

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



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

مطبوعة بيداغوجية

تحت عنوان:

محاضرات في
مدخل لإدارة الأعمال

جذع مشترك

موجهة لطلبة: السنة الأولى

قسم: العلوم التجارية

من إعداد الدكتور: تيرورت علال

السنة الجامعية: 2018 - 2019

فهرس المطبوعة

1	المقدمة:
2	الفصل الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة الاعمال
2	المبحث الأول: الإدارة: الأساسيات والمفاهيم
2	المطلب الاول: مفهوم الإدارة
3	المطلب الثاني: أهمية الإدارة
4	المطلب الثالث: مجالات الإدارة
7	المطلب الرابع: طبيعة الإدارة (علم أم فن).
8	المطلب الخامس: أدوار الإدارة
10	المبحث الثاني: مستويات إدارة الاعمال
11	المطلب الأول: مستوى الإدارة العليا
11	المطلب الثاني: مستوى الإدارة الوسطى
12	المطلب الثالث: مستوى الإدارة الدنيا
13	المبحث الثالث: مهارات إدارة الاعمال
14	المطلب الأول: المهارات الادراكية
15	المطلب الثاني: المهارات الإنسانية
16	المطلب الثالث: المهارات الفنية
18	الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري
19	المبحث الأول: المدرسة الكلاسيكية التقليدية
19	المطلب الاول: مدرسة الإدارة العلمية
25	المطلب الثاني: مدرسة الإدارة العامة
30	المطلب الثالث: مدرسة الإدارة البيروقراطية
32	المبحث الثاني: المدرسة الإنسانية او السلوكية
32	المطلب الاول: نظرية العلاقات الإنسانية
38	المطلب الثاني: نظرية ماسلو في الحاجات او الدافعية الإنسانية
41	المطلب الثالث: نظرية (X) ونظرية (Y)

43	المطلب الرابع: نظرية العاملين
46	المبحث الثالث: المدارس الحديثة
46	المطلب الاول: المدرسة الرياضية او مدرسة علم الإدارة
49	المطلب الثاني: مدرسة النظم
51	المطلب الثالث: المدرسة الظرفية او الموقفية
53	المطلب الرابع: مدرسة الإدارة اليابانية
56	المطلب الخامس: القيم والخصائص الرئيسية لنظرية Z في الإدارة اليابانية
60	المطلب السادس: مدخل الإدارة بالأهداف
65	الفصل الثالث: الوظائف الإدارية
65	المبحث الأول: التخطيط كوظيفة إدارية
65	المطلب الاول: مفهوم التخطيط
66	المطلب الثاني: خصائص التخطيط
67	المطلب الثالث: أهمية التخطيط
69	المطلب الرابع: عناصر التخطيط
75	المطلب الخامس: أنواع التخطيط
79	المطلب السادس: مسؤولية التخطيط
80	المبحث الثاني: وظيفة التنظيم
80	المطلب الاول: مفهوم التنظيم
81	المطلب الثاني: أهمية وفوائد التنظيم
82	المطلب الثالث: مبادئ التنظيم
87	المطلب الرابع: أنواع التنظيم
92	المطلب الخامس: الهيكل التنظيمي
115	المطلب السادس: الخرائط التنظيمية
118	المبحث الثالث: التوجيه (القيادة، الاتصال والتحفيز)
119	المطلب الاول: القيادة
127	المطلب الثاني: الاتصال

136	المطلب الثالث: التحفيز
139	المبحث الرابع: وظيفة الرقابة
139	المطلب الاول: مفهوم وظيفة الرقابة
140	المطلب الثاني: فوائد وظيفة الرقابة وأهدافها
141	المطلب الثالث: أنواع الرقابة
144	المطلب الرابع: مراحل الرقابة
146	المطلب الخامس: خصائص الرقابة الفعالة
148	الخاتمة
149	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	أدوار الإدارة	الشكل رقم (I - 1)
10	مستويات الإدارة	الشكل رقم (I - 2)
14	علاقة المهارات الإدارية بالمستوى الإداري	الشكل رقم (I - 3)
19	مدارس الفكر الإداري الكلاسيكي	الشكل رقم (II - 1)
22	التنظيم الوظيفي كما اقترحه تايلور	الشكل رقم (II - 2)
27	وظائف المؤسسة كما يراها (فايول)	الشكل رقم (II - 3)
31	خصائص الإدارة البيروقراطية	الشكل رقم (II - 4)
39	هرم الحاجات لـ (ماسلو)	الشكل رقم (II - 5)
44	العوامل الدافعة والعوامل الوقائية	الشكل رقم (II - 6)
44	نظرية الحاجات ونظرية العاملين	الشكل رقم (II - 7)
50	الإطار العام لمفهوم النظام	الشكل رقم (II - 8)
63	خطوات الإدارة بالأهداف	الشكل رقم (II - 9)
67	خصائص التخطيط	الشكل رقم (III - 1)
70	عناصر التخطيط	الشكل رقم (III - 2)
71	شروط وضع الأهداف الذكية (Smart)	الشكل رقم (III - 3)
72	الأطر الزمنية للأهداف	الشكل رقم (III - 4)
78	تكامل التخطيط الزمني في المؤسسة	الشكل رقم (III - 5)
79	مسؤوليات التخطيط	الشكل رقم (III - 6)
84	الهيكل التنظيمي لمحطة تعبئة المياه يوضح مبدأ التخصص وتقسيم العمل	الشكل رقم (III - 7)
89	التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي	الشكل رقم (III - 8)
94	نموذج لهيكل التنظيم العمودي	الشكل رقم (III - 9)
95	نموذج لهيكل التنظيم الوظيفي	الشكل رقم (III - 10)
97	نموذج لهيكل التنظيم التنفيذي الاستشاري	الشكل رقم (III - 11)
98	نموذج لهيكل التنظيم الخدمة /المنتج	الشكل رقم (III - 12)

99	نموذج لهيكل التنظيم الخدمة /المنتج	الشكل رقم (III-13)
100	نموذج لهيكل التنظيم الجغرافي	الشكل رقم (III-14)
102	نموذج لهيكل التنظيم الزبائن	الشكل رقم (III-15)
103	نموذج لهيكل التنظيم العمليات	الشكل رقم (III-16)
104	نموذج لهيكل التنظيم العمليات لمؤسسة في صناعة النسيج	الشكل رقم (III-17)
106	هيكل التنظيم المصنوفي	الشكل رقم (III-18)
109	نموذج لهيكل التنظيم الشبكي	الشكل رقم (III-19)
111	نموذج لمؤسسة تستخدم الهيكل الهجين	الشكل رقم (III-20)
113	هيكل التنظيم الميكانيكي والعضوي	الشكل رقم (III-21)
115	الهيكل التنظيمي الطويل والمسطح	الشكل رقم (III-22)
117	الخرائط التقليدية (الرأسية)	الشكل رقم (III-23)
117	الخرائط التنظيمية الأفقية	الشكل رقم (III-24)
118	الخرائط التنظيمية الدائرية	الشكل رقم (III-25)
119	ركائز التوجيه	الشكل رقم (III-26)
129	عناصر عملية الاتصال	الشكل رقم (III-27)
137	مكونات منظومة التحفيز	الشكل رقم (III-28)
141	أنواع الرقابة على أساس التوقيت الزمني	الشكل رقم (III-29)
145	خطوات عملية الرقابة الإدارية ومراحلها	الشكل رقم (III-30)
146	تقييم الأداء	الشكل رقم (III-31)

قائمة الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الشكل
6	الفرق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة	الجدول رقم (I - 1)
23	خارطة غانت	الجدول رقم (II - 1)
42	افتراضات نظرية (X) ونظرية (Y)	الجدول رقم (II - 2)
45	مقارنة بين نظريتي (ماسلو) و (هرزبيرغ)	الجدول رقم (II - 3)
58	المقارنة بين خصائص الإدارة اليابانية وخصائص الإدارة الأمريكية	الجدول رقم (II - 4)
66	الأسئلة التي يجب عليها التخطيط	الجدول رقم (III - 1)
71	أهداف تحقق المعايير الخمسة (Smart) و أهداف لا تحققها	الجدول رقم (III - 2)
76	المستويات الإدارية وأنواع الخطط	الجدول رقم (III - 3)
90	فوائد وعيوب التنظيم غير الرسمي	الجدول رقم (III - 4)
91	الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي	الجدول رقم (III - 5)
96	إيجابيات وسلبيات الهيكل الوظيفي	الجدول رقم (III - 6)
100	إيجابيات وسلبيات هيكل التنظيم الخدمة /المنتج	الجدول رقم (III - 7)
101	إيجابيات وسلبيات هيكل التنظيم الجغرافي	الجدول رقم (III - 8)
108	نقاط القوة والضعف في الهيكل التنظيمي المصفوفي	الجدول رقم (III - 9)
114	مقارنة بين الهيكل التنظيمي العضوي والميكانيكي	الجدول رقم (III - 10)
133	مقارنة بين الاتصال الشفهي والكتابي	الجدول رقم (III - 11)
134	أوجه التشابه بين الاتصال اللفظي والغير لفظي	الجدول رقم (III - 12)

المقدمة:

عم المديرون في المؤسسات في ظل متغيرات وتحولات استراتيجية وبيئة متنوعة، وفي ظل بيئة دينامية ح بها العديد من الضغوط والمواقف الصعبة اقتصادياً ودينامياً واجتماعياً، مما استدعى الضرورة الاهتمام بنظرات إدارة الأعمال وتطبيقها واستئناسها ونظرات أو مفاهيم جديدة تتناسب مع الواقع العملي.

إن نجاح مؤسسة تعتمد الدرجة الأولى على قدرة المديرين بها على تحويل النظرات الإدارية إلى واقع عملي، حيث أصبحت إدارة الأعمال من البديهيات إذ أنه لا م من الحديث عن نجاح واستمرار أو قاء العديد من المؤسسات شتى أشد ألامها وأحجامها في غياب الإدارة الفعالة.

ومع تعدد المؤسسات وتعدد مهامها، أصبحت عملة الإدارة أكثر أهمية وأكثر دقة وأصحت وظيفة متعددة الجوانب وأكثر شمولاً، ما تعددت الأنشطة الإدارية ورزت ضرورة التنسيب فيما بينها من خلال معرفة طبعة هذه الأنشطة وجوانب التوافق والتكامل وأوجه الاختلاف.

ومع التطورات المتسارعة التي شهدتها العالم وزيادة حدة المنافسة ومحدودية الموارد الاقتصادية يتطلب الاهتمام المتزايد الإدارة علم وفن معاً بهدف الإقاء والتقدم والاستمرار في بيئات المؤسسات، والتالي من القول أن الإدارة أصبحت مفتاح نجاح أي جهد شر جماعي في أي مجال ونشأ، ب مفتاح تقدم الأمم وازدهارها.

وقد أعدت هذه المطبوعة لتوفر للطالب قاعدة معرفة وأساساً متيناً من النظرات والماد والمفاهيم والممارسات المعاصرة في علم إدارة الأعمال في ضوء التحولات والتحديات الهائلة التي تشهدها المؤسسات.

إن إعداد مادة علمية خاصة مجال إدارة الأعمال وتطبيقاتها في المؤسسات إنما يهدف بوجه عام إلى تنمية إدراك القاعدة الطلابية الأسس العلمية والتطبيقات العلمية لهذا العلم الحيوي، ولا شك أن نجاح هذه التجربة لا يتأتى عن طر مجرد معرفة تلك النظرات أو إعادة ترديدها في المحاضرات، ب من خلال التفسير في مضمونها وفة تطبيقها، ما تهدف هذه المطبوعة إلى توضيح الإطار المفاهيمي والعملي لعملة إدارة الأعمال من خلال إبراز الوظائف التسييرية الرئسة التي تقوم عليها هذه العملة.

وذلك فإن هذه المطبوعة والموجهة لطلبة سنة أولى جذع مشترك علوم اقتصادية وتجارة وعلوم التسيير تهدف إلى إبراز المحاور الرئسة التي قوم عليها مقياس مدخ لإدارة الأعمال شيء من التفصيل .

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة الأعمال

تعتبر الإدارة محورا مهما ترتكز عليه مختل الأنشطة في جمع المؤسسات سواء أكانت عامة أم خاصة، ومع ازداد وتطور نشا هذه الأخيرة في جمع المجالات تصح الإدارة الفعالة مطلقاً ضروراً لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيدهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصالحة نحو تحقيق الأهداف والغايات، وما سنحاول عرضه في هذا الفصل هو إبراز المفاهيم الأساسية ذات الصلة بإدارة الأعمال والتي من أهمها مفهوم الإدارة، أهميتها، مجالاتها، بالإضافة إلى مستويات إدارة الأعمال، ومهاراتها.

المبحث الأول: الإدارة: الأساسيات والمفاهيم

إن تقدم أ مجتمع وتطور نظمه يتوق على ما يتوفر له من الإداريين القادرين على تنسيدهم الجهود الشريفة وحفزها ودفعها تجاه تحقيق أهدافه، فتحقيق الأهداف في المؤسسات المختلفة يتوق على فاءة الإدارة ومد قدرتها على توجهه جهود المؤسسة، سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى ماهة الإدارة.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة

سنتد علم إدارة الأعمال إلى علم الإدارة شام لكونه فرع من فروعها، فظهور المؤسسات والمشاريع الضخمة ظهر مفهوم الإدارة ونما وتطور، وقد انت مختل المؤسسات تخضع لإدارة مالكيها، وقد انوا في عض الأحيان يلجؤون إلى أقاربهم أو معارفهم لمساعدتهم في إدارتها، ومع ظهور الثورة الصناعية وازداد الحاجة إلى الأموال مع نمو المشروعات والاستثمارات؛ إذ لم ن بوسع المصادر المالية توفير الكم الهائ من الأموال، فقد عمدت عض المؤسسات إلى بيع أجزاء من مشارعها إلى أفراد آخرون على شام أسهم، وذلك تحوالت الملكة من فردة إلى جماعة صعب إدارتها من قب مالكيها فق ، فأصحت إدارتها تتمد في انتخاب مجلس إدارة من قب مالكي الأسهم، وذلك أصحت الإدارة مهنة مستقلة قائمة حد ذاتها، ومنها نغ مصطلح إدارة الأعمال، وازدادت الحاجة إلى مدراء مستقلين ومتفرغين لتسيير الأعمال والاهتمام بها و متاعتها¹.

لقد حظي مفهوم الإدارة بتعدد وجهات نظر الباحثين والمهتمين ، حيث عرّفها (الشمر و هيجان و غنام) : " وظيفة تنفيذ الأعمال عن طر الآخرون استخدام التخطيط والتنظيم، والتوجه والرقابة وذلك من اج تحقيق اهداف المؤسسة فاءة وفعالة، مع مراعاة المؤثرات الداخلة والخارجة."².

فما عرفها (علي فلاح الزعبي، احمد دودين): " الادارة هي عملة مستمرة ومتفاعلة تهدف الى توجه الجهود الفردة والجماعة نحو تحقيق اهداف مشتركة استخدام الموارد المتاحة أعلى درجة من الكفاءة والفعالة."³ وحسب (Frederick Taylor) : "الإدارة اكبر من ان تكون طريقة حث وتخط ورقابة انها ثورة فرة املة او فلسفة ادارة جديدة تناد بتغيير شام في تفير الادارة نحو العاملين في أ مؤسسة أو صناعة معينة، ما

¹ محمد وليد الجلاذ، بحث في ادارة الأعمال، الموسوعة العربية، الجمهورية العربية السورية، دمشق، 2015، ص 25.

² أحمد بن عبدالرحمن الشمر ، عبدالرحمن بن أحمد هيجان ، شر بنت بدير المرسي غنام، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، الطعة العاشرة، العبدان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 20 .

³ علي فلاح الزعبي، احمد دودين، الاسس والاصول العلمية في ادارة الاعمال، دار الازور 2015، ص 04.

ترز هذه الثورة الفرة الكاملة على واجبات المؤسسة عملها ، ونحو موظفيها ، وهي تتطو على ثورة نفسة املة على قدم المساواة في تدبير العاملين نحو الادارة ونحو عضهم الاعمى¹.

في حين يعتبر (Henri Fayol) أن: "الإدارة هي عملة التخطيط ، التنظيم ، القيادة ، التنسي ، والرقابة"².

وحسب (Luther Gulik) فهو ير أن: "الإدارة هي عملة التخطيط ، التنظيم ، التوظيف ، التوجه ، التنسي ، إعداد التقارير ، إعداد الميزانات"³.

وفي تعر (Kirby Warren): "الادارة هي مجموعة الطرائد التي تسمح بتحو الموارد المتاحة للمنظمة من أموال ومعدات وأفراد إلى منتجات وخدمات"⁴.

وعرف (Peter F. Drucker): "الإدارة هي شيء يتخط البشر، تتمم مهمتها جمع الافراد قادرن على الأداء المشترك، لتحقيق نتائج مشتركة، لجمع نقا قوتهم فعالة ونقا ضعفهم غير ذات أهمية، هذا هو ما تدور حوله المؤسسة، وهذا هو السبب في أن الإدارة هي العام الحاسم هذه الأيام"⁵.

في حين عرفها (Henry Mintzberg) بانها: "العملمات التي حاول من خلالها أولئك الذين لديهم مسؤولة رسمة عن جزء من المؤسسة أو املها توجيهها ، أو على الأقل إرشادها في اداء أنشطتها"⁶.

أما (W. Edwards Deming) فيعرفها بانها: "هي التي تخد بيئة من للأفراد أن يجدوا فيها السعادة والفخر في عملهم"⁷.

وفي تعر (Raymond-Alain Thietart): "الادارة هي مجموعة من النوايا (التخط) ، التي يتم تحويلها الى اجراءات (التنشد) من قب البيروقراطية (المؤسسة) والجهات الفاعلة، والإجراءات التي ينظمها نظام القيادة (الرقابة)".⁸

وعلى الرغم من تعدد تعريفات الإدارة واختلاف هذه التعريفات تعا لذلك، فإنه من القول أنه مهما تعددت فإن الإدارة صفة عامة لا تخرج عن ونها عملة استغلال الموارد المتاحة من خلال تنظم جهود جماعة مشتركة قصد تحقيق أهداف محددة، ضمن وقت محدد فاءة وفعالة.

المطلب الثاني: أهمية الإدارة

من سمات الحياة البشرية في سهولتها و في تعقدها و في بدائيتها و في تقدمها تكون الجماعات المختلفة للسطرة على البيئة التي عيش فيها الانسان نظرا لطاقاته و اماداته المحدودة، فان الانسان عيش حاته البدائة الاسيرة بين افراد قبيلته التي عتمد عليها في حماة نفسه ضد هجمات الاعداء، و ان رؤس القبيلة هو المسؤول عن

¹William J. Byrnes, **Management and the Arts**, Focal Press, USA, 2014, p 79.

² David A. DeCenzo, Stephen P. Robbins, Susan L. Verhulst, **Fundamentals of Human Resource Management**, John Wiley & Sons, Twelfth Edition, USA, 2016, p 28.

³ Richard R.E. Kania, Richards P. Davis, **Managing Criminal Justice Organizations: An Introduction to Theory and Practice**, 2nd Edition, Routledge, USA, 2015, p 5.

⁴ Jerome E. Schnee, Harold Lazarus, E. Kirby Warren, **The progress of management: process and behavior in a changing environment**, Prentice-Hall, USA, 1977, p 92.

⁵ W. Davis Folsom, Rick Boulware, **Encyclopedia of American Business**, Infobase Publishing, 2014, p 288.

⁶ Vivien Blanchet, Aurélie Carimentrand , **Dictionnaire du commerce équitable**, Editions Quae, paris, 2012, p 160.

⁷ Price Schwenck, **THE JOURNEY OF AN ENLIGHTENED LEADER** , Xlibris Corporation, USA, 2014, p 53.

⁸ Raymond-Alain Thiétart , **Le management** , Presses Universitaires de France, 2003, p 127.

تصر امورها، وتوزع الاعمال بين افرادها، و حد النزاع ، و اتخاذ القرار فما عود الخير على الجمع، و هو بذلك مارس شذلا من اشدال الإدارة، فالإنسان منذ القدم عيش مع الجماعة لأنه مدني طعه لا حب ان عيش منعزلا عن الناس، فالإدارة وسيلة مهمة لتسيير امر الجماعة والفرد نحو اهدافها، و ذلك مهمة لتسيير أمور المؤسسة نحو تحقيق اهدافها، سواء انت بيرة او صغيرة، تجارة او صناعة راضدة او عسرة، وهذا عني ان أقدم الحضار لا قوم بدون لولا جهود الادارة¹.

أصحت الإدارة الناجحة في القرن الحاد والعشرين ضرورة ملحة سبب المتغيرات السادة والاقتصاد والاجتماع والتكنولوجيا، وتدع أهمية الإدارة نتيجة ظهور العديد من الظواهر والمتغيرات والتطورات في مجالات الحاة الاقتصادية والاجتماعة².

إن أهمية الإدارة مستمدة من النتائج المفروض أن تحققها في المجتمع في جمع المجالات، هذا وانها مطلوبة وضرورة لك أنشطة المؤسسات ولك مستوياتها، وعله لا من تصور مؤسسة بدون إدارة³. الامر الذ نؤد عله ان الإدارة هي سر النجاح وعنوان التميز في الحاة الشخصية والوظيفة على حد سواء، لذلك فإننا لا نجد في ادبات الفر الإداري القديم والحديث ما شير او يؤد ان هناك شخص ناجح و فاشد او مؤسسة ناجحة و مؤسسة فاشلة او دولة ناجحة أو دولة فاشلة، لكن يوجد اجماع على ان هناك إدارة ناجحة و إدارة فاشلة، والتالي فان النجاح او الفشده هو الالتزام او عدم الالتزام بتطبيق ماد الإدارة، لاسما في ظ محدودة الموارد والإمادات، وانفجار ثورة المعلومات وتحديات العولمة وارتفاع وتيرة المنافسة⁴.

المطلب الثالث: مجالات الإدارة

تتنوع مجالات الإدارة في الوقت الراهن وذلك حسب تنوع قطاعات المجتمع والأهداف التي سعي قطاع إلى تحقيقها، إن الإدارة لا تختل من نشا لآخر، حيث تجدها تمارس وظائفها الرئسة من تخط وتنظم واتصال وتوجهه وقادة ورقاة في النشاطات، ونظراً لتعدد مجالات الإدارة فإننا سوف نرز على شرح المجالات الآتية:

- الإدارة العامة.
- إدارة الأعمال.
- إدارة الهيئات والمؤسسات الخاصة.
- الإدارة الإقليمية للدولة.

أولاً: الإدارة العامة: وهي تنفيذ السادة العامة للدولة ما يؤد الي خدمة الصالح العام"، ووفقاً لهذا التعر فإن الإدارة العامة تشم جمع المهام الحومة المتعلقة السادة الدفاع والأمن والقضاء، والمهام المتعلقة الاقتصاد

¹ علي السلمي واخرون، اساسات الإدارة، ص ص 48-49.

² عمر محمد درة، مدخل الى الإدارة، ماجستير إدارة الاعمال غير منشورة، جامعة عين شمس، لة التجارة، مصر، 2009، ص ص 14-15.

³ زاد خلي قلان، الإدارة في المنظور الاستراتيجي المعاصر، رسالة د تورا غير منشورة في الإدارة العامة والتنفيذية، الأكادامة العرة البريطانية للتعليم المفتوحة، 2010، ص 16.

⁴ فسد محمود الشواررة، مبادئ إدارة الأعمال: مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، 1، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزع، 2013، ص 26.

إصدار النقود ووضع الخطى التنموية للاقتصاد وتنفيذها ومتابعتها، والمهام المتعلقة بالجوانب التعليمية والثقافية... الخ¹، فالإدارة العامة هي: جمع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة للدولة وذلك عبر استخدام وتنظيم وإدارة الطاقات البشرية والمادية. وهي نشأ يهدف إلى تقديم الخدمة العامة لتسيير الحياة اليومية للمواطنين في مختلف المجالات الاقتصادية والأمنية والثقافية والتربية والبيئية، وهي مجموع العمل القومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة والإنتاج القومي وتنفيذ مختلف القوانين²، ويهدف هذا المجال في الإدارة إلى المحافظة على النظام وتحقيق الأمن والعدالة وتوفير وسائل التنمية والرفاهية لأفراد المجتمع مما يتطلب وجود إدارة متخصصة تقوم بهذه الأنشطة وتحقق أهدافها³.

ثانياً: إدارة الأعمال: وهي إدارة النشاطات والمشروعات ذات الطابع الاقتصادي الهادف إلى تحقيق الربح⁴، ولقد ارتد ظهور إدارة الأعمال، مجال من مجالات الإدارة ظهور المؤسسات أو الشركات الخاصة التي قامت بدور كبير في حياة الإنسان، بالمجتمعات سواء على المستوى المحلي أو الدولي، هذه المؤسسات تقوم بتوفير العديد من السلع والخدمات المختلفة للأفراد والمنظمات والمجتمعات، هذه المؤسسات الخاصة تتفاوت في حجمها وقدراتها المالية فمنها الصغير الذي تقتصر تأثيره على الأسواق المحلية للمجتمع وتمتع قدرة مالية محدودة في حين أن هناك المؤسسات أو الشركات الكبرى عابرات القارات التي لم تعد تأثيرها مقتصرًا على المجتمعات التي نشأت ونمت فيها بل تجاوزتها إلى مجتمعات أخرى. وقد بلغت بعض هذه المؤسسات من الضخامة، حيث إن ميزانيتها تتجاوز في كثير من الأحيان ميزانية مجموعة من ميزانات بعض الدول النامية. هذه المؤسسات والشركات الضخمة تعد اليوم من أكبر العوامل المحركة لدعوة "العولمة" التي أتت في مقدمة مطالبها فتح الأسواق العالمية لمنتجاتها وإزالة جمع القيود التي تحول دون ذلك، ولقد فرضت إدارة الأعمال وجودها مجال من مجالات الإدارة حيث أصبح لها أقسامها المتخصصة في الكثير من جامعات العالم المرموقة، بل لقد أصبحت المهارات المطلوبة لإدارة مؤسسات قطاع إدارة الأعمال ومؤسساته أكثر تعقيداً وتطوراً عما كانت عليه سابقاً⁵.

في حين تختلف الإدارة العامة عن إدارة الأعمال في العديد من الفروقات نوضحها في الجدول رقم (1- I):

¹ عادل فايت، مبادئ إدارة الأعمال، محاضرات غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية اللغة العربية، 2015، ص 17.

² أسرار أحمد عرانت، المفاهيم الإدارية الحديثة، 1، الأردن، دار إفا العلمية، 2008، ص 18.

³ وزارة التعليم، مبادئ الإدارة، الراض، عبدان للطباعة التجارية، 1437هـ-2016م، ص 18.

⁴ عادل فايت، مرجع سابق، ص 18.

⁵ أحمد بن عبدالرحمن الشممر، عبدالرحمن بن أحمد هيجان، شربنت بدير المرسي غنام، مرجع سابق، ص 32.

الجدول رقم (I - 1): الفرق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة

الترتيب	المعيار	إدارة الأعمال (قطاع خاص)	إدارة عامة (قطاع عام - حكومة)
1	الهدف	تحقيق الربح	تقديم خدمة عامة
2	الحجم	أصغر	عادة كبيرة
3	مجال التطبيق	القطاع الاقتصادي والذات القطاع الخاص	دوائر حرومة مث وزارة أو مصلحة
4	إطار العمل	مجلس الإدارة	السياسة العامة للدولة
5	شكل التنظيم	أفراد، مؤسسات أشخاص، مؤسسات أموال	وزارة، دائرة، هيئة، مؤسسة
6	الجهة الرقابية	المساهمون وأصحابها	الدولة ممثلة في أجهزتها الرقابية
7	مقياس النجاح	تعظم الربح (في عصرنا هذا ربح ممن)	مد توفر الخدمة

المصدر: علي فلاح الزعبي، احمد دودين، مرجع ساب ، ص 29.

ثالثاً: إدارة الهيئات والمؤسسات الخاصة: إدارة الهيئات والمؤسسات الخاصة تعني: "إدارة أوجه النشاط الذي يتوافر في عض المؤسسات التي تقدم خدماتها إلي عض الفئات الخاصة ولا تهدف إلي تحقيق الربح"¹، هذا المجال من مجالات الإدارة يختل عن الإدارة العامة في أنه لا يهدف إلي تقديم خدمات عامة، وإنما يهتم فئة خاصة من المجتمع، من ناحية آخر فإنه يختل عن مؤسسات الأعمال من حيث أنه لا يهدف إلي تحقيق أرباح مفهومها العام، وإنما توجه دخلها إلي رعاية الفئة الخاصة بها، من أمثلة هذه الهيئات والجمعيات والمؤسسات الخيرية، الجمعيات العلمية والهيئات والمؤسسات التطوعية، وعلى الرغم من ان إدارة الهيئات والمؤسسات الخاصة تختل عن الإدارة العامة وإدارة الأعمال إلا أنها في الغالب تخضع للأنظمة التي تضعها الدولة غرض حماية المواطنين والعاملين من سوء الاستغلال أو صيانة الامن العام والسياسة العامة في مجالاتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسة².

رابعاً: الإدارة الإقليمية الدولية: يختص هذا المجال من الإدارة بإدارة المؤسسات التي لها صفة الإقلام أو الدولة التي لا تتعد أماً من الحدودات التي تنشأ في دولها وتهدف إلي خدمة المجتمع الإقليمي أو العالمي أو جزء من العالم، مستعينة بالإمانات التي تقدمها الدول المشاركة³، ومن أمثلة المؤسسات الإقلامية والدولة: منظمة المؤتمر الإسلامي، وراطة العالم الإسلامي، ومجلس التعاون لدول الخليج، وجامعة الدول العربية، وهيئة الأمم المتحدة والولايات المتخصصة التابعة لها، ومنظمة الصحة العالمية، هذا المجال من الإدارة غالباً ما يهتم بالمشكلات التي تثيرها عملة اختار الموظفين الدوليين وترقيتهم ونقلهم والاستغناء عنهم ومافاتهم والنواحي المتعلقة بولائهم

¹ وزارة التعلّم، مرجع ساب ، ص 19.

² عادل فايت، مرجع ساب ، ص 19.

³ وزارة التعلّم، مرجع ساب ، ص 19.

للمؤسسات التي عملون بها، والتزاماتهم وروحهم المعنوية، وما الى ذلك من مسأذ ذات طاع إقلامي أو دولي، وذلك الطع إضافة الى دراسة القضاء المتعلقة المهام الاصلدة لهذا النوع من المؤسسات¹.

المطلب الرابع: طبيعة الإدارة (علم أم فن).

تاينت وجهات نظر وآراء الاحثين والمفرون حول طبة الإدارة، أهي علم أم فن أم تجمع بين الاثنين معا، فلقد اختل علماء الإدارة فما بينهم في الدم على الإدارة من ونها علماً أو فناً ولك فر مبرراته التي تدعم وجهة نظره. **أولاً: الإدارة علم:** ير أصحاب هذا الرأ أن الإدارة هي علم استخدام الجهد الإنساني، حيث إن العلم قوم على جمع المعلومات والبدانات والملاحظات تنظمها وتفسيرها، غرض الوصول إلى حقا وقواعد وقوانين عامة، لتفسير الظواهر والتنبؤ بحدودتها، ما ير هؤلاء ان الإدارة المعاصرة لها جوانب علمة، فالكثير من الظواهر التنظمة أصحت تخضع للاحت وتختبر علماً، ما أن الأسلوب أو المنهج العلمي في التقير أصح يخضع للاحت في ثير من مجالات وأنشطة الإدارة، وان اختل الأسلوب العلمي في مجال الإدارة شأنه في ذلك شأن العلوم الإنسانية عن مجالات العلوم الطبة².

ثانياً: الإدارة فن: شار الإدارة فن إلى المهارات المختلفة التي يتمتع بها الادارون على مختل مستوياتهم التنظمة التي تعس الفروقات الشخصية فما بينهم، وتجلي هذا الفن في الفروقات في النتائج العملة للممارسات الإدارية رغم أن جمع الادارين طقون الإدارة علم وحصلون على نتائج متنوعة تعامهاراتهم في تطبيق هذا العلم والقدرة على تقدير الظروف والمواف والحالات مما يتطلب سرعة البديهة والفتنة واللاقة وحسن التصرف في الأمور³، فهي فن لأن النجاح في تطبيق ماد وقواعد الإدارة عتمد بالدرجة الأولى على خصائص الأشخاص وهم يختلفون فما بينهم حسب إماداتهم وقدراتهم، فالإعداد العلمي وحده لا ضمن وجود الأشخاص الادارين الناجحين، وهناك العديد من الأمثلة للنجاح الكبير الذ حققه الكثيرون من الأشخاص دون أن تتاح لهم فرصة الالتحاق الكليات أو المعاهد المتخصصة أو دراسة النظرات الإدارية، ب ذهب أصحاب الرأ القا أن الإدارة فن إلى أعد من ذلك حينما قالوا ان الإدار يولد ولا صنع، معني أن الإدارة موهبة واستعداد شخصي يولد مع الإنسان ولا تسب⁴.

ثالثاً: الإدارة علم وفن معا: حيث اننا إذا اعتبرنا الإدارة علم وفن، فإن هذا لا عني إنار وجود العلم فيها، لأن أ فن لا بد وأن عتمد على علم مساند، وأ فن لا بد له من علم ودراسة تصقله، ما أن العم العلمي الاحت عند تطبيقه عملاً، فلا بد من وجود مهارات ومواهب معينة، حتى من تطبيقه بنجاح، وهذه المواهب والمهارات هي التي تمث الجانب الخلاق لد الممارس والإدار في أ موقع أو مجال حتاج للإلمام علوم أخر بجانب خبراته الإدارية، الإحصاء والاقتصاد وعلم النفس، وغيرها من العلوم⁵.

¹ أحمد بن عبدالرحمن الشممر ، عبدالرحمن بن أحمد هيجان ، شر بنت بدير المرسي غنام، مرجع ساب ، ص33 .

² محمد القدومي، محمد هاني محمد، زد عبو ، المفاهيم الإدارية الحديثة، 1، دار المعتز للنشر والتوزع، الأردن، عمان، 2015، ص ص 18-19.

³ صحي جبر العتيبي، تطور الفكر، الأساليب في الإدارة، الطعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزع، عمان، 2005، ص133.

⁴ عادل فايت، مرجع ساب ، ص 13.

⁵ محمد القدومي، محمد هاني محمد، زد عبو ، مرجع ساب ، ص 19.

المطلب الخامس: أدوار الإدارة

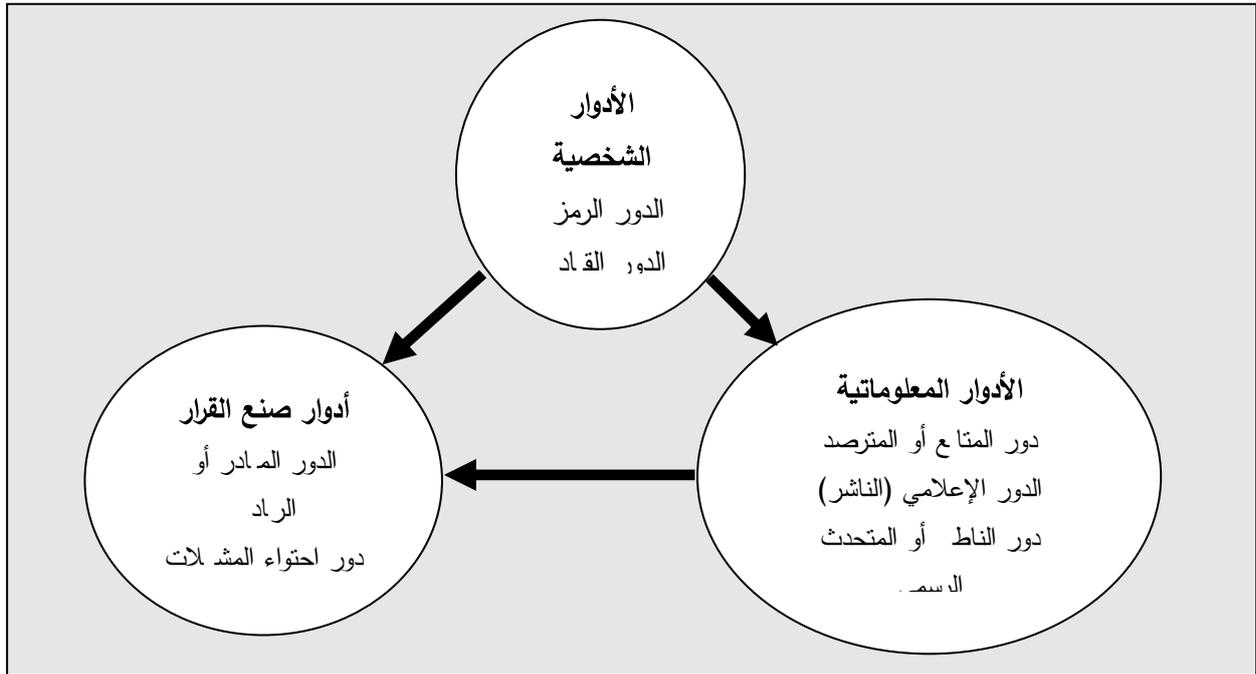
قوم المديرين أثناء أدائهم لوظائفهم مجموعة من الأدوار الإدارية، ومن ان نضع هذه الأدوار في ثلاث فئات او مجموعات رئيسية و الآتي:

1-الأدوار الشخصية (التفاعلية).

2-الأدوار المعلوماتية.

3-أدوار صنع القرار.

وعلى أرض الواقع، فإن الأدوار تتداخل والمدير يجب أن يحق التوازن بينها من أجل القيام بإدارة فعالة للأعمال.

الشكل رقم (I -1): أدوار الإدارة

المصدر: سلام حنتوش رشيد، مرجع ساب ، ص 08.

أولاً: الأدوار الشخصية (التفاعلية):

تغطي الأدوار الشخصية (التفاعلية) في مجملها علاقة المدير واتصالاته مع الاخرن سواءً انوا افراد او مجموعات او مؤسسات اخر ، وهي ترتب المهارات الإنسانية التي سبب التطرق اليها، وتشتمل هذه الفئة ثلاثة أدوار هي¹:

1- الدور الرمزي: فله يتقمص المدير شخصية ممث المؤسسة، فقوم ببعض الأنشطة التي تعتبر احتفالية او رمزية، ونطو الدور الرمزي على أداء واجبات رمزية مثل تحية الزوار وتوقيع الوثائق القانونية، التعامل مع الأنشطة الاحتفالية والرمزية للقسم أو المؤسسة، مثل المدير المؤسسة في قدراته الإدارية الرسمية رؤس للمجموعة، تقدم جوائز الموظفين من قبل مدير القسم، حضور زفاف أحد العاملين، اصطحاب زوار المؤسسة الى العشاء هي أمثلة على الدور الرمزي .

¹ Richard L. Daft, **Management**, Thirteenth Edition, Cengage Learning , USA, 2016 , pp 25-26.

2- الدور القيادي: مارس المدير دور القائد فهو الذي يقوم بتوجيه وتحفيز، استشارة المرؤوسين، والتواصل معهم، تدريبهم وتنمية قدراتهم، ما شمل دور القائد إصدار التوجيهات والإرشادات إلى المرؤوسين، وإثارة دافعيتهم للعمل، ما في ذلك التحفيز والاتصال والتأثير.

3- الدور الاتصالي: يتضمن هذا الدور التعامل مع أفراد أو جماعات خارج المؤسسة صورة مستمرة ومنظمة، مما ساعد على تحقيق الاتصال بين المؤسسة وبينها الخارجية، والحفا على روا المعلومات داخ وخارج المؤسسة استخدام البريد الإلكتروني والمات الهاتفية والاجتماعات.

ثانيا: الأدوار المعلوماتية:

تلخص الأدوار المعلوماتية جمع الأنشطة المستخدمة في تطوير شدة المعلومات، والمحافظة عليها، حيث قضى المدراء حوالي 75 % من وقتهم في التحدث إلى أشخاص آخرين، وتتضمن هذه الفئة الأدوار الثلاثة التالية¹:

1- دور المتابع أو المترصد: ينطو هذا الدور على متاعة التغييرات التي تطرأ على البيئة الخارجة والداخلة، مع رصد والحث عن المعلومات من مصادر عديدة، والتي تكون ذات قيمة وتأثير بالنسبة للمؤسسة، وتفحصها، وختار ما هو مفيد منها وقرر استخدامها في الوقت المناسب.

2- الدور الإعلامي (الناشر): فهو الذي يقوم بتقديم المعلومات وتوصيلها إلى من ستفيد منها داخ المؤسسة، إرسال المذرات والتقارير، إجراء المات الهاتفية، اللقاءات والاجتماعات فعندما طلع المدير على حث تسوقي في أحد المجالات المتخصصة وعطي نسخة منه إلى مدير التسوق في المؤسسة دون سائر المديرين الآخرين ون المدير هنا مارس دورا إعلاميا.

3- دور الناطق أو المتحدث الرسمي: يتشابه هذا الدور مع الدور الرمز، ولكن المدير هنا عرض معلومات او يجيب عن الأسئلة داخ المؤسسة، فهو يتكلم باسم المؤسسة، وعادة ما ينتدب لهذا الدور مديرون متخصصون او ذو ثق اجتماعي او ساسي، وتظهر أهمية هذا الدور خاصة أوقات المشدلات الكبيرة والأزمات، وفي دور الناشر والمتحدث الرسمي فان المدير ينقل المعلومات الحالية إلى الآخرين، سواء داخ وخارج المؤسسة، إلى من م نه استخدامها.

ثالثا: أدوار صنع القرار:

تمث الفئة الأخيرة من الأدوار التي يؤديها المدير، وهي تتعل بتلك الأحداث التي تفرض على المدير اتخاذ قرار أو إجراء حالها، هذه الأدوار تتطلب في ثير من الأدان امتلاك مهارات ادراكية، وأضا مهارات إنسانية، وتضم هذه الفئة أربعة أدوار²:

1- الدور المبادر أو الريادي: طقا لهذا الدور يتولى المدير الحث عن الفرص التي م ن ان تستفيد منها المؤسسة وأخذ المادرة في تحولها إلى واقع ملموس مما يؤد إلى تطور وتحسين العم، ودور رائد الأعمال ينطو على بدء التغيير ومشارع التحسين، تحديد أفرار جديدة ونقلها للآخرين، ادراك المشدلات والحث عن الإبداعات التي من شأنها حلها، فعندما ير مدير العملات ان عوادم الإنتاج م ن الاستفادة منها في صناعة منتج جديد م ن تسوقه وعه، وتقدم بهذا الاقتراح إلى الإدارة العليا للموافقة عليه وتنفيذه ون قد مارس الدور الراد والمادر.

¹ Ricky Griffin, David Van Fleet , **Management Skills: Assessment and Development**, Cengage Learning, USA, 2014, p17.

² Richard L. Daft, **Management**, Thirteenth Edition, Op Cit, p 26.

2- دور احتواء المشكلات: ما سمي بدور "معالج المشكلات"، وفيه قوم المدير باتخاذ إجراءات تصدح خلال النزاعات أو الأزمات، ح الصراعات بين المرؤوسين فما بينهم أو مع الإدارة، أو بين الإدارات، أو مع الزائن، أو مع ممثلي النقابات، واطاً التكي مع الأزمات البيئية.

3- دور موزع الموارد: وفي دور موزع الموارد، قرر المدير من حص على الموارد، الجدول الزمني، الميزانة، قائمة الأولويات، وفة توزعها على مناط النشا المختلفة في المؤسسة، ورد دور موزع الموارد اتخاذ القرارات حول ففة تخصص الأفراد، الوقت، المعدات، المال، والموارد الأخر لتحقيق النتائج المرجوة، يجب أن قرر المدير المشاريع التي تتلقى تخصصات الميزانة، وحتى ففة قضاء وقته.

4- الدور التفاوضي: أو ما سمي "دور المفاوض"، وفيه مث المدير المؤسسة أو الإدارة خلال المفاوضات والمساومة حول العقود والاتفاقات مع الموظفين، النقابات، المبعات، المشتريات، الميزانات، ما حق أقصى منفعة للمؤسسة، ما انه ون مدافعا عن المصالح الإدارية، فالمدير يجتمع وتفاوض رسماً مع الأخرن، مع المورد حول أوقات التسلم، مع المراقب حول الحاجة إلى موارد الميزانة الإضافية، مع النقابات حول تظلمات العمال.

المبحث الثاني: مستويات إدارة الأعمال:

تقسم في الغالب أة مؤسسة إلى ثلاثة مستويات إدارة لك منها طبعتها، وقصد بذلك طرقة توزع الإدارين فيها، وعموما هناك ثلاث مستويات من الإدارة في التسلس الهرمي التنظيمي، وهم مستوى الإدارة العليا، مستوى الإدارة الوسطى، ومستوى الإدارة الدنيا، مستوى لده مجموعة مختلفة من الوظائف والمسؤوليات ولكن لها متجهة نحو تحقيق الهدف العام للمؤسسة.

الشكل رقم (I - 2): مستويات الإدارة



المصدر: سلام حنتوش رشيد، مبادئ الإدارة الحديثة، محاضرات غير منشورة، الجامعة المستنصرية، لة

الترية الأساسية، 2017، ص 07.

المطلب الأول: مستوى الإدارة العليا

قع مستوى الإدارة العليا في قمة الهرم التنظيمي أو التسلس الإداري في أ مؤسسة وضم المديرين الأكثر سلطة، فهم المسؤولون عن تحديد الأهداف والتخط لتحقيقها واتخاذ القرارات الكلاة المرتبطة بالمؤسسة، وهم المسؤولون

عن أداء المؤسسة لها، ووظا على المديرين في هذا المستوى اسم فر الإدارة العلاء، والمناصب التي تقع ضمن هذا المستوى هي¹:

-الرئيس أو المدير العام.

-نائب الرئيس.

-الرئيس التنفيذي .

-الرئيس المالي.

-رئيس العمليات.

-رئيس المعلومات أو كبير موظفي المعلومات.

-رئيس مجلس الإدارة .

وأدائاً شغ هذا المستوى مجموعة إدارين وسمون: أعضاء مجلس الإدارة، وعتبر أصحاب المال أو الملاك هم أضا جزء من الإدارة العلاء، وتتكوّن الإدارة العلاء من مجموعة أفراد مسؤولين عن إدارة المؤسسة اليومية، والتالي، عليهم أن متلكوا الخبرة والمهارات والنزاهة اللازمة لإدارة النشاطات الخاضعة لإشرافهم²، والإدارة العلاء هي السلطة الأعلى في المؤسسة ، فليس هناك أعلى منها في حين أن هناك مستويات اق منها، وهي مسؤولة عن القرارات الاستراتيجية والرئسة في المؤسسة ما تختص بوضع الخط طولة الاج ، ووضع الهياك الأساسية وتطورها وتطور المؤسسة وتقوم أدائها وأداء العاملين فيها³، والمديرون في المستوى الأعلى ونون مسؤولين عن التوجه الكلي والعملائي للمؤسسة، وواجباتهم تتمحور حول صداغة الأهداف والساسات وناء الاستراتيجيات للمؤسسات المسؤولين عنها حالة لة متكاملة معنى ان مدراء القمة ضعون الأهداف التي تتق الى اسف اله التنظيمي لتصد الى فرد عام في المؤسسة و مدراء القمة مثلون مؤسساتهم تجاه المجتمع وفي اللقاءات التفاوضة الدومة ، وعند عقد الصفقات التجارية، وهم قضون وقتهم في التحدث مع اقرانهم او مع افراد من خارج مؤسساتهم⁴.

المطلب الثاني: مستوى الإدارة الوسطى:

مستوى الإدارة الوسطى ما يتضح من اسمها، وُسطى بين المستويين، العلو والدنيو في السلك الإدار ، ولذا فهي حلقة وصل بين الطقتين الإدارتين وهي تلي مستوى الإدارة العلاء في الهرم الوظيفي أو التسلسل الإدار في أ مؤسسة⁵، وهي تمث عادة أكبر عدد من الإدارين ومسمات مختلفة، وتتأل من مدير الفروع ومدير

¹ نزار علي الأغا، الهياكل التنظيمية والمستويات الإدارية: أنواع وأشكال، الاكاديمية العربية للتعبير والتطور، قطر، ، 2015، ص ص 05/04.

² ASSOCIATION OF BANKS IN LEBANON, CORPORATE GOVERNANCE GUIDELINES FOR BANKS OPERATING IN LEBANON, published by ASSOCIATION OF BANKS IN LEBANON, January 2011, p 47.

³ أحمد بن عبدالرحمن الشممر ، عبدالرحمن بن أحمد هيجان ، شر بنت بدير المرسي غنام، مرجع ساب ، ص 23.

⁴ شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي، 1، دار الحامد للنشر والتوزع، الأردن، 2010، ص 29.

⁵ محمد فوز العشر ، المستويات الإدارية واختصاصاتها،

(http://kenanaonline.com/users/sfsfsf/posts/532109)،(نشرت في 12 مايو 2013).

الإدارات وهم مسئولون أمام الإدارة العليا عن سير العمل في إدارتهم، وتضمّ المديرين المسؤولين عن نق أهداف المؤسسة من الإدارة العليا باتجاه التحقي في الإدارة الدنيا، وقدمون اقتراحاتهم وتصوراتهم حول المؤسسة إلى الإدارة العليا، ومدير المستوى المتوسط أو المديرون المتوسطون هم أولئك الذين ونوا في المستويات الأقل من إدار المديرين، وتشتم الألقاب الوظيفة للمديرين¹:

-مدير الفرع.

-المدير الإقليمي .

-المدير القطاعي .

-مدير العملات.

قد تتم ن المؤسسات الصغيرة من تأدّة اعمالها من خلال مستوى ادار واحد ، الا انه لما توسعت ونمت المؤسسة تزداد مشاكلها، وعلى المدراء في المستوى الأعلى في المؤسسات الكبيرة نسبا ان يرزوا على القضاء الاستراتيجية والتسوية والتجارة والمالة الحاسمة، فهم يرزون على المستقبل العيد، وهم حاجة الى مديرن ستلمون توجيهاتهم وحرصون على تنفيذ استراتيجيات وساسات المؤسسة وقومون بترجمة ما ستلمونه ونقلونه الى اهداف في خط سلمة الى مدراء الذ الاول او الإدارة الدنيا لأغراض التنفيذ²، وتحدد مسؤوليات المديرين في المستويات الإدارة الوسطى عن الوحدات الإدارة المختلفة والإدارات الرئسة مث رؤساء الإدارات المتخصصة مث الإنتاج والتسو والافراد ومدير الرقاة على الجودة ومدير مختبر الحوث، ووجد تحتهم اثنان او اكثر من المستويات الإدارة، وعم هؤلاء المدراء على تنفيذ جمع الاستراتيجيات والساسات والخط التي وضعها مدير المستويات العليا وهم يهتمون المستقبل القرب، وحديثا أدت التكنولوجيا الالكترونية الى تقلي الحاجة لخدمات واشراف المدراء الوسد في وظائفهم التنفيذية والوظيفة³.

المطلب الثالث: مستوى الإدارة الدنيا

وتسمى أيضاً بـ "مستوى الإدارة الأول أو مدراء الذ الأول"، أو "إدارة المشرفين"، وطل عليها أيضاً "الإدارة السفلى" أو "الإدارة المباشرة"، وهي الإدارة الممارسة المباشرة للعمل وتنفيذ الخط والبرامج تحت إشراف واستشارة "الإدارة الوسطى" وهذه الطقة في السلك الإدار ، لا تقأ أهمة عما فوقها، إن لم تكن أهمها على الإطلاق، فهي التي تتعام تعاملأ مباشراً مع العمال أو عناصر التنفيذ، وهي التي تمث السلك الإدار في التعاملات المباشرة، وسلواتها ، تعطي الصورة العامة عن المؤسسة⁴ ، ومدراؤها هم المسؤولون يوماً بيوماً عن سلامة سير العملة

¹ نزار علي الأغا، مرجع ساب ، ص ص 05-06.

² شوقي ناجي جواد، مرجع ساب ، ص 29.

³ موف حديد محمد، وظائف المدير: المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال، 1، دار الشروق، الأردن، 2009، ص 38.

⁴ محمد فوز العشر ، مرجع ساب .

الإنتاجية والعمال المنتجين الحقيقيين للسلعة، أو الذين قدموا الخدمة المعتمدة في المؤسسة، وهم المنفذون العمليون لأهداف المؤسسة لعلاقتهم المباشرة والمستمرة العملية الإنتاجية، وضمّ هذا المستوى¹:

- مدير الم تب .
- مدير القسم.
- مدير المخزن.
- قائد العمال.
- مشرف المناوأة.

ان مدراء الذ الأول هم المسؤولون عن انتاج السلعة او تقدم الخدمة المطلوبة ، و من ان نطلا عليهم مدراء البع، رؤساء الوحدات، المشرفين على الإنتاج، وان العاملين المرتطين بهم قومون الأعمال الإنتاجية المؤسسة الأساسية، فمثلا شرف مدراء الذ الإنتاجي الأول في مصنع الحديد والصلب على اعمال الصهر والصدانة والتشغيل ، والشحن، اما مدير المبيعات في معرض لبع السارات فهو شرف على اعمال رجال البع المسؤولين عن بيع السارات للزائن، فهم يوجهون وقودون العاملين، فهم عملون على الذ المباشر ، أ ذ الأفعال والأنشطة والعملات.²

تتطلب طرق الإدارة السلطة تواسلا بين تلك المستويات، فالإدارات العلام تهتم التخط والتوجه، وتتطلب الإدارات التحدة التواصد مع العاملين لرفع فاءاتهم وتدريبهم المتواصد وتحفيزهم على العم مهارة، وتشجعهم على أن يبدوا آرائهم من أذ تحسين الإنتاج أو تحسين عملة الإنتاج، ينطب ذلك على أ إدارة في أة مؤسسة.

المبحث الثالث: مهارات إدارة الاعمال

تعد المهارات الإدارية من أهم مقومات إدارة الأعمال الفاعلة، وهي ضرورة متلازمة مع مهام المدير ، واحد مصادر قوته التي عتمد عليها في تحقيق النجاح، والقام المسؤوليات طريقة صدحة وفعالة³، وتتمث المهارات الإدارية في قدرة القائد على فهم عملة وممارسة نشاطه ما يتلاءم وتحقيق أهداف التنظيم وما ف تحقيق متطلبات المرؤوسين واشداع حاجاتهم⁴، إن مهمة المديرين معقدة ومتعددة الأبعاد ، ما تتطلب مجموعة من المهارات، و على الرغم من أن عض منظر الإدارة قترحون قائمة طولة من المهارات، إلا أن المهارات اللازمة لإدارة الأعمال في أ مؤسسة م ن تلخصها في ثلاث فئات فق : الإدراكة والاشرة والفضة، و ما يتضح من خلال الشد أدناه يتغير تطبيق هذه المهارات مع مستوى المديرين في المؤسسة، فعلى الرغم من أن درجة مهارة ضرورة في مستوى

¹ نزار علي الأغا، مرجع ساب ، ص ص 06-07.

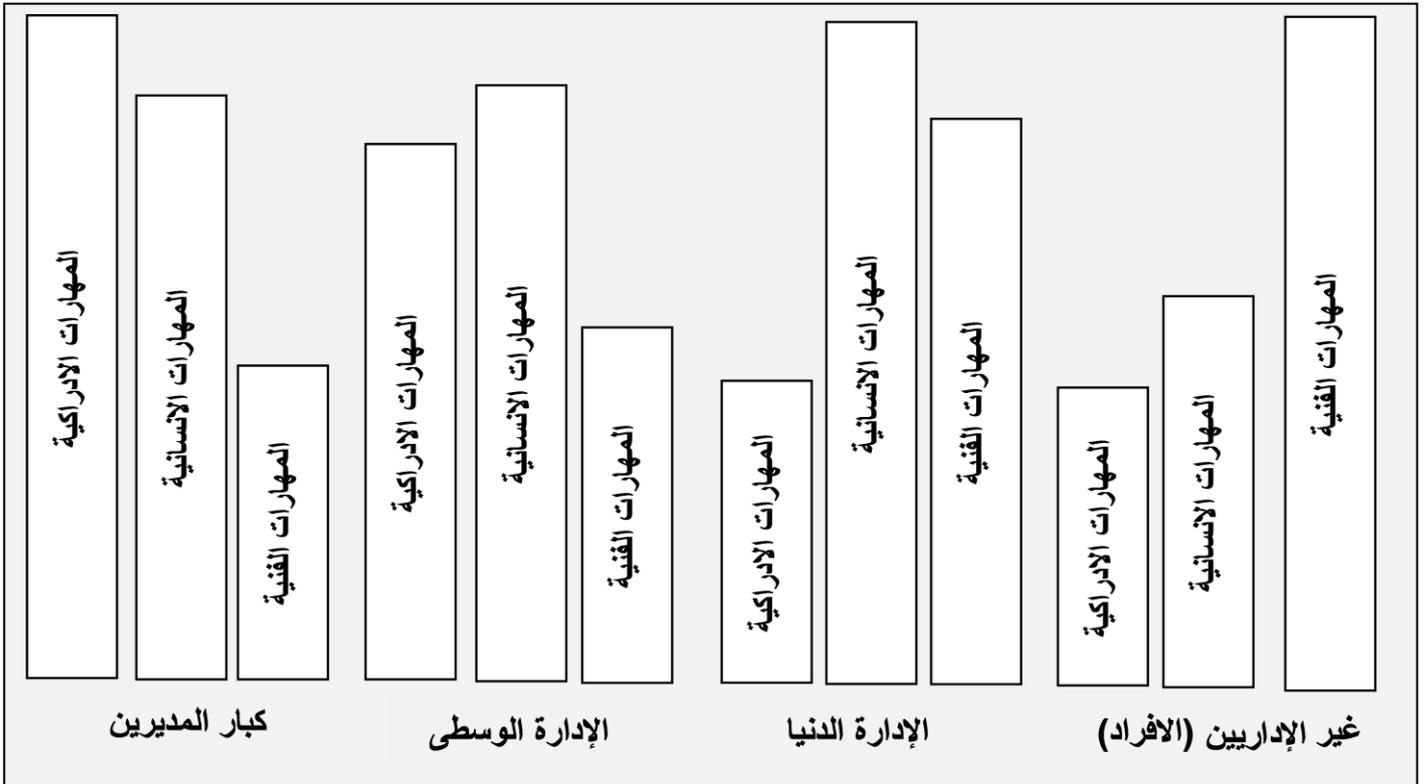
² شوقي ناجي جواد، مرجع ساب ، ص 28.

³ أسماء بنت عمر بن أحمد الملا، المهارات الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الأحساء :الواقع وأساليب التطوير، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة التروية، 1432 هـ / 2011 م، جامعة الملك فهد الأحساء، السعودية، ص 04.

⁴ نوال عبد الكرم الأشهب، أساسيات في القيادة والإدارة، عمان، 1، دار أمجد للنشر والتوزع، 2015، ص 7.

ادار في المؤسسة الا انها قد تختل من مستو لآخر، لكن يجب على جمع المديرين امتلاك المهارات في من هذه المجالات الهامة من اج تحقيق أداء فعال.

الشكل رقم (I -3): علاقة المهارات الإدارية بالمستوى الإداري



Source: Richard L. Daft, **Management**, Tenth Edition, Cengage Learning, USA, 2012, p 11.

المطلب الأول: المهارات الإدراكية:

تعرف أضافاً المهارات الذهنية"، وقصد بالمهارات الإدراكية قدرة المدير على التفسير المجرد طريقة موضوعية، حيث إن المدير يحتاج إلى رؤية العلاقات بين القوى والمتغيرات المختلفة صورة أفصح من غيره، وإلى تفهم المدخلات بين هذه القوى، وتتعلق المهارات الإدراكية لدى المدير بمدى فاعته في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن بالحلول والوصول إلى الآراء، ومن ثم تعد المهارات الإدراكية ضرورية لمساعدة المدير على النجاح في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقع الأمور التي من أن تحدث في المستقبل، ولذا يجب أن يتصد المدير الناجح في عمله قوة التصور والإدراك والمهارة في شرح الأسباب والمسببات¹.

إن المهارات الإدراكية هي أيضاً القدرة المعرفية على رؤية المؤسسة شاملاً والعلاقة بين أجزائها، وتتطو على قدرات التفسير عند المدير، وقدرات معالجة المعلومات والتخطيط، ما انها تتطو على معرفة أين يتلاءم موقع الشخص مع مجموع التنظيم، وي يتلاءم موقع المؤسسة بالنسبة إلى الصناعة، المجتمع، بيئة الأعمال الأوسع والبيئة الاجتماعية، ما تعني القدرة على "التفسير الاستراتيجي" لاكتساب رؤية واسعة وطويلة الأجل،

¹ محسن عبد الستار عزيب، تعاقب المديرين وأثره على فاعلية الإدارة المدرسية، المنة العصرية للنشر والتوزيع -الأزهر- القاهرة،

هناك حاجة إلى المهارات الإدراكية من قبل جمع المديرين ، ولكنها مهمة جداً خاصة للمديرين في القمة، حيث يجب أن يدركوا عناصر مهمة في موقف ما ، وأنما إدراكية واسعة¹، على سبيل المثال، شركة البرمجيات العملاقة (Microsoft) تعزز المهارات الإدراكية لمؤسسيها ورؤسائها بـ جيتس (Bill Gates)، يتم الإعلان بوضوح عن أهداف المؤسسة العامة والاعتماد عليها فعال في جمع أنحاء المؤسسة، مما ساهم في تحسين سمعة القيادة لدى (Microsoft)، وتحقيق مبادرات الدولارات من الإيرادات، بينما شارك فعالة في تنسيق الوحدات الصغيرة مع تركز نفسه لمجالات وظيفة مثل البرمجة والتسويق ، ينشر (Bill Gates) إدراكه لما روسوفت من خلال تقويضها إلى طاقم من المدراء الأقوياء، مثل (Scott Oki) ، نائب الرئيس الأول للمبيعات والتسويق ، الذي أشار إلى أن : (جزء من المؤسسة لديها داتها الخاصة بها الآن ، ولكن (Bill Gates) هو الصمغ الذي يجمعها معاً)².

ومع تقدم المديرين في التسلسل الهرمي، يجب عليهم تطوير المهارات الإدراكية، أو أن قابليته للترقية سوف تكون محدودة، إن المدير الهندسي الرفيع المستوى الذي وون شديد الاهتمام بالأمور التقنية بدلاً من التفكير استراتيجي لن يترقى إلى الجزء العلوي من المؤسسة، فالعديد من مسؤوليات مدير المديرين مثل اتخاذ القرار ، تخصص الموارد ، والابداع تتطلب نظرة واسعة³.

المطلب الثاني: المهارات الإنسانية:

إن المهارات الإنسانية مهمة جداً لمساعدة القائد على نجاح مشروع وتجع الجماعة مشاركة في اتخاذ القرار لأن السمات المميزة للقائد هي السمات الإنسانية في التعاون مع الجماعة وتساعد المهارات الإنسانية على التراب بين الإدارات داخل المؤسسة، وأن هذا التراب يزيد من الدفع لدى الأفراد والتالي يزيد من الإنتاج، وما أن المهارات الإنسانية هي القدرة على التعامل مع الأفراد فإن ذلك يتطلب من القائد معرفة أنما السلوك البشري حتى يستطيع التعامل مع الأفراد، وتم ذلك من خلال دراسة للعلوم التي لها علاقة بالسلوك علم النفس وعلم الاجتماع⁴. إن المهارات الإنسانية هي قدرة المدير على العمل مع الأشخاص الآخرين ومن خلالها فعالة وعلى العمل الجماعي، يتم توضيح هذه المهارة بالطريقة التي يربط بها المدير مع الآخرين، ما في ذلك القدرة على التحفيز والتسهي والتيسير والقيادة والتواصل وح النزاعات، سمح المدير ذو المهارات الإنسانية للمرؤوسين التعبير عن أنفسهم وإراءهم دون خوف، وشجع المشاركة⁵.

ومن الأمثلة على أهمية المهارات الإنسانية في إدارة الأعمال بنك (ANZ) وهي مؤسسة تعتمد بشدة على جودة أفرادها لنجاحها، لقد اتخذ هذا البنك خطوات هائلة إلى الأمام في السنوات العشر الأخيرة من القرن العشرين

¹ Richard L. Daft, **New Era of Management**, Second Edition, Thomson Corporation, USA, 2008, p 11.

² Danny Samson, Richard L. Daft, **Management**, 3rd Edition, Cengage Learning Australia, 2008, p 20.

³ Richard L. Daft, **New Era of Management**, Op Cit, p 11.

⁴ إيهاب عسى المصر ، طارق عبد الرؤف عامر، القيادة التربوية ومهارات الاتصال، 1، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص 20.

⁵ Timothy Donnet, Danny Samson, Richard L. Daft, **Management with Student Resource Access 12 Months**, 6th Edition, Cengage Learning Australia, 20018, p 17.

، قادة رؤسها التنفيذ و المتقاعد حديثاً (John McFarlane)، والذي ان متلك مهارات انسانية والذي قدم ثقافة جديدة امله قائمة على المودة مع موظفه، مما أد الى ارتفاع رضا الموظفين في بنك (ANZ) من 49 % إلى 85 % ، نتج عنه ارتفاع رضا العملاء وزيادة الرحة، ان المدير ذو المهارات الإنسانية حُب غيره وُده الآخرون، ومع ذلك ، فالإضافة الى أن عام "القدرة على المودة" هو الذي وضع مديرين ناجحين صرف النظر عن الافة، فانه يجب أن ون لد المدير ح م جيد في اتخاذ القرارات ووضع سياسة المؤسسة ، والتي هي فقه من المهم أن تكون قادرة على الاستمرار مع الافراد، وفي السنوات الأخيرة ، ازداد الوعي بأهمية المهارات الإنسانية، ان عوام مث العولمة ، التنوع في القو العاملة ، والمنافسة على عمال المعرفة وذو المهارات العالة يزد، ومعه أصدرت المهارات الإنسانية أكثر أهمية، في استطلاع حديث أجرته مجلة (Fortune) وجدت أن المهارات الإنسانية للمدراء مهمة لتحفيز الموظفين والاحتفا بهم فضلا عن أهميتها النسبة للأداء التنظيمي العام¹.

المطلب الثالث: المهارات الفنية:

و طلب عليها أضاف "المهارات المهذة"، وتوفر هذه المهارات فهما للنشاطات المتصلة بالعملات والإجراءات العملة والتشغيلية و التقنيات المتعلقة طبعة الدور الإدار ، وهذه المهارات تمن المدير من سب ثقة العاملين في المؤسسة وتحقيق اهدافها.²

تشير المهارات الفنية الى الفهم والبراعة في أداء مهام محددة، وتتضمن المهارات الفنية إتقان الأساليب والتقنيات والمعدات التي تتضمنها وظائف محددة مثل الهندسة أو التصنع أو النمو ، وتشتم المهارات الفنية أيضا المعرفة المتخصصة والقدرة التحليلية والاستخدام الكء للأدوات والتقنيات للمشاك في تخصص معين³، وتحتاج المؤسسة الى المهارات الهندسة، ومهارات التنبؤ والتسو والمبيعات، والمهارات المالية والإنتاج الى جانب المهارات الإدارية ليتم دمجها من قبل مديرين من أجل اتخاذ قرار سلام، حيث تعتبر المهارات الفنية مهمة خصوصا في المستويات الإدارية الدنيا، وان العدد من المديرين يتم ترقيتهم الى مستوى الإدارة في الخ الأول سبب امتلاكهم مهارات تفقة ممتازة، بينما تعتبر المهارات الفنية اق أهمية مقارنة بالمهارات الادراكية والإنسانية لما تقدم المديرين في أعلى التسلسل الهرمي.⁴

وتتعد المهارات الفنية الأساليب والطرق التي ستخدمها القائد في ممارسة العم ومعالجته للمواق التي صادفها، وتتطلب توافر قدرأ ضرورأ من المعلومات والاحوال العلمة التي يتطلبها نتج العم ، ما ان هناك ثيرأ من الاعمال التي تتطلب المهارات الفنية في الإدارة مثل اعداد الميزانة وتقدير التكلفة ووضع نظام جيد للاتصال والعلاقات العامة، وتنظم الاجتماعات و تاة التقارير وتوزع العم وتحديد الاختصاصات، وتنمة هذه المهارات

¹ Timothy Donnet, Danny Samson, Richard L. Daft., Op Cit, p 17.

² بلقاسم بن تري سلاطمة، الفعالية الإدارية في المؤسسة: مدخل سوسيولوجي، 1، دار الفجر للنشر والتوزع، القاهرة، مصر، 2013، ص 56.

³ Richard L. Daft, **Management**, Op Cit, p 12.

⁴ Timothy Donnet, Danny Samson, Richard L. Daft, Op Cit, p 18.

هي مسؤولية مشتركة بين رجب الإدارة والمسؤولين أو معنى آخر بين القائد والجماعة، ما ان هذه المهارة تتطلب المعرفة المتخصصة في مجال تخصص قادة الجماعة¹.
ما تعني تلك القدرات والكفاءات للتعامل مع الطرق والأساليب والتقنيات في حق متخصص من العم فالمهارات الفنية المطلوبة من مهندس التصاميم او رجب التسويق او المحاسب او مبرمج الحاسب الآلي هي واضحة ومن اكسابها للشخص المعني سواء خلال الدراسة الجامعة او عن طريق برنامج تدريبي، والمدراء ستعينون المهارات الفنية بدرجات متفاوتة وهم ينشغلون بتشخيص المهارات الفنية المطلوبة للمدراء الاخرن في مؤسساتهم².

¹ إيهاب عسى المصر ، طارق عبد الرؤف عامر، مرجع سابق ، ص 19.

² شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي، مرجع سابق ، ص 46.

الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري

ان الفكر الإداري لس من صناعة شخص واحد، ولكنه نتيجة إسهامات الكثيرين، و من القول بوجود ثلاثة مداخ لدراسة تطور الفكر الإداري .

المدخل الأول: المدرسة الكلاسيكية التقليدية: و شتم على المدارس الإدارية التالية:

1- مدرسة الإدارة العلمية.

2- مدرسة الإدارة العامة.

3- مدرسة البيروقراطية.

المدخل الثاني: المدرسة الإنسانية او السلوكية: و شتم على المدارس الإدارية التالية:

1- نظرية العلاقات الإنسانية.

2- نظرية ماسلو في الحاجات والدافعة.

3- نظرية (X) ونظرة (Y) .

4- نظرية العاملين.

المدخل الثالث: المدارس الحديثة: و شتم على المدارس التالية:

1-المدرسة الرابضة او مدرسة علم الإدارة.

2-مدرسة النظم.

3-المدرسة الظرفية أو الموقفة.

4-مدرسة الإدارة الما اذنة.

5-مدخ الإدارة الأهداف.

المبحث الأول: المدرسة الكلاسيكية التقليدية:

هي من أقدم المدارس الإدارية المرتبطة بالفكر الإداري، وُظف عليها أيضاً مُسمّى المدرسة التقليدية، وتعود بدايتها إلى مرحلة ما قبل القرن العشرين للميلاد، وعموماً تهتم هذه المدرسة بالطرق الإدارية الخاصة في إدارة الأعمال والمؤسسات، وتعد المدرسة الكلاسيكية أولى المدارس الفكرية التي تناولت الإدارة والعملة الإدارية من جوانبها المختلفة ولقد حاولت هذه المدارس تفسير السلوك الإنساني مفترضة أن الأشخاص سألوا طبعهم، لا سعوا إلى تطوير فائتهم الإنتاجية لعدم وجود دوافع قوية تحفزهم على زيادة الجهد، ولاست لديهم القدرة على تخطيط العمل وتنظيمه، وبالتالي فهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سلمة وفعالة، وبناءً على ذلك عملت النماذج الكلاسيكية على فرض السيطرة والتحكم في سلوك العاملين داخل المؤسسات¹، تطورت نظريات الإدارة الكلاسيكية خلال مرحلة الثورة الصناعية، عندما بدأت تظهر المشكلات ذات الصلة بالمصنع، فضلاً عن عدم تأكد المديرين من الكفاءة التي يتدرب على وفقها العاملين، ومعظمهم يعمل وفقاً للحالة التي تزد من عدم رضا العاملين لذا بدأت الإدارة باختار الحلول صفتها نتائج، وركزت على فرضية (هناك طريقة واحدة لإنجاز مهمات الإدارة)²، ينطو تحت نظرية المدرسة الكلاسيكية ثلاث مدارس منها مستقلة عن الآخر ولقد إن العام المشترك بين هذه المدارس على أهمية الوسائط المادية في رفع مستوى الإدارة ولكنها اختلفت في تفصلات هذه الوسائط وترتيبها³، وتشتمل المدرسة الكلاسيكية على ثلاثة اتجاهات فريدة يبينها الشكل رقم (II-1):

الشكل رقم (II-1): مدارس الفكر الإداري الكلاسيكي

المصدر: علي فلاح الزعبي، أحمد دودين، مرجع سابق، ص 80.

المطلب الأول: مدرسة الإدارة العلمية:

تظل حرية الإدارة العلمية على مجهودات الباحثين الأوائل في مجال العمل الإداري الذين حاولوا معالجة المشاكل الإدارية على أساس علمي، بدلاً من الاعتماد على مجرد التجربة والخطأ، حتى من تحقيق أهداف المؤسسات

¹ أحمد بن عسي، المدخل إلى الإدارة الإسلامية الحديثة، دار الازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 11.

² مسلم علاو شيلي، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، 1، دار الازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 32.

³ زرا الدور، نجم العزوا، علاو خلا، السارنة، شاعر العملة، محمد عبد القادر، مبادئ إدارة الأعمال (مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين)، دار الازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 44.

أعلى مستوى وأق التكاليف ، ولقد وضعت هذه الحرية للبنات الأولى لتكون " نظرية الإدارة"، و أنت أساسا للنظرية الحديثة في الإدارة بالرغم من بعض الاختلافات في الآراء والمداخ.¹

عد فريدريك تايلور (Frederick Winslow Taylor) * (1856-1917) مؤسس حرية الإدارة العلمية، ولقد سميت هذه الحرية المدرسة التاييلورية، حيث ترزت آراء تايلور حول الاحث العلمي في الإدارة، محاولا إبراز أهميتها علم، مبينا تطبيقاتها في مختل النشاطات الاشرية، ولا سما في مجال الصناعة².

في إحد الجلسات التي دافع فيها عن طرقتة أمام الكونجرس الأمريكي في عام 1911 شرح تايلور الماد الأربعة الرئسة للإدارة العلمية³:

1- إحلل القواعد والماد والحقائ العلمية مد الطرق البدائة القديمة و"القواعد التقديرية" التي تعتمد على خبرة فرد واحد أو مجموعة من الأفراد، والاحث عن أفضل طريقة لإنجاز العم وذلك باستخدام الأسلوب العلمي لك عنصر من عناصر العم لك التحلي العلمي والموضوعي مد الطريقة التخمينية والتجربة في الأداء والعم التي طالما استعملت في المعام والمصانع.

2- اختار العاملين طريقة موضوعة تقوم على أسس علمية وتدريبهم حسب الأساليب العلمية لتحسين أدائهم بدلا من الطريقة التقليدية القاضية أن قوم الملاح بهذا الدور القدر الذ ستطع طقا لخبراته وتجاربه الخاصة.

3- إن وضع العام في العم المناسب غير ناف لإنجاز الأعمال فاعة وفعالة لذلك اقترح أن ون هناك نظام للحوافز قوم أساسا على الأجر الذ ينقاضه العام والذ يتناسب مع إنتاجيته وانجاز العم ولس على أساس ساعات العم .

4- لع من أهم الماد والأسس التي قدمها (تايلور) في هذا الشأن هو مبدأ التخصص وتقسيم العم حيث قضي هذا المبدأ بتقسيم العم والمسؤولية بين الإدارة والعمال حيث تتحم الإدارة مسؤولية التخطيط والتنظيم والإشراف بينما قوم العمال العم الحقيقي، والواقع أن هذا هو "مبدأ فص التخطيط عن التنفيذ".

ولع من أهم الإسهامات العلمية البارزة التي قام بها تايلور في حق الإدارة ما عرف بدراسة الحرية والزمن التي لا زالت مد إعجاب وتقدير من قبل الاحثين والممارسين في حق الإدارة بالرغم من مرور ما قارب على نص قرن على هذه الدراسة، ولع تقلده مناصب مختلفة في شرة الحديد والصلب ساعده في إجراء أحاثة ودراساته وفي مقدمتها دراسة

¹ جمال محمد عبد ، إدارة الأعمال :مبادئ ومفاهيم ، 1، دار المعزز للنشر والتوزع، الأردن، عمان، 1435 هـ، 2014م، ص ص 19-20.
* مهندس م انك أمريكي سعى لتحسين الكفاءة الصناعية، عتبر أأ لعلم الإدارة، و ان من أوائل المستشارين الإداريين، و عتبر (Taylor) واحداً من قادة الفر في حرية الكفاءة، وأفاره تعتبر عالماً شديدة التأثير ، وقد اشتهر تاه ماد الإدارة العلمية (The Principles of Scientific Management)، ولد (Taylor) في 20 مارس عام 1856 في مدينة "Germantown" بولاية بنسلفانيا الأمرية من عائلة متقفة ومتوسطة الثراء، ان مي إلى دراسة القانون في حاته الأولى لكن بدا العم في أحد مصانع الحديد تسمى ميديف للفلواز (Midvale Steel company)، وخلال ثماني سنوات من انخراطه فيها تقلد مناصب مختلفة من عام سد إلى ملاح للوقت إلى م اني إلى مشرف مجموعة إلى مساعد مهندس ثم أخيرا إلى بئر المهندسين في المؤسسة، و ان يزاول دراسته الجامعة المساندة حتى استطاع أن حص على درجة الماجستير في الهندسة من معهد (Stevens Institute)، وأثناء عمله لاد انخفاض الإنتاجية وضاع الوقت والجهد والمواد دون تحقيق فائدة إنتاجية، وسرعان ما قام بإجراء التجارب الميدانية من أجد زيادة الكفاءة الإنتاجية، ونشر تجاربه عد ذلك في تاه المعروف ماد الإدارة العلمية عام 1911، توفي في 21 مارس 1915.

² احمد بن عسى، مرجع ساب ، ص 11.

³ حسين أحمد الطراونة ، عبد المعطي سلمان أبو الرب، احمد يوسف عرقات ، توفير صالح عبد الهاد ، المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 21-22.

الحرية والزمن، فما عرف بتجربة الكتلة الحديدية، في إحد ورش العمل التابعة لشركة ميدفي للفولاذ في العام 1881 التي طرقتها على 75 عام قومون برفع خامات المعدن على قاطرات النقل في سدة الحديد، حيث قام باختبار مجموعة من العمال الأشداء أسلوب علمي وقام بتدريبهم وتزودهم بالتعليمات القاسية اللازمة، للقيام المهمة و فة أداء ذلك العمل، ومن خلال دراسته الحرية والزمن اللازم للقيام بها تبين لتايلور أن العام المؤه والمدرّب جيداً (العام من الدرجة الأولى) منه أن يرفع خلال يوم عمله ما مقداره 47 طن بدلاً مما كان ساقاً (12.5 طن)، وأن ما يتقاضاه من أجر سوف يزداد من (15.1 إلى 85.1) دولاراً أمريكياً، وبالتالي فقد حقق تايلور زيادة في الإنتاجية، وعم على التقليد من التكلفة والوقت اللازم للإنتاج، ومن ثم زادت نسبة الربح، بعد أن حدد الطريقة المثلى لكل منهم وحذف ما استطاع من حرات زائدة زاد انتاجهم لصدح أكثر من 47 طن¹، ولقد إن هناك إقبال كبير على تطبيق الأبحاث والدراسة الميدانية التي قدمها تايلور من قبل المؤسسات المختلفة، وقد شهدت العقود الأخيرة من القرن العشرين إقبالا متجدداً واهتماماً متزايداً بدراسات الحرية والوقت، سبب التقدم العلمي وأتمتة الإنتاج وتزايد حجم تنوع الإنتاج من جهة، وحرص مختلف أنواع المؤسسات على تحقيق مزايا تنافسية ضمن قائمها في الأسواق، ومن هذه المزايا تخفيض تكاليف الإنتاج ومن بينها تكاليف العمل، ذلك بهدف رفع فاءة العملات الإنتاجية والنشاط العام في المؤسسة².

ما وضع تايلور نظاماً للحوافز مبني على أساس دفع الأجر حسب عدد القطع المنتجة أجر محدد للقطعة الواحدة إذا ق الإنتاج عن مستوى معين بعدها يتم رفع هذا السعر لجمع القطع المنتجة إذا زاد الإنتاج عن ذلك المستوى، ولغة الأرقام إذا إن المستوى المطلوب هو إنتاج 10 وحدات في اليوم (على فرض أنها العمل اليومي للعام) فإن تايلور وضع سعراً للوحدة الواحدة من هذا الإنتاج ولنفرض أنه 100 وحدة نقدة للقطعة الواحدة إذا إن إنتاج العام 10 قطع أو أقل و إن مقدار ما قضه عام انتج 9 قطع 900 وحدة نقدة وعام انتج 10 قطع 1000 وحدة نقدة، لماذا ارتفع إنتاج العام إلى أكثر من الحد المطلوب وهو 10 قطع في هذا المثال فإن سعر القطعة الواحدة يرتفع لصدح 120 وحدة نقدة مثلاً بالنسبة لجمع القطع وهو إذا فاذا انتج العام 11 قطعة فإن مجموع ما قضه هو 11 X 120 = 1320 وحدة نقدة³.

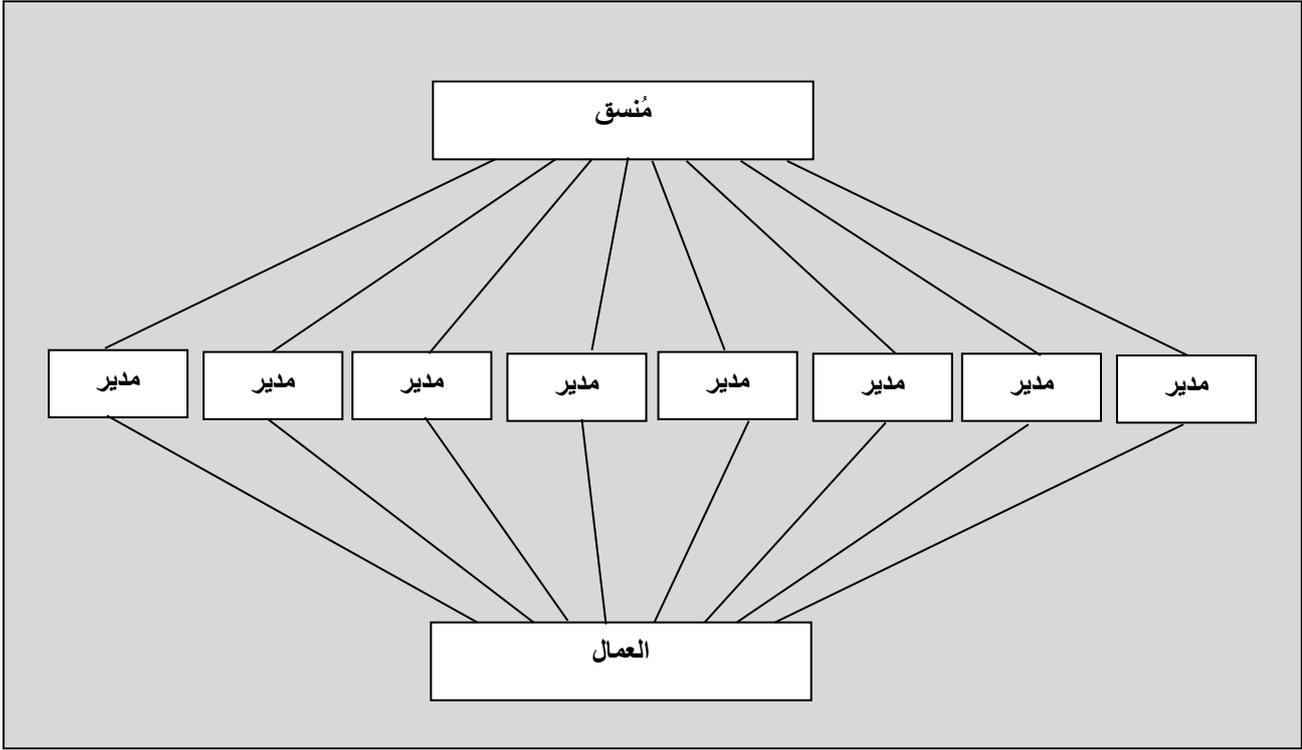
ومما ساهم به تايلور أيضاً فرته عن التنظيم الوظيفي حيث قسم الأعمال بين حشد من المديرين يبلغ عددهم ثمانية وأعطى لكل منهم صلاحيات وسلطات واسعة على جمع المؤسسة في حق تخصصه وهو إذا اصع العام يخضع لثمانية رؤساء في الوقت نفسه وجع على رأس هؤلاء المديرين مُنسقاً، وتنظمه هذا سمي التنظيم الوظيفي ولم ينجح هذا التنظيم الشد الذي وضعه تايلور في الحياة العملية، فهو غير عملي لأنه يجع للعام الواحد ثمانية رؤساء في حيرة بيرو فأوامر أ من هؤلاء المديرين ينفذ خاصة إذا ما تعارضت هذه الأوامر؟.

¹ فاد حسن عقلا، إدارة الوقت والذات، 1، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص 57-58.

² محمد إيدو الحسين، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011م، ص 97.

³ سنان الموسو، الإدارة المعاصرة: الاصول والتطبيقات، 1، دار مجدلاو للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 1425 هـ-2004م، ص 49.

الشكل رقم (II - 2): التنظيم الوظيفي كما اقترحه تايلور



المصدر: سنان الموسو ، مرجع ساب ، ص50.

ومن الرواد البارزين لهذه النظرية أيضاً نجد هنر غانت (Henry Gantt 1919-1861) ، وهو الإداري المعروف بمخططات غانت، الذي أنتج آراؤه متكاملة مع آراء تايلور حيث اتفق معه في الكثير من أفكاره العلمية إلا أنه اختلف معه في نظريته الإنسانية تجاه العمال، فقد اهتم بزيادة الكفاءة الإنتاجية على مستوى المصنع الصغير إلا أنه كان أكثر عطفاً على العمال وتفهماً لهم، ونتيجة لتعاطفه هذا قدم فكرة "المهمة والعلو" سنة 1901 حيث اعتبر الوقت اللازم لإتمام العمل على أساس ظروف العمل المعيارية وعلى أساس إنجاز العمل أحسن وجه ممكن، ولهذا فإن العامل يتقاضى أجراً إضافياً لأجره اليومي إذا أنجز العمل المقرر له، وأما إذا فشل في إنجازه فهو يتقاضى أجره اليومي دون نقصان، أما غانتان يعتقد أن نظام الأجر يجب أن يقدم للعامل تعويضاً عادلاً بغض النظر عن كمية الإنتاج التي حققها وهنا من الفرق بينه وبين تايلور، في أن تايلور دعا إلى دفع الأجر حسب عدد القطع المنتجة أجر محدد للقطعة الواحدة إذا قُدم الإنتاج عن مستوى معين ثم يرفع هذا السعر لجمع القطع إذا زاد الإنتاج عن ذلك المستوى ، بينما يرى غانتان أن دفع أجر يومي ثابت في توفير حماية رمة للعامل بغض النظر عن القطع التي يتمها وإذا زاد الإنتاج عن المستوى المطلوب فإن العامل يتقاضى تعويضاً أكبر عن قطعة تزيد عن المستوى المطلوب، أما أن العامل الذي ينتج أكثر من المعيار أخذ الحد الأدنى للأجر اليومي بالإضافة إلى علاوة تتراوح ما بين 20-50% من ذلك الأجر¹.

¹ اسر طالب الخزاعلة، محمد خط خورشيدة، ثائر خالد عاشور، الإدارة الشرطية المعاصرة، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2017م، ص 80.

وإضافة إلى نظام الأجر فقد ساهم غانت في وضع خرائد مختلفة (رسومات باذاة) للرقابة على الآلات والعمال واندساب العم ابرزها الخريطة المقترنة اسمه (The Gantt Chart) وهي رسم بياني يوضح الزمن المتوقع لإنجاز نشا معين وقارنه الزمن الفعلي الذ احتاجه العام لإنجاز ذلك النشا ، وخريطة غانت هذه انت نقطة البداية لنشوء أداة رقابة حديثة اسم بيرت (PERT)¹، ولقد تم استخدام خرائد غانت وسائ في التخطيط والرقابة، لأنها تتضمن ما يذغي إنجازة، وما تم إنجازة فعلا، واستخدمت خارطة غانت لتحديد العلاقة بين مراد الإنجاز والزمن، فالخارطة تمث جدولة زمدة لك فعاليات المشروع حسب المراد او الخطوات المقررة لها مع تحديد المدة الزممة لك مرحلة².

الجداول رقم (II - 1): خارطة غانت

الزمن (أشهر)					النشاطات
5	4	3	2	1	النشاط الأول
					النشاط الثاني
					النشاط الثالث
				إنخ

المصدر: هنر سميث، مرجع ساب ، ص 74.

ما ان دراسة الحرية قد وضعت أصولها ع يد من فرانك ولييان جيلبرث (Frank & Lilian Gilbreth 1924-1869) و ان ذلك في أواخر القرن التاسع عشر، و ان الهدف من هذه الدراسة هو تحسين طريقة أداء العم والاستغناء عن الحرات الزائدة وغير الضرورة أثناء تأدة العم³، وقد قام (فرانك جيلبرث) المهندس الذ ان يهتم علوم البناء مساعدة زوجته (ليان جيلبرث) عالمة النفس، بدراسة حرية أداء العاملين وتشخص الحرات غير الضرورة في الأداء واستعادها وذلك تأكيدا لتريز الجهد الإنساني في مجالات العم الضرورة والحرات الأساسية في زيادة الكفاءة الإنتاجية وقد اعتمدت دراسة الزوجين جيلبرث على الأسس الآتية:

- 1- تحديد الحرات الضرورة في الأداء الإنتاجي وتدريب العاملين عليها واستعاد جمع الحرات غير الضرورة في الأداء الإنتاجي.
- 2- محاولة تسد حرات الأداء ونقلصها إلى الحد المقبول وجع العام ستخدم لتأيد في نفس الوقت أثناء العمل الإنتاجية.

¹ سنان الموسو ، مرجع ساب ، ص 56.

² هنر سميث، تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية والمقاولات، تعرب: علاء أحمد سمور، دار زهران للنشر والتوزع، الأردن، عمان، 2009، ص 74.

³ محمد إيديو الحسين، مرجع ساب ، ص 97.

3- استخدام الآلات والمعدات المساعدة في الإنتاج وتحديد وساء العم ، وذلك لتقلص الزمن والكلفة¹. وأطلقا على حرية أساسية اسم ثيرلج (Therblig) وهو ع س اسم عائلتهما، واستطاعا ان حددا لك ثيرلج زما وان صفا الحرات الضرورية لك نشا ما استطاعا ان حددا الزمن المعار اللزم لتأدية نشا من النشاطات وان يدرا العمال على أدائها، بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية عن طر حذف الحرات الزائدة ومحولة لتقيد الزمن المعار اللزم للقيام حرية من الحرات الضرورية².

هذا وقد استنتج الزوجين جيلبرث من خلال دراستهما إلى ضرورة اعتماد المنهجية العلمية في التدريب وتس إجراءات العم ومحاوله تقليد التعب واعطاء العم فترة من الراحة لتجنب الوصول إلى حالة الإعاء، وذلك إيجاد أسه وأمن الطرق لتنفيذ النشاطات³، ولقد أدت دراسات الزوجين جيلبرث للذين تا عا نفس اتجاه تايلور إلى وضع أسس ما عرف فما عد بدراسات الحرية والوقت، والتي تستهدف أساسا وضع أفضل وأسرع وأدق الطرق، والحرات اللازمة لإنجاز العم الذ يتطلب النشا الحري للإنسان، هذا وقد تبني علماء النفس الصناعي منذ الحرب العالمية الأولى تقر، نفس ماد تايلور الساب ذرها، التي تتمث في عملات الاختار المهني، والتوجه المهني، والتأهيد المهني، ودراسات الحرية والوقت، والتدريب المهني وحوافز الإنتاج ودوافعه⁴.

دراسة نقدية (تقييم مدرسة الإدارة العلمية): عود الفضد لفلسفة نظرية الإدارة العلمية أنهم أول من فر في تفسير سلوك العام في المؤسسات الإدارية وفي فة حفزه لعطي مزدا من البذل والعطاء، غير أن منطلقهم لم يتناول الحث في تحسين أحوال العام الاجتماعية، وإنما ان هو مناقشة مشاك الإنتاج وتحديد ي من رفع إنتاجة العام لكي تزدهر الإيديولوجية الرأسمالية التي تعتمد على زيادة الإنتاج، مع قلة التكلفة معار أساسي لنجاح تلك الأيديولوجية، وترت هذه المرحلة اثارا لا تزال النظم المختلفة تحاول معالجتها حتى الآن، ومنها على سبي المثال محور النظرة في فاءة الأداء حول الإنتاج وممة المخرج، وعلاقته التكلفة، بالإضافة إلى التمسك بنم الإدارة المرزوة نم فعال، واعتار الاتصال في اتجاه واحد هو الأكثر فعالية، وأن العمال يعتبرون ملتزمين في المؤسسات بتكيد نشاطهم وف الأطر المرسومة، ولقد عاشت معظم النظم هذه الحقبة وما يزال بعضها عشاها حتى الآن، وظهر هذا في تبني مرزوة الإدارة، والاعتماد على إسهامات الإدارة العلام دون الاستعانة برأ المنفذين في الإدارات التنفيذية⁵.

اما الانتقادات التي توجه الى نظرية الإدارة العلمية فترجع إلى الفرضيات التي بنيت عليها نظرية الرجد الاقتصاد واهم هذه الانتقادات مايلي⁶:

¹ هنر سميث، مرجع ساب ، ص 74.

² سنان الموسو ، مرجع ساب ، ص ص 56-57.

³ هنر سميث، مرجع ساب ، ص ص 74-75.

⁴ فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والإداري، 1، ممة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2007، ص 62.

⁵ أسامة محمد عبد العلام، عمر أحمد أبو هاشم الشر ، هشام محمد بيومي، الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية

الحديثة، 1، دار المناهج للنشر والتوزع، الأردن، عمان، 2013، ص 23.

⁶ سنان الموسو ، مرجع ساب ، ص ص 58-59.

1-نظرتها الى العامل: تنظر هذه المدرسة الى العام على أساس أنه آلة بيولوجية من التدم بها عن طريق الإغراء الماد .

2- اهمال النواحي الإنسانية: اهتمت هذه المدرسة النواحي الإنسانية واقترحت نظاما للحوافز والأجور يؤد تطبيقه الى معاقبة العم الطيء وغير العام بإرهاق نفسه مقابل الحصول على اجر أكبر دونما اعتبار للنواحي الصدة.

3-اقتصارها على مستوى العمال في المصنع الصغير: رز تايلور احائه على مستوى العمال في مصنع صغير ولم قم بدراسة النواحي العامة للإدارة او مستوى المديرين.

1-التنظيم الوظيفي: قسم تايلور الأعمال بين مجموعة من المديرين يبلغ عددهم ثمانية وأعطى لكل منهم صلاحيات وسلطات واسعة على جمع المؤسسات في حق تخصصه، وهذا أصح العام يخضع لثمانية رؤساء في الوقت نفسه مما يترك العام وشنته.

2-نظرتها للتنظيم غير الرسمي: نظرت الإدارة العلمية للعام على أساس أنه آلة بيولوجية واهملت صحته الجسمانية والنفوسة ونظرت للصدقات التي تنشأ بين العمال اثناء العم وهو ما سمي بالتنظيم غير الرسمي على أنه شيء يجب مافحته وممارته والقضاء عليه لأنه اعتقد ان العمال انما ستغلون هذا التنظيم لمحاربة الإدارة.

المطلب الثاني: مدرسة الإدارة العامة:

وتسمى أيضاً "مدرسة الأصول العامة للإدارة" او "نظرة ماد الإدارة" أو "مدرسة التقدمات الإدارية"، رائدها ومؤسسها الفرنسي هنر فايول (Henri Fayol)، الذي كان مهندساً وقد عم مديراً لمدة طويلة في أحد مناجم الفحم في فرنسا، ومنهج هذه المدرسة في الإدارة هو أنها عملة إنجاز الأعمال عن طريق أناس عملون لمجموعات منظمة وفقاً لتخصصاتهم المحددة، وهذه المدرسة توجهت نحو بناء أسس عملة في الماد العامة لعملة إدارة الأعمال في المؤسسات مع اهتمامها بالإدارة العليا، وقد ادرك فايول أن هناك شيئاً مشتركاً بين جميع إدارات المؤسسات وهو قامها بوظائف إدارة محددة هي خمسة تعتبر مائة عناصر الإدارة وهي تعبر عن وظائف المدير وفي المستويات وتشتم التخطيط والتنظيم والقادة والتنسيق والرقابة¹.

وظل على هذه النظرة أيضاً "نظرة العملة الإدارية"، ما ظل عليها "نظرة الإدارة العامة"، وقد تم

اشتقاق هذا الاسم من المؤل الشهير الذي قدمه (فايول) عنوان "الإدارة العامة والصناعة" (General and Industrial Management)، وإذا انتت النظرية تنسب شد رءس إلى فايول، ولكن هناك تاب آخرون قد أسهموا في هذه النظرة أيضاً، وأهمهم الإنجليزان ليندول أروك (Lyndoll Urwick)، ولوتر جليوك (Luther Gulick)، والأمر ان موني ورايلي (Mooney & Reiley)، وانوا جمعاً مهتمين بتطور ماد عامة في الإدارة تصلح لمدير في مؤسسة، وقد تميز فايول عن تايلور في جانبين هامين هما:

1-اعتمد تايلور على الدراسة والتجربة العلمية، بينما اعتمد فايول على خبرته، مدير ممارس.

علي فلاح الزعبي، احمد دودين، مرجع ساب، ص 81.

2- رز تايلور على تنظم العم على مستو ورشة العم ، بينما سعى فايول لتطور نظرة عامة للإدارة، من خلال تطور ماد عامة تصلح لك مدير في مستو في جمع المؤسسات وجمع الظروف¹. وقد قدم فايول أفارا إدارة لا تق أهمية عن ما قدمه تايلور، إلى جانب أنه تميز عنه النظرة الشاملة للعملة الإدارة، حيث رز تايلور على أداء العم و فاءة العام ، في حين اتسعت نظرة فايول لتشمل العملة الإدارة لها في محاولة إلى الوصول إلى نظرة عامة في الإدارة².

عتبر فايول العالم الفرنسي الاب الحقيقي للإدارة الحديثة، حيث اتجه من خلال دراسته وتحليله للعمات الإدارة إلى إيجاد ماد وقواعد تعد مائة مرتكزات رءسة عتمد عليها المدراء في أعمالهم، وفي تحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسات التي عملون فيها، ومن هذه الدراسات استخرج فايول ستة أنشطة أساسية في أة مؤسسة هي³:

1-النشاطات الفنية: مئ الإنتاج والتصنع.

2-النشاطات التجارية: مئ البع والشراء والمادلة.

3-النشاطات المالية: مئ الاحث عن راس المال للاستثمارات.

4-النشاطات المحاسبية: مئ الإحصاءات وتحديد المرز المالي للمؤسسة.

5-نشاطات الوقاية والضمان: مئ التأمين لحماية الممتلكات والأفراد.

6-النشاطات الإدارية: وهي التخطيط ، التنظم ، إصدار الأوامر والتنسيب والرقابة.

وعله ير فايول أن عناصر الإدارة خمسة وهي⁴:

1-التخطيط: ير فايول في القول الشائع "الإدارة تعني النظر إلى المستقب " ، ما يوضح أهمية التخطيط فما يتعد بدوائر الأعمال وشير إلى أن التخطيط يتضمن عنصرن هما التنبؤ ووضع الخطة، وخطة العم هي نفس الوقت تحديد الوقت والنتائج المرجوة والطر الذ يجب أن يتبع وخطوات العم وطرق العم .

2-التنظيم: في وصفه لعنصر التنظم قول فايول: "إن تنظم العم عني إمداده ما ساعده على تأدة وظفته: مئ المواد الأولية والأدوات ورأس المال والأفراد"، وتقتضي وظيفة التنظم من المديرين إضافة وتحديد العلاقات بين القو العاملة معهم مع عض وين الأشء وعضها، و فايول أن وظيفة إصدار الأوامر وظيفة تنفيذ التنظم واعتبرها اشرف على المرؤوسين وتوجيههم.

3-القيادة: ير فايول أنه إذا ما تم التنظم على الوجه الساب ذره فلا يزغي عد ذلك إلا إدارته وتشغيله، وهذه هي القادة التي تعني أن حص مدير في نطاق اختصاصه من جمع موظفه على الجهد الأمئ لمصلحة المؤسسة أسرها.

4-التنسيق: وهو تحقيق الانسجام بين مختل أوجه النشا في المؤسسة من أج تحقيق أهدافها بنجاح، إلا أن فايول لم فصلها عن وظفتي التخطيط والتنظم، حيث أن التنسيق في الواقع ماهو إلا العملة الإدارة ، فالتخط والتنظم والتوجه ماهي إلا تطبيق لمفهوم التنسيق .

¹ حسين حرم، إدارة المنظمات منظور كلي، 2، دار الحامد للنشر والتوزع، الأردن، عمان، 2009، ص 22.

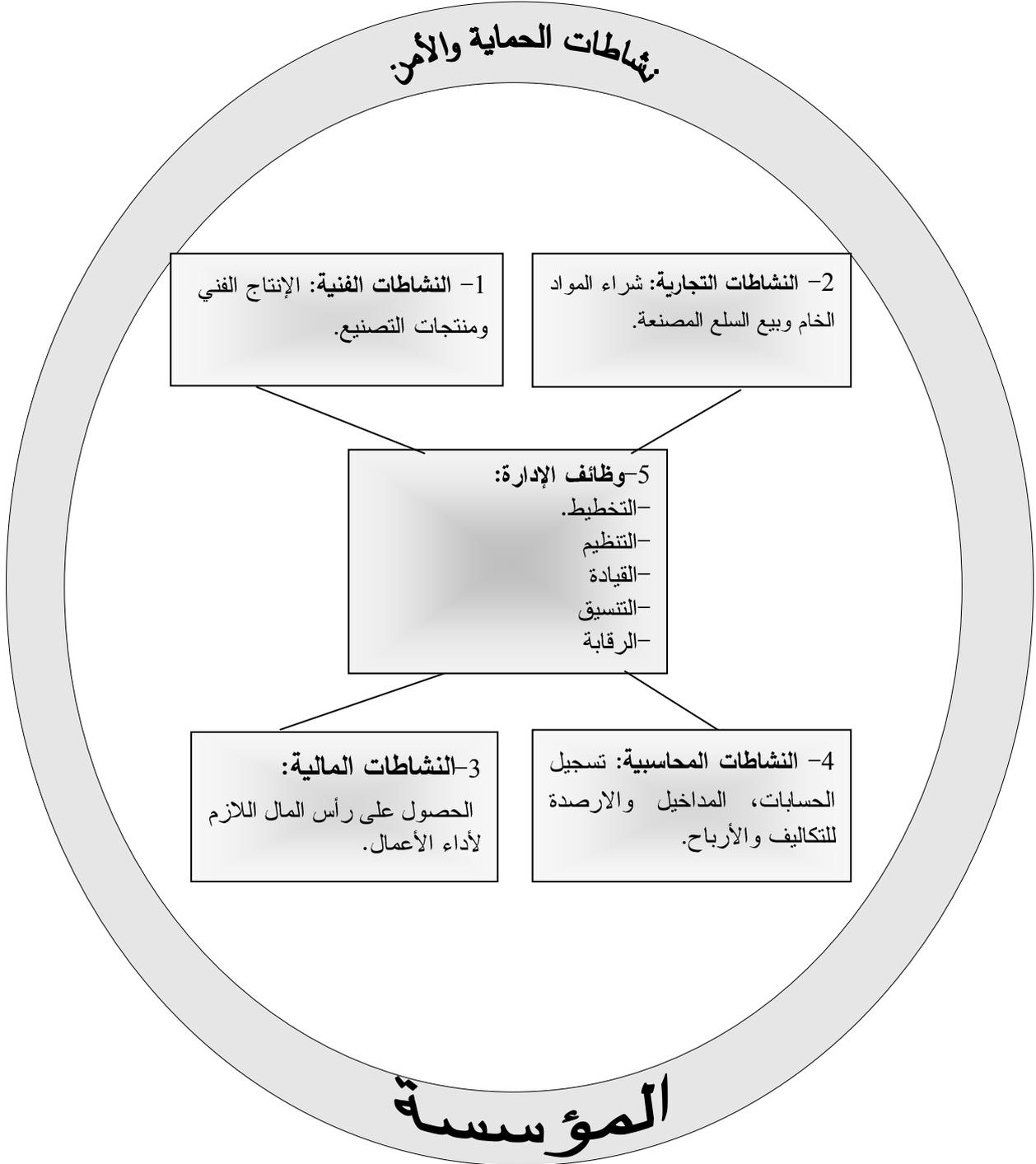
² أسامة محمد عبد العلم، عمر أحمد أبو هاشم الشر ، هشام محمد بيومي، مرجع ساب ، ص 22.

³ هنر سميث، مرجع ساب ، ص 71.

⁴ حسين أحمد الطراونة، عبد المعطي سلمان أبو الرب، احمد يوسف عرقات، توفير صالح عبد الهاد ، مرجع ساب ، ص ص 30-31.

5-الرقابة: شرح فايول الرقابة أنها: "عملة الكشد عما إذا ان شيء سير حسب الخطة الموضوعة والإرشادات والأوامر الصادرة والماد والأصول المقررة"، ور فايول أن الرقابة تهدف إلى اظهار نقا الضع والأخطاء التي تعم المؤسسات على نفاذ وقوعها أو تمنع حدوثها مرة أخرى .

الشكل رقم (II -3): وظائف المؤسسة كما يراها (فايول)



Source: Vincent A. Gabriel, **Management**, Third Edition, Pearson Education South Asia, 2005, p 38.

وطور فايول الماد الأساسية الأربعة عشر للإدارة والتي تتضمن المهام الإدارية، وهذه الماد تعرف أيضا بـ "أصول الإدارة" وهي ملائمة للتطبيق على مستويات الإدارة الدنيا والوسطى والعليا على حد سواء وهي¹:

- 1- مبدأ تقسيم العمل: وهو توزيع العمل على العاملين حسب تخصصه، وذلك لتحقيق أعلى ما من تحققة من الإنتاجة بنفس الجهد، وطب فايول هذا المبدأ على أنواع العمل سواء أكانت أعمالا إدارية أم فنية.
- 2- مبدأ السلطة والمسؤولية: ضرورة وجود توازن بين السلطة والمسؤولية، فمن غير المنص ان يتحم الموظف مسؤولية عم ليست له أة صلاحة أو سلطة ممنوحة والعس، ولذا فهو ير ان السلطة والمسؤولية متراطتان و جب ان تسيرا يدا بيد.
- 3- مبدأ الانضباط والطاعة: والمقصود ه قام المرؤوسين بالأعمال المولة لهم، واحترام أنظمة العمل وقبول التعليمات والتوجيهات، و ذلك الحضور والانصراف في الأوقات المحددة لذلك.
- 4- مبدأ وحدة الأمر: أي انه لا يجوز ان يتلقى الفرد العام أوامر من أكثر من رءس او مشرف واحد، أ ان التعليمات والوامر يجب ان تصدر للمرؤوس من رءس واحد فقط .
- 5- مبدأ وحدة التوجيه: المقصود بذلك وجود رءس واحد لك نشا له أهداف واحدة و شترك فه مجموعة افراد، والا فإن الازدواجة تعم أوسا المؤسسة مما ينتج عنه سوء التصرف وتضارب الآراء.
- 6- مبدأ سيادة المصلحة العامة على المصلحة الشخصية: أ عندما تتعارض المصلحة الشخصية للعام مع المصلحة العامة للمؤسسة يجب التوفيق بينهما على أساس خضوع المصلحة الشخصية لمصلحة المؤسسة أو المصلحة العامة، فالمؤسسة العادلة هي التي تضع المصلحة العامة فوق شيء وتتحاشي تقدم المصالح الشخصية عليها.
- 7- مبدأ المكافآت: والمقصود م افاة الأفراد إعطاء العاملين مبالغ مادة نظير أتعابهم وجهدهم، حيث يجب أن تكون م افاة الافراد وتعويضاتهم واجورهم عادلة ما من من تحقيق رضاهم عن العمل واصحابه، وتدفعهم للعمل الدائم وتشجع حاجاتهم.
- 8- مبدأ المركزية: وتعني تركز السلطات في يد المستويات العليا من المؤسسة، و شير فايول موجب هذا المبدأ الى المد الذي تتركز فيه السلطة في مستو ادار معين أو في يد فرد واحد، فلما زادت المرززة أد ذلك إلى تقليد دور المرؤوس ما ان درجة المرززة تعتمد على طبعة المؤسسة وحجمها، وعلى سادسة المؤسسة ومد مرونتها أو عدمها في تفوض السلطة إلى مستويات أدنى.
- 9- مبدأ تدرج السلطة: وهذا عني تدرج وتسلسل السلطة من أعلى إلى أسف الهرم التنظيمي، والعمل على احترام السلطة ومراعاة تسلسلها، حيث ون حجم السلطة اق لما انخفضا في الهرم الإدار و هذا ضرور لنجاح المؤسسة، وتجنب التخطي الذي تنتج عنه الفوضى وعدم احترام النظام.
- 10- مبدأ الترتيب: من الضرور وضع الشخص المناسب في الم ان المناسب، و ذلك وضع الأشياء في أماكنها المخصصة لها مة التنسيق واللااقة، حيث ان مجموعة من الأشخاص والمعدات المخصصة للقيام عم معين يجب ان توضع في نفس الموقع في المؤسسة من اج تحقيق الكفاءة والتنسيق .

¹ صهيبي مال الأغا، محمود عبد المجيد عساف، الإدارة والتخطيط التريوي، 1، الجاندرة للنشر والتوزيع، 2015، ص ص 18-20.

11- مبدأ المساواة أو الإنصاف: وقصد بذلك معاملة الرؤساء جمع العاملين عدالة وانصاف دون تحيز لأحد وإهمال أحد عن الآخر، حيث يجب على الإداريين الحصول على ولاء مرؤوسيهم وتفانيهم في العمل عن طر التعاطي معهم والعدل في معاملتهم.

12- مبدأ الاستقرار الوظيفي: قصد به ثبات العاملين فثرة تنقل العام من شعبة إلى شعبة أخرى ومن ما ن لآخر داخل مؤسسة يرك العمل، ودل على سوء الإدارة فه، ما عني المحافظة على استمرار العاملين ذو الإنتاجية العالية في المؤسسة لفترة طويلة، لأن الا حث عن عاملين جدد يترتب عليه تكاليف إضافية من حيث الوقت والجهد والمال.

13- مبدأ المبادرة: دعا فايول الرؤساء الى تشجيع مرؤوسيهم على التفكير وتقديم الاقتراحات المفيدة لتحسين العمل، واعتبر ذلك مصدراً من مصادر قوة المؤسسة، وهذا عني الاعتراف بشخصية العام مهما ان نوع عمله، واعطاءه الفرصة للمبادرة في تقديم الأفكار الجديدة التي قد تكشف عن قدراته ومواهبه والاستفادة منها، وهذا شعر المرؤوسين بأهميتهم وزد من ولائهم.

14- مبدأ التعاون: أكد فايول على دور الرؤساء في إشاعة أجواء التعاون والعمل الجماعي بين العاملين، وتسيير التواصل البناء بينهم، معتبراً ذلك سبباً لقوة المؤسسة، وأن بث روح الفرقة والاختلاف بينهم سيؤد الى تعطيل اعمالها، أن هذا المبدأ يبرز على تشجيع العمل الجماعي والشعور بالانتماء بين أعضائها، والحث على العمل والتعاون المستمر.

-دراسة نقدية (تقييم مدرسة الإدارة العامة): أما فما يخص مدرسة الإدارة العامة للإدارة نجد ان ملاحظات فايول مجموعة تدل على فهم عميق للإدارة واما ن يبرر عمومية ماد الإدارة، حيث تشير مرارا الى ان هذه الماد من تطبقها على المؤسسات الساسية والدينية والخيرية والعسرية، وأشهر ما ميز فايول هو مقدرته على حصر الأفكار الإدارية وتحليلها، وختل فايول عن تايلور في انه رز على فئة الإداريين وعلى إدارة المؤسسة الكبيرة بينما رز تايلور على فئة العمال وعلى إدارة الورشة او المصنع الصغير، ورز فايول على الإدارة نظرية من للشخص ان يتعلمها في المدارس والجامعات وطور مهارته فيها بالممارسة وناقض فرة التنظيم الوظيفي التي جاء بها تايلور فقدم قاعدة وحدة اصدار الأوامر، بالإضافة الى انه عد المبتكر الأصلي لمفهوم العملة الإدارية إطار ف ر واضح المعالم لفهم طبعة الإدارة ووظائفها¹.

وقد مثلت الأفكار والمفاهيم التي قدمها فايول ثلاثة جوانب ثورية في غاية الأهمية في تطور الإدارة وهي²:

1- مفهوم أن الإدارة هي معرفة منفصلة وتصلح لجمع أنواع العمل الجماعي، (عالمة الإدارة).

2- أول نظرة شاملة في الإدارة من تطبقها في جمع المجالات.

3- مفهوم تعلم وتطور مناهج الإدارة في الكليات والجامعات.

¹ سنان الموسو، مرجع ساب، ص 84.

² حسين حرم، مرجع ساب، ص 23.

المطلب الثالث: مدرسة الإدارة البيروقراطية:

وتعرف أيضا باسم " الإدارة الدواو نة " ، ومصطلح البيروقراطية مشتق من لمة (Bureau) الفرنسية وتعني مكتب و (Cracy) ومعناها " ح م " فالبيروقراطية تعني (ح م الم اتب) وقد جاء بها العالم الألماني ماكس فيبر (Max Weber) (1864-1920) الذي طور مفهوم البيروقراطية في وضعها المثالي بهدف توفير الحد الأعلى للكفاءة.¹ يعتبر " فيبر " أبرز مؤسسي هذه النظرية وهو محامي درس القانون في جامعتي هايدلبرغ و رلين، و ان اهتمامه الأساسي منصبا على ترتيب المجتمع وترتيب المؤسسات اعتبارها وحدات أو منظمات اجتماعية، وقد جمع الكثير من أفكاره المتعلقة علم الاجتماع والتنظيم في كتابه عن الاقتصاد والمجتمع، صدر عام 1922، هذا وقد اهتم " فيبر " بدراسة المؤسسات بيرة الحجم والتي تتصد عدم الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات التنظيمية، حيث قدم نموذجه الذي أطلق عليه "النموذج البيروقراطي" على أنه النموذج المناسب للتنظيم المعاصر، الذي يستهدف تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، ستمد هذا النظام سلطته من القانون الذي يعس عادة إرادة المجتمع، و ستمد فاعته وعقلانيته من خصائصه المتمثلة في وجود نظام هرمي للسلطة، يوضح ما ان شخص في التنظيم، ووجود تخصص دقيق لكل فرد موصوف تابا.²

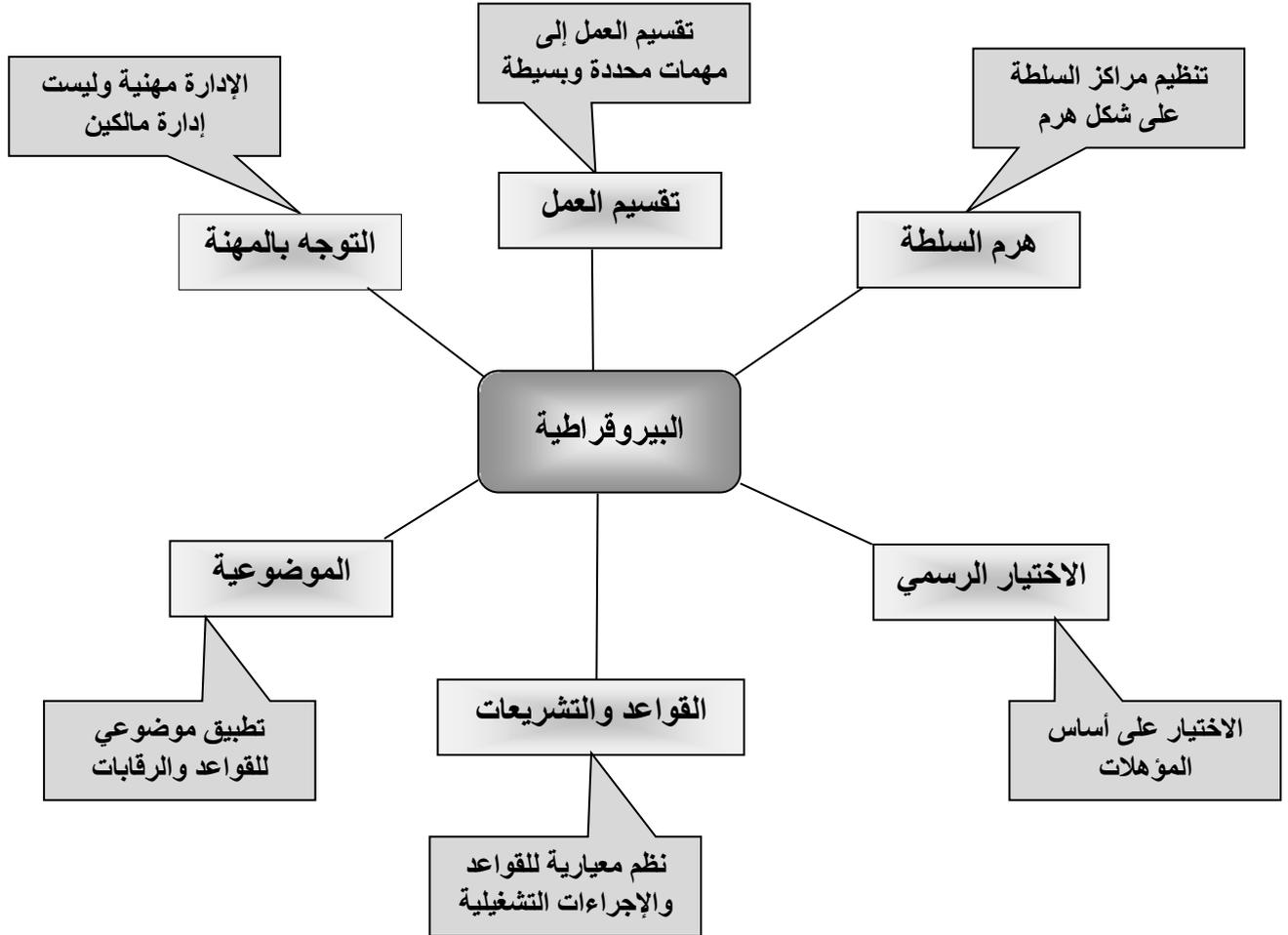
وتتميز الإدارة البيروقراطية عدة خصائص، حيث تعتمد على أساس تقسيم الأعمال وفي التخصصات والفروع والاقسام والوحدات المختلفة، وتحديد المسؤوليات ووضع تسلسل هرمي ثابت للمؤسسات، وتهتم بوضع ورسم سياسات محددة للمؤسسات والأفراد العاملين، وترز على وضع وتحديد نظام رسمي للأدوار وتحدد مهام ووظائف العاملين، وتعتمد على الأسس المنطقية والعقلية في تحقيق أهداف المؤسسات، ما ترز على تحقيق الولاء الوظيفي وتنمية الولاء المشترك والإخلاص العملي والتعاون فيما بين الموظفين، وترز على تقييم الموظفين وفي أسس عقلية ومنطقية، وتحل الهالك التنظيمية في مختلف مستويات التنظيم، وتعتبر الإدارة البيروقراطية عارة عن قواعد محددة واجراءات معينة نزهة وخالية من الوساطات والتلاعبات والتغيرات الشخصية، وتسعى الى تحقيق الاستقرار الوظيفي والعملي في المؤسسات، وتقوم بتحديد الواجبات وتوزعها على الأفراد العاملين، وتتم عمليات التوظيف والتعيين والاختيار للموظفين والأفراد والإداريين والعاملين في الإدارة البيروقراطية على أساس الشهادات العلمية والمؤهلات والخبرات والكفاءات العلمية³، وخصائص الإدارة البيروقراطية من توضحها أكثر في الشد التالي:

¹ اسر طالب الخزاعلة، محمد خلد اخورشيدة ، نائر خالد عاشور ، مرجع ساب ، ص 84.

² محمد رفيد الطيب، مدخل للتسيير أساسيات وظائف تقنيات، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص ص 98-107.

³ محمد سرور الحرر ، علم النفس الإداري، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2015، ص ص 116-117.

الشكل رقم (II -4): خصائص الإدارة البيروقراطية



المصدر: مسلم علاو شبلي، مرجع ساب، ص 36.

البيروقراطية في مؤسسة وفي أ موقع إداري وان ان ذلك بنسب تتفاوت تعالطبعة عم المؤسسة (مد حاجتها لضع والنظام) ومؤهلات الأفراد العاملين فيها، فالمؤسسات الأمدية والعسرة مثلاً، تحتاج الى بيروقراطية عالية بينما تق هذه الحاجة في مؤسسات التعلم التي تتطلب المرونة وانخفاض شدة الإجراءات والأوامر الصارمة¹.
 -دراسة نقدية (تقييم مدرسة الإدارة البيروقراطية): ان الخطأ لس في النظام البيروقراطي به هو عائد إلى من طقون هذا النظام والأخطاء الناتجة عن التطبيق العملي للنظام البيروقراطي ما يلي²:
 1- الجمود وعدم المرونة: التمسك حرفة الأنظمة والتعلمات يجعل المؤسسة غير قادرة على مواجهة الحالات الطارئة ومراعاتها الظروف الخاصة وهذا الجمود ينتج عن إجماع الموظفين عن استعمال اجتهاداتهم الشخصية في تطبيق القواعد والأنظمة.
 2- الروتين: وهي التفصلات الدقة الواجب إتباعها لتنفيذ العم ، ووضعت هذه التفصلات: أ- لضمان تنفيذ العم .

¹ صلاح عبد القادر النعمي، الإدارة، 01، دار الازور العلية، الأردن، 2016، ص 48.

² اسر طالب الخزاعة، محمد خل اخورشيدة، ثائر خالد عاشور، مرجع ساب، ص 90.

ب- لضمان موضوعية في التنفيذ.

3-المظاهر والرموز والتشكيلات: مي الموظفين إلى رفع مستوياتهم في أعين الجمهور عن طر التمسك المظاهر الخارجة ومحاولة تحسينها.

4-مقاومة التغيير: إن تمسك الموظفين ثيرا مراكزهم ورموز المؤسسة يجعلهم قاومون أ محاولة للمساس بها أو إدخال أ تغيير عليها أو نقلهم منها وهذا التمسك يظ الصراع المؤسسة.

5-المرض البيروقراطي: البيروقراطية لست مرضاً من أمراض الإدارة إلا إذا أساء الإدارون والموظفون استخدام أ انها، فهي لا تتعارض مع مفاهم الشور والد موقراطية والمشاركة الجماعة في عمله صنع القرار، أما التصورات السلبية التي تد مفهوم البيروقراطية فهي في حقة الأمر تتعل البيروقراطيين أنفسهم وهذا من أن سمى او ما طله (البيروقراطولوجيا).

في الحقة تشير الانتقادات التي تعترض على أ فار "فيبر" إلى أن الواقع هو أكثر تعقيدا ولا من وصفه بالاستعانة بنموذج موحد، وأن الإدارة البيروقراطية لست فاعلة، سو في ظ مجموعة من الشرو المحددة، وأنها تفتقر في إطار البيئة الدينامية، إلى المرونة ولا تشجع على تبني اتجاه تجديد، يختص بالحث عن حلول للمعضلات وعارة أحر، أنها لا تحفز على الحث عن حلول مجددة، وأنها لا تشجع على فع وتحمل المسؤوليات¹، وعلى الرغم من هذه الانتقادات إلا أن المدرسة البيروقراطية أسهمت ش فاع في وضع الأسس التنظيمية في مجال المؤسسة والإدارة صورة عامة.

المبحث الثاني: المدرسة الإنسانية او السلوكية:

ظهرت المدرسة الإنسانية او السلوية رد فع عارض اتجاه المدرسة الكلاسيكية الذ رز على الإنتاج واغف الى حد بير جوانب العلاقات والعنصر البشر، ما جاءت رد فع قو للافتراض الذ قامت عليه المدرسة الكلاسيكية والتمتد في ان الطاقة الجسدية للفرد هي العام الهام المؤثر في الكفاءة الإنتاجية والمبني على أساس النظرة غير الإنسانية للعام²، وتشتم هذه المدرسة عدة نظرات أهمها:

المطلب الاول: نظرية العلاقات الإنسانية:

ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية في روع جامعة هارفارد، وذلك على أيد مجموعة من العلماء البارزن وعلى رأسهم " التون مايو (George Elton Mayo) أستاذ الحث الصناعي في جامعة هارفارد وهو عتبر مؤسساً لمدرسة العلاقات الإنسانية³، إذ أثارت نتائج الاختبارات التي قام بها وفرقه الحثي في مصانع الهوثورن (Hawthorne) الانتباه الى مصطلح "النقاء الإنساني" بين العاملين في موقع العم، الذ غدا عاملاً مؤثراً مهماً في حث الإدارة ومهد الطر أمام الباحثين للتركيز على العوام النفسية والسلوك الإنساني⁴.

¹ يو ر بو خرسة، ماكس فيبر، الدولة و البيروقراطية، مرز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2015 ص 10.

² اسر طالب الخزاعلة، محمد خا خورشيدة، ثائر خالد عاشور، مرجع ساب، ص 91.

³ بلقاسم سلاطنة، علم الاجتماع الإعلامي، 1، دار الفجر للنشر والتوزع، مصر، القاهرة، 2012م، ص 97.

⁴ صلاح عبد القادر النعمي، مرجع ساب، ص 50.

هناك عدة معاني ستخدم فيها مفهوم العلاقات الإنسانية ولكنها المعنى السلوي قصد بها عملة تنش واقع الأفراد في موق معين مع تحقيق التوازن بين رضائهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوة، والهدف الأساسي للعلاقات الإنسانية في الإدارة يدور حول التوفيق بين إرضاء العاملين وبين تحقيق أهداف المؤسسة مع مراعاة أن الأفراد يختلفون في المزاج والانفعال والثبات والقدرة على تقب النقد وغير ذلك، وقصد بالعلاقات الإنسانية أيضا الأساليب السلوية التي من خلالها استثارة دافعة الناس وحفزهم على مزد من العم الجاد، وه ذا فإن العلاقات الإنسانية تركز على الأفراد أشخاص أكثر من تميزها على الجوانب الاقتصادية أو المادة، ولقد اكدت نتائج الحوث التي قام بها (مايو) وزملاؤه على الصيغة السلوية في العملة الإدارة وموجبها صنفت الإدارة على أنها من العلوم السلوية، وأنها عملة إنسانية الدرجة الأولى تستهدف تحقيق أقصى إشباع ممن للبرغبات الإنسانية، وهي في سعيها الدائب لتحسين حياة الإنسان تعم أساسا من خلال السلوك الإنساني وتتوق فاءتها إلى حد بير على مد ونوعه هذا السلوك¹.

عتبر المفرون الاجتماعيون التجربة التي أجزاها (مايو) وأعوانه من الباحثين الاجتماعيين في مصنع الهوثورن فما بين (1932-1967م) نقا البدء الحققة لعلم الاجتماع الصناعي مفهومه العلمي الحديث، فقد شفت لأول مرة عن أهميته التنظيمات غير الرسمية في مد العم الصناعي، وأظهرت أن معدلات الإنتاج تتأثر ما سود من علاقات وروا اجتماعية، وقع مصنع الهوثورن الذ تمت فيه التجربة غرب مدينة شواغو، وتعم مؤسسة (Western Electric Company) التي انت تضم حوالي ثلاثين الاعم وعاملة قومون مختل العملات اللازمة لإنتاج أجهزة هوائية، وقد حاولت هذه المؤسسة منذ إنشائها أن تساير التقدم الصناعي والاجتماعي، وانت في مقدمة المؤسسات المماثلة لها في رعاة العاملين حيث ان لها نظام للمعاشات والأجور ونظام للمافات، ومجلس متخصص يتولى تدبير ما ضمن للعام سلامته وراحته، وانت الأجور التي تدفعها أعلى من المؤسسات المماثلة لها، ومع ذلك فقد ظهرت بوادر نزاع بين العمال والإدارة في فترة الرخاء التي أعقبت الحرب العالمية الأولى، وفي عام 1924 لبّت المؤسسة تعاون أكادمة العلوم القومية التي بدأت حوثها محاولة لاختار الفرض القاء أنه لما تحسنت ظروف الإضاءة ارتفعت معدلات الإنتاج، وقد استمد الباحثون إطارهم النظر من النظرة الكلاسية في تفسير السلوك الإنساني في المصنع والتي تقول أن الفرد يعتبر وحدة مستقلة من دراستها وأن فاعته الإنتاجية تتأثر الظروف الفزائية للعم الإضاءة والتهوية، والحوافز المادة الأجور والمافات التشجعة، لاختار صحة الفرض قام الباحثون اختار مجموعتين إحدهما تجربة والأخر ضاطة وعملوا على إدخال تحسينات في ظروف الإضاءة النسبة للمجموعة التجربة وحدها غير أنه لود أن معدل الإنتاج قد ارتفع في المجموعتين، وقد فوجئ الباحثون بهذه النتيجة حيث إن ظروف الإضاءة لم تتغير النسبة للمجموعة الثانية، فقاموا بنقل الإضاءة النسبة للمجموعة التجربة غير أنهم لاحظوا إن معدل الإنتاج قد ارتفع مرة ثانية، وقد حاول

¹ منال أحمد الأروء ، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ، 1، المجموعة العرة للتدرب والنشر، القاهرة،

(مايو) ومجموعة من زملائه حصر جمع العوام التي تكون قد أدت إلى زيادة الإنتاج، واستقر رأيهم على تجربة أثر فترات الراحة وطول ساعات العم اليومي والاسبوعي مع ترك الإضاءة على ماهي عله، واختاروا لهذا الغرض ست عاملات ووضعوهن في حجرة اختار خاصة*، في الفترة الأولى سج إنتاج عامله لمدة أسبوعين قب انتقالها إلى غرفة الاختار دون أن تشعر ذلك، في الفترة الثانية* سج إنتاج عامله لمدة 05 أسابيع دون أ تعدي أو تغيير في ظروف العم وأساليه، وفي الفترة الثالثة* لود ارتفاع معدل الإنتاج، وفي الفترة الرابعة* زاد خلالها الإنتاج زيادة محسوسة، وفي الفترة الخامسة* ظهر أن الإنتاج اليومي والاسبوعي في زيادة مستمرة، وفي الفترة السادسة* أظهر منحى الإنتاج اليومي هبوطا قليلا، وفي الفترة السابعة** عاد خلالها الإنتاج إلى الارتفاع، وفي الفترة الثامنة** ظهر ان الإنتاج اليومي أو الاسبوعي في زيادة مستمرة، وفي الفترة التاسعة** حدث انخفاض ضئي في الإنتاج اليومي أو الاسبوعي بالرغم من أن معدل الإنتاج في الساعة قد ارتفع، وفي الفترة العاشرة** لود أن الإنتاج زاد زيادة بييرة، وفي الفترة الحادية عشر** لود أن الإنتاج اليومي أخذ في الزيادة، وفي الفترة الثانية عشر التي تعتبر فترة حاسمة في تاريخ التجربة* ان من المتوقع أن ينخفض معدل الإنتاج، غير أن الإنتاج اليومي والاسبوعي قد ارتفع إلى درجة لم صد إلى مثلها في أ وقت مضى*، و انت نتيجة التجربة مفاجئة للاحتين، فظروف العم قد أعيدت إلى ما انت عله من قب، فما الذ دعا إلى حدوث تلك الزيادة في الإنتاج؟،

* جمع عدد العاملات صغيرا حتى من ملاحظة التغييرات التجربية سهولة، واعدت الترتيبات التي تسمح قاس التغييرات في مة الإنتاج بدقة، وقد اختيرت عملة تجمع مجدداً التار في التلفون، وان تجمع ستغرق دقيقة إذا سار العم سيرا حسنا، وهذه العملة من النوع المتكرر الذ انت تقوم به النساء، وقد وضعت في إحد حجرات التجارب منضدة تجمع عادة، حسنة الإضاءة.

* نقلت العاملات إلى غرفة الاختار.

* استمرت 08 أسابيع حدث تغيير في طريقة دفع الأجور، بجمع العاملات في غرفة الاختار وحدة مستقلة فما يتصد أجرهن حسب القطعة، وأن فتاة تكسب أجر أكبر إذا زاد إنتاج المجموعة، ما عني أيضا أن يزداد اهتمام فتاة طريقة غير مباشرة بنتيجة عم المجموعة.

* منحت الفترات فترتين للراحة منها 05 دقائق، تبدأ الأولى في 10 صباحا، والأخر في الثانية عد الظهر، واستمر هذا التغيير 05 أسابيع.

* حصلت فترة الراحة 10 دقائق بدلا من 05 دقائق، لمدة 04 أسابيع.

* منحت الفترات ست فترات للراحة في اليوم منها لمدة 05 دقائق، لمدة 04 أسابيع.

** جعلت فترات الراحة مرتين، الأولى في 9.30 صباحا لمدة ربع ساعة وتقدم فيها عض المرطبات والشطائر والأخر في 2.30 عد الظهر لمدة 10 دقائق، وظ هذا النظام سارا لمدة 11 أسبوعا.

** توقفت العاملات عن العم قب الموعد بنصد ساعة، وصرفت الفترات في 4.30 مساء بدلا من الخامسة، وظ هذا مدة 07 أسابيع.

** توقفت الفترات عن العم في الساعة الرابعة مساء، واستمر هذا 04 أسابيع.

** أعطيت للفترات فترات للراحة، إحداهما في الصباح لمدة 4/1 ساعة مع تقدم المرطبات والشطائر، والأخر عد الظهر لمدة 10 دقائق، واستمرت هذه الفترة 12 أسبوعا.

** انقضت ساعات العم الأسبوعية بجمع أمام العم 05 في الأسبوع بدلا من 06.

* أعيدت الفترات إلى نفس ظروف العم التي انت سائدة في الفترة الثانية، فألغيت فترات الراحة، وتقدم المرطبات وغيرها من الامتازات التي انت تحصد عليها العاملات واستمر ذلك لمدة 12 أسبوعا.

* وشير النقرر الذ ان سج سير التجربة أن الإنتاج ارتفع من 2400 جهاز لك عامله في الأسبوع في الفترة الثانية إلى معدل اسبوعي بلغ 2900 جهاز في الفترة الثانية عشر.

عد تفير مطول في الإجابة على ذلك السؤال، توصل الباحثون إلى أن ارتفاع الكفاءة الإنتاجية لا يرجع إلى الظروف الفيزيائية وحدها، أو الحوافز المادية فحسب، وإنما يرجع إلى عوامل أخرى شرة لم يضعوها في اعتراهم منذ بداية التجربة، وهذه العوامل هي:

1- نتيجة لصغر حجم جماعة العم، نشأت بين العاملات الست روا وعلاقات اجتماعية أساسها التعاون والثقة المتبادلة والصدائة، أسست لمناخ اجتماعي تأثيره فوق تأثير الظروف المادية في الإنتاج*، لدرجة أن الإشراف لم عد مطلوباً من الوجهة العملة، فقد ان من الممن الاعتماد عليهن في بذل أقصى ما في وسعهن حتى في حالة عدم وجود أ حافز أو دافع مهما انت طبعته.

2- يتكون التنظيم الاجتماعي للمصنع من مجموعة من المراكز الاجتماعية التي تقوم بين مختل الأشخاص ينعس أثرها على الإنتاج، فقد تغيرت العلاقات القائمة بين الفئات والمشرفين وأصحت تتسم بالحرية والصراحة والد مقراطة وسهولة الاتصال مما أد إلى إزالة مخاوف العاملات، وحفزهن على زيادة الإنتاج، ما لود تحسن في اتحادهن نحو عملهن*، ما تشير نتائج المقالات التي أجرت مع الفئات عد الانتهاء من التجربة إلى تخلصهن من التوتر العصبي الذ ن عملن تحت تأثيره فما سب حيث أنهن لم عدن ينظرن إلى المشرف أنه رؤس صدر الأوامر وعليهن مجرد التنفيذ.

3- شعرت الفئات أنهن نخة مختارة من بين زملاتهن للتجربة، وأن المصنع يهتم بهن أفراد لا مجرد لأدوات في آلة صناعة ضخمة، مما ولد لديهن إحساساً قوياً بالمسؤولية فعملن على رفع معدل الإنتاج، سبب تغير اتجاه الفئات، نحو عملهن، ونحو فر العم، وشعرن أنهن مجموعة متجانسة تحاول مساعدة المؤسسة في د مشلاتها، ووجدن استقراراً وم انا ينتمين إليه، وعملا ستطعن رؤية الأهداف منه بوضوح، وذلك اشتغلن أسرع وأحسن مما فعلن في حاتهن.

إن النتائج التي أسفرت عنها التجربة غيرت الأفرار التي توصل إليها علماء الاقتصاد والاجتماع، وأظهرت أن من الخطأ تفسير السلوك الإنساني في المصنع على أساس ماد حت بدون نظر إلى الاعتبارات الاجتماعية، فالمصنع لس مجرد وحدة إنتاجية، وإنما يؤد إلى جانب وظيفته الاقتصادية وظيفة أخرى اجتماعية على جانب بير من الأهمية والخطورة، وهاتان الوظفتان لا من الفصل بينهما، وتعتبر تلك التجربة ما أسفرت عنه من نتائج علمة نقطة البداية لعلم الاجتماع الصناعي مفهومه العلمي الحديث¹.

ما شفت تجارب هوثورن أن الجماعات الاجتماعية التي تكونت في مجالات العم في المصنع انت قادرة على ممارسة نفوذ بير على سلوك أعضائها، فقد لود أن العمال في أقسام معينة انوا يتدمون في تقييد الإنتاج

* فقد بدت الجماعة لها وحدة مترابطة حيث أنه في الأوقات التي انت تتغيب فيها إحد العاملات عن العم، انت الفئات الأخرات يتحملن مسؤولية الإنتاج أثناء غابها.

* ظهر هذا التحسن على من الاتجاه والكفاءة في وقت واحد، وطريقة أخرى م ننا أن نعزو الزيادة في الكفاءة إلى تحسين الروح المعنوة أكثر مما نعزوها إلى أ من التغيرات التي حدثت أثناء التجربة، وأن أفضل طريقة لتحسين الروح المعنوة هي تحسين عملة الإشراف.

¹ خلي عبد الهاد البديو، علم الاجتماع الصناعي، 01، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009، ص ص 43-51.

غض النظر عن المبادئ التشجيعية التي قدمتها الإدارة وظهر هذا الموقف طبعة ضغ الجماعة على أعضائها فضلا عن إمادة هذه الجماعات على اتخاذ القرار، ولكي تشد مايو ذلك قام بإجراء دراسة حجرة (بنك الأسلاك) حيث ان عم (14) عاملا موزعين على العم ، و بينت نتائج الدراسة أن هذه الجماعة الصغيرة وبت تلقائيا فرقا ذات قادة طبعة بواسطة التعزيز الإيجابي للجماعة وهذا النم من القادة لا تنف الضرورة مع القادة الذين تقلدهم الإدارة مناصب السلطة، ولكن ون لهم داخ الجماعة سلطة أكبر ثير من السلطة الرسمية، ووجد بذلك تنظم غير رسمي انت له معايير الاجتماع الخاصة بعضها معبر عنه الكلام والآخر ان ضمنا في الأفعال، و ان لهذا التنظم ميثاق غير رسمي له نفوذ قو على أعضاء الجماعة وفرض عليها التزامات متد لها جمع الأعضاء الم و نين لها، من هنا يتضح لنا انه ان قسم بنك الأسلاك جماعة متكاملة إلى حد بير ذات بناء اجتماعي خاص وميثاق للسلوك وان هذا الميثاق لم ن يتعارض مع أهداف الإدارة والصناعة ووظفتها الاجتماع التي تهدف إلى إنتاج الضائع.¹

ولم يتوق مايو عند ذلك الحد، ب جاءت أبحاثه في عام 1943-1944 على شدراسات ميدانية على ثلاثة مصانع الصناعات المعدنية حيث قام بتحليل مشكلات العمال بها، ما قام بدراسة مصانع الطائرات في جنوب الفورنزا عام 1944، ورز في هذه الدراسة على عدد من جوانب العم وقضاياه مث التغيب، وتسرب العمال والعلاقات بين الجماعات الصغيرة غير الرسمية في المصانع وعلاقات هذه الجماعات الجماعات الرسمية و التنظم الصناعي²، واتضح له أنه من الممن أن تتعاون الجماعات غير الرسمية مع الإدارة لرفع الإنتاج، ففي أحد أقسام مصنع للصناعة المعدنية لاد مايو انخفاض معدل الغاب، وقد ارجع ذلك إلى أن القسم انت تسوده روح جماعة طية و انت معايير الجماعة تحت العمال على عدم التغيب عن العم ، وقد ساعدت على تدعم هذه الروح الجماعة عض السياسات الإدارية الحمة منها تدرب المشرفين على المحافظة على رامة العمال، وخذ علاقات طية معهم، ومن ناحية أخرى ترت الإدارة أمر تقرر الإجازات الأسبوعية للعمال أنفسهم، والتالي أصبح تخل أ عام عن العم في غير اليوم المخصص له ضارار عام آخر أخذ إجازته في نفس اليوم، ومن هنا أتى الضغ من داخ الجماعة ذاتها لمنع الغاب، ولقد وضعت دراسات (مايو) الأساس لنظرة العلاقات الإنسانية و ان لها تأثير بير في توجه مجر الحوث الميدانية والدراسات النظرية في المجال الصناعي، ولئن ان هناك جدل حول صحة التفسيرات التي ذهب إليها، إلا أن من المتفعله أن ان أول من ارتاد هذا الميدان، وقد أدت دراساته إلى سلسلة آخر من الحوث والدراسات التي أجرت في أماكن أخرى، وتحت إشراف باحثين آخرين، إلا أنها ان تستلهم أفاره وتسير على نفس النهج الذي سار عليه في ثير من الأبحاث.³

¹ صراح أحمد محمد النجار، العلاقات السوسيوومترية في الجماعات الصغيرة، 1، دار الحامد للنشر والتوزع، عمان، الأردن، 2013، ص ص 60-61.

² خضير بن سعود الخضير، علم الاجتماع الصناعي والإنتاج، 1، مة العبدان للنشر، الراض، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 35.

³ خلي عبد الهاد البدر، علم الاجتماع الصناعي، 01، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزع، 2009، ص ص 51-54.

- دراسة نقدية (تقييم مدرسة العلاقات الإنسانية): نجم أهم الانتقادات التي وجهت لنظرية العلاقات الإنسانية فما يلي:
- 1- جاءت دراسات هاوثورن الشهيرة التي أجراها (مايو) في فترة زمنية تاريخية لم تكن قد تبلورت فيها معالم المشدلات الصناعية بعد، لا سيما دراستها لطاقة العمال، نظرا لأن معظمهم انوا من الجيد الأول والثاني من المهاجرن الرفيين على المدن الصناعية، فجاءت انطاعاتهم غير واقعة عن وضعهم في مؤسساتهم ورأيهم في قاداتهم الذين شوا مسدقا في نوعية الولاء والانتماء لهؤلاء العمال نحو مصانعهم وقدراتهم.
 - 2- لم تعه اهتمامات أصحاب نظرية العلاقات الإنسانية أ نوع من الأهمية لوجود الصراع بين الافراد والجماعات داخ مؤسسات العم والإنتاج أو لظهور أنما من الاتصال السلبي والإشراف الإدار غير متخصصة.
 - 3- رزت على أهمية الإشباع داخ المؤسسات الصناعية وذلك عن طريق نوع من الانتماء نحو العم والجماعة وظهور التنظّمات غير الرسمية دون التركيز على أعاد اقتصادية مث المافآت وزيادة الأجور وتوزع الدخ والأرباح.
 - 4- التركيز على دراسة التكامل والتوازن صورة مستمرة ولم يتم التركيز على أنساق اللاتكامل والتوازن، أ سارت على نفس الاتجاه التأثير الإيديولوجي للنظريات الرأسمالية الغرة وذلك بنظرتها لتحقي التعاون والانسجام دون دراسة التنافس والصراع عامة.
 - 5- أهملت دور النقابات العمالية ودورها في العلاقات الإنسانية.
 - 6- لم تعه اهتماما ملحوظا إلى علاقة المصنع بالمجتمع الخارجي أو النسب الاجتماعي الأكبر الذي تعيش فيه.
 - 7- رزت على دراسة المشدلات الواقعية في التنظّمات الصناعية، وقد أغفلت قواعد أساسية نظرية ومنهجية هامة، ولم توضح ثيرا من مفاهيمها وتصوراتها المستخدمة في ثير من الأدان، مما فقد مستويات التحلي والتفسير العلمي والمنهجي للنتائج التي توصلت إليها بخصوص قضا العم والصناعة الواقعية¹.
- ولع من أبرز ما وجه لمدرسة العلاقات الإنسانية من انتقادات هو ان اهتمامها بالجوانب السلوية جاء على حساب اهتمامها بالعمالات الإدارية والتنظّمية، داعية إلى الإدارة التشارية الاستشارية وتلبية الحاجات النفسية لدا الافراد ووضع أنظمة لتفويض السلطات، وتنمية مهارات ممارسة السلطة المفوضة².
- إذا انت المدرسة الكلاسيكية قد رزت على جوانب تقسيم العم، والتخصص، والتسلسل الرئاسي، والسلطة والتنسيب وغيرها فما يتعل بتنظيم العم، وأهملت العنصر الإنساني، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية قد رزت بدورها على سلوك الافراد والجماعات وأهملت الجوانب التنظّمية الأخر مث تصميم الأعمال، والإجراءات والتفدات والعلاقات الوظيفية الكلية في المؤسسة وغيرها، ور أحد الكتاب أن الكلاس بين قد درسوا "المؤسسات بدون افراد" بينما السلوبيين درسوا "الافراد بدون مؤسسات"³.
- لقد انت أفا رواد المدرسة الإنسانية مثاة ثورة على أفا رواد المدرسة التقليدية، وخاصة ما يتعل منها النظرية السلوية للإنسان والتعام معه في المؤسسة على أنه آلة صماء فاقد لأة مشاعر أو أحاسيس، حيث تم التركيز على أهمية وقمة الإنسان العام وأنه محور العملة الإنتاجية معتبرة أن المؤسسة ليست مانا للعم فق، وأنما مانا

¹ بلقاسم سلاطنة، مرجع سابق، ص ص 76-77.

² أحمد بن عسي، مرجع سابق، ص 22.

³ حسين حريم، مرجع سابق، ص 29.

للحياة أضاء، وناءً عليه فإن المدرسة الإنسانية اهتمت بدراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العم مؤدة على أن الانسان هو المورد الأهم والجانب الحيّ فيها، ومن دونه لا من أن ون للموارد المادة أة فائدة تذر، ومن هنا أدت مد دوره الفاع في العملة الإنتاجية، وسعت إلى تفسير سلوكه ودوافعه واشداع حاجاته ومحاولة التأثير إيجاباً عليه مختل السبب والطرق اتجاه تحقيق الأهداف أعلى جودة وأق تكلفة ممنة¹.

المطلب الثاني: نظرية ماسلو في الحاجات او الدافعية الإنسانية:

قام عالم النفس الأمريكي أبراهام ماسلو (Abraham Maslow) صاغة نظرية فردية في علم النفس رز فيها شذ أساسي على جوانب الدافعية للشخصية الإنسانية، حيث قدم نظريته في الدافعية الإنسانية حاول فيها أن صاغ نسقا مترابطة فسّر من خلاله طبيعة الدوافع أو الحاجات التي تُحرّك السلوك الإنساني وتُشدّه، في هذه النظرية فترض ماسلو أن الحاجات أو الدوافع الإنسانية تنتظم على نحو هرمي أ في تدرج أو نظام متصاعد من حيث الأولوية أو شدة التأثير، فعندما تشدع الحاجات الأكثر أولوية والاشد إلاحا فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الإشباع هي الأخر وعندما تشدع نون قد صعدنا درجة اعلى على سلم الدوافع، وهذا حتى نصد إلى قمته².

تستند الدافعية في النظرية الإنسانية على الحرية الشخصية، والرغبة في النمو الشخصي من جانب الفرد أو ما سميها ماسلو تحقيق الذات، لذلك توجه النظرية الإنسانية عنايتها في المقام الأول الدافعية الداخلة وقصد بها المواق التي تحدد قدرات الفرد وتشدع فيه الرغبة للتعلم والنمو والنجاح وهذه تمث حاجات مستمرة على عس الحاجات الفسيولوجية التي تتوق عند إشباعها، وقد وضع ماسلو نظرية هرمية الحاجات في مجال الدافعية، وتعد هذه النظرية من النظريات الإنسانية التي تعني محتو مفهوم الحاجة، إذ إن الدافع يبدأ من دراسة الحاجة المسببة له³.

وقد طور ماسلو نظريته معتمدا على تعريفه للحاجات، حيث عرّفها (أنها نقص ماد أو نفسي لد الشخص يجعله شعر ضرورة الاستجابة له)، ما عرّفها معتمدا على فرضية مفادها (أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في السلوك، وأما الحاجات المشبعة فإنها لا تعد دافعا أو مثيرا للسلوك)، وهذه الحاجات قد تولد توتراً في سلوكيات الشخص واتجاهاته نحو العم، مقترحا أن الإنسان ستثار عن طر حاجات متعددة، تظهر في تسلسل هرمي، وتتأسس نظرية ماسلو على مبدئين هما⁴:

✓ **مبدأ النقص أو القصور:** الحاجات المُشبعة لا تستثير السلوك لمدة أطول، لأن الناس تميد إلى إشباع الحاجات المحرومة منها.

✓ **مبدأ التدرج:** حدد ماسلو خمس حاجات، تتدرج على شذ هرم وعني التدرج الهرمي، هو أن الحاجة في أ مستو تظهر عد إشباع الحاجة للمستو الأدنى منه.

¹ فصد محمود الشواورة، مرجع ساب، ص ص 67-68.

² منال أحمد الارود، مرجع ساب، ص 25.

³ قس محمدعلي، وليد سالم حموك، الدافعية العقلية رؤية جديدة، 1، الأردن، عمان، مرز ديبونو لتعلم التقير، 2014، ص ص 62-63.

⁴ مسلم علاو شبلي، مرجع ساب، ص 147.

إن إشباع الحاجات لدى الإنسان لا شك سيؤد إلى الحفا على النفس البشرية وقائها، وفي المقابل فإن عدم إشباع الحاجات لدى الإنسان سيؤد إلى الاضطرابات والأمراض والمشكلات، فعلى سبيل المثال قول ماسلو إن عدم إشباع الحاجات الفسيولوجية سيؤد إلى اضطرابات أو أمراض عضوية، وعدم إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية (مثل الحاجة إلى تحقيق الذات) يؤد إلى اضطرابات رودة، ووضح الشد التالي التدرج الهرمي للحاجات:

الشكل رقم (II-5): هرم الحاجات لـ (ماسلو)



المصدر: أمل البكري، ناديا عجور، علم النفس المدرسي، ط1، منشورات المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011، ص، 71.

يعتبر ماسلو أن الدافعية هي شيء ذاتي داخل الإنسان، ومن الصعب أن يفرض عليه من الخارج، ويرتب دوافع أو حاجات الإنسان على شكل هرم كما يأتي¹:

1- الحاجات الجسمية (الفسيولوجية او العضوية): وهي الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان واستمرارته على قيد الحياة الطعام والماء والهواء، وهي تسطر على قة الحاجات إذ لم تكن مشبعة.

2- حاجات السلامة والأمان: وهي تتضمن الحماية من الأخطار الجسمية والصحة والبدنية، والاقتصادة والمتعلقة ضمان استمرارية العم للفرد، واستمرار الدعم الماد الضروري له للمحافظة على مستوى معين من الحياة المعشدة.

3- الحاجات الاجتماعية (الحب والانتماء): تتدع هذه الحاجات من ون أن الإنسان اجتماعي طبيعته وعش ضمن جماعة وتقاء معها، وتشم حاجات تكون العلاقات والارتبا مع الآخرين، وتعتبر نقطة الانطلاق نحو

¹ زهير عبد اللطيف عابد، أحمد العابد أبو السعيد، ادارة العلاقات العامة و برامجها، دار الازور العلمية للنشر و التوزع عمان، 2014 ، ص ص 91-92.

حاجات أعلى وعيدة عن الحاجات الأولية، عد ان يتم إشباع الحاجات المادة وحاجات السلامة والأمان، تتولد الحاجة أكثر للحب والانتماء صفتها دوافع أولية، افح الشخص من أج علاقات ذات مغز جوهر مع الاخرن¹.

4- حاجات التقدير واحترام الذات: تتضمن الحاجة إلى الشعور الأهمية من قب الآخرين واحترام الذات من الحصول على من خلال الكفاءة والمنافسة والاستقلالية والمرز واعتراف الآخرين قمة الفرد وقدرته على الوصول إلى مراكز علما، وتطلب إشباع الحاجة لتقدير الذات أن شعر الفرد قمة وأهمية الدور الذي يقوم به، وأن يلقى تقدير الغير لما يقوم به من عمل وأن شعر بالنجاح فما يقوم به من عمل له وزن وقمة.²

5- حاجات تحقيق الذات: وهي الحاجة التي ون الفرد ماهرا وقادرا على الوصول إليها بناء على القدرات والكفاءات التي ملكها، فإذا ان الفرد ظن أنه ستطع أن ون مديرا ناجحا فإنه يجب ان عطي مث هذه الفرصة، وإشباع هذه الحاجات برأ ماسلو يعتبر أقصى ما صبو إليه الفرد، وأتي ذلك عد إشباع الحاجات الساقية لها، ومن إشباعها من خلال الحصول على الترقية والترفع الوظيفي نتيجة الأعمال المتميزة، والشخص الذي ستطع تحقيق ذاته يتمتع صحة نفسية عالية جدا.

-دراسة نقدية (تقييم مدرسة نظرية ماسلو: حددت نظرية الحاجات مستويات لها، ما حددت لك مستوى موضوعات خاصة للإشباع ومستوى فاعلة خاصة، وفي نظرية ماسلو على وجه التخصص فإن هناك إطارا عاما لفهم الفروق بين الأفراد في شدة الحاجة، وعلى الرغم من عض الثغرات في هذه النظرية الا أنها تجد قبولا أكثر من المديرين، لأن طبعة العملات المتضمنة فيها تجعلها قابلة للفهم والتوظيف في ثير من جوانبها. فالمدير ستطع أن يجد تبررا ي شرح لمرؤوسه العلاقة بين النتائج ومستوى الأداء، فالترقية في العمل وسيلة لزيادة الدخل، وتأكيد الذات، وه ذا في ضوء مث هذه المحددات ستطع أن يؤد رءس أ عم العلاقة بين العمل والجزاء من خلال هذه الممارسة المنتظمة لطرفي تكون العلاقة³.

تتميز النظرية بساطتها وقدرتها على تفسير ظاهرتي الدوافع والحوافز عن طر تأثير الحاجات التي تحرك سلوك الفرد، ولقد إفترضت وجود علاقة بين الرضا والدافعة ولكنها لم تبين الكفة التي يتم بها الإشباع، ثم إنه لس هناك دلي ماد يؤد افتراض ماسلو ان هناك خمس مستويات للحاجات الإنسانية، ما أن هذا التصنيف معناه وجود تماث مفترض بين مدرات الأفراد⁴.

ولا شك أن نظرات الحاجة فروعها وتخصصاتها تمث جاذبة خاصة، فالحاجة-أا ان مستواها-هي جزء ضرور من الشخصية الإنسانية، ولا أحد يذر أن إنجاز عمل شيء يؤد لد الفرد مشاعر طيبة نحو العمل نفسه، وأنه نتيجة لتلك المشاعر صرح الفرد مستعدا لتكرار نفس العمل مرة ومرات، ولكن تبقى هناك مجموعة من التساؤلات حول نظرية الحاجة ومنها على سبيي المثال:

1- لماذا يختل الأفراد في درجة استعدادهم لأداء عمل معين؟

¹ مسلم علاو شبلي، مرجع ساب، ص 147.

² عابدة عاس أبو غرب، عبد محمد بيومي، وليد مال القفاص، عصام توفيق فمر، إعتدال عبد الرحمن حجاز، التدايير المدرسية للوقاية من المشكلات السلوكية، الم تب الجامعي الحديث، الإس ندرية، مصر، 2012، ص 104.

³ عبد القادر طه فرج، قراءات في علم النفس الصناعي والإداري في الوطن العربي، م تة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2010، ص 475.

⁴ برشان معروف جمبي، تحفيز الافراد باستخدام نظرية العدالة، دار الكتاب الثقافي، إرد، الأردن، 2017، ص 42.

- 2- لماذا تُرتَّب الحاجات في نس تصاعد معين دون سواه؟
- 3- ما الذي حدث حين عجز الفرد عن إشباع حاجاته من خلال أداء عم معين؟ وه ذا ، لأن هناك تساؤلات كثيرة لم تستطع نظرية الحاجات الإجابة عليها في ضوء ما تجمّع من بيانات عن دافعة العم ، فلا زالت الجهود مستمرة للاحث عن سبب افضل لفهم أنما سلوك العم ودوافعه¹.

المطلب الثالث: نظرية (X) ونظرية (Y) :

قدم دوجلاس ماكجروجر (Douglas McGregor) نظرية (X) ونظرية (Y) المتعلقة بالطبعة الإنسانية، وهي ما طل عليها النظرية التشاؤمية (X) والنظرية التفاؤلية (Y) وهي التي اعتقد ماكجروجر انها الأجد والأفضل ، وأنها هي التي تصور حرة العلاقات الإنسانية²، و ناءً على هذه الافتراضات قسم ماكجروجر العاملين إلى مجموعتين (X,Y) وحدد لك منهما الملامح الرؤسة نعرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم (II - 2): افتراضات نظرية (X) ونظرية (Y)

عناصر الاختلاف	نظرية (X) الاتجاه التشاؤمي	نظرية (Y) الاتجاه التفاؤلي
النظرة إلى العمل	العم غير مرحب النسبة لمعظم الأفراد وشعارهم (العم شر لا بد منه).	العم شيء طبعي مث اللعب إذا انت ظروف العم مناسبة.
القدرة على الابداع	فتقر معظم العمال إلى القدرة على الابداع في ح المشلات وميلون إلى الحلول التقليدية في مواجهتها.	القدرة الإبداعية موزعة على الأفراد توزعا طبعيا ومعظمهم لده القدرة على الابداع.
حجم العمل	معظم الأفراد إلى أداء الحد الأدنى من العم المطلوب إنجازة والذي عفيهم من المساءلة عن عدم الإنجاز.	حاول معظم الأفراد بذل أقصى ما في وسعهم لأداء أكبر حجم مم ن من العم .
الطموح وتحمل المسؤولية	معظم الأفراد غير طموحين ولاسوا على مستو المسؤولية وحتاجون دائما إلى من يراقب عملهم في خطوة	معظم الأفراد إلى الرقابة الذاتية من أجد تحقيق الأهداف اعتبار أنهم جديرون الثقة.
مستويات التحفيز	يُركز التحفيز على مستو الحاجات الفيزيولوجية والأمان (التحفيز الماد).	يُركز التحفيز على مستو الانتماء للمجموعة والتقدير وتحقيق الذات (التحفيز المعنو).
التوجه	لابد من إشراف مائش ودقيق والضع القوة لتحقيق الأهداف.	قوم الأفراد بتوجه أنفسهم والالتزام لديهم شيء مرت شخصيتهم إذا تم تحفيزهم.

المصدر: خالد بن محمد الراغ، عادات العقل و دافعية الإنجاز، 1 ، الأردن، عمان، مرز دبيونو لتعلم التفكير، 2015، ص 149.

¹ عبد القادر طه فرج، مرجع ساب ، ص 468.

² أسامة محمد عبد العلم، عمر أحمد أبو هاشم الشر ، هشام محمد بيومي، مرجع ساب ، ص 25.

وتر النظرية التشاركية (X) أن الإنسان سول طعه، ره العم، ولا يرد أن يتحم المسئولة وسعى دائما لمن يتولى قاداته، وأن العقاب دافع للعمم. الخوف، وأن العاملين حاجة إلى الرقابة الشديدة، وأن الأجور من الأجور من المزايا الشديدة والحافز للعمم، وأخيرا تر هذه النظرية التشاركية أن التنظم الرسمي قدم فرصا محدودة لإشباع حاجات العاملين، وفي مقاب هذه النظرية التشاركية تر نظرية (Y) التفاوضية حب الإنسان للعمم وسعه لتحم المسئولة، وأن سعى وطلب الحرية في العمم والتحرر من القيود، وفضد أن ون تا معا لا متبوعا، ولده الرغبة في زيادة أجره، وأن هذه الزيادة دافع إيجابي لزيادة الإنتاج، وذلك تر النظرية عدم جدو الرقابة، وأن تقي بتحديد الأهداف لاختار أفضل الطرق لتحقيقها، وأسهمت هذه النظرية شد بير في توجهه أساليب الإدارة نحو العلاقات الإنسانية.¹

وتمث نظرية (Y) الإدارة منحها الإنسانية مفترضة وجود دوافع امنة من استغلالها داخ الفرد، وذلك لتحقيق فاءة وفعالة العمم والنهوض بالأداء وتحسينه، وتفترض أن الإنسان محب لعمله سعى إليه سرور ورضا وشعر السعادة في أدائه له، متوافقة في ذلك مع الفطرة الإنسانية التي هي في طبيعتها سوية، و أن أساليب الضد الخارجة للأداء وخاصة التهديد والعقاب لست هي الوسيلة الضامنة للأداء المطلوب، إذ أن هذا الأداء وان استقام مؤقتا أثناء المراقبة فإنه لن ون مخلصا ولا دائما، يتوق أو يتراجع بزوال المراقبة، بينما الإنسان السو عم بدوافعه الداخلة منطلقا من قناعاته العمم وأهداف المؤسسة، وخاصة إذا ان موضع ثقة وتقدير واحترام الأخرن، ولرما يرتقي من خلالها إلى إشباع الحاجات الأعلى الممثلة في تحقيق الذات والتي تعد أكبر مافأة ينالها الفرد، وحافزا قويا لبلوغها وإشباعها.²

دراسة نقدية (تقييم نظرية (X) ونظرية (Y) : م. علي نظرية (McGregor) بنظرية النقد (X & Y)، حيث ما أسلفنا تتكون هذه النظرية من شقين الأول مجموعة من الانتقادات السلبية الموجهة للمدرسة الكلاسيكية، وتسمى (X)، والثاني مجموعة من الحلول البديلة المطروحة من قبله وتسمى (Y)، أن نظريته لم تلجأ إلى النقد السلبي الذي لم ترافقه أية حلول عملية بد أخذت على عاتقها توجه النقد الإيجابي لأفكار المدرسة التقليدية الغني بالحلول البديلة، وهذا الفيلسوف المناسبة هو أول من دعا إلى إحداث التكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف العنصر البشر، الأمر الذي شجع رواد النهضة الإدارية على اعتبارها الأساس الذي من الاعتماد عليه لإقامة المدرسة الإدارية في الإدارة.³

المطلب الرابع: نظرية العاملين:

هي النظرات الأساسية في دراسة التحفيز، ولقد قام "فردريك هرزيغ" (Herzberg) بدراسة ميدانية على مجموعة من المديرين من المهندسين والمحاسبين وذلك عن الرضا الوظيفي محرك واندفاعهم للعمم ونشرت نتائجها في كتابه،

¹ أسامة محمد عبد العلم، عمر أحمد أبو هاشم الشر، هشام محمد بيومي، مرجع سابق، ص 25.

² محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، 1، الأردن، عمان، الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2015، ص 54.

³ فصد الشواورة، مرجع سابق، ص 69.

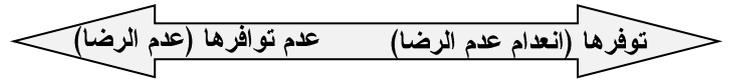
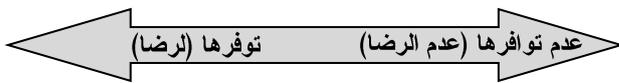
وترز نظرية هرزبيرغ على العلاقة بين الأفراد (العاملين) وظروف العم ، وتتخلص النظرية في تصنيف العوام المؤثرة في تحفيز العاملين إلى فئتين، هما:¹

1-العوامل المحفزة أو الدافعة: وهي العوام التي شعر الفرد من خلال إشباعها بدرجة بيرة من الرضا، لأنها تسهم في زيادة اندفاعه نحو العم ، وهي تتمث عوام التقدم، والترقية، والمسؤولية، والتقدير، والشعور بالإنجاز والاحترام، أ أنها تعبر عن محتو وطبعة الوظيفة نفسها، ومن شأنها أن تسهم في تحقيق الرضا لد الأفراد، فهذه ترتد طبعتهم في المؤسسة وشخصيتهم، إذ عد وجودها حافزا نحو الإنجاز والأداء الأفض نتيجة أنها تحق الرضا والقناعة لد الفرد مما يدفعه إلى المثابرة والإبداع في العم .

2-العوامل الوقائية أو الصحية: وهي العوام ذات العلاقة ظروف العم (البيئة التي يؤد العم فيها)، والتي تحول دون تحقيق عدم الرضا لد الأفراد، فهي تحجب مشاعر عدم الرضا والاستاء، لكنها لا تحق الرضا بذاتها، فهي فترض أن تكون المستو الذ حق القناعة والرضا لد العاملين، وتتمث هذه العوام في ظروف العم ، والرواتب والأجور، سياسات المؤسسة، والعلاقة المشرفين والرؤساء، والأمن الوظيفي، والمانة الاجتماعية، و م ن اعتبارها مثة صمّام الأمان في هذا الخصوص.

ووضح الشد التالي مضامين نظرية العاملين والتي تضم فئتي العوام ذات العلاقة بالأفراد العاملين (العوام المحفزة) وتلك المرتطة ظروف العم (العوام الوقائية).

الشكل رقم (II -6): العوام الدافعة والعوامل الوقائية

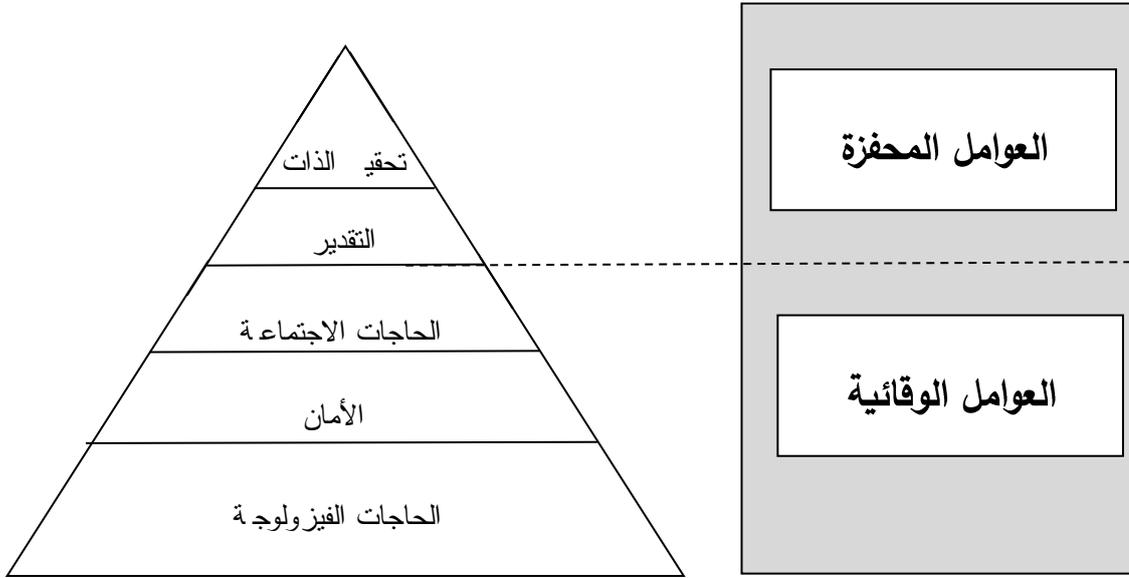


Source: Ricky Griffin, **Fundamentals of Management**, 5th Edition, Cengage Learning, USA, 2007, p 295.

حيث أن عناصر حاجات تحقي الذات والتقدير في نظرية ماسلو تتمث العوام المحفزة في نظرية العاملين، وفي نفس الوقت فإن العناصر الثلاثة المتدة في نظرية ماسلو (الحاجات الاجتماعية والأمان والحاجات الفيزيولوجية) هي تقر ما نفس العوام الوقائية في نظرية العاملين، وجمع هذه العناصر ون الشد التالي:

¹زهير عبد اللطي عابد، أحمد العابد أبو السعيد، مرجع ساب ، ص 115.

الشكل رقم (II -7): نظرية الحاجات ونظرية العاملين



المصدر: بريشان معروف جميل ، مرجع سابق، ص 48.

ظهر الشد رقم أعلاه ان محفزات نظرية هيرزبيرغ تشبه الحاجات العليا لـ ماسلو، وفي نفس الوقت فإن العوامل الوقائية عند هيرزبيرغ ترضي المستويات الدنيا من الحاجات لـ ماسلو، والجدول التالي هو مقارنة بين نموذجي ماسلو، وهرزبيرغ:

الجدول رقم (II -3): مقارنة بين نظريتي (ماسلو) و (هرزبيرغ)

نظرية (هرزبيرغ)	نظرية (ماسلو)	وجه المقارنة
<ul style="list-style-type: none"> -الأمن الوظيفي. -ساعات المؤسسة. -نوعية الإشراف. -موقع ومهنة العم . -ظروف العم . -الأجور. -طبيعة العلاقات. 	<ul style="list-style-type: none"> -الحاجات الفسيولوجية -حاجات السلامة والأمان. -الحاجات الاجتماعية (الحب والانتماء). 	العوامل الوقائية او عوامل الصيانة
<ul style="list-style-type: none"> -الإنجاز. -طاع التحدي في العم . -النمو. -عم ذو معنى تام. -الاعتراف. -المسؤولية. -التقدم والتعلم. 	<ul style="list-style-type: none"> -الحاجة الى الاحترام والتقدير. -الحاجة الى تحقيق الذات 	العوامل الدافعة

المصدر: برشان معروف جمبي ، مرجع سابق ، ص 49

-دراسة نقدية (تقييم نظرية العاملين): ساهمت في بان العلاقة بين الروح المعنوية للفرد العام وبين إنتاجيته، ما استجد فيها موضوع إغناء العم وحث الإدارة على منح العاملين مسؤولية تخط أعمالهم¹، وقد تبدو نظرية هرزبيرغ على أنها ليست نظرية مستويات المعنى حيث لا يوجد إلا شلان من أشد الأداء المرتب الحاجات وهما تحقيق أفضل ظروف الحياة والوجود، ثم تحقيق استمرارية الدافعة الذاتية، إلا أن الأفضلية دائماً لمستوى الدافعة وفقاً لهرزبيرغ ذلك أنه تهيئة مستوى مناسب من الدافعة هو الذي حقق أعلى مستوى من الإنتاجية من جانب الفرد، واقدر من السطرة أو التدم من جانب الإدارة، فإذا هأنأ ظروف العم حيث نجح الفرد ينتق من مستوى الاحث عن أساسات الحياة، إلى مستوى الدافعة الذاتية، فهذا معناه أننا قد جعلنا حرية الفرد ذاتة، وتلقائية، وهذا لا ون إلا في حالة فرد حب عمله وجد فيه تحققاً لذاته، ولكي ستمر الفرد العم في هذا المستوى قترح هرزبيرغ تحققاً ما أسماه مبدأ إثراء العم "الإثراء الوظيفي"، أن يجع من العم شيئاً مثيراً للفرد ومصدراً لإشباع حاجاته الأساسية²، ما شك الدارسون في أسلوب المقالات الذي استخدمه هرزبيرغ المعتمد على تذر الأحداث المهمة أو الجوهرية، ما أشار بعض الباحثين أن بعض العوام الصحة النقود تؤد فعلاً إلى رضا الفرد أو عدم إرضائه مما من أن تكون عوام دافعة، وذلك تجاهلت النظرة العوام والمتغيرات الموقفة الخاصة ببعض العاملين³.

ومن الانتقادات الموجهة لنظرية العاملين هو أن دافعة العم أمر معقد ومن ثم لا من تفسيرها في ضوء هذين العاملين فقط، ورجع ذلك إلى الفروق الفردية الواسعة بين الأفراد، ما يرجع إلى الطبعة الخاصة لرؤية فرد، ولما اعتبره مهم أو ثانوا، ورجع اختلاف الأفراد إلى مجموعة من العوام منها⁴:

- 1- طبعة ومستوى دافعة فرد.
- 2- مستوى الجهد الذي قدمه فرد عند مستوى .
- 3- نوعية الرؤية الذاتية، والتقدير الشخصي لما اعتبره محققاً للذات.
- 4- رؤية الفرد الخاصة للعم على أنه مجال لممارسة دور اجتماعي فعال.
- 5- رؤية الفرد للعم على أنه وسيلة لمامشرة علاقات اجتماعية موجبة مع الآخرين.
- 6- رؤية الفرد للعم على أنه مصدر للمتاعب، ومفجر للصراعات والتنافسات والأحقاد.

والرغم من تعرض نظرية هرزبيرغ للعديد من الانتقادات والحث والتجرب، إلا أن واقع الأمور سير إلى صمودها أمام تار الانتقادات والى ذات مفاهيمها جزئياً نظرية تحاول أن تفسر ي ينشأ الرضا والسلوك الدافعي لد الأفراد⁵.

¹ برشان معروف جميد، مرجع ساب، ص 43.

² عبد القادر طه فرج، مرجع ساب، ص 475.

³ برشان معروف جميد، مرجع ساب، ص 43.

⁴ عبد القادر طه فرج، مرجع ساب، ص 467-468.

⁵ عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين، دار الازور العلمية، 2012، ص 91.

المبحث الثالث: المدارس الحديثة:

مع الإقرار بأهمية الأفرار التي ترتها مدارس الإدارة الساقية، إلا أنه من القول أن تطور المؤسسات الإدارية الحديثة والتعقيد الذي تشهده الإدارة نتيجة للتنافس المحلي والعالمي الشديد على المنتجات والخدمات قد حفز الكثير من الباحثين الإداريين إلى طرح عدد من النظرات والمداخ الجديدة في الإدارة، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر خمس نظرات أساسية هي:

1- المدرسة الرياضية أو مدرسة علم الإدارة.

2- مدرسة النظم.

3- المدرسة الظرفية أو الموقفة .

4- مدرسة الإدارة الماندة .

5- مدخ الإدارة الأهداف.

المطلب الأول: المدرسة الرياضية أو مدرسة علم الإدارة:

تسببت الحرب العالمية في الكثير من تغييرات الإدارة إذ أظهرت المشكلات الضخمة والمعقدة المندمجة مع الرفاهة العالمية الجديدة حاجة صانعي القرارات الإدارية إلى أدوات معقدة أكثر من أ وقت مضى، وقد نشأ منظور علم الإدارة لمعالجة مثل هذه المشكلات، وقد شجعت هذه الحالة المديرين على استخدام الراضات والإحصاء والأساليب الكمية الأخر في عملة صنع القرار، فضلا عن استخدام البرامج الحاسوبية في إجراءات الحد لتحقيق الوفورات الاقتصادية في المال والجهد والتكلفة¹.

وتختل مدرسة علم الإدارة عن الإدارة العلمية التي جاء بها فريدريك تايلور في انها لا تركز فقط على الإنتاج و فاءة الأفراد والآلات، فهي بدلا من ذلك تعتبر الكفاءة إنجازا يتبع التخطيط السلم، وهذا من القول أن مدرسة علم الإدارة أتت لتؤف بين اهتمام الإدارة العلمية والإنتاج والكفاءة وعملة التخطيط ، وقد تم ذلك عن طريق التكامل بين عدة حقول من المعرفة و صورة خاصة الطرق الكمية لمعالجة المشاك التي تواجه الإداريين والمؤسسات².

يرز رواد هذه المدرسة اهتماماتهم على الممارسات الإدارية التي تعتمد الأساليب الرياضية والعلمية مثل (حوث العملات، والرموز، والنماذج الرياضية والإحصائية) ...الخ³ لذا نجد هذه المدرسة تميز نحو الكم (الرقم، العدد، الحجم....الخ)، وقد تناولت علم الإدارة أو حوث العملات ما تسمى أيضا صورة أساسية تطبيق الأساليب الكمية على المشاك العسيرة والمشاك المتعلقة بالنق والتوزع، و انتت الأحاث الأولى تتعل ببعض نواحي زيادة دقة تصوب المدفعة، تطور طرق الحث عن الغواصات، تقليد فقد السفن نتيجة مهاجمتها من الغواصات، وذلك تحسين طرق التحمي و تفرغ السفن، هذا الأسلوب في حد المشاك اعتمد على تداخ عدد من فروع

¹ مسلم علاو شبلي، مرجع ساب ، ص 42.

² سنان الموسو ، مرجع ساب ، ص 70.

³ شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الاستراتيجية ، 1، دار الحامد للنشر والتوزع، عمان، 2010، ص 362.

المعرفة، وجرت معالجة المشاك من فر يتكون من أعضاء لهم خلفات مختلفة وعلى الأغلب انوا يتكونون من المهندسين، علماء رياضات، الإحصائيين، الاقتصاديين.¹
وتفترض مدرسة علم الإدارة ما أتي²:

- 1- الملاحظة المنهجية للنظام الذ يجب أن فسر سلوكه من أج د المشلات.
 - 2- استخدام هذه الملاحظة المحددة لتر يب إطار عام أو نموذج يتجانس مع هذه الملاحظات المحددة والتي م ن أن تساعد على التنبؤ بنتائج النظام.
 - 3- استخدام النموذج للاستدلال على الكفة التي يتصرف على اساسها النظام في ظروف أخر لم تتم ملاحظتها، ولكن م ن أن تلاح عندما ون هناك تغيير.
 - 4- وأخيرا اختيار النموذج عن طر إجراء تجربة على النظام الفعلي، لمعرفة فما إذا انت تأثيرات التغييرات المتدأ بها عند استخدام النظام الفعلي، م ن أن تظهر عندما تحدث تغييرات جديدة.
- هذا، وتص علم الإدارة أربعة خصائص هي³:

- 1- التعقيد الذ تتص به دراسات إدارة المشلات، وهذا ظهر حاجة المديرين إلى المساعدة في تحليل عدد بير من المتغيرات، وعله فإن تقنيات علم الإدارة تزد من فاعلة اتخاذ المديرين القرارات في مث هذه المواق .
 - 2- تستخدم تطبيقات علم الإدارة صفة عامة المضامين الاقتصادية أدلة لصنع القرارات الخاصة، لأن تقنيات علم الإدارة تتناسب مع تحليل العوام الكمة.
 - 3- استخدام النماذج الراضة للتحقق من أن حالة القرار تقع ضمن مضامين علم الإدارة، وتم بناء النموذج الفعلي لتحديد الكفة التي م ن أن يتم على وفقها تحسين الحالة الحققة.
 - 4- من ميزات تطبيقات علم الإدارة هو استخدام الحواسيب، لأن المشلات الإدارية المعقدة، والتحللات الراضة المعقدة تتطلب استخدام الحواسيب.
- وقوم علماء الإدارة استخدام النماذج الراضة والكمبيوتر للقيام بالعملات الراضة والحسابية المعقدة من اج المساعدة في الوصول إلى تحقيق الأهداف المثلى مث البرمجة الخطية، نظرية المارات، صفوف الانتظار ونظرة القرارات التي تنطب في مجالات عديدة لد المشاك الإدارية.⁴
ومن عض أساليب علم الإدارة⁵:

1- التنبؤ الرياضي (الكمي): ساعد على الكش عن التخط المناسب للعملة التخططة.

2- نماذج المخزون: تساعد في السطرة على المخزون عن طر الأساليب الراضة، متى يتم طلب المنتج و ي .

¹ اسر طالب الخزاعلة، محمد خا اخورشيدة، ثائر خالد عاشور، مرجع ساب ، ص 96.

² مسلم علاو شبلي، مرجع ساب ، ص 42.

³ المرجع الساب ، ص ص 42-43.

⁴ اسر طالب الخزاعلة، محمد خا اخورشيدة، ثائر خالد عاشور، مرجع ساب ، ص 97.

⁵ مسلم علاو شبلي، مرجع ساب ، ص 43.

3- نظرية صفوف الانتظار: تنظم انتظار الزائرين للنقل من وقت انتظار الزون.

4- البرمجة الخطية: للحصول على أعلى قيمة ممثلة للعوائد وأدنى قيمة ممثلة للتكاليف.

- دراسة نقدية (تقييم المدرسة الرياضية أو مدرسة علم الإدارة):

من مزايا هذه المدرسة نذكر ما يلي¹:

1- أنه لا من لأ مهتم بأسلوب علمي أن يغف الفوائد الكبيرة التي تنتج عن التحليل الكمي الذي تقدمه هذه المدرسة.

2- أن هذا التحليل يجعلنا نعرف المشاك أولاً ثم سمح استخدام رموز للكلمات الغير معروفة.

3- تقدم إدارة قوة ومنطقة لتسد وحد المشكلات المعقدة في مجالات ثيرة مثل المخزون.

4- لعبت دوراً مهماً في تطور الفكر الإداري بتشجيع الأفراد لمواجهة المشكلات بطريقة علمية منظمة.

5- حددت مد تحديد الحاجة إلى تحديد الهدف والتالي قياس الأداء.

على الرغم من ما لفة هذه المدرسة في استخدام الأرقام إلا أنها ساهمت في معالجة العديد من المشاك مثل التخزين والنقل ومع ذلك فإن مدرسة علم الإدارة لم تمه المشاك السلوية، ومن القول أن مدرسة علم الإدارة هي قمة الدرجة الأولى ولكن المشاك الهامة التي لا من وضعها صورة مة تجر معالجتها صورة وصفة، ومهما أنت الطرق المستخدمة سواء أنت مة أو وصفة فإن هذه المدرسة تستخدم لاتخاذ القرارات الرشيدة وخط منطقة قابلة للتطبيق،² ومن المآخذ على هذه المدرسة أنها فشلت في رؤية الصورة الكاملة للإدارة والانسان.³

المطلب الثاني: مدرسة النظم:

إن مدرسة النظم التي ظهرت منذ منتصف الستينات من القرن العشرين، تنظر إلى المؤسسة وحدة واحدة، بدلاً من التركيز على بعض عناصرها أو مقوماتها، مثل العوامل الانتاجية (المدرسة العلمية للإدارة)، أو المواد والوظائف الإدارية (نظرية الإدارة العامة)، أو العاملين بها (مدرسة العلاقات الإنسانية)، وهذا لا يعني حال التقليد من شأن مثل هذه العناصر المونة للمؤسسة، وإنما المقصود أنها تنظر إلى النظام له نظرة شاملة⁴.

لقد اعتبرت هذه المدرسة ان المؤسسة نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية، من لك وحدة إدارة أو فذة داخل المؤسسة أن تشد نظاماً فرعياً، وهذه الأنظمة الفرعية تتحو في علاقتها معها نحو التوحد والاكتمال، وفي حالة دائمة من التفاعل والأخذ والعطاء، مثلما هي أضا في حالة من التنافسة والتطور، وشه أصحاب هذه المدرسة المؤسسة بجسم الإنسان اعتماره نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية، نظام الدورة الدموية، ونظام الأعصاب، و نظام من الأنظمة يؤثر النظام الأخر، والكلام نفسه قال عن هذا النظام العام الذي يعد نظاماً فرعياً في علاقته وتفاعله مع الأنظمة الإنسانية والمجتمعية الأخر، فمثلاً، من النظر إلى النظام التعليمي على أنه نظام عام يتكون من نظم فرعية أخر الكليات والمدارس، مثلما من النظر إلى المدرسة نظام ونظر

¹ اسر أحمد عرات، مرجع سابق، ص 47.

² سنان الموسو، مرجع سابق، ص 70.

³ اسر أحمد عرات، مرجع سابق، ص 47.

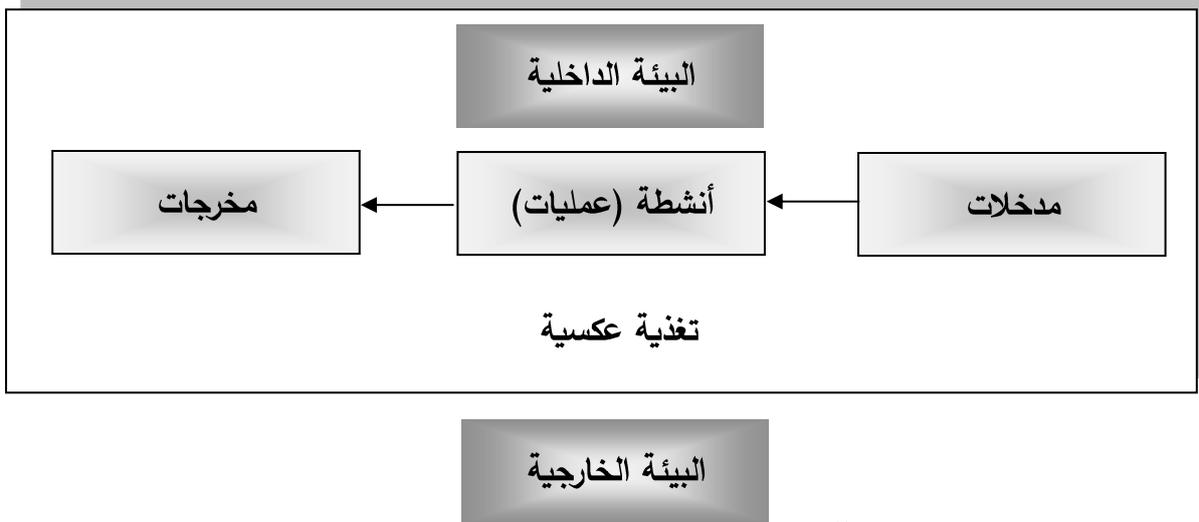
⁴ محمد القدومي، محمد هاني محمد، زد عبو، مرجع سابق، ص 57.

الى الصفوف على أنها نظم فرعة تتفرع عن نظام المدرسة، إن ما تستهدفه مدرسة النظم يتجلى في تحليل العلاقة المتبادلة بين أجزائها بهدف التوصل الى معرفة فاءة النظام وانتاجيته، وؤد التالي الى اتخاذ قرارات رشيدة ود المشلات التي تواجه الأنظمة المختلفة¹.

و موجب هذه الفرعة فإن المؤسسة هي عارة عن نظام اجتماعي مفتوح مصمّم لتحقيق اهداف معينة، هذا النظام عرش في بيئة او مجتمع حص منه على موارده ومدخلاته الأساسية وهي في هذه الحالة المواد الأولية والمال والموارد البشرية أو التكنولوجيا اللازمة، ثم قوم بتحو هذه المدخلات أو معالجتها وتقدمها للمجتمع على ش مخرجات من السلع والخدمات، ونتيجة لتبادل هذه المخرجات مع البيئة تتم من المؤسسة من الحصول على الموارد التي تحتاج إليها مرة ثالثة للدورة الإنتاجية القادمة².

فالمؤسسة هنا تشبه الكائن الحي من حيث أنها نظام يتفاء مع البيئة المدطة أ أنه نظام مفتوح عليها من خلال المدخلات والمخرجات، ما أنها تتأل من أجزاء أو أنظمة فرعة تمارس لامنها وظائف معينة، وتتأثر بعضها ما أنها تؤثر في المؤسسة ، والتالي فإن نظرة النظم تهتم بدراسة الصورة الكلية للمؤسسة بدلا من التركيز على دراسة عض أجزائها، ما أنها تكشف وتوضح العلاقة المتعددة بين الأنظمة الفرعة أو أجزاء المؤسسة، وعلاقات المؤسسة مع البيئة المدطة بها³، ووضح الش أدناه الإطار العام لمفهوم النظام:

الشكل رقم (II - 8): الإطار العام لمفهوم النظام



المصدر: سنان الموسو ، مرجع ساب ، ص 72.

تضم مونات النظام ما يلي⁴:

مدخلات النظام: تشتم المدخلات الإنسانية التي عول عليها فما تملك من أهلة القام المهمات المحددة لها، إضافة الى المدخلات المادية من أموال وتجهيزات ومدخلات معنوة منسجمة مع قم العم .

¹ محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن، 1، دار المعزز للنشر والتوزع، عمان، 2014، ص 54.

² سنان الموسو ، مرجع ساب ، ص 71.

³ اسر طالب الخزاعلة، محمد خلأ اخورشيدة، تائر خالد عاشور، مرجع ساب ، ص 98.

⁴ وسم أبو عرش، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، دار من المد الى الخليج للنشر والتوزع الأردن، عمان، 2016، ص ص 39-40.

- عمليات النظام: تشتمل القيام بالمهام والنشاطات التي تحتاجها النظام والتي تضمن تحو مدخلات النظام الى مخرجات، وشتم ذلك عمليات الإدارة من تخط وتنظيم وتوجيه واتخاذ قرارات... الخ.
- مخرجات النظام: تتمثل بما ينتجه النظام من سلع وخدمات.
- التغذية المرتدة او العكسية: ذلك مقارنة مخرجات النظام مع ما هو محدد من أهداف وتحديد التفاوت بينهما، الأمر الذي حتم إجراء تعديلات في أمدخلات او عمليات النظام بهدف الاقتراب من المعيار المستهدف لمخرجاته.
- دراسة نقدية (تقييم مدرسة النظم): لهذه المدرسة نواحي إيجابية وأخرى سلبية ومن المآخذ التي تحسب عليها نذكر¹:
- 1- تعد مدرسة النظم أهمية كبيرة على تراكم وأجزاء المؤسسة، حيث يؤدي أخل أو نقص في أحد تلك الأجزاء أو العناصر إلى التأثير في النظام .
 - 2- إن المغالاة والتشدد في تطبيق النظام قد يؤدي إلى فقد روح الألفة والانتماء للمؤسسة، والذي قد يؤدي في النهاية إلى ضعف الإنتاجية أحياناً².
- ما يير البعض الآخر عدم دقة الافتراضات التي تقوم عليها مدرسة النظم وسبب ذلك في رأيهم هو وجود بعض المؤسسات التي تعاني من ضعف أو أخل في بعض أجزائها ومع ذلك تمارس نشاطاتها، أما الإيجابيات فهي تتلخص ما يلي³:
- 1- تتميز مدرسة النظم ونها توفر أداة تحليلية فعالة في دراسة المؤسسة شتتكام ستوعب جمع العناصر التي تؤثر فيها.
 - 2- أعطت هذه المدرسة معنى جديد للبيئة الخارجية أطرافها المختلفة وأضافت أبعاداً جديدة بتعرفها الاوسع لمعنى التنظيم و ذلك اعتبارها المؤسسة نظاماً مفتوحاً.
 - 3- تعتمد المدرسة على تراكم ونقاء المؤسسة حيث يؤدي أخل أو نقص في أحد تلك الأجزاء أو العناصر إلى التأثير في المؤسسة .
- من إجابات هذه المدرسة:
- تمتلك مدرسة النظم "نظرة شمولية" في ان المؤسسة نظام مفتوح يؤثر وتأثر م وناته و البيئة المحيطة.
 - زيادة الوعي والاهتمام بعمليات الإدارة من تخط وتوجيه... الخ، وأن لك أثره المهم في النظام.
 - مهدت مدرسة النظم لظهور النظرة الموقفة في الإدارة⁴.
- إن لمدرسة النظم في دراسة الإدارة نواحي إيجابية، وأخرى سلبية غيرها من المدارس التي سقتها إلا أن إيجابيتها تفوق سلبياتها لأنها جاءت بعد المدارس الكلاسيكية، والسلوية، ولذلك حاولت هذه المدرسة أن تتجنب نقائص الضع والانتقادات التي وجهت إلى تلك المدارس.

¹ فادة إبراهيم محمد شهاب، التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، 1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014، ص 123.

² محمد القدومي، محمد هاني محمد، زيد عبوي، مرجع سابق، ص 60.

³ فادة إبراهيم محمد شهاب، مرجع سابق، ص 123.

⁴ وسيم أبو عريش، مرجع سابق، ص 40.

المطلب الثالث: المدرسة الظرفية او الموقفية:

تمثّل المدرسة الظرفية (الموقفة) في الإدارة اتجاها حديثا في الفكر الإداري، والذي يقوم على أساس أنه لس هناك مدرسة أو نظرية من تطبقها باستمرار في مختلف الظروف وعلى أنواع المؤسسات وانما يجب استخدام هذه المدرسة والنظرية شد انتقائي حيث تتلاءم مع الظروف والأوضاع (المواقف) التي تمر بها المؤسسة، معنى أنه لس هناك منهج إداري صلح لكافة أنواع المؤسسات في مراد تطورها المختلفة وانما يجب أنت تختار المنهج الذي يتلاءم مع طبع المرحلة التي تمر بها المؤسسة¹، وتفترض المدرسة الظرفية (الموقفة) أن الخصائص الملائمة لمؤسسة ما تحدد في ضوء طبعة الموقف الذي نعمل فيه، حيث رزت على العلاقة بين التصرفات الإدارية وخصائص الموقف، إذ لا توجد مادة وحالة مثالية واحدة تتطب على كافة المؤسسات، فما صلح لمؤسسة ما قد لا صلح لآخر، لذلك اهتمت هذه المدرسة بتحديد العوامل التي تستدعي الاختلاف بين مؤسسة وأخر وسميت هذه العوامل العوامل الموقفة².

وترز المدرسة الظرفية (الموقفة) على أن ما فعله المديرين عملا إنما عتمد على مجموعة من الحوادث أو الحالات، وتحاول أن تحدد الظروف أو المواقف التي ون للأساليب الإدارية المختلفة فيها الفرصة الأفضل للنجاح، وتقوم هذه المدرسة على افتراض أنه من المحتم ألا يوجد طريقة مثلى واحدة لحل المشكلات الإدارية في جمع المؤسسات³.

وأهم العوامل الموقفة التي تؤخذ في الاعتبار من حيث تأثيرها على تصرفات المؤسسة وسلوها⁴:

- 1- البيئة الخارجة للمؤسسة، أ الظروف التي لا تستطع المؤسسة التدم بها مث: درجة استقرار البيئة وديناميتها، ودرجة التأكد وعدمه، والتنبؤ بمد توافر الموارد.
- 2- التكنولوجيا الملائمة لطبعة عم المؤسسة.
- 3- حجم المؤسسة.

4- استقلالية المؤسسة من حيث تعيبتها لمؤسسة أخر أم لا.

5- الثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة ما تحو من قوم وعادات وخصائص.

ولكي يتم تشخيص الموقف، فإنه ينبغي فحص ثلاثة مجالات مهمة هي⁵:

- 1- خصائص الرئيس: تتضمن القدرات والمهارات والدافعة والميول والاتجاهات والقوم.
- 2- خصائص المرؤوسين: تتضمن أيضا القدرات والمهارات والدافعة والميول والاتجاهات والقوم.
- 3- خصائص الموقف او الظرف: تتضمن خصائص المهمة وخصائص الجماعة والبيئة المادية والاجتماعية والاهداف.

¹ احمد يوس دودين، إدارة الأعمال الحديثة وظائف المنظمة، مجموعة الازور العلمية للنشر والتوزع، عمان، 2017، ص 26.

² حسين أحمد الطراونة، عبد المعطي سلمان أبو الرب، احمد يوس عرقات، توفير صالح عبد الهاد، مرجع ساب، ص 56.

³ اسر أحمد عرقات، مرجع ساب، ص 47.

⁴ حسين أحمد الطراونة، عبد المعطي سلمان أبو الرب، احمد يوس عرقات، توفير صالح عبد الهاد، مرجع ساب، ص 57.

⁵ محمد يوس القاضي، السلوك التنظيمي، 1، الأكادميون للنشر والتوزع، الأردن، عمان، 2015، ص 58.

ومن اهم النظرات الطرفية نجد نظرية فيدلر (fiedler) الموقفة التي حاول فيها من خلال دراساته وأبحاثه التريز على أسلوب يتصد المرونة والتكي مع الظروف والأوضاع المتغيرة والمتعلقة ووضع نظريته التي تشير إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة صلح لك وزمان ولا يوجد صفات معينة يجب أن تتوفر في قائد، ما أنه لا يوجد هناك قائد من وصفه بالنجاح أو الفشل، وإنما فعالية القائد تكون بتكبير القائد مع الحالة أو الوضع والظروف¹.

هناك العديد من النظرات والنماذج التي وضعها العلماء الباحثون في مجال الإدارة الموقفة، مث نظرية النضج لـاولي هيرسي (Paul Hersey) و ينث لانشر (Kenneth Blanchard) ونظرة الأعد الثلاثة لـردن (Reddin's 3-D) وغيرها الكثير.

دراسة نقدية (تقييم المدرسة الموقفية أو الطرفية): تؤد المدرسة الموقفة أو الطرفية أن نظرية المؤسسة يجب أن تعتمد على فرة النظام المفتوح وهذا يتعارض مع أفرار المدرسة التقليدية، ومن القول أن المدرسة الموقفة اعتمدت على أسس مدرسة النظم، وان جوهر وروح هذه المدرسة عتمد على اقتراحات علاقة المؤسسة مع المؤسسات الأخر و ذلك علاقتها مع البيئة المحطة بها تعتمد على الموق².
لقد وجهت انتقادات إلى المدرسة الطرفية من أهمها³:

- 1- لم تأتي لتوحيد المدارس وإنما جاءت لكفة تكبير المدارس أو توصي الأفرار للتعامل مع المواقف السائدة.
 - 2- تتعامل مع الإدارات التكي ولا تتعامل معهم بالتحديد.
- ما انت هناك انتقادات موجهة إليها من حيث أنها حاولت توجبه النظرات والأفرار الإدارة، لكن الحقيقة الواضحة هي ان الإدارة الطرفية هي محاولة حديثة لتكبير هذه النظرات والأفرار لتتلاءم مع طبيعة الحياة العملية المتغيرة في مؤسسات الأعمال⁴.

المطلب الرابع: مدرسة الإدارة اليابانية

نتيجة لمراجعة الأدب، يرجع ظهور مفهوم الإدارة الامانة إلى الخمسينات والستينات من القرن العشرين، فالممارسات الإدارة الفردية المستخدمة في المؤسسات الامانة انت ستقي غير ملحوظة لولا عالم الاجتماع الصناعي الأمريكي جيمس رستين أبجلين (James C. Abegglen)⁵، الذي م ننا أن نظله اعلمه اسم أب الإدارة الامانة، أو رائد نظرية الإدارة الامانة⁶ ان (أبجلين) من أوائل العلماء الغربيين الذين رسوا أنفسهم لدراسة الممارسات الإدارة المستخدمة من قبل المؤسسات الامانة، وقد جاء إلى الامان في عام 1955 بحث في

¹ محمد القدومي، محمد هاني محمد، زد عبو، مرجع ساب، ص 86.

² احمد يوسف دودين، مرجع ساب، ص 27.

³ اسر أحمد عرانت، مرجع ساب، ص 48.

⁴ سنان الموسو، مرجع ساب، ص 73.

⁵ ان أبجلين (Abegglen) جنداساقا في الحرية الامانة، وهو أحد مؤسسي مجموعة بوسطن الاستشارية "Boston Consulting Group"

(BCG)، ومؤسس (BCG Tokyo office)، ومؤسس (Acia Advisory Services)، ما عم أستاذًا في جامعة صوفيا في طويو.

⁶ Kees van der Pijl, **Handbook of the International Political Economy of Production**, Edward Elgar Publishing, UK, 2015, p 264.

مؤسسة فورد¹ لدراسة المؤسسات الصناعية الامانة وتنظّمها في م ان العم ، وممارسات الموظفين، نتائج دراسة (أبقلين) انت تالاسا هو المصنع الالمانى (The Japanese Factory)، الذ نشره عام 1958 ، والذ درس فه عناية فائقة انما الحاة الاجتماعية وتأثير العلاقات في المؤسسة الامانة، وبين موظفيها²، الرسالة الرئسة للكتاب هو أن عملة التصنع في الالمان متجذرة عم في الظروف الاجتماعية والثقافة ، وعلى هذا النحو فهي تختل تماما عن تلك الموجودة في الولايات المتحدة أو أوروبا، وقد ان (أبقلين) أول من حدد ثلاثة خصائص فردة من نوعها للإدارة الامانة في ذلك الوقت، وهي تقى في صم تعر الإدارة الامانة حتى يومنا هذا وهي:

1- العمل مدى الحياة (shushin koyô): العنصر الأول في تعر الإدارة الامانة هو العم مد الحاة، هذا العنصر عني ان ظ الموظ عم في مؤسسته حتى التقاعد الإلزامي ما شدد على رغة العمال الالمانيين في تكرر حياتهم في مهنة واحدة في مؤسسة واحدة ، وعلى هذا الأساس يؤد على الفرق الأساسي في الثقة والتعاون بين أصحاب العم والموظفين في الالمان والولايات المتحدة ، ومنذ نشأة ممارسة العم مد الحاة أضحت واحدة من جوانب الإدارة الامانة التي تجذب معظم اهتمام الباحثين، على أ مستو من التنظيم في المؤسسة الامانة ، يلتزم العام من تلقاء نفسه عند دخول المؤسسة الحاة فيها الى آخر فترة من حياتهم المهذة، ولن تقوم المؤسسة فصله حتى ش مؤقت إلا في أقصى الظروف القسو ، وهو عضو في المؤسسة طرقة تشه عضوة الافراد في العائلات ، والمؤسسات الأخوة، وغيرها من الجماعات الشخصية والودة³، في عام 1973 ، قام (أبقلين) بتحديث أطروحتة ليثبت ش أقو أن نظام العم مد الحاة يثير أولاً الدوافع الأساسية التي تتضمنها المجموعة المرزة⁴، وتوص الى أن الظروف الجزئة المدطة الالمان ، تسه وتعزز ان تكون الإدارة الامانة هي ميزة نسبة في تطور الاقتصاد الالمانى، وقل (أبقلين) ، عزز نم العم مد الحاة الهوة العاطفة الموجودة بين الموظ وصاحب العم الذ يؤد إلى نجاح شخصي، وعائلي، ومؤسسي، هذه الهوة التي تقى راسخة، وتتداخ مع ما أسماه (أبقلين) في وقت لاحق ب (الشراكة في القدر والمصير) ، عد ثمانية وعشرين عامًا من تاه الأول ، قام (أبقلين)، بالتعاون مع (George Stalk Jr) بإخراج دلي او مرشد داخلي خفي للمنافسة ضد التحد الالمانى الذ سماه (اشا: المؤسسة الامانة)، الذ نشر عام 1988، ومرة أخر ، رر افتراضه أن الميزة التنافسة للمؤسسة الامانة تكمن في المستو العالى من التكامل الاجتماعي حول نظام العم مد الحاة الذ ان حد ذاته ، متجذرًا في القم الكونفوشيوسية للالمان ما قب الحداثة، ووجهة نظر العائلة الامانة التقليدية نموذج للأمة والتنظم، في قراره المتطور لاحتياجات ورغات وقم من صاحب العم والموظ ، اثبت نظام العم مد الحاة أنه أكثر دواما مما ان يتوقعه (أبقلين) ، ووص العم مد الحاة مقاضة بين فرصتين هما المافأة العالة و الامن الوظ في الدائم ، وفي هذه الحالة يختار او فصد الموظ الالمانى الفرصة الثاثة ، وعلى

¹ (Ford Foundation.)

² Allan Bird, *Encyclopedia of Japanese Business and Management*, Routledge, London, 2005, p 09.

³ Peter C.D Matanle , *Japanese Capitalism and Modernity in a Global Era: Refabricating Lifetime*, Routledge, London, 2003, p 38.

• **المجموعة المركزة (أو البيورية) (group-centred):** هي مناقشة في مجموعة صغيرة يوجهها قائد مدرب. تُستخدم للتعرف أكثر

على الآراء حول موضوع معين، وتوجه التحرك المستقبلي، بناء على، والفرق الأساسي بينها وبين " المجموعة العادة" هو أنها

مرزة، فالمجموعة تركز على موضوع محدد تناقشه، ومهمة المجموعة هي أن تُقى فه ولا تحوم حوله وتتشعب.

الرغم من التوقعات المتكررة من زواله ، يقى العم مد الحاة الجوهر الأساسي في نظام الإدارة الالاني ، والعم او التوظيف النظامي او الاعتاد في مؤسسة بيرة ومرموقة لا يزال طموحا لغالبية الالانيين الاصغر سنا¹.

2- الأجر القائمة على الأقدمية (Nenko joretsu chingin gata): تشد الدعامة الثاثة للإدارة الالانة ، وترت ارتباطا وثقا مع العمالة مد الحاة، طب نظام الأقدمية على من الأجر والترقيات ، ووفقاً لما ذره (أبقلين) هو لا عس فق الإدارة الالانة ولكن أضا الثقافة الالانة ، مع احترامها الهاء لكار السن وخبراتهم، فالتسلسد الهرمي واحترام الكار هم عناصر أساسية في الكونفوشيوسية ، فلسفة تتقارب قوة الثقافة والدين في الالان ، وستند النظام على افتراض أن الموظ المتعاقد حديثا الذ عادة ما ون خرج جامعة وصغيرا في السن ، يجب أن يتعلم شيء داخ المؤسسة ، والتالي يبدأ الموظفون حديثاً في أدنى المستويات للراتب غض النظر عن فاعتهم ، وزداد راتبهم اطراد مع الخبرة والكفاءة التي قدمونها ، حيث ان اكتساب الموظفين للمعرفة والخبرة مع مرور الوقت في المؤسسة ، سبهم فرصاً جديدة في الترقيات وزيادة الأجر، وهذا النظام ضمن التطور الوظيفي وزيادة الأجر للموظفين الذين عملون في المؤسسة لفترة بيرة من الوقت².

3- اتحاد المؤسسات (kigyô betsu rôdô kumiai): تشد الريزة الثالثة في تعرف الإدارة الالانة، وما عرف عن اتحاد النقابات والعمال في اروا وامر ا بخاصيته القابلة للتوسع والتمدد الافقي، وتحد العمال حسب التصنيدي المهني أو المجال الصناعي لهم، وتؤثر تلك الاتحادات والنقابات شد ملموس على اتخاذ القرار في سوق العم ، والمقارب فان اتحاد النقابات في الالان يتحدون داخ المؤسسة الواحدة، مع اختلاف المهن، وهذا النوع من الاتحاد يؤد الى تعزيز تواجدهم داخ المؤسسة الواحدة، وعطيهم فرصة أكبر لاكتساب القوة والتأثير على صناع القرار شد ملحوظ في مؤسساتهم³، فاتحاد المؤسسات في الالان هو منظمة واحدة من العاملين لمؤسسة معينة، عم تنظم للعمال، يواجه وقاوم صاحب العم من أج حماة مصالح الموظفين عندما تتداخ مع مصالح صاحب العم ، وفي تعزيز المصالح المشتركة للأطراف في مؤسسة معينة،⁴ وقد أكد (أبقلين) على التعاون والتوافق بين أعضاء النقابة والإدارة ، ومن المعروف أن الاتحاد الالاني التقليدي اليوم هو ما يتم تنظمه على أساس مصنع واحد ، وتتألف عضوة الاتحاد من جمع العمال الدائمين في المصنع، من ذو الاوقات البضاء و ذلك العمال اليدويين، في حين يتم استبعاد العمال "المؤقتين" والعمال المتعاقدين، في تأسدس الاتحاد⁵.

تعتبر سنوات السبعينات، وخاصة الثمانينات من القرن العشرين، هي الفترة التي شهدت م هاء من المنشورات حول الإدارة والمؤسسات الالانة، التي أصدرت أول مؤسسات غير غرة يتم دراستها شد وثي ، ومن تقسم المنشورات التي ظهرت في هذه السنوات إلى تارن رؤسيين، سعى الأول لاكتشاف جوهر القدرة التنافسية للمؤسسات الالانة ورزت في المقام الأول على المؤسسات الموجودة في الالان، التار الثاني رز على

¹ Kenji Matsui , Peter Matanle , **Lifetime Employment in 21st Century Japan Stability and Resilience Under Pressure in the Japanese Management System**, Peter Lang, Royaume-Uni, 2012, pp 05-06.

² Arjan Keizer , **Changes in Japanese Employment Practices: Beyond the Japanese Model**, Routledge, London, 2010, p 14.

³ عثمان علي المزدي، الإدارة اليابانية بمنظور مختلف، مرز الملك فسد لا حوث والدراسات، تقرر خاص، المملكة العربية السعودية، سبتمبر 2018، ص ص 06-07.

⁴ Kees van der Pijl, Op Cit , p 266.

⁵ William Wirt Lockwood , **State and Economic Enterprise in Japan**, Princeton University Press, USA, 2015, p 670.

الاستثمارات الأجنبية المباشرة لمؤسسات التصنيع اليابانية واستخدام ممارسات الإدارة اليابانية خارج اليابان، واحد من المنشورات الرائدة في التار الأول بان تاب رتشارد اسال و انطوني أثوس (R.T. Pascal and A.G. Athos) عنوان فن الإدارة اليابانية (The Art of Japanese Management)، حيث فيه المؤلفين عن مصادر القدرة تنافسة اليابانية في ثقافة المؤسسات ومجموعة محددة من الجوانب الناعمة أو غير الملموسة في الإدارة، الاقتباس من نموذج ماكينزي «McKinsey 7-S» الذي تم تطويره من قبل الاستشاريين في شركة ماكينزي «توم بيترز» و«روبرت ووترمان» (Peters and Waterman)، وقد أكد (اسال و أثوس) أن الاختلافات الرائدة بين أساليب الإدارة اليابانية والأمريكية لا تكمن فيما سمي العناصر الصلبة أو الملموسة لنموذج ماكينزي، المتمثلة في "الإستراتيجية-strategy"، "الهيكل-structure"، "الأنظمة-systems"، ولكن في العناصر الناعمة في نموذج ماكينزي مثل "القيم المشتركة - shared values" و"الموظفين-staff" و"المهارات-skills" و"نمط الإدارة-style of management"، وانت النتيجة التي ساهمت في نظرية الإدارة اليابانية، وهي اكتشاف الارتباط القوي سواء بين أعضاء المؤسسة وبين عناصر النموذج، وأكد (اسال و أثوس) أن جوهر الإدارة اليابانية من في إضفاء أهمية متساوية على العناصر الصلبة والناعمة والحفاظ على علاقات فعالة بينهما، وارجعاً أن التدهور الإداري في أمريكا ان سبب العوالم الثقافية (القيم)، بخلاف الثقافة اليابانية التي هي أكثر تناغمًا للتعامل مع عدم اليقين، والاعتماد المتبادل على السلوك التنظيمي، وان الثقافة الأمريكية أنت تبدو غير محددة المعالم وسلبية، وانها تشجع الاستقلالية الفردية بدلاً من الاعتماد المتبادل، واقترحا أنه على الرغم من أن الامن الإدارة اليابانية والأمريكية أنتا "متساويتين في عناصر النموذج" الصلبة" الا ان الإدارة اليابانية أنت أكثر مهارة خاصة في العناصر "الناعمة"¹.

المنشور الرئيسي الثالث الذي جاء لتحليل جوهر القدرة التنافسة للمؤسسات اليابانية ان الكتاب الذي ألفه بروفيسور الادارة في جامعة اليفورنيا ولام أوشي (William Ouchi) ♦ عنوان "نظرة Z: يمين للمؤسسات الأمريكية مواجهة التحدي الياباني" (Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge)، عس الكتاب اتساع الشعور بالتهديد الذي أنت يواجهه الغرب من منافسة المؤسسات اليابانية.

المطلب الخامس: القيم والخصائص الرئيسية لنظرية Z في الإدارة اليابانية:

إن الشعب الياباني متجانس جداً من حيث العرق، التاريخ، اللغة، الدين والثقافة، وقد انعس هذا الاتساق في ثلاث قيم أساسية، والتي تشد أساس نظرية Z في الإدارة اليابانية، وهي: المودة/اللفة (intimacy)، الإتقان (subtly)، والثقة (trust)، فما يخص القمة الأولى وهي المودة أو اللفة، فان طبعة الارض في اليابان أنت وعرة وفي غاية الصعوبة، وأهم الملاحظات الجغرافية والسبب الذي أنت أحدثت أثراً في الثقافة اليابانية²:

¹ Steven McCabe, **Quality Improvement Techniques in Construction: Principles and Methods**, Routledge, London, 2014, p 45.

♦ وهو أستاذ الدراسات العليا في مدرسة الإدارة بجامعة اليفورنيا، في لوس أنجلوس وأدار شركة هناك أنت من بر الشرات نجاحاً ورحاً، وقد اعتبر في علم الادارة متحدثاً اسم الادارين اليابانيين.

² غانم علوان جواد الجميلي، **جنور نهضة اليابان**، 1، مة العبدان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014، ص ص

1- صغر مساحة الأرض المتوافرة للعش والصالحة للزراعة سبب وعورة الأرض القضة تترت أثارا بيرة في التفير والتصم الماني من حيث محاولة الاستفاده من شيء.

2- المان تفتقر إلى الموارد الطبعية، فلاس فيها معادن أو شيء، ولذلك فإنها انت بلدا زراعا طوال وجودها، فزراعة الارز هي اساس التفير والشخصه الماندة، وعد حق الارز الصغير الذ لا يتجاوز ضع مئات من الأمتار المرعة من أهم ما تمتلك العائلة، وقيت المان زراعة إلى أواخر القرن التاسع عشر، حيث دخلت في التصنع، ومع ذلك حافظت على عقلة المزارع، التي من أهم خصائصها الارتا الوثي الأرض والتعام مع عوام الطبعة والتخط العيد.

3- ومن آثار التفير الزراعي في الإنسان الماني أن يحث عن العلاقات الطولة، ولس المعاملة السرعة، ف شيء في المان يبنني على الثقة التي هي نقطة الانطلاق إلى ما عدها، فإذا بنيت الثقة من التفاهم على أمر من الأمور، أما إذا لم ن هناك أساس من الثقة، فلا من تحقيق أ شيء عدها، وهذه من أهم خصائص الارتا الوثي الأرض والتعام مع عوام الطبعة والتخط العيد، ولأن الأرض انت غاة محدودة في المان، عاش الناس متقارين معاً لعدة قرون، في العديد من الحالات، وظلت العائلات بجانب بعضها البعض لعدة أجال، والى جانب العش معاً، عملت العائلات ش تقليد معاً لإنتاج مات افة من الأرز للطعام، من هذه الراطة القرة، أصدحت القدرة على العش والعمل معا انسجام وفي وئام متجذرة عم في الثقافة الماندة، والنتيجة الأساسية لهذا هو أن الفرد لس هو نقطة التريز في المان، بدلا من ذلك، فإن المجموعة هي أساسه وهي الأهم، وانتق هذا الشعور القو الجماعة إلى بيئة العم حيث ان الترا والتلاحم مهم، ظهر من قب الافراد المتعاونين، والعم معا ش جيد وتشجع بعضهم البعض¹.

نتيجة لقمة المودة أو الالفة في الشعب الماني، فإن قمة البراعة تتعها طرقة تكميلية، وتوصد أنها قدرة المشرف على اختار أفضل العاملين وعلى تجمع مجموعة عم ذات فعالة عالية لإنجاز مهمة معينة، وهذا من لأن المشرف في المان فهم تماما شخصيات العاملين وعرف من الذ عم ش جيد ومع من عم، في المان فان عملة الاختار التي قوم بها المشرف غير مقيده عقود النقاة أو القواعد البيروقراطية، بدلا من ذلك، فهو قادر على الجمع بين الافراد المتعاونين الذين ش لون مجموعة موجهة لإنجاز مهمة².

القمة الأساسية الثالثة هي الثقة، حيث لا يوجد هذا الرافق بين الموظفين، ولكن أيضا بين الموظفين وصاحب العم، وبين المؤسسات والدومة، حيث تدعم الثقة نظرة أن الأداء الفرد غير مهم وأن الجمع عم من أجد مصلحة الجمع، ونتيجة لذلك، توجد بيئة مفتوحة وصادقة في المان، وتظهر قمة الإلتقان في العلاقات من قب الرؤساء الذين عرفون شخصيات موظفيهم ومنهم استخدام هذه المعرفة مع فرق العم معا لتعظم الفعالة، دون أن تعقم الصرامة المهذة أو النقابة، فالألفة تظهر من خلال العناة والدعم، والانضام

¹ Michael D. McGinty, LTC, USAF, **Theory Z Management: Can it be used effectively in the Air Force?**, US Army War College, Carlisle Barracks, Pennsylvania, 11 April 1983, p 4.

² Ouchi, William G. **Theory Z**, New York: Avon Books, 1982, p 5.

الذاتي، فهم في غنى عن لتعيين جش من المراقبين والمفتشين قضون نصفهم أوقاتهم في حراسة النصد الآخر، و ذلك يجع الحاة الاجتماعة فعالة حتى في العم¹.

وقد أكد (أوشي) على الكثير من الملاحظات الساقاة التي جاء بها (أبقلين) ، مشيرا إلى ممارسات العم مد الحاة، الء في الترفقات، وصنع القرار شء جماعي، ومساءلة الموظفين، مصادر للقدرة التنافسة للمؤسسات الامانة، وأضاف أيضا مفهوما جديد وهو آلات الرقاة الضمنة، والتي سماها "ثقافة العشيرة" (clan culture)²، فالفرد الاماني لده شعور بالرقاة الذاتية فلا حتال أو يتخاذل لأج توفير عض المادة أو الوقت، خصائص الإدارة الامانة التي تم تحديدها من طرف (أوشي) اننت مجرد نقطة انطلاق لفرته عن المؤسسة المثالة، الإشارة إلى التصنيء الشهير لدوغلاس م جرجور (Douglas McGregor) ، اقترح (أوشي) تصنفاً للمؤسسة، حيث اشار إلى المؤسسات الامانة الصنء (J) ، المؤسسات الأمرءة الصنء (A)، و المؤسسات التي تستخدم مزجا من النمطين الصنء (Z)، مساهمة (أوشي) الرءسة اننت نشير إلى أن الإدارة تقوم على افتراضات قد تكون عالمة، ووضح الجدول التالي المقارنة بين خصائص الإدارة الامانة وخصائص الإدارة الأمرءة ما يلي:

الجدول رقم (II -4): المقارنة بين خصائص الإدارة اليابانية وخصائص الإدارة الأمريكية

الصنف (A) " الأمريكية "	الصنف (J) " اليابانية "
التوظيف قصير الأمد	التوظيف مد الحاة
اتخاذ القرار صورة فردة	اتخاذ القرار التراضي
المسؤولة الفردة	تحم المسؤولية شء جماعي
التقييم والترقة سرعة	التقييم والترقة بء
الرقاة الصرحة، الرسمة	الرقاة الضمنة "الذاتة" وغير الرسمة
مسار وظيفي متخصص	عدم التريز على الاختصاص في الدورة الوظفة
الاهتمام الجزئي بالأفراد	الاهتمام الكلي والشام بالأفراد

Source: iuping Xu, John A. Fry, Benjamin Lev, Asaf Hajiyevev, **Proceedings of the Seventh International Conference on Management Science and Engineering Management: Focused on Electrical and Information Technology**, Volume 1, Springer Science & Business Media, USA, 2013, p 206.

قترح (أوشي) أن هناك الكثير لتعلمه من الامان ما يجب ان تعلمه سرعة، توضح نظرة (Z) ما عنقه (أوشي) لءون الصدغة الهامة لإحاء الصناعة الأمرءة وانتاجة مؤسساتها، على الرغم من الاختلافات الثقافة الهائلة بين أمرءا والامان، يؤء (أوشي) أنه لا يذغي الافتراض أن التقنات الامانة لا من تطبقها على المؤسسات الأمرءة، وشير الى ان العديد من المؤسسات في أمرءا لفع تستخدم تقنات الإدارة التي جعلت الصناعة الامانة أعجوة او معجزة في الإنتاجة أواخر القرن العشرين، من بين المؤسسات الأكثر إنتاجة في العالم توجد المؤسسات الأمرءة التي تمت من الجمع بين الأفضل في نماذج الإدارة الأمرءة والامانة الاثنين معا، نظرة

¹ Derek Salman Pugh, David John Hickson, **Great Writers on Organizations**, Ashgate Publishing, Ltd., England, 2007, p 173.

² TOMASZ OLEJNICZAK, **Japanese Management: 50 Years of Evolution of the Concept**, ACTA ASIATICA, VARSOVIENSIA, No. 26, 2013, p 13.

(Z) هو المصطلح الذي استخدمه (أوشي) لوصف تلك المؤسسات الأمر التي تجمع فاعلة بين استراتيجيات الإدارة المحلّة والدايمنة التي تبدو مبدئياً متعارضة، والتي سماها المؤسسات من نوع Z، وهذه المؤسسات ببساطة تحفّ بروح قمة التكنولوجيا الأمر والمدرسة العلمي لاستخدامها، وهي تعلمت أن اشراك العاملين هو المفتاح لزيادة الإنتاجية وتطور استراتيجيات فعالة لإثارتهم واستمرار اشراكهم في خدمة المؤسسة، وحسب (أوشي) في حين أن مؤسسة من الصند (Z) لها مزاياها الخاصة، إلا أنها جمعاً تتميز ببعض الخصائص التي تشهه قوة المؤسسات الدايمنة، المؤسسة Z مث نظيرتها الدايمنة، تُفصّد العم على المد الطو، في ثير من الأديان على مد العمر، والمدراء في المؤسسة (Z) هم غير متخصصين، حيث إنهم لا يقضون حياتهم المهذة الكام في مجالات ضيقة من التخصص، على الرغم من أن المؤسسات من الصند (Z) تعتمد على المعلومات الحديثة وأنظمة المحاسبة للرقابة في عمليات المؤسسات، إلا أنها تعتمد على تقديرات في صنع القرار أكثر ضمذة، والفة ومودة، وتعتبر القرارات التي يتخذها المديرين في المؤسسة (Z) في الأخير مسؤولة شخص واحد، ولكنها تستند على مدخلات من الآخرين، تقرا المؤسسات من الصند (Z) تظهر دائماً سمه (أوشي) اتجاه شمولي مماث للمؤسسة الدايمنة، غير أن هناك اختلافات مهمة، مثلاً أن هذه المؤسسات تُبد قلقاً واسعاً حول رفاة وسعادة المرؤوسين وزملاء العم جزء طبيعي من علاقة العم، وتتصد العلاقات الشخصية فيها أنها غير رسمية ومتكافئة قائمة على المساواة، مع أفراد عملون سوا، والعم فيها صفة رسمية هو الأق احتمالاً، والإدارة الأوتوقراطية فيها صعبة، لكنها تشترك في الاتصال المفتوح، الثقة، والالتزام، وود (أوشي) على أهمية فلسفة المؤسسة: الاعتماد على التقير الطو المد واتخاذ القرارات التشارية يتطلب مجموعة متكاملة متسقة من النماذج المشتركة لجمع أعضاء المؤسسة، يجب أن تتضمن فلسفات المؤسسات أهدافها، الإجراءات التي سيتم استخدامها لتحقيق هذه الأهداف، والقيود المفروضة على المؤسسة من طرف بيئتها الاجتماعية والاقتصادية، واختصار، فإن خصائص المؤسسة الناجحة من الصند (Z) تشم عدداً من الالتزامات الهامة التي هي شام عادة في المؤسسة الأمر العادة المعاصرة من بينها¹:

- الالتزام بالتوظيف طو المد مع استقرار ومساواة في الوضع الاجتماعي الذي ينطو على الثقة وعلاقات شخصية متينة.
- التزام للعمال فترض أن حاة أ عام هي متكامل، وليس نص آلة من الثامنة إلى الرابعة ونص شر لفة الوقت.
- الالتزام بالمسؤولية الفردية داخل بيئة فرق العم والجماعات، تقوم على اساس التوافق والتشارك في اتخاذ القرارات.
- الالتزام مجموعة مشترية من الأهداف والإجراءات التي توجه اعمال المؤسسة.
- الالتزام بتطور مهارات الاتصال بين جمع العمال في المؤسسة.
- الالتزام برؤية أوسع من التطور الوظيفي حيث أن العاملين على جمع المستويات طورون المعرفة التي تم نهم من الرؤية والدعم الصورة الكاملة لنشأة المؤسسة.

¹ PAUL S. GEORGE, *Theory Z and Schools: What Can We Learn from Toyota?*, PENNSYLVANIA STATE UNIV, September 15, 2016, pp 76-80.

- يؤد (أوشي) أن العم الجماعي في اليابان، وليس الفردية، هي التي تحق إنتاجاً عالية¹، في الواقع، فإن الفردية والاستقلال في اليابان تعتبر من أعراض عدم النضج والأناة، ومث التعاطف أو تحديد نفسة الفرد حسب الآخرين، قمة إنسانة ثمينة، المقاب، يُدان عم فرداني أو غير اجتماعي، و سلوك مؤذ للآخرين يؤد إلى نبذ الفرد².

من ناحية أخرى، ظهر في اليابان نوع معين من الإدارة، يدعو إلى أيديولوجية إدارة جديدة أطلقها (Doyukai) وان لها تأثير كبير للغاية في تطور الإدارة اليابانية الذي أكد على ضرورة تحسين الممارسات الإدارية والتدريب للمديرين اليابانيين للأجال المستقبلية، وعلى المسؤوليات الاجتماعية لمدير المؤسسات الحديثة وخلق مناخ للمنافسة العادلة، خطوة بخطوة، ظهرت إدارة إصيلة تستندت خاصة على التقاليد والثقافة اليابانية القديمة، تدارفها المؤسسات في سباق الثقافة والدين الياباني، العديد من جوانب الإدارة اليابانية تتمثل في العوام الثقافة، عض القم الثقافة الأساسية التي وجدت التعبير عنها في الإدارة اليابانية هي قمة الخير (on) فحسب معتقداتهم فإن آللهتهم أحاسد إنسانة مث الحب والغضب، حيث يتم الجزاء الخير على عم مث التعام الإيجابي مع الآخرين، وقمة الاعتماد (amae)³، حيث يتم ترة الفرد الياباني منذ نعومة أظفاره أن القمة الفردية وتحقيق الذات يتم عبر التواصل للصيد مع الآخرين، ما يتم تربيتهم على أنهم أفراد لمجتمع مترا، بداية العائلة، ثم تتوسع لتشمل للجماعات الأكبر مث أبناء العشيرة، زملائهم في المدرسة والمعلم، ثم المجتمع وأماكن العم فالاعتماد على الآخرين من أساسيات شرو الحاة الإنسانية، وقمة الشعور الإنساني (ninjo)، والالتزام الاجتماعي (giri)، والانسجام المجتمعي "الوا" التي تتطلب مسلكاً تعاونياً واعتباراً للدور المجتمعي، فعندما يدرك الفرد التزاماته الشخصية وتعاط مع وضعات الآخرين، فإنه يخل وضعا فيد المجموعة، وتعتبر مشاركة الفرد بنشاطات المجموعة، الرسمية والغير رسمية، تعبيراً من قب الفرد لاعتباره عضواً فيها، فالاجتماعات عد العم (نوم ا) توفر فرصة للتواصل بين العمال وتبادل المعلومات والتخفيف من ضغو العم والاعتراف بش غير مباشر الانتماء للمجموعة، إن الرأسمال الاشر لس ظاهرة امانة النشأة، ومع ذلك، فلقد ان الأساس للانعاث الاقتصادي للابان عد الحرب العالمية الثانية واتخذ شلاً ملموساً في فترة تسارع النمو الاقتصادي، وفقاً للفلسفة اليابانية، يتم استبدال رأس المال إلى حد كبير من قب الأفراد، و التوجه ضمن النظام الاجتماعي والاقتصاد، والموارد الاشرية هي أهم عام في الإنتاج تحت التفير الياباني، والتالي، فإن المؤسسة اليابانية "كاشا" (kaisha) هي نظام مؤسسة إنسانة، و إن

¹ Ouchi, William G. Op Cit, 1982, p 4.

² Michael D. McGinty, LTC, USAF, Op Cit, p 5.

³ amae (甘え): هي لمة امانة تشير إلى شعور لطيف الارتيا أو الاعتماد، وهذا، تشير عموماً إلى سلوك الطف تجاه والده وخاصة والدته، وقد يوجد مث هذا الشعور التقارب العاطفي بين البالغين (الزوج والزوجة، الرئس والمرؤوس)، هذا الشعور ان عاذاً تماماً في الثقافات الأخرى، وهو مفهوم مرز لفهم الثقافة اليابانية، وقد لقي الاهتمام في المناقشات حول عالمة العواط، تعتبر لمة (amae) من الكلمات اليابانية التي صعب ترجمتها إلى الإنجليزية إذ تفنقر إلى ما أفئها اللغة الإنجليزية.

الإدارة ، حملة الأسهم ، والعمال ينظرون إلى أنفسهم على أنهم جزء من مجموعة واحدة حاولون جاهدين ش
مشترك ضمان ازدهار مؤسستهم¹.

المطلب السادس: مدخل الإدارة بالأهداف:

الإدارة بالأهداف هو أسلوب من وصفه أنه فلسفة إدارة تهدف إلى تحقيق أعلى درجات التحفيز الداخلي للأفراد،
من خلال آلة إشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف وزيادة رقابة المرؤوس على عمله، وهذا معني
زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليه ش مباشر²، أن التريز على إظهار أهمية الأهداف
المؤسسة قودنا إلى الأساس النظر للأسلوب الإداري العلمي المعروف "الإدارة بالأهداف"، ومن خلال مراجعة
ادبات الأعمال نجد أن دراكر (Peter Drucker) * هو أول من اهتم بنظرة الإدارة بالأهداف لتحسين وتطوير
الأداء الإداري في أوائل الخمسينيات من القرن العشرين ، ثم قام (George S.Odiorne) * عد ذلك بتهديب وصفه
هذه النظرة وتحويلها إلى أسلوب علمي³، والذي عرّف الإدارة بالأهداف انها: " عملة حيث قوم الرؤساء وأتاعهم
معاً بتحديد ووضع الأهداف ، وتحديد مجالات المسؤولية الفردية، الخط الاستراتيجية ، وتحديد المهام لتحقيق
الأهداف ، وقاس وتقييم النجاح في تحققها⁴."

أما همدب (John Humble) وهو من أشهر الإداريين البريطانيين الذين تبوا عن الإدارة بالأهداف فقد رز في
تعرفه على التخطيط التعاوني بين الإداريين قوله: "الإدارة بالأهداف هي النظام الدينامي الذي يوحد بين حاجات
المؤسسة لبلوغ أهدافها في الإنتاج والنمو وحاجات الإداري في المشاركة وتطور نفسه⁵، وتضح من تعرفي
(Odiorne) و (Humble) أن في الوقت الذي يؤد فيه (Odiorne) على المشاركة في وضع الأهداف من قب
من الرئيس والمرؤوس نجد أن (Humble) يؤد على التخطيط التعاوني باعتباره أهم ما في الإدارة بالأهداف،
وعموماً تعتبر الإدارة بالأهداف أنها أسلوب إداري يتميز بتريزه على غايات أو أهداف المؤسسة والنتائج المتوقعة
والتي يرغب الوصول إليها ضمن جدول زمني محدد وذلك وضع معايير من بواسطتها تقييم فعالية تحقيق هذه
الأهداف⁶، وهي نظام إداري يهدف إلى زيادة فاعلية من المؤسسة الإدارية والإداري عن طريق مشاركة جمع
أعضاء المؤسسة في وضع الأهداف المرجو بلوغها حيث تكون هذه الأهداف محددة زمناً وقابلة للقياس، وتضح

¹ Toma Sorin-George, Marinescu Paul, Gradinaru Catalin, **THE JAPANESE MANAGEMENT, A KEY ELEMENT OF TOYOTA'S SUCCESS**, Analele Universității "Constantin Brâncuși" din Târgu Jiu, Seria Economie, Nr. 2/2012, p 189-190.

² شير العلق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دار الازور العلمية، عمان، 2014، ص 145.

* أول من نادى الإدارة بالأهداف في أوائل الخمسينيات من القرن العشرين.

* أول من ألتأ عنها في منتصف الستينيات (1965) من القرن العشرين.

³ شوقي ناجي جواد، مرجع سابق ، ص 346.

⁴ Elaine La Monica Rigolosi, EdD, JD, FAAN, **Management and Leadership in Nursing and Health Care: : An Experiential Approach**, Third Edition, Springer Publishing Company, New York, 2012, p210.

⁵ سعاد هاشم قصيات، الإدارة العامة والتربوية في عالمنا المعاصر، 1، المجموعة العرة للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2010، ص 96.

⁶ المرجع نفسه.

أن هذا الأسلوب يبرز على الأهداف مع مراعاة أن تكون الأهداف واضحة لجمع العاملين المعنيين بتحقيقها، ومراجعة ما ينجز من هذه الأهداف باستمرار وعلى فترات زمنية معينة¹، وحدد الخبراء مبدئين تقوم عليهما الإدارة بالأهداف وهما:

1- مبدأ المشاركة: ملخصه أن المشاركة بين المدير والمرووسين ضرورة في تحديد أهداف المؤسسة والعمليات المترتبة على ضرورة صداغة هذه الأهداف وتحديدها على نحو ساعد على اختار الوسائ والطرق المتعلقة بالتنفيذ ومن ثم طرق النقوم المناسبة، وان المشاركة تؤد إلى نتائج غاية في الأهمية للعم الإدار، ومن هذه النتائج:

1- الشعور بالالتزام والحماس.

2- الشعور بتحم المسؤولية.

3- الشعور بروح معنوة عالية².

2- مبدأ تحديد الأهداف: تقوم الإدارة الأهداف أساسا بوضع أهداف المؤسسة الإدارة على شد النتائج المرجو تحقيقها وتعتبر الأهداف مهمة في هذا النوع من الإدارة لأنها تحدد النتائج التي يذخي الوصول إليها عن طريقها، ولا بد في هذه الحالة أن تكون الأهداف واضحة لد جمع الإداريين المعنيين بتحقيقها فترة زمنية محددة يتم من خلالها مراجعة ما ينجز منها استمرار وعلى فترات زمنية محددة، وتمث هذه التغذية الرجعة التي من أن تعدل في ضوء الخط والوسائ المستخدمة لتنفيذها.

وتتميز الإدارة الأهداف بجملة من الخصائص أهمها³:

1- تمث الإدارة الأهداف تطورا للعلوم السلوية في الإدارة وذلك من خلال استخدام ماد الأهداف والمشاركة والمسئولة وغيرها.

2- تركز على اشتراك الرئس ومرؤوسه في تحديد اهداف مؤسسته في جمع المستويات الإدارة وسعى هذا الأسلوب الى تقرب وجهات نظر الرؤساء والمرؤوسين.

3- ان المشاركة في وضع الأهداف وأساليب تحقيقها تؤد المرؤوسين الى التعهد والالتزام بتلك الأهداف التي وضعوها وؤد هذا التعة الى ارتفاع الإنتاجة والأداء.

4- عتمد هذا الأسلوب على افتراضات ان الرئس سدشجع مرؤوسه على المشاركة والمادأة وان المرؤوس من الوثوق في قدراته وانه سدسعى الى تنمة شخصدة وتحققها من خلال وضعه لأهداف مؤسسته.

5- تعتمد على ان المرؤوسين يودون معرفة الأهداف التي تطلب المؤسسة تحقيقها وودون ان تقاس فاعلة أدائهم مد تحققهم لها.

6- يجب أن تكون اهداف الوحدات مروطة بالأهداف الأعلى منها في التسلسل التنظيمي ما يجب ان تكون هذه الأهداف واقعة من تحققها وان تكون محددة بوضوح وان من قاسها وان تكون قابلة للتغيير مع تغيير الظروف.

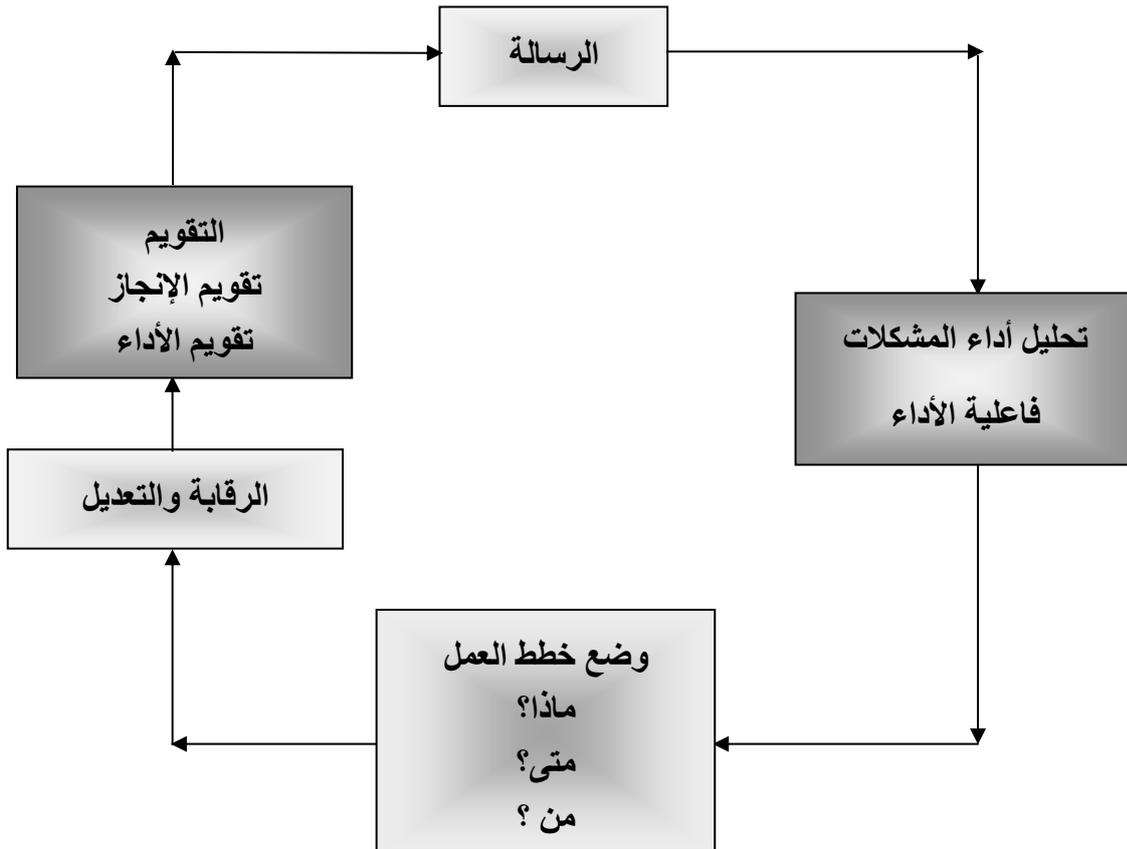
¹ نبي محمود الصالحي، إستراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الإتجاهات المعاصرة، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 103.

² أماني جرار، إدارة المشاريع التنموية، 1، دار الازور العلمة للنشر والتوزع، عمان، 2018، ص ص 133 134.

³ المرجع السابق، ص ص 135-136.

- 7- الإدارة الأهداف هو أسلوب الإدارة وجها لوجه او فردا لفرد وتعتمد على تحديد العم الواجب أدائه لتحقيق اهداف المؤسسة ولس لتحقيق الاهداف الشخصية للأفراد.
- 8- عتمد قياس فعالية أداء المؤسسة والأفراد على مد تحققهم للأهداف ما تعتمد أساليب الحوافز على نفس المنط أ هناك ر بين الأداء (تحقيق الاهداف) والحوافز.
- 10- يجبر هذا الأسلوب الرؤساء والمرؤوسين على وضع الخط والتنسيق بينها وبين الخط وعلى متابعة ورقابة تنفيذ هذه الخط وعلى تنمية علاقات التعاون بين الافراد والمستويات التنظ مة المؤسسة.
- وان اسلوب الإدارة الأهداف يتم وفقا لعدة خطوات متسلسلة ما يلي¹:
- أ- تحديد الأهداف العامة للمؤسسة تحديدا واضحا حيث تكون هذه الأهداف واقعة وقابلة للإنجاز والمتاعة والتقوم.
- ب- مشاركة جمع العاملين في المؤسسة في تحديد الأهداف والإجراءات والأنشطة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.
- ج- وضع برنامج عم حسب جدول زمني محدد.
- د- تحديد الواجبات والصلاحيات لك فرد.
- هـ- تقوم مد تحقيق الأهداف خلال مراد التنفيذ.

الشكل رقم (II - 9): خطوات الإدارة بالأهداف



المصدر: نبيي محمود الصالحي، مرجع ساب ، ص 105.

¹ نبيي محمود الصالحي، مرجع ساب ، ص 104.

يتضح من الشد الساب أن الإدارة الأهداف تعتبر من الأساليب التي تعتمد على الأساليب الاجتماعية من خلال المشاركة الجماعة في وضع الأهداف، وأضا تعتمد على الأساليب العقلية من خلال التحليل الموضوعي للأداء والرقابة والتقوم المستمرن لمد تحقيق الأهداف المنشودة.

-تقييم (نقد) نظرية الإدارة بالأهداف: الإدارة الأهداف غيرها من المداخل الإدارة لها إيجابيات وعليها مأخذ أو سلبيات، ندرجها فما يلي:

أ- الإيجابيات:

ومن أهم الإيجابيات التي تميز مدخ الإدارة الأهداف مايلي¹:

أ-تساعد على تحسين عملة التخطيط .

ب-تساعد المديرين على وضع أولويات وأهداف من قاسها.

ج-تعمد على تحديد أدوار ومسئولات وسلطات العاملين.

د-تسهل عملة المراقبة لمد تحقيق الأهداف.

ه-تدعم روح المشاركة والتعاون والالتزام للعاملين ما ترفع الروح المعنوية.

-تهيئ الفرصة للعاملين في المؤسسة للتطور والنمو الذاتيين، وتساعد على تقدم أداء أفضل ، وتوفير نظام ثواب وعقاب أفضل .

1-انها فيلة برفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة لأن الفرد في هذا النوع من الإدارة شد رقيبا على نفسه لأنه التزم بإنجاز أهداف محددة.

2-تعتبر وسيلة نافعة لتوفير أساس لقياس الإنجاز والإسهام الذ قوم ه فرد.

3-تعتبر وسيلة مناسبة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات وتوزيع الأعمال.

4-تساعد على أن تكون أهداف المؤسسة واقعة، إذ وضعها الرؤساء والمرؤوسين في ضوء معرفتهم لطبعة عملهم.

5-تساعد على زيادة فهم الموظفين لطبعة أعمالهم وللنتائج التي يترتب عليها العمل لأجلها.

6-تحسن عملة التغذية الرجعة، إذ ان التركيز على الأهداف يؤد إلى دراسة افة النشاطات والوظائف الإدارية لمعرفة مد مساهمة منها في تحقيق الأهداف.

8-تحرص على الوقاية قبل حرصها على العلاج لأنها تحدد المعالم والمسؤوليات لك عام ما لا يدع مجالاً للتهرب من العمل².

ب- الانتقادات: وجهة لمدخ الإدارة الأهداف عض الانتقادات فما يخص تطبقاتها التي تتعد حاجته

الى مستويات من العلاقة التي صعب إيجادها بين الرُدس والمرؤوس، بالإضافة الى الحاجة للمتاعة والمناقشة التي قد نأخذ طامعا سلبيما وما ستغرقه التطبيق من إجراءات ووقت طو للوصول الى النتائج، إلا أن توفير أجواء العمل المناسبة من أن ساعد الى حد بعيد في تفعيم دور الإدارة الأهداف لتحقيق التقدم والتطور في تحقيق

¹ نبيي محمود الصالحي، مرجع ساب ، ص 104.

² أماني جرار، مرجع ساب ، ص 136.

الأهداف المؤسسة، وتحولها إلى أسلوب علمي¹، ورغم ان الدراسات الإدارية برهنت على ان هذه النظرية لا تأتي نتيجة حتمة لتحسين وتطور الأعمال إلا أنها ضرورة للبناء الهرمي للأهداف المستمدة من الهدف المؤسسي الاول².

¹ صلاح عبد القادر النعمي، مرجع ساب ، ص 79.

² شوقي ناجي جواد، مرجع ساب ، ص ص 136-137.

الفصل الثالث: الوظائف الإدارية

من تعر الوظيفة الإدارية على أنها عم قوم ه شخص يدعى المدير أين ان منصبه الإدار أو مجال عمله، وتضمن هذا العم عدداً من الأنشطة عتمد تنفيذها على مجموعة من الماد والأسس والقواعد الإدارية، ستعين بها في تسيير العم وإدارة شؤونه وتحقيق أهداف المؤسسة، وصد الكتاب الإدارون هذه الأنشطة ضمن أربعة عناصر وهي: التخطيط، التنظيم، التوجه والرقابة، وعلا سنتناول الوظائف الأربعة على انفراد.

المبحث الأول: التخطيط كوظيفة إدارية:

في مجال المؤسسات الإدارية عد التخطيط أحد أركان الإدارة المهمة، وهي الوظيفة الإدارية الأولى التي يتم من خلالها وضع الأهداف، وصنع القرارات والتفكير في المستقبل، وعندما يغب التخطيط تتم الأعمال عشوائياً وتصح القرارات مجرد ارتجالية ينتج عنها تبديد للجهود، وتخذ في مسارات العم، وانعدام في التنسيب، وتزداد أهمية التخطيط لما بر حجم المؤسسة أو زادت عملاتها وعظمت مسؤولياتها، وتعدت أنشطتها، حينها صعب عليها أن تستمر بنجاح، دون الاعتماد على عملة التخطيط.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط:

يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى في العملة الإدارية وهو سبب الوظائف الأخرى، وقصد ه التقرير المنظم الذ سبب تنفيذ أ عم وعتمد على اتخاذ قرارات تتعل المستقبل، وهو يتضمن شام تحديد الأهداف بوضوح، ووضع السياسات والإجراءات والبرامج اللازمة لتحقيقها سواء ان ذلك على مستوى المؤسسة لها أو النسبة لأ وحدة إدارة فيها¹، إن التخطيط واحد من أهم المراد في العملة الإدارية، وهو يوفر الأساس القوي والتوجه السلم لراقي وظائف الإدارة، إن التخطيط مجموعة من القرارات الرسمة التي تنشأ استجابة للمواقف الإدارية أو الأزمات وهو جهد مستهدف وموجه وخضع لرقابة المديرين وزود العاملين والإدارات والأقسام بالتنظيمة المختارة بإطار عام من الاسترشاد ه للقيام بالأنشطة المستقبلية، وقد يتضمن هذا الإطار الأهداف والوسائد البديلة التي من اتاعها عند تغيير خصائص وطبيعة الموق².

إن للتخطيط التي تنتج من عملة التخطيط وظيفتين أساسيتان وهما وظيفة المساعدة على الاتصال وأخرى المساعدة على الرقابة، وهاتان الوظيفتان تبرران عملة التخطيط، فمن حيث الاتصال ون الهدف من التخطيط هو التنسيب وذلك حتى يتم ن فرد من العاملين داخ المؤسسة من معرفة دوره من الخطة والواجبات الملقاة على عاتقه لتنفيذها شام متقن، وفي الجانب الرقابي يتم تحديد واملاء الأدوار ووضع معايير الأداء وتنقسم الرقابة إلى داخلية على البيئة الداخلة وخارجية على البيئة المحطة ومنها المنافسين والموردين³. والتخطيط في أس صورة هو العم أو الإجراء الذ يجب عن الأسئلة التالية:

¹ صفوان المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، 1، دار الازور العلمة للنشر والتوزع، عمان، الأردن، 2017، ص 25.

² محمد عبد المنعم شعيب، إدارة المستشفيات: منظور تطبيقي، الجزء الأول، 1، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2014، ص 43.

³ أحمد طاهر أحمد، التخطيط الاستراتيجي المستدام، من دون ناشر، 2017، ص 05.

الجدول رقم (III - 1): الأسئلة التي يجيب عليها التخطيط

1	ماذا؟	What ?	ماهو المطلوب؟
2	لماذا؟	Why ?	لماذا نقوم بهذا العمل؟
3	كيف؟	How ?	كيف نقوم بهذا العمل؟
4	من؟	Who ?	من سيقوم بهذا العمل؟
5	أين؟	Where ?	أين يؤدي هذا العمل؟
6	متى؟	When ?	متى يؤدي إلى هذا العمل؟

المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، 2، المجموعة العرة للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015، ص 30.

معنى أن التخط يتضمن الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- أين نحن الآن؟
- 2- إلى أين نرد أن نص ؟
- 3- ي نص إلى هناك؟
- 4- متى نرد أن نص ؟
- 5- من المسؤول عن عملة الوصول؟
- 6- م ستكلفنا رحلة السير؟
- 7- ي نعرف أننا وصلنا؟

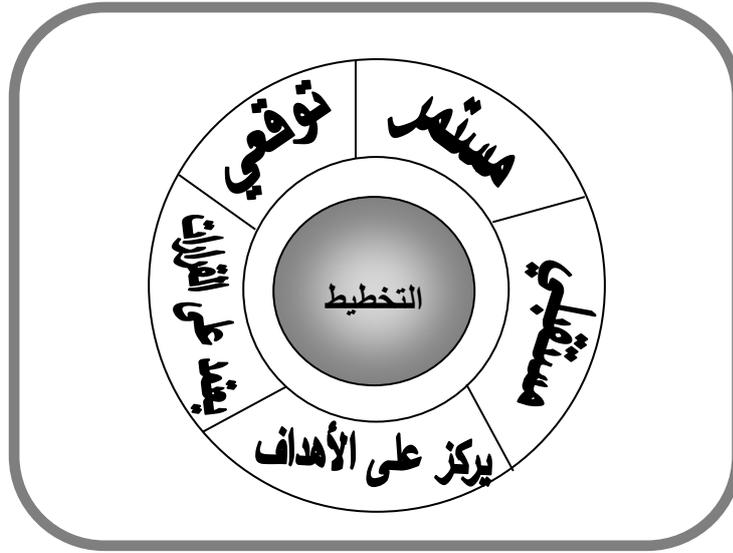
المطلب الثاني: خصائص التخطيط:

يتميز التخط بالخصائص التالية¹:

- 1- أنه مستقبلي، إذ تقرر الإدارة من خلاله ما سوف تقوم بها و فة القيام به مث الشروع العم ، والتخط يتعل المستقبل الذ يتصد طبعته الغموض وعدم التأكد والتغير.
- 2- أنه توقعي، إذ عتمد على تنبؤ الأحداث المستقبلية ومحاولة السطرة على الظروف غير المؤدة والمتغيرة في العم ، و التالي م ننا من المشاك المتوقع حدوثها والعم لل لازم والاستعداد قب وقوعها.
- 3- أنه يعتمد على القرارات والإجراءات، إذ يتبع التخط عددا من القرارات المتلاحقة التي تحدد التصرفات المستقبلية ومحاولة السطرة على الظروف غير المؤدة والمتغيرة في العم .
- 4- أنه يركز على الأهداف، إذ سعى التخط إلى بذل الجهود اللازمة لتسهيل عملة إنجاز الأهداف المستقبلية، ما يبين التخط أهداف المؤسسة بوضوح حتى استطع افراد الجماعة العم على تحققها.
- 5- أنه عملية مستمرة، فهو لا يتوق عند هدف معين، طالما أن هناك أهدافا، فلا بد من وجود خط .

¹ أحمد بن عبدالرحمن الشممر ، عبدالرحمن بن أحمد هيجان ، شر بنت بدير المرسي غنام، مرجع ساب ، ص 74.

الشكل رقم (III-1): خصائص التخطيط



المصدر: أحمد بن عبدالرحمن الشممر ، عبدالرحمن بن أحمد هيجان ، شر بنت بدير المرسي غنام، مرجع ساب ، ص74.

ما أن هناك من ضي الخصائص التالية للتخط ¹:

- عم التخط على الاستخدام السلم للأنشطة الهادفة والمنظمة ف الجهود توجه نحو النتائج المنشودة مع تحقي التتاع الفعال للجهود المبذولة.
- يبين مقدما جمع الموارد اللازمة استخدامها ما ونوعا وعم على الاستغلال الأمث لها وذلك م ن الاستعداد لك الظروف والاحتمالات.
- يجبر المدير على تخي الصورة التشغيلية بوضوح والكام حتى يتم ن من رؤوة العلاقة الهامة ومن الحصول على تفهم ام لك النشا ومن الاهتمام الأساس الذ تقوم عله التصرفات الإدارية.
- يتميز التخط المرونة لأنه يترك دائما المجال مفتوحا أمام الطوار غير المتوقعة وعد العدة للتبدي والتحاور عندما يتطلب الأمر ذلك.

المطلب الثالث: أهمية التخطيط:

التخط هو أساس الإدارة، وتق عله الأعمدة الحيوية للتنظم والتشدي والتوجه، والرقابة والتي تعم على مساندة جهاز الإدارة ومنحها المعني والمغز ، ولكي نتعم في توضح أهمية التخط للأسباب التالية: ²

¹ السعيد ميروك إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء إتجاهات الإدارة المعاصرة، المجموعة العرة للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 55.

² شير العلق، تخطيط وتنظيم برامج وحملات العلاقات العامة، مرجع ساب ، ص ص 20-22.

- 1- حدد اتجاه المؤسسة فرغم أن أهمية التخطيط ترجع لأسباب عديدة إلا أن السبب الرئيسي قد ون أنه حدد للمؤسسة الوجهة التي تسعى إليها وغرضها الرئيسي، فعلى سبب المثال توضح الخطة الخماسية لأ مؤسسة ماذا ترد أن تحققه هذه المؤسسة خلال السنوات الخمسة القادمة وذا ي تعزم أن تحققه.
- 2- حدد إطارا موحدا للعم ، فالتخط حدد إطارا موحدا لاتخاذ القرارات في المؤسسة، وهذا أمر مهم لأن غاب التخطيط في المؤسسة عني غاب الهدف، وربما ما هو أسوأ من ذلك، والسبب في ذلك أن مؤسسة تتكون من أقسام متعددة، قسم الإنتاج، وقسم المبيعات، والحث والتطور، والموارد البشرية، وعادة ما ون لمدير هذه الوحدات ق مهم الخاصة، وأهدافهم، وطموحاتهم، ولذلك فإن هذه الوحدات تقوم عادة بتطور "استراتيجيتها الوظيفية" أو الاتجاه الخاص بها، فعلى سبب المثال قد يرغب قسم الإنتاج في إنتاج منتج واحد أو اثنين فقط لخفض تكاليف الإنتاج والتخزين بينما يرغب قسم التسو في تقديم تشييلة عرضة من المنتجات لزيادة حجم المبيعات، بينما قد يرغب قسم الحث والتطور الاستفادة من حدود المعرفة المتاحة، و نتيجة لذلك، يتضح أنه من غير خطة، توضح لك قسم الدور المطلوب منه أو الإضافة المطلوبة منه، فالمؤسسة ستتوق أمام عدد من الاتجاهات المختلفة والمتنافسة، ولكن في وجود خطة واضحة وفعالة فإن قسم عرف ماذا سفع لضي إلى أهداف المؤسسة، ومن ثم من لك الأقسام أن تعم معا انسجام لتساعد في تحقيق هذه الأهداف.
- 3- ساعد التخطيط على معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية حيث ير دارر "Druker" أن هناك جانبا آخر من جوانب الأهمية في التخطيط وهو أنه في حين لا يؤد التخطيط إلى التحديد الكامل للمخاطر المترتبة على القرارات طويلة المد ، إلا أنه ساعد على معرفة الفرص والمخاطر الكامنة في المستقبل ، وخفضها، وأحد الأمثلة هو قرار شركة بيونغ الخاص بإنفاق عدة ملايين من الدولارات من أرصدها لتطور خزانات الوقود (KC-135). وقد أد هذا التطور إلى أن تعاقدت الشركة مع وزارة الدفاع الأمر ة شأن تطور هذه الطائرات، ب وعد ذلك بداية لجيد من النفقات بدأ الطائرة بيونغ 707.
- 4- إن التخطيط سه عملة الرقابة، حيث تعني الرقابة ضمان مواعمة الأنشطة الفعلية للخطة الموضوعية، وهي تشتم على دورة ثلاثة الخطوات هي: وضع المعايير، وقاس الأداء النسبة لهذه المعايير، والتعرف على الانحرافات وتصحيحها، وخص التخطيط الخطوة الأولى من دائرة الرقابة هذه، وذلك بتحديد ما يتعين إنجازها.
- 5- ساعد التخطيط في التحلي الرشد والتحلي والنظام والمنط في نشاطات وعمليات المؤسسة.
- 6- يخصص التخطيط العم غير المنتج إلى أدنى حد، فالجهود التي ستبذل تُدرس وتم اختيارها بدقة وعناية حيث تقتصر الاستخدام على تلك الجهود الضرورية المقادير الصالحة لتحقيق العم المحدد.
- 7- يؤد التخطيط إلى خفض الوقت اللازم للقيام، بالأنشطة المخططة، لأن الأداء سقتصر على العم الضروري بالإضافة إلى تحديد الوقت اللازم لتنفيذ جزء من أجزاء العم مع رطها من أج تحقيق الهدف في الوقت المحدد. ما تتمم أهمية التخطيط أيضا في النقاط التالية:
- ✓ تشجع النظرة المستقبلية والتنبؤ ما سحدث للظروف الداخلة للمؤسسة وظروف البيئة المحطة بها.

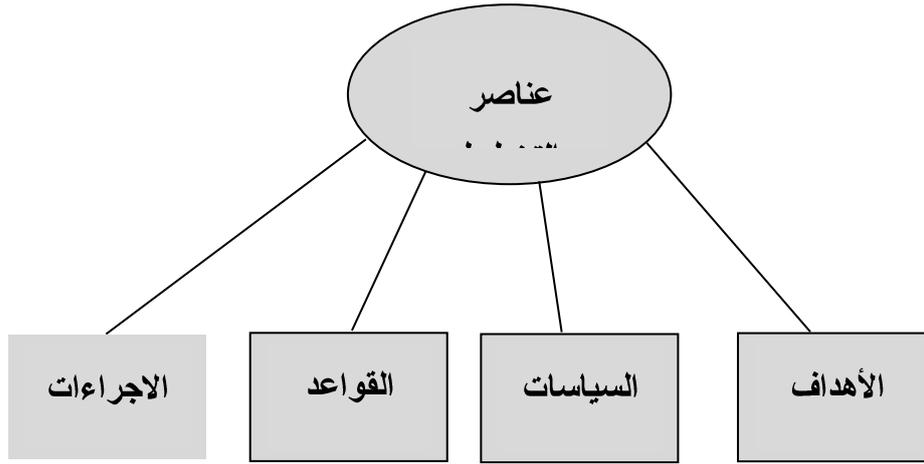
¹ محمد عبد المنعم شعيب، مرجع ساب ، ص 43.

- ✓ تجنب الارتجال والعشوائية واتخاذ القرارات العاطفة وغير المعروف مسبقا نتائجها عند مواجهة التغيرات.
- ✓ المساعدة على التنسيب بين نشاطات العديد من الأفراد (العمل التعاوني) والتقسيمات التنظيمية التي تكون أعمالها مرتبطة بعضها البعض حسب توقيت معين.
- ✓ تسهيل الاتصال بين الأفراد والذين يعملون من أجل تحقيق أهداف مشتركة.
- ✓ تشجيع التفكير وتحقيق الماداة والمادة والقدرة على التجديد وتشجيع الأفكار الجديدة وإنجاز الأعمال والاعداد عن المهام السلبية والروتينية.
- ✓ توجيه الاهتمام نحو أهداف المؤسسة التي تعتبر أهداف لجمع أوجه النشاط.
- ✓ العمل على حسن استخدام الموارد وترشيدها والتكاليف.
- ✓ اعتبار الأساس لوظيفة الرقابة.
- ✓ ضمان أداء الأنشطة التنظيمية بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.
- ✓ يُنمي تكون الشخصية القادة واكتساب المهارات التي تلزم لها.
- ✓ العمل على نجاح المراد الآخر للأنظمة الإدارية من تنظيم وتوجيه ورقابة.
- ✓ العمل على زيادة الكفاءة والفعالية في الأداء والإنجاز.

المطلب الرابع: عناصر التخطيط:

- إن عناصر التخطيط لا بد من وجودها حتى تكون الخطة متملة وهي موضحة في الشكل ادناه، وهي منزلة الأركان التي يرتكز عليها التخطيط ، وهذه العناصر من تصنفها إلى أربعة عناصر هي:
- 1- الأهداف.
 - 2- السياسات
 - 3- القواعد
 - 4- الإجراءات.

الشكل رقم (III-2): عناصر التخطيط



المصدر: حسين أحمد الطراونة، عبد المعطي سلمان أبو الرب، احمد يوسف عرقات، توفيق صالح عبد الهاد، مرجع ساب، ص 108.

1-الأهداف: يرت التخطيط دائماً بالأهداف، فهي بداية الانطلاق للتخطيط السليم، ومنها نبدأ في تحديد الجهد اللازم والموارد المطلوبة، وعرف الهدف أنه الوصول إلى نتيجة (أو نتائج) مطلوبة ومحددة، في وقت محدد، بشر توفر الإمكانيات سواء المادة أو الشفرة¹، إن عملة تحديد وصياغة الأهداف الاستراتيجية هي حد ذاتها مرحلة حاسمة ومفيدة لعملة التخطيط، فالأهداف هي منطلق التخطيط وعموده الفقير، فلا تخطط بدون أهداف²، وهي نوعان:

-**الأهداف الكمية:** هي تلك الأهداف التي يعبر عنها الكميات أو الأرقام.

-**الأهداف النوعية:** هي الأهداف ذات الصلة الجودة أو النوعية، وهي أصعب في القياس من الأهداف الكمية،

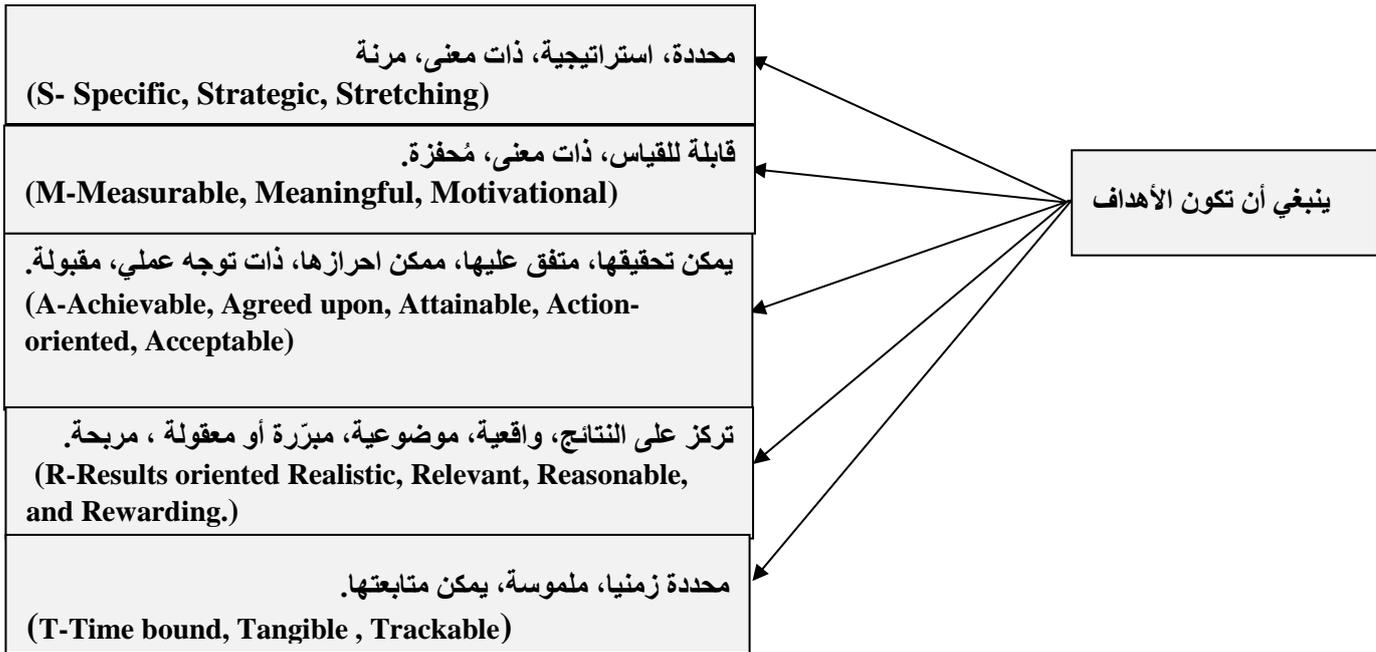
مثل الرضا الوظيفي، أو مستوى رضا الزبائن على مستوى الخدمة، أو تطور نوعي في نظام التعلم. تلعب الأهداف أدواراً هامة في عملة التخطيط، ولكن أهميتها أدوات للرقابة قد تكون أكبر، فتحديد الأهداف الصالحة من أن حسن فرص التطبيق الفعال لاستراتيجية المؤسسة³، ونظراً لأهمية الأهداف في المؤسسة، فهناك عدة شروط يجب مراعاتها عند وضع الأهداف، وهناك من طرح تطبيق لمة (Smart) لاختصار خمسة صفات للأهداف الذمة متكاملة الشروط وهي:

¹ هيثم عبد ذيب، أصول التخطيط الاستراتيجي، دار الازور العلمية للنشر والتوزيع، ص 20.

² احمد محمود الزنفلي، التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي، المنة الانجلو مصرية، القاهرة، مصر، ص 103.

³ فرد إل.فرا، تشارلز آر.ستونر، لورنس جي.ونزامر، تيسير التخطيط الاستراتيجي للأعمال الصغيرة، تعرب: دنا عبد الاله الملاح، 1، منة العبدان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 220.

الشكل رقم (III-3): شروط وضع الأهداف الذكية (Smart)



Source: Douglas Max, Robert Bacal, **Perfect Phrases for Setting Performance Goals**, Second Edition, McGraw Hill Professional, USA, 2011, p 18.

قدم الجدول التالي الذي قارن بين أهداف تحق المعايير الخمسة المبررة أعلاه وأهداف لا تحققها، أمثلة عن فئة تحقيق تلك المعايير.

الجدول رقم (III-2): أهداف تحقق المعايير الخمسة (Smart) و أهداف لا تحققها

الأهداف الذكية (أهداف تحقق المعايير الخمسة)	الأهداف غير الذكية (أهداف لا تحقق المعايير الخمسة)
إضافة 20 مهندس أنظمة جدد خلال السنوات الثلاث القادمة، وذلك ممن يتمتعون القدرة على التعامل مع لغة البرمجة المتقدمة الجديدة، السنة الأولى: إضافة شخصين، السنة الثانية: إضافة 09 أشخاص جدد، السنة الثالثة: إضافة 09 أشخاص جدد.	إضافة مهندسي أنظمة ستطعون التعامل مع لغة البرمجة المتقدمة الجديدة (هذا الهدف غير محدد، وغير قاب للقياس، وغير محدد زمنياً).
زيادة المبيعات بنسبة 10% سنوياً خلال السنوات الثلاث القادمة.	تحسين المبيعات خلال السنة القادمة (هذا هدف غير محدد وغير قاب للقياس).
تخفيض متوسط زمن مالمة خدمة العملاء بنسبة 10% سنوياً خلال العامين القادمين.	تخفيض متوسط زمن مالمة خدمة العملاء بنسبة 50% سنوياً خلال السنة القادمة (لا يبدو هذا الهدف قابلاً للتحقيق ولا واقعاً).

المصدر: مطبوعات لة هارفارد لإدارة الأعمال، كتاب الجيب: تحديد الأهداف: حلول من الخبراء لتحديات الحياة اليومية، تعرب: الحارث النبهان، 1، مة العبدان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2015، ص ص 25-26.

من المؤسسات أن تضع أنواع مختلفة من الأهداف، ومن أن تختل الأهداف حسب المستوى أو حسب المجال، أو حسب الزمن، فحسب المستوى نجد أن مستوى من مستويات الإدارة له أهدافه، فيوضع في القمة الهدف العام ورسالة المؤسسة، ما يتم تحديدها بواسطة مجلس الإدارة والإدارة العليا، حيث أن الهدف العام هو سبب وجودها، وحدد الاستراتيجية والاتجاه العام للمؤسسة، ما تحدد الإدارة الوسطى أهدافها أيضا، ومن المنطقي أن تتعد هذه الأهداف الاستراتيجية المحددة بواسطة الإدارة العليا، ما نجد أن للإدارة الدنيا أهدافها، وهي تتعد النشاطات المرتبطة بوظيفة المدير في هذا المستوى¹، وتصنف الأهداف من حيث المدة أو الأجل²:

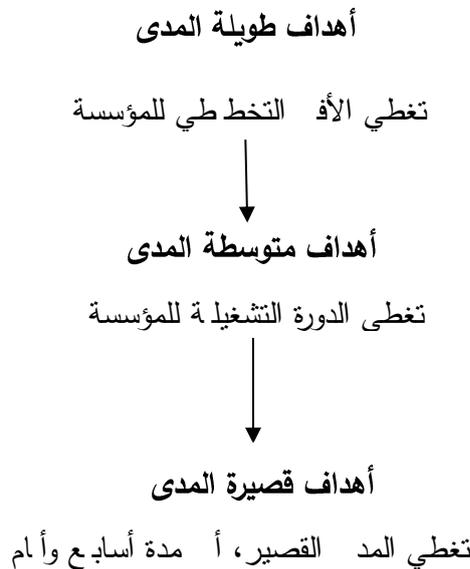
1-1- أهداف طويلة المدى (الأهداف الاستراتيجية)، وهي النتائج المرغوب تحقيقها في الأجل الطويل، وعادة توضع في المستويات الإدارية العليا، ويجب أن تتسم هذه الأهداف بالتحديد والوضوح وقدر كبير من المرونة.

1-2- الأهداف متوسطة المدى (الأهداف التكتيكية)، وهي النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في الأجل المتوسط، والتي تسهم بدورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

1-3- أهداف قصيرة المدى (الأهداف التشغيلية)، وهي النتائج المرغوب تحقيقها في الأجل القصير، وتكون أكثر تحديدا من الأهداف طويلة المدى من حيث: من ينفذها؟ ماذا يتم تنفيذه؟ ما هو مجالها؟ وتعد هذه الأهداف نقاطا فرعية للأهداف متوسطة المدى.

وترتبط الأطر الزمنية الثلاثة (أهداف طويلة، والمتوسطة، والقصيرة المدى) بعلاقات تقوم على الاعتماد المتبادل فما بينها ما ظهر في الشكل أدناه:

الشكل رقم (III-4): الأطر الزمنية للأهداف



المصدر: فرد الإفرا، تشارلز آر. ستونر، لورنس جي. ونزمر، مرجع سابق، ص 224.

¹ محمد علي سولم، معايير ومقاييس العملية التخطيطية في المصارف الإسلامية، 1، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996، ص 28.

² مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 117.

ترز الأهداف طولة المد على الإنجازات المتوقعة للأف التخطيطي الشام للمؤسسة، وتعني طبة الوقت الأطول لها أنها تنطو على مستويات عالية من الشك وعدم القين، ولهذا تمي إلى أن تكون أوسع وأق تحديدا من أنواع الأهداف الأخر ، وتوضع الأهداف متوسطة المد لتحديد النتائج أو الإنجازات المتوقعة ضمن الدورة التشغيلية التالية للمؤسسة، وهي الفترة التي تختل حسب الصناعة والمؤسسة، والتي عادة ما تتعل الأشهر الستة القادمة أو لسنة واحدة ، وتش هذه الأهداف تلك الأقسام من الأهداف الطولة التي من تحققها منطقا في وقت قصير، مثلا، إذا ان التخطيط لمؤسسة صناعة مثلا 5 سنوات والهدف الطو الامد زادة المبيعات بنسبة 50% عندئذ من المنطقي أن ون الهدف المتوسط الأمد زادة في المبيعات معدل 10% في السنة التالية، وحالما يتم تحديد الأهداف الطولة والمتوسطة الأمد، يتم تجزئة الأهداف المتوسطة إلى أهداف قصيرة المد ، والتي تشير إلى الأهداف التي تكون محددة جدا من حيث الوقت وقابلية القاس، والتي تترجم إلى أفعال يجب إتمامها في غضون أسابيع أو حتى عدة أمم، والأساس في الأهداف القصيرة جعلها دقة جدا، وقابلة للقاس، والتحقق ، وحالما يتم تعيينها، يذغي عندئذ فحصها لضمان انسجامها مع الأهداف المتوسطة أو الأطول، وسوف تتغير بعض الأهداف القصيرة شهرا، وعضها سيتغير أسبوعا، وقد تتغير الأهداف الدقة جدا يوما¹.

2-السياسات: والسياسات ما الاستراتيجية توضع عادة من الإدارة العلاء وهي مجموعة من الماد والتوجهات العملة التي تدمخ سير المؤسسة، وأدائها وآلات اتخاذ القرارات، وهي خارطة طر للعم المؤسسي ومحتو السياسة هو دائما إجراءات، وتوجهات عامة، أو بروتوكول تنفيذ عام²، وهناك فرق بين السياسات والهدف، فالهدف هو ما نرد تحققه، أما السياسة فهي المرشد لاختار الطر الذ يوصد للهدف، وتعتبر السياسات مائة مرشد للأفراد في تصرفاتهم وقراراتهم داخ المؤسسة ، فهي تعبر عن اتجاهات الإدارة في تحديد نوع السلوك المطلوب من جانب الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم، ورت التخطيط السياسة، ذلك أن التخطيط غالبا ما تكون نتيجة التغيير في السياسات أو نظم العم والإجراءات، وذلك قصد الوصول إلى الهدف المنشود أحسن الوسائ وأق تكلفة³. ومن المهم ان ننظر إلى السياسات من خلال ثلاث مستويات أساسية: المؤسسة ووظائفها وعملاتها ما يلي⁴:

أ-السياسات الأساسية: هي أساس وأصد السياسات الأخر مجتمعة، ولأهميتها فإنها تستخدم من قبل المديرن في الإدارة العلاء، والسياسات الأساسية غالبا ما تكون مؤتقة ومدرجة في القانون الداخلي للمؤسسة، وتتصد أهدافها، والنظر لتأثيراتها على مجم سياسات المؤسسة، فإن السياسات الأساسية تكون عامة وشمولية وذات طبة مرنة.

ب-السياسات العليا: هي سياسات ستخدمها مديرو الإدارات، أ أعضاء الإدارة الوسطى، والإدارة العلاء هي التي تضع هذه السياسات، عس السياسات الأساسية التي قوم المؤسسون بوضعها طقا للنظم الداخلة للمؤسسة، وهي سياسات أكثر تقصلا من السياسات الأساسية، ولكن تأثيراتها تكون بييرة على أجزاء المؤسسة، أ أنها تتعل أنشطة المؤسسة كافة.

¹ فرد إل. فرا ، تشارلز آر. ستونر، لورنس جي. ونزامر، مرجع ساب ، ص ص 225-226.

² هيثم عبد ذيب، مرجع ساب ، ص 20.

³ زد منير عبو ، الاستراتيجية الحديثة في ادارة التخطيط والتطوير، دار المعتر للنشر والتوزع، عمان، الأردن، 2017، ص 30.

⁴ شير العلق، تخطيط وتنظيم برامج وحملات العلاقات العامة، 1، دار الازور العلاء، عمان، 2011، ص 34.

ج-السياسات الفرعية: طلا على هذا النوع من السياسات أيضا مسمى "السياسات التشغيلية أو سياسات الإدارات" ورؤساء الأقسام والمشرفون هم الذين ستخدمونها، إن السياسات الفرعية تختل عن السياسات الأساسية والسياسات العليا من ناحية أنها تتعل بنشا معين في المؤسسة مث: الشراء، البيع، الإنتاج، التسو، التخزين، النمو، الترويج الخ.. وهي سياسات منبثقة عن السياسات الأساسية.

3-القواعد: هي تعليمات محددة تتضمن الأمر والنهي أو توضح للفرد ما يجب القيام به من عم وما التصرفات والأعمال التي يجب الابتعاد عنها و لما توسعت المؤسسة في استخدام القواعد زادت القيود المفروضة على العاملين¹، إن القاعدة هي تعبير ملخص عما يجب عمله، وعما لا يجب عمله، وغير مسموح أو انحراف عنها، والقواعد لا تسمح بوجود أمد عند اتخاذ القرارات، أما السياسة فتعم على تشجيع اتخاذ القرارات بتقدم إرشادات معينة، وهذا، فإن الأساس في القاعدة أن تعس قرارا إداريا القيام عم معين أو الامتناع عن القيام به، والقواعد تتر الإجراءات من حيث ونها مرشدا للعم، ولكنها عس الإجراءات، لا تحدد أ تتاع زمني، ضاف إلى ذلك أن القاعدة قد تكون وقد لا تكون جزءا من الإجراءات، فمثلا (ممنوع التدخين) هو قاعدة غير مرتبطة أو منفصلة أ إجراء، ولكن الإجراءات الذ دم مناقلة ومعالجة الطلبات يجب أن يتم حيث أن الطلبات تتطلب إجراءات يذغي اتاعها اذا تعل الأمر اعتماد هذه الطلبات في نفس يوم استلامها، وهذه القاعدة لا تسمح الانحراف عن مقرر أو سبب العم الموضوع، ما أنها لا تتدخ إطلافا في الإجراء الخاص معالجة طلبات العملاء².

4-الإجراءات: هي نظام ص التفصي وهي الخطوات التي يذغي القيام بها لتحقيق أو انجاز عم ما، والإجراءات تركز على (التفصي)، أما السياسات فترز على (المداخ العامة الرئسة)، فمثلا إجراءات التطبيق تتطلب مجموعة من الخطوات والمراد التي يجب على طالب الوظيفة المرور بها بدء من تعبئة نموذج الطلب، وشتر فيها الدقة والوضوح والساطة والسهولة والمرونة والتناس والانسجام، وتحديد الإجراءات يلتقي في مزاه مع مزاه تحديد سياسات العم، وأهم ما يوص به الإجراء هو عملة التتاع الزمني و (المنطقي) للخطوات التفصيلة اللازمة لتنفيذ العم. ولتوضح العلاقة بين السياسة والإجراء، مثلا إن سياسة المؤسسة هي (منح إجازات للعاملين)، هنا يذغي تحديد الإجراءات اللازمة لوضع هذه السياسة موضع التطبيق مث إجراء وضع جداول الإجازات حتى لا يتعط العم، وتحديد أنواع الإجازات (اعتادة، مرضة، عرضة، براتب ام، بنص راتب، بدون راتب) و فة وشرو الحصول عليها³.

ولزيادة فعالة الإجراءات، يذغي توفر ما يلي⁴:

- أن تكون شاملة ومرتطة فعلا بالأهداف المنشودة.
- أن تكون نمطة وتستند إلى معايير محددة حتى سه حصر المسؤولية من قب الأشخاص الذين مارسونها.
- يذغي أن تتر الإجراءات الخطوات الرقابة في المؤسسة حتى من التأكد من أن ما يتخذ من إجراءات لا يتعارض مع الأهداف المطلوب بلوغها من إنجاز معين.

¹ أحمد طاهر أحمد، مرجع ساب، ص 153.

² شير العلاق، تخطيط وتنظيم برامج وحملات العلاقات العامة، مرجع ساب، ص ص 34-35.

³ شير العلاق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، مرجع ساب، ص 36.

⁴ المرجع نفسه، ص 34.

- أن تستند الإجراءات على حقائق آافة عن طبعة العم لا على أساس الحدس والتخمين والاجتهاد.
- أن تتميز الثبات ولكن مع المرونة، معنى أن نفس الإجراءات يجب أن تطب على نفس العملات في مرة يؤد فيها نفس العم ، معنى ألا تكون ثابتة معنى الجمود، خاصة في عصر يتميز المتغيرات الهائلة في شيء.
- أن تتميز بالساطة بدلا من التعقيد والروتين المم ، وأن تكون واضحة ومفهومة من جانب الذين سدقومون استخدامها.

➤ يذخي تحلي الإجراءات لمنع التداخ والازدواج والتعارض والتكرار.

المطلب الخامس: أنواع التخطيط:

من إضاح أنواع التخطيط المختلفة التي تسفر عنها عملة التخطيط ما يلي:

- أولاً: التخطيط على أساس تكرار العملية: أنواع التخطيط حسب تكرار العملة، فالتخطيط من تقسمة إلى¹:
- 1- التخطيط لمرة واحدة:** في الأغلب يوضع لفترة زمنية محددة أو يوضع لمواجهة الطوار ، مث البرامج والموازنات.
- 2- التخطيط متكرر الاستعمال:** يتصد استمراره وتكرار التطبيق وهو الذ يوضع من أجله السياسات والإجراءات والقواعد.

ثانياً: المستوى الإداري ونطاق أو شمولية التخطيط: حسب المستوى الإداري ، فالتخطيط من تقسمة إلى ثلاثة مستويات إدارة²: التخطيط على مستوى الإدارة العليا، والتخطيط على مستوى الإدارة الوسطى، والتخطيط على مستوى الإدارة الدنيا.

1-2- التخطيط على مستوى الإدارة العليا: وتضطلع مهمة هذا التخطيط الإدارة العليا في المؤسسات، والتي تتمذ عادة أعضاء مجلس الإدارة أو رؤس مجلس الإدارة أو مدراء العموم، وتميز هذه النوع من التخطيط بعده الاستراتيجي، فنضع الإدارة العليا القضاء الرئسة والاستراتيجية التي تغطي مدة زمنية طولة، ومن أمثلة تلك الاستراتيجية على مستوى المؤسسة الإدارة، تأهي الكفاءات الشرة المستقبلية، وتحديد موارد جديدة للمؤسسة، وهاكلها الإدارة والمالة، والتصرفات الواجب اتخاذها لإيجاد موق موحد على مستوى المؤسسة ، وتم وضع هذه الخط الاستراتيجية عد استشارة واعتماد مجلس الإدارة أو أعلى المناصب في المؤسسة، مع الأخذ آراء الإدارة الوسطى والدنيا.

2-2- التخطيط على مستوى الإدارة الوسطى: وتضطلع مهمة هذا التخطيط الإدارة الوسطى المؤسسة التي تتمذ عادة مساعد المدراء، ورؤساء الأقسام ومدراء الإدارة الفرعية، وتميز هذا النوع من التخطيط بعده التفصيلي والتنفيذ ، أو ما سمي في علم الإدارة بالعد التكتي، وتصد هذا التخطيط أنه أكثر تحديدا من التخطيط الاستراتيجي وغطي مدة زمنية متوسطة، وفيه يتم تحديد الخطوات الرئسة الواجب اتخاذها من قب الإدارات والأقسام للوصول للأهداف التفصيلية التكتية، وتم وضع هذه الخط عد استشارة المستويات الدنيا قب تقد مها للإدارة العليا لإقرارها واعتمادها.

¹ أحمد طاهر أحمد، مرجع ساب ، ص 12 .

² أحمد بن عبدالرحمن الشممر ، عبدالرحمن بن أحمد هيجان ، شر بنت بدير المرسي غنام، مرجع ساب ، ص ص 79-80.

2-3- التخطيط على مستوى الإدارة الدنيا: وتضطلع مهمة هذا النوع من التخطيط الإدارة الدنيا، والتي تتم عادة المشرفين ورؤساء الشعب وهذا النوع من التخطيط طبعته تشغيلة، وتم خلال مدة زمدة قصيرة تكون أق من سنة، وشتك في وضع الخط على مستو الإدارة الدنيا الأقسام المعنة والأفراد حيث تحق الخط التشغيلية الأهداف القرنة التي تسهم فيها عد في تحقيد الخط التكتية والاستراتيجية.

الجدول رقم (III - 3): المستويات الإدارية وأنواع الخطط

المستوى الإداري	نوع الخطة	مدة الخطة
الإدارة العليا -رئس مجلس الإدارة. -المدير العام. مديرو الإدارات العامة.	الخطة الاستراتيجية	الخطة طويلة الأجل
الإدارة الوسطى -مديرو الأقسام مساعدو المدراء	الخطط التكتية	الخطة متوسطة الأجل
الإدارة الدنيا -المشرفون -رؤساء الشعب رؤساء فرق العم	الخطط التشغيلية	الخطة قصيرة الأجل

المصدر: عبدالرحمن بن أحمد هيجان ، شر بنت بدير المرسي غنام، مرجع ساب ، ص 80.

ثالثا: من حيث الفترة الزمنية التي يغطيها التخطيط:

ينقسم التخطيط حسب الفترة الزمنية الى ثلاثة أنواع وهي¹:

3-1- التخطيط طويل الأجل: تتراوح المدة الزمنية للتخطيط طو الأجل بين ثلاث سنوات إلى عشر سنوات أو أكثر، ويهدف هذا النوع من التخطيط إلى إعطاء الإدارة صورة واضحة عن المستقبل الذي ستسير المؤسسة في اتجاهه، وتحرص الدول والمؤسسات الاقتصادية الكبر على التخطيط طو الأجل ، وتبذل الجهود الكبيرة لإعداده وتصممه، وغالبا ما يتم التخطيط على مستو الدول لمدة قدرها خمس سنوات سمي حينئذ الخطة الخماسية، وللتخطيط طو الأجل فوائد عديدة منها أنه قل من أثر المشلات قصيرة المد في ضوء الرؤية الشاملة للمستقبل ، وذلك عطي صورة واسعة عما ينطه العم من قو شرة وموارد مالة وآلات تقنة لتحقيد أهداف المؤسسة، وسهم في ر الجهود الإدارية المختلفة الأهداف العما، وساعد على اكتشاف انحرافات العم عن المسار الموضوع²، ومن أجد تحقيد هذه الفوائد تقوم عض المؤسسات بتكون لجان أو أقسام خاصة تعني بهذا النوع من التخطيط ، تسعى إلى إعداد الخط طولة الأجل الاشتراك مع الإدارات والأقسام المعنة³، والمقارنة بين التخطيط طو المد

¹ خلد محمد الحير ، أسس تخطيط التعليم، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصرن 2014، ص 40.

² أحمد بن عبدالرحمن الشممر ، عبدالرحمن بن أحمد هيجان ، شر بنت بدير المرسي غنام، مرجع ساب ، ص ص76.

³ المرجع نفسه.

والاستراتيجي، نجد أن التخطط طو المد ينظر إلى المستقبل حالة من التنبؤ بها مفترضاً أن الاتجاهات الحالة سوف تستمر، وركز على إعداد الأهداف طولة الأمد، وفترض قدوم مستقبل واعد، وؤد العودة إلى الوراء لرسم خارطة لتسلس الأحداث سنة عد سنة، فهو طرح السؤال التالي: ما الذي يجب علينا إنجازها في سنة من السنين الثلاثة أو الخمسة القادمة؟، أما التخطط الاستراتيجي فهو ينظر إلى المستقبل على أنه حالة لا من التنبؤ بها، ونظر إلى التخطط على أنه عملة مستمرة، وفترض أن هناك تطورات متعددة ولس تطورا واحد سدشدها المستقبل، وؤد على التطور الاستراتيجي المبني على تقييم البيئة الداخلة (نقا القوة ونقا الضع في المؤسسة) والبيئة الخارجة (الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة)، وطرح السؤالين التاليين: ه نقوم بالعمل الصالح انطلاقاً من فهمنا الحالي للبيئة؟، و ي نستطع استخدام مواردنا الشد الأفضل لإنجاز رسالتنا¹؟.

3-2- التخطيط متوسط الأجل: عد تفصيلاً للخطط طولة الأجل، وتتراوح مدة التخطط متوسط الأجل بين سنة إلى أف من ثلاث سنوات، وعند وضع الخطط متوسطة الأجل قوم المخططون في المؤسسة بتفصيل وتقسيم الخطط طولة الأجل إلى خطط فرعه تتعل بالإدارات والأقسام، مث وضع خطة للإدارة المالية، وخطة لإدارة التسو وخطة لإدارة الإنتاج وه ذا، وتعد الخطط متوسطة الأجل أكثر دقة، وأق عرضة للتغيير، قاسا الخطط طولة الأجل²، وتستلزم وجود تراس بين الإدارة العليا والوسطى³، وتوقع منه نمطاً أن يتضمن لس فقط الاستراتيجيات والأهداف، ب حتى التقديرات التفصيلية للعائدات والنفقات (على الأف لمدة ثلاث سنوات)، ستخدم هذا التخطط من قب صاحب العمل لإقناع المستثمرين والممولين الموجودين أو المحتملين (المعنيون بخطة العمل التقليدية)، أن فعالات هذا العمل سوف تعود المال الكافي لتوزع أرباح و/أو لتسديد القروض⁴.

3-3- التخطيط قصير الأجل: وقصد به ذلك التخطط الذي يتعل بالمستقبل القرب، وتكون مدته قصيرة لا تتجاوز سنة واحدة، وفي التخطط قصير الأجل يتحدد الجدول اليومي، أو الأسبوعي، أو الشهر للعمل، و فة أدائه، ومن يؤده، وهو تفصيل للتخطط متوسط الأجل، وتعد الخطط قصيرة الأجل أكثر دقة وأسهم تنبؤاً من الخطط متوسطة الأجل، فلما أنت الخطة قصيرة ساعد ذلك الإدارة على دقة التنبؤ والتدم فما سحدث من ظروف مستقبلية، وحتى تكون الخطط قصيرة الأجل فاعلة وناجحة، فإنها لا بد أن توضع على هيئة معايير محددة، إما بالوحدات التي يجب إنتاجها أو المطلوب إنفاقها، أو الإيرادات التي يجب تحققها أو أ معايير أخرى من التأكد من خلالها أن أهداف الخطط قد تحققت الفع، وتعد الخطط قصيرة الأجل من أهم أنواع الخطط في المؤسسات، إذ لا من للتخطط المتوسط أو الطو الأجل أن يتحققا مالم يتحقق التخطط قصير الأجل، فهو تلك الفروع والتفصلات الدقة المونة للصورة العامة والأهداف الكبر الموضوعة في الخطط متوسطة وطولة الأجل⁵، وهو يركز على

¹ ما أسون، جود ا ، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات غير الربحية، تعرب: مروان الحمور ، 2، العبدان للنشر، 2007، ص 43.

² أحمد بن عبدالرحمن الشممر ، عبدالرحمن بن أحمد هيجان ، شر بنت بدير المرسي غنام، مرجع ساب ، ص ص76.

³ محمد عبد المنعم شعيب، مرجع ساب ، ص 46.

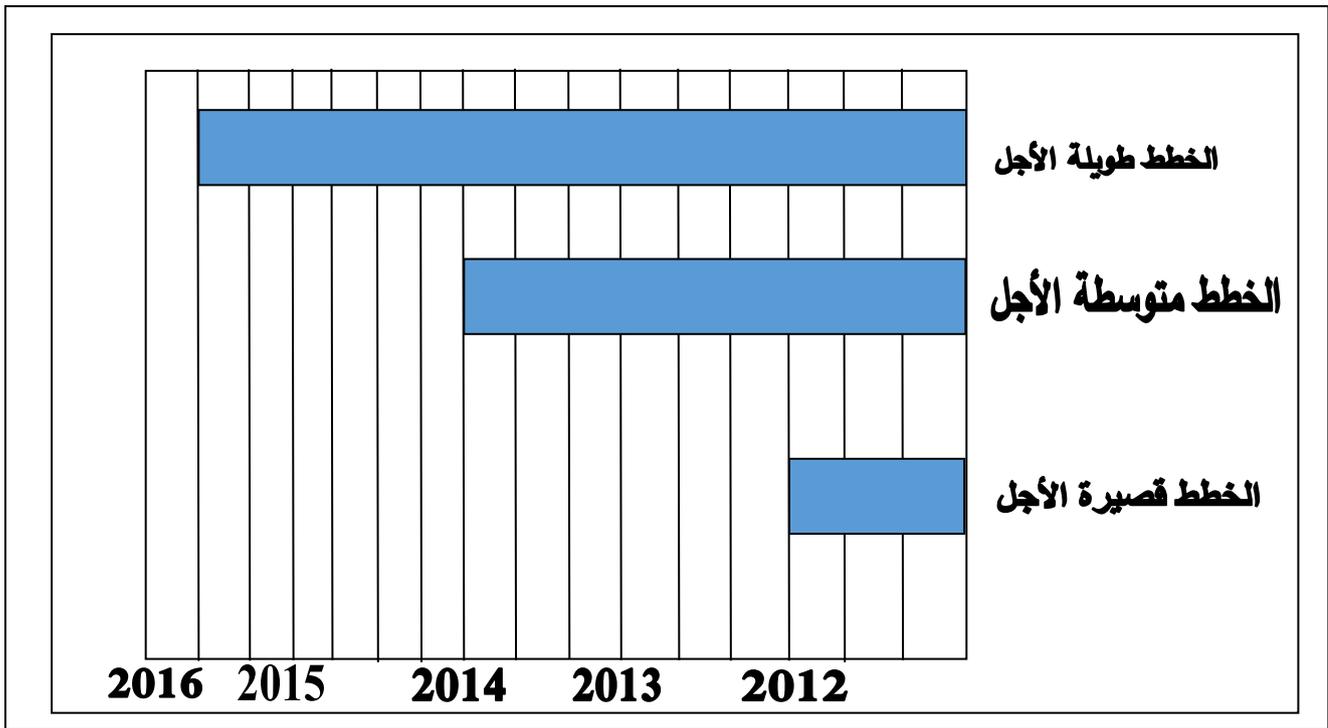
⁴ ما أسون، جود ا ، مرجع ساب ، ص 44.

⁵ زرا الدور ، نجم العزوا ، لال خط السارنة، شاكر العملة، محمد عبد القادر، مرجع ساب ، ص 78.

إعداد أهداف قصيرة الأجل ، وفترض تخططا يتصد بتفاصيل أكثر (أق من سنة واحدة)، وولي اهتماما من سينجز هذه النشاطات و ي سينجزها، وهو طرح السؤال التالي: ماذا نحتاج لتحضير انفسنا للسنة القادمة و/أو نستطيع الآن أن ننجز رسالتنا أحسن ما ون¹.

نظرا لطبيعة التخط المتداخلة، فإن الخط الزمنية الثلاث سواء أنت قصيرة، أو متوسطة أو طويلة نحتاج إلى تكام وتنسيق حتى يتم تطبيقها وتحقيق أهدافها بنجاح فهي لا تهم معزل عن بعضها بعضا ب تعد فترات متكاملة ومتراطة وأهداف معتمدة عن بعضها تمر وف مراد زمنية معينة، لما انتهت بنجاح ثلتها المرحلة الأخر ، وعرض الش التالي هذا الترا والتكام إذ تبدأ وتتحق الخط طولة الأجل ، عندما تنتهي وتتحق الخط متوسطة الأجل ، وتبدأ الخط متوسطة الأجل عندما تتحق وتكتم الخط قصيرة الأجل وه ذا.

الشكل رقم (III-5): تكامل التخطيط الزمني في المؤسسة



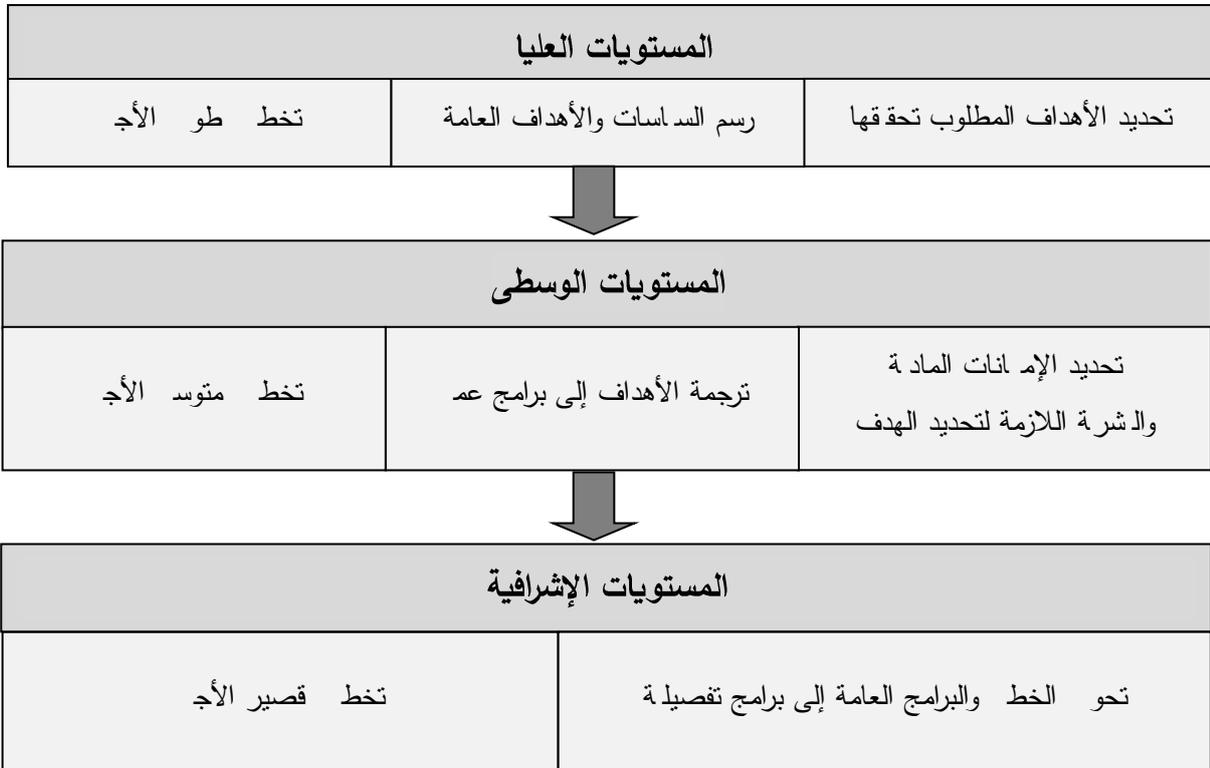
المصدر: أحمد بن عبدالرحمن الشممر ، عبدالرحمن بن أحمد هيجان ، شر بنت بدير المرسي غنام، مرجع ساب ، ص 78.

¹ ما لأسون، جود ا ، مرجع ساب ، ص ص 43-44.

المطلب السادس: مسؤولية التخطيط:

في الأصد قوم المدير ما يتعل التخطيط من مهام وقد فوض بعض تلك المهام لمن يراه مناسب، ولكن من المهم وفض أن سنفيد مقترحات المرؤوسين وذلك بهدف زيادة درجة الموضوعية الخطة والاستفادة من خبرة أصحاب الشأن، صفة عامة تقوم الإدارة العليا بوضع الخطة وذلك مساعدة المتخصصين وذو الخبرة في عملة التخطيط من المستويات الإدارية الأكثر قرا وفهما للمشكلات اليومية، لما ينتج عن ذلك من اهتمامهم بتنفيذ ما تم اخذ رأيهم فيه مسقا، ما يتم الاستعانة الاستشاريين لوضع الخط العرضة ومساعدة الإدارة العليا في التنسي بين الخط التي تقدمها الإدارات المختلفة تمهيدا لوضع خطة للمؤسسة ، فالإدارة العليا تضع الأهداف في البداية وفي النهاية تراجع الخط وتنس بينها مساعدة الاستشاريين ومساعدة خبراء المستويات الإدارية المختلفة، هذا وقد تنشئ المؤسسة وحدة تنظمة خاصة مسؤولة عن التخطيط او قد تكل مجلس الإدارة في وضع الخط أو تنش لجنة مؤقتة لوضع الخط ولكن لا بد أن شم التخطيط جمع مستويات المؤسسة، و جب الا ينفرد الأفراد الاستشاريين عملة التخطيط أكملها واهمال الافراد التنفيذيين مما قد عرض المؤسسة لأخطار متعددة، وخصوصا حال تم استجلابهم من خارج انها، فيجب أن توزع المسؤوليات على موظفي المؤسسة جمعا حسب مقدرته و فاعته واستعداده لتحمل المسؤولية، هذا التوزيع سداون أكبر عدد من الموظفين الذين ساهمون في تنفيذ هذه الأهداف وتحققها أفضل ش مم ن¹.

وشرح الش التالي مستويات التخطيط ومسئولة مستو إدار وعلاقته مستويات التخطيط :

الشكل رقم (III-6): مسؤوليات التخطيط

المصدر: أحمد طاهر أحمد، مرجع ساب ، ص 10.

¹ أحمد طاهر أحمد، مرجع ساب ، ص ص 09-10 .

أدانا ما يتم إنشاء أقسام المؤسسات أو إدارات تسمى إدارة التخطيط و ون دور القائمين عليها فضلا عن عملة وضع القواعد الأساسية للتخطيط ودعمه، فإن لهم أدوارا إضافية منها: الاحت عن الاستراتيجيات في حالة الطوار والمقارنة بينها وتحديد أوجه القوة والضعف في واحدة منها ومحاولة المزج بين عناصر القوة، ومن هنا تنبث مهمة التحليل بتوظيف أدوات الإدارة وحوث العملات، حيث يتم تحليل المعلومات وتقدمها للإدارة العليا ي تتم ن من استعمالها في صداغة الاستراتيجية، وتتبع مهمة التحليل قب قام المخط بتغيير نموذج الرؤية الذهنة لد المديرين أعضاء الإدارة العليا، فلكّ مدير منهم تصوّر ذهني لما حد ه من بيئة ومواق بناها مسدقا بناء على التجارب والخبرات خلال مسيرته المهنة، وقع على عاتق المخط أن غير هذا التصور أو على الأقل أن عرض الوجه الأخر منه شد تحليل معمّ بين افة الجوانب شد يتسم الأمانة والموضوعة في العرض¹.

المبحث الثاني: وظيفة التنظيم

تأتي وظيفة التنظيم في المرحلة الثالثة عد التخطيط فعد أن تحدد أهداف المؤسسة وخطتها تأتي المرحلة الثالثة في العم الإدار وهى عملة التنظيم.

المطلب الأول: مفهوم التنظيم:

إنّ التنظيم وظيفة إدارة عني عملة تحليل النشاطات والقرارات والعلاقات وذلك لتصنيف العم وتقسمة إلى أنشطة من دراستها، ثم تقسم هذه الأنشطة إلى وظائف، ثم تجمع هذه الوظائف والوحدات في ه تنظيمي، وأخيرا اختار الأشخاص لإدارة هذه الوحدات والوظائف².

إنّ التنظيم هو عملة تنسيق الجهود البرة لتحقيق هدف معين، والتالي فهو لس هدف في حد ذاته، إنما وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنظيم الإطار الذ يجمع الوظائف التي تتكون منها. من خلال ذلك يتضح أن التنظيم يتكون من مجموعة من أنظمة تتقاء فما بينها ومع البيئة الخارجة، لتحقيق أهداف المؤسسة المرسومة، وهو دينامي ومستمر في التقاء بين أجزائه المختلفة³. إن التنظيم هو العملة التي من من خلالها تعر مجالات المؤسسة وتحديد الأعمال المطلوبة، وترتيب هذه الأعمال الشذ حقا الأهداف الموضوعة⁴.

وهناك من استخدم التنظيم معنى تصمم اله التنظيمي، وإعادة التنظيم معنى إعادة تصمم اله التنظيمي وإعادة رسم الخرطة التنظيمة، وتجدر الإشارة في هذا الساق إلى أن التنظيم لا عني تصمم اله التنظيمي فحسب، ب شم التنظيم مجموعة من الخطوات الأخر وهى: تقسم العم، توضح التسلسل الإدار، وتصمم

¹ أحمد طاهر أحمد، مرجع ساب، ص 11.

² رسلان علاء الدين، التطوير التنظيمي: التنظيم الإداري وسبل تطويره، التخلف التنظيمي وآليات تجاوزه، استراتيجيات ووسائل التطوير التنظيمي، تطبيقات التطوير التنظيمي في المصارف، دار مؤسسة رسلان للنشر والتوزع، دمشق، سوريا، 2012، ص 42.

³ مرتضى الشير الأمين، الاتصال التنظيمي، دار أمواج للنشر والتوزع، عمان، الأردن، 2016، ص 22.

⁴ فتحي دروش عشية، التنظيم الإداري في التعليم العام: أسسه، مجالاته، فعاليته، 1، الروا العالمية للنشر والتوزع، القاهرة، مصر، 2009، ص 11.

الهي التنظيمي، والتنسيق بين الأعمال المختلفة ثم متابعة هذه الأعمال، وعلى ذلك فتصمم الهي التنظيمي خطوة واحدة من خطوات التنظيم تأتي بعد تقسيم العمل وتوضح التسلسل الإداري¹. والتنظيم وظيفة حدد البناء التنظيمي المناسب الذي عين على توفير البيئة الصالحة لأداء الأفراد لأدوارهم في المؤسسة، ومما لا شك فيه أن فعالية المؤسسة ونجاحها هي في إعداد الهي التنظيمي الملائم، وبرز ذلك الأهمية الكبرى لوظيفة التنظيم حيث أنها الوظيفة الإدارية التي تتعل بإنشاء وتطور الهي التنظيمي للمؤسسة². ومن خلال ما سبق م ننا ان نحدد الإطار العام لوظيفة التنظيم أنه الوظيفة التي ينبا بها وضع الخطة المقررة موضع التنفيذ من خلال بناء الهي التنظيمي في المؤسسة، وتحديد السلطات والمسؤوليات والعلاقات داخل المؤسسة، والتنسيق الرأسي والأفقي بين مختلف الأقسام والوظائف في المؤسسة، ما تشتمل وظيفة التنظيم على تحديد السياسات والتعليمات والقواعد واللوائح والإجراءات التي تنظم العمل في المؤسسة³.

المطلب الثاني: أهمية وفوائد التنظيم:

ان وجود تنظيم جيد يعتبر أمر مهم وضروري فمهما ان لدينا أفراد على درجة عالية من الكفاءة والفعالية فإن ذلك لن غني عن وجود التنظيم الجيد ومن فوائد التنظيم، ومن أهم مظاهر أهميته نذكر ما يلي⁴:

- مث التنظيم حلقة الوصل ما بين التخط والتنفيذ فهو مث الإطار الذي يتم فيه تنفيذ الخطة وتحقق من خلاله الأهداف.

- هو الإطار الذي تعمل من خلاله الإدارة على تحديد المهام أو الأعمال المطلوب القيام بها لتنفيذ الخطة الموضوعية وتحقيق الأهداف المقررة وتحديد أولويات تنفيذ هذه الأعمال وتحديد العلاقة المنتظمة التي تربط بين الوحدات التنظيمية المختلفة في الهي التنظيمي للمؤسسة.

- حسن توزيع وتحديد المهام على الأفراد والأجهزة المختلفة ما يتناسب وقدرات منهما.

- تحديد درجة إجادة عمل، ووضع الفرد المناسب في العمل الذي لائمه قدراته.

- تنظيم دور الوحدات والأقسام والإدارات الإدارية المختلفة المؤسسة فلا تبالغ وحدة في أهمية القيام بدورها بينما وحدة أخر لا تقدر أهمية الدور الذي تقوم به، والانعس ذلك السلب على الأداء.

- تحقيق أقصى درجة من التكامل والتنسيق بين الوحدات والأقسام والإدارات الإدارية والعاملين فيها ما يؤدي إلى توجيه طاقاتهم وجهودهم نحو وجهة واحدة متناسقة تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية أعلى درجة من الكفاءة والفعالية من خلال سلوك منض.

- إيجاد مناخ عمل مشجع على تفجير روح الإبداع لدى كافة العاملين ما ينعس على تحسين الأداء وزيادة فعاليته، وساعد ذلك على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتعظيم العائد منها.

¹ فتحي دروش عشية، مرجع سابق، ص 11.

² محمد عبد المنعم شعيب، مرجع سابق، ص 50.

³ رسلان علا الدين، مرجع سابق، ص 50.

⁴ محمد عبد المنعم شعيب، مرجع سابق، ص 51.

- وضع هـ تنظمي ضمن تحقيق التنسيب والتكامل في جهود مجموعات الأفراد التي تعمل في المؤسسة في تخصصات مختلفة من أجل تحقيق أهدافها، فلا تطغى عض الوظائف على الأخر أو تحظى الإدارات بأهمية أكبر وتأخذ نصيباً أكبر من الموارد.
- يتم موجب التنظيم تحديد أنشطة أو وظائف المؤسسة، ومن ثم تحديد الإدارات التي تمارسها أو الوظائف وتحديد علاقات هذه المهنات مع بعضها البعض من خلال تحديد السلطة والمسئولة والتفويض والمرزعة واللامرزة ونطاق الإشراف وغيرها في سبيل تحقيق الأهداف.
- وعليه فإنه ليس مقدوراً مؤسسة أن تستمر دون وجود تنظيم معين يحقق لها جملة من الفوائد¹:
- تحقيق التوزيع العلمي للأعمال والوظائف حيث يتم تقاد إسناد أعمال ووظائف للأفراد بناء على عوامل شخصية.
- القضاء على الازدواجية في العمل من خلال التقسيم الموضوعي للعمل وتحديد وظيفة فرد في المؤسسة وواجباته.
- تحديد العلاقة بوضوح بين الأفراد العاملين في المؤسسة مما يساعد فرد على إدراك موقعه الإداري ومهمة الدور المطلوب منه.
- تحديد السلطة الممنوحة للفرد وواجبات ممارستها.
- التنسيق بين النشاطات المختلفة للمؤسسة فاعلة للتمتع من بناء علاقات إدارة مناسبة بين الوحدات المختلفة.
- الاستجابة للتغيرات التي تحدث للمؤسسة سواء في أعمالها أو العاملين فيها أو للتكنولوجيا المستخدمة أو في عناصر البيئة المحيطة بها مما ساعدها على التكيف مع الظروف المتغيرة.
- إنشاء إجراءات قاسية من خلال وضع إجراءات العمل وتحديداتها والتالي توفير عبء تحديد هذه الإجراءات في مرة قوم فيها الأفراد العاملون بالعمل.
- نقل القرارات إلى جمع أجزاء المؤسسة وذلك عن طريق خطوط السلطة والاتصال ومد الأفراد العاملين بالمعلومات والصلاحيات التي تساعدهم على القيام بأعمالهم.

المطلب الثالث: مبادئ التنظيم:

قصد ماد التنظيم الإداري مجموعة التوجيهات التي يفضيها الاسترشاد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهام وحدة إدارة في هذا الهيكل، وهذه المبادئ لا تعدو في حقيقتها أن تكون مجرد توجيهات أو إرشادات ولكن الأخذ بها في عملة التنظيم ما يؤدي إلى حسن أداء العمل الإداري فإذ تكلفة ممنة، سوف نستعرض هنا أهم المبادئ وذلك على النحو التالي:

1- مبدأ الهدف: لما كان المقصود بالتنظيم هو ترتيب الأنشطة الضرورية في المؤسسة من أجل تحقيق أهداف معينة، لذلك لا بد من وجود هدف واضح ومحدد في عملية تنظيم إداري، إن تحديد الهدف هو الذي يؤدي إلى تنمية الخطى وترتيب الجهود وتوجيه الأعمال والجهود الجماعية، ذلك أن المؤسسات سواء كانت حرة أو خاصة تنشأ وتعمل من أجل تحقيق أهداف راسخة، ودون وجود هذه الأهداف ينتفي المبرر من وجود المؤسسة أصلاً، وعلى ذلك

¹ رسلان علاء الدين، مرجع سابق، ص ص 48-49.

من النظر إلى المؤسسة باعتبارها وحدة هادفة، وأن الأهداف التي توجد لتحقيقها هذه المؤسسة تعد من الأسس الرئسية لتنشيط الهياك التنظيمية¹.

2- مبدأ الوظيفة: تعد الوظيفة الوحدة الأساسية في التنظيم الإداري، وهي عبارة عن منصب أو عم معين يتضمن واجبات ومسؤوليات محددة، على هذا الأساس فإن التنظيم يراعي خصائص الوظيفة ومتطلباتها إلى جانب الصلاحيات والمسؤوليات المرتبطة بها. فغض النظر عن الشخص الذي سوف يشغل هذه الوظيفة ومتطلباتها، ومعنى آخر فإن التنظيم يتم على أساس متطلبات الوظيفة في المؤسسة ولا تتأثر بالشخص المعين عليها فهي ثابتة رغم تغير الموظفين الذين يشغلون هذه الوظيفة².

3- مبدأ التخصص وتقسيم العمل: مبدأ أساسي في التنظيم هو أن العمل من أداءه أكثر فاءة إذا كان سمح للموظفين التخصص، الذي سمي أديانا تقسيم العمل، وهو الدرجة التي تنقسم فيها المهام التنظيمية إلى وظائف منفصلة³، إن أساس التنظيم هو تقسيم العمل، فالعمل الذي قد يكون هدف المؤسسة أو مهمة ما لـ بها عدد من العاملين يجب أن قسم إلى أجزاء من توزيعها بين هؤلاء العاملين، تتضمن طريقة التخصص الوظيفي تقسيم المهمة إلى أدنى مستوى لها وتصميم وظائف حول جزء، وعلى هذا الأساس يتم تقسيم أنشطة المؤسسة إلى أقسام وظيفية رئية ومن ثم تقسيمها إلى أقسام فرعية وهذا تستمر إلى أدنى تقسيم حيث يتم ر النشاطات المتجانسة مع بعضها علاقات وظيفية محددة، على أساس هذا التقسيم يوزع العاملون على هذه الأقسام حيث قوم شخص بنوع واحد من الأعمال، لذا من القول أن تقسيم العمل حق الاستفادة من مزايا التخصص، مثل السرعة، الاتقان، الخبرة، وتحسين الجودة، لأن التخصص سمح بتراكم الخبرة الكبيرة في مهمة معينة، وحدوث التعلم وزيادة الإنتاجية أسرع، ما قل من تكلفة مراقبة الجودة، وحسن فاءة الإنتاج، ومع التوسع المطرد في مجالات المعرفة ونوعيات العمل تزداد الحاجة إلى الاتجاه نحو التخصص وتقسيم العمل ضمانا لسطرة الفرد الفعالة على المجال الذي يختاره لعمله⁴.

ومن أن ننظر إلى مبدأ التخصص وتقسيم العمل من زاوية تأثيره على التنظيم تعال للش التالي:

¹ Achinivu Godwin, Okwu E. Handsome, Wey A. Ayomide, Akpan E. Enobong, Fasan O. Johnson,

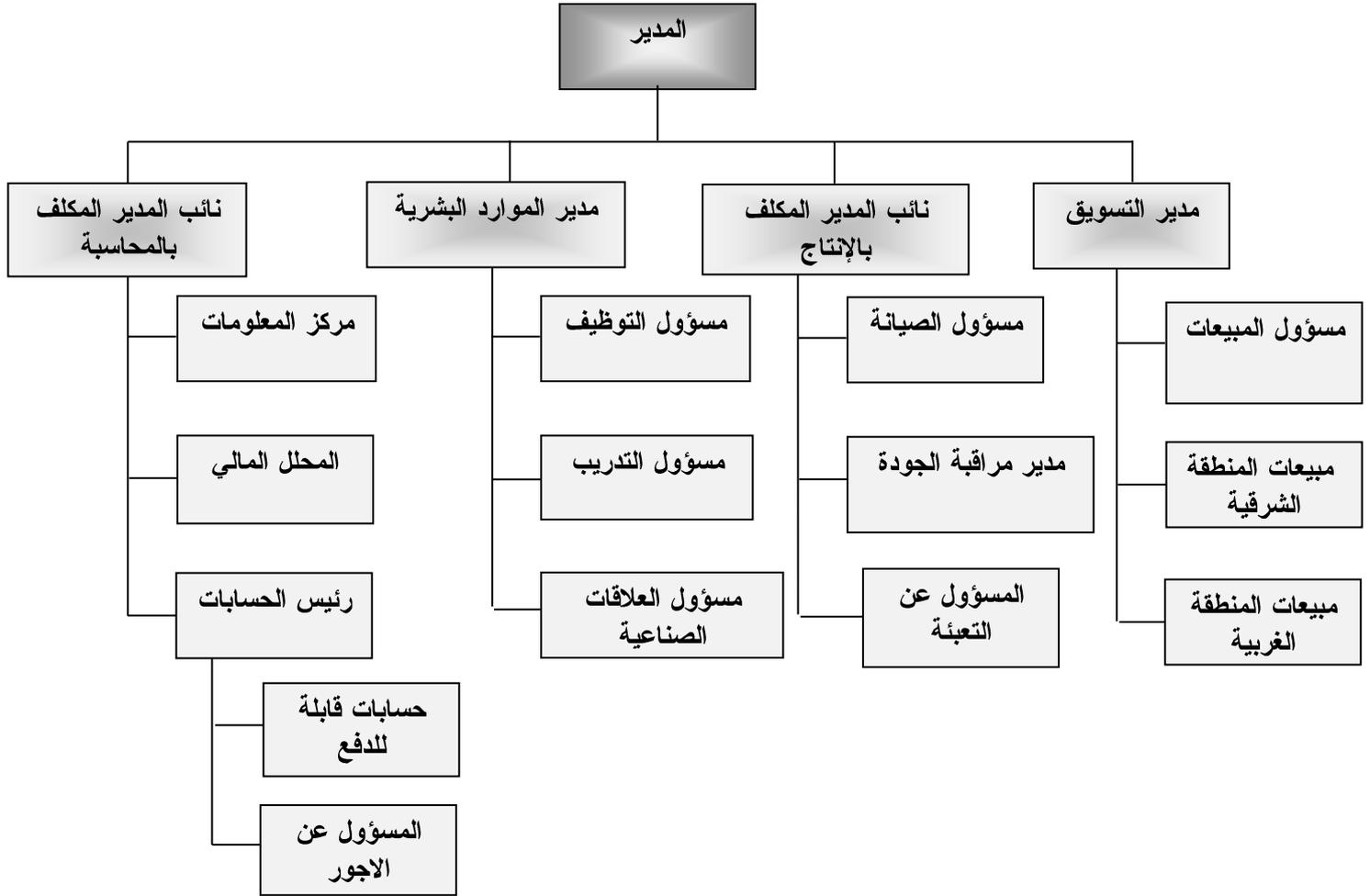
Application of the Henri Fayol Principles of Management in Startup Organizations, IOSR Journal of Business and Management, Volume 19, Issue 10. Ver. IV. (October. 2017), pp 80-81.

² أحمد بن عبدالرحمن الشمير، عبدالرحمن بن أحمد هيجان، شر بنت بدير المرسي غنام، مرجع سابق، ص 135.

³ Richard L. Daft, Dorothy Marcic, **Understanding Management**, Cengage Learning, USA, 2011, p 225.

⁴ Samuel Olu Adeyoyin, **Effects of Job Specialization and Departmentalization on Job Satisfaction among the Staff of a Nigerian University Library**, Library Philosophy and Practice, University of Nebraska – Lincoln, USA, 2015, p 04.

الشكل رقم (III-7): الهيكل التنظيمي لمحطة تعبئة المياه يوضح مبدأ التخصص وتقسيم العمل



Source : Richard L. Daft, Martyn Kendrick, Natalia Vershinina, **Management**, Cengage Learning, USA, 2010, p 350.

ما يتضح من الشد أعلاه فان فصد مهام الإنتاج في أقسام وهي التعبئة، مراقبة الجودة ، والصدانة، حيث قوم الموظفون داخ قسم أداء المهام ذات الصلة فق بوظفتهم المتخصصة، ون تخصص العم مرئاً سهولة على خ تجمع السارات حيث قوم الموظ بنفس المهمة مرارا وتكرارا، فالموظ الواحد لا متلك القدرة في بناء السارة أكملها ، أو قامه عدد بير من الوظائف غير المرتبطة¹.

4-مبدأ وحدة الأمر: طلا على هذا المبدأ عدة سمسات مث وحدة الرئاسة ووحدة القادة ووحدة إصدار الأوامر وفحو هذا المبدأ أنه ينغي أن ون للموظ أو العام قائد أو رئس واحد يتلقى منه الأوامر والتعلمات والتوجيهات، وقوم الموظ بدوره في العم وفقا لهذه الأوامر والتعلمات والتوجيهات، إن نتائج هذا المبدأ هو أن الموظ سوف ون مسئولا عن أعماله أمام رئس واحد وقدم تقاريره عن عمله إلى هذا القائد أو الرئس، ولما ان هذا الرئس مسئولا بدوره

¹ Richard L. Daft, Martyn Kendrick, Natalia Vershinina, Op Cit, p 351.

أمام الرئس الأعلى فإنه بذلك ظهر خ واضح للسلطة تمتد من الرئس الأعلى للمؤسسة حتى الأفراد أو العاملين من خلال الرؤساء والمشرفين¹.

5- مبدأ نطاق الإشراف: مبدأ نطاق الإشراف، ما قد يطلق عليه البعض مسمى "نطاق السطرة" أو "نطاق الرقابة"، عني عدد المرؤوسين أو وحدات العمل التي ستطوع مشرف توجيهها ومراقبتها والإشراف عليها شخصاً، ما أن نطاق الإشراف يتعد عدد ونطاق الاتصالات المباشرة المعتادة بين الرئس التنفيذ للمؤسسة والمرؤوسين الرئسيين التابعين له، هناك علاقة وثيقة بين التسلسل الهرمي ونطاق الإشراف، معنى أن عدد المستويات في التسلسل الهرمي الإداري والتنظيمي يعتمد على مد نطاق السطرة بين المشرف والمرؤوس، وان نطاق الإشراف الضيق (الأصغر) يزد من عدد المستويات الإدارية في المؤسسة وبالتالي يخل ببنية ه لة طولة اله التنظيمي الطوي "، من ناحية آخر ، قل نطاق الإشراف الواسع (الأكبر) من المستويات الإدارية في المؤسسة وبالتالي ينتج عنه بنية ه لة مسطحة " اله التنظيمي المسطح"².

6- مبدأ السلطة والمسؤولية: إن السلطة هي اتخاذ القرار، والد في توجه أعمال الآخرين، والد في إصدار الأوامر وهي تعد عاملاً هاماً في عملة التنظيم، طالما أن المديرين والموظفين يجب أن مارسوا السلطة لتنفيذ الوظائف المولدة لهم، وتتعد السلطة من مصادر عديدة، واحد هذه المصادر هو وظيفة الشخص أو درجة الوظيفة، فالرئس، مثلاً يتمتع سلطة أكبر على درجته، أكثر مما يتمتع بها نائب الرئس، وتمتع مدير الإنتاج، ومدير المبيعات، ليهما، سلطة على أنشطتهما اعتماداً على وظائفهما في المؤسسة³، وان من أهم مبادئ التنظيم السلام والأساسية هو تلازم أو تناسب السلطة والمسؤولية، ا يجب أن تكونا مافأتين أ أن المسؤولية التي يتحملها الفرد يجب أن تكون مساوية أو قدر السلطة الممنوحة له ، فلا مسؤولية إذن بدون سلطة ولا سلطة بدون مسؤولية، ونظراً لهذا المبدأ على جمع المستويات الإدارية من أعلى قمة الهرم الوظيفي للمؤسسة إلى أدنى مستوى فيها حيث منح فرد في السلم الوظيفي من السلطات ما منه من تنفيذ المهام المولدة له وسأل بناءً على ذلك عن تقصير أو خطأ وقع في تنفيذ تلك المهام، وان تنظيم إدارة يتضمن عادة ترتيباً وتوزعاً للسلطة وتخذ ذلك شكلاً هرمياً سمي التدرج أو السلم الإداري ، وهو يتكون من عدة درجات أو مستويات تتناسب من القمة إلى القاعدة حيث يتم توزيع الاختصاصات وما تتضمنه من واجبات وسلطات ومسؤوليات على الدرجات المختلفة فه، وهي تزداد عادة وتوسع نطاقها لما اتجهنا نحو القمة فه، وتق لما نزلنا إلى القاعدة حتى نص إلى العمال التنفيذيين الذين لا يتمتعون أ قدر من السلطة، والعلاقة التي تربط هذه الدرجات بعضها البعض الآخر تسمى السلطة الرئاسية وذلك إذا نظرنا إليها من زاوية الرئس أ سلطات الرئس على المرؤوس (أ من أعلى إلى أسفل)

¹ أحمد بن عبدالرحمن الشممر ، عبدالرحمن بن أحمد هيجان ، شر بنت بدير المرسي غنام، مرجع سابق ، ص 136.

² S. B. M. Marume, R.R. Jubenkanda, **The Basic Concepts and Principles of Unity of Command and the Span of Control**, International Journal of Business and Management Invention, Volume 5 Issue 6, June. 2016, p16.

³ شير العلاق، تخطيط وتنظيم برامج وحملات العلاقات العامة، مرجع سابق ، ص 68.

وتسمى علاقة التبعة أو الخضوع وذلك إذا نظرنا لسلطة الرئس الإداري (أ من أسف إلى أعلى)، ولذلك قول البعض أن السلطة الرئاسية وعلاقة التبعة ليستا إلا وجهين لعملة واحدة¹.

7- مبدأ المركزية واللامركزية: المرززة واللامرززة من المفاهيم التنظيمية الهامة، وتتعلق المرززة واللامرززة مستوى التسلسل الهرمي عند اتخاذ القرارات، المرززة تعني أن سلطة اتخاذ القرار تقع في قمة المؤسسة، مع اللامرززة، يتم دفع سلطة اتخاذ القرار إلى أسف مستويات المؤسسة، والمرززة هي تركز سلطة اتخاذ القرار في المستوى التنظيمي الأعلى أو ذروته العليا، في حين تكون اللامرززة ماثلة إعادة توزيع السلطة شديداً يجعلها أكثر اقتساماً من المستويات التنظيمية الدنيا، وإذا كانت المرززة تركز السلطة وتؤد إلى نطاق إشراف أضيق والتالي زيادة عدد الطقات أو المستويات التنظيمية والتالي هي تنظيمي طوي، فإن اللامرززة تخفف من ذلك من خلال التفويض، وهذا يؤد إلى نطاق إشراف أوسع، والتالي تقلص عدد الطقات أو المستويات التنظيمية مما يؤد إلى هيكل مسطح (Flat Structure)²، وقد تضطر المؤسسات للتجربة لتجد مستوى التسلسل الهرمي الصحيح لاتخاذ القرارات، على سبيل المثال، فإن معظم النظم المدرسية الكبيرة هي مرززة للغاية، ويُعتقد أن اللامرززة تخفف العبء على إدار المديرن، زيادة الاستفادة من مهارات الموظفين وقدراتهم، وضمان ان يتم اتخاذ قرارات قرة من قبل الافراد الذين يتم اعلامهم، والسماح أكثر الاستجابة السرعة للتغيرات الخارجية، ومع ذلك، فإن هذا الاتجاه لا يعني أن مؤسسة يجب ان تطبق اللامرززة في جمع القرارات، لذلك يجب على المديرن تشخيص الوضع التنظيمي، واختار مستوى اتخاذ القرار الذي يلبي احتياجات المؤسسة على أفضل وجه³.

8- مبدأ التنسيق: التنسيق هو العملية التي تهدف إلى الوصول إلى وحدة العمل بين الأنشطة المتداخلة وعملية التنسيق تدخ في جمع العمليات الإدارية، فالإداري ستخدمها في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه واتخاذ القرارات، وون التنسيق ضرورياً حيثما وجد اثنان أو أكثر من الأفراد المتداخلين، أو الجماعات المتداخلة التي تسعى لتحقيق هدف معين⁴، ويهدف التنظيم إلى تنسيق جهود الأفراد والجماعات التي تتألف منها المؤسسة لتحقيق الأهداف المرسومة لها، لذا ينظر إلى مبدأ التنسيق باعتباره من العناصر الأساسية لتكامل العمل وتفاقم التناقض والازدواج في الأداء الذي يؤد إلى فشل المؤسسة وضرر مصالحها، وتعا لذلك من القول أن التنسيق هو العمل على توفيق وتناسق وانسجام الجهود المختلفة فيها اتجاه تحقيق الأهداف المرسومة، ومن تشبيه التنظيم قطعة النقود التي لها وجهان، الوجه الأول هو تقسيم العمل، أما الثاني فهو التنسيق ودونهما لا يتم التنظيم،

¹ أشرف إبراهيم سلمان، مبادئ علم الإدارة والعمل الشرطي: دراسة تطبيقية على أعمال الأمن، 1، المرز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة، مصر، 2015، ص 56.

² نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الاستراتيجية-الوظائف-المجالات، دار الازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 234.

³ Richard L. Daft, **Management**, Ninth Edition, Cengage Learning, USA, 2010, p 250.

⁴ صفوان المبرزين، عائض بن شافي الأكلبي، مرجع سابق، ص 28.

فإذا ان تقسم العم هو تجزئته إلى أصغر وحدات ممة فإن التنسي هو الذي ير بين هذه الأجزاء حيث م عضها البعض، مما من من إنجاز المهام والتالي تحقيق الأهداف¹.

9-مبدأ التفويض: قصد به تقسم أعاء العم على مراكز متعددة إذ قوم مرز ما فوض له وذلك يتحم ولتزم بنتائجه، ما أن تفوض السلطة هو نق الرئس الإدار لبعض اختصاصاته الى عض مرؤوسه لمارسها من دون الرجوع له، مع قاء مسؤوليته عن تلك الاختصاصات المفروضة، وهو ذلك العملة التي موجبها يتم نق مهمة أداء عض الأعمال والتصرفات من فرد أو مجموعة من الأفراد إلى فرد آخر أو مجموعة آخر والتي تؤد الى اتخاذ قرار معين، وعتبر تفوض السلطة من الأمور الضرورية لحسن تنظم العم في أة مؤسسة، و ما ان السلطة تعتبر المفتاح لعم المدير، فإن تفوض السلطة هو المفاتيح للتنظم، فتجمع الواجبات في وحدات تنظمة ينطو الضرورة على تفوض السلطة لأداء هذه الواجبات، ودون التفوض فإن الرئس الأعلى للمؤسسة صرح العنصر الإدار الوحيد فيها مع اختفاء اله التنظمي للمؤسسة².

10-مبدأ التوازن والمرونة: لاحظنا فماسب من خلال عرضنا لماد التنظم أننا في حاجة إلى الموائمة والتوازن بين عدة من المتغيرات فنحن في حاجة إلى الموائمة أو التكافؤ بين المسؤولية والسلطة، وبين وحدة القادة ونطاق الإشراف، وبين المرزلة واللامرزة، ما ان هناك ضرورة للموائمة بين أهداف المؤسسة والظروف البيئية المؤثرة عليها، واعتبارات الموائمة هذه أساسية وجوهرة لضمان قاء المؤسسة، وفاءاتها في تحقيق أهدافها في حدود الإمادات المتاحة لها، وتحت الظروف التي تعيشها، لك ذلك تحتم أن ون التنظم متوازنا، إلى جانب مطلب التوازن في التنظم فإن مطلب المرونة ظ من المطالب الأساسية لنجاح أ تنظم إدار، فالمؤسسات لها بيئتها الداخلة والخارجة التي تتعام معها، وهذه البيئة معرضة للتغير والتعدي، الأمر الذي ينعس بدوره على طبعة أهداف المؤسسة وه لها التنظمي، لذلك فإن التنظم الإدار الناجح يؤد على مبدأ المرونة وذلك من حيث تحفيز المؤسسة على السرعة والمرونة في التجاوب مع التغيرات البيئية الداخلة والخارجة لها، هذا التغير قد شم أهداف المؤسسة وه لها التنظمي ومهام وحداتها الإدارية واجراءاتها، ذلك أنه لا من للمؤسسة أن تحتف فاعليتها وقدرتها على التجاوب مع التغيرات المحطة بها إلا إذا توافر لتنظمها درجة عالية من المرونة والا فقدت المؤسسة قائنها واستمرارها في تحقيق أهدافها³.

المطلب الرابع: أنواع التنظيم:

عادة ما ميز تاب الإدارة والمتخصصون في التنظم بين نوعين من التنظم الإدار هما التنظم الرسمي والتنظم غير الرسمي وسوف نتحدث عن هذين النوعين وذلك على النحو التالي:

¹ أحمد بن عبدالرحمن الشممر ، عبدالرحمن بن أحمد هيجان ، شر بنت بدير المرسي غنام، مرجع ساب ، ص 138.

² نجم العزاو ، عبد حمة، استراتيجيات ومتطلبات تطبيقات إدارة البيئة، دار الازور العلمة للنشر والتوزع، عمان، الأردن، 2015، ص ص 76-79.

³ أحمد بن عبدالرحمن الشممر ، عبدالرحمن بن أحمد هيجان ، شر بنت بدير المرسي غنام، مرجع ساب ، ص ص 138-139.

أولاً: التنظيم الرسمي:

ون التنظيم الرسمي محدد المعالم وقوم على تحلي الأعمال ثم تجمعها في وظائف ، والوظائف في وحدات إدارة صغيرة، والوحدات في أقسام، والأقسام في إدارات.. الخ وتتم عملة التحلي والتجمع على أساس موضوعي غرض النظر عن الأشخاص أو العلاقات الطبعة التي تر بينهم، وطلعله أيضا التنظيم البيروقراطي وخاصة في المؤسسات الكبيرة التي تتضمن جهازا إداريا مستقضا التعلمات والقواعد واللوائح التي تتوقع الإدارة من العاملين فيها تطبيقها والأخذ بها أمانة وإخلاص، ويعتبر التحلي النظر العمي الذي قام به "ماكس فيبر" لعناصر البيروقراطية من أهم ما تب عن التنظيم الرسمي.¹

والتنظيم الرسمي هو البناء الرسمي الذي حدد العلاقات والمستويات الإدارية التي قوم بها الأفراد وتوزع المسؤوليات والواجبات طريقة تسمح أداء المهام أو الوظائف لكل وحدة إدارة أو شخص في المؤسسة، والتنظيم الرسمي سه إدراكه لأنه مثخرطة التنظيم التي تكشف عن علاقات متادلة بين مختلف الوظائف والأدوار، ما تصور هذه الخرطة التسلسل الرئاسي للسلطة والنطاق المحدد لمسؤوليات المانة الرسمة وقنوات الاتصال بين كافة المسؤوليات المترتبة،² وهو لا أخذ صفة الثبات الدائم، فهناك عدة عوامل تؤثر في البناء الهلي الرسمي للمؤسسة، ودرجة التغيير تتدم بها مجموعة من العوامل منها:³

1-1- عوامل ذات صلة بالمدير: تتعلم مستوى إدراك وفهم المدير لمشاكل التنظيم، وخلفة المدير ومد توفر المعلومات اللازمة له، وإضاقم المدير التي يؤمن بها وتؤثر في سلوكه، هذه العوامل تؤثر في مستوى فناعة القائد اله التنظيمي القائم ومد الحاجة لإدخال عض التعديلات اللازمة لتستطع المؤسسة تحقيق أهدافها.

1-2- عوامل ذات صلة بالمهام: وتتمم هذه العوامل في درجة صعوبة المهام المراد تنفيذها، ومد الحاجة إلى التقنة في تنفيذ هذه المهام، وإضاقم مستوى التغيير في الأنشطة اللازمة لتحقيق هذه المهام، لذلك نجد أن دقة وصعوبة وتعقيد المهام وحاجتها إلى التقنة المتقدمة توجب وجود بناء تنظيمي من نوع خاص، ما أن إحداث أ تغيير في الأنشطة والمهام قد يتطلب إحداث تغييرات في البناء الرسمي للتنظيم.

1-3- عوامل بيئية: معطيات البيئة الخارجة تعتبر أحد العوامل الرئسة التي تحدد الشد الهرمي للتنظيم/نوعة المستفيدين من الخدمة والزائن وثافتهم تحدد نوعية وعدد المستويات التنفيذية في اله الهرمي، إضافة إلى أن البيئة الساسة والبناء الاجتماعي السائد قد يتطلب إحداث مستويات تنظيمية معينة.

1-4- عوامل لها علاقة بالمرؤوسين: فنوعه المنتسبين للتنظيم، احتاجاتهم، قدراتهم، مهاراتهم، ومستوى خبراتهم، تحدد طبعة قنوات الاتصال الرسمة، درجة الإشراف والتوجه، الحاجة إلى إنشاء وحدات لها علاقة بإعادة التأهي والتنمية وتطور القدرات، لها عوامل تأخذ في الحسان أثناء اله التنظيمي.

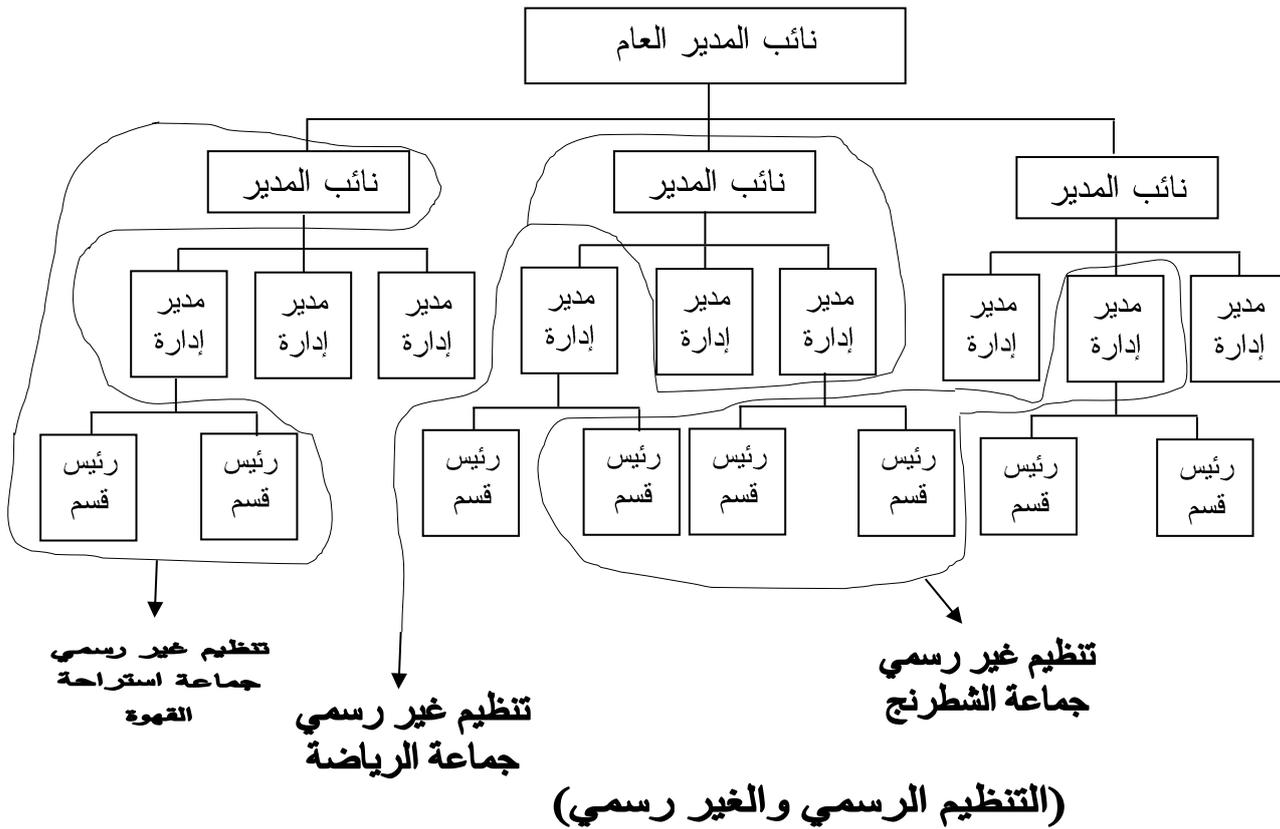
¹ زرا الدور ، نجم العزوا ، لال خلسارنة، شاكرا العملة، محمد عبد القادر، مرجع ساب ، ص 102.

² أحمد بن عبدالرحمن الشممر ، عبدالرحمن بن أحمد هيجان ، شر بنت بدير المرسي غنام، مرجع ساب ، ص 131.

³ فادة إبراهيم محمد شهاب ، مرجع ساب ، ص ص 143-144.

ثانياً: التنظيم غير الرسمي:

تبين لنا من العرض السابق لمفهوم التنظيم الرسمي أنه ما هو إلا انعكاس لخريطة التنظيم أو الهيكل التنظيمي الذي يبرز على الأعمال أو المهام الواجب إنجازها من قبل المؤسسة حيث حدد مسؤوليات وواجبات العاملين بطريقة يتوقع أن تتح لهم أداء ما هو مطلوب منهم بيسر وسهولة المقاب. نجد أن التنظيم غير الرسمي يهتم بالدوافع والاحتياجات التي لا من الإفصاح عنها طريقة رسمية ومن ثم فإن التنظيم غير الرسمي قد لا يتفاد الضرورة مع الهيكل التنظيمي الرسمي، وتعد لذلك التنظيم غير الرسمي هو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتقاء الطبعي بين العاملين في المؤسسة وصور مجموعة العلاقات الطبعية التي تنشأ بينهم من مظاهر التنظيم الغير رسمي لقاء بعض الموظفين في فترة الاستراحة لتناول وجبات الغذاء، أو ما سمي بجماعة المصلحة أو جماعة الصداقة أو جماعة الرضاة وهذ، وللتنظيم الغير رسمي تقاليد وقواعد خاصة وهي في العادة غير مكتوبة ولا تظهر على الخريطة التنظيمية، وقد يتطور نمط محدد من المواقف والاتجاهات لصح ملزماً لأعضاء هذا التنظيم¹.

الشكل رقم (III-8): التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

المصدر: اسر أحمد عرأت، مرجع سابق ، ص 124.

¹ عاط عبد الماو ، أنواع المديرين ، 1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012، ص 94.

يتبع التنظيم غير الرسمي بـ (التفاعلات) و(الأنشطة) و(العلاقات الإنسانية) التي قوم بها الأفراد خارج نطاق الأنظمة والقوانين واللوائح الرسمية، هذه التجمعات تنشأ من احتياجات ورغبات هؤلاء الافراد الم ونيين لها، وتمث العام المشترك الذي يربطهم مع عض ولس أهداف المؤسسة، فعالة عضوة الفرد تتوق على مد نجاح الجماعة غير الرسمية في إشباع ولو عض الحاجات التي من أجلها قرر الانضمام، وهذه العلاقات غير الرسمية تنشأ بين الأفراد سبب التواجد والتقاء غير الرسمي بين هؤلاء الأعضاء، قد تنشأ في بداية الأمر طريقة عفوية لكنها تدم في النهاية قم واتجاهات أعضائها التي غالبا ما تترجم في شذ أنما سلوكية معينة تحدد السلوك المقبول والمرفوض من الأعضاء وتأخذ في النهاية صفة الإلزام، وهذه التجمعات غير الرسمية تعتبر ظاهرة حتمية لأ تجمع رسمي، وتزايد تأثيراتها على مجر اتخاذ القرارات الإدارية حسب قوة أعضائها ومواقعهم في السلم الهرمي الرسمي للتنظيم إضافة إلى درجة التماسك بين الاعضاء¹.

الجدول رقم (III - 4): فوائد وعيوب التنظيم غير الرسمي

العيوب	الفوائد
-اتخاذ واصدار القرارات في التنظيم غير الرسمي يؤدي إلى زيادة الوقت المخصص لإنهاء العم .	-وجود فرق وجماعات في شذ لقاءات غير رسمية مما ينتج عنه إشباع الحاجات النفسية لد العاملين في المؤسسات و التالي زيادة الرضا الوظيفي لديهم.
-بروز السلبيات في التنظيم مث الإشاعات غير الصالحة وتكون من الذين عملون على تعود الآخرين السلبية في نفوس العاملين والتفاس عن العم وقد ون ذلك في غير صالح التنظيم وضد الهدف الحقيقي للتنظيم الرسمي.	-إيجاد نوع من المرونة في إصدار القرارات مما ساعد على إنجاز العم .
-تحديد مستو الإنتاج خاصة في المؤسسات الصناعية حيث تؤثر الجماعة على الفرد في تحديد مة معينة من الإنتاج اليومي في محاولة من أعضاء الجماعة لإزالة الفروقات بينهم في الخبرة والمهارة.	-تعوض التنظيمات غير الرسمية عن العجز أو التقصير الذي قد يوجد في التنظيم الرسمي من خلال الآراء والمقترحات والتوجيهات غير الرسمية التي قدمها العاملون إلى المسؤولين.
-التستر على عض الأخطاء التي قد مارسها أعضاء التنظيم غير الرسمي لحمايتهم من أ عقاب من قبي المسؤولين.	-توفر التنظيمات غير الرسمية للمسؤولين في المؤسسة تغذية مرئدة لانطاعات وردود أفعال العاملين الحقيقي لأ قرار إدار .

المصدر: أحمد بن عبدالرحمن الشممر ، عبدالرحمن بن أحمد هيجان ، شر بنت بدير المرسي غنام، مرجع ساب ، ص 133.

وعند مقارنة التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي نجد ان التنظيم الرسمي ينطأ من مبدأ تقسم العم والنشاطات وؤد لظهور الشذ الرسمي والهاك والخراء التنظيمية، اما التنظيم غير الرسمي فمئذ الطريقة او الأسلوب

¹ فادة إبراهيم محمد شهاب، مرجع ساب ، ص ص 143-144.

الذي ستقوم فيها الإدارة بر جمع هذه النشاطات معا، ما ان حجم التنظيم الرسمي أكبر من حجم التنظيم غير الرسمي والسبب في ذلك يعود الى ان العضوية في التنظيم الرسمي مفروضة من الأعضاء فرضا، اما في التنظيم غير الرسمي فهي غير مفروضة، ما انه ساهم في وص قنوات الاتصال التي بر بين المستويات التنظيمية من القمة الى القاعدة، اما في التنظيم الغير رسمي فتتكون علاقات شخصية بين افراد التنظيم افقا ورأسا تؤد الى ظهوره، ما يتصد التنظيم الرسمي الاستقرار، في حين يتصد التنظيم غير الرسمي عدم الاستقرار النسبي، ورجع ذلك إلى أن التنظيم الرسمي قوم على أسس واضحة التنظيم، اما التنظيم غير رسمي فقوم على افراد ولس على أسس التنظيم، إضافة الى ذلك فان ثرة دخول الأعضاء الجدد و ثرة خروج الأعضاء القدامى تجع هذا التنظيم اق استقرارا، وفي التنظيم الرسمي تركز السلطة على الوظائف والسلطة تتدف من اعلى الى أسف ولاعتبارات تملئها المؤسسة فإن الوص الرسمي للوظيفة حدد دور الفرد¹.

ووضح الجدول التالي الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

الجدول رقم (III - 5): الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
ينتج من الأهداف والمهام الرسمية.	ينتج من تجمع الأفراد داخ المؤسسة وعلاقاتهم معهم عض.
أهداف التنظيم الرسمي تحقيق الأهداف فاءة وفعالة.	أهداف التنظيم غير الرسمي هي إشاع حاجة فرد أو مجموعة أفراد في التنظيم.
أهداف الفرد هي تأدة الوظيفة.	أهداف الفرد هي إشاع حاجاته المادة والمعنوية من الالتحاق العم .
علاقات الفرد هي العلاقات الإدارية الرسمية للوظيفة.	علاقات الفرد هي علاقات اجتماعية وارتباطات شخصية.
الاتصالات تتم وف للتسلسل الهرمي.	الاتصالات تتم من خلال التأثيرات والنفوذ التي تقع تعا لميزان العلاقات الاجتماعية.

المصدر: أحمد بن عبدالرحمن الشممر ، عبدالرحمن بن أحمد هيجان ، شر بنت بدير المرسي غنام، مرجع ساب ، ص 133.

وتقع على إدارة المؤسسة مسؤولية فهم طبعة التنظيم غير الرسمي وسلوك الجماعة فه وتحقيق الانسجام والتعاون بينه وبين التنظيم الرسمي حيث أنه بام ان التنظيم غير الرسمي أن يدعم التنظيم الرسمي في نواح متعددة مث السرعة في الاتصال وتحسين نوعية الاتصال وام اذة تادل المعلومات المفيدة للعم وتسهيد التنسيب بين الأعمال والأفراد وذلك خل روح الفر بين الأفراد العاملين وتسهيد عملة تكي الأفراد في المؤسسة ، وذلك إيجاد رقابة جماعة على الفرد العام تدفعه إلى تحسين إنتاجه، واذا لم تتفهم الإدارة طبعة التنظيم غير الرسمي ولم تحسن توجيهه فإن بام انه عرقلة مساعيها ومهامها وذلك عن طر العديد من الوسائ مث بث الإشاعات ومعارضة أ

¹ اسر أحمد عرانت، مرجع ساب ، ص ص 123-124.

تغيير أو تطور وتنشوء الاتصال وتخفيض الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر على أداء المؤسسة، وفشلها في تحقيق أهدافها¹.

المطلب الخامس: الهيكل التنظيمي:

قصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحدد الترتيب الداخلي للمؤسسة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات، والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهدافها، ما أنه من نوع العلاقات بين أقسامها، فضلاً عن تحديد أشكال الاتصال وتبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة²، ويرتبط الاتجاه الحديث في الإدارة أن الهيكل التنظيمي هو أداة لتحقيق أهداف المؤسسة بالإضافة إلى أنه إطار لتوضيح التقسيمات وعلاقات السلطة والاتصال داخل المؤسسة، ما أنه الأداة المستخدمة لتوضيح الواجبات أو المهام والعلاقات مع الرؤساء والمرؤوسين وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات لكل مسؤول، وهو الإطار المؤسسي الموضح لمكونات المؤسسة وما تفرغ من الأقسام والفروع التي تتبعها والمحدد للمستويات التي تندرج عليها وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاد عن طرقها وللأنشطة التي تنهض بها والمسؤوليات والصلاحيات التي تعطى لها³.

ويعتقد (Peter Druker) أن الهيكل التنظيمي من أن ساعد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ثلاثة مجالات رئيسية وهي⁴:

1- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح.

2- تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المؤسسة.

3- المساعدة في اتخاذ القرارات.

ما يخدم الهيكل التنظيمي ثلاث وظائف رئيسية وهي⁵:

1- الوظيفة الأولى والأهم هي: تحقيق مخرجات / منتجات المؤسسة وتحقيق أهدافها.

2- الهيكل التنظيمي صمم لنقل أو على الأقل ضد تأثير الاختلافات بين الأفراد إلى أدنى درجة ممكنة على المؤسسة، فالهيكل التنظيمي ضمن امتثال الأفراد لمتطلبات المؤسسة وليس العكس.

3- الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يتم فيه ممارسة السلطة (والهيكل التنظيمي أيضاً قرر وحدد ما هي الوظائف التي تمتلك وزن في المؤسسة)، وتم في ضوء هذا الإطار اتخاذ القرارات (إن اتساق المعلومات التي تلزم أقرار تتقرر إلى درجة كبيرة من قبل الهيكل التنظيمي).

وحتى وإن الهيكل التنظيمي فعالاً وخدم أهداف وإدارة المؤسسة، وحتى ندم على هيكل تنظيمي أنه جيد لا بد

¹ سنان الموسو، مرجع سابق، ص 130-131.

² محمد يوسف القاضي، مرجع سابق، ص 131.

³ رسلان علاء الدين، مرجع سابق، ص 126.

⁴ حسين حرم، مرجع سابق، ص 104.

⁵ محمد يوسف القاضي، مرجع سابق، ص 131-132.

من توفر عدة عناصر أو خصائص في هذا الهـ ، ومن تحديد أهمها الآتي¹:
أ- الاستفادة من التخصص: تقتضي مبدأ التخصص عم فرد على القيام أعاء وظيفة واحدة أو أن يتم إنشاء وحدة تنظـمة مختصة عم ، وأن ون الإلم ان تشغيـ هذا الفرد والوحدة التنظـمة لك وقت العم ، هذا المبدأ حقـ عض المزايا منها سرعة الإنجاز واتفاق العم وخفض في التكلفة.

ب- التنسيق بين أعمال المؤسسة: إن التنسيق بين جهود الإدارات والأقسام المختلفة مـن من القضاء على التكرار والازدواجية، وجب ملاحظة أن تعم جمع الوحدات التنظـمة أكبر فاعة ممنة وفي وقت واحد وشـ مستمر، وذلك لأن عم جزء منها يُتم عم الجزء الأخر وعمد علمه، ومثال ذلك قسم المبيعات وقسم الإنتاج، إذ لا م ن لقسم المبيعات أن حقـ طلات الزائن إذا لم قدم قسم الإنتاج هذه الطلات في الوقت المناسب والمواصفات المطلوبة.

ت- الاهتمام بالنشاطات المهمة للمؤسسة والتميز بين المهم والأقل أهمية: تختل نشاطات المؤسسة حسب الأولويات، فهناك أنشطة رءسة وأنشطة ثانوية، فالهـ التنظـمي الجيد عطي اهتماما خاصة للأنشطة الرءسة وضعا في مستو إدار مناسب لأهميتها.

ث- فعالية الرقابة: ان الهـ التنظـمي الجيد يتح رقابة فعالة حيث يتم فصـ الرقابة ولا تكون الوظفة التي تخضع للرقابة مع نفس الموظف القائم بها، ومثال ذلك لا حـ أن ون مسؤول الشراء في المؤسسة هو نفسه الذي ستلم الضاعة عند وصولها إلى المشروعات، والا تتعرض المؤسسة إلى الضرر سبب عدم وجود رقابة فعالة أو سبب التلاعب أو إساءة استعمال السلطة.

ج- عدم الإسراف: أن التوسع في التخصص والرغبة في التنسيق والرقابة له تكلفة وعلى الرغم من أن مجرد التوفير يجب ألا ينظر إليه هدف، إلا أنه من الضرور الاهتمام به، وعد الهـ التنظـمي جيدا إذا تم ن المنظم من تقدير التكاليف والإيرادات لإنشاء الوحدات التنظـمة ومن ثم قرر التقسمات التنظـمة التي لا يتوقع أن تكون فوائدها طولة الأـ أكبر مما ستكلفه من جهود ونفقات.

ح- مراعاة الظروف البيئية: تؤثر الظروف البيئية الداخلة والخارجة للمؤسسة على هـ لها التنظـمي، ومن ثم فإن الهـ التنظـمي الجيد هو الذي يهتم بهذه الظروف والتغيرات التي تطرأ عليها، حيث ون من المرونة ان يتكيف وستجيب هـ لها التنظـمي لأة تغيرات أو طوار ، التغيرات التي تطرأ على الإنتاج أو القو العاملة أو نوع التكنولوجيا المستخدمة وغيرها من العناصر البيئية المدطة المؤسسة.

وهناك العديد من أنواع الهاكـ التنظـمة التي تم استخدامها في المؤسسات، ومن أهم أنواع الهاكـ التنظـمة:

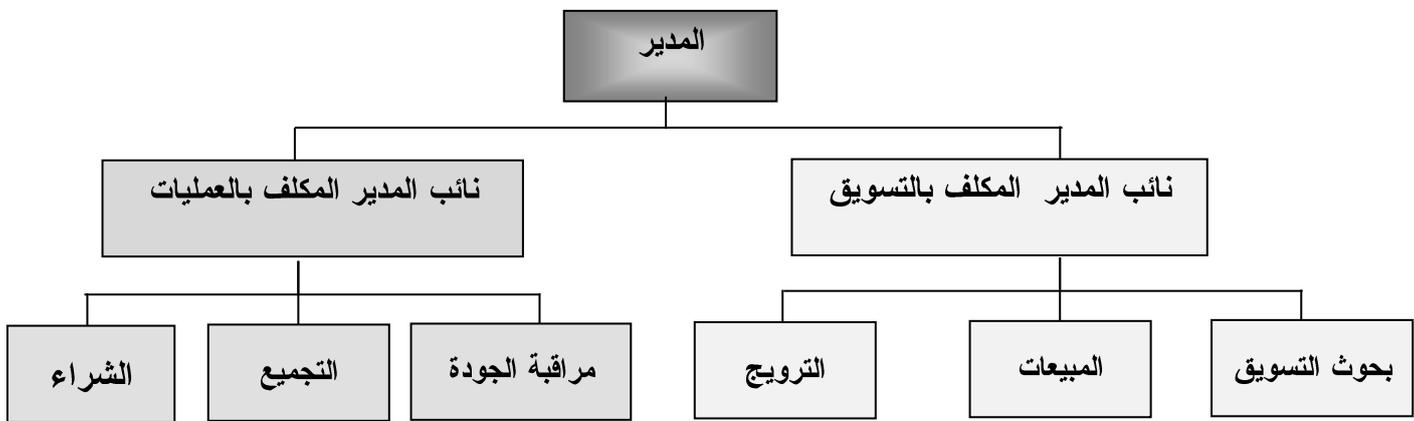
1- هيكل التنظيم العمودي:

عتبر الهـ التنظـمي العمود من أسد أنواع الهـ التنظـمة، وأقدمها وطل علمه أحانا بـ " هـ التنظـم

¹ محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق الوطنية، طاعة ابن العربي بغداد، 2014، ص ص 92-93.

الرأسي أو التنفيذ أو السلطو أو المباشر أو الخطي أو العدر "♦"، وهو من أكثر أشكال التنظيم انتشارا وشيوعا، وقد تم استخدامه في المؤسسات ذات الحجم الصغير، وذلك في المؤسسات العدرية شدا خاص، وفيه قوم الرئس التنفيذ الإشراف واصدار الأوامر إلى مرؤوسه أ أنه المصدر الوحيد للسلطة، وتميز هذا النم من الهاك التنظيمية السرعة في تنفيذ الأوامر والتعلمات لسلطة تشديله وقدرة الرئس المباشر على الاتصال أ فرد من المرؤوسين صورة انسداية حيث تمارس الصلاحيات الإدارية من أعلى السلم الإداري نزولا إلى المستويات الدنيا في خطو مستقيمة وسرعة اتخاذه للقرارات وسهولة الض والالتزام والرقابة ، ما هو مبين في الشد (I -) ، إلا أنه حم المدير أعاء بيبة لتمرر السلطة بيده فق و التالي عله التدخ في جمع الأمور الرئسية والثانوية وضرورة معرفته لجمع المعلومات في المؤسسة¹.

الشكل رقم (III-9): نموذج لهيكل التنظيم العمودي



Source : trick J. Montana, Bruce H. Charnov, **Management** , Fourth Edition, Barron's Educational Series, Inc, USA, 2008, p 197.

ومتاز هذا الشد من التنظيم بساطته وسهولة فهمه، فأران المسؤولية محددة صفة قاطعة، وعرف مرؤوس من هو رئسه ومد سلطاته ومسؤولاته، وممتاز أيضا سرعة اتخاذ القرارات والبحث في مختل الأمور شدا حاسم، لأن سلطة الرؤساء فه بيبة، ومن أبرز ما أخذ عله التنظيم العمود تركز جمع السلطات في مدير المؤسسة مما حمه أعاء قد تره اهله، وتضع من وقته لانشغاله في أمور ثانوية أانا، ما يتطلب من المدير أن ون ملما معرفة بيبة وثقافة واسعة تحتم عله القدرة على فهم مختل الأمور والتعام معها،² وخذ عله أيضا إغفاله لتقسيم العم على أساس التخصص، ما أن سبب الاتصال في هذا النوع من التنظيم اله لي ذات مسلك واحد، بين القمة والقاعدة مما يؤد غالبا إلى عض المشاك المتعلقة بإنجاز الأعمال³.

* لاستخدامه في الجيوش منذ القدم.

¹ زرا الدور ، نجم العزاو ، لال خط السارنة، شاكر العملة، محمد عبد القادر، مرجع ساب ، ص 105.

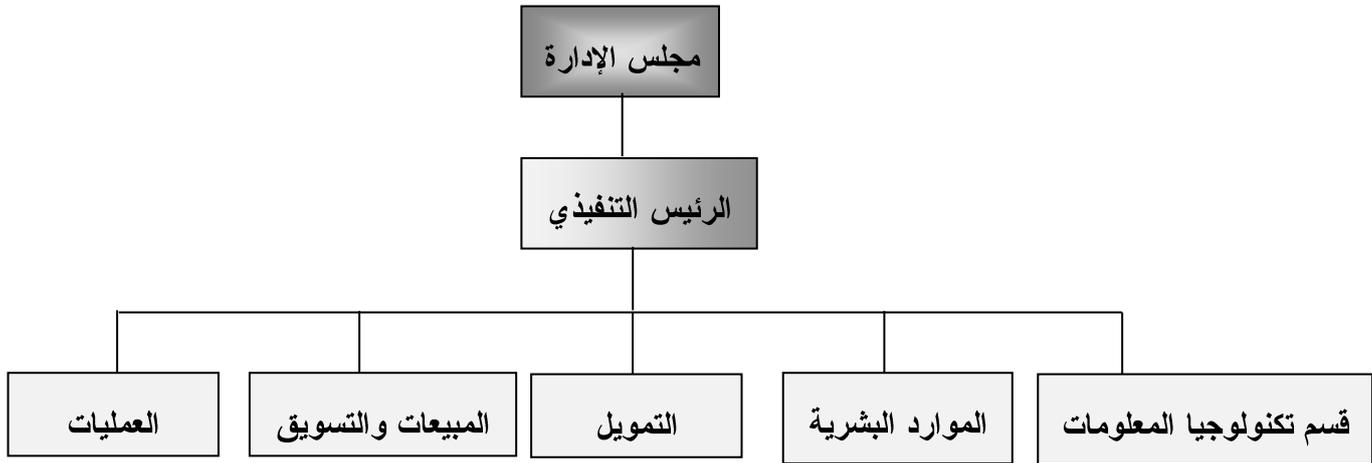
² محمد عوض الترتور ، محمد زايد الرقب ، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات و مراكز المعلومات الجامعية ، 1، دار الحامد للنشر والترع، 2008، ص 195.

³ هنر سميث، مرجع ساب ، ص 93.

2- هيكل التنظيم الوظيفي:

يرز هـ التنظيم الوظيفي على التخصص في النشا أو الوظائف داخ المؤسسة، إذ تختص وحدة إدارة فيها بنشا وظفي محدد المعالم تمارسه حتى لو ان ضمن مجال العم عند وحدات أخر ، وقد برز هذا النم من التنظيم استجابة لمعانة القائد الذ عم في ظ التنظيم الرأسي، حيث لا تسمح قدراته في العادة الإحاطة الكاملة بنواحي النشا ومختل الوظائف ، وحتى إذا ما سمحت فإن وقته لا يتسع لذلك، و ان تايلور هو أول من ناد ضرورة إحلال التنظيم الوظيفي مد التنظيم الرأسي¹، حيث طالب أن عين لك مشروع عدد من المديرين الفنيين بتخصص منهم في عم فني مميز يتقنه، وهؤلاء شرفون جمعا على مجموعات العاملين، ومتاز هذا النم من التنظيم بخاصة أن العم قسم على أساس من التخصص الأمر الذ يتيح فرصا للتوسع في العم و هيئ السبي لإتقانه، وشجع على تحقي التعاون بين العاملين في الجهاز الإدار الواحد، ما أن مدير يختص عم فني يتف مع قدرته واستعداداته، ف ون خبيرا في مجال عمله وقادرا على تسييره فاءة وفعالة².

ووضح الشد التالي نموذجا للهيكل الوظيفي:

الشكل رقم (III-10): نموذج لهيكل التنظيم الوظيفي

Source: Anne M. Bogardus, **PHR / SPHR Professional in Human Resources Certification Study Guide**, Second Edition, John Wiley and Sons, 2009, USA, p 68.

وعمد التنظيم الوظيفي على أساس مبدأ التخصص، وتقسيم العم في مختل الأقسام والإدارات في المؤسسة، ما أنه يتيح استخدام الخبراء الاستشاريين مما ساعد على تنفيذ العم بدقة ومن الحصول على المعلومات من مصادرها الرئسة، ومن أهم مزايا هذا البناء التنظيمي أنه عم على تنمية روح التعاون والعم فر متكامل سبب ضرورة بناء العلاقات التعاونية بين مدرء الدوائر لإنجاز الأعمال الموزعة حسب الاختصاص، واطاحة الفرصة للنمو الشخصي والمشاركة وتفوض السلطة وشمول تحلي العم والعم الجماعي والمرونة، ما يؤد إلى معالجة القضايا الإدارية

¹ لقد ان تايلور أول من اقترح بناء الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف عام 1903 حيث لاد من خلال خبرته العملة أن الأعماء تتطلب جهودا بيرة وزمنا أطول في الإنجاز، لذلك اقترح التنظيم الوظيفي بدلا عن التنظيم الرأسي.

² شير العلق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، مرجع ساب ، ص 75.

والفظة صورة سرعة¹، أما مشاك التنظيم الوظيفي فتتلخص في صعوبة تحديد المسؤولية عن الانحرافات التي قد تحدث أثناء العمل في المؤسسة وذلك نتيجة لتداخل نطاق الإشراف، ما أم لا من السلطة والمسؤولية لا تكون واضحة تماما، سبب تداخل الإشراف بواسطة الفنيين الإداريين الخط بين العمل التنفيذي والعمل الاستشاري والحاجة إلى قدر كبير من التنسيق والوضوح، والطبيء في إنجاز الأعمال سبب مي الأشخاص الفنيين عادة إلى الجدل والنقاش حين دراسة موضوع معين أو اتخاذ قرارها².

الجدول رقم (III - 6): إيجابيات وسلبيات الهيكل الوظيفي

سلبيات الهيكل الوظيفي	إيجابيات الهيكل الوظيفي
يخل روتينية في الأعمال .	يروج لمهارة التخصص.
قل التواصل بين الأقسام.	قل من ضراع الجهود.
يخل حالات الصراع أديانا.	عزز تطور القدرات.
مُعقد جدولة الأعمال بين الأقسام.	سمح بتوثيق وتبادل الخبرات.
يدفع التركيز على متطلبات القسم.	ثر من تقديرات المشاك .
تركز الخبرة في مجال واحد.	مي إلى اللامرزة في اتخاذ القرار.
لا يخدم المؤسسات ذات الإنتاج المتنوع.	له ميزة اقتصادية للمؤسسات التي تقدم عدد محدود من السلع.
يخل صعوبات أمام الجهود التنسقية.	تبرز فاعته في المؤسسات الصغيرة.

المصدر: جواد شوقي ناجي ، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال : منظور كلي، مرجع ساب ، ص 260.

3- هيكل التنظيم التنفيذي الاستشاري:

وظل عليه العنصر "هـ" التنظيم الرأسي الاستشاري ، يعتمد هذا النوع على قيام التنظيم الاستشاري مستشارين المستشار المالي أو القانوني أو الفني أو وحدات إدارة وحدة الحوث والدراسات بهدف تقديم النصيحة والمشورة للإدارات أو المديرين التنفيذيين مما ساعدهم على أداء أعمالهم بشأ أفضل وخفف عنهم ضغط العمل واضاعة الوقت وساعدهم في اتخاذ قرار أفضل. وهذا النوع أكثر شيوعا في الحياة العملية³، وتعتبر الوظيفة الاستشارية هي السمة المميزة لهذا النوع، وهو بهذا الوضع ونملا للتنظيم الرأسي الذي هو جهاز التنفيذ، والتالي يجمع بين النوعين السابقين "العمود والوظيفة" محققا مزاياهما مجتمعين ومتفادا أهم عيوبهما⁴، إذ يعتمد هذا الهيكل على الاستعانة الاستشاريين والمتخصصين الذين يقدمون النصيحة والإرشاد إلى المدراء التنفيذيين عند اتخاذ القرارات المتعلقة معالجة المشاك التي قد تنجم عن أداء العاملين، وتميز هذا النظام بتحديد المسؤوليات والصلاحيات،

¹ هنر سميث، مرجع ساب ، ص 95.

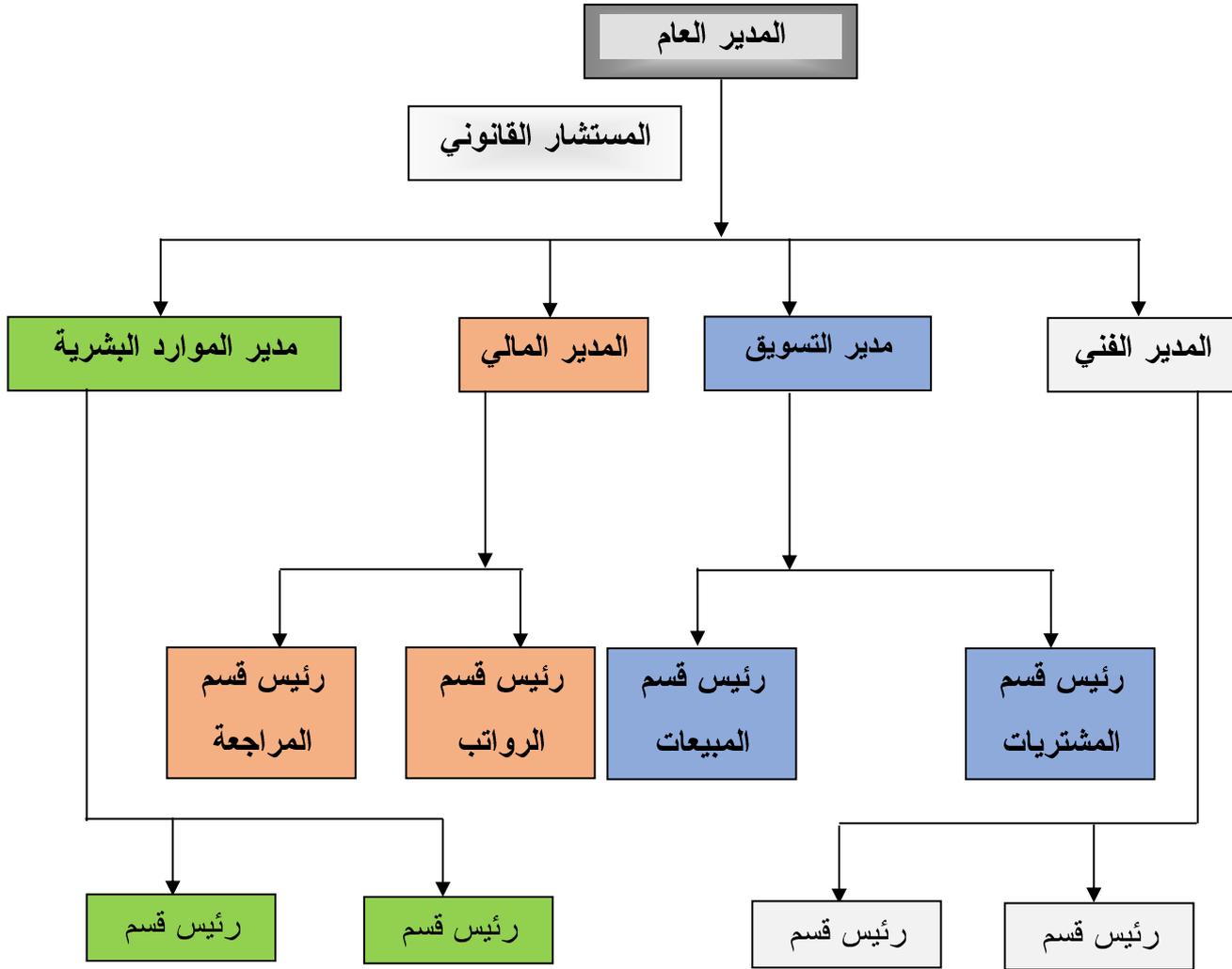
² زرا الدور ، نجم العزوا ، لال خل السارنية، شاكر العملة، محمد عبد القادر، مرجع ساب ، ص 107.

³ رسلان علاء الدين، مرجع ساب ، ص 138.

⁴ زرا الدور ، نجم العزوا ، لال خل السارنية، شاكر العملة، محمد عبد القادر، مرجع ساب ، ص 107.

ما يتم توفير افة المعلومات اللازمة لمراكز اتخاذ القرارات في المؤسسة مما ساعد على اتخاذ القرار ش أفضد¹، والشد التالي يوضح اله التنظيم للتنفيذ الاستشاري .

الشكل رقم (III-11): نموذج لهيكل التنظيم التنفيذي الاستشاري



المصدر: هنر سميث، مرجع ساب ، ص 97.

إن من أهم مزايا هذا النوع من التنظيم هو تحديد السلطة والمسؤولية بوضوح وسهولة توفير وحصول المعلومات المتخصصة والحقائق العلمية والفنية والقانونية إلى جمع الوحدات، ومن عيوب هذا النظام صعوبة إيجاد العلاقات التعاونية والتنسيق بين المدراء التنفيذيين والاستشاريين، ما أنه قد يؤدي إلى حدوث صراع بين الاستشاريين والمدراء التنفيذيين الذين قد يبررون فشلهم سوء الاقتراحات المقدمة لهم من الاستشاريين والمتخصصين، ومن سلبياته عدم وضوح السلطة سبب ظهور الوحدات الاستشارية في إطار البناء التنظيمي، والصراع بين المنفذين والاستشاريين نتيجة الاختلاف في الآراء²، حيث أنه قد يتسبب حدوث بعض النزاعات والصراعات الإدارية بين الإدارات التنفيذية

¹ هنر سميث، مرجع ساب ، ص 96.

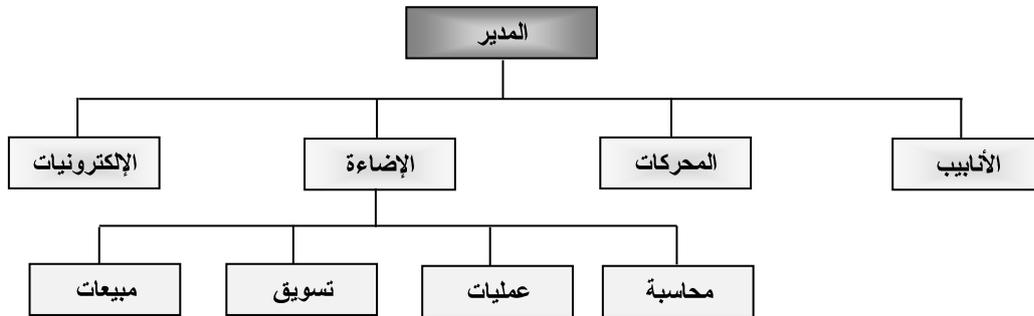
² زرا الدور ، نجم العزوا ، لال خل السارنة، شاكر العملة، محمد عبد القادر، مرجع ساب ، ص 107.

والاستشارة، فالمستشارون ينسبون النجاح في التنفيذ إلى أفرامهم وأراءهم الجيدة، والتفزيون ينسبون النجاح في التنفيذ إلى قراراتهم واجراءاتهم المبدعة، والحققة هو أنهم جمعاً شراًء النجاح والفسد¹.

4- هيكل التنظيم الخدمة /المنتج:

تتطو صداغة هـ التنظيم الخدمة /المنتج على اتخاذ نشد يلة المنتجات السلعة أو الخدمة التي تطرحها المؤسسة أساس لبناء هـ لها التنظيمي. حيث تواجه المؤسسة في ثير من الأذان تزايد وتنوع مفردات نشد يلة المنتجات السلعة أو الخدمة التي تتعام من خلالها مع قطاعات السوق وتخابط شرائح عملاتها، مما يوجه اهتماماتها نحو تصمم هـ لها التنظيمي ما يخاطب طبعة ونوعه نشد يلة منتجاتها سلع انت أو خدمات، ولناخذ مثالا لمؤسسة تعم في مجالات الساحة فإنه من تقسم إدارتها إلى إدارة خاصة ساحة المؤتمرات، وإدارة لساحة الشواطئ وأخر للساحة العالجة، وأضا إدارة خاصة الساحة الدينة وغيرها².

الشكل رقم (III-12): نموذج لهيكل التنظيم الخدمة /المنتج



المصدر: وسام إسبير ضب ، تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي، دليل ارشادي وأدوات عملية، إصدار الأمانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة دبي، الإمارات العربية المتحدة، الإصدار الأول، 2014، ص 23.

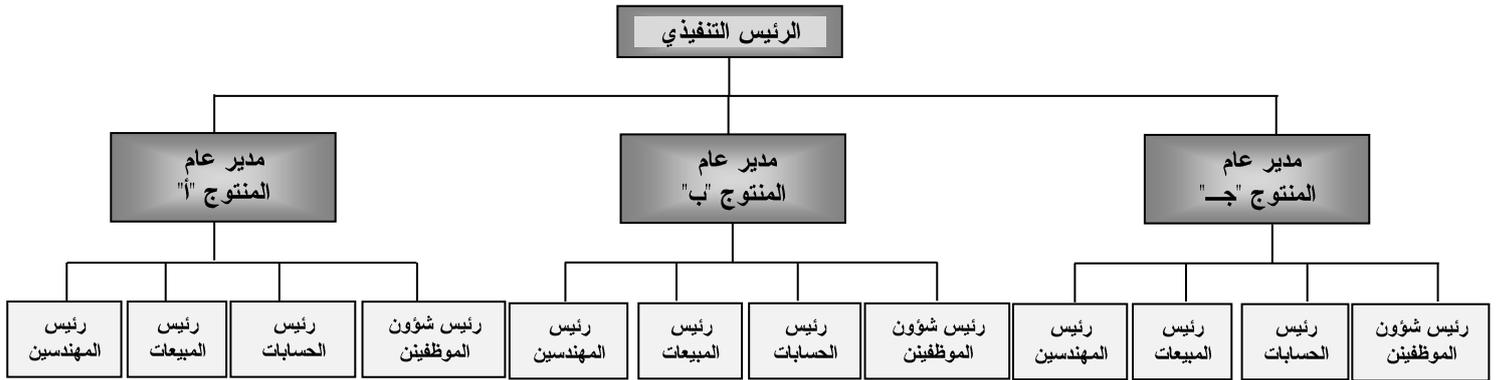
وهذا الأساس قوم على الأنشطة المرتطة سلعة ما او خ انتاج معين في وحدة إدارة واحدة وستخدم في المؤسسة الكبيرة وفيه يتم تجم مع النشاطات حسب نوع السلعة أو الخدمة، ففي الأسواق الكبيرة من ان نجد قسم للملبوسات الرجالة واخر للملبوسات النسائية واخر للسلع الكهربائية، وقد ون لك سلعة قسمها الخاص، قسم للغسالات واخر للثلاجات، ان هذا التنظيم من الإدارة العلاء في المؤسسة من نقوض سلطة واسعة لرؤس القسم على وظاء الإنتاج، التسو الخدمات، وغيرها التي تتعل سلعة معينة او بخ انتاجي معين³.

1 فصد محمود الشواورة، مرجع ساب ، ص 143.

2 محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العرة للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص 42.

3 اسر أحمد عرانت، مرجع ساب ، ص 127.

الشكل رقم (III-13): نموذج لهيكل التنظيم الخدمة /المنتج



Source: T. A. VENKATACHALAM, C. M. SELLAPPAN, **BUSINESS PROCESS**, PHI Learning Pvt. Ltd, New Delhi, 2010, p32.

من مزايا هذا النم من التقسيم الاستفادة من التخصص، وتركيز الاهتمام والجهد على سلعة أو على خ انتاجي معين، وسمح بنمو وتنوع المنتجات والخدمات و حدد مسؤولية تحقيق الربح على مستوى القسم، وحسن التنسيق بين النشاطات الوظيفية¹، ومن مزاياه تقدم خدمة متميزة للمتعاملين وقابلية التكيف مع التغييرات في احتياجاتهم من خلال إيجاد وحدة تنظمة متخصصة لخدمة، وسهولة حساب عائدات المنتج /الخدمة أو إيراداتها، ووضوح المساءلة الخاصة بخدمة / منتج، مما من مزاياه أيضاً سهولة التنسيق بين الوظائف في الوحدة التنظمية الواحدة، وقصر الهرم الوظيفي وسرعة عملة اتخاذ القرار²، والاستفادة القصوى من مهارات وقدرات العاملين في المجالات الوظيفية التي يؤدون فيها تميزاً ملحوظاً، وتسهيلاً مباشراً وظيفياً التخطي، والتنظيم، والتوجه، ورقابة الأداء شيء من التناسد الوظيفي وتكامل الأدوار، وإنجاز أهداف المؤسسة، وتعيين نقا الضعة والقوة بسهولة، وتخطي أية صعوبات أو معوقات قد تحد من إمكانيات تدبير وتهيئة طاقات العمل الاشارة اللازمة لمباشرة الأعمال وأوجه النشاطات المتخصصة وتنسيق جهودها وتوجيهها الوجهة الصائبة³.

أما سلبياته فتتمثل في أنه يؤدي إلى زيادة في الأقسام لتعدد السلع إذ يتطلب لتنفيذه أشخاصاً ثيرن من ذو القدرات مما يؤدي إلى صعوبة التنسيق بين المسؤولين الكثيرين، وقد يؤدي التخصص إلى صعوبة الحصول على الكفاءات اللازمة لإدارة تلك الوظائف، ومن سلبياته أيضاً ارتفاع التكلفة بسبب ازدواج الجهود والوظائف، وصعوبة إيجاد المهارات المتخصصة⁴.

¹ اسر أحمد عرانت، مرجع سابق، ص 127.

² وسام إسبير ضد، مرجع سابق، ص 23.

³ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 42.

⁴ اسر أحمد عرانت، مرجع سابق، ص 127.

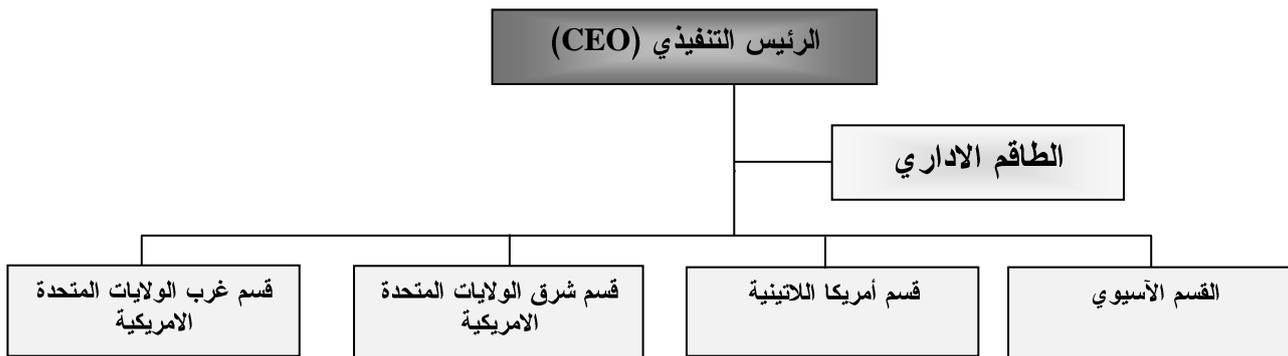
الجدول رقم (III - 7): إيجابيات وسلبيات هيكل التنظيم الخدمة / المنتج

الإيجابيات	السلبيات
لائم المؤسسات المتطورة والنامة سرعة.	قد لا سمح استخدام المهارات والموارد فعالة.
يثير اهتمامات الإدارة تجاه طلائ الزائن.	سحب قابليات المشاك إلى مستو المنتج فق .
يوفر درجة وضوح ورؤا عالية للمخرجات، و حدد ووضوح مجالات المسؤولية.	قيد حالات الترقية والتطور للفرد الواحد إلى الوحدات الإنتاجية الأخر .
يخذ مدراء قادرن على التفير عبر الخطو الوظيفة.	عقد أعمال التنسي للفعالات عبر الأقسام الإنتاجية.
يزد من حالة التخط .	

المصدر: جواد شوقي ناجي ، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال : منظور كلي، مرجع ساب ، ص 263. وتعتبر شركة جنرال إلكترك (General Electric) إحد المؤسسات العالمية التي تطب هذا النوع من الهياك التنظيمية¹.

5- هيكل التنظيم الجغرافي:

ه التنظيم الجغرافي و طاه اعلاه العضب ه التنظيم الموقعي او الماني " عتمد هذا الأسلوب من قب المؤسسات التي لها مواقع عم متعددة، او تلك التي لها فروع من وحداتها الإنتاجية في أماكن متاعدة (في المدن، المحافظات، الأقطار، الأقالام)، وتسعى إدارة المؤسسة في ضوء ذلك إلى تجمع كافة الفعالات والأنشطة جغرافيا وموقعا في مكان واحد²، ان اله التنظيمي الذي يتم تقسيمه الى إدارات طاقا للمان الذي يتم العمل فيه على أساس منطقة السوق الجغرافي الذي يتم التركيز عليه من قب المؤسسة، حيث أن مناط سوق المؤسسة ومواقع عملها تتسع، فإن المسافة بين الأماكن من أن تجع من مهمة الإدارة صعبة ومزعجة للغاية³.

الشكل رقم (III-14): نموذج لهيكل التنظيم الجغرافي

Source: Richard L. Daft, Dorothy Marcic, *Understanding Management*, Cengage Learning, USA, 2010, p 236 .

¹ وسام إسبير ضد ، مرجع ساب ، ص 23.

² جواد شوقي ناجي، مرجع ساب ، ص 260.

³ أسر أحمد عرانت، مرجع ساب ، ص 128.

و من ايجاز اهم مزايا هذا النوع من الهياك في انه مّن من اخذ العوام المحطة عين الاعتبار وعدم اهمالها من قب المديرن عند اتخاذ القرارات، وقد تؤد الى تخفض تكاليف انجاز الاعمال مث تخفض تكاليف نق المواد الأولية المتوفرة في المنطقة إلى المصنع، وتعتبر فروع المؤسسة من أحسن الأماكن التدريبية للمديرن حيث تتاح لهم فرصة الحصول على الخبرة الضرورية لرفع فاعلتهم مما قد لا يتوفر لهم في المرز الرئسي للمؤسسة¹، ما من مزاياه تقليد التكلفة من خلال تقدم الخدمات في الموقع، وتحقيد القرب من المتعاملين لتقدم أفضل وأسرع الخدمات، وام اذنة تحقيد وفورات الحجم (Economies of Scale).² ومن سلبيات هذا النوع من الهياك الازدواجية في العملات والاختصاصات، واحتمال التعارض أو التكرار ما بين المقر الرئس والفروع في المنطقة الجغرافية فما يتعد الساسات والإجراءات، ما من سلبياته صعوبة نق الاختلاف في المنتج أو التقنة الجديدة، وصعوبة التنسيب بين الوظائف المختلفة (الحث والتطور، التسو... الخ)³.

الجدول رقم (III - 8): إيجابيات وسلبيات هيكل التنظيم الجغرافي

الإيجابيات	السلبيات
تجمع معدات الإنتاج في م ا ن واحد توفيراً للوقت والكلفة.	تتكرر الوظائف (مالة، إنتاج) في موقع.
تتعزيز خبرات مدير الموقع معطيات البيئة الم اذنة.	قد ينشأ صراع بين أهداف إدارات الفروع وأهداف الإدارة الأم.
ون مدير الموقع على صلة وثيقة مشاك الزائن.	يتطلب الأمر وضع الكثير من القواعد والنظم لضمان أعمال التنسيب وخط حالة التماث للنوعه فما بين المواقع.
هذا التقسيم صلح للمؤسسات متعددة الجنسيات.	لا يتزود العاملون بالخبرة اللازمة عن المواقع الأخر .
المؤسسات صغيرة الحجم التي لها اتصالات م اشرة مع زائنها وأسواقها تستطع التكييد للمتطلبات البيئيه للمؤسسة.	تبرز المشاك المتعلقة ممارسة وظيفة الرقاة والتنسيب على عموم المواقع.

المصدر: جواد شوقي ناجي ، مرجع ساب ، ص 261.

وتعتبر شركة و ا ولا (Coca Cola) إحدى المؤسسات العالمية التي تطب اله الجغرافي في جمع أرجاء العالم⁴

¹ اسر أحمد عرانت، مرجع ساب ، ص 128.

² وسام إسبيرر ضد ، مرجع ساب ، ص 25.

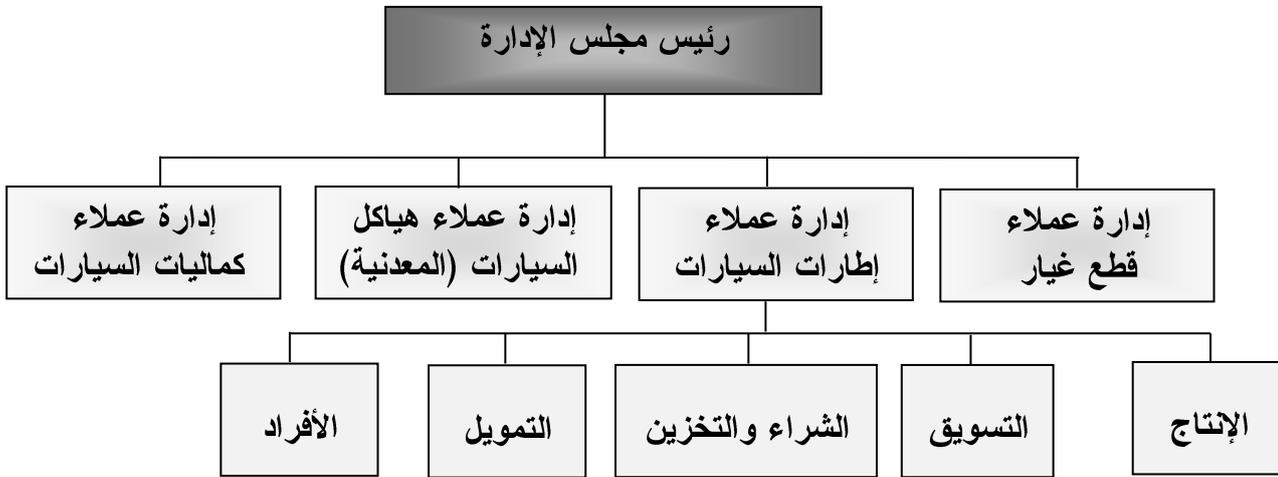
³ المرجع نفسه.

⁴ المرجع نفسه، ص 26.

هيكل التنظيم الزبائن:

هـ التنظيم الزبائن وسمى أضافاً "السوق"، حيث في ظ تعدد قطاعات ونوعات عملاء المؤسسة، واختلاف طبعة ومجالات نشاطاتهم وتعاملاتهم ينصرف تصمم اله التنظيمي إلى تصنيف الإدارات المعذة مباشرة وظاءً ونشاطات المؤسسة وفقاً لشرائح ونوعة العملاء، واتجاهات الطلب لديهم، وما غطي احتياجاتهم، و سب تقتهم وحفرهم لتكرار مرات تعاملاتهم مع منتجات المؤسسة السلعة أو الخدمة، ففي ظ الأنشطة الصناعة ولتكن على سبب المثال في مجال صناعة المستلزمات السارات من تقدم إدارات اله التنظيمي المؤسسة وفقاً لنوعية العملاء من خلال إدارة لمقابلة طلب العملاء على قطع غار السارات، وإدارة لعملاء هاك السارات، وإدارة لعملاء هاك السارات الخارجية (المعدنية)، وأخر لعملاء مالات السارات، وه ذا¹.

الشكل رقم (III-15): نموذج لهيكل التنظيم الزبائن



المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع ساب ، ص 42.

ومن ايجاز اهم ايجابيات هذا النوع من الهاك في مساعدته على تقدم خدمة متميزة للمتعاملين حسب الأهمية، ما انه يتح تحقيق التنسيب وضمان الأداء الفعّال وذلك لأن افة الأعمال المتعلقة متلقي الخدمة يتم تجمعها في تقسم تنظيمي واحد، ومن مزاهه أيضاً ضمان الجودة، ووضوح المسؤولية والمحاسبة حيث من قاس الأداء إما من خلال المصار أو الإيرادات أو غيرها، وقصر الهرم الوظيفي وسرعة عملة اتخاذ القرار²، ما ان صاغة هذا اله تتح إم اذة تنسيب الجهود والنشاطات وتلبية متطلبات افة العملاء اختلاف أنماطهم، وأذواقهم، وتسهي إجراءات إنهاء وتلبية طلباتهم مواصفاتهم وماتها، وفي أوقاتها المحددة، وتأكيد تقتهم بنظم وساسات المؤسسة والارتيا ما طرحه من منتجات، ومن سلبات هذا النوع إم اذة حصول مفارقات في التعامل مع شرائح العملاء نتيجة حجم تعاملات العمي ومات طلباته، ومعدلات تكرارها، ونظم السداد التي يتعامل بها، وما يتاح له من تسهيلات سعرة، نقلة، خصومات... وغيرها، التي من توضحها ضمن

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع ساب ، ص 39.

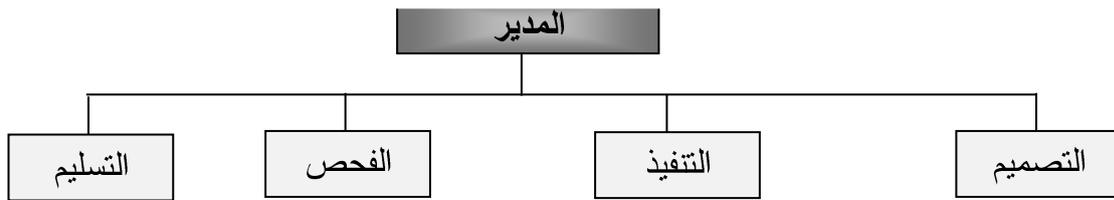
² وسام إسبير ضب ، مرجع ساب ، ص 29.

ساسات المؤسسة ونظم التعامل مع العملاء وفرص الخصم السعر على الكميات المتعاقدة، والسداد النقد ، والسداد لأج ، وغيرها واحاطة شرائح العملاء بها¹، ومن سلباته أيضاً ارتفاع التكلفة سبب ازدواجية الجهود والوظائف ، وصعوبة إيجاد المهارات المتخصصة، وتعتبر شركة أميران اكسبرس العالمية (American Express) إحدى المؤسسات التي تطب ه الزائن وفقاً لتصنيف متعاملها (مستثمرن، مسافرن، ...إلخ²).

7- هيكل التنظيم العمليات:

يتم استخدام ه التنظيم العملات من طرف وحدات التصنع او الانتاج حيث تتضمن أنشطة الإنتاج استخدام العديد من العملات أو المعدات المميزة والتالي يتم تجمعهما على أساس هذه العملات، حيث يتم تقسم المؤسسة إلى أقسام وفقاً للعملات الأساسية أو المحورة التي تؤديها من أج انتاج السلعة أو تقديم الخدمة ، حيث لأن مشاكلها تحتاج الى رعاية واهتمام ببرنامج الامر الذي ستدعي وضعها في وحدات تنظيم مستقلة، ومن امثلة ذلك تقسم مؤسسة تيم في النسيج الى قسم للغزل واخر للنسيج وثالث لطاعة النسيج وراع للتخرم، وه ذا الامر أيضاً النسبة لمؤسسة آخر تيم في مجال الصلب والحديد فهناك قسم لصهر الحديد واخر لبرادة الحديد وثالث للتقنة³.

الشكل رقم (III-16): نموذج لهيكل التنظيم العمليات



المصدر: وسام إسبير ضب ، مرجع ساب ، ص 23.

يستخدم هذا الشكل عند استخدام أدوات وأجهزة ملفة في مؤسسة ما، ويعتمد هذا النوع من العملات في صناعات النسيج والنف والصناعات الهندسة⁴، وجمع هذا التقسيم الأعمال المرتبطة باستخدام نوع معين من الأجهزة الفذة في نفس الإدارة أو القطاع، وستهدف الاستفادة التامة من مزايا التخصص في أداء الأعمال المختلفة⁵، واله التنظيمي على أساس العملات لمؤسسة في صناعة النسيج قد ون على النحو التالي:

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع ساب ، ص 39.

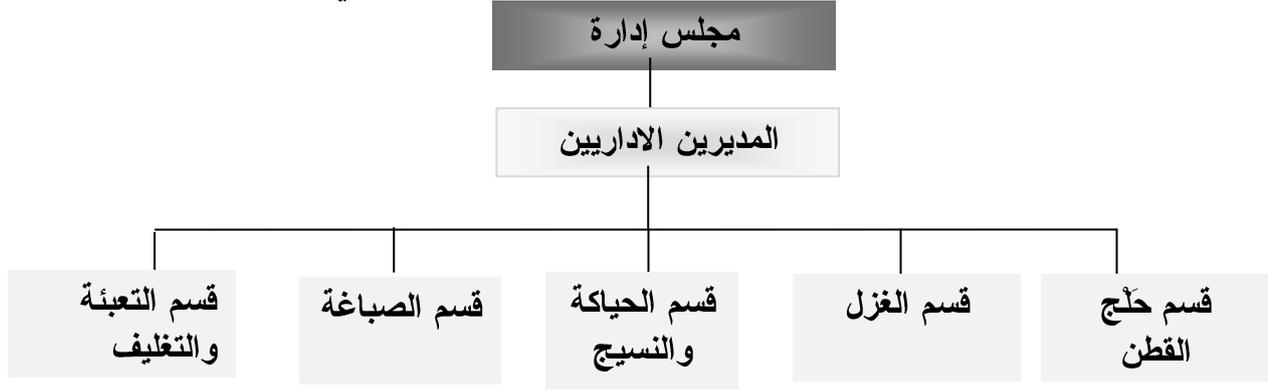
² وسام إسبير ضب ، مرجع ساب ، ص 29.

³ مؤد السالم، تصميم المنظمات وتحليلها، 1، دار حميثرا للنشر والترجمة، القاهرة، 2018، ص 96.

⁴ Arun Kumar, Rachana Sharma, **Principles Of Business Management**, Atlantic Publishers & Dist, New Delhi, 2000, p 337.

⁵ منى عاط ، التنظيم الإداري للقنوات الفضائية، 1، أطلس للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2013، ص 77.

الشكل رقم (III-17): نموذج لهيكل التنظيم العمليات لمؤسسة في صناعة النسيج



Source: Arun Kumar, Rachana Sharma, Op Cit, p 337.

الحلج: تخالص القطن من بذره وهي عملة تتم اليوم آلات حديثة، تذخ ضمن صناعة و إنتاج القطن. و من ايجاز اهم ايجابيات هذا النوع من الهالك في زيادة تواصد الأنشطة عبر الوحدات التنظيمية وسرعة تدف المعلومات، استخدام الموارد الاثرية فاءة، تجمع الخبراء لحد المشاك، وانه شجع على الإبداع¹، و من بين اهم ايجابياته اضا التخصص حيث يوفر مزايا التخصص المطلوبة في مستوى اجمالي العملة، مما سهو تدريب صغار المديرين التنفيذيين، و من مزاياه انه يتيح استخدام المعدات حيث يوفر الاستخدام الفعال للمعدات المتخصصة والمهارات المتميزة، ما أنه يتيح لرئاسة قسم العملة ان تتحمس المسؤولية الكاملة عن الانتهاء من مرحلة في عملة الإنتاج، وأنه حق الكفاءة حيث يتم تجمع العملات طريقة تجعد نسو او تسلسل العملة التشغيلية عملة اقتصادية، مما يزيد من فاءة قسم². أما سلبيات هذا النوع من الهالك التنظيمية في انه قد يؤدي إلى ارتفاع في النفقات العامة سبب مضاعفة عدد المدراء، وصعوبة قياس التكاليف، و صعوبة التطبيق العملي³، و ظهور مشكلة في التنسيق التي ترجع إلى حقيقة أن عمق قسم او إدارة يعتمد شداً على العملة، مما يخلق فرصاً للصراعات بين المدراء من ملاحظتها عدد مختلف العملات، و مما أخذ عليه أضا ارتباطه مد الحاجة للتقسيم، إذ يجب أن و ن حجم النشاط بيرا ما في لضمان وجود إدارة منفصلة حتى تستمر العملات، و من سلبيات هذا النوع أضا عدم وجود مسؤولية الريح، حيث لا من إسناد المسؤولية إلى أ قسم حد ذاته، حيث أنها تعتمد شداً على إجراءات العملة، ما ان العملات غير الفعالة في قسم العملة الواحدة قد تؤثر سلباً على تشغيل العملات الأخر⁴. و يعتبر ه العملات من الهالك الأكثر تطبيقاً لدراسات الهندسة، النسيج، النف والمقاولات في العالم⁵.

¹ وسام إسبير ضد، مرجع ساب، ص 23.

² Arun Kumar, Rachana Sharma, Op Cit, p 338.

³ وسام إسبير ضد، مرجع ساب، ص 23.

⁴ Arun Kumar, Rachana Sharma, Op Cit, p 338.

⁵ وسام إسبير ضد، مرجع ساب، ص 23.

8- هيكل التنظيم المصنوعي:

و عرف هـ التنظيم المصنوعي أيضا مسمى "هـ" التنظيم المشروعى "، ولقد نشأ التنظيم المصنوعي نتيجة للتطور التكنولوجي الهائى والتعقيدات المتزايدة في البيئـة، ولقد تم استخدام هذا النظام في صناعة الفضاء منذ الخمسينات، حيث عتمد تنظيم هذه الصناعات على أساس المشروع أو المشاريع، ويستخدم هذا التنظيم في الوقت الحاضر في صناعات عديدة مثـل : صناعة التشييد والبناء، والاحتـ العلمي، ودوائر الوزارات والمستشفيات وغيرها، ومن استخدام هذا التنظيم في الظروف التي صعب التنبؤ بها حيث تلجأ إليه المؤسسات التي تعمـ في بيئات غير مستقرة، وتساعد هذه المرونة في الشـد التنظيمي على التأقلم مع الظروف البيئـة المدطـة¹.

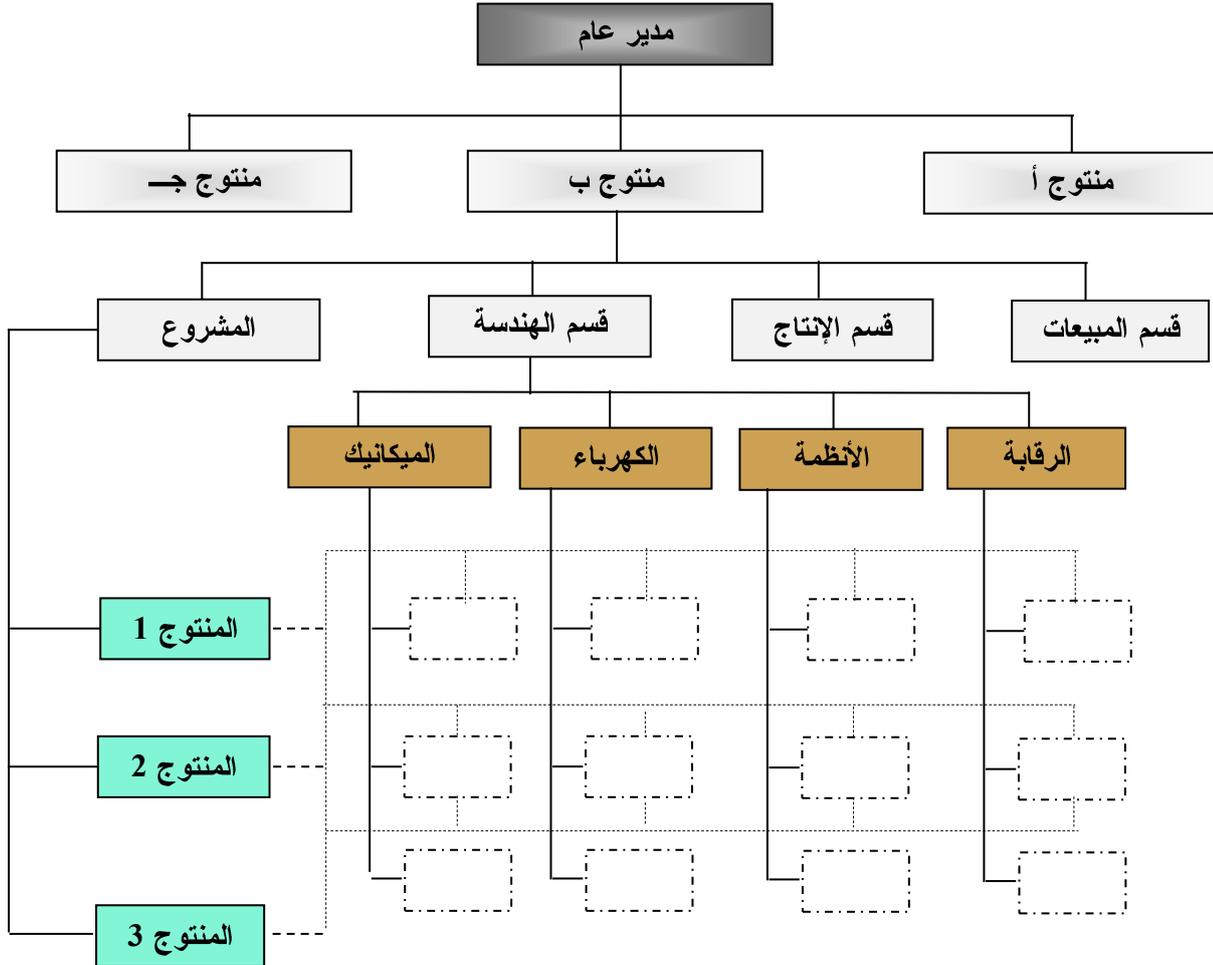
حاول التنظيم المصنوعي معالجة مشاكـ تمرز السلطة في يد المدراء التنفيذيين، وتطور مفهوم السلطة الوظيفية وتوسعها، وهو سـتعمـ في المؤسسات التي تضم عددا بـيرا من الخبراء والاختصاصيين، من أنـ ون التنظيم المصنوعي ثنائـي العدين وهو الأكثر استعمالا وـون في الغالب على هيئة مصفوفة منتجات-وظائف، مصفوفة منتجات - مناطق جغرافية²، فالتنظيم المصنوعي هو تنظيم مربـ في حقيقته حيث سـتخدم عندما تكون هناك خطـو إنتاج منفصلة عن بعضها البعض وتحتاج الى خبرات ووظيفة وتكنولوجيا متنوعة، وفي هذا النوع من التصميم ونـ لكـ من المدير الوظيفي ومدير القسم سلطات متساوية في المؤسسة، وقوم العاملون في الوحدات المختلفة في المؤسسة بتقدم تقارير الإنجاز لكـ منهما، وحاول تصميم المصفوفة زيادة الطاقة القصو للموارد المختلفة وتقلص نقاصـ المصادرة لكـ من الأساس الوظيفي السلعي³.

¹ هنر سميث، مرجع سابق، ص 96.

² بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية (مدخل تحليلى)، دار الازور العلمية للنشر والتوزيع، 2011، ص 74 .

³ مؤد السالم، مرجع سابق، ص 97.

الشكل رقم (III-18): هيكل التنظيم المصفوفي



Source : J. Kroon, General Management, 2nd Edition, Pearson South Africa, , 1990 , p 253.

إن التنظيم المصفوفي يجمع بين التخصص الوظيفي والتريز على ه الأقسام الكبيرة، وهو يستخدم شد ثابت الفر متعدد الوظائف لتحقيق التكامل بين الخبرات الوظيفية والتريز على الأقسام الكبيرة، عود العمال في ه المصفوفة إلى مجموعتين رسميتين فق في الوقت نفسه، أ دمج الجماعات الوظيفية مع فر المنتج، البرنامج، أو فر المشروع، وأضا ون التخاطب مع رؤسین، الأول مع الجماعة الوظيفية، والثاني مع الفر ، أ صح العاملون مسئولین أمام مدير أقسامهم وأمام الفر ¹، والفر الأساسیة لهذا التنظيم أن أخذ شد المصفوفة الهندسة (Matrix) ذات الأبعاد الرأسية والأفقية، وفي هذا النظام توجد سلطات وظيفية تنفيذية تمارس من أعلى إلى أسفل وهناك السلطات الفنية التي تمارس أفقا بين مدير المشروع والإدارات التابعة له، فالتقسيمات الأساسیة ما تزال قائمة، وهي مرتبطة المدير العام مباشرة، وهناك ذ آخر للسلطة ظهر سبب وجود مدرء المشاريع (مذ مشروع مدارس مستشفى، طر .. إلخ) الذين يرتطون المدير العام أضا، وفي التنظيم المصفوفي قوم مدير مشروع بإدارة أقسام المشروع حسب ما تحتاج من موارد شرة، ومالدة، ومعدات، وقد ون احتاجه لبعض هذه الموارد مؤقتا على حسب مراد تنفيذ المشروع الذ يديره، والتالي فهو على صلة وثيقة بالتقسيمات الأساسیة التي تتولى

¹ مسلم علاو شبلي، مرجع ساب ، ص 110.

تنسيب طلبات مدراء المشاريع من الموارد المتوفرة لديهم. وفي هذه الحالة يؤد مدير مشروع وظائفه الرئسية وهي: تخطيط، تنظيم، تحفيز، تنسيق ومراقبة، وأنه شرقة مقاولات صغيرة داخ شرقة المقاولات التي عم فيها، ما أن مدير المشروع عم على إعادة الموارد التي لم تعد له حاجة إليها، ي تتولى الإدارات الأساسية توجيهها إلى مشاريع أخر حاجة إليها، وعندما يتم تسلم المشروع تعاد جمع الموارد إلى الإدارات أو الأقسام الأساسية، وتتم في العادة هذه العملية تدرجا حسب مراد إنجاز المشروع، وخضع العاملون في مشروع لنوع من سلطة الإدارات الرئسية في المقر الرئسي للمؤسسة وذلك لوجود أنظمة عم، وتعلمات، وأساليب ذات طبة مشترقة تحكم عم المرؤوسين وذلك حسب تقسيماتهم النوعية فمثلا: مدير المالية في المقر الرئسي للمؤسسة مارس السلطة على موظف المالية الذي عم في المشروع، هذا إلى جانب خضوع الأخير لسلطة مدير المشروع باعتباره رئسه المباشر، وفي هذا التنظيم يخضع العاملون في المشروعات لنوعين من السلطة هما: سلطة الإدارات الرئسية في مركز المؤسسة، وسلطة مدير المشروع، ما قوم المدير العام بتخو الكثير من سلطاته (صلاحياته) لك من مدراء الإدارات، ومدراء المشاريع¹.

من أهم مزايا هذا الهيكل أنه لا شجع على التحفيز فحسب، وإنما سمح للإدارة العامة والإدارة الفنية على التدرج عبر المجالات الوظيفية فضلا عن منافع أخر وهي²:

- التعاون ومد المشلات طريقة جيدة.
- زيادة المرونة
- تقدم خدمة أفضل للزبون.
- مساهمة أفضل حول الأداء.
- تحسين الإدارة الاستراتيجية.

ما ان من إيجابيات هذا النوع من الهياكل هو المرونة التي تعطي المؤسسة فرصة التكييف في ظل الظروف التي لا تخضع للتنبؤ وخاصة في البيئية غير المستقرة، ما انه يتاح استخدام أمث الموارد وتأمين الخبرات الفنية في الوقت والمكان المناسب، ما يعتبر التنظيم المصفوفي وسيلة فعالة في إنجاز المشاريع ففاءة عالية وفيه تسه عملة الرقابة على الأداء والإنتاج³، إضافة إلى أنه يتاح مشاركة الإدارات موارد المادة والشرقة شفاء في السلع او المشروعات المستقلة، ما يتاح فرصة تنمية مهارات وظيفية مرتبطة بخطوة الإنتاج المختلفة، وتزود السلع والمشروعات كافة التخصصات المطلوبة من الإدارات المختلفة⁴.

هناك بعض المساو أو الصعوبات الناتجة عن هذا المصفوفة وهي انه يجع الإدارة مديرن إثنين عرضة إلى صراعات القوة، الصراع بين المشرفين الوظيفيين، وقادة الفرق حول ممارسة السلطة، ما ان أعضاء

¹ هنر سميث، مرجع ساب، ص ص 97-99.

² مسلم علاو شيلي، مرجع ساب، ص 110.

³ هنر سميث، مرجع ساب، ص ص 98-99.

⁴ مؤد السالم، مرجع ساب، ص 97.

المصفوفة قد يتعرضون إلى فوضى في تنفيذ المهمات نتيجة لتلقي الأوامر من أكثر من رؤس، ما قد ضي قادة الفر عناصر حاسما لتنظم المصفوفة قد يتسبب في زيادة التكاليف¹، ما أخذ عليه ازدواج السلطة مما يتطلب بذل جهود إضافية لتقليد احتمالات الاحتكاك والتضارب بين سلطات مدرء الإدارات الرئسة ومدرء المشروعات وذلك من خلال الاجتماعات الدورية والتنسيق المستمرة²، والازدواجية في أداء الأقسام ازداد عدد السلع والمشروعات، ومن سلبياته عدم امتلاك الموارد الاشارة المرونة العالة للاستجابة لمتطلبات السلع والمشروعات المختلفة، واحتمال الارتباك في العم ونشوب صراعات بين الأقسام نظرا للازدواجية في السلطة ونتيجة لاستقلالية الأقسام عن بعضها البعض، وصعوبة التنسيق بين الأقسام في إطار تنوع السلع والمشاريع المراد إنجازها³. والجدول التالي يلخص أهم نقاط القوة والضعف في الهياكل التنظيمية المصفوفية:

الجدول رقم (III - 9): نقاط القوة والضعف في الهيكل التنظيمي المصفوفي

نقاط الضعف	نقاط القوة
1- سبب للمشارين فيه ازدواجية السلطة، والتي من أن تسبب لهم الإحباط والارتباك.	1- حق التسدقات اللازمة لتلبية الطلبات المزوجة للعملاء.
2- يتطلب من المشارين ان ونوا حاجة إلى مهارات شخصية جيدة وتدريب مثير.	2- المشاركة المرنة للموارد الاشارة من خلال المنتجات.
3- من ان سبب مضعة للوقت، حيث ينطو على اجتماعات متكررة وجلسات ح النزاعات.	3. مناسب للقرارات المعقدة والتغييرات المتكررة في البيئة غير المستقرة.
4- لن ينجح إلا إذا فهمه المشارون واعتمدوا علاقات جماعية زملاء عم بدلاً من العلاقات الرئسة.	4. يوفر فرصة لتطور من المهارات الوظيفة والمنتجات.
5- يتطلب جهدا كبيرا للحفاظ على توازن القوة.	5- هو الأفضل في المؤسسات متوسطة الحجم ذات المنتجات المتعددة.

Source : Richard L. Daft, Jonathan Murphy, Hugh Willmott, **Organization Theory and Design**, Cengage Learning EMEA, USA, 2010, p 116.

9- هيكل التنظيم الشبكي:

هو التنظيم الشبكي هو شكل جديد من أشكال التنظيم الذي أخذت به بعض المؤسسات في الدول الأجنبية، وهو قوم على مفهوم معقد تصعب إدارته من دون تحم مخاطر عالية، وتلخص العم موجب هذا التنظيم قام المؤسسة بإحالة وظائفها وأنشطتها الرئسة إلى مؤسسات أخرى مستقلة عنها لتقوم بها ذاتها، هذه الفرة تعتمد أسلوب التنسيق حيث تقوم المؤسسة الأولى بدور المنسب بين تلك المؤسسات، فبدلاً من أن تمتلك مؤسسة ما على سبيل المثال الأراضي والماني والآلات والمعدات والمطاعم والموارد الاشارة فهي تقوم باستئجار الأراضي والماني من مؤسسة، والموارد الاشارة من مؤسسة أخرى، والمواد التمونة من مؤسسة ما، والآلات والمعدات

¹ مسلم علاو شبلي، مرجع ساب، ص 110.

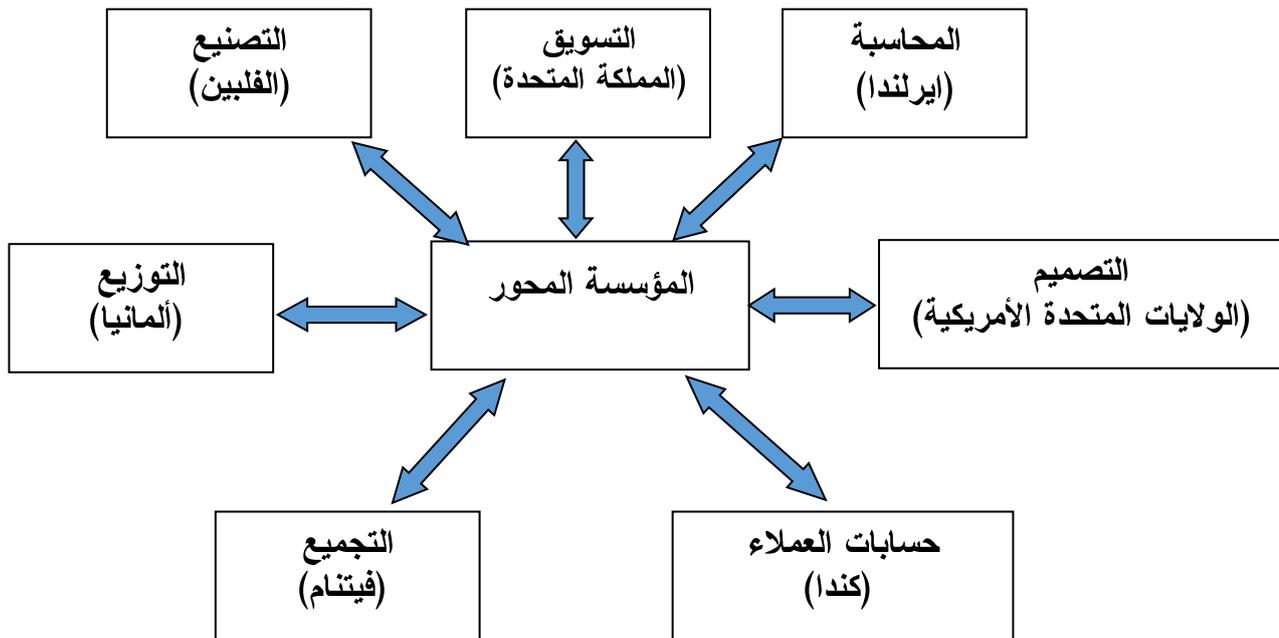
² هنر سميث، مرجع ساب، ص ص 98-99.

³ مؤد السالم، مرجع ساب، ص 97.

ووساؤ النق والخدمات المحاسبية من مؤسسات أخر... الخ، والتالي من للرؤس أن يدير مؤسسته فق م تب وحاسوب وتلفون وسد رثيرة وذلك من أج تخفض التكاليف الثابتة وتوزع مخاطر الاستثمارات، إلا أن هذا النوع من التنظيم يتطلب وجود سوق للماني وسوق للآلات والمعدات وسوق للموارد البشرية... الخ¹.

والمؤسسة المحور في ه التنظيم الشدي هي المؤسسة التي تقوم بتحو جزء من أنشطتها او وظائفها إلى عض المؤسسات الأخر، وتنسيب أنشطتها من مقرها المرز، وهذا عتمد على استخدام مزود خارجي للحصول على نشا ان ينجز على مستو المؤسسة، وثيرا ما ون التخرج مصحوا بتحو المعدات و/أو الأفراد، و يتطلب التخرج وجود إطار تعاقد، من خلال تحديد الالتزامات والتعهدات المتبادلة صفة إجمالة²، وان المؤسسة المحور هي المان الذي يتم فيه اتخاذ القرارات الاستراتيجية وحيث يتم تنسيب وتقييم الرقابة الاستراتيجية، وتتكون المؤسسة المحور من المؤسسة المرزبة التي تقوم العديد من المؤسسات المتعاقدة من الاطن بتنفيذ وظائفها، مث التصميم، والمحاسبة، والتوزيع، والنق، الخ. تتصد المؤسسات المتخصصة المقر المرز إلكتروناً، وتسهي البنية التحتية والإنترنت من تادل مجموعة واسعة من المعلومات بين المؤسسة المرزبة في المقر المرز و المؤسسات المتخصصة³.

الشكل رقم (III-19): نموذج لهيكل التنظيم الشبكي



Source : Colin Combe, **Introduction to e-Business**, Routledge, 2012, London, p 253.

¹ فصد محمود الشوارورة، مرجع ساب، ص 145.

² بن علي سمة، التخرج (I'externalisation) كأحد الاستراتيجيات العلائقية الداعمة لتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يومي 18 و 19 أفر 2012، ص 08.

³ Colin Combe, Op Cit, p 253.

من أهم إيجابيات هـ التنظيم الشدي أنه يعتبر بذة أساسية قوة وفعالة تسمح للمشارين فه العم ما لو أنهم في مؤسسة واحدة، ما أنه سمح للمؤسسة بتخصص الموارد لأنشطتها الأساسية والتعاقد مع الأنشطة الأخر للمتخصصين، وعدم وجود قيود جغرافية على الوظائف التي تم فيها الاستعانة مصادر خارجية، وذلك زادة القدرة التنافسية على نطاق عالمي، والمرونة في تدف العم من حيث عدم قام الموظفين الدائمين أنشطة غير أساسية، المرونة في التعامل مع التغيرات في ظروف السوق حيث بإمكان العم الذ تم فه الاستعانة مصادر خارجية العم تلبية للحاجات المتغيرة، ومن احاباته اضا تحقيق وفورات في التكاليف وتدنيها في الإشراف أو الطاقم الإداري¹ وتوفير المرونة، وخفض التكاليف الإدارية سبب خفض في الموظفين والعملات².

اما مساو هذا النوع من الهياك فتتمذ في أنه ظهر عدم القدرة عن التنبؤ بالتجهيز، والافتقار للسطرة، لأن الإدارة تعتمد على العمال المتعاقدين معهم لإنجاز الوظائف المهمة³، ومن عيوبه هو أن الأسواق التي تنشأ فيها المؤسسات الشدية على الأغلب لن تتوفر افة الدول وان توفرت فإنها لن تتوفر افة المدن أو القر، بالإضافة إلى مخاطر عدم إمكانية التدم والسطرة على مختل الموردين⁴ حيث ان المؤسسة المحور في تنظيم الشدية تتخلى للضرورة عن بعض سطرته عندما تقوم بتعهيد الوظائف إلى المؤسسات المنتشرة جغرافياً وهذا من أن ون عائقاً، حيث ان التدم يعتبر مهما للمؤسسة المحور، وعليه فان هذا النوع من التنظيمات لن ون مناسباً، ما من المرجح أن يضع ولاء الموظفين سبب عد المسافة عن المقر المرز وامتلاك التصور أن المؤسسة المرزة هي مجرد عمي او زون وليست صادرة/رة العم⁵.

10- الهيكل التنظيمي الهجين:

وظل عليه أديانا " هـ التنظيم المختل أو المرب"، و مسألة عملة، لا توجد العديد من الهياك التي حددناها في العالم الحقيقي في شدي خالص، حيث ان معظم المؤسسات الكبيرة، على وجه الخصوص، غالباً ما تستخدم بذة تنظيمية مختلفة تجمع بين خصائص المقاربات المختلفة مصممة لتلبية احتياجات استراتيجية محددة، معظم الشركات تجمع بين خصائص هـ التنظيم الوظيفي، أو المنتج/الخدمة، الجغرافي، أو الزائني، أو العملات، أو المصفوفي، أو الشدي، للاستفادة من نقاط القوة في مختل أنواع الهياك الساقية وتجنب بعض نقاط الضعف، وتستخدم الهياكل الهجينة في بيئات سريعة التغير لأنها توفر للمؤسسة أكبر قدر من المرونة⁶، ووضح الشدي التالي نموذجاً للمؤسسة تستخدم أكثر من أساس واحد للتقسيم الإداري⁷:

¹ Colin Combe, Op Cit, p 254.

² مسلم علاو شبلي، مرجع سابق، ص 112.

³ المرجع نفسه

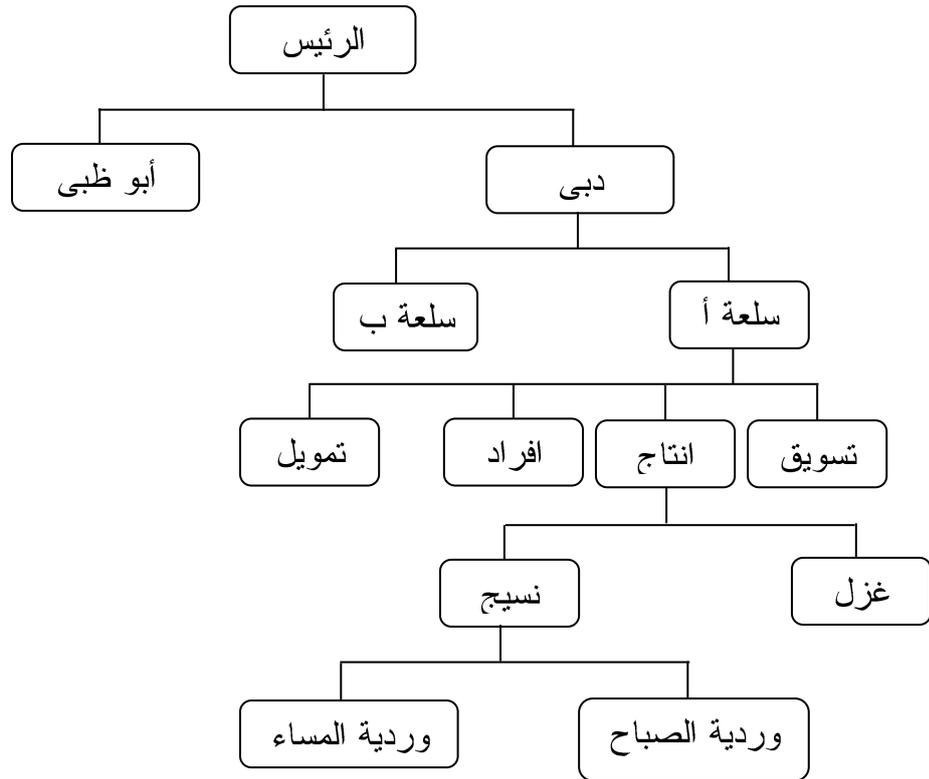
⁴ فصد محمود الشواورة، مرجع سابق، ص ص 145-146.

⁵ مسلم علاو شبلي، مرجع سابق، ص 112.

⁶ Richard L. Daft, Jonathan Murphy, Hugh Willmott, Op Cit p 125.

⁷ مؤد السالم، مرجع سابق، ص 96.

الشكل رقم (III-20): نموذج لمؤسسة تستخدم الهيكل الهجين



المصدر: مؤيد السالم، مرجع سابق، ص 96.

ومن إيجابيات هذا النوع من الهياك في القدرة على استهداف المشاكا /الحلول، والقدرة على دمج مواطن القوة والاستغناء عن نقاط الضع للهياك المجتمعة، أما سلبيات هذا النوع من الهياك فتتمثل في الازدواجية في النشاطات، صعوبة الرقابة الإدارية والتنسيق، وتعتبر مجموعة سيتي العالمية (Citigroup International) وشركة أم بي إم (IBM)، وشركة (McDonald's) أمثلة على بعض الشركات التي تطب اله هجين، من خلال دمج نوعين أو ثلاثة أنواع من الهياك التنظيمية (ه العملات، واله الجغرافي، وه المنتج)¹

11- هيكل التنظيم العضوي:

انت التنظيمات في الماضي ته على أساس ه التنظيم المادي، والذي ظل عليه أضا ب " اله البيروقراطي أو الكلاسيكي أو الهرمي"، وهو الشد التنظيمي المبني على الأساس المنطقي، الهرمية والسرعة في استخدام السلطة الرسمية، وتعتمد البيروقراطية على تسلسل الأوامر، الوضوح، والكفاءة العالية، وتتصد أضا بوضوح التخصص وتقسيم العم، واعتماد ه محدد للسلطة، قواعد واجراءات رسمية، واعتماد الترقية على أساس الجدارة أو الأهلية، النقد الرئس الموجه للبيروقراطية انها تقضي للجمود، وتولد التاطؤ في الاستجابة للتغيير البيئي، معنى أخر مقاومة التغيير².

¹ وسام إسبير ضد، مرجع سابق، ص 27.

² مسلم علاو شبلي، مرجع سابق، ص 104.

ومن أهم ملامح وخصائص هـ التنظيم المادي ما يلي¹:
 -تقدم العم والتخصص شد واضح ومحدد.
 -تسلس واضح ومحدد للسلطة.

-يتم إنجاز عم وف الأنظمة والقواعد المجردة لضمان التوحيد والتماث بين مختلف الأنشطة.
 -تتركز سلطة وقوة اتخاذ القرارات في قمة السلم الهرمي في المؤسسة.
 -يتعام فرد في المؤسسة مع الآخرين ومع العملاء شد رسمي، وغير شخصي.
 -عتمد التوظيف على الكفاءة، وتعتمد الترقيات على الإقدمية.
 وتتصد المؤسسات التي تعم وفقا للهاك المادية ماأتي²:
 ▪ مهمات واضحة ومحددة.

- تعرفات دقيقة لحقوق والتزامات أعضاء التنظيم.
- تحديد واضح للعلاقة الرسة بين الوظائف والموظفين.
- المي نحو العلاقات الرسة من خلال اله التنظيمي.

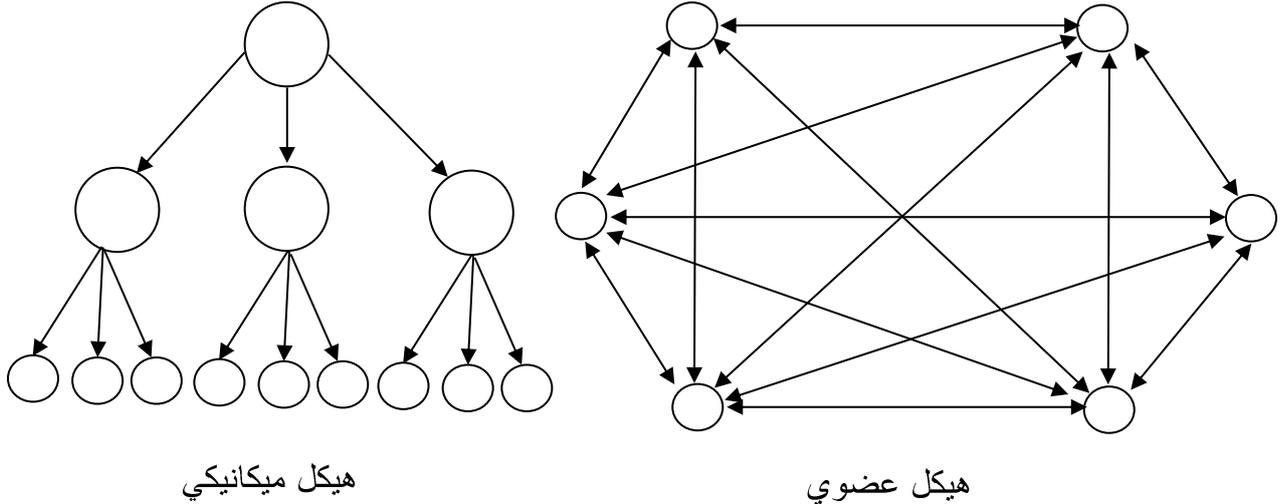
إن هـ التنظيم العضو يختل عن هـ التنظيم المادي من حيث ونه قوم على أساس إعطاء مجموعة من الأشخاص أهدافا محددة وطلب منهم تنفيذها خلال مدة زمنية معينة، ومقاب هذا الطلب منح مديرهم حرية التصرف التي يراها مناسبة وتخصص له الموارد المالية، وفي نهاية المدة طلب منهم تقديم تقرير في النتائج التي تم من تحقيقها مقارنة مع الأهداف التي سب وأن تم تحديدها شد مسب، وتم تطبيق هذا النموذج في المؤسسات الكبيرة، فالأسلوب الإداري الذ يتبع في هذه المؤسسات يتم في تشي تنظيم عم في عضو من دائرة معدة وتو إليه مهمة إنجاز مشروع محدد أو تحقيق هدف معين، ومن مزايا هذا النوع من التنظيم السرعة والمرونة والدقة في الإنجاز، ومن عيوبه العد عن رقاة الإدارة وهدر الموارد وزيادة التكاليف، وننتهي دور الفر انتهاء المشروع المو إليه تنفيذه ووضح شد التالي نموذجا لهذا النوع من الهاك التنظيمية³:

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 136.

² مسلم علاو شبلي، مرجع ساب، ص 105.

³ فصد محمود الشواورة، مرجع ساب، ص ص 143-144.

الشكل رقم (III-21): هيكل التنظيم الميكانيكي والعضوي



Source: Peter Murray, David Poole, Grant Jones, **Contemporary Issues in Management and Organisational Behaviour**, Cengage Learning Australia, 2006, p 11

ميد اله العضو إلى العم أفضل في البيئة المتغيرة حيث يتجه المديرون إلى الاستجابة السريعة للتغيير، ما أنه نظام إدارة يتأسس على التعاون والسلطة المبذولة على أساس المعرفة، وهو أقل رسمة مقارنة بالتنظيم المادي، وأكثر مرونة منه، وتصد اله العضو ما أتى¹:

✓ الأدوار ليست محددة بدقة مفصلة.

✓ إعداد تحديد المهمات باستمرار.

✓ اعتماد قليل على السلطة الرسمية.

✓ السطرة اللامرزة.

✓ سرعة اتخاذ القرارات.

✓ أنما غير رسمة للتفوض والاتصال.

والجدول التالي يوضح المقارنة بين اله التنظيمي العضو والمادي ما يلي:

¹ مسلم علاو شبلي، مرجع ساب، ص 105.

الجدول رقم (III - 10): مقارنة بين الهيكل التنظيمي العضوي والميكانيكي

الهيكل التنظيمي العضوي	الهيكل التنظيمي الميكانيكي	البعد التصميمي
منخفض	عالي	توحيد المعايير
منخفض	عالي	الرسمية
منتشر	مركز	المركزية
واسع	محدود	التقدير
قليلة	كثيرة	مستويات السلطة
صغير	كبير	المكون الإداري
متسع	عميق	التخصص
واسعة	قليلة	الاتصالات

Source: Peter Murray, David Poole, Grant Jones, Op Cit, p 11.

12- الهيكل التنظيمي الطويل والمسطح:

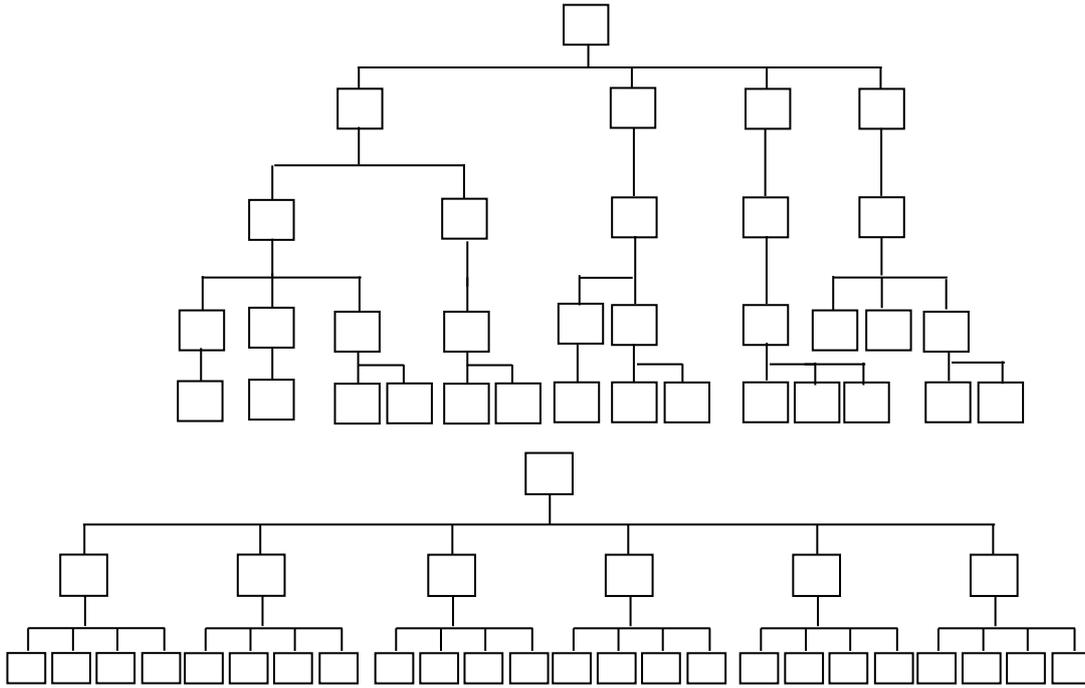
هـ المؤسسات من وصفها أنها إما طولة (TALL Structure)، أو مسطحة (Flat Structure)، والتي تشير إلى عدد المستويات الإدارية في التسلسل الهرمي للمؤسسة، والمسافة المقابلة بين الأمامي أو الموظفين والإدارة العليا، وتحديد ما إذا كانت مؤسسة ما لديها هـ طو القائمة أو مسطح من أن ون له تأثيرات مهمة على مجموعة متنوعة من العناصر داخ الثقافة التنظيمية، الفرق بين الهـ الطو والمسطح هو في عدد طقات الإدارة، ففي الهـ التنظيمي المسطح، قد ون هناك مدير واحد فق هو المالك أو المدير التنفيذي للمؤسسة، وشرف على عدد قلي من الموظفين الآخرين، ولهم يتمتعون مستويات متساوية من السلطة، على النقيض من ذلك، في الهـ التنظيمي الطو، هناك طقات متعددة من السلطة بين الرئس التنفيذي والموظفين ذو المستويات الدنيا، على سبيل المثال، من للموظ في مستو المتدني أن قدم تقرراً إلى المشرف، الذي يرفعه إلى المدير، الذي يرفعه إلى نائب الرئس، الذي قدمه في النهاية إلى الإدارة العليا، المؤسسات المسطحة تمتلك نسباً عدد قلا من الطقات الادارية أو طقة واحدة فق من الإدارة، هذا يعني أن "سلسلة الأمر" من الأعلى إلى الأسف تكون قصيرة، و "نطاق الاشراف والرقابة" ون واسعاً، والذي يشير إلى عدد الموظفين الذي شرف عليهم مدير مسؤول، فإذا ان المدير لديه الكثير من الموظفين الذين قدمون تقارير له، قال أن نطاق الاشراف واسع، وإذا ان يتلقى عدد صغير من التقارير المباشرة فان نطاق الاشراف ون ضيقاً، و سبب العدد الصغير من طقات الإدارة، فإن المؤسسات المسطحة غالباً ما تكون مؤسسات صغيرة وتتمتع بالخصائص التالية¹:

- منهج الإدارة اللامركزية.
- مستويات قليلة من الإدارة.
- المسار الوظيفي الأفقي عبر الوظائف.

¹ Rishipal, Analytical Comparison of Flat and Vertical Organizational Structures, European Journal of Business and Management, Vol.6, No.36, 2014, p 58.

- وظائف محددة على نطاق واسع.
- توصية وظيفي عام.
- حدود مرنة بين الوظائف والوحدات.
- التريز على الفرق.
- التريز القوي على العمي .

الشكل رقم (III-22): الهيكل التنظيمي الطويل والمسطح



Source : Ben Swanepoel, Barney Erasmus, Marius Van Wyk, **South African Human Resource Management: Theory and Practice**, Third Edition, Juta and Company Ltd, South Africa, 2003, p 209.

إن الهيكل الطويل وهو الذي ون فيه الهرم الوظيفي متعدد الدرجات والرئاسات وحتاج القرار لوقت طويل لاتخاذها حيث مر سلسلة من المدراء والمسؤولين للموافقة عليه بالإضافة أن المعلومات تأخذ وقتاً طويلاً للصعود للأعلى للإدارة العليا مما يجعل أداء الأعمال يتم شديداً، والهياكل المسطحة هي التي ون فيها الهرم الوظيفي قصيراً مع عدد قليل من طقات المديرين والمسؤولين مما يساعد الإسراع في أداء العمل ونقل المعلومات وسهولة الاتصال¹.

المطلب السادس: الخرائط التنظيمية:

إن إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة قد لا يقدم الصورة الكاملة لواقعها شديداً واضح سهلاً فهمة للأشخاص داخلها وخارجها لذا ومن أجل الإطلاع على الصورة الكاملة للمؤسسة، فإن المنظمات ستعينون في هذا الشأن بوسيلة مهمة تسمى الخرائط التنظيمية، والخرائط التنظيمية هي صورة أو مخطط لها المؤسسة وهي وسيلة إضافية

¹ نوال عبد الكرم الأشهب، إدارة الموارد البشرية، 1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص ص 58-59.

تصور اله التنظيمي للمؤسسة¹، لكنها أكثر تفصيلا من اله التنظيمي، فهي تعطي صورة املة للمؤسسة ما عطي اله العظمي صورة عن جسم الإنسان، حيث توضح وحدات العم الإدارة التي تتكون منها المؤسسة والوظائف الموجودة فيها والاختصاصات وخطو السلطة والمسؤولية والعلاقات التي تر بين أجزائها ومختل اداراتها واقسامها²، فاذا ان اله التنظيمي شم مجموعة من العناصر، والخرطة التنظيمية توضح اله التنظيمي شد أفصد من خلال عرض من هذه العناصر صورة تفصيلية في لوحة تسمى الخرطة التنظيمية³، وتسهم الخرائط التنظيمية في تحقيق العديد من الفوائد النسة للمؤسسات والأفراد من أهمها ما يلي⁴:

1- بان مسلمات ومسؤوليات وحدات التنظيم الإداري وخطو السلطة والإشراف عليها، وتسمى الخرطة التي تعبر عن هذا اسم خرطة البناء التنظيمي للمؤسسة.

2- بان الاختصاصات الرئسة والفرعة لك من وحدات المؤسسة وتسمى الخرطة التي تعبر عن ذلك اسم خرطة الاختصاصات.

3- بان ألقاب الوظائف في وحدة من وحدات التنظيم الإداري من واقع المسلمات المتعاون عليها، وتسمى خرطة ميزانة الوظائف ، و ان أسماء العاملين ووظائفهم داخ وحدة من وحدات المؤسسة، وتسمى خرطة إدارة، واذا أضيف لهذا البان عناون وأرقام هوات العاملين داخ المؤسسة، سميت الخرطة عندئذ الخرطة الإرشادية.

هذا، ووجد ثلاثة أشد ال رئسة للخرائط التنظيمية وهي⁵:

أولاً: الخرائط التنظيمية الرئسية أو التقليدية أو العمودية: وهذا الشد الأكثر شيوعا واستخداما نظرا لسطاته وسهولة اعداده، وفي هذا النوع من الخرائط فان السلطة وخطوطا تنساب من الأعلى إلى الأسف حيث ون المستو الإداري الأعلى في رأس الخرطة أما المستو الإداري الأدنى فظهر في أسف الخرطة ما يوضحه الشد التالي:

¹ السعيد مبروك إبراهيم، مرجع ساب ، ص 85.

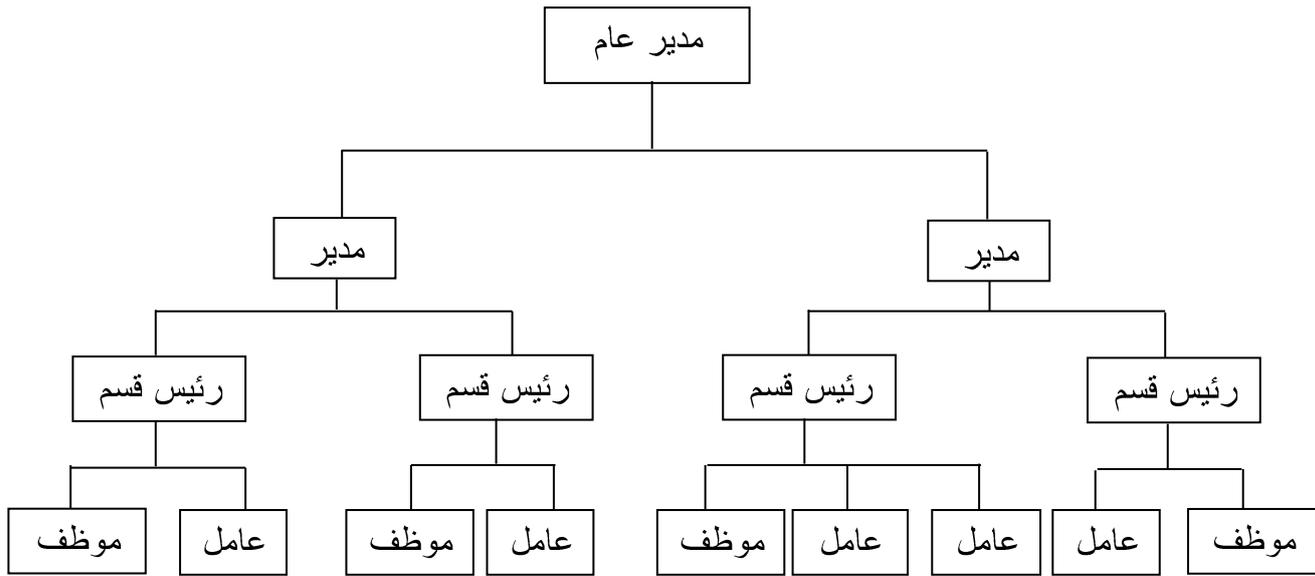
² أحمد بن عبدالرحمن الشممر ، عبدالرحمن بن أحمد هيجان ، شر بنت بدير المرسي غنام، مرجع ساب ، ص 146.

³ فتحي دروش عشية، مرجع ساب ، ص 64.

⁴ سعاد هاشم قصديات، مرجع ساب ، ص 53.

⁵ اسر أحمد عرابت، مرجع ساب ، ص ص 132 - 133.

الشكل رقم (III-23): الخرائط التقليدية (الرأسية)

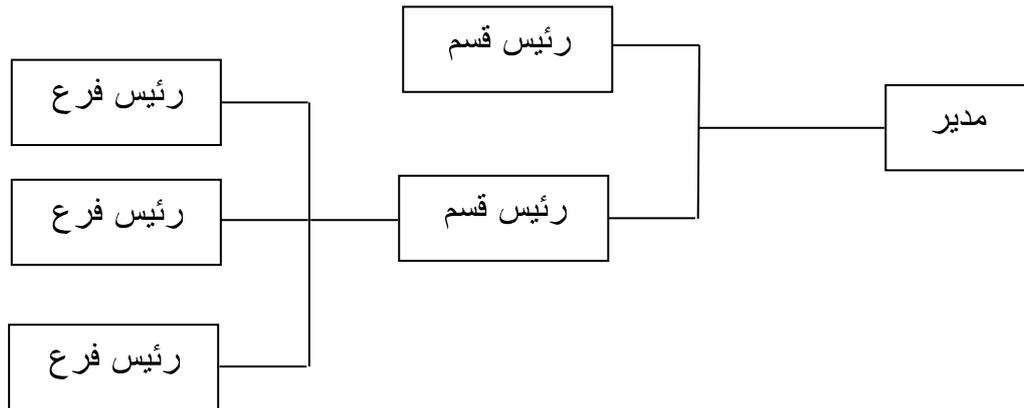


المصدر: اسر أحمد عرأت، مرجع ساب ، ص 132.

وعلى الرغم من ان الخرائط الرأسية تبيّن الوظائف الإدارية التي هي في مستو واحد سهولة، وتبين الرؤساء والمرؤوسين بوضوح، الا انه عاب عليها ان صغار العاملين عندما يحثون عن وظائفهم في هذه الخرائط يجدون أنفسهم في أدنى درجات الهرم التنظيمي، مما ون له أثر نفسي غير مستحب بالنسبة لهم.

ثانيا: الخرائط التنظيمية الأفقية: تعرض هذه الخرائط تدرج السلطة من اليمين الى اليسار، وانسابها ما يتف وحررة العين الطبعة وعادات القراءة، حيث ون المستو الإداري الأعلى في مين الخرطة والأدنى في سارها، ما يتضح في الشد التالي:

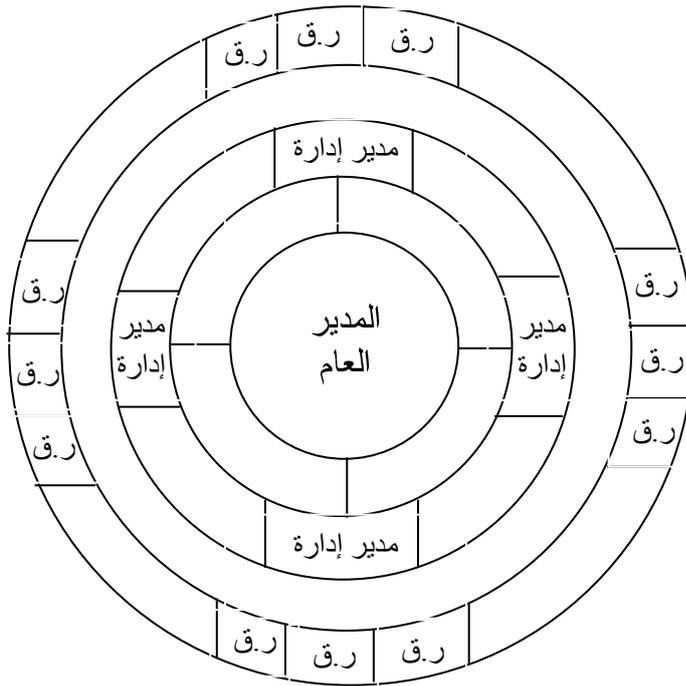
الشكل رقم (III-24): الخرائط التنظيمية الأفقية



المصدر: سعاد هاشم قصديات، مرجع ساب ، ص 54.

ثالثا: الخرائط التنظيمية الدائرية: في هذا الشد تكون الخرطة التنظيمية على شد دائرية، حيث تكون الإدارة العليا في مرز الدائرة والإدارة الدنيا في المد الخارجي من الدائرة، حيث تتوزع الوحدات التنظيمية بين المرز والمد تعال مستواها التنظيمي ما يتضح في الشد التالي:

الشكل رقم (III-25): الخرائط التنظيمية الدائرية



رق: رُدس قسم.

المصدر: اسر أحمد عرانت، مرجع ساب ، ص 133.

وميزة هذا النوع من الخرائط انها لا تترك الأثر النفسي الذي تتركه الخرائط الأخرى ، ولابد انه لما قررت الوظيفة من المرز زادت أهميتها، و لما عدت قلت أهميتها.

المبحث الثالث: التوجيه (القيادة، الاتصال والتحفيز)

التوجيه هو الوظيفة الرابعة من وظائف العملة الإدارية التي مارسها المدير، واحدة من مسؤولياته في العم ، ونعني بها توجه جهود الآخرين وتقديم النصح والإرشاد، وإسداء المشورة لمرؤوسه، ما حقق التوجه الصحيح على النحو الذي يرشد جهودهم تجاه الأداء المناسب في المواقف المختلفة، فمجرد الانتهاء من صياغة خطة المؤسسة، وبناء هياكلها التنظيمية، وتوظيف العاملين فيها تكون الخطوة التالية في العملة الإدارية، وهي توجه الافراد باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، في هذه الوظيفة الإدارية ون من واجب المدير تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.¹

وتظهر الحاجة الى أهمية التوجه مما يلي²:

- 1- الحاجة إلى تضافر الجهود على مستوى المؤسسة وعند جمع المستويات.
- 2- الحاجة إلى توجه جمع الجهود لتحقيق الأهداف العامة.
- 3- الحاجة إلى تعظم العائد من الموارد المتاحة مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف أعلى مستوى فاعية.

¹ عبد الرحمن أحمد سيدي ، وظائف المدير الناجح ، 1، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 89.

² محمد الصيرفي، الاحتراف الإداري الحكومي ، 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014، ص 155.

4- الحاجة إلى توفير الوقت والجهد وعدم تكرار الأنشطة والعمليات دون فائدة.

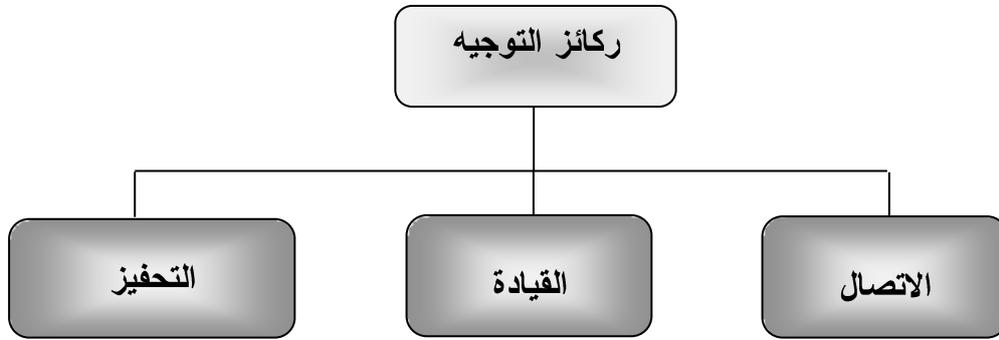
5- الحاجة إلى إيجاد فهم مشترك وأساليب موحدة تضمن تكام جهود التنفيذ.

6- الحاجة إلى تحقيق الانسجام والتوافق بين الفروق الفردية ما ضمن توجيهها لتحقيق العامة للمؤسسة.

7- تعتبر التوجه هو الأساس لضمان حسن سير العمل وتنفيذ الخطة فهو الذي حقق من خلاله الرؤساء الترا والانسجام وروح التعاون بين المرؤوسين.

وتختص وظيفة التوجه بإصدار الأوامر والتعليمات التي تحدد الأعمال التفصيلية الضرورية للوصول إلى أهداف المؤسسة، وللقام بهذه الوظيفة يتولى المديرون عملة إرشاد العاملين وتحفيزهم وقادتهم طريقة تحقق لهم الرضا وتضمن الوصول إلى الأهداف، ما يتطلب التوجه عملة توفير قنوات الاتصال بين المراكز المختلفة للتنظيم، لذلك تقوم وظيفة التوجه على ثلاثة عناصر هي: القادة، التحفيز والاتصال.¹

الشكل رقم (III-26): ركائز التوجيه



المصدر: علي فلاح الزعبي، احمد دودين، مرجع ساب، ص 265.

المطلب الاول: القيادة

تشهد القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات و بر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلة وتشاها وتأثرها البيئة الخارجة من مؤثرات سداة واقتصاد واجتماعية، لهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطور، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية.

أولاً: مفهوم القيادة

إن القيادة هي النشا الذي مارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين استخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة قصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية

¹ موف حديد محمد، وظائف المدير: المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال، 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، 2010، ص 114.

تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف¹.

وتعتبر القادة أيضا جوهر العملة الإدارية حيث انها تهتم بتعلم وتدريب الموظفين طريقة مستمرة لتنفيذ مهام المؤسسة استنادا على روح الفر الواحد²، وهي العملة التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة، والقادة هي عملة إلهام الأفراد لقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وهي تتعل بتوجه الأفراد للتحرك في الاتجاه السلام، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم³.

إن القادة هي عملة مشتركة بين القائد والمرؤوسين من أجل الوصول إلى أهداف مشتركة متف على تنفيذها من قبل منهما، وتعتبر القادة من أكثر أدوات التوجه فعالة في مجال العمل وتساعد على أداء العديد من المهام. فالقادة هم واضعي الأهداف طويلة المد وهم الذين يتعاونون وراقبون وتخذون القرارات الصالحة في أوقاتها⁴. إن القادة هي علم وفن، حيث أنها تعتمد على استخدام الأساليب والأدوات والمناهج، التي من شأنها تعظم فاعة القادة ومن هذه الأدوات:

- استخدام التنبؤ في تحديد حجم السوق والإنتاج والمبيعات.
 - استخدام الأساليب الكمية، البرمجة الخطية ونموذج النقا في اتخاذ القرارات الإنتاجية والمالية وغيرها.
 - استخدام الأساليب الإحصائية، الارتا والانحدار في إيجاد العلاقة بين المتغيرات التي تحم موق معين.
 - استخدام الأساليب المالية، التحلي المالي والتخط المالي والموازنات في تعظم فاعة إدارة الأموال.
- وأضا هي فن، والفن هو الجانب القاد المتعل الجانب الإلهامي، ما أن هناك حاجة ماسة إلى عض المهارات السلوة والفضة والشخصية للاستجابة للمواق المتغيرة (الفن القاد)⁵.

ثانيا: أهمية القيادة:

تبرز أهمية القادة في الوظائف التي مارسها القائد وهي⁶:

¹ عاط عبد الماو ، مرجع ساب ، ص28.

² منال أحمد البارود ، القائد المتميز بين الموهبة والإبداع ، 1، المجموعة العرة للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص 11.

³ فتحي الوشي، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية (استراتيجيات التغيير) ، استراتيجيات التغيير ، 1، المجموعة العرة للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص 101.

⁴ حمدان محمد علي اسماعيد ، علماء محمد فر حسين، القائد الصغير مواهبه وذكاءاته المتعددة: النظرية والتطبيق، المجموعة العرة للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015، ص 18.

⁵ أحمد جابر حسنين، القيادة الاخلاقية ودورها في بناء واعاد قادة الصف الثاني بالمنظمات، دار الازور العلة للنشر والتوزع، عمان، الأردن، 2018، ص 17.

⁶ فهد خلي زايد، فن القيادة كيف تكون قائدا ناجحا؟، 1، دار افا العلة للنشر والتوزع، عمان، الأردن، 2013، ص ص 18-20.

1-القائد كإداري منفذ: حيث ون الدور الأكثر وضوحا في الجماعة هو عمله منس لأنشطتها المختلفة ومراقبة سياستها، ورغم أن هذه الوظيفة تنفيذية إلا أنه لا استطع أن ينهض بها مفردة ب يوزعها في صورة اختصاصات ومسؤوليات على أعضاء الجماعة و قى له الإشراف والتوجه العام.

2-القائد كمخطط: فهو غالبا ما قرر الطرق والوسائد التي بها تحقق الجماعة أهدافها وتضمن هذا الجانب لس فق التخطيط للأهداف القرية ب العبيدة المد لخطوات المستقبل و ون هو المقم للخطة.

3-القائد الواضع للسياسة: وهي أحد المهام الكبر للقادة وهي قامهم بوضع أهداف الجماعة وغاياتها و سياساتها.

4-القائد كخبير: حيث أنه مصدر المعرفة والخبرة الفنية والإدارة للجماعة.

5-القائد كممثل خارجي للجماعة: إن القائد ضطلع بدور الممثل للجماعة فهو المتحدث الرسمي بلسان الجماعة، فالمطالب والمهام الخارجة تمر عن طريقه، و ذلك الداخلة منها.

6-القائد كضابط للعلاقات الداخلية: فهو رقيب للعلاقات داخ الجماعة.

7-القائد كمصدر للثواب والعقاب: فبيده السلطة والقوة منح الثواب أو إقاع العقاب والتي تم نه من ممارسة نظام قو ومنض على أعضاء الجماعة.

8-القائد كحكم ووسيط: إقاف الصراعات واقامة العلاقات الطيبة بين أفراد الجماعة.

9-القائد كنموذج او كمثال اعلى: فهو القدوة لمرؤوسه، وهو عم لهم مثال أعلى.

10-القائد كرمز للجماعة: تتأكد وحدة الجماعة وتقو الوضع الفر عند عضو فيها، وهنا ق القائد مثال حي ورمز قائم لاستمرار الجماعة في أداء مهمتها.

11-القائد كممثل المسؤولية الفردية: فهو يخف من عبء التفاصيل والتعرفات الكثيرة ومسؤوليات على الأعضاء، وهو ضطلع مهمة اتخاذ القرارات.

12-القائد كأيدولوجي: فهو مصدر لمعتقدات الأفراد، فالأيدولوجية للجماعة تعس غالبا معتقدات القادة بدرجة أكبر من أ عضو فيها، ب إن القائد قد ون مصدرا للقم.

13-القائد كصورة الأب: اضطلعه بدور الأب النسبة لك عضو من الجماعة أنه عم ملقنى للمشاعر الانفعالية الإيجابية للأفراد، وهو الرمز المثالي، وتسود العلاقات الإنسانية بينه وبين أفراد الجماعة.

ثالثا: مصادر القيادة:

لكي يتم ن القائد من القام عملة التأثير على الآخرين يجب أن يتمتع قو معينة تميزه عنهم، وتعتبر القوة من لوازم عملة القيادة وإيجابيتها، فعملة القيادة تتطلب قدرة وقوة تأثير على الآخرين للعم على تحقيق أهداف معينة، و من تصني مصادر قوة القيادة إلى:

1-المصدر الرسمي: وهو مرتد المرز الرسمي الذ شغله القائد في المؤسسة، وشم :

1-1-القوة او السلطة القانونية: ومصدرها المرز الرسمي الذ حنله القائد في المؤسسة ، وتندرج هذه القوة من أعلى إلى أسف ، فالوظائف التي في أعلى الهرم التنظمي تمارس سلطة قانونية على الوظائف التي أدنى منها¹.

¹ فليون مراد، القيادة التحولية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، مرز الكتاب الأكادمي، عمان، الأردن، 2017، ص78.

1-2-قوة المكافأة: وهي قدرة المدير على منح أو حجب المافأة، من للمدير أن يؤثر في سلوك التابعين عن طريق العلاوات الإضافية، أو أ مبالغ مالة، أو أساليب أخر تعبت البهجة في نفوس العاملين¹.

1-3-قوة الاكراه: وتسمى القوة القسرية، مصدرها الخوف وهي مرتطة بتوقعات المرؤوسين من أن إهمالهم أو عدم امتثالهم لأوامر القائد وتوجيهاته سعرضهم إلى العقاب الماد أو المعنو من طرف الرئس والذ قد صد إلى حد الفصل من الوظيفة، وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأدأة واجباته سيزترتب عليه نوع من العقاب الماد أو المعنو من قبل رئسه².

2-:- المصدر الشخصي: مرت بذات الشخص وليس المنصب الذ شغله، أ قوة التأثير الشخصي للقائد على مرؤوسه، وتشم³.

2-1-القوة الفنية (التخصص): أساس هذه القوة ومصدرها المعرفة والمهارات الم تسدأة ونفرد بها عن غيره من الأفراد.

2-2-قوة الإعجاب: حص عليها الفرد نتيجة إعجاب مرؤوسه ببعض سمات القائد الشخصية، حيث تشدهم إليه نتيجة توافر الجاذبية في شخصية القائد.

وهناك مصدر آخر للقادة من إضافته إلى ما سبب ذره، وهو قوة امتلاك المعلومات ومعرفته الخط وساسات المؤسسة المعلنة والخفية.

رابعاً: أنواع القيادة:

من التمييز بين عدة أنواع للقادة، والتي من جمعها في ثلاثة أنواع وهي⁴:

1-القيادة الاستبدادية: وفي هذا النظام ترتكز السلطة الفعلية في يد وفر الرئس الأعلى، فهو من متلك القرار النهائي في الأمور صغيرها وبيرها، لا اجتهاد أصبب يذ ر من الأخرن، ولا إبداع مطلوب منهم وإنما هي تعبة عماء، وانتماء عمبب لماد وتوجيهات القائد الأعلى مع ولاء شديد شخصي من أطراف الإدارة فالقائد يتخذ القرارات بدون استشارة الإدارة وإنما طلب منها توفير المعلومات على النحو الموجه، في هذا النظام لا مجال للثقة بين الرئس والمرؤوسين، الك يخاف العقاب وطمع في المزايا والفرص، القوانين تطول من يراد ان تطوله، وعفى وستثنى الأخرن حسب درجات الولاء.

2-القيادة المركزية: وهي لا قصد بها الاستبدادة المرتكزة على الأفراد، وإنما هناك سلطة علما مرزاة مفوضة لإدارة الشؤون العامة للأعمال والمؤسسات، ومرتكزة على سلطة ونفوذ القوانين والمؤسسات وهي ضرورة عندما تكون الموارد محدودة، أو المهارات محدودة، مع ضرورة توفر نظام مرز جيد او محلي فعال، والحاجة إلى قادات متميزة، ورؤ واستراتيجية وثقافة وقم عامة افأة، وثير من المؤسسات العالمية، وثير من اقتصادات الدول

¹ مسلم علاو شبلي، مرجع سابب، ص 132.

² منال أحمد البارود، القائد المتميز بين الموهبة والإبداع، مرجع سابب، ص 31.

³ فليون مراد، مرجع سابب، ص 78.

⁴ عبد اللطيف حمزة القرار، الاستراتيجية: النظرية والتطبيق، أكاد مة أو سفورد العلاء، المملكة المتحدة، 2016، ص ص 204-205.

ترتكز في تنظيمها على أساس القادة المرزلة لك تحق تنمية متوازنة، وتمنح الاستقلالية والإمكانيات قدر الحاجات وتشجع الإبداعات.

3- القيادة الديمقراطية: وهذا النظام يركز على المشاركة، وفيه يتم الارتكاز على الإرادة الجماعية، ولكنه يتطلب وعاء واسعاً، وقدر كبير من المهارات والمصادقة في الأعمال والنوايا، لكلا تدخ العلة القادة في فوضى، وترتك الأعمال وسوء الأداء، فحاج هذا النظام إلى التدرج طو المد ما حجاج إلى مقومات الوعي والمصادقة والمسئولة والإخلاص، وهي ما توجد وخاصة في فترات الازمات والتحويلات والثورات، لذلك تكتفي الأعمال بنظام المشورة أ الاستشارة وأن لا ينفرد القادة بالقرارات وأن شاروا المدراء والخبراء والمبدعين في تحديد الأهداف ورسم السياسات والإجراءات المطلوبة ووضع التنفيذ والمراقبة عليها، فلا بد من عام الاجماع والتشاور والتدرج فيهما عن طر بناء المهارات وتوسع الوعي وتقوية الثقافة، فالقادة في هذه الحالة معلمين ولسوا مسطرن، والموظفين مبدعين ولسوا مجرد تابعين، والجمع شعرون المسئولة على حد سواء، والانتماء والولاء لقم علما وعقيدة عامة قوة، ومن يتعون هذا الأسلوب عليهم التدم في معدل الاجتماعات والمناقشات والمفاوضات التي تكون ثيرة، وما تبرزه من جدلات وعدم توافقات وعراقيد وتكتلات دلالة على عدم النضوج ولوغ هذه التجربة حدا أوسع من الوعي والقدرات والقادات المتاحة، وعندما صاب الموظفين الإحاح فهذا دلالة على حدوث تشوه في العلة القادة الديمقراطية، ولا ننسى في الأحوال الاستعانة بالخبراء والعلماء وتقربهم والاعتماد على المشورة في بيرة وصغيرة هي من اهم خطوات التدرج نحو مستويات اعلى في نظام القادة الديمقراطية فعندما تسعى إلى نظام قادات فعال يجب أولاً بناء القادات العظمة قب التفير في صنع النظام الذ أتي تلقائاً سبب الكمال القادات والنضوج العام، وقد تدرجت الأنظمة القادة من نظم الاستبدادة وهي سيطرة الفرد أو مجموعة من الأفراد سبب نظرتهم للمؤسسة أو الالاد اعتبارها ملكة خاصة، الى نظم المرزلة وهو الذ يترقى للاعتماد على القوانين والمؤسسات، ثم الى نظم الديمقراطية وهي المشاركة الموسعة في اتخاذ القرارات وهو الذ عتمد على فاءات القادات ونضوج الافراد وقوة وعيهم وشعور الجمع المسئولة والانتماء والولاء اتجاه قم علما، وهذا التدرج في التنظيم القادات حجاج لعملة تطور وناء القادات.

خامسا: نظريات القيادة:

هناك مجموعة من النظرات الأساسية والارزة التي اهتمت القادة وأوضحت معالمها وهي:

1- نظرية السمات (الصفات):

تفترض نظرية السمات أن القائد الكء يجب أن تتوفر فيه عدد من السمات الشخصية والخصائص التي تميزه عن القائد غير الكء و التالي قامت دراسات عديدة تثبت توافر خصائص معينة في المستوى الإداري مث¹:

- مجموعة السمات الشخصية والتي تتركز في الذاء والطموح والقدرة على التنسيب بين الأعمال والفهم السريع وتحليل المواقف بدقة وعدم التسرع في الحام على الأمور.

- مجموعة السمات الجسمانية (الفسولوجية) مث الرجولة والنضج والشجاعة.

- مجموعة السمات الاجتماعية وتتمث في الموضوعية عند مناقشة المشكلات والقدرة على التعامل مع الأخرن والاستقرار العاطفي والانتماء إلى الأسرة والوطن... الخ.

- مجموعة السمات الأخر مث الحاجة إلى التفوق واثبات الذات والحاجة إلى ممارسة السلطة والأمانة.

- مجموعة السمات العمالة وتظهر في المستوى العلمي والثقافي والقدرة على الاطلاع وتحليل الأحداث والمعرفة شئون الحاة الأخر .

وهذا نر أن نظرية السمات تعتمد على المنهج الوصفي في بان السمات الواجب توافرها في القاء ، ومن مزاها انها انت أول نظرية حاولت شرح وتفسير خصائص القاء، وقد وضعت عددا من الخصائص التي لا من الاستغناء عنها، أو عن بعضها عند اختار القاءة، ما انت أول لبنة وضعها الباحثون في بناء نظرات القاءة، ولذا سميت الأب الشرعي لنظرات القاءة، ما أنها ساهمت في تطور الفكر القاء ، و انت النظرية الأولى التي مهدت السبيل أمام النظرات الأخر لتر النور، أما عيوب نظرية السمات فقد تمثلت في أن ظهور النظرية ان متأثرا بالوضع الاجتماعي السائد عند ظهورها، وذلك الأسلوب الإداري المستخدم آنذاك، ولذلك فقد جاءت مبنة على فرة الأسلوب الاستبداد في القاءة، ما أن هذه النظرية قد حددت عددا من السمات التي قد لا يخلو منها ثير من الناس، ما أنه من الصعب أن تجتمع في شخصه واحدة أبد، ومن عيوبها أنها انت بعيدة عن الواقع، إذ أن هناك عدد من القاءة العظماء لا تتوفر فيهم افة السمات التي أوردتها النظرية، وقد انوا ناجحين، ما أن هذه النظرية لم تحدد الأهمية النسبية للسمات الواجب توافرها في القاء، وذلك لم تضع مستويات دقة لتلك السمات، ما أنها لم تحدد السمات المطلوبة لاكتساب القاءة والسمات المطلوبة لصانته، وفي الأخير رزت هذه النظرية على القاء، وأهملت المرؤوسين والموقف وعناصر التنظم².

2- نظرية الرجل العظيم:

تعتمد هذه النظرية أساسا على وجود أفراد يولدون عظماء لذلك فهم الأح القاءة واستندت الأفار في هذه النظرية إلى الفكر القدم المرت الحضارات الساقية مث الحضارة الإغريقية والفرعونية والفينيقية والتي انت تميز بين

¹ صاح هلي الفارس، سمرء هلي الفارس، القيادة علم وفن، 1، إصدارات إ - تب، لندن، 2017، ص 28.

² عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين، 1، دار الازور العلمة للنشر والتوزع، عمان، الأردن، 2012، ص 45.

الشر اعتراف أنهم فئات وطاقات ومنهم طقة القادة والعظماء¹، ما تستند النظرية إلى افتراض أن الأحداث والنتائج العظيمة قوم بها رجال عظماء، وأن القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من المميزات والخصائص المرغوبة من قب أتاعهم، وأن الأفراد يتمتعون صفات قادة قلة لكنهم قادرين على أن ونوا قادة ناجحين في جمع المواقف، ما تفترض هذه النظرية أن التغييرات التي تطرأ على الجماعة إنما تتم عن طريق شخص ما، أو أشخاص ذو مواهب وقدرات غير عادية، فالقائد هو الذي استطع تغيير الجماعة متى انت مستعدة لقبول التغييرات وقد ترزت هذه النظرية حول المعايير التي تصنع القادة الناجحة انطلاقاً من تأثير أنصارها أسطورة القائد الذي تر النجاح في القادة بوجود قوة خارقة يهبها للقائد وأن هناك أفراداً يولدون عظماء ولذلك فهم أذ القادة ولا شك أن الأفرار والتصورات التي ارتكزت عليها نظرية الرج العظم تعود إلى تراث الحضارات القديمة التي انت تميز بين البشر في ضوء انتمائهم الطقة وتعد انعاساً للظروف الساسة والاجتماعية والثقافة التي شهدتها المجتمعات الغرة عبر تطورها التاريخي، وأنها تترت تأثيراً واضحاً على تفير بعض الباحثين الذين صاغوا على منوالها بعض نظراتهم العلمية، ومن هنا وصفت هذه النظرية أنها الأب الشرعي لك تفير في موضوع القادة.²

ويعتبر فرنسيس جالتون من أبرز الدعاة لتلك النظرية، وقدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية تأييداً لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القادة، وقد ان للدراسة التي قام بها في عام 1879 تأثيراً كبيراً على عدد من الباحثين والمفرون الذين تبناوا هذا الاتجاه من حيث تفسير نشأة القادة على أساس السمات الوراثية ابتداء من وودز (Woods) في عام 1913 وانتهاءً بجينينجز (Jennings) في عام 1960 ولقد وودز بدراسة عن الظروف القادة لـ 14 أمة عبر فترات امتدت من خمسة إلى عشرة قرون توصد فيها إلى أن شخصية القائد وقدراته التي تصنع الأمة، وتشدها طقاً لهذه القدرات القادة، أما جينينجز فقد قام في عام 1960 عم مسح وتحليل شام لنظرية الرج العظم في القادة، وقام بتحديد عدد من النماذج على غرار الرج العظم، حيث قدم نموذج الأمير وأمثلة له، ثم قدم نموذج الط وأمثلة له، ما قدم نموذج الرج المتميز وأمثلة له، ونستطع القول أن هذه النظرية قد ظلت موضع اهتمام من قب الباحثين والدراسين، على مدار فترات طولة خلال هذا القرن، وقد انت غالبية هذه الدراسات موجهة نحو ش وتحديد السمات الجسمانية (الفسولوجية) والعقلة والشخصية لهؤلاء القادة العظام، وبالرغم من ذلك فإن هذه الدراسات فقد فشلت في الاتفاق على تحديد تلك السمات القادة الوراثية، هذا بالإضافة إلى نمو وذبوع آراء واتجاهات المدارس السلوية النفسية التي تعارض اتجاه هذه النظرية، وتؤد على أن سمات القادة لست وراثية، وأن القادة صنعون ولا يولدون قادة.³

¹ صاح هلي الفارس، سمرأ هلي الفارس، مرجع ساب، ص 31.

² دمة محمد وصوص، المعتصم بالله سليمان الجورانة، الاشراف التربوي ماهيته-تطوره انواعه-اساليبه، دار الخليج للنشر والتوزع، عمان، الأردن، 2017، ص 287.

³ عبد الشامي محمد أبو الفضد، القيادة الإدارية في الإسلام، 1، المعهد العالمي للفار الإسلامي، القاهرة، 1996، ص ص 16-17.

3- النظرية السلوكية:

انطلقت هذه النظرية من أهمية السلوك البشر في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسة من ناحية ومن النتائج التي حققها تطبيق العلوم السلوية في مجال الإدارة، وهي أن الفرد حق ذاته من خلال تفاعله مع الآخرين في العمل، وأن استجابة العام للإدارة تتم عندما تتحقق حاجاته الاجتماعية والاقتصادية معاً، وأن المؤسسة وحدة اجتماعية تستهدف زيادة الإنتاج من خلال الإشباع المتوازن لحاجات الأفراد المادة والاجتماعية والذاتية، وقد ساعدت الانتقادات التي تناولت نظرية السمات على استكشاف محددات أخرى للفعالية القادة، وعلى ظهور النظرية السلوية التي ركزت اهتمامها على سلوك القائد من خلال تقييم مؤسسه لتحديد فئة تصرف القائد ومهامه السلويات التي تظهر أثناء عملية القادة.¹

تتبنى هذه النظرية على فرضيتين اثنتين:

1- القادة فطرة وليست مكتسبة.

2- تركز القادة الناجحة على سلوك، من تحديده وتعلمه، ولا تركز هذه النظرية لا على الطام ولا على الاستعدادات الفطرة للفرد، لكنها تفحص ما يقوم به القادة الفعالة، فإذا أمكن تحديد أو وصف النجاحات، الاستناد إلى السلوك والممارسات، ومن من السهل الطبع على الأفراد الآخرين أن يتعلموا الأسلوب ذاته. وبعد نظرية السمات، حصلت قفزة نوعية كبيرة مع التغير المؤسس على السلوك الذي يفترض أن قدرة القادة، من اكتسابها أكثر من غيرها موروثية، وفتح هذا إمكانيات كبيرة لتطور مسألة القيادة الإدارية، بدلاً من نقلها في التقييم النفسي (السد ومتر) الذي صنف الأفراد في فئتين اثنتين: الأولى، فئة الذين يمتلكون الطاقة المطلوبة للإدارة، والثانية، فئة أولئك الذين لن يتوفروا أبداً على فرصة أن يصبحوا قادة، ومع نظرية السلوك صار تقدير نجاح الإدارة وأفعال القادة الذين حققوا نتائج طيبة ممتناً، وحسب النظرية فإنه من أن نعثر إحصائياً على العوام ذات الدلالة، من حيث الارتباط، بين سلوكيات القادة والنجاحات المحققة، وأن نتعرف على الأفعال التي تؤدي إلى الفشل.²

4- النظرية الموقفية للقيادة:

تقوم هذه النظرية على فلسفة مؤداها أن الظروف هي التي تحل القادة وتبرزهم، وأن نوعية القادة تختلف باختلاف الظروف والمواقف التي يواجهونها، فالقيادة لا ترتبط سمات شخصية ملكها القائد، بل هناك سمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف أو ظرف قائد معين، فتأثير القائد على الجماعة يرتبط بموقف معين يؤثر فيه وتأثره وتفاعله مع الجماعة، فنجاح القائد في مؤسسة ما ليس دليلاً على نجاحه في المؤسسات، فاختلاف المؤسسات من حيث اتجاهاتها وفلسفتها ومشاركتها يؤدي في النهاية إلى اختلاف خصائص القادة فيما بينها، أن السمات والمهارات والمطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع

¹ دة محمد وصوص، المعتصم بالله سليمان الجورانة، مرجع سابق، ص 288.

² بوربوخرسة، عبد الحميد بوقصاص، سفان ساسي، آمال بن شمسة، تسيير وتديبير الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2016، ص 154.

القائد الذي شغله، فردس مصلحة في مؤسسة تحتاج إلى مهارات وقدرات تختل عن تلك التي تحتاجها القائد العسر في الميدان، وهذا يحتاج إلى مهارات وقدرات تختل عن تلك التي تحتاجها قائد آخر في مؤسسة أخرى، ب إنه في التنظيم الواحد يؤد الاختلاف في المستويات الإدارية إلى اختلاف سمات القيادة المطلوب في مستو¹.

المطلب الثاني: الاتصال

يلعب الاتصال دورا هاما في الوصول إلى وحدة الفر والفهم الذي ينتج عنه توفير وتجمع المعلومات الضرورية لاستمرار العمل في أ تنظيم ان لاسما فما يخص نق وتبادل تلك المعلومات، و مؤسسة تهدف أساسا إلى تطور وتحسين خدماتها وهي تطمح للوصول إلى ذلك من خلال إبراز مائة معتبرة للاتصال الإداري.

أولاً: مفهوم الاتصال:

تشير الدراسات والأبحاث أن الاتصال في المؤسسات مئ عصب الحياة فيها، والعمود الفقر الذي تستند إليه لتقديم خدماتها، إن عملة الاتصال داخل مؤسسة أو وحدة هي عملة ضرورة وهامة من الأمور الأساسية التي تساهم إسهاما كبيرا في نجاحها ولوغها أهدافها، فالإتصال حق التعاون بين أعضاء التنظيم لإنجاز المهام الملقين بها، هذه المهام التي من أجلها أقمت وأنشأت المؤسسة، هذا فضلا عما في الاتصال من توفير أفضل الضمانات لتنفيذ الخط واثارة الحماس، فبدون اتصال جيد عجز أ مسؤول أو مشرف أن يتعامل مع مرؤوسه، وفي نفس الوقت عجز العمال أو المرؤوسين عن التعامل وتبادل المعلومات مع رؤسائهم ومسؤوليهم.²

وعني الاتصال تدف المعلومات والتعلمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة على المرؤوسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأحداث ومذرات واقتراحات وشا او واستفتاءات وغيرها وذلك قصد اتخاذ قرار معين أو تنفيذه، ولذا فالمشكلة الأولى في العملة الإدارية هي مشكلة الاتصال باعتباره وسيلة لنقل المعلومات والبيانات والأف ار والتأثير في سلوك الأفراد والجماعات، لكن هذا التأثير لن يتحقق إلا إذا ما تأكدت الإدارة المعذة الاتصال أن الرسالة (Message) قد استلمها المرؤوسين، وأنهم فهموا واستوعبوا هذه الرسالة، إن المرؤوسين إذن، حاجة إلى نظام فعال للاتصال ف لهم فهم أغراض الإدارة ومراميها وأهدافها بوضوح والاضطروا هم إلى تفسير هذه الأغراض والأهداف وشتان ما بين التفسيرين في معظم الاحيان.³

ثانياً: أهمية الاتصال:

أوضحت الكثير من الدراسات أن النجاح الذي حققه الإنسان في عمله عتمد في 85% منه على البراعة الاتصالية التواصلية و15% منه فقط عتمد على المهارات العملة أو المهذة المتخصصة، وانطلاقا من هذا المبدأ تعتبر عملة الاتصال مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة لتحقيق أهدافها، وتتمث أهمية الاصال في القدرة على المشاركة والتفاعل مع الآخرين، وتبادل الآراء والأف ار والمعلومات التي تزرد من فرص الفرد في الاقاء والنجاح والتقدم في الظروف

¹ عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع ساب ، ص 46.

² أؤذس عبد المجيد، ادارة العلاقات الانسانية (مدخل سلوكي تنظيمي)، دار الازور العلمية للنشر والتوزع، 2015، ص ص 165-166.

³ شير العلق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، مرجع ساب ، ص 125.

- المختلفة المدطمة ٤، في حين أن عدم القدرة على الاتصال مع الآخرين عد نقصا اجتماعيا وسد ولوجا خطيراً التي تؤد الى عدم التفاهم، والتنافر والتاغض.¹
- هذا ومن تحديد أهمية الاتصال في بيئة العم في الاتي²:
- 1- حاجة العاملين للمعلومات المختلفة في العم .
 - 2- حاجة العاملين للمشاركة الفعالة في العم .
 - 3- مزاوله العاملين لعملة الاتصال لإنجاز أهداف معينة.
 - 4- مساعدة العاملين في إنجاز الأعمال اليومية.
 - 5- المساعدة في حد مشكلات العم .
 - 6- توجيه العاملين ونصحهم وارشادهم.
 - 7- تحفيز العاملين.
 - 8- استقبال الجمهور/العملاء.
 - 9- تقديم السلع والخدمات إلى العملاء أو الزائن.

ثالثا: أهداف الاتصال:

هذا، وتتعدد أهداف الاتصال داخ وخارج المؤسسة:³

3-1- أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور الداخلي والعاملين بالمؤسسة:

- 1- تزود العاملين المؤسسة حقة النشا الذ تقوم ه المؤسسة.
- 2- تزود العاملين المعلومات التي تر الإدارة ضرورة توفيرها لهم.
- 3- تزود العاملين الحقاء عن مجرات الأحداث داخ المؤسسة.
- 4- تزود العاملين المعلومات عن مستو وطبعة تقدمهم في عملهم أولا أول.
- 5- تزود العاملين الشرح والتفسير لتوجيهات الإدارة العدا.
- 6- تزود العاملين بتوجيهات الإدارة للعاملين.
- 7- تزود العاملين الأخبار ذات الطاع الاجتماعي.
- 8- تنمية روح التعاون والتفاهم والانسجام بين العاملين داخ المؤسسة.
- 9- تنمية الشعور الولاء والانتماء للعاملين تجاه المؤسسة التي عملون بها.
- 10- رفع الروح المعنوة للعاملين.
- 11- تداعم روح التعاون بين العاملين ومسئولهم في تنفيذ مهام العم .

¹ حمد بن عبد القميز ، تقنيات التعليم ومهارات الاتصال ، 2، دار روا للنشر وتقنة المعلومات ومتمة الشقر ، الراض، 2017، ص 124.

² مدحت محمد أبو النصر، مرجع ساب ، ص 53.

³ محمد السيد البدو ، الدليل المبسط لسكرتارية التنفيذية والعلاقات العامة ، 1، دار العلوم للنشر والتوزع، القاهرة، 2014، ص ص 21-22.

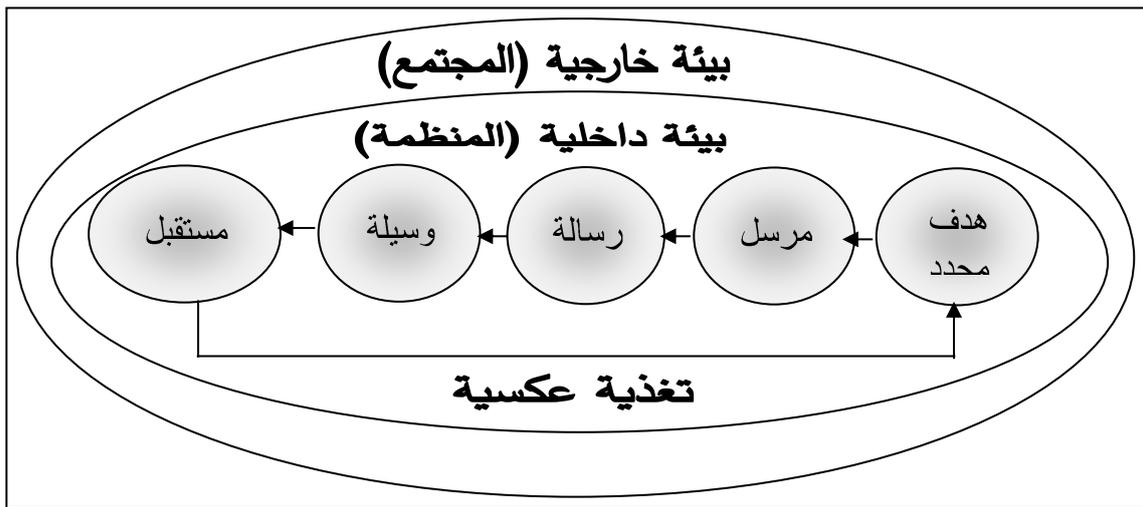
- 12- إزالة سوء الفهم واطهار الصورة الحقيقية للأمور بين العاملين مع بعضهم البعض وبين الإدارة.
 13- تدعيم الرغبة في التفوق والتميز لدى العاملين أساس لتفوق وتميز المؤسسة.
 3-2- أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور الخارجي للمؤسسة:

1. مساعدة الجمهور لتكون رأ صدح عن المؤسسة من خلال مده المعلومات اللازمة.
2. تحسين علاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخر والمجتمع.
3. تحقيق سمعة طيبة المؤسسة لدى فئات الجمهور المختلفة.
4. العمل على شد ثقة الجمهور.
5. تحقيق التفاهم والانسجام بين المؤسسة والمجتمع.
6. تكون مرز متميز للمؤسسة على اافة المستويات.
7. شرح سياسة المؤسسة وأهدافها للجمهور من خلال تزودهم بالمعلومات اللازمة.
8. مواجهة الإشاعات والأخبار الكاذبة عن المؤسسة والرد عليها.
9. العمل على تحسين صورة المؤسسة استمرار لدى الجمهور.
10. العمل على توضيح مساهمات المؤسسة في تحقيق الرفاهة للمجتمع فئاته المختلفة.

رابعاً: عناصر عملية الاتصال:

إن عملة الاتصال لها بداية ونهاية، فالعملة تبدأ عندما يرغب شخص أو منظمة (المرسل) بنقل معان أو أفكار أو بيانات أو شيء آخر إلى شخص أو أشخاص آخرين (المستقبل) بغية التأثير بهم من خلال حالة التقاء التي ينطو عليها الاتصال، ومن تمثي عملة الاتصال في الشكل التالي:

الشكل رقم (III-27): عناصر عملية الاتصال



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص 25.

اختصار من تحديد سعة عناصر لعملة الاتصال، هي التالي:

1- المرسل (المتصل): وهو الشخص المادر الاتصال سواء ان شخصه عادة أو اعتباره أن قوم بتوجه رسالته إلى شخص أو عدة أشخاص فالمرس هو مصدر الرسالة التي تخرج عنه في صورة لمات أو حرات أو إشارات أو صور ينقلها للآخرن، وله من وراء ذلك هدف سعى إليه، ولا يتحق هذا الهدف إلا بالتأثير على الآخرن¹، عد المرس من حلقات الاتصال البارزة التي تؤثر في صمم عملة الاتصال ، والتالي فإن أولى مشلات الاتصال تبدأ من المرس وتنتهي به، ولتحسين هذه الحلقة يزوي تزود المرس وتدره على مهارات الاتصال، سواء الاتصال اللفظي أو التحرر ، مث الإنصات والتجلي، والإستقراء، وغيرها، والاهتمام بالحالة النفسية للمرس ، من خلال تأهيله على أساليب الاتصال ومستلزماته وشروطه، فالمعروف أن النفسة السيئة للمرس تؤثر شد سلبى على ام عملة الاتصال.²

2- المستقبل أو المرسل إليه: وهو الطرف الذ قوم استقال الرسالة والاستجابة لها إذا انت ملائمة له، والمتلقى هو أهم حلقة في عملة الاتصال، فالقار هو الشخص المهم عندما نتب، والمستمع هو الشخص المهم عندما نتحدث، والمتلقى لا ستقب الرسالة وتأثر بها مباشرة، وانما قوم عملة تتقة حسب سماته النفسية والاجتماعية، ومستوى تعلمه واتجاهاته، حيث قوم فك رموز الرسالة بناء على خبرته السابقة.³

3- الرسالة: الرسالة الاتصالية هي جوهر عملة الاتصال، وهي الشيء المراد اصاله للمستقب ، والمعبر عنه الألفا أو الكتابة أو برموز مفهومة من المرس إلى المستقبل ، وقد تكون خبرا أو معلومة أو فرة أو خبرة أو مشاعر، وعبارة أخر هي واحد أو أكثر من الأهداف التي سع المرس لتحققها، ومن أج ذلك فعلاه أن حدد نوع الرسالة التي قد تكون شفهة أو م توة أو حرة إحائة أو مصورة، وختل شد الرسالة الاتصالية من موق اتصالي إلى أخر اختلاف ساق الاتصال وطبعة المرس والمستقب.⁴

4- التغذية العكسية: التغذية العسة أو المرتدة أو إرجاع الأثر (Feedback)، وهي ردة فع المستقبل للرسالة إلى المرس وسميت بذلك لأنها ترتد من المستقبل للمرس لتغذيته بالمعلومات التي تجعله قادرا على الاستمرار في عملة الاتصال أو إجراء أ تعدلات ما يتلائم مع ظروف المستقبل⁵، والتي تتمث على سبي المثال في ردود أفعاله ودرجة فهمه ودرجة استجابته وناء على هذه التغذية العسة قوم المرس عم بعض التعدلات اللازمة سواء في أسلوب اتصاله أو طريقة عرضه أو استخدام وسيلة اتصال أخر ، حتى طمئن إلى أن المستقبل متجاوب معه في عملة الاتصال، وأن الرسالة المطلوب توصيلها تص الشد المناسب والمتوقع للمستقب ، وأن المستقبل فهم الرسالة.⁶

¹ سناء محمد سلمان، سيكولوجية الاتصال الإنساني ومهاراته، 1، دار عالم الكتب للطاعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2014، ص 48.

² شير العلق، نظريات الاتصال (مدخل متكامل)، دار الازور العلمية، 2014، ص 105.

³ إبراهيم خلي خضر، مهارات الاتصال Communication Skills، 1، دار الجند للنشر والتوزيع، القدس، فلسطين، 2013، ص 25.

⁴ حمد بن عبد القمير، مرجع ساب، ص 40.

⁵ محمد السيد البو، مرجع ساب، ص 23.

⁶ مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرن، مرجع ساب، ص 24.

5-الهدف(الأثر): الهدف هو تحديد هدف المرسل من عملة الاتصال، وهو الغاية التي سعى المرسل لتحقيقها من موضع الرسالة، أما الأثر فهو النتيجة التي حص عليها من الاتصال لأنه لا فائدة من اتصال لا يؤدي لتغيير معلومات أو سلوك أو إضافة شيء جديد لشخصة المستقبل.¹

6-قناة الاتصال (الوسيلة): وهي الوسيلة الناقل للرسالة عن طرفي حاسني السمع أو البصر، فقد تكون الرسالة مرئية أو مسموعة وتنتقل إلى المستقبلين على هيئة م توة أو مطبوعة على الورق أو منطوقة باللسان أو مسجلة سينمائيًا، أو تتخذ شكل المعلومات المعبر عنها باندا أو الرسم أو التصوير أو الخ على لوحة، أو أداة وسيلة آخر ، وقنوات الاتصال تشتم ما سلم البريد مثلما حدث فما يتعل الأوامر والخطابات الدورية، ما تشتم البريد والأحاديث الشفاهة والاجتماعات والمقالات والصور، أو الصور الناطقة أو الأنترنت أو ما إلى ذلك من وسائل الاتصال.²

7-مصادر التشويش: التشوش أو الضوضاء أو الضجة، التي قد تصدر عن البيئة الداخلة (المؤسسة) أو البيئة الخارجة (المجتمع) لها تأثير سلبي على جمع عناصر الاتصال الساب ذرها، وقد يؤدي هذا التشوش أو الضوضاء أو الضجة إلى تقليد الانتباه والتريز والانصات لد من المرسل والمستقبل والى تحر المعنى وتقليد الوضوح والدقة في الاتصال.³

خامسا: أنواع الاتصال:

أخذ الاتصال عدة أنواع أو أشكال من شرحها التالي:

1-أنواع الاتصال حسب عدد افراد المرسل والمستقبل:

تصن الاتصالات حسب عدد افراد المرسل والمستقبل الى الأنواع التالية:⁴

1- المرسل فرد والمستقبل فرد، من الأمثلة على ذلك: مقابلة رؤس لمرؤوس، ومقابلة أحد العاملين لأحد العملاء...وهذا.

2- المرسل فرد والمستقبل جماعة، من الأمثلة على ذلك: مقابلة رؤس للمرؤوسين في إدارته.

3- المرسل جماعة والمستقبل فرد، مثال على ذلك: مقابلة لجنة الاختار والتعيين لأحد المرشحين لوظيفة شاغرة.

4- المرسل جماعة والمستقبل جماعة، مثال على ذلك اجتماع بين ممثلي إدارة مبعات وممثلي إدارة التدريب.

2- أنواع الاتصال حسب نوع الرسالة الاتصالية: وتصن الى نوعين هما الاتصال اللفظي وغير اللفظي ما يلي:

2-1-الاتصال اللفظي: يستخدم الاتصال اللفظي الألفا والكلمات والجمل والعبارات في التواصل مع الآخرين،

معنى أن الاتصال اللفظي يتم في نقل البيانات والمعلومات عن طرف استخدام اللغة، أو الكلمات المنطوقة

¹ محمد السيد البدو الدسوقي طلحة، طريقك نحو القمة: إدارة الذات وعلم الفراسة، 1، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014، ص 78.

² شير العلق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، مرجع ساب ، ص 129.

³ مدحت محمد أبو النصر، مرجع ساب ، ص 25.

⁴ إبراهيم خليل خضر، مرجع ساب ، ص 40.

والم توة، معنى م ن أن يتم الاتصال في شد شفو أو تابي، وعلاه فالاتصال اللفظي نوعان هما¹:

2-1-1-الاتصال اللفظي الشفهي او المنطوق: وهو تبادل الأفرار والبيانات والمعلومات بين المرسد والمستقب استخدام الكلمات المنطوقة، ومن أمثلة هذا الاتصال المباشر بين طرفي الاتصال: الاجتماعات، التليفونات المناقشات... إلخ، وسمح هذا النوع من الاتصال التعرف على ردود أفعال الذين يتلقون الرسالة، و م ن تعدي القرار أو التعلمات صورة فورية لتلائم مع الموقف بعد المناقشة، إلا أنه قد يتطلب تكلفة وجهدا أكبر، حيث يتطلب الأمر انتقال المدير أو مجموعة المرؤوسين إلى م ان اللقاء، ما يتطلب من المدير القدرة على مواجهة الموقف، والاستعداد لما قد ينتج عن المناقشات.

2-1-2-الاتصال اللفظي غير المنطوق او الكتابي: وهو نق الأفرار والمعلومات استخدام الكلمات الم توة، ومن أمثلة هذا الاتصال: التقارير، التعلمات، المذرات، المنشورات المطبوعة، الرسائل التي تنق من خلال شد ات الحاسب الآلي، رسائ الفاكس والتلكس، وتسمح الاتصالات الم توة بنق المعلومات الى عدد بير من الأفراد، مع إم اذة استعابهم لها سرعتهم الخاصة، هذا إلى جانب إم ان الرجوع إليها في المستقبل، ذلك تم ن من شرح هذه المعلومات طرق مختلفة مع تقدم الكثير من التفاصيل إن استدعى الأمر ذلك، مثال على ذلك التقرير المالي الذ ينطو على العديد من التفاصيل والأرقام، فذ اصالها عن طر الكتابة، ولكي حق هذا الاتصال الفعالة في نق البيانات والمعلومات، يجب أن تكون الكتابة املة وتقدم المعلومات الضرورية، بجانب الوضوح في العرض والابتعاد لة عن العبارات المحيرة أو المضللة التي قد تسبب سوء فهم القار، إضافة إلى حسن الصداغة وتجنب الأخطاء الإملائية والنحوة.... الخ.

وقد أتاحت التطورات التكنولوجية المتلاحقة طرقا عديدة ومتنوعة لنق الأفرار والبيانات والمعلومات بين الناس، ما أثرت الاتصال بوسائ عصرية ثيرة: شد ات الحاسب الآلي، آلات الفاكس، البرد الصوتي، البرد الإلكتروني، الشد ات التلفزيونية الخاصة، وتقذات أخر متقدمة، في طرقها أن تد مد الوسائ التقليدية في الاتصال مستقلا، وتسمح هذه الاتصالات الحديثة بنق م هاء من المعلومات وشد أسرع، ولعدد بير من الأفراد، فعلى سبي المثال ساعد البرد الصوتي على توفير الوقت الذ ضح في إعداد الم المات التليفونية والرد علاه، ما تساعد شد ات المؤتمرات التلفزيونية في نق الرسالة إلى عدد بير من الناس في مواقع شتى دون تكاليف سفر أو وقت، ورغم ما نتحه الاتصالات الإلكترونية من مزايا السرعة، والسهولة والكفاءة، وخفض التكاليف في نق المعلومات، إلا أنه يجب ألا فوتنا أنه لا تعدو أن تكون آلات أو وسائ، وأن المعلومات الدقيقة والمناسبة، والرسالة ذات الوصد الجيد تصدر دائما من الإنسان، وأنه لا فائدة ترجى من هذه الوسائ الحديثة ما لم ن الإنسان يجيد استعمالها.

¹ مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، مرجع ساب، ص ص 28-30.

الجدول رقم (III - 11): مقارنة بين الاتصال الشفهي والكتابي

الاتصال الشفهي	الاتصال الكتابي
سرعة الاتصال.	عد عناية.
إزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين.	أق عرضة للتحرك والتشوه.
يوفر تغذية استرجاعاً سريعة.	من الرجوع إليه وثقة رسمية.
يخدم أغراضاً عديدة.	من أن صد إلى عدد أكبر من العاملين بسر (سهولة).
من من التبادل الكامل للمعلومات، وضمن سرتها.	من أن يوفر الجهد والتكلفة.
وسائله	وسائله
مقابلة	تقرر
ندوة	خطاب
اجتماع	مذرة
زيارة	جداول
جلسة تدريبية	تلكس
اتصال هاتفي	تلغراف
مؤتمر	فاكس
مؤتمر عن عد	ملصقات

المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، مرجع ساب، ص 30.

2-2-الاتصال غير اللفظي: وطل عليه أديانا الاتصال الصامت، هو وسيلة الاتصال بين البشر طرق آخر غير المنطوقة، أو المتوتة، فهو لغة الجسم أو حديث الجسم¹، وهو ذلك النوع من الاتصال الذي تستخدم فيه التصرفات والاشارات وتعبيرات الوجه و لها رموز لمعان معينة، وثيراً ما تؤد الإشارة دوراً في نقل الفرة أو توصي الإحساس وقد تدعم التعبير الشفهي، والاشارة لغة منظورة أو لفظة متحررة فاذا اقترنت اللف في موضعها الملائم أثرت تأثيراً عظماً، والاشارة ذلك هي أحررة لأجزء من أجزاء الجسم، وتتكون من إماءات أو علامات مرئية منظورة تتم الأيد والذراعين والرأس ما تتم عن طرف الوجه، وهي منها ان تقوم بدور في تكرار الاتصال اللفظي، فاذا أمر معلم غاضب تلميذة مغادرة القسم، فهو عندئذ يشير إلى الباب، و شفت الدراسات الحديثة عن قدرة العين على توصي المعاني والاحاسدس، فمثلاً العين المتسعة تمثل الغضب أو الخوف أو الاعجاب، والعين المغلقة تشير إلى التواضع أو الكره، والعين المتطلعة إلى السماء ترمز إلى الدعاء، والتي تنظر إلى الأرض تعبر عن الحاء أو قلة الثقة بالنفس، والعين المستقرة في نظرتها تُفصح عن الشدة والثبات والرجاء، والعين اللامعة تُرجمان عن النصر والفوز، والتعبير الوجهي أكثر وسائل الاتصال غير اللفظي شيوعاً، وصدقاً، وقلبي من الأفراد من متلك القدرة على اظهار تعبيرات وجهة تتناقض مع ما بداخله، وثيراً ما تفصح تعبيرات الوجه أولئك الأفراد الذين يخفون ما بداخلهم حرم ظروف عملهم أو تكونهم النفسي في مواقف غير عادة أو غير متوقعة النسبة لهم،

¹ أحمد العبد أبو السعيد، زهير عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، 1، دار الازور العلمية للنشر والتوزع، عمان، الأردن، 2014، ص 34.

والى جانب تعبيرات الوجه وسيلة للاتصال غير اللفظي نجد الإشارات استخدام الأشياء المادة التي تحم معنى متفقا عليه بين المرشد والمستقب ، فالضوء الأحمر على باب المدير او غرفة العمليات الطبية تعني عدم السماح بالدخول للأشخاص محددين، والاشارة الخضراء تعني السماح بالمرور في الطرقات، والراة الحمراء تعني الخطر، وارتفاع راية الدم المساعد في ماراة لكرة القدم تعني ارتكاب مخالفة، وقد حدث الجمع بين الإشارات الجسمة والمادة فعندما طلة الدم صافرته وشير بإحد يده او بهما معا إشارة لها معناه المتعارف عليه في اللعبة، وقد أخذ الاتصال غير اللفظي صوراً أخر تتسم بالتأثير الحاسم فمثلا العرض العسر في احد الدول قد حم رسالة ابلغ من أ اندازم توب، ودخ في هذا الاطار ما من ان نسمه الاتصال الأعمال المقاطعة الاقتصاد دولة معينة، او الاضراب عن العم ، او تفجير مؤسسة حيوة عند الأعداء، او غير ذلك من الإجراءات والافعال التي تتحدث عن نفسها غير حاجة الى الفا¹، ووضح هذا الجدول أوجه التشابه بين الاتصال اللفظي و الاتصال غير اللفظي:

الجدول رقم (III - 12): أوجه التشابه بين الاتصال اللفظي وغير لفظي

الاتصال اللفظي	الاتصال غير اللفظي
من انتاج الانسان.	من انتاج الانسان.
ستخدم رموزا على شدة لمات منطوقة وم توة.	ستخدم رموزا على شدة لمات إشارات وحررات.
تتدم قواعد اللفة في الاتصال اللفظي.	تتدم ضرورات او عوام بيولوجية في الاتصال غير اللفظي.
قتصر على ثقافة واحدة وحم معاني محددة للجماعة الداخلة.	لغة الاتصال غير اللفظي عالمية، الابتسامه مثلاً، ولكن هناك بعض الرموز يختل معناها من ثقافة الى اخر
نتعلمه في مرحلة متأخرة من الحاة عن طر التنشئة الاجتماعية، فالطف يتعلم الكلام والكتابة عد تعلم لغة الإشارات أولاً، أن الاتصال اللفظي أتي عد الاتصال غير اللفظي.	نتعلمه في مرحلة مرة من الحاة عن طر التنشئة الاجتماعية، فالطف يتعلم الإشارات مث الابتسامه والعبوس قبل ان يتكلم او تب، فالالاتصال غير اللفظي سبب الاتصال اللفظي في التنشئة الاجتماعية.
الاتصال اللفظي من ان يناشد العواط .	الاتصال غير اللفظي مفعم العواط و من ان يناشدها قوة فهو اصدق تعبيراً عن المشاعر والأفار من الاتصال اللفظي.

المصدر: أحمد العبد أبو السعيد، زهير عابد، مرجع ساب ، ص 36.

3- أنواع الاتصال من حيث درجة الرسمية: وتصد الى نوعين هما:²

3-1- الاتصالات الرسمية: تهتم فة انسباب المعلومات داخ اله الرسمي للمؤسسة، وتوضح ي استخدم المديرن المعلومات وهي التي تحدد بتوجه من الإدارة وأنظمة التقارير الرسمية، وتشم نوعين من الأنظمة أنظمة داخلة وترز في فة أداء المديرن لأدوارهم في الاتصال مث اتصالات العلاقات العامة والتسو... الخ، وأنظمة خارجة وترز على الأنشطة التي تر المؤسسة المؤسسات الخارجة مث العملاء والممولين وغيرهم ، وهي دائماً أسدة من خلال تسلس السلطة ومحدودة الاتصال في نواحي العم فق ، ومن ايجابياتها تحديد المستويات الإدارية

¹ رضوان محمود عبد الفتاح، الاتصال (اللفظي وغير اللفظي)، المجموعة العرة للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013،

ص ص 38_40.

² محمد عبد المنعم شعيب، مرجع سابق، ص ص 114-115.

والسلطات والمسئوليات وتوزع المهام في إطار تحقيق الأهداف، ومن سلباتها الالتزام الحرفي اللوائح والقوانين والجمود وعدم المرونة والاعتماد على أساليب الاتصال واحتمال تشويه المعلومات.

3-2- الاتصالات غير الرسمية: وقصد بها الاتصال الذي يتم بين العاملين في التنظيم دون أن يمر قنوات الاتصال الرسمي، وهذا لا يعني أنها غير معترف بها بل يجب الاهتمام بها والتعامل معها وتتم من خلال لقاءات الأفراد والجماعات خارج أوقات العمل، وهي شديدة حرية وتتفق في اتجاه معين ومستوى وظيفي وهي ترضي العاملين على المستوى الاجتماعي وتسهل إنجاز الأعمال، وفي بعض الأحيان هذا الاتصال مؤثر بدرجة كبيرة وفرز سلطة ومراكز قوة للرؤساء وتؤدي إلى الوصول إلى إجابة وفورية في أمور قد تعجز الاتصالات الرسمية عن الوصول إليها، ومن إيجابياتها خلق مناخ اجتماعي بين العاملين ومشاركتهم في المناسبات المختلفة مما يرفع من روحهم المعنوية، وساعدهم على الأداء بصورة أفضل وساهم في تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة، ومن سلبياتها ظهور الجماعات غير الرسمية التي تكون مقيدة للنظام وتثير المشاكس وغلب عليها روح النقد الهدام غير البناء واجمالاً فإن الفهم الخاطئ بين العاملين للاتصالات غير الرسمية يعد مشكلة للإدارة.

4- أنواع الاتصال بحسب اتجاه الاتصال: وتتنوع إلى نوعين هما الاتصال الراسي والافقي:¹

4-1- الاتصال الراسي: وتتم هذه الاتصالات داخل التنظيم وتتنقسم إلى نوعين هما:

4-1-1- الاتصال الراسي النازل: وسمى هذا النوع الاتصال الهابط أو الاتصال من أعلى إلى أسفل، وهي الاتصالات التي تبدأ من أعلى التنظيم متجهة إلى أسفله، فمن تفهم هذا النوع من الاتصالات الرسمية بالنظر للهيكل التنظيمي للمؤسسة مدرج هرمي للسلطة، حيث يمثل الاتصال أداة رئيسة في تنفيذ الأوامر والتعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين حسب تدرج السلطة الهرم التنظيمي، ويعتبر التسلسل التنظيمي في المؤسسة من أهم العوامل التي تحدد سير وتحرك الرسالة فيها فما يتعدى الاتصال الراسي الهابط، ومن أمثلته:

- شفهي: (التعليمات الشخصية / الاستشارات / التلغونات / المقالات / ... الخ).

- تآبي: (الأوامر والتعليمات / التقارير السرية / الخطابات والمذريات / دليل العاملين / ... الخ).

4-1-2- الاتصال الراسي النازل: وسمى هذا النوع الاتصال من أسفل إلى أعلى، وهي الاتصالات التي تنتقل من أسفل التنظيم صاعدة إلى أعلى، وهو يعتبر ملائماً للاتصال النازل، فتفتح الإدارة بذلك طرقاً ذات اتجاهين بين العاملين، وساعد هذا النوع من الاتصال على إنجاز الكثير من المهام، حيث يحدث العاملون من خلاله إشباع الكثير من الحاجات الاقتصادية والاجتماعية، فيؤدي إلى تحقيق المزيد من اثبات الذات عن طريق زيادة التحرك الفعلي الصاعد في السلسلة التنظيمية، فالمرؤوسون يرغبون في التقرب من رؤسائهم، وساعدهم الاتصال الراسي الصاعد على تحقيق هذه الرغبات، ومن أمثلته:

- شفهي: (المقالات وجهاً لوجه / التلغون / الاستشارات / الإشاعات / الاجتماعات والمؤتمرات).

- تآبي: (الخطابات الشخصية / تقارير الأداء / المذريات / نظم الاقتراحات / الشكاوى والمظالم / المعلومات الاحصائية).

4-2- الاتصال الأفقي: هو الاتصال بين الزملاء في نفس المستوى الإداري، وفيه تنقل الرسالة شديداً أفقياً، وهذا يؤدي إلى إنجاز العديد من المهام، حيث يسمح للتعاون بين الإدارات المختلفة لتحسين الإنتاجية، وعمد على حد

¹ مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، مرجع سابق، ص 34-31.

العديد من المشكلات ما يرفع الروح المعنوية لدى الأفراد، هذا إلى جانب المشاركة في تبادل المعلومات في نفس المستوى الإداري، وتحسين العلاقات الداخلية مما قلل من احتمالات النزاع الوظيفي، (اتصال في اتجاه واحد أو اتجاهين)، رزت الحوث والدراسات في مجال الاتصالات الإدارية على الرأسي، حيث يتم بين الرئس والمرؤوسين، أو بين المشرف والعاملين، يؤد الاتجاه الأفقي للاتصال إلى إنجاز العديد من المهام في المؤسسة، حيث سمح بالتنسيق بين الإدارات المختلفة، لتحسين الإنتاجية، وعمد أيضاً على العديد من المشكلات مما يرفع الروح المعنوية لدى الأفراد وقلل احتمالات النزاع الوظيفي.

ومن أمثلته

• شفهي: (استخدام الهاتف ونظام المخاطبة الداخلي/المحاضرات/المؤتمرات/اللجان/المقالات/الإشاعات. الخ).

• تآبي: (التقرر السنوي/الخطوات/المذرات/التقارير/الإعلانات الملصقة/لوحات الإعلانات.... الخ).

المطلب الثالث: التحفيز

تتضمن وظيفة التوجه صفة أساسية بث روح الفر بين المرؤوسين وتنمية روح التعاون بينهم ورفع روحهم المعنوية ما ف تحقيق الهدف المشترك، ومن وسائد رفع الروح المعنوية للعاملين هو تحفيزهم.

أولاً: مفهوم التحفيز:

حظي موضوع الحوافز باهتمام الكثير من الباحثين وعلماء الإدارة، وأتي ذلك من الآثار الواضحة للحوافز وما تشه له من أهمية كبيرة في تحسين أداء العاملين، حيث يؤد اختيار الحوافز الملائمة بنوعيتها الماد والمعنو، إلى تشجيع العاملين القيام ما ولوا إليه على أحسن وجه وعلى مستوى عال من الكفاءة، لذا فإن معظم المؤسسات تحرص على وضع أسس خاصة وقواعد ثابتة للحوافز و فة استخدامها وتوزيعها ما حق الأهداف المرجوة منها على المستوى القرب والبعيد، ما ان المدير الناجح هو من يدرك فة التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المنوبهم عن طر التحفيز¹، الذ طله أظاً "التحرك للأمام"، وهو ينمي الدافعة وقود إليها، فالتحفيز هو الحث من الأخرن على ان قوم الفرد بالسلوك المطلوب، وهي تأتي من الخارج، اما الدافعة فتكون من الداخ².

ومن القول ان التحفيز هو تنمية الرغبة في بذل مستوى اعلى من الجهود نحو تحقيق اهداف المؤسسة على ان تؤد هذه الجهود الى اشاع عض الاحتاجات لدى الافراد، ومن هنا نر ان التحفيز هو عملة تتعد اساساً بثلاثة عناصر: بذل الجهود، والاهداف، واحتاجات الافراد، فاذا تم تحفيز الفرد، فانه ون مستعداً لبذل المزيد من الجهد، ولكن هذا الجهد لا ون ايجاباً وفعالاً الا اذا تم توجيهه ماً و فاً لخدمة أهداف المؤسسة، واخيراً فلكي تسمر عملة التحفيز، فيجب أن ترت بإشباع عض احتاجات الفرد³، التحفيز عملة نظامية تتكون من مجموعة

¹ حبيب سمح خوام، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على: (شبكة الجزيرة الفضائية)،

الطروحة التحضيرية في ماجستير إدارة الأعمال (MBA)، الأكاديمية العربية للبرطانة للتعليم العالي، برطانا، 2011، ص22.

² خالد بن محمد الراخي، مرجع سابق، ص 177.

³ محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص 79.

أجزاء تتقاء فما بينها تفاعلاً إيجابياً أو سلبياً قود هذا التقاء بدوره الى نتائج إيجابية أو سلبية على صعيد السلوك أو الأداء، فمؤسسة التحفيز تتكون من خمس مونات أساسية هي: الفرد، الوظيفة، موق العمل، المؤسسة، البيئة، ولا تتجح عملة التحفيز إلا إذا توافرت المواءمات الآتية¹:

1- الفرد والوظيفة: أ تتناسب قدرات ومعارف و فاءات الفرد مع المتطلبات الوظيفة.

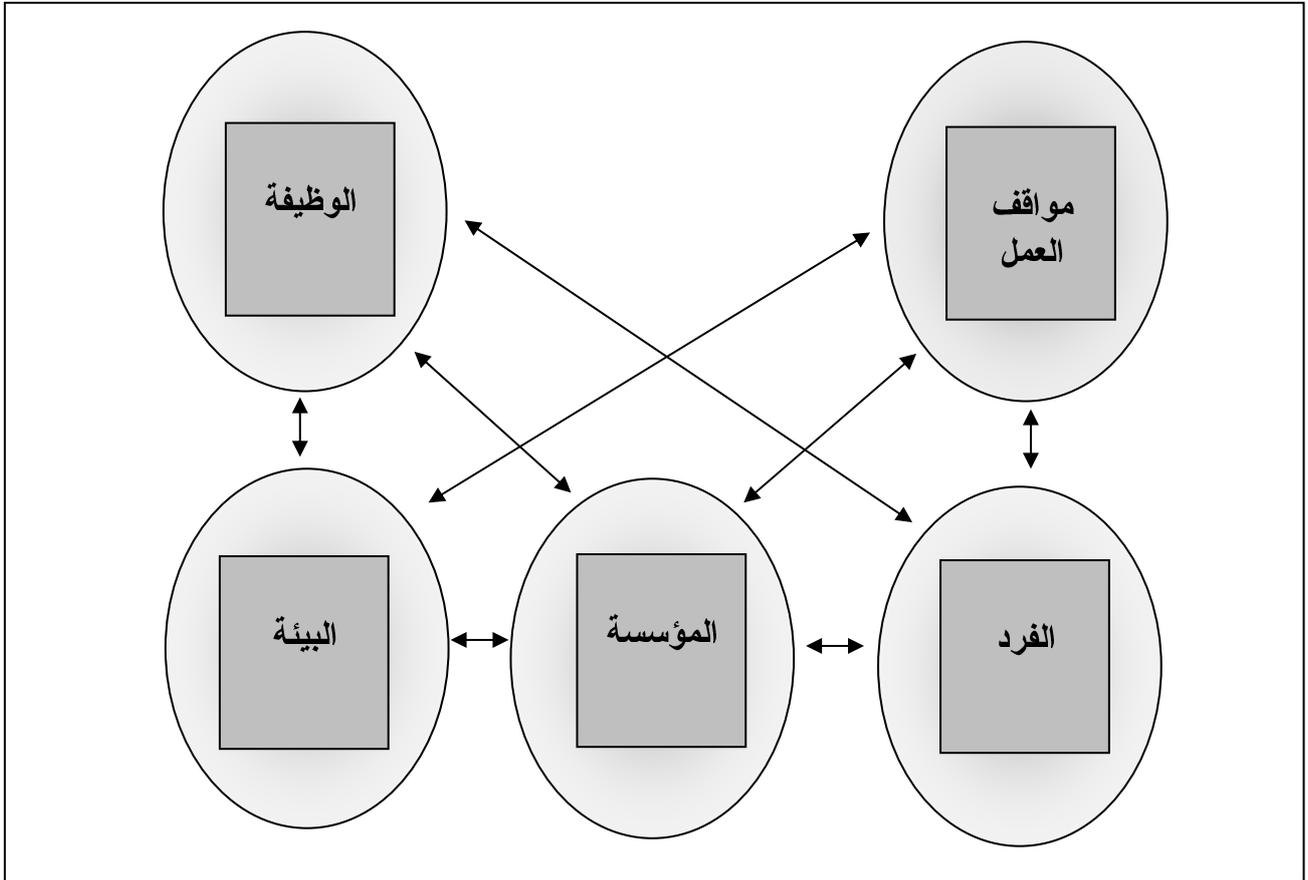
2- الوظيفة والمؤسسة: أ أن تكون الوظيفة جزء حيو في اله الوظفي ولاست وظيفة هامشة فمهما استخدمت المؤسسة من الوسائ للتحفيز فإنها لن تتجح إذا انت الوظيفة غير مهمة لد الفرد.

3- الفرد والمؤسسة: أ ان تتكبي المؤسسة لمتطلبات بيئة عملها ومنها متطلبات مواردها الاشرة.

4- الفرد والموقف: أ أن متلك الفرد القدرة على إدراك طبعة موق العمل وستوعب متطلاته لكي سلك

ما يتناسب مع الموق، ولاح من الشد أدناه أن هذه المونات الخمس في تقاء مستمر لغرض تحقيد المواءمات التي تم ذرها أعلاه:

الشكل رقم (III-28): مكونات منظومة التحفيز



المصدر: برشان معروف جميد، مرجع ساب، ص ص 28_29.

ثانياً: أهمية التحفيز:

إن عدم توافر الحوافز المادة أو المعنوية المناسبة للموظ المجتهد قد يؤثر سلباً على أدائه وسهم في ضع إنتاجيته والتالي قلص فرصة تحقيد الاهداف المرجوة للمؤسسة، ولع هذا يبرز أحد جوانب أهمية الحوافز ش

¹ برشان معروف جميد، مرجع ساب، ص ص 28_29.

عام لرفع مستوى أداء الموظف ، وبدوا ان أهمية وطبيعة الحوافز تختلف من فرد الى اخر وذلك حسب الجنس والعمر والمنصب الوظيفي والمستوى المعيشي والعلمي، ما أن الحوافز تختلف من مؤسسة الى اخر وذلك حسب النشأ والعمل الذي تمارسه ، ولذا فإن دراستها وتحديد ما يناسب شرحاً من شرائح الموظفين أمر غاية في الأهمية، ومن هذا المنطلق من القول ان للحوافز دور كبير في تغيير مستوى أداء الموظف سواء شديداً سلبياً أو إيجابياً، الأمر الذي يتطلب الحرص في توزيع تلك الحوافز شديداً عادلاً وموضوعياً¹.

إن نجاح المؤسسات وتقدمها وابداعها يعتمد على ما تقدمه تلك المؤسسات من حوافز مادية ومعنوية للعاملين المستحقين لديها دون استثناء، ولذلك فإنها تسعى دائماً لفهم حاجات موظفيها ودراسة أهم الحوافز ووضع القواعد والأسس التي من خلالها توزع حوافزها شديداً خارج نطاق الأمانة والمحسوبة والعلاقات الخارجية والشخصية، ولا من للحوافز أن تحقق أهدافها إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لأدائها الشديداً الأمثل².

وحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة (من خلال مدير إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين) قادرة على قياس أداء العاملين لديهم حيث أن الحوافز على قدر الكفاءة في الأداء، فمدير الإدارة أو رؤس قسم الرواتب مسئول عن تصميم أنظمة الحوافز، وتصمم أنظمة قياس الأداء لتحديد أداء سديد حافز، وساعد في ذلك المديرين التنفيذيين باعتبارهم هم المسئولين عن الأداء الفعلي للعاملين، ما أن على المديرين التنفيذيين أن يحتفظوا بسجلات منتظمة تحدد أحقية العاملين في هذه الحوافز، وثبات الحماس لدى العاملين للحصول على مزيد منها، وعلى مدير إدارة الموارد البشرية أو رؤس قسم الرواتب أن حسب من خلال أنظمة العمل المستحقات الخاصة بالعاملين من حوافز³.

ثالثاً: أنواع الحوافز:

من تقسم الحوافز بالنظر إليها من عدة زوايا:

1- تصنيف الحوافز من حيث طبيعتها: من تصنفها إلى نوعين⁴:

1-1- الحوافز المادية: وتشتمل الزيادات السنوية والمافئات التشجيعية المادية وأشكال المشاركة في الأرباح، وتعتبر الحوافز المادية هامة لدى ذوي الدخل الدنا حيث أنها تتعد بدفع مزايا نقدية إلى العاملين على أساس إنتاجية واحد منهم.

1-2- الحوافز المعنوية: وهي لا تعتمد على النقود في تحفيز العاملين، بل تعتمد على النواحي المعنوية والاستقرار الوظيفي والاعتراف والإنجاز وفرص الترقية، هنا من المفيد أن نذكر أن المدارس الكلاسيكية في الإدارة لم تكن تعترف بالحوافز المعنوية حتى أنت حررة العلاقات الإنسانية التي اعترفت بالحوافز المعنوية جذالاً الى جنب مع الحوافز المادية.

¹ عبد حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، إنجلترا، 2010-2011، ص 13-14.

² عبد حمد محمد الجساسي، مرجع سابق، ص 20-21.

³ احمد ماهر، نظم الاجور والتعويضات، الدار الجامعة، الاسندرية، مصر، 2010، ص 248.

⁴ سلمان زدان، إدارة الجودة الشاملة: الجزء الأول، الفلسفة ومداخل العمل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 87.

2- تقسيم الحوافز من حيث المستفيدين منها: من تصنيف الحوافز إلى نوعين¹:

2-1- الحوافز الفردية: تختص الحوافز الفردية أفراد محددين في المؤسسة ومثال ذلك تقدم مافأة لأفضل موظف، خطاب شكر لأفضل شخص منتج، الموظف المثالي، أو موظف الشهر، أو رجب العام أو رجب السنة، وهذه الحوافز تستخدم لدعم التنافس الإيجابي بين الأفراد لكن قد يترتب عليها ظهور الغيرة والحسد في المؤسسة.

2-2- الحوافز الجماعية: توجه الحوافز الجماعية لإثارة دوافع روح الجماعة والتعاون بين العاملين ودعم مبادئ التكاتف لتحقيق أهداف المؤسسة، ومن أمثلة هذه الحوافز إنشاء جائزة لأفضل قسم أو أفضل إدارة وغيرها، والحوافز الجماعية على عكس الفردية، تشجع التعاون البناء وروح الفريق بين أعضاء المجموعة.

3- تصنيف الحوافز من حيث أثرها على الأفراد: وفيها يتم تصنيف الحوافز إلى نوعين هما الحوافز الإيجابية والسلبية²:

3-1- الحوافز الإيجابية: وهي ما يحصله الفرد نتيجة عمله، وهي إيجابية لأنها تظهر وتنمي وتستخدم الدوافع الحسنة، وطلبت عليها " حوافز تخفض القلق " والتي تهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء من خلال مدح التشجيع الذي يحسن الفرد على أن يسلك سلوكاً معيناً يترده الإدارة، وعن طريق توفير فرص التقدم والتقدير والكسب المادي للأفراد مقابل الأداء الجيد، ومن الحوافز الإيجابية المافأة والترقية والتثناء، التقدير.

3-2- الحوافز السلبية: وتعني حرمان العام أو منعه من المزايا التي يحصل عليها بهدف تخوفه أو عقابه وهي

سلبية لأنها تعدل أو تغير الدوافع غير الحسنة والتالي تلمس وتظهر السلوك الإيجابي للعاملين وهي التي طلبت عليها " حوافز التهديد " أو " حوافز القوة والاجار " والتي تسعى إلى التأثير في سلوك الفرد من خلال مدح العقاب والرد والتخوفاً من خلال العمل التأديبي الذي ستحقه الفرد إذا ما أداؤه على عكس ما هو مطلوب منه، وهذه الحوافز إذا ما استخدمت استخدمت سيئاً فهي لا تولد أي نوع من الأداء الجيد، ومن الحوافز السلبية الخصم من الأجر أو الحرمان من المافأة أو العلاوة أو إيقاف الترقية، النقاب إلى ما هو غير مرغوب فيه من الفرد.

المبحث الرابع: وظيفة الرقابة:

الرقابة الإدارية عنصر هام وأساسي من عناصر العملية الإدارية، التي لا يتم اكتمالها إلا من خلال أداء هذه الوظيفة بشكل علمي وعملي يؤدي إلى تحقيق مستوى فواء من الأداء، ولا يختل اثنان على أهمية الرقابة في المؤسسات على اختلاف أنواعها.

المطلب الأول: مفهوم وظيفة الرقابة:

الرقابة هي الوسيلة التي تعين الإدارة على تقوم الأداء والكشف عن الانحرافات وتصحيحها، وأخذ التدابير اللازمة لمنع حدوثها ما تعني الإشراف والمتابعة من سلطة أعلى للتأكد من سير العمل والتأكد من أن الموارد المتاحة

¹ زرا الدور ، نجم العزاو ، لال خل السارنة، شاكر العملة، محمد عبد القادر، مرجع سابق ، ص 184.

² محمد عبد المنعم شعيب، مرجع سابق ، ص 132.

تستخدم وفي الخطة الموضوعية¹، والرقابة هي عملة يتم بواسطتها التأكد من أن نتائج الإنجاز المقصود أو الذي تم تحديده مسبقاً يتحقق صورة دائمة ومستمرة، وأن ما أنجز فعلاً مطابق لما تقرر في الخطة المعتمدة سواء ما يخص الأهداف، أو الموازنات التخطيطية، أو برامج العمل والجدول الزمني، ما أن الرقابة الإدارية هي عمليات قياس الإنجاز واتخاذ الإجراءات للتأكد من صحة النتائج المرغوبة، وهي أيضاً عملة وضع معايير لإنجاز الأهداف والتنظيمة ومقارنة الإنجاز الحقيقي مع تلك المعايير واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضرورياً، ما أن الرقابة هي عملة تنظم نشاطات المؤسسة من أجل تسهيل الوصول إلى الأهداف، وهذا يعني التطرق إلى المصادر والموارد المتاحة للمؤسسة، مما يوضح أن الرقابة هي العملة التي يتم من خلالها التأكد من أن المصادر المتاحة قد تم تأمينها واستخدامها بشكل فعّال ومن أجل الوصول إلى الأهداف العامة للمؤسسة، وعليه أن الرقابة الإدارية هي السعي أو الجهد النظامي لوضع معايير إنجاز مشتقة من الأهداف المخططة قصد إعداد معلومات تغذية راجعة يتم الاستفادة منها في عملة مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية مسبقاً، ذلك سهم في تحديد الإجراء الواجب اتخاذه لضمان استخدام الموارد المختلفة أكبر فاعلية وفعالية من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة.²

المطلب الثاني: فوائد وظيفة الرقابة وأهدافها:

تعمد وظيفة الرقابة على إنجاز باقي الوظائف الإدارية وذلك من خلال تحقيق فوائدها التالية³:

- توجيه كافة جهود الأداء الفعلي للعمل على تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها على ضوء الخطط ومعايير الأداء المقررة.
- توفير نظم وأساليب العمل والإجراءات المختلفة المؤسسة لتساعد على تحقيق الأهداف العامة أكبر فاعلية من أجل أن في أسرع وقت وأقل تكلفة ممكنة.
- التأكد من صلاحية وفاعلية أفراد القوى العاملة المؤسسة لإنجاز الأعمال المنوطة بهم بصفة مستمرة وفي ضوء معدلات الأداء الموضوعية، وتحديد الحاجة الوظيفية لمواصفات إدارة.
- تحقيق الاستخدام الاقتصادي الأمثل للموارد المادية والمالية في ضوء المجالات المحددة لاستخدامها.
- توفير التنسيق والتراصف بين كافة الوحدات والتنظيمة للمؤسسة ذلك بين كافة المستويات الوظيفية المختلفة والمشاركة في التنفيذ.

- تخفيض مخاطر الأخطاء أو تفادى مواطن الخطر ومنع الوقوع فيها في الوقت الملائم، وضد الانحرافات ومعالجتها وإصلاحها والمساعدة في حل المشكلات.

¹ ليلي محمد حسني أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، 1، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 89.

² زكريا النور، نجم العزاوي، لال خليل السارنية، شاكرا العملة، محمد عبد القادر، مرجع سابق، ص 196-197.

³ محمد عبد المنعم شعيب، مرجع سابق، ص 61-62.

-خل المناخ السلوي السلم لتحقيق الفاعلة في العم ، وتقييم الأداء وتطوره وتنمية قدرات العاملين.

-المساعدة في إعداد الخطط للتوافق مع المتغيرات البيئية أو التنظيمية.

ان اتمام انجاز الوظيفة الرقابة على الرغم من المعوقات البيئية، والتنظمة والسلو، فضلا عن حالات عدم التأكد، لا يتم إلا من خلال فهم الأهداف الرئسة للرقابة الموضحة فما أتى¹:

▪ الرقابة تجعل الخطط فعالة: تحتاج المديرون إذا ما أرادوا النجاح إلى قياس التقدم، توفير التغذية المرتدة، وتوجهه فر العم .

▪ تضمن الرقابة تناسق النشاطات التنظيمية: تساعد السياسات والإجراءات على ضمان تكام الجهود.

▪ الرقابة تجعل المؤسسة فعالة: تحتاج المؤسسة إلى الرقابة عند رغبتها في القيام أ عم سهم في تحقيق الأهداف.

▪ الرقابة تجعل المؤسسة كفؤة: ربما تعتمد الكفاءة ثيرا على الرقابة مقارنة أ وظيفة إدارة أخر .

▪ توفر الرقابة تغذية مرتدة لوضع المؤسسة الحالي: لا تقوم الرقابة قاس التقدم فحسب، وانما تزود المشاركين أضا التغذية العسة، التي تؤثر في السلوك، فضلا عن ونها عنصر رءس في عملة الرقابة.

▪ تساعد الرقابة في عملية صنع القرار: إن الغرض الأخير من الرقابة هو مساعدة المديرين على اتخاذ القرارات الأفضد ، تجع الرقابة المديرين على علم المشدلات، وتقدم لهم المعلومات الضرورية التي تتطلبها عملة صنع القرار.

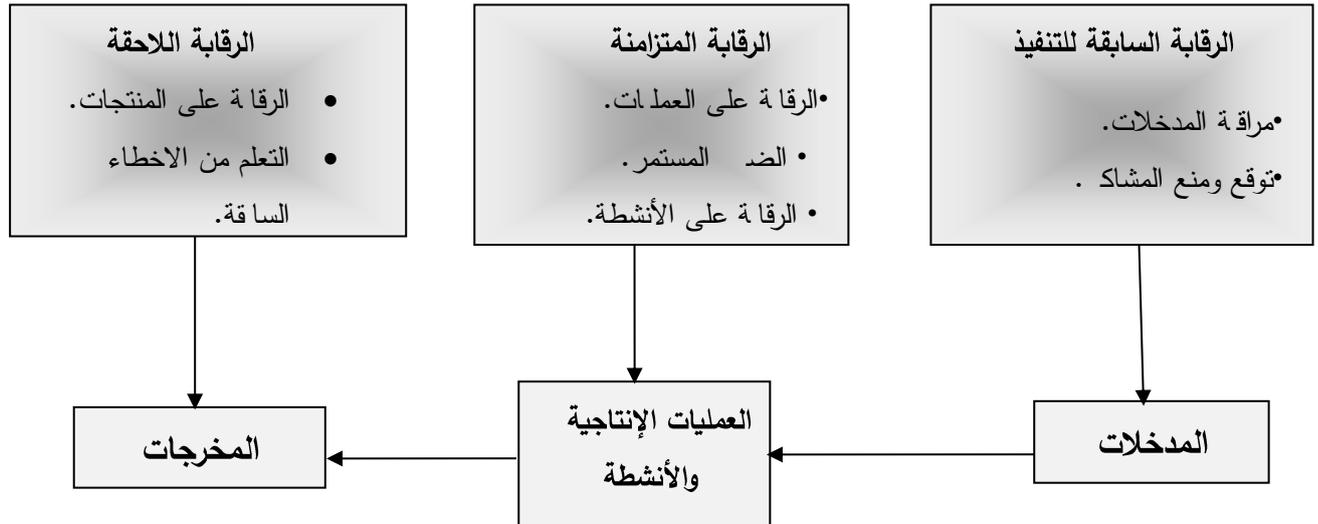
المطلب الثالث: أنواع الرقابة:

تحتاج المؤسسة إلى أنواع رقابة مختلفة، و من تصنيف الرقابة إلى عدة أشدال منها:

أولا: أنواع الرقابة حسب التوقيت الزمني:

يبين الشد ادناه أنواع الرقابة حسب التوقيت الزمني:

الشكل رقم (III-29): أنواع الرقابة على أساس التوقيت الزمني



SOURCE : Robert Kreitner, **Management**, Eleventh Edition Cengage Learning, In, Canada, 2009, p 462.

¹ مسلم علاو شبلبي، مرجع ساب ، ص ص 189-190.

ما نر من الشد م ن تصنيف الرقابة حسب التوقيت الزمني الذ تمارس فه الى¹:

1-1- الرقابة السابقة للتنفيذ: وتسمى اضا ب "الرقابة المسدقة"، وهذا النوع من الرقابة يرد على المعاملات والتصرفات التي تمارسها المؤسسة ان اعتبار أكثر من ورودها على العاملين، معنى أن توجه عملة المتاعة أساسا للتصرفات التي تتعل النواحي المالية الإنفاق على اقتناء الأصول المطلوبة (الثابتة والمتداولة) والحصول على خدمات معينة من جهات خارجية، وهو ما صعب تنفيذه دون موافقة الجهة المختصة بالمؤسسة القسم المالي فيها، مثلا، وعندئذ تكون الرقابة هنا مؤداها ش ساد على التنفيذ لهدف منع وقوع الانحرافات، تصح فما عد موضع للمساءلات القانونية، ولذا م ن أن طلا عليها اسم الرقابة المانعة للأخطاء.

1-2- الرقابة أثناء التنفيذ: وتسمى اضا ب "الرقابة المتزامنة"، وهي عارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات والترتيبات المستخدمة في الكش عن الانحرافات أثناء تنفيذ الأنشطة خصوصا أثناء عملة تحو المدخلات إلى مخرجات والتأكد من مد مطقتها للمعايير التنظيمية الموضوعية، وهي تسعى للتأكد من أن النشا الذ يتم ممارسته أثناء عملة التحو يؤد بدقة وموضوعية ما حُط له، ولم شر الى أ انحراف، فالمشرف التنفيذ، مثلا قضي معظم وقته مساء في الحرة بين المحاسبين والزون وقاعة الطعام والطبخ لمتاعة عملة تقدم الخدمات والتأكد من رضى الزون، أما على المستوى الاستراتيجي فتتمث الرقابة المتزامنة على النتائج الشهرية، ومن ثم الفصل، و ذلك الأحداث والمراد الهامة للتعرف على طبعة التقدم التنظيمي، والعم على اتخاذ التعديلات الضرورية.

1-3- الرقابة اللاحقة: هي مجموعة الأساليب والإجراءات التي تركز على مخرجات الأنشطة التنظيمية عد انتهاء عملة التشغيل والإنتاج أ أن الرقابة اللاحقة تركز جهودها على المنتج النهائي، وعلى سبب المثال تقوم مؤسسة جنرال الكترك (General Electric) بتفدش دقيق للثلاجات عد تجمعها، وهي التي خلال الأداء للمعاملات أو التصرفات حيث يتم مقارنة ما تم إنجازه بالمعايير المطلوب إنجازها لأج اكتشاف الأخطاء التي تصح مد التشخص لمسبباتها والتالي إقرار أساليب معالجتها، وعله تكون الرقابة هنا لاحقة حيث تتم عد وقوع الأخطاء، وعلى الرغم من أنه قد ون قد فات أوان علاجها في الغالب لكن المنفعة المقدره منها قد تكون لا زالت موجودة حيث الاستعداد والتحور ضد الأخطاء المتشابهة الممن وقوعها في المستقبل، لذلك م ن أن طلا على هذا النوع من الرقابة اسم الرقابة الإصلاحية للخط المستقبلية.

ثانيا: أنواع الرقابة وفقاً لكيفية اكتشاف الأخطاء ومعالجتها:

وفه يتم تصد الرقابة الى²:

1-2- الرقابة الإيجابية: هي ذلك النوع الذ يهدف إلى اكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب والتنبؤ بها قب وقوعها واتخاذ ما يلزم من إجراءات تصدحه لعلاجها، وهي بذلك تُساهم في رفع فاعة عملة التنفيذ إلى أكثر الوسائ فعالة للتنفيذ وترشيد الأداء السلام، وعلى ذلك فإن الرقابة الإيجابية لا تهدف إلى تصيد الأخطاء ومن ثم

¹ أحمد بن عبدالرحمن الشممر ، عبدالرحمن بن أحمد هيجان ، شر بنت بدير المرسي غنام، مرجع ساب ، ص ص 270-271.

² محمد عبد المنعم شعيب، مرجع ساب ، ص ص 64-65.

فهي ليست مصدر تخو النسبة للمنفذين، وإنما هي مدخ تعاوني يهدف إلى رفع فاءة التنفيذ في تحقي أهدافه، ذلك لأن هدفها الأساسي لس مجرد اكتشاف الأخطاء وأوجه القصور وإنما تهدف إلى الإصلاح والتطور ومعالجة الانحرافات في الوقت المناسب.

2-2- الرقابة السلبية: الرقابة السلبية أو الرقابة التاريخية ما طلا عليها أديانا تنتظر إلى أن تقع الأخطاء فتكتشفها وتظهرها، ومن ثم فهي تأخذ ش انتظار وقوع الأخطاء دون محاولة منعها أو محاولة اكتشافها قب وقوعها، وهذه الرقابة لا تفرق بين تلك الأخطاء التي ترجع إلى تعمد وسوء نية القائم بالتنفيذ وتلك الأخطاء التي ترجع إلى إهماله وأضا الأخطاء العادة التي تحدث سبب ثرة انخفاض فاعته أو عدم توافر إم اذة التنفيذ أو إلى عوام أخر خارجه عن إرادة المنفذ، ومن ثم لا م ن اتخاذ الإجراء التصحيحي الملائم لمعالجة هذه الأخطاء، والرقابة السلبية أضا تتأخر في اكتشاف الأخطاء ورفع التقارير إلى المسؤولين ولذلك تصح هذه التقارير عدمة الجدو حيث لا تفيد في منع الخطأ أو الانحراف أو منع حدوث تكراره مستقلا.

2-3- الرقابة بالتقارير: هي النوع الشائع للرقابة على الأداء فعن طر التقارير يتعرف المدير على مستوى و فاءة التنفيذ، ومقارنة هذا المستوى المعيار الذ حدد الأداء المطلوب تم ن المدير من إتمام وظيفة الرقابة بتحديد الانحرافات ونقا الضع وتصحيحها.

2-4- الرقابة الشخصية: وهي تتم الملاحظة الشخصية وترتكز أساسا على الملاحظة المباشرة من جانب المدير لكفاءة سير العم ونتائج التنفيذ وتقييم الأداء والكشف عن الانحرافات غرض تصحيحها، وبالرغم من المزاا التي حققها هذا النوع من الرقابة مث اكتشاف الأخطاء في الوقت الملائم إلا أن استخدامها عد محدودا سبب سوء الفهم من قب المرؤوسين الملاح سلوهم في العم من قب المدير، هذا إلى جانب أنها تؤد إلى ضاع وقت المدير في التفاصيل على حساب الأعمال المهمة الأخر التي يجب أن تستحوذ على الجزء الأكبر من وقته، إضافة الى عدم تواجد المدير في العديد من مراكز العم في وقت واحد معناه أن الرقابة عن طر الملاحظة الشخصية ماهي إلا رقابة جزئية ومن ثم فقد المدير النظرة الشاملة للأعمال.

2-5- الرقابة بالملاحظة: وهي أضا من الأنواع الشائعة وتتم في المؤسسات الصناعة ملاحظة المنتج أثناء إنتاجه. وملاحظة الخدمة أثناء تقديمها وهي مسؤولة مقدمي الخدمة على مستوى الإدارات التنفيذية. وهذا النوع من الرقابة يتطلب التوصل الفور لإصلاح أ خطأ حادث في حينه.

ثالثا: أنواع الرقابة حسب نوع النشاط الذي تمارس من اجله الرقابة:

ان النشاطات التي تزاول في أ مؤسسة ثيرة ومتعددة، وتطلب منها نوعا مميزا من الرقابة على أدائها، و م ن تقسم الرقابة لعض الأنواع والتي منها¹:

3-1- الرقابة على كفاءة أداء المهام الإدارية: وهذا النوع من الرقابة عد مثة رقابة ذاتة قوم بها المدير لمتابعة أدائه على ما قوم ه من وضع خط و سياسات وتنظم وتوجهه للموارد المتاحة والمرتقة، ومن ثم فهذه الرقابة

¹ أحمد بن عبدالرحمن الشممر ، عبدالرحمن بن أحمد هيجان ، شر بنت بدير المرسي غنام، مرجع ساب ، ص ص 271-272.

تعد ضرورة لك من شغ منصب مدير لأنه من خلالها تتوافر له إمانات للاطمئنان على حسن سير من:

• العم الإدار عناصره من جهة.

• العم التنفيذ لوظائ المشروع المختلفة من جهة أخر .

3-2- الرقابة الحسابية: وهي تلك التي تركز على الجوانب المالية ما يتعل الإنفاق أو التحصيل ، وذلك الطع من خلال الاستناد على المراجعة الدائمة لحر تي التدفقات النقدية الخارجة (المصروفات) أو التدفقات النقدية الداخلة (المتحصلات) تعال للأرقام التقديرية المعتمدة التي تعسها من:

• الموازنات النقدية التقديرية: وهي التي تختص حر تي النقدية الداخلة والخارجة لأجال قصيرة لا تزد مدتها عن عام، مث تحصيل أوراق القرض وسداد الضرائب السنوية.

• الموازنات الرأسمالية التقديرية: وهي تلك التي تختص حر تي النقدية الداخلة والخارجة لأجال زمنية تزد عن سنة، ما هو الحال النسبة لشراء الأصول الثابتة.

وفي هذا الشأن تجدر الإشارة إلى أن من أهم أدوات الرقابة المالية "نقطة التعادل" والتي تحظى مائة خاصة في هذا المجال باعتبارها أداة تخطيطية ورقابية في الوقت نفسه.

3-3- الرقابة القضائية: وهذا النوع من الرقابة ستهدف ضد سلوات الموارد الشرسة ش عام (فئة الااقات

البضاء وهم أولئك الأفراد الذين قومون عم «ذهني» م تبي مث المديرين والمتخصصين، وفئة الااقات الزرقاء وهم المُنفذين، الذين قومون عم يدو ميداني العمال) للأهداف التي تتعل من :

• تحجم سلوات المديرين في تصرفاتهم مع مرؤوسيهي في أثناء ممارسة أعمالهم الرئاسية عليهم في ضوء ما قد أجازته التشريع بنصوصه القانونية من أحقة توقع العقوات المسموح بها على المرؤوسين المخالفين والا فإن المدير نفسه صرح عرضة للمحاسبة القانونية للتهاون في حقوقه للعظة والاعتار حرصا على مصلحة العم من التسيب والتهاون.

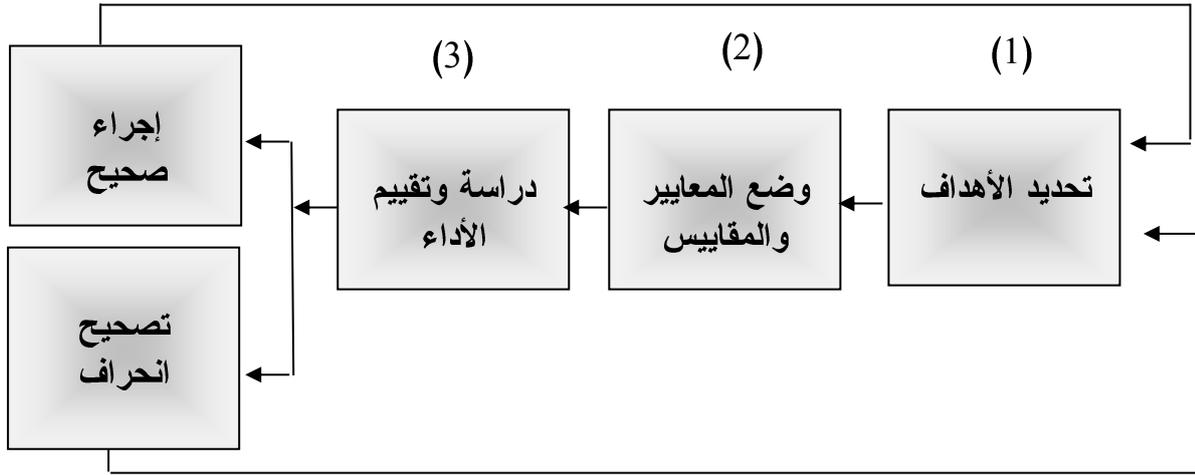
• تحجم سلوات المرؤوسين أنفسهم من خلال الالتزام باعتارات الاحترام والطاعة الموضوعة لتوجيهات وأوامر وقرارات رؤسائهم لما تفرضه القواعد والإجراءات التنظيمية في هذا الشأن وعلى ألا غفلها في علاقته مع رؤسه، والا بان عرضة للعقاب.

ومن هنا تظهر أهمية الشؤون القانونية للمؤسسات باعتبارها الجهات المختصة البث وتوقع العقوات المناسبة شأن المنازعات التي من أن تنشأ بين المديرين والمنفذين أو بين المديرين مع بعضهم عض أو بين المنفذين مع بعضهم عض أو بين إحد الجهات الداخلة والجهات الخارجة للمؤسسة.

المطلب الرابع: مراحل الرقابة:

هناك مراد أو خطوات تقوم عليها الرقابة الإدارية وهي مائة الأساسيات فيها، التي لا من الاستغناء عن أ جزء منها و التالي فهي عارة عن سلسلة من الحلقات المتصلة مع بعضها البعض، والشد أدناه يبين نموذجا مسد لهذه السلسلة في الرقابة الإدارية:

الشكل رقم (III-30): خطوات عملية الرقابة الإدارية ومراحلها



المصدر: حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهاد ، الرقابة الادارية المفهوم والممارسة، ط1،

دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2012 ، ص 46.

وفما يلي شرح مفصّل لهذه المراد¹:

أولاً: تحديد الأهداف ووضع المعايير أو المقاييس:

من المعلوم أن لكل مؤسسة مهما كانت بيّرة أم صغيرة عامة أم خاصة أهدافاً خاصة بها نظراً عليها الأهداف التنظيمية، والتي يتمّ بموجبها توجيه نظام الإدارة نحوها، والأهداف التنظيمية للمؤسسات من تلخصها في ثلاث نقاط هي:

- 1- أن الربح هو القوة الدافعة للمديرين.
 - 2- تقديم السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة.
 - 3- إن المسؤوليات الاجتماعية للمديرين تتحدد طبقاً لقواعد الأخلاقيات الموجودة بالمجتمع الموجودة في المؤسسة.
- ومما تجدر الإشارة إليه أن تحديد الأهداف ومؤشرات لأخطة تنظيمية فإنها تستخدم معياراً أو مقياساً رقابياً يتمّ تقييم الأداء الفعلي عليه والتالي يجب أن يعبر عنه صورة مادية أو رقمية، وأن تحديد الأهداف للمؤسسات يعتبر ضرورة قصوى لتطبيق إجراءات الرقابة الإدارية حيث أنها ودون وجود الأهداف تصحح عدم الجدوى.

ثانياً: وضع وتحديد المعايير (المقاييس) الرقابية:

تعتبر عملية تحديد المعايير أساساً للرقابة الإدارية ومرتبطة ارتباطاً وثيقاً بوظيفة التخطيط حيث أن أخطة لا بد أن تتضمن مؤشرات أو معايير محددة تعس مدافأة تحقيق الخطة الموضوعية، ومما تجدر الإشارة إليه أن التحديد الدقيق للمعايير الرقابية ليس الأمر السهلاً ما يتصوره البعض فهناك الكثير من الأعمال القابلة للقياس وقابلها أعمال أخرى غير قابلة للقياس، وهناك العديد من المقاييس والتي من الممكن الاستعانة بها أو أحدهما أو الجمع أكثر من واحدة منها: المقاييس الكمية، المقاييس الكيفية (النوعية والجودة)، المقاييس الزمنية، مقياس حجم التكلفة، مقياس الجهد المبذول الذي يقوم على النوعية والجودة والزمن والتكاليف والأداء، وأن وضع المعايير أو

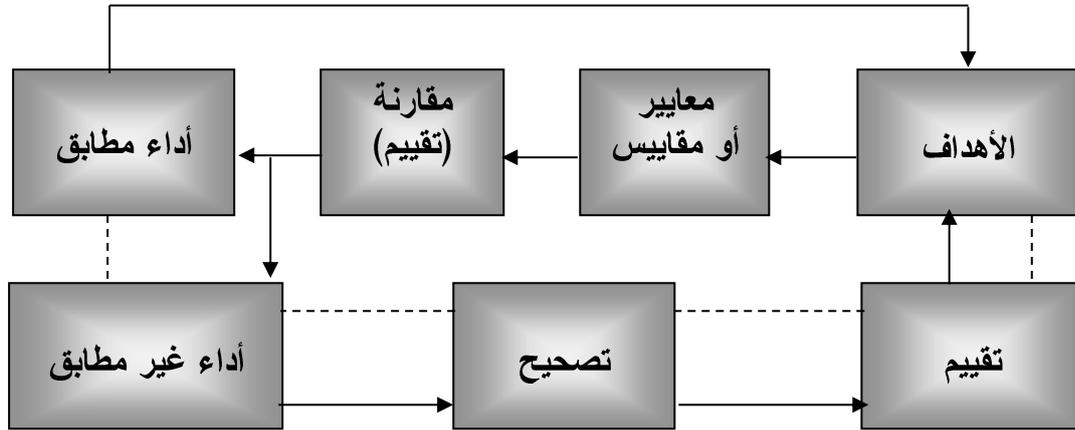
¹ حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهاد ، مرجع سابق ، ص ص 45-60.

المقاييس ستلتزم مراعاة عدد من الأمور منها على سبيل المثال: الموضوعية، الواقعية، تجانس المقاييس مع طبيعة العمل، الوضوح، المرونة، الملائمة، قابلية القياس.

ثالثاً: قياس وتقييم الأداء الفعلي:

يتم في هذه المرحلة تقييم الأداء الفعلي عن طريق مقارنة الأداء الفعلي أو المتوقع بالمعايير الرقابية لمعرفة مقدار الانحراف عند مقارنة ذلك بالأهداف التي مرت في المرحلة الأولى، والشد التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (III-31): تقييم الأداء



المصدر: حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهاد، مرجع ساب، ص 56.

ومن هنا فالتقييم هو الإجراءات الإدارية التي تؤخذ لتقرر مدى الأداء المنجز أو المتوقع في فترة زمنية محددة، وتعد عملة تقييم الأداء من المهام الصعبة في المؤسسات، وذلك بسبب صعوبة أعمال بعض العاملين التي لا تحدها معايير ومقاييس مة من القياس عليها وهي الأعمال التي تكون نتائجها غير ملموسة ولا تخضع للقياس بالأعمال الذهبية أو القادة، وإن تقييم الأداء تزد صعوته لما انتقلنا من مستوى إداري لمستوى إداري أعلى منه في الهرم التنظيمي حيث تتعد المستويات الإدارية العليا الطامح القاد واتخاذ القرار ونستطع القول أن عملة تقييم الأداء تخص شخص المؤسسة على أساس الأعمال التي قوم بها خلال فترة زمنية محددة وعلى أساس السلوك والتصرفات للأشخاص الذي يتعام معهم.

المطلب الخامس: خصائص الرقابة الفعالة:

من أهم الخصائص التي يجب أن تتوفر في نظم الرقابة الفعالة هي:¹

1. أن تكون المعايير الرقابية والوسائد المستخدمة مناسبة فعلى سبيل المثال لا يجوز أن تطبق الإدارة أساليب رقابية حديثة الرقابة الآلية في حين أن نظم العمل المطبقة في المؤسسة لا زالت تستخدم النظم والأساليب اليدوية بدرجة كبيرة ما هو الحال في المزارع الاسطبة والعس العس.
2. أن تكون الوسائد الرقابية المطبقة اقتصادية قدر الإمكان، فلاس هناك ما يدعو لاستخدام أساليب رقابة اهظة التكاليف طالما توجد وسائد أرخص تؤد الغرض نفسه، وذلك لتقلص التكاليف الكلية قدر الإمكان.

¹ أحمد بن عبدالرحمن الشممر، عبدالرحمن بن أحمد هيجان، شر بنت بدير المرسي غنام، مرجع ساب، ص 273.

3. أن ون المراقب مُلماً فة استخدام هذه الوسائ أ تتوافر لده المهارة الفعلة على تطبقها وهو ما م ن تحققة من خلال التأهي العلمي المناسب أو من خلال التدرج على استعمالها.
4. أن تعدد وتنوع الوسائ والأدوات الرقابة المستعملة حيث لا توجد وسيلة رقابة واحدة تصلح مع الأفراد أو لك التصرفات والمعادلات أو لك الأنشطة أو لجمع المؤسسات، فلك طرف من هذه الأطراف يزغي أن ون له الوسائ الملائمة له.
5. أن تكون النظم الرقابة مرنة أ قابلة للتغيير لمسايرة التغيرات التكنولوجية المُستحدثة على الأداء الفعلي لتحقيق المزيد من الفعالة سواء للمراقبين أنفسهم (اختصار الوقت والجهد المبذول)، أو الواقعة تحت المتابعة (سرعة لفت أنظارهم الثغرات أو الأخطاء المحتمم الوقوع فيها م را).
6. أن يتم مراعاة التوازن بين من اعتبار الكم والنوع عند صداغة المعايير المخططة، فمتطلبات الإجابة تقتضي عدم ترجح أحد هذين الاعتارين على الآخر، فاعتبارات الكم والنوع من متممات اكتمال العم و فاعته.

الخاتمة:

تمث هذه المطبوعة مجموعات محاضرات لمقاس مدخ إلى إدارة الأعمال للسداسي الثاني الموجهة لطلاة سنة أولى جذع مشترك علوم اقتصادة والتجارة وعلوم التسيير، وذلك وفقاً للبرنامج الوزار المقرر وأخذ عين الاعتبار الحجم الساعي للمحاضرة، ولذا فإن هذه المطبوعة تتضمن ثلاثة فصول.

حيث ان الفصل الأول عبارة عن مدخ مفاهيمي لإدارة الأعمال، وذلك من خلال إبراز جوانب مهمة في الإدارة مفهومها وأهميتها، ومجالات تطبيقها، طبعتها، بالإضافة إلى شرح وتحليل مهارات ومستويات إدارة الأعمال.

وأما الفصل الثاني فقد تناولنا تطور الفكر الإداري من خلال التطرق إلى المدرسة الكلاسيكية التقليدية للإدارة العلمية والعامية والبيروقراطية، والمدرسة الإنسانية أو السلوية نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية ماسلو في الحاجات أو الدافعة الإنسانية، نظرية (X) ونظرية (Y)، ونظرية العاملين، ثم تناولنا المدارس الحديثة بدءاً بالمدرسة الرابضة أو مدرسة علم الإدارة، مروراً بمدرسة النظم، ثم المدرسة الظرفية أو الموقفة، بعدها مدرسة الإدارة المتقدمة، مع التطرق إلى القم والخصائص الأساسية لنظرية Z في الإدارة المتقدمة، وأخيراً مدخ الإدارة الأهداف.

أما الفصل الثالث فقد تناولنا فيه وظائف الإدارة من خلال أربعة وظائف وهي:

-وظيفة التخطيط أول وأهم وظيفة إدارة من حيث مفهوم التخطيط وأهميته، عناصره، أنواع التخطيط ومسؤوليته.

-وظيفة التنظيم من حيث مفهومه، أهميته وفوائده، أنواعه، الرسمي وغير الرسمي، الهيكل التنظيمي حيث تطرقنا

إلى هـ التنظيم العمود ، هـ التنظيم الوظيفي، هـ التنظيم التنفيذي الاستشاري ، هـ التنظيم الخدمة /

المنتج، هـ التنظيم الجغرافي، هـ التنظيم الزائني، هـ التنظيم العملات، هـ التنظيم المصنوعي، الهـ

التنظيمي الهجين، هـ التنظيم العضوي ، الهـ التنظيمي الطوري والمسطح، وأخيراً الخرائط التنظيمية.

-وظيفة التوجيه (القادة، الاتصال والتحفيز)، حيث تطرقنا أولاً إلى القادة من حيث مفهومها، أهميتها، مصادرها،

وأنواعها، نظرياتها المتمثلة في نظرية السمات (الصفات)، نظرية الرجة العظم، النظرية السلوية، ثم عرجنا إلى

الاتصال حيث عرضنا مفهوم الاتصال، أهميته، أهدافه، عناصره، وأنواعه، ثم تعرضنا إلى التحفيز حيث تطرقنا فيه

إلى مفهومه، أهميته، أنواعه.

-وأخيراً وظيفة الرقابة وهي الرقابة حيث تطرقنا في هذا الدرس إلى مفهوم الرقابة، فوائدها وأهميتها، أهدافها،

وأنواعها حسب التوقيت الزمني، ووفقاً لكافة اكتشاف الأخطاء ومعالجتها، وحسب نوع النشاط الذي تمارس من

أجله الرقابة، مراد الرقابة المتمثلة في تحديد الأهداف ووضع المعايير أو المقاييس، وضع وتحديد المعايير

(المقاييس) الرقابية، قاس وتقييم الأداء الفعلي، وأخيراً خصائص الرقابة الفعالة.

وفي الأخير نسأل أن نكون قد وفقنا لما لنا نصبو إليه والحمد لله أولاً وآخراً.

قائمة المراجع:

I-الكتب باللغة العربية :

1. إبراهيم خلي خضر، مهارات الاتصال **Communication Skills**، 1، دار الجند للنشر والتوزيع، القدس، فلسطين، 2013.
2. أحمد بن عبدالرحمن الشممر ، عبدالرحمن بن أحمد هيجان، شر بنت بدير المرسي غنام، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، الطعة العاشرة، العبدان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2014.
3. أحمد العبد أبو السعيد، زهير عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، 1، دار الازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
4. أحمد بن عسي، المدخل الى الادارة الإسلامية الحديثة، دار الازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
5. أحمد جابر حسنين، القيادة الاخلاقية ودورها في بناء واعداد قادة الصف الثاني بالمنظمات، دار الازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
6. احمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة وظائف المنظمة، مجموعة الازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
7. أحمد طاهر أحمد، التخطيط الاستراتيجي المستدام، من دون ناشر، 2017.
8. احمد محمود الزنفلي، التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي، المنة الانجلو مصرة، القاهرة، مصر.
9. احمد ماهر، نظم الاجور والتعويضات، الدار الجامعة، الاس ندرية، مصر، 2010.
10. أسامة محمد عبد العلم، عمر أحمد أبو هاشم الشر ، هشام محمد بيومي، الإدارة الإلكترونية مدخل الى الإدارة التعليمية الحديثة، 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013.
11. أشرف إبراهيم سلمان، مبادئ علم الإدارة والعمل الشرطي: دراسة تطبيقية على أعمال الأمن، 1، المرز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة، مصر، 2015.
12. أماني جرار، إدارة المشاريع التنموية، 1، دار الازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
13. أم ال ر ، نادا عجور، علم النفس المدرسي، 1، منشورات المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011.
14. السعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء إتجاهات الإدارة المعاصرة، المجموعة العرة للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
15. أونس عبد المجيد، ادارة العلاقات الانسانية (مدخل سلوكي تنظيمي)، دار الازور العلمية للنشر والتوزيع، 2015.
16. إيهاب عسى المصر ، طارق عبد الرؤف عامر، القيادة التربوية ومهارات الاتصال، 1، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.
17. برشان معروف جميد ، تحفيز الافراد باستخدام نظرية العدالة، دار الكتاب الثقافي، إرد، الأردن، 2017.
18. شير العلاق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دار الازور العلمية، عمان، 2014.
19. شير العلاق، تخطيط وتنظيم برامج وحملات العلاقات العامة، 1، دار الازور العلمية، عمان، 2011.
20. شير العلاق، نظريات الاتصال (مدخل متكامل)، دار الازور العلمية، 2014.

21. بلقاسم سلاطنة، علم الاجتماع الإعلامي، 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2012م.

22. بلقاسم بن تري سلاطنة، الفعالية الإدارية في المؤسسة: مدخل سوسيولوجي، 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013.

23. بور بوخرسة، عبد الحميد بوقصاص، سفيان ساسي، آمال بن شمسة، تسيير وتدبير الموارد البشرية، مرز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2016.

24. بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية (مدخل تحليلي)، دار الازور العلمة للنشر والتوزيع، 2011.

25. جمال محمد عبد ، إدارة الأعمال: مبادئ ومفاهيم، 1، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 1435 هـ، 2014م.

26. حمدان محمد علي اسماعيل، علاء محمد فر حسين، القائد الصغير مواهبه وذكاءاته المتعددة: النظرية والتطبيق، المجموعة العرة للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015.

27. خالد بن محمد الراغ، عادات العقل و دافعية الإنجاز، 1، الأردن، عمان، مرز ديبونو لتعلم التفكير، 2015.

28. خضير بن سعود الخضير، علم الاجتماع الصناعي والإنتاج، 1، م تة العبدان للنشر، الراض، المملكة العرة السعودية، 2010.

29. خ. محمد الاحير ، أسس تخطيط التعليم، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصرن 2014.

30. خلي عبد الهاد البدو، علم الاجتماع الصناعي، 01، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009.

31. حسين أحمد الطراونة، أحمد يوسف عرقات، الهاد ، عبد المعطي سلمان أبو الرب، المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

32. حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهاد ، الرقابة الادارية المفهوم والممارسة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

33. حمد بن عبد القميز ، تقنيات التعليم ومهارات الاتصال، 2، دار روا للنشر والتوزيع وم تة الشقر ، الراض، 2017.

34. دمة محمد وصوص، المعتصم بالله سليمان الجورانة، الاشراف التربوي ماهيته-تطوره انواعه-اساليبه، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.

35. رسلان علاء الدين، التطوير التنظيمي: التنظيم الإداري وسبل تطويره، التخلف التنظيمي وآليات تجاوزه، إستراتيجيات ووسائل التطوير التنظيمي، تطبيقات التطوير التنظيمي في المصارف، دار مؤسسة رسلان للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2012.

36. رضوان محمود عبد الفتاح، الاتصال (اللفظي وغير اللفظي)، المجموعة العرة للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.

37. زرا الدور ، نجم العزاو ، لال خ. السارنة، شاكر العملة، محمد عبد القادر، مبادئ إدارة الأعمال (مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين)، دار الازور العلمة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

38. زهير عبد اللطيف عابد، أحمد العابد أبو السعيد، إدارة العلاقات العامة وبرامجها، دار الازور العلمية للنشر والتوزيع عمان، 2014.
39. زد منير عبو ، الاستراتيجية الحديثة في ادارة التخطيط والتطوير، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
40. سعاد هاشم قصيدات، الإدارة العامة والتربوية في عالمنا المعاصر، 1، المجموعة العرة للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2010.
41. سنان الموسو ، الادارة المعاصرة: الاصول والتطبيقات، 1، دار مجدلاو للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 1425 هـ - 2004م.
42. سناء محمد سلمان، سيكولوجية الاتصال الإنساني ومهاراته، 1، دار عالم الكتب لطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2014.
43. سلمان زدان، إدارة الجودة الشاملة: الجزء الأول، الفلسفة ومداخل العمل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
44. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي، 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
45. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الاستراتيجية، 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
46. صراح هليد الفارس، سمرء هليد الفارس، القيادة علم وفن، 1، إصدارات إ - تب، لندن، 2017.
47. صرحي جبر العتيبي، تطور الفكر، الأساليب في الإدارة، الطعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
48. صفوان المبدفين، عائض بن شافي الأكلبي ، التخطيط في الموارد البشرية، 1، دار الازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
49. صلاح عبد القادر النعمي، الإدارة، 01، الأردن، دار الازور العلمية، 2016.
50. صهيب مال الأغا، محمود عبد المجيد عساف، الإدارة والتخطيط التربوي، 1، الجنادرية للنشر والتوزيع، 2015.
51. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة، وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين، دار الازور العلمية، 2012.
52. عاط عبد الماو ، أنواع المديرين، 1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012.
53. عايدة عاس أبو غرب، عبد محمد بيومي، وليد مال القفاص، عصام توفيق قمر، اعتدال عبد الرحمن حجاز ، التدابير المدرسية لوقاية من المشكلات السلوكية، الم تب الجامعي الحديث، الإس ندرة، مصر ، 2012.
54. عبد القادر طه فرج، قراءات في علم النفس الصناعي والإداري في الوطن العربي، م تة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2010.
55. عبد الشامى محمد أبو الفض ، القيادة الإدارية في الإسلام، 1، المعهد العالمي للفار الإسلامي، القاهرة، 1996.
56. عبد الرحمن أحمد سيد ، وظائف المدير الناجح، 1، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 89.
57. عبداللطيف حمزة القرار ، الاستراتيجية.. النظرية والتطبيق، أكاد مة أو سفورد العلاء، المملكة المتحدة، 2016.
58. غانم علوان جواد الجميلي ، جذور نهضة اليابان، 1، م تة العبدان للنشر، الراض، المملكة العرة السعودية، 2014.

59. فادة إبراهيم محمد شهاب، التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، 1، الأكاد ميون للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014.
60. فاد حسن عقلا، إدارة الوقت والذات، 1، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
61. فتحي دروش عشية، التنظيم الإداري في التعليم العام: أسسه، مجالاته، فعاليته، 1، الروا العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.
62. فتحي الوشي، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية (استراتيجيات التغيير)، استراتيجيات التغيير، 1، المجموعة العرة للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
63. فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والإداري، 1، م تة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2007.
64. فرد إل.فرا ، تشارلز آر.ستونر، لورنس جي.ونزمر، تيسير التخطيط الاستراتيجي لأعمال الصغيرة، تعرب: دنا عبد الاله الملاح، 1، م تة العبة ان للنشر، المملكة العرة السعودية، 2007.
65. فهد خلي زايد، فن القيادة كيف تكون قائدا ناجحا؟، 1، دار افا العلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
66. فصد محمود الشوورة، مبادئ إدارة الأعمال: مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، 1، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013.
67. قس محمدعلي، وليد سالم حموك، الدافعية العقلية رؤية جديدة، 1، الأردن، عمان، مرز ديبونو لتعلم التفير، 2014.
68. ليلي محمد حسني أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، 1، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
69. ما ألسون، جود ا ، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات غير الربحية، تعرب: مروان الحموي، 2، العبة ان للنشر، 2007.
70. مؤد السالم، تصميم المنظمات وتحليلها، 1، دار حميثرا للنشر والترجمة، القاهرة، 2018.
71. محسن عبد الستار عزب، تعاقب المديرين وأثره على فاعلية الإدارة المدرسية، الم تة العصرة للنشر والتوزيع -الأزهر- القاهرة، 2009.
72. محمد السيد البدو ، الدليل المبسط لسكرتارية التنفيذية والعلاقات العامة، 1، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014.
73. محمد السيد البدو الدسوقي طلحة، طريقك نحو القمة: إدارة الذات وعلم الفراسة، 1، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014.
74. محمد إيديو الحسين، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011م.
75. محمد القدومي، محمد هاني محمد، زد عبو ، المفاهيم الإدارية الحديثة، 1، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015.
76. محمد إيديو الحسين، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011م.

77. محمد رفيع الطيب، مدخل للتسيير أساسيات وظائف تقنيات، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
78. محمد سرور الحرر، علم النفس الإداري، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2015.
79. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، 1، الأردن، عمان، الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2015.
80. محمد عبد المنعم شعيب، إدارة المستشفيات: منظور تطبيقي، الجزء الأول، 1، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2014.
81. محمد علي سولم، معايير ومقاييس العملية التخطيطية في المصارف الإسلامية، 1، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996.
82. محمد الصيرفي، الاحتراف الإداري الحكومي، 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014.
83. محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق الوطنية، طاعة ابن العربي بغداد، 2014.
84. محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العرة للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
85. محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، المجموعة العرة للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
86. محمد عوض الترتور، محمد زايد الرقب، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات و مراكز المعلومات الجامعية، 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008.
87. مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز، 2، المجموعة العرة للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015.
88. مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العرة للتدريب والنشر، 2012.
89. مرتضى الشير الأمين، الاتصال التنظيمي، دار أمواج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
90. مسلم علاو شبلي، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، 1، دار الازور العلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
91. مطبوعات لة هارفارد لإدارة الأعمال، كتاب الجيب: تحديد الأهداف: حلول من الخبراء لتحديات الحياة اليومية، تعرب: الحارث النبهان، 1، مة العبدان للنشر، المملكة العرة السعودية، 2015.
92. منال أحمد البارود، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، 1، المجموعة العرة للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.
93. منال أحمد البارود، القائد المتميز بين الموهبة والإبداع، 1، المجموعة العرة للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
94. موف حديد محمد، وظائف المدير: المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال، 1، دار الشروق، الأردن، 2009.
95. نبي محمود الصالحي، إستراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الإتجاهات المعاصرة، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

96. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية: الاستراتيجية-الوظائف-المجالات، دار الازور العلمة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
97. نجم العزوا، عبد حمة، استراتيجيات ومتطلبات تطبيقات ادارة البيئية، دار الازور العلمة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
98. نوال عبد الكرم الأشهب، أساسيات في القيادة والإدارة، عمان، 1، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2015.
99. نوال عبد الكرم الأشهب، إدارة الموارد البشرية، 1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015.
100. هنر سميث، تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية والمقاولات، تعرب: علاء أحمد سمور، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
101. هيثم عبد ذيب، أصول التخطيط الاستراتيجي، دار الازور العلمة للنشر والتوزيع.
102. وزارة التعم، مبادئ الإدارة، الراض، العبدان للطاعة التجارية، 1437هـ-2016م.
103. وسام إسبير ضد، تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي، دليل ارشادي وأدوات عملية، إصدار الأمانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة دبي، الإمارات العربية المتحدة، الإصدار الأول، 2014.
104. وسم أبو عرش، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، دار من المد الى الخليج للنشر والتوزيع الأردن، عمان، 2016.
105. اسر أحمد عرارات، المفاهيم الإدارية الحديثة، 1، الأردن، دار افا العلمة، 2008.
106. اسر طالب الخزاعلة، محمد خاخورشيدة، ثائر خالد عاشور، الإدارة الشريطية المعاصرة، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2017م.
107. منى عاط، التنظيم الإداري للقنوات الفضائية، 1، أطلس للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2013.
108. يوربوخرسة، ماكس فيبر، الدولة والبيروقراطية، مرز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2015.
- ثانيا: الرسائل والأطروحات:**
1. أسماء بنت عمر بن أحمد الملا، المهارات الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الأحساء: الواقع وأساليب التطوير، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة التروة، 1432 هـ / 2011 م، جامعة الملك فهد الأحساء، السعودية.
2. حبيب سمح خوام، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على (شبكة الجزيرة الفضائية)، الأطروحة التحضيرية في ماجستير إدارة الأعمال (MBA)، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، بريطانيا، 2011.
3. زاد خليقلان، الإدارة في المنظور الاستراتيجي المعاصر، رسالة دتوراه غير منشورة في الإدارة العامة والتنفيذ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم المفتوحة، 2010.
4. عبد حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، إنجلترا، 2010-2011.

5. عمر محمد درة، مدخل إلى الإدارة، ماجستير إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة عين شمس، لة التجارة، مصر، 2009.

ثالثا: الملتقيات والمؤتمرات:

1. بن علي سمة، التخرج (l'externalisation) كأحد الاستراتيجيات العلائقية الداعمة لتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التنظم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصد مراح، ورقلة، يومي 18 و19 أفر 2012.

رابعا: البحوث والدراسات:

1. محمد وليد الجلاذ، بحث في إدارة الأعمال، الموسوعة العربية، الجمهورية العربية السورية، دمشق، 2015.
2. نزار علي الأغا، الهياكل التنظيمية والمستويات الإدارية: أنواع وأشكال، الاكاديمية العربية للتغيير والتطور، قطر، 2015.

خامسا: التقارير:

1- عثمان علي المزدي، الإدارة اليابانية بمنظور مختلف، مرز الملك فهد للحوث والدراسات، تقرير خاص، المملكة العربية السعودية، سبتمبر 2018.

سادسا: المحاضرات:

1. سلام حنتوش رشيد، مبادئ الإدارة الحديثة، محاضرات غير منشورة، الجامعة المستنصرية، لة الترة الأساسية، 2017.
2. عادل فايت، مبادئ إدارة الأعمال، محاضرات غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، لة اللغة العربية، 2015.

سابعا: المراجع الإلكترونية:

1. محمد فوز العشر، المستويات الإدارية واختصاصاتها،
(http://kenanaonline.com/users/sfsfsf/posts/532109)، (نشرت في 12 مايو 2013).

II - المراجع باللغة الأجنبية:**أولاً: الكتب (Books):**

1. Allan Bird, **Encyclopedia of Japanese Business and Management**, Routledge, London, 2005.
2. Arjan Keizer, **Changes in Japanese Employment Practices: Beyond the Japanese Model**, Routledge, London, 2010.
3. Anne M. Bogardus, PHR / **SPHR Professional in Human Resources Certification Study Guide**, Second Edition, John Wiley and Sons, 2009, USA.
4. Arun Kumar, Rachana Sharma, **Principles Of Business Management**, Atlantic Publishers & Dist, New Delhi, 2000.
5. Ben Swanepoel, Barney Erasmus, Marius Van Wyk, **South African Human Resource Management: Theory and Practice**, Third Edition, Juta and Company Ltd, South Africa, 2003.
6. Colin Combe, **Introduction to e-Business**, Routledge, London, 2012.
7. Danny Samson, Richard L. Daft, **Management**, 3rd Edition, Cengage Learning Australia, 2008.
8. David A. DeCenzo, Stephen P. Robbins, Susan L. Verhulst, **Fundamentals of Human Resource Management**, John Wiley & Sons, Twelfth Edition, USA, 2016.
9. Derek Salman Pugh, David John Hickson, **Great Writers on Organizations**, Ashgate Publishing, Ltd., England, 2007.
10. Douglas Max, Robert Bacal, **Perfect Phrases for Setting Performance Goals**, Second Edition, McGraw Hill Professional, USA, 2011 .
11. Elaine La Monica Rigolosi, EdD, JD, FAAN, **Management and Leadership in Nursing and Health Care: An Experiential Approach**, Third Edition, Springer Publishing Company, New York, 2012.
12. J. Kroon, **General Management**, 2nd Edition, Pearson South Africa, 1990.
13. Jerome E. Schnee, Harold Lazarus, E. Kirby Warren, **The progress of management: process and behavior in a changing environment**, Prentice-Hall, USA, 1977.
14. Kenji Matsui , Peter Matanle , **Lifetime Employment in 21st Century Japan Stability and Resilience Under Pressure in the Japanese Management System**, Peter Lang, Royaume-Uni, 2012.
15. Kees van der Pijl, **Handbook of the International Political Economy of Production**, Edward Elgar Publishing, UK, 2015.
16. Michael D. McGinty, LTC, USAF, **Theory Z Management: Can it be used effectively in the Air Force?**, US Army War College, Carlisle Barracks, Pennsylvania, 11 April 1983.
17. Ouchi, William G. **Theory Z**, New York: Avon Books, 1982.
18. Price Schwenck, **THE JOURNEY OF AN ENLIGHTENED LEADER**, Xlibris Corporation, USA, 2014.
19. Richard R.E. Kania, Richards P. Davis, **Managing Criminal Justice Organizations: An Introduction to Theory and Practice**, 2nd Edition, Routledge, USA, 2015.
20. Richard L. Daft, **Management**, Thirteenth Edition, Cengage Learning, USA, 2016.
21. Richard L. Daft, **Management**, Tenth Edition, Cengage Learning, USA, 2012.
22. Richard L. Daft, **New Era of Management**, Second Edition, Thomson Corporation, USA, 2008.
23. Richard L. Daft, Dorothy Marcic, **Understanding Management**, Cengage Learning, USA, 2011.
24. Richard L. Daft, **Management**, Ninth Edition, Cengage Learning, USA, 2010.
25. Richard L. Daft, Dorothy Marcic, **Understanding Management**, Cengage Learning, USA, 2010.
26. Ricky Griffin, **Fundamentals of Management**, 5th Edition, Cengage Learning, USA, 2007.
27. Ricky Griffin, David Van Fleet , **Management Skills: Assessment and Development**, Cengage Learning, USA, 2014 .
28. Richard L. Daft, Martyn Kendrick, Natalia Verzhinina, **Management**, Cengage Learning, USA, 2010.
29. Richard L. Daft, Jonathan Murphy, Hugh Willmott, **Organization Theory and Design**, Cengage Learning EMEA, USA, 2010.

30. Robert Kreitner, **Management**, Eleventh Edition Cengage Learning, In, Canada, 2009.
31. Peter C.D Matanle , **Japanese Capitalism and Modernity in a Global Era: Refabricating Lifetime**, Routledge, London, 2003.
32. Peter Murray, David Poole, Grant Jones, **Contemporary Issues in Management and Organisational Behaviour**, Cengage Learning Australia, 2006.
33. Samuel Olu Adeyoyin, **Effects of Job Specialization and Departmentalization on Job Satisfaction among the Staff of a Nigerian University Library**, Library Philosophy and Practice, University of Nebraska – Lincoln, USA, 2015.
34. Steven McCabe, **Quality Improvement Techniques in Construction: Principles and Methods**, Routledge, London, 2014.
35. Timothy Donnet, Danny Samson, Richard L. Daft, **Management with Student Resource Access 12 Months** , 6th Edition, Cengage Learning Australia, 2018.
36. T. A. VENKATACHALAM, C. M. SELLAPPAN, **BUSINESS PROCESS**, PHI Learning Pvt. Ltd, New Delhi, 2010.
37. Trick J. Montana, Bruce H. Charnov, **Management**, Fourth Edition, Barron's Educational Series, Inc, USA, 2008.
38. Vivien Blanchet, Aurélie Carimentrand , **Dictionnaire du commerce équitable**, Editions Quae, paris, 2012.
39. Vincent A. Gabriel, **Management**, Third Edition, Pearson Education South Asia, 2005.
40. William J. Byrnes, **Management and the Arts**, Focal Press, USA, 2014.
41. William Wirt Lockwood, **State and Economic Enterprise in Japan**, Princeton University Press, USA, 2015.
42. W. Davis Folsom, Rick Boulware, **Encyclopedia of American Business**, Infobase Publishing, 2014.

ثانيا: المجلات والدوريات (Scholarly and Professional Journals) :

1. Achinivu Godwin, Okwu E. Handsome, Wey A. Ayomide, Akpan E. Enobong, Fasan O. Johnson, **Application of the Henri Fayol Principles of Management in Startup Organizations**, IOSR Journal of Business and Management, Volume 19, Issue 10. Ver. IV. (October. 2017).
 2. PAUL S. GEORGE, **Theory Z and Schools: What Can We Learn from Toyota?**, PENNSYLVANIA STATE UNIV , September 15, 2016.
 3. TOMASZ OLEJNICZAK, **Japanese Management: 50 Years of Evolution of the Concept**, ACTA ASIATICA, VARSOVIENSIA, No. 26, 2013.
- Toma Sorin-George, Marinescu Paul, Gradinaru Catalin, **THE JAPANESE MANAGEMENT, A KEY ELEMENT OF TOYOTA'S SUCCESS**, Analele Universității “Constantin Brâncuși” din Târgu Jiu, Seria Economie, Nr. 2/2012.

ثالثا: الملتقيات والمؤتمرات (Conferences) :

1. iuping Xu, John A. Fry, Benjamin Lev, Asaf Hajiyev, **Proceedings of the Seventh International Conference on Management Science and Engineering Management: Focused on Electrical and Information Technology**, Volume 1, Springer Science & Business Media, USA, 2013.

رابعا: أوراق بحثية (Working Paper) :

1. ASSOCIATION OF BANKS IN LEBANON, **CORPORATE GOVERNANCE GUIDELINES FOR BANKS OPERATING IN LEBANON**, published by ASSOCIATION OF BANKS IN LEBANON, January 2011.