



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة مُجَّد بوضياف - المسيلة -  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

# مطبوعة جامعية

تحت عنوان

## محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

موجهة لطلبة السنة أولى جذع مشترك العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

من إعداد الدكتور: حسين بركاتي

السنة الجامعية 2022/2021

## خطة مقياس Syllabus

- كلية أو معهد: . العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . . القسم والتخصص: . الجذع المشترك .  
المقياس: مدخل الى ادارة الاعمال .  
المعامل: 02 .  
عدد الأرصدة: 06 .  
وحدة: الاساسية

الأستاذ المكلف بالمقياس :.د. بركاتي حسين. . . للاتصال بالأستاذ: hocine.barkati@univ-msila.dz

### الجزء الأول: تعريف بالمقياس

\* **تعريف عام بالمقياس وأهدافه :** . يعتبر مقياس مدخل لادارة الاعمال من المقاييس المهمة بالنسبة لطلبة الجذع المشترك والذي من خلاله:

– تعريف الطلبة بالمبادئ الاساسية لادارة الاعمال

– تعريف الطلبة بأهم مدارس الفكر الاداري وروادها

– تعرف الطلبة على أهم وظائف الادارة

وكل هذا سوف يساعد الطلبة على في اكتساب معارف نظرية تاهلهم لممارسة الاعمال الادارية في المؤسسات . \*  
المكتسبات السابقة اللازمة للمقياس .

معارف في النظريات الاقتصادية واسهامات روادها، بعض المعارف حول مختلف المصطلحات المتداولة في العلوم الاقتصادية. .

المقاييس الأخرى ذات العلاقة: هناك مجموعة من المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها وترتبطها علاقة بالمقياس مثلا مقياس مدخل للاقتصاد، تاريخ الوقائع الاقتصادية، علم اجتماع المنظمات.

\***الكفاءات المستهدفة بالمقياس:**

– ادراك مفهوم ادارة الاعمال ومميزاتها

– التعرف على اهم اسهامات مدارس الفكر الاداري.

– التعرف على وظائف الادارة وتبيين أهمية كل وظيفة وعلاقتها بمختلف الوظائف الأخرى.

\***كيفية تقديم المادة:** يقدم المقياس في شكل محاضرات زائد أعمال بموجه حيث عدد المحاضرات في الاسبوع محاضرة

واحدة وكذا بالنسبة للاعمال الموجهة ( 01محاضرة + 01 أعمال موجهة في الاسبوع)

\***متطلبات من الطلبة:** الاطلاع على بعض المراجع المتعلقة بالمقياس.

\***الوسائل اللازمة للمقياس:** مراجع متعلقة بالمقياس على مستوى المكتبة.



\*مراجع ينصح بها الطالب:

- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الادارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 3، عمان، الاردن، 2011.

- ابراهيم بن علي الملحم، علماء الادارة وروادها في العالم، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2008.

- رعد حسن الصرن، نظريات الادارة والاعمال، دار الرضا للنسر، دمشق، سوريا، 2004.

### طريقة التقييم

يجرى امتحان رسمي خاص بالمحاضرات يقيم بعلامة تقدر ب 20، أما بالنسبة للاعمال الموجهة فتوجد بطاقة للتقييم تفصيلها في الجدول اسفله

ملاحظات	على .. /النسبة	عناصر التقييم
.....	20 .. 75% %	الامتحان
.....	06	امتحان الأعمال الموجهة
.....		عناصر أخرى : .....
.....	06	الحضور والمشاركة
.....	08	بحث



الجزء الثاني - برنامج زمني للمقياس

حسب مشروع التكوين (Caneva): الحجم الساعي للمقياس :. 45 عدد الأسابيع اللازمة: 15  
فعليا: عدد الأسابيع المتوفرة حسب رزنامة العطل والامتحانات : 13 .

الأسبوع	المحتوى المخطط <sup>1</sup>	المتابعة <sup>2</sup>
1	عنوان الفصل: . الاطار المفاهيمي لادارة الاعمال العناصر الأساسية : مفهوم ادارة الاعمال - اسباب ظهور ادارة الاعمال - خصائص ادارة الاعمال - بعض المصطلحات المهمة في ادارة الاعمال - المستويات الادارية - علاقة ادارة الاعمال بالعلوم الاخرى . .	الأسبوع الاول + الاسبوع الثاني
2	عنوان الفصل: تطور مدارس الفكر الاداري العناصر الأساسية : 1- المدرسة الكلاسيكية: - الادارة العلمية - نظرية المبادئ الادارية - البيروقراطية	الاسبوع الثالث+ الاسبوع الرابع
3	عنوان الفصل: تطور مدارس الفكر الاداري العناصر الأساسية : 2- المدرسة النيوكلاسيكية: - مدرسة العلاقات الانسانية - المدرسة السلوكية	الاسبوع الخامس+ الاسبوع السادس
4	عنوان الفصل: . تطور مدارس الفكر الاداري . العناصر الأساسية : 3- النظريات الحديثة - نظرية النظم - النظرية الكمية	الاسبوع السابع

<sup>1</sup>يعبأ البرنامج من قبل الأستاذ المكلف بالمقياس ويحمل في أرضية مودل Moodle.في حالة وجود أساتذة مساعدين، يحرر كل أساتذ بطاقة تقدمه ويبلغها للأستاذ المكلف بالتنسيق. الهدف هو تسجيل مختلف الأعمال البيداغوجية: محاضرة أو تطبيق، خرجات ميدانية، امتحانات، ...  
<sup>2</sup>العمود الأخير (المتابعة) ليس للنشر، وإنما يدون فيه الأستاذ في كل حصة المحتوى المقدم فعليا، وأي ملاحظات تخص مشكلات قد تطرأ أو أعمال بيداغوجية أخرى.



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- النظرية الموقفية</li> <li>- نظرية Z</li> </ul>	
من الأسبوع الثامن + الأسبوع الثالث عشر	<p><b>عنوان الفصل: وظائف الإدارة</b></p> <p>العناصر الأساسية :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- وظيفة التخطيط</li> <li>- وظيفة التنظيم</li> <li>- وظيفة التوجيه</li> <li>- وظيفة الرقابة</li> </ul>	<b>5</b>

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الأعمال.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الأعمال.

سنتطرق في هذه المحاضرة إلى مفهوم الإدارة بتقديم تعريفات مختلفة لها، كما يناقش طبيعة الإدارة من حيث هي علم ام فن، ونوضح في هذه المحاضرة أهمية الإدارة ومجالاتها، بالإضافة إلى المدير وأهم المستويات الادارية وأخيرا التطرق إلى علاقة الإدارة بالعلوم الاخرى .

### 1- مفهوم الإدارة:

تزرخر كتب ومراجع الإدارة بالعديد من التعاريف، وذلك على حسب وجهة نظر الكتاب ومجال عملهم وتركيز اهتمامهم، حيث يركز كل منهم على جانب معين ويقدم تفسيرات مختلفة حول هذا الجانب، ويمكن ارجاع التعددية في مفاهيم الإدارة إلى عدم وجود نظرية شاملة وعامة متفق عليها للإدارة ، وان الإدارة تتعامل مع الانسان ذي الطبيعة المعقدة ، وفي ما يلي يتم استعراض بعضا من هذه التعاريف مع تحديد النقاط التي يركز عليها كل منها:

- **تعريف كونتز واودونيل** " ان الإدارة هي وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الاخرين ومن معهم".

فالتركيز هنا على القدرة جعل الاخرين يمثلون ويقومون بتنفيذ ما يطلب منهم.

- **تعريف تايلور (TAYLOR)** "ان الإدارة هي ان تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وارخص وسيلة ممكنة".

ويركز تايلور في تعريفه على ضرورة تحديد الاهداف من قبل الإدارة من جهة والتنفيذ القائم على تخفيض التكاليف من جهة اخرى.

- **تعريف فايول (fayol)** "ان معنى الإدارة هو ان تتبنا وتخطط وتنظم وتصدر الاوامر وان تنسق وتراقب"

في هذا التعريف يركز فايول على وظائف الإدارة ويعتبر اول من قام بوضع تصنيف لهذه الوظائف"

- **تعريف ديموك (Dimock)** "هي معرفة إلى أين أنت ذاهب والمصاعب التي يجب أن تتجنبها والعوامل التي يجب ان تتعامل معها وكيف تتصرف بقيادة باخرتك وبمعاملة ملاحيك بكفاءة وبدون ضياع في اثناء عملية الوصول الى هناك".

في تعريفه هذا يركز **ديموك** على ضرورة تحديد الهدف ومحاولة تجنب المعوقات وكيفية تحقيق ذلك باكثر كفاءة وفاعلية.

وتعرف الإدارة "بانها النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية

للمشروع -من افراد ومواد وآلات وعدد ومعدات وأموال واسواق- لتحقيق أهداف المشروع بأحسن الطرق وأقل

التكاليف.

ويمكن تعريف الإدارة بأنها " مجموعة من الأنشطة المتميزة الموجهة نحو الاستخدام الكفؤ والاستخدام الفعال للموارد، وذلك لغرض تحقيق هدف ما او مجموعة من الاهداف.

## 2- خصائص الإدارة: من خلال التعاريف السابقة يتبين لنا الخصائص العامة للإدارة:

- الإدارة عملية: نشاط حركي يتكون من العديد من الممارسات التي تتضمنها وظائف الإدارة الرئيسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة
- الإدارة عملية اقتصادية: تحقيق الكفاءة الانتاجية من خلال تعظيم المخرجات مقارنة بالمدخلات.
- الإدارة عملية اجتماعية: مراعاة البعد الاجتماعي في تحديد الحاجات والرغبات وحسن استخدام الحوافز لتحقيق مفهوم الانتماء المنظمي.
- الإدارة عملية شاملة: يمارس أفراد التنظيم العملية الادارية كل حسب تخصصه ومجال عمله في مستواه الاداري.
- الإدارة عملية مستمرة: توجد عمليات ادارية تحقق مفهوم الاستمرارية خاصة في تكامل وظائفها الادارية، خاصة عملية الاتصال وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- الإدارة عملية رشيدة: من خلال خضوعها لقواعد وأصول أطرت لها النظريات الادارية المختلفة.
- الإدارة عملية هادفة: تحقق للمنظمة غايتها في البقاء والنمو والمنافسة.
- تتكون الادارة من مستويات ادارية مرتبة هرميا بحيث تتطابق مع هرمية الوظائف التنظيمية.
- لكل تنظيم رسمي ظل لا يفارقه هو التنظيم غير الرسمي.
- الادارة مسؤولة اجتماعيا عن تحقيق منفعة للمجتمع وذلك باحداث نوع من التوازن بين مصالح الاطراف المختلفة.

## 3- أهمية الإدارة: تكمن أهمية الادارة في النقاط التالية:

- توجيه الافراد ( العاملين ) نحو انجاز العمل بطريقة منظمة.
- تنسيق الجهد الجماعي وتوليفه لتحقيق الاهداف المشتركة.
- مواكبة التطورات واستمرار بقاء المنظمات ونموها بافتراض التطبيق السليم للممارسات الادارية.
- تحقيق الاستجابة والتكيف للتغيرات العلمية والتكنولوجية بما يضمن دقة الاداء وتطور وسائل التنفيذ وانجاز المهمات.
- ازدهار المجتمعات وتقدمها عن طريق الاستخدام الكفؤ وبأفضل الوسائل الممكنة للموارد والامكانيات المتوفرة.

## 4- المتغيرات التي أدت إلى ظهور علم الإدارة:

- أهم العوامل التي ساعدت على الانتباه إلى أهمية الإدارة ما يُعرف في التاريخ الاقتصادي بالثورة الصناعية
- استبدال الجهد البشري والجحائي بالجهد الآلي.
- ضخامة حجم المؤسسات وانتقالها الى الانتاج الكبير.
- ضخامة حجم الأموال المستثمرة في منشآت الأعمال وظهور الشركات المساهمة العالمية.
- انفصال الملكية عن الإدارة وظهور طبقة مديرين ممتهين للإدارة.





- اتساع الأسواق من ناحية المدخلات والمخرجات وعدم قصرها على السوق المحلي.

- تعقد وتشابك وتزايد المتغيرات البيئية التي تعمل ضمنها المنظمة.

- ازدياد حدة المنافسة والتي كان من أهم نتائجها: زيادة في جودة وعدد المنتجات مع خفض تكلفتها؛ وبالتالي انخفاض أسعارها للمستهلك النهائي.

- الثورة الإلكترونية المعلوماتية في أعقاب الحرب العالمية الثانية والتي ما زلنا نعيش آثارها وتطوراتها إلى هذه اللحظة، والتي أدت إلى تطور الكثير من المفاهيم الإدارية.

## 5- طبيعة الإدارة: هل هي علم ام فن؟

هناك جدل مستمر فيما اذا كانت الإدارة علم ام فنا، وبالتالي لا بد من التعرف على ما اذا كانت الإدارة علما ام لا. يعرف العلم بصفة عامة بأنه مجموعة المعارف الموضوعية والمنظمة بشكل منهجي مجمعة ومقبولة لتفسير الحقائق المتعلقة بظاهرة ما والعلم هو كذلك مجموعة من المبادئ والقواعد والاسس التي تستخدم في كيفية التعامل مع ظاهرة معينة.

اما الفن: فان كلمة فن تعني بصفة عامة استخدام المهارات والمواهب للوصول لافضل النتائج .

## - الإدارة كعلم:

الإدارة علم له أصوله وقواعده ونظرياته، ويمكن تطبيق المنهج العلمي في دراسته والتحقق منه؛ حيث يمتاز المنهج العلمي بمميزات ومن بينها: الموضوعية، وقابلية إثبات النتائج، والقابلية للتعميم، وامكانية التنبؤ بالنتائج، والمرونة . ويزيد في الناحية العلمية الموضوعية للإدارة أن هناك جوانب مادية تتعامل معها وبها الإدارة، و يمكن دراستها واخضاعها للتجارب تماما كما تخضع المواد في المختبرات العلمية للتجارب . كما قامت مدارس إدارية على تطبيق المنهج الرياضي والإحصائي في دراسة المشكلات الإدارية وهذا يعمق الجانب العلمي في الإدارة.

## - الإدارة كفن:

وفي الجانب المقابل فإن للإدارة جانب فني فلسفي ، فهي تتعامل مع الإنسان والمجتمع، وهي تتعامل مع جوانب غير مادية في الإنسان والمجتمع، كما أنها تواجه مواقف كثيرة تحتاج فيها إلى الخبرة والحكم الشخصي والإبداع والمناورة واستنباط العلاقات، وهذا ما يجعل فيها لمسة فنية وضربا فلسفيا لا يمكن لمدير ناجح الاستغناء عنها، وتؤثر الثقافة السائدة في المجتمع تأثيرا قويا في هذا الجانب من الإدارة. وعليه يمكن استخلاص أن الإدارة علم وفن وفلسفة في ذات الوقت.

## 6- المدير أهم المستويات الادارية

### 6-1- تعريف المدير:

المدرء هم اناس عاملون في المنظمات على اختلاف انواعها ويقدمون دعما ومساعدة للمرؤوسين لفرض افضل نتائج اداء ممكنة، من خلال وجودهم على راس وحدة تنظيمية تجعلهم مسؤولين عن مجموعة من الافراد واعمالهم، أي أنهم مسؤولين عن فريق العمل وتنفي هذه الخطة المؤدية لتحقيق أهداف المنظمة، فمفهوم المدير يغطي مسميات عديدة ومتنوعة نجدها في جميع المنظمات فهم يعملون في وظائف متنوعة وبمسميات كثيرة، رئيس مدير عام، قائد فريق، مدير مشروع، رئيس قسم، وهؤلاء المدرء يعملون بشكل مباشر مع افراد آخرين مرتبطين بهم ويقدمون دعما واسنادا لهؤلاء المؤوسين في مختلف وظائفهم.

### 6-2- مستويات المدرء

هناك مستويات ادارية عديدة ومختلفة في المنظمات، هـ ذه المستويات كانت نتاج لكبر حجم المنظمات وتضخمها، ومن هنا ظهرت كذلك عدة مستويات للمدرء والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

#### - مدرء الإدارة العليا:

يمثل هؤلاء المستوى الاعلى من الادارة ويكونون بمثابة الراس من الجسد، ويمكن ان نجد في هـ ذا المستوى الرئيس او نائب الرئيس او المدير العام، وهم مسؤولون عن الاداء الشامل للمنظمة او الاجزاء الرئيسية والاساسية منها.

#### - مدرء الإدارة الوسطى:

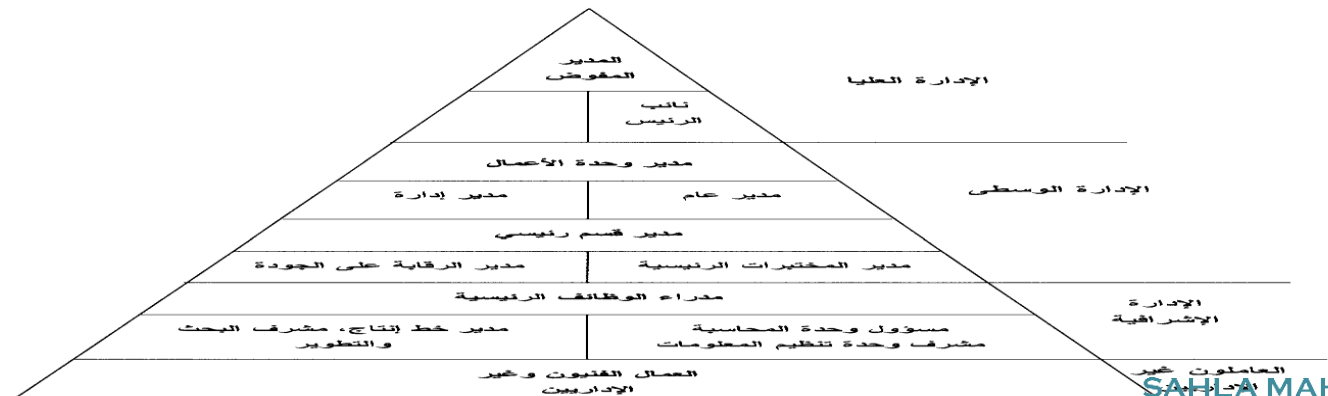
هؤلاء المدرء مسؤولون عن تنفي ذ الاستراتيجيات المرسومة من قبل الإدارة العليا ويشغلون مناصب رئاسة الاقسام الكبيرة او الادارات الرئيسية، مثال ذلك عمداء الكليات في الجامعات او رئيس قسم الجراحة في المستشفى أو رؤساء اقسام كبيرة في الشركات الصناعية مثل مدير الرقابة على الجودة.

#### - مدرء الادارات الاشرافية:

إن أول وظيفة ادارية تشرف اشرافا مباشرا على عمل مرؤوسين لا يمارسون الادارة تسمى الادارة الدنيا او الاشرافية ومهمتها قيادة الفرق الصغيرة، إن أغلب المدرء في هـ ذا المستوى وخصوصا في المنظمات الصناعية هم من قدامى العاملين الفنيين الذين أمضوا فترة زمنية طويلة في مجال العمل.

ويمكن توضيح أهم المستويات الادارية في الشكل التالي:

### الشكل رقم (1) المستويات الادارية



### 3-6- أـ أدوار ومهارات المدير:

### 3-6-1- أدوار المدير

استنادا الى التصنيف الذي قدمه Henry Mintzberg فان ادوار المدير يمكن ان نضعها في ثلاث مجموعات رئيسية وهي:

#### أ- الادوار الشخصية او التفاعلية:

وهي مهمة بالنسبة للادارة العليا وتشمل:

- رمز: فهو يمثل المؤسسة في مجالات الشؤون العامة ويتابع الاعمال الرسمية للمؤسسة.

- القائد: يقوم المدير بتحفيز المرؤوسين ويكون قوة سلوكية للعاملين في المؤسسة ويمارس وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه.

- حلقة وصل مع الآخرين: فهو يتفاعل مع الأفراد ويعمل حلقة وصل بين الافراد والمجموعات في داخل المنظمة وخارجها.

ب- الأدوار المعلوماتية: فيكون الاهتمام بها واضح من قبل الإدارة الوسطى وتشمل:

- مراقب: فالمدير يخطط ويراقب النشاطات ويبحث عن المعلومات ويراقب السلوك م أجل صنع القرارات وتحسين السلوك وتطوي الاداء.

- موزع: يقوم المدير بتوجيه وتنسيق وايصال المعلومات إلى الآخرين والحصول على معلومات عنالخطط والأهداف ومستوى الاداء عند المدراء والمرؤوسين كتغذية عكسية لاجراء التعديلات.

- ناطق رسمي: وتشمل الكلمات التي يلقيها المديروالتي يعبر فيها عن سياسات المنظمة وفلسفتها في الاستثمار والمنافسة والمواة وسلامة العاملين.

ج- الادوار القرارية: فتؤكد عليها الإدارة الوسطى والدنيا وتشمل:

- مستحدث: وتعني الابداع في السلع والخدمات الجديدة والتكنولوجيا واستحداث المؤسسات الجديدة.

- حل المشكلات والمعوقات: ان امكانية حل المشاكل والأزمات تؤثر على الانسجام والفاعلية داخل المنظمات.

- موزع للموارد: وتعلق بربط وظيفتي التخطيط والتنظيم وتوزيع الموارد المادية والمالية والبشرية.

- مفاوض: للقيام بالتفاوض داخل وخارج المنظمة وتعلق بنشاطات شراء المواد الاولية وتحديد الأسعار والأجور

وظروف العمل والعلاقات العمالية. ويمكن تلخيص أهم أدوار المدير في الشكل التالي:

الادوار القرارية
كيف يستخدم المدراء المعلومات في صنع القرارات؟
• الريادي (الرائد).
• معالج الاضطرابات والمشاكل.
• موزع الموارد.
• المفاوض.

الادوار المعلوماتية
كيف يتبادل المدير المعلومات ويعالجها؟
• المرصد.
• المرسل.
• الناطق الرسمي باسم المنظمة.

الادوار التفاعلية
كيف يتعامل المدير مع الآخرين:
• ممثل المنظمة.
• القائد.
• حلقة الوصل.



## 6-3-2- مهارات المدير:

تعرف المهارة على أنها القدرة أو القابلية على ترجمة المعرفة إلى أفعال ينتج عنها اداء متميز، ولأن أدوار المدير المذكورة سابقا تتطلب مهارات يجب أن تتوفر في شخص المدير، من أهمها ما يلي:


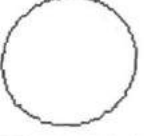
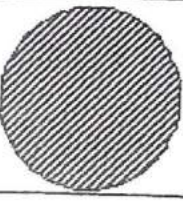

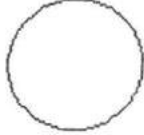


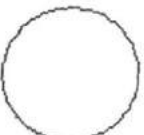

أ- **المهارات الفنية:** ونعني بها القدرات والقابليات على استخدام معرفة تخصصية لأداء مهام محددة مثل القدرات المحاسبية والتسويقية والهندسية وغيرها، ويحصل عليها المدير من خلال الدراسة وكذلك التدريب اثناء الوظيفة، وهذه المهارات مهمة جدا في بداية الحياة الوظيفية في المستويات الادارية الدنيا.

ب- **المهارات الانسانية:** تتجسد هذه المهارات في العمل مع الآخرين بشكل جيد ومتفاعل ومتعاون وتظهر في مكان العمل من خلال روح التعاون والثقة والحماس للعمل مع الآخرين والتفاعل الايجابي من خلال العلاقات الطيبة معهم.

ج- **المهارات الادراكية:** المدير الجيد هو الذي يرى المواقف من جميع جوانبها بشكل شمولي ولديه القدرة على حل المشاكل لصالح الجميع، فضلا عن هذا يجب أن يكون للمدير قدرة على التفكير الناقد والتحليل بحيث يستطيع ان يشكل الصورة الكلية لعمل المنظمة من خلال تكامل مكوناتها واجزائها المختلفة، هذه المهارات تحتاجها المستويات العليا من الإدارة أكثر من غيرها.

وفي الشكل التالي نبين المهارات الادارية للمديرين بحسب مستوياتهم الادارية:

الشكل رقم (3): المهارات الادارية للمديرين بحسب مستوياتهم الادارية

مهارات تقنية	مهارات إنسانية	مهارات فكرية	
			مديرو الإدارة العليا
			مديرو الإدارة الوسطى
			مديرو الإدارات التنفيذية



## 7- علاقة الادارة بالعلوم الاخرى:

تشكل العلوم الاخرى عملا رئيسيا في تطور علم الادارة واتساعه وشموليته، وفي ما يلي سنبين علاقة الادارة بمجموعة من العلوم:

- **علم الاقتصاد:** استخدمت نظريات العرض والطلب وتحليل التعادل وتم اختبارها من قبل الإدارة التي ساهمت في كفاءة استخدام الموارد واستغلالها بالشكل الامثل.

- **علم الاجتماع:** تتعلق نظريات علم الاجتماع بتفاعلات الافراد والجماعات والتي ساهمت في فهم ديناميكية الجماعات وتطوير اساليب ادارتها وتعمل المنظمات بدورها على خدمة المجتمع وتحقيق رفاهيته وتطوره.

- **علم النفس:** لعب علم النفس دورا كبيرا في نظريات القيادة والتحفيز ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار ونشا من امتزاج علم النفس بعلم الاجتماع ما يسمى علم النفس الاجتماعي الذي يهتم بدراسة سلوك الفرد من خلال الجماعة، اما علم النفس الصناعي فيتعلق بالمشكلات الانسانية التي تتعلق بالعمل الصناعي مثل: التوتر، الانجاز، ساعات الاعمال.

- **علم الأخلاق:** يتعلق علم الاخلاق بالقيم والعادات والاعراف والمبادئ والتقاليد الاجتماعية، مما يتوجب على المنظمات مراعاتها واحترامها، وغالبا ما تكون سببا في فشل المنظمات.

- **القانون:** تحكم الادارة المعاصرة العديد من التشريعات والقوانين المحلية والاقليمية والعالمية كالقانون التجاري وحماية المستهلك والمالكين والمستأجرين وقانون العمل والضمان الاجتماعي والتأمين الصحي، وعلى المستوى الدولي تلتزم منظمات الاعمال بقوانين الدول التي تعمل بها، والبروتوكولات والاتفاقيات التجارية، واسعار العملات، ومواصفات الجودة وغيرها.

## 8- بعض المصطلحات المهمة في ادارة الاعمال

- **المنظمة:** كيان من أفراد يعملون في اطار تقسيم واضح للعمل للوصول إلى اهداف معينة وتتسم بالاستمرار.

- **منظمات الأعمال:** منظمات فردية أو جماعية خاصة تمارس نشاطا اقتصاديا مفيدا للمجتمع بهدف تحقيق الربح.

- **المنظمات الحكومية:** هي منظمات تنشئها الدولة من مواردها وتقدم من خلالها الخدمات السيادية بالدرجة

الاساس مثل خدمات الدفاع والامن واصدار الوثائق الثبوتية.

- **المؤسسات الحكومية:** وهي منظمات متنوعة بعضها ينتج ويقدم سلع وخدمات لكي لا تكون محتكرة من طرف القطاع الخاص (خدمات المياه، الكهرباء..).

- **الكفاءة:** هي مقياس لحسن استغلال الموارد التي ترتبط باهداف محددة وتركز الكفاءة على المدخلات ( مقياس لحسن استغلال الموارد).

- **الفاعلية:** وهي قياس مدى تحقيق الاهداف المسطرة وهي تركز على المخرجات.

- الانتاجية: عبارة عن العلاقة بين كمية ونوع الاداء واستغلال الموارد وبعبارة اخرى هي حاصل قسمة قيمة المخرجات على قيمة المدخلات.
- المهارة: القدرة على تحويل المعرفة إلى أفعال ذات أداء متميز.
- المدير: الشخص المسؤول عن أعمال آخرين يتواجدون في الوحدة التنظيمية التي يرأسها ويقدم لهم الدعم والاسناد.
- الإدارة: عمليات فكرية تنعكس في الوقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع او خدمات تنتج بشكل فاعل وكفؤ محققة الاهداف التي تم صياغتها مسبقا.

## الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري.

## الفصل الثاني: تطور الفكر الاداري.

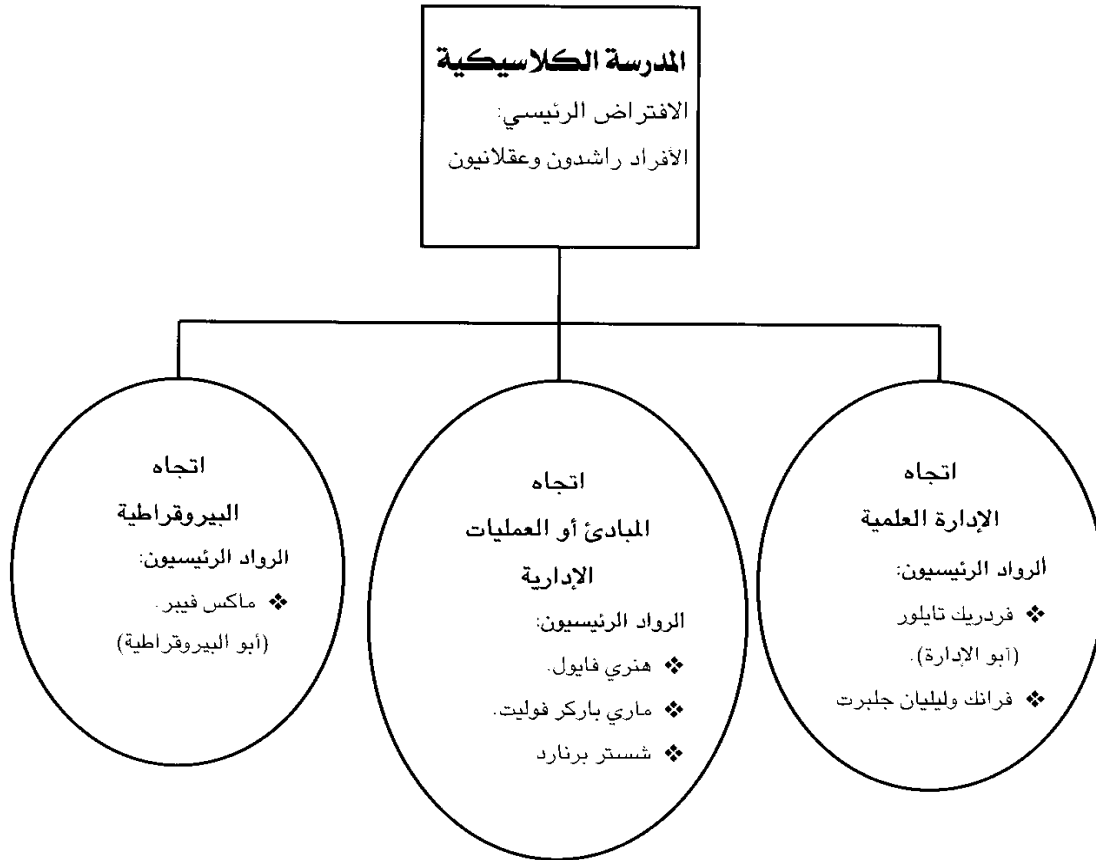
يمكن المتابعة التاريخية لتطور الفكر الاداري من خلال المدارس الادارية المختلفة والرواد الذين اشتهروا من خلال اسهاماتهم عبر التاريخ في معالجة المشكلات الادارية على أسس علمية صحيحة، وتكمن أهمية دراسة المدارس الادارية في تشكيل تراكم وتكامل جهود مختلفة ومتنوعة تصب باتجاه اتساع نطاق علم الإدارة وزيادة مكوناته واغناء مفاهيمه، كما أن هذه المدارس تعطي رؤى مختلفة لكيفية الارتقاء بالممارسة الادارية وتحسين قدرة المدراء في ادارة منظماتهم وتحقيق نتائج أفضل.

### أولاً: المدرسة الكلاسيكية.

نعني بالمدرسة او المدخل مجموعة العلماء والباحثين المتخصصين الذين يشتركون في رؤيتهم وتعريفهم وتفسيرهم لظاهرة معينة وتحديد حدودها وطريقة دراستها وفهمها والمواضيع المنضوية في اطارها. وتضم المدرسة الكلاسيكية- التي تعتبر من أقدم المدارس في نشأتها التاريخية- مجموعة من الاتجاهات وهي الإدارة العلمية والمبادئ الادارية والبيروقراطية. وانصب اهتمام المدرسة الكلاسيكية على النواحي المادية كوسائل مهمة لرفع كفاءة المؤسسة.

والشكل التالي يوضح مجموعة الاتجاهات المكونة للمدرسة الكلاسيكية.

### الشكل رقم (4): الاتجاهات المكونة للمدرسة الكلاسيكية





## 1- الإدارة العلمية:

وتعتبر المدرسة الأولى التي ظهرت في مجال الإدارة مبشرة بولادة علم الإدارة وذلك في بداية القرن العشرين الماضي، وقد ظهر هذا الاتجاه تزامنا مع الوقت الذي اخذت المنظمات ولاسيما الصناعية في الانتشار والتوسع واصبحت عملياتها وأنشطتها أكثر تعقيدا، كما واجهت تلك المنظمات مشكلة نقص الايدي العاملة والعديد من المشكلات الادارية والتنظيمية والعمالية، وجاءت الإدارة العلمية لتركز على سبل زيادة كفاءة ونتاجية العامل.

### 1-1- أهم رواد الإدارة العلمية.

#### 1-1-1- فريدريك تايلور ( Taylor; Frederick Winslwo )

يعتبر فريدريك تايلور ( Taylor; Frederick Winslwo ) الأب الروحي للإدارة العلمية ويسميه البعض أب الإدارة الحديثة، وهو مهندس ميكانيكي أمريكي ولد عام 1856م في مدينة فيلادلفيا في الولايات المتحدة الأمريكية، أسرته على درجة عالية من الثقافة لكنها محدودة الثراء، التحق تايلور باكاديمية فيلبس أكستر للتاهل لامتحان القبول لجامعة هارفارد، وبالرغم أنه لم يكن طالبا نجيبا مجتهدا في الدراسة إلا أنه استطاع أن ينجح في دراسته الاكاديمية، وقد تأثر نظره تأثيرا كبيرا نظرا لاعتماده في الدراسة على ضوء الكيروسين، وبينما كان يبحث عن عمل في عام 1874م لا يتطلب الكثير من القراءة، بدأ تايلور تلمذته كصانع مصابيح وكصانع آلات في ورشة صغيرة في فيلادلفيا، وأصبح في عام 1878م بارعا في تصنيع الآلات والمصابيح وعين في ذلك العام في شركة ميدفال للصلب كعامل عادي، وفي غضون ثمان سنوات ارتقى من عامل عادي إلى مراقب عمال وميكانيكي وضابط وقت ثم مساعد مهندس للعمل، وقد تحسن نظره خلال هذا الوقت واستطاع أن يحصل على شهادة الهندسة الميكانيكية من معهد ستيفنز، كما استطاع ايضا ان يطور ويحسن أسلوب الإدارة والذي عرف بنظام العمل، والذي أسماه زملاؤه نظام تايلور وتوفي تايلور في عام 1915م. من مؤلفاته كتاب بعنوان: مبادئ الإدارة العلمية عام 1911م.

#### 1-1-1-2- اسهامات فريدريك تايلور.

لاحظ تايلور من خلال احتكاكه المباشر بالعمال أن هناك مشكلة أساسية تتمثل في أن العمال وموظفي التشغيل يتآمرون على أصحاب الأعمال بأن ينتجوا أقل من قدرتهم الحقيقية، و ذلك خوفا من قيام أصحاب العمل بتسريح بعض العمال اذا كان معدل الانتاج كبيرا، وقد رأى تايلور بأن هذا السلوك مكلف جدا للاقتصاد القومي الأمريكي. كما لاحظ تايلور بأن العمال يقومون بأداء العمل دون معرفة بالطريقة المثلى لأداء هذا العمل، ويتمثل ذلك بأداء حركات بطريقة غير سليمة، وكذلك تؤدي أخرى بدون فائدة مباشرة لانجاز العمل، وهذا يعني أنه اذا ما تم تحديد الحركات الضرورية للعمل وكيفية أدائها وحذف الحركات غير الضرورية، فإن مستوى الانتاجية سيزيد. وقد لاحظ تايلور أيضا بأن المشكلة تكمن في عدم تحديد معايير واضحة للانتاج يمكن الاستناد اليها في محاسبة العمال، ومن هنا كانت الخطوة الاولى له في اجراء الدراسات وتطبيق الاسلوب العلمي لتحديد مستوى الانتاج

المطلوب انتاجه من كل عامل ليكون معيارا لمحاسبة العامل عليه وقام بدراسته الشهيرة المعروفة بدراسة الحركة والزمن، بالإضافة إلى ذلك قام تايلور بدراسة التعب والعوامل المؤثرة على الانسان أثناء تأديته للعمل. لقد كان الهدف الأساسي لتايلور من تقديم افكار الادارة العلمية هو زيادة انتاجية العمل أي زيادة الوحدات المنتجة في نفس الفترة الزمنية أو تقليص وقت انتاج الوحدة الواحدة المنتجة. ولتحقيق هـ ذا الهدف اقترح تايلور مجموعة من الوسائل وهي:

أ- **دراسة وتحليل الحركة والزمن:** من خلال استخدام طريقة المعاينة في قياس وتحليل الحركة مستفيدا من ابحاث وتجارب الزوج فرانك (1868-1924) وليليان جلبرت (1878-1972)، حيث كان فرانك مهندسا معماريا وليليان عالمة نفس، عمل فرانك في مصنع صغير وأظهر إهتماما واضحا بالترتيب الداخلي للمصنع وتحديد أماكن المعدات والآلات لاعتقاده بأن ذلك يساعد في رفع الانتاجية وتقليل تكلفتها، أما ليليان فقد استعانت بخلفتها في علم النفس والادارة لتكمل بها خلفية وخبرة زوجها، حيث توصل إلى:

- تفكيك عملية العمل إلى حركات جزئية وبسيطة.
- الفصل بين الحركة الضرورية والحركات الزائدة والعمل على ازالتها.
- التخلص من الحركات الزائدة أدى إلى ربح الوقت وتحقيق الهدف جزئيا.

\* يتوصل تايلور إلى حقيقة مفادها أنه توجد طريقة واحدة مثلى لأداء أي عملية عمل: **The One Best Way**.

ب- **التخصص وتبسيط المهام:** يرى أن القيام بعدة وظائف يشتت إهتمام وتركيز العمال ويطالب بالتخصص وتقسيم العمل، والتخصص له بعدان:

- **تخصص عمودي:** الفصل بين الوظائف التخطيطية، التصميمية والاشرفية من جهة والتنفيذية من جهة أخرى، أي ليس من مهام العامل التفكير.

- **تخصص أفقي:** إسناد عمليات جد بسيطة للعامل وتكرارها يؤدي إلى سرعة أدائها وبالتالي زيادة انتاجية العمل.

ج- **التدريب والتحفيز:** التدريب أي التكوين على أداء العمل ويكون في أماكن العمل ليس بالضرورة في مراكز متخصصة، ومن جهة أخرى هناك من لديه القدرة على العمل ولا يرغب فيه فيزيد من عمله عن طريق التحفيز وربط الانتاج بالأجر، فالأجر وحده هو مصدر تحفيز العامل للقيام ببجهد اضافي لزيادة انتاجية العمل، ويبين تايلور ذلك من خلال:

- التوصل إلى معايير زمنية للاداء.

- يتم الاعتماد على أفضل العمال المهرة لقياس زمن أداء المهمة ثم يتم إعتتماد المتوسط المنجز كمعيار.

- يتوصل العامل إلى أجر عادي إذا توصل إلى أداء معياري وله الحق في علاوات إذا تجاوز ذلك المعيار.

### 1-1-3- مبادئ الادارة العلمية (فريدريك تايلور).

لتحقيق أفكار الادارة العلمية نادى تايلور بضرورة تطبيق المبادئ التالية:

- فصل مهام التخطيط عن مهام التنفي ذ، بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط وتنظيم العمل ويتولى العمال مهام التنفيذ.

- تحقيق التعاون بين العمال والإدارة لإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة والسليمة.

- استبدال الطرائق التقليدية لأداء الأعمال بالطرائق العلمية القائمة على البحث والتحليل بدلا من الاعتماد على الطريقة الاعتباطية والخبرة للقيام بذلك.

- الإختيار العلمي السليم للعمال وتدريبهم وفق الأسلوب العلمي بهدف إتقانهم للنشاط وتنمية قدراتهم.

- إعتقاد مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

- تقديم حوافز لدفع العمال لبذل المزيد من الجهد ( الأجر حسب الجهد المبذول).

- اعتماد العلاقات الرسمية.

- الرقابة على الأعمال قبل، أثناء وبعد التنفيذ.

### 1-1-4- الانتقادات الموجهة للإدارة العلمية (فريدريك تايلور).

وجهت انتقادات عديدة للإدارة العلمية من أهمها:

- اهتمت بالفرد العامل وكأنه آلة واعتبرته العنصر الرئيسي في تحليلها للعملية الادارية المرتكزة على الانتاج، وقد

أغفلت أثر العناصر الأخرى التي تؤدي الى زيادة الانتاج كالجماعات العمالية الصغيرة، والنقابات التي ينتمي اليها العامل اجتماعيا والتي تؤثر في حماسه للعمل أو تقاعسه عنه.

- تنظر للانسان بأنه مخلوق لا يفكر إلا في زيادة دخله المادي، أي أن الانسان أناني يجب مصلحته الشخصية وبالتالي فهي اغفلت النواحي الانسانية.

- اقترحت نظاما للحوافز يؤدي تطبيقه الى معاقبة العامل البطيئ ويغري العامل بإرهاق نفسه في الحصول على أجر أكبر دونما أي اعتبار للنواحي الصحية.

- إقتصرت في نقاشها على ما يجري داخل المنظمة دون الاهتمام بما يجري في البيئة الاجتماعية من تأثير على سلوك الأفراد العاملين.

- أهملت العلاقات غير الرسمية، حيث أنها أغفلت العلاقات غير الرسمية ولم تهتم بها، وأعتبرت التنظيمات غير الرسمية على أنها تعمل ضد التنظيم.

- إن تحديد المقاييس الدقيقة للعمل يؤدي على خلق تخصصات ضيقة جدا لا يمكن الاسفادة منها إلا من قبل ذوي الاختصاص.

- نشوب مواجهات بين الإدارة والعمال نتيجة الاعتماد على الاجراءات الرسمية.

## 1-1-2- هنري غانت (Henry Gantt)

- ولد في عام 1861 في ولاية ميرلاند في الولايات المتحدة الأمريكية توفي سنة 1919، وقد عاصر تايلور وعمل كمساعد له في شركة ميديفيل للصلب، تخرج مهندسا ميكانيكيا عام 1884 وكان مجال عمله الهندسة.
- قدم غانت نظاما للعمل والحوافز يعتمد على تقديم المكافآت للعمال الذين ينتجون أكثر من المعدل المطلوب، حيث أعتد نظام الاجور القائم على تقديم أجرا ثابتا إلى العامل بغض النظر عن كمية الانتاج التي أنجزها، بالإضافة إلى ذلك فإن العامل سوف يتقاضى أجرا إضافيا لأجره اليومي إذا زاد الإنتاج عن المستوى المطلوب مضاعفا عن كل قطعة ينجزها.
  - كان لغانت الفضل الكبير والتميز في تطوير الإدارة الصناعية فابتكر عددا من الخرائط تساعد المديرين في عملية احكام الرقابة على الخطط المقررة. ومن أبرز الخرائط:
  - **خريطة سجل الآلة:** وهي الخريطة التي توضح كمية العمل التي تؤديه كل آلة في المصنع وتبين الوقت الضائع، أي الوقت الذين تكون فيه الآلة دون استخدام.
  - **خريطة سجل العامل:** وتوضح هذه الخريطة مقدار الوقت الذي يستغرقه العامل في عمله وكذلك تبين ما اذا كان العامل يؤدي عمل يومه أم لا.
  - **خريطة التصميم:** تهتم بتخطيط طريقة سير العمل وفقا لتسلسل العمليات ومراحلها لتجنب الوقت الضائع للعمال والعدد والآلات حتي يمكن انجاز العمل طبقا لتسلسل أهميته وللخطة الموضوعية.
  - **خريطة تقدم العمل:** عبارة عن لوحة لازالت تستخدم حتى اليوم بعد اجراء تطويرات عليها، وهي توضح مركز العمليات جميعا والعمليات التي اختصت بها كل آلة من الآلات، حتى يتعرف المدير على مركز العمليات بالنظرة المجردة إلى تلك اللوحة.
  - كما نادى غانت بضرورة النظر إلى الإدارة باعتبارها وظيفة اجتماعية تسهم في رفع مستوى المعيشة، وتعمل على التقدم الاقتصادي للمجتمع.
  - كما طالب بدراسة سلوك العمال على أساس علم النفس حيث ينتجوا أكثر ويكونوا سعداء في نفس الوقت.
  - أوصى غانت بأن لا تقتصر الحوافز على الجوانب المادية فحسب بل طالب بضرورة توفير الحوافز المعنوية ايضا باعتبارها تمثل قوة دافعة نحو زيادة الانتاج.



## 2- نظرية المبادئ الادارية ( Henry Fayol ).

يمثل هذا الاتجاه نظرة مكتملة للاتجاه السابق ( الإدارة العلمية ) ففي الإدارة العلمية كان التركيز على انتاجية الفرد وزيادتها، في حين يركز هذا الاتجاه على المنظمة كوحدة واحدة.

## 2-1- رائدها هنري فايول ( Henry Fayol ).

يعتبر هنري فايول وهو مهندس فرنسي ولد عام 1841، عمل ككبير المهندسين في احدى شركات الحديد والفحم مرز عام 1888م حتى عام 1917م، واستطاع خلال تلك الفترة أن يبعد الشركة عن طريق الافلاس لتحقيق نجاحا كبيرا، كما عمل مديرا عاما لمجموعة مناجم الفحم بفرنسا وفي عام 1916 نشر كتابه - الإدارة الصناعية والعامه- توفي سنة 1925م.

## 2-3- اسهامات هنري فايول.

يمكن ايجاز أهم اسهامات هنري فايول في الفكر الاداري فيما يلي:

### أ- العمليات الادارية:

كان لهنري فايول عصا السبق في وضع مفهوم محدد للعملية الادارية، حيث يعتبر فايول أن كل مدير يقوم بالعمليات الادارية الرئيسية التالية:

- **التخطيط:** ويعني التنبؤ بأحداث المستقبل والإعداد له، ثم رسم الخطط لأفضل طرائق العمل للوصول الى الهدف المطلوب.

- **التنظيم:** ويقصد بالتنظيم هنا تعريف الهيكل التنظيمي للمنظمة، تحديد الأقسام والمستويات الادارية فيه، وتوضيح كافة الوظائف مع تحديد واضح لدورها ومواصفات شاغليها وأهدافها في إطار الأهداف العامة للمنظمة، كما تشمل وظيفة التنظيم عملية إختيار الآلات والتجهيزات والأدوات الانتاجية والمواد الأولية الرئيسية والمساعدة وكذلك العناصر الادارية والفنية.

- **القيادة واصدار الأوامر:** وهذه الوظيفة حسب رأي فايول تنحصر في توجيه جهود المرؤوسين على المستويات كافة من خلال الأوامر الصادرة والقرارات المتخذة لتحقيق الأهداف الموضوعه أمام المؤسسة، أي وظيفة تنفيذ التنظيم الداخلي وكذلك الخارجي في المنشأة الذي يتمثل بالعلاقات والاتفاقات والعقود التي تربط المنشأة مع غيرها من الشركات.

- **التنسيق:** بما أن أي مشروع اقتصادي يتكون من جملة من النشاطات والفعاليات المهياة لخدمة أهدافه، فالادارة هنا يجب أن تتمتع بقدرة كافية لخلق التفاعل الصحيح بين هذه الأنشطة والفعاليات ولتوحيد الجهود كافة وصهرها في بوتقة واحدة بغية الوصول إلى هدف المنشأة النهائي وهذا ما نسميه بوظيفة التنسيق في المؤسسة.

- **الرقابة:** للتأكد من أن التنفيذ يتم وفق الخطة الموضوعه أم أنه هناك انحرافات وتجاوزات يجب تعديلها في الوقت المناسب والسعي لمنع وقوعها في الاعمال المستقبلية.



## ب- أنشطة المنظمة.

قسم فايول أنشطة المنظمة إلى:

- الأنشطة التقنية ( الفنية): وتشمل عمليات الانتاج والتصنيع).
- الأنشطة التجارية: وتشمل عمليات الشراء والبيع والمبادلة.
- الأنشطة المالية: وتشمل عمليات البحث عن الأموال وتوفيرها والاستخدام الاقتصادي لها وحسن الاستثمار.
- الأنشطة الأمنية: وتعلق بحماية الممتلكات والمحافظة على سلامة الأفراد العاملين.
- الأنشطة المحاسبية: وتشمل تسجيل العمليات واعداد الميزانيات وحساب التكاليف.
- الأنشطة الإدارية: وتشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة.

## ج- الخصائص والصفات الواجب توفرها في المدير حسب فايول:

قدم فايول مجموعة من الخصائص والصفات الواجب توفرها في المدير وهي:

- خصائص جسمية: ونعني بها الصحة والقوة.
- خصائص عقلية: القدرة على الفهم والدراسة والحكم والتقدير الشخصي والقوة الذهنية.
- خصائص خلقية: الحيوية، الحزم، الرغبة في تحمل المسؤولية، الولاء، المهابة.
- خصائص تربوية: أي الامام التام بالامور التي لا تتصل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها المدير.
- خصائص تقنية: ترتبط بالوظيفة التي يؤديها المدير.
- خصائص تتعلق بالخبرة والتجربة: وهي نابعة عن القيام بعمله بطريقة صحيحة.

## ه- المبادئ الإدارية 14 لهنري فايول:

أوجد فايول مبادئ يمكن تطبيقها في أية مؤسسة مهما كانت عامة أو خاصة، ومهما كانت طبيعة العمل الذي

تمارسه وهذه المبادئ هي:

- تقسيم العمل: أي أن يتم تقسيم العمل إلى عدة أقسام وتقوم كل مجموعة من الأفراد في أداء مجموعة من الأعمال المتشابهة، وهو ما يعرف بتقسيم المؤسسة إلى ادارات وأقسام.
- السلطة والمسؤولية: السلطة حق الرئيس في إصدار الأوامر والتعليمات وحقه أيضا في اتخاذ القرارات، وتعني المسؤولية حق الرئيس فس سؤال الافراد الذين اصدر اليهم الأوامر أو فوض لهم السلطة عن مدى التزامهم بتنفيذ الأوامر والقرارات الصادرة.
- النظام: ويقصد فايول بالنظام هنا التزام العاملين بالأوامر والتعليمات واحترام نظام المؤسسة، بالإضافة إلى احترام المؤسسة الاتفاقيات التي عقدتها مع مؤسسات أخرى.
- وحدة إصدار الأمر: يعني أن يتلقا العامل الأوامر والتعليمات من رئيسه المباشر فقط، ولا يجوز أن يتلقا التعليمات والأوامر من أكثر من رئيس.



- **وحدة التوجيه:** تجميع الأعمال والنشاطات ذات الهدف الواحد في وحدة تنظيمية واحدة او ادارة واحدة يديرها مدير واحد.
  - **خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة:** عندما تتعارض أهداف المنظمة مع المصلحة الشخصية للفرد، يتم اختيار المصلحة العامة وتفضيلها عن المصلحة الشخصية.
  - **المركزية:** تعني تركيز السلطة في يد المدير أو المستوى الإداري الأعلى في المنشأة.
  - **المكافأة والتعويض:** أن تكون مكافأة العاملين و أجورهم عادلة بحيث تحقق لهم الرضى الوظيفي.
  - **تدرج السلطة:** تعني انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل الهيكل التنظيمي، بحيث يكون حجم السلطة أقل كلما تدرجنا من الأعلى إلى الأسفل في الهيكل التنظيمي.
  - **الترتيب:** وضع كل شئ في مكانه الصحيح والمناسب سواء كان ماديا أم بشريا، أي وع الآلات التي تؤدي أعمالا متشابهة والأفراد الذين يقومون بأعمال متشابهة في أماكن متقاربة، وهذا يوفر الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة.
  - **المساواة في المعاملة:** أي أن يعامل جميع العاملين بعدل وبنفس المستوى من المعاملة، لضمان الولاء التنظيمي لهم.
  - **الاستقرار الوظيفي:** على المنظمة المحافظة على كوادرها البشرية المؤهلة، ويأتي من خلال إيجاد أجور مناسبة وتعامل مناسب مع العاملين اضافة إلى العدالة في التعامل معهم، والحد من دوران العمل وتسرب العمالة.
  - **المبادرة:** إفساح المجال أمام العاملين لتقديم ما لديهم من أفكار والابتكارات تؤدي عند تطبيقها إلى تحسين مستوى العمل.
  - **روح الفريق أو التعاون:** أن يسود التعاون والعمل بروح الفريق بين العاملين في أدائهم لأعمالهم، وأن يمتاز جو العمل بالألفة والمحبة والمودة في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة.
- 2-4- تقييم أفكار وأراء فايول.**
- يؤمن فايول إيمانا راسخا بعمومية مبادئ الإدارة، فهو دائم الاشارة اليها وكثيرا ما كان يكررها ويدعو إلى تطبيقها على أرض الواقع.
  - اختلف فايول عن تايلور في أنه ركز على فئة الادارين وعلى ادارة المنشأة الكبيرة، بينما ركز تايلور على فئة العمال وعلى ادارة الورشة أو المصنع الصغير.
  - اتسمت أفكار فايول بالشمولية حيث أنها قابلة للتطبيق في كافة المجالات الادارية من حكومية وسياسية واقتصادية ودينية وخيرية وغيرها، ولم تقتصر على ادارة الورشة وحدها مثلما كانت أفكار تايلور والتي تميزت بانها تفصيلية.
  - ركز فايول على الإدارة كنظرية يمكن للشخص أن يتعلمها في المدارس والجامعات ويطور مهاراته فيها بالممارسة ونقض فكرة التنظيم الوظيفي التي جاء بها تايلور فقدم قاعدة وحدة اصدار الاوامر، بالاضافة إلى أن فايول أن فايول يعتبر المبتكر الأصلي لمفهوم العملية الادارية كإطار فكري واضح المعالم لفهم طبيعة الإدارة ووظائفها.

وبالرغم من ماسبق فإن أفكار تايلور وفايول متممة لبعضها، حيث أدرك كلاهما قضية العاملين وإدارتهم في جميع المستويات هي مفتاح النجاح، كما أن كلاهما طبق الطريقة العلمية فيما أجرياه من دراسات.

### 3- النظرية البيروقراطية ماكس فيبر ( Max Weber ).

#### 3-1- مفهوم البيروقراطية:

اشتقت كلمة بيروقراطية في اللغة الأجنبية من كلمتين bureau أي المكتب، و cratie أي الحكم أو السلطة، وهي بالتالي تعني حكم أو سلطة المكتب.

وقد عرفها شارلز جاكوب Charles Jacob بأنها " نظام مكون من الأشخاص والمكاتب والأساليب والسلطة تستخدمه المنظمات والأجهزة الكبرى لتحقيق أهدافها".

- البيروقراطية صيغة تنظيمية عقلانية ورشيقة قائمة على أساس المنطق والنظام والسلطة الشرعية لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.

- تمثل البيروقراطية نظرة رشيقة وكفؤة للمنظمة من خلال منطق وقواعد عمل شرعية وسلطة.

- تعني البيروقراطية تنظيمًا إداريًا ضخمًا يتسم بخصائص ومميزات معينة.

- وقد تعني مجموع الإجراءات التي يجب اتباعها في مباشرة العمل الحكومي بصورة عامة داخل المكاتب أو التنظيمات الإدارية.

- هناك من يرى أن البيروقراطية نمط معين من السلوك الذي يعتمد على القواعد والإجراءات المحددة سلفًا.

- قد يكتسب مفهوم البيروقراطية معنى آخر يتسم بالسلبية حيث تعد البيروقراطية مصدرًا للروتين وتعقيد الإجراءات وصعوبة التعامل مع الجماهير.

- البيروقراطية تعني ذلك التنظيم الإداري الضخم الذي يتسم بتقسيم الأعمال وتوزيعها في شكل واجبات رسمية محددة على الوظائف، حيث يتم تنظيم العلاقات والسلطات بينها بأسلوب هرمي لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة الإدارية لإنجاز أهداف التنظيم.

#### 3-2- رائدها ماكس فيبر ( Max Weber ).

يعد عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر ( 1864-1920 ) من الرواد الذين طوروا مفهوم البيروقراطية واستخدامها في الهيئات والأجهزة الحكومية، بهدف رفع الكفاءة الانتاجية في التجمعات الانتاجية الضخمة العائدة ملكيتها للدولة.

ومن بين أهم العوامل التي ساعدت على نشوء النظرية البيروقراطية لماكس فيبر في الدول المتقدمة ما يلي:

- وجود نظام نقدي متطور يمكن الدولة من دفع الأجور والرواتب نقدًا لموظفيها.

- وجود نظام ضريبي يسمح للدولة بالحصول على دخل ثابت.

- ظهور تنظيمات ضخمة ومعقدة مما أدى إلى زيادة حجم العمل والأعباء الواجب إنجازها.



### 3-3- إسهامات ماكس فيبر

قد ماكس فيبر مجموعة من الاسهامات والتي دفعت بعجلة الفكر الاداري منها:

#### 3-3-1- مصادر السلطة.

ميز فيبر بين ثلاثة أنواع للسلطة وهي:

- **السلطة التقليدية:** وتستند هذه السلطة إلى التقاليد والأعراف والمكانة والمركز والحسب والنسب، ولا تعتمد على أي معايير موضوعية ذات علاقة بالاداء أو الكفاءة أو القدرات. وبالتالي يكتسب صاحب السلطة نوع من الاحترام والتقدير والاعتزاز والاستعداد الكامل بالخضوع لها، على سبيل المثال السلطة التي يمارسها رئيس القبيلة على أفراد القبيلة.

- **السلطة الشخصية ( الكاريزمية):** وتعتمد على خصائص أو سمات الفرد ويقصد بالكاريزما خاصية أو سمة في شخصية الانسان يتفرد بها عن غيره، تجعله شخصية جذابة ينقاد لها الآخرون.

- **السلطة القانونية العقلانية:** وتستند إلى القانون وأسس وقواعد موضوعية منطقية تسري على جميع العاملين في المنظمة. وتتاثر هذه السلطة بمدى قبول المرؤوس لقواعد العمل في المنظمة. فعلى سبيل المثال الموظف في الجهاز البيروقراطي الذي تم اختياره وفق معايير موضوعية سلطته وصلاحيته التي يمارسها على المرؤوسين في المنظمة نابع من موقعه في الهيكل التنظيمي ( الوظيفة التي يشغلها).

#### 3-3-2- مبادئ النظرية البيروقراطية.

حدد ماكس فيبر مجموعة من المبادئ للبيروقراطية المثالية وهي:

- **تقسيم واضح للعمل:** وفيه تحدد الوظائف لكي يزود العاملون بمهارات كافية لأدائها كما ينبغي.

- **هيكل واضحة للسلطة:** أن السلطة والمسؤولية يجب أن تحدد بوضوح لجميع المواقع وكل موقع يجب أن يعرف إلى أي جهة يقدم تقاريره.

- **قواعد واجراءات عمل رسمية:** يجب أن تكون هناك قواع مكتوبة بوضوح لتوجيه السلوك والقرارات لجميع الوظائف.

- **اللاشخصية في التعامل:** إن القواعد والاجراءات تطبق على الجميع دون استثناء ولا معاملة تفضيلية لأي من العاملين.

- **التدرج الوظيفي حسب الجدارة:** يجب اختيار العاملين وترقيتهم في ضوء قابليتهم الفنية وأدائهم.

- **فصل الإدارة عن الملكية:** لضمان أداء أفضل وتحقيق للأهداف فإن الإدارة تفصل عن المالكين.

### 3-3-3- تقييم النظرية البيروقراطية.

يلاحظ من المبادئ الأساسية للنظام البيروقراطي سابقة الذكر أنها مبادئ جيدة وفاعلة في تحقيق ما تتمناه معظم منظمات الأعمال، لكن **الممارسات الخاطئة** في تطبيق الأنظمة البيروقراطية هي التي جعلت معظم الناس تعيب البيروقراطية وتسخر منها وتطالب بالقضاء عليها، فالخطأ لا يكمن في النظام البيروقراطي وإنما الخطأ عود إلى سلوك وتصرفات منفي هذا النظام.

ومن بين أهم الانتقادات الموجهة للبيروقراطية ما يلي:

- **الوسائل تصبح غايات:** عندما ينغمس الموظف في تنفيذ الأنظمة والقواعد والقوانين والتعليمات والتوجيهات بحد ذاتها وبحرفيتها دون النظر إلى جوهرها أو الهدف المنشود من وضعها، فإنها تصبح مع مرور الزمن غاية الموظف وليس الوسيلة لتحقيق الهدف.

- **الجمود وعدم المرونة:** نتيجة التمسك بالأنظمة والتعليمات يفقد العامل القدرة على التصرف في الحالات الطارئة، فالعامل غير قادر على الاجتهاد أو ابداء الرأي في النصوص الموضوعية، والمواطن يتوق إلى المرونة في التعامل معه، وهكذا يحصل نوع من التصادم بين المنظمة البيروقراطية والمواطن الذي ينبغي أن تركز المنظمة كافة امكاناتها لخدمته والسهر على راحته.

- **الروتين:** نتيجة لتكرار الأعمال بسبب التمسك الشديد بحرفية التعليمات.

- **المظهرية الشكلية:** يميل موظفوا المنظمات البيروقراطية إلى المغالاة في الجوانب المادية لمكاتبهم ويهتمون بمظهرهم وأناقيتهم، وذلك بغية ترك إنطباع جيد عنهم في عيون زملائهم والمتعاملين معهم، كما يهتمون بالرموز والمسميات والدرجات الوظيفية حد الهوس أحيانا، فالشكلية والمظاهر هي التي تحكم سلوك الكثير من العاملين في المنظمات البيروقراطية.

- **مقاومة التغيير:** إن مقاومة التغيير حالة متأصلة ليس فقط في تنظيم المنظمة البيروقراطية وإنما في نفوس العاملين أيضا، إن مقاومة التغيير تضمن للعاملين البقاء في مواقعهم والاستمتاع بممارسة السيطرة والتحكم.

- **المرض البيروقراطي:** يتطور الوضع في كثير من الأحيان إلى التطرف في التمسك بقواعد البيروقراطية والاصرار المقيت على تطبيقها نتيجة للاستمتاع بممارسة السيطرة والتحكم، وهذا ما يطلق عليه الكتاب مصطلح مرض المغالاة في البيروقراطية.

#### 4- الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية:

من أهم الانتقادات الموجهة لمدرسة الكلاسيكية ما يلي:

- الاهتمام بالجانب الفني من العمل وإغفال الجوانب الاجتماعية والنفسية مثل العلاقات الاجتماعية.
- الاهتمام بالخوافز المادية فقط لتحفيز الانسان لزيادة انتاجيته وإغفال حاجات ودوافع الانسان الأخرى.
- المدرسة الكلاسيكية تلائم الظروف التي نشأت وتطورت فيها، حيث كانت بيئة الأعمال حينذاك بسيطة ومستقرة ويمكن التنبؤ بسهولة ودقة بالاحداث المستقبلية، أما بيئة الاعمال المعاصرة فأصبحت شديدة التعقيد ومطربة وتتميز بالمنافسة الشديدة.
- اعتبار المنظمة نظام مغلق لا يتفاعل مع بيئته الخارجية.
- الاهتمام بالتنظيم الرسمي واهمال التنظيم غير الرسمي

## ثانيا: مدرسة العلاقات الانسانية والسلوكية.

المدرسة الانسانية والسلوكية هي مجموعة من الأفكار والرؤى التي تؤكد على أن الأداء الجيد يرتبط بمتغيرات انسانية وسلوكية. وقد ظهرت مدرسة العلاقات الانسانية والسلوكية كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية التي افترضت أن الحوافز المادية هي كل ما يهم العاملين، ولم تهتم كثيرا بالعوامل الاجتماعية والانسانية.

### 1- مدرسة العلاقات الانسانية التون مايو (Elton Mayo).

ولد التون مايو في استراليا سنة 1880م وانتقل إلى الولايات المتحدة الامريكية حيث التحق بجامعة هارفارد عام 1926م وبقي بها حتى سنة 1947م، توفي التون مايو سنة 1949.

#### 1-1- اسهاماته (دارسات الهاوثرن):

من أهم الاسهامات التي قدمها التون مايو للفكر الاداري التجارب التي تمت في شركو ويسترن الكترينك بالولايات المتحدة الامريكية في موقعها المسمى هاوثرن في ولاية شيكاغو ولذلك سميت التجارب التي قام بها بتجارب هاوثرن، حيث تعتبر هذه التجارب بمثابة بداية حركة العلاقات الانسانية، حيث لفتت الأنظار إلى مطالب الأفراد النفسية والاجتماعية، وفتحت آفاقا جديدة للتفكير في إدارة الأفراد وفي تحقيق الأهداف المادية والمعنوية على السواء. وتتكون دارسات الهاوثرن من عدة تجارب أهمها:

#### أ- تجربة الاضاءة:

قام الباحثون في هذه التجربة بتقسيم عدد من العاملات إلى مجموعتين - مجموعة التجربة ومجموعة المراقبة- وقدت تغيير ظروف الاضاءة للمجموعة الأولى يجعلها أكثر شدة، بينما ظلت مجموعة المراقبة في نفس مستوى الانتاجية، وكما هو متوقع فقد زادت انتاجية مجموعة التجربة مع كل زيادة في كثافة الاضاءة، ولكن الشيء غير المتوقع والذي سبب دهشة للدارسين، هو زيادة انتاجية العاملات في المجموعة الأخرى رغم عدم تغيير الإضاءة، وعندما لجأ الباحثون إلى تخفيض معدا الإضاءة فإن إنتاجية مجموعة التجربة استمرت في الزيادة وحدث نفس الشيء لمجموعة المراقبة. وأخيرا بدأت انتاجية مجموعة التجربة في الانخفاض عندما بدأت شدة الإضاءة في الانخفاض حتى أصبحت في مستوى ضوء القمر.

#### ب- تجربة غرفة التجميع:

تناولت هذه التجربة مجموعة من العاملات في قسم التجميع، حيث تم عزل مجموعة صغيرة منهن بصحبة عدد من الباحثين يقومون باعمال الملاحظة وتجميع البيانات، وقد تبين من خلال هذه التجربة أن أداء عاملات المجموعة الصغيرة تأثر بالمكانة العالية التي حظيت بها من الإدارة كمجموعة مهمة ذات مكانة عالية ومتميزة عن بقية العاملات مما جعلهن يشعرن بالبهجة والاندفاع في الأداء.

#### ج- تجارب غرفة الأسلاك:

إن أعضاء المجموعة في هذه التجربة هم من الذكور وقد طبقت عليهم خطة أجور تشجيعية تعتمد على زيادة المكافآت نتيجة زيادة الانتاجية، حيث قام الباحثون بتصميم نظام لرفع الأجور على أساس معدل الانتاج- الدفع بالقطعة.



وكانت التجربة قائمة على فرضية مؤداها أنه إذا كان الحافز الاقتصادي هو الحافز الوحيد للأفراد فإنهم يتسابقون فيما بينهم لتحقيق أعلى معدل إنتاج، بحيث يتيح لمن يفوز به أن يحقق أعلى دخل نقدي، وكما حدث في التجربة الأولى كانت النتيجة غير متوقعة، فقد اكتشف الباحثون أن مجموعة العمال اتفقت على مستوى معين من الإنتاج، ومن يقل إنتاجه عن هذا المستوى يخضع لضغوط ومساعدات من زملائه، أما من يزيد عن هذا المستوى فانهم يسخرون منه ويطلقون عليه اسم ( المحراث)، مما يضطره إلى الالتزام بالمستوى المتفق عليه حتى ولو كان قادرا على تجاوزه. يفسر الباحثون نتائج تجاربهم غير المتوقعة إلى وجود قوى اجتماعية غير معروفة للمديرين لها تأثيرها الهام على سلوك العاملين، فعلى سبيل المثال فقد أرجع الباحثون السبب في ارتفاع إنتاجية العاملات في التجربة الأولى إلى الطريقة الخاصة التي كان الباحثون يعاملون بها العاملات والتي كانت جديدة عليهم تماما. أما بالنسبة للتجربة الثالثة فإن جماعات العمل تخضع لضغوط اجتماعية ذات تأثير فعال على سلوكهم.

## 1-2- نتائج دراسات الهاوثرن

يستخلص التون مايو من خلال التجارب التي قام بها والتي سميت بتجارب هاوثرن المبادئ التالية:

- إن السلوك الانساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الانتاجية.
- إن القيادة الادارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد وبالتالي تحدد كفاءتهم.
- إن الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال بعضهم البعض وبين رؤسائهم تسهم جميعا في تطوير علاقات العمل بشكل ايجابي ويؤثر في الانتاجية.
- إن الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف الانتاجية، ومن ثم انتشرت مفاهيم المشاركة في الإدارة وتفويض السلطة واللامركزية الادارية.

## 1-3- الانتقادات الموجهة لالتون مايو وتجارب الهاوثرن.

- تجاهلت مجموعة الدوافع التي تحرك وتؤثر على سلوك العاملين بتركيزها فقط على المتغيرات الاجتماعية كمحرك للسلوك.
- تجاهلت التنظيم الرسمي معتبرة أن التنظيم غير الرسمي هو أساس الهيكل التنظيمي، لذلك فإن الغاء دور التنظيم الرسمي يعني عدم وجود منظمة قائمة.
- محدودية عدد العاملين الذين شملتهم الدراسة وبالتالي يمكن الشك في مصداقية النتائج التي تم التوصل اليها من الناحية العملية.
- لقد اتجهت لعدم تحديد الفروض أو المتغيرات للبحث عن حقائق العلاقات بينها وبين الانتاجية.
- إن تركيز العلاقات الانسانية على مجموعات العمل وافترضها أنها تعمل بتعاون وتفاهم وأن المناخ الداخلي للعمل هو مصدر الرضى للعاملين ومطالبتها بأن تتخلى الإدارة عن بعض سلطاتها، فهي بذلك تغفل واقع العمل الفعلي بوجود صراعات ونزاعات ومنافسات بين الأفراد التي قد تكون مصدرا للابتكار.

## 2- المدرسة السلوكية

تركز المدرسة السلوكية على طبيعة العمل نفسه الذي قوم به الفرد وإلى أي مدى يلي حاجة الفرد ويساعد على استثمار إمكاناته وقدراته ومهاراته، ويعتقد العلماء السلوكيين أن هناك عوامل وأسباب عديدة تدفع الفرد للعمل، بالإضافة إلى كسب المال وانشاء علاقات اجتماعية.

ولقد اعتمدت المدرسة السلوكية في الإدارة ثلاثة مداخل أساسية:

- **مدخل علم النفس الاجتماعي:** الذي يدرس سلوك الأفراد وهي تحت تأثير المواقف الاجتماعية المختلفة، او بشكل عام يدرس التفاعل الاجتماعي أي التأثير المتبادل بين الأفراد بعضهم مع بعض، وهناك علم النفس التنظيمي الذي يدرس سلوك الفرد داخل المنظمة التي يعمل فيها وما هو تأثير الفرد على المنظمة وتأثير هذه الأخيرة عليه وعلى المجموعة الكبيرة.

- **مدخل علم الاجتماع:** الذي يعالج سلوك الانسان في إطار المجموعات الكبيرة والصغيرة اضافة إلى طبيعة هذه الجماعات وتكوينها وأثرها على الانسان والتنظيم الرسمي في المنظمة وأثرها على الافراد والتنظيمات.

- **مدخل علم دراسة الانسان- علم الأجناس-** ويبحث في سلوك الفرد البيئي والمكتسب سواء سلوكا فنيا او اجتماعيا له علاقة بحضارته وبيئته الأسرية وتأثيرها على حضارات الأمم الأخرى.

### 2-1- أهم رواد المدرسة السلوكية نذكر:

من بين أهم رواد المدرسة السلوكية نذكر "

### 2-1-1- نظرية الحاجات ابراهام ماسلو (Abraham Maslow).

تعتبر أعمال ابراهام ماسلو حول الحاجات الانسانية نقلة نوعية في علم الإدارة، والمقصود بالحاجة هي الاحساس والشعور بالنقص والحرمان من شئ معين، وهذا المفهوم مهم بالنسبة للمديرين لأن الحاجات تولد ضغوطا تؤثر في عمل وسلوكيات العاملين وتصرفاتهم.

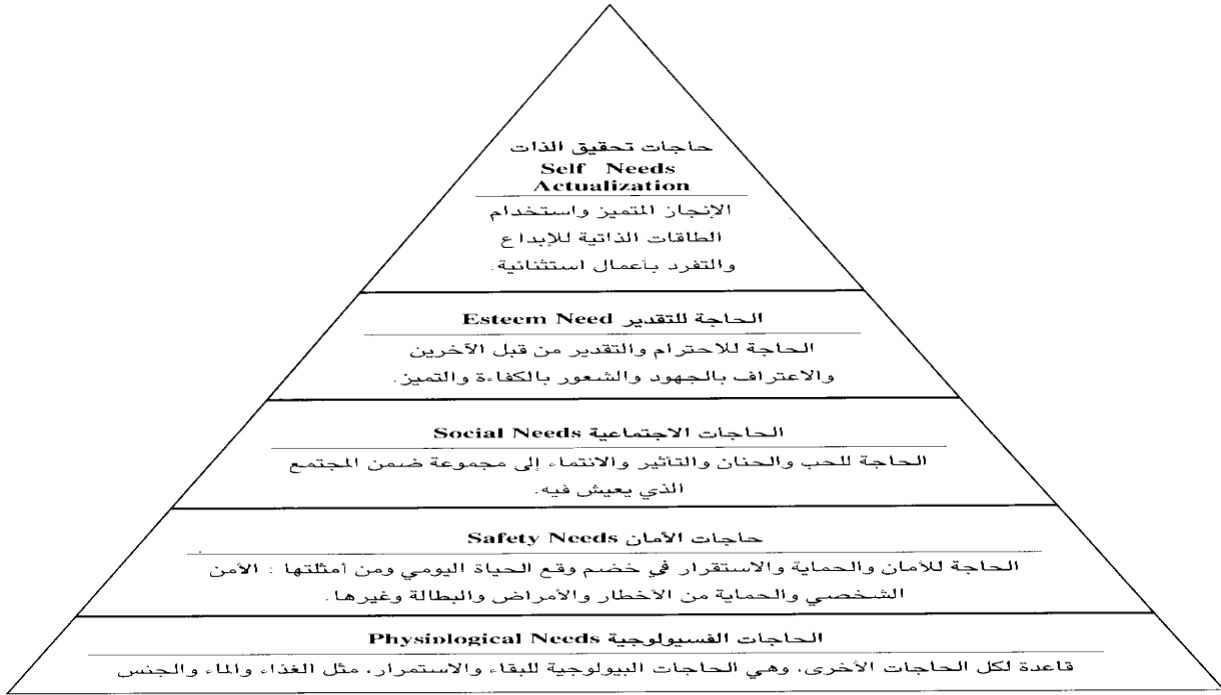
وقد بنى ابراهام ماسلو نظريته للحاجات على مبدئين أساسيين:

- **مبدأ الحرمان من الاشباع:** حيث أن الحاجات المشبعة لا أثر لها في دفع الفرد لسلوك معين، في حين الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن اشباعها.

- **مبدأ التدرج في اشباع الحاجات:** أي أن الانتقال من مستوى الحاجات الأدنى إلى أعلى الا اذا كانت حاجات المستوى الأدنى منه قد أشبعت، فلا يفكر أي عامل في الحاجات الاجتماعية او غيرها ما لم تكن الحاجات الفزيولوجية او حاجات الامان قد اشبعت بحدود معقولة.

وقد أشار ماسلو إلى وجود خمسة مستويات من الحاجات وضعها في تسلسل هرمي وفق الشكل الموالي:

### الشكل رقم (5): هرم ماسلو للحاجات



– **الحاجات الفسيولوجية أو الحيوية:** وتتضمن جميع الحاجات الأساسية والضرورية اللازمة لبقاء الإنسان

واستمراره في الحياة مثل الحاجات الخاصة بالطعام والكساء والمأوى والماء والهواء.

– **حاجات الأمان والسلامة:** ويتركز هذا النوع من الحاجات الإنسانية على حماية الفرد من الأمراض والأزمات

الاقتصادية والمخاطر والحالات غير المتوقعة، إن الشعور بالأمان الذي يبحث عنه الفرد لا يقتصر على الجانب

المادي بل يشمل الجانب النفسي، فاستقرار الفرد في عمله وانتظام دخله يمثل أمنا نفسيا للفرد.

– **الحاجات الاجتماعية:** الإنسان السليم بطبيعته كائن اجتماعي ومن خلال تواجده شبه الدائم في المجموعات

البشرية داخل العمل وخارجه فإنه يسعى لتوطيد عرى الصداقة والتعارف مع الآخرين، لأن في ذلك تسهيفا

لمهامه العملية الشاقة، كما أن الفرد يشعر بالحاجة إلى الانتماء لجماعة تضمه وتدافع عن مصالحه المشتركة معها.

– **حاجات التقدير والاحترام:** إن تقدير الفرد في المجموعة البشرية يأتي من خلال تقويم هذه المجموعة له وحكمها

على الصفات المميزة لشخصيته بالمقارنة مع الآخرين كشعور هذه المجموعة بأهميته فيها ومدى حاجة الآخرين إليه

من خلال ما يتمتع به من سلوك قويم وأخلاق عالية وقدرات جيدة والاندفاع لحل مشاكل زملائه بالقدر الذي

يستطيع.

– **حاجات إرضاء الذات:** ان حاجات تحقيق او ارضاء الذات هي أسمى ما يطمح إليه الفرد بعد أن يكون قد

أشبع احتياجاته من المجموعات الأربع الأولى، وكلما ارتقى الإنسان وتقدم في مجال ارضاء الحاجات الذاتية

واشباعها كلما زادت رغبته في تحصيل المزيد منها، وذلك من خلال الاعتماد على الذات في تحسين وتطوير

قدراته ومهاراته ورفع مستواه العلمي.



بالرغم من أن أهمية نظرية ماسلو حيث أنها من اقدم النظريات التي حاولت تفسير الواقعية من خلال مفهوم الحاجات الإنسانية بلغة بسيطة ومفهومة إلا أنها تعرضت لبعض الانتقادات والتي كان في مقدمتها مايلي :

- افتراض ماسلو أن الحاجات الإنسانية يتم إشباعها بطريقة متدرجة ومتتالية حيث يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية أولاً ثم الحاجة إلى الأمن وهكذا. وهذا الافتراض غير صحيح وغير واقعي . فلا يعقل أن ينتج الفرد ولا يقوم بإشباع الحاجة إلى الانتماء مثلاً طالما لم يشبع بعد حاجاته المادية ، والحاجة للأمان .

- أفترض ماسلو أن الحاجات التي في قاعدة الهرم هي الحاجات الأعلى من حيث المستوى. وهذا غير واقعي ويتوقف على المواقف والظروف ونوع الأفراد. فأحياناً تشعر أن الحاجة إلى الاحترام لديك غير مشبعة وتسعى إلى إشباعها ولو بالتضحية - وقتي - ببعض الحاجات الفسيولوجية أو تفضل أن تعمل مع شخص يحترمك ويشعرك بالتقدير ، وترفض العمل مع شخص آخر لا يشبع حاجة الاحترام والتقدير لديك بالرغم من أنه يقدم لك أجراً كبيراً.

- بالرغم من عمومية نموذج هرم الحاجات لماسلو على جميع الأفراد في جميع الأماكن والظروف والأوقات ، إلا أن هذا الهرم المتدرج قد يختلف من فرد لآخر، ومن وقت لآخر . فالفرد في الصحراء قد يعرض نفسه إلى الخطر في سبيل الحصول على جرعة من الماء في حالة العطش الشديد. والأسير لدى الأعداء في الحرب قد يذل ويهان ويقبل هذا ويتحمل في سبيل أن يحصل على الطعام أو ينجو من القتل ... وهكذا.

- تتسم أعمال ماسلو بالطابع النظري أكثر من الطابع العملي الواقعي . ويرى البعض أن نظرية ماسلو في الدافعية بالتطبيق على التنظيم لم تقدم الإجابة على العديد من الأسئلة والتي من بينها:

- ما هو نوع السلوك الذي يرتبط بكل حاجة من الحاجات التي اقترحها؟

- كيف يمكن إشباع حاجة (أو حاجات) ليست موجودة فعلاً في الهرم؟

- ما هو تفسير المقنع لسيادة حاجة معينة على سلوك الفرد؟

- هل هناك هرم للحاجات لكل موقف أم أن الأفراد يقومون بتكوين مزيج من حاجاتهم وتعميمه على كل المواقف؟

- هل تظهر الحاجة فقط بسبب عدم إشباعها أو أنها تظهر حتى ولو تم إشباعها؟

- كيف يمكن قياس وتحديد وفصل الحاجات الإنسانية عن بعضها البعض ؟

- ماذا يحدث إذا لم يتمكن الفرد من إشباع الحاجات التي يريد إشباعها؟

وبالنسبة للإجابة على السؤال الأخير فإن علماء النفس اللاحقين ساهموا في تفسير ما قد يحدث نتيجة عدم قدرة الفرد على إشباع حاجاته، وحتى يمكن تفهم ذلك فإنه لا بد أن نستعرض الخطوات التي تمر بها عملية الإشباع للحاجة (أو محاولة الإشباع) كمايلي:

- يترتب على الحاجة غير المشبعة نوع من القلق أو التوتر بداخل الفرد.



-تدفع الحاجة غير المشبعة من خلال التوتر الذي يتعرض له الفرد إلى السلوك الموجه نحو هدف معين لإشباع الحاجة. ربما ينجح السلوك في إشباع الحاجة ، أو في تخفيف التوتر الكامن بداخل الفرد ، ربما يفشل السلوك في إشباع الحاجة وبالتالي في التخفيف عن التوتر. وعندئذ يحاول الفرد أكثر من مرة ، أو إذا أصيب بالفشل فقد يؤدي هذا إلى نوع من الإحباط . وقد يتفاوت الأفراد فيما بينهم من حيث السلوك الناتج عن الإحباط والذي يسمى السلوك الدفاعي والذي يأخذ صورا عديدة ومتنوعة أهمها مايلي:

- الهجوم : فقد ينعكس الكبت الكامن داخل الفرد والشعور بالإحباط في سلوكه الهجومي والعدواني . وقد يكون هذا السلوك الهجومي في بعض الحالات موجهاً للمصدر الرئيسي للإحباط . مثال ذلك أن يقوم أحد الأفراد بالاعتداء على رئيسه المباشر في العمل الذي تسبب له في الحرمان من الترقية . وفي بعض الحالات الأخرى يكون الهجوم موجهاً إلى أطراف أخرى ليس لها علاقة مباشرة بالإحباط أو الكبت لدى الفرد كأن يعتدي الفرد على زوجته في المنزل ، أو يضرب باب غرفته بقوة ، أو يهاجم بالكلام المنظمة والإدارة العليا ، أو يتشاجر مع سائق التاكسي عند العودة إلى المنزل وهكذا.

- النقص: ويعني رجوع الفرد عند مواجهة الكبت إلى . مرحلة مبكرة من حياته عندما كان طفلا فيحاول مثلا البكاء. - التعويض: وقد يحاول الفرد في سلوكه الدفاعي . ضد الإحباط الذي يتعرض له أن يعوض ذلك في مجالات أخرى. مثال ذلك محاولة أحد الطلاب بعد الفشل أكثر من مرة في الاستمرار في الجامعة أن يحقق نجاحا ملحوظا في قطاع الأعمال.

-الضغط: وقد يكون استجابة الفرد للإحباط متمثلة في . الضغط والذي تكون غالبا له آثار سيئة حيث يتسبب الضغط في الإصابة بالانحياز العصبي، أو فقدان الوعي، أو مرض مزمن. وقد يأخذ السلوك الدفاعي.

-الإسقاط للفرد في حالة الإحباط شكلا آخر يتمثل في إسقاط ما يشعر به الفرد على الغير أو على الشيء مصدر الإحباط. فبعد محاولات بعد أحد الأفراد للتعلم على الحاسب الإلكتروني ثم يصاب بالفشل والإحباط ، فإنه ربما بعد ذلك يكره الحاسب الإلكتروني ، وأحيانا يتهمه بالقصور وبأنه يفقد الإنسان القدرة على التفكير ..

- الانسحاب: كما قد يأخذ السلوك الدفاعي الناتج عن . الإحباط شكل الانسحاب من الموقف ، أو التراجع عن الشيء أو الحاجة. مثال ذلك عندما يصاب الفرد بالإحباط لفشله في إشباع حاجات الانتماء لجماعة معينة فقد يقرر عندئذ الانسحاب أو التراجع عن عضوية هذه الجماعة.

- الاقتناع والتبرير : ويحدث هذا من خلال محاولة . الفرد بعد فشله أو تعرضه إلى الإحباط أن يقنع الآخرين بالسبب الحقيقي لذلك ، أو محاولة تبرير ما حدث من وجهة نظره. فقد يبرر أحد الأفراد فشله في الزواج بأن حياة العازب أفضل لما فيها من حرية . أو قد يبرر العامل انخفاض الأداء بسبب تقادم الآلات التي يستخدمها .

## 2-1-2- نظرية ( X.Y ) دوغلاس ماكغريغور (Douglas Mc Gregor).

دوغلاس ماكغريغور أستاذ في علم النفس في جامعة هارفارد من مواليد 1906م وتوفي سنة 1964م، ويعتبر رائد الحركة الانسانية مطلع الستينات، ومن أبرز من إهتم وعرض الانقسام في ثنائية الخصائص لسلوك الفرد في الفكر الاداري، ألف كتابه المشهور ( الجانب الانساني للمنشأة) الذي صدر عام 1960، والذي أعطى دفع جديد لأفكار ومفاهيم حركة العلاقات الانسانية.

ومن بين أهم إسهاماته ما يعرف نظرية (X.Y).

### أ- نظرية X

تقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- منطلق هذه النظرية أن الانسان في طبعه لا يجب العمل ويعمل كل ما في وسعه لتفاديه.
- لا بد من تطبيق الرقابة على الأفراد، توجيههم، ومعاقتهم من أجل حثهم على العمل.
- لا يريدون أخذ المسؤولية ويفضلون حالة المرؤوسين، لا توجد لديهم طموحات ويسعون فقط لتحقيق الأمن.
- يلاحظ ماك غريغور من خلال دراساته أن هذا الاعتقاد هو السائد لدى المدراء ولا بد من تغييره.

### ب- نظرية Y

يقترحها كأداة للإدارة ينصح بتبنيها كبديل للنظرية الأولى وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- يمكن للانسان أن يراقب نفسه بنفسه أو ما يعرف بالرقابة الذاتية بإنجازه لأهداف هو يريد تحقيقها ومقتنع بها.
- توجد لدى الانسان ميول نحو تحقيق حاجاته المختلفة، تجعل منه إنسان طموح يرغب في المسؤولية.
- توجد لدى الإنسان القدرات والرغبة في العطاء وحتى الابداع لصالح المنظمة.
- يمكن الاستفادة من القدرات الهائلة لدى الأفراد والتي هي غير مستغلة إذا تم تطبيق نمط إداري وتنظيمي مبني على مبادئها.

وفي ما يلي مقارنة بين النظريتين:

نظرية Y	نظرية X
<ul style="list-style-type: none"><li>- معظم الناس يرغبون في العمل ويبدلون الجهد الجسمي والعقلي تلقائيا كرهبتهم في اللعب والراحة.</li><li>- يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.</li><li>- يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بإنجازها وأن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الأهداف.</li><li>- يعمل الفرد لاشباع حاجات مادية ومعنوية ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- إن الانسان بطبعه سلمي ولا يجب العمل.</li><li>- الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل.</li><li>- يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يفعل.</li><li>- يعتبر العقاب او التهديد من الوسائل الأساسية لدفع الانسان للعمل، أي أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل.</li><li>- تعتبر الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية كي يعمل، حيث</li></ul>



<p>- لا يؤمن الفرد على شيء هام دون متابعة أو إشراف.</p> <p>- يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل، ويبحث الفرد عن الأمان / الضمان قبل أي شيء آخر.</p>	<p>- يمارس أعداد كثيرة من من الأفراد درجة عالية من الابتكارية والابداع في العمل.</p> <p>- يرغب الإنسان في استغلال إمكاناته وطاقاته.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

من خلال ما سبق يمكن القول إن نظريتي X.Y لا تشكل استراتيجيات إدارية، وإنما هما بمثابة اعتقادات أساسية حول الطبيعة البشرية التي تؤثر على المديرين وتعلمهم يتكيفون مع إحدى الاستراتيجيات.

## 2-1-3- نظرية العاملين لهوتزبارغ (Frederick Herzberg).

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية لعام 1959 حيث قام مبتكرها **Frederick Herzberg** (1923-2000) وهو أستاذ في علم النفس الصناعي بجامعة هارفارد بإجراء مجموعة من البحوث على عينة مختارة من العاملين قوامها 200 فرداً، وقد طلب من الأفراد تحت التجربة الإجابة عن العوامل المتعلقة بوظائفهم، والتي تجعلهم يشعرون بالرضا من عدمه، ومن هذه الإجابات أنه عندما يكون الأفراد غير راضين فإن المشاعر ترتبط ببيئة العمل، أما عندما يشعرون بالسعادة فإن ذلك ينتج بصفة عامة من العمل ذاته. وقد استنتج هرتزبارغ مجموعتين من العوامل هما:

### أ- عوامل وقائية:

إن عدم توفر هذه العوامل يؤدي إلى عدم الرضا، ووجودها يمنع حالة عدم الرضا، ويقصد بكلمة وقائية توفير عوامل صحيحة وقائية، ومنها:

- سياسات الشركة وادارتها.
- الاشراف الفني والشخصي في العمل.
- العلاقات الداخلية بين القائد والمرؤوسين.
- نوعية ظروف العمل.
- الأجور والرواتب المدفوعة مقابل إنجاز العمل.

### ب- عوامل تحفيزية:

وهذه العوامل مرتبطة بالعمل، فوجودها يدل على وجود درجة عالية من الرضا، لذلك أطلق عليها اسم العوامل التحفيزية منها:

- الإنجاز في العمل.
- الاعتراف بنتيجة الإنجاز في العمل.
- طبيعة العمل ومحتواه.
- مسؤولية إنجاز العمل.
- التقدم والترقية في العمل وتنمية قدرات العمل عند الفرد.

إن العوامل المرضية في نظر هرتزبرغ تتعلق بمضمون العمل، أما العوامل غير المرضية مرتبطة بالظروف الفنية، لذلك أطلق على العوامل المرضية إسم دوافع وعلى العوامل غير المرضية إسم العوامل الوقائية.

ومن بين الانتقادات التي وجهت لنظرية العاملين لهرتزبرغ ما يلي:

- يرجع الأفراد أسباب نجاحهم وسعادتهم لعوامل داخلية في أنفسهم بينما يلومون البيئة الخارجية لفشلهم.
  - يمكن للباحث أن يفسر إجابات العاملين بأشكال مختلفة وكما يريد مما يجعل بحثه لا يوصف بالدقة.
  - قد تعكس الاجابات عوامل الرضا وعدم الرضا، ولكنها لا تعكس بالضرورة ما يحفز العمال.
  - تحمل النظرية متغيرات موقفية أخرى كثيرة.
- لقد أثبتت الدراسات والأبحاث في مجال هذه النظرية صحتها، وإن كان بعضهم قد اعترض عليها إلا أنها بقيت من النظريات الأكثر استعمالاً في مجال النظرية الإدارية لدراسة السلوك البشري، لأنها وضحت مختلف أنواع الحاجات عند العاملين والتأثيرات الأخرى التي تدفعهم إلى الرضا فتحسن من أدائهم في العمل.

## 2-2- تقييم مدرسة العلاقات الانسانية و السلوكية.

- قدمت مدرسة العلاقات الانسانية والسلوكية مجموعة من المفاهيم المتعلقة بكيفية إدارة العاملين في المنظمات ومنها:
- اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يضم تنظيمات وأنماط اتصالات وسلطات رسمية وغير رسمية.
  - التأكيد على أن أي نجاح يحققه المدير يرجع للأفراد ومهاراتهم ومشاركتهم في أعمال الجماعة، ودافعيتهم وحافزيتهم للعمل.
  - رأى السلوكيون أن علم الإدارة يعد بمثابة علم سلوكي تطبيقي لأن الإدارة تهدف إلى تنفيذ السياسات والبرامج عن طريق الآخرين، ولهذا فالمدير معني قبل كل شئ بالتعرف على مبادئ السلوك الإنساني والفرد في العمل من خلال قيامه بوظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه.
  - ساعدت على تطوير فهمنا وتطبيقاتنا للعمليات التنظيمية مثل الدافعية والاتصالات والقيادة وتكوين الجماعات وديناميكيته ومقومات نجاحها.
  - ترتيب الحاجات الانسانية واشباعها وتسخيرها لخدمة زيادة الكفاية الانتاجية للمشروعات.
- وبالرغم من ما قدمته مدرسة العلاقات الانسانية والسلوكية للفكر الاداري إلا أنها تعرضت لمجموعة من الانتقادات منها:

- التركيز على العنصر البشري دون الوصول إلى نظرية شاملة لتفسير السلوك التنظيمي.
- ركزت على ضرورة إنشاء جماعات غير رسمية وإتاحة أكبر قدر ممكن من الحرية للأفراد، إلا أن هذا الأمر لا يمكن أن يضمن زيادة الانتاجية.
- إن تركيز هذه المدرسة على جماعات العمل ومطابقتها بأن تتخلى الإدارة عن بعض سلطاتها من شأنه أن يعرض المنظمة إلى وجود صراعات داخلية في المنظمة.
- أهملت هذه المدرسة الجانب الفني للمنظمة وأهمية التنظيم الرسمي وذلك بتركيزها على التنظيم غير الرسمي.



- أهملت هذه المدرسة أهمية الحوافز المادية للعامل وركزت على الجوانب الانسانية.
- اعتبرت المنظمة تنظيم مغلق لا يتفاعل وبعته الخارجية.

### ثالثا: المدرسة الحديثة

وهي مجموعة من النظريات تظهرت مؤخرا وتختلف عن المدارس الكلاسيكية في كونها ركزت على البعد الاجتماعي للمنظمة، بالإضافة إلى الجانب المادي ( الفني والانتاجي)، ومن أهم النظريات المكونة للمدرسة الحديثة نذكر:

#### 1- مدرسة النظم.

لقد إهتم علماء الاجتماع بدراسة المنظمات باعتبارها وحدات اجتماعية ذات وظائف مهمة في المجتمعات، وهي تتفاعل مع وحدات اجتماعية أخرى كما أنها تتكون نفسها من وحدات فرعية تتفاعل فيما بينها.

هذا الاتجاه الجديد في تطور الإدارة تمثل في أفكار **سليزنك 1949م** و**بارسونز 1956م**، فقد لاحظ **سليزنك** أن للمنظمة ( مثلها مثل الكائن الحي) حاجات من أهمها البقاء والاستمرار، وأن وسيلة المنظمة في إشباع هذه الحاجات هي من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية، كما أنها تحاول غرس جذور ثابتة لها في المجتمع لتكسب الشرعية وتضمن استمرارية نشاطها، واعتبر **بارسونز** المنظمات نظما اجتماعية تتميز بوجود العلاقات التبادلية بين أجزائها وبانفتاحها على البيئة وبتجاهها نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة، وتدعو هذه المدرسة إلى أن هناك عدة عناصر أساسية لا بد من مراعاتها عند اجراء دراسة تحليلية لأي منظمة، هذه العناصر هي:

- المدخلات: وتعني دراسة جميع الامكانيات الداخلة إلى المنظمة من البيئة الخارجية ( امكانيات بشرية- مادية- فنية- معنوية).

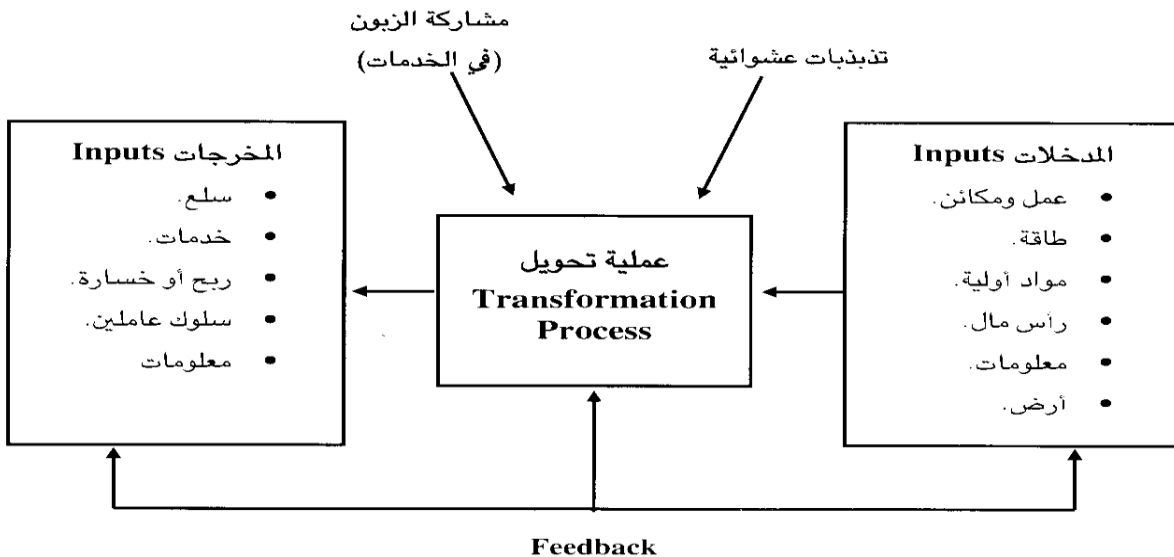
- المخرجات: وتعني دراسة جميع ما يخرج من المنظمة من منجزات سواء أكانت سلعا أم خدمات.

- العمليات: وهي كافة الأنشطة والممارسات المبذولة داخل الجهاز لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

- التغذية المرتدة: ويقصد بها معرفة عمليات التأثير المتبادل بين المخرجات والبيئة والمدخلات سواء كانت التأثيرات سلبية أو ايجابية.

ويمكن توضيح المنظمة كنظام من خلال الشكل التالي:

#### الشكل رقم (6) المنظمة كنظام



وتمثل المنظمة نظاما مفتوحا من العلاقات السائدة بين الأنشطة التي تقوم بأدائها، وحتى لا تؤول إلى الاضمحلال والاندثار فلا بد من وجود خصائص تتسم بها وتفسح لها مجال التفاعل مع البيئة الخارجية. وأهم هذه الخصائص ما يلي:

- يتميز النظام بالكلية والاستقلال أي أن له حدود تفصله عن البيئة التي يعمل فيها.
- يجب أن يحقق النظام توازنا مع البيئة ويتم التوازن إذا بقي النظام في تغيير مستمر استجابة لتغيرات البيئة التي هو جزء منها.
- يتألف النظام من نظم فرعية في ذاته وهو بنفس الوقت يكون من الانظمة ذات العلاقة أجزاء من النظام الكلي.
- تتفاعل أجزاء النظام مع بعضها من أجل تحقيق أهداف لا يستطيع أي جزء من النظام تحقيقها بمفرده.
- يتكون النظام من مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية.
- يميل النظام المفتوح إلى التخصص في انجاز أعماله حيث أن أنشطته تبدأ بسيطة ثم تأخذ بالتعقيد تدريجيا خلال نموه وذلك يستوجب زيادة في تخصصاته من أجل اسيعاب التقيد في نشاطه.
- يتميز النظام المفتوح بالاستقرار والتوازن والتكيف المتحرك في تفاعلاته مع البيئة، حيث يستمر في استرداد الطاقة التي يحتاجها للنمو والتطور والأداء ويصدر للبيئة مخرجات من السلع والخدمات والمعلومات، فالتوازن المتحرك للنظام يمكنه من التكيف والانسجام مع تغيرات البيئة.
- يتميز النظام المفتوح بالشمولية أو التكامل أي ترابط أجزائه بعلاقات فيما بينها وأن أي تغيير في أي جزء منها يؤدي إلى تغيرات متفاوتة في الأجزاء الأخرى.
- النظام المفتوح نظام هادف، فمنظمات الأعمال تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة كالربحية والنمو (التوسع) والبناء ويهدف العاملون في المنظمة إلى تحسين مستوياتهم الاجتماعية والاقتصادية.
- يتميز النظام المفتوح بالتداؤب أو التعاون (Synergy) أي أن أجزاء النظام تتربط مع بعضها في علاقات، بحيث أنها تعطي النظام ككل قوة وفاعلية أكبر من القوة التي يتمتع بها جزء من النظام، فالنظام ليس مجرد جمع للأجزاء المكونة له.
- يتسم النظام بخاصية التنسيق Cooperation أو التكافل Intergration وهي عكس خاصية التخصص، فالنظام يحتوي على مجموعة من الأجزاء التي تتكامل مع بعضها من خلال الأنشطة التي تقوم بأدائها، فأجزاء النظام المتخصصة تحتاج إلى ترابط وتنسيق وتكامل فيما بينها حتى يتمكن النظام من النمو والتطور والبقاء.
- الاندثار أو الاضمحلال وهو قانون الطبيعة القائل بأن جميع التنظيمات الكونية تؤول إلى الاضمحلال أو الموت إذا فقدت القدرة على استرداد المدخلات لوجودها، فالنظام أيضا يؤول إلى الاندثار والاضمحلال إذا فقد النظام قدرته على استرداد موارده المختلفة اللازمة وبالتالي يخفق النظام من تحقيق التوازن مع البيئة الخارجية التي هو جزء منها.

## 2- مدرسة علم الإدارة ( المدرسة الكمية)

ظهرت هذه النظرية منذ أوائل الخمسينات، إلا أنها اكتسبت قوة دافعة مع تطور استخدام الحواسيب الالكترونية وتطور التكنولوجيا الحديثة في هذا المجال في السنوات الأخيرة، وتقوم هذه الأخيرة على أساس استخدام الرياضيات للتعبير عن المشكلات الإدارية وبناء نماذج يتم من خلالها التوصل إلى الحلول المثلى لتلك المشكلات، وقد تطورت أساليب وطرائق متعددة فيما يسمى ببحوث العمليات هدفها ترشيد عملية اتخاذ القرار التي تعتبر صلب الإدارة وفق لأنصار هذه الحركة. وفي ما يلي عرض مختصر لأهم مداخل المدرسة الكمية:

**أ- النماذج الرياضية:** قدمت هذه النماذج أدوات وطرق رياضية وإحصائية تساعد المديرين في عمليات اتخاذ القرار مثل احتساب أحجام الانتاج وحجم المصنع وجداول التكلفة ونماذج تخصيص الموارد.

**ب- الأساليب الكمية:** إهتم هذا المدخل بتطوير الأساليب الرياضية والنماذج الاحصائية مثل نماذج البرمجة الخطية وأسلوب الانحدار والنماذج الاحصائية للتنبؤ مثل السلاسل الزمنية والتمهيد الأسي ونماذج النقل وخطوط الانتظار ونظرية المباريات وأماكن الإنتاج والمصانع وتخصيص الموارد.

**ج- إدارة العمليات:** قدمت هذه الطرق الأدوات المفيدة لمساعدة المدير في التطبيقات التجارية في مجال الإنتاج والعمليات التصنيعية مثل قرارات المفاضلة بين الشراء أو التصنيع ومواعيد التسليم والمفاضلة بين التصنيع الداخلي أو الشراء من الخارج وجدولة الانتاج والتعبئة والشحن.

وتنطوي أفكار هذه النظرية على فكرة مؤداها أن الإدارة يمكن النظر إليها كعملية منطقية يمكن التعبير عنها بشكل كمي وبالعلاقات الرياضية، ومن ثم معالجة المشكلات من خلال وضع نموذج كمي يعبر عن العلاقات المختلفة التي تمثل متغيرات المشكلة وعلى أساس الأهداف المراد الوصول إليها، وتتمثل خطوات حل المشكلات وفقا لهذه النظرية في:

- ملاحظة النظام / التنظيم / المنظمة محل الدراسة والتحليل.

- استخدام الملاحظات التي تم تجميعها لبناء إطار عام أو نموذج يتفق مع هذه الملاحظات، بحيث يمكن التنبؤ بالتغيرات التي قد تحدث.

- استخدام النموذج ( الاطار العام) لاستنتاج السلوك المتوقع للمنظمة في ظل بعض الأحداث (الملاحظات) الافتراضية والتي قد تتحول إلى واقع فعلي إذا حدث أي تغيير.

- اختبار النموذج من خلال تطبيقه/ تجربته/ عمليا في المنظمة على نطاق ضيق للتعرف على أثر التغيرات المتوقعة/ التنبؤات/ .

وبالرغم من أن النظرية الكمية ( الرياضية) تعتبر حديثة نسبيا إلا أنها أثبتت فائدتها في مجال الإدارة، فهي تجبر مستخدميها على التحديد الدقيق لأهدافه والمشكلة ولنطاق المشكلة، ولا شك أنها تقدم أداة قوية لحل المشكلات المعقدة المركبة، كما أنها أثرت على إعادة ترتيب مصادر المعلومات وأنظمتها حتى يمكن تقديم معنى كمي معقول.



### 3- المدرسة الموقفية ( المدرسة الظرفية )

ظهرت هذه النظرية منذ بداية السبعينيات ومن أشهر روادها جين ويدورد (Joan Woodward) و يعتبر المدخل الموقفى مساهمة نوعية متميزة في المدارس الحديثة لأن أغلب المداخل التي تم عرضها في المدارس الكلاسيكية والسلوكية يمكن اعتبارها ممثلة لمنظورات عامة شاملة، لأنها تبحث عن أفضل طريقة لإدارة المنظمة، في حين يقترح المدخل الموقفى أن كل منظمة يمكن اعتبارها نظاما متفردا في خصائصه وبيئته لا يمكن تعميم طرق شاملة للنجاح وإنما لكل موقف هناك سلوك إداري يلائمه ويتأثر بالعديد من العوامل الموقفية مثل الحجم والبيئة والتكنولوجيا المستخدمة وطبيعة الأفراد والمجموعات في المنظمة ونوع الاستراتيجيات وقيم الإدارة العليا.

إن هذه النظرية تحمل فكرة وجود طريقة واحدة مثلى لتأدية العمل الإداري في التخطيط والتنظيم والرقابة، وتؤكد أن ما يمكن اعتباره أفضل طريقة للعمل في أحد المنظمات قد لا يكون ناجحا في المنظمات الأخرى.

#### وتقوم النظرية الموقفية على الأسس والمفاهيم التالية:

- ليس هناك طريقة واحدة يمكن اتباعها في الإدارة.
  - إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخرجية ومع حاجات الأفراد في المنظمة.
  - إنها تمثل تحديا لمقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات.
  - إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض وتلاطب مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة
- وخلاصة القول** أن المدرس الموقفية تفر باهمية كل المدارس السابقة وما جاءت بها من أفكار ومبادئ ومفاهيم، ولكنها ترى أنه ليست هناك نظرية معينة أو أسلوب إداري معين هو الأمثل والأنسب لكل المنظمات في كل الظروف والأزمنة، وإنما يجب تشخيص وتحليل وفهم كل حالة/ موقف ومن ثم اختيار الأسلوب المناسب.
- وما يؤخذ على النظرية الموقفية أنها تعطي قدرا غير محدود من الحرية للمدير في التفكير والتصرف، وبهذا تسهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في إعطاء فرصة للمديرين لتقديم الكثير من المبررات وراء أي حالة فشل.

#### 4- بعض الاتجاهات المعاصرة في الفكر الإداري.

#### 4-1- الإدارة بالأهداف.

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى الكاتب الإداري بيتر دراكر ( Peter F. Drucker ) في عام 1954 حيث يقول " إن كل عضو في منشأة الأعمال يسهم بشيء مختلف إلا أنه على الجميع القيام بالإسهام من أجل هدف مشترك عام، كما يجب أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه، وأن تتلاءم إسهاماتهم مع بعضها لإنتاج (كل) كامل شامل، لا توجد فيه ثغرات أو احتكاكات أو ازدواج غير مطلوب في الجهود. ولقد عرض بيتر دركر أسس الإدارة بالأهداف في كتابه الصادر عام 1954 " الإدارة بالتطبيق " بالشكل التالي:

- الحكم على فاعلية الفرد مقرون بمدى تحقيقه للهدف، أي أن النتائج تحدد الأهداف بالمشاركة بين الرئيس والمرؤوس.

- تعاون الرؤساء والمرؤوسين في تحدي الأهداف المرحلية. لكل منصب في التنظيم هدف ترتبط بالهدف العام ويتفرع منه.

- يشترك الرؤساء والمرؤوسين كل وحدة على وضع برنامج زمني لتنفيذ ما أتفق عليه.

- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين ضمن حدود الجدول الزمني المخصص لمراجعة وتقييم مرحلة الانجاز.

- إجتماع الرؤساء والمرؤوسين حسب الجدول الزمني المتفق عليه.

- إجتماع الرؤساء والمرؤوسين في نهاية كل نهاية المدة المخصصة لانجاز هدفهم الجزئي.

ومن بين أهم الاهداف المراد تحقيقها من خلال تبني الإدارة بالاهداف ما يلي:

- تنمية القدرات التخطيطية لدى الرؤساء والمرؤوسين وادراك أهمية الأهداف في حياة المنظمة.

- التنبيه إلى مؤشرات التغيير والتعامل إيجابيا معها وذلك من خلال التعرف على المشاكل القائمة والمحتملة.

- تقوية روابط التعاون والتنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين وخلق جو من التعاون مما يعزز الثقة داخل المنظمة.

- تساهم في تقييم العاملين بشكل أكثر دقة وواقعية من خلال التواصل المستمر خلال ممارسة النشاط.

- الاستفادة القصوى من كافة الإمكانيات المتاحة للمنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية.

- زيادة الإنتاجية.

وبالرغم من أهمية الإدارة بالأهداف وما قدمته للفكر الإداري من إسهامات إلا أنها تعرضت لمجموعة من الانتقادات منها:

- تؤكد هذه النظرية بدرجة كبيرة على الهدف ونتائجه مما يؤدي إلى إهمال كيفية وسبل تحقيقها.

- صعوبة تطبيق هذه الطريقة في الواقع العملي للأسباب التالية:

- أنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف والمشاركة في تحديدها من قبل المديرين والأفراد.

- أنها تتطلب مهارة عالية في صياغة وتحديد الأهداف بشكل واضح ضمن معايير قياسية واضحة.

- عندما تكون النشاطات وفعاليات المنظمة متداخلة ومترابطة ولا تؤدي إلا عن طريق العمل الجماعي ففي هذه الحالة يجب تحديد هدف كل فرد في الجماعة، وهذه من الأمور الصعبة التي تتطلب الكثير من الجهد في الرقابة.
- صعوبة قياس الهدف النوعي.
- صعوبة تطبيقها على المستويات الدنيا في المنظمة.

#### 4-2- مدخل الإدارة البيانية.

يعتبر هذا المدخل من المداخل الحديثة في الإدارة والتي اعتمدت في مفهومها على أسلوب المشاركة والديمقراطية في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات للوصول إلى نتائج متوقعة فيما بين الإدارة العليا والادارة الوسطى والادارة الدنيا. فمنذ أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات بدأت الإدارة البيانية تظهر كمنافس للإدارة الأمريكية التي ظلت مسيطرة منذ نهاية الحرب العالمية الأولى كنمط إداري ينهل منه الكثير من الباحثين الإداريين.

ولقد تبلور مدخل الإدارة البيانية كمحصلة اسهامات مشتركة لبعض علماء الفكر الإداري الحديث مثل **ريتشارد باسكال** و**زميله انطوني أنوس**، و**وليم أوتشي** الأستاذ بجامعة كاليفورنيا الأمريكية منظر نظرية **Z** والذين حاولوا إيجاد علاقة بين النجاح في مجال العمال وبين النمط الفريد للممارسات الادارية البيانية. وقد أسفرت تلك المحاولات إلى التوصل إلى عدد من المبادئ المستمدة من بيئة الأعمال البيانية والتي اعتبرت بمثابة المنهج الإداري الواجب إتباعه من قبل المنظمات لتحقيق النجاح في مجال الأعمال.

#### ومن أهم مبادئ الإدارة البيانية مايلي:

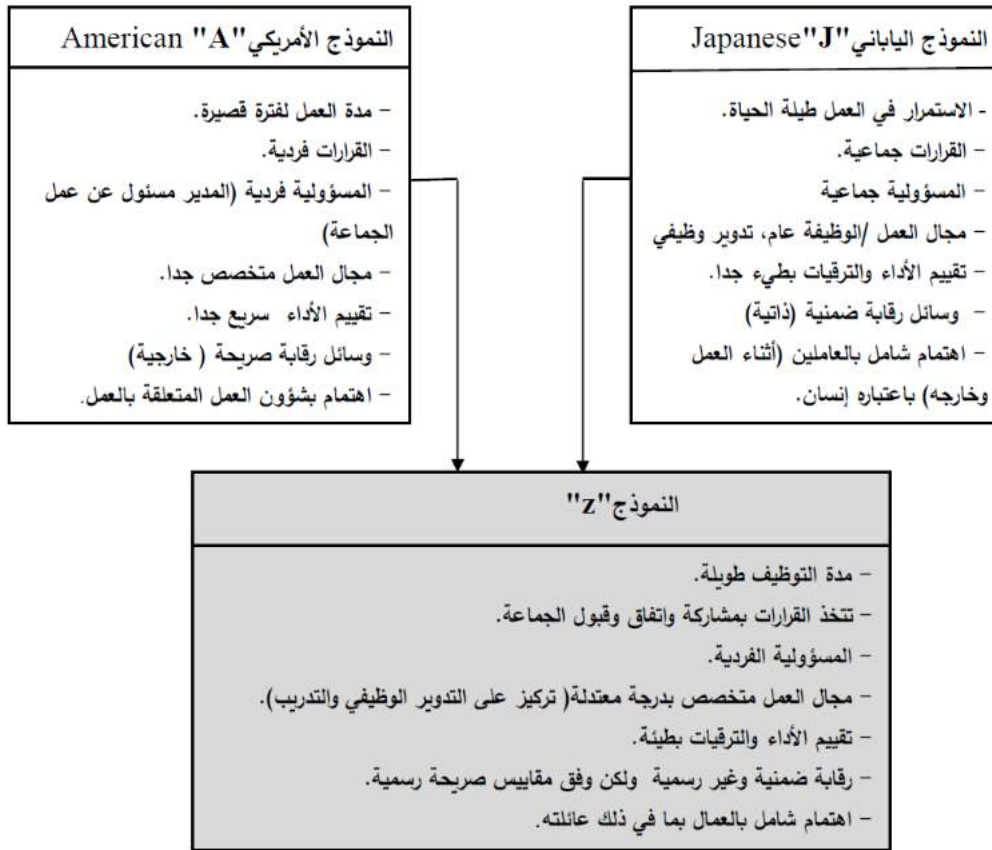
- **الوظيفة مدى الحياة:** من أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة البيانية فبمجرد تعيين الفرد الجديد في المنظمة فإنه يبقى في وظيفته حتى سن التقاعد الاجباري في الخامسة والخمسين من العمر، ولا يفصل إلا لسبب جوهري، وهذا ما يساهم في الاستقرار والأمن الوظيفي.
- **التقويم والترقية البطيئان:** حيث تتم ترقية الموظفين خلال فترة طويلة والمرور بسلسلة من الجهود العملية الجديدة التي يبذلها لتطوير المنظمة وتحقيق أهدافها، على اعتبار أن النتائج الايجابية للفرد لا تأتي إلا بعد مرور مدة معينة من الزمن، مما يتيح التأني والدقة في التقويم.
- **عدم التخصص في المهنة:** أي أن الموظف يمارس أكثر من مهنة في الجهاز الإداري. وهذا ما يسبب الدوران الوظيفي والذي أثبت أهميته من حيث أن الأفراد الذين يواجهون وظائف جديدة باستمرار هم أكثر حيوية ونتاجا ورضا عن وظائفهم من الأفراد الذين يشغلون وظيفة واحدة باستمرار.
- **عدم المراقبة الضمنية:** ويعتمد هذا المبدأ في المنظمة البيانية على الفلسفة الإدارية الاجتماعية التي يؤمن ويعتقد بها الأفراد البيانيين اتجاه العمل وأسرّة العمل كنظام أسري كامل، وعليه تعتمد المراقبة على مستوى الذكاء ومدى ادراك الموظفين للأمور دون الإضطرار إلى وجوب رقابة خارجية مسيطرة.
- **أسلوب القرارات الجماعية:** تعتمد المنظمات البيانية على طريقة المشاركة في اتخاذ القرار وعن سبل تنفيذه، حيث يدفع العاملين إلى الانتاجية ويشعرهم بالأهمية.



- الاهتمام الشامل بالأفراد: تهتم منظمات اليابان بشمولية العناية والاهتمام بالعاملين الذي يعزز من المودة والثقة. فتذهب الإدارة اليابانية إلى أبعد ما يمكن من حيث الاهتمام بالافراد وأسرههم بالسعي الجدي إلى توفير مستلزمات السكن وتوفير الغذاء الصحي والتدريب الثقافي والجسدي والأخلاقي من إعدادهم إعدادا صحيحا لمواجهة الحياة وظروف العمل ومتطلباتهم.

ونظرا للنجاح الاقتصادي الضخم الذي حققته العديد من الشركات اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية جلب انتباهها عالميا لممارساتها الإدارية، حيث إهتم عدد من الباحثين بدراسة الإدارة اليابانية وحددوا الخصائص المؤكدة التي تختلف فيها المنظمات اليابانية عن المداخل الأمريكية التقليدية، وفي أوائل الثمانينيات من القرن الماضي صدر كتاب بعنوان " نظرية Z" للكاتب وليم أوتشي في عام 1981م وهي نظرية توفيقية بين النموذج الأمريكي والنموذج الياباني في إدارة الشركات، والشكل التالي يلخص مقارنة المنظمات اليابانية والأمريكية التقليدية مع نموذج تنظيم نظرية Z.

### الشكل رقم (6): خصائص نموذج Z



#### 4-3- إعادة الهندسة ( الهندرة).

تعد الهندسة الإدارية أو إعادة هندسة العمليات، أحد المداخل الإدارية الحديثة التي استعانت بها المنظمات لتحسين أدائها في تسعينيات القرن العشرين، وظهرت الهندرة عام 1992م عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان **ميكيل هامر** و**جيمس شامبي** مفهوم إعادة الهندسة كعنوان لكتابهما ( **إعادة هندسة المنظمة** ) ومنذ ذلك الحين أحدثت إعادة الهندسة ثورة حقيقية في عالم الإدارة بما تحمله من دعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في جميع الأنشطة والاجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من منظمات الأعمال.

وتعرف **إعادة الهندسة (الهندرة)** بأنها " إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال، ولتحقيق تحسينات جذرية ضخمة وهائلة في مقاييس الأداء الحالية والحيوية مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة". كما تعرف إعادة الهندسة بأنها " إعادة التفكير الجوهرية في عمليات المنظمة، وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء".

**إعادة الهندسة الادارية ( الهندرة)** وسيلة إدارية منهجية تقوم على إحداث تغيير جذري مخطط ومدروس في البناء التنظيمي للعمليات الإدارية، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية والهيكل التنظيمي، والتي تركز على الكفاءات الجوهرية للمنظمة وبهدف إحداث تحسين جذري وسريع يكفل سرعة الانجاز وتخفيض التكلفة وتحقيق جودة المنتج.

وتطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية بشكل علمي وسليم سوف يمكن المنظمة من تحقيق الاهداف التالية:

- **تحقيق تغيير جذري في الأداء:** تهدف جهود إعادة هندسة العمليات الادارية إلى تحقيق تغيير جذري في الأداء، ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتج، من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة.

- **التركيز على العملاء:** تهدف إعادة هندسة العمليات الادارية إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.

- **السرعة في الأداء:** تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.

- **الجودة:** تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتناسب احتياجات ورغبات العملاء.

- **تخفيض التكلفة:** تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

ومن بين أهم مقومات نجاح إعادة الهنسة ماييلي:

- تبادل المعلومات المشتركة والشفافية.

- دعم رسالة الشركة.

- القيادة المرنة الفعالة.

- خفض التكاليف.

- التشغيل الأمثل للتكنولوجيا.

- استخدام مفهوم Just-in-Time وفورية التوريد.

أما فيما يخص المنظمات التي تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات الادارية هي:

- الشركات ذات الوضع المتدهور: هي الشركات التي تواجه ارتفاعا مصطردا في تكاليف التشغيل مما يعدها عن المنافسة.

- الشركات التي لم تصل إلى التدهور: تتوقع إدارة هذه الشركات تبلوغ التدهور في المستقبل القريب، فعلى سبيل المثال قد تكون الأوضاع المالية للشركة في وضع لا بأس به ولكن هناك مؤشرات تظهر عند الوصول إلى حالة التدهور.

- الشركات التي بلغت قمة التقدم والنجاح: مثل هذه الشركات التي لا تواجه صعوبات ملموسة ولا تظهر مؤشرات التدهور ولكن تتميز إدارة هذه الشركات بالطموح والابداع لتحقيق المزيد من التفوق على المنافسين، فإن عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في هذا النوع تتمثل في توسيع الفرق بينها وبين منافسيها وتحقيق معدلات قياسية في الأداء.

#### 4-4 - الإدارة الرشيقة

مصطلح الإدارة الرشيقة هو نظام إداري متكامل يهدف إلى إزالة الهدر والضياع خلال تطبيق المبادئ واستخدام الأدوات التي تساعد في التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للعميل، وبالتالي جعل عمليات الانتاج والتصنيع أسهل وأبسط مما يسمح بتقديم قيمة أفضل للعملاء والمؤسسة ككل.

كما عرفت الإدارة الرشيقة بأنها القدرة على مواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية من خلال تصميم استراتيجي يتسم بالمرونة العالية من أجل الاستجابة السريعة له وللتغيرات وعدم التعرض للمخاطر. هناك من يرى ان الإدارة الرشيقة تقوم على فلسفة الاقتصاد في الموارد كمرتكز رئيسي للعمليات الانتاجية ولكن دون المساس بمستوى الجودة المطلوب، حيث يعرف أيضا على أنه نظام يهتم بالبحث عن كيفية استعمال كمية قليلة من الموارد البشرية والمادية من أجل إنتاج منتج ذي جودة عالية وبأقل التكاليف الممكنة وفي أقل الآجال.

#### أ- أهداف الإدارة الرشيقة

تهدف الإدارة الرشيقة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها:

- الوصول بنسبة الفاقد إلى الصفر في كل المجالات مثل الأعطال وزمن التأخير وعدد المنتج المعيب والمخزون في كل

مراحل التوريد وحوادث الأفراد وحوادث المعدات وجهد الأفراد.

- خفض زمن تقديم الخدمة وسرعة الاستجابة لطلبات العميل، زيادة الانتاجية وتحسين الجودة.



- الحد من الفاقد بسبب الإنتاج الزائد بسبب حركات غير ضرورية للأفراد والمعدات.  
- كما أن فكر الإدارة الرشيقة يقوم على تغيير مؤسسي يمثل العديد من الممارسات والأدوات التي تساهم في جعل الأنشطة بسيطة، سريعة، وانسيابية مثل:

- تحسين بيئة العمل وتحسين مناخ العمل النفسي (علاقات العمل والعاملين).
- تطبيق نظم العمل الجماعي ( فرق العمل تضم أفراد من ذوي المواهب والمهارات المتعددة).
- الصيانة الإنتاجية الشاملة مع خفض زمن وتكاليف أعمال الصيانة.
- تشجيع الابداع والابتكار والاستثمار في المعرفة ومحاربة الروتين.

#### ب- متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة:

الإدارة الرشيقة كفلسفة إدارية تتطلب العديد من المتطلبات التي لا بد من توفيرها لضمان نجاح هذا الأسلوب بما يحقق أهداف المؤسسة، ومن أبرز هذه المتطلبات ما يلي:

- دعم الإدارة العليا: يتوقف نجاح أسلوب الإدارة الرشيقة على مدى الدعم الذي يتم تقديمه من المسؤولين في الإدارة العليا وما تقدمه من إمكانيات تساهم في نجاح هذا العمل الإداري.

- التعاون بين الإدارة والعاملين: يعمل أسلوب الإدارة الرشيقة على إيجاد جو من الألفة والتعاون بين العاملين، وهذا يتطلب توفير الدعم اللازم من الإدارة العليا من خلال توفير جميع مقومات نجاح أسلوب الإدارة الرشيقة، واخضاع جميع العمليات الادارية إلى مبدأ التشاركية، والعمل ضمن الجماعة واتخاذ القرارات بصفة جماعية، والابتعاد عن العمل الروتيني عن العمل الإداري والمساهمة بالقضاء على الهدر بمختلف أشكاله لضمان جودة العمليات الإدارية ومخرجاتها.  
- الاهتمام بالتدريب والتكوين كما ونوعا: يجب الاهتمام بمختلف مجالات التدريب لدى العاملين وتزويدهم بالطرق والأساليب التي تساهم في نجاح العمليات الادارية.

- التغيير في ثقافة المؤسسة: لضمان نجاح أسلوب الإدارة الرشيقة يجب العمل على تغيير الثقافة العامة في العمل الإداري ونشر ثقافة أسلوب الإدارة الرشيقة بين العاملين جميعا، وبالتالي فإن أسلوب الإدارة الرشيقة يركز على ضرورة هذا التغيير وغرس فكرة المبادرة والابداع بمختلف مجالات العمل الإداري بما يساهم في المحافظة على جميع الموارد والممتلكات في المؤسسة.

#### 4-5- إدارة المعرفة:

لقد تعددت وتنوعت تعريفات إدارة المعرفة، فليس هناك تعريف محدد ومتفق عليه بين الباحثين والمختصين في مجال إدارة المعرفة، وفي ما يلي وقبل التطرق إلى الإدارة المعرفة نستعرض بعض المفاهيم الخاصة بالمعرفة:

#### 4-5-1- مفهوم المعرفة:

تعرف المعرفة بأنها "حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته".



وقصد دراكر (Drucker) بالمعرفة القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محدودة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.

ويجب أن نفرق بين المعرفة وبعض المصطلحات الأخرى كالبيانات والمعلومات، الذكاء والحكمة.

- البيانات (Data): هي أرقام أو نصوص أو أصوات أو رموز أو كلمات أو حقائق بسيطة أو متفرقة لم يجر تفسيرها، ويمكن تخزينها ومعالجتها بالحاسب الآلي، وهي مصدر للمعلومات والمعرفة.

- المعلومات (Informamation): مجموعة من البيانات المعالجة ذات معنى جمعت مع بعض لتصبح مهمة يمكن الاستفادة منها.

- الذكاء (Intelligence): عبارة عن قدرات ذهنية استنتاجية واستدلالية تكتسب من خلال المعرفة والخبرة، فخصائص الذكاء ترتبط بالقدرة على الاستقراء والاستنباط والقياس، أي أن الذكاء يعني القدرة على اكتساب وتطبيق المعرفة والقدرة على تحسين العمل واتخاذ القرارات بناء على المعرفة.

- الحكمة (wisdom): السلوك الذكي للفرد المبني على المعرفة ملتزما بالقيم.

أ- أهمية المعرفة:

تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولاً، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة، ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنقاط التالية:

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة.

- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعتها.

- كما أسهمت المعرفة في تحويل المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.

- أصبحت المعرفة أساساً لخلق القيمة والميزة التنافسية.

- كما يمكن أن تبرز أهمية المعرفة من خلال الزيادة المستمرة والاستثمارات ذات الصلة المباشرة بالمعرفة، والتي ينجم عنها تكوين رأس مال معرفي، تمثله الأصول غير المادية وغير الملموسة وما ينجم عنه من زيادة في نتائج المعرفة والعلم.

- المعرفة مصدر قوة هائل يدفع إلى التقدم وإلى الارتقاء، وهي مصدر تهديد قوي وفرض نفوذ وهيمنة يمارسها الأقوياء بالمعرفة على الضعفاء بالجهل.

ب- أنواع المعرفة:

سنعتمد على التصنيف الذي صنف المعرفة إلى صنفين أساسيين وهما معرفة صريحة ومعرفة ضمنية.





## - المعرفة الضمنية:

تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات والتي هي في الحقيقة توجد بداخل عقل وقلب كل فرد والتي ليس من السهل نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية، فهي إذن موجودة في العقل ويمكن اكتسابها من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي مما يجعل الحصول عليها صعبا على الرغم من قيمتها العالية كونها مختزنة في عقل صاحب المعرفة.

وهناك من يرى أن المعرفة الضمنية هي المعرفة الملتصقة التي لا يمكن فصلها عن مصادرها، لذلك لا يمكن تدوينها أو توثيقها وإنما يمكن استنباطها ونقلها أو الاشتراك بها من خلال أنشطة الجمعيات والعلاقات المتداخلة، وتدخل ضمنها المعرفة التكنولوجية التي تعبر عن الخبرة والمهارة في العمل.

## - المعرفة الصريحة:

المعرفة الصريحة تتعلق بالمعلومات الموجودة والمختزنة في أرشيف المنظمة، ومنها الكتيبات المتعلقة بالسياسات، الإجراءات والمستندات، وفي الغالب يمكن لأفراد المنظمة الوصول إليها واستخدامها، ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات والكتب واللقاءات.

## 4-5-2- إدارة المعرفة

عرفت إدارة المعرفة بأنها "تشير إلى الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار. كما ينظر إلى إدارة المعرفة بأنها "العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشبيكا وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي.

## أ- أهمية إدارة المعرفة:

تكتسب إدارة المعرفة أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وأن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم، وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة لتحقيق الأهداف والفعالية. وتتلخص فوائد إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- تحسين عملية اتخاذ القرارات، بحيث تصبح هذه القرارات تتخذ بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا، وباستخدام موارد بشرية أقل وبشكل أفضل مما لو اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا.
- يصبح المستخدمون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائف عملهم وبالوظائف الأخرى المجاورة من وظائفهم.
- يصبح المستخدمون أكثر وعيا بما يحدث في موقع العمل وفي المنظمة، وبالتالي فإنهم يفهمون ما يحدث بشكل أفضل.

- تحسين الإبداع داخل المنظمة، خاصة وأن الإبداع هو الاستجابة الرئيسية للمنافسة الآخذة بالازدياد.

- تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، حيث أنها تمكن أعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة؛ إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية.
- تساعد إدارة المعرفة في تحقيق المنظمة الاقتصادية، حيث أنها موجهة بشكل رئيسي إلى قدرة المنظمة، أي القدرة المؤسسية لاستخدام المعرفة الضمنية والظاهرة.

## الفصل الثالث: الوظائف الإدارية.

## الفصل الثالث: الوظائف الإدارية.

سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى أهم وظائف الإدارة انطلاقا من وظيفة التخطيط ثم التنظيم وبعدها التوجيه والرقابة.

### أولا: وظيفة التخطيط

يعتبر التخطيط القاعدة الأساسية التي تستند عليها كافة مكونات العملية الإدارية من تنظيم وقيادة ورقابة لغرض تحقيق الأهداف، لذلك أعتبر الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة.

### 1- مفهوم التخطيط وأهميته.

#### 1-1- مفهوم التخطيط:

تحتوي كتب الإدارة الكثير من التعريفات المختلفة للتخطيط فنجد **بيتر دراكر** يعرف التخطيط بأنه : عملية مستمرة لجعل قرارات المنظمة منتظمة مع أفضل معرفة ممكنة بالمستقبل وتنظيم منتظم للجهود المطلوبة لتحمل مسؤولية هذه القرارات وقياس نتائجها بالمقارنة بالتوقعات وذلك من خلال تغذية عكسية منتظمة ومنظمة. كما نجد **هنري فايول** يعرف التخطيط: إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.

أما **ريتشارد فيعرف** التخطيط بأنه: عملية عقلية للمواءمة بين الموارد والاحتياجات، وإختيار أفضل مسار للفعل بين مسارات بديلة، ووضع ذلك في شكل خطة وميزانية لتحقيق أهداف محددة في المستقبل.

ويعرف **التخطيط** بأنه: عملية رسم الأهداف التي يراد التوصل إليها خلال فترة زمنية معينة ثم حشد الامكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب تختصر الكلف وتعظم النتائج.

**التخطيط**: عملية الإعداد المسبق للأنشطة والأعمال التي ينبغي على المنظمة القيام بها لتحقيق أهدافها، فهو يتضمن ما يجب القيام به، ومكان وزمان تنفيذه والكيفية التي سيتم بها تنفيذ العمل، والوسائل المستخدمة في هذا العمل، وكذلك دراسة البدائل من التصرفات المحتملة، وتقييم هذه البدائل، ثم إختيار البديل الأمثل.

#### 1-2- أهمية التخطيط:

تكمن أهمية التخطيط بالنسبة للمنظمة في كونه أنه أساس العملية الإدارية وتقف عليه الأعمدة الحيوية للتنظيم والتشكيل والتوجيه والرقابة. ويمكن تلخيص أهمية التخطيط بالنسبة للمنظمة في النقاط التالية:

- يحدد التخطيط إتجاه المنظمة: فالتخطيط يحدد للمنظمة الوجهة التي تسعى إليها وغرضها الرئيسي فعلى سبيل المثال توضح الخطة الخماسية لأي منظمة ماذا تريد أن تحققة هذه المنظمة خلال السنوات الخمس القادمة، وكيف تعتمزم أن تحققة.

- يحدد التخطيط إطارا موحدًا للعمل: فالتخطيط يحدد إطارا موحدًا لإتخاذ القرارات في المنظمة، فغياب التخطيط في المنظمة يعني غياب الهدف، والسبب في ذلك كون أن كل منظمة تتكون من أقسام متعددة، كقسم الإنتاج وقسم المبيعات والبحث والتطوير والأفراد، وعادة ما يكون لمديري هذه الوحدات قيمهم الخاصة وأهدافهم وطموحاتهم



وطرقهم في النظر لعالم، ولذا فإن كلا من هذه الوحدات تقوم عادة بتطوير استراتيجيتها الوظيفية أو الاتجاه الخاص بها، فبدون خطة توضح لكل قسم الدور المطلوب منه أو الإضافة المطلوبة منه، فإن المنظمة ستتوقف أمام عدد من الإتجاهات المختلفة والمتنافسة، فوجود خطة يمكن لكل الأقسام أن تعمل معا بانسجام لتساعد في تحقيق الأهداف المرجوة.

- يساعد التخطيط على معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية: حيث يرى " دراكر " أن هناك جانبا آخر من جوانب الأهمية في التخطيط وهو أنه حين لا يؤدي التخطيط إلى التحديد الكامل للمخاطر المترتبة على القرارات طويلة المدى، إلا أنه يساعد على معرفة الفرص والمخاطر الكامنة في المستقبل، ويساعد على الأقل على خفض هذه المخاطر.

- التخطيط يسهل عملية الرقابة: تعني الرقابة ضمان مواءمة الأنشطة الفعلية للخطة الموضوعية، وهي تشمل على دورة ثلاثية الخطوات هي: وضع المعايير، وقياس الأداء بالنسبة لهذه المعايير، والتعرف على الإنحرافات وتصحيحها، ويختص التخطيط بالخطوة الأولى من دائرة الرقابة هذه، وذلك بتحديد ما يتعين إنجازه.

- منع القرارات المجزأة: يرى "ستينر" أن التخطيط يمنع حدوث التجزئة في القرارات.

- التخطيط الفعال يسمح للمديرين بالتحديد المبكر للمشاكل والتهديدات أو الفرص التي قد توجد في البيئة.

- يساعد التخطيط على الرشد والتحليل والنظام والمنطق في نشاطات وعمليات المنظمة.

- يخفض التخطيط العمل غير المنتج إلى أدنى حد، فالجهود التي ستبذل تدرس ويتم اختيارها بكل دقة وعناية بحيث يقتصر الاستخدام على تلك الجهود الضرورية بالمقادير الصحيحة لتحقيق العمل المحدد.

- يؤدي التخطيط إلى خفض الوقت اللازم للقيام بالأنشطة المخططة، لأن الأداء سيقصر على العمل الضروري

بالإضافة إلى تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل مع ربطها ببعض من أجل تحقيق الهدف في الوقت المحدد.

- يعمل التخطيط على الاستغلال الأمثل للامكانيات المتاحة مما يؤدي إلى خفض تكاليف المنظمة إلى أدنى حد.

- يبين التخطيط أهداف المنظمة بوضوح حتى يستطيع كل أفراد الجماعة العمل على تحقيقها.

- يجبر التخطيط المدير على تخيل كل الصورة التشغيلية بوضوح وبالكامل، وترجع أهمية هذه الصورة الشاملة إلى أنها تمكن المدير من رؤية العلاقات المهمة ومن الحصول على تفهم كامل لكل نشاط، ومن الإلمام بالأساس الذي تقوم عليه التصرفات الإدارية، كما يترتب أيضا على مثل هذا التصور التقليل من العزلة والتخبط.

- يساعد التخطيط على تسهيل عملية الإتصال بين الغدارات والأقسام والأفراد وجميع العاملين، حيث يعمل

التخطيط على توفير المعلومات والبيانات التي تتناسب مع الأهداف والخطط والبرامج والمعايير في كافة قنوات الإتصال وفي كافة الإتجاهات بين الإدارة والأفراد والمديرين والمرؤوسين.

- يؤدي التخطيط الجيد إلى الشعور بالأمن الوظيفي للعاملين: فالتخطيط الجيد يقلل من الأخطاء إلى حد كبير مما يؤدي إلى الإرتياح النفسي لدى العاملين وبالتالي يحفزهم على العمل ويرفع من إنتاجيتهم.



## 2- أنواع التخطيط:

يتعامل المديرون مع أنواع عديدة من الخطط وذلك بسبب طبيعة العمل والتحديات التي تواجه المنظمة، حيث أن البيئة التي تعمل فيها هذه المنظمة تتسم أحيانا بالاستقرار وأحيان أخرى بالدينامكية وعدم التأكد العالي وهذا ينعكس على نوع الخطط التي يضعها المديرون في سبيل الوصول إلى أهدافهم، وهذا يعني أن الخطط أنواع عديدة وتختلف باختلاف طبيعة المعايير المستخدمة للتصنيف منها:

### أ- من حيث المستوى الإداري:

تصنف الخطط من حيث المستوى الإداري إلى ثلاثة أنواع:

- **الخطط الإستراتيجية:** تهتم الخطط على هذا المستوى بالأهداف العليا الرئيسية أو بالرسالة التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، والتي تميزها عن غيرها من المنظمات، وتقوم بهذه المهمة المستويات الإدارية العليا وهي مجالس الإدارة والإدارة العليا. وعادة ما تغطي الأهداف الإستراتيجية بفترات زمنية طويلة تزيد عن خمس سنوات.
- **الخطط التكتيكية:** يقوم بوضع الخطط التكتيكية المستويات الإدارية الوسطى بهدف تطبيق الخطط الإستراتيجية، وتعمل على وضع أهداف على المدى الزني المتوسط.
- **الخطط التشغيلية:** تهدف هذه الخطط إلى تحقيق أهداف الخطط التكتيكية ويقوم بهذه المهمة الإدارات الاشرافية الأمامية.

وفي الجدول التالي نوضح المستويات الادارية وأنواع الخطط

مدة الخطة	نوع الخطة	المستوى الإداري
الخطة طويلة الأجل	الخطة الإستراتيجية	الإدارة العليا ○ رئيس مجلس الإدارة ○ المدير العام. ○ مديرو الإدارات العامة.
الخطة متوسطة الأجل	الخطط التكتيكية	الإدارة الوسطى ○ مديرو الأقسام. ○ مساعدي المدراء.
الخطة قصيرة الأجل	الخطط التشغيلية	الإدارة الدنيا ○ المشرفون. ○ رؤساء الشعب. ○ رؤساء فرق العمل.



## ب- التخطيط حسب المدة الزمنية.

يمكن أن يتم التخطيط حسب معيار الزمن ليشمل التخطيط طويل الأجل والتخطيط متوسط الأجل والتخطيط قصير الأجل، وفيما يلي شرح مختصر لكل نوع:

- **التخطيط طويل الأجل:** تتراوح المدة الزمنية للتخطيط طويل الأجل بين ثلاث سنوات إلى عشر سنوات أو أكثر، ويهدف هذا النوع من التخطيط إلى إعطاء الإدارة صورة واضحة عن المستقبل الذي ستسير عليه المنظمة في اتجاهه. وللتخطيط طويل الأجل فوائد عديدة منها أنه يقلل من أثر المشكلات قصيرة المدى في ضوء الرؤية الشاملة للمستقبل، وكذلك يقدم التخطيط طويل الأجل صورة واسعة عما يتطلبه العمل من قوى بشرية وموارد مالية وآلات تقنية لتحقيق أهداف المنظمة، ويسهم في ربط الجهود الإدارية المختلفة بالأهداف العليا، ويساعد على إكتشاف انحرافات العمل عن المسار الموضوع.

- **التخطيط متوسط الأجل:** يعد التخطيط متوسط الأجل تفصيلا للخطط طويلة الأجل وتتراوح مدة التخطيط متوسط الأجل بين سنة إلى أقل من ثلاث سنوات، وعند وضع الخطط متوسطة الأجل يقوم المخططون في المنظمة بتفصيل وتقسيم الخطط طويلة الأجل إلى خطط فرعية تتعلق بالإدارات والأقسام، مثل وضع خطة للإدارة المالية، وخطة لإدارة التسويق وخطة لإدارة الإنتاج وهكذا. وتعد الخطط متوسطة الأجل أكثر دقة وأقل عرضة للتغيير قياسا بالخطط طويلة الأجل.

- **التخطيط قصير الأجل:** ويقصد بالتخطيط قصير الأجل ذلك التخطيط الذي يتعلق بالمستقبل القريب، وتكون مدته قصيرة لا تتجاوز سنة واحدة، وفي التخطيط قصير الأجل يتحدد الجدول اليومي أو الأسبوعي أو الشهري للعمل، وكيفية أدائه ومن يؤديه. والتخطيط قصير الأجل هو تفصيل للتخطيط متوسط الأجل، وتعد الخطط قصيرة الأجل أكثر دقة وأسهل تنبؤا من الخطط متوسطة الأجل فكلما كانت الخطة قصيرة ساعد ذلك الإدارة على دقة التنبؤ والتحكم فيما سيحدث من ظروف مستقبلية. وحتى تكون الخطط القصيرة ناجحة وفاعلة فإنها لا بد أن توضع على هيئة معايير محددة، إما بالوحدات التي يجب إنتاجها أو المبالغ المطلوب إنفاقها أو الإيرادات التي يجب تحقيقها أو أي معايير أخرى يمكن التأكد من خلالها بأن أهداف الخطط قد تحققت بالفعل.

وتعد الخطط قصيرة الأجل من أهم أنواع الخطط في المنظمات، إذ لا يمكن للتخطيط متوسط الأجل أو التخطيط قصير الأجل أن يتحققا مالم يتحقق التخطيط قصير الأجل، فالخطط قصيرة الأجل هي الفروع والتفصيلات الدقيقة المكونة للصورة العامة والأهداف الكبرى الموضوعة في الخطط متوسطة وطويلة الأجل.

## ج- أنواع التخطيط من حيث الاستخدام:

- **الخطط أحادية الاستخدام:** وهي الخطط التي تستخدم مرة واحدة لمقابلة إحتياجات موقف غير متكرر، وبالتالي فإن هذه الخطط مصممة لتحقيق أهداف محددة خلال فترة زمنية محددة، وتمثل هذه الخطط في:

- البرامج: وهي خطط وحيدة الاستخدام مكونة من عدد من الخطوات المتتابعة مصممة لتنفيذ غرض محدد تنتهي الخطة بتحقيقه، مثال برامج تجديد شبكة الاتصالات في المنظمة.



- المشروعات: ويتشابه المشروع مع البرنامج ولكنه أضيق منه نظاما وأقل تعقيدا، وقد يكون المشروع جزءا من برنامج أوسع أو يكون مستقلا بذاته، مثال ذلك بناء ورشة في مصنع جديد.

- الموازنة: وهي خطة تمتد غالبا لمدة سنة معبر عنها بشكل رقمي (مبالغ مالية، ساعات عمل، وحدات إنتاج، عدد الموظفين) تتولى تخصيص الموارد اللازمة للأنشطة والمشروعات التي تقوم بها المنظمة، بحيث توضح الموازنة تقديرات للنفقات واليرادات للعمليات والنشاطات المختلفة، وبعد قيام المنظمة بإنجاز أنشطتها خلال فترة معينة تتم مقارنة النتائج الفعلية بما كان مخطط له.

- **الخطط الدائمة عديدة الاستخدام:** وهي تلك الخطط التي تستخدم أكثر من مرة، وتعد بمثابة الموجه للتصرفات المصممة لمواجهة المواقف المتكررة، وبالتالي بمجرد وضع تلك الخطط تصبح الإطار الذي يحكم العلاقات والتصرفات داخل التنظيم، وتمثل هذه الخطط في:

- السياسات: السياسة هي مجموعة من المبادئ والمفاهيم تضعها الإدارة العليا لكي تهتدي بها الإدارة الوسطى والدنيا عند وضع خططها، كما يسترشد بها المدراء عندما يتخذون قراراتهم، فالسياسة هي الإطار العام الذي تتم في نطاقه جميع التصرفات، والسياسات يمكن أن تكون عامة على مستوى المؤسسة، أو تتعلق بالإدارة الوسطى أو التشغيلية.

- الإجراءات: هي سلسلة من الأعمال المرتبطة ببعضها البعض وهي الطرق التفصيلية المعتمدة لإنجاز العمل، وكيفية إنجازه وتحديد المسؤول عنه في كل مرحلة، وهي وسيلة لتحديد طريقة الانجاز. تستخدم الإجراءات في تنفيذ الأعمال الروتينية المتكررة (مثل اجراءات الشراء، التوزيع، الإجازات).

- القواعد: القاعدة هي ما يجب القيام به وما يجب الامتناع عنه من الأعمال، وقد تتخذ شكل أوامر أو تعليمات.

**د- التخطيط من حيث النشاط:**

- **تخطيط مالي:** يتعلق بالاستثمارات للمشروعات التي سوف تقوم المنظمة بتنفيذها خلال فترة زمنية في المستقبل، فهناك من المشروعات الاستثمارية ما يتطلب مبالغ ضخمة تنفذ بفترات زمنية طويلة، لذا لا بد أن نخطط لهذه المشاريع وحت المشاريع الصغرى وذلك قبل التنفيذ لتحقيق أهدافها. فالتخطيط المالي يساعد الإدارة على تنظيم الموارد المالية الضرورية المتوفرة لدى المنظمة لسد إحتياجات التمويل.

- **تخطيط القوى العاملة:** ويعني التنبؤ بإحتياجات المشروع من القوى العاملة خلال فترة زمنية مقبلة لتسيير العمليات الإنتاجية والتسويقية الإدارية.

- **تخطيط الإنتاج:** يهدف تخطيط الإنتاج إلى تحقيق التوازن بين حجم إنتاج السلعة وحجم الطلب المتوقع عليها، فتخطيط الإنتاج هو تخطيط وظيفي يقوم به قسم الإنتاج بهدف إعداد عناصر الإنتاج، وتنظيم خطوات تتابع العمليات الإنتاجية، والتي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف الإنتاجية خلال فترة زمنية محددة.

- **التخطيط السلي:** إحدى مكونات الميزج التسويقي التي تسعى الإدارة التسويقية للتخطيط لها بهدف مقابلة الطلب المتوقع من قبل المستهلكين وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية للمنظمة، ويشمل نشاط





التخطيط السلمي تحديد تشكيلة السلع التي تنتجها المنظمة خلال الفترة القادمة ( نوعها وكميتها وتصميم التعبئة والتغليف ووضع علامة مميزة للسلعة)، بهدف خلق طلب خاص على السلعة من خلال علامتها التجارية.

#### هـ- أنواع أخرى من الخطط:

هناك أنواع أخرى للخطط ذات خصوصية معينة يمكن ان نستعرض أهم جوانبها المتميزة عن بقية الخطط في ما يلي:

- **الخطط الموقفية:** وهي ناتج عملية تخطيط موقفي لتحديد خيارات بديلة تتخذ عندما تصبح الخطط الموضوعية الأخرى عديمة الجدوى أو تتقاطع مع أحداث أو ظروف لم تؤخذ في الحسبان، أي يتم التصرف حسب المقف الجديد في إعداد هذا النوع من الخطط.

- **خطة لأحداث طارئة:** وهي تعد لحدث طارئ مستقبلي يقتضي الخروج من الخطة الرئيسية وذلك لتحقيق فائدة من الحدث أو تجنب ضرر محتمل مثال ذلك أن الكثير من الشركات تحسب حساب إقامة دورة الألعاب الأولمبية فتضع خططا للاستفادة منه، مثل شركات الملابس الرياضية او الفنادق أو شركات النقل.

- **خطة طوارئ:** وهي خطة تعد لمواجهة أحداث خطيرة ومحتملة الحدوث حسب طبيعة عمل المنظمة بحيث يستطيع العاملون التصرف عند حصولها لتكون الخسارة في أدنى حدودها، مثال ذلك الخطط التي تعد لمواجهة الحريق أو مواجهة السرقة أو مواجهة أعمال الشغب وغيرها، وهنا يجب تدريب العاملين بشكل جيد على التصرف في هذه المواقف وعادة ما تبقى هذه الخطط دون تغيير إلا في حالة تطور وسائل احتياط جديدة تجعل منها أكثر إحكاما وضمانا للأمن.

- **خطة إدارة الأزمات:** نوع خاص من التخطيط الموقفي تحتاجه المنظمة للتعامل مع أزمات تحصل بسرعة وذات تأثير كبير وتتطلب استجابة انية وسريعة من المنظمة، والأزمة تحصل عندما تمر المنظمة بوضع خطير ومربك يحتاج إلى تعامل حكيم لاجتيازه ومن أمثلة هذه الأوضاع حدوث حالة تسسم واسع النطاق بسبب استهلاك منتج معين أو سقوط بعض الطائرات بسبب خلل فني غير محدد حيث تتعرض الشركة وسمعتها إلى مخاطر كبيرة

\* الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى.

الكثير من الناس يستخدمون مصطلحي التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأمد الواحد مكان الآخر، إلا أنهما يختلفان في التأكيد على البيئة المفترضة. فالتخطيط طويل الأمد يفترض عموما أن المعرفة الحالية عن ظروف المستقبل كافية للإعتماد عليها طيلة استمرار تنفيذها. بينما التخطيط الاستراتيجي يفترض أنه يجب على المنظمة أن تستجيب لبيئة ديناميكية يصعب التنبؤ بها، ويؤكد التخطيط الاستراتيجي على أهمية صنع القرارات التي تجعل المؤسسة في موقع تستجيب فيه بنجاح للتغيرات في البيئة، بما في ذلك تغير كل من المنافسين والمتعاونين على حد سواء.

ويكون التأكيد على الاتجاه الشامل أكثر منه على أهداف صلبة لها طابع التنبؤ سنة بعد سنة (ويكون التخطيط الاستراتيجي في عملية قيادة المؤسسة لتحقيق أهدافها) ونتيجة لذلك ومع أن بعض المؤسسات يمكن أن تطور تصورات تمتد على مدى سنين عدة في المستقبل، فإن معظم الخطط الإستراتيجية تبحث في أفضلية الأهداف لمدة لا تتجاوز الخمس سنوات، مع أهداف عملية محددة للسنة الأولى فقط.



### 3- خطوات عملية التخطيط.

**الخطوة الأولى :** أن نبدأ بدراسة العوامل المحيطة بالمنظمة مثل العوامل الاقتصادية ، والسياسية، والاجتماعية وكذلك

ظروف البيئة الداخلية مثل نوع الخبرات والكفاءات لدى الأفراد ونوع الآلات والمعدات

**الخطوة الثانية:** على ضوء تحديد ظروف البيئة نستطيع أن نحدد أهدافنا بشكل واضح مثل هدف تحقيق عائد على

الاستثمار بواقع 10% في السنة، أو هدف زيادة عدد طلبة كلية الإدارة بنسبة 5% عن السنة الماضية

**الخطوة الثالثة:** على ضوء تحديد الهدف نحدد البدائل التي من خلالها تستطيع تحقيق هذا الهدف فإذا كان هدفنا هو

زيادة العائد على الاستثمار بواقع 10% فقد تكون البدائل أمامنا هي أن نتوسع في خط الإنتاج القائم أو نبي خط ا

جديداً لمنتج جديد أو نستثمر المبلغ في شراء أسهم أو سندات من السوق المالية .. هكذا.

**الخطوة الرابعة:** بعد وضع عدد البدائل التي نسعى من خلالها إلى تحقيق الهدف نبدأ بتقييم كل بديل من خلال معرفة

وتحديد مدى تحقيق كل بديل للهدف وكلما كان البديل أقرب إلى تحقيق الهدف النهائي ( 10% عائد ) كلما كان

مرغوبا به أكثر. أي أننا هنا نحاول تحديد مدى تحقيق كل بديل للهدف فإذا كان مثلاً بديل التوسع سيحقق الهدف

بشكل أفضل فإننا نفضله على البديلين الآخرين وهما بناء خط جديد أو الاستثمار في السوق المالية.

**الخطوة الخامسة :** بعد الانتهاء من الخطوة الرابعة المتمثلة في تقييم البدائل نبدأ بمرحلة الاختيار أي تحديد البديل

الأفضل، وفي هذه الحالة فإن المنظمة تختار البديل الذي يحقق هدفها وينسجم مع سياساتها وتكون مخاطرة قليلة .

**الخطوة السادسة :** في ضوء البديل الذي يتم اختياره يقوم المخطط بتحديد الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بها

لوضع البديل المختار موضع التنفيذ وتكون الأنشطة على شكل : سياسات .

### 4- أدوات وأساليب التخطيط.

حتى يكون التخطيط فاعلاً والمخطط متكاملة لا بد من إعتداد أساليب وأدوات مختلفة وقادرة على دعم القائمين

بعملية التخطيط ومن هذه الأدوات مايلي:

- **التنبؤ:** عبارة تقدير حصول أحداث مستقبلية وجميع الخطط تتضمن نوعاً من التنبؤ بشكل أو بآخر، وكثيراً ما

تقوم بعض الجهات المتخصصة بإصدار تنبؤات حول التوجهات الاقتصادية وتحلل الظواهر الاقتصادية مثل أسعار

الفائدة والتضخم ومعدلات البطالة وغيرها وهذا ما يسمى التنبؤ الاقتصادي، وكذلك هناك تنبؤ يتخصص بمعرفة

مدى التطور التكنولوجي الذي سيحصل في صناعة معينة وهذا يسمى التنبؤ التكنولوجي، واخيراً هناك التنبؤ بالسلع

والخدمات التي تنتجها الشركات ويسمى التنبؤ بالطلب وهو الذي تعتمد عليه منظمات الأعمال في إعداد خططها

المختلفة سواء ما يتعلق منها بالمبيعات أو المواد الأولية أو الأجور أو غيرها، وتجدر الإشارة إلى أن الكثير من التنبؤات

تعتمد الأساليب الإحصائية والرياضية والاقتصاد القياسي وتعتبر أكثر التنبؤات دقة، أما النوع الآخر فهو تنبؤات نوعية

تعتمد على استطلاع آراء الخبراء للتنبؤ بالطلب على المنتجات ومن أمثلتها الطرق طريقة دلفي.



- **كتابة السيناريوهات:** هو أسلوب يأخذ بعين الاعتبار حصول أحداث في الأمد البعيد تمثل خيارات ممكنة ومحتملة الحصول في ظل خطة معينة، أي ستكون هناك خطط متعددة تتلاءم مع كل سيناريو، على سبيل المثال كيف ستتصرف الدول النفطية في حالة نضوب النفط. هنا يجب وضع سيناريوهات متعددة لمواجهة هذه الحالة بخطط متعددة للتعامل مع قضايا كثيرة بحيث تكون الدولة مهيأة بشكل أفضل لمواجهة المستقبلية.

- **المقارنة المرجعية:** تقوم المقارنة المرجعية على أساس استخدام مؤشرات أفضل أداء في مجال معين لغرض مقارنته مع الأداء في المنظمة أو بعبارة أخرى عدم اعتماد المؤشرات التاريخية الخاصة بالمنظمة كمعيار للمقارنة بل يجب البحث عن الأفضل في ميدان التخصص والمقارنة معه، وتبحث المنظمات اليوم عن أفضل الممارسات سواء في الإنتاج أو التسويق أو غيرها من الأمور ووضع خططها وأهدافها مقارنة بهؤلاء. إن هذا الأمر يساعد المنظمات على التعلم من المنظمات الأخرى وخاصة المنظمات المتميزة واستخدام أفضل التطبيقات لديها لمساعدة القائمين على التخطيط في المنظمة.

- **استخدام الكوادر البشرية:** كلما تضخم حجم المنظمة وانتشرت فروعها في مختلف المناطق تعقد نظامها التخطيطي وفي بعض الحالات تشكل المنظمة كادر تخطيطي متخصص بمسميات مختلفة مثل هيئة التخطيط أو لجنة التخطيط المشتركة أو غيرها، ومهمة هؤلاء الرئيسية هو متابعة وتنسيق العملية التخطيطية للمنظمة ككل أو لأحد أقسامها الكبيرة، وهؤلاء عادة ما يكونون مؤهلين ولديهم خبرة ومهارة في جميع مراحل العملية التخطيطية.

- **المشاركة والاندماج في العملية التخطيطية:** إن المشاركة قضية مهمة في مجال العمليات التخطيطية، حيث أن المشاركة هذه تنتج تخطيطا تشاركيا وهو تخطيط يحوي جميع العاملين الذين يتحمل أن يؤثروا ويتأثروا وينفذوا الخطط الناتجة، يخلق هذا النوع من التخطيط التزاما عاليا ويزيد القدرة الابداعية ويوفر مزيد من المعلومات لعملية التخطيط حتى لو تطلب الامر وقتا أطول فهو يفيد كثيرا أثناء التنفيذ وتحقيق النتائج.

## 5- مقومات نجاح التخطيط:

رغم كل الجهد الذهني والتدبر وتطبيق العقلانية والموضوعية في التخطيط إلا أننا قد نصاب بحيرة أمل لعدم نجاح العملية في نهاية الأمر، لذا يتوجب مراعاة بعض المقومات الهامة التي تعتبر بمثابة أعمدة تعزز نجاح عملية التخطيط وهي:

- يجب أن تسبق عملية التخطيط كافة العمليات الإدارية الأخرى إذ أنها أساس بناء العملية الإدارية.
- مشاركة كافة مستويات الإدارة في عملية التخطيط من المشرفين ولغاية المدراء بغض النظر عن مكانهم في الهيكل التنظيمي، إلا أنه يفترض أن يقضي المدراء وقتا أطول في التخطيط فبينما يقوم المشرفون للمستقبل القريب يقوم المدراء غالبا بالتخطيط على المدى البعيد (الاستراتيجي).
- يجب أن تكون عملية التخطيط هادفة فالتخطيط من أجل التخطيط هي عملية عقيمة ومكلفة.

- ضرورة عدم تحيز المخططين لفرد أو فكرة ما.
- بناء عملية التخطيط على أساس افتراضات واحتمالات واقعية موضوعية وثابتة ووضع دراسة جيدة للتوقعات والتنبؤات خاصة وأن التطورات الحديثة في عالمنا الاقتصادي والاجتماعي والسياسي جعلت عملية التنبؤ عملية صعبة حتى أصبح العلماء يشيرون إلى عصرنا هذا بعصر عدم التأكد.
- التعاون والتنسيق بين المخططين ومنفذي الخطة، ومن الأفضل تشكيل فريق مرتبط بإعداد الخطة للقيام بها ومتابعة وإرشاد المنفذين عند الحاجة أو لدى حدوث عقبات في التنفيذ، وللأفراد قيم يتمسكون بها تم تبنيتها من واقعهم الاجتماعي والاقتصادي وتؤثر على سلوكهم وادوارهم ومواقفهم الانسانية، لذا توجب معرفة هذه القيم والمبادئ والتعامل معها من أجل تناسق وفعالية فريق العمل.
- عدم الشعور بالإحراج أزو الإحباط النفسي عند ظهور عقبات أو أخطاء في الخطة والنظر إلى هذه العقبات نظرة واقعية، إذ أن من طبيعة الإجراءات الإدارية مهما كان حسن تنظيمها أن تصادف مثل تلك العقبات من فترة إلى أخرى. إن للعامل النفسي أثر كبير على سلوك الفرد لذا فإن الوضع للمخطط يؤثر على أدائه.
- دعم الإدارة العليا لعملية التخطيط وتبني أسلوب المبادرة الإدارية، حيث أثبتت البحوث العلمية أن بعض أسباب فشل التخطيط يعود إلى عدم إهتمام المستويات الإدارية العليا بالتخطيط.
- إدراك العلاقات التنظيمية القائمة في المنظمة له كبير الأثر على التخطيط ودقة الانجاز المتميز.
- ممارسة عملية التقييم بشكل مستمر للخطة بهدف إجراء التعديلات اللازمة وطرح البدائل المتوفرة يعتبر من أهم مقومات نجاح التخطيط.

## 6- صفات التخطيط الفعال.

- لكي تتحقق الفعالية في العملية التخطيطية لابد أن تتميز بصفات عديدة من أهمها ما يأتي:
- **وضوح الهدف:** يجب أن يكون للخطة هدف واضح محدد تسيير على ضوءه أعمال المشروع، وعندما يغيب الهدف المحدد أو يكون غير ر واضح تصاب المنظمة بالتخبط والعشوائية المؤدية للتعارض والفشل.
- **المرونة:** يجب أن تكون الخطة مرنة يمكن تعديلها وفق الظروف المتغيرة في المستقبل دون أن تسبب خسائر كبيرة أو تحدث تأثيرا سلبيا بالغا على فعالية الخطة. فالمنظمات تعيش في بيئة تتصف بالتغير والتطور المستمر وتتأثر بحسب التغيرات التي تطرأ على المجتمع المحلي والدولي الذي تعد المنظمة جزءا لا يتجزأ منه، وبالتالي فيجب أن تكون الخطة مرنة متضمنة عدة مسارات بديلة لمواجهة الظروف المتغيرة عند حدوثها بحيث تبقى الخطة في اتجاهها نحو الهدف المنشود.
- **البساطة:** فالخطة هي الدليل الذي يسترشد به جميع العاملين في المنظمة، ولذلك فإنه ينبغي أن تكون الخطة من السهولة بمكان بحيث يمكن للجميع استيعابها وفهمها لتطبيقها على أرض الواقع.

- **المشاركة في الإعداد:** يجب أن توضع الخطط بمشاركة أكثر من شخص في المنظمة، ولا يستطيع شخص بمفرده وضع الخطة ويطلب من الآخرين تنفيذها، فالخطة تعتمد على المعلومات والمعارف والتخصصات المختلفة. مما يصعب على شخص واحد ان يأخذ في الاعتبار مصالح الجهات المتعددة المؤثرة والمتأثرة بالخطة.
  - **الواقعية:** يجب أن تكون الخطة واقعية معتمدة على التنبؤات المعقولة والمناسبة للظروف المتغيرة دون أن يكون هناك مبالغة لما يمكن إنجازه، وتضخيم لأثر الظروف المحيطة، وبالتالي تقليل وتحجيم ما يمكن تحقيقه.
  - **تحقيق التوازن:** يجب أن تكون الخطة الفعالة متوازنة في جميع أجزائها وتطبيقاتها على أعمال المنظمة وإداراتها وأقسامها، بحيث تشمل الخطة جميع أقسام المنظمة بشكل متوازن لا يطغى جانب على جانب، ولا تحمل إدارة وتركز على إدارة أخرى، ولا يتم التخطيط لمجال من مجالات المنظمة وتجاهل باقي المجالات وأوجه النشاط.
  - **المتابعة والتقييم:** إن التخطيط الفعال يقتضي المتابعة الدائمة لسير الخطة وتقويمها دوريا للتأكد من تقدمها في المسار الصحيح ويرى بعض علماء الإدارة أن الخطة التي تمتد لأكثر من سنة دون مراجعة وتقويم هي على درجة كبيرة من الخطورة في ظل المتغيرات المتسارعة والتطورات المتلاحقة في عالمنا الحديث. فعلى الإدارة أن تراجع بعناية التقدم الحاصل بالنسبة لإنجاز الخطة والتعرف بوضوح على القصور الحاصل فيها وسبل معالجته.
- 7- معوقات وصعوبات عملية التخطيط.**

فيما يلي سنستعرض مجموعة من القيود والصعوبات التي قد تواجه العملية التخطيطية منها:

- الشك في مدى دقة المعلومات المتعلقة بالمستقبل.
  - قيود سيكولوجية نفسية، بمعنى الاهتمام بالحاضر لأنه معروف ومؤكد، وإهمال المستقبل لأنه غير معروف ومتغير.
  - ارتفاع تكلفة التخطيط من خلال الدراسات والاحصاءات المرافقة.
  - سرعة التغيير: فيما يتعلق بالظروف البيئية المتعلقة بالمستقبل، ولكن المهم السرعة على الصعيد الاجتماعي والتكنولوجي حيث يتطلب ذلك تخطيطا مستمرا وتكلفة أكبر من أجل المتابعة والسيطرة او التكيف مع ذلك.
  - الوقت والنفقات: إن أغتنام الفرص والوقت المثالي يعود بتوفير النفقات قدر الامكان .
  - الجمود وعدم المرونة: من الأفضل ترك المجال للتفكير بالنسبة للمنفذين ليتصرفوا وفق البرامج الموضوعية ضمن الظروف المتغيرة، ولا يجوز للخطط أن تجعل من المنفذين مجرد آلات لأن ذلك يقلل من حماسهم ويضعف روح الابداع والابتكار لديهم.
  - الطموح المفرط في الخطة مما يفوق القدرات الفعلية لتنفيذه.
  - مقاومة الواقع القائم للتغييرات التي يريد التخطيط إحداثها.
  - البروقراطية والتعقيدات وتباطؤ الاجراءات الإدارية.
- ثانيا: وظيفة التنظيم.**

يعد التنظيم وظيفة إدارية ذات أهمية بالغة وتأتي بعد عملية التخطيط مباشرة، حيث أنها وظيفة إدارية مختصة بتقديم وترتيب إجراءات الخطة المرسومة ليتسنى إنجازها بكفاية إنتاجية عالية على أيدي العاملين من ذوي الاختصاص،



وكذلك تحديد أوجه النشاطات المختلفة في المنظمة وتوزيعها على القوى العاملة فيها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

## 1- تعريف التنظيم وأهميته.

### أ- تعريف التنظيم

هناك مجموعة من التعاريف التي عرفت التنظيم من مختلف نواحيها الوظيفية والإدارية نذكر منها: يعرف كل من ريتشارد وهود جيتس التنظيم على أنه " توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة". يعرف هنري فايول التنظيم بأنه " إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد، وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض".

وفي رأي آلن التنظيم هو " الهيكل الذي يوضح العمل ويقسمه إلى مجموعات والذي يوضح المسؤوليات والسلطات وينشئ العلاقة التنظيمية، وذلك لغرض تمكين الأفراد من العمل في سبيل تحقيق الأهداف". التنظيم: هو " عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل تكاليف ومجهود ووقت، وبأقصى كفاية إنتاجية ممكنة".

ويعرف التنظيم بأنه " عملية إدارية أساسية تقتضي بدراسة هيكل الإدارة وأهدافها ومهامها ومسؤولياتها وأساليب وطرق العمل فيها، وذلك بهدف تمكينها من تقديم الخدمات التي أوجدت من أجلها بأقل كلفة ممكنة، وأقصر وقت مقبول، وأكبر إنتاجية".

وعرفه المفكر الأمريكي مارشال ديموك بأنه " التجميع المنطقي للأجزاء المترابطة لتكوين كل موحد، تمارس من خلاله السلطة، والتنسيق، والرقابة، لتحقيق غاية محددة".

وتجدر الإشارة إلى أنه يجب التفرقة بين مصطلح التنظيم ومصطلح المنظمة.

**فالتنظيم** هو وظيفة إدارية يتم فيها توزيع وترتيب الموارد البشرية منها وغير بشرية كما وردت بالخطة والتي ستوصل المنظمة إلى بلوغ الهدف، أما **المنظمة** فهي عبارة عن نظام أو وحدة إجتماعية مكونة من شخصين فأكثر مصممة على شكل منظم بهدف تحقيق هدف ما.

ومن هنا يتضح أن عملية التنظيم تتطلب تحديد النشاطات وتحديد الأفراد الذين سينفذون النشاطات الاضافية لتحديد الموارد اللازمة التي سيستخدمها هؤلاء الافراد مع تحديد العلاقات بين الأفراد من حيث السلطة المركزية.

### ب- أهمية التنظيم:

للتنظيم أهمية كبيرة وفوائد كثيرة لا حصر لها ويمكننا أن نورد جزء منها على النحو الآتي:

- التنظيم يحدد واجبات ومسؤوليات وإختصاصات كل عضو من أعضاء المنظمة فالجميع يعرف واجبته ومسؤولياته ونوع السلطة الممنوحة له ومداهها.
- التنظيم يحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية والموارد المالية المتاحة في المنظمة.
- التنظيم يحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المنظمة، ويحدد علاقات العمل، فيعرف كل عضو من أعضاء المنظمة مكانه في أ نموذج التنظيم، ويعرف علاقاته برؤسائه ومرؤوسيه.
- التنظيم يحقق التقسيم السليم للعمل، والتنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية والجماعية وبما يقلل من إحتتمالات التعارض وضياح الجهد.
- التنظيم يسهل مهمة الرقابة والمتابعة ويحقق أهدافها بالوقوف على الأخطاء والإنحرافات وتصحيحها قبل إستفحالها.
- التنظيم يرفع معنويات العاملين نتيجة التحديد الواضح للمسؤوليات ونوع العلاقات داخل المنظمة.
- التنظيم يحقق الفهم التام للأهداف والخطط والبرامج والسياسات مما يعطي للعاملين شعورا بالمشاركة والتعاون، وينمي لديهم الرغبة في العمل.
- التنظيم يجنب المنظمة والعاملين فيها من الوقوع في متاهات لا تحقق غاية محددة ومن ثم تجنب ضياع الوقت والجهد والأموال.
- التنظيم يوجه كافة الجهود البشرية والإمكانات المادية باتجاه تحقيق الأهداف المشتركة.

## 2- أنواع التنظيم.

ينقسم التنظيم داخل المنظمة إلى نوعين رئيسيين وهما:

- أ- **التنظيم الرسمي:** وهو التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وبتحديد العلاقات بين الأفراد والمستويات وتقسيم الأعمال والنشاطات، وذلك بحسب أو كما وردت في الوثيقة التي تكونت المنظمة بموجبها ويكون مصمم من قبل الإدارة.
- ب- **التنظيم غير الرسمي:** وهو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية بين الأفراد للتعامل الطبيعي داخل المنظمة وبفعل الصداقات والمصالح المشتركة بينهم، ويرتبط التنظيم غير الرسمي بالتنظيم الرسمي، وله دور مهم للمساعدة في إنجاز الاعمال ونجاح المنظمة خاصة في الأوقات الحرجة والتغيير السريع، ومن هنا يجب على الإدارة الإعتراف بالدور الذي يؤديه التنظيم غير الرسمي وخاصة العمل على تحديد مناصب إدارية عالية لقادة التنظيم غير الرسمي أو أن تشركهم في عضوية اللجان المختلفة، وللتنظيم غير الرسمي أثران على المنظمة هما:
  - يخلق إتجاهات ومفاهيم وعادات في أعضاء المنظمة ويساهم في تشكيل أنماط سلوك الأفراد.
  - تهيئة الظروف التي تمكن التنظيم غير الرسمي من ممارسة اعماله في ظلها.

### 3- الهيكل التنظيمي.

الهيكل التنظيمي ليس هدفا في حد ذاته بل أداة ووسيلة إدارية تستخدم لإنجاز وتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، ومكلما كانت هذه الأداة والوسيلة جيدة، كلما كانت أداة فعالة تساعد المنظمة على النجاح وتحقيق أهدافها.

### 3-1- تعريف الهيكل التنظيمي ومحددات بنائه.

#### أ- تعريف الهيكل التنظيمي.

إن الهيكل التنظيمي هو النظام الذي تحدد في إطاره المهام والعلاقات بين الوحدات والروابط بين أجزائه. الهيكل التنظيمي بمثابة إطار يوضح أدوار الأفراد والجماعات في تحقيق أهداف المنظمة، والمسؤول الذي يتبع له كل فرد، وما يتمتع به كل فرد من سلطة إتخاذ القرار، والربط بين مختلف الأفراد والأفراد والجماعات لتعمل معا وحدة متكاملة لتحقيق أهداف المنظمة.

الهيكل التنظيمي عبارة عن وسيلة تنظيمية تهدف إلى تحديد طبيعة العلاقات والمهام وخطوط السلطة والاتصال الإداري في المنظمة، إذ يحدد شكل وطبيعة النشاطات من خلال وضوح أدوار الأفراد وأسس تجميعهم مع بعض في وحدات وأقسام وإدارات تشكل "بيئة العمل" التي ينبغي أن تحقق أفضل النتائج باتجاه الأهداف التنظيمية. الهيكل التنظيمي: هو البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع إتخاذ القرار وتنفيذ القرارات الإدارية.

إن الهيكل التنظيمي غالبا ما يتكون من أربعة عناصر وهي:

- تحديد المهام والمسؤوليات التي تحدد وظائف الأشخاص والوحدات الإدارية.

- تجميع المراكز الوظيفية للعاملين في المنظمات في وحدات إدارية حيث تتشكل من هذه الوحدات الإدارية إدارات وأقسام إدارية لتكون الهرم التنظيمي.

- الآليات أو الطرق المختلفة المطلوبة لتسهيل عملية التنسيق الرأسي ( أي من أعلى المنظمة إلى أسفها) مثل تحديد عدد الأشخاص الذين يجب أن يكونوا مسؤولين تجاه أي مركز أو وظيفة إدارية محددة ودرجة التفويض التي يمكن أن تتم من قبل المسؤول في هذه الوظيفة الإدارية.

- الآليات أو الطرق المختلفة المطلوبة لتسهيل عملية التنسيق الأفقي ( أي بين الإدارات والأقسام في المنظمة) وذلك كما يتم عادة من خلال اللجان وفرق العمل.

وبالتطرق إلى تعريف الهيكل التنظيمي هذا يقودنا إلى تعريف **الخارطة التنظيمية** وهي عبارة عن مخطط بياني يوضح العلاقات الرسمية والترتيب الرسمي لوحدات العمل داخل المنظمة، وعادة ما تحتوي الخارطة التنظيمية أسماء وعناوين الوظائف وكذلك خطوط السلطة والاتصالات بينها. ونقصد بالرسمية أي ما تحتويه الخارطة موثق ومكتوب ومحدد بتعليمات وضوابط وقواعد قانونية صادرة بقرارات رسمية من جهات تملك الصلاحيات لذلك.





## ب- محددات بناء الهيكل التنظيمي.

وهي مجمل القوى التي تؤثر في إختيار الهيكل التنظيمي بما يتناسب معها منها:

- الحجم: ونقصد هنا حجم المنظمة فكلما كان حجم المنظمة صغيرا كان من الصعب تقسيمها إلى أنشطة مختلفة حيث لا يكون هناك مبرر لاستخدام التخصص مما ينعكس على حجم وتحديد الهيكل التنظيمي الذي سيكون بطبيعة الحال بسيطا وغير مركب وعكس ذلك في المنظمات الكبيرة
- التوقيت: يقصد بالتوقيت ( كعامل محدد لإختيار الهيكل التنظيمي) مناوبات ودورات العمل، وكذلك الفترة الزمنية لحياة المشروع، فكلما تطلب المشروع مناوبات عمل أكثر، كلما كان هناك عدد أفراد ومشرفين أكثر، وهذا بدوره يزيد من تعقيد الهيكل التنظيمي، أما من ناحية الفترة الزمنية لحياة المشروع، فإنها قائمة على التنظيم المؤقت يتطلب هيكلا تنظيميا بسيطا مثل الاستعانة بخبراء خارجيين بعقود محددة، بدلا من استخدام مجموعة كاملة من المتخصصين، والعكس إذا كان المشروع ذا هدف دائم.
- المكان: يعتبر المكان أو التوزيع الجغرافي لمناطق العمل من أهم محددات الهيكل التنظيمي. فالتنظيم الذي يختص بأنشطة موزعة على مناطق واسعة يتعرض لمشاكل إدارية أكثر من التنظيم الذي تتركز أنشطته في مناطق محددة ( كمشاكل الإشراف، النقل، اتخاذ القرارات).

- التخصص: إن الهيكل البسيط يكون فعالا إذا كان التخصص محددًا، وكلما زاد الاعتماد على التخصص كلما كان الهيكل التنظيمي أكثر تعقيدا، ويعتمد ذلك على طبيعة ونوع وحجم المنظمة وأهدافها.
- القدرات الإنساني (الأفراد): إن الأفراد العاملين يؤثرون على الهيكل التنظيمي من عدة نواح مثل: درجة الذكاء والتخصص والعادات والتقاليد لديهم، فكلما كان الإعتماد على الذكاء والتخصص في المنظمة رئيسيا كلما كان هيكلها التنظيمي معقدا، وكلما اعتبرت الظروف الاجتماعية أيضا كلما كان هيكلها التنظيمي معقدا.
- التكنولوجيا: إن التكنولوجيا تحدد نوع الوظائف ومتطلبات العمل من إجراءات وآلات وأفراد، وكلما زاد الإعتماد على التكنولوجيا كلما كان الهيكل التنظيمي كبيرا ومعقدا وغير بسيط والعكس صحيح.

## 3-2- أشكال الهياكل التنظيمية.

بناء على المحددات المذكورة سابقا والتي من خلالها يمكن اختيار الهيكل التنظيمي المناسب، حيث تتم عملية تجميع الأعمال وفقا لمعايير أو أسس عديدة لكل منها مزاياه وعيوبه، ولا يوجد أساس مثالي يصلح لجميع المنظمات وفي كل الظروف.

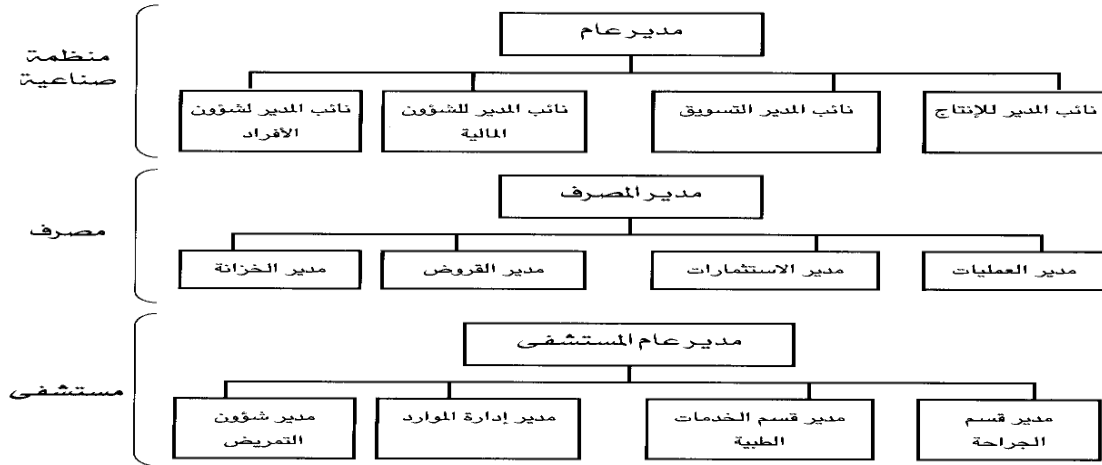
وتعتمد المنظمات على عدة أسس للتنظيم وفي مايلي تلخيص لهذه الأسس:

### أ- الهيكل التنظيمي الوظيفي:

يتم في هذا النوع من التنظيم تجميع الأعمال استنادا للوظائف والأغراض التي تؤديها، بحيث تخصص كل وحدة تنظيمية بأداء وظيفة معينة للمنظمة كلها ( إنتاج، تسويق، مائة) ومن الممكن تجزئة كل وظيفة رئيسية إلى وظائف فرعية. والشكل التالي يوضح هذا الشكا من أشكال الهيكل التنظيمي.



## الشكل رقم (7): الهيكل التنظيمي الوظيفي.



ومن مزايا هذا الشكل من التنظيم ما يلي:

- ضمان دعم الإدارة العليا لوظائف المنظمة الرئيسية وإحكام الرقابة عليها.
- إكتساب الخبرة التي تنتج عن التخصص في وظيفة معينة.
- سهولة تدريب المديرين.
- وضوح المسار الوظيفي.
- التبادل الحر والإيجابي للمعلومات خلال التنظيم.

ومن أهم عيوب تشكيل الوحدات التنظيمية على أساس وظيفي ما يلي:

- التخصص في وظيفة معينة قد يؤدي إلى ضيق نظر المديرين للمسائل التنظيمية.
- مسؤولية تحقيق الأرباح تقتصر على رئيس المنظمة فقط ( المدير العام).
- التخصص يعرقل تطوير القدرات اللازمة لمنصب المدير العام.
- صعوبة التنسيق في حالة تعدد المناطق الجغرافية أو تعدد المنتجات.
- ضعف القدرة على مواجهة التغيير.
- التركيز على كفاءة العمليات على حساب اعتبارات السوق.

ب- الهيكل التنظيمي على أساس المنتج.

هي الطريقة التي يتم على أساسها تجميع الوظائف في مجموعات طبقا للتشابه فيما بينها في نوع المنتج الذي تقدمه، فعلى سبيل المثال قد يعتمد أحد مصانع الألبان إلى تنظيم إدارته وفقا للمنتجات التي يقدمها، فقد تكون لديه إدارة معينة بإنتاج الحليب وأخرى بالعصائر وثالثة بالأجبان. والشكل التالي يوضح التنظيم على أساس المنتج.

## الشكل رقم (8): الهيكل التنظيمي على أساس المنتج.



ومن مزايا هذا الشكل من التنظيم مايلي:

- تركيز الإهتمام والجهود لجميع العاملين على المنتجات أو الخدمة المعنية.
- تحقيق درجة مرتفعة من التنسيق وتوحيد المسؤولية عن المنتج أو الخدمة المعنية.
- سهولة عمليات تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- سهولة تحويل الموارد إلى منتجات معينو للإستفادة بفرص النمو التي قد تتواجد في أسواق المنتجات.

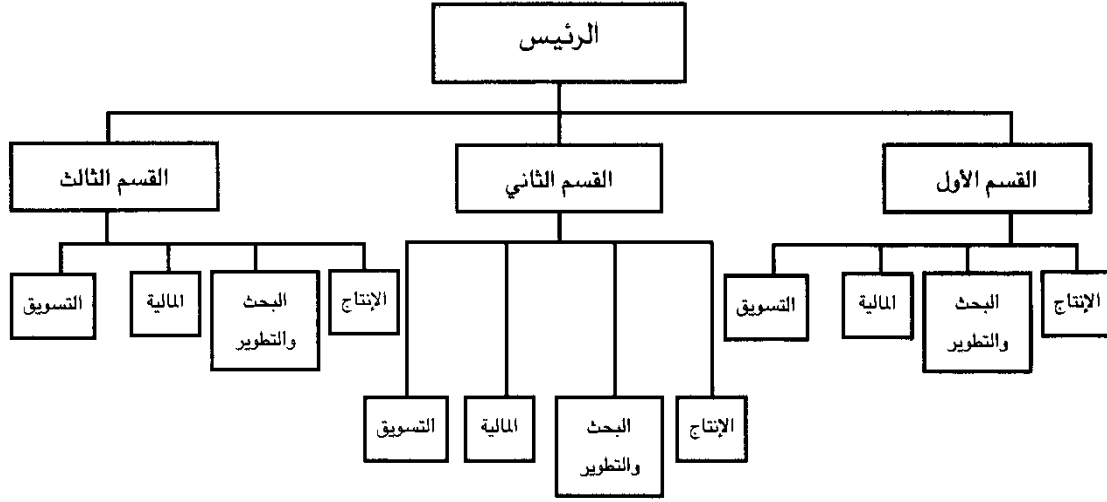
ومن أهم عيوب التنظيم على أساس المنتج أو الخدمة ما يلي:

- زيادة حاجة المنظمة إلى أفراد على درجة عالية من المهارة الإدارية لمقابلة مختلف المشكلات التي قد تواجه المنتج وارتفاع تكلفة استقطاب هؤلاء الأفراد.
- إفتقاد الرؤية الشمولية لأهداف المنظمة وسياساتها ومشكلاتها، حيث يتركز الإهتمام على أهداف ومشكلات الوحدات الفرعية.
- ضعف عمليات التنسيق والتعاون على مستوى المنظمة.
- إرتفاع التكلفة عموما نظرا لقيام كل وحدة تنظيمية بكافة الأنشطة الضرورية لتحقيق أهدافها، مما يفقد الفرصة للإستفادة من أداء بعض الأنشطة بشكل مركزي، خاصة الخدمات الاستشارية المعاونة.
- تشجيع المنافسة غير الصحية على الموارد والإمكانات المتوافرة لدى المنظمة.

ج- الهيكل التنظيمي على أساس الأقسام.

- الهيكل التنظيمي القائم على أساس جميع الأفراد والوظائف في أقسام كبيرة بناء على مخرجات هذه الأقسام، هذا النوع من الهياكل تقام فيه الأقسام بسبب ضخامة حجم منظمة الأعمال وكأنما كل قسم من الأقسام هو منظمة قائمة بذاتها وهيكلها مرتب على أساس وظيفي. وهذا النوع يمكن أن يكون قائما على أساس جغرافي أو على أساس المنتجات أو على أساس الزبائن وغيرها من الأسس.
- والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي على أساس الأقسام.

## الشكل رقم (9): الهيكل التنظيمي على أساس الأقسام.



ومن مزايا هذا الشكل من التنظيم مايلي:

- سرعة إستجابة ومرونة في البيئة المضطربة.
- إهتمام أكبر بإحتياجات الزبائن.
- تنسيق عال بين الأقسام الوظيفية.
- سهولة تحديد المسؤولية عن المشكلات التي قد تحصل في الأنتاج.
- التأكيد على المنتج بأكمله وبصورة شاملة مع مراعاة أهداف الأقسام.
- تطوير المهارات الإدارية للمديرين.

- إمكانية إزالة بعض الأقسام أو إضافة أقسام جديدة.

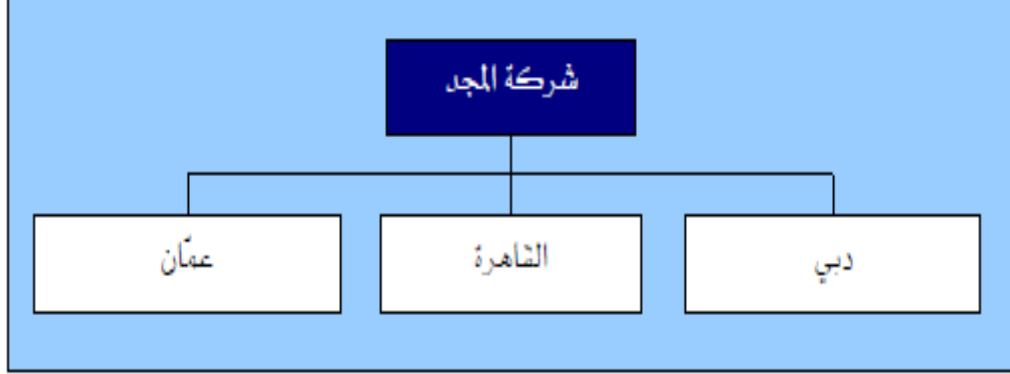
ومن أهم عيوب التنظيم على أساس الأقسام ما يلي:

- مضاعفة الموارد المطلوبة في الأقسام المختلفة.
- تخصص في أقل في الأقسام.
- تنسيق غير واضح بين الأقسام.
- سيطرة ورقابة إدارية قليلة من قبل الإدارة العليا.
- منافسة من أجل الموارد.

## د- الهيكل التنظيمي على أساس جغرافي.

وهي الطريقة التي يتم على أساسها تجميع أنشطة المنظمة التي تزاوُل في منطقة جغرافية معينة في إدارة واحدة تسند إلى شخص واحد يشرف عليها، هذا النوع من التنظيم عادة ما يستخدم عندما تكون المنظمة تزاوُل أنشطتها وتقدم خدماتها أو منتجاتها في مواقع جغرافية متباعدة، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (9): الهيكل التنظيمي على أساس جغرافي.



ومن مزايا هذا الشكل من التنظيم ما يلي:

- التركيز على الأسواق المحلية واحتياجاتها ومشاكلها.
- سهولة التنسيق بين الوظائف المختلفة في المنطقة الواحدة.
- تفويض السلطة وما يصاحبها من سرعة اتخاذ القرار.
- وسيلة عملية لتطوير قدرات المديرين في المناطق المختلفة.

ومن أهم عيوب التنظيم على أساس جغرافي ما يلي:

- صعوبة رقابة الإدارة العليا على العمليات في المناطق المختلفة.
- يتطلب عدد أكبر من المديرين.
- إرتفاع التكلفة خاصة الانشاءات والمعدات والأفراد، ويبرز ذلك في المناطق التي يحقق فيها التنظيم حصة سوقية صغيرة.

- صعوبة التنسيق في حالة تعدد الوحدات الجغرافية.

- الازدواجية والتكرار في الوظائف.

- الشعور بالعزلة عن المناطق الجغرافية الأخرى المنتمية للمنظمة.

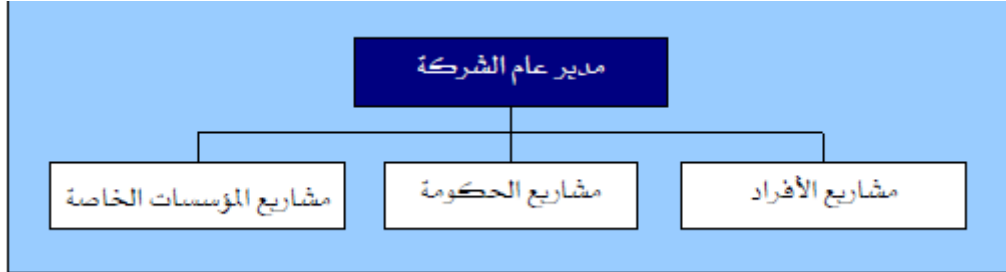
ه- الهيكل التنظيمي على أساس المستفيد ( الزبائن).

يقوم هذا النوع من الهياكل التنظيمية على أساس خدمة مجموعة من العملاء الذين يتعاملون مع المنظمة، ويستخدم هذا النوع في المنظمات التي تتعامل مع مجموعات مختلفة من المستهلكين والوسطاء وتجار الجملة والتجزئة والوكلاء والمستهلكين الصناعيين، على سبيل المثال تنظيم العمل في إدارة معينة لخدمة فئتي الرجال والنساء كل على حدة، أو



أن تقوم شركة مقاولات بتقسيم عملائها إلى ثلاثة فئات هي: الأفراد، والأجهزة الحكومية، والمؤسسات الخاصة. كما هو موضح في الشكل.

الشكل رقم (10): التنظيم على أساس نوع المستفيد (الزبائن)..



ومن مزايا هذا الشكل من التنظيم مايلي:

- يسمح باستخدام المعرفة المختصة والمرتبطة بكل نوع من العملاء.
- تشجيع فلسفة التركيز على إحتياجات العملاء.
- المساعدة على التخصص وإكتساب الخبرة في خدمة قطاعات محددة من العملاء.
- إشعار العملاء بأن المنظمة توليهم أهمية كبيرة.
- يمكن النظر إلى الوحدة التنظيمية كمرکز للمسؤولية والربحية.
- تحقيق التنسيق الفعال بين الأنشطة المتعلقة بخدمة النوعية المحددة من العملاء.

ومن أهم عيوب التنظيم على أساس المستفيد (الزبائن) ما يلي:

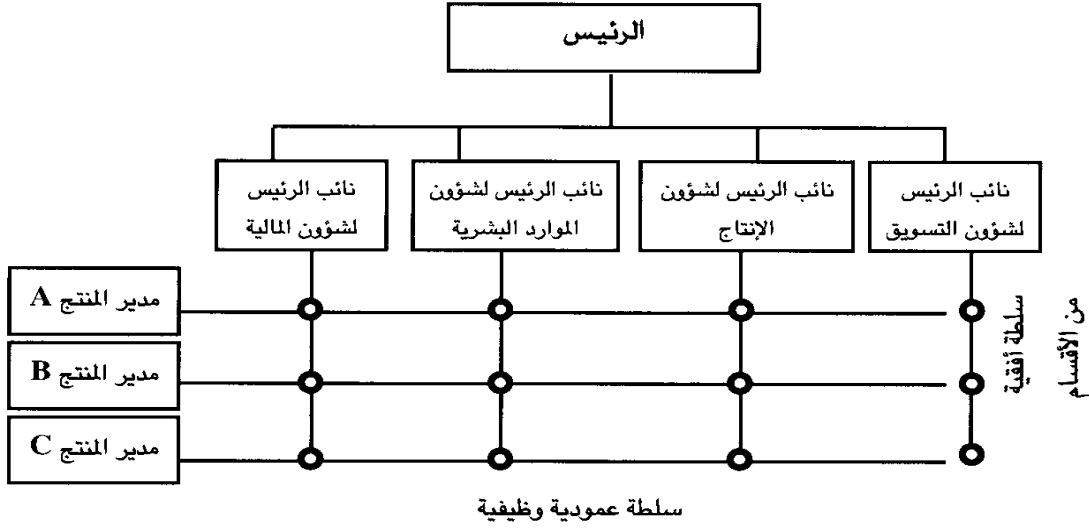
- في كثير من الأحيان يصعب رسم خطوط واضحة للتمييز بين قطاعات للعملاء.
- صعوبة التنسيق بين الوظائف بحيث تلبى متطلبات إدارات العملاء المختلفة وخاصة إذا ما تعارضت إحتياجات العملاء.
- الحاجة إلى نوعيات متميزة من العاملين مع ارتفاع تكاليف إستقطاب هؤلاء الأفراد.
- المنافسة غير الصحية أو الضارة على الموارد والامكانات واحتمالات حدوث ما يعرف بالصراعات التنظيمية.
- التشغيل غير الاقتصادي لوحدات الخدمات المعاونة.
- إحتتمالات ظهور طاقات عاطلة في القوى العاملة أو التجهيزات خلال فترات تقلب الطلب أو تحول العملاء إلى سلع أو خدمات بديلة غير التي تقدمها المنظمة.

و- الهيكل المصفوفي:

يجمع هذا النمط من الهياكل التنظيمية بين النمط الوظيفي ونمط الأقسام وذلك بهدف الإستفادة من مميزات الإثنين وتفادي عيوبهما، ويتجسد هذا الأمر من خلال مصفوفة تسمح بوجود فرق عبر الأنشطة المختلفة لغرض تدعيم منتجات معينة أو مشاريع أو برامج، وتستخدم المنظمات هذا النوع من الهياكل التنظيمية بسبب النقص في القوى البشرية، أو أن ترى المنظمة أنه من الأفضل لها فصل المشروعات عن بعضها البعض. كما هو موضح في الشكل:



الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي المصفوفي.



إن العاملين في الهيكل المصفوفي يتعرضون إلى سلطتين في نفس الوقت سلطة رأسية وظيفية وسلطة أفقية من الأقسام، إن نجاح هذا النمط من الهياكل يعتمد على قدرة مدير المنظمة على مراقبة والتعامل مع الجميع سواء كانوا في الوظائف الرئيسية أو الأقسام، ومن هنا تبرز مشكلة الرئيس المزدوج للعاملين حيث ان العاملين يتوجب عليهم تقديم تقارير إلى رئيسين كذلك هناك مشكلة اتفاق وجهات النظر بين الرئيس الوظيفي ورئيس القسم حول قرارات مهمة أحيانا.

ومن مزايا هذا الشكل من التنظيم مايلي:

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

ومن أهم عيوب التنظيم المصفوفي ما يلي:

- إحباط وغموض نتيجة السلطة المزدوجة. وبالتالي سيطرة نوع من الفوضى وعدم النظام على المنظمة.
- صراعات بين طرفي الهيكل.
- لقاءات كثيرة واجتماعات ونقاش طويل حول بعض القضايا.
- الحاجة إلى تدريب في مجال العلاقات الانسانية.
- الهيمنة من قبل الأطراف.

## ي- التنظيم المختلط:

من النادر أن نجد منظمة تقوم على أساس نوع من التنظيمات السابقة، إذ غالبا من نجد أن الكثير من المنظمات تجمع بين أكثر من طريقة في التنظيم وذلك اعتمادا على أهداف المنظمة واحتياجاتها الراهنة والمستقبلية وحجمها ونوع الخدمات التي تقدمها والعملاء الذين تتعامل معهم، لذا فكثير من الأحيان نجد أن العديد من المنظمات قد تجمع في تنظيمها بين التنظيم على أساس الخدمة والتنظيم على أساس الموقع الجغرافي.

### 4- خصائص التنظيم الفعال.

إن عملية التنظيم ليست عملية ساكنة أو ثابتة بل هي عملية حيوية متغيرة تتجاوب مع الظروف والمتغيرات التي تلامس بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، لذا فعندما نتكلم على خصائص التنظيم الفعال يجب أن نأخذ بعين الاعتبار أن هذه الخصائص تتغير بتغير زمان ومكان وظروف المنظمة.

ومن ملامح التنظيم الجيد والتي أجمع عليها رجال الفكر الإداري بناء على ملاحظاتهم وتجاربهم ما يلي:

- وحدة القيادة: إن حسن التنظيم يقتضي أن لا يخضع المرؤوس لأكثر من رئيس واحد، فوحدة القيادة تضمن للمرؤوس تنفيذ أوامر رئيسه بشكل كفاء، كما تضمن وحدة القيادة عدم تضارب الأوامر والتعليمات.
- تسلسل القيادة: إن حسن التنظيم يقضي أيضا أن يتضمن التنظيم تسلسلا وظيفيا يوضح العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وعلى ذلك لا بد من توضيح اتجاهات خطوط السلطة من أعلى إلى أسفل، بما يسمح بإنسياب الأوامر وتدقيقها كاملة من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها في أسرع وقت.
- أولوية النشاطات: إن التنظيم الذي يميز بين الأنشطة الأساسية والثانوية ويعطي الأنشطة الأساسية إهتماما خاصا من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها. فالأهم ثم المهم مبدأ من مبادئ التنظيم الفعال.
- عدم الإسراف: إن التوسع في التخصص والرغبة في تحقيق التنسيق والرقابة له تكلفته العالية التي تتحملها المنظمة، والتوفير لا يجب أن ينظر إليه كهدف وإنما المقصود توفير ما ينبغي توفيره، ويعتبر التنظيم الجيد وسيلة لمنع الإسراف والهدر، فالتنظيم الجيد يحدد ويرسم ويقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها المادية طويلة الأجل أكبر مما ستكلفه من نفقات وجهود.
- النطاق المناسب للإشراف: بمعنى لا يجوز أن يزيد عدد الأشخاص الذين يخضعون لإشراف رئيس واحد عن القدر الذي يسمح به جهده ووقته وامكانياته، ويخضع نطاق الإشراف إلى طبيعة العمل، درجة تفويض السلطة.
- الوضوح في تحديد المسؤوليات: لتجنب الفوضى والإرباك ولكي تكون المنظمة قادرة على مكافأة المجد ومحاسبة المسيئ وحتى يفهم كل عضو في التنظيم عمله بدقة ووضوح لا لبس فيه ولا غموض، لا بد من أن تكون المسؤوليات محددة بوضوح تام ومفهومة ومعلنة.
- المرونة والبساطة: التنظيم الجيد هو الذي يقبل التعديل من دون أحداث تغيير جذري في معاملة الأصلية.
- التعاون بين العاملين: التنظيم الجيد هو الذي يوفر مناخا مشجعا لتفاعل وتضافر جهود العاملين.





### ثالثا: وظيفة التوجيه.

يعتبر التوجيه الوظيفة الإدارية الثالثة والتي تأتي بعد التنظيم، فبعد وضع وتحديد الهيكل التنظيمي الذي إحتوى على الأقسام والنشاطات ومدى المسؤوليات والصلاحيات والتخصصات والعلاقات التنظيمية للأفراد، وجب على المنظمة توجيه الجهود كافة فردية أو جماعية في تلك النشاطات لتحقيق أهدافها، حيث أن التوجيه يمارس على ضوء فهم طبيعة السلوك البشري محاولا توجيه هذا السلوك الوجهة المرغوبة.

### 1- مفهوم التوجيه وأساسه.

#### 1-1 - مفهوم التوجيه.

التوجيه هو الكيفية التي تتمكن الإدارة من خلالها تحقيق التعاون بين العاملين وحفزهم على العمل لبذل أقصى طاقاتهم، وتوفير البيئة الملائمة التي ستمكنهم من إشباع حاجياتهم ورغباتهم ويتم من خلال عمليات القيادة والحفز والاتصال، ومرتكزة على فهم طبيعة السلوك البشري والإنساني ومحاولة توجيه هذا السلوك نحو تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة.

- التوجيه العملية التي يتم بها الإتصال بالعاملين لإرشادهم وترغيبهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم إلى تحقيق الأهداف.

- التوجيه عملية إرشاد لنشاطات أفراد المنظمة في الاتجاهات المناسبة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

يمكن تعريف التوجيه بأنه الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك.

- تشمل عملية التوجيه الإهتمام المستمر للإدارة من قيام العاملين بعمل ما هو مطلوب منهم وما هو في صالح المنظمة، وهي لذلك تشمل القيادة والتحفيز وحسن التواصل وغيرها من عمليات التأثير على العاملين بهدف التأكد من تحقيق أهداف المنظمة.

#### 1-2 - أسس عملية التوجيه.

من بين أهم أسس عملية التوجيه ما يلي:

- ضرورة تحديد الهدف: حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه لأي نشاط داخل المنظمة أي أنه أساس توجيه الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة داخله، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى ضرورة وجود إتفاق وتكامل بين أهداف المنظمة ذاتها.

- وحدة التوجيه ووحدة الأمر: أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كأفراد أو كمجموعات.

- ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي فالتعاون هو دعامة أي عمل جماعي ناجح.



- العدالة في المعاملة مع المرؤوسين و ضرورة بناء واتخاذ القرارات المرتبطة بأي حالة من حالات التمييز في منح الثواب أو توقيع العقاب على أسس موضوعية.

- تنمية مفهوم الرقابة الذاتية كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوس من ناحية، وكذلك تنمية روح الولاء والإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى.

## 2- ركائز عملية التوجيه.

من خلال التعاريف الوارد سابقا لعملية التوجيه يتبين أن للتوجيه ثلاثة ركائز أساسية وهي القيادة والاتصال والتحفيز، وفي مايلي سنتطرق لكل ركيزة على حدى.

### 2-1- القيادة.

#### 2-1-1- تعريف القيادة.

يعرف أوردوي تيد (Ordway Tead) القيادة بأنها النشاط الذي يستخدم للتأثير على الناس بغية التعاون صوب هدف معين وجدوا بانفسهم أنه صالح.

عرف ألن (Allen) القيادة بأنها النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال.

وتعرف القيادة بأنها " القدرة على التنظيم والتنسيق والرقابة على المرؤوسين بغية تحقيق أهداف التنظيم، عن طريق الاقتناع والتأثير، أو من خلال عن طريق إستعمال السلطة عند الضرورة.

القيادة هي العملية التي من خلالها يكون التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة.

يمكن تعريف القيادة بأنها " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.

وتعرف القيادة بأنها " عملية الايحاء أو الإلهام أو التأثير في الآخرين وجعلهم أكثر التزاما وإنجازا للمهام المطلوبة منهم. من خلال التعاريف السابقة يتبادر إلى أذهاننا أمر مهم وهو الفرق بين الرئيس (المدير) والقائد فقد اختلف الفكر الإداري حول ما إذا كان هناك إختلاف بين القيادة والرئاسة.

فهناك من يرى إختلافا بينهما يتمثل في:

- المصدر: القيادة تنبع تلقائيا من الجماعة ومصدرها من الجماعة بمعنى وجود إعتراف من جانب الأفراد بإسهام الشخص في تحقيق أهداف الجماعة. أما الرئاسة مفروضة على الجماعة وفقا للأوضاع التنظيمية القائمة، وسلطة الرئيس مرهونة بالنظام الذي حدد له سلطته الرسمية.

- الهدف: ففي الرئاسة يختار الرئيس الهدف ولا تحدده الجماعة، بينما تشترك الجماعة مع قائدها في إختيار الهدف.

- القبول: بما أن القيادة مصدرها الجماعة بينما سلطة الرئيس يستمددها من خارج الجماعة، فلا تسمى الجماعة في هذه الحالة بالتابعين، حيث إنهم يقبلون سلطته خوفا من العقاب إذا إمتنعوا أو قصرُوا في تنفيذ أوامره أو تعليماته. أما



القيادة فهي أكثر قبولاً لأنها تعتمد أساساً على الحوافز الإيجابية في تنفيذ الأهداف لا على الحوافز السلبية، لهذا قيل بحق ( كل قائد رئيس وليس كل رئيس قائد).

ولقد تعددت الآراء حول الفروق بين القيادة والرئاسة وظهرت عدة أطروحات منها ما قاله كوتر ( Kotter ) في كتابه الذي قارن فيه بين الإدارة والقيادة. إن الوظيفة المهيمنة للإدارة هي توفير النظام والإتساق للمنظمات، في حين أن وظيفة القيادة هي التغيير والحركة، كما أن الإدارة تسعى إلى توفير النظام والاستقرار للمنظمة في حين تسعى القيادة إلى التغيير الفعال الذي يمكن التكيف معه.

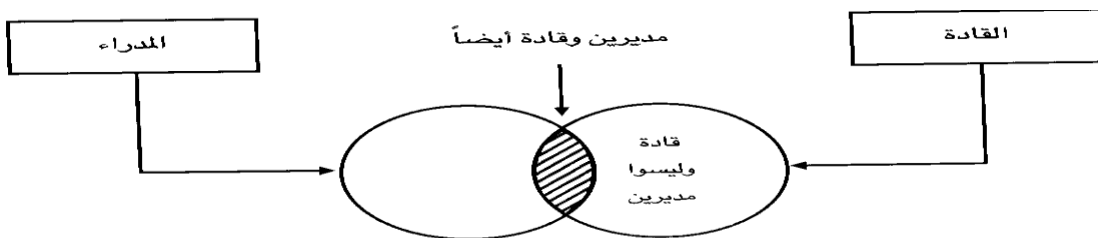
وفي الجدول التالي تبين لأهم الفروقات بين القائد والمدير.

جدول رقم (1): الفرق بين القائد والمدير.

عامل المقارنة	القيادة/القائد	الإدارة/المدير
الاختيار	اختيار العمل الصحيح	اختيار الطريقة الصحيحة للعمل
التركيز	تحديد الرؤية وبلورة الرسالة	بناء الهيكل التنظيمي ووضع الأنظمة
الفاعلية والكفاءة	يهتم بالفاعلية (تحقيق النتائج)	يهتم بالكفاءة (طرق الاستخدام والسياسات)
الشمولية/الجزئية	تهتم بالكلية والعلاقة بين الجزئيات	تهتم بالجزئيات والتفصيلات
التجديد/التطوير	يهتم بالتطوير والتجديد والإبداع	يهتم بالمحافظة والصيانة والجودة
الرقابة	يلهم الثقة بالآخرين، ويركز على الرقابة الذاتية	يعتمد على الرقابة والسيطرة
التحدي	يقبل التحدي، ويحاول تغيير الواقع	يقبل الأمر الواقع، ويتعامل معه

إن إمتلاك المهارات والقدرات الإدارية لا يكفي لوحده للنجاح في عالم الأعمال المعقد اليوم، لذا فإن المديرين التنفيذيين يحتاجون معرفة الفروق الجوهرية بين أن تدير أو أن تقود، كذلك معرفة كيفية دمج الدورين الإداري والقيادي معا لتحقيق النجاح للمنظمة.

الشكل رقم (12): المدراء والقادة



## 2-1-2- أساليب القيادة.

هناك إجماع على أن أساليب القيادة ثلاثة وهي:

أ- **القيادة الديكتاتورية:** هذا الأسلوب يتميز بمركزية السلطة المطلقة. والقائد يقوم بأعماله من خلال التهديد والاجبار، ويستخدم أسلوب الثواب والعقاب للمرؤوسين.

ب- **القيادة الأوتوقراطية:** وهو يشبه إلى حد ما أسلوب القيادة الديكتاتورية فمن حيث لا يفسح المجال القائد للمرؤوسين في المشاركة في عملية القيادة، وهذا الأسلوب لا يكون القائد متسلطا على مرؤوسيه وإنما فعال في عملية إقناعهم بما يريد منهم أن يعملوا، ويقوم بأعمال التفكير والتخطيط والتنظيم ومهمة المرؤوسين تكون في التنفيذ فقط.

ج- **القيادة الديمقراطية:** هو أسلوب مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار فالقائد يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته، ويعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب القيادة فعالية.

ه- **قيادة عدم التدخل:** هذا الأسلوب يعطي حرية كاملة للمرؤوسين لتحديد أهدافهم ووضعها واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك، وهذا الأسلوب هو أسلوب خاطئ حيث أن طبيعة السلوك البشري تحتاج إلى توجيه وفي هذا الأسلوب لا تتدخل أبدا وإنما يترك الأمر للمرؤوسين.

## 2-1-3- نظريات القيادة.

إهتمت نظريات القيادة بدراسة وتوضيح الأسس والمعايير التي يمكن إعتماها في تحديد واختيار القادة الإداريين، وفي ما يلي أهم نظريات القيادة.

أ- **نظرية السمات:**

انطلاقا من نظرية (الرجل العظيم) القائمة على الاعتقاد بأن الشخص يولد ومعه خصائص القيادة، بمعن أن القادة يولدون ولا يصنعون أي أن السمات القيادية مورثة وليست مكتسبة، وهذا يعني أنه لا يمكن لشخص لا يملك تلك السمات القيادية أن يصبح قائدا، وعليه فإن النظرية ركزت على المعايير والخصائص الشخصية للقائد وقيمه وطباعه التي يتميز بها في الحياة والتي يعتقد أنها تصنع القيادة الناجحة، منها الخصائص الفيزيولوجية، الخلفيات الاجتماعية، الذكاء، الشخصية.

بالرغم من أن نظرية السمات قدمت أهم الخصائص التي يمكن أن تميز القادة عن غيرهم إلا أنها تعرضت لمجموعة من الانتقادات منها:

- أنه لا يوجد سمة واحدة مشتركة بين القياديين.
- أنه لا يوجد سمة يمكن أن تفرق بين القادة وبين أعضاء الجماعة.
- التركيز على السمات الشخصية للقائد دون إعطاء الأهمية للجوانب الأخرى للقيادة كالمروءوسين، الموقف، طبيعة التنظيم.

- لا يوجد إتفاق بين الباحثين في السمات القيادية على مجموعة محددة من السمات، كما أنه ليس هناك إتفاق على الأهمية النسبية لأي من تلك السمات أو المهارات المطلوبة حتى يمكن معرفة السمات التي يمكن توافر الصلاحية للقيادة بدونها.

### ب- النظرية الموقفية في القيادة:

من منطلق الإهتمام بان الظروف والمواقف لها تأثير كبير في عملية القيادة فهي لا تتوقف في بعض الأحيان على سمات وشخصية القائد أو مدى كفاءة المرؤوسين، وإنما قد تؤدي ظروف معينة تكون مناسبة ومهيئة إلى نجاح القائد في إنجاز المهمة بكفاءة. ومن هنا فالنظرية الموقفية تؤكد بأنه لا وجود لنمط سلوكي واحد يكون فاعلا في كل الظروف والأحوال، وفي مايلي الإشارة إلى أهم المتغيرات الموقفية التي لها تأثير على النمط القيادي وسلوك القائد وهي:

- **الإدارة العليا وتوجهاتها وسلوكها:** حيث أن لهذه الإدارة تأثيرا كبيرا على باقي المدراء وسلوكياتهم في المستويات الإدارية الأخرى، فإذا ماكان توجه الإدارة العليا ايجابيا أو سلبيا نحو مفردات مهمة في العمل فإن هذا التوجه سينعكس بشكل أو بآخر على طبيعة سلوك المدراء الآخرين.

- **خبرة القائد وشخصيته:** تؤثر أيضا على نمطه القيادي حيث يتحدد في ضوءها طبيعة علاقته ورؤيته للمرؤوسين ومدى الثقة التي يمنحها لهم.

- **المرؤوسين وخصائصهم وتطلعاتهم:** حيث تؤثر خبرات ومهارات وسلوكيات هؤلاء المرؤوسين في إختيار النمط القيادي الذي يستخدمه القائد معهم.

- **طبيعة العمل ومتطلباته ونمط المهام وأسلوب تحديدها :** فبعض الأعمال يستلزم أداؤها تدخلا وأوامرا محددة تفرض نمطا معينيا قياسا بأعمال أخرى، ويدخل ضمن هذه المتغيرات أيضا هيكلية المنظمة ونوع التكنولوجيا المستخدمة وغيرها.

- **إستراتيجيات وثقافة المنظمة:** تعتبر أيضا عاملا موقفيا يؤثر على سلوك القائد الإداري، وثقافة المنظمة هي المصدر المهم الذي تستنشق منه وفي إطاره تطلعات الرؤساء والمرؤوسين وتأثرهم بطبيعة المتغيرات الداخلية والخارجية، أما السياسات فتعتبر دليلا ارشاديا يحدد نمط القرارات وسلوكيات اتخاذها وبالتالي فإنها تعتبر من العوامل الموقفية المؤثرة في السلوك.

لقد أسهمت **النظرية الموقفية** بشكل واح في تحديد خصائص القيادة من خلال تركيزها على الموقف وابعازه كعامل هام يؤثر في تحديد هذه الخصائص. إلا أنها تعرضت هي كذلك لمجموعة من **الانتقادات** منها:

- ليس هناك إتفاق حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوءها تحديد ما إذا كان الموقف ملائما أو غير ملائم.

- ليس هناك إتفاق حول أنماط السلوك القيادي.

## ج- النظرية التفاعلية:

هذه النظرية عبارة عن التوفيق بين نظرية السمات ونظرية الموقف على إعتبار أن القيادة عملية تفاعل إجتماعي بمعنى التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي بالاعتماد على ثلاثة أبعاد السمات الشخصية للقائد وعناصر الموقف ومتطلبات خصائص الجماعة.

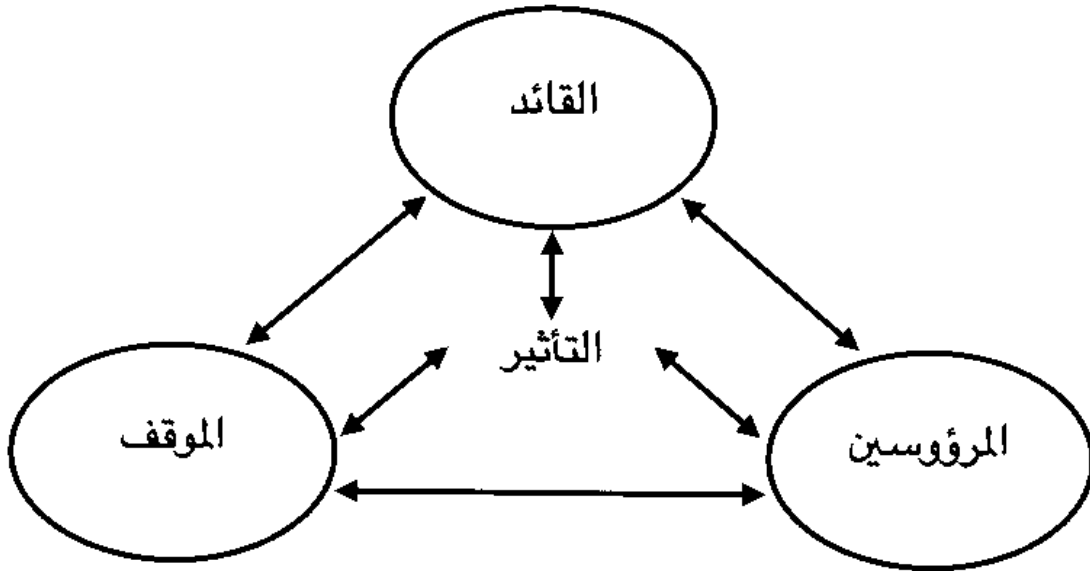
فالسماة الشخصية للقائد ليست هي كما حددتها نظرية السمات وليست السمات للمواقف معينة وإنما السمات التي تحدد بمدى قدرة القائد على التفاعل مع الجماعة وتحقيق الأهداف.

والتأكيد على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها من خلال التفاعل معهم وإحداث التكامل مع سلوك بعضهم البعض.

لقد أسهمت هذه النظرية في تحديد خصائص القيادة الإدارية حيث أنها لم تنكر إنجازات نظريتي السمات والموقف في القيادة فكانت محاولة للجمع بينهما لأنها ترى عدم كفاية كل نظرية لوحدها كمييار لتحديد خصائص القيادة. وبهذا المعنى تكون نظرية التفاعل قد أعطت الدليل على أهمية السمات الشخصية النابعة من العلاقة بين القائد والمرؤوسين.

ولقد أوضحت هذه النظرية أن نجاح القيادة يعتمد على قدرة القائد على اختيار النمط القيادي الذي يتلاءم مع الموقف ومع حاجات المرؤوسين في ظل ظروف البيئة الاجتماعية التي تحدد خصائص القيادة المطلوبة في بعض المواقف والتفاعل مع خصائص وأهداف المجتمع.

الشكل رقم (12): نمط تأثير القيادة في ظل النظرية التفاعلية.



## 2-2- عملية الإتصال.

يعتمد نجاح المدير بشكل كبير في عملية التوجيه على قدرته على الإتصال مع الأفراد الآخرين داخل المنظمة، وهذا بالضرورة يتوقف على مجموعة المهارات الشخصية والإتصالية للمدير ذاته مثل قدرته على فهم الآخرين وقدرته على التأثير فيهم.

فالاتصال وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنسيق وتوجيه ورقابة، وهو بذلك وسيلة وليس غاية حين يساعد على إنجاز المهام التخطيطية والتنظيمية والتوجيه والرقابة. والاتصال في المنظمات كالشرايين في جسم الإنسان، فكما أن الإنسان لا يستطيع العيش بدون شرايين تحمل له الدم خلال سائر جسده، فإن المنظمات لا تستطيع الاستمرار دون اتصالات تحمل الأوامر والتعليمات والتوجيهات.

## 2-2-1- تعريف الإتصال وأهميته.

### أ- تعريف الاتصال:

يعرف هاناك Hannak الإتصال بأنه " العملية التي يتفاعل بواسطتها الأفراد بهدف التكامل بينهم والتكامل بين الفرد ونفسه".

يعرف كونتز الإتصال بأنه " إرسال وتحويل للمعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل".

يعرف وليام نيومان William Newman الإتصال بأنه " تبادل الحقائق والأفكار والآراء والعواطف بين شخصين فأكثر".

تعرف الجمعية الأمريكية للتدريب الاتصالات التنظيمية بأنها " عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة".

يرى تشيستر برنارد أن الإتصال هو الوسيلة التي يرتبط بواسطتها أعضاء المنظمة مع بعضهم لتحقيق هدف معين. ويمكن أن تعني الاتصالات بأنها " عملية إدارية تعني إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها أو إذاعتها، بحيث يكون للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة، أو التأثير على سلوك الأفراد والجماعات أو التغيير أو التعديل من هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة، وتتم هذه العمليات عادة في صورة متبادلة من الجانبين لا من جانب واحد، بمعنى نقل أو إعطاء البيانات أو المعلومات إلى الآخرين وبالعكس".

كما يعيّن الإتصال " تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوى واستفتاءات وغيرها وذلك بقصد اتخاذ قرارات معين أو تنفيذه.

## ب- أهمية الاتصال في الإدارة.

تحقق الاتصالات الاددارية مجموعة من المزايا للأفراد والمنظمات يمكن توضيحها في مايلي:

- تساعد عملية الإتصال الأفراد على فهم وإدراك طبيعة الأعمال والمهام التي يقومون بها.

- تساعد عملية الاتصال على تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، وخلق التعاون المشترك بين الأفراد كل في مجال تخصصه.

- تساعد الإتصالات على معرفة معوقات العمل هل هي نابعة من التنظيم نفسه أم من الأفراد، لأن تحديد مصدرها يساعد على إيجاد الحلول المناسبة لها.

- تعد عملية الإتصال همزة الوصل بين المدير ومراكز الأداء فعلى سبيل المثال- اتخاذ القرارات أو رسم سياسة من السياسات يتطلب وجود نظام اتصالات بين المدير ومراكز المعلومات في المنظمة وبينه وبين مرؤوسيه لتنفيذ هذه السياسات والأوامر.

- تساعد عملية الإتصال على تحديد دور كل فرد في المنظمة ومكانته في التنظيم وإجراءات العمل، وبناء عليه يسهل عليه الإتصال بالأفراد والجماعات الأخرى.

- إن الإتصال هو الوسيلة الاساسية لتوحيد وتنسيق الجهود المختلفة في التنظيم وهو وسيلة لإحداث التغيير في السلوك.

- تمثل الإتصالات جزءا كبيرا من أعمال المديرين اليومية فحوالي 75% من أوقاتهم تقضى في الإتصالات الإدارية. - يضمن الإتصال تفاعل ايجابي وتبادل مشترك بين مجموعات العمل والأنظمة الفرعية وصولا إلى أفضل صيغ العمل وأكثرها كفاءة.

- يساهم الإتصال في نقل المعلومات والبيانات والاحصاءات والمفاهيم إلى مختلف الأفراد والجماعات والجهات والاقسام بحيث تستطيع المنظمة العمل وفق صيغة تنظيمية متكاملة.

- يساعد الإتصال على توجيه وتغيير سلوك الافراد وهو وسيلة فعالة للتعليم والتطوير والتدريب للأفراد والمجموعات في المنظمة.

- كما يهدف الاتصال إلى تحقيق الرضا لدى الجمهور بصفة عامة فيما يتعلق بنشاط المنظمة وتكوين صورة ذهنية طيبة عنها لدى المعنيين بأمرها.

## 2-2-2- عناصر عملية الإتصال.

لكي تتم عملية الإتصال لابد أن تتوفر عدة عناصر أساسية وهي:

- المرسل: هو مصدر الإتصال يقدم المعلومات أو يبدي الإقتراح أو يعبر عن ملاحظة أو يصدر أمرا، وقد يكون المرسل رئيسا أو مرؤوسا أو زميلا.

- المستقبل: وهو الشخص الذي يتصل به المرسل والذي يتلقى الأمر أو التوجيه أو المعلومات، أي المستقبل هو المرسل إليه.



وقد يكون المستقبل أو المرسل إليه فردا واحدا أو جزءا من جماعة أو الجماعة بأكملها، فقد يخاطب مدير عام التسويق ( وهو المرسل) رئيس قسم المبيعات في إدارة التسويق، وقد يخاطب نائب رئيس قسم المبيعات في حالة غياب الرئيس، وقد يخاطب القسم بأكمله.

وتتوقف فاعلية الإتصال على إستقبال هذا الطرف للرسالة بالصورة التي قصدها أو أرادها المرسل وتترك أثرها المقصود عنده، أي تؤثر رسالة المرسل بالمستقبل أو المرسل إليه.

- **الرسالة:** وهي موضوع الإتصال الذي قد يكون أمرا أو طلبا أو رجاء أو نصيحة أو مقترحات أو توجيهات أو أية مجموعة من المعاني التي توجه من المرسل إلى المستقبل، وتقوم الرسالة الناجحة على الفكرة المعبر عنها بالأسلوب الواضح، والتي يمكن تنفيذها على الوجه الذي قصده مرسلها.

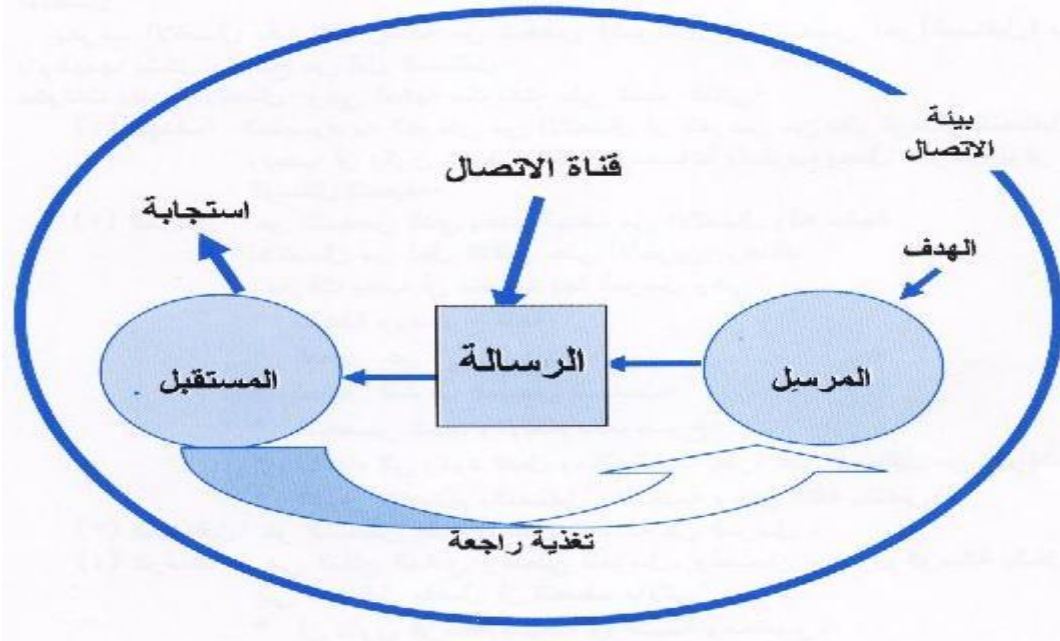
- **الوسيلة:** وهي الوسيط الناقل للرسالة عن طريق حاسي السمع والبصر، فقد تكون الرسالة مرئية أو مسموعة وتنتقل إلى المستقبلين على هيئة مكتوبة أو مطبوعة على الورق أو منطوقة باللسان أو مسجلة سنمائيا، أو تتخذ شكل المعلومات المعبر عنها بيانيا أو بالرسم والتصوير.

- **الهدف:** وهو الغرض من الإتصال فالإتصال من غير هدف لا يمثل إلا جهدا ضائعا لا ثمرة له.

- **التغذية العكسية:** فباعتبار أن عملية الإتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل فعلى المرسل أن يتأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أوعد الموافقة من مضمون الرسالة.

والشكل التالي يوضح أهم عناصر عكلمية الإتصال.

الشكل رقم (13) عناصر عملية الإتصال في المنظمة.



## 2-2-3- أنواع عملية الإتصال.

تتعدد أنواع الإتصالات في المنظمة حسب الأسس المعتمدة في تصنيفها، وتستخدم الإدارة أغلب هذه الأنواع بإعتبار أن الحاجة إليها ضرورية لا يصال المعلومات والتعليمات والاقتراحات إلى مختلف أجزاء المنظمة ونستعرض في مايلي أهم أنواع الاتصالات وفق أسس مختلفة:

### أ- الاتصالات وفق نوع الرسالة:

وفق هذا الأساس يمكن أن نجد الأنواع التالية من الإتصالات:

**- الإتصالات الشفوية:** تأخذ شكل إتصالات وجها لوجه أو مقابلات أو مجاميع مناقشة وحوار أو إجتماعات يتحدث فيها المدراء للمرؤوسين وكذلك المحادثات الهاتفية وغيرها، الاجتماعات اليومية والاسبوعية، البرامج التدريبية، الندوات والمؤتمرات، ولعل ميزة الإتصالات الشفوية الأساسية هي التفاعل المباشر والحصول على التغذية العكسية المباشرة من خلال الأسئلة والأستفسارات، كما أن هذا النوع سهل الاستخدام ولا يحتاج إلى وقت كبير ولا إلى ورق أو مستلزمات أخرى مشابهة، ولكن توجد أيضا إشكالات في هذا النوع خاصة عندما يستخدم المرسل كلمات خاطئة أو غير واضحة لنقل الرسالة أو المعنى المراد بثه أو إيصاله، كذلك فإن درجة الضوضاء تكون عالية فيه. بالإضافة عن الوقت الطويل الذي تحتاجه عملية الإتصال حيث تحصل مداولة وتبادل للأفكار وايضاحات وغيرها.

**- الإتصالات المكتوبة:** تعتمد بالدرجة الأولى على الكلمة المكتوبة، ومن وسائله الأوامر والتعليمات كالخطابات والمذكرات والنشرات، ويساعد الإتصال الكتابي على إمكانية إتصال المرسل بعدد كبير في الوقت نفسه، كذلك يمكن أن يتم عرض الكثير من التفاصيل في حالة الإتصال الكتابي، وعرض الفكرة بأكثر من أسلوب، إلا أن الإتصال الكتابي يتطلب عدة إعتبارات حتى يحقق فاعليته مثل إستخدام كلمات محددة المعاني وإستخدام الجمل القصيرة، ومراعاة لغة المستقبل وثقافته وإدراكه. وكذلك من بين الإشكالات التي توجد في هذا النوع من الإتصالات هو عدم وجود تغذية عكسية سريعة وتفاعل مباشر.

**- الإتصالات غير اللفظية:** يشار إليها أحيانا بلغة الإشارة أو اللغة الجسدية وهي تشكل نسبة عالية من عمليات الأتصال وهي عبارة عن إتصالات تتم بواسطة تعبيرات الوجه أو طبيعة الوقوف أو الجلوس أو المظاهر الأخرى من إشارات وإيماءات أو نبرات الصوت ، فمن خلال الإتصال وجها لوجه فإن التأثير الحاصل والاستجابة للرسالة يكون بدرجة أساس نتيجة لنبرات الصوت وتعبيرات الوجه وحركات اليدين وغير ذلك وحتى فترات الصمت تحل معاني كثيرة في مختلف المواقف، فهي قد تعني الشك أو عدم الفهم أو عدم الموافقة لكن بشكل مؤدب.

### ب- الإتصالات وفق إتجاهها:

ضمن هذا النوع من الإتصالات نجد:

**- الإتصالات النازلة:** وهو النوع الأكثر شيوعا حيث تنساب الرسائل أو المعاني بما فيها من معلومات وأوامر وتعليمات وغيرها من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا، وبناء عليه يكون الإتصال من الإدارة إلى

العاملين،، ويهدف إلى توجيه جهود العاملين نحو الأهداف الرئيسية المحددة. ويستطيع المدراء الإتصال بالعاملين بطرق عديدة ووسائل كثيرة منها الحديث المباشر أو صحيفة تعليمات أو البريد الإلكتروني أو غيرها.

- **الإتصالات الصاعدة:** ذلك الإتصال الذي يحدث من أسفل التنظيم إلى أعلى المستويات الإدارية، أي الذي يتم من العاملين إلى الإدارة، ويؤدي إلى إنسياب المعلومات من العاملين للإدارة، وتعد التقارير من الأساليب الشائعة في هذا النوع من الإتصال. وقد يتضمن الإتصال الصاعد الإقتراحات أو تقارير الأداء، الشكاوى والنزاعات، معلومات مالية ومحاسبية.

- **الإتصالات الأفقية:** وقد تكون جانبية أو قطرية وتمثل تبادل الرسائل بين المدراء المناظرين أو بين زملاء العمل أو عبر الوظائف في المستوى الإداري الواحد، وهدف هذه الإتصالات ليس الإعلام فقط وإنما طلب المساعدة والتنسيق أيضا، ويمكن أن تأخذ الأشكال التالية: حل المشاكل داخل الأقسام، التنسيق بين الأقسام، تغيير المبادرات والتحسينات.

ج- **الإتصالات غير الرسمية:** هي الإتصالات التي تتم خارج قنوات السلطة الرسمية في المنظمة دون علاقة أو إرتباط بهرمية السلطة التنفيذية. وتشمل الإتصالات غير الرسمية مايلي:

- **الإتصالات العنقودية:** وهي إتصالات غير رسمية تأخذ شكلا شبكيا وتشمل المنظمة بجميع أجزائها وهي موجودة في جميع المنظمات ولا تأخذ نمطا واحدا. منها سلسلة الغيبة والنميمة بحيث يقوم شخص ببث رسالة إلى الآخرين وقد يحفظ بعضهم السر في حين يفشيه آخرون إلى غيرهم، وعادة ما تحتوي هذه الإتصالات معلومات شخصية خصوصية عن الآخرين، ومنها السلسلة العنقودية حيث يمرر أحد العاملين معلومات إلى عدد قليل من الأشخاص الذين بدورهم جميعا أو بعضهم يمررون المعلومات ال آخرين وهكذا.

- **الإدارة بالتجوال:** أسلوب إتصالات يقوم على أساس تجوال المدير في المنظمة وتبادل الأحاديث العفوية مع الآخرين وتوجيههم بشكل غير رسمي، ويكثر هذا النوع في منظمات الأعمال الخدمية كالفنادق والمستشفيات.

- **الإتصالات غير اللفظية:** وقد تم التطرق إلى هذا النوع سابقا.

## 2-2-4- خصائص الإتصال الفعال.

حتى يكون نظام الإتصالات فعالا لابد أن يكون قادرا على توصيل الخطاب إلى المرسل إليه بدرجة فهم مرتفعة تتفق بدرجة كبيرة مع ما يعنيه المرسل، فنظام الإتصال الفعال هو ذلك النظام الذي يتمتع بالخصائص التالية:

- **الإعداد الجيد:** ويقصد به الاستكشاف الجيد للمجال الذي سيتم فيه الإتصال، والتعرف على طبيعة النظام والمشاركين فيه من المستقبلين أو المرسلين، ثم دراسة أفضل الطرق للإتصال بينهم، بحيث يكون الخطاب على أفضل وجه، حيث يتم الإتصال المطلوب بالكيفية التي تقيم علاقات عامة جيدة، والإعداد الجيد يعني أيضا إعداد نظام متناسب مع المنظمة، حيث لا يكون نقلا تقليديا للأئمة الأخرى، أو مجرد تطبيق نظام آخر تبناه الآخرون دون قياس مدى ملاءمته للجهاز الإداري.

- **الوضوح والبيان:** يجب أن يتم الإتصال على درجة عالية من الوضوح، بحيث يتحقق الإقناع والفهم، ومن ذلك إستخدام لغة إتصال مفهومة وواضحة لأطراف عملية الإتصال، وعدم وجود درجة مرتفعة من تصفية المعلومات عند إنتقال الخطابات بين المستويات الإدارية المختلفة.
- **الإنسيابية:** أن يتم الإتصال وفق أقصر الطرق المناسبة، دون الحاجة إلى تعقيد العملية الإجرائية للإتصال، ويتطلب ذلك إتباع نظام مبسط لتدفق وإنسياب المعلومات والأوامر والتوجيهات بصورة يسهل إستيعابها، كما لا يمثل فيه إختلاف وتعدد المستويات الإدارية للأفراد عقبة كبيرة في الإتصالات، وأن تكون شبكة الإتصالات الرسمية محددة وواضحة ومعروفة للجميع ، وتتسم بالمرونة بما يساعد في بلوغ وتحقيق الأهداف.
- **إختيار الوسيلة المناسبة للإتصال:** يتطلب إختيار الوسيلة المناسبة للإتصال إستعراض الوسائل المختلفة للإتصال، وإختيار الأنسب من بينها بحيث تصلح لإتمام الإتصال بنجاح، قد تكون بعض الوسائل غير ملائمة لبعض عمليات الإتصال وأخرى يكون في إستخدامها تكلف وإطالة للإجراءات ونقل المعلومات، ويكون الإبقاء على إستخدامها مجرد تقليد درجت عليه المنظمة.
- **التوقيت السليم للإتصال:** ويتحقق ذلك عن طريق سرعة الإنجاز وإنهاء المهمة في الوقت المخصص لها دون تأخير، إذ أن التأخير للمهام والعمليات والقرارات الإدارية ربما يفقدها أهميتها أو فائدتها بالكلية، والنظام الإداري الفعال هو ذلك الذي يضع أولويات وآليات تنفيذية مرنة وميسرة لوصول الخطاب للمستقبل في الوقت المناسب سواء كان ذلك المستقبل في المستوى الإداري الأعلى أو المستوى الإداري الأدنى.
- **الإنصات:** يعد الإنصات أحد أهم المبادئ الدالة على فعالية الإتصال بين الرئيس والمرؤوس، ولذلك فمن المهم تعميق مبدأ الإنصات من قبل مستقبل الرسالة، لأن عملية الإنصات مرتبطة بالفهم، ومن هنا نفرق بين الإنصات والاستماع، فيمكن للشخص أن يستمع للمتكلم استماعا دون إدراك وقد يكون الذهن مشغولا بمسائل أخرى بناء عليه يكون الإتصال غير فعال لعدم تركيز الرئيس على مضمون الرسالة الموجهى له من مرؤوسيه، في حين أن الإنصات يتطلب الإدراك والفهم والتدبر.
- **متابعة الإنصال:** متابعة الإنصالات من أهم عوامل نجاح الإتصال، فلربما توفرت جميع الصفات الفعالة السابقة، لكن إهمال متابعة الإنصالات فقد يعني فقد كل الجهود الأساسية التي سبقت، فالإتصال الفعال ينبغي أن يلازمه متابعة مستمرة لضمان تحقيق الأهداف والغايات من عملية الإتصال وتزداد الأهمية عندما تكون الإنصالات عبارة عن أوامر أو مهام أو تعليمات يتوقف نجاح العملية الإدارية على إتمامها بدقة.



## 2-2-4- معوقات عملية الإتصال.

يمكن إجمال أهم معوقات عملية الإتصال فيما يلي:

- عدم وجود تخطيط كاف لعملية الإتصال: ففي بعض الحالات يبدأ الشخص بالتحدث أو الكتابة دون تفكير مسبق وبدون تحديد الغرض من الرسالة التي ينوي إيصالها لتحديد الغرض من عملية الإتصال، وتوقيت عملية الإتصال وإختيار الوسيلة المناسبة للإتصال يؤديان إلى تحسين كبير في عملية الإتصال.
- وجود آراء وفرضيات غير واضحة: ونتيجة لذلك تحدث تفسيرات وإقتراحات مختلفة كأن يتصل شخص بآخر ويحددان موعدا للإجتماع في التاسعة صباحا من اليوم التالي، وعندما تنتهب المحادثة يفترض كل منهما أن مكتبه هو مكان الإجتماع وبالتالي لا يجتمعان في اليوم التالي وهذا يخلق فوضى وضياغ الكثير من الوقت والجهد.
- التلاعب بالمعاني والألفاظ: وقد يكون هذا مقصودا أو غير مقصود أي تترك الكلمات مبهمة مما يفتح مجال الإجتهدات والتفسيرات المختلفة كأن يعلن أحد المنتجين بأنه سيبيع البضاعة بأقل ما يمكن والسؤال هو أقل من ماذا؟.
- عدم القدرة على التعبير: بالرغم من وضوح الفكرة في رأس الكاتب إلا أنه يعبر بكلمات غير مناسبة مما يخلق الإرتباك والغموض.
- ضعف الإصغاء: رغم أن الكثير من الوقت يضيع في الإصغاء إلا أن بعض الأفراد لا يصغون بشكل جيد فقد يتظاهرون بالإنتباه لكن تفكيرهم بعيد عن مجرى الحديث.
- عدم إختيار وسيلة الإتصال الملائمة: كأن يكتب الفرد رسالة بينما يستدعي الموضوع القيام بزيارة شخصية.
- تحريف المعلومات بالإضافة والحذف للتأثير على متخذ القرار.
- الفروقات الفردية: حيث يختلف الأفراد في طريقة تفكيرهم وفي ميولهم وأهوائهم، وذلك ينعكس في تفسير كل منهم للرسالة ومضمونها، فالفرد يربطه برئيسه علاقة غير ودية أو غير طيبة سيفسر رئيسه الرسالة بطريقة تختلف عن تلك التي يفسر بها شخص آخر في نفس الفريق نفس الرسالة.
- تعدد المستويات الإدارية: وهذا يترتب عليه ضرورة مرور الرسالة في عدد غير قليل من المستويات الإدارية مما يفقدها قيمتها، فقد تصل بعد فوات الأوان، وقد تفسر بمفاهيم مختلفة، وقد تتعارض المصالح مما يعرضها للتحريف.
- المركزية الإدارية: أي ضرورة رجوع الفرد لرئيس واحد في الكثير من الأمور مما يقلل من سرعة الإتصال والإنجاز.



## 2-3- التحفيز.

من بين أهم الأدوار والمسؤوليات التي يتحملها المدير هو توجيه وإثارة حماس العاملين لأداء المهام الموكلة إليهم بأفضل الطرق وأحسنها، ومن هنا وجب على المنظمات الإهتمام بتحفيز العاملين لتحقيق الأهداف المرسومة.

## 2-3-1- مفهوم التحفيز.

يعرف التحفيز بأنه " مجموعة من العوامل والأساليب التي تستخدمها منظمة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من إهتماماتهم بعملهم وأدائهم كما ونوعا، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وبالتالي إلى خفض تكاليف العمل ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم".  
وتعرف الحوافز بأنها " مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المعنوية".

الحافز " هو العائد الذي يحصل عليه العامل نتيجة لتميزه في أداء العمل". فيفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي.  
يعرف الحفز أو التحفيز بأنه " شعور داخلي يدفع الفرد للقيام بنشاط أو عمل ما ويكون مشروط بالقيام بهذا العمل أو النشاط إشباع رغبات وحاجات معينة".

الحوافز في مجال العمل هي " كل ما يتلقاه الفرد من عوائد مادية ومعنوية مقابل أدائه للعمل ( رواتب، مكافآت، ترقيات، تقدير وغيرها)".

وقد فرق علماء السلوك التنظيمي بين الحوافز والدافعية فالحوافز هي المحركات والمؤثرات الخرجية التي تستخدمها الإدارة لإثارة دوافع الإنجاز لدى الأفراد العاملين، بينما الدافعية تعني العوامل المحركة التي تتبع داخل الإنسان وتثير فيه الرغبة للعمل والإنجاز، فهي إذن حالة أو قوة داخلية كامنة في الفرد تنشط وتحرك سلوكه باتجاه أهداف معينة.

## 2-3-2- أنواع الحوافز.

في مايلي نستعرض أهم أنواع الحوافز:

- الحوافز المادية: وتشمل الحوافز المادية المكافآت وزيادة الأجور والرواتب، والمشاركة بالأرباح، الترقيات الوظيفية، والمناصب الإدارية وغيرها.

- الحوافز المعنوية: وتشمل خطابات الشكر والمشاركة في القرارات الإدارية والثناء والمديح وشهادات التفوق والتميز وغيرها.

- الحوافز الفردية: تختص بأفراد محددين في المنظمة ومثال ذلك تقديم مكافأة لأفضل موظف، خطاب شكر لأفضل شخص منتج، الموظف المثالي، موظف الشهر، رجل العام، وهذه الحوافز تستخدم لدعم التنافس الايجابي بين الأفراد لكن قد يترتب عليها ظهور الغيرة والحسد في المنظمة.

- **الحوافز الجماعية:** توجه الحوافز الجماعية لإثارة دوافع روح الجماعة والتعاون بين العاملين ودعم مبادئ التكاتف لتحقيق أهداف المنظمة، ومن أمثلة هذه الحوافز إنشاء جائزة لأفضل قسم أو أفضل إدارة وغيرها.

- **الحوافز الإيجابية والسلبية:** الحوافز كما هي إيجابية فإنها يمكن أن تكون سلبية كذلك فالمكافأة المالية لأحد الموظفين هي حافز مادي إيجابي في حين أن الخصم من الراتب هو حافز مادي سلبي، وكما تلجأ الإدارة إلى الحوافز الإيجابية لدفع العاملين للإنجاز فإنها تحتاج إلى الحوافز السلبية كي تردع أحد العاملين وتحفزه على عدم تكرار الأخطاء أو السلوك غير المرغوب فيه، ومن أنواعها الإنذار الشفهي أو الكتابي والحرمان من الترقية والخصم من الراتب وغيرها.

**2-3-3- أساليب التحفيز.**

توجد أساليب عديدة لحفز الفرد على الإبداع في العمل وتعميق ولائه للمنظمة التي عمل فيها، ومنها:

أ- **أسلوب توسيع العمل:** بدل أن يقتصر عمل الفرد على مجال متخصص أو محدود جدا فإن الفرد بمنح صلاحيات لآداء مهام أخرى على نفس المستوى الإداري، مثلا بدلا من ان يقتصر عمل مصمم الإعلان على تصميم الرسالة الإعلانية فإنه يعطى مهام إضافية لها علاقة بالإعلان ككل، أو بنشاطات أو مهام أكبر من مجرد تصميم الاعلان كأن يعطى مثلا دورا في إختيار الإعلان قبل نشره أو بثه. فهذا الاسلوب يفيد أيضا في تمكين الفرد من الإطلاع على إجراءات العمل الكلي في دائرته المختصة مما يجعله في وضع يشعر فيه أنه بالفعل جزء من هذه الدائرة وأنه فعلا شارك في نشاطاتها، كما يساهم ÷ إذا الاسلوب في القضاء على حالات الملل التي قد تصيب الفرد جراء قيامه بعمل محدود جدا ومتخصص جدا، وهكذا يزداد إرتباط الفرد بالمنظمة الأمر الذي يحسن معنوياته ويحفزه على المزيد من الإبداع.

ب- **أسلوب إثراء العمل:** يقصد به إعطاء العاملين فرصا أكثر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أعمالهم وهذا يعني زيادة التوسع العمودي في الأعمال، بينما توسيع العمل يعني زيادة التوسع الأفقي في العمل. فالمخطط مثلا هو عضو في المنظمة فلا ضير أبدا من تكليفه بمهام تتعلق بنشاطات التنظيم أو التدريب، أو إتخاذ القرارات في مستوى أعلى من مستواه، كأن تستثمر خبراته كمستشار تخطيط علاوة على وظيفته كمخطط. وهكذا يزداد إرتباط المرؤوس وولائه للعمل كما يزيد من إحساسه بالمشاركة والإنجاز بشكل يؤدي حتما إلى رفع درجة روحه المعنوية وبالتالي زيادة إنتاجيته وتعظيم أدائه.

ج- **أسلوب الإدارة بالأهداف:** الإدارة بالأهداف هو أسلوب يمكن وصفه بأنه فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق أعلى درجات الحفز الداخلي للأفراد، من خلال آلية إشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف وزيادة رقابة المرؤوس على عمله، وهذا يعني زيادة مشاركة المرؤوس في إتخاذ القرارات التي تؤثر عليه بشكل مباشر.

## 2-3-4- أهمية ومعايير زيادة فعالية التحفيز .

### أ- أهمية التحفيز .

إن تطبيق نظام الحوافز في المنظمات يحقق العديد من الجوانب الإيجابية منها:

- يحقق نظام الحوافز الكفؤ زيادة في العائد من خلال رفع كفاءة الإنتاج للأفراد العاملين وتحسين نوعيته.
- يساهم نظام الحوافز في استثارة قدرات الأفراد وطاقاتهم مما يؤدي إلى تقليص حجم قوة العمل المطلوبة وتقليل التكاليف وتوجيه قوة العمل الفائضة إلى أماكن أخرى.
- يحسن نظام الحوافز المطبق في المنظمة من الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد العاملين وتحقيق عملية ربط مصلحة الأفراد مع مصلحة منظماتهم.
- تقليل كلفة الإنتاج من خلال الإبداع والابتكار وإعتماد أساليب حديثة وناجحة.
- تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من حوافز.

### ب- معايير زيادة فعالية التحفيز .

حتى يكون التحفيز فعالا لا بد من توفر شروط معينة وهي:

- يجب أن تشجع المكافآت الحاجات الشخصية للعاملين: حيث أن حاجات الأفراد تختلف من شخص لآخر ومن وقت لآخر لدى نفس الشخص، لذا فإن نوع المكافأة يجب أن يدرس بعناية، فالمكافآت المالية قد تشجع حاجات الأفراد الذين لديهم حاجات مادية ولكن لا تشجع ربما حاجة تحقيق الذات والرغبة بالإنجاز والتحدي.
- توليد قناعة لدى العاملين بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى مكافأة من نوع ما، وفي إطار نظرية التوقع فإنه يجب أن ينظم توقع العاملين للمكافآت لكي يكون أكثر تحفيزا.
- المكافآت يجب أن تكون عادلة ومناسبة مع الجهد المبذول والنتائج المحققة: ويمكن أن نشير هنا إلى عدالة فردية ونقصد بها قياس العلاقة بين الجهد المبذول والعائد المستلم، وكذلك إلى عدالة اجتماعية تقاس من خلال مقارنة نسبة الجهد- المكافأة للعامل مع نفس النسبة لعامل آخر في نفس الموقع.
- يجب أن ترتبط المكافآت بالأداء: حيث يجب إتباع أسلوب تحفيز يأخذ الأداء المتحقق بعين الاعتبار، فالرواتب الشهرية المحددة لا يمكن أن تؤدي إلى حفز العاملين بشكل كبير لذا لا بد من إضافة بعض النظم الأخرى.
- إرتكاز الحوافز على أسس واضحة ومناسبة ومفهومة ومقبولة من قبل العاملين.
- أن يتم وضع معايير محددة للأداء والسلوك ( مؤشرات الإنجاز والهدف).
- يجب أن تشمل الحوافز جميع العاملين في المنظمة.
- عدم تغيير طرق الحفز أو الأساليب الخاصة بالحوافز أو عمليات التحفيز بصورة إعتباطية أو دون مبررات أساسية تجيز عملية التغيير.
- لا بد أن يكون نظام الحوافز معلنا لكي تزداد ثقة العاملين فيه.
- تؤمن الإدارة العليا بهذه الحوافز وتساند عملية تطبيقها بصورة متواصلة. ضمان الإدارة إلتزامها بما تقرره الحوافز .





## رابعاً: وظيفة الرقابة.

تعتبر الرقابة الوظيفة الرابعة بين الوظائف الإدارية الرئيسية وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري، حيث تنطوي على قياس نتائج أعمال المرؤوسين وتصحيح أخطائهم بغرض التأكد من أن الخطط المرسومة قد نفذت وأن الأهداف الموضوعية قد حققت على أكمل وجه.

### 1- مفهوم الرقابة وفوائدها.

#### 1-1- مفهوم الرقابة.

عرف هنري فايول الرقابة بأنها " تنطوي الرقابة على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية، والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تطبق على كل شيء (الاشياء)، الناس والأفعال".

عرف روبرت موكير الرقابة بأنها " عبارة عن جهد منظم لوضع معايير الأداء مع أهداف التخطيط لتصميم نظم معلومات تغذية عكسية لمقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير المحددة مسبقاً لتقدير ما إذا كان هناك إنحرافات وتحديد أهميتها ولإتخاذ أي عمل مطلوب للتأكد من أن جميع موارد المنظمة يتم إستخدامها بأكثر الطرق فعالية وكفاية ممكنة في تحقيق أهداف المنظمة".

تعرف الرقابة بأنها " العملية الإدارية التي تعني بفحص نتائج الأداء الفعلي ومقارنته مع الأهداف المخطط لها، للتأكد من سير العمل فيها ومدى المنجز منها، والتأكد من أن كل مرحلة من المراحل تتم في التوقيت المحدد لها في مرحلة التخطيط، وأنها تنفذ حسب ذلك وكشف الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب".

الرقابة هي " أنشطة تنظيمية منهجية تهدف إلى جعل الأنشطة المنظمة المختلفة والخطط والنتائج منسجمة مع التوقعات والمعايير المستهدفة وفي حال وجود إنحرافات توضح الأسباب وتتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وبدون هذه الأنشطة لا تستطيع المنظمة معرفة مواطن الخلل في أدائها مقارنة بالأهداف المحددة مسبقاً".

وقد عرفت الرقابة بأنها " العملية التي يتم من خلالها التأكد من أن المصادر المتاحة قد تم تأمينها واستخدامها بشكل فاعل وكفء من أجل الوصول إلى الأهداف العامة للمنظمة".

#### 1-2- فوائد الرقابة للمنظمة.

- التأكد من مدى تحقيق الأهداف العامة والفرعية للخطط المرسومة المعتمدة.
- التأكد من مدى مطابقة الأداء الفعلي للمسارات التي تفرضها الخطط المرسومة.
- إكتشاف الإنحرافات السلبية (والإيجابية غير المرغوب فيها) تمهيداً لتناولها بالدراسة والتشخيص لمسبباتها الرئيسية والفرعية، وبالتالي إقتراح أوجه العلاج المناسبة في الوقت المناسب.
- التأكد من مدى مناسبة كل من الموارد البشرية والمادية لمتطلبات الخطط كما ونوعاً ووقتاً.
- التأكد من الإستخدام الكفء لكل من الموارد المتاحة بما يتفق ومتطلبات الخطة.
- التأكد من أن الأداء التنفيذي يسير وفقاً للسياسات والإجراءات التفصيلية المفسرة للخطة العامة.



## 2- أنواع الرقابة.

هناك عدة تصنيفات لأنواع الرقابة ويرجع ذلك لإختلاف المعايير والأسس التي قامت عليها عملية التصنيف، ومن بين هذه التصنيفات نجد:

أ- الرقابة من حيث زمن حدوثها: ونجد ثلاثة أنواع وهي:

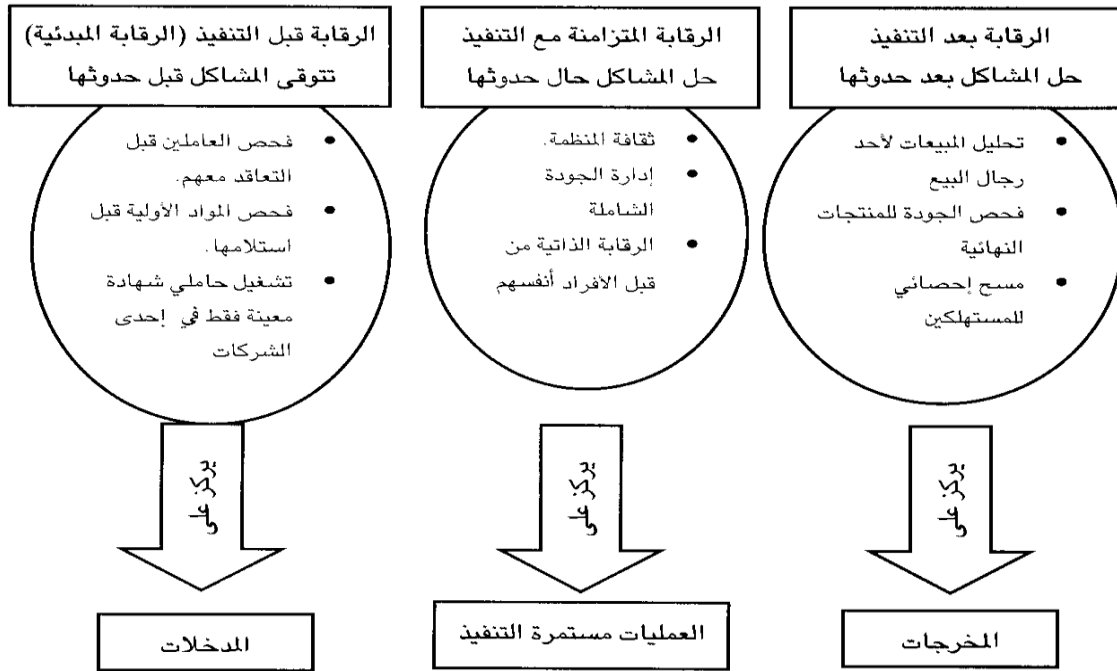
- الرقابة الوقائية: هذا النوع من الرقابة يعمل على أساس التنبؤ بالخطأ وإكتشافه قبل حدوثه، أي متابعة العمل من قبل المدير أو الرئيس المباشر عن طريق حضوره ومتابعته للتنفيذ أول بأول والإطلاع على سير العمل، ولا ينتظر حتى تأتبه المعلومات عن وقوع الخطأ والانحراف، والرقابة على المدخلات أحد أمثلة الرقابة الوقائية.

- الرقابة المتزامنة: ويقصد بالرقابة المتزامنة ملازمة العمل الرقابي للعمل التنفيذي خطوة بخطوة، منذ بدايته حتى نهايته، ويجري قياس الأداء ومقارنته بالمعايير الموضوعية لإكتشاف الانحرافات لمنع تفاقمها لاحقا وقبل وقوعها العمل على تصحيحها آنيا.

- الرقابة النهائية: وهي الرقابة التي تتم بعد إنجاز العمل حيث يقارن الإنجاز الفعلي مع الأداء المخطط وذلك للتعرف على الأخطاء والانحرافات ومعرفة أسبابها لتلافي حدوثها في المستقبل.

إن إستخدام الرقابة الوقائية والمتزامنة والنهائية بشكل متكامل يوفر للمنظمة فرصة أفضل للتعرف على أداؤها والأداء المرغوب فيه. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (14): أنواع الرقابة من حيث زمن حدوثها:



ب- الرقابة من حيث المصدر: ونجد نوعين من الرقابة:

- الرقابة الداخلية: وتسمى أحيانا المراجعة الداخلية، وفيها يقوم كل مدير بمراقبة نشاطات وعمليات الوحدة التنظيمية التي يشرف عليها، كما أنه قد تعهد مسؤولية مراقبة نشاطات المنظمة وعملياتها إلى جهة داخلية متخصصة ( وحدة، مكتب، جهاز.. ) وتمنح هذه الجهة عادة سلطات كافية وتتبع أعلى سلطة في المنظمة لضمان عدم تدخل الوحدات الأخرى في عملها وبالتالي الإضطلاع بمهامها ومسؤولياتها بصورة فعالة وناجحة.

- الرقابة الخارجية: وهنا تقوم جهة من خارج المنظمة بمراجعة وتقييم عمليات ونشاطات المنظمة ومستوى أدائها، فالإدارة السليمة تتطلب فحص ومراجعة الأوضاع المالية للمنظمة بشكل منتظم من قبل مكاتب مراجعة وتدقيق متخصصة.

ج- الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية: ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع وهي:

- الرقابة على مستوى الفرد: وهذا النوع من الرقابة يسعى إلى تقييم أداء الفرد ومعرفة مستوى كفاءته في العمل وسلوكه عن طريق مقارنة أدائه بالمعايير الخاصة لذلك الأداء.

- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: وتهدف إلى قياس وتقييم الغنجاز الفعلي لأداء الوحدة الإدارية أو القسم الإداري، وذلك من أجل معرفة مدى كفاءة تلك الوحدة أو ذلك القسم وإلتزامها بتحقيق الأهداف المطلوبة.

- الرقابة على مستوى المنظمة ككل: وتهدف إلى قياس وتقييم الغنجاز الكلي على مستوى المنظمة لمعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف المطلوبة، وفق معايير معينة مثل ( نسب الربحية، الحصة السوقية، القدرة التنافسية).

## 2- مراحل عملية الرقابة.

بشكل عام فإن العملية الرقابية تحتوي على أربعة مراحل متسلسلة وهي:

أ- تحديد الأهداف والمعايير: وهي عبارة عن عملية وضع وإقرار مجموعة من المؤشرات التي ينبغي أن تكون قابلة للقياس وتستمد عادة من الأهداف المخططة التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

ب- قياس الأداء الفعلي: أي قياس ما أنجز فعلا من مهام وأنشطة سواء للعاملين أو الأقسام أو المنظمة بأكملها في مجال المخرجات والمدخلات، ويجب أن يكون القياس دقيقا لمعرفة ما تحقق بالضبط على أرض الواقع لمقارنته في ما بعد بما تم تخطيطه مسبقا.

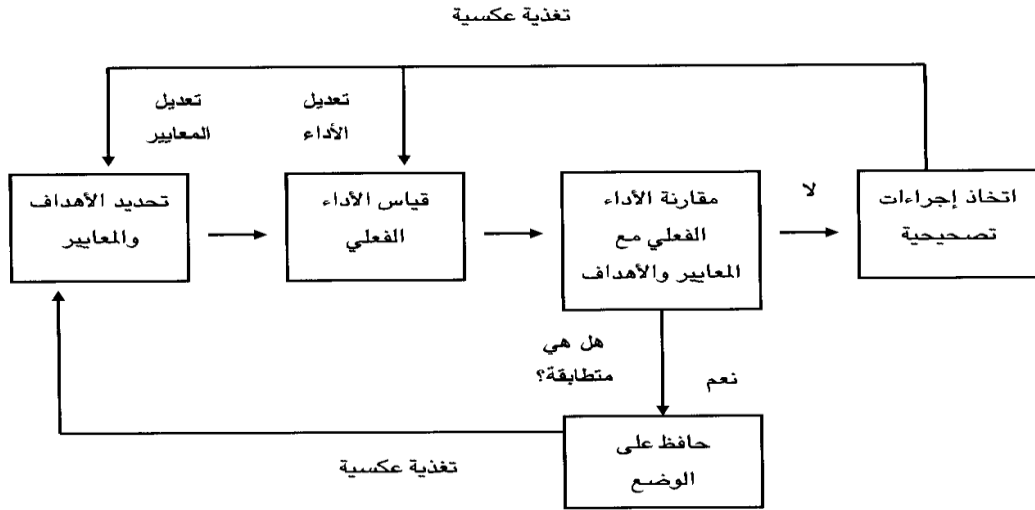
ج- مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف: تقوم المنظمة بمقارنة النتائج المتحققة فعلا بما تم تحديده من معايير وأهداف، وهناك ثلاثة طرق للمقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط وهي:

- المقارنة التاريخية: وتتم عن طريق الاستعانة بالأداء الماضي كمرجع للمقارنة وتقييم الأداء الحالي.

- المقارنة النسبية: عن طريق المقارنة مع الأداء المتحقق للأفراد الآخرين أو الوحدات أو المنظمات الأخرى بوصفها معايير للتقييم.

- المقارنة الهندسية: عن طريق إستخدام معايير هندسية موضوعة بشكل خاص، مثل دراسات الوقت والحركة أو مواعيد التسليم.

د- إتخاذ الإجراءات التصحيحية: إن هذه الخطوة هي الأخيرة من مراحل العملية الرقابية حيث يتوجب تصحيح الأخطاء والانحرافات التي أكتشفت في المرحلة السابقة عند المقارنة مع المعايير. والشكل التالي يوضح مراحل العملية الرقابية. الشكل رقم (15) مراحل العملية الرقابية:



### 3- خصائص النظام الرقابي الفعال:

هناك مجموعة من المقومات والخصائص التي ينبغي توفرها في أنظمة الرقابة لكي تكون فعالة وتحقق النتائج المرغوبة والتي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، يمكن تلخيصها في مايلي:

- توافر المعلومات: إذ ينبغي أن تتوفر المعلومات بالكمية الكافية والدقة والوقت المناسب.
- التوجه نحو الإنجاز: يتوقف نجاح أنظمة الرقابة في الكثير من الأحيان على مدى توجيهها وتأكيدها على تحقيق النتائج والأهداف المرغوبة.
- الموضوعية وإمكانية التطبيق: بحيث تكون أنظمة الرقابة واقعية وغير مبالغ فيها لإمكانية تطبيقها وبشكل يتوافق مع ظروف بيئة المنظمة.
- السهولة والبساطة والوضوح: وهي الخاصية التي تستوجب عدم المبالغة في إستخدام وسائل الرقابة منعا للتداخل والتعقيد والإزدواجية، كما أن الفهم الواضح لأنظمة الرقابة يساعد المرؤوسين في تنفيذ متطلباتها بدقة وسهولة.
- الإقتصادية والكلفة المناسبة: حيث يفترض إستخدام أنظمة الرقابة التي تتناسب مع إمكانية المنظمة والأهداف المرجوة من تطبيقها سعيا إلى تحقيق مبدأ (الكلفة/ المنفعة) أي أن تكون الأهداف المحققة من تطبيق الرقابة أكبر من التكاليف المصروفة.

- المرونة والتجديد والتطوير: ينبغي أن تتوافر إمكانية تعديل نظام الرقابة لإستعاب التغير والتطور في الظروف أو الوسائل المستخدمة أو طرائق معالجة المشاكل والانحرافات.
- الإيجابية ومراعاة النواحي الإنسانية: وتعنى هذه الخاصية بأهمية النظرة الإيجابية لأنظمة الرقابة وتطبيقاتها، بحيث تهدف إلى تحقيق الحالة الأفضل والإهتمام بمشاعر المرؤوسين وتقدير جهودهم دون التركيز على وسائل العقاب والتوبيخ.

أسئلة إمتحانات سابقة في  
مدخل لإدارة الأعمال

.

### امتحان الجزئي الثاني في مدخل لإدارة الأعمال

أجب عن الأسئلة التالية.

1- بين أوجه الاختلاف بين الإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية.

تركز الإدارة العلمية على النواحي العلمية في الإنتاج بينما نجد العلاقات الإنسانية تهتم بالجوانب الإنسانية.

تعتبر الإدارة العلمية ان الجوانب المادية - الأجر- هو المحفز الوحيد للعامل في حين العلاقات الإنسانية ترى ان هناك عوامل أخرى تتمثل في الجوانب النفسية والاجتماعية للعامل.

تركز الإدارة العلمية على التنظيم الرسمي بينما العلاقات الإنسانية تركز على التنظيم غير الرسمي .

2- وضح كيف يمكن للمؤسسة النجاح في وضع أهدافها.

يتسنى لها ذلك عندما تحرص على تحقيق الخصائص أو الشروط التالية:

- الدقة: أن تكون قابلة للقياس الكمي

- الواقعية: أي قابلة للتحقيق وليست خيالية، تأخذ بعين الاعتبار قدرات وإمكانات المؤسسة وتكون مثيرة للتحدي ومحفزة.

- محددة بفترة زمنية: من الضروري أن يكون للهدف بعد زمني تنقيد المؤسسة بتحقيقه.

3- ما هي خطوات عملية الرقابة.

- وضع المعايير: قد تكون كمية أو نوعية وهي عبارة عن نقاط مرجعية يتم مقارنة الانجاز الفعلي بها.

- قياس الأداء: حيث يتعين قياس الأداء وفق المعايير التي تم تبنيها من قبل.

- اتخاذ التدابير التصحيحية: بعد قياس الأداء يتم المقارنة بالمقاييس المعيارية وإذا وجدت انحرافات يتم تصحيحها بالوقوف عند الأسباب.

4- اذكر أهداف إدارة الجودة الشاملة وشرح باختصار فوائدها.

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم. هذا الهدف الرئيسي للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسية مهمة وهي :

- خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل

الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف .



- **تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل** : فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على العميل .

- **تحقيق الجودة** : وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء ، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات



سطين في 27-05-2014

جامعة سطين 1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير السنة الأولى

امتحان الجزئي الثاني في مدخل لإدارة الأعمال

المدة : ساعة وربع

أجب عن الأسئلة التالية. (للمحاولة استعمل ظهر الورقة)

1- ناقش مضمون نظرية الحاجات لماسلو في الإدارة.

.....  
.....  
.....

2- اشرح جوهر مدرسة النظم.

.....  
.....  
.....  
.....

3- حدد العلاقة بين كل من وظيفة التخطيط ووظيفة الرقابة.

.....  
.....  
.....  
.....

4- ما الفرق بين القيادة والإدارة؟

.....  
.....  
.....  
.....

5- حدد معاني المصطلحات التالية:

التغذية العكسية.....

المقارنة المرجعية.....

المحاكاة:.....

التنبؤ:.....



## جامعة سطيف 1

سطيف في 02-06-2013

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
السنة الأولى  
ى

المدة : ساعة وربع

امتحان الجزئي الثاني في مدخل لإدارة الأعمال

أجب عن الأسئلة التالية.

1- استعان تايلور في بناء نظريته على أعمال الزوج فرنك وويليان جلبرت، وضح ذلك.  
استعان تايلور بأعمال الزوج فرانك وويليان جلبرت من خلال ما يعرف بدراسة وتحليل الحركة والزمن حيث يتوصل الى:

- تفكيك عملية العمل الى حركات جزئية وبسيطة.
- الفصل بين الحركات الضرورية والحركات الزائدة والعمل على ازالتها.
- التخلص من الحركات الزائدة ادى الى ربح الوقت وتحقيق الهدف جزئيا.
- وصف كل حركة وتسجيل مدتها في بطاقة.
- دراسة وتحديد النسبة المخصصة للراحة.

2- بعد تعريفك للتخطيط استعرض أهم مراحله.  
التخطيط: هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهة.

- مراحل التخطيط:

- دراسة وتقييم الاوضاع الحالية ( التشخيص).
- تحديد الهدف أو الاهداف.
- وضع الفروض التخطيطية.
- تحديد البدائل.
- تنفيذ الخطة والقيام بالاجراءات التصحيحية عند الحاجة

3- اذكر أهم أنماط القيادة وأيها أفضل بالنسبة للمؤسسة ولماذا؟.

أهم أنماط القيادة:

- القيادة الأوتوقراطية: تركيز السلطة في يد الرئيس دون اشراك المرؤوسين، القائد هو المخطط للعمل وما على المرؤوسين الا التنفيذ، استعمال التهديد لانجاز الاعمال. يتميز هذا النمط بسرعة اتخاذ القرارات لكن انخفاض الروح المعنوية للمرؤوسين.
- القيادة الديمقراطية: منح جزء معتبر من سلطة اتخاذ القرار للأعضاء، القرارات تتخذ بعد الاستشارة والمشاركة في رسمها. يتميز هذا النمط بجودة الاعمال وارتفاع الروح المعنوية.



- القيادة المتحررة: تنازل القائد عن سلطته للأعضاء، دور القائد هو تحديد الهدف ويترك تنظيم العمل للأعضاء  
\* لا وجود لنمط قيادي افضل وصالح في كل الحالات والمواقف، بل ان كل موقف قد يتطلب نمطا قياديا معينا.  
وذلك اعتبارا ل:

- خصائص الرئيس: مستوى المهارات القيادية.
- خصائص المرؤوسين: مستوى حاجاتهم للقائد.
- خصائص الموقف: مستوى التنظيم.

4- ماذا نعني بالايزو 9000 وما علاقته بالجودة الشاملة؟.

ان مواصفات ( ISO 9000 ) عبارة عن : سلسلة تحدد وتصف العناصر الأساسية المطلوب توفرها في نظام الجودة وادارتها ، الذي يتعين ان تصممه وتتبناه ادارة المنظمة للتأكد من ان منتجاتها تتوافق أو تفوق حاجات أو رغبات وتوقعات المستهلكين.

- علاقته بادارة الجودة الشاملة.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

سطينف في 27-05-2014

جامعة سطينف 1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ى

السنة الأولى

المدة : ساعة وربع

امتحان الجزئي الثاني في مدخل لإدارة الأعمال

أجب عن الأسئلة التالية. (للمحاولة استعمل ظهر الورقة )

1- اشرح أربعة مبادئ لفايول.

1- تقسيم العمل : أي التخصص والقيام بعدد قليل وبسيط من العمليات بهدف تحسين الأداء

2- السلطة (autorité) والمسؤولية : فالسلطة هي حق اصدار الاوامر اما المسؤولية فهي الالتزام بمسؤوليات معينة بما يتطلبه الموقع الوظيفي

3- الانضباط (discipline) : ضرورة تطبيق الأوامر

4- وحدة الأمر (unité de commande) : الحرص على أن كل موظف (مرؤوس) يتلقى الأوامر من رئيس واحد

5- وحدة الاتجاه (unité de sens) : تنسيق تركيز جهود كل أفراد المنظمة في نفس الاتجاه

6- خضوع مصالح الأفراد لمصالح المنظمة: ضرورة تغليب مصلحة المنظمة على المصلحة الخاصة للعاملين

7- التعويض (rémunération) : ضرورة دفع أجور عادلة (مناسبة للمجهود المبذول)

8- المركزية (centralisation) : ضرورة تحقيق التوازن بين القرارات المهمة والتي تبقى على مستوى أعلى والأخرى التي يمكن تفويضها اللامركزية (décentralisation)

9- التسلسل أو التدرج الهرمي (chaine scalaire) : ضرورة التقيد بالمستويات الإدارية

10- النظام (l'ordre) : وضع الأفراد والمعدات في الأماكن المناسبة

11- العدالة (l'équité) : يجب أن يكون المدير عادل ومعامل حسن للعمال

12- الاستقرار الوظيفي (stabilité de l'emploi) : ضرورة تفادي دوران العمل وضمان حياة وظيفية مشجعة للعامل

13- المبادرة (l'initiative) : تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة

14- الروح المعنوية أو روح الفريق (l'esprit du corps) : وضع الأفراد والمعدات في الأماكن المناسبة،

الحفاظ على روح معنوية عالية لدى الأفراد وتحقيق الانسجام بينهم

2- بين أهم خصائص الأهداف الجيدة .

أهم خصائص الأهداف الجيدة مايلي :

- الدقة: أن تكون قابلة للقياس الكمي



- الواقعية: أي قابلة للتحقيق وليست خيالية، تأخذ بعين الاعتبار قدرات وإمكانات المؤسسة وتكون مثيرة للتحدي ومحفزة.

- محددة بفترة زمنية: من الضروري أن يكون للهدف بعد زمني تتقيد المؤسسة بتحقيقه.

هناك من يلخص الخصائص في الكلمة الانجليزية SMART

Time specific Realistic Agreed Measurable. . Specific.

3- اذكر أهم الهياكل التنظيمية وهل يوجد هناك هيكل تنظيمي أمثل؟ ولماذا؟.

1- أنواع الهياكل التنظيمية

أ - الهياكل البسيطة أو التقليدية: لا يعني التقليدية هياكل قديمة انقرضت بل المقصود انها هياكل معروفة منذ زمن قديم ومستخدمة لد الساعة

- الهيكل الوظيفي: اقدم انواع الهياكل، يتناسب مع المنظمة المنتجة لمنتوج واحد وذات الحجم الصغير

الهيكل على اساس الأقسام: وهي هياكل تقوم على أساس المنتج أو المنطقة الجغرافية

ب - الهياكل المركبة:

الهيكل المصفوفي: وهي هياكل تقوم على مزج النوعين الوظيفي والقائم على الأقسام تتماشى مع المؤسسات التي

تنتهج منطق المشروع (Projet)

الهيكل الشبكي: يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال لربط المنظمة مع شركاء\_ sous traitants

2- لا يوجد هيكل تنظيمي امثل صالح لمؤسسة ما، وهذا ما اكدته المدرسة الموقفية، لا بد فقط من مراعات

مجموعة من المبادئ في اختيار الهيكل التنظيمي وهي

- التجانس : تشابه التخصصات بما يتيح للأفراد فرص تبادل الأفكار والخبرة

- التنسيق بين الوحدات : أي مراعاة إمكانية وسهولة التنسيق

- الرشادة : مراعاة التكاليف الناجمة عن التجميع مقارنة بفوائده

- الرقابة : أي بما يسهل عملية الرقابة

4- حدد العلاقة بين المركزية واللامركزية والسلطة؟.

- السلطة هي الحق المشروع في اتخاذ القرارات و الاجراءات وإصدار الأوامر للمرؤوسين للقيام بواجباتهم

\_\_ ترتبط المركزية واللامركزية بمفهوم تفويض السلطة أى درجة مركزية اتخاذ القرار ، فللمركزية تعني تجميع وتركيز

السلطات الخاصة باتخاذ القرار في المستوى الأعلى من الإدارة



لكن يستحيل تركيز السلطة في أعلى مستوى عندما يكبر حجم المنظمة ويطول خط السلطة الحل يكمن في تفويض السلطة (جزئيا) الى المستويات الدنيا أي (اللامركزية),

5- ما هي أنواع الرقابة حسب معيار الزمن؟.

- يمكن تصنيف الرقابة حسب الزمن:

أ- رقابة وقائية و سابقة : يتم من خلالها التأكد من أن الموارد الضرورية (المدخلات) متاحة بالكم والنوع المطلوب قبل البدء في تنفيذ الخطة

ب- الرقابة المتزامنة أو الآنية : تتم فيها مراقبة العمليات الجارية لضمان السير نحو تحقيق الأهداف

ج- الرقابة اللاحقة أو العلاجية : يتم من خلالها قياس النتائج (المخرجات) ومقارنتها بالمعايير المعتمدة مسبقا

سطيف في 20-06-2013

جامعة سطيف 1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
السنة الأولى

الامتحان الاستدراكي في مدخل لإدارة الأعمال  
المدة : ساعة

أجب عن الأسئلة التالية. (للمحاولة استعمل ظهر الورقة)

أولا- ضع علامة (X) عند الإجابة الصحيحة.

1- من اهم وظائف المنظمة ما يلي:

- التخطيط.
- التسويق
- الانتاج
- الرقابة

2- من بين أهم المبادئ 14 لفايول:

- الانضباط.
- دراسة الحركة والزمن.
- التعويض.
- العلاقات غير الرسمية.

3- هناك ثلاث مصادر للسلطة حسب ماكس فيبر هي:

- السلطة التقليدية.
- السلطة القانونية.
- السلطة الشخصية ( الكارزمية).
- السلطة الفوضوية.

4- يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من اجل الوصول إلى الأهداف. يعتبر هذا المبدأ من صميم:

- النظرية البيروقراطية.
- نظرية Z.
- نظرية X.
- نظرية Y.

5- من سمات القائد:

- سلطته قانونية ورسمية.
- سلطته هي سلطة القبول.
- سلطته هي سلطة الأمر.
- سلطة تابعة من القدرة على التأثير

6- يتضمن الايزو 9001 ما يلي:

- ما يجب ان يكون عليه نظام الجودة في الشركات الإنتاجية او الخدمية التي يبدأ عملها بالتصميم وينتهي بخدمة ما بعد البيع.

- ما يجب ان يكون عليه نظام الجودة في الشركات الإنتاجية او الخدمية التي يقتصر عملها على الإنتاج والتكيب دون التصميم او خدمة ما بعد البيع.

- يخص الشركات التي لا تحتاج لنظم جودة شاملة لأنها لا تعمل بالإنتاج اي تقديم الخدمة وإنما يقتصر عملها على الفحص والتفتيش والاختبار.







## المراجع المعتمدة:

- 1- زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة - وظائف المدير-، دار دجلة، عمان، الأردن، 2007.
- 2- مُجَّد فوزي حلوة، مبادئ الادارة، دار اجنادين للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 3- كامل مُجَّد المغربي، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الاردن، 2007.
- 4- هاشم ناصر، الادارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، دار أسامة للنشر واتوزيع، عمان، الاردن، 2005.
- 5- علي شريف، الادارة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005.
- 6- زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 7- صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 8- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 9- موفق حديد مُجَّد، إدارة الأعمال الحكومية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 10- ابراهيم بن علي الملحم، علماء الإدارة وروادها في العالم سير ذاتية وإسهامات علمية وعملية، المنظمة العربية للتنمية الادارية بحوث ودراسات، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 11- رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال - دراسة 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004.
- 12- هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 13- مُجَّد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، ط 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008.
- 14- فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة ، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
- 15- بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 16- عفيف حيدر، صباح هاشم، الإدارة العامة، الدار الجامعية، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2008.
- 17- أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، ط4، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2015.
- 18- سعود بن مُجَّد النمر وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط7، الشقري للنشر وتقنية المعلومات ، الرياض، السعودية ، 2013.
- 19- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة ( النظريات- العمليات الادارية- وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006.



- 20- طلق عوض الله السواط، الإدارة العامة المفاهيم- الوظائف- الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2007.
- 21- مُجّد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، المرجع الالكتروني للمعلوماتية، 2016.
- 22- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، ط 6، العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.
- 23- مُجّد محمود أبو خشبة وآخرون، مبادئ الإدارة، دار فاروس العلمية، الإسكندرية، مصر، 2017.
- 24- مفلح راتب الحميدي، إعادة هندسة العمليات (الهندرة)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2016.
- 25- مُجّد عبد الغني حسن هلال، إعادة هندسة الموارد البشرية، امركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، مصر، 2012.
- 26- فريد النجار، إعادة هندسة العمليات وهيكلية الشركات، دار طيبة للنشر والتوزيع والتجهيزات العلمية، مصر، 2005.
- 27- حسين عكير، أثر تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية على خلق الميزة التنافسية - دراسة حالة قسم الجراحة العامة بمركز طرابلس الطبي، مذكرة ماجستير في ادارة المستشفيات، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2020.
- 28- أسماء أبو بكر صديق عبدالله، درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد، المجلة التربوية، العدد 80، كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر، 2020.
- 29- عبد الرحمن بن وارث، أحمد جاية، دور المؤسسات الانتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 2، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2016.
- 30- رقية رقية مُجّد مُجّد أحمد كرتات، متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد، المجلة العالمية للإقتصاد والأعمال، المجلد 6، العدد 1، 2019.
- 31- مطيرة ضيف الله المطيري، دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 11، العدد 29، 2019.
- 32- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 33- فليح حسن خلف، إقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007.

- 34- حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 35- عبد الستار العلي، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 36- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم النظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 37- علي هيثم حجازي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 38- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 39- مدحت أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009.
- 40- مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتج، مطبعة الريان، قطر، 2014.
- 41- أسامة النجار، الإدارة العامة، المرجع الالكتروني للمعلوماتية، 2016.
- 42- مايكل أليسون وجود كاي، ترجمة مروان العموي، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات غير الربحية- دليل عملي وكتاب وتمارين، ط2، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.
- 43- جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، الجزائر، 2009.
- 44- أغادير سالم، الإدارة والتخطيط التربوي، المرجع الالكتروني للمعلوماتية، 2016.
- 45- جاسم مجيد، أساسيات علم الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2005.
- 46- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 47- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2006.

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
05-02	خطة المقياس
06	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الأعمال
07	مفهوم الإدارة
08	خصائص الإدارة
09	الإدارة علم أم فن؟
12-10	المدير وأهم المستويات الإدارية
13	علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى
14-13	بعض المصطلحات في الإدارة
15	الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري
16	المدرسة الكلاسيكية:
20-17	الإدارة العلمية
25-21	نظرية المبادئ الإدارية
26-24	النظرية البيروقراطية
27	الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية
28	مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية:
29-28	مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو
30	المدرسة السلوكية
34-30	نظرية الحاجات إبراهيم ماسلو
35-34	نظرية (X.Y) دوغلاس ماك غريغور
36-35	نظرية العاملين لهارتزبارغ
37-36	تقييم مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية
38	المدرسة الحديثة:
39-38	نظرية النظم
40	مدرسة علم الإدارة (المدرسة الكمية)
41	المدرسة الموقفية (الظرفية)



الصفحة	العنوان
42	بعض الإتجاهات المعاصرة في الفكر الإداري:
43-42	الإدارة بالأهداف
44-43	مدخل الإدارة البيانية ونظرية Z
46-45	إعادة الهندسة ( الهندرة )
47-46	الإدارة الرشيقة
50-48	إدارة المعرفة
51	الفصل الثالث: الوظائف الإدارية
52	وظيفة التخطيط:
53-52	مفهوم التخطيط وأهميته
58-54	أنواع التخطيط
58	خطوات عملية التخطيط
59-58	أدوات وأساليب التخطيط
60-59	مقومات نجاح التخطيط
61-60	صفات التخطيط الفعال
61	معوقات وصعوبات عملية التخطيط
62	وظيفة التنظيم:
63-62	تعريف التنظيم وأهميته
63	أنواع التنظيم
65-64	الهيكل التنظيمي ومحددات بنائه
72-65	أشكال الهياكل التنظيمية
72	خصائص التنظيم الفعال
73	وظيفة التوجيه:
74	مفهوم التوجيه وأساسه
78-74	القيادة
85-79	الإتصال
88-86	التحفيز



الصفحة	العنوان
89	وظيفة الرقابة:
89	مفهوم الرقابة وفوائدها
91-90	أنواع الرقابة
91	مراحل عملية الرقابة
93-92	خصائص النظام الرقابي الفعال
104-94	أسئلة إمتحانات سابقة في مقياس مدخل لإدارة الأعمال
107-105	قائمة المراجع المعتمدة
110-108	فهرس المحتويات