

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لطبيعة إدارة الأعمال

المبحث الأول: مفهوم الإدارة

- ظهر مصطلح الإدارة بمعنى مانجمنت (Management) في بداية القرن العشرين في الدول الأنجلوساكسونية عموما والولايات المتحدة الأمريكية على وجه الخصوص.
- مصطلح (Gestion) بالفرنسية ضيق المضمون، إذ يشير إلى مجموعة التقنيات المستخدمة في عملية التسيير.
- المصطلح الأنجلوساكسوني (Management) تعبير عن المفهوم المتعلق بتقنيات التسيير بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن تتوفر في المديرينو التي ترتبط أساسا بإدارة العنصر البشري.
- مصطلح "مانجمنت" في المشرق العربي ترجم إلى مصطلح "الإدارة" ، وفي الجزائر يستخدم مصطلح "التسيير" و في تونس مصطلح "التصرف" ، و في المغرب الأقصى مصطلح "التدبير".

أولاً-تعريف الإدارة

- 1-تعريف فريدريك تايلور "Taylor Frederik" إن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة" .
- 2-تعريف (Peter Drucker 1989) "الإدارة شيء يتعلق بالبشر. مهمتها وواجبها هي جعل الرجال قادرين على تحقيق نتيجة مشتركة، وجعل قدراتهم فعالة، دون النظر لنقاط الضعف التي يعانون منها."
- 3-سياسات الإنتاج للسلع والخدمات، الاتصال والتسويق والموارد البشرية وسياسة التمويل ومراقبة الميزانية متماسكة مع بعضها البعض والتي تتلاقى في خدمة المشروع الاستراتيجي وفي إطار ترجمة الثقافة التنظيمية "
- 4-تعريف Raymond-Alain Thiétart (2003): "العمل أو الفن أو الطريقة المتبعة لقيادة منظمة ، وتوجيهها ، وتخطيط تطورها ، والسيطرة عليها ، ينطبق على جميع مجالات نشاط المؤسسة" .
- 5-تعريف KOONTZ-WEIHRICH الإدارة هي عملية تصميم و الحفاظ على بيئة ينجز فيها الأفراد الذين يعملون معا في مجموعات الأعمال بكفاءة أهداف مختارة"
- 6-تعريف شامل: الإدارة هي عملية ذهنية وسلوكية تعبر عن النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف، من اجل الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات



والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف "

يقصد بالموارد:

- الموارد البشرية: الأفراد الذين يعملون في المنظمة.
- الموارد المادية: كل ما يوجد في المنظمة من مباني وأجهزة وآلات..
- الموارد المالية: كل المبالغ من المال التي تستخدم لتسيير الأعمال الجارية والاستثمارات الطويلة الأجل.
- المعلومات والأفكار: تشمل الأرقام والحقائق والقوانين والأنظمة.
- الوقت: الزمن المتاح لإنجاز العمل.

يقصد بالكفاءة (Efficiency): فعل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة وبالتالي تتخفيض التكاليف، فيتم استخدام أقل كم ممكن من المدخلات والموارد كالوقت والجهد والمال للحصول على أكبر منفعة.

ويقصد بالفعالية (Effectiveness): مدى تحقيق أهداف المنظمة الممكنة وفق الإمكانيات المتوفرة.

ثانيا-وظائف الإدارة

- 1-التخطيط : عملية تحديد الأهداف والموارد الضرورية لإنجازها
- 2-التنظيم : عملية تقسيم المهام والموارد وإقامة الهيئات والتنسيق بينها
- 3-التوجيه : عملية الاتصال بالآخرين والتأثير فيهم وتحفيزهم لتوجيههم نحو إنجاز الأهداف.
- 4-الرقابة : قياس المنجز ومقارنته بالمخطط وتحديد الانحرافات قصد تصحيحها.

ثالثا-المستويات الادارية

1-مستوى الإدارة العليا

تتألف من مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي والعضو المنتدب و هي مصدر النهائي للسلطة . وتعمل على وضع الأهداف والسياسات، الخطط الاستراتيجية، التنسيق، توفر الإرشاد والتوجيه، الاتصال مع العالم الخارجي، والمسؤولية تجاه المساهمين .

2-مستوى الإدارة الوسطى

يتألف من مديري الفروع ومديري الإدارات . وهم مسئولون أمام الإدارة العليا عن سير العمل في إدارتهم. يقومون بتنفيذ خطط المنظمة، الخطط الفرعية، توظيف وتدريب، تنسيق الأنشطة داخل القسم،

التقارير الهامة والبيانات، وتوجيه مديري المستوى الأدنى.

3-مستوى الإدارة الدنيا أو المباشرة



يعرف مستوى الإدارة الدنيا بالمستوى العملي للإدارة أو الإشراف ، ويتألف من المشرفين ورؤساء العمل، يقومون بإسناد الوظائف والمهام للعاملين، التوجيه اليومي، جودة وكمية الإنتاج، العلاقات الجيدة تحفيز العاملين وحل مشاكلهم. إعداد تقارير عن أداء العمال، توفير الأدوات والمعدات.

رابعاً: الإدارة فن وعلم

1- من طبيعة الإدارة أن تتطلب من القائمين عليها توافر خصائص شخصية وخبرات سابقة وتجارب، أي تطور المهارة الفنية لديهم حتى أسلوب استخدامهم للمعارف والمعلومات. والإدارة كفن تتطلب ميزات "الإبداعية، النهج الفردي، التطبيق والإلتقان، المبادرة، والذكاء.

2- منذ ظهرت النظرية العملية في الإدارة على يد تايلور في بداية القرن العشرين، أخذ رجال الإدارة يستندون إلى مبادئ العلم والمفاهيم المستمدة منه في تدارسهم للعلاقات والتحاليل والاستنتاج، كأنظمة الحوافز، وتأسيس مدارس علم النفس والتفسير العلمي للظواهر والعلاقات الأخرى. هناك ميزات تجعل الإدارة علماً " صنع القرار المنهجي، عملية الإدارة الشاملة، إنتاج حسب ظروف العمل، إدارة مقبولة عالمياً".

الإدارة هي فن وعلم في نفس الوقت، فالعلم يعلم الإنسان أن يعرف "To Know" بينما الفن يعلمه أن يعمل "To Do".

خامساً: أهمية الإدارة

العوامل التي أدت إلى إبراز أهمية الإدارة كعنصر حيوي وفعال في نجاح الأعمال:

1- كبر حجم المشروعات

- كبر حجم المنظمات وزيادة القوى العاملة فيها وتوسعها وتنوع إنتاجها،

- ضرورة وجود إداريين أكفاء لديهم الإلمام الكافي والخبرة والمعرفة الإدارية لرسم السياسات.

2- فصل الملكية عن الإدارة

- كبر المؤسسات بحيث أصبحت المهام الإدارية فيها متعددة ومعقدة.

- ضرورة فصل الإدارة عن الملكية.

- ظهور طبقة من المديرين المتخصصين لتحقيق أهداف المنظمات ومصالح مالكيها ومصالح أفراد المجتمع.



3- ظهور النقابات العمالية

-ظهرت نقابات عمالية قوية تدافع عن حقوق العمال.

-سياسات إدارية جديدة وإدارة جيدة تعي أهمية التوفيق بين مصالح العنصر البشري ومصالح المؤسسة.

4- ظروف التنمية والتطورات الاقتصادية

-أهمية الإدارة والدور الحيوي الذي تقوم به في التنسيق بين عناصر الإنتاج.

-تنفيذ خطط التنمية بنجاح وتنمية الموارد وتطويرها.

5- التدخل الحكومي

-زيادة التدخل والرقابة من جانب الحكومات على أعمال التجارة والصناعة.

-أهمية الإدارة كوسيلة تستخدمها الحكومات في سبيل تنظيم هذا التدخل وهيمنة الحكومة على الحياة العامة.

-وضع السياسات الإدارية والتنظيمية السليمة التي تكفل تحقيق النجاح في التدخل الحكومي.

6- تطور ظاهرة العولمة

- سوق عالمية مفتوحة ازدادت بها حدة المنافسة.

-الطلب على المهارات الإدارية المتخصصة القادرة على الإبداع والابتكار لتحقيق مزايا نسبية في الأسواق الخارجية.

7- سرعة التغيرات

سرعة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي والتنبؤ بهذه المتغيرات ومواجهتها.

سادسا: أصناف الإدارة

تصنف الإدارة حسب معايير مختلفة منها:

1- حسب طبيعة الإدارة

-الإدارة العامة: تهتم بإدارة المرافق العامة و الهيئات الإدارية الحكومية التي تهدف لتقديم خدمات عمومية.

-إدارة الأعمال: تهتم بإدارة منشآت و منظمات الأعمال التي تهدف إلى تحقيق الربح.

2-حسب المدى:

-الإدارة التشغيلية: تهتم الإدارة التشغيلية أساسا باختيار الهيكل التنظيمي، تحديد سيرورة اتخاذ القرارات، إقامة نظام للمعلومات وقيادة الأفراد داخل (المؤسسة).

-الإدارة الاستراتيجية: الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل في ضوء ميزتها التنافسية، من خلال تقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بنقاط القوة والضعف الداخلية وتحقيق التوازن.

3-حسبالمستويات:

- الإدارة العليا: التي تتولى تحديد الاستراتيجيات و وضعالاهداف و رسم السياسات و تحديد الأولويات.

- الإدارة الوسطى: تتولى مهمة الربط بين الإدارة العليا والمستويات الإشرافية وتهتم بتفصيل الخطط الاستراتيجية ووضع التكتيكات .

- الإدارة الدنيا: الإدارة التي تتولى المهام الإشرافية وتنفيذ الأعمال.

4- حسب الموضوع:

- إدارة الإنتاج. - إدارة التسويق. - الإدارة المالية.

- إدارة الموارد البشرية.

- إدارة البحث والتطوير إلخ.

سابعا: الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

1-إختلاف الهدف: فالإدارة تقدم خدمات عامة للمواطنين بغض النظر عن العوائد المادية أما الإدارة الخاصة فتهدف في المقام الأول إلى الربح المادي.

2-اختلف المستفيدين: في القطاع العام تستفيد شريحة كبيرة جداً من المواطنين من الخدمات العامة، أما القطاع الخاص فشريحة المستفيدين لا تتعدى العمال والمساهمين وصاحب المشروع.



- 3- **دائمية الوظيفة:** في القطاع العام الوظيفة دائمة، في الإدارة الخاصة فالوظيفة ذات طابع تعاقدى .
- 4- **اتخاذ القرار:** في الإدارة العامة تدخل الاعتبارات السياسية والاجتماعية في اتخاذ القرار أما في إدارة الأعمال فيعتمد على المعايير الموضوعية والاقتصادية.
- 5- **طرق التقييم:** في القطاع الخاص أساس التقييم المعايير الاقتصادية البحتة، أما في القطاع العام فلا يمكن الاعتماد على المعايير الاقتصادية فقط، ولا توجد صلة بين الإيرادات التي يحققها والنفقات التي يتحملها.
- 6- **المسؤولية:** الإدارة العامة مسؤولة أمام جهات متعددة فهي مسؤولة أمام الجمهور وأمام السلطة التشريعية وغير ذلك، أما في القطاع الخاص فالمسؤولية أمام مجلس إدارة المؤسسة.
- 7- **الأساس المالي:** تتنوع إيرادات القطاع العام من الضرائب إلى الإصدار النقدي والرسوم وغيرها ، وتتنوع أيضاً أوجه الإنفاق على الصحة والتعليم والمواصلات وغيرها ، أيضاً وبالنسبة لإعداد الميزانية، أما القطاع الخاص فإن إيراداته تعتمد بشكل كبير على عائد الاستثمارات والاقتصاد في النفقات لتحقيق أكبر نسبة أرباح .
- 8- **التعاون والتنسيق:** يحكم الإدارة العامة مبدأ التنسيق والتعاون بين الوحدات والأعمال الإدارية، كما يحكمها مبدأ الاحتكار لبعض النشاطات والخدمات والقطاعات، بينما يحكم الإدارة الخاصة مبدأ التنافس والمضاربة.
- 9- **المساواة:** في الإدارة العامة يتم العمل بمبدأ المساواة بين المستفيدين من المواطنين، في حين أن تعامل الإدارة الخاصة محكوم بمبدأ المفاضلة والتفاوت.
- 10- **حجم المشاريع:** الإدارة العامة تتميز بضخامة مشروعاتها والتي لا تقارن بقدرات الإدارة

المبحث الثاني: دور ومهارات المدير

أولاً- المفهوم والوظائف

1- المفهوم

المدير هو الشخص المسؤول عن تخطيط وتوجيه عمل مجموعة من الأفراد، ومراقبة عملهم، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة.



والمدرء يوجهون العمال مباشرة أو عن طريق العديد من المشرفين الذين يوجهون العمال. وهم الأفراد المكلفون بفحص سير العمل وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف وتوفير القيادة. وبالتالي يجب أن يكون المدير على دراية بعمل الجميع المجموعات التي يشرف عليها، أي أن يعرف كيف يدير العمال لا أن يعرف كيف يقوم بعملهم.

قد يعكس لقب المدير ما هو المسؤول عنه:

- يشرف مدير المحاسبة على وظيفة المحاسبة.

- يضع مدير الإنتاج خطة توظيف للمصنع.

- يدير مدير هندسة التصميم المهندسين ويدعم الموظفين الذين يعملون في تصميم منتج أو خدمة.

2- أدوار المدير

الأدوار الشخصية: تساعد ثلاثة أدوار شخصية المدير في الحفاظ على سير المنظمة:

- تأدية واجباته الاحتفالية والرمزية مثل استقبال الزوار ، وحضور المناسبات الاجتماعية للموظفين (مثل حفلات الزفاف وغيرها) ، وتوزيع شهادات الجدارة للعاملين الواعدين.
- الدور القيادي ويشمل التوظيف والتدريب، تحفيز وتأديب الموظفين.
- يلعب المدرء كحلقة وصل بين مؤسسته والآخرين أو بين وحداته و الوحدات التنظيمية الأخرى.

الأدوار الإعلامية: تلقي المعلومات من مصادرها المختلفة ثم إيصالها يعتبر أهم جوانب عمل المدير. لذا فهو يحتاج لقراءة المجالات، والتحدث مع الآخرين لمعرفة المزيد عن التغييرات في أذواق العملاء ، وتحركات المنافسين وما شابه ذلك. كما يقوم المدير أيضا بأداء دور المتحدث الرسمي باسم المنظمة لدى المتعاملين.

أدوار اتخاذ القرار: هناك أربعة أدوار قرار يتبناها المدير:

- دور رجل أعمال، يحاول المدير تحسين وضعية الوحدة منذ بدأ التغييرات المخطط لها في التكيف مع التحديات البيئية.
- معالج للاضطرابات، يستجيب المدير للحالات الخارجة عن سيطرته مثل الإضرابات، الشكاوى، المظالم، غيرها.

- دور تخصيص الموارد، فإن المدير مسؤول عن تخصيص الموارد البشرية والمادية والنقدية.

-مفاوض، يتوسط المدير لحل الصراعات الداخلية، وأيضا إجراء مفاوضات مع وحدات أخرى لكسب مزايا لصالح وحدته.

3-خصائص المدير

-يعمل المدير مع ومن خلال أشخاص آخرين: يعمل المديرون مع داخل المؤسسة (المرووسين ، المشرفين) ومع المجموعات الخارجية (العملاء ، العملاء ، الموردين ، النقابات وغيرها). كما يسعى لدمج الجهود الفردية في العمل الجماعي، يخطط ويطور الهياكل ، ويحفز الناس، من أجل تحقيق أهداف الشركة.

-المدراء هم وسطاء: الأشخاص الذين يعملون في منظمة لا يتفوقون دائما على ذلك أشياء معينة ، فيتدخل المديرون لترتيب الأمور ، وتوجيه المسارات ، توضيح الأشياء للناس ، نحو تحقيق الأهداف.

-المديرون سياسيون: يجب على المديرين تطوير علاقات صحية مع مختلف المجموعات من أجل تحقيق الأهداف بسهولة. وقد يضطرون إلى الانضمام بعض التحالفات داخل الشركة لدعم مقترحاتهم وقراراتهم.

-المديرون دبلوماسيون: يعمل المديرون كممثلين رسميين لوحدات عملهم في الاجتماعات التنظيمية. وقد يمثلون المنظمة في التعامل مع المجموعات الخارجية (العملاء ، العملاء ، المسؤولين الحكوميين ، إلخ).

المدراء رموز: المدراء رموز نجاح الشركة أو فشلها. وهم يمثلون تطلعات الشركات وكذلك الموظفين.

ثانيا: مهارات المدير الفعال

1-المهارة الفنية: هي القدرة على استخدام الأدوات أو الإجراءات أو التقنيات المتخصصة. وتعتبر المهارة الفنية حاسمة للغاية لفعالية المستوى الأدنى للمديرين لأنهم على اتصال مباشر مع الموظفين الذين يؤدون أنشطة العمل داخل الشركة.

2-المهارة الإنسانية: إنها القدرة على العمل مع الآخرين وفهمهم وتحفيزهم. هذه المهارة أمر أساسي في كل مستوى من مستويات الإدارة داخل المنظمة، ولكنها على وجه الخصوص مهمة في المستويات الدنيا من الإدارة حيث يكون المشرف على اتصال دائم به موظفي التشغيل.

3-المهارة المفاهيمية: إنها القدرة العقلية على تنسيق ودمج المنظمة اهتمامات وأنشطتها. وتشير إلى القدرة على رؤية "الصورة الكبيرة"، لفهم كيفية التغيير في أي جزء يمكن أن يؤثر على المنظمة بأكملها. فإدراك العلاقات الضرورية بين مستويات الإدارة والمهارات الإدارية من أهم مهارات الإدارة.



- 4-مهارة التصميم:** هي القدرة على حل المشكلات بطرق تساعد المنظمة. ففي المستويات العليا يجب المديرين أن يكون قادرين على فعل أكثر من مجرد معرفة مشكلة معينة، وهو تصميم حل عملي للمشكلة في ضوء الحقائق التي يواجهونها، والاساد نوع من الفشل لدى المشرفين على العمل في المستويات الدنيا.
- 5-مهارات بناء المؤسسات:** يؤدي كبار المديرين التنفيذيين ثمانية أدوار رئيسية أثناء بناء مؤسسات ذات قيمة دائمة، وهي:
- دور خلق الهوية: يجب على المديرين التنفيذيين على مستوى عال إنشاء هوية لمنظماتهم في السوق. يمكن إنشاء مثل هذا التأثير من خلال تطوير التسويق، وتحفيز الابتكارات التكنولوجية، وتعزيز مكانة منظماتهم في السوق.
 - دور التمكين: يجب على المديرين التنفيذيين رفيعي المستوى تطوير مواردهم (الأشخاص والمواد، المعدات والمرافق الأخرى) في خدمة منظمة، وخلق جو يشعر الموظفون فيه برغبة في المساهمة الأفضل للمنظمة.
 - دور التعاون: يعني التعاون أن الكل أكبر من مجموع الأجزاء. من الناحية التنظيمية، يعني أن الإدارات لما تتعاون داخل المنظمة وتتفاعل، تصبح أكثر إنتاجية مما لو كانت منفصلة.
 - دور التوازن: يجب أن يكون الرئيس التنفيذي قادرا على تحقيق توازن متناغم بين التوافق والإبداع داخل المنظمة. لأن القواعد عند تطبيقها بطريقة صارمة ودقيقة، قد تؤثر على سلوك الموظف بشكل سلبي وتدمر الإمكانيات الإبداعية للموظفين.
 - دور بناء الروابط: يجب أن يكون الرئيس التنفيذي قادرا على تطوير الروابط المناسبة بين المنظمة والدوائر الخارجية مثل الحكومة والمالية المؤسسات والمجتمع ككل.
 - الدور المستقبلي: يجب على الرئيس التنفيذي إعداد المنظمة لمواجهة التحديات المستقبلية.
 - إحداث تأثير: هذا يعني إحداث تأثير المؤسسة على الآخرين، من خلال الطرق التكنولوجية العالية، ومهارات التسويق، والقدرات المبتكرة، وما إلى ذلك.
 - توفير الأهمية: يجب أن يكون الرئيس التنفيذي قادرا على خلق شعور بالفخر لدى المرؤوسين، مما يجعلهم يشعرون أنهم يعملون في مجال غاية في الأهمية والفائدة للمجتمع.



الفصل الثاني: تطور مدارس الفكر الإداري

المبحث الأول: المدرسة الكلاسيكية

أولاً- نظرية الإدارة العلمية

- العمل الإداري لا يمكن ممارسته بأساليب غير علمية وليس الاعتماد على الخبرات السابقة.
- تعتمد الإدارة العلمية على جمع المعلومات وتحليلها واستخلاص العلاقات والقوانين التي تساعد العامل على أداء عمله.

- إنتاجية الفرد العامل بدون تقسيم العمل والتخصص فيه يصعب تنميتها بدون التدريب المستمر واستعداد الفرد للتعلم.

-ضخامة المشروعات أكدت أن المدير أو صاحب العمل لا يستطيع وحده القيام بكافة أعمال المشروع، فهناك المتطلبات الهندسية الإدارية، والمالية والمحاسبية والبشرية.

-ركزت نظرية الإدارة العلمية على تحقيق هدفين رئيسين: الاستغلال الأمثل للموارد المادية للمشروع والحد من الهدر والإسراف في هذه الموارد لتقليل التكاليف من جهة، ومن جهة أخرى الاستغلال الأمثل للعنصر البشري باستخدام كافة الأساليب الفنية لزيادة إنتاجيته وبأقل تكلفة وزمن ممكن.

-نظام المنشأة نظام مغلق، أي أن بيئة العمل الداخلية لا تتأثر إلا بقرارات الأفراد العاملين مهما كان عملهم أو مركزهم الإداري في التنظيم وليس بعوامل خارجية أخرى مثل تلك المتغيرات التي تحصل في السوق أو السياسات الحكومية المتغيرة.

1-فريدريك ونسلو تايلور Frederick W. Taylor (1856- 1915)

-مهندس أمريكي، عمل في مصنع ميدفيل ستيل، وقام رئاسة الجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين.
-كتابه المشهور "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911.

2-مبادئ الإدارة حسب تايلور

-البحث عن أحسن طريقة لأداء الأعمال .و تحقيق التعاون بين العمال والإدارة لإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة.

-اعتماد مبدأ التخصص (الفصل بين الأعمال التنفيذية وأعمال التصميم والتخطيط والتنظيم).

-زيادة الإنتاجية عن طريق التنظيم العلمي للعمل (O.S.T) من خلال استبدال الطرائق التقليدية لأداء الأعمال بالطرائق العلمية القائمة على البحث والتحليل بدلا من الاعتماد على طريقة المحاولة و الخطأ والخبرة للقيام بذلك .

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

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

-اعتماد العلاقات الرسمية.



- الرقابة على الأعمال قبل ، أثناء و بعد التنفيذ.

3-الانتقادات الموجهة لنظرية تايلور

- اعتمد تايلور على دراسة الحركة والزمن وهذا ما أدى إلى اعتبار العمال مثل آلات مستمرة في خدمة أصحاب المصانع.
- التركيز على النواحي العلمية وإهمال الجوانب الإنسانية مما زاد من تعقد المشكلات .
- إن تحديد المقاييس الدقيقة للعمل يؤدي إلى خلق تخصصات ضيقة جدا، لا يمكن الاستفادة منها إلا من ذوي الاختصاص.
- ظهور مواجهات وصدامات بين الإدارة والعمال نتيجة الاعتماد على الإجراءات الرسمية.
- المبالغة في فكرة الفعالية و النجاعة والرشد تجاه العمال قد يؤدي الى آثار عكسية، فالأصل الانسجام بين العمال والإدارة.

ثانيا-نظرية المبادئ الإدارية هنري فايول Henri Fayol (1841-1925)

- هنري فايول مهندس فرنس ي عاصر فريدريك تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية وتأثر ببعض أفكاره.
- كتابه الشهير "الإدارة الصناعية والعامة".

قسم الوظائف إلى:

- الوظيفة التجارية (البيع والشراء) .
- الوظيفة الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)
- النشاط المحاسبي (الميزانيات، وحساب التكاليف والأرباح).
- النشاط المالي (تدبير الأموال إنفاقها على الاستثمار).
- الضمان الاجتماعي والتأمين (حماية الأفراد والعمال من مختلف المخاطر) .

1-المبادئ الأربعة عشر لفايول

وضع فايول المبادئ الأساسية للإدارة متمثلة فيمايلي:

- التخصص :تجميع الوظائف المرتبطة ببعضنا تحت مسؤولية رئيس مشترك.



- السلطة والمسئولة : المسؤولية تقتضي سلطة تكافؤها وتناسبها (إن من يملك سلطة التصرف عليه أن يقبل تحمل المسؤولية في محاسبة المقصرين والمهملين لعملهم ومكافأة المهتمين والمنتجين، وعن النتائج المتوصل إليها).

- الانضباط (Discipline) : الطاعة، المثابرة، النشاط، الهدام، وعدم مخالفة هذه القوانين الانضباطية.

- وحدة القيادة: كل مرؤوس يخضع لأوامر رئيسه واحد فقط .

- وحدة التوجيه : تخضع كل وحدة إدارية لخطة واحدة ورئيس واحد.

- سيادة المصلحة العامة للمؤسسة على المصالح الفردية.

-العادل الأجر(الحافز): الذي يتناسب مع قدرات العامل ومؤهلاته ومستويات المعيشة السائدة.

-المركزية: تفويض السلطة بما يتناسب مع نوعية المهام ونوعية الأشخاص، والقرار النهائي للرئيس.

- التدرج : احترام التسلسل التنظيمي والمستويات الإدارية في تنفيذ الأعمال .

-الترتيب: وضع ترتيب ملائم للأشياء في أماكن معروفة وثابتة، وللأفراد العاملين في أماكن معروفة وثابتة.

-المساواة في معاملة الأفراد فهي تعتبر شرطا لتحقيق الرضا عندهم .

- استقرار الأفراد: الحد من تغيير الأفراد قدر الإمكان.

-المبادرة: تنمية التفكير الإيجابي وتقديم المبادرات والاقتراحات من طرف المرؤوسين.

-التعاون: العمل الجماعي وتنمية روح الفريق، ففي التعاون قوة للتنظيم والمنظمة.

2-عناصر الإدارة

عناصر الإدارة هي: التنبؤ (التخطيط)، التنظيم، التوجيه(إصدار الأوامر)، التنسيق، الرقابة.

3-الانتقادات

-المبادئ التي طرحها فايول في نظريته عامة تصلح كشعارات ترفعها المنظمات لا أكثر.

- تتوقف صلاحية هذه المبادئ على الظروف التي تمر بها كل منظمة و كل بلد. إذ لا يمكن فصل المسائل والقضايا الإدارية عن الاعتبارات السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية (البيئة بصفة عامة) مما يؤدي إلى فروق و اختلافات في المبادئ المعمول بها.



- قد تتصادم هذه المبادئ مع الواقع العملي الفعلي المعيش و هو الأمر الذي يؤدي إلى تعديل في المبادئ المعمول بها مقارنة بما جاء به فايول.

ثالثا-نظرية البيروقراطية

ساهم ماكس ويبر (1864-1920) ، عالم اجتماع ألماني ، بأرائه حول البيروقراطية في فكر الإدارة. وتشمل مساهمته الأساسية نظريته حول هيكل السلطة و وصفه للمنظمات على أساس طبيعة علاقات السلطة داخلها .

1-أنواع السلطة

-سلطة قانونية عقلانية: إن الطاعة مستحقة على منصب أو رتبة قانونية ضمن التسلسل الهرمي للأعمال ، مثل الوحدة العسكرية ، والحكومة ، وما إلى ذلك.

-السلطة التقليدية: يطيع الناس شخصا لأنه ينتمي إلى فئة معينة، أو يحتل منصبا معترف به تقليديا كسلطة حيازة ، مثل الأسر الحاكمة.

-السلطة الإلهامية: تعتمد الطاعة على إيمان أتباعها بان بعض الناس لديهم قوة خاصة.

تعترف نظرية البيروقراطية لويبر بالسلطة القانونية العقلانية باعتبارها أهم نوع يصلح لإدارة المنظمات. في ظل السلطة التقليدية ، لا يتم اختيار القادة لكفاءتهم ، السلطة الكاريزمية عاطفية وغير عقلانية.

2-أسس البيروقراطية

-تقسيم العمل: هناك درجة عالية من تقسيم العمل في كل المستويات الإدارية. هذا يؤدي إلى التخصص في العمل.

-التسلسل الهرمي: هناك تسلسل هرمي للسلطة في المنظمة، ووحدة القيادة. فالبنية البيروقراطية هرمية بطبيعتها، يزداد حجم السلطة مع صعود المرء إلى أعلى السلم في المنظمة.

-القواعد واللوائح: القواعد واللوائح والإجراءات المنصوص عليها بوضوح من قبل الإدارة العليا لها فوائدها مثل توحيد العمليات والقرارات، هي أوعية للتعليم في الماضي، حماية الأفراد وضمان المساواة في المعاملة.

-السلوك غير الشخصي: لا يوجد هناك علاقات شخصية في المنظمة. وتستند كل القرارات إلى القواعد واللوائح، ولا يوجد مكان للعواطف والمشاعر في هذا النوع من الهياكل.



-**التوظيف:** يتم توظيف الموظفين من خلال علاقة تعاقدية بين الموظف وصاحب العمل. تخضع مدة الخدمة لقواعد ولوائح المنظمة. يحصل الموظفون على راتب كل شهر على أساس الوظيفة التي وكذلك طول الخدمة.

-**الاختصاصالفني:** أساس الاختيار هو الكفاءة التقنية، وتعتمد الترقيات على المؤهلات والأداء الفني.

-**السجلات الرسمية:** إدارة المنظمة البيروقراطية مدعومة من قبل نظام فعال لحفظ السجلات. فقرارات وأنشطة المنظمة مسجلة رسميا، ومحفوظة بأمان للرجوع إليها في المستقبل، نظام شامل لحفظ الملفات يعمل وفق نظام تسجيل يجعل المنظمة مستقلة عن الأفراد، كما تعتبر السجلات الرسمية بمثابة ذاكرة المنظمة.

3- نقد البيروقراطية

- قد تصبح القواعد مصدرا لعدم الكفاءة، وقد يساء استخدام القواعد أو يساء تفسيرها من قبل الأشخاص المعنيين بتنفيذ القواعد فتعكس النتائج.

-لا تراعي البيروقراطية التنظيم غير الرسمي والصعوبات الشخصية.

-البيروقراطية تثبط الابتكار، لأنه من المفترض أن يتصرف كل موظف وفقا لتلك القواعد واللوائح أو الأهداف الثانوية.

-قد يحدث تشتيت الأهداف في المنظمة البيروقراطية، وإعطاء الأولوية للقواعد واللوائح أو الأهداف الثانوية.

-الهيكل البيروقراطي طويل ويتكون من عدة طبقات من المديرين التنفيذيين. وهكذا ، سيستغرق الاتصال من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى وقتا طويلا جدا.

المبحث الثاني: المدرسة السلوكية والكمية

ظهرت بوادر تأثير الفكر السلوكي والإنساني منذ منتصف العشرينات من القرن الماضي في الفكر الإداري، وإن أهم الأفكار المنضوية تحت لواء هذه المدرسة تتعلق بضرورة الاهتمام بالفرد العامل والمجموعات من خلال النظر إلى رضاهم وتطوير العلاقات الاجتماعية بينهم (العامل الإنساني وليس الاقتصادي)، وبالتالي تحقيق أعلى إنتاجية.

أولا - دراسات (إلتون مايو)

الدراسة التي أجرتها شركة Electric Western هدفها معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين الحوافز الاقتصادية والظروف المادية لمكان العمل وإنتاجية العاملين.

وبعد سلسلة من الأبحاث لمعرفة تأثير الإضاءة والضوضاء والحرارة وغيرها، تبين أن تأثير هذه العوامل لا يرتبط بعلاقة من نوع محدد، الأمر الذي دفع الباحثين إلى الاعتقاد بأن هناك عوامل غير مرئية تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وليس الظروف المادية والحوافز الاقتصادية لوحدها.

هذه الزيادة في الإنتاجية ترتبط بعاملين أساسيين هما:

1-المناخ الجماعي Atmosphere Group: الذي نشأ داخل غرفة الاختبار، حيث أقام العمال علاقات اجتماعية جيدة مع بعضهم البعض وظهور الرغبة نحو أداء عمل جيد.

2-الإشراف المشترك Supervision Participative: حيث تم إشعار العمال داخل غرفة الاختبار بأهميتهم من خلال تزويدهم بمزيد من المعلومات واستشارتهم بشكل متكرر للتعرف على آرائهم فيما يتم اتخاذه. كل هذه الظروف لم تكن متاحة لهم في ظروف عملهم العادية.

رغم الانتقادات التي يمكن أن توجه إلى دراسات هوثورن ونتائجها ضمن منظور البحث العلمي الحالي بعدم إمكانية تعميم النتائج ومحدودية العينة إلا أنه يمكن القول أن هذه الدراسات نقلت انتباه المدراء والإدارة والباحثين من التركيز على الجوانب الفنية والهيكليّة التي ركزت عليها كافة اتجاهات المدرسة الكلاسيكية إلى الجوانب الاجتماعية والإنسانية كمفاتيح مهمة لتحسين الإنتاجية.

لقد أعطت هذه الأبحاث اهتماماً للشعور الإنساني والسلوك والعلاقة بين العاملين أهمية كبيرة، كذلك ضرورة مراعاة ما سمي أثر هوثورن EffectHothorne والذي يعني ميل الأفراد غير المشمولين باهتمام خاص للإنجاز كما هو متوقع منهم. وذلك بسبب توقعهم أن الاهتمام سيصلهم لاحقاً وأنهم سيعاملون كما يعامل العاملون الخاضعين للتجربة.

ثانياً - نظريات الحاجات الإنسانية: (أبراهام ماسلو)

1- مفهوم الحاجات

يقصد بالحاجة Need نقص في إشباع مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه، ومن المنظور الإداري يعتبر هذا المفهوم غاية في الأهمية حيث أن النقص في إشباع حاجات الفرد يؤدي إلى وجود مؤثرات تؤثر على اتجاهات العمل لديه وعلى سلوكياته.

وإن نظرية ماسلو في الحاجات تعتمد على مبدئين أساسيين هما:



-مبدأ نقص الإشباع **Deficit**: بمعنى أن الحاجات المشبعة لا تمثل محركاً للسلوك، بل الذي يحرك سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن إشباعها هو الحاجات غير المشبعة. **Needs Deprived**

-مبدأ تدرج الحاجات **Principle Progression**: تبدو الحاجات الخمس على شكل هرم، أي أن الحاجات في مستوى أعلى لا تفعل إلا بعد أن تكون حاجات المستوى الأدنى قد أشبعت فمثلاً لا يفكر أي عامل في إشباع حاجاته الاجتماعية أو غيرها ما لم تكن حاجاته الفسيولوجية أو حاجات الأمان قد أشبعت بحدود معقول.

2- مستويات الحاجات

-الحاجات الفسيولوجية **Needs Physiological**: وهي الحاجات الضرورية والأساسية لبقاء الفرد واستمراره مثل: الماء، الطعام، الجنس.

-حاجات الأمان **Needs Safety**: وهي الحاجة للأمان والحماية والاستقرار في خضم وقع الحياة اليومي مثل: الأمن الشخصي، الطمأنينة، الاستقرار المادي والنفسي، الحماية من الأخطار والأمراض والبطالة وغيرها.

-الحاجات الاجتماعية **Needs Social**: وهي الحاجة للحب والحنان والإحساس بالانتماء إلى مجموعة ضمن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، والرغبة في إقامة العلاقات الاجتماعية وتكوين الصداقات مع الآخرين.

-حاجات التقدير **Needs Esteem**: الحاجة للاحترام والتقدير من قبل الآخرين والاعتراف بالجهود والشعور بالكفاءة والتميز والاستقلالية والثقة والتفوق.

-حاجات تحقيق الذات **Needs Actualization Self**: رغبة الفرد في تحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه، والاستغلال الكامل للقدرات والمواهب والمهارات بأقصى طاقة مكنة تتمكن من إثبات ذات الفرد وتحقيق طموحاته.

ثالثاً - نظرية X ونظرية Y (دوغلاس ماكريجر)

في كتابه المشهور بعنوان "الجانب الإنساني للمنشأة" دافع عن فكرة مفادها وجود نمطين مختلفين من الأفراد في دوافعهم وسلوكهم ومواقفهم ورغباتهم. وبالتالي للتأثير في هؤلاء الأفراد تحدث ماكريجر عن نظريتين هما:

1- نظرية X



تمثل الممارسات القائمة على أساس النظرة الكلاسيكية للعمل، وتقوم نظرية X على مجموعة من الافتراضات السلبية، حيث أن المدير الذي يتبع نظرية X يرى أن مرؤوسيه بطبعهم:

-لا يحبون العمل.

-ينقصهم الطموح ويحفزون ماديا فقط .

-لا يتحملون المسؤولية .

-يقاومون التغيير .

-يميلون للانقياد وليس للقيادة.

فالمدراء في إطار نظرية X يتصرفون بطريقة محددة ومباشرة في إطار سلسلة الأمر والرقابة، ولا يعطون العاملين مجالاً لإبداء الرأي في أعمالهم. إن هذا الجو يخلق مناخاً سلبياً وشعوراً بالتبعية يجعل العاملين يؤدون أعمالهم وفق ما يقال لهم وحسب المتطلبات.

2-نظرية: Y

تمثل الممارسات القائمة على أساس النظرة الإنسانية والاجتماعية، وتقوم نظرية Y على مجموعة من الافتراضات الإيجابية، حيث أن المدير الذي يتبع نظرية Y يرى أن مرؤوسيه بطبعهم:

-يحبون العمل ومستعدون له.

- لديهم الطموح .

-مستعدون لتحمل المسؤولية.

- قادرين على ممارسة الرقابة الذاتية على عملهم.

- ذوي مقدرة على التوجه الذاتي.

-يميلون للقيادة وليس للانقياد.

- لديهم القدرة على التخيل والإبداع والابتكار واتخاذ القرار .

فالمدراء في إطار نظرية Y يؤمنون بالمشاركة ويخلقون جواً من الحرية وتكريس الجهود وتحمل المسؤولية، وهذا يخلق مناخاً مليئاً بالرضا والتقدير وتحقيق الذات وتقديم المبادرات.



وبالتالي يمكن القول: بأن أهم ما ولدته أفكار ماكريجر في إطار الممارسات الإدارية هو أن المدراء يخلقون بيئة عمل تتماشى وتتسجم مع الافتراضات التي لديهم حول العاملين، وبالتالي فإن العاملين يمارسون عملهم بآليات وطرق تتسجم مع هذه الافتراضات وما يتوقعه مدراءهم منهم.

رابعاً - نظرية الشخصية والتنظيم: (كريس أرجيرس)

اهتم أرجيرس بكل من الشخصية والتنظيم (Organization & Personality)، وركز على حاجات المستوى الأعلى، وافترض أن هناك مجموعة من المبادئ الكلاسيكية للإدارة التي لا تتفق مع شخصية الفرد مما يترتب على ذلك نوعاً من الصراع والإحباط وربما الفشل.

1- أسس النظرية

-**التخصص وتقسيم العمل:** يفترض هذا المبدأ أن الأفراد سوف يتصرفون بطريقة أكثر كفاءة كلما كانت المهام أكثر تخصصاً، ولكن أرجيرس يرى في ذلك إعاقة لتحقيق الذات للعامل، لأنه يريد المزيد من المرونة وحرية التصرف وطرح الأفكار الإبداعية.

-**تسلسل الأوامر من الأعلى إلى الأسفل:** يفترض هذا المبدأ في حالة وجود تسلسل هرمي حيث توجه وتراقب الإدارة العليا المستويات الدنيا، ولكن أرجيرس يرى نتيجة هذا المبدأ هي وجود مرؤوسين متواكلين على الآخرين وسلبيين وأقل رقابة لبيئة العمل.

-**وحدة التوجيه:** يفترض هذا المبدأ في حالة وجود مشرف واحد يقوم بتخطيط وتوجيه العمل تزايد الكفاءة، ولكن أرجيرس يرى في نفس الوقت الاتكالية والاعتماد على الغير من جانب العامل مما يعني عدم الإبداع.

-**نطاق الرقابة والإشراف:** يفترض هذا المبدأ زيادة الكفاءة عندما يكون نطاق الإشراف محدوداً بعدد قليل من الموظفين، ولكن أرجيرس يرى نتيجة ذلك وجود مرؤوسين معتمدين على آخرين وسلبيين ويتحكمون بدرجة أقل في بيئة عملهم.

2- ركائز النظريات السلوكية

ترتكز النظريات السلوكية على ما يلي:

-إنه لا يمكن النظر إلى التنظيم على أنه كيان مادي، بل هو كيان ديناميكي وحيوي وليس آلياً، ويتكون من عناصر إنسانية.

-إن التنظيم جزء من بيئة أكبر يؤثر فيها ويتأثر بها وفي حالة تفاعل مستمر للتكيف مع ظروف تلك البيئة.

-إن دوافع الأفراد في التنظيم ليست مادية فقط بل اجتماعية ونفسية وأهدافهم ليس من الضروري أن تكون متوافقة مع الأهداف العامة للتنظيم.

-إن العلاقات والاتصالات بين الأفراد لا تتم فقط لأغراض العمل وفقاً للنظم والسياسات والإجراءات الرسمية بل إن هناك نمطاً من العلاقات غير الرسمية يمارس دوراً مؤثراً في سلوك المنظمة.

3-الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية:

-إن إنتاج الموظف غير الراضي يكون أحياناً مرتفعاً، كما أن الموظف الراضي قد لا يكون من ذوي الإنتاج العالي.

-يوجد شكوك في وجود علاقة بين معنويات العاملين وإنتاجهم.

-إهمال بعض الجوانب في دراسة المنظمة خاصة أثر البيئة الخارجية.

-ركزت على مساندة العمل أكثر من الإنتاجية.

-أهملت جانب من العلاقات في المنظمة وكذلك التنظيمات الرسمية للإنتاجية.

خامساً-المدرسة الكمية School Quantitative :

ومن أشهر رواد المدرسة الكمية: هاريس، فيشر، شوهارت، تبت.

ويمكن تقسيم المدخل الكمي إلى ثلاثة مكونات رئيسية هي: علم الإدارة، إدارة العمليات، نظم المعلومات.

يعتمد المدخل الكمي على تحليل البيانات والمعلومات لحل المشكلات واتخاذ القرارات في حل المشكلات

الإدارية، كما يساعد هذا المدخل المدير على اتخاذ القرارات بأسلوب النماذج الكمية باستخدام الأساليب

الإحصائية. ومن أبرز الأساليب الكمية: البرمجة الخطية، نظرية صفوف الانتظار، التنبؤ، نماذج

المخزون، نماذج الشبكات، تحليل نقط التعادل وغيرها من الأساليب الكمية.

1- علم الإدارة Science Management :

يطلق على هذا العلم أيضاً مسمى بحوث العمليات Research Operations والذي يعنى باستخدام التطبيقات والأساليب الرياضية في حل المشاكل الإدارية، حيث يعتمد الطريقة العلمية في صياغة النموذج



الرياضي وحله وتطبيقه. فالغرض من هذا المدخل هو تنمية عدد من النماذج الرياضية وإيجاد حل لمشكلة أو تحديد أفضل البدائل في عملية صنع القرار، والنموذج الرياضي هو تمثيل أو تعبير مبسط لنظام أو عملية أو علاقة. ويوجد الكثير من النماذج والأساليب الكمية التي نجحت في حل مشاكل كبيرة في مجال التخطيط والتنبؤ، ومنها نماذج البرمجة الخطية وصفوف الانتظار ونماذج المخزون.

2- إدارة العمليات Management Operations :

تشتمل إدارة العمليات على العديد من الأنشطة والعمليات والمشاكل التي تتعلق بتحويل المدخلات من الموارد إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات. فالتنبؤ بالطلب واختيار موقع الوحدة الإنتاجية وموازنة خطوط الإنتاج والجدولة والصيانة والسيطرة النوعية هي تطبيقات كمية شائعة في هذا الحقل المعرفي. ويمكن تطبيق الأساليب الكمية مباشرة على الإدارة في مجالات الإنتاج والعمليات، والتسويق، والمالية، والموارد البشرية وغيرها.

3- نظام المعلومات الإدارية MIS System Information Management :

عبارة عن نظام هدفه تزويد المديرين بالمعلومات التي يحتاجونها لصنع القرارات ويتضمن قاعدة بيانات Base Data متكاملة، وهيكل متدرج من المعلومات موجه نحو استخدام النظم الداعمة للقرار، ويتحقق عنصر التكامل في هذا النظام إذا تضمن معلومات كاملة عن المنظمة والبيئة الخارجية.

المبحث الثالث: المدارس الحديثة Schools Modern

أسهم التقدم العلمي والإداري إلى ظهور نظريات جديدة في الإدارة شكلت مدارس علمية جديدة، تشترك هذه النظريات في كونها تطرح منظور للإدارة يختلف عن منظور المدارس التقليدية. وتركز المداخل الحديثة للإدارة على كل من البيئة والموقف ونمط المنظمة، وقد نشأت هذه المداخل مؤخراً وهي مجموعة متنوعة من المدارس لدراسة الإدارة وهي: نظرية النظم، والنظرية الموقفية أو الشرطية ونظرية Z، ويعتبر من أشهر رواد المدارس الحديثة في الإدارة كل من: كاتز وكان، طومسون ولورنس، لورش، أوشى.

أولاً- نظرية النظم Theory System :

يعرف النظام System على أنه مجموعة متداخلة من العناصر والتي تؤدي وظائفها ككل متكامل، وهناك أربعة مكونات أساسية للنظام:

- المدخلات من البيئة الخارجية (مادية، بشرية، مالية، معلومات).

- عمليات تحويل المدخلات من خلال عمليات تكنولوجية وإدارية.



-المخرجات والتي تكون على شكل سلع وخدمات.

-تفاعل البيئة مع المخرجات من خلال تقديم تغذية عكسية إلى النظام.

1-النظم المفتوحة والنظم المغلقة **SystemsClosed – Open** :

النظام المفتوح هو الذي يتفاعل مع البيئة، بينما النظام المغلق هو الذي لا يتفاعل مع البيئة، وتعتبر غالبية المنظمات بمثابة أنظمة مفتوحة ولكن بدرجات متفاوتة من التفاعل، متعددة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية تتفاعل مع البيئة في إطار قدرتها على فهم وإدراك متغيرات هذه البيئة وانعكاسات تأثيرها على المنظمة. أما بالنسبة للمنظمات التي يفترض أنها أنظمة مغلقة نظرا لإهمالها لتأثير البيئة فإنه يصعب عليها النجاح وتقع في أخطاء كثيرة وبالتالي فإن مصيرها الفناء.

2-النظم الفرعية **Subsystems** :

هناك افتراض أساسي في نظرية النظم وهو أن المنظمة تشكل نظاما كليا عاما، وأن العناصر أو النظم الفرعية المكونة للنظام متداخلة مع بعضها البعض، والنظام الفرعي هو نظام داخل النظام الكلي، ومن أمثلة النظم الفرعية: الإنتاج - التسويق-المالية-الموارد البشرية، ونظرا لتداخل وتشابك النظم الفرعية مع بعضها البعض، فإن التغيير في نظام فرعي واحد يؤثر في بقية النظم الفرعية الأخرى.

3-الأثر التكاملي (**Synergy**): يشير هذا المفهوم إلى أن الكل أكبر من مجموع الأجزاء المكونة له، وبمعنى أن الوحدات التنظيمية تميل لأن تكون أكثر نجاحا في حالة أداء العمل المطلوب معا (متعاونة) وبدلا من قيام كل وحدة بالعمل لوحدها على حده.

4-الفناء أو التلاشي **Entropy** :

مفهوم التلاشي يعبر عن حالة فقدان القدرة على الاستمرار بالعمل بسبب عدم الفهم لمعطيات البيئة أو لعدم توفر آلية التغذية المرتدة، وإن المهمة الأساسية للإدارة وفق مفهوم النظام هي الاستمرار بالمنظمة لتفادي الوقوع في خطر التلاشي والفناء.

ثانيا- النظريةالموقفية أو الشرطية **TheoryContingen** :

يعتبر المدخل الموقفية مساهمة نوعية متميزة في المدارس الحديثة، وإن أغلب المداخل التي تم عرضها في المدارس الكلاسيكية والسلوكية والكمية يمكن اعتبارها ممثلة لمنظورات عامة شاملة **Universal Perspective** لأنها تبحث عن أفضل طريقة لإدارة المنظمة. في حين يقترح المدخل الموقفية إن كل منظمة يمكن اعتبارها نظاما متفردا في خصائصه وبيئته، لذلك لا يمكن تعميم طرق شاملة للنجاح، وإنما لكل وضعية **Situation** هناك سلوك إداري يلائمه ويتأثر بالعديد من العوامل الموقفية مثل: الحجم والبيئة



والتكنولوجيا المستخدمة، وطبيعة الأفراد والمجموعات في المنظمة ونوع الاستراتيجيات، وقيم الإدارة العليا وغيرها. أي أن النظرية الموقفية تفترض أن السلوك الإداري الملائم يعتمد على توليفة واسعة من العناصر التي تشكل الوضعية، كما تفترض أن السلوك الملائم لا يمكن تعميمه أو الاستدلال عليه من وضعيات أخرى. وهناك الكثير من الكتاب الذين تحدثوا عن أهمية الموقف في اختيار القرارات الإدارية والتنظيمية نذكر منهم:

- دراسة بيرنز وستالكر حول البيئة في الاختيار بين التنظيم الآلي والتنظيم العضوي.

- دراسات وودوارد حول العلاقة بين نوع التكنولوجيا المستخدمة والهيكل التنظيمي ودرجة نجاح المشروع.

- دراسة هال حول نوع التكنولوجيا المستخدمة وتأثيرها في كل إدارة من إدارات المشروع.

- دراسة لورنس ولورش حول المحيط (البيئة) المستقر وغير المستقر وكيف أنه من خلال الاختلاف والتكامل تستطيع المشروعات التأقلم مع محيطها الخارجي.

- دراسة هلريجل وسلوكهم حول تفاعل وتكيف النظام المفتوح مع عناصر المحيط وأهمها السوق والتكنولوجيا.

ثالثا - نظرية Z :

قدم هذه النظرية وليم أوشى في عام 1981 في محاولة للربط ما بين ممارسات الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان ووضعها في إطار واحد أطلق عليه نظرية Z.

النمط (A) الأمريكي + النمط (J) الياباني

- 1-التوظيف مدى الحياة.
- 2-صنع القرار جماعي.
- 3-المسئولية الجماعية.
- 4-التقييم البطيء والترقية البطيئة.
- 5-آليات تضمنية للرقابة (رقابة ذاتية).
- 6-مسار وظيفي غير متخصص (عبر عدة وظائف).

- 1-التوظيف قصير المدى.
- 2-صنع القرار فردي.
- 3-المسئولية الفردية.
- 4-التقييم السريع والترقية السريعة.
- 5-آليات واضحة للرقابة (من خلال سياسات وقواعد).
- 6-مسار وظيفي متخصص.
- 7-اهتمام جزئي بالفرد (الدور الذي

يلعبه).

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



=النمط (Z) الأمريكي المعدل

- 1-التوظيفطويل المدى.
- 2-صنع القرار جماعياً.
- 3-المسئوليةالفردية.
- 4-التقييم البطيء والترقية البطيئة (ربط الترقية بالمهاراتوالإسهاماتوليسبالأقدمية).
- 5-رقابة ضمنيةوغير رسمية ولكن مع مقاييسصريحة ومقننة.
- 6-مسارات وظيفية متخصصة بدرجة متوسطة.
- 7-اهتمامكلم بالموظف.

بعد استعراض المدارس الأربعة (الكلاسيكية والسلوكية والكمية والحديثة) وأهم أفكارها، فإنه يمكن القول أن هناك علاقات تكامل بين مداخل دراسة الإدارة مع بعضها البعض وأنها ليست متناقضة أو متعارضة. وتساعد نظرية النظم والنظرية الموقفية على تحقيق التكامل بين المداخل المختلفة لدراسة الإدارة. وإن هدف الإدارة في منظمات الأعمال هو إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية، ويمكن التعبير عن تكامل الأفكار في جميع المدارس هدف الوصول إلى الكفاءة والفاعلية واعتماد المدراء أساليب وأدوات ونظريات من مختلف المدارس والاتجاهات.

رابعاً- اتجاهات فكرية معاصرة**1- الإدارة بالأهداف Management Of Objectives .**

نسب هذا الأسلوب في الإدارة إلى العالمين بيتر دركر وجورج أوديورن، وقد أكدوا على ضرورة توجيه جميع الجهود نحو أهداف المنظمة، والنظر إلى الأنشطة التي يقوم بها الأفراد والجماعات باعتبارها وسيلة لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتي تؤدي بدورها لتحقيق أهداف المنظمة. ومن هنا جاء التأكيد على قيام المديرين في جميع المستويات بوضع الأهداف المحددة التي ينبغي العمل من أجل تحقيقها. ونقطة



البداية هي تحديد الأهداف العامة للمنظمة، واستناداً لهذه الأهداف يحدد المدير أهداف دائرته، ومن ثم يقوم رئيس القسم بتحديد أهداف قسمه اعتماداً على أهداف الدائرة، وأخيراً يقوم رئيس القسم بتحديد الأهداف المطلوب من كل فرد تحقيقها انطلاقاً من أهداف القسم. وعن كيفية وضع هذه الأهداف، فقد أكد مدخل الإدارة بالأهداف على أهمية وضرة مشاركة الأفراد العاملين في جميع المستويات بصورة فاعلة في تحديد الأهداف المراد تحقيقها على مستوى الوحدة، وعلى مستوى الفرد، وبعدها يتم وضع الأهداف، توضع خطة عمل لكل مرؤوس بالاتفاق ما بين الرئيس والمرؤوس، ويقوم الرئيس بتوفير ما يلزم للعامل مع التوجيه والإرشاد المستمر ومتابعة تقييم أداء الفرد حتتهاية الخطة وتحقيق الأهداف المحددة.

2- إدارة الجودة الشاملة T.Q.M

فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكلها أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات) وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه.

3- إعادة هندسة Reengineering

هي استخدام مجموعة الأدوات والوسائل المتطورة والاستفادة من التقنيات الحديثة في إحداث الدمج الأمثل لهذه الوسائل وصولاً للتغيير الجذري في كل أرجاء المنظمة وفي الوفاء باحتياجات المستهلك. وتعتبر إعادة الهندسة إدارة لتطوير الشركات من خلال التغيير الجذري لطرق أدائها، فهي أداة تساعد المنظمة في تحسين أدائها وعملها.

4- إدارة المعرفة Knowledge Management

مع تصاعد ظاهرة العولمة والتحول نحو الاقتصاد المعرفي أصبح ينظر إلى المعرفة باعتبارها أحد الموارد الهامة في المنظمة، بل ويعتبرها الكثيرون أهم مورد لكونه يستطيع تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لا يمكن تقليدها، ولا بد من إدارة هذا المورد (المعرفة) بنجاح. وقد استقطب موضوع إدارة المعرفة اهتماماً متزايداً من قبل الكتاب والباحثين الذين تطرقوا إلى عملية إدارة المعرفة وأبعادها وهي بناء المعرفة وترميزها والمحافظة عليها ونقلها ومشاركتها وتقاسمها وتطبيقها.

5- منظمات التعلم Learning Organizational

يقصد بمنظمات التعلّم تلك المنظمات التي تخلق بيئة داعمة ومسهلة لعملية التعلّم في كافة أنحاء المنظمة، وتشجع موظفيها على كل المستويات للاشتراك في طرح الأفكار والحوار والمناقشة وحل المشكلات. ويعتبر مفهوم منظمات التعلّم واحداً من أكثر المجالات الإدارية حداثة واهتماماً في الآونة الأخيرة وأحد التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة، فهي تتطلب استيعاباً شاملاً لجميع أبعاد وأنشطة المنظمة المتعلقة بسياساتها ونشاطها وبنائها وطبيعة الأفراد العاملين بها والتقنية والمعلومات المتوافرة بها. فهذا النوع من المنظمات يشجع على التعلّم والاستمرار فيه، ويروج لتبادل المعلومات بين الأفراد ويعمل على نقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل أنحاء المنظمة من أجل أن يكون التعلّم مسؤولية الجميع.

الفصل الثالث: وظائف الإدارة

المبحث الأول: وظيفة التخطيط

1- مفهوم التخطيط

التخطيط يعني التدبير المسبق للعمل المستقبلي ، ويتمثل في الخطة أو الخطط المستندة على أنسب الأساليب لتحقيق الأهداف المحددة ، وبأفضل صورة ممكنة ، خلال فترة زمنية معينة في ضوء الظروف ، المتوقع أنها ستسود مستقبلاً.

ذلك النشاط الفكري، الذي ينتهي بإعداد الخطة . فالخطة هي النتاج الطبيعي للنشاط التخطيطي ، وما يتضمنه من عمليات وإجراءات منطقية تقود إلى اتخاذ قرار (موقف، خيار، بديل، حل) حيال موضوع مستقبلي.

تأتي وظيفة التخطيط في مقدمة العملية الإدارية حيث أنها تضع الأساس والإطار Framework لبقية مكونات العملية الإدارية وتقوم وظيفة التخطيط بما يلي:

-تحديد الأهداف المستقبلية.

-تحديد البدائل Alternatives الممكنة لتحقيق الأهداف اي بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك. واختيارالحل الأمثل صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.

-تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.

-تحديد خطوات التنفيذ Steps التي يلتزم بها الأفراد لمدد زمنية مقبلة تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

-تحديد الموارد البشرية والمادية المطلوبة من الناحية النوعية والكمية.

-تحديد المعايير Standards التي تستخدم في تقييم الإنجاز الذي سوف يتحقق .

أي أن وظيفة التخطيط تختص بمجموعة من المسائل وهي:

-ما هي الأعمال التي ستؤدي لتحقيق الأهداف ؟؟ What to do

-كيف ستؤدي الأعمال ؟؟ How to do

-متى ستؤدي الأعمال ؟؟ When to do

-أين ستؤدي الأعمال ؟؟ Where to do

-لماذا ؟؟ why

2-أنواع التخطيط

-التخطيط الاستراتيجي:

يتهم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل. ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارة يجب أن تشارك فيها لكي تعمل. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.

إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.

تطوير المنظمة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

-التخطيط التكتيكي:



يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه. التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

-التخطيط التنفيذي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

المبحث الثاني: وظيفة التنظيم

1- مفهوم التنظيم

يمكن تعريف التنظيم على أنه عملية إدارية تهتم بجمع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف مع حل المشاكل والخلافات التي تواجه كافة الأنشطة والأقسام من خلال أفراد التنظيم بشكل عام.

ويشمل تنظيم الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية المتاحة لتنفيذ الخطة الموضوعة فيالمنظمة

فالتنظيم هو الإطار الذي يتضمن:

- إعداد الجهاز اللازم لإنجاز الأهداف المحددة بالخطة .



- توزيع الواجبات على أعضاء هذا الجهاز ، وتحقيق التناسق فيما بينهم .
- تحديد الهيكل التنظيمي بما يتضمن جميع التقسيمات الإدارية (مديريات ، دوائر ، شعب ...) وفي إطارها، المراكز الوظيفية وفق طبيعة العمل و الأنشطة أو الوظائف التي يمارسها المشروع، (وظائف فنية، إنتاجية، تجارية، مالية، محاسبية، إدارية ...)
- تحديد العلاقات وأشكال الاتصال بين هذه التقسيمات (الوحدات التنظيمية)، وبين عناصر كل منها.
- تحديد الواجبات والمسؤوليات وما يكافئها من الصلاحيات اللازمة لتحمل المسؤولية .

2- مبادئ التنظيم

- تفويض السلطة وتعني إسناد المسؤولية، ومنح الحق في التصرف أو التوجيه ثم تأتي المساءلة و الالتزام.
- تدرج المسؤولية بأن ينحدر خط السلطة هبوطا من أعلى فرد (أو وظيفة) إلى أقل فرد (أو وظيفة) في الهيكل التنظيمي، أي من الرئيس الذي يصدر الأوامر إلى المرؤوس الذي يتلقى الأمر .
- الإشراف ويعني تحديد عدد الأفراد اللذين يخضعون لإشراف رئيس إداري واحد، وهذا من أجل تحقيق وظيفة الرقابة ووظيفة التوجيه بشكل أساسي.
- المرونة وتعني التأقلم مع المتغيرات التي يمكن أن تحصل في البيئة الخارجية أي البيئة الداخلية للمنظمة.
- مبدأ التوازن بين المركزية واللامركزية حيث انه لا يوجد في الواقع العمل بمركزية مطلقة أو لا مركزية مطلقة.

3- خصائص التنظيم الجيد:

- أن يسند إلى كل مدير أوامر واضحة ومحددة ليعرف تماما طبيعة العمل المطلوب منه.
- يجب اقتران السلطة بالمسؤولية التي تناسبها (مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية) .
- قبل إحداث أي تغير في نطاق مسؤولية أي فرد يجب إعلام الشخص المعني بهذا التغيير وأن يمهد له حتى يتم تفهم التغيير المطلوب .
- ينبغي أن لا يتم إصدار أوامر للمرؤوسين الآخرين دون علم رؤسائهم المباشرين بذلك، ولا حتى من المسؤول الذي يقع في مركز أعلى من المسؤول المباشر .
- يجب أن لا يتلقى الفرد في التنظيم الأوامر من أكثر من شخص (مبدأ وحدة الأمر).



- يجب أن لا يطلب من شخص أن يكون مساعدا لآخر، وفي نفس الوقت ناقدًا له.
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- يجب أن يكون عدد الأفراد التابعين لمدير معين متناسبا مع قدرات المدير (مبدأ نطاق الإشراف).
- يجب أن تحل وبغاية أي نزاعات بين الأفراد داخل التنظيم .
- يجب أن يراعى مبدأ التنسيق بمعنى أن تكون أهداف كل مدير متناسقة مع أهداف المدراء الآخرين.

4-أولويات التنظيم

-**المهمة:** يجب أن يعمل جميع الأشخاص في المؤسسة من أجل هدف مشترك. يشار إلى هذا الغرض غالبا باسم المهمة. قد تكون المهمة ضمنية لأعضائها أو التعبير عنها صراحة لهم. عندما يتم التعبير عنها صراحة، غالبا ما تكون في شكل بيان مهمة، وغالبا ما تتم مراجعة البيان خلال عملية تسمى التخطيط الاستراتيجي.

-**الرؤية:** رؤية المنظمة هي صورة لما سيبدو عليه النجاح في مرحلة ما في المستقبل، سواء بالنسبة للأشخاص الذين تخدمهم المنظمات أو للمنظمة نفسها. يمكن أن يكون محفزا للغاية للتعبير بوضوح عن هذه الرؤية.

-**القيم:** قيم المنظمة هي الأولويات العامة التي تحدد طبيعة الطريقة التي تريد بها المنظمة العمل لتحقيق مهمتها. ويمكن أن تتعكس هذه القيم في كيفية عمل الأشخاص في المؤسسة، كما يمكن أن تكون القيم أيضا حول كيف تريد المنظمة أن يعمل أعضاؤها معا، قد تسمى بالقيم المطلوبة.

-**أولويات استراتيجية:** الأولويات هي "أهداف استراتيجية" خلال عملية التخطيط الاستراتيجي .وبالتالي، قد يبدو أنه يمثل تحديا كبيرا عند العمل لقيادة منظمة أو إدارتها أو تحسينها.

5-خطوات التنظيم

- احترام الخطط والأهداف، فالتنظيم سوف ينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيد العلاقات المعمول.
- تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف، و إعداد قائمة بالمهام الواجب .
- تجميع الأنشطة المتشابهة في وحدة وظيفية، وتجميع الوحدات الوظيفية المتشابهة في وحدة إدارية.
- تجمع الوحدات الإدارية المرتبطة مع بعضها في وحدة رئاسية واحدة (وحدة إدارية عليا)، ثم القيام بتفويض السلطة الضرورية لرئيس كل مجموعة حتى تتسنى لهم أداء هذه الأنشطة.



- رسم الهيكل التنظيمي يوضح الوظائف والسلطات والعلاقات، وإعداد الوصف والتوصيف الوظيفي لكل وحدة، أو وظيفية، وتحديد العلاقات الرأسية والأفقية في المنظمة.

المبحث الثالث: وظيفة التوجيه

التوجيه هو 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.

أولاً- مبادئ التوجيه

-فاعلية التوجيه تتوقف على مدى تجانس أهداف الفرد العادية مع أهداف المنظمة. فمثلا عندما تتحقق أهداف المنظمة سوف ينال الأفراد على مكافآتهم.

-مبدأ وحدة التوجيه بان يكون الفرد مرؤوسا لرئيس واحد فقط، لضمان تجاوب الأفراد، وعدم حدوث المنازعات والصراعات التنظيمية.

- ضبط السلوك أثناء ممارسة التوجيه.



-على المسؤول أن يتأكد من حصوله على "التغذية العكسية" بالطريقة الصحيحة فيجب منح الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة للتعبير.

-على المسؤول ألا يعطي الكثير من الأوامر، ولا التعليمات المتضاربة.

-على المسؤول محاولة عدم تمييز أي شخص عن شخص آخر .

ثانيا-ركائز عملية التوجيه:

1-القيادة: القيادة تعني القدرة على بذل مختلف الجهود نحو توجيه جهود المجموعات البشرية من أجل تحقيق أهداف محددة، ويتحقق ذلك بالتأثير على الآخرين إذ لا وجود للقيادة بدون القدرة على التأثير .

يحمل القائد مجموعة من الصفات أهمها:

-مع إصدار لقرارات والتعليمات يجب كذلك أن يضحى أكثر من مرؤوسيه بمصلحته الذاتية في سبيل مصلحة الجماعة.

-القدرة على تحفيز وتشجيع الآخرين لرفع أدائهم.

-النضج العاطفي يجعل سلوك القائد أكثر توازنا، مما يعزز ثقتهم به والالتفاف حوله.

- الذكاء الإتصالي وقدرة القائد على نقل وتوصيل أفكاره بكفاءة وفعالية.

-غرس الثقة في الآخرين لأنه الشخص الذي يمكن الرجوع إليه دائما.

-تفويض السلطة والثقة بالمرؤوسين لمعرفة جوانب القوة والضعف فيهم، وهو يؤمن بإخلاصهم وتعاونهم.

-مساعدة الآخرين على التطور تدعيما لروح الفريق.

-القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة اعتمادا على جمع واستغلال المعلومات والحقائق حول الجوانب المختلفة لأي موقف.

2-الاتصال: تتم العملية عبر نوعين من الاتصالات

-الاتصالات الرسمية: تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية و أبعادها.

-الاتصالات غير الرسمية: وهي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد أساسا على مدى قوة العالقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه.

وترتبط فاعلية الاتصال بمجموعة من العوامل أهمها:



- أن يكون موضوع الاتصال أو مضمون الرسالة واضحا وعند مستوى فهم المرسل إليه وأن يكون في نطاق اختصاصه وفي حدود السلطات المخولة له.

- أن يكون خط الاتصال قصيرا ومباشرا قدر الإمكان، كي لا يحدث تحريف في مضمون الاتصال عند انتقاله من جهة لأخرى.

- أن تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن استقباله واستيعابه و أن تكون هذه المعلومات مهمة جديدة بالنسبة للمرسل والا فقدت أهميتها بالنسبة إليه.

- أن تتصف عملية الاتصال بالمرونة، بحيث يترك قدر من الحرية في تعديل وشرح المعلومات من الأعلى للأسفل، بما يتلاءم مع المستوى الفكري والثقافي للمرؤوسين في المستوى الإداري الأدنى، وهذا مشروط بالمحافظة على مضمون الاتصال من التأويل والتحريف.

- أن تتم عملية الاسترجاع FeadBack، وأن يتأكد المرسل من أن المرسل إليه قد أدرك الرسالة وانفعل معها، وذلك عن طريق ملاحظة رد فعل سواء بالتعبير الشفوي أو التصرف العملي.

- يجب أن تركز الرسالة سواء كانت شفوية أم كتابية على الحقائق والمعلومات المهمة، مع شرح المعلومات الفنية وتبسيطها، والتعريف بالمصطلحات أو الحقائق غير المعروفة ومقارنتها بما هو معروف.

- يجب أن يكون هناك تنظيم سليم للاتصالات يكون مسؤول عن اقتراح وتنفيذ سياسة الاتصال في المنظمة، وأن يكون لدى الإدارة العليا القناعة بأهمية إدارة الاتصال، ودورها في تحقيق فعالية الاتصالات في المنظمة.

3- التحفيز: يعرف التحفيز على أنه مؤثر خارجي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات.

- **الحوافز المادية:** وتأخذ شكل الزيادة الدورية وغير الدورية في الأجور والمكافآت، أو الترقية، أو تحسين ظروف العمل المادية والنفسية.

- **الحوافز المعنوية:** وهي عبارة عن عوامل غير ملموسة، مثل المشاركة في اتخاذ القرارات أو المعاملة الحسنة أو شهادة تقدير أو ترقية أو الاعتراف بالإنجاز الناجح للفرد من قبل مسؤوليه.

- **الحوافز العينية:** ويقصد بها تخصيص جزء من إنتاج المنظمة للعامل، يعطى له في مناسبات معينة، أو صرف ملابس العمل أو تقديم الهدايا وما شابه ذلك... الخ.

-**الحوافز الجماعية** : وتهدف إلى تشجيع روح الفريق والتعاون بين العاملين، مثل تخصيص جائزة لأفضل عامل أو لأفضل قسم أو جماعة عمل.

ويمكن التعرض لأهمية التحفيز في النقاط التالية:

-زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج، ومبيعات، أرباح، وغيرها.

-تخفيض الخسارة في العمل، ومن الأمثلة عليه تخفيض التكاليف، وتخفيض كميات الخامات، وتخفيض الخسارة في الموارد البشرية، وأي موارد أخرى .

-إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة .

-إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.

- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن.

- جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء.

المبحث الرابع: وظيفة الرقابة

الرقابة هي عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط ، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات، وتكمن أهميتها في منع حدوث الأخطاء، التأكد من حسن سير العمل، وتشجيع النجاح الإداري.

أولاً-أهداف الرقابة

-التحقق من مدى إنجاز الأهداف المرسومة بكفاية.

-كشف المعوقات وتقويم الانحرافات.

-فحص الخطط والبرامج المختلفة للوحدات والأجهزة الحكومية.

-تتبع العوامل والتغيرات المؤثرة على تحقيق البرامج والأهداف.

-قياس كفاءة أداء الوحدات الحكومية والفاعلية بالنسبة للنتائج، وتحقيق التوازن بينهما.



- تقييم أداء الأنشطة والبرامج للحكم على مستوى أدائها ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف.
- المساعدة في عملية اتخاذ وترشيد القرارات اعتمادا على توفير معلومات وبيانات ملائمة تبعا لنتائج عملية الرقابة.
- العمل على تحقيق الجوانب المالية في الرقابة أي فحص مدى الالتزام بالقوانين واللوائح والتعليمات الموضوعية من قبل الأجهزة المعنية.

ثانيا-أنواع الرقابة

تتعدد معايير تصنيف الرقابة لكن أهمها:

- 1-الرقابة حسب معيار الزمن: يمكن تصنيف الرقابة على هذا الأساس إلى الأنواع التالية:
 - الرقابة القبليّة: يعتمد هذا النوع من الرقابة قبل التنفيذ، على التنبؤ كأساس له ومهمته منع وقوع الأخطاء واكتشافها قبل حدوثها.
 - الرقابة المتزامنة: تقيس الأداء الحالي وتقييمه مقارنة مع المعايير الموضوعية لاكتشاف الانحراف أو الخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه منعا لاستئصال آثاره.
 - الرقابة البعديّة: هدفها تشخيص الخطأ ومنع تكراره وتسمى أيضا بالرقابة العلاجية.

2-الرقابة من حيث المصدر

- الرقابة الداخلية: وهي التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات التي تؤديها والتي تمتد على مستويات التنظيم.
- الرقابة الخارجية: تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة مكملّة للرقابة الداخلية مما يكفل الاطمئنان للجهاز الإداري للمنظمة أنها لا تخالف القواعد والإجراءات.

ثالثا-فعالية الرقابة

- وجود جهاز إداري كفاء: بغرض الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية، الذي يتطلب إدارة رشيدة ملمة بالأسس العملية لوظائفها، إضافة لكفاءة العنصر البشري ذو الخبرة والدراية والمستوى الفني.



-توافر الوسائل الآلية لتشغيل البيانات: إن توفر الوسائل الآلية لتسجيل البيانات يوفر السرعة والدقة والانتظام ويمكن الإدارة من اكتشاف الأخطاء والانحرافات ومواطن الضعف لتوضع الإجراءات التصحيحية بسرعة.

-توفر مجموعة أساليب الرقابة المحاسبية وغير المحاسبية: يستعين الجهاز الإداري للقيام بإجراءات الرقابة بمجموعة من الأساليب تتوقف عملية المفاضلة بينها أساسا على ظروف كل مشروع وطبيعة العمليات الإدارية.

رابعا-مجالات استخدام الرقابة

يمكن تحديد مجالات استخدام الرقابة كالتالي:

1- مجال الإنتاج: تستخدم الرقابة في هذا المجال لتدعيم المركز التنافسي للشروع بالنسبة للنوع والجودة والسعر والخدمة وغيرها والتأكد من عدم وجود هدر في المواد والمستلزمات المستخدمة في عملية الإنتاج.

2- الرقابة على المبيعات : ويشمل مقارنة المبيعات التقديرية للمبيعات والتعرف على موقف السوق لكل منتج.

3- مجال التخزين: تستخدم الرقابة على حركة المخزون الكمية من حيث الواردة والصادرة، الرصيد المتقي، مخزون الأمان، حماية المخزون من أخطار التلف وغيرها.

4-الرقابة المالية: تعمل لمراقبة التدفقات النقدية الداخلية والخارجية للتأكد من قدرة الشروع على الوفاء بالتزاماته.

5-الرقابة على الكفاءة الإدارية: بمراقبة مدى فعالية إدارة المشروعات في مختلف المستويات الإدارية.

6- مجال التسويق : للتأكد من أن مستوى الطلب من قبل المستهلكين مطابقا لما هو مقدر في خطة المبيعات كما يدخل ضمن هذا المجال التأكد عن تحقيق الحملات الإعلانية لأهدافها.

تستخدم الرقابة في جميع أنشطة المنظمة وتعد نتائجها تغذية عكسية تستخدم في عدة مجالات من أجل تصحيح الأخطاء (الانحرافات) وتدعيم النتائج الإيجابية وتعديل الخطط وتطويرها وكذا في الحكم على أداء الأفراد.



