

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur
Et de la recherche scientifique
Université M'Hamed BOUGARA de Boumerdès
Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et
des Sciences De Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أمحمد بوقرة بومرداس
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية تحت عنوان

محاضرات في مقياس مدخل إلى إدارة الأعمال

مؤلف مشترك.

موجهة لطلبة: السنة الأولى

قسم: العلوم التجارية

من إعداد الدكتور: بوعريوة الربيع

السنة الجامعية: 2017/2018

الفهرس

أ	مقدمة
1	المحور الأول: أساسيات في إدارة الأعمال
1	أولاً: مفهوم الإدارة
3	ثانياً: أهمية الإدارة
4	ثالثاً: مستويات الإدارة
5	رابعاً: مبادئ الإدارة
6	خامساً: مجالات الإدارة
7	سادساً: مهارات الإدارة
9	سابعاً: طبيعة الإدارة (علم أم فن)
10	ثامناً: علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:
12	المحور الثاني: تطور الفكر الإداري
12	أولاً: المدرسة الكلاسيكية
19	ثانياً: المدرسة السلوكية
24	ثالثاً: المدرسة الحديثة
30	المحور الثالث: الوظائف الإدارية
30	أولاً: وظيفة التخطيط
36	ثانياً: وظيفة التنظيم
45	ثالثاً: وظيفة التوجيه
56	رابعاً: وظيفة الرقابة
62	الخاتمة
63	قائمة المراجع

قائمة الجداول

رقم	عنوان	صفحة
01	أهم الفروق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال	07
02	الاختلافات بين إدارة المنظمات اليابانية والأمريكية	29
03	أهم الفروقات بين التنظيم الرسمي والغير رسمي	40

قائمة الأشكال

رقم	عنوان	صفحة
01	توزيع المهارات الإدارية وفق المستويات الإدارية	8
02	هرم ماسلو للحاجات	23
03	عناصر النظام.	25
04	الهيكل التنظيمي الوظيفي (النشاطي)	43
05	الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات	44
06	الهيكل التنظيمي المصفوفي	44
07	الهيكل التنظيمي الشبكي	45

مقدمة:

بسم الله والصلاة والسلام على أشرف خلق الله، سيدنا محمد رسول الله، وبعد:

تمثل هذه المطبوعة محاضرات لمقياس مدخل إدارة الأعمال لطلاب السنة الأولى جذع مشترك علوم إقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، وفق المقرر المعتمد من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

تحتل الإدارة اليوم عصب الحياة، بالنسبة للفرد والمجتمع، بحيث أنها الجهة الوحيدة المخول لها للقيام بتنسيق جهود الأفراد نحو أهداف المنظمة (الفعالية) وبأقل التكاليف الممكنة (الكفاءة)، فالإداري يمارس مهامه وفق أسلوب علمي دقيق، وبالإعتماد على العديد من العلوم الأخرى (الكمية والكيفية)، وتوفّر مواصفات شخصية كالنظرة التأملية والتحليلية لمشكلات العمل، والتقنيات المكتسبة كالمهارات والقدرات المهني، فلا يجب أن تكون الإدارة فنا وعلماً معاً.

لأجل هذا تمارس المنظمات اليوم وظائفها الإدارية أملاً في بلوغ أهدافها، وذلك من خلال ترجمة خططها الإستراتيجية والتكتيكية المختلفة حيز التنفيذ بالإستعانة بتنظيم الأعمال والمهام وتحديد المسؤوليات والموارد الضرورية لنشاطها، بالإضافة إلى الرقابة على مدى تطابق إجراءات التنفيذ وخطواتها مع الخطط الموضوعية وتحديد الإنحرافات إن وجدت ومعالجتها.

من هنا يبرز جليا الدور المحوري لوظائف الغدارة في بلوغ أهداف المنظمات العامة أو الخاصة، الصناعية أو الخدمية، فالعبرة ليس بتوفير الموارد المادية والبشرية المختلفة وإنما بإدارتها بشكل فعال، وبالأخص في ظل الظروف والتغيرات البيئية المتسارعة كارتفاع درجة المنافسة وكبر حجم المنظمات والتقدم التكنولوجي وتحديات العولمة. فالإدارة اليوم عامل استراتيجي يتم على أساسه التمييز ما بين الدول المتقدمة والمتخلفة، المنظمات الناجحة والفاشلة.

وبذلك فإن هذه المطبوعة تهدف إلى إبراز المحاور الرئيسية التي يقوم عليها مقياس إدارة الأعمال بشي من التفصيل، حيث تم حصرها في ثلاثة محاور أساسية نوضحها كآلاتي:

المحور الأول: أساسيات في إدارة الأعمال.

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري.

المحور الثالث: الوظائف الإدارية.

وفي نهاية هذه المطبوعة عرض لقائمة المراجع التي تم الإستعانة بها، متمنين أن يكون محتواها قابلاً للاستيعاب وأن تكون عوناً علمياً لطلبتنا وللمهتمين في مجال الإدارة والأعمال.

المحور الأول: أساسيات في إدارة الأعمال

تساهم الإدارة في زيادة درجة فعالية وكفاءة أداء المنظمات، من خلال العديد من المؤشرات الرئيسية التي من جملتها ضمان الاستغلال العقلاني والرشيد لمختلف الموارد المادية والمالية والبشرية المستعملة، وبلوغ الأهداف المسطرة كزيادة إنتاجية وربحية المنظمات وتحقيق أقصى إشباع ممكن، بالإضافة إلى تنمية مهارات الأفراد والجماعات بالاعتماد على وسائل عديدة كالتدريب والابداع، لأجل ذلك زادت درجة الاهتمام بها. فالإدارة الناجعة هي التي تتوفر على أساليب علمية حديثة وموارد بشرية متميزة، ومعارف إدارية متجددة وشاملة تسمح للمنظمة بالاستمرارية في إدارة أنشطتها.

هذا ما سنحاول عرضه في هذا المحور من خلال إبراز الجوانب الأساسية في إدارة الأعمال والتي من أهمها مفهوم إدارة الأعمال، خصائصها وأهميتها، بالإضافة إلى طبيعتها وعلاقتها بالعلوم الأخرى.

أولاً: مفهوم الإدارة

كلمة الإدارة أصلها اللاتيني To Sreve والتي تعني في اللغة العربية "الخدمة" على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو أداء الخدمة، وقد حاول البعض من الباحثين التفرقة بين كلمة admistartation و فالأولى Management تشير إلى مهام الإدارة في المستويات العليا الشاملة لكل عمل المنظمة أما المانجمنت Management فترتبط بمهام الإدارة في مستويات التنفيذ والعمل الجاري اليومي¹ فيما حظي مفهومها بتعدد وجهات نظر الباحثين والمهتمين نتيجة تنوع الدراسات والأبحاث والتي عالجته، ومن أهم هذه التعاريف ما قدمه أبو الإدارة العلمية فريدريك تايلور Freferick Taylor حيث يعتبرها المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد مع التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريق وأرخص التكاليف²، يفهم من هذا التعريف أن الإدارة تتطلب أن تكون على دراية تامة بأساليب وطرق العمل مع اختيار أحسنها وأقلها كلفة.

في حين أن هنري فايول Henri Fayol (الأب الحقيقي للإدارة الحديثة) فيعتبر القيام بالغدارة معناه أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تتسق وأن تراقب³، يعبر هذا التعريف أن الإدارة تكون في شكل وظائف إدارية رئيسية متكاملة فيما بينها.

¹ - منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 12 بتصرف.

² - علاء الدين محمود، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 24.

³ - سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 23.

أما بيترسون وبلومان (Peterson et Plowman) فقد وضحا المفهوم الإنساني للإدارة، حيث اعتبرا الإدارة بأسلوب يمكن بواسطته تحديد وتوضيح أغراض وأهداف جماعة إنسانية معينة¹.

وعرفت الإدارة أيضا بأنها ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يصف ويفسر ويحلل ويتنبأ بالظواهر الإدارية والسلوك الإنساني الذي يجري في المنظمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة².

ويعبر كذلك عن الإدارة بأنها عملية توجيه الجهود المتكاملة للعاملين في المنظمة بكفاءة وفعالية، والمقصود بالكفاءة حسن استخدام الموارد المادية والمالية والبشرية والمعلومات اللازمة لمنظمة الأعمال، أما الفعالية فتشير

إلى مدى توجه المنظمة نحو الهدف المحدد من خلال تنفيذها المتطلبات الصحيحة³.

بالرغم من تعدد وجهات نظر الباحثين لمفهوم الإدارة إلا أنها تشترك في العناصر التالية⁴:

- إن الإدارة وسيلة أو نشاط أو عملية أو جهد أو نظام وهي صفات تنظيمية جيدة.
- تعبير عن عمل جماعي يتم على أساس تجميع الجهود الأساسية للأفراد والجماعات.
- تحقيق الأهداف التي تضعها الجهة صاحبة السلطة في خطط أو برامج أو أساسيات.
- أنها واعية ومعبرة عن سلوك عقلائي ولو بشكل نسبي.
- دورها لا ينحصر في التنفيذ أو تحقيق الأهداف فحسب، وإنما يتعدى ذلك إلى تنفيذها وتحقيقها بفعالية وكفاءة.

انطلاقا مما سبق يمكن التعبير عن مفهوم الإدارة بمختلف العمليات والأنشطة الرئيسية والمتكاملة (في شكل وظائف إدارية) والتي تسمح باستخدام عوامل الإنتاج أحسن استخدام (الكفاءة)، قصد بلوغ الأهداف التي سطرته المنظمة (الفعالية).

¹- بشير العلاق، مبادئ الإدارة، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص18.

²- عبد البارى درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص32.

³- فريد فهمي، وظائف الإدارة، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 7-8 بتصرف

⁴- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، العبيدلي، 2009، ص18.

ثانياً: أهمية الإدارة

تبرز أهمية الإدارة بشكل عام في جميع مجالات الحياة، أما فيما مجال بيئة الأعمال والمنظمات فتتمثل فيما يلي¹:

- 1- مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة، بحيث تجعل من المشروع مواكبا ومتكيفاً مع الظروف البيئية المحيطة كالاقتصادية والاجتماعية والثقافية...
- 2- التأثير الفعال على عناصر الإنتاج، حيث أن الإدارة تترأس قيادة عوامل الإنتاج وتعمل على تنظيمها بالتنسيق فيما بينها لما يتناسب مع ظروف العمل والظروف المحيطة
- 3- تحقيق مبدأ الكفاية الإنتاجية (إنجاز المهام بأقل وقت وجهد وبتكلفة) ومبدأ الكفاءة الاقتصادية (توازن بين الموارد والإنتاج)
- 4- قيادة وتوجيه المنظمة لتحقيق أهدافها.
- 5- وسيلة من وسائل تطوير الشخصية الوظيفية للأفراد وجعلها أكثر فعالية وانسجام مع طبيعة العمل
- 6- بعد اتساع الأعمال وزيادة حجم المنظمات والنشاطات وبعد أصحاب العمل عن مراكز العمل كان لابد من الاعتماد الكبير على هيئات إدارية وإداريين وأفراد مدربين تحت رعاية إدارية
- 7- مواجهة المنافسة على المستويين المحلي والخارجي لسد الحاجات بالرغبات من السلع أو الخدمات
- 8- القدرة المتزايدة في الموارد المادية والبشرية الأمر الذي يتطلب الترشيح والاقتصاد والبحث عن وسائل وطرق تحقيق الفاعلية
- 9- القوة المتزايدة للتجمعات التي تدافع عن المستهلكين ومصالحهم الأمر الذي يظهر أهمية وضع السياسات الخاصة بتحسين الجودة والأسعار وغيرها
- 10- تزايد قوة التجمعات العمالية الأمر الذي يتطلب وضع السياسات مقبولة للأجور وظروف العمل وشروطه²

¹ - محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، الطبعة الثالثة، إدارة المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص

20-21 بتصرف

² - علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، الطبعة الثانية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2004، ص 40.

ثالثاً: مستويات الإدارة

تنقسم الإدارة إلى ثلاثة مستويات رئيسية متمثلة في الإدارة العليا ثم الوسطى، فالتشغيلية (التنفيذية)، جميعها تمارس وظيفة الإدارة من حيث تحديد الأهداف والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ومع ذلك تختلف تلك المسؤوليات من حيث:

- نطاق العمل الإداري الذي تمارسه

- حجم المسؤوليات التي تتحملها

- مدى السلطات المخولة لها

1- الإدارة العليا:

تتكون الإدارة العليا عادة من المدير أو مجلس الإدارة، تهتم بالعديد من العمليات من أهمها مايلي:

- تحديد الأهداف العامة بعيدة المدى

- رسم السياسات الشاملة

- وضع الخطط والبرامج طويلة المدى

- توجيه وتنسيق الأنشطة الأساسية للمنظمة

- المتابعة الشاملة لأوجه نشاط المنظمة وحالات التقدم نحو الأهداف المقررة مع اتخاذ القرارات المناسبة

لتصحيح مسارات التنفيذ.

- تحقيق الاتصال المستمر والدائم بين المنظمة وعناصر البيئة المحيطة بها، فهي حلقة وصل بين المنظمة

والمجتمع

- دفع حركة التطوير والتجديد والابتكار في كافة مجالات عمل المنظمة وذلك من خلال تشجيع وتنمية

عمليات البحث العلمي المنظم.

2- الإدارة الوسطى:

تختص الإدارة الوسطى بعملية ترجمة الأهداف والسياسات العامة المحددة من طرف الإدارة العليا إلى خطط

وبرامج عمل تشرف على وضعها موضع التنفيذ، أي أن الإدارة الوسطى هي أداة الإدارة العليا لوضع قراراتها

الاستراتيجية موضع التطبيق العملي وذلك من خلال العديد من القرارات التكتيكية (الإجرائية) التي تحول الخطط

والأهداف إلى نشاط وإنجازات، بالإضافة إلى ذلك تعمل الإدارة الوسطى على تحقيق الصلة والارتباط بالمستوى

الأعلى من جهة والمستوى الأدنى (التنفيذية) من جهة أخرى.

3- الإدارة التنفيذية (التشغيلية):

تكون على مستوى خط الاتصال الأول لمواقع العمل، لذلك فإن الإدارة التنفيذية تهتم بإدارة العمليات، وتتطلب أن تكون درجة التخصص المهني ومستوى المهارة الفنية للأفراد فيها عالية، كما أنها تقوم بتقديم المعلومات الحيوية للإدارة الوسطى التي تعتمد عليها في إدارة صياغة قراراتها والتقدم باقتراحات إلى الإدارة العليا.

رابعاً: مبادئ الإدارة

تتطلب الإدارة توفر جملة من المبادئ والخصائص الأساسية نوضحها فيما يلي¹:

1- الطابع الإنساني:

إذا كانت الإدارة بمعناها الواسع، هي توجيه الجهد البشري لتحقيق هدف معين، فإنه يستفاد من ذلك أن مجموع الأشخاص الذين تتألف منهم هم الذين يشكلون العنصر الرئيسي في عملها، فعلاقاتهم فيما بينهم وتعاونهم الجماعي باستخدام ما هو متوفر من وسائل مادية ومالية وتقنية وفق نسق معين من الأساليب والطرق.

2- العمل الجماعي:

تتطلب إدارة المنظمات تحديداً للهدف المراد بلوغه، وتعييناً للمهام، وتقسيماً للعمل، وتنظيماً لبنية المنظمة، وتنسيقاً للعمل بين مختلف الأقسام، ورقابة مستمرة للتحقق بما هو مطلوب، ومعالجة العقبات أثناء التنفيذ، أي إدارة للجهد البشري، فبمعزل عن هذه الإدارة تسود الفوضى ويقدر المال والوقت وبالتالي يضع الهدف المرجو بلوغه، وبشكل عام فإن الإدارة هي ضرورة حتمية يقتضها العمل الجماعي.

3- وسيلة وليست غاية:

تنشأ المنظمات لتحقيق غاية معينة، وتبتدع الطرق الإدارية الملائمة لبلوغ تلك الغاية، فالإدارة وسيلة لتحقيق تلك الغاية أو الهدف الذي يميز إدارة عن إدارة أخرى.

4- عملية اجتماعية:

يقصد بالعملية الاجتماعية أن عدد من الأفراد يشتركون في تحقيق الهدف المطلوب أي أن فكرة التعاون مطلوبة لتحقيق الهدف، كما يعني المفهوم الاجتماعي للإدارة أنها تمارس في محيط اجتماعي معين يتميز

¹ - يمكن العودة في هذا الصدد لكل من:

- عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق دراسة مقارنة، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي، بيروت، لبنان، 2013، ص 21-23 بتصرف

- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 15-16 بتصرف

بمجموعة من العادات والتقاليد والأعراف التي تحدث أثرها على العملية الإدارية كما يحدث أثرها على المجتمع الكبير .

5- عملية مستمرة:

تعني الاستمرارية في الإدارة أنه طالما هناك مجتمع يعيش فيه أفراد يحتاجون السلع والخدمات فإن الإدارة تمارس نشاطها في هذا المجتمع حيث أن حاجات الناس لا تنقطع وتتغير باستمرار .

6- تستغل الموارد:

عندما تقوم الإدارة بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة فإنها تقوم باستغلال الموارد المتاحة المادية والبشرية والمعنوية لا أمثل كما أنها تحرص على المحافظة على الموارد عند مستوى مناسب لتحقيق الأهداف .

7- تحقيق الأهداف:

يعتبر تحقيق الأهداف المهمة الأساسية للإدارة سواء كانت منظمة حكومية أو خاصة فإنها لا تستطيع الاستمرار في عملها لفترة طويلة بدون تحقيق الأهداف .

8- رئاسية ومروسية:

للموظف في أي منظمة صفة رسمية واحدة في هيكل السلطة تعبر عنها كلمة السلطة أما المدير فغالبا ما يجمع بين صفتين إذ هو رئيس ومرووس في نفس الوقت فهو يرتبط بمستويات إدارية ذات سلطة أعلى كما يشرف على عدد من المرووسين .

خامسا: مجالات الإدارة

ترتبط الإدارة بجميع مجالات الحياة المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، ولكن سوف نحاول اختصارها إلى نوعين رئيسيين تمارس فيهما جميع المجالات السابقة وهما:

1- الدارة العامة: هي إدارة تختص بتنفيذ السياسة العامة للدولة بواسطة الأجهزة الحكومية¹، فمن خلال الإدارة العامة يمكن تلبية حاجيات أفراد المجتمع المختلفة

2- إدارة الأعمال: فهي إدارة النشاط الذي تؤديه المشروعات ذات الطابع الاقتصادي والتي تعمل على إشباع حاجات ورغبات المجتمع المادية والمعنوية بقصد الربح لتلبي حاجتها ورغبتها أيضا².

3- في حين تختلف الإدارة العامة عم إدارة الأعمال في العديد من الفروقات نوضحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): أهم الفروق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

¹-علي عباس، أساسيات علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص29

²-محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 25

محاورات في مقياس: مدخل إلى إدارة الأعمال

مقياس الاختلاف	الإدارة العامة	إدارة الأعمال
الهدف	تقديم الخدمة العامة	تحقيق الأهداف الخاصة بالدرجة الأولى
ظروف العمل	في ظروف احتكارية	في ظروف المنافسة الشديدة
مجال التطبيق	المنظمات والدوائر الحكومية	في القطاع الخاص
القوى المؤثرة	تتأثر بالسياسة	تتأثر بالاقتصاد
الإطار القانوني	التشريع العام وقوانين الخدمة المدنية	النظام الداخلي للمنظمة وقرارات مجلس الإدارة
مقياس النجاح	القدرة على تقديم الخدمة	حجم الأرباح المحققة
القرارات	تتأثر بالضغط السياسية والجماعية	تأخذ من الجانب الاقتصادي والموضوعي
القيم السائدة في المعاملات	على أساس أخلاقية تتسم بالعدالة والمساواة لجميع أفراد المجتمع	تهتم بالمثل العليا التي تحقق لها أكبر ربح مع تقديم خدمات تميزية لأصحاب الدخل المرتفع وقد تهمل باقي الفئات

المصدر: ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص ص 25-27 بتصرف

سادسا: مهارات الإدارة

يعبر عن المهارة بمعناها الواسع القدرة المرتبطة بالأداء والتي عادة ما يكون انتسابها من قبل الفرد حتى تضمن له كفاءة وفعالية في أداء بشكل عام وقد حدد كاتز المهارات الإدارية بثلاثة مجموعات رئيسية نوضحها فيما يلي:

1- المهارات الفنية (The Technical Skills)

تشير المهارة الفنية إلى المعرفة المتخصصة في أحد الفروع العلمية والكفاءة في استخدامها لأداء العمل، فهي تلك القابليات والقدرات للتعامل مع الطرق والأساليب والتقنيات في حقل متخصص، والتي في الغالب ما

يكونون مصدرها الدراسة والخبرة إضافة إلى ما يعززها من تدريب في حسن استخدام الطرق العلمية المتاحة والوسائل الضرورية لإنجاز الأعمال.

2- المهارة الإنسانية (The Human Skills)

ترتبط المهارات الإنسانية بقدرة المدير على التعامل مع الافراد من عاملين وغيرهم، ويعتبرها البعض بالمهارات التفاعلية التي تنصرف إلى تلك القابليات والقدرات التأثيرية القيادية والتحفيزية عند المدير في تعامله مع مرؤوسيه والآخرين عموماً.

3- المهارات الادراكية (The Conceptual Skills)

يعبر بعض الباحثين عن المهارات الادراكية بالمهارات الذهنية أو الابداعية¹، فالمدير الجيد هو الذي يرى المواقف من جميع جوانبها بشكل شمولي ولديه القدرة على حل المشاكل لصالح الجميع، أي أنه خبير في إيجاد الحلول الملائمة والمناسبة، فضلاً عن هذا يجب أن يكون للمدير القدرة على التفكير الناقد والتحليل بحيث يستطيع أن يشكل الصورة الكلية لعمل المنظمة من كامل مكوناتها وأجزائها المختلفة، وهذه المهارات تحتاجها المستويات العليا في الإدارة أكثر من غيرها²

والشكل الموالي يوضح الأهمية النسبية للمهارات الإدارية وفقاً للمستويات الإدارية:

الشكل رقم (01): توزيع المهارات الإدارية وفق المستويات الإدارية



المصدر: فريد زيارة، وظائف الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 35

سابعا: طبيعة الإدارة (علم أم فن)

تباين وجهات النظر وآراء الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة حول طبيعتها، فهي علم أم فن أم تجمع بين

الاثنين معا

¹ -فريد زيارة، وظائف الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 29-32 بتصرف

² - محسن العامري، منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 37

1- الإدارة علم:

الإدارة علم عندما تدرس الظواهر الإدارية باللجوء إلى الأساليب العلمية التي تنطوي على وجود القوانين والمبادئ ذات الطابع الموضوعي التي يمكن أن تتوالى تطبيقاتها بصورة مطردة¹، فبدون المعطيات والنظريات والمبادئ والقوانين لا يمكن لأحد أن يثبت في موضوع الإدارة بصورة جدية².

2- الإدارة فن³:

يشار بالإدارة كفن إلى المهارات المختلفة التي يتمتع بها الإداريون على مختلف مستوياتهم التنظيمية التي تعكس الفروقات الشخصية فيما بينهم، ويتجلى هذا الفن في الفروقات في النتائج العملية للممارسات الإدارية رغم أن جميع الإداريون يطبقون الإدارة كعلم ويحصلون على نتائج متنوعة تبعاً لمهاراتهم في تطبيق هذا العلم والقدرة على تقدير الظروف والمواقف والحالات مما يتطلب سرعة البديهة والفتنة واللباقة وحسن التصرف في الأمور.

3- الإدارة علم وفن معا⁴

يتبين مما سبق أن الإدارة تقوم على استخدام العلم بحيث يؤدي التطبيق إلى أحسن النتائج في موقف معين، فالعلم يعطي للمدير ما ينبغي أن يلتزم به من قواعد، والفن يتيح له تطبيق تلك القواعد بأكبر قدر من الفعالية، ومن ثم فإن العلم والفن يكمل كل منهما، وعلى ذلك يمكن القول أن الإدارة علم وفن في آن واحد يمارسها المدير والإداري مهما كان عمله ومركزه في المنظمة.

¹ - قطيش عبد اللطيف، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق دراسة مقارنة، مرجع سبق ذكره، ص31.

² Jack Duncan , Les grandes idées du management des classiques aux modernes, AFNOR-édition 1990,P44.

³ -صباحي جبر العتيبي، تطور الفكر، الأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص133.

⁴ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص21

ثامنا: علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

تعتمد الإدارة على الكثير من العلوم الأخرى كالاقتصادية والإنسانية والسلوكية التي ساهمت في تطورها بالشكل الصحيح ومن أهم العلوم التي لها علاقة وثيقة بعلم الإدارة نذكر مايلي¹:

1-علاقة الإدارة بعلم الاجتماع:

هناك علاقة وطيدة بين علم الاجتماع والإدارة من حيث أن المنظمة لا تعيش في فراغ وأنها تتفاعل مع المجتمع باعتباره عنصرا مهما من عناصر بيئتها الخارجية فتؤثر فيه وتتأثر به وتتبادل معه المنافع وتستمد منه وسائل البقاء والاستمرار، كما أن رجال الأعمال والاداريين يضعون من ضمن أهدافهم تقديم خدمة نافعة للمجتمع، وتحرص المنظمات على رفع مستوى المعيشة للعاملين فيها والمتعاملين معها السائد في المجتمع الذي تعمل فيه، بحيث أنها تتأثر كثيرا به.

2- علاقة الإدارة بعلم النفس:

يبحث علم النفس في حقائق السلوك الإنساني والعوامل التي تؤثر فيه فتحدد تصرفاته وسلوكياته، من هنا كان لعلم النفس أهمية خاصة لإدارة الأعمال بظهور علم يعرف باسم علم النفس الصناعي الذي يهتم بكيفية التعامل مع العاملين في المشروع وعلم النفس التجاري الذي يركز كيفية التعامل بين المشروع والمتعاملين معه. وهكذا فإن علم الإدارة تستفيد من علم النفس بقصد رفع الكفاءة الإنتاجية للمشروع وزيادة التنسيق والتأقلم بين الفرد والوظيفة وتخفيض معدل دوران اليد العاملة في المنظمة.

3-علاقة الإدارة بعلم القانون:

يعني علم القانون مجموعة من القواعد والأسس التي تنظم علاقات الأفراد والجماعات من أجل تحقيق تناسق اجتماعي لضمان بقاء المجتمع ونموه واستمراره، وتتمثل العلاقة بينه وبين إدارة الأعمال في التشريعات المختلفة التي تنظم المعاملات التجارية داخل البلد وخارجه من خلال ما يعرف بالقانون التجاري وقوانين حماية المستهلك وقانون العمل والضمان الاجتماعي.

4- علاقة الإدارة بعلم الأخلاق:

يعني علم الأخلاق بمدى صحة أو خطأ سلوك معين فيدرس آداب السلوك والدوافع للتمييز بين الخير والشر، فعلم الأخلاق يقوم بوضع الإطار الخلقي الذي يجب أن يتحلى به رجال الأعمال والعاملين والمتعاقدين مع المنظمة، وكذلك النواحي الأخلاقية في وظائف المنظمة كالإنتاج وتقديم الخدمة والترويج.

¹ - سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 33-36 بتصرف

5- علاقة الإدارة بعلم الاقتصاد:

يهتم علم الاقتصاد بدراسة النشاط الإنساني في المجتمع من جهة نظر الحصول على السلع والخدمات الضرورية لإشباع الحاجات المختلفة عن طريق توازن الموارد الطبيعية النادرة بأفضل طريقة ممكنة، من هنا تأتي بإدارة الأعمال، فإدارة الأعمال ينظر إليها على أنها تعبير هذا العلم وتطبيق عملي للنظريات الاقتصادية ولذا رجل الإدارة يجب أن يكون ذا عقلية اقتصادية حتى يمكنه عند قيامه بتوجيه جهود من سيعملون معه أن يأخذ الدوافع الاقتصادية التي تحرك جهودهم من أجور وموارد مادية.

6- علاقة الإدارة بعلم الإحصاء والرياضيات:

بعد أن دخلت أجهزة الحاسوب واستخدام بحوث العمليات في عملية اتخاذ القرار في المنظمات زادت العلاقة متانة بين علم الإحصاء والرياضيات وعلم الإدارة، فقد أصبحت عملية اتخاذ القرارات تعتمد على أساليب كمية وحسابات دقيقة بعيدة عن التخمين والتكهن مما جعل المدير أو أكثر حاجة إلى تعلم المهارات الخاصة باستخدام هذه الأجهزة لمساعدة في اتخاذ القرارات بزمن قياسي بأقل تكلفة ممكنة¹

¹ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

ساهمت دراسات ونظريات الباحثين في مجال الإدارة في تطور الفكر الإداري وظهور ما يعرف بمدارس إدارية تتباين فيما بينها من حيث الأفكار والنظريات، حاولت جميعها تفسير الإدارة، وقد كانت المدرسة التقليدية السابقة في الفكر الإداري تلتها السلوكية وأخيراً ما يعرف بالحديثة. هذا ما سنحاول عرضه في هذا المحور من خلال إبراز رواد كل مدرسة وتوجهاتهم، بالإضافة إلى تقييم كل مدرسة.

أولاً: المدرسة الكلاسيكية

يرجع ظهور المدرسة الكلاسيكية إلى نهاية القرن التاسع عشر، وذلك بعد قيام الثورة الصناعية في أوروبا وما أحدثته من بروز مجموعات لأصحاب الأعمال والصناعات وزيادة الإنتاج، وما نجم عنه من مشكلات بين أصحاب العمل والعمال¹، ومن أهم نظريات المدرسة الكلاسيكية ما يلي:

-نظرية الإدارة العلمية.

-نظرية التقسيم الإداري.

-نظرية البيروقراطية

1/ نظرية الإدارة العلمية (1890 - 1930):

تقوم الإدارة العلمية أساساً على فكرة مؤداها أن هناك طريقة نظامية وقياسية واحدة لأداء كل عمل، وعلى تلك الطريقة المثلى يجب أن يتدرب من يقوم بالعمل حتى يتم استبعاد وحذف من حركاته ما يعيق أداء عمله وفقاً لتلك الطريقة، وليترتب على زيادة الإنتاج الحصول على أجور تشجيعية²، وبشكل عام فإن نظرية الإدارة العلمية ركزت على تحقيق الهدفين الرئيسيين التاليين:³

-الاستغلال الأمثل للموارد المادية للمشروع والحد من الهدر والإسراف في هذه الموارد لتقليل التكاليف.

-الاستغلال الأمثل للعنصر البشري باستخدام كلفة السبل والأساليب الفنية لزيادة إنتاجيته وبأقل تكلفة وزمن

ممكّن.

¹ - عبد الباري إبراهيم، محفوظ أحمد جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 72.

² - فريد فهمي زيادة، وظائف الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 49.

³ - علي عباس، أساسيات تعلم الإدارة، مرجع سابق، ص 46.

من خلال ما سبق نلاحظ أن هذه النظرية ركزت على النواحي الداخلية في المنظمة، فهي اعتبرت نظام المنظمة نظاماً مغلقاً، بمعنى أن بيئة العمل الداخلية لا تتأثر إلا بقرارات الأفراد العاملين مهما كان عملهم أو مركزهم الإداري في التنظيم، وليس لعوامل خارجية مثل التي تحصل في السوق أو السياسات الحكومية المتغيرة.

1-رؤاد نظرية الإدارة العلمية:

يعد كل من فريدريك تايلور (1856- 1915) وفرانك جلوبرت (1868- 1924)، هنري جانت (1861- 1919)، هارنجتون امرسون (1853- 1931) من أهم المهندسين في إبراز نظرية الإدارة العلمية.¹

1-1- فريدريك تايلور (Frederick Tylor):

يعتبر فريدريك تايلور مؤسس هذه النظرية وهو مهندس أمريكي في إحدى كبريات شركات الحديد والصلب في أمريكا عاملاً ومراقباً، بل أن يحصل على شهادة في الهندسة، وقد كان شديد التأثير بالفترة التي سبقت حصوله على الشهادة وتسلمه وظائف إدارية في تلك الشركة وخاصةً نسبة لأساليب تصميم العمل وسلوك العمل وأدائهم². أما فكرته الأساسية فكانت تعتمد على أنه يمكن رفع إنتاجية العامل الضعيفة بأقل بعد الحصول على أجر أحسن، من خلال التركيز على زيادة كفاءة العمال الذي يعتمد على التصميم العلمي للوظائف، وقد كان تصوره الأساسي يتمثل في وجود طريقة مثلى لأداء أي وظيفة، وأن هذه الطريقة المثلى لا بد أن يتم إكتشافها واستخدامها، وقد قدّم أربعة مبادئ هامة تنبثق من البحث عن تحسين الإنتاجية وهي:

-تطوير علم حقيقي لكل جزء من الوظيفة المراد إنهاؤها وتحديد أفضل الطرق العلمية لأداء هذه الوظيفة، أو بعبارة أخرى الدراسة العلمية للعمل، والذي يتمثل في: تحليل، تفكيك، تحديد، توقيت العمليات وكل هذا التصميم للعمل من صلاحيات الإدارة، ولكن النتيجة تعود على العامل بالإيجاب، حيث يصبح ماهراً أو مختص في التنفيذ.

-اختبار العمال على أسس علمية وتحمل كل عامل مسؤولية إنجاز الوظيفة التي تتناسب مع اختياره، من خلال التركيز على بعض الخصائص مثل المقدرة، قوة العضلات.

-تنقيف العمال وتطويرهم والتأكد من أنهم يستعملون أفضل الوسائل العلمية، محاولة منه إيجاد محفزات يتجاوب معها العمال، وزيادة الأجور للعمال الذين ينتجون أكثر.

¹ - الدوي الشيخ، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 69 يتصرف.

² - صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 22.

-التعاون الودّي بين الغدارة والعمال، بإيجاد رئيس للعمال يعطي تعليماته ويشرف على العمال المكلفين بإنجاز خطوات العمل ومراحله، وهذا طبعا بعد تجزئة وتقسيم النشاطات.¹

وفي مجال التنظيم الوظيفي قسم تايلور الأعمال بين حشد من المديرين يبلغ عددهم ثمانية وأعطى لكل منهم صلاحيات وسلطات واسعة على جميع المنظمة في حقل تخصصه، وأصبح العامل يخضع لثمانية رؤساء في الوقت نفسه، وجعل على رأس هؤلاء المديرين منسقا.²

وعلى الرغم من الإسهامات الإيجابية التي حققتها أفكار فريدريك تايلور، غلا أنه لم يسلم من الإنتقاد في العديد من الجوانب منها:

-أهمل العنصر البشري وأعتبره آلة.

-وصف الإنسان بأنه أناني لا يحب العمل إلا إذا أقتيد إليه.

-ركز على الحافز المادي وأهمل الحافز المعنوي.

-لم يوفق في وضع نظام للحوافز والأجور.

-يم يوفق في وضع هيكل تنظيمي للمنظمة.

-تجاهل العلاقة بين المنظمة والبيئة.

-تجاهل الأقدمية في المستويات الإدارية.³

1-2 فرانك زليليان جليبرت (Frank Lilian Gilbreth):⁴

لقد قاما فرانك وزوجته ليليان بدراسة وتحليل أفكار نظرية الإدارة العلمية، وإهتمتا بدراسة الحركة والزمن، بحيث كان لهما الفضل في إبراز أهمية وقيمة هذه الدراسات التي أطلق عليها فيما بعد بدراسة الحركة والزمن (Time And Mation)، وذلك لكونها تضمن تقسيم وتبسيط إجراءات العمل واستبعاد كل الحركات الزائدة لضمان إنجاز أكبر كمية وبأقل تكلفة ممكنة، فلتحقيق هذه الغاية قسما الأعمال إلى أنشطة رئيسية تتابعية إلى أن وصل إلى أصغر نشاط يمكن مشاهدة زمن بدايته ونهايته، واستطاع أن يحدد لكل وحدة صغيرة من العمل زمناً معيارياً لأدائها، وبعد أن تمكن من استبعاد الحركات الزائدة قام باحتساب الزمن المعياري اللازم لكل نشاط

¹ - غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار الخلدونية، الجزائر، 2008، ص ص 24 - 25.

² - سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 49 - 50 بتصرف.

³ - عد إلى:

-علي عباس، أساسيات علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 50.

-منال طلعت محمود، أساسيات علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 26.

⁴ - www.books.google.dz/books?isbn=2796500136745, le 0702/2018.

من النشاطات، وانبرىء في تدريب العمال على كيفية تنفيذها لرفع الفعالية والكفاية الإنتاجية للعامل، بحث تمكن من زيادة إنتاجية العامل في بناء الطوب من 120 وحدة، إلى 350 وحدة في الساعة، أي بمعدل 192% كما كان عليه الحال.

وقد حاول تطبيق هذه المفاهيم على بناء وتصميم المصانع وورش العمل الصغيرة وتنظيم الآلات وخطوط الإنتاج بداخلها، وتوزيع العمال.

1-3 هنري جانت (Henry Gantt):¹

يعتبر هنري جانت (Henry Gantt) من المفكرين الذين أسهموا في الفكر الإداري من خلال:

• خرائط جانت (Gantt Chart):

تعتبر خرائط جانت (Gantt Chart) من الأدوات التي تستخدم في وظائف التخطيط والرقابة، لأنها تظهر العلاقة بين ما تم إنجازه وما يجب أن يتم في وقت محدد (جدولة العمل)، كما أنها تستعمل بالنسبة للفرد أو للمشروع (المنظمة) ككل. ومن أهم الخرائط التي توصل إليها جانت (Gantt) ما يلي:

-خريطة سجل الآلة: توضح كمية العمل الذي تؤديه كل آلة وتبين الوقت الضائع لكل منها.

-خريطة سجل العامل: توضح مقدار الوقت الذي يستغرقه العامل في عمله.

-خريطة التصميم: توضح طريقة سير العمل وفقاً لتسلسل العمليات ومراحلها، لتجنب الوقت الضائع للعمال والعدد والآلات.

-خريطة التحميل: تكون بين كمية العمل المطلوب لكل جزء من أجزاء المصنع أو للمصنع ككل.

* نظم الأجور: يعتقد جانت (Gantt) أن العامل يجب أن يحصل على حد أدنى من الأجر، وقد انعكس اعتقاده هذا على نظام الأجور الذي قدّمه، فالعاملين الذي ينتجون عند المستوى الأدنى أو أقل يحصلون على أجر معين ثابت، أما العاملون الذين تتعدى إنتاجيتهم المستوى الأدنى فإنهم يحصلون على مكافأة تضاف إلى الأجر الثابت.

وبهذا فإنه يختلف عن تايلور في هذا الجانب، حيث أن تايلور ربط بين الأجر وحجم إنتاج العمال، فإن زادت كمية الإنتاج فإن ذلك يؤدي إلى أجر أفضل والعكس صحيح.

2-نظرية التقسيم الإداري (العملية الإدارية):

¹ - علاء الدين محمود، إدارة المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص ص 80- 81.

رائد هذه النظرية هو الفرنسي القائد الإداري هنري فايول (1841-1925)، والذي يعتبره البعض بأبو إدارة الأعمال، لأن مساهمته أدت إلى ولادة الإدارة كتخصص إدارة الأعمال، فالإداري حسب هذه النظرية (الإداري العلمي) هو إداري يتفرغ لوظيفة الإدارة، أي يتفرغ لأعمال تخطيط ما تقوم به دائرته، تنظيمها، مراقبة ما يحدث فيها، وتوجيه العاملين فيها، وهو يؤدي هذه العمليات وفق مبادئ¹ لخصها هنري فايول في أربعة عشر مبدأ لتوجيه المدير، تتمثل في:

*تقسيم العمل: يتعلق بمفهوم التخصص في العمل.

*السلطة: السلطة الرسمية والشخصية.

*الإنضباط: الذي يعتمد على إطاعة التعليمات واحترام المدير.

*وحدة الأمر: استلام أي موظف للأوامر من مدير واحد.

*وحدة التوجيه: وجود خطة واحدة وتنسيق واحد لمجموعات الأنشطة التي ترمي إلى تحقيق نفس الأهداف.

*خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: الدعوة لترجيح مصلحة الجماعة على مصلحة الفرد.

*تعويض العاملين: عدالة طريقة دفع أجور العاملين.

*المركزية: تعتمد درجة المركزية المطلوبة على الوضع وعلى قنوات الإتصال الرسمية.

*التسلسل الهرمي: تقيد العاملين بخطوط السلطة وقنوات الإتصال الرسمية.

*الترتيب: وضع كل شيء في المكان المناسب.²

*المساواة: تنتج عن اللطف والعدالة في المعاملة.

*الاستقرار الوظيفي: يدعو هذا المبدأ إلى التخطيط المنظم لشؤون العاملين من أجل المحافظة على

استمرارية توظيف العاملين واستقرارهم.

*المبادرة: تشجيع العاملين على المبادرة والابتكار مع التركيز على التنافس الشريف بينهم.

*روح الفريق: التأكيد على بناء الانسجام والتعاون والتماسك داخل المنظمة.

أما في مجال وظائف المدير فقد أكد هنري فايول بأنه ملزم بالقيام بالوظائف الإدارية الخمسة والمتمثلة

في:³

¹ - سعاد نائف برونوطي، الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 140 بتصرف.

² - عبد الباري درة، محفوط جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 75-76.

³ - حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 23 بتصرف.

*التخطيط

*التنظيم.

*إصدار الأوامر.

*التنسيق.

*الرقابة.

فضلا عن ذلك فقد حدّد فايول الصفات الإدارية الواجب توفرها في المدير من زوايا عديدة على الوجه التالي:¹

*صفات طبيعية وتشمل الصحة والقوة والعزم.

*صفات ذهنية وتشمل القدرة على الفهم والإدراك والحكم الصائب والتفكير المنطقي وغيرها.

*صفات أدبية خلقية وتشمل النشاط والحزم والرغبة والاستعدادات المسؤولة والمبادرة والإخلاص واللباقة

والكرامة وعزة النفس.

*صفات تعليمية أو تثقيفية وتشمل الإلمام بالمسائل ذات الطابع العام غير المتصلة مباشرة بالعمل.

*صفات فنية، ويعني بها فايول الإلمام بالمسائل ذات الطابع الخاص المتصل مباشرة بالعمل.

كما حصر فايول نشاط منظمات الأعمال في ستة أنشطة رئيسية نوضحها كما يلي:²

*النشاط الإنتاجي الفني، ويتعلق بإنتاج السلع المختلفة.

*النشاط التجاري ويتعلق بشراء المواد الأولية اللازمة للإنتاج وبيع المنتجات تامة الصنع.

*النشاط المالي، وهذه الوظيفة تتعلق بأساليب الحصول على الأموال وتخصيصها لمختلف الأنشطة بطريقة

مثلى، مع مراقبة حركة رأس المال في المنظمة.

*نشاط الحماية من المخاطر يركز هذه الوظيفة على الخطوات الضرورية لحماية الأفراد في المنظمة وكذلك

إنتاج سلع سليمة وأمنة.

*النشاط المحاسبي وتتضمن هذه الوظيفة توثيق وتسجيل مجمل العمليات المحاسبية والمالية وتهيئة البيانات

المحاسبية الخاصة بالمخزون والأرباح والمطلوبات وإعداد الميزانية العمومية، مع تحليل هذه البيانات إحصائيا.

*النشاط الإداري، ويمثل العمليات الإدارية الأربعة، التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة.

ساهمت أفكار وملاحظات فايول على فهم عميق للغدرة وإمكانية تعميم تطبيق مبادئها على جميع

المنظمات السياسية والدينية والخيرية والعسكرية، وأهم ما يميزها هو مقدرته على حصر الأفكار وتحليلها.

ويختلف فايول عن تايلور في أنه ركز على فئة الإداريين (الإدارة العليا)، بينما ركز تايلور على فئة العمال

وعلى إدارة الورشة أو المصنع الصغير، بالإضافة إلى ذلك اعتبر الغدرة بالنظرية التي يمكن تعلمها في

¹ - بشير العلاق، مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 46.

² - محسن العامري، منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 58.

الجامعات وناقض فكرة التنظيم الوظيفي التي جاء بها تايلور¹، في المقابل أهملت هذه النظرية التنظيم الغير الرسمي في المنظمة والنواحي الإنسانية، واهتمت فقط بالأمور المتعلقة بزيادة الإنتاج والكفاية الإنتاجية.²

3- النظرية البيروقراطية (1864 - 1920):

تعني كلمة البيروقراطية حكم المكاتب، حيث أنها باللغة الفرنسية مكونة من كلمتين: Burea وتعني المكتب، Cratois وتعني حكم³، حيث أراد فيبر (Max Weber) تجنب عملية التعسف التي قد يلجأ إليها بعض المسؤولين في الأعلى، ومنه حماية العامل من خلال ترسيخ السلطة على بعض المبادئ فيما يتعلق بالعمل في المكاتب خاصة وجود قواعد رسمية في وثائق كتوبة ورسمية.⁴

تفترض هذه النظرية أن الناس غير عقلانيين وانهم انفعاليين في أدائهم للعمل، مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل وأن الاعتبارات الموضوعية والجيدة والعقلانية اعتبارات غير واردة وغير موجودة في أداء العمل، ولذا انعكس ذلك على تفسير النموذج الديمقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات، حيث تقول النظرية بان ذلك سيتم من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة.

يعتبر ماكس فيبر (Max Weber) أكثر العلماء قربا من الاتجاه البيروقراطي في دراسة الإدارة والتنظيم، وقد اتخذ هذا الاتجاه من ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطاتهم، وعدم الاتساق في أسلوب الإدارة دون وجود قواعد للسلوك.⁵

3-1 المبادئ الأساسية للنظرية (البيروقراطية):

- بين ماكس فيبر نظريته في البيروقراطية على المبادئ التالية:⁶
- * التخصص وتقسيم العمل هو أساس الاداء الناجح للأعمال والوظائف.
 - التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوسيهـم.
 - نظام القواعد مطلوب لتحديد واجبات وحقوق العاملين.
 - نظام الإجراءات ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.

¹ - سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة، مرج سبق ذكره، ص 59 بتصرف.

² - عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 76 - 77 بتصرف.

³ - عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 77.

⁴ - غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

⁵ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، بدون ذكر السنة، ص 33.

⁶ - زايد محمد، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 36.

-نظام من العلاقات غير الشخصية مطلوب لشيوع الموضوعية والحياد في التعامل.

-نظام اختيار وترقية العاملين يعتمد على الجدارة الفنية للقيام بالعمل.

-الإلتزام بالسرية في جميع أعمال المنظمة مع تفاوت في درجتها حسب طبيعة عمل المنظمة.

-التدوين الكتابي لمختلف الأوامر والقرارات والتعليمات في مستندات خاصة بالمنظمة.¹

2-الانتقادات الموجهة للنظرية البيروقراطية:

واجهت البيروقراطية العديد من الانتقادات والعيوب من أهمها:

-خوف العاملين من التصرف لأن المشكلة محل التصرف لم يتم تغطيتها بواسطة قاعدة أو إجراء.

-عدم إهتمام العاملين بصالح المنظمات، واهتمامهم فقط باستيفاء الإجراءات.

-شعور العاملين بأنهم يعاملون كآلات، وانتقال نفس الشعور لمن يتعامل معهم.

-الإجراءات والقواعد تؤدي إلى تشابه في شكل السلوك وتوحده، ثم إلى تحجره، مما يزيد الأداء صعوبة.

-الإعتماد الصارم على القواعد والإجراءات يقضي على روح المبادرة والابتكار والنمو الشخصي.

-تضخم الأعباء الروتينية.

ثانياً: المدرسة السلوكية

ظهرت هذه المدرسة استجابة للتغيرات العنيفة التي أصابت المجتمعات الغربية من الناحية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، بالإضافة إلى التقدم الذي حدث في مجال العلوم السلوكية كعلم النفس والاجتماع وعلم الإنسان.

وقد ساهمت في تطوير هذه المدرسة العديد من الأسماء أمثال ماري باركر فولتين، شستر برنارد، هاربرت

سايمون.²

1-حركة العلاقات الإنسانية:

جاءت حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل لنظرية الإدارة العلمية من روادها التون مايون (Elton

Mayo). تفترض هذه النظرية أن الإنسان مخلوق إجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل

سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس، وبناءً عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني

والتنبؤ به والتحكم فيه، فالفرد في المنظمة يتفاعل مع المجموعة التي يعمل معها ويتأثر في سلوكه بأرائها

¹ - سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 61- 62 بتصرف.

² - عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 80 بتصرف.

ومعتقداتها¹، ومن أهم الدراسات التي قامت بها حركة العلاقات الإنسانية هي دراسة هوثورن (1927-1932) بمصنع إلكتروك وستورنار (Electric Westerne) بشيكاغو تحت إشراف التون مايو، والتي كانت على النحو التالي:

* التجربة: تتمثل في دراسة تغيرات البيئة المادية وشروط العمل (الإضاءة، مواقف العمل، أسس احتساب الأجور، أوقات الراحة...) على الإنتاجية وذلك على مجموعة من العمال المتطوعين.

* النتائج: كانت النتائج متناقضة، حيث لم تثبت بصورة قاطعة أس علاقة خطية مباشرة بين تلك العوامل المادية وإنتاجية العامل، بحيث لاحظ بأن الإنتاجية ارتفعت في كلتا الحالتين، عند تحسين شروط العمل وحتى عند عدم تحسين شروط العمل، فإن الإنتاجية استمرت في الارتفاع (الأثر غير المنتظر).²

أما أهم المفاهيم التي نتجت عن دراسة هوثورن فهي كالآتي:³

* المنظمة نظام جماعي، بالإضافة إلى كونها نظام فني، وأن هذا النظام الاجتماعي يحدد أدوار ومعايير لسلوك الفرد قد تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنظمة.

* لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل حوافز إقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها دورها في إثارة دوافع الأفراد.

* تلعب الجماعة غير الرسمية دوراً في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم.

* يجب التركيز على اتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في القيادة.

* ربطت حركة العلاقات الإنسانية بشكل عام بين رضى الفرد العامل وإنتاجيته.

* من الضروري تطوير نظام فعال بين مستويات المنظمة المختلفة، لتبادل المعلومات، وعلى هذا فإن مشاركة العاملين مبدأ مهم في حركة العلاقات الإنسانية.

* يحتاج مدير والمنظمات إلى مهارات إجتماعية بقدر حاجاتهم إلى مهارات فنية.

* يمكن حفز العاملين في المنظمة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

على الرغم من النجاحات التي حققتها حركة العلاقات الإنسانية في تحليل سلوك العاملين في المنظمة وأثره

على العملية الإدارية، إلا أنها واجهت جملة من الانتقادات من أبرزها ما يلي:⁴

¹ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 44.

² - غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 29 بتصرف.

³ - سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 66-67.

⁴ - علاء الدين محمود، إدارة المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 95-96.

* التركيز على العنصر البشري وإهمال باقي العناصر الأخرى في البيئة التنظيمية كالعوامل المادية والتكنولوجية، الهيكل التنظيمي.

* النظر إلى المنظمة باعتبارها عائلة سعيدة وإغفال حقيقة وجود صراعات وخلافات داخل التنظيم.

* التركيز على الحوافز المعنوية وإغفال أثر الحوافز المادية في تشجيع الأفراد على العمل وتحقيق الأهداف.

* نظرة العلاقات الإنسانية مثلها مثل الاتجاه الكلاسيكي للمنظمة باعتبارها نظاماً مغلقاً يتوقف أدائه على اداء العناصر الداخلية دون وجود تأثير لعناصر البيئة الخارجية.

2-نظرية (X و Y) لدوجلاس ماكريجور (الافتراضات السلبية والإيجابية):¹

وضع لدوجلاس ماكريجور (Douglas Megregor) أنماطاً مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه، وأضاف

واحدا منها بإفتراضات X السلبية (التقليدية والثاني بإفتراضات Y الإيجابية.

2-1 الافتراضات التقليدية (افتراضات X)

تصف هذه الافتراضات النظرة التقليدية للعامل، فمن مسلمات المدرسة التقليدية أن واجب الإدارة هو

تنظيم عوامل الإنتاج وتنسيقها لأجل تحقيق أكبر نفع اقتصاد، وهي في ممارستها لتحقيق هذا الهدف لا بد

من أن توجه جهودها البشرية وتهيمن على نشاطاتها وتحدد سلوكها، أملا في تحقيق أكبر حسيلة إقتصادية،

ولولا التوجيه وتلك السيطرة لما تم ما تهدف إليه، وذبك نتيجة لافتراضها عن حقيقة النفس البشرية ومحددات

السلوك التالية:

* إن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل.

* إن الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل.

* يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يعمل.

* يعتبر العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان إلى العمل.

* تعتبر الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان ضرورية كي يعمل.

* يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل.

وعلى أساس هذه الافتراضات، اتخذت الإدارة أسلوبين في تعاملها، القوة (سياسة العصا) في إدارة جهود

الأفراد، واللين والتراضي (الجزرة) في تعاملها مع الأفراد كالتسامح وارضاء رغباتهم.

2-2- الافتراضات الإيجابية حول الإنسان (افتراضات Y)

¹ -محمد القريوتي، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 53- 56 بتصرف.

تخالف افتراضات (Y) تلك الافتراضات في السلوك الإنساني، والتي وصفت البشر بنعوت سلبية، من منطلق إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين، وتتمثل هذه الافتراضات فيما يلي:

*تتظر للبشر على طبيعتهم الحقيقية كبشر لم يخلقوا ضد آمال الإدارة وأهدافها.

*تحمل العاملين لمسؤولياتهم وتوجيههم نحو أهداف المنظمة ليس من عمل الإدارة، بل هو مغروس في نفوسهم، وما على الإدارة إلا إعانتهم على ذلك.

*الإنسان يطلب الحرية في العمل، والتحرر من القيود، وهو يفضل أن يكون قائدا وليس تابعا.

*الإنسان يعمل أملا في المكافأة لا خوفا من العقاب.

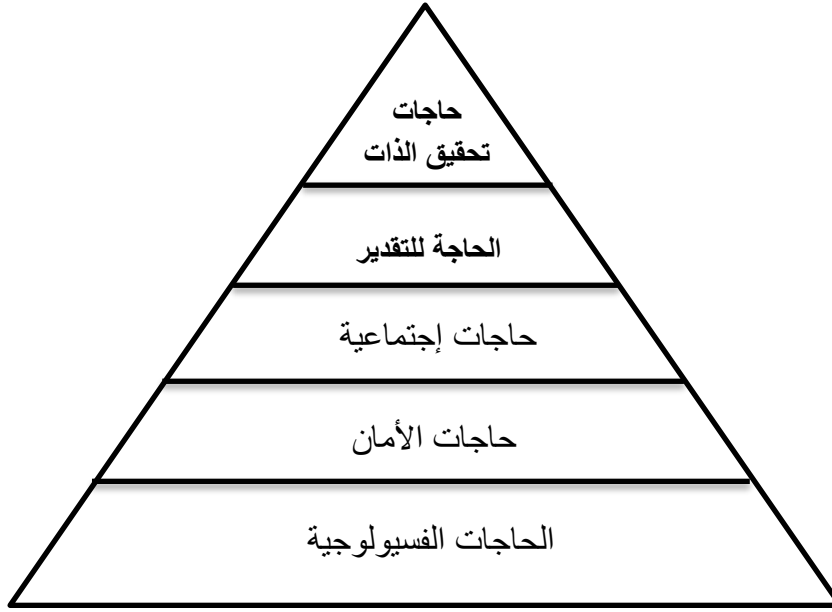
وما يلاحظ أن نظرية (X و Y) وجلاس (Duglas) ركزت على العمال (المورد البشري فقط)، بحيث تضمنت نظريتين سلبية وإيجابية اتجاه الفرد العامل في المنظمة، في حين أهملت باقي العوامل الأخرى كالفنية والتكنولوجيا المساعدة في تطوير أداء الفرد والمنظمة.

3- نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو (A. Masllouw):¹

تعتبر أعمال ابراهيم ماسلو (1908-1970) Abraham Masllouw حول الحاجات الإنسانية نقلة نوعية في علم الإدارة، والمقصود بالحاجة هي عوز مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى اشباعه، وقد أشار ماسلو إلى وجود خمسة مستويات من الحاجات وضعها في تسلسل هرمي ابتداء من الحاجات الفسيولوجية وانتهاء بحاجات تحقيق الذات كما بيّنها الشكل الموالي:

¹ - محسن العامري، منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 62- 64 بتصرف.

الشكل رقم (02): هرم ماسلو للحاجات



المصدر: محسن العامري، منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 63.

تقوم هذه النظرية على مبدئين رئيسيين، الأول مبدأ الحرمان من الإشباع، حيث الحاجات المشبعة لا أثر لها في دفع الفرد لسلوك معين، في حين أن المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد وتدفعه لإشباعها، أما الثاني فهو مبدأ التدرج، أي أن الحاجات في مستوى أعلى لا تفعل إلا بعد أن تكون السفلى قد اشبعت. وفي إطار الفكر السلوكي الإنساني، فإن نظرية ماسلو تحت المدراء على مساعدة العاملين لإشباع حاجاتهم المهمة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء والإنتاجية.

وما يعاب على نظرية الحاجات لماسلو أنها اعتبرت الحاجات متماثلة بين الأفراد، بالإضافة إلى أن ترتيبها وفق درجة الأهمية (في شكل هرم) تعكس وجهة نظره فقط، بمعنى أن الحاجات في قمة الهرم أو قاعدته أو وسطه قد تختلف من شخص لآخر.

ومما ينبغي الإشارة إليه وجود نظريات ودراسات أخرى ساهمت في نشر قيم وتوجهات المدرسة السلوكية في العملية الإدارية كأعمال فريدريك هرز برق (Frederick Herzberg) الذي ميّز بين تحفيزات الصيانة (ظروف العمل، النظافة في العمل...) والدافعية (الترقية، المسؤولية...) ومؤسسة ديناميكية الجماعة وتماسكها لبار كرفوليت (Perkerfollet) وبرنارد شوستر (Barnard Chester) الذي اعتبر المنظمة بالكيان الاجتماعي القائم على أساس التعاون بين أعضائه.

ثالثاً: المدرسة الحديثة

عرفت العديد من الدول بعد الحرب العالمية الثانية قفزة نوعية في جميع مجالات الحياة نتيجة تبنيها لأساليب علمية " إدارية حديثة، تختلف في مضمونها عن المدرسة التقليدية والسلوكية، أطلق عليها اسم المدرسة الحديثة (الاتجاهات الإدارية المعاصرة)، تضم في فحواها العديد من المدارس كمدرسة النظم وعلم الإدارة، المدرسة الموقفية والإدارة بالأهداف ومدرسة الإدارة اليابانية.

1- مدرسة النظم:

جاءت مدرسة النظم (L'approche Systemique) أو النظام الكلي لتدرس المنظمة والإدارة فيها على كل متكامل، من خلال ما قدمه "برتالانفي" (Bertalanffy) و"بولدينغ" (Boulding) و"سكوت" (Scott)¹، وقد بدأت مدرسة النظم أو النسق بافتراض أن البيروقراطية تعتبر نسق اجتماعي مع العديد من الأنساق (الأنظمة) النوعية التي تكون مؤهلة لأداء مختلف الوظائف مثل المحافظة على الإنتاج والتكيف مع بيئة الإدارة، وقد أشار فان فليت (V.Fleet) إلى النسق (النظام) بالفئة المترابطة من العلاقات المتبادلة من العناصر التي تعمل ككل²، بحيث لا يمكن عزل أحدهما عن الآخر، مع احتفاظ كل عنصر (فئة) بذاتيته وخصائصه، وهي تمثل بذلك جزء من كل متكامل³، ومما لاشك فيه أن هذه المدرسة كان لها دور أساسي في تطوير وتعميق النظرة إلى الظاهرة الإدارية، فالإدارة كنظام هي مجموعة من الأنظمة الفرعية المتكاملة التي تعتمد على بعضها، والتي تكون في مجموعة كلا متكاملا يتفاعل مع البيئة المحيطة، فداخل النظام المتكامل للإدارة توجد نظم إدارية فرعية كنظام التخطيط والتنظيم والرقابة، ونظم أنشطة فرعية كنظام الإنتاج والتسويق، كل هذه النظم ومستوياتها في مجموعها تكون منظومة للنظام الإداري، الذي هو جزء متكامل من البيئة المحيطة⁴. ويتكون النظام التنظيمي من أربعة عناصر أساسية نوضحها في الشكل التالي:

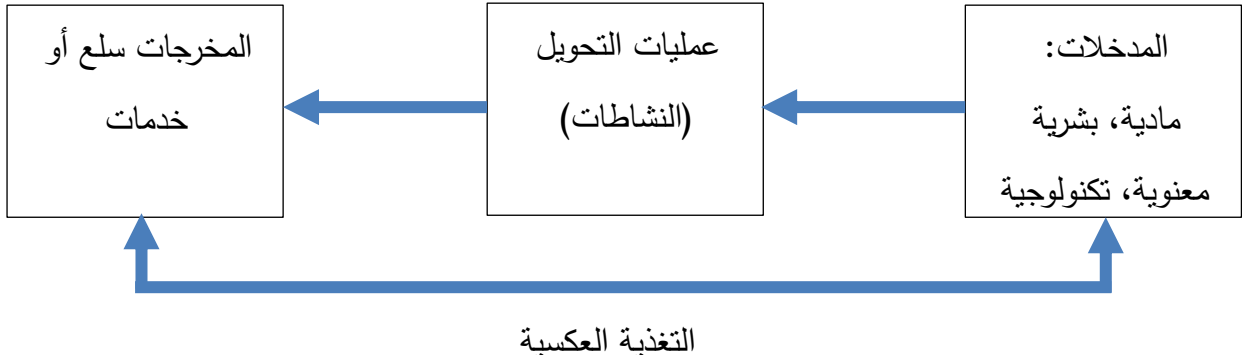
¹ -عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 145.

² -عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم، دون ذكر دار النشر، دون ذكر البلد، ص 110.

³ - Charlotte Fillol, apprentissage et systémique, Revue Française de gestion « Management des savouis », N149, FRAN.

⁴ -سعيد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 51.

الشكل رقم (03): عناصر النظام.



المصدر: من إعداد الباحث

- المدخلات: وهي التي تدخل إلى النظام من البيئة وتعتبر المواد الخام، الأفراد، الأموال والمعلومات من أكثر المدخلات أهمية.
- عمليات التحويل: وهي التي تشتمل على العمليات الفنية والإدارية التي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- المخرجات: وتتمثل في شكل المنتج أو الخدمة، الربح أو الخسارة، سلوكيات الأفراد، المعلومات.
- التغذية العكسية: تتمثل في ردود أفعال البيئة بالنسبة لهذه المخرجات¹.
- وعليه يمكن إجمال فوائد مدرسة النظم في مجال الإدارة في النقاط التالية:²
- النظرة الكلية والشاملة في إدارة المنظمة، حيث ينظر إليها كنظام مفتوح مما يسمح للباحث الإداري من معرفة عناصر المشكلة الإدارية.
- تبرز أهمية العناصر المختلفة المكونة للعملية الإدارية داخل المنظمة كالتخطيط والتنظيم.
- تساعد الإداريين على فهم سير المنظمة وتركز اهتمامهم على القوة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية التي تحيط بالمنظمة وتؤثر على تفاعلها.
- ساهمت في ظهور العديد من المدارس والنظريات الأخرى التي استمدت قوتها من مدرسة النظم لكن بالرغم من الاسهامات التي قدمتها مدرسة النظم إلا أنها واجهت انتقادات عديدة من أهمها أنها مجردة وليست عملية فالمدير لا يستطيع مناقشة المشكلات اليومية ولا يواجه الواقع من خلال التفكير بالمدخلات وعمليات التحويل والمخرجات فهذا الأسلوب لا يناسب الغرض في عملية صنع القرار، بالإضافة إلى ذلك فإن

¹ علاء الدين محمود، إدارة المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 104

² - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 51-52 بتصرف

هذه المدرسة تركز على ترابط وتكامل وتفاعل أجزاء المنظمة بحيث يؤدي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء أو العناصر إلى التأثير على النظام ككل.¹

2- المدرسة الموقفية (الظرفية):²

بزغت المدرسة الموقفية إلى الوجود في بداية الستينات من القرن الماضي التي أكدت على عدم وجود طريقة مثلى للعمل الإداري والتنظيمي قابلة للتطبيق في مختلف الظروف المكانية والزمنية، فما تراه اليوم ملائما قد لا تراه غدا يصلح للتطبيق، بفعل بعض المحددات التي تتحكم بالظواهر المنظمة والتي يمكن أجمالها.

• عدم الثبات في المواقف السلوكية (زمانيا ومكانيا) بسبب طبيعة الفرد والجماعة وتأثرهما بمختلف المتغيرات الذاتية والموضوعية.

• الطبيعة الديناميكية (المتحركة) في علاقات المنظمة كنظام مفتوح مع المتغيرات البيئية وبالتالي عدم خضوع أي منهما لقوانين ثابتة ومستقرة.

• تنوع وتعدد المتغيرات المتعلقة بسلوك المنظمة وتعذر الباحث في تحديد جميع المتغيرات وحصرها وتحديد آثار كل منها على السلوك المنظمي.

• طبيعة التداخل والتفاعل المتبادل بين هذه المتغيرات ودرجات تأثير كل منها مما يجعل حالات الثبات حالة أكثر بروزا وتأثيرا عند محاولة فهم واستيعاب الجوانب السلوكية المختلفة للفرد والجماعية والمنظمة على حد سواء وتعد دراسات المفكر أن لورنس ولورش (Lawrence et Lorch) من أهم دراسات المدرسة التي تجاوزت الحالة المثالية إلى الحالة الواقعية. وبشكل عام فإن المدرسة الظرفية تقوم على حقيقتين أساسيتين هما:

• المتغيرات البيئية التي تضمن كانت المتغيرات المتعلقة بالبيئة الخارجية كالاقتصادية والسياسية والاجتماعية

• المتغيرات الهيكلية وتتضمن كافة المتغيرات المتعلقة بالهيكل التنظيمية وحجم المنظمة وغيرها من

المتغيرات المتعلقة بالمنظمة ذاتها.

3- مدرسة علم الإدارة (الكمية):

تقوم مدرسة علم الإدارة أو الكمية (الرياضية) على افتراض أساسي يتمثل في إمكانية تحويل كل القضايا والظواهر الإدارية إلى نماذج رياضية قابلة للتحليل الرياضي، وأن مالا يمكن التعبير عنه يجب تجاهله، وفي

¹ WWW.Cte.vniv-setif.dz/cours en ligne/ site- Boukkaz/co/system le 07/02/2018

² موسى اللوزي وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 80-

هذا الإطار تسمح الحلول الرياضية التوصل إلى أفضل النتائج (تعظيم الإيجابيات وتدنية السلبيات)¹، ومن أهم النماذج الرياضية المستعملة في مدرسة علم الإدارة نذكر مايلي²:

• نموذج البرمجة الخطية ويستخدم في تحديد تشكيلة المنتجات المثلى المزمع إنتاجها والتي تحقق أعلى أرباح وأقل تكلفة.

• نموذج النقل الذي يهدف إلى الوصول لأفضل شبكة نقل التي معها تقل تكاليفها إلى أدنى حد ممكن

• نموذج شبكة بيرت والذي يستخدم في تخطيط المشروعات الجديدة والعمليات الإنتاجية التي يعتمد تنفيذها على تتابع معين للأنشطة المكونة للمشروع.

• نموذج نظرية المباريات (الألعاب) والذي يستخدم في أغراض المفاوضات مع الزبائن والموردين والأطراف التي تتعامل مع المنظمة بغرض الوصول إلى الاستراتيجيات الواجب اتباعها والتي تحقق مكاسب مرضية لها. وما يعاب على هذه المدرسة أنها افتقدت لمبدأ شمولية معالجة جميع القضايا الإدارية، بحيث يصعب التعبير عنها رياضياً (كالسلوك التنظيمي مثلاً).

4- الإدارة بالأهداف:

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الحديثة التي لقيت رواجاً في الفكر الإداري، وقد أكد بيتر داركر (Peter Durker) -أول من استخدم مفهوم الإدارة بالأهداف- أن ما تستهدفه المنظمات العاملة هو تحقيق النجاح من خلال خلق صورة واضحة للمسؤولية المناطة بها وأن يتم تقديم تصورها شاملاً وكاملاً عن الجهود المراد تعبئتها باتجاه الهدف المرامع إنجاز هو المتطلبات الكفيلة ببلوغه وأن يتبنى الإنجاز فرق عاملة متجانسة الأداء وفق تناسق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين³، وتعرف كذلك الإدارة بالأهداف بالأسلوب البسيط الذي يقوم على بديهية الإدارة بالمشاركة، أي اشتراك جميع العاملين (قدر المستطاع) في وضع القرارات وتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة في العمل سوية ومن ثم تحقيق الأهداف. فلتطبيق هذا الأسلوب ينبغي الإلمام بالعديد من العناصر من أهمها:

- توحيد أهداف المنظمة وتطابقها مع الأهداف المتعلقة بالإدارات والأجهزة الفرعية التابعة لها من ناحية ومع أهداف العاملين فيها من ناحية ثانية، ومع الأهداف القومية أو الوطنية من ناحية أخرى.
- اعتبار النتائج النهائية المتعلقة بإنجاز العمل مقياساً للحكم على كفاءة الإدارة والعاملين الذين قاموا بذلك⁴.

¹ - سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 52، بتصرف

² - غول فرحات، الوجيز في إقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 32-33.

³ - موسى اللوزي وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 83.

⁴ - سهى مصطفى، الإدارة بالأهداف كأسلوب عمل لمجالس المحافظات، مجلة كلية الآداب، العدد 91، جامعة بغداد، العراق، 2009،

وبذلك فإن تطبيق الإدارة بالأهداف في المنظمات يحقق العديد من المزايا والقواعد من أهمها¹:

- تساعد الإدارة بالأهداف على تحسين عملية التخطيط
- تدفع الإدارة بالأهداف المديرين إلى وضع أولويات وأهداف يمكن قياسها أو مستويات أداء مقبولة
- تساعد الإدارة بالأهداف على تحديد أدوار ومسؤوليات وسلطات العاملين في المنظمات
- تسهل الإدارة بالأهداف عملية المراقبة والتأكد من تحقيق الأهداف، والكشف عن الانحرافات عن الأهداف المرسومة.

- تقوي الإدارة بالأهداف روح المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين وتساعد على تكوين الالتزام والحماس لدى الآخرين، وترفع الروح المعنوية لديهم وتحفزهم على العمل، وتساعد على تحسين عملية الاتصال بين العاملين في المنظمة.

- تهيئ الإدارة بالأهداف الفرصة للعاملين في المنظمات للتطوير والنمو الذاتيين، وتساعد على تقويم أداء أفضل وعلى نظام ثواب وعقاب أكثر فعالية.

لكن بالرغم من النجاحات التي حققتها الإدارة بالأهداف إلا أنها واجهت انتقادات عديدة كصعوبة قياس الأهداف وتجسيدها في شكل نتائج، وعدم تأثر الأهداف الموضوعية بالعوامل البيئية الخارجية والتي تعمل فيها المنظمة بالإضافة إلى اغفال الجانب الإنساني اتجاه العمال والتركيز على الأهداف والنتائج فقط.

المدرسة اليابانية ونظرية (Z):

تنظر المدرسة اليابانية إلى المنظمة على أنها سلوك إنساني اجتماعي جماعي، تندمج فيه أنماط السلوك الفردي في السلوك الجماعي الكلي، على شكل كيان اجتماعي تعاوني متآلف منسجم، تذوب فيه المصلحة الشخصية و تحل محلها المصلحة العامة والنفع العام لأعضاء المنظمة وللمجتمع بشكل عام، ويتحقق هذا الاندماج عن طريق زرع القناعة في نفوس أعضاء المنظمة بالعمل والجهد الجماعي التعاوني، وبفلسفة إدارية قائمة على النهج الديموقراطي والمشاركة، وأن مكان العمل وللحياة معا، واندماج للأهداف الفردية (الخاصة) لتشكل أهدافا جماعية، يسعى الجميع بشكل متعاون لتحقيقها، فنجاح المنظمة يعني نجاح الجميع والفائدة تعم على الكل²، وقد سمحت هذه المبادئ والقيم التي تميزت بها المدرسة اليابانية بتميز منظماتها عن باقي المنظمات وارتفاع إنتاجيتها واستحواذها على الأسواق العالمية

¹- عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 87-88 بتصرف

²-أعمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 161-162.

أمام هاته النجاحات حظيت التجربة اليابانية في مجال الإدارة باهتمام منقطع النظير من خلال العديد من الدراسات التي حاولت تفسير هذا التفوق الياباني وبالأخص بعد الانهيار الذي عرفته بعد الحرب العالمية الثانية.

في هذا الإطار وضع وليام أوشي (William Ouchi) سنة 1981 نظرية (Z) بحيث لاحظ في دراسته تفوق إنتاجية المنظمات اليابانية في أمريكا على المنظمات الأمريكية بالرغم من تفوق الأخيرة في عناصر الإنتاج من رأس المال، عدد العمال... إلخ، وقد أوعز أوشي سر هذا التفوق إلى الأسلوب الإداري في المنظمات اليابانية، لذلك يرى أنه يتعين على المنظمات الأمريكية لحل مشكلة الإنتاجية التعلم من اليابانيين كيفية إدارة العنصر البشري، خالياً بانية تدور حول فلسفة مؤداها خلق العامل السعيد في عمله¹، وقد تضمنت (Z) مقارنة فلسفة إدارة المنظمات اليابانية والأمريكية نوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): الاختلافات بين إدارة المنظمات اليابانية والأمريكية

فلسفة إدارة المنظمات الأمريكية	فلسفة إدارة المنظمات اليابانية
• الاستخدام قريب الأمد • سرعة التقييم والترقية • التركيز والاهتمام ببناء مسارات العمل الوظيفي على أساس التخفيض • المسؤولية الفردية • تجزئة الاهتمام	• الاستخدام مدى الحياة • التقييم البطيء والترقية • لا يحصل تركيز على التخفيض خلال مسارات العمل الوظيفي • لغة الجماعية في اتخاذ القرار • الاهتمام شمولي.

المصدر: نعيمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص 68.
 فنظرية (Z) تتضمن أهم خصائص المدرسة اليابانية كالتوظيف الدائم المشاركة في اتخاذ القرار، الترقية البطيئة، بالإضافة إلى السلطة غير الرسمية والرقابة الجماعية، والسلطة الغير هرمية².

المحور الثالث: الوظائف الإدارية

تتكون العملية الإدارية من مجموعة الوظائف الإدارية المتكاملة ومتداخلة، بحيث يصعب الفصل بينهما، يمارس المدير أو الإداري في المنظمة العامة أو الخاصة، الصناعية أو الخدمية هاته الوظائف بشكل مستمر

¹ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 57.

² - علي السلي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 90 بتصرف.

بغية تحقيق أهداف المنظمة (الفعالية) وبأقل كلفة ممكنة (الكفاءة) فالممارسات والأنشطة الإدارية المختلفة تمثل في فحواها وظائف إدارية حددها رائد نظرية التقسيم هنري فايول (Henry Fayol) إجمالاً في العمليات التالية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

هذا ما سنحاول عرضه في هذا المحور وذلك من خلال إبراز كل وظيفة من الوظائف الإدارية.

أولاً: وظيفة التخطيط.

تعتبر وظيفة التخطيط أهم الوظائف الإدارية، ويجب أن تسبق أي وظيفة إدارية أخرى، لأنها الإطار الذي بموجبه يتم تنفيذ الوظائف الأخرى، إذ يعتبرها الاستاذان هايمان وسكوت (Haimann et Scott) بوظيفة الذكاء في الإدارة، حيث تشتمل هذه الوظائف على جميع المعلومات التي تحدد الأهداف والسياسات وتقرر الاستراتيجية التي يجب أن يتبعها المشروع¹. فالتخطيط يكون على جميع مستويات المنظمة (التشغيلية والإدارية الوسطى والعليا) وبشكل مستمر طالما المنظمة في حالة نشاط، ويسعى إلى بلوغ أهداف محددة مسبقاً.

1- مفهوم التخطيط:

تعددت وتنوعت التعاريف المقدمة للتخطيط، حيث عرف كونتر (Konter) التخطيط بأنه التقرير المسبق لما يجب عمله؟ وكيف يتم؟ ومتى؟ ومن الذي يقوم به؟، ويرى سيزر (Sezar) بأن التخطيط هو عملية التهيؤ أو الاستعداد لأخذ القرار، أما هنري فايول (Fayol) فيعتبره في الواقع بعملية التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد الكامل لمواجهته، فيما اعتبر هيمز (Himes) التخطيط بالعملية الإدارية المتشابهة تتضمن البحث والمناقشة والاتفاق، ثم العمل من أجل تحقيق الأهداف التي ينظر إليها باعتبارها شيئاً مرغوباً فيه، في حين أن بينت (Bennett) قيد مفهوم التخطيط بالأهداف حيث اعتبره بتحديد أهداف المشروع والطرق اللازمة لتوجيه الأفراد في نشاطاتهم لتحقيق هذه الأهداف بطريقة سهلة غير معتمدة².

والتخطيط وظيفة إدارية تتضمن اختيار ما بين عدد من البدائل لأهداف المشروع وسياساته وخططه والبرامج اللازمة لتحقيق الأهداف، فهو بالتأكيد عملية اتخاذ قرارات ينطوي على الاختيار ما بين البدائل، ومسؤولية التخطيط لا يمكن فصلها عن الأداء الإداري لأن كل المديرين تقع عليهم مسؤولية التخطيط بغض النظر عن مستواهم الإداري (قمة الهيكل التنظيمي أو في وسطه أرقى القاعدة)³.

¹- كامل محمد المغربي، الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 151.

²- معين محمود، مروان محمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 44 بتصرف

³- ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 25 بتصرف

انطلاقاً مما سبق يمكن تعريف التخطيط بالعملية الذهنية والفكرية، يتم فيها تحديد الأهداف المراد بلوغها، وفق استراتيجيات وخطط مقيدة بمجال مكاني وزماني معين ومخصصات مالية ومادية تساعد على تحقيق الأهداف المسطرة.

2- فوائد التخطيط:

يسمح التخطيط الجيد والرشيد أن يحقق للمنظمة فوائد متعددة من أهمها مايلي¹:

- يعمل التخطيط من خلال التنبؤ على التصدي للمفاجآت التي قد تواجهها المنظمة، فيخفف من الآثار الضارة للمفاجآت السلبية، ويتفقد من الإيجابية.
- يضمن التخطيط الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة، وذلك من خلال أنه يحدد: لماذا، وكيف، وأين، ومتى تستخدم هذه الموارد، مما يساهم إسهاماً فعالاً في تحقيق أهداف المنظمة.
- يبين التخطيط ما هو مطلوب من الإدارات والأفراد بشكل واضح، فالجميع يعرف المطلوب والمتوقع منه.
- يوفر التخطيط القاعدة السليمة لممارسة التنسيق بين الأنشطة والأعمال داخل المنظمة، وذلك من خلال نظريته للأمور بشكل شمولي وكلي، كما يحدد العلاقات بشكل واضح ومنسق في سبيل تحقيق الغايات المنشودة.
- يمثل التخطيط وما ينتج عند من خطة معياراً للحكم على مدى نجاح وسلامة تنفيذ العمل، ذلك لأن الخطة تبين ما هو مطلوب إنجازه وما تحقق.
- يساعد التخطيط على توحيد الجهود الجماعية لأجل تحقيق الأهداف، فالجميع يعمل لغاية واحدة مشتركة، ووفق خطة وبرنامج عمل واحد يصنع المصلحة العامة للمنظمة فوق الخاصة.
- يعتبر التخطيط نقطة الانطلاق لتنفيذ باقي وظائف الإدارة، فبدونه لا يمكن تنفيذها، فهو القاعدة والأساس الذي يقوم عليه تنفيذ كافة الأعمال.
- يزيد التخطيط من دوافع التحرك الفردي بتوفير حاسة اختيار الاتجاه الصحيح، وتقليل الاحباطات الداخلية، والصراعات الشخصية التي قد تصاحب التحديد غير الدقيق للأهداف والسياسات المبهمة، والوسائل غير المناسبة.
- يعمل التخطيط على تنمية القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين، وتحديد الأولويات، ورسم السياسة، ووضع قواعد العمل، واختيار استراتيجية دون أخرى.
- يساهم التخطيط مساهمة ملموسة وفعالة في قدرة الإدارة على استمرارية الرقابة على المنظمة، فترتيب وتسلسل خطوات العمل، وجداوله الزمنية، وتحديد تواريخ إتمامه، والأهداف، ومستويات الأداء، واختيار مواقع المراجعة والتقييم (تتم في عملية التخطيط) تكون كلها جوانب رئيسية لوظيفة الرقابة.

¹- عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 173-175 بتصرف

3- خصائص التخطيط:

- حتى يكون التخطيط فعالاً ينبغي توفر جملة من الخصائص من أهمها مايلي¹:
- التوجه نحو الهدف، ويعني ذلك أن تتضمن عملية التخطيط إجراءات وخطوات تشير إلى هدف (أهداف) المنظمة، مع أهمية أن تكون متحدية تضمن عوامل النجاح والتفوق في المستقبل.
- البساطة والوضوح، أي أن تتصف الخطة بالوضوح وتتضمن تفاصيل يمكن للإدارات والعاملين في المنظمة فهمها ببساطة ووضوح لتوفير إمكانية تطبيق مفرداتها بالشكل الصحيح.
- المرونة، تعني ضرورة أن تشمل الخطة على مجموعة من البدائل والخيارات التي تتيح إمكانية استيعاب الظروف والمتغيرات التي يحتمل أن يواجهها المدير والمنظمة في مراحل تنفيذ الخطة.
- مراعاة مبدأ الكلفة والمنفعة، وهي الخاصية المهمة التي تستوجب الاهتمام بمراعاة الجانب الاقتصادي المرتبط بقدرة المنظمة على تحمل تكاليف الخطة، مقابل المنافع والمزايا التي تحصل عليها المنظمة جراء تنفيذ الخطة ونجاح تطبيقها في تحقيق الأهداف المطلوبة

4- أنواع التخطيط:

- يمكن تميز أنواع مختلفة للتخطيط في ضوء مجموعة من الأسس المختلفة، نوضحها كما يلي:
- 4-1 من حيث المدى أو النطاق أو الهدف: يمكن تقسيم التخطيط إلى الأنواع التالية:

- **التخطيط الاستراتيجي²:** يتضمن التخطيط الاستراتيجي وضع الأهداف والخطط العامة التي تحدد الاتجاهات العامة للمنظمة، وتحديد الموارد اللازمة، تقوم الإدارة العليا بإعداده بالاعتماد على مجموعة من العوامل كالبيئة الخارجية ويكون التخطيط الاستراتيجي مداه طويل.

• التخطيط التكتيكي:

- يرتكز التخطيط التكتيكي على الأفراد والأعمال، ويرتبط عادة بالإدارة الوسطى التي تحدد الموارد اللازمة والفترة الزمنية لإنجاز الخطط التكتيكية تختلف هذه الأخيرة عن الخطط الاستراتيجية بكونها أكثر تفصيلاً ومداه الزماني متوسط.

¹-صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 101-102.

²- محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص 107-108 بتصرف

• **التخطيط التشغيلي:**

تنفذ الإدارة الدنيا في المنظمة الخطط التشغيلية، خلال مجال زمني محدد جدا ونطاق محصور، يسمح هذا النوع من التخطيط بتحقيق أهداف التخطيط التكتيكي

4-2- من حيث المدى الزمني: يمكن تمييز ثلاثة أنواع للتخطيط وهي:

• **التخطيط طويل الأجل:**

يرتبط التخطيط الاستراتيجي عادة بالأنشطة الرئيسية للمنظمة كالتوسع في الإنتاج أو عرض منتجات جديدة، تقوم الإدارة العليا بإعداده خلال فترة زمنية طويلة تشمل عدة سنوات وأحيانا عدة عقود

• **التخطيط قصير الأجل:**

يشترط التخطيط متوسط الأجل وجود ترابط الإدارة العليا والوسطى، ويغطي فترة زمنية تتراوح بين عام وخمسة أعوام

• **التخطيط قصير الأجل:**

يغطي التخطيط قصير الأجل فترة زمنية أقل من سنة، ويرتكز هذا النوع على الأنشطة اليومية القائمة على تقييم ومتابعة عمليات التقدم نحو الأهداف متوسطة والطويلة الأجل، أي التركيز على الأنشطة اللازمة لإنجاز مهام في مجال زمني سنة واحدة.

وما ينبغي الإشارة إليه وجود تكامل بين الخطط الثلاثة طويلة ومتوسطة وقصيرة، بمعنى أن نهاية كل خطة قصيرة الأجل تكون بداية لخطة أخرى قصيرة الأجل، وأن إنجاز مجموعة خطط قصيرة الأجل يؤدي إلى تحقيق خطة متوسطة الأجل، وتحقيق أهداف متوسطة يؤدي إلى تحقيق أهداف طويلة الأجل، وهكذا يكون التكامل.

4-3- من حيث الوظيفة:¹ يأخذ التخطيط حسب الوظيفة الأشكال التالية:

• **تخطيط الإنتاج:** يعرف تخطيط الإنتاج بأنه القيام بعملية التنبؤ بحجم الطلب ووضع خطوات تتابع العمليات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإنتاجية.

• **التخطيط المالي:** يأخذ التخطيط المالي المصادر المختلفة للأموال التي يحتاجها المشروع في المستقبل كإضافة رأس مال جديد من الأرباح المحققة، أو من القروض، أو ببيع سندات أو أسهم جديدة، فهذا التخطيط يهدف إلى التأكد من سلامة المشروع المالية وذلك بتوافر رأس المال الاحتياطي الضروري لمواجهة ظروف المستقبل كالنكسات الاقتصادية أو التوسع المفاجئ نتيجة زيادة الطلب.

• **تخطيط القوى العاملة:**

¹ - كامل محمد المغربي، الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص ص 163-164 بتصرف

يعمل تخطيط القوى العاملة في المنظمة على توفير الأيدي العاملة الضرورية للقيام بالعمل في فترة زمنية معينة لضمان سير أعمال المشروع.

• **التخطيط السلعي:**

يقوم هذا التخطيط على أساس الفهم الكامل للسلع المنتجة والبديلة، بحيث أنه بفعل المنافسة الشديدة أصبح التركيز على السلع التي تتفق وأذواق المستهلك ورغباته وبالسعر المناسب، وفي نفس الوقت التي تحقق ربحاً للمنظمة.

5- خطوات التخطيط:

يتطلب التخطيط الفعال القيام بالخطوات الأساسية التالية:¹

1-5- الخطوة الأولى: تحديد الأهداف

أولى خطوات التخطيط أن تكون أهداف المشروع محددة وواضحة وقابلة للتنفيذ، وفي هذا المجال يمكن تمييز نوعين من الأهداف العامة وهي مرجعية، والفرعية (خاصة بالوحدات أو الأنشطة الفرعية) والتي يشترط أن لا يخرج نطاقها عن تلك الأهداف العامة أو الرئيسية (الاستراتيجية).

5-2- الخطوة الثانية: التنبؤ ووضع افتراضات التخطيط

يتم في هذه الخطوة تحديد تلك الافتراضات التي سوف تبني عليها الخطة وبطريقة علمية ومنهجية، آخذين بعين الاعتبار العوامل البيئية الداخلية والخارجية، وتنقسم فرضيات التخطيط إلى ثلاثة أنواع وهي:

- فروض لا يمكن السيطرة مثل نمو السكان، تغير الأسعار السياسية الضريبية وتأثيرها على العوامل الأخرى
- فروض لا يمكن السيطرة عليها ولكن باتباع سياسات معينة يمكن الحد من تأثيرها مثل ارتفاع معدل دوران العمل، كثرة غياب العاملين، مستوى أدائهم.

• فروض يمكن السيطرة عليها وهي التي يتم إقرارها إلى حد كبير بواسطة إدارة المنظمة وتتطوي على سياسات وبرامج مثل التوسع في أسواق جديدة، اختبار

- موقع المصنع، فتح أسواق جديدة

ونظراً لكون البيئة المستقبلية معقدة، فإن الفروض ينبغي أن تقتصر على النواحي الحرجة أو الاستراتيجية في الخطة

5-3- الخطوة الثالثة: تحديد البدائل

من النادر أن نجد خطة ليس أمامها إلا بديل واحد، بل العكس هو الصحيح حيث يوجد عادة أكثر من بديل، يتم تخفيض عدد عن طريق الاختصار على تلك التي تقدم أفضل النتائج، وبالنسبة للبدائل الخاصة

¹ - ضرر التعبيي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، مرجع سبق ذكره، ص 90-93 بتصرف

بالخطط الرئيسية يكون اختبارها في غاية التعقيد لأجل ذلك يتم إعداد تنبؤات مفصلة التكاليف والايرادات والمركز المادي والكثير من الاعتبارات الأخرى ذات الطبيعة الملموسة.

4-5- الخطوة الرابعة: تقييم البدائل

بعد تحديد البدائل المتاحة والتعرف على إيجابياتها وسلبياتها تأتي مرحلة المقارنة بينها وتقييمها في ضوء أهداف المنظمة حتى يسهل بعد ذلك اختار البديل والذي يتلاءم مع الأهداف بشرط أن يكون أكثر قدرة على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

5-5- الخطوة الخامسة: اختيار الخطة المقترحة

في هذه الخطوة يتم إعداد الخطة، لكن بشرط التركيز على الجوانب التالية:

- مدى صعوبة أو سهولة تنفيذ الخطة؟
- هل ستحظى الخطة بقبول العاملين والاداريين في المنظمة؟
- هل تتميز الخطة بالمرونة والقابلية للتعديل والتطبيق؟
- ماهي احتياجات الخطة من الأفراد، التدريب، الاشراف، الآلات، المعدات ...
- على ضوء ما سبق يتم تحديد الخطة المطلوبة، وتبدأ من ثم عملية إعداد الخطط الفرعية في مختلف النشاطات والعمليات بالمنظمة، مع الإشارة أن تشتمل هذه الخطط الفرعية على تحديد العمليات المطلوبة من كل قسم، والوقت الذي يجب أن يبدأ وينتهي فيه العمل، والأشخاص المسؤولين عن التنفيذ.

6-عوائق التخطيط:

بالرغم من فوائد التخطيط المتعددة، والتي جعلت من وظيفة التخطيط أساس العملية الإدارية التي يمارسها المدير أو الإداري في المنظمة، إلا أنه بالمقابل قد تواجه المخطط أو الجهة المسؤولة عن القيام بها العديد من العراقيل فيها:

- **صعوبة التكهّن أو التنبؤ بظروف المستقبل**، فالتخطيط يتعلق أساسا بالمستقبل بما يتميز في غموض وعدم التأكد، فإذا ما تغيرت الظروف التي في ظلها تنفيذ الخطة تغييرا كبيرا عن تلك المتوقعة عند إعداد الخطة، فإنها تفقد قيمتها.
- **ارتفاع تكلفة التخطيط**: يتعرض البعض على التخطيط بحجة أن نفقاته تفوق بكثير مساهمته الفعلية، لأجل ذلك يفضلون أن توجه تلك الأموال والجهود إلى عملية التنفيذ.

• **التخطيط يؤخر العمل:** يعتبر البعض أن التخطيط مضيعة للوقت مما يترتب عليه التأخر في التنفيذ وبالأخص، في الأعمال التي لا تسمح بالتأخير، لكن رغم هذا الاعتراض فإن التنفيذ السريع لا يعني بالضرورة تحقيق نتائج مفيدة

• **التخطيط يقيد الحرية والمبادرة:** يعترض البعض أن التخطيط يقيد من حرية الأفراد ولا يشجعهم على المبادرة خاصة إذا كانت السياسات والإجراءات تنشأ عند قمة التنظيم ثم تصاغ بشكل رسمي في مذكرة أو كتاب لأجل توجيه العاملين، مما يؤدي أن تصبح جامدة وغير قابلة للتغيير

ثانياً: وظيفة التنظيم

تعتبر وظيفة التنظيم من أهم الوظائف الإدارية بعد التخطيط، يمارسها المدير لغرض تحقيق الإنسجام والتوازن في المنظمة، وذلك من خلال تحديد المهام والواجبات والموارد التي تتطلبها كل وظيفة في المنظمة وتوزيعها على الأفراد، فالتنظيم إذاً وسيلة وليس هدف، تعتمد عليه المنظمات العامة أو الخاصة، والصناعية تتطلب توفر قنوات اتصال فعالة بين مستويات المنظمة.

فالتنظيم يتناول تحديد أوجه النشاط والوظائف وترتيب لعلاقات بينهما، ثم تأتي الإدارة فثبتت روحاً جديدة في التنظيم عن طريق شغل الوظائف والمناصب الشاغرة لمختلف المستويات، وقيادة الجهود الجماعية وتوجيهها لتحقيق الهدف، وتعديل الهياكل التنظيمية وفقاً للظروف والمواقف المتغيرة.¹

1/- مفهوم التنظيم:

اختلف الباحثون والمهتمون في تقديم مفهوم موحد لمفهوم التنظيم، فقد اعتبره بعض الباحثين أمثال روبنز (Robbins) وآخرون بالكيان الاجتماعي المنسق بوعي له حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف²، يفهم من هذا التعريف أن التنظيم يضم مجموعة الأفراد، يؤدون مهامهم بشكل تعاوني، كل حسب تخصصه والمستوى الإداري الذي ينتمي إليه، لأجل تحقيق أهداف معينة، في المقابل اعتبره هنري فايول (H.Fayol) وآخرون بالوسيلة التي من خلالها يتم تلبية إحتياجات المنظمة للقيام بأعمال، حيث عرف التنظيم بأنه إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من المواد الأولية

¹ - طارق عبد الحميد البدرى، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة، عمان، الإرادة، 2001، ص 28 بتصرف.

² - ممد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 49.

والعدد ورأس المال والارفاق، وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الافراد بعضهم ببعض وبين الاشياء بعضها ببعض.¹

في سياق آخر ينظر إلى التنظيم بعملية إختيار القيادات اللازمة للهيكل التنظيمي، ومن أنصار هذه النظرة بيتر دركر (P. Drucker)، حيث يرى أن التنظيم هو عملية تحديد النشاط وتحليل القرارات والعلاقات، وذلك لتصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها، ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف، ثم تجميع الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمية ثم إختيار الأشخاص لإدارة هذه الوحدات والوظائف.

أما وليام سكوت (William Scott) وأتباعه، فينظر إلى التنظيم على أنه نظام ومن الضروري معرفة الأجزاء الاستراتيجية للمنظمة الفرد بالعمل - وظيفة الإعتماد بين هذه الاجزاء، ومعرفة العمليات الرئيسية التي تربط الأجزاء - الإتصال المعلومات - الرقابة التنسيق - وكذا معرفة أهداف أجزاء النظام.²

فيما اعتبر البعض من الباحثين التنظيم بالعملية الضرورية التي تربط بين وظائف المنظمة (المشروع) والعناصر الإنتاجية العاملة فيه (العنصر الإنساني والغير إنساني) بنسب صحيحة ، من أجل تحقيق الهدف الأسمى للمنظمة (المشروع). فعمليتا التخطيط والتنظيم متكاملتان، فبينما تعمل الخطط على تحسين السلع والخدمات يعمل التنظيم على تحقيق الأهداف الرئيسية لتلك الخطط بأعلى كفاية ممكنة.³

نخلص مما تقدم أن التنظيم وظيفة إدارية تأتي بعد التخطيط، يتم فيها تحديد مهام والمسؤوليات الأفراد وتخصيص الإعتمادات المالية والمادية والبشرية اللازمة لبلوغ أهداف المنظمة، وبشكل مستمر.

2/- أهمية التنظيم:

يعتبر التنظيم وسيلة وليس غاية، يسمح بتحقيق جملة من الاهداف من أهمها ما يلي:⁴
*التنظيم يحدد واجبات ومسؤوليات واختصاصات كل عضو من أعضاء المنظمة، فالجميع يعرف واجباته ومسؤولياته ونوع السلطة الممنوحة له ومداها.

*يحقق التنظيم أفضل استخدام للطاقات البشرية والموارد المتاحة في المنظمة.

¹ - زكرياء الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 115.

² - محمد عبد الفتاح الصيرفي، في مبادئ التنظيم والإدارة، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص 198-199.

³ - كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عما، الاردن، 1995، ص 121.

⁴ - زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص ص 117-118.

*يحدد شكل الإطار العام للإتصالات داخل المنظمة وعلاقات العمل، فيعرف كل عضو من أعضاء المنظمة مكانه في نموذج التنظيم وعلاقاته برؤسائه ومرؤوسيه.

*يحقق التنظيم التقسيم السليم للعمل، والتنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية والجماعية، مما يقلل من إحتتمالات التعارض وضياح الجهد.

*يسهل مهمة الرقابة والمتابعة ويحقق أهدافها بالوقوف على الأخطاء والانحرافات وتصحيحها قبل استفحالها.

*يرفع معنويات العاملين نتيجة التحديد الواضح للمسؤوليات ونوع العلاقات داخل المنظمة.

*يحقق الفهم التام للأهداف والخطط والبرامج والسياسات، مما يعطي للعاملين شعورا بالمشاركة والتعاون، وينمي لديهم الرغبة في العمل.

*يجنب المنظمة والعاملين من الوقوع في متاهات لا تحقق غاية محدودة، ومن ثم تجنب ضياح الوقت والجهد والأموال.

*يوجه كافة الجهود البشرية والإمكانات المادية باتجاه تحقيق الأهداف المشتركة.

3/- مبادئ التنظيم:

تتطلب وظيفة التنظيم توفر العديد من المبادئ الأساسية التي تساعد على القيام بمستوى عال من الكفاءة والفعالية، من حملتها نذكر ما يلي:

• وحدة الهدف:

يجمع كتاب التنظيم والعدارة على أهمية وجود أهداف موجودة تسعى المنظمة لتحقيقها، وبضرورة أن تكون واضحة، ومحددة، معروفة ومشروعة.

• مبدأ تقييم العمل والتخصص:

يستند هذا المبدأ على أساس تقسيم العمل المعين في المنظمة بين الأشخاص العاملين أو على عدة مراحل، ثم تخصص كل شخص لإنجاز جزء من العمل أو تخصص كل وحدة في إنجاز مرحلة من تلك المراحل بدقة وبالشروط المطلوبة، من دون التدخل في أعمال أي جزء أو مرحلة أخرى من أجزاء ومراحل العمل الذي يحقق له أعلى إنتاجية وأقل نسبة من المساوئ.

• مبدأ وحدة القيادة:

يطلق على هذا المبدأ أيضا وحدة إصدار الأوامر أو وحدة الإشراف، والمقصود به أن لا يتلقى الموظف أو العامل أوامر تتعلق بعمله إلا من رئيسه، ويقدم تقارير عمله إلى هذا الرئيس.

• **مبدأ التدرج في السلطة وتحديد المسؤولية:**

أن يتم ترتيب السلطات من أعلى إلى أسفل بشكل هرمي، وبناءً على هذا الترتيب للسلطات، يتم توزيع المسؤوليات والواجبات المختلفة على العاملين في المنظمة.

• **مبدأ تفويض السلطة:**

تتم عملية تفويض السلطة بنقلها من الرئيس إلى مرؤوسيه وعبر مختلف المستويات الإدارية، يسمح هذا المبدأ بتوفير وقت للمدير لإدارة الأعمال الأكثر أهمية أو لتجنب المشاكل والحالات الإضطرارية.

• **مبدأ توازن المركزية واللامركزية:**

ترتبط المركزية واللامركزية الإدارية بعملية تفويض السلطة، فعند تفويضها من المراكز العليا إلى الدنيا، فنحن نلجأ إلى اللامركزية، أما إذا احتفظ الرئيس بالسلطة إلى نفسه فمعنى ذلك أنه لجأ إلى تطبيق المركزية.

• **مبدأ التنسيق:**

يعتبر هذا المبدأ من المبادئ الأساسية لتحقيق الربط والتكامل بين أجزاء التنظيم، فهو الذي يحقق وحدة العمل عند تحقيق الهدف المشترك، ويؤدي إلى تلاشي التناقض والإزدواج.

• **مبدأ نطاق الإشراف:**

يقصد به المدى الذي يستطيع فيه الرئيس أن يمارس الإشراف الفعّال على مرؤوسيه، ويحدد بمدى المرؤوسين الذين يتبعون لرئيس واحد، ويتوقف هذا المبدأ على طبيعة النشاط، وإمكانيات الرئيس من حيث قدرته الشخصية وخبرته المهنية ووقته.

• **مبدأ بساطة ومرونة التنظيم:**

يجب أن يكون هيكل التنظيم الإداري مبسطاً بقدر الإمكان، فلا يبالغ في إنشاء الوحدات الفرعية الصغيرة بما يعقده، أو يزيد من عدد الرؤساء والمديرين* بدرجة تعرقل سير النشاط الإداري* كما يجب أن يكون مرناً قادراً على مواكبة التغييرات التي تحدث داخل وخارج المنظمة.

4/- **أنواع التنظيم:**

يمكن التمييز بين نوعين من التنظيم رسمي وغير رسمي، نوضحها كالاتي:¹

1-4 التنظيم الرسمي:

¹ - ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، مرجع سبق ذكره، ص ص 122- 123 بتصرف.

مداخل في مقاييس: مدخل إلى إدارة الأعمال

هو التنظيم الذي يجمع الأفراد في نطاق المستويات الإدارية، والتي تمصل مصالح وإهتمامات المنظمة، ولا يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات الإدارية، وتقسيم الأعمال وتوزيعها، بالإضافة إلى ذلك يعمل التنظيم الرسمي على تحقق المبادئ الأساسية للمنظمة وأهدافها.

2-4 التنظيم غير الرسمي:

هو التنظيم الذي يجمع الأفراد في نطاق الروابط المهنية أو الاجتماعية أو الثقافية، والتي تمثل مصالح وإهتمامات متبادلة للمجموعة، ينشأ هذا النوع بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المنظمة، ويكون للعلاقات الشخصية الاثر الكبير على الأفراد العاملين فيها. إنطلاقاً من التعاريف السابقة، يمكن إبراز أهم الاختلافات بين التنظيمين الرسمي وغير رسمي في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): أهم الفروقات بين التنظيم الرسمي وغير رسمي

أنواع التنظيم	التنظيم الرسمي	التنظيم الغير رسمي
معايير الاختلاف		
طريقة تشكيله	مخطط لها ومدروسة	عفوية
نوع العلاقات السائدة	السلطة والوظيفة	الشخصية الاجتماعية
الدافع	القيام بالواجبات والمهام الوظيفية	اشباع الحاجات النفسية
درجة النمو	قد تنمو في المنظمة	تبقى صغيرة (لا تنمو)

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على العنوان الإلكتروني التالي:

WWW.UNIV-DELFA.DZ080/XMLUI.STREAM/HAMDLE, Le 10/02/2018.

5- الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي من العناصر الأساسية المشكلة لوظيفة التنظيم في الغدارة، يؤثر ويتأثر بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة، تجعل من مهمة الإدارة العليا في اختيار الهيكل المناسب من المهام الأساسية التي ينبغي الإلمام بها، نظراً للدور الذي يؤديه في بلوغ أهداف المنظمة.

5-1 تعريف الهيكل التنظيمي:

يعرّف الهيكل التنظيمي بالإطار العام الذي يحدد من في التنظيم لديه السلطة على من؟ ومن المسؤول أمام من؟، وهو بذلك يتكون من مجموعة من المراكز والوحدات الإدارية ذات السلطات والمسؤوليات التنظيمية

المحددة، مع إبراز خطوط الإتصال واتجاهات العلاقات بين الافراد شاغلي تلك المراكز، وبتعبير آخر فالهيكل التنظيمي يمثل الإطار النظامي الذي من خلاله يتحدد من يعمل، ماذا ومتى، وكيف ومع من تعمل؟¹.

كما يمكن التعبير عن هيكل لمنظمة بما أنفق على تسميته بالخريطة التنظيمية، التي تمثل وصفا وترتيباً لمواقع العمل، حيث تعرّف بأنها رسمي بياني توضيحي بين الدوائر والأقسام الرئيسية في المنظمة.²

5-2 مراحل إعداد الهيكل التنظيمي:

يتم إعداد الهيكل التنظيمي في المنظمة وفق الخطوات التالية:³

- تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
- تحديد الأعمال اللازمة لانجاز الأهداف.
- تحليل الأعمال وتوصيفها وصفا دقيقا.
- تجميع الأعمال أو الأنشطة المتماثلة أو المتكاملة في وظائف.
- تجميع الوظائف المشابهة أو المتكاملة في أقسام.
- تجميع الأقسام المتشابهة أو المتكاملة في دوائر.
- تحديد عدد المستويات التنظيمية.
- تحديد العلاقات بين الأجزاء والمستويات المختلفة في المنظمة.

5-3 العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في اختيار الهيكل التنظيمي أهمها ما يلي:⁴

***استراتيجيات المنظمة:** يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، ولأن استراتيجية المنظمة مشتقة من أهدافها، فمن المنطق أن يكون ترابط وتلائم بينها، فإذا تم تعديل أو تغيير الاستراتيجية، فلا بد أن يتبعه تعديلا أو تغييرا في الهيكل التنظيمي.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 122.

² - صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 129.

³ - بلقاسم سلاطينية، اسماعيل تيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 70.

⁴ - زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة ؟؟؟؟؟، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص 21- 22 بتصرف.

***حجم المنظمة:** يؤثر حجم المنظمة على اختيار هيكلها، وهذه العلاقة ليس خطية، بل غن حجم المنظمة يؤثر في هيكلها بمعدل متناقص، أي كلما زاد حجم المنظمة يزداد تطبيق مبدأ التخصيص في العمل والتنوع الأفقي العمودي، مما تزداد القواطع والتعليمات الصادرة عن إدارة المنظمة.

***التكنولوجيا:** تعتمد كفاءة وفعالية المنظمة بدرجة كبيرة على مدى التناسب بين التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة وهيكلها التنظيمي، فالمنظمات تستخدم العديد من الأنواع التكنولوجية في تحويل مدخلاتها.

***البيئة:** أثبتت الدراسات أن المنظمات التي تعمل في بيئة تمتاز بالاستقرار يناسبها الهيكل التنظيمي الجامد، في حين يناسب الهيكل العضوي المرن تلك المنظمات التي تعمل في بيئة تمتاز بالتغيير وعدم الاستقرار.

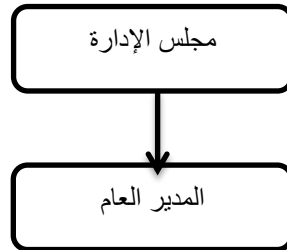
4-5 أمواع الهياكل التنظيمي:

يمكن تمييز العديد من الهياكل التنظيمية من أهمها ما يلي:¹

• الهيكل التنظيمي الوظيفية (النشاطي):

هو نمط يعتمد على أساس أنشطة (وظائف) المنظمة، أو المجموعات المتجانسة لفاعليتها، وتضم العديد من الأنشطة كالتسويق، الموارد البشرية، المالية... ولا ينحصر تطبيق هذا النوع على مستوى التقسيمات الأساسية في المنظمة ، بل يمتد إلى داخل النشاط الواحد، فالتسويق مثلاً يقسم إلى الخزين، النقل، المبيعات، الترويج. من إيجابيات هذا النمط تحقيقه للكفاءة وبالأخص في المنظمات الصغيرة، إلى جانب توافقه ومتطلبات التخصص والحفاظ على قوة ومكانة التقسيمات الرئيسية، بالإضافة إلى تبسيط إجراءات الرقابة، أما أهم عيوبه فتتمثل في عدم ملاءمته في المنظمات التي تتميز بوجود عدد كبير من المنتجات واتوسع الجغرافي، والشكل التالي يوضح لنا معالم هذا النوع:

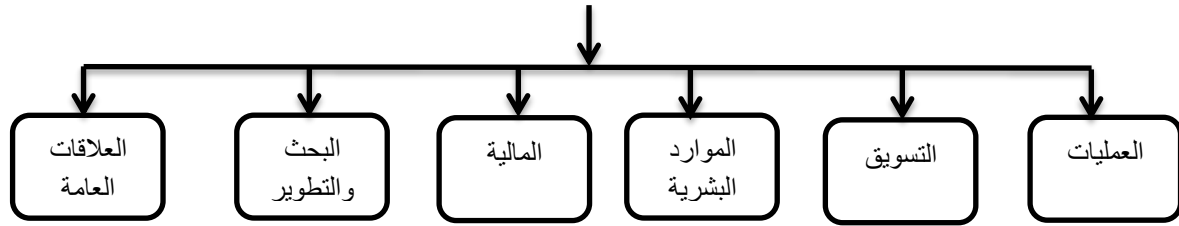
الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي الوظيفي (النشاطي)



¹ - يمكن العودة في هذا الصدد إلى:

-خليل محمد محسن/، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص ص 167- 168 بتصرف.

-صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة مرجع سابق، ص ص 133- 135 بتصرف.



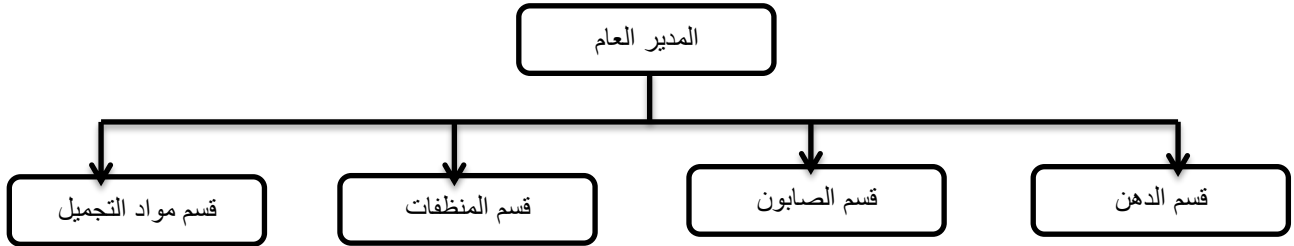
المصدر: خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 168.

• الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات:

يستعمل هذا النمط في المستويات الأدنى والمنظمات التي تتوفر على مجموعة من المنتجات الأساسية، كأن نقسم مؤسسة لصناعة منتوجات الزيت النباتية إلى دهن الطعام، الصابون، والمنظفات، مواد التجميل (كما في الشكل الموالي)

من مزاياه توجيه إهتمام الإدارة العليا للمجموعات الإنتاجية، وربط أداء المسؤولين عنها بالربح المتحقق عن كل مجموعة أو خط، ويتيح فرص التدريب، أما سلبياته فتتمثل في ضرورة معرفة كل مدير بجميع أنشطة المنظمة، والصعوبة في تنسيق الأنشطة، مما يتعذر مراقبتها بشكل فعال، والشكل التالي بين لنا طبيعة هذا النوع:

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات

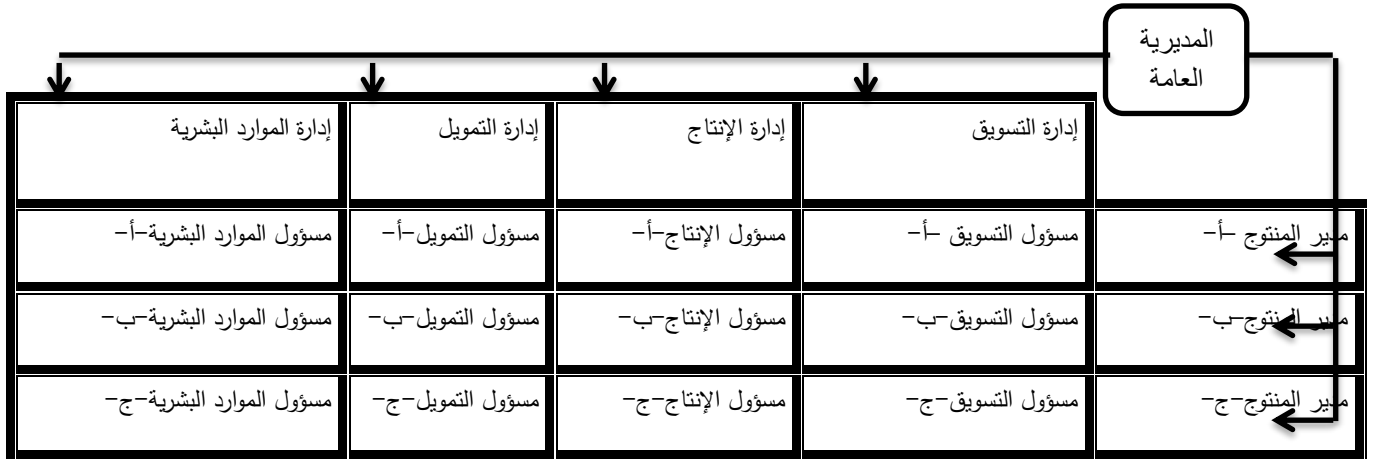


المصدر: خليل محمد محسن، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 169.

• الهيكل التنظيمي المصفوفي:

يتم في هذا النوع تجميع الافراد والأجهزة والمعدات وفق أسس الهياكل الوظيفية أو التقسيمية، وتبرز خصوصيته بوجود المشاريع التي تقام في مواقع جغرافية متباعدة أو تخصص لتصنيع منتجات معينة، حيث يكون لكل مشروع إدارة مستقلة تضم مجموعة من التقسيمات والوحدات الفرعية، وتتميز الهياكل المصفوفية بالحاجة إلى التنسيق المستمر بين إدارات وأنشطة المنظمات الرئيسية وإدارة المشاريع والتقسيمات فيها، كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي المصفوفي

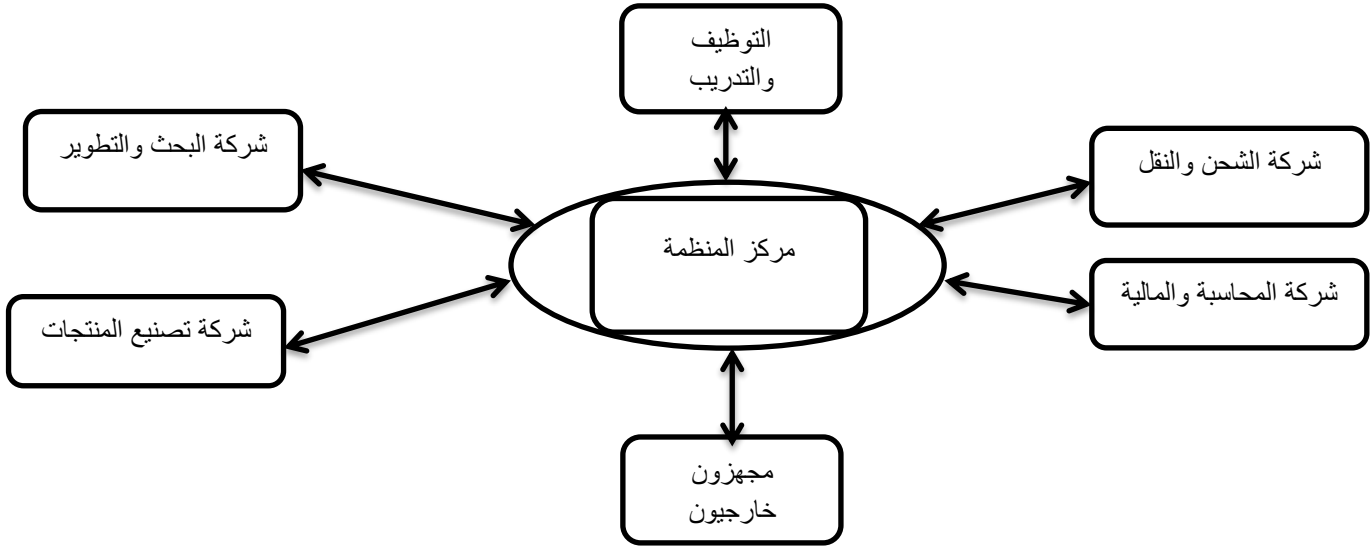


Source: Martine Reuseau, Economic D'entreprise, Edition E.S.K.A, 1993, P 56.

• الهيكل التنظيمي الشبكي:

هي من الهياكل المعاصرة، تتلائم مع المنظمات الكبيرة التي تعمل ضمن إطار واسع من العلاقات، ويمتد نطاق عملياتها في أحيان كثيرة إلى الخارج خارج حدود البلد، لذلك تعمل المنظمة على التعاون مع شبكة من المنظمات (الشركات الفرعية)، التابعة لها أو متعهدين ومجهزين وخارجيين، كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي الشبكي



المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 135.

وما ينبغي الإشارة عليه وجود أنماط أخرى من الهياكل التنظيمية كحسب الزبائن أو المنطقة الجغرافية أو هيكل خريق العمل.

ثالثاً: وظيفة التوجيه

يعتبر التوجيه من الوظائف الإدارية الاستراتيجية التي تمارسها المنظمات أملاً في بلوغ أهدافها، وذلك من خلال إرشاد وتوجيه مستخدميها حول كيفية سير وتنفيذ الأعمال نحو أهدافها.

فالتوجيه بمثابة القلب في أعمال الإدارة وهو وظيفة إرشادية تستهد حسن أداء القوى العاملة لأعمالها، كما أن جزءاً كبيراً من هذه الوظيفة تعليمي وجزء صغير فني.¹

تتطلب هذه الوظيفة توخّر ركائز أساسية تتمثل في القيادة والاتصال والتحفيز، لكل منها دور مهم في إرشاد العمال وتحقيق التعاون، ودعم روح العمل الجماعي، بما يحقق أهداف المنظمة.

¹ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 226 بتصرف.

1/- مفهوم التوجيه:

قدّم الباحثون والمهتمون في مجال الإدارة والتنظيم عدة تعاريف للتوجيه، فمنهم من اعتبره بالوظيفة الإدارية، التي تعني بدفع المشروع للسير بخطة ثابتة نحو تحقيق الاهداف، والمشروع يتكون من مجموعة من الافراد تتعاون لتحقيق هدف مشترك تحت توجيه قيادة معينة¹، فهو بذلك يتضمن مجموعة من الحقائق التالية:²

- وظيفة التوجيه تتعلق بإدارة العنصر البشري في المنظمة.

- وظيفة التوجيه تعتبر الوسيلة التنفيذية لتحقيق التعاون بين العاملين.

- تواجه وظيفة التوجيه بفاعلية أكثر في عملية القيادة والحفز الإنساني والاتصالات.

- تكمن أهمية التوجيه عندما يكون هناك فهم لطبيعة السلوك الإنساني وتوجيه لتحقيق أهداف المنظمة.

فيما اعتبر للبعض بأن التوجيه يسعى إلى توفير بيئة عمل نفسية ومادية مناسبة، فهو عمل مستمر طالما أن العمل في حالة تنفيذ، فالمدير يواجه المشكلات ويحلها، ويوجه مرؤوسيه لتطبيق الحل وتقويم الانحراف وتحقيق التعاون ودعم العمل الجماعي والفريق، بما يحقق الأهداف والرضا لدى المرؤوسين، فالتوجيه الجيد هو دعامة أساسية لنجاح التخطيط.³

وبذلك يمكن تعريف التوجيه بالوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك.⁴

2/- أسس التوجيه:

تستند أسس التوجيه بشكل عام إلى ما يلي:⁵

- إصدار الأوامر الواضحة والكاملة في حدود وإرشادات واضحة تدلهم، وأن تكون هذه الأوامر مقنعة وقابلة للتنفيذ.

- أن يتم تزويد المرؤوسين بتعليمات وإرشادات واضحة تدلهم على طرق ووسائل إنجاز المهمات، وأن تتناسب هذه التوجيهات مع ظروف العمل.

¹ - ياسر عرينات، المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 159.

² - محمد رسلان الجبوسي وآخرون، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000، ص 120.

³ - عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة التخطيط- التنظيم- الرقابة، مرجع سبق ذكره، ص 385.

⁴ - يحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 175.

⁵ - ربحي مصطفى عليان، أسس الغدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 176- 178.

• حفز الافراد على الانجاز لتحقيق ما يتوقعه المدير منهم من كفاءة في الإنجاز والوصول إلى هذه الكفاءة ما أمكن.

• المحافظة على النظام ومكافأة المجد بما يشعره بتقدير إجهاده وحماسه في العمل.
بالإضافة إلى هذه الأسس التي تقوم عليها وظيفة التوجيه، فقد أجمع الباحثين على أهمية مبدئين في نجاح هذه الوظيفة وهما:

- مبدأ تجانس الاهداف: ينبغي أن يكون هناك تكامل وتجانس بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.
- مبدأ وحدة التوجيه (الرئاسة): لا ينبغي أن يكون الفرد مرئوسا لأكثر من رئيس واحد حتى يكون تجاوب الأفراد، مما يزيد من الولاء التنظيمي ويقلل من المنازعات والصراعات التنظيمية.

3/- خطوات التوجيه:

تتم وظيفة التوجيه في المنظمات وفق الخطوات التالية:¹

3-1 ترجمة الخطط إلى أوامر مباشرة: هذا يتطلب:

• تحديد توقعات الرؤساء، وهنا يجب التأكد من رغباتهم على وجه دقيق خصوصا وانه ما تكون تلك الرغبات واضحة تماما.

• تحديد أدوار المديرين الآخرين في نفس المستوى التنظيمي ، وهذا ما يتطلب إقامة جسر من الاتصالات المنكرة بين المديرين.

3-2 إصدار الأوامر: وهذا يتطلب:

• التحديد الدقيق للمهام المطلوب تنفيذها مع تحديد وحدات القياس لتلك المهام.
• تبليغ المهام: وهنا لابد من تحديد طريقة إصدار الأمر ودرجة التفصيل فيه، ومن الذي سيقوم بإصداره؟
• إختيار الأشخاص الذي تسند لهم المهام: ويتطلب هذا: أن يكون للمدير تصور جيد حول قدرات ومهارات مرؤوسيه، ومراعاة الاعتبارات الحالية المستقبلية، ومراعاة الأثر على العلاقات ما بين الأفراد.

3-3 الإشراف وتقييم المجهودات المبذولة: وهذا يستلزم:

• تحديد وحدات القياس مثل كمية وجودة العمل.
• وضع معايير الأداء لكل عامل من عوامل الإنتاج.
• إتخاذ الإجراءات التصحيحية التي ينبغي على المدير اتباعها عنده الحاجة.

¹ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والغدارة، مرجع سبق ذكره، ص ص 232 - 233 بتصرف.

3-4 حفز المجهودات لتحقيق الأهداف التنظيمية:

أي تحفيز العاملين وذلك يتطلب:

- وضع نظام للاتصالات يكلف بنقل المعلومات بسهولة ويسر في كافة المستويات الإدارية.
- توافر القدرة القيادية لدى المسؤولين.
- وضع نظام سليم للحوافز يضمن بذل أقصى جهد وطاقة من أجل تحقيق الأهداف.

4- أدوات التوجيه:

تتم وظيفة التوجيه في المنظمة عن طريق أدوات أساسية لا يمكن بأي شكل من الأشكال الاستغناء عنها، حيث تبدأ بالقيادة ومحدداتها الرئيسية، ثم استعمال المحفزات المادية والمعنوية، للتأثير على أداء الأفراد، فالإتصال بين جميع المستويات التنظيمية وفي نفس المستوى، هذا ما سنحاول إبرازه بشكل مختصر.

4-1 القيادة:

تؤدي القيادة دورا فعالا في نجاح العملية الإدارية بالمنظمات، فالقائد أو المدير يقوم بالمجهودات الضرورية لتوجيه أفراد المنظمة نحو بلوغ أهدافها المخطط لها، بالإعتماد على العديد من الآليات والتقنيات المساعدة، والتي تجعل من العامل يقوم بأداء متميز.

4-1-1 مفهوم القيادة:

تتفق معظم آراء الكتاب في مجال القيادة على أنها توجيه لأنشطة جماعية ما، بغرض إنجاز أهداف المنظمة، كما أنها استخدام القوة أو النفوذ للتأثير في سلوك الآخرين، ويتمثل دور القادة في جعل الآخرين (الأفراد) يقومون بتحقيق أداء متميز وأفضل عما هو الحال في ظل الظروف العادية، فالقيادة إذن هي استخدام القوة أو النفوذ للتأثير في أفكار وآراء وتصرفات الآخرين، وبطريقة تجعلهم يحققون أداء مرتفعا¹، ويعتبر برنارد شيبستر (Barnard Chester) أن القيادة الفعالة يكمن سرها في قدرة وموهبة القائد، على خلق البيئة والمناخ المحفز الذي يحرك التابعين لتحقيق الأهداف لرغبتهم وإقتناعهم بأهمية تحقيقها².

¹ - نبيل محمد المرسى، المهارات والوظائف الإدارية (كيف تنمي مهاراتك الإدارية)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 255.

² - سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 191.

وفي نفس الاتجاه يعبر عنها بالنشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين، بواسطة الاستمالة أو التأثير أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة.¹

وعليه ومن خلال ما سبق يمكن اعتبار القيادة بقدرة القائد في التأثير على أنشطة ذهنيات الآخرين (العمال)، وباستعمال سلطته الرسمية على بلوغ أهداف المنظمة.

4-1-2 صفات القائد الإداري:

قام كلا من داني كوكس (Danny Cox) وجون هوفر (John Hoover) بدراسة على مجموعة من الادة الإداريين في بعض المنظمات واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات هي:

- **صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية:** بحيث لا يستطيع القائد الفعّال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية) والأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد وأن تتطابق مع المهنة.
- **النشاط العالي:** بحيث يرتفع القائد عن توافه الامور وينغمس في القضايا الجليلة في حال اكتشافه بأنها مهمة ومثيرة.

- **الإنجاز:** فالقادة الفعّال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات، غير أن هناك فرقا ما بين إعداد الأولويات وإنجازها.

- **إملاك الشجاعة:** هناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والخجول مع الحياة، فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المضي لإنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج والمسؤولية الكاملة عكس الشخص المسالم.

- **العمل بدافع الإبداع:** يتميز القائد الفعّال بدوافعه الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا، فهو شخص مبدع خلاق.

- **العمل الجاد بتفانٍ والتزام:** فالقادة الفعالين يقوموا بإنجاز أعمالهم بتفانٍ وعطاء كبير، كما يكون لديهم إلتزام اتجاه تلك الأعمال.

- **تحديد الأهداف:** يمتلك القائد الفعّال صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم، والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.

¹ – Kamel Hamidi, L'art D'etre Chef, Edition Rouiba, Alger, 1998, P 08.

• **استمرار الحماس:** يتطلب نمو القائد وتطوره حماسا حقيقيا مهما، فإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس، فما عليه إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة ومتراصة بين تلك الصفات.

• **إملاك الحنكة:** فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة، بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.

• **مساعدة الآخرين على النمو:** فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط، وعندما يكون جو العمل سليما وصحيحا يتم تبادل الافكار بحرية، مما يؤدي إلى التعاون، بحيث تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءا متكاملًا لا يتجرأ مشكلين ريقا يتصدى لأقوى الفرق والمهام.

4-1-3 أنماط القيادة:

تباينت أنماط القيادة وفقا لمعيار التقسيم، ومن أهم هذه الأنماط نذكر ما يلي:

• القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية):¹

غالبا ما تطلق صفة (الرئيس) على القائد الاستبدادي عوضا عن صفة (القائد)، ذلك لأن الشخص المستبد يتحكم في تابعيه ويتلاعب بمصريهم بغير إرادتهم، ويضع خطته لهم منفردا ويعيد عنهم، ولا يشاركونهم الرأي، بل يملئ عليهم أوامره وبطالبتنفيذها دون نقاش.

• القيادة الديمقراطية:²

تقوم فلسفة هذه القيادة على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية إتخاذ القرارات ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمروؤسيه، وتلعب القيادة دورها في بلورة ما اتفق عليه أفراد الجماعة.

• القيادة الفوضوية:³

تتصف القيادة الفوضوية بعمومية التعليمات، فالقائد فيها يمنح للمروؤسين حرية التصرف، فهم يحددون الأهداف ويختارون طريقة الوصول إليها، حيث أن كل فرد ما يرغب بعيدا عن القائدة الذي لا يشترك في تنظيم الجماعة ولا التنسيق بين وحداتها، حيث يتم تفويض معظم سلطاته.

¹ - ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 189 بتصرف.

² - عوض عمار، السلوك التنظيمي الإداري، درا أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 206 بتصرف.

³ - أمين عبد العزيز، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، بدون ذكر سنة النشر، ص 129 بتصرف.

4-1-4 مهام القيادة:

يقوم القائد الإداري بالمهام الرئيسية التالية:¹

- دراسات حاجات التابعين (المرووسين) ومحاولة إشباعها قدر الإمكان، وهنا على المنظمة أن توفر لقاداتها الحوافز المناسبة التي تساعد في تحقيق الاشباع المادي والمعنوي لمرووسيهـم.
- العمل على بث روح التعاون والفريق في مرووسيهـم وجعلهم فريق عمل واحد.
- تطبيق منهج ديمقراطية الإدارة التي تعتمد على مشاركة المرووسين في عملية اتخاذ القرار.
- توخي العدالة والمساواة والموضوعية في تعامله مع مرووسيهـم، مما يخلق الثقة في نفوسهم اتجاهه.
- مساعدة المرووسين في تخطي العقبات التي تصادفهم في العمل، وتطوير أدائهم نحو الأمام عن طريق الإرشاد والتوجيه.

- اتباع سياسة الباب المفتوح في عملية الإتصال مع مرووسيهـم، بشكل لا تكون هناك عوائق أمامهم، وتشجيعهم على الاتصال المستمر به.
- تخطيط وتوزيع العمل على مرووسيهـم بشكل توازن، من حيث طاقاتهم وإمكاناتهم، ووضع جدول زمني لتنفيذ ما هو مطلب منهم.

4-2-4 الاتصال:

يؤدي الإتصال دوراً مهماً في نجاح مهام الإداري لبلوغ أهداف المنظمات، لأجل ذلك ينبغي عليها إقامة نظام إتصالات فعال يتماشى والظروف البيئية الداخلية والخارجية، فأى تأخر أو نقص في نقل المعلومات قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير صحيحة وناجحة، تؤثر في بلوغ أهداف المنظمة.

فالإتصال بمثابة عنصر الربط بين مراكز التخطيط ومواقع التنفيذ وفي نفس الوقت المستوى يتأثر بالعديد من العوامل التي تساهم في زيادة فعالية دوره الاستراتيجي في إدارة المنظمات.

4-2-1 مفهوم الإتصال:

يعني الإتصال تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرووسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات وإقتراحات وشكاوى واستفتاءات وغيرها، وذلك بقصد اتخاذ قرار معين أو تنفيذه²، وعرفه نيمو (Dam Nimo) بعملية تفاعل

¹ - عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة: التخطيط- التنظيم- الرقابة، مرجع سبق ذكره، ص 393.

² - بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، الطبعة العربية، دار البيازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 298-299.

إجتماعي يستخدمها الناس لبناء معان تشكل في عقولهم صوراً ذهنية للعالم ويتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز¹، وقد فصل بعض الباحثين في تحديد مفهومه، حيث اعتبر بعملية نقل للمعلومات، وبالتالي لا يتم الاتصال إليه بوصول المعلومات من المرسل إلى المستقبل.²

بناء على ما سبق يمكن تعريف الاتصال بالعملية التي تسمح بنقل المعلومات والبيانات من المرسل إلى المستقبل، عبر قنوات إتصالية مساعدة.

4-2-2 أهمية الاتصال:

يؤدي الإتصال دوراً مهماً في المنظمة نوضحه في النقاط التالية:³

- تمثل الإتصالات نشاط إداري وإجتماعي وإنساني ونفسي، تتفاعل في إطاره جهود مختلف العاملين وآرائهم وأفكارهم عبر قنوات اتصال معينة، لكي نصل إلى أفضل صيغة معينة للعمل الإداري في المنظمة.
- يضمن تفاعل إيجابي وتبادل مشترك بين مجموعات العمل والأنظمة الفرعية وصولاً إلى أفضل صيغ العمل وأكثرها كفاءة.
- يتم من خلاله اطلاع الرؤساء على نشاط المرؤوسين، والتعرف على توجهات العمل والأهداف المراد بلوغها من قبل المرؤوسين.
- يساهم في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم إلى مختلف الأفراد والمجموعات والجهات والأقسام في المنظمة.
- يساعد على توجيه وتغيير سلوك الأفراد، فهو وسيلة فعالة للتعليم والتطوير والتدريب للأفراد والمجموعات فقي المنظمة.

4-2-3 وسائل الاتصال:

وسائل الإتصال عديدة ومتنوعة لكل منها مزايا وعيوب ن أهمها ما يلي:⁴

- **الوسائل المباشرة:**

¹ - عامر سعيد ياسين، الإتصالات التنظيمية - المدخل السلوكي لها، دار الفكر، بدون ذكر البلد، 2000، ص 19.

² - عامر سعيد ياسين، الإتصالات التنظيمية والمدخل السلوكي لها، دار الفكر، بدون ذكر البلد، 2000، ص 19.

³ - محسن العامري، منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 523.

⁴ - أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة: الإتصالات - المعلومات - القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 37- 55 بتصرف.

تعتبر الوسائل المباشرة من أكثر الوسائل فعالية وتأثيراً في الجمهور، لأنها تتم بين المرسل والمستقبل مباشرة، أي وجه لوجه، بمعنى أن ما يريد أن يقوله، وما يريد أن يعطيه المرسل من انطباعه يتحقق في لحظات أو دقائق معدودة وبسرعة من أمثلتها المقابلة، مخاطبة الجمهور.

• الوسائل المقروءة والمكتوبة:

هي تلك الوسائل التي تستخدمها معها العلاقات العامة في توصيل رسالتها إلى الجمهور عن طريق الكتابة سواء بالنشر في الصحافة أو الأدلة الإرشادية والكتيبات المطبوعة أو الدوريات.

• الوسائل المسموعة:

من المعروف أن الاستماع إلى الآخرين أثناء حديثهم والإنصات لهم من حسن أداب الحديث، وهذه قد تدخل ضمن الوسائل المباشرة للاتصال، إلا أنه قد تأخذ شكلاً غير مباشر، مثل الإذاعة والتلفزيون والتسجيلات ومكبرات الصوت.

• الوسائل المرئية:

تتمثل الوسائل المرئية في الصوت والصورة معاً، والتي يمكن أن تظهر على شاشة التلفزيون أو السينما، أو بواسطة أجهزة الفيديو.

4-2-4 أنواع الاتصال:

يمكن التمييز بين نوعين من الاتصالات في المنظمة الرسمية والغير رسمية نوضحها كما يلي:¹

• الاتصالات الرسمية:

تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية وبناء على العلاقات المقررة وفي نطاق الهيكل التنظيمي، ويشترط في هذا النوع أن تكون قنواتها واضحة وتكون ذات فعالية في نقل المعلومات، وتأخذ الاتصالات الرسمية الاشكال التالية:

-الاتصالات الهابطة: يتم فيها نقل الأفكار والقرارات والأوامر من أعلى إلى أسفل مع إنسياب في خطوط السلطة.

-الاتصالات الصاعدة: تأخذ الاتصالات خلالها طريقاً من أسفل إلى أعلى وفقاً لتصاعد المسؤولية.

-الاتصالات الأفقية: تتم وفق مستوى إداري واحد، وهي تساعد على تنسيق الأعمال والجهود.

¹ - بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، مرجع سبق ذكره، ص 307-308 بتصرف.

-الإتصالات القطرية: تتم بين الافراد في مستويات إدارية مختلفة بينهم علاقات وظيفية ولكن ليس بينهم علاقات مساعلة في المنظمة.

• **الإتصالات غير الرسمية:**

وهي التي تتم من خلال التنظيمات غير الرسمية، وغالبا ما تكون من خلال مراكز غير متخصصة، وتأخذ شكلاً علنياً أو سرياً وفق الأحوال.

4-2-5 الشروط الواجب توافرها في الإتصال الجيد:

حتى يكون الإتصال في المنظمة فعال ينبغي توفر العديد من الشروط من أهمها:¹

• **الإعداد الجيد:**

ونقصد به المعرفة الجيدة لمجال الإتصال الذي سيتم فيه من خلال التعرف به على الجمهور، ودراسة أفضل الطرق للإتصال، بحيث تكون الرسالة على أحسن ما يمكن.

• **الصراحة والوضوح:**

أن يتم الإتصال على أساس من الصدق والوضوح التام في إرسال الرسالة، بحيث يتحقق الإقناع، ولا يتاح مجال للشك أو الريبة.

• **إختيار الوسيلة المناسبة:**

يجب أن تكون وسيلة الإتصال ملائمة ويتجاوب معها الجمهور.

• **الدراسة الجيدة للجمهور أو المرسل إليه:**

يتم ذلك من خلال الدراسة الوثيقة للجمهور الذي يتم الإتصال به.

• **التوقيت السليم للإتصال:**

يعبر عنه بالوقت المناسب للمرسل إليه وليس الراسل، أو على الأقل الوقت المناسب للطرفين.

• **تجنب الوقوع في خطأ عفوي:**

عند القيام بالإتصال ينبغي تجنب الوقوع في الأخطاء العفوية الغير مقدر لها مسبقاً، وإن حدثت فيجب سرعة معالجتها ووضع التصحيح اللازم حتى لا يحدث شيء غير مرغوب فيه.

• **متابعة الإتصال:**

¹ - أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة: الإتصالات- المعلومات- القرارات، مرجع سبق ذكره، ص ص 23- 25 بتصرف.

قد تكون متابعة الإتصال من أهم عوامل نجاحه، بحيث أن المسؤول عن عملية الإتصال قد خطط له، واستخدم الوسيلة المناسبة واختار الجمهور بناء على دراسة سليمة، ولكن إهمال عملية المتابعة قد يعني فقد كل الجهود الجيدة التي سبقته.

3-4 التحفيز:

تؤثر الحوافز بشكل عام على مستوى أداء الأفراد والمنظمة، فتنمية روح العمل سواء الجماعي أو الفردي عامل مؤثر في زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة السلع والخدمات المقدمة، وضمان الإستغلال العقلاني لعوامل الإنتاج، لأجل ذلك إهتمت المنظمات بمستخدميها، وذلك بالتركيز على احتياجاتهم ورغباتهم المادية والمعنوية، أملا في بلوغ أهدافها.

3-4-1 تعريف التحفيز:

يعرّف التحفيز على أنه عبارة عن عملية إيجاد الوسائل والاساليب التي من شأنها أن ترفع بالقوى البشرية إلى مزيد من العطاء والبذل، وتحسين دورتهم الإنتاجية، يتم بواسطة مجموعة من الحوافز التي توفرها المنظمة للعاملين، تهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية وتحقيق الغاية المطلوبة¹، وبذلك فإن التحفيز هو مولد النشاط والفاعلية في العمل، وهو من الطرق النشطة للحصول على أفضل ما لدى الغير سواء كان يتعلق بالأمور المادية أو المعنوية²، أما الحافز فيعرف بذلك المؤثر الخارجي الذي يحرك شعور الإنسان ويجعله يسلك سلوكا معينا، لتحقيق الهدف المطلوب أو مجموعة الظروف إلى إشباعها عن طريق العمل³.

3-4 أهمية التحفيز للمنظمات:

تبرز أهمية التحفيز للمنظمات في العديد من العناصر الأساسية من أهمها ما يلي⁴:

- يعمل التحفيز على توفير فرص أكثر لنمو المنظمة والتطوير التنظيمي؛ لأنه يوفر فرص الإبداع والإبتكار، ويساعد على تخفيض التكاليف، وتنمية المرؤوسين وإعدادهم على تحمل المسؤولية.

¹ - عاطف زاهر، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 141.

² - سليمان الدروبي، التحفيز عن طريق إدراك الذات، الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006، ص 5.

³ - ياسر عريبات، المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 206.

⁴ - مرمات نبيلة، فاعلية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري حالة كلي العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية بجامعة بومرداس، رسالة ماجستير فرع إدارة الاعمال، جامعة الجزائر 03، 2009، ص 13 بتصرف.

- زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة، فالتحفيز من الوسائل المتاحة لتقديم أفضل مستويات الأداء.
- زيادة الإنتاجية، حيث يساهم تحفيز العاملين في زيادة إنتاجية المنظمة وتحقيق أهدافها؛
- زيادة قدرة المنظمة على الإستجابة للتغيرات البيئية من خلال تحفيز عمالها؛
- إنشاء منظمة دائمة التعلم، ذات مستوى عالي.
- الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء ومثال ذلك تقليل الضياع وزيادة الإنتاجية؛
- تطوير فرق العمل، فمن خلال تحفيز فريق العمل فإن هذا يؤدي إلى تشجيع وتطوير مهارات ومعارف الأفراد ومن ثم تطوير هذا الفريق في المنظمة.

4-3-3 أنواع الحوافز:¹

- يمكن تقسيم الحوافز إلى عدة أنواع، فحسب التقسيم الشائع نميز بين مادية ومعنوية، ومن حيث أثرها نميز بين إيجابية وسلبية، كما تقسم كذلك إلى فردية أو جماعية، وفيما يلي عرض مختصر لهذه الأنواع:
- **الحوافز المادية:** وتشمل الحوافز المادية المكافآت وزيادة الأجور، والمشاركة بالأرباح، ومنح نسبة من المبيعات، والترقيات الوظيفية والمناصب الإدارية وغيرها.
 - **الحوافز المعنوية:** وتشمل خطابات الشكر والثناء، المشاركة في القرارات الإدارية، شهادة التفوق والتميز وغيرها.
 - **الحوافز الفردية:** تختص الحوافز الفردية بأفراد محددين في المنظمة، كتقديم مكافأة لأفضل موظف، ويستخدم هذا النوع لدعم التنافس الإيجابي بين من أمثلتها جائزة أفضل إدارة في المنظمة.
 - **الحوافز الإيجابية والسلبية:** الحوافز كما هي إيجابية كما يمكن أن تكون سلبية كذلك، فالمكافأة المالية لأحد العمال هي حافز مادي إيجابي، في حين أن الخصم من الراتب هو الحافز مادي سلبي، وكما تلجأ الإدارة إلى الحوافز الإيجابية لدفع العاملين للإنجاز، فإنها قد تحتاج إلى السلبية كي تردع بعض العالمين وتحفزه على عدم تكرار الأخطاء أو السلوك غير المرغوب فيه.
- رابعا: وظيفة الرقابة**

¹ - زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص ص 242- 243.

تعد الرقابة من الوظائف الإدارية المهمة في المنظمة، بحيث يتم خلالها مراقبة الأعمال والأنشطة التي تمارسها المنظمة، وفق ما تم التخطيط له والعمل على إجراء التصحيحات الضرورية في حالة وجود أي انحراف أو خطأ في الأداء الممارس، وهذه الوظيفة ينبغي أن تكون محددة بدقة ومقيدة بمجال زمني معين، ومتكاملة وشاملة لجميع الأنشطة التي تمارسها المنظمة، ومنظمة وفق خطوات معروفة وأسس سليمة، وهادفة إلى تصحيح الانحرافات إن وجدت.

1/- تعريف الرقابة:

يختلف الباحثون في تقديم تعريف دقيق للرقابة، ومن التعاريف المقترحة ما قدمه هنري فايول (H.Fayol) للرقابة بحيث تنطوي على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وإن كان غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تطبق على كل الأشياء والأفعال¹، كما وتعرف على أنها عبارة عن مجهود منظم لتحديد معايير الأداء للأهداف المخططة وتصميم نظام التغذية العكسية للمعلومات، ومقارنة الأداء الفعلي بتلك المعايير المحددة سلفاً، وتحديد ما إذا كانت هناك إنحرافات وقياس دلالاتها، واتخاذ أي إجراء مطلوب للتأكد من أن جميع موارد المشروع تستخدم بأكثر الطرق الممكنة كفاءة وفعالية، لتحقيق أهداف المشروع²، فالتخطيط والتنظيم والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم، والرقابة معنية بمتابعة كل هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة اتجاه تحقيق أهدافها³.

إنطلاقاً مما سبق يمكن تعريف الرقابة بالوظيفة الإدارية الهادفة إلى التأكد من أن ما خطط له قد تم تطبيقه فعلاً، مع اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود إنحراف.

2/- أهداف الرقابة:

تحقق الرقابة في العملية الإدارية العديد من الأهداف أهمها ما يلي⁴:

***التكيف للتغير البيئي:** أصبحت بيئة الأعمال اليوم معقدة ومضطربة وكل المنظمات تواجه التغير، فإذا استطاع المدير أن يحدد الأهداف يحققها من دون مشكلة فلا حاجة للرقابة لكن هذا الأمر صعب في الواقع.

¹ - بشير العلاق، الغدرة الحديثة نظريات ومفاهيم، مرجع سبق ذكره، ص 341.

² - منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003، ص ص 193-194.

³ - سمير الشوكي، المعجم الإداري، دار أسامة للمشرق الثقافي، الأردن، 2006، ص 176.

⁴ - وفاء فرج، زينة رائد، الرقابة الإدارية وأثرها في تماسك المؤسسات، دراسة تطبيقية في عينة من وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 78، جامعة بغداد، العراق، 2014، ص ص 64-65.

***تقليل تراكم الأخطاء:** إن الأخطاء الصغيرة والانحرافات البسيطة قد لا تؤثر في المنظمة حالياً، ولكن تراكم هذه الأخطاء والانحرافات البسيطة يمكن أن يؤدي إلى مشكلة كبيرة، وأن المعالجة يجب أن تكون أولاً بأول وأي انحراف يجب أن يؤخذ على محمل الجد، لأن هذا الخطأ قد يخفي وراءه ما هو أكبر وأخطر.

***المواكبة والإنسجام مع التعقيد التنظيمي:** عندما تكون المنظمة بسيطة في هيكلها وعملها كأن تكون في رقعة جغرافية محلية وتنتج منتجا واحدا فقط، فإن نظامها الرقابي سيكون بسيطاً.

***تخفيض التكاليف:** إذا ما استخدم النظام الرقابي بشكل فعال، فإنه سيؤدي إلى خفض التكاليف، من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء ونسب التآلف والوقت الضائع.

***الالتزام بالسياسات والإجراءات المرسومة:** وجود السياسات والإجراءات المرسومة بعناية وليس للمراقب أي اعتراض عليها، فإن يستطيع في هذه الحالة توجيه إهتمامه إلى ملاحظة مدى مراعاة صحة تفسيرها من جانب الموظفين وتقييدهم بها باستمرار.

3/- مستويات الرقابة:

تتفاوت مستويات الرقابة من مستوى إداري إلى آخر، وبصفة عامة نميز ثلاثة مستويات وهي:¹

• الرقابة الإستراتيجية:

تتضمن متابعة العوامل البيئية الحرجة التي يمكن أن تؤثر في الخطط الإستراتيجية، وكذلك تقييم الآثار المترتبة على المواقف التنظيمية الاستراتيجية، والتأكد من تنفيذ الخطط الإستراتيجية، وفقاً لما هو مخطط، تتم بواسطة الإدارة العليا، لكن بالرغم من إهتمامهم بالمسائل الإستراتيجية، فإنهم قد يستخدموا الرقابة التكتيكية والتشغيلية.

• الرقابة التكتيكية:

تركز على تقييم تنفيذ الخطط الإستراتيجية في مستوى الإدارات ومتابعة النتائج الدورية المرتبطة بها، واتخاذ الموقف التصحيحي، يقوم بها مديرو الإدارة الوسطى بشكل دوري (شهري أو أسبوعي) تهتم بالأهداف والبرامج والموازنات على مستوى الإدارات.

• الرقابة التشغيلية:

¹ - نبيل محمد مرسي، المهارات والوظائف الإدارية (كيف تنمي مهاراتك الإدارية)، مرجع

تتضمن متابعة تنفيذ الخطط التشغيلية والتعرف على النتائج اليومية واتخاذ الموقف التصحيحي كلما تطلب الأمر ذلك، تعد من مسؤوليات الإدارة الدنيا (الإشرافية)، وفي الواقع تتداخل مستويات الرقابة الثلاثة فيما بينها عبر المستويات الإدارية الثلاث، لدرجة أنه يصعب الفصل بينها، خاصة وأن الرقابة عملية مستمرة.

4/- أنواع الرقابة:¹

الرقابة أنواع ذلك حسب المعيار المستخدم في تصنيفها، ومن أهمها نميز ما يلي:

4-1 الرقابة من حيث توقيت حدوثها:

بموجب هذا المعيار تصنف الرقابة إلى ثلاثة أنواع:

• الرقابة الوقائية (القبلية):

تسمى أيضا بالرقابة التنبؤية تهدف إلى توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه للعمل والاستعداد لمواجهته مسبقا، والحيلولة دون وقوعه.

• الرقابة المتزامنة:

هي التي تراقب سير العمل أولا بأول، فتقيس الاداء الحالي وتقيمه بمقارنته مع المعايير المحددة، لإكتشاف الخطأ لحظة حدوثه والعمل على معالجته فورا.

• الرقابة اللاحقة (البعدية):

تتم بعد الانتهاء من تنفيذ العمل، حيث يتعاون الانجاز الفعلي الكلي مع المعايير المحددة لرصد الانحرافات والإبلاغ فيها فترة، مع الحلول المقترحة لعلاجها، وعدم الوقوع فيها مستقبلا.

• الرقابة من حيث شموليتها:

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

• الرقابة الشاملة:

يسعى هذا النوع إلى تقييم الأداء الكلي للمنظمة ومعرفة كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة المطلوبة مثل نسبة الربحية وحصة المنظمة من السوق.

• الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية:

¹ - عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة- التخطيط- التنظيم- الرقابة، مرجع سبق ذكره، ص ص 446- 449.

يسعى هذا النوع إلى قياس وتقييم الاداء والإنجاز الفعلي لإدارة واحدة لمعرفة مدى كفاءتها في اداء مهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة.

4-3 الرقابة من حيث المصدر:

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى:

• الرقابة الداخلية:

وهي التي تتم داخل المنظمة، وتمارس من قبل كافة الرؤساء على إختلاف مستوياتهم الإدارية ومجال عملهم، وقد تمارس من قبل وحدة إدارية متخصصة.

• الرقابة الخارجية:

وهي التي تتم من قبل أجهزة رقابية متخصصة من خارج المنظمة، وتكون تبعيتها في الغالب للدولة، كرقابة البنك المركزي على أعمال المصارف التجارية.

4-4 الرقابة من حيث نوعية الإشراف:

نميز وفق هذا المعيار نوعين:

• **الرقابة الإيجابية:** وهي التي تسعى إلى تحديد الانحرافات ذات النفع، لمعرفة أسبابها والاستفادة منها بشكل أكثر مستقبلاً.

• **الرقابة السلبية:** وهي التي تسعى إلى تحديد وكشف الانحرافات السلبية ومعرفة الأسباب التي أدت إليها للعمل على علاجها وعدم الوقوع فيها ثانية.

4-5 الرقابة من حيث تنظيمها:

تصنف الرقابة حسب هذا المعيار إلى:

• الرقابة المفاجئة:

وهي التي تتم بكل مفاجئ دون سابق إنذار، من أجل مراقبة العمل وضبطه دون تحضير مسبق.

• الرقابة المستمرة:

وهي التي تتم عن طريق المتابعة المستمرة والتقييم المستمر لأداء العمل.

5- خطوات الرقابة:

تتم الرقابة في المنظمات وفق خطوات رئيسية ومتكاملة، كل خطوة تسح بتحقيق أهداف معينة وتتطلب القيام بأعمال معينة نوضحها كما يلي:¹

5-1 الخطوة الأولى: تحديد المعايير عادة ما تكون المعايير مشتقة من أهداف المنظمة ومتوافقة معها، وتتفاوت معايير الرقابة من حيث درجة التفصيل باختلاف المستوى التنظيمي، فعني المستوى الأعلى تكون المعايير أكثر عمومية ثم تزداد درجة التحديد والتفصيل كلما اتجهنا هبوطاً (المستوى التنفيذي).

5-2 الخطوة الثانية: قياس الأداء

تتم في هذه الخطوة الثانية قياس الأداء، أي أداء العاملين موضوع الرقابة وتبدوا منطقية من حقيقة أن إدارة المنظمة عندما تحدد معايير الأداء، فإن هذه المعايير تشمل ضمناً كيفية الحكم على مدى التقدم في إنجازها، وتختلف درجة صعوبة قياس الأداء من منظمة إلى أخرى، فالمعايير الممكن التعبير عنها في شكل الوظيفة كقياس أداء نشاط البحوث والتنمية.

5-3 الخطوة الثالثة: مقارنة الأداء بالمعايير

بعد وضع المعايير وقياسها، يصبح من الضروري إجراء المقارنة بينهما، وفي أغلب الحالات تكون هذه الخطوة صعبة جداً، لأن العديد من المعايير أغلب الحالات في صورة ملموسة كرضا العمال، ودرجة الروح المعنوية، ومن المشاكل المرتبطة بالمقارنة أن التطابق بين المعايير والأداء نادراً ما يحدث.

5-4 الخطوة الرابعة: التقييم والتعديل

يتم في هذه الخطوة تقييم الأداء الذي تم مقارنته بالمعايير، مع اتخاذ التعديل الملائم، بحيث يمكن إبقاء الحال عما هو الحال عليه، وفي أغلب الحالات تظهر الحاجة إلى التعديل لحالة وجود انحراف في الأداء الفعلي والمعايير المعتمدة للقياس).

6- المبادئ الأساسية لعملية الرقابة:²

تتطلب عملية الرقابة في المنظمات توفر المبادئ الرئيسية التالية:

- يجب أن تركز العملية الرقابية على مجموعة من المقاييس والمعايير الموضوعية الكمية بقدر الإمكان.
- يجب أن لا تزيد تكلفة النظام الرقابي على الوفورات التي يحققها.

¹ - علي شريف، مبادئ الإدارة مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص ص 362-366 بتصرف.

² - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، مرجع سبق ذكره، ص ص 311-313.

- يجب أن تتميز العملية الرقابية بالمرونة بما يمكنها من مواجهة التغيرات في الخطط والظروف غير المتوقعة.
- يجب أن يتميز النظام الرقابي بالوضوح وسهولة الفهم والاستيعاب من جانب القائمين عليه.
- أن يشتمل النظام الرقابي على مجموعة من المعايير التي تمكن من تحديد الانحرافات وأماكن حدوثها، وتحديد المسؤول عنها، وتحديد التصرفات اللازمة لتصحيحها.
- يجب أن يشتمل النظام الرقابي على مجموعة من نظم الإنذار التي ترشد الانحرافات فور وقوعها.
- أن يبتعد النظام الرقابي عن فكرة الرقابة الضيقة، والتي قد تؤدي إلى أداء أفضل في المدى القصير، غير أنه يحدث تدهور في المدى الطويل.
- أن يتناسب النظام الرقابي مع طبيعة العمل المؤدي، حيث يلاحظ أن العمل الروتيني يتطلب التركيز على تنفيذ العمل أما الغير روتيني فيركز على المنتج النهائي.
- أن لا يسمح النظام الرقابي للشخص بأن يراقب العمل، الذي يقوم بتنفيذه

الخاتمة:

تهدف هذه المطبوعة إلى إبراز الجوانب الأساسية الخاصة بمقياس مدخل إلى إدارة الأعمال، والموجهة لطلاب السنة الأولى جذع مشترك علوم إقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، وفق المقرر الوزاري المعمد. ويقع في هاته المطبوعة ثلاثة محاور أساسية تناولت عناصر أساسية في الإدارة وتطورها (المدارس التقليدية والسلوكية والحديثة)، بالإضافة إلى الوظائف الإدارية وتقسيماتها في المنظمة.

فقد تم التطرق في المحور الأول إلى أساسيات في إدارة الأعمال، وذلك من خلال إبراز جوانب مهمة في الإدارة كمفهومها وأهميتها، ومجالات تطبيقاتها، بالإضافة إلى علاقتها بالعلوم الأخرى.

أما في المحور الثاني فتم معالجة تطور الفكر الإداري بدءا بالمدرسة الكلاسيكية، وما تضمنته من نظرية الغدارة العلمية لفريدريك تايلور والتقسيم الإداري والنظرية البيروقراطية، ثم المدرسة الإنسانية ونظرية (X, Y) وسلم الحاجات لماسلو، وأخيرا المدرسة الحديثة بالتركيز على عدة نظريات معاصرة كنظرية النظم والموقفية والكمية، فالإدارة بالأهداف واليابانية.

أما في المحور الثالث والأخير، فتم عرض الوظائف الإدارية في المنظمات وفق تسلسلها ودرجة أهميتها، حيث تم التطرق إلى التخطيط كوظيفة أولى أساسية في العملية الإدارية، ثم التنظيم والهيكل التنظيمية في المنظمات، كوظيفة ثانية، أما الثالثة فقد تمحورت على التوجيه وأدواته (القيادة، الإتصال التحفيز)، في حين كانت الرقابة آخر وظيفة إدارية.

وأخيرا فأنني أشكر الله عزّ وجلّ على عونه وتوفيقه في تقديم هذا العمل المتواضع، فإن أصبت فذلك توفيقا من الله وفضله، وإن قصرت فذلك من نفسي، والله الموفق وهو المستعان.

قائمة المراجع:

أ- اللغة العربية:

- 1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، بدون ذكر السنة.
- 2- أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة: الإتصالات -المعلومات- القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 3- أمين عبد العزيز، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، بدون ذكر سنة النشر.
- 4- بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 5- بشير العلاق، مبادئ الإدارة، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 6- بلقاسم سلاطينية، اسماعيل تيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مص، 2008.
- 7- حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 8- خليل محمد محسن/، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007.
- 9- الدوي الشيخ، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
- 10- زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011.
- 11- زايد محمد، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 12- زكرياء الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 13- سعاد نائف برنوطي، الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 14- سعيد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.

- 15- سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 16- سليمان الدروبي، التحفيز عن طريق إدراك الذات، الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 17- سمير الشوكي، المعجم الإداري، دار أسامة للمشرف الثقافي، الأردن، 2006.
- 18- سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 19- سهى مصطفى، الإدارة بالأهداف كأسلوب عمل لمجالس المحافظات، مجلة كلية الآداب، العدد 91، جامعة بغداد، العراق، 2009.
- 20- صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر، الأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 21- صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 22- ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 23- طارق عبد الحميد البدري، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة، عمان، الإرادة، 2001.
- 24- عاطف زاهر، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 25- عامر سعيد ياسين، الإتصالات التنظيمية - المدخل السلوكي لها، دار الفكر، بدون ذكر البلد، 2000.
- 26- عبد الباربي درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 27- عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم، دون ذكر دار النشر، دون ذكر البلد.
- 28- عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق دراسة مقارنة، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي، بيروت، لبنان، 2013.
- 29- علاء الدين محمود، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 30- علي السلي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001.

- 31- علي شريف، مبادئ الإدارة مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 32- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، العبيدلي، 2009.
- 33- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، الطبعة الثانية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2004.
- 34- عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 35- عوض عمار، السلوك التنظيمي الإداري، درا أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 36- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار الخلدونية، الجزائر، 2008.
- 37- فريد زيارة، وظائف الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 38- فريد فهمي، وظائف الإدارة، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 39- كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1995.
- 40- كامل محمد المغربي، الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 41- محسن العامري، منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 42- محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 43- محمد القريوتي، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 44- محمد رسلان الجيوسي وآخرون، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000.
- 45- محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، الطبعة الثالثة، إدارة المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 46- محمد عبد الفتاح الصيرفي، في مبادئ التنظيم والإدارة، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 47- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

- 48-مرمات نبيلة، فاعلية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري حالة كلي العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية بجامعة بومرداس، رسالة ماجستير فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، 2009.
- 49-مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 50-معين محمود، مروان محمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 51-مد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 52-منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 53-منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 54-موسى اللوزي وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 55-نبيل محمد المرسي، المهارات والوظائف الإدارية (كيف تنمي مهاراتك الإدارية)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 56-وفاء فرج، زينة رائد، الرقابة الإدارية وأثرها في تماسك المرؤوسين، دراسة تطبيقية في عينة من وزارة العمل والشؤون الإجتماعية العراقية، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 78، جامعة بغداد، العراق، 2014.
- 57-يحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

ب- اللغة الأجنبية:

- 1-Charlotte Fillol, apprentissage et systémique, Revue Française de gestion
« Management des savouis », N149, FRAN.
- 2-Jack Duncan , Les grandes idées du management des classiques aux
modernes, AFNOR-édition 1990,P44.

3-Kamel Hamidi, L'art D'etre Chef, Edition Rouiba, Alger, 1998.

المواقع الالكترونية:

1- www.books.google.dz/books?isbn=2796500136745

2- [WWW.Cte, vniv-setif.dz/cours en ligne/ site- Boukkaz/co/system](http://WWW.Cte.vniv-setif.dz/cours%20en%20ligne/site-Boukkaz/co/system)