

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولاي الطاهر - سعيدة -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في العلوم السياسية ل م د

إتجاهات الإدارة الحديثة

إشراف الأستاذة:

عبد الجليل هجيرة



إعداد الطالبان:

زياد زكرياء



بن نعوم العيد



السنة الدراسية: 2012 - 2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وعرفان

أولا وقبل كل شيء نشكر الله تعالى على أنه أمدنا بالقوة لاتمام هذا العمل

كما نتقدم بالشكر والامتنان إلى الاستاذة المشرفة "عبد الجليل هجيرة"

على مساعدتنا لنا طيلة إنجاز هذه المذكرة ولا ننسى كل الاساتذة الكرام

لكلية الحقوق والعلوم سياسية

وكل عمال الإدارة وطلاب الدفعة 2013 والمشرفة على كتابة هذه

المذكرة.



إهداء

الحمد لله كثيراً الذي قدرنا على إتمام هذا العمل المتواضع
وأتمنى من الله عز و جل أن نكون قد وفقنا في ذلك وأهديه:
إلى أمز من أمك في هذا الوجود أُمي حفظها الله ورعاها.
إلى من رباني على مكارم الأخلاق والدي العزيز أطال الله عمره
و حفظه من كل سوء.

إلى أختي

إلى اخواتي

إلى كل أساتذتي الكرام

إلى كل رفقاء دربي في الدراسة وخاصة من شاركني في هذا العمل
الأخ والصديق الغالي "زيد زكرياء" وكل عائلته .

إلى كل من ساعدني في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد

بن نعيم العيد

اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

".....و قل أعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و مؤمنون....." صدق الله

العظيم

الصلة والسلام على سيد البشرية محمد وعلى آله وصحبه أجمعين إلى من
زرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حبه ،إلى من ثنته أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة
إلى من حصد الأشواق عن دربي ليمهد لي طريق العلم أبي العزيز .
إلى من أرضعتني الحبه و العنان إلى رمز الحبه وبلسم الشفاء إلى القلب
الناصح أمي الحبيبة .

إلى أخواتي إخواني

إلى أستاذتي الكرام على رأسهم أستاذة "مجد الجليل هبيرة"
إلى كل رفقاء دربي في الدراسة وخاصة من شاركني في هذا العمل
الأخ والصديق الغالي "بن نعيم العيد" وأمين الطبايبي وضيء غفاري
وكل عائلتهم .

إلى كل من ساعدني في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد

زياد زكرياء

الفهرس:

أ.....	تشكرات
ب.....	الإهداءات
4.....	المقدمة:
8.....	مقدمة الفصل الأول: إطار المفاهيمي حول الادارة.
9.....	المبحث الأول: مفهوم الإدارة ومستوياته وعناصرها
9.....	المطلب الأول: تعريف الإدارة.
14.....	المطلب الثاني: عناصر الإدارة.
22.....	توجيه
22.....	رقابه
22.....	تخطيط
22.....	المنظمة
23.....	المطلب الثالث: مستويات الإدارة.
29.....	المبحث الثاني: أسس تطور الإدارة:
29.....	المطلب الأول: تطور الفكر الإداري و رواده:
31.....	المطلب الثاني: المدارس العلمية للإدارة:
37.....	المبحث الثالث: مفاهيم و ملامح الفكر الإداري المعاصر

37	المطلب الأول مفاهيم الإدارة المعاصرة.....
49	الخلاصة :
الفصل الثاني: الاتجاهات الإدارية الحديثة	
52	المبحث الأول: المفاهيم و الاتجاهات الإدارية الحديثة:
52	المطلب الأول : مفهوم الاتجاهات
54	المطلب الثاني : الاتجاهات الإدارية المعاصرة.....
74	المبحث الثاني: الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري
74	المطلب الأول الصفات و الخصائص المشتركة للنجاح
78	المطلب الثاني: الإدارة الناجحة بأسلوب الاتصال الفعال.....
83	المبحث الثالث: تقييم اتجاهات الإدارة الحديثة.....
84	المطلب الأول: استيعاب تقنيات المعلومات والتقنيات الجديدة و المتجددة.....
88	المطلب الثاني: التحول إلى التسويق و المعاملات الإلكترونية.....
90	الخلاصة:
92	خاتمة
94	قائمة المصادر والمراجع.....



المقدمة:

الحمد لله حمداً كثيراً، وصلى الله على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً، أما بعد: فهذه دراسة عن الإدارة الحديثة - مفاهيمها ومداخلها، واتجاهاتها المعاصرة تدعوا الله أن تعم بها الفائدة المرجوة. إن الإدارة الحديثة تخطت كثير من الممارسات التقليدية السابقة، واحتكت بكل نتائج البحث العلمي الدقيق وفي كل العلوم. وأصبح على الإدارة الحديثة أعباء جديدة أخضعت للدراسة والتحليل والتقويم. وظهرت مداخل جديدة ومداخلات إدارية حديثة أيضاً، تولدت معها مفاهيم معاصرة تحتاج لإلقاء الضوء عليها ومعالجتها وصياغة الأسس والمبادئ التي تحكمها وفهم أساليبها في ظل التقدم العلمي والتقني ومتطلبات العصر الحديث.

وقد امتدت الحاجة لفهم كافة المفاهيم والمداخل المختلفة لهذه الإدارة التكنولوجية الحديثة المتطورة، وذلك لتحقيق الفعالية المطلوبة في صناعة واتخاذ القرارات الرشيدة التي تمكن المنظمات التجارية من تقديم أفضل الخدمات وتحقيق أفضل وأكبر الأرباح. وقد ازدادت أهمية الإدارة خاصة في منظمات الأعمال مع التطورات التكنولوجية التي تعم العالم المعاصر، خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات التي تعتبر من أهم ما يميز الإدارة الحديثة.

أصبحت الإدارة بمفهومها الحديث عالم فسيح يزخر بالمفاهيم والاتجاهات الحديثة المتشعبة، كما بات لها مبادئ وأسس كثيرة تتجدد مع تجدد الظروف الموضوعية التي تسود خلال فترات تطور معطيات الفكر الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته، وتحسين مستوى الحياة وسعادته.

ويوضح الفكر الإداري ومفاهيمه وفلسفته عبر الزمان رؤى التجديد والتطوير الإداري في كل حقبة، وفي إطار هذا التطوير والفكر الإداري جاءت مدارس الإدارة العلمية¹، لتجسد كل مدرسة منها أفكار

¹ - بشير العلاقة، أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية، عمان، 1999م، ص 12

وابتكرات عصرها وحضارته وفلسفته. ومع مرور الزمن يتزايد تدفق المعلومات والحاجة إلى المعلومات مع تعقد الكثير من الأمور ويزداد البحث العلمي لاكتشاف الحلول، وهذا الواقع بلا شك من خصائص الإدارة المرتبطة بالإنسان والمنظمات التجارية وغيرها. والإدارة اليوم علم متطور، أتى بمبتكرات كثيرة لتسهيل التحركات الداخلية والخارجية بالمنظمة والوصول إلى أقصى استغلال للطاقات بأرخص وأبسط التكاليف، وإقامة العلاقات الخارجية بالجمهور والإدارات الأخرى، وأصبح بالإمكان التوسع في أساليب الإدارة الحديثة باستخدام التكنولوجيا الحديثة المتخصصة.

الإشكالية: وعلى ضوء ما تقدم ارتأينا أن تكون إشكاليتنا على النحو التالي

فيما تتمثل أهم مساهمات اتجاهات الإدارة الحديثة في الإدارة ؟

ما مفهوم الإدارة المعاصرة ؟

وما هي ملامح الفكر الإداري المعاصر ؟

وكيف يتم تقييم اتجاهات الإدارة الحديثة

الفرضيات: وللإجابة على هذه التساؤلات وضعنا الفرضيات التالية:

ساهمت اتجاهات الإدارة الحديثة في نجاح الإدارة

ساعدت تقنيات المعلومات والاتصالات على التطور الإداري

الهدف من الدراسة تهدف من خلال هذه الدراسة إلى معرفة أهم اتجاهات الإدارة الحديثة وذلك من

خلال توضيح وحسر المفاهيم الإدارية الحديثة واتجاهاتها ومستوياتها و حاولنا الإلمام بملامح الفكر الإداري

الحديث و ذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من المراجع

أهمية البحث تتجلى أهمية البحث في تناوله لموضوع يتسم بالحدائثة ونضرا لاتساع وتعقد العمل الإداري

من خلال التقنيات و الأساليب المعقدة المستخدمة في مجال الإدارة الأمر الذي خلق صعوبة فهم و الإلمام بجميع

المفاهيم الإدارية مما أدى إلى تداخلها وفي بعض الأحيان التباسها و تضاربها في المعنى فأردنا من خلال هذه
المذكورة تحديد تلك المفاهيم و النماذج الإدارية المعاصرة وإزالة التداخل الذي يكتنفها

المنهج المتبع:

لقد كان المنهج المتبع في خلال الفصلين هو المنهج التحليلي الوصفي، وذلك لإعطاء صورة شاملة لتطور

اتجاهات الإدارة الحديثة.

الفصل الأول

المبحث الأول: إطار مفاهيمي حول الإدارة

المبحث الثاني: أسس تطور الفكر الإداري

المبحث الثالث: مفاهيم وملامح الفكر الإداري المعاصر

مقدمة الفصل الأول: إطار المفاهيمي حول الإدارة

يحتاج الإنسان على اختلاف مستواه ووظيفته ومركزه للإدارة، فالنشاط الإنساني يتطلب وجود الإدارة، وذلك لأنها عنصر مساعد على إنجاز وتحقيق الأهداف التي يسعى الإنسان لتحقيقها، لذا فهي تمس وتؤثر في حياة وممارسات الإنسان،⁽¹⁾ "ويمكن النظر للإدارة أيضا كنشاط متميز يتسم بالحيوية لنجاح أي جهد فردي أو جماعي، الأمر الذي جعلها وظيفة تمارس ومادة تدرس وتعلم".⁽²⁾

لذلك فإنه لا يمكن لأية مؤسسه أو فرد يمارس أي نشاط مهما كان حجمه أو نوعه لا يمكن له أن يستغني عن الإدارة من أجل تحقيق الأهداف والغايات التي ينشدها ن ولعل ما نشاهده اليوم من تقدم وتطور هائل مضطرد في مجال التقنيات والإنجازات العلمية والثورة التكنولوجية الهائلة في مجال وسائل الاتصال والمواصلات يثبت لنا أهمية الإدارة والتخطيط السليم، فلولا التخطيط الإداري الصحيح ما أمكن لهذه الشركات العملاقة - المتعددة الجنسية - أن تضاهي بقوتها قوة كثير من الدول اقتصاديا وسياسيا وماليا.

(1) علي محمد منصور، مبادئ الإدارة (الأسس والمفاهيم)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999 ص 23
(2) فيصل فخري مرار، الإدارة (الأسس والنظريات)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1983 ص 16

المبحث الأول: مفهوم الإدارة ومستوياته وعناصرها

المطلب الأول: تعريف الإدارة

ومن اجل إدراك أهمية الإدارة فأنه لابد من التعرف على معناها في الفكر الإداري بالإضافة إلى معرفة أنواع القيادة الإدارية ووظائفها.

أما من حيث المفهوم فقد اختلفت وتنوعت وتعددت تعريف الإدارة باختلاف الأشخاص والظروف ومراحل تطور الفكر الإنساني وباختلاف المهام والواجبات والأنشطة التي تقوم بها المنظمات، وكذلك فان عامل الزمن لعب دورا كبيرا في تحديد مفهوم الإدارة، لذلك فان الدارسين والباحثين لم يتوصلوا إلى تعريف محدد وحسب للإدارة ومن ابرز التعارف في هذا المجال :

- إن الأصل اللاتيني للكلمة هو **Administration = Serve** وتعني الخدمة، وهذا المعنى يدلنا دلالة لا لبس فيها أن معنى الإدارة هو " خدمه الآخرين، أو أداء الخدمة بشكل عام ، وإنجاز الواجب " .
- ومن تعاريف الإدارة أيضا:

يعرفها (تايلور) (Tailor) : " بأنها المعرفة الصحيحة لما يراد القيام به الأفراد مع التأكد من يفعلون ذلك بأحسن طريقة و اقل تكلفة " .

- ويعرفها (والدوام) : " بأنها نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد " .⁽¹⁾

- وتعني أيضا : " التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من اجل تحسين الجودة بشكل مستمر " .⁽²⁾

- وتعرف أيضا على أنها: " عملية سلوكية إنسانية بالدرجة الأولى، فهي فن أو علم التعامل مع البشر

واستقطاب تعاونهم وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة " .⁽³⁾

(1) فيصل فخري مرار ، الإدارة (الأسس والنظريات) ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، 1983 ، ص15

(2) سنان الموسوي ، رضا صاحب أبو حمد ، مفاهيم إدارية معاصرة ، دار الوراق ، عمان ، 2002 ، ص21

(3) علي السلمي وآخرون ، أساسيات الإدارة ، القاهرة ، 1991 ، ص3-8 .

- وهي أيضا " : عملية اتخاذ القرارات وفقا لمنهج معين لحل المشكلات التي تعترض المنظمة ومن ثم

تحقيق أهدافها " (1).

- يعرفها (Follett) بأنها: " فن تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين " (2).

- أما (Stoner) فانه يعرفها: "هي التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد وكذلك

استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية " (3).

- وكذلك تعني الإدارة: "عملية متميزة تتضمن فعاليات التخطيط والتنظيم والتشغيل والرقابة وصولا الى

تحديد وتحقيق الأهداف من خلال الأفراد والموارد المتاحة للمنظمة " (4).

- " أنها عملية تصميم وصيانة البيئة التي يعمل فيها الأفراد بشكل جماعي وبكفاءة لتحقيق أهداف مختارة

للمنظمة "

- " عملية بلوغ أهداف المنظمة بطريقه كفأه وفاعله من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة

للموارد التنظيمية

- " هي الهيمنة على الآخرين لجعلهم يعملون بكفاءة عالية تحقيقا لهدف منشود " .

- وكذلك فان الإدارة: " تمثل تأثيرا هادفا في مجموعات العاملين في المنظمة بوساطة مجموعه من الطرق

والوسائل المعينة بهدف المحافظة على التناسب الموجود أو الانتقال إلى تناسب جدي يحقق الأهداف

المتوخون " (5).

(1) علي السلمي ، نفس المرجع سابق ، ص36

(2) عبد السلام أبو قحف ، أساسيات التنظيم والإدارة ، دار أجامعه الجديدة ، الإسكندرية ، 2003 ، ص11.

(3) عبد المعطي محمد عساف ، 1994 ص 15.

(4) محمود شويات ، مفهوم الإدارة في الإسلام ، مجلة الأفضى ، العدد 844 ، 1992 ، ص32.

(5) طارق الخير وآخرون ، مبادئ الإدارة ووظائفها ، جامعه دمشق ، 2004 ، ص31.

- وأيضاً فإن الإدارة هي: " مجموعة الأنشطة التي تمكن من إنجاز الأعمال من خلال الآخرين وتحقيق

أهداف المنظمة بكفاءة وفاعليه " . (1)

- تعرف الإدارة أيضاً على أنها: " عملية تخطيط وتنظيم وتنسيق وإشراف على الموارد

- مثل الرجال والمعدات والزمن والمال - لتحقيق الأهداف المحددة. وبالنظر إلى هذا التعريف نجد أن

القائد يكون بالتالي مسئولاً عن تنفيذ جميع الفعاليات والأنشطة المرتبطة بهذه العملية، وفي حالة عدم تمكن

القائد من الإشراف الفعلي على تنفيذ أي نشاط، فإنه يفوض أحد مرؤوسيه لمعاونته في إنجاز هذا النشاط.

ويُعدُّ عنصر "الرجال" أو القوة البشرية، هو أحد أهم الموارد المتاحة في الإدارة، وهو العنصر الأساسي

في استخدام عناصر الإدارة الأخرى، وعلى القائد أن يستغل عملية "الزعامة" للسيطرة على هذا العنصر

الحيوي". (2)

نلاحظ ومن خلال هذا الكم الكبير من تعريف الإدارة بأنها تركز على محاور رئيسية تتلخص بأنها عملية

منظمة غايتها تحقيق الأهداف المرسومة من خلال عدد من الوظائف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة

والتمويل وذلك باستخدام الموارد المتاحة وصولاً إلى الهدف بأقل التكاليف والجهد والخسائر، أما علاقة الإدارة

بالقيادة، فهما متلازمان ولا غنى للإدارة عن عنصر القيادة الذي يجسد المفاهيم ويطبّقها على أرض الواقع

وكذلك فإن القيادة بحاجة إلى التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه لتحقيق الأهداف المنشودة والغايات

المقصودة، وخاصة إذا ما علمنا أن من واجبات المدير الأساسية هي قيادة مؤسسته مستخدماً فن التأثير على

الآخرين وصولاً إلى غاياته وكذلك مستخدماً التخطيط وتنظيم الأمور فيها ضمن الأسس والمعايير التي

تقتضيها طبيعة العمل ثم متابعه وتنفيذ السياسات المرسومة من أجل تحقيق الهدف ، ولنعلم أيضاً أن الإدارة هي

عنصر أساسي في ممارسه القائد العسكري للقيادة.

(1) احمد ماهر وآخرون ، الإدارة ، المبادئ والمهارات ، الدار الجامعية ، مصر ، 2002/2001، ص8.

(2) عبد المعطي محمد عساف ، مبادئ الإدارة ، المفاهيم والاتجاهات الحديثة، مكتبة المحتسب ، عمان ، 1994 ص 9

ب - هل الإدارة علم أم فن ؟

سؤال يطرحه الكثيرون، ومن حل توضيح الإجابة عليه لا بد أن نعرف معنى ومعنى الفن:

فالعلم هو: المعرفة العلمية المنظمة حول الحقائق الأساسية المتعلقة بظاهرة ما. أو هو: مجموع الحقائق والقواعد والقوانين التي يتم التوصل إليها من خلال المعرفة العلمية المنظمة، فإذا طبقنا هذا التعريف على موضوع الإدارة نجد أن الإدارة هي علم له أصوله وقواعده التي تركز على أسس ومبادئ وأهداف تتفق مع طبيعة النشاط الذي تطبق فيه.

وكذلك يمكن القول إنها "علم" لأنها تستخدم الأسلوب العلمي في البحث والدراسة وتحلي المشكلة وتجربتها وتطبيقها وبالتالي الوصول إلى النتائج التي يستطيع الباحث من خلالها الوصول إلى هدفه⁽¹⁾، إن الإدارة كعلم هي تنظيم وتطبيق المعرفة العلمية المنظمة على ضوء الحقائق لتحقيق نتائج مرغوبة.⁽²⁾

أما كونها "فن" ، وذلك لأنها تشير إلى إمكانية تطبيق المهارات الإدارية باستخدام القدرات والمواهب التي يمتلكها الفرد والإبداع والتصرف بشكل سليم من أجل تحقيق النتائج المطلوبة ، وهنا تدخل عملية الابتداع والمهبة والبراعة مع الخبرة والتجربة والتي تعكس بدورها المفروقات الفردية بين الأشخاص (المديرين) .

لذلك فإن العلم والفن متكاملان في الإدارة، لذا فهي علم لأنها معرفة علمية منظمة، بل هي دراسة علمية منظمة لظاهرة ما، وهي فن لأنها مهارة فردية مشتقة من الخبرة الشخصية والتي تتضمن المواهب والإمكانيات التعليمية التي تؤهل الفرد لان يطبق هذه المعرفة التي اكتسبها في مجال عمله الإداري، لذا فأنه يمكننا القول بان الإدارة هي فن استخدام وتطبيق العلم.⁽³⁾

(1) محمود شويات ، مفهوم الإدارة في الإسلام ، مصدر سابق ، ص38.
 (2) مجموع محاضرات مطبوعة في الإدارة العامة لطلبة جامعة آل البيت ، 2004.
 - علي السلمي وآخرون ، أساسيات الإدارة، القاهرة ، 1991 ص 21
 - أيضا : علي محمد منصور ، مصدر سابق، ص 25 - 27 .
 (3) علي السلمي ، مصدر سابق ، ص 30 - 32 .

وفي هذا الصدد يشير بعض الباحثين إلى أن الدليل على أن الإدارة هي (علم) هو وجود العديد من المدارس والجامعات التي تقوم بتدريس مادة الإدارة بالإضافة إلى منحها لأعلى الشهادات العلمية والدرجات الجامعية في مجال الإدارة ، أما دليل كونها فن فهو "عدم قدرة أي جهة علمية مهما كان مستواها الأكاديمي على تخريج مديرين ، إنما الشخص هو الذي يكتسب ويتعلم مهارات القيادة بالإضافة إلى دراسته الأكاديمية".⁽¹⁾

ويرى بعض الباحثين أمثال محمد سويلم بان المقصود بالفن " هو استخدام العلم والموهبة والمهارات الشخصية في الوصول إلى النتائج المرغوبة، ويتم ذلك من خلال تطبيق المدير للمعارف والمهارات التي يمتلكها لتحقيق النتائج فيما يواجهه من مشكلات إدارية، لذا يمكن القول أن العلم يعلم الإنسان ليعرف في حين أن الفن يعلمه ليعمل".⁽²⁾

ونعود هنا فنستذكر تعريف القائد الذي ذكرناه في فصل سابق ليدلنا على أن الإدارة هي علم وفن معا ، وهو أن بعض الباحثين عرف القائد بأنه : " ذلك الشخص الذي يملك من الصفات الشخصية والمواهب القوية ما يسمح له بإرشاد الآخرين وتوجيههم وإعطائهم التعليمات لممارسة مسؤولياتهم".

أما بالنسبة لأنظمة القيادة الإدارية فهي مختلفة ومتنوعة وقد جاءت حصيلة لأبحاث كثيرة قام بها الباحثون في مجال الإدارة، وقد كان ما توصل إليه (ليكرت) (likerts) (ليكرت) هو أفضل ما يلخص هذه الأنظمة، حيث قان بدراسة أنماط ونماذج القادة والمديرين على مدار ثلاث عقود وخلها توصل إلى أربعة نماذج من الأنظمة الإدارية يمارس القادة المديرون خلال عملهم وهي:

(1) احمد ماهر وآخرون ، الإدارة المبادئ والمهارات ، الدار الجامعية ، مصر 2002/2001. ص 41-42
(2) محمد سويلم ، أساسيات الإدارة ، جامعه المنصورة ، دار النهضة المصرية ، ص 21.

1. نظام الإدارة المتسلط المستقل:

وفي هذا النظام تكون ثقة المدير بمرؤوسيه ضعيفة، ويلجأ إلى تحفيزهم للعمل من خلال المكافأة والتلويح بالعقاب، ويتم صنع القرارات في قمة الهرم الإداري أي من قبل القائد نفسه.

2. نظام الإدارة المتسلط الرحيم:

هنا يتظاهر المدير بالثقة بمرؤوسيه ويحفزهم بالمكافآت لكنه يستخدم العقوبة كوسيلة ضغط، لكنه يتبادل معهم المعلومات ويفوض بعض الصلاحيات لهم ولكن تحت رقابة شديدة جدا.

3. نظام الإدارة الاستشارية:

يثق المدير بالمرؤوسين ولكنها ليست ثقة كاملة ويستخدم المكافآت للتحفيز وأحيانا العقوبة، يشجع على تفق المعلومات بين الإدارة والمرؤوسين، ويتم وضع سياسة عريضة ومحددة للمستويات الإدارية الدنيا فيما يتعلق بتبادل المعلومات مع الإدارة العليا.

4. نظام الإدارة التشاركية:

ثقة كاملة بالمرؤوسين على اتخاذ القرارات ووضع الأهداف ويتم احترام أفكار وأراء المرؤوسين والأخذ بها ، يتم تطبيق نظام المكافآت بشكل فعال

وقد توصل (ليكرت) وغيره من الباحثين إلى أن هذا النظام هو أفضل أنظمة القيادة الإدارية.⁽¹⁾

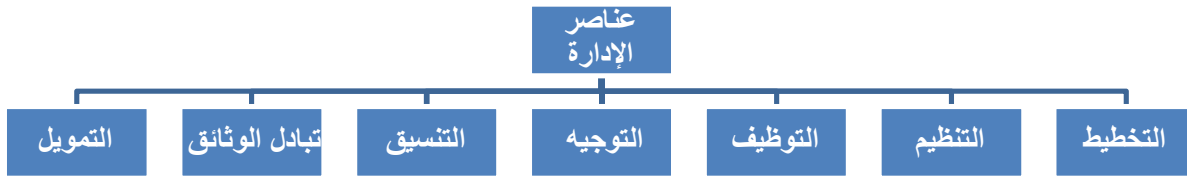
المطلب الثاني: عناصر الإدارة

اعتبر كثير من المفكرين والمنظرين أن وظائف الإدارة هي نفسها عناصر الإدارة وكان ابرز هؤلاء هو (فليول) الذي بين أن وظائف الإدارة والتي هي نفسها عناصرها ، هي : التخطيط ، والتنظيم ، إصدار الأوامر ، التنسيق ، والرقابة ، وقد لقيت هذه الآراء قبولا في الفكر الإداري ، وهي ما زالت منسجمة مع

(1) علي السلمي ، نفس المرجع سابق ، ص 273 - 288 .

الأفكار المعصرة في هذا الإطار، وقد قدم الفقيه الأميركي (لوثر كويك) آراء هامة في هذا الموضوع حيث لخص وظائف - عناصر - الإدارة في كلمة واحدة تتكون من الحروف الأولى لكل عنصر وهي بالإنجليزية (POSDCORB) وهي كما يمثلها الجدول التالي⁽¹⁾:

شكل رقم(3)



1. التخطيط، (planning):

وهو يعني "عملية إعداد القدرات للقيام بعمل ما في المستقبل لتحقيق أهداف معينة بوسائل ذات فعالية عالية ، والتخطيط عملية رشيدة ووسيلة اتخاذ قرارات وأداره"،⁽²⁾ وهو كذلك الوسيلة التي يوجه التنظيم بواسطتها من الحاضر إلى المستقبل بهدف إنجاز مهمة أو هدف ، ومن واجب القادة على اختلاف مستوياتهم أن ينطلقوا إلى المستقبل ، والتخطيط الناجح يؤدي إلى إخراج خطه ناجحة ، والخطة هي الوسيلة التي يترجم القرار بواسطتها إلى عمل ويجب أن تكون بسيطة وسهلة وشاملة ، ويجب أن توفر مفهوما يجب على القادة أن يدركوه".⁽³⁾

(1) عبد المعطي محمد عساف ، مصدر سابق ، ص14.

مهدي حسن زويلف ، محمد قاسم القريوتي ، مبادئ الإدارة نظريات ووظائف، عمان، 1984ص 104

(2) فيصل فخري مرار ، الإدارة (الأسس والنظريات) ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، 1983ص 85

(3) صامويل هيز ، ولیم توماس ، تولي القيادة ، فن القيادة العسكرية وعلمها ، ترجمه سامي هاشم ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، بيروت ، 1984.ص 129

2. التنظيم، (ORGANIZING) :

وهو يعني ترتيب عمل كل الوسائل المتاحة من اجل تحقيق الأهداف والغايات، وهو يتضمن وضع نظام وترتيب معين للعلاقات بين أعضاء المنظمة ككل من اجل تحقيق الأهداف المشتركة، ويعرف التنظيم كعملية إدارية بأنة: "تجميع المهام أو الأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام أو مديريات وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين أنشطة هذه الوحدات من اجل تحقيق الأهداف وتخفيض التزاعلات والصراعات بينها".⁽¹⁾

لذا فأنه يتضح لنا أن التنظيم هو عنصر هام من عناصر الإدارة ووظيفة ضرورية وحساسة يقوم بها المدير يتحدد بموجبها الإطار الذي تبلور فيه جهود القوى البشرية لتحقيق الأهداف والغايات المراد تحقيقها، وتهدف هذه الوظيفة إلى تحقيق عمل الجماعي بين الأفراد العاملين من خلال تنظيم العلاقات فيما بينهم كما اشرنا سابقا، والتنظيم الإداري يتخذ شكلين أو نمطين هما : التنظيم الرسمي ، والتنظيم غير الرسمي.

وللتنظيم في العمل الإداري أهمية كبرى تنبع من كونه صمام الأمان لعدم حدوث الفوضى والتخبط والإرباك في العمل، لأنه مبني أصلا على معرفة القوى البشرية وفهمها فهما عميقا يؤدي إلى معرفة قدراتها وطاقاتها وبالتالي إسناد المهام حسب القدرة والكفاءة والخبرة والمهارة مما يولد الانسجام والتوافق في العمل داخل إطار هذه المنظمة.

3. التوظيف (STAFFING) :

وهي عملية إدارة وتدريب وتعيين وتنظيم وتوجيه ورقابه...العاملين وكل ما يتعلق بشؤونهم ، وهذا ينقلنا للحديث عن موضوع هام في الإدارة هو (إدارة الأفراد) وسنعرض له بشيء من التفصيل، حيث تعتبر إدارة الأفراد وظيفة مهمة من وظائف الإدارة حيث تركز على العنصر البشري الذي يعتبر هو الأساس في نجاح أو فشل أي منظمة مهما كان حجمها ، لذا فان العنصر البشري الذي يتوقع منه أن يكون سببا في نجاح أي

(1) مهدي حسن زوليف ، نفس المرجع السابق ، ص 102

منظمة هو العنصر المدرب الكفاء القادر على أداء عملة والقيام بواجبة على أكمل وجه والعنصر البشري المدرب يعتبر أثن عناصر الإدارة وأكثرها تأثيراً في الإنتاجية، ويزداد دوره أو يتعمق ويصبح أكثر تأثيراً مع ازدياد تطور نظم الحياة وازدياد تعقيدها، لذا فقد استدعى الأمر ومن اجل تحقيق العناية التامة بهذا العنصر الهام من عناصر الإدارة فقد تم اعتبار إدارة الأفراد وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة تختص بالعنصر البشري، والذي على مقدار كفاءته، وقدراته، وخبراته، وحماسه للعمل تتوقف كفاءة الإدارة ونجاحها في الوصول إلى الأهداف، وتزداد أهميه العنصر البشري في المؤسسة العسكرية، التي تولى التدريب المستمر العناية التامة للجنود والقادة على تواصل مستمر مع تطورات نظم القتال والإطلاع على كل ما هو جديد في مجال عملهم ، مما يوفر لديهم الكفاءة والقدرة والحماس والثقة ويعمق الأيمان بالأهداف المنشودة، هذا وقد اعترفت النظريات الإدارة الحديثة منذ مطلع القرن الماضي بأهمية وظيفة شؤون الأفراد ودورها الفاعل في المؤسسات العامة والخاصة .

تعريف إدارة الأفراد:

ويمكن تعريف إدارة الأفراد بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمة، بصورة تضمن تطوير قدراتهم ومعارفهم وخبراتهم ومهاراتهم من اجل الحصول على عنصر بشري كفاء وقادر على تحقيق الأهداف الموضوعه والمرسومة ضمن سياسات المنظمة التي يعملون بها.

وظائف إدارة الأفراد:

تتجه إدارة الأفراد الحديثة إلى تنويع نشاطاتها بالقيام بثلاث وظائف رئيسة وهي:

الوصول إلى العنصر البشري الكفاء :

ويعتبر الحصول على الموارد البشرية الكفؤه اللازمة للهيئات والمنظمات، أولى الوظائف الأساسية وهو ما

يمكن أن يتم طريق مجموعة من الوظائف الفرعية الأخرى والتي نلخصها بما يلي :

1. التخطيط السليم للأفراد .

2. الاختيار السليم للعنصر البشري واستقطاب الطاقات البشرية المؤهلة المبني على أسس الكفاءة

والفاعلية والمقدرة.

3. تعيين الرجل المناسب في المكان المناسب.

4. تنمية المهارات وتطوير القدرات للعاملين من خلال التدريب والتعليم المستمر.

ب. الاستخدام الأمثل للموارد البشرية :

إن الإدارة ليست سلطه تمارس فقط من خلال المكاتب والأوامر، بل هي القدرة على تشغيل الطاقات

البشرية الموجودة من خلال معرفه إمكاناتهم واستغلالها ووضع كل منهم في المكان المناسب له وبث فكرة القوة

والمساواة بينهم وتوزيع المسؤوليات عليهم وإشراكهم جميعا في خدمه المصلحة العامة، وخير ما يؤدي إلى ذلك

هو بعض الإجراءات التي يمكن أن تقوم بها الإدارة الناجحة والتي يمكن تلخيصها بما يلي:

1. المكافآت والرواتب.

2 . الحوافز والجوائز لمن يستحق .

3. تقويم الأداء ومتابعه العاملين باستمرار.

4. التفريعات الترقيات المستمرة.

5. وضع الأشخاص في الأماكن التي تناسب قدراتهم.

ج. تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية:

ويقصد بها عملية تنمية وتطوير المعارف والمهارات والقدرات للقوى العاملة من اجل تحسين الأداء في

جميع المجالات، وتشمل:—

1. التدريب المستمر ومتابعه كل ما هو جديد من العلوم والمعارف.

2. وضع البرامج التدريبية التي تتسم بالواقعية .

تعتبر هذه الوظائف مكمله لبعضها البعض مشكله منظومة واحدة متجانسة تؤدي إلى تطوير عمل المنظمة وتحسن أداءها وصولاً إلى الأهداف والغايات المنشودة .

إن إدارة الأفراد عمليه ليست بالسهلة لأنها تتعامل مع اعقد المخلوقات من الناحية الفسيولوجية والسيكولوجية، لذا فإنها لا بد أن تحتوي على مبادئ وأسس وقواعد وأساليب خاصة للتعامل مع الإنسان، وان من أهم أسس هذه المعاملة ، أن تكون معاملته إنسانيه بالدرجة الأولى نابعة من احترام النفس البشرية، وذلك لان المعاملة الحسنه تساعد على تحسين كفاءة الأفراد وتستحوذ على رضاهم مما ينعكس إيجاباً على الأداء والإنتاج وبالتالي الأهداف المتوخونه ، ولا ريب أن إدارة الأفراد اليوم وفي ظل هذا التزاحم الفكري، أصبحت وظيفة هامه وحيوية من وظائف الإدارة الناجحة .

4. التوجيه (DIRECTING):

وهي عمليه إصدار الأوامر المناسبة من قبل المدير لتحقيق المهمة مع متابعة تنفيذها على الوجه المطلوب، وهي تعني أيضاً: " إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضماناً للالتزام بتحقيق الأهداف بأقل الجهود والتكاليف".⁽¹⁾

إن التوجيه عمليه هامة وحساسة لأنها تتضمن التعامل المباشر مع البشر من مختلف الطبائع والشخصيات والخلفيات والسلوكيات والغايات والأهداف، وواجب المدير هو عمليه صهر كل هذه المكونات في بوتقة واحدة بقصد تحقيق غاية واحدة يسعى الجميع لتحقيقها ، لذا فان المدير هنا يجب أن يكون شخصاً متميزاً عن بقية أفراد هذه المنظمة ويتمتع بقدرات وطاقات ومهارات قيادية بالاضافه إلى الخبرات والمعارف ومهارات الاتصال التي تساعده على تحقيق الاتصال والتفاهم مع جميع هذه القوى وفهم حاجاتهم ورغباتهم ونفسياً تم وتوجيهها التوجيه الصحيح الدقيق نحو أهدافها .

(1) احمد ماهر وآخرون ، مصدر سابق ن ص 96

5. التنسيق: co- ordinating

وهي عملية التوفيق وترتيب النشاطات العاملين بطريقة منظمة ووفق خطة مرسومة وليس عشوائيا، تحدد من خلالها الحقوق والواجبات للجميع .

6. تبادل الوثائق: reporting

وهي عملية تبادل البريد والمراسلات والمذكرات والكتب الرسمية والوثائق مع بيان قنوات سيرها من أعلى إلى أسفل والعكس .

7. التمويل (النشاط المالي) : budgeting

وهو متابع كل ما يتعلق بالأمور المالية للمنظمة والعاملين فيها ، وهي تتطلب الحرص والدقة والأمانة والمتابعة .

يتفق كثير من الدارسين والباحثين على أن الوظائف الرئيسية للإدارة هي أربعة ، تتمثل في :

1. التنظيم: تحديد الأهداف ورسم الخطط.
 2. التخطيط: تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف.
 3. الرقابة: التأكد من مدى الالتزام بتنفيذ الخطط الموضوعة ومدى الكفاءة في تحقيق الهدف.
 4. التوجيه: هو إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة.
- نحتاج إلى التوجيه حتى نضمن سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن استخدام العلاقات التنظيمية مثل السلطة و تمثل:

– القيادة Leadership.

– الاتصال Communication.

– والتحفيز Motivation.

الأسس التي من خلالها يستطيع المدير إرشاد وبت روح التعاون والنشاط المستمر بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

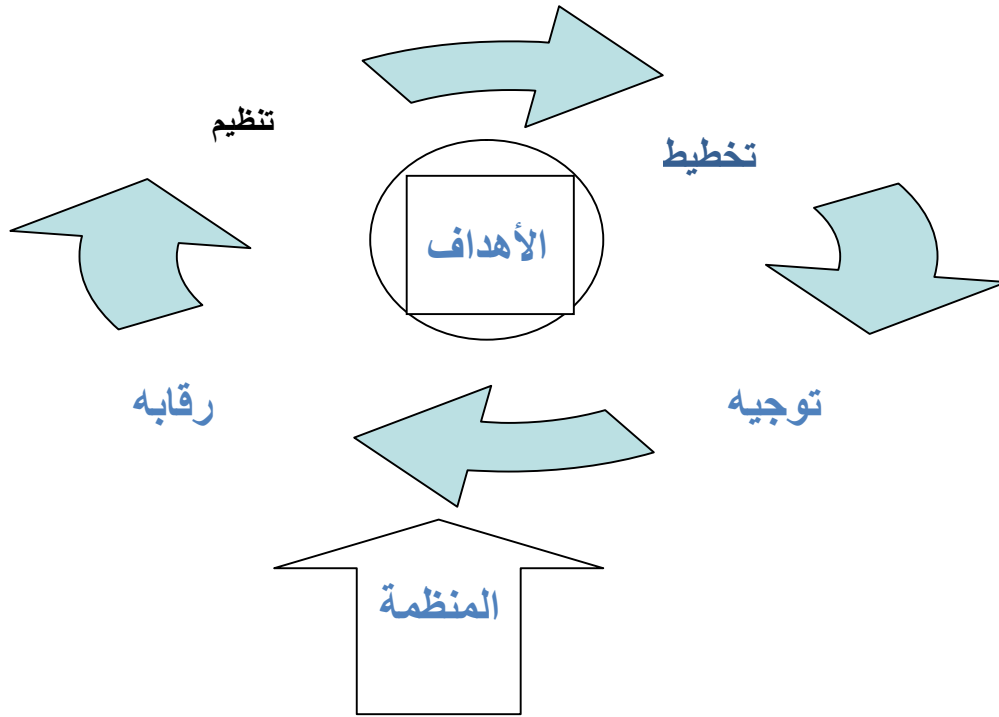
وبناء على ما سبق فإن أفضل ما يقال عن الواجبات التي يقوم بها المدير هو ما يلي:

1. تحديد الأهداف ورسم الخطط اللازمة للتنفيذ .
2. تحديد وتجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف .
3. تحديد الاختصاصات والمسؤوليات.
4. التوجيه المستمر والمتابعة الحثيثة لخطوات التنفيذ بعيدا عن التسلط والإزعاج للعاملين.
5. الإشراف التدريجي على ما تحقق وإعطاء التوجيهات اللازمة لإتقان العمل أكثر فأكثر.
7. تحفيز العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة.
8. ترتيب وتنسيق جميع الإمكانيات المتاحة من أجل تسهيل مهمة الوصول إلى الأهداف المرسومة.
9. التأكد من مدى مطابقة الأداء للخطط المرسومة، وهو ما يعني التأكد من (الكفاءة) للعاملين، وأيضا مدى تحقيق الأهداف أي (الفعالية) .⁽¹⁾

والرسم التالي بين التفاعل الذي يجري بين وظائف الإدارة بغية تحقيق الهدف:

⁽¹⁾ احمد ماهر وآخرون ، مصدر سابق ن ص 27.

شكل رقم (4)



إن ما سبق من عناصر يحدد لنا طبيعة وظائف الإدارة على اختلاف مستوياتها وتنوع نشاطاتها فكل منظمة تحتاج إلى التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والإشراف والمتابعة حتى تحقق النجاح ، ويرى كثير من الباحثين أن هذه الوظائف موجودة في كل مستويات الإدارة أو القيادة ، " حيث أن هذه الوظائف تحصل في كثير من الأوقات وفي مستويات مختلفة من القيادة " (1).

يبدو لنا ومن خلال ما سبق بان القيادة والإدارة كليهما يعتمدان بالدرجة الأولى على العنصر البشري الذي هو جوهر العملية الإدارية وجوهر القيادة الإدارية وتعتمدان على مدى فعاليته ونشاطه ومدى استعداداته للعمل، وبالتالي استخدام مهاراته وإبداعه ومعلومات ومعارفه العلمية والأكاديمية وخبراته العملية أثناء عملية التطبيق والتنفيذ والتخطيط والتوجيه والرقابة ، لذا فالعنصر البشري هو أساس العملية القيادية والإدارية ونجاحها هو بنجاح العنصر البشري وفشلها من فشلة .

(1) صامويل هيز ، وليم توماس ، مصدر سابق ، ص 112.

لذا فإن أولى الأولويات ومن أجل النجاح الإداري على اختلاف مستوى المنظمات هو تدريب وتأهيل العنصر البشري والاهتمام به وأحاطته بكل ما هو جديد في مجال الإدارة والقيادة وعملياتها وعناصرها وتحول أدوارها تبعاً لتغير العصور ومواكبة للتطورات الهائلة على كافة التصعد بهدف تحقيق الغايات المرسومة وفق الخطط المدروسة المحكمة.

المطلب الثالث: مستويات الإدارة

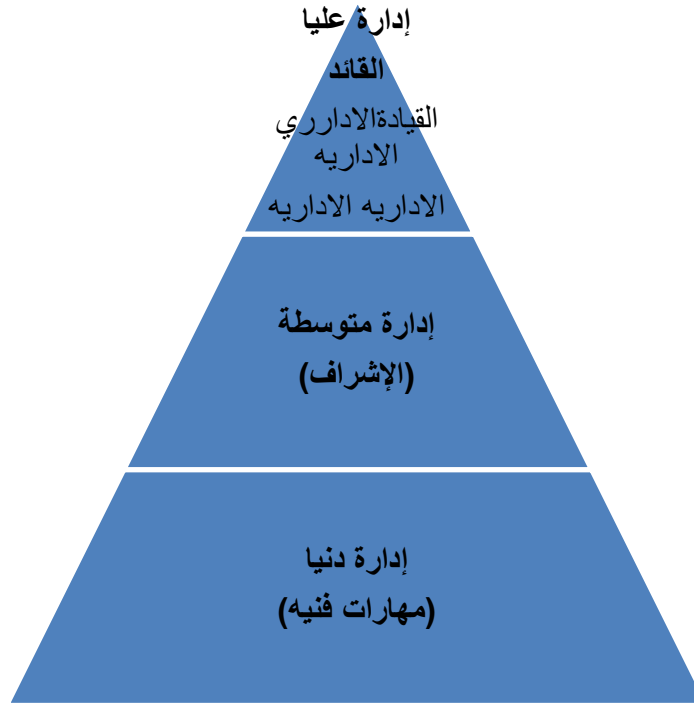
من غير المعقول أن يكون جميع العاملين في أية منظمة هم بمستوى قيادي أو إداري واحد، أو أنهم يقومون بنفس الوظائف والأدوار، فلا بد من وجود رئيس ومرؤوس وقائد وجندي، ولكل واحد منهم وظيفته واختصاصه بناء على تسلسل هرمي منظم محكم مدروس يبين لكل واحد منهم ماله وما عليه، وينظم علاقات العمل ويرتبها ليعرف كل واحد من العاملين من هو مرجعة الأعلى، ومن هم بإمرته، أي يعرف من يتلقى الأمر بالتنفيذ ويعرف لمن يصدر أوامره بالتنفيذ، وهذا التسلسل هو أساس العمل الناجح المتقن الذي يؤمن الاستقرار الإداري والوظيفي ويساهم في بلوغ الهدف وتحقيق الغايات بكل سهولة ويسر، ففي كل منظمة ومهما كان حجمها لا بد من وجود تنظيم هرمي - (chain of command) - بين مستويات القيادة والإدارة فيها، وأكثر ما يتجلى هذا السلم الهرمي وضوحاً في المؤسسة العسكرية - أي مؤسسة - لأنها تتصف بالنظام والدقة وضرورة انجاز الواجبات وتحقيق الأهداف، ويساعد على كشف مواطن التقصير والخلل، لحاسبة المقصر ومكافئة النشيط المتحمس للعمل .

إن مستويات الإدارة أو القيادة تختلف من منظمة إلى أخرى وحسب حجمها فقد تكون ثلاثة مستويات وقد تتألف من مستويين وذلك حسب حجم المنظمة وحجم العمل الذي يمارس فيها، ولكن اجمع الفقه الإداري في أغلب دراساته على أنها ثلاثة مستويات وكذلك الحال فإن الدراسات العسكرية وظروف

العمل العسكري تبين لنا أن مستويات القادة هي ثلاثة (عليا ، متوسطة ، دنيا)، والشكل التالي يبين مستويات

الإدارة والقيادة⁽¹⁾

شكل رقم (5)



1. الإدارة العليا (القيادة الإدارية):

يشغل هذا المستوى من السلم الإداري /القيادي الأشخاص المعنيين بالتفكير والتخطيط ولديهم القدرة على التحليل والإبداع والترتيب، ورسم السياسات العامة وبالتالي اتخاذ القرارات ، أي بمعنى آخر هم أصحاب (المهارات الفكرية) ويسمى هذا المستوى ب(التخطيط الاستراتيجي) لان القرارات التي يتخذها من هم في هذا المستوى لها تأثير على المنظمة ككل .

(1) طارق خير وآخرون ، مصدر سابق ، ص14 .
أيضا : عبد المعطي محمد عساف ، مصدر سابق ، ص ص 144 ، 145.

2. الإدارة الوسطى (الإدارة الإشرافية) :

ويتولاها الأشخاص الذين لديهم مهارات الاتصال والتحفيز والقدرة على التنفيذ ، لان هذه الفئة هي المعنية بتنفيذ القرارات الصادرة عن المستويات العليا من السلم الإداري ، وهم أيضا مسئولون عن إنجاز الخطط ، وتتضمن هذه الفئة وجود المشرفون الذين يراقبون تنفيذ عمليات المنظمة من خلال تعاملهم المباشر مع العمال ، وهذه الفئة هم أصحاب (المهارات الإنسانية).

3. الإدارة الدنيا (الإدارة التنفيذية) :

وهي تتكون من الأشخاص (العمال) (operatives) الذين يقومون بتنفيذ الأوامر الواصلة لهم من الإدارة الوسطى ، وهم في الغالب أصحاب كفاءات فنية ومهنيين وحرفيين ، وهم أصحاب (مهارات فنية)¹.

أما من حيث الأنشطة التي يقوم بها كل مستوى من هذه المستويات فهي كما يلي:

- الإدارة العليا تقوم بممارسة عملية التخطيط والرقابة والتنظيم والقيادة وصنع القرارات والاتصالات والتوظيف، ومتابعة الأمور المالية بدقة، وهذه الأنشطة تختلف من منظمة إلى أخرى وهي ليست ثابتة إنما هي سمة عامة لهذا المستوى التنظيمي.

- أما المستوى المتوسط فيقوم بوظائف الرقابة والتنظيم والإشراف وأحيانا التخطيط ولكن بمستوى اقل من مستوى المديرين أو القادة في أعلى السلم الإداري.

- تقع على عاتق الإدارة الدنيا عملية التنفيذ أكثر من أي نشاط آخر.

إن هذه النشاطات وممارستها تختلف من منظمة إلى أخرى ويلعب حجم المنظمة دور كبير في تحديد الممارسات والنشاطات والواجبات لكل مستوى من مستويات الإدارة.

(1) - احمد ماهر وآخرون ، الإدارة المبادئ والمهارات ، الدار الجامعية ، مصر 2001/2002. ص 41 - 42

وكما هو حال الإدارة فكذلك القيادة فهي مستويات، وتزداد أهميته مستويات القيادة في المؤسسات العسكرية التي يزداد فيها التشابك والتعقيد

وتحتاج إلى المزيد من الدقة ولا تسمح بتداخل الواجبات والمسؤوليات لان ذلك يؤدي إلى تخطيط الخطط وفشل التنفيذ وعلى الأغلب فان الخبراء يرون أن القيادة ثلاث مستويات هي :

1. المستوى التعبوي المباشر (القيادة المباشرة):

وبمارسه القادة الميدانيين والين يمارسون القيادة وجها لوجه وبشكل مباشر ويتعاملون مع الميدان وينفذون (التكتيكات) أثناء العمليات الحربية، ويجب أن يمتاز القادة هنا بالمهارة والاحتراف والشجاعة والحنكة والإبداع والقدرة على اتخاذ القرار المناسب في المواقف الطارئة

2. القيادة العمليته (القيادة العليا):

وهم القادة الذين يعملون بمستوى عمليتي اكبر وأعلى من المستوى السابق ويتم في هذا المستوى ممارسه عمليات التخطيط والتدريب وتوزيع المعلومات وتنقيحها .

3. القيادة التنفيذية (الاستراتيجية):

وبمارسها القادة الذين يخططون على المستوى الاستراتيجي المستقبلي البعيد المدى ،العالي المستوى وهم يمتازون بالقدرة على التخطيط والتحليل وبعد النظر والذكاء واستشراف المستقبل والواقعية .⁽¹⁾

المبحث الثاني أسس تطور الإدارة:

المطلب الأول تطور الفكر الإداري و رواده:

⁽¹⁾ احمد ماهر وآخرون ، نفس المرجع السابق. ص 42.

إن أهم ما نستنتجه من تطور الإدارة تاريخياً هو تأثير الأفكار و التجارب الإدارية بالإضافة إلى مفاعيل التطورات الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية التي ألقت بتأثيراتها على علوم و أساليب الإدارة التطبيقية في ميدان الأعمال خلال مراحل نموها و تطورها

مما نشهده في عالم الإدارة و ممارستها يستند في تراكماته إلى آلاف السنين حين برع المصريون في عملية التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة عند بنائهم الهرمات حيث بر عنهم الخبير الإداري بيتر دريكر حين قال أن أفضل مدراء التاريخ على الإطلاق هم أولئك الذين صمموا و نظموا بناء الهرمات المصرية

لقد نصب جمو رابي نفسه حاكماً على بلاد ما بين النهرين و أدارها تحت سيطرته باستخدامه التشريعات التي طورها و القوانين التي سنّها لتكون نظاماً للحكم و الرقابة و المحاسبة و العدالة التي تنهل منها البشرية حتى يومنا هذا كأساس للنظام و الحكم المؤسساتي للدول و من الأمثلة على عمق تاريخية هذا العلم هي مساهمات الفلاسفة الأوائل العظام في علم لدارة و مفاهيمه الحديثة لقد كانت مساهمته أفلاطون في التخصصية و الفارابي في -خصائص القيادة- و ابن سينا في -الإدارة التطبيقية- و في المرحلة التي سبقت الثورة الصناعية -القرن الثامن عشر- كانت المؤسسات الإنجليزية ناشد الحاجة إلى الإدارة على مستوى الدولة الكنيسة و الجيش

تلك الحاجة للإدارة كانت لمواجهة متطلبات الدولة في شق الطرق و بناء الجسور في إقامة المحاكم و مراقبة التجارة في حال النزعات و جمع الضرائب و إدارة تلك المدن و الأراضي

المؤسسات الدينية الإسلامية و المسيحية ساهمت بدورها أيضاً في تعميق بعض المفاهيم الإدارية من خلال استخدام القيم و الأخلاق و أهمية المجموعات و تعاضدها و الدعم الاجتماعي للأفراد الصدق و الانضباط الحث على العمل و الحد و المثابرة و التسامح و التوجيه في العمل الذي يشكل المحرك الهام لتنظيم العلاقات بين الأفراد و المنظمات ولعل المثل الأبرز على المساهمة في تطور المفاهيم المتقدمة لعلم الإدارة هو المؤسسات العسكرية التي تؤكد على وحدة القيادة التفويض للسلطة و مركزيتها و على التدريب رواد الإدارة: لقد دفعت

الثورة الصناعية إلى الاستعانة بالأعداد الهائلة من العمال و الموظفين و هذا ما أدى بدوره إلى البحث عن المديرين و المشرفين و تدريبهم لمواجهة التحديات الصناعية و التسويقية و غيرها إذا واجدة هذه المرحلة الحاجة إلى الرؤساء و المرؤوسين حيث عمل المديرين على تثقيف و تعليم و تدريب العمال على أسس و مبادئ و قواعد العمل من خلال التوجيه و التدريب على العمليات المطلوب القيام بها

أما رواد هذه المرحلة فهم:

أ: روبرت الأولين: هو أول بريطاني اهتم بإدارة الأفراد كمدير المصنعة اهتم بعماله و موظفيه و لم يعاملهم كأدوات أو كآلات لقد اعتبر أوين أن عمال المصانع تزداد إنتاجيتهم إذا عرفنا كيف تزيد من حوافز العمل – إعطاء ساعة و نصف كاستراحة للولد عند الغداء من أصل 13 ساعة و اعتماد عمر 10 سنوات هو الحد الأدنى لتشغيلهم

ب: شارل بابا ج: هو عبقرى و والد الحساب الحديث بعد مساهمته بتطوير مدرسة الرياضيات الانجليزية الحديثة وهو الذي استخدم الرياضيات في علم الإدارة بهدف تحسين

الكفاءات الإنتاجية بالإضافة إلى إيمانه بنظرية آوين لقد ساهم بابا ج في ظهور أول آلة حاسبة ميكانيكية و في اختراع الموتور التحليلي هو أول من أعطى الأفكار الإبداعية في مجال الأجور حين اعتبر أن العمال يستحقون الاستفادة من المشاركة ببعض الإرباح من خلال : العلاوات على الراتب أو قسم من الإرباح في حالة تحقيقها

ج: هنري تاوين: هو مهندس و ميكانيكي لشركة بال و ثابون دعا إلى الاعتماد على الإدارة كحقل خاص و تكافئها مع حقل الهندسة و هو امن بإمكانية الاستفادة من مهارات كل من الحقلين : الإدارة و الهندسة عند إدارة المنظمات بالرغم من اعترافاته بصعوبة ذلك.

المبحث الثاني: أسس تطور الإدارة:

المطلب الأول: تطور الفكر الإداري ورواده:

إن أهم ما نستنتجه من تطور الإدارة تاريخياً هو تأثير الأفكار والتجارب الإدارية بالإضافة إلى مفاعيل التطورات الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية التي ألفت بتأثيراتها على علوم و أساليب الإدارة التطبيقية في ميدان الأعمال خلال مراحل نموها و تطورها مما نشهده في عالم الإدارة وممارستها يستند في تراكماته إلى آلاف السنين حين برع المصريون في عملية التخطيط و التنظيم والقيادة و الرقابة عند بنائهم الهرمات حيث بر عنهم الخبير الإداري بيتر دريكر حين قال " إن أفضل مدراء التاريخ على الإطلاق هم أولئك الذين صمموا و انضموا بناء الهرمات المصرية لقد نصب حمو رابي نفسه حاكماً على بلاد ما بين النهرين و أدارها تحت سيطرته باستخدامه التشريعات التي طورها و القوانين التي سنّها لتكون نظاماً للحكم و الرقابة و المحاسبة و العدالة التي تنهل منها البشرية حتى يومنا هذا كأساس للنظام و الحكم المؤسساتي للدول ومن الأمثلة على عمق تاريخية هذا العلم هي مساهمات الفلاسفة الأوائل العظام في علم الإدارة ومفاهيمه الحديثة لقد كانت مساهمته أفلاطون في التخصصية و الفارابي في -خصائص القيادة- وابن سينا في -الإدارة التطبيقية- و في المرحلة التي سبقت الثورة الصناعية -القرن الثامن عشر- كانت المؤسسات الإنجليزية ناشد الحاجة إلى الإدارة على مستوى الدولة الكنيسة و الجيش تلك الحاجة للإدارة كانت لمواجهة متطلبات الدولة في شق الطرقات و بناء الجسور في إقامة المحاكم ومراقبة التجارة في حال النزعات و جمع الضرائب و إدارة تلك المدن و الأراضي المؤسسات الدينية

الإسلامية و المسيحية ساهمت بدورها أيضا في تعميق بعض المفاهيم الإدارية من خلال استخدام القيم و الأخلاق و أهمية المجموعات و تعاضدها و الدعم الاجتماعي للإفراد الصدق و الانضباط الحث على العمل و الحد و المثابرة و التسامح و التوجيه في العمل الذي يشكل المحرك الهام لتنظيم العلاقات بين الأفراد و المنظمات ولعل المثل الأبرز على المساهمة في تطور المفاهيم المتقدمة لعلم الإدارة هو المؤسسات العسكرية التي تؤكد على وحدة القيادة التفويض للسلطة و مركزيتها وعلى التدريب

رواد الإدارة :

لقد دفعت الثورة الصناعية إلى الاستعانة بالإعداد الهائلة من العمال و الموظفين و هذا ما أدى بدوره إلى البحث عن المديرين و المشرفين و تدريبهم لمواجهة التحديات الصناعية و التسويقية وغيرها إذا اوجد هذه المرحلة الحاجة إلى الرؤساء و المرؤوسين حيث عمل المديرين على تثقيف و تعليم و تدريب العمال على أسس و مبادئ و قواعد العمل من خلال التوجيه و التدريب على العمليات المطلوب القيام بها

أما رواد هذه المرحلة فهم :

أ: روبرت آوين : هو أول بريطاني اهتم بإدارة الأفراد كمدير المصنعة اهتم بعماله و موظفيه و لم يعاملهم كأدوات أو كالكالات لقد اعتبر آوين أن عمال المصانع تزداد إنتاجيتهم إذا عرفنا كيف تزيد من حوافز العمل – إعطاء ساعة و نصف كاستراحة للولد عند الغداء من أصل 13 ساعة و اعتماد عمر 10 سنوات هو الحد الأدنى لتشغيلهم

ب: شارل بابا ج : هو عبقرى و والد الحساب الحديث بعد مساهمته بتطوير مدرسة الرياضيات

الانجليزية الحديثة وهو الذي استخدم الرياضيات في علم الإدارة بهدف تحسين

الكفاءات الإنتاجية بالإضافة إلى إيمانه بنضري أوين لقد ساهم بابا ج في ظهور أول آلة حاسبة

ميكانيكية و في اختراع الموتور التحليلي

هو عول من أعطى الأفكار الإبداعية في مجال الجور حين اعتبر إن العمال يستحقون الاستفادة من

المشاركة ببعض الأرباح من خلال : العلاوات على الراتب أو قسم من الإرباح في حالة تحقيقها

ج: هنري تاو ن : هو مهندس و ميكانيكي لشركة بال و ثابون دعا إلى الاعتماد على الإدارة كحقل

خاص و تكافئها مع حقل الهندسة و هو امن بإمكانية الاستفادة من مهارات كل من الحقلين :

الإدارة و الهندسة عند إدارة المنضمت بالرغم من اعترافاته بصعوبة ذلك.

المطلب الثاني: المدارس العلمية للإدارة:

الإدارة الحديثة كغيرها من العلوم لها نشأة وبداية ثم بعد ذلك أخذت في التطور والتقدم، وهي كما

ورد سابقاً من العلوم المتطورة على مر العصور لأنها مرتبطة بنشاط الإنسان، والإنسان نشاطه متجدد في كل

لحظة وحين¹.

((فالإدارة الحديثة، بدأت كعلم حديث منذ عام 1332م عندما طرح المفكر العربي الكبير ابن

خلدون في مقدمته الشهيرة أفكاره العظيمة في الاقتصاديات المرتبطة بأداء الأعمال مما يجعله أباً لهذا العلم، وفي

أوائل القرن الحالي بدأت الحركات الفكرية في علم الإدارة انطلاقاً من الأساسيات التي أثارها ابن خلدون،

(1) محمود شويات ، مفهوم الإدارة في الإسلام ، مجلة الأقصى ، العدد 844 ، 1992 ، ص32.

ليصبح للإدارة الحديثة مبادئ وأسس علمية)). تبلورت من خلال المدارس العلمية التي ساهمت كثيراً في تطور الإدارة الحديثة وتطور الفكر الإداري. وذلك على النحو التالي:

1) المدرسة التقليدية (الكلاسيكية):

هذه المدرسة تعتمد أساساً على عناصر العمل والهياكل التنظيمية، وتقوم على تحديد السلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف والرقابة، وهذا ما جعل هذه المدرسة التقليدية أكثر حرصاً على ترشيد ممارسات أعضائها، وتنظر هذه المدرسة للنظم على أنها نظم مغلقة. بمعنى أنها ترى بعيداً عن ظروف العمل المحيطة ومن نماذجها البيروقراطية وتقسيم العمل مما يجعلها غير ديمقراطية في الأمر الإداري والسلطة والتوجيه والرقابة. ومن ورواد هذه المدرسة: آدم أسمت، وتايلور، وفا يول، وقد اتصفت هذه المدرسة بأنها تقوم على تنفيذ عدد من الوظائف والمهام، وتشمل هذه الوظائف والمهام عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والرقابة واختيار الأفراد. لقد تعرضت هذه المدرسة في إطار الأفكار والمداخل الجديدة للإدارة العلمية لكثير من الانتقادات ووصفت بأنها لم تعالج كيفية إجراء التخطيط الإداري والرقابة الإدارية. وعلى الرغم من نقدها إلا أنها لازال لها أنصار ومؤيدون، ذلك لأنها السبيل لفهم معاني الإدارة العلمية والإطار الأول لأسس ومبادئ الإدارة.¹

2) المدرسة التجريبية:

تعتمد هذه المدرسة على نتائج الممارسات الفعلية وفي ظل الظروف الموضوعية، وهي تمتاز بأنها نتائج كل الخبرات السابقة في مجالات التجربة، ويدافع عن هذه المدرسة الذين يؤمنون بأن الإدارة الفعالة لا بد أن تشمل الخبرات العملية لرجال الأعمال والإدارة فيما تحقق عملياً من نجاح أو قصور والاستفادة من ذلك،

⁽¹⁾ عبد السلام أبو قحف ، أساسيات التنظيم والإدارة ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 11.

ولاسيما أن كل العوامل الحقيقية المؤثرة من نتائج التجربة هي عوامل وعناصر وأساليب تطورت مع الزمن وصقلت، وهذا بالتأكيد يعكس السلوك الإداري بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

3 المدرسة السلوكية:

توسع العلم توسعاً كبيراً، واتسعت النظرة الإدارية تبعاً لهذا التوسع وسادت أفكار ومداخل جديدة اهتمت بسيكولوجية ونفسية الإنسان وظروف عمله و بروز دور القيادة وشبكات الاتصالات لمقومات التنظيم الفعال. وعندئذ صارت من الأهمية بمكان في عالم الإدارة ترسيخ العلاقات الإنسانية التي تهتم بالعمل. وساد كذلك التوجه الإنساني في الأداء وفق تقسيم العمل وتسلسل السلطة وهياكل التنظيم والإشراف التي تدعو لها النظرية التقليدية.¹ ومن هنا كان الاهتمام بسلوك الفرد التي تخضع لدراسة الدوافع والعلاقات الفردية والاجتماعية التي لها الأثر الكبير في مستوى الأداء. وتبعاً لذلك صار الاهتمام بالفرد كإنسان له مكوناته التي تنعكس على الأداء وتؤثر في مدى الانسجام وتوحيد الجهود وتسخيرها لتحقيق الأهداف. وقامت هذه المدرسة بتعديلات على ضوء دراسة السلوك الإنساني والنفسي وإفرازاته بين الأفراد داخل التنظيم.

4 مدرسة اتخاذ القرارات:

استفادت الإدارة من معطيات النظريات والمبادئ الاقتصادية خاصة تلك التي قامت عليها مدرسة اتخاذ القرارات، مثل مبادئ تعظيم المنفعة والمنحنيات الاقتصادية والمنفعة الحدية والفرصة البديلة ووجود المخاطرة. وهذا ما أدى إلى اتخاذ القرار الرشيد من عدة بدائل هو قلب الإدارة العلمية ولاسيما عند تحديد الهدف المطلوب تحقيقه وكيفية ذلك، ومدرسة اتخاذ القرارات ركزت على عدة قواعد إدارية أهمها قنوات الاتصالات وعناصر تحفيز الأفراد لتحقيق أقصى جهد ممكن بكل الرضاء. وهذا بالطبع شمل الاعتبارات الإنسانية

(1) محمود شويبات ، نفس المرجع السابق ، ص32.

والاجتماعية وظروف العمل وكل المؤثرات الداخلية والخارجية التي تجعل القرار سليماً وقابلاً للتنفيذ ويقود إلى الهدف¹.

5) المدرسة الاجتماعية:

بعد أن استوعبت المدرسة السلوكية تصرفات الأفراد في الإدارة أضاف بعض رواد الفكر الإداري، مثل سنسر وسينون وهنري وبرناردو، النظرة الاجتماعية للإدارة، وذلك أن الإدارة هي توجيه جهود الأفراد في جماعة لتحقيق هدف محدد، وأضافت هذه المدرسة ضرورة إشباع حاجات الفرد، ومن ضمنها ظروفه الاجتماعية في إطار المسؤولية الاجتماعية للمنظمة الاقتصادية، ويمكن القول أن هذه المدرسة أضافت أهمية الظروف الاجتماعية والتي يسبب إهمالها إخفاقاً في الوصول للأهداف المطلوبة.

6) المدرسة الرياضية:

مع اتساع حجم المشروعات ونوع أنشطتها وتشعب نظمها وبعض بيئاتها وزيادة المنافسة عليها أصبحت الإدارة في أداء وظائفها التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية والتقويمية تحتاج إلى عمليات رياضية وخاصة بعد ظهور المعادلات الرياضية في مجالات التخطيط والتقويم والتقييم واستخدام البرامج الخطية في عمليات الإنتاج ودراسة الزمن والحركة للإنتاج وبحوث العمليات، هذا ما أدى إليه استخدام الأساليب الرياضية لاختيار البديل الأمثل لكل قرار إداري، وتحقيق إدارة فاعلة².

7) المدرسة التحليلية:

من خلال تطور وتشابك وتداخل العلوم، ظهرت الحاجة إلى التكامل بينها وصولاً إلى ترشيد الأداء، وأصبح القرار قيمة وتكلفة وكذلك الناتج النهائي. وقد اهتمت النظم الحاسوبية الحديثة بعنصر التكاليف، وأصبح على الإدارة بجانب ذلك أخذ كل الاعتبارات للتحليل الاقتصادي والمحاسبي وقياس آثارها على القرار

(1) محمد سويلم ، أساسيات الإدارة ، جامعه المصورة ، دار النهضة المصرية ، ص 21.

(2) احمد ماهر وآخرون ، الإدارة المبادئ والمهارات ، الدار الجامعية ، مصر 2002/2001. ص 45.

وبالتالي على مستوى الأداء المتمثل في مستوى الإدارة، وعادت أخيراً إلى الإدارة بالمعلومات. بحيث يتم توجيه الأداء عن طريق توفير المعلومات المطلوبة للإنجاز. هذا ما كان من المدرسة التحليلية، وقد عرفنا ما لها وما عليها، خلال السرد الموجز الذي تقدم.

8) مدرسة الإدارة بالأهداف:

الفترة الزمنية المعاشة هي التي تحدد مبادئ وتطور الإدارة، وقد انبثقت مدرسة الإدارة بالأهداف كمرحلة جديدة، وهي مدرسة تركز على عدة مبادئ وأسس إدارية شملت ضرورة تحديد المسؤولية وتفويض السلطات لأداء نظامي أولي، وكان اهتمامها بالقيادات والإشراف باعتبارهما العنصرين الأساسيين في عكس واقع العمل وإيجابياته وقصوره ومعرفة كيفية معالجته في حينه. وهذا الأسلوب أعطى قدراً كبيراً من الأهمية وحددت مواصفات معينة للقائد والمشرف واتجاهات المنتجين وظروف العمل توخياً لإنجاز الأعمال وفق تحديد الوظائف وإعداد الموازنات، والهدف من ذلك تقويم التنظيم الإداري وربطه بالواقعية والعقلانية الناجمة عن الممارسة التطبيقية وإمكانية تحقيق الأهداف العامة والخاصة، الجماعية والفردية داخل المنظمة الاقتصادية. وقدمت هذه المدرسة وظيفة الإدارة للسلوك المطلوب الذي يخرجها من الإطار التقليدي إلى إطار الأهداف وذلك لتحقيق الغايات.

9) مدرسة الإدارة بالمعلومات:

اقتضت التحولات البيئية الكبيرة والمتعددة أن يكون الاعتماد والاهتمام إلى حد كبير على المعلومات، ليس فقط من حيث حجمها بل على نوعيتها، وتحسين طرق جمعها وتوزيعها وتحليلها وحفظها ومعالجتها وتوضيحها وإعادة استخدامها إلى غير ذلك مما يدخل في نظم المعلومات الإدارية. والتي اعتمدت

عليها المدرسة الحديثة وعملياتها وممارستها وصولاً إلى أفضل مستوى للأداء على جميع مستويات وأقسام المنظمة الإدارية¹.

10) مدرسة الإدارة بالكفاءة:

لقد ساعد هذا الاتجاه المكثف في الفكر الإداري على استمرار البحث العلمي لتطوير علم الإدارة وتحديثها تحقيقاً للكفاءة والكفاية الإنتاجية، وفي إطار هذه الغاية نشأت مدرسة الإدارة بالكفاءة، وذلك لتحقيق الكفاءة الإنتاجية، لأنها المقياس لحسن الأداء وهي التي تتحقق من خلالها التنمية الاقتصادية والاجتماعية والرفاهية².

وخلاصة القول أن هذه المدارس استمر عطاؤها وتطورت في حلقات متماسكة ومتكاملة للوصول إلى تعريف الإدارة الحديثة العلمية المتطورة. وقد تأثرت الإدارة بالسلوك الإنساني ودخول التكنولوجيا الحديثة واستخدام الآلة بغية زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف، وهذه المدارس هي المراحل الأولى للتطور الطبيعي الذي واكب التطور الزراعي والصناعي، واتساع السوق وتعدد السلع والآلات والمعدات وطرق التصنيع وبدائل المواد المستخدمة وخلافه³.

وهذه المدارس هي التي أدت إلى تطور حقيقي في الإدارة الحديثة، لأنها كانت البداية في حداثة الإدارة، ولأن عن طريق هذه المدارس ظهر علماء وخبراء الإدارة، واستطاعوا من خلال هذه المدارس أن ينشروا أفكارهم وآراءهم حول هذه الإدارة، وبواسطتهم أنتشر العلم الحديث للإدارة، فأكبر الفضل يرجع لهذه المدارس وعلمائها في تطوير علم الإدارة الحديثة.

(1) عبد المعطي محمد عساف، مبادئ الإدارة، المفاهيم والاتجاهات الحديثة، مكتبة المحتسب، عمان، 1994 ص 9.

(2) عبد المعطي محمد عساف، نفس المرجع السابق، ص 13.

(3) عبد المعطي محمد عساف، نفس المرجع السابق، 1994 ص 15.

المبحث الثالث: مفاهيم و ملامح الفكر الإداري المعاصر

المطلب الأول مفاهيم الإدارة المعاصرة

Modern Management Concepts مفاهيم الإدارة المعاصرة

أنتجت تقنيات المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المتطورة والمتجددة باستمرار خلال السنوات القليلة الماضية واقعا إدارياً مختلفاً تماماً. وتبدو أهم مظاهر الواقع الإداري الجديد بتأثير تلك التقنيات في سقوط الكثير من المفاهيم **Concepts** والمنظومات الفكرية **Paradigms** التي كانت تعتمد عليها الممارسة الإدارية وبدرجات ملحوظة من النجاح في العصر السابق على عصر المعرفة والمعلومات والاتصالات. وتحققت بذلك نقلة فكرية نوعية **Paradigm Shift** مما جعل الممارسة الإدارية المعاصرة تكاد تكون منقطعة الصلة بما كان عليه الفكر والأداء الإداري منذ سنوات قليلة مضت.

وتعتبر النقلة الهائلة في تقنيات المعلومات والاتصالات المستندة والمتكاملة مع تقنية الحاسب الآلي والتقنية الإلكترونية هي الأساس في إحداث هذا التغيير الذي شمل محاور مهمة في البناء الإداري هي¹:

- مفاهيم وفلسفة الإدارة والنماذج والأسس الفكرية المستندة إليها.
 - الهياكل التنظيمية وأنماط العلاقات وآليات العمل الإداري في المنظمات.
 - أوضاع المنظمات في علاقاتها بالمناخ المحيط وطبيعة العلاقة الجدلية بين الطرفين.
 - تركيبة الموارد البشرية العاملة في الحقول الإدارية وخصائصها وتغير أدوارها.
- ملامح الفكر الإداري المعاصر:

نمت توجهات جديدة في الفكر الإداري المعاصر نجحت في تطبيقها وتطويرها باستمرار كثير من الشركات والمؤسسات الخاصة والعامة والإدارات الحكومية في بعض الدول المتقدمة. ومن أمثلة الشركات

(1) سنان الموسوي ، رضا صاحب أبو حمد ، مفاهيم إدارية معاصرة ، دار الوراق ، عمان ، 2002 ، ص21

العالمية التي برزت وتميزت في تنمية فكر إداري جديد وتقنيات إدارية تتبنى ذلك الفكر شركة جنرال ليكتريك GE، شركة آسيا بارون توفري ABB، شركة فدوال أكسيرس FEDEX، شركة بوي آس UPS، الخطوط الجوية البريطانية . BA وعلى الصعيد العربي يمكن طرح نماذج لمحاولات تطوير فكر إداري معاصر - يماشى التوجهات العالمية مع استبقاء الملامح الوطنية المحلية- منها شركة المقاولون العرب المصرية Arab Contractors، البنك الأهلي التجاري السعودي، وحكومة دبي التي تعتبر رائدة في تفعيل أفكار الحكومة الإلكترونية في العالم العربي¹.

– التوجه بالسوق :

ينطلق الفكر الإداري المعاصر من حقيقة أساسية أن نشأة المنظمات واستمرارها ونموها وكذلك اضمحلالها وانحيارها وفنائها إنما تتحدد جميعاً بفعل قوى السوق، فالإدارة الجديدة تبدأ من السوق و تنتهي بالسوق، ومن ثم يكون الهدف الرئيسي للإدارة أن تؤمن لنفسها مركزاً تنافسياً في السوق من خلال تقديم منتجات أو خدمات للعملاء ترضي رغباتهم و تتفوق على ما يطرحه المنافسون. كذلك تمثل معايير الطلب والعرض وقوى المنافسة وظروف السوق المؤشرات الأساسية للتخطيط و بناء برامج العمل في منظمة الأعمال الجديدة .

و لقد امتد هذا الاقتناع بأهمية العملاء وضرورة السعي المستمر لإرضائهم إلى فكر الإدارة الحكومية، ففرى الحكومة الفدرالية الأمريكية تصدر توجيهاتها لكافة الموظفين في الإدارات أن يضعوا العملاء في المقدمة Putting Customers First وذلك في تعليمات صادرة عن الرئيس الأمريكي السابق كلينتون

ونائبه آل جور تستهدف تحقيق ما أطلق عليه " حكومة تشبه القطاع الخاص A Business- like

Government " والتي تستهدي بالأفكار التالية:

(1) سنان الموسوي ، نفس المرجع السابق ، 2002، ص21

- التعامل مع دافعي الضرائب بصفتهم عملاء وتعلم أساليب خدمة العملاء من الشركات الخاصة.
- إطلاق الطاقات المبدعة للموظفين الحكوميين.
- التخلص من الفاقد في الموارد وتعقيدات الروتين .
- استثمار التقنية لتوفير الوقت والمال للعملاء.
- التعاون والتحالف مع الصناعة وقطاعات الأعمال .
- التوجه للمستقبل وإظهار الإنجازات للناس .

الاقتناع بأهمية المناخ المحيط¹

يمثل المناخ - أي مجموع العوامل والقوى الخارجية التي تؤثر على فعاليات المنظمة - أحد العناصر الفاعلة في منظمة الأعمال الجديدة باعتباره مصدر الفرص والموارد للمنظمة ، وكذلك فهو مصدر الخطر و التهديد لها، وبالتالي تركز منظومة الفكر الإداري المعاصر على ضرورة دراسة المناخ المحيط وتوقع المتغيرات بحثاً عن الفرص والعمل على استثمارها، و رصداً لمصادر الخطر و العمل على تجنبها. إن علاقة المنظمة بالمناخ تماثل علاقة الكائن الحي بالمحيط الطبيعي الذي يتواجد فيه، ويعبر **Arie de Geus** عن ذلك بقوله إن تتبع الإدارة للتغيرات المتواصلة في المناخ المحيط هو نوع من التعلم **Learning** ينعكس على جميع توجهاتها وتصرفاتها، لذلك يكون من الضروري أن ترى الإدارة ما يجري حولها وأن تدرك المعاني الصحيحة لما يحدث وتستنتج النتائج المحتملة وتعيد صياغة سياساتها وبرامجها وقراراتها وفق تلك المعطيات المتجددة .

- استيعاب التقنية الجديدة والمتجددة²

يتبنى الفكر الإداري المعاصر مفهوم " إدارة التقنية **Technology Management** "، حيث تتعدد صور التقنية الجديدة ذات التأثير في عمليات الإنتاج في مختلف قطاعات الاقتصاد، كما تتسارع عمليات

(1) سنان الموسوي ، رضا صاحب أبو حمد ، مفاهيم إدارية معاصرة ، دار الوراق ، عمان ، 2002 ، ص 25.

(2) احمد ماهر وآخرون ، الإدارة المبادئ والمهارات ، الدار الجامعية ، مصر 2001/2002. ص 47.

التطوير والتجديد التقني في ذاتها بفضل الاستثمارات المتزايدة التي تضخها الإدارة المعاصرة في عمليات البحوث والتطوير. &D. وتتمثل " إدارة التقنية " في شكل منظومة متكاملة تتناول تخطيط التقنية في مجالات المنتجات الأساسية من سلع و خدمات وما يرتبط بها من معلومات وبرمجيات ومتطلبات مادية وقدرات ومهارات بشرية لاستيعابها وتوظيفها على الوجه الأمثل.

ويستوعب الفكر الإداري المعاصر تأثيرات التقنية الجديدة في عمل المنظمات والإدارة ويستثمرها في:

- خلق تيارات مستمرة ومتدفقة من المنتجات الجديدة من السلع أو الخدمات.
- ابتكار خامات ومواد جديدة مصنعة عالية الجودة رخيصة الثمن وفيرة العرض.
- ابتكار وتطوير وسائل وآليات ونظم للإنتاج تتسم بالسرعة والمرونة ووفرة الإنتاج وارتفاع الجودة.
- تنوع الإنتاج وتطوير خطوط المنتجات وإدخال التنوعات اللانهائية في مواصفات السلع والخدمات التي تتقدم بها للسوق في أوقات قياسية وأسعار منخفضة يتوالى انخفاضها مع الارتفاع المتواصل في كفاءة و إنتاجية نظم الإنتاج الجديدة .

- تعميق استخدام تقنيات المعلومات¹

يؤكد الفكر الإداري المعاصر في تعامله مع تقنيات المعلومات على ما يلي:

- أن المعلومات عنصر هام وحيوي في العملية الإدارية حيث تتوقف كفاءتها على مدى توفر المعلومات الصحيحة المتجددة التي تستند إليها الإدارة في رسم سياساتها واتخاذ قراراتها في مختلف المجالات.
- أن تدفق المعلومات هو أساس بناء الهياكل التنظيمية و تنسيق علاقات العمل في المنظمات المعاصرة، وليس التخصص الوظيفي كما كان الحال في المنظمات التقليدية.

(1) عبد المعطي محمد عساف، مبادئ الإدارة، المفاهيم والاتجاهات الحديثة، مكتبة المحتسب، عمان، 1994 ص 63.

- أن نظم المعلومات وأساليبها المتطورة هي الركيزة الإستراتيجية للإدارة في مواجهة المناخ المتقلب، واستثمار وتفعيل الطاقات المتاحة لتحقيق وتنمية قدرات تنافسية عالية، ومن ثم فهي تساعد المنظمة في التكيف مع المتغيرات و تطوير وظائف الإنتاج واستحداث المنتجات الجديدة وتحديث أساليب التسويق.
- أن المعلومات هي أحد أهم المدخلات [أي الموارد] للمنظمة الحديثة، وهي عنصر أساسي في جميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، وأحد أبرز المخرجات التي تحقق للمنظمات عوائد اقتصادية [واجتماعية وسياسية] هائلة حيث تدخل الآن كعنصر رئيسي في تشكيل السلع والخدمات [البطاقات الذكية كأساس في المعاملات التجارية والمصرفية].
- تسهم تقنيات المعلومات في تعديل أساليب أداء الموارد البشرية لأعمالهم بفضل استخدام آليات وأدوات معلوماتية واتصالية مبتكرة تزيد ارتباطهم واتصالهم ببعض، وتزيد تعرضهم للمعلومات، وتساعد على تقليص أثر الوقت والمسافة، وتحقيق مزيداً من الترابط بين أجزاء المنظمة، وبينها وبين عملاءها والمتعاملين معها [الموردين مثلاً]، وتنمية وتنشيط ذاكرة المنظمة وقدراتها المعرفية¹.
- تعمل تقنيات المعلومات على نشأة أنماط جديدة من الهياكل التنظيمية تبعد عن الأنماط التقليدية، وتسم بالحركية والانفتاح والاعتماد على الشبكات التي تربط فرق العمل، وبذلك تؤدي إلى تخفيض حجم الجهاز الإداري واختصار النفقات بتقليص الإدارة الوسطى في الأساس، وتوسيع وتنويع وتنشيط قنوات الاتصال، وابتكار أساليب جديدة في الاتصالات الإدارية تتخلص من قيود الوقت والزمان والمكان.
- تساعد المعلومات في تيسير أعمال التخطيط والرقابة والتنسيق واتخاذ القرارات، وتمكين الإدارة من ممارسة تلك الوظائف الحيوية بسرعة أكبر ودقة وشمول أكثر، ومن ثم تحقيق نتائج أفضل، في ذات الوقت السماح بدرجات أكبر من اللامركزية وتفويض السلطة وتوزيع عملية اتخاذ القرارات².

(1) عبد المعطي محمد عساف، نفس المرجع السابق، ص 9

(2) عبد السلام ابو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 17.

- المنافسة سبيل البقاء¹

تمثل " المنافسة " في العصر الحالي تحدياً متزايد الخطورة لا يقتصر أثره على المؤسسات والمنظمات في قطاعات الأعمال، وإنما يمتد تأثيره ليهدد المنظمات والإدارات الحكومية بل والمنظمات الإقليمية والدول ذاتها. و تتعامل منظومة الفكر الإداري المعاصر مع قضية التنافسية **Competitiveness** وفق المفاهيم التالية :

- تأتي المنافسة في عصر العولمة من كل مكان، ولا حماية منها إلا بمحاولة التفوق والتميز بالتحديد والابتكار وسرعة الاستجابة لرغبات العملاء.

- تزداد صعوبة اللعبة التنافسية الجديدة نتيجة انفتاح الأسواق وانحياز الحواجز بينها وتحويلها إلى أسواق إلكترونية تسيطر عليها التقنية المتقدمة ونتيجة اختفاء أو تضائل أشكال الحماية الحكومية التي ارتاحت لها المنظمات في كثير من دول العالم لفترات طويلة.

- حث المنظمات على استثمار ما لديها من القدرات أو المزايا التنافسية، وهي تلك المهارات والخصائص التي تميزها عن غيرها وتمكنها من إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون وتؤكد تميزها واختلافها عنهم. وتبدو مظاهر الميزة التنافسية في الجودة الأعلى للمنتجات والخدمات، والوقت الأمثل للإنتاج وتوصيل المنتجات أو الخدمات للعملاء، والعناية الأفضل بالعميل، والمرونة في النظم، والعلاقات الأكفأ بالموردين، و التكلفة الأقل.

- تنجح المنظمات الحديثة في تكوين وتنمية قدراتها التنافسية نتيجة الاستثمار الكفء للموارد المتاحة والأنشطة الإدارية والفنية وصيانة الموارد المتاحة. كذلك يمكن تحسين القدرة التنافسية بتطوير وتفعيل العمليات التي تتم في المنظمة بتطبيق تقنيات إعادة الهندسة **Reengineering** ، إعادة الهيكلة

Restructuring والتطوير المستمر Continuous Improvement.

(1) علي محمد منصور ، مبادئ الإدارة (الأسس والمفاهيم)، مجموعه النيل العربية ، القاهرة، 1999 ص 25.

– حشد و استثمار كل الطاقات

تبنى منظومة الفكر الإداري المعاصر مفاهيم متطورة تحض على حشد الموارد وتجميع الطاقات من أجل تحقيق إنجازات تفوق ما يحققه المنافسون، حيث يؤدي ذلك إلى تحقيق التكامل والتفاعل بين مختلف الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية، والوصول إلى مستويات أفضل من الأداء والإنجازات المتميزة، وتنمية كل مورد إلى أقصى مستويات الفاعلية والإنتاجية.

– الوقت مورد رئيسي

يلعب الوقت **Time** دوراً جديداً ومؤثراً في منظومة الفكر الإداري الجديد حيث تبنت المفاهيم التالية:
– الوقت أعلى الموارد وأعلاها تكلفة حيث ينضب ولا يتجدد أبداً عكس أغلب الموارد التي تتعامل معها الإدارة.

– إدارة الوقت مهمة رئيسية للإدارة لتحقيق أكبر إنجاز في أسرع وقت من خلال إتباع نظم العمل على مدار الساعة في كثير من المواقع الإنتاجية ومراكز تقديم الخدمات للعملاء **x724** وإتباع نظم العمل المتزامن **Concurrent** حيث تتم أنشطة متعددة في نفس الوقت والتنسيق بينها من خلال تبادل المعلومات آنياً باستثمار تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة.

– ليست إدارة الوقت مجرد جدولة العمل في أوقات معينة وتوزيع الوقت بين الاهتمامات المختلفة

للمدير، بل هي الاستثمار المخطط للوقت لإنتاج السلع والخدمات وتحقيق المنافع والقيم. **Values**

– يمثل الوقت في فكر الإدارة المعاصرة عنصر من عناصر المنافسة تستثمره لتحقيق الوصول الأسرع والأكفأ إلى السوق والعملاء المرتقبين.

المنطق الأساسي للإدارة المعاصرة هو العمل في الوقت بمعنى حين يكون الأداء مطلوباً وليس قبل أو بعد

ذلك. **just in time and not just in case.**

-تركز الإدارة الحديثة على الوقت بأبعاده الثلاثة - الماضي والحاضر والمستقبل- ومحاولة استثماره بأعلى كفاءة ممكنة وفي مجالات التوظيف التي تحقق أعلى قيمة مضافة.

- أهمية التحالفات الإستراتيجية

يتبنى الفكر الإداري المعاصر فلسفة التحالفات الإستراتيجية لتحقيق الأهداف التالية :

-مواجهة الصعاب الناشئة عن ظروف العولمة والثورة التقنية والمنافسة وأهمها صعوبة العمل المنفرد في السوق العولمة.

مواجهة مشكلات ارتفاع تكلفة ومخاطر التطوير المنفرد والمستمر في المنتجات ومشروعات تحديث التقنيات، وكذا ارتفاع أعباء وتكاليف التنمية المنفردة و المستمرة للأسواق الجديدة.

حشد القوى لمواجهة تلك الصعوبات والتحديات و مشكلات الحروب التنافسية ومتطلبات التفوق في السوق العولمة.

ضم الموارد وحشد الجهود المشتركة وتنسيق القرارات بما يكفل تكوين قدرات تنافسية أكبر للمتحالفين يضعهم كمجموعة ومنظمات فردية في مركز تنافسي أفضل.

-ينشأ عن التحالف واقع جديد يتطلب إعادة صياغة الهياكل التنظيمية ونظم العمل وإعادة هيكلة الموارد البشرية وغيرها من موارد في المنظمات المشاركة في التحالف بدرجات مختلفة وذلك حتى ينشأ من المتحالفين كيان متماسك و متكامل وفعال¹.

- تنمية فرق العمل وتطبيق نظم إدارة الأداء

تتضمن منظومة الفكر الإداري المعاصر المفاهيم الرئيسية التالية في شأن قيمة العمل الجماعي ومنطق

إدارة الأداء: Performance Management

(1) فيصل فخري مرار ، الإدارة (الأسس والنظريات) ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، 1983ص 87.

- لا تسمح الظروف الجديدة لمنظمات الأعمال بمنطق أن يعمل الأفراد في عزلة معتمدين على المهارات والقدرات الفردية لكل منهم، وذلك في ضوء ضرورات التعامل مع تقنيات متطورة في أسواق تروج بحركة المنافسين وتطغى فيها طلبات العملاء وتزداد قوى الموردين والمتعاملين مع المنظمات.

- تعتمد الإدارة المعاصرة على فرق العمل **Teams** كوسيلة لحشد وتنسيق واستثمار الطاقات الفكرية والذهنية والخبرات العملية للأفراد وتوجيهها لتحقيق إنجازات في العمل لا تتوفر للفرد المنعزل فرص متكافئة لتحقيقها¹.

- تستثمر الإدارة المعاصرة تقنيات المعلومات والاتصالات في ربط فرق العمل وتحقيق التواصل بينهم وتكوين شبكات متناسقة من تلك الفرق **Networks** وبذلك تتهيأ فرص أفضل للعمل حيث يحتم هدف غزو الأسواق و ظروف العولمة التعامل في ثقافات ومجتمعات متباينة، الأمر الذي يجعل الاعتماد على فرق عمل تضم أفراداً من جنسيات وثقافات مختلفة أمراً مهماً.

- تهدف الإدارة دائماً إلى تحقيق السبق في المنافسة من خلال تكثيف الابتكار وتجديد المنتجات وتقصير دورة ابتكار منتج جديد مما يدعم الاتجاه للعمل الجماعي الذي يمكن المورد البشري أن يؤدي عملاً أفضل حين يعمل متعاوناً مع زملاءه بدون رقابة خارجية، كما أن تحميل الأفراد مسؤولية العمل المشترك فيما بينهم يضعهم في موقع الشريك مع الإدارة وليس مجرد كونهم أجراء، وأخيراً فإن جمع الأفراد للعمل في فرق يحقق تكامل الخبرات و التخصصات في عصر المعرفة و الثورة التقنية².

- الموارد البشرية هي رأس المال الحقيقي

يسود الفكر الإداري المعاصر اقتناع عميق بأهمية القدرات الفكرية والطاقات الذهنية للموارد البشرية، وأطلق تعبيراً " رأس المال الفكري" و" رأس المال البشري" للدلالة على تلك الأهمية:

(1) مهدي حسن زويلف ، محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة نظريات ووظائف، عمان، 1984 ص 107.

(2) مهدي حسن زويلف ، محمد قاسم القريوتي، نفس المرجع السابق، ص 108.

المورد البشري هو قدرة عقلية وإمكانات فكرية ومصدر للمعلومات والأفكار والابتكارات لا بد من استثماره وتوظيفه بشكل إيجابي.

المورد البشري قادر على وراغب في المشاركة الفاعلة لحل مشكلات العمل وتطويره و تحمل مسؤولياته، مما يربط أهمية فتح مجالات المشاركة وقنوات الاتصال لاستثمار تلك الطاقات¹.

أهمية تكامل عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الإستراتيجية لمنظمة الأعمال ومتطلبات تطويرها.

– أهمية التزام جميع عمليات إدارة الموارد البشرية بقواعد ومعايير إدارة الجودة الشاملة

– ضرورة تصميم إستراتيجية لإعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية وإدماجها في الإستراتيجية العامة للمنظمة.

– ضرورة تطبيق مفاهيم وأساليب " إدارة الأداء " Management " Performance

بما تتضمنه من تحديد أهداف الأداء للفرد أو لجماعة العمل، وتوفير متطلبات ومستلزمات الأداء، ثم المتابعة والتقييم والمحاسبة على النتائج والإنجاز.

– أهمية وجدوى الاستثمار في زيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية واستثماره في تطوير الأداء².

– أفضلية تعميق وتكثيف اهتمام القيادات الإدارية العليا بقضايا تنمية الموارد البشرية ورفع المستوى التنظيمي والإداري للمسؤولين عنها.

– التركيز في المجالات ذات القيمة المضافة الأعلى:

تتجه الإدارة المعاصرة إلى التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة وذلك لترشيد استثمار مواردها بما يعود بأعلى العوائد، وتلجأ الإدارة إلى التخلص من الأنشطة الأقل في القيمة المضافة و تعهد بها إلى منظمات

⁽¹⁾ فيصل فخري مرار ، نفس الموجه السابق، ص 89.

⁽²⁾ مجموعه محاضرات مطبوعة في الإدارة العامة لطلبة جامعة آل البيت ، 2004.

أخرى¹ . Outsourcing وتتركز الأنشطة الأعلى قيمة مضافة في الأنشطة المعرفية ذات المحتوى الفكري Knowledge-Based ومن أمثلتها ما يلي:

- أعمال البحوث والدراسات وإعداد النظم والبرمجيات.

- أنشطة التطوير التقني بتطبيق آليات البحث والتطوير R&D

- أعمال التسويق والترويج والمبيعات وعلاقات العملاء.

- أنشطة الاستشارات المالية، القانونية، الإدارية.

- أعمال التخطيط الاستراتيجي، المتابعة وتقييم الأداء.

- أعمال التصميم، ضبط الجودة، وتطوير المنتجات.

- الاتجاه نحو اللامركزية

يميل الفكر الإداري المعاصر لتبني نمط الإدارة اللامركزية للأسباب التالية:

- واجهة متطلبات انتشار منظمات الأعمال في مختلف الأسواق لمواكبة المنافسة واستثمار الفرص

الناشئة عن العولمة واتساع الأسواق².

مقابلة متطلبات التنوع في مجالات النشاط لاستثمار الموارد المتاحة وإرضاء العملاء وتقديم تشكيلات

متنوعة من المنتجات والخدمات وأيضاً مواجهة المنافسين.

- حتمية توفير المرونة في اتخاذ القرار وسرعة الاستجابة إلى طلبات العملاء والتعامل مع شكاواهم،

وتلك جميعاً من المتطلبات الأساسية للنجاح في المنافسة السوقية .

- استثمار ما تتيحه التطورات في تقنيات المعلومات والاتصالات من إمكانيات لا محدودة لنقل وتبادل

المعلومات وتحقيق التواصل المستمر بين عناصر المنظمات في جميع أنحاء العالم وبشكل آني.

(1) أحمد ماهر وآخرون، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر 2002/2001. ص 50.

(2) طارق الخيزر وآخرون، مبادئ الإدارة ووظائفها، جامعه دمشق، 2004، ص 35.

- الاستفادة من طاقات وخبرات الهياكل البشرية من ذوي المعرفة، حيث لا يعود هناك مبرر لإتباع النمط المركزي في الإدارة الذي يمحصر كافة الصلاحيات وعمليات اتخاذ القرار في قمة التنظيم.
- انتشار مفهوم " التمكين " Empowerment " ليدل على نمط تنظيمي يوفر للفرد القائم بالعمل مجال واسع من الصلاحية وحرية التصرف واتخاذ القرارات المناسبة لإنجاز المهام التي يختص بها، وتكون المحاسبة والمساءلة في جميع تلك الأنماط على أساس النتائج. **Management by Results.**

الخلاصة :

في هذا الفصل تم استعراض مفهوم الإدارة باعتبارها الاستخدام الفعال والكفء للإدارة المعاصرة من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف. كما تمت مناقشة المهارات الإدارية: الفكرية، والإنسانية والفنية، ومناقشة هل الإدارة فن أم علم، ومجالات

الإدارة، وملاحظتها

الفصل الثاني

المبحث الأول: المفاهيم والاتجاهات الإدارية المعاصرة

المبحث الثاني: الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري

المبحث الثالث: تقييم اتجاهات الإدارة المعاصرة

مقدمة الفصل الثاني :

بالنظر إلى التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية وخاصة ما تعلق منها بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والاتجاهات الاقتصادية المبنية على المعرفة، أصبح يعرف الفكر الإداري اتجاهات وتطورات جديدة مواكبة ومسايرة لتلك التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، والتي ظهرت في شكل أفكار ونماذج فكرية تعبر عن تطور الفكر الإداري

المبحث الأول: المفاهيم والاتجاهات الإدارية المعاصرة:

المطلب الأول : مفهوم الاتجاهات

الاتجاه هو ميل مستقر إلى حد كبير للاستجابة بطريقة متسقة لبعض الأشياء، والمواقف، والأفراد، أو مجموعة معينة من الأفراد، وتتضمن الاتجاهات مجموعة من المشاعر والعواطف موجهة لأهداف معينة، فعندما نسأل فرد عن اتجاهه ناحية رئيسه في العمل، فأول ما يفكر فيه، هو مدى تفضيله أو حبه لرئيسه¹.

ويفسر هذا الجانب العاطفي للاتجاهات، فإن الاتجاهات تعد أكثر خصوصية عن القيم، والتي تملي فقط تفصيلات عامة، فعلى سبيل المثال، قد تعطي قيمة عالية للعمل، ولكنك في نفس الوقت، قد لا تحب الوظيفة التي تؤديها. وينطوي تعريف الاتجاهات على الاستقرار النسبي، ففي ظل الظروف الطبيعية، فإذا كنت حقيقة لا تحب رئيسك في العمل اليوم، فمن المرجح ألا تحبه غداً وهذا لا يعني أن الاتجاهات جميعها لها نفس القوة، ولكن بعض الاتجاهات تكون أقل قوة عن غيرها، ومن ثم يمكن أن تكون قابلة للتغيير، فإذا كان اتجاهك سلبياً تجاه رئيسك فقط، نتيجة موقف معين تعرضت له معه، فإنه من المحتمل أن يتغير هذا الاتجاه، إذا ما زادت قوة علاقتك مع رئيسك في مواقف أخرى طيبة أيضاً، فإن تعريف الاتجاهات ينطوي على كونها ميول للاستجابة لهدف معين (شيء، فرد، جماعة)²، لذلك فإن الاتجاهات تؤثر على سلوك الفرد تجاه هذا الشيء، أو الفرد، أو الجماعة

وهذا ليس غريباً؛ لأن إذا كان الفرد لا يجب نوع معين من الطعام (اتجاه)، فإنه لن يأكل كل هذا النوع (السلوك)، وبنفس الطريقة، إذا كان الفرد لا يحب رئيسه في العمل، فلن نسمعه يتحدث بصورة طيبة معه

ما هي المكونات الأساسية للاتجاهات؟

تتكون الاتجاهات من ثلاثة مكونات رئيسية كالآتي:

(1) سنان الموسوي ، رضا صاحب أبو حمد ، مفاهيم إدارية معاصرة ، دار الوراق ، عمان ، 2002 ، ص 27.

(2) سنان الموسوي ، نف المرجع السابق ، 2002 ، ص 28.

1- العنصر أو المكون لقيمي:

وهو يعني ذلك الجزء من الاتجاهات الذي يتعلق بمشاعر الفرد تجاه شيء، أو فرد، أو جماعة معينة، وهو يشير إلى ما يحبه أو لا يحبه الفرد، مثلما يكون الفرد شعورًا إيجابيًا، أو سلبًا تجاه رئيسه.

2- المكون الوجداني:

فالاتجاه ينطوي على أكثر من مجرد المشاعر والأحاسيس، أي أنه يتضمن المعرفة، أي معتقدات الفرد عن شيء معين، فمثلًا، قد يعتقد الفرد أن رئيسه لا يعرف شيء عن العمل، أو قد يعتقد أن زميله يحصل على أجر أعلى منه. وبغض النظر عن مدى صحة هذه المعتقدات، إلا أنها تكون الجزء المعرفي، أو الوجداني للاتجاه.¹

3- المكون السلوكي:

فقد يعتقد الفرد أن رئيسه في العمل يهدر أموال الشركة، ومن ثم فإن لديه شعور بأنه لا يجب أن يعمل تحت رئاسته، هذا الاعتقاد، وهذا الشعور له أثرًا على الطريقة التي يتصرف بها الفرد، أو التي ينوي أن يتصرف بها؛ لأنه في بعض الأحيان توجد قيود على السلوك الفعلي للفرد²

ففي المثال السابق، قد يرغب الفرد فعلًا في ترك العمل بالشركة، ولكن لعدم وجود فرص عمل متاحة، قد يستمر في العمل، مع بقاء نيته لترك العمل موجودة، إذا ما أتاحت له الفرصة إذا خلاصة القول، أن هناك ثلاث جوانب للاتجاه وهي المشاعر، والمعتقدات، والنية لسلوك معين وعندما نتحدث عن اتجاهات العمل، فنحن نتحدث عن تلك المشاعر والمعتقدات والميول السلوكية تجاه الجوانب المختلفة للعمل أو الوظيفية، أو المكان الذي نعمل به، أو الأفراد الذين نتعامل معهم، فالاتجاهات المرتبطة بالعمل، مثل الرضا عن العمل ترتبط بعدد من الجوانب الهامة للسلوك التنظيمي، مثل أداء العمل، الغياب عن العمل، ترك العمل.

(1) محمد فريد صحن، علي الشريف، محمد السلطان، مبادئ الإدارة، دار الجامعة الإسكندرية، ص 102.

(2) محمد فريد صحن، وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 105.

المطلب الثاني : الاتجاهات الإدارية المعاصرة

المفاهيم الإدارية المعاصرة:

وتكمن تلك المفاهيم الإدارية المعاصرة الفكرية والعملية فيما يلي¹:

-المرونة التنظيمية: هي قدرة المنظمة على الاستجابة لمختلف التغيرات والتطورات البيئية سواء

الداخلية أو الخارجية، فهي تتضمن سرعة الاستجابة ونوعيتها الملائمة للحالة أو الطرف السائد.

- المدير الاستراتيجي: المدير الاستراتيجي هو كل شخص يسهر على الإدارة الإستراتيجية للمنظمة

من خلال اتخاذ القرارات الإستراتيجية وصياغة الإستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها ويكون مسؤول على نتائج

المنظمة، وعادة ما يكون من قيادات الإدارة العليا.

- الإدارة الإستراتيجية: هي عملية رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة واختيار النمط والتصرف الملائم

على المدى البعيد في ضوء العوامل والتغيرات البيئية، حيث تقتضي عملية الإدارة الإستراتيجية تحديد الرؤية

وغايات المنظمة وأهدافها التنظيمية ثم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب أي صياغة الإستراتيجية ثم تطبيقها

ومتابعتها ثم تقييم الإستراتيجية وتصحيح الانحرافات، فالإدارة الإستراتيجية تعني بالقرارات الأساسية والهامة

بالنسبة للمنظمة والتي تمس موقعها وعلاقتها مع عناصر بيئتها.

-التفكير الإبتكاري: يشير إلى قدرة الفرد على إنشاء شيء جديد انطلاقاً من المزج بين عناصر

موجودة بطريقة مبدعة تفضي في الأخير إلى قيمة فكرية جديدة، ويتميز التفكير الإبتكاري بالخصائص

التالية: الطلاقة الفكرية المرونة التلقائية القدرة على التداعي البعيد، القدرة على التجديد².

-التفكير الاستراتيجي: يشير إلى تلك القدرات والمهارات الذهنية والفكرية الضرورية لقيام الفرد

بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية، من عملية تحديد رسالة وغايات وأهداف المنظمة

(1) سنان الموسوي ، رضا صاحب أبو حمد ، مفاهيم إدارية معاصرة ، دار الوراق ، عمان ، 2002 ، ص75.

(2) سنان الموسوي وآخرون ، نفس المرجع السابق، ص 80.

وصياغة الإستراتيجية وتنفيذها ومراقبة عملية التنفيذ، ومن بين خصائص التفكير الاستراتيجي ما يلي: البصيرة النافذة، الاستشعار البيئي، القدرة على تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها، مهارة الاختيار الاستراتيجي، التجاوب الاجتماعي، المعرفة الشاملة والتامة لمختلف جوانب المنظمة وبيئتها ومتطلبات نشاطها، التميز بمعارف علمية وتطبيقية واسعة، أن يتمتع بميزات التفكير الإبتكاري.

– **لوحة القيادة:** تمثل مجموعة من مؤشرات الأداء التي تقيس أداء المنظمة ومدى تحقيقها لأهدافها بغرض مساعدة المدير على متابعة ومراقبة مدى تقدم الانجاز ومتابعة التنفيذ الفعلي للخطط الإستراتيجية، ومن ثم توفر أداة تمكن المدير من التدخل في الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتعديل وتطوير الخطط، فهي عبارة عن مجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها من طرف مجموعة من المسيرين والتي تعبر عن نجاعة التسيير، إذ أنها تمكن من اكتشاف الأخطاء والانحرافات عند وقوعها من ثم تصحيحها في الوقت المناسب¹.

– **إدارة رأس المال الفكري:** ظهور هذا المفهوم مقترن مع زيادة أهمية المعرفة في انجاز الأنشطة وانتشارها الواسع، فأصبحت المنظمات تنظر إلى المنتجات المعرفية التي هي نتاج القدرات الذهنية والفكرية موردا هاما لأنشطتها، فرأس المال الفكري يطلق على مجموع المهارات والخبرات والمعارف المتراكمة في العنصر البشري، فهو يعبر عن تلك المعارف التي يمكن تحويلها إلى أرباح والتي مصدرها القدرات الذهنية والفكرية للمورد البشري. أما إدارة رأس المال الفكري فتشير إلى تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بكيفية توفير تلك القدرات والحفاظ عليها وتنميتها واستغلالها أحسن استغلال بشكل يدعم المركز التنافسي للمنظمة ويضمن بقائها ويعظم أرباحها².

– **إدارة التميز:** وتتضمن إدارة التميز مختلف الإجراءات والأساليب التي تمكن المنظمة من مواجهة المنافسة ورفع أدائها والفوز بولاء العميل، وذلك من خلال التطوير والتحسين المستمر لآلياتها وسياساتها

(1) سنان الموسوي ، رضا صاحب أبو حمد ، نف المرجع السابق، ص 81.

(2) د. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، دار الجامعية الإسكندرية، 2003، ص 175.

وأساليب العمل والإنتاج، وتنمية وتطوير الكفاءات والمهارات وتشجيع الابتكار والتواصل وتنمية العلاقة وتحسينها مع البيئة المحيطة بها، فإدارة التميز هي تلك الأنشطة التي تجعل المنظمة متميزة ومتفوقة في أدائها عن باقي المنافسين وذلك من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العميل سواء الداخلي أو الخارجي، كيفية أداء أنشطتها وعملياتها، كيفية تصميم وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية. وتكمن أبعاد إدارة التميز فيما يلي:

- أن غاية الإدارة هي السعي إلى تحقيق التميز في جميع أعمالها وأنشطتها، أي تحقيق نتائج غير مسبوقه تتفوق بها عن منافسيها، وذلك من خلال الابتكار والتجديد المستمر والاستفادة التامة من أثر التجارب والممارسات، بالشكل الذي يجعلها متفوقة ومتطورة باستمرار¹.

- أن كل تصرفات وأعمال الإدارة من قرارات وسياسات يجب أن تتصف بالتميز، أي الفاعلية والجودة الفائقة في الأنشطة والأعمال².

- التنافسية: تتحدد تنافسية المنظمة بمدى قدرتها على مواجهة التهديدات والتحديات البيئية، فهي تجعل المنظمة في مركز تنافسي أفضل وتعطيها القدرة على البقاء والاستمرارية والنمو، وتظهر تنافسية المنظمة من خلال الاستغلال الأمثل والتميز لقدرات المنظمة وإمكاناتها في تدعيم مركزها التنافسي ومواجهة تحديات المنافسة، ويظهر من خلال هذا أن للتنافسية بعدين أساسيين فالأول يتحدد من خلال الكفاءات والموارد التي تمتلكها المنظمة والتي تشكل لها قدرات تنافسية والثاني يتعلق بوضعيتها في السوق والتي تتحدد من خلال

(1) د. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، دار الجامعة الإسكندرية، 2003، ص 175.

(2) د. راوية حسن، نفس المرجع السابق، ص 177.

طريقة التصرف والتعامل مع مكونات وأطراف السوق حيث يحدد لها هذا البعد مدى تميزها وتفردتها عن باقي المنافسين، إذن يمكن إبراز بعدي التنافسية فيما يلي¹:

القدرات التنافسية: فالقدرة التنافسية تمثل مختلف العوامل والقدرات الداخلية للمنظمة والتي تمكنها من التنافس بشكل أفضل، وتحقق لها مكانة وموقع تنافسي ملائم، ويمكن للمنظمات تعظيم تنافسيتها من خلال اللجوء إلى التحالف والتعاون التجاري الذي يوفر لها موارد وإمكانيات قد لا يمكنها الحصول عليها في الحالة العادية وخاصة فيما يتعلق بالتكنولوجيا، ومهما تختلف أساليب وطرق امتلاك قدرات تنافسية وتنميتها إلا أن يبقى المصدر الأساسي لها هي الموارد بما تتميز به من حركة وندرة نسبية، والقدرة على الاستغلال الأمثل لها.

الميزة التنافسية: وتعكس مظهر المنظمة في السوق، وهي تمثل تميز وتفرد المنظمة عن باقي منافسيتها في احد مجالات التنافس كالجودة أو التكلفة أو المرونة أو سرعة التسليم، وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل والتميز للقدرات التنافسية للمنظمة.

- **إدارة الجودة الشاملة:** هي تلك الجهود والأنشطة التي تستهدف تحسين شامل لكافة عمليات وأنشطة ووظائف المؤسسة، بالتركيز على تلبية رغبات ومتطلبات العميل. فهي فلسفة إدارية تستهدف التحسين والتطوير الدائم والشامل لكافة عمليات وأجزاء التنظيم بغرض تحقيق المطابقة مع رغبات وحاجات العميل، فهي تشمل الفرد والوظيفة والتنظيم ككل بمختلف أجزائه. ونشير هنا إلى الفرق بين الايزو وهذا المفهوم في كون أن الايزو عبارة عن شهادة عالمية تحتوي على مجموعة من المواصفات والمعايير الدولية وهي تمس نظم العمليات، كما أن التغيير والتحسين يكون هنا بغرض الحصول على الشهادة، أما الجودة الشاملة فهي تدرس رغبات العميل بهدف إحداث تغيير وتطوير شامل ومستمر مبنى على إرضاء العميل²، فهي عبارة عن ثقافة وفلسفة تعبر عن التغيير والارتقاء الشامل والمستمر، كما أن الجودة الشاملة هي طوعية وقناعة لدى

(1) د. راوية حسن، نفس المرجع السابق، ص 180.

(2) د. أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن 21، دار قباء للطباعة والنشر القاهرة، ص 103.

مختلف الإدارات والأقسام والأفراد داخل التنظيم، تهدف للوصول إلى مستوى الجودة العالمية. ويمكن التمييز بين عدة مواصفات ومقاييس في إطار الايزو وهذا كما يلي:

9000 : هي عبارة عن توجيهات وإرشادات لاختيار معايير الايزو وهي تصنف مفاهيم الجودة الأساسية وتعرف المصطلحات الأساسية وتقدم إرشادات لاختيار واستخدام معايير الايزو إذ أنها توضح وترسم الطريق لاستخدام كل معايير الايزو.

9001: هي المواصفات الخاصة بنظم الجودة التي تغطي مجالات التصميم، التطوير الإنتاج، الفحص والاختيار. وتشمل هذه المواصفات الشركات التي تتعامل مع المنتجات من مرحلة التصميم إلى غاية التسليم، وخدمة ما بعد البيع.

9002: هذه المواصفات تغطي كل المجالات المذكورة سابقا ما عدا التطوير وخدمة ما بعد البيع، وتنطبق على الشركات التي تعمل في الإنتاج وتقوم بالفحص والاختبار والتركيب.

9003: وتغطي عملية الفحص النهائي والاختبار فقط ولا تنطبق إلا في الحالة التي يمكن التأكد من الجودة.

9004: وتتضمن التوجيهات والإرشادات اللازمة لإدارة الجودة وبيان عناصر النظام.

2000: تؤكد نفس مواصفات وخصائص إدارة الجودة الشاملة (تؤكد على التحسين المستمر والشامل).

- إدارة المعرفة: يمكن اعتبار إدارة المعرفة على أنها مختلف الأنشطة المنظمة والمخططة والموجهة إلى الحصول على المعرفة عن طريق الإنتاج أو اقتنائها جاهزة من مصادر خارجية ثم الاستفادة منها، ومن هذا فإدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الأنشطة، وهي البحث عن مصادر المعرفة، والحصول عليها أو تنمية القدرات والمهارات المعرفية ودفعها لإنتاج المعرفة، ثم استعمالها في العمليات الإنتاجية والاستفادة القصوى

منها، كما يجب أن تكون هذه الأنشطة مخططة ومنظمة، وفق استراتيجيات وخطط، تهدف إلى تدعيم الأنشطة الأساسية للمنظمة ويمكن اعتبار المعرفة على أنها مجموعة المعلومات والأفكار ومختلف المنتجات الفكرية والذهنية التي تعبر عن حقائق أو علاقات أو نماذج، سواء كانت علنية ظاهرة قابلة للتداول والتقليد أو كانت ضمنية تظهر في شكل تصرفات وسلوك الأفراد، حيث تكون نتيجة لتفكير ذهني أو ممارسات وتجارب ميدانية أو مزيج بينهما. بحيث تكون قابلة للاستخدام لأغراض علمية أو تكنولوجية، وتتمثل عناصرها في المعلومات والعلم والتقنية والهندسة والخبرة البشرية، أما المعرفة التنظيمية فهي تتمثل في كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المنظمة والتي تنتج من تفاعل عناصرها وحركتهم الذاتية في مباشرتهم للأعمال المكلفين بها وفي تعاملهم مع عناصر البيئة المحيطة بالمنظمة¹.

–**التعلم التنظيمي:** إن الاستمرار في ممارسة النشاط والتفاعل مع البيئة بما تحويه من عوامل ومتغيرات، تجعل الشخص مهما كان نوعه طبيعي أو معنوي يتعلم من الأحداث التي يمر بها، فباعتبار أن المنظمة عبارة عن كيان اجتماعي تتفاعل عناصره داخليا كما تتفاعل مع عناصر البيئة الخارجية تأثرا وتأثيرا مرورا بأحداث وحالات قد تتكرر وقد لا تتكرر تستطيع المنظمة الاستفادة من تلك التجارب والأحداث التي تمر بها من خلال أنظمة المعلومات التي يمكنها تخزين المعلومات والمعارف، كما يمكن أن تستفيد من عناصرها البشرية التي لها القدرة على التعلم، بما أن انه تستطيع تحسين وتطوير سلوكه كلما زادت مدة عمله وخبرته العملية، ومن ثم يمكن القول أن المنظمة أيضا يمكنها تحسين وتطوير سلوكها بين عناصر بيئتها تبعا لخبرة خبرتها وممارستها الميدانية في التصرف والتعامل مع مختلف متغيرات وعناصر بيئتها، وهذا من خلال اكتسابها للمعارف وخبرات جديدة.

(1) د. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة الإسكندرية، ص 146.

– منحنى التعلم: يعبر التعلم عن التغيير الايجابي والدائم والمستمر نسبيا في سلوك الفرد بشكل يؤدي إلى تحسين أدائه كما ونوعا، وذلك من خلال الخبرات والمعارف التي يحصل عليها من خلال سواء عن طريق الممارسة أو عن طريق التدريب والتعليم والمطالعة وغيرها من وسائل التعلم، فالفرد أثناء حياته يكتسب معارف وخبرات بشكل تراكمي تمكنه من تطوير وتحسين تصرفاته وسلوكياته داخل المنظمة، وبناء على هذا يعبر منحنى التعلم عن ذلك التطور والتحسين في سلوك الفرد الناتج عن حصوله على معارف وخبرات جديدة، فهو يمثل شكل التغيير في سلوك الفرد نتيجة الخبرات والمعارف المتراكمة لديه¹.

– الإدارة الالكترونية: يقترن ظهور مفهوم الإدارة الالكترونية بالانتشار الواسع والاستخدام الكثيف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في العمل الإداري، فقد اكتسحت هذه التكنولوجيا كافة الأعمال الإدارية من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة كما شملت مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا، فما من عمل إداري إلا ويعتمد على أحد التقنيات الالكترونية العالية كالحاسب الآلي ووسائل الاتصال الالكترونية، فالإدارة الالكترونية مفهوم يشير إلى ذلك الاعتماد الرئيسي والمحوري على التقنيات الالكترونية في إنجاز وإتمام المهام والأعمال الإدارية، بما يساهم في زيادة فعالية وجودة الأداء وسرعة المعالجة والاتصال والنقل السريع والكثيف للمعلومات والمعارف، فهي التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث تطبق تلك التقنيات في المجالات التالية:² الاتصال الإداري، اتخاذ القرارات الإدارية، إنجاز وظائف الإدارة الأربعة، نظم المعلومات الإدارية، التنمية الإدارية وتنمية الموارد البشرية، التصميم والهندسة. فاستخدام التقنيات الالكترونية في العمل الإداري واسع جدا إلى درجة انه يكاد يشمل كل الأعمال والمهام الإدارية. ولازال تقدم وانتشار هذه التقنيات في العمل الإداري يرتفع بتقدم وتطور تلك التقنيات.

(1) عماد لطفي ماحس، مقال (هل تحتاج المعرفة إلى إدارة)، الموقع المحرر: www.almoharer.net

(2) د. مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص 146.

–إدارة الأزمات: نتيجة لتعدد بيئة المنظمة وكثرة الاضطرابات والتهديدات بشكل رفع من معدل ظهور الأزمات ورفع من آثارها السلبية على المنظمة نتج عن ذلك مفهوم إداري خاص يعني بجانب الأزمات سواء ما تعلق بمحاولة تجنبها أو من خلال التقليل من آثارها، ونشير هنا إلى أن مفهوم إدارة الأزمات مفهوم متقدم وفعال عن مفهوم الإدارة بالأزمات، إذ يشير هذا الأخير إلى حدوث الحركة والتدخل فقط عند ظهور الأزمة في محاولة لمعالجة آثارها، أما إدارة الأزمات فتشير إلى الحركية المستمرة للاستعداد للازمات من خلال أنشطة التنبؤ بها ومحاولة تجنبها الاستعداد الجيد لها والتخفيف من آثارها¹.

– إدارة الخطر: يشير مفهوم الخطر إلى ذلك الظرف أو الحالة غير مؤكدة الحدوث نتيجة لتعدد وتداخل عناصر البيئة وغموضها، أو نتيجة نقص وعدم ملائمة المعلومات المتاحة لاتخاذ القرار، فهو يشير إلى احتمال حدوث خسارة أو آثار سلبية تصيب المنظمة، لهذا تسعى الإدارة إلى مواجهة الخطر من خلال اعتماد أسلوب تنبؤ فعالة.

–إدارة الكفاءات:² الكفاءات هي مجموع القدرات والمهارات الفارقة والتميزة التي تتميز بها المؤسسة وتشكل أساس تنافسيتها وهي ذات مصدر داخلي يضمن الاستمرارية والنمو للمؤسسة ويضمن لها الاستخدام الاقتصادي السليم لمواردها وتحقيق أهدافها، ويشير مفهوم إدارة الكفاءات إلى تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير تلك الكفاءات والحفاظ عليها وتنميتها وتوفير لها الظروف المناسبة للعمل والحفزات الضرورية لبقائها ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المؤسسة.

– التمكين: ويقضي توفير للفرد كافة الإمكانيات والظروف المناسبة لتحرير طاقاته وإبراز قدراته، وذلك من خلال حرية المبادرة والتصرف، وهذا يقتضي من المؤسسة توفير التدعيم المناسب للفرد من التدريب المناسب لبناء قدراته، والدعم الفني والإداري الملائم، ويختلف التمكين عن التفويض في كون أن التمكين

(1) احمد ماهر وآخرون ، الإدارة ، المبادئ والمهارات ، الدار الجامعية ، مصر ، 2002/2001، ص20.

(2) احمد ماهر وآخرون ، نفس المرجع السابق، ص 22.

يكون فيه الفرد متحمل للمسؤولية بكاملها، كما انه يتم وفق المنصب وليس وفقا للشخص، أما التفويض فالمسؤولية يتحملها المدير، ويتم تحديده وفقا للفرد وليس تبعاً للمنصب.

– الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين بالأنظمة على كافة المستويات التنظيمية وتتوجه هذه الإدارة الإستراتيجية تحت مظلة الإستراتيجية العامة للمؤسسة، إنها تعبير عن اتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية (طويلة الأجل) من خلال مواردها البشرية التي تسهم بجهودها في تنظيم الخطة الإستراتيجية للمؤسسة¹.

– تكنولوجيا الأداء البشري: تركز في العصر الحالي منظمات الأعمال على مواردها البشري باعتباره أساس امتلاك قدرات تنافسية، فهي توليه أهمية كبيرة بدءاً من عمليات البحث واستقطاب العناصر الفعالة والكفلة إلى التنمية والتطوير والتشجيع والتحفيز على تحسين الأداء إلى المكافأة والمتابعة، وبذلك فهي بحاجة إلى تقنيات وأساليب تمكنها من تقييم وقياس أداء هذا المورد وتطويره وتحسينه، وتحديد الاحتياجات من هذه العنصر من خلال تحديد فجوة الأداء وتحديد مخزون المهارات والمطلوب منها وكيفية سد تلك الفجوة.

– المسار الوظيفي: إن الفرد خلال حياته المهنية يشغل في عدة وظائف ويؤدي عدة مهام تختلف من حيث الطبيعة والمسؤولية والأهمية، هذا ما يكسبه مهارات وخبرات متراكمة ومتجددة بحسب تجدد المناصب والمهام المؤدا، فالأفراد خلال حياتهم المهنية يتعرضون إلى تغيير المناصب والأدوار نتيجة الترقية أو النقل أو تغيير الوظيفة بالكامل، هذا ما يجعلهم يكتسبون خبرات ويطورون مهاراتهم ويحسنوا سلوكياتهم وتصرفاتهم في العمل، فالمسار الوظيفي يمثل مختلف الخبرات المهنية والسلوكيات العملية المتراكمة لدى الفرد التي يتحصل عليها من خلال تقليد وتغيير المناصب والأدوار داخل نفس المنظمة أو من منظمة إلى أخرى، سواء كان في

¹ - د. مصطفى محمود أبو بكر، نفس المرجع السابق، ص 146.

نفس المستوى الإداري أو من مستوى إداري إلى آخر، فتغيير الوظائف من خلال النقل والترقية تجعل الفرد يكتسب مهارات وخبرات جديدة وتنعكس إيجاباً على تصرفاته وسلوكه داخل التنظيم.

– التنمية الإدارية: التنمية الإدارية عملية تدخل هادفة منظمة تسعى إلى جعل عمليات الإدارة وطرقها ووسائلها تتلاءم مع مرحلة التطور، وكذلك جعل عمليات الإدارة وطرقها وتقنياتها تتواءم مع الأهداف التنموية الشاملة "الاقتصادية والاجتماعية والثقافية". ويمكن تعريفها أيضاً على أنها إستراتيجية تدخل شاملة تعتمد على جهد منظم يهدف إلى إحداث التغيير بغية تحسين كفاءة وفاعلية الجهات الإدارية لتطوير مقدراتها على التجدد والتطور والتلاؤم مع المتغيرات السريعة "تقنية- علمية- سياسية- تشريعية- اقتصادية"¹.

– تنمية الموارد البشرية: تشير إلى تلك الجهود والنشاطات التي تستهدف تنمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، إذ تتمثل في أنشطة توفير المورد البشري ورفع قدراته وتطويرها ثم تعظيم مساهمته في تحسين أداء المنظمة وتطويره، ونشير هنا إلى الفرق الجوهرية بين تنمية الموارد البشرية والتنمية البشرية في كون أن هذه الأخيرة تمثل تلك الأنشطة التي ترفع قدرات ومهارات العنصر البشري لغايات إنسانية أي بغرض زيادة قدرته على مواجهة تحديات وصعوبات حياته، فهي تنظر إلى العنصر البشري كإنسان وبذلك فهي تركز الجهود لتنميته لذاته، حيث يتم تقييم الجهود في إطار التنمية البشرية بمؤشرات إنسانية تدل على مدى تحسن حياة ورفاهية الإنسان ومن أمثلتها مستوى التعليم والمستوى المعيشي نسبة البطالة... الخ، على عكس تنمية الموارد البشرية التي تقوم برفع قدرات ومهارات العنصر البشري في العملية الإنتاجية أي بغرض زيادة مساهمته

(1) أ: قلش ع- نوري م، دور الإبداع والابتكار في التحقيق التنموية ، الملتقى الدولي حول: نحو تنمية واقعية في 2006. السنة الخامسة، العدد 35، خريف 2007، ص 07.

في العملية الإنتاجية فهي تنظر إلى العنصر البشري كمود للعملية الإنتاجية لهذا فهي تركز على طاقاته وقدراته التي يتمتع بها ويتم تقييم العنصر البشري هنا بمدى مساهمته في العملية الإنتاجية، ومن أمثلتها الإنتاجية¹.

– التطوير التنظيمي: هو خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على جهود تعاوني بين الإداريين آخذاً في الحسبان بيئة المنظمة والخصائص التنظيمية لها، ويركز التطوير التنظيمي على الخصائص البنيوية والتنظيمية للمنظمة، ويهدف إلى زيادة المرونة التنظيمية للمنظمة ورفع قدرتها وسرعتها على الأداء².

– الإبداع الإداري: وهو مصطلح يشير إلى التحديد إذ يعتمد بشكل أساسي على المبادرة والمبادأة، فانطلاقاً من أفكار ومعارف يتم تكوين أشياء جديدة ومبتكرة لم تكن سابقاً من خلال عمليات التفاعل والمزج. وقد عرّف العديد من الباحثين الإبداع بأنه: العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف يفعل لها وعاشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتجيء استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة. وقد يكون الإبداع إدارياً أو علمياً أو أدبياً أو فنياً أو متمثلاً في طرح أفكار جديدة ومفيدة أو إيجاد سلعة أو خدمة جديدة أو طريقة للعمل وزيادة التعاون بين الأفراد، حيث ميز معظم الباحثين بين نوعين من الإبداع هما: الإبداع الفني الذي يشمل تغيرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، والإبداع الإداري الذي يتضمن الإجراءات والأدوار والبناء التنظيمي والقواعد وإعادة تصميم العمل بالإضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المعنية بها المنظمة). فالإبداع الإداري هو ذلك التفكير الإداري الخلاق الذي

(1): قلس ع- نوري م، دور الإبداع والابتكار في التحقيق التنموية ، الملتقى الدولي حول: نحو تنمية واقعية في 2006. السنة الخامسة، العدد 35، حريف 2007، ص12.

(2) د. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدرر الجامعية الإسكندرية 2003، 60.

يضيف إلى إيجاد قيم جديدة سواء كانت علمية أو عملية وبناءا عليه يمكن التمييز نوعين من الإبداع الإداري فالأول يتمثل في الإبداع الإداري العلمي والذي يعتبر ذلك الجهد الذهني والفكري الذي يتولد عنه نظريات ونماذج إدارية جديدة تعالج قضايا إدارية جديدة أو تعتبر حل مبتكر لقضايا وظواهر إدارية معهودة، والثاني يتمثل في الإبداع الإداري العملي والذي يقتصر على معالجة قضايا إدارية موقفية أو ظرفية، بمعنى أنه يخص المدير الذي يكون بصدد إدارة منظمته يستطيع الإبداع والابتكار من خلال عمليات التطوير والتجديد لعمله الإداري، كاقترح هياكل تنظيمية جديدة أو تطبيق نماذج أو نظريات إدارية وغيرها، ويقترن هذا النوع من الإبداع بوجود حرية التصرف وروح المبادرة ومسؤوليات وصلاحيات واسعة.

—مقاومة التغيير: هي عبارة عن ردود أفعال رافضة للتغيير يصدرها الأفراد، وذلك نتيجة التخوف من عواقب التغيير التي قد ينتج عنها تغيير الأدوار والمراكز، وعادة تظهر مقاومة التغيير نتيجة لغموض أهدافه وسياساته أو لتجاهله خصائص وقيم التنظيم والأفراد¹.

—إدارة التغيير: وتشير إلى تلك الجهود التي تهدف إلى إحداث التغيير الضروري على النظام، وذلك من خلال أنشطة تخطيط التغيير وتنظيمه ثم تنفيذه، حيث تقتضي عملية التغيير ثلاث مراحل أساسية: الإذابة، التغيير، التجميد.

— الثقافة التنظيمية: تمثل الموروث الحضاري ولقيمي للمنظمة الذي يحكم تصرفات وسلوكيات الأفراد ومواقفهم تجاه القضايا الإدارية والعملية المختلفة، فهي تمثل القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، فالثقافة التنظيمية للمنظمة تنشأ نتيجة مزيج من القيم والثقافات المختلفة الناتجة عن ثقافة وقيم الأفراد والمجتمع والجماعات داخل التنظيم وقطاع نشاط المنظمة، وسياسات وقوانين المنظمة. فلثقافة التنظيمية دور كبير في التأثير على سلوكيات الأفراد واتجاهات المنظمة وصياغة الإستراتيجيات والخطط

(1) د. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعية الإسكندرية، ص 146.

الإدارية، كما تلعب دورا كبيرا في تماسك الجماعات وتآزرها داخل التنظيم، إذ أنها توفر الإحساس بالذاتية والهوية لدى الأفراد وتعمل على استقرار المنظمة، كما أنها تشكل مرشد أخلاقي لسلوك الأفراد¹.

—إعادة الهيكلة: وهي عملية إعادة بناء التنظيم حيث أنها تركز على تغيير الوظائف والأقسام والأنشطة نتيجة الدمج والحذف أو إضافة وظائف وأنشطة، وتظهر كنتيجة لذلك تخفيض العمالة وتصغير حجم المنظمة، وذلك بهدف زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات والمنافسة، وتأتي إعادة الهيكلة نتيجة إما ظروف الركود أو التطور التكنولوجي أو إعادة تصميم الأعمال². ويميز بين إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة في كون أن هذه الأخيرة يمثل تغيير جذري راديكالي شامل وكلي وسريع يشمل العمليات والسياسات والتنظيمات فهي رؤية تعمل على إدماج الوظائف بشكل يجعلها شيقة ومحفزة للعمل كما أن إعادة الهندسة تكون نتيجة تأثيرات وإفرازات البيئة أي أنها تؤكد على المرونة، أما إعادة الهيكلة فهي أسلوب تدريجي يركز على النظم والوحدات والأنشطة، فهي تفضي إلى التخلص من بعض الأنشطة والوحدات نتيجة تغيرات بيئية وليس بالضرورة نتيجة الفشل إلا أن التغيير يكون تدريجي يبدأ من الوحدات والأنشطة الضعيفة بشكل ينتج تغيير شكل المؤسسة ويقضي إلى تسريح العمال³.

— هندسة التغيير: هي إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء، كما يطلق عليها الندرة، إعادة البناء، إعادة الهندسة، حيث أنها تعتبر تغيير جذري للعمليات فهي تنطلق من نقطة الصفر كما أنها تركز على العمليات لا الوظائف والأنشطة⁴.

— التحالفات الإستراتيجية: نتيجة ازدياد شدة المنافسة بين منظمات الأعمال من اجل السيطرة على الأسواق والموارد، ونتيجة اقتناع الأطراف من عدم جدوى المنافسة التي قد تتسبب في فاقد اقتصادي عظيم،

(1) د. أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 63.

(2) د. مصطفى محمود أبو بكر، نفس المرجع السابق، ص 146.

(3) د. مصطفى محمود أبو بكر، نفس المرجع السابق، ص 146.

(4) عماد لطفي ماحس، مقال (هل تحتاج المعرفة إلى إدارة)، الموقع المحرر - www.almoharer.net.

بدأت تظهر التحالفات كبديل وكخيار استراتيجي بين منظمات الأعمال من اجل إما اقتسام الأسواق أو الموارد أو الاستفادة من إمكانيات وخبرات الغير، فقد ظهرت التحالفات الإستراتيجية في عدة أشكال منها: المشروع المشترك، التعاقد من الباطن، التحالف المالي، التحالف التسويقي، التحالف التكنولوجي، الإعارة والاستعارة¹.

– **الروافع:** وهي مفهوم يشير إلى مدى قدرة النظام على تحقيق قيم ومنافع يفوق بكثير تلك الإمكانيات والوسائل المستخدمة أو المعتمد عليها، كان يتم استخدام قوة صغيرة لرفع حملا ثقيلًا، وهذا يمكن التمييز بين عدة أنواع من الرفع، ويمكن توضيحها من خلال ما يلي:

– **الرفع التشغيلي:** ويشير إلى مدى تغير وارتفاع الأرباح نتيجة تغير طفيف في الأرباح، حيث تظهر الزيادة الكبيرة في الأرباح رغم التغير البسيط في المبيعات وهذا نتيجة اثر التكاليف الثابتة، حيث أن درجة الرفع التشغيلي تتوقف على مدى استخدام المنظمة للتكاليف الثابتة، فالرفع التشغيلي هو مدى حساسية الأرباح الصافية للتغير في المبيعات.

– **الرفع المالي:** يشير إلى الارتفاع الحاصل في العوائد نتيجة استخدام طريقة التمويل المثلى والفعالة فهي ذلك التغير الحاصل في الأرباح الصافية نتيجة ارتفاع استخدام القروض فقي عملية التمويل ومن ثم يشير الرفع المالي إلى الارتفاع في العوائد الصافية لدى حملة الأسهم نتيجة استخدام القروض في عملية التمويل².

– **الرفع المعرفي:** ويعني الارتفاع في القيم والمنافع الناتج عن توظيف المعارف والخبرات الإنسانية في النشاط الإنتاجي، فاستخدام حجم قليل من الوسائل مع توظيف معارف وخبرات عالية يؤدي إلى إيجاد قيم ومنافع كبيرة وذلك من خلال الاستخدام الكفاء والفعال لتلك الوسائل الذي يتحقق من خلال المعرفة

⁽¹⁾ صامويل هيز، وليم توماس، تولي القيادة، فن القيادة العسكرية وعلمها، ترجمه سامي هاشم، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 1984. ص 135.

⁽²⁾ صامويل هيز، وليم توماس، المرجع السابق، ص 176.

والخبرة. ويمكن حساب درجة الرفع المعرفي من خلال قسمة التغير النسبي في العوائد أو المنافع على التغير النسبي في الوسائل المستخدمة.

– التسويق الداخلي: ويتضمن مختلف السياسات والأساليب الاتصالية التي تستهدف التأثير على العميل الداخلي. أي التوجه يكون داخلي بغرض كسب ولاء ورضا العميل الداخلي للمؤسسة. فهو مجموعه من الأنشطة الموجهة نحو تحديد حاجات ورغبات العاملين داخل المنظمة (الزبون الداخلي) والعمل على إرضاء تلك الحاجات والرغبات باستخدام الاستراتيجيات التسويقية، كما أن هذا المفهوم مبني على فكرة أن العلاقات بين مختلف الأقسام والوظائف وحتى الإدارة والعاملين داخل المنظمة قائمة على مفهوم العميل أي كل طرف يمثل عميل للآخر يتوجب تلبية رغباته وحاجياته¹.

– رضا وولاء العميل: ويمكن تعريف رضا العميل على انه حالة نفسية مرضية أو شعور بالرضا من طرف العميل نتيجة لنجاح المنظمة في تحقيق رغبات وحاجيات العميل لمرة واحدة، أي يحدث عندما تتحقق يتطابق خدمات المنظمة المقدمة مع توقعات وتصورات العميل، وعلى هذا يكون الرضا حالة نفسية ظرفية وموقفية تتغير وتتقلب من حيث الشدة والطبيعة بحسب تغير طبيعة واتجاه العلاقة بين المنظمة والعميل. أما الولاء فهو حالة نفسية مرضية تنشأ نتيجة النجاح المستمر والمتكرر للمنظمة في تحقيق رضا عميلها، فهو عبارة عن حالة نفسية تجعل العميل يشعر بولائه وانتمائه للمنظمة وهي تعبر عن رد فعل نتيجة العلاقة والأداء الحسن والمرضي المتكرر من طرف المنظمة، وشدة قوته تظهر من خلال سلوك العميل اتجاه المنظمة ومنتجاتها. حيث يبنى هذا الشعور على الثقة المطلقة ودرجة اعتمادية عالية².

(1) أ. د. تامر ياسر البكري، بناء إستراتيجية التسويقية لأقسام إدارة المعرفة في منظمات الأعمال من منظور التسويق الداخلي، المؤتمر العلمي لجامعة العلوم التطبيقية عمان الأردن، الجودة الشاملة في إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، 26، 27-04-2006، ص 203.

(2) صامويل هيز، وليم توماس المرجع السابق، ص 178.

-التسويق بالعلاقات: يمكن تعريف التسويق بالعلاقات على انه نشاط تسويقي مركز ومدعم يستهدف فئة معينة من العملاء من اجل تدعيم وتعزيز علاقتهم بالمنظمة وضمان إستمراريتها، وذلك من خلال كسب ولائهم للمنظمة القائم على الرضا الدائم والتميز في خدمتهم. فبواسطة السياسات والأساليب التسويقية المركزة تعمل المنظمة على إقامة علاقات دائمة بينها وبين العملاء المهمين بالنسبة لها، حيث يتم استهدافهم بشكل خاص بواسطة الوسائل والسياسات التسويقية والتي يتم توضيح من خلالها سبب تعاملهم مع المنظمة والمزايا التي يمكن الاستفادة من خلال الاستمرار في تعاملهم معها، حتى تضمن استمرارية العلاقة بينها وبين عملائها، وعموما يعتمد التسويق بالعلاقات على تركيز وتقوية العلاقة بين المنظمة والعملاء الحاليين بدلا من البحث عن عملاء جدد¹.

- إدارة الوقت: يتمثل وقت المؤسسة في ذلك المجال الزمني الذي يسمح لها بتحقيق أهدافها العامة. فوقت العمل للمنظمة محدود وثمان يجب تحديده بدقة واستثماره عن طريق توزيع الأنشطة والمهام في جدول زمني، حيث يمكن حساب الوقت المنتج كما يلي: الوقت المنتج = وقت النشاط - الوقت غير منتج. حيث يمثل الوقت غير منتج أوقات توقف العمال عن العمل سواء كان إضرابات أو أوقات راحة أو تعطل الآلات وغيرها، فلو أخذنا على سبيل المثال تحديد الوقت اللازم لإنتاج كمية معينة من الإنتاج نجده يساوي إلى: عدد الوحدات في زمن إنتاج وحدة واحدة. وهكذا يتم مقارنة الوقت المنتج مع الوقت اللازم للإنتاج حيث يجب التوفيق بينهما وإلا كان خسارة بالنسبة للمؤسسة، كما يجب التنبيه إلى انه يوجد نوعين من الوقت، وقت يمكن تنظيمه ووقت لا يمكن تنظيمه².

أما إدارة الوقت فتهتم أساسا بكيفية استثمار الوقت المتاح واستغلاله استغلالا امثالا من البحث عن الأساليب والطرق التي تؤدي إلى انجاز الأهداف المسطرة في اقصر وقت ممكن، وعموما نستطيع القول أن

(1) د. تامر ياسر البكري، نفس المرجع السابق، ص 230.

(2) د. محسن أحمد الخضري، اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية القاهرة، الطبعة الأولى، 2001، ص 501.

إدارة الوقت تؤدي من خلال تخطيط الأنشطة وتوزيعها وفق برنامج زمني امثل وتنظيم المؤسسة بهدف خلق البيئة المناسبة والظروف الملائمة لإنجاز هذه الأنشطة في أقل وقت ممكن، وتوجيه ودفع الموظفين إلى إنجازها في وقتها المناسب وفرض الرقابة على سير هذه الأنشطة، ويكون هذا وفق أساليب وتقنيات يجب إتباعها. فهي تعني عملية الاستفادة من الوقت المتاح والكفاءات المتوفرة لدى المنظمة، لتحقيق الأهداف المهمة التي تسعى إلى تحقيقها. إذن إدارة الوقت هي عملية ملاءة الوقت الواجب توفره لإنجاز الأهداف مع الوقت المتاح. من خلال استخدام مختلف الوسائل والأساليب المناسبة لذلك من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. فهي عملية مستمرة تتطلب التوفيق بين مهمة تحقيق الأهداف، والوقت المتاح للمنظمة في حدود الإمكانيات المادية المتاحة¹.

–اقتصاديات الوقت: نظرا لتغير طبيعة ومعالم المنافسة بشكل يركز أكثر على كسب ولاء العملاء وتحقيق رضاهم، اتجه اهتمام المنظمات إلى التركيز على تحسين وتطوير خدمة العملاء، وهذا ما يقتضي منها تحقيق السرعة والمرونة في الأداء، فظهر بذلك مفهوم جديد يركز على اقتصاديات الوقت وذلك من خلال الاستفادة القصوى من الوقت المتاح واستغلاله أحسن استغلال، سواء من ناحية رفع سرعة الاستجابة لحاجيات ومتطلبات العملاء أو من خلال استغلال الوقت في تطوير القدرات والمهارات ومن ثم تحسين الأداء، أو من ناحية إيجاد إدارة فعالة للوقت والالتزام بالمواعيد والبرامج الزمنية. فاقتماديات الوقت ترتكز على الأبعاد التالية:²

– رفع سرعة الاستجابة لمتطلبات وحاجيات العملاء: وتتحقق من خلال ما يلي:

– تخفيض زمن تقديم المنتجات إلى الأسواق

(1) د. محسن أحمد الحضري، نفس المرجع السابق، ص 501.

(2) أ: قشع- نوري م، دور الإبداع والابتكار في التحقيق التنموية ، الملتقى الدولي حول: نحو تنمية واقعية في 2006. السنة الخامسة، العدد

35، خريف 2007، ص 09.

- تخفيض زمن دورة تصنيع المنتج

- تخفيض زمن الدورة للعميل

- تخفيض زمن تحويل أو تغيير العمليات

- الاستفادة من الخبرة: أي الاستفادة من أثر الخبرات المتراكمة نتيجة الممارسة، وهذا يقتضي منها

الاستفادة من الوقت لزيادة الخبرات المهنية وتطوير الأداء¹.

- الإدارة الفعالة للوقت: والتي تتحقق من خلال التنظيم الجيد للعمليات والأنشطة والترتيب المناسب

للسائل والإمكانيات، والتصميم الملائم للبرامج الزمنية، مع التركيز على تقليل أو الحد من الوقت الضائع،

والقضاء على الأنشطة والوظائف غير مهمة والتقليل من الفاقد.

- الالتزام بالمواعيد والبرامج الزمنية: وتتضمن برامج ومواعيد التوريد والإنتاج والتسليم والتنفيذ

والتمويل.

ونشير هنا إلى الانتقال والتحول النوعي الذي شهده الفكر الإداري من التركيز على الحجم كأساس

لتدعيم تنافسية المؤسسة من خلال وفوران الحجم التي تستفيد منها المنظمة والناجحة عن الإنتاج بكميات

كبيرة، وهذا على خلاف اقتصاديات الوقت التي لا تعطي للحجم اعتبار بل ربما تتجه نحو تصغير الحجم بغية

زيادة السرعة والمرونة، فهي تسعى إلى الاستفادة من الوقت والاستثمار فيه من خلال إدارته إدارة محكمة

وفعالة تتيح لها تخفيض التكاليف، وخاصة أن المنظمات التي استطاعت التحكم في وقتها وإدارته إدارة فعالة هي

التي تستطيع التفوق وغزو الأسواق، باعتبار أن التحكم في الوقت بشكل جيد يعني كسب ولاء العميل ليس

فقط من ناحية التكاليف ولكن يتعدى ذلك ليشمل مختلف كافة أبعاد اقتصاديات الوقت المذكورة سابقاً².

(1) د. مصطفى محمود أبو بكر، نفس المرجع السابق، ص 146.

(2) د. محسن أحمد الحضري، اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية القاهرة، الطبعة الأولى، 2001، ص 156.

مميزات الإدارة الحديثة: نظرا للتغيرات والتطورات التي مست الفكر الإداري والمجال العملي لإدارة الأعمال، أحدثت سمات وخصائص لإدارة الأعمال جعلتها تتغير وتتميز عما كانت عليه في العصور الماضية، ويمكن إبراز أهم تلك الخصائص فيما يلي:

– المرونة: إذ أصبحت الإدارة العصرية أكثر مرونة من حيث التصرف والاستجابة للتغيرات المحيطة بالمنظمة سواء كانت علمية فكرية أو عملية بيئية، فمن ناحية التغيرات العلمية نجد أن الإدارة اليوم أكثر سرعة من حيث التغير والتأثر بما يولده الفكر الإداري من أفكار ونماذج وأساليب عمل وغيرها، أما من الناحية البيئية فقد أصبحت ذات قدرة أكبر على الاستجابة تلك التغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة وإحداث التغيرات والتحسينات المناسبة والضرورية.

– زيادة الاعتماد على المعلومات والمعارف: حيث أصبحت المعارف والمعلومات تمثل الركيزة الأساسية للعمل الإداري فناجعة ومدى صلاحية الموقف والعمل الإداري تتوقف على حجم ونوعية المعلومات والمعارف المتوفرة لحظة الحاجة إليها¹.

– زيادة دور وأهمية المورد البشري: أصبح العمل الإداري ينصب ويركز اهتمامه على المورد البشري باعتباره مورد هام للمنظمة، فالمورد البشري يعتبر وسيلة لإنجاز العمل الإداري وكما يعتبر الركيزة الأساسية لتأثير العمل الإداري، كما تغيرت النظرة إلى المورد البشري نحو اعتباره مورد أساسي واستراتيجي للمنظمة قادر التجديد والتطوير.

– التوجه الاستراتيجي: زاد التوجه الاستراتيجي للعمل الإداري في العصر الحالي من خلال الاهتمام أكثر بموقع المنظمة بين عناصر بيئتها ومصيرها ونموها وبقائها وغيرها من الأمور الاستراتيجية التي أصبحت تمثل اهتمام من طرف الإداريين.

⁽¹⁾ عماد لطفي ماحس، مقال (هل تحتاج المعرفة إلى إدارة)، الموقع المحرر - www.almoharer.net.

–الاعتماد على المشاركة (روح الفريق): أصبحت الإدارة الحالية تعتمد على التسيير الجماعي وتكثف الجود من خلال إشراك العمال في عملية التخطيط والتغيير وإتخاذ القرارات وجميع الأمور الإستراتيجية الأخرى، كما أن التحول المعاصر في الفكر الإداري مبني على أن نجاح الإدارة يتم من خلال النجاح في تنسيق وتوحيد الجهود¹.

– الاعتماد على الرقابة الذاتية: نظرا لزيادة الثقة بين الفرد والإدارة وتغير نظرة الإدارة نحو موردها البشري، تلك النظرة المبنية على القدرة والكفاءة والانتماء، الأمر الذي أدى إلى زيادة حماس الأفراد ودفاعيتهم نحو تحسين وتطوير الأداء، بالإضافة إلى العمل الجماعي والمشاركة الأمر الذي قلل من أهمية الرقابة الإدارية وتراجعها وزيادة دور الرقابة الذاتية التابعة من قيم الفرد ومدى إحساسه بالانتماء وارتباط المصالح الشخصية مع المصالح العامة.

–التحول إلى إدارة منقادة بالعميل: أصبح تركيز جهود المنظمات الأعمال كله منصب نحو تحقيق رغبات وحاجيات العميل، كونه يمثل أساس النجاح والبقاء في السوق، لهذا أصبحت العمل الإداري موجه ومنقاد حسب توجهات وميالات العميل.²

إن الإدارة العصرية أصبحت تعرف حركة فكرية سريعة، على خلاف إدارة العصور السابقة ولا زالت تعرف تطورا وتغيرا حادا يتجه كله إلى زيادة الاهتمام بالموارد البشري وتغيير دوره داخل التنظيم ومن جانب آخر زيادة دور المعرفة والمعلومات في أداء الأنشطة. وزيادة أهمية وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إتمام العمل الإداري، فمعالم وخصائص الإدارة الحديثة تغيرت عما كان في السابق من الناحية العملية تغيرا جذريا، وبناءا على ما سبق يمكن تعريف غدارة الأعمال حسب مفهومها الحديث والعصري كما يلي: "هي عملية تنظيم وتوجيه التفاعل القائم بين مختلف الموارد المادية والبشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة المؤسسة

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001، ص 505.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، نفس المرجع السابق، ص 605..

على تخفيض الوسائل وتعظيم العوائد، وهذا بالاعتماد على الخبرات والمعارف الشخصية وبمساعدة وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال. فإدارة الأعمال العصرية هي العلم الذي يدرس كيفية توفير واستخدام موارد المنظمات بشكل يحقق أهدافها وغاياتها، بالاعتماد على المعارف والخبرات وبمساعدة تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

المبحث الثاني: الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري

المطلب الأول الصفات و الخصائص المشتركة للنجاح

في ظل نظام العولمة يتحتم تغيير أسلوب إدارة الإنسان لذاته أو لعمله، بحيث يستطيع الإنسان مواكبة المتغيرات واللاحق بالركب وهذا يتطلب معارف إدارية سليمة وممارسات إدارية سليمة أيضا وفقا للتجارب الناجحة التي مرت بها شعوب الدول المتقدمة والدراسات التي أوضحت أسرار نجاح شعوب تلك الدول.

ومن هذه الدراسات ، دراسة قام بها خبير الإدارة الأمريكي استيقن كي (احد انجح 25 رجل في

العالم)¹

على الناجحين واستمرت طوال 25 عاما خلص فيها إلى أن النجاح المتميز البارز هو:

- (1) إن يكون لدى الإنسان رضا داخليا وارتياحا نفسيا أي الاستمتاع بكل ما يعمله الإنسان
- (2) إن يكون لديه توافقا اجتماعيا مع من حوله أي الرضاء الاجتماعي (رضاء الآخرين عنه)
- (3) أن يكون له إنجازا بارزا (مخترع - رياضي بارز - قائدا إداريا بارزا....) أي عمل شيء

مفيد للبشر

ويؤيد ذلك قول مصطفى صادق الرافعي في وحي القلم حيث يقول أن لم تزد شيئا على الدنيا كنت

أنت زائدا عليها.

(1) عبد المعطي محمد عساف، مبادئ الإدارة، المفاهيم والاتجاهات الحديثة، مكتبة المحتسب، عمان، 1994 ص 25.

وتوصل كذلك إلى أن للناجحين سبع عادات مشتركة يمارسونها (ازرع فكرة تحصد فعلا، ازرع فعلا

تحصد عادة، ازرع عادة تحصد شخصية، ازرع شخصية تحصد مصيرا) لا يتم النجاح المتميز إلا بها وهي¹ :

1- العادة الأولى للنجاح استشعار المسؤولية (حياتك بيدك - نجاحك وفشلك بيدك)؛ وفيما يلي مفاهيم

تساعد على الاقتناع وممارسة هذه العادة:

✍ التغيير في النفس بداية للنجاح والشاهد على ذلك قوله تعالى (إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما

بناقشهم)

✍ مارس الشعور بالمسؤولية

✍ أهم شيء في الشعور بالمسؤولية تحديد ماذا تريد وإلى أين تذهب

✍ فكر كيف تستفيد من حياتك القصيرة

✍ أهم واحد في الحياة هو الإنسان نفسه ثم أهله

✍ لكي تنجح يجب أن تعرف أن حياتك بيدك وتبادر بتغيير وضعك وتخطط لإزالة العوائق

✍ أكثر الناس يلقون اللوم على غيرهم وهذا واحد من أسباب الفشل

✍ لا حقيقة للنظرية الحتمية: أنا كذا لان أهلي كانوا كذا (الوراثة) - عصبي - متسرع

✍ لا حقيقة لنظرية المنشأة: شيء حصل وأنا صغير؛ حادث - توجيه الأسرة

✍ لا حقيقة لنظرية التأثير البيئي: أنا كذا لان المسؤول لا يقدر والدولة لتقدر

✍ لماذا لا تكون مبدعا؟ لا احد يقدر الإبداع

✍ إذا أنت غير راضي عن نفسك لا تبرر التقصير على مؤثرات خارجية واستخدم ما هو بيدك

✍ العصبي يمكن أن يغير من عصبيته فهو المسؤول عن حياته

(1) عبد المعطي محمد عساف، نفس المرجع السابق، ص 30.

- ✍ ردت الفعل لا تصرف بيد الإنسان نفسه
- ✍ الناجح هو الذي يبحث عن حل ولا يستسلم للمشكلة
- ✍ شعور الإنسان قد لا يكون بيده ولكن سلوكه بيده
- ✍ الناجح يفكر بالشيء الذي بيده والفاشل يفكر بالذي بيد غيره
- ✍ يمكن أن تخلي دواملك توقيع حضور وانصراف ويس وممكن تخليه إنتاج ومتعة
- ✍ وضعك الحالي ليتغير إلا إذا فعلت شيئاً
- ✍ التدخل الإلهي لا يأتي إلا بعد المبادرة البشرية (والذين اهتدوا زادهم هدى)
- ✍ يوجد فرق بين القدرة والممارسة
- ✍ الذي يمنح الناس من ممارسة قدراتهم عدم وجود إرادة ذاتية.

2- العادة الثانية للنجاح: تحديد الأهداف - ركز على الأهداف والغايات ؛ وفيما يلي مفاهيم تساعد

على الاقتناع وممارسة هذه العادة¹:

- ✍ لكل إنسان دور (أب - أم - أخ - زوج) وكل عليه واجبات ويجب أن يكون كل أهداف بجانب

الواجبات

- ✍ كثير من الناس يقضون حياتهم في تحقيق أهداف الآخرين دون تحقيق أهدافهم
- ✍ لا يستطيع احد مساعدتك إذا كنت لا تدري ما ذا تريد
- ✍ للموازنة بين الأهداف والواجبات لا بد أن تكون الأهداف واضحة
- ✍ تحديد الأهداف يبدأ بتحديد المجال (الأعلام - العلم - التجارة - عمل خيري..... الخ) ثم الفرع

(1) عبد المعطي محمد عساف، نفس المرجع السابق، ص 30.

✍ لتحديد أهدافك اذهب إلى مكان هادئ لوحده وار سال نفسك ماذا أريد أن أحقق في حياتي قبل

الموت ، قد ياخذ ذلك منك ساعتين أو أسبوعين أو شهرين

✍ قسم الأهداف إلى أهداف فرعية والواجب إلى واجبات تفصيلية

✍ لا يكفي أن يكون لديك هدفا بل لا بد أن يكون الهدف صحيحا وكذلك تكون الطريق إلى تحقيقه

واضحة وسليمة

✍ مدارس (كوست انترناشيونال) في الغرب تعلم الأطفال من سن 5 - 9 سنوات كيف تحدد هدفا في

الحياة - كيف تبني العلاقات - كيف تحل المشكلات - كيف تتخذ القرارات - كيف تفكر بطريقة إبداعية -

كيف تسترجع علاقات وهذا جزءاً من بناء الشخصية

✍ الذي لا يعرف هدفه في الحياة يضع

✍ الهدف يحدد التصرف في الحياة

✍ كيف تحدد الهدف: سل نفسك ماذا أريد، ما هي الفرص، ما هي المجالات، ما هي الإمكانيات ، ما

المفتوح وما المغلق

3- العادة الثالثة من عادات النجاح إدارة الوقت بكفاءة ؛ وفيما يلي مفاهيم تساعد على الاقتناع وممارسة

هذه العادة¹:

✍ من شروط النجاح تكريس حياتنا للشئ الذي نحبه

✍ الذي لا يحترم وقتك لا تحترم وقته

✍ في البداية سيعزل الآخرون لكن بعد ذلك سيلتزمون بالمواعيد وسيقدرون إذا كنت تحترم وقتك

ومواعيدك

(1) احمد ماهر وآخرون ، الإدارة ، المبادئ والمهارات ، الدار الجامعية ، مصر ، 2001/2002، ص58.

- ☞ أعط الأولوية من من وقتك للشيء الأكثر أهمية
- ☞ سل نفسك كم ساعة تقضي من حياتك لتحقيق أهدافك في الحياة؟
- ☞ حدد أولوياتك لتنجح في تحقيق أهدافك
- ☞ خطط لإزالة العوائق في حياتك وتحقيق أهدافك وخذ الوقت الكافي لذلك ولو تطلب عدة سنوات.
- ☞ أكثر الناس يعيشون حياتهم في تحقيق واجبات وليس في تحقيق أهداف
- ☞ معظم الناس يقضون أعمارهم في تحقيق أهداف الآخرين
- ☞ يجب تخصيص وقت كاف يوميا لتحقيق أهدافك
- ☞ العمل المهم والعاجل أهم من العاجل فقط
- ☞ لإدارة وقتك حدد الوقت الذي تحت تصرفك
- ☞ الناجح يتحكم في وقته فهو أغلى شيء يملكه .
- ☞ العادة الثالثة (إدارة الوقت) تعني يوميات حياتك لازم تخدم هدفك - أعط وقت لأهدافك أكثر من غيرها

لتعلم العادة الثالثة تعود أن تقول لا إذا كانت نعم على حساب أوقات تحقيق الأهداف.

المطلب الثاني: الإدارة الناجحة بأسلوب الاتصال الفعال¹

في خضم تعدد المناهج الحديثة في سبيل تحقيق الإدارة الناجحة للمؤسسات المجتمعية بما فيها المؤسسة المدرسية اتخذت المؤسسات لنفسها الأسلوب المناسب الذي تراه وتستطيع من خلاله أن تحقق أهدافها المنشودة وقد اتخذ الاتصال الفعال النهج الأبرز ولأنجح لتحقيق نجاح المؤسسات للوصول إلى أهدافها وبأعلى مستويات جودة المنتج وبما أن المخرج الأساسي للمؤسسة المدرسية هم الأفراد العاملون والمنتجون لبناء المجتمع

(¹) د. علي السلمي، نفس المرجع السابق، 901.

لذا كان إتقان الاتصال الفعال للهيئة الإدارية وعلى رأسهم مدير المدرسة بشكل حجر الزاوية لتحقيق أجود مخرج إلى المجتمع لأن النجاح في الوصول إلى الأفراد في المؤسسة كموظفين أو الأطراف المستفيدين من الخدمات التعليمية والتربوية للمؤسسة المدرسية وكذا التعامل مع الأطراف الأخرى ذات العلاقة المباشرة وغير مباشرة والتي تؤثر في نجاح وصول المدرسة لتحقيق أهدافها لذا كان لزاماً على الهيئة الإدارية أن تعي أهمية الاتصال الفعال بكل الأطراف المؤثرة والمتأثرة بخدمات المؤسسة المدرسية ومن ثم الإلمام بأنواع الاتصال الناجح لاستخدامه حسب متطلبات الموقف والجهة المتعامل معها وكذلك تلمس المعوقات في سبيل التغلب عليها وإيجاد بيئة ناجحة لاتصالها مع الطرف الآخر، وتأكيد على موضوع البحث الرئيسي حول الإدارة بأسلوب الاتصال ولتوليد قناعة أكيدة بأهمية الاتصال الفعال لنجاح الإدارة في أسلوب عملها وأنها تسير حثيثاً نحو النجاح من خلال سير الذات لأن من ينجح في التعامل مع ذاته ويفهم أغوارها يعي قدراتها في سير ذوات من حوله ومتى ما تحققت نجاح قدرته في الاتصال الإداري الفعال مع الأطراف المؤثرة في عمله أدرك يقيناً وصول مؤسسته إلى بر الأمان وأنها قد اتخذت لنفسها السبيل الصحيح لتحقيق أهدافها القريبة والبعيدة.

أهمية الاتصال الفعال:

الاتصال هو شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع المعلومات وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال ، فهو الوسيلة التي تنتقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات وهو أساسي لتنفيذ القرارات¹، والاتصال في المنظمات الإدارية سواء كان مكتوباً أو شفويّاً، رسمياً أو غير رسمي، يكون متوجهاً نحو تحقيق هدف من الأهداف الرئيسية التي تدخل ضمن أولويات عمل المؤسسة وضمان نجاحها. وبصورة عامة يقصد منه ضمان تحقيق الأداء على المستويات كافة وبأعلى معايير الجودة، بحيث ينتج عنه تنفيذ القرارات وتحقيق للأهداف التنظيمية الأخرى.

(1) أ. د، علي عبد الوهاب، المتطلبات البشرية والفكرية للتغير - المؤتمر السنوي الثامن - مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالية -الإسمايلية- 06، 08 ديسمبر 2006 الجمعة العربية للإدارة، ص 06-08.

ولتوضيح الأهمية نرصد تعريف مبسط للاتصال الفعال بأنه "نقل المعلومات أو إرسالها بين شخصين أو أكثر" كما يتضمن الاتصال تبادل المعلومات بين الناس والآلات، ويعد عملية حيوية للمنظمات الحديثة، لأنه مهم للقيادة الفعالة وعمليات التخطيط والتنسيق والتدريب وإدارة الصراع واتخاذ القرارات والعمليات التنظيمية الأخرى¹.

وتنوع أهمية الاتصال الفعال في حياة الإداري الناجح ما أثبتته الدراسات التي أجريت في مجال " السلوك الإداري" إلى أن الجزء الأكبر منه وقت رجل الإدارة يقضيه في الاتصال مع الآخرين، وقد أظهرت إحدى الدراسات أن الإداريين يقضون ما بين 70% و 80% من وقتهم في شكل من أشكال الاتصال، نظراً لأن كل جانب من جوانب الإدارة يرتبط بطريقة عملية الاتصال وهو بدوره مؤثر كعامل من عوامل نجاح الأداء في هذه الجزئية أم فشلها.

لذلك يعد الاتصال الفعال من الأدوار المهمة للقائد والذي من خلاله يستطيع أن يحقق العديد من أهداف المدرسة التربوية والتعليمية ، ولا بد للقائد أن يوجد البيئة المناسبة لتحقيق الاتصال الناجح مع جميع الأطراف ولا بد من الإشارة إلى بعض الإرشادات الضرورية التي تضمن ذلك مثل :²

جمع الأفكار والمعلومات قبل أن تبدأ عملية الاتصال ، لأن الفشل في هذه النقطة يعكس انطباع صفة عدم التنظيم على شخصيتك ، أو صفة عدم القدرة على الإعداد الجيد مما يؤدي إلى ضعف الإنصات لعرضك للموضوع بشعور أنه لا يستحق الاستماع إلى ما تقول.

لا تناقش أي موضوع وأنت في حالة غضب، فالغضب قد يجعلك تقول أشياء لا تعنيها أو تفعل أشياء، قد تكلفك الكثير فيما بعد، خذ وقتك حتى تهدأ تماماً وخطط أن تكون منطقياً في مدخلك الاتصالي مع الناس، وقد ورد في الأثر الصالح أنه إذا كنت واقفاً تجلس أي تغير وضعك أثناء الموقف الغاضب إلى وضع

(1) د، علي عبد الوهاب، المراجع السابق، ص 20.

(2) طارق الخير وآخرون ، مبادئ الإدارة ووظائفها، جامعه دمشق ، 2004، ص 70..

آخر أو أن تتوضأ فالوضوء يطفأ الغضب كما يطفى الماء النار المشتعلة ثم بادر باتخاذ خطواتك الضرورية نحو الموضوع مثار النقاش.

كن مستعداً لإعطاء تغذية راجعة فورية ومحددة وصریحة في أي تفاعل اتصالي بينك وبين الآخرين. فإذا لم تخبرهم عن مشاعرك تجاههم بصورة واضحة وجلية ، فإنهم سيضطرون للجوء إلى التخمين والتفسير الشخصي ، مما يؤدي ذلك إلى وقوعهم في الارتباك والاستياء والفشل والذي بدوره سيمتد إليك أنت بصورة أو بأخرى .

إدراك أن الرسالة إذا كانت ضرورية بما فيه الكفاية لشخص ما ليستجيب لها ويحولها إلى فعل،فإنها ستكون مهمة له حتى لو أخبرك احدهم بأنها مشكلة بسيطة فإنه يجب عليك أن تضع لها حلاً حتى تمنع زيادتها حدتها ونفاقهما.

خذ وقتك في إرسال رسالتك بحرص ودقة لتجنب سوء التغير وافهم المقولة المشهورة جيدا (العجلة قد تكون سببا في الدهر) فعدم الدقة في استخدام رسائل الاتصال المناسبة قد تؤدي إلى تفسيرات خاطئة ومشاكل لا حصر لها تتطلب أوقات إضافية لحلها.

تجنب محاولة إكراه الآخرين على القيام بعمل ما، أو حتى الضغط عليه لأن ذلك سيؤدي إلى الاستياء والإحباط وإفساد العلاقة وسد طرق الاتصال الناجح.

حاول أن تكون متسقاً في تعاملك مع الآخرين، فهذه الطريقة تنجح في تخفيف ضغوط العمل على العاملين حولك فمعاملتهم بعدل ومساواة يكون بمثابة رسالة ناجحة تؤدي إلى كسبك ثقتهم ويعزز شعورهم باهتمامك بهم وتقديرك لنشاطهم.

اعترف بأخطائك، واجعل من نفسك أعلام بالأخطاء، تقليلاً لمرات الاحتكاك بالآخرين، في مواقف اتصال من أجل النقاش أو صراع على شيئاً ما.

كن مستعداً لمساعدة الآخرين، فمساعدة الآخرين تعزز فرصة كسب حبههم وتزيد أعداد المؤيدين المحيطين بك.

امدح الآخرين إذا ما قاموا بعمل ناجح، فمعظم الناس يرغبون بل هم بحاجة ماسة إلى التقدير وذلك يشعرهم أنك مؤيداً وداعماً لهم.

لا تنقد أبداً شخصاً أمام الآخرين واحرص على تنفيذ المقولة (امدح علنية، وانتقد سرا) ، والفشل في تحقيق ذلك ستكون نتائجه وخيمة وعديدة.

احترم المعلومات السرية التي يشاركك فيها آخرين، فلا تعطها لأحد فإذا فعلت فربما تكون في آخر معلومات تحصل عليها من ذلك الشخص، وسوف تعرض سمعتك في مجال أمانة المعلومة إلى عدم الثقة.

احكم على الناس من خلال الأشياء التي يستطيعون السيطرة عليها وليس بسبب أشياء لا يستطيعون التحكم فيها (مثل السن، الجنس، العدالة) ولضمان سلاسة الاتصال وسلاسة انتقال الرسائل من المرسل للمستقبل لابد من التأكد من أن قنوات الاتصال مفتوحة وبإيجابية تصاعدياً وتنازلياً بين الإدارة والموظفون¹.

وقد أكدت الدراسات أهمية الاستماع الجيد من وسائل الاتصال الناجح وجهد يبذل # لهم الآخر وتحقيق حالة من الاتصال الفعال معه قال تعالى : " وإذا قرئ القرآن فاستمعوا له وأنصتوا " إننا نمارس الاستماع أكثر من الكلام في عملية الاتصال بالآخر وقد أظهرت إحدى الدراسات على طلاب المدارس :

52.5% من النشاط الاتصالي في الاستماع.

17.3% من النشاط الاتصالي في القراءة.

16.3% من النشاط الاتصالي في الكلام.

13.9% من النشاط الاتصالي في الكتابة².

(1) فيصل فخري مرار ، الإدارة (الأسس والنظريات) ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، 1983 ص 106.

(2) فيصل فخري مرار ، نفس المرجع السابق، ص 108.

وخلصت الدراسات أن مهارات الاستماع أكثر ضرورة لتحقيق تفوق اتصالي فعال وناجح من أي مهارة أخرى.

المبحث الثالث: تقييم اتجاهات الإدارة الحديثة

اتجاهات الإدارة المعاصرة جعلت الممارسة الإدارية الحديثة منقطعة الصلة مع الأداء الإداري للسنوات القليلة الماضية¹

أنتجت تقنيات المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المتطورة والمتجددة خلال السنوات القليلة الماضية واقعاً إدارياً مختلفاً تماماً تبدو أهم مظاهره في سقوط الكثير من المفاهيم والمنظومات الفكرية التي كانت تعتمد عليها الممارسة الإدارية وبدرجات ملحوظة من النجاح في العصر السابق على عصر المعرفة والمعلومات والاتصالات ، وتحققت بذلك نقلة فكرية نوعية مما جعل الممارسة الإدارية المعاصرة تكاد تكون منقطعة الصلة بما كان عليه الفكر والأداء الإداري منذ سنوات قليلة مضت².

وتعتبر النقلة الهائلة في تقنيات المعلومات والاتصالات المستندة على تقنية الحاسب الآلي والتقنية الإلكترونية هي الأساس في إحداث هذا التغيير الذي شمل محاور البناء الإداري من مفاهيم وفلسفة الإدارة والنماذج والأسس الفكرية المستندة إليها ، والهياكل التنظيمية وأنماط العلاقات وآليات العمل الإداري ، وعلاقات المنظمات بالمناخ المحيط وطبيعة التفاعل بينهما ، وكذلك هيكل الموارد البشرية العاملة في الحقول الإدارية وخصائصها وأدوارها الجديدة.

ويتمثل الفكر الإداري المعاصر في مجموعة جديدة من الأفكار والمفاهيم تشكل إطاراً فكرياً متكاملًا مما لا يستقيم معه الأخذ ببعضها دون البعض الآخر. وتلك المنظومة الفكرية ليست ثابتة أو نهائية، بل هي في حالة مستمرة من التطور والتغيير، كما أنها ليست جميعاً مؤكدة الفائدة والتميز، فبعض أفكار الإدارة الجديدة تتميز

(1) د. أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن 21، دار قباء الطبعة والنشر - القاهرة، ص 234.

(2) د. أمين عبد العزيز حسن، نفس المرجع السابق، ص 243.

بإيجابيات واضحة بينما يعاني بعضها الآخر من سلبيات ، وهي قد تصلح لبعض المواقع بدرجات أكبر من غيرها حيث لا تتوفر مقومات التطبيق لكافة المنظمات بنفس الدرجة.

وبغض النظر عن الجدوى الذاتية لبعض تلك المفاهيم الإدارية ، إلا أنها في مجملها تشكل إطاراً فكرياً متناسقاً يتلاءم مع أوضاع نظم الأعمال الجديدة القائمة وبدرجة غير مسبوقه على الاستخدام المكثف لتقنيات المعلومات والاتصالات وتطبيقاتهما التي شملت كافة مجالات العمل ، مما لا يستقيم معه إعمال مفاهيم ونماذج إدارية لا تتماشى مع تلك التقنيات.

ومن بين مفاهيم الإدارة الجديدة التي ترسخي بتأثير تقنيات المعلومات والاتصالات:

المطلب الأول: استيعاب تقنيات المعلومات والتقنيات الجديدة و المتجددة.

تحتل تقنية المعلومات موقعاً مهماً في الفكر الإداري المعاصر الذي أدرك قدرتها على التغلغل في كافة مجالات العمل التنظيمي، فهي بالنسبة للإدارة المعاصرة تمثل مصدر للقوة كما كانت الآلة البخارية سابقاً وتأكيداً لهذا التطور الفكري للإدارة فقد تطورت منهجية "الإدارة بالمعلومات" التي تتمثل فيما يلي¹:

-التعامل مع المعلومات باعتبارها أحد أهم المتدخلات [أي الموارد] للمنظمة الحديثة، وهي عنصر رئيس في جميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة ومحرك أساس لعملياتها، وأحد أبرز المخرجات التي تحقق لها عوائد اقتصادية (اجتماعية وسياسية) هائلة، لذلك يصبح تصميم وتشغيل نظم المعلومات الإدارية المتكاملة ركيزة إستراتيجية للإدارة تساعدها على مواجهة المناخ المتقلب²، واستثمار وتفعيل الطاقات المتاحة لتحقيق وتنمية قدرات تنافسية عالية.

-استخدام تدفقات المعلومات أساساً لبناء الهياكل التنظيمية و تنسيق علاقات العمل في المنظمات المعاصرة، بدلاً عن التخصص الوظيفي كما كان الحال في المنظمات التقليدية.

(1) د. علي السلمي، إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع - القاهرة - 2002، ص 880.

(2) د. علي السلمي، نفس المرجع السابق، ص 890.

- استخدام آليات وأدوات معلوماتية واتصالية مبتكرة تزيد ارتباط العاملين واتصالهم ببعض وكذا تحقق تواصلهم مع العملاء والموردين وغيرهم من أصحاب المصلحة.
- تطبيق أساليب في العمليات التنظيمية المختلفة تستثمر إمكانيات تقنيات المعلومات والاتصالات في تقليص أثر اختلاف الوقت وتباعد المسافات ، وتحقيق مزيداً من الترابط بين أجزاء المنظمة ، وبينها وبين عملاءها والمتعاملين معها ، وتنمية وتنشيط ذاكرة المنظمة وقدراتها المعرفية¹.
- تطوير أنماط جديدة من الهياكل التنظيمية تقوم على تخفيض عدد المستويات التنظيمية وتعتمد على تدفق المعلومات عبر العمليات المختلفة أساساً لتصميم الهيكل التنظيمي المستند إلى المعلومات كما تتسم تلك الأنماط التنظيمية الجديدة بالحركية والانفتاح والاعتماد على الشبكات التي تربط فرق العمل ، وتتمتع بمميزات الآنية في التعرف على المعلومات ومتابعة الأداء وتقييم الإنجازات لحظياً وفي الوقت الحقيقي.
- تطوير أعمال التخطيط والرقابة والتنسيق واتخاذ القرارات باستثمار تدفق المعلومات والترابط بين عناصر المنظمة ، والتحول بدرجات كبيرة إلى نماذج اللامركزية وتفويض السلطة في اتخاذ القرارات².
- تخفيض حجم الجهاز الإداري باختصار كثير من الوظائف التقليدية وتخفيض أعداد العاملين حيث تندمج تلك الوظائف والمعاملات من خلال قواعد المعلومات المشتركة وآليات الاتصال وتبادل المعلومات الحديثة وبمس هذا التقليص بالأساس فئة الإدارة الوسطى في اعتماداً على التواصل المباشر بين المنفذين والقيادات الإشرافية دون واسطة بفضل تقنيات المعلومات والاتصالات والتي تحقق أيضاً توسيع وتنويع وتنشيط قنوات الاتصال، وابتكار أساليب جديدة في الاتصالات الإدارية تتخلص من قيود الزمان والمكان
- الالتجاء إلى أساليب البيع والتسويق بالتعامل المباشر مع العملاء والتخلص من الوسطاء وكذا التعامل مع الموردين وإدارة سلسلة التوريد على أساس الترابط المعلوماتي

(1) د. علي السلمي، نفس المرجع السابق، 899.

(2) د. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 95.

- إنشاء علاقات إلكترونية بين أجزاء المنظمة المختصة بالإنتاج و تلك المختصة بالتسويق بما يسمح بتحقيق مستوى المخزون الصفري.

- تطبيق نظم الهندسة الموازية في أنشطة التصميم والإنتاج وإدارة المشروعات.

- استيعاب التقنيات الجديدة والمتجددة¹

يتبنى الفكر الإداري المعاصر مفهوم " إدارة التقنية" ، حيث تتعدد صور التقنية الجديدة ذات التأثير في عمليات الإنتاج والتوزيع وغيرها من أنشطة المنظمات ، كما تتسارع عمليات التطوير والتجديد التقني ذاتها بفضل الاستثمارات المتزايدة التي تضخها الإدارة المعاصرة في عمليات البحوث والتطوير الأمر الذي يجعل " إدارة التقنية " تأتي في مقدمة اهتمامات الإدارة المعاصرة وتمثل في شكل منظومة متكاملة لتخطيط وتوظيف وصيانة وتجديد وتطوير التقنية وما يرتبط بها من معلومات وبرمجيات ومتطلبات مادية وقدرات ومهارات بشرية

ويستوعب الفكر الإداري المعاصر تأثيرات التقنية الجديدة في عمل المنظمات والإدارة ويستثمرها في خلق تيارات مستمرة ومتدفقة من المنتجات الجديدة، وابتكار خامات ومواد جديدة مصنعة عالية الجودة رخيصة الثمن وفيرة العرض². كذلك يتبنى الفكر الإداري المعاصر الدور المهم للتقنيات الجديدة والمتجددة في ابتكار وتطوير وسائل وآليات ونظم للإنتاج تتسم بالسرعة والمرونة ووفرة الإنتاج وارتفاع الجودة ، مما يتيح فرصاً وإمكانيات غير مسبوقه في تنويع الإنتاج وتطوير خطوط المنتجات وإدخال التنوعات اللاهائية في مواصفات السلع والخدمات التي تتقدم بها للسوق في أوقات قياسية وأسعار منخفضة يتوالى انخفاضها مع الارتفاع المتواصل في كفاءة و إنتاجية نظم الإنتاج الجديدة ويستهدف فكر " إدارة التقنية " الاختيار الواعي للتقنيات المناسبة وتشكيل الحزمة التقنية المتناسقة واستخدامها وتوظيفها بكفاءة ومرونة بما يحقق أعلى قيمة

(1)د. علي السلمي، إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع - القاهرة- 2002، ص. 880.

(2)د. علي السلمي، المرجع السابق، ص. 885.

مضافة¹. وتتبنى منظومة الفكر الإداري المعاصر فكرة الاستجابة للطلبات الخاصة للعملاء والتمتع بمزايا الإنتاج الكبير في ذات الوقت، والمعنى أن الإدارة الجديدة تتعامل بمنطق التقنية الحديثة المتحررة من قيود الزمان والمكان وتباعد المسافات، وقيود نظم الإنتاج التقليدية

وبذلك يؤكد الفكر الإداري المعاصر أن " إدارة التقنية " تتعدى مجرد شراء أو نقل التقنية ، بل هي تتضمن عمليات مهمة و مكاملة هي " تطبيع التقنية "أي تحقيق التوافق بينها بين باقي عناصر المنظومة الإنتاجية، "تطوير التقنية "أي التجديد والإضافة والتنمية بالتحسين والرفع ، و " تعميق التقنية " أي استخدام كافة إمكانيات وقدرات التقنية المتاحة إلى الحد الأقصى وتجنب بقاء أجزاء منها معطلة، ثم " تخليق التقنية "أي إنتاج تقنية جديدة تماماً بالابتكار والاختراع كذلك يؤكد هذا الفكر الإداري المتجدد الأهمية القصوى للعناية بالموارد البشري وتوفير الفرص لإطلاق طاقاته الفكرية وقدراته الذهنية للابتكار والتطوير والاستخدام الأكفأ للتقنية والمحافظة على توازن تشكيلة المنتجات والعمليات والتقنيات. إن الاختيار الكفء للموارد البشرية في مجالات الإنتاج وتوفير الاستشارات المستمر والتمكين المناسب مع المسؤوليات المسندة إليها والنتائج المستهدفة من وراء استخدامها هي الضمانات الأساسية لتحقيق أهداف " إدارة التقنية" و تطبيق مفاهيمها وأساليبها

(1) احمد ماهر وآخرون ، الإدارة ، المبادئ والمهارات ، الدار الجامعية ، مصر ، 2002/2001، ص 21.

المطلب الثاني: التحول إلى التسويق والمعاملات الإلكترونية

ينطلق الفكر الإداري المعاصر من حقيقة أساسية أن نشأة المنظمات واستمرارها ونموها وكذلك اضمحلالها وانهيارها وفنائها إنما تتحدد جميعاً بفعل قوى السوق ، فالإدارة الجديدة تبدأ من السوق و تنتهي بالسوق ، ومن ثم يكون الهدف الرئيسي للإدارة أن تؤمن لنفسها مركزاً تنافسياً في السوق من خلال تقديم منتجات أو خدمات للعملاء ترضي رغباتهم و تتفوق على منافسيها . كذلك تمثل معايير الطلب والعرض وقوى المنافسة وظروف السوق المؤشرات الأساسية للتخطيط وبناء برامج العمل في منظمة الأعمال الجديدة¹ .

ولقد ساعدت تقنيات المعلومات والاتصالات على التطور السريع في إمكانيات التعامل المباشر بين المنظمة وعملائها، وبينها وبين المتعاملين معها من موردين وموزعين ووكلاء وغيرهم من عناصر سلسلة التوريد . وأصبح النمط الأكثر انتشاراً هو التعامل الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت وكذا من خلال شبكات الإنترنت ومختلف وسائل التشبيك التي تربط المنظمة بحلفائها وأعضاء حلقات التوريد الخاصة بها

وقد نما في السنوات الأخيرة التوجه نحو إحلال النظم الآلية في التعامل محل العمل البشري التقليدي وخاصة في مجالات إنتاج الخدمات التعليمية والاستشارية والعلاجية والترفيهية وغيرها حيث أصبح التعامل عبر الإنترنت هو الوسيلة الأكفأ والأرخص والأسرع - خاصة مع تقدم وسائل تأمين المعاملات

وقد كان لهذا التحول نحو التعامل الإلكتروني آثاره الواضحة على هياكل المنظمات وتكوين الموارد البشرية بها وتطور تشكيل أصولها حيث تزيد الآن أهمية الأصول الفكرية غير الملموسة عن الأصول المادية الملموسة في تكوين استثمارات المنظمات المعاصرة ومن ثم في تحديد قيمتها السوقية

(1) د. منى الشفيق، التسويق بالعلاقات، بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 413، 2005.

- تعميق وتطوير مفاهيم المنافسة¹

كان لتقنية المعلومات والاتصالات تأثيرها الواضح في تطوير مفهوم المنافسة وأساليب معالجة الإدارة لقضاياها حيث يصبح في مقدورها الآن التعامل بإيجابية مع القوى التنافسية من خلال الرصد المستمر والواعي لمصادرها الحالية والمحتملة، والإعداد الحاسم والشامل لمواجهةها . كما تدرك الإدارة الآن صعوبة اللعبة التنافسية الجديدة نتيجة التغيرات الهائلة التي أصابت الأسواق ونظام الأعمال الدولي حيث انفتحت الأسواق وانهارت الحواجز بينها وتحولت إلى أسواق إلكترونية تسيطر عليها التقنية المتقدمة وتحقق الآنية في المعاملات والوصول الكامل إلى كل أنحاء العالم طالما كان مرتبطاً بالشبكة العالمية للإنترنت ، وكذلك نتيجة اختفاء أو تضاؤل أشكال الحماية الحكومية التي ارتاحت لها المنظمات في كثير من دول العالم لفترات طويلة . فتقنية المعلومات والاتصالات إذ تساعد المنظمة على تطوي قدراتها التنافسية ، فهي تؤدي نفس الوظيفة للمنافسين ، ومن ثم فإن إدارة المنافسة تصبح الأداة الرئيسية للتعامل

(1) فيرل هيدي، ترجمة الدكتور محمد قاسم، القريوتي، الإدارة المقارنة الحديثة، دار وائل عمان 1989، ص 801.

الخلاصة:

بفضل تطور تقنيات ووسائل نقلها المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، هذه التطورات والتغيرات عززت من تطور الفكر الإداري من خلال بروز اتجاهات وتصورات فكرية وعملية حول النشاط الإداري، وبشكل سريع ومكثف، الأمر الذي جعل الفكر الإداري حالياً سريع التجدد والتطور.



الختمة

خاتمة

بالنظر إلى التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية وخاصة ما تعلق منها بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والاتجاهات الإدارية المبنية على المعرفة، أصبح يعرف الفكر الإداري اتجاهات وتطورات جديدة مواكبة ومسايرة لتلك التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، والتي ظهرت في شكل أفكار ونماذج فكرية تعبر عن تطور الفكر الإداري، فعلى خلاف العصور السابقة بدأت أهمية المعرفة ودورها في إتمام الأنشطة، وزادت معها أهمية الإبداع والابتكار كضرورة للبقاء سواء بالنسبة للأفراد أو المنظمات أو المجتمعات فكل شخص يريد إثبات وجوده ويحافظ عن كينونته عليه أن يبدع ويبتكر، ونتيجة لذلك أصبح الإبداع والابتكار والمنتجات الفكرية بصفة عامة لها أهمية وضرورة، إلى الحد الذي أظهر نمط حياة جديد يرتكز بالأساس على المعلومات والمعارف، فأصبحت بذلك المجتمعات بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصال ذات صبغة جديدة من حيث العلاقات التي تربط بين أفرادها وكياناتها الاجتماعية، ومن حيث نمط التصرف والتأقلم لتلك الوحدات ومن حيث الاتصال والتواصل فيما بينها، الأمر الذي قاد الفكر الإداري المعاصر إلى التطور ومن خلال دراستنا توصلنا إلى إثبات صحة فرضيتنا بحيث أن اتجاهات الإدارة الحديثة ساهمت إلى حد كبير في نجاح الإدارة وذلك من خلال:

أن الفكر الإداري المعاصر ينطلق من حقيقة أساسية أن نشأة المنظمات واستمرارها ونموها وكذلك اضمحلالها وانهيارها تتحدد جميعاً بفعل قوى السوق، فالإدارة الجديدة تبدأ من السوق وتنتهي بالسوق ولقد ساعدت تقنيات المعلومات والاتصالات على التطور السريع في إمكانيات التعامل المباشر بين المنظمة وعملائها ولقد استطاعت الاتجاهات المساهمة في التطور الإداري وحققت بذلك نقلة فكرية نوعية مما جعل الممارسة الإدارية المعاصرة تكاد تكون منقطعة الصلة بما كان عليه الفكر والأداء الإداري منذ سنوات قليلة مضت.



المراجع

قائمة المصادر والمراجع

- احمد ماهر وآخرون ، الإدارة ، المبادئ والمهارات ، الدار الجامعية ، مصر ، 2002/2001.
- د. أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن 21، دار قباء الطبعة وللنشر- القاهرة.
- سنان الموسوي ، رضا صاحب أبو حمد ، مفاهيم إداريه معاصرة ، دار الوراق ، عمان ، 2002 .
- عبد السلام أبو قحف ، أساسيات التنظيم والإدارة ، دار أجامعه الجديدة ، الإسكندرية ، 2003 .
- فيرل هيدي، ترجمة الدكتور محمد قاسم، القريوتي، الإدارة المقارنة الحديثة، دار وائل عمان 1989.
- د. مروان جمعة درويش، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مدير الفروع البنكية العامة في فلسطين، المؤتمر العالمي.
- احمد ماهر وآخرون ، الإدارة ، المبادئ والمهارات ، الدار الجامعية ، مصر ، 2002/2001.
- د. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الإدارار الجامعية الإسكندرية 2003.
- بشير العالق، أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية، عمان، 1999م.
- أ. د. تامر ياسر البكري، بناء إستراتيجية التسويقية لأقسام إدارة المعرفة في منظمات الأعمال من منظور التسويق الداخلي، المؤتمر العلمي لجامعة العلوم التطبيقية عمان الأردن، الجودة الشاملة في إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، 26، 27-04-2006.
- د. جمال الدين محمد، المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين)، الدار الجامعية الإبراهيمية- 2003.
- د. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، دار الجامعية الإسكندرية، 2003.
- صامويل هيز، وليم توماس ،تولي القيادة ، فن القيادة العسكرية وعلمها، ترجمه سامي هاشم ،المؤسسة العربية للدراسات والنشر ،بيروت ، 1984.

- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001.
- طارق الخير وآخرون ، مبادئ الإدارة ووظائفها، جامعه دمشق ، 2004.
- عبد السلام أبو قحف ، أساسيات التنظيم والإدارة ، دار أجامعه الجديدة، الإسكندرية ، 2003 .
- عبد المعطي محمد عساف، مبادئ الاداره، المفاهيم والاتجاهات أحديثه، مكتبة المحتسب ، عمان ، 1994
- د. علي السلمي، إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع - القاهرة - 2002.
- أ. د. علي عبد الوهاب، المتطلبات البشرية والفكرية للتغير- المؤتمر السنوي الثامن- مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالية -الإسماعيلية- 06، 08 ديسمبر 2006 الجمعة العربية للإدارة.
- علي محمد منصور ، مبادئ الإدارة (الأسس والمفاهيم)، مجموعه النيل العربية ، القاهرة، 1999.
- عماد لطفي ماحس، مقال (هل تحتاج المعرفة إلى إدارة)، الموقع المحرر - www.almoharer.net
- فيصل فخري مرار ، الإدارة (الأسس والنظريات) ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان ، 1983.
- د. محسن أحمد الخضري، اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية القاهرة، الطبعة الأولى، 2001.
- محمد سويلم ، أساسيات الإدارة ، جامعه المنصورة ، دار النهضة المصرية.
- محمد فريد صحن، علي الشريف، محمد السلطان ، مبادئ الإدارة ، دار الجامعية الإسكندرية.
- محمود شويات ، مفهوم الإدارة في الإسلام ، مجلة الأقصى ، العدد 844، 1992 .
- د. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، دار الجامعية الإسكندرية.
- د. منى الشفيق، التسويق بالعلاقات، بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 413، 2005.
- مهدي حسن زويلف ، محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة نظريات ووظائف، عمان، 1984.

-د. أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن 21 ، دار قباء للطباعة والنشر القاهرة.

محاضرات:

- أ : لقش ع- نوري م، دور الإبداع والابتكار في التحقيق التنمية ، الملتقى الدولي حول: نحو تنمية واقعية

في 2006. السنة الخامسة، العدد 35، خريف 2007.

- مجموعه محاضرات مطبوعة في الإدارة العامة لطلبة جامعة آل البيت ، 2004.