مجلة جامعة الملك عبدالعزيز : الاقتصاد والإدارة، م١٦، ع٢، ص ص ٢٢٥-٢٣٣ (١٤٢٣هـ/٢٠٠٢م)

مراجعة علمية لكتاب : أساسيات الإدارة الحديثة

تأليف : **أحمد بن عبدالله الصباب و عبدالحميد بن أحمد دياب**

خالد بن عبدالرحيم ميمني و شكيل بن أحمد غلام

الناشر : المؤلفون نفسهم ، الطبعة الأولى، ١٤٢٣هـ/٢٠٠٢م (٤٨٧ صفحة)

مراجعة : **أحمد بن داود المزجاجي**

أستاذ مشارك

قسم الاقتصاد - كلية الاقتصاد والإدارة

جامعة الملك عبد العزيز – جدة – المملكة العربية السعودية

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله.. أما بعد:

فإن هذا الكتاب "أساسيات الإدارة الحديثة" يعطي صورة واضحة ومتكاملة عن مبادئ الإدارة وأصولها فكرًا وممارسة ويتطرق إلى أحد الموضوعات ذات العلاقة بالنشاط الإداري كالبيئة وتقنية المعلومات وإعادة البناء التنظيمي "الهندرة" وتحديات المستقبل والعولمة ونحو ذلك.

ويتكون الكتاب من ثمانية عشرة فصلا موزعة في أبواب خمسة. ففي الفصل الأول والثاني تناول مؤلفوه الأربعة مفهوم الإدارة وطبيعتها وتطور الفكر الإداري من خلال مدارسه العلمية والإنسانية والسلوكية والمتعلقة بالنظم. وفي الفصلين الثالث والرابع تحدثوا عن التخطيط وأنواعه وعناصره ووسائله وخطواته العلمية، ثم عن التنظيم وخصائصه وأنواعه وأسس تقسيمه. وفي الفصلين الخامس والسادس عرض للتوجيه والقيادة الاتصالات وأهميتها وبعض نظريات القيادة

مثل السمات والسلوكية والموقفية، ثم عن الرقابة بمعاييرها وأساليبها ونظمها التشغيلية. وفي الفصلين السابع والثامن شرح لاتخاذ القرار ومراحله وأساليبه، ثم توضيح لوظائف المنظمة من خلال أشكال الملكية سواء كانت فردية أو جماعية (شركة) مثل شركات التضامن والمحاصة والتوصية والمساهمة ونحوها. وفي الفصلين التاسع والعاشر حديث عن التسويق وإدارة العمليات الإنتاجية والعوامل المؤثرة في الترويج والتسعير والتوزيع، وكذلك عن هندسة وإدارة الإنتاج وتجهيز المصنع وفن التخزين. وفي الفصل الحادي عشر و الثاني عشر تعريف بإدارة الموارد البشرية وتطورها ومهامها ووظائفها، وبعدها تأتي وظيفة الإدارة المالية وعملها من حيث توضيح القوائم المالية والميزانيات والتكاليف ثم صافي الدخل. وفي الفصلين الرابع عشر والخامس عشر إبراز لمفهوم الثقافة التنظيمية وأخلاقيات العمل، ثم الانتقال إلى إدارة الجودة الشاملة وشروط توافرها والخطوات اللازمة لتطبيقها. وفي الفصل السادس عشر والسابع عشر والثامن عشر قدم المؤلفون فكرة عن الهندرة وخصائصها وأسباب فشلها، ثم تحدثوا عن الإدارة المستقبلية والمتغيرات والتحديات المؤثرة على الأداء، وأخيرا بينوا الصلة بين العولمة ومنظمة الجات العالمية وموقف المملكة العربية السعودية منها وأشاروا إلى الشركات المتعددة الجنسيات وإلى إدارة الأعمال الدولية وعلاقتها بالمنظمات العالمية. كما ينتهي الكتاب بقائمتين للمراجع إحداهما عربية والأخرى إنجليزية وقبل الخوض في ملاحظات الناقد على الكتاب، فإنه من باب الإنصاف توضيح مزاياه، ومن أهمها الآتي:

١ ـ أنه خرج عن إطار الكتب الجامعية المعتادة في مثل هذا الموضوع وفاقها نوعًا وتنظيمًا ومحتوى إذ أنه يعتبر موسوعة علمية لأساسيات الإدارة وما يرتبط بها من أفكار وتنظيمات مستقبلية.

٢ ـ أنه اتسم بأسلوب سهل وواضح في شرح محتوياته سواء المصطلحات منها أو النظريات.

٣ ـ أنه عرض موضوعاته بتسلسل منطقي بديع يكمل بعضها بعضًا.

٤ ـ أنه غطى أكثر من احتياجات طلاب البكالوريوس بكلية الاقتصاد والإدارة باعتباره كتابًا مقررًا عليهم.

٥ ـ أنه اتسم أيضًا بقلة أخطائه النحوية مقارنة بالكتب الأخرى المماثلة له.

٦ ـ أن في نهاية كل فصل من فصوله خلاصة ثم عدد من الأسئلة للمراجعة.

أما ملاحظات الناقد على هذا الكتاب فهي علمية ولغوية ونحوية ويمكن اختصارها في التالي: الملاحظات العلمية:

١ ـ يقول المؤلفون/ ص ٣: "فللإدارة دور هام في توجيه الجهود الجماعية ..."

والسؤال هنا هو: وماذا عن الجهود الفردية؟ أليس للإدارة أي دور في جهد الفرد؟ والجواب هو إن الشواهد كلها تثبت أن للإدارة دورًا مهمًا في توجيه الجهد البشري سواء تمثل في فرد أو في جماعة لتحقيق هدف معين والمنشآت الفردية شاهد على ذلك.

٢ ـ يقول المؤلفون في تعريفهم للنظام/ ص ٦: "النظام هو كيان يتكون من مجموعة مفردات ..." والأفضل هو القول الآتي: للنظام مفاهيم عديدة منها أنه كيان يتكون ... "لأن النظام هو أيضًا نص يحتوي على تعليمات معينة هدفها ترشيد السلوك البشري وينشأ من مصدره الخاص به كالفرد في المنشأة الفردية، وكمجلس الإدارة في الشركة، وكالسلطة التشريعية في الدولة.

٣ ـ تعقيبًا على الملاحظة الأولى المذكورة أعلاه يتكرر هنا الخطأ ذاته/ ص ١١ بقول المؤلفين: "كما ذكرنا أيضًا فإن الإدارة نشاط ضروري للنشاط الجماعي وليس الفردي". وهذا قول يصعب لمتخصص في الإدارة قبوله. أليس صاحب الدكان إداريًا ؟ بلى.. إنه بمفرده يخطط وينظم ويوجه نفسه بالمعلومات التي يحصل عليها يوميًا بطبيعة تعامله ويراقب مدخلاته ومخرجاته ويتحسس علاقاته مع الآخرين زبائن أو تجارًا ويعد ميزانيته وهكذا.. إنه يمارس نشاطًا إداريًا واضحًا، وهذا أيضًا رد على ما جاء في الفقرة ٤ في ص ١٧.

٤ ـ إن كلمة waste/ ص ١٣ يفترض أن تأتي بعد عبارة "العادم التالف" وليس كما جاءت عقب عبارة "العمليات التحويلية".

٥ ـ إن القول/ ص ١٧ بأن العمل الإداري يختلف عن العمل التنفيذي قول فيه نظر، ولا يمكن تعميمه على هذا النحو .. لأن فعل "أدار" من الناحية اللغوية يعنى حرك، والتحريك هو عملية تنفيذية بحتة .. وبدون تنفيذ تظل الخطط حبيسة الأوراق والأهداف المسطرة بداخلها أماني وأحلامًا ورهينة العملية التنفيذية .. فلا إدارة بدون تنفيذ الذي يعتبر التشغيل الفعلي لها ووظائفها المتعارف عليها.

٦ ـ ذكر المؤلفون/ ص١٨ أن مستويات الإدارة ثلاثة وهي:

– مستوى الإدارة العليا – مستوى الإدارة الوسطى – مستوى الإدارة الدنيا

وهذا التقسيم قديم وحل محله تقسيم جديد له لمسة إنسانية تزيل وطأة الدنو و التحقير عن المستوى الثالث حيث صار كالآتي[1]:

– مستوى الإدارة العليا.
– مستوى الإدارة الوسطى (الإشرافية).
– مستوى الإدارة التنفيذية.

والناقد يميل إلى هذا التقسيم الإنساني والعملي ويهيب بكل المتخصصين باستخدامه.

٧ ـ ذكر المؤلفون/ ص ١٩ أن المستويات الإدارية الثلاثة تختلف عن بعضها من حيث ... ولكن ينبغي أن تأتي فقرة : "مدى السلطات المخولة لها" قبل فقرة "حجم المسؤوليات التي تتحملها" لأن السلطة تأتي قبل المسؤولية.

٨ ـ قال المؤلفون/ ص٥٥ : "يجب التمييز دائمًا بين الغرض ... والهدف ..." أي إن الغرض ليس الهدف تحديدًا لأنه يدل على السبب، ويرى الناقد خلاف ذلك تمامًا لأن السؤال ما غرضك من قولك هذا ؟ يعني: ما قصدك .. والقصد هو الغاية والهدف .. إذًا الغرض هو الهدف، وليس السبب على الإطلاق.

٩ ـ ذكر المؤلفون سبعة عناصر لأي خطة/ ص٥٥ دون أي سند علمي أو مرجع متخصص، والسؤال هو: هل لا وجود للخطة بدون موازنة تخطيطية أو بدون إجراءات مثلا ؟

الناقد يرى خمسة عناصر أساسية للخطة وغياب أي منها يعني لا وجود للخطة، وهي: الموضوع: تعليم مثلا.

الهدف: إعادة تصميم مناهج.
المعلومات: كل الملاحظات السابقة والحالية.

---

(١) أنظر: **سعود بن محمد النمر و آخرين**، *الإدارة العامة: الأسس و الوظائف* ،ط**١**، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، ١٤٠٩هـ/١٩٨٩م، ص ص ١٦٤-١٦٥ .

التحليل: دراستها وتصنيفها للوصول إلى البدائل.
البديل الأمثل: وهو المنهج المطلوب.

١٠ ـ ساق المؤلفون/ ص ص ٥٨-٥٩ مثالا للأهداف القريبة فيما يتعلق بتأثيث وتجهيز وحدة عمل مكتبية وذلك بحلول منتصف رجب ١٤٠٨هـ .. و الظاهر أن المثال مأخوذ من محاضرات قديمة قد يكون عمرها أكثر من ١٥ سنة .. والمفروض أن تكون فقرة المثال تتفق وسنة نشر الكتاب .. أي .. بحلول منتصف رجب ١٤٢٣هـ مثلا، وليس ١٤٠٨هـ.

١١ ـ بدأ المؤلفون / ص٨١ قولهم في مفهوم التنظيم بأن يرتبط بالجهد الجماعي والسؤال هنا هو: وماذا عن الجهد الفردي؟ هل صاحب المنشأة الفردية (دكان مثلا) لا ينظم؟ بلى .. إنه يخطط وينظم ويراقب ونحو ذلك، والتنظيم وظيفة إدارية يمارسها الفرد والجماعة في المنشأة الخاصة والعامة على السواء. وكان يتوقع من المؤلفين الأربعة رأي في ما ذكروه من تعريف صدر عن "البعض" ليبينوا من هم أولئك البعض ويكون لهم رأيهم المستقل في هذا النقل.

١٢ ـ ذكر المؤلفون/ ص ص ٨٤-٨٧ إحدى عشرة خاصية للتنظيم الجيد، ثم عادوا/ ص ص ٨٧-٩٠ وذكروا منها خمسًا عندما تحدثوا عن مبادئ التنظيم، وهذا تكرار يشوش على القارئ وبخاصة الطالب ومن هذه التكرارات:

- تكافؤ السلطة مع المسؤولية، ويقابلها: مبدأ التوازن بين السلطة والمسؤولية.
- النظام المناسب للإشراف، ويقابله: مبدأ نطاق الإشراف. وكان من المستحسن التفريق بين خصائص التنظيم ومبادئه.

١٣ ـ قال المؤلفون/ ص ٩٣ في حديثهم عن أنواع اللجان إنها تكون رسمية أو غير رسمية.. فكيف يكون ذلك ؟ المعروف أن اللجنة لا يمكن تشكيلها إلا بقرار وهي تكتسب صفة رسميتها من ذلك، وما عدا ذلك فهو تجمع عادي عشوائي أو اختياري، وليس لجنة بالمفهوم الإداري المعروف.

١٤ ـ استشهد المؤلفون/ ص ص١٣٤-١٣٥ بما قاله مدني علاقي من أسباب أهمية القيادة الإدارية، ولكن دون ذكر المرجع في الهامش.

١٥ ـ استعرض المؤلفون/ ص ص ١٣٦-١٣٩ عددًا من نظريات تتعلق بالقيادة. ولكن

دون الإشارة إلى ذويها مثل: نظريةx and y فصاحبها Douglas McGregor والشبكة الإدارية وصاحبها Blake And Mouton ودراسة أوهايو وأصحابها و Shartle Stogdill, And Fleishman وغير ذلك، إذ لابد من توضيح ذلك حتى لا يتوهم القارئ وبخاصة الطالب أنها من بنات أفكار المؤلفين.

١٦ ـ فسر المؤلفون/ ص ١٣٩ الشبكة الإدارية، ولكنهم أخطئوا في نمطين هما:

- نمط ١/١ الذي يمثل العلاقة السلبية، وفات عليهم إضافة "الاهتمام بالإنتاج".
- نمط ٥/٥ الذي يمثل الإدارة المتأرجحة وأخطئوا في وصف الاهتمام بكل من الأفراد والإنتاج بأنه ضعيف، والصحيح هو اهتمام وسط.

١٧ ـ ذكر المؤلفون/ ص ١٤٤ أهدافًا للاتصال كلها تدور حول المرؤوسين فقط، فماذا عن الرؤساء ؟ وماذا عن الجمهور المتعامل مع المنشأة ؟.

١٨ ـ ذكر المؤلفون/ص ص ١٤٦-١٤٧ عناصر الاتصال ومنها قناة الاتصال (أي الوسيلة) ذاتها تمثل الحواس والسمع والبصر، فهل هذا صحيح ؟ قد يكون مستقر الرسالة للاستقبال السمع والبصر، ولكن الحديث هنا عن وسيلة نقل الرسالة والتي لا تخفى على أحد فهي شفوية أو كتابية أو ضوئية أو غير ذلك مباشرة أو غير مباشرة، كما ذكروا أن التشويش عنصر للاتصال.. فكيف يكون كذلك ؟ المعروف أن كلمة عناصر تعني مكونات، فهل التشويش من مكونات الاتصال؟! يرى الناقد أن عناصر الاتصال عشرة، هي:

المرسل، الهدف، الرسالة، وسيلة (قناة) الاتصال، العامل الزماني والمكاني، الإرسال الاستقبال، المرسل إليه، فهم الرسالة، رد الفعل[٢].

١٩ ـ ذكر المؤلفون/ ص ١٤٨ في وسائل الاتصال الرئيسية أن "هناك أساليب متعددة ولكن الاتصالات الرسمية يمكن أن تنصف نوعان". والحقيقة هي أن الاتصالات الرسمية وغير الرسمية على السواء تندرج ضمن هذا التصنيف.

٢٠ ـ أشار المؤلفون/ص ١٤٩ إلى أشكال الاتصالات الإدارية بأنها ثلاثة أنواع، هي: نازلة وصاعدة وأفقية.

---

(٢) انظر : "دراسة نقدية لكتاب الاتصالات الإدارية ونظم المعلومات"، **محمد نور قوته و عبد الحميد دياب**، *مجلة معهد الإدارة العامة*، ج**١٤**، عدد (**١**)، محرم ١٤٢٢ هـ، ص ص ٢٢٥-٢٣٦.

ولكن يوجد نوعان آخران أيضًا هما: جانبية Diagonal ودائرية Circular.

٢١ ـ ذكر المؤلفون/ ص ١٥٣ ثلاثة من مظاهر نجاح الرقابة، ويود الناقد إضافة الآتي (٤) الحرص على عدم تكرار الخطأ ذاته أو التقليل من حدوثه.

٢٢ ـ سمى المؤلفون الفصل السابع بـــ "عملية اتخاذ القرارات" وبالإنجليزية Decision Making Process ، فهل هذه الترجمة صحيحة ؟ إنها بوضوح تام "عملية صنع القرار" ولا يخفى عليهم أن الفرق بين العنوانين كبير.

٢٣ ـ قال المؤلفون/ ص ١٨١ قد يكون القرار تنازليًا بمعنى أنه يأتي من المستويات "ولم يذكروها، وهي الأعلى فالأدنى ثم عادوا وقالوا "وقد يكون تصاعديًا بمعنى أنها تنبع من المستويات الأعلى فالأدنى"، والصحيح هو الأدنى فالأعلى.

٢٤ ـ تحدث المؤلفون/ ص ص ١٨٠-٢٠٣ عن القرار بعبارات غامضة وغير واضحة حيث قالوا عنه بأن اتخاذ القرار، وأحيانا صنع القرار وذروة الغموض في ص ١٩٢/ فقرة: ب.

فالعنوان هو "عملية اتخاذ القرار" بينما الشرح تناول "عملية صنع القرار".

ويرى الناقد أن القرار الجيد يمر بأربع مراحل رئيسية تتمثل في المعادلة الآتية:

صنع القرار + اتخاذ القرار + تنفيذ القرار + متابعة القرار وتقييمه

ويوصي بشدة إعادة صياغة كامل الفصل على هذا الأساس.

٢٥ ـ ذكر المؤلفون/ ص ص ٢٨٨-٢٩٠ أنواعًا للتنظيم و هو التنازلي والاستشاري والوظيفي، أليس هذا تكرار لما ذكروه في ص ص٩٠-٩٣ بلى، ويمكن التغلب على ذلك بإعادة الصياغة مع تطعيمها بالأمثلة.

٢٦ ـ ما قاله المؤلفون/ ص ٣٧٤ عن أخلاقيات العمل من منظور إسلامي يبدو أنه كتب بصورة مرتجلة، والدليل على ذلك ما ورد في قولهم:

"علو المنزلة" وعند شرحهم لها تبين أن المقصود بها هو "العفة والنزاهة"، ثم "تسوية الخلق" وعند شرحهم لها تبين أن المقصود بها هو "الإصلاح".. وهكذا، فحبذا العودة إلى كتب الإدارة الإسلامية لاستنتاج منها ما يعزز هذا الجانب من الكتاب.

٢٧ ـ شرح المؤلفون /ص ٤٥٥ الفرق بين "المبادئين والمخترعين" شرحًا ناقصًا حيث تحدثوا عن المخترعين ولكن مع الاستطراد في الكتابة فات عليهم الحديث عن المبادئين وتوضيح الفرق بينهما لإزالة الخلط والإبهام كما أشاروا في البداية، ولذا ينبغي عليهم إعادة صياغة ذلك.

٢٨ ـ ما ذكره المؤلفون/ ص ٤٦٩ من بعض الآثار السلبية الناتجة عن الانضمام إلى منظمة التجارة الدولية يثير الرغبة لدى القارئ عن مدى مساهمة المؤلفين بالتوصيات التي قد يقترحونها لتفادي هذه السلبيات كلية أو التقليل من انعكاساتها على الأفراد والجماعات والمنظمات في المملكة، فحبذا الإدلاء بدلوهم في هذا الصدد.

٢٩ ـ غفل المؤلفون عن العودة إلى المراجع المختصة في ثمانية فصول على الأقل عند كتابتهم عن التخطيط، و التسويق، وأشكال الملكية، و إدارة العمليات الإنتاجية، و إدارة الموارد البشرية، والمدير ونظام الجودة الشاملة، والإدارة المستقبلية والريادة وغير ذلك.

٣٠ ـ سجل المؤلفون مراجع الكتاب (المختارة) بصورة غير علمية ومزعجة حيث كان المرجع الأول حسب الاسم الأول للمؤلف "أحمد" وليس العائلة ولكن أتى بعده مباشرة: "السلمي" وهو اسم العائلة للمؤلف، ثم تلاه: أثر وأحمد وإبراهيم، علمًا بأن "إبراهيم" ينبغي أن يسبق الجميع، وفجأة ظهر "الضحيان" وهو اسم العائلة. وهكذا يبدو سوء التنظيم في صفحة المراجع، فحبذا إعادة ترتيبها وفقا للمعايير العلمية المتبعة والمتعارف عليها لدى الكتاب والباحثين.

أما الملاحظات النحوية واللغوية فهي قليلة ويمكن إعطاء أمثلة لها فقط كالآتي:

الصفحة / السطر	الخطأ	الصحيح
٨/٣	هام (مكرر)	مهم
٢/٥	راضيًا	راضيان
٢٢/١٠	الإجابة على هذا السؤال (مكرر)	عن هذا السؤال
٢٠/١١	ناتج	ناتجة
١١/١٢	بناءًا (مكرر)	بناء
٩/١٤	نشاطًا مماثلا	نشاط مماثل
٢١/٢١	المستوي (مكرر)	المستوى
١٩/٤٠	الأشراف (مكرر)	الإشراف
٢١/٥٥	للإمكانيات (مكرر)	للإمكانات
١١/١١١	مكتوب	مكتوبًا
١٨/١٢٩	نظريتان أساسيتان	نظريتين أساسيتين
٤/١٣٠	قبل	مثل
١٩/١٣٥	الغير ملتزمين	غير ملتزمين

الصفحة / السطر	الخطأ	الصحيح
١٠/١٤٢	حماس	حماسًا
٢/١٤٤	Administration	Administrative
٣/١٦٢و٤	الغير رسمية ... تتواجد	غير الرسمية .. توجد
٥/١٧١	المثابة	المثابرة
٦/١٨٦	المشاكل (مكرر)	المشكلات
٢٢/١٩٠	أفكارًا	أفكار
١٩/٢٢٥	بعد آخر	بعدًا آخر
٨/٢٤٧	قوي...مع قوي	قوي... مع قوي
١٣/٣٧٥	القيمEthos	القيم Valuas
٢٠/٣٧٥	تناول	تناولا
٢/٤٢٥	راديكالي	راديكاليا
٨/٤٢٥	إصلاح وترميم	إصلاحًا وترميمًا
٩/٤٥٥	طبيعة المبادئون	المبادئين
٧/٤٧٤	تواجد	وجود

وختاما، فإن هذه الملاحظات لا تقلل من القيمة العلمية للكتاب ولا تتنكر للجهد الكبير الذي بذله المؤلفون، وقد تفيدهم عند إعادة طباعته متى ما اقتنعوا بجدواها ..

والله من وراء القصد ،،،