

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية

-المقياس: نظريات التنظيم و التسيير

-اسم ولقب الأستاذ: د/السعيد كليوات

-الفئة المستهدفة: طلبة الليسانس

المستوى: السنة الثانية

- الحجم الساعي الأسبوعي: 3 ساعات

-الأهداف: تقديم مادة علمية تهدف إلى تكوين طلبة الليسانس

- الايميل المهني: said.kliouat@univ-msila.dz

المحاضرة الأولى:

مفهوم التنظيم و التسيير:

يقولون إن عصرنا الحالي هو عصر التنظيم الإداري، وإنه لا يمكن لأي منظمة أن تكون ناجحة وتحافظ على نجاحها إلا إذا اعتمدت على تنظيم سليم و إدارة فعالة .

و لقد بلغت قيمة التنظيم إلى حد أن قال عنه أحد مؤسسي صناعة الصلب بالوم.أ (أندري كارانجي)«خذوا منا كل مصانعنا وكل تجارتنا وطرق مواصلاتنا وأموالنا ولا تتركوا لنا سوى تنظيمنا ، و في أرقى السنوات سوف نسترد مجدنا. «

فما المقصود إذن بهذا التنظيم الذي بلغت أهميته كل هذا الحد ؟

في البداية إن التنظيم يساعد على تقديم وتوفير الهياكل التي يتمكن الأفراد بواسطته من العمل مع بعضهم البعض بكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف المحددة ، فالتنظيم هو الذي يوجه الأشخاص عند قيامهم بالأعمال المرتبطة ،

فالمدير لكي يكون فعالاً في منظمته عليه أن يعرف بالتحديد ما هي الأنشطة التي سيقوم بإدارتها ومن الذي يساعده وأمام من سيكون مسؤولاً ومن هم المسؤولون أمامه ،

إن هذا التقديم لقيمة وفائدة التنظيم الإداري داخل المنظمات والمجتمع يجعلنا نستعرض جملة من التعاريف للتنظيم الإداري تتفق معظمها على أن التنظيم هو "الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد و تنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة"¹ و على هذا الأساس تعرف الإدارة على النحو التالي:

1. هنري فايول :

«التنظيم هو إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من المواد الأولية والعدد ورأس المال و الأفراد ، و تستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض» .

2. لويس آلان :

«هو عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد وتفويض المسؤولية والسلطة وإقامة العلاقات بغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكبر فعالية لتحقيق الأهداف.»

3. ألفين براون :

«يحدد التنظيم الجزء الذي يتوقع من كل عضو في المنشأة والعلاقات بين كل هؤلاء الأعضاء بغرض أن يكون أدائهم أكثر ما يكون فعالية لتحقيق هدف المنشأة.»

4. شيبستر برنارد :

«إن التنظيم هو نظام من الأنشطة المتعاونة عن قصد و وعي لشخصين أو أكثر، فالتنظيم في نظره نظام للتعاون ويظهر عنه وجود أشخاص

1. فاخر أحمد فريد الإدارة .مصر :مطابع الشرطة و النشر و التوزيع،2002،ص151.

قادرين على الاتصال ببعضهم البعض وراغبين في الإسهام في العمل لتحقيق هدف مشترك» . في هذا التعريف يظهر التركيز على الجماعة.
5. تعريف كونت و أودن :

«التنظيم هو تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنشأة وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يتمتع بالسلطة مع التنسيق بينها أفقيا وعموديا (رأسيا) داخل هيكل المنشأة» .

6. تعريف جون فيفندر :

«التنظيم هو الوسيلة التي ترتبط بها أعداد كبيرة من البشر يقومون بأعمال معقدة ومتشابكة في محاولة واعية ومنظمة لتحقيق غرض متفق عليه.»

7. تعريف نيومان :

«عملية تشمل تقسيم العمل الواجب تنفيذه في وظائف ثم تحديد العلاقات بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف.»

8. ستاديل :

«يعرف التنظيم على أنه الخريطة التي يتم بموجبها التحقق من أن العمل الضروري لتحقيق الهدف قد تم تقسيمه إلى أجزاء بحيث يستطيع أن يقوم بكل جزء شخص واحد وأنه ليس هناك ازدواج في العمل وأن الجهود كلها موجهة لهدف مشترك»

9. تعريف بيتر درويكر :

«هو العملية التي تشمل تحليل الأنشطة وتحليل القرارات وتحليل العلاقات وكذلك تحليا البيئة عند بعض المفكرين.»

المحاضرة الثانية:

10. بعض التعاريف العربية :

بعد أن تقوم الإدارة بتصميم الهيكل التنظيمي في ضوء المبادئ العامة وعلى هدف من أهداف المنظمة وظيفتها يتم ملء ذلك الهيكل بالأفراد اللازمين لشغل الوظائف المختلفة فيه، وبالتالي القيام بالأعمال المرتبطة بتلك الوظائف داخل المنظمة .

و بالتالي "فتصميم الهيكل التنظيمي هو الشكل الرسمي للعلاقات و المستويات الإدارية و خطوط الاتصال و الحدود الفاصلة بين الوحدات التنظيمية"².

ومن خلال التعريفات السابقة للتنظيم تتسم أنها أخذت ثلاث اتجاهات يمكن بلورتها على النحو التالي:

الاتجاه الأول:

ينظر إلى التنظيم كهيكل يبني لتحقيق هدف معين في ضوء بعض مبادئ الإدارة منها نطاق الإشراف.. التكوين التنظيمي، وحده الأمر...ومن هؤلاء نجد "دواين وايدو..."

الاتجاه الثاني:

يرى التنظيم كوظيفة إدارية تتعلق بمختلف عمليات الإدارية وتتصل بها، ويهدف إلى تحديد وتجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق هدف معين، بحيث يكون ثمة تنسيق في العلاقة بين هذه المجموعات من النشاط وبين سلطات المشرفين عليها، يتزعم هذا الاتجاه أصحاب الفكر العملي أمثال نيومان و أرويك...وبالتالي يصبح التنظيم وظيفة أساسية ومستقلة حتى أن البعض يدمج وظيفة التنسيق والتوجيه والإشراف في وظيفة التنظيم.

الاتجاه الثالث :

اتجه بعض كتاب الإدارة إلى دراسة التنظيم كجماعة إنسانية، وبالتالي النظر إلى المشاركة وخلق وسائل الاتصال السليم بين أفراد هذه الجماعة تشكلان أساس التنظيم، ومن علماء هذا الاتجاه السلوكيون الذين يرون التنظيم كرابطة من الأشخاص يعملون نحو هدف مشترك، وتؤكد تعريفهم على ضرورة توفر ثلاث عناصر أساسية للتنظيم وهي الهدف، جماعة من الأفراد ومشاركة الجميع في تحقيق الهدف و من هؤلاء شيبستر برنارد... وهؤلاء من رواد الفكر الإداري

² فاخر أحمد فريد، مرجع سبق ذكره، ص152.

الحديث ركزوا على "العنصر الانساني و التفاعلات التي يحدثها داخل الهيكل التنظيمي"³.

الاتجاه الرابع :

التنظيم كمنظمة أي أن أهمية وظيفة التنظيم في تنسيق وظائف الإدارة الأخرى، أدت بالبعض إلى اعتبار التنظيم الإداري الوظيفة الأساسية في أي منظمة بل هو المنظمة في حد ذاتها.

و من باب الموضوعية نستعرض بعض مفاهيم التسيير :

تعريف التسيير:

-التسيير: معجم la rousse مجموعة من التقنيات لقيادة المنظمات وإدارة المؤسسات .

-موسوعة علم اجتماع: العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه

-فريدريك تايلور: وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين.

بترسون، يلومان: أسلوب يمكن بواسطته تحديد وتوضيح أغراض جماعة إنسانية معينة.

مبادئ التسيير: التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة، القيادة.

المحاضرة الثالثة:

مراحل التسيير: التخطيط، التنظيم، الإدارة، والتوجيه، الرقابة

Management: عملية إنجاز الأشياء والوظائف بشكل كامل وبأقل الموارد

Effectiveness: القيام بالعمل بشكل صحيح وبشكل كامل

³ المرجع نفسه ، ص152.

Efficiency: القيام بالعمل بشكل صحيح وبأقل الموارد

و هو يقوم على الشروط و المعايير التالية:

معيار الموارد المالية: Financial.

معيار الموارد البشرية: Human.

معيار الموارد المادية: Material.

معيار الوقت: Time.

التسيير العمومي الجديد: New Public Management (N.P.M)

يعود إلى الباحث كريستوفر هود سنة 1990 (فكرة الخصخصة، فرض الضرائب)، و بالإصلاح الإداري في بعض الدول الأنجلوساكسونية (بريطانيا، نيوزيلندا..) في بداية الثمانينات.

حيث برز التسيير العمومي الجديد بقوة وفعالية في القطاع الخاص عكس التسيير العمومي في القطاع العام.

و هو اتجاه علمي لتسيير المنظمات N.P.M و الذي يستوحي أفكاره من العلوم الاقتصادية و من سياسات التسيير في القطاع الخاص ، و بالتالي فهو عكس التسيير العمومي التقليدي الذي يستمد أفكاره من العلوم الإدارية و القانونية.

فوائد التنظيم الإداري:

1. "تمكن الوظيفة التنظيمية من التوزيع العلمي للأعمال والوظائف، بحيث يتم تفادي إسناد وظائف لأفراد بناء على عوامل شخصية .
2. تمكن الوظيفة التنظيمية من القضاء على الازدواجية في العمل، وذلك من خلال التقسيم الموضوعي للعمل بين العاملين بحيث يتم تحديد وظيفة كل فرد في المنظمة وواجباته.
3. تمكن الوظيفة التنظيمية من تحديد العلاقات بوضوح بين الأفراد العاملين في المنظمة، حيث يدرك كل فرد موقعه الإداري.
4. تمكن الوظيفة التنظيمية من تحديد السلطة الممنوحة للفرد وأوجه ممارستها.

5. تمكن الوظيفة التنظيمية من التنسيق بين النشاطات المختلفة للمنظمة حتى يمكن بناء علاقات إدارية مناسبة بين الوحدات الإدارية.
6. تمكن الوظيفة التنظيمية من الإنسياب للتغيرات التي تحدث داخل المنظمة سواء في الأعمال، الأفراد، التكنولوجيا المستخدمة أو في العناصر البيئية المحيطة⁴.
7. تمكن الوظيفة التنظيمية من إنشاء إجراءات قياسية للعمل وتحديدتها وبالتالي توفر على الأفراد العاملين بالمنظمة عبء تحديد مثل هذه الإجراءات في كل مرة.
8. تعمل الوظيفة التنظيمية على نقل القرارات إلى جميع أجزاء المنظمة، وذلك عن طريق خطوط السلطة والاتصال بها، وتمتد الأفراد بالمعلومات والصلاحيات التي تساعدهم على القيام بذلك.
9. تعمل الوظيفة التنظيمية على تنمية قدرات الأفراد داخل المنظمة وتدريبهم، لاتخاذ القرارات بشكل أفضل.

الحاجة إلى التنظيم:

يتضح مما سبق مدى أهمية الوظيفة التنظيمية لأي منظمة وأن الحاجة إلى هذه الوظيفة تستند إلى:

1. يترتب على غياب التنظيم الإداري إلى سيادة الفوضى والارتباك في تصنيف العمل وتوزيعه بين الأفراد العاملين، مما يؤدي إلى إعطاء أهمية النشاط على حساب النشاطات الأخرى داخل المنظمات.
2. يؤدي عدم وجود تنظيم إداري إلى مبالغة كل وحدة إدارية داخل المنظمة في تقدير حساباتها على حساب الوحدات الإدارية الأخرى.
3. يؤدي عدم التنظيم الإداري إلى سوء توزيع القوى العاملة في المنظمة، فقد توضع الكفاءات العليا في أعمال أقل مما تتطلبه هذه الأعمال من الكفاءات.

المحاضرة الرابعة:

مبادئ التنظيم الإداري:

4 فاخر أحمد فريد، مرجع سبق ذكره، ص153.

طبيعة مبادئ التنظيم الإداري:

مع تطور الفكر الإداري وظهور حركة الإدارة العلمية زاد الاهتمام بالتنظيم الإداري كعامل أثره الفعال في الكفاءة الإنتاجية، وكان من أبرز معطيات الدراسات التقليدية للتنظيم إرساء مبادئ لها طابع الأسس العلمية التي أثبتت التطبيقات العملية نجاحها وفعاليتها.

و يقصد بمبادئ التنظيم الإداري مجموعة من الأسس العلمية التي يجب إتباعها والالتزام بها في تسيير شؤون العمل داخل الوحدات الإدارية بعد الانتهاء من عملية تحديد هيكلها.

1. مبدأ وحدة القيادة:

يؤدي الفرد عمله وفق توجيهات وتعليمات رئيسه، فإذا ما تعدد الرؤساء، كانت لديه الارتباك وعدم قدرة العامل على إرضاء هؤلاء، وتفاديا لهذا الموقف ظهر مبدأ وحدة إصدار الأوامر، حيث تنحصر سلطة إصدار الأوامر في مصدر واحد يتلقى العامل الأوامر منه، ويكون مسؤولا عن أعماله أمام رئيس واحد، ويقدم تقاريره عن عمله لهذا الرئيس، الذي يكون بدوره مسؤولا أمام رئيس أعلى، وبالتالي يظهر خط واضح للسلطة يمتد من الرئيس الأعلى للمنظمة حتى الأفراد العاملين من خلال الرؤساء المشرفين. ولهذا توجد سلطة قيادية واحدة مركزية تتولى التنسيق بين جميع الوحدات الإدارية للدولة.

2. مبدأ التخصص وتقسيم العمل:

يعني مبدأ التخصص أن يسند إلى شخص القيام بعمل واحد أو عدة أعمال متشابهة، ولهذا يقضي مبدأ التخصص الإداري تجزئة العمل وتقسيمه بين العاملين في التنظيم وهذا لتمكين العامل من مباشرة العمل الذي يكون قادرا عليه، وتزداد الحاجة إلى التخصص كلما ازدادت درجة النمو والحضارة في المجتمع وكلما اتسع حجم الجهاز الإداري وتعدده، وبالتالي تزداد الكفاءة كلما ازداد التخصص وتقسيم العمل، هذه الكفاءة التي تؤدي إلى "الرشد في أداء الخدمات و بدون هذا المبدأ نفتقر إلى الموضوعية للحكم على مستوى الأداء"⁵.

⁵ المبيض علي محمود و آخرون، الإدارة العامة. مصر: دار شركة الجزائري للطباعة، 2008، ص20.

وبما أن التنظيم الإداري يُعنى بتحديد أنشطة المنظمة وتحليل عناصرها الفرعية والتي يعبر كل منها عن تخصص ثم تُجمع كل مجموعة منها في وحدة عمل متخصصة والتي تظهر في صورة أقسام وإدارات وقطاعات ومصالح بطريقة تؤدي إلى التنسيق الكامل للأعمال في المنظمة، وعلى هذا الأساس يظهر لدينا في هذا المبدأ التخصص الرأسي (العمودي) كالتخطيط والتنفيذ والتخصص الأفقي كمصلحة الإنتاج (مصلحة التسويق) الإستراد.

3. مبدأ تدرج السلطة:

إن السلطة باعتبارها الحق الشرعي في التصرف وإصدار القرارات والتزام الآخرين بالقيام بتصرفات معينة فلا بد أن تتبع من مصدر مسلم له الجميع بهذا الحق. لهذا نجد في العصور القديمة أن الملك يدعي ظل الله في الأرض وأنه يستمد سلطته من الله، وفي العصر الحديث تحول مصدر السلطة إلى الشعب كمصدر للسلطات وفق الدستور والقوانين والتشريعات المقررة للسلطات الثلاث من خلال التسلسل الرأسي للسلطة وفق المسؤوليات والواجبات الممنوحة لكل موظف. هذه السلطة التي يقبل الموظف بموجبها "الاتصالات على أنها صادرة من سلطة رسمية"⁶.

4. مبدأ السلطة والمسؤولية:

تعرف الوظيفة بأنها مجموعة من الأنشطة والواجبات التي يلتزم شاغل الوظيفة بأدائها ويتحمل ما يترتب عن هذا الأداء من سلوك وظيفي وما يجب عليه أن يتخذ من قرارات. وهذا الالتزام هو المعبر عنه بالمسؤولية أي الواجب والإلزام الذي يسأل الموظف فيه عن أداء وعدم أداء الوظيفة (الامتناع) وفق التخطيط والبرمجة التي تضعها المنظمة ويسمى هذا النوع من المسؤولية بالمسؤولية الإدارية في مقابل المسؤولية القانونية عن التصرفات التي يتخذها العامل والتي تخالف قوانين وتشريعات المقررة ،

كما توجد المسؤولية الأدبية التي تتمثل في حساب الضمير والمجتمع للفرد عن كل ما يخرج عن العرف السائد والأخلاق العامة . كما أن تحمل

⁶ مايكل تي ماتيسون، جون إم إيفاتسيفش ، كلاسيكيات الإدارة و السلوك التنظيمي .ط1،(ترجمة: هشام عبد الله)، عمان: الأهلية للنشر و التوزيع، 1999، ص223.

المواطن للمسؤولية الإدارية يعطيه الحق في السلطة الرسمية لطلب العمل من الآخرين، لذلك فالسلطة والمسؤولية على هذا النحو يؤدي التوازن بينهما إلى حسن أداء الوظيفة ، وبالتالي فلا سلطة بدون مسؤولية ومسؤولية بدون سلطة بل يجب التعادل بينهما.

كما أن هذه الإشكالية بين السلطة والمسؤولية تؤدي إلى التعريف بين السلطة والقوة، فالأولى هي الحق في شيء أما الثانية فهي القدرة على عمل شيء ما عن طريق التأثير، وبالتالي فالأولى هي السلطة الرسمية والثانية هي السلطة غير الرسمية. كما أن مبدأ السلطة والمسؤولية بالإضافة إلى التعادل بينهما فهما أيضا متلازمان.

ومن الخصائص السابقة لعلاقة السلطة بالمسؤولية تتسم أنه لا يجب أن يسئل موظف عن إنجاز أعمال كلف بها طالما أنه لم يمنح الوسائل والسلطات القدر الكافي لذلك.

المحاضرة الخامسة:

5. مبدأ المركزية و اللامركزية:

يقول توماس ودر و ويلسون: "إن جعل حكومات المدن و المقاطعات و الولايات و الحكومة الفيدرالية تعيش بقوة متماثلة و بصحة مؤكدة بقدر متساو و الاستمرار في جعل كل منها سيدها نفسها بلا نقاش"⁷ يدل بلا شك على أن مسألة المركزية و اللامركزية متغير مهم في التنظيم الإداري لأي دولة .

لذلك تمثل المركزية الاتجاه نحو تركيز السلطة و الرجوع إلى المركز. في اتخاذ القرارات. أما اللامركزية فتعني العكس أي توزيع السلطات وإعطاء حرية اتخاذ القرارات. ومن الناحية العملية لا توجد مركزية مطلقة بل هناك مواءمة بين ما تحققه المركزية من الرقابة الفعالة على العمل وما تحققه اللامركزية من السهولة في العمل على المستوى المحلي.

غير أن سياسة المنظمة والظروف المحيطة بها التي تحدد مدى الاتجاه إلى المركزية أو اللامركزية وبالتالي إلى توزيع أو عدم توزيع السلطات ،وفي هذا

⁷ جي.م.شافرنتزو وآخرون، مؤلفات كلاسيكية في الإدارة العامة، ط2، السعودية:معهد الإدارة العامة، ص60.

الإطار فإن الاتجاه إلى المركزية يؤدي إلى الحسم (الحزم) في اتجاه القرارات وفعالية الرقابة على الجهاز الإداري بما يضمن وحدة التوجيه والتنسيق الواضح للسياسات، وفي المقابل فإن اللامركزية لها من الفوائد والمزايا ما يؤدي بها إلى وضع سلطة اتخاذ القرارات قريبة من الواقع العملي، حيث تتوافر المعلومات الصحيحة مما يؤدي إلى قرارات سليمة وفورية تحقق أفضل النتائج، وتعتمد اللامركزية في هذا السياق على قدرة المرؤوسين في اتخاذ القرارات مع قدرتهم على الإحساس الواعي بأهداف المنظمة.

وعلى هذا الأساس فإن أسلوب مركزية التخطيط ولامركزية التنفيذ أنسب الأساليب للتوفيق بين مميزات الاتجاهين. و أن "القاعدة الأساسية في تقرير المركزية أو اللامركزية هي سهولة و سرعة أداء الخدمة العامة للجمهور"⁸.

6. مبدأ التفويض:

يقصد بعملية التفويض نقل حق اتخاذ القرارات إلى المرؤوسين تحقيقاً لمبدأ تدرج السلطة والتعادل والتلازم بين السلطة والمسؤولية وتماشياً مع الاتجاه إلى اللامركزية وتحويل أو تعويض السلطة يمكن أن يأخذ صورة نقل السلطة أو تعويض السلطة وتتم الصورة الأولى عن طريق توزيع السلطات على مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، بحيث يكون للموظف سلطات معينة موكلة إليه بصفة أصلية بموجب النظام الأساسي للمنظمة أو القانون،

أما التعويض للسلطة فيعني أن يعهد الرئيس المختص بجزء من سلطاته بالشروط المخولة له أصلاً بموجب القانون - إلى أحد مرؤوسيه ليباشرها تحت إشرافه، وهذا التفويض لا يعني إخلاء المسؤولية عن الرئيس، بل تبقى مسؤولياته كما هي. كما أن الرئيس له الحق في تعديل التفويض الممنوح منه، ويعد النظر فيه طبقاً لنجاح العمل أو عدم نجاحه وفق السلطات المفوضة لمرؤوسيه.

مزاي التفويض:

✓ يؤدي إلى التقليل في الوقت بالنسبة للرؤساء وتخفيف العبء على المستويات الإدارية العليا.

⁸ المبيض علي محمود و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص22.

- ✓ يؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين وزيادة ثقتهم بأنفسهم.
 - ✓ يؤدي إلى رفع مستوى المشاركة الفعالة في عملية صنع القرارات وحسن الأداء الوظيفي.
 - ✓ يؤدي إلى إكتشاف عناصر قيادية جديدة من بين المرؤوسين.
 - ✓ هو أسلوب أكثر مرونة مقارنة بأسلوب إعادة توزيع الاختصاصات بين موظفي الجهاز الإداري. الذي يحتاج إلى صدور قوانين جديدة .
- المحاضرة السادسة:**

معوقات التفويض :

- ✓ رغبة بعض الرؤساء الإداريين في تركيز السلطة وعدم تعويضها
- ✓ عدم رغبة بعض المديرين في إعطاء فرص لتعليم المرؤوسين حتى لا تظهر قيادات منافسة لهم.
- ✓ غياب الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه
- ✓ خوف الرؤساء الإداريين من أن يضعف مركزهم في المنظمة إذا فوضوا غيرهم.
- ✓ الجهل بأحكام وقواعد التنظيم فيما يتعلق بتفويض السلطة لأن المسؤول الأول والأخير عند تفويض السلطة هو الرئيس.

خصائص التنظيم الإداري الجيد:

إن الهدف الأساسي للوظيفة التنظيمية في المنظمة هو تسهيل مهمة الإدارة للقيام بوظائفها تحقيقاً للأهداف المسطرة. لهذا يمكن تحديد الخصائص التالية للتنظيم:

- ✓ "الاستفادة من التخصص.
- ✓ التنسيق بين أعمال المنظمة.
- ✓ الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة.
- ✓ تحقيق الرقابة التلقائية"⁹.
- ✓ عدم الإسراف.
- ✓ التعاون بين العاملين في المنظمة.
- ✓ مراعاة الظروف المحلية.

⁹ فاخر أحمد فريد، مرجع سبق ذكره، ص154.

قائمة المراجع:

1. إبراهيم محمد محمد ، مصطفى أساسة عبد الحليم ، أصول و مبادئ الادارة الحديثة . مصر : مطابع الولاء الحديثة ، 2007.
2. أبو بكر فتن أحمد ، نظم الإدارة المفتوحة . ط1، مصر : إيتراك للنشر و التوزيع ، 2001.
3. أبو شنب جمال محمد ، السلوك الاجتماعي . مصر : دار المعرفة الجامعية ، 2002.
4. أحمد محمد سعيد و آخرون ، التنظيم الإداري . مصر : مطبعة المدني ، دون تاريخ النشر.
5. الطائي علي حسون ، أكرم سالم الجنابي ، قراءات في الفكر الإداري و التنظيمي . ط1 ، عمان : مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، 2014.
6. أفندي عطية حسين ، مبادئ الإدارة . مصر : ديوان دار النشر ، 2002.
7. الجندي مصطفى ، الإدارة المحلية و استراتيجيتها . مصر : منشأة المعارف ، 1987.
8. الخطيب محمود احمد ، الإدارة : مدخل المنظمة . مصر : الاسراء للطباعة ، 2007.
9. العلي محمد مهنا ، الإدارة في الاسلام . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 1991.
10. الغالي ، كمال ، الادارة العامة . دمشق مطبعة الداودي ، 1979.
11. الماضي محمد المحمدي و آخرون ، أساسيات الادارة . ج1 ، مصر : مركز جامعة القاهرة ، 2001.
12. المبيض علي محمود و آخرون ، الادارة العامة . مصر : دار شركة الجزائري للطباعة ، 2008.
13. المجذوب طارق ، الادارة العامة . ط1 ، بيروت : منشورات الحلبي الحقوقية ، 2005.
14. المنيف ابراهيم عبد الله ، تطور الفكر الاداري المعاصر . ط1، دون مكان النشر ، دون دار النشر ، 1993.
15. النجار نبيل الحسيني ، المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، الإدارة العامة النظرية و التطبيق ، مصر : دون دار النشر ، 1998.

16. الهواري سيد ، الإدارة : الأصول و الأسس العلمية للقرن الـ 21 .
مصر : دار الجيل للطباعة ، 2002.
17. جي.م. شافريتز و آخرون، مؤلفات كلاسيكية في الإدارة
العامة، ط2، السعودية: معهد الإدارة العامة .
18. جماعة عبد الله أمين ، الإدارة المعاصرة . مصر : دار الكتاب المصرية
، 2003.
19. طه طارق ، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الأنترنت . مصر : دار
الفكر الجامعية ، 2008.
20. مايكل تي ماتيسون، جون إم إيفانسيش ، كلاسيكيات الإدارة و
السلوك التنظيمي . ط1، (ترجمة: هشام عبد الله)، عمان: الأهلية للنشر و
التوزيع، 1999.
21. ملوخية أحمد فوزي ، الإدارة لرجال الاعمال و الحكومات . مصر :
مركز الاسكندرية للكتاب ، 2009.
22. صديق محمد عفيفي، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة. مصر: دار
جامعة النهضة للنشر، 2014.
23. فاخر أحمد فريد الإدارة. مصر: مطابع الشرطة و النشر و
التوزيع، 2002.