

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

محاضرات في مقياس مدخل الإدارة

مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الأولى

جذع مشترك ل م د

من إعداد الأستاذة: غانم هاجرة

فهرس المحاضرات في مقياس مدخل الإدارة

محاضرة رقم 1 مفهوم الإدارة وتطورها

أولاً: مفهوم الإدارة

ثانياً: موارد المنظمة

ثالثاً: أهمية الإدارة

رابعاً: أبعاد إدارة المنظمة

خامساً: خصائص العمل الإداري

سادساً: وظائف الإدارة

سابعاً: الأسباب التي أدت إلى ظهور علم الإدارة وتطوره

ثامناً: العلاقة بين الإدارة والمنظمة

تاسعاً: التحديات المعاصرة للمنظمة

عاشراً: أهم ما يجب أن يتميز به القائد أو مدير الإدارة

محاضرة رقم 2 تطور الفكر الإداري (المدرسة الكلاسيكية، السلوكية، الكمية، المدارس الحديثة)

أولاً: المدرسة الإدارية الكلاسيكية

أ- مرحلة ما قبل الإدارة العلمية:

ب- مرحلة حركة الإدارة العلمية:

ج- نظرية التقسيمات الإدارية:

د- نظرية البيروقراطية:

ثانياً: النظريات السلوكية أو الإنسانية

أ- العلاقات الإنسانية

ب- مدرسة العلوم السلوكية

ج- مدرسة الفلسفة الإدارية

ثالثاً: المدرسة الإدارة الحديثة

أ- نظرية النظام

ب- المدرسة الكمية في الإدارة

ج- النظرية الموقفية

د- نظرية التطوير التنظيمي

هـ- التجربة اليابانية وإدارة المنظمة:

محاضرة رقم 3 التخطيط

أولاً: مفهوم التخطيط

ثانياً: فوائد التخطيط

ثالثاً: خطوات التخطيط

رابعاً: عناصر التخطيط:

خامساً: أنواع التخطيط

سادساً: مستويات التخطيط

سابعاً: معوقات التخطيط الفعال

محاضرة رقم 3 اتخاذ القرار

أولاً : مفهوم اتخاذ القرارات

ثانياً: مراحل اتخاذ القرارات

ثالثاً العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية:

رابعاً: أنواع القرارات الإدارية

خامساً: القرارات الجماعية

محاضرة رقم 5 التوجيه (القيادة، التحفيز، الاتصال)

1- القيادة

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية

ثانياً: وظائف القيادة الإدارية

ثالثاً: أهمية القيادة الإدارية:

رابعاً: العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية

خامساً: مهارات القيادة

سادساً: مراكز القيادة

سابعاً: نظريات القيادة

2- الدافعية والحوافز

أولاً: تعريف التحفيز

ثانياً: أهداف التحفيز

ثالثاً: تقسيمات الحوافز

رابعاً: أساليب التحفيز

خامساً: مراحل تصميم نظام الحوافز

سادساً: معوقات التحفيز

3- الاتصالات الإدارية

أولاً: تعريف الاتصال

ثانياً: عناصر الاتصال

ثالثاً: شروط الاتصال الفعال:

رابعاً: طرق الاتصال في المؤسسة

خامساً: أهمية الاتصال

سادساً: معوقات الاتصال

محاضرة رقم 6 الرقابة

أولاً: تعريف الرقابة

ثانياً: أهمية الرقابة

ثالثاً: خطوات الرقابة الإدارية

رابعاً: مستويات الرقابة

خامساً: أنواع الرقابة

محاضرة رقم 7 نظام المعلومات الإدارية

أولاً: تعريف نظم المعلومات

ثانياً: مبادئ نظم المعلومات

ثالثاً: العوامل التي أثرت على تطور نظم المعلومات

رابعاً: أنواع نظم المعلومات الجديدة

خامساً: أهمية نظام المعلومات.

سادساً: وظائف نظم المعلومات

سابعاً أهداف وضع نظم المعلومات في المؤسسة

محاضرة رقم 1 مفهوم الإدارة وتطورها

أولاً: مفهوم الإدارة

1- ما معنى المفهوم والتعريف

المفهوم: هو مجموع الصفات والخصائص الموضحة لمعنى كلي.
التعريف: هو تحديد الشيء بذكر خواصه المميزة.

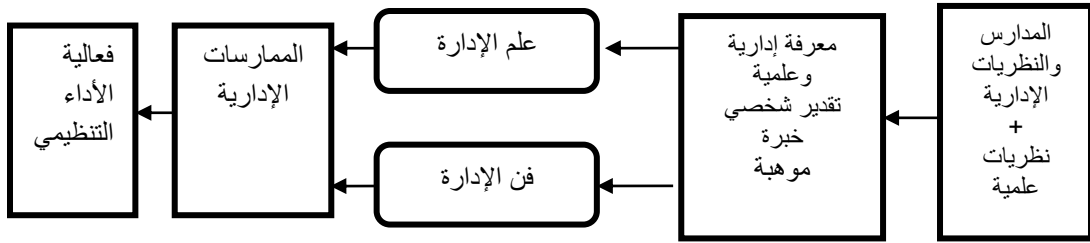
إن كلمة الإدارة مشتقة من أصل لاتيني ويطلق عليه في اللغة الانجليزية يطلق عليها إحدى اللفظتين التاليتين: لفظ Management وتعني مهام الإدارة في مستويات التنفيذ والعمل الجاري ويطلق هذا اللفظ على ما يقوم به المدير في منظمة الأعمال التي تسعى إلى تحقيق الربحية. أما لفظة administration فهي تشير إلى المهام الأساسية التي تقوم بها الإدارة العليا ويطلق هذا اللفظ على الإدارة في مجال المنظمات التي لا تسعى إلى تحقيق الربحية أي القطاع الحكومي. عرفها علماء الإدارة المحدثون بقولهم: الإدارة تتكون من جميع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة. ويمكن تناول مفهوم الإدارة من جانب: الإدارة كممارسة والإدارة كعلم والإدارة كفن. أ/ مفهوم الإدارة كممارسة: هي الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف. ب/ الإدارة كعلم: هو ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يصف ويفسر ويحلل ويتنبأ بالظواهر الإدارية، والسلوك الإنساني الذي يجري في التنظيمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة. ويعرفها كونتز الإدارة هي تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين، حيث يركز هنا على قدرة جعل الآخرين يمثلون ويقومون بتنفيذ ما طلب منهم. أما تاييلور يعرف الإدارة أن تعرف ما تريد بالضبط ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة، ويركز تاييلور على تحديد الأهداف من قبل الإدارة وعلى التنفيذ القائم على تخفيض التكاليف. ويعرفها فايول هي أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وأن تنسق وتراقب ويركز هذا التعريف على وظائف الإدارة.

ويعرفها ماكس فيبر الإدارة تركز على ترشيد الجهد للوصول لأهداف معينة.

ودراكر يعرف الإدارة على أنها وظيفة وعمل يتم انجازه حيث يركز على المعارف التي يمتلكها المديرين والتي يوظفونها من أجل أداء الوظائف الإدارية على أكمل وجه.

الإدارة كفن: بصفة عامة استخدام المهارات والموهب للوصول إلى أفضل النتائج فإلى جانب احتياج الإدارة إلى المبادئ والنظريات الإدارية فهي بحاجة أيضاً إلى المهارات التي تساعد على القيام بالوظائف على أكمل وجه ممكن، كما أن للموهبة أهمية في المساعدة على دراسة وتحليل المواقف وهي مرتبطة بالتقدير الشخصي والعمل الخلاق والمبدع للرجل الإداري.

محاضرات في مقياس مدخل الإدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
 بشكل عام عملية تتضمن القيام بالعديد من الوظائف الإدارية المتكاملة المتناسقة والتي تمارس من أجل
 الاستخدام العقلاني للموارد المتاحة لتحقيق أهداف معينة.



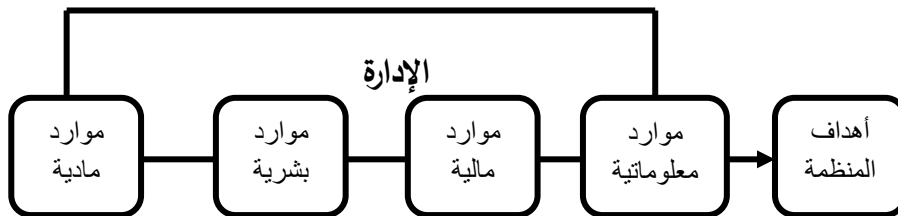
وهناك عدة تعاريف نذكر أهمها:

- هي فكر وتنظيم وتخطيط وإبداع وتنفيذ؛
- فن وأخلاق وقدرة على التأثير في الآخرين وجعلهم يعتقدون أفكارك؛
- هي قدرة على وضع استراتيجيات ذات أهداف واقعية قابلة للتنفيذ؛
- وهي قدرة على اختيار على العنصر المناسب ووضعها في مكانه المناسب.

ثانيا: موارد المنظمة

تتكون موارد المنظمة من أربعة موارد كما هي موضحة بالشكل أدناه:

- 1- الموارد البشرية: ويقصد بها كافة العاملين في المنظمة؛
- 2- الموارد المالية: وهي المبالغ التي تستعملها الإدارة لتوفير احتياجات عملية الإنتاج أي شراء المواد الخام والمواد المساعدة والآلات والأدوات اللازمة لعملية الإنتاج؛
- 3- الموارد المادية: ويقصد بها ما تمتلكه المنظمة من آلات وأدوات ومعدات ووسائل إنتاج ومباني ومواد غيرها؛
- 4- الموارد المعلوماتية: وهي قدرة المنظمة على امتلاك قاعدة للبيانات تحتوي على كمية كبيرة من المعلومات التي تحتاجها المنظمة.



ثالثا: أهمية الإدارة

تعتبر الإدارة من الأمور الحيوية والجوهرية في عصرنا الحاضر نظرا لأنها تسهم بشكل مباشر في تسهيل الأعمال وتركيز الانتباه على الأهداف، برزت أهمية الإدارة بشكل واضح بعد الحرب العالمية الثانية حيث

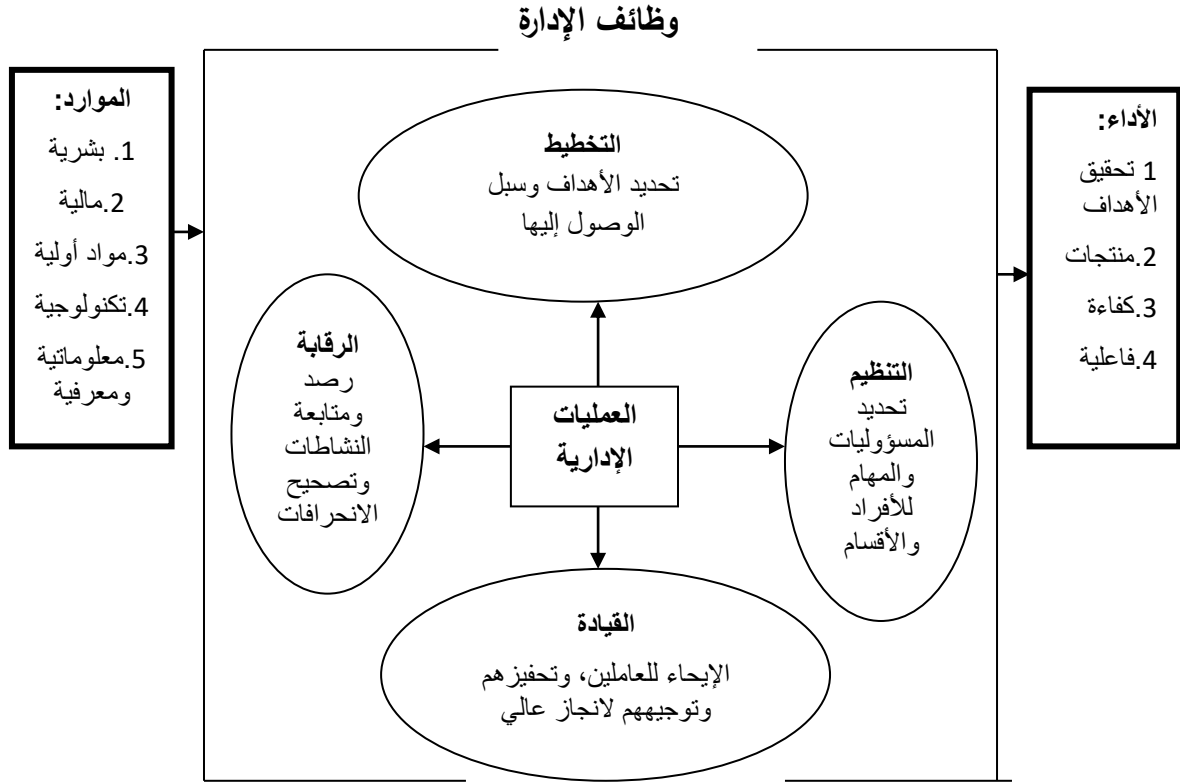
محاضرات في مقياس مدخل الإدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
كان هناك توسع كبير جدا في إنشاء المصانع مما اوجب نقلة كمية ونوعية في تطوير علم الإدارة من خلال
مساهمات عدد كبير من العلماء في هذا المجال.

رابعاً: أبعاد إدارة المنظمة

- 1- **البعد الوظيفي:** وينظر إلى المنظمة كمجموعة من الوظائف المتقاطعة تتحكم وتنسق عملية استخدام الموارد المتاحة؛
- 2- **البعد الهيكلي:** أو البناء الهيكلي للمنظمة ويعكس هذا البعد الجانب المؤسسي للإدارة، فالإدارة كالمؤسسة ويقصد بها مجموعة الأفراد التي تمتلك حق إصدار الأوامر مثل صاحب المنظمة رئيس المشروع مسؤولي الإدارة في جميع المستويات؛
- 3- **البعد العملي:** يتجدد البعد العملياتي بواسطة دورة عملية الإدارة لشوهارت والتي تنقسم إلى:
* العملية التخصصية (اتخاذ القرارات، تحديد الأهداف) * العملية التنظيمية (تحديد الأهداف، الرقابة، التنفيذ)
- 4- **البعد المعلوماتي للإدارة** ونعني به إدارة المعلومات بواسطة المعلومات و Tech وتهدف إدارة المعلومات إلى تأمين التنسيق اللازم والفعال بين تدفق المعلومات وتسيير العملية الإنتاجية، وتلعب دور أساسي في دعم المنظمة من خلال الربط بين إستراتيجية المنظمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

خامساً: خصائص العمل الإداري

- أ- الاهتمام بالعنصر البشرية لتحقيق الأهداف كونه عنصر ديناميكي له دوافع وحاجات يود إشباعها وعلى الإدارة العمل على التأثير في سلوكه لتحقيق الأهداف؛
- ب- العمل الإداري يختلف عن العمل التنفيذي فالعمل الإداري يهتم بتحديد الأهداف ونظم العمل والرقابة عليه أما العمل التنفيذي يهدف إلى تنفيذ هذه الوظائف كما انه يصعب الفصل بينهما بشكل مطلق؛
- ج- العمل الإداري يتصف بالعمومية لأنه يمارس في جميع المنظمات وفي كل المستويات؛
- د- العمل الإداري ووظائفه متكاملة متناسقة؛
- هـ- العمل الإداري عمل مبدع وخلاق لأنه يستخدم المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات من خلال المفاضلة بين البدائل واختيار البديل الأفضل.



سابعا: الأسباب التي أدت إلى ظهور علم الإدارة وتطوره

- 1- التطور التكنولوجي الحديث؛
- 2- الثورة الصناعية: إذ كانت معظم محاولات المؤسسات الصناعية سواء في أمريكا أو أوروبا تهدف إلى إيجاد أساليب متطورة لزيادة الإنتاجية مع تخفيض التكلفة؛
- 3- زيادة مجال النشاطات البشرية واتساعها؛
- 4- الاتجاه نحو مزيد من التخصص والتنوع في المجتمعات الحديثة.

ثامنا: العلاقة بين الإدارة والمنظمة

المنظمة هي الكيان الاجتماعي الذي يتكون من مجموعة من الأفراد يتعاونون معا لتحقيق هدف ما، وحتى يقوم هذا الكيان ويبقى يحتاج الأفراد الذي يكونونه ويتكون منهم أن يقوموا ببعض الفعاليات واحدة من أهم الفعاليات هي الإدارة، أي أن الإدارة هي واحدة من الوظائف الأساسية لقيام وبقاء أي منظمة. وإن علم الإدارة يهتم بدراسة هذه الوظيفة، ومازال علماء الإدارة يختلفون حول تفاصيل هذه العملية، ولكن يمكن تلخيصها بأنها تتطلب أهداف الجماعة وتوفير مستلزمات بقائها، هذه العملية بتفاصيلها وأولوياتها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن مستوى إلى آخر.

تاسعا: التحديات المعاصرة للمنظمة

- ازدياد دور المعرفة: دور الرأس المال المعرفي وهو مجموع القوى العقلية والفكرية التي يتم تقاسمها بين العاملين؛
- العولمة: وهو التداخل العالمي بفعل تطور الاتصالات والمواصلات من خلال حركة الموارد المادية والبشرية والمنتجات بين الدول مع زيادة المنافسة؛
- التطور التكنولوجي: متابعة التطورات التكنولوجية في منظمات الأعمال من خلال وضع وحدات للتنبؤ التكنولوجي؛
- التنوع: وهو متعلق بالاختلافات الثقافية أي الاختلاف الموجود بين العاملين القائم على أساس الجنس أو العرق أو الدين أو العمر أو غيره؛
- المشاكل الموجودة في المنظمات: التمييز على أساس العرق، الدين،.. أو وجود أحكام مسبقة على أفراد ومنعهم للوصول إلى مناصب معينة؛
- أخلاقيات الأعمال وحاكمية الشركات: وهي القواعد التي تحكم العلاقات بين مختلف أطراف أصحاب المصالح؛
- تخطيط المسار الوظيفي: وهو عملية تخطيط تطور الحياة المهنية للعاملين عبر ما يسمى حافظة المهارات؛
- التكتلات الاقتصادية العالمية والمعايير الدولية: ظهور تكتلات اقتصادية تخدم مصالح قوى عالمية والشركات التابعة لها (مثل المجموعة الأوروبية ، النافتا، اوبك ، (.قيود متعلقة بمعايير إنتاج السلع والخدمات مثل معايير الجودة) مثل (ISO 14000 قواعد متعلقة بمحاربة الفساد؛
- البحث والتطوير والإبداع: تمثل تحديا للمنظمات التي تريد التطور والبقاء على قيد الحياة، لذا دون البحث والتطوير الكثير من المنظمات محكوم عليها بالموت.

عاشرا: أهم ما يجب أن يتميز به القائد أو مدير الإدارة

من أهم المهارات المطلوبة لمدير الموارد البشرية:

- أ- القدرة على اتخاذ القرار وتحمل مسؤوليته خاصة وأن هذه الإدارة تتعامل مع البشر لديهم كل يوم مجموعة من التفاعلات والمشاكل التي لا بد أن يتخذ بها قرار حاسم في لحظته ولا بد لمن يتخذ القرار أن يكون أهل له يتحمل ما قد ينتج عنه من عواقب؛
- ب- القدرة على إيجاد الثقة بينه وبين موظفيه : حيث أن خلق الثقة بين الموظفين يجعلهم يعملون في بيئة مريحة لأنفسيتهم يشعرون فيها بالأمن الوظيفي مما يجعلهم ينفذون ما يطلب منهم بسرعة وذلك دافع لزيادة الإنتاجية؛ العمل ضمن فريق حيث أن القائد الماهر هو الذي يستطيع العمل ضمن فريق يكون هو قائده ووجهه مما يمنع وجود التكتلات غير الرسمية و الأحقاد الوظيفية و ذلك لان الموظف الذي يعمل ضمن الفريق سوف يلتزم بقرار الفريق لأنه جزء منه؛

محاضرات في مقياس مدخل الإدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ج- اعتماد أسلوب المشاركة : وذلك لدفع إحساس الموظفين أنهم مهمين و أن آرائهم ذات قيمة بالعمل؛

د- الأخلاق العالية فكلما ارتقت أخلاق الفرد كان تعامله أفضل مع البشر؛

هـ- سعة الإطلاع والرؤية: حيث التعلم والثقافة العالية تثري المعرفة وتزيد الخبرة مما يساعده في وضع

الخطط وحل المشكلات، كما تساعده في ابدأ آرائه بما يفيد الإدارة العليا فيما يخص الموظفين

ومستقبلهم الوظيفي ومستقبل الإدارة؛

و- القدرة على الاتصال والتواصل مع الموظفين حيث يكون الاتصال واضح وقنوات الاتصال مفتوحة

يكون انجاز الأعمال بصورة سريعة وواضحة؛

ز- القدرة على التخطيط ورسم السياسات: حيث الإدارة الناجحة هي القائمة على خطة واضحة وصحيحة

المعايير؛

ح- معرفة نظام الحوافز والمكافآت: أن يكون ملم بنظام الحوافز والمكافآت ومتى يجب أن تكون كيف تكون

وقادر أيضا على وضع الخطة التفصيلية السنوية لنظام الحوافز والمكافآت ضمن إطار الميزانية

المخصصة لإدارة الموارد البشرية دون أن يكون هنالك إنقاص أو إضرار بأي بند أو قسم من أقسام

الإدارة الأخرى سواء في جانب التعيين أو التوظيف؛

ط- الإقناع: أن يستطيع إقناع موظفيه بما يجب عليهم عمله من دون استخدام صيغ الأمر حيث أن

الموظفين يكون أكثر قابلية لتنفيذ الأعمال الخارجة عن نطاق الإيجار أو الإكراه؛

ي- المعرفة التقنية: حيث لابد أن يكون ملم باستخدامات الأجهزة المكتبية الفنية وعلى علم بفوائدها

وإستخدامها بما يساعد في الإسراع من وتيرة العمل؛

ك- الإلمام بوظيفة الموارد البشرية وما ينطوي تحتها من وظائف إدارية وتنفيذية ومستويات هذه الوظائف

وتوصيفاتها؛

ل- القدرة الإدارية والتعامل مع الإدارة العليا للحصول على ما تريده إدارة الموارد و لمساعدة الإدارة العليا

بالإعمال الخاصة بالموارد وتخطيطها؛

م- أن يكون قائد إنسان يضع نفسه مكان موظفيه يحس بآلامهم و يفرح بفرحهم ويكون القدوة الأولى لهم

في العمل وليس من يمسك عصى السجان أو من يتصيد لهم الأخطاء لينزل عليهم الجزاء بما أوتي من

سلطه في المنصب الذي يشغله بل لابد أن يكون لهم الأب الموجه والقائد المعلم حتى تكون إدارة

الموارد البشرية من أفضل إدارات المنظمة فإذ رضي البشر وأحسوا بالسعادة سوف يقدمون أفضل ما

لديهم من اجل العمل ومن أجل البقاء به والحفاظ على استمراره .

محاضرة رقم 2 تطور الفكر الإداري (المدرسة الكلاسيكية، السلوكية، الكمية، المدارس الحديثة)

يعد تطور الفكر المنظمي حصيلة جهود الباحثين في مجالات العلوم الإنسانية المتنوعة، وقد تبلور تدريجيا في تطوير النماذج الفكرية وبروز عدد كبير من النظريات الإنسانية والتي يمكن تبويبها إلى ثلاثة مجموعات أساسية هي:

أولا المدرسة الإدارية الكلاسيكية

أ- مرحلة ما قبل الإدارة العلمية:

تميزت تلك الفترة والتي تمتد من القرن السابع والثامن عشر بظهور الكثير من الكتابات والدراسات، نادت بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري، فقد ركز كتاب (روبارت تايون) في عام 1971 بعنوان "Robert" على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع، حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساسي إجراء تغيير داخل المصنع، وكذلك كان كتاب آدم سميث تحت عنوان "ثروة الأمم" الأثر البالغ بظهور الأفكار والمبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

حيث ظهرت تلك المبادئ واضحة في تركيز باباج "Babage" على مبادئ التصنيع كتقسيم العمل، علاوة على تأكيده للمنفعة المتبادلة بين العاملين وأرباب العمل، وبصفة عامة نستخلص أن هذه المرحلة بكتاباتها الرائدة الاقتصادية والإدارة دفعت باتجاه تطور الفكر عامة، وظهرت أنشطة وظيفية متخصصة كإدارة الموارد البشرية خاصة، وتزامنت هذه التطورات مع تطورات خاصة بميدان العمل أهمها:

- زيادة مستوى التفضيل للعمل؛

- التغيير في مستوى المعيشة؛

- التوجه الكبير باتجاه الكفاءة والإنتاجية؛

- إدراك المصانع للحاجات البشرية للعاملين .

مما ساهم في تطور إدارة الأفراد ظهور الثورة الصناعية، حيث صاحب ظهورها:

- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل؛

- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة؛

- تجميع عدد كبير من العمال في مكان واحد وهو المصنع.

ب- مرحلة حركة الإدارة العلمية:

سميت هذه المرحلة كذلك بمرحلة ظهور الوظيفة، وتميزت هذه الفترة في بداية الأمر بعدم وجود أفراد أو مديرية، لقد استهدفت حركة الإدارة العلمية تكوين توجه علمي منظم، توظف نتائج دراساته وبحوثه لغرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فاعلية وقدرة على تطوير الإنتاجية، والعمل والحد قدر المستطاع من المشكلات التي أدت إلى تخفيض إنتاجية العمل الصناعي عموما، وذلك من خلال التركيز على مبدأ التخصص في العمل، وتدريب الأفراد العاملين، واعتماد الحوافز المادية في تشجيع الأداء الإنتاجي.

2-1 أهم رواد حركة الإدارة العلمية:

نمت وتطورت حركة الإدارة العلمية من خلال جهود العديد من الباحثين والمهتمين بالإدارة وأبرزهم:

أ - **شارلس بابيج (Charles Babbage)**: أكد على ضرورة الاهتمام هو الأسلوب الذي اعتمده " تايلور " فيما، " الساعة" بالوقت الضائع، ودراسته باستخدام بعد في دراسة الوقت إلى الحركة، كما أشار إلى أهمية دراسة العلاقات الإنسانية وتقليص أوجه الإهمال، أو التخريب، التي يتعرض لها العمل عند تجاهل علاقات الفرد بالمنظمة، وعلى ضرورة مشاركة الأفراد في أرباح المنظمة، والرقابة المحكمة على تحقيق الأهداف، وعددا من الجوانب الإدارية الأخرى فيها.

ب- **هنري ماتكالف (Henry Matcalf)**: كان ضابطاً في الجيش الأمريكي وعمل مديراً لمصنع العتاد الحربي خلال المدة 1880-1893 ونشر كتابه الموسوم " كلفة المصنوعات وإدارة المنشآت العامة والخاصة " وضع فيه نظاماً جديداً للكلف والسيطرة على المواد، وطور الأساليب المعتمدة في التنظيم والرقابة، واهتم بدورها في تحقيق أهداف المنظمة، معتمداً على كفاءة الإدارة.

ج - **هنري تاون (Henry Towne)**: أحد المخترعين وصاحب المنشأة الصناعية التي عرفت باسمه خلال أواخر القرن التاسع عشر، وهو أول من استخدم الأساليب المنهجية في الإدارة باعتماد الطرق العلمية الحديثة في تحسين الأداء الإنتاجي في المنظمات الصناعية ومنها:

- إدارة ورقابة العمل من طرف خبراء وفنيين لتطويره.
- ضرورة تبادل الخبرات والمعارف بين الإطارات عن طريق الملاحظة والتسجيل والتحليل.
- العمل على ربط الأجر بالإنتاجية للحصول على كفاءة أداء عالية من قبل العاملين.

د- **فريدريك تايلور (Frederik Taylor) (1856-1915)**: اقترنت حركة الإدارة العلمية باسم المهندس الأمريكي (Taylor) كونه قام، ببناء إطار فلسفي جديد يعتمد على الأساليب العلمية في دراسة الوقت والحركة (Time and motion study) ويمكن تحديد أهم الافتراضات التي اعتمدها على النحو التالي:

- 1- تخطيط الأعمال من مهمة الإدارة العليا المشرفة.
- 2- تنفيذ الأعمال من مهمة القوى العاملة.
- 3- اعتماد مبدأ تقسيم العمل والتخصص بين العاملين.
- 4- يتصرف الإنسان برشد وعقلانية عند تعامله مع إدارة المنظمة التي يعمل بها.
- 5- وضع مقاييس ومعايير علمية لظروف العمل وعلاقتها بالإنتاج.
- 6- اعتماد أسلوب دراسة الوقت والحركة لغرض استبعاد الضياع في الجهد الإنتاجي المبذول واعتباره أساساً علمياً لقياس كفاءة الأداء بموضوعية.
- 7- الاهتمام بالحركات الفيزيولوجية والعضلية وتفاعلها مع حركات الآلة لغرض تحقيق الكفاءة الإنتاجية.
- 8- أهمية الحوافز المادية وضرورة مضاعفتها لرفع الكفاءة الإنتاجية.

محاضرات في مقياس مدخل الإدارة.....كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
ومن هنا يظهر بوضوح الاتجاه الذي أعتمده" تايلور "في تطوير المنظمة الصناعية وفق الفكر الفلسفي المثالي
الذي انطلقت منه حركة الإدارة العلمية آنذاك.

كما ساعد تايلور في مجال إدارة الأفراد من خلال ما توصل إليه من نتائج حيث ذكر بأنه يوجد اختلاف
المهارات بين الأفراد، وأن الكثير منهم تم وضعهم في أعمال غير مناسبة، وأن تربيتهم لم تهيئ لهم الفرص لبيان
هذه القدرات مما يضر بمصلحتهم ومصلحة الشركة.

وكنتيجة للإدارة التايلورية بأهمية العنصر البشري في المنظمة فقد توصل إلى ما أسماه بالأسس

الأربعة للإدارة وهي:

- تطوير حقيقي في الإدارة؛
- الاختيار العلمي للعاملين؛
- الاهتمام بتطوير وتنمية العاملين وتعليمهم؛
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.

هـ - فرانك جيلبرث 1868 - 1924م (Frank Gilbreth) قام وبمساعدة زوجته " ليليان Liliane بدراسة

حركة أداء الأفراد العاملين " في زيادة الكفاءة الإنتاجية، واستندت هذه الدراسة إلى الأسس التالية:

1) تحديد الحركات الضرورية في الأداء الإنتاجي وتدريب العاملين عليها واستبعاد جميع الحركات غير
الضرورية فيه.

2) تبسيط حركات الأداء وتقليصها إلى الحد المعقول وجعل العامل يستخدم كلتا يديه في الوقت ذاته أثناء
العمليات الإنتاجية.

3) تحديد طرق استخدام العدد والأدوات للمساعدة في الأداء بغية تقليص كلف الإنتاج. وقد توصلا، من
خلال أبحاثهما إلى ضرورة اعتماد المنهجية العلمية في التدريب وتبسيط إجراءات العمل، وتقليل التعب
وإعطاء العامل فترة من الراحة لنقادي الوصول إلى حالة الإعياء، وإيجاد الطرق المثلى لإنجاز الفعاليات
الإنتاجية تحقيقاً لأهداف المنظمة الصناعية.

و - هنري كانت (Henry Cantt)(1861 - 1919): وقام باستخدام خرائط كوسائل في التخطيط والرقابة لأنها
تتضمن ما ينبغي إنجازه وما تم إنجازه فعلاً، ويمثل الانحراف بين المتحقق والمخطط هدراً في القدرات والكفاءات
البشرية وتقليلاً للربح، وعدم تحقيق لبعض أهداف المنظمة، واستخدم خارطته المقترنة باسمه (Cantt Chart)
لتحديد العلاقة بين مراحل الإنجاز والزمن فهي تشمل على محورين، المحور الأفقي يحدد الزمن (الأسابيع، الأيام)
والمحور العمودي، يحدد مراحل الإنجاز (المرحلة الأولى، الثانية..). إضافة إلى هذه الخارطة الأساسية، طرح
مجموعة من الخرائط المساعدة مثل:

خارطة الترتيب وخارطة سجل الآلة، وخارطة سجل العامل.

كما اهتم بربط الأجر بالعمل في إطار فلسفة الحوافز، كما اهتم بالعوامل الإنسانية، ولو بشكل محدد، عندما حمل
الإدارة مسؤولية انخفاض الكفاءة الإنتاجية.

ج- نظرية التقسيمات الإدارية:

اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية (**Administration Departementation Theory**) بالعمليات الداخلية في المنظمة، والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل، والجوانب الفيزيولوجية للعمل، وليس بالجوانب الإنسانية للأداء.

وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي، حيث أن الافتراض الأساسي الذي اعتمده هو أن كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير.

لذا فقد اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية وروادها الأوائل بشكل أساسي بالجوانب المتعلقة بالتنظيم، ومن المبادئ الرئيسية التي شكلت محاور اهتماماتها ما يلي:

أ- تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة.

ب- تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ج- القيام بتجميع الأنشطة المتماثلة أو المتشابهة في شكل تقسيمات (إدارات) متماثلة أو متكاملة.

د- تجزئة مهمات كل تقسيم إلى عدد من الوظائف المحددة التي تتناط بالأفراد.

وقد برز عدد من الباحثين والمفكرين في التقسيمات الإدارية أسهموا في تطوير مفاهيمها ومبادئها ومن أهمهم:

ج. موني، James Mooney، لوثر كوليك Luther Gulick، ليندول أرويك " Lyndall Urwick ، أوليفر

شيلدون "Oliver Sheldon" وكان أبرزهم هنري فايول

هنري فايول (**Henry Fayol** 1841 - 1925) مهندس فرنسي وجد من خلال دراساته والتحليل الميداني

لواقع الفعاليات الفنية والإدارية وخلص إلى تحديد ستة (06) أنشطة أساسية في أية منظمة هي:

1-النشاطات الفنية كالإنتاج أو التصنيع.

2-النشاطات التجارية، كالبيع والشراء والمبادلة.

3-النشاطات المالية، كالحصول على رؤوس الأموال واستثمارها.

4-النشاطات المحاسبية لتحديد المركز المالي للمنظمة وإعداد الإحصاءات.

5-نشاطات الوقاية والضمان مثل التأمين لحماية الممتلكات والأفراد.

6-النشاطات الإدارية وهي: التخطيط والتنظيم، والرقابة وإصدار الأوامر، والتنسيق واعتبر فايول "النشاطات

الإدارية وهي المحور الرئيسي لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.

ولقد صاغ " فايول" أربعة عشر (14) مبدءاً إدارياً في إطار قيام الفرد بمزاولة مهمته الأساسية في المنظمات

المختلفة، تجارية، سياسية أو عسكرية...وهي:

الأصول العامة للإدارة عند هينري فايول:

1. تقسيم العمل: التخصص يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة

المخرجات. وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول.

- محاضرات في مقياس مدخل الإدارة.....كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
2. **السلطة:** إن إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة الصحيحة هي جوهر السلطة. والسلطة متأصلة في الأشخاص والمناصب فلا يمكن تصورهما كجزء من المسؤولية.
 3. **الفهم:** تشمل الطاعة والتطبيق والقاعة والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين. هذا العنصر مهم جدا في أي عمل، من غيره لا يمكن لأي مشروع أن ينجح، وهذا هو دور القادة.
 4. **وحدة مصدر الأوامر:** يجب أن يتلقى الموظفين أوامره من مشرف واحد فقط. بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر.
 5. **يد واحدة وخطة عمل واحدة:** مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف.
 6. **إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة:** إن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطغى على اهتمامات المنظمة.
 7. **مكافآت الموظفين:** قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل. ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة. وتحلل هذه القيمة لعدة عوامل مثل: تكاليف الحياة، توفر الموظفين، والظروف العامة للعمل.
 8. **الموازنة بين تقليل وزيادة الاهتمامات الفردية:** هنالك إجراءات من شأنها تقليل الاهتمامات الفردية، بينما تقوم إجراءات أخرى بزيادتها. في كل الحالات يجب الموازنة بين هذين الأمرين.
 9. **قنوات الاتصال:** السلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى "تسمى الخطوط الرسمية للأوامر". والمدراء هم حلقات الوصل في هذه السلسلة. فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها. وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقية للمشرفين لتجاوزها وتتم الموافقة بينهم على ذلك.
 10. **الأوامر:** الهدف من الأوامر هو تفادي الهدر والخسائر.
 11. **العدالة:** المراعاة والإنصاف يجب أن يمارسوا من قبل جميع الأشخاص في السلطة.
 12. **استقرار الموظفين:** يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر. ينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل.
 13. **روح المبادرة:** يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات. فالمدير القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثير من المدير غير القادر على ذلك.
 14. **إضفاء روح المرح للمجموعة:** في الوحدات التي بها شدة: على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين ومنع أي أمر يعيق هذا التآلف.

• **المبادئ والمفاهيم لمدرسة التقسيمات الإدارية:**

يمكن تحديد أهم المبادئ والمفاهيم الأساسية التي جاءت بها نظرية التقسيمات الإدارية كالآتي:

محاضرات في مقياس مدخل الإدارة.....كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أ -مبدأ التدرج الهرمي: التأكيد على أهمية الأوامر النازلة من المستويات التنظيمية العليا إلى الدنيا منها، بشكل عمودي والتي تنظم الاتصال بين المشرفين ومرؤوسيهم في إنجاز المهمات.

ب -مبدأ وحدة الأوامر: لا يصدر الأوامر إلا رئيس واحد، وذلك لغرض معالجة ظاهرة الصراع التي تسببها كثرة مصادر اتخاذ القرار والأوامر الموجهة إلى المرؤوسين.

ج -مبدأ الإدارة بالاستثناء (Management by exception) المقصود به تخويل صلاحيات إصدار القرارات إلى بعض المستويات الإدارية الدنيا لممارسة العمل الإداري؛ أي تطويراً لعملية تخويل الصلاحيات وعدم إقحام المستوى الإداري الأعلى بالأمور التفصيلية في الأداء، إلا في القرارات الأساسية والإبداعية والاستثنائية.

د -مبدأ نطاق الإشراف: يمثل نطاق الإشراف عدد المرؤوسين الذين يستطيع الرئيس الواحد الإشراف عليهم، (خمسة أو ستة أفراد) ويؤدي ذلك إلى زيادة كفاءة الإشراف والهيكل التنظيمي والعلاقات بين الرؤساء ومرؤوسيهم.

هـ -مبدأ التخصص الوظيفي: يشير مبدأ التخصص الوظيفي إلى أن الكفاءة التنظيمية تزداد كلما ازدادت درجة التخصص الوظيفي (التحديد المسبق لجميع الأعمال والفعاليات المتعلقة بتحقيق الهدف وتجميعها في تقسيمات وظيفية)، ويشمل ذلك جميع المستويات التنظيمية.

و -مبدأ التمييز بين التنفيذيين والاستشاريين: ضرورة التمييز بين الاستشاري الذي يقدم الإرشاد والنصح والتوصيات والمقترحات الكفيلة بتطوير الأداء من جهة والأطر التنفيذية التي تمتلك حق إصدار الأوامر للمرؤوسين في المنظمة

د - نظرية البيروقراطية:

1- ماكس فيبر ومفهوم البيروقراطية:

"البيروقراطية" إحدى الظواهر التنظيمية في المجتمعات الصناعية التي أثارت النقاش بشأن قدرتها على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، وقد تعرضت لنقد شديد من العديد من المفكرين الإداريين فيما يتعلق بجوانبها السلبية في قيادة المنظمة نحو تحقيق أهدافها، ويعد ماكس فيبر (1864-1920) (Max Weber) أول من استخدم هذا المصطلح، محددًا من خلاله مواصفات "المنظمة المثالية" أو النموذجية، ويعني مفهوم البيروقراطية لدى فيبر ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة، والبيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الحكومية، الذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية، ويكونون فيما بينهم تنظيمًا هرميًا تحكمه قواعد معينة، وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات.

ويرى أن البيروقراطية هي أحد المظاهر التنظيمية التي تطورت عبر العصور، ومن هنا فقد اعتبر فيبر المنظمة البيروقراطية من أفضل أشكال التنظيم الإداري، وأكثرها قدرة على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، هذا إضافة إلى تمتعها بصفة العقلانية (أو الرشد) في معالجة المشكلات، واعتمادها العمل المكتبي، وقد افترض

محاضرات في مقياس مدخل الإدارة..... كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فيبر صفات متعددة للمنظمة البيروقراطية هي: الدقة والسرعة والوضوح، والإلمام الكامل بالمتطلبات وانصياع
المرؤوسين بشكل تام للمسؤول الإداري الأعلى..... إلخ.

2- خصائص المنظمة البيروقراطية: أهمها ما يلي:

أ - تحديد الاختصاصات الوظيفية واعتماد الصيغ القانونية في جوانب التخصص وتقسيم العمل.
ب - توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد المنظمة رسمياً وبأسلوب ثابت ومحدد لكل وظيفة.
ج - تحويل السلطات (أو الصلاحيات) لأفراد المنظمة، وتحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري.
د - الفصل بين الأعمال الرسمية والشخصية للموظف وإطار علاقاته غير الرسمية، ثم الحد من أثر العلاقات
الشخصية بين أعضاء المنظمة، وسيادة العلاقات الرسمية بعيداً عن العاطفة والتحيز وعدم الموضوعية.
هـ - تعيين الأفراد وفق المقدرة والكفاءة والخبرة الفنية، بما يتلاءم وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد أنظمة
العمل في المنظمة البيروقراطية.

و - إنشاء تركيب المنظمة على أساس التدرج الهرمي (أو هرمية التنظيم) واعتماد التقسيم الإداري على
مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق، حيث تشرف المستويات الإدارية الأعلى على المستويات الأدنى منها في
التنظيم، وفقاً للتسلسل الهرمي للمنظمة وبصورة ثابتة ومحددة.

ز - تعتمد الإدارة البيروقراطية الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين فيها، على الوثائق، والسجلات،
والمستندات ويجري حفظ هذه الوثائق بصورة يسهل معها تسيير أعمال المنظمة.

ح - تتصف تعليماتها بالشمول، والعمومية، والثبات النسبي، مما يؤدي إلى زيادة فهم واستيعاب القواعد الإدارية
السائدة بدقة، مما يؤدي بدوره إلى زيادة الكفاءة والخبرة الفنية والإدارية للعاملين

ط - تؤدي المنظمة البيروقراطية إلى تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد، وزيادة الرواتب، وإجراءات
الترقية والتقدم المهني، ويأتي ذلك من خلال زيادة حماس الأفراد وإخلاصهم ورفع كفاءتهم الفنية وخلق سبل
الرقابة على الأداء، واستخدام الأساليب العقلانية في زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.

3- أهم الانتقادات الموجهة إلى البيروقراطية

تعرضت النظرية إلى الكثير من الانتقادات، ويمكن إبراز أهمها على النحو التالي:

أ - إهمال وإغفال الطبيعة الإنسانية والاجتماعية للفرد ومعاملته على أنه آلة، الأمر الذي ينعكس على انخفاض
كفاءة الأداء في المنظمة بدلاً من ارتفاعها. ومثال ذلك مبدأ الأقدمية في الترقية.

ب - التركيز على تطبيق مبدأ "الرقابة والإشراف" مما يؤدي زيادة احتمال محاولة الانحراف عن القواعد
والتعليمات، وبالتالي خلق المزيد من الرقابة والإشراف، مما ينجم عنه نتائج غير متوقعة، كإنخفاض الكفاءة،
وتحمل الكلفة العليا، وهدر الوقت في التركيز على إنجاز أنشطة الرقابة.

ج - التناقض بين خصائص "المنظمة المثالية" التي حددها " فيبر " مثل "التدرج الهرمي" وسلطة الإدارة، وبين
الخبرات والتدريب كأساس للاختيار المهني.

محاضرات في مقياس مدخل الإدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

د - لا يرتبط نجاح المنظمة وفعاليتها بالخصائص الداخلية أو الذاتية فحسب، وإنما لمحيط المنظمة دور أساسي في هذا الخصوص، أي أن البيروقراطية تتناول المنظمة على أنها نظام مغلق وليس مفتوحا يؤثر في البيئة ويتأثر بها.

ثانيا: النظريات السلوكية أو الإنسانية

أ- العلاقات الإنسانية

إن المتبع لمبادئ حركة العلاقات الإنسانية يستنتج بأن هذه الحركة لم تبلغ مبادئ حركة الإدارة العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية، وإنما انتهت إلى جانب مهم من حياة الفرد العامل يتمثل في علاقته مع زملائه في العمل داخل المنظمة، فقد ركزت حركة العلاقات الإنسانية على الملاءمة ما بين الفرد والجماعة والمنظمة إضافة إلى بعض الأفكار الأخرى التي ركزت عليها حركة الإدارة العامة وعن طريق الربط بين الأفكار ومبادئ الحركتين يمكن الاستنتاج بأن حركة الإدارة العلمية ركزت على المبادئ الموحدة في التنظيم وسلسلة القيادة ونطاق الإشراف، في حين ركزت حركة العلاقات الإنسانية على التنظيم الرسمي ومعايير وضغوطات الجماعات وبرامج المشاركة والأخذ بعين الاعتبار الخاصية المعقدة للإنسان .

خلال الفترة الممتدة بين (1927-1932) شكل كل من إلتون مايو ووارنر ووديكسون روتلز برجر فريق عمل وقد نشرت نتائج هذه الدراسة التي أجريت في مصانع هوثورن "غرب مدينة شيكاغو في U.S.A وذلك عام 1939م " في مؤلف بعنوان: الإدارة والعامل.

حيث شرع الباحثون في إخضاع ستة (06) فتيات إلى الملاحظة التجريبية أثناء الأداء، وقاموا بإجراء تغييرات في فترات الراحة، وطول وقت العمل والإضاءة وغيرها من الظروف المادية، وكانت النتائج ارتفاع في إنتاجية الفتيات عند إجراء التغيير في الظروف المادية للعمل، ولكن وعندما حاول الباحثون في مراحل لاحقة من التجربة العودة إلى الظروف السابقة قبل التجربة أتضح بأن الإنتاجية ظلت مرتفعة، حيث برز إلى جانب الظروف المادية في العمل أهمية الجانب الاجتماعي في التأثير على علاقات العمل والإنتاج، حيث أن المصنع يؤلف نظاما اجتماعيا (Social System) تسوده علاقات غير رسمية تؤثر في أنماط التفاعل.

وعليه لا بد أن ينظر إلى العامل باعتباره كائنا اجتماعيا وإنسانيا له حاجاته ورغباته وميوله واتجاهاته ومشاعره المؤثرة في أدائه الإنتاجي ومن هنا نشأت حركة أو مدرسة العلاقات الإنسانية وأسهمت من خلال الدراسات الميدانية وأكدت على التنظيم غير الرسمي، والروح المعنوية والدافعية، وتماسك الجماعة، والتفاعل الاجتماعي، وأثارت العديد من الانتقادات الموجهة إلى المدرسة الكلاسيكية واهتماماتها بالجوانب المادية في الأداء الإنساني، كما أثرت المتغيرات التي أبرزتها حركة العلاقات الإنسانية "لمايو" في الفكر التنظيمي، وأدت إلى توسيع نطاق عمل الباحثين عند النهوض بميادين واسعة في مجال تطوير المنظمات ومن أهم هذه الجوانب التي أكدها E.Mayo بهذا الخصوص ما يلي:

أ - البحث عن السبل المثلى في خلق التكامل والتفاعل الهادف بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.

ب - أثر الحوافز المادية والمعنوية الكبير في زيادة إنتاجية الفرد، والجماعة.

محاضرات في مقياس مدخل الإدارة.....كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
ج -أثر جماعة العمل كنسق اجتماعي من العلاقات غير الرسمية في إنتاجية العمل وفي تحقيق أهداف
المنظمة وتطويرها.

د -العلاقات التنظيمية بين المستويات العليا والدنيا وأنماط التفاعل القائم بينهما.
هـ -الاهتمام بالقيادة الجماعية والمشاركة في اتخاذ القرارات لما له من دور في تحقيق الفعالية.
و -بناء فلسفة جديدة من الاتصالات بين الأفراد وفقا للأبعاد التنظيمية، الرسمية وغير الرسمية.
لقد فتحت هذه الإسهامات أبواب واسعة للعديد من الباحثين في صياغة النموذج الجديد للعلاقات الإنسانية في
إطار المنظمة.

ب- مدرسة العلوم السلوكية

نظرا للعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذي
يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للناس لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال؛ فبينما ركزت
نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بمشاعر الناس لدرجة المبالغة والتدليل والإفساد ، فإن النظريات الحديثة
تحاول أن تعطي تفسيرات واقعية مع الاعتراف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الأفراد وسلوك الإدارة
حتى يمكنها من استخدام كل الطاقات السلوكية للناس في أعمالهم ؛ ومن أهم رواد هذه الحركة كل من:
"دوجلاس ماكريجور" و"فريدريك هرزبيرج" و"كريس إرجيرس" و"أبراهام ماسلو... " وآخرون.
و يمكن تجميع آراء هؤلاء المساهمين وتلخيصها في المبادئ التالية:

أ- يختلف الناس في حاجاتهم ، فالبعض منهم تسيطر عليه الحاجات المادية والبعض الآخر تسيطر عليه
الحاجة للتقدير أو تحقيق الذات، وقيام المنظمة بمساعدة الأفراد في إشباع حاجاتهم يساعد في إبراز
طاقاتهم وإمكانياتهم إلى أبعد حد.

ب- يسعى الأفراد إلى أن يكونوا ناضجين و ناجحين في العمل، وهم بذلك يبرزون طاقاتهم لكي يشعروا
بالكمال والنجاح، ويكون ذلك إذا كان العمل مصمما ومهيئا ومساعدة على النجاح.

ج- يسعى الأفراد لأن يكونوا منضبطين في العمل ولكن الرقابة المباشرة التي تفرضها الإدارة تؤدي بهذا
الشعور الانضباط الذاتي، وعليه فإن الرقابة غير المباشرة من قبل الإدارة مع إشعار الناس بأنهم
مسؤولين عن أعمالهم يمكن أن يعمق الإحساس بالانضباط الذاتي ويشجع حالة من الرقابة الذاتية على
العمل ونتائجه.

د- يتميز الناس بأن لديهم قدرة من الحماس والدافعية الداخلية للعمل بالأداء المميز، ويمكن للمنظمات أين
تستفيد من هذه الرغبة في العمل والإنجاز، وذلك بتوفير أعمال وظروف مواتية لإبراز طاقات العمل
والإنجاز.

هـ- توفر عناصر أخرى تؤثر في سلوك الفرد في العمل، ومن أهمها طريقة الفهم و أسلوب اكتساب السلوك،
والاتجاهات النفسية والقدرات وأسلوب الاتصال بالآخرين، والقدرة على القيادة ، وعلى المدير أن يأخذ
كل هذه العناصر في الحسبان عند إدارته للآخرين.

محاضرات في مقياس مدخل الإدارة.....كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
و- يسعى الفرد لتحقيق تقابل و تماثل بين أهدافه وبين أهداف المنظمة التي يعمل بها، فإن لم يكن هناك
تعارض بين هاتين المجموعتين من الأهداف، انطلقت الطاقات النفسية والقدرات الفردية لتحقيق
الأهداف.

ز- يختلف سلوك الأفراد حسب الموقف الذي يتعرضون له، وأيضاً يختلف نمط تصرف الإدارة مع الأفراد
حسب الظروف، فقد يفضل استخدام نمط القيادة الصارمة والتسلطي مع أفراد متسيبين، بينما يكون
ديمقراطياً مع أفراد منضبطين، والعبرة تعتمد على طبيعة الموقف الظروف.

1- نظرية تدرج الحاجات ل "أبراهام ماسلو: "

يركز " ماسلو " في تحليله للدافعية على مفهوم الحاجات الإنسانية، حيث قسم الحاجات الإنسانية إلى
خمس مجموعات رتبت على شكل هرمي وتدرجت من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم وهي الحاجات
الأكثر إلحاحاً، وصولاً إلى تحقيق الذات وهي الحاجات الأقل إلحاحاً، يمكن إدراجها كالاتي:

- **الحاجات الفسيولوجية:** تشبع بالأجر الكافي والامتيازات العينية المتنوعة.
- **حاجات الأمان:** يمكن تحقيقها بتوفير ظروف العمل الملائمة، الوظيفة الدائمة، التأمينات المختلفة،
التقاعد المضمون، الأجر الكافي الذي يمكن الفرد من الادخار لحماية نفسه من المخاطر الاقتصادية
المتوقعة، العلاقة الإشرافية التي تقوم على تفهم المرؤوسين وليس على التهديد وعقاب.
- **الحاجات الاجتماعية:** وتشبع بتنمية روح الفريق، تنظيم المشرف للقاءات الدورية مع المرؤوسين وترتيب
العمل بالطريقة التي تمكن الأفراد من الاتصال، إضافة إلى ذلك الحاجة إلى الانتماء للجماعة والاشتراك
معها وكسب قبولها، ونسج علاقات صداقة مع الزملاء والتحاور معهم...
- **حاجات التقدير:** ويمكن أن نذكر منها الحاجة إلى الثقة بالنفس وحب الذات وكسب تقدير الآخرين،
ويمكن تحقيقها عن طريق الاعتراف بالإنجازات، تكليف الأفراد بالأعمال الفعلية، إشراك الأفراد في اتخاذ
القرارات، تفويض سلطات أكثر، الترقية لتحقيق النمو الوظيفي، تنظيم برامج تدريبية لتحسين المستوى
وتمكن الأفراد من رفع مهاراتهم.
- **حاجات تحقيق الذات:** وتشبع هذه الحاجات بترقية المنظمة للاختراع والابتكار وإسناد مهام إلى الأفراد
تمكنهم من استخدام قدراتهم الفكرية والفنية، تمكين الأفراد من الاستفادة من برامج التدريب للحصول
على المعلومات التي تساعدهم على استغلال مهاراتهم وهنا يظهر عامل الإبداع و المواهب.

2- نظرية العوامل المزدوجة ل "فريدريك هرزبرج: "

يعتبر " هرزبرج " من بين علماء الاجتماع الأوائل الذين اهتموا بدراسة حافز العمال في العمل، فقد قدم هذا
الباحث سنة 1959 تحليلاً آخر لمفهوم الدافعية وذلك من خلال دراسة موسعة شملت 200 مهندس ومحاسب
في مجموعة من المنظمات، و قد وجه الباحث إلى أفراد العينة سؤالين: الأول يطلب فيه ذكر العوامل التي
جعلت الفرد يشعر بحالة الرضا في العمل، والثاني يطلب فيه ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة عدم
الرضا عن العمل، ولقد كانت مفاجأة "هرزبرج" "عندما اكتشف أن هناك مجموعتين منفصلتين ومختلفتين تماماً

محاضرات في مقياس مدخل الإدارة.....كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
ترتبطان بالنوعين من المشاعر في العمل (مشاعر الرضا وعدم الرضا)، وصنف نتائج الدراسة في مجموعتين:
مجموعة العوامل الوقائية (الصحية)، ومجموعة العوامل الدافعة.

✓ **فالعوامل الوقائية** تشمل كل من: سياسة المنظمة، العلاقة بين الفرد والرؤساء في العمل، العلاقة بين الفرد و زملائه، الأجر، تأمين الوظيفة، الحياة الشخصية للفرد، الظروف المادية للعمل، نمط القيادة والإشراف. وعليه فلتحقيق الاستغلال الأمثل للعنصر البشري وبالتالي لعوامل الإنتاج الأخرى، فإن المنظمة مطالبة بتلبية العوامل الصحية إلى الدرجة التي يصبح فيها الشعور بعدم الرضا مساويا للصفر، وعند هذا المستوى يتوقف المسير عن زيادة إشباع هذه العوامل لأن العلاقة بين الإشباع وحالة عدم الرضا تصبح بعد ذلك خطية.

✓ **العوامل الدافعة:** القدرة على انجاز العمل، وضوح مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به، حصول الفرد على تقدير الآخرين له واحترامهم، فرص التقدم والنمو في العمل، أداء عمل ذو قيمة للمنظمة، وتعتبر هذه العوامل (الدافعة) هي المسؤولة عن الشعور بحالة الرضا في العمل، وبالتالي فهي التي تولد الدافع إلى العمل، والعوامل الدافعة على عكس العوامل الوقائية غير قابلة للإشباع، وعليه فكلما زادت المنظمة في النفقات عليها زادت درجة الرضا وبالتالي زيادة إنتاجية الأفراد.

و جوهر نظرية العوامل المزدوجة يستند إلى حتمية إشباع العوامل الوقائية وبعدها تنتقل المنظمة إلى التركيز على إشباع العوامل الدافعة والتي تمتاز بقابليتها إلى عدم الإشباع ، وهي عبارة عن إعادة الهيكلة لنظرية تدرج حاجات لماسلو ذلك أن هرزبرج قابل بين العوامل الوقائية التي ربطها بالمستويات الثلاثة الأولى من الحاجات (الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن، حاجات اجتماعية)، والعوامل الدافعة التي ربطها بالمستويات العليا لهرمية" ماسلو (حاجات تحقيق الذات، حاجات التقدير)

ج- مدرسة الفلسفة الإدارية

وانعكس التركيز في توجيهات المدرستين إلى ظهور النظرية X و Y التي اعتمدت مبادئ الحركتين بقيادة ماك كريكور "Macricor"

حيث تقوم نظرية X على فكرة الإنسان كسول وأنااني، يهدف إلى تحقيق أهدافه الذاتية فقط، وليس له استعداد في تحمل المسؤولية لذا وجب وضع قوانين تحكم الرقابة على العمال.

أما النظرية Y فتقوم على أساس أن الإدارة المسؤولة عن عملية المزج والتوجيه للموارد بغرض تحقيق أهداف المنظمة، وأن العنصر البشري لا يتسم بالخمول والكسل بل يتسم بالعزم والمثابرة والجد، وهذه النظرية تؤكد على ضرورة إعادة الأهمية للعنصر البشري كمسؤول وترى أن المزج الأمثل والأنسب هو النموذج بين العزم والعمل.

ثالثا: المدرسة الإدارة الحديثة

1) نظرية الأنظمة

2) المدخل الكمي

3) النظرية الموقفة

4) التجربة اليابانية وإدارة المنظمة:

5) نظرية Z اليابانية

ثالثا: النظريات الحديثة للمنظمة:

تطور الفكر التنظيمي من خلال توجهات حديثة في نظرية المنظمة، ومن أهمها:

1) المدخل النظمي أو ما يعرف بنظرية النظام، والنظام التعاوني .

2) المدرسة الكمية في الإدارة أو مدرسة اتخاذ القرارات

3) نظرية التوازن التنظيمي

4) المدخل الموقفي (الشرطي).

5) مدخل التغيير والتطوير التنظيمي.

6) التجربة اليابانية ونظرية " Z " في الإدارة.

أ- نظرية النظام System theory

يعرف النظام بشكل عام بأنه "مجموعة من الأشياء المترابطة بعلاقات ولها خصائص" ومن مميزات هذه النظرية، أن مدخل التنظيم هذا يمكن تطبيقه على الأنظمة المغلقة والمفتوحة، عندما تريد الإدارة تطوير نظرية عمل حديثة لمنظمة معينة، غير أنه يعتبر أسلوب التحليل وفقا للأنظمة المفتوحة أكثر انتشارا في عصرنا هذا.

*فكرة النظام المفتوح ومكوناته:

تعني تحويل المدخلات إلى مخرجات، كالمصنع الذي يحصل على مدخلات معينة (مواد أولية خام مثلا)، ويقوم بتحويلها إلى إنتاج سلع تشبع رغبات وحاجات الأفراد والأنظمة الأخرى في المجتمع وبذلك ونظرا لأهمية هذا النظام سنتطرق له وبالشرح التفصيلي حيث يتكون من:

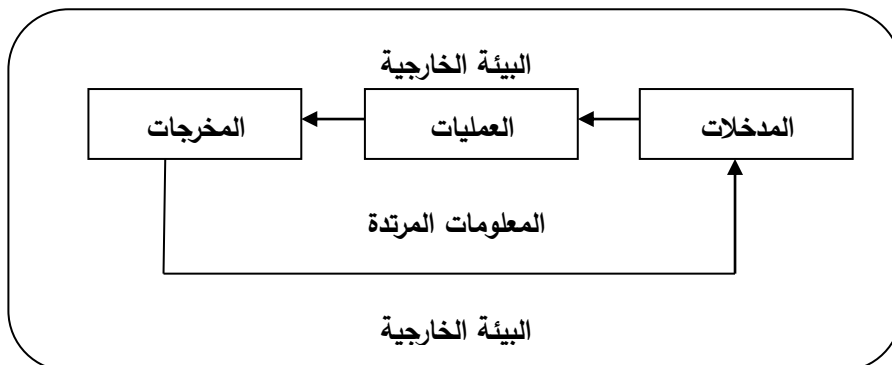
1-1 المدخلات Inputs.

1-2 الأنشطة Activites

1-3 المخرجات Out puts

ويمكن تصوير النظام المفتوح على الشكل التالي:

المنظمة كنظام مفتوح



فالمدخلات تتكون من:

- مدخلات بشرية: وهم الأفراد وما يمثلون من قيم ورغبات واتجاهات وعلاقات إنسانية.
- مدخلات مادية: رؤوس أموال، آلات، معدات.
- مدخلات معنوية: حيث تمثل بالأهداف والسياسات والمعلومات عن المجتمع وتكوينه والفرص المتاحة، والقيود المفروضة.

- مدخلات تكنولوجية: أساليب الإنتاج الفنية المتاحة للتنظيم.

أما العمليات والأنشطة: وهي التي تجري داخل المنظمة وتمثل سلوكها وهي:

- ✓ عمليات الاتصال الرسمية وغير الرسمية.
- ✓ عملية القيادة والإشراف وسلطة التأثير على سلوك التابعين.
- ✓ عمليات البحث والتقصي عن المعلومات وتحليل المواقف والمتغيرات.
- ✓ عمليات الاختيار والمفاضلة بين البدائل لاتخاذ القرارات وحل المشاكل.
- ✓ عمليات التحفيز للأفراد والجماعات لتحقيق أهداف مشتركة.
- ✓ عمليات الرقابة لضمان توجه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف.
- ✓ عمليات تقييم المنجزات التنظيمية ضمن ما حُطّط لها من وقت وجهد.
- ✓ عمليات التصحيح والتحديث لضمان وحدة الحركة وسلامة التغيير.
- ✓ عمليات تجميع الموارد واستغلال أمثل للفائض.

وهي العمليات التحويلية التي ينجز النظام عن طريقها تغيير المدخلات إلى الأشكال المناسبة لأهدافه.

1-3-المخرجات: وهي إفرزات المنظمة للبيئة الخارجية (المجتمع) من سلع وخدمات أو إنتاج معنوي مقابل ثمن نقدي أو غيره من أشكال التعويض الاجتماعي، وفي نفس الوقت وسيلة التنظيم للحصول على موارد جديدة لمدخلات مطلوبة لاستمرار المنظمة.

1-4-البيئة: تمثل في المنظمات، الهيئات، والمجتمع المحيط بالمنظمة، فمن خلال تفاعلها مع البيئة تحصل على مدخلاتها، وهي شرط لنموها واستمرارها وقبول سلعها وخدماتها.

1-5-التغذية العكسية: لكي تضمن المنظمة معرفة المدى الذي تحقق من أهدافها ونتائج أدائها، ومدى توازن مدخلاتها ومخرجاتها مع احتياجاتها، لا بد من توافر معلومات مرتدة لمعرفة مدى تقبل البيئة لتلك المخرجات.

*الخصائص العامة للنظام المفتوح:

01-استرداد الطاقة: وهي خاصية أساسية للنظام المفتوح وذلك باعتماده على استرداد الطاقة من البيئة المحيطة وعلاقته المتبادلة معها، عن طريق نوعية المدخلات كالأفراد أو المواد الأولية الخام أو معلومات أو رؤوس أموال.

محاضرات في مقياس مدخل الإدارة.....كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

02-النشاط والتحويل: قدرة النظام على تحويل المدخلات التي يحصل عليها من البيئة الخارجية ويعيدها إليها مرة ثانية في شكل مخرجات من خلال نشاطه الذي يتمثل في مجهود أعضاء التنظيم وتأخذ شكل عمليات اتصال وقيادة واتخاذ القرارات...

03-المخرجات أو المنتج: وتتمثل في قدرة النظام على تزويد المحيط بالسلع أو الخدمات... ولهذا يلعب المحيط الخارجي دورا كبيرا في نظرية النظام المفتوح، سواء في تصدير المدخلات أو استردادها بعد تحويلها إلى مخرجات التي يقف عليها إلى حد كبير بقاء المنظمة وتطورها خاصة في ظل العلاقة التبادلية بين المنظمة ومحيطها الخارجي.

04-الدورية واستمرار النشاط: أي استمرار نشاطات النظام المفتوح وبصورة دورية، على شكل سلسلة متصلة، فيقدم النظام مخرجاته للبيئة لتزوده بالمدخلات، والتي تتحول على مخرجات ثانية وهكذا تتكرر هذه الدورة من الأحداث في شكل مدخلات وتحويلها على مخرجات معينة، ومنها يمكن تصور الهيكل التنظيمي للمنظمة باعتباره سلسلة مترابطة من الأنشطة الدائرة.

05-الاستمرار وبقاء النظام: يظهر اضمحلال وتلاشي التنظيم ما دام في قدرته الحصول على المدخلات من البيئة، ويستطيع النظام المفتوح أن يصمد في وجه الفناء من خلال قدرته على استرداد مصادر الطاقة من المجتمع بصورة مجددة.

06-تدفق المعلومات (التغذية العكسية): يحصل النظام المفتوح على معلومات، على مدى تقبل المجتمع لمنتجاته التي مما يساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء، ومهمة التغذية العكسية استقبال المعلومات وفرزها وقبول أهمها، والذي يساعد ويناسب احتياجات النسق في فهم الظروف المحيطة به.

07-الثبات والتوازن: إن توافر عنصر التوازن بين الإنتاج والبيع وبين عدد العمال المعنيين وحجم العمل المطلوب (بين الجهد والعائد من الجهد المبذول)، هذا التوازن له أهميته في مجال تحقيق الفعالية التنظيمية وخاصة أهداف النمو والتوسع والتفاعل، إلى جانب تكيفه مع متغيرات البيئة بشكل متوازن.

08-التخصص والتميز: ويقصد به ميل النظام المفتوح إلى التميز والاختلاف عن باقي الأنظمة، فبدأ بسيطاً ويتطور حتى يصل إلى حالة من التخصص في الأدوار والوظائف، ويتضح ذلك جليا في عملية المكننة (تحقيق الآلية في مختلف المنظمات).

09-الاندماج والتنسيق (وحدة النهاية): وذلك لضمان تحقيق نشاط المنظمة كوحدة متكاملة، من خلال تنسيق إيقاع العمل في مختلف الأدوار والوصول إلى نهاية واحدة من عدة بدايات، وكذلك من الممكن أن يصل إلى نفس النهاية التي تصل إليها الأنظمة الأخرى وبطرق متباينة، وظروف أولية مختلفة، مما يعني أن المشكلة الواحدة يمكن أن تعالج بأكثر من حل وتبديل، وتبعاً لذلك تختلف المنظمات في طرق حلها لنفس المشكلة، وتستطيع من خلال التنسيق تحقيق الوحدة بواسطة المعايير والقيم المشتركة.

10-الشمولية (تعدد المسارات): تؤلف المنظمة في أقسامها وفروعها وحدة متكاملة، وتتناقض هذه الخاصية المبدأ المميز للنظام المغلق القائم على عدم تعدد الممارسات، فالنسق المفتوح يسعى إلى التميز والاختلاف بإتباع شروط وأساليب مختلفة، والأهم هو تحقيق نتيجة استمرار المنظمة في النجاح.

ب- المدرسة الكمية في الإدارة

ويطلق عليها أيضا، مدرسة اتخاذ القرارات، والتي كان يرى روادها في الإدارة مجموعة من القرارات والعمليات، أكثر من كونها هياكل تنظيمية، أو مبادئ إدارية ثابتة وقد كان " تشستر برنارد **Chester** " **Barnard** 1886-1961 من الأوائل الذين أكدوا على أن التنظيم نظام من المعلومات، ونمطا من اتخاذ القرارات، وقد طور كل من " هيربرت سايمون **H. Simon** " و"جيمس مارش **J. March** " هذه الفكرة وأكدوا أن الإدارة هي " :عملية اتخاذ القرارات، وكذلك مفهوم وضع البرامج بقصد وضع أنماط محددة لاتخاذ القرارات في الأحوال المماثلة، مما سيؤدي إلى تقليل الوقت اللازم لإصدار مختلف القرارات.

1-نظرية قبول السلطة والتنظيمات غير الرسمية: زعيمها العالم Ch.Barnard والتي في ضوء المنظمة كنظام تعاوني من خلال كتابه الشهير جدا وظائف المدير **The functions of the executive** حيث لم يكن راضيا عن المبادئ التقليدية في تنظيم المنظمة، لاسيما مبدأ السلطة الهابطة أو المركزية، ورأى بعكس ذلك تماما لن يقبل الأفراد (المرووسين) أوامر وقرارات القمة إلا في ضوء شروط معينة، حيث أنه ولكي يتعاون الأفراد على تحقيق أهداف المنظمة لابد من قيام المديرين بتوفير الحوافز الكافية (الفردية والجماعية)، وتسهيل عمليات الاتصال بينهم.

2 -نظرية التوازن التنظيمي

طور " سايمون **H. Saimon** " أعمال برنا رد في كتبه الذائعة الصيت والتي تعكس التواصل الفكري بين هذين العالمين، خاصة فيما يتعلق بتفسيره للسلطة وعملية اتخاذ القرارات في المنظمة فالقرارات من وجهة نظره هي وحدة التحليل الأساسية في المنظمة. وقد أطلق على نظريته في التنظيم "الرشد المحدود"، لكونها تبحث عن البديل الذي يحق الرضا للمدير، وليس الرشد المطلق الهادف إلى تعظيم المنفعة القصوى، أنه يجب توافر شرطين أساسيين في المدير لمساعدته على تحقيق "Saimon" ويرى الفعالية التنظيمية، وهما:

✓ أن يكون قادرا على اتخاذ قرارات مناسبة.

✓ وأن يستطيع التأثير في منفذي القرارات لوضعها موضع التنفيذ لتعميم فائدتها.

ويضيف Saimon أن القرارات لا قيمة لها إن لم يجر تنفيذها من قبل المرؤوسين، كما احتلت القرارات الخاصة بمشاركة الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة مكانة مهمة عنده، حيث تشكل نظرية التوازن التنظيمي أو البقاء واحدة من أهم إسهامات Saimon " في مجالات المشاركة، وقد تبلورت هذه النظرية بطريقتين:

تتجسد الأولى بسلوك الفرد الخاص بالارتباط أو البقاء أو الانسحاب من المنظمة، أما الثانية فتتضمن الموازنة بين المغريات المقدمة للفرد من قبل المنظمة، والمساهمات التي يقدمها الفرد بدوره للمنظمة.

وفي حالة حدوث خلل معين في هذا التوازن يتوجب العمل على إعادته إلى حالته الأولى قبل أن يكون سببا في تدهور المنظمة وضمحلها .

ج- النظرية الموقفية

بحلول عام 1960 بزغت مدرسة جديدة في التنظيم وهي المدرسة الموقفية، غير أن "ميري باركارفوليت" (Mary Barker Follett) قد سبقت هذا التاريخ إذ طورت عام 1920 قانون الموقف "حيث بينت أن هناك أنماط عديدة من القيادات، وعدم وجود طريقة تنظيمية فريدة ومفضلة، بل هناك عدة هياكل قد تكون ملائمة لمواقف مختلفة. فكما أن لكل تنظيم صفات خاصة، فإن لكل موقف إداري مزايا خاصة به. لقد بينت النظرية الموقفية أن اللجوء إلى المدخل الآلي، والهياكل الجامدة مفضل حينما تتصف الأعمال بالروتينية وعدم التغيير، كما أن المدخل العضوي والهياكل المرنة هو الأكثر ملاءمة حينما يتطلب الأمر قدراً من الالتزام والإبداع.

لقد بينت وأكدت الدراسات التنظيمية ضمن المنهج الظرفي على أهمية دراسة الموقف بذاته بدلاً من العمومية والشمولية فالفرد يتصف بالنشاط والتغير في السلوك تأثراً لمتغيرات مختلفة، كما أن المنظمة نظام مفتوح لا تخضع لقوانين ثابتة ومستقرة في علاقتها ببيئتها وما يصاحبه من تأثير على سلوكها.

د-نظرية التطوير التنظيمي

عرفت هذه النظرية من أنها جهد شمولي مخطط يهدف لتغيير وتطوير العاملين قيمهم ومهاراتهم وتغيير العمليات والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية، وذلك من أجل تطوير الموارد البشرية والاجتماعية، أو تحقيق الأهداف المحددة للتنظيم أو الهدفين.

كما عرف على أنه جهد مخطط على مستوى المنظمة ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فاعلية المنظمة وصحتها باستخدام العلوم السلوكية. وتتكون عملية التطوير التنظيمي من العناصر التالية:

- 1- وصف وتشخيص شامل لمشاكل التنظيم والتعرف على طاقاته البشرية والمادية.
- 2- محاولة تعديل السلوك التنظيمي بما يتفق وأهداف المنظمة وزيادة كفاءتها.
- 3- إن التطوير التنظيمي يتطلب استمرارية جهود علمية مخطط لها ودراسة تحليلية شاملة لعناصر التنظيم، وأهم مكوناتها ما يلي:

- أ-دراسة الهيكل التنظيمي ووحداته الإدارية ومدى ملاءمته وإسهامه في رفع كفاءة الأداء.
- ب-دراسة النظم والإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، وفق أحدث التقنيات، والتخلص من الجهد الفائض، وحذف العمل غير الضروري، وذلك لزيادة كفاءة الإنجاز.
- ج-دراسة الإمكانيات والموارد المتاحة (بشرية و مادية): معدات وأدوات (ومدى مناسبتها لعناصر التنظيم وواقع القوى العاملة كما ونوعاً وتوزيعها، وتحديد مهاراتها.
- د-دراسة الإطار العام لوظائف المنظمة وفق تخصصاتها، وتحديد مؤهلات شاغليها ومستواها التنظيمي، وجدول توصيفها وترتيبها حسب مواقعها في الهيكل التنظيمي.

هـ- التجربة اليابانية وإدارة المنظمة

اهتمت مراكز البحث الإداري بالتجربة اليابانية التي أصبحت مثار إعجاب الكثير منها، وسر ذلك التقدم طبيعة البيئة اليابانية والمنطلقات الثقافية والتربوية للمجتمع الياباني المؤطر بقيم روحية كان لها الأثر في الممارسات والفكر الإداري الياباني، والتنظيم الذي يسود منظمات الأعمال، ولذا سنعمل على تلخيص النقاط التالية:

*القيم الروحية للمجتمع الياباني:

أ -**العائلة** : تمتاز اليابان بعلاقات أسرية موروثية (الحب والتضامن والاحترام والولاء). (فانعكس ذلك على احترام العمال بعضهم لبعض ولرؤسائهم وتلقيهم إرشاداتهم بالرضا والتنفيذ، وهم يعرفون حق المعرفة أن توسيع المنظمة معناه بروز قدر كبير من الصعوبة للمحافظة على أواصر العلاقات العاطفية والشخصية بين الأفراد، وإذن فهم يولون ذلك بالكثير من الاهتمام للعمل الجماعي منمين فيه الثقة والمشاركة إلى جانب الالتزام

ب -**العمل المشترك** : يشكل المجتمع الياباني وحدة بشرية متعاونة ومشاركة لتطوير المنظمة، كما أن المدير الياباني لا يتردد في كشف جوانب ضعفه للمرؤوسين، سعيًا منه للحصول على المساعدة والولاء.

ج -**السلوك اليومي للعامل الياباني** : لا يفكر الفرد الياباني بحقوقه الشخصية مثل الوفاء بالتزاماته الشخصية، كما أن الإدارة اليابانية تنظر للفرد من منظار التعاون في إطار ما يستند إليه من مسؤوليات ضمن مجموعة، كون التمرکز حول الذات له دلالاته السلبية كما أن الولاء للمجموعة من أبرز خصائص الشخصية اليابانية، والفرد الياباني يضع مصالح المنظمة فوق مصلحة الأسرة.

د -**الاهتمام بالعنصر البشري** : يعتبر الإنسان حجر الزاوية في تطوير المنظمات اليابانية، ولقد اعتنت الإدارة بالموارد البشري ومارست أنماطًا من السلوك في تعاملها مع العاملين منها:

- التركيز على النواحي الإنسانية في العمل ورفع معنويات المتدني في الأداء.
- نظام ديمومة الوظيفة.
- مسؤولية الإدارة ربط المنظمة بالمجتمع وبالفرد العامل وتطوير شخصيته.
- تفضيل الكفاءة على الأقدمية.
- تضافر الجهود والتعاون بين زملاء العمل لتحقيق تطور المنظمة.
- تعترف الإدارة الياباني بحاجات الفرد النفسية والروحية والاقتصادية والاجتماعية، وعليه تهتم بالإنسان بشكل عام لكي يكون عمله مميزًا.

هـ -**المسؤولية الاجتماعية للمنظمات اليابانية** : حيث تسعى المنظمات اليابانية دوماً لكسب ثقة المجتمع، كما أن أهدافها أقرب لأهداف المجتمع، ذلك أنها تفضل النظر إلى تحقيق الأرباح كوسيلة لكسب ثقة المجتمع مما يحسن علاقاتها به ويضمن لها الاستمرار والتطور.

و -**ضبط النفس والتواضع** : يتصف الفرد الياباني بالتواضع وضبط النفس وخالياً من التكلف والكبرياء والغطرسة، فهو عملياً إلى أبعد الحدود. نستطيع القول أن القيم الروحية للمجتمع الياباني لها أثر كبير على الممارسات الإدارية في المنظمة اليابانية ويتجلى ذلك فيما يلي:

- عملية اتخاذ القرار التي تتسم بمشاركة الجميع والواقعية .

- محاضرات في مقياس مدخل الإدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- المسؤولية الجماعية في نجاح المنظمة أمام المجتمع، وتقليص أجهزة الرقابة، وسعي الجميع لتحقيق الأهداف وازدهار المنظمة في ضوء تقاليد مستمدة من البيئة اليابانية.
 - يتصف نموذج النظام في الإدارة اليابانية بالنموذج التنظيمي العضوي المرن بعيدا عن الهياكل الجامدة، وروح التماسك في المنظمات بين المناصب العليا والدنيا في التنظيم تحقيقا لأكبر قدر من الفاعلية التنظيمية.
 - كذلك للقيم الروحية السالفة الذكر أثر على المناخ التنظيمي الذي تسوده المرونة والعدالة والمجاملة والتعاون وهي صفات الفرد الياباني، مما يوفر درجة عالية من الاستقرار والذي يرفع من معنويات العاملين ويزيد من درجة ولائهم للمنظمة.

و- نظرية Z في الإدارة

- اعتبر عالم الإدارة الياباني "وليام أوتشي William Ouchi" منظمات الأعمال الغربية وخاصة الأمريكية تتبع أسلوب الإدارة A أي الطريقة الأمريكية **American Way of Management** ويمكن القول بأن نظرية A هي امتداد لنظرية X في حين أن منظمات الأعمال اليابانية تتبع أسلوب الإدارة أي J الطريقة اليابانية في الإدارة **"Japanese Way of Management"**
- فعمد إلى إيجاد نظرية في الإدارة تعمم الطريقة اليابانية، ولكن تطبق في منظمات وبيئات خارج اليابان وأسماها نظرية Z والتي يمكن اعتبارها امتداد النظرية Y .
- ويرجع سبب تسميتها من طرف " أوتشي " بـ Z إلى أن تتابع الرموز X Y Z وهي النظرية الثالثة في الإدارة والتي تعني وترتكز على العنصر الأساسي بعد نظريتي العالم الأمريكي D.Macgregor وهما نظرية Y و X ولقد ظهرت نظرية Z كنموذج للإدارة اليابانية الناجحة في مجال الإنجاز الفعال والإنتاجية المرتفعة والرضا الوظيفي للعاملين وتستند نظرية Z إلى قيم أساسية هي الثقة والمهارة والمودة، وسنلخص أهم أسسها:
- 1-توظيف دائم مدى الحياة للعاملين.
 - 2-بطء التقييم والترقية كالترقية كل عشر سنوات مثلا، أي اعتماد فترات زمنية طويلة نسبيا لضمان استمرارية العطاء والتعاون المثمر بين العاملين.
 - 3-عدم التخصيص المهني، حيث ينتقل العاملون في المنظمة بين مختلف أقسامها لاكتساب خبرات توسع من آفاقهم.
 - 4-الرقابة غير مباشرة (خفية) تتلاءم مع طبيعة الأعمال والظروف المتغيرة.
 - 5-القرار الجماعي (اعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات) للوصول إلى قرارات أفضل تتميز بالإبداع والفعالية والملاءمة والعدالة.
 - 6-القيم المشتركة والمستمدة من العمل التعاوني والجماعي، والابتعاد عن الأنانية الفردية.
 - 7-الاهتمام الشامل بالناس في مجال أهداف الفرد وأهداف التنظيم في ضوء قيم التعاون الإنساني.

محاضرة رقم 3 التخطيط

أولاً: مفهوم التخطيط

تتعدد الآراء في تعريف التخطيط كعملية إدارية، ويمكن توضيح مفهوم التخطيط عن طريق استعراض العديد من التعاريف التي تتناول مفهوم التخطيط فيما يلي:

- عملية تحديد الأهداف والأفعال والموارد اللازمة لانجازها
 - داروين: عملية وضع القرارات بشأن المستقبل
 - هنري فايول: عملية التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل
 - كما يعرف التخطيط على أنه عملية مستمرة تختص بتحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة
ماذا. من. أين. متى. كيف ، فمفهوم التخطيط يجيب على الأسئلة:
 - ماذا نريد أن نفعل؟
 - أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
 - ما هي العوامل التي تساعدنا أو تعيقنا عن تحقيق الأهداف؟
 - ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟
 - ما هو البديل الأفضل؟
- كما يتضمن مفهوم التخطيط جانبين:
- 1- النشاط الذهني المسبق المتمثل في التفكير التخطيطي للمدير؛
 - 2- الطرق والأدوات الملزمة للتصرفات الفعلية لاحقاً ومستقبلاً.

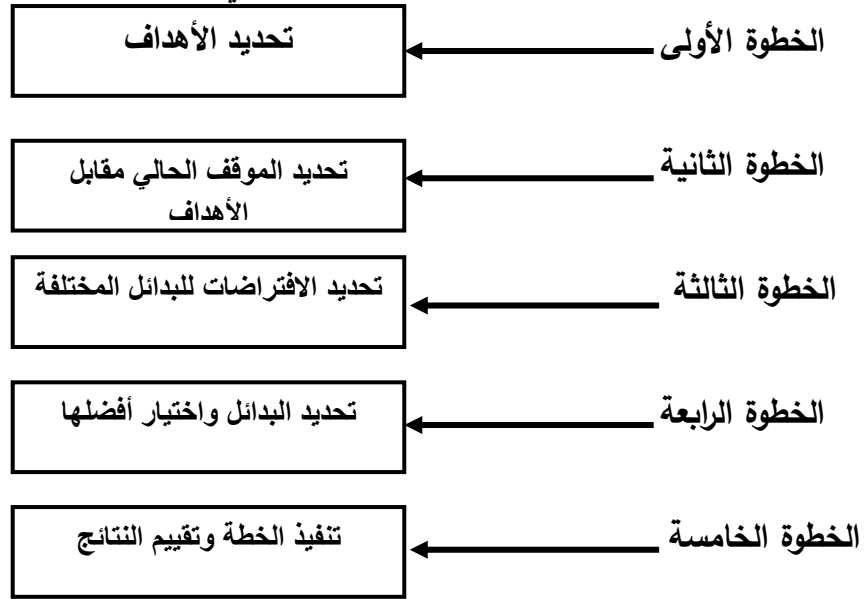
ثانياً: فوائد التخطيط

- يساعد في تحديد الأهداف والانجازات الواجب الوصول إليها
- التخطيط السليم أساس الرقابة لأن الأهداف والانجازات تم التعبير عنها بواسطة معايير تساعد عن الرقابة لاحقاً، عن طريق المقارنة بين الفعلي والمخطط وبالتالي تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة
- يدعم نظام المعلومات والاتصال عن طريق توفير المعلومات
- يساعد المؤسسة على التكيف مع متغيرات المحيط حيث يظهر التهديدات ويساعد على انتهاز الفرص المتاحة
- يواجه التغير وعدم اليقين عن طريق التنبؤ بالأحداث الطارئة والاحتياط لمواجهةها
- يشجع على الابتكار والإبداع من خلال إشراك عدد من المديرين في وضع الخطة والمناقشة وإبداء الرأي
- يساعد على المنطق العلمي في التفكير والتصرف لان عملية التخطيط تشمل على:

- جمع المعلومات وتحليلها؛
- استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات؛
- يعتبر مفتاح للتطور والنجاح من خلال توجيه الموارد المتاحة بشكل سليم؛
- يزيد من حماسة ودافعية العمال من خلال إشراكهم في عملية التخطيط عن طريق وضع الأهداف، وتحديد معايير الأداء، وأساليب العمل، وبالتالي ضمان الاحترام بتنفيذها.

ثالثاً: خطوات التخطيط

تتكون عملية إعداد الخطة من عدة مراحل كما هو مبين في الشكل



1- تحديد الأهداف: ويعني تحديد الأهداف هو الإجابة عن السؤال التالي أين نريد أن نذهب في حدود الأهداف المحددة؟ إذ أن الهدف هو النهاية التي ترغب الخطة بلوغها، وكيف لنا الوصول إليه، والأهداف متنوعة، منها تحقيق الربح أو تقليل التكاليف، أو تحقيق هدف جماعي، ولا بد من التفريق بين الأهداف الأساسية والفرعية.

كما لا بد من تحديد أهداف الأقسام والوحدات التنظيمية ومن خلال هدف المنظمة الأساسي.

2- تحديد الموقف الحالي مقابل الأهداف

3- تحديد الافتراضات: تلك الافتراضات التي سوف تبني عليها الخطة، أي لا بد أن نحدد افتراضاتنا الأساسية، وهي مرحلة ملازمة لكل بحث أو مقدمة لاتخاذ كل قرار.

4- تحديد البدائل: وتعني بذلك الإجابة عن السؤال التالي: كيف يمكننا تحقيق ما نصبوا إليه؟ وتطوير هذه البدائل، ومراجعة الموارد المتاحة، إن تقييم البدائل يخضع إلى العديد من الضوابط منها ما يحقق البديل وكفاءته، وما يحتاجه البديل من متطلبات وموارد.

محاضرات في مقياس مدخل الإدارة.....كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

5- اختيار البديل الأمثل: البديل الذي يوصلنا لأهدافنا، وبمقارنة كل بديل بالعوامل المختلفة، كنقاط الضعف والقوة في المنظمة، وملائمة البديل، ومردوده في الزمن القصير والطويل، فقد يكون البديل ملائماً في الوقت الحاضر، ولكنه من المشاكل والسوابق في المستقبل.

6- التنفيذ والمتابعة: وقد يتطلب التنفيذ تجزئة الخطة، وبيان المتطلبات مالية او بشرية أو فنية. أما المتابعة فقد تأخذ أشكالاً متعددة وبأساليب مختلفة ولكنها لا تخرج عن متابعة التنفيذ، وتشخيص الانحرافات بهدف تصحيحها.

رابعاً: عناصر التخطيط

1- الهدف: الغاية المراد تحقيقها ويجب أن ترتب بشكل هرمي

2- السياسات: السياسة خطة ذات استخدام متكرر وهي إطار أو منهج أو خطط عريضة تبين للمعني كيف يتصرفون ولماذا يتصرفون بكيفية معينة، فهي مرشد عند اتخاذ القرارات، وتعد السياسات أحد دعائم الأساسية للتخطيط

3- الإجراءات: خطط تعد لتنفيذ الأنشطة المستقبلية وهي الطريقة التي يتم انجاز الأعمال من خلالها، كما تتميز ببيان التابع الزمني للأعمال المطلوبة.

وترتبط الإجراءات بكل المستويات التنظيمية وبكل القطاعات والوظائف والأنشطة ولكل منها إجراءاته الخاصة به بما يمكنه من تحقيق أهدافه

4- القواعد: خطط دائمة الاستخدام تتطلب نشاط محدد دون تغيير، تكتب القاعدة لضمان طريقة معينة من التصرف في موقف معين، وترتبط بالإجراء في كونها مرشد للعمل، ولا تحدد بأي تتابع زمني عكس الإجراء، كما يمكن أن يتطور الإجراء ليصبح قاعدة عندما تصبح سلسلة من الأنشطة متعاقبة أمر رسمي مثل تعليمات الأمن والسلامة

5- البرامج: هي أنواع من الخطط المؤقتة وتعتبر خطة وحيدة الاستخدام تشمل على أنشطة متعددة يتم تنظيمها لتحقيق هدف معين وواحد مثل تدريب العاملين فهو يحتاج إلى برنامج زمن قدره 2 أسبوع ومخططات مالية قدرها مبلغ معين.

6- الموازنات التخطيطية: هي تعبير عن الخطة كميًا وبشكل أرقام، قد تكون مبالغ مالية وساعات عمل، وحدات إنتاج، كميات وحدات الخام...، حيث يتم في الموازنات التخطيطية توقع الإدارة المستقبلي في شكل رقمي، كما يستخدم الموازنات كأداة رقابية.

7- الاستراتيجيات: نتائج التخطيط الاستراتيجي والذي يحدد التصرفات الرئيسية للمشروع لمواجهة مواقف مصيرية أو طارئة أو للسيطرة على تهديدات تواجه المشروع أو انتهاز فرص.

خامساً: أنواع التخطيط

تستخدم المنظمات أنواعاً مختلفة من التخطيط وفقاً لأغراضها المختلفة ويمكن أن يصنف إلى:

- تخطيط حسب الزمن؛

محاضرات في مقياس مدخل الإدارة..... كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

- تخطيط حسب المستوى؛

- تخطيط حسب القطاع.

أ- تخطيط حسب الزمن: ينقسم إلى:

1) التخطيط طويل الأجل: وهي خطط بعيدة المدى إذ تتراوح من 5 سنوات فأكثر، وهي عادة تحتاج إلى

الكثير من المعلومات والدراسات والتنبؤات

2) التخطيط متوسط الأجل: تتألف من عدة خطط قصيرة الأجل، إلى جانب كونها جزءا من الخطة الطويلة

الأجل، وهي خطط تتراوح بين 3 إلى 5 سنوات.

3) التخطيط قصير الأجل: وهي خطط موضوعة لمدة لا تزيد عن سنتين وفي معظم الحالات يكون عمرها

سنة واحدة، وهي حلقة وصل بين الخطط متوسطة الأجل والموازنة السنوية للدولة، ويعتمد تحديد عمرها

حسب الهدف الموضوع لها.

ب- تخطيط حسب المستوى: يصنف إلى:

أ- التخطيط على المستوى القومي يتم على مستوى المجتمع أو الدولة ككل، كالخطط الخماسية للدولة.

ب- التخطيط على مستوى الإقليمي يتم التخطيط على مستوى المحافظة.

ج- التخطيط على المستوى المحلي ويتم على مستوى الوحدات المحلية ل.دى الدولة

سادسا: مستويات التخطيط

➤ التخطيط الاستراتيجي: يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل، ويبدأ التخطيط

الإستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك

فيها لكي تعمل. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

1. إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.

2. إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.

3. تطوير المنظمة من حيث تألف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

➤ التخطيط التكتيكي: يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية. هذه

الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسئولا

عن إنجازها. التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط

أقصر من مدى الخطط الإستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق

الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

➤ التخطيط التنفيذي: يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم

مرة واحدة أو عدة مرات. الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على

الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات

والإجراءات

سابعا: معوقات التخطيط الفعال

بالرغم من الفوائد والأهمية الكبيرة لعملية التخطيط إلا أن هناك بعض العوائق التي تحد من استخدامه ومنها ما يلي:

- أ- الصعوبة في الحصول على المعلومات الدقيقة والحقائق المتعلقة بالمستقبل
- ب- في بعض الأحيان تكون المعلومات والبيانات التي قامت عليها الخطة غير دقيقة
- ج- مراعاة الوضع الاقتصادي العام
- د- الوضع المالي للمنشأة
- هـ- قلة الاهتمام بالتخطيط
- و- يرى البعض أن التخطيط يقيد من حرية الأفراد في أداء العمل
- ز- وضع أهداف مبالغ في تحقيقها في الخطة
- ح- الاعتماد الكبير على الخبرة
- ط- مقاومة العاملين للتغيير في المنظمة

- محاضرة رقم 3 اتخاذ القرار

أولاً : مفهوم اتخاذ القرارات

ثانياً: مراحل اتخاذ القرارات

ثالثاً: أنواع القرارات الإدارية

رابعاً: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية

خامساً: القرارات الجماعية

أولاً : مفهوم اتخاذ القرارات

تعريف القرار

يعرف القرار على أنه " الاختيار القائم على أسس موضوعية لبدل واحد من بين بديلين أو أكثر، ويكون القرار هو البث أو التحديد لما يجب أن يتم وذلك لإنهاء وضع معين بصورة نهائية للحصول على نتيجة ملموسة بحل مشكلة موضع القرار.

كما يعرف القرار على أنه "اختيار قائم على أساس بعض المعايير لبدل واحد من بين بديلين أو أكثر يعرف عبد الكريم درويش القرار على أنه "النتائج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء الأفكار والاتصالات والجدل والدراسات التي تمت في مستويات مختلفة في المنظمة"

ثانياً: مراحل اتخاذ القرارات

1) خطوات صنع اتخاذ القرار: تمر عملية صنع القرار بعدة خطوات تعتبر كل خطوة أساساً لا عنى عنه

لانطلاق الخطوة التالية:

أ- **تحديد المشكلة:** تعرف المشكلة بأنها "انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط" و يعتمد التحديد الدقيق للمشكلة على الإجابة عن السؤال ما هو الخطأ الحقيقي ؟ " فإذا كان المدير أو المسؤول لا يعرف تماماً المجال الذي توجد فيه المشكلة، فعليه أن يسأل الأشخاص الذين يعملون في هذا المجال عن الخطأ في اعتقادهم، وهذا أمر يشجعهم ويحفزهم من اجل البحث عن تحديد المشكلة وقد تكون للمشكلة أسباب ظاهرة يتجنب المسؤول الأخذ بها بل يجب التأكد منها والبحث عن الأسباب الحقيقية لها.

ب- **وضع حلول بديلة:** بعد التيقن بأن المشكلة الحقيقية قد تم تحديدها علينا أن نضع عدد من الحلول الافتراضية لهذه المشكلة، واستشارة المساعدين يسهل من المهمة، كما يعتمد المسؤول على خبرات السابقة في المواقف المماثلة ويحاول الاستفادة منها في وضع أفضل البدائل وأقربها للحل.

ج- **تقييم البدائل:** بعد وضع قائمة للبدائل المقبولة لحل المشكلة نقوم بتقييمها، كل بديل على حدا ونعتمد

في ذلك على عدة معايير منها:

1-جدوى هذا البديل في حل المشكلة؛

2-قابلية تنفيذ البديل في حالة اختياره؛

3-ما هي الآثار المترتبة عن تنفيذ البديل؛

4-هل الوقت مناسب لاختيار هذا البديل وتبنيه؛

5-سرعة تنفيذ البديل والوقت الذي تستغرقه العملية؛

6-ما هي التكاليف لتنفيذ هذا البديل؛

7-درجة الرضا عن البديل والافتتاح به.

د- **اختبار أفضل بديل:** بعد أن قيمنا البدائل كل على حدا نأتي إلى عملية اختبار أفضل هذه البدائل، وهذه أصعب المراحل وأكثرها تعقيدا، فالاختبار يكون على أساس قدرة هذه البدائل لحل المشكلة الشيء الذي يتطلب العمل على أكثر من بديل في نفس الوقت ونضع توقعات بما سيحدث عند تنفيذ كل بديل وهكذا حتى ننتهي باختيار أقرب البدائل لحل المشكلة وهذا الاختيار يكون في قالب الظروف المحيطة بالمسألة داخل المنظمة وخارجها إضافة إلى كفاءة المدير وقدرته على التصرف السليم.

هـ- **تجربة البديل:** بعد اختيار أفضل البدائل المتاحة لدينا نقوم بتنفيذ هذا البديل وهذه العملية قد توجد مقاومة من طرف الأفراد والإدارات داخل المنظمة لذا وجب علينا التحضير لتنفيذ البديل من أجل تقبله وقد تكون لعملية التكوين دور في ذلك.

و- **متابعة النتائج:** آخر عملية في صناعة واتخاذ القرار هو متابعة نتائجه في الميدان، فبمجرد اختيار أفضل البدائل ووضعها موضع التنفيذ تبدأ عملية التفاعل بين البديل والواقع بمتغيراته لذا وجب متابعة هذه العملية وتقييم النتائج بصفة متواصلة لتفادي الإخفاق في حل المشكلة

ثالثا: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية

لقد رأينا فيما سبق مختلف مراحل اتخاذ القرارات ابتداء من تحديد المشكلة إلى غاية التفضيل بين البدائل و اختيار أنسبها لحل المشكلة. والإتباع السليم لهذه الخطوات، الهدف منه الوصول إلى اتخاذ القرار السليم ومتابعة تنفيذه في الميدان لإجراء التعديلات المحتملة لمساره، وأي خطأ في المرور بمختلف المراحل قد يؤدي بالمدير أو متخذ القرار إلى قرارات منقوصة وخاطئة. وإذا قلنا أخطاء يرتكبها متخذ القرار أثناء مرحلة من المراحل أو كل المراحل ففي حقيقة الأمر هي انحرافات يقوم بها متخذ القرار إراديا أو لاشعوريا سببها عوامل تدفع به إلى ذلك، ومن بين هذه العوامل

1- العوامل النفسية والشخصية: كما يدل عليها اسمها هذه العوامل مرتبطة بنفسية المدير أو متخذ القرار كما تتعداه إلى مجموعة مستشاريه ومرؤوسيه وكل من يساهم في تحضير ودراسة وتنفيذ القرار ويمكننا هنا أن نميز بين المؤشرات النفسية والمؤشرات الشخصية:

أ- **المؤشرات النفسية:** أعطى هيربرت سيمون أهمية كبيرة للعوامل النفسية وآثارها على عملية اتخاذ القرارات في المنظمات الإدارية وجعل السلوك النفسي المتحكم في سلوك الفرد عند اتخاذه القرارات. وتتمثل العوامل النفسية في:

محاضرات في مقياس مدخل الإدارة.....كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

- الدوافع النفسية لمتخذ القرار

- المحيط النفسي المحيط بمتخذ القرار

- دور المنظمة في تكوين هذا المحيط النفسي.

ب - شخصية متخذ القرار: تتوفر صفات القائد الإداري لدى متخذ القرار وصانعه تتوفر له المقدرة على التحكم في الأمور بدقة وعناية، كما أن عناصر الحنكة والخبرة والتجربة من الأمور المساعدة لحل المشكلات باستبعاد الحلول الفاشلة المتخذة من قبل والاستعانة بالتجارب الناجحة والمماثلة أو القريبة للمشكلة المطروحة.

2-توقيت اتخاذ القرار: يشكل توقيت بروز المشكلة وتحديدًا بدقة أهمية كبيرة للسير السليم لبقية مراحل صنع القرار في سرعة المعالجة لأن الزمن لا ينتظر والقرار السليم اليوم قد لا يصلح بعد ساعة من التأخر.

كما أن تحديد الوقت اللازم لجمع المعلومات ومعالجتها يتيح الفرصة لمتخذ القرار أن يدرس المشكلة بتأني للوصول إلى الحل المناسب، واللجوء إلى دراسة المشكلة المماثلة أسرع لاختيار البديل المناسب وبالتالي اتخاذ القرار في الوقت المناسب له.

3-المشاركة في اتخاذ القرارات: صانع القرار لن يكون بالضرورة منفذه، فرغم أن المدير في الغالب من يتخذ القرار إلا أن هذا القرار يعتبر نتاج جهود مشتركة للمرؤوسين والمعاونين وكثير من المختصين أثناء مراحل عملية صنع القرار.

والمشاركة في اتخاذ وصنع القرارات مستمدة من نوع الإشراف السائدة بالمنظمة، فهناك من ينفرد بصنع القرار ومنهم من يفوض الآخرين بصنع القرارات واتخاذها. ويستمد نوع الإشراف بدوره من ثقافة المنظمة وأهدافها ونوعية نشاطها، فإذا كانت مثلاً المنظمة ذات طابع أمني فمن الطبيعي أن يكون نوع الإشراف استبدادي أتوقراطي.

ولمشاركة المرؤوسين في صناعة القرارات مزايا وفوائد عديدة، إذ يشعرهم ذلك بأهميتهم داخل المنظمة خصوصاً إذا نجحت القرارات المصنوعة من طرفهم والمتخذة من طرف مديرهم في حل مشكل المنظمة. وبالنسبة للمدير، مشاركة مرؤوسيه في صناعة القرارات وتنفيذها ضماناً له لعدم المعارضة بل، سيكون لهم الفضل في نجاح القرارات. أما في حالة الانفراد بالقرار، فالمعارضة حادثة لا شك فيها ولو بطريقة غير مباشرة، ونجاح القرار لن يفرح معاونين لذا يسعون لإجهاد تنفيذه.

رابعاً: أنواع القرارات الإدارية

تختلف أنواع القرارات باختلاف المعيار الذي تعتمده المنظمة فقد يكون المعيار هو شكل القرار أو أهمية

القرار أو مصدر القرار، ومن هنا فأنواع القرارات تدور عموماً حول:

1-قرارات أساسية وقرارات متكررة: ويقصد بها القرارات الإستراتيجية التي تخص السياسة العامة الموجهة لنشاط المنظمة و كذا قرارات سياسة بلوغ أهدافها العامة وتتعلق غالباً بكيان المنظمة و أهدافها و خططها على المدى البعيد و القريب ومثال على ذلك قرار تغيير النشاط أو جزء منه. أما القرارات المتكررة فهي قرارات يومية روتينية تتكرر كثيراً في العمل اليومي للمنظمة و ذلك خلافاً للقرارات الأساسية التي لا تتكرر إلا خلال سنوات، والقرارات المتكررة لا تحتاج إلى تحضير كالنوع الأول من القرارات الذي يحتاج إلى دراسات مسبقة لإصداره.

محاضرات في مقياس مدخل الإدارة..... كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

2-قرارات تنظيمية وقرارات شخصية: تصدر القرارات التنظيمية عن السلطة الإدارية بصفة رسمية، كقرارات الترقية و التوظيف أو التأديب، أما القرارات الشخصية فتصدر عن المسئول الإداري بصفته الشخصية و ليس بالصفة التنظيمية ومثالا على ذلك أن يقدم هذا المسئول استقالته.

3-قرارات لائحية وقرارات فردية: تصدر القرارات اللائحية على شكل لوائح تنطبق تعاليمه على كل فرد في المنظمة تتوفر فيه شروط تأتي بها اللائحة وذلك طول مدة سريان اللائحة. أما القرارات الفردية فيسري مفعولها على شخص بعينه ومحدد باسمه ولا ينطبق على غيره، كالقرارات التأديبية.

4-القرارات المكتوبة والقرارات الشفوية: الأصل في القرارات أن تكون مكتوبة لتكون ذات مرجعية و يسهل فهمها مع عدم اختلاف اثنان عن محتواها لأنها مكتوبة. هذا لا يمنع من وجود قرارات يومية غير مكتوبة سليمة ومنتجة لآثار واضحة، ويستمد القرار الشفوي قوته من قوة و سلطة متخذه. وكلما اتجهنا إلى أسفل السلم الهرمي كان القرار الشفوي ذا سلطة أما إذا اتجهنا إلى أعلى الهرم يفقد القرار قوته ومن مساوئه سهل التحريف والتأويل.

5-القرارات الصريحة و القرارات الضمنية: يصدر القرار الصريح عن المسئول الإداري صراحة إما بالقبول أو الرفض عن قضية معينة، أما القرار الضمني فيفهم من قرار المسئول الذي لا يعبر عنه صراحة، بل يفهم من سياق القرار العام الذي يصدره.

خامسا: القرارات الجماعية

تعتمد هذه الطريقة على التفكير والمناقشة الجماعية لاختيار البديل المناسب لحل المشكلة، وقد يكون العمل جماعي من صناعة القرار إلى اتخاذه، وقد يكون متخذ القرار في النهاية شخص واحد وصناعة القرار جماعية.

ومن الوسائل المعتمدة في هذه الطريقة الزوبعة الفكرية Brain Storming

من مزايا هذه الطريقة:

- ❖ تنوع البدائل واتساع رقعة التفكير حولها.
- ❖ زيادة رصيد المعلومات والبيانات التي ستكون قاعدة اتخاذ القرار .
- ❖ تنوع طرق تحليل المعطيات باختلاف اختصاصات المشاركين.
- ❖ تحمل كل من شارك تبعات القرار ولو اتخذه أحدهم فقط.

من مساوئ هذه الطريقة:

- تحتاج هذه الطريقة الكثير من الوقت لكي يدلي كل المشاركين بأرائهم ويناقشونها وقد لا تكون صائبة.
- اتخاذ القرار قد يكون تحت ضغط الحل بالتراضي وقد لا يكون مناسباً لحل المشكلة.
- اختلاف وجهات النظر وسلم القيم من شخص إلى آخر يعيق الوصول إلى القرار المناسب.

- محاضرة رقم 4 التنظيم

- 1- مفهوم التنظيم
- 2- أهداف التنظيم
- 3- خطوات التنظيم
- 4- مبادئ التنظيم الإداري
- 5- الهياكل والخرائط التنظيمية
- 6- الدليل التنظيمي

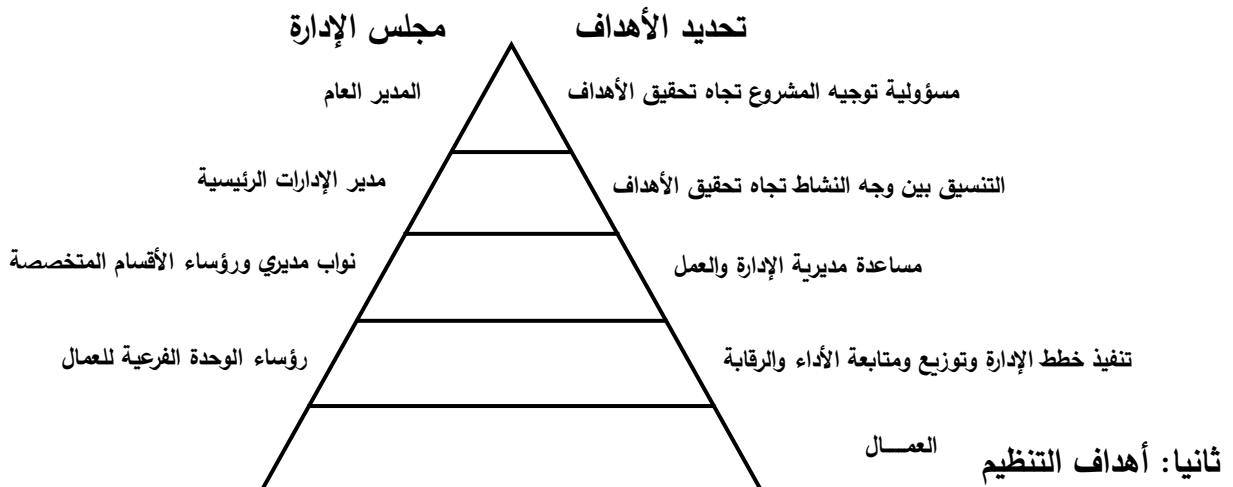
أولاً: مفهوم التنظيم

تأتي عملية التنظيم في المرحلة الثانية بعد عملية التخطيط، ففي مرحلة التخطيط تحدد الأهداف التي يجب القيام بها لتحقيق أغراض المنظمة، التنظيم هو العملية التي تتمثل في توزيع الأنشطة الضرورية لتحقيق الهدف الذي تم تحديده في الخطة وتوزيع المسؤوليات الضرورية بالنسبة لهذه الأنشطة مع تحديد السلطة اللازمة لتحقيق هذا الهدف.

1- المستويات التنظيمية:

عادة ما يكون التنظيم في المشروعات الصغيرة بسيطاً يتسم بالمرونة إلى حد بعيد، ولكن بتوسيع المنظمة فإن الحاجة إلى المتخصصين والمديرين تزداد ويبدأ التنظيم في التعقد، حيث أن المستويات التنظيمية تزداد وتزداد معها الحاجة إلى تعريف واجبات ومسئوليات كل منها بدقة، كما تزداد حاجة المنظمة إلى تعرف الصفات والشروط الواجب توافرها لشاغلي الوظائف المختلفة، وتبدأ المنظمة في الشعور بالحاجة إلى مجموعة تفصيلية من القواعد والتعليمات حتى توجه المديرين في أدائهم لأعمالهم المرتبطة بإدارتهم.

شكل رقم (1-10): يوضح المستويات التنظيمية



- أ- يساعد التنظيم الجيد في تحديد العلاقات بين العاملين في المنظمة حيث أن كل عضو في المنظمة يعرف مكانه وعلاقته التنظيمية برؤسائه أو مرؤوسيه؛
- ب- معرفة العاملين بالأنشطة التي سيقومون بأدائها بشكل محدد؛

- ج- يساعد التنظيم في توحيد الجهود العاملين وتوجيهها نحو أهداف وغايات مشتركة؛
- د- عدم الازدواج في العمل أثناء القيام بالأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف محددة؛
- هـ- التنظيم الجيد يحقق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية أو المادية؛
- و- تحقيق الرقابة الإدارية الفعالة؛
- ز- تحديد الصلاحيات المخولة للرؤساء والموظفين للقيام بأعمالهم بكفاءة وفاعلية.

ثالثا: خطوات التنظيم

1. تحديد أهداف وخطوات المنظمة؛
2. تحديد الأنشطة الضرورية لبلوغ الأهداف؛
3. تقسيم وتصنيف الأنشطة إلى أنشطة ومهام رئيسية وأخرى فرعية؛
4. تقسيم أوجه النشاط إلى وحدات إدارية؛
5. توزيع الموارد المالية والبشرية لانجاز المهام الأساسية والفرعية؛
6. تفويض السلطة لكل رئيس مجموعة؛
7. ربط الوحدات الإدارية في المنظمة ببعضها عن طريق تحديد خطوط السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية؛
8. التنسيق بين الإدارات المختلفة في المنظمة منعا للازدواجية في أداء العمل؛
9. إعداد خارطة تنظيمية توضح الواجبات الإدارية وخطوط السلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف والعلاقات التنظيمية.

رابعا: مبادئ التنظيم الإداري

- ✓ مبدأ وحدة الهدف: يجب أن يكون لكل عمل إداري هدف، والتنظيم هنا وسيلة لتحقيق الهدف فالهدف يعتبر الرابط بين الأفراد والجماعات والإدارات ومن الضروري تقسيم الهدف والأهداف الرئيسية إلى أهداف جزئية ولا بد أن يكون هناك وحدة اتساق حتى لا يحدث تناقض بين المصالح ويعطل سير العمل.
- ✓ مبدأ تقسيم العمل: عبارة عن تخصيص أجزاء مختلفة من عمل معين بين عدد من أعضاء التنظيم، فبدلاً أن يقوم شخص واحد بأداء العمل أو الوظيفة الكاملة، فإن عدداً من الأفراد ينجزون أجزاء مختلفة منه أي يتخصص كل فرد في أداء نشاط معين.
- ✓ مبدأ السلطة وتفويضها: يقصد بالسلطة الصلاحيات المخولة لشاغل الوظيفة وتتضمن حق إصدار الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين وحق اتخاذ القرارات في حدود معينة يجب أن تكون السلطة المفوضة لكل إداري كافية لضمان قدرته على تحقيق النتائج المتوقعة.
- ✓ مبدأ المسؤولية: المسؤولية هي محاسبة الآخرين عن أداء الواجبات والأعمال ويعتبر كل رئيس مسئولاً عن النتائج المترتبة على أداء العمل، فعند تفويض السلطة إلى المرؤوسين يتحمل المرؤوسين المسؤولية

محاضرات في مقياس مدخل الإدارة.....كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
كاملة، ولا يمكن لأي رئيس أن يتهرب من مسؤوليته في حالة حدوث أخطاء مرؤوسيه فالمسؤولية لا
تفوض.

خامسا: الهياكل والخرائط التنظيمية

يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الذي تتم فيه العلاقات الرسمية بين جماعات العمل والمصالح المشتركة
المساعدة في ضبط الجهود داخل التنظيم والتنسيق بينهما تماشيا مع أهداف المنظمة، ويرتبط مفهوم الهيكل
التنظيمي بمفهومين هما:

أ- الخريطة التنظيمية: وهي عبارة عنه خريطة توضح عناصر الهيكل التنظيمي من مستويات إدارية
مختلفة

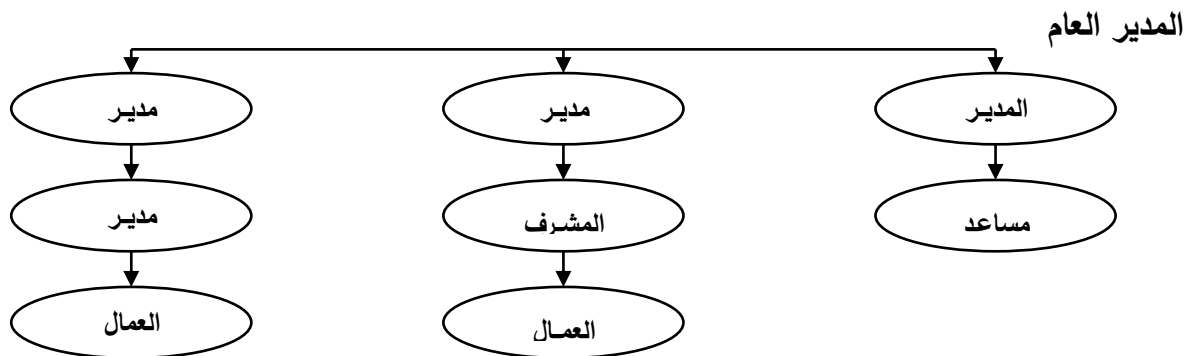
ب- دليل تنظيمي هو عبارة عن كتيب يتضمن التفاصيل المختلفة لعناصر التنظيم، إضافة إلى
اختصاصات كل الأقسام الإدارية والوظيفية المختلفة.

بصفة عامة يوجد نوعان رئيسيان من الهياكل التنظيمية، وسوف نتطرق إليها بطريقة مختصرة مع تبيان موقع
إدارة الموارد البشرية في كل منهما:

1- الهيكل التنظيمي الإداري البسيط:

يتم تكوين الهيكل التنظيمي الإداري من خلال التمايز الوظيفي الأسفل للوظائف الأساسية
أو الرئيسية، ففي الصناعة نجد أن الوظائف الرئيسية هي (النتائج، المبيعات، التمويل)، بذلك نجد في هذا
الهيكل أن كل الأفراد سواء في مجال الإنتاج أو البيع أو التمويل ذو علاقة مباشرة بالتسلسل الإداري لهذه
الوظائف الثلاثة، ويبين الشكل الآتي هذا النوع.

الشكل: الهيكل التنظيمي الإداري

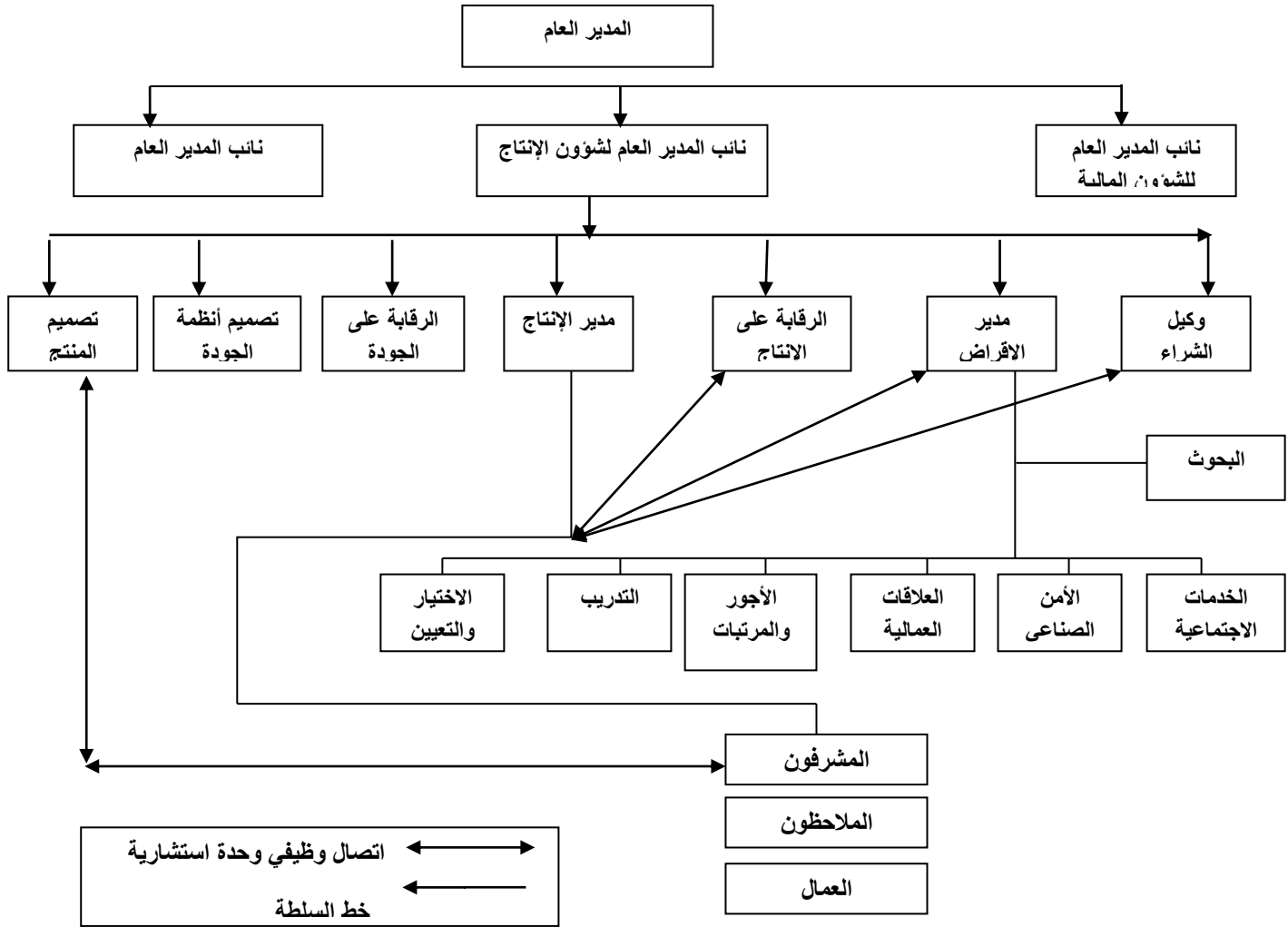


ونلاحظ من الهيكل التنظيمي الإداري البسيط وجود وظيفة الأفراد، ولكنها تتم بواسطة أفراد الإدارة
(المدير المالي، مدير الإنتاج، مدير المبيعات) المشرفين عن توفير احتياجاتهم من القوى العاملة وتدريبهم
وتحقيق التلاؤم بينهم وبين العمل.

2- الهيكل التنظيمي الإداري الوظيفي (المركب أو المشترك):

محاضرات في مقياس مدخل الإدارة.....كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
يحدث هذا مع كبر حجم المنظمة ونمو التقسيم الوظيفي الرئيسي الأسفل والجانبى للوظائف، مما ينجر
عليه إنشاء وظائف ثانوية هدفها هو المساعدة في انجاز مهمة الوظائف الرئيسية، وتسهيل عملية التسيير
بطريقة أفضل، وتوسع تلك التعقيدات والمشاكل الإدارية وتسمح للتنظيم الإداري أن يتماشى مع تلك المتغيرات
الداخلية والخارجية لتجعله أكثر مرونة.

شكل الهيكل التنظيمي المركب



نستخلص من الشكل السابق أن وظيفة الأفراد هي جزء من التنظيم الوظيفي تقدم الخدمات لغيرها من الوظائف،
وليس من الشائع أن تكون إدارة الأفراد تابعة لقطاع الإنتاج فحسب، كما يوضحه الشكل لكن من الأفضل أن
تؤدي الخدمة للمنظمة ككل بوضعها في المستوى التنظيمي الذي يحقق ذلك، أي في مستوى نواب المدير العام
ليشمل عملها كخدمة ووظيفة المبيعات والمالية من خلال وظائفها الرئيسية (الاختيار، التعيين، التدريب، الأجور
والمرتبات العمالية والأمن الصناعي).

سادسا: خصائص الهيكل التنظيمي

محاضرات في مقياس مدخل الإدارة.....كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

للهيكل التنظيمي متغيرات وأبعاد كثيرة ومترابطة وأشكال الهياكل التنظيمية عديدة ولا حصر لها، ولكن كيف يمكن مقارنة هذه الهياكل التنظيمية، ولتسهيل ذلك حدد بعض الكتاب (الخصائص الرئيسية الثلاث التالية للهيكل التنظيمي الرسمي) وهي:

1- درجة التعقيد: وتوجد ثلاث عناصر تكون درجة التعقيد وهي : التقسيم والتخصص الأفقي، والتقسيم الرأسي والتقسيم الجغرافي ويشير التقسيم الأفقي والتخصص الأفقي إلى الأنشطة التي تقوم بها المنظمة ومجموعات الوظائف المهنية والتخصصات المتنوعة فيها فكلما زاد عدد الوحدات التنظيمية وتقسيماتها وكلما ازداد عدد وتنوع المهن والتخصصات زاد التعقيد في الهيكل التنظيمي والعكس صحيح.

أما التقسيم الرأسي، فيشير إلى عمق الهيكل التنظيمي فإذا زاد عدد المستويات التنظيمية زاد الهيكل التنظيمي تعقيدا والعكس صحيح. أما التقسيم الجغرافي فيشير إلى مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات وأنشطة المنظمة فالهيكل التنظيمي يتصف بدرجة أعلى من التعقيد كلما زاد عدد الوحدات التابعة للمنظمة في مناطق ومواقع مختلفة، وزادت نسبة العاملين فيها وزادت المسافات بينها.

2- الرسمية: وتشير هذه الخاصية في الهيكل التنظيمي إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير التفصيلية ، في توجيهه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء أداء عمله ويرى الكتاب انه ليس بالضرورة أن تكون هذه القوانين والأنظمة والتعليمات مكتوبة بل يكفي أن يعيها العاملون سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة، وكلما كانت درجة الاعتماد على تلك القوانين والأنظمة والتعليمات في السيطرة على سلوك الفرد والتحكم به أكثر ، اتصف الهيكل التنظيمي بمزيد من الرسمية والعكس صحيح أيضا.

3- المركزية: يبدو أن هذه الخاصية في الهيكل التنظيمي لم يتفق الكتاب على تعريف واحد لها ولهذا فقد حظي موضوع المركزية لاهتمام الكثير من الباحثين والكتاب من عدة جوانب، ومنها تأثير المركزية العالمية على عمليات اتخاذ القرارات والاتصال والتنسيق، وفاعلية المنظمة ومرونتها، وعلاقتها بالمبادرة والإبداع وغيره . ويقصد بالمركزية درجة تركيز اتخاذ القرارات المهمة في مركز واحد أو نقطة واحدة في المنظمة.

التنظيم غير الرسمي: في ظل وجود التنظيم الرسمي المعروف والظاهر تقسيماته للجميع، ينشأ في المنظمات تنظيم آخر بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة التفاعل الإنساني بين العاملين أثناء العمل، فالتنظيم الرسمي ما تريد المنظمة والتنظيم غير الرسمي ما يريده العاملين.

سابعاً: أهمية الهيكل التنظيمي

1. المساعدة في تنفيذ خطط المؤسسة بنجاح؛
2. تسهيل تحديد ادوار الأفراد في المؤسسة؛
3. المساعدة في اتخاذ القرارات؛

محاضرة رقم 5 التوجيه (القيادة، التحفيز، الاتصال)

1- القيادة

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية

مما لا شك فيه أن موضوع القيادة الإدارية يعتبر من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري، والدليل على ذلك الكم الهائل من الدراسات بالإضافة إلى المئات من النماذج والنظريات، ولهذا يصعب إيجاد تعريفاً موحداً للقيادة الإدارية، ومن أهم هذه التعريفات:-

القيادة leadership مشتقة من الفعل (قاد) أي قام بعمل ما للوصول إلى الهدف المنشود، وهي عبارة عن علاقات بين قائد ومقودين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر والمرؤوسين هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها.

كون (Kohn) الذي يرى أن القيادة هي نوع من المقدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء أو انجاز ما يحدده القائد.

بينما **روبرت ليفجستون (Robert Livingston)** يعرفها على أنها الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات.

ويعرفها **ليكرت (Likert)** بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.

ثانياً: وظائف القيادة الإدارية

يمكن إيجاز مهام القادة الإداريين بما يلي:

- 1- **التخطيط:** ويعني تحديد الأهداف واختيار الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة.
- 2- **التنظيم:** ويعني اختيار الموظفين والتثبت من كفاءتهم والمشاركة في تدريبهم والإشراف على تنفيذ القوانين والأنظمة المتعلقة بالموظفين والوظيفة العامة كشؤون الترقية والمكافأة والتأديب والنقل والتقاعد.... الخ
- 3- **التوجيه:** ويعني إرشاد المرؤوسين والتعاون المشترك القائم على الرضا والاستجابة والثقة المتبادلة.
- 4- **الرقابة:** وتعني التأكد من أن الأعمال تتخذ وفقاً للقواعد والأصول الموضوعية بهدف إصلاح الأخطاء وتقييم الاعوجاج ومحاسبة سيئ النية والمقصرين والمهملين ومكافأة الذين يعملون بإخلاص وإنتاجية.

ثالثاً: أهمية القيادة الإدارية

تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة واهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان ديمومتها استراتيجيتها، كان لزاماً عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن ثم دفعهم لأداء الأعمال المنوط بهم بكفاءة

- محاضرات في مقياس مدخل الإدارة.....كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
 وفعالية، لهذا فالحاجة ماسة إلى تصميم برامج تدريبية للرفع من المستوى القيادي للمديرين، فالقائد الإداري
 الناجح هو الذي يستطيع إشاعة جواً عام من القيم والاتجاهات المؤيدة للإبداع في الابتكار بين مرؤوسيه
 وزملائه وهو جوهر عمل القيادة، لما للقائد من تأثير على سلوك الأفراد والجماعات.
 وباختصار فإن أهمية القيادة الإدارية تنبع من النقاط التالية:
- 1- بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.
 - 2- بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.
 - 3- بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
 - 4- بدون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن تم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.
 - 5- بدون القيادة الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
 - 6- أن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.

رابعاً: العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية

- لاشك أن القيادة الإدارية علاقة تبادلية وتأثير بين القادة والتابعين له، وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف
 المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري، كما أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة
 الإدارية إيجاباً أو سلباً وأهم هذه العوامل:
- 1- صفات وشخصيات المرؤوسين (التابعين) وهذه الصفات قد تكون الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.
 - 2- أهداف المنظمة (مكان العمل) سواء أهدافها الإستراتيجية، أو الأهداف قصيرة المدى.
 - 3- نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها، أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي، أو نوع القرار فيها، ونوع المهام، ونوع الحوافز، وجماعة العمل.
 - 4- الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل، أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية؛ لذلك نجد أن القيادة الإدارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل والمؤثرات المحيطة بها.

خامساً: مهارات القيادة

- 1- **المهارة الفنية:** وهي أن يكون القائد مجيداً لعمله متقناً إياه، ولما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديونها، عارفاً لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركاً وعارفاً للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

محاضرات في مقياس مدخل الإدارة.....كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

2- المهارة الإنسانية: ويعنى بها المقدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم ، وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم. لأن معرفته بأبعاد السلوك الإنساني يمكنه من فهم نفسه أولا ومن ثم معرفة مرعوسيه ثانيا وهذا يساعد على إشباع حاجات التابعين، وتحقيق الأهداف المشتركة.

3- المهارة التنظيمية: وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

4- المهارة الفكرية: وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين ، وكذا أفكار تغير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف والشكل التالي يوضح مهارات القيادة.

سادسا: مراكز القيادة

توجد القيادة المباشرة وغير المباشرة في المراكز التالية:

القيادة المتصدرة: وتحدد هذه القيادة الهدف وتتصدر العمل بشكل يمكن تعيينه، مركزة أحيانا على القيادة بالقوة، ويمثل هذا النوع من القيادة في الأنشطة التدريبية ذات الأعداد الكبيرة، أو المؤتمرات.

قيادة الرفقاء: والقائد هنا في الأغلب هو الذي يبادر بالعمل، ويحافظ بشكل متسق ثابت على العلاقة بين الزملاء حتى أنه لا يمكن الكشف عن المصدر الإنساني الذي يقود المجموعة إلا من خلال التحليل الدقيق ويبقى القائد الرفيق عادة مع المجموعة من خلال سلسلة متعاقبة من التغييرات والأعمال، ويظهر هذا النوع من القيادة بأوضح أشكاله في مجموعة من الأشخاص الصغار الذين يلعبون معا إلا أنهم ينتظرون القائد يحدد لهم نوع اللعبة، وليختار تعليماتها، وليعطي إشارة الموافقة على نشاطاتها.

القيادة الرعوية: ويمارس القائد هنا تأثيره من مركز خلف المجموعة، ولهذا المركز - من عدة نواح - تأثير حادق وقوة تفوق المراكز الأخرى، ويمكن إسناد القيادة الاسمية إلى شخص آخر يوجد في مقدمة المجموعة، ولا يمكن الكشف عن مصدر القيادة الحقيقي إلا بالملاحظة الدقيقة، وفي هذا النوع من القيادة يكون مركز القائد متحركا ومرنا، إذ يتحرك القائد من مركز إلى آخر ومن مستوى سيطرة إلى مستوى آخر وفي هذا النوع أيضا تستطيع القيادة أن تكسب أو تخسر القوة وقد تصبح في بعض الأحيان غير فعالة لمدد طويلة، ومثل هذه المرونة يمكن أن يكون مظهرا مقصودا.

سابعا: نظريات القيادة

تعددت المداخل والنظريات لموضوع القيادة الإدارية والتي عرضت في نظرية السمات ونظريات السلوك والنظريات الموقفية، لكن بيئة الآمال المتغيرة إضافة إلى تعقيد العمليات والتراكيب التنظيمية الجديدة للمنظمات وما ارفق ذلك من أفكار واتجاهات فلسفية فرض نظرة متجددة للقيادة الإدارية في منظمات الأعمال.

أ/ نظرية السمات (القيادة الموروثة)

محاضرات في مقياس مدخل الإدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تنص هذه النظرية على أن القيادة يحصل عليها الفرد عن طريق الوراثة من والديه فهناك من يولد ليكون قائداً وهناك من يولد ليكون تابعاً فصفات القيادة من الثبات والجرأة والإقدام والمهارة إنما هي هبة من رب السماء لشخص القائد إلا أن هذه النظرية تعرضت لانتقادات تحد من فعاليتها ومن هذه الانتقادات.

- أنها فشلت في اعتبار تأثير الجماعة على المواقف والسياسات الإدارية.
- فشلت النظرية في تحديد الصفات الهامة من الصفات الموروثة كما فشلت في التعرف على الصفات التي يتميز بها القائد والضرورية لدعم شخصيته.
- فشلت النظرية في تحليل السلوك الإنساني واكتفت بوصف ذلك السلوك.
- فشلت النظرية في تحديد الصفات القيادية الموروثة وذلك لصعوبة الفصل بين الصفات القيادية الخاصة والمشاركة.

ب/ نظريات سلوك القائد

تعتبر هذه النظرية مناظرة لنظرية القيادة المكتسبة (التي تستند إلى الخبرة وتمرس القائد في الحياة فالقائد الناجح هو الذي يكتسب صفات القيادة من عمله وممارسته القيادة في الجماعة ويشترط أن تتوافر فيه بعض السمات القيادية.

ونظراً لعدم قدرة نظرية السمات على تحديد سمات القائد الفعال والقائد غير الفعال أدى هذا إلى انتقال التركيز في الأبحاث والدارسات إلى سلوك الفرد (القائد) (ومن أهم هذه النظريات المرتبطة بسلوك الفرد

1) نظرية الخط المستمر في القيادة: تشير هذه النظرية بأنه ليس هناك سلوكاً قيادياً واحداً يمكن استخدامه بنجاح في كل الأوقات وإنما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلاءم ويتكيف مع الموقف، أي أن القائد يجب أن يكون مرناً بدرجة كافية تتلاءم والموقف القيادي الذي يتعرض له.

2) نظرية ليكرت في القيادة: وجد ليكرت أن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي وكانوا مهتمين أكثر بالأفراد وكانوا يتعاملون معهم بطريقة غير رسمية واستنتج ليكرت أن القيادة الديمقراطية تعطي أفضل النتائج وقد ميز بين أربعة أنظمة للقيادة:

أ - **النظام التسلسلي (الاستغلالي):** وفيه يكون القادة مركزون بدرجة عالية وثقتهم بمرءوسيهم قليلة ويتبعون طرق التخويف والإكراه في الإدارة

ب - **النظام المركزي النفعي:** ويشبه السابق إلا أنه أقل مركزية ويسمح بمشاركة المرءوسين تحت إشرافه ورقابته

ج - **النظام الاستشاري:** تتوفر لدى القادة ثقة بمرءوسيهم ويستفيد من أفكارهم وآرائهم أما النظام الرابع فهو الأفضل.

د - **النظام الجماعي المشارك:** تتوفر للقائد ثقة مطلقة بمرءوسيه وهناك تبادل مستمر للمعلومات وقد ثبت أن من يستخدمون النظامين الثالث والرابع تكون إنتاجية مجموعاتهم مرتفعة.

(3) نظرية البعدين: من خلال هذه النظرية تم تحديد بعدين لسلوك القيادة هما:

✓ المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه.

✓ تفهم واعتبار مشاعر الآخرين .

وأثبتت هذه الدراسات بأن القائد يمكن أن يجمع بين البعدين ولكن بدرجات متفاوتة وهذا بالتالي يؤدي إلى تحقيق الرضاء والإنجاز الجماعي للمرءوسين.

(4) نظرية الشبكة الإدارية: حددت هذه النظرية أسلوبين لسلوك القائد : الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج.

ج/ نظرية الموقف:

فالموقف الذي يوجد فيه الفرد هو الذي يحدد إمكانيات القياديين والدليل على ذلك نجاح القادة في مواقف معينة نجاحاً باهراً وفشلهم في مواقف أخرى. وأصحاب هذه النظريات تعتبر القيادة موقف يتفاعل به القائد وجماعته والظروف لا تعتبر القيادة موهبة" فالقائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكيفه بما يلاءم الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين.

د/ نظرية فدلر في القيادة:

تعتبر هذه النظرية من النظريات الموقفية فقد اعتبر فدلر أن الموقف القيادي له الأثر الكبير على قرار القائد والموقف يتأثر بالعوامل التالية:

➤ قوة مركز القائد (مساندة رؤسائه له وما لديه من صلاحيات في محاسبة المرءوسين).

➤ طبيعة العمل (الأعمال الرتيبة تسهل عملية قيادة القائد)

➤ علاقة القائد بمرءوسيه فالعلاقة الشخصية تؤدي إلى الاعتراف به كقائد وتسهل عملية القيادة.

جوهر هذه النظرية يشير إلى أن القائد المهتم بمهام العمل والذي ينزع إلى المركزية والتسلط يكون فعال في تحقيق إنتاجية عالية للمرءوسين في الحالات المتطرفة للمواقف السهل جداً أو الصعب جداً (بينما القائد الذي يهتم بالعلاقات والنواحي الإنسانية فإنه يحقق إنتاجية عالية للمرءوسين في الحالات والمواقف المعتدلة أي متوسطة الصعوبة.

فمن وجهة نظر فدلر ليس هناك أسلوب قيادي واحد ناجح في كل المواقف أي القائد يجب أن يكون مرناً في استخدام أساليب القيادة المختلفة لضمان نجاح فعالية القيادة

2- الدافعية والحوافز

أولاً: تعريف التحفيز

إن الباحث في مجال التحفيز يجد نفسه حائراً أمام الكم الهائل من التعاريف، فكل باحث يرى التحفيز من زاوية مختلفة ومن مصادر ونظريات متباينة، ولكن كل هذه التعاريف تنترق إلى موضوع الدوافع والحاجات، وفيما يلي بعض التعاريف للتحفيز:

الحوافز: هي "مجموعة من العناصر التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المؤسسة. وتعرف أيضاً" بالوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات ودفع العاملين للعمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة،

محاضرات في مقياس مدخل الإدارة.....كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
كما أنها مجموعة الإجراءات والنظم التي تطبق على جماعة من العاملين بغرض إثارة الرغبة لديهم للاستمرار
في القيام بالعمل بكفاءة.

أما "أحمد ماهر" فقد عرف الحوافز "بمثابة مقابل الأداء المتميز، ويفترض هذا التعريف: الأجر أو المرتب قادر
على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة وطبيعة الوظيفة وقيمة
المنصب."

كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق
الحوافز هو أداء غير عادي، وربما وفقا للمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين، إلى تعويض أيضا يزيد
عن الأجر

ويعرف أيضا على أنه "شيء خارجي يوجد في محيط العمل أو المجتمع يجذب إليه الفرد باعتباره وسيلة إشباع
رغبة يشعر بها.

والحوافز مثيرات تحرك السلوك الإنساني، وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحافز مهما
بالنسبة للفرد .

ويعرف "ديموك" الحوافز على أنها: "العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل، ويبذلون معه
جهدا أكبر مما يبذله غيرهم."

وعرفت على أنها: "أساليب تحريك قدرات العاملين بما يزيد أدائهم كما ونوعا أو احدهما"

ثانيا: أهداف التحفيز

يمكن تقسيم أهداف الحوافز إلى نوعين: النوع الأول يوضح مدى ارتباط وتوافق الحوافز مع الأهداف
الإستراتيجية العامة، أما النوع الثاني فهو مبني على النوع الأول والذي يخصص نظام حوافز الصناعة أساسا
وتتمثل أهداف النوع الأول في النقاط التالية:

1. المساعدة في دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية في كل مواقع العمل بما يحقق الأهداف
المخططة؛
2. المساعدة في دفع العاملين إلى ضبط التكاليف وترشيد استخدام المواد الخام ومستلزمات الإنتاج
والحرص على صيانة الآلات والمعدات؛
3. المساعدة على دفع العاملين إلى تنمية المبيعات وتأكيد القدرة التنافسية وتحسين المركز التنافسي للشركة
بالإفراد؛
4. المساعدة على دفع العاملين على الالتزام بسياسات ونظم الجودة الكاملة، والتحسين المستمر للعمليات
وتتمية التعاون الفعال فيما بينهم؛
5. المساعدة في دفع العاملين للعمل على تخفيض الوقت وتسريع الأداء في جميع المجالات دون التصفية
بالجودة وعناصر الأداء الأخرى؛
6. المساعدة في تحقيق الأرباح للشركة وتحسين العوائد لأصحابها .

محاضرات في مقياس مدخل الإدارة..... كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أما النوع الثاني يهدف في الأساس إلى تحقيق ما يلي:

- أ- تحقيق خطط الإنتاج لكل فترة بحسب توقعات السوق أو طلبات للعملاء طبقاً لنوع المنتجات؛
- ب- تحسين معدلات استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة؛
- ج- ترشيد استخدام المواد الخام ومستلزمات الإنتاج؛
- د- ترشيد استخدام الآلات والمعدات وتخفيض الأعطال؛
- هـ- تخفيض الوقت في العمليات الإنتاجية بتقادي الأعطال وتسريع الأداء، نتيجة تحسين المهارات وإتباع سلوك الأداء الإيجابي؛
- و- تخفيض التكاليف في كافة مراحل العمل وصولاً إلى تخفيض التكلفة الكلية للوحدة المنتجة في المتوسط؛
- ز- تحسين التصميمات، تطوير وتحديث مواصفات السلع المنتجة،
- ح- تحسين معدلات جودة المنتجات والالتزام بنظام الجودة الشاملة في كافة مراحل الإنتاج وقطاعات العمل بالمصنع؛
- ط- تحقيق الترابط والتنافس على العمليات الإنتاجية وفيما بينها وبين العمليات المساندة المخازن، المشتريات، الموارد البشرية، الحسابات وفيما بين الجميع والعمليات التسويقية،
- ي- تحسين الحالة المعنوية للعاملين وتأكيد التقدير لجهودهم وحثهم على المشاركة الإيجابية في تحقيق إنجازات متميزة .

ويرتبط مفهوم التحفيز بالعديد من المفاهيم، هي:

- **الحاجة:** وتعرف ب"النقص والحرمان الذي يسبب التوتر، ثم السلوك لإزالته. وتعرف أيضاً بأنها" الشعور بالنقص والعوز بالنسبة لشيء معين وهو يؤدي إلى تأثر وعدم إتران داخلي يدفع الفرد إلى سلوك في اتجاه معين حتى يتم إشباع هذه الحاجة. وبذلك، الحاجة هي إحدى عناصر وأجزاء التحفيز.
- **الدافع:** وهو "مجموعة العوامل الداخلية النشطة، والقوة الموجهة لتصرفات الإنسان، أو شعور وإحساس داخلي، يحرك الفرد، بهدف تقليل التوتر الناتج عن نقص إشباع حاجة أو حاجات معينة.

ثالثاً: تقسيمات الحوافز

كما تصنف الحوافز وفقاً لثلاثة تقسيمات أساسية، وهي:

- 1- **الحوافز وفقاً لمعيار المادة:** حيث تصنف الحوافز وفقاً لمعيار المادة إلى حوافز مادية وحوافز معنوية.
- **الحوافز المادية:** وهي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان المادية والفسولوجية أو الإنسانية، ويمكن أن تستخدم الحوافز المادية في صورة الزيادة في الأجر أو تحسين ظروف العمل المادية والمشاركة في الأرباح، "وهي حوافز مادية مباشرة كالأجر، العلاوات وحوافز الإنتاج...إلخ. أما الحوافز المادية غير المباشرة فتتمثل في الهدايا والخدمات الاجتماعية.

محاضرات في مقياس مدخل الإدارة.....كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

• **الحوافز المعنوية:** هي تلك الحوافز التي تعتمد المال كأسلوب في إثارة العاملين وتحفيزهم، بل يعتمد وسائل معنوية غير مالية... والتي تقسم من حيث أثرها إلى حوافز معنوية مباشرة وحوافز معنوية غير مباشرة.

2- **الحوافز حسب اتجاه تأثيرها:** وفقا لمعيار الأثر تقسم الحوافز إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية.

• **الحوافز الإيجابية:** يقصد بها تلك التي تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي، وهذا يتطلب تحديد السلوك الإيجابي الذي تريده المؤسسة، ثم الحافز المادي أو المعنوي الذي يكافئه. وتتمثل بذلك الحوافز التي تعمل على رفع الروح المعنوية والتجديد. وهي فردية أو جماعية.

• **الحوافز السلبية:** وهي الوسائل التي تستخدمها الإدارة بغرض منع السلوك السلبي، وتقويمه والحد من التصرفات غير الإيجابية للأفراد، كالتكاسل والحرمان من العلاوات وعدم الانصياع للأوامر والتوجيهات. وهي فردية أو جماعية.

3- **الحوافز من حيث من يتحصل عليها:** وتصنف وفقا لهذا المعيار إلى حوافز فردية وحوافز جماعية.

• **الحوافز الفردية:** تمنح للعاملين بصورة فردية مستقلة، وتنطلق من افتراض أن العامل يريد المال من جهة، وأنه على استعداد لبذل مزيد من الجهد للحصول على مزيد من المال من جهة أخرى.

• **الحوافز الجماعية:** تمنح على أساس الجماعة ونهدف إلى تشجيع روح الفريق وتقرير التعاون بين العاملين، بحيث تحرص على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملائه، لأن فيه إضرار بالأهداف الرئيسية للمؤسسة.

وفي المقابل، تعتمد المؤسسات في عملية تحفيزها إلى تقسيم العملية إلى عدة مراحل وكذا الاعتماد على أساليب متنوعة.

رابعا: أساليب التحفيز

تعتمد العملية على جملة من الأساليب أهمها:

- أسلوب توسيع العمل: أي إضافة واجبات ومهام للعمل الذي يقوم به الفرد على نفس مستواه الإداري.
- أسلوب إثراء العمل: إعطاء الأفراد فرصا أكثر حرية وأوسع في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمالهم.
- أسلوب العمل المرن: يسمح للعمال باختيار ساعات العمل التي يريدونها ضمن حدود معينة.
- أسلوب العمل الأسبوعي المكثف: حيث يسمح للعامل قضاء ساعات العمل الأسبوعية في عدد أيام أقل.
- أسلوب مجموعات الجودة: يتضمن تشكيل مجموعات صغيرة من العاملين تجتمع معا باستمرار خلال فترة العمل في المؤسسة.
- أسلوب الإدارة بالأهداف: يهدف إلى تحفيز العمال من خلال إشراكهم في تحديد الأهداف.
- تكييف العاملين: يتضمن توجيه الأفراد الجدد في بداية عملهم لبيئة المؤسسة.

خامسا: مراحل تصميم نظام الحوافز

تتم عملية الحوافز في المراحل التالية:

- **تحديد الهدف:** على واضع نظام الحوافز دراسة أهداف المؤسسة بشكل دقيق حتى يستطيع ترجمتها في أهداف نظام الحوافز.
- **دراسة الأداء:** من خلال تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، وتحديد طريقة الأداء الفعلي.
- **تحديد ميزانية الحوافز:** يقصد به تحديد المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز.
- **وضع إجراءات النظام:** في هذه المرحلة يتم ترجمة نظام الحوافز في شكل خطوات متسلسلة. كما يعتمد النظام الفعال للحوافز على عدة أسس أهمها:
- **الأداء:** إن التميز في الأداء من أهم أسس منح الحوافز للأفراد، والأداء المتميز يعني ما يزيد عن المعدل المعياري.
- **المجهود:** يصعب في بعض الأحيان قياس الناتج النهائي للعمل لكونه غير ملموس، كما هو الحال في أداء الوظائف الخدمية، والأعمال الحكومية...إلخ.
- **الأقدمية:** يقصد بها الفترة التي قضاها الفرد في المؤسسة، وهي تعبر عن مدى ولاءه وانتمائه لها.
- **المهارة:** تكافئ بعض المؤسسات الفرد على ما يتحصل عليه من شهادات أعلى أو عند حصوله على بعض الرخص، أو البراءة أو الدورات التدريبية...إلخ.

سادسا: معوقات التحفيز

تتعدد الأمور التي تعيق وتغف نظام التحفيز بالمنظمة ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

1. الخوف أو الرهبة من المؤسسة؛
2. عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة وعدم المتابعة للعاملين فلا يعرف المحسن من المسيء؛
3. قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح الأخطاء وعدم وجود قنوات اتصال بين المديرين والعاملين فيكون كل في واد؛
4. الأخطاء الإدارية كتعدد القرارات وتضاربها وتعدد القيادات وتضارب أوامرها؛
5. عدم وضوح الأهداف التنظيمية للموظفين حيث لا يعرف الموظف لماذا يعمل و من اجل ماذا؛
6. ضعف المتابعة حيث تفتقد غالبية المنظمات لأنظمة متابعة الإجراءات وتطبيق الحوافز الإنسانية على الموظفين؛
7. قلة التدريب: تفتقر المنظمات للجانب التنموي و التدريب في مجال الحوافز الإنسانية وعدم الأخذ بالاعتبار أن التدريب حافز إنساني؛
8. تعدد القرارات وتضارب المصالح بين ما تريده المنظمة وما يريده المديرون وبين ما يريده الموظفين.
9. تعدد القيادات والمستويات التنظيمية حيث يجد الموظف نفسه تحت العديد من المدراء الذين يوجهون له الأوامر لتنفيذها؛

10. عدم وجود قنوات اتصال وتعدد مصادر التشويش بين الإدارات بسبب تعدد المدراء وطول الهرم الإداري .

من خلال الأهمية المطروحة لنظام الحافز الإنساني والمعوقات نستطيع أن نستشف الشروط الواجب توافرها في الحافز الإنساني:

- لا بد من أن يتناسب الحافز مع الموظف شاغل الوظيفة بحيث أن كلما زاد مستوى الحافز الإنساني زاد معدل أداء الفرد للمنظمة وزيادة رغبته بالبقاء بها والتفاني من أجلها ومن أجل تطور عمله وبالتالي تطور مستوى الحافز المقدم له من قبل التنظيم.
- لا بد أن نظام التحفيز يتسم بالعدالة لكي يكون فعالاً وذا قيمة بالنسبة للفرد والمنظمة التي يعمل بها ولا بد أن يتسم بالمساواة والشفافية لكي يبذل الجميع أقصى طاقاتهم للحصول عليه.
- لا بد أن يتلاءم نظام التحفيز مع الظرف الذي تمر بها المنظمة والوضع الذي هي فيه ولا بد أن يتلاءم مع ما يريده الموظف ومدخل التأثير فيهم كان يكون حافز نفسي أو حافز وظيفي .
- لا بد أن يوافق الحافز المستويات المقدمة من قبل العاملين وتتناسب مع نسبة أدائه المقدمة وكيفية ونوعيتها، وهذا سبب رئيسي للتنافس بينهم أيضاً ، حيث يعمل الحافز أثره في عملية تنشيط المستويات الأقل.
- لا بد من تقييم نظام التحفيز بعد الانتهاء منه ومعرفة مدى تناسب النظام مع الجهد المبذول من الموظف بحيث يقارن مستوى العاملين قبل وبعد النظام التحفيزي ويوضع له مجموعه من النقاط بحيث تتأكد المنظمة من مستوى هذا النظام.

سابعاً: أنواع الحوافز

- **حوافز خارجية:** ويقصد بها الحوافز التي لا تتعلق بالعمل مباشرة إنما تكون خارج بيئة العمل لكن تؤثر وبشكل غير مباشر ومباشر على مستوى إنتاجية العامل ومستوى أدائه في المنظمة أو هي: حوافز تُمنح للموظف لجهود لا يرتبط بالعمل الوظيفي نفسه، وإنما تعود إلى تقدير من جهة خارجية عن نطاق الوظيفة مثل حصول الموظف على تقدير قيادة عليا أو في صورة منحه درجة علمية شرفية لجهود بذلها. وهذا النوع من الحوافز الخارجية يحدث تأثيره الايجابي المباشر في نفسية الموظف، وينتقل هذا الأثر بصورة غير مباشرة إلى بقية زملائه لكي يقتدوا به.
- **حوافز داخلية:** المتعلقة بانتماء الموظف للوظيفة وبقائه بها وهي مسئولة عنها الإدارة العليا لتوفير سبل النجاح والتطور للموظفين وهي تعبر عن التي ترتبط بالعمل نفسه، وتشمل الإحساس بمسؤولية الفرد تجاه جزء ذي مغزى من العمل ونتائجه وتتيح هذه العوامل للفرد استخدام مهاراته وقدراته في التطوير والتقدير كما توفر له المعلومات المرتدة عن أدائه.

3- الاتصالات الإدارية

أولاً: تعريف الاتصال

الاتصال هو المتغير الحاكم في قيام أي مجتمع إنساني، وهو القوة الدافعة في العلاقات البشرية فهو أحد أهم العناصر الحاكمة في قدرة العلاقات الإنسانية بصفة عامة، وفي عمليات التفاعل الاجتماعي بصفة خاصة، حيث تعكس عملية الاتصال مدى التوافق والترابط والتحكم ومدى التناقض والصراع والتباين بين أطراف عملية الاتصال.

ولقد حاول الكثير من الباحثين الممارسين وضع مفهوم محدد لعملية الاتصال وعناصرها، إلا أن كلا من هؤلاء تأثير إلى حد كبير عمله بالهدف الذي يسعى إليه من عملية الاتصال، وتشير مراجعة هذه المحاولات إلى أنه يمكن التعامل مع عملية الاتصال باعتبارها عملية التبادل الرسائل بين مرسل ومستقبل عبر وسيلة معينة لتحقيق هدف محدد. حيث يعرفه بعض علماء:

علماء الاقتصاد: هي العملية بتحديد الممارسات الناتجة والمؤدية على حدوث التغيرات الاقتصادية التي تؤثر على الفرد والمجتمع.

علماء المحاسبة: الأنشطة الخاصة بتقديم التي تعكس الممارسات المختلفة خلال فترة زمنية معينة وموقف المؤسسة في لحظة تقديم الرسالة ومن أهم الوسائل محور الاهتمام بالحسابات الختامية والميزانية العمومية والقوائم المالية المختلفة.

علماء نظم المعلومات: الأنشطة الخاصة باستقبال المعلومات وتوفيرها وتخزينها وتحليلها واستبعادها وعرضها.

علماء الإدارة: المنح أو الحصول على البيانات والمعلومات التي تساعد المدير في اتخاذ القرار وأداء مهامه الإدارية من تخطيط وتنظيم وتشكيل وتوجيه ورقابة.

ثانياً: عناصر الاتصال

وعملية الاتصال تتكون من العناصر التالية:

1- المرسل (المصدر) الاتصال: يمكن أن يكون شخصاً أو جماعة أو أي مصدر آخر كالكتاب أو الراديو، أو التلفزيون، أو محطة، وفعالية الاتصال تعتمد على صفات معينة في مصدر عملية الاتصال كالثقة والتقارير، والقدرة على التأثير... الخ.

2- المرسل إليه (المستقبل): إن مستلم الرسالة عادة، هو شخص أو جماعة أو أي مركز آخر للاستلام يخضع لمؤثرات عديدة تؤثر على فهمه، وأهم هذه المؤثرات هو أن مستلم الرسالة يفسرها بأسلوب يعتمد على خبراته السابقة.

3- الرسالة ذاتها (مضمون الاتصال): وهي موضوع الاتصال وتتضمن مضمون الأفكار والآراء أو المعلومات التي إما أن تقال شفويا أو تكتب.

محاضرات في مقياس مدخل الإدارة.....كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

4- الترميز: تتضمن هذه العملية وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم، ويتم ذلك عن طريق استعمال اللغة أو الرموز الرياضية أو أي تعبير يتم الاتفاق عليها، تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.

5- وسيلة الاتصال: وتتضمن اختيار الوسيلة المناسبة سواء كانت سمعية أو كتابية أو مرئية، أو حسية أو جميعها معا، واختيار الوسيلة الملائمة يسهل عملية فهم الرسالة، فمثلا المدير الذي يريد التأكد من أن الرسالة ستحفظ من قبل المرؤوسين، يقوم بإرسال مذكرة مكتوبة لتدعيم تعليماته الشفوية التي أصدرها مسبقا، واختيار الوسيلة، يعتمد على طبيعة عملية الاتصال وطبيعة الأفراد، وموضوع عملية الاتصال، والعلاقات بينهم، وسرعة وسيلة الاتصال وتكلفتها.

6- تحليل رموز الرسالة: إن استلام الرسالة يتطلب من المستلم فك رموزها لتعطي معنى كاملا ومتكاملا، وقد تؤدي عملية تحليل الرموز الرسالة إلى فهم خاطئ لمحتويات الرسالة من قبل مستلميها، عندما تفسر هذه الرموز بطريقة تعطي معاني مختلفة عن المعنى المقصود بها، وكلما كان هناك تجانس وتماثل في المركز والخلفية الفكرية والحضرية للمرسل والمستلم وكان اتفاق على معاني الرموز، كلما كان هناك درجة أكبر في فهم المعنى المقصود بالرسالة، من قبل الطرفين.

7- التغذية العكسية: إن عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل (Receiver)، فعلى المرسل أن يتأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمونها، وسرعة حدوث عملية التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف، فمثلا في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة، بينما ردود الفعل لحملة إعلانية ربما لا تحدث إلا بعد فترة طويلة، وعملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال، حيث يتبين فيما إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا، كما أن ردود الفعل تبين مدى التغيير في عملية الاتصال سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة.

8- التشويش: تؤثر على عملية الاتصال في المؤسسة عوامل متعددة تؤدي إلى صعوبة وعدم وضوح في عملية الاتصال وهذه المؤثرات قد تحدث إما من المرسل، أو من خلال عملية الإرسال أو عند استلام الرسالة، فمثلا: صوت الآلات يؤثر تأثيرا سيئا على المحادثة التي تتم بين عاملين على نفس الآلة، وقد يحدث غموض وعدم فهم نتيجة استعمال الكلمات أو الرموز غير واضحة، فعمليات التشويش قد تأتي إما عن مؤثرات بيئية، كالأصوات والمسافة والوقت، أو مؤثرات إدراكية كالفهم والاتجاهات والميول، والعوامل الحضارية بين المرسل والمستلم.

ثالثا: شروط الاتصال الفعال

- ✓ تفهم طبيعة المرسل إليه ورغباته وميوله؛
- ✓ حسن صياغة الرسالة وتصميمها بما يتناسب مع طبيعة المرسل؛
- ✓ حفظ البيانات تتضمن تجديد وتحديث وإضافة البيانات الجديدة إلى قاعدة البيانات

رابعاً: طرق الاتصال في المؤسسة

- تسلسل القيادة وذلك بتدقيق القرارات والتوجيهات والأوامر من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى ثم الإدارة الإشرافية ثم إلى العمال.
- الكلمة المكتوبة من أهم عيوب الكلمة المكتوبة كونها غير شخصية ولكنها مفيدة حيث تحفظ للرجوع إليها مستقبلاً.
- التجمعات النظامية أو ذلك حينما هناك متحدث باسم العاملين معترف به من الإدارة حيث يصبح إلى هذه الحالة مصدراً للتغذية الراجعة للقرارات التي اتخذها الإدارة.
- الشائعات يجب أن تجنب استعمال هذه الوسيلة تنقل المعلومات مع هذا يجب الاعتراف بوجودها.

خامساً: أهمية الاتصال

- إن للاتصال أهمية بالغة فهو يعتبر الشرايين التي تعمل على نقل الدم داخل الإنسان والمحور الذي تقوم عليه العلاقات الخارجية وتتجلى هذه الأهمية على مستويين:
- أ- داخل المؤسسة :يمكن تجسيد أهمية الاتصال فيما يلي:
1. تحقيق التكامل بين الأجزاء الرئيسية في النظام التي بدورها تسهل من عملية التكامل خارج النظام؛
 2. بالاتصال يمكن التأثير على سلوك وتفكير العاملين داخل المؤسسة وبالتالي تحسين الأداء؛
 3. إحداث نوع من التفاعل بين كل الجهات من أجل خدمة مصالحها وكذا التنسيق للأعمال ضمن الوظائف الإدارية؛
 4. إذا تم الاتصال بصورة جيدة يمكن أن تنجم عنه علاقات وطيدة بين مختلف المستويات الإدارية؛
- ب- خارج المؤسسة :تتمثل أهمية الاتصال خارج المؤسسة فيما يلي:
1. من خلال الاتصال يمكن التعريف بالمنتج فور اكتمال إنتاجه عن طريق ما يسمى بالإعلان؛
 2. بالاتصال نستطيع تحقيق التكيف مع التغيرات الحاصلة في المحيط والتنبؤ بالتغيرات والتقلبات المرتقبة؛
 3. عن طريق الاتصال يمكن جمع المعلومات اللازمة عن منتج جديد أو علامة تجارية جديدة أو معرفة سلوك المستهلك، معرفة الموردين وحتى العملاء؛
 4. من خلال الاتصال نستطيع معرفة المعلومات عن السوق والمنافسين عن طريق أنظمة الترصد؛
 5. إنه أداة فعالة لمواجهة أي إشاعات أو معوقات تواجه المؤسسة سواء كانت يبين أفرادها أو مع المجتمع المحلي المحيط بها.

سادساً: معوقات الاتصال

- ✓ عدم وجود تخطيط كاف لعملية الاتصال، ففي كثير من الأحيان يبدأ الشخص بالتحدث أو الكتابة دون تفكير مسبق، وبدون تحديد الغرض من الرسالة التي ينوي إيصالها لتحديد الغرض من عملية الاتصال.

- ✓ التلاعب بالمعاني والألفاظ، وهذا قد يكون مقصودا أو غير مقصود، بمعنى أن تترك الألفاظ مبهمة، مما يفتح مجال الاجتهادات والتفسيرات المختلفة،
- ✓ عدم القدرة على التعبير وإيصال الفكرة إلى المستمع، بالرغم من تمكن الشخص المتصل من فهمها ولكنه يضعف في إيصالها، فقد يعبر عنها بكلمات ضعيفة أو غير مناسبة مما يخلق الكثير من الارتباك والغموض.
- ✓ ليس العيب فقط في المتصل بل المستمع كذلك، بالرغم من أن كثيرا من الوقت يضيع في الإصغاء، إلا أن بعض الأفراد لا يصغون بشكل جيد، فقد يتظاهرون بالانتباه لكن تفكيرهم بعيد كل البعد عن مجرى الحديث.
- ✓ كثرة التشويش الناتجة عن المؤثرات المتعددة التي تؤثر على عملية الاتصال التليفونية أو البرقية.
- ✓ عدم القدرة على فهم ظرف الطرف الآخر خلال عملية الاتصال، كالاتصال بزمن غير ملائم للطرف الآخر.
- ✓ الرقابة على الاتصال وحذف بعض الأجزاء من الرسالة، تؤدي إلى صعوبة في فهم المقصود أو الغرض من عملية الاتصال. وعملية الرقابة موجودة في كل مؤسسة، وكلما زادت درجة الرقابة نتيجة مرورها على مستويات إدارية مختلفة، كلما كان الاحتمال أكبر في حذف أجزاء أكثر، مما يؤدي إلى غموض الرسالة وصعوبة فهمها.
- ✓ عدم اختيار وسيلة الاتصال الملائمة، كأن يكتب الفرد رسالة، بينما يستدعي الموضوع قيامه بزيارة شخصية.

محاضرة رقم 6 الرقابة

- مفهوم الرقابة
- أهمية الرقابة
- خطوات الرقابة الإدارية
- مستويات الرقابة
- أنواع الرقابة
- خصائص الرقابة الإدارية

أولاً: تعريف الرقابة

الرقابة الجيدة تحمي المؤسسة وتحسن من عمليات استخدامها لمواردها

مفهوم الرقابة: عملية ضبط سير النشاطات للتأكد من حسن انجازها كما خطط لها ولتصحيح أية انحرافات قد تحدث وهي عملية في الإدارة تهدف إلى:

- تنظيم نشاطات المؤسسة بهدف حصولها على مستويات معينة من الأداء لأن غياب التنظيم للنشاطات يفقد المؤسسة دلالات سيرها باتجاه الأهداف التي رسمتها
- على المؤسسة التي لا تعمل بالرقابة الفاعلة لا تستطيع تحقيق أهدافها لأنها فقدت عناصر الأداء التي وحدها تبقئها على قيد الحياة
- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط
- تمتص مخاطر الأخطاء عند ووضع الخطط
- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم ويشمل جميع مجالات العمل في المنظمة

ثانياً: أهمية الرقابة

- الوظيفة الإدارية الساهرة على حسن سير وتطبيق ما في الوظائف الإدارية

- فوظيفة التخطيط تركز على الأهداف والإستراتيجية
- وظيفة التنظيم تركز على بناء الهياكل التنظيمية وتسيير الموارد البشرية
- ووظيفة القيادة تركز على تحفيز هذه الموارد

ولكن هذه الوظائف الثلاثة تعمل جنباً إلى جنب لوظيفة الرقابة لكي تضمن سير أدوارها ونشاطاتها بالاتجاه الصحيح في الوقت الصحيح

- الرقابة أداة تعمل على تحديد وقياس درجة أداء النشاطات التي تتم في المؤسسات
- تهدف إلى وضع معايير للأداء يفترض أن تكون موضوعة سلفاً لأوجه النشاطات المختلفة وتتفق مع الأهداف المنشودة

ثالثاً: خطوات الرقابة الإدارية

تمر وظيفة الرقابة بأربع خطوات

- 1- وضع الأهداف ومعايير الأداء
- 2- قياس الأداء الحالي
- 3- مقارنة الأداء مع المعايير
- 4- اتخاذ الإجراءات الإدارية اللازمة

الخطوة الأولى: تبدأ هذه الخطوة من التخطيط وتتطلب وضع الأهداف ومعايير للأداء قابلة للمتابعة

والقياس وأهداف الأداء تتمثل في الواقع نتائج محتملة يتوقع المديرون تحقيقها.

أما المعايير فتمثل مقاييس محددة لتقييم الأداء وسلوكيات الأفراد، وتنقسم المعايير الرقابية إلى نوعين:

- معايير المخرج: يقيس هذا النوع محصلات الأداء ونتائجه مثل: الكمية والنوعية، التكلفة الوقت المطلوب الجودة في الإنتاج أو فاعلية الخدمة أثناء تقديمها
- معايير المدخل: تقيس الجهد المبذول الذي يتطلب الأداء مثل التقيد بقواعد إجراءات العمل، استخدام الموارد بكفاية، التقيد بقواعد السلامة، القدوم إلى العمل في الوقت المحدد

الخطوة الثانية: هي قياس الأداء الحالي أي قياس نتائج الأداء (معياري المخرج) وقياس جهود الأداء (معياري المدخل)، كيف نقيس؟ نقيس الأداء الحالي بواسطة المعلومات إذ يوجد 04 مصادر للمعلومات تستخدم لقياس

الأداء وهي: المشاهدات الشخصية - تقارير إحصائية - تقارير شفوية - تقارير كتابية
وماذا نقيس؟ وذلك باستخدام المعايير التالية: رضا الأفراد - معدلات ترك أو غياب الأفراد للعمل - تكاليف ضمن الموازنة - كميات الوحدات المنتجة.

الخطوة الثالثة: مقارنة الأداء مع المقاييس أي مقارنة نتائج الأداء مع أهداف معايير الأداء لاكتشاف

الفروقات الحاصلة بين الأداء الحالي والمعايير المحددة للأداء، وتهدف هذه الخطوة إلى مقارنة الأداء بالمعايير إلى اكتشاف الفروقات بين الأداء المرغوب والأداء الحالي وتأخذ عدة احتمالات

- تجاوز الأداء للمعايير المحددة له
- تدني الأداء عن المعايير الموضوعية له
- يعادل الأداء مع المعايير

يستخدم عدة وسائل لمقارنة الأداء المرغوب به والأداء الحالي ومنها: معطيات تاريخية، عوامل داخل وحدات المؤسسة حيث أن الأداء السابق يستخدم كمؤشر لتقييم الأداء الحالي، المقارنة تستخدم كمؤشر للدلالة على نتائج الأداء مع معايير الأداء مثال مقارنة إنتاج وحدة مع باقي إنتاج الوحدات

الخطوة الرابعة: وهي اتخاذ صانع القرار الإجراءات الضرورية وهي مرحلة تنفيذ ما اكتشفته الرقابة. وهناك

عدة إجراءات تسهل هذه الخطوة:

- تصحيح الأداء الحالي
- إعادة النظر في المعايير

- ترك الأمور كما هي

تعمل على تصحيح الانحرافات (الأداء الحالي) في حال اكتشاف مصدر هذه الانحرافات.

إجراءات تصحيح الانحرافات:

أ- تغيير الإستراتيجية المتبعة أو تغيير الهيكل التنظيمية الحالية أو

ب-إعادة النظر ببرامج المؤسسة التدريبية

ج- إعادة النظر بسياسة التعويضات الحوافز أو قد يتطلب الأمر إعادة هندسة الوظائف

أما إعادة النظر بالمعايير: قد يكون مفيد للإدارة إذا وجدت المعايير الموضوعية غير واقعية أو صعبة التحقيق، فالأهداف قد تكون عالية التوقعات وغير قابلة للتحقيق أو العكس

أما ترك الأمور: فهي خطوة لا رقابية كون الهدف من الرقابة تصحيح الانحرافات ووضع الأمور في مسارها الصحيح

رابعاً: مستويات الرقابة

تطال الرقابة المستويات الإدارية وتختلف تأثيرها على هذه المستويات باختلاف أعمال ومسؤوليات هذه المستويات الإدارية، فالإدارة العليا والتي تشكل المستويات الإداري الأول تهتم بقضايا رقابية إستراتيجية، والإدارة الوسطى تركز على مشكلات وقضايا رقابية هيكلية، أما الإدارة الاستشرافية تحتاج إلى رقابة ضابطة للعمليات إضافة إلى الرقابة المالية.

- **الرقابة الهيكلية** وهي نوع من أنواع الرقابة الإدارية التي تركز على رقابة الأجهزة البيروقراطية ورقابة الجماعة وتهدف إلى رقابة تسوية وتوزيع الموارد المتاحة على مختلف الوحدات والنشاطات، الهدف منها أيضاً التأكد من حصول الأقسام العاملة على الموارد التشغيلية اللازمة للعمليات بما يتلاءم ومعايير الأداء المحددة لكل قسم
- **الرقابة البيروقراطية** نوع من الرقابة الإدارية الهيكلية تهدف إلى الكشف عن قدرات المستويات الإدارية التي تملك سلطات تقريرية في وضع السياسات والقواعد والموازنات وجداول العمل وقواعد التقييم.
- **رقابة الجماعة:** تقوم على عناصر الثقافة المؤسسية تهدف إلى تصويب سلوكيات الأفراد والمجموعات ودفعهم إلى انضمام إلى مجموعات وفرق العمل وتحقيق أهداف الأداء ومعاييرها
- **رقابة العمليات** رقابة أعمال ونشاطات الأفراد والمجموعات العاملة في مستويات إشرافية مع التشديد على مطابقة نتائج العمليات ومعايير الأداء المطلوب
- **الرقابة المالية** تختص بمتابعة القضايا المالية بما في ذلك طرق الموازنة الرقابية العدة كمساعدة المديرين في ضبط ورقابة الموارد.

خامساً: أنواع الرقابة

(1) **رقابة مسبقة:** ويطلق عليها الرقابة المانعة أو الوقائية الرقابة الأولية وهي رقابة تهدف إلى:

○ ضمان حسن الأداء والتأكد من الالتزامات بنصوص الأنظمة والتعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات؛

○ ترشيد القرارات والتأكد من أن التوجيهات والموارد صحيحة وسليمة قبل أن يأخذ العمل مجراه الطبيعي
○ ويهدف إلى منع حدوث مشكلات قد تؤدي إلى تعطيل أو توقيف العمل.

ورغم الفوائد العديدة للرقابة السابقة فهي كثيرا ما تؤدي إلى تأخير الانجاز بسبب الإجراءات الرقابية الاحتياطية التي تفرضها وتعدد الجهات التي تمارس التدقيق والفحص، ويؤدي في الغالب إلى ضياع الوقت وزيادة في التكاليف كما يؤدي إلى إضعاف روح الإبداع لدى الموظفين، لهذا تظهر أهمية الرقابة اللاحقة أو المرتدة

(2) الرقابة المرتدة هي رقابة المخرج ي التأكد من أن النتائج المرغوب فيها قد حصلت وان لم تحصل فمن

واجب الإدارة الرقابية تصحيحها

- تركز على تصحيح المشكلات بعد حدوثها أي بعد انجاز الأعمال والنشاطات

- يتم تقويم تصرفات وقرارات وإجراءات وحدات الإدارة العامة التنفيذية بعد حدوثها فعلا

محاضرة رقم نظام المعلومات الإدارية

مفهوم نظام المعلومات

أهمية نظام المعلومات للإدارة

الحاسوب ونظام المعلومات

مكانة نظام المعلومات في بيئة الأعمال

إن التطور الهائل في نظم المعلومات والتقنيات المستخدمة، دعت إلى ضرورة استخدامها من قبل الإدارة العليا في منظمات الأعمال؛ للمساعدة على سرعة اتخاذ القرارات ودعم عمليات المنظمة بشكل عام. وتمثل المعلومات عنصراً هاماً ومورداً استراتيجياً تعتمد عليه المنشآت في المواجهة التنافسية مع قرنائها. وذلك بالاعتماد على نظام معلوماتي يساعد متخذ القرار فيها على اتخاذ قراره بالسرعة والدقة المطلوبين مما يمنحها مزايا تنافسية.

أولاً: تعريف نظم المعلومات

انطلاقاً من ظاهرة المعلومات التي يتسم لها العصر الحديث والحاجة الملحة للحصول على المعلومات سواء للفرد أو المؤسسة وفي إطار مدخل النظام المستخدم في إدارة المنشآت المعاصرة، ارتبطت هذه النظم بالمعلومات وكونت ما أتفق عليه حديث "بنظم المعلومات".

تعددت واختلفت تعاريف نظم المعلومات ونذكر منها ما يلي:

نظم المعلومات هي عبارة عن "مجموعة من العناصر (وسائل، برمجيات أو أفراد) تسمح بحيازة، معالجة، تخزين وإرسال المعلومات"

ويمكن تعريفه أيضاً: "من جهة هو مجموعة من الإجراءات والوثائق التي تعطي المعلومات المفيدة وتساعد في وظائف التسيير، ومن جهة ثانية الوسائل المادية والبشرية الضرورية لمعالجة، تخزين وتحويل المعلومات بهدف استغلالها الجيد والصحيح".

أما أحمد رجب فقد عرف نظام المعلومات على أنه "نشاط المشروع الذي ينطوي على تجميع وتصنيف وتبويب وتوزيع البيانات"

يعرفه Robert Reix بأنه "مجموعة من الموارد والوسائل والبرامج والأفراد والمعطيات والإجراءات التي تسمح بجمع ومعالجة وإيصال المعلومات على شكل نصوص، صور، رموز.... في المؤسسة"

ثانياً: مبادئ نظم المعلومات

إن العصر الذي نشهده الآن هو عصر المعلومات وبالتالي فإنه مما لا شك فيه أن تكون المعلومات أساس كل قرار، لذلك لا بد من أن تتوفر في نظم المعلومات الحديثة المبادئ التالية:

1. الخدمة: ينبغي أن يصمم النظام وأن يدار بالطريقة التي تضمن أعلى كفاءة في تقديم الخدمات للمستفيدين.
2. التوقيت: ينبغي أن يعمل النظام على تقديم المعلومات لطالبها حين يحتاجها وليس عندما يستطيع النظام أن يحصل عليها.

محاضرات في مقياس مدخل الإدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

3 . التوحيد : تتطلب سهولة تداول المعلومات بين أجزاء النظام ذاته وبين غيره من النظم، ضرورة إتباع طرق التوحيد القياسي في معالجة المعلومات.

4 . التطوير: وهو أساس المحافظة على استمرار كفاءة النظام في مواجهة التغيرات المتعددة لتحسين طرق المعالجة وزيادة سرعة توصيل المعلومات.

ثالثاً: العوامل التي أثرت على تطور نظم المعلومات

كانت نظم المعلومات في الخمسينات عبارة عن نظم لتشغيل البيانات، أما في السبعينات ظهرت نظم تخدم المستويات الإدارية، ثم ظهرت نظم أخرى تخدم المستويات التي تحدد استراتيجيات المنظمة في الثمانينات، ويمكننا إيضاح العوامل التي أدت هذه التطورات في نظم المعلومات في النقاط التالية:

1 . التطور في تكنولوجيا المعلومات: أدى نمو تكنولوجيا المعلومات إلى تزايد الدور الذي تلعبه نظم المعلومات داخل المؤسسات، هذا النمو أدى إلى ضرورة استخدام الحاسبات في كافة المستويات خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار سهولة تعلم البرمجيات الجديدة وأيضاً انخفاض التكاليف التي أصبحت في متناول أغلبية المؤسسات.

2 . التطور في خصائص التطبيقات: بدأت نظم المعلومات بتقديم نظم ذات أغراض عامة متعلقة بالوظائف المتداولة في أغلبية المؤسسات مثل تلك المتعلقة بالمخزون، المبيعات، الإنتاج، التسويق والتمويل، لكن مع تطور دور نظم المعلومات وتطور تكنولوجيا الحاسبات الآلية ظهرت برامج جديدة تهدف إلى خدمة تخصصات محددة لأفراد أو مجموعات معينة داخل المؤسسة مثل نظم دعم القرار للإدارة الوسطى والنظم الخبيرة.

رابعاً: أنواع نظم المعلومات

يمتاز العصر الذي نشهده الآن الذي بانفجار المعلومات أصبح من الصعب التحكم فيها نتيجة التطور التكنولوجي في نقل وتخزين وجمع المعلومات ومع تعقد احتياجات المستفيدين وخاصة المؤسسات الكبرى طورت نظم حيث تطورت نظم المعلومات التي تحتاجها في تسييرها لأعمالها أو في دعمها لاتخاذ قراراتها أو معالجة بياناتها، وسندرج فيما يلي أهم نظم المعلومات الجديدة :

1- نظم المعلومات الإدارية

كان عقد السبعينات بمثابة مرحلة ولادة ونمو لأنظمة المعلومات الإدارية حيث اتسعت تطبيقاتها في مختلف أنشطة الأعمال، وتعرف نظم المعلومات الإدارية بأنها "نوع من أنواع أنظمة المعلومات المصممة لتزويد إداري المنظمة بالمعلومات اللازمة للتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على نشاط المنظمة أو لمساعدتهم على اتخاذ القرارات "

محاضرات في مقياس مدخل الإدارة.....كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
إن أنظمة المعلومات الإدارية هي مزيج من معطيات علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات وبحوث
العمليات والرياضيات، كل هذه التخصصات شاركت في تطوير أنظمة المعلومات الإدارية وإثرائها بالمعلومات
الضرورية لإنتاج تقارير دورية تصف الأوضاع والمنجزات الحالية كتقارير المخزون وغيرها.
يتكون نظام المعلومات الإدارية من:

- 1 . الأجهزة: أي نظام معلوماتي يجب أن يحوي على حواسيب آلية سواء شخصية أو متوسطة الحجم أو كبيرة
أو شبكة من الحواسيب المتنوعة .
- 2 . البرمجيات: وهي الأنظمة التي تشتغل بواسطتها الحواسيب وتنقسم إلى قسمين : تتمثل في برمجيات النظم
وتعني تلك البرامج التي تساعد على تنفيذ العمليات مثل ترتيب البيانات واسترجاعها من الذاكرة وبرمجيات
التطبيقات وهي التي تقوم بتشغيل بيانات المنظمة مثل برامج الأجور والمحاسبة وبرامج التصنيع، هذه البرامج
يتم إعدادها من طرف مختصين في البرمجة بالمنظمة نفسها أو الحصول عليها جاهزة أما برامج النظم فيتم
الحصول عليها من طرف موردي الأجهزة .
- 3 . قواعد البيانات: وهي عبارة عن المخزن الذي يحوي على البيانات التي تصف كل الأحداث و العمليات
الجارية في المنظمة وتكون مخزنة في شكل ملفات يدوية أو إلكترونية بواسطتها يعمل نظام المعلومات على
تحويلها إلى معلومات لذلك تعتبر جد مهمة لأي نظام معلوماتي .
- 4 . الإجراءات: هي عمليات تقوم بوصف وترتيب مجموع الخطوات والتعليمات المحددة لإنجاز العمليات
الحاسوبية وتسمى بخريطة مسار النظام وتقوم بشرح ما الذي يجب عمله .
- 5 . الأفراد: هو المورد الأساسي لتشغيل المكونات الأخرى والسيطرة عليها ويعتبر من أهم عناصر النظام
حيث يقوم بتحليل المعلومات ووضع البرامج وإدارة نظم المعلومات.

2- نظم معالجة البيانات

يعرف أيضا بنظم معالجة المعاملات Transaction Processing Systems، يهدف هذا النوع من
أنظمة المعلومات إلى خدمة المستويات التشغيلية داخل المؤسسة إذ يقوم بحصر وتجميع البيانات التي تعكس
حركة المعاملات مثل فواتير المبيعات، المصروفات، الإيرادات ويجعلها متاحة لاستخدامات أنظمة أخرى، لذلك
يمكننا تعريف نظام معالجة البيانات على أنه "نظام المعلومات المرتبط بالحاسب الذي يجمع ويصنف ويخزن و
يحدث ويسترجع بيانات حركة المعاملات داخل المؤسسة من أجل حفظ السجلات ومدخلات نظام المعلومات
الإدارية لمزيد من المعالجات

3- نظم دعم القرارات

صممت نظم دعم القرارات في بداية السبعينات على أساس دعم القرارات الفردية، لكن في نهاية الثمانينات
توسع مفهوم نظم دعم القرارات بعد أن تبين أن معظم القرارات لا تتخذ بشكل فردي بل بشكل جماعي، لذلك
جرى تطوير على هذه النظم لتلبي حاجة الجماعة وهذا ما ظهر تحت اسم نظم دعم القرارات الجماعية.

محاضرات في مقياس مدخل الإدارة.....كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
ويعرف نظام دعم القرارات على أنه هو نظام مرتبط بالحاسب، ذو تفاعل متبادل يقدم للمديرين طريقة تداول
سهلة ومبسطة للمعلومات ونماذج اتخاذ القرار من أجل دعم مهام عملية اتخاذ القرارات المبرمجة (الروتينية)
والغير مبرمجة "

كما تعرف نظم دعم القرارات الجماعية بأنها "نظام تفاعلي مبني على الحاسب الآلي يسهم في تسيير وحل
المشكلات غير المبرمجة التي تسعى لحلها مجموعة من متخذي القرارات الذين يعملون معا كفريق"
و من أهم القدرات التي تقدمها نظم دعم القرارات:

- 1 . التحليل المعمق للمعلومات باستخدام النماذج والرسومات والخرائط .
- 2 . الوصول المباشر إلى البيانات الوصفية والكمية التي تتوفر في قاعدة بيانات النظام.
- 3 . تبرير البيانات المستخدمة التي تتلاءم مع ظروف القرار المعين.
- 4 . عرض البيانات في الشكل الملائم الذي يفضله المستخدم.
- 5 . الإجابة الفورية على الإجابات الفردية.
- 6 . تأكيد العلاقات والاتجاهات المقارنة مما يساعد في عملية حل المشاكل.
- 7 . إمكانية التفاعل مع كل عناصر النظام المختلفة باستخدام لغة الأوامر التي تسمح بالوصول إلى النظام
وسؤاله مباشرة .

ومن خلال هذه القدرات تظهر أهداف نظم دعم القرارات وتتمثل في :
. مساعدة المديرين في عمليات اتخاذ قراراتهم للأنشطة شبه البنائية أو شبه المرتبة و غير البنائية.
. الدعم الإداري بدلا من إحلال الحكم.
. تحسين فعالية اتخاذ القرارات بدلا من كفاءتها من خلال جمع البيانات ونماذج التحليل المعقدة.

4- الأنظمة الخبيرة

تندرج الأنظمة الخبيرة ضمن مجال الذكاء الاصطناعي، تستخدم لمساعدة متخذي القرار في التعامل مع
القرارات غير الروتينية والتي لا يمكن التنبؤ بخطواتها، يتم تصميم النظام الخبير عمليا بالاعتماد على خبراء
كل في ميدان تخصصه، ويتكون النظام الخبير من العناصر الموضحة في الشكل .

5- نظام معلومات الإنتاج

تختص وظيفة الإنتاج بتحويل مجموعة من المدخلات إلى مجموعة من المخرجات في شكل سلع وخدمات،
فمثلا في نظام صناعي مثل صناعة السيارات تقوم وظيفة الإنتاج بتحويل مجموعة من المدخلات متمثلة في
الموارد المتاحة من عمالة و رأس مال إلى منتجات نهائية في شكل سيارات.
ويتكون نموذج معلومات الإنتاج من المكونات التالية:

- * تخطيط الاحتياجات من الموارد.
- * العمليات التحويلية (تحويل فعلي إلى منتجات وخدمات).
- * الهندسة الصناعية (تعمل على اتصال وثيق مع التسويق عند تصميم المنتج).
- * الشحن والاستلام (العملاء والموردين).

محاضرات في مقياس مدخل الإدارة.....كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

* المشتريات.

* رقابة الجودة.

6- نظام معلومات التسويق

منذ عام 1950 بدأت وظيفة التسويق تزداد وتنمو أهميتها و في بعض المؤسسات تتضمن وظيفة التسويق إدارة المخزون والتوزيع المادي للمنتجات النهائية.

ويتكون نموذج معلومات التسويق من المكونات التالية:

* بحوث التسويق (دراسة السوق).

* التسعير (تحديد السعر الصحيح).

* الترويج.

* إدارة المبيعات (نجاح أو فشل التسويق ينسب لقوة رجال البيع).

7- نظام معلومات التمويل

إن نظام معلومات التمويل يتضمن وظائف محاسبية وتتمثل المكونات الأساسية لهذا النظام في:

* الميزانية (تعد أداة رقابية لكل الموارد المالية).

* محاسبة التكاليف.

* إدارة الأموال (الغرض هو التأكد من أن الأموال متاحة لمواجهة الالتزامات المالية للتنظيم وفي نفس

الوقت تنظم العائد على الأموال المتاحة للاستثمار).

* المحاسبة المالية.

* التحصيل.

* حسابات القبض (تعتبر امتداد منطقي للتحصيل).

* حسابات الدفع (الدفع للموردين).

8- نظام معلومات الأفراد

إن نظام معلومات الأفراد لم يلق الاهتمام المناسب وقد يرجع السبب في هذا إلى أن تطبيقات الأفراد عادة ما تكون روتينية مثل أنشطة حفظ السجلات، وبسبب آخر يرجع إلى أنه ما لم يكن عدد الموظفين كبير فان سجلات الأفراد من السهل المحافظة عليها يدويا.

ويتكون نموذج معلومات الأفراد من المكونات التالية:

* علاقات العمل (يمثل التداخل مع نقابات العمال وغيرها من التنظيمات العمالية).

* شؤون الأفراد (المحافظة على سجلات الأفراد).

* التدريب (يعتبر نشاط غير محدد ويجب أن يتم تحديده وفقا لميزانية معينة).

* المرتبات والأجور.

9- نظام المعلومات المحاسبي

هو نظام معلوماتي منهجي، فهو يشمل على خصائص مصدرها طبيعة المحاسبة، التي تتعلق بالتأثير الاقتصادي للأحداث التي تؤثر على أنشطة المشروع.

يقبل نظام المعلومات المحاسبي البيانات الاقتصادية الناتجة من الأحداث الخارجية ويتم التعبير عن معظم هذه العناصر من البيانات في شكل مالي مثل كمية المبيعات للعميل، و لكنها تحول إلى بيانات كمية في النهاية مثل إجمالي المبلغ المسدد للعميل.

ومن جانب المخرجات ينتج نظام المعلومات المحاسبي المستندات والقوائم وغيرها من معلومات المخرجات التي يتم التعبير عن محتواها بشكل مالي، هذه المعلومات تساعد على اتخاذ القرار .

خامسا: أهمية نظام المعلومات.

تتجسد أهمية نظام المعلومات من خلال ما يلي:

- التطورات التكنولوجية في أساليب وأدوات الاتصال ونقل المعلومات؛
- التعقيد في مهام إدارة المؤسسات الناجم عن تأثير مؤسسات الأعمال بالتغيرات البيئية؛
- تغير مفهوم وقيمة المعلومات حيث كان ينظر إليها في السابق على أنها عبء في حين أصبح ينظر إليها الآن على أنها مورد استراتيجي؛
- تزايد أهمية المعلومات في الجامعات ومعاهد الإدارة؛
- تفسير دور المؤسسة من حيث استخدامها للمعلومات والبرمجيات؛
- تطوير شبكة الاتصال والمعالجة الدقيقة المبنية على استخدام الحاسوب؛
- احترام حدة المنافسة بين المؤسسات الكبرى مما استدعى على المديرين إلى وجوب مواجهة منافسيهم من حيث سرعة اتخاذ القرارات والتعرف على الفرص والتهديدات البيئية .

سادسا: وظائف نظم المعلومات

هناك أربعة وظائف رئيسية موضحة كما يلي:

- 1- وظيفة الإعلام: هي وظيفة الحصول على البيانات وتتضمن تحديد كل البيانات اللازمة سواء داخل المؤسسة أو من خارجها، في ضوء احتياجات المستويات الإدارية في المؤسسة و الملخصة كما يلي:
 - أ- الإدارة العليا: تحتاج الإدارة العليا إلى المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة، ووضع الخطط الإستراتيجية التي تمتد لعدة سنوات.
 - ب- الإدارة التنفيذية: تختص الإدارة التنفيذية بوضع الخطط القصيرة الأجل وتحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذها ومن ثم تحتاج إلى المعلومات التالية :

❖ معلومات عن سوق توزيع المنتجات وسوق المواد المستخدمة في الإنتاج.

❖ معلومات عن سوق التوزيع الفعلي للمنتجات والتوزيع المستهدف.

❖ معلومات عن تكاليف العمل وعن مستويات المخزون...الخ.

2- وظيفة المعالجة: إن معالجة البيانات هي مجموعة متباينة من العمليات التي تسمح بتغيير المدخلات إلى مخرجات وهي:

أ- إعداد التعليمات الخاصة بتشغيل البيانات: تتحدد هذه التعليمات في ضوء الاعتبارات التالية:

❖ الاستخدام: يحدد طبيعة استخدام المعلومات وشمولية معالجة البيانات.

❖ الخبرات المتخصصة: يشترك متخصصون في وضع تعليمات وبرامج التشغيل اللازمة لإعداد التقارير المطلوبة.

❖ تكنولوجيا المعلومات: تحديد التكنولوجيا والإجراءات الفنية المستخدمة .

ب- تجميع وتحليل وتلخيص البيانات: تتضمن هذه الوظيفة تقييم البيانات للتأكد من صحتها ومناسبتها للغرض التي تستعمل فيه، ويتم تشغيل البيانات بهدف إعداد المعلومات .

3- وظيفة التخزين: وتسمى أيضا بتصنيف المعلومات في ملفات، حيث تحتفظ بجميع المعلومات المتحصل عليها، بطريقة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة وهذا وفقا للتكنولوجيا المتاحة.

4- وظيفة الاتصال: إن الوظيفة الحيوية في نظم المعلومات هي إيصال المعلومات إلى مستخدميها النهائي، وقد يتطلب ذلك نقلها من مكان معالجتها إلى مكان استخدامها باستعمال عدة وسائل:

أ- استخراج المعلومات وفقا لحاجة مستخدميها: بعد تشغيل البيانات يتم استخراج المخرجات التي تحقق الهدف و بعد حفظ نسخة من كل المعلومات، تعد منها نسخة لترسل إلى الأشخاص المعنيين بها.

ب- توصيل المعلومات إلى مستخدميها: ليس للمعلومة أي قيمة إذ لم يتم استخدامها لذلك وجب توصيلها بالشكل المطلوب، وفي الوقت المناسب ، ولا تقتصر وظيفة الاتصال في نظم المعلومات على مجرد توصيل المعلومات بل لا بد أن يكون هناك اتصال مزدوج من أجل التأكد من فهم للمعلومة المطلوبة ويمكن أن يكون الاتصال على عدة أشكال مثل أن يكون شفهيًا، مرئيًا على شاشة الحاسوب، مستنديا .

سابعا أهداف وضع نظم المعلومات في المؤسسة

* إنتاج معلومة مفيدة.

* تقديم وصف دقيق للمؤسسة.

* تسهيل وضع التقديرات.

* توضيح القرارات الضرورية الواجب اتخاذها.

* استخراج الانحرافات بين التقديرات والإنجازات، وإمكانية تحديد أسبابها وتقليصها.

* يسمح بوضع إجراءات تصحيحية مفيدة لحركة المؤسسة.

* ينبه المؤسسة قبل وقوع الخطأ (نظام تنبئي).

* يساعد المسيرين والعاملين في تحديد المشاكل، وتطوير المنتجات وإنشاء منتجات جديدة.

مراجع المطبوعة

1. إبراهيم سلطان: نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري) ، الدار الجامعية، ط 2000 .
2. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007 .
3. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003 .
4. جيمس جي مارش، هيربرت إيه، سايمون، هارولد جيتركو :المنظمات . ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2001
5. فوزي حبيش ، الإدارة العامة والتنظيم الإداري: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان1991.
6. حريم حسين، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط2 ، دار الحامد، عمان، 2000
7. حريم حسين :السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد في المنظمات " ، دار زهران، عمان، الأردن
8. خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ط2، 2000،
9. خليل محمد حسن الشماع، خضير كامل حمود: نظرية المنظمة ط1 ، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000 .
10. داوود معمر: مؤسسات الأعمال (الحوافز والدوافع)، دار الكتاب الحديث، عنابة، الجزائر، 2006
11. ريتشارد باسكال : فن الإدارة اليابانية ترجمة :حسن محمد ياسين، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1986
12. زكرياء الدوري، وآخرون: مبادئ إدارة الأعمال، وظائف وعمليات مؤسسات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2012
13. زيد عبوي: ادارة المؤسسات العامة، دار النشروق للنشر والتوزيع، ط1، 2010
14. سعاد برنوطي: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2004
15. سعد غالب ياسين: نظم المعلومات الإدارية . دار اليازوري عمان الأردن . ط 1 . 1997 .
16. سليم إبراهيم الحسينه: نظم المعلومات الإدارية . مؤسسة الورق ، عمان الأردن . الطبعة الأولى 1998
17. سونيا محمد البكري وإبراهيم سلطان " نظم المعلومات الإدارية " دار النشر الجامعية الجديدة ، 2002
18. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1988
19. صلاح عودة سعيد: إدارة الأفراد -منشورات الجامعة المفتوحة - طرابلس- 1994
20. عادل حسن : إدارة الأفراد، دار الجامعة المصرية ، الإسكندرية ، 1979
21. هاني عبد الرحمن، صالح الطويل: الإدارة مفاهيم وآفاق : دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 1999

محاضرات في مقياس مدخل الإدارة.....كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

22. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، 1993،
23. عبد الفتاح بوخمخ: إدارة الموارد البشرية ، مطبوعات جامعة منتوري ، قسنطينة ، فيفري 2001
24. عبد الفتاح بوخمخ : مفهوم الدافعية في مختلف السلوك التنظيمي ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 15، جوان 2001
25. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية - مؤسسة زهران -الأردن - 1991
26. عمر وصفي عقيلي وآخرون : وظائف منظمات الأعمال، دار زهران، عمان، الأردن، 2001
27. نواف كنعان: القيادة الإدارية، عمان :مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع. 1995
28. محمد السعيد خشبة: نظم المعلومات (المفاهيم ، التحليل ، التصميم). مطابع الوليد القاهرة . ط 1992 .
29. محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، 2009
30. محمد القاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007
31. محمد القاسم القريوني: مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006
32. محمد فتحي عبد الهادي: علم المكتبات والمعلومات . مكتبة الدار العربية للكتاب القاهرة . الطبعة الأولى 1996 .
33. محمد محمد الهادي . التطورات الحديثة لنظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر. دار الشروق . ط1 1993 .
34. فريد محمد، ، سعيد المصري: إدارة الأعمال : الدار الجامعية الاسكندرية. 1988
35. مصطفى عشوي :أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، ط1 ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992
36. مهدي حسين زويلف، علي محمد عمر العضايلة :إدارة المنظمة" نظريات وسلوك ". دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1996
37. مؤيد سعيد السالم : تنظيم المنظمات " .دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مائة عام"، ط1 ، دار عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن
38. نبيل محمد مرسي، المهارات والوظائف الإدارية (كيف تنمي مهاراتك الإدارية)، المكتب الجامعي الحديث، 2006