



جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مطبوعة محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية قسم العلوم الاقتصادية
في مقياس:

تسيير المؤسسة

من إعداد الدكتور: برو هشام

السنة الجامعية: 2019 – 2020

فهرس المحتويات

مقدمة عامة

المحور الأول: مفاهيم أساسية حول علم الإدارة

المحاضرة الأولى: مفاهيم أساسية حول الإدارة

- 03 1. تعريف الإدارة.....
- 03 2. الفرق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة.....
- 03 3. خصائص الإدارة.....
- 04 4. أنواع الإدارة.....
- 05 5. عاملا الإدارة.....
- 05 6. مستويات الإدارة.....
- 05 7. التسيير بين العلم والفن.....
- 06 8. المهارات الإدارية.....
- 06 9. تحديات الإدارة.....

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

المحاضرة الثانية: المدخل التقليدي لدراسة التسيير

- 09 1. مدرسة الإدارة العلمية.....
- 09 2. مدرسة العمليات الإدارية.....
- 10 3. التنظيم البيروقراطي.....

المحاضرة الثالثة: المدخل السلوكي لدراسة التسيير

- 11 1. حركة العلاقات الإنسانية.....
- 11 2. نظرية الشخصية والتنظيم.....
- 11 3. نظرية الفلسفة الإدارية.....

المحاضرة الرابعة: النظريات الحديثة لدراسة التسيير

- 13 1. مدرسة النظم.....
- 14 2. النظرية الموقفية.....
- 14 3. نظرية Z في الإدارة.....
- 14 4. المدرسة الثقافية.....

- 15 5. الإدارة بالأهداف
- 15 6. إدارة الوقت
- 15 7. إدارة التغيير
- 16 8. الإدارة بالاستثناء
- 16 9. إدارة الجودة الشاملة

المحور الثالث: وظائف الإدارة الرئيسية

المحاضرة الخامسة: وظيفة التخطيط بالمؤسسة

- 18 1. تعريف التخطيط
- 18 2. أهمية التخطيط
- 19 3. مبادئ التخطيط
- 19 4. مراحل عملية التخطيط
- 20 5. أنواع التخطيط
- 21 6. مضامين التخطيط

المحاضرة السادسة: وظيفة التنظيم بالمؤسسة

- 22 1. تعريف وظيفة التنظيم
- 22 2. أهمية وظيفة التنظيم
- 22 3. الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي
- 22 4. مبادئ وظيفة التنظيم
- 23 5. مراحل إعداد الهيكل التنظيمي
- 24 6. أهداف الهيكل التنظيمي
- 24 7. مزايا وعيوب تقسيم العمل

المحاضرة السابعة: القيادة الإدارية في المؤسسة

- 26 1. تعريف القيادة الإدارية
- 26 2. صفات الشخصية القيادية
- 26 3. الفرق بين القيادة والإدارة
- 27 4. أنماط القيادة
- 27 5. مصادر قوة القائد الإداري
- 28 6. نظريات القيادة

المحاضرة الثامنة: التحفيز في المؤسسة

- 31 1. تعريف التحفيز.
- 31 2. أهمية الحوافز.
- 31 • أهمية الحوافز على مستوى الجماعات.
- 32 • أهمية الحوافز على مستوى المنظمة.
- 32 3. أنواع الحوافز.
- 32 • حوافز ايجابية.
- 32 • حوافز سلبية.
- 33 4. نظريات التحفيز.

المحاضرة التاسعة: الاتصال في المؤسسة

- 37 1. مفهوم الاتصال.
- 37 2. أهمية الاتصال.
- 37 3. أنواع الاتصال.
- 38 • الاتصال الرسمي.
- 38 • الاتصال غير الرسمي.
- 38 4. معوقات الاتصال.
- 38 5. مبادئ الاتصال الفعال.

المحاضرة العاشرة: وظيفة الرقابة في المؤسسة

- 39 1. تعريف الرقابة كوظيفة إدارية.
- 39 2. أهداف الرقابة.
- 39 3. مراحل الرقابة.
- 40 4. أنواع الرقابة.
- 40 5. معايير الرقابة.
- 40 • المعايير الكمية.
- 40 • المعايير النوعية.
- 40 5. مبادئ الرقابة الفعالة.

المحور الرابع: التنسيق الإداري

المحاضرة الحادي عشر: التنسيق الإداري

- 43 1. تعريف التنسيق الإداري.
- 43 2. أهمية وظيفة التنسيق.

- 43 3. خصائص التنسيق الفعال
- 44 4. أشكال التنسيق

المحور الخامس: صنع واتخاذ القرارات

المحاضرة الثانية عشر: صنع واتخاذ القرارات.

- 46 1. تعريف القرار وعناصره
- 46 2. الفرق بين عمليتي صنع القرار واتخاذ.
- 46 3. أنواع القرارات
- 47 • حسب معيار التكرار
- 47 • حسب معيار الأهمية
- 47 4. مداخل صنع القرار واتخاذ.
- 47 • نماذج صنع واتخاذ القرار
- 48 • خطوات صنع واتخاذ القرار
- 49 5. العوامل المؤثرة على صنع واتخاذ القرارات
- 50 المراجع

مقدمة عامة:

يقاس نجاح أو فشل المنظمات في وقتنا الحالي إلى حد كبير بمدى تلبيةها لحاجات الأفراد والمجتمعات المتنوعة وإدارة مواردها، لا بل إن تقدم أي دولة أو منظمة يعتمد بشكل كبير على نمط الإدارة فيها، وهي مفتاح نجاحها وأساس تقدمها وتطورها، والإدارة الناجحة هي القادرة على استغلال الموارد المتاحة المحدودة للمنظمة بكفاءة وفعالية، وتسخيرها لتحقيق حاجات المجتمع، ورفع مستوى معيشة الأفراد لتحقيق أهدافها وصولاً إلى غاياتها.

إن موضوع الإدارة لافلت للنظر لسببين على الأقل.. الأول هو أن كثير من المهتمين بالشأن العام يعتقدون ويصرحون بأهمية فهمنا كعرب للإدارة الحديثة كخطوة ضرورية للتنمية المنشودة، والسبب الثاني أن العالم كله من حولنا يضحج بالكتب والندوات والمؤتمرات التي تؤكد أهمية الإدارة، إذ يقول بعضنا للبعض الآخر إن هناك نمطا من الإدارة اليابانية هو الذي كان ولا يزال خلف المعجزة الاقتصادية التي حققتها اليابان، وإن هناك إدارة كورية جنوبية، وهناك إدارة في دول النمر الآسيوية هي التي حققت القفزة الاقتصادية والتنموية لهذه النمر، بل إن دولا في الغرب على رأسها الولايات المتحدة وبريطانيا وألمانيا يتحدث سياسيوها وأهل الصناعة فيها عن الأهمية المركزية للإدارة.

وكثيرا ما نقرأ عن فشل مؤسساتنا في تحقيق أهدافها الصناعية والخدمية والتعليمية والإعلامية، وهو نقص أساسي في إدارة تلك المؤسسات من حيث البشر أو الموارد أو كليهما معا، وأن أكبر معوق لنجاح الإدارة في مؤسساتنا العربية هو عدم اعترافنا بأهمية دور هذه الإدارة، وقد قيل عندما تقلل من قدرات عدوك يهزمك، وقد قللنا من أهمية الإدارة حتى هزمتنا.

والشيء الذي لا يختلف فيه باحث عن آخر أن الفكر الإداري ليس من صياغة شخص واحد، وإنما هو نتيجة جهود وإسهامات الكثير من الباحثين، وإن كان من الممكن التميز بين من اثروا في اتجاهات هذا الفكر.

تشمل هذه المطبوعة خمسة محاور حيث يتناول المحور الأول مفاهيم أساسية حول علم الإدارة، والمحور الثاني تم التطرق فيه إلى تطور الفكر الإداري، والمحور الثالث تطور وظائف الإدارة التخطيط والتنظيم والتوجيه " القيادة، التحفيز، الاتصال"، الرقابة، ثم المحور الرابع تم الحديث فيه عن وظيفة التنسيق الإداري، والمحور الأخير تم الحديث فيه عن صنع واتخاذ القرارات ومراحلها.

والله نسأل التوفيق منه، والسداد في العطاء والخير

المحور الأول: مفاهيم أساسية حول علم الإدارة

المحاضرة الأولى: مفاهيم أساسية حول الإدارة

مقدمة:

منذ بدء الحياة البشرية وعندما شعر الأفراد بأن ظروف الحياة المحيطة بهم تحتم عليهم التعاون فيما بينهم وتنسيق جهودهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها ظهرت الحاجة إلى الإدارة، ولأن عملية تنسيق الجهود الجماعية وتنظيمها من أهم المصاعب التي تواجه أي عمل جماعي في جميع المجالات سياسية كانت أو اقتصادية أو اجتماعية أو عسكرية... الخ ، فإن الحاجة إلى التسيير الإداري تزداد إلحاحاً يوماً بعد يوم، فحسن الإدارة وكفاءتها من الخصائص المهمة التي تمتاز بها المجتمعات المتقدمة صناعياً على المجتمعات النامية، ويشير هنري فايول أن الفرق بين شركة ناجحة وأخرى فاشلة أن هناك مديراً ناجحاً أو مديراً فاشلاً، فإذا نجحت هذه الشركة وتلك والبقية فهذا يعني نجاح المجتمع بتحقيق التنمية في كل القطاعات المختلفة العلمية والصحية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية وغيرها مما ينعكس على رفع مستوى المعيشة للأفراد، وتحقيق الرفاهية للمجتمع.

1) تعريف الإدارة:

الإدارة Management لغوياً من الفعل يدير Manage بمعنى يدبر ويوظف ويستخدم ويقتصد ويوجه ويرشد ويسوس. الإدارة اصطلاحاً:

تعريف فريدريك تايلور Fredic Taylor الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدون ذلك بكفاءة وفعالية. (1)

تعريف هنري فايول Henri Fayol: الإدارة هي عملية تنبؤ وتخطيط وتنظيم، ومن ثم القيام بالتوجيه والمراقبة. وذهب Koontz and Adonnil إلى تبسيط معنى الإدارة بأنها: " وظيفة تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين".

وبصفة عامة الإدارة أو التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية والمالية والمادية قصد تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية عن طريق وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، صنع واتخاذ القرارات ثم التنسيق.

2) الفرق بين Management & Administration & Gestion :

إن Administration تطلق على الإدارة في المجال الحكومي أو المنظمات التي لا يحركها دافع الربح، بينما تختص Management بمشاريع الأعمال التي تهدف إلى تحقيق الربح.

وهناك من يرى أن المصطلح الفرنسي GESTION ضيق المضمون حيث انه لا يشير إلا إلى مجموعة التقنيات في عملية التسيير، بينما المصطلح الإنجليزي MANAGEMENT فانه يشمل إضافة إلى التقنيات التسييرية القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المدير.

3) خصائص الإدارة: يمكن تحديد خصائص الإدارة فيما يلي: (2)

(1) محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2002، ص: 10.

(2) السيد فتحي الويشي، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية "استراتيجيات التغيير"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص ص:

الإدارة مهنة: حيث توفرت للإدارة مقومات أي مهنة مثل: الأهداف المحددة، الميثاق الأخلاقي، التنظيمات المهنية، القاعدة المعرفية

الإدارة علم: لكونها تسترشد بالمنهج العلمي وخطواته في أداء وظائفها وعملياتها الإدارية.

الإدارة فن: لأنها تعتمد على الإبداع والابتكار، وعلى كيفية استخدام الذكاء في المواقف المختلفة التي يواجهها المدير.

الإدارة عملية اجتماعية: لأن أهدافها تتطلب عددا من الناس يشتركون في تحقيقها.

الإدارة عملية مستمرة: طالما هناك حاجات لأفراد المجتمع وهذه الحاجات متعددة ومتنوعة ومتجددة، فإن الإدارة ستستمر في نشاطها

الإدارة عملية هادفة: لأنها وسيلة فعالة لتحقيق أهداف المجتمع.

الإدارة مسؤولة عن تحقيق أهداف المجتمع بصورة رشيدة: بمعنى أن الإدارة مسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية

الإدارة والموارد: بمعنى أن الإدارة تحتاج إلى الموارد لتحقيق الأهداف.

4) أنواع الإدارة:

الإدارة العامة: تمثل مجموع النشاط والعمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العمومية (مثل الوزارات، المجالس المحلية، المحاكم).

إدارة الأعمال: هي الإدارة المهتمة بأوجه النشاط الاقتصادي الخاص الهادف إلى تحقيق الربح (مثل مجمع سفيتال، مجمع داخلي، مجمع بن عمر مؤسسة طحكوت لنقل الطلبة الجامعيين).

الإدارة الدولية: ويقصد بها إدارة منظمات لها صفة دولية أو إقليمية (مثل منظمة التجارة العالمية، جامعة الدول العربية).

إدارة منظمات المجتمع المدني: تهتم بخدمة فئة خاصة أو معينة من المواطنين، حيث أنها لا تهدف إلى تحقيق الربح (مثل الجمعيات الشبانية، الجمعيات الثقافية، نقابات العمال).

5) عاملا الإدارة:

يعتبر كل من معياري الكفاءة والفعالية من أهم المعايير التي استخدمت لقياس النجاح الإداري، وفي هذا السياق يطرح تساؤل مهم، هل المدير الناجح هو المدير الكفاء أم هو المدير الفعال؟

الكفاءة: (L'efficience): وهي حسن الاستفادة من الموارد، كما تشير إلى قدرة الفرد على تطبيق ما تعلمه بشكل سليم يتصف بالدقة

والإتقان مع مراعاة البعد الإنساني في التعامل مع الآخرين.

ويمكن قياس الكفاءة من خلال المعادلة التالية: **الكفاءة = إجمالي العائدات ÷ إجمالي التكاليف < 1**

الفعالية: (L'efficacité): تحقيق النتائج أو الوصول إلى الأهداف مهما كانت الإمكانيات، و في ظل متغيرات بيئية محيطية.

ويمكن قياس الفعالية من خلال المعادلة التالية: **الفعالية = النتائج ÷ الأهداف < 1**

عندما تنجح الإدارة في تحقيق الكفاءة والفعالية تصبح الإدارة جيدة، وعندما تنجح في الفعالية وتفشل في تحقيق الكفاءة

تصبح متوسطة، وعندما تفشل في تحقيق الفعالية وتنجح في تحقيق الكفاءة تكون الإدارة ضعيفة وعندما تفشل في الناحيتين تصبح سيئة.

الشكل (1): الإدارة بين الكفاءة و الفعالية.

كفاءة المادة	كفاء	كفاء فعال إدارة جيدة	غير فعال إدارة ضعيفة
	غير كفاء	غير كفاء فعال إدارة متوسطة	غير كفاء غير فعال إدارة سيئة
(الاستفادة)		فعال	غير فعال

(تحقيق الأهداف)
.....الفعالية.....

المصدر: أحمد ماهر، مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2015، ص: 20.

ويوصي سيد الهواري بعدم التضحية بالفعالية على حساب الكفاءة، لأن نجاح المدير في أداء دوره يرتبط بمدى فعاليته.

6 مستويات الإدارة:

مستوى الإدارة العليا: وهي موجودة في قمة الهرم التنظيمي، وهي مسؤولة عن وضع وترتيب الأهداف العامة للمنظمة، ونجد في هذا المستوى مدير عام، مدير قطاع، مدير عام مساعد.

مستوى الإدارة الوسطى: وهي موجودة في منتصف الهرم التنظيمي، ومهمتها تلقي الاستراتيجيات والسياسات العريضة من الإدارة العليا، ثم تقوم بترجمتها إلى أهداف، ونجد في هذا المستوى نائب المدير، مدير مساعد.

مستوى الإدارة الدنيا: وهي الموجودة في قاعدة الهرم التنظيمي، وهي مسؤولة على الإشراف والرقابة على التنفيذ الفعلي لإنتاج السلع والخدمات، ونجد في هذا المستوى رئيس قسم، نائب رئيس، ورئيس مساعد.

7) التسيير بين العلم والفن:

عند دراسة الإدارة كثيرا ما نواجه السؤال الأتي: هل الإدارة علم له نظرياته وقوانينه ومبادئه؟ أم فن يعتمد على الموهبة الشخصية والخبرة العملية والمهارة الفردية؟ ولذا سنسلط الضوء على علم وفن الإدارة.

لقد احتدم النقاش حول طبيعة التسيير باعتباره فناً (art) أم علماً (science) بين المشتغلين فيه (الممارسين) والمشتغلين به (المنظرين)⁽³⁾، فهو في نظر الممارسين عملية فنية تختص بالناحية البشرية لاستخلاص أفضل النتائج، وهو مرتبط بمواهب الأفراد التي تشكل شبكة معقدة من الذكاء، الخبرة، الطموح، العادات والطباع..... الخ، ووفقا للظروف المحيطة السياسية والاقتصادية

(3) بولرياح عسالي، تسيير المؤسسة " مبادئ ومفاهيم"، بدون ذكر دار النشر، الجزائر، 2008، ص: 06.

والاجتماعية، والثقافية.... الخ، أو بعبارة أخرى هو الإبداع في الإدارة أي إبداع قادة العمل لإطلاق الطاقات الإبداعية للعاملين ومن ثم إيجاد حلول إبداعية للمشكلات، أي توليد أفكار جديدة للتطوير، وكل أداء إنساني عندما يخلق في الذرى المرتفعة والآفاق البعيدة يكون فناً، فالفن أعلى حالات المعرفة، والصناعة، والزراعة... الخ. (4)

وفي المقابل يرى منظرو الإدارة أن التسيير عملية تعتمد على الأسلوب العلمي في جميع وظائفها، أي استخدام الملاحظة، تفسير الظواهر، واستنباط الأحكام والقواعد والقوانين، بحيث تعطينا التجربة التي تتكرر تحت ظروف مماثلة نفس النتائج، مثلها مثل باقي العلوم، كما أن التفكير التسييري عرف تطوراً هائلاً بفضل مساهمات البحوث في شتى الميادين مثل: الاقتصاد، الرياضيات، علم النفس، الإعلام الآلي، المحاسبة، علم الاجتماع، العلوم السياسية، علوم الإعلام والاتصال، الأنثروبولوجيا وفي الأخير نقول أن الإدارة علماً وفناً معاً فهي علم له مبادئ وقواعد ومدارس ونظريات تحكم العمل الإداري، وفن لأن المدير يحتاج إلى خبرة ومهارة وذكاء في ممارسة عمله.

8) المهارات الإدارية:

تعرف المهارة بأنها القدرة على تعبئة ومزج وتنسيق الموارد ضمن عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة معينة، وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، ويمكن أن تكون فردية أو جماعية، ويتطلب من أي مدير أن يتمتع بمجموعة من المهارات التي تساعد على إنجاز أهدافه، وتحقيق الكفاءة والفعالية في أعماله بحيث أن هذه المهارات تميزه عن غيره من الأفراد داخل المؤسسة، وهذه المهارات نذكرها كما يلي:

المهارات الفكرية: وأمثلتها القدرة على الرؤية الشمولية للمنظمة ككل، والقدرة على التخطيط، القدرة على تحليل المشكلات، و القدرة على إدارة الاجتماعات، ومهارة اتخاذ القرار، ومعرفة كيفية تحريك النظام الذي يعمل فيه بأجزائه المختلفة بطريقة تحقق أهداف المؤسسة، كما تشمل هذه المهارات البراعة في التعامل مع المعلومات، والنظرة الثاقبة والبصيرة النافذة لتكوين الوحدة المتميزة بداخل التنظيم لتكوين المنظمة الرائدة والمتميزة، وهذه المهارات مطلوبة أكثر في المستويات الإدارية العليا. (5)

أ. **المهارات الإنسانية:** وتعني باختصار القدرة على التعامل الإنساني مع مختلف الأفراد، وفهم ودارسة سلوكهم وحفزهم للعمل، ومهارة الاتصال الإداري للتواصل معهم عن طريق الاستماع لأرائهم ونقل الأوامر والتوجيهات وتبادلها مع الأفراد والتشكيلات في مختلف المستويات الإدارية بغية الحصول على المعدلات المطلوبة من الإنتاج، وعلى رضا العاملين وولائهم، وهي مطلوبة بشكل متساوي في جميع المستويات الإدارية.

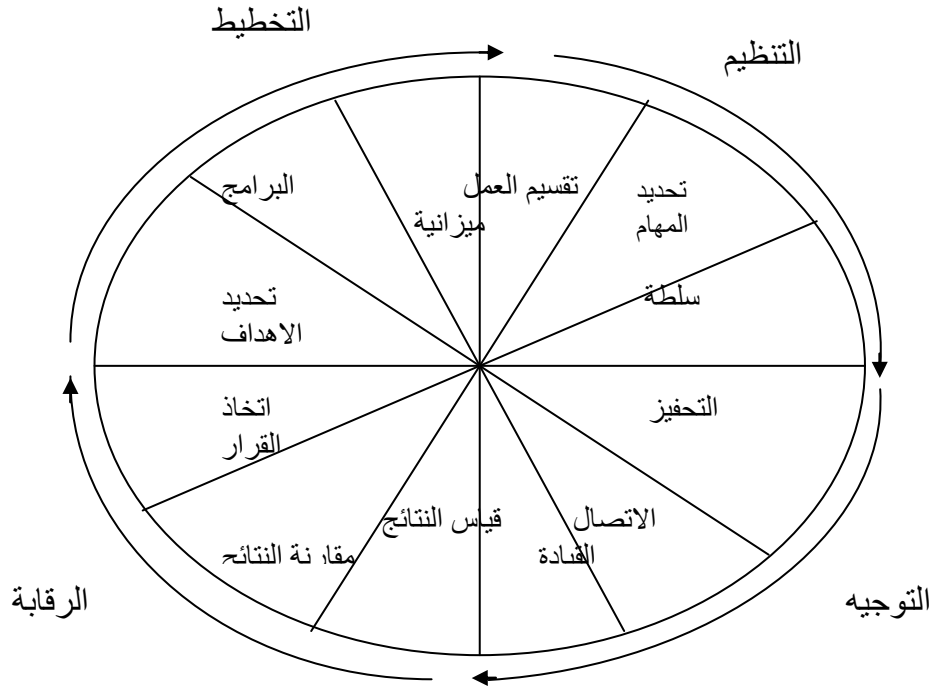
ب. **المهارات الفنية:** ويقصد بها المعرفة المتخصصة في مجال معين والقدرة المتميزة على أداء العمل كإكتساب مهارة فنية في المحاسبة والتكاليف، واستخدام الحاسب الآلي، والمهارات الفنية المتعلقة بالمكائن وجدولة الإنتاج والصيانة وقطع الغيار، ووهي مطلوبة أكثر في المستويات الإدارية الدنيا حيث يشترط أن يكون المسؤول قادراً على أداء العمل بكفاءة عالية، إذ بدون ذلك يصعب عليه توجيه مرؤوسيه وحل المشكلات التي تعترضهم أثناء قيامهم بأعمالهم اليومية.

(4) محمد الرميحي، الإدارة " فن لا يعترف به العرب المعاصرون"، مجلة العربي، العدد 440، الكويت، جوان، 1995، ص ص: 22-23.

(5) محمود عبد الرحمن، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 58.

9) تحديات الإدارة:

- العجز عن التحكم في كل نظام في اجتماعي للمنظمات نظراً لتشابك العلاقات التنظيمية والتشغيلية.
- الكفاءة في استخدام الموارد والعلوم (نظراً لاتسام الموارد بالندرة والمحدودية بمختلف أشكالها).
- الفعالية من حيث إدارة الوقت و سرعة الانجاز وإدارة النوعية.
- التنمية البشرية الدائمة لتحقيق الأداء الإداري المتميز.
- ازدياد الضغوط الخارجية على المنظمات، وزيادة الوعي البيئي، وسيادة مفاهيم العولمة، ومتطلبات دولية ومعايير عالمية مختلفة.
- التطور التكنولوجي، والاقتصادي والاجتماعي الذي فرض اللجوء إلى التنبؤ بالمستجدات والتكيف معها.
- تزايد حدة المنافسة في الأسواق الأمر الذي يتطلب زيادة مهارات الإدارة في التجديد والابتكار.
- خلق التوازن والتنسيق بين مصالح الأطراف المختلفة (المالكين، الأفراد العاملين، المستهلكين، الدولة، السوق، المنظمة ذاتها) والذين تتقاطع أهدافهم أحياناً ومطالبهم أحياناً كثيرة.
- جلب الأموال اللازمة للمؤسسة واستغلالها فيما يخدم الأهداف، و تعظيم الأرباح وزيادة رأس المال.
- والشكل التالي يمثل عجلة التسيير، والتي تظهر الوظائف الرئيسية لعلم الإدارة والأنشطة التي تحويها كل وظيفة.

الشكل(2): عجلة التسيير

المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص: 105.

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

المحاضرة الثانية: المدخل التقليدي لدراسة التسيير

مقدمة:

نتيجة للثورة الصناعية التي ظهرت في بريطانيا في القرن الثامن عشر، وانتشارها في كل من فرنسا وألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية وما نتج عنها من إقامة مصانع كبيرة الحجم ونمو القوى العاملة، وزيادة حجم الإنتاج الصناعي، وتعدد العلاقات الصناعية بين القوى العاملة الجديدة وإدارات المصانع، واحتدام المنافسة بين مختلف المنظمات وغيرها من العوامل قد ساهم في ظهور عدة أبحاث ودراسات لعدد من الباحثين، وكان الهدف منها وضع أساليب إدارية جديدة تنظم الحياة الصناعية، وتعمل على تحقيق كفاءة إنتاجية عالية، وفي هذا السياق يمكن تحديد الاتجاهات التي تناولتها المدرسة التقليدية في ثلاث نواحي كالآتي:

1- مدرسة الإدارة العلمية:

إذا كانت الإدارة قديمة قدم النشاط الإنساني، فإن الإدارة العلمية من دون شك وليدة القرن العشرين بحيث سبقتها إرهابات بعض المهندسين الذين حاولوا تطبيق المنهج العلمي في أعمالهم، ومنهم العالم الرياضي البريطاني شارلز بابدج (1792-1871) والذي أشار إلى أهمية تقسيم العمل وإحلال الآلة محل الإنسان، إلا أن بروز الإدارة العلمية في شكلها المنظم كان على يد المهندس الأمريكي فريدريك تايلور (1856-1915) الذي دعا إلى ضرورة الفصل بين واجبات العمال وبين واجبات الإدارة في كتابه (1903) بأن أهم The principle of Scientific Management (1903)، كما أشار في مقدمة كتابه Shop Management ما يهدف إليه هو:

- أ. أن يظهر بواسطة أمثلة إيضاحية بسيطة حجم الخسارة الكبيرة التي تتحملها الولايات المتحدة نتيجة عدم الكفاءة في جميع الأعمال اليومية.
- ب. أن يحاول إقناع رجال الأعمال بأن علاج عدم الكفاءة المشار إليه يكون بالإدارة المنظمة الرشيدة بدل البحث عن الرجل غير العادي أو الخيالي الذي يسير بكفاءة.
- ج. أن يثبت أن الإدارة السليمة هي علم حقيقي قائم على أساس قواعد وقوانين يمكن تطبيقها بشكل صارم لتعطينا نتائج مذهلة.

ولقد أجرى تايلور سلسلة دراسات تهدف في مجملها إلى:

- تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال، مما يلغي لديهم الشعور بالاستغلال.
- توفير الوسائل العلمية لإدارة العمال، والاستغناء عن الحركات غير الضرورية في العمل.
- وضع المبادئ الضرورية التي يسير وفقها المدير.

ولكن بالرغم من النجاحات التي حققتها الدراسات التي قام بها تايلور إلا أنها قوبلت بالرفض من قبل النقابات بالرفض بحكم الاستنتاجات التي أظهرت أن العامل ما هو إلا آلة بيولوجية لتنفيذ خطط ومعايير إنتاجية طموحة، وربطها بالآجر الذي هو متغير تابع لحجم الإنتاج، ونسبة تنفيذ الخطط المعيارية.⁽⁶⁾

⁽⁶⁾ مصطفى حوحو وآخرون، المنظمات المتعلمة "النشأة، الأهداف والتطور"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص: 41-42.

2- مدرسة العمليات الإدارية:

يرى أصحاب هذه المدرسة أن الإدارة هي ما يتولاه المدير من تخطيط، وتنظيم، واتخاذ القرارات، وتنسيق، ورقابة بصرف النظر عن مستواه الإداري، وبصرف النظر عن نشاط المنظمة التي يعمل بها، ففي نفس الوقت الذي بدأت فيه أسس ومبادئ الإدارة العلمية تحتل مكانتها في الدراسات والأعمال الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية كان هنري فايول في فرنسا يقدم إسهاماته في الحقل الإداري عن طريق مبادئ الإدارة، وعليه كان الأول في الكتابة عن نظرية الإدارة التنظيمية ومؤسسها الحقيقي⁽⁷⁾.

إن أفكار تاييلور اهتمت أكثر بتنظيم العمل في الورشة الإنتاجية، أما أفكار العالم الفرنسي هنري فايول فركزت على الجانب الإداري، فلقد قام بتحليل واقتراح وتصنيف وتنظيم نشاطات المؤسسات الكبيرة، ولقد اعتبر فايول أول من قدم نظرية متكاملة للإدارة يمكن تطبيقها في كل المتغيرات، وركز في ذلك على ثلاث نقاط وهي:

- إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسات باعتبار أن المؤسسة نظاما قائما بذاته، وتقسيم العمل داخل المؤسسة إلى ستة وظائف أساسية هي: الوظيفة المالية، الوظيفة الفنية، الوظيفة المحاسبية، الوظيفة التجارية، الوظيفة الإدارية، ووظيفة الأمن.
- واعتبر أن الوظيفة الإدارية من أكثر الوظائف أهمية في المؤسسة، ومن أكثرها استحوادا على الاهتمام في تدريب الأفراد.
- تقسيم الإدارة إلى خمسة أنشطة مستقلة، وهي ما يطلق عليها اليوم اسم وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة).

ج. أوصى فايول بالمبادئ الإدارية الأربعة عشر لتحقيق فعالية الإدارة وهي: تقسيم العمل، السلطة، الانضباط، وحدة الرئاسة، وحدة التوجيه، إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، المكافأة، المركزية، تدرج السلطة، الترتيب، المساواة، استقرار العمالة، الابتكار (المبادأة)، التعاون.

3- التنظيم البيروقراطي:

يختلف المفهوم الشائع للبيروقراطية عن المفهوم العلمي لها فكلمة بيروقراطية بمعناها السليبي مرتبطة بالجمود والروتين في العمل، والأداء البطيء وتركيز الصلاحيات في أيدي أشخاص غير مناسبين، كما تعني الفشل في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات في المؤسسة في شكل واضح، والتهرب من تحمل المسؤولية أو نقلها أو التخلص منها، ولقد تبنى هذا الاتجاه عالم الاجتماع الألماني ماكس وبير (1864-1920) حيث استهدف وصف جهاز إداري مثالي يميز التنظيمات الإنتاجية، ويقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي، وكيفية تأثير هذا الجهاز على أداء المهام والسلوك التنظيمي، ولقد اعتمد فيبر عناصر ميز بواسطتها التنظيم البيروقراطي نلخصها فيما يلي: (8)

- تحديد الاختصاصات الوظيفية في المؤسسة بصورة رسمية في ضمن إطار القواعد المعتمدة، وأيضا ضمن التخصص وتقسيم العمل.
- توزيع الأعمال والأنشطة على الأفراد بطريقة رسمية، وبأسلوب محدد وثابت مستقر لكل وظيفة.

(7) بغول زهير، الوجيز في الفكر الإداري، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011، ص: 65-66.

(8) السيد فتحى الويشي، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية "استراتيجيات التغيير"، مرجع سبق ذكره، ص: 123-124.

- تخويل الصلاحيات لأعضاء المؤسسة لضمان سير الأعمال والأنشطة وفق قواعد، وأيضا تحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري.
- الفصل بين الأعمال الرسمية لأعضاء المؤسسة وبين الأعمال الشخصية وسيادة العلاقات الرسمية بعيدا عن التحيز، والعاطفة وإعطائها الدور الأساسي.
- تعيين الأفراد العاملين في المؤسسة وفقا للقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يؤديها بما يتوافق وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد وأنظمة العمل.
- تقسيم المؤسسة على أساس التدرج الهرمي أي التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق وحاسم.
- تعتمد في التعامل مع الأفراد العاملين على الوثائق والمستندات حيث يتم حفظ هذه الوثائق بطريقة يسهل الرجوع إليها.
- تتصف قواعد المؤسسة البيروقراطية بالشمول والعمومية والثبات النسبي.
- تتميز المؤسسة البيروقراطية بتحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد " زيادة الرواتب"، والعمل على إيجاد إجراءات ثابتة بالترقية والتقدم المهني، ورفع كفاءتهم الفنية.

المحاضرة الثالثة: المدخل السلوكي لدراسة التسيير

مقدمة:

يركز المدخل السلوكي على اتجاهات وميول الأفراد وسلوكياتهم وعمليات الجماعة (العامل الإنساني الاجتماعي لا الاقتصادي)، واهتم بالتنظيم الرسمي وتأثيره على الأفراد، أي زيادة الإنتاج من خلال تفهم الأفراد والتفاعل معهم، وبالتالي تعديل التنظيم بما يخدم أهدافه وفق قدرات الأفراد.

1- حركة العلاقات الإنسانية "دراسات الهاوثورن":

يعتبر التوماس هاوثورن (1880-1949) الأستاذ والمستشار بجامعة هارفارد أول من بلور أفكار نظرية الإدارة السلوكية، بحيث أجرى تجاربه حول تأثير ظروف العمل المادية على إنتاجية العمل والرضا الوظيفي في مصنع ببلدة هاوثورن قرب مدينة شيكاغو، وهو مصنع تابع لشركة وسترن إلكترونيك، ومن أهم هذه التجارب: دراسات الإضاءة 1924 (كلما زادت الإضاءة زاد الإنتاج)، دراسات التجميع داخل غرفة الاختبار 1927 (معرفة تأثير إجهاد العامل على الإنتاج)، وتوصل هاوثورن إلى فكرة أنه بصرف النظر عن التغييرات في ظروف العمل المادية فإن سبب ارتفاع النتاج في التجريبتين هو نشوء وضع اجتماعي جديد نتيجة عاملين ومهما:

- المناخ الجماعي: أي تشكل علاقات اجتماعية جديدة دفعت بالأفراد إلى الرغبة نحو الأداء الجماعي.
- نمط الإشراف: وظهور روح المشاركة بحيث شعر الأفراد بالأهمية عند استشارتهم، وإعطائهم معلومات، وتفعيل الاتصال بينهم.

2- نظرية الشخصية والتنظيم:

تبنى هذه النظرية كريس أرجيرس بناء على انتقادات المبادئ الكلاسيكية، التي اعتبرها عائقا يحول دون تحقيق الحاجات البشرية للأفراد، مما يخلق صراعا وإحباطا وفشلا لديهم، ومن أمثلة ذلك:

- تخصص المهمة: بحيث يعتبر المدخل التقليدي بأن ارتفاع الكفاءة مرتبط بزيادة التخصص، بينما يعتبره كريس إعاقة لتحقيق الذات.
- التسلسل الهرمي: بحيث يعتبر المدخل التقليدي بأن ارتفاع الكفاءة مرتبط بإحكام درجة التسلسل الوظيفي، بنما يعتبره كريس عامل يكرس السلبية.
- وحدة التوجيه ونطاق الرقابة والإشراف: ففي الوقت الذي يعتبر فيه المدخل التقليدي بأن ارتفاع الكفاءة بوجود مشرف واحد، وأنه كلما اتجهنا لأعلى تركز نطاق الإشراف، فإن كريس يعتبره حدا للمبادرة وقتلا لروح الإبداع.

3- نظرية الفلسفة الإدارية:

كانت هذه الفرضية لدوغلاس مايكريغور بناء على اعتقاده بأن هناك عوامل أخرى تؤثر في السلوك التنظيمي بالإضافة إلى تلك التي تؤثر بها المدير وفق مبادئ الإدارة الكلاسيكية لاسيما مبدأ السلطة، تتمثل حسب رأيه في وسائل أخرى للتأثير.

وبهذا يضع حدا للاعتقاد السائد في التوجه الكلاسيكي بأن المصدر الوحيد للسلطة هو المركز الرسمي للمدير، معتمدا مصادر أخرى لها وهي: الثروة، العلم، الخبرة، القوة (الجسدية والعقلية)، ومختلف الملكات الفردية والخصائص النفسية مما يجعلنا أمام نوع ثاني من السلطة هي السلطة الرسمية.⁽⁹⁾

ويرى ماكريغور بأن هناك اتجاهين لفهم فلسفة الإدارة تضمن الأول مجموعة من الافتراضات السلبية والتي هي الأساس لنظرية X، بينما تضمنت المجموعة الثانية مجموعة افتراضات تناقض الأولى والتي هي الأساس لنظرية Y. ويمكن تلخيص مضمون النظرتين في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مقارنة بين نظرية x ونظرية y

افتراضات نظرية Y حول طبيعة الإنسان	افتراضات نظرية X حول طبيعة الإنسان
- معظم الناس يرغبون في العمل ويبدلون الجهد الجسدي والعقلي تلقائيا.	- عن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل.
- يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس قبولها فقط.	- الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل.
- يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول التي يلتزم بانجازها.	- يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يفعل.
- يعمل الفرد لإشباع حاجات مادية ومعنوية ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات.	- يعتبر العقاب أو التهديد به من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل.
- يمارس أعداد كثيرة من الأفراد درجة عالية من الابتكارية والإبداع في العمل.	- تعتبر الرقابة الشديدة ضرورية على الإنسان كي يعمل حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف.
- يرغب الإنسان في استغلال إمكانياته وطاقاته.	- يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل، ويبحث الفرد عن الأمان قبل أي شيء آخر.

المصدر: خيرى كنانة، مدخل إلى إدارة الأعمال " النظريات، العمليات الإدارية" منهج تحليلي، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص: 58

(9) كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر، عمان، الأردن، 1995، ص: 53.

المحاضرة الرابعة: النظريات الحديثة لدراسة التسيير

مقدمة:

حاولت النظريات الحديثة الاستفادة من المداخل السابقة لدراسة التسيير، وبلورة رؤية جديدة تتعامل مع الإدارة من خلال عدة مؤثرات، مما لا يسمح بالتركيز على أحد الجوانب على حساب الجوانب الأخرى، وتتألف النظريات الحديثة من مجموعة من المدارس الإدارية، والتي نشأت حديثاً ومن أهمها: مدرسة النظم، النظرية الموقفية، الإدارة اليابانية، والمدرسة الثقافية، والإدارة بالأهداف... وغيرها.

1- مدرسة النظم:

يعتبر الكيميائي والبيولوجي Lndwi vonbertalanffy مؤسس النظرية العامة للنظم، التي تستند على تفسير وفهم حركة الشخص، الذي ينظر إليه كنظام متكامل يحتوي عدة أجزاء (أذن، عين، ذراع...)، يؤدي كل منها وظيفته. ويقصد بالنظام: "مجموعة من الوحدات المترابطة التي تستقبل مدخلات معينة من بيئتها فتقوم بعمليات معينة وتنتج مخرجات لبيئتها".

ويمكن تصور العلاقات التي تربط أجزاء النظام الإداري على النحو التالي:

الشكل رقم (03): العلاقات بين أجزاء النظام الإداري

مدخلات المنظمة: عمليات التحويل: مخرجات المنظمة:

- | | | |
|------------------------|------------------|---------------|
| - الموارد الأولية. | - التجميع. | - بضائع تامة. |
| - الأموال. | - التحويل. | - خدمات. |
| - الموارد البشرية. | - التسويق. | - عوائد. |
| - المعلومات و المعرفة. | - القوى العاملة. | - رواتب. |
- التغذية المرتدة

البيئة المحيطة: سياسية، قانونية، اقتصادية، اجتماعية، ثقافية... الخ.

المصدر: شريف كامل شاهين، نظم المعلومات الإدارية للمكاتب ومراكز المعلومات " المفاهيم والتطبيقات"، دار المريخ، الرياض، 1994، ص: 61.

يتمثل دور الإدارة في ضبط، تنفيذ، رقابة، تصحيح العمليات من جهة، والتأقلم مع المحيط الخارجي في الوقت ذاته من جهة أخرى. ويرى Lndwi انه يجب على المدير استخلاص عدة نتائج:

- البيئة هي من تحدد مصير المؤسسة.
- النظم الفرعية كالإنتاج، التسويق، المالية... الخ، تشكل في مجموعها النظام الكلي للمؤسسة.
- بروز الأثر التكاملي، أي أن الكل أكبر من مجموع الأجزاء المكونة له، لأن الأجزاء التنظيمية تعمل بنجاح أكبر مع بعضها البعض.
- تجنب الفناء لأن التغذية العكسية تحافظ على استمرار المؤسسة.

2- النظرية الموقفية:

على العكس من نظرة المدخل السابقة، فإن المدير الناجح في هذه النظرية هو من يحاول فهم الموقف أو الظرف الحالي، ثم البحث عن الأفكار والأساليب التي تساعد الإدارة على تحقيق أهدافها وفقا لظروف معينة.

ففي الوقت الذي تحاول فيه المدخل السابقة الوصول إلى أفضل حل وتعميمه كنموذج، فإن ود وارد و لوارنس لورش ضمن المدخل الموقفى لا يعتمدان تطبيق الحلول العامة على طريقة الصفات الجاهزة، بل معالجة الوضعيات حالة بحالة.

وصحيح أن هذه النظرية تعطي حرية ومرونة ومبادرة أكبر، لكنها تعطي الفرصة للمديرين لتقديم اعتذاراتهم وتبريرات لفشلهم في التسيير.

3- نظرية Z في الإدارة:

حاول أوليام أوشيان يقارن بين ممارسات الإدارة في الولايات المتحدة ومثيلتها في اليابان وتطبيقها في الأعمال الإدارية بهدف زيادة الإنتاجية، وكفاءة الأفراد، فالتطور الصناعي في اليابان تم في إطار المفهوم الاجتماعي العائلي أو الإقطاعي والذي أدى إلى تطور إدارة المؤسسات، وما يميز الإدارة اليابانية استمرار العامل في عمله مدى الحياة، المشاركة في اتخاذ القرارات، والعدالة في المعاملة، والعمل الجماعي، والمسؤولية المشتركة للجميع، والانضباط، وترابط بين الأفراد، الإدارة بالمشاركة، وحلقات الجودة.

وعلى هذا اقترح أوشي نمطا يجمع فيه بين إيجابيات كل من النمطين الأمريكي والياباني ليقتراح نمطا معدل اصطلاح عليه باسم Z والشكل التالي يوضح أنواع المنظمات وفقا لنظرية Z.

الجدول رقم (02): المقارنة بين نمطي الإدارة الأمريكية والإدارة اليابانية

النمط الأمريكي المعدل	النمط الياباني	النمط الأمريكي	
توظيف	مدى الحياة	قصير المدى	طويل المدى
صنع القرار	جماعي	فردى	جماعي
المسؤولية	جماعية	فردية	فردية
الترقية	بطيئة	سريعة	بطيئة
الرقابة	آليات ذاتية	آليات واضحة	ذاتية لكن مقاييس صريحة
المسار الوظيفي	عام (عدة وظائف)	متخصص	متخصص بدرجة متوسطة
اهتمام بالفرد	كلي	جزئي	كلي

المصدر: Griffin, R. W, **Management**, 2ed, Boston, Mssachusetts, Houghton MifflinCompany, 1987, p: 61.

4- المدرسة الثقافية:

تنطلق هذه المدرسة من اعتبار أن نجاح أي منظمة يعتمد على الثقافة التنظيمية السائدة في تلك المنظمة، فثقافة المنظمة هي مجموعة القيم السائدة والتي على أساسها تمارس المنظمة نشاطها مثل الهيكل التنظيمي، طبيعة وأسلوب الرقابة، والسلوك الجماعي،

فالثقافيون يتجهون للنظر في المؤسسات باعتبارها مصدرا لتحقيق البرامج الفكرية، فهم يكررون نسبتهم الثقافية، وترتبط النظرية الثقافية بعلم النفس والانثروبولوجيا، وهذا يمكن أن يخلق نماذج للمناقشات الثقافية والمؤسسية مثل فحص التزام العمال في المنظمات اليابانية، دراسة علاقة الحياة التنظيمية وعلاقتها مع خصائص المدخل الرأسمالية والاشتراكية.

5- الإدارة بالأهداف:

ينسب هذا الأسلوب إلى العالمين بيتر دراكر وجورج أوديفون، ويتضمن هذا الأسلوب الاتفاق بين المدير العام للشركة ومدير أحد الأقسام في الشركة على إنجاز هدف معين خلال فترة زمنية معينة، وهكذا بالنسبة لجميع الأقسام في المنظمة حيث ركز على ضرورة توجيه جميع الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ضمن الآتي:

- أ. تحديد الهدف للمشروع.
- ب. تحديد الفترة الزمنية للإنجاز.
- ج. تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الهدف من مادية وبشرية ومالية ومعلومات.
- د. توفير التوجيه والإرشاد المستمر.
- هـ. متابعة وتقييم أداء الفرد حتى نهاية تحقيق الأهداف المنشودة.
- و. تحديد الحوافز والعقوبات في نهاية الفترة الزمنية للأهداف.

6- إدارة الوقت:

هي أسلوب يلجأ إليه المديرون بمختلف المستويات الإدارية لاستثمار الوقت المتاح، واستغلاله من خلال البحث عن الأساليب والطرق التي تؤدي إلى إنجاز الأهداف المسطرة في أقصر وقت، ويتمثل هذا الأسلوب في الإدارة في تخطيط وتنظيم الوقت بهدف تحديد السبل الكفيلة بالقضاء على العوامل والمواقف التي تسبب ضياع الوقت، والحد منها قدر المستطاع، ويركز هذا الأسلوب الإداري على أن الوقت من الموارد الهامة لإنجاز الأعمال، وقد يفوتها جميعا في الأهمية نظرا لأنه مورد غير متجدد، وعليه هذه النظرية تعنى بتحديد مصادر أسباب ضياع الوقت.

وهناك أمثال كثيرة تؤكد على أهمية الوقت، فيقال " الوقت من ذهب" و " الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك"، ويقال بالانجليزية Time is life.

وفي القرآن الكريم يقول الله سبحانه وتعالى: " يسئلونك عن الأهلة قل هي مواقيت للناس" صدق الله العظيم.

7- إدارة التغيير:

التغيير من حالة إلى حالة أخرى أو من وضع إلى وضع آخر يحدث للمنظمة نتيجة تأثيرات خارجية، أو هو مجموعة ردود الفعل التي تستهدف مواجهة ما يحدث من تغييرات في البيئة عملا على استعادة التوازن، وأهم مبررات التغيير ما يلي:

- أ. لمواجهة مشكلات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو غيرها؛
- ب. لإثبات الذات وإظهار القوة؛
- ج. لتجنب الملل والروتين والعمل بأكثر حيوية؛
- د. لتحسين الأداء، وجعل المؤسسة أكثر تنافسية؛

- هـ. لاختصار الوقت، وتقليل الجهد، وزيادة الإنتاج، وتعظيم الأرباح؛
 و. من أجل السمعة والإبداع، وللاستجابة للضغوط والمتطلبات الكثيرة من قبل الرؤساء؛
 ز. لمواكبة التقدم العلمي والتقني في جميع المجالات والعلوم.

8- الإدارة بالاستثناء:

الإدارة بالاستثناء أسلوب إداري تحدث عنه تايلور في الإدارة العلمية كأحد المبادئ الأساسية في الرقابة، وقد قصد به تبسيط عملية الإدارة وإيجاد علاقة توازن بين مختلف عناصر الإدارة، ثم تطور هذا الأسلوب حديثاً ليصبح أداة أساسية لتحديد السلطات والمسؤوليات، ولتحديد شكل التنظيم وأسلوب الرقابة. والمفهوم العام للإدارة بالاستثناء هو أن العلاقة بين المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي يجب أن يحكمها تحديد دقيق للسلطات والمسؤوليات حيث تتحدد وظائف كل مستوى إداري، ويترك له ممارسة النشاط بدون تدخل من المستوى الإداري الأعلى إلا في حالة حدوث انحرافات هامة عن الطريق المؤدي إلى تحقيق الأهداف المخططة، ولذلك لا يحتاج هؤلاء المديرون إلى إخبارهم بأن الأداء يسير طبقاً لما هو مخطط، أو حتى إخبارهم بأن الأداء يتم في إطار حدود معينة ذلك أن انشغال المديرين بالتفاصيل والإجراءات سوف يكون على حساب علاج مشاكل إدارية أكثر أهمية لا يمكن تفويض قراراتها إلى مستويات إدارية أدنى.

9- إدارة الجودة الشاملة:

هي تلك الجهود والأنشطة التي تستهدف تحسين شامل لكافة عمليات وأنشطة ووظائف المؤسسة، وذلك بالتركيز على تلبية رغبات ومتطلبات العميل، فهي فلسفة إدارية تستهدف التحسين والتطوير الدائم والشامل لكافة عمليات وأجزاء التنظيم بغرض تحقيق المطابقة مع رغبات وحاجات العميل، فهي تشمل الفرد والوظيفة والتنظيم ككل بمختلف أجزائه، ونشير هنا أن الفرق بين الايزو وهذا المفهوم في كون أن الايزو عبارة عن شهادة عالمية تحتوي على مجموعة من المواصفات والمعايير الدولية وهي تلمس نظم العمليات، كما أن التغيير والتحسين يكون هنا بغرض الحصول على الشهادة، أما الجودة الشاملة فهي تدرس رغبات العميل بهدف إحداث تغيير وتطوير شامل ومستمر مبني على إرضاء العميل، فهي عبارة عن ثقافة وفلسفة تعبر عن التغيير والارتقاء الشامل والمستمر، كما أن الجودة الشاملة هي طوعية وقناعة لدى مختلف الإدارات والأقسام والأفراد داخل التنظيم تهدف للوصول إلى مستوى الجودة العالمية. (10)

(10) نعيم الظاهر، مدخل إلى الإدارة، الطبعة الأولى، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2017، ص ص: 23-24.

المحور الثالث: وظائف الإدارة الرئيسية

المحاضرة الخامسة: وظيفة التخطيط بالمؤسسة

مقدمة:

لكل منظمة إدارية وزارة أو مصلحة أو هيئة عامة، أو أي مؤسسة اقتصادية هدف أو مجموعة من الأهداف محددة وواجبة التنفيذ فالتخطيط هو الوظيفة الأولى في العملية الإدارية حيث تحدد فيه الإدارة ما تريد أن تعمل، وماذا يجب عمله؟ وأين؟ وكيف؟ وما هي الموارد التي تحتاج إليها لإتمام العمل، وذلك عن طريق تحديد الأهداف ووضع السياسات وتقييم البرامج، ثم تحديد الإجراءات والقواعد اللازمة في إطار زمني محدد في ضوء التوقعات للمستقبل، والعوامل المؤثرة فيه.

1- تعريف التخطيط:

التخطيط هو أسلوب علمي يجب على ماذا ننتج من سلع وخدمات ولمن، وكيف ومتى وبكم ننتجها، فالتخطيط هو " مجموعة المهام الإدارية التي تهدف إلى تحديد الأهداف المستقبلية للمؤسسات، وطرق تحديد هذه الأهداف".
وقد استخدم المهندس الفرنسي هنري فايول الذي يعد من جيل رواد علم الإدارة في الدلالة على التخطيط اصطلاح *prévoyance* أي تنبؤ بدلا من اصطلاح *planification*، إذ يقول هنري فايول: "إن التخطيط هو في الواقع عملية تنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد الكامل لمواجهةته"⁽¹¹⁾

2- أهمية التخطيط:

- مواجهة ظروف التغيير وعدم التأكد: أصبح التخطيط أمرا ضروريا لمواجهة التغيير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل، فالمدير لا يستطيع أن يضع أهدافه فقط، وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية، والتغيرات المحتملة والنتائج المتوقعة وعلاقة كل ذلك بأهدافه.
- مساعدة الموظفين في التركيز على أهداف المؤسسة: تتطلب العملية التخطيطية من المديرين التعريف بأهداف المؤسسة، وإشراك العاملين في ذلك، ومنه إمكانية إجراء عملية الربط بين ما يقومون به (الوسائل) وبين الأهداف النهائية للمؤسسة بكفاءة أكبر.
- تحقيق الوفورات الاقتصادية: يتضمن التخطيط تحديد الأهداف المرجوة تحديدا أفضل، والوسائل والطرق الواجب إتباعها لتحقيق تلك الأهداف، وهذا يؤدي إلى اختصار وتوفير الوقت والجهد، وبالتالي خفض التكاليف ومنع الإسراف، وحسن استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.
- التخطيط يسهل عملية الرقابة: إن التخطيط الفعال يمكن المديرين من تصميم أنظمة جيدة للرقابة وتقييم الأداء في المؤسسة لأن الرقابة تعتمد على تقييم الأداء، ومعرفة مدى تحقيق الأهداف المسطرة والموضوعة يسهل عملية الرقابة.
- تحديد واقع المنظمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وتقرير الأولويات حسب أهميتها مع اختيار الطريقة والوسائل المناسبة من بين البدائل المتاحة لتحقيق الهدف.
- يساعد التخطيط على تنسيق الجهود بين مختلف الدوائر والأقسام والعاملين فيها، ويتأتى ذلك لكونه يوفر التوجيه اللازم للمعنيين من حيث معرفتهم بالأهداف المتوخاة بحيث يعرف كل شخص وعلى مختلف المستويات دوره في تحقيق تلك الأهداف.

(11) غول فرحات، مدخل إلى التسيير، دار الخلدونية، القبة القديمة، الجزائر، 2012، ص: 70.

- متابعة وتقييم الأداء: يساعد التخطيط على تقييم الأداء، ويرفع من الكفاءة والفعالية الإدارية، ويرشد المدير والقادة إلى القرارات الصائبة، ومتابعة أو تقييم الخطة يكون على شكل دوري في نهاية كل يوم أو كل شهر أو كل سنة، أو على شكل دائم يسير بالتوازي مع خطوات التنفيذ أولاً بأول.

3- مبادئ التخطيط:

مبدأ أولوية التخطيط: التخطيط يجب أن يسبق كل الوظائف الإدارية الأخرى، وذلك لأن التخطيط يبدأ بتحديد الأهداف وطرق تحقيقها، فهو يسهل القيام بالوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة وتنسيق لذلك يجب أن تعطى للتخطيط الأولوية. (12)

مبدأ شمولية التخطيط: وهو أن يكون التخطيط شاملاً لكل المستويات الإدارية بالمنظمة، ولا يقتصر على الإدارة العليا مع مراعاة مبدأ تدرج التخطيط، والذي يعني تدرج في الشمول وفي الأهمية، وفي المدى الزمني وفي المعلومات وفي التكلفة فكلما عدنا لأعلى الهرم الإداري كلما زاد شمول ونطاق أهمية التخطيط، وازدادت المدة التي يعطيها والعكس بالعكس.

مبدأ الكفاءة والفعالية: أي أن تكون المقارنة بين العائد والتكلفة ايجابية نحو وبتجاه الخطة الموضوعية، وأما الفعالية بالنسبة للتخطيط فتقاس بالقدر الذي يسهم به في تحقيق الأهداف المرجوة.

مبدأ الالتزام في التخطيط: أي ربط الخطط بالزمن والوقت في كل جزئية من جزئياتها.

مبدأ المشاركة في تحقيق الأهداف: أي إشراك كافة المشرفين على تنفيذ الخطة في صياغة ورسم تفصيلاتها ومقوماتها، إذ أنهم أدرى الناس بما قد يتعرض سياسة وأساليب تنفيذ الخطة من صعوبات ومشاكل عند التطبيق.

مبدأ مرونة التخطيط: يجب أن يكون التخطيط مستمراً للاستجابة للتغيرات السريعة التي تحدث في بيئة الأعمال بحيث يمكن تعديل الخطة عند حدوث طارئ أثناء التنفيذ مثل الحروب أو الفيضانات وغيرها.

واقعية التخطيط: أن يركز التخطيط علمياً وواقعياً مبنياً على التنبؤ العلمي السليم، وذلك عند تحديده للأهداف ووسائل تحقيق تلك الأهداف بحيث يتفق التخطيط مع واقع وظروف وموارد وإمكانيات المنظمة المادية والبشرية.

4- مراحل عملية التخطيط:

- أ- التعرف على الفرص المتاحة:** حيث أن الخطوة الأولى في عملية التخطيط هي محاولة التعرف على المشاكل المتوقعة في المستقبل، ثم دراسة هذه الفرص دراسة كاملة لمعرفة جوانب القوة والضعف فيها، وتتم دراسة الفرص من خلال معالجة العوامل المحيطة بالمنظمة، ومعرفة طبيعة السوق، ومعرفة رغبات العملاء والمستهلكين، وظروف البيئة مثل الكفاءات ونوع الآلات والمعدات.
- ب- تحديد الأهداف:** تعتبر الأهداف مزيج من الغايات الواقعية التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها، والأهداف تعكس مدى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المحيط، ويعتبر تحديد الأهداف أساس العملية التخطيطية، ويمكن إجمال فوائد تحديد الأهداف بما يلي:
- تساعد الأهداف على رفع مستويات العاملين من خلال ربط أهدافهم مع أهداف المنظمة.
 - تعطي الأساس الذي يتم على أساسه توجيه جهود العاملين.

(12) مراد حسين العلي، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، دار عبيد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 49

- تساعد على وضع خطط متكاملة ومتناسقة مع بعضها.
- تساعد على التنبؤ بالسلوك والأحداث المستقبلية.
- تساعد على تقييم القرارات المتخذة.

ج- وضع الفروض التخطيطية: إن المرحلة الثالثة هي وضع الفروض التي تمثل المستقبل الذي على أساسه ستوضع الفروض التخطيطية، أي بعبارة أخرى البيئة التي ستعمل فيها الخطط، ولهذا فالتنبؤ ضروري لوضع الفروض التخطيطية.

د- وضع البدائل: ويقصد بها مجموعة الوسائل أو السبل المتاحة أمام الإدارة لتحقيق الأهداف بالكفاءة والفعالية المطلوبة، وتكون عبارة عن خطط ووسائل متعددة عند استخدامها من المتوقع أن توصلنا إلى الأهداف المتوخاة. (13)

هـ- تقييم البدائل: بعد تحديد أفضل البدائل واختيار نقاط القوة والضعف فيها تأتي الخطوة التالية، وهي تقييم البدائل عن طريق وزن العوامل المختلفة على ضوء الفروض والأهداف، ومقارنة بعضها ببعض.

و- اختيار البديل المناسب: بعد تقييم البدائل المتوفرة تأتي مرحلة اختيار البديل المناسب الذي سيحقق الأهداف بأقل مخاطر وقلل التكاليف وأعلى عائد، والذي حاز على رضا وقبول الأفراد القائمين على عملية التنفيذ، ومن ثم تحديد الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بها لوضع البديل المختار موضع التنفيذ.

ي- تنفيذ التخطيط: ويتم في هذه المرحلة التحقق من أن كل شيء يسير وفقا للخطة الموضوعية.

5- أنواع التخطيط:

الجدول رقم (03): أنواع التخطيط

المعيار الأنواع

حسب التأثير	استراتيجي	تكتيكي	تشغيلي	-	-
حسب الزمن	طويل المدى	متوسط المدى	قصير المدى	-	-
حسب الوظيفة	تخطيط الإنتاج	التخطيط المالي	تخطيط القوى العاملة	تخطيط التسويق	تخطيط الشراء والتخزين
حسب مستوى التخطيط	التخطيط القومي	التخطيط القطاعي	التخطيط الإقليمي		

المصدر: علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة " الأصول والأساليب الإدارية"، الطبعة الأولى، دار المناهج، الأردن، 2013، ص: 159

(13) معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 49.

6- مضامين وظيفة التخطيط:

تحديد مجموعة الأهداف المطلوب تحقيقها مستقبلاً.

المدير ←

المضامين:

- التنبؤ بالمستقبل.
- تقييم مستوى الموارد والإمكانات المتاحة.
- توضيح مسارات الوصول للأهداف.
- تحديد السياسات والإجراءات وقواعد العمل.

المحاضرة السادسة: وظيفة التنظيم بالمؤسسة

مقدمة:

إذا كانت المنظمات سمة من سمات المجتمع الصناعي الحديث، فإن التنظيم قديم قدم الإنسان ذاته، ورصد بسيط لتصرفاتنا ابتداء من الاستيقاظ إلى آخر اليوم كفيل بان نعي ضرورة التنظيم، بل هو سلوك متكرر عن وعي أو غير وعي منا، كترتيبنا لأولويات معينة (أهم، مهم، اقل أهمية) أو (مستعجل، مؤجل)، أو تخصيص فترات محددة لأعمال محددة على سبيل المثال.

1- تعريف وظيفة التنظيم:

التنظيم هو الوظيفة الثانية من سلسلة وظائف الإدارة، يجمع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات، والتنسيق بين الأنشطة والأقسام وتوحيد الجهود وفق تشكيل يتناسب وإمكانيات المنظمة المادية والبشرية والمالية مع أهدافها الموضوعية.

ويعرف أيضا على أنه " الإطار الذي يتم في حدوده تجميع جهود جماعات العمل، وترتيبها وتنسيقها لتعمل من اجل تحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين بها، وتزويدهم بالاختصاصات والصلاحيات اللازمة لمساعدتهم على أداء مهام ووظائفهم".⁽¹⁴⁾

2- أهمية وظيفة التنظيم:

- يساعد التنظيم على استقرار المنظمة واستمرارها في عالم الأعمال، وذلك بإيجاد مناخ تنظيمي خال من التوتر يساعد على تحقيق الأهداف.
- تجنب الازدواجية أو التعارض في الأعمال من خلال تحديد واضح للاختصاصات، والمسؤوليات بين الوحدات الإدارية والوظائف التي تتكون منها.
- إنشاء قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية بين الأجزاء التنظيمية، وخاصة في عملية اتخاذ القرار ونقله إلى الجهات المعنية في كافة نشاطات المنظمة.
- تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية التي تتكون منها المنظمة، وكذلك بين الموظفين أنفسهم.

3- الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي:

- التنظيم الرسمي هو تنظيم مقصود للأنشطة والعلاقات بينها بغرض تحقيق هدف سبق تحديده، وذلك وفق مبادئ محددة.
- التنظيم غير الرسمي يهتم بالدوافع والاعتبارات الخاصة بالأفراد النابعة من احتياجاتهم، والتي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة رسمية، كون هذا الأخير يهتم بما هو كائن على خلاف الأول الذي يهتم بما يجب أن يكون.

4- مبادئ وظيفة التنظيم:

لقد اعتبر فايول أن التسيير يكون فعالا إذا قام على مبادئ محددة، وفي هذا الإطار حدد فايول المبادئ الأربعة عشر الأساسية للتسيير وهي كما يلي :

(14) فيصل محمود الشواربة، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 137.

تقسيم العمل: يجب تخصيص العمال من أجل الحصول على الخبرة، وزيادة إنتاجية الأفراد حيث أن تقسيم العمل يسمح بتحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف. (15)

توازن السلطة والمسؤولية: هذا المبدأ يعترف بحق القيادة للرئيس مقابل ذلك الواجب عليه تحقيق النتائج المرجوة، والفكرة البسيطة حسب فايول هي أنه لا مؤسسة أو هيئة بإمكانها تقديم أداءات جيدة دون أن تقوم بوضع توازن بين السلطة والمسؤولية، ومن المعاني الكثيرة لهذا التوازن وهو أساس مركزي أن من يقرر وجب أن يكون مسؤولاً عن نتائج قراراته. (16)

- الانضباط: بمعنى ضرورة احترام التعاقدات المبرمة ما بين المنظمة ومختلف الأفراد.
- وحدة القيادة: ينص هذا المبدأ على أن كل مرؤوس خاضع لرئيس واحد فقط، ولا يمكن أن توجد ازدواجية في القيادة.
- وحدة الإدارة: يجب على الإدارة بذل الجهود من أجل التنسيق، وذلك لتحقيق الأهداف المحددة.
- إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: حيث أن تحقيق أهداف المنظمة أولى من تحقيق المصالح الشخصية للأفراد.
- الأجر: يجب أن يكون الأجر مطابقاً للخدمات المقدمة من طرف الموظفين.
- المركزية: سلطة اخذ القرار تسلم إلى الإطارات العليا والإطارات الوسيطة.
- التدرج الهرمي: التدرج ضروري في المؤسسة لكن مع وجود نظام للاتصال الأفقي بين الأفراد.
- النظام: بمعنى المبدأ الذي نادى به تاييلور: "الرجل المناسب في المكان المناسب" حيث أنه من الواجب إعطاء كل موظف دوراً محدداً به.
- العدالة: بحيث طريقة تسيير العمال تحتم ضرورة وجود عدالة في المعاملة.
- استقرار العمالة: يعتبر عامل نجاح المنظمة حيث أن معظم المؤسسات المتطورة تتميز باستقرار أفرادها.
- روح المبادرة: بمعنى حرية الكاملة في طريقة أداء العمل.
- الوحدة بين الأشخاص: والتي تؤمن شروط علاقات حسنة على مستوى المؤسسة.

5- مراحل إعداد الهيكل التنظيمي:

يمر إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة بعدة مراحل أهمها هي: (17)

- أ. تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة التي ستوجه لها كافة الجهود لتحقيقها، وكذلك تحديد الأهداف الفرعية، إذ أن عملية تحديد الأهداف تساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية، والتي تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب.
- ب. تحديد أوجه النشاط اللازمة للوصول للأهداف الأساسية والثانوية لأن هذه النشاطات هي بمثابة الوسائل أو الأدوات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.
- ت. تقسيم أوجه النشاطات إلى أنشطة رئيسية وأخرى فرعية، وتجميع هذه النشاطات في وحدات تنظيمية مناسبة لموارد المنظمة وإمكاناتها وظروفها.

(15) Hounounou Albéric, **100 Fiches pour comprendre la gestion des entreprises**, Bréal, 2005, p p : 12- 13.

(16) لعبيري عبد الحق، حلول مفتاحية لتحسين طرق التسيير، ترجمة خالد بليمان، منشورات الوطن اليوم، سطيف، الجزائر، 2017، ص: 11.

(17) عمر الطروانة، استراتيجيات الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2012، ص: 120 - 121.

ث. تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية، والقيام بإعداد وصف وظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية يوضح واجباتها ومسؤولياتها وصلاحياتها، والشروط اللازم توافرها في الفرد شاغلها وإسناد الوظائف إلى أفراد مؤهلين مناسبين مع إعطائهم الصلاحيات والسلطات التي تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.

ج. تحديد السلطات والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية، وذلك بهدف خلق المناخ الملائم لتحقيق التنسيق والتعاون في تركيز الجهود، والقضاء على التداخل والازدواجية في عمل الوحدات التنظيمية، ويجدر بنا هنا التفرقة بين السلطة والمسؤولية كما يلي:

السلطة: هي حق إصدار الأوامر والقدرة على الحد من الاختيار، وتستمد السلطة من عدة مصادر بعضها رسمي كملكية المشروع، أو رئاسة مجلس إدارة، وبعضها مستمدة من المرؤوسين كالمهارة والخبرة، لذا فالمدير الكفاء هو الذي يستمد سلطته من أكثر من مصدر.

المسؤولية: هي التزام الفرد بشكل ملائم حين أدائه بعض الواجبات لتحقيق نتائج معينة، والمسؤولية نوعان:

- عامة: تشمل عدة أعمال، إلا أنها تتسم بعدم الوضوح وإثارة الخلافات.
- محددة: وهي التي تمنح لفرد واحد أو أداء عمل معين فقط، تنقضي حين انجازه، وهذا ما يجعلها غير كاملة وقصيرة الأجل.

أما نطاق الإشراف: يعرف نطاق على انه مجموعة المرؤوسين التابعين لرئيس واحد، يحدده فايول مثلا بأقل من 6 مرؤوسين، وكونتر من 3 إلى 7 مرؤوسين.

ح. تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية بالمنظمات.

خ. إعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي للمنظمة.

6- أهداف الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي يوضح بالخرائط، ويصمم بالطريقة التي تجعل في الإمكان التوصل عن طريقه إلى الأهداف التي يسعى إليها نشاطنا، ومن الأهداف الأساسية للهيكل التنظيمي نذكر ما يلي:

- تحديد المسؤوليات الوظيفية بحيث يضمن سلامة العلاقات التنظيمية، ويضمن سلامة علاقات الفرد بالآخرين.
- تحقيق التنسيق بين جهود الأفراد، والاستفادة القصوى من الإمكانيات.
- تحديد الصلاحيات والاختصاصات المخولة للإدارة والأقسام تحديدا واضحا.
- تقليل الصراع وذلك من خلال إبعاد الوحدات الاستشارية من التورط في العملية التنفيذية.
- الأساس فيه ان الفرد لا يستطيع أن يقوم بكل الأعمال بمفرده، ولذا تقوم علاقات الأفراد فيه على التعاون مع غيرهم.

7- مزايا وعيوب تقسيم العمل: وتتمثل فيما يلي:

مزايا تقسيم العمل:

- يساهم في تبسيط المهام، زيادة القدرة على التعمق في العمل.
- يساعد على إمكانية التعلم والإلمام واكتساب الخبرة والمهارة عن طريق التدريب.

- تقسيم العمل ضروري لزيادة كفاءة الإدارة، وزيادة الإنتاجية وجودتها.

عيوب تقسيم العمل:

- يكرس التكرار والملل من العمل.
- مشكلة الجمود وعدم الرغبة في التطوير والتجديد والتغيير.
- يرجع الكثير من المهتمين بالإدارة قلة الرضا الوظيفي إلى التخصص الوظيفي

المحاضرة السابعة: القيادة الإدارية في المؤسسة

مقدمة:

القيادة هي المورد الأهم والأندر في المؤسسة وهي موجودة في جميع مستويات المؤسسة حيث أن المؤسسات في جميع مستوياتها بحاجة إلى قادة يلهمون الآخرين ليقدموا أفضل ما لديهم، ويتحملون المسؤولية وينجزون المهام والأعمال، وينبغي على قادة اليوم أن يكونوا أكثر وعياً بذاتهم، وأن يكونوا على نطاق واسع من المهارات والقدرات والصفات، وأكثر تمتعاً بسرعة البديهة والذكاء.

1- تعريف القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية هي قدرة القائد على التنسيق مع مجموعات مختلفة من الأشخاص في العمل، والتعامل مع المهام المختلفة في بيئة متغيرة وغير مستقرة فيقدم القادة الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل بالمؤسسة على أكمل وجه، وتستمد القيادة قوتها من القيم والمبادئ، فالقادة الفعالون هم دائماً على اتصال بموظفيهم ويهتمون بقيمتهم ومعتقداتهم ومشاعرهم وعواطفهم، ويخلقون بيئة قوامها الاحترام المتبادل، ولديهم القدرة على ترغيب الأشخاص في الانضمام إليهم لتحقيق الأهداف، وأيضاً كسب ثقتهم ليتبعوهم، فالقيادة هي ذات اتجاه مستقبلي، وذلك يجعلها أهم عامل لنجاح المؤسسات على المدى البعيد، كما عرفت القيادة بأنها " القدرة الفائقة على توحيد وتنسيق الرقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة، وذلك عن طريق التأثير والنفوذ على المرؤوسين الذين يتبعون رئيسهم عن رضا واقتناع، أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة ". (18)

2- صفات الشخصية القيادية:

الصفات الشخصية: العدالة، حسن المظهر، نظافة اليد، القدرة على التخطيط، اللياقة البدنية، تحمل المسؤولية، التعاطف، الشجاعة، الاتصاف بالكرم، سرعة القراءة، الصبر وضبط النفس، اتخاذ القرار. (19)

الصفات الأخلاقية: المرونة، الدقة في المواعيد، حسن الاستماع، التمسك بالفضيلة، ماض نظيف، الحزم، التواضع، الصدق، الحلم، الشورى، الرحمة والإحسان، الترفع عن الحقد، نكران الذات، حسن استخدام الفكاهة.

الصفات المعرفية: التفاعل، الفصاحة والبيان، استمرار الحماس، التراجع، القدرة على الإقناع، بعد النظر، معرفة الأفراد، رضا العاملين، إدارة الوقت، الذكاء، الإيمان بالمهمة.

3- الفرق بين القيادة والإدارة:

الجدول رقم (04): الفرق بين القيادة والإدارة.

عالم القائد	عالم المدير
إعطاء العاملين القوة والسلطة.	استغلال الموارد المالية، و المادية والبشرية.
مهامه الرئيسية هي تحديد الهدف وخلق الرؤية والقيم المشتركة.	مهامه الرئيسية هي التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والرقابة.
يستمد مشروعيته من الثقة التي يعطيها له الآخرون بسبب ما يتصورونه فيه من كفاءة وأمانة.	يستمد مشروعية سلطته من المنصب الذي يشغله، وما يخوله له من سلطات.
يفعل الشيء الصحيح.	يفعل الأشياء بطريقة صحيحة.

المصدر: فيليب سادلر، القيادة، ترجمة هدى فؤاد، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص: 47.

(18) إيهاب صبيح محمد زريق، الإدارة الأسس والوظائف، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص: 151-152.

(19) عزات كريم عدوان، العلاقة بين القيادة وإدارة الأزمات "دراسة ميدانية"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 69-70.

4- أنماط القيادة:

يقصد بالنمط القيادي الأسلوب الذي يستخدمه القائد بتوجه ذاتي منه لقيادة مرؤوسيه وحملهم على أداء المهمة ويختلف هذا التوجه من شخص لآخر من حيث مدى الاهتمام بالعنصر البشري، أو بالأداء أو بالإنتاج، أو هو مجموعة من السلوكيات المميزة للفرد بغض النظر عن الموقف، فما يفعله القائد يحدد مدى حسن قيادته، ويتفق المهتمين على تصنيف الأنماط القيادية إلى أربعة أنماط: (20)

أ- القيادة الديمقراطية: قيادة يميل فيها القائد إلى تفويض بعض سلطاته لمرؤوسيه، كما يعتمد على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد ومشاركتهم جميعا في اتخاذ القرار، فالقائد الديمقراطي يستأنس بآراء أتباعه ويحترم مقترحاتهم وأفكارهم، ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة، ويلعب دورا فعالا في تنمية الابتكار والإبداع، وتحقيق التعاون والعمل بروح الفريق. **ب- القيادة الأوتوقراطية:** قيادة يميل فيها القائد إلى استخدام السلطة الرسمية كأداة يتحكم بواسطتها، ويضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على القيام بأعمال وفقا لإرادته وأهوائه، وعادة ما يستخدم أسلوب التهديد لتنفيذ ما يريد، فهو لا يثق في قدرات ومهارات مرؤوسيه ولا يهتم بآرائهم وأفكارهم وهو الذي يحدد الأهداف وسبل تحقيقها.

ج- قيادة عدم التدخل: قيادة تعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم وتحقيقها، واتخاذ القرارات المتعلقة بها، فالقائد هنا ليس له دور بناء بل دوره سلبي تماما يقتصر على مجرد إحالة المشكلات لمرؤوسيه للقيام بدراستها، واتخاذ قرار بشأنها، وبالتالي فإن تأثير القائد على المرؤوسين يكاد يكون منعدما وينجح هذا الأسلوب فقط عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية كما في مؤسسات الأبحاث.

د- القيادة الاستشارية (التشاركية): نجد هنا أن القائد الاستشاري هو الذي يشارك ويستشير الأفراد العاملين، ويناقشهم في كثير من المشاكل، وقد يصل معهم إلى الحلول والتي على إثرها يتخذ القرار إذن يمتاز هذا النمط بالحصول على قبول ورضا الأفراد بمشاركتهم بدرجة عالية، إذ يركز على الأفراد لكن يهتم بدرجة بسيطة بالعمل هذا من جهة، إلا أن هذا القائد قد يتخذ القرار الذي يراه مناسباً، أي بمعنى لا يتخذ قرار الجماعة من جهة أخرى.

5- مصادر قوة القائد الإداري:

غالبا ما يثار تساؤل عن ماهي مصادر القوة التي يستخدمها القائد الإداري في تأثيره على مرؤوسيه؟ وهناك مجموعة من المصادر التي يستخدمها القائد للتأثير على مرؤوسيه يمكن توضيحها كما يلي: (21).

أ. مصدر التأثير النابع من استخدام أساليب الضغط:

إن المبالغة في استخدام هذا النوع من الأساليب يؤدي إلى نتائج عكسية إذا ما شعرت الجماعة بالخطر وتضامنت في الوقوف بحزم وإصرار في مواجهة هذا الخطر.

(20) ثابت عبد الرحمان محمد إدريس، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 22.

(21) أحمد عبد الرحمان الشميري، مبادئ إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 225-226.

أ. مصدر التأثير الشخصي:

ويعتمد أساساً على الصفات والسمات الشخصية التي يمتلكها الفرد من قوة الشخصية، القدرة على الإقناع، مستوى الخبرة والمهارة التي يتمتع بها، قدرته على جذب الآخرين، اللياقة والكياسة في الحديث.

أ. مصدر السلطة النظامية:

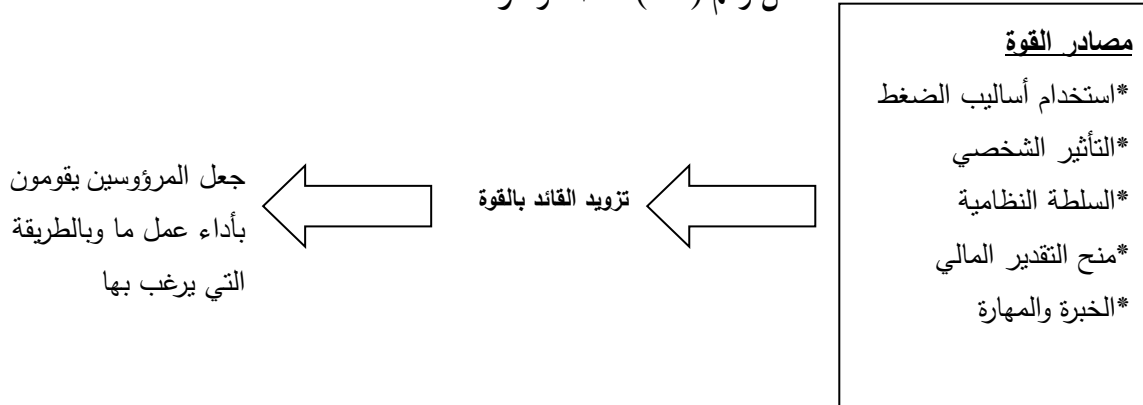
تعتبر أولى الوسائل المستخدمة في المؤسسة وهي التأثير على المرؤوسين باستخدام السلطة الممنوحة له بحكم عمله والمركز الرئاسي الذي يشغله في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وهذه السلطة الرسمية يتمكن من خلالها القائد من توجيه الأفراد، واتخاذ القرارات التي تحدث التأثير وتحقق الإنجاز المطلوب.

ب. مصدر منح التقدير المالي:

إن تأثير القائد على مرؤوسيه يتوقف على مدى اعتمادهم على قائدهم في الحصول على التقدير المالي، فالمرؤوس الذي يعمل على تنفيذ قرارات القائد وتعليماته، يستطيع الحصول على التقدير المالي في صورة زيادة في الأجر، أو علاوة إستثنائية، أو غيرها، وعلى العكس من ذلك، أن المرؤوس الذي لا يلتزم بتعليمات رئيسية يحرم منها.

ج. مصدر الخبرة والمهارة:

لا بد أن يكون القائد متميز عن غيره من حيث المهارة والخبرة حتى يكسب احترام الجماعة التابعة له، وبالتالي يصبح له قوة التأثير عليهم، فالثقة التي يعهدها أفراد الجماعة في قائدهم نتيجة لتشبعه بمستوى خبرة عالي يجعلهم أكثر خضوعاً ومواظبة على تنفيذ تعليماته.

الشكل رقم (04): مصادر قوة القائد

المصدر: أحمد عبد الرحمن الشميري، مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة العبيكات، الطبعة الأولى، الرياض 2004، ص 227.

6- نظريات القيادة:

ظهرت منذ بداية هذا القرن نظريات متعددة تعنى بوصف القادة، ودراسة وتوضيح الأسس والمعايير التي يمكن اعتمادها في تحديد واختيار القادة الإداريين، ومازالت النظريات تتراعى في هذا السبيل بيد أن السمة التي تميزها أنها أصبحت أكثر إحكاماً وواقعية

وقابلة للتوظيف على المستوى التطبيقي على النحو الذي يكشف عن خصائصها الارتقائية، فالنظريات تمر بمراحل ارتقاء متعددة ومتدرجة ينتج عنها تطورات على المستوى الكمي والكيفي، لذلك طرحت مجموعة كبيرة من النظريات لتفسير الجوانب السلوكية والقيادية لدى المدير، بل ومعرفة كيفية أن يكون القائد قائداً جيداً، إذ تركز النظريات في مجملها على شخصية القائد واهتماماته التي يغلب عليها التوجه نحو العمل وتحقيق الإنجاز، أو التوجه نحو التفاعل مع المرؤوسين وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار، وكيف يستطيع إحداث التأثير الإيجابي في الآخرين العاملين معه، ولذا فإن معظم أبحاث القيادة تشمل القائد وسلوكه وسلطته ونفوذ والموقف الذي يوجد فيه.

أ- نظرية الرجل العظيم:

إن الجذور الأولى لهذه النظرية تعود لعهد الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون ولا يصنعون، بمعنى أن القائد يولد من أب قائد لأن لديهم من السمات الوراثية ما يجعلهم أهلاً للقيادة، وأن السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة فهو يحمل صفات قيادية، كقوة التأثير في الجماعة بما له من شخصية مؤثرة وقوية، وبما يمتلك هذا الفرد القائد من مواهب وقدرات غير عادية، وهذه النظرية قدمها الفيلسوف توماس كارليل في القرن التاسع عشر مؤكداً على أنه لا يمكن للفرد أن يكون قائداً دون سمات خاصة به تميزه عن غيره من الناس.⁽²²⁾

إن الباحث في هذه النظرية يجد أنها تعتمد على الفرد ولا تعتمد على الجماعة، فالمطلوب من الجماعة الخضوع والطاعة، وحصرت القيادة في فئة محدودة، وتعد قاصرة على إيجاد متغيرات يمكن اعتمادها لتحديد صفات القائد بشكل دقيق، وتنطوي تحت هذه النظرية عدد من النظريات ومن أمثلتها: نظرية الأمير، نظرية البطل، نظرية الرجل المتميز. ويعد فرانسيس جالتون من أبرز الدعاة لتلك النظرية، وقد قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية تأييداً لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة.

ب- نظرية السمات:

بدأت هذه النظرية في القرن العشرين إذ تفترض فاعلية القيادة بأنها تتحدد بتوفر خصائص وسمات معينة، أي جهود أنصار النظرية كانت حول الكشف على مجموعة السمات المشتركة التي تميز القادة الناجحين، إذ تفترض هذه النظرية بأن هناك سمات أو صفات تتوفر في القادة تميزهم عن غيرهم، وإن كان من الصعب إخضاع هذه الصفات أو تحديدها عن طريق الدراسات العملية ولقد واجهت الباحثين في تفسير ظاهرة القيادة صعوبة الإجابة عن بعض الأسئلة مثل: هل توجد لدى بعض الأفراد الذين برزوا كقادة عبر التاريخ مميزات خاصة مكنتهم من ذلك؟ أم يرجع الأمر إلى وجود هؤلاء الأفراد في المكان الملائم وفي الظروف الملائمة؟.⁽²³⁾

(22) ماجدة بنت إبراهيم الجارودي، قيادة التحويل في المنظمات "مدخل إلى نظريات القيادة"، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2011، ص 23.

(23) جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة، الجزائر، 2005، ص: 116-117.

ولقد قادت محاولة الإجابة عن هذه الأسئلة وغيرها المفكرين إلى تقديم ما يعرف بنظرية السمات، والتي ترى بأن سمات معينة تعتبر موهبة طبيعية لدى بعض الأفراد، وتميزهم كقادة عن غيرهم من الأفراد ومن هذه السمات نذكر ما يلي:

- سمات جسمية: كالطول والرشاقة الحيوية، وشكل تكوين الجسد وغيرها.
- سمات اجتماعية: الصبر والعدل والاهتمام بالناس والنضج العقلي وغيرها.
- سمات معرفية: الذكاء، الثقافة، استشراف المستقبل.
- سمات انفعالية: كالنضج الانفعالي، وضبط النفس.
- سمات شكلية: مثل جمال المظهر، الذوق العام.

ج- القيادة الزعامية:

يشبه مفهوم القيادة الزعامية أو ذات الرؤية المستقبلية نظريات القيادة التي ركزت على السمات الشخصية، حيث يفترض أن الزعامية أو الرؤية المستقبلية خاصة فريدة للقائد، وتمثل الزعامية شكل من أشكال الجاذبية الفردية المتبادلة والتي تشير التدعيم والقبول والإعجاب بما يزيد من نجاح وتأثير القائد على سلوك مرؤوسيه، وقد اقترح روبرت هاوس نظرية القيادة الزعامية، وقد اعتمد هاوس في بناء نظريته على نتائج كثير من البحوث في مجال العلوم الاجتماعية، وقد حدد الخصائص التالية على أنها تزيد من إسهام وزعامية ورؤية القائد وهي كما يلي:

- تشابه معتقدات المرؤوسين مع معتقدات القائد؛

- قبول المرؤوسين للقائد بصورة مطلقة غير قابلة للنقاش؛

- شعور عاطفي ووجداني للمرؤوسين تجاه القائد؛

- إطاعة المرؤوسين للقائد طاعة عمياء برغبة خالصة؛

- تعايش المرؤوسين الوجداني مع الرسالة التنظيمية؛

- تركيز المرؤوسين على تحقيق أهداف الأداء؛

- شعور المرؤوسين بقدرتهم على الإسهام في نجاح رسالة الجماعة.

وينجح القائد الزعامي في مهمته للدرجة التي يستطيع فيها الفرد أن يحكم على زعامية القائد من عدة مظاهر، ومن أهم هذه المظاهر ثقة الأتباع في رئيسهم ثقة كاملة، وقبولهم له غير المشروط، وسيطرة الزعيم على معتقداتهم وعواطفهم وولائهم وحماسهم وانفعالاتهم وطموحاتهم.

المحاضرة الثامنة: وظيفة التحفيز في المؤسسة

مقدمة:

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج، ولأهمية دوره في نجاح أي منظمة اقتصادية تولي القيادات عادة فيها اهتماماً رئيسياً به من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين سلباً وإيجاباً.

ويعتبر موضوع التحفيز من أكثر الموضوعات التي لاقى اهتماماً من قبل العاملين في الإدارة، وهذا راجع لما يعود من أثر مباشر للحوافز على المستوى المعيشي أو المستوى النفسي والاجتماعي للعاملين من جهة، وعلى الإدارة سواء كانت خاصة أو عامة وأصحاب الأعمال والمسيرين من جهة أخرى حيث يسعون لتحقيق إنتاجية عالية وتحسين مستوى الأداء.

1- تعريف التحفيز:

يعرف التحفيز بأنه ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها، وجعلهم أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والانجاز في المنظمة، إذن الحوافز هي مجموعة المؤثرات المستخدمة في إثارة دوافع الفرد أو المجموعة وتحديد محتوى سلوكه، ومن هنا نقول أن الحوافز تتيح فرص أمام الفرد لإشباع حاجاته التي تحرك دوافعه إذن الحوافز هي قوة محرّكة خارجة تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد، والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والتميز، بمعنى أنها بمثابة المقابل للأداء المتميز، وبالتالي فإن للحوافز تأثير كبير ومباشر على توجيه السلوك، وتحديد الاتجاهات وزيادة الإنتاجية، والارتفاع بمستوى رضا العاملين. (24)

2- أهمية الحوافز:

تتبع الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلاله استخدامها بكفاءة في تحقيق أهداف الفرد وأهداف المنظمة، وأهداف المجتمع المتمثلة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وبشكل عام يمكن حصر أهمية التحفيز كما يلي: (25)

أ- أهمية الحوافز على مستوى الجماعات:

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة إذ يجب الأفراد إثبات ذاتهم، ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.
- تنمية المشاركة والتعاون حيث تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاثف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة باتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها، وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة وذلك أن الحوافز الجماعية تشجع ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

(24) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص: 490 - 491.

(25) براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصل قدرات الأفراد، دار الزاوية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 12.

ب- أهمية الحوافز على مستوى المنظمة:

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية إذ تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها، وهذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية والمتاحة.
- التكامل بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين، والتنمية والتدريب وتقييم الأداء والأجور، والمنافع والخدمات والترقية، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب تسهم الحوافز في تحقيق الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة، والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.
- تلافي الكثير من مشاكل العمل كالغيابات ودوران العمل السلبي، وانخفاض المعنويات وقلة الصراعات مما يقود إلى خلق استقرار أعلى في مورد المنظمة، ووضوح واستقرار أهدافها على المدى القصير والطويل.
- إن عملية التحفيز يمكن لن تقود إلى تطوير سلوك العمل المقبول في المنظمة، واستقرار قيم العمل التي تشكل النواة الأساسية لما يسمى الثقافة التنظيمية.

3- أنواع الحوافز:

تستخدم المؤسسات عدة أنواع من الحوافز ويمكن تصنيفها إلى:

أ- حوافز ايجابية:

- هي تلك الحوافز الملبية لحاجات ودوافع العاملين من جهة، ومصالح المؤسسة من جهة أخرى، وهي تساهم في رفع الإنتاج وتحسين النوعية، وتحمل المسؤولية والإخلاص⁽²⁶⁾ ومن أهمها نذكر ما يلي:
- الحوافز النقدية: وتستعمل خاصة في المجتمع الصناعي، إلا أنها تنقلب إلى مكاسب محققة وتفقد خاصية الحفز.
- الأمن والاستقرار في العمل: فالفرد يوجه جهده إلى الأهداف ما دام مستقرا، لكن واقع الإدارات يثبت أن الترسيم في الوظيفة ينقلب إلى مثبت عن العمل لأن الموظف لم يعد يخاف على منصبه.
- المديح والثناء والتقدير: فأغلب المرؤوسين يجب ذلك ويدفعه للعمل أكثر، لكن المبالغة فيه يفقده صفته التحفيزية لذا يجب اختيار الوقت والشخص المناسبين.
- المنافسة بين الأفراد: سواء كانت المنافسة جماعية أو بين زميلين، إلا أن عدم التحكم في هذا النوع من التحفيز قد يقلبه إلى وجه سلبي للصراع.
- المشاركة في الاجتماعات واللجان والاقترحات: تؤدي إلى ارتفاع الإنتاج وحصول الرضا الوظيفي، بل الانتقال إلى أعمق من المشاركة باعتماد أسلوب التمكين وفق قاعدتي التولي والتخلي.

(26) عبد الغفور مرازة وآخرون، السلوك البشري المعاصر في منظمات الأعمال " المفاهيم والمحددات"، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص: 146.

ب حوافز سلبية:

- التهديد والوعيد وتوجيه اللوم.
- التأنيب والتوبيخ: وهو الأسلوب الأكثر استعمالاً في مؤسساتنا، إلا أن الخوف ما يفتأ أن ينقلب إلى تمرد وعناد.
- الفصل عن العمل أو التنزيل الوظيفي أو إنهاء علاقة العمل، أو الإيقاف عن العمل لفترة.
- الحرمان من الانضمام إلى فرق العمل واللجان.
- الحرمان من بعض المزايا المالية، والخصم من الراتب، وتأخير العلاوة.
- العزل الوظيفي، والنقل العقابي.
- تأخير الترقية، وتوجيه عقوبة الإنذار.

4- نظريات التحفيز:**أ- نظرية تدرج الحاجات لماسلو:**

يعد هرم ماسلو للحاجات الانسانية نظرية نفسية وسلوكية جاء بها ابراهام ماسلو، وانتشرت لأول مرة في عام 1943 من عنوان كتابه " نظرية الدافعية الإنسانية"، وبعدها طور نظريته بشكل أعمق عام 1954 بكتابه المعنون " الدافعية والشخصية" حيث رأى أن الانسان بسبب قوة داخلية تدفعه للسلك نحو إشباع حاجاته التي تجعله يحس بالراحة، والابتعاد عن الألم والأذى الجسدي والنفسي الناجم عن الحرمان والنقص والعوز، والذي يقترن باختلال التوازن والضيق والتوتر.⁽²⁷⁾

وحسب ماسلو فدوافع الفرد عبارة عن حاجات تظهر متتالية وفقاً لمدرج هرمي مقسم إلى خمسة مستويات حسب أهميتها وهي:

- الحاجات الأساسية(حاجات الطعام والسكن الجنس).
- الحاجة إلى الأمن والضمان(وهي حاجات الضمان والدخل).
- الحاجة إلى الصداقة والعلاقات(وهي حاجات الحب والعطف والعلاقات).
- الحاجة إلى الاحترام(وهي حاجات الشهرة والأهمية والاحترام والحرية).
- الحاجة إلى إثبات الذات(وهي حاجات تحقيق الأهداف والنمو النفسي وتحقيق الذات).

ويرى ماسلو أنه على قدر تلبية تلك الحاجات يتحدد مستوى الرضا لدى الفرد، وتظهر تلك الحاجات في شكل مدرج هرمي يتدرج من الحاجات الأساسية وينتهي بحاجات إثبات الذات، والحاجة المشبعة ليست دافعا إنما الدافع هو الحاجة التي لا يتم إشباعها، وهذا ما جعل الحاجة إلى احترام النفس وإثبات الذات لدى العاملين دوافع مهمة تسعى الإدارة إلى تحقيقها دائما نظرا إلى إلحاحه المتزايد، وقد استند ماسلو في دراسته للحاجات على مجموعة من الفروض، وهي أن الحاجات المشبعة ليست ذات قيمة في عملية التحفيز لأن حاجات الأفراد تمتاز بالتعقيد بسبب التباين في سلوكهم، وإشباع الحاجات تبدأ بالفسولوجية ثم الحاجات الأخرى، ولا توجد طريقة واحدة لإشباعها، لذا فإن فهم هذه الحاجات من قبل إدارة المنظمة ومستويات إشباعها وطرق التعامل معها يجعل من السهل وضع الأولويات لتحفيز الأفراد باتجاه زيادة الرضا عن العمل.

(27) سعد علي العنزي، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 2016، ص:122.

الشكل رقم (05): هرم ماسلو للحاجات



المصدر: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 183.

ب- نظرية ألدرفر:

أن تأكيد ماسلو على أن تنشيط دوافع المستوى الأعلى في تنظيمه للحاجات لا يتم إلا بعد إشباع حاجات المستوى الأدنى، وفي ضوء عدم توافر الدعم الميداني الكافي لوجهة نظر ماسلو في تنظيم الحاجات قام الدرفر بطرح تصور معدل للتنظيم الهرمي للحاجات، ولخص لانديوترمبو في عام 1980 نظرية ألدرفر المعروفة بالرموز E.R.G والتي يعتقدان فيها أنها تنطلق من ثلاث مجموعات محورية من الحاجات: (28)

● حاجات الوجود:

ويقصد بها الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة عوامل البيئة، مثل الطعام والماء والأجر، والتي أطلق عليها ماسلو الحاجات البيولوجية والحاجات إلى الأمن.

● الحاجة إلى الانتماء:

وهي المتعلقة بحاجة الفرد لعلاقات ترابطية مع غيره من الناس كالمشرفين عليه، وزملائه، ومرؤوسيه، وعائلته، وأصدقائه، وهذه العلاقة مرتبطة بالمكانة والبعد الاجتماعي، وتتطلب اتصالاً وتفاعلاً مع الآخرين إذا ما أريد تحقيقها، وهذه تتفق مع ما اعتبره ماسلو الحاجات الاجتماعية والتقدير.

(28) سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيقات عملية)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 83-84

• حاجات النمو:

وهي الحاجات التي يشعر فيها الفرد بضرورتها له كأن يصبح شخصا مبدعا ومنتجا، وهي رغبة جوهرية مرتبطة بالتطور الذاتي، وهي ما أسماه ماسلو بحاجة تحقيق الذات، وقد يكون الشيء الجديد في هذه النظرية هو عدم تأكيد ألدرفر على ضرورة التزام الإدارة، وهي بصدد حفز العاملين بالتسلسل الذي ورد في ترتيب هذه الحاجات، وذلك؛ لأن هناك متغيرات يمكن أن تؤثر على الأهمية النسبية لهذه الحاجات وأولوية إشباعها من بيئة لأخرى.

ج- نظرية القيمة:

يرى أدوين لوك أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة الكلية لكل فرد على حده، وأنه كلما استطاع العمل على توفير العوائد ذات القيمة للفرد كان راضياً عن العمل، وأن العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماما هي الموجودة في نظرية تدرج الحاجات لماسلو، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حده بما يوده من عوائد يرى أنها تناسب وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي، وتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة، فأحد المديرين وفقا لنظرية ماسلو يجب أن يسعى إلى التقدير وتحقيق الذات، ولكن وفقاً لنظرية القيمة فإن العوائد التي يرغبها المدير قد تتضمن العوائد المادية والأمان، وأي عوائد أخرى يراها مناسبة.

د- نظرية وضع الهدف

في هذه النظرية يرى روادها ومن أشهرهم (إدوين) أن وجود أهداف هو شيء أساسي لتحديد مسارات السلوك كما أن وجود الأهداف يمكن أن يكون دافعا للفرد لتحقيقها، على اعتبار أن الأهداف هي غايات نهائية يجب على الفرد أن يحققها، وفيما يلي شرح لهذه النظرية:

أ- إن وجود الأهداف هو أمر ضروري لأنه تمثل طموحات الأداء، وبالتالي فهي تنشط وتوجه سلوك الأفراد لتحقيق الطموحات، كما أنها في واقع الأمر تحدد مسارات السلوك لنهاية معينة دون غيرها، فالأهداف ما هي إلا الطموحات أو النوايا التي يسعى لتحقيقها.

ب- إن الأهداف وطموحات الأداء ما هي إلا محصلة لقيم ومعتقدات من ناحية، ورغباته وعواطفه من ناحية أخرى.

ج- إن التأثير الدافعي للأفراد يزيد عندما:

- تكون الأهداف محددة: لأنها تحدد ما يجب للفرد أن يفعله، وتحدد له مقدار الجهد الذي ينبغي عليه أن يبذله.
- تكون الأهداف مقبولة: فعندما يتم قبول الأفراد للأهداف يؤدي إلى أعلى وأفضل نتيجة.
- تكون الأهداف ذات نفع وفائدة للفرد: حيث يكون أكثر حرصا على تحقيق الأهداف من أجل الحصول على النفع والفائدة المتوقعة من الأهداف.
- تكون الأهداف صعبة: فالأهداف الصعبة تؤدي إلى مستوى عالي من الأداء بالمقارنة مع الهدف العام.
- الأهداف قابلة للقياس: وهذا يؤدي إلى زيادة دافعية الأفراد وعلى الأداء الأعلى، خاصة عندما يتم مد الأفراد بالمعلومات.

هـ- نظرية الإنجاز لمكلياند:

لم يتأثر مكلياند بنظرية ماسلو في تدرج الحاجات، وإنما اهتم ببحث حاجات الأفراد ودرس الاختلافات الفردية بينهم، وذلك من خلال تركيزه على اختبارات مكونة من مجموعة من الأشكال والصور المطلوب من الأفراد التعليق عليها لبحث مدى ارتباط التعليقات والكتابات بالوظيفة التي يشغلها الفرد، أو بقدرته وسلطته أو علاقاته وانتمائه، ولقد اقترح مكلياند نظريته في الإنجاز في أواخر الستينيات (1967) حيث يرى أن حاجات الفرد تتمثل في ثلاث مجموعات رئيسية هي: (29)

أ- الحاجة للإنجاز: إن الأفراد الذين يحتاجون لتحقيق الإنجاز فإنهم غالباً ما يسعون لبلوغ النجاح وتفادي حالات الفشل، وغالباً ما يقوم هؤلاء الأفراد بتحديد الأهداف الخاصة بهم ويسعون لتحقيقها، وهم يتميزون بقدرات عالية على تحمل المسؤولية، ويرغبون بمعرفة تقييم الآخرين لمستوى الإنجاز المتحقق لهم، إذ أنهم يشعرون برغبة كبيرة في الإطراء من الآخرين عند قيامهم بتحقيق إنجاز معين.

ب- الحاجة إلى القوة: إن الأفراد الذين يتميزون بحاجاتهم للقوة غالباً ما يتصرفون تجاه الآخرين برغبة كبيرة في الحصول على مراكز القيادة، ويتسمون بقوة الشخصية واللباقة والإصرار والقدرة على فرض الآراء، كما أنهم يودون غالباً الظهور في المناسبات العامة بصورة متميزة عن سواهم من الأفراد.

ج- الحاجة للانتماء: إن الأفراد الذين يحتاجون للانتماء غالباً ما يشعرون بسعادة جامحة حينما يجلبهم للآخرين، ويسعون بشكل حثيث إلى التخلص من الرفض الاجتماعي، وتتسم سلوكياتهم غالباً بإقامة العلاقات الاجتماعية، ويرغبون بمساعدة الآخرين والتفاعل معهم بصورة مختلفة، والسعي دوماً لحل المشكلات التي يعاني منها الآخرين.

ويعتقد مكلياند أن قوة الحاجات الثلاث المذكورة تتغير من فرد إلى آخر مع مرور الزمن، وإن الحاجة الأكثر قوة هي التي تدفعه إلى السلوك الذي يستطيع من خلاله أن يشبعها.

(29) ماجد عبد المهدي مساعدة، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2016، ص ص: 208-209.

المحاضرة التاسعة: وظيفة الاتصال بالمؤسسة

مقدمة:

غالبا ما ترتبط الحالة المعنوية ومعدل الإنتاجية بفعالية وكفاءة الاتصال السائد داخل المؤسسة، وذلك أن عدم معرفة الفرد لماذا يقوم بالعمل وبأي أسلوب يؤدي لا محالة انخفاض مستوى أداءه لأن نجاح المنظمة لا يتحقق بمجرد كفاءة الأفراد، وإنما بالتعاون القائم بينهم أيضا، وما يطلق عليه العمل الجماعي، ويأخذ الاتصال عدة أشكال: مذكرة، تقرير، دليل، شبكات اتصال، نظم معلومات إدارية، الإخطار باجتماع، سماع شكوى، مقابلة أحد طالبي العمل.

1- مفهوم الاتصال:

يعرف قاموس ويبستر Webster Dictionary الاتصال بأنه فعل وحقيقة القيام بالاتصال، المعاملة بالكلمات، أو الخطابات، أو تبادل الأفكار والآراء عن طريق الحوار أو الحديث أو المراسل.⁽³⁰⁾

كما يعرف الاتصال بأنه: " إنتاج أو توفير البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها وتبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة، أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو التغيير والتعديل في هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة".⁽³¹⁾

2- أهمية الاتصال:

- الاتصال ضروري لنقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم التي ستبنى عليها القرارات.
- يؤدي الاتصال دورا مهما في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.
- يتم من خلال الاتصال اطلاع المدير على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره وصيغ عمله داخل المؤسسة.
- الاتصالات الداخلية تعكس في المنظمة مجموعها ومعظم حالاتها الثقافة المؤسسية للإدارة.
- الاتصال يساهم في إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المنظمة، وذلك من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات المتعددة للمنظمة.
- تظهر أهمية الاتصال من خلال تأكيد بعض النظريات القيادية على مبدأ المشاركة كأساس للقيادة الناجحة.

3- أنواع الاتصال:

يمكننا تناول العديد من أنواع الاتصال، وذلك حسب طبيعة المعيار المعتمد في التصنيف، ونركز في دراستنا على معيار الرسمية حيث نجد أن هناك:

(30) فتحي أحمد ذياب، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 203.

(31) علي العياصرة، محمد الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 24.

أ- الاتصال الرسمي:

إذ نميز في الاتصال الرسمي بين الاتصال المباشر (مرسل - رسالة - مستقبل) وغير المباشر، فالاتصال المباشر يمكن أن يكون لغويا أو غير لغويا، كتابيا أو شفويا، فالاتصال اللغوي الكتابي يمكن أن يأخذ شكل تقارير، مذكرات، أمرية، عقوبات مثلا، بينما يأخذ الشفوي شكل إنذار، مديح، مكاملة على سبيل المثال، أما الاتصال غير اللغوي فتتعدد أشكاله مثل الإنصات، السكوت في اجتماع، الحركات وإيماء الرأس نحو إشارة موافق أو غير موافق، كما قد يأخذ شكل تدريب عملي على استعمال آلة معينة أو تقديم نموذج قدوة مثلا... الخ.

ب- الاتصال غير الرسمي:

ويوصف هذا النوع من الاتصال بالعنقودي حيث يتم الاعتماد فيه على التغذية العكسية، ويتميز بالفعالية واختراقه للمستويات التنظيمية بالإضافة إلى سرعة تنقل المعلومات، إلا أن ما يؤخذ عليه عموميته واحتمال حدوث سوء الفهم. ومن أمثله التقرير الذي يعده بصفة استثنائية حارس البوابة للمدير العام نتيجة حادث معين.

4- معوقات الاتصال:

أ- المعوقات البشرية: وهي خاصة بالمرسل والمستقبل، وتتمثل في المعوقات الفيزيولوجية مثل أمراض التخاطب وأمراض الأذن، والمعوقات النفسية كالخوف والحجل، والتوتر والقلق والانفعالات بالإضافة إلى عادات الاستماع السيئة، والمبالغة والإفراط في الاتصال. (32)

ب- معوقات مادية: تنشأ في البيئة التي تتم فيها عملية الاتصال كما هو الحال عند تباعد المسافات، الضوضاء التشويش في أجهزة الاتصال، الطبقات أو المستويات، والتوقيت، عدم الإضاءة المناسبة.

ج- معوقات تتعلق باللغة: كاستخدام تعبيرات مختلفة، أو اختلاف التفسير للألفاظ والعبارات من شخص لآخر، أو صعوبة التحدث بلغة أو فهمها، التجريد، تغير المعنى المقصود.

د- معوقات تتعلق بقناة الاتصال: فقد يستعمل المرسل رسائل غير لفظية مثل الإيماءات، وتعبير الوجه، وحركات الجسم حيث لا تناسب وطبيعة ومضمون الرسالة.

6- مبادئ الاتصال الفعال:

قصد تحكم المدير في نظام الاتصال السائد وضمانا لفعالية هذا الأخير يمكن تلخيص المبادئ العامة لنجاح أي عملية اتصالية فيما يلي:

- مبدأ الوضوح: وهو مسؤولية المرسل فيصاغ الاتصال بلغة واضحة وتعبير واضح مع اختيار الوسيلة المناسبة.
- مبدأ الاهتمام والتركيز: وهو مسؤولية المستقبل، وذلك رغم وجود عدة رسائل تسترعي الاهتمام مرسله كانت أو مستقبلة.
- مبدأ التكامل والوحدة: ذلك أن الاتصال وسيلة وليس غاية في حد ذاته، فالغاية هي تشجيع المدراء التابعين.
- مبدأ إستراتيجية استخدام التنظيم غير الرسمي: فالتنظيم غير الرسمي يمرر معلومات ويستقبل أخرى، والمدير الناجح هو من يتبنى المعلومات التي يوافق عليها، ولا يتجاهل المعلومات التي لا يوافق عليها.

(32) فتحى أحمد ذياب، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص: 221.

المحاضرة العاشرة: وظيفة الرقابة في المؤسسة

إن الاختبار الحقيقي لأي مدير هو ما يحققه من نتائج، وذلك من خلال بذل الجهود التي توصل إلى نتائج، وتطبيق هذا الاختبار يستلزم بالضرورة وجود معيار يمكن بواسطته تقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية هذا المعيار هو الرقابة، فالأداء الإداري في أي منظمة لا يكتمل إلا بممارسة وظيفة الرقابة الإدارية، ولاسيما وأن أي نظام إداري أو مالي أو فني يفتقد لوجود الرقابة الفعالة والمنتظمة يعتبر نظاما ناقصا وغير فعال.

ومن هنا حظي مفهوم الرقابة بأهمية كبيرة من لدى العديد من الباحثين والمتخصصين لما يشمله من أهمية كبيرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المنشودة من خلال العمليات التشغيلية والفعاليات التنظيمية، وتباين تحيد المفهوم الدقيق والشامل لمعنى الرقابة مما شكل بطبيعته تباينا في المفاهيم المتعلقة بشأنه.

1- تعريف الرقابة كوظيفة إدارية:

الرقابة هي وسيلة أو أداة تمكن المشرفين في كل مستويات العمل من تشخيص التعثرات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لغرض متابعة استمرار الأداء بصورة سليمة، والتأكد أن الأهداف قد أنجزت على أتم وجهه وبالكفاءة المطلوبة. لقد عرف الفرنسي هنري فايول الرقابة الإدارية: "على أنها التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية، والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وإن هدفها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها، ومنع تكرار حدوثها في المستقبل وهي تنطبق على الأشياء والناس والإجراءات". (33) كما عرفها ألدريج بأنها: " عملية مستمرة لمقارنة الانجازات الفعلية بالعمليات المخططة سواء كانت هذه الفعاليات جملة أم تفصيلا واتخاذ الإجراءات والتوجيهات اللازمة لذلك ".

2- أهداف الرقابة:

حماية الصالح العام: وذلك بمراقبة النشاطات، وسير العمل وفق خططه وبرامجه في شكل تكاملي يحدد الأهداف، والكشف عن الانحرافات والمخالفات، وتحديد المسؤولية الإدارية. منع تكرار الأخطاء: حيث بإمكان الرقابة تركيز الجهود على عدم الاستمرار في الخطأ وعدم تكراره، واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء. الإصلاح الإداري: حيث أن الرقابة وسيلة معينة لتحسين أداء العاملين، وترقيتهم، تكوينهم وتنمية قدراتهم.

3-مراحل الرقابة:

أ- تحديد المعايير الموضوعية: لكي يمكن للمنظمة مراقبة أدائها بطريق كفؤة، فإنه يجب أن تكون هناك معايير موضوعية لقياس مستويات الأداء وغالبا ما يتم التعبير عن هذه المعايير بأرقام أو مؤشرات قياسية، وقد ركز التقليديون على ضرورة اعتماد معايير صارمة ومحددة للقياس لا يجوز للمرؤوسين تجاوزها إطلاقا، وينبغي اعتمادها والالتزام بها بشكل دقيق

(33) بن حمود سكينية، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، برج الكيفان، الجزائر، 2012، ص: 151.

ب- قياس مستوى الأداء الفعلي: إن الخطوة الثانية في نظام الرقابة تتمثل في قياس مستوى الأداء الفعلي، ومعرفة مدى قربه أو بعده عن الأهداف أو المعايير التي تم تحديده مسبقاً، وتعد ممارسة القياس الفعلي للأداء من خلال التنبؤ بما سيكون عليه الواقع الفعلي مستقبلاً حالة متطورة في أداء فعالية الرقابة.

ج - مقارنة الأداء المتحقق بالمعايير الموضوعية: تعد عملية المقارنة خطوة منطقية لاحقة في عملية الرقابة لأن توافر المعايير القياسية والأداء المتحقق فعلاً يتيح إمكانية المقارنة بين الاثنين للكشف عن الانحرافات الحاصلة بين المخطط والمتحقق فعلاً، ومن خلال المقارنة يمكن التوصل إلى تحديد الانحرافات الحاصلة في الأداء والتي تكون سلبية أو ايجابية.

د- تشخيص أسباب الانحرافات: في ضوء المقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط فإنه لا بد من العمل على تشخيص أسباب الانحرافات، أو الابتعاد عن الخطط والمعايير المنبثقة عنها، ويشمل ذلك تحديد المسؤولية عنها على صعيد تقسيمات المنظمة والأفراد، وكذلك تحديدها حسب أنواع موارد المنظمة (بشرية، مادية، مالية، معلومات)، وحسب العمليات التحويلية.

هـ- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: بعد قياس مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، فإن الدور الهام الذي تؤديه عملية الرقابة حينئذ يتمثل في تصحيح الانحرافات التي قد توجد في الأداء الفعلي عما تم رسمه أصلاً من أهداف، ويشمل ذلك معالجة الآثار الناشئة عن الانحراف بعد تنفيذ الخطط، أو الإجراء التصحيحي المتزامن مع التنفيذ، وبالتالي معالجة المشكلات أو إزالة آثارها. (34)

4- أنواع الرقابة:

أ- الرقابة المسبقة: رقابة تجري قبل الأداء، الهدف منها منع المشكلات التي يمكن أن تحدث من الانحراف عن معايير الأداء، وهي من أكثر الرقابة فاعلية في السيطرة على التكاليف.

ب- الرقابة المصاحبة: هي رقابة مصاحبة للأداء وتتابع الأنشطة خلال ممارستها حيث يلاحظ المدير أو المشرف، ويحدد الانحرافات عن المعيار في موقع العمل، ويهيئ القرار المناسب.

ج- الرقابة البعدية: في هذه الحالة يبدأ نشاط الرقابة عند الانتهاء من تنفيذ الخطة واكتمال نتائجها، وذلك بأن تقارن النتائج الفعلية النهائية بالمعايير الموضوعية مقدماً لتحديد الانحرافات.

5- معايير الرقابة:

المعايير الكمية: وهي المؤشرات القابلة للقياس مثل معيار التكلفة، معيار الإنتاجية، معيار الإيراد، معيار العائد على الاستثمار، معيار الحصة السوقية.

المعايير النوعية: وتمثل الصفات التمييزية والاعتيادية مثل الجودة، درجة المطابقة والملائمة، السلوك تجاه المرؤوس، الزميل، الرئيس، العميل، مظهر الموظف والتزامه وولائه للمؤسسة.

المعايير الزمنية: وهي المعايير التي تعتمد وحدة الزمن أساساً للقياسات الموضوعية مثل: عدد الساعات، أو عدد الأيام.

6- مبادئ الرقابة الفعالة:

(34) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2014، ص ص: 293-

لكي تكون الرقابة على أساس سليم، ولكي يتم الانجاز والأداء على النحو الذي تحدده الأهداف والمعايير الموضوعة، ولاج لان تكون الرقابة أكثر فاعلية فلا بد من الاسترشاد ببعض المبادئ.

- الاقتصاد ويعني أن العائد من وجود النظام الرقابي يفوق تكلفته.
- التركيز على النقاط الإستراتيجية أي الرقابة على الأنشطة الهامة الفعالة.
- سرعة كشف الانحرافات أي كلما كان النظام الرقابي سريعاً في كشف الانحرافات كان نظاماً فعالاً اقتصادياً.
- الوضوح والبساطة حتى تكون الرقابة سهلة الفهم للمنفذين لها، ومن هم موضع التنفيذ، ومن هم مسئولون عن تصحيح الانحرافات.
- اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه.
- تحقيق الأهداف على مستوى عال من الفاعلية والكفاية والعلاقات الإنسانية.
- الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية بحيث تكون محددة بطريقة واضحة وإيجابية.
- توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية القائمين على أجهزة الرقابة.
- دقة النتائج ووضوحها.

المحور الرابع: التنسيق الإداري

المحاضرة الحادي عشر: التنسيق الإداري

مقدمة:

يقول فريدريك تايلور " التنسيق جوهر ومركز الإدارة" حيث يعتبر التنسيق من الأنشطة الإدارية الهامة، وينبغي للمدير أثناء قيامه بمهامه الإدارية أن ينسق بين أوجه النشاط المختلف الذي يدخل في نطاق سلطته ومسؤوليته، ومن أسرع الوسائل لتحقيق التنسيق الإداري وضوح الأهداف للوحدة الإدارية بشكل خاص وللمنظمة بشكل عام، وإزالة الغموض بين الرئيس والمرؤوسين.

1- تعريف التنسيق الإداري:

التنسيق هو عملية تحقيق التكامل بين أهداف وأنشطة الوحدات المستقلة والإدارات من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، وبدون التنسيق يفقد الأفراد والإدارات رؤية أدوارهم في المنظمة، إذ يسعون إلى تحقيق أهدافهم الضيقة أو المحدودة على حساب أهداف الشركة ككل⁽³⁵⁾، والعملية المنسقة هي تلك التي تكون فيها أنشطة الأفراد متجانسة ومتكاملة نحو تحقيق هدف مشترك.

2- أهمية وظيفة التنسيق:

تتبع أهمية التنسيق من الأمور التالية:

- أهمية تضافر الجهود بالمشروع أو المنظمة لتحقيق الهدف المنشود، كم أن أي عمل لا يمكن أن ينجح إلا بتعاون الأفراد فيما بينهم، وتوفير التوافق والانسجام فيما بينهم.
- التنسيق يؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج، وذلك بإيجاد الترابط بين الأفراد ومنع التضارب والازدواج.
- يعتبر التنسيق مساعدا للوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم)، ويعمل على جعل الخطة أكثر معنى، والتنظيم أقوى ترابط، والتنفيذ أقل في الوقت والجهد والمال، كما يجعل الرقابة أكثر فعالية.
- يؤدي التنسيق إلى الربط بين أعمال المنظمات الإدارية نفسها وبين المؤسسات السياسية في الدولة بجانب ربط أجزاء المنظمة بالداخل.
- الغرض من التنسيق هو ضمان تفاعل الوظائف والقوى التي يتكون منها المشروع بالشكل الذي يحقق أهداف المشروع بأقل تضارب وازدواجية.

3- خصائص التنسيق الفعال:

- ضمان ولاء الأفراد للتنظيم ولأهداف المنظمة.
- القضاء على الانعزالية والانفصالية بين الأقسام المخصصة وضمان تعاونها.
- التنسيق الفعال يؤدي إلى الكفاءة الإدارية في أداء المهام وتحقيق الأهداف.
- التنسيق الفعال بين المنظمة الإدارية وغيرها من المنظمات يؤدي إلى انجاز الأعمال بسرعة وأريحية ومصداقية.
- يتحقق التنسيق عن طريق الإدارة الجماعية، ولا يمكن تنميته عن طريق الأسلوب الأوتوقراطي.
- يتضمن التنسيق كل الجهود والوظائف والأنشطة في المنظمة.
- يجب أن يكون التنسيق متصل ومستمر.

(35) محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، مرجع سبق ذكره، ص: 94.

- يجب أن يكون التنسيق مباشرا بين الأفراد المتصلين ببعضهم.

4- أشكال التنسيق:

يتخذ التنسيق عدة أشكال ونماذج مختلفة يمكن تناولها فيما يلي: (36)

أ- التنسيق الداخلي: ويقصد به التنسيق بين إدارات وأقسام المنظمة المختلفة لإيجاد نوع من التوافق والانسجام بين نشاط الأفراد داخل كل نوع أو قسم، وبين الأقسام الأخرى.

ب- التنسيق الخارجي: وهو إيجاد نوع من التوافق والانسجام بين أوجه النشاط في المنظمة ككل، وأوجه النشاط في المنظمات الأخرى أي التنسيق بين المنظمة والبيئة الخارجية كالموردين والعملاء والحكومة بحيث يشمل التنسيق التكيف مع القوى والضغوط الخارجية حتى تستطيع المنظمة مسايرة البيئة الخارجية والتعايش معها.

ج- التنسيق المالي: هو التوفيق بين المتطلبات والاحتياجات المالية للأنشطة المختلفة، وانسياب اعتماد الأموال في قنواتها الملائمة في الوقت المحدد، وبالقدر الملائم حسب الخطط الموضوعة لذلك.

د- التنسيق الفني: هو تحقيق التكامل بين المشروعات والنشاطات المختلفة من النواحي الفنية والهندسية والتقنية.

هـ- التنسيق الزمني: يعني تسلسل وتتابع وتلازم التنسيق الإداري بعضه مع بعض أو التوفيق بين الخطط القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل، وتحديد المراحل التي تمر فيها الأعمال والنتائج التي تحققها كل مرحلة، والشروط التي تتطلبها كل مرحلة قبل بدايتها.

(36) بشير العلاق، قطان العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 89-90.

المحور الخامس: صنع واتخاذ القرارات

المحاضرة الثانية عشر: صنع واتخاذ القرارات

مقدمة:

هناك من يعرف الإدارة بأنها عملية اتخاذ القرارات مثل ما ذهب إليه سيمون حينما اعتبر الكلمتين (إدارة - قرار) مترادفتين، فالمدير الناجح في نظره هو من يستطيع تحديد المشكلة المطلوب معالجتها واتخاذ القرار الملائم بشأنها. والأعمال التي توجد في أي تنظيم يمكن تحليلها إلى مجموعة من القرارات المتداخلة المتشابكة، وعملية صنع واتخاذ القرارات تمثل مجموعة من التصرفات التي يسلكها متخذ القرار، وتنتهي إلى تفضيل بديل من بين العديد من البدائل المتاحة فهي عملية تقوم على الاختيار الواعي للغايات.

1- تعريف القرار وعناصره:

يعرف البعض القرار بأنه: " عملية اختيار بديل واحد من بين بدلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة بالمنظمة".⁽³⁷⁾ من هذا التعريف نستنتج أن العناصر التي تشكل في مجموعها القرار هي: توافر البدائل، الاختيار، الأهداف والغايات أو محركات أو دوافع السلوك، الوقت، الموارد المادية والبشرية المتوفرة البيئة الداخلية للمؤسسة، البيئة الخارجية للمؤسسة (سياسية، اقتصادية، اجتماعية..).

2- الفرق بين عملية صنع القرارات واتخاذها:

يذهب الكثير من الباحثين العرب لعلم الإدارة إلى الخلط بين عملية صنع القرارات في الوحدات الإدارية واتخاذها، والحقيقة أن عملية اتخاذ القرارات تمثل المرحلة الأخيرة من مراحل عملية صنع القرارات. فعملية صنع القرارات عملية تضامنية أي نتاج جهد مشترك، وذلك أن الواقع العملي قد أصبح يحتم على التنظيم الإداري إشراك جميع أعضاء التنظيم في المراحل السابقة على اتخاذ القرار من إعداد وتحضير وتكوين. أما اتخاذ القرارات فلا يعني أكثر من العمل الذي يقوم به القائد أو الرئيس في إصداره للقرار، أي المرحلة الأخيرة في عملية صنع القرار، و رغم ذلك يذهب بعض علماء الإدارة إلى القول بأن القرارات يجب أن تنسب في مجموعها إلى التنظيم الذي صدرت منه.

3- أنواع القرارات:

تختلف أنواع القرارات حسب المعيار الذي تتم بواسطته التفرقة بينها، وفي هذا الصدد نقتصر على تقسيمين وفق معياري التكرار والأهمية:⁽³⁸⁾

⁽³⁷⁾ مصطفى الخشروم، نبيل محمد مرسي، إدارة الأعمال المبادئ والمهارات والوظائف، الطبعة الثانية، مكتبة الشقري، الرياض، السعودية، 1998، ص: 35.

⁽³⁸⁾ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1998، ص: 143.

أ- حسب معيار التكرار:

- القرارات المبرجة: وهي القرارات التي تتعامل مع مشكلات ومواقف روتينية بناء على عادات سابقة أو أساليب وطرق وإجراءات محددة سلفا حيث يتخذ القرار من واقع اللوائح المعمول بها في مجالي الإنتاج والأفراد مثل: القرارات التي تحدد كمية الإنتاج اليومية أو السنوية، القرارات المتضمنة للتعيين أو التوظيف، القرارات المنظمة للصيانة.
- القرارات غير المبرجة: نظرا لوجود مستجدات ومشاكل جديدة تتعامل هذه القرارات مع مواقف غير محددة أو مألوفة فهي قرارات مرتبطة بمهارات تقديم حلول مبتكرة مثل: ابتكار نوع جديد من السلع، دخول أسواق جديدة قرار التوسع، قرار الاندماج.

ب- حسب معيار الأهمية:

- حيث قدم أنسوف Ansoff اقتراحا آخر لتقسيم القرارات، وذلك حسب درجة أهميتها إلى الأنواع الثلاثة الآتية:
- قرارات إستراتيجية: وهي قرارات تعنى بحل مشاكل أو تحقيق أهداف ذات أبعاد أو تأثيرات كبيرة على المنظمة ومستقبلها، وتتخذ مركزيا وبصفة متكررة مثل قرار اختيار مزيج السلعة- السوق، قرار تنويع النشاط، قرار توقيت بدء التوسع، قرار استخدام الانترنت في المنظمة.
 - قرارات تنظيمية أو إدارية: وهي قرارات متكررة نسبيا، وتتعلق بتنظيم أقسام المنظمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية أو تنظيم مصادر المنظمة وهي قرارات تتخذها الإدارة الوسطى.
 - قرارات تشغيلية: وهي قرارات تتسم بدرجة كبيرة من اللامركزية والتكرار مثل قرار جدولة الإنتاج، أساليب الرقابة والإشراف، القرارات التي تتعلق بميزانيات المنظمة، قرارات تسهيل عمليات الإنتاج.

4- مداخل صنع القرار وخطواته:

بعد التعرف على عناصر القرار وأنواعها سنتطرق إلى أهم المداخل أو النماذج التي يمكن أن يصاغ وفقها القرار، ثم نتطرق إلى الخطوات الضرورية لصنع واتخاذ القرارات.

- أ- نماذج صنع واتخاذ القرارات: هناك العديد من المداخل أو النماذج بشأن قيام الإدارة بصنع القرار نلخص أهمها في الجدول التالي:

جدول رقم (05): نماذج صنع واتخاذ القرارات

النموذج الرشيد	النموذج المرضي	النموذج التدرجي	النموذج الافتعالي
تتسم قراراته بالرشد وتتوخى الكمال. يقترح متخذه حلول مثالية، أي أن لديهم الماما بكافة البدائل وكل النتائج وتوقعاتها. لكن ما يؤخذ على هذا النموذج صعوبته عمليا، بحيث يستحيل على من يقرر شراء سيارة مثلا التوفيق بين جميع الايجابيات: جودة عالية، سرعة فائقة، خام صلب، سعر منخفض، لون مناسب، أمان كبير،... الخ.	يصف سيمون هربرت(1950) هذا النوع من النماذج بالرشد المحدد(المقيد)، فلا يستطيع أي مدير اتخاذ قرار مثالي وذلك لأن: _ قدرته المعرفية محدودة. _ خضوعه لقيود الزمن. فتفوق بذلك تكلفة التأخر في اتخاذ القرار الملائم عائد اختيار البديل المناسب. مثل أن تعتبر مؤسسة ما ديونها ملغاة، لأن تكلفة تحصيلها تفوق قيمتها أصلا.	يقدم المدير وفقا لهذا النموذج استجابة محدودة وذلك بغرض تخفيف حدة المشكلة أي العمل على امتصاص الصدمة في الأجل القصير. ولكن هذا النموذج لا يقدم حلول طويلة الأجل ودائمة. ولا يتفق هذا النموذج مع النموذج المرضي إلا في كونه لا يتطلب قدرا كبيرا من المعلومات على العكس من النموذج الرشيد الذي يتطلب الإلمام بكافة الظروف وتوقعات نتائجها.	يتصرف المدير في هذا النموذج وفق نمط لا يتفق مع العقلانية والرشد المطلوبين لاتخاذ القرارات. وهو يأخذ شكلين: _ اتخاذ المدير لقرارات يبرر بها قرارات خاطئة أو غير مدروسة اتخذها سابقا بحجة أنها مهمة أو رشيقة. _ محاولة البحث عن مشكلات لأن للمدير سلة من الحلول الجاهزة يريد تنفيذها كأن يفتعل مشكل مع الموردين لإثبات قدرته على التفاوض الذي أخذ دورة تكوينية لأجله.

المصدر: بولرباح عسالي، تسيير المؤسسة " مبادئ ومفاهيم"، دون ذكر دار النشر، الجزائر، 2008.

ب- خطوات صنع واتخاذ القرارات:

لا تختلف عملية صنع واتخاذ القرارات عن عملية حل المشاكل الإدارية فكلاهما يمر بنفس الخطوات، وبمحض المدير سلامة قراراته وفعاليتها باحترامه جملة المراحل والخطوات التالية:

1- تحديد الهدف أو المشكلة: في كثير من المنظمات الاقتصادية يصعب على المدير الإجابة على سؤال يبدو في غاية السذاجة بادئ الأمر ألا وهو ما الهدف الأساسي من عملنا؟ ونجد الكثير من المنظمات التي نجحت في الإجابة على هذه الأسئلة قد نجحت وتوسعت أعمالها وازدادت كفاءتها والعكس صحيح.

- 2- **جمع المعلومات وتحليلها:** بعد تحديد الهدف يصبح من الضروري جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة وتحليلها، وان أكثر الأخطاء التي تقع فيها بعض الإدارات عند اتخاذها للقرارات يعود سببها إلى عدم وجود معلومات كافية أو جمع معلومات خاطئة، أو وجود معلومات كثيرة جدا ليس علاقة بالمشكلة، وعليه يجب الحصول على كل المعلومات ذات العلاقة بالموضوع وتحليلها.
- 3- **تحديد بدائل الوصول إلى الهدف أو حلول المشكلة وتقييمها:** أي تحديد البدائل المحتملة لحل المشكلة، ويتم ذلك عادة عن طريق استشارة الخبراء والفتيين والتعاون معهم في ابتكار بعض البدائل المناسبة، وذلك في ضوء المعلومات والموارد البشرية والمادية المتاحة بما في ذلك عنصر الوقت، ثم تقييم البدائل عن طرق الدراسة الموضوعية للسليبات والايجابيات الخاصة بكل بديل باستخدام طرق عديدة أهمها: طريقة عصف الأفكار، طرق التقييم الاقتصادي والأساليب الكمية، الخبرات السابقة. (39)
- 4- **اختيار أفضل البدائل:** لاختيار أفضل البدائل يجذب التوفيق بين مختلف المعايير السابقة، وذلك بتحقيق أكبر قدر منها أو بالتركيز على الأولويات الحالية والمستقبلية، والتأكد من أن البديل المختار سيحقق الهدف المطلوب، وان هذا البديل لا يحتوي على أخطاء.
- 5- **إصدار القرار وتنفيذه:** الخطة الخامسة في عملية اتخاذ القرارات هي تنفيذ القرارات طبقا لوجهاتها واتجاهاتها وبالاستناد للأساليب والأدوات والإمكانيات المتاحة، ثم مراقبتها لكي التأكد من أن القرار سيحقق الأهداف الموضوعية.
- 7- **تقييم نتائج القرار:** بعد وضع القرار موضع التطبيق لا تكون مرحلة اتخاذ القرار قد انتهت، ولكن تظل مرحلة أخرى هامة وهي تقييم نتائج تطبيق القرار والتي تعتمد على عوامل كثير أهمها طبيعة القرار، وتوقيتته وتكاليفه، ومعايره والأشخاص المتأثرين به، والتحقق من أن القرار المتخذ يحقق النتائج المرغوبة والأهداف المرجوة.
- 5- **العوامل المؤثرة على صنع واتخاذ القرارات:**
- تتأثر عملية صنع واتخاذ القرارات بعدة عوامل، وتحدها عدة قيود أهمها: (40)
- العوامل الإنسانية والسلوكية: مثل قبول واقتناع الأفراد، العادات والتقاليد، التسرع، الاعتماد على حلول سابقة، التحيز والذاتية، الخلط بين المشكلة ومظاهرها، التركيز على حل واحد، عدم الاهتمام باحتمال المقاومة، ميولات وطموحات الأفراد، المؤثرات الشخصية.
 - العوامل التنظيمية: مثل عدم وجود نظام جيد للمعلومات، تذبذب العلاقات التنظيمية، المركزية الشديدة، الموارد المتوفرة، عدم وضوح أهداف الأفراد ومدى إتاحة الفرص للممارسة الإدارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم، ضعف التعاون والتنسيق.
 - العامل الاقتصادي: فالمشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات عملية مكلفة اقتصاديا من حيث الوقت والجهد والإعداد اللازم لها.
 - عوامل أخرى: مثل تعارض المصالح الخارجية، درجة التقدم التكنولوجي، درجة المنافسة، متغيرات سياسية واجتماعية وثقافية فمثلا ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار.

(39) شريف كمال عرب، كيف تتخذ قراراتك بقوة وثقة؟، دار المجد للنشر والتوزيع، سطيف، الجزائر، 2016، ص: 70.(40) بولرياح عسالي، تسيير المؤسسة " مبادئ ومفاهيم "، دون ذكر دار النشر، الجزائر، 2008، ص: 43- 44.

قائمة المراجع:

باللغة العربية:

- أحمد عبد الرحمان الشميري، مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة العبيكات، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 2004.
- أحمد ماهر، مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2015.
- إيهاب صبيح محمد رزيق، الإدارة " الأسس والوظائف "، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- براء رجب تركي، نظام الحوافر الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 12.
- بشير العلاق، قحطان العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- بغول زهير، الوجيز في الفكر الإداري، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011.
- بن حمود سكيينة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، برج الكيفان، الجزائر، 2012.
- بولرباح عسالي، تسيير المؤسسة " مبادئ ومفاهيم "، دون ذكر دار النشر، الجزائر، 2008.
- ثابت عبد الرحمان محمد إدريس، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دارهومة، الجزائر، 2005.
- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- خيري كئانه، مدخل إلى إدارة الأعمال " النظريات، العمليات الإدارية " منهج تحليلي، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- سالم تسيير الشرايدة، الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيقات عملية)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- سعد علي العنزي، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 2016.
- السيد فتحي الويشي، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية " استراتيجيات التغيير "، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
- شريف كامل شاهين، نظم المعلومات الإدارية للمكتبات ومراكز المعلومات " المفاهيم والتطبيقات "، دار المريخ، الرياض، 1994.
- شريف كمال عزب، كيف تتخذ قراراتك بقوة وثقة؟، دار الجدد للنشر والتوزيع، سطيف، الجزائر، 2016.
- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1998.
- عبد الغفور مرازة وآخرون، السلوك البشري المعاصر في منظمات الأعمال " المفاهيم والمحددات "، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2017.
- عزات كريم عدوان، العلاقة بين القيادة وإدارة الأزمات "دراسة ميدانية "، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- علي العياصرة، محمد الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

- علي فلاح الزعي، عبد الوهاب بن بركة، الإدارة " أصولها والأساليب العلمية"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
 - عمر الطراونة، استراتيجيات الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2012.
 - غول فرحات، مدخل إلى التسيير، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة القديمة، الجزائر، 2012.
 - فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة "بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
 - فليب سادلر، القيادة، ترجمة هدى فؤاد، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008.
 - فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
 - كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر، عمان، الأردن، 1995.
 - لعيمري عبد الحق، حلول مفتاحية لتحسين طرق التسيير، ترجمة خالد بليمان، منشورات الوطن اليوم، سطيف، الجزائر، 2017.
 - ماجد عبد المهدي مساعدة، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2016.
 - ماجدة بنت إبراهيم الجارودي، قيادة التحويل في المنظمات "مدخل إلى نظريات القيادة"، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2011.
 - محمد الرميحي، الإدارة " فن لا يعترف به العرب المعاصرون"، مجلة العربي، العدد 440، الكويت، جوان، 1995.
 - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
 - محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2002.
 - محمود عبد الرحمن، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
 - مراد حسين العلي، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، دار عبيد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
 - مصطفى الخشروم، نبيل محمد مرسي، إدارة الأعمال المبادئ والمهارات والوظائف، الطبعة الثانية، مكتبة الشقري، الرياض، السعودية، 1998.
 - مصطفى حوحو وآخرون، المنظمات المتعلمة " النشأة، الأهداف والتطور"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
 - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
 - نعيم الظاهر، مدخل إلى الإدارة، الطبعة الأولى، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2017.
- باللغة الأجنبية:

- ALBERIC HOUNOUNOU, **100 Fiches pour comprendre le management**, 3^eédition, Bréal, paris, 2011.
 - Griffin, R. W, **Management**, 2ed, Boston, Mssachusetts, Houghton MifflinCompany, 1987.
 - Hugh C, Willmott, **The Structuring of Organizational Structures**, A note, Administrative Science Quarterly, 2001.
- Hounounou Albéric, **100 Fiches pour comprendre la gestion des entreprises**, Bréal, 2005.