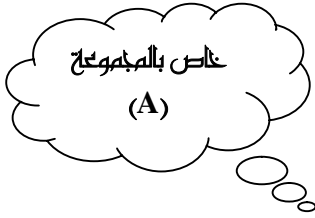


جامعة زيان عاشور - الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم: الجذع المشترك



ملخص

برنامج السنة أولى جذع مشترك

مقياس: مدخل لإدارة الأعمال

إعداد

البروفيسور: زكريا صيف

الموسم الجامعي 2019-2020

أهمية الإدارة:

من سمات الحياة البشرية في سهولتها وفي تعقدها وفي بدائيتها وفي تقدمها تكوين الجماعات المختلفة للسيطرة على البيئة التي يعيش فيها الإنسان نظرا لطاقاته وإمكانياته المحدودة، فكان الإنسان يعيش حياته البدائية اليسيرة بين أفراد قبيلته التي يعتمد عليها في حماية نفسه ضد هجمات الأعداء ، وكان رئيس القبيلة هو المسئول عن تصريف أمورها، وتوزيع الأعمال بين أفرادها، وحل النزاع ، واتخاذ القرار فيما يعود بالخير على الجميع، وهو بذلك يمارس شكلا من أشكال الإدارة.

فالإنسان منذ القدم يعيش مع الجماعة لأنه مدني بطبعه لا يحب أن يعيش منعزلا عن الناس، فالإدارة وسيلة مهمة لتسيير أمر الجماعة والفرد نحو أهدافها، و كذلك مهمة لتسيير أمور المؤسسة نحو تحقيق أهدافها فتطبيق الإدارة داخل المؤسسة ، سواء كانت كبيرة أو صغيرة ، تجارية أو صناعية ، رياضية أو عسكرية. وعلى الرغم من وجود قليل من المؤسسات التي حققت نجاحا بدون إدارة فعالة إلا أن هذا لا يعني أن التقدم الحضاري يقوم بدون جهود الإدارة.

أهمية الإدارة في المجتمع:

يعود تقدم الأمم إلى الإدارة الموجودة فيها، فالإدارة هي المسئولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع، لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية و فاعلية. فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية والبشرية ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع متخلف.

كما يمكن أن يقال: أن نجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها لأهدافها لا يمكن أن تتم إلا بحسن استخدام الموارد المتاحة، المادية والبشرية. وكذلك نجاح المشروعات المختلفة في جميع الأنشطة الاقتصادية الزراعية والصناعية والخدماتية . ولا شك بأن استخدام الموارد المتاحة دون إسراف أو تقصير يتوقف أساسا على كفاية الإدارة في مجالات النشاط المختلفة ، كما أن نجاح المشروعات وتحقيقها لأهدافها الموضحة في خطة عملها يتوقف على كفاية إدارتها، ومن هنا نجد أن نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية مرتبط بمستوى الكفاية الإدارية في المشروعات المختلفة داخل الدول. وخلال الحديث عن التنمية والإدارة فإن البلدان النامية تواجه كثيرا من المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى قدرة وكفاءة إدارية لمواجهةها والتصدي لها وحلها، حتي يمكن أن تحقق أهداف التنمية المرغوبة.

تعريف الإدارة:

يقول فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) في كتابه إدارة الورشة الصادر عام 1930 ، أن فن الإدارة هو المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله ، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها. أما هنري فايول (Henry Fayol) فيعرفها في كتابه الإدارة العامة والصناعية بقوله (يقصد بالإدارة: التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق و إصدار الأوامر والرقابة).

وأما تعريف كونتز و اودانول (فإن الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين) ، وبالنسبة لـ تشيستر برنارد فعرّفها في كتابه المدير بأنها "ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأدية الوظيفة". أما جلوفر فيقول بأنها القوة المفكرة التي تملك وتصنف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لهدف محدد ومعروف.

من كل ما سبق يمكننا تعريف الإدارة على أنها عملية إجتماعية مستمرة بقصد استغلال الموارد استغلالاً أمثلاً عن طريق التخطيط والتوجيه والرقابة للوصول إلى الهدف بكفاية وفعالية. وإذا أردنا التوضيح أكثر لعناصر تعريف الإدارة فإن:

✓ الإدارة عملية: أي تعبير عن تفاعل النظام الإداري، ويعني البيئة الخارجية والداخلية والموارد البشرية والمادية ألا وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

✓ الإدارة عملية مستمرة: تأتي صفة الإستمرار لأن الإدارة تعمل على إشباع حاجات الأفراد من السلع والخدمات ولأن هذه الحاجات في تغير مستمر، فلذلك يصبح عمل الإدارة مستمرا طوال حياة المؤسسة. فلا يقوم المدير بالتخطيط في بداية حياة المؤسسة ثم يتوقف بعد ذلك، ولكن يقوم بكل أعمال الإدارة مدى حياة المؤسسة.

✓ الإدارة عملية إجتماعية: أي مجموعة من الناس يعملون معا لتحقيق هدف واحد مشترك.

✓ الموارد التي تتعامل معها الإدارة: الموارد البشرية والمادية مثل المواد الخام والآلات والأموال.

✓ التخطيط: التنبؤ بالمستقبل والإستعداد له.

✓ التنظيم: كيفية توزيع المسؤوليات والمهام على الأفراد العاملين في المؤسسة.

✓ التوجيه: إرشاد أنشطة الأفراد في الاتجاهات المناسبة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

✓ الرقابة: التأكد من أن التنفيذ يسير على أساس الخطة الموضوعية، وإذا وجد انحراف فيجب تعديله.

✓ الهدف: الغاية المطلوب الوصول إليها.

✓ الكفاية: الوصول إلى الهدف بأقل جهد وأقل تكلفة وأسرع وقت.

✓ الفاعلية: الوصول إلى أفضل نوعية من المنتج سواء كانت سلعة أو خدمة.

الإدارة فن أم علم:

يدور جدل كبير بين رجال الفكر الإداري حول طبيعة الإدارة، أهي علم أم فن أم علم و فن معا؟

- **الإدارة علم:** يعني أنها تعتمد على الاسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الإدارية وتحليلها وتفسيرها والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها. بالإضافة إلى أن لها مبادئ وقواعد ومدارس ونظريات تحكم العمل الإداري كما أن تطبيق هذه المبادئ والنظريات يؤدي إلى نتائج محددة.
- **الإدارة فن:** أي أن المدير يحتاج إلى خبرة ومهارة وذكاء في ممارسة عمله، وتعامله مع العنصر البشري لحفزه على الأهداف التنظيمية، لأن ليس كل من درس علم الإدارة قادر على تطبيقه. ففن الإدارة هو القدرة على تطبيق الإدارة في المجالات المختلفة.
- **الإدارة فن و علم معا:** من كل ما سبق يمكننا القول بأن الإدارة فن و علم معا، فالإداري يجب أن يعتمد على الكتب والنظريات الإدارية بالإضافة إلى الخبرة العملية التي لا غنى له عنها.

الصفات الإدارية التي يجب أن يتمتع بها الإداري:

- الأمانة والعدل والإخلاص في العمل.
- صفات عقلية و فكرية ، أي أن يكون على قدر من الذكاء.
- صفات جسمانية حتى يتحمل عبء العمل.
- صفات فنية أي أن يكون ملما بالتخصص الذي يعمل به.
- صفات ثقافية بحيث يكون مطلعاً على العلوم الأخرى.
- صفات إنسانية يستطيع من خلالها التعامل مع العنصر البشري.

الإدارة و العلوم الأخرى

الإدارة و علم الاقتصاد:

إن هدف علم الاقتصاد هو استغلال الموارد البشرية والمادية بأقصى درجة لإشباع الحاجات الإنسانية وهذا الهدف يلتقي مع الهدف المتمثل في الاستغلال الأمثل للموارد. فلا بد للإداري أن يكون ملما بنظريات الاقتصاد حتي يستطيع حل المشاكل الاقتصادية التي تواجهه.

الإدارة و علم الاجتماع:

يهتم علم الاجتماع بدراسة الجماعات من حيث نشاتها وتطورها وتكوينها وتطور العلاقات فيها، فمن الضروري أن يلم الإداري بمبادئ علم الاجتماع، حيث تعتبر المؤسسة مجتمعا صغيرا ودراسة علم الاجتماع تساعد في إدارتها والتعامل مع المجموعات الموجودة فيها. كما يساعد على خلق جو اجتماعي قائم على الود والاحترام بين الجميع.

الإدارة و علم النفس:

يهتم علم النفس بسلوك الفرد والعوامل التي تؤثر فيه، لذلك يجب على الإداري دراسة هذا العلم ليستطيع أن يحفز ويشجع ويدفع ويتعامل مع العاملين والمتعاملين مع المشروع. وذلك يعود بالفائدة على المؤسسة.

الإدارة و العلوم الطبيعية و الرياضية:

تضم العلوم الطبيعية علم الفيزياء والكيمياء والإحصاء والرياضيات ومن مظاهر العلاقة بين العلوم الطبيعية وعلم الإدارة ظهور ما يسمى ببحوث العمليات Operation Research وهو علم رياضي فيزيائي إقتصادي يساعد المدير في التوصل إلى قرارات رشيدة. كذلك يساعد علم الإحصاء ونظرية الاحتمالات والنماذج الرياضية المدير في التوصل الى قرارات رشيدة.

كما ينبغي أن يلم الإداري بعلم القانون ليعرف اتجاه الحكومة نحو المشروعات الاقتصادية وبعلم السياسة وعلم الأخلاق والتاريخ والجغرافيا لتسيير أمور المؤسسة.

مدارس الفكر الإداري

مدخل:

ظل الإنسان و لفترة طويلة من الزمن يعتمد على الحدس و الأحكام الشخصية في اتخاذ قراراته إلى أن بدأ المتخصصون بالعلوم الاجتماعية يهتمون بتطبيق طرق البحث العلمي على الظواهر الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي يمكن إخضاعها لوسائل القياس العلمي واختباره، ثم انتقل استخدام هذه الطرق إلى الإدارة في سبيل تطويرها، و كان **فريدريك تايلور Frédéric Taylor** أول الرواد الذين دعوا إلى تطبيق أساليب البحث العلمي في اتخاذ القرارات عوضا عن الأحكام الشخصية، وصولا إلى **هيربر سيمون Herbert Simon** أب نظرية القرار.

و نتعرض فيما يلي للعملية للإدارية من وجهة نظر كل مدرسة من مدارس الفكر التنظيمي، من خلال دراسة تاريخية مقارنة باستعراض مختلف مدارس الفكر التنظيمي.

1. مدارس الفكر التنظيمي الكلاسيكي :

ظهرت ثلاث مدارس في ميدان التنظيم* في أواخر القرن الماضي، " تركز على العمل و الهيكل التنظيمي باعتبارهما من عناصر التنظيم الرئيسية، و ما يترتب على ذلك من تحديد السلطة و توزيع المسؤولية و تعيين نطاق الإشراف و الرقابة".

تأثر روادها بالجو السائد آنذاك و المتزامن مع قيام الثورة الصناعية، معلنة قيام الاقتصاد الغربي الذي ينطلق من المنافسة و ترشيد السلوكيات. تميزت هذه المدرسة بأنها مثالية، مع افتراض صفة الرشادة في أعضاء التنظيم و اعتبارهم من المعطيات التي لا تؤثر على السلوك التنظيمي.

أطلق البعض على المدارس الكلاسيكية نموذج الآلة، لأنها إعتبرت العاملين في التنظيم بمثابة آلات لا إرادة لهم و لا يتأثرون بالمحيط (نظام مغلق).

ترتكز هذه المدارس على الفرضيات الآتية :

- صفة الرشادة في أعضاء التنظيم.
- نطاق محدد للإشراف و الرقابة.
- يعتمد التنظيم على أسلوب الخضوع الكامل من المرؤوسين للرؤساء.

* : نقصد بالتنظيم المنظمة أو المؤسسة.

أ. مدرسة الإدارة العلمية :

تنسب مدرسة الإدارة العلمية إلى **ف. تايلور F.Taylor** *، حيث رجع الفضل إليه في إرسال الدعائم الأولى لهذه المدرسة و قد لاحظ **ف. تايلور F.Taylor** من خلال المناصب المتعددة التي شغلها في عدة مصانع مجموعة من النقاط السلبية من الناحية الإدارية و منها:

- غياب المعنى الحقيقي و الدقيق لمفهوم المسؤولية لدى كل من المديرين و العمال.
- غياب مؤشرات دقيقة و واضحة لقياس أداء العمل.
- غياب حوافز تشجيعية للعمال.
- غياب الأسس العلمية والدراسات المنظمة التي تبني على أساسها القرارات الناجعة.
- نقشي ظاهرة الإهمال و عدم الإهتمام من قبل العمال أثناء أدائهم للأعمال المطلوبة منهم.
- عدم التناسب في الكثير من الأحيان بين الوظيفة و الفرد و ما له من انعكاسات على مستوى الأداء والإنتاجية.

هذه الأمور السلبية دفعت **ف. تايلور F. Taylor** إلى اقتراح مجموعة من الحلول للمشكلة الإنتاجية و للقضاء على التبذير، تركز على المبادئ التالية :

- إستخدام أسلوب علمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية و إتخاذ القرارات.
- الإعتماد على المنهج العلمي في إختيار الآلات، المواد و العمال.
- بث روح التعاون بين الإدارة و العامل حيث يتولى هذا الأخير التنفيذ و تتولى هي (الإدارة) مهام التخطيط، التنظيم و الرقابة.
- يقوم العامل بأداء عمل محدد وفقا للإرشادات المقدمة من قبل الإدارة بما يتوافق و إمكانية الأداء الجيد.
- فحركة الإدارة العلمية في مجملها ركزت على العمل (مبدأ تقسيم العمل و التخصص لما له من نتائج جيدة على مستوى الأداء) وعلى قياس العمل و دراسة الزمن و الحركة و عمل جداول زمنية، و الإهتمام أيضا بتحفيز الأفراد ماديا، كما ركزت على مبدأ التعاون الذي يُعتبر العامل الأساسي لاجتباب الصراعات التي تنشأ بين الإدارة و العمال.

فمفهوم **ف. تايلور F.Taylor** عن الإدارة كان على مستوى إدارة الورشة، لذلك يقال إن نظريته إلى الإدارة كانت من "أسفل"، بينما يرى مفكر آخر هو: "هنري فايول H. Fayol" النظر إلى الإدارة من "أعلى".

* : فريدريك وينسلو تايلور Fred Erik Winslow Taylor : مهندس و اقتصادي أمريكي (1856 - 1915م). اهتم بأساليب الإدارة على مستوى التنفيذ، أي نظريته إلى الإدارة كانت من أسفل (الورشة).

ب. مدرسة التقسيم الإداري :

تتسب مدرسة التقسيم الإداري إلى **هنري فايول H.Fayol** * ، و هو أول من وضع أسس هذه المدرسة، فبعد القصور الذي عرفته مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء تفسير متكامل للسلوك التنظيمي، برز تيار جديد يركز على الجانب العلوي من الهيكل التنظيمي عكس مدرسة **ف. تايلور F.Taylor** التي تركز على الجانب التنفيذي. و حسب **هـ. فايول H.Fayol**. فإن أهمية نشاطات التنظيم و التسيير تزداد كلما ارتفعنا في الهرم السلمي للمؤسسة، اهتم **هـ. فايول H.Fayol** بموضوعين أساسيين :

* المبادئ الأساسية للإدارة داخل المؤسسة.

* الوظائف الأساسية للإدارة داخل المؤسسة.

فقد توصل **هـ. فايول H.Fayol** إلى عدد من المبادئ التي يرى أنها أكثر قابلية للتطبيق في مجال الإدارة وهي:

- **تقسيم العمل** : وهو مبدأ التخصص، أي كل عامل يتخصص في جزء بسيط من عملية العمل.
- **السلطة والمسؤولية** : و السلطة حسب **هـ. فايول H.Fayol** هي : " الحق في إعطاء الأوامر والقدرة على فرض الطاعة" وتتكون من نوعين : السلطة التي يستمدها الفرد من وظيفته " قانونية" والسلطة الشخصية التي يستمدها من قوة ذكائه و خبرته وخلفه (كارزماتيكية)، أما المسؤولية فهي نتيجة طبيعية للسلطة.
- **الإمتثال للنظام** : أي ضرورة إحترام النظم و اللوائح و عدم الإخلال بالأوامر.
- **وحدة القيادة** : أي يجب على الموظف أن يحصل على أوامره من رئيس أو مشرف واحد.
- **وحدة التوجيه** : معناه رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة من النشاطات التي تتمثل في الهدف.
- **إخضاع المصالح الشخصية للمصلحة العامة**.
- **مكافأة الأفراد** : لم يقترح **هـ. فايول H.Fayol** نظام تحفيزي معين، إلا أنه طالب بالعدالة قدر الإمكان في المكافآت والتي تتم على أساس الرضا بين أرباب العمل و العاملين.
- **المركزية** : و يقضي بتركيز السلطة في شخص معين (المستويات العليا لإدارة المنظمة) ثم تفويضها حسبما تقضي الظروف.
- **التسلسل الإداري** : (**تدرج السلطة**) أي تسلسل السلطة من أعلى الرتب إلى أدناها.
- **الترتيب و النظام** : يجب القيام بعملية ترتيب المدخلات المادية و البشرية، قصد تحقيق وفورات في المدخلات المادية و عدم تبذيرها وكذلك وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- **العدالة** : (**المساواة**) و هو خاص بحصول الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة و العدل.
- **إستقرار العاملين** : و يشير إلى أن إرتفاع معدل دوران الموظفين بالإستقالات نتيجة سوء الإدارة و العكس صحيح أي يعتبر الإستقرار مؤشر للإدارة الجيدة داخل المنظمة.

* : هنري فايول Henri Fayol : مهندس فرنسي (1841 - 1925)، صاحب المبادئ الإدارية الأربعة عشر و أول من قسم نشاطات المؤسسة إلى ستة وظائف "نشاطات" (النشاط الفني، التجاري، المالي، التأميني، المحاسبي و الإداري).

- **المبادأة : (المبادرة)** أي ضرورة البدء في تفكير الخطط و تنفيذها و على الرؤساء إيجاد روح المبادأة بين المرؤوسين (القدرة على الإبداع و الابتكار).
- **روح الجماعة :** انطلاقا من المثل القائل " في الاتحاد قوة "، يشير **هـ. فايول H.Fayol** إلى ضرورة العمل في شكل فريق.

بالإضافة إلى المبادئ العامة "14" اقترح **هـ. فايول H. Fayol** خمسة وظائف أساسية للإدارة، وهي:

- ✓ **التخطيط :** يعني رؤية المستقبل في الحاضر، و ينطوي التخطيط على التنبؤ بالأحداث المستقبلية التي تسمح بوضع خطة العمل.
- ✓ **التنظيم :** يقول **هـ. فايول H.Fayol** أن تنظيم المشروع يعني إمداده بكل ما يساعده على تأدية وظيفته : مثل المواد الأولية، والعدد و رأس المال و المستخدمين. فالتنظيم يهدف إلى رسم الهيكل العام للمؤسسة (المادي والإنساني).
- ✓ **إصدار الأوامر :** هي فن توجيه العاملين من خلال إعطائهم المثل الجيدة في العمل و تنمية شبكة الاتصالات بينهم، و التقييم المستمر لهم و لهيكل المؤسسة.
- ✓ **التنسيق :** يعني محاولة ربط جميع الأنشطة الفردية و توجيهها نحو هدف واحد، هو هدف المؤسسة.
- ✓ **الرقابة :** هي عملية الكشف عما إذا كان كل شيء يسير حسب الخطة الموضوعية و الإرشادات والأوامر الصادرة و المبادئ والأصول المقررة، و من ثم إبراز نقاط ضعف المنظمة و منه الكيفية التي يمكن من خلالها تلافي ذلك.

- كما أن **هـ. فايول H.Fayol** يرى أنه يمكن تقسيم النشاطات التي تقوم بها المنظمة إلى ستة مجموعات :
- **نشاط فني :** تضمن به المؤسسة تحويل المادة الأولية إلى منتجات نهائية.
 - **نشاط تجاري :** يتضمن هذا النشاط بالإضافة إلى عملية شراء المادة الأولية و بيع المنتج، معرفة أوضاع السوق.
 - **نشاط مالي :** و يدور حول الإستعمال الأمثل للموارد المالية المتاحة (رأس المال).
 - **نشاط التأمين :** و الغرض حماية الأشخاص و الممتلكات في المؤسسة.
 - **نشاط محاسبي :** و يشمل عمليات الجرد و الميزانية و ميزان المراجعة و المحاسبة التحليلية، كل هذه المعلومات تساعد على معرفة الوضعية الإقتصادية للمؤسسة.
 - **نشاط إداري :** اعتبر **هـ. فايول H.Fayol** أن هذا النشاط يدور حول عمليات التخطيط و إصدار الأوامر و التنسيق و الرقابة.

اختلف هـ. فايول *H. Fayol* عن مدرسة الإدارة العلمية في :

- * إهتمت المدرسة العلمية بالمستويات السفلى للسلم الإداري في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة في حين اهتمت مدرسة التقسيم الإداري بالمستويات العليا.
- * ركزت مدرسة الإدارة العلمية على الجانب الفني (الإنتاج) بينما ركزت مدرسة التقسيم الإداري على المستوى الإداري للمنظمة.

ج. المدرسة البيروقراطية :

تنسب المدرسة البيروقراطية إلى ماكس ويبر *M. Weber* * ، و يقصد بلفظ البيروقراطية " النموذج المثالي للتنظيم الذي يقوم على أساس التقسيم الإداري و العمل المكتبي " .
اعتبر م.ويبر *M. Weber* أن البيروقراطية تناسب كل أنواع أنشطة المجتمع، رأسماليا أو اشتراكيا، فهي حسب رأيه:

- ترفض الرغبات الشخصية للزعيم، و لا تبالي بالعادات و التقاليد.
- تحدد عمل و سلطة كل شخص.
- تفرض هيكلا تنظيميا يراقب كل شيء.
- يتم العمل حسب قواعد مكتوبة تتضمن كل شيء.
- تعتمد على خبراء يعرفون عملهم جيدا.

تقترب هذه المدرسة من المدرستين السابقتين من حيث تحديد المهام لكل عضو من أعضاء المؤسسة، وهي تهمل الجانب الإنساني ومختلف العلاقات الإنسانية و تعامل الفرد على أنه آلة مما يؤثر سلبيا على كفاءة التنظيم.
كما أن البيروقراطية تؤدي إلى ما يسمى بالجمود التنظيمي و الذي يرجع أساسا لارتفاع عدد المستويات التنظيمية، بمعنى آخر كلما كبر حجم المؤسسة كلما كانت المسافة شاسعة بين مراكز القرار و المراكز التنفيذية.

* : ماكس ويبر Max Weber : اقتصادي و اجتماعي ألماني (1864-1920) له نشاط أكاديمي ثري، تأثر بالنظام العسكري للجيش الألماني الذي كان عضوا فيه.
إعداد: أ.د. أحمد صيف

2. مدرسة العلاقات الإنسانية :

إن اعتبار الإنسان كآلة كان أهم إنتقاد وجه إلى المدرسة الكلاسيكية، و في نفس الوقت تعتبر هذه النقطة أي أهمية العنصر البشري وضرورة إرضائه البداية لإتجاه جديد أطلق عليه مدرسة العلاقات الإنسانية. فمصطلح العلاقات الإنسانية ينطبق في أوسع معانيه على التفاعلات التي تتم بين الأفراد، و العلاقات التي تقوم فيما بينهم في مختلف أنشطتهم.

تعتبر أبحاث (تجارب) إلتون مايو *E.Mayo** في شركة وستارن إلكتريك *Electric Western* الأمريكية (وأطلق عليها اسم أبحاث مصانع هاوثورن *Hawthorne*) حول الإنسان في العمل كبداية حقيقية لمدرسة جديدة تسمى بمدرسة العلاقات الإنسانية، و تحول في ميدان إدارة الأفراد. و كان الهدف الأساسي من الدراسات هو إبراز أهمية الدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في السلوك التنظيمي للمؤسسة. و يتمثل مضمون التجربة في محاولة قياس الزيادة المحتملة في الإنتاج من خلال تغيير بعض العناصر المحيطة بالعمل مثل شدة الإضاءة، فترات الراحة، نظام دفع الأجور فمساهمة مدرسة العلاقات الإنسانية ملخصة في النقاط الآتية :

1. زيادة الأجور لا تشكل القوة الدافعة المؤثرة على العامل لرفع الإنتاجية، فعلى العكس فهو مدفوع لإثبات الذات والمشاركة واحترام الآخرين ... الخ، فعلى المؤسسة أن تشجع رغبات الفرد النفسية والاجتماعية (الحوافز غير الاقتصادية) .

2. شعور العامل بإنتمائه إلى جماعة و شعوره بالإستقرار و الأمن، يعد أكبر حافز لزيادة الإنتاج.

3. التنظيم غير الرسمي يتكون بطريقة تلقائية بين أفراد المجموعة قصد إتباع طريقة واحدة للوصول إلى هدف جماعي واحد والمتمثل في حماية مصالحهم المشتركة و ضمان مستقبلهم (كمواجهة الإدارة فيما تقترحه من معايير و حوافز).

من خلال هذه التجارب تم اكتشاف أهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج، حيث أن تماسك الجماعة له تأثير على إنتاجية العمال وسلوكهم، و من ثم استنتج *E.Mayo* بأن التغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي تتمثل في العناصر الآتية:

• القيادة و نمط الإشراف داخل المؤسسة.

• الإتصالات و دور التنظيمات غير الرسمية** في فعالية التنظيم.

• المشاركة من خلال إدماج العمال في عملية التسيير و إتخاذ القرارات.

و بهذا تكون هذه المدرسة قد إختلفت عن سابقتها (الكلاسيكية) في مجموعة من النقاط نذكر من بينها:

* جورج إلتون مايو Georges Elton : باحث أسترالي (1880-1949). اهتم بالبحوث الصناعية في كلية هارفارد الأمريكية ، و اهتم بالعلاقات الإنسانية في السلوك التنظيمي و العوامل الاجتماعية و المؤثرة في الإنتاج.
** يعبر عن الإدارة بالتنظيم الرسمي و العمال بالتنظيم غير الرسمي.

- اللامركزية في إتخاذ القرارات.
 - الإعتماد على الجماعات و ليس على الأفراد.
 - يعتبر المسؤول عضو إتصال داخل الجماعة أو بين الجماعات و ليس ممثل للسلطة.
 - قوة الإدماج و الثقة عوض السلطة.
 - الإعتماد على المراقبة الذاتية و المسؤولية عوض المراقبة الفوقية.
 - الفرد ليس برجل إقتصادي أو آلة رشيدة تحكمه الحوافز المادية، و إنما هو شخص يمتلك شعورا وأحاسيس، واحتياجاته ليست كلها مادية بل منها ما هو معنوي.
 - أهمية الجماعات في تحديد سلوك العمال باعتبارهم أعضاء في جماعات لها تقاليد، و يتم السعي لملائمة هذه التقاليد مع أهداف التنظيم.
- أدت هذه المدرسة إلى تطور كبير في الفكر التنظيمي مقارنة بالمدرسة الكلاسيكية من خلال تسليط الضوء على التنظيم غير الرسمي والعلاقات غير الرسمية و أثر الحوافز على الإنتاجية، لكنه لم يحدث التغيير الضروري الذي يؤثر إيجابيا على عملية اتخاذ القرارات و بالتالي على جودة القرارات المتخذة.
- وانطلاقا من الإنتقادات الموجهة إلى المدارس الكلاسيكية و مدرسة العلاقات الإنسانية، ظهرت المدرسة السلوكية التي تعتبر من النظريات الحديثة.

3. المدرسة السلوكية :

تأثرت هذه المدرسة إلى حد كبير بمدرسة العلاقات الإنسانية، إذ تعتبر إمتدادا و تطورا لها إلا أنها تختلف عنها و عن المدرسة الكلاسيكية في الكثير من الفروض، فبعد أن كانت المدرسة الكلاسيكية تركز على العمل، و بعد أن ركزت العلاقات الإنسانية على أهمية العنصر البشري و خصائصه و الكيفية التي تسمح بإثارة دافعيته.

على العكس من ذلك ركزت المدرسة السلوكية على دراسة السلوك الإنساني كفرد وجماعات في المنظمة. هذا ما يدل على عدم إقتناع أصحابها بالفكرة الإقتصادية الكلاسيكية "الرجل الإقتصادي" و لا بـ "الرجل الإجتماعي" لمدرسة العلاقات الإنسانية في تفسير الدافعية أو دوافع الإنتاج.

واعتمدت هذه المدرسة في دراسة سلوك الفرد أثناء العمل، و منه جميع العلاقات التي تنشأ في المنظمة على ثلاث مداخل تتمثل في:

- علم النفس : و هو علم دراسة السلوك الإنساني بصفة عامة.
- علم الإجتماع : يبحث في معرفة و وصف التصرف الإنساني و الجماعات و مدى تأثيرها على المؤسسة.
- علم دراسة الإنسان : يبحث في السلوك الذي أكتسبه سواء كان عائليا، فنيا أو إجتماعيا و تأثيره على السلوك و التصرف الإداري.

إن رواد هذه المدرسة إعتبروا بأن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتأثر و يؤثر بالبيئة المحيطة عبر قيود داخلية و خارجية، فهذا التفاعل بين المنظمة و البيئة و العلاقات الناشئة بينهما هي التي تحدد مواصفات وخصائص و أهداف و الفرص البديلة و أنواع القيود التي تتعرض لها المنظمة لتحديد مناخ إتخاذ القرار الإداري فيها. و حسب المدرسة السلوكية فإن المسؤول يتلقى العديد من المعلومات لذا يشترط فيها الدقة و المصادقية، كما ترى بأن المعلومات تسيير في كل الإتجاهات من أعلى إلى الأسفل و من أسفل إلى أعلى، و تعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم مهام المسؤول لذا تم التأكيد على ضرورة تحديد مستويات إتخاذ القرار. و يكون إتخاذ القرار حسب المعرفة المهنية و الفنية لمتخذه و كذا ضرورة إشراك العمال في هذه العملية. تختلف هذه المدرسة عن المدارس السابقة في العناصر الآتية :

* إعتبار التنظيم نظاما مفتوحا.

* بعد أن كانت المدرسة الكلاسيكية تركز على العمل و الهيكل التنظيمي، و بعد أن ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على أهمية العنصر البشري و خصائصه و مدى الكيفية التي تسمح بإثارة دافعيته، ركزت المدرسة السلوكية على إعتبار التنظيم نظاما إجتماعيا يقوم بإتخاذ القرارات.

لم تسلم المدرسة السلوكية كسابقاتها من المدارس من إنتقادات، و لعل أهمها، هو إهتمام هذه المدرسة المفرط بالعنصر البشري وخصائصه و إهتمامها بتحديد الشروط التنظيمية لتحضير الفرد للإسهام في العمل التنظيمي. ولكن الشيء الذي يجب أن لا نتناساه هو أن هذه المدرسة كانت بمثابة اللبنة الأولى لنظريات التنظيم الحديث و أهمها نظرية القرار التي نشأت بتطبيق النظرية السلوكية على التنظيم الإقتصادي، و عندما تحدثت (المدرسة السلوكية) عن التنظيم المفتوح و أهمية إتخاذ القرارات و كذا الإتصالات.

4. نظرية القرار:

يعتبر هيربرت سيمون *H.Simon* * أب نظرية القرار، فكما يوحي لنا إسم هذه النظرية فإن هذا العالم ركز على مفهوم إتخاذ القرارات في دراسة مشكلة التنظيم، بمعنى أن السلوك التنظيمي ما هو إلا محصلة لعمليات إتخاذ القرارات التي تجري داخل المنظمة، و بصفة أخرى تحديد السلوك التنظيمي يتوقف على تحديد كيفية إتخاذ القرارات و العوامل المؤثرة فيها.

فهو يرى أن عملية صنع القرارات هي قلب الإدارة و أهم مظهر على الإطلاق في السلوك التنظيمي. إنطلق هـ. سيمون *H.Simon* في دراسته من فكرة الرجل الإقتصادي أي صفة الرشد، لكنه يعتبر الرشد في إتخاذ القرارات مسألة نسبية، تحكمها مجموعة القيم و مجموعة السلوك الإنساني، وإتجاهات هذا السلوك. و من هذا لا يمكن إفتراض أن متخذ القرار على دراية تامة بمجموعة النتائج التي ستعقب كل حل، كما أن متخذ القرار لا يستطيع الوصول إلى الحلول المثلى للمشاكل موضع الدراسة، ذلك لأن الحل الأمثل في هذه الفترة قد لا يصلح لفترة زمنية أخرى.

يرى هـ. سيمون *H.Simon* بأن الإنسان يرغب في تحقيق أهداف التنظيم برشادة محدودة و تحت قيد المحيط، و يرى بأن حدود الرشد هي:

- ردود فعل و مواهب كل فرد (كفاءته).
- القيم و الأهداف الشخصية (حوافزه).
- المعرفة الشخصية للوضعية و المعلومات المتوفرة.

فبهذا يواجه متخذ القرار الكثير من العوامل التي لا يستطيع السيطرة عليها أو لا يملك المعرفة بها أو القدرة على التنبؤ بها.

لذلك فقد اقترح هـ. سيمون *H.Simon* أن يضاف معيار نوعي لمفهوم الرشد حين إستخدامه و ذلك للتخفيف من تعقيد هذا المفهوم و جعله أكثر بساطة و واقعية، فقسم بذلك مفهوم الرشد في سلوك الأفراد إلى الآتي:

* **الرشد الموضوعي** : و هو يعكس السلوك الصحيح الذي يسعى إلى تعظيم المنفعة في حالة معينة، ويقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة للإختيار و نتائج كل منها.

* **الرشد الشخصي** : و هو يعبر عن السلوك الذي يسعى إلى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة بالإعتماد على المعلومات المتاحة، بعد أخذ القيود و الضغوط التي تحد من قدرة الإداري على المفاضلة والإختيار بعين الإعتبار.

وبناء على ذلك يمكن أن نستنتج الفرق بين الفكر الكلاسيكي الذي لم يولي أهمية لعمليتي البحث عن المعلومات و إتخاذ القرار، وبين ما جاء به هـ. سيمون *H.Simon* و الذي يعتبرهما أساس السلوك التنظيمي.

* هيربرت سيمون Herbert Simon: إقتصادي أمريكي ولد سنة 1916. صاحب جائزة نوبل للاقتصاد 1978. ركزت أعماله على ميكانيزمات إتخاذ القرار. إهتم بالعديد من العلوم أهمها: علم الاقتصاد، علم النفس، علم الاجتماع و المعلوماتية من ناحية الذكاء الإصطناعي.

إن متخذ القرار حسب **هـ. سيمون H.Simon** يبسط المحيط و بدلا من إختيار الحل الأمثل فإنه يكتفي بحل مقبول ومرضي، وحسب الصفة التي يعطيها للفرد الموجود بالتنظيم و المتمثلة في الرشد المحدود الذي يسمح بالرضا بأقل من الحد الأقصى، فإنه إستبدل مفهوم " الرجل الإقتصادي" بمفهوم " الرجل الإداري" الذي يهدف إلى الحصول على حلول مرضية للمشاكل المطروحة بناء على قرارات تتخذ على أساس معلومات تتعلق مباشرة بهذه المشاكل، بحيث لا يبحث عن كل البدائل المطروحة".

ويتصف الرجل الإداري بعدم قدرته على الحصول على بديل مثالي بسبب عدم وجود المعلومات الكافية لديه، لذلك فهو يبحث عن بديل مقبول ضمن ما يتوافر لديه من معلومات، أي يتخذ قراره بالإعتماد على الرشد المحدود، وعلى الإمكانيات المتاحة في إختيار البديل المرضي الذي يؤمن منفعة أقل من البديل الذي يحقق أقصى منفعة، وهذا بعد أن يضع صورة مبسطة للمحيط الخارجي تحتوي على العوامل المتصلة مباشرة بموضوع قراره، تاركا العوامل التي لا ترتبط بصورة مباشرة بالمشكلة التي يعمل على إيجاد الحلول لها.

ومن خلال أفكار **هـ. سيمون H.Simon** فإن القرار ما هو إلا إختيار بين مجموعة من البدائل، تتطلب عملية طويلة من التخطيط و الإعداد نتيجة التضحية التي تتم بين البدائل المطروحة، ترمي هذه العملية في آخر المطاف إلى تحقيق هدف، و الذي يعتبر في حد ذاته وسيلة لتحقيق هدف آخر. و هنا نلاحظ أن البديل المختار ما هو إلا حل وسط لا يؤدي إلى تحقيق الهدف بشكل تام، لكنه يكون أفضل البدائل بناء على المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة. فالقرار هو محصلة لتفاعل عناصر التنظيم الداخلية و عناصر بيئته الخارجية.

وظائف الإدارة

(التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة)

1/ التخطيط: هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.

2/ التنظيم: يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.

3/ التوجيه: إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة.

4/ الرقابة: الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.

I. الوظيفة الأولى: التخطيط

غالبا ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعّل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. مفهوم التخطيط العام يجب على أربعة أسئلة هي:

1. ماذا نريد أن نفعّل؟

2. أين نحن من ذلك الهدف الآن؟

3. ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟

4. ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمنظمة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة. التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:

1. تحديد الموارد المطلوبة.

2. تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين.

3. تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي).

4. تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:

1. **التخطيط الاستراتيجي:** يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة.
2. **التخطيط التكتيكي:** يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى.
3. **التخطيط التنفيذي:** يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات.

أنواع التخطيط الثلاثة:

أولاً/ التخطيط الاستراتيجي:

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل. ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

1. إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
2. إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
3. تطوير المنظمة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

ثانياً/ التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازها.

التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

ثالثاً/ التخطيط التنفيذي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

- الخطوة الأولى: وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية.
- الخطوة الثانية: تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.
- الخطوة الثالثة: تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.
- الخطوة الرابعة: تقييم البدائل: عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.
- الخطوة الخامسة: اختيار الحل الأمثل: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.
- الخطوة السادسة: تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.
- الخطوة السابعة: مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

II. الوظيفة الثانية: التنظيم

التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. "وارين بلنكت" و "ريموند انتر" في كتابهم "مقدمة الإدارة" عرفا وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

1. تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.
2. تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
3. تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.
4. تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة: كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ماذا يعمل التنظيم؟

العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكنا. بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى.

1. **توضيح بيئة العمل:** كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا. ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.
2. **تنسيق بيئة العمل:** الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات. والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور. كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرف.
3. **الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات:** العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي. هذا سيشجع انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.

"بلنكت" و "انتر" يستمران فيقولان أنه بتطبيق العملية التنظيمية ستمكن الإدارة من تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل.

الخطوات الخمسة في عملية التنظيم:

- **الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:**
الخطط تملئ على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيّد العلاقات المعمول بها الآن.
- **الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:**
ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.
- **الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:**
المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:
 1. فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ).
 2. وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.
 3. البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

• الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولاً كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

• الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة. أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

1. يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.
2. يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).

III. الوظيفة الثالثة: التوجيه

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

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

متغيرات التوجيه:

أساس توجيهاتك لمرؤوسيك سيتركز حول نمطك في القيادة (دكتاتوري، ديموقراطي، عدم التقيد) وطريقة في اتخاذ القرارات. هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في قرارك بكيفية توجيه مرؤوسيك مثل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، بكونك قائد موجه للآخرين عليك:

1. معرفة جميع الحقائق عن الحالة.
2. التفكير في الأثر الناجم عن قرارك على المهمة.
3. الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذك للقرار.
4. تأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليك اتخاذه.

بصفتك شخص يوجه أنشطة الآخرين فعليك أيضا:

1. تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.
2. جعل الأوامر واضحة ومختصرة.
3. متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية.

سنتعرف الآن على المزيد من المعلومات حول العملية التوجيهية.

إرشادات حول عملية التوجيه:

المقترحات التالية مقتبسة من "ما الذي يجب أن يعرفه كل مشرف" للكاتبان ليستار بيتل و جون نيستروم.

1. لا تجعلها نزاع من أجل السلطة. حاول أن تركز اهتمامك - واهتمام الموظفين - على الأهداف الواجب تحقيقها. الفكرة هي أن تتخيل أن هذا هو الوضع التي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنيا على هوى المدير.
2. تجنب الأساليب الخشنة. إذا أردت أن يأخذ موظفيك التعليمات بجدية فعليك بهذه الطريقة.
3. انتبه لكلماتك. الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك! كما عليك أيضا مراقبة نبرة صوتك. معظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات. ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر.
4. لا تفترض أن الموظفين فهموا كل شيء. أعط الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف. دعم يأكدون فهمهم يجعلهم يكررون ما قلته.
5. تأكد من حصولك على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة. أعط الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي تفوض فيه المهام لهم. إن معرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد.
6. لا تعطي الكثير من الأوامر. المعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين. اجعل تعليماتك مختصرة ومباشرة. انتظر حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثاني.
7. أعطهم التفاصيل المهمة فقط. بالنسبة للمساعدين القداماء، لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة.
8. انتبه للتعليمات المتضاربة. تأكد من أنك لا تقول لموظفيك أمرا ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.
9. لا تختار العامل المستعد للعمل فقط. تأكد من أنك لا تحمل الشخص المستعد أكثر من طاقته. وتأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبيهم من العمل الصعب أيضا.

10. حاول عدم تمييز أي شخص. من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريهة. حاول التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع.

11. الأهم من جميع ذلك، لا تلعب "التسديدة الكبرى". المشرفين الجدد يخطئون أحيانا بالتباهي بسلطاتهم. أما المشرفين الأكثر نضجا فغالبا ما يكونون أكثر قربا من موظفيهم.

IV. الوظيفة الرابعة: الرقابة

التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه يجب أن يتبعوا للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم. لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها.

في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف. مقاييس الأداء هذه صممت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوعة في المنظمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

خطوات العملية الرقابية الأربعة:

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط. في الحقيقة، الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. هذه العملية يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.

هذه الخطوات الأساسية الأربعة هي:

1. إعداد معايير الأداء: المعيار أداة قياس، كمية أو نوعية، صممت لمساعدة مراقب أداء الناس والسلع أو العمليات. المعايير تستخدم لتحديد التقدم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيًا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإدارية أو المعايير التقنية. فيما يلي وصف لكل نوع.

أ - المعايير الإدارية: تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. تعبر المقاييس الإدارية عن من، متى، ولماذا العمل.

مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهري من كل الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.

ب - المعايير التّقنيّة: يحدّد ماهية وكيفية العمل. وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليّات، والموادّ، والآلات، ومعدّات السلامة، والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التّقنيّة من مصادر داخليّة وخارجيّة.

مثال: معايير السلامة أمليت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنّعين لمعدّاتهم.

2. متابعة الأداء الفعليّ: هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائيّ.

3. قياس الأداء: في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحدّدة. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة -خلال الحدود المفترضة- فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء. إما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

4. تصحيح الانحرافات عن المعايير: تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقّة القياسات التي بيّنت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف. ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخية جداً أو صارمة جداً. القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها. وأخيراً، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاماً رديئة عند تحديد الإجراءات التّقويميّة الواجب اتخاذاها.