

جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مطبوعة دروس في مقياس:

مدخل لإدارة الأعمال

موجهة لطلبة:

السنة أولى جذع مشترك

ميدان: علوم اقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

إعداد: د. هبال عبد المالك

السنة الجامعية: 2018/2017

فهرس المحتويات
العنوان

الصفحة

الصفحة	العنوان
2 -1	فهرس المحتويات
3	تمهيد
7 -4	الفصل الأول: مدخل عام لعلم الإدارة
9 -7	1- الإدارة في الحضارات القديمة
9	2- أهمية الحاجة للعمل الإداري
11 -9	3- تعريف المنظمة
13 -11	4- تعريف الإدارة
15 -13	5- مجالات الإدارة
15	6- خصائص العمل الإداري
16	7- أهداف الإدارة
21 -17	8- وظائف الإدارة
21	9- المدير (أدواره، مهاراته)
23 -22	10- الإدارة بين العلم و الفن
24	11- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى
25	الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري
30 -25	1- المدرسة الكلاسيكية
33 -30	1.1: الإدارة العلمية
35 -33	2.1: نظرية التقسيمات الإدارية
37 -35	3.1: النظرية البيروقراطية
37	4.1: تقييم المدرسة الكلاسيكية
40 -37	2-المدرسة السلوكية
40	1.2: مدخل العلاقات الإنسانية
	2.2: مدخل العلوم السلوكية

42 -40	أ : نظرية (X/Y)
43 -42	ب: نظرية سلم الحاجات
44 -43	ج: نظرية ذات العاملين
45 -44	3.2: تقييم المدرسة السلوكية
45	3-المدرسة الحديثة
46 -45	1.3: المدرسة الكمية
47 -46	أ: تقييم المدرسة الكمية
49 -47	2.3: مدرسة النظم
49	د: تقييم مدرسة الأنظمة
51 -49	3.3: المدرسة الموقفية
51	ب: تقييم المدرسة الموقفية
53 -51	4.3: نموذج الإدارة اليابانية Z
53	ج- تقييم النظرية Z
55 -54	5.3: نظرية الإدارة بالأهداف
56 -55	د- تقييم نظرية الإدارة بالأهداف
57	الفصل الثالث: وظائف الإدارة
66 -58	1: وظيفة التخطيط
78 -67	2: وظيفة التنظيم
93 -78	3: وظيفة التوجيه(القيادة، الاتصال، التحفيز)
98 -93	4: وظيفة الرقابة
101 -99	قائمة المراجع

تمهيد :

إن نجاح أي نشاط إنساني هادف يمارس بصورة فردية أو في الأسرة، والجامعة، والمستشفى، والجمعيات الخيرية، أو في أي مشروع تجاري أو زراعي أو صناعي كان. يعزى أولاً وأخراً للإدارة. بل أن مقياس تقدم الشعوب أو تخلفها لا يرجع إلى ما تمتلكه من ثروات طبيعية باطنية أو سطحية، أو ما تحويه خزائنها وبنوكها من أموال بل في كيفية إدارة هذه الثروات وحسن استغلالها وتوظيفها بطريقة علمية عقلانية سليمة لتحقيق أهداف المنظمات بصورة خاصة وحاجات المجتمع بصفة عامة.

وتزداد أهمية الإدارة مع مرور الزمن وتعدد حياة الإنسان، ففي عصرنا الحالي رغم الثورة المعرفية والتقنية وتطور الوسائل والأدوات الإنتاجية لكن بالمقابل نجد أن هناك منظمات فاشلة، وتفاقت مشاكلها التنظيمية، الأكيد أننا عندما نسأل عن سبب فشل هذه المنظمات لكانت الإجابة واحدة من المتعلم أو غير المتعلم أن ذلك يرجع لسوء الإدارة.

أهمية الإدارة هذه جعلت منها علماً تدرس أصوله وقواعده على مستوى الجامعات والمعاهد العالمية، وتمارس على أرض الواقع، ولذا أن الأوان للدول خاصة النامية منها، ورجال الأعمال وأصحاب المشاريع و المسيرين أن يعطوا أهمية بالغة لمهنة الإدارة كغيرها من المهن، فليس كل إنسان ومهما كان تخصصه العلمي بمقدوره ممارسة عمل المدير، الأكثر من هذا حتى المدير المتخصص ملزم بتطوير ممارساته ومعارفه الإدارية من خلال الإطلاع الدائم على كل ما هو جديد من نتائج بحوث ودراسات علماء الإدارة.

على ضوء ما سبق ارتأينا أن نقدم هذا المجهود المتواضع والمتمثل في مجموعة من الدروس ضمن مطبوعة لتدريس مقياس "مدخل لإدارة الأعمال" موجهة لطلبة السنة أولى جذع مشترك في ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية وهذا بعد خبرة تدريس للمقياس لأكثر من عشر سنوات، كما نود أن نشير أنه تم احترام المقرر الوزاري المقترح في هذه المادة ضمن هذه المطبوعة.

وسعينا من وراء هذا العمل تعريف الطلبة بأهم المبادئ والأفكار والنماذج والمدارس الإدارية، بالإضافة إلى معرفتهم بالوظائف الأساسية للمدير والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، وهذا حتى يتسنى للطالب أن يكون قاعدة معرفية إدارية تساعده إنشاء الله بعد تخرجه من إدارة مشاريعه الذاتية.

وقد تضمنت هذه المطبوعة ثلاث فصول أساسية، حيث قدمنا في الفصل الأول مدخل عام للعلم الإدارة، أما الفصل الثاني فتطرقنا فيه لتطور الفكر الإداري من خلال تطور النماذج والنظريات والمدارس الإدارية، في حين تضمن الفصل الثالث الوظائف الأساسية للإدارة.

الفصل الأول: مدخل عام لعلم الإدارة

- 1- الإدارة في الحضارات القديمة.
- 2- أهمية الحاجة للعمل الإداري.
- 3- تعريف المنظمة.
- 4- تعريف الإدارة.
- 5- مجالات الإدارة.
- 6- خصائص العمل الإداري.
- 7- أهداف الإدارة.
- 8- وظائف الإدارة.
- 9- المدير (أدواره، مهاراته).
- 10- الإدارة بين علم و فن.
- 11- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى.

أهداف الفصل التعليمية

- ✓ التعرف على مبررات وأسباب الحاجة إلى العمل الإداري في حياة الإنسان وفي منظمات الأعمال.
- ✓ تمييز مصطلح إدارة الأعمال عن المصطلحات ذات الصلة.
- ✓ التعرف على مفاهيم وتعريفات المنظمة والإدارة.
- ✓ توضيح: خصائص، أهداف، ومجالات العمل الإداري.
- ✓ التعرف على أهم مهارات ووظائف المدير.
- ✓ شرح علاقة علم الإدارة بمختلف العلوم الأخرى.

تمهيد:

لقد أوضح العالم سايمون H.Simon أن الإدارة من أهم الأنشطة التي لازمت الجماعات البشرية منذ نشأتها، سواء مارسته عن وعي أم لم تستشعر به، وهي تتمثل في الكثير من النشاطات ابتداء من الأسرة. (Most Persons administer all their life without knowing it).

لذا فشواهد ودلائل ممارسة المجتمعات القديمة للعمل الإداري لا حصر لها حتى وإن كانت هذه النماذج من الإدارة لا تحمل في طياتها المفاهيم الإدارية الحديثة، إلا أنها تبقى ظاهرة ترافق وجود المجتمعات السياسية، ومن بين أهم نماذج العمل الإداري في الحضارات القديمة نذكر:

1- الإدارة في الحضارات القديمة:

1.1: الإدارة لدى الإغريق: لقد نال الفكر الإداري عند الإغريق اهتماما بالغاً، تجسد في الآتي:

- يتحمل الجهاز الإداري للجيش مسؤولية تأهيل وإعداد قادة الجيوش، تنظيم انخراط الشباب في الجيش، و توزيعهم على وحداته.

-التقسيمات الإدارية للمجتمع: ينقسم المجتمع إلى طبقتين، الطبقة الأشراف وتتولى حكم البلاد ولها كافة الامتيازات، طبقة العبيد ومسؤوليتها الأعمال اليدوية والشاقة.

2.1: الإدارة عند الرومان: يعتبر الجهاز الإداري عند الرومان أكبر جهاز بيروقراطي في التاريخ، اتسم هذا الجهاز بالخصائص التالية:

- ظهور تقسيم العمل من خلال التخصص الإنتاجي (مواد غذائية، صناعة الملابس، صناعة أدوات الحرب...)

- وضع سياسات العمل ومسائل والحقوق والواجبات وتحديد المهام والمسؤوليات وتنظيم أعمال المكاتب.

- اتساع دائرة اللامركزية في الأغراض الإدارية نظراً لاتساع مناطق الإمبراطورية وصعوبة المواصلات والاتصالات.

- اعتماد الإدارة البيروقراطية في إصدار التعليمات و ضبط وتنسيق سلوك الأفراد.

3.1: الإدارة في الصين القديمة: من أهم المبادئ الإدارية المطبقة في النظام الإداري في الصين القديمة والتي تضاهي مبادئ الإدارة الحديثة نذكر:

- وضع نظم الاختيار المهني لكل الوظائف العامة، والاعتماد على اختبارات القبول واختيار أفضل الأفراد بناء على معايير محددة ذات صلة بالشخصية وطبيعة العمل.

- تدريب الرؤساء والمشرفين على متطلبات العمل ومهامه والظروف المحيطة به والمناخ السائد فيه.

- اعتماد نظام التقويم على الأمانة والاستقامة والتضحية، والكفاءة وحسن المعاملة و حسن التصرف.

4.1: الإدارة في الحضارة المصرية:

يعتبر نموذج بناء الأهرامات أفضل دليل على وجود الإدارة منذ قديم الزمن، إذ تضمن هذا النموذج تجميع وتجنيد العمال ثم تقسيمهم إلى مجموعات ذات تخصصات مهنية متباينة، وتعيين مشرفا لكل مجموعة يوزع العمال ويراقب الأداء ويحفز الأفراد، ثم التنسيق بين جماعات العمل المختلفة فمثلا ثمة علاقة تفاعلية بين ثلاث مجموعات هي: جماعة نقل الحجارة، وجماعة نحتها، وجماعة نقلها إلى البناءين، ويساعد هذه الجماعات الفنية جماعات للخدمات المعاشية (راحة، أغذية، نوم، ملابس، ترويح) (محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي، 2007، ص 17-20).

كما أقام المصريون نظاما للإدارة تميز بالخصائص التالية:

- اعتماد التخطيط لتقدير وضبط موارد البلاد المتاحة كالمحاصيل الزراعية، والتجارة الخارجية

- تطبيق نظام متطور للوظيفة العامة مبني على الكفاءة في اختيار وتدريب الموظفين.

- احتواء الجهاز الإداري الفرعوني على إدارات متعددة المستويات والمهام، كما احتوى أنظمة

للسجلات والوثائق وكتابة التقارير، ونظام لرواتب الموظفين (على فلاح الزعبي، عادل عبد الله

العنزي، 2016، ص 93).

5.1- الإدارة في الحضارة الإسلامية:

لا يمكن حصر نماذج العمل الإداري في عهد الحضارة الإسلامية وخاصة في عهد الرسول صلى الله، فكل سيرته العطرة سواء قبل هجرته إلى المدينة أو بعد الهجرة تجسد فيها العمل الإداري وفي جميع نواحي الحياة نذكر على سبيل المثال:

أ- **التنظيم الإداري للدولة:** كان للرسول ﷺ الرئاسة العامة لشؤون الدولة، كما أحدث عدة وظائف منها:

النقباء: و يطلق على من ولاهم الرسول ﷺ من كبار الصحابة في إدارة شؤون الدولة (مجلس شورى أو مجلس النقباء)

الحاجب: هناك من يعمل حاجبا عند رسول الله فيقوم عليه بالإذن في حالة خلوته في بيته أو المسجد.

كما وجدت وظيفة أمين السر (صاحب هذه الوظيفة هو حذيفة بن اليمان).

- وظائف إدارية ذات طبيعة إعلامية: وهي وظيفة الشعراء والخطباء لذودي عن الرسول والدين.

- تكريس مبدأ الشورى في إدارة شؤون الدولة كمبدأ أساسي.

- التفويض: تفويض إدارة شؤون المدينة في حالة خروج الرسول ﷺ للغزوات.

ب- الإدارة المالية: إن البحث في الترتيب الإدارية التي اتبعها النبي ﷺ في جمع الزكاة وحفظها

وأفائها يظهر انه قد إنشأ جهاز إداري كبير لجمعها وصرفها، كما درب القائمين عليها حتى يصبحوا مثال للأمانة والشرف والأخلاق في العمل.

ت- الإدارة العسكرية: لقد ضرب الرسول ﷺ أروع الأمثلة في الإدارة الحربية منها:

- تزويد المقاتلين بما يحتاجونه من المؤن والسلاح والعتاد، بل أعد الخطط لإعداد السلاح داخليا فمثلا: أرسل بعض الصحابة لتعلم صناعة المنجنيق.

- الإدارة المعلوماتية المساعدة للمقاتلين: وهو الدليل الذي يجمع المعلومات عن مكان المعركة وإمكانات العدو وتحركاته.

- توفير خدمات مساعدة للجيش أخرى كالخدمات الطبية، تمهيد الطرق وإصلاحها، حفر الخنادق...

- تجاوز بعض الصفات التي كانت مطلوبة في قيادة الجيوش عند القبائل العربية قبل الإسلام، فلم

تعد القيادة حكرا على شيوخ القبائل بل صارت مفتوحة للجميع على أساس القدرة و الكفاءة، وسمى

قائد الجيش أو السرية بالأمير، كما ظهرت بعض الرتب في عهده كالعرافة (العريف) والنقباء (النقيب).

- قسم الجيش في غزواته إلى خمسة أقسام مقدمة وقلب وجناحين (ميمنة وميسرة) وساقاة لتجنب الخسائر في حالة مباغته العدو أو مهاجمته.

- الاعتماد على نظام الصفوف بدل من الكر والفر في المعارك.

- التخطيط الجيد للغزوات (دراسة مستفيضة لطبيعة المعركة) مثل: حفر الخندق حول المدينة في غزوة الخندق.

- بث الروح المعنوية والتحفيز في وسط الجيش، والحث على التحلي بالأخلاق في الحرب كعدم قتل النساء والأطفال والأسير. (حافظ أحمد عجاج الكرمي: الإدارة في عهد الرسول ﷺ، 2006، ص 91-212).

2- أهمية الحاجة للعمل الإداري:

هناك اتفاق بان أهمية العمل الإداري بدأت منذ انفصال الملكية عن التنفيذ والرقابة، ففي المشروع الفردي حيث يكون المالك هو المنفذ والمراقب في آن واحد لا توجد مشكلات إدارية وتنظيمية بالمعنى الواسع، فإذا قام المالك بتفويض قدر من سلطاته المركزية لغيره فعندها تظهر مشكلات الرقابة والتوجيه، وإذا توسع في عملية التفويض تظهر مشكلات تتعلق بالجانب التنظيمي وما يترتب عنه من تنسيق. وعليه بمجرد تحول المشروع أو المنظمة من الشكل الفردي إلى شكل أكبر تظهر أهمية دراسة العمليات الإدارية والتنظيمية، وبذلك ينفصل الإداريون عن التنفيذيين، وتظهر طبقة إدارية متخصصة و مستشارون إداريون يقومون بتقديم خدمات إدارية وتنظيمية للمنظمات كما هو الحال في الوقت الراهن

وتطورت الإدارة مع تطور المجتمعات و رافق هذا التطور تطور في الأنشطة الاقتصادية وفي مجالات التكنولوجيا وجميع المجالات أخرى، وانعكس هذا التطور على منظمات الأعمال ونموها وتطور إنتاجها ونوعيته ورأسمالها والأفراد العاملين فيها، وانعكس هذا أيضا على شكلها القانوني وعلاقتها بالأطراف المتعاملة معها ومع محيطها الداخلي والخارجي. وكلما كبرت المنظمات وتوسع نشاطها كلما تعقدت وتشعبت علاقتها، بما يستوجب مجابهة المشكلات بشكل مدروس ومنهجي، مما أدى فيما بعد إلى تطور الإدارة كعلم يقوم بوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لمجابهة المشكلات التي تواجه التنظيم والتحكم في نشاطاته بشكل يؤدي إلى تحقيق أهدافه وفعاليتها. ولا تقتصر أهمية الإدارة على منظمات الأعمال، بل أن العمل الإداري يعتبر هاما في جميع المجالات، فأينما وجدت جهود جماعية تسعى إلى تحقيق هدف ما يظهر دور الإدارة وأهميتها في توجيه هذه الجهود نحو تحقيق الأهداف، وكلما تعقدت وتشابكت هذه الجهود كلما ازدادت أهمية العمل الإداري. (حسن عثمان حسن، 2007/2008، ص 5-6).

وتزداد أهمية العمل الإداري في المنظمات في الوقت الحاضر نظرا للتعقيدات التي تواجهها المنظمات بسبب التغيرات المستمرة في البيئة السياسية، الاقتصادية، القانونية، الاجتماعية والتكنولوجية مما أدى

إلى ظهور تحديات فائقة الصعوبة أمام منظمات الأعمال، حيث أوجب التعاطي والتفاعل مع هذه البيئة بأبعادها الحالية والمستقبلية ومواجهة التحديات التي أفرزتها بشكل يسمح لها بالبقاء والنمو، إن قوة التأثير التي مثلتها مكونات البيئة المختلفة على المنظمات والتي برزت بأشكال متنوعة بررت أهمية الإدارة على النحو الآتي:

- نظرا لكبر حجم منظمات الأعمال وامتدادها الجغرافي داخليا وخارجيا فرض على الإدارة التعمق في ممارسة وظائفها الإدارية بأساليب علمية متطورة.
- إن تعامل منظمات الأعمال مع أسواق العالم الخارجي حيث المنافسة الحادة فرض على الإدارة واقعا لا يمكن تهميشه، تطلب معه إعادة النظر في أساليب ونظم التخطيط والرقابة على الإنتاج.
- إن النمو السريع في التكنولوجيا فرض على الإدارة زيادة كفاءة الأداء التنظيمي والتخطيط لاستخدام هذه التكنولوجيا بالطريقة التي تضمن سرعة استجابتها واستخدامها بالفعالية المطلوبة.
- إن التوسع في ظهور الشركات المتعددة الجنسيات فرض على الإدارة نمطا مغايرا لعملية اتخاذ القرارات.
- إن التغيير السريع في مكونات البيئة الداخلية للمنظمة استوجب ممارسات إدارية فعالة لإحداث التغييرات التنظيمية المطلوبة، بل ضرورة التنبؤ بهذه التغييرات لوضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتأمين توازن التنظيم. (كمال بربر، 1996، ص10).
- وعليه يمكن أن نوجز أسباب ظهور الحاجة إلى العمل الإداري وبالتالي علم الإدارة إلى:
- اتساع حجم المشروعات، هذا التوسع أدى إلى كبر وتعقد مشاكل إدارة هذه المشروعات.
- ظهور شركات المساهمة على نطاق واسع: مع زيادة عدد حاملي الأسهم من أصحاب رؤوس الأموال، أصبح من الصعب عليهم إدارة المشروع، فكان من الضروري وجود فئة من المديرين تتولى إدارة المشروع مما أدى إلى فصل الإدارة عن الملكية.
- تطبيق مبدأ تقسيم العمل والتخصص: لقد ساهم مبدأ تقسيم العمل والتخصص الذي جاء به آدم سميث إلى زيادة الأداء بكميات كبيرة، مما أدى إلى ظهور مشاكل إدارية منها ضرورة التنسيق والتخطيط بين أجزاء العمل وكذا الرقابة الجيدة على العمال.
- مع زيادة عدد المشاريع الخاصة في ظل النظام الرأسمالي، بات من الضروري تدخل الدولة لتوجيه وضبط حركة هذه المشاريع من خلال سن قوانين وتشريعات تهدف إلى حماية مصالح

المجتمع، مما حتم على إدارة هذه المشاريع الخاصة التعمق في دراسة علاقة المشروع بالدولة والمجتمع والتشريعات المنظمة لذلك. (رائد محمد عبد ربه، 2013، ص 16-17).

3- تعريف المنظمة:

المنظمة هي تجمع للأفراد يعملون مع بعضهم في إطار تقسيم واضح للعمل لإنجاز أهداف محددة وتتخذ طابع الاستمرارية.

وهناك عدة أنواع من المنظمات منها: المنظمات والمؤسسات الحكومية، المنظمات الدولية، منظمات المجتمع المدني غير هادفة للربح (جمعيات حماية البيئة والمستهلك...)، ومنظمات الأعمال Business Organizations .

1.3: تعريف منظمات الأعمال: هي عبارة عن كيانات أوجدتها المبادرات الفردية والجماعية الخاصة (وليس حكومية) لغرض ممارسة نشاط اقتصادي (زراعي، صناعي، تجاري، خدماتي) مفيد للمجتمع وتهدف إلى تحقيق الأرباح، وفي عالم اليوم فإن الغرض الأساسي لهذه المنظمات كما تعلنه هو تقديم منتجات بنوعية جيدة وإرضاء المستهلكين من خلال استخدام الموارد بشتى الطرق والأساليب لتحقيق ميزات تنافسية وأداء مالي عالي. (صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن الغالبي، 2008، ص 38-39).

4- تعريف الإدارة:

1-4: أصل مصطلح الإدارة: ترجع جذور مصطلح الإدارة بمعنى: Management إلى اللفظ اللاتيني (Manus, main) والذي يعني "حق الفصل".

أما كلمة الإدارة بمعنى: Administration فأصلها اللاتيني يتكون من شقين: "Ad" بمعنى "To" وتعني من أجل، و"minister" بمعنى "serve" وتعني يخدم، والمصطلح ككل يعني تقديم خدمة للغير. (طلعت عبد الله السندي وآخرون، ص 6)

ويرجع الاستخدام الأول لمصطلحي: "gérer" في اللغة الفرنسية، و"to manage" في اللغة الانجليزية إلى القرن 17 في قطاع التجارة والأعمال لدلالة عن العقود الحكومية والإدارية في مجال تسيير الأعمال العامة والخاصة. (Hamid Battahar, 2014, P17).

وتزخر كتب الإدارة بالكثير من التعاريف، لذا من الصعب تحديد تعريف عام مقبول للإدارة، وعليه سنركز فقط على البعض من تعاريف الإدارة.

- تعريف ماري باركر فوليت " الإدارة هي فن إنجاز الأشياء من خلال الآخرين".
(Tripathi.P.C, Reddy.P.N: Principles Of Management, 2008,P2)
- ويعرفها فريدريك تايلور " الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة" (محمد الفاتح محمود بشير المغربي، 2016، ص10).
- وحسب هنري فايول "إن معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم، و تصدر الأوامر وأن تنسق وتراقب". (كمال بربر، 1996، ص14).
- ويرى دراكر " إن الإدارة هي وظيفة ومعرفة وعلم يتم إنجازه ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتولي هذه الاعمال". (محمد الفاتح محمود بشير المغربي، 2016، ص11).
- وهناك من يعرف الإدارة "هي التي تشمل إجراءات استخدام الموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التخطيط، التنظيم، الأفراد، القيادة، الرقابة". (Andrew J. DuBrin,2010, P2)
- وحسب ويب (Weep) " إن الإدارة هي المختصة في تجنب أي ضياع في الجهد الإنساني" (حسن عثمان حسن، 2008/2007، ص9).
- ويرى ستونر (Stoner) أن الإدارة هي "عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية" (عبد السلام أبوقحف، 2005، ص19).
- من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أنها تجمع على أن مفهوم الإدارة يمكن أن يشمل النقاط التالية:
- العمل الإداري هو عمل يمارس بشكل فردي أو جماعي.
- تعتمد الإدارة على جمع الموارد البشرية والمادية اللازمة وتستخدمها استخدام عقلاني (أمثل) لإنجاز الأهداف المسطرة بأقل تكلفة وبأعلى عائد.
- تخطيط وتنظيم وتنسيق الجهود للوصول للأداء الأمثل لتحقيق أفضل النتائج.
- توجيه الجهود البشرية للقيام بالواجبات على أكمل وجه.
- تفعيل الرقابة لتصحيح الأخطاء والانحرافات للحصول على أفضل النتائج.

بناء على ما تقدم يمكن أن نقول أن الإدارة هي: انجاز أنشطة المنظمة بطريقة فعالة بواسطة الأفراد مع تحديد وتجسيد أهداف التنظيم باستخدام الموارد المادية والبشرية بطريقة عقلانية، ويتم ذلك عن طريق عملية: التخطيط، التنظيم، والتوجيه والقيادة، والرقابة.

5- مجالات الإدارة:

لقد نما حقل الإدارة في القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرون نمو متسارع وكبير، كان نتيجته ظهور مجالات وتخصصات فرعية منبثقة عن حقل الإدارة الكبير، ومن بين تخصصات أو مجالات الإدارة نذكر:

- إدارة الأعمال - الإدارة العامة - الإدارة التربوية - الإدارة الفندقية - إدارة المستشفيات - إدارة المؤسسات الشرطة - الإدارة الدولية - إدارة المعرفة.

من خلال مطبوعة الدروس هذه سنركز على تخصصين هما: إدارة الأعمال والإدارة العامة.

1.5: إدارة الأعمال: يمثل هذا الفرع من الإدارة: إدارة أعمال المؤسسات الخاصة، وتتعلق بالمشروعات الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق الربح عن طريق إضافة القيمة إلى النشاطات التي تجري في مجالات إنتاجية وخدمية ومعاملات. وهكذا فإدارة الأعمال ترتبط أساساً بإشباع حاجات المجتمع مقابل تحقيق الربح المادي، إضافة إلى تحقيق أهداف أخرى كتشغيل العمالة

2.5: الإدارة العامة: يقصد بالإدارة العامة: توجيه الجهود البشرية لممارسة الأعمال والأنشطة التي تقوم بها الأجهزة الحكومية، أو المؤسسات والإدارات العمومية بما يحقق أهداف المجتمع، ويكون هذا ضمن تنفيذ السياسة العامة للدولة و تشمل الإدارة العامة الكثير من النشاطات كالزراعة، الصناعة، التجارة، والنشاطات الاجتماعية والخدمية كالتعليم والصحة، والنشاطات السيادية والدفاعية مثل رعاية الشؤون الخارجية للدولة، والدفاع عن أمن الوطن وحدوده. (محفوظ جودة، عبد الباري درة، 2012، ص51).

3.5: أوجه الشبه والاختلاف بين إدارة الأعمال والإدارة العامة:

يمكن استعراض أوجه الشبه والاختلاف بين إدارة الأعمال والإدارة العامة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 01: أوجه الشبه والاختلاف بين إدارة الأعمال والإدارة العامة.

أوجه الاختلاف		
الإدارة العامة	إدارة الأعمال	
نشأة في ظل البيئة السياسية والقانونية، ومن ثم تأثرها بعلم السياسة والقانون	نشأة في حضان البيئة الاقتصادية والأعمال، ومن ثم كان تأثرها بعلم الاقتصاد، الرياضيات، الأساليب الكمية والإحصاء.	بيئة النشأة
تحديد الأهداف الوطنية والسياسات العامة من طرف السلطة السياسية. يتوقف تحديد الأهداف على الاعتبارات السياسية والاجتماعية. - تقديم خدمات للمواطنين وحل المشاكل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية بغض النظر عن الربح.	تحديد الأهداف ورسم السياسات ضمن عمل المديرين. يتوقف تحديد الأهداف على الاعتبارات الاقتصادية. الهدف الرئيسي هو تحقيق الربح	الأهداف
الحافزية محدودة بسبب الهدف الاجتماعي العام	الحافزية مرتفعة بسبب هدف الربح	الحوافز
المنافسة محدودة بسبب التقييد بالتشريعات والقوانين المختلفة، وخضوعها لآليات الرقابة الداخلية والخارجية.	المنافسة بين مشروعات إدارة الأعمال كبيرة من أجل الحصول على أكبر حصة سوقية لزيادة المبيعات ومن ثم الأرباح. وبالتالي فهي تعمل في بيئة أكثر تعقيد.	المنافسة
متوسطة وصغيرة الحجم في الغالب	كبيرة الحجم	الحجم
الإدارة العامة الحديثة، المالية العامة، تحليل السياسات العامة	التسويق، الإدارة المالية..	الفروع
أوجه الشبه		
<ul style="list-style-type: none"> - إن مداخل دراسة التخصصين متشابهة فعلى سبيل المثال مدخل العمليات أو الوظائف الإدارية هي وظائف واحدة (تخطيط، تنظيم...) في المنظمات الحكومية أو في منظمات الأعمال، نفس الشيء بالنسبة لمهارات المديرين (مهارات فكرية، إنسانية..). - من زاوية التحليل النظمي فالمنظمات الحكومية أو منظمات الأعمال لها: مدخلات، عمليات تحويلية، مخرجات. - الإنسان وسلوكه وحاجاته وطاقاته وتطلعاته هي نفسها في المنظمات الحكومية أو منظمات الأعمال. 		

- كلا التخصصين في حاجة لمختلف العلوم خاصة منها الإنسانية.
- هناك بعض التخصصات الفرعية أصبحت تدرس في كليات الإدارة العامة، أو كليات إدارة الأعمال مثل: السلوك التنظيمي، إدارة الموارد البشرية، إدارة نظم المعلومات، التحليل الكمي في الإدارة.

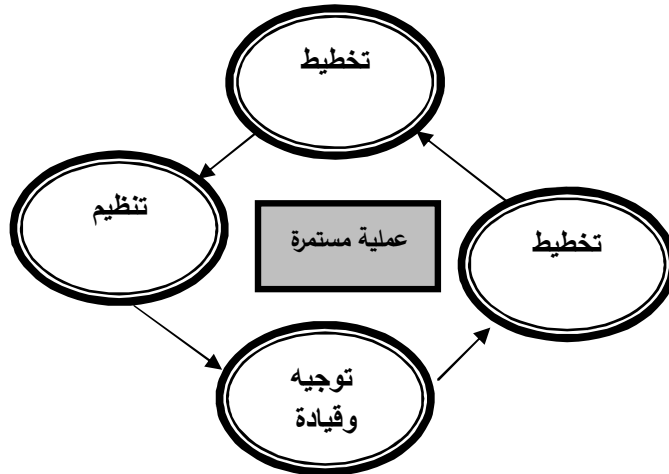
المصدر: من إعداد المؤلف بالاعتماد على: محفوظ جودة، عبد الباري درة، 2012، ص52-54.

6- خصائص العمل الإداري: تتصف العملية الإدارية بعدد من الخصائص هي:

(عمر وصفي عقيلي، 2016، ص52-56 نقلا: Nord, W.R, Walter, M.J: The Human Organization of Time: Temporal Realities and Experiences, 2004, PP40-134.

- الاستمرارية: إن المدير مهما كان المستوى الإداري الذي يعمل فيه فهو يمارس في حياته العملية جميع وظائف الإدارة بصورة دائمة ومستمرة كما هو موضح في الشكل الموالي:

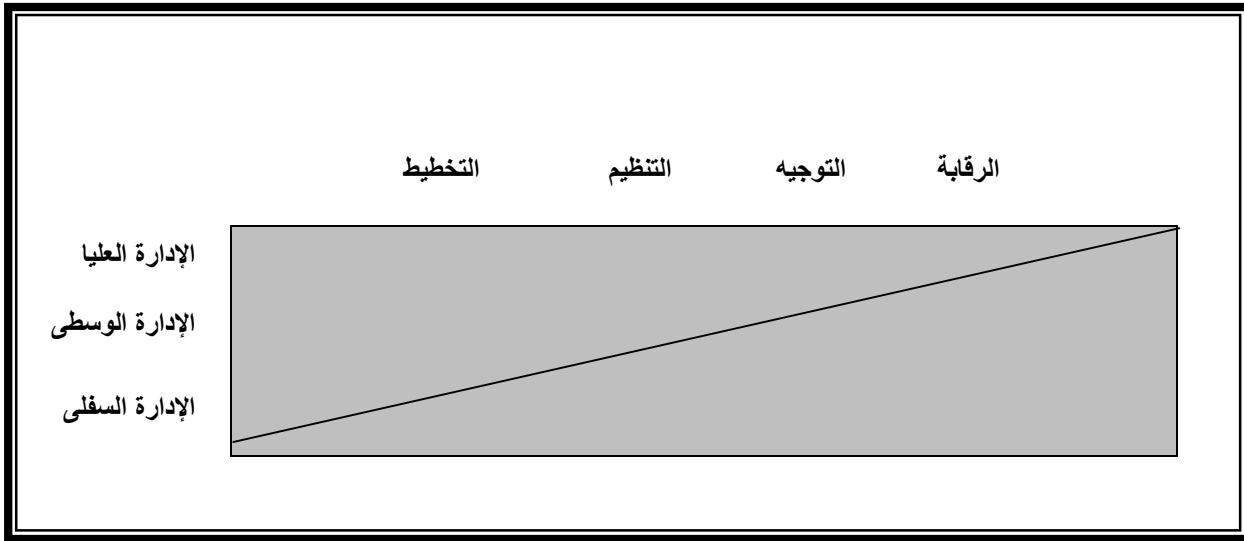
الشكل رقم 01: استمرارية العمل الإداري



المصدر: من إعداد المؤلف بالاعتماد: عمر وصفي عقيلي، 2016، ص52.

- تباين نطاق ممارسة العمل الإداري: على الرغم من أن العملية الإدارية يمارسها جميع المديرين في كافة المستويات الإدارية وكافة مجالات العمل، إلا أن نطاق هذه الممارسة تختلف من مستوى إداري إلى مستوى إداري آخر، فالمدراء على مستوى الإدارة العليا تحتل وتشغل وظيفتا التخطيط والتنظيم كامل وقتها واهتمامهم، في حين مدراء الخط الأول (الإدارة التنفيذية) تحتل وظيفتا التوجيه والرقابة كامل اهتمامهم و وقتهم وهذا بسبب قربهم واتصالهم المباشر بالعمال التنفيذيون، فالعمال بحاجة كبيرة ومستمرة لتوجيه ورقابة مشرفيهم، هذا التباين يمكن تجسيده في الشكل الموالي:

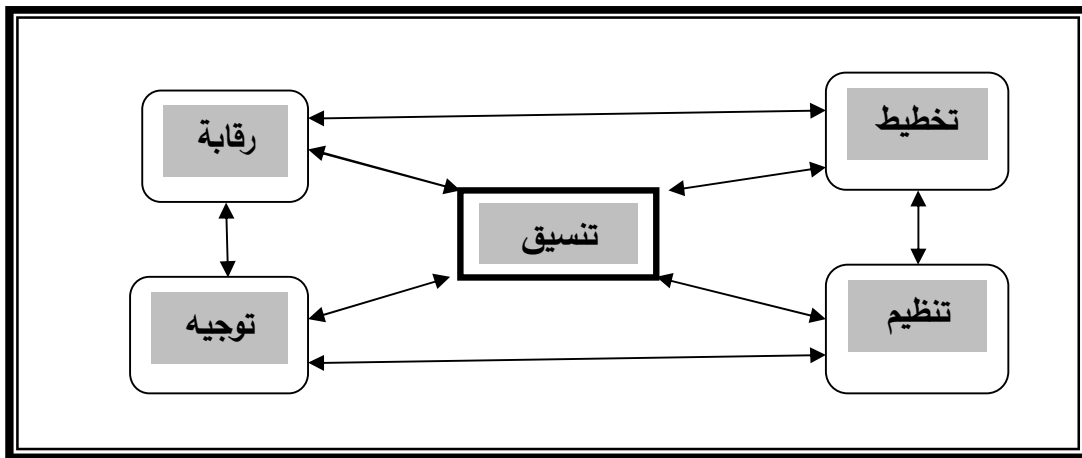
الشكل رقم 02: توزيع ممارسة العمل الإداري حسب المستوى الإداري



المصدر: من إعداد المؤلف بالاعتماد: عمر وصفي عقيلي، 2016، ص 53.

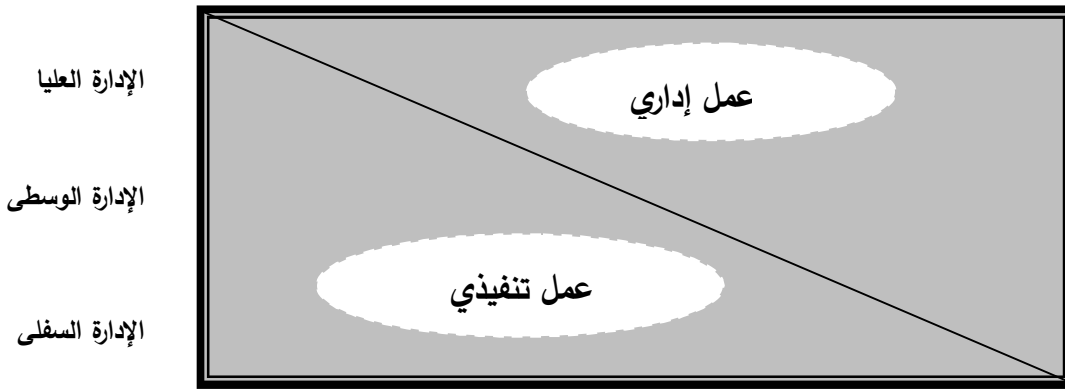
-التداخل والتنسيق بين وظائف الإدارة: إن وظائف الإدارة ليست مستقلة عن بعضها البعض، بل هي متشابكة ومتراصة يعتمد بعضها على البعض، كما أن ترتيب هذه الوظائف ليس مهماً، بل يمكن للمدير أن يقدم أو يؤخر استخدام إحداها عن الأخرى حسب طبيعة الموقف الذي يواجهه المدير، ويتوقف نجاح العمل الإداري وتحقيق الأهداف بأقل جهد وتكلف على التنسيق بين وظائف الإدارة لتسهيل العمل المشترك للمرؤوسين، والنشاطات التي تقوم بها المنظمة. ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم 03: خاصية التداخل والتنسيق بين وظائف الإدارة



المصدر: من إعداد المؤلف بالاعتماد: عمر وصفي عقيلي، 2016، ص 54-55.

- **العمومية:** العمل الإداري يتصف بالعمومية لأن وظائفه تمارس مهما كان المستوى الإداري في التنظيم، وفي أي منظمة كانت سواء في القطاع العام أو الخاص أو الخيرية، وبغض النظر عن حجمها كبيرة كانت أو متوسطة أو صغيرة، وسواء كانت محلية أو دولية، فالعمل الإداري واحد مهما كان المجال، المكان، الزمان، حجم العمل وطبيعته.
 - **العمل الإداري يختلف عن العمل الفني:** العمل الإداري يقوم بتحديد الأهداف والسياسات وتنظيم العمل والرقابة عليه، في حين أن العمل التنفيذي يهدف إلى تنفيذ هذه الوظائف، وفي بعض الأحيان يصعب الفصل بشكل مطلق بين العمل الإداري والتنفيذي في كل مستوى إداري هناك نسبة بين العاملين على حسب وضعية هذا المستوى كما يبينه الشكل الآتي:
- الشكل رقم 04: نسبة العمل الإداري والعمل التنفيذي في المستويات الإدارية



النسبة

المصدر: من إعداد المؤلف بالاعتماد: عثمان حسن عثمان، 2008/2007، ص 13.

7- أهداف الإدارة:

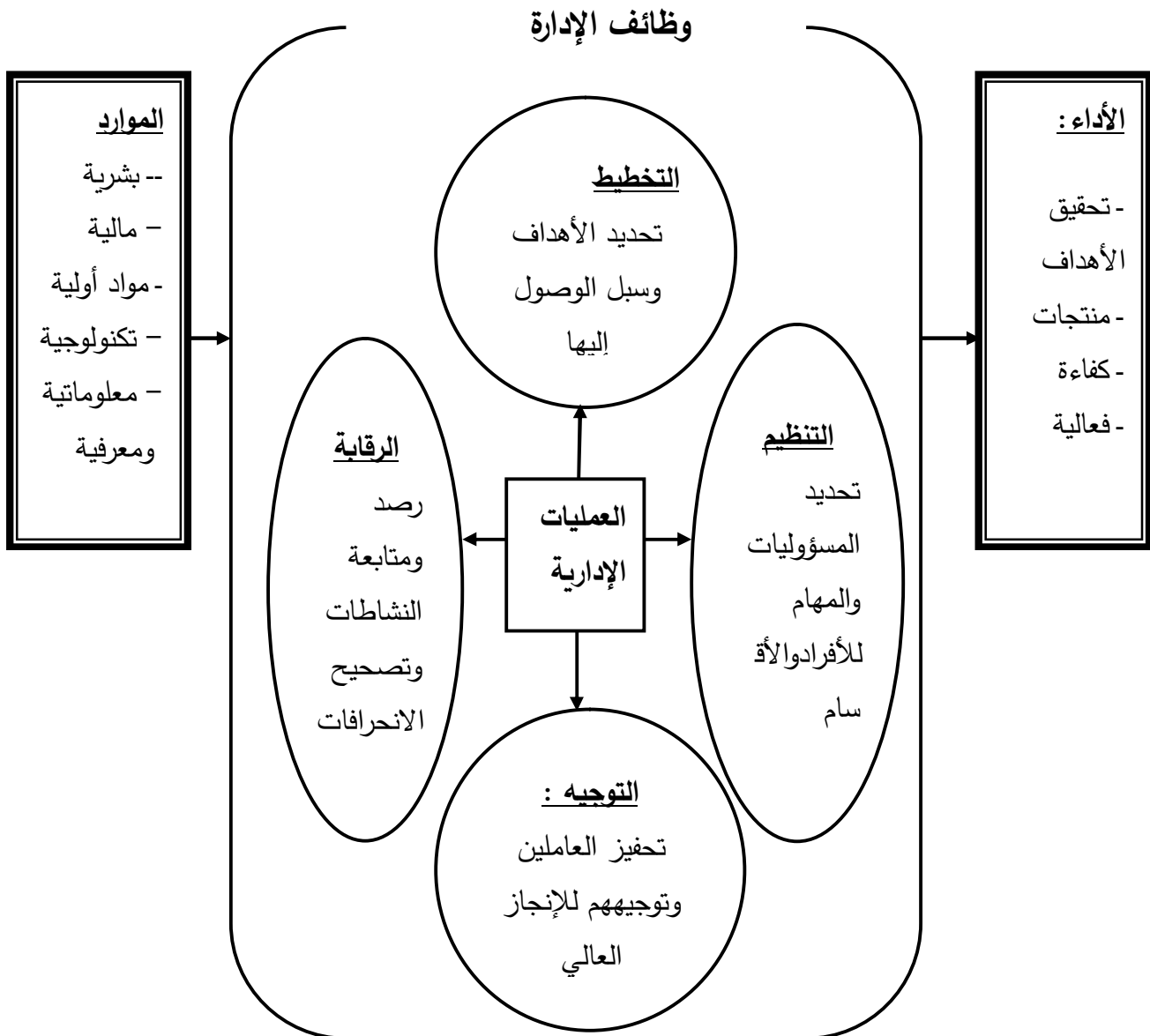
- لقد وصف بيتر دراكر الإدارة بأنها العضو الاقتصادي الفعال في المجتمع الصناعي والتجاري والزراعي المترامي الأطراف، في حين اعتبرها سايمون وغيره من المفكرين بأنها العنصر الأهم من عناصر الإنتاج المعروف (الموارد البشرية، المادية، الأرض، رأس المال).
- مكانة الإدارة هذه في الحياة البشرية جعلتها تصبوا إلى تحقيق الأهداف التالية:
- استغلال الفرص الخارجية واستثمار نقاط القوة الداخلية.
 - مواجهة التحديات الخارجية وتحسين نقاط الضعف الداخلية.
 - الموازنة بين الأرباح المطلوبة والجودة المعقولة. (فيصل محمود الشواورة، 2013، ص 32).

8- وظائف الإدارة:

إن المدراء لكي يقومون بأعمالهم على أكمل وجه في حياتهم العملية في المنظمات بغية الوصول الأهداف المسطرة فهم في حاجة إلى ممارسات إدارية يطلق عليها بالعمليات أو الوظائف الإدارية وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة (سيتم شرحها بالتفصيل في الفصل الأخير من هذه المطبوعة).

الشكل الموالي يوضح وظائف الإدارة وعلاقتها بمراد التنظيم بغية الوصول إلى الأداء المطلوب:

الشكل رقم 05: وظائف الإدارة



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن الغالبي، 2008، ص 29.

9- المدير (أدواره، مهاراته):

قبل سرد أدوار المدير المختلفة، والمهارات التي يجب أن يتصف بها أثناء ممارسته للعمل الإداري يجب أن نعرف من هو المدير؟

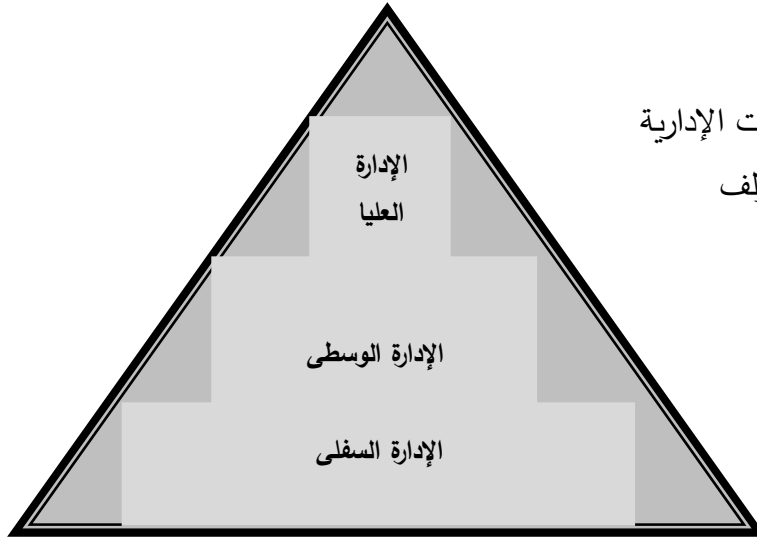
يعرف روبنز وكولتر المدير بأنه: "أحد أعضاء المنظمة الذي يحقق تنسيق وتكامل عمل الآخرين" من هذا التعريف نجد أن مهمة المدير لم تعد تقتصر فقط على إصدار الأوامر أو إرغام الآخرين على أداء العمل، بل يرتقي دوره إلى أن يكون دورا تنسيقيا لعمل الآخرين بطريقة تكاملية قادرة على انجاز العمل المطلوب.

ويمكن أن تطلق كلمة المدير على أكثر من شخص في المنظمة، فنجد مدير يوجه شخص واحد، في حين تجد مدير آخر يوجه مئات الأشخاص وكلاهما يطلق عليه اسم مدير، لذلك صنف كتاب الإدارة المدراء وفق أكثر من معيار للتفريق بينهم، ومن بين هذه التصنيفات نذكر:

1-9: تصنيف المدراء حسب المستويات الإدارية:

تتضمن المنظمات ثلاث مستويات إدارية متدرجة على شكل هرم ولكل مستوى له مدراء خاصين به، هذه المستويات هي: (أحمد الشميمري، عبد الرحمن هيجان، بشرى غنام، 2014، ص 23-24).

- **الإدارة العليا Top Management:** هي السلطة العليا في المنظمات مسؤولة عن القرارات الإستراتيجية والرئيسية في المنظمة: كما تختص بوضع الخطط طويلة الأجل، تطوير المنظمة ورسم مسارها العام، تقييم أدائها وأداء العاملين فيها، ومن بين المدراء على مستوى هذه الإدارة: رئيس مجلس الإدارة، المدير العام، نائب الرئيس.
- **الإدارة الوسطى Middle Management:** تختص هذه الإدارات بإعداد الخطط متوسطة الأجل، كما تقوم بنقل الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا والعكس، ومن مهامها أيضا تقسيم العمل بين الأقسام والوحدات المختلفة في التنظيم، ومن أهم المدراء في هذا المستوى الإداري: مدير إدارة التسويق، مدير إدارة الأفراد، مدير الإدارة المالية
- **الإدارة الدنيا (السفلى) Lower Management:** وتسمى أيضا الإدارة الإشرافية على التنفيذ المباشر للعمل، ومن مهامها وضع الخطط التفصيلية، متابعة أداء العاملين والإشراف عليهم، وضع الخطط التفصيلية ومهام الميدانية، يوجد في هذه الإدارات ما يعرف بمدراء الخط الأول وهذا مثل: رؤساء الأقسام والمشرفون على العمال.

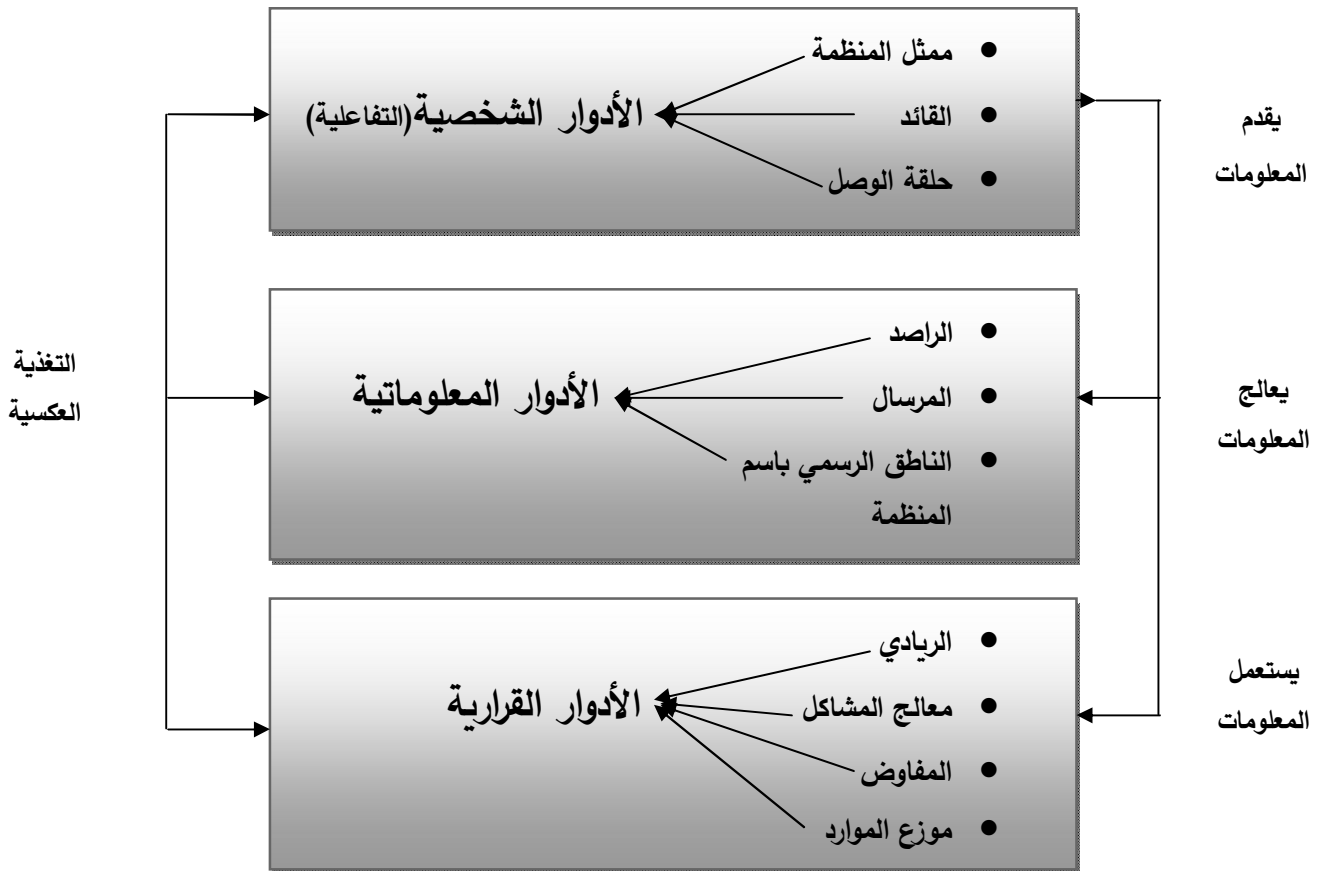


الشكل رقم 06: المستويات الإدارية
المصدر: من إعداد المؤلف

2.9- أدوار المدير:

لقد حدد Mintzberg عشرة أدوار يقوم بها المدير مقسمة إلى ثلاث مجموعات يمكن توضيحها في الشكل الموالي:

الشكل رقم 07: أدوار العشر للمدير حسب Mintzberg



Source: Saylor Academy: Principles of Management, P7(<http://www.saylor.org/books>).

بتصرف

الشكل يوضح الأدوار التالية للمدير:

أ- **الأدوار الشخصية (التفاعلية):** وتنقسم هذه المجموعة إلى ثلاث أدوار رئيسية هي:

- **ممثل المنظمة:** ويمثل الدور الرمزي للمدير باعتباره ممثلاً رسمياً للمنظمة، حيث يتولى مجموعة من الأعمال مثل توقيع القرارات والخطابات المرسلة لجهات خارجية، استقبال الزائرين، فهو صاحب الأمر في وحدته أو دائرته، أو بعبارة أخرى يمثل "الواجهة".

- **القائد:** يتولى المدير من خلال هذا الدور مهام اختيار المرؤوسين وتدريبهم وتوجيههم، تقييم أدائهم وإثارة دافعيتهم وتحفيزهم أو عقابهم.

- **حلقة (همزة) وصل:** يتمثل هذا الدور في الاتصال بالجهات الخارجية، حيث يتبادل المعلومات والمنافع مع مدراء أو عملاء أو موردين أو الحكومة خارج مؤسسته، إذا فهو همزة وصل بين وحدته وبين المسؤولين من داخل المؤسسة وخارجها.

ب- **الأدوار المعلوماتية (الإعلامية):** تشمل هذه المجموعة الأدوار التالية:

- **الرائد (ملتقط) المعلومات:** يقوم المدير في هذا الدور بتجميع و تلقي البيانات والمعلومات من داخل و خارج المنظمة ثم تحليلها حتى يحصل على نتائج تفيد في العملية الإدارية.

- **المرسال:** يقوم المدير بنشر وإيصال المعلومات إلى المسؤولين الآخرين في المنظمة لاستخدامها في اتخاذ القرارات المختلفة، والمرؤوسين لتعريفهم بمجريات الأحداث داخل المنظمة.

- **الناطق الرسمي باسم المنظمة:** المدير يتحدث نيابة عن المنظمة أو الإدارة التي يديرها في تعامله مع العملاء والموردين والجهات الحكومية ... ويقوم بنقل المعلومات المتوفرة بهدف إنجاز بعض الأعمال أو لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لديهم (دور المتحدث مع الجهات الرسمية).

ث- **الأدوار القرارية:** تتمثل أدوار هذه المجموعة في الآتي:

- **الريادي:** يتقصد المدير دور المخاطر حيث يتضمن عمله الابتكار والتطوير وتقديم الأفكار الجديدة أو البحث عن فرص تسويقية تمكن المنظمة من الحصول على مزايا تنافسية في الأسواق.

- **معالج المشاكل:** هناك جزء معتبر من عمل المدير يوجه نحو تفادي وقوع المشاكل أو حلها قبل وقوعها مما يؤثر على أسلوب الأداء.

- **المفاوض:** يتمثل في قيام المدير بالتفاوض مع رؤساء الوحدات التنظيمية أو الدوائر والجهات الخارجية مثل العملاء والموردين والوسطاء لتنظيم موارده واستخدامها بشكل جيد.
- **موزع الموارد(تخصيص الموارد):** يقوم المدير بتوزيع واستخدام الموارد والإمكانيات المتاحة بإدارته مثل الآلات، الأموال، الأدوات، العمالة، يضمن خلالها حسن وفعالية استخدامها. إن هذه الأدوار تختلف درجة القيام بها و ممارستها من مدير لآخر بحسب الإدارة التي يعمل بها، بحسب المستوى الإداري الذي ينتمي إليه. (غول فرحات، 2012، ص 29-30 بتصرف).

* **أدوار المدير حسب بيتر دراكر DRUCKER Peter:**

- كانت بيتر دراكر مهتم بوظائف الإدارة العامة، حيث يرى أن مهام المدير هي كالاتي:
- تحديد الأهداف التي يطمح إلى الوصول إليها.
- تنظيم العمل
- التحفيز والتواصل
- التقييم (المعايير، النسب...)
- التكوين. (OulahcenZakaria, 2013-2014, P99).

3.9- المهارات المطلوبة في المدراء:

- لقد أشار الباحث روبرت كاتز **Robert L.Katz** إلى ضرورة توافر ثلاث أنواع من المهارات التي يجب أن يتصف بها المدير وهي:
- أ- **المهارات الفنية:** وهي جميع المعارف المكتسبة والمطلوبة لإنجاز عمل معين في تخصص من التخصصات التقنية مثل هندسة الكمبيوتر أو التصنيع، وتكمن أهمية توافر هذه المهارات على مستوى الإدارات الدنيا لاسيما أن مدراء هذا المستوى يرتبط عملهم بالجوانب الفنية اللازمة لمتابعة الإنجاز الفني في أداء العاملين.
- ب- **المهارات الإنسانية:** وهي المهارات التي يتسم بها المدراء في تعاملهم مع المرؤوسين أفراداً أو جماعات، من خلال التواصل معهم بالتوجيه والقيادة والتحفيز وسبل الاتصال الفعالة وغيرها من الأنشطة الكفيلة بخلق الأجواء الإيجابية في الوسط الاجتماعي وزرع الثقة والتواصل والتفاعل وغيرها من الجوانب الهادفة.

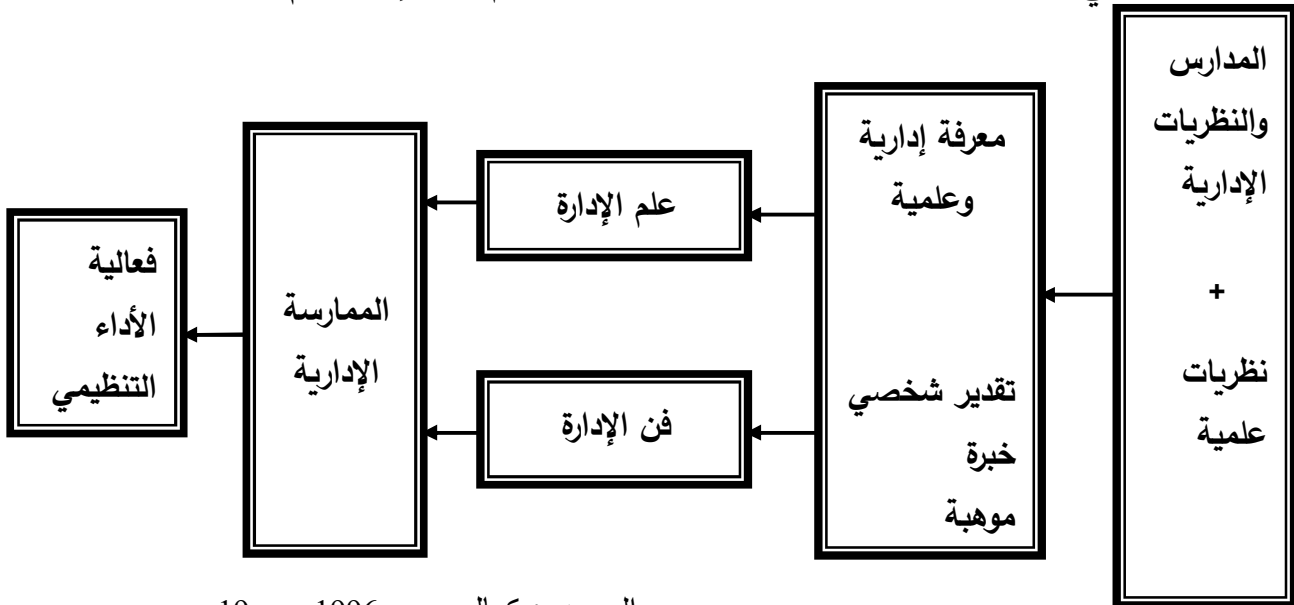
ت-المهارات الفكرية(الذهنية): هذه المهارات مطلوبة بشكل أساسي لدى مدراء الإدارة العليا في المنظمة لمعالجة المشاكل والتعقيدات والتحديات التي تواجه المنظمة ككل أو بين الأجزاء الفرعية للمنظمة.(خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، 2008، ص31-32).

10- الإدارة بين العلم والفن: هناك اتفاق بين الكثير من كتاب الإدارة على أن الإدارة علما وفنا في آن واحد، ويمكن تبين ذلك كما يلي:

- الإدارة علم: اكتسبت الإدارة البعد العلمي نتيجة للدراسات والأبحاث العلمية المتراكمة عبر عقود ماضية(تطور الفكر الإداري من خلال المدارس والنظريات الإدارية)، وبفضل أيضا التطبيق العملي للعلوم الأخرى(علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى مثل استخدام النماذج والمعادلات الرياضية في اتخاذ القرارات الإدارية)، مما أدى إلى وجود قاعدة معرفية راسخة من النظريات والأسس والمبادئ والقواعد التي تحكم العملية الإدارية، إلا أن نتائج هذه النظريات الإدارية ليست بدقة نتائج العلوم الطبيعية كالفيزياء والرياضيات، كما يصعب تعميمها في ظروف متغيرة.

- الإدارة فن: إلى جانب احتياج المدير للنظريات والمبادئ العلمية في ممارساته اليومية للعمل الإداري، فهو في حاجة أيضا في ظروف معينة ومتغيرة إلى أن يستخدم موهبته وبراعته، وتقديره الشخصي الناتج عن خبرته في الإدارة من أجل تحقيق أفضل النتائج للتطبيق العملي للنظريات والأسس والمبادئ العلمية.بناء على ما سبق يمكن توضيح أن الإدارة مزيجا بين العلم والفن في

الشكل الموالي: الشكل رقم 08: الإدارة علم وفن



المصدر: كمال بربر، 1996، ص19.

11- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

- **التاريخ:** إن علم التاريخ يدل الباحثين والمهتمين بالإدارة على المشكلات الإدارية والتنظيمية في الأزمنة المختلفة، وطبيعة هذه المشاكل وحجمها والظروف المحيطة بها ومدخل حلها وطرق تفاديها، كما أن تسجيل الممارسات الإدارية المختلفة يمد رجال الإدارة برصيد من الجوانب الجيدة والطرق الناجحة للإدارة، فنجد مثلا في أسلوب الرسول ﷺ في إدارة شؤون الدولة والناس كما سنهنا الله تعالى الأسوة الحسنة والطريق السليم للتطبيق الإداري.
- **الاقتصاد:** إن الندرة النسبية هي أساس الظاهرة الاقتصادية، فأى مجتمع من المجتمعات إلا ويعاني من ندرة الموارد سواء الطبيعية أو المادية أو البشرية والإدارة تستخدم في ممارسة أعمالها جزء من موارد البلد والتي ينطبق عليها قانون الندرة. وبالتالي يصبح السؤال الهام الذي يواجه كلا من الاقتصاديين والإداريين هو: كيف يمكن الموارد والإمكانات المتاحة، وتشغيلها التشغيل الاقتصادي الأمثل الذي يحقق أكبر عائد وأقل تكاليف ويحقق الأهداف المحددة من استغلالها. كذلك هناك فإن قوانين العرض والطلب والأسعار والمنافسة والإنتاجية والعمل والتكنولوجية والربح...، كلها مشتركة بين الاقتصاد والإدارة يتبادلانها ويتأثران بها.
- **علم النفس والاجتماع:** إن العلاقة بين الإدارة وعلم النفس والاجتماع علاقة وثيقة، ذلك لأن الإدارة تتعامل مع الناس -أفرادا وجماعات- وأن هؤلاء الناس ينتمون إلى مجتمع معين له قيمه وتقاليده وقواعده السلوكية، وداخل هذا المجتمع هناك بيئات فرعية لها ثقافات محلية وقيم وتقاليدها خاصة بها. وتبحث الإدارة في سؤال مهم هو: كيف يمكن قيادة المرؤوسين بالشكل الذي يجعلهم راضين منسجمين من ناحية، ومنتجين ومحققين لمستويات عالية للأداء من ناحية أخرى. للإجابة على هذا السؤال تأخذ الإدارة كثيرا من نظريات وبحوث علم النفس والاجتماع. للتعرف على شخصية العاملين، ومكوناتها، والعوامل المؤثرة فيها، ودرجات نضوجها. كما تريد معرفة دوافعهم وحاجاتهم المادية والمعنوية والاجتماعية حتى تتمكن من إشباعها. وتريد أيضا أن تتعرف على سلوك العامل منفردا، وأنماط سلوك العاملين عندما يكونون في جماعات. فتدرس تأثير التنظيم غير الرسمي على قيمهم وأفكارهم واتجاهاتهم وعاداتهم، وتأثير البيئة المحيطة عليهم. والأمثلة عديدة على مساهمة كل من علم النفس والاجتماع في مجالات القيادة الإدارية والكفاءة والفعالية والحوافز والاتصالات وتقييم الأداء والتدريب والمشاركة في اتخاذ القرارات...

- **الإحصاء وبحوث العمليات:** تمد العلوم الرياضية والإحصائية الإدارة بالأدوات الوصفية والتحليلية والتنبؤية المختلفة التي تساعد في اتخاذ قراراتها، ويتزايد اليوم استخدام الإدارة للنماذج الرياضية والمصفوفات وغيرها من الطرق في مجالات الإنتاج وتشغيل الآلات، والتسويق والإعلان والنقل، والتمويل والتخزين، والتخطيط لليد العاملة واختيار العاملين واختبارات التعيين، وقياس الرأي العام وتفضيلات الزبائن، قياس الروح المعنوية واتجاهات الموظفين وذلك لاتخاذ القرارات الملائمة في هذه المجالات المختلفة في ظل ظروف متنوعة من التأكد والمخاطرة وعدم التأكد، كما قد يمد الإحصاء والرياضيات الإدارة بالمعلومات الدقيقة في الوقت الملائم والكمية المطلوبة من أجل اتخاذ قرارات ذات جودة عالية. (علي محمد عبد الوهاب، 1982، ص 29-31).
- **نظم المعلومات:** في ظل الثورة المعلوماتية التي وفرتها التكنولوجيا والتقنيات الحديثة كالحاسوب والإنترنت، أصبح بإمكان المدير استخدام المعلومات المتاحة في العديد من المجالات الإدارية مثل اتخاذ القرارات، تقليص المخاطرة وحالات عدم التأكد، وتحليل وتفسير نتائج البحوث والدراسات وغيرها. (بن حمود سكيينة، 2012، ص 25).
- **المحاسبة:** تهتم المحاسبة بتوثيق ومراقبة تطور النشاط الذي تقوم به المؤسسات والأفراد والمركز المالي لها على شكل أرقام وقيود وميزانيات، مما يقدم للمديرين صورة دقيقة وحقيقية عن الأوضاع والمواقف المالية ويساعدهم على تقييم نشاط المشروعات، كما يمد الإداري بالمعلومات الكافية حول تكاليف مشروع معين والأرباح المنتظرة منه، وبالتالي فالمحاسبة ضرورية للإداري للقيام بعمله على أكمل وجه. (هاني خلف الطراونة، 2012، ص 40).

الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري

1- المدرسة الكلاسيكية

أولاً: الإدارة العلمية

ثانياً: الإدارة العامة (العملية)

ثالثاً: الإدارة البيروقراطية

رابعاً: تقييم المدرسة الكلاسيكية

2- المدرسة السلوكية

أولاً: مدخل العلاقات الإنسانية

ثانياً: نظرية (X/Y)

ثالثاً: سلم ماسلو

رابعاً: نظرية ذات العاملين

خامساً: تقييم المدرسة السلوكية

3- المدرسة الحديثة

أولاً: المدرسة الكمية (مدخل اتخاذ القرارات)

أ- تقييم المدرسة الكمية

ثانياً: مدرسة الأنظمة

أ- تقييم مدرسة الأنظمة

ثالثاً: المدرسة الموقفية

أ- تقييم المدرسة الموقفية

رابعاً: النظرية Z (النموذج الياباني)

خامساً: مدخل الإدارة بالأهداف

أهداف الفصل التعليمية

✓ التعرف على تطور الفكر الإداري من خلال التعرف على أهم المدارس والنظريات والنماذج الإدارية التي ساهمت في هذا التطور.

✓ التعرف على أهم رواد الفكر الإداري.

✓ استخلاص النتائج

تمهيد:

رغم أن الإدارة بشكل عام مورست في نماذج عديدة من قبل الحضارات القديمة، إلا أن ظهورها كعلم له قواعد وأصول ونظريات ومفاهيم يعتبر حديث مقارنة بالعلوم الأخرى، إذ بدأت دراسة الإدارة دراسة علمية منظمة فعليا مع بداية سنة 1880. قبل استعراض أهم مدارس الفكر الإداري وتفاصيل كل مدرسة، نود أن نشير إلى مفهوم المدرسة بشكل عام.

• مفهوم المدرسة (المدخل):

يستخدم مصطلح المدرسة School أو المدخل Approach إلى مجموعة من العلماء الذين يشتركون في رؤيتهم وتعريفهم وتفسيرهم لظاهرة معينة وتحديد حدودها وطريقة دراستها وفهمها والمواضيع المنضوية في إطارها، ولا يشترط أن يكون هؤلاء العلماء المنتمين لنفس المدرسة في مكان واحد أو أن يعيشوا في نفس الفترة الزمنية ولا يعرف بعضهم البعض وإنما يشتركون في رؤيتهم وافترضااتهم حول الحقيقة العلمية للاختصاص الذي يصنفون ضمنه. (العامري، الغالبي، 2008، 54).

1- المدرسة الكلاسيكية:

ترتبط المدرسة الكلاسيكية بمجهودات مجموعة من الباحثين الأوائل، الذين حاولوا معالجة المشاكل الإدارية على أسس علمية، والابتعاد عن المفاهيم الخاصة بالتجربة والخطأ والحدث والتخمين، ولاشك أن النتائج التي توصل إليها هؤلاء الباحثين في بداية القرن الماضي تعتبر اللبنة الأولى في دراسة علم الإدارة الحديث، وتضم هذه المدرسة مجموعة من النظريات هي:

الإدارة العلمية، المبادئ (العمليات أو تقسيمات) الإدارية والبيروقراطية.

1.1: الإدارة العلمية:

في بداية القرن العشرين كان الاقتصاد الأمريكي يتوسع بدرجة ملحوظة وقد ظهر مع هذا التطور مشكلات نقص اليد العاملة، كما اتجهت الأنظار نحو مشكلات الكفاية الإنتاجية وزيادة الاهتمام بها كوسيلة لتخفيض التكاليف، في ظل هذه الأوضاع ظهر ما يسمى بحركة الإدارة العلمية، والتي عرفت في البداية باسم إدارة الورشة أو إدارة المهمة أو التaylorية خارج الولايات المتحدة الأمريكية، ثم أصبحت تسمى الإدارة العلمية.

قبل استعراض أهم أفكار ومبادئ الإدارة العلمية وأهم روادها، سنتطرق إلى أهم أسباب انتشارها مع مطلع القرن العشرين كثورة حقيقية في علم الإدارة.

أ- أسباب انتشار مفاهيم الإدارة العلمية مع بداية القرن العشرين (1900):

رغم قساوة مفاهيم الإدارة العلمية وتعاملها الآلي مع العمال (سنستعرض هذه المفاهيم لاحقاً)، إلا أنها تتناسب مع الفترة الزمنية التي ظهرت فيها حيث اتصفت هذه الفترة بالخصائص التالية:

- انخفاض مستوى المعيشة والدخل، جعل العمال يقبلون المعاملة اللا إنسانية.
- ضعف دور النقابات العمالية في الدفاع عن حقوق العمال.
- محدودية التدخل الحكومي في ميادين العمل، ترك الحرية لملاك المؤسسات يتصفون كما يشاؤون.
- هدر كبير في المواد الإنتاجية والزمن، وارتفاع تكلفة الإنتاج.
- انخفاض انتاجية العامل والمصنع.
- عدم وجود تخطيط وتنظيم واضح للعمل.

لهذه الأسباب لاقت الإدارة العلمية الترحيب من قبل الرأسمالين، وراحو يتهافتون عليها ويطبّقونها في مؤسساتهم من أجل زيادة الإنتاج وتحقيق الأرباح. (عقيلي، 2016، ص 83).

ب- رواد الإدارة العلمية:

أولاً: إسهامات فريدريك تايلور:

ويعتبر فريدريك تايلور Frederick Winslow Taylor بمثابة أبو الإدارة العلمية الذي بدأ حياته العملية كمراقب عمال في شركة "مدفيل Medval" لصناعة الصلب والحديد، وتدرج في المناصب إلى أن أصبح رئيساً للمهندسين، وقد حدد تايلور معنى الإدارة العلمية في النقاط التالية:

- تختلف الإدارة العلمية عن الإدارة التقليدية التي تعتمد على قواعد تقديرية للخبر السابقة.
- إن الهدف الرئيسي للإدارة هو تحقيق أعلى رفاهية لصاحب العمل والعامل.
- تعتمد الإدارة العلمية على جمع المعلومات وتحليلها واستخلاص العلاقات والقوانين التي تساعد العامل في أداء عمله ومهامه. (رعد حسن الصرن، 2004، ص 35-36 بتصرف).

وبحكم عمله ركز تايلور اهتمامه وتجاربه على مدراء الخط الأول وعلى مشكلات العمال اليومية، حيث لاحظ أثناء العمل تدني إنتاجية العامل، وكان متأكد بأنه يمكن زيادة وتحسين هذه الإنتاجية، مما دفعه إلى تطبيق المنهج العلمي (البحث والتجريب) لإيجاد الحلول الصحيحة لمشكلات الكفاءة

والتعاون والحافزية. استغرقت أبحاثه سنوات عديدة كان يهدف من خلالها إلى تخفيض وقت العامل وجهده وتقليل التكاليف وهذا بالتركيز على أساليب وطرق العمل وأدواته والزمن، حيث كانت لديه رغبة شديدة في إيجاد "الطريقة المثلى" لأداء كل عمل. (حسين حريم، 2006، ص52).

لكن ماذا تعني الطريقة المثلى (One Best Way)؟

وضع تايلور شعارا لدراسة الحركة والزمن Time and Motion Study هو: هناك طريقة مثلى واحد لأداء العمل One Best Way for the Jop to be Done. حيث كان العامل في المصانع الأمريكية هو الذي يختار ويحدد أسلوب أداء العمل الواحد الذي يختلف من عامل لآخر، فنتج عن ذلك فقدان ثلث طاقة العمل الإنتاجية للعامل الواحد وهذا يعتبر ضياعا وهدر للوقت، كما لاحظ تايلور أن هناك هدر للمواد المستخدمة في العملية الإنتاجية للعمال، لهذه الأسباب عمد تايلور إلى دراسة طرائق أداء العمال لأعمالهم ميدانيا من خلال الملاحظة المباشرة للوصول إلى الطريقة المثلى للأداء التي يجب على العامل الالتزام بها في أداء عمله، حيث لم يعد حرا ولا يحق له أن يؤدي الحركات التي تعجبه، وبالتالي تم حذف الحركات الزائدة التي يؤديها التي يؤديها العمال في أدائهم، هذا الحذف قلل من الزمن اللازم لإنجاز العمال لأعمالهم، وقلل من الجهد الجسدي والإرهاق في أداء العمل.

خلاصة القول أن تايلور استبدل الحركات القديمة التي يؤديها العمال في أعمالهم القائمة على مبدأ التجربة بالصح أو الخطأ، بحركات علمية مدروسة ذات جدوى، كما عمد إلى وضع كافة مستلزمات العمل بجانب العامل ليقبل من حركات انتقاله التي هي الأخرى تستغرق وقتا ضائعا، وقد استخدم في قياس زمن أداء الحركات ساعة تدعى بساعة الوقت، وطالب بتحسين المناخ المادي في مكان العمل (إضاءة، تهوية...) ليتمكن العمال من أداء أعمالهم في جو مريح، مما يساعدهم على رفع إنتاجيتهم. (عمر وصفي عقيلي، 2016، ص77).

*قام تايلور بنشر أبحاثه ودراساته وتجاربه في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911، ونتيجة لتلك الأبحاث توصل إلى مبادئ الإدارة العلمية التالية:

- استبدال الطرق التقليدية لأداء الأعمال بالطرق العلمية القائمة على البحث والتحليل بدل من الاعتماد على الطرق العشوائية والخبرة للقيام بذلك.

- التخصص الدقيق في العمل: أي تجزئة العمل إلى أجزاء صغيرة، وتخصيص أداء كل جزء صغير لعامل واحد يكرهه على الدوام. لأن هذا التكرار على المدى الطويل يزيد من مهارة العامل وبالتالي إنتاجيته.
- الاختيار السليم للعمال وتدريبهم وفق الأسلوب العلمي: أكد تايلور على أهمية انتقاء العمال الذين يملكون مهارات وقدرات أداء الأعمال الجديدة ثم بعد التعيين يتم تدريب العمال الجدد وحتى القدامى من أجل تطبيق قواعد العمل التي تم وضعها بعد تصميم الأعمال الجديدة.
- تحقيق التعاون بين الإدارة والعمال لإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة والسليمة.
- فصل مهام التخطيط عن مهام التنفيذ، بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط والتنظيم ويتولى العمال مهام التنفيذ.
- تصميم نظام الأجر بالقطعة: صمم تايلور نظام أجر تشجيعي للعمال جديد يقوم على أساس ربط الأجر بالأداء، فالعامل إذا وصل إلى حد معين من الإنتاج فإن كل زيادة عن هذا الحد يقابلها زيادة في أجره، وكان الهدف من هذا النظام هو دفع العاملين لبذل المزيد من الجهد لمضاعفة الإنتاج.
- ثانيا: تقييم الإدارة العلمية عند تايلور: رغم أن الإدارة العلمية قدمت فلسفة جديدة في عمل وتفكير المدير من خلال الأسلوب العلمي للوصول إلى الحل الأمثل إلا أنها تعرضت للكثير من الانتقادات منها:
 - أعداد كثيرة من العمال في المؤسسات الأمريكية مارسوا أفكار تايلور على أرض الواقع وبسبب المغالاة في تبسيط العمل إلى أقصى حد يعتبرون أن فلسفة تايلور مثالية ينتج عنها عدم الشعور بالحماس والاستقلالية ويحل محلها الروتين والتكرار، الأكثر من هذا أن هذه الأفكار كانت مدعومة ومطبق من طرف أصحاب مؤسسات كبرى في الولايات المتحدة الأمريكية مثلما فعل هنري فورد صاحب شركة فورد للسيارات الذي جزء العمل وبسطه على خط الإنتاج إلى لدرجة كبيرة جدا. (Luc.BOYER, Noël.EQUILBEY,2003,P46)،(عقيلي،2016، ص81).
 - إن تحديد المقاييس الدقيقة للعمل يؤدي لخلق تخصصات ضيقة جدان لايمكننا الإستفادة منها إلا من قبل ذوي الاختصاص.
 - خلق الصدمات والمواجهات بين الإدارة والعمال نتيجة الإعتماد على الإجراءات المهنية.

- المبالغة في الكفاية والرشد في العمال وبالتالي قد يحدث آثار عكسية، لأن كل عمل مرتبط بتطور الأحداث والظروف ووعي العمال والتفاهم والانسجام بين العمال والإدارة.
- لم يكن تايلور يسمح للعمال بالمناقشة وإبداء الرأي فيما يتعلق بالطريقة والكيفية التي يؤدي بها العمل حيث قال مرة لأحد العمال " ليس من المفروض أن تفكر، إن هناك آخرين ندفع لهم مقابل التفكير"
- لقد استخدم تايلور كل الوسائل والأساليب لرفع الكفاءة الإنتاجية وقد حقق نجاحا كبيرا في هذا الجانب إذ سجل مثلا: زيادة في الإنتاج في إحدى شركات الصلب من 12طن إلى 48 طن في اليوم وانخفضت التكاليف من 10سنت إلى 4 سنت للطن، ولكن في المقابل أغفل تايلور في تحليله ودراسته طبيعة الفرد وطموحاتها باعتباره كائن اجتماعي. (رعد حسن الصرن، 2004، ص39نقلا: عمار بوحوش، 1980، ص19)، (طلعت عبد الله السندي وآخرون، 2007، ص29-30).

ثالثا: فرانك وليليان جيلبرث Frank Gilberth, Lillian Gilberth:

- لقد تزامنت أبحاث وتجارب الزوجين فرانك وليليان جيلبرث مع دراسات تايلور، حيث كرس الزوجين أعمالهما بحثا عن الطرق المثلى لأداء العمل، وقد أسهم بفعالية في الإدارة العلمية من خلال:
 - دراسة الوقت واستعمال ساعة قياس (اخترع ساعة قياس قادرة على قياس حتى 1/2000 من الثانية).
 - دراسة الحركة الحديثة Modern Motion Study .
 - تحليل طرائق العمل (استخدم في أبحاثهما وتجاربهما أفلام الصور المتحركة لتحليل وتحسين حركات العامل في أداء عمله).
 - وضع أسس خرائط تدفق للعملية
- كما اهتم بالتصميم للوحدات الإنتاجية الصناعية من حيث موضع الآلات وترتيبها وتوزيعها، نفس الشيء بالنسبة للأدوات والمواد الأولية الأساسية والمساعدة وكيفية توزيع العمال على الآلات في الأقسام الإنتاجية بما يضمن الاستخدام الأمثل للطاقات الإنتاجية المتاحة، كما قدم نظام البطاقات لتدوين أسماء العامل المجتهدين، لتحديد نظام المكافآت فيما بعد.
- كما توصل إلى نظام سمي بنظام السرعة Speed Work إذ يشير هذا النظام إلى أن مفهوم السرعة لم يكن ناتجا عن ممارسة الضغط النفسي على العامل للإسراع بتأدية الحركات ولكن من خلال تقصير الوقت اللازم للأداء والتخلص من الحركات غير الضرورية بعد دراستها.

- كان يعتقد أن بالإمكان تدريب وتطوير الموارد البشرية وتحسين الظروف المحيطة والأدوات والاتجاه النفسي الصحي. (رعد حسن الصرن، 2004، ص 40-42 نقلا عن المصادر مختلفة)، (حسين حريم، 2006، ص 53-54).

رابعا: **هنري جانت Henry Gantt**:

لقد قدم هنري جانت اسهامات مهمة في الإدارة العلمية تمثلت في الآتي:

- طور نظام جديد للأجور يختلف عن نظام الأجر لدى تاييلور، حيث ربط خطة العمل بالمكافأة، واستتدت خطته على تحديد معدل الإنتاج اليومي مقرونا بعدد من وحدات الإنتاج، وكذلك تحديد أجر ثابت غير مرتبط بنجاح أو فشل العمال في تحقيق الإنتاج اليومي، فإذا تمكن العامل من إنجاز العمل المقدر بثلاث ساعات أو أقل فإنه يستحق مقابل ذلك أجرا يعادل أربعة ساعات وفقا لمعدل الأجر اليومي، أما إذا فشل العامل فيحصل عندئذ على أجره العادي.

- طور ما يعرف بخرائط جانت التي لا تزال شائعة إلى وقتنا هذا، تستخدم هذه الخرائط في المجالات الإنتاجية والصناعية، وبالضبط في تخطيط العمل الإنتاجي من حيث ترتيب مراحل وانسيابه مع تقدير المدة الزمنية اللازمة للانتهاء من كل مرحلة من المراحل، وإمكانية البدء ببعض المراحل قبل الانتهاء من المراحل السابقة على أساس دراسة التسلسل الفني والإنتاجي لمراحل العمل.

كما استخدم جانت هذه الخرائط للمراقبة الزمنية لعمليات التنفيذ، حيث تراقب المدة الزمنية مع خطوات ومراحل العمل للتأكد من الالتزام الزمني بالخطة، ومدى التأثير أو الانتهاء المبكر من إحدى المراحل على موعد الانتهاء من العمل بكامله.

- كما يعد جانت من أوائل رواد الإدارة المهتمين بالعوامل النفسية والإنسانية للعمال كمدخل أساسي لزيادة الإنتاج وبالتالي كان ممهدا لمدخل جديد في الفكر الإداري يعتمد على العلاقات الإنسانية داخل المنظمات. (كمال بربر، 1996، ص 29).

2.1: نظرية التقسيمات الإدارية:

ويطلق عليها أيضا اصطلاح: (الإدارة العامة)، (الإدارة الوظيفية)، (الإدارة العملية)، (مبادئ الإدارة)، (نظرية التنظيم الإداري).

وتنتسب هذه النظرية إلى المهندس الفرنسي **هنري فايول** (Henri Fayol)، ثم أصبح مدير لشركة (Comentry-Fourchambault-Decazeville) المتخصصة في المعادن والمناجم في فرنسا لمدة تقارب 30 سنة، توج خبرته هذه بكتاب بعنوان "الإدارة الصناعية والعامة" سنة 1916 والذي ترجم إلى الإنجليزية سنة 1929.

وقد تميز فايول عن تايلور في جانبين هامين هما:

*اعتمد تايلور على الدراسة والتجربة العلمية، بينما اعتمد فايول على خبرته في ممارسة الإدارة.
*ركز تايلور على تنظيم العمل على مستوى الورشة، بينما سعى فايول لتطوير نظرية عامة للإدارة، من خلال تطوير مبادئ تصلح لكل مدير في كل مستوى إداري، في جميع المنظمات والظروف.
أ- اسهامات فايول:

أولاً: قسم فايول الأنشطة العامة لكل المنظمات إلى ستة مجموعات هي:

- فنية (انتاج، تصنيع، تحويل).
 - تجارية (شراء، بيع، تبادل).
 - مالية (البحث عن رأس المال وكيفية إدارته).
 - محاسبية (جرد، الميزانية، تقدير التكاليف، الإحصائيات...).
 - أمنية (حماية الممتلكات والأشخاص)
 - إدارية (تخطيط، تنظيم، إصدار الأوامر، تنسيق، رقابة).
- (Alain BURLAUD, et D'autres, 2009, P67) و (حسين حريم، 2006، ص55).

ثانياً: مبادئ الإدارة عند فايول:

حدد فايول 14 مبدأ للإدارة يمكن تطبيقها في منظمات الأعمال بغض النظر عن الظروف الخاصة بالمنظمة، كما يرى فايول أن فعالية الإدارة تتوقف على مرونة استخدام هذه المبادئ وتطبيقه، وليس على اعتبارها مطلقة وملزمة أو قابلة للتطبيق الحرفي، بل يشترط توفر الخبرة في القائمين على تطبيقها، وهذه المبادئ هي:

- **تقسيم العمل:** إن تطبيق هذا المبدأ كما يرى فايول ينعكس بشكل مباشر على إنتاجية وكفاءة العاملين، ويعني هذا المبدأ قيام الفرد بعمل محدد ودقيق يكسبه قدرات ومهارات في إنجاز أعمال معينة بكفاءة وفعالية عاليتين.

- **السلطة والمسؤولية:** إن هناك تلازما وترابطا تاما بين السلطة والمسؤولية، فالسلطة تعني الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات إلى المرؤوسين مع الالتزام بطاعتها وتنفيذها، والمسؤولية تكون بقدر السلطة الممنوحة.
- **وحدة الأمر:** أي أن يتلقى المرؤوس أوامره وتعليماته من وتوجيهاته من مدير أو رئيس واحد هو المدير أو الرئيس المباشر مهما كانت طبيعة العمل الذي يمارسه.
- **وحدة التوجيه:** يرى فايول حسب هذا المبدأ أن كل مجموعة من الأنشطة التي ترمي لتحقيق هدف محدد تتطلب أن تكون لها خطة محددة ومدير أو رئيس واحد.
- **تدرج السلطة:** يعني هذا المبدأ أن الأوامر وإصدار القرارات تكون من الرؤساء إلى المرؤوسين من الأعلى إلى الأسفل وتأخذ شكل التسلسل الهرمي.
- **الانضباط:** حسب فايول يجب على المنظمة أن تستخدم نصوص واضحة مكتوبة ومتناسقة لضبط العمل والنظام، مع احترام كامل لهذه النصوص على كافة المستويات الإدارية.
- **خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة:** يقصد بهذا المبدأ أنه على المسؤولين وأفراد التنظيم أن يتغاضوا عن مصالحهم وأهدافهم الشخصية لمصلحة المصالح والأهداف العامة، وعندما تتعارض هذه المصالح بين الأطراف على الإدارة التدخل للتوفيق بين هذه الأطراف.
- **تعويض الأفراد (العدالة في الأجر):** يقتضى هذا المبدأ بأن يتقاضى العامل الأجر المناسب مقابل العمل الذي يقوم به مع الأخذ في الاعتبار مستوى المعيشة، وعدالة الأجر تعني أن يكون هناك نوع من التوازن والتناسب بين طبيعة الوظيفة من حيث المسؤوليات والواجبات وبين قيمة الأجر الذي يتقاضاه العامل.
- **المركزية:** وتعني مدى تركيز السلطة في المركز (قمة الهرم التنظيمي) أو توزيعها إلى المستويات الإدارية، ووضح فايول أن الأخذ بالمركزية واللامركزية يتوقف على عوامل ومتغيرات مختلفة ومن أهمها حجم المنظمة، والانتشار الجغرافي.
- **الترتيب (النظام):** يرى فايول ضرورة تطبيق على المواد المادية والبشرية في المنظمة بمعنى ان يكون هناك مكان مخصص لكافة الأشخاص والأشياء.
- **المساواة:** إن معاملة الأفراد بعدالة والاحترام تعتبر من أفضل الطرق لتشجيع الأفراد على أداء أعمالهم وتؤدي حتما إلى زيادة الولاء والانتماء نحو المنظمة.

- استقرار الأفراد (الاستقرار الوظيفي): يرى فايول أن من واجبات الإدارة أن تتبع سياسة تؤدي إلى ربط أفراد التنظيم بالمنظمة، ويحذر في الوقت نفسه من ارتفاع معدل دوران العمالة لأنه يربط هذا الارتفاع بسوء الإدارة.

- المبادرة: يرى فايول أن تشجيع الإدارة للأفراد أو الرئيس لمرؤوسيه على المبادرات في أعمالهم سيزيدهم ذلك حافزا على القيام بواجباتهم وأعمالهم بطريقة أفضل.

- روح التعاون: إن من أهم المسؤوليات التي تقع على عاتق الإدارة في المنظمات تهيئة جو يسوده التفاهم والانسجام بين العاملين ومحاولة نبذ الخلافات بينهم وتوحيد جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة. (كمال بربر، 1996، ص 31-33) و (طلعت عبد الله السندي وآخرون، 2007، ص 31-33).

ثالثا: وظائف الإدارة عند فايول:

يعتبر فايول أول من ناقش الإدارة باعتبارها "عملية أو نشاط" تتضمن وظائف محددة يمارسها كل مدير وهي: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة.

تجدر الإشارة هنا أن هناك كتاب ساروا على نهج فايول في وضع مبادئ إدارية عامة، و وظائف للإدارة نذكر منهم: Luther Gulick, Lyndal Urwick, A. Reily, J. Moony

3.1: نظرية البيروقراطية:

لقد ارتبط مفهوم البيروقراطية بعالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر Max Weber الذي كانت له أبحاث ودراسات في علم الاجتماع وعلم الاقتصاد والعلوم السياسية وغيرها، لم يكن لا مديرا ولا مهندس مثل تايلور، بل كان رجل علم مهتم بدراسة تاريخ الحضارات القديمة وتطور المجتمعات الإنسانية دراسة معمقة من أجل استخلاص الدروس من تاريخ هذه الأمم. كما سعى فيبر إلى دراسة أسباب تدني أداء وكفاءة الإدارات الحكومية الكبيرة وخاصة في ألمانيا.

أ- معنى البروقراطية: إن كلمة البيروقراطية هي كلمة يونانية الأصل تتكون من مقطعين هما:

Bureau : وتعني مكتب. Cracy : وتعني السلطة والقوة.

إذا فكلما البيروقراطية (Bureaucracy) تعني سلطة المكتب.

ويعني مصطلح البيروقراطية عند ماكس فيبر ذلك النموذج المثالي الذي يتكون من " مجموعة الأنساق القانونية للسلطة التي تمارسها المنظمات كبيرة الحجم والتي تعتمد على الرسمية والموضوعية والرشد في بناء أنظمتها الإدارية" (طلعت عبد الله السندي وآخرون، 2007، ص 36).

ب- أنواع السلطة عند ماكس فيبر: لقد لقي موضوع هيكلية السلطة اهتمام كبير عند ماكس فيبر، حيث ميز بين ثلاث أنواع من السلطة هي:

- السلطة التقليدية: وتستند هذه السلطة إلى التقاليد والأعراف والمكانة والمركز والحسب والنسب، ولا تعتمد على أي معايير موضوعية ذات علاقة بالأداء أو الكفاءات أو القدرات.

- السلطة الشخصية (الكاريزماتية): وتعتمد على خصائص أو سمات الفرد ويقصد بالكاريزما أي سمة أو صفة في شخصية الإنسان تميزه عن غيره، تجعله شخصية جذابة ينفاد لها الآخرون.

- السلطة القانونية (العقلانية): وتستند إلى القانون وأسس وقواعد موضوعية منطقية، تسري على جميع العاملين في المنظمة.

ويفضل ويبر تطبيق السلطة القانونية لأنها ستحقق العقلانية في المنظمات بما يسهم في تقدم المجتمع. (حسين حريم، 2006، ص 57-58).

ج- مبادئ البيروقراطية:

يرى فيبر أن هذا النوع من التنظيم الإداري (البيروقراطية) هو الأكثر فاعلية وتحكما في نتائج العمل الإنتاجي لأنه واضح و محدد سلفا وتحكمه لوائح وتعليمات مكتوبة، كما غير خاضع لمزاج المدير أو الرئيس.

وقد تضمنت البيروقراطية المبادئ الرئيسية التالية:

- تقسيم العمل ويعتمد على التحديد الوظيفي لكل عامل.
- تنظيم السلطة تنظيما هرميا محددًا.
- وضع مجموعة من القوانين والأنظمة يخضع لها الجميع في المؤسسة تحدد حقوق كل العاملين فيها ومسئولياتهم وواجباتهم.
- وضع نظام للعمل والإجراءات الإدارية الواضحة لتنظيم سير الأعمال في المؤسسة وحتى يلتزم بها جميع العاملين فيها.
- يجب أن تقوم العلاقات بين العاملين في المؤسسة وبعضهم البعض وبينهم وبين غيرهم على أسس موضوعية عقلية، لا تتأثر بالأمور الشخصية أو العاطفية.
- التعيين واختيار وترقية العناصر البشرية اللازمة وغيرها يجب أن يعتمد على الكفاءة والقدرة الفنية التخصصية للعامل.

- الموظفون يعينون ولا ينتخبون.
- الموظفون الإداريون يعملون مقابل رواتب ثابتة.
- الموظف الإداري لا يملك الوحدة التي يديرها، ويستمد سلطته من وظيفته.
- الإداري يجب أن يخضع لقوانين وضوابط ورقابة شديدة أثناء تأديته لعمله، وهذه القواعد لا شخصية وتطبق بشكل موحد في جميع الحالات. (فاروق عبده، السيد محمد، 2005، ص 56-57).
- و(حسين حريم، 2006، ص 58).
- رغم وصف فيبر لنموذجه البيروقراطي بالمثالي وأنه يحقق أعلى قدر من الأداء، إلا أنه تعرض للكثير من الانتقادات منها:
- الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين يضيء نوعاً من الجمود على سلوك الأفراد.
- عدم التعامل مع العاملين كأفراد لهم رغبات، ميول وأحاسيس، قد يدفعهم ذلك إلى عدم الولاء لمنظمتهم، وعدم تحمسهم لتحقيق أهدافها.
- وجود أنظمة وإجراءات صارمة قد تدفع الأفراد إلى مقاومة أي نوع من أنواع التغيير الذي ترغبه المنظمة، خاصة مع عدم وجود الحوافز المشجعة لتقبل وضع جديد.
- فرض نظام آلي على الأفراد قد يدفعهم إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء.
- قد يلجأ الأشخاص إلى تجنب المسؤولية واتخاذ القرارات أو اختيار البدائل فقط التي تتناسب مع الأنظمة والقوانين المعمول بها في المنظمة. (طلعت عبد الله السندي وآخرون، 2007، ص 40).

4.1: تقييم المدرسة الكلاسيكية:

- لا يمكن أن ينكر أي رجل علم دارس لعلم الإدارة أو مدير فضل المدرسة الكلاسيكية على تطور الفكر الإداري المعاصر، يتضح ذلك جلياً في نتائج تطبيق أفكار هذه المدرسة في تلك الفترة آنذاك منها:
- زيادة حجم الإنتاج وانخفاض التكاليف مما ساعد على الانتعاش الاقتصادي خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية.
- تقسيم العمل إلى أجزاء بسيطة وإسناد كل جزء لعامل متخصص سيؤدي إلى نتائج أفضل من تكليف كل عامل بالقيام بالعمل كله لوحده.

إن مبادئ الإدارة العلمية أو العامة أو البيروقراطية ليست قاصرة فقط على المؤسسات الإنتاجية والمصانع بل يمكن تطبيقها في جميع الأنشطة الإدارية ولكل المنظمات.

أ- إيجابيات المدرسة الكلاسيكية:

من أهم إسهامات المدرسة الكلاسيكية في مجال تطور الفكر الإداري المعاصر نذكر:

* أبرزت أهمية الإدارة في تقدم المجتمعات وتطورها، ويتضح أهمية وحيوية هذا الدور في عصرنا الحاضر.

* التأكيد على اعتبار الإدارة علم مثل العلوم الأخرى له أسس ومبادئ يمكن تدريسها وتعلمها.

* تحديد وظائف العملية الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة).

* إن الكثير من أساليب وفنون الإدارة المستخدمة حالياً مثل: تحليل الوقت والحركة، تبسيط العمل، نظم الحوافز، جدولة الإنتاج، تحليل الوظائف، تعيين واختبار العاملين... هي مستمدة أساساً من المدرسة الكلاسيكية.

* أكدت على أهمية اختيار وتدريب العاملين.

* أبرزت أهمية تعويض العاملين على أساس الأداء.

ب- الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية:

* الاهتمام بالجانب الفني من العمل وإهمال الجوانب الاجتماعية والنفسية مثل العلاقات الاجتماعية.

* الاهتمام بالحوافز المادية فقط لتحفيز العامل لزيادة إنتاجيته وإهمال الحاجات المعنوية.

* التركيز على الاهتمام بزيادة الإنتاج (الرجل الاقتصادي) كان يشيع في الكثير من الأحيان جواً من القلق والترقب بين العمال وخوفاً من أن يؤدي ذلك إلى تقليص فرص العمل، وقد أدى ذلك إلى زيادة الخلافات بين نقابات العمال وأصحاب العمل (الملاك).

* إن تعقيد العمل في المؤسسات الصناعية الحديثة لا يناسبه التشدد في المبادئ الإدارية مثل مبدأ تقسيم العمل، التسلسل (الهرمي) خطوط السلطة، وحدة الأمر والتوجيه، لأن الكثير من المسؤوليات الفنية والإدارية في المنظمة تستدعي ارتباط المسئول مع أكثر من مشرف أو مسئول رئيسي واحد، ويستدعي هذا قدر أكبر من المرونة في تلقي الأوامر والتوجيهات والتعدد في مصادرها.

* إن مبادئ هذه المدرسة تتناسب والظروف التي نشأت وتطورت فيها، حيث كانت بيئة العمل وقتها بسيطة مستقر، كما كانت أعمال المنظمات بسيطة وروتينية، أما بيئة الأعمال المعاصرة فأصبحت

شديدة التعقيد ومضطربة ومتنوعة وتتميز بالمنافسة الشديدة. لذا فالتحدي الكبير الذي كان يواجه مدير فترة الكلاسيكية هو تحسين الكفاءة والإنتاجية، أما المدير المعاصر فالتحدي الكبير الذي يواجهه هو الجودة، المنافسة والعولمة.

* إن مبادئ هذه المدرسة كانت ملائمة للتطبيق على العمال في بداية مراحل التصنيع لأن معظم العمال كانوا يتمتعوا بقسط ضئيل من التعليم وكانوا يتقبلون أي شيء ويرون أن الانصياع والطاعة لأرباب العمل شيئاً طبيعياً، أما بعد انتشار التعليم وظهور التنظيمات العمالية، فقد أصبح العمال أكثر وعياً لحقوقهم، وبدأ يظهر الفوارق الفردية بينهم وأصبح لابد من مراعاة هذه الفوارق في التعامل معهم. (حسين حريم، 2006، ص 59-60 نقلاً عن مصادر مختلفة)، (فاروق عبده، السيد محمد، 2005، ص 59).

2- المدرسة السلوكية:

لقد جاءت هذه المدرسة كرد فعل على الانتقادات التي طالت المدرسة الكلاسيكية، حيث بالرغم من حزم وصرامة مبادئ الإدارة الكلاسيكية ومغالاتها في استخدام الحوافز المادية إلا أنها أصبحت عاجزة عن المحافظة على مستوى جيد من الإنتاج، كما كان لأزمة الكساد التي عرفها العالم الرأسمالي في ثلاثينيات القرن الماضي، والإضرابات العمالية انعكاس كبير على الكفاءة والإنتاجية في المنظمات الصناعية. هذا ما دفع بأرباب العمل والمديرين وخبراء الإدارة للبحث عن بديل عن مبادئ الإدارة السائدة آنذاك لكي يستمر تدفق الإنتاج واندفاع العاملين بفعالية وحماس.

على ضوء ما سبق تهيئة الظروف لميلاد تيار جديد في الإدارة يرى أن المديرين والملاك لا يمكنهم تحقيق أهداف وحداتهم الإدارية إلا من خلال المرؤوسين الذين يرأسونهم، من هذا المنطلق يتوجب عليهم مراعاة الجانب الإنساني والمعنوي في العمل والتعامل مع مرؤوسيهم باعتبارهم أهم عناصر العمل وليس آلات تخلق الإنتاج فقط. لقد عرف هذا التيار بالمدرسة السلوكية.

ركزت المدرسة السلوكية اهتمامها على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة من أجل مساعدة المدراء على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على فهمه وتعديله وتغييره بما يتناسب مع أهداف المنظمة، وينتمي معظم الكتاب والباحثين في هذه المدرسة إلى علم النفس، وعلم الاجتماع، ويندرج تحت هذه المدرسة اتجاهان فكريان: الأول حركة العلاقات الإنسانية، والثاني مدخل العلوم السلوكية.

1.2: حركة العلاقات الإنسانية:

يقر هذا الاتجاه بأهمية العنصر البشري كمحور أساسي لانجاز كافة الأعمال في المنظمات، لذا ركز اهتمامه على العاملين والعلاقات الشخصية المتبادلة بينهم، وعلاقتهم برؤسائهم، كما ركزت على الحوافز والحاجات والدافع الإنسانية في العمل. ويعود الفضل في إرساء مفاهيم هذه الحركة للعالم الأسترالي جروجألتون مايو "Elton Mayo".

أ- دراسات وتجارب ألتون مايو:

ولد ألتون مايو في أستراليا ثم هاجر إلى الولايات المتحدة الأمريكية أين التحق بجامعة بنسلفانيا عام 1922، ثم بعد ذلك بجامعة هارفارد عام 1926 حتى عام 1947، قاد خلال هذه السنوات فريقا من الباحثين لإجراء مجموعة من الدراسات والتجارب، أشهرها تجارب مصانع هاوثورن في شركة وسترن إلكتروك. (كمال بربر، 1996، ص38).

وكان الهدف من تلك التجارب معرفة تأثير بعض المتغيرات المادية مثل الإضاءة وفترات الراحة، وظروف العمل وساعات العمل ونظام دفع الأجور على الإنتاجية العامة للعمال. (حسين حريم، 2006، ص61). وفيما يلي نستعرض أهم تجارب هاوثورن وهي تجربة الإضاءة.

أولاً: تجربة الإضاءة: تم تقسيم العمال إلى مجموعتين لدراسة أثر الإضاءة على الإنتاجية، المجموعة الأولى تم إخضاعها للتجربة أما المجموعة الثانية فاستمرت بالعمل تحت نفس ظروف العمل دون تغيير وأعطى لها تسمية مجموعة الرقابة، مع تغيير ظروف الإضاءة للمجموعة الأولى صاحب ذلك زيادة في الإنتاجية واستمرت هذه الزيادة مع كل تغيير في ظروف الإضاءة وتحسينها، ونفس الوقت صاحب هذا الارتفاع في الإنتاجية ارتفاع غير متوقع لإنتاجية مجموعة الرقابة رغم عدم تغيير ظروف الإضاءة عندها، ثم اتجهت التجربة بالاتجاه المعاكس فقد تم تخفيض معدلات الإضاءة لدى المجموعة محل التجربة إلا أن الإنتاجية استمرت بالزيادة وأيضا لدى مجموعة المراقبة.

ثانياً: النتائج المستخلصة من تجارب مصانع هاوثورن:

- أثر الجماعة وزملاء العمل وعاداتهم وأفكارهم وأحاسيسهم على أداء الفرد وكفاءته الإنتاجية.
- إن السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية.
- إن القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد وبالتالي تحدد كفاءتهم.
- إن الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال بعضهم البعض، وبينهم رؤسائهم تسهم جميعا في تطوير علاقات العمل بشكل إيجابي يؤثر على الإنتاجية.

- إن الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف الإنتاجية، ومن ثم انتشرت مفاهيم المشاركة في الإدارة وتفويض السلطة واللامركزية الإدارية.
- إن المنظمة نظام اجتماعي بالإضافة لكونها نظام فني، وأن هذا النظام يحدد أدوارا ومعايير لسلوك الفرد قد تختلف عن معايير وأدوار التنظيم الرسمي للمنظمة.
- لا تتم إثارة دوافع الفرد بالحوافز المادية فقط، فالحوافز المعنوية لها تأثير أيضا في زيادة دافعية الأفراد للعمل والإنتاجية، إذ يمكن تحفيز العاملين عن طريق تحقيق حاجاتهم الاجتماعية والنفسية مثل الاعتراف والتقدير، القبول الاجتماعي من الغير.
- تلعب لجماعات غير الرسمية في العمل دورا هاما في تحديد اتجاهات الأفراد
- يحتاج المدير إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجته إلى مهارات فنية. (رعد حسن الصرن، 2004، ص72) و (حسين حريم، 2006، ص61-62).

ثالثا: تقييم دراسات وتجارب مصانع هاوثورن:

- لم تسلم نتائج دراسات هاوثورن التي توصل إليها فريق البحث بقيادة ألتون مايو من الانتقادات التي يمكن تلخيصها على النحو التالي:
- تجاهل مجموعة الدوافع التي تحرك وتؤثر على سلوك العاملين بتركيزها فقط على المتغيرات الاجتماعية كمحرك للسلوك.
- إهمال التنظيم الرسمي، معتبرة أن التنظيم غير الرسمي هو أساس الهيكل التنظيمي، لذا فإن إلغاء دور التنظيم الرسمي يعني عدم وجود منظمة قائمة.
- يعاب على هذه الدراسات صعوبة تعميمها من الناحية العلمية لأن نتائجها مشكوك فيها بسبب محدودية عدد العاملين الذين شملتهم الدراسة.
- لقد اتجهت إلى عدم تحديد الفروض أو المتغيرات للبحث عن حقائق العلاقات بينها وبين الإنتاجية. (كمال بربر، 1996، ص41).
- بالإضافة إلى ألتون مايو وفريق عمله، لقد ساهم عدة كتاب في تطوير حركة العلاقات الإنسانية نذكر منهم:
- ب: ماري باركر فوليت: نادى بضرورة مشاركة الأفراد في الإدارة، كما أبرزت دور التنسيق وأهميته لنجاح العمل الإداري.

ج: شيستر بارنارد: نادى بضرورة التعاون بين الأفراد من خلال تفعيل الاتصال وتبادل المعلومات بينهم وهذا في إطار المنظمة باعتبارها نظام اجتماعي تعاوني، كما أشار إلى أهمية التنظيم في الرسمي في المنظمات، وضرورة تفويض السلطة.

د: رنسيس ليكارت: اهتم بتفسير مفهوم القيادة والعمل الجماعي، حيث قسم القيادة إلى نوعان: القيادة التي تهتم بالعمل، والقيادة التي تهتم بالأفراد، فالنمط الأول يساعد المنظمة على زيادة الإنتاجية ولكن فقط في الأجل القصير لأن الروح المعنوية ستبدأ بالتدني، في الأجل الطويل، أما النمط الثاني فسيؤمن استقرار وزيادة الإنتاج مع الاحتفاظ بروح معنوية عالية للأفراد. (كمال بربر، 1996، ص45).

2.2: مدخل العلوم السلوكية:

لقد بالغت نظرية العلاقات الإنسانية بالاهتمام بالعنصر البشري على حساب الجانب الرسمي للمنظمة وأهدافها. وهذا من خلال التركيز على النواحي النفسية والاجتماعية للفرد، وإبراز أهمية الجماعات غير الرسمية في المنظمة، كما أن هذا الاتجاه غلب أهداف الفرد على أهداف المنظمة (الرجل السعيد)، وبالتالي لم يحقق ما كان مأمولاً منه وهو زيادة الإنتاج، مما دفع بالإدارات العليا في المنظمات إلى البحث عن البديل.

إن المتغيرات السابقة أدت إلى ظهور اتجاه جديد هو في الحقيقة امتداد لنظرية العلاقات الإنسانية، لكنه يقر بأن مصلحة المنظمة ومصالح الأفراد العاملين فيها يجب أن تكون متطابقة، هذا الاتجاه لا يؤمن بأن الروح المعنوية وتنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين هي جوانب يمكن توفيرها بسهولة، بل يرى أنها تخضع للبحث العلمي والتفسير الموضوعي، ولذلك يمكن إيجادها وإثارتها بالحوافز والتعزيز أي بتأثير مكافأة العاملين وتلبية المزيد من حاجاتهم كلما اقتربوا من مستويات إنتاج أعلى. - يقترح هذا الاتجاه تحفيز العاملين بكل أنواع الحوافز المادية والمعنوية، لكن بشرط إيجاد نوع من التوازن بين الجوانب الرسمية للقرار الإداري والجوانب الإنسانية. (فاروق عبده، السيد محمد، 2005، ص66-65).

ومن أشهر النظريات و الرواد الذين كان لهم فضل في تطوير هذا الاتجاه نذكر:

أ- نظرية (X-Y):

يعود الفضل في بروز هذه النظرية إلى الكاتب دوغلاس ماغريغور "Douglas Mc Gregor" والذي يرى من خلال كتاباته أنه توجد نظريتين حل طبيعة الإنسان، وأن لكل نظرية افتراضات معينة.

أولاً: افتراضات النظرية X :

- الفرد كسول بطبعه لا يحب العمل.
- الفرد بطبعه خامل لا يريد تحمل مسؤولية في العامل.
- يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يعمل.
- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الفرد إلى العمل، أي أن الفرد يعمل خوفاً من العقاب أو الحرمان وليس حبا في العمل.
- لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الفرد حين يعمل، حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف.
- إن الأجر والمزايا المادية هي أهم حوافز العمل، أي أن الفرد على استعداد للتضحية بأي شيء في سبيل الحصول على مزيد من الأجر والمزايا المادية الأخرى.

ثانياً: افتراضات النظرية Y :

- الفرد يرغب في العمل لذاته، فهو يحب العمل ويفضله عن الفراغ.
- الفرد يسعى إلى تحمل المسؤولية والمخاطرة.
- الفرد يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود، وهو يفضل أن يكون قائد وليس تابعا.
- الوعد بالمكافأة أو احتمال الحصول على نتائج ايجابية دافع أساسي للعمل. أي أن الفرد يعمل ليس خوفاً من العقاب ولكن رغبة في المكافأة.
- ليس هناك ضرورة للرقابة الدقيقة على الفرد في أثناء العمل، إذ يكفي أن تحدد الأهداف المطلوب تحقيقها ويترك للفرد اختيار سبل الوصول إليها وهو جدير باختيار أفضل السبل والوسائل.
- يعمل أيضاً لإشباع حاجات ورغبات أخرى خلاف الأجر والمزايا المادية، فهو يعمل من أجل الانتماء إلى مجموعة من الأصدقاء، من أجل الحصول على مركز اجتماعي مرموق والرضا عن الانجاز الشخصي. (علي السلمي، 1973، ص 11-13).

لقد رأى ماغريغور أن النظريات التقليدية في الإدارة قد اعتمدت على افتراضات نظرية (X) السلبية حول الفرد، ومن هنا كانت نظرتها للفرد باعتباره آلة، يجب إحكام السيطرة عليه ومراقبته عن قرب، وإرغامه على العمل بالعقاب أو تقديم الحوافز المادية له، وقد رفض ماغريغور هذه النظرة السلبية للإنسان، وكان يعتقد بأن المدير يستطيع تحقيق مزيد من الإنجاز بوساطة الآخرين إذا ما اعتبرهم

ذوي إمكانيات وقدرات، وبأنهم ملتزمون ويتقبلون المسؤولية، ومبدعون، وقام بتوفير كل الظروف التي تساعد وتشجع على ذلك. (حسين حريم، 2006، ص65).

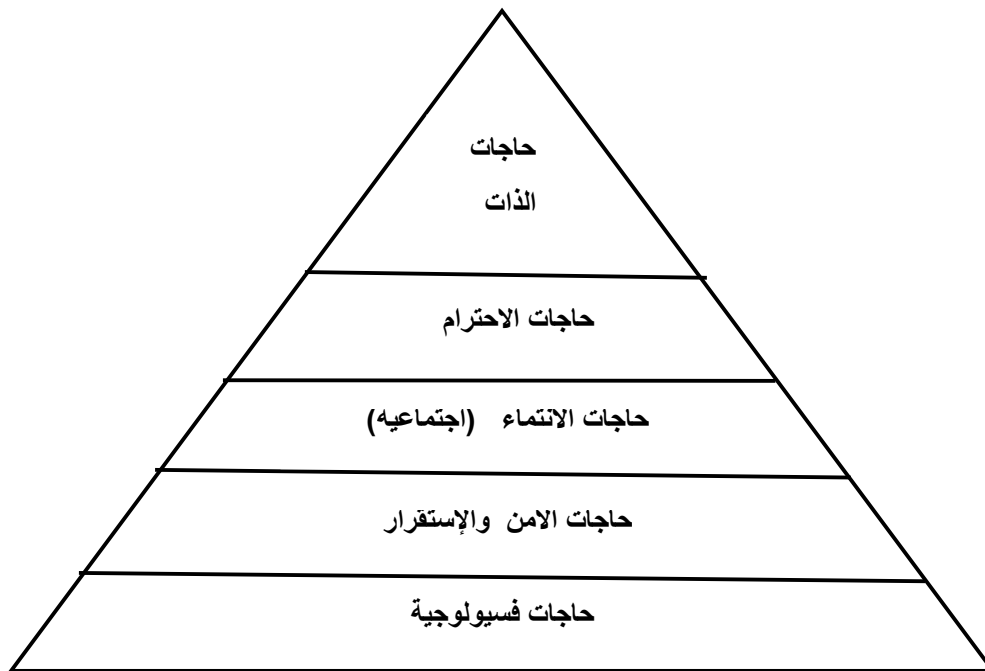
ب- نظرية سلم الحاجات:

تعتبر نظرية الحاجات للعالم ابراهام ماسلو "Maslow" من أكثر نظريات الدافعية شيوعاً وذلك لقدرتها على تفسير السلوك الإنساني في سيعه لإشباع حاجاته المختلفة.

افترض ماسلو أن حاجات الإنسان إذا أشبعت فإنها لا تعود دافعا للسلوك، لذا فالحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وتحفيزه، وأن الحاجات التي في أسفل الهرم يجب أن تشبع أولاً. (محمد المغربي، 2016، ص294).

وصنف ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات متدرجة في هرم من الأسفل إلى الأعلى مثلما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 09: هرم ماسلو للحاجات



المصدر: من إعداد الباحث.

أما التحديات التي تواجه الفرد في إشباع حاجاته بالترتيب المتدرج في هرم ماسلو فيمكن توضيحها في الجدول الموالي.

الجدول رقم(02): تحديات الفرد وفقا لطبيعة الحاجات

طبيعة الحاجات	تحديات الفرد	أمثلة
الحاجات الفيزيولوجية	العيش/ الغذاء	الأجر، تذاكر المطعم، تكاليف النقل...
حاجات الأمن	الحماية	القانون، نسبة المشاركة في العمل النقابي، منتجات المؤسسات الإذخارية
حاجات الانتماء (العضوية)	القبول/ عضو في جماعة	نوعية التكوين، اللباس، التواصل، (إنسان اجتماعي).
حاجات الاعتراف والتقدير	الاعتراف بدوره وقيمه	المكانة، الامتيازات، المنح، (رمز للمعرفة الإنسانية)
حاجات الذات	الحرية/ تحقيق الذات	نشاطات ثقافية، رياضية، فكرية(النشاطات التي يجد الفرد فيها متنفس).

Source: Michel Barabel, Olivier Meier: **MANAGEOR**, les meilleures pratiques du management, Dunod, Paris, 2006, P30.

التطبيق الإداري لنظرية ماسلو:

يمكن للمدربين الاستفادة من مبادئ نظرية ماسلو في دفع العاملين وتحفيزهم للعمل من خلال تعريفهم على احتياجات الأفراد ودرجة إشباعها والتركيز على الحاجات غير المشبعة عند اختيار أسلوب التحفيز حتى يكون للتحفيز دوره المؤثر في دفع العاملين واستثارتهم للعمل. فعلى سبيل المثال إذا لاحظ المدير اهتمام العاملين منصب على الحاجات الأولية حيث يسعى لإشباعها بالشكل المطلوب فإنه يمكنه أن ينجح في تحفيزهم للعمل إذا ركز على الحوافز المادية بشكليها الإيجابي والسلبي (المنح و المنع) لدفعهم واستثارتهم للعمل.

أما إذا كان اهتمام العاملين منصبا على الحصول على تقدير واحترام الآخرين فإنه يمكن دفعهم عن طريق التركيز على عوامل التقدير والاحترام مثل توجيه الشكر والثناء على الجهد المبذول وإشعارهم بأهمية دورهم في تحقيق أهداف المنظمة. (هيثم الشبلي، مروان النسور، 2009، ص 200-201).

ج- نظرية ذات العاملين:

تنتسب نظرية العاملين إلى فريدريك هيرزبرغ "Frederick Herzberg" الذي قام بدراسة ميدانية مع زملائه شملت 200 من المهندسين والمحاسبين في عدد من الشركات العاملة في بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية. حيث طلب من المبحوثين أن يفكروا في الموافق والحالات شعروا فيها

بأعلى مستوى من الرضا عن العمل والحالات التي شعروا فيها باستياء بالغ، ووصف الظروف والأحداث التي سببت مشاعر الرضا ومشاعر الاستياء.

وقد صنف هيرزبرغ عوامل العمل التي سببت الرضا والاستياء إلى مجموعتين هما:

أولاً: عوامل الوقاية (الصيانة): يرى هرزبرغ أن وجود هذه العوامل يؤدي إلى حدوث استياء لدى الأفراد وعدم وجودها يؤدي إلى عدم حدوثه، لكنه لا يحدث لديهم شعوراً بالرضا والدافع للعمل. وهذا مثل انخفاض مستوى الأجر، قلة المكافآت، مناخ عمل غير ملائم، إدارة غير ديمقراطية.

ثانياً: عوامل الدافعية (الرضا): وهي عوامل تؤدي إلى شعور الفرد بالرضا وتكون متوافقة مع دافعية داخلية نابغة من داخل الفرد أو ذاته، ومن هذه العوامل: الاحترام والتقدير، فرص التطور والترقية، الإحساس بالمسؤولية النابعة من العمل.

وعليه عندما تريد إدارة المنظمة أن تخلق الشعور بالرضا لدى عاملها وتزيد من دافعيتهم اتجاه العمل عليها أن توجه اهتمامها إلى العوامل الدافعة والحد من عوامل الوقاية.

(حسين حريم، 2006، ص 249) و(عقيلي، 2016، ص 468).

3.2: تقييم المدرسة السلوكية:

أ- المبادئ العامة للمدرسة السلوكية:

- لقد ركزت هذه المدرسة على الجانب السلوكي في المنظمة، ولم تهمل الإنتاجية، ووظفت لدراسة السلوك الإنساني:

* نظريات علم النفس بفروعه المختلفة (علم النفس الاجتماعي، الصناعي، التنظيمي).

* نظريات علم الاجتماع (الفرد في جماعة، ديناميكية الجماعة).

- اعتبار المنظمة نظام اجتماعي، وركزت في هذا الإطار على التنظيم غير الرسمي، ونظم الاتصال ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ودافعية الأفراد وديناميكية الجماعة والقيادة.

- إن أي إنجاز لا يمكن أن يتحقق بحسن إدارة المدير فقط، بل لابد من جهود العاملين ودافعيتهم وحافزيتهم للعمل.

- ظهرت مع هذه المدرسة مصطلحات جديدة في علم الإدارة مثل الروح المعنوية، ديناميكية الجماعة، الإشراف الديمقراطي والعلاقات الشخصية في العمل، الدافعية والقيادة والتحفيز في العمل.

ب- الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية:

رغم اسهامات المدرسة السلوكية الباهرة في تطور علم الإدارة إلا أن اهتمامها الزائد بالعنصر البشري وتركيزها على النواحي النفسية والاجتماعية للأفراد جعلها عرضت للانتقادات منها:

- الاهتمام الكبير بالتنظيمات الرسمية في المنظمة كان على حساب التنظيم الرسمي وأهدافه.
- استخدامها مصطلحات ومفاهيم معقدة وصعبة التطبيق العملي.
- لا تشكل نظرية إدارية متكاملة، بل ظهر في كنفها نظريات إدارية مختلفة، متضاربة ومتناقضة في بعض الحالات مما دفع بالمديرين إلى رفضها.
- أغفلت جوانب هامة في عملية الإدارة المعقدة سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية للمنظمات والتفاعل والارتباط بين هذه الجوانب والتي تتطلب مدخلا شاملا ومتكاملا لإدارة المنظمات بكفاءة وفعالية. (محمود فياض وآخرون، 2010، ص55-56) و (حسين حريم، 2006، ص67).

3- المدرسة الإدارية الحديثة:

لقد كان اهتمام المدرسة التقليدية منصبا نحو المنظمة الرسمية واعتبرتها كمركز للإنتاج وتحقيق الأرباح، ولم تولي اهتمام للإنسان باعتباره جزء من العملية الإنتاجية، وعلى النقيض ركزت المدرسة السلوكية على الجوانب الإنسانية وأهمية التنظيمات غير الرسمية، إلا أن هذا التفسير و التحليل لنجاح العمل الإداري لكلا المدرستين لم يتجاوز البيئة الداخلية للمنظمات. وبالتالي فكلاهما يفتقد إلى النظرة الشاملة التي تولي أهمية للظروف المحيطة بالمنظمات وما لها من تأثير على نجاح العمل الإداري، وبالتالي تزداد أهمية دراسة البيئة الخارجية التي تفرض أوضاع جديد يتطلب معها تكييف العمل الإداري حتى يتسنى لرجال الإدارة تحليلي وتفسير الظواهر التنظيمية بكفاءة وفعالية. هذا التحول في الفكر الإداري جاء نتيجة مساهمة مدارس إدارية متنوعة تنطوي تحت مظلة المدرسة الإدارية الحديثة ومن أهمها:

1.3: المدرسة الكمية:

نشأت المدرسة الكمية (ويطلق عليها أيضا مدرسة علم الإدارة أو بحوث العمليات) نتيجة للأبحاث التي أجريت في الحرب العالمية الثانية والتي تناولت بصورة أساسية تطبيق الأساليب الكمية على المشكلات العسكرية، كالمشكلات المتعلقة بإصابة الأهداف الثابتة والمتحركة، والنقل والتوزيع والتخزين...، ونتيجة لنجاح بحوث فرق العمليات العسكرية، تم استخدام هذا المدخل مع مطلع

خمسينات القرن العشرين بشكل واسع في منظمات الأعمال والعامّة وفي مختلف المجالات الصناعية والتجارية والخدمية والزراعية.

والمدخل الكمي يرتبط بشكل مباشر باستخدام الأرقام والعلاقات الرياضية والأساليب الكمية المختلفة لتفسير العديد من المشكلات، فهو يعدّ توجهاً أو منظوراً علمياً يهدف إلى تفسير مفاهيم الإدارة ومشكلاتها عن طريق النماذج الرياضية المختلفة من أجل إيجاد حلول لها، أو لترشيد القرارات الإدارية المختلفة.

وتظهر أهمية استخدام الأساليب الكمية في الإدارة في الآتي:

- ربط المشكل الإداري بالواقع العملي والميداني لها.
- صياغة نموذج رياضي معين يعكس مكونات المشكلة ومجالاتها وأبعادها كافة.
- عرض النموذج في مجموعة من العلاقات الرياضية والإحصائية وإعطاء بدائل مختلفة لعملية اتخاذ القرار، وبما يساهم في تفسير عناصر المشكلة والعوامل المؤثرة فيها. (سعد علي العنزي، 2016، ص 140-142).

وضمن المدخل الكمي يمكن أن نستخدم العديد من الأساليب والأدوات الهامة التي تساعد صانعي القرارات على صنع قرارات صائبة وناجحة ومن بين تلك الأساليب والتي تتدرج تحت مسمى بحوث العمليات يمكن أن نذكر: البرمجة الخطية، التحليل الشبكي، نظرية صفوف الانتظار، سلسلة ماركوف، المحاكاة، نقطة التعادل، نظرية المباريات. ففي مجال إدارة الإنتاج والتصنيع مثلاً تستخدم هذه الأساليب الكمية في جدولة الإنتاج، تخطيط مستلزمات الإنتاج، تحسين الجودة، الموازنة، المخزون، وكذلك في المنظمات الخدمية فهناك أساليب كمية تستخدم في المصارف، والمستشفيات وشركات التأمين، ومنظمات الحكومية في تخطيط الموارد البشرية، تخطيط برامج التطوير، الموازنات، جدولة مواعيد الطائرات...

كما كان لظهور الحواسيب وتطور نظم و تقنيات المعلومات دوراً بارزاً في زيادة فعالية وكفاءة صنع القرارات المتعلقة بكل وظائف الإدارة. (حسين حريم، 2006، ص 68-69).

أ: تقييم المدرسة الكمية:

رغم أن المدرسة الكمية استعانت بالعلوم الكمية كالرياضيات والإحصاء في حل الكثير من المشاكل التنظيمية، إلا أن هذا المدخل الكمي حسب الكثير من الباحثين لم يقدم مفاهيم نظرية جديدة إلى

الإدارة، فهو مدخل تطبيقي استخدم الأدوات الكمية في حل مشكلات العمل وصنع قرارات أكثر دقة وموضوعية. (عقيلي، 2016، ص105).

كما أن هذا المدخل لم يولي اهتمام بالأفراد (الجانب الإنساني) وبكيفية استخدامهم للأساليب والأدوات الكمية.

كما ينظر إلى بحوث العمليات على أنها ساعدت المديرين في حل الكثير من المشكلات خاصة تلك التي تحتوي على العديد من المتغيرات مما أدى إلى ارتفاع فعالية الأداء الإداري، إلا أن هناك بعض المتغيرات التي من الصعب ترجمتها عددياً أو وضعها في معادلات رياضية مثل الروح المعنوية للعاملين أو الرضا عن العمل، وكثير من العوامل البيئية الخارجية كالعادات والتقاليد وغيرها من العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة أحياناً وبصورة غير مباشرة في كثير من الأحيان على أداء المنظمات. (عبد السلام أبو قحف، 2008، ص58).

2.3: مدرسة النظم:

إن منطلق هذه النظرية هي نتائج وأبحاث نظرية النظم التي تم تطويرها في علم الأحياء، ثم قام علماء الإدارة بتطبيقها في مجال الإدارة. (ماجد عبدالمهدي مساعدة، 2015، ص71).

أ: مفهوم النظام:

والفكرة الأساسية لهذه المدرسة تعتمد على مفهوم النظام (System) الذي يمكن تعريفه أنه: كيان متكامل (كل منظم) يتكون من أجزاء ترتبط ببعضها البعض بعلاقة تفاعل وتداخل. أي أن كل جزء يؤثر في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها، وأن الكيان الكلي يتأثر بهذه الأجزاء جميعاً ويؤثر فيها. وإذا حدث تغيير في أي من هذه الأجزاء، فإن الأجزاء الأخرى تتغير، ومن ثم المنظومة في مجموعها تتغير أيضاً. (عليمحمد عبدالوهاب، 1982، ص205).

ب: أنواع النظام: لقد ميزت نظرية النظم بين نوعين من الأنظمة:

النظام المغلق: هو ذلك النظام الذي لا يتفاعل مع البيئة التي يعيش فيها.

النظام المفتوح: هو الذي يتفاعل ويؤثر ويتأثر مع البيئة ومن أمثلة النظم المفتوحة: الإنسان في النظم البيولوجية، ومنظمات الأعمال في النظم الإنسانية والاجتماعية. (كمال بربر، 1996، ص48).

و المنظمة كنظام مفتوح هي في حالة تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية، تؤثر وتتأثر بما يجري من حولها، فهي تحصل مقومات استمراريتها من العالم الخارجي وتسوق ما تنتجه من سلع وخدمات في

بيئتها الخارجية. إذا فالبيئة الخارجية تعتبر من أهم عناصر النظام فهي التي توفر مدخلاته وتستقبل مخرجاته.

ج: عناصر النظام:

المنظمة كنظام مفتوح تتكون من العناصر التالية:

أولاً: المدخلات **Inputs**: وتشمل:

- المدخلات البيئية: المنظمة كنظام مفتوح تعتبر في حالة تبادل وتفاعل مستمر مع بيئتها الخارجية فهناك على سبيل المثال: الأنظمة والقوانين الحكومية، المنافسون، الموردون، العادات والتقاليد السائدة...تعتبر من مكونات مدخلات النظام.
- عناصر الإنتاج المتوفرة للمنظمة وتتمثل في رأس المال، المواد الخام، التكنولوجيا، العنصر البشري.
- السياسات والخطط و أهداف المنظمة.

ثانياً: عمليات التحويل **Transformation**: عبارة عن تفاعلين أربعة عناصر أساسية:

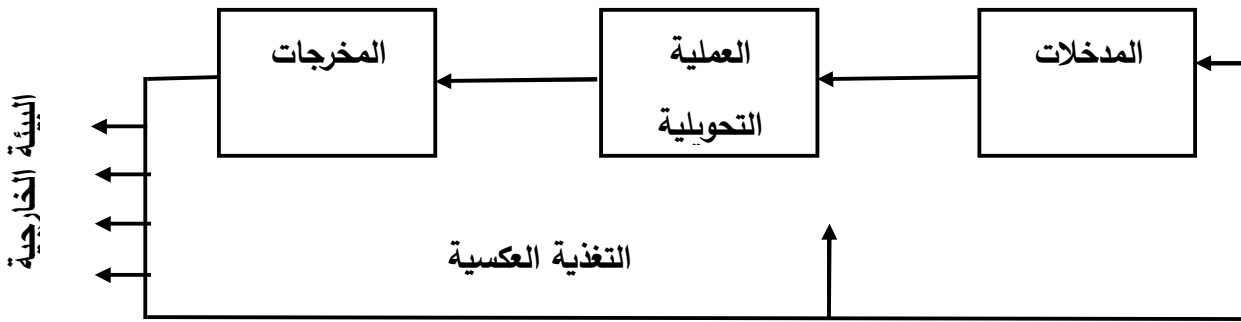
- وظائف المنظمة (إنتاج، تسويق، مالية، موارد بشرية).
- المورد البشري الموجود في النظام وما يتمتعون به من مستوى تعليمي، خبرات، قدرات، مهارات، تدريب، إدراك، اتجاهات، توقعات، اختلافات...
- التنظيم الرسمي ويشمل أساليب القيادة، البناء التنظيمي، السلطات، المسؤوليات، الاتصالات...
- التنظيمات غير الرسمية: وتشمل الجماعات غير الرسمية، تفاعلاتها مع بعضها وتأثيرها على النظام الرسمي.

ثالثاً: مخرجات النظام **Outputs**: هي المحصلة النهائية لعملية التفاعل السابقة الذكر وتتمثل في فعالية النظام في تحقيق الأهداف التي أنشأ من أجلها سواء في صورة سلع أو خدمات، الأرباح، رضا المستهلكين، رضا العاملين...، بالإضافة إلى مقدرة المنظمة ونجاحها في التأقلم مع بيئتها.

رابعاً: المعلومات المرتدة (التغذية العكسية) **Feedback**: وهي رد فعل البيئة الخارجية اتجاه مخرجات النظام (سلع وخدمات...) وتساعد على تقييم وإدخال التعديلات اللازمة على مدخلاته وعمليات التحويل.

والشكل التالي يوضح عناصر النظام:

الشكل رقم 10: عناصر النظام المفتوح



المصدر: من إعداد المؤلف.

د- تقييم مدرسة النظم:

من أبرز أفكار مدرسة النظم نذكر:

- لقد اهتمت بدراسة الصورة الكلية للمنظمة بدلا من التركيز على دراسة بعض أجزائها، كما أنها أكدت على أهمية العلاقات المتعددة والمتشابكة بين الأنظمة الفرعية أو أجزاء المنظمة، وفي الأخير أشارت إلى العلاقة الوطيدة بين المنظمة والبيئة المحيطة بها.

- ضرورة استيعاب المدير في إي مستوى تنظيمي كان للمناخ العام للمنظمة الذي يعمل في إطاره باعتباره يشكل جزءا من الكل، كذلك فإن الفهم الحقيقي للوظائف التي يمارسها باعتبارها تشكل أنظمة فرعية تعمل بانسجام وتفاعل وتكامل بينها، وبالتالي فإن العملية الإدارية تضمن وفقا لهذا البعد تحقيق الأهداف العامة للنظام (المنظمة) مع الأخذ في الاعتبار بأن المنظمة جزء من نظام أكبر هو البيئة الخارجية. (ماجدمساعدة، 2015، ص72) و(كمال بربر، 1996، ص49).

ومن أهم الانتقادات الموجهة لهذه المدرسة هو أنها مجردة وليست عملية، فلا يمكن أن يطغي تفكير المدير في المدخلات والعملية التحويلية والمخرجات على مواجهته للواقع العملي والمتمثل في حل المشاكل اليومية و صنع القرارات. (حسين حريم، 2006، ص71).

3.3: المدرسة الموقفية (الظرفية):

ظهرت هذه النظرية في نهاية ستينات القرن العشرين، وقد تزامن ظهورها مع ظهور نظرية الأنظمة المفتوحة، فكلاهما يؤكد على أهمية المتغيرات البيئية على منشآت الأعمال.

وتعد النظرية الموقفية من أكثر النظريات الإدارية قبولا وواقعية، إذ ألقت الضوء على تعقد السلوك الإنساني في تفاعله مع البيئة وتعقد عناصرها وتداخلها، كما أشارت إلى التحولات المفاجئة للسلوك

البشري والتي ترتبط بعوامل الزمان والمكان، مما يبرر بشكل منطقي عدم وجود نظرية إدارية موحدة ومتفق عليها.

وتتطلق المدرسة الموقفية من فرضية منطقية تنص على أنه لا توجد مدرسة أو نظرية إدارية صالحة للتطبيق في كل زمان ومكان أو ظرف، وبموجب هذا الافتراض فإن السلوك البشري المتشابه قد يعطي نتائج مختلفة، وأن السلوك البشري المختلف قد يعطي نتائج متشابهة، وبموجب ذلك يتعين على المدير أن يطبق النظرية أو المبدأ الإداري الذي يتلاءم مع الظروف أو الزمن الراهن، كما يتوجب على المدير من منطق النظرية الظرفية أن لا يستمر بحل المشاكل بنفس الوتيرة، وبالمقابل إذا فشل حل مشكلة ما بظروف معينة فلا مانع للمدير أن يجربه مرة أخرى في حل مشاكل أخرى. (محمود فياض وآخرون، 2010، ص58-59).

على ضوء ما سبق يمكن القول:

إن اختيار المديرين لأساليب العمل والرقابة والتخطيط والتعامل مع المشكلات... الخ، يتوقف على خصائص المواقف البيئية الداخلية والخارجية التي يعملون في ظلها أو في وسطها، فهذه المواقف متغيرة وليست ثابتة وهي تؤثر في صنع القرار، ويرجع ذلك إلى أن البيئة التي يعملون فيها دائمة التحرك والتغيير السريع وعليه فإن نجاحهم يتوقف على التكيف مع البيئة (الظرف أو الموقف). لذا كل تغير في البيئة ينتج عنه تحديات ومشكلات يجب مواجهتها وحلها، وتعبئة الموارد والجهود اللازمة لتكيف مع هذا التغير، وعليه فإن المتتبع لتطور الفكر الإداري لا يمكن أن يجزم أن المدرسة الكلاسيكية أفضل من السلوكية أو العكس، فالذي يحكم ذلك هو الظروف والتغير الذي تعيشه المنظمة والمديرين.

أ: العوامل الموقفية الواجب مراعاتها في التكيف مع البيئة:

هناك أربعة ظروف تلعب دورا في توجيه التكيف مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية وهي قائمة على مبدأ السبب والنتيجة، يمكن تلخيصها في الآتي:

أولاً: حجم المنظمة وحجم العمل فيها: كلما كان حجم المنظمة كبير كان هيكلها التنظيمي كبيرا وزاد عدد عمالها، وينتج عن ذلك صعوبة في التنسيق والتعاون، وزادت مشاكل العمل وبالتالي يصعب العمل الإداري والعكس صحيح.

ثانياً: التكنولوجيا المستخدمة في العمل: إن توفر أنظمة المعلومات، وشبكات الربط بالحواسيب، وإدارة رقمية كل ذلك ينتج عنه توفر للمعلومات وقرارات موضوعية أكثر، وسرعة في العمل وعدم وجود تعقيد، وروتين بطيء، والعكس صحيح.

ثالثاً: ظروف عدم التأكد في البيئة: عندما تكون درجتها عالية، علينا أن نتوقع درجة مخاطرة أعلى أو العكس.

رابعاً: المورد البشري والفروقات الفردية: كالشخصية، الحاجات، الرغبات، الاتجاهات، الطموح، فكلما كانت متقاربة نتوقع سهولة التعامل مع المورد البشري والعكس صحيح. (عقيلي، 2016، ص 108-110).

ب- تقييم المدرسة الموقفية:

لقد أشارت المدرسة الموقفية إلى جملة من المتغيرات الهامة والتي لها تأثير على أداء المدير والمنظمة (البيئة، حجم المنظمة، التقنيات وغيرها)، وأوضحت بعض علاقات التأثير بين هذه العوامل وقرارات تصميم الوظائف والهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية المختلفة، أي كيف يتم تصميم الوظائف وما نوع الهيكل التنظيمي وأسلوب القيادة وغيرها، المناسب لظروف بيئية معينة وحجم منظمة معين... إلخ. (حسين حريم، 2006، ص 72).

ولقد وجه بعض علماء الإدارة النقد للمدرسة الموقفية على أنها تمثل إلغاء للمدارس الإدارية التي سبقتها طالما أن المدير ملزم بالظروف المحيطة، والصحيح عكس ذلك، فهذه المدرسة تحث المدير على أن يختار من بين النظريات الإدارية تلك التي تتناسب الظروف أكثر من غيرها وكمثال على ذلك: يمكن للمدير الذي يتعامل مع بيئة قليلة التغير ومتجانسة ويحكمها الروتين أن يستخدم هيكلًا تنظيميًا تقليديًا وشبه ثابت، وعلى العكس من ذلك إذا كانت البيئة سريعة التغير فيتوجب على المدير أن يستخدم هيكلًا تنظيميًا مرنا مثل تنظيم الفريق. (محمود فياض وآخرون، 2010، ص 59).

4.3: نموذج الإدارة اليابانية: (ماجد عبد المهدي مساعدة، 2015، ص 74-78).

بدأ الاهتمام بالإدارة اليابانية أو النظرية "Z" في الإدارة منذ بداية الثمانينات القرن العشرين، ويرجع هذا الاهتمام إلى النجاح الهائل الذي حققته منظمات الأعمال اليابانية منذ الحرب العالمية الثانية وحتى الآن، من حيث جودة منتجاتها، وإنتاجية الأفراد فيها، الأمر الذي أدى إلى قدرتها على غزو أسواق العالم بما فيها الأسواق الأمريكية والأوروبية.

أ- منطلق النظرية "Z":

يرجع الفضل في تطوير النظرية Z لأستاذ الإدارة الياباني وليام أوتشي William Ouchi الذي قام في جامعة أهايو بدراسة نتائج تطبيق نظرية X وY لماكغريغور في الشركات اليابانية، فاكشف أن إنتاجية معظم هذه الشركات قد زاد بمقدار أربعة أضعاف إنتاجية الشركات الأمريكية خلال الفترة البسيطة بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية والسبب في ذلك لا يعزى إلى السياسات المالية أو الاستثمارية للشركات اليابانية أو السياسات التي تضعها الحكومة بل إلى الطريقة التي يوجه ويدار بها العنصر البشري وما يتوفر له من معاملة حسنة، واستقرار في عمله، وتدريب...، وهذه العوامل لا تتوفر بالمستوى نفسه في الشركات الأمريكية أو حتى الأوروبية، وبناء عليه أراد وليام أوتشي أن ينقل التجربة اليابانية في الإدارة لتمكين الشركات الأمريكية من اللحاق بإنتاجية الشركات اليابانية ومنافستها في الأسواق العالمية وحتى داخل السوق الأمريكية.

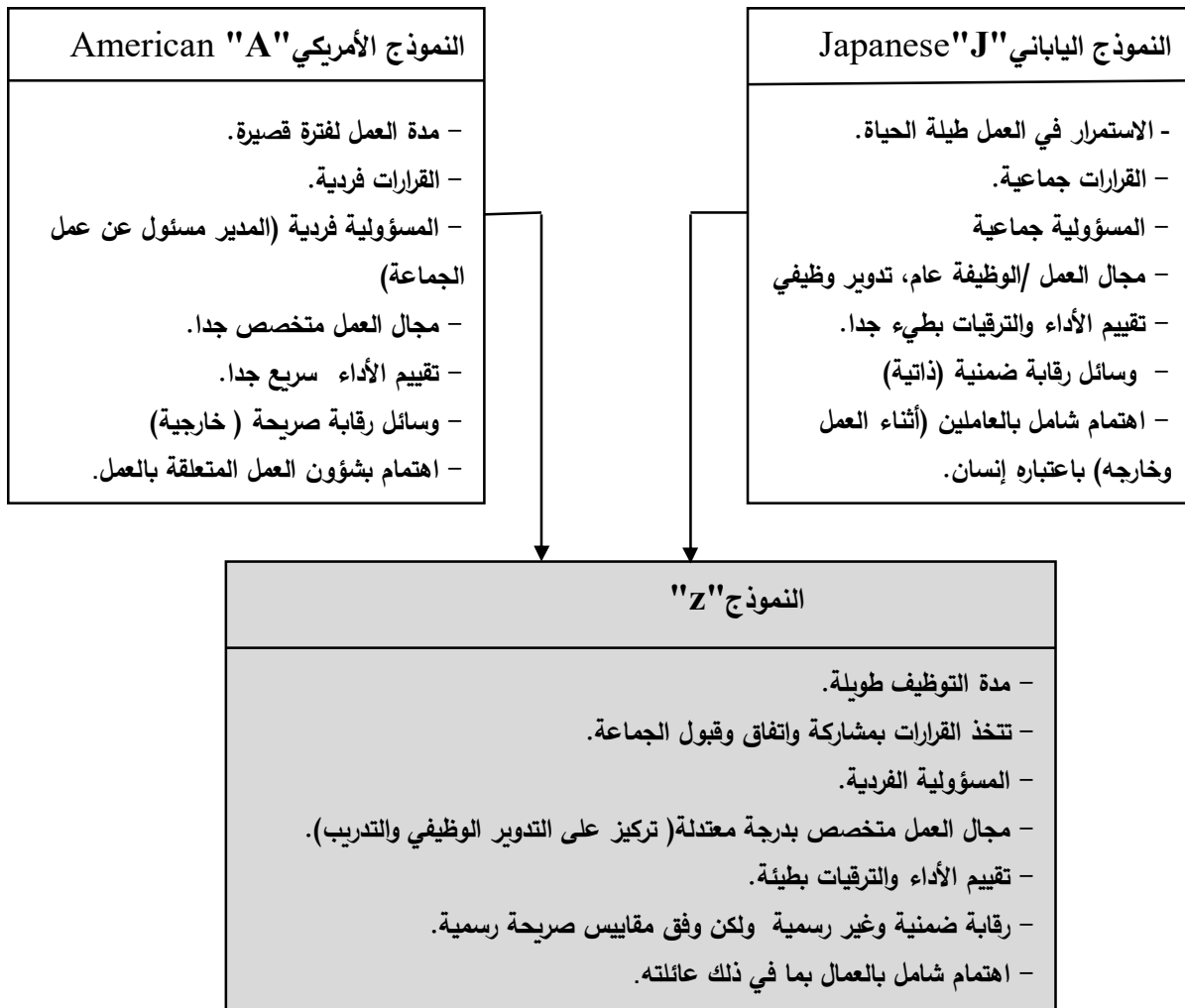
ب- أسس النظرية "Z":

عبر وليام أوتشي في كتابه: " نظرية Z: كيف يمكن للشركات اللحاق بالشركات اليابانية ومنافستها" عن الطريقة التي يمكن من خلالها نقل التجربة اليابانية في الإدارة إلى الشركات الغربية فقال: إن منظمات الأعمال الغربية وخاصة الأمريكية تتبع أسلوب الإدارة "A" أي الطريقة الأمريكية في الإدارة (American Way of Management)، في حين تطبق الشركات اليابانية أسلوب الإدارة "J" أي أسلوب الإدارة اليابانية (Japanese Way of Management)، وتوصل إلى أن هناك حاجة لوضع نظرية ثالثة تدعى النظرية (Z) في الإدارة وكان الهدف من وضع هذه النظرية عام 1981 هو معالجة تدني الإنتاجية بالنسبة للشركات اليابانية العاملة خارج اليابان وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية.

وترتكز النظرية Z على العنصر البشري كأساس لزيادة إنتاجية المنظمات بما ينسجم مع البيئة غير اليابانية، لذا يمكن الاستنتاج أن نظرية الإدارة اليابانية "J" قد تم إدخال التعديلات عليها لتصبح قابلة للتكيف والتطبيق خارج اليابان، وهكذا سميت نظرية "J" بعد التعديلات باسم النظرية "z".

الشكل التالي يوضح خصائص النموذج "z" انطلاقاً من النموذجين "J" و "A":

الشكل رقم 11: خصائص النموذج "z"



المصدر: حسين حريم، 2006، ص 72 نقل عن : Ivancevich et al, Management, 1999, P50.

ج- تقييم نظرية "z" :

لقد تم تجربة هذه النظرية على بعض الشركات الأمريكية فلم تلق نجاحا، ثم طبقت على الشركات اليابانية العاملة خارج اليابان فحققت نجاحا جزئيا إلا أنه لم يكن كافيا، وهكذا فإن التحول من أسلوب الإدارة "A" إلى "J" وجد أن من الصعب إحداثه دفعة واحدة وإنما يحتاج إلى وقت طويل جدا، ويرى بعض كتاب الإدارة أن نظرية الإدارة اليابانية تصلح فقط للتطبيق في البيئة اليابانية، وهذا ما يفسر أسباب سياسة التوظيف في الشركات اليابانية التي تقوم فقط على أساس توظيف اليابانيين فقط خصوصا في المناصب الحساسة والمسؤوليات العليا. (ماجد مساعدة، 2015، ص 78).

5.3: نظرية الإدارة بالأهداف:

ويرجع الفضل في ظهور هذه النظرية إلى عالم الإدارة الشهير بيتر دراكر Peter Drucker في أوائل الخمسينات القرن العشرين، وقد لاقت رواجاً وانتشاراً وتطبيقاً في الكثير من بلدان العالم.

أ- تعريف الإدارة بالأهداف:

يعرف Peter Drucker الإدارة بالأهداف على أنها: مجهودات الأفراد في أي تنظيم والتي ينبغي التوحيد بينها في مجهود عام موحد من خلال عمل الفريق مع أفراد ملتزمين بالصالح العام. في حين يعرفها ألبيرخت" أنها نمط سلوكي للمدير يقوم بمقتضاه بدراسة المستقبل المتوقع والفرص المحتملة للتطوير وقيادة أفراد المنظمة لتحقيق النتائج المطلوبة وفي نفس الوقت تحقيق أهدافهم الشخصية.

أما أديورون فقد ركز على ضرورة إشراك كل من الرئيس والمرؤوس في وضع الأهداف وتحديد المسؤولية في شكل نتائج، إذ يعرف الإدارة بالأهداف أنها: طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس والمرؤوس معا بتحديد الأهداف العامة للمنظمة وتحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج... واستخدام تلك المقاييس كموجهات في تشغيل الإدارات وفي تقييم إسهامات أفرادها. (نور الدين حاروش، رفيقة حاروش، 2015، ص71) نقلا عن (محمد عبد الفتاح الصيرفي، 2003، ص8).

ب- أهمية أسلوب الإدارة بالأهداف:

وتعتبر الإدارة بالأهداف أو كما يطلق عليها "الإدارة بالمشاركة" أسلوباً متميزاً في حفز العاملين لأنها تعزز مشاركتهم في صنع القرارات مما يولد دافعا داخليا لديهم يرفع روحهم المعنوية ويحسن من شعورهم تجاه الإدارة والمنظمة بشكل عام. مما يجعل العامل يحرص على إتقان العمل ويمارس رقابة ذاتية على إنجازته. مما يقلل الحاجة للرقابة الخارجية فتتخفض التكلفة وتزيد الكفاءة والإنتاجية. كما يساعد أسلوب الإدارة بالأهداف على تعزيز الثقة والفهم المتبادل بين الرئيس والمرؤوس من جهة وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى. (محمود فياض وآخرون، 2010، ص60-61).

ج- مبادئ تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف:

لقد حدد Drucker مبادئ تطبيق هذا الأسلوب الإداري فيما يلي:

- يتفق الرئيس والمرؤوسين على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة معينة يعقبها تقييم للنتائج التي يتم التوصل إليها أولاً بأول.
- يعمل المرؤوسين على التنسيق الدائم والاتصال بالرئيس لمشاورته وإبلاغه بما تحقق والمشكلات التي تعترض التنفيذ.
- بعد انتهاء الفترة المحددة يجتمع الرئيس بالمرؤوسين لتقييم ما تم انجازه و إصلاح العقبات والمشاكل بهدف تجنبها في المرات القادمة.
- الرئيس المباشر يقوم بتقييم مرؤوسيه.(هاني خلف الطراونة، 2012، ص83).
- ويتطلب أسلوب الإدارة بالأهداف داعماً وقراراً بالتبني من طرف الإدارة العليا، كما يتوجب على المنظمة أن تهيئ إمكانيات النجاح من حيث نشر ثقافة المشاركة وتوفي الظروف والإمكانيات المادية والمالية اللازمة.

د- تقييم نظرية الإدارة بالأهداف:

- رغم أن هذا الأسلوب الإداري من بين أهم الأساليب الإدارية الحديثة المتبعة في الكثير من المنظمات وحققت من خلاله النجاح والفعالية، إلا أنه تعرض لبعض الانتقادات منها:
- ينظر إلى هذا الأسلوب أنه مكلف من الناحية الاقتصادية بالنظر إلى الوقت الطويل الذي يحتاجه الرئيس والمرؤوسين في وضع الأهداف، وارتفاع تكلفة الوسائل التي يحتاجها لكتابة الأهداف وطباعتها، وتدقيقها ومراجعتها.
- يفترض **Drucker** أن المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف متوفرة بصورة مستمرة وبالنوعية المطلوبة وهو أمر يصعب تحقيقه.
- يفترض **Drucker** أن كل من الرئيس والمرؤوس لديهم الكفاءة العلمية والخبرة الإدارية الكافية لتمكينهم من وضع الأهداف بدقة تتناسب مع الإمكانيات المتوفرة في المنظمة.(هاني خلف الطراونة، 2012، ص84-85).
- بالإضافة أن هناك عدة صعوبات تقف أمام تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف منها:
- كشف أهداف المنظمة داخليا وحتى خارجيا(أمام المتعاملين والمنافسين).
- صعوبة التوفيق بين مختلف الأهداف المحددة للمنظمة.
- تنوع وتعدد مدخلات هذا النهج الإداري مما يصعب من قدرة السيطرة عليه.

الإدارة بالأهداف تحاسب العاملين على تعهدات المستقبل، أي النتائج المحققة في المستقبل والمعروف أن المستقبل عواقبه غير معروفة وغير متحكم فيها، وبالتالي يمكن الفشل في تحقيق الأهداف، وهذا الفشل حتما لا دخل للعاملين فيه بل يرجع لعوامل أخرى لا يمكن السيطرة عليها ولا التحكم فيها. (نور الدين حاروش، ربيعة حاروش، 2015، ص71).

الفصل الثالث: وظائف الإدارة

- 1- وظيفة التخطيط
- 2- وظيفة التنظيم
- 3- وظيفة التوجيه (القيادة، الاتصال، التحفيز)
- 4- وظيفة الرقابة

الأهداف التعليمية للفصل

- ✓ التعرف على وظيفة التخطيط من خلال معرفة: مفهوم التخطيط، أبعاده، أهميته، أنواع التخطيط والخطط، خطواته، الأدوات والأساليب المستخدمة في التخطيط.
- ✓ التعرف على وظيفة التنظيم من خلال الإحاطة بمفهوم التنظيم وأهميته وأنواعه، مع ضرورة توضيح وفهم الهيكل التنظيمي وأنواعه، والعوامل التي يتوقف عليها بناء الهيكل التنظيمي.
- ✓ الإحاطة بمفهوم وظيفة التوجيه والتعرف على ركائزها الثلاث: القيادة: معرفة مفهومها، الفرق بين القيادة والإدارة والمدير والقائد والمشرف، أساليب القيادة، الصفات الواجب توفرها في المدير القائد الاتصال: معرفة مفهومه، أنواعه التحفيز: معرفة مفهومه، أهميته، أساليبه
- ✓ إدراك مفهوم وظيفة الرقابة من خلال التعرف على: مفهومها، أنواعها، وخطواتها.

1- وظيفة التخطيط:

تمهيد:

التخطيط هو الوظيفة الأولى في المنظمة، وبما أن هذه الوظيفة تحتاج إلى قدر كبير من التفكير والقدرة على التنبؤ بالظروف المستقبلية وما قد يترتب على ذلك من مخاطر، فإن القيام بها هو من اختصاص الإدارة العليا في المقام الأول، ويحتل التخطيط أهمية كبرى في جميع المستويات الإدارية وبالأخص على مستوى الإدارة العليا، كما أن له تأثير كبير على الوظائف الإدارية الأخرى وبالتالي في نجاح العملية الإدارية أو فشلها. ولا يمكن لأي منظمة النجاح بدون التخطيط السليم لأن ذلك سوف يعرض مستقبلها ومصيرها إلى التخبط والعشوائية، كما لا تستطيع أي منظمة ولا أي مدير الإعداد للمستقبل بدون التخطيط لأن بدون ذلك سيكون على الإدارة الاعتماد على إجراءات وردود أفعال علاجية بدلا من الإجراءات الاستباقية والاحترازية.

أولا: تعريف التخطيط:

لقد أسهبت الكتب والدراسات والمراجع في حقل الإدارة منذ عصر تايلور حتى يومنا هذا في شرح وظيفة التخطيط وتحديد مفهومها، ونظرا لهذه الأهمية ولضرورة التميز بين التخطيط وبعض المفاهيم الأخرى كاتخاذ القرارات والخطة مثلا يمكن أن نذكر مجموعة من التعريف التي تساعدنا على تحديد المعنى الحقيقي للتخطيط وهذا على النحو التالي:

يعرف كونتز Koontz التخطيط على أنه "التقرير المسبق لما يجب عمله؟ وكيف يتم؟ ومتى؟ ومن الذي يقوم به؟"

ويرى فايول "أن التخطيط هو في الواقع عملية التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد الكامل لمواجهته"

وحسب جورج تيري Terry التخطيط هو "الاختيار الذي يستند على الحقائق واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة والتي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة". (كمال بربر، 1996، ص 55).

وعرف أوروك Urwick التخطيط بأنه "عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة، للتفكير قبل العمل، والعمل على ضوء الحقائق بدلا من التخمين" (زياد محمد عبد، 2010، ص 61).

وهناك من عرف التخطيط على أنه " نشاط إنساني وخيار عقلائي موجه للعمل المستقبلي وهذا في سبيل حل المشكلات" (جمال عبد الله محمد، 2016، ص16).

ويعرفه شوقي ناجي جواد" بأنه عملية رسمية لاختيار رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية للأجل القريبة والبعيدة، ويساعد على اشتقاق الأهداف الثانوية والفرعية، ويمكن من اختيار الإستراتيجية والتكتيك الملائمين لبلوغ تلك الأهداف. (شوقي ناجي جواد، 2000، ص187).

وتجدر الإشارة إلى أنه من الواجب التفريق بين مفهوم التخطيط والخطة، فالخطة هي:

نتاج(مخرجات، محصلة) التخطيط وهي وثيقة تتضمن أهداف المنظمة المستقبلية والنشاطات والأعمال التي ينبغي إنجازها لتحقيق هذه الأهداف، وتوضع هذه النشاطات والأعمال في العادة على شكل مشاريع أو برامج عمل تفصيلية توضح وتحدد متى ينجز كل نشاط وكيف وأين ينجز؟(حسين حريم، 2006، ص113).

أو هي: تقرير أو بيان بأنواع الوسائل والتصرفات الخاصة بتحقيق الأهداف أو النتائج المستهدفة. هذا البيان يمثل في حقيقة الأمر ترجمة رقمية لعملية التخطيط فمثلا: إذا كانت الإجابة عن السؤال الجوهرى في التخطيط ماذا نريد؟ تحقيق أقصى ربح. فإن الخطة تترجم تلك الإجابة في صورة رقم، فمثلا: ربح قدره 1000.000 دج.(عبد السلام أبو قحف، 2008، ص217).

ثانيا: أبعاد التخطيط:

من تحليل التعاريف السابقة يمكن استنتاج الأبعاد التالية للتخطيط:

- الهدف هو نقطة بداية ونهاية التخطيط.
- الارتكاز على المعلومات والحقائق الخاصة بمواقف معينة لرسم النشاطات المستقبلية مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة.
- يرتكز على التفكير المسبق في المستقبل، على القدرة الذهنية للمخطط واستخدام خبراته ومعارفه لمعرفة المسار المستقبلي، وكيف يتم الوصول إليه؟ ومتى؟ ومن سيقوم بذلك؟ مع أخذ الاحتياطات اللازمة لمواجهة الاحتمالات غير المتوقعة.
- يرتكز على عملية الاختيار بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل انطلاقا من معايير معينة مما يؤدي إلى تحقيق الأداء الجيد للنشاط.

يرتكز على فحص المتغيرات البيئية وتصور الاتجاهات المستقبلية ومن ثم تحديد رسالة المنظمة وأهدافها المستقبلية، ثم تحديد النشاطات والموارد والموازنات والخطط لإنجاز الأعمال والنشاطات.

ثالثاً: أهمية التخطيط :

للتخطيط العديد من المزايا والفوائد نذكر منها:

- يساعد على تحديد الأهداف والانجازات الواجب الوصول إليها والتركيز عليها.
- التخطيط السليم هو أساس الرقابة، حيث أن الأهداف والانجازات يتم التعبير عنها بواسطة معايير رسمية تساعد لاحقاً في المقارنة بين الفعلي والمخطط وبالتالي يتم تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.
- يدعم نظام المعلومات والاتصال بتوفير المعلومات وإيصالها إلى الجهات المستفيدة.
- يساعد المنظمة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية، حيث يظهر التهديدات ويساعد على انتهاز الفرص (الجانب الاستراتيجي للتخطيط).
- يساعد على التقليل من الأحداث الطارئة عن طريق التنبؤ بها والاحتياط لمواجهتها والعمل على تجنب الأزمات تفادياً لمخاطرها، بمعنى مواجهة التغير وعدم اليقين.
- يشجع على الابتكار والإبداع من خلال إشراك عدد من المديرين في وضع الخطة والمناقشة وإبداء الرأي.
- يساعد على المنطق العلمي والتفكير والتصرف، فعملية التخطيط تشتمل على جمع المعلومات وتحليلها واستخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات وهذا ما يجعل عملية التخطيط أكثر فعالية.
- يعتبر مفتاحاً للتطور والنجاح من خلال توجيه الموارد المتاحة بشكل سليم ورشيد.
- يزيد من حماسية ودافعية العاملين إذا تم إشراكهم في عملية التخطيط من خلال وضع الأهداف وتحدي معايير الأداء وأساليب العمل وبالتالي ضمان الالتزام بتنفيذها. (عثمان حسن عثمان، 2007-2008، ص42).

رابعاً: أنواع التخطيط:

يتم تصنيف التخطيط وفق عدة أسس ومعايير منها:

أ: المدة الزمنية: وفق هذا المعيار يتم تصنيف التخطيط إلى ثلاث أنواع:

- **التخطيط طويل الأجل:** وهو الذي يغطي أكثر من خمس سنوات، يعرف أيضا بالتخطيط الاستراتيجي نظرا لارتباطه بالأهداف الرئيسية للمنظمة وهو من اختصاص الإدارة العليا.
- **التخطيط المتوسط الأجل:** هو الذي يغطي ما بين سنة وخمس سنوات، وعادة ما توضع فيه خطط متوسطة المدى مشتقة من الخطط طويلة الأجل وتشتمل على تفاصيل أكثر وتسعى إلى تحقيق الأهداف بعيدة المدى، وهو من اختصاص الإدارة الوسطى بالدرجة الأولى.
- **التخطيط قصير الأجل:** يغطي فترة أقل من سنة، هو من اختصاص الإدارات التشغيلية، ويتضمن خطط أكثر تفصيلا من الخطط السابقة، كما أنها تعتبر أداة تنفيذ الأهداف المتوسطة الأجل. وفق هذا المعيار (المدة الزمنية) التخطيط يتم على جميع المستويات، وليس حكرا على الإدارة العليا. فكما أن هذه الإدارة لها القدرة على رؤية المستقبل البعيد، فإن الإدارات السفلى لها القدرة على الرؤية التفصيلية القصيرة الأجل، بحكم احتكاكها المستمر بالواقع وبالتنفيذ. ويتحكم في تحديد الفترة الزمنية التي يغطيها التخطيط، وتحديد مدى رغبة المنظمة في التخطيط الطويل الأجل العوامل التالية:

- الفترة الزمنية اللازمة لاسترداد الأموال المستثمرة، فكلما طالت هذه الفترة، طالت معها الفترة التي يجب أن يغطيها التخطيط.

- الفترة اللازمة لتطوير المنتج وإخراجه إلى السوق.

- حجم المنظمة، ومدى قوة المنافسة، حيث تتضاءل قدرة المنشأة الصغيرة على التخطيط، خاصة عندما تعمل في سوق تتميز بشدة المنافسة، ذلك أن المنظمات الصغيرة لا تستطيع التأثير في مجريات الأحداث المستقبلية. (محمد رفيع الطيب، 2012، ص 13-14).

وفي ما يلي مقارنة بين التخطيط طويل الأجل والتخطيط قصير الأجل

الجدول رقم 03: مقارنة بين التخطيط طويل الأجل والتخطيط قصير الأجل

التخطيط قصير الأجل	التخطيط طويل الأجل	الخصائص
محدد وتفصيلي	عام وشامل	
كمي في الغالب	وصفي في الغالب	
إدارة دنيا	إدارة عليا	
سنة وأقل	5 سنوات وأكثر	

أنواع الخطط	الأهداف العامة الاستراتيجيات طويلة الأجل السياسات خطط تنفيذية طويلة الأجل	الأهداف التنفيذية التفصيلية الاستراتيجيات قصيرة الأجل الإجراءات والقواعد خطط تنفيذية قصيرة الأجل.
أمثلة	الأهداف: النمو والتطور، البقاء، المركز السوقي المبيعات: أنواع وكميات كلية. الإنتاج: أنواع وكميات كلية	الأهداف: الإنتاج والتكاليف والتمويل المبيعات: كميات حسب السوق والشهر والعملاء... الإنتاج: كميات حسب النوع والشهر وخطط الإنتاج...

المصدر: من إعداد المؤلف بناء على: عثمان حسن عثمان، 2007-2008، ص 48

ب- حسب نطاق التأثير (المستوى الإداري):

هنا يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من التخطيط هي:

- **التخطيط الاستراتيجي:** يتم في هذا النوع التخطيط رسم الأهداف العامة المستقبلية للمنظمة على المدى الطويل ويتم التركيز على المتغيرات الخارجية التي تحيط بالمنظمة، وعلى ذلك تشكل الخطة الإستراتيجية منها تسترشد به المنظمة فغي صنع القرارات الرئيسية بالمنظمة، يتم على مستوى الإدارة العليا للمنظمة.
- **التخطيط التكتيكي:** يقوم بهذا النوع من التخطيط الإدارة الوسطى، حيث يركز المديرون على المهام وبرامج الإنتاج والاحتياجات المالية والبشرية على الأقسام الوظيفية مثل خطة الإنتاج، خطة التسويق، خطة الإدارة المالية. تستخدم لتنفيذ الإستراتيجيات وهي أكثر تحديدا من الإستراتيجيات وتغطي فترة زمنية متوسطة.
- **التخطيط التشغيلي:** ويركز هذا النوع من التخطيط على برامج العمل والتي عادة ما تكون في المدى القصير أقل من (شهور، أسابيع، أيام) ، يوضع من طرف الإدارة التشغيلية ويحدد ما يجب عمله بشكل تفصيلي. (محمد المغربي، 2016، ص 76-77).
- أ- **حسب النشاط:** يقسم حسب النشاط إلى:
- التخطيط المالي، تخطيط الإنتاج، تخطيط القوى العاملة... الخ
- د- **من حيث الاستخدام:** وينقسم إلى قسمين:

- **تخطيط لمرة واحدة:** و يشمل خطط تستخدم لمرة واحدة، وتوضع لمواجهة حالات أو مواقف طارئة، يستفاد منها لفترة زمنية واضحة، تتضمن أهداف تفصيلية، تصبح هذه الخطط عديمة الفائدة بمجرد تحقق الأهداف التي وضعت من أجلها، فمثلا قد تقوم المنظمة بوضع خطة لتدريب العاملين على أجهزة تم إدخالها للمنظمة حديثا، فبمجرد الانتهاء من التدريب لا تعد المنظمة بحاجة إلى الرجوع إليها مستقبلا. ومن أمثلة هذه الخطط نذكر: البرامج، الموازنات.
- **تخطيط متكرر الاستعمال:**

يتضمن خطط تتصف باستمرارية التطبيق في المنظمة وتشمل: الاستراتيجيات، السياسات،

الإجراءات، القواعد (حسين حريم، 2006، ص 119-121).

خامسا: أنواع الخطط:

سبق وأن أشرنا إلى أن هناك خطط تستخدم لمرة واحدة وخطط يتكرر استعمالها. وفيما يلي شرح مفصل لهذه الأنواع من الخطط:

أ- **الإستراتيجيات:** هي نتاج التخطيط الاستراتيجي والذي يحدد التصرفات الرئيسية للمشروع لمواجهة مواقف مصيرية أو طارئة أو للسيطرة على تهديدات تواجه المشروع أو لانتهاز فرص حيوية فيها كسب وتطور للمشروع، هذه الاستراتيجيات تعني تخصيص جزء كبير من الاستثمارات وموارد المشروع أو تغييرات كبيرة في المنتجات والأسواق التي يتعامل فيها، أو تغيير في العلاقة مع المنافسين والموردين والحكومة، أو تغيير جوهري في تنظيم المشروع. (عثمان حسن عثمان، 2007-2008، ص 48).

ب- **السياسة:** وسيلة لضبط الفكر والعمل التنظيميين وتوجيههما، وهي تخفف عن المدراء عناء التدخل المستمر لتوجيه تصرفات المرؤوسين. لابد للسياسة من أن تكون واضحة ومرنة، ولا يجوز أن تحدد بطريقة تفصيلية حتى لا تتقلب إلى تعليمات. وهذا مثل سياسات التسعير التالية:

التسعير على أساس زيادة نسبة معينة على التكاليف.

التسعير على أساس الاستيراد للسلع البديلة.

ج- **الإجراءات:** وهي خطط موجهة إلى العمل والتنفيذ، وتتضمن مجموعة من الخطوات المتسلسلة زمنيا. والتي لابد من إتمامها لمعالجة قضية معينة. والإجراءات على خلاف السياسات، غير قابلة

للتفسير والتأويل، ولا تقتصر فائدتها على تأمين الانتظام في معالجة القضايا، بل تتمثل أيضا في تأمين التوثيق اللازم لهذه المعالجة. وهذا مثل:

إجراءات صرف الأجور والمرتببات، إجراءات التعيين، إجراءات التمويل، إجراءات الإيفاد في مهمة للخارج.

د- القواعد: القاعدة خطة لا مرونة فيها تتضمن القيام بعمل أو الامتناع عنه، وتتمثل فائدتها في تقييد مجال التصرف، وعدم ترك أي متسع للتأويل، تتطلب فعاليتها حسن الصياغة لمنع الالتباس، كما لا يجوز الإكثار منها حتى لا تفقد قوتها وتأثيرها المستمد من مدى التقيد بها، حيث أن القاعدة التي لا تحترم تفقد صفتها كقاعدة. وهذا مثل:

ممنوع التدخين، ممنوع الدخول للأشخاص من خارج المصلحة، تناول الوجبات الغذائية ممنوع في أوقات العمل.

هـ- البرنامج: مجموعة من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد التي تستهدف تعبئة الطاقات والموارد لتنفيذ خطة عمل معينة، وفقا لجدول زمني محدد، يتطلب تنفيذ مخصصات مالية استثمارية، وأخرى تشغيلية. وتشتق من البرنامج الأساسي برامج فرعية لا بد من تنفيذها بعناية ضمن المواقيت المناسبة، لئلا يتعطل البرنامج الأساسي نفسه. وهذا مثل:

يتوقف نجاح برنامج أساسي لرفع مستوى التعليم الجامعي على تنفيذ برامج فرعية في مجالات مثل: توفير الكتب، تحسين الخدمات الجامعية، تحسين الوسائل والتجهيزات والمخابر، تحسين أنظمة الامتحانات... الخ.

و- الموازنات التقديرية: تتضمن صياغة الأهداف والنتائج المتوقعة بطريقة كمية، أي بلغة الأرقام، وهي تستعمل على نطاق واسع، لأنها توفر الأساس الموضوعي لعمليات التخطيط والرقابة. ولكي تكون الموازنات تقديرية تشغيلية لا بد من أن يكون مصدرها الإدارات السفلى أين يتم تقدير كل من الإيرادات والمصاريف بالوحدات العينية والنقدية. ومن بين الموازنات التقديرية نذكر: الموازنة التقديرية للمبيعات.

الموازنة التقديرية للاحتياجات من المشتريات.

الموازنة التقديرية للإنتاج. (محمد رفيق الطيب، 2012، ص 21-25).

والجدول التالي يوضح أنواع الخطط و المستوى الإداري المسئول عن إعدادها

الجدول رقم 04: أنواع الخطط والإدارات المسؤولة عن إعدادها

الإدارة السفلى	الإدارة الوسطى	الإدارة العليا	الخطط
		×	المهمة الأساسية
×	×	×	الأهداف
		×	الاستراتيجيات
	×	×	السياسات
	×		الإجراءات
	×		القواعد
×	×	×	البرامج
×	×	×	الموازنات التقديرية

المصدر: محمد رفيق الطيب، 2012، ص 15.

سادسا: خطوات التخطيط:

تشتمل عملية التخطيط على المراحل المتتابعة التالية:

- دراسة وتقييم الأوضاع الحالية: أي يجب التعرف بدقة على المتغيرات والعوامل البيئية داخل المنظمة وخارجها. فالنسبة للبيئة الداخلية للمنظمة يجب معرفة: الموارد البشرية والمالية والموارد المتاحة للمنظمة، بالإضافة إلى الوقوف على نقاط القوة والضعف الداخلية.
- أما تحليل البيئة الخارجية فيشمل دراسة العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والمنافسة، والتقنيات الحالية، التشريعات الحكومية...
- تحديد رسالة المنظمة: تمثل رسالة المنظمة سبب وجودها (الغاية من وجودها).
- وضع الأهداف: يجب تحديد أهداف المنظمة بدقة.
- وضع الافتراضات (الفروض التخطيطية): وتعد على قدرة المخطط على الرؤية والتنبؤ بما يمكن أن تكون عليه الأمور بالمستقبل وهذا في ظل ظروف وأوضاع مستقبلية مغايرة عن الظروف الحالية فمثلا: كيف يتكون الأوضاع الاقتصادية؟ ومستوى الدخل؟ ومعدلات الأجور؟ هل سيتغير نمط استهلاك الأفراد؟ ما طبيعة الأسواق في المستقبل؟ ما هي الأسعار المتوقعة؟ ما هو حجم المبيعات المتوقع؟...

- **تحديد البدائل:** وتقييمها واختيار أنسبها (على ضوء معايير محددة مثل: التكلفة، السمعة، المدة الزمنية، القابلية للتنفيذ وغيرها) ووفق إمكانيات المنظمة وظروفها.
- فمثلاً: إذا كان من بين أهداف المنظمة هو زيادة الإنتاجية، فهناك بدائل عديدة لتحقيق ذلك ومنها:
 - تحديث التقنيات المستخدمة. تطوير وتدريب العاملين. تطوير المديرين. تغيير نظم الحوافز. تحسن ظروف العمل.
- **وضع الخطط المناسبة:** (استراتيجيات، سياسات، إجراءات، قواعد...).
- **تخصيص الموارد اللازمة:** المالية والبشرية والمادية (معدات ومواد) أي: وضع الميزانية المناسبة.
- **تنفيذ الخطة:** ترجمة الخطط إلى أفعال من خلال تفويض السلطة، توزيع الأعمال واستخدام الموارد.
- **متابعة وتقييم الخطط:** حتى تكون الخطط ناجحة يجب أن تخضع باستمرار للتقييم والمتابعة من خلال الوقوف على توافق النتائج الفعلية مع النتائج المخطط لها والعمل على تصحيح الانحرافات. (حسين حريم، 2006، ص 125-130).
- سابعاً: الأساليب والأدوات المستخدمة في التخطيط:**
- لوصولاً إلى النتائج المخطط لها بكفاءة ونجاعة والقدرة على التنبؤ بالمستقبليستعين المخطط بمجموعة من الأدوات والأساليب العلمية الكمية والكيفية التالية:
 - أدوات تحليلية: مثل: تحليل النظم، تحليل المخاطر، التقنيات الشبكية، تحليل الحساسية، تحليل نقطة التعادل... الخ.
 - أدوات حدسية: مثل: تقنيات الإبداع (العصف الذهني).
 - تقنيات تنبؤية: مثل: تحليل الانحدار، السلاسل الزمنية، أسلوب المحاكاة... الخ.
- هذه الأساليب والأدوات تستخدم في مراحل مختلفة لعملية التخطيط، وهذا حسب ما يناسب كل مرحلة من هذه المراحل. فمنها ما يستخدم في:
 - التوصيف
 - المفاضلة بين البدائل.
 - التنبؤ
 - التقييم.

اتخاذ القرارات. (عثمان حسن عثمان، 2007-2008، ص51-52).

2-وظيفة التنظيم:

تمهيد:

تأتي وظيفة التنظيم في المرتبة الثانية في وظائف الإدارة بعد التخطيط، فبعد وضع أهداف المنظمة وجمع الإمكانيات والموارد اللازمة، ووضع الخطط والبدائل لتحقيق ذلك، يتعين على الإدارة القيام بتوزيع الأنشطة والأدوار والسلطات والصلاحيات على الأفراد والجماعات في إطار هيكل تنظيمي مناسب لتحقيق هذه الأهداف المسطرة.

قبل الغوص في التعرف على هذه الوظيفة المهمة من وظائف الإدارة يجب الإشارة أن مصطلح التنظيم في المعنى العام يستخدم للدلالة على معنيين:

المعنى الأول: التنظيم كوظيفة: بهذا المعنى هو وظيفة من وظائف المدير (سيتم شرحها لاحقاً).

المعنى الثاني: التنظيم بمعنى "منظمة أو كيان" وهي وحدة إنتاجية ذات الشخصية المعنوية المستقلة تقوم بمزج عناصر الإنتاج لتحقيق مجموعة من الأهداف.

أولاً-تعريف التنظيم:

يعرف موني ورايلي Mooney And Reily التنظيم بأنه "عبارة عن الشكل الذي تبدو فيه أي جماعة إنسانية لغرض تحقيق هدف مشترك".

ويرى فايول Fayol أن التنظيم أنه "إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية مهامها من: المواد الأولية، والآلات، رأس المال والأفراد، ويتوجب على المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض، وبين الأشياء بعضها ببعض أيضاً".

وحسب جورج تيري Georges Terry التنظيم هو "في الأصل إقامة علاقات نشيطة للسلطة بين الأطراف التالية: العمل، الأفراد ومراكز العمل بهدف تمكن كافة الجماعات من ممارسة العمل مع بعضها بكفاءة".

أما كونتز Koontz فيرى أن التنظيم هو "تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يملك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط، لذا

- فالتنظيم يعتمد بالأساس على تحديد واضح للعلاقات أي علاقات السلطة مع ضرورة التنسيق بينها عموديا وأفقيا في المنظمة". (كمال بربر، 1996، ص 83-84).
- ومن جهته يرى Dessler أن التنظيم يقصد به "ترتيب أنشطة المنظمة بحيث تساهم بصورة منسقة في تحقيق أهداف المنظمة، وبما أن المنظمة تتكون من أفراد متخصصين فإنه لا بد من التنسيق بين مهام هؤلاء الأفراد لإحداث التكامل المطلوب لتحقيق الأهداف" (محمد المغربي، 2016، ص 83).
- من التعاريف السابقة يتضح لنا مقومات التنظيم التالية:
- يرتبط التنظيم بوجود هدف أو أهداف محددة تبرر وجوده.
 - التحديد الواضح للعلاقات والسلطات كأساس لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.
 - وجود مجموعة من الأفراد لديهم الرغبة في تحقيق الأهداف المسطرة.
 - يقوم التنظيم على شبكة من الاتصالات لضمان الترابط والانسجام وتنمية العلاقات بين الأفراد والوحدات الإدارية.

ثانيا: أهمية التنظيم:

- يرى ديل Dale أن للتنظيم أهمية قصوى لعمل المنظمة تتمثل في الآتي:
- يحتوي على التفاصيل المتعلقة بالعمل اللازم إنجازه لتحقيق أهداف المنظمة فعلى سبيل المثال: قبل أن تبدأ إدارة مستشفى ما في مساعدة وعلاج المرضى (الهدف المسطر) عليها أولا شراء المعدات الطبية، توظيف الكادر الطبي، إنشاء الإدارات والأقسام الطبية المتخصصة، الاعتراف من المنظمات المهنية، التنسيق مع الجهات ذات الصلة في المجتمع.
 - تقسيم العمل الكلي للمنظمة بين العاملين بما يتناسب ومؤهلاتهم وقدراتهم.
 - الربط بين مهام الأفراد بالمنظمة بطريقة منطقية وكفاءة. أي ضرورة تجميع الأفراد الذي ترتبط مهامهم ببعضها البعض.
 - يضع آلية لتنسيق أعمال الأفراد بالمنظمة بحيث تصبح كيانا موحدا ومنسجما.
 - يراقب فعالية المنظمة ويدخل التعديلات اللازمة للحفاظ على الفعالية أو زيادتها. (محمد المغربي، 2016، ص 84-85).

كما أن للتنظيم فوائد أخرى هي:

يحقق التنظيم التوزيع العلمي للأعمال والوظائف وبالتالي تفادي إسنادها بناء على عوامل شخصية.

القضاء على الازدواجية في العمل من خلال التقسيم الموضوعي للعمل بين العاملين. تحديد العلاقات بوضوح بين العاملين بحيث يعرف كل فرد موقعه الإداري والعمل المنوط به. الاستجابة للتغيرات التي تحدث للمنظمة سواء في أعمالها، العاملين فيها، التكنولوجيا المستخدمة، العناصر البيئية المحيطة، مما يساعدها على التكيف مع الظروف المتغيرة. سهولة انسياب القرارات إلى كل المستويات الإدارية في المنظمة عن طريق خطوط السلطة والاتصال، ومنه تمتد الأفراد بالمعلومات التي تساعدهم على القيام بأعمالهم.

- تنمية الأفراد العاملين في المنظمة عن طريق تدريبهم وتنمية قدراتهم بشكل يمكنهم من اتخاذ قرارات أفضل. (زياد محمد عبد، 2010، ص 100-101).

ويعمل التنظيم على تجنب:

- الفوضى والارتباك الناتج عن العمل غير منظم والذي يعيق تحقيق الأهداف.
- مبالغة الوحدات الإدارية في أهمية الدور المكلفة به والموارد المخصصة لها.
- سوء توزيع القوى العاملة في المنظمة مما ينتج عنها وضع الرجل المناسب في المكان غير المناسب والعكس. (فياض وآخرون، 2010، ص 125).

ثالثاً: خطوات عملية التنظيم:

تتضمن عملية التنظيم الخطوات الرئيسية التالية:

- فهم أهداف وخطط المنظمة حيث تتحدد أنشطة المنظمة والأفراد في ضوءها.
 - تحديد الأنشطة الرئيسية الضرورية لبلوغ الأهداف.
 - تقسيم الأنشطة الأساسية إلى أنشطة ومهام فرعية وتوصيفها.
 - تخصيص الموارد المادية والبشرية اللازمة لانجاز الأنشطة الأساسية والفرعية.
 - تقييم نتائج استراتيجية التنظيم المطبقة.
- وتجدر الإشارة أن الخطوة الأولى هي جزء من عملية التخطيط. كما أن انجاز الأنشطة سواء كانت الرئيسية أو الفرعية وكذلك عملية إسنادها إلى الأفراد يتطلب ضرورة الأخذ بعين الاعتبار:
- تحديد سلطة ومسئولية كل فرد (أو تفويض السلطة اللازمة لانجاز الأنشطة).
 - تكوين الوحدات أو الأقسام التنظيمية التي تمثل مواقع تنفيذ الأنشطة.

- بناء شبكات الاتصال والمعلومات لتحقيق الترابط والانسجام والتنسيق والتعاون الرأسي والأفقي لانجاز الأنشطة ومتابعتها وتقييم النتائج.

- بناء الهيكل التنظيمي الملائم. (عبد السلام أبو قحف، 2008، ص 284-285).

رابعاً: أنواع التنظيم:

يوجد في كل منظمة نوعان من التنظيم هما: التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

أ- **التنظيم الرسمي:** هو ذلك التنظيم الذي يحدد سلطة ومسؤولية وواجبات كل فرد من أفراد التنظيم وكذلك يحدد القنوات الأساسية لعملية الاتصالات والعلاقات، بمعنى آخر يحدد سلوك كافة أعضاء التنظيم أياً كان موقعهم التنظيمي. (كمال بربر، 1996، ص 108).

ب- **التنظيم غير الرسمي:** هو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المنظمة وهو يصور مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين جماعة العاملين أثناء العمل. ويمكن من خلال التنظيم غير الرسمي معرفة بعض أنواع الجماعات السائدة بين العاملين فمثلاً يمكن التمييز بين "جماعة المصلحة" أي جماعة الأفراد الذين يتحدثون فيما بينهم في سبيل تحقيق أغراض أو أهداف مشتركة و"جماعة الصداقة" التي تتكون نتيجة لعوامل جذب شخصية بين الأفراد العاملين في المنظمة وذلك لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية. (زياد محمد عبد، 2010، ص 104).

خامساً: الهياكل التنظيمية:

أ- تعريف الهيكل التنظيمي:

هناك العديد من الهياكل التنظيمية التي تنشأ نتيجة لتقسيم وتجميع الوظائف من جهة ونتيجة للسلطات ودرجة تفويضها من جهة أخرى، وينعكس الشكل التنظيمي في تصميم هندسي تنتج عنه المخططات التنظيمية المختلفة وتسمى أيضاً هياكل تنظيمية. والهيكل التنظيمي يمثل الإطار العام الذي بمقتضاه يتم رسم سلوك جميع أفراد التنظيم دون اعتبار لمواقعهم التنظيمية، وهو ليس هدف في حد ذاته، بل أداة تعكس فلسفة الإدارة في تحديد الأسس التي من خلالها يتم تحديد مكوناته الرئيسية، وتعتبر عملية تصميمه معقدة لارتباطه بالعديد من العوامل المتغيرة والتي تجعله معرضاً للتغيير والتطوير. (عثمان حسن عثمان، 2007-2008، ص 57-58)

ب- العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي:

- يتم تصميم الهيكل التنظيمي المناسب للمنظمة مع مراعاة عدة عوامل منها:
- حجم المنظمة: كلما زاد حجم المنظمة كلما تطلب الأمر زيادة عدد الدوائر والتقسيمات التنظيمية فيها، مما يزيد من تعقد الهيكل التنظيمي والعكس.
 - عمر المنظمة: في بداية عمر المنظمة يكون هيكلها التنظيمي بسيطاً ومع مرور الزمن يزداد حجمها ويتسع، وبالتالي يتسع هيكلها التنظيمي و يزداد تعقيداً.
 - درجة التخصص: كلما زادت درجة التخصص زاد معها تعقد الهيكل التنظيمي.
 - طبيعة العمل في المنظمة والتكنولوجية المستخدمة: زيادة استخدام التكنولوجيا يؤدي إلى الاستغناء عن عدد أكبر من العاملين مما يبسط الهيكل التنظيمي.
 - اتساع نطاق عمل المنظمة (الانتشار الجغرافي): كلما توسعت المنظمة لتشمل عدد أكبر من مناطق جغرافية كلما زاد هيكلها التنظيمي تعقيداً والعكس.
 - بيئة المنظمة: كلما كانت بيئة المنظمة الداخلية أو الخارجية أكثر استقراراً وتجانساً كلما كان الهيكل التنظيمي أقل تعقيداً والعكس صحيح. (فياض وآخرون، 2010، ص 129-130).

ج- أنواع الهياكل التنظيمية:

توجد العديد من الأشكال التنظيمية التي يتم تشكيلها بالنسبة للمنظمات لتتناسب طبيعة عملها وتحقق أهدافها، نذكر فيما يلي أهم هذه الأشكال استخداماً:

- **الهيكل التنظيمي البسيط:** يناسب هذا الهيكل المشروعات ذات الحجم الصغير نسبياً، حيث يكون المالك فيها هو المدير، ويكون لديه مساعد، وعدد قليل من العاملين التابعين له مباشرة. يتميز هذا الشكل بعدة خصائص منها:

لا توجد تقسيمات إدارية، هيكل منبسط وليس عمودي، درجة التخصص قليلة، يتوفر لدى العاملين المهارات اللازمة ويؤدون عدة مهام، السلطة مركزية في يد المالك (المدير) يفوض جزء بسيط منها لمساعدته، لا توجد قواعد عمل بيروقراطية، يتميز بالمرونة وسرعة الاتصال، روتين العمل.

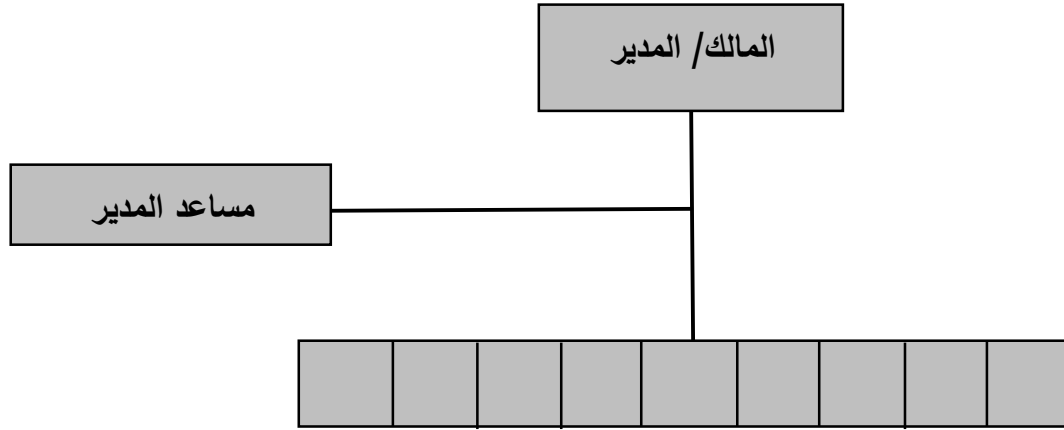
ومن عيوب هذا النوع من الأشكال:

درجة مخاطرة عالية لأن صاحب القرار واحد هو المالك، وبالتالي احتمال الخطأ في صنع القرار يكون أعلى.

انخفاض الروح المعنوية للعاملين.

الشكل التالي يوضح هذا النوع من الأشكال

الشكل رقم 12: الهيكل التنظيمي البسيط

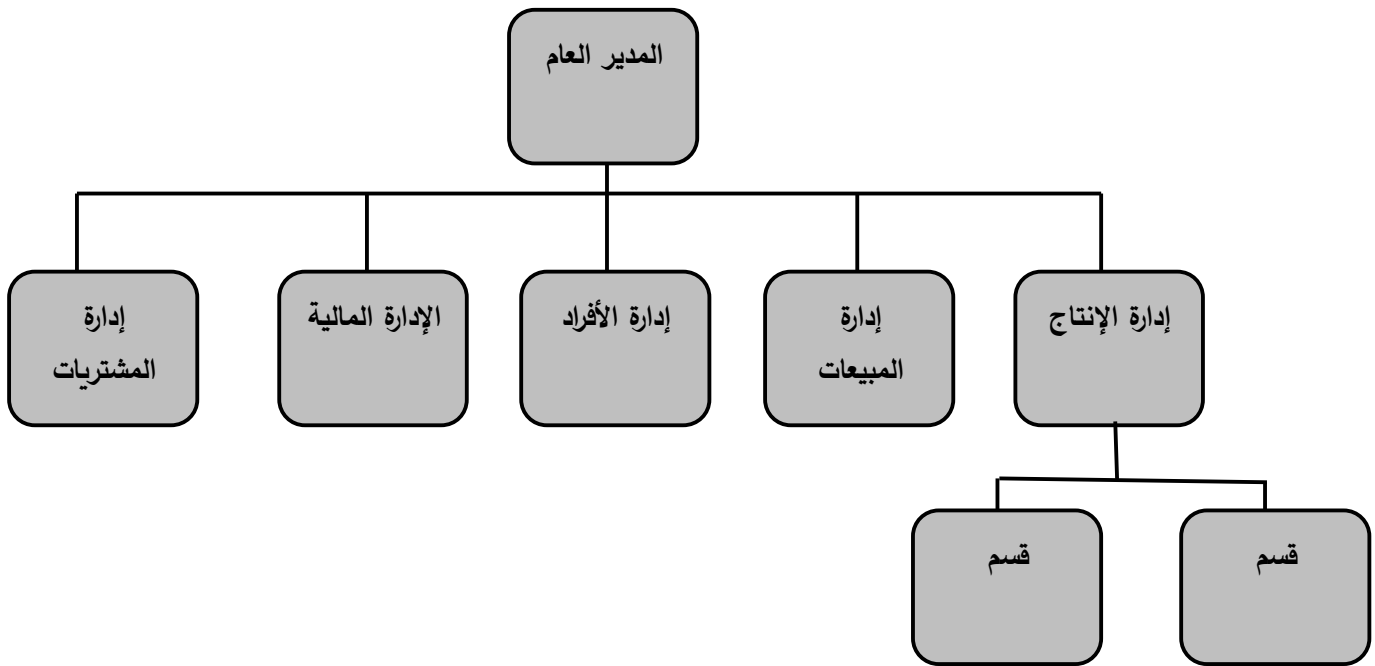


قوة العمل (العمال)

المصدر: عمر وصيفي عقيلي، 2016، ص 320.

- **الهيكل التنظيمي الإداري:** يعتبر من أبسط أنواع الهياكل وأقدمها استخداماً وجاء نتيجة المحاولات التي تمت في الجيوش لتحديد العلاقة بين القيادة العليا ورؤساء الوحدات في المستويات الدنيا أو في الميدان وعلى مستوى المنظمات نجد أن المسؤولية والسلطة تتركز في القمة. وتتجه السلطة في مسالك مستقيمة من أعلى إلى أسفل. وعلى أساسه تقسم المنظمة إلى إدارات والإدارات إلى أقسام. وهو تقسيم على حسب طبيعة نشاط كل إدارة. مثلما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 13: الهيكل التنظيمي الإداري



المصدر: عثمان حسن عثمان، 2007-2008، ص58.

من مزايا هذا التنظيم:

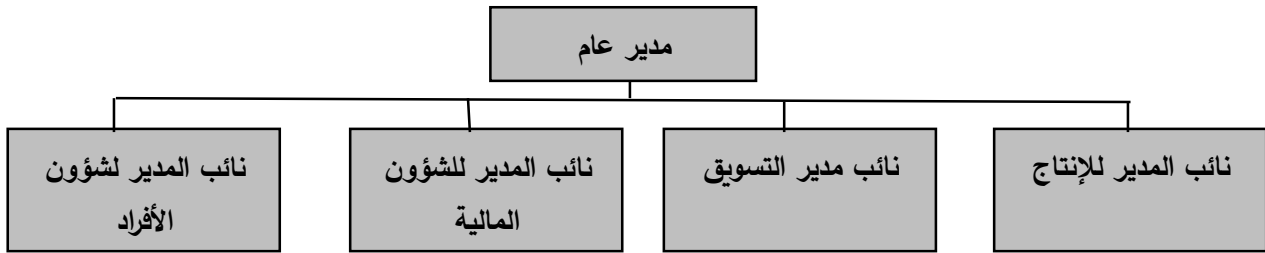
- زيادة التخصص الوظيفي.
- وضوح المسؤولية.
- وضوح الأوامر.
- سهولة الرقابة والتنسيق.

أما سلبياته فتتمثل في:

- عدم اكتساب الخبرات غير المتخصصة.
- طول قنوات الاتصال.
- فقدان النظرة المتكاملة للمنظمة.
- زيادة العبء على الوحدات الوسيطة.
- الجمود.
- زيادة أعباء الإدارة العليا.

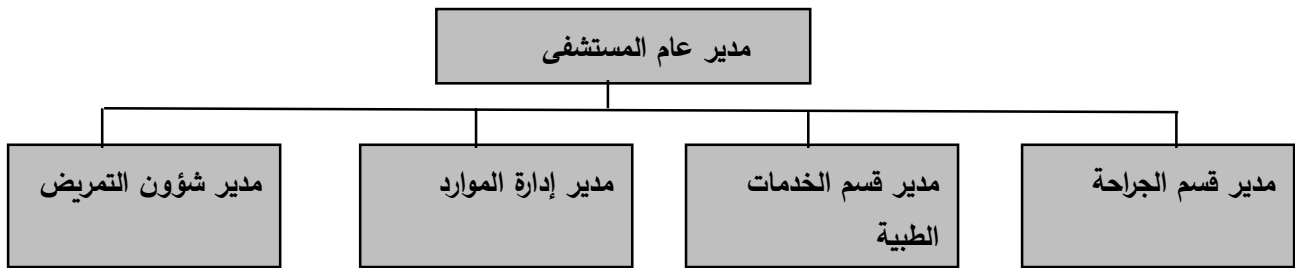
- **الهيكل التنظيمي الوظيفي:** هو أقدم الهياكل التنظيمية المعروفة، ويقوم على أساس تجميع الوظائف والمجموعات والأفراد وفقا لتشابه خبراتهم وطبيعة مهامهم. والشكل التالي يوضح أمثلة لهذا النوع من التنظيم في منظمات مختلفة.

الشكل رقم 14: الهيكل التنظيمي الوظيفي لمنظمة صناعية



المصدر: العامري والغالبي، 2008، ص 370.

الشكل رقم 15: الهيكل التنظيمي الوظيفي لمستشفى



المصدر: العامري والغالبي، 2008، ص 370.

ويحقق هذا الهيكل التنظيمي العديد من المزايا منها:

- رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.
- طرق اتصالات قصيرة.
- أولوية الكفاءة المهنية على الإدارية.
- اكتساب الخبرة.

عيوبه:

- تضارب المسؤوليات.
- هيكل اتصالات معقد.
- صعوبة التنسيق والرقابة.

- انعدام النظرة الشاملة من قبل المتخصصين
- زيادة التكاليف الإدارية.
- تضيق مجال المعرفة.

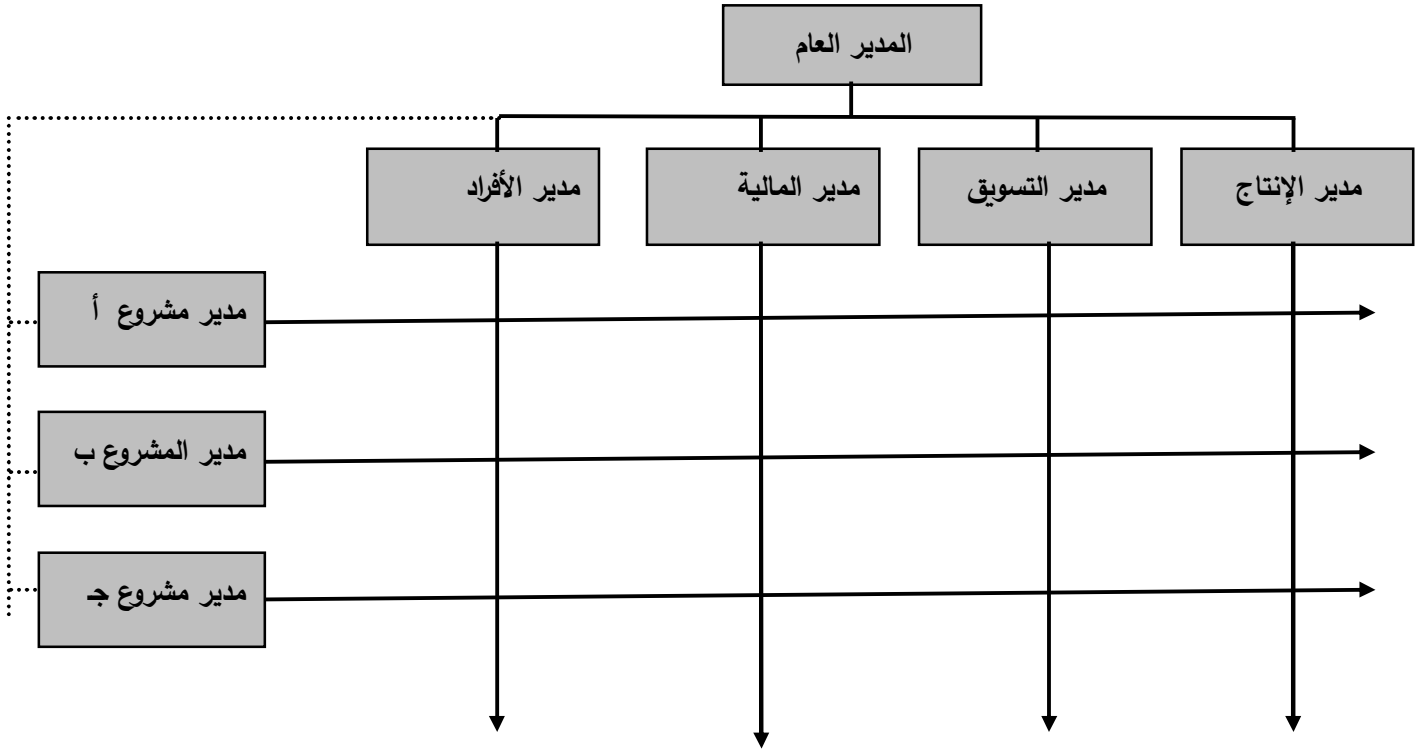
● **الهيكل التنظيمي المصفوفة:** يعد هيكل المصفوفة وسيلة للحد من مساوئ الهياكل التنظيمية الكبيرة الحجم التي تدعى بالهياكل البيروقراطية التي تتصف بنقص المرونة والجمود التنظيمي، وفي الوقت نفسه الاستفادة من التخصص الوظيفي الفني ومزاياه المعروفة التي تتمتع به هذه الهياكل الكبيرة. يضم هيكل لمصفوفة بعدين:

بعد رأسي (عمودي) ويمثل هيكل المنظمة الأم التي تحتوي على مجموعة من الإدارات المتخصصة (الإنتاج، التسويق، المالية...إلخ) وهذا تحت إشراف الإدارة العليا التي يشرف عليها مدير عام المشروع أو المنظمة مباشرة.

بعد أفقي: من خلاله يتم تقسيم عمل المنظمة إلى منظمات صغيرة مصفوفة، أو مشاريع صغيرة، أو فرق عمل...إلخ. يعطى لها الحرية والمرونة والاستقلالية في العمل ويتبع كل منها فنيا لإدارات المنظمة. في هذه الحالة نجد أن المنظمة المصفوفة الصغيرة، أو المشروع الصغير، أو فريق العمل يخضع لرئيسين: الأول هو مدير المصفوفة والثاني هو مدير الإدارة المتخصصة. (عمر وصفي عقيلي، 2016، ص 333-334).

وبالتالي تتشكل علاقات تنظيمية مباشرة بين الوحدات التنظيمية المرتبة أفقياً ورأسياً عند نقاط تقاطع. مثلما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 16: المصفوفة التنظيمية



المصدر: فياض وآخرون، 2010، ص 138.

ومن ايجابيات هذا النوع من الهياكل نذكر:

- كفاءة أكبر باستخدام الموارد.
- مرونة وتكيف مع البيئة المتغيرة.
- تطوير المهارات الإدارية العامة منها والمتخصصة.
- تعاون بين فرق العمل والخبراء وتوفيرهم لكل الأقسام.
- توسيع الوظائف للعاملين.
- خدمة أفضل للزبائن.

أما سلبياته فهي:

- إحباط وغموض نتيجة السلطة المزدوجة.
- صراعات بين طرفي الهيكل.
- لقاءات كثيرة واجتماعات ونقاش طويل حول بعض القضايا.
- الحاجة إلى تدريب في مجال العلاقات الإنسانية.

- الهيمنة من قبل الأطراف. (العامري والغالبي، 2008، ص 373).

• **الهيكل الشبكي:** يطلق على التنظيم الشبكي الإدارة من الخارج (Outsourcing)، حيث تسند

شركة ما في هذه الحالة إحدى مهامها الرئيسية كالتسويق مثلا إلى شركة أخرى أو حليف في

دولة أخرى، كما يمكن أن نجد هذا التنظيم فغي بعض أشكال التكامل التي تحدث بين

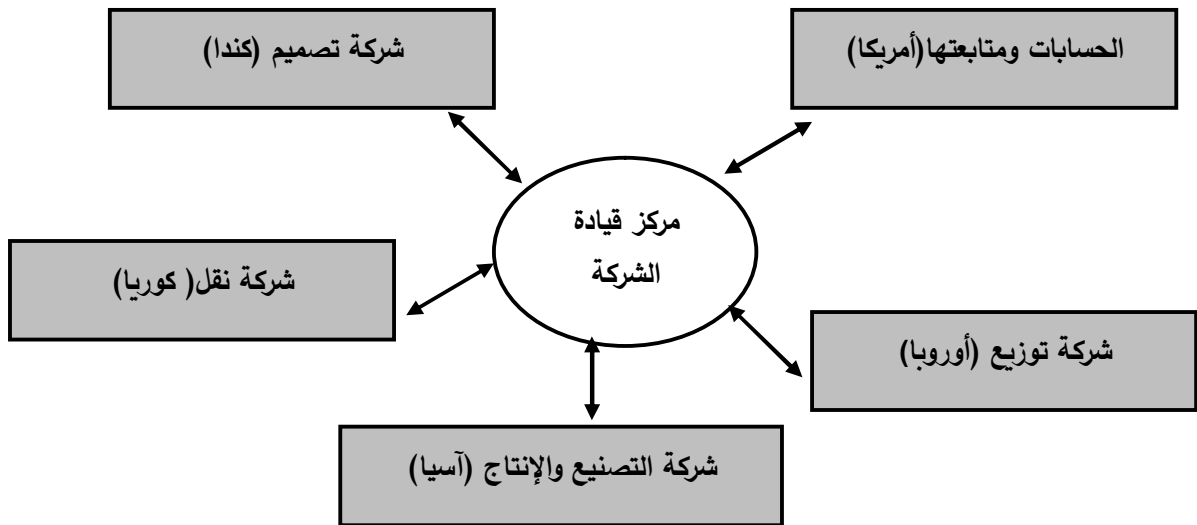
المنظمات الدولية، أو المنظمات و فرق العمل الافتراضية، ويفيد التنظيم الشبكي في مواجهة

المنافسة الدولية، إلا أنه يتوجب على الشركات الأم أن تبذل قصارى جهدها للمحافظة على

جودة منتجاتها وسمعتها خاصة في حالة منح الامتيازات. (فياض وآخرون، 2010، ص 137).

والشكل التالي يوضح الهيكل الشبكي.

الشكل رقم 17: الهيكل الشبكي



المصدر: العامري والغالبي، 2008، ص 376.

مزايا التنظيم الشبكي:

- تساعد على ترشيح المنظمة.
- سيطرة أكثر على التكاليف مع تخفيض التكاليف الإدارية.
- الاستفادة من خبرات متخصصة جدا من الخارج.

- استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل الإداري (الربط إلكترونيًا بين المركز الرئيسي للشركة الأم وشبكة المختصين في الخارج).
- القدرة على المنافسة.
- مرونة في العمل.

العيوب:

- كلما كانت الشبكة كبيرة تصبح عملية الرقابة والسيطرة صعبة.
 - يمكن فقدان المهام الرئيسية التي يجب أن تقوم بها المنظمة.
 - إن الفشل في جزء من الشبكة يؤدي إلى فشل كامل.
 - ربما تكون مخاطر جدية بانحيار المنظمة بسبب إحالة بعض الأمور المهمة مثل الشؤون المالية إلى متعاقدين أو جهات خارجية. (العامري والغالبي، 2008، ص 377).
- تجدر الإشارة أنه وإلى جانب الهياكل الأساسية السابقة ذكر هناك العديد من الأشكال الأخرى والتي يتم تصميمها على أساس تقسيمات أخرى نذكر منها:

الهيكل التنظيم حسب الزبون أو السوق، الهيكل التنظيمي حسب المنتج (التنظيم السلعي)، الهيكل التنظيمي الجغرافي... إلخ.

3- وظيفة التوجيه:

تأتي وظيفة التوجيه في المرتبة الثالثة في وظائف الإدارة، وتأتي أهميتها في كونها لها صلة مباشرة بأهم مورد في المنظمات وهو العنصر البشري (سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين)، فالتخطيط والتنظيم في ذاتهما لا يؤديان إلى إتمام الأعمال إلا إذا تولى الرؤساء بحكم سلطاتهم توجيه مرؤوسيهم لإنجاز أعمالهم وإرشادهم ورفع روحهم المعنوية وكسب ثقتهم لأجل تحقيق الأهداف المسطرة. ويعتبر التوجيه من الوظائف الصعبة للمديرين بحكم تعاملهم مع قوى بشرية مركبة قد لا يعرفون عنها الكثير، كما قد لا يمكنهم السيطرة عليها في بعض الأحيان، مما يتطلب توافر مهارات وصفات لديهم تجعلهم بمثابة قادة في أفعالهم وتصرفاتهم أمام مرؤوسيهم. لكي يحققوا التوافق بين أهداف مرؤوسيهم الشخصية وأهداف منظماتهم.

أولاً: مفهوم التوجيه:

يمكن تعريف التوجيه بأنه "الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك". (بشير العلق، 2010، ص 89).

أو هو: عملية يتم من خلالها إبلاغ الأفراد بما يجب عمله، ومعرفة والتأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في إنجاز الأعمال المناط به. (عبد السلام أبو قحف، 2008، ص 321).

كما يعني التوجيه إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم وترغيبهم بالعمل للوصول إلى الأهداف باستخدام العيد من الوسائل. (عثمان حسن عثمان، 2007-2008، ص 64).

انطلاقاً من التعريف السابقة التوجيه ينطوي على العناصر التالية:

- تحديد واجبات الأفراد. - شرح إجراءات تنفيذ كل عمل. - النصح والإرشاد المستمر. - تشجيع الأفراد. - التأكد من تنفيذ أي إجراء تصحيح تم وضعه بشأن حل مشكلة أو علاج انحراف معين.
- إصدار الأوامر والتعليمات. - وجود علاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوس كأفراد أو كجماعات (أطراف التوجيه). (عبد السلام أبو قحف، 2008، ص 321).

ثانياً: مبادئ التوجيه:

- إن نجاح وظيفة التوجيه تتوقف بصفة أساسية على مبدئين من مبادئ الإدارة هما:
- أ- مبدأ تجانس الأهداف: أي التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة ومحاولة تحقيقها معاً.
 - ب- مبدأ وحدة الأمر (وحدة الرئاسة): ويعني هذا المبدأ أنه ينبغي ألا يكون الفرد مرؤوساً لأكثر من رئيس واحد، وذلك منعا للاحتكاك وضماناً للإحساس بالمسؤولية الشخصية عن النتائج. ويؤدي هذا المبدأ إلى تجنب تقسيم الولاء ومشكلات الأولوية، والأوامر المتنازعة. ومن ثم يكون المرؤوس في مركز يسمح بإعطاء كل اهتمامه لما يطلبه رئيسه. (بشير العلق، 2010، ص 91-92).

ثالثاً: خصائص التوجيه:

- تتعلق وظيفة التوجيه فقط بإدارة العنصر البشري في المنظمة.
- وسيلة هامة لتحقيق التعاون والتنسيق بين المرؤوسين في المنظمة.
- يقبل بها المرؤوسين عندما تكون من مديريهم أو قائدهم.
- تتطلب فهماً عاماً في طبيعة السلوك الإنساني وأسلوب توجيهه وتحفيزه. (فياض وآخرون، 2010، ص 163).

رابعاً: أسس التوجيه:

يستند التوجيه إلى الأسس التالية:

أ- إصدار الواضحة والكاملة وفي حدود طاقة المرؤوسين، وأن تكون هذه الأوامر مقنعة وقابلة للتنفيذ.

ب- تزويد المرؤوسين بالتعليمات والإرشادات الواضحة تدلهم على طرق ووسائل إنجاز الأعمال، وأن تتناسب هذه التوجيهات مع ظروف العمل.

ج- المحافظة على النظام ومكافأة المجتهد من الأفراد مما يدفعه إلى الاجتهاد والحماس في العمل.

د- حفز الأفراد على الإنجاز لتحقيق ما يتوقعه المدير منهم من كفاءة في الإنجاز والوصول إلى هذه الكفاءة ما أمكن. (بشير العلق، 2010، ص 92-93).

خامساً: ركائز التوجيه:

من كل ما سبق نستنتج أن وظيفة التوجيه تقوم على ثلاث ركائز أساسية هي: القيادة، الاتصال، التحفيز.

أ- القيادة:**• العلاقة بين القيادة والإدارة والسلطة:**

قبل أن نخوض في ضبط المفاهيم والتعاريف الكثيرة جداً للقيادة يجب أن نجيب على بعض التساؤلات حتى نميز من خلالها بين معنى القيادة ، ومفاهيم إدارية قريبة منها على النحو التالي:

هل القيادة هي الإدارة؟ أو هي السلطة؟ هل القائد هو المدير أو المشرف؟

اختلاف القيادة عن الإدارة:

إن مفهوم القيادة يختلف عن مفهوم الإدارة حيث تركز القيادة على القدرة على التأثير وتحفيز وتوجيه للآخرين من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة، بينما تركز الإدارة على مجموعة من الوظائف كالخطيط، التنظيم، التوجيه، التوظيف، التمويل، الرقابة، ووضع الأهداف.

ويمكن إبراز أهم الفروق الجوهرية بين الإدارة والقيادة في الجدول الموالي:

جدول رقم 05: التمييز بين القيادة والإدارة .

القيادة	الإدارة
-تركز على النفوذ والتأثير الاجتماعي وعلى قبول الأفراد.	-تركز على السلطة الرسمية وعلى امتثال الأفراد لهذه السلطة .
- الجماعة هي مصدر السلطة .	- التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة.
- السلطة غير رسمية.	- السلطة رسمية ومقننة.
- وظيفة من وظائف المدير .	- مفهوم أشمل من القيادة.
- التفاعل بين الأفراد هو جوهر القيادة .	- الوصف التنظيمي للعلاقات هو جوهر التصرفات الإدارية
- يصنع رؤى visions مستقبلية ووضع الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب للوصول إلى هذه الرؤية.	- وضع خطط، و خطوات تفصيلية وجداول زمنية لتحقيق النتائج المرجوة،وتخصيص الموارد الضرورية للوصول لهذه النتائج.
- استخدام الاتصالات الشفهية مع جميع الأفراد الذين يحتاجون إلى التعاون، والعمل كفريق من أجل فهم الرؤية والإستراتيجيات وقبولها.	- وضع هيكل لتنفيذ الخطة، ملئ الهيكل بالأفراد، تفويض السلطة لتنفيذ الخطة ،ووضع السياسات والإجراءات لمساعدة العاملين ،ووضع نظم لمراقبة التنفيذ.
- حث العاملين وتشجيعهم على التغلب على معوقات التغيير من خلال إشباع احتياجاتهم المختلفة (ماديا، ومعنويا).	-مطابقة ما هو مخطط مع الأداء الفعلي وضبط الانحرافات والعمل على إزالتها.
- إحداث تغيير والذي قد يتولد عنه تقديم منتجات جديدة، تحسين طرق أداء العمل، مما يؤدي إلى تحسين الصورة التنافسية للمنظمة ككل.	- تحقيق نتائج يجب أن تحقق رضا الأطراف ذات مصلحة داخل المنظمة وفي محيطها الخارجي مثل: العملاء، العاملين، المساهمين...

المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، 2002، ص552.

ومنه يمكن اعتبار: أن القيادة عنصر هام جدا في العمل الإداري يدخل ضمن وظيفة توجيه الأفراد والتأثير في سلوكهم بالإقناع المرضي الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة، أو التغيير المطلوب حدوثه.

العلاقة بين القيادة والسلطة و القوة:

يجب التتويه والتمييز بين مفهوم السلطة والقوة في علاقتهما بالقيادة على النحو الآتي:

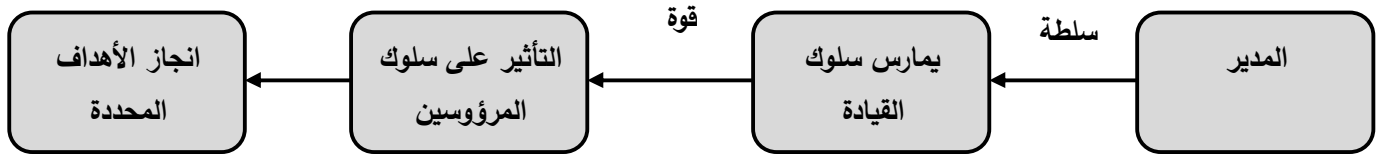
فالسطة " تعني جميع الحقوق والواجبات والمسؤوليات المرتبطة بمركز المدير "Authority" وبالمقارنة تعني القوة "Power" مقدار التأثير على السلوك لانجاز نتائج مرغوبة.(موفق حديد، 2000، ص135).

وتعتبر السطة هي أحد مصادر القوة ، كما أنها إحدى الوسائل التي يستخدمها المدراء ليؤثروا على الآخرين.

وهناك من يرى: أن مفهوم السطة ينطوي على استخدام القوة، في حين تعتمد القيادة على التأثير والإقناع لذلك كان المدير القائد أكثر قدرة على رفع مستوى إنتاجية العاملين معه مما يؤدي إلى زيادة ربحية المشروع.(نهال مصطفى فريد، نبيلة عباس، 2005، ص225).

ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم 18: السطة والقوة وعلاقتها بالقيادة



المصدر: من إعداد المؤلف.

تمييز المدير عن القائد والمشرف:

يختلف المدير عن القائد، كما يختلف عن المشرف ، فلكل منهم وظائفه وأدواره المتميزة ، ولذا لزم بيان مفهوم ذلك بشكل محدد على النحو التالي :

جدول رقم 06: أوجه الاختلاف بين دور كل من المدير والقائد والمشرف

المشرف	القائد	المدير
- يعمل على تحقيق الأهداف - ينفذ الخطة - يعمل على حل المشكلة عند حدوثها - يستعين بالعاملين وفقا للحاجة إليهم	- التوجه المستقبلي: التفكير في مستقبل المنظمة وتحقيقه بالشكل المرغوب . - له رؤية عميقة في تحليل الموارد وكيفية الاستفادة منها بأقصى درجة.	- التخطيط للأنشطة المنظمة. - مسؤول عن توجيه الأفراد لحل المشكلات الروتينية. - يضع بدائل عند تقييم الوضع الحالي.

<p>- يعتمد على القوة الرسمية و التنظيمية.</p> <p>- ينفذ سياسات التحفيز التي تضعها المنظمة.</p> <p>- يعتمد على تنفيذ خطط المنظمة بشكل جوهري</p>	<p>- يعتمد على القوة المرجعية والمعلوماتية</p> <p>- يبتكر الطرق والوسائل التحفيزية المناسبة .</p> <p>- تتحول إلى أداة توفر الأفكار البديلة وتعمل على المزج بين الحدس والمنطق.</p>	<p>_ يمكن أن يحل محل المرؤوسين</p> <p>_ يقوم بعملية التدريب بنفسه .</p> <p>يقوم بتوزيع الموارد</p> <p>_ يحتاج إلى معلومات رئيسه المباشر</p> <p>_ ليس له مهام رسمية</p>
--	---	--

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغاربي : الإدارة الأصول العلمية والتوجيهات المستقبلية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع المنصورة، مصر، 2006، ص 106-107.

بالرغم من أن هناك فروق جوهريّة بين المدير والقائد إلا أننا نرى أن هذه الفروق لا تعني بالضرورة عدم وجود صفات مشتركة للشخص الواحد، فالأمر نسبي فيمكن للقائد أن يتصف ببعض صفات المدير والعكس أيضا صحيح فالمدير قائد بالسلطة التنظيمية.

● تعريف القيادة:

يعرفها بلاك وموتون "Blake and Mouton" على أنها: " النشاط الإداري الذي يسعى إلى تعظيم الإنتاجية، ويشجع استخدام أسلوب حل المشاكل، ويحفز الآخرين، ويحقق درجات عالية من الرضا لديهم". (ثابت عبد الرحمان إدريس، 2005، ص495).

وحسب كون Kohn القيادة هي: " نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد". (محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، 1998، ص283).

وهذا التعريف نرى أنه ينطوي على بعدين:

- قوة وقدرة القائد ومهارته في حفز التابعين له لإنجاز ما يجب أدائه.
- استجابة التابعين لقائدهم لأن ذلك يحقق رضاهم وتطلعاتهم. وتعني عملية التأثير المشار إليها في التعريف السابق بالدرجة الأولى التأثير غير رسمي الناتج عن صفات وميزات يتمتع بها القائد دون غيره من التابعين، حيث يرى ستونر " Stoner " ضرورة تعدد مصادر التأثير سواء كانت رسمية أو غير رسمية وقد ذكر منها مايلي:
- الحق في (أو القوة) منح الثواب أو الحوافز للأداء المرضي.
- الحق في (أو القوة) توقيع العقاب على المرؤوسين .

- القوة الشرعية أو القانونية الناتجة عن المركز في السلطة التنظيمية.
 - القوة المرجعية أي: التابعين مقلدين لنمط سلوكي خاص بشخص القائد.
 - القوة الناجمة عن الخبرة أو التخصص أو المهارة والمعرفة.
- ويرى ستونر أنه كلما زادت أو تعددت مصادر التأثير كلما زادت قدرة المدير على القيادة أو تزداد احتمالات نجاحه كقائد فعال، فالمديرين في أي منظمة حتى وإن كانوا في مستوى تنظيمي واحد يختلفون في قدرتهم على التأثير والتحفيز والتشجيع وكذلك توجيه المرؤوسين أثناء العمل، فهم حتى وإن كانت لهم نفس السلطة الشرعية لكنهم يختلفون في درجة و إمكانية استخدام مصادر القوة المختلفة. (عبد السلام أبو قحف، 2008، ص 351-352).

• المهام الأساسية للمدير القائد:

يمكن تقسيم مهام المدير القائد إلى مهام رسمية وأخرى غير رسمية:

مهام رسمية تنظيمية:

- التخطيط والتنظيم.
- التنسيق بين أطراف العمل وتوجيه العاملين نحو أهداف المنظمة، والتشجيع على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية.
- تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية.
- المتابعة والإشراف.

مهام غير رسمية:

- الاهتمام بالجماعات غير الرسمية: من خلال الاهتمام بهذه الجماعات، والتقرب منهم بهدف معرفة مشاكلهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يصب في خدمتها.
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الصحيحة لها بروح جماعية واحدة.
- الاهتمام بالقيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل مع الآخرين.
- ربط أهداف المنظمة بأهداف المجتمع.
- المهارة في تنظيم الوقت. (بشير العلق، 2010، ص 33-38).

• الأساليب القيادية والخيارات المتاحة أمام المدير:

الأسلوب القيادي الأوتوقراطي (المركزية في الإدارة):

ويطلق على هذا الأسلوب أيضا القيادة الديكتاتورية يتسم في غالبية طباعه بإعطاء الأوامر من الجهة الإدارية إلى الأفراد العاملين دون توقع مناقشة أو إبداء للرأي عند التنفيذ.

الأسلوب القيادي الديمقراطي (المشاركة في الإدارة):

يقوم القائد أو المدير عند إتباعه هذا الأسلوب بمناقشة الأفراد والزملاء العاملين في القرار قبل اتخاذه وكذلك المشاركة أثناء التنفيذ وتقييم النتائج المترتبة على اتخاذ القرار. يتسم هذا الأسلوب بالتوازن بين الديمقراطية والحزم والمتابعة في اتخاذ وتنفيذ القرارات والمسؤوليات.

الأسلوب القيادي الحر (الحرية في الإدارة):

يقوم القائد أو المدير عند إتباعه هذا الأسلوب بترك مساحة كبيرة من الحرية للأفراد العاملين معه دون إرشادهم أو إبداء رأيه تجاه أي قرار يتخذ سواء إن كان ذلك في صالح المنظمة أو في غير صالحها. (محمد بشير المغربي، 2016، ص238).

• صفات المدير القائد:

لقد وضع المختصين الكثير من الصفات الواجب توفرها في المدير القائد نذكر منها:

- لديه إلمام ومعرفة عميقين بمبادئ وقواعد وأصول الإدارة.
- متفاني وبيذل قصارى جهده في سبيل إنجاز عمله.
- لديه حاجة قوية لتحقيق الإنجازات الصعبة.
- لديه القدرة على تحمل المسؤولية.
- درجة المبادرة لديه عالية.
- النزاهة والاستقامة.
- التعاون مع مرؤوسيه بعدالة ومساواة.
- يزرع الثقة في مرؤوسيه ويشجعهم على تحمل المسؤولية وتحقيق الأداء العالي.
- يسعى أن يكون محل ثقة بمرؤوسيه.
- لا يعطي وعود كاذبة وغير قابلة للوفاء.
- قادر على فهم أحاسيس ومشاعر مرؤوسيه.

- يضع المصلحة العامة فوق المصلحة الخاصة.
- قادر على صنع القرارات وحل المشكلات.
- لديه درجة عالية من الذكاء وسرعة البديهة وإدراك المواقف بشكل عميق وواضح.
- قادر على تحقيق والتنسيق بين عمل مرؤوسيه ومع الآخرين، مما يجعله قادر على تشكيل فريق عمل متعاون.
- تحقيق الاتصال الفعال مع مرؤوسيه والآخرين. (عقيلي، 2016، ص394-395).

ب- الاتصال:

إن الاتصالات في المنظمات تشمل أغلب العمل الإداري. فالأدوار الإدارية، والأدوار التفاعلية مع الآخرين في داخل وخارج المنظمة، وأدوار صنع واتخاذ القرارات، والأدوار المعلوماتية بالإضافة إلى تطوير أنظمة المكافآت ووضع المعايير ورقابة الأداء كلها تحتاج للاتصالات وبنسب كبيرة، إذ تشير بعض الدراسات أن الجزء الأكبر من أوقات المديرين مابين 70% إلى 80% يقضونه في عمليات الاتصالات اليومية من أجل توجيه الجهود نحو التنفيذ السليم للأعمال.

• تعريف الاتصال:

يعرف الاتصال بأنه "عملية يتم بمقتضاها توصيل معلومات ما من شخص ما إلى شخص آخر بقصد القيام بعمل أو إحداث تغيير ما". (كمال بربر، 1996، ص124).

أو هو تلك العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات في حركة مستمرة بين مختلف المستويات في التنظيم الإداري، وعلى أساس هذه البيانات المتبادلة ودرجة ديناميكيته تتخذ القرارات الإدارية وإذا توقفت أو ضعفت تأثرت الإدارة بالضرورة نتيجة لذلك. (ثامر المطيري، 1990، ص193).

ويعرف بأنه: "عملية يتم بموجبها نقل أو تحويل معلومات وآراء وتعليمات من جهة لأخرى قد تكون فردا أو جماعة وذلك من أجل إحاطتهم بها والتأثير في سلوكهم وتفكيرهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة المطلوبة باستخدام وسيلة اتصال مناسبة بهدف ضمان استمرارية العمل في المنظمة. (محمد بشير المغربي، 2016، ص111).

• أهمية الاتصال في المنظمة:

- تمثل الاتصالات نشاط إداري واجتماعي وإنساني ونفسي تتفاعل في إطاره جهود مختلف العاملين وآراؤهم وأفكارهم عبر قنوات اتصال معينة لكي نصل إلى أفضل صيغة للعمل الإداري في المنظمة.
- يضمن الاتصال تفاعل ايجابي وتبادل مشترك بين مجموعات العمل والأنظمة الفرعية وصولاً إلى أفضل صيغ العمل وأكثرها كفاءة.
- يتم من خلال الاتصال اطلاع الرؤساء على نشاط المرؤوسين، وكذلك يستطيع المرؤوسين التعرف على توجهات العمل والأهداف المارد تحقيقها.
- يعتبر الاتصال وسيلة فعالة لانجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة.
- يساهم الاتصال في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم إلى مختلف الأفراد والمجموعات والجهات والأقسام بحيث تستطيع المنظمة العمل وفق صيغة تنسيقية متكاملة.
- يساعد الاتصال على توجيه وتغيير سلوك الأفراد وهو وسيلة فعالة للتعلم والتطوير والتدريب للأفراد والمجموعات في المنظمة. (العامري، الغالبي، 2008، ص523).

• خطوات الاتصال:

- تعتبر عملية الاتصال عملية صعبة ومعقدة وهي تتضمن الخطوات التالية:
- تبدأ عملية الاتصال عندما يكون هناك شخص يسمى **مرسل** يرغب الاتصال بشخص آخر يسمى **مستقبل** لإبلاغه معلومات معينة بقصد التأثير على سلوكه بشكل معين.
- يقوم المرسل بتطوير فكرة ذهنية بشأن موضوع معين.
- يقوم المرسل ببلورة الفكرة الذهنية وترميزها، أي ترجمتها إلى رموز (لغة) يستطيع المستقبل فهمها.
- ينتج عن عملية الترميز رسالة **Message** التي يود المرسل نقلها إلى المستقبل.
- بعد الانتهاء من إعداد الرسالة يقوم المرسل باختيار وسيلة لنقل الرسالة وتوصيلها للمستقبل.
- يستقبل الطرف الآخر (المستقبل) الرسالة.
- يقوم المستقبل بتفسير الرسالة.
- يستنتج المستقبل معنى الرسالة وأهدافها.
- قبول الرسالة أو رفضها من قبل المستقبل.

- التغذية العكسية: يبلغ المستقبل المرسل بتسلمه الرسالة وكيفية استجابته لها وهنا يتحول المستقبل إلى مرسل يقوم ببلورة استجابته وتحويلها إلى رسالة.
- التشويش والمعوقات: ويمثل أي شيء يمكن أن يتدخل في عملية الاتصال عند كل خطوة من الخطوات السابقة. (حسين حريم، 2006، ص 271-272).

• **وظائف الاتصال في المنظمة:**

- تبادل المعلومات سواء داخل المنظمة أو بين المنظمة والبيئة المحيطة.
- نشر الأفكار والتوجهات المرتبطة بانجاز الأنشطة، وكذلك التعليمات والأوامر المرتبة بالتنفيذ، بالإضافة لتأصيل القيم والمعايير التنظيمية. وتوضح أهداف المنظمة للأفراد.
- المساعدة على التقييم بالنسبة للفرد، الجماعة، المنظمة.
- تشجيع تبادل الآراء والأفكار بين المستويات التنظيمية المختلفة. (عبدالسلام أبو قحف، 2008، ص 328).

• **اتجاهات الاتصال وأهدافه في المنظمة:**

تحقق الاتصالات التي تجري في مختلف الاتجاهات في المنظمة أهداف كما هي مبينة في الجدول الموالي:

جدول رقم 06: مسار الاتصالات والغرض منها

الهدف من الاتصال	مسار (اتجاه) الاتصال
<ul style="list-style-type: none"> - توضيح رسالة المنظمة وأهدافها وسياساتها... الخ. - اطلاع المرؤوسين على تاريخ المنظمة وتطورها ومستقبلها. - توصيل المعلومات عن العمليات اليومية. - تفسير الأسباب التي تدعو الإدارة لاتخاذ قراراتها المختلفة. - إعطاء الإرشادات والتوجيهات والتدريب والتحفيز والتقييم والثناء للمرؤوسين وحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل. 	<p>نازلة (من الرئيس إلى المرؤوسين)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - للتعبير عن آراء المرؤوسين والشكاوى والمشاكل في العمل. - تقديم اقتراحات لتحسين العمل. - تأكيد قبول أهداف المنظمة وسياساتها... الخ. - اطلاع الإدارة على حاجات وتطلعاتهم ورغباتهم. - المشاركة في اتخاذ القرارات. - طلب التوجيه والإرشاد. 	<p>صاعدة (من المرؤوسين إلى الرئيس)</p>

<p>- توجيه الأسئلة والاستفسارات المتعلقة بأساليب العمل وغيرها.</p>	
<p>- لتوثيق التعاون بين الوحدات التنظيمية. - تحسين نوعية وفعالية القرارات. - تنسيق الأعمال والأنشطة المختلفة. - لحل المشكلات التي تهم الوحدات التنظيمية.</p>	<p>أفقية (بين الأفراد والوحدات)</p>
<p>- للإقناع. - لزيادة المبيعات. - بناء صورة إيجابية وسمعة جيدة. - الالتزام بالقوانين والتشريعات الحكومية ذات العلاقة. - كسب ونيل ثقة وموافقة الجماهير. - مواكبة التغيرات والتطورات المستجدة.</p>	<p>خارجية (بين المنظمة ومنظمات خارجية)</p>

المصدر: حسين حريم، 2006، ص 274-275.

• وسائل الاتصال:

تستند عملية الاتصال أو شبكات الاتصال على مجموعة من الوسائل لنقل المعلومات من طرف إلى آخر. وتنقسم وسائل الاتصال إلى:

الوسائل الشفهية:

- تتمثل أساسا في الأحاديث المباشرة والاجتماعات والمقابلات.
- من أفضل الوسائل نسبة للدرجة العالية لفهم الرسالة.
- تسمح بتعبير الأطراف عن المشاعر والأفكار وبالتالي ترفع من الروح المعنوية.

الوسائل الكتابية:

- تتمثل أساسا في التقارير والقرارات والاقتراحات التي تتطلب الدقة في صياغتها وكتابتها.
- تعتبر من أفضل الوسائل مع التزايد المستمر للتخصص وتقسيم العمل نسبة لدورها التنسيقي.

الوسائل المصورة:

- تتمثل أساسا في التلفزيون والأفلام والصور الفوتوغرافية.
- تستخدم في العديد من المجالات خاصة مجال الدعاية و الإعلان عن منتجات المنظمة بهدف التأثير على سلوك المستهلك. (كمال بربير، 1996، ص 129-130).

الاتصال عن طريق الهاتف:

ويتم باستخدام الهاتف بين الطرفين، ولا بد من مراعاة سلامة هذا الاتصال بحيث تصل الرسالة سليمة دون تشويش بحيث يسهل فهمها.

الاتصال من خلال الأجهزة الحديثة: مثل الراديو، تلكس، الفاكس، انترنيت، شاشات مراقبة، ووسائل التواصل الاجتماعي.

الاتصال عن طريق الإشارات الصوتية والضوئية والحركية:

الإشارات الصوتية مثل: صفارة التي تستعمل في المؤسسات للدلالة على خروج العمال عند نهاية العمل، أو للراحة أو تناول وجبة ما. كذلك مثل صفارة الإنذار.

أما الإشارات الضوئية: فهي مثل إشارات المرور.

أما الإشارات الحركية فهي مثل الحركات التي ستعملها المدير بيده كأن يرفعها للدلالة على الوقوف، أو ينزلها إشارة للبدء، أو يفتحها للدلالة على الانصراف. (محمد بشير المغربي، 2016، ص 144).

• مبادئ الاتصال الجيد:

حتى تتحقق أهداف الاتصال وتصل المعلومات وتنفذ بشكل المطلوب يجب أن تراعى المبادئ التالية:

- يجب أن تكون الرسالة واضحة ولا تحتوي إلا معنى واحد منعا لسوء فهمها أو لمنع التضارب في التنفيذ.

- أن تتضمن الرسالة معلومات جديدة بالنسبة للمرسل إليه.

- أن تتم عملية الاتصال وفقا للتسلسل التنظيمي.

- أن تكون الرسالة على مستوى فهم وإدراك المرسل إليه وليس المرسل.

- أن تتضمن الرسالة أسلوبا يكفل للمرسل إليه سهولة فهمها واستيعابها.

- أن تتفق وسيلة الاتصال مع الرسالة المطلوب توصيلها من المرسل إلى المرسل إليها.

- يجب على المرسل متابعة المرسل إليه عن طريق ملاحظة تصرفاته أثناء تنفيذ مضمون الرسالة وذلك لضمان تحقيق الهدف من الرسالة. (كمال بربر، 1996، ص 129-130).

ج- التحفيز:

إن مستوى أداء الفرد في المنظمات يتوقف دائماً على تفاعل عاملين أساسيين هما: قدراته ومهاراته من جهة ودفاعيته نحو العمل من جهة أخرى، وعليه فإن المدير الذي يبحث عن زيادة الأداء وضمن إنجاز المهام المطلوبة من مرؤوسيه عليه بالاهتمام بالدافعية الإنسانية واختيار الوسائل التحفيزية المناسبة التي تكفل له إثارة دافعية مرؤوسيه نحو تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة معاً.

تعريف التحفيز:

عند دراسة موضوع التحفيز يجب التمييز بين عدة مصطلحات وهي:

أ- **الدافعية:** وتعني العوامل المحركة التي تتبع من داخل الفرد وتثير فيه الرغبة للعمل والانجاز. فهي إذن حالة أو قوة داخلية كامنة في الفرد تنشط وتحرك سلوكه باتجاه أهداف معينة. هذا الشعور والإحساس الداخلي يحرك مشاعر الفرد وسلوكه بهدف تقليل النقص (التوتر) الناجم عن نقص في إشباع حاجة معينة. كما أن الدافع قد يتولد من عامل ما يثير السلوك ويساهم في توجيهه نحو حالة معينة.

ب- **الحاجة:** هي حالة داخلية تجعل من نتائج معينة تبدو جذابة للفرد. بمعنى أن الحاجة هي رغبة بإشباع نقص معين لدى الفرد، قد يكون هذا النقص أكثر إلحاحاً أو أقل وفق سلم أولويات يحدده الفرد ذاته.

ج- **الحوافز:** هي فرص أو وسائل (مؤثرات مثل المكافآت...) توضع لإثارة رغبات العاملين وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون بها والتي تحتاج إلى إشباع. وعليه يمكن اعتبار أن الحافز هو محرض بيئي (نابع من بيئة العمل) للدافعية الإنسانية.

د- **التحفيز:** هو 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 والإنجاز في المنظمة. (عقيلي، 2016، ص 450-451) و(العامري والغالبي، 2008، ص 490-491).

تصميم نظام الحوافز:

إن التوفيق بين الحاجات التي يشعر بها الفرد (دوافع العمل) وبين وسائل إشباع تلك الحاجات (الحوافز المقدمة) هو الذي يحدد الحالة المعنوية للأفراد، ودرجة رضاهم عن العمل وكفاءتهم الإنتاجية. لذا فتصميم نظام إيجابي وفعال للحوافز يتطلب أمرين أساسيين:

أ- التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم حتى تكون أساسا لاختيار أنواع الحوافز المناسبة وهذا باستخدام العديد من الطرق منها: المقابلات الشخصية، الاستقصاء، المؤتمرات. أو بالاستناد إلى بعض المؤشرات (ظواهر تنظيمية) التي ترشد المدير إلى أن الوقت قد حان لدراسة تلك الاحتياجات نذكر منها:

ارتفاع معدلات الغياب وترك العمل، ارتفاع معدلات الشكاوي، ارتفاع معدلات الحوادث وإصابات العمل، انخفاض معدلات الإنتاجية، انخفاض معدل الجودة.

ب- اختيار أنواع الحوافز التي تترجم الرغبات وتتفق معها وتحدد كيفية حصول الأفراد عليها بشرط ارتباطها بالأداء.

كما أن تصميم نظام إيجابي وهادف للحوافز يتطلب المقومات التالية:

- التعرف على دوافع كافة أفراد التنظيم.
- تحديد أولويات هذه الدوافع من وجهة نظر أفراد التنظيم.
- اختيار أنواع الحوافز التي تتفق مع الدوافع.
- تحديد معايير وشروط منح الحوافز.
- تحديد قيمة الحوافز وأنواعها.
- الإعلان عن نظام الحوافز بالطريقة المناسبة لتأمين التأييد له من قبل أفراد التنظيم.
- تأمين السرعة في تقديم الحوافز وقت استحقاقها.
- تقييم نظام الحوافز من فترة إلى أخرى للتأكد من فعاليته.
- تعديل النظام بحيث يتناسب مع التغيير في رغبات وحاجات الأفراد. (كمال بربر، 1996، ص 129-141).

أنواع الحوافز:

يمكن تقسيم الحوافز إلى قسمين:

- أ- **الحوافز المادية:** يتميز هذا النوع من الحوافز بأنه سهل القياس ويكون تأثيره أكثر ثباتاً واستقراراً وتشمل هذه الحوافز مايلي:
- الأجر: يعتبر أهم الحوافز لكونه يحدد مستوى معيشة الفرد وعليه يتوقف مركزه ومكانته بين زملائه في العمل والمجتمع.
 - المكافأة المالية الفردية والجماعية: وهي ترتبط بأداء الفرد أو المجموعة.
 - المشاركة في الأرباح: هي نسبة مئوية من الأرباح تقطعها المنظمة من أرباحها السنوية ويتم توزيعها على العاملين نظير جهودهم طيلة السنة في زيادة إنتاج المنظمة.
 - مشاركة العاملين في رأس مال المنظمة: من خلال توزيع جزء من أسهم المنظمة وتمليكها للعمال، الشيء الذي يولد لديهم شعور بأنهم ملاك وليس أجراء مما يساعد على زرع روح الولاء والانتماء لمنظمتهم.
 - العلاوات الاستثنائية للإداريين: تمنح للإداريين نظير جهودهم خلال السنة، ويقاس جهودهم مثلاً بمستوى معين من الأرباح.
- ب- **الحوافز المعنوية:**
- ويقصد بها تلك المحفزات التي لا تعتمد على المال في الإثارة وتحفيز الأفراد على العمل والسلوك المطلوبين من المدير القائد بل تعتمد على وسائل معنوية نفسية أساسها احترام العمل كإنسان له مكانة ودور في المنظمة. ومن بين الحوافز المعنوية نذكر:
- الترقية: تمنح للعامل الذي يسعى لتحقيق مركز اجتماعي أعلى، ووظيفة أفضل من وظيفته الحالية.
 - تقدير جهود العاملين: من خلال منحهم شهادات تقدير، توجيه رسائل الشكر، تسجيل أسماء المجتهدين على لوحات شرف للدلالة على جهودهم وما حققوه من إنجازات.
 - مساعدة العاملين على حل مشاكلهم الخاصة.
 - تبني سياسة الباب المفتوح من خلال المشاركة في الإدارة وإبداء الرأي بحرية.
 - توفير الحرية والاستقلالية في العمل للمرؤوسين من خلال سياسة تمكين العاملين.
 - تدريب وتنمية المرؤوسين من خلال برامج التعلم المستمر. (محمد بشير المغربي، 2016، ص 303-305) و (عقيلي، 2016، ص 453-456).

4-وظيفة الرقابة:**أ-تعريف الرقابة:**

وتعرف الرقابة بأنها "مجموعة من النشاطات تشمل مراجعة ما تم عمله، وقياس ما تم انجازه بالمقارنة مع ما حددته الخطط من أهداف، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات أو منع وقوعها". (فياض وآخرون، 2010، ص182).

ولقد وصف فايول Fayol الرقابة بأنها "التأكد من إتمام كل شيء حسب الخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة".

كما يمكن القول أن الرقابة هي: وسيلة لتحسين مستوى أداء من خلال متابعة ومراقبة مستوى الأداء والانجاز الفعلي ومقارنة هذا الانجاز بالمعايير الأدائية المستمدة من الأهداف، واكتشاف النقاط الايجابية وتعزيزها، واكتشاف الاختلافات بين الانجاز الفعلي والمعايير الأدائية وتحديد أسباب ذلك، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومنع تكرار الانحرافات مستقبلا. (حسين حريم، 2006، ص301-302).

ب- أهمية الرقابة:

تكمن أهمية الرقابة في الآتي:

- التأكد من حسن سير العمل و فق ما هو مقرر ومخطط له.
- الكشف عن المشكلات التي تعترض تنفيذ عمل ما وانحرافه عن مسار التنفيذ ومعرفة أسباب ذلك ومعالجتها قبل أن يستفحل الأمر.
- تساعد على التنبؤ بالأخطاء والانحرافات المحتمل حدوثها واتخاذ ما يلزم من إجراءات لمنع حدوثها.
- شموليتها لكافة نشاطات المنظمة ومتابعة تنفيذ هذه النشاطات وتحقيق أهدافها. (فياض وآخرون، 2010، ص183).

ج - خطوات عملية الرقابة:

تتم عملية الرقابة وفق أربعة مراحل أساسية هي:

- تحديد الأهداف والمعايير:

بعد تحديد الأهداف من خلال وظيفة التخطيط يجب على الإدارة وضع معايير أداء ترتكز عليها العملية الرقابية أثناء قياس نتائج الأداء. والمعايير يمكن أن تكون كمية يعبر عنها بعدد الوحدات

مثل: الكمية المنتجة أو المباعة. وهناك معايير نوعية وهي معايير تتعلق بنوعية الأداء والمستوى المطلوب وتستخدم فيها أرقام تقديرية أو اجتهادية وهذا مثل: إخلاص العاملين، وحسن معاملة الزبائن.

- قياس الأداء الفعلي:

قياس ما تم انجازه فعلا من مهام وأنشطة سواء للعاملين أو الأقسام أو المنظمة وفقا للمعايير الموضوعية، ويجب أن يكون القياس دقيقا لمعرفة ما تحقق بالضبط على أرض الواقع لمقارنته فيما بعد بما تم تخطيطه مسبقا من أهداف.

وتحتاج عملية قياس الأداء إلى توفر المعلومات والبيانات الصحيحة التي تعبر عن كيفية الأداء الفعلي، وأدوات القياس المناسبة، وضوح المعايير وموضوعيتها.

- مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف:

في هذه المرحلة يتم مقارنة النتائج المحققة فعلا مع ما تم تحديده من معايير وأهداف، فإذا تم تسجيل انحرافات يجب الكشف عنها والعمل على تصحيحها. والانحرافات قد تكون سالبة أي الانجاز الفعلي أقل من المعيار، أو قد تكون موجبة أي الأداء الفعلي أكبر من المعيار ويمكن التعبير عن ذلك رياضيا بالمعادلة التالية:

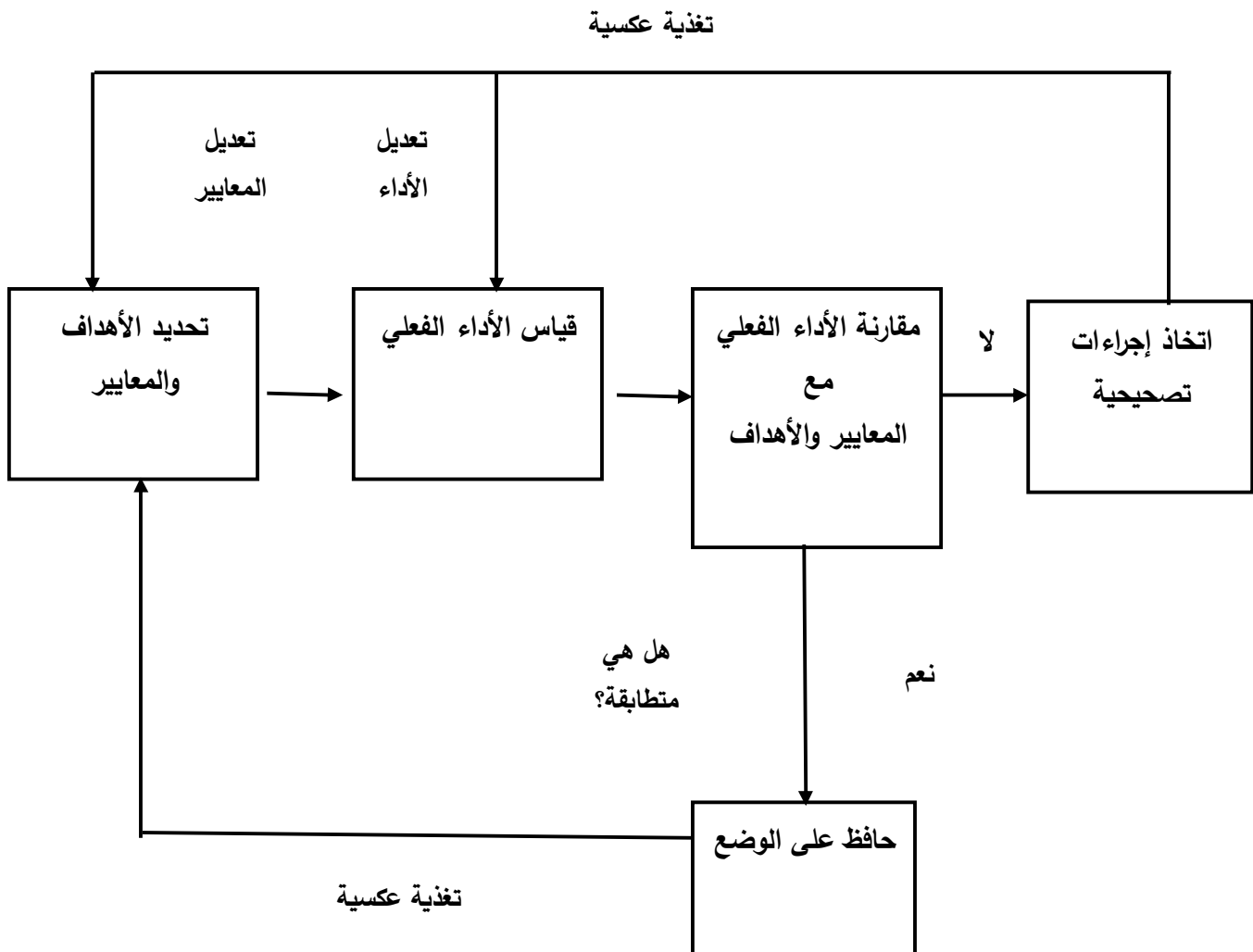
$$\text{الانحراف} = \text{الأداء المخطط (المرغوب)} - \text{الأداء الفعلي.}$$

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

في هذه المرحلة يتوجب تصحيح الأخطاء والانحرافات (الانحراف السلبي) التي اكتشفت في المرحلة السابقة عند المقارنة بالمعايير والعمل على حدوثها في المستقبل من خلال متابعة واستمرار العملية الرقابية في الجوانب التي اكتشف فيها الأخطاء أو حتى التي لم تتكشف فيها. (فياض وآخرون، 2010، ص184-186) و (العامري والغالي، 2008، ص230-232).

والشكل التالي يلخص مراحل عملية الرقابة السابقة:

الشكل رقم 18: مراحل العملية الرقابية



المصدر: العامري، الغالبي، 2008، ص 232.

د- أنواع الرقابة:

تصنف الرقابة حسب عدة معايير هي كالآتي:

- **الرقابة من حيث توقيت حدوثها (المعيار الزمني):** يشمل هذا المعيار أنواع الرقابة التالية:
 - الرقابة الوقائية: ويطلق عليها أيضا تسمية الرقابة التنبؤية أو الايجابية، لأنها تتنبأ بوقوع الأخطاء وتحاول منعها أو التقليل من أضرارها في حالة وقوعها.
 - الرقابة المتزامنة: تراقب سير العمل مرحلة بمرحلة ويمتاز هذا النوع من الرقابة بالاستمرارية.
 - الرقابة اللاحقة وتسمى بالرقابة البعدية لأنها تتم بعد الانتهاء من تنفيذ العمل، كما تسمى بالرقابة التصحيحية أو الرقابة السلبية.

وفي كل الحالات توفر التقارير الرقابية تغذية عكسية للأنشطة الرقابية اللاحقة.

● **الرقابة من حيث شموليتها:** وينقسم هذا النوع من الرقابة إلى:

الرقابة الشاملة: هدفها معرفة مدى تحقق أهداف التنظيم الرئيسية.

الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: وتهدف إلى معرفة مدى تحقق أهداف أقسام معينة أو مصالح أو دوائر معينة.

الرقابة على مستوى الفرد: هدفها قياس كفاءة الفرد في العمل، وكذا تحقق أهدافه الشخصية.

● **الرقابة من حيث المصدر:** وتنقسم إلى:

رقابة داخلية: مصدرها من داخل المنظمة، يمارسها المديرين في مختلف المستويات التنظيمية، أو هيئة إدارية متخصصة بالعملية الرقابية على كل ما يدور داخل المنظمة.

الرقابة الخارجية: تقوم بها أجهزة رقابية منمخصصة من خارج المنظمة قد تتبع المنظمة الأم، أو الحكومة مثل مدققي الحسابات.

● **الرقابة من حيث طريقة تنظيمها:** وفق هذا المعيار تنقسم الرقابة إلى:

الرقابة المفاجئة: تكون غير مبرمجة من المدير أو الهيئة المتخصصة في الرقابة أي تتم بطريقة مفاجئة كي يرصد الانجاز على حقيقته.

الرقابة الدورية: تتم وفق جدول محدد.

الرقابة المستمرة: متابعة مستمرة لسير العمل وهي تشبه برج المراقبة في المطار. (فياض وآخرون،

2010، ص 183-184)

هـ - أساليب وأدوات الرقابة:

إن الكثير من أساليب التخطيط يمكن اعتبارها أساليب للرقابة، ومن بين الأساليب والأدوات الرقابية نذكر:

- الموازنات (خطط مترجمة في صورة أرقام) مثل: الموازنات التقديرية للإيرادات والتكاليف.

- التقارير والسجلات.

- الخرائط (مثل خرائط جانت) والرسومات).

- جداول الإنتاج والإجراءات.

- الملاحظة.

- الأساليب والأدوات الإحصائية وبحوث العمليات. (عبدالسلام أبو قحف، 2008، ص400).
- و- خصائص نظام الرقابة الفعال: لكي يكون نظام الرقابة فعالا ومحققا للأهداف التي صمم من أجلها يجب أن يتميز بالخصائص التالية:
 - إن تكون إجراءات الرقابة مفهومة: في بعض الأحيان تكون الطرق المستخدمة لقياس النتائج صعبة الفهم أو الاستعمال. مما يؤدي إلى عدم القدرة على تحديد الانحرافات وتصحيحها، لذلك لابد من أن تكون إجراءات الرقابة سهلة ومفهوم خاصة للعاملين.
 - السرعة في توصيل معلومات وبيانات الرقابة لمتخذي القرار: لان صعوبة الحصول على المعلومات وتأخرها يؤدي إلى صعوبة في تصحيح الانحرافات وزيادة تكاليف العملية.
 - أن تكون إجراءات الرقابة مقبولة: ويتم ذلك من خلال مشاركة العاملين في وضع هذه الإجراءات.
 - أن يحقق النظام الرقابي الفائدة الاقتصادية من وجوده: إي يتم مقارنة تكلفة النظام الرقابي بالخسائر المادية أو الوفورات الاقتصادية في حالة وجود النظام الرقابي أو عدم وجوده.
 - مراعاة الجانب الإنساني: يجب أن تفسر الرقابة لعاملين على أنها وسيلة لمساعدتهم على تصحيح أخطائهم وليست وسيلة ترصد ومحاسبة.
 - التنبؤ والتحليل: يجب أن يكون النظام الرقابي قادر على التنبؤ بالانحرافات وتحليل أسبابها قبل أن تحدث.
- ملاءمة النظام الرقابي: يجب أن يتلاءم النظام الرقابي مع طبيعة نشاط المنظمة والأدوات المستخدمة. (كمال بربر، 1996، ص161-162).

قائمة المراجع باللغة العربية والأجنبية:

- 1- محمد علي شمس الدين، اسماعيل محمد الفقي: السلوك الإداري، مدخل نفسي إجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر، ط1، عمان، الأردن، 2007.
- 2- علي فلاح الزعبي، عادل عبدالله العنزي: الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2016.
- 3- حافظ أحمد عجاج الكرمي: الإدارة في عهد الرسول ﷺ، دراسة تاريخية للنظم الإدارية في الدولة الإسلامية الأولى، دار السلام، القاهرة، مصر، 2006.
- 4- حسن عثمان حسن: مطبوعة دروس في مقياس تسيير المؤسسة لطلبة السنة الثانية علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2008/2007.
- 5- كمال بربر: الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 1996.
- 6- رائد محمد عبد ربه: مبادئ إدارة الأعمال، ط1، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 7- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن الغالبي: الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 8- طلعت عبد الله السندي وآخرون: الإدارة العامة، المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، ط3، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2007.
- 9- Hamid Bettahar: Management des Organisations, EL Dar EL Othmania Edition Distribution, Algérie, 2014.
- 10- Tripathi.P.C, Reddy.P.N: Principles Of Management, 4th Edition, Tata McGraw-Hill, 2008.
- 11- Andrew J. DuBrin: Essentials Of Management, ninth Edition, South-Western Cengage Learning, 2010.
- 12- محفوظ جودة، عبد الباري درة: الأساسيات في الإدارة المعاصرة: منحى نظمي. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 13- محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 14- عبد السلام أبو قحف: إدارة الأعمال، مدخل بناء المهارات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005.
- 15- عمر وصفي عقيلي: بيئة الأعمال والإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 16- فيصل محمود الشواورة: مبادئ إدارة الأعمال، مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 17- أحمد الشميمري، عبد الرحمن هيجان، بشرى غنام: مبادئ إدارة الأعمال، الأساسيات والاتجاهات الحديثة، ط10، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 2014.

- 18- غول فرحات: مدخل إلى التسيير، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
- 19- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 20- Oulahcen Zakaria: Théorie des Organisations, Faculté des Sciences juridiques économiques et sociales, université IBN ZOHR, Agadir, 2013-2014(www.fsjes-agadir.info/vb).
- 21- علي محمد عبد الوهاب: مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1982.
- 22- بن حمود سكيبة: مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
- 23- هاني خلف الطراونة: نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 24- رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، دراسة لـ401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004.
- 25- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 26- Luc.BOYER, Noël.EQUILBEY: Organisation, theories Applications, 2eme édition, édition d'organisation, Paris, 2003.
- 27- عمار بوحوش: نظريات الإدارة العامة، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1980.
- 28- Alain BURLAUD, et D'autres: Management, Manuel & application, 3^e édition, édition Foucher, France, 2009.
- 29- فاروق عبده، السيد محمد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 30- علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 1973.
- 31- Michel Barabel, Olivier Meier: MANAGEOR, les meilleures pratiques du management, Dunod, Paris, 2006.
- 32- هيثم الشبلي، مروان النسور: إدارة المنشآت الصناعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 33- محمود فياض وآخرون: مبادئ الإدارة (وظائف المدير)، ط1، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 34- سعد علي العنزي: نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 2016.
- 35- عبد السلام أبو قحف: إدارة الأعمال، مدخل بناء المهارات، ط2، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008.
- 36- ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2015.
- 37- هاني خلف الطراونة: نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

- 38- نور الدين حاروش، ربيعة حروش: علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 39- زياد محمد عبد: أساسيات علم الإدارة، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان، الأردن، 2010.
- 40- جمال عبد الله محمد: التخطيط الإستراتيجي، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 41- شوقي ناجي جواد: إدارة الأعمال منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 42- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2012.
- 43- بشير العلاق: القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 44- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي: السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 45- موفق حديد: الإدارة العامة، هيكله الأجهزة وصنع السياسة وتنفيذ البرامج الحكومية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 46- نهال مصطفى فريد، نبيلة عباس: أساسيات الأعمال في ظل العولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 47- عبد الحميد عبد الفتاح المغاربي: الإدارة الأصول العلمية والتوجيهات المستقبلية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع المنصورة، مصر، 2006.
- 48- ثابت عبد الرحمان إدريس: إدارة الأعمال نظريات ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 49- محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري: إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 50- ثامر ملوح المطيري: فلسفة الفكر الإداري التنظيمي، دار اللواء للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 1990.