضل من الرقابة، وفي الغالب تظهر هذه السمة في الهيكل الوظيفي.
  8. اللامركزية: وهذا يعني أنَّ السلطات تكون مُوزَّعة على المستويات كلها في الهيكل التنظيمي، وهذا الأمر من شأنه أن يُسرِّع من عملية اتِّخاذ القرارات، إلاَّ أنَّه يُقلِّل من شدَّة الرقابة، وفي الغالب تظهر هذه السمة في الهيكل القطاعي.
  9. الرسمية: حيث تعني وجود قواعد دقيقة للأعمال، وهي سمة مهمة في المنظمات الكبيرة؛ للتحكُّم فيها، إلاَّ أنَّ هذا الأمر يقلِّل من الإبداع، ويبيطُّ من عملية اتِّخاذ القرارات، كما أنَّ الحرِّية التي تُعطى للموظَّفين تكون قليلة.



10. المرونة: حيث تعكس هذه السمة مقدرة الهيكل التنظيمي على التكيف مع التغيرات الطارئة على البيئة الخاصة بالمنظمة.
11. الوضوح: بحيث تكون العناصر في الهيكل التنظيمي مُحَدَّدة بشكل دقيق.
12. الملاءمة: بحيث يتناسب الهيكل التنظيمي مع البيئة الخاصة بالمنظمة، مما يعني تلبية احتياجاتها.

### المبادئ التي يستند إليها الهيكل التنظيمي

هناك عدّة مبادئ يتم أخذها بعين الاعتبار عن بناء الهيكل التنظيمي، ومنها:

1. مبدأ تقسيم العمل: بحيث يكون كلّ فرد مسؤولاً عن جزءٍ من العمل.
2. مبدأ الوظيفة: ويعني التقسيم بناءً على الوظائف، ونوع العمل.
3. مبدأ المرونة: ويعني القابلية للتكيف مع التغيرات الخارجية، والداخلية، دون حاجة إلى تعديل جوهريّ فيه.
4. مبدأ وحدة الهدف: ويعني الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه التنظيم. مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة: حيث إنّ لكلّ مسؤوليّة وظيفيّة سلطة تشرف على أدائها، وتُمكنه.
5. مبدأ قصر خطّ السلطة: حيث إنّ كلما قلّت المستويات الإدارية، تزداد الفعاليّة الإداريّة.
6. مبدأ وحدة الرئاسة: بحيث يكون لكلّ موظّف رئيس واحد يأخذُ منه التعليمات، والأوامر، والتوجيهات.

### أنواع الهياكل التنظيميّة

تختلف الهياكل التنظيميّة الموجودة في المؤسّسات تبعاً لأهداف المؤسّسة، وسُلم الرواتب، وتقسيم العمل، ومن أبرز أنواع الهياكل التنظيميّة ما يأتي:

1. **الهيكل التنظيمي البسيط:** وهو ما يُسمّى بالهزّي، حيث يتّصف بعدم التعقيد، والبساطة، واللا رسميّة، كما أنّ السلطة تتركز في قمة الهرم الإداري، ويشيع هذا النمط من الهياكل في المنظّمات في مراحلها التأسيسيّة الأولى، وضمن وجود عدد قليل من الموظّفين، بالإضافة إلى أنّ الظروف تكون معروفة، وفي بيئة مستقرّة يمكن التحكّم فيها.
  2. **الهيكل التنظيمي الوظيفي:** وهو يتضمّن تجميع التخصص الواحد في إدارة واحدة، كالإدارة الهندسيّة مثلاً، وهذا النوع من الهياكل يتّصف بكونه اقتصاديّاً، كما يستفيد الموظّفون فيه من خبرات زملائهم؛ نظراً لعملهم معاً في الإدارة نفسها، إلاّ أنّه من ناحية أخرى يشتمل على مساوئ عدّة، منها: كثرة المستويات الإداريّة فيه، وقلة مرونته، وسوء العلاقة بين التخصصات.
- ويُعرف أيضاً بالهيكل التنظيمي البيروقراطي؛ حيث يكون كلّ موظّف في المؤسّسة مُخصّصاً لوظيفة واحدة، وتكون أدواره، ومسؤولياته واضحة؛ فالهيكل التنظيمي الوظيفي يتمّ تحديده وفقاً للتخصّص، ويتمّ تقسيم المؤسّسة إلى أقسام، مثلاً: قسم المبيعات، وقسم المحاسبة، وقسم خدمة العملاء، ومن الجدير بالذكر أنّ للهيكل التنظيمي الوظيفي ميّزات، وعيوب عدّة، تُقسّم على النحو الآتي:



### مميزات الهيكل التنظيمي الوظيفي:

- وجود مبدأ التخصصية في الوظائف، والأقسام، والدوائر، وتوفر خبراء، ومختصين في المجالات كلها.
- تسهيل عملية الرقابة، والإشراف على الدوائر، والأقسام داخل المنظمة.
- المساهمة في حلّ قضايا المنظمة، وذلك من خلال تمكين الرئيس الإداري، وتوفير المساعدات الإدارية، والفنية له.
- إمكانية تدريب الموظفين على تأدية المهمات، والأعمال، بالإضافة إلى تمكين المشرفين من الرقابة على الأعمال.

### عيوب الهيكل التنظيمي الوظيفي

- صعوبة تواصل الأقسام مع بعضها البعض من خلال الهيكل التنظيمي الوظيفي.
- الغموض في تحديد السلطات، والمسؤوليات، وبالتالي ينتج عنه تهرب الأفراد من المسؤوليات؛ وذلك بسبب الازدواجية بالإشراف بين الفنيين، والتنفيذيين.
- الفوضى الإدارية الناشئة عن عدم المقدرة على تطبيق النظام في المستويات الدنيا من التنظيم.

### 3. الهيكل التنظيمي التنفيذي

تكون السلطة في الهيكل التنظيمي التنفيذي مركزية؛ أي أنّ السلطة تقتصر على أعلى هرم المنظمة، ويكون هناك رئيس واحد في أعلى قمة المنظمة، وتقتصر عليه مهمة اتخاذ القرارات، والأوامر، علماً بأنّ خطوط السلطة في الهيكل التنفيذي تسير من الأعلى إلى الأسفل بشكل مستقيم؛ فتتدفق الأوامر، والتعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين، ويتميز هذا الهيكل بالوضوح، والبساطة، إلا أنّه يُوجد بعض العيوب فيه، وتتمثل في النقاط الآتية: الافتقار إلى التعاون، والتنسيق بين الإدارات. الاحتياج إلى التخصصية في العمل، والفصل بين الوظائف الإدارية، والفنية. تحمّل المسؤولين في المستويات العليا مسؤوليات تفوق طاقاتهم؛ فهم يتولّون المسائل الإدارية، والفنية معاً.

### 4. الهيكل التنظيمي الاستشاري

الهيكل التنظيمي الاستشاري يدمج بين نوعين من الهياكل؛ فيتضمّن الهيكل التنفيذي، والهيكل الوظيفي، وتكون السلطة فيه سلطة مركزية موحدة، كالهيكل التنفيذي، ويُستفاد فيه من مبدأ التخصصية في العمل، إضافة إلى وجود الخبراء، والمختصين الذين يُقدّمون المساعدة، والمشورة للرؤساء، والإداريين في العمل.

### مزايا الهيكل التنظيمي الاستشاري:

- اشتماله على مبدأ التخصصية في العمل.
- مساعدة الخبراء، والفنيين للرؤساء الإداريين، ممّا يُؤدّي إلى تمكين الرؤساء.
- توفير معلومات تُساعد على اتخاذ القرار.
- تنمية، وزيادة خبرات الإداريين المخولين بالسلطة الإدارية.



عيوب الهيكل التنظيمي الاستشاري:

الصراع بين الإداريين، والفنيين في المنظمة؛ وذلك نتيجة لزيادة الاحتكاك فيما بينهم. رغبة الفنيين في ممارسة السلطة التنفيذية؛ مما ينتج عنه ازدواجية في السلطات، وعدم المقدرة على تتبعها.

5. **الهيكل القطاعي:** وهو نوع من الهياكل يتم فيه تجميع الموظفين المتخصصين في خدمة محددة، أو منتج محدد، علماً بأنه قد يتم فيه الاحتفاظ بالمركزية في بعض الإدارات.

6. **الهيكل المصفوفي:** وفي هذا النوع يتم تصنيف الموظفين تبعاً للوظائف، كما يتم اختيار مسؤول عن موظفين ضمن وظائف مختلفة، بحيث يكون مسؤولاً عن منتج محدد أيضاً، ومن الجدير بالذكر أنه قد يكون للموظف رئيسان في هذا النوع من الهياكل؛ حيث يتبعه موظفون من إدارات مختلفة، بالإضافة إلى وجود رئيس لكل منهم في إدارته، وهو نوع يشمل السمات نفسها في الأنواع السابقة، إلا أن صعوبة تنظيم العمل بالنسبة للموظفين فيه؛ نظراً لكونهم يتبعون رئيسين، هو أمر يعيبه.

7. **الهيكل الميكانيكي:** ويتصف بأن الهرم الوظيفي فيه مُمْتَدُّ بشكل رأسي، وهذا يعني أن المستويات الإدارية فيه متعددة، علماً بأنه من الأفضل اتباع هذا النوع إذا كانت المؤثرات الخارجية مُستقرّة، وفي حال كانت الأعمال روتينية لا تتغير رغم تكرارها، وعلى الرغم من أن هذا النوع يتّصف بكثرة الرقابة، وطبقات الهرم الوظيفي المتعددة فيه، بالإضافة إلى المركزية، والرسمية، إلا أن اتخاذ القرارات فيه يُعدُّ بطيئاً نسبياً، كما أنه يُعتبر قليل المرونة.

8. **الهيكل الحيوي:** أو ما يُسمّى بالعضوي، أو المُسطّح (بالإنجليزية Flat Structure):، وتكون فيه المستويات الإدارية قليلة، بمعنى أن الهرم الوظيفي فيه يكون قصيراً، وعلى الرغم من أنصاف هذا النوع بالمرونة، واللامركزية، والسرعة في اتخاذ القرارات، والتي تكون ناجمة عن التفويض الكبير للمدراء، واللامرسمية، إلا أنه يُقلّل من الرقابة، كما أنه يُؤدّي إلى أن يصبح كلّ مدير مسؤولاً عن عدد أكبر من الموظفين، علماً بأنه من الأفضل اتباع هذا النوع في حالة السرعة في تغيير المؤثرات الخارجية، وفي حال رغبة المنظمات في أن تكون منتجاتها متميزة.

9. **الهيكل التنظيمي الشبكي**

يتمثل الهيكل التنظيمي الشبكي بإشراف مجموعة صغيرة من المدراء التنفيذيين على الأعمال التي يتم إنجازها داخل المنظمة، وتنسيق علاقات محددة مع منظمات أخرى تتولى عمليات أخرى، كالإنتاج، والنقل، والتسويق، وغيرها.

- ميزات الهيكل التنظيمي الشبكي: إمكانية استخدام موارد خارجية من خارج المنظمة، قد تكون المنظمة بحاجة في عملياتها، كالمواد الخام.

- المساهمة في تحسين الجودة من خلال اللجوء إلى خبراء مختصين في هذا المجال.

عيوب الهيكل التنظيمي الشبكي:





- الافتقار إلى الرقابة المباشرة؛ وذلك بسبب عدم مقدرة الإدارة العليا على السيطرة بشكلٍ مباشرٍ على العمليات داخل المنظمة.
- زيادة درجة المخاطرة على أعمال المنظمة؛ بسبب إمكانية عدم التزام المتعاقدين بإنجاز المُتَّفَق عليه بين الطرفين.

### مبادئ تصميم الهيكل التنظيمي

- عند تصميم، أو تطوير الهيكل التنظيمي، لا بُدَّ من النظر إلى مُرتكزات، وأسس عِدَّة، تُعد نقاطاً مرجعية في عملية اتخاذ القرار فيما يخص الأمور التنظيمية، من هذه المبادئ:
- مبدأ التخصصية في العمل: Departmentalization: حيث يتم تجميع الأعمال المُتشابهة، وذات التخصص الواحد في المنظمة تحت قسم واحد؛ وذلك لتحقيق أقصى كفاءة مُمكنة.
  - مبدأ الأهمية النسبية للأنشطة الرئيسية: Main Functions Relative Importance: وهو إعطاء الأولوية، والأهمية للأنشطة الرئيسية التي تُحقِّق أهداف المنظمة.
  - مبدأ التجانس، والتكامل: Integration and Harmony: وذلك من خلال تجميع الأعمال التي تتكامل، وتتجانس فيما بينها في قسم تنظيمي واحد، ممَّا يُحقِّق الفعالية في العمل، والتدفُّق السلس للمعلومات، وبالتالي إنجاز الأهداف، والمهمَّات.