

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



مطبوعة بيداغوجية في مقياس:

مدخل علم الإدارة

موجهة لطلبة السنة الثانية علوم سياسية جذع مشترك.

إعداد : الدكتور رضا كشان



السنة الجامعية 2025/2024.

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

مطبوعة بيداغوجية في مقياس:

مدخل علم الإدارة

موجهة لطلبة السنة الثانية علوم سياسية جذع مشترك.

إعداد : الدكتور رضا كشان

السنة الجامعية 2025/2024.

محتوى المادة

مقدمة:

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي للإدارة

- المبحث الأول: تعريف الإدارة
- المبحث الثاني: خصائص الإدارة
- المبحث الثالث: أهمية الإدارة
- المبحث الرابع: مجالات الإدارة
- المبحث الخامس : مستويات الإدارة
- المبحث السادس: الإدارة علم أم فن؟
- المبحث السابع :علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى

الفصل الثاني : المدارس الإدارية

- المبحث الأول :المدسة الكلاسيكية
- المطلب الأول: نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور.
- المطلب الثاني : نظرية التقسيمات الإدارية لهنري فايول .
- المطلب الثالث: النظرية البيروقراطية لماكس فيبر.
- المبحث الثاني :المدسة السلوكية
- المطلب الأول : نظرية العلاقات الانسانية
- المطلب الثاني :نظرية الحاجات الانسانية لإبراهيم ماسلو
- المطلب الثالث:نظرية الدافعين لهيرزبرغ
- المطلب الرابع: نظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس ماغريغور

الفصل الثالث: الوظائف الإدارية

-المبحث الأول :التخطيط planning

-المبحث الثاني: التنظيم organizing

-المبحث الثالث :التوجيه الإداري Directing

-المبحث الرابع: الرقابة الإدارية Controlling

الفصل الرابع : عملية اتخاذ القرار الإداري

-المبحث الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار

-المبحث الثاني: أهمية عملية اتخاذ القرار

-المبحث الثالث: أنواع القرارات الإدارية

-المبحث الرابع: مراحل عملية اتخاذ القرار

-المبحث الخامس: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

الفصل الخامس : المسؤولية الاجتماعية للإدارة.

-المبحث الأول: المقصود بالمسؤولية الاجتماعية للإدارة

المبحث الثاني: أهداف المسؤولية الاجتماعية للإدارة

المبحث الثالث: مبادئ المسؤولية الاجتماعية

المبحث الرابع:معايير قياس المسؤولية الاجتماعية

المبحث الخامس: أسباب تبني المسؤولية الاجتماعية

المبحث السادس : موقف الاقتصاديون من المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والإدارة

خاتمة.

تمهيد:

هذه سلسلة دروس ومحاضرات في مقياس مدخل علم الإدارة موجهة لطلبة السنة الثانية علوم سياسية جدع مشترك ، حيث حرصنا على أن تكون هذه المطبوعة متّسمة بالسهولة واليسر من جهة، ومن جهة أخرى حرصنا كذلك على أن تكون تلك الدروس والمحاضرات أكثر أصالة وموضوعية في الطرح والتّشخيص والنقد ، حيث حاولنا في كل عنصر من عناصر هذه المطبوعة أن نختمه بالتعقيب والنقد في الطروحات العلمية التي قدّمتها بعض المدارس الفكرية في مجال الإدارة والمفاهيم المتعلّقة بها، وهذا حتّى نبذر (نزرع) في طالب العلوم السياسية ملكة النقد العلمي البعيد عن الغوغائية أو السفطائية ، وهو ما جعلنا في بعض الأحيان نطيل النفس في النقد والتعقيب حول بعض المفاهيم أو المنطلقات الفكرية لكل اتجاه أو مدرسة في علم الإدارة .

هذا وقد حاولنا قدر الإمكان مراعاة محتوى المادة كما هو مقرّر في برنامج المقياس ، مع إجراء تعديل طفيف في ترتيب مادة المقياس ، حيث قدّمنا الفصل الثالث المتعلّق بوظائف الإدارة وجعلناه هو الفصل الثاني، وهذا حتّى يكون هناك توافق وانسجام بين محاضرات المقياس من حيث المعنى والمضمون لأنّ الحديث عن مفهوم الإدارة يقتضي الحديث بعده عن وظائف الإدارة وليس المدارس الإدارية كما هو مرتّب في محتوى المادة ، وهذا يندرج ضمن النقد البناء الهادف إلى تحقيق الفهم العميق والسهل لهذا المقياس أو هذه المطبوعة.

وفي الأخير نأمل أن ينتفع طلبة العلوم السياسية على وجه الخصوص وبقية التّخصّصات العلمية الأخرى بصفة عامة بما حرّراه في هذه المطبوعة المتواضعة ، وأن تكون مصدرا علميا لكثير من الباحثين في مجال الإدارة والتسيير بشكل عام ، وأن تسهم في إثراء هذا المجال العلمي الخصب والبالغ الأهمية.

المقدمة:

ما من شك بأن موضوع الإدارة يحظى بأهمية كبيرة لدى الدارسين والباحثين في مجال القانون وعلم السياسة وعلوم الاقتصاد والتسيير والمانجيات على وجه الخصوص ، حيث تعددت الدراسات التي تناولت هذا الموضوع من عدة زوايا وجوانب ، ومهما اختلفت آراء الباحثين والأكاديمين حول بعض المفاهيم والأساسيات إلا أنه هناك شبه إجماع على أن الإدارة تعد ركيزة أساسية لتطور الأمم والدول ، وأن الاهتمام بتطويرها وعصرنتها يعد من أهم المؤثرات على طموح الدول والحكومات في إحداث تغيير جذري وعميق في مختلف المجالات لتحقيق تنمية شاملة ومستدامة تنعم بها الأجيال الحالية والمستقبلية على حد سواء.

ولما كانت العناية بتطوير الإدارة وتحديثها هي أحد أهم أولويات الدول المتقدمة على وجه الخصوص لما لها من دور كبير في تيسير سبل التنمية خاصة في ظل فشل الأساليب التقليدية في إدارة المنظّمات وتسييرها ، عكف العديد من الباحثين على دراسة الإدارة من جوانبها العلمية والوقوف على أبرز النظريات التي تطرقت إلى أساليب عصرنة الإدارة وربطها بأهداف المجتمع ، لاسيّما أن الإدارة تبحث في العديد من المواضيع المهمة كرفع الانتاجية وتحفيز العاملين والتخطيط الاستراتيجي والقيادة الإدارية وعلاقتها بالعاملين، كما تبحث في أسباب تدمير وتسخط العاملين وكيفية إعادة الاعتبار للمورد البشري داخل الإدارة أو المنظّمة التي يعمل بها.

ولذلك فقد تعددت وتطوّرت المدارس والمقاربات النظرية التي تبحث في هذا الموضوع كنظرية الإدارة العلمية ونظرية المبادئ العلمية والمدرسة السلوكية إلى جانب حركة العلاقات الانسانية ، ولا شك أن كتل هذه النظريات قد قدّمت العديد من الإضافات ، وأشارت إلى كثير من مواطن النقص في الإدارة أو المنظّمة ، وقد نتج عن هذه الإسهامات العلمية تطوّر ملحوظ في الإدارة بشكل عام سواء من حيث الأدوار والوظائف ، أو من حيث الاستراتيجيات والسياسات أو كذلك من حيث التخطيط الاستراتيجي الذي يلعب دور كبير في عصرنة الإدارة وربطها بأهداف المجتمع وبيئة العمل .

وعلى العموم فإنّ البحث في مواضيع الإدارة أو علم الإدارة هو مهم للغاية ، وتبرز أهمية ذلك من خلال تناولها للعديد من النقاط الأساسية التي تسهم في خدمة المواطن والعمال والزبون ، علاوة على تطرّقها للعديد من المقترحات المهمة التي تشغل تفكير واهتمام عدد واسع من الشركاء الاجتماعيين ، ولذلك فقد أصبحت الإدارة تتحمّل قسطا كبيرا من المسؤولية تجاه المجتمع سواء من حيث توفير العمالة والقضاء على البيروقراطية والمحسوبية، أو من خلال مراعاة الأهداف العامة للمجتمع التي تشمل الأهداف الاقتصادية والأهداف الاجتماعية والأهداف البيئية وحتى الأهداف الأخلاقية والسياسية ، وبهذا يتضح أنّ دراسة علم الإدارة بشكل عام وبالنسبة لطالب العلوم السياسية على وجه خاص يعد من الأهمية بمكان لأنّه لا يمكن أن يفهم بعض المواضيع السياسية التي تدخل ضمن اختصاصه العلمي إلّا إذا استطاع أن يفهم هذا العلم جيدا ، وذلك من خلال إطلّاعه على مجمل أساسيات الإدارة ومختلف المدارس الإدارية التي عنيت بهذا الموضوع، وهنا تبرز لنا جيّدا علاقة علم الإدارة بعلم السياسية التي هي الأصل وطيدة الصّلة .

الإشكالية : هل يمكن القول بأنّ الإحاطة بعلم الإدارة ومختلف مواضيعها أصبح من الأهمية بمكان في هذا الوقت التي زادت فيه الحاجة إلى عصرنة الإدارة وفق التطوّرات الجديدة التي يشهدها العالم، لاسيّما أنّه لا يمكن اليوم إحداث تنمية شاملة ومستدامة إلّا في ظل إدارة قادرة على استثمار مختلف الإمكانيات المادية والبشرية التي تسمح لها بإدارة الأزمات ومواجهة مختلف التّحديات دون أي تقصير ؟.

الأسئلة الجزئية:

- هل الإدارة علم أم فن؟
- ماهي أبرز الوظائف التي تضطلع بها الإدارة ؟
- ما هي أبرز المدارس الإدارية التي حاولت تفسير العديد من النقاط المتعلقة بالإدارة والعاملين؟
- هل تتحمّل الإدارة قسطا كبيرا من المسؤولية الاجتماعية بوصفها أنّها تعد قاطرة التنمية.

وللإجابة عن الإشكالية الرئيسة والأسئلة الفرعية قمنا بتقسيم هذه المطبوعة إلى خمسة فصول أساسية حيث تطرّقنا في الفصل الأوّل إلى مفهوم الإدارة وعرضنا العديد من وجهات النظر بخصوص مفهوميها وأهميتها وأهدافها ، وفي الفصل الثاني تطرّقنا فيه إلى أهم الوظائف التي تضطلع بها الإدارة بشكل عام ، بينما تطرّقنا في الفصل الثالث إلى المدارس الإدارية التي قامت بتفسير وتحليل السلوك الإداري ووظائف الإدارة وأهدافها وغيرها من المواضيع، و في المحور الرابع تطرّقنا إلى عملية اتخاذ القرار التي تعد من أهم وظائف الإدارة لاسيما أنّ هذه الوظائف يتوقّف عليها التأثير الحقيقي والفعلي للإدارة، وفي الفصل الخامس والأخير تطرّقنا فيه إلى موضوع المسؤولية الاجتماعية للإدارة وهو كذلك موضوع مهم وبالغ الأهمية.

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي للإدارة

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي للإدارة

يعد موضوع الإدارة أو علم الإدارة بشكل أخص من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير في القديم والحديث ، وقد زاد الاهتمام بها بعد الثورة الصناعية والتكنولوجية التي شهدتها العالم في الدول المتقدمة على غرار الولايات المتحدة الأمريكية والدول الأوروبية وكذا اليابان وغيرها من الدول المتقدمة والدول السائرة في طريق النمو ، ولقد أيقنت الدول المتقدمة بصفة خاصة أنّ سر إحداث التنمية والتطور الاقتصادي ينطلق أساسا من الإدارة وكل ما تعلق بها ، ولهذا السبب قامت تلك الدول بإصلاحات عميقة في الجانب الإداري تماشيا مع تطّاعات المجتمعات ورغبة تلك الدول في توفير كل السبل التي تضمن تعبيد الطريق نحو تحقيق كل متطلبات التنمية الشاملة والمستدامة وشروطها .

ومن جانب آخر لا يخفى أنّ أحد أسرار وأسباب التّخلف الاقتصادي والسياسي والاجتماعي بصفة عامة هي البيروقراطية الإدارية والجمود الإداري الذي يرفض التّغيير وتحقيق الأفضل والأحسن في طرائق التّسيير وبخاصة في الدوائر الحكومية والأجهزة التنفيذية على المستوى المحلي والمركزي ، ومن ثمّ كان لزاما على الدول التي ترغب في تخطي كل تحديات التنمية الشاملة أنّ تعيد النظر في سياساتها البيروقراطية و طرق إدارتها للشؤون العامة ، وهذا يتطلّب في الحقيقة إعداد خطة إصلاح شاملة يعكف على رسمها وهندستها مختصين في هذا الشأن ، لأنّه كما لا يخفى على كثير من المهتمين بهذا الشأن فإنّ أغلب مشكلات الإدارة بصفة عامة لا يتعلّق بالجوانب الفنيّة والمالية بقدر ما يتعلّق بشخصية القائد والمدير والمورد البشري بصفة عامة ، ولذلك تفشل كثير من الدول في وضع خطط اقتصادية ناجعة بسبب إهمالها للمورد البشري سواء من حيث اختيار الرجل المناسب ووضعه في المكان المناسب ، أو لغياب الحوافز المادية والمعنوية التي تسمح بخلق جو مناسب لتحقيق تنمية إدارية مستدامة .

وعلى كل حال سنحاول في هذا المحور المهم الوقوف على العديد من النقاط المهمة التي لها علاقة بمفهوم الإدارة أو العوامل المؤثرة بطريقة مباشرة على نجاح أو فشل الإدارة ، كما سنذكر أهم الخصائص والسّمات والمبادئ التي تتميّز بها الإدارة بصفة عامة ، وسنقف كذلك - بإذن الله

-على جزئية مهمة وهي هل الإدارة علم أم فن أم هي علم وفن معا، دون أن ننسى الحديث عن الأسباب التي دعت إلى ضرورة الاعتماد على علم الإدارة في تسيير الشؤون العامة ، وبعد ذلك سنتفرغ للحديث عن علاقة علم الإدارة بمختلف العلوم الأخرى ، وقد نلجأ إلى الحديث إلى بعض النقاط الأخرى المهمة غير المدرجة في محتوى هذا المقياس إذا استدعى الأمر ذلك .

المبحث الأول: تعريف الإدارة

في البداية يمكن القول إنه من غير الممكن وضع تعريف جامع و مانع لمفهوم الإدارة ، ذلك أنّ مثل هذه المفاهيم حظيت بنقاشات واسعة من قبل الباحثين في مختلف المجالات من جهة ولاختلاف وجهات النظر بين الباحثين بخصوص المقصود بالإدارة أو علم الإدارة ، وهذا في الحقيقة من الناحية العلمية من الممكن أن يضفي أهمية كبيرة على هذا المفهوم ، لكن في المقابل قد يؤدي إلى خلط المفاهيم ببعضها البعض وعندها يصعب تحديد المفهوم الدقيق للإدارة ، وعليه سنحاول قدر الإمكان الوقوف على ما نراه أكثر أهمية وأكثر دقة بخصوص تعريف الإدارة ، وذلك طلبا للقصد وتقاديا للحشو الممل الذي قد يخرجنا عن المقصود .

ومن أوجز التعريفات المتعلقة بالإدارة نجد تعريف الباحث كامل المغربي الذي عرّفها بأنها:"
تعني عملية التنسيق بين جميع عوامل الإنتاج البشرية وغير البشرية، باستعمال وظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والإشراف والرقابة حتى يمكن التوصل إلى الهدف المطلوب وبأقصى كفاية ممكنة"¹، ويفهم من هذا التعريف بأن الغاية من الإدارة هي تحقيق أهداف محدّدة مسبقا بناء على عملية التخطيط والتنسيق بين مختلف وحدات الإنتاج الفنية والبشرية ، كما أنها تتضمن العديد من الوظائف الأساسية التي لا تنهض -الإدارة- إلا بها منها وظائف التنظيم والتخطيط وكذا الرقابة والإشراف، مع العلم أنّه هناك وظائف أخرى تنضوي تحت هذه المحاور الكبرى والوظائف الأساسية، وهي متداخلة بين بعضها البعض في غالب الأحيان، ومن ثمّ يصعب الفصل بينها فصلا تاما أو فصلا جامدا .

¹صليحة عشي، " مفارقات بين المفهوم الوضعي والمفهوم الإسلامي للإدارة "، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة الزيان بن عاشور ، الجلفة ، الجزائر ، المجلد الخامس ، العدد الأول، مارس 2020، ص605.

وفي تعريف آخر للإدارة وهو شبيه بالتعريف السابق فإن الإدارة تعني: "النشاط الذهني الذي تمارسه القيادة الإدارية ، ويتضمن تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه الأعمال التي ينفذها الآخرون"² وإذا أمعنا النظر في هذا التعريف نجده قد تجاهل الأهداف الأساسية للإدارة إذ أن لكل نشاط ذهني هدف معين ومحدد مسبقا ، ومن دون وجود أهداف محددة تفقد الإدارة قيمتها وأسباب وجودها ، وتصبح مجرد عمل روتيني ممل. وفي المقابل ركز هذا التعريف مثله مثل التعريف السابق على أهم وظائف الإدارة كوظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، وهذا يدل دلالة صريحة على أن هذه الوظائف هي ركائز أساسية لتحقيق أهداف المنظمة بصفة عامة ، ولا يمكن الاستغناء عنها في أي نشاط إداري هادف .

وحسب "جيمس لوندي" James L Lundy فإن: "إن الإدارة هي في الأساس مهمة التخطيط، والتنسيق، والتحفيز، و كذا مراقبة جهود الآخرين من أجل تحقيق هدف محدد"³. بينما يعرفها "هنري فايول" Henry Fayol بأنها : "تعني التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر"⁴، وفي المقابل نجد "لبيتر إف دراكر" Peter F Drucker نظرة أخرى بخصوص تعريف الإدارة حيث يقول بأن- "الإدارة هي جهاز متعدد الأغراض يدير الأعمال التجارية، ويدير المديرين كما يدير العامل والعمل"⁵. ويظهر من هذه التعريفات للمفكرين الغرب بأن الإدارة لديها وظائف متعددة ، بحيث تختلف هذه الوظائف بحسب الثقافة التنظيمية السائدة في كل منظمة ، ولذلك قد تجد فروقات طفيفة وأحيانا فروقات كبيرة بين إدارة وأخرى سواء من حيث الوظائف أو من حيث الإنتاجية ، أو من حيث كذلك درجة التحفيز بشقيّه المادي والمعنوي ، ولذلك تلحظ في غالب الأحيان أن الإدارة في العالم المتقدم تختلف كثيرا عن الإدارة في الدول النامية بسبب التباين الواسع في نظام التحفيز أو درجة الوعي بأهداف المنظمة وتحدياتها ، ومن باب أولى بسبب اهتمامها بتطوير قدرات الموظفين داخل المنظمة أو الإدارة العامة بما يتماشى مع أهداف المنظمة وتطلعات الموظفين.

² هشام ناصر، "الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق"، الأردن ، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2005 ، ص06.

³ Ullas Chandra Das, Ajit Kumar Mishra, « Management Concepts and Practices », Directorate of Distance and Continuing Education Utkal University, Bhubaneswar-7, Odisha, 2019, p08 .

⁴ ipidem

⁵ ipidem

وهناك من يذهب إلى القول بأنّ الإدارة تعني : " مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها لتحقيق غرض معيّن"⁶. ونريد هنا أن نقف على قوله بأنّ الإدارة تعني مجموعة من العمليات المتشابكة فهذا القول صحيح ذلك أنّ العمليات المتشابكة وإن كان لم يصرح بها فالمقصود بها الوظائف الآتية الذكر كعملية التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه والرقابة أو حتى عملية اتخاذ القرار وغيرها من الوظائف الأخرى، فهذه الوظائف والعمليات لا تنفك عن بعضها البعض ، كما لا يمكن في غالب الأحيان أن تنفصل عن بعضها بشكل كلي في أي نشاط إداري ، ومن ثمّ فإنّ هذا التكامل والترابط من شأنه أن يفضي إلى تحقيق أهداف الإدارة بشكل أدق وأكثر احترافية .

وفي رأي البعض فإنّ الإدارة تعني : "فن الحصول على أقصى النتائج -أو بالأحرى الأهداف- بأقل جهد وتكلفة ممكنة لتحقيق أقصى درجات السعادة لكل من أصحاب الأعمال والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع " ⁷ ، وانطلاقاً من هذا التعريف يمكن القول أنّ الإدارة الناجحة هي التي تراعي عدّة نقاط أساسية منها: تحقيق أقصى عدد ممكن من الأهداف بأقل جهد ووقت وتكلفة ، وهذه معايير أساسية للحكم على حسن الإدارة وجودتها ، ومنها كذلك حرصها على تقديم الأحسن والأفضل لتحقيق رفاهية المجتمع ورضاه ، ولا يتأتّى ذلك إلاّ بمعرفة تطلّعات المجتمع ورغباتهم بشكل مستمر ومن باب أولى معرفة ما يبغضونه وينفرون منه لتفاديته مستقبلاً ، فالإدارة الناجحة قائمة أساساً على مدى رضا المجتمع والعاملين في آن واحد ، فكل من المجتمع والعاملين ينشدون تقديم الأحسن والأفضل ، وهذا في الحقيقة تحدّ كبيرة للإدارة والجهاز الإداري بشكل عام .

وفي نظر الدكتور نبيل الحسيني النجار فإنّ الإدارة تعني في المجل : " نشاط إنساني يرمي إلى تحقيق نتائج معيّنة باستخدام أمثل لكافة الموارد المتاحة للمنشأة في ظل المتغيّرات والظروف البيئية -سواءً البيئية الداخلية أو البيئية الخارجية- المحيطة بها ، ولتحقيق هذا النشاط فإنّ الأمر

⁶ أغادير سالم العيدروس ، " مقدمة في الإدارة " ، المملكة العربية السعودية ، جامعة أم القرى، بدون ذكر سنة النشر، ص03.

⁷ محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، "مبادئ علم الإدارة الحديثة" ، العراق، دار الكتب والوثائق، 2014، ص09.

يتطلب القيام بالعديد من الوظائف الأساسية بدءاً بتحديد الأهداف المراد بلوغها ومروراً بالتخطيط والتنظيم والتنسيق وتكوين الكفاءات والقيادات والإشراف وانتهاءً بالرقابة وتقييم الأداء"⁸. والملاحظ أنّ هذا التعريف قد اتفق مع التعريفات السابقة في كون أنّ الإدارة على وجه العموم هي نشاط هادف أو هي مجموعة من الأهداف المحددة مسبقاً ، مع العلم أنّ هذه الأهداف تتأثر بشكل مباشر بظرف البيئة المحيطة بالمنشأة (سواء كانت متأتية من بيئة داخلية أو بيئة خارجية).

لكن الملفت في هذا التعريف هو تطرقه للمقومات الأساسية التي تنهض عليها الإدارة ، حيث يعتبرها -إلى جانب كونها وظائف الإدارة الأساسية - أنشطة مهمة للغاية لا يمكن تجاهلها أو القفز عليها إذا أرادت المنشأة تحقيق التميز والنجاح المستدام ، حيث أشار في هذا التعريف بالأساس إلى نقطة جوهرية يتوقف عليها نجاح الإدارة وقدرتها على تحقيق أهدافها ألا وهي تكوين الكفاءات والقيادات ، فهذه نقطة مهمة جداً يغفلها كثير من المهتمين بالإدارة إمّا عن قصد أو عن غير قصد ، فبيت القصيد في الإدارة العامة هو العنصر البشري فكل نجاح أو فشل في الإدارة بشكل عام يتوقف على حسن اختيار الكفاءات والقيادات ، وتدريبهم وتكوينهم بشكل مستمر ، إذ لا يمكن أن نحقق جودة وإتقان على مستوى الإدارة في ظل تهميش هذه الكفاءات وعدم إعطائها حقّها في الرسكلة والتكوين المستمر ، فالهدف من الإدارة في الأساس هو تحقيق الأفضل والأحسن في الخدمات والمنتوج ، وهذا مقترن أساساً باختيار القادة الأحسن والأجدر .

هذا؛ وقد شهد مفهوم الإدارة تطوراً ملموساً من الناحيتين الأكاديمية والعملية ، حيث تبلور مفهوم الإدارة بحسب تغير البيئة (الداخلية والخارجية) التي تعمل فيها الإدارة والتي تؤثر فيها وتتأثر بها ، وقد استلزم من ذلك ظهور عدّة تعريفات في هذا السياق ، ومن ضمن هذه التعريفات نجد تعريف الدكتور "أحمد أسعد خليل" والذي عرّف الإدارة بأنّها : " أسلوب إداري يتم من خلاله إدارة وتوجيه وتنظيم الموارد المتاحة (سواءً الموارد البشرية أو الموارد المادية) بطريقة منطقية ومنظمة ومنصفة بكل الطرق والأساليب المتاحة ، أو عن طريق هيكلة أنظمة تتناسب المهارات

⁸ منير بن دريدي ، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب ، الحوافر : دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء -سولنغاز -عنابة" ،مذكرة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية ، (الجزائر ، جامعة منتوري قسنطينة، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، 2010/2009)، ص ص23-24.

المطلوبة ، حتّى تتمكّن المنظّمات من تحقيق الأهداف المطلوبة من العمل "، حيث يركّز منهج الإدارة الحديثة - حسب الدكتور - على التوزيع العادل والمناسب لتوزيع المهام على كل فرد حسب قدرته على انجاز المهام منه بدقّة، كما يركّز المفهوم الحديث للإدارة على احترام وتقدير السّلم الوظيفي ضمن بيئة عمل تشاركية يتصّف أفرادها بالقدرة والتّعاون قدر المستطاع من أجل إنجاز العمل"⁹.

وجملة القول فإنّ الإدارة هي "عملية مستمرة ، تستند إلى مفاهيم وأساليب علمية ، تهدف إلى تحقيق نتائج محدّدة باستخدام الموارد المتاحة للمنشأة بأعلى درجة من الكفاءة في ظل الظروف المحيطة بالمنظمة"¹⁰. ويتّضح من هذا التعريف أنّ الإدارة الحديثة أصبحت تعتمد بشكل كبير على الأساليب والطرق العلمية لممارسة مختلف أنشطتها ووظائفها الإدارية بدءاً بالتخطيط إلى غاية التنفيذ ، وهذه أكبر ميزة تميّز بها الإدارة العلمية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والمقاصد بأعلى درجة من الكفاءة ، وذلك من خلال اعتماد التطوّر التكنولوجي الذي رافق عملية تحديث النظم الإدارية التقليدية التي كانت تتميز بالتعقيد وبطء التنفيذ .

وعلى كل حال لا يوجد تعريف موحد ودقيق بخصوص مفهوم الإدارة لكن مع ذلك هنالك شبه إجماع حول مقاصد وأهداف الإدارة إلى جانب وظائف الإدارة المتعدّدة مع التسليم بأنّه هناك اختلافات بسيطة حول جوهر الإدارة ، وهذا لا يضر بل يزيد هذا المفهوم وضوحاً من عدّة جوانب ، كما يسمح باستخلاص العديد من الخصائص والمميّزات لهذا المفهوم وهذا ما سنوضحه العنصر الموالي.

المبحث الثاني: خصائص الإدارة

تتميّز الإدارة بشكل عام بالعديد من الخصائص والمميّزات نذكر منها ما يلي¹¹:

⁹ أحمد أسعد خليل ، "الإدارة الحديثة" ، صحيفة المدينة ، المملكة العربية السعودية، 16 أكتوبر 2023.

¹⁰ جمال دلول، "القيادة الإدارية : المفهوم والمكونات"، مجلة دراسات في علم الاجتماع، العدد 07، 30 جوان 2016، ص 244.

¹¹ شهبناز بدرواي، "مدخل علم الإدارة" ، سلسلة محاضرات موجهة لطلبة سنة أولى جذع مشترك ليسانس، (جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان (الجزائر)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2021/2022)، ص 05.

1- العمومية والشمولية: تعد الإدارة نشاط شامل أي أنها تطبق في كل المجتمعات وفي كل الدول بدون استثناء ، كما أنها تطبق في جميع المواقف التي تطرأ على الإدارة ، فما من نشاط أو وظيفتها في المنظمة تشهدها هذه الأخيرة إلا كان للإدارة دورا كبيرا في ضبطها وترتيبها وتنظيمها . ومن جانب آخر فإن الإدارة لا تقتصر على قطاع دون آخر بل تشمل جميع القطاعات بما فيها القطاع الخاص ، وهذا إن دلّ على شيء إنما يدل على أهمية وضرورة الإدارة في كل نشاط بغض النظر عن نوع هذا النشاط والمجال الذي يخضع له هذا النشاط ، كما يدل على أنّ للإدارة دورا كبيرا لا يستهان به في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة ، وثم فمن غير المنطقي أن يراد للتنمية المستدامة تحقيق أهدافها ومختلف أبعادها دون العناية بالجانب الإداري للتنمية .

2-التداخل والتسيق بين مختلف المستويات الإدارية: من خصائص الإدارة أنّها تتميز بالتفاعل والتداخل بين مختلف وظائفها والمتمثلة أساسا في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتنفيذ وغيرها من الوظائف ، إذ أنّ هذه الوظائف ليست مستقلة عن بعضها البعض بل هي مترابطة ومتشابكة يعتمد بعضها على بعض إلى حد كبير أي أنّها عملية متكاملة ومتناسقة بين مختلف الأهداف والوظائف.

3-التوازن: ويقصد بهذه الميزة توزيع الجهد الإداري بين مختلف الأنشطة الإدارية الآتية الذكر وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وهذا حتى تحقق المنظمة مختلف الأهداف المسطرة بشكل تام وغير منقوص ، إذ أنّ كل نشاط من أنشطة الإدارة له أهميته الخاصة ولا يُتصور أن تستمر الإدارة في أداء مختلف أنشطتها إذا كان الاهتمام منصبا عن نشاط واحد وإهمال بقية الأنشطة الأخرى ، فينبغي أن تحظى جميع الأنشطة الإدارية بنفس الأهمية والاهتمام لكي تحقق مختلف أهدافها المسطرة .

4-التعقيد: من سمات الإدارة بشكل عام التعقيد والتداخل الوظيفي، فالوظيفة الإدارية تتميز بشدة التعقيد في بعض الأحيان ، وهو ما يجعل من الصعوبة بمكان فهم كل ما يحيط بالإدارة فهما دقيقا نظرا للتعقيد الذي تتضمنه العملية الإدارية من جهة ، ومن جهة أخرى يحدث التعقيد الإداري

بسبب تغيير الأنشطة الإدارية من وقت لآخر بطريقة مستمرة من قبل الرؤساء والمديرين دون مراعاة ظروف ومقتضيات كل مرحلة من مراحل التغيير والإصلاح.

5-الاستمرارية: وهي جزء أساسي من دور الإدارة، حيث تتدخل بشكل مستمر في معالجة المشكلات والقضايا التي تطرأ عليها بين الحين والآخر، حيث ينبغي على الإدارة تحديد المشكلة بدقة واتخاذ لإجراءات المناسبة لحلّها، ولا يقتصر دور الإدارة على صياغة السياسات ووضع الخطط فحسب ، بل يشمل أيضا الجوانب التسويقية والإعلانية لتحقيق الأهداف المسطرة¹² .

6-الإدارة عملية هادفة: الجدير بالذكر أنّ تحديد الأهداف بشكل جيّد يعدّ أمراً مهماً للغاية لنجاح المنظّمة واستمرارها ، فالعمل دون محدّد وواضح من شأنه أن يحدث عدم انسجام بين العمال والموظّفين ،ويجعل كل فرد يسير في اتجاه مختلف، ومن ثمّ تتبدّد الجهود وتنتفي معايير الرقابة والتقييم ولا يتم الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ، ولا يحصل نتيجة لذلك التّقدم والرّقي للمنظّمة ، وينبغي التأكيد كذلك على ضرورة أن تتمتع الأهداف بقدر من المرونة وفقا للمتغيّرات والمستجدات المحيطة بالمنظّمة¹³، وذلك أنّ الأهداف يطرأ عليها التّغيير من وقت لآخر نتيجة تغيّر الطموحات والتطلّعات والمستجدات، وهذا يعني أنّ الأهداف غير ثابتة وتخضع للتّعديل المستمر .

7- التّأقلم والتّكيف: من خصائص الإدارة كذلك التّأقلم والتّكيف مع مختلف المتغيّرات والمستجدات الحاصلة في البيئة المحلية والدولية ، ذلك أنّ النظم الإدارية بصفة عامة تشهد العديد من التغيرات والتطورات في مختلف الجوانب الفنية والتقنية والتكتيكية مما يجعل من الضرورة بمكان التكيف والتأقلم مع هذه التّغيرات ومن أجل إضفاء الفاعلية والجودة على النشاط والمردود الإداري ، وهذا في حدّ ذاته يتطلب مرونة واستجابة طوعية دونما أي إكراه من الخارج ، فالعالم مثلاً يشهد تطوّر سريع في الأساليب الإدارية على غرار رقمنة مختلف الأنشطة الإدارية والانتقال

¹² "خصائص الإدارة"، مقال نشرته صحيفة عمون ، الأردن ، 23سبتمبر 2023 .

¹³ ماهر الصواف ،"مفهوم الإدارة، انظر إلى الموقع الإلكتروني الآتي :

<https://kenanaonline.com/users/PLAdminist/posts/1037279> (تاريخ زيارة الموقع 2024/02/08).

التدريجي نحو نمط الإدارة الإلكترونية ، وهذا ما يجعل الإدارة بشكل أو بآخر ملزمة بضرورة التأقلم مع هذه الانماط الحديثة في التسيير بغية مواكبتها لكل ما هو حديث في مختلف الجوانب الإدارية.

8- أنها قائمة على التنظيم: ومن أخص خصائص الإدارة بشكل عام سواء كانت إدارة عامة أم إدارة خاصة التنظيم ، ورغم أنه يعد أحد أهم أهداف الإدارة إلا أنه من باب آخر يعد الركيزة الأساسية التي تنهض عليها بقية الوظائف الإدارية ، فمثلا وظيفة التوجيه يتوقف نجاحها على دقة التنظيم وسلامته من الشوائب والعيوب ، وكذلك بالنسبة للرقابة فلا يمكن للجهات الوصية أن تضمن رقابة فعالة داخل المنظمة إلا إذا كان هناك تنظيم واضح يحدد طرق وأساليب الرقابة الناجعة التي من ضمن أهم أهدافها فرض الصرامة والانضباط داخل المنظمة ، وعليه فالتنظيم يرتبط بجميع الأنشطة والوظائف الإدارية التي تضطلع بها المنظمة وهو القاعدة الأساسية التي تضبط مختلف الأنشطة الإدارية السالفة الذكر.

9- السلم الوظيفي: كما هو معلوم لكل منظمة أو مؤسسة سلم وظيفي يحدد مسؤوليات كل موظف داخل المنظمة ، والقصد من تحديد المسؤوليات عبر سلم إداري هو تنظيم مختلف العمليات الإدارية إلى جانب تقسيم المهام على جميع الموظفين التابعين للمنظمة ، وهذا من شأنه أن يخلق نوع من الانضباط والانسجام ، كما يترتب عنه علاقة متلازمة بين الرئيس والمرؤوسين قائمة في الأساس على الاحترام المتبادل ، ومن ثم فالقصد من السلم التنظيمي إلى جانب ما ذكرنا هو تحديد المسؤوليات والمهام ، وهذا حتى يضبط نظام العمل وفق أطر قانونية وأخلاقية .

وفي الجملة يمكن القول إن خصائص الإدارة عديدة لا يمكن الإتيان عليها جميعا ، وقصدنا من هذه المطبوعة العلمية هي الاختصار والوضوح وهذا حتى يسهل على الطلبة فهم هذا الموضوع المهم دون تعقيد الأمر الذي يجعل نقفادى الإطناب في كل حديثنا عن جزئية من جزئيات الإدارة .

المبحث الثالث: أهمية الإدارة

تتبع أهمية الإدارة في كونها تحقق العديد من الأهداف الاستراتيجية ، وتتوقف عليها عملية التنمية الشاملة والمستدامة، وهي ركيزة أساسية لنقل المجتمع من مرحلة الركود والتخلف إلى مرحلة الرقي والازدهار، ومن ثم فهي حلقة أساسية من حلقات التقدم على جميع المستويات وفي شتى المجالات ، وفيما يلي نذكر جوانب من الأهمية التي تكتسيها الإدارة :

1-الإدارة هي نوع خاص من النشاط القيادي الذي يتم من خلاله تحقيق الأهداف ومنها الأهداف التنظيمية¹⁴، وكذا الأهداف التوجيهية والرقابية وغيرها من الأهداف المرتبطة بالنشاط الإداري العام للمنظمة.

2-تعد الإدارة دعامة رئيسة تعتمد عليها الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والعسكرية سواءً كانت حكومية أو خاصة أو أهلية ، لأنها تضع النظام السليم والقيم لاستثمار الموارد النادرة لإشباع أكبر قدر ممكن من الحاجات لدى الفرد والمجتمع¹⁵. ويفهم من هذا أنه لا يمكن لأي مجال من مجالات التنمية بشكل عام أن يستمر في تقديم خدماته دون أن تكون هناك إدارة مسؤولة عن هيكلة وتنظيم تلك الخدمات والأنشطة ، فهي إذن القلب النابض للتنمية الشاملة .

3-الإدارة وسيلة فعّالة لتحقيق أهداف وأبعاد التنمية المستدامة ، وهاته الأخيرة تحتاج إلى جهود الإداريين لتحديد الاحتياجات والمشكلات ، كما أنها تحتاج إلى إدارة فعّالة وكفؤة من أجل وضع السياسات وتصميم البرامج والمشروعات ، وتقديم الخدمات وإدارة مؤسسات التنمية (الحكومية والخاصة) ، فقوم التنمية المستدامة إذن هي الإدارة الرشيدة¹⁶، ومن هنا تظهر العلاقة التلازمية بين التنمية المستدامة والإدارة ، إذ لا يمكن للدول والحكومات تحقيق مختلف مقاصد التنمية

¹⁴ Okafor Obiefuna, , « The role of top management in business organisations » , Review of Public Administration and Management Vol. 3, No. 5, July 2014,p94.

¹⁵ عبد الناصر محمد سيد، " دور مهنة الإدارة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة "، المجلة الدولية للبحوث والدراسات، العراق المجلد03، العدد07، جويلية 2020، ص130.

¹⁶ نفس المرجع، ص124.

الشاملة والمستدامة دون توفّر كوادِر إدارية رشيدة وفاعلة ومؤهلة للقيام بكل الأدوار المنوطة بها لإنجاح سياسات واستراتيجيات التنمية المستدامة .

4-تؤدّي دوراً مهماً في تقرير مصير المجتمعات نحو التّقدّم أو التّخلف من خلال مساهمتها في استثمار الموارد المتاحة للمجتمعات (الموارد الطبيعية ، الموارد البشرية)، وفي هذا الصّدد يقول أحد المتخصّصين : "ليست هناك بلدان متخلّفة ؛ بل هناك بلدان تدار بشكل متخلف"¹⁷. وقد صدّق صاحب هذه المقولة الذي أكّد من خلالها على أنّ الإدارة سلاح ذو حدّين إمّا أن تكون سبباً في تقدّم الدول والمجتمعات إذا هيّأت -أيّ الدول والمجتمعات- كل الظروف والأسباب التي تسمح بتطوير الإدارة وعصرنتها وتحسين أدائها ، وإمّا أن تكون في المقابل سبباً في تخلف الدول والمجتمعات إذا أهملت تلك الدول والمجتمعات تطوير نظمها الإدارية بما يتماشى مع التّطورات الحاصلة على مختلف المستويات ، وبقت محافظة على التقاليد الإدارية البالية التي لا تزدها إلاّ بعداً عما تقدّمه الدول المتقدمة لشعوبها من حيث نوعية الخدمة وسرعتها واتقانها .

5-الإدارة هي المسؤولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية ، فهناك -كما مرّ معنا سابقاً- العديد من الدول التي تمتلك الموارد البشرية والمالية ، ولكن بسبب نقص الخبرة الإدارية بقيت تعاني من التّخلف في جميع المجالات لعقود من الزّمن¹⁸.

6- الإدارة هي التي تستحدث وتنسّق نظم العمل وظروفه داخل المنظّمة ، بما يمكّن الآخرين (الموظفين التابعين لتلك المنظّمة) من تنفيذ المهمّات المنوطة بهم على أحسن وجه ، لأنّ وظيفة الإدارة هي ضمان قيام كل الموظفين بأعمالهم ، بما يجعل المنظّمة تستطيع أن تعمل ما ينبغي عمله في مجال المنظّمة¹⁹. أو بعبارة أخرى فإنّ الإدارة هي المسؤولة عن النظام العام داخل

¹⁷ فاطمة عبد العباس مهدي ، "مفهوم الإدارة" ، منشورات كلية التربية ، الجامعة المستنصرية، العراق، 22 أفريل 2020.

¹⁸ رؤى زياد زارع وآخرون، "أهمية الإدارة في المجتمع" انظر إلى الموقع الإلكتروني الآتي:

<https://almerja.net/reading.php?idm=110635> (تاريخ ولوج الموقع 2024/02/19).

¹⁹ مسلم علاوي شبلي، مبادئ الإدارة : مفاهيم واتجاهات إدارية معاصرة، (العراق، جامعة البصرة، 2017)، ص11.

المنظمة وهي التي تحرص على فرض ذلك النظام على جميع الموظفين بغية تحقيق مختلف أهداف المنظمة.

7- الإدارة في وقتنا المعاصر أصبحت العمود الفقري لنمو المجتمعات وتطورها الحضاري والاقتصادي والاجتماعي ، ولقد أثبتت الدراسات والتجارب العلمية-بما لا يدع مجالاً للشك - أن تقدم الشعوب وتطورها الحضاري لا يتم بمجرد توفر الثروات أو استيراد أحدث الأجهزة والتقنيات بقدر ما يعود إلى الإدارة العلمية والمؤهلة القادرة على حسن استثمار واستغلال تلك الثروات والتجهيزات الفنية بالشكل الأمثل الذي يلبي احتياجات المجتمع بمختلف وشرائحه²⁰.

وعلى العموم فإن أهمية الإدارة لا يمكن حصرها في هذه النقاط فحسب بل أن أهميتها تظهر في كل مجال من مجالات الحياة ، كما أن نجاح عملية التنمية والتطور لأي بلد من البلدان يجب أن تنطلق من الإدارة ، ومن ثم فقد أصبح من الضروري إجراء إصلاحات إدارية دورية ومستمرة ، من أجل عصنة الإدارة بما يتماشى وتطلعات المجتمع ، إذ أن من خصائص الإدارة التغيير المستمر في البرامج والخطط والاستراتيجيات حسب تغير الاحتياجات العامة للمجتمع ، ومن ثم يجب أن تنسم الإدارة بالمرونة حتى تحقق دورها المنوط بها على أكمل وجه.

المبحث الرابع: مجالات الإدارة

تتعدد مجالات تطبيق الإدارة نظرا لشمولها مختلف جوانب الحياة والتنمية ، ولكن هناك مجالين أساسيين تتركز فيهما مختلف الأنشطة الإدارية وهما الإدارة العامة وإدارة الأعمال ، وفيما يلي تفصيل لكل منهما :

أولاً: الإدارة العامة " Public Administration " :

وفقا لبييرسي ماك كوين " Percy Mc Queen فإن الإدارة العامة مرتبطة بإدارة عمل الحكومة سواء كانت محلية أو مركزية²¹ ، وهو الأمر ذاته الذي ذهب إليه لوثر جوليك " Luther Gullick

²⁰ عبد الرحمان تيشوري، "دور الإدارة في عملية التطوير"، مجلة الحوار المتمدن ، العدد 1249، 22 أوت 2005.

²¹ Jayanta Kumar Dash, Ratnaprava Barik, « Introduction to public administration » directorate of distance and continuing education,,uktal university,india, p08.

"الذي يرى أنّ الإدارة العامة هي ذلك الجزء من علم الإدارة التي لها علاقة بالحكومة"²²، وحسب سيمون يقصد بالإدارة العامة في الاستخدام الشائع أنشطة السلطة التنفيذية الوطنية والولائية والمحلية²³. بينما نجد "ديموك" M. E. Dimock يعرفها بأنها: "هي تحقيق أو تنفيذ السياسية العامة كما تبنتها السلطات المعنية ، وتشمل مشاكل وصلاحيات التنظيم وتقنيات الإدارة المشاركة في تنفيذ السياسات والقوانين التي تضعها وكالات صنع السياسات الحكومية"²⁴، ويُفهم من هذا التعريف أنّ الإدارة العامة هي في الأصل جهاز تنفيذي يختص بتنفيذ السياسات العامة التي تضعها أو تبنيها الحكومة، والحق أنّ الإدارة العامة إلى جانب أنّها جهاز تنفيذي فهي كذلك أحد القنوات المهمة لصنع السياسات العامة ؛أي أنها تشترك كذلك في صنع وصياغة السياسة العامة بحكم خبرتها في إدارة شؤون البلد.

وحسب الموسوعة البريطانية فإنّ الإدارة العامة تعني: "تطبيق سياسة الدولة من حيث حكومتها، ولذلك فإنّ الإدارة العامة تشير إلى ذلك الجزء من الإدارة والتي تتعلق بالأنشطة الإدارية للحكومة"²⁵، أمّا رايت والدو Wright Waldo فالإدارة العامة تعني له "فن وعلم يتم تطبيقها على شؤون الدولة"²⁶. ومن هذين التعريف يتبين أنّ الإدارة العامة تأخذ طابع الرسمية لأنّها تخص نشاطات الدولة أو الحكومة فهي بذلك أعم وأشمل من إدارة الأعمال التي تختص في الغالب بإدارة وتنفيذ شؤون القطاع الخاص .

ولا يخفى أنّ الإدارة العامة تهتم بدراسة كيفية عمل الدولة من التخطيط إلى التنفيذ - وهي آلية تنفيذ سياسات الحكومة ، كما أنّها عبارة عن شبكة من العلاقات الانسانية المرتبطة بالأنشطة التي تمتد من الحكومة إلى الفرد ، وأبعد من ذلك فإنّ الإدارة العامة تغطي كل مجال ونشاط يتعلّق بالجمهور، ومن ثم فهي تشمل جميع العمليات والأنشطة الرسمية دون استثناء²⁷. وهذا يدلّ على أنّ

²² Ipidem.

²³ Jayanta Kumar Dash, Ratnaprava Barik ,opcit ,p08.

²⁴ Beluchi C. Nwanisobi, Inienger Chia Christopher, « **Definition of Public Administration: Various Scholars** », American International Journal of Business Management, Issue 9 (September 2020),p58.

²⁵ Ramakrishnan.T.K, Raimol Ravi.K, «**The theories and concepts of public administration** », university of calicut ,india, 2019 ,p06.

²⁶ Ipidem.

²⁷ Lamidi, Kazeem Oyedele, « **Theories of public administration : An anthology of essays** », International Journal of Politics and Good Governance,volume 05, No. 6.3 2015,p p 07-08.

مفهوم الإدارة واسع الدلالة حيث لا يمكن حصر وظيفة الإدارة العامة في جانب تأدية مختلف الأنشطة الإدارية أو تنفيذ السياسات العامة للحكومة فمهمتها إلى جانب التنفيذ المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم البدائل والمقترحات التي من شأنها تحسين مختلف الخدمات التي تقدمها الحكومة.

وباختصار فإنّ الإدارة العامة هي مجموع الأنشطة التي تضطلع بها الأجهزة البيروقراطية والموجهة نحو تحقيق المصالح العامة²⁸، فغاية الإدارة العامة إذن هي تقديم خدمات عامة لمختلف شرائح المجتمع وهي بذلك تمتاز بالشمولية والعمومية إذن أنّ خدماتها لا تقتصر على فئة معيّنة من المجتمع . كما أنّ نشاطها يشمل جميع فئات المجتمع وأنّ القصد منه إشباع حاجات عامة أو تلبية مطالب ورغبات عامة ، وبغض النظر عن الهرمية الموجودة داخل الإدارة العامة والتي يقتضيها مبدأ تقسيم العمل فإنّ جميع المستويات الإدارية تُعنى بتقديم خدمات عامة للمجتمع والهدف من ذلك بشكل هو تحقيق الاستقرار الشامل داخل الدولة ، ومن ثم فإنّ الإدارة العامة هي عامل من عوامل الاستقرار والأمن الشامل وعليها تتوقف عملية التنمية الشاملة المستدامة ، فإن صلحت الإدارة العامة وأدت ما عليها من واجبات أفضى ذلك إلى إحراز التقدم في جميع الميادين ، وإن قصرت في واجباتها ومهامها انعكس ذلك سلبا على الدولة والمجتمع معا.

ثانيا: إدارة الأعمال business management :

يشمل هذا النوع من الإدارة المشروعات والأنشطة الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق الربح ، وتعود ملكيتها إلى أفراد سواء كانت على شكل ملكية فردية او على شكل شركة مساهمة ، والمقصود بالأعمال هنا جميع الأنشطة التي تبذل لإنتاج وتوزيع السلع والخدمات الضرورية لإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية ، والجدير بالذكر أنّ تطبيق إدارة الأعمال يكون في القطع الخاص وليس القطاع العام أي في قطاع الشركات ومختلف المشروعات الاقتصادية الاستثمارية والربحية سواء كانت مصانع او شركات تجارية أو شركات زراعية أو حتّى شركات ذات طابع

²⁸ Raphael Onyebuchi Uchem , Canice Esidene Erunke , « Nature and scope of public administration » , International Journal of Development and Sustainability , Volume 2 Number 1 (2013) ,P177 .

خدماتي ، حيث تقوم هذه الشركات أو المنظمات بشكل عام على أساس أو قاعدة الربح أو الخسارة²⁹ .

المبحث الخامس: مستويات الإدارة

يمكن تقسيم الإدارة بشكل عام إلى ثلاثة مستويات أساسية وهي كالآتي³⁰:

1-مستوى الإدارة العليا: وهي الجهة القيادية المسؤولة عن ممارسة النشاط الإداري الأول المتمثل في إدارة وقيادة كافة الجهود لتحقيق أهداف المنظمة بأعلى كفاية إنتاجية ممكنة ، ويسمى أصحاب هذا السلم الإداري بعدة ألقاب وظيفية منها، الرئيس، المدير، الرئيس المدير العام، المدير التنفيذي ، رئيس مجلس الإدارة ، نائب الرئيس. ومن هذه أبرز أهداف هذا المستوى الإداري:

- تحديد الأهداف العامة طويلة الأمد.
- وضع الخطط المستقبلية بالاعتماد على التنبؤ العلمي في المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية .
- رسم السياسات العامة لتحقيق الأهداف المرسومة .
- توجيه وتنسيق الأنشطة السياسية للمنظمة.
- الرقابة الشاملة لمختلف أنشطة المنظمة ونسبة تحقيق أهداف المنظمة.
- ضمان الاتصال الفعال بين المنظمة ومحيطها الخارجي.

2-مستوى الإدارة الوسطى: وهي بمنزلة حلقة الوصل بين الإدارة العليا التي ترسم الأهداف وتحدد المسؤوليات والأهداف والإدارة الدنيا (التففيذية)المسؤولة عن تنفيذ الخطط والسياسات العامة ، وتتمثل أبرز مسؤولياتها فيما يلي :

- بث روح الفريق بين أفراد العمل.

²⁹ شهيناز بدرابي ، المرجع السابق ، ص06.

³⁰ زهير بغول، "محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في إطار نظرية هرزبرغ للدافعية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس والتنظيم، جامعة الإخوة منتوري، قسم علم النفس والتربية والأرطوفونيا ، 2007/2006، ص ص165-170 .

- تكوين وتنمية هيئة الغدارة المباشرة (الدنيا) بالمنظمة، وتوفير التسهيلات التدريبية لها وإعدادها لتولي المسؤوليات والأعباء الإدارية ذات المستوى الأعلى .
- وضع نظام العمل وإجراءاته وتحديد السلطة المسؤولة للأفراد وذلك في حدود النظام العام الذي وضعته الإدارة العليا.
- وضع الخطط القصيرة والمتوسطة الأمد .

3- الإدارة الدنيا (التنفيذية أو المباشرة): وهي عبارة عن حلقة وصل بين الأجهزة الإدارية والجهات التنفيذية المباشرة التي تتعامل مع الآلات والمواد والتجهيزات، وتمثل الإدارة الدنيا المستوى الإشرافي الأول والمباشر على وظائف التنفيذ . ومن أبرز مسؤولياتها ووظائفها نذكر ما يلي:

- التأكد من أنّ الخطط نفذت تنفيذا سليما.
- تنظيم القوى العاملة تقاديا لضياح الوقت والجهد.
- تنسيق الأعمال بين مختلف الوحدات الإدارية التي تشرف عليها.
- تدريب المرؤوسين ، وتطوير طرائق العمل
- تشجيع اقتراحات تحسين العمل.
- مراجعة العمل من حيث النوع والكمية والوقت والأداء.

المبحث السادس: الإدارة علم أم فن ؟

لطالما تمخّض عن هذا السؤال البالغ الأهمية جدلا واسعا ونقاشا مستقيضا بين العديد من الباحثين والمنشغلين بالإدارة لفترة زمنية طويلة ، وقد نتج عن الجدل والنقاش ظهور ثلاثة اتجاهات أو مواقف متباينة بخصوص الإدارة هل هي علم أم فن ، وهو ما سنوضحه كالاتي :

الاتجاه الأول : الإدارة علم

يذهب أصحاب هذا الاتجاه إلى أنّ الإدارة هي علم قبل كل شيء وذلك للأسباب الآتية³¹:

³¹ محمد صبيح الرشادة ، الإدارة علم وفن ، ط01، عمان ، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص09.

-أنها تعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الإدارية وتحليلها وتفسيرها والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها .

-أن لها مبادئ وقواعد ومدارس ونظريات تحكم العمل الإداري، كما أن تطبيق هذه المبادئ والنظريات يفضي في الحقيقة إلى نتائج محدّدة .

-أنها تعتمد على التقنيات العلمية الحديثة في جميع جوانبها وأساليبها³²؛ أي أنها تعتمد على وسائل التكنولوجيا الحديثة كالحواسيب في مختلف الأنشطة الإدارية، وفي مختلف مراحل صناعة القرار ورسم السياسات والاستراتيجيات العامة .

-أنها تستند على مجموعة من المبادئ والقواعد والنظريات التي تحكم ، وتستخدم الأسلوب العلمي في صنع القرارات وحل المشكلات ، وممارسة مختلف العمليات الإداري³³.

وتعقبا على هذه الحجج التي أكد من خلالها أصحاب هذا الاتجاه أن الإدارة علم محض فإن العلم وحده لا يكفي ما لم تتوفر معه البيئة المناسبة لتطبيق الأساليب العلمية في الإدارة ، وكما هو معلوم فإن تطعيم الإدارة بالمناهج العلمية الحديثة في الإدارة هو أسلوب انتهجته كثير من الدول المتقدمة على غرار اليابان ، والولايات المتحدة الأمريكية ، ودول الاتحاد الأوروبي وبعض الدول السائرة في طريق النمو وبخاصة النمر الآسيوية .

وقد استطاعت تلك الدول بفعل هذا النهج الإداري القائم على الأسس والمبادئ العلمية أن تحدث ثورة شاملة في جميع الميادين ، كما استطاعت أن تقلل من الكثير من الإجراءات الإدارية المعقدة ، مما سمح ذلك بتحقيق نهضة تنموية شاملة في جميع مناحي الحياة ، بينما الدول التي اعتمدت على الأساليب الإدارية التقليدية الجامدة ظلت تتخبط في كثير من المشكلات المعقدة والمتداخلة بسبب تفريطها في الاستفادة من التطور العلمي التكنولوجي الذي بات أحد أهم مؤشرات

³² محمد سالم آل علي ، "الإدارة علم أم فن؟"، صحيفة الإمارات اليومية ، الإمارات العربية المتحدة ، 12 جانفي 2023.

³³ مسلم علاوي شبلي، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، ط01، عمان، دار اليازوري العلمية 2017، ص16.

التّسمية الإدارية المستدامة، وبسبب كذلك اعتمادها على عشوائية اتخاذ القرارات وغياب الرّوح العلمية في مختلف المستويات الإدارية.

الاتجاه الثاني : الإدارة فن

يذهب أصحاب هذا الاتجاه أنّ الإدارة هي قبل كل شيء فن وذلك أنّ المدير -حسب هذا الاتجاه- يتعامل مع الإنسان كفرد ومع المجتمع كمجموعة من الأفراد سواء مع العاملين في المنظّمة أم العملاء الخارجيين، ويواجه مواقف عند التّعامل معهم ن يحتاج فيها إلى خبرته ومهاراته التي اكتسبها من خلال تجاربه اليومية ، حيث يحتاج إلى مهارة متميزة وذكاء في ممارسة عمله كمدير، والإبداع في عمله ، وسهولة المناورة في التفاوض معهم ن ويجب عليه القدرة على التعامل مع فريق العمل لتحفيزه على بلوغ الأهداف المرجوة³⁴ .

فالحاصل أنّ الإدارة تحتاج إلى مهارات خاصة لتطبيق المبادئ والنظريات العلمية للإدارة، كما تحتاج إلى خبرات دقيقة للتعامل مع كل طارئ وكل مستجد من المشكلات والتطلّعات التي تواجهها الإدارة باستمرار ، وعليه فالمدير الناجح هو الذي لديه القدرة على حل المشكلات بمهاراته وخبراته ، وذلك عن طريق الاقناع وحسن التفاوض مع الآخرين ، وهذا لا يتأتّى لكل شخص أو لكل مدير ؛ بل يتأتّى فقط لمن له مواهب خاصة في هذا المجال أي في حسن الاقناع والتدبير . ولذلك كثيرا من المديرين الذين ليس لهم خبرة ومهارة في التواصل مع الآخرين لا يوفّقون في الغالب في حل المشكلات التي تطرأ عليهم بين الحين والآخر ، بل قد يكونون سببا في تطوّر المشكلة بدل حلّها ، وهنا تظهر أهمية الخبرات والمهارات في إدارة وتسيير مختلف المنظمات سواء كانت منظمات عامة أم خاصة .

الاتجاه الثالث : الإدارة علم وفن

وهذا الاتجاه هو الأقرب إلى الواقع والصواب ، حيث يرى أصحابه أنّ الإدارة ليست علم فقط ونظريات ومبادئ إدارية ؛ بل هي كذلك فن أي أنّها تجمع بين الجوانب العلمية والأكاديمية

³⁴ ابراهيم بن عواد الحربي ، "مقدمة عن الإدارة" ، مركز الصحراء للدراسات الانسانية والاجتماعية 2023/09/15 .

والممارسة التي تعتمد على الخبرة والمهارة التي يحصلها الانسان أو الموظف خلال سنوات طويلة من العمل .

كما أنّ الإداري ينبغي عليه أن يعتمد على الكتب والأبحاث والنظريات الإدارية ، وفضلا عن ذلك فهو بحاجة كذلك إلى الخبرة العملية (الممارسة) التي لا يمكن له أن يستغني عنها³⁵. ويفهم مما سبق أنّ الخبرة وحدها بدون علم لا تكفي لكي يكون المدير قائدا ناجحا ومسيرا متمكنا خاصة إذا كان ضحل المعرفة بالنظريات الإدارية الحديثة ، ومن ثمّ فهو مُطالب وملزم بتحسين مستواه العلمي والأكاديمي في هذا الجانب ، وهذا حتّى لا تكون قراراته الإدارية مبنية على مجرد التخمين البعيد عن التقدير العلمي الدقيق وقرارات عشوائية مضطربة بعيدة عن الواقع ، و يفهم ممّا سبق أنّ مجرد الإحاطة بالنظريات الإدارية والمبادئ الإدارية الحديثة لا يلزم منه بالضرورة نجاح الإداري في تحقيق مختلف أهداف المنظمة ما لم يُضاف إلى ذلك مهارات وخبرات تعينه على كسب المواقف لصالحه ولصالح المنظمة بشكل عامت وتهيئ له الظروف المناسبة للتأقلم مع هو كل جديد في البيئة الداخليّة والخارجية التي تحيط بالمنظمة.

المبحث السابع: علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى

كما لا يخفى من له اهتمام بعلم الإدارة فإنّ هاته الأخيرة لها صلة وعلاقة وطيدة بالعديد من مجالات الحياة حتّى عدّها كثير من العلماء والباحثين أنّها تعد بمنزلة القاطرة التي تقود الأمم إلى التنمية الشاملة والمستدامة ، حيث لا يخلو مجال من مجالات التنمية من الحديث عن دور الإدارة في تحقيقه على أرض الواقع ، ولما كان الأمر كذلك وجب علينا تسليط الضوء على علاقة الإدارة بمختلف العلوم والتخصّصات حتّى نبين للقارئ أنّ الإدارة لا تنفك عن تلك العلوم والتخصّصات ، وهو ما سنوضّحه فيما يلي:

³⁵ محمد صبيح الرشيدة ، المرجع السابق، ص09.

1-علاقة علم الإدارة بعلم السياسة:

إنَّ علاقة علم الإدارة بعلم السياسة يمكن وصفها بعلاقة الروح بالجسد ، إذا لا يُتصور تنفيذ سياسات الدولة وبرامجها التَّتموية بدون أجهزة إدارية تنفيذية (محلية أو مركزية) ، فإذا كان السياسي يقترح ويصوغ السياسة العامة للدولة فإنَّ الإداري هو الذي يسهر على تنفيذ السياسة العامة للدولة كما صاغها واقترحها السياسيون ، ومن جانب آخر يساعد علم الإدارة رجال السياسة في التَّوفيق بين الأهداف الشَّاملة للدولة ، وذلك عن طريق اعتماد وتطبيق المبادئ الإدارية العلمية المبنوثة في كتب علم الإدارة ، والتي تسمح بتقسيم الأدوار والمناصب بما يحقّق التوازن الوظيفي الَّذي من شأنه أن يسهم في تحقيق الاستقرار السياسي داخل الدولة وداخل مختلف البنى والمؤسَّسات السياسية.

وقبل كل شيء فإنَّ الإدارة هي التي تنظّم وتُهيكل أعمال وبرامج السياسيين ، وهي التي توطّر العمل السياسي وتشرف عليه، فإجراء عملية الانتخابات مثلا كعملية سياسية تسهر وتشرف عليها الإدارة العامة في جميع مراحلها ، وهي التي تتولّى وتحمل المسؤولية الكاملة لإنجاحها ما تملكه من خبرة كافية تؤهلها للقيام بهذا العمل الجبار والحاسم . كما أنَّ علاقة الإدارة بعلم السياسة تظهر من خلال أهلية وكفاءة السياسيين فإذا كان السياسيين أصحاب كفاءة وخبرة ودراية كانت الإدارة كفؤة وقادرة على أداء جميع المهام المسندة إليها دون نقص أو عيب ، والعكس صحيح إذا كان رجال السياسة أقل كفاءة وخبرة ودراية بالشؤون العامة وغير عابئين بالأساليب الإدارية الحديثة أفضى ذلك إلى فساد الإدارة العامة وعدم قدرتها على مواجهة مختلف التَّحديات التي تطرأ عليها.

2-علاقة علم الإدارة بعلم الاقتصاد:

تتوافق دراسة الاقتصاد مع دراسة الإدارة العامة أو علم الإدارة في كثير من الوجوه ، إذ أنَّ المالية العامة أو الميزانية العامة للدولة والحساب الختامي والإدارة المالية تعد مواضيع أساسية ، حيث يشترك في دراسة مثل هذه المواضيع دارسي الإدارة العامة والاقتصاد على حد سواء .فالدولة تقوم بإرساء القواعد الأساسية للاقتصاد العام (الاقتصاد الرسمي) بينما تقوم الإدارة العامة

بممارسة أنشطة ذات طابع اقتصادي مثل تحديد مصادر الإيرادات وواجه الإنفاق والحسابات الختامية والرقابة المالية³⁶. وبهذا تظهر العلاقة الوطيدة بين كل من الاقتصاد والإدارة ، حيث يعدّان وجهان لعملة واحدة ويكمل أحدهما الآخر ، وإذا غاب أحدهما تعطل الآخر ، ومن ثمّ ينبغي الاعتناء بتعزيز العلاقة بين الإدارة والاقتصاد من أجل بلوغ وتحقيق تنمية شاملة متكاملة الأبعاد وطويلة الأمد.

3- علاقة علم الإدارة بالقانون

المتأمل في واقع الإدارة يلحظ أنّ الإدارة تعتمد بشكل كبير على القانون أو القوانين لفرض الانضباط والتنظيم داخل مختلف المستويات الإدارية، ولمنع تطوّر الظواهر السلبية داخل المنظّمات الحكومية ، ومن ثمّ فتعطيل العمل بالقوانين داخل الإدارة من شأنه أن يفضي إلى ظهور الفوضى والقلق بشكل مقلق هذا من جهة . ومن جهة أخرى فإنّ علاقة القانون بالإدارة تظهر من خلال أنّ القانون إذا كان القصد منه تنظيم العلاقات العامة والشؤون العامة بين المجتمع والإدارة فإنّ هاتيه الأخيرة لها دور كبير في تفسير القوانين وشرح كفاءات تطبيقها وبخاصة أنّ بعض القوانين أو الكثير منها تكون غامضة وغير مفسّرة ولا يزول عنها اللبس والغموض إلّا بتدخل الإدارة من خلال شرحها وتفسيرها لمختلف المواد القانونية المنظمة للإدارة بشكل عام أو المنظمة لعلاقة الإدارة بمختلف الجهات التي تتعامل معها . ومن ثمّ يتضح أنّ كل منهما مكمل للآخر ولا يمكن لأحدهما أن يستغني عن الآخر بأي حال من الأحوال .

4- علاقة علم الإدارة بعلم الاجتماع

يركّز علم الاجتماع اهتماماته على المشكلات المتعلقة والمرتبطة بالمجتمعات الانسانية (أي بين الأفراد والجماعات)، ويعدّ أحد الروافد الرئسية والمهمّة في العلوم السلوكية (كعلم النفس) والمفاهيم المتعلقة بالسلوك الإداري ، كما أنّ علم الاجتماع وثيق الصلة بالإدارة والتنظيمات الاجتماعية فهو يهدف إلى دراسة ومعرفة القواعد والتقاليد التي تحكم العلاقات بين الأفراد

³⁶ رؤى زياد زارع وآخرون، "أهمية الإدارة وعلاقتها بالعلوم الأخرى" أنظر إلى الموقع الإلكتروني الآتي:

<https://almerja.com/more.php?idm=110634> (تاريخ ولوج الموقع 2024/03/24).

والموظفين داخل المنظمة، وهذا ما سهّل على المديرين معرفة الكثير من الأمور بخصوص ما يحكم عمل الجماعة أو الفرد، وبخاصة التّنظيمات غير الرّسمية وعلاقتها بالتّنظيمات الرّسمية³⁷.

كما أنّ معرفة التّقاليد السّائدة في المجتمع ومراعاة الجوانب والعلاقات الانسانية من شأنه أن يساعد الإدارة على تمّتين العلاقة بينها وبين مختلف العناصر والأنظمة الموجودة داخل البيئة التي تعمل فيها، بحيث لا يمكن للإدارة أن تتجاهل -إذا أرادت تحقيق أهدافها المختلفة- ما هو ما متعارف عليها داخل المؤسّسات والتّنظيمات الاجتماعية من قيم وأيديولوجيات وسلوكيات وأخلاق وإلاّ وجدت نفسها أمام العديد من التّحديات التي يصعب عليها حلّها إلاّ بالرجوع إلى تلك التّنظيمات والمؤسّسات (المجتمع المدني مثلا) .

5- علاقة علم الإدارة بالعلوم التّقنية:

لقد استفادت الإدارة من التّطور الكبير الذي شهده حقل التّكنولوجيا لاسيّما في السّنوات الأخيرة ، حيث ساعد هذا التّطور بإدخال الكثير من التّعديلات والإصلاحات على الإدارة ممّا جعلها تنتقل من الأساليب التّقليدية التي تتسم بالبطء والتّخلف إلى الأساليب الحديثة التي تتّميز بالسرّعة والحدّاثه ، وهذا ما أدّى إلى ظهور ما يسمّى بالإدارة الإلكترونيّة التي من أبرز مميّزاتها السرّعة في الأداء والإتقان في العمل واختصار الوقت والجهد في ممارسة مختلف الأنشطة الإداريّة ، ولم يعد في وقتنا الحالي بوسع الإدارة تقزيم أو تجاهل ما جادت به التّكنولوجيا على الشعوب بصفة عامة وعلى الإدارة على وجه الخصوص ، ويفضل تقنيات الاتّصال والمعلوماتيّة الحديثة استطاعت الإدارة أن ترقمّن الكثير من الملفّات الإداريّة التي كانت تأخذ وقتا كبيرا لتخزينها وجهدا كبيرا لحفظها، وأصبح كل نشاط إداري يمارس بأقل جهد ومشقّة ، فضلا عن ميزة حفظ المعلومات في ذاكرة الحواسيب وهو ما يعني حفظ المعلومات من التّلف والضياع .

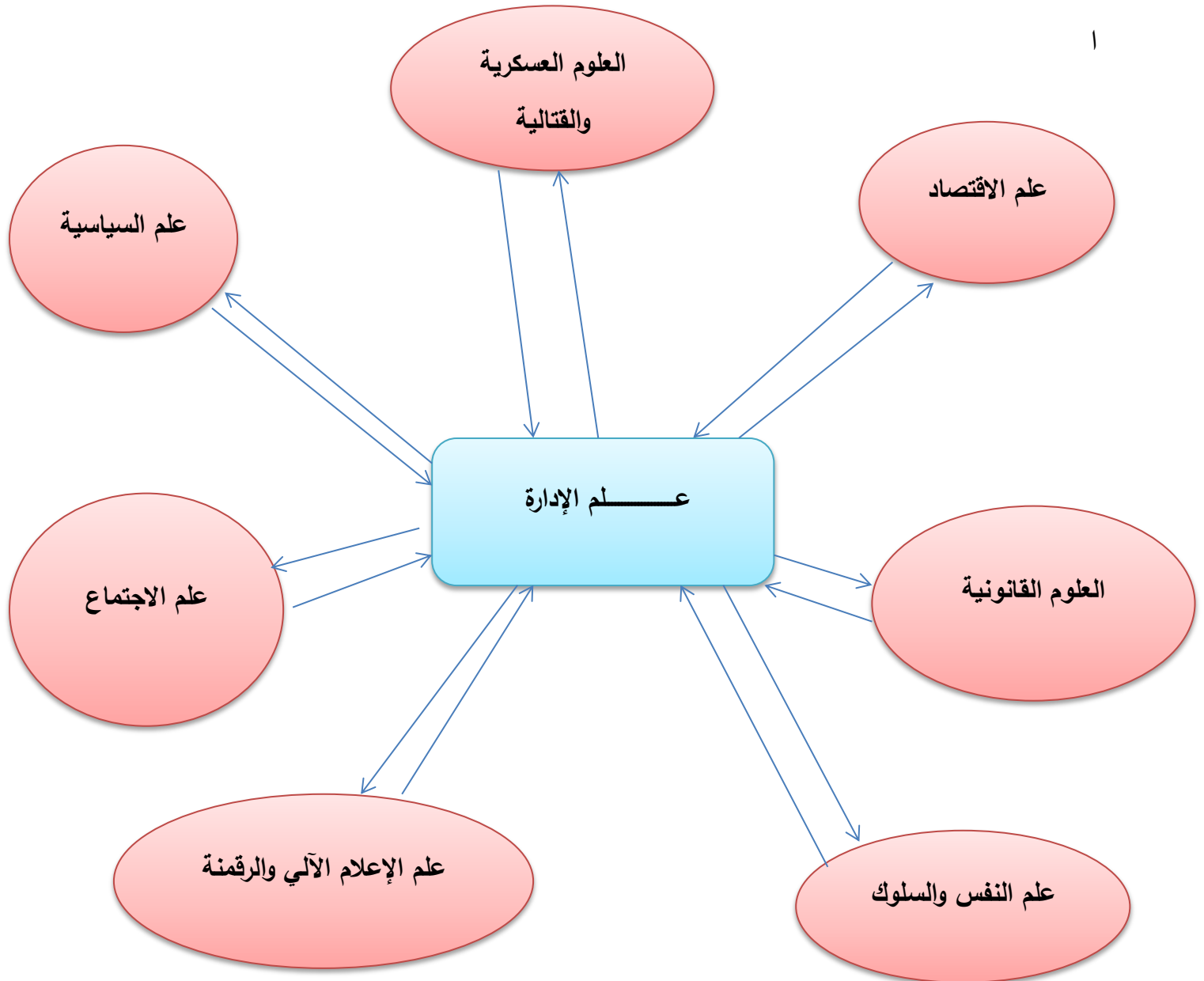
وفي الجملة فإنّ علاقة الإدارة بالعلوم التّقنية وبخاصة علم الإعلام الآلي والرقمنة أصبحت علاقة وطيدة ومهمّة للغاية ، ولا يمكن البتة الاستغناء عنها أو تجاهلها ، فقد فرض هذا الواقع

³⁷ ليلي عبد الله عبد المعز ، "علم الإدارة العامّة" انظر إلى الموقع الإلكتروني الآتي:

(تاريخ ولوج الموقع 2024/03/25) <https://kenanaonline.com/users/Laila2000/posts/1120144>

نفسه على الإدارة ، وجعلها تستجيب طوعية له من أجل تحسين الخدمات والأنشطة الإدارية من جهة ، ولمواكبة مختلف التطورات التي شهدتها الإدارة على المستوى العالمي. وفي نهاية هذا المحور نوضح في الشكل الآتي علاقة الإدارة بمختلف العلوم حتى نوضح مدى أهمية وتلازم الإدارة مع بقية العلوم :

الشكل 01: رسم بياني يوضح علاقة علم الإدارة بمختلف العلوم والتخصصات.



المصدر: من إعداد الباحث

ويظهر من خلال هذا الشكل أنّ علم الإدارة له علاقة وطيدة بمختلف العلوم التخصصات ، كما أنّه يتأثر بشكل كبير بهذه التخصصات ، إذ أنّه توجد -كما هو مبين أعلاه- علاقة تأثر وتأثير بين الإدارة ومختلف العلوم ، فإذا كانت الإدارة تعدّ عنصراً فعالاً في نجاح تلك التخصصات وتسييرها ، فهي كذلك تتأثر بهذه العلوم سواءً كان تأثرها إيجابياً أم سلبياً ، وعلى العموم فإنّ تعزيز العلاقة بين الإدارة ومختلف العلوم من شأنه أن يحقق تنمية شاملة ومستدامة، والتفريط في إصلاح الإدارة وعصرنتها قد يقود إلى حصول فساد كبير وعريض في تلك العلوم والتخصصات ،وهوما قد ينتهي بحصول تخلف شامل في جميع الميادين.

الفصل الثاني: وظائف الإدارة

الفصل الثاني: وظائف الإدارة

تتعدد وظائف الإدارة بتعدد الأنشطة والمهام التي تمارسها الإدارة عبر مختلف الفروع والأقسام التابعة لها ، وعلى العموم فهناك تشابه كبير في أداء هذه الوظائف في الدوائر الحكومية مع تسجيل بعض الاختلافات والفروقات في الممارسة والتطبيق على أرض الواقع خاصة في المنشآت الخاصة ، وعليه سنقف في هذا المحور المهم على أهم الوظائف التي تمارسها الإدارة مع العلم أنه هناك وظائف أخرى لا يتسع المقام لذكرها ، ومن أهم هذه الوظائف نذكر ما يلي :

المبحث الأول: التنظيم

سنتناول في هذا المبحث وظيفة مهمة من وظائف الإدارة وهي لا تقل أهمية عن بقية الوظائف الإدارية الأخرى ، وهي وظيفة التنظيم التي يتوقف عليها استقرار الإدارة بشكل عام.

-تعريف التنظيم : يتناول التنظيم تحديد الأنشطة التي ينبغي القيام بها لأجل بلوغ الأهداف المحددة وتحديد الوحدات الإدارية ، وتحديد الوحدات الإدارية والفنية التي تنفذ تلك الأنشطة وبيّن مسؤوليات العاملين وصلاحياتهم في تلك الوحدات والعلاقات فيما بينهم³⁸. ويعرّف التنظيم بأنه: " على أنه الوظيفية الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات"³⁹، ويستخدم بعض المديرين ورجال الأعمال كلمة تنظيم بمعنى تصميم الهيكل التنظيمي فهم ينظرون إلى التنظيم على أنه تلك العملية المتعلقة بعمل الخرائط التنظيمية⁴⁰، بينما نجد كونت يعرف التنظيم بأنه: "إقامة علاقات السلطة مع إيجاد تنسيق هيكلي رأسي وأفقي بين المناصب التي أسندت إليها الواجبات المتخصصة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة"⁴¹، ولييتر داركر رأي آخر بخصوص المقصود بالتنظيم حيث عرّفه بأنه: "عملية تحليل النشاط وتحليل القرارات وتحليل العلاقات وذلك لتصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها ، ثم تقسيم هذه

³⁸ موسى غانم فنجان، فاطمة فالح أحمد ، الإدارة في المنهج الإسلامي: مدخل الوظائف الإدارية، ط3، الأردن، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع، 2019 ، ص14.

³⁹ زيد منير عبوي ، إدارة المؤسسة العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها ، ط1، الأردن ، دار الشروق ، 2009، ص41.

⁴⁰ هشام صبري البحيري، أساسيات إدارة الأعمال ، مصر ، مركز جامعة القاهرة للتعليم المدمج، 2018، ص172.

⁴¹ نفس المرجع ، ص172.

الأنشطة إلى وظائف ووحدات ، ثمّ تجميع هذه الوظائف والوحدات في هيكل تنظيمي ، ثمّ اختيار الأشخاص لإدارة هذه الوظائف والإدارات⁴² ، يتّضح من هذا التعريف أنّ التنظيم يعدّ فعلاً من الوظائف والأنشطة الأساسية للغدارة حيث لا يمكن للإدارة الاستغناء عن هذه الوظيفة البالغة الأهمية ، إذ كل الوظائف الإدارية الأخرى تتوقف على فاعلية التنظيم وجودته .

ويحسن بنا التنبية هنا على أنّ التّّظيم له معنيين مختلفين فأحياناً يقصد بالتّّظيم المنظمة كهيكل أو مؤسسة وأحياناً أخرى يقصد بالتّّظيم كوظيفة ونشاط وهاته الأخيرة هي تبع للأولى إذ لا يُتصور وجود وظيفة التّّظيم بدون وجود التنظيم كهيكل ومؤسسة. ونحن هنا نقصد بالتنظيم كنشاط وليس كمنظمة أو هيكل.

2- أهمية التّّظيم:

يعدّ التّّظيم من أهمية العمليات الإدارية ، حيث يهتم بالتّعامل مع الأفراد والجماعات الموكلة إليهم القيام بمهام متنوعة لتحقيق أهداف معيّنة ، إذ أنّ العملية التنظيمية تؤثر بشكل مباشر في فاعلية العناصر الانتاجية من قوى عاملة واستثمارات مالية وغيرها، فضلاً عن ذلك فإنّ التنظيم عملية ملازمة للأنشطة الأخرى من اتصالات وتخطيط ورقابة وتوجيه واتخاذ القرارات ، فكل هذه الأنشطة لا يمكن أبداً فصلها عن وظيفة التنظيم ، وإذا رغب موظفي الجهاز الإداري والقائمين بهذه الأنشطة أن يعملوا معاً وبفاعلية فلا بدّ أن يعرف كل منهم بدقّة الدور الذي يضطلع به وعلاقته بالأدوار الأخرى⁴³ (الأنشطة).

3- أهداف التّّظيم:

إنّ ممارسة وظيفة التّّظيم هي في الأصل نشاط هادف ومقصود، فهي تهدف إلى تحقيق ما يلي:

⁴² هشام صبري البحيري، نفس المرجع، ص 173.

⁴³ طلق عوض الله السواط وآخرون، الإدارة العامة: المفاهيم - الوظائف - الأنشطة، دبي - الإمارات العربية المتحدة، دار حافظ للنشر والتوزيع، 2000، ص ص 103-104.

-تحقيق أهداف المنظمة بأقل جهد ووقت وبجودة عالية واتقان .

-تفادي الفوضى في اسناد المهام والوظائف الإدارية ، وتنسيق الجهود بين مختلف المستويات الإدارية وهذا من أجل ضبط النشاط الإداري بدقة .

-توزيع المهام والأنشطة الإدارية بشكل واضح على جميع الموظفين والعاملين في المنظمة.

-فرض الانضباط والصّرامة عند ممارسة مختلف الأنشطة الإدارية بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة من دون نقص أو تحريف لتلك الأهداف .

-تقسيم الأدوار والمهام الإدارية بناءً على مبدأ التّخصص المهني والوظيفي ، وهذا من شأنه أن يجنب المنظمة الرّداءة في التنفيذ ، ويضمن الشفافية في انجاز المهام الموكلة لكل موظف أو عامل داخل المنظمة.

-تفادي التعقيد الذي قد ينجم عن تداخل المهام وعدم وضوحها .

وعلى كل حال فوظيفة التّنظيم لها العديد من المقاصد والأهداف لا يمكن ذكرها جميعا ، وما أوردناه يدل دلالة قطعية أنّ وظيفة التّنظيم تعد رأس الأنشطة والوظائف الإدارية ، ونجاح المنظمة في الأصل يتوقّف على مدى الاهتمام والاعتناء بهذه الوظيفة ، إذ كلّما اهتم القادة الإدارية بتعزيز هذه الوظيفة داخل المنظمة قادم ذلك لتحقيق مختلف الأهداف المسطرة من قبل المنظمة ،والعكس صحيح كلّما أهمل القادة الإداريين هذه الوظيفة أفضى ذلك إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها المسطرة مسبقا.

المبحث الثاني: التّخطيط

تعد وظيفة التخطيط " planning " من أهم الوظائف الإدارية التي لها دورا كبيرا في تحقيق أهداف المنظمة واستمرار نشاطها بشكل مستدام ، لذلك فإنّ إهمال وظيفة التّخطيط على مستوى المنظمات من شأنه أن يجعل المنظمة غير قادرة على مواجهة مختلف التّحديات والمستجدات التي تطرأ على تلك المنظمة، ومن ثمّ فهو ركيزة أساسية تنهض عليه المنظمة وتستمد قوّتها وبقائها من

التخطيط ، وبقدر اهتمام المنظمة بوظيفة التخطيط للمستقبل تنال مكانتها اللائقة بها في البيئة المحيطة بها ، والعكس صحيح فكلما أهملت الإدارة وظيفة التخطيط للمستقبل ولأهداف المنظمة أدى ذلك إلى عدم قدرة المنظمة على مجابهة التحديات وتلبية مختلف المطالب المتنامية سواء من داخل المنظمة أو خارجها .

-تعريف التخطيط وأهميته: وبخصوص تعريف التخطيط (الإداري) فقد جاء في أحد تعريفاته أنه يقصد به: "عملية فكرية تعتمد على المنطق والترتيب، حيث يبذل فيه الجهد لتوضيح الأهداف التي تريدها الإدارة (أو بالأحرى المنظمة) والبحث عن أفضل السبل لتحقيقها"⁴⁴ ، كما أنه عرّف بأنه: "الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عن تصوّر وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها ، لتحقيق الأهداف المنشودة ن وهو التقرير سلفاً (مسبقاً) لما يجب عمله ، وكيف يتم ؟ ومتى ؟ ، ومن الذي يقوم به؟"⁴⁵. نلاحظ من خلال هذا التعريف أنّ التخطيط هو نشاط هادف ومتعلّق في الغالب بأهداف المنظمة المستقبلية ، فضلاً عن أنّه يهتم بالبحث عن الأساليب التي تتفدّ بها الخطط المستقبلية للمنظمة وبالمورد البشري الذي يسهر على تنفيذ تلك الخطط ، وهذا يعني أنّ نجاح التخطيط يقتضي توفر مجموعة من الشروط والمتطلّبات منها ما هو متعلّق بالمورد البشري ، ومنها ما هو متعلّق بالجوانب المادية والفنية واللوجستية، وإلاّ فمن غير الممكن أن يحقق التخطيط أهدافه المنشودة .

وقد أوضح بيلي جوتز B.Goetz أهمية وضرورة التخطيط بقوله : " فبدون التخطيط يتخبّط العمل في سيره ونشاطه ، ولا يتأتّى عنه إلاّ الفوضى" انتهى كلامه ، والتخطيط يقوم على دراسات واسعة وافتراضات وتنبؤات متعدّدة تكون في ذهن المخطّطين عند وضعهم للخطط ، فلا يكون العمل ارتجالياً ينساب طبقاً لمبدأ التجربة والخطأ بل يقوم على مبادئ وأسس علمية ، ولذلك ترى

⁴⁴ سعد بن محمد آل العثيمين ، مبارك محمد منصور عبودي ، " تأصيل مفهوم التخطيط الإداري وأنواعه ومراحلها في ضوء آيات القرآن الكريم"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، المملكة العربية السعودية ، العدد 58، 2020، ص333.

⁴⁵ نفس المرجع، ص333.

المخططين يضعون خططا بديلة تتوافق مع الظروف والأحوال ، والإدارة الرشيدة في المنظمة او المنشأة تقوم باختيار أحسن وأفضل الخطط للظروف القائمة وقت التنفيذ⁴⁶.

-أهداف التخطيط (الإداري):

- يمكن تلخيص أهداف عملية التخطيط فيما يلي :
- ضبط وتحديد الأهداف المستقبلية للمنظمة .
- تعيين ما يراد تحقيقه من أهداف متعلقة بذلك المستقبل .
- رسم الخطوات التي يرى أنها الأمثل لتحقيق تلك الأهداف بعد التفكير الدقيق فيها و إطلاع أصحاب التخصص عليها .
- يساعد في ترشيد النفقات ووضع ضوابط محدّدة للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة .
- يسهم في الرقابة على العمل من خلال المقاييس والمعايير الرقابية للأداء التي تعتمد على الأهداف الموضوعية .
- يساعد التخطيط على ضبط العمل وتنظيمه بدقة .
- يسهم في الكشف والتعرّف على المشكلات المحتملة في المستقبل والتي قد تعترض سير العمل .
- يحقق التّناسق والترابط بين مختلف الأهداف ويزيل التّعارض المحتمل بينها .
- وعلى العموم فأهداف التّخطيط متعدّدة ومتنوّعة بحسب الإمكانيات المتاحة للمنظمة ، حيث أنّ التّخطيط كما هو معلوم يتأثر بالقدرة المالية للمنظمة والظروف المحيطة بها ، ومن ثمّ فهناك عدّة عوامل وعدّة تحديّات تحول في بعض الأحيان دون نجاح عملية التخطيط ، ولكن مع ذلك يجب العمل باستمرار على تذليل كل الصعاب التي تواجه عملية التخطيط ، وهذا من أجل تحقيق مختلف أهداف المنظمة ، واستدامة عطائها ووجودها .

⁴⁶علي السيد الحبيبي ، "تحو مفهوم شامل للتخطيط الإداري ودوره في نجاح المشروع "، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة، المجلد09، العدد01، 1973، ص55 .

-تحديات التخطيط:

لا شك أنّ عملية التخطيط تعرف كغيرها من الأنشطة الإدارية العديد من التحديات والعراقيل، ونم ضمن أبرز التحديات التي تواجهها عملية التخطيط نذكر بإيجاز ما يلي :

-إسناد مهمة ووظيفة التخطيط لغير أهله الأمر الذي ينتج عنه عدم وضوح ودقة الخطط الاستراتيجية للمنظمة ، وهو ما قد يؤدي إلى تعقيد عملية وضع الخطط المستقبلية نظرا لقصور الرؤية المستقبلية لأهداف المنظمة .

-ضيق الوقت المخصّص لوضع الخطط المستقبلية ممّا يجعل القائمين على وضع الخطط غير قادرين على تقدير أهداف المنظمة بدقة، وفي غالب الأحيان لا تحقق الخطط الاستراتيجية للمنظمة أغلب طموحاتها وتطلّعاتها نتيجة ضيق الوقت المخصّص لوضع الخطط المستقبلية .

-التدخل في مهام المخطّطين والتضييق عليهم من طرف الجهات العليا ، وهو ما قد يجعل الخطط فارغة من محتواها ، كما يجعلها تفتقد للدقة وبعد النظر ، ومن ثمّ لا تصبح لها أيّ فاعلية على أرض الواقع.

-نقص المعلومات بشأن مواضيع التخطيط ، ففهي هذه الحالة تصبح الخطط بعيدة كل البعد عن الواقع ، وقد يكون لها مفعول عكسي ، أي قد تكون سببا في تأزم الوضع أكثر ، ولذلك فنجاح الخطط يتوقف على دقة المعلومة وتوفرها ، وهذا يقتضي ضرورة الاستعانة بأحدث الوسائل والتقنيات التي تعين المخطّطين على ضبط المعلومات بشكل دقيق حتّى لا تتحرف الخطط عن مسارها الحقيقي.

-نقص الموارد وبخاصة الموارد المالية وهذا أكبر تحدّي لأيّ منظمة وسبب كبير لعجزها عن وضع الخطط الاستراتيجية المناسبة للمنظمة ، فعادة ما يتأثر التخطيط بالأزمات المالية والاقتصادية التي تمر بها المنظمة ، فطموح التخطيط إذن يتوقف على مدى توفر الموارد المالية بدرجة كبيرة .

هذه إذن بعض التحديات التي تواجهها عملية التخطيط في الغالب، ومن ثم فإنّ ضرورة رفع هذه التحديات من شأنه أن يسهم في تسهيل عملية التخطيط ، ومن ثمّ تحقيق أغلب أهداف التخطيط للمنظمة، ويعد التخطيط أحد ركائز تطور المنظمات بانتظام واستمرار ، وهو أحد أهم مؤشرات الجودة الإدارية الشاملة .

المبحث الثالث: التوجيه (الإداري)

لا تقل أهمية التوجيه أو الإرشاد عن بقية الوظائف الإدارية ، وله دور كبير في إنجاح وفاعلية مختلف الأنشطة الإدارية ، ومما جاء في تعريف التوجيه الإداري حسب بعض الباحثين هو أنّه "عملية التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم ، وتعبئة طاقتهم حول الهدف المقصود ، فهو يتضمّن استخدام السلطة والمسؤولية الحائز عليها المسير أو المدير ، لأنّ حقه في السلطة ومكانته في السلك الوظيفي يجعل الآخرين يحترمون ما يصدر عنه من توجيهات وإشارات"⁴⁷، وقد تضمّن هذا التعريف جملة من الفوائد منها :

- ❖ أنّه يمارسه الرئيس مع مرؤوسيه الذين يخضعون لسلطته وأوامره .
- ❖ أنّه نشاط مقصود يهدف إلى تركيز الجهود والاهتمامات لتحقيق أهداف المنظمة .
- ❖ أنّ غياب التوجيه أو تعطيل هذه الوظيفة من شأنه أن يخل بأهداف المنظمة ومكانتها في البيئة المحيطة بها.

ويعرّف التوجيه الإداري كذلك بأنّه:" العلمية التي يتم من خلالها الاتصال بالعاملين من قبل رؤسائهم لإرشادهم وترغيبهم ، والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم لتحقيق الأهداف"⁴⁸، ومن جانب آخر يعد التوجيه أحد الأركان الأساسية للعملية الإدارية ، ويمثل أكثر الوظائف الإدارية تعقيدا لارتباطها بكل العمليات الإدارية وخاصة القيادة والاتصال ، فالتوجيه يتم عن طريق الإشراف على

⁴⁷ أحمد السيد الكردي ، "مبادئ وظيفة التوجيه"، انظر إلى الموقع الالكتروني الآتي:

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127080> (تاريخ ولوج الموقع : 2024/04/19)

⁴⁸ صلاح الدين لفريد، نبيل كرفس ، "علاقة وظيفة التوجيه بتحسين أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية"، مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي ، العدد 15، جوان 2018، ص 220 .

المرووسين والاتصال بهم بهدف إلى إرشادهم وترغيبهم في العمل مع قيادتهم ، ويهدف كذلك إلى تحسين أداء الموارد البشرية أثناء سير العملية الإدارية⁴⁹ .

-مبادئ التوجيه:

من المبادئ الأساسية التي تتوقف عليها عملية أو وظيفة التوجيه الإداري نذكر ما يلي⁵⁰:

1-مبدأ تجانس الأهداف: ويؤكد هذا المبدأ على أنّ فاعلية التوجيه تتوقف على وجود تجانس (انسجام، توافق) بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة ، لأنّ كل فرد يعمل على تحقيق أهدافه الشخصية من خلال عمله في المنظمة ، إلّا أنّه من المهم جدا تحقيق أهداف المنظمة ، وهذا يعني تحقيق أهداف العاملين والموظفين ، أو بعبارة أخرى فإنّه إذا تحققت أهداف المنظمة فإنّها ستعمل بلا شك على إشباع حاجات العاملين والأفراد.

2- مبدأ وحدة الرئاسة: يعد هذا المبدأ من أهم المبادئ التي لها دورا كبيرا في نجاح عملية التوجيه الإداري وانضباطها بشكل مستدام ، حيث ينص هذا المبدأ على أنّه لا يكون الفرد مَرُوس لأكثر من رئيس واحد ، وذلك منعا للاحتكاك والفوضى من جهة وللإحساس بالمسؤولية الشخصية من جهة أخرى ، لأنّ الأفراد أو العاملين يتجاوبون بشكل أفضل عندما يواجهون من طرف مسؤول واحد، ولذلك إنّ أكبر عائق لنجاح عملية التوجيه الإداري هو تعدد الأوامر والسلطة داخل المنظمة مما يجعل العاملين تائهين وغير قادرين على تحقيق الأوامر الإدارية التي يصدرها الرؤساء.

المبحث الرابع: الرقابة (الإدارية)

ربّما لا نبالغ إن قلنا بأنّ أهم سر من أسرار نجاح الإدارة في تحقيق مختلف أهدافها هو ممارستها لوظيفة الرقابة بشكل مستمر ومنتظم وصارم ، فأهم شيء يجعل العاملين يحرصون على تأدية مختلف الأنشطة المسندة إليهم هي الرقابة التي تمارسها الجهات الوصيّة على أولئك العاملين ، وهي التي تحول دون ظهور السلوكيات السلبية داخل المنظمة كسلوك الغياب المستمر ، وسلوك

⁴⁹ نفس المرجع، ص 117.

⁵⁰ أحمد السيد الكردي، المرجع السابق.

التباطؤ في إنجاز المهام ، ومن ثمّ فحريّ بالمسؤولين والقادة الإداريين تفعيل دور الرقابة داخل المنظمات حرصا على حماية المنظمة من أي سلوك يضر بمصالحها .

تعريف الرقابة الإدارية :

تعرّف الرّقابة الإدارية حسب الفقيه الفرنسي توزيعه الرقابة الإدارية (الرئاسية): "بأنّها السّلطات التي يباشرها الرّئيس الإداري (المدير ، نائب المدير ، رئيس مصلحةالخ) تجاه المرؤوسين التابعين له رئاسيا، والتي يمكنه من خلالها إصدار الأوامر لهم وإلغاء وتعديل أعمالهم فضلا عن الحلول محلّهم في العمل أحيانا ، وذلك بقصد تحقيق التّجانس في الحكومة وحماية المصالح الجماعية للأمة"⁵¹. وفي تعريف آخر للرقابة الإدارية تعني هاته الأخيرة : "عملية التأكيد من أنّ ما تمّ التخطيط له هو ما تمّن تنفيذه ، وكشف الانحرافات وتصحيحها غن وجدت للوصول إلى الأهداف المحدّدة مسبقا "⁵² أو "هي الأداة التي تساعد الإدارة على كشف الانحرافات والأخطاء قبل تفشيها وتصحيحها ، بالإضافة إلى وضع تدابير وإجراءات للحيلولة دون حدوثها مستقبلا"⁵³، ومما سبق نستنتج أنّ الرقابة الإدارية تهدف إلى ما يلي :

- أنّها تهدف إلى منع حدوث السلوكيات المنحرفة داخل المنظمة والتي من شأنها أن تخل بالاستراتيجيات الشاملة للمنظمة .
- أنّها تهدف إلى كشف الاختلالات التي قد تظهر أثناء التنفيذ ومعالجتها قبل استفحالها منعا لتطورها وانتشارها .
- أنّها كذلك تهدف إلى الحدّ من الأخطاء قدر الإمكان من خلال رصدها ومتابعتها بشكل مستمر .

⁵¹ ريمة بريش ، "طرق وأنواع ممارسة الرقابة الإدارية على المرافق العامة والجماعات المحلية في الجزائر "، مجلة الدراسات الإفريقية ، العدد 38، جويلية 2015، ص 395.

⁵² محمد ابراهيم كامل صويص، "دور الرقابة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي : دراسة تطبيقية في الجامعات الحكومية الفلسطينية"، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 40، العدد 04، ديسمبر 2020، ص 29.

⁵³ نفس المرجع ، ص 29.

-أنها ترمي إلى تحقيق مختلف الأهداف المسطرة للمنظمة من خلال الوقوف على جميع التحديات والعمل على تجاوزها .

-تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في تنفيذ الأعمال .

- تسليط العقوبات ضد كل من تساهل أو انحرف عن النظام العام للمنظمة ، وهذا حتى لا يتمادى في أخطائه وانحرافاتة التي تعرقل نشاط المنظمة .

-كشف العراقيل المادية والفنية والبشرية التي تحول دون تحقيق أهداف المنظمة والعمل على رفعها وتجاوزها بحسب الإمكانيات المتاحة .

أهمية الرقابة الإدارية :

إلى جانب أهداف الرقابة الإدارية المذكورة آنفاً فإن أهمية الرقابة الإدارية تكمن في أنها⁵⁴:

-تسهم في تقليل الأخطاء قبل تزايدها ، فعلاج الأخطاء قبل تراكمها من شأنه ان يضع المنظمة في مواقف قوية ، ويجنبها الوقوع في المواقف الحرجة .

-النظام الرقابي الفعال يسهم بطريقة أو بأخرى في زيادة فعالية المنظمة وقدرتها على تبسيط التعقيدات الإدارية والتنظيمية ن والتكيف مع استخدام التكنولوجيا لمعالجة أي قصور .

- يسهم النظام الرقابي الفعال كذلك في خفض التكاليف وتفادي الخسائر المحتملة، من خلال ضبط عمليات الانتاج، ووضع معايير دقيقة لقياس الأداء والأنشطة التي يمارسها العمال والموظفين.

خصائص الرقابة الإدارية :

تتميز الرقابة الإدارية بجملة من الخصائص والسمات نذكر منها على سبيل الاختصار والإيجاز ما يلي⁵⁵ :

⁵⁴ محمد ابراهيم كامل صويص ، المرجع السابق، ص29.

1-أنّها تصدر عن جهة إدارية ، متمثلة في الرئيس الإداري والتي تختص بشأن من الشؤون الإدارية من أجل احترام المشروعية الملائمة .

2-أنّها رقابة مفترضة وإلزامية يستطيع الرئيس ممارستها بقوة القانون في جميع المرافق المركزية دونما حاجة إلى نص يقرّر ذلك .

3-أنّ الجهة التي تمارس الرقابة الرئاسية هي سلطة الرئيس والجهة التي تشملها الرقابة هم الرؤوسين تتبعان نفس الجهة الإدارية ممّا يجعل منها رقابة ذاتية .

وفي ختام هذا المحور تجدر الإشارة أنّ للإدارة وظائف أخرى لا يسعنا الحديث عنها كلّها ومن ضمن تلك الوظائف وظيفة اتخاذ القرار وقد أرجأنا الحديث عنها لأنّها مدرجة ضمن محاور مقرّر المادة ومن ثمّ سنعود إليها لاحقا ، وسنفصل فيها -إن شاء الله- حتّى نبين أهمية هذه الوظيفة الإدارية ، كما توجد وظائف إدارية أخرى على غرار وظيفة التكوين والرسكلة وهي لا تقل أهمية عن بقية الوظائف المذكورة ، وعلى كل حال فهذه الوظائف كلّها تحتل أهمية كبيرة ولا يمكن التخلّي عنها البتّة مهما كانت الظروف، إذ لا يمكن التنازل عن أحد من هذه الوظائف لأنّ التخلّي عن أحد منها يعني أنّ الإدارة سيحدث بها خلاا عاما وشللا تاما في البنية الإدارية بشكل شامل ، ممّا يجعلها غير قادرة على مواصلة مهامها بشكل لائق.

الفصل الثالث: المدارس الإدارية

الفصل الثالث: المدارس الإدارية

لقد تعددت المدارس الفكرية والأطر النظرية التي كان لها فضلاً كبيراً في تطوّر النظم الإدارية وفعاليتها ، والتي تعد بحق -أي تلك النظريات- ثورة كبيرة في حقل الإدارة بشقيها إدارة الأعمال والإدارة العامة نظرية الإدارة العلمية ، حيث كشفت تلك النظريات العديد من النقاط المهمة التي لها علاقة مباشرة بزيادة فاعلية وجودة الإدارة ، ممّا جعلها محل اهتمام كثير من الباحثين والدارسين للمواضيع ذات العلاقة بالإدارة ، وفي هذا المحور سنسلط الضوء على بعض من تلك النظريات بشيء من الدقة والتفصيل ، ونبيّن بشكل مقتضب أثر هذه النظريات على الإدارة بشكل عام إيجاباً وسلباً.

المبحث الأول: المدرسة الكلاسيكية

تتمثل أهم المدارس الإدارية الكلاسيكية التي تناولت موضوع الإدارة وسبل تطويرها فيمايلي :

المطلب الأول-نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور⁵⁶ :

يعد فريدريك تايلور من رواد الإدارة العلمية الحديثة ، حيث أسهمت دراساته وأبحاثه-لاسيماً في كتابه الشهير الموسوم ب : مبادئ الإدارة العلمية- في تطوّر وتحديث الأساليب الإدارية لتحقيق جودة المنظمة وتحسين أدائها، وقد كان للأبحاث التي أجراها في العديد من الشركات الأمريكية أثراً كبيراً في تحسن مردود تلك الشركات ، ورسم بذلك فلسفة جديدة في التسيير والإدارة كان لها فضلاً كبير في تجاوز الأساليب التقليدية التي ثبت مع الوقت فشلها وعدم قدرتها على مواجهة مختلف التحديات والتّحديات المحدقة بالمنظّمات ، ولأجل ذلك حظيت الأبحاث التي أجراها تايلور على عدّة شركات أمريكية باهتمام كبير من قبل الباحثين والمنشغلين بالإدارة والتّسيير إلى درجة أنّ الكثير من مديري الشركات حاول تطبيقها بحذافيرها على الشركات التي يشرفون على إدارتها

⁵⁶فريدريك تايلور(Fredrick Taylor) : (1856-1915)مهندس ميكانيك أمريكي سعى لتحسين الكفاءة الصناعية. يعدّ أباً لعلم الإدارة، كما كان من أوائل المستشارين الإداريين.¹ كما يعدّ تايلور واحداً من قادة الفكر في حركة الكفاءة، وأفكاره تعدّ عالمياً شديدة التأثير في الحقبة التقدّمية .

وتسييرها من أجل تحديث أساليب الإدارة من جهة ، ولوضع حد لمختلف الأساليب الفاشلة في الإدارة والتسيير من جهة أخرى.

1-1 المنطلقات الفكرية للإدارة العلمية لتايلور :

من الجدير بالذكر القول بأنّ تايلور لاحظ خلال الأبحاث والدراسات التي أجراها على العديد من الإدارات والشركات ما يلي⁵⁷:

-عدم وجود معايير موحدة وقواعد لقياس انتاجية العامل.

-العمال لا يقدمون أفضل ما عندهم خوفا من البطالة ن وأنّ الأجر الذي يحصلون عليه لا يعبر عن انتاجهم ، ومن ثمّ فإنّ انتاجهم اليومي لا يعبر عن إمكاناتهم الحقيقية ، وعليه فهناك هدر كبير للطاقات ما يجعل الإدارة تعمل على تخفيض الأجور ، او على الأقل عدم دفع أجور مرتفعة .

-نفس العملية لا يتم القيام بها بنفس الطريقة ، فالمهم هو إنجاز المهمة لكن الكيفية غير مهمة ، أي أنّه لا توجد طريقة واحدة للعمل أو القيام بعمل معيّن ما .

-اعتماد مبدأ تقسيم العمل أو التخصص بين العاملين يؤدي إلى زيادة خبراتهم وكفاءتهم في العمل والأداء⁵⁸.

-تحديد نطاق الإشراف أي عدد المرؤوسين للرئيس الواحد بعدد قليل منهم بغية تحقيق الكفاءة العالية في الرقابة والأداء⁵⁹.

- اتّباع الأساليب العلمية في اختيار وتدريب العاملين⁶⁰ . والحق أنّ هذا الأسلوب مهم جدا لتطوير الإدارة وتحسين مردودية العاملين في مختلف المستويات الإدارية ، وكما نؤكد عليه دائما

⁵⁷ زهر العابد، محاضرات في إدارة الأعمال" ، مطبوعة موجهة لطلبة السنة أولى جذع مشترك، جامعة عبد الحميد مهري، جامعة قسنطينة 2018، 01، ص33.

⁵⁸ سمير كيم ،" محاضرات في مدخل علم الإدارة" ، مطبوعة موجهة لطلبة العلوم السياسية سنة ثانية جذع مشترك، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2021/2022، ص36

⁵⁹ نفس المرجع ، ص36.

⁶⁰ ضرار العتيبي ، العلمية الإدارية مبادئ وأصول : علم وفن ، الأردن، دار اليازوري العلمية، 2022، ص69.

فالعنصر البشري هو أساس وجوهر العملية الإدارية وأي إصلاح إداري لا يعطي أهمية كبيرة للمورد البشري فإنّ مآله لا محالة الفشل والخيبة .

-احلال الطرق العلمية المنبثقة على الأسس والقواعد بدلا من الطرق والأساليب القديمة .

- الفصل بين التخطيط وعمليات التنفيذ لتلك الخطط .

- التعاون ما بين الإدارة والعاملين لكي يتسنى انجاز الأعمال بشكل أفضل .

-اتباع العدل والمساواة في تقسيم الأعمال بين المديرين والعمال .

وقد لوحظ أنّ هذه التدابير والإجراءات التي تبناها تاييلور في الشركات الأمريكية كان لها دورا كبيرا في تحسن الوضع العام للمنظمات والشركات إلى جانب زيادة أرباحها ومداخيلها ، مما جعل كثير من الشركات التي أشرف عليها تاييلور تعرّف تحسن مستمر ، وهذا يدل على خبرة وتمكّن تاييلور في المجال الإداري والتسيير ، حيث أسهم في إحداث نقلة نوعية في مجال الإدارة والتسيير مما جعلها مرجعا مهما في أي إصلاح إداري خاصة في مجال إدارة الأعمال والقطاع الخاص.

1-2-مبادئ الإدارة العلمية عند تاييلور:

تكمن أهم مبادئ الإدارة العلمية عند المجدّد فريدريك تاييلور، والتي ترتكز عليها أيّ عملية أو نشاط إداري فيما يلي⁶¹ :

-استخدام التحليل العلمي لكل عنصر من عناصر العلم بدل استخدام الطريقة التخمينية في العمل طالما استعملت في المنظّمات .

-علمنة أي إضفاء الطابع العلمي عليها- طريقة اختيار وتدريب العمال لتحسين أدائهم بدلا من الطريقة التقليدية التي تنص بأن يقوم المكلف بالعمل بالقدر الذي يستطيع به عمله وطبقا لخبراته وقدراته وتجاريه الخاصة.

⁶¹ زهير بغول ، المرجع السابق، ص66.

-التعاون الكامل بين الإدارة والعمال، وذلك حتى يتم تطبيق المبادئ والدراسات التي يقوم بها المهندسين.

-تقسيم العمل والمسئولية بين الإدارة والعمال إذ تتحمل الإدارة مسئولية التخطيط في حين يقوم العمال بتنفيذ مخططات الإدارة .

وإضافة إلى هذه المبادئ الأربعة فقد قدّم تايلور أيضا مبدأ المراقبة الوظيفية والذي يقضي بضرورة وجود عدد من المراقبين لكل عامل ، حيث قام بتخصيص ثمانية مراقبين للعمل كل منهم يرتبط بالعمال بطريقة مباشرة ، بمعنى أنّ العامل يتلقّى أوامر تعليمات العمل من المراقبين الثمانية، ومن جانب آخر كان تايلور يرى أنّ تقسيم العمل بين العمال يؤدي إلى زيادة الانتاج ، وأنّ تطبيق نفس المبدأ على عمل المراقبة وبقية الأعمال الإدارية الأخرى يؤدي كذلك إلى زيادة الانتاجية الإدارية مباشرة والانتاجية العمالية كناتج غير مباشر⁶² .

وتجدر الإشارة إلى أنّ تايلور قد عدّ هذه المبادئ أمرا ضروريا لتحقيق أهداف المنظمة واستمرارها وبدون هذه المبادئ لا يمكن تحقيق ثورة علمية في الإدارة ، كما لا يمكن لهذه الأخيرة أن تستمر في الانتاج إلّا إذا تبنت هذه المبادئ المهمة . ويمكن القول بأنّ هذه المبادئ التي وضعها تايلور كأسس جديدة لإدارة مختلف المنظمات والشركات لم تكن وليدة الصدفة ؛ بل كانت نتيجة وحسيلة التجارب والملاحظة المباشرة لمختلف الشركات التي أجرى عليها دراساته وأبحاثه ، وهذا يدلّ -بلا أدنى شك وريب- على أنّ أغلب دراسات وأبحاث تايلور في الإدارة كانت مبنية على أسس علمية وحسية ، ولم تكن البتّة مبنية على أساس التخمين أو الحدس البعيد عن الواقع .

ولا يفوتنا التذكير بأنّ مبادئ الإدارة العلمية السالفة الذكر قد أسهمت بشكل كبير في زيادة الإنتاجية والكفاية الاقتصادية من خلال اتباع أسلوب علمي حديث يعتمد على التخصيص (أو التخصّص الوظيفي) والتدريب وتحليل العمل إلى جزئياته ، إلى جانب اختيار العاملين المؤهلين من أجل أداء فعّال ، لكن هذه الإيجابيات صاحبها إهمال للجوانب الإنسانية⁶³ - إذ يُنظر للعامل

⁶² زهير بغول ، المرجع السابق، ص67.

⁶³ الزهراء سيفور ، "التخصّص الوظيفي : المحدّدات والدلالات "، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد 17، 2018، ص14.

حسب هذه النظرية على أنه مجرد آلة إنتاجية فقط - حيث ترك آثار سلبية على أداء العمال نتيجة الشعور بعدم الرضا الوظيفي والنظرة البراغماتية النفعية للعاملين دون الأخذ بعين الاعتبار حالتهم النفسية والاجتماعية التي لها بلا شك أثر كبير على الاستقرار الوظيفي.

كما أنّ هذه النظرية قوبلت بمقاومة شديدة وعنيفة لاسيّما من قبل النقابات العمالية لكونها ركزت على زيادة الانتاجية وأهملت الجوانب الإنسانية للعمال ، حيث اعتبر تايلور أنّ زيادة الأجر هو المحرّك الرئيس لرفع مستوى الأداء ومطالبته للعمال معدلات -أو جهود- مرتفعة من الانتاجية دون مقابلتها بأجر مرتفعة⁶⁴، وهذا ما ترك تدمراً لدى كثير من العمال في ذلك الوقت ، وهذا يدل على أنّ هذه النظرية لم توفق إلى الجمع بين أهداف المنظمة وحاجات العاملين مما جعلها غير قادرة على تحقيق توازن بين رفع الإنتاجية وإرضاء العمال .

المطلب الثاني-نظرية التقسيمات الإدارية لهنري فايول:

يطلق على هذه النظرية كذلك نظريات العمليات والمبادئ الإدارية ، والتي تم التركيز فيها على الإدارة العليا للمنظمة عكس النظرية السابقة التي تمّ التركيز فيها على الإدارة الدنيا للمنظمة ، ويعد هنري فايول⁶⁵ هو رائد هذه النظرية ، حيث تطرّق فيها للعديد من النقاط المهمة التي لها دورا كبيرا في زيادة الانتاجية للمنظمة .

⁶⁴ عمر حمداوي، "دور الرضا الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية"، مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد 06، جوان 2011، ص 352 .

⁶⁵ هنري فايول: مهندس فرنسي ولد في إسطنبول عام 1841 وتوفي في باريس عام 1925 بسبب إصابته بقرحة في المعدة،[١]تعلم الهندسة الصناعية في مدرسة سانت إتيان للمناجم، وفي عمر 19 عشر عمل كمهندس في شركة مناجم الفحم كومنتري، وبعد ست سنوات أصبح هنري مديرا في نفس الشركة وعمل فيها لمدة 58 سنة، كما عمل هنري على سياسة الاندماج التي أدّت إلى زيادة سعة الشركة وأعيدت تسميتها باسم (Société de Commentry Fourchambault et de Decazeville) ولديها حوالي 1000 موظف، تقلّد هنري منصب مديرا عاما في عام 1888 بسبب الإنجازات التي حقّقها كمدير، وظل هنري مديرا عاما لمدة عشرين عاماً حتى قدّم استقالته، وأكثر ما يميّز أعماله إنّها صمدت أمام اختبار الزمن وأثبتت أنّها مناسبة وملائمة في جميع الأزمنة، وتقرّع هنري بعد تقاعده للكتابة والتأليف بناءً على تجربته خلال 50 عاما من الإدارة، وفي عام 1916 قدّم كتاب الإدارة العامة والصناعية الذي حدّد فيه في مبادئ أربعة عشر للإدارة وخمس وظائف الإدارة ، ويعد هذا الكتاب من أشهر كتبه التي لقيت انتشارا واسعا في الأوساط الأكاديمية .

وتعد نظرية التقسيمات الإدارية من بين النظريات التقليدية في الإدارة التي ركزت على العمليات الإدارية الداخلية والتي لها دور في زيادة الانتاجية ومردودية العاملين- مع إهمال الجوانب الأخرى في المنظمة ، فهي نظرية إدارية بامتياز تركز على القوانين والإجراءات التي تضبط سلوك الموظفين والعاملين في المنظمة⁶⁶.

وفي ذات السياق فقد وضع هنري فايول أسس وقواعد لكل من التنظيم والإدارة ، وقام بتحليل العملية الإدارية وقسم العمل، ورسم بدقة الخطط الدقيقة لإنجاز الأعمال ، كما حاول أن يعالج العديد من المشكلات الإدارية على غرار مشكلة الأجور والحوافز ، وكان قصد فايول من وضع أسس وقواعد للتنظيم والإدارة هو إيجاد السبل والوسائل الكفيلة التي تضمن رفع مستوى الأداء من أجل تعزيز فاعلية أكثر داخل التنظيم ، ومن ثم تحقيق جودة عالية في الانتاج .وفي هذا الصدد حدد هنري فايول الأنشطة الإدارية إلى ستة أنشطة إدارية ، اعتبرها تمارس في كافة المنظمات وهي كالآتي⁶⁷:

-الأنشطة الفنية (الانتاج والتصنيع)؛

-الأنشطة التجارية (التبادل ، الشراء ، البيع)؛

-الأنشطة المالية (البحث عن استخدام أفضل رأس المال)؛

- الأنشطة المتعلقة بالأمن ؛

-الأنشطة الحسابية ؛

-الأنشطة الإدارية .

وقد أكد هنري فايول على أن الأنشطة الإدارية الخمس الأولى معروفة للجميع ، لكنه في ذات الوقت ميّز من بينها الأنشطة الإدارية ، حيث أبرز وظائف وأسس محدّدة يضطلع عليها أيّ تنظيم

⁶⁶ عبد القادر حبيتر، شايب ذريع ميني ، "فعالية التنظيم بمنظور نظريات الإدارة التقليدية "، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 10، العدد 02، 2021، ص189 .

⁶⁷ رضا قجة ، يوسف جغلولي ، "المدلولات المفاهيمية والأطر النظرية للتنظيم في ظل المدخل الكلاسيكي"، مجلة تاريخ العلوم، العدد07، مارس2017، ص98 .

إداري ، وتتمثل هذه الوظائف الإدارية في: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة. وهذه الأنشطة تعد في الحقيقة جوهر أي نشاط إداري، ومنها تستمد المنظمة الإدارية قوتها ووجودها.

2-1- مبادئ الإدارة العلمية عند هنري فايول:

من أجل زيادة فاعلية المنظمة وتحسين أداء العاملين وضع فايول مجموعة من المبادئ التي اعتبرها ضرورية لأي تغيير وإصلاح على مستوى المنظمة ، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي⁶⁸:

1- مبدأ تقسيم العمل: وهو المبدأ الذي يعدّه الاقتصاديون ضرورياً للتطبيق والعمل به في أي منظمة أو منشأة ، إذ كلما زاد تخصص الفرد زادت قدرته على أداء العمل بكفاءة وقلّ الوقت اللازم للتعلّم ، وقد نادي فايول بتطبيق هذا المستوى على جميع المستويات الإدارية.

2- تدرج السلطة " الهرمية": ومضمون هذا المبدأ أنّ السلطة تتدرج وتتسلسل من الأعلى إلى الأسفل .

3- السلطة: يرى فايول أنّ السلطة تعني الحق في إعطاء الأوامر والقوة التي تفرض الطاعة إلا أنّه بين السلطة الرسمية للمدير التي يستمدّها من مركزه ن والسلطة الشخصية والتي تعكسها شخصيته مثل الذكاء والخبرة والقدرة على القيادة .

4- المركزية: وتعني حسب فايول تركيز السلطة أي اتخاذ القرارات في المستويات الأعلى مع تقليل الدور الذي يلعبه المرؤوسون في اتخاذ تلك القرارات .

5- وحدة الأمر: ويعني ذلك أنّ كل مرؤوس يجب أن يتلقّى أوامره من فرد واحد فقط وهو الرئيس المباشر، حيث لاحظ فايول أنّ حصول المرؤوس على أكثر من أمر أو أكثر رئيس يفضي إلى التعارض في التعليمات وتناقضها .

⁶⁸ بوجمعة كوسة، زينب قريوة ، "المسؤولية بين الممارسة الإدارية والأخلاق الوظيفية : دراسة مقارنة بين المقاربة الدينية الإسلامية ومقاربة هنري فايول، من زاوية واقع التنظيمات في الجزائر"، مجلة آفاق العلوم ، المجلد 01، العدد02، مارس 2016، صص 370-371 .

6-وحدة التوجيه: ويعني هذا المبدأ ضرورة أن تجمع الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق غرض واحد ، وتكون تابعة لرئيس واحد وإدارة واحدة ، ويتوفر على خطة عمل واحدة⁶⁹ .

7- المكافأة: حيث أكد فايول على ضرورة توزيع المكافآت على جميع أفراد المنظمة حتى يضمن الفعالية والكفاءة في أدائهم غير أنّ هذه الكفاءة لا بد أن ترتبط بالجهد المبذول⁷⁰ .

8- مبدأ سيادة المصلحة العامة على المصلحة الخاصة: وهو من أبرز وأهم مبادئ العلمية الحديثة ، وعليه يتوقف نجاح المنظمة لتحقيق مختلف أهدافها، ويعني هذا المبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة ، ويتطلب هذا المبدأ من الإدارة التدخل حينما تتعارض مصالح العاملين مع المصلحة العامة أو الأهداف العامة للمنظمة⁷¹ .

9- مبدأ العدل والمساواة في معاملة الأفراد: ويقضي هذا المبدأ أن يعامل جميع الأفراد والعاملين بنفس المعاملة دون أن تميز عرقي أو جنسي أو ديني ، كما أنّه ينبغي تحقيق العدل لكل العاملين من حيث تطبيق نظام الأجور والمكافآت او غيرها من النظام والحقوق التي تهمهم ، أي عدم تمييز الرؤساء في معاملتهم للمرؤوسين .

10-مبدأ الترتيب: ويقصد به فايول وضع كل شيء أو كل شخص في مكانه المناسب ، ويقسمه فايول إلى قسمين نظام مادي ويعني وضع الآلات والأدوات والمعدات في مكانها المناسب لمصلحة العمل والعمال، ونظام آخر اجتماعي يهتم بوضع كل شخص في المكان اللائق به ، كما يهتم بتنسيق الجهود وتحقيق الانسجام بين نشاطات مختلف وحدات وأقسام التنظيم.

⁶⁹ عبد المالك همال، "المنظمة وسؤال الاستقرار التنظيمي"، مجلة المقدمة للدراسات الانسانية والاجتماعية، المجلد 07، العدد 02، ديسمبر 2022، ص431.

⁷⁰ عبد المالك همال ، المرجع السابق، ص431.

⁷¹ عمر مصطفى علي عثمان، "مدى تطبيق مبادئ الإدارة لهنري فايول في الكلية الجامعة بضباء" ، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد 04، 2018، صص-18-17 .

11-مبدأ استقرار العمالة: يعد الاستقرار الوظيفي من أبرز العوامل التي تؤدي إلى زيادة انتاجية العامل ، كما يؤكد هذا المبدأ أنّ المنظمات الناجحة هي المنظمات الأكثر استقرارا ، وذلك لأن العامل يحتاج لوقت كاف لكي يتعلّم كيفية عمله ، وفهم مختلف أساليب العمل .

12-مبدأ حرية المبادرة (المبادرة): يقصد بها فايول إعداد الخطط وكيفية تنفيذها، وفي هذا الصدد يطالب فايول الرؤساء إعطاء الوقت الكاف أو الفرصة المتاحة للمرؤوسين للممارسة المبادرة في العمل واعداد المقترحات وتنمية روح المبادرة والابتكار ، كما ينبغي السماح للموظفين للتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم في مختلف المستويات الإدارية ، ومن شأن هذا المبدأ أن يسهم في تطوير المنظمة وتحسين صورتها وأدائها وسمعتها .

13-مبدأ روح التعاون: أو ما يسمى بروح الفريق والتناغم والانسجام بين العاملين ، وإضفاء روح المرح المعنوية للعاملين ، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية بين مختلف العاملين ، وتطبيق هذا المبدأ يسمح بتعزيز الثقة والمحبة بين العاملين ، وهذا مهم جدا لخلق فريق عمل متكامل ومنسجم.

14- مبدأ الأجر العادل لكافة العاملين: وهو يعني تعويض العاملين بشكل عادل ، ويقضي هذا المبدأ بأن تكون الرواتب والمكافآت عادلة وكافية لجميع العاملين في جميع المستويات ، وأن قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل ، كما ينبغي -حسب فايول دائما- أن يكافئ العاملين على تأدية أعمالهم بالطريقة المطلوبة ، وان يكون ذلك متناسبا مع الأعمال التي قاموا بها ، أي تعويض الأفراد تعويضا عادلا في أجورهم .

وتعليقا على هذه المبادئ الأربعة عشر يمكن القول إنّ هذه المبادئ في الجملة هي مبادئ أساسية لا يمكن الاستغناء عنها ، حيث تمثل هذه المبادئ جوهر الإدارة وزيدتها ، وهي بمنزلة الوقود للمحرك الآلي ، إذ لا يتصور أنّ الإدارة الحديثة أن تجهل هذه المبادئ الأساسية خاصة إذ كانت تصبو إلى زيادة الإنتاجية وتحسين صورتها العامة أمام الزبون سواء في الداخل أو الخارج ، كما أن الحرص على تطبيق هذه المبادئ من شأنه أن يعزّز ثقة العاملين داخل المنشآت التي يعملون بها ، وتحقق ما يسمّى بالرضا الوظيفي والاستقرار التنظيمي . وعلى العموم فإنّ الاهتمام

بتطبيق هذه المبادئ من قبل المسيرين والمديرين قد يسهم بطريقة أو أخرى في خلق الجو الملائم والانسجام بين المديرين والعاملين ، وهذا شرط أساسي لاستمرار أداء المنظمات ونشاطها لأطول وقت ممكن.

2-2- الانتقادات الموجهة لنظرية التقسيم الإداري لهنري فايول:

رغم الاجتهادات العلمية التي قدّمها هنري فايول من أجل إضفاء تغييرات هامة على المنظمات وإدارة الأعمال بصفة عامة إلاّ أنّها لم تخل من بعض الانتقادات التي وجهت إليه من بعض الباحثين ، ومن أبرز تلك الانتقادات نذكر ما يلي :

1- أنّ هذه المبادئ هي مجرد شعارات لا أقل وأكثر هذا من جهة⁷² ، ومن جهة أخرى أن تطبيق هذه المبادئ يحتاج إلى وقت وجهد كبيرين لتمكين المديرين من تطبيقها وتهيئة الظروف الملائمة لإقناع الجهات الفاعلة داخل المنظمة للنظر فيها والبت فيها .

2- أنّ تطبيق هذه المبادئ تتأثر بالحالة العامة للبلد سواء تعلّق الأمر بالجانب الاقتصادي أو الجانب السياسي أو الجانب الاجتماعي والسلوكي، إذ لا يمكن تطبيقها على جميع البلدان بنفس الطريقة والأسلوب ؛ فلكلّ بلد خصائصه ولكل مجتمع ثقافته الخاصة به ، مما قد يجعل من الصعب بمكان تطبيق جميع هذه المبادئ على تلك الدول والشعوب.

3- أنّ المبادئ العامة للإدارة أو التقسيم الإداري لا تسلم من الجمود والروتين مما قد يفقدها أهميتها ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي ، كما أنّها قد تعزّز من دور المسيرين والمديرين على حساب الضعفاء والعاملين البسطاء.

4- أنّ مدى تطبيق هذه المبادئ يتوقف على مدى الوعي المشترك بين مختلف أعضاء التنظيم ، وأن تكون المصلحة العامة مقدّمة على المصلحة للخاصة ، وأن تكون -كذلك- رؤية واحدة مشتركة

⁷² سمير بوعيسى، " محاضرات في مقياس مدخل إلى العلوم الإدارية"، جامعة الجزائر 03، قسم العلوم السياسية، 2020/2019، ص35.

بين المسؤولين والأفراد العاملين الذين يخضعون لسلطتهم حول الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، والوقوف أمام جميع التحديات التي تواجهها المنظمة بنفس الاهتمام والمسؤولية .

5- أنها لم تراع التحديات والأزمات التي تمر بها المنظمة والتي تؤثر سلبا على قدرتها الانتاجية ، مع العلم أن الأزمات الاقتصادية التي تمر بها المنظمة قد تحول دون تطبيق كثير من المبادئ التي دعا إليها هنري فايول لتطوير أداء المنظمة .

لكن رغم هذه الانتقادات الموجهة لهذه النظرية تبقى نظرية التقسيم الإداري من بين أهم النظريات الحديثة في علم الإدارة ، والتي كان لها دورا كبيرا في تقديم الحلول المنطقية لتجاوز المشكلات الإدارية التي كانت منتشرة آنذاك ، كما أن هذه الانتقادات لا تنقص من قدر الرؤية التي قدمها فايول، بل هي مجرد استدراكات لما غفل عنه فايول بسبب انهماكه في البحث عن الحلول التي تسمع بعصرنة وتطوير أداء المنظمات بشكل عام.

المطلب الثالث-النظرية البيروقراطية لماكس فيبر:

لقد حاول ماكس فيبر⁷³ من خلال هذه النظريات تقييم جملة من الحلول التي كان يراها ملائمة لتطوير وعصرنة الإدارة وتحسين الأداء والانتاجية ، وذلك انطلاقا من الأجهزة الإدارية التي تعد حلقة مهمة من حلقات إدارة المنظمات وتسييرها ، وفي تصوّر ماكس فيبر لا يمكن للإدارة تحقيق مختلف أهدافها إلا من خلال مراعاة مجموعة من القواعد والمبادئ ، حيث تسهم هذه القواعد والمبادئ في التنظيم المحكم والسير الحسن لمختلف المنظمات الإدارية والأجهزة الحكومية ، وكذا منظمات الأعمال.

⁷³ ماكس فيبر: (1864-1920) هو واحد من أشهر علماء علم الاجتماع الألمان، وحتى وقت قريب كان يعتبر واحدا من أكثر علماء الاجتماع الذين يأخذ عنهم المختصون أفكارهم ونظرياتهم، من خلال كتابه "الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية" عن العلاقة بين الدين والرأسمالية مازال يشغل العلماء منذ عشرات السنين. وحتى بعد مرور حوالي 100 عام على وفاته، مازالت كتبه التي تصف العالم الحديث تُقرأ في شتى أنحاء العالم، كما تتم ترجمتها وشرحها من جديد. وتفترض الصحيفة الأسبوعية المرموقة "دي فيلت" أنه حتى من لم يقرأ أو يطلع كثيرا على ماكس فيبر، فإنه بلا شك، يعرف بعضا من جملة وتعبيره الشهيرة. منها على سبيل المثال أن السياسة هي عبارة عن "حفر ألواح سميكة"، وأنه تتم ممارستها "بشغف وإحساس نسيبي"، وذلك في محاضراته التاريخية "السياسة كمهنة" التي تعود إلى العام 1919 توفي ماكس فيبر سنة 1920 تاركا وراءه إرثا علميا في العديد من التخصصات العلمية أشهرها علم الاجتماع والسياسة.

ويعد ماكس فيبر من الأوائل الذين أطلقوا مفهوم "البيروقراطية"، وقد برّر ماكس فيبر اهتمامه بهذه المفهوم بقوله : "إنّ المؤسسات الحكومية الكبيرة تحتاج إلى نظام إداري يضمن الدقة في العمل، وإحكام السيطرة على تنفيذ الأعمال مع تحقيق الكفاءة والانتاجية" ، والتنظيم البيروقراطي بشكل عام يعد نمطا من أنماط التنظيم يهدف إلى تحقيق المنفعة والأرباح، أو هو تنظيم يؤدي خدمة اجتماعية معيّنة ، ويتضمن مستويات متعددة ومتدرجة للسلطة تأخذ شكلا هرميا⁷⁴ .

وقد أكّد ماكس فيبر على أهمية النموذج البيروقراطي الذي يمكن أن تستغله الإدارة الحديثة في ميدان التنظيم لكونه يعد شكل التنظيم العادل ، وله العديد من النقاط الإيجابية منها الكفاءة والفعالية في التسيير والعمل، كما يضمن النموذج البيروقراطي العدالة ويحمي الموظفين من التعسف والظلم والتهميش، لأنّ الجميع يخضع للقانون، ولذلك يرى ماكس فيبر أنّ النموذج البيروقراطي استعان به العديد من المسؤولين الكبار في إدارة وتسيير المؤسسات التي أسند لهم إدارتها، وبفضل البيروقراطية تتنفذ القرارات والتوصيات وتحترم القوانين التي تتخذ بشكل يومي في المؤسسات العامة والخاصة⁷⁵ .

وبموجب التنظيم البيروقراطي فإنّ الموظفون الذين يشتغلون فيها يتم انتقاؤهم حسب الكفاءة المهنية والشهادة ، وأنهم ليسوا منتخبين وإنّما يتم تعيينهم، كما أنّ الموظفين منظمون بشكل هرمي حسب وظيفتهم التي تحدّد بصفة دقيقة وواضحة ، وأنّهم يستجيبون للواجبات الموضوعية التي تليها عليهم وظيفتهم ، ويخضعون في المقابل للسلطة وللرقابة الرئاسية حسب القوانين المنصوص عليها في التنظيم البيروقراطي. وفي النظام البيروقراطي المكافأة تكون على أساس الأجرة ثابتة حسب الرتبة والمسؤوليات الموكلة لكل موظف⁷⁶ .

3-1-المبادئ الأساسية للتنظيم البيروقراطي لماكس فيبر:

⁷⁴ فتيحة زايدي، "واقع تطبيق بيروقراطية (ماكس فيبر) في المؤسسة الجزائرية: حالة المؤسسة العمومية للتلفزيون الجهوي بورقلة" ، مجلة البحوث والدراسات الاجتماعية ، العدد 25، مارس 2018، 216.

⁷⁵ حميد شاوش، "التنظيم البيروقراطي الفيبري في صميم علم اجتماع المنظمات" ، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 32، العدد 04، ديسمبر 2021، ص 376.

⁷⁶ نفس المرجع، ص 377 .

لقد وضع ماكس فيبر مجموعة من الأساسيات والمبادئ للتنظيم البيروقراطي والتي على أساسها يتوقف نجاح تلك التنظيمات سواء كانت تنظيمات رسمية أو غير رسمية ، ومن ضمن هذه المبادئ نذكر ما يلي ⁷⁷:

-توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على الأفراد أو أعضاء المنظمة بصورة رسمية وبأسلوب ثابت ومستقر ، ومحدد لكل وظيفة .

-تحويل السلطات أو الصلاحيات لأفراد المنظمة لضمان سير أنشطتها وأعمالها وفق قواعد واضحة ومحددة لكل وظيفة .

-الفصل بين الأعمال الرسمية وبين الأعمال الشخصية الخاصة به التي تقوم بها في إطار علاقاته غير الرسمية ، ثم الحد من أثر العلاقات الشخصية الخاصة بين أعضاء المنظمة وسيادة العلاقات الرسمية بعيدا عن العاطفة والتحيز وعدم الموضوعية ، وإعطائها الدور في البناء الهيكلي للمنظمة .

- الاعتماد على التدرج الهرمي في تركيب المنظمة ، وتقسيم الإدارة على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق وواضح ، حيث تشرف فيه المستويات الإدارية العليا على المستويات الإدارية الدنيا وفق التسلسل الهرمي للمنظمة .

-تعيين الأفراد العاملين في المنظمة البيروقراطية وفق القدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يؤديونها ، كما يتلاءم وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد وأنظمة العمل في المنظمة .

-تتصف القواعد والتعليمات التي تطبقها المنظمة البيروقراطية بالشمول والعمومية والثبات النسبي ، بحيث يستطيع كل فرد فيها استيعاب وفهم القواعد الإدارية السائدة بدقة ووضوح ، حيث يفضي هذا الثبات النسبي في الأعمال الموكلة لأفراد المنظمة إلى زيادة الانتاج والكفاءة والخبرة الفنية والإدارية للعاملين .

⁷⁷ سهام عيشور، "الفعل الديمقراطي في التنظيم البيروقراطي : قراءة نظرية في طبيعة العلاقة "، مجلة سوسيولوجيون، المجلد 3، العدد 01، 2022، ص ص، 14-15.

- تتطلب البيروقراطية تدريباً متخصصاً للمديرين التنفيذيين والموظفين⁷⁸.

- يجب على الموظف الإداري (البيروقراطي) ألا يستغل وظيفته أو يتبادل الخدمات مع زملائه من الموظفين ، لأنّ معنى أداء الوظيفة هو أن يقبل الموظف القيام بالتزام خاص نحو الإدارة في مقابل الحصول مورد رزق .

- التنظيم البيروقراطي يفرض ويؤدي إلى تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد وزيادة الرواتب، والعمل على إيجاد إجراءات ثابتة للترقية والتقدم المهني، ويتأثر ذلك من خلال زيادة تحفيز الأفراد وإخلاصهم ، ورفع كفاءتهم المهنية ، وخلق سبل الرقابة على الأداء ، والاعتماد على الأساليب العقلانية في زيادة الانتاج⁷⁹.

- تحديد الوظائف والاختصاصات الوظيفية في المنظمة يكون بصفة رسمية في إطار القواعد واللوائح المعتمدة ، والاعتماد على الجوانب القانونية في إيضاح وتقسيم العمل ، وذلك تقاديا للفوضى في عملية اسناد المهام والوظائف.

ويظهر من هذه المبادئ التي وضعها ماكس فيبر للتنظيم البيروقراطي أنّها مبادئ منطقية وموضوعية ، وأنّها فعلا ضرورية للرفع من أداء مختلف التنظيمات أو المنظمات سواء كانت منظمات خاصة أم منظمات عامة ، وقد حاول فيبر إدخال إصلاحات بشكل تدريجي على الهيكل التنظيمي للإدارة بشكل عام ، وهذا تقاديا للسلوكيات السلبية التي قد تظهر أثناء تأدية مختلف المهام داخل المنظمة من طرف العمال والموظفين ، ومهما يكن فإنّ الاجتهادات التي قدّمها ماكس فيبر لعصرنة الإدارة كان لها في زمانه العديد من الآثار الإيجابية على الرغم أنّها أهملت كثير من النقاط الأخرى الإيجابية ، فهي استطاعت نسبيا أن تضيء العديد من الإصلاحات الجوهرية على الهيكل التنظيمي للمنظمات وعلى أداء العاملين ومردود المنظمات بشكل عام.

⁷⁸ محمد طالب رحمانى، مراد الحاج مولاي، "السلطة التنظيمية في الفكر السوسيولوجي"، مجلة الحقيقة ، العدد42، جوان 2017، ص335 .

⁷⁹ محمد طالب رحمانى، مراد الحاج مولاي، المرجع السابق، ص335.

3-2- أنماط السلطة عند ماكس فيبر داخل التنظيم البيروقراطي:

لقد ميّز ماكس فيبر بين ثلاثة أنماط للسلطة، مع العلم أن لكل صنف من أصناف السلطة تأثير خاص على التنظيم البيروقراطي يختلف عن غيره ، وفيما يلي نذكر تلك الأصناف:

أ- **السلطة الكاريزمية:** يعتمد هذا النمط من السلطة على سمات وخصائص ومواهب الفرد ، والتي تدلّ على أنّ الفرد المتصف بها يكون قائدا بالفطرة ، وهي سلطة يكتسبها الفرد من المواهب غير العادية التي يتمتع بها الفرد وينفرد بها عن غيره ، كما أنّه يحصلها من خلال قدراته على التحليل والإقناع ، ومن ثمّ فإن السلطة الكاريزمية تستمد من الصفات والخصائص والقدرات الشخصية التي يتمتع بها الفرد⁸⁰، ومن ثمّ فإنّ أصحاب السلطة الكاريزمية يتمتعون بقوة وخصائص خارقة للطبيعة أو فوق قدرة البشر، والتي لا يمكن للبشر العاديين الوصول إليها⁸¹.

والسلطة الكاريزمية هي السلطة المجسّدة في يد شخص أو حاكم ما ، بحيث تكون السلطة هي نفسها خصائص ومميّزات هذه الشخص⁸² ، وعليه فإنّ ماكس فيبر يرى أنّ الشرعية (أو السلطة) قد ترتبط بشخصية الحاكم ، حيث أنّ مصدر ولاء وطاعة المحكومين هو إعجابهم الشديد بشخصية وصفات الحاكم أو القائد ، وهي - أي تلك الصفات- التي تجعله مصدر هبة واحترام وتقدير ، والكاريزما قد تنشأ من بطولات عسكرية أو سياسية أو وطنية ، أو من خلال مكانة دينية تجعله القدوة والملاذ عند المحكومين (مثلما ما هو سائد في دولة إيران في شخصية المرشد العام)، كما أنّ السلطة الكاريزمية لا تستند على قواعد متفق عليها مسبقا سواء كانت تقليدية ام عقلانية ،

⁸⁰ نوال زواوي ، "المداخل النظرية لتحليل مفهوم السلطة "، مجلة مدارات للعلوم الاجتماعية والانسانية ، العدد 03، جانفي 2021، ص 579.

⁸¹ Jean –Baptist Decherf , Sociologie de l'extraordinaire. Une histoire du concept de charisme, **Revue d'Histoire des Sciences Humaines**, n23, 2010, p208.

⁸² عبد القادر عرابي، رياض بوريش، "السلطة السياسية من منظور مفهوم قديم ومقاربة جديدة- أية علاقة؟"، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 14 ، 2018، ص 491.

بل تستند على ما تظهر من صفات خارقة للحاكم ، ومن ثمّ فهذه السلطة ليست عقلانية ، بل هي سلطة قائمة على الانفعالات لتأدية الحاكم لرسالة ما⁸³.

ب- السلطة التقليدية: تستند هذه السلطة قوتها من المكانة الاجتماعية للقائمين بالسلطة -الذين يمارسونها على أرض الواقع- كما أنّها تستند شرعيتها من التعاقد القانوني ، وهي تؤمن بقوة التقاليد والأعراف السائدة و شرعية المكانة التي تحتلها بالنسبة لأولئك الذين يشغلون الأوضاع الاجتماعية الممثلة للسلطة التقليدية ، إذ أنّ القائد الوراثي يتحصل على مكانته عن طريق الوراثة⁸⁴.

وعليه فإنّ هذا النمط من السّطة يقوم عند ماكس فيبر على أساس التقاليد والأعراف ، ولذلك فإنّ واجب الطاعة والإذعان ومسألة الحقوق والواجبات تخضع في الأساس إلى معيار العادات والأعراف ، والتي أخذت صفة الإلزام بعد أن توارثتها الأجيال جيلا بعد جيل، وهو ما يجعل القيادة الإدارية في مختلف المنظمات الإدارية تستند وترتكز على الأعراف بدل القوانين واللوائح القانونية⁸⁵.

3- السلطة العقلانية والقانونية: وتقوم هذه السلطة على القواعد القانونية ، وهي أرقى أنواع السلطات ، كما أنّها تقوم على أسس عقلانية رشيدة ، وهي تختلف عن النوعين السابقين في أنّ الطّاعة فيها ليست لشخص وإنّما لمجموعة من المعايير والقواعد الموضوعية التي تظهر في شكل قواعد قانونية تنظم السلوك نحو أهداف واضحة ومحدّدة مثل التنظيمات الحديثة⁸⁶.

وتجدر الإشارة كذلك إلى أنّ هذا النوع الأخير من السّطات التي ذكرها عالم الاجتماع ماكس فيبر هو الأكثر ذيوعا وانتشارا في التنظيمات الإدارية الخاصة والعامة ، وهو المعمول به في مختلف الأقطار والدول، ومن ثمّ فقد حظي هذا النوع باهتمام أكبر من طرف الباحثين

⁸³ ميساء زياد مصطفى عواد ، محمد حمد مصطفى القطايشة ، "أزمة الشرعية السياسية في الوطن العربي"، مجلة اتحاد الجماعات العربية للبحوث في التعليم العالي ، المجلد 43، العدد 03، سبتمبر 2023، ص162

⁸⁴ نوال زواوي، نفس المرجع، ص579.

⁸⁵ السعيد كليوات ، "مكانة النموذج البيروقراطي في ظل الإدارة الإلكترونية"، مجلة آفاق العلوم ، العدد 03، جوان 2016، ص213.

⁸⁶ نوال زواوي، نفس المرجع، ص580 .

والمختصين ، واستفاضت الدراسات السياسية والقانونية والاجتماعية به لأهميته في التنظيم البيروقراطي والسياسي، لاسيما في التنظيم البيروقراطي الحديث الذي يمنح للأطر القانونية أهمية كبيرة في إدارة وتسيير تلك التّنظيمات .

3-3- الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية للإدارة :

بالرغم من الإسهامات الكبيرة التي قدّمها رواد المدرسة الكلاسيكية بغية تطوير وتحسين أداء المنظّمات بشكل عام إلّا أنّها لم تسلم من العديد من الانتقادات ، ومن ضمن المؤاخذات التي أخذت على هذه المدرسة نذكر ما يلي :

- تجاهلها للعوامل النفسية والاجتماعية للعمال ، حيث جعلت من العامل داخل المنظمة مجرد آلة⁸⁷ تقدّم نشاط روتيني بشكل يومي من أجل تحقيق أهداف وأرباح المنظمة . متجاهلة بذلك ما يحتاجه العامل من دعم نفسي ومعنوي للحفاظ على استقراره داخل تلك المنظمات ، مع العلم أنّ الحوافز المادية وحدها لا تكفي لخلق الاستقرار الوظيفي داخل المنظمة ، فشعور الموظفين بمكانتهم وقدرهم داخل المنظمة يزيد من معنوياتهم ويحفّزهم على بذل المزيد من الجهد لزيادة أرباح المنظمة .

- ربطت هذه المدرسة زيادة الانتاج -بانتظام- والحفاظ على مكانة المنظمة بضرورة توجيه تعليمات صارمة للعمال ، حيث ترى أنّ تطبيق العقوبات الصّارمة من شأنه أن يعدّل من السلوكيات السلبية للعمال ، وإن كان هذا الأمر لا بدّ منه داخل المنظمات للحفاظ على الاستقرار الوظيفي فأثّه لا يكفي وحده ما لم يصاحب ذلك إشراك العمال في رسم استراتيجيات المنظمة والسماع لاقتراحاتهم حول الخطة العامة للمنظمة ، ومن ثمّ فالتركيز على الجوانب العقابية وحدها قط يكون له انعكاسات سلبية تجعل العمال يمقتون الوظائف المسندة لهم ، وتجعلهم كذلك لا يرغبون في تطوير قدراتهم المهنية، وهذا من شأنه أن يؤثر سلبا على مردودهم ، وهذا سيؤثر بطبيعة الحال بشكل كبير على أهداف وأرباح المنظمة .

⁸⁷ الحسين مصطفى، "تطور الفكر الإداري"، مجلة الحكمة للدراسات التاريخية ، المجلد 04، العدد 01، 2016، ص 68.

- اهتمام هذه المدرسة بالجوانب الفنية للعمل دون التركيز على العلاقات الإنسانية التي تعد ركيزة أساسية لحفاظ المنظمة على تماسكها وقوتها ، فالاهتمام بالجوانب الفنية على حساب الجوانب الاجتماعية للعمال قد يفرز تدمير فئة العمال وعدم قدرتهم على الاستمرار في أدائهم لمهامهم ، مما قد يجعلهم يفكرون في البحث عن أماكن أخرى أكثر استقرارا واهتماما بفئة العمال.

- هذه المدرسة لم تراعي الظروف المحيطة بالمنظمة وركزت اهتمامها على كيفية زيادة الانتاجية والأرباح ، مع العلم أن هذه الأهداف تصطدم في الغالب بمختلف التحديات التي تفرزها البيئة المحيطة بالمنظمة .

المبحث الثاني- المدرسة السلوكية في دراسة وتفسير الإدارة:

في الجملة يمكن القول بأن هذه المدرسة على عكس النظريات السابقة أولت أهمية كبيرة للعوامل النفسية والاجتماعية من أجل دعم وتحفيز العمال داخل المنظمات ، على اعتبار أن ذلك يسهم في زيادة الانتاجية ويحسن من مردود وجودة العمل لدى العاملين ، وهو ما أهملته النظريات الكلاسيكية التي كانت تركز فقط على زيادة الانتاجية على حساب العمال ، الأمر الذي أثر سلبا على معنويات العمال بشكل جلي ، وفيما يلي سنذكر بعض من النظريات التي تنتمي إلى المدرسة السلوكية التي يمكن اعتبارها ثورة في حقل العلاقات الإنسانية والاجتماعية داخل مختلف المنظمات .

المطلب الأول-نظرية العلاقات الإنسانية لجورج إلتون مايو:

في البداية يمكن القول بأن العلاقات الإنسانية في مجال العمل تعد مجالا من مجالات الإدارة ، تهتم بإدماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم على العمل معا بأكبر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية ، وتتمحور أهداف العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة حول ما يلي⁸⁸ :

-تحقيق التعاون بين العاملين .

⁸⁸ بلقاسم سلاطينية، "العلاقات الإنسانية في العمل"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 05، ديسمبر 2013، ص ص - 40-41.

-الانتاج.

-إشباع حاجات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية .

وفي حالة تحقق هذه الأهداف الثلاثة تكون النتيجة نجاح الجهد الجماعي ، حيث أنّ الأفراد يعملون لهدف مشترك ودافع مشترك ، وهذا في الحقيقة يؤكد بلا لا يدع مجالاً للشك أهمية العلاقات الإنسانية في نجاح المشروعات الاقتصادية وغير الاقتصادية⁸⁹.

وبهذا يتبين أنّ حركة العلاقات الإنسانية قد أسهمت في إثراء الفكر التنظيمي ، وذلك من خلال توسيع مجالات اهتمامه فأصبح ينظر إلى⁹⁰ :

- التنظيم الرسمي وغير الرسمي وكيفية تفاعلها مع بعضهما البعض .
- أثر الجماعات غير الرسمية والعلاقات التي تنشأ بينها داخل وخارج العمل .
- المستويات التنظيمية العليا والدنيا وعلاقات التفاعل بينها.
- الحوافز المادية والمعنوية وتأثيرهما المتبادل والمشارك على إنتاجية العمل .

وعلاوة على ذلك فإنّ العلاقات الإنسانية من حيث الأهمية تسهم في خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين كل من الإدارة والأفراد ، وتهدف هذه العلاقات إلى رفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم ، وهذا ناتج في الأصل عن إحساسهم بالانتماء للمنشأة ، وحرصهم الكبير على تحقيق أهدافها المختلفة ، لاسيما بعد تيقنهم أنّ إدارة المنشأة تعمل على حل مشكلاتهم ومشكلات العمل لزيادة الانتاج وتحقيق جودته، ومن ثم فالعلاقات الإنسانية كما هو واضح توفر بيئة عمل مناسبة تشجّع على ممارسة العمل على اكمل وجه⁹¹.

⁸⁹ نفس المرجع، ص41.

⁹⁰ بلقاسم سلاطينية ، المرجع السابق، ص41.

⁹¹ سامية فلوري، نورة فتاش، "العلاقات الإنسانية دلائل مفاهيمية وافتراضات نظرية"، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية ، المجلد16، العدد02، 2002، ص ص -584-588.

وخلاصة القول فإنّ نظرية العلاقات الإنسانية تهدف في الأساس إلى⁹² :

- تقوية الروابط المهنية بين العاملين من أجل تحقيق أفضل انتاج كما ونوعا ،كما يجعلهم يشعرون بالراحة والسكينة والسعادة .
- مساعدة العاملين على التعبير عما يدور في أنفسهم من مقترحات ، وهذا من شأنه أن يسهم في خلق الرضا عن العمل أو ما يسمّى بالرضا الوظيفي.
- حل مشكلات العمل والانتاج ، وحل مشكلات العاملين المهنية والشخصية والاجتماعية .
- تحسين العلاقات بين المديرين والمشرفين وباقي العاملين في المؤسسة .
- إشاعة روح الجماعة في العمل ، فضلا عن تحقيق الانسجام التام بين العمال بدلا من الصراع والتنافس الضار .

1-1-مضمون تجارب جورج إلتون مايو "تجارب الهاوثورن" : في البداية نقول إنّ هدف إلتون مايو⁹³ من هذه التجارب هو معرفة العلاقة بين ظروف العمل المادية وإنتاجية العمال ، حيث أوضح إلتون مايو أهمية العلاقات الإنسانية والتواصل بين الإدارة والعاملين في زيادة الانتاجية ، حيث كلّما تواصلت الإدارة مع العاملين ومشاركتها في حل مشكلاتهم دفع ذلك العاملين إلى بذل المزيد من الجهد الأمر الذي يؤدي إلى زيادة انتاجيتهم ، وقد قام إلتون مايو في هذا الصدد بعدّة تجارب منها التجربة التي أجراها إلتون مايو في أحد المصانع الأمريكية في ولاية فيلاديفيا ، حيث وجدت إدارة المصنع أنّ معدّل دوران العمل في أحد الأقسام مرتفع جدا مقارنة بمعدل الدوران في الأقسام الأخرى ، إذ وجد إلتون مايو كثرة الشكاوي الناتج عن التعب بسبب ساعات العمل الطويلة

⁹² مازن سليمان الحوشي، "العلاقات الإنسانية" مجلة الباحث في العلاقات الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 14، العدد03، سبتمبر2022،ص06.

⁹³جورج التون مايو(Elton Mayo) : هو عالم الاجتماع الصناعي ومؤسس مدرسة العلاقة الإنسانية في الإدارة التي كانت رد فعل لإهمال النواحي النفسية والاجتماعية عند العمال من قبل كل من "هنري فايول" و"فريدريك تايلور"، ولهذا ركّزت هذه المدرسة على الاهتمام بالإنسان كإنسان من خلال اتصاله وتفاعله مع الجماعة، واثبتت بأن العلاقات الاجتماعية والعوامل النفسية لها - هي الأخرى-دورا كبيرا في زيادة الإنتاجية، وهذا من خلال عدد من التجارب أجراها إلتون مايو عرفت بتجارب هاوثورن .

، حيث كان العامل يعمل عشر ساعات يوميا ، وخمسة أيام في الأسبوع ، ولا يأخذ من الراحة إلا خمسة وأربعون دقيقة ، حتّى يتمكن من تناول الطعام⁹⁴.

وقد قام إلتون مايو بتجربة في مصنعه هاوثرن ، حيث قام بدراسة ظروف العمل مع التركيز على ظروف الإضاءة وأثر ذلك على الانتاجية مع كل تحسين للإضاءة ، ثم توسعت لتشمل أثر التعاون بين المجموعات على الانتاجية ، وقد كان لتلك التجارب أهمية كبيرة ، حيث قام مايو بتقسيم العمال إلى مجموعتين ، وقام بتحسين الإضاءة لأحد المجموعتين ، فوجد زيادة في الانتاجية كلما تحسنت الإضاءة ، لكنّه وجد هذا التحسن يصاحبه تحسن مقابل في انتاجية المجموعة التي تعمل في نفس ظروف العمل ، ثمّ عكس اتجاه التجربة حيث أخذ يخفّض في الإضاءة لكنّه وجد أنّ الانتاجية زادت في المجموعتين ، وبعدها قام مايو بتجربة أخرى تركّز على فترات الراحة ، حيث قام بتطبيق فترات الراحة ودرس أثر ذلك على الانتاجية فوجد أنّ إلغاء فترات الراحة والعودة للنظام القديم لم تنخفض معه الانتاجية ، عندها استنتج إلتون مايو أنّ الانتاجية لا تتوقف على بيئة العمل فقط ، وأنّ الزيادة في الانتاجية تأثرت بعوامل أخرى مثل اهتمام الإدارة ، ومشاركة العاملين في حل مشاكلهم .

وقد تمّ الاهتمام بتلك العوامل في التجربة التي أجراها مايو في ذلك المصنع ، حيث تبين له أنّ العامل الأهم في زيادة الانتاجية يتمثل في تحسين العلاقات الاجتماعية والاهتمام بها خصوصا بين الإدارة والعمال ، كما تبين له أنّ توفير الحوافز المادية والمعنوية شيء ضروري لزيادة الانتاجية ، كما أنّ إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يسهم بدرجة كبيرة في تعزيز ثقة العمال، ومن ثم في زيادة الانتاجية .

1-2- خلاصة تجارب إلتون مايو في مصنع هاوثرن:

مما يضاف إلى الملاحظات العامة التي استنتجها إلتون مايو من خلال التجارب التي أجراها على مجموعة من العمال في مصنع بهاوثرن نذكر باختصار ما يلي⁹⁵ :

⁹⁴ يحي سعد، "نظرية العلاقات الإنسانية لجورج إلتون مايو"، انظر إلى الموقع الإلكتروني الآتي : <https://drasah.com/WhoAreWe.aspx> (تاريخ ولوج الموقع 2024/07/09).

- إنّ المنظّمة نظام اجتماعي يتم من خلاله تحديد أدوار ومعايير سلوك الأفراد والعمّال.
- لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل الحوافز المادية فحسب بل عن طريق الحوافز المعنوية كذلك، فهي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية من حيث زيادة معنويات ورغبة العمال في زيادة الانتاجية.
- ينبغي انتهاج سلوك المشاركة كنمط القيادة والإدارة .
- الربط بين الرضا الوظيفي للعمال والانتاجية ، إذ كلما زاد رضا العمال عما يتقاضونه من أجور ، ونالوا حقهم من الاهتمام المعنوي والمادي زادت انتاجيتهم وحبهم للعمل .
- يحتاج المديرين وقادة المنظمات إلى مهارات اجتماعية مثلما يحتاجون إلى مهارات فنية .
- يمكن تحفيز العمال عن طريق الاهتمام بحاجاتهم النفسية والاجتماعية .
- تطوير الاتصال مهم لجعله فعال بين مستويات المنظمة لتبادل المعلومات .

1-3- الانتقادات الموجّهة لنظرية العلاقات الانسانية:

- رغم الإسهامات الكبيرة التي قدّمتها نظرية العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة ، وفي تحفيز ورفع معنويات العمال داخل المنظّمات إلّا أنّها لم تسلم من عض الانتقادات والتي من ضمنها ما يلي⁹⁶:
- لم تقدّم حركة العلاقات الانسانية نظرة شاملة وكاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي .
- اهمال التنظيم الرّسمي وتركيزها على التنظيم غير الرسمي.
- لم يولي إلتون مايو أهمية للصراع بين العمال والإدارة ، بل جل اهتمامها كان مركّزا على دراسة التكامل والانسجام داخل المنظمة ، ومن المستحيل أن تكون العلاقة بين الإدارة والعمال قائمة على التفاهم والانسجام بشكل دائم ، بل في بعض الأحيان تتخللها حالات من الصّراع وعدم التوافق.

⁹⁵ هدى ساكر، جلال الدين بوعطيط، "المقاربات النظرية للمناخ التنظيمي: دراسة نظرية تشخيصية"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية"، المجلد 11، العدد 01، جوان 2021، ص ص 288-289 .

⁹⁶ صليحة مصيبح ، "العلاقات الانسانية وفعالية اتخاذ القرار : دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية نظور عبد الحليم -القل-"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص : التنظيم والعمل ، جامعة خيضر بسكرة ، قسم العلوم الاجتماعية ، 2016/2015، ص ص 78-79.

- كما أغفلت مدرسة العلاقات الانسانية في دراستها للتنظيم وديناميات الجماعة تأثير عدد من العوامل الخارجية على غرار تأثير السوق الانتاجي ومحددات الطبقة لتطلعات الترفيع الوظيفي للأفراد⁹⁷.

ورغم هذه الانتقادات وغيرها فإن إسهامات هذه المدرسة في الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية لا يمكن نكرانها أو تجاهلها ، فهي جاءت كرد فعل عن المدارس الكلاسيكية التي كان اهتمامها منصبا على زيادة الانتاجية دون الاهتمام بالجانب الاجتماعي للعمال الذي له دور كبير في إحداث التوازن الوظيفي أو الرضا الوظيفي ، وعلى كل حال تبقى هذه المدرسة من أهم المدارس الإدارية التي حاولت أن تسدّ العديد من جوانب النقص والقصور من أجل الوصول بالمنظمة إلى أعلى درجات القناعة من جانب العمال والإدارة.

المطلب الثاني: نظرية الحاجات الانسانية لإبراهيم ماسلو

تعد نظرية أبراهام ماسلو⁹⁸ من النظريات الرائدة في مجال تفسير الحاجات الانسانية وتفهم السلوك الانساني وحل مشكلاته ونقله للإبداع ، وقد رتب فيها مسلو الحاجات الانسانية على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفيزيولوجية التي تعد ضرورية لكل كائن بشري، ولا تقوم الحياة إلا بها ثم تتدرج تلك الحاجات حتى تصل إلى درجة تحقيق الذات ، وفيما يلي التفصيل الدقيق لتلك الحاجات⁹⁹:

⁹⁷ مازن سليمان الحوشي، المرجع السابق ، ص 07.

⁹⁸ أبراهام ماسلو (Abraham Maslow)، (ولد يوم 01 أبريل 1908 وتوفي 08 يونيو 1970) وهو عالم نفس أمريكي، ولد في بروكلين، نيويورك ، أبواه مهاجران يهوديان من روسيا .اشتهر بنظريته تدرج الحاجات .بدأ بدراسة القانون بالجامعة تحت تأثير ضغط والديه، ولكنه سرعان ما ترك مدينته ليدرس في جامعة ويسكنسن حيث حصل على بكالوريوس في علم النفس (1930) ، وحصل على الماجستير في علم النفس عام (1931) ، ودكتوراه في الفلسفة عام (1934) ، وتزوج بصديقة طفولته (برثا جودمان) وأنجبا طفلين ، وكان قد بلغ من العمر العشرين عاماً. وهو يعتبر أحد مؤسسي معهد آيسالن في كاليفورنيا .بدأ التدريس في كلية بروكلين وخلال فترة حياته اتصل بالعديد من المثقفين الأوروبيين المهاجرين أمثال ألدر، فروم، كورت جلودستن، أصيب ماسلو بنوبة قلبية حادة أثناء الركض، وتوفي في 8 يونيو 1970، عن عمر يناهز 62 عاماً في منزل بارك بكاليفورنيا .

⁹⁹ صغير بن محمد الصغير ، "نظرية ابراهام ماسلو : التدرج في الحاجات الانسانية وعلاقتها بالسياسة الشرعية وسن الأنظمة"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 14، العدد 04، اكتوبر 2023، ص ص 06-07.

أولاً: الحاجات الفيزيولوجية: وهي عبارة عن الحاجات الأساسية لبقاء الإنسان حيًا مثل المأكل والملبس والسكن والدواء وهي تعد من حيث الأهمية ضرورية لاستمرار الحياة ، كما تعد نقطة البداية لتحقيق إشباع الحاجات الأخرى ، فكل الحاجات المتبقية تبع لها .

ثانياً: الحاجة إلى الأمن : بعد اشباع الإنسان لحاجاته الفيزيولوجية يسعى لتحقيق حاجته الثانية، وهي تحقيق الأمن له ولأسرته ، أو للمجتمع والدولة بشكل عام وذلك من خلال ضمان استمرار الدّخل أو تحقيق حماية له من الأخطار الناجمة عن العمل (داخل المنظمات).

ثالثاً: الحاجات الاجتماعية: فالإنسان بطبيعته كائن بشري اجتماعي ، ويرغب في الانتماء والعيش مع الآخرين ، وتحقيق نوع من التعايش والسلام معهم، ومن الطبيعي أنّ العمل يحقق له هذا الإشباع من خلال انتمائه للأفراد الآخرين في مجال العمل ، وهو ما يطلق عليه الآن روح الجماعة أو فريق العمل.

رابعاً: الحاجة إلى التقدير والاحترام: عندما ينتمي الفرد في مجتمع أو بلد أو دولة تظهر لديه حاجة أخرى ، وهي أنّه يجب على الآخرين أن يبادلونه الاحترام والتقدير، وهذا من خلال وجود ثقة لدى الفرد وتبادل الاحترام مع الذين يعملون معه في نفس المنظمة أو المؤسسة في حدود معقولة.

خامساً: تحقيق الذات: وهي أرقى وأعلى مراتب الحاجات الإنسانية ، وتعني تحقيق طموحات الفرد العليا ، وهي المرحلة التي يصل فيها الانسان على ما يميزه عن غيره ، ويصبح له كيان مستقل عن غيره ، وتجعله قادراً على الابداع في التطوير وحل المشكلات التي تواجهه.

وما يلاحظ عن هذه النظرية هي أنّها تعد تصوّراً للحاجات ، فهي لا تختص بشؤون الموظّفين العاملين في الإدارات الحكومية ، بل أنّها تتكلّم عن الفرد عموماً سواءً كان موظفاً أو غير ذلك ، ومع ذلك فإنّ أغلب الكتب التي ألّفت عن موضوع الإدارة العامة كالسلوك التّنظيمي والعلاقات الانسانية لا تكاد تخلو من هذه النظرية ، كما أنّ كثير من الباحثين والدارسين استفادوا من هذه النظرية في أبحاثهم دوغلاس ماغريغور الذي سيأتي الحديث عنه لاحقاً ، وهذا دليل على

أنّ هذه النظرية تشتمل على بعض الحقائق العلمية والعملية المهمة ، منها افتراض ماسلو بأنّ تحقيق احتياج معيّن ، يكون سببا ودافعا لتحقيق احتياج أعلى منه أمر صحيح ، وهذا ما أكّده العديد من الباحثين أمثال "كوفر" و"أبلي" اللذان أكّدا أنّ الأفراد عند جوعهم أو عطشهم أو خوفهم لا يفكّرون مطلقا في الاحتياجات الأخرى ، وقد دلّ الواقع على أنّ كثير من الموظّفين والإداريين والمسؤولين يحملون في جعبتهم كثير من الحاجات يتطلعون إلى إشباعها، وهي بمنزلة الدافع والمحفز نحو العمل والتعلق به أكثر¹⁰⁰.

كما أثبت كذلك "كيث ديفيز" keit davis أنّ نموذج أسبقية الحاجات قابل للتطبيق على المديرين والعاملين المهنيين المتخصّصين في مختلف المنظمات ، حيث أنّ الموظّفين بالمستويات الدنيا انصبّت اهتمامهم على المسائل المتعلّقة بالمرتّبات والأجور والأمن الوظيفي ، كما أنّ اهتمامات رفاقهم الموظّفين بالمستويات العليا كانت تتعلق بمسائل تدور حول تحقيق الذات ، كما اعتبر دي قيز نظرية ماسلو بمثابة وسيلة ملائمة ومريحة تساعد على فهم أي الحاجات أكثر سيطرة على دوافع الأفراد العامل في الوقت¹⁰¹.

الانتقادات الموجهة لنظرية سلم الحاجات:

لقد تعرّضت نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو-غيرها من النظريات- للعديد من الانتقادات ، ومن جملة هذه الانتقادات نذكر مايلي¹⁰²:

-أنّ التسلسل الهرمي للحاجات التّب وضعها ماسلو يوهّم بأنّ الأفراد يتساوون جميعا في إدراكهم لهذه الحاجات من حيث الأهمية (ضف إلى ذلك فإنّ ترتيب هذه الحاجات يختلف من شخص إلى آخر ومن بيئة إلى أخرى فقد تكون الحاجة إلى الأمن في بعض البيئات أولى وأهم من الحاجات الفيزيولوجية لاسيما في وقت الحروب والنزاعات والقلقل الأمنية بشكل عام ، وقد تكون الحاجة

¹⁰⁰ نصير سمارة، "علاقة الحاجات بالأداء الوظيفي، تطبيق نظرية سلم الحاجات لماسلو على واقع الموظّفين الجزائريين 2016-

2017"، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المجلد 05، العدد 02، 2018، ص ص 209-210 .

¹⁰¹ نصيرة سمارة، المرجع السابق، ص 110.

¹⁰² صغير محمد الصغير، المرجع السابق، ص 08.

إلى تحقيق الذات لكثير من الموظفين غير مدرجة أصلاً في سلم اهتماماتهم الوظيفية ، ومن ثم فإنّ هذا الترتيب يفتقر إلى الدقة والأهمية بحسب حاجة كل فرد وكل مجتمع).

-يمكن تحقيق أكثر من حاجة في وقت واحد دون فاصل زمني ، بمعنى لا داعي لإشباع حاجة أدنى من أجل إشباع حاجة أعلى كما قرّره ماسلو .

-صعوبة قياس الحاجة لكل حاجة بمعنى حاجة الجوع هل يتم إشباعها بنوع واحد من الطعام أم أكثر من نوع .

-أنّ هذه النّظرية تصلح في الدول المتقدّمة بشكل أفضل من الدول النامية لأنها تحقق لأفرادها إشباع الحاجات الثلاث الأولى .

- إدراك الأفراد لهذه الحاجات مرتبط بشكل كبير بمهنتهم .

- سلوك الفرد قد يستمر بالرغم من إشباع الحاجة.

- الحاجات الانسانية غير ثابتة فهي تتميز بكثرة التغير بشكل مستمر .

- الناس يتفاوتون في طريقة التفكير ومن ثم من الصعب أن يتفقوا في ترتيب الحاجات الأساسية لديهم مما يجعل من الصعب جدا على مستوى المنظمات ترتيب الأولويات والحاجات للعمال والنتاج كذلك عن تضارب المصالح والرؤى.

- من الصّعب جدا كذاك قياس مدى الرضا الذي يحصل عليه المرء بعد تلبية كل مستوى من حاجته ، لكونه يتعامل مع العقل البشري الذي لا يمكن التنبؤ به من قبل أي آلة أو طريقة ، ومن ثمّ فإنّ البعض سيشعر بالرضا حتّى بعد تلبية الحاجات الفسيولوجية والسّلامة بينما لن يرضى البعض الآخر عن طريق تلبية جميع الاحتياجات¹⁰³.

ورغم هذه الانتقادات تبقى هذه النّظرية من أكثر النظريات استخداما وأهمية خاصة عندما يتعلق الأمر بالحديث عن الحاجات وقياس التسلسل الهرمي لتلك الحاجات على مستوى المنظمات

¹⁰³لمياء لغماتي، سلبيات وإيجابيات نظريات ماسلو، صحيفة المرسال، 2020/04/17.

العامة أو الخاصة ، وهي تسد بعض النقائص التي وقعت فيها النظريات الكلاسيكية التي كانت تغلب عليها النظرية الميكانيكية في الحياة العملية .

المطلب الثالث - نظرية الدافعين لهرزبيرغ:

وتسمى كذلك هذه النظرية بنظرية العاملين (the two factors theory) وتنسب للكاتب فريدريك هيرزبيرغ "Frederick Herzberg"¹⁰⁴ ، وقد أجرى هذا الأخير دراسة على مائتي (200) مهندس ومحاسب وذلك سنة 1959، ومن خلال هذه الدراسة توصل إلى الفصل بين العوامل المؤدية إلى الرضا والعوامل غير المؤدية إلى الرضا -أي غير المحفزة وغير المشجعة على العمل- ، وصنّف العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد في العمل إلى مجموعتين¹⁰⁵ :

أ- **العوامل الوقائية (الصيانة):** حيث يؤدي عدم توافر أو وجود هذه العوامل في بيئة العمل إلى حالة عدم الرضا والاستياء لدى العمال، ولكن توافرها ووجودها لا يؤدي بالضرورة إلى خلق دافعية قوية ومشجعة على العمل ، وقد اطلق هرزبيرغ على هذه العوامل بعوامل الوقاية أو الصيانة ، لكونها ضرورية لضمان أدنى درجة إشباع للحاجات ، وقد حدّد هرزبيرغ عشرة عوامل وقائية وهي: (سياسات الشركة وإدارتها ، العلاقات مع الرؤوسيين، ظروف العمل ، العلاقات مع الزملاء ، الحياة الشخصية ، العلاقات التبادلية مع المشرف، الاستقرار في العمل ، الإشراف الفني ، الأجر ، المكز والمكانة).

ب - **العوامل المحفزة (المشجعة على العمل):** وهي عوامل مرتبطة بمضمون الوظيفة ، بحيث إذا توفرت هذه العوامل والحوافز حصل رضا من قبل العاملين ، وهو ما يدفعهم نحو الإقبال على العمل بحب وشغف، لكن عندما تغيب هذه العوامل والحوافز يحدث العكس تماما، مما يجعلهم غير

¹⁰⁴ فريدريك هرزبيرغ من مواليد 18 أبريل 1923 وتوفي 19 جانفي 2023، وهو عالما نفسيا أمريكيا أصبح أحد أكثر الأسماء نفوذاً في إدارة الأعمال. هو الأكثر شهرة لتقديم إثراء الوظائف ونظرية Motivator-Hygiene. منشوره الصادر عام 1968 بعنوان "مرة أخرى ، كيف تحفز الموظفين؟"، وقد ذاع صيته في المنظمات بسبب اهتمامه بموضوع كيفية زيادة الانتاجية عن طريق تحفيز العمال ودعمهم ماديا ومعنويا.

¹⁰⁵ فيروز بوزورين ، "المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية : بحوث ودراسات، المجلد 05، العدد 14، 2009، ص ص 40-41.

راضين عن هذا العمل ، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي : (الاعتراف والتقدير ، المسؤولية،طبيعة العمل ومحتواه، إمكانية النمو والتطور الشخصي، التقدم والترقي في العمل ، الانجاز في العمل).

ويظهر ممّا سبق أنّ العوامل الوقائية غير محفزة تماما على العمل حتى في حالة وجودها ، بينما العوامل المحفزة هي التي تدفع العمال نحو العمل بكل إقبال وشغف ، وهذا يؤكد بلما لا يدع مجالا للشك أنّ الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية يسهم بدرجة كبيرة في تحسين وضع العمال ، ويجعلهم يبدعون في عملهم ، وينفانون في أداء وظائفهم في الغالب ، والعكس تماما فأغفال هذه الحوافز وإهمالها يجعل العمال لا يرغبون في أداء مهامهم على أحسن وجه ، بل يجعلهم غير راضين على الوضع الذي عم فيه .

وحسب هيرزبرغ كذلك فإنّ عدم تلبية العوامل الوقائية يفضي إلى ظهور الصّراعات والانشقاقات في المنظمة ، لذلك اقترح هيرزبرغ طريقة لتنظيم العمل من أجل تفادي تسخط وتدمّر العاملين ، وذلك عن طريق تحديد عوامل السخط والقضاء عليها كضمان جودة ظروف العمل وعن طريق إيجاد نظام محفز للأجور ، فضلا عن خلق جو الرضا الوظيفي عن طريق توسيع وإثراء المهام¹⁰⁶ ، وقد أسهمت هذه الأفكار التي نادى بها هيرزبرغ في زيادة تحسين الحالات النفسية والاجتماعية لدى العمال ، لاسيما في تلك المنظمات التي سهرت على العمل بهذه النظرية وغيرها من النظريات المحفزة للعمل داخل مختلف التنظيمات.

وبهذا يكون هيرزبرغ قد لفت انتباه إلى النقاط الأساسية التي يجب الاهتمام بها داخل المنظمات وبخاصة الحوافز المعنوية والمادية ، فأساس نجاح المنظمات كما هو معلوم هم العمال، ومن ثمّ فهم حلقة مهمة وركيزة أساسية لتحقيق هذا النجاح ، ومن ثم كان الاهتمام بهذه الشريحة خطوة أساسية وشرط أساسي لضمان جودة العمل واستمرار عطاء وإنتاجية المنظمات ، وهذا ما أكّد عليه هيرزبرغ ومنظري العلاقات الانسانية في العمل ، وعليه يتّضح أنّ نظرية الدافعين لا تقل أهمية عن

¹⁰⁶ أنظر إلى :محمد سيف الدين بوفالطة، "مطبوعة نظرية المنظمات " ، موجهة لطلبة السنة الثالثة إدارة الأعمال، جامعة عبد الحميد مهري ، قسنطينة 02، قسم علوم التسيير، 2021/2020، ص56.

النظريات السابقة التي أكدت على ضرورة إيلاء أهمية قصوى للعوامل النفسية والاجتماعية داخل التنظيم من أجل زيادة الانتاجية وتحسين ظروف العمل .

الانتقادات الموجهة لنظرية العاملين أو الدافعين لهيرزبرغ:

كغيرها من النظريات السالفة الذكر تعرضت نظرية الدافعين أو العاملين للعديد من الانتقادات من قبل بعض الباحثين ، ومن جملة الانتقادات التي أخذت على هذه النظرية نذكر باختصار مايلي¹⁰⁷:

-استخدم هيرزبرغ عينة صغيرة من العمال ، حيث أجريت تجاربه على مائتي مهندس ومحاسب في جميع مراحل أبحاثه النظرية ، ومن ثم فقد تكون هذه العينة غير دقيقة ولا تشمل الصحة في الاستنتاجات إلا هذه الفئة فقط ، وكان الأولى به أن يختار مكان آخر وعينات جديدة من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة وواقعية .

- يفترض هيرزبرغ وجود علاقة بين الرضا والانتاجية ، ولكن منهجية البحث التي استخدمت تمحورت حول الرضا فقط دون الانتاجية ، ولكن هذا الافتراض قد يكون غير صحيح ، لأنه هناك من لديه رضا وظيفي مرتفع ، ولكن انتاجيتهم منخفضة والعكس صحيح .

- ركّز فريدريك هيرزبرغ على موضوع الرضا وعدم الرضا أكثر من اهتمامه بموضوع الدافعية والتحفيز والأداء.

- لم يستخدم هيرزبرغ مقياس للتفرقة بين الشعور بالرضا التام والشعور بالاستياء ، بل اعتمد على التقرير الشخصي للفرد محل البحث ، إذ اعتبر ما يقوله أفراد العينة والبحث معيارا وقياسا للرضا والاستياء ، وهو ما يعد مرفوض من الناحية العلمية ، إذ من المحتمل أن يتضمّن التقرير الكثير من الأخطاء والهفوات هذا من جهة ، ولعدم دقة التقرير في بعض الأحيان من جهة أخرى.

¹⁰⁷ هيبية مقدودة، "التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة : دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، تخصص تسيير المنظمات ،جامعة محمد بوقرة بومدراس (الجزائر)،قسم علوم التسيير ،2007/2008، ص ص39-40 .

وعلى الرغم من هذه الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية إلا أنّها بكل موضوعية استطاعت أن تضيف كثير من الأهمية على موضوع التحفيز والرضا الوظيفي داخل المنظمات ، حيث نوهت على ضرورة الاهتمام بالعوامل المحفزة لكونها لها علاقة وطيدة بالاستقرار الوظيفي من جهة وازدياد الانتاجية من جهة أخرى ، والواقع يشهد على أهمية هذه النظرية ، حيث أثبتت التجارب اليومية أنّ الأفراد يتأثرون بشكل كبير في حالة الاهتمام بهم وخلق الجو الملائم لأداء وظائفهم على أحسن حال ، وقد أخذت بهذه النظرية كثير من الدول الصناعية الكبرى على غرار الصين واليابان وألمانيا وغيرها من الدول الصناعية الأخرى.

المطلب الرابع- نظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس ماغريغور: قدّم دوغلاس ماغريغور¹⁰⁸

نظرية "X" و "Y" في كتابه الصادر عام 1960 الموسوم بـ "الجانب الانساني للمؤسسة"، حيث تناول فيه بالتفصيل خصائص المديرين الذين يتعاملون مع الموظفين¹⁰⁹، وتعد نظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس ماغريغور امتدادا لنظرية العلاقات الانسانية ، حيث تستند هذه النظرية في تفسير ظاهرة التنظيم على منطق الفلسفة الإدارية التي تبيّن أنّها كل قائد إداري (مدير)¹¹⁰، وتنطلق هذه النظرية من الافتراضات الأساسية الآتية¹¹¹:

أ- افتراضات نظرية X: تنطلق هذه النظرية من الافتراضات الأساسية الآتية:

- تعتمد القيادة على مبدأ إدارة التحكم والسيطرة؛

- في هذا النظام يفقد الرؤساء الثقة في المرؤوسين، ويتّسم المناخ التنظيمي بالخوف والعقاب والنّهي؛

¹⁰⁸دوغلاس ماغريغور (Douglas McGregor) : هو عالم نفس وأستاذ جامعي وكاتب واقتصادي أمريكي، ولد في 1906 في ديترويت في الولايات المتحدة، وتوفي في 1 أكتوبر 1964 في فرنسا، اشتهر بنظريته X و Y في الإدارة كأسلوبين مهمين في إدارة وتسيير المنظمات.

¹⁰⁹Charles M. Carson, « Management Decision A historical view of Douglas McGregor's Theory Y », Management Decision, Vol. 43 Iss 3, 2005, p450.

¹¹⁰سمير كيم، المرجع السابق، ص50.

¹¹¹محمد بهاء الدين، "نظرية X و Y لماجريغور"، صحيفة الحوار المتمدن، العدد 3410، 28 جوان 2011.

-يسود اتصال في اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل فقط (أي غياب التشاركية في عملية اتخاذ القرار).

-يتم اتخاذ القرارات في قمة الهرم التنظيمي للمنظمة ؛

-يتخذ المدير القرارات دون الرجوع إلى الآخرين ؛

-يهيمن المدير على سير العمل وسيرورته؛

-يسود نمط قيادي سلطوي¹¹²؛

- يسعى المدير لتحقيق أهدافه التي وضعها بتشي السبل¹¹³؛

-الفرد كسول لا يحب عمله ، لا يحب العمل وينقصه الطموح؛

- الفرد لا يحب المسؤولية وهو شخص غير قابل للتغيير .

وفي الحقيقة هذه النظرية تغلب عليها النظرة التشاؤمية للعمال ، وأنّ العمل في محيطها غير محفّز تماما ، لغياب الثقة بين الرئيس والمرؤوسين من جهة ، ولغياب الرؤية التشاركية في صناعة القرار ، وتسطير الأهداف العامة للمنظمة ممّا ينتج عنه في النهاية تدمرا وتسخا من قبل الأفراد العاملين ، ثمّ إنّ تطبيق العقاب على العمال بشكل دائم لا يضمن بالضرورة تحقيق أهداف المنظمة بشكل قطعي ، لاسيما إذا كانت هناك ظروف اجتماعية وإنسانية تدفع نحو القيام بسلوك ما ، فدراسة هذه الظروف ومحاولة معرفة أسبابها هي التي تسهم في إيجاد الحل الفعال وليس العكس.

ب-افتراضات نظرية y: تتمثل أهم افتراضات هذه النظرية في النقاط الآتية:

-الفرد يحب العمل ؛

¹¹² عبد المالك الأهر، بوخميس بوفولة، "الرضا الوظيفي: تنمية استراتيجية هادفة للتأثير على الأفراد والتقليل من الانعكاسات النفسية والسلوكية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية(مدخل نظري تحليلي)"، مجلة العلوم الانسانية ، المجلد 07، العدد 01، مارس 2020، ص265

¹¹³ نفس المرجع، ص265.

- الفرد قادر على المسؤولية ومتحمس للقيادة ؛
 - إعطاء الحرية للفرد لتوجيه نشاطاته ؛
 - الفرد طوح بطبيعته ويحب الراحة والانسجام كلما توفرت له الظروف الملائمة ؛
 - يثق الرؤساء ثقة كبيرة في المرؤوسين ؛
 - يشعر العاملون بالانتماء إلى المشروع¹¹⁴؛
 - يشارك العمال إلى حد كبير في صناعة القرار؛
 - يعمل المدير على تطوير وتدريب مؤروسيه والاتصال بهم وان يكون سهل الوصول إليهم.
- الملاحظ على هذه الافتراضات أنها أكثر تقائلا من النظرية السابقة ، حيث تفترض أن تسود علاقات العمل الاحترام المتبادل بين المدير والعمال ، وأن يسهم الجميع في صناعة القرار بما يعود بالفائدة على المنظمة نفسها والعمال كذلك ، وأن يفسح المجال أمام العمال لإظهار مهاراتهم وإبداعاتهم في العمل والمحيط الذين يعملون فيه .
- والخلاصة أن لكل بيئة ظروف عمل هي التي تفرض النمط المناسب للعمل ، فإذا كانت البيئة يسود فيها الكسل والتراخي ففي أداء المهام والوظائف ويكثر فيها التغيب وعدم إتقان العمل ، ففي هذه الحالة يجب تطبيق نظرية "X" من أجل فرض الصرامة والانضباط داخل المنشآت والمنظمات ، وإذا كانت بيئة العمل يغلب عليها طابع حب العمل والتفاهم المتبادل بين الرئيس والمؤوسين ، كما هو حال أغلب المنظمات في اليابان ففي هذه الحالة ينبغي تطبيق أسلوب أو نمط نظرية Y وهذا من أجل توطيد علاقة الاحترام أكثر بين الرئيس والمؤوسين ، وتشجيع العمال على الاستمرار في أداء وظائفهم .

وفي بعض الأحيان الأخرى يمكن المزج بين هذين النمطين في بعض الأحيان إذا اقتضت الحال ذلك ، وفي رأيي لاسيما في الدول التي لا تراعى فيها قاعدة الاحترام المتبادل يجب توظيف

¹¹⁴ نفس المرجع، ص265.

النظريتين بحسب الظروف التي تمر بها المؤسسة فإذا كان الانسجام حاصل بين الطرفين (المدير والعمال) يجب هنا تطبيق نظرية Y ، وإذا سادت الفوضى واضطربت العلاقات الاجتماعية بين المدير والعمال خاصة من جانب العمال الذين يظهرون عدم طاعة أوامر القادة فهذا يجب تطبيق نظرية X وذلك من أجل ضبط الأمور بما يتماشى ومصلحة الجميع.

الانتقادات الموجهة لنظرية الفلسفة الإدارية (Yox)

لقد تعرّضت نظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس ماغريغور للعديد من الانتقادات والمؤاخذات منها:

-أنّها أغفلت أو تجاهلت الجوانب التنظيمية والفنية المهمة بالنسبة للمنظمة وركّزت جل اهتمامها على الجوانب السلوكية للعمال والمديرين ، رغم أنّهما جزء مهم من المنظومة والاستراتيجية الشاملة إلاّ أنه هناك جوانب أخرى لا تقل أهمية عنهما كمشاكل التسويق والمنافسة والبنى الأساسية للإنتاج والعمل.

- أنّها لم تقترح أسلوب يجمع بين إيجابيات كل نظرية أي موقف وسط بين افتراضات كل نظرية ، وهذا ليس بأمر صعب ، فالتوفيق بين رؤية كل نظرية يبقى أقرب الأساليب تطبيقاً على أرض الواقع ، لأن لكل نظرية مزايا وعيوب ، والجمع بينهما هو الأحسن في الإدارة والتسيير.

-أنّ كل نظرية لها تحديات تواجهها وتعيق عملية تطبيقها ، وهو ما لم يتطرق له ماجريجور في هذه النظرية ، ممّا قد يعقد الأمر أكثر عند محاولة تطبيق كل نمط على حدة ، ضف إلى ذلك فإنّ الثقافة التنظيمية للعمال والمديرين لها دور كبير في إنجاح أحد الأسلوبين ، ومن ثم فنجاحهما متوقف بالدرجة على الأولى على الثقافة التنظيمية ومستوى وعي فريق العمل جميعاً.

-أنّها ليس لها نظرية متوازنة تجاه العمال والمديرين حيث بالغت في التشاؤم والتفاؤل تجاه مكل واحد منهما ، والأصل أن لكل فرد أو مدير مزايا وعيوب بحسب الظروف العامة التي تمر بها البيئة العامة ، والتكيف مع كل ظرف هو الأصل وهو الأسلوب الأمثل لتجاوز مختلف الصعاب،

لاسيما إذا كانت هناك مقاومة شديدة للتغيير من قبل القادة والمديرين أوحثى العمال، وهذا تفاديا للفوضى التي قد تعم أو تسيطر على الوضع العام للمنظمات.

الفصل الرابع: عملية اتخاذ القرار

الفصل الرابع: عملية اتخاذ القرار الإداري

مما لا شك فيه أنّ عملية اتخاذ القرار داخل المنظمات تعد من أهم الوظائف والمهام المسندة للقيادة الإدارية أو الإدارة بشكل عام، وهي نشاط دائم لا يتوقف ، ومن خلالها يتم حل العديد من المشاكل التي تطرأ على الإدارة ، وعن طريقها كذلك يتم الرد على كثير من الانشغالات التي تُثار في بيئة العمل . ولا يُتصور البتّة أن تستغنى الإدارة عن هذا النشاط أو هذه الوظيفة ، فهي من صلب مهامها ، ونظرا لكثرة المستجدات التي تطرأ بين الحين والآخر على الإدارة والبيئة المحيطة بها ، فإنّه يتعين على القيادة أو الإدارة اتخاذ قرارات صارمة تتماشى مع هذه التطوّرات والمستجدات حماية للمصلحة العامة للمنظمة ، ولمواكبة كل النّطورات الإدارية والتشغيلية للمنظمة، ومن ثم يحسن بنا في هذا المحور تسليط الضّوء بشكل دقيق على هذا الجزئية البالغة الأهمية سواء من حيث التأثير أو من حيث التأثير.

المبحث الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار لقد مفهوم عملية اتخاذ القرار باهتمام واسع من قبل الباحثين والدارسين في مجال الإدارة والقانون والاقتصاد والسياسة ، ولذلك تعددت وجهات النّظر بخصوص هذه العملية ، وعليه سنقتصر على إيراد بعض التعريفات طلبا للاختصار وتفايدا للتكرار .

تعرّف عملية اتخاذ القرار بأنّها : " عملية إدراكية -أي عقلية- تنتهي باختيار بديل من بين عدّة بدائل" ¹¹⁵، وبعبارة أخرى هي عملية المفاضلة بين عدّة بدائل . وتعرّف كذلك عملية اتخاذ القرار بأنّها عملية المفاضلة بين بديلين أو أكثر من أجل التّوصل لحل مشكلة معيّنة" ¹¹⁶ أي أنّ عملية اتخاذ القرار هادفة تهدف لحل مشكلة معينة أو لإشباع حاجات معينة ، في حين يرى البعض الآخر أنّ عملية اتخاذ القرار تعني أحد الخطوات المهمة لحل المشكلات التي يمكن

¹¹⁵ Amir Mohammad Shamsavarani, Esfandiar Azad Marz Abadi, « The Bases, Principles, and Methods of Decision-Making: A Review of Literature », International Journal of Medical Reviews, Volume 2, Issue 1, Winter 2015,p214.

¹¹⁶ Suraj Panpatte , V.D. Takale , « To Study the Decision Making Process in an Organization for its Effectiveness », The International Journal of Business Management and Technology, Volume 3 Issue 1 January - February 2019,p73.

تطبيقها -أي عملية اتخاذ القرار- في مجالات متعدّدة من المواقف الشخصية في إدارة المنظمات¹¹⁷.

كما تعرّف عملية اتخاذ القرار بأنّه: "اختيار سلوك معيّن من بين أكثر من بديل للسلوكيات أو التعريفات المنتظرة"¹¹⁸ بينما يعرفه هيربرت سايمون اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغيّر، وتمثّل جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال¹¹⁹، ويظهر مما سبق أن جل التعريفات تتداخل فيما بينها وتتشابك في المعنى والمضمون ، وهذا بصرف النظر عن بعض الاختلافات الطفيفة في كيفية اتخاذ القرار والمشاركين في هذه العملية.

وعلى كل حال فإنّ عملية إتخاذ القرار تعد جوهر العمل الإداري في مؤسسات العمل والمعلومات، كما ذهب إلى ذلك عمر همشري ، وحسبه لا يمكن تصوّر إدارة العمل بدون عملية اتخاذ القرارات ، فالمدير في موقعه وهو يزاول وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وإشراف وتوجيه ورقابة يجد نفسه دائما بحاجة إلى اتخاذ قرارات¹²⁰ ، وهذا لحل المشكلات التي تعرض عليه بين الحين والآخر ، او لتعديل سياسات فاشلة ، أو وضع استراتيجيات أكثر صرامة ودقّة.

وأخيرا يمكن القول إنّ عملية اتخاذ القرار هي عصب العملية الإدارية سواء في تحديد الأهداف أو في تحديد الوسائل لتحقيق الأهداف¹²¹ ، ولذلك وجب على صناع القرار الاهتمام أكثر بكل تفاصيل هذه العملية ، وهذا بغية الوصول إلى قرارات إدارية رشيدة تخدم المنظمة بشكل خاص والمجتمع بشكل عام .

¹¹⁷ Hamed Taherdoost , Mitra Madanchian, « **Decision Making: Models, Processes, Techniques** », Cloud Computing and Data Science, Volume 5, Issue 1, 2023.

¹¹⁸ عثمان مداحي ، " أهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرارات"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات ، العدد 13، جوان 2018، ص 235.

¹¹⁹ سمير كيم ، المرجع السابق ، ص 81.

¹²⁰ محمد دياب مفتاح، اتخاذ القرارات الإدارية وأهميته في مؤسسات المعلومات"، المجلة الدولية للدراسات الانسانية، المجلد 01، العدد 01، 2022، ص 48.

¹²¹ نجاة ساسي هادف ، " نظرية اتخاذ القرارات في المؤسسة "، مجلة المعيار ، المجلد 18، العدد 35، جوان 2014، ص 361.

المبحث الثاني-أهمية عملية اتخاذ القرار الإداري:

تتبع أهمية القرار الإداري في كونه أنه يهدف إلى تحقيق العديد من المصالح الحيوية للمنظمة ، إلى جانب كونه يمثل السلطة الفعلية للإدارة ، فهي تفرض وجودها من خلال القرارات التي تتبناها بصرف النظر عن مضمون القرار وموضوعه ، ولا يمكن تصور أن يكون للإدارة هيئة بدون سلطة اتخاذ القرار ، وإلا أصبحت الإدارة ركاما من الفوضى والعبث ، ولذا فإنّ تعزيز سلطة الإدارة في عملية اتخاذ القرار من شأنه أن يضمن استقرارها فضلا عن تحقيق مختلف مصالحها وأهدافها.

كما أنّ عملية اتخاذ القرار تسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفعالية ، لاسيما أنّ القرار الإداري يعتمد أساسا على توقع المستقبل في المجالات المختلفة المتوسطة وبعيدة الأمد ، وهو يعد من المكونات الرئيسة للعملية الاستراتيجية للمنظمة ، وقيل أنّ الحاجة له تظهر في الحقيقة جرّاء استمرارية التغيّر في معطيات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ، لذلك أدرج القرار ضمن نموذج الإدارة الاستراتيجية كونه أنّه من الأوجه والعناصر المؤلفة له ، حيث يرتبط بتحليل المنظمة وبيئتها الخارجية من جهة وتنفيذ الاستراتيجية من جهة أخرى¹²².

وعلاوة على ما سبق فإنّ عملية اتخاذ القرار هي روح العملية الإدارية بكل أبعادها ومؤثراتها ، لذا فهو عملية ضرورية في جميع المؤسسات والمنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها ، إذ أنّ باقي العمليات الإدارية مرتبطة ارتباطا وثيقا بعملية اتخاذ القرار ، ذلك أنّ عملية اتخاذ القرار هي النتيجة أو المحصلة لكل الأعمال الإدارية الأخرى في أي مؤسسة¹²³.

¹²² نذير بوسهوه ، "إدارة المعرفة في صنع القرار الاستراتيجي"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية ، العدد 07، أبريل 2017، ص163.

¹²³ فوزية بوقطف ، "مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات"، حويلات جامعة قالملة للعلوم الاجتماعية والانسانية ، العدد 20، جوان 2017، ص579.

ولذلك عدّت جودة القرارات المتخذة من قبل العاملين (أو بالأحرى الهيئة العليا للإدارة) في أي منظمة من المنظّمات المؤشّر الحقيقي على مدى تحقيق الفعالية التنظيمية ، لذلك حظيت عملية اتخاذ القرار بأهمية كبيرة في أغلب المنظّمات لكونها عملية أساسية وديناميكية لدى المنظّمات، وذلك لكونها نقطة البداية لجميع الأنشطة والبرامج التي تتم داخل المنظمة ، وتزداد أهمية عملية اتخاذ القرار كلما زاد حجم المؤسسة وتعقّدت وتشعبت نواحي أنشطتها وتكثفت اتصالاتها بالجمهور¹²⁴ .

وما يزيد من أهمية عملية اتخاذ القرار أنّها تعد وسيلة علمية وفنية ناجعة لتطبيق وتنفيذ الأعمال والبرامج والسياسات بصورة علمية ، كما تكشف عملية اتخاذ القرار عن سلوك ومواقف الرؤساء الإداريين ، فضلا عن أنّها تكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على عملية اتخاذ القرار (كجماعات المصالح والضغط واللوبيات الاقتصادية والمالية)، الأمر الذي يسهّل عملية متابعة ورقابة القرارات ، ومن ثمّ فهي تعد بمثابة مؤشر على مدى قدرة الرؤساء الإداريين على قيامهم بالوظائف والمهام الإدارية الموكلة إليهم المطلوب تحقيقها بأساليب علمية وعملية ورشيّدة¹²⁵ .

وفي هذا الصّد يدري عبد الكريم أبو مصطفى أنّ عملية اتخاذ القرار هي من أصعب وأخطر العمليات الإدارية (الوظائف الإدارية) في مجال التنظيم لما يترتب عليها من توظيف للموارد البشرية والمادية ، ويقاس في ضوئها كفاءة الرؤساء وقدراتهم على تحمّل المسؤولية والبت في الأمور والقضايا التي تعرض عليهم ، وتزداد أهمية عملية اتخاذ القرار في كونها أهدافها وأبعادها لا تقتصر على الأهداف القصيرة والمتوسطة الأجل للمؤسسة بل تشمل كذلك الأهداف طويلة الأمد

¹²⁴ كمال بوالريش ، "مقاربة نظرية لأهمية عملية اتخاذ القرار بالمنظّمات"، مجلة آفاق العلوم، العدد08، الجزء 02، جوان 2017، ص316 .

¹²⁵ بلال ساسي، "فعالية اتخاذ القرار في المنظمة الاقتصادية"، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، المجلد03، العدد05، أبريل 2015، ص11.

، ولذلك فقد استخدمت عملية اتخاذ القرار بشكل أكبر خاصة بعد الحرب العالمية الثانية لاسيما في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا¹²⁶.

هذا باختصار عن أهمية اتخاذ القرار وإلا فإنه لا يمكن إيراد جميع النقاط الأساسية المتعلقة بأهمية هذه العملية التي تعد في الأساس كما سبقا وأن أشرنا إلى ذلك جوهر العملية الإدارية وأساسها ، حيث لا يمكن أن تستقر المنظمة ولا تستمر في نشاطها إلا من خلال ممارسة هذه الوظيفة أو المهمة التي تحظى بأهمية بالغة في مختلف المنظمات سواء المنظمات الحكومية أو المنظمات الخاصة.

المبحث الثالث - أنواع القرارات الإدارية:

في البداية ينبغي التنبيه على حقيقة أنه هناك العديد من التصنيفات للقرارات الإدارية الأمر الذي يجعل من الصعب جدا إيراد جميع تلك التصنيفات ، ولذا سنقتصر في هذه الجزئية على أهم وأبرز التصنيفات على النحو الآتي¹²⁷:

1- أنواع القرارات حسب معيار التكرار : وتنقسم حسب هذا المعيار إلى :

أ- **القرارات الروتينية** : وهي تلك القرارات التي يتم اتخاذها بشكل متكرر في الأنشطة اليومية للمنظمة.

ب- **القرارات غير الروتينية**: وتظهر الحاجة إليها عندما تكون المشكلة المراد حلها ذات طبيعة غير متكررة أو غير مألوفة ، ويتم معالجتها بشكل فردي ، وعندما تظهر مشكلة من هذا النوع لا يجد المدير أحداث مشابهة لها وإجراءات جاهزة مسبقا ، بل يعتمد في هذه الحالة على خبرته وفطنته في إيجاد الحلول المناسبة لها.

¹²⁶ نفس المرجع، ص11.

¹²⁷ سليمة بوزيد، "المشاركة في اتخاذ القرارات آلية أساسية في تحقيق التنمية الإدارية"، مجلة العلوم الانسانية ، العدد20، نوفمبر 2010، ص325.

2-القرارات حسب معيار الجهة التي يصدر عنها القرار : وحسب هذا المعيار تنقسم القرارات الإدارية إلى :

أ-القرارات المركزية : وهي القرارات التي يتم صياغتها وصنعها من قبل الجهات العليا للإدارة ، وفي الغالب تصدر هذه القرارات عن السلطات أو الجهات المركزية التابعة إليها المنظمة.

ب-القرارات غير المركزية : وهي القرارات التي تصدر عن المستويات الإدارية الدنيا والمتوسطة ، حيث تقوم الإدارة العليا بالتفويض للمستويات الدنيا والخاضعة لها سلطة إصدار القرارات ، وتتميز هذه القرارات بقلّة التعقيد مقارنة بالقرارات المركزية .

3- أنواع القرارات حسب معيار البرمجة: وتنقسم القرارات الإدارية حسب هذا النوع من التصنيف إلى مايلي¹²⁸ :

أ-القرارات المبرمجة : لأنّ معيار الحكم فيها عادة ما تكون واضحة وغالبا ما تتوفّر هذه القرارات على معلومات كافية بشأنها ، كما أنّه يسهل في ظلّها تحديد البدائل ، وهي كذلك قرارات متكرّرة وروتينية ، ولها إجراءات وتدابير معروفة ومحدّدة مسبقا للتعامل معها .

ب-القرارات الفجائية وغير المبرمجة: في هذا النوع من القرارات تظهر الحاجة إلى اتخاذها حالما تواجه المنظمة مشكلة جديدة ، ولم يسبق لها التعامل معها ، وفي هذا النوع من القرارات يصعب جمع المعلومات بشأنها ، ولا توجد معايير واضحة لتقديم البدائل والاختيار بينها ، ومن جانب آخر فإنّه في ظل هذا النوع من القرارات يتم التعامل مع المشكلات غير العادية والفجائية أو الاستثنائية ، وهذا يدل صراحة على صعوبة هذا النوع من القرارات مقارنة بالقرارات العادية والمبرمجة .

4-أنواع القرارات حسب معيار العقلانية والرشادة: وفق هذا المعيار تنقسم القرارات إلى مايلي:

أ-القرارات الرشيدة أو العقلانية: وهي القرارات التي يتم من خلالها تحقيق أهداف المنظمة بأقل جهد وتكلفة ، وهناك من يربط القرار الرشيد أو العقلاني بالفعالية التنظيمية أي قدرة المنظمة على

¹²⁸ ياسمينة القفل، "إشكالية القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار"، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية ، المجلد 04، العدد08، نوفمبر 2016، صص 83-88.

تحقيق أهدافها¹²⁹، وعلى كل حال لتحقيق هذا النوع من القرارات يجب أن يتصف صانع القرار بجملة من الموصفات منها الذكاء والفتنة وحسن التقدير والرؤية الاستشرافية للمستقبل فضلا عن الرؤية العلمية الدقيقة لمختلف المتغيرات المؤثرة على صناعة القرار الرشيد ، إلى جانب توفر النزاهة والشفافية لدى صانع القرار. ومن شأن هذه القرارات أن تجنب المنظمة العديد من الخسائر والأموال الطائلة التي تضر بقدرة المنظمة .

ب القرارات غير الرشيدة أو غير العقلانية: وهي القرارات التي لا يُراعى فيها مصلحة المنظمة والظروف المحيطة بها ، إذ يتم فيها التركيز فيها على المصالح الضيقة وغير المضمونة ، كما أنها تكون غير مدروسة بدقة ، وفي الغالب يتم صنعها بشكل فردي أو بطريقة تخلو من الأساليب العلمية ، ومن ثم تكون أثارها ومفعولها على أرض الواقع محدود جدا ولا يخدم مصلحة المنظمة .

5- أنواع القرارات حسب معيار التنظيم: وتنقسم هذه القرارات حسب هذا المعيار إلى¹³⁰:

أ- القرارات التنظيمية: وهي كل القرارات التي تمثل بلوائح ومراسيم عمل تنظيمية تحدّد طرق العمل والسياسات التي ينبغي التعامل معها ، وتصدر هذه القرارات عن الهيئات العليا للمنظمات أو التنظيمات .

ب القرارات الشخصية: وهي التي يصدرها الشخص أو المسؤول إمّا تبعا لقرارات تنظيمية موجودة في الأساس أو كاجتهاد شخصي منه.

¹²⁹ مهمل بن علي، "متخذ القرار الرشيد وتأثيره على فعالية تقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسة"، مجلة الرواق ، العدد 03، جوان 2016، ص ص 132-133 .

¹³⁰ أسماء بركان، "نور نظام المعلومات في ترشيد القرار بالمؤسسة"، مجلة التنمية وإدارة المواد البشرية، العدد 09، الجزء 01، جوان 2017، ص 145.

المبحث الرابع- مراحل عملية اتخاذ القرار: تمر عملية اتخاذ القرار -على اختلاف طفيف بين الباحثين- بعدة مراحل وهي كالآتي¹³¹:

1- تحديد المشكلة: تعد هذه الخطوة أولى مراحل عملية اتخاذ القرار وأهمها ، حيث يتم في هذه الحالة على المشكلة الحقيقية ومسبباتها وتبعاتها ، وتكمن خطورة هذه المرحلة في أنها فعالية القرار يتوقف عليها حيث إذا لم تعرف المشكلة الحقيقية لموضوع الدراسة والقرار فإنّ هذا الأخير لن يكون سليم وقد يكون بعيد جدا عن الواقع ، ومن ثم يفقد القرار قيمته وفعاليته مما قد يخلق مشاكل أخرى ومعقدة تجاه صناع القرار أو متخذي القرار.

2- تحليل المشكلة: ويقصد بها تبويب المشكلة وتصنيفها حسب موضوعها ومجالها ، ثمّ بعد ذلك تجمع الحقائق بشأنها من أجل معرفة ما القرار المناسب الذي يجب أن يتخذ؟ ومن الذي يجب استشارته عند اتخاذه ؟ من الذي يجب إبلاغه، وليس من الضروري في هذه الخطوة الحصول على كل الحقائق لاتخاذ قرار سليم ولكن من الضروري معرفة ما هي المعلومات الناقصة وهذا حتى يمكن تحديد درجة الخطر التي ينطوي عليها القرار ومدى دقته.

3- تحديد الهدف من القرار: تحديد الهدف من القرار يعد معيار حقيقي لتقييم البدائل ، والبديل الأنسب الذي يتعين اختياره هو الذي يحقق أهدافا واضحة ومشبعة للحاجات والرغبات ، وعليه فإنّ يتعين على القائد أو المدير أن يحدّد هدفه في ضوء تشخيصه ودراسته للمشكلة ، كما ينبغي في هذا الصدد أن يكون الهدف عملي وواضح ودقيق ومنسجم مع الاهداف الأخرى للمنظمة .

4- تحديد البدائل والحلول: تستلزم هذه المرحلة من صانعي القرار تفكيراً دقيقاً وابتكارياً وقدرة على التخيل حتى يمكن العثور على الحلول الجديدة ، وتطوير البدائل ووضع بدائل ابتكارية يمكن أن يفيد كثيرا في اختيار البديل الأنسب . وهنا ينبغي الإشارة إلى أنّه هناك العديد من العوامل المؤثرة في هذه المرحلة منها نقص المعلومات بخصوص المشكلة أو قلة الموارد والإمكانات الفنية

¹³¹ عطاء الله بن طيرش وآخرون، "دراسة فعالية بحوث العمليات في اتخاذ القرارات"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية ، العدد03، جوان 2018، ص ص81-84.

والبشرية المؤهلة لتحديد البدائل المطروحة لمواجهة المشكلة وعليه فإنه يجب توفر جملة من الشروط حتى تسهل عملية اقتراح البدائل الأنسب لحل المشكلة.

5- تقييم البدائل : وفي هذه المرحلة يخضع كل بديل لعملية التقييم من وجهة نظر كل معيار من المعايير المعتمدة¹³²، والمراد بعملية التقييم هنا دراسة النقاط الإيجابية والسلبية للقرار الذي يمكن تبنيه ، وهل من الممكن تنفيذه على أرض الواقع وهل بالإمكان أن يحقق الأهداف المنشودة؟ وهي النتائج المترتبة عنها (ردود الفعل) .

6- اختيار البديل الأنسب: تعد هذه المرحلة هي الأخطر في عملية اتخاذ القرار لأنه من الممكن في حالة الخطأ في اختيار البديل المناسب من أن تنسف جميع الجهود المبذولة ، ومن المهذ كذلك في هذه المرحلة الأخذ بعين الاعتبار مخرجات القرار¹³³ ، إن معرفة نتائج القرار وتبعاته مهمة جدا قبل اتخاذه ، وهذا تقاديا للتداعيات السلبية التي قد يتركها القرار المتخذ.

7-تنفيذ القرار ومتابعته: إن تنفيذ القرار ومتابعة تطبيقه أمرا ضروريا لمعرفة أن ما تم التخطيط له قد تم تحقيقه فعلا على أرض الواقع ، كما أن عملية تقويم القرار ومتابعة تنفيذه تمكن صانعي القرار من اكتشاف نقاط الضعف والمشكلات أو المعوقات التي تصحب عملية تنفيذ القرار ، كما تسمح بحل تلم المشاكل والعقبات مبكرا أو الحد منها قدر الإمكان ، فضلا عن ذلك تسمح عملية تقويم القرار ومتابعة تنفيذه بتنمية لدى متخذ القرار القدرة على تحري الدقة والواقعية في تحليل عملية التنفيذ¹³⁴. وتبقى عملية تقويم القرار أحد الأساليب المهمة لتصحيح الأخطاء الواردة في عملية اتخاذ القرار ، والاهتمام بها يدل على كفاءة القيادة أو المسؤولين في الرقي بالمنظمة إلى مصاف المنظمات الراقية والمتطورة .

¹³² العيد بوزارة ، "طرق المفاضلة وترتيب البدائل "، مجلة الاقتصاد الجديد ، المجلد 01، العدد12، جانفي 2015، ص196 .

¹³³ الأمين بلفاضي، "مراحل ووسائل صنع واتخاذ القرارات في المنظمات الفعالة "، مجلة معارف ، العدد21، ديسمبر 2016، ص125-126.

¹³⁴ ماجد سعيد محمد الغامدي، "درجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار بإدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة"، مجلة علوم الانسان والمجتمع، المجلد10، العدد2021، ص558 .

المبحث الخامس- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:

في البداية يمكن القول بأنّ هذه هناك العديد من العوامل التي تؤثر على جودة القرار الإداري وفعاليته ، إذ في الغالب ما يتأثر متخذي القرار بهذه العوامل ، حيث لا يمكن لهم تجاهلها أو التقليل من شأنها ، بل إنّّه يجب على متخذ القرار أن يولي لها أهمية كبيرة قبل اختيار البديل المناسب ، لأنّه في حالة تبني قرار ما بدون الأخذ بعين الاعتبار بهذه العوامل قد تتعكس سلبا مخرجاته على متخذ القرار نفسه بشكل خاص ، وعلى المنظمة التي يعمل بها بشكل عام ، ومن ثمّ يجدر بنا معرفة أبرز العوامل والمؤثرات التي تؤثر إمّا سلبا أو إيجابا على عملية اتخاذ القرار ، وتتمثل هذع العوامل فيما يلي :

1-المعلومات: إنّ دقّة المعلومات وتوفرها في الوقت المناسب لها دور كبير في نجاح عملية اتخاذ القرار وفعاليتها، حيث تضمن صحة المعلومات لدى متخذ القرار إحاطة شاملة بالمشكلة وأسبابها والحلول الممكنة اقتراحها لحل تلك المشكلة ، خاصة إذا كانت هيئات داخل المنظمة مختصة بتمحيص المعلومات ومتابعتها بشكل دقيق ، ويفهم ممّا سبق أنّ عدم دقة المعلومات وتشويهاها قد يعيق عملية اتخاذ القرار بأسلوب دقيق وعقلاني ، بل قد يصعب على صانع القرار في ظل شح المعلومة التوصل إلى البديل الأنسب لحل المشكلة ، الأمر الذي يفضي إلى تعقيد عملية اتخاذ القرار بشكل لا يخدم مصلحة المنظمة .

2- العوامل الشّخصية والنفسية لمتخذ القرار: إنّ عملية صنع القرار واتخاذها لها علاقة وطيدة الصلة العوامل النفسية والشخصية لصانع القرار أو متخذ القرار بمكوناته الشخصية والسلوك العدواني يتأثر نتيجة للتغيرات الكيميائية وتفاعلها في الجسم ، كما يتأثر بالانفعالات التي تتشابه من خلال صنع القرار واتخاذها مثل الارتباك والخوف والتردد التي تزداد كلما زاد الغموض الأمر الذي يعيق سرعة التصرف¹³⁵.

¹³⁵ تيزيري موساوي ، "اتخاذ القرار المهني" ، مجلة التربية والصحة النفسية ، المجلد 03، العدد 01، نوفمبر 2009 ، ص 39.

ومن الصفات النفسية السلبية لدى صانع القرار هي السرعة والطيش في اتخاذ القرار فهناك من المسؤولين تجد لديه عجلة وسرعة كبيرة غير مدروسة في اتخاذ القرار حيث لا يأخذ الوقت الكافي لدراسة البدائل مما قد تتجم عنه قرارات طائشة بعيدة كل البعد عن مصلحة فريق العمل أو المنظمة أو حتى بيئة العمل الخارجية ، كما نقص الذكاء والفطنة لدى القرار من شأنه أن يؤثر سلبا على جودة القرار وفعاليته، فهذه بعض السمات الشخصية التي تؤثر على عملية صنع القرار إيجابا أو سلبا.

3-الوقت أو الزمن : في هذا الصدد ينصح الخبراء وأهل الاختصاص عدم التسرع في اتخاذ القرار ، فعند اتخاذ القرار ينبغي أخذ الوقت الكافي لاستشارة المختصين وأهل الدراية والخبرة ، وأن يأخذ -متخذ القرار- الوقت الكافي لدراسة كل جزئيات القرار والبدائل المطروحة . غير أنه في بعض الأحيان لا يجد متخذ القرار الوقت الكافي لدراسة كل البدائل ومناقشة كل المقترحات الأمر الذي يجعل من الصعب جدا احترام عامل الوقت نظرا لخطورة الأوضاع والمستجدات التي تمر بها المنظمة ، ففي هذه الحالة يجب المفاضلة قدر الإمكان بين أحسن الحلول والمقترحات وتقليل الإجراءات التي قد تعيق عملية اتخاذ القرار .

وعلى كل حال فلكل قرار ظروف خاصة وأوقات صعبة في بعض الأحيان يجب مراعاتها مع محاولة تخفيف الضغط على متخذ القرار بغية تقادي التداعيات السلبية للقرارات المتخذة من جانب المسؤولين . إذ كلما ضاق الوقت على متخذ القرار زادت عليه الضغوطات ووجد نفسه أمام العديد من الصعوبات الأمر الذي قد يجعله في حالة غير مشجعة على اتخاذ القرار الرشيد.

4- الموارد الاقتصادية والمالية:مما لا شك فيه أن عملية اتخاذ القرار تتأثر بالقدرة المالية للمنظمة ، إذ من غير الممكن اتخاذ قرار في حالة عدم توفر الأعباء المالية التي تسمح بتنفيذه ، ولهذا في كثير من الأحيان تعجز المنظمات بشكل عام على اتخاذ قرارات معينة لحل مشكلة تعرض عليها بسبب الأزمات الاقتصادية والمالية التي تمر بها ، والتي تجعلها غير قادرة تماما على إيجاد حلول وبدائل ناجعة لأبرز المشاكل والتحديات.

5-ضغوط البيئة الخارجية: لا يمكن تجاهل تأثير البيئة الخارجية على عملية اتخاذ القرار ، فالبيئة الخارجية أصبحت فاعلا أساسيا في عملية صنع القرار ، بل إنّ أغلب القرارات التي تتخذها المنظمة إمّا استجابة لضغوطات البيئة الخارجية التي تمارسها جهات وأطراف معيّنة ، وإمّا لتطويع البيئة الخارجية وفق رؤية المنظمة البراغماتية ، فمتخذ القرار أو صانع القرار يحاول دائما التفاعل والتعايش مع البيئة التي تحيط بالمنظمة حسب ظروف المنظمة وأهدافها، وإذا كانت المنظمة تمر بفترة رخاء واستقرار شامل تحاول أن تخضع البيئة الخارجية لسيطرتها ، أمّا إذا كانت تمر بفترة ركود وفشل فإنّها تكون غير قادرة على فرض رؤيتها على البيئة الخارجية ، بل قد تكون خاضعة تماما لضغوطات البيئة الخارجية ، أي أنّ مخرجات المنظمة تخدم بالدرجة الأولى مصلحة البيئة الخارجية .

وعلى العموم لا يفهم مما قلناه آنفا أنّ المنظمة أو صانع القرار غير قادر على مواجهة ضغوط البيئة الخارجية في غالب الأحيان وإنّما المراد من ذلك التأكيد على أنّ عملية اتخاذ القرار تتسم بالديناميكية والحركية بين بيئة القرار ودوائر صنع القرار وأنّ التأثير بينهما متبادل.

6-عامل التكنولوجيا والرقمنة:لقد أحدثت الثورة التقنية والرقمية فضاءً جديداً في عالم الإدارة أو التنظيم الإداري بشكل عام ، حيث أصبح من غير الممكن ومن غير المنطقي تجاهل أهمية ودور التكنولوجيا أو الرقمنة في تسهيل مختلف الأنشطة الإدارية والأدوار التي تضطلع بها القيادة الإدارية ، وكون أنّ عملية اتخاذ القرار اليوم أصبحت تخضع للأساليب العلمية الحديثة والتي تعتمد بالدرجة كبيرة جدا على الحواسيب والأنترنيت فإنّه بات من الضروري الاستفادة من هذه التقنيات والعمل على تعزيزها وتطويرها على مختلف المستويات الإدارية ودوائر صنع القرار ، وهذا حتّى تسهل إجراءات ومراحل عملية اتخاذ القرار ، وليكون القرار المتخذ من طرف المسؤولين الإداريين أكثر رشادة وعقلانية ، ولذلك أصبحت وسائل التكنولوجيا الحديثة معيارا ومؤشرا للحكم على تطوّر أو تخلف الإدارة في الجوانب التسويقية والخدماتية أو الاتصالية وغيرها من الجوانب الأخرى.

7- الموارد البشرية الكفوة: هناك علاقة وطيدة الصلة بين جودة القرار الإداري وفعاليته وبين كفاءة المورد البشري وقدرته على اتخاذ القرار الملائم والعقلاني ، وفي هذا الصدد كلما حاز صانع القرار على مواصفات كارزيمية خارقة كالفطنة والنباهة وسرعة الفهم للمشكلات الطارئة على المنظمة ، وعدم العجلة في اتخاذ القرار ، وإشراك جميع الأفراد والمواهب في عملية اتخاذ القرار أفضى ذلك توافق أهداف المنظمة مع رؤية متخذ القرار وهذا من شأنه أن يساهم في خلق جو عمل ملائم يسوده المودة والاحترام المتبادل ، كما أنه كلما أسهم فريق العمل في تقديم الدعم الكافي لصانع القرار لاتخاذ قرار ما أعطى ذلك دفعا وحافزا معنويا لمتخذ القرار .

ولذلك فإنّ أكبر تحدي تواجهه عملية اتخاذ القرار ليست قلة الموارد المالية فحسب بل انعدام الموارد البشرية الكفوة القادرة على اتخاذ القرارات الرشيدة ، أو اقصائهم المتعمد من هذه العملية البالغة الأهمية ، ومن ثم فإنّ أكبر مؤشر على جودة القرار الإداري هو إسناد مهمة اتخاذ القرار لأصحاب الكفاءات والخبرة الطويلة في هذا الميدان ، وعليه فإنّ أي اقصاء هذه الفئة من عملية اتخاذ القرار معناه أنّ القرار الإداري لن يحقق الأهداف المرجوة منه ، أو على الأقل ستكون انعكاساته سلبية أكثر منه إيجابية .

الفصل الخامس: المسؤولية الاجتماعية للإدارة

الفصل الخامس : المسؤولية الاجتماعية للإدارة

يقع على المنظمة مسؤولية كبيرة ومتعددة تشمل العديد من الجوانب والمجالات منها المجال الاقتصادي ومنها المجال البيئي ومنها المجال الاجتماعي الانساني وغيرها من المجالات الأخرى ، وهذا في الحقيقة يدل دلالة قطعية أنّ المنظمة جزء من المنظومة الاجتماعية لها دور كبير في تحقيق التنمية الاجتماعية والانسانية المستدامة ، حيث تسهم المنظمة بقسط كبير في تقديم العديد من الخدمات الاجتماعية والانسانية ، كما يقع على عاتقها مسؤولية الحفاظ على الموارد البيئية والموازنة بين هاته الأخيرة و الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية ، وهذه من أهم مسؤوليات المنظمة ، وهي ليست بالأمر الهين أو السهل، إذ تتطلب مثل هذه المسؤوليات بذل مجهودات كبيرة ومتواصلة لتحقيق هذه التوازن بين مختلف الأبعاد ، وهذا يتطلب كذلك تقديم دعما معنويا وماديا متواصلًا للمنظمة من أجل مساعدتها على تجسيد هذه الأهداف والأبعاد على أرض الواقع.

المبحث الأول: المقصود بالمسؤولية الاجتماعية للإدارة

في البداية تجدر الإشارة أنّه لا يوجد تعريف محدّد للمسؤولية الاجتماعية ومجمع عليه بين الباحثين ، ولذلك فقد تعدّدت تعريفاتها إلى حد لا يمكن استقصائها جميعا ، الأمر الذي سيجعلنا نقتصر على إيراد بعض من تلك التعريفات على النحو الآتي :

-عرفت المسؤولية الاجتماعية بشكل عام أنّها: "مجموعة من الالتزامات القانونية والأخلاقية التي تحدّد استراتيجية منظمة ما في بيئتها تجاه أصحاب المصالح المعنيين مع ضمان استمراريتها ونموّها الاقتصادي ، وهذا من أجل الموافقة في الحاضر بين الأداءات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية دون الإضرار بالأداءات المستقبلية"¹³⁶. ويفهم من هذا التعريف أنّ التزامات المنظمة ومسؤولياتها متعددة الجوانب ولكنها تتمحور في الغالب على ثلاثة جوانب أساسية وهي الجانب الاقتصادي والجانب الاجتماعي والجانب البيئي ، وبقية الجوانب الأخرى هي تبع لها وتندرج في فلكها ، هذا من جانب ومن جانب آخر فإنّ الإخلال بهذه المسؤوليات قد يعرّض المنظمة للعديد

¹³⁶ صليحة فلاق، "متطلبات إرساء دعائم المسؤولية الاجتماعية في المنظمة : دراسة حالة المملكة العربية السعودية - تجربة بنك السعودية"، مجلة الاقتصادية والتنمية البشرية ، المجلد 06، العدد 01، ديسمبر 2015، ص 214 .

من العقوبات قد تصل إلى عقوبة الغلق المؤقت أو الدائم للمؤسسة ، وهذا في الحقيقة أنه لا يمكن للمؤسسة التملص أبدا من مسؤولياتها تجاه المجتمع بشكل عام والبيئة بشكل خاص.

- ومن جانبه عرّف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية بأنها : "الالتزام بالمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة ، وذلك من خلال التعاون مع العاملين وأسرهـم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشتهم على نحو مفيد لنشاط المنظمات وللتنمية الاقتصادية " ¹³⁷. ما يلاحظ على هذا التعريف أنه ركّز على بعد واحد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وهو البعد الاقتصادي ولم يشر إلى البعد الاجتماعي و البعد الأخلاقي وكذا البعد البيئي ، وهي أبعاد لا تقل أهمية وخطورة على البعد الاقتصادي للمنظمة ، والحق أنّ مسؤولية المنظمة تجاه المجتمع وكما سبق وأشرنا إلى ذلك هي مسؤولية متعددة الجوانب والمقاصد ولا تقتصر على جانب دون آخر .

- وعرّف هولمز Holmes المسؤولية الاجتماعية بأنها : "التزام على منشأة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه ، وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر -عن طريق تفعيل سياسات تشغيل العاطلين عن العمل-، وتحسين الخدمات الصحيّة ومكافحة التلوث ، وخلق فرص عمل ، وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها" ¹³⁸. وهذا التعريف من الناحية الدلالية أوسع وأشمل من التعريف السابقين ، إذ ركّز فيه على أهم النقاط الأساسية المتعلقة بالتزام المنشأة تجاه المجتمع والتي من بينها توفير الشغل ومحاربة الفقر ، وتحسين الخدمات الصحيّة ، إلى جانب محاربة التلوث التي تتسبّب فيه غالبا المنشآت الصناعيّة والاقتصادية ، فضلا عن توفير السّكن والمواصلات للعاملين ، وهذه هي أهم ضروريات الحياة التي ينبغي على المنظمة توفيرها للعاملين وللمجتمع بصفة عامة .

¹³⁷ حورية واضح وآخرون، " تطبيق المسؤولية الاجتماعية : دراسة في المفاهيم والميادين (الحوكمة والتسويق والتنمية الاقتصادية)

حالة مؤسسة ستاريكس كوفي "، مجلة المالية والأسواق ، المجلد 09، العدد 02، سبتمبر 2022، ص 510 .

¹³⁸ رشيدة زاوية ، "أهمية المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال : دراسة مقارنة بين الدول المتقدمة والدول العربية " مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي ، المجلد 02، العدد 01، 2021، ص 189 .

- وعرف كارول Carroll المسؤولية الاجتماعية بقوله: "هي التي تأخذ بعين الاعتبار الموازنة بين الاهتمامات المتنوعة لأصحاب المصالح وليس فقط تعظيم ثروة حملة الأسهم أو الملاك ، حيث يعتقد أنّ المنظمات المسؤولة اجتماعيا يجب أن تراعي مصلحة الموظفين والموردين والموزعين والمجتمعات المحليّة والبلد بشكل عام"¹³⁹. يتضح من خلال هذا التعريف أنّ المسؤولية الاجتماعية يتعاطم دورها في المجتمع ليشمل الأفراد والمؤسسات الحكومية على المستوى المحلي والمركزي ، وهو ما يعني أنّ حجم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات مهم للغاية في إحداث التوازن المجتمعي .

- أمّا بالنسبة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فقد عرّفت المسؤولية الاجتماعية بأنّها : "التزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية مع الحفاظ على البيئة ، والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع بشكل عام بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف" فخلاصة المسؤولية الاجتماعية إذن هي تحسين ظروف الحياة للأفراد العاملين بشكل خاص والمجتمع ككل بشكل عام دون الإضرار بالبيئة ومواردها ، وهذا هو جوهر المسؤولية الاجتماعية وأساسها الذي يمكن أن تغفل عنه لحظة واحدة .

هذا باختصار شديد لأهم تعريفات المسؤولية الاجتماعية ولو تتبعنا جميع التعريفات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية لطال بنا المقام ولم نتمكن من إيرادها جميعا ، وعلى كل حال عند الحديث عن أهداف المسؤولية الاجتماعية سيتضح مفهوم المسؤولية الاجتماعية أكثر ، ويظهر معناها الحقيقي بشكل أوضح. لكن تجدر الإشارة أنّ المسؤولية الاجتماعية تعترضها الكثير من التحديات التي قد تعيق المنظمات للقيام بهذه الأدوار والمسؤوليات ، وكثيرا ما تواجه المنظمات أزمات اقتصادية وأمنية تحول دون تحقيق لهذه الالتزامات ، وهذا يعني أنّ هذه الالتزامات مرتبطة بالعديد من العوامل والظروف التي تمر بها المنظمة سواء تعلّق الأمر بالظروف الاقتصادية أو الظروف الاجتماعية أو الظروف السياسية أو حتى الظروف الصحية والبيئية وغيرها من الظروف

¹³⁹ هارون العشي، فايزة بورس، "انعكاسات تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية بإدارة الموارد البشرية على تطوير الأداء البشري : دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي باتنة"، مجلة الاستراتيجية والتنمية ، المجلد10، العدد05، أكتوبر 2020، ص178 .

والتحديات الأخرى، وهذا ما يجب إدراكه قبل الحكم على المنظمة بأنها ملتزمة أو غير ملتزمة اجتماعيا بالأهداف العامة المسطرة والتي منها تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وتحقيق حياة أكثر استقرارا ورخاءا للمجتمع .

المبحث الثاني: أهداف المسؤولية الاجتماعية للإدارة والمنظمات

انطلاقا من التعريفات السابقة يمكن أن نجمل الأهداف العامة للمسؤولية الاجتماعية للإدارة والمنظمات في النقاط الآتية¹⁴⁰:

1- تعزيز صورة وسمعة المؤسسة والمحافظة على رصيدها في المجتمع ، والمساهمة في تلبية حاجات وتوقعات أصحاب المصلحة لكون أن المنظمة ذات صلة مع مختلف الأطراف الفاعلة في المجتمع ، فضلا عن تحسين علاقاتها مع هذه الأطراف الفاعلة .

2- السيطرة على المخاطر والتكاليف البيئية والاجتماعية ، لأنّ هذه المخاطر التي تواجه المؤسسات مهمة للغاية ، وأنّ أي خلل يمكن أن يؤدي إلى إعادة النظر في جميع أعمال ومنجزات المؤسسة ، كما أنّ عدم السيطرة على المشكلات البيئية سيشكل عبئا كبيرا على الصناعة ، وهو ما تهدف المسؤولية الاجتماعية إلى تجاوزه.

3- الأخذ بعين الاعتبار احتياجات العملاء بطريقة أكبر شمولاً واستدامة عن طريق عرض وتطوير منتجات وتكنولوجية صديقة للبيئة في السوق على نحو متزايد وبمناسبة حاسمة ، وزيادة على ذلك فإن جميع الأطراف الفاعلة مع المؤسسات كالمستهلكين والمستثمرين يرغبون في الحصول على رؤية واضحة وموضوعية للأثر الاجتماعي والبيئي للمنظمة بغية اتخاذ القرارات المناسبة .

4- الالتزام الواعي والطوعي بالقوانين والتشريعات المنظمة لمختلف المجالات في المجتمع كاحترام قوانين حماية المستهلك من المواد الخطرة والضارة ، وحماية الأفراد صحياً وثقافياً ، فضلا عن حماية البيئة من مختلف أنواع التلوث وصيانة الموارد الطبيعية وتنميتها ، إلى جانب تحقيق

¹⁴⁰ إلهام بوحبيبة ، مريم قطوش، " المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وفق نموذج Carroll دراسة حالة Santak ومؤسسة Empec "، مجلة الرّاصد العلمي، المجلد 09، العدد 01، جويلية 2022، ص ص 148-149.

العدالة المجتمعية والسلامة سواء عن طريق التقليل من إصابات وحوادث العمل ، أو من خلال تحسين ظروف العمل وإعطاء فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة ، وكذا منع التمييز على أساس الجنس أو الدين¹⁴¹.

5-استخدام الموارد المتاحة (الطبيعية والبشرية والمالية) بشكل رشيد لتنتج منظمات الأعمال سلعا وخدمات بجودة عالية ، وبقتضي هذا الهدف المنافسة العادلة عن طريق احترام قواعد المنافسة وعدم الحاق الأذى بالمنافسين ، إلى جانب منع الاحتكار والإضرار بالمستهلكين¹⁴².

6-الالتزام بممارسات أخلاقية داخل المؤسسات مثل الحوكمة المؤسسية¹⁴³ ومنع الرشوة والفساد ، وإتاحة المساهم حق الاطلاع والمشاركة في قرارات المؤسسة ، وكل هذا يفرض على المؤسسة أو المنظمة تبني وتطبيق مبادئ وأسس المسائلة والشفافية والسلوك الاخلاقي واحترام مصالح الأطراف المشاركة في عملية صنع القرار¹⁴⁴ ، فضلا عن احترام الأطر القانونية عند اتخاذ القرارات وتنفيذها وفق ما تمليه القواعد القانونية وقوانين الاستثمار المنصوص عليها في القواعد القانونية المنظمة لسوق العمل والاستثمار.

7-المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية كالتوظيف والتقليل قدر الإمكان من البطالة ، إلى جانب تقديم الدعم المالي للمنظمات والجمعيات الخيرية التي تنشط في مجالات خيرية وتضامنية مختلفة ، وهذا من أجل ضمان المساندة الطوعية والمستمرة للمجتمع في قضاياها العادلة ، والوقوف معه في حالات الأزمات والكوارث¹⁴⁵. والحق أنّ هذا الدور الذي تضطلع بها المؤسسات

¹⁴¹ محمد فلاق ، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال بين الممارسات التسويقية والضرورة الاستراتيجية : دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد 20، ديسمبر 2016، ص271.

¹⁴² نفس المرجع ، ص270.

¹⁴³الحوكمة المؤسسية:يقصد بها مجموعة السياسات والإجراءات وعمليات صنع القرار التي توجه كيفية إدارة المنظمة والتحكم فيها،كما ينطوي على جميع جوانب المنظمة وإدارتها بما في ذلك إستراتيجيتها وعملياتها وأدائها وإدارة المخاطر والامتثال لها،تتضمن المسؤولية المشتركة بين الإدارة والمساهمين والموظفين والجهات الخارجية وذلك من أجل تحقيق الأهداف المحددة والاستمرارية في العمل.

¹⁴⁴وهيبة مقدم، بلقاسم زابري، " المسؤولية الاجتماعية للشركات أداة لتحقيق التكامل"، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 30، العدد 05، جوان 2020، ص179.

¹⁴⁵ نفس المرجع، ص179.

مهم جدا فهو يسد النقص الذي قد يحصل من المؤسسات الحكومية ، كما أنه يسهم في تخفيف وطأة الفقر والبطالة على كثير من أفراد المجتمع ، وعليه ينبغي أن تترسخ ثقافة التضامن الاجتماعي لدى مختلف المؤسسات وبخاصة المؤسسات الكبيرة التي تذر مداخيل كبيرة ، وهذا من أجل إحداث التوازن في النسيج الاجتماعي ولمنع الفوارق الاجتماعية التي قد تحدث بسبب تقصير بعض الأطراف المهمة داخل الدولة .

8- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة وتقع على عاتقها، والتي تشمل العديد من الجوانب كالخدمات الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية والدينية وغيرها من الجوانب¹⁴⁶ ، وكما هو معلوم فإن الشركات أو المؤسسات أصبحت فاعلا مهماً وأساسيا في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة ، بل يعول عليها بشكل كبير سد أي نقص أو احتياج يترتب عن عجز الدولة في أداء تلك الوظائف والمهام ، خاصة إذا مرت الدولة بأزمات اقتصادية حادة وخطيرة ، ففي هذه الحالة يتعين على الشركات المساهمة قدر الحاجة في تقديم خدمات اجتماعية (الصحة ، التعليم ، التوظيف...الخ) للفئات الاجتماعية الأكثر تضررا من تلك الأزمات.

هذه باختصار بعض أهداف المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ، والحق أن هذه الأهداف تدور حول ثلاثة محاور كبرى أو اتجاهات ثلاثة وهي الاتجاه أو الشق الاقتصادي ، الاتجاه أو الشق الاجتماعي وأخيرا الاتجاه أو الشق البيئي وكل الاتجاهات الأخرى فهي إما تبعة لهذه الاتجاهات أو مكملتها لها ، ولذا نكتفي بهذه الأهداف فقط تقاديا للتكرار والحشو الزائد عن الحاجة .

¹⁴⁶ عبد القادر مسعد ، رابح أوكيل، "المسؤولية الاجتماعية كآلية لتحسين أداء المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية "، المجلة الجزائرية للموارد البشرية ، المجلد 04، العدد 02، 2019، ص12.

المبحث الثالث- مبادئ المسؤولية الاجتماعية:

بادئ ذي بدء يمكن القول بأنه هناك عدّة مبادئ تنطلق منها المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ، وهي بمنزلة الركيزة الأساسية المشتركة لجميع المنظمات ، وبها تتحقق جميع التزامات المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل في كنفه ومحيطه وهي كالآتي¹⁴⁷:

1-مبدأ الإذعان القانوني: ومعناه أن تلتزم المؤسسة أو الشركة بجميع القوانين واللوائح السارية المفعول سواءً المحلية منها والدولية المكتوبة والمعلنة، والمنقذة طبقاً لإجراءات راسخة ومحددة والإلمام بها .

2-مبدأ احترام الأعراف الدولية: أن تحترم المؤسسة الاتفاقيات الدولية والحكومية واللوائح التنفيذية والاعلانات والمواثيق والقرارات والخطوط الإرشادية عند قيامها بتطوير سياساتها للمسؤولية المجتمعية.

3-مبدأ احترام مصالح الأطراف المعنية: والمقصود بها أن تقرر المؤسسة وتتقبل بفكرة أنه هناك تنوعاً بالمصالح للأطراف المعنية وتنوعاً في أنشطة ومنتجات المؤسسة الرئيسة والثانوية وغيرها من العناصر التي قدر تؤثر على الأطراف المعنية والتي تعد شريكاً أساسياً للمنظمة في العمل.

4-مبدأ القابلية للمسائلة: وفحواه أن تكشف المؤسسة وبشكل منتظم للجهات المتحكمة والسلطات القانونية والأطراف المعنية بطريقة واضحة وحيادية وأمنية وإلى حد مقبول السياسات والقرارات والاحكام التي تتحمل مسؤولياتها بشكل مباشر . ويعد هذا المبدأ أحد أبرز مبادئ المسؤولية الاجتماعية لكونه يضع المؤسسات أمام حتمية الكشف عن ممارساتها الحقيقية في الميدان وليس مجرد إدعاءات عارية عن الصحة ، ومن ثم فهي المعيار الحقيقي للحكم على التزام المؤسسة بما هو مطلوب منها تجاه المجتمع والأطراف الفاعلة أم لا.

¹⁴⁷ احمد عبد العطيفي، "آليات تفعيل المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية"،المجلة العلمية للمستقبل الاقتصادي، العدد07، 2019، ص ص-183-184.

5-مبدأ الشفافية: ويقصد بهذا المبدأ افصاح المؤسسة وفق أطر واضحة ودقيقة عن سياساتها وقراراتها وأنشطتها المختلفة ، بما في ذلك الآثار المترتبة على البيئة والمجتمع ، وأن تكون هذه المعلومات متاحة للأشخاص التأثيرين أو المحتمل تأثرهم.

6-مبدأ احترام الحقوق الأساسية للإنسان: ومضمون هذا المبدأ أن تحترم المؤسسة السياسات والممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الموجودة في الإعلان العالمي بحقوق الانسان . والحقيقة أنّ هذا المبدأ على وجه الخصوص يحتاج إلى ثقافة عالية وراسخة لدى المؤسسات ، لأن هذه الممارسات تتبع من قناعات داخلية بالدرجة الأولى ، وهذا يعني أن مجرد التفكير في تجسيد هذه الحقوق على أرض الواقع يعني أنّ المؤسسة قد قطعت شوطاً بلا بأس به تجاه قضية وموضوع المسؤولية الاجتماعية .

7-مبدأ احترام الأعراف الدولية للسلوك: وفي هذا الصدد فإنّه يتعيّن على المؤسسة احترام المعايير الدولية للسلوك في المواقف التي ينص فيها القانون الداخلي على هذه المعايير¹⁴⁸ .

المبحث الرابع-معايير قياس المسؤولية الاجتماعية:

هناك أربعة معايير لقياس المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات أو الشركات وهي باختصار كالآتي¹⁴⁹:

1-معيّار الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة: ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي يتقاضه العامل من المؤسسة بصرف النظر عن مواقعهم ورتبهم التنظيمية ، أو طبيعة أعمالهم وانتمائهم ،وتقوم المؤسسة بتوفير كافة العوامل الضرورية لخلق وتعزيز الولاء التنظيمي كالاهتمام بحالتهم الصحية وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند الانتهاء من فترة الخدمة...الخ.

¹⁴⁸ ليلي بلغول ، عبد الباقي رواج، "مبادئ المسؤولية الاجتماعية بين النظرية والتطبيق : دراسة حالة مطاحن البصرة دقيق - قسنطينة"، مجلة دراسات اقتصادية ،المجلد 11، العدد 01، جوان 2024، ص32.

¹⁴⁹ سالم يعقوب، العلمي قواسمية ، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل دراسة مفاهيمية "، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية المجلد 09، العدد 03، 2021، ص ص، 105-106.

2-مقياس الأداء الاجتماعي لحماية البيئة: ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي لحماية أفراد المجتمع المحيذ الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي ، حيث تسعى المؤسسة جاهدة وبكل الوسائل منع الأضرار عن البيئة المتولدة عن الأنشطة الصناعية للمؤسسة ، وذلك من خلال ضمان تكاليف حماية البيئة من مختلف أشكال التلوث.

3-مقياس الأداء الاجتماعي للمجتمع: وتشمل تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع كالتبرعات والإعانات والمساهمات التي تقدمها الشركات للمؤسسات التعليمية والدينية والثقافية والرياضية والخيرية وغيرها من المجالات الخيرية، إذ كلما أسهمت المؤسسات والشركات في هذا المجال الحيوي والمهم دلّ ذلك على التزامها الحقيقي تجاه المجتمع والفئات الهشة في المجتمع.

4-مقياس الأداء الاجتماعي لتطوير الأداء : وهذا يخص المنشأة في حد ذاتها ، وتشمل تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين ، حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الانتاج وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع وتدريب وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدّمة إلى المستهلكين.

المبحث الخامس-أسباب تبني المسؤولية الاجتماعية للشركات :

يمكن حصر أسباب تبني المسؤولية الاجتماعية للشركات في النقاط الأساسية الآتية¹⁵⁰:

1-سبب عملي أو رشيد (براغماتي): وهو الدافع وراء المصلحة الذاتية بلا شك ويتضمن هنا السلوك الاجتماعي وتحمل مزيد من المسؤوليات والمشاركة في أنشطة ومجالات الخدمات الاجتماعية ، وذلك من أجل كسب صورة مميزة للمؤسسة فضلا عن تعزيز أرباحها في الآجال

¹⁵⁰ دحمان بن عبد الفتاح وآخرون، "المسؤولية الاجتماعية للشركات : مفاهيم ونظريات"، مجلة الحقيقة ، العدد 27، 2013، ص368.

الطويلة ، وهو ما يسهم في كسب ميزة تنافسية للشركة وانعكاس إيجابي للمجتمع ، وذلك من خلال تخفيف مختلف المعاناة التي يمر بها المجتمع .

2-سبب أخلاقي : كما هو معلوم فإنّه من المسلّم به أنّ للشركات التزام أخلاقي تجاه المجتمع والبيئة التي تعمل فيها الشركات والمنظمات، ويتجاوز هذا الالتزام تعظيم الربح المجرد الأمر الذي يدفع بالشركات القائمة إلى تلبية مجموعة من الاحتياجات الاجتماعية (على غرار تقديم الدعم في مجال الصحة والتعليم والأطعمة في المناسبات الاجتماعية).

3-الضغوط الاجتماعية : ففي هذه الحالة تجد المؤسسة نفسها مجبرة لتبني المسؤولية الاجتماعية ، وفي هذا الصدد يتعيّن على الشركات أن تمتثل للشروط والظروف الاجتماعية المتزايدة من حين لآخر ، فالمجتمع ككل يرفض شركات لم تلتزم بسلوك اجتماعي ومسؤول، ويوضح تحليل تجريبي للبيئة التجارية العالمية أنّ الشركات تقود بمبادرات اجتماعية لأسباب متعدّدة على الرغم من أنّه أحيانا أنّ الدافع للقيام بذلك يكون أخلاقيا بالدرجة الأولى .

4-التطورات التكنولوجية المتسارعة: والتي صاحبته تحديات عديدة أمام منظمات الأعمال ، حيث فرضت عليها هذه التطورات ضرورة الالتزام بتطوير المنتجات ، وتطوير مهارات العاملين ، والاهتمام بالتغيرات التي تطرأ في رغبات وأذواق المستهلكين وتنمية مهارات متخذي القرار خاصة في ظل التحوّل من الاقتصاد الصّناعي إلى اقتصاد قائم على المعلومات والمعرفة ، وزيادة الاهتمام برأس المال البشري بدرجة أكبر من رأس المال المادي ، وفي ظل هذه التغيرات والتطورات أصبح لزاما على منظمات الأعمال أن تضاعف من جهودها وتسعى نحو بناء علاقات استراتيجية أكثر عمقا من المستهلكين والعاملين وشركاء العمل ودعاة حماية البيئة والمجتمعات المحليّة¹⁵¹ ، وهذا حتّى تتمكن من المنافسة والبقاء في السوق ، ويسهم عليه مواجهة مختلف التحديات.

¹⁵¹ رايح خوني ، فاتن باشا ، "دور المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في تعزيز استراتيجيات الإصلاح الإداري : استراتيجيات وبرامج دولية وعربية"،مجلة اقتصاد المال والأعمال ، المجلد 01، العدد 02، ديسمبر 2016، ص12.

وقد يكون كذلك الدافع إلى تبني هذا الخيار هو التّوجس من توجيه عقوبات قاسية من الجهات الرسمية ضد المؤسسة التي لم تلتزم أخلاقيا واجتماعيا وبيئيا بما هو مقرّر عليها خلال تأسيس تلك الشركات أو عند إجراء اتفاقيات استثمارية مع الجهات الرسمية ، ومن ثم فإنّ دافع الخوف من العقوبات المالية أو الغلق التام للمؤسسات يجعلها تستجيب عن مضض لخيار أو التزام المسؤولية الاجتماعية .

المبحث السادس- موقف الاقتصاديون من المسؤولية الاجتماعية للإدارة:

في الحقيقة هناك موقفان متعارضان بخصوص هذا الموضوع والمتعلّق بالمسؤولية الاجتماعية للإدارة لمنظمات الأعمال ، حيث قدّم أصحاب كل موقف حجج حاول من خلالها أن يدعم موقفه ويرهن على صحة ما ذهب عليه بتلك الحجج والأدلة وفيما يلي نورد كل موقف على حدة ¹⁵²:

1-الموقف المؤيّد للمسؤولية الاجتماعية: وتتلخص حججه الداعمة لقضية المسؤولية الاجتماعية فيمايلي:

-المنظمة جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي توجد فيه وتتعايش معه ، لذلك عليها أن تضطلع بدور كبير في تحقيق أهدافه المختلفة (أي أهداف المجتمع).

-تزداد وتتنامى أرباح المنظمة في الآجال الطويلة إذا تبنت أدوار اجتماعية تعود بالنفع على المجتمع والبيئة.

-الدور الاجتماعي للمنظمات هو رد فعل على الانتقادات الموجهة لها والمتمثّل أساسا في زيادة الأرباح على حساب المجتمع والبيئة.

-التقليل من اجراءات الحكومة وقوانينها المتعلقة بالتدخل في شؤون المنظمة.

-المسؤولية الاجتماعية هي في الأساس شكل من التدابير والإجراءات الوقائية لتجنّب المشاكل الاجتماعية المعقّدة التي ستحدث عاجلا أم آجلا.

وهيبة مقدم ، بشير بكار، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية من خلال تطبيق المواصفة الدولية أيزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية" ¹⁵²، صص 12-13 أكمل

وتعقياً على هذه الحجج يمكن القول بأنّ ما ذهب إليه أصحاب هذه الاتجاه أو الموقف هو الصواب ، إذ لا يمكن للمنظمة بأي حال أن تتصل من مسؤولياتها تجاه المجتمع والبيئة بأي حال ، بل قد أصبحت المنظمة شريكا اجتماعيا لإحداث التوازن في المنظومة الاجتماعية بشكل عام ، لذلك فإنّ تقصير منها قد يحدث فجوات عميقة في المجتمع ، كما أنّه قد يسهم في ظهور العديد من الاختلالات الهيكلية والاقتصادية بسبب تجاهلها لمسؤولياتها تجاه البيئة والمجتمع، وعليه يجب ترسيخ هذا المفهوم أكثر لدى المنظّمات ، مع التأكيد من جانب آخر على ضرورة تقديم العون والمساعدة للمنظمات للقيام بهذا الدور على أحسن حال.

2-الموقف المعارض للمسؤولية الاجتماعية: لقد عارض أصحاب هذا الموقف أو الاتجاه موضوع المسؤولية الاجتماعية انطلاقاً من الحجج الآتية:

-الالتزام بمهام المسؤولية الاجتماعية يحوّل المنظمة إلى شكل لا يختلف عمّا هو سائد في المنظمات الحكومية .

-محدودية الخبرة والمهارة المتاحة لدى منظمات الأعمال في معالجة المشكلات الاجتماعية التي تعترضها بين الحين والآخر .

-تضعف الأهداف الرئيسية لكونها تستنزف طاقة ليست بالقليلة من جهد المنظمة ، كما أن المسؤوليات الاجتماعية هي من مسؤولية الدولة فقط .

-انفاق المنظمة مبالغ طائلة في مجالات اجتماعية هي في الأصل ليست من مهامها ومسؤولياتها يعني تحملها لتكاليف إضافية تنعكس على زيادة أسعار السلع التي تتعامل بها أو تنتجها ، كما أنّه ينعكس سلباً على قدرتها التنافسية في السوق.

وعلى الرغم من وجهة بعض الحجج التي أدلى بها أصحاب هذا الموقف المعارض للمسؤولية الاجتماعية إلّا أنّ ذلك لا يعني تملّصها بالكلية من هذا الموضوع وكأنّها ليست جزء من المجتمع الذي تعمل فيه ، وعليه فهي مسؤولة بقسط أقل من المنظومات الحكومية بطبيعة الحال ، لكن هذه المسؤولية قد تعظم الحاجة إليها إذا كانت الدولة تعاني من أزمات اقتصادية خانقة تعجز معها

على القيام بدورها الاجتماعي ، وبهذا يمكن التوفيق بين هذين الموقفين المتعارضين على الوجه الذي يخدم مصلحة المجتمع والبيئة معا .

ويمكن القول في آخر هذا الفصل أنّ تبني خيار المسؤولية الاجتماعية مرهون من جهة أخرى بتخطّي مختلف التّحديات التي تمر بها المنظّمة على غرار أزمة الكساد و المديونية ، أو قلّة الموارد البشرية المؤهلة للقيام بهذا الدور ، أو الظروف الأمنية الخطيرة المحيطة بالمنظّمة ، إلى جانب تزايد حجم الضرائب والرسوم المفروضة على الشّركات ، فهذه العقبات تحول في كثير من الأوقات دون التزام المؤسّسات بأبعاد المسؤولية الاجتماعية المختلفة ، ولذا يجب كما قلنا سابقا تقديم العون والمساعدة المعنوية والمادية للشّركات والمنظّمات وبخاصة المنظمات الناشئة التي تحتاج إلى دعم أكثر ومتواصل من الجهات الوصيّة ، ولهذا لا ينبغي الحكم مباشرة على شركة ما أو مؤسّسة معيّنة بعدم التزامها بموضوع المسؤولية الاجتماعية إلّا بعد التّعرف على واقعها الحقيقي وإمكاناتها المادية والبشرية والضّغوطات التي تتعرّض لها بين الحين والآخر عند ذلك يمكن الحكم على أنّها التزمت أم لم تلتزم بأبعاد ومضامين المسؤولية الاجتماعية ، وعلى إثر ذلك يقدّر أصحاب الاختصاص حجم العقوبات المسلّطة عليها بسبب مخالفتها لمبادئ وأسس المسؤولية الاجتماعية.

الخاتمة:

يظهر ممّا سبق أنّ علم الإدارة هو علم قائم بذاته له مبادئ وأسس ونظرياته ، وأنّ الإلمام بهذا العلم والتّخصص العلمي أصبح من الأهمية بمكان ، إذ لا يمكن تصوّر قيام دولة ما أو نظام معيّن أو حتى مؤسسات خاصة بدون أن تكون هناك هياكل إدارية تضطلع بمهام معينة تسمح لها بتحقيق الأهداف المسطرة لها، ولذلك فقد حظي موضوع علم الإدارة بأهمية قصوى من قبل صانعي القرار، وفي هذا السياق قاموا بالعديد من الإصلاحات والتعديلات التي تخدم المصالح العامة المشتركة ، ولما كانت الإدارة هي أساس تقدّم الأمم والمجتمعات فقد بحث العديد من المهتمين بهذا الموضوع في الأساليب الإدارية الكفوة التي تسمح بتطوير وعصرنة الأداء والخدمات العمومية ، وهو ما تسعى إليه اليوم كثير من الدول التي تصبو إلى تحقيق نمو متصاعد في اقتصادها حتّى تستمر في أهدافها التنموية .

ولا يخفى أنّ طالب العلوم السياسية بحاجة إلى معرفة الكثير من المبادئ والأسس الإدارية وكيفية اتّخاذ القرار والعوامل المؤثّرة على هذه العملية البالغة الأهمية ، وما يزيد من أهمية ذلك هو الارتباط الوثيق بين الإدارة والسياسة ؛ فإذا كان السياسي هو الذي يخطّط ويسطرّ الأهداف العامة ويقترح المشاريع التنموية والاستثمارية فإنّ الإداري هو الذي يتوقف عليه نجاح تلك العمليات او المشاريع ، ولذلك فإنّ نجاح السياسي مرهون بجودة واتقان وكفاءة الإداري ، وإذا حدث شرخ أو قطيعة بين الإداري والسياسي فمن المؤكّد أنّ عجلة التنمية ستتأخّر كثيرا إن لم نقل ستتوقف يوما ما.

وعلى العموم فإنّ الإطّلاع على مختلف الأدوار والوظائف التي تضطلع بها الإدارة بصفة عامة سيمكّن الباحث بصفة عامة وطالب العلوم السياسية بصفة خاصة من معرفة مواطن الخلل والقصور في أجهزة الدولة سواء على المستوى المركزي أو المستوى المحلي، وهو ما سيسمح كذلك له بتشخيص الأسباب التي أدت إلى حدوث الاختلالات داخل الإدارة ما يعني أنّ رؤيته لمعالجة المشاكل المطروحة ستكون أكثر دقة وعلمية ، خاصة بعد إطلاعه وتعمّقه في دراسة مختلف المقاربات النّظرية التي فسّرت السلوك الإداري وكثير من المواضيع التي لها صلة وطيدة بالإدارة ،

وكما هو معلوم فإنّ مسؤولية الإدارة بصفة عامة قد ازدادت في العقود الأخيرة بسبب تزايد أنشطة الدولة -أكثر ممّا كانت عليه في السابق- في العديد من القطاعات وتشابك العديد من الوظائف المسندة إلى الإدارة ، فضلا عن تزايد مهامها ومسؤولياتها تجاه المجتمع والبيئة التي تعمل فيها ، وهو ما يؤكّد لنا في الأخير على ضرورة وأهمية الإدارة كعلم أو حتّى كفن وممارسة.

ونسنتج ممّا سبق أنّ الإدارة إلى جانب أنّها تعد ركيزة أساسية في تطوّر الأمم والمجتمعات والمؤسسات العمومية والخاصة ، يجب أن تحظى كذلك بعناية خاصة ودائمة من قبل المسؤولين وصانعي القرار سواء من حيث القوانين التي تنظم المهام والوظائف الإدارية، أو من خلال عصرنة طرائق التسيير التي باتت تعتمد بدرجة كبيرة على وسائل التكنولوجيا الحديثة والرقمنة وسرعة الأداء ، أو من خلال كذلك خلق فضاءات جديدة لتحفيز العاملين وفريق العمل من أجل تعزيز روح الإبداع والتفاني في العمل ، وللتخلّص من الروتين والجمود الذي يبعث على اليأس والخمول ، وعليه فالإدارة بصفة عامة تحتاج إلى اهتمام دائم وعناية فائقة لاسيّما أنّ التحديات التي تطرأ على الإدارة متجدّدة باستمرار خاصة التّحديات المالية والتّحديات التقنية والتّحديات الاجتماعية .

كما نوصي في الأخير بإنشاء معاهد خاصة برسكلة الإداريين من أجل تجديد خبراتهم وصقل مواهبهم كمعهد التنمية الإدارية أو معهد إعداد القادة الإداريين؛ فمن شأن هذه المعاهد أن تسهم ولو بالقليل في تكوين إطارات وقيادة قادرة على إدارة المنظمات والهيئات العمومية على أحسن حال في وقت السلم أو في وقت الأزمات الطارئة والمفاجئة ، خاصة أن المجتمعات اليوم تشهد ثورة في علم الإدارة وأساليب إدارة المنظمات والهيئات بغية تحقيق تنمية شاملة في جميع القطاعات والمجالات.

قائمة المراجع:

-أولاً: باللغة العربية:

الكتب:

- البحيري هشام صبري ، أساسيات إدارة الأعمال ، مصر، مركز جامعة القاهرة للتعليم المدمج، 2018.
- الهواسي محمود حسن ، البرنزجي حيدر شاكر ، مبادئ علم الإدارة الحديثة ، العراق، دار الكتب والوثائق، 2014.
- السواط طلق عوض الله وآخرون، الإدارة العامة: المفاهيم -الوظائف-الأنشطة، دبي -الإمارات العربية المتحدة، دار حافظ للنشر والتوزيع، 2000.
- العيدروس أغادير سالم، مقدمة في الإدارة ، المملكة العربية السعودية ، جامعة أم القرى، بدون ذكر سنة النشر.
- العتيبي ضرار، العلمية الإدارية مبادئ وأصول : علم وفن ، الأردن، دار اليازوري العلمية، 2022.
- الرشيدة محمد صبيح ، الإدارة علم وفن ، ط01،(عمان ، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، 2007).
- ناصر هشام، "الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق"، الأردن ، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2005.
- فنانج موسى غانم، فالح أحمد فاطمة فالح ، الإدارة في المنهج الإسلامي: مدخل الوظائف الإدارية، ط03، الأردن، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع، 2019.
- عبوب زيد منير ، إدارة المؤسسة العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها ، ط01،(الأردن ، دار الشروق، 2009).
- شبلي مسلم علاوي ، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، ط01، (عمان ،دار اليازوري العلمية 2017.

المجلّات العلمية والدوريات:

- الحبيبي علي السيد ، "تحو مفهوم شامل للتخطيط الاداري ودوره في نجاح المشروع "، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة، المجلد09، العدد01، 1973.
- الحوشي مازن سليمان ، "العلاقات الانسانية" مجلة الباحث في العلاقات الانسانية والاجتماعية ، المجلد 14، العدد03، سبتمبر2022.
- آل عثيمين سعد بن محمد ، عبودي مبارك محمد منصور ، " تأصيل مفهوم التخطيط الإداري وأنواعه ومراحلها في ضوء آيات القرآن الكريم"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، المملكة العربية السعودية، العدد58، 2020.
- العشي هارون ، بوراس فايزة ، "انعكاسات تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية بإدارة الموارد البشرية على تطوير الأداء البشري : دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي بآنتة "، مجلة الاستراتيجية والتنمية ، المجلد10، العدد05، أكتوبر 2020.
- القفل ياسمينه، "إشكالية القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار"، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية ، المجلد 04، العدد08، نوفمبر 2016.
- الغامدي ماجد سعيد محمد ، "درجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار بإدارة شؤون المعلمين بتعليم جدّة"، مجلة علوم الانسان والمجتمع، المجلد10، العدد03، 2021.
- عبد المالك الأزهر عبد المالك، بوفولة بوخميس ، "الرضا الوظيفي: تنمية استراتيجية هادفة للتأثير على الأفراد والتقليل من الانعكاسات النفسية والسلوكية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية(مدخل نظري تحليلي)"، مجلة العلوم الانسانية ، المجلد07، العدد01، مارس 2020.
- بن محمد الصغير صغير ، "نظرية ابراهام ماسلو: التدرج في الحاجات الانسانية وعلاقتها بالسياسة الشرعية وسن الأنظمة"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد14، العدد04، اكتوبر 2023.
- بن عبد الفتاح دحمان وآخرون، "المسؤولية الاجتماعية للشركات : مفاهيم ونظريات"، مجلة الحقيقة ، العدد27، 2013.

-بوالريش كمال ، "مقاربة نظرية لأهمية عملية اتخاذ القرار بالمنظمات"، مجلة آفاق العلوم، العدد08، الجزء 02، جوان 2017.

-بوزورين فيروز ، "المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية : بحوث ودراسات، المجلد05، العدد14، 2009.

-بركان أسماء ، "دور نظام المعلومات في ترشيد القرار بالمؤسسة"، مجلة التنمية وإدارة المواد البشرية، العدد09، الجزء01، جوان 2017.

-بوسهوه نذير ، "إدارة المعرفة في صنع القرار الاستراتيجي"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية ، العدد07، أبريل 2017.

-بن علي مهمل ، "متخذ القرار الرشيد وتأثيره على فعالية تقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسة"، مجلة الرواق ، العدد 03، جوان2016.

-بن طيرش عطاء الله وآخرون، "دراسة فعالية بحوث العمليات في اتخاذ القرارات"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية ، العدد03، جوان 2018.

- بلغول ليلي ، روابح عبد الباقي ، "مبادئ المسؤولية الاجتماعية بين النظرية والتطبيق : دراسة حالة مطاحن البصرة دقيق- قسنطينة"، مجلة دراسات اقتصادية ، المجلد11، العدد01، جوان 2024.

-بلقاضي الأمين ، "مراحل ووسائل صنع واتخاذ القرارات في المنظمات الفعالة"، مجلة معارف ، العدد21، ديسمبر 2016.

-بريش ريمة ، "طرق وأنواع ممارسة الرقابة الإدارية على المرافق العامة والجماعات المحلية في الجزائر"، مجلة الدراسات الإفريقية، العدد38، جويلية 2015.

-بوزيد سليمة، "المشاركة في اتخاذ القرارات آلية أساسية في تحقيق التنمية الإدارية"، مجلة العلوم الانسانية ، العدد20، نوفمبر 2010.

-بوزارة العيد ، "طرق المفاضلة وترتيب البدائل"، مجلة الاقتصاد الجديد ، المجلد 01، العدد12، جانفي 2015.

- بوحبيبة إلهام ، قطوش مريمقطوش، " المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وفق نموذج Carroll دراسة حالة Santak ومؤسسة Empec " ، مجلة الرّاصد العلمي، المجلد09، العدد01، جويلية 2022.
- بوقطف فوزية ، "مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات"، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والانسانية ، العدد20، جوان 2017.
- دلّول جمال ، "القيادة الإدارية: المفهوم والمكونات"، مجلة دراسات في علم الاجتماع، العدد07، 30جوان 2016.
- هادف نجاة ساسي ، "نظرية اتخاذ القرارات في المؤسسة"، مجلة المعيار ، المجلد18، العدد35، جوان 2014.
- واضح حورية وآخرون، " تطبيق المسؤولية الاجتماعية : دراسة في المفاهيم والميادين (الحوكمة والتسويق والتنمية الاقتصادية) حالة مؤسسة ستاريكس كوفي"، مجلة المالية والأسواق ، المجلد09، العدد02، سبتمبر 2022.
- زايدي فتيحة، "واقع تطبيق بيروقراطية (ماكس فيبر) في المؤسسة الجزائرية: حالة المؤسسة العمومية للتلفزيون الجهوي بورقلة" ، مجلة البحوث والدراسات الاجتماعية ، العدد 25، مارس2018.
- زواوي نوال ، "المدخل النظرية لتحليل مفهوم السلطة"، مجلة مدارات للعلوم الاجتماعية والانسانية ، العدد03، جانفي 2021.
- زاوية رشيدة ، "أهمية المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال : دراسة مقارنة بين الدول المتقدمة والدول العربية " مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي ، المجلد 02، العدد 01، 2021.
- حبيتر عبد القادر، ميدني شايب ذريع ، "فعالية التنظيم بمنظور نظريات الإدارة التقليدية"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 10، العدد 02، 2021.
- حمداوي عمر ، "دور الرضا الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية"، مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد 06، جوان 2011.

- يعقوب سالم ، قواسمية العلمي ، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل دراسة مفاهيمية "، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية المجلد 09، العدد 03، 2021.
- كوسة بوجمعة ، قريوة زينب، "المسؤولية بين الممارسة الإدارية والأخلاق الوظيفية : دراسة مقارنة بين المقاربة الدينية الإسلامية ومقاربة هنري فايول، من زاوية واقع التنظيمات في الجزائر"، مجلة آفاق العلوم ، المجلد 01، العدد 02، مارس 2016.
- لفريد صلاح الدين، كرفس نبيل ، "علاقة وظيفة التوجيه بتحسين أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية"، مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي ، العدد 15، جوان 2018.
- مداحي عثمان ، " أهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرارات"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات ، العدد 13، جوان 2018.
- موساوي تيزيري ، "اتخاذ القرار المهني "، مجلة التربية والصحة النفسية ، المجلد 03، العدد 01، نوفمبر 2009.
- مسعد عبد القادر ، أوكيل رابح ، "المسؤولية الاجتماعية كآلية لتحسين أداء المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية "، المجلة الجزائرية للموارد البشرية ، المجلد 04، العدد 02، 2019.
- محمد سيّد عبد الناصر ، " دور مهنة الإدارة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة "، المجلة الدولية للبحوث والدراسات، العراق المجلد 03، العدد 07، جويلية 2020.
- محمد دياب مفتاح، اتخاذ القرارات الإدارية وأهميته في مؤسسات المعلومات"، المجلة الدولية للدراسات الانسانية، المجلد 01، العدد 01، 2022.
- مقدم وهيبه، زايري بلقاسم، " المسؤولية الاجتماعية للشركات أداة لتحقيق التكامل"، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 30، العدد 05، جوان 2020.
- ساكر هدى ، بوعطيط جلال الدين، "المقاربات النظرية للمناخ التنظيمي: دراسة نظرية تشخيصية "، مجلة أبحاث نفسية وتربوية "، المجلد 11، العدد 01، جوان 2021.

- ساسي بلال ساسي، "فعالية اتخاذ القرار في المنظمة الاقتصادية"، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 03، العدد 05، أبريل 2015.
- سيفور الزهراء، "التخصص الوظيفي : المحددات والدلالات"، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد 17، 2018.
- سلاطنية بلقاسم، "العلاقات الإنسانية في العمل"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 05، ديسمبر 2013.
- سمارة نصير، "علاقة الحاجات بالأداء الوظيفي، تطبيق نظرية سلم الحاجات لماسلو على واقع الموظفين الجزائريين 2016-2017"، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المجلد 05، العدد 02، 2018.
- عبد العطيفي أحمد، "آليات تفعيل المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية"، المجلة العلمية للمستقبل الاقتصادي، العدد 07، 2019.
- عشور سهام، "الفعل الديمقراطي في التنظيم البيروقراطي: قراءة نظرية في طبيعة العلاقة"، مجلة سوسيولوجيون، المجلد 03، العدد 01، 2022.
- علي عثمان عمر مصطفى، "مدى تطبيق مبادئ الإدارة لهنري فايول في الكلية الجامعة بضباء"، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد 04، 2018.
- عربي عبد القادر، بوريش رياض، "السلطة السياسية من منظور مفهوم قديم ومقاربة جديدة-أية علاقة؟"، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 14، 2018.
- عشي صليحة، " مفارقات بين المفهوم الوضعي والمفهوم الإسلامي للإدارة"، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة الزيان بن عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد الخامس، العدد الأول، مارس 2020.
- فلوري سامية، فتاش نورة، "العلاقات الانسانية دلائل مفاهيمية وافتراضات نظرية"، مجلة البحوث والدراسات الانسانية، المجلد 16، العدد 02، 2002.

فلاق محمد ، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال بين الممارسات التسويقية والضرورة الاستراتيجية : دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد20، ديسمبر 2016.

- فلاق صليحة ، "متطلبات إرساء دعائم المسؤولية الاجتماعية في المنظمة : دراسة حالة المملكة العربية السعودية -تجربة بنك السعودية"، مجلة الاقتصادية والتنمية البشرية ، المجلد 06، العدد01، ديسمبر 2015.

- صويص محمد ابراهيم كامل ، "دور الرقابة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي : دراسة تطبيقية في الجامعات الحكومية الفلسطينية"، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 40، العدد 04، ديسمبر 2020.

-رحماني محمد طالب ، مراد الحاج مولاي، "السلطة التنظيمية في الفكر السوسيولوجي"، مجلة الحقيقة ، العدد42، جوان 2017.

-شاوش حميد، "التنظيم البيروقراطي الفيري في صميم علم اجتماع المنظمات"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد32، العدد 04، ديسمبر 2021.

-قجة رضا، جغلولي يوسف ، "المدلولات المفاهيمية والأطر النظرية للتنظيم في ظل المدخل الكلاسيكي"، مجلة تاريخ العلوم، العدد07، مارس2017.

-خوني رابح ، باشا فاتن ، "دور المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في تعزيز استراتيجيات الإصلاح الإداري : استراتيجيات وبرامج دولية وعربية"،مجلة اقتصاد المال والأعمال ، المجلد01، العدد02، ديسمبر 2016.

الجرائد والصحف:

-لمياء لغماتي، سلبيات وإيجابيات نظريات ماسلو، صحيفة المرسال، 2020/04/17.

- سالم آلي علي هشام بن محمد ، "الإدارة علم أم فن؟"، صحيفة الإمارات اليومية ، الإمارات العربية المتحدة، 12 جانفي 2023.

- تيشوري عبد الرحمان ، "دور الإدارة في عملية التطوير"، مجلة الحوار المتمدن ، العدد 1249، 22 أوت 2005.

- خليل أحمد أسعد ، "الإدارة الحديثة" ، صحيفة المدينة ، المملكة العربية السعودية، 16 أكتوبر 2023.

الدراسات غير المنشورة:

- بن دريدي منير ، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب ، الحوافز : دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء -سونلغاز -عناية" ،مذكرة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصّص: تنمية وتسيير الموارد البشرية ، (الجزائر، جامعة منتوري قسنطينة، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، 2010/2009).

- بغول زهير ، "محدّدات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في إطار نظرية هرزبرغ للدافعية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس والتنظيم، جامعة الإخوة منتوري، قسم علم النفس والتربية والأرطوفونيا ، 2007/2006.

- مصيبح صليحة، "العلاقات الانسانية وفعالية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية نطور عبد الحليم -القل-" ، مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصّص : التنظيم والعمل ، جامعة خيضر بسكرة ، قسم العلوم الاجتماعية ، 2016/2015.

- مقدودة وهيبة ، "التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة : دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، تخصّص تسيير المنظمات ،جامعة أمحمد بوقرة بومرداس (الجزائر)، قسم علوم التسيير ، 2008/2007.

الدراسات المنشورة:

- ابراهيم بن عواد الحربي ، "مقدمة عن الإدارة" ، مركز الصحراء للدراسات الانسانية والاجتماعية 2023/09/15.

- مهدي فاطمة عبد العباس ، "مفهوم الإدارة" ، منشورات كلية التربية ، الجامعة المستنصرية، العراق، 22 أفريل 2020.

المطبوعات العلمية:

- العابد لزهر ، "محاضرات في إدارة الأعمال" ، مطبوعة موجهة لطلبة السنة أولى جذع مشترك، جامعة عبد الحميد مهري، جامعة قسنطينة 01، 2018.
- بدرابي شهيناز ، "مدخل علم الإدارة" ، سلسلة محاضرات موجهة لطلبة سنة أولى جذع مشترك ليسانس، (جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان (الجزائر)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2021/2022).
- بوعيسى سمير ، "محاضرات في مقياس مدخل إلى العلوم الإدارية"، جامعة الجزائر 03، قسم العلوم السياسية، 2019/2020.
- كيم سمير ، "محاضرات في مدخل علم الإدارة" ، مطبوعة موجهة لطلبة العلوم السياسية سنة ثانية جذع مشترك، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2021/2022.

المواقع الالكترونية:

- الصواف ماهر ، "مفهوم الإدارة، انظر إلى الموقع الإلكتروني الآتي : <https://kenanaonline.com/users/PLAdminist/posts/1037279> (تاريخ زيارة الموقع 2024/02/08).
- الكردى أحمد السيد ، "مبادئ وظيفة التوجيه"، انظر إلى الموقع الإلكتروني الآتي - <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127080> (تاريخ ولوج الموقع 2024/04/19).
- زارع رؤى زياد وآخرون، "أهمية الإدارة في المجتمع" انظر إلى الموقع الإلكتروني الآتي: <https://almerja.net/reading.php?idm=110635> (تاريخ ولوج الموقع 2024/02/19).
- زارع رؤى زياد وآخرون، "أهمية الإدارة وعلاقتها بالعلوم الأخرى" أنظر إلى الموقع الإلكتروني الآتي: <https://almerja.com/more.php?idm=110634> (تاريخ ولوج الموقع 2024/03/24).

سعد يحي ، "نظرية العلاقات الإنسانية لجورج إلتون مايو " ، انظر إلى الموقع الإلكتروني الآتي:

(تاريخ ولوج الموقع 2024/07/09) <https://drasah.com/WhoAreWe.aspx>

باللغات الأجنبية :

Scientific journals:

- Amir Mohammad Shahsavarani, Esfandiar Azad Marz Abadi, « The Bases, Principles, and Methods of Decision-Making: A Review of Literature », International Journal of Medical Reviews, Volume 2, Issue 1, Winter 2015.
- Beluchi C. Nwanisobi, Inienger Chia Christopher, « Definition of Public Administration: Various Scholars », American International Journal of Business Management, Issue 9 (September 2020).
- Charles M. Carson, « Management Decision A historical view of Douglas McGregor's Theory Y », Management Decision, Vol. 43 Iss 3,2005.
- Hamed Taherdoost , Mitra Madanchian, « Decision Making: Models, Processes, Techniques », Cloud Computing and Data Science, Volume 5, Issue 1,2023.
- Jean –Baptist Decherf , Sociologie de l'extraordinaire. Une histoire du concept de charisme, Revue d'Histoire des Sciences Humaines,n23,2010.
- Lamidi, Kazeem Oyedele, « Theories of public administration : An anthology of essays », International Journal of Politics and Good Governance,volume 05, No. 6.3 2015.
- Raphael Onyebuchi Uchem , Canice Esidene Erunke , « Nature and scope of public administration » , International Journal of Development and Sustainability , Volume 2 Number 1 (2013) .
- Okafor Obiefuna, , « The role of top management in business organisations » , Review of Public Administration and Management Vol. 3, No. 5, July 2014.
- Suraj Panpatte , V.D. Takale , « To Study the Decision Making Process in an Organization for its Effectiveness », The International Journal of Business Management and Technology, Volume 3 Issue 1 January - February 2019.

2-Published studies:

- Jayanta Kumar Dash, Ratnaprava Barik, « **Introduction to public administration** » directorate of distance and continuing education,,uktal university,india.

-Ramakrishnan.T.K, Raimol Ravi.K, «**The theories and concepts of public administation** », university of calicut ,india, 2019 .

- Ullas Chandra Das, Ajit Kumar Mishra, « Management Concepts and Practices », Directorate of Distance and Continuing Education Utkal University, Bhubaneswar-7, Odisha,2019.

فهرس الموضوعات:

الصفحة	الموضوع
01	محتوى المادة.....
03	تمهيد
04	المقدمة.....
08	الفصل الأول:مدخل مفاهيمي للإدارة.....
09	-تعريف الإدارة.....
13	-خصائص الإدارة.....
17	-أهمية الإدارة
19	-مجالات الإدارة.....
22	-مستويات الإدارة
23	-الإدارة علم أم فن
26	-علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى.....
32	الفصل الثاني: وظائف الإدارة.....
33	-وظيفة التنظيم.....
35	-وظيفة التخطيط.....
39	-وظيفة التوجيه.....
40	-وظيفة الرقابة الإدارية.....
44	الفصل الثالث: المدارس الإدارية
45	أولاً:المدرسة الكلاسيكية
45	-نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور
49	-نظرية التقسيمات الإدارية لهنري فايول.....
55	النظرية البيروقراطية لماكس فيبر

61	ثانيا : المدرسة السلوكية.....
62	نظرية العلاقات الانسانية لإلتون مايو.....
67	نظرية الحاجات الانسانية لأبراهام ماسلو.....
71	نظرية الدافعين لهيرزبرغ.....
74	نظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس ماغريغور.....
80	الفصل الرابع: عملية اتخاذ القرار.....
80	-تعريف عملية اتخاذ القرار
82	-أهمية عملية اتخاذ القرار.....
84	-أنواع القرارات الإدارية
87	-مراحل اتخاذ القرار
89	-العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.....
94	-الفصل الخامس: المسؤولية الاجتماعية للإدارة.....
94	-المقصود بالمسؤولية الاجتماعية للإدارة.....
97	-أهداف المسؤولية الاجتماعية للإدارة.....
100	-مبادئ المسؤولية الاجتماعية للإدارة.....
101	-معايير قياس المسؤولية الاجتماعية للإدارة.....
102	-أسباب تبني خيار المسؤولية الاجتماعية للإدارة.....
104	-موقف الاقتصاديون من المسؤولية الاجتماعية للإدارة.....
107	الخاتمة.....
109	قائمة المراجع.....
120	فهرس الموضوعات.....

فهرس الأشكال:

الصفحة	الموضوع
30	الشكل 01: يوضح علاقة علم الإدارة بمختلف العلوم.....