

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مطبوعة بيداغوجية

في مقياس:

مدخل لإدارة الأعمال

موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك، ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، وفقا
للبرنامج الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

إعداد الدكتور:

سمير عماري

أستاذ محاضر قسم -أ-

السنة الجامعية: 2021 - 2022

الفهارس

أولا/ فهرس المحتويات

الصفحة	المكونات
VI-I	الفهارس
VI-II	أولا/ فهرس المحتويات.....
II	ثانيا/ فهرس الجداول.....
II	ثالثا/ فهرس الأشكال.....
أ-ج	مقدمة.....
[18 - 1]	المحور الأول: مدخل حول الإدارة
2	تمهيد.....
2	أولا/ ماهية الإدارة وخصائصها.....
5	ثانيا/ طبيعة الإدارة وأهميتها.....
8	ثالثا/ أطراف الإدارة ومستوياتها.....
9	رابعا/ مجالات الإدارة ووظائفها.....
14	خامسا/ علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى.....
16	سادسا/ أساسيات حول المدير.....
18	خلاصة.....
[43 - 19]	المحور الثاني: مراحل تطور الفكر الإداري
20	تمهيد.....
20	أولا/ المدرسة الكلاسيكية في الإدارة.....
32	ثانيا/ المدرسة النيوكلاسيكية في الإدارة.....
38	ثالثا/ المدارس الحديثة في الإدارة.....
43	خلاصة.....
[56-44]	المحور الثالث: التخطيط الإداري
45	تمهيد.....
45	أولا/ مفهوم التخطيط ومبادئه؛.....
48	ثانيا/ أهمية التخطيط وأهدافه.....
49	ثالثا/ خصائص التخطيط الجيد.....
50	رابعا/ أنواع التخطيط ومراحله.....

53	خامسا/ مزايا التخطيط وعيوبه.....
55	سادسا/ مشكلات عملية التخطيط.....
56	خلاصة.....
[57 – 77]	المحور الرابع: التنظيم الإداري
58	تمهيد.....
58	أولا/ ماهية التنظيم.....
60	ثانيا/ أسباب التنظيم وأهدافه.....
61	ثالثا/ مبادئ التنظيم ومزاياه.....
65	رابعا/ أنواع التنظيم وخطواته.....
69	خامسا/ خصائص التنظيم الفعال.....
70	سادسا/ أساسيات حول الهيكل التنظيمي.....
77	خلاصة.....
[78 – 85]	المحور الخامس: التوجيه الإداري
79	تمهيد.....
79	أولا/ تعريف التوجيه وأهميته.....
81	ثانيا/ مبادئ التوجيه وأساسه.....
82	ثالثا/ خصائص التوجيه وأدواته.....
83	رابعا/ مزايا التوجيه وعناصره.....
85	خلاصة.....
[86 – 95]	المحور السادس: القيادة الإدارية
87	تمهيد.....
87	أولا/ مفهوم القيادة الإدارية.....
88	ثانيا/ أهمية القيادة الإدارية.....
89	ثالثا/ الفرق بين القيادة والإدارة.....
91	رابعا/ خصائص القيادة الناجحة.....
92	خامسا/ أنواع القيادة الإدارية.....
93	سادسا/ أشكال وأنماط القيادة الإدارية.....
94	سابعا/ نظريات القيادة الإدارية.....
95	خلاصة.....

[104-96]	المحور السابع: الإتصال الإداري
97	تمهيد
97	أولاً/ تعريف الإتصال الإداري.....
98	ثانياً/ أهمية الإتصال الإداري وأهدافه.....
99	ثالثاً/ عناصر الإتصال الإداري وخطواته.....
100	رابعاً/ وظائف الإتصال الإداري واتجاهاته.....
102	خامساً/ أنواع الإتصال الإداري ووسائله.....
103	سادساً/ معوقات الإتصال الإداري وشروط نجاحه.....
104	خلاصة
[117-105]	المحور الثامن: التحفيز الإداري
106	تمهيد
106	أولاً/ مفهوم التحفيز الإداري وأهميته.....
107	ثانياً/ أهداف التحفيز الإداري وأساليبه.....
109	ثالثاً/ مبادئ التحفيز الإداري ومراحل تصميمه.....
110	رابعاً/ مكونات التحفيز الإداري وفوائده.....
111	خامساً/ أنواع التحفيز الإداري.....
113	سادساً/ معوقات التحفيز الإداري ومتطلباته.....
115	سابعاً/ نظريات التحفيز الإداري.....
117	خلاصة
[132-118]	المحور التاسع: الرقابة الإدارية
119	تمهيد
119	أولاً/ تعريف الرقابة الإدارية وأهميتها.....
121	ثانياً/ أسباب الرقابة الإدارية وفوائدها.....
123	ثالثاً/ أهداف الرقابة الإدارية وخصائصها.....
124	رابعاً/ خطوات الرقابة الإدارية ومجالاتها.....
126	خامساً/ أنواع الرقابة الإدارية وعلاقتها بالوظائف الأخرى.....
129	سادساً/ أساليب الرقابة الإدارية ومستوياتها.....
130	سابعاً/ معوقات الرقابة الإدارية وشروطها.....
132	خلاصة

ثانيا/ فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
12	أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال	01
68	الفرق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي	02
89	التمييز بين الإدارة والقيادة	03
90	التمييز بين المدير والقائد والمشرف	04
101	مسار الإتصالات والغرض منها	05

ثالثا/ فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
09	مستويات الإدارة	01
11	مجالات الإدارة	02
13	وظائف الإدارة	03
41	الإطار العام لمفهوم النظام	04
72	مراحل إعداد الهيكل التنظيمي	05
73	الهيكل التنظيمي الوظيفي	06
73	الهيكل التنظيمي حسب الأقسام	07
74	الهيكل التنظيمي حسب المصفوفة	08
93	النمط الإستبدادي	09
93	النمط الديمقراطي	10
93	النمط التسبيبي	11
116	هرم ماسلو للحاجات	12
125	مراحل الرقابة الإدارية	13

مقدمة

كانت ولا تزال الإدارة عامل نجاح أو فشل المنظمات في تحقيق أهدافها، حيث تزايد الإهتمام بالعقلانية والرشادة في استخدام المنظمات لمواردها المادية والبشرية والتكنولوجية بكفاءة، وهذا لا يمكن أن يكون إلا بوجود إدارة تحسن إدارة هذه المنظمات، هذه الأخيرة أنشأت في بداية الأمر من أجل البقاء والإستمرارية وتحقيق القيمة المضافة (الثروة)، ومع التقدم الهائل والتطورات التي حصلت في جميع المجالات السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية تعاضم دور الإدارة ومسؤولياتها في كل المجالات، وأصبحت وسيلة لها أهميتها للأفراد والمنظمات على حد سواء، فعلى المستوى الفردي يحتاجها كل فرد لرعاية شؤون أسرته أو شؤونه الخاصة، أما على مستوى المنظمات فتحاجها هذه الأخيرة لتدبير إحتياجاتها وبلوغ أهدافها المنشودة.

وعليه فإن الدور الأساسي للمديرين هو توجيه المنظمات نحو تحقيق أهدافها، كما يقع على عاتقهم مسؤولية تجميع واستخدام الموارد لضمان قيام المنظمات بتحقيق أهدافها، وتقوم الإدارة بدفع المنظمات نحو تحقيق أغراضها وأهدافها، وتحديد النشاطات التي يقوم الأفراد بإنجازها. فإذا تم تصميم النشاطات بفعالية فإن إنتاج كل عامل في المنظمة يمثل مساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية كلها. والدور الذي تقوم به الإدارة هنا هو إحداث التفاعل بين عناصر الإنتاج وجعلها تعمل مجتمعة في نسق تام لإنتاج السلع أو الخدمات التي تحتاجها بأقل تكلفة وبأعلى جودة ممكنة. كما تسعى الإدارة إلى تشجيع النشاط الفردي الذي يؤدي إلى الوصول للأهداف التنظيمية، كما لا تشجع النشاط الفردي الذي يعيق تحقيق الهدف التنظيمي.

كما تشهد إدارة الأعمال دراسة اهتماما متزايدا وهذا راجع إلى زيادة المنافسة بين المنظمات المختلفة، مما يتطلب زيادة الإهتمام بالأداء الفعال داخل تلك المنظمات. إن إدارة الأعمال من الأمور الحيوية والجوهرية في عصرنا الحاضر نظرا لأنها تعمل في ظل ظروف تسودها الديناميكية والتغير السريع في جميع المجالات.

إن المنظمات على اختلاف طبيعتها وحجم نشاطها يجب أن تدرك أن المدير الناجح هو الذي يحسن القيام بأدواره المختلفة، خاصة دفع الأفراد للأداء الأفضل للواجبات والأعمال، لأن ذلك يؤدي بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة من الكفاءة والفعالية.

تعد الإدارة الناجحة شرطا ضروريا لنمو وتطور المنظمات التي هي مجبرة على مواجهة ظروفها البيئية التي تتسم بالتعقيد وعدم التأكد إلى جانب التغير المستمر، كذلك فإن يتعين

على المنظمات أن تطور من قدراتها وذلك حتى تتمكن من ضمان بقائها وإستمراريتها ضمن هذه البيئة.

إن هذه المطبوعة تتناول دروس في مقياس "مدخل لإدارة الأعمال" وفقا للمقرر المبرمج في السداسي الثاني جذع مشترك لجميع الشعب في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ولقد تم تقسيمها إلى تسعة محاور أساسية، وهي كما يلي:

✓ المحور الأول: مدخل حول الإدارة.

✓ المحور الثاني: مراحل تطور الفكر الإداري.

✓ المحور الثالث: التخطيط الإداري.

✓ المحور الرابع: التنظيم الإداري.

✓ المحور الخامس: التوجيه الإداري.

✓ المحور السادس: القيادة الإدارية.

✓ المحور السابع: الإتصال الإداري.

✓ المحور الثامن: التحفيز الإداري.

✓ المحور التاسع: الرقابة الإدارية.

المحور الأول: مدخل حول الإدارة

- ✓ تمهيد
 - ✓ أولا/ ماهية الإدارة وخصائصها؛
 - ✓ ثانيا/ طبيعة الإدارة وأهميتها؛
 - ✓ ثالثا/ أطراف الإدارة ومستوياتها؛
 - ✓ رابعا/ مجالات الإدارة ووظائفها؛
 - ✓ خامسا/ علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى؛
 - ✓ سادسا/ أساسيات حول المدير.
 - ✓ خلاصة
-

تمهيد:

تعتبر الإدارة في عصرنا الحالي من الأهمية بمكان، وذلك نظرا لتغلغلها في جميع الأنشطة الإنسانية، سواء كان ذلك في المؤسسات أو الشركات أو القطاعات الحكومية. فهي تعمل على تحديد الأهداف والأولويات ليتم تحقيقها عن طريق مجموعة من الإمكانيات المادية والبشرية. من هذا المنطلق سيتم من خلال هذا المحور الإلمام بمختلف المفاهيم الأساسية حول الإدارة.

أولا/ ماهية الإدارة وخصائصها

لقد اختلف الباحثون في وضع تعريف واضح ومحدّد للإدارة، وذلك نظرا لاختلاف المدارس الإدارية والفكرية التي ينتمون إليها، أو لاختلاف الزاوية التي ينظرون من خلالها إلى هذا المصطلح، فمنهم من يعرفها من ناحية الهدف، ومنهم من عرفها من ناحية الوظائف، ومنهم من يحاول تعريفها من ناحية المدخل أو المجال الذي تشمله، ومنهم من يحاول أن يعرفها بإبراز سمة أو خاصية من خصائصها.

1. تعريف الإدارة:

تعدّدت الكتابات العلمية التي اهتمت بتعريف الإدارة، ولكنها كشفت عن صعوبة وضع تعريف شامل وواضح لها، لأن الإدارة تتعلق بعمليات معقدة ومتباينة، وقد ارتكز بعض الكتاب في تعريفهم للإدارة على تحليل الأعمال التي يمارسها المديرون، وفيما يلي بعضا من هذه التعاريف:

- عرف **فريديريك تايلور** الإدارة في كتابه إدارة الورشة بأنها: "المعرفة الصحيحة لما يجب أن يقوم به الأفراد، ثم التأكد من أنهم يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة"¹.

- أما **هنري فايول** فعرف الإدارة في كتابه الإدارة العامة الصناعية بأنها: "عملية التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة"².

- عرفها **كونتز** بأنها: "وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين"

- عرفها **شيلدون** بأنها: "وظيفة يتم بموجبها رسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع، والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ"³.

كما تتجه بعض الكتابات العلمية إلى تعريف الإدارة من خلال طبيعتها، فمثلا يقول **ليفنجستون Livingston** "عن الإدارة بأن وظيفتها هي الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف وفي الوقت الملائم بالإستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة"⁴.

¹ محمد الفاتح بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 10.

² محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للمنشآت الفندقية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص:14.

³ نعيم الطاهر، مدخل إلى الإدارة، ط1، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص7.

⁴ R.T Livingston, *the Engineering of Organization and Management mc Graw, hill Book co, New york, USA, 1999, p:84.*

أما "جلوفر *Glofr*" فقد عرف الإدارة بأنها: "القوة المفكرة التي تحلل وتصف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق هدف محدد ومعروف"¹

ويعرف "هايمان *Haiman*" الإدارة بأنها: "الوظيفة التي تؤدي إلى فعل الأشياء بواسطة الأشخاص وتوجيه جهود الأفراد نحو غرض معروف"².

- أما داركر فيرى أن الإدارة هي وظيفة ومعرفة وعلم يتم انجازه ويطبق على المديرين هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتولي هذه الأعمال³.

- عرفها ستونر Stoner بأنها: عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد، وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية⁴.

- وحسب ويب Weep فإن الإدارة هي المسؤولة عن تجنب أي ضياع في الجهد الإنساني⁵.

من خلال ما سبق يمكن إستخلاص ما تشير إليه هذه التعاريف حول علم الإدارة:

- تركز الإدارة على الجماعة وليس على الأفراد؛

- تستدعي الإدارة ضرورة وجود هدف، وتسعى إلى تحقيقه بأقل تكلفة وبأعلى عائد؛

- العنصر الرئيسي في الإدارة هو الفرد، وهو عنصر حيوي وديناميكي له حاجات متجددة يسعى إلى إشباعها؛

- تمارس الإدارة من خلال الإستخدام العقلاني للموارد البشرية والمادية المتاحة؛

- أن الإدارة هي سبب وجود المنظمة، وبدون إدارة لا توجد منظمة؛

- أن وظائف الإدارة تتمثل في: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة.

تأسيساً على ما سبق يمكن القول أن الإدارة: هي مجموعة من الوظائف المتكاملة والمتناسقة والتي تتمثل في وظائف: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، حيث تمارس هذه الوظائف من خلال الجهود البشرية العاملة في المنظمة، ويتم تحقيق التعاون والتنسيق الفعال بينهم، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

¹ محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص:24.

² أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2008، ص: 12.

³ محمد الفاتح بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

⁴ عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال: مدخل بناء المهارات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2005، ص:19.

⁵ حسن عثمان حسن، مطبوعة دروس في مقياس تسيير المؤسسة لطلبة السنة الثانية علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007-2008، ص:9.

2. خصائص الإدارة:

تتسم الإدارة بمجموعة من الخصائص أهمها¹:

أ. الإدارة نشاط عملي: أي نشاط حركي يتكون من العديد من الممارسات التي تتضمنها وظائف الإدارة الرئيسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

ب. الإدارة عملية اقتصادية: تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات مقارنة بالمدخلات.

ت. الإدارة عملية إجتماعية: أي مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف واحد مشترك.

ث. الإدارة عملية شاملة: حيث يعمل كل فرد داخل التنظيم في مستواه الإداري حسب تخصصه ومجال عمله.

ج. الإدارة عملية مستمرة: مادامت الظروف التي تنشط فيها المؤسسة في تغير مستمر، فإن عمل الإدارة كذلك يصبح مستمر، لأنه من غير المعقول أن يقوم المدير بالتخطيط في بداية حياة المؤسسة ثم يتوقف بعد ذلك، وبالتالي يقوم بوظائف الإدارة مدى حياة المؤسسة.

ح. الإدارة عملية رشيدة: من خلال خضوعها لقواعد وأصول أطرت لها المدارس والنظريات الإدارية المختلفة، ابتداء بمدرسة الإدارة العلمية والتي اعتبرت (القواعد والأصول) ركيزة أساسية في العملية الإدارية.

خ. الإدارة عملية هادفة: تحقق للمنظمة غايتها في البقاء والنمو والمنافسة.

بالإضافة إلى الخصائص السابقة هناك خصائص أخرى للإدارة، يمكن تلخيص أهمها على النحو

التالي:²

أ. الإدارة نظام ديناميكي: فالإدارة نشاط عملي وحركي يتكون من العديد من الممارسات.

ب. ترتبط الإدارة بعلاقات متشابكة ومتداخلة مع البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة من عوامل سياسة واقتصادية واجتماعية وحضارية وثقافية، فهي تتأثر وتؤثر في المحيط والبيئة الخارجية لها.

ت. الإدارة هي اختيار منهجي للغايات والوسائل من خلال التقييم الرشيد للأحوال والظروف البيئية التي تحيط بأي منظمة.

ث. تتميز الإدارة بالتعقيد والتشابك فلا يمكن فصلها عن بعضها.

ج. تتميز الإدارة بكونها عملية منظمة، وهذا لأنها تتطلب الإعداد المسبق، والذي يتم خلاله تحديد العناصر والكفاءات البشرية اللازمة والقيام برسم الهياكل التنظيمية الخاصة بالمنظمات.

¹ زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومدخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص26.

² عبد الباري درة و محفوظ جودة، أساسيات في الإدارة المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 30،31.

ح. تعتبر الإدارة عملية إنسانية، وذلك لأنها تحاول الكشف عن حاجات الأفراد والعمل على تلبيتها، كما تقوم بتحديد الوسيلة المناسبة للتعامل معهم.

خ. تتميز الإدارة بالمرونة في العمل، فالإدارة تعمل على التكيف مع الظروف أو الأوضاع المحيطة بها داخليا وخارجيا، وتستجيب لجميع المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على عمل المنظمة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

ثانيا/ طبيعة الإدارة وأهميتها

1. طبيعة الإدارة:

هناك اتفاق بين الكثير من الباحثين الإداريين على أن الإدارة ذو طبيعة مختلطة أي فنية وعلمية في الوقت نفسه، وذلك كما يلي:

أ. **الإدارة فن:** لأنها تحتاج إلى استخدام المهارات والقدرات والمواهب الشخصية للمدير، وتطبيق الأسس والقواعد والمعرفة العلمية لتحقيق الإنجاز المنشود، والتوصل إلى أفضل النتائج المرغوبة. والإدارة فن لأنها تتطلب المرونة والقدرة على سرعة وحسن التصرف واستخدام المعرفة إلى جانب المهارة. وبما أن الإدارة تتعامل مع العنصر البشري وهي من العناصر التي يصعب إلى حد كبير توقع المواقف التي قد يتخذها، فإن ذلك يتطلب استخدام الفن الإداري¹.

ب. **الإدارة علم:** تعتبر الإدارة كعلم نظرا لاعتمادها على الأسلوب العلمي في ممارستها لوظائفها كالخطيط والتنظيم، والرقابة وعلم الإدارة يمكن مشاهدة الظواهر والمشاكل وجمع البيانات عنها ثم تحليلها إلى أسباب وجود هذه الظاهرة وتحديد العوامل المؤثرة فيها واستنباط أية قواعد وقوانين لها علاقة بالظاهرة.

كما يمكن اعتبار الإدارة كعلم حيث أنها تضم حقا واسعا من المعرفة وهذه المعرفة تستخدم من قبل كل الإداريين وفي أي مكان وعلى أي مستوى من التنظيم، لقد تأكد الطابع العلمي للإدارة منذ أن نشرت المؤلفات العلمية للمهندس الأمريكي فريدريك تايلور والمهندس الفرنسي هنري فايول في أوائل القرن العشرين.

2. أهمية الإدارة:

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف في الأساس على العملية الإدارية فيها، فكلما كانت هناك إدارة ناجحة تحسن توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المنشودة كلما كانت هناك منظمة ناجحة. كما تتبع أهمية الإدارة نتيجة ظهور العديد من الظواهر والمتغيرات والتطورات في مختلف مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية. غير أن أهمية الإدارة برزت بشكل واضح بعد الحرب العالمية الثانية سنة 1945، حيث كان هناك توسع كبير جداً في

¹ على عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص21.

إنشاء المصانع، كما زادت الحاجة إلى ممارسة الإدارة في العصر الحالي إلى العديد من العوامل والمتغيرات أهمها:

أ. **كبر حجم المشروعات:** مع بدء كبر حجم المنظمات وزيادة القوى العاملة فيها وتوسعها وتنوع إنتاجها، أصبح من الضروري تنسيق الجهود وتوجيهها والرقابة عليها، الأمر الذي أصبح يتطلب وجود إداريين أكفاء لديهم الإلمام الكافي والخبرة والمعرفة الإدارية اللازمة لرسم السياسات المتنوعة، وإدارة وتوجيه الجهود البشرية داخل المشروع نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

ب. **فصل الملكية عن الإدارة:** نظراً لكبر حجم الشركات وضخامة رؤوس أموالها فقد أصبحت المهام الإدارية فيها متعددة ومعقدة لا يمكن لمالكها القيام بها أو تنسيقها، لذلك ظهرت فلسفة حديثة في الفكر الإداري مفادها ضرورة فصل الإدارة عن الملكية، مما أدى إلى ظهور طبقة من المديرين المتخصصين لتحقيق أهداف المنظمات ومصالح مالكيها ومصالح أفراد المجتمع، وهذا ما يعطي أهمية كبيرة للإدارة.

ت. **ظهور النقابات العمالية:** مع توسع حجم المشروع والإنتاج زادت مشاكل العمل في المشروع، وظهرت نقابات عمالية تدافع عن حقوق العمال، وتطورت هذه النقابات إلى أن أصبحت من القوة والمكانة بحيث يهابها أصحاب الأعمال، وأيقنوا أنهم بحاجة إلى سياسات إدارية جديدة وإدارة جيدة تعي أهمية التوفيق بين مصالح العنصر البشري من جهة، ومصالح المشروع من جهة ثانية.

ث. **ظروف التنمية والتطورات الاقتصادية:** أبرزت التطورات الاقتصادية التي مرت بها الدول بعد الثورة الصناعية والتطورات التي تمر بها الآن مدى أهمية الإدارة والدور الحيوي الذي تقوم به في التنسيق بين عناصر الإنتاج، وتنفيذ خطط التنمية بنجاح وتنمية الموارد وتطويرها، وهذا ما دعا أغلب الدول وخاصة المتقدمة منها إلى التركيز على عنصر الإدارة ومتابعة مظاهر التقدم في مجالات العلوم الإدارية من أسس ونظريات، وذلك كي تتمكن المنشآت الاقتصادية فيها من مزاوله عملها الإداري على أساس سليم وبشكل ناجح.

ج. **التدخل الحكومي:** أبرز العوامل التي أوضحت مدى أهمية الإدارة هو زيادة التدخل والرقابة من جانب الحكومات على أعمال التجارة والصناعة، وعلى الأخص في البلدان النامية التي أخذت بتطبيق النهج الاشتراكي الذي يلقي على الدولة مسؤوليات كبيرة في إدارة دفة الأمور الاقتصادية والتجارية والخدمات بنجاح. إن هذا التدخل من قبل الحكومات أوضح مدى أهمية الإدارة كوسيلة تستخدمها الحكومات في سبيل تنظيم هذا التدخل وهيمنة الحكومة وسيطرتها على مجالات الحياة في البلد، وذلك من خلال سن القوانين التي تنظم أمور العمل ووضع

السياسات الإدارية والتنظيمية السليمة التي تكفل تحقيق النجاح في التدخل الحكومي فيميدان الصناعة والتجارة بشكل خاص والحياة العامة بشكل عام.

ح. تطور ظاهرة العولمة وانحسار الحدود الإقليمية بين الدول: أدى إلى خلق سوقاً عالمية مفتوحة ازدادت بها حدة المنافسة، مما زاد الطلب على المهارات الإدارية المتخصصة القادرة على الإبداع والابتكار لتحقيق مزايا نسبية في الأسواق الخارجية.

خ. التغيرات في القوانين والتشريعات الحكومية: غالباً ما يحدث تغير في القوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومة في كل بلد، وهو ما يفرض على المؤسسة أن تستجيب لمختلف أبعاد التغيرات الحاصلة في هذه القوانين والأنظمة والتشريعات، مثل تلك القوانين المرتبطة بحماية البيئة أو التي تدافع عن حقوق المستهلك.

د. التغيرات في أذواق وحاجات المستهلكين: تعتبر التغيرات المستمرة في رغبات واحتياجات المستهلكين سواء كانوا أفراد أو مؤسسات من أبرز العوامل الرئيسية للتغيير، فالمؤسسة تنتج للمستهلك وللسوق وليس لنفسها، لذلك عليها أن تتابع باستمرار التغيرات التي تحدث في أذواق العملاء من أجل إنتاج سلعة أو خدمة تتناسب مع أذواقهم¹.

ذ. التغيرات التكنولوجية: إن التطورات التكنولوجية الحاصلة والتي تظهر من فترة لأخرى بهدف تحسين الإنتاج، تحتم على المؤسسة الأخذ بها، وإلا ستجد نفسها متأخرة عن مثيلاتها من المؤسسات الحديثة، وبالتالي فإن إدخال التكنولوجيا المتطورة يترتب عليه إدخال تغييرات تنظيمية في المواد والعنصر البشري بالتخفيض أو الزيادة.

ر. المتغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية: تتطلب المستجدات الحاصلة في البنية التركيبية للعلاقات الاجتماعية والتطورات الثقافية والحضارية والمتغيرات التربوية كالقيم والأعراف والتقاليد في المجتمع، بأن تقوم المؤسسة بالاستجابة الواعية والمستمرة لهذه المتغيرات وذلك بإجراء تغييرات في أعمالها وأنشطتها بهدف الملائمة والانسجام².

كانت هذه إذاً أهمية الإدارة، ويرى معظم الكتاب والباحثين أنها لا تقتصر على المنظمات التي تهدف إلى تحقيق الربح، بل تمتد لتشمل كل المنظمات باختلاف أنواعها وطبيعة نشاطها ، بما فيها المنظمات السياسية والاجتماعية والإنسانية وغيرها.

ثالثاً/ أطراف الإدارة ومستوياتها

¹ زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص34.

² زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص33.

1. أطراف الإدارة:

تشتمل أطراف الإدارة على ما يلي:¹

أ. **العمليات الإدارية:** وهي أنماط من السلوك، يمارسها المدير الرئيس الأعلى في جميع المنظمات بغض النظر عن نوعيتها وحجمها، ويشمل ذلك عمليات: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، الإشراف، التنفيذ، وتقويم الأداء، وغالبا ما يطلق على هذه العمليات اسم (عموميات الإدارة).

ب. **الوظائف الإدارية:** وهي أنماط متخصصة من السلوك تمارس بصورة مختلفة في المنظمات المختلفة، حسب نوعيتها وحجمها، وتشمل المنظمات الصناعية بشكل خاص: الإنتاج، التسويق، التمويل، المشتريات وشؤون الأفراد، وفي هذه الوظائف أو بعضها قد تمارس في المنظمات الخدمية الحكومية في صورة تقديم خدمات وعلاقات عامة، وتوفير الموارد المالية، وكثيرا ما تسمى أنماط السلوك هذه بخصوصيات الإدارة.

ت. **تحليل المشكلات واتخاذ القرارات:** وينظر هذا البعد إلى العملية الإدارية على أنها سلسلة من مواقف اتخاذ القرارات التي يتبع فيها الإداري الخطوات المعروفة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات وهي عموما: تحليل المشكلة، تحديد بدائل الحل، تقييم البدائل، اختيار البديل المناسب من وجهة نظر متخذ القرار، متابعة تنفيذ البديل، تقويم نتائج التنفيذ، ومراجعة النتائج، وهكذا يتكرر مرة أخرى متابعة التنفيذ أو اللجوء إلى بديل جديد.

2. مستويات الإدارة:

تنقسم المستويات الإدارية في أي منظمة إلى ثلاثة مستويات رئيسية تتمثل في:²

أ. **الإدارة العليا:** يهتم هذا المستوى بالتخطيط الإستراتيجي ورسم السياسات المستقبلية للمنظمة، والتي تحقق أهدافها على المدى البعيد، كما يستجيب هذا المستوى لإحتياجات المحيط الخارجي وذلك حتى تتمكن المنظمة من التجاوب مع متطلبات مكوناتها.

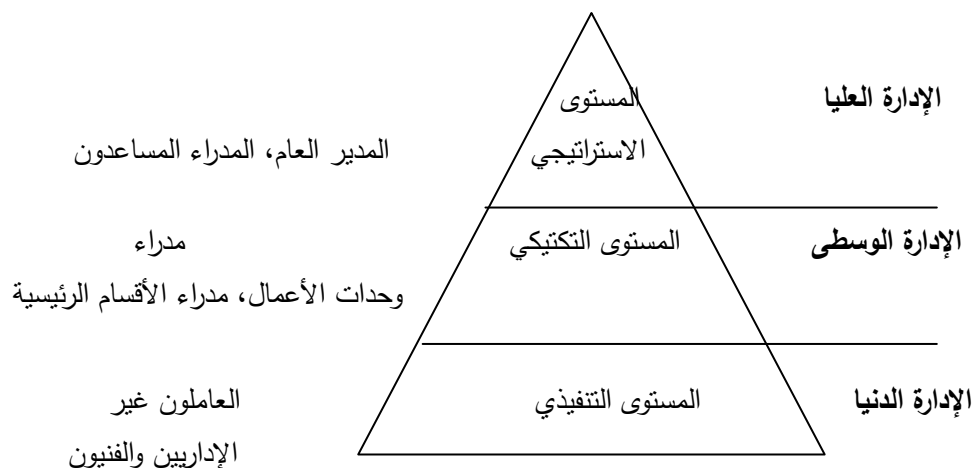
ب. **الإدارة الوسطى:** يهتم هذا المستوى أساسا بوضع الخطط التكتيكية بهدف تحقيق أهداف المنظمة ضمن فترات زمنية قصيرة وضمن الخطة الإستراتيجية للمنظمة، وتترواح عملية تحقيقها عادة بين سنة وثلاث سنوات، ويعتبر هذا المستوى مسؤولا عن ترجمة الخطط والأهداف طويلة الأمد التي يحددها المستوى الاستراتيجي إلى خطط قصيرة المدى للتنفيذ، أما المعلومات المطلوبة لهذا المستوى فتخدم المنظمة في وضع الخطط التكتيكية القصيرة المدى.

¹ ثروة مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص: 13-14.

² علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص ص 14-15.

ت. الإدارة الدنيا: يهتم هذا المستوى أساسا بعمليات التنفيذ للخطط التكتيكية الموضوعة من قبل مستوى الإدارة الوسطى، والمستوى التنفيذي ينفذ الخطط قصيرة الأمد من الجزئيات إلى التفاصيل والإستفادة من موارد المحيط الخارجي للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة على أكمل وجه، والمعلومات التي يحتاجها هذا المستوى تتمثل في الأعمال اليومية والروتينية والشكل التالي يوضح كل ما تقدم:

الشكل رقم 01: مستويات الإدارة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجانب النظري

رابعاً/ مجالات الإدارة ووظائفها

1. مجالات الإدارة:

هناك مجالات متعددة تطبق فيها الإدارة، غير أنه من وجهة النظر الإدارية يمكن تقسيم نواحي النشاط من إلى مجالين رئيسيين هما: الإدارة العامة التي تطبق في القطاع العام وإدارة الأعمال وتطبق في القطاع الخاص¹، كذلك هناك مجالات إدارية أخرى لها ما يميزها من حيث الهدف والأسلوب وطبيعة التكوين، والشكل رقم 02 يوضح مجالات الإدارة وهي:

أ. الإدارة العامة *Public Administration*: وهي الإدارة الحكومية التي تهتم بتنفيذ السياسة العامة للدولة، حيث تستهدف تقديم خدمة عامة للمجتمع، والتي يمكن تطبيقها في القطاع العام، أي في المؤسسات الحكومية المختلفة ممثلة في: الوزارات والدوائر والمجالس والهيئات الحكومية، كما تعتبر الإدارة العامة بأنها عملية وضع السياسات العامة للدولة وتنفيذها وتقييمها وتعديلها، ويبقى الجهاز الحكومي منفذ للسياسات، أما البرلمان فله القرار الأخير فيما يتعلق بإعتماد السياسات التي تقدمها الحكومة أو رفضها.

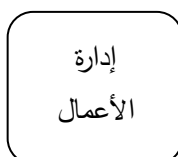
¹ ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار يافة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 11-12.

ب. إدارة الأعمال *Business administration*: وتتعلق بالمشروعات الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق الربح، والتي تعود ملكيتها إلى أفراد سواء كانت على شكل ملكية فردية أو على شكل شركة مساهمة، ويتم تطبيقها في القطاع الخاص أي في قطاع الشركات والمشروعات الاقتصادية المختلفة سواء أكانت مصانع أو شركات تجارية أو زراعية أو خدمية. إن منظمات الأعمال تحدد سياساتها وأهدافها وبرامجها عن طريق إدارة مالكيها دون تدخل كبير من الدولة، إلا في حدود ما نصت عليه القوانين والأنظمة للممارسة الأعمال المختلفة¹.

ت. إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة: وتشمل إدارة أوجه النشاط الإداري لمنظمات لا تسعى بالضرورة إلى تحقيق الربح، بل إلى تقديم الدعم المادي والمعنوي للأفراد، حيث تكون ذات طبيعة متميزة تختلف في أهدافها ونشاطاتها عن الإدارة العامة وإدارة الأعمال، مثل: الجمعيات التعاونية، الجمعيات الخيرية والتطوعية، الجمعيات المهنية، الجمعيات الثقافية، الجمعيات الرياضية... الخ.

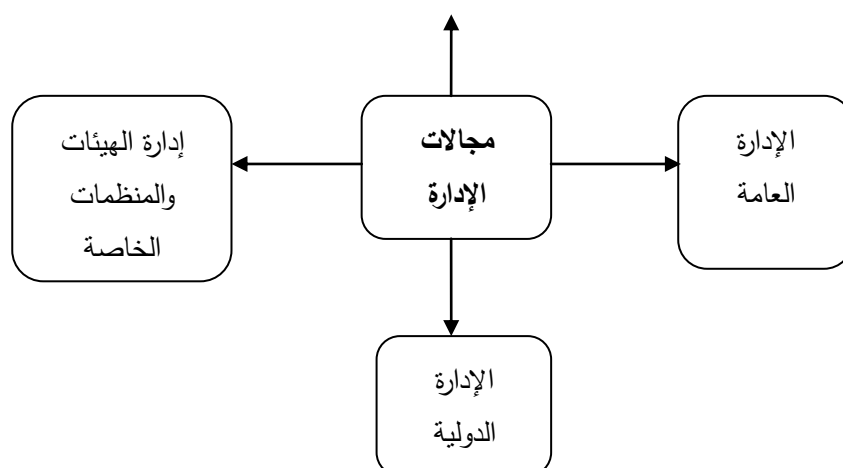
ث. الإدارة الدولية: ويقصد بها إدارة المنظمات والهيئات التي لها صفة دولية، والتي يتم إنشاؤها لتعزيز التعاون بين الحكومات، وغيرها من المنظمات والهيئات الأخرى غير الرسمية التي يتم إنشاؤها بالتعاون والتنسيق بين الأفراد، ومهما كانت هذه المنظمات والهيئات تابعة للحكومات أو الأفراد فبعضها يهدف إلى الربح مثل الشركات المساهمة والمشروعات المشتركة وتسمى إدارة الأعمال الدولية، وبعضها الآخر لا يهدف إلى تحقيق الربح بل إلى تعزيز التعاون الإنساني بين الشعوب عن طريق نشر الثقافة والعلم وتقديم الخبرة والمشورة للدول التي تحتاجها في مجالات التنمية، ومثال على ذلك المنظمات المنبثقة عن هيئة الأمم المتحدة، مثل منظمة اليونسيف، واليونسكو، والأونروا، ومنظمة الأغذية والزراعة... الخ. ويطلق على هذا النوع من الإدارة بالإدارة العامة الدولية².

الشكل رقم 02: مجالات الإدارة



¹ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 33

² خليل شرقي، مطبوعة دروس في مقياس مدخل لإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2016/2015، ص38.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجانب النظري.

وفيما يتعلق بأوجه الشبه وأوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال فهي كالتالي:

أ. أوجه الشبه بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

- يهدف كلا من الإدارة العامة وإدارة الأعمال إلى تطبيق المبادئ والأصول العامة في الإدارة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية؛

- الوظائف الإدارية التي تمارس في ظل الإدارة العامة هي نفسها التي تمارس في ظل إدارة الأعمال (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة)، كما أن الكثير من المشكلات الإدارية قد عولجت بحلول سليمة وناجحة في المشروعات الخاصة، يمكن تطبيق نفس الحلول في الإدارة العامة¹.

ب. أوجه الإختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

على الرغم من أوجه الشبه بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال، إلا أنه توجد الكثير من أوجه الاختلاف والتي يمكن تلخيصها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 01: أوجه الإختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

إدارة الأعمال	الإدارة العامة	المعيار
تحقيق المصلحة الخاصة من خلال تحقيق الربح المادي	تحقيق المصلحة العامة من خلال تقديم خدمة نافعة لأفراد المجتمع.	الهدف الأساسي

¹ فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية: دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضعية الحديثة، دار النفائس، بيروت، لبنان، 2001،

تطبق في القطاع العام أي في الدوائر والمؤسسات الحكومية.	تطبق في القطاع الخاص أي في الشركات والمشروعات ذات الطابع الاقتصادي.	مجالات التطبيق
تعمل ضمن السياسة العامة للدولة، حيث تستمد سلطاتها من الدستور والتشريعات والقوانين والأنظمة الحكومية	تعمل ضمن حدود السياسة الخاصة والتي تحددها مجالس الإدارة، وينضمها القانون الأساسي أو الداخلي لمنظمة الأعمال، والتي يجب أن لا تتعارض مع القانون العام للدولة.	بيئة العمل
تعمل في جو إحتكاري، حيث لا توجد منافسة بين المؤسسات الحكومية في مجال تقديم خدمات للمجتمع.	تعمل في جو تنافسي، حيث يسود منظمات الأعمال روح المنافسة في معظم الحالات.	الإحتكار والمنافسة
العاملين يعملون في إطار المصلحة العامة للمجتمع.	العاملين يعملون في إطار المصلحة الخاصة وفقاً لمصلحة المشروع الذي يعملون به.	من حيث المصلحة
المستفيد الأول هو أفراد المجتمع.	المستفيد بدرجة أساسية هم أصحاب العمل أو المساهمون في الشركة ثم عملاء الشركة.	من حيث الاستفادة
واسع أي متعدد الأنشطة	ضيق يقتصر على نشاطها على نطاق معين	حجم أو نطاق النشاط
أفقي / رسمي	هرمي / غير رسمي	شكل التنظيم
يقاس نجاح المنظمة بمدى قدرتها على تقديم الخدمة العامة.	يقاس نجاح المنظمة بمقدار حجم الأرباح التي حققتها لأصحابها أو المساهمين فيها.	مقياس النجاح
تكون منعدمة، لأن الدولة هي التي تتكفل بالموارد المالية.	مرتفعة لأن صاحب العمل معرض للربح والخسارة.	المخاطر المالية

المصدر: من إعداد المؤلف بالاعتماد على: محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص 33-34.

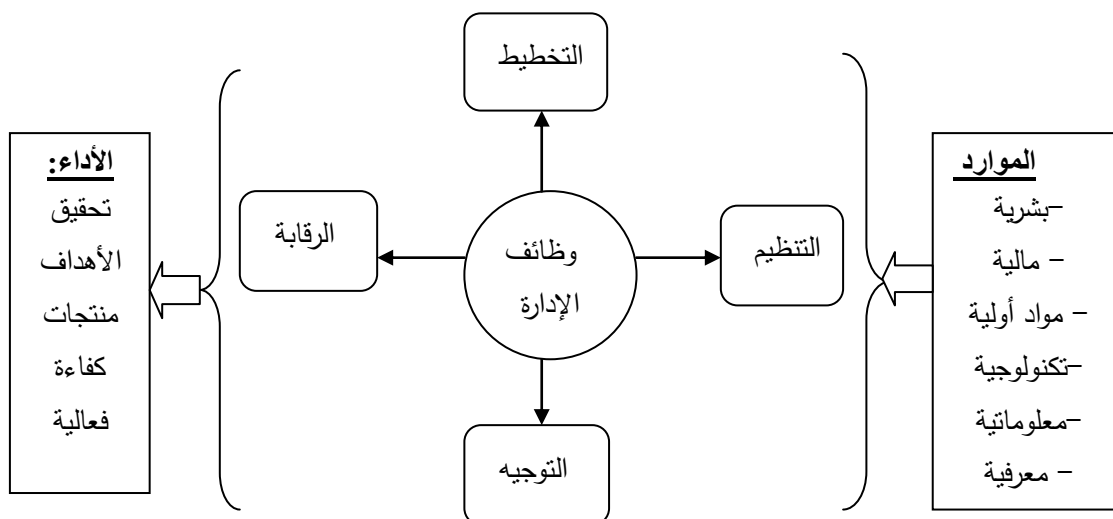
يتضح من خلال ما سبق وجود اختلافات رئيسة بين كل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وإن كان هناك تشابه في إطار الوظائف الإدارية التي تمارسها كل منهما. كما أن التطور الحديث في كل من مجالي الإدارة العامة وإدارة الأعمال قلل من الاختلافات الجوهرية بينهما، فالمجالان يعملان في تكامل لتحقيق المصالح العامة للمجتمع، وإن كانا يختلفان إلى حد ما في النواحي التطبيقية. أما فيما يتعلق بحجم وظروف العمل وطبيعة النشاط فإننا نجد أن كثيراً من منظمات الأعمال قد اتجهت إلى الضخامة في الحجم وترتب على كبر حجم منظمات الأعمال واندماج الصغير منها مع بعضها البعض أن ظهرت منظمات أعمال كبيرة وقوية. وعلى أي حال فلا بد من أن نذكر أن الإدارة العامة وإدارة الأعمال تؤمان متلازمان يجمعهما ميدان الإدارة.

2. وظائف الإدارة:

تمثل الوظائف الإدارية الأنشطة الرئيسية التي تتم في كل المنظمات على اختلاف أنواعها ومجالات نشاطها (صناعي، تجاري، خدمي)، كما يقوم بها كل المدراء من مختلف المستويات الإدارية (إدارة عليا، إدارة

وسطى، إدارة دنيا) بهدف الوصول إلى الأهداف المسطرة. وتشتمل عملية الإدارة أربعة وظائف أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة. وفيما يلي عرضا موجزا لكل وظيفة من هذه الوظائف كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم 03: وظائف الإدارة



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن الغالبي، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص29.

أ. **التخطيط:** هو عبارة عن تحديد الأهداف المستقبلية للمنظمة، وتحديد طريقة تحقيقها.

ب. **التنظيم:** وهو وظيفة إدارية بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في الوظائف أو الأقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف مع حل المشاكل والخلافات التي تواجه كافة الأنشطة والأقسام من خلال الأفراد أو أفراد التنظيم وبشكل ملائم. والتنظيم هو الكيفية التي بمقتضاها يتم تعبئة الجهود لتحقيق هدف متفق عليه عن طريق توزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات. وهكذا فإن التنظيم والكيفية التي يتم بمقتضاها جمع الأجزاء المترابطة لتحقيق حل موحد يمكن معه مزولة السلطة ومباشرة الاختصاصات والقيام بمهام التنسيق والرقابة والإشراف¹.

ت. **التوجيه:** يقصد بالتوجيه إصدار التوجيهات والتعليمات للمرؤوسين لإخطارهم بالأعمال التي يجب القيام بها وموعد أدائها، والتوجيه عنصر مهم من عناصر الإدارة.

ث. **الرقابة:** تعني الرقابة التأكد من أن التنفيذ يتم طبقا للخطة الموضوعية، وأنه يؤدي إلى تحقيق الهدف المحدد في البداية، والعمل على كشف مواطن الضعف لعلاجها وتقويمها، والرقابة قد تكون داخلية تابعة من التنظيم الداخلي أو قد تكون خارجية تتبع من النظام والقانون العام للدولة².

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 56.

² محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، 2010، ص ص 39-40.

خامسا/ علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى

تعتبر الإدارة علم متعدد المصادر، حيث أنه يعتمد على مصادر علمية متعددة، نظرا لإهتمام هذه الأخيرة بالعنصر البشري، لذلك سيتم من خلال التالي توضيح العلاقة القائمة بين علم الإدارة والعلوم الأخرى:

1. علاقة علم الإدارة بعلم الاقتصاد: يهتم علم الاقتصاد باستغلال وتوزيع الموارد بكفاءة وفعالية وبأقل تكلفة ممكنة بهدف إشباع الحاجات الإنسانية اللامحدودة، ويتوافق ذلك مع هدف الإدارة وهو توظيف وتنسيق الموارد والجهود بما يحقق أفضل استغلال لها.

2. علاقة علم الإدارة بعلم النفس: يهتم علم النفس بدراسة سلوك الإنسان ككائن طبيعي بغض النظر عن الجماعات أو الثقافات والحضارات التي ينتمون إليها فهو يهتم بقضايا مثل: التعليم شخصيات الأفراد ودوافعهم وحاجاتهم واتجاهاتهم¹. إن عمل المدير أساساً هو إنجاز الأعمال بوساطة الآخرين، لذا يتوجب على الإداري أن يعي ويتفهم سلوك الأفراد، ويوجههم ويزيد من دافعيتهم وحافزيتهم وانتمائهم للعمل.

3. علاقة علم الإدارة بعلم الاجتماع: يركز علم الاجتماع على دراسة المجتمعات من حيث أجناسها وتكويناتها العرقية وتطورها وتاريخها والعوامل التي تأثرت بها، ولأن الإدارة تقوم على الجهد البشري وتتعامل مع الجماعات داخل التنظيمات الإدارية في سبيل تحقيق أهدافها المرسومة فإن فهم الجماعات أمر أساسي للمدير، كما أن سلوك الفرد بمفرده يختلف عن سلوكه بصفته عضواً في جماعة لهذا من المفيد للإداري أن يلم بمبادئ علم الاجتماع لأن ذلك سيساعد حتماً في إيجاد مناخ تنظيمي اجتماعي صحي داخل الجهاز الإداري، كما يسهل عملية الاتصال والتفاهم بين العاملين ويشجع جوارح الود والاحترام بينهم الشيء الذي يضمن حسن سير العمل². فبهذا تعتبر الدراسات الاجتماعية والمعلومات المتعلقة بالفرد والجماعة ما هي إلا أساس القرارات التي يتخذها المدير، لذا من الضروري أن يكون ملماً بالمبادئ الأساسية في علم الاجتماع.

4. علاقة علم الإدارة بعلم القانون: في كل مجتمع هنالك قوانين وتشريعات متنوعة تنظم العلاقات وتضبط الأنشطة المختلفة لضمان بقاء المجتمع واستمراره، حيث أن معرفة الإداري بهذه التشريعات أمر ضروري حتى تكون قراراته وأفعاله وتصرفاته منسجمة مع هذه التشريعات ولا تخالفها.

¹ سعاد نائف برونوطي، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص71.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص38.

5. **علاقة علم الإدارة بعلم المحاسبة:** تهتم المحاسبة بتوثيق ومراقبة تطور النشاط الذي تقوم المؤسسات والأفراد والمركز المالي لها على شكل أرقام وقيود وميزانيات، مما يقدم للمديرين صورة دقيقة وحقيقية عن الأوضاع والمواقف المالية ويساعدهم على تقييم نشاط المشروعات، كما يمد الإداري بالمعلومات الكافية حول تكاليف مشروع معين والأرباح المنتظرة منه، وبالتالي فالمحاسبة ضرورية للإداري للقيام بعمله على أكمل وجه¹.

6. **علاقة علم الإدارة بعلم الحاسوب:** أصبحت الإدارة الحديثة لا تستغني عن علم الحاسوب كأساس في تحسين العملية الإدارية من حيث استقبال البيانات ومعالجتها وإظهار النتائج المطلوبة، كما يسهل الحاسوب سرعة الاتصال كما هو الحال في البريد الإلكتروني وفي معالجة الكثير من الأوراق المالية، كما يساعد الحاسوب على معالجة واسترجاع كميات هائلة من البيانات وتحويلها إلى معلومات مفيدة لمتخذي القرارات².

7. **علاقة علم الإدارة بعلم الاحصاء:** يستعين الإداري بالكثير من النماذج الرياضية ونظريات الاحتمالات والمعادلات في صنع القرارات، وفي إعداد التنبؤات ووضع الخطط وغيرها في مجالات الإنتاج وتشغيل الآلات، والتسويق والإعلان والنقل، والتمويل والتخزين، واختيار العاملين واختبارات التعيين، وقياس الرأي العام وتفضيلات الزبائن، قياس الروح المعنوية واتجاهات الموظفين وذلك لاتخاذ القرارات الملائمة في هذه المجالات المختلفة.

سادسا/ أساسيات حول المدير

باعتبار أن المدير هو ذلك الشخص المسؤول بالمؤسسة، حيث يشرف على أداء مختلف المرؤوسين بغرض تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، بالإضافة إلى تحقيق أهداف مختلف الأقسام الإدارية، وذلك من خلال ممارسته لمجموعة من الوظائف الإدارية الرئيسية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، من هذا المنطلق سيتم من خلال ما سيأتي توضيح بعض الأساسيات حول المدير.

1. تعريف المدير:

المدير هو ذلك الشخص الذي يقوم بتنسيق وتكامل أنشطة عمل الآخرين، فهو الذي يقوم بعملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة من أجل بلوغ هدف المنظمة، كما يعتبر فردا مهما في

¹ هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص40.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص39.

المنظمة، حيث يكون مسؤولاً عن مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية من خلال ما يقوم به من تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة واتخاذ قرار باستخدام الموارد المتاحة¹.

2. مهارات المدير:

لقد لخص الباحث روبرت كاتز Robert Katz المهارات التي يجب أن يتصف بها المدير الناجح في ثلاثة أنواع هي كالتالي:²

أ. **المهارات الفنية:** وهي جميع المعارف المكتسبة والمطلوبة لإنجاز عمل معين في تخصص من التخصصات التقنية مثل: هندسة الحاسوب أو التصنيع، وتكمن أهمية توافر هذه المهارات على مستوى الإدارات الدنيا لاسيما أن مدرء هذا المستوى يرتبط عملهم بالجوانب الفنية اللازمة لمتابعة الغنجاز الفني في أداء العاملين.

ب. **المهارات الإنسانية:** وهي المهارات التي يتسم بها المدرء في تعاملهم مع المرؤوسين أفراداً أو جماعات، من خلال التواصل معهم بالتوجيه والقيادة والتحفيز وسبل الإتصال الفعالة وغيرها من الأنشطة الكفيلة بخلق الأجواء الإيجابية في الوسط الإجتماعي وزرع الثقة والتواصل والتفاعل وغيرها من الجوانب الهادفة.

ت. **المهارات الفكرية:** هذه المهارات مطلوبة بشكل أساسي لدى مدرء الإدارة العليا في المنظمة لمعالجة المشاكل والتعقيدات والتحديات التي تواجه المنظمة ككل أو بين الأجزاء الفرعية للمنظمة.

كما توجد مهارات أخرى يجب أن تتوفر لدى المدير حتى يتمكن من القيام بأدواره المختلفة بنجاح، هذه المهارات هي:

أ. **المهارات التحليلية:** وتتضمن المقدرة على تشخيص وتقييم الحالات والمواقف، وتحديد العوامل الرئيسية، وتفهم العلاقات فيما بينها، ودورها في أي موقف، ولا بد للمدير من فهم المشكلة التي تواجهه وتطوير خطة عمل لمعالجتها؛

ب. **مهارات صنع القرار:** وتتوقف هذه المهارات كثيراً على المهارات التحليلية؛ وتتضمن المقدرة على تحديد المشكلات وأسبابها الحقيقية وتطوير الحلول البديلة و المفاضلة بينهما واختيار البديل الأنسب ومتابعة تنفيذه؛

¹ سامية فلياشي، مطبوعة دروس في مقياس مدخل لإدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 3، الجزائر، 2018/2017، ص15.

² خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 31-32.

- ت. **مهارات تفاعلية:** إن عمل المدير يتمثل أساسا في إنجاز الأعمال من خلال الآخرين أو بواسطتهم، وهذا يتطلب منه مقدرة ومهارة في العمل مع الآخرين والتعامل معهم و فهمهم، وهذه المهارات حيوية لكل مدير و تؤثر كثيرا في مقدرته القيادية؛
- ث. **المهارات الإدراكية:** وتشتمل المقدرة على النظر للمنظمة ككل، وكيف ترتبط الوحدات المختلفة ببعضها البعض ودور كل منها، وكيف يؤثر كل منها بالآخر ويتأثر به، وذلك لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية؛
- ج. **المهارات الاتصالية:** يعتبر الاتصال الفعال مفتاح نجاح المدير، بل والمنظمة ككل، فهو مسؤول عن تحقيق الأهداف والنتائج من خلال جهود الغير، وعليه لابد للمدير أن يكون قادرا على استقبال وإرسال المعلومات والأفكار والخطط والبرامج والمشاعر والاتجاهات، كتابة وشفاهة، بشكل يفهمها الآخرون بوضوح وسهولة، كما عليه أن يشجع العاملين معه على تزويده بالتغذية الراجعة وآرائهم وملاحظاتهم واقتراحاتهم بصراحة وصدق؛
- ح. **المهارات الحاسوبية:** لقد أصبح الحاسوب يستخدم في مختلف المجالات والأعمال، ومن الضروري أن يدرك ويتفهم المدير دور الحاسوب وتطبيقاته وكيفية استخدامه و برمجيات في أداء جوانب كثيرة من عمله؛
- خ. **المهارات الإدارية:** تتمثل في قدرة المدير على فهم أفكار الآخرين وكذلك إمكانيته على حسن اختيار البديل الصحيح عند حل أي مشكلة بالمنظمة، ويحتاج إلى هذه المهارة خاصة في المستوى الإداري العليا¹.
- بالرغم أن جميع المهارات السابقة ضرورية لأي مدير، إلا أن الأهمية النسبية لكل منها تتفاوت من مستوى لآخر.

3. أدوار المدير:

- توجد العديد من الأدوار كما يلي:²
- أ. **الأدوار التفاعلية:** و تتركز على علاقات المدير واتصالاته بالآخرين، ويؤدي هذه الأدوار بصفته الرسمية، وتشتمل على الأدوار الثلاثة الآتية: دور الرئيس الرمزي، ودور قيادي، ودور حلقة الوصل و الارتباط؛

¹ المهدي الطاهر غنية، مبادئ الإدارة، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2003، ص 35 .

² حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص 25-27.

ب. أدوار معلوماتية: وتشتمل على استلام المعلومات وإرسالها فمن خلال الأدوار التفاعلية يبني شبكة من العلاقات والاتصالات التي تساعده في القيام بالأدوار المعلوماتية: كدور الراصد، دور المرسل ودور الناطق الشخصي؛

ت. أدوار صنع القرار : وتعتبر هذه أهم أدوار المدير، وتستند إلى أدوار المعلوماتية والتفاعلية والتي تمثل مدخلات لعملية صنع القرار و تشتمل على ثلاث أدوار: الدور الريادي، دور معالج المشكلات، دور موزع الموارد ودور المفاوض؛

فمثلا تخصص الإدارة العليا وقتا للدور الصوري أكثر بكثير من مدراء الخط الأول، وأن دور الارتباط بالنسبة للإدارة العليا والوسطى يتضمن التفاعل والاتصال مع أطراف خارج المنظمة، بينما تتركز اتصالات مدراء الخط الأول مع أفراد خارج وحدتهم و لكن داخل المنظمة.

وبالنسبة لدور الراصد، فالإدارة العليا تقوم بمتابعة أي تغيرات في البيئة الخارجية قد تؤثر على المنظمة ككل، بينما يقوم مدراء الوسط بمراقبة التغييرات التي تؤثر على إدارته، ومدراء الخط الأول يهتمون برصد التغييرات التي يمكن أن تؤثر على وحداتهم.

كما أن العمل في شكل فرق في المنظمات يتطلب القيام بكل دور بانتظام، وكذلك فإن هذه الأدوار العديدة تقتضي من المدير تخطيط وقته بفاعلية ليتمكن من القيام بكل الأدوار بنجاح.

خلاصة:

انطلاقا مما سبق يمكن القول أن نجاح أو فشل المنظمات في تلبية حاجات ومتطلبات الأفراد والمجتمعات المتنوعة يتوقف إلى حد كبير على كيفية إدارة تلك المنظمات؛ كما أن تقدم أي مجتمع أو تخلفه أصبح يعتمد على نمط إدارته. فالإدارة الناجحة والفعالة هي مفتاح نجاح أي منظمة وأساس بناء أي مجتمع وأساس تقدمه وتطوره. حيث يتركز دور الإدارة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ولاسيما الموارد البشرية، وبما يضمن تحقيق أعلى مستوى الجودة بالنسبة لحاجات ومتطلبات ورغبات المجتمع المختلفة، كما يعني الاستخدام الأمثل للمواد حشد الجهود البشرية والموارد وتوجيهها وتنسيقها بما لا يسمح بأي تبذير أو إسراف أو هدر أو ازدواجية أو تداخل، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بنجاح.

المحور الثاني: مراحل تطور الفكر الإداري

✓ تمهيد

✓ أولا/ المدرسة الكلاسيكية في الإدارة؛

✓ ثانيا/ المدرسة النيوكلاسيكية في الإدارة؛

✓ ثالثا/ المدارس الحديثة في الإدارة؛

✓ خلاصة

تمهيد

إن العملية الإدارية ليست وليدة القرن العشرين، بل هي عملية مورست في نماذج عديدة من قبل الحضارات القديمة، إلا أن ظهورها كعلم له قواعد وأصول ونظريات ومفاهيم يعتبر حديثاً مقارنة بعلوم أخرى كثيرة، حيث بدأت دراسة الإدارة كعلم بمعناه المتعارف عليه اليوم مع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين ميلادي. من هذا المنطلق خصص هذا المحور لعرض أهم مراحل تطور الفكر الإداري وذلك من عرض مختلف المدارس في الإدارة.

أولاً/ المدرسة الكلاسيكية للإدارة

المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية هو تعبير يطلق على عدد النظريات التي ظهرت في العالم الغربي أواخر القرن الثامن عشر، وهي بلا شك وليدة الفترة الزمنية التي ظهرت فيها، حيث أنها أعقبت الثورة الصناعية وسيادة المذهب الاقتصادي الرأسمالي الذي كان آدم سميث *Adam Smith* المنظر الرئيسي له¹. ويقصد بكلمة "كلاسيكي" الطراز الأول أو المثالي أو الممتاز وليس الشيء التقليدي والقديم كما يعتقد البعض. كما تركز جميع نظريات المدرسة الكلاسيكية على الجانب الفني من العمل كالتخصص وتقسيم العمل وتنسيقه وتوزيعه والتسلسل السلطوي من أجل تحقيق أعلى كفاءة ممكنة². وعلى الرغم من تعدد النظريات التي تندرج ضمن المدرسة الكلاسيكية للإدارة إلا أنها جميعاً تشترك في افتراضات رئيسية نذكر منها:³

- الإنسان آلة *Machine Model* يمكن التحكم به كما يمكن التحكم بالآلة؛
- هناك طريقة مثلى لتأدية العمل تناسب كل الظروف وأن وظيفة الإدارة هي اكتشاف هذه الطريقة وتعليمها للعمال؛
- التركيز على الهيكل التنظيمي الرسمي كمحدد رئيسي لزيادة الإنتاجية وعلى العوامل والظروف المادية دون التركيز على العوامل النفسية والاجتماعية للعاملين؛
- التأكيد على المفاهيم السلطوية كأساس للإدارة؛
- التمسك بنمط المركزية الهرمي كمبادئ أساسية للتنظيم الأمثل؛
- لا تعير هذه النظريات الأهمية المناسبة للظروف البيئية المحيطة كمحددات ومؤثرات على سلوك العاملين وعلى التنظيم أي ترى أن التنظيم نظام مغلق؛

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

² محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق، العراق، 2014، ص 16.

³ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

- تعتبر أن كل اتصال وتنظيم خارج القنوات الرسمية هو في غير صالح التنظيم ويؤدي إلى إضرار بالإنتاجية.

وتتمثل النظريات الأساسية للمدرسة الكلاسيكية في التالي:

1. نظرية الإدارة العلمية:

أ. تعريف نظرية الإدارة العلمية:

تطورت أفكار هذه النظرية خلال الفترة الممتدة بين 1890-1920، حيث شهدت تطورا ملحوظا نتيجة التوسعات في المجالات الاقتصادية وخاصة القطاع الصناعي¹، حيث حاولت هذه النظرية الإجابة على الإشكالية المطروحة في تلك الفترة، والمتعلقة بكيفية زيادة إنتاجية الفرد العامل، وهو الشيء الذي شغل اهتمام رواد هذه النظرية، مما دفعهم للبحث في كيفية دفع الفرد العامل لإنتاج أكبر عدد من الوحدات.

إن هذا الإتجاه يمثل بداية إستخدام المنهج أو الأسلوب العلمي في العمل من خلال اللجوء إلى الملاحظة والتجربة والمراقبة بدلا من الإعتماد على الأساليب التقليدية القديمة، أي بمعنى أن فلسفة الإدارة العلمية تقوم على إتباع الأسلوب العلمي في حالة وجود مشكل في العمل وليس على الحدس والتخمين وذلك من خلال: التعرف على المشكلة؛ التعرف على سبب المشكلة؛ وضع الحلول الملائمة لهذه المشكلة؛ اختيار الحل الملائم؛ تطبيق الحل.

ومن ثم العمل على إيجاد الحلول الواقعية للمشكلات لغرض تحسين أداء العاملين ورفع إنتاجيتهم، ومما ينعكس إيجابا على طرفي العلاقة: رب العمل والعاملين، أو بمعنى آخر أن الإدارة أو التسيير العلمي يهدف إلى التوصل إلى طرق وأساليب أكثر فعالية في إستعمال الموارد المستخدمة من الآلات والأفراد بقصد زيادة الكفاءة الإنتاجية.

ب. رواد نظرية نظرية الإدارة العلمية وإسهاماتهم:

فريدريك تايلور *Frederick Taylor* : يعتبره الكثير من المفكرين أنه المنظر الرئيسي لأفكار هذه النظرية، حيث كان عاملا عاديا في المصنع، ثم تدرج في السلم الوظيفي خلال 8 سنوات حتى أصبح مهندسا، إلى أن وصل رتبة كبير المهندسين لإحدى شركات الفولاذ والصلب في الولايات المتحدة الأمريكية. ولقد نشر تايلور كتابا بعنوان " مبادئ الإدارة العلمية " سنة 1914 وأوضح فيه أهم أفكاره بخصوص التعامل الإداري، حيث لاحظ أن العمال يتباطئون ويتكاسلون ويضيعون الوقت ولا يستعملون مجهوداتهم بأفضل الطرق الممكنة، كما إشتهر تايلور بالتنظيم العلمي للعمل الذي يقوم على أساس البحث عن أحسن طريقة للعمل، وطور لاحقا ما يعرف

¹ خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص55.

بنظرية الحركة والوقت، أي لتأدية أي عمل يحتاج إلى مجموعة من الحركات تأخذ وقتا معيناً، ومن ثم القيام بتدريب العمال.

كما إهتم كذلك تايلور أثناء عمله بتحقيق أقصى إنتاج ممكن، وذلك عن طريق مجموعات العمل التي يشرف عليها، فلم يكن راضياً لنظام العمل الذي يخضع إليه المصنع لإعتقاده بأن هذا النظام لا يقوم على تقدير سليم لطاقة العامل الإنتاجية، بل مبني على سجلات الإنتاج السابقة التي تقدر عشوائياً معدل الإنتاج المطلوب، وهو مبدأ عرفه العمال وحاولوا دائماً الحفاظ عليه مما جعل العمال هم أصحاب المبادرة بتحديد كمية الإنتاج، كما قام تايلور بالعديد من التجارب أهمها:¹

- **تجربة رفع الكتل المعدنية:** أجرى تايلور تجربة على 75 عامل كانوا يقومون برفع المعادن على قاطرات حيث أن العامل الواحد منهم كان يرفع 12.5 طناً من الخامات يومياً، ومن دراسته وملاحظته للوضع تبين له أن العامل الواحد يستطيع أن يرفع ما يقارب 47 طناً باليوم وبـ 43% فقط من وقت العمل (الوقت المتبقي خاص بالراحة) ومنه قام تايلور بإعطاء التعليمات للعمال والأدوات اللازمة للقيام بالعمل وحدد الوقت اللازم لذلك وبعد تطبيق التجربة تبين له صدق فرضيته، إلا أنه استغنى عن 7-8 عمال لأنهم لا يتناسبون فيزيولوجياً مع العمل الذي طلب منهم.

- **تجربة جرف الخامات:** تناولت هذه التجربة عملية جرف خامات الحديد والفحم، حيث تبين لتايلور أن استخدام العمال لنفس المعدات في هذه العملية أدى إلى خفض الإنتاج، إذ أن الأدوات المستعملة كان يجلبها العمال أنفسهم، وليصلح تايلور ذلك قام بإلزام الإدارة بتصميم الأدوات المناسبة لكلا النوعين من العمل وذلك بإعطاء العامل الأداة المناسبة للعمل المناسب، وقد كانت النتيجة توفير سنوي في التكاليف يتراوح ما بين 75 - 80 ألف دولار.

- **تجربة تغذية الآلات بمدخلات الإنتاج:** تتعلق هذه التجربة بالطرق المناسبة لتغذية الآلات العاملة، مما أدى بتايلور بالوصول إلى براءة اختراع للصناعات الفولاذية ذات السرعة العالية، وقد أدى ذلك إلى تقليص وقت العمل إلى ثلث الوقت السابق، وقد باع تايلور هذا الاختراع بـ 100 ألف دولار في بريطانيا.

وفيما يتعلق بمبادئ نظرية الإدارة العلمية فقد وضع تايلور مجموعة من المبادئ تتمثل في التالي:

- إتباع الطريقة العلمية أثناء العمل وتحليلها واستخدام قوانين الحركة بهدف زيادة الإنتاج والرفع من أجور العمال، كما إهتم تايلور أثناء عمله بإنتاج أقصى حد ممكن عن طريق

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص ص 52-54.

مجموعات العمل التي يشرف عليها، لاعتقاده أن هذا النظام لا يقوم على تقدير سليم لطاقة العامل الإنتاجية؛

- قام بوضع نظام مبني على أسس علمية للاختيار والتعيين عند التوظيف لاختيار أحسن العمال الذين لديهم أعلى إنتاجية والتزام بالعمل كما عمل تدريب وتعليم العمال على استخدام الآلات بهدف زيادة الإنتاج وتقليل التكاليف؛

- الاهتمام بتقسيم العمل والتخصص بحيث كل عضو بالمنظمة يؤدي الأعمال التي تتناسب مع وظيفته ومؤهلاته وإمكانياته، وعدم إلقاء العبء على العمال فقط دون إشراك المستويات الإدارية؛

- عمل كفريق واحد بحيث كل عضو بالمنظمة له دور يكمل دور الآخرين، وخلق روح المشاركة والتعاون بين الإدارة والعمال لإنجاز الأعمال بالطرق العلمية. كما نادى تايلور بتخطيط وجدولة العمل وتحفيز العاملين كدفع الأجور على أساس القطعة بهدف زيادة الإنتاج¹.

كما يمكن التأكيد على أن نظرية الإدارة العلمية تتلخص في استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات، كما يتم اختيار الطريقة المثلى واختيار الآلات والمواد والعاملين بصورة علمية، حيث أن وإنطلاقاً من المبادئ التي حددها تايلور، فقد أكد على الأسس التي يجب أن تحكم نظام العمال من حيث هيكلية الجهاز الإداري وتوزيع الأعمال وسبل دراسة المشاكل، ومن هذه الأسس:²

■ **تقسيم العمل والتخصص:** يرى تايلور أن للتخصص اثر كبير على الإنتاج وكفاءته بحيث انه لا بد من تقسيم الأعمال إلى خطوات متعددة لكي يتولى كل عامل مهمة محددة وبذلك يتم إتقانها بشكل أكبر.

■ **الطريقة المثلى للعمل:** يرى تايلور وأتباعه انه لأداء كل عمل توجد عدة طرق ولكن من بين الطرق توجد طريقة واحدة فقط مثلى لأدائه بأقل جهد وأسرع وقت، لذلك أوصى بالبحث المستمر لإيجاد تلك الطريقة المثلى.

■ **دراسة الإجهاد الجسمي:** تفادي الإجهاد الغير الضروري الذي ينشأ من حركات غير ضرورية يقوم بها العمال فهو بذلك يعمل بطريقة خاطئة بسبب نقص التدريب، فقد حاول كل من تايلور وجلبيرث القضاء على الإجهاد الغير الضروري عن طريق دراسات الزمن والحركة

¹ المهدي الطاهر غنية، مرجع سبق ذكره، ص 80.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص ص 55-56

بهدف حذف كل الخطوات الغير الضرورية أثناء أداء أي عمل وبالتالي تخفيف الأعباء على العامل.

■ **تحديد كمية العمل اليومية:** وذلك من خلال تحديد الكمية الصحيحة للإنتاج ليوم عمل لكل وظيفة بطريقة علمية دون الضغط على العاملين.

■ **وحدة الأوامر:** أكدت الدراسات التي قام بها رواد الإدارة العلمية على أن العامل يجب أن يتلقى الأوامر من مصدر واحد وليس من مصدرين متعارضين لكي لا يتم خلق مشكلة ازدواجية المسؤولية بسبب تعدد مصادر إصدار الأوامر.

وعلى الرغم بأن نظرية الإدارة العلمية قدمت فلسفة جديدة في عمل وتفكير المدير من خلال الأسلوب العلمي للوصول على الحل الأمثل إلا أن هناك الكثير من الانتقادات الموجهة لها ومن أهمها:¹

- لاقت أفكار تايلور معارضة شديدة لأنها تطرح أفكار وطرق جديدة في الإدارة لم يعتد عليها أصحاب المصانع، بل أن الطرق التقليدية في الإدارة كانت بمثابة عادات وتقاليد ثابتة غير قابلة للتغيير؛

- اقتصرت دراسات تايلور على مستوى المصنع الصغير (الورشنة)؛

- طريقة الحوافز التي اقترحها فريديريك تايلور تؤدي إلى معاقبة العامل البطيء، وتغري العامل بإرهاق نفسه مقابل الحصول على أجر دون اعتبار للنواحي الصحية للعامل؛

- ركز تايلور على عنصر واحد من عناصر التنظيم وهو العمل، وأهمل الإنسان والعلاقات الاجتماعية، حيث اعتبر الإنسان كآلة، مما أدى إلى تقييد حريته، والقضاء على شخصيته، وإجباره على إتباع أنماط من السلوك لا تتفق مع متطلبات الشخصية الإنسانية المتطورة؛

- نظر فريديريك للتنظيم غير الرسمي على أنه تنظيم قائم لمحاربة الإدارة ومناوئتها، حيث نظر للصدقات والزِمالات التي تنشأ بين العمال في أثناء العمل، على أنها تنظيم غير رسمي يجب مكافحته ومحاربتها والقضاء عليه، كون أن العمال يسخرونه ضد الإدارة؛

- أهملت أفكار فريديريك الحوافز المعنوية، ووجردت الإدارة من العواطف والمشاعر الإنسانية، وباختصار فشلت أفكاره في إيجاد حل مناسب، عندما تصورت الفرد العامل كإنسان منعزل عن موقعه الاجتماعي، وبهذا أهملت أهم العوامل والتي تمثلت في التنظيمات غير الرسمية؛

¹ غنية شيخي، مطبوعة دروس في مقياس مدخل لإدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2017/2016، ص ص 19-20.

- محاولة تايلور إثبات أن أفضل أنماط الإدارة يقوم على أساس واضح محدد من القوانين والقواعد والمبادئ والأسس العلمية، وأن المبادئ الأساسية للإدارة العلمية يمكن أن تسري على جميع أنواع النشاط البشري، وحاول تايلور أن يقنع الأفراد أنه أينما طبقت هذه المبادئ تطبيقاً سليماً، فإن النتائج يمكن أن تكون متشابهة، وبهذا فإنها تكون مغايرة عن نظر السلوكيين لطبيعة التنظيمات الاجتماعية التي يصعب تقنينها ووضع مبادئ عامة لها؛
- لم تترك نظرية الإدارة العلمية لتايلور مجالاً للعوامل غير الرشيدة لدى البشر، تلك العوامل التي تحاول أحياناً الخروج على القواعد، والتمرد على النظم الثابتة، تلبية للاحتياجات والعوامل غير الرشيدة لدى الأفراد؛
- ركزت الإدارة العلمية لتايلور على البيئة الداخلية للمنظمة، وعلى العمليات والمعدات والإمكانات المتوفرة فيها، وأغفلت البيئة الخارجية (السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والقانونية) ومعطياتها، أي أنها اعتبرت المنظمة الإدارية نظاماً مغلقاً *Closed System* ومنعزلاً عن المجتمع والمحيط، وأغفلت الأثر الذي تحدثه التغيرات المستمرة في المجتمع على أداء التنظيم وتكوينه؛
- التركيز على الالتزام الحرفي بالإجراءات ودراسات الزمن والحركة، حول العاملين إلى آلات غير قادرة على الإبداع والإبتكار. أما فيما يتعلق بمزايا نظرية الإدارة العلمية فتمثل فيما يلي:¹
- التصدي للمشاكل باستعمال العلم والأساليب العلمية واتخاذ العلم منهجاً فأبدعت في دراسة الوقت والحركة؛
- أخضعت أحكام الماضي للتجربة والتمحيص ووضعت بناء على ذلك نظريات ومبادئ تحكم العمل؛
- تم الإثبات بشكل مادي ان المؤسسات والدول التي تأخذ بأفكار الإدارة العلمية تحقق نتائج أفضل من الإعتماد على أسلوب التجربة والخطأ.
- للـ **فرانك وليليان جلبرت**: لقد تزامنت أبحاث وتجارب الزوجين فرانك وليليان جلبرت مع دراسات تايلور، حيث كرس الزوجين أعمالهما بحثاً عن الطرق المثلى لأداء العمل، وقد أسهما بفعالية في نظرية الإدارة العلمية من خلال:
- دراسة الوقت والحركة حيث قسما الأعمال إلى نشاطات يتضمن كل منهما مجموعة من الحركات الضرورية والتخلص من الحركات الزائدة غير الضرورية بما يضمن أداء العمل بأقل

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 58.

ما يمكن من الوقت والجهد، كما راقبا بإهتمام عمال البناء أثناء تأدية مهامهم، فلاحظنا أن طريقة العمل تختلف من عامل لآخر، كما تختلف بالنسبة للعامل الواحد من وقت إلى آخر؛

- تحليل حركات العمل محاولة الوصول إلى أقل عدد ممكن من الحركات الممكنة وأكثرها قبولا لدى العامل، وقد اعتمدوا على التصوير الفوتوغرافي في ذلك، وبالتالي فقد مهدا هذا الأمر إلى ما يعرف اليوم بتبسيط العمل والمعيارية؛

- وضع أسس خرائط تدفق العمل.

- إهتماما بالتصميم للوحدات الإنتاجية الصناعية من حيث موضع الآلات وترتيبها وتوزيعها، نفس الشيء بالنسبة للأدوات والمواد الأولية الأساسية والمساعدة وكيفية توزيع العمال على الآلات في الأقسام الإنتاجية بما يضمن الإستخدام الأمثل للطاقات الإنتاجية المتاحة، كما قدم نظام البطاقات لتدوين أسماء العمال المجتهدين، لتحديد نظام المكافآت فيما بعد. وكذلك توصلا إلى نظام سمي بنظام السرعة *Speed Work* إذ يشير هذا النظام إلى أن مفهوم السرعة لم يكن ناتجا عن ممارسة الضغط النفسي على العامل للإسراع بتأدية الحركات ولكن من خلال تقصير الوقت اللازم للأداء والتخلص من الحركات غير الضرورية بعد دراستها.

- كان يعتقدان أنه بالإمكان تدريب وتطوير الموارد البشرية وتحسين الظروف المحيطة والأدوات والإتجاه النفسي الصحي¹.

✍ **هنري جانت Henry Gantt**: تعددت مساهمات المهندس الميكانيكي هنري جانت الذي تتلمذ على يد تايلور وعمل معه في شركة *Midvale steel* خلال المدة (1887-1901) ومن أبرز ما قدمه للفكر الإداري ما يلي:

- **قدم فكرة المهمة والعلاوة**: وذلك من خلال تطوير أنظمة المكافآت المحفزة للعاملين حيث يتقاضى العامل أجرا إضافيا إذا أنجز المهمة المكلف بها (كمية الإنتاج المطلوبة)، وإذا فشل في تحقيق ذلك فإنه يتقاضى الحد الأدنى للأجور المقررة لذلك اليوم، وفي هذا تأكيد على منح العاملين أجرا يوميا ثابتا مع الإهتمام بمكافئة أولئك الذين يحققون الكمية المطلوبة من الغنتاج أو يتجاوزونها بإعطائهم أجور إضافية، بعكس تايلور الذي دعا إلى دفع الأجر بحسب الكمية المنتجة.

- **ركز على العنصر البشري**: حيث كان متعاطفا معهم وإهتم بالجانب النفسي للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم، ونظر للغدرة على أنها بعد إجتماعي.

- **ساهم في وضع رسومات بيانية سميت بخرائط جانت**: وذلك لمتابعة انسيابية العمل والتي توضح نوع العمل ومن الذي سيقوم بتنفيذه والفترة الزمنية اللازمة للتنفيذ ومدى ما تم تنفيذه من

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، مرجع سبق ذكره، ص 53-54.

أعمال. كما توضح هذه الخرائط التداخل بين الفعاليات المتعلقة بإنجاز العاملين حيث تبدأ المرحلة الثانية قبل إكمال المرحلة الأولى¹.

2. نظرية التقسيمات الإدارية لهنري فايول:

يُعد هنري فايول Henry Fayol أول من وضع أسس ومبادئ هذه النظرية، فبعد القصور الذي عرفته نظرية الإدارة العلمية بزعامة فايول في إعطاء تفسير متكامل للسلوك التنظيمي، برز تيار جديد يركز على الجانب الأعلى للإدارة، فبعدما كانت حركة الإدارة العلمية قد اهتمت أساساً بإنتاجية الفرد على مستوى عمليات ورشات العمل، فإن مدرسة العملية الإدارية توجهت نحو إيجاد أو بناء أسس علمية هي بمثابة المبادئ الأساسية لعملية إدارة منظمات الأعمال، وإذا ما كان اهتمام الإدارة العلمية أيضاً على مستوى الإشراف المباشر على العاملين في الورشة والتعرف على مشكلات المستوى التشغيلي، فإن اهتمام هذه المدرسة انصب على الإدارة العليا في منظمة الأعمال، إزاء ما سبق كان من الطبيعي أن تنصرف هذه المدرسة عن تحليل العمل ودراسة الوقت والحركات في الورشة للتوصل للطريقة المثلى للإنتاج، إذ إن ضالة هذه المدرسة هي نحو تلك الأسس والمبادئ التي تحكم عمل المدير في منظمات الأعمال.

فحسب رأي هنري فايول فإن أهمية نشاطات التنظيم والتسيير تزداد كلما ارتفعنا في الهرم السلمي للمنظمة، ولقد بدأ هنري فايول عمله كمهندس في شركة كبيرة للتعددين في فرنسا، قبل أن يتولى شخصياً إدارتها ليتمكن من إنقاذها من خطر الإفلاس الذي كان يهددها، عن طريق إرساء مبادئ أساسية، وبهذا يعتبر هنري فايول الرائد الأول لعلم إدارة الأعمال.

وقد كانت لأفكاره أثر مميز في الفكر الإداري سواء في فرنسا أو غيرها، وأهمية أفكاره لا تقل عن أهمية الأثر الذي تركته أفكار تايلور في الفكر الإداري الأمريكي، وتقوم أفكار هنري فايول على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ستة مجموعات هي:²

- **نشاطات فنية (نشاطات إنتاجية):** تشمل جميع العمليات الفنية التي ترتبط بمنتجات منظمات الأعمال من سلع وخدمات.
- **نشاطات تجارية (نشاطات تسويقية):** وهي تظم جميع النشاطات التي تنصب على المنتجات بعد إنتاجها حتى تصلها إلى المستهلك.
- **نشاطات مالية (نشاطات التمويل):** والتي تقوم على تقدير الأموال اللازمة والعمل على تدبيرها من المصادر المتاحة ومتابعة حسن استخدام تلك الأموال باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

¹ خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 60.

² فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص: 59-60.

- **نشاطات تأمينية:** وهي تلك النشاطات التي قد يطلق عليها البعض مصطلح النشاطات الوقائية، والتي تنصرف إلى كل ما من شأنه المحافظة على كيان منظمة الأعمال والمحافظة على العاملين فيها وممتلكاتهم، وحمايتهم وصيانتهم.
 - **نشاطات محاسبية:** هذه النشاطات متخصصة بالجوانب المحاسبية التي ترتبط بحسابات التكاليف وإعداد الموازنات، ومن الطبيعي لها أن تظم تحديد نتائج عمليات منظمة الأعمال، وتحديد مركزها المالي عبر قوائمها المالية.
 - **نشاطات إدارية:** اعتبر فايول هذه النشاطات الإدارية أهم النشاطات في منظمة الأعمال، والتي يتحتم على إدارتها الانتباه والتركيز عليها، وهي تظم الممارسات الإدارية في التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.
- وحدد فايول الصفات الواجب توفرها في المدير على النحو التالي:¹
- صفات جسمانية، كالصحة والقوة والحيوية؛
 - صفات عقلية، كالقدرة على الفهم والتقدير والتعبير وإدراك الأمور بشكل سليم؛
 - صفات فنية، تتعلق بالمؤهلات والإعداد العلمي والمعرفي اللازم لحسن أداء وظيفته؛
 - صفات ثقافية، تتعلق بالمعرفة والثقافة العامة فيما يختص بنشاط منظمته والمعلومات المتعلقة بطبيعة
- البيئة التي يعيش ويتعامل معها من خلال وظيفته؛
- صفات تتعلق بالخبرة والتجربة، وهي ما يكتسبه الإداري خلال قيامه بواجباته بطريقة سليمة وناجحة؛
 - صفات خلقية، كالحزم والرغبة في تحمل المسؤولية، والولاء للمنظمة، والابتكار، والمهابة بين العمال.

ويرى هنري أن الوظائف الإدارية يمكن إجمالها في خمسة عمليات وهي:

- **التخطيط:** عن طريق وضع خطط للتنفيذ مستقبلاً؛
 - **التنظيم:** حشد الموارد وتنظيم المهام لتنفيذ الخطة؛
 - **القيادة:** لتوجيه وتقييم العمال (إصدار الأوامر)؛
 - **التنسيق:** لمطابقة الجهود مع بعضها؛
 - **الرقابة:** للتأكد من أن ما أنجز يتطابق مع الخطة؛
- وتعد هذه العمليات من المهام الرئيسية التي يناط بها المدير.

¹ صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005، ص: 26.

كذلك من إسهامات هنري فايول في مجال الإدارة، اقتراحه وتطبيقه لعدد من المبادئ قدرت بـ 14 مبدأ هي كما يلي: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية؛ الإنضباط، وحدة الأمر، المبادرة، وحدة الهدف، خضوع المصلحة الخاصة للمصلحة العامة، المكافآت، المركزية، العمل الجماعي، تسلسل السلطة، النظام، العدالة، الإستعداد الوظيفي¹.

إن الأفكار والدراسات التي قام بها هنري فايول تعتبر امتداداً للمدرسة التaylorية غير أن فايول تجاوز مستوى الورشة إلى مستوى المنظمة، إذ اهتم تايلور وأتباعه بدراسة المستويات السفلى للسلم الإداري في عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة، في حين اهتم هنري بالمستويات العليا الإدارية، ففي وقت كانت اهتمامات ودراسات تايلور تبحث في ترشيد العلاقة بين العامل والآلة واكتشاف القانون الأمثل لعلاقات العمل التنظيمية والفنية، ركزت دراسات وأبحاث هنري فايول في إيجاد المبادئ العامة لتطوير العمل الإداري، فيخاطب بذلك المدير والرئيس والقائد والإداري، وليس العامل في خط التجميع، وقامت دراساته على مبادئ إدارية عالمية يمكن تطبيقها في جميع المنظمات عبر الثقافات والحضارات المختلفة.

3. النظرية البيروقراطية لماكس فيبر:

تتركب كلمة بيروقراطية من شقين: الأول بيرو (Bureau) وتعني مكتب والثاني قراطي (Cracy) وتعني القوة، والكلمة في مجموعها تعني "قوة المكتب" أو "سلطة المكتب". ويعتبر ماكس فيبر الألماني من أشهر رواد الإدارة فيما يتعلق في البيروقراطية، حيث وضع عدة معايير للنموذج البيروقراطي في الإدارة، وقد جاءت البيروقراطية كرد فعل على مدرسة العلاقات الإنسانية حيث وضعت التنظيم الرسمي في مكانه اللائق به، حيث هو في موقع وسط ماجاء به تايلور في الإدارة العلمية وما جاء به ألتون مايو في مدرسة العلاقات الإنسانية².

أ. مبادئ النظرية البيروقراطية:

- **عدم التحيز:** تنفيذ جميع القوانين واللوائح في التنظيم البيروقراطي بطريقة غير شخصية على اعتبار أن خدمة المتعاملين مع المنشأة هو الهدف الأساس؛
- **تقسيم الأعمال وتنظيمها:** يتم تقسيم الأعمال وتصنيفها حسب الإختصاص؛

¹ وائل عبد الرحمن التل، عادل سيد أحمد محمود، أصول التربية الإدارية، ط1، الجنادرية للنشر والتوزيع، جازان، المملكة العربية السعودية، 2009، ص47.

² وائل عبد الرحمن التل، عادل سيد أحمد محمود، مرجع سبق ذكره، ص ص 50-51.

- تدرج الوظائف في مستويات السلطة: الوظائف في التنظيم البيروقراطي تدرج حسب سلم خاص للسلطات حيث يأخذ الهيكل التنظيمي للمنشأة شكل هرمي، تتولى الوظائف في قمته رسم السياسات ووضع الأهداف وفي وسطه وضع القرارات بكيفية تنفيذ الأهداف ووضع السياسات موضع التنفيذ، وفي قاعدته يتم تنفيذ الإجراءات والأعمال التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف؛

- استخدام الخبراء: يقوم التنظيم البيروقراطي على استخدام الخبراء حيث يتم اختيار الأشخاص بحسب مؤهلاتهم وخبرتهم، إذ أن المحسوبية والقرابة غير معترف بها في هذا التنظيم؛

- القواعد والتعليمات: تدل القواعد والتعليمات في هذا التنظيم بشكل دقيقة على ماهية الوظيفة، تحديد الرؤساء والمرؤوسين في كل وظيفة وعلى كيفية أدائها؛

- التدوين الكتابي: يجب إصدار الأوامر والقرارات والتعليمات في هذا التنظيم بشكل كتابي ويتم الاحتفاظ بجميع الأوراق والمستندات الخاصة بالمؤسسة.

- وجود نظام خدمة: لكل مؤسسة بيروقراطية نظام خدمة وكادر وسلم وراتب خاص بالعاملين بها والهدف من هذا التنظيم تشجيع العاملين على البقاء في المؤسسة وعدم تركها؛

- التفريق بين دور الموظف الرسمي وعلاقاته الشخصية؛

- السرية في جميع أعمال المؤسسة.

كما يضيف ماكس فيبر انه إذا توفرت كل الخصائص المذكورة أعلاه في التنظيم البيروقراطي فإن المؤسسة تصبح مؤسسة رشيدة.

ب. تقييم النظرية البيروقراطية:

المزايا: للنظرية مزايا نذكر منها:¹

- البيروقراطية نموذج فعال في مختلف المنظمات الصناعية والتجارية والزراعية حكومية كانت أو خاصة؛

- التنظيم البيروقراطي يتلاءم مع المنظمات الكبيرة الحجم وهو لا يزال وسيبقى في المنظور البعيد؛

- هناك قدرة للنموذج البيروقراطي على ضمان الرقابة التي يرغب فيها أصحاب القرار والمصلحة في المنظمات المختلفة؛

- هناك قدرة لتطوير البيروقراطية وظهور أنماط معدلة للنموذج البيروقراطي كما في البيروقراطية المهنية القادرة على توفير الرقابة والتقنين في عصر التسارع المعرفي الهائل.

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 62

العيوب: للنظرية عيوب كذلك تتمثل في:¹

- إن الفصل بين دور الموظف الرسمي ودوره الشخصي في النموذج البيروقراطي عند أدائه لعمله يسهم في أن يصبح للموظف شخصيتين متباينتين؛
- يستتر الموظفون في المؤسسة بالقواعد والنظم لحماية أنفسهم من الانتقادات التي يوجهها الجمهور، فيلقون اللوم على عدم الكفاية والفعالية في انجاز العمل وعلى القواعد والأنظمة؛
- تخضع البيروقراطية الإنسان للمركز الذي يشغله بشكل تام وهي تنظر للموظف على انه آلة بيولوجية ينفذ ما يملى عليه دون إبداع منه أو مراعاة لشخصيته؛
- الأوامر والتعليمات والتوجيهات الصارمة مما لا يتيح فرصة أمام الأفراد للاستفسار والمناقشة والسؤال.

4. تقييم للمدرسة الكلاسيكية:

تعتبر الأفكار والنظريات التي جاءت بها المدرسة الكلاسيكية ذات أهمية إذ استجابوا لمتطلبات عصرهم التي كانت تهدف تلك المرحلة زيادة الإنتاج في المجتمعات الغربية. لذلك عمل مفكري هذه المدرسة في البحث على رفع إنتاجية العاملين بالمنظمات من خلال عدة تجار في اقتصاد الوقت والزمن لرفع من إنتاجية العاملين وتحسين الإنتاج وهذا ساهم في تقدم المجتمعات الصناعية. ولا تزال المبادئ التي نادى بها أصحاب هذه النظريات قائمة إلى يومنا هذا ومع ذلك هناك عدة انتقادات وجهت للمدرسة الكلاسيكية فهي ولا شك عجزت عن إدراك كثير من الأمور لم تكن ذات أهمية في حينه وفيما يلي بعض الانتقادات الموجهة لهذه النظرية:

- اعتبر رواد هذه المدرسة أن العمل هو سبيل زيادة الإنتاج دون النظر إلى أهمية العنصر البشري ورفع معنوياته؛ وبهذا أهملت العامل الإنساني واعتبار الإنسان كآلة واعتبار الأجر محركاً للأداء²؛
- لم يأخذ بعين الاعتبار رواد هذه المدرسة عوامل البيئة الخارجية المؤثرة في سلوكه، وافترض أن العامل مجرد دخوله للعمل ينسيه حياته خارج العمل؛
- لقد أعطت هذه المدرسة الأولوية لأهداف المنظمة على حساب أهداف العاملين بها، وتعتبر أن تحقيق أهداف المنظمة يؤدي إلى تحقيق أهداف العاملين بها؛
- لقد عالجت هذه النظرية كثير من المشاكل الإدارية بدرجة عالية هذا لمثالية دون النظر إلى الواقع وخصائصه؛

¹ وائل عبد الرحمن التل، عادل سيد أحمد محمود، مرجع سبق ذكره، ص54.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص61.

- أن استخدام السلطة في ظل هذه النظرية هدف إلى السيطرة على العاملين بالمنظمة وإجبارهم على تنفيذ الأوامر والتعليمات، وأن التركيز على التعليمات والنواتج أدى إلى نوع من الجحود والخوف من المسؤولية والعقاب داخل المنظمة؛

- تركز هذه النظرية في جانب الحوافز على الحوافز المادية وإهمالها الأنواع الأخرى من الحوافز منها المعنوية على الخصوص¹.

ثانيا/ المدرسة النيوكلاسيكية للإدارة (السلوكية)

لقد جاءت هذه المدرسة كرد فعل على الانتقادات التي طالت المدرسة الكلاسيكية حيث بالرغم من حزم وصرامة مبادئ الإدارة الكلاسيكية و مقالاتها في استخدام الحوافز المادية إلا أنها أصبحت عاجزة على المحافظة على مستوى جيد من الإنتاج، ولقد ركزت المدرسة السلوكية اهتمامها على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة من اجل مساعدة المدراء على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على فهمه وتعديله بما يتناسب مع أهداف المنظمة.

1. مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد اهتمت هذه المدرسة بالعنصر البشري وأهميته في المنظمة كأحد العوامل الأساسية لبقاء المنظمة واستمراريتها وجاءت بعد المدرسة الكلاسيكية التي أهملت العنصر الإنساني في الإدارة وعدم إعطائه الأهمية اللازمة . كما ركزت اهتمامها على التنظيم غير الرسمي وتأثيره على التنظيم الرسمي، بالإضافة إلى إهتمامها بالمتغيرات التي تؤثر في سلوك العاملين بالمنظمة كالقيادة والاتصالات وبهذا تكون هذه المدرسة على أولت أقصى اهتماماتها بالفرد العامل بالمنظمة بدلا من الاهتمام بالعمل فقط.

ورغم أن الكثير من الرواد الأوائل مثل روبرت أوين، وهوجو منسيتر برج، وغيرهم من الباحثين الذين أسهموا بإضافات مبكرة اعتمدت عليها هذه المدرسة، إلا أن الفضل الأول في إقامة بنيانها يرجع إلى إلتون مايو².

2. جورج ألتون مايو 1880-1949:

ألتون مايو هو عالم نفس واجتماع استرالي ولد بأستراليا يوم 1880/12/26 وتوفي يوم 1949/9/7 ببريطانيا، عمل كأستاذ محاضر بجامعة كوينزلاند من 1911 إلى 1923 ثم في جامعة بنسلفانيا. لكنه قضى معظم حياته في مدرسة هارفارد للأعمال 1923-1947 حيث عمل كأستاذ في البحث الصناعي.

¹ معين أمين السيد، محاضرات في مدخل الاقتصاد وتاريخ الوقائع الاقتصادية ومدخل لإدارة الأعمال، ط1، 2014، ص467.

² علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 94.

كما يعتبر مؤسس العلاقات الإنسانية في الإدارة التي كانت رد فعل النواحي النفسية والاجتماعية عند العمال من قبل هنري فايول و فريديريك تايلور ولهذا ركزت هذه المدرسة اهتمامها بالإنسان كإنسان من خلال اتصاله وتفاعله مع الجماعة، وأثبت بأن العلاقات الاجتماعية العوامل النفسية لها دور كبير في زيادة الإنتاجية وهذا عبر عدد من التجارب عرفت بتجارب هاوثورن .

وبالنسبة لأعماله فيعتبر ألتون مايو مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية وهو مشهور بأبحاثه المتعددة أهمها الأبحاث التي أجراها في هاوثورن والتي اشتهرت بدراسات هاوثورن¹ والتي كان الهدف منها هو معرفة تأثير بعض المتغيرات المادية مثل : الإضاءة وفكرة الراحة وظروف العمل وساعات العمل ونظام دفع الأجر على الإنتاجية العامة من العمال.

إن أهم النتائج التي توصلت إليها تجارب هاوثورن خاصة تجربة الإضاءة هي كالتالي:²

- أن تحفيز العامل لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداها إلى النواحي المعنوية التي لها تأثير أيضا في زيادة دافعية لأفراد للعمل والإنتاجية، إذ يمكن تحفيز العاملين عن طريق تحقيق حاجات الاجتماعية والنفسية مثل: الاعتراف والتقدير والقبول الاجتماعي.

- أن المنظمة نظام اجتماعي بالإضافة لكونها فني، وأن هذا النظام يحدد أفراد ومعايير لسلوك الفرد قد تختلف عن المعايير وأدوار التنظيم الرسمي؛

- أن الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب لأفضل لتحقيق أهداف إنتاجية ومن ثم انتشرت مفاهيم المشاركة في الإدارة وتفويض السلطة وللامركزية للإدارة؛

- أن الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال بعضهم البعض وبينهم وبين رؤسائهم تسهم جميعا في تطوير العلاقات العمل بشكل ايجابي يؤثر على الإنتاجية؛

- أثر جماعة وزملاء العمل وعاداتهم وأفكارهم وأحاسيسهم على أداء الفرد وكفاءته الإنتاجية؛

- أن السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية؛

- أن القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد وبالتالي تحدد كفاءتهم.

- أن بيئة العمل ليست فقط بيئة إنتاج فحسب، بل هي بيئة حياة للعامل، حيث يبني فيها علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية، والتي لا تقل عنها أهمية في التأثير على سلوكه داخل المنظمة؛

¹ سعاد نائف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص ص 155 - 156.

² صبحي جبر العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 27-38، بتصرف.

- أن شعور العامل بأهميته والمجموعة التي ينتمي إليها، وبدورها الإيجابي، أمر ضروري لرفع الروح المعنوية للعاملين والتي تؤثر إيجابيا في زيادة الإنتاج.
- حتى يكون المدير ناجحا يجب أن يتحلى بمهارات سلوكية بجانب المهارات الفنية والإدارية؛
- تتأثر إنتاجية الفرد بمستوى الرضا عن العمل الذي يؤديه والمنظمة التي ينتسب إليها؛
- هناك أنماط متباينة للقيادة والإشراف وأكثر هذه الأنماط فعالية النمط الذي يعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات؛
- على المدير أن يهتم بالتنظيمات غير الرسمية ويتأكد من أن قيامها وتأثيرها يدعو محاجات التنظيم الرسمي.
- على غرار النتائج التي توصلت إليها دراسات الهاوثورن إلا أنها تعرضت إلى مجموعة من الانتقادات أهمها:
- جاهل مجموع الدوافع التي تحرك وتؤثر على سلوك العاملين بتركيزها فقط على المتغيرات الاجتماعية كمحرك سلوك؛
- إهمال التنظيم الرسمي، معتبرة أن التنظيم غير رسمي هو أساس الهيكل التنظيمي لذا فان إلغاء دور التنظيم الرسمي يعني عدم وجود منظمة قائمة؛
- يعاب على دراسات صعوبة تعميمها من ناحية العلمية لان نتائجها مشكوك فيها بسبب محدودية عند العاملين الذين شملتهم الدراسة؛
- لقد اتجهت إلى عدم تحديد الفروض أو المتغيرات للبحث عن الحقائق العلاقات بينها وبين الإنتاجية.

3. ماري باركر فوليت 1868-1933:

تعتبر ماري باركر من الأوائل الذين اهتموا بدراسة الجوانب الإنسانية في الإدارة وأكدت في دراساتها على ضرورة الاهتمام بالرغبات التي تحرك الفرد والجماعة إلى العمل، حيث تعتقد أن الفرد لا يجد نفسه إلا من خلال المجموعة و رأت أن في التكامل بين الأفراد حلا لكافة المشكلات، ولتحقيق ذلك يجب على الإدارة العليا في المنظمة أن تعيد النظر في مفهوم السلطة والقوة بأن تجعل السلطة أو القوة مع العاملين وليس عليه، وتركزت أهم إسهاماتها في:

1

- مبدأ معالجة الصراعات من خلال إيجاد مصالح متكاملة للأطراف المتصارعة والتركيز عليها من بواسطة الحوار والمشاركة في إيجاد الحلول؛

¹ صبحي جبر العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 39-40.

- الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات التي يفرضها الموقف وليس المدير؛
- بناء العمليات النفسية الضرورية لتحقيق الأهداف من خلال جهود التنسيق والاتصال، وتبني نظرة شمولية للمنظمة لتشجيع العمل الجماعي لمواجهة كافة المشكلات التي تعترض المنظمة؛
- القيادة حسب ماري باركر ليست مبنية على القوة ولكن على التأثير المتبادل بين القائد ومن يتبعه في ظل الموقف، ولذلك لا بد من تكامل الأهداف بين العاملين والإدارة العليا؛
- لقد ركزت باركر على ضرورة العمل لتحديد أبعاد القيادة المهنية والخلقية في الإدارة لكي تزيد فعالية عمل المنظمات ورفاهية من يعمل فيها؛
- أشارت إلى أن انجاز الأعمال عن طريق الآخرين لا يتم من خلال إصدار الأوامر فقط ولكن من خلال طبيعة الموقف بينهما فكلما كان المرؤوس على داية بالظروف إصدار رئيسه للأوامر كلما كان تنفيذه جيدا لتلك الأوامر؛
- أن السلطة ليست هي القوة، فسلطة المدير مستمدة من الوظيفة التي يشغلها، أما القوة فهي ليست على الآخرين وإنما بالآخرين، كما أن القيادة تكمن في القدرة على فهم الآخرين وإدارة ما يهدف إليه القائد؛
- اعتبرت أن التنسيق جوهر العمل الجماعي بالمنظمة ونادت بضرورة توفر قنوات الاتصال الفعالة بين الوحدات الإدارية أفقيا لتحقيق درجة عالية من التنسيق.

4. شيبستر بيرنارد:

يرى شيبستر بيرنارد المنظمة على أنها منظومة اجتماعية تعاونية، واقتنع بأن الأفراد يكونون المنظمات بشكل رسمي لتحقيق الأهداف التي يعجزون عن تحقيقها منفردين، فبسعيم لتحقيق أهداف المنظمة فإنهم يعملون على إشباع حاجاتهم الفردية الخاصة، إن هؤلاء الأفراد على حد تصور شيبستر بيرنارد سيشكلون مجموعات صغيرة بشكل غير رسمي، كأن يكون ذلك بموجب الصداقة أو القرابة أو الجوار. هذه المجموعات، يجمع بين أفرادها هدف أو أهداف خاصة بها، حيث إنه يرى على إدارة المنظمة التعامل مع تلك المجموعات بكفاءة ومحاولة توظيفها في خدمة وتحقيق أهداف المنظمة ككل.

اهتم شيبستر بيرنارد بموضوع التطابق بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد فيها، وموازنة العمل بينهما، وأشار أن ذلك يكون يسيرا على إدارة المنظمة فقط عندما تفهم ذلك أولاً، وتعمل على تحدي كل منطقة للتطابق وكل منطقة للقبول كما وصفها هيرت سايمون، هذه المناطق يعمل بها الفرد دونما حاجة لاستخدام الإدارة صلاحياتها بشكلها الواضح. فكل فرد من العاملين يلتزم بتنفيذ الأوامر التي تصدر إليه إذا ما فهمها أولاً، وإدراك بأنها تتفق مع غرض وأهداف المنظمة، ويستطيع هو ذهنياً وبدنياً تنفيذها، وكذلك ألا تتعارض مع مصلحته الشخصية، فكلما زادت نشاطات الفرد العامل في منطقة القبول أو التطابق كلما تشكلت لدينا منظمة متعاونة يغلب على عملياتها طابع الاتساق والإنسانية.

أشار شيبستر بيرنارد إلى أن نجاح المنظمة يعتمد على تعاون أفرادها وارتباطهم بعلاقات ايجابية مع الأفراد والتنظيمات خارجها، خصوصا تلك الأطراف التي تتعامل معها بشكل مباشر، وهنا قد فتح باب التفكير بالتفاعل بين المنظمة وبيئتها، ولتكون مسؤولية الإدارة فيها العمل في كل ما من شأنه الموازنة بين المنظمة وكل الأطراف الخارجية من موردين ومستهلكين ومستثمرين وغيرهم، حتى و إن استلزم الأمر إجراء تعديلات داخلية في تركيبها أو هيكلها، وبذلك يكون شيبستر بيرنارد أول من طرح فكرة أن المنظمة هي نظام مفتوح نتيجة لتفاعلها مع مكونات البيئة الخارجية¹.

5. دوجلاس ماجريجور:

في هذه النظرية عرض دوجلاس تصوره لإفتراضات النظرة الكلاسيكية أو التقليدية للعامل، والتي مثلها بنموذج **X**، ثم عرض تصوره لفروض العلاقات الإنسانية والتي مثلها بنموذج **Y**، حيث نادي دوجلاس المديرين إلى تغيير افتراضاتهم عن الأفراد من نموذج **X** إلى نموذج **Y**.

إن النظرية **X** تركز على افتراضات أهمها:²

- أن الفرد بطبيعته سلبي و لا يحب العمل؛
- أن الفرد كسول وخامل ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل؛
- يعتبر العقاب و التهديد من الوسائل التي تجعل الفرد يعمل خوفا من العقاب و ليس حبا في العمل؛
- أن الفرد يقاوم التغيير ويفضل أن يكون تابعا وليس قائدا، وبالتالي فهو يحتاج إلى رقابة شديدة.

كذلك من الإفتراضات الأخرى للنظرية **X**:

- يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يعمل؛
- لا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الفرد حين يعمل، حيث لا يؤمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف؛
- أن الأجر والمزايا المادية من أهم حوافز العمل، أي أن الفرد على استعداد للتضحية في سبيل الحصول على مزيد من الأجر والمزايا المادية الأخرى.

لقد انتقد دوجلاس الإفتراضات التي اعتمدت عليها المدرسة التقليدية في الإدارة، وأكد على وجوب التزام المدراء بالنظرية **Y**، والتي تقوم على أساس أن الفرد بطبيعته يحب العمل، ولديه

¹ فريد فهمي زيارة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 71-72.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 100.

طموحات كثيرة ويرغب في تحمل المسؤولية ولا يقاوم التغيير بطبيعته، وبالتالي فهو يقوم بالرقابة الذاتية على نفسه ولا يحتاج إلى رقابة شديدة من قبل رئيسه في العمل¹.

إن نظريتي دوجلاس تعتبران من النظريات الرائدة في الإدارة والتي ركزت على عنصر الإنتاج الأهم في المنظمة وهو الإنسان، إذ لا يرى دوجلاس فائدة في التمييز بين العامل وعمله إذا ما أحسن التعامل معه، فإنهما يمثلان وجهين لعملة واحدة.

6. تقييم مدرسة العلاقات الإنسانية

- ركزت هذه المدرسة على أهمية تنمية المهارات السلوكية إلى جانب مهارات الفنية للرفع من الإنتاجية المنظمة و استمراريته وعدم استخدامها الطريقة العلمية للوصول إلى النتائج؛
- تتكامل الدوافع الاقتصادية مع الدوافع الاجتماعية مع زيادة الإنتاجية الفرد ومن الخطأ إهمال أي منها؛

- أن المدرسة لم تقدم نظرية كاملة ولا شاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي لكن ركزت على العنصر البشري، فترى بأنه مهما كانوا متحدين فان رغباتهم تختلف وانه من المستبعد تماما أن تتصهر جميعا وتصبح أسرة واحدة سعيدة كما يتخيلون؛
- هناك تناقض واضح بين العمال والإدارة وأن الفرد يسعى إلى إشباع رغباته بعيدا عن أهداف المنظمة؛

- إغفال المدرسة للتنظيم الرسمي بشكل كبير؛

- رجال الفكر الإداري لا يرون في نتائج دراسات هذه المدرسة حلول جذرية للوصول إلى علاقات أفضل؛

- لم تقدم المدرسة نظرية شاملة بل ركزت فقط على الجوانب الإنسانية؛

- أن المدرسة لم تقدم نظرية كاملة ولا شاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي، لكن ركزت على العنصر البشري، فترى مهما كانوا متحدين فان رغباتهم تختلف وانه من المستبعد تماما إن تتصهر جميعا وتصبح أسرة واحدة كما يتخيلون؛

- هناك تناقض واضح بين العمال والإدارة؛

- يرى أن الفرد يسعى إلى إشباع رغباته ولا يهمله إنشاء جماعات.

ثالثا/ المدارس الحديثة للإدارة

لقد أدى التقدم العلمي الهائل في مجال الإدارة الذي حصل بعد الحرب العالمية الثانية في أوروبا، إلى ظهور نظريات جديدة في الإدارة، شكلت في مجملها مدارس علمية جديدة، تشترك

¹ عبد الباري درة ومحفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص: 83.

هذه الأخيرة في كونها تطرح منظور للإدارة يختلف عن منظور المدارس الكلاسيكية بحيث يشتمل على الحتمية العالمية والتركيز على التمييز وعلى الجودة والإنتاجية.

1. المدرسة الكمية:

هذه المدرسة التي تحاول تقديم نماذج موضوعية ومعايرية يمكن للمدير أن يسترشد بها في اتخاذ القرارات مما يحد من عملية التقدير والحكم الشخصي.

لقد ظهرت المدرسة الكمية في الإدارة خلال الحرب العالمية الثانية عندما حاولت الإدارة العسكرية البريطانية جمع مجموعة من العلماء لدراسة استراتيجيات وتكتيكات بعض العمليات العسكرية، بهدف الرفع كفاءتها، بالإضافة إلى توزيع الموارد المحدودة على المجهود الحربي المطلوب، وخرج نتيجة ذلك بحث أو بحوث العمليات، والذي يعني البحث حول العمليات العسكرية. وقد انتقلت هذه التجربة بسرعة إلى الولايات المتحدة، ثم إلى القطاع للمساعدة في اتخاذ القرارات الأكثر موضوعية وترشيدياً في الإدارة من الطريقة الكيفية، ومن الأمثلة على هذه الطرق الكمية أسلوب مراجعة وتقييم البرنامج (Pert)، المسمى "بشبكة بيرت" والذي يستخدم في الرقابة والتقييم، ونقطة التعادل، وشجرة القرارات، صفوف الانتظار، نظريات الألعاب، البرمجة الخطية، مسائل النقل... الخ.

لقد نجحت هذه المدرسة في تقديم العديد من الأدوات الهامة التي تساعد صانعي القرارات في كافة المجالات من إتخاذ قرارات أكثر صواباً ودقة، فعلى مستوى المنظمات فقد تم استخدام الأساليب الكمية في مجال إدارة الإنتاج والتصنيع على نطاق واسع في جدولة الإنتاج، تخطيط مستلزمات الإنتاج، وتحسين الجودة والموازنة والمخزون.

وفي المنظمات الخدمية تستخدم الأساليب الكمية لإدارة العمليات فهناك أساليب كمية تستخدم في المصارف والمستشفيات وشركات التأمين والمنظمات الحكومية في تخطيط الموارد البشرية وتخطيط برامج التطوير والموازنات وجدولة مواعيد الطائرات.

على الرغم من النجاح التي حققتها هذه المدرسة في معالجة النشاطات المادية للمنظمة، إلا أنها لم تلقى ذلك النجاح في مجال العلاقات الإنسانية والدافعية الإنسانية وذلك بسبب:

- إهمالها الجوانب السلوكية للفرد¹؛
- عدم كفاءتها في قياس الروح المعنوية، والتي تعتبر ذات أهمية كبيرة لإدارة المنظمة؛
- عدم إهتمامها بالفرد الذي يقوم باستخدام هذه الأساليب الكمية.

2. مدرسة النظم:

¹ علي فلاح، عادل عبد الله: الأسس و الأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2015، ص 73.

تُعد مدرسة النظم إحدى المدارس في التنظيم، والتي جاءت بعد عدة مدارس سبقتها، مثل المدرسة الكلاسيكية والنيوكلاسيكية، حيث الفكرة الأساسية في مدرسة النظم أن المنظمة وحدة واحدة لا تركز فقط على عناصرها أو مقوماتها كالمدرسة الكلاسيكية والسلوكية بل تنظر إليها بكونها نظاماً اجتماعياً مفتوحاً، وأنه ومن أجل أن تفهم بشكل تام عمل أي كيان يجب أن تنظر إليه كنظام¹، ويعرف النظام على أنه الكل المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين أشياء وأجزاء تشكل من مجموعها تركيباً موحداً، تنظم في علاقات متبادلة، بحيث لا يمكن عزل أحدها عن الآخر، ومع ذلك فكل منها يحتفظ بذاتيته وخصائصه، إلا أنها في النهاية جزء من كل متكامل². تفترض هذه المدرسة أن المنظمة تتكون من مجموعة عناصر تتناول التأثير والتأثر فيما بينها وأيضاً مع البيئة المحيطة.

ويتكون النظام من مجموعة من العناصر الرئيسية وهي:

- **المدخلات:** هي جميع ما يدخل المنظمة من البيئة من مواد بشرية أو مادية، حيث تشكل المادة الخام لهذا التفاعل، لذلك فإن هذه الموارد يمكن تسميتها بالمدخلات، هذه الأخيرة تتحدد بناءً على الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها.

- **العمليات أو الأنشطة التحويلية (المعالجة):** ويقصد بها مجموع النشاطات الإدارية والفنية والعقلية اللازمة للاستفادة من مدخلات النظام (المنظمة) وتحويلها إلى مخرجات (في شكل سلع أو خدمات) أو إلى نواتج ذات قيمة أعلى من قيمة المدخلات³، وذلك من أجل تقديمها إلى المجتمع.

- **المخرجات:** وتشمل جميع ما يخرج من المنظمة إلى البيئة الخارجية من ناتج نهائي للعمليات التحويلية، ويمكن أن تكون المخرجات في شكل منتجات، أو خدمات، أو معلومات، أو طاقة، أو غيرها. ويمكن تصنيف مخرجات النظم إلى ثلاثة أنواع هي:

- المخرجات التي يمكن استهلاكها مباشرة بواسطة أنظمة أخرى، أي تستخدم كمدخلات لنظام آخر.

- المخرجات التي يمكن استهلاكها داخل نفس النظام.

- المخرجات التي لا يتم استهلاكها داخل النظام أو بواسطة النظم الأخرى، ولكن يتم التخلص منها في شكل نفايات أو عوائد تدخل في البيئة الطبيعية للنظام⁴.

¹ ياسر أحمد عربيات، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

² Charlotte Fillol, *Apprentissage et systémique: une perspective intégrée*, Revue Française De Gestion «Management des savoirs», N: 149, 2004, P:39.

³ محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 177.

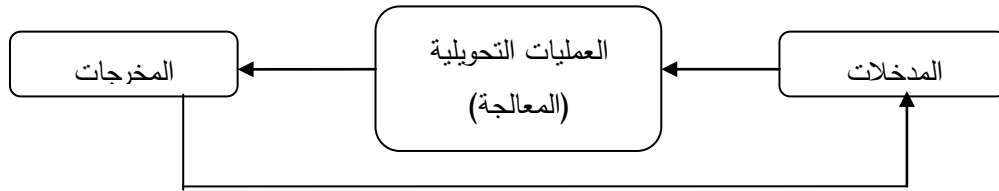
⁴ عبد الرحمن الصباح، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص154.

-**التغذية العكسية:** تحافظ عملية التغذية العكسية على توازن النظام، ويمكن وصفها بأنها عملية استخدام مخرجات نظام كمدخلات، وذلك لإحداث تغيير في عملية المعالجة أو تغيير في المخرجات. وتكون التغذية العكسية إما سالبة، وهو مؤشر على أن عمليات النظام انحرفت على مسارها المحدد، فتقوم بضبط النظام للوصول إلى حالة الثبات الجديدة، أما التغذية العكسية الموجبة فهي عملية رفع كفاءة النظام¹.

ويستفاد من التغذية العكسية في إجراء عمليات الرقابة على أداء النظام خاصة عندما تكون هذه المعلومات سالبة، حيث يتم البحث عن الأسباب، والتي قد ترجع إلى المدخلات، أو إلى العمليات التحويلية، أو إلى المخرجات ذاتها. كما تحقق التغذية العكسية أيضا عملية التوازن في النظام، حيث يشار إلى هذا الأخير على أنه التوازن الديناميكي، حيث تتم الاستجابة للمتغيرات الناشئة باستمرار وبطريقة آليّة².

ويمكن توضيح عناصر النظام من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): الإطار العام لمفهوم النظام



التغذية العكسية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجانب النظري.

ومن أهم ما تتميز به مدرسة النظم³:

- تتميز مدرسة النظم بكونها توفر إدارة تحليلية فعالة في دراسة المنظمة بشكل متكامل؛
 - تهتم بدراسة الصورة الكلية للمنظمة بدلا من التركيز على بعض أجزائها؛
 - تكشف وتوضح العلاقات المتعددة والمتشابكة بين الأنظمة الفرعية أو أجزاء المنظمة؛
 - تعني بعلاقات المنظمة مع البيئة المحيطة بها.
- غير أنه هناك بعض الانتقادات الموجهة لمدرسة النظم منها:
- تعلق مدرسة النظم أهمية كبيرة على ترابط و تكامل وتفاعل أجزاء المنظمة بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء أو العناصر إلى التأثير في النظام ككل؛

¹ عدنان أبو عرفة وآخرون، مقدمة في تقنية المعلومات، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 25.

² محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 177-178.

³ ياسر أحمد عربيات، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

- أن الإغراق في تطبيق النظام قد يؤدي إلى فقد روح الألفة و الانتماء للمنظمة والذي قد يؤدي في النهاية إلى ضعف الإنتاجية أحيانا.

3. المدرسة الموقفية:

تعتبر هذه المدرسة امتدادا لمدرسة النظم حيث اعتمدت أساسا على مفهوم (النظام المفتوح) وهي تمثل اتجاها حديثا يقوم على أساس أنه ليست هناك نظرية أو مدرسة في التنظيم يمكن تطبيقها في مختلف الظروف وفي كل أنواع المنظمات وإنما يجب استخدام النظرية بشكل انتقائي بحيث تتلاءم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المنظمة أي أن جوهر هذه النظرية هو أن علاقات المنظمة ككل وأنظمتها الفرعية بالمنظمات الأخرى والبيئة العامة تعتمد على الموقف.

فمن المتفق عليه أن لكل منظمة أهدافها الخاصة، ونشاطها المتميز، وموقعها المحدد، وقوتها العاملة الفريدة، ومواردها المالية المحددة، وأساليبها المستقلة، ومن الطبيعي أن يكون لهذه الخصائص تأثير على سلوكيات الإدارة واتجاهاتها وطبيعة القرارات التي تتخذها، وبالتالي فإن الإدارة في كل منظمة مطالبة بالاعتماد على الرؤية الشاملة لكافة الظروف المحيطة بها، وكل المتغيرات التي يمكن أن تؤثر عليها، ويصبح من الضروري في ظل اختلاف الظروف من منظمة لأخرى أن تستخدم كل منها أدواتها وأساليبها الخاصة للوصول إلى حلول مشاكلها في ضوء ظروفها.

لقد استقطب هذا الإتجاه أو المنظور اهتماما متزايدا من قبل الكتاب والباحثين الذين يسعون لتحديد المتغيرات والعوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات تصميم الأعمال والهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية المختلفة ومن بين أهم تلك العوامل التي نالت إهتماما زائدا من الكتاب والباحثين: بيئة المنظمة، حجم المنظمة ودورة حياتها، والتقنيات المستخدمة في المنظمة وغيرها. لقد ركزت الدراسات بصفة رئيسية على تأثير تلك المتغيرات على تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة.

كما تعتبر النظرية **الموقفية** أحد النظريات القيادية البارزة، والتي تشير إلى أن سمات القادة تتشكل متأثراً بعدد من المواقف التي مروا بها، وبالتالي تشير **النظرية الموقفية** إلى أنه وقبل تحديد أهم السمات التي تميز القادة يجب أولاً الأخذ في الاعتبار المواقف التي تعرض لها القادة والتي قد يتعرضون لها في المنصب الجديد. لقد نشأت **النظرية الموقفية** على يد "إدوارد فيدلر" والذي امتدت أعماله من عام 1951 حتى عام 1967 وقد كان أحد الباحثين البارزين في مجال علم النفس الصناعي والتنظيمي في القرن العشرين.

كما تعتمد النظرية الموقفية على تحديد المواقف المطروحة والتي تحتاج لنوعية معينة من القادة، وبالتالي اختيار القادة وفقاً لتلك المواقف، فعلى سبيل المثال: يتطلب منصب رئيس الجامعة سمات قيادية مختلفة عن منصب رئيس القسم ... وهكذا. وبالتالي يمكن الاستفادة من النظرية الموقفية في قرارات الترقية والتعديل الإداري للمناصب وخلافه. كما تشير النظرية إلى أن القادة الأكثر نجاحاً هم أولئك الذين يكتفون أسلوب قيادتهم مع جاهزية الأداء (القدرة والرغبة) للفرد أو المجموعة التي يحاولون قيادتها أو التأثير فيها، حيث تختلف القيادة الفعالة، ليس فقط مع الشخص أو المجموعة، ولكنها تعتمد أيضاً على المهمة أو الوظيفة التي يجب إنجازها.

وباختصار فإن النظرية الموقفية تقوم على أن ما يناسب شخص معين قد لا يناسب شخص آخر، وأن ما يناسب منظمة معينة قد لا يناسب منظمة أخرى، وأن ما يناسب مجتمع معين قد لا يناسب مجتمع آخر، والسبب يرجع إلى اختلاف الظروف والأوضاع، وأكثر من ذلك فإن ما يناسب شخص أو منظمة أو مجتمع في الوقت الحالي قد لا يناسبها مستقبلاً وهذا لاختلاف وتغيير الظروف بمرور الوقت¹.

من مميزات أسلوب النظرية الموقفية نجد:

- المرونة، حيث لا توجد الالتزام بتطبيق أسلوب أو نظرية معينة؛
- التكيف مع الموقف وفق ما تتطلبه الظروف.

ومن ما يأخذ على هذه المدرسة:

- لا توجد طريقة مثالية لتقسيم الأدوار؛
- عدم وجود نمط قيادي معياري يمكن استخدامه بشكل موحد في جميع المواقف؛
- تقيد القادة بالمواقف التي تواجههم ويتصرفون على أساسها؛
- اعتماد نجاح القادة أو فشلهم على طبيعة المواقف.

وخلاصة لما سبق يمكن القول أن النظرية الموقفية تعطي قدراً غير محدود من الحرية للمدير في التفكير والتصرف، غير أنها تسهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في إعطاء الفرصة للمديرين لتقديم الكثير من الاعتذارات أو المبررات وراء أي حالة من حالات الفشل.

خلاصة:

من خلال ما سبق تم التطرق إلى أهم المدارس الإدارية ابتداءً من المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على عنصر العمل وبعد ذلك ظهور المدرسة الإنسانية أو السلوكية، والتي هي بدورها أولت اهتماماً كبيراً ب العامل على حساب العمل، لتظهر عدة

¹ علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع سبق ذكره، ص: 106-107.

مداس حديثة والتي حاولت بدورها معالجة النقائص والسلبيات في النظريات والمدارس التي سبقتها، وهذا كله من أجل التنظيم والسير الحسن لإدارة المؤسسات.

المحور الثالث: التخطيط الإداري

- ✓ تمهيد
 - ✓ أولا/ مفهوم التخطيط ومبادئه؛
 - ✓ ثانيا/ أهمية التخطيط وأهدافه؛
 - ✓ ثالثا/ خصائص التخطيط الجيد؛
 - ✓ رابعا/ أنواع التخطيط ومراحله؛
 - ✓ خامسا/ مزايا التخطيط وعيوبه؛
 - ✓ سادسا/ مشكلات عملية التخطيط؛
 - ✓ خلاصة
-

تمهيد:

تعتبر وظيفة التخطيط أهم الوظائف الإدارية بالمقارنة مع وظائف التنظيم والتوجيه والرقابة، حيث تمثل نقطة البداية لممارسة بقية الوظائف الإدارية الأخرى، كما تعتبر مفتاح نجاح أو فشل العملية الإدارية في المنظمة، وبالتالي لا يمكن لأي منظمة النجاح بدون التخطيط السليم، لذا تعد وظيفة التخطيط من أهم وظائف المدير في أي منظمة فمن خلال التخطيط يتم تحديد أهداف المنظمة ورسالتها والإستعداد للمستقبل من خلال التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة ومن ثمة إتخاذ الإجراءات والخطوات اللازمة، فالتخطيط عمل فكري حيث يعتمد المخطط على خبراته ومهاراته في دراسة الوضع الراهن للمنظمة ومحاولة معرفة الظروف المحيطة بها، سواء كانت هذه الظروف داخلية أو خارجية وذلك من أجل إتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة مختلف التحديات الحالية والمستقبلية من هذا المنطلق سيتم من خلال هذا المحور التأصيل النظري لوظيفة التخطيط الإداري.

أولاً/ مفهوم التخطيط ومبادئه

1. مفهوم التخطيط

تتعدد التعاريف التي أعطيت للتخطيط كوظيفة إدارية، ومن أجل تقديم مفهوم شامل له، فإن ذلك يستوجب عرض مجموعة من التعاريف التي تتناول مفهوم التخطيط كما يلي:

- التخطيط هو التقرير المسبق لما يجب عمله، وهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب في الوصول إليه¹.
- هو تلك الوظيفة التي تنطوي على تحديد الأهداف، ووضع الأولويات، وتسخير الموارد المتاحة التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المرجوة، بالإضافة إلى تحديد الأنشطة التي سيتم العمل عليها، مع وجود نظرة مستقبلية واعية لمراحل التنفيذ، ووجود حلول بديلة في حال حدوث أي طارئ أثناء تنفيذ الخطة، كما ينبغي تحديد الطرق التي سيتم العمل بها للوصول إلى أفضل النتائج².
- التخطيط هو اتخاذ قرار لما سيتم مستقبلاً، وكيف سيتم، ووقت إتمامه، ومن سيقوم به، فهو عبارة عن خطوات عمل معينة ومحددة، ومركبة، وفق دراسات علمية سليمة، مبنية على حقائق وتقديرات مدروسة، فهو عملية إعداد القرارات للقيام بعمل ما في المستقبل، لتحقيق أهداف معينة وبوسائل ذات فعالية عالية³.

¹ عقيل جاسم عبد الله ، التخطيط الاقتصادي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص26.

² علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص154.

³ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص: 39-40.

- هو نشاط يستهدف تحديد الوضع الحالي للمنظمة وتحديد الوضع المستقبلي المستهدف وكيفية تحقيق ذلك من خلال تحديد الغايات والأهداف النهائية للمنظمة صياغة السياسات وتحديد الوسائل المؤدية إلى تحقيق تلك الغايات وتحديد وتوزيع الأدوار والموارد اللازمة لإنجاح الخطة، مع تحديد الوقت الزمني اللازم لكل من الغايات والأهداف والأعمال والوسائل.
 - هو الوظيفة الإدارية الأساسية التي تسبق أية عملية إدارية مهما بلغت أهميتها، حيث أنها تمثل العملية الفكرية التي تحدد مسبقا السبيل الذي ينتهجه المسؤولون في المنظمة عند اتخاذهم وتنفيذهم للقرارات المختلفة¹.
 - التخطيط هو عملية وضع تصور مسبق لما يجب عمله، للوصول إلى الغاية أو الهدف، عبر استشراف كافة الأنشطة الضرورية للوصول إلى الغاية أو الهدف، وكذلك تحديد الوسائل والأساليب اللازمة لتحقيق ذلك، وتقدير المدة الزمنية والإمكانات اللازمة للقيام بتلك الخطة².
 - هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل.
- يتضح من خلال التعاريف السابقة لوظيفة التخطيط ما يلي:
- أنه نشاط يستهدف المستقبل، لكنه يتم في الوقت الحاضر؛
 - عمل فكري عقلائي لمختلف الأنشطة الإدارية؛
 - أنه نشاط يتضمن تحديد الأهداف والغايات؛
 - أنه نشاط يتضمن تحديد السياسات والبرامج؛
 - أنه يتضمن تعيين الوسائل وتحديد كيفية الإستفادة من جميع الموارد المتاحة سواء كانت بشرية أو مادية بشكل أمثل؛
 - أنه نشاط يتضمن تحديد فترة التنفيذ.
- وعليه تأسيسا على ما سبق يمكن القول أن: **التخطيط هو الوظيفة الإدارية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف المستقبلية للمنظمة، وتوفير مختلف الوسائل المادية والبشرية اللازمة لذلك، بالإضافة إلى تحديد أفضل الطرق لتحقيق هذه الأهداف.**

2. مبادئ التخطيط:

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

² صبحي جبر العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 141-142.

يعتمد نجاح العملية التخطيطية على توفر مجموعة من المبادئ الأساسية، فالخطط وإن تباينت في الأهداف والطبيعة والمدة، إلا أنها تشترك جميعاً بنفس المبادئ، والتي هي:¹

أ. **وضوح الأهداف:** يقوم المبدأ الأول في التخطيط على وجود أهداف واضحة للخطة، وجزء من هذا الوضوح أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس، فالأهداف يجب أن تكون غير مبهمّة، أي أن وضوح الخطة لدى الإدارة العليا في المنظمة لا يكفي، بل يجب أن تكون واضحة أيضاً لجميع العاملين في المنظمة، خصوصاً لدى هؤلاء الذين يشغلون مواقع حيوية في تنفيذ الخطة، حيث يُمكنهم ذلك من إدراك أهمية وقيمة الجهد الإنساني المبذول ودور كل واحد منهم فيه.

ب. **وحدة الخطة:** بما أن المنظمة هي كيان واحد فإن الخطة التي توضع لها إنما هي خطة واحدة لكامل المنظمة، ولا يمكن النظر إلى خطط الأقسام والفروع وكأنها خطط مستقلة أعدت بغير ترابط فيما بينها، حيث أن أهداف الأقسام والفروع إنما يجب أن تشتق من الأهداف الرئيسية للمنظمة كما أن خطط الأقسام والفروع إنما يجب أن تكون في واقعها جزء من الخطة العامة للمنظمة.

ت. **الاستمرارية:** يجب أن لا تكون العملية التخطيطية حالة مؤقتة، إذ أنها عملية مستمرة، فما دامت المنظمة تمارس نشاطها فهناك حاجة ماسة للتخطيط، فالخطة السنوية تتضمن أهدافاً مرحلية فصلية أو شهرية، وتتابع تحقيق الأهداف ينتج عنه تحقيق الأهداف الموضوعية للخطة السنوية.

ث. **المرونة:** إن قدرة الخطة على احتواء الأحداث الجديدة لا يتم إلا بتوفر عنصر المرونة فيها، ويعني ذلك قدرة الخطة على مواجهة حالات متغيرة أو طارئة لم تكن متوقعة بشكل دقيق وذلك بفضل إمكانية الأخذ ببدايل أخرى ضمن الخطة الحالية، فالخطة السليمة ينبغي أن تتضمن سيناريوهات متعددة تعين الإدارة أو من هو في موقع التنفيذ على اختيار السيناريو المناسب للموقف الذي يواجهه، فقد تطرأ أثناء التنفيذ تغييرات تشريعية للدولة أو تنافسية في السوق أو متغيرات أخرى تتطلب إجراء تعديل مماثل على الخطة كي يضمن استمرار تلبيتها لاحتياجات المنظمة.

ج. **الدقة:** تُعد الدقة من المسلمات المطلوبة في العمل، خصوصاً في العملية التخطيطية، حيث أن الخطة تتعامل مع المستقبل الذي هو عادة مجهول، لذا ينبغي أن يكون العمل بعيداً عن العشوائية، وأن تكون الخطة على قدر كبير من الدقة في رؤيتها للمستقبل واحتمالاته.

¹ باسم الحميري، الإدارة: الوظائف والممارسة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص ص 51-53.

ح. الاعتدال: ويقصد به عدم المبالغة في وضع أهداف طموحة، والموازنة في ذلك بين الطموح والإمكانيات، فالأهداف الطموحة جدا على مستوى المنظمات الإدارية قد تجعلها غير قابلة للتحقيق بسبب إغراءات الطموح، وكم من منظمات فشلت بسبب ذلك.

خ. الواقعية: تقوم الخطط عادة على فرضيات للواقع الحالي وتكهنات للمستقبل، ولضمان حسن التخطيط يفترض أن تكون تلك الفرضيات واقعية واقرب للواقعة، وهذا يعني عمليا أن ينظر المخطط للموقف الحالي بمنظار واقعي، وأن يعمل على تحليل الواقع الحالي بموضوعية وبدون مبالغات وغموض، كما يجب على واضع الخطة أن يضع تكهنات مستقبلية واقعية أيضا تستند على أساليب علمية ومعززة بالإحصائيات والوقائع الملموسة، أي ينبغي تجنب المبالغة والتطرف في التوقعات والافتراءات.

د. الإلزام: يعني هذا المبدأ إلزامية الأخذ بالخطة وتطبيقها حال الإقرار الرسمي لها، والإلزام يشمل جميع الأقسام الإدارية للمنظمة وعلى كافة المستويات الإدارية والعاملين، حيث أن تنفيذ الخطة ملزم للجميع وليس شيء يمكن أن يؤخذ أو لا يؤخذ به، فالخطة تتلشى وتفشل في حالة عدم خلوها من مبدأ الإلزام.

ثانيا/ أهمية التخطيط وأهدافه

1. أهمية التخطيط:

يعد التخطيط أحد العناصر الأساسية في العملية الإدارية، وتتبع أهمية التخطيط في الوقت الحاضر في أن مختلف المنظمات مهما كان نشاطها وطبيعة عملها تنشط في بيئة ديناميكية، فالتغيرات السريعة والمستمرة التي تواجهها هذه المنظمات في بيئة عملها تفرض عليها أن تستجيب لها وذلك من خلال إحداث التغييرات المناسبة، فالتغيير أصبح سمة المؤسسات المعاصرة، كما أن مختلف التغيرات تؤثر على البيئة المحيطة بالمنظمات، بعضها قد يكون فرصا متاحة يمكن أن تستغلها هذه الأخيرة لصالحها، أما الأخرى قد تكون مخاطر تهدد بقائها واستمرارها.

من هنا يتضح أن التخطيط الجيد يقوم بدور هام في نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها المطلوبة، كما أن العمل بدون تخطيط يعتبر ضربا من العبث وضياع الجهد والوقت، إذ تنتشر الفوضى والعشوائية ويصبح تحقيق الأهداف صعب المنال، كما تبرز أهمية التخطيط أيضا في توقعاته للمستقبل وما قد يحمله هذا الأخير من مفاجئات وأحداث طارئة، حيث أن الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية، أي أن تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول وقد تقتصر، مما يفرض على المخطط عمل الافتراضات اللازمة لما سيكون

عليه الوضع مستقبلاً، خاصة عند البدء في تحقيق الأهداف وخلال المراحل المختلفة لتنفيذ الخطط¹.

2. أهداف التخطيط:

للتخطيط أهداف محددة يمكن تلخيصها في العناصر التالية:²

- يؤدي التخطيط إلى التحديد الواضح للأهداف ومستوى الأهداف المطلوب تحقيقها حتى لا يحدث سوء فهم أو اختلاف بشأنها؛
- يحدد التخطيط خطوات تسلسل العمل وتتابع مراحل التنفيذ ومسؤولية كل فرد بالمنظمة وبالتالي يسهل التنظيم والرقابة؛
- يكفل التخطيط تحقيق التماسق والتكامل بين الأعمال والجهود المختلفة نحو الهدف النهائي للمنظمة؛
- يحدد طرق استعمال كل مورد من الموارد البشرية والمادية وبذلك يُمكن من الاقتصاد في الموارد وتحقيق أفضل للأهداف بأقل الموارد؛
- يخفض التخطيط العمل غير المنتج إلى أدنى مستوى، فالجهود التي ستبذل تدرس ويتم اختيارها بدقة وعناية بحيث يقتصر الاستخدام على تلك الجهود الضرورية فقط؛
- يعمل التخطيط على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة مما يؤدي إلى خفض تكاليف المنظمة إلى أدنى مستوى ممكن؛
- يوضح التخطيط أهداف المنظمة بوضوح حتى يستطيع كل فرد داخل المنظمة العمل على تحقيقها؛
- يجبر التخطيط المدير على تخيل كل الصورة التشغيلية بوضوح وبالكامل، وبالتالي يمكنه ذلك من تحديد حدود وخطوط السلطة لكل فرد في المنظمة؛

ثالثاً/ خصائص التخطيط الجيد

حتى تكون الخطط الموضوعية من طرف المديرين جيدة، وتحقق الهدف المطلوب منها، فإن ذلك يستلزم منها أن تتوافر على مجموعة من الخصائص التي تكفل نجاحها، والتي من أهمها:³

- أن يكون التخطيط واقعياً يتماشى مع إمكانيات المنظمة وظروف البيئة التي تعمل بها؛

¹ زيد منير عبوي، التخطيط والتطوير الإداري، ط1، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص16.

² ضرار العتيبي وآخرين، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص 88-89.

³ المهدي الطاهر غنية، مرجع سبق ذكره، ص 134.

- لا بد من تحديد الأهداف بدقة حتى يمكن تقييمها في نهاية النشاط؛
- أن يتميز بالمرونة بالقدر الذي يؤدي إلى مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة؛
- المحافظة على سرية التخطيط عندما يتطلب الأمر ذلك لضمان تحقيق أهدافه؛
- أن تتم جدولة التخطيط زمنياً لتحديد أولوية الأنشطة المتعلقة بالخطوة ولتسهيل مراقبة ومتابعة تنفيذها؛

- عدم المبالغة في تخصيص موارد خاصة لتكاليف التخطيط؛
- الرقابة ضرورية بالتخطيط لتحديد الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب؛
- حتى يكون التخطيط فعال لا بد من مراعاة حاجات كل الأطراف ذوي العلاقة بالخطوة. كذلك من الخصائص الأخرى:

- البساطة: أن يأتي التخطيط بمكونات سهلة الفهم وغير معقدة؛
- سلامة البيانات: أي اعتماد التخطيط على بيانات ومعلومات إحصائية دقيقة وصحيحة تخدم تحليل لواقع التنبؤ بالاتجاهات؛
- الأولويات و البدائل: فالتخطيط الناجح هو الذي يرتب أولوياته ويضع البدائل لتنفيذها؛
- التوقع: اعتمادها النظرة المستقبلية المستندة على أحدث الأساليب ومن قبل هيئات متمرسة لكنها وثيقة الصلة بالمستقبل؛
- تحديد مسؤوليات التنفيذ بصورة دقيقة لتنسجم مع قدرات الجهات المنفذة¹.

رابعاً/ أنواع التخطيط ومراحله:

1. أنواع التخطيط:

- توجد معايير عديدة تستخدم لتصنيف التخطيط في المنظمات، أهمها:
- أ. حسب المدى الزمني: هناك ثلاثة أنواع:
- ✓ **التخطيط قصير المدى:** وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أقل من سنة، ومن خصائصه أنه يتضمن خطط تفصيلية من التخطيط طويل المدى.
 - ✓ **التخطيط متوسط المدى:** وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية في الغالب أكثر من سنة وأقل من خمس سنوات ويتميز بالمرونة في التنفيذ.
 - ✓ **التخطيط طويل المدى:** وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية طويلة، تمتد من خمس سنوات إلى 10 سنوات فما فوق .

ب. حسب نطاق التأثير: يمكن تقسيم التخطيط حسب المستويات الإدارية إلى:²

¹ بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، ط1، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 ص 76-77.

² محمد الشويح، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، جسور للنشر والتوزيع الجزائر، 2015، ص31.

- ✓ **التخطيط الإستراتيجي:** وهو تخطيط يحدد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة والمتعلقة بالمستقبل البعيد وتخصيص الموارد المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يمكن من تحقيق الأهداف في إطار الفرص المتاحة والقيود المفروضة من بيئة المنظمة. كما أن هذا النوع من التخطيط يحدث تغيير نوعي في المنظمة. وهذا التخطيط من اختصاص الإدارة العليا، ومن أمثلة التخطيط الاستراتيجي إضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديد.
- ✓ **التخطيط التكتيكي:** يهدف إلى مساندة التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، ويهتم بتقييم صلاحية البدائل المختلفة من الأهداف، ويتميز هذا التخطيط بالمرونة في اختيار ومراجعة البدائل وتمارسه الإدارة الوسطى وتأثيره متوسط المدى ومن أمثلته: تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق.
- ✓ **التخطيط التشغيلي:** وهو من اختصاص الإدارة الدنيا ويتم تحديد تفاصيل التخطيط التكتيكي بوضع خط للأنشطة المتكررة في المنظمة والقابلة للقياس وهذا في شكل تنبؤات وتوضح الخطط التشغيلية في شكل موازنات ومعايير تقديرية تسمح بتحديد النتائج بطريقة واضحة وقد تكون هذه الموازنات شهرية أو أسبوعية أو يومية وبالتالي يعمل على تقييم مدى تنفيذ خطة النوعين السابقين من أمثلة ذلك تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من المواد وقطع الغيار...الخ.
- ت. **حسب الوظيفة:** ويقسم التخطيط حسب الوظيفة إلى:
- ✓ **التخطيط التموييني:** ويركز هذا التخطيط على كل ما يتعلق بالشراء والتخزين داخل المنظمة.
- ✓ **التخطيط الإنتاجي:** وهو التخطيط الذي يركز على الأمور المتعلقة بالإنتاج مثل تدفق المواد الأولية ومراقبة الجودة والوحدات المنتجة...الخ.
- ✓ **التخطيط المالي:** وهو التخطيط الذي يركز على الأمور المتعلقة بالجوانب المالية للمنظمة.
- ✓ **التخطيط التسويقي:** وهو التخطيط الذي يركز على القضايا المتعلقة بالتسويق، كدراسة السوق، كيفية التوزيع والترويج...الخ.
- ✓ **تخطيط الموارد البشرية:** وهو التخطيط الذي يركز على الأمور المتعلقة بالقوى العاملة مثال توظيف العمال، وتنظيم الدورات التدريبية والتأهيلية...الخ.
- ✓ **التخطيط المحاسبي:** وهو التخطيط الذي يركز على القضايا المحاسبية المتعلقة بالمنظمة.

2. مراحل التخطيط:

يمر التخطيط بالمراحل الأساسية التالية:¹

أ. **المرحلة الأولى، مرحلة تحديد الأهداف:** وفيها يتم تحديد الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها، والتي سيكون المرتكز الذي يحكم كل الخطط الرئيسية ويمكن إجمال فوائدها تحديد الأهداف فيما يلي:

- تساعد على رفع مستويات العاملين من خلال ربط أهدافهم مع أهداف المنظمة؛
- تعطي الأساس الذي يتم الاعتماد عليه في توجيه جهود العاملين؛
- تساعد على وضع خطط متكاملة ومتناسقة مع بعضها؛
- تساعد على التنبؤ بالسلوك والأحداث المستقبلية؛
- تساعد على تقييم القرارات المتخذة.

ب. **المرحلة الثانية، جمع المعلومات والبيانات:** وذلك بقصد تحليلها ودراستها لمعرفة الأوضاع الحالية والمتوقعة، إذ يعتمد اتخاذ القرار الفعال على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن البدائل المتاحة من مصادرها المختلفة، هذه البيانات والمعلومات يجب أن تكون كافية، ودقيقة، ومختصرة، ومحايدة وليست متحيزة، وحيوية وشاملة، وأن يتم الحصول عليها في الوقت المناسب، وأن تكون من مصدر موثوق، وألا تكون تكلفة الحصول عليها، من جهود ووقت ومال، تفوق المكاسب التي سوف تحققها الخطة نفسها.

ت. **المرحلة الثالثة، وضع البدائل:** ويقصد بها مجموعة الوسائل أو السبل المتاحة أمام الإدارة لتحقيق الأهداف بالكفاءة والفعالية المطلوبة، وتكون عبارة عن خطط ووسائل متعددة عند استخدامها ومن المتوقع أن توصلنا إلى الأهداف المتوخاة.

ث. **المرحلة الرابعة، تقييم البدائل:** ويقصد بذلك التعرف على مزايا كل بديل، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها ومقارنتها مع بعضها البعض.

ج. **المرحلة الخامسة، اختيار البديل الأنسب:** وفي هذه المرحلة يتم اتخاذ القرار باختيار البديل الأكثر ملاءمة للمنظمة وظروفها ووضع موضع التنفيذ.

ح. **المرحلة السادسة، تنفيذ الخطة:** في ضوء البديل الذي تم اختياره، يقوم المخطط بتحديد الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بها لوضع البديل المختار موضع التنفيذ

¹ معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

وتكون الأنشطة على شكل سياسات، واجراءات، وقواعد، وبرامج، وميزانيات، يجب الالتزام بها لضمان حسن التنفيذ.

خ. المرحلة السابعة، مراقبة وتقييم الخطة: ويتم في هذه المرحلة التحقق من أن كل شيء يسير وفق الخطط الموضوعة، ويتم الكشف من خلالها عن الانحرافات السلبية، وأوجه الخلل ونقاط الضعف لتصحيحها ومنع تكرار حدوثها، كما يتم الكشف عن الانحرافات الايجابية وتقريرها ودعمها، ومما تجدر الإشارة إليه بأن عملية المتابعة تبدأ منذ بداية تنفيذ الخطط، وبعد عملية التقييم لا بد من وقفة تأمل، يتم من خلالها النظر إلى الانحرافات بين النتائج والأهداف، وتقرير طبيعة التغذية الرجعية المناسبة، والعودة إلى مرحلتى التخطيط والتنفيذ للبحث عن مصدر الخطأ ثم إجراء التصحيح المناسب.

خامسا/ مزايا التخطيط وعيوبه:

1. فوائد التخطيط:

للتخطيط العديد من الفوائد أهمها:¹

- يساهم التخطيط في التعامل المناسب مع التأثيرات المتوقعة للقرارات الحالية عبر وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات اللازمة لإنجازها؛
 - التخطيط يظهر أهداف المنظمة ويحدد وجهتها بصورة تمكن العاملين من توجيه مجهودهم مباشرة نحو الهدف؛
 - يسمح التخطيط بانتهاز الفرص واجتتاب المخاطر المستقبلية؛
 - يوفر التخطيط درجة عالية من الانسجام والتنسيق ويمنع وقوع التضارب في الأداء؛
 - يسمح التخطيط لتنبأ بالمخاطر والفرص المستقبلية ومن ثم الاستعداد لها فهو أداة في يد المنظمة لمواجهة المستقبل؛
 - يساهم في معرفة المعوقات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة في طريقها نحو تحقيق الأهداف؛
 - يعتبر التخطيط الأساس الذي تقوم عليه عملية الرقابة وذلك بمقارنة ما تم التخطيط له مع ثم إنجازه فعلا²؛
 - يجنب المنظمة من المفاجآت أي يقلل من مخاطر المستقبل؛
 - يوفر الأمن النفسي للعامل.
- بالإضافة إلى ما سبق هناك فوائد أخرى للتخطيط منها:¹

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص ص 167-168.

² محمد الشويح، مرجع سبق ذكره، ص 29.

- يساعد التخطيط على التنبؤ بالمشكلات ووضع الحلول المناسبة لها؛
- يساعد على تحديد الأعمال و المهام اللازم القيام بها لتحقيق الأهداف؛
- يساعد على تقييم البدائل واختيار البديل الأمثل لتحقيق الأهداف؛
- يحدد لكل قسم بل لكل فرد داخل المنظمة ما هو مطلوب منه؟ ماذا تتوقع الإدارة منه؟ ما هي الأعمال التي يجب عليه أن ينجزها؟ وبالتالي لا يترك الحرية للقسم أو للفرد القيام بأعمال كما يراها أو كما يدركها؛
- توضيح العلاقة بين الرئيس والمرؤوس حيث يعرف المرؤوس توقعات رئيسه؛
- يساعد على بقاء المنظمة ونموها واستمرارها.

2. عيوب التخطيط:

- بالرغم من فوائد التخطيط بالنسبة للمنظمة، إلا أن هناك بعض العيوب التي تصاحب عملية التخطيط منها:
- صعوبة الوصول إلى تنبؤات دقيقة حول المتغيرات البيئية المتعلقة بنشاط المنظمة؛
- عملية تستهدف التغيير والتطوير والابتكار، وهذه الأمور في بعض الأحيان تواجهها مقاومة من جانب بعض القيادات الإدارية داخل المنظمة؛
- صعوبة الحصول على المعلومات الموثوقة والكافية التي تستند عليها عملية التخطيط؛
- عدم مرونة الخطط؛
- ارتفاع تكلفة التخطيط والتي لا تقوى عليها بعض المنظمات الصغيرة،
- الاعتماد على الخبرة فقط في وضع التخطيط والتركيز عليها، مع إهمال باقي العناصر المهمة التي تساعد في نجاح التخطيط؛
- قلة الالتزام بالتخطيط².

سادسا/ مشكلات عملية التخطيط:

¹ أحمد فهمي جلال، مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2016، ص ص 170-171.

² محمد عبد الفتاح، محمد عبد الله، إدارة الهيئات، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 206.

تواجه عملية التخطيط مشكلات عدة قد تؤدي إلى فشله، يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:¹

أ. **مشكلات تتعلق بالأهداف:** فمن أهم المشكلات التي يواجهها المخططون في المراحل التمهيديّة للتخطيط عدم قدرتهم على التحديد الواضح والدقيق للأهداف المرجوة من وراء جهودهم التخطيطية؛

ب. **مشكلات تتعلق بالمشاركة:** حيث أن اقتناع أفراد المنظمة بعملية التخطيط يُعد سندا قويا لدعم الخطة سواء، في مرحلة الإعداد أو التنفيذ، كما أن تنفيذ الخطة من قبل المؤسسة قد يضع المشاركين في هذه العملية في حالة ارتباك إذا لم تكن لديهم معرفة مسبقة بكيفية التعامل مع الصراعات التي قد تنشأ بين المستفيدين والخاسرين.

ت. **مشكلات تتعلق بالبيانات:** فهناك عدد من المشكلات التي ترتبط بالبيانات واستخدامها وكيفية ربطها بعملية التخطيط، وتتمثل أهم هذه المشكلات في الآتي:

- سوء الفهم الذي ينشأ حول عملية التخطيط؛

- الفشل في ضبط درجة التقدم في تنفيذ التخطيط؛

- التوقعات غير الواقعية من قبل المخططون في الحصول على البيانات.

- الفشل في تقديم وصف دقيق للقائمين بالتنفيذ لما تدور حوله الخطط.

ث. **مشكلات تتعلق بالاعتماد المتبادل:** حيث أن قدرة المنظمة على التخطيط تتأثر بدرجة كبيرة على الاعتماد المتبادل بين أقسامها الفرعية.

ج. **مشكلات تتعلق بالموارد:** وتتمثل هذه المشكلات في عدم تناسب المصادر المخصصة لجهود التخطيط وعدم دقة قياس تكاليف التنفيذ، مما يؤدي إلى البحث عن سبل أخرى لتنفيذ أهدافها.

كما توجد بعض الذرائع والمبررات لدى الكثيرين من الأفراد حول وظيفة التخطيط، حيث لا يحبذون ممارسة التخطيط والقيام به لعدة أسباب أهمها:²

- إعتقادهم بأنه مضيعة للوقت والموارد، وذلك لأنه يستلزم جمع معلومات والقيام بدراسات والمقارنة بين البدائل، وكلها أمور تكلف الأموال ولكنه في الحقيقة تكلفة أي قرار خاطئ تفوق تكلفة التخطيط السليم، كما أن اتخاذ القرارات السليمة أساسه التخطيط السليم، والذي يحقق فوائد أكبر وينعكس إيجابا على نجاح وفعالية أي منظمة في تحقيق أهدافها.

¹ محمد حسنين العجمي، الإدارة والتخطيط التربوي، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013، ص ص 404-405.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص ص 167-168.

- إعتقادهم بأنه التخطيط غير مرن، ذلك لأنه يضع قيودا على التصرفات التي يمكن للمدير أن يسلكها، الأمر الذي يعيق قدرته على التغيير؛
- إعتقادهم بأنه يعيق الإبداع، لأنه يقيد سلوك المديرين بالخطط الموجودة مما يصرفهم عن التفكير الخلاق.

خلاصة:

تأسيسا على سبق يمكن القول أن التخطيط يمثل اللبنة الأساسية الأولى لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، كما أن غيابه أو تجاهله يعني الفشل لا محالة، كذلك فإن غياب التخطيط يعني عدم وضوح الغايات والسبل التنظيمية، فالتخطيط يعتبر القاعدة الأساسية للممارسة أي عمل ولتبرير عملية اتخاذ القرارات، حيث أنه بدون التخطيط تصبح عملية اتخاذ القرارات عملية عشوائية، مما ينتج عنه العشوائية في الأداء، مما يؤثر على قدرة المنظمة في التوافق مع بيئتها، حيث يتوقف نجاح هذه الأخيرة واستمرارها على مدى قدرتها على التوافق مع الظروف والتغيرات المحيطة بها، وهو ما يسعى التخطيط إلى تحقيقه.

المحور الرابع: التنظيم الإداري

- ✓ تمهيد
 - ✓ أولا/ ماهية التنظيم؛
 - ✓ ثانيا/ أسباب التنظيم وأهدافه؛
 - ✓ ثالثا/ مبادئ التنظيم ومزاياه؛
 - ✓ رابعا/ أنواع التنظيم وخطواته؛
 - ✓ خامسا/ خصائص التنظيم الفعال وخطواته؛
 - ✓ سادسا/ أساسيات حول الهيكل التنظيمي.
 - ✓ خلاصة
-

تمهيد:

يُعد التنظيم الوظيفية الثانية من وظائف الإدارة بعد التخطيط، ففي وظيفة التخطيط يتم تحديد الأهداف التي يجب القيام بها لتحديد أغراض المنظمة، أما في وظيفة التنظيم فيتم تحديد الأعمال والمهام الوظيفية والعلاقات وتوحيد جهود العاملين من مختلف الأقسام الإدارية في المنظمة، بالإضافة إلى تحديد الوسائل التي يستطيع الأفراد بمقتضاها العمل جماعيا وبفاعلية نحو تحقيق الأهداف المحددة. من هذا المنطلق سيتم من خلال هذا المحور إستعراض الإطار المفاهيمي لوظيفة التنظيم الإداري بالمنظمة.

أولا/ ماهية التنظيم:

يعتبر التنظيم الوظيفية الإدارية الثانية للمدير والتي يمارسها بالمنظمة أيا كان مستواه الإداري، حيث من خلال ممارسة المدير لهذه الوظيفة فإنه يقوم بالربط بين ثلاث عناصر رئيسية وهي العمل (المهام، المسؤوليات والسلطات) والأفراد والأنظمة (الهيكل التنظيمي، مستويات الإدارة ونطاق الإشراف).

1. تعريف التنظيم:

توجد عدة تعاريف للتنظيم من بينها التالي:

- هو عملية تحديد العلاقات الضرورية بين الأفراد والمهام والأنشطة، بطريقة تؤدي إلى إحداث التكامل والتنسيق بين مختلف عناصر التنظيم وذلك بغرض تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية¹؛
- هو الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة، ويتطلب هذا تحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف، وتحديد الأفراد المسؤولين عن القيام بهذه النشاطات، وكذلك تحديد الإمكانيات والموارد التي يستخدمها هؤلاء الأفراد مع توضيح العلاقات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسؤولية²؛
- هو الوظيفة المسؤولة عن تحديد الوظائف أو المهام التي ينبغي أن تؤدي وتحديد من سيؤديها، وتجميع الأنشطة المتشابهة، معا وتحديد من سيرفع تقاريره لمن، بالإضافة لتحديد مراكز القرار داخل المنظمة³؛
- هو وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين، وعندما ينشأ التنظيم يكون له أهداف واحتياجات تتعارض أحيانا مع أهداف واحتياجات أعضاء هذا التنظيم؛
- هو عملية إدارية أساسية متعلقة بما قبلها، وهي وظيفة التخطيط ومرتبطة بما بعدها وهي وظيفة التوجيه والقيادة والرقابة، ويمتاز التنظيم بالحركة والديناميكية وتجسيد الخطط والبرامج

¹ محمد هاني محمد، زيد منير عبوي، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس متوازن، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص69.

² معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص:50.

³ محمود علاء الدين عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

والسياسات وتحديد للعلاقات من تفويض السلطات، وتحديد المسؤوليات واستيعاب الطاقات والموارد من أجل إيجاد أفضل التوفيق بين مختلف الموارد لتحقيق الأهداف المسطرة¹؛

- هو عبارة عن عملية حصر للواجبات والنشاطات المراد القيام بها وتقسيمها إلى اختصاصات الأفراد، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية وإنشاء العلاقات بين الأفراد، بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل بانسجام وتناسق لتحقيق الهدف²؛

- هو عملية تحديد الأدوار الفردية والجماعية على كافة المستويات الرأسيّة والأفقية، أي تحديد علاقات الرؤساء بالمرؤوسين والعلاقات بين الأفراد على نفس خط السلطة أو المستوى الإداري الواحد³.

على الرغم من تعدد واختلاف التعاريف السابقة حول وظيفة التنظيم إلا أنه يعكس الكيفية التي يتم من خلالها تحديد مختلف العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المنظمة، وذلك من أجل تحقيق أهدافها المحددة مسبقاً، كما تتضمن وظيفة التنظيم تحديد الأدوار والمسؤوليات وتبيان مختلف الأنشطة والأعمال بدقة ووضوح مع ضمان التنسيق والانسجام والتعاون بينها، مع تسخير كافة الإمكانيات البشرية والمادية وغيرها وذلك ضمن إطار الأهداف العامة للمنظمة.

كذلك يتضح من خلال إستعراض التعاريف السابقة أنها تشترك في عدة عناصر حول التنظيم أهمها:

- أن التنظيم أعمال وأنشطة تمارسها المنظمة لتحقيق أهداف محددة؛
- أن التنظيم يقتضي وجود أفراد على إختلاف مستوياتهم العلمية والفنية، بحيث يستطيعون التعاون والتنسيق والإتصال ببعضهم البعض، ويبدلون أقصى جهودهم لتحقيق أهداف مشتركة؛
- أن التنظيم يقتضي تحديد السلطات والمسؤوليات لكل وظيفة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية؛
- أن التنظيم يقتضي أن تتوافر المنظمة على مختلف الإمكانيات المادية والبشرية والمالية والتكنولوجية... في الخ؛
- أن التنظيم هيكل وعملية في الوقت نفسه، ويتم من خلاله تقسيم الأعمال بين الأفراد في المنظمة.

2. أهمية التنظيم:

للتنظيم قدر كبير من الأهمية بالنسبة للمنظمات، و تأتي أهميته من حيث أنه:

¹ محمد شويح، مرجع سبق ذكره، ص 6.

² عادل خليل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2008 ، ص: 26.

³ نائل عبد الحافظ العواملة، الهياكل والأساليب في تطوير المنظمات، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص85.

- يحتوي على التفاصيل المتعلقة بالعمل المطلوب إنجازه لتحقيق الأهداف؛
 - يتم فيه تقسيم العمل الكلي للمنظمة إلى أنشطة يمكن أداؤها بالدقة المطلوبة بواسطة شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص؛
 - فيه يتم الربط بين مهام الأفراد في المنظمة بطريقة منطقية وموضوعية؛
 - يضع التنظيم آلية لتنسيق أعمال الأفراد بالمنظمة بحيث تعتبر الكل موحداً و منسجماً؛
 - يراقب التنظيم فعالية المنظمة و يدخل التعديلات اللازمة والمطلوبة للحفاظ على فعاليتها أو زيادتها¹.
- كما تكمن أهمية التنظيم في كونه عملية مهمة جداً بالنسبة للمنظمة، لأنه يعتبر الآلية الرئيسية التي بواسطتها يُعد المديرون خططهم، كما من شأن التنظيم أن يحافظ على العلاقات بين جميع الموارد التنظيمية، وذلك من خلال تحديده للموارد الواجب استخدامها في نشاطات متخصصة، ومتى، وأين، وكيف يجب استخدامها، كما أن الجهد التنظيمي الكامل يساعد المديرين في تقليل نواحي الضعف المكلفة في المنظمة، ومن أمثلة ذلك ازدواجية الجهد والموارد التنظيمية غير المستغلة أو قليلة الاستغلال².
- ثانياً/ أسباب التنظيم وأهدافه:**

1. أسباب التنظيم:

تعود أسباب التنظيم إلى أنّ هناك العديد من الأعمال والأنشطة التي لا يمكن للفرد (رئيس أو مرؤوس) أن يقوم بها بمفرده بسبب أن قدرته محدودة، لذلك أصبح من الضروري وجود تعاون بين الأفراد داخل المنظمة، بهدف القيام بتلك الأعمال، وتبرز أهمية وجود التنظيم إذا اشترك فردان أو أكثر لأجل القيام بعمل معين أو تحقيق هدف محدد، والتنظيم في مثل هذه الظروف ضروري لتجميع الجهود وتوحيدها لأجل الوصول إلى الهدف المنشود تحقيقه، وفي حالة عدم وجود تنظيم معين فإن الحالة المتوقعة هي تعارض جهود الأفراد وازدواجية المهام والأعمال وتشابه الأنشطة بين مختلف الأقسام الإدارية، وبالتالي تصطدم هذه الأخيرة ببعضها البعض مما يؤثر على جهود الأفراد والجماعات وعلى استقرار أداء المنظمة³.

2. أهداف التنظيم:

- التنظيم عنصر هام من عناصر العملية الإدارية وهو يسعى إلى تحقيق عدة أهداف منها:⁴
- وضع الإطار لتنفيذ الخطط و لبرامج الموضوعية لتحقيق أهداف المنظمة؛
- تجميع الموارد المختلفة اللازمة لتحقيق الأهداف؛

¹ عمر أحمد عثمان المقلبي، مبادئ الإدارة ، ط3، مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، السودان، 2009، ص152.

² أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص125.

³ محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص125.

⁴ أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، ط1، الرياضي مكتبة العبيدان،

المملكة العربية السعودية، 2004، ص147.

- تحديد الأنشطة والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها؛
- تصنيف هذه الأنشطة وتجميعها حسب أسس محددة، وتحديد الصلاحيات ولواجبات المرتبطة بها .
- توصيف شكل وطبيعة العلاقات بين المهام بما يمكن الأفراد من التعاون فيما بينهم؛
- توفير العمال للمنظمة وتقسيم العمل بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم و رغباتهم؛
- تنسيق جهود العمال وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم لتحقيق الأهداف المسطرة؛
- إيجاد التوازن بين الأهداف، الموارد، النتائج وإستخدام الأسلوب الأمثل لتحويل هذه الموارد إلى النتائج المتوقعة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية المؤثرة على ذلك؛
- كما يعتبر التنظيم وسيلة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة الموضحة في التالي:¹
- التحديد الواضح للاختصاصات والمسؤوليات بين الوحدات الإدارية؛
- التحديد الواضح للصلاحيات المخولة للرؤساء والمروسين الذين يشغلون وظائف الوحدات الإدارية في المنظمة بحيث يتم تجنب حصول أي تنازل أو تضارب في الصلاحيات؛
- يعمل تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية التي تتكون منها المنظمة؛
- يعمل على تحقيق رقابة إدارية فعالة على مختلف الأعمال في المنظمة؛
- يساهم توفير بيئة عمل مناسبة يسود فيها التعاون بين الوحدات الإدارية بالمنظمة؛
- يساهم في انتظام سير العمل في المنظمة وتحقيق الأهداف بقدر كبير من الكفاءة والفعالية.

ثالثاً/مبادئ التنظيم مزاياه:

1. مبادئ التنظيم:

- هناك عدد من المبادئ والأسس المنطق عليها بين الباحثين في المجال الإداري، والتي يمكن الاعتماد عليها كمقياس للتنظيم الجيد وهي:
- أ. مبدأ ضرورة التنظيم: يجب تقسيم العمل على أفراد التنظيم وتحديد المسؤولية من كل جزء، مع إعطاء كل فرد السلطات الملائم للقيام بما أسند إليه من أعمال.
 - ب. مبدأ وحدة الهدف: يجب أن يكون للمنظمة أهداف واضحة تسعى إلى تحقيقها وإلا فلا حاجة إلى وجود التنظيم، كما يجب أن يحدد الهدف من وجود كل وظيفة بالهيكل التنظيمي، وأن يسهم كل جزء من أجزاء التنظيم في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، ويتم ذلك بتحديد أهداف فرعية لأجزاء التنظيم، بحيث تكون الأهداف الفرعية متكاملة ومتناسقة، فيتم حصر مجهودات الجماعات والوحدات في قالب واحد يتجه نحو تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة².
 - ت. مبدأ التخصص: إن المناداة باستخدام هذا المبدأ تعود بفوائد عديدة على الفرد والمنظمة، ومن أهمها:

¹ محمد شاكر عصفور، مرجع سبق ذكره، ص126.

² ياسر أحمد عربيات، مرجع سبق ذكره، ص: 110.

- تحقيق أكبر استفادة ممكنة من قدرات الفرد العقلية والفكرية.
- يساعد التخصص على إيجاد نوع من البساطة والسهولة في العمل.
- يساعد على إيجاد نوع من الانسجام في أداء الأعمال بعيدا عن التنافس والاحتكاك والتعارض.
- يساعد على توفير الوقت والجهد.
- إلا أن التخصص في العمل قد يؤدي إلى نتائج سلبية منها:
- إحداث حالة من الملل في العمل.
- تجزئة العمل إلى أجزاء صغيرة يجعل عملية التنسيق بين الأعمال نفسها غاية في الصعوبة.
- التأثير على طموحات ومواهب الأفراد أثناء أدائهم للأعمال حيث يصبحون رهينة للعمل المتخصص الذي يقومون به¹.

ث. مبدأ وحدة الأمر (القيادة): والمقصود بوحدة الأمر أو وحدة القيادة أن لا يتلقى العاملون أوامر تتعلق بعملهم إلا من طرف رئيسهم المباشر، إذ أنهم مطالبون بتقديم تقارير تفصيلية عن طبيعة أعمالهم لهذا الرئيس، والذي بدوره يكون مسؤولا أمام رئيسه الأعلى.

ج. مبدأ السلطة والمسؤولية: إن موضوع السلطة والمسؤولية من أكثر المواضيع حساسية في وظيفة التنظيم، حيث يشكل العمود الفقري لكافة وظائف المدير في جميع المجالات، فالمدير الذي ليس لديه سلطة لا يستطيع أن يحقق إنجازات، كما أن المدير الذي لا تكون عليه المسؤولية عن إنجاز عمل له، لا يمكن لأحد أن يحاسبه أو يقيم أداءه. فالسلطة حق رسمي في إصدار القرار بغض النظر عن طبيعة ومجال هذا القرار، وبالتالي فهي قوة رسمية يستمدّها المدير من خلال كونه يشغل منصبا إداريا معيناً في المنظمة، وتضمن له الحصول على إطاعة الأوامر من قبل المرؤوسين، بالإضافة إلى ذلك فإن السلطة الرسمية تربط قمة الهرم التنظيمي بقاعدته، حيث تتسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل على شكل قرارات وتوجيهات.

أما من حيث المسؤولية فهي عبارة عن التزام من المرؤوسين بإنجاز مهام محددة، وبالتالي فالسلطة تقابل المسؤولية وهما وجهان لعملة واحدة، ويجب أن تساوي سلطات أي مدير المسؤوليات المطلوبة منه. فعندما يلتزم الموظف بأداء واجباته وتفويض له الصلاحيات الكاملة لذلك، فيتم مساءلته عن أي تقصير في أدائه، وهذا ما يسمى بالمساءلة، والتي تتعلق بتوقع أن يؤدي الموظف عمله بالشكل السليم وأن يرفع تقاريره عن جودة العمل الذي يؤديه إلى رئيسه في العمل².

ح. مبدأ تفويض السلطة: التفويض من أكثر العوامل تأثيراً في زيادة فاعلية المدير، وتتم عملية التفويض في مختلف المستويات الإدارية، والهدف من تفويض السلطة هو توفير وقت المدير للأعمال الأكثر

¹ عادل خليل ثابت، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

² عبد الباري درة، محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص: 169-170.

أهمية، أو لتجنب المشاكل والحالات الاستثنائية والاضطرارية، ويتكون تفويض السلطة من ثلاثة عناصر رئيسية، وهي:

- إسناد المسؤولية: وتعني إعطاء واجبات جديدة للمفوض.
 - تفويض السلطة: وتعني الحق في التصرف أو توجيه تصرفات الآخرين.
 - المساءلة: وتعني التزام المفوض إليه بأداء مرضي للعمل وحسن استخدام السلطة أمام الرئيس.
- كما تُعد المسؤولية واجبا يلزم القيام به وتشكل دينا للرئيس على المرؤوسين لا يمكن الانتقاص منه عن طريق الطلب للآخرين القيام به، إذ يبقى المفوض مسؤولا عما يترتب عن عملية التفويض، من أخطاء أمام رئيسه الأعلى باعتباره لم يحسن التقدير بتفويض سلطات لا تتناسب والقدرة الفعلية للمرؤوس الذي تم تفويض السلطة له، كما أنه لم يحسن الإشراف عليه¹.

خ. مبدأ نطاق الإشراف: ويعني هذا المبدأ أنه يجب تحديد عدد الأفراد اللذين يخضعون لإشراف رئيس إداري واحد، وهذا من أجل تحقيق وظيفة الرقابة ووظيفة التوجيه بشكل رئيسي، إذ أن المسؤول أو المدير مهما كانت قدراته وكفاءاته كبيرة إلا أنه لا يمكنه أن يشرف على عدد كبير من العمال وإلا فلن يكون هذا الإشراف ذو كفاءة وفاعلية، فالمدير بالإضافة إلى مسؤوليته في الإشراف والتوجيه لمجموعة من العمال لديه التزامات وواجبات أخرى عليه القيام بها. هذا ويجدر الإشارة أن نطاق الإشراف يتوقف على عدد من العوامل منها ما يتعلق بطبيعة النشاط الذي يمارسه العاملون الذين يشرف عليهم المدير، ومنها ما يتعلق بقدرات المدير في حد ذاته، بالإضافة إلى طبيعة عمله ومنصبه.

د. مبدأ المرونة: ويقصد بمبدأ المرونة أن يكون التنظيم قادرا على التلاؤم مع مختلف المتغيرات التي يمكن أن تحصل في البيئة الخارجية سواء كانت سياسية أو اجتماعية أو تكنولوجية أو اقتصادية أو.. الخ، أو التغيرات التي يمكن أن تحدث في البيئة الداخلية للمنظمة.

ذ. مبدأ تدرج السلطة: فالسلطة هي حق شرعي في التصرف وإصدار القرارات وإعطاء الأوامر والتنسيق والتخطيط والتنظيم، وعلى ذلك فإنه يجب أن تكون هنالك سلطة عليا، وأن 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 الأمر².

ر. مبدأ توازن المركزية واللامركزية: يوجد في العملية الإدارية أسلوبين من أساليب الإدارة يحددان درجة تفويض السلطة الممنوحة للمرؤوس في الهيكل التنظيمي، فهناك المركزية الإدارية، ويقصد بها تجميع صلاحيات اتخاذ القرارات في يد شخص واحد في التنظيم بحيث يصبح هو المتصرف في جميع الأمور. وهناك اللامركزية وهي انتشار صلاحية اتخاذ القرارات في أكثر من جهة أو إدارة أو شخص.

¹ معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 58.

² ياسر أحمد عربيات، مرجع سبق ذكره، ص: 111.

ويقصد بصلاحيات اتخاذ القرارات، ممارسة الوظائف الرئيسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ولا يوجد في الواقع العمل بمركزية مطلقة أو لا مركزية مطلقة، بل هناك درجات مختلفة من المركزية اللامركزية، فتزداد الحاجة إلى اللامركزية كلما تعددت خدمات التنظيم وانتشرت الوحدات والفروع والأقسام الإدارية التابعة للجهاز الإداري في أجزاء البلاد كافة، بحيث يصعب إدارة جميع الأعمال من المركز الرئيسي. ولقد أثبتت التجارب أن نجاح التنظيم يكمن في إتباع المبادئ السليمة، وأن فشله ينجم عن عدم وضوح الأهداف وغموض الاختصاصات، وعدم تكافؤ السلطة مع المسؤولية، وسوء تحديد العدد المناسب من المرؤوسين الذي يتم الإشراف عليه، وعدم تفويض السلطة بالشكل المناسب، وإغفال العوامل الفنية والإنسانية التي تؤثر في اختيار الدرجة الملائمة من المركزية واللامركزية¹.

2. مزايا التنظيم:

للتنظيم العديد من المزايا أهمها:²

- انجاز الأهداف المرسومة؛
 - تحقيق التعاون والانسجام والتكامل والترابط بين مختلف مكونات المنظمة من أفراد وجماعات ووحدات وموارد مادية وتكنولوجية ومالية وغيرها؛
 - تحقيق الإستخدام الأفضل للمصادر المتاحة والمحدودة؛
 - الاستفادة من الخبرات العلمية والعملية والفنية من خلال تحديد الوظائف المتخصصة في التنظيم وبيان متطلباتها وشروطها ومسئولياتها و مزاياها المادية والمعنوية؛
 - تحديد المسؤولية وتطبيق مبدأ المسألة القانونية عن الأعمال والتصرفات و بالتالي تحديد إجراءات التحفيز والعقاب؛
 - تحديد قنوات الاتصال والربط بين أجزاء المنظمة من خلال نظام اتصال فعال يستند إلى التكنولوجيا المعاصرة؛
 - تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في نفس المستوى الإداري.
- كما تجدر الإشارة إلى أن يعتبر التنظيم عملية حيوية ومتغيرة بحيث أن البناء التنظيمي لأية منظمة لا يمكن أن يستمر بنفس الشكل والمحتوى في ظل الظروف المتغيرة، و بالتالي فإن عملية التنظيم هي عملية مستمرة وأنه من واجب الإدارة في أي منظمة أن تقوم بإعادة التنظيم الإداري فيها كلما دعت الظروف الداخلية والخارجية لذلك، حيث أن التنظيم وسيلة أو أداة مرتبطة بالغايات المحددة ومتوقعة عليها وعلى الظروف المحيطة بها.
- رابعا/ أنواع التنظيم وخطواته:

¹ عادل خليل ثابت، مرجع سبق ذكره، ص 35.

² نائل عبد الحافظ العوامل، مرجع سبق ذكره، ص 90.

1. أنواع التنظيم:

يوجد في كل منظمة نوعان من التنظيم هما:¹

أ. **التنظيم الرسمي**، والذي يقصد به التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي، وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال، وتوزيع الاختصاصات كما وردت في الوثيقة القانونية التي تكونت المنظمة بموجبها، وبالتالي فهو يشمل القواعد والترتيبات التي تطبقها الإدارة وتعبّر عن الصلات الرسمية بين كل فرد عامل وغيره من الأفراد العاملين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المنظمة.

ب. **التنظيم غير الرسمي**، فهو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة التفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المنظمة، وهو يصور مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين جماعة العاملين أثناء العمل، ومن خصائص التنظيم غير الرسمي أنه ينشأ بصورة تلقائية عفوية بين الأفراد، وأن العلاقات الشخصية هي الأساس في هذا التنظيم، بعكس التنظيم الرسمي الذي تتحدد علاقات أعضائه من خلال قواعد مكتوبة.

وعليه يمكن القول أن **التنظيم الرسمي هو تجميع الأعمال في وظائف والوظائف في وحدات والوحدات في أقسام والأقسام في إدارات**، وسمي بالتنظيم الرسمي نسبة إلى أن عملية التجميع تتم بواسطة إدارة المنظمة دون النظر إلى الأشخاص أو العلاقات بينهم، أما **التنظيم غير الرسمي** فهو تنظيم العاملين أنفسهم في شكل تجمعات اختيارية، بحيث بينهم مصالح مشتركة واتجاهات وميولات متقاربة.

ت. علاقة التنظيم الرسمي بالتنظيم غير الرسمي:

يختلف التنظيم غير الرسمي الذي ينبع من الأفراد أنفسهم، عن التجمع الرسمي الذي ينبع عن السلطة الرسمية في شكل إدارات أو أقسام، فليس هناك تطابق بينهما، إلا أن طبيعة العلاقات في الجماعات غير الرسمية يمكن أن يكون لها أثر ملموس على التنظيم الرسمي، وقد يكون هذا التأثير ايجابي من خلال:²

- تزويد الأفراد بالإشباع الاجتماعي الذي قد يفقدونه في التنظيم الرسمي، وخاصة الأفراد الذين لا يحتلون مراكز رئيسية كالحاجة للانتماء والأمن وتأكيد الذات؛
- تقوية العلاقات الشخصية بين العاملين وخلق روح الفريق بين الأفراد، وهي درجة أسمى من التعاون، وتسهيل تكيف الأفراد في المنظمة والتنسيق بينهم؛

¹ معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 54.

² كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995، ص ص 181-182.

- إيجاد رقابة جماعية على الفرد العامل تدفعه إلى تحسين إنتاجه؛
- توفير التغذية المرتدة للمسؤولين حول انطباعات وردود أفعال العمال لأي قرار إداري؛
- التقليل بدرجة واضحة من الصراع بين العمال، مما يساعد في زيادة ارتباطهم بالعمل وحبهم وانتمائهم إليه وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة؛
- المحافظة على شخصية الفرد العامل؛
- تهيئة الظروف التي تمكن التنظيم الرسمي من أن يمارس أعماله في ظلها، مما يساعد على انجاز الأعمال بصورة أكثر مرونة؛
- هي وسيلة اتصال فعالة وسريعة، تزود الأفراد بالكثير من البيانات التي لا تصل إلى هم عن طريق مسالك الاتصال الرسمي؛
- دعم تميز المؤسسة وتفوقها بالتعليم غير الرسمي الناتج عن تبادل الخبرات والتفاعل الإيجابي بين العاملين؛
- تكتل جهود الأفراد في سبيل تنظيم السلوك الجماعي لهم اتجاه مواقف معينة؛
- يمكن من خلالها خلق اتجاهات ومفاهيم جديدة بين أعضاء المنظمة؛
- أما التأثير السلبي فيظهر من خلال عرقلته لمساعي ومهام التنظيم الرسمي من خلال:
- بث الإشاعات السلبية؛
- مقاومة أي تغيير تتبناه الإدارة الرسمية يمس المنظمة أو الجماعات؛
- تشويه عملية الاتصال وتخفيض الروح المعنوية؛
- التستر على بعض الأخطاء التي قد يمارسها أعضاء التنظيم غير الرسمي لحمايتهم من أي عقاب من قبل المسؤولين؛
- قد تصل المعايير والضوابط غير الرسمية إلى درجة تتحكم بموجبها بإنتاجية العاملين، وقد يتطور الأمر إلى حد وضع استراتيجيات يترتب عليها وضع أهداف مغايرة لأهداف التنظيم الرسمي؛
- قد يمارس القادة غير الرسميين نفوذهم على التنظيم الرسمي لإشباع حاجات الأفراد.
- إن العلاقة بين المجموعات غير الرسمية والجهات الرسمية ليست دائما متناقضة ولا يمكن لقاءها، فبالإمكان إحداث تكامل بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي من خلال:
- اعتراف الإدارة بأن المجموعات غير الرسمية لا تسلك دائما سلوكا مضادا لها وأنه بالإمكان تنمية أنماط سلوكية بين أفراد الجماعة غير الرسمية، تعمل على تحقيق أهداف التنظيم؛

- فهم طبيعة العلاقات غير الرسمية وأهدافها وقيمتها وتأثيرها على تحقيق أهداف المؤسسة والعمل على توجيه ذلك التأثير للوجهة الايجابية التي تحقق مصالح الجماعات بتحقيقها لمصالح المنظمة؛
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وتعديله بالشكل الذي يساعد على التفاعل الاجتماعي وتنمية روح الفريق بين الأفراد والجماعات، ومحاولة القضاء على مواطن النقص في التنظيم الرسمي لتحقيق الانسجام والتوافق بين حاجات الأفراد ليتم إشباع حاجاتهم قدر الإمكان بطرق رسمية؛
- تزويد جماعات العمل بمعلومات مستمرة، ففي غيبة العلم بالشيء تتبلور الاتجاهات والمعايير السلبية وبهذا فإن عدم الاعتراف بالتنظيم غير الرسمي يعتبر ضرباً من ضروب الإسراف والمغالطة، ويشكل خطورة، والجدول التالي يوضح الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي:

الجدول رقم 02: الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
- ينتج من الأهداف والمهام الرسمية.	- ينتج من تجمع الأفراد داخل المؤسسة وعلاقاتهم ببعض البعض.
- يهدف لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.	- يهدف إلى إشباع حاجة كل فرد أو مجموعة أفراد في المنظمة
- يهدف الفرد إلى تأدية الوظائف.	- يهدف الفرد إلى إشباع حاجاته المادية والمعنوية.
- تنحصر علاقات الفرد في العلاقات الرسمية للوظيفة.	- يهدف الفرد إلى إشباع حاجاته المادية والمعنوية من الالتحاق بالعمل.
- تتم الاتصالات وفقاً للتسلسل الهرمي.	- تمتد علاقات الفرد إلى العلاقات الاجتماعية والارتباطات الشخصية.
	- تتم الاتصالات تبعاً لميزان العلاقات الاجتماعية.

المصدر: أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، ط1، الرياضي مكتبة

العبيدان، المملكة العربية السعودية، 2004، ص157.

2. خطوات التنظيم:

تمر عملية التنظيم بخطوات محددة ومتسلسلة منطقياً وهي كالتالي:¹

¹ نائل عبد الحافظ العواملة، مرجع سبق ذكره، ص ص87-88.

أ. **الخطوة الأولى:** تحديد الأهداف التنظيمية بوضوح ودقة، حيث أنه يوجد لكل منظمة هدف أو مجموعة من الأهداف العامة يتفرع عنها مجموعة كبيرة من الأهداف الفرعية، لكنها مترابطة في الهدف العام للمنظمة.

ب. **الخطوة الثانية:** تحديد النشاطات والأعمال اللازمة لانجاز الأهداف العامة والفرعية حيث أن كل هدف يحتاج إلى بعض النشاطات والإجراءات و الممارسات التي تؤدي إلى تحقيقه وترجمته إلى واقع علمي ملموس.

ت. **الخطوة الثالثة:** تصنيف النشاطات والأعمال و تجميعها وفقا لأسس محددة أهمها التقارب والتشابه في الطبيعة والمتطلبات الفنية والعلمية والعملية، مع مراعاة العوامل التالية في عملية التصنيف والتجميع للنشاطات التنظيمية:

- محاولة الاستفادة من مبدأ التخصص بشكل يرفع من الكفاءة و المهارة في الأداء والإنتاجية والكفاية والفعالية التنظيمية؛

- التنسيق والانسجام والتكامل بين مختلف أجزاء ووحدات المنظمة بحيث يتم تجنب الازدواجية والتعارض و الصراع؛

- تسهيل عملية الرقابة على الأداء وفقا للخطط المرسومة؛

- مراعاة العدد المناسب للوحدات التنظيمية بحيث أن لا تزيد عن المستوى الملائم والمعقول وأن لا تتشأ وحدات لا مبرر لها، لأن زيادة عدد للوحدات يعني زيادة التكاليف عموما.

ث. **الخطوة الرابعة:** إنشاء الوحدات الإدارية أو التنظيمية الفرعية بناء على التصنيف والتجميع للنشاطات والأعمال، ويتم ربط هذه الوحدات ببعضها البعض من خلال مفهوم السلطة وتوزيعها عموديا بحيث ينتج السلم الإداري والذي يمثل مستويات إدارية متفاوتة وفقا لحجم السلطة الممنوحة لكل منها و يتضمن السلم الإداري ترتيب المراكز والوحدات التنظيمية بشكل عمودي متدرج أي سلسلة أو حلقة الرؤساء و المرؤوسين في المنظمة.

ج. **الخطوة الخامسة:** توزيع السلطة وتحديد المسؤوليات الفردية والجماعية (الوحدات) بشكل يقوم على التوازن والملائمة بين السلطة والمسؤولية ويحقق العدالة والكفاءة والفعالية.

ح. **الخطوة السادسة:** تشغيل التنظيم من خلال تزويده بالعناصر البشرية الكفؤة والمدربة والمؤهلة علميا، وهذه المرحلة قد تكشف عن بعض الثغرات أو العيوب في التنظيم الجديد وبالتالي يمكن إجراء بعض التعديلات اللازمة من أجل الوصول إلى التنظيم الأفضل والملائم.

خ. **الخطوة السابعة:** إعادة التنظيم الإداري وهي عملية مستمرة، وذلك كلما دعت الحاجة لذلك أو كلما تغيرت الظروف والمعطيات التنظيمية مثل الأهداف والمدخلات والأساليب والتكنولوجيا والظروف المحيطة.

خامسا/ خصائص التنظيم الفعال ومتطلباته:

1. خصائص التنظيم الفعال:

حتى يكون التنظيم فعال لا بد من أن يتوفر على عدة خصائص تتمثل في ما يلي:

أ. وحدة الهدف: لا بد أن يكون هناك تناسق بين الأهداف المتعددة لكل من الفرد والجماعة والأقسام بحيث تعمل جميعها في انسجام نحو تحقيق أهداف المنظمة؛

ب. الاستفادة من التخصص وتقسيم العمل: التنظيم الجيد يعمل على تقسيم الأعمال في المنظمة بحيث يؤدي كل فرد العمل الذي يتقنه، كما يتم توزيع الأعمال بشكل يؤدي إلى الاستفادة من هذا التقسيم؛

ت. تفويض السلطة: ممارسة درجة من تفويض السلطة ليسهل أداء الأعمال ومشاركة معظم العاملين في اتخاذ القرارات؛

ث. وحدة الأمر: لا بد أن يخضع المرؤوس لرئيس واحد فقط وأن يتلقى أوامره من هذا الرئيس، فهذا يؤدي إلى عدم التداخل والتضارب في العمل بالإضافة إلى أنه يوضح تدرج السلطة من أعلى الهيكل التنظيمي إلى أدناه وهذا ما يسمح بانسياب الأوامر وتدفعها من المستويات الإدارية الأعلى إلى أدناها في أسرع وقت وبأقل جهد ممكن؛

ج. تكافؤ السلطة مع المسؤولية: فلا بد من أن يكون تكافؤ المسؤولية الملقاة على المدير بمعنى أي الفرد يعطي مسؤولية معينة لا بد من منحه السلطة الكافية لضمان إتمام وإنجاز المهام.

ح. ديناميكية التنظيم: على الرغم من ضرورة التنظيم الرسمي وثباته إلا أنه يجب أن يكون ديناميكيا يسمح باحتواء التغييرات والظروف المستجدة وأن يحدث هناك إعادة نظر في التنظيم ما بين فترة وأخرى ليتكيف معها ويستوعب المتغيرات.

خ. نطاق الإشراف المناسب: بمعنى أنه لا يجوز أن يزيد عدد المرؤوسين الذين يخضعون لإشراف رئيس واحد عن العدد المسموح به والذي يحدده وقته وجهده ومكانته والوظيفة¹.

2. متطلبات التنظيم الفعال:

حتى يكون التنظيم فعال لا بد من توفر الشروط التالية:

- وضوح الهدف حيث أن تحديد الهدف يؤدي إلى توحيد الجهود وتوجيهها؛
- وحدة الهدف كل أفراد المنظمة تعمل على تحقيق هدف واحد وهو الهدف العام للمنظمة؛
- تقسيم العمل وذلك بتقسيم أوجه النشاط بالمنظمة إلى مجموعات من الأنشطة المتجانسة والتي تكون في تقسيم تنظيمي بذاته يرأسه مدير؛
- التركيز على الوظائف وليس الأشخاص عند ممارسة وظيفة التنظيم؛
- نطاق الإشراف الفعال وهو أن للمدير عددا من المرؤوسين يستطيع أن يشرف عليهم بفعالية؛

¹ محمد قاسم القريوني، مرجع سبق ذكره، ص 202.

- التسلسل الهرمي ووحدة الأمر حتى يكون التنظيم فعال لا بد لخطوط السلطة أن تكون من الأعلى إلى الأسفل فالمرؤوس يجب أن لا يتلقى الأوامر إلا من رئيسه ولا يرفع تقاريره أو يقدم معلومات إلى أي مستوى إداري أعلى إلا عن طريق رئيسه؛
 - تفويض السلطة بالقدر الذي يكون كافياً لإنجاز المهام التي تم من أجلها التفويض وإن المسؤولية الناتجة عن تفويض السلطة يجب أن تكون متكافئة مع حجم السلطة المفوضة؛
 - لا بد أن يكون تفاعل بين التنظيم وبيئته المحيطة لمواكبة ما يحدث في البيئة من تغيرات.
- سادساً/ أساسيات حول الهيكل التنظيمي:**

1. تعريف الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو عبارة عن هرم من التقسيمات التنظيمية المختلفة تمثل فيما بينها نوعاً من الترابط في خطوط السلطة من الأعلى إلى الأسفل تنعكس في شكل قرارات وتعليمات عبر المستويات الإدارية المختلفة. كما يشير الهيكل التنظيمي إلى التبعية وخطوط الاتصال فيما بين التقسيمات المختلفة، كما عرف بأنه: عبارة عن رسم بياني وأداء يلخص توزيع الأفراد بين الأعمال وتحديد علاقاتهم الوظيفية واتجاهات انسياب السلطة والمسؤولية. فهو إذن عبارة عن هيكل رسمي للعلاقات بين الأعمال والوظائف¹.

2. أهمية الهيكل التنظيمي:

- رغم بعض الاختلاف بين الكتاب والمفكرين حول مفهوم الهيكل التنظيمي إلا أنهم يجمعون على أهميته بالنسبة للمنظمة، وتكمن هذه الأهمية في كونه:²
- وسيلة وأداة هادفة يتم من خلالها تحقيق أهداف المنظمة؛
- يساعد في تنفيذ الخطة بنجاح من خلال تحديد الأنشطة الواجب القيام بها وتخصيص الموارد اللازمة؛
- يساعد على تقليص الخلافات بين الأفراد إلى أدنى درجة ممكنة، وذلك بضمان التزام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المنظمة؛
- يسمح بتحديد الوظائف التي تملك القوة والتي في إطارها يتم اتخاذ القرارات؛
- يحدد أدوار الأفراد في المنظمة، وما يتوقع من كل فرد عمله لتحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة وتفاذي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والأعمال؛
- يحدد قنوات التنسيق الرسمية وتسلسل القيادة؛

¹ بلقاسم سلاطونية، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة: التصور والمفهوم، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص70.

² حسين محمود حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص47.

- يوفر الرقابة على الأنشطة ويوضح الأبعاد الرأسية والأفقية ويحقق التوازن في عدد المستويات الإدارية؛
- يمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية والعمل على التكيف معها ويمتص رذات الفعل لذا فهو يعكس أسلوب الإدارة ونمط ثقافة المنظمة وخصائص البيئة المحيطة بها وأيضا الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لديها.

3. خطوات إعداد الهيكل التنظيمي: لإعداد هيكل تنظيمي لأي منظمة لابد من إتباع الخطوات التالية:¹

- تحديد الأهداف الواجب تحقيقها، حيث أن الأهداف أساس تكوين كل الأنشطة بالمنظمة، وإن عملية تحديد الأهداف تساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية وفي إعداد الهيكل التنظيمي المناسب؛
- بناء على الأهداف المحددة في الخطوة الأولى يتم تحديد الوظائف والأنشطة التي يجب ممارستها والتي تحقق الأهداف؛

- تخصيص وتوزيع الأعمال وذلك بتحديد الوحدات الإدارية (الإدارات، الأقسام...) في شكل هرمي من الأعلى إلى الأسفل بناء على تقسيم العمل والتخصص والتي عن طريقها سيتم تنفيذ الأنشطة التي تم تحديدها سابقا؛

- تحديد المهام والمسؤوليات المتعلقة بكل وحدة إدارية تم تحديدها سابقا في الخطوة الثالثة وهذا ما يسمى بالتوصيف الوظيفي لكل وحدة تنظيمية وهذا عن طريق تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات المنوطة بكل وظيفة؛

- تحديد العلاقات الرسمية بين الوحدات الإدارية بالهرم التنظيمي بما يضمن تبادل المعلومات وسهولة الاتصالات فيما بينها لتحقيق الأهداف؛

- تحديد الأفراد الذين سيشغلون المراكز الوظيفية في الوحدات الإدارية من حيث مواصفاتهم ومهامهم ومسؤولياتهم بما يضمن إنجاز أعمالهم على أكمل وجه؛

- رسم الهيكل التنظيمي وفق للخطوات التي سبق ذكرها في شكل خريطة تنظيمية؛

- إعداد دليل تنظيمي، الذي يشرح ويوضح مختلف الخطوات التي سبق ذكرها، ويكون هذا مرجع لكل أعضاء المنظمة.

الشكل رقم 05: مراحل إعداد الهيكل التنظيمي

الخطوة 1: تحديد الأهداف.
الخطوة 2: تحديد الوظائف والأنشطة الواجب ممارستها.
الخطوة 3: تكوين الإدارات والوحدات الإدارية.

¹ المهدي الطاهر غنية، مرجع سابق ذكره، ص 146.

الخطوة4: تحديد المهام والمسؤوليات لكل وحدة إدارية.

الخطوة5: تحديد العلاقات الرسمية بين الوحدات الإدارية.

الخطوة6: تحديد الأفراد الذين سيشغلون الوظائف بالوحدات

الخطوة7: رسم الهيكل التنظيمي.

الخطوة8: إعداد الدليل التنظيمي.

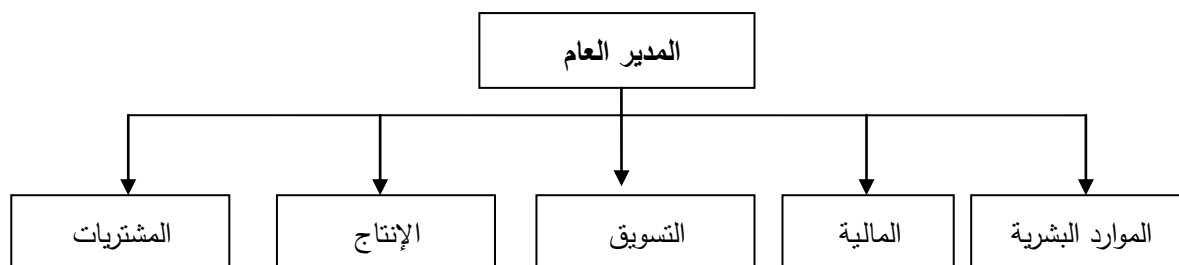
المصدر: المهدي الطاهر غنية، مبادئ الإدارة، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2003، ص147.

4. أنواع الهياكل التنظيمية:

توجد العديد من الهياكل التنظيمية نذكر منها:¹

أ. **الهيكل التنظيمي الوظيفي:** يتم بناءه على أساس الوظائف الفعلية للمنظمة المتمثلة في تسويق إنتاج تموين، أفراد... وغيرها، حيث يعتبر هذا النوع الأكثر شيوعاً لتجميع الأنشطة والموارد للمنظمات الصغيرة، كما يعمل هذا الهيكل على إظهار كل وظيفة بصورة واضحة، لأنه يتم تجميع الأنشطة والعمال في إدارات وأقسام بناء على طبيعة الوظيفة التي تدرج تحتها هذه الأنشطة ويمثل الشكل التالي مثالا عنه، من أهم مزايا هذا النوع فاعلية وسهولة الإشراف على عمليات مترابطة ببعضها البعض، وتحقيق الهدف بتقسيم العمل من حيث الكفاءة في الأداء الوظيفي لكنه غير صالح عند توسع المؤسسة وانتشارها الجغرافي، وتعدد عملائها ومنتجاتها.

الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي الوظيفي

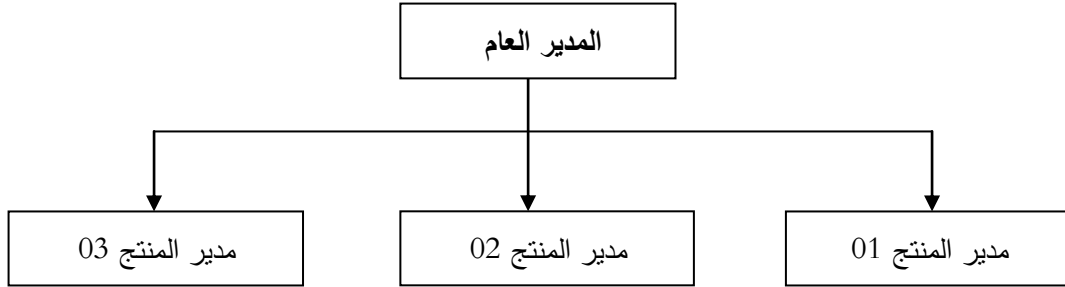


المصدر: باسم الحميري، الإدارة والوظائف والممارسة، دار الحامد للتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص152.

¹ محمد هاني، زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص ص79-80.

ب. الهيكل التنظيمي حسب الأقسام: عندما تتعدد المنتجات، وتتنوع الأسواق والمناطق الجغرافية أو الأقاليم وفئات الزبائن، يمكن تجميع الأنشطة على أساس الأقسام، حيث كل قسم يمكن أن يكون مخصص لمنتج ولنوع من الزبائن أو غير ذلك.

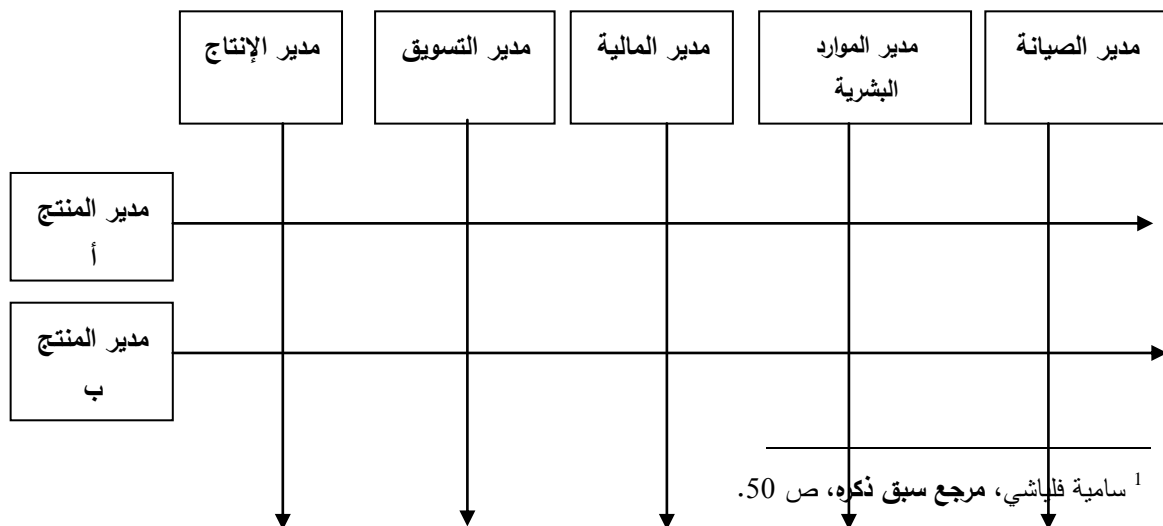
الشكل رقم 07: الهيكل التنظيمي حسب الأقسام

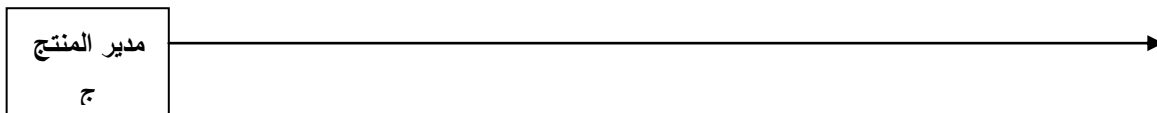


المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الجانب النظري.

ت. الهيكل التنظيمي حسب المصفوفة: يأخذ بعين الاعتبار توزيع الوظائف والأقسام في نفس الوقت، حيث يتم فيه تقسيم الأفراد حسب الوظائف في هيكل وظيفي وكذلك يتم اختيار مسؤول عن كل منتج بحيث يكون أيضا مديرا للأفراد في وظائف مختلفة، وفي هذه الحالة قد يكون للفرد رئيسان مثلا: مصنع ينتج المنتج أ و ب فيعين مسؤول ذو مستوى عالي على المنتج أ و آخر عن المنتج ب وهذا المسؤول يتبعه أفراد من إدارات مختلفة وكل منهم له رئيس في إدارته. من عيوب هذا النظام هو صعوبة تنظيم العمل بالنسبة للأفراد الذين يتبعون رئيسين، أما مميزاته أن يجمع الكثير من مميزات كلا من التنظيم الوظيفي والتنظيم حسب الأقسام¹، وذلك من خلال إحداث الموازنة بين اهتمامات المديرين والمسؤولين عند تقدير المدخلات، واهتماماتهم عن استعمال المدخلات في تحقيق الأرباح، كما أنه يتسم بالمرونة ومع هذا نجد أغلب الباحثين يرفضونه لأنه مع مبدأ وحدة الأمر.

الشكل رقم 08: الهيكل التنظيمي حسب المصفوفة





المصدر: محمود فياض وآخرون، مبادئ الإدارة (وظائف المدير)، ط1، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص138، بتصرف.

ومن مزايا هذا النوع من الهياكل التنظيمية ما يلي:¹

– يساعد على الاستفادة من التخصص بشكل أكبر وأدق من خلال التركيز على كل منتج بشكل منفرد؛

– هذا التنظيم يخدم المنظمة عند توسعها، حيث يوفر إشراف أدق على سير العمل بالنسبة لكل منتج.

– اتخاذ القرارات أسرع وأكثر فعالية.

– تحديد وإيضاح المسؤوليات، وبالتالي إمكانية تقييم الأداء على أساس كل منتج على حدى؛

– الاستجابة للظروف الديناميكية نظرا لمرونته، حيث يمكن التخلي على أحد الفروع في حالة تدهوره دون أن يؤثر ذلك على بقية الفروع.

أما عيوبه فتتمثل في:²

– فقدان الأفراد الرؤية الكلية لأهداف المنظمة، لأنهم يركزون على الهدف الضيق أو الجزئي للإدارة العامة؛

– صعوبة اتخاذ القرارات فيما يخص جميع الأنشطة نظرا لتعدد المنتجات؛

– استغراق وقت طويل لاتخاذ قرار كلي شامل.

5. العوامل المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب:

تختلف الهياكل التنظيمية للمنظمات باختلاف البيئة التي تعمل بها هذه المنظمات والعوامل المؤثرة فيها ومن بين هذه العوامل نجد:

أ. **حجم المنظمة:** عندما يكون حجم المنظمة كبيرا يحتاج لهيكل كبير به وظائف وتقسيمات تنظيمية كثيرة ومستويات إدارية متعددة والعكس عندما تكون المنظمة صغيرة.

ب. **مجال عمل المنظمة:** فهيكल المنظمة يختلف بالنسبة للمنظمة التي تنتج سلعة أو مجموعة من السلع، وهذا يتطلب وظائف وفقا لنوع وعدد السلع التي تقدمها المنظمة.

¹ محمد هاني محمد، زيد منير عبيوي، مرجع سبق ذكره، ص80-81.

² المرجع نفسه، ص81.

ت. درجة التكنولوجيا: التغذية المستخدمة بشكل كبير تؤدي إلى هيكل تنظيمي ذي حجم صغير فهي لا تحتاج إلى إدارات كثيرة ومشرفين بالعدد الكبير الذي تحتاج إليه المنظمات التي تعتمد على العنصر البشري بشكل كبير.

ث. المنطقة الجغرافية: إن المنطقة الجغرافية التي تغطيها المنظمة تلعب دورا كبيرا في تحديد هيكلها التنظيمي. فالمنظمة التي توزع سلعتها على نطاق واسع جغرافيا يكون هيكلها التنظيمي أكبر من المنظمة التي توزع سلعتها في نطاق ضعيف.

ج. درجة التخصص: إن التركيز على التخصص يؤدي إلى زيادة حجم الهيكل التنظيمي وذلك بسبب تواجد الكثير من الوحدات الإدارية المتخصصة¹.

6. العناصر الأساسية للهيكل التنظيمي:

يحتوي الهيكل التنظيمي على عدة عناصر أساسية مذكر منها ما يلي:

أ. التخصص: يجب أن يؤدي كل فرد العمل الذي يتقنه وذلك حتى يحصل منه على أحسن النتائج فهو ينصرف إلى هذا العمل بالذات ويركز مجهوداته ويواجه جميع اهتماماته إليه ويعتبر هذا الأساس أو المبدأ من أقدم مبادئ التنظيم جميعا وهو يتناسب مع طبيعة الأشياء².

ب. الصلاحية والمسؤولية والمسائلة: تعتبر عنصرا مهما من عناصر الهيكل التنظيمي التي تتطوي على منح الحق في إصدار الأمر للآخرين للقيام أو عدم القيام بعمل معين، وتمارس الصلاحيات من قبل المجتمع بها ابتداء من قمة الهيكل التنظيمي وحتى القاعدة وحسب درجات التحويل³.

ت. التقييس أو المعايير: وهو التوجه الذي يعكس توحيد وتتميط إجراءات المنظمة المعينة بشكل يدفع العاملين لأداء الأعمال بتمائل وثبات، فإذا لم يجرى التقييس للأعمال فإن المنظمة ستكون عاجزة عن بلوغ مرادها⁴.

7. العوامل المؤثرة في بناء الهيكل التنظيمي: يمكن تصنيفها إلى:

أ. عوامل داخلية: تتمثل في:

– حجم المنظمة فكلما كبر حجمها كلما أدى هذا إلى زيادة درجة تقسيم العمل والتخصص؛

¹ سكيبة بن حمود، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، دار الأمة، الجزائر، 2012، ص 88.

² علي عوجة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، ط1، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص18.

³ محمد الفاتح محمود المغربي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الجنان، عمان، 2016، ص116.

⁴ المرجع نفسه، ص116.

⁵ محمد هاني محمد، زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص ص78-79.

- مدى تعدد أو تنوع نشاط المؤسسة ومنتجاتها، فبذلك تزداد نسبة التنظيم تعقيدا؛
- خصائص العاملين بالمنظمة، فكلما تحسنت ظروفهم المعيشية وزادت مستوياتهم الثقافية كلما أصبح الهيكل التنظيمي أقل تحكيميا وجمودا وأكثر مرونة وقابلية للمشاركة في اتخاذ القرارات؛
- درجة الانتشار الجغرافي للمنظمة، فامتداد الرقعة الجغرافية للمنظمة تزداد المناطق التي تخدمها، وبالتالي يزداد ميل المنظمة لتقسيم العمل.

ب. عوامل خارجية: مثل:

- استقرار المحيط، فالمحيط غير المستقر يتطلب هياكل شديدة المرونة والحركة؛
- درجة التغير التكنولوجي، فارتفاعها يؤدي إلى ضرورة التغيير في الهياكل التنظيمية، وكذلك إعداد الوحدات.

خلاصة:

من خلال ما سبق يمكن القول أن التنظيم هو الوظيفة الإدارية المسؤولة عن ترتيب وتنظيم الموارد البشرية والاقتصادية للمنظمة، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها عن طريق، تجميع المهام المتشابهة والعمليات والنشاطات وكذا تحديد مسؤوليات الأفراد وتوضيح العلاقات الإدارية بينهم، من حيث السلطة والمسؤولية، وتوفير قنوات الاتصال الأفقية والعمودية من أجل تمكين المنظمة من تنفيذ الخطط وبلوغ أهدافها. كما يعتبر الهيكل التنظيمي العنصر الذي يحدد ويربط بين الأجزاء المختلفة للمنظمة، حيث أن المنظمات باعتبارها كيان إداري فإنها تمتلك هياكل تنظيمية تمثل الإطار الذي تعمل الإدارة داخله، والذي من دونه تبقى الإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة مجرد وحدات منعزلة لا تشكل بنيانا واحداً.

المحور الخامس: التوجيه الإداري

✓ تمهيد

✓ أولا/ تعريف التوجيه وأهميته؛

✓ ثانيا/ مبادئ التوجيه وأساسه؛

✓ ثالثا/ خصائص التوجيه وأدواته؛

✓ رابعا/ مزايا التوجيه وعناصره.

✓ خلاصة

تمهيد:

تُعد وظيفة التوجيه من الوظائف الأساسية للإدارة على غرار وظيفتي التخطيط والتنظيم، غير أن هذه الوظيفة تركز كثيرا على العناصر البشرية من حيث قيادتها والإشراف عليها وتحقيق التنسيق وتنمية روح العمل والتعاون الجماعي بينها، وذلك من أجل إرشادها ومساعدتها على القيام بالأعمال وتنفيذ المهام بالشكل المطلوب منها، وصولا إلى تحقيق أهداف المنظمة، وتتضمن وظيفة التوجيه عموما مجموعة من العناصر أهمها: القيادة، الاتصال، التحفيز.

أولا/ تعريف التوجيه، أهميته:

1. تعريف التوجيه:

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت للتوجيه، ومن أجل تقديم مفهوم شامل يتوجب ذلك عرض مجموعة من التعاريف لمختلف المفكرين منها:

- التوجيه هو الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين جهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك¹، والمقصود بالقيادة في إطار هذا التعريف، القدرة على الحصول على تعاون ومساعدة الأفراد على قبول توجيه نشاطهم بطريقة اختيارية، أي إن السلطة التي يتمتع بها القائد إنما تتبع في حقيقة الأمر من الذين يقوم بتوجيه نشاطهم، وبذلك تعمل جماعة العمل في شكل منسق ومتربط.

- التوجيه هو عملية يتم من خلالها إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم وترغيبهم بالعمل للوصول إلى الأهداف باستخدام العديد من الوسائل².

- تنسيق جهود الأفراد وإرشادهم وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية. ويتوقف التوجيه الفعال على عدة اعتبارات أو ركائز وهي: فهم نماذج السلوك البشري ومحدداته، استخدام النمط القيادي المناسب، الاتصالات الفعالة. كما تعتمد وظيفة التوجيه على الكيفية والأسلوب الإداري الذي يستطيع من خلاله الرئيس دفع مرؤوسيه للعمل بأقصى طاقاتهم في إطار يحقق من خلاله إشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية³.

- التوجيه هو مرحلة مهمة وحيوية في العملية الإدارية، تهدف إلى الأخذ بيد أفراد القوى العاملة بالمشروع من خلال القيادة الرشيدة، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وضرب المثل لهم في التصرفات، كذلك تتضمن العملية التوجيهية توفير بيئة العمل المناسبة

¹ بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 89.

² حسن عثمان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 64.

³ سامية فلياشي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

التي تعاون في إطلاق العاملين لقدراتهم الإبداعية لما فيه من فائدة للمشروع، وهو إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحديد أهداف المنظمة¹.

-التوجيه هو الوظيفة التي تهدف إلى توجيه وإرشاد وتحفيز العاملين على نحو يساهم في ضمان تحقيق أفضل النتائج من خلال العمل اليومي المتشابك بين كل من الرؤساء والمرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية، ولذلك فهي ترتبط بمهارات الاتصال والقيادة والدافعية².

والمشرف أو القائد هو الشخص المسؤول عن إنجاز العمل الذي ينفذ عادة عن طريق المرؤوسين، ومن ثم لا يقتصر الإشراف أو القيادة على مجرد إعطاء الأوامر أو ملاحظة المرؤوسين للتأكد من إتباعهم للخطط الموضوعة فحسب، بل يهدف أساساً إلى خلق قوة فعالة وتحفيز كل فرد من أعضاء هذه الجماعة نحو تحقيق أداء أفضل وإنتاجية أعلى.

ويطلق لفظ مدير أو مشرف في هذا السياق على كل الأفراد الذين يشغلون مراكز إدارية تنفيذية على كافة المستويات الإدارية ابتداء من المدير العام للمنظمة، إلى مشرف خط الإنتاج الأول، أو رئيس العمال، وترجع أهمية التوجيه والإشراف إلى أنه يمكن من إقامة ووضع الخطط والتنظيم، وشغل الوظائف بالأفراد، لكن الأعمال لن تتجزأ والأهداف لن تتحقق إلا بتوجيه الأفراد وتعليمهم كيفية إنجاز وأداء الأعمال المطلوبة منهم لتحقيق الأهداف المنشودة³.

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن التوجيه: يُعد أحد أهم الوظائف الإدارية الهامة، والتي ترتبط بشكل أساسي بالأفراد العاملين، وذلك من أجل الإشراف عليهم وإبلاغهم بما يجب عمله، والتأكد من أن كل فرد منهم يبذل قصارى جهده، وتحفيزهم وإرشادهم لإنجاز أعمالهم المناطة بهم، وبالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

2. أهمية التوجيه:

يستمد التوجيه أهميته من كونه⁴:

- . الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها؛
- . يعتبر حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية؛
- . يعمل على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الموضوعة؛
- . السيطرة على مشكلات العمل ووضع الخطط اللازمة لحلها؛

¹ ياسر أحمد عربيات، مرجع سبق ذكره، ص: 159.

² عادل خليل ثابت، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

³ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 176.

⁴ فادي محمد صلاح، أساسيات الإدارة، ط1، دار المستقبل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص105.

. تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم وتحفيزهم؛

. مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها بما يخدم مصلحة المنظمة.

كما تكمن أهمية عملية التوجيه كذلك في كونها تتعامل مع العنصر البشري الذي يعد عامل النجاح أو الفشل بالنسبة للمنظمة، وهذا يتطلب من المدير التعامل بحرفية مع الأفراد الذين يعملون معه وفهم شخصياتهم وميولهم وحاجياتهم ورغباتهم، وكذلك توجيه جهودهم إلى الوجهة الصحيحة¹.

ثانيا/ مبادئ التوجيه وأساسه:

1. مبادئ التوجيه:

هناك عدد من المبادئ الأساسية المفروض توفرها لكي تنجح جهود التوجيه من أهمها مبدئين من مبادئ الإدارة هما:²

أ. **مبدأ تجانس الأهداف:** ينادي هذا المبدأ بأن فاعلية التوجيه تتوقف على مدى تجانس أهداف الفرد العادية مع أهداف المنظمة، فمن الطبيعي أن يكون للأفراد أهداف خاصة يسعون إلى تحقيقها، ولكن من المهم والأهمية تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي يكون هناك تكامل وتجانس بين أهداف الفرد والمنظمة، وذلك سوف يؤدي إلى تحقيق الأهداف الخاصة والأهداف المنشودة، فمثلا عندما تتحقق أهداف المنظمة سوف ينال الأفراد على مكافآتهم.

ب. **مبدأ وحدة التوجيه:** وهذا من مبادئ الإدارة العملية، حيث أن هذا المبدأ ينص على أنه ينبغي ألا يكون الفرد مرؤوسا لأكثر من رئيس واحد، حيث يكون تجاوب الأفراد، ويقلل من المنازعات والصراعات التنظيمية.

2. أسس التوجيه:

يقوم التوجيه على عنصرين وهما الاتصال والقيادة ومن ثم يشمل التوجيه كل ما يستعمله المدير للتأثير على سلوك الأفراد خلال أعمالهم لحين الانجاز، وعليه فإن أسس التوجيه تعتمد على ما يلي:³

- إصدار الأوامر الواضحة والكاملة في حدود طاقة المرؤوسين وأن تكون هذه الأوامر مقنعة وقابلة للتنفيذ؛

- أن تكون التوجيهات مقنعة وقابلة للتنفيذ. وتتناسب التوجيهات مع ظروف العمل؛

¹ عبد الباري درة ومحفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص: 213.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 176-177.

³ سكيبة بن حمودة، مرجع سبق ذكره، ص 121.

- تحفيز الأفراد على انجاز لتحقيق ما يتوقعه المدير منهم من كفاءة الانجاز باستخدام أساليب مناسبة للتحفيز؛

- المحافظة على النظام ومكافأة المجد بما يشعره بتقدير واجتهاد وحماية في العمل؛

ثالثاً/ خصائص التوجيه وأدواته:

1. خصائص التوجيه:

تتمثل في:¹

- تركز فقط على إدارة العنصر البشري في المنظمة؛
- وسيلة هامة لتحقيق التعاون والتنسيق بين المرؤوسين في المنظمة؛
- يقبل بها المرؤوسين عندما تكون من مديريهم أو قائدهم؛
- تتطلب فهما عاما في طبيعة السلوك الإنساني وأسلوب توجيهه وتحفيزه.

2. أدوات التوجيه:

للتوجيه أدوات يتم بواسطتها التحكم في سلوك المرؤوسين وأدائهم إذا ما أحسن استخدام هذه الأدوات وفق الظروف التي تعيشها المنظمة وهذه الأدوات هي: إصدار القرارات، وجود القيادة الكفوة، الاتصال، الدافعية، ممارسة التنسيق أثناء تنفيذ الأنشطة.

وفيما يتعلق بإصدار القرارات: فإن القرارات هي جمع قرار، والقرار يأتي من فعل قرر ويقرر، تعني أن يجد المرء ما يجب عمله، أو عدم عمله، بعد فحص الأمر فالقرار إذا هو عبارة عن أمر شفوي أو كتابي، يحدد بموجبه ما يجب عمله أو تجنبه والامتناع عنه، بعد تفحص الأمر موضوع القرار، ويمكن تصنيف القرارات للمعايير التالية:

أ. معيار التكرار: ويتناول هذا المعيار درجة تكرار إصدار القرارات لضمان حسن سير الأعمال وبالنسبة إلى هذا المعيار يفرز القرارات التالية:

-القرارات الطارئة: إن القرارات الطارئة، هي قرارات تفرضها الظروف الاستثنائية الغير مخطط لها وليست هذه القرارات من طبيعة النشاطات اليومية التي تقوم بها المنظمة، بل لمواجهة حالات غير متوقعة يجب التعامل معها.

- القرارات العادية: وهي القرارات، التي تتخذ ضمن النشاطات العادية للمنظمة من قبل الإدارة العليا لتسيير أنشطتها اليومية وفق ما تقتضيه ظروف العمل.

ب. معيار مجال التطبيق: ويقع ضمن هذا المعيار نوعان من القرارات هما:

- قرارات عامة: إن هذا النوع من القرارات يطبق على كافة العاملين في المنظمة، وليس موجها لفئة محددة أو وحدة خاصة في المنظمة، وقد تكون قرارات عادية أو طارئة.

¹ محمود فياض وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 163.

- قرارات خاصة: يكون هذا النوع من القرارات موجها لشخص خاص في المنظمة أو لوحدة إدارية خاصة أو لمهمة وهي ليست شمولية القرارات العامة¹.

رابعاً/ مزايا التوجيه وعناصره:

1. مزايا التوجيه:

للتوجيه العديد من الآثار الإيجابية سواء للمنظمة أو للعاملين فيها، أهمها ما يلي:²

أ. اقتناع الإدارة بالشخصية الفريدة للعاملين: أي قناعة الإدارة بأن العاملين تثيرهم حوافز مختلفة، وهذه الحوافز متباينة بين الأفراد، فبعضهم يمكن تحفيزهم مادياً والبعض لا ينظر إلى الحوافز المادية بل يمكن تحفيزه معنوياً.

ب. إشعار المرؤوسين بأهميتهم: ويكون من خلال جعل العمل متفقا مع قدرات العاملين ومهاراتهم و ميولهم، حيث يشعر الموظف أن عمله ذو معنى مما يزيد من ثقته بنفسه، ومن خلال أيضا تفويض الصلاحيات مما يشعر العامل بأهميته في المنظمة، ومن خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ووضع الخطط والسياسات المرتبطة بالعمل؛

ت. استخدام أسلوب التوجيه وليس الأمر: فكثيرا ما يتقبل العامل أسلوب التوجيه أكثر مما يكون بأسلوب أمر ونهي، فقيادة الأفراد والإشراف عليهم بأسلوب التوجيه يحقق استمالتهم لإطاعة القائد وتحقيق الأداء المطلوب، ويطلق طاقاتهم إلى أقصاها.

ث. ضرب المثل للمرؤوسين: عادة ما يراقب العاملين قائدهم، ويعتبر القائد القدوة بالنسبة للعاملين من خلال أدائه وانضباطه وتصرفه بطريقة لائقة وسليمة وأن يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه.

ج. منح الأجر العادل: يعتبر الأجر المقياس المادي للعاملين و يحقق الاستقرار المادي والنفسي عندما يتفق الأجر مع مستوى المعيشة السائد في المجتمع بما يكفل للعاملين حياة كريمة تتناسب حاجاته من السلع والخدمات مع ما يحصل عليه من أجر عادل يناسب تلك الاحتياجات.

ح. التوسع في تطبيق أنظمة الأجور التشجيعية: أي منح مكافآت تشجيعية أو علاوات استثنائية أو إكراميات للعاملين المبدعين، أو عند حضور مناسبات خاصة.

خ. توفير الاستقرار للعاملين: إن استقرار العاملين مادياً ونفسياً يرفع من معنوياتهم ويزيد من إنتاجياتهم، حيث أن اطمئنان العامل على استمرار العمل واستمرار مصدر رزقه (مورده

¹ صبحي جبر العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 135.

² محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة، القيادة الادارية، ط1، عمان، الأردن، 2014، ص ص 91-94.

الاقتصادي) يشعره بالأمان على حاضره ومستقبله، مما يدفعه إلى تركيز جهوده على العمل ويتعاون لتحقيق أهداف المنظمة ويساهم في استمرارها وازدهارها.

د. توفير الحوافز المعنوية: لا تكفي الحوافز المادية لتحقيق تعاون وتشجيع العامل على الإنتاجية، فالعاملين متباينين في درجة رضاهم فمنهم من يمكن تحفيزه ماديا ومنهم لا يعير أي اهتمام للحوافز المادية، لذا لا بد من توفير حوافز معنوية للعاملين من خلال توفير فرص الترقية والميداليات و الأوسمة، و الإيفاد في بعثات أو مهام عمل خارجية، وتوفير فرص التدريب والتأهيل لمناصب أعلى.

ذ. توفير بيئة عمل مناسبة (مناخ العمل): من خلال توفير الخدمات في مختلف مجالاتها الصحية والاجتماعية والترفيهية، وتأمين ظروف عمل مناسبة من حيث ساعات الدوام وبرامج السلامة والأمان.

ر. توفير فرص الاتصال السليم بالمنظمة: وذلك بما يضمن اطلاع الإدارة على أهداف وأغراض العاملين والتعرف على مطالبهم ومشاكلهم، و ذلك يتيح للعاملين فرصة الوقوف على حقيقة ما يجري فعلا في المنظمة.

ز. توفير فرص المنافسة البناءة بين العاملين: لا بد من إتاحة الفرصة أمام كل العاملين وإعطاءهم فرص متساوية في العمل، وإثارة روح المنافسة الايجابية فيما بينهم مما يسهم في تطوير العمل و زيادة الإنتاجية.

س. العمل على بناء وحدة اجتماعية في المنظمة: حيث تقوم على تعزيز العلاقات بين العاملين وتوفير فرص الصداقة فيما بينهم مما يسهم في زيادة التعاون فيما بينهم وتوفير علاقات جيدة بين العاملين والإدارة، ويكون ذلك من خلال عقد اجتماعات تعارف بين الحين والآخر، وإتاحة الفرصة أمام العاملين لرفع تظلماتهم من القرارات الإدارية وفحصها ودراستها بعناية من خلال توفير لجنة مختصة لذلك.

2. عناصر التوجيه:

إن ممارسة وظيفتي التخطيط والتنظيم تصبح مجرد قوالب جامدة لا معنى لها، ما لم يتم تحريك جهود الأفراد نحو تنفيذ الأعمال وفقا للخطة المحددة، وفي إطار التنظيم المعتمد، وهو ما يشار إليه بوظيفة التوجيه أو تحريك جهود الأفراد، ويمارس التوجيه الفعال في ضوء فهم طبيعة السلوك البشري ومحاولة التأثير في هذا السلوك وتوجيهه الوجهة المرغوبة.

إن وظيفة التوجيه تركز على تحقيق التفاعل والانسجام بين الأفراد لتوليد الحماس والرغبة والطاقة لديهم نحو تحقيق الأهداف المحددة في الخطة بكفاءة وفاعلية وبما يعود بالنفع على المنظمة والفرد، وللتوجيه ثلاثة عناصر أو ركائز أساسية، هذه الركائز متداخلة ويصعب تحديد

الخطوط الفاصلة بينها، وهي¹: القيادة؛ الاتصال؛ التحفيز. إن هذه العناصر أو الركائز ستكون وبالتفصيل موضوع المحاور الموالية.

خلاصة:

تعتبر وظيفة التوجيه من أهم الوظائف الإدارية على مستوى المنظمة، وذلك لكونها لها صلة مباشرة بأهم مورد في المنظمات وهو العنصر البشري سواء كان رئيساً أو مرؤوساً، فالتهيئة والتنظيم في ذاتهما لا يؤديان إلى إتمام الأعمال إلا إذا تولى الرؤساء بحكم سلطاتهم توجيه مرؤسيهم لإنجاز أعمالهم وإرشادهم ورفع روحهم المعنوية وكسب ثقتهم لأجل تحقيق الأهداف المسطرة، وذلك من خلال ثلاثة ركائز أساسية متداخلة ويصعب تحديد الخطوط الفاصلة بينها، وهي: القيادة، الاتصال، التحفيز.

¹ غنية شيخي، مرجع سبق ذكره، ص ص 66-67.

المحور السادس: القيادة الإدارية

- ✓ تمهيد
 - ✓ أولا/ مفهوم القيادة الإدارية؛
 - ✓ ثانيا/ أهمية القيادة الإدارية؛
 - ✓ ثالثا/ الفرق بين القيادة والإدارة؛
 - ✓ رابعا/ خصائص القيادة الناجحة؛
 - ✓ خامسا/ أنواع القيادة؛
 - ✓ سادسا/ أشكال وأنماط القيادة؛
 - ✓ سابعا/ نظريات القيادة.
 - ✓ خلاصة
-

تمهيد:

تعتبر القيادة الإدارية من من الأبعاد الرئيسية والهامة في الإدارة، ولقد حظيت هذه الوظيفة الإدارية على اهتمام كبير من جانب الباحثين والمهتمين بالإدارة، من هذا المنطلق خصص هذا المحور لعرض الإطار المفاهيمي والنظري للقيادة.

أولاً/ مفهوم القيادة الإدارية:

بالرغم من تعدد البحوث والدراسات حول موضوع القيادة الإدارية، إلا أنه لم يستقر رأي العلماء والباحثين في مجال الإدارة على تعريف جامع لمفهوم القيادة، ويرجع سبب كثرة تعريف القيادة إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين والمفكرين الذين تناولوا هذا المصطلح، فكل كاتب وضع التعريف الذي يتفق وطبيعة ما يراه صحيحاً.

لقد كانت القيادة في العصر الماضي ترمز إلى بعض السمات الشخصية والقدرات الخاصة التي منحها الله سبحانه وتعالى لبعض الأشخاص سواء كانت عقلية أو جسدية أو أخلاقية، أما في العصر الحديث فقد اختلف معنى القيادة تغير ليتوافق مع متطلبات العصر ومكوناته، ومع التنظيمات ذات النشاط النوعي والتخصصي المختلف حيث لم يعد بالإمكان الإعتماد بالسمات الشخصية بل أصبحت هناك حاجة ماسة إلى بعض المهارات التي تتطلبها المنظمات المختلفة حسب النشاط الذي تمارسه¹.

ومن أجل تقديم مفهوم شامل للقيادة فإن الأمر يستوجب عرض مجموعة من التعاريف لمختلف المفكرين منها:

- ✓ هي قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة، وذلك من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية، والإمكانيات المادية والفنية المتاحة للمنظمة².
- ✓ هي قدرة الفرد في التأثير على الشخص أو المجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية³.
- ✓ هي النشاط الايجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة⁴.
- ✓ هي النشاط الإداري الذي يسعى على تعظيم الإنتاجية، ويشجع على استخدام أسلوب حل المشاكل، ويحفز الآخرين، ويحقق درجات عالية من الرضا لديهم⁵.

¹ سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص8.

² فرحان حسن بريح، إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص7.

³ كمال محمد المغربي وآخرون، أساسيات الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995، ص163.

⁴ عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالي للفكر الإسلامي، القاهرة، مصر، 1996، ص30.

⁵ ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال نظريات ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص495.

✓ هي عملية تبادلية، وتعني القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص، بتوجيههم في قيامهم بالأعمال التي من شأنها تحديد الهدف علاوة على التأثير في سلوكهم ومعتقداتهم وقيمهم لصالح المنظمة¹.

✓ هي النشاط الخاص باستمرارية وإقناع الأفراد وحثهم على التعاون من أجل تحقيق هدف مشترك².

✓ هي عملية إثارة طموح الآخرين للعمل الجاد من أجل انجاز المهمات المطلوبة"، فالقيادة لها دور أساسي في توصيل الرؤية القيادية للآخرين، وبث الحماس في نفوسهم، وتحفيزهم على العمل الجاد³.

✓ تمثل القيادة مجموعة من المميزات التي يجب أن يتمتع بها الأفراد الذين ينظر إليهم كقادة، وهكذا يكون القادة أشخاصا يستطيعون التأثير في سلوك الآخرين دون الحاجة إلى الاعتماد على العنف، فالقادة هم أناس يقبلهم الآخرون كقادة⁴.

خلال التعاريف يمكن القول بأن القيادة هي أحد أهم الوظائف الإدارية والتي تتم من خلالها عملية التأثير في الأفراد بهدف إقناعهم وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال تخطيط وتوجيه استخدام الموارد المتاحة بعقلانية، ومنه يتضح جليا أن جوهر القيادة يتمثل في وجود مجموعة من الأفراد وممارسة التأثير عليهم، وبالتالي لا يمكن أن تكون هناك قيادة بدون القدرة على التأثير.

ثانيا/ أهمية القيادة الإدارية:

تكمُن أهمية القيادة فيما يلي:⁵

- تعتبر القيادة حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصورتها المستقبلية؛
- تقوم القيادة بتدعيم القوى الايجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية؛
- تعمل القيادة على السيطرة على مختلف المشكلات المتوقعة وحلها و تحسم في الخلافات، كما تقوم بترجيح بين مختلف البدائل لتصل إلى أحسن الأداء؛
- تنمية وتدريب الأفراد باعتبارهم أهم موارد المنظمة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم؛
- تعمل القيادة على مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

¹ غنية شيخي، مرجع سبق ذكره، ص 67.

² سامية فلياشي، مرجع سبق ذكره، ص 52.

³ عبد الباري درة ومحفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص 215.

⁴ صبحي جبر العنبي، مرجع سبق ذكره، ص 179.

⁵ سامية فلياشي، مرجع سبق ذكره، ص 53.

كذلك تتجلى أهمية القيادة الغدارية بدرجة كبيرة من خلال توجيه سلوك الأفراد العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ولا شك أن المهارة القيادية تؤثر على الأداء العام في أي تنظيم، لكون القائد هو الذي يحرك الجمود ويوجه الطاقات البشرية والمادية لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز، كما تكمن أهمية القيادة الإدارية أهميتها في كونها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، كما تعمل على تدريب الأفراد باعتبارهم أهم الموارد المنظمة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

إن القيادة الإدارية تعتبر من أهم ظواهر التفاعل الاجتماعي لأن القادة يقومون بدور رئيسي فيها إذ يؤثرون في توجيه نشاط الجماعة وفي مدى إنتاجها والروح السائدة بين أفرادها، وقد أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد في ضوئه نجاح أي تنظيم اداري لهذا من الضروري على اي تنظيم أن يهتم بهذا العنصر الفعال من خلال الإختيار الجيد للقيادة والقيام بعمليات التدريب الخاص بتكوينهم وتهيئتهم للقيام بهذه العملية والتي تبنى أساسا على التأثير في الموظفين من أجل القيام بوظائف الإدارة على أكمل وجه وكذا تحقيق أهداف المنظمة¹.

ثالثا/ الفرق بين القيادة والإدارة:

إن مفهوم القيادة يختلف عن مفهوم الإدارة حيث تركز القيادة على القدرة على التأثير وتحفيز وتوجيه الآخرين من اجل تحقيق الأهداف المرغوبة، بينما تركز الإدارة على مجموعة من الوظائف كالخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة. ويمكن إبراز أهم الفروق الجوهرية بين الإدارة والقيادة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 03: التمييز بين الإدارة والقيادة

القيادة	الإدارة
- تركز على النفوذ والتأثير الاجتماعي وعلى قبول الأفراد.	- تركز على السلطة الرسمية وعلى إمتثال الأفراد لهذه السلطة.
- الجماعة هي مصدر السلطة.	- التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة.
- السلطة غير رسمية.	- السلطة رسمية ومقننة.
- وظيفة من وظائف المدير.	- مفهوم أشمل من القيادة.
- التفاعل بين الأفراد هو جوهر القيادة.	- الوصف التنظيمي للعلاقات هو جوهر التصرفات الإدارية.
- يصنع رؤى مستقبلية ويضع الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب للوصول إلى هذه الرؤية.	- وضع خطط وخطوات تفصيلية وجداول زمنية لتحقيق النتائج المرجوة، وتخصيص الموارد الضرورية للوصول إلى هذه النتائج.
- استخدام الإتصالات الشفهية مع جميع الأفراد الذين يحتاجون إلى التعاون، والعمل كفريق من أجل فهم	

¹ ماهر محمد صالح، القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص17.

<p>- وضع هيكل لتنفيذ الخطة، ملء الهيكل بالأفراد، تفويض السلطة لتنفيذ الخطة، ووضع السياسات والإجراءات لمساعدة العاملين، ووضع نظم لمراقبة التنفيذ.</p> <p>- مطابقة ما هو مخطط مع الأداء الفعلي وضبط الإنحرافات والعمل على إزالتها.</p> <p>- تحقيق نتائج يجب أن تحقق رضا الأطراف ذات المصلحة داخل المنظمة وفي محيطها الخارجي مثل: العملاء، العاملين، المساهمين... الخ.</p>	<p>الرؤية والإستراتيجيات وقبولها.</p> <p>- حث العاملين وتشجيعهم على التغلب على معوقات التغيير من خلال إشباع احتياجاتهم المختلفة (ماديا ومعنويا).</p> <p>- إحداث تغيير والذي قد ينتج عنه تقديم منتجات جديدة، تحسين طرق أداء العمل، مما يؤدي إلى تحسين الصورة التنافسية للمنظمة ككل.</p>
---	--

المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص552.

كما يمكن التمييز بين القائد والمدير والمشرف، فالقائد يختلف عن المدير كما يختلف عن المشرف، ولكل منهم وظائفه وأدواره الخاصة، وهو ما يتضح جليا من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 04: التمييز بين المدير والقائد والمشرف

المشرف	القائد	المدير
<p>- يعمل على تحقيق الأهداف.</p> <p>- ينفذ الخطة.</p> <p>- يعمل على حل المشكلة عند حدوثها.</p> <p>- يستعين بالعاملين وفقا للحاجة إليهم.</p> <p>- يمكن أن يحل محل المرؤسين.</p> <p>- يقوم بعملية التدريب بنفسه.</p> <p>- يقوم بتوزيع الموارد.</p> <p>- يحتاج إلى معلومات رئيسه المباشر.</p> <p>- ليس له مهام رسمية.</p>	<p>- التوجه المستقبلي: التفكير في مستقبل المنظمة وتحقيقه بالشكل المرغوب.</p> <p>- له رؤية عميقة في تحليل الموارد وكيفية الإستفادة منها بأقصى درجة.</p> <p>- يعتمد على القوة المرجعية والمعلوماتية.</p> <p>- يبتكر الطرق والوسائل التحفيزية المناسبة.</p> <p>- تتحول إلى أداة توفر الأفكار البديلة وتعمل على المزج بين الحدس والمنطق.</p>	<p>- التخطيط للأنشطة المنظمة.</p> <p>- مسؤول عن توجيه الأفراد لحل المشكلات الروتينية.</p> <p>- يضع بدائل عند تقييم الوضع الحالي.</p> <p>- يعتمد على القوة الرسمية والتنظيمية.</p> <p>- ينفذ سياسات التحفيز التي تضعها المنظمة.</p> <p>- يعتمد على تنفيذ خطط المنظمة بشكل جوهري.</p>

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

بالرغم من وجود فروق جوهرية بين المدير والقائد إلا أن هذا لا يعني بالضرورة أنه لا توجد صفات مشتركة للشخص الواحد، فالأمر نسبي فعلى سبيل المثال يمكن أن يكون القائد مدير أي يتصف ببعض صفات المدير، والعكس صحيح أيضا بمعنى أن يمكن للمدير أن يكون قائدا بالسلطة التنظيمية.

رابعاً/ خصائص القيادة الناجحة:

هناك العديد من الخصائص والسمات التي يجب أن يتميز بها القائد الناجح، منها ما يلي:¹

1. **الالتزام وتكريس الذات لأهداف المنظمة:** إن إيمان القائد برسائله المنبثقة عن موقعه لا ينحصر فقط في القرارات والتعليمات التي يصدرها بل بما يقدمه عملياً في هذا المجال، فالقائد يعني في نظر المرؤوسين القدوة في كل شيء، وهذا هو الرباط المقدس بينه وبينهم، إذ يجب أن يضحى أكثر من مرؤوسيه بمصلحته الذاتية في سبيل مصلحة الجماعة.
2. **القدرة على حفز وتشجيع الآخرين:** يجب أن يكون القائد ملهماً لتابعيه من خلال تشجيعهم على التفاني والإخلاص في العمل، وبالتالي يستطيع الأفراد ذوي الأداء المتوسطة إلى الأداء المرتفع.
3. **النضوج العاطفي:** إن النضوج العاطفي يجعل سلوك القائد أكثر توازناً، فلا يتسرع في اتخاذ قراراته، ويحكم العقل والمنطق أكثر في تعامله مع أتباعه ومع الآخرين، ويميل إلى اعتبار الآخرين وتقدير مشاعرهم والتسامح معهم، مما يعزز ثقتهم به والالتفاف حوله.
4. **القدرة على الاتصال:** أي قدرة القائد على نقل وتوصيل الفكرة بكفاءة وفعالية، ويكون الاتصال عادة بطريقة شفوية، وعليه فإن القيادة تتصف بالذكاء الاتصالي، والقدرة على التقدير والتبصر والكلام المقنع.
5. **القدرة على إلهام الآخرين:** وهي مهارة تنبثق عن جاذبية القائد وقدراته الفائقة على الاتصال والإقناع ولديه الثقة في الأهداف التي يعرضها ويقدر المرؤوسين هذه الثقة ويحسون بها وبالتالي يحسبون بأنه مهتم بالمركز الذي يحتله وبالأدوار التي يقوم بها.
6. **غرس الثقة في الآخرين:** يتطلع المرؤوسين إلى معونة القائد ونصيحته وآرائه ليس فقط في مجال العمل، بل أيضاً فيما يتعلق بمشاكلهم الشخصية، فيجب أن يشعر المرؤوسين بأن القائد هو ذلك الشخص الذي يمكن الرجوع إليه دائماً والتحدث معه لأن لديهم الثقة به على توجيههم في الاتجاه السليم، ولأنه يحس بأدبيتهم حتى وهم داخل المنظمة التي ينتمون إليها جميعاً.
7. **تفويض السلطة والثقة بالمرؤوسين:** القائد الناجح هو الذي يدرك جوانب القوة والضعف في مرؤوسيه، ومدى المهام التي يمكن أن توكل إليهم، فهو يؤمن بإخلاصهم وولائهم وتعاونهم ويتوقع المزيد منهم.

¹ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 151.

8. مساعدة الآخرين على النمو: فالقيادة الحقيقيين لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط، فعندما يكون جو العمل سليما وصحيحا وخاليا من التقاهات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءا متكاملًا لا يتجزأ، منتجين فريقا يتصدى لأقوى الفرق والمهام.

9. القدرة على اتخاذ القرارات: بعد جمع المعلومات والحقائق حول الجوانب المختلفة للموقف يشغل الإداري الناجح تفكيره بسرعة حول الإجراء الفعال الذي يجب اتخاذه وينفذه.

خامسا/ أنواع القيادة:

يمكن تصنيف القيادة حسب سلوك القائد، وأيضا حسب المنظمة، وطبيعة وطريقة عمل الأفراد فيها، ويمكن تلخيصها في ستة أنواع، هذه الأنواع مختلفة كل الاختلاف، ومن ثم لا يمكن لأحدها أن يحل محل الأنواع الأخرى، كما أنها ليست على نفس المستوى من الأهمية، وهي تمثل أنواعا من القيادة حيث يتركز الاهتمام في كل نوع منها على بعض الخصائص المعينة، وهي كما يلي:¹

1. القيادة الشخصية: تزاول عن طريق الاتصال الشخصي، وهنا يحدث التوجيه بالكلام أو شخصيا بواسطة القائد، وهي من الأنواع الشائعة والتي تمتاز بالفاعلية.

2. القيادة غير الشخصية: فهي تزاول من خلال مرؤوسي القائد، أو عن طريق وسائل غير شخصية، مثل الخطط والأوامر، وهي أيضا شائعة وتستخدم تقريبا في مجالات الأعمال المختلفة.

3. القيادة المتسلطة: فهي تقوم على افتراض أن القيادة حق يعطى للفرد الذي يتمتع بالسلطة ويكون الاهتمام بالعمل بدرجة أكبر من الاهتمام بالأفراد، فمهما تحددت المهام وتوزعت يبقى القائد المتسلط يعطي ويمد الأوامر والتوجيهات دون استشارة الأفراد ومراعاة ظروفهم وفهمها، ويعتقد القائد المتسلط أنه بسبب المركز الذي هو فيه يتمتع بسلطة مطلقة ويمكنه أن يقرر أفضل من غيره.

4. القيادة الديمقراطية: تتسم بالمشاركة غير الرسمية للجماعات وبالاستفادة من آرائهم، هذا مع تشجيع المبادرة من جانب المرؤوسين، والقائد يتقترح الأعمال المحتملة مع توصياته ولكنه ينتظر موقف الجماعة قبل أن يضع هذه الأعمال موضع التنفيذ، وتهتم القيادة الديمقراطية بمصالح الجماعة وتعمل على إشباعها.

5. القيادة الأبوية: تهتم القيادة الأبوية بالنفوذ في العلاقات بين القائد والجماعة، وهذا ما ينعكس على اهتمام القائد براحة ورفاهية التابعين، وهذا النوع من القيادة يهدف إلى تنسيق بين

¹ بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 213.

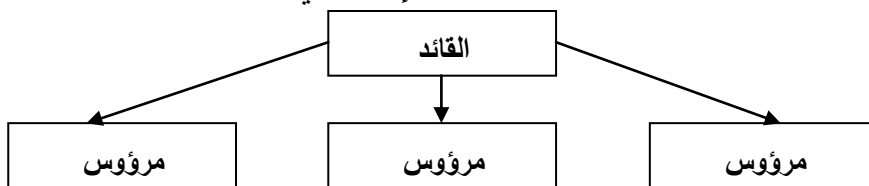
الجماعة والإرشاد، أي مراعاة جميع ظروف العمل وتوفير الجو الملائم للعمل، وفي ظل كل هذا يكون من الصعب تطوير استقلال الجماعة واعتمادهم على أنفسهم.

6. القيادة غير الرسمية: يقصد بها ذلك النوع الذي يظهر أصلا بواسطة الأشخاص الذين ينتمون إلى جماعات التنظيم الاجتماعي غير الرسمي.

سادسا/ أشكال وأنماط القيادة:

1. النمط التسلسلي الاستبدادي: في هذا النمط فإن القائد يحتكر سلطة اتخاذ القرارات، كما أنه يصدر الأوامر ولا يتناقش مع رؤوسه ولا يستمع إليهم، والمطلوب منهم تنفيذ قراراته وأوامره، وكل من يمتنع فإن مصيره العقاب.

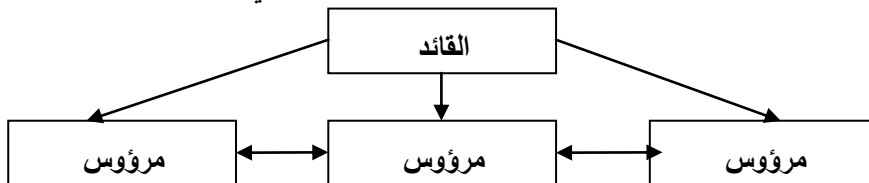
الشكل 09: النمط الاستبدادي



المصدر: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص191.

2. النمط الديمقراطي: في هذا النمط فإن القائد يتحاور مع رؤوسه ويشجعهم على التفاعل وتبادل المعلومات بينهم، ويمنحهم الفرصة للمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات وتنفيذها.

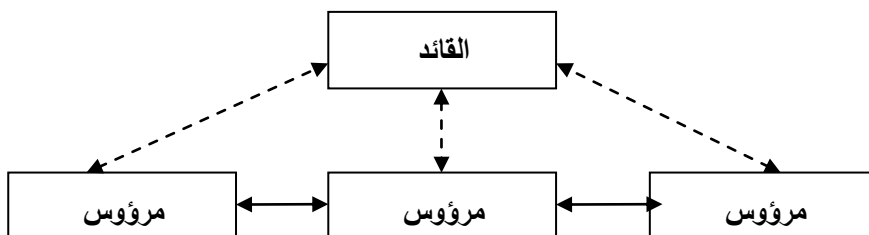
الشكل 10: النمط الديمقراطي



المصدر: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص191.

3. النمط التسيبي (الإهمالي): يتميز هذا النمط القيادي بالعلاقة التسيبية بين الرئيس ومرؤوسيه، حيث أن التواصل بينهم شبه منعدم، ولا يتدخل القائد في أعمال مرؤوسيه.

الشكل 11: النمط التسيبي



المصدر: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص191.

سابعاً/ نظريات القيادة:

بهدف تكوين قائد ناجح يمارس عمله الإداري على أكمل وجه، وُضعت عدة نظريات تعمل على تفسير الجوانب السلوكية والقيادية المطلوبة لدى القائد، ليصبح قائداً جيّداً يؤثر إيجاباً على مرؤوسيه ومن بين هذه النظريات نذكر ما يلي:

1. **نظرية السمات القيادية:** أشار رواد هذه النظرية أن هناك سمات معينة إذا توفرت في المدير أصبح قائداً إدارياً ناجحاً، وهذه السمات تميزه عن غيره من المديرين غير القياديين، ومن خلال مجموعة من الدراسات منها الأمريكية وضعت مجموعة من السمات يمكن أن نذكرها فيما يلي:

- القدرة على الإشراف أي إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين؛
- الحاجة إلى الانجاز الوظيفي كالبحث عن المسؤولية والتحفيز؛
- الذكاء وذلك بإصدار الحكم الصحيح عن الأشياء؛
- الحسم أي حل المشاكل في الوقت المناسب؛
- الثقة في النفس وذلك بالتعامل مع الأعمال الصعبة بثقة عالية؛
- المبادرة عن طريق البداية بالعمل وإنجازه قبل الآخرين.

كما تجدر الإشارة إلى أن جميع الدراسات تتفق بأن القائد الناجح يتميز عن غيره ببعض الصفات والسمات، إلا أن هذه الدراسات لم تحدد قائمة محددة لهذه السمات والصفات، ومن سلبيات هذه النظرية إهمالها لدور المرؤوسين في نجاح القيادة وعدم تفريقها بين السمات من حيث الأهمية وتجاهلها لتحديد درجة تأثير عوامل البيئة المحيطة على القيادة¹.

2. **نظريات القيادة السلوكية:** انتقل الباحثين في هذه النظرية من دراسة السمات القيادية إلى دراسة سلوك القائد وما هي الأساليب الناجحة في القيادة عند مواجهة القائد لظروف مختلفة، وحاولت هذه النظريات التمييز بين سلوك القائد الفعال وسلوك القائد الغير فعال من خلال الأسلوب الذي يستخدمه عند قيادة الآخرين وهذا المنطلق تميز بين عدة أساليب سبق ذكرها في أنماط القيادة².

3. **نظريات القيادة الموقفية:** إن السمات والمهارات المطلوب توفرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، فرتب مصلحة حكومية يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها القائد العسكري في الميدان، فالنظريات الموقفية إذن تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من

¹ المهدي الطاهر غنية، مرجع سبق ذكره، ص 218.

² سامية فلياشي، مرجع سبق ذكره، ص 55.

خلاله، فهي لا تذكر ما تحتاج له القيادة من سمات وخصائص ولكن تربطهما بالظرف الذي يعيشه القائد والموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة¹.

خلاصة:

إنطلاقاً مما تقدم ذكره يمكن القول أنه للقيادة الإدارية دور هام في المنظمة، باعتبارها العنصر الفعال لتوجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف، وذلك لما لها من قدرة في التأثير على قيمهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم، لذلك تشكل القيادة الإدارية مدخلاً هاماً في تحقيق الأهداف، كما تمثل الوسيلة الأساسية التي بواسطتها يتمكن المدير من بث روح التآلف والتعاون والنشاط المثمر بين العاملين في المنظمة من أجل توجيه طاقاتهم وإستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.

¹ محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتاب والوثائق، عمان، الأردن، 2014، ص117.

المحور السابع: الإتصال الإداري

- ✓ تمهيد
 - ✓ أولا/ تعريف الإتصال الإداري؛
 - ✓ ثانيا/ أهمية الإتصال الإداري وأهدافه؛
 - ✓ ثالثا/ عناصر الإتصال الإداري وخطواته؛
 - ✓ رابعا/ وظائف الإتصال الإداري وإتجاهاته؛
 - ✓ خامسا/ أنواع الإتصال الإداري ووسائله؛
 - ✓ سادسا/ معيقات الإتصال الإداري وشروط نجاحه.
 - ✓ خلاصة
-

تمهيد:

يعتبر الإتصال الإداري عنصر أساسي في أي منظمة مهما كان حجمها، وأي قصور في نظام الإتصالات من شأنه أن يؤثر بالسلب على سير العمل داخل المنظمة، وعليه فقرارات هذه الأخيرة وأهدافها وتوجهاتها وخطتها تتعلق بدرجة كبيرة بعملية الإتصال، نظرا لكونه حلقة الوصل بين مختلف المهام والوظائف التي تقوم بها، وهو ما سيتم توضيحه من خلال هذا المحور.

أولا/ تعريف الإتصال الإداري

يعتبر الاتصال الإداري الركيزة الأساسية في العملية الإدارية، وذلك لما له أثر في تحسين مستوى أداء العمليات عن طريق تقريب المسافات بين مختلف المستويات التنظيمية، ولقد عرف بالعديد من التعاريف أهمها: أنه عملية يتم بموجبها نقل أو تحويل معلومات، وأوامر، وآراء، وتعليمات... الخ، من جهة لأخرى، والتي قد تكون فردا أو جماعة، وذلك من أجل إحاطتهم بها، والتأثير في سلوكهم وتفكيرهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة المطلوبة، باستخدام وسيلة اتصال مناسبة، بهدف ضمان إستمرارية العمل في المنظمة¹، فالإتصال إذن عملية نقل أو توصيل لمعنى مقصود إلى الآخرين².

كما عرف بأنه نقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة باستخدام قنوات إتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التفاعل والتأثير³، وهو يشير إلى تبادل وانتقال للأفكار والمعلومات ما بين الأشخاص داخل نسق معين.

وعرف أيضا بأنه تلك العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات في حركة مستمرة بين مختلف المستويات في التنظيم الإداري⁴، وذلك بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيههم الوجهة المطلوبة. ولا يمكن تصور وجود أي تنظيم دون وجود أي نظام فعال للاتصالات، فالإتصالات جزء أساسي من الخطوات الإدارية الأساسية من تخطيط وتوجيه ورقابة، فهو يعمل على تسهيل عمليات صناعة القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي، وتمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم وكذا تعريفهم بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط التنفيذ، كذلك التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها⁵.

¹ محمد الفاتح بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص111.

² ياسر أحمد عربيات، مرجع سبق ذكره، ص: 194.

³ محمد محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، ط1، الاسكندرية، مصر، 2001، ص15.

⁴ ثامر ملوح المطيري، فلسفة الفكر الإداري التنظيمي، دار اللواء للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1990،

ص193.

⁵ أحمد فتحي أبو كريم، الشفافية والقيادة في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص117.

- إن مفهوم الاتصالات الإدارية في الواقع تتضمن أفكارا أساسية يجب الإشارة إليها، وهي:¹
- أن هناك عدة أطراف لعملية الإتصال أو طرفين على الأقل يريد أحدهما (المرسل) أيشترك الآخر(المستقبل) في فكرة معينة.
 - أن ذلك يتم عن طريق أسلوب معين أو فعل معين سواء كان الفعل لفظي أو غير لفظي، وسواء كان شفاهة أو كتابة.
 - أن لهذا الفعل (الإتصال) هدف لا يتم الإتصال بدون تحقيقه وهو إيجاد حالة مشتركة من المعرفة، ويقدر ما ينجح المرسل في الوصول إلى هذه الحالة بقدر ما تكون عملية الإتصال قد حققت أهدافها.
- ثانيا/ أهمية الإتصال الإداري وأهدافه:

1. أهمية الإتصال الإداري:

- تمثل الإتصالات الإدارية نشاط إداري وإجتماعي وإنساني ونفسي تتفاعل في إطاره جهود مختلف العاملين وآراؤهم وأفكارهم عبر قنوات إتصال معينة لكي نصل إلى أفضل صيغة للعمل الإداري في المنظمة؛
- يضمن الإتصال تفاعل إيجابي وتبادل مشترك بين مجموعات العمل والأنظمة الفرعية وصولا إلى أفضل صيغ العمل وأكثرها كفاءة.
- يتم من خلال الإتصال إطلاع الرؤساء على نشاط المرؤوسين، وكذلك يستطيع المرؤوسين التعرف على توجهات العمل والأهداف المراد تحقيقها؛
- يعتبر الإتصال وسيلة فعالة لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة؛
- يساهم الإتصال في نقل المعلومات والبيانات والإحصائيات والمفاهيم إلى مختلف الأفراد والمجموعات والجهات والأقسام والتنسيق بحيث تستطيع المنظمة العمل وفق صيغة تنسيقية متكاملة؛
- يساعد الإتصال على توجيه وتغيير سلوك الأفراد وهو وسيلة فعالة للتعلم والتطوير والتدريب للأفراد والمجموعات في المنظمة².

2. أهداف الإتصال الإداري:

- هناك جملة من الأهداف التي يسعى الإتصال إلى تحقيقها أهمها:³
- تحقيق التنسيق بين الأفراد والأقسام المختلفة للمنظمة؛
 - المشاركة في المعلومات من خلال تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف المنظمة؛
 - توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف؛

¹ عادل خليل ثابت، مرجع سبق ذكره، ص: 71.

² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص523.

³ صالح بن نوار، الإتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، العدد 32، 2004، ص ص 120-121.

- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم؛
- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم؛
- يؤدي دورا كبيرا في اتخاذ القرارات، وذلك من خلال توفير المعلومات المطلوبة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها؛
- يساعد الإتصال الأفراد على إبداء آرائهم وإقتراحاتهم دون حرج أو خوف؛
- يساهم في التقليل من الدور السلبي الذي تحدثه الإشاعات داخل المنظمة، فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة إلى المنظمة ككل.
- يساهم الإتصال في ممارسة التأثير على الآخرين بهدف دعم ما هو مناسب من تصرفات وإتجاهات وتغيير ما هو غير مناسب وذلك بما يخدم أهداف المنظمة.

ثالثا/ عناصر الإتصال الإداري وخطواته:

1. عناصر الإتصال الإداري:

- للإتصال الإداري جملة من العناصر والتي تشكل في مجموعها عملية الإتصال منذ بدايتها وحتى نهايتها، وهذه العناصر عبارة عن مراحل متسلسلة متلاحقة، وفيما يلي توضيح لها:¹
- أ. **المرسل** : أو مصدر المعلومات، وهو الشخص الذي ينشئ الإتصال، رغبة في نقل معنى أو قصد إلى شخص أو عدة أشخاص آخرين، وعادة ما يزاول المرسل نشاطا حركيا عند التعبير عن الرسالة المعطاة وذلك حسب وسيلة الإتصال سواء كانت لفظية أو غير لفظية أو مكتوبة أو غير ذلك، والمرسل لا بد أن يكون إنسانا مميزا، وله غرض محدد من القيام بعملية الإتصال، فكل مصدر يبيث معلومات ليس لها غرض، لا يمكن اعتباره مرسلا .
- ب. **الرسالة**: وتعني الأسلوب الذي تخرج به الفكرة أو المشاعر من المرسل إلى هؤلاء الذين يود أن يشاركوه أفكاره أو مشاعره، وهي عبارة عن رموز تحمل معنى لخدمة الهدف الذي من أجله أعدت الرسالة (موضوع الرسالة).
- ت. **قناة الإتصال**: وهي الوسيلة أو الأداة التي تحدد كيفية ترجمة عملية الإتصال وهي الطريقة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل أو المستقبلين، بما فيها من وسائل وأساليب.
- ث. **المستقبل**: هو الطرف الآخر في عملية الإتصال، أي هو الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الإتصال، والذي يريد المرسل أن يشاركوه أفكاره ومشاعره وهو المسؤول عن إجابة الرسالة وعن فهم وتفسير معناها.

¹ غنية شيخي، مرجع سبق ذكره، ص72.

ج. الاستجابة: وهي ما يمكن أن نسميه رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال أو ما يسمى بالتغذية العكسية، وهل حققت التأثير أو الهدف المطلوب أو لم تحققه، وهو ما يعتبره البعض المتم لدائرة الاتصالات بين المستقبل والمرسل.

كما يشترط في عملية الاتصال كي تكون فعالة أن يفهم المستقبل المعنى الذي يقصده المرسل من رسالته بكل دقة ووضوح، وعملية التغذية العكسية تهدف إلى اكتشاف الأخطاء أو النواقص وتعديلها كما تهدف إلى تحسين عملية الاتصال مستقبلاً.

2. خطوات الإتصال الإداري:

تعتبر عملية الإتصال عملية صعبة ومعقدة وهي تتضمن الخطوات التالية:

- تبدأ عملية الإتصال عندما يكون هناك شخص يسمى المرسل يرغب في الإتصال بشخص آخر يسمى المستقبل لإبلاغه معلومات معينة قصد التأثير على سلوكه بشكل معين؛
- يقوم المرسل بتطوير فكرة ذهنية بشأن موضوع معين؛
- يقوم المرسل ببلورة الفكرة الذهنية وترميزها، أي ترجمتها إلى رموز (لغة) يستطيع المستقبل فهمها؛
- ينتج عن عملية الترميز الرسالة التي يود المرسل نقلها إلى المستقبل؛
- بعد الإنتهاء من إعداد الرسالة يقوم المرسل بإختيار وسيلة لنقل الرسالة وتوصيلها للمستقبل؛
- يستقبل الطرف الآخر (المستقبل) الرسالة؛
- يقوم المستقبل بتفسير الرسالة؛
- يستنتج المستقبل معنى الرسالة وأهدافها؛
- قبول أو رفض الرسالة من قبل المستقبل؛
- التغذية العكسية: حيث يبلغ المستقبل المرسل بتسلمه الرسالة وكيفية إستجابته لها وهناك يتحول المستقبل إلى مرسل يقوم ببلورة استجابته وتحويلها إلى رسالة؛
- التشويش والمعوقات: ويمثل أي شيء يمكن أن يتدخل في عملية الإتصال عند كل خطوة من الخطوات السابقة¹.

رابعاً/ وظائف الإتصال الإداري واتجاهاته:

1. وظائف الإتصال: تتمثل وظائف الإتصال في المنظمة فيما يلي:²

- تبادل المعلومات سواء داخل المنظمة أو بين المنظمة والبيئة المحيطة؛
- نشر الأفكار والتوجهات المرتبطة بإنجاز الأنشطة، وكذلك التعليمات والأوامر المرتبطة بالتنفيذ، بالإضافة لتأصيل القيم والمعايير التنظيمية، وتوضيح أهداف المنظمة للأفراد؛

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، مرجع سبق ذكره، ص ص 271-272.

² عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال: مدخل بناء المهارات، ط2، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008، ص328.

- المساعدة على التقييم بالنسبة للفرد، الجماعة، المنظمة؛
 - تشجيع تبادل الآراء والأفكار بين المستويات التنظيمية المختلفة.
2. إتجاهات الإتصال: تحقق الإتصالات التي تجري في مختلف الإتجاهات في المنظمة أهداف كما هي مبينة في الجدول الموالي:

الجدول 05: مسار الإتصالات والغرض منها

الهدف من الإتصال	مسار (إتجاه) الإتصال
<ul style="list-style-type: none"> - يوضح أهداف المنظمة وأهدافها وسياساتها...الخ؛ - إطلاع المرؤوسين على تاريخ المنظمة وتطورها ومستقبلها؛ - توصيل المعلومات عن العمليات اليومية؛ - تفسير الأسباب التي تدعو الإدارة لإتخاذ قراراتها المختلفة؛ - إعطاء الإرشادات والتوجيهات والتدريب والتحفيز والتقييم والثناء للمرؤوسين وحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل. 	<p>نازلة (من الرئيس إلى المرؤوسين)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - للتعبير عن آراء المرؤوسين والشكاوى والمشاكل في العمل؛ - تقديم إقتراحات لتحسين العمل؛ - تأكيد قبول أهداف المنظمة وسياساتها...الخ؛ - إطلاع الإدارة على حاجات المرؤوسين وتطلعاتهم ورغباتهم؛ - المشاركة في إتخاذ القرارات؛ - طلب التوجيه والإرشاد؛ - توجيه الأسئلة والإستفسارات المتعلقة بأساليب العمل وغيرها. 	<p>صاعدة (من المرؤوسين إلى الرئيس)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - لتوثيق التعاون بين الوحدات التنظيمية؛ - تحسين نوعية وفعالية القرارات؛ - تنسيق الأعمال والأنشطة المختلفة؛ - لحل المشكلات التي تهم الوحدات التنظيمية. 	<p>أفقية (بين الأفراد والوحدات)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - للإقناع؛ - لزيادة المبيعات؛ - بناء صورة إيجابية وسمعة جيدة؛ - الإلتزام بالقوانين والتشريعات الحكومية ذات العلاقة؛ - كسب ونيل ثقة وموافقة الجماهير؛ - مواكبة التغيرات والتطورات المستجدة. 	<p>خارجية (بين المنظمة ومنظمات خارجية)</p>

المصدر: حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، مرجع سبق ذكره، ص ص

274-275.

خامسا/ أنواع الإتصال الإداري ووسائله:

1. أنواع الإتصال الإداري

يمكن تصنيف الاتصالات التي تتم داخل المنظمة إلى نوعين أساسيين هما:¹

أ. **الاتصالات الرسمية:** تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها، وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية هي:

- **الاتصالات النازلة:** حيث تناسب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين؛
- **الاتصالات الصاعدة:** وأغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا، وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة، عن الاتصالات الهابطة والصادرة عنها، كلما أدى ذلك إلى كفاية المنظمة وزيادة إنتاجيتها؛
- **الاتصالات الأفقية:** يأخذ هذا النوع مجراه بين أفراد الإدارات والأقسام داخل المنظمة بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل.

ب. **الاتصالات الغير رسمية:** وهي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد أساساً على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، ويلجأ إليها المرؤوسين لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيراً للوقت في جمع المعلومات.

2. وسائل الإتصال:

تستند عملية الإتصال الإداري على مجموعة من الوسائل لنقل المعلومات، هذه الوسائل تنقسم إلى:²

أ. **الوسائل الشفهية:** تتمثل أساساً في الأحاديث المباشرة والاجتماعات والمقابلات، كما تُعد من أفضل الوسائل نسبة للدرجة العالية لفهم الرسالة، حيث أنها تسمح بتعبير الأطراف عن المشاعر والأفكار وبالتالي ترفع من روحهم المعنوية.

ب. **الوسائل الكتابية:** تتمثل أساساً في التقارير والقرارات والإقتراحات التي تتطلب الدقة في صياغتها وكتابتها، كما تعتبر من أفضل الوسائل مع التزايد المستمر للتخصص وتقسيم العمل نسبة لدورها التنسيقي.

ت. **الوسائل المصورة:** تتمثل أساساً في التلفزيون والأفلام والصور الفوتوغرافية، كما تستخدم في العديد من المجالات خاصة مجال الدعاية والإعلان عن منتجات المنظمة بهدف التأثير على سلوك المستهلك.

سادساً/ معيقات الإتصال الإداري وشروط نجاحه:

1. معيقات الإتصال الإداري:

¹ عادل خليل ثابت، مرجع سبق ذكره، ص: 72.

² بربير كمال، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص ص 129-130.

- تواجه عملية الإتصال في المنظمة عدة معوقات تعمل على تشويش المعلومات وتحول دون نجاحها وتحقيق أهدافها من بين هذه المعوقات نجد:¹
- الرسالة غير واضحة في عباراتها، كعدم ترابط الأفكار والمعاني أو قصور في اللغة المكتوبة بها، مما يؤدي إلى عدم فهم الرسالة من قبل المتصل وبالتالي عدم تحقيقها لأهدافها؛
 - ترجمة الرسالة خطأ عند استسلامها مما يؤدي إلى عدم فهم مضمونها؛
 - فقدان الرسالة إلى الكثير من مضامينها عند الانتقال من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى. وقد تكون هذه المحتويات المفقودة جوهرية خاصة في الاتصالات الشفوية؛
 - عدم منح الوقت الكافي لفهم الرسالة والعمل بمضمونها، فمثلا أي تغيير يتعلق بطرق العمل بالمنظمة يتطلب من الموظف وقتا وجهدا لوجود مقاومة التغيير في بيئة العمل؛
 - عدم الثقة في المتصل قد يؤدي إلى الفشل في العمل بما تحتويه الرسالة كما يحدث عندما يفقد المرؤوسين ثقتهم برئيسهم فلا يهتمون برسائله الموجهة إليهم كما يجب.

2. شروط الإتصال الإداري الناجح:

- حتى تحقق عملية الإتصال أهدافها بالشكل المطلوب، فإن ذلك مرهون بتوافر جملة من الشروط الضرورية لذلك أهمها:²
- أن يكون موضوع الإتصال أو مضمون الرسالة واضحا وعند مستوى فهم المرسل إليه، وإدراكه، وأن يكون في نطاق اختصاصه وفي حدود السلطات المخولة له؛
 - أن يكون خط الإتصال قصيرا ومباشرا قدر الإمكان، كي لا يحدث تحريف في مضمون الإتصال عند انتقاله من جهة لأخرى؛
 - أن تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن استقباله واستيعابه وأن تكون هذه المعلومات مهمة بالنسبة للمرسل إليه وجديدة وإلا فقدت أهميتها؛
 - أن تتصف عملية الإتصال 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 الإتصال من التأويل والتحريف؛
 - أن تتم عملية الاسترجاع، وأن يتأكد المرسل من أن المرسل إليه قد أدرك الرسالة وانفعل معها، وذلك عن طريق ملاحظة رد فعل سواء بالتعبير الشفوي أو التصرف العملي؛

¹ سامية فلياشي، مرجع سبق ذكره، ص 58.

² غنية شيخي، مرجع سبق ذكره، ص ص 73-74.

- 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 مسؤولاً عن اقتراح وتنفيذ سياسة الاتصال في المنظمة، وأن يكون لدى الإدارة العليا القناعة بأهمية إدارة الاتصال، ودورها في تحقيق فعالية الاتصالات في المنظمة.

خلاصة:

تواجه عملية تحقيق الأهداف بالمنظمة العديد من العراقيل والتحديات التي تؤدي إلى تعطيلها وتأخير تحقيقها، بل قد يصل الأمر إلى حد الفشل في تحقيقها، وذلك نظراً لما تحتويه المنظمات من مشاكل، وعليه كان لا بد من وجود عنصر فعال هو عنصر الاتصال الإداري، فبدونه لا يمكن إنجاز المهام وتنفيذ الأعمال، حيث تكمن أهميته من خلال أنه وسيلة لتحقيق الأهداف، وعليه يبقى الاهتمام به ضرورة ملحة من خلال الاختيار الجيد لنوع الاتصال والوسيلة المناسبة لبلوغ الرسالة وبذلك الوصول إلى تحسين طرق الاتصال والتقليل أمكن من المشاكل.

المحور الثامن: التحفيز الإداري

- ✓ تمهيد
 - ✓ أولا/ مفهوم التحفيز الإداري وأهميته؛
 - ✓ ثانيا/ أهداف التحفيز الإداري وأساليبه؛
 - ✓ ثالثا/ مبادئ التحفيز الإداري ومراحل تصميمه؛
 - ✓ رابعا/ مكونات التحفيز الإداري وفوائده؛
 - ✓ خامسا/ أنواع التحفيز الإداري؛
 - ✓ سادسا/ معايير التحفيز الإداري ومتطلباته؛
 - ✓ سابعا/ نظريات التحفيز الإداري.
 - ✓ خلاصة
-

تمهيد:

تؤدي وظيفة التحفيز دورا حيويا ومهما في التأثير على سلوك الأفراد داخل المنظمة، وذلك بهدف خلق الرغبة لديهم في العمل، وضمان بذل أقصى جهودهم في الأداء، من هذا المنطلق خصص هذا المحور لإبراز ماهية التحفيز الإداري وأهميته في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

أولا/ مفهوم التحفيز الإداري وأهميته:

1. مفهوم التحفيز الإداري:

هناك العديد من التعاريف التي قدمت للتحفيز نذكر من أهمها التالي:

- عرف 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، وهكذا فإن عملية التحفيز يمكن اعتبارها متغير وسيط لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة ويؤثر على سلوك الفرد ولكن يمكننا استنتاجه من سلوك الفرد ذاته، فمن خلال أدائه يمكننا معرفة ما إذا كان الفرد مُحَفَزا أم لا¹.

- يعني التحفيز تلك الجهود التي تبذلها المنظمة لحث الأفراد على زيادة إنتاجهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالإستمرارية².

- يشير التحفيز إلى كافة الوسائل المختلفة التي توجد في المنظمة أو البيئة المحيطة بالفرد العامل، والتي تستخدمها لتحريك دوافع الفرد نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو نشاطات محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع مختلف حاجاته ورغباته وتوقعاته³، وهي تختلف من بيئة إجتماعية ومن منظمة لأخرى.

- كما عرف التحفيز أيضا بأنه مجموعة من العناصر التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المنظمة؛ وتعرف أيضا " بالوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات ودفع العاملين للعمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة، كما أنها العوامل لخارجية والقوى النابعة من داخل الشخص والتي تعمل كتوجيه معتمد لجهوده نحو أهداف محددة⁴.

¹ على عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص168-169.

² محمد الصيرفي، التوجيه الإبداعي، مؤسسة حورس للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص9.

³ محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2007، ص21.

⁴ محمد عبد الله البراعي، محمود عبد الحميد مرسى، الإدارة في الإسلام، المعهد الاسلامي للبحوث و التدريب، جدة، المملكة العربية السعودية، 1995، ص 13.

من خلال التعاريف يمكن القول أن التحفيز: يعتبر أداة مهمة لدى إدارة المنظمات، حيث تستخدمها هذه الأخيرة لدفع الأفراد العاملين وتحريك قدراتهم بما يزيد مستوى أدائهم نحو الأفضل، وبالتالي جعلهم يبذلون جهودا أكبر مما يسمح بتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

2. أهمية التحفيز الإداري:

تتمثل أهمية التحفيز في ما يلي:¹

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية؛
- التقليل من الظواهر المعيقة للأداء مثل ارتفاع معدل التغيب والإهمال في أداء المهام؛
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين؛
- تنمية الطاقات الإبداعية والإبتكارية لدى العاملين، خلق دافعية لدى الأفراد لأداء مهامهم بكفاءة أكبر والاهتمام أكثر بعملهم؛
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف أفرادها العاملين، كتجنب مظاهر الصراع في العلاقات الوظيفية؛
- المساهمة في تعزيز القدرات والميول التكيفية للأفراد العاملين مع أهداف المنظمة.

ثانيا/ أهداف التحفيز الإداري وأساليبه:

1. أهداف التحفيز الإداري:

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

- زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية في كل مواقع العمل بما يحقق الأهداف المخططة؛
- ضبط التكاليف وترشيد استخدام المواد الخام ومستلزمات الإنتاج والحرص على صيانة الآلات والمعدات؛
- تنمية المبيعات وتأكيد القدرة التنافسية وتحسين المركز التنافسي للمنظمة بالإفراد؛
- زيادة درجة الالتزام بسياسات ونظم الجودة الكاملة، والتحسين المستمر للعمليات وتنمية التعاون الفعال فيما بينهم؛
- تخفيض الوقت وتسريع الأداء في جميع المجالات دون التصفية بالجودة وعناصر الأداء الأخرى؛

¹ سامية فلياشي، مرجع سبق ذكره، ص60.

- تحقيق الأرباح المنظمة وتحسين العوائد لأصحابها.
 - أما النوع الثاني فيهدف أساسا إلى تحقيق ما يلي:
 - تحقيق خطط الإنتاج لكل فترة بحسب توقعات السوق أو طلبات للعملاء طبقا لنوع المنتجات؛
 - تحسين معدلات استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة؛
 - ترشيد استخدام المواد الخام ومستلزمات الإنتاج؛
 - ترشيد استخدام الآلات والمعدات وتخفيض الأعطال؛
 - تخفيض الوقت في العمليات الإنتاجية بتفادي الأعطال وتسريع الأداء، نتيجة تحسين المهارات وإتباع سلوك الأداء الإيجابي؛
 - تخفيض التكاليف في كافة مراحل العمل وصولا إلى تخفيض التكلفة الكلية للوحدة المنتجة في المتوسط؛
 - تحسين التصميمات، تطوير وتحديث مواصفات السلع المنتجة،
 - تحسين معدلات جودة المنتجات والالتزام بنظام الجودة الشاملة في كافة مراحل الإنتاج وقطاعات العمل بالمصنع؛
 - تحقيق الترابط والتنافس على العمليات الإنتاجية وفيما بينها وبين العمليات المساندة: المخازن، المشتريات، الموارد البشرية، الحسابات وفيما بين الجميع والعمليات التسويقية؛
 - تحسين الحالة المعنوية للعاملين وتأكيد التقدير لجهودهم وحثهم على المشاركة الإيجابية في تحقيق إنجازات متميزة.
- 2. أساليب التحفيز الإداري:**
- تعتمد عملية التحفيز على جملة من الأساليب أهمها:
- أ. أسلوب توسيع العمل: أي إضافة واجبات ومهام للعمل الذي يقوم به الفرد على نفس مستواه الإداري.
 - ب. أسلوب إثراء العمل: إعطاء الأفراد فرصا أكثر حرية وأوسع في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمالهم.
 - ت. أسلوب العمل المرن: يسمح للعامل باختيار ساعات العمل التي يريدونها ضمن حدود معينة.
 - ث. أسلوب العمل الأسبوعي المكثف: حيث يسمح للعامل قضاء ساعات العمل الأسبوعية في عدد أيام أقل.

- ج. أسلوب مجموعات الجودة: يتضمن تشكيل مجموعات صغيرة من العاملين تجتمع معا باستمرار خلال فترة العمل في المنظمة.
- ح. أسلوب الإدارة بالأهداف: يهدف إلى تحفيز العمال من خلال إشراكهم في تحديد الأهداف.
- خ. تكيف العاملين: يتضمن توجيه الأفراد الجدد في بداية عملهم لبيئة المنظمة.

ثالثاً/ مبادئ التحفيز الإداري ومراحل تصميمه:

1. مبادئ التحفيز الإداري:

لتحقيق التحفيز الناجح والفعال لابد من تطبيق المبادئ التالية:¹

- أن يكون التحفيز مرتبطاً بالأداء من أجل دفع الفرد إلى المزيد من العمل ودفع الآخرين للاقتداء به؛
- لابد أن يكون التحفيز مرتبطاً بالأداء بفترات قصيرة حتى لا تتلاشى هذه العلاقة؛
- أن يكون الحافز واضح لكل أفراد المنظمة؛
- مشاركة الأفراد في وضع نظام الحوافز يزيد من اقتناعهم به وتحمسهم له والمحافظة عليه.

2. مراحل تصميم التحفيز الإداري:

تتم عملية التحفيز وفقاً للمراحل التالية:

- أ. **تحديد الهدف:** على واضع نظام الحوافز دراسة أهداف المنظمة بشكل دقيق حتى يستطيع ترجمتها في أهداف نظام التحفيز.
- ب. **دراسة الأداء:** من خلال تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، وتحديد طريقة الأداء الفعلي.
- ت. **تحديد ميزانية التحفيز:** يقصد به تحديد المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام التحفيز.
- ث. **وضع إجراءات النظام:** في هذه المرحلة يتم ترجمة نظام الحوافز في شكل خطوات متسلسلة.

كما يتم منح الحوافز مهما كانت طبيعتها بناء على أسس شخصية، أو مهنية، وتنظيمية نذكر من أهمها:

- أ. **الأداء:** ونعني به زيادة المعدل العادي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو في الجودة أو الإقتصاد في وقت الإنجاز.
- ب. **الأقدمية:** وتعني طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء والذي يجب مكافأته بشكل ما.

¹ سامية فلياشي، مرجع سبق ذكره، ص 61.

ت. المهارة: تسعى بعض المنظمات إلى مكافأة منتسبيها من خلال ما يحصلون عليه من شهادات أو رخص أو إجازات أو دورات تدريبية.

ث. الجهد: يصعب قياس ناتج العمل في هذا المقياس ذلك أنه غير ملموس وواضح، كما هو في أداء وظائف الخدمات لذلك فهو أقل أهمية من معيار الأداء.

رابعاً/ مكونات التحفيز الإداري وفوائده:

1. مكونات التحفيز الإداري:

يوجد عدد من المكونات المؤثرة في جدوى أي مدخل معين للتحفيز، وفيما يلي المكونات الرئيسية للتحفيز:¹

أ. الفرد: يتفاوت أعضاء المنظمة، من مدراء وغير مدراء، في الذكاء والقابلية، والاتجاهات والحاجات، ولذلك من غير المحتمل أن تكون ردود أفعالهم موحدة ومتشابهة تجاه أي قوة تحفيز معينة.

ب. الوظيفة: يؤثر تصميم الوظيفة في مستوى التحفيز، فبعض الأفراد يندفعون لدرجة عالية بسبب غنى المهام وتحدياتها، هذا في حين يفضل الآخرون الوظائف الرتيبة (الروتينية) والمهام المهيكلة، ولذلك يترتب على المدراء التوفيق بين الفرد والمهمة بطريقة تؤدي إلى أفضل أداء ممكن.

ت. موقف العمل: أما المكون الثالث فهو البيئة التي يتم فيها العمل، إذ هناك العديد من خصائص موقف العمل التي تبدو مهمة للظروف، فالعلاقات مع بقية أعضاء جماعة العمل تبعاً للظروف، قد تشجع أو تعوق الأداء بسبب معايير الجماعة أو استحسان الأنداد، كما يرتبط السلوك الإشرافي بطبيعة معايير العمل، وتنظيمه، وتوزيع المكافآت. إن تفاعل هذه المكونات الثلاثة إلى تحديد استمالة التحفيز لأعضاء المنظمة.

2. فوائد التحفيز الإداري:

- تحقق عملية التحفيز نتائج وفوائد عديدة، من أهمها:²
- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج، ومبيعات، أرباح،...إلخ؛
- تخفيض الفاقد في العمل، ومن الأمثلة عليه تخفيض التكاليف، وتخفيض كميات الخامات، وتخفيض الفاقد 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؛

¹ خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، ط5، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص ص 233-234.

² هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 168.

- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع؛
 - تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن؛
 - جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء.
- كما توجد أهداف أخرى للتحفيز أهمها:¹
- إشباع الحاجات الأساسية للأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية؛
 - التحكم في سلوك الأفراد العاملين؛
 - إعادة تنظيم منظومة إحتياجات الأفراد العاملين.

خامسا/ أنواع التحفيز الإداري:

إن الدوافع هي قوى داخلية تحرك الإنسان لمزيد من العمل، أما الحوافز فهي المؤثرات الخارجية التي تؤثر في القوى الداخلية للإنسان، بمعنى تحفزه على انجاز عمل ما بنجاح، وفيما يلي إيجاز لبعض أنواع هذه الحوافز والتي يتعين على المنظمة توفيرها للعاملين لديها:

1. الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها:

وفقا لهذا المعيار تصنف الحوافز إلى الأنواع التالية:²

أ. **الحوافز المادية:** وتأخذ شكل الزيادة الدورية وغير الدورية في الأجر والمكافآت، أو الترقيّة، أو تحسين ظروف العمل المادية والنفسية. كما تعتبر هذه الحوافز من أهم الحوافز في الوقت الراهن، وذلك لأنها تشبع كل حاجات الفرد تقريبا، وهي حقيقة واقعة وقابلة للتبادل بعكس الوسائل الأخرى التي قد تعتبر مجردة وزائلة، وهناك العديد من الأدوار التي تؤديها الحوافز المادية خاصة النقدية في التأثير على سلوك الأفراد العاملين من أهمها نذكر ما يلي:

- يمكن النظر إلى النقود كحافز يخفف شدة الحاجة؛
- يمكن أن تكون النقود عاملا محتملا لعدم الرضا في حالة غيابها؛
- يمكن النظر إلى النقود على انها وسيلة مرغوبة للحصول على نتائج مرغوب فيها؛
- يمكن استخدام النقود كوسيلة للمقارنة بين شخصين؛
- يمكن النظر إلى النقود على أنها عامل تدعيم مشروط إذا كان منحها للأفراد يتوقف على مستوى أدائهم.

¹ محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص 119.

² على عباس، مرجع سبق ذكره، ص 170.

ب. **الحوافز المعنوية:** وهي عبارة عن عوامل غير ملموسة، مثل المشاركة في اتخاذ القرارات أو المعاملة الحسنة أو شهادة تقدير أو ترقية أو الإعراف بالإنجاز الناجح للفرد من قبل مسؤوليه، كما أن هذا النوع من الحوافز يثير قدرات الفرد العامل وتربطه بعمله، وتتمثل فيما يلي:

- المستقبل الوظيفي والترقيات؛
- الأسلوب القيادي للمشرف؛
- علاقات الصداقة؛
- التعويضات المؤجلة؛
- الدوام المرن؛
- مساعدة الأفراد على تحديد مساهم المهني.

ت. **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.

2. الحوافز من حيث من يتحصل عليها:

تصنف وفقا لهذا المعيار إلى حوافز فردية وأخرى جماعية كالتالي:

أ. **الحوافز الفردية:** تمنح للأفراد العاملين بصورة فردية مستقلة، وتنطلق من افتراض أن العامل يريد المال من جهة، وانه على استعداد لبذل مزيد من الجهد للحصول على مزيد من المال من جهة أخرى.

ب. **الحوافز الجماعية:** تمنح على أساس الجماعة ونهدف إلى تشجيع روح الفريق وتقرير التعاون بين العاملين، بحيث تحرص على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملائه، لأن فيه إضرار بالأهداف الرئيسية للمنظمة وفي المقابل، تعتمد المنظمات في عملية تحفيزها إلى تقسيم العملية إلى عدة مراحل وكذا الاعتماد على أساليب متنوعة.

3. الحوافز من حيث أثرها:

تقسم الحوافز وفقا لمعيار الأثر إلى حوافز إيجابية وأخرى سلبية كالتالي:¹

أ. **الحوافز الإيجابية:** يقصد بها تلك التي تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي، وهذا يتطلب تحديد السلوك الإيجابي الذي تريده المنظمة، ثم الحافز المادي أو المعنوي الذي يكافئه، وتتمثل بذلك في الحوافز التي تعمل على رفع الروح المعنوية والتجديد وهي فردية أو جماعية. كما أن ما تحمله هذه الحوافز من مزايا مختلفة للفرد إذا قام بالعمل المطلوب وتقدم له عطاء ملموسا أو غير ملموس وتعتمد على الترغيب والأمل والتفاؤل. وهذه الحوافز تدخل فيها كافة المغريات المادية والمعنوية عند زيادة الإنتاج أو تحسين مستواه، وتعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تشجع مناخا

¹ سامية فلياشي، مرجع سبق ذكره، ص 61.

صحيا مناسباً في ظروف العمل المحيطة. ومن أمثلة الحوافز الإيجابية هو عدالة الأجور الأساسية ومنح الأكَفاء علاوات استثنائية.

ب. الحوافز السلبية: وهي التي تهدف إلى التأثير في سلوك العاملين عن طريق أسلوب العقاب والوعيد والتأديب المتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة و الترقية. فالحافز السلبي يتضمن نوعان من العقاب وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة حافزا لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة. والحافز السلبي لا يحفز العامل على العمل وإنما يحذر ولا يدفع للتعاون ولا يعلم الأداء وإنما يعلم كيف عليه أن يتجنب العقاب.

4. الحوافز من حيث مصدرها:

تقسم الحوافز من حيث مصدرها إلى حوافز داخلية وأخرى خارجية كالتالي:

أ. الحوافز الداخلية: وهي تلك المتعلقة بانتماء الفرد للوظيفة وبقائه بها، حيث أن الإدارة العليا هي المسؤولة عن توفير سبل النجاح والتطور للأفراد العاملين، كما أن هذه الحوافز ترتبط بالعمل نفسه، وتشمل الإحساس بمسؤولية الفرد تجاه جزء ذي مغزى من العمل ونتائجه وتتيح هذه العوامل للفرد استخدام مهاراته وقدراته في التطوير والتقدير كما توفر له المعلومات المرتردة عن أداءه.

ب. الحوافز الخارجية: يقصد بها الحوافز التي لا تتعلق بالعمل مباشرة إنما تكون خارج بيئة العمل لكن تؤثر وبشكل غير مباشر ومباشر على مستوى إنتاجية العامل ومستوى أدائه في المنظمة أو هي: حوافز تُمنح للموظف لجهد لا يرتبط بالعمل الوظيفي نفسه، وإنما تعود إلى تقدير من جهة خارجية عن نطاق الوظيفة مثل حصول الموظف على تقدير قيادة عليا أو في صورة منحه درجة علمية شرفية لجهود بذلها. وهذا النوع من الحوافز الخارجية يحدث تأثيره الإيجابي المباشر في نفسية الموظف، وينتقل هذا الأثر بصورة غير مباشرة إلى بقية زملائه لكي يقتدوا به.

سادسا/ معيقات التحفيز الإداري ومتطلباته:

1. معيقات التحفيز الإداري:

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

- الخوف أو الرهبة من المنظمة؛
- عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المنظمة وعدم المتابعة للعاملين والتمييز بينهم؛
- قلة التدريب على العمل وكذا قلة التوجيه لتصحيح الأخطاء وغياب قنوات اتصال واضحة بين المديرين والعاملين تمكن من معرفة أفراد المنظمة؛
- الأخطاء الإدارية كتعدد القرارات وتضارب المصالح بين ما تريده المنظمة وما يريده الرؤساء وما يريده المرؤسين؛

- تعدد القيادات وتضارب أوامرها حيث يجد الفرد العامل تحت العديد من الرؤساء الذين يوجهون له الأوامر لتنفيذها؛
- عدم وضوح الأهداف التنظيمية للأفراد حيث لا يعرف الفرد العامل لماذا يعمل و من أجل ماذا؛
- ضعف المتابعة حيث تفتقد غالبية المنظمات لأنظمة متابعة الإجراءات وتطبيق الحوافز الإنسانية على الأفراد العاملين؛
- تعدد المستويات التنظيمية وعدم وجود قنوات اتصال وتعدد مصادر التشويش بين الإدارات بسبب تعدد المدراء وطول الهرم الإداري؛
- كثرة التغيير في القيادات وخاصة إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه¹.

2. متطلبات التحفيز الإداري:

هناك مجموعة من الشروط أو المتطلبات الواجب توافرها في الحوافز الإنسانية أهمها:

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

سابقا/ نظريات التحفيز الإداري:

تتمثل في النظريات التالية:

¹ سامية فلياشي، مرجع سبق ذكره، ص 62.

1. نظرية الثواب والعقاب: يعتبر هذا الأسلوب من أقدم الأساليب في التحفيز الإنساني، ويقوم على أساس مكافأة الأفراد إما بالترقية أو زيادة أجورهم أو صرف علاوات مالية أخرى أو عقاب الأفراد عن طريق التهديد والتوبيخ أو الفصل عن العمل. فكان الحافز للأفراد لتحسين العمل هو الخوف من العقاب أو الرغبة في الحصول على المكافآت المادية، وكانت هذه النظرية سائدة في كتابات رواد الإدارة العلمية، حيث ركزت على أهمية الحوافز المادية في تحفيز الأفراد للقيام بالعمل. على الرغم من أهم الحوافز المادية فإن رواد المدرسة السلوكية ركزوا على سعي الفرد لإشباع حاجات أخرى غير مادية.

2. نظرية هيكلية الحاجات لماسلو: تعتبر نظرية سلم الحاجات لماسلو من أكثر نظريات التحفيز شيوعاً، وذلك لقدرتها على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة. إفترض ماسلو أن حاجات الإنسان إذا ما أشبعت فإنها لا تعود دافعا للسلوك، لذا فالحاجات غير المشبعة هي التي لا تؤثر على سلوك الفرد وتحفيزه، وأن الحاجات التي في أسفل الهرم يجب أن تشبع أولاً. وصنف ماسلو الحاجات الإنسانية في خمس فئات بحس أولويتها من الأسفل إلى الأعلى كما يلي:

أ. الحاجات الفيزيولوجية: وتتمثل في الحاجة إلى الأكل والشرب والهواء، وتشبع هذه الحاجات عن طريق التحفيز الحالي، حيث أنه يعمل من أجل الحصول على الأجر كي يشبع حاجاته الفيزيولوجية.

ب. الحاجة إلى الأمن: إذا ما أشبع الغنسان حاجاته الفيزيولوجية فإنه يبحث عن الأمن لحماية نفسه من اخطار البيئة والطبيعة والأخطار الإقتصادية المتعلقة بضمان إستمرارية العمل للفرد.

ت. الحاجات الإجتماعية: الإنسان إجتماعي بطبعه فهو يحب أن يعيش ضمن جماعة، ويسعى لتكوين العلاقات والإرتباط مع الآخرين في المجتمع لأن ذلك يكسبه مركزاً وقوة في مجابهة الأخطار التي قد تعترضه.

ث. الحاجة إلى الإحترام والتقدير: يسعى الإنسان إلى الحصول على تقدير الآخرين وإحترامهم، والشعور بالإنجاز والثقة في المجتمع الذي يعيش فيه.

ج. الحاجة إلى تحقيق الذات: وهي أعلى أنواع الحاجات الإنسانية وتشمل الحاجة إلى تحقيق الذات عن طريق المنجزات والإبداع. والشكل التالي يوضح هرم ماسلو للحاجات الإنسانية:

الشكل رقم (12): هرم ماسلو للحاجات

الحاجة إلى

تحقيق الذات

الحاجة إلى التقدير والاحترام

الحاجات الإجتماعية

الحاجة إلى الأمن

الحاجات الفيزيولوجية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجانب النظري

3. نظرية هيرزبيرغ (ذات العاملين): قسم هيرزبيرغ العوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد في بيئة العمل إلى قسمين:

أ. **عوامل وقائية:** يؤدي عدم وجود هذه العوامل إلى حالات عدم رضى الأفراد بينما لا يعني وجودها تحفز الأفراد للعمل، وتتمثل هذه العوامل بأساسيات المنظمة وإدارتها والعلاقات المتبادلة مع الرئيس والمرؤوسين والشعور بالأمان والإستقرار في العمل.

ب. **عوامل محفزة:** تنتمي هذه العوامل إلى طبيعة العمل ومحتواه كالإنجاز في العمل والمسؤولية والتقدم والترقية في العمل، وإذا توفرت للفرد فإنها تحفزه وتجعله راضيا عن العمل.

4. نظرية ماكليانر في الحاجات: تتلخص هذه النظرية بأن هناك ثلاث حاجات أساسية تؤثر على سلوك العاملين في المنظمات، وهذه الحاجات هي:

أ. **الحاجة إلى السلطة:** وهي الحاجة إلى أن يكون للفرد السلطة يؤثر فيها على الآخرين، فهم يعملون دائما للممارسة التأثير والرقابة، وعادة ما يسعى هؤلاء الأشخاص للبحث عن مناصب قيادية.

ب. **الحاجة إلى الإنتماء:** يكون عند الأفراد الرغبة في الإنتماء ويكونوا سعداء عندما يرحب بهم من قبل أشخاص آخرين، ويميل هؤلاء إلى تكوين علاقات إجتماعية مع الآخرين.

ت. **الحاجة للإنجاز:** يبحث الأفراد عن ما يميزهم عن طريق بذل جهود مضاعفة في العمل، وتكون الرغبة كبيرة لديهم في النجاح والتفوق.

خلاصة:

يهتم موضوع التحفيز بتحقيق الأهداف وهو الأمل المنشود من بناء أي منظمة، غير أن الخطوة الأولى التي يجب أن تدركها هذه الأخيرة أن تحقيق ذلك يعتمد أساسا على مستوى أداء مواردها البشرية، فمن الممكن جدا أن يكون الفرد العامل يمتلك قدرات ممتازة ومؤهلات علمية وفنية عالية، ولكن لا توجد لديه رغبة داخلية وحقيقية إتجاه العمل الذي يمارسه وهذا الأمر سوف ينعكس سلبا على أدائه وبالتالي

على أداء المنظمة، من هنا يتضح جليا دور التحفيز في تحريك رغبة الأفراد نحو العمل وزيادة إنتاجيتهم، ولكن هذا الإنجاز يتحقق عن طريق التفاعل بين التحفيز وقدراتهم. وهذا يعني أن قدرات الأفراد ومؤهلاتهم وخبراتهم لا تكفي لوحدها لضمان الإنجاز بالمستوى المطلوب، وإنما يحتاج إلى عامل آخر يجب على المنظمة توفيره وهو التحفيز الكافي لكي يتحقق الانجاز بالمستوى الذي تتوقعه المنظمة كما ونوعا.

المحور التاسع: الرقابة الإدارية

- ✓ تمهيد
 - ✓ أولا/ تعريف الرقابة الإدارية وأهميتها؛
 - ✓ ثانيا/ أسباب الرقابة الإدارية وفوائدها؛
 - ✓ ثالثا/ أهداف الرقابة الإدارية وخصائصها؛
 - ✓ رابعا/ خطوات الرقابة الإدارية ومجالاتها؛
 - ✓ خامسا/ أنواع الرقابة الإدارية وعلاقتها بالوظائف الأخرى؛
 - ✓ سادسا/ أساليب الرقابة الإدارية ومستوياتها؛
 - ✓ سابعا/ معيقات الرقابة الإدارية وشروطها.
 - ✓ خلاصة
-

تمهيد:

تعتبر الرقابة الإدارية عنصراً رئيسياً وهاماً من عناصر العملية الإدارية التي يقوم بها المدير في أي مستوى إداري، فإذا كانت بقية الوظائف الإدارية الأخرى كالتخطيط والتنظيم والتوجيه ذو أهمية كبيرة للمنظمة، فإن وظيفة الرقابة تظهر أهميتها في كونها أداة تعمل على تحديد وقياس درجة أداء مختلف الأنشطة التي تتم داخل المنظمات من أجل تحقيق أهدافها. من هذا المنطلق سيتم من خلال هذا المحور التأصيل النظري لوظيفة الرقابة، باعتبارها الوظيفة المسؤولة عن إنجاز الأهداف وقياس كفاءة أداء الأفراد بالمنظمات.

أولاً/ تعريف الرقابة الإدارية وأهميتها:

1. تعريف الرقابة الإدارية:

للقابة الإدارية مفاهيم متعددة ومتنوعة تختلف في معظمها من حيث درجة التفصيل، وتتفق في غالبيتها من حيث المحتوى، فهما اختلفت وتعددت التعريفات للرقابة الإدارية فإنها تكاد تجمع بأن الرقابة الإدارية هي عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالنتائج المتوقعة، وتشخيص وتحليل سبب الانحرافات، وإجراء التعديلات اللازمة لضمان عودة الأنشطة إلى المسار المخطط له وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة. وفي هذا الإطار وبغية إعطاء مفهوم شامل للرقابة فإن ذلك يستوجب عرض جملة من التعاريف المختلفة للرقابة منها:

- الرقابة الإدارية تعني التأكد من إتمام كل شيء حسب الخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة¹.

- تعد وظيفة الرقابة وظيفة إدارية، وعملية مستمرة ومتجددة يتم بمقتضاها التأكد من أن الأداء الفعلي للمنظمة يسير حسب الخطط الموضوعة وعلى نحو يؤكد الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المسطرة، وبالتالي يتم تصحيح المسار عن طريق اكتشاف الانحرافات وتحديد مواطن الخلل والعمل على تلافي أسبابها باتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بالأسلوب الملائم².

- تعتبر الرقابة وظيفة إدارية تتطوي على قياس وتصحيح أعمال الرؤساء والمرؤوسين، وذلك بغرض التأكد من أن الخطط المرسومة قد تحققت ونفذت³.

- الرقابة هي نشاط تمارسه إدارة المنظمة لمتابعة تنفيذ السياسات الموضوعة وتقييمها، والعمل على إصلاح مواقع الضعف فيها لكي تسهم وبإيجابية في تحقيق الأهداف¹.

¹ حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات العمليات الإدارية ووظائف المنظمة)، ط2 ، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص302 .

² محمد حسن أحمد، الإدارة بالنجاح، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 ، ص17.

³ كمال محمد المغربي، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديثات القرن 21 ، ط1 ، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص282 .

- الرقابة تعني قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أهداف المنظمة والخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها².

- الرقابة هي وظيفة المتابعة والملاحظة والإشراف والتوجيه وتهدف إلى التحقق من أن المهام تتحقق بشكل صحيح وسليم، ولم تعترضها أي إنحرافات، والعمل على منعها³.

- الرقابة هي قياس الأداء المتحقق وتصحيحه بغية التأكد من أن الأهداف المخطط لإنجازها تسير وفق الخطط الموضوعة، فهي أداة هادفة تعين الإدارة على الكشف على الانحرافات وتصحيحها قبل أن يتم تفاقمها بغية اتخاذ الإجراء الملائم لتحقيق الوقاية من الانحرافات التي يتوقع حصولها⁴.

- الرقابة هي التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تنطبق على كل شيء⁵.

من خلال ما سبق يمكن القول على الرقابة أنها " الوظيفة الإدارية المسؤولة على الكشف عن الانحرافات والعمل على تصحيحها، إذ تقوم بقياس أداء الأنشطة المسندة إلى المرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت.

2. أهمية الرقابة الإدارية:

تكمُن أهمية الرقابة في الآتي⁶:

- التأكد من حسن سير العمل وفق ما هو مقرر ومخطط له؛
- الكشف عن المشكلات التي تعترض تنفيذ عمل ما وإنحرافه عن مسار التنفيذ ومعرفة أسباب ذلك ومعالجتها قبل أن يستفحل الأمر؛
- تساعد على التنبؤ بالأخطاء والانحرافات المحتمل حدوثها واتخاذ ما يلزم من إجراءات لمنع حدوثها؛
- شموليتها لكافة نشاطات المنظمة ومتابعة تنفيذ هذه النشاطات وتحقيق أهدافها.
- كما تكمن أهميتها كذلك في كونها:
- وسيلة لقياس أداء المرؤوسين وتصحيحه بما يجنب المنظمة المخاطر؛

¹ مزهر شعبان العاني وشوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص110.

² بشير العلاق، الإدارة الحديثة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص341.

³ بدر الدين زواقة، وظائف الإدارة و تطبيقاتها على العمل الإسلامي المعاصر، دار قرطبة، الجزائر، 2010، ص341.

⁴ خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص382.

⁵ على عباس، مرجع سبق ذكره، ص180.

⁶ محمود فياض وآخرون، مبادئ الإدارة (وظائف المدير)، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص183.

- مهمتها التأكد من أن التنفيذ يتم وفقا لما هو مقرر في الخطة ثم تقويم الانحرافات منها بما يكفل تحقيق الأهداف المحددة؛
- وسيلة فعالة لمنع الانحرافات ووقاية الأفراد من الأضرار الناجمة عن أخطاء الموظفين المسؤولين؛
- أداة لتقييم أداء المديرين من خلال الوقوف على مدى نجاحهم في تحقيق الأهداف للتمييز بين المدير الأكثر كفاءة والأقل كفاءة؛
- تساهم في إتقان التخطيط في المستقبل نتيجة الخبرة المستمرة في معالجة الانحرافات؛
- تعتبر من الوسائل المناسبة لتعزيز تأقلم وتجاوب المنظمات مع التغيرات البيئية؛
- وسيلة للتأكد من حصول الأفراد على الحقوق والمزايا المقررة لهم وعدم التعسف في استخدام السلطة ضد المرؤوسين¹.

ثانيا/ أسباب الرقابة الإدارية وفوائدها:

1. أسباب الرقابة الإدارية:

تبرز حاجة المنظمات للرقابة الإدارية من خلال ارتباطها الوثيق بالوظائف الإدارية الأخرى، خاصة وظيفة التخطيط، فبعد وضع الخطط والقرارات المختلفة يتم حشد الموارد والجهود والنشاطات المختلفة لتحقيق الأهداف والنتائج المحددة، ومن أجل ضمان سير العمل في الاتجاه الصحيح ينبغي مراقبة ومتابعة سير الأداء والإنجاز والكشف عن أي معوقات تواجه العمل وتتجه الإدارة في الوقت المناسب إلى ضرورة اتخاذ الإجراءات المناسبة، كما أنه من الضروري تفادي وقوع الأخطاء والانحرافات ومعالجتها قبل وقوعها، وهكذا هناك تحديات كثيرة تواجه منظمات المعاصرة وتجعل عملية الرقابة في غاية الأهمية لضمان حسن سير العمل وتقرير ما إذا كانت هناك حاجة للتحسين والتطوير، و في أي المجالات، وما حجم هذا التطور وسرعته، وهل هو عاجل أم لا، ومن أهم الأمور التي تساهم في عملية الرقابة هي:²

- لا مساهلة بدون عملية الرقابة: فمن خلال الرقابة يدرك الأفراد والجماعات أدوارها ومسؤولياتها وما هو متوقع منها وكيف سيتم تقييم الأداء، وما هي معايير الأداء الفعال التي سوف تستخدم في عملية التقييم؛
- سرعة التغيير: إن تغير العوامل البيئية المختلفة بسرعة متزايدة، يتطلب عملية تقييم وإعادة تقييم مستمرة للخطط الإستراتيجية والتكتيكية، وكذلك وضع نظم رقابة لمساعدة المديرين على رصد ومواكبة التغيرات التي تؤثر بشكل كبير على أعمال المنظمة ونشاطاتها؛

¹ محمد الشويح، مرجع سبق ذكره، ص188.

² حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص303-305.

- **تزايد حجم و تعقد منظمات اليوم :** فالمنظمات الكبيرة، ذات خطوط الإنتاج المتعددة و الواسعة الانتشار جغرافيا تتطلب نظم رقابة مناسبة لقياس أداء المنظمات وفعاليتها، كما أن ميل المنظمات نحو تطبيق اللامركزية يدعو إلى تطبيق وسائل فعالة في عملية رقابة الأداء؛ بالنسبة إلى ما سبق هناك سبب آخر يدفع لتطبيق الرقابة الإدارية هو أن الأفراد يخطئون وقد تكون هذه الأخطاء في بعض الحالات كبيرة وخطيرة، لذا لا بد من وجود نظم رقابة قادرة على تحديد ما هو القرار الخاطئ أو الإجراء الخاطئ حتى يمكن اتخاذ الإجراء التصحيحية المناسب لتقليل الأضرار، و يجب أن لا ينظر إلى نظم الرقابة على أنها وسيلة لإلقاء اللوم والنقد، ولكنها إنذار مبكر لتحديد الانحرافات عن أهداف المنظمة، وأن الهدف الأساسي من الرقابة هو ضمان تحقيق أهداف المنظمة، وأنها عملية إيجابية.

2. فوائد الرقابة الإدارية:

من أهم فوائد الرقابة ما يلي:¹

- أ. **تمتيط الأداء:** وبالتالي زيادة كفاءة المنظمة وتقليل النفقات.
- ب. **المحافظة على موجودات المنظمة:** تقليل الخسائر والأضرار الناتجة عن السرقات والهدر وسوء الاستخدام المنتشرة في المنظمات.
- ت. **تمتيط الجودة :** يساعد الإدارة على تلبية مواصفات المهندسين أو مصممي المنتجات في المنظمة ومتطلبات القوى الخارجية مثل توقعات أو طلبات العملاء في الوقت نفسه.
- ث. **تقييد السلطة:** وضع حدود لممارسة السلطة المفوضة بدون موافقة سلطة أعلى، فالسياسات والتوجيهات هي وسائل رقابة لتحديد المساءلة وتفويض السلطة المطلوبة.
- ج. **قياس الأداء أثناء العمل:** قياس أداء الأفراد والجماعات لأنها تشكل في مجموعها أداء المنظمة، وهنا لا بد من وضع أساليب لقياس هذا الأداء.
- ح. **مراقبة عمليات التخطيط :** وهذا التحقيق أهداف المنظمة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال أساليب وتنبؤات الإنتاج والمبيعات، معايير قياس العمل والموازنات والجدولة.
- خ. **التأثير الإيجابي على دافعية العاملين:** برامج الحوافز تقاسم الأرباح، ومنح الجوائز والتقدير، أساليب تستخدم لربط الحوافز المالية بالأداء وتقدير الفرد ليزيد من دافعيتهم.
- د. **مساعدة الإدارة في تحقيق توازن بين الخطط و البرامج المتنوعة في المنظمة :** فالموازنات الرئيسية و استخدام اللجان، و فرق العمل، والمستشارين الخارجيين، والرقابة المالية تستخدم بصورة متكررة لتحقيق هذا الاستخدام للرقابة.

ثالثا/ أهداف الرقابة الإدارية وخصائصها:

¹ جواد شوقي، إدارة الأعمال: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص ص384-385.

1. أهداف الرقابة الإدارية:

- للرقابة العديد من الأهداف يمكن ذكر بعضها فيما يلي:¹
- حماية المصالح العامة: وهي محور الرقابة وذلك بمراقبة النشاطات وسير العمل وفق خطته وبرامجه في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة والكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية.
 - توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع لحماية الصالح العام واتخاذ ما يلزم من القرارات المناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.
 - العملية الرقابية تسهم في اكتشاف العناصر الوظيفية التي ساعدت في منع الإنحرافات أو تقليل الأخطاء، وهذا يؤدي إلى مكافأة هذه العناصر وتحفيزها ماديا ومعنويا.

2. خصائص الرقابة الإدارية:

للرقابة الإدارية خصائص عديدة أهمها:²

- أ. **الرقابة اقتصادية:** فمن غير الممكن أن يكون عائد أي نشاط أقل من تكلفته، و لهذا يجب مقارنة العائد من وضع نظام رقابي سليم بالتكلفة المصاحبة له ؛ فوضع نظام لتسجيل البيانات وتحليلها وكتابة التقارير والمذكرات المختلفة له تكلفة معينة ينبغي على الأقل أن تساوي العائد المتحصل عليه من جراء ذلك النظام.
- ب. **النظام الرقابي سهل الفهم:** أي أنه يجب على النظام الرقابي أن يتصف بسهولة الفهم والاستيعاب من قبل من يقوم بتطبيقه.
- ت. **الرقابة ترتبط بمراكز اتخاذ القرار:** معنى ذلك أن ترتبط الرقابة بالمراكز التنظيمية للقرارات والمسؤولية عن تحقيق الأداء وتقييمه، فيجب على المراكز التي تقوم بإصدار القرارات أن تكون لها أهداف واضحة لإقناع من يقوم بتنفيذ القرارات والمعلومات صحيحة للتقييم السليم لتنفيذ الأهداف.
- ث. **تتصف الرقابة بسرعة تسجيل الانحرافات:** يقوم النظام الرقابي الفعال على سرعة تسجيل أي انحرافات عن مستوى الأداء المرغوب، فيجب أن يتم تقديمه فيجب أن يتم تقديم التقارير الخاصة بالانحرافات بمجرد حدوثها أو بعدها بوقت قصير.
- ج. **النظام الرقابي مرن:** فيجب أن يتصف بالمرونة أي القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، مما يتطلب أن يكون التصرف مناسباً لطبيعة الموقف. وعلى هذا يجب على كل مدير أن تتوفر لديه الوسائل الرقابية لإتباع العديد من التصرفات المختلفة للمشاكل المختلفة.
- ح. **يكون النظام الرقابي انتقائي:** فيجب على كل منظمة أن تقوم بتفصيل المقاييس الأساسية التي تمكنها من الحكم على كفاءة أدائها الكلي، كما يجب عليها ألا تتماهى في وضع عدد كبير من المعايير

¹ محمد حسن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 17-18.

² جواد شوقي، مرجع سبق ذكره، ص ص 340-341.

غير الضرورية حتى لا ترتفع التكاليف ولا يشعر الأفراد من الناحية النفسية أنهم تحت الملاحظة المستمرة فيصابوا بالإحباط.

خ. يعتمد النظام الرقابي يعتمد على الاتصال والمعلومات الإدارية: فلا بد من توافر نظام سليم يمكن من تلقي وتسجيل كافة المعلومات الخاصة بمعايير الأداء والقياس الفعلي للأداء، بالإضافة إلى توافر نظام مزدوج الاتجاه للاتصال بما يمكن من توفير المعلومات في الوقت المناسب.

رابعاً/ خطوات الرقابة الإدارية ومجالاتها:

1. خطوات الرقابة الإدارية:

تتم عملية الرقابة الإدارية وفق أربعة مراحل أساسية وهي متابعة وتعتمد على بعضها البعض بشكل يحقق أهداف المنظمة وهي:

أ. **الخطوة الأولى: وضع معايير الأداء:** إن الأساس في عملية الرقابة هو وجود خطة أولاً، هذه الخطة تمثل المعايير المطلوبة للأداء، حيث أن المعيار هو مستوى الأداء المستهدف والذي يقاس به الأداء الفعلي للنشاط، إن هذه الخطوة تشكل البعد التخطيطي للرقابة، فغالبا ما يتم تحديد تلك المعايير بما يرتبط ويخدم الأهداف، وهذا ما يجعل هذه الخطوة أقرب إلى التوجه التخطيطي منه إلى الأداء العملي للرقابة، لهذا نجد العديد من المتخصصين في إدارة الأعمال ينظرون إلى أن الأداء الرقابي يبدأ بعد هذه الخطوة¹.

إن المعايير الموضوعية أو المحدد يجب أن تتسم بعدد من الصفات، كالوضوح، والقابلية على التحقيق، والمرونة، حيث إن توافرت هذه السمات فإنها تؤدي إلى إمكانية تحقيق الإنجاز المستهدف بكفاءة وفعالية، وبعبارة أخرى فإن ذلك يؤدي إلى إضعاف القدرة على الذاتية للإنجاز².

ب. **الخطوة الثانية: قياس الأداء الفعلي:** قياس ما تم إنجازه فعلا من مهام وأنشطة سواء للعاملين أو الأقسام أو المنظمة وفقا للمعايير الموضوعية، ويجب أن يكون القياس دقيقا لمعرفة ما تحقق بالضبط على أرض الواقع لمقارنته فيما بعد بما تم تخطيطه مسبقا من أهداف.

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

ت. **الخطوة الثالثة: مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف:** في هذه المرحلة يتم مقارنة النتائج المحققة فعلا مع ما تم تحديده من معايير وأهداف، فإذا تم تسجيل إنحرافات يجب الكشف عنها والعمل على تصحيحها. والإنحرافات قد تكون سالبة أي الإنجاز الفعلي أقل من المعيار، أو قد

¹ فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص376.

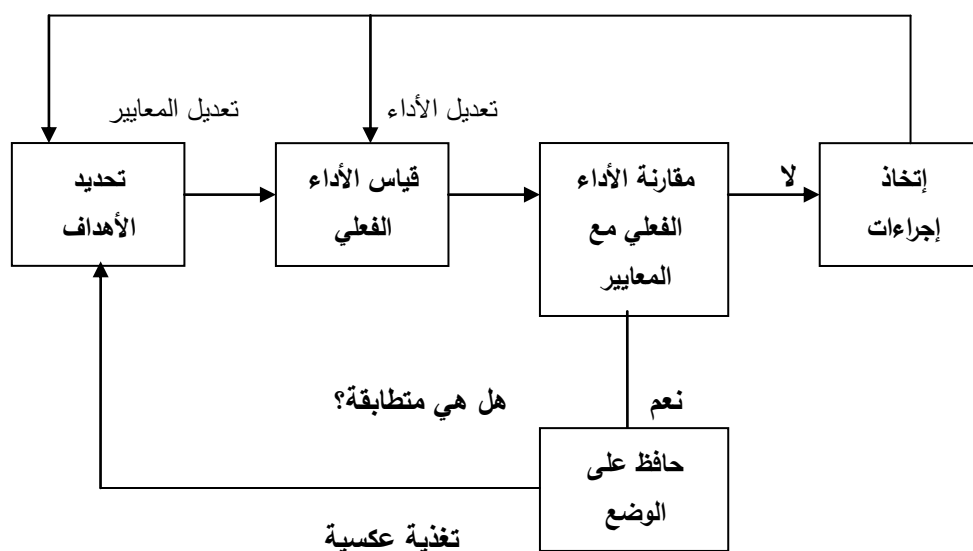
² خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 386.

تكون موجبة أي الأداء الفعلي أكبر من المعيار. ويمكن التعبير عن ذلك رياضياً بالمعادلة التالية:

الانحراف = الأداء المخطط (المرغوب) - الأداء الفعلي.

ث. الخطوة الرابعة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة التنفيذ: تضمن هذه الخطوة في عملية الرقابة القيام بالإجراءات التصحيحية للانحرافات السلبية التي ترتبط بالمسؤول عن العمل، فهو الشخص الذي يحدد نوع الإجراء التصحيحي المطلوب، وبدون هذه الخطوة لا يكون هناك رقابة منتظمة ولا إجراءات تصحيحية، وبما أن الأعمال التي تنفذ هي من نتاج قرارات المسؤول عن العمل، فهي بذلك تعكس شخصيته التي تعتمد على عوامل ظرفية أو بيئية، وبالتالي فإن قراراته تؤثر كثيراً على نوع الرقابة ونوع الإجراء التصحيحي المطلوب، وعلى أية حال لا بد من معرفة أسباب الانحراف السلبى وتحديد الإجراء التصحيحي ومنع حدوثه مستقبلاً، أما عن الانحرافات الإيجابية فهي تحتاج فقط إلى تحليلها لمعرفة أسبابها بهدف تدعيمها¹. والشكل التالي يلخص مراحل الرقابة الإدارية السابقة:

الشكل رقم (13): مراحل الرقابة الإدارية



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن الغالبي، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص232.

2. مجالات الرقابة الإدارية:

الرقابة الإدارية تعتبر ضرورية وهامة في جميع المنظمات وتتمثل مجالاتها في:²

¹ علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 190.

² حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص315-317.

أ. في مجال الإنتاج : تسعى الرقابة على الإنتاج إلى ضمان إنتاج الكميات المطلوبة بالموصفات الجودة المطلوبة وفي الوقت المحدد وبأقل تكلفة ممكنة، كما تهدف على الإنتاج إلى استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة بكفاءة وعدم تبذير وهدر الموارد.

ب. في مجال التسويق : تشمل وظيفة التسويق نشاطات عديدة ترافق السلعة أو الخدمة من لحظة إنتاجها حتى توصيلها للمستهلك النهائي، ومن الضروري ممارسة الرقابة على هذه النشاطات المختلفة، فقد تشمل الرقابة التسويقية مقارنة مستوى الطلب على السلعة مع التقديرات المخطط لها، و مقارنة المبيعات في فترات مماثلة في الماضي، كما تشمل مراقبة الإعلان والترويج وما حققته من نتائج ومقارنتها بما هو مخطط له.

ت. في مجال الموارد المالية : تعتبر الرقابة المالية من أهم مجالات الرقابة، وتسعى دائما إلى التأكد من توافر الموارد المالية التي تحتاجها المنظمة لضمان استمرار عملياتها ونشاطاتها ومراقبة حسن استخدام هذه الموارد والمحافظة عليها، وكفاءة استثمار الأموال، وقدرة المنظمة على تحقيق الأرباح، ومراقبة الوضع المالي للمؤسس.

ث. في مجال الموارد البشرية: هناك أمور وجوانب هامة يجب أن تعنى بها الرقابة في مجال الموارد البشرية، ومن أهمها التأكد من أن أداء العاملين يتطابق مع المعايير المعتمدة، ومراقبة سلوكياتهم للتأكد من انضباطهم وتقييدهم بالسياسات والتعليمات النافذة وكذلك للتأكد من صلاحية وسلامة سياسات الاختيار والتعيين.

ج. في مجال الشراء: تهدف الرقابة في مجال الشراء في تأمين احتياجات المنظمة من الأجهزة والمعدات والموارد، بالموصفات والجودة المطلوبة، والكمية المناسبة من الموردين المناسبين، في الوقت الزمني المناسب، لاختيار المورد الموثوق و المناسب لتوثيق علاقتهم به.

ح. في مجال المخزون : تشمل مراقبة المخزون و مستويات المخزون، لضمان توافر المواد المختلفة بما يكفل استمرار عملية المنظمة من ناحية عدم تكسد بعض المواد و منع أي اختلاس أو فقدان أو تلف.

خامسا/ أنواع الرقابة الإدارية وعلاقتها بالوظائف الإدارية الأخرى

1. أنواع الرقابة الإدارية:

تمارس الرقابة على الأشياء والأعمال التي يؤديها الأفراد في المنظمة الواحدة بغية التأكد من أن الخطط المرسومة قد حققت الأهداف المبتغاة دون ظهور انحرافات خطيرة، أو لاتخاذ الإجراءات الضرورية لمعالجة أي انحراف قد يطرأ، وطالما أن الهدف من الرقابة هو الكشف عن الانحرافات بقصد تصحيحها ومعالجتها، فإن هذه المهمة يمكن أن تؤدي بعدة أشكال¹،

¹ شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل فدي إدارة الأعمال: منظور كلي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص422.

لهذا صنف علماء الإدارة الرقابة إلى عدة أنواع وفقا لمجموعة من المعايير يمكن ذكر أهمها على النحو التالي:

أ. حسب معيار الزمن: يمكن النظر إلى الرقابة في م ا رحلها الزمنية الثلاثة:¹

✓ الرقابة المسبقة: أو كما تسمى الرقابة الوقائية أو الرقابة التنبؤية وهي الخطوات المتخذة مسبقا، هذا النوع من الرقابة يعمل على اكتشاف الأخطاء قبل حدوثها والاستعداد لها مما يؤدي إلى عدم وقوعها.

✓ الرقابة الملازمة: وتسمى أيضا الرقابة المتزامنة، وهي الرقابة التي تواكب عملية التنفيذ إذ تراقب سير مختلف الأعمال والأنشطة أول بأول، إذ تقيس الأداء وتقارنه مع المعايير الموضوعية لاكتشاف مختلف الأخطاء وقت حصولها وبالتالي معالجتها حتى تتجنب الآثار السلبية التي يمكن أن تلحق بالمنظمة.

✓ الرقابة النهائية: أو كما تسمى أيضا الرقابة اللاحقة أو البعدية، وهي الرقابة التي تقوم بإعادة النظر في كيفية تنفيذ العمل بعد الانتهاء منه، إذ تقوم بمقارنة العمل الفعلي المحقق مع المعايير الموضوعية مسبقا، واستخراج الانحرافات والعمل على علاجها ومحاولة تلافئها مسبقا.

ب. حسب معيار المصدر: وتشمل الرقابة وفق معيار المصدر على نوعين:²

✓ الرقابة الداخلية: ويقصد بها جميع أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على النشاطات والعمليات التي تؤديها في جميع المستويات الإدارية، فقد تكون هذه الرقابة على الأفراد، أو على مصادر المعلومات، أو على المعدات والآلات المستخدمة، أو على نوع المعدات المستخدمة... الخ.

✓ الرقابة الخارجية: تعتبر الرقابة الخارجية عملا متمما للرقابة الداخلية ذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء، فإنه ليس ثمة داعي عندئذ إلى رقابة أخرى خارجية، فالرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي غير تفصيلية، كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة، مما يكفل الإطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمنظمة لا يخالف القواعد والإجراءات.

ت. حسب معيار تنطيهما: تصنف الرقابة طبقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:³

¹ المرجع نفسه، ص 422.

² محمد حسن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 21.

³ على عباس، مرجع سبق ذكره، ص 183-184.

✓ **الرقابة المفاجأة:** وهو ذلك النوع من الرقابة الإدارية الذي يتم بصورة مفاجأة ودون موعد أو إنذار من أجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الرئيس المباشر.

✓ **الرقابة الدورية:** وهي التي تنفذ كل فترة زمنية حسب جدول زمني منتظم حيث يتم تحديدها يوميا أو أسبوعيا أو شهريا.

✓ **الرقابة المستمرة:** وتتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل.

2. علاقة الرقابة الإدارية بالوظائف الإدارية الأخرى:

أ. **علاقة الرقابة بوظيفة التخطيط:** الرقابة لا يمكن أن تتم بدون وجود تخطيط متمثل في أهداف وخطط وسياسات وإجراءات تم وضعها و أخص علاقتهم فيما يلي:¹

- وظيفة الرقابة تركز على ما تم وضعه من أهداف و سياسات أثناء القيام بعملية التخطيط، يتم إنجازه بالطريقة المخطط لها أثناء التنفيذ.

- الأهداف يجب أن تتسم بالموضوعية و قابلية التحقق ضمن الإمكانيات المتاحة.

- عملية الرقابة تساعد المخطط على تعديل خطته بما يتلاءم مع الأوضاع التي يتم الكشف عنها أثناء التنفيذ.

ب. علاقة الرقابة بوظيفة التوجيه:²

- تؤدي كل من الرقابة و التغذية الراجعة دورا مهما في عملية اتخاذ القرارات التي هي من أساس وظيفة التوجيه.

- من خلال عملية التغذية الراجعة يستطيع المديرين في المراكز اتخاذ القرار الصحيح، و التعرف على نتائج الأعمال و التغييرات المختلفة التي قد تنشأ في ظروف العمل و بيئته.

- أقسام الرقابة و المتابعة في المؤسسة تزود المديرين بالبيانات و المعلومات الصحيحة و الدقيقة بشكل مستمر، التي على أساسها يتخذ المديرين قراراتهم لإنجاز الأعمال و تحفيز العاملين.

ت. علاقة الرقابة بوظيفة التنظيم:³

- وظيفة التنظيم تتضمن تقسيم المنظمة إلى وحدات إدارية متخصصة ووضع وصف فني وعملي للوظائف، وذلك لمنع ازدواجية الأنشطة.

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 133.

² نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 334.

³ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 334.

- التأكد من أن جميع الوحدات التنظيمية تقوم بالمهام المحددة لها.
- أن ما تنجزه وحدة ما لا يتم تكرار إنجازها من وحدات أخرى.

سادسا/ أساليب الرقابة الإدارية ومستوياتها:

1. أساليب الرقابة الإدارية:

إن الكثير من أساليب التخطيط يمكن اعتبارها أساليب للرقابة، ومن بين الأساليب والأدوات الرقابية نذكر¹:

- الموازنات (خطط مترجمة في صورة أرقام)، مثل: الموازنات التقديرية للإيرادات والتكاليف؛
- التقارير والسجلات؛
- الخرائط (مثل خرائط جانتي) والرسومات؛
- جداول الإنتاج والإجراءات؛
- الملاحظة؛
- الأساليب والأدوات الإحصائية وبحوث العمليات.

2. مستويات الرقابة الإدارية:

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

أ. الرقابة الهيكلية: وهي نوع من أنواع الرقابة الإدارية التي تركز على رقابة الأجهزة البيروقراطية ورقابة الجماعة وتهدف إلى رقابة تسوية وتوزيع الموارد المتاحة على مختلف الوحدات والنشاطات، الهدف منها أيضا التأكد من حصول الأقسام العاملة على الموارد التشغيلية اللازمة للعمليات بما يتلاءم ومعايير الأداء المحددة لكل قسم.

ب. الرقابة البيروقراطية: نوع من الرقابة الإدارية الهيكلية تهدف إلى الكشف عن قدرات المستويات الإدارية التي تملك سلطات تقريرية في وضع السياسات والقواعد والموازنات وجدول العمل وقواعد النقييم.

ت. رقابة الجماعة: تقوم على عناصر الثقافة المؤسسية تهدف إلى تصويب سلوكيات الأفراد والمجموعات ودفعهم إلى انضمام إلى مجموعات وفرق العمل وتحقيق أهداف الأداء ومعايير.

ث. رقابة العمليات: رقابة أعمال ونشاطات الأفراد والمجموعات العاملة في مستويات إشرافية مع التشديد على مطابقة نتائج العمليات ومعايير الأداء المطلوب.

¹ عبد السلام أبو حقف، مرجع سبق ذكره، ص400.

ج. الرقابة المالية: تختص بمتابعة القضايا المالية بما في ذلك طرق الموازنة الرقابية العدة كمساعدة المديرين في ضبط ورقابة الموارد.

سابعا/ معيقات الرقابة الإدارية وشروطها:

1. معيقات الرقابة الإدارية:

رغم أن الرقابة إحدى وظائف الإدارة الهامة إلا أنها تواجه معيقات ومقاومة من قبل الأفراد داخل التنظيم وذلك للأسباب التالية:¹

أ. تعدد الرقابة : يحاول المدراء مراقبة العديد من الأنشطة الرئيسية والفرعية، وذلك يهدف التحقق من أن العمل يتم بطريقة ملائمة وتجنب حدوث أخطاء، وهذا يعني أن الرقابة تحيط الإدارة بكل نشاط يتم بالتنظيم، وقد تمتد الرقابة إلى المسائل والقرارات الشخصية، غير أنه في منظمات الأعمال يرفض الأفراد هذا من الرقابة، كذلك فإن المدراء الأكفاء يركزون على مراقبة النتائج ، وليس على الأنشطة والمظاهر مع بيان أنها عملية تصحيحية أو وسيلة لمراقبة ومعرفة مدى التقدم الذي حدث أكثر من كونها وسيلة حفظ أو غاية في حد ذاتها أو تقي د الحرية مع ملاحظة ضرورة إعادة النظر والتقييم في أنظمة الرقابة بصفة منتظمة لمعرفة مدى الحاجة لأي نوع من الرقابة.

ب. الخوف من المساءلة أو انعدام المرونة : عندما تكون المعايير دقيقة، ومرتبطة بالزمن وموضوعية رغم ذلك يعارضها أو يقاومها بعض الأفراد، لأنهم يشعرون أنه في هذه الحالة من السهل معرفة أي منهم أدى العمل بطريقة أفضل وبذلك تقاوم تلك الفئة من الأفراد ذات الأداء السيئ الرقابة وترفضها، وقد يقاوم الأفراد من ذوي الأداء الجيد الرقابة أيضا خاصة إذا كان المستهدف واضح لخوفهم من انعدام المرونة أو الحرية والتي ينظرون إلى أنها ضرورية لهذا المستوي الحالي من الأداء.

ت. عدم دقة الرقابة: لدى معظم الأفراد الرغبة في الأداء الجيد، لذلك يتقبل الكثير منهم الرقابة التي تزودهم بالمعلومات والتي تساعدهم في الانجاز الملائم للمهام المسندة إليهم ولكنهم قد يقاومون الرقابة إذا كانت غير دقيقة وتتم بطريقة حكيمة أي لا تستند إلى الموضوعية.

بالإضافة إلى ما سبق فإن بعض النظم الرقابية تعاني كذلك من مقاومة العاملين لها، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل من أهمها:²

أ. الرقابة الزائدة: يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة، إذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها، إذ نجد أن الإدارات تسعى جاهدة لمتابعة ومراقبة الكثير من الأنشطة لتحقيق الأهداف المرجوة ولتجنب الأخطاء والانحرافات.

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص315-316.

² غنية شيخي، مرجع سبق ذكره، ص ص81-82.

- ب. التركيز في غير محله: تركز بعض النظم الرقابية على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين، حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جدا مما قد يثير العاملين ضد هذه الرقابة.
- ت. عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات: يشعر العاملون أحيانا بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات، وفي بعض الوقت يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة والمراجعة التفضيلية لكل جزئيات العمل، مما يرتبط سلبيا بقبول العاملين والتجاوب مع النظم الرقابية.
- ث. عدم التوازن بين العائد والتكاليف: قد يكون عدم كفاية العائد أو المكافآت التي يحصل عليها العاملون من أسباب مقاومة هؤلاء للنظم الرقابية.
- ج. عدم الحيادية: قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد، إلى عدم قبول العاملين لهذه الأنظمة.

ومن بين الأسباب الأخرى تؤدي إلى نفور العاملين من الوسائل الرقابية المستخدمة وأهمها:

- قد تميل إجراءات الرقابة إلى اختلال صورة الفرد عن نفسه، لأن التقارير غالبا ما تركز على النقاط السيئة في الأداء؛
- عدم تقبل العاملين لأهداف المنظومة الرقابية، مما يعني معارضته لها؛
- عدم عقلانية مستويات الإنجاز؛
- قد يعترض العامل على تخويل الصلاحيات الرقابية لجماعة من العمال، أو ممارسة المراقبة من قبل الرئيس غير المباشر؛
- عدم ثقة العاملين بصحة المعايير؛
- عدم اتساق أهداف الجماعة التي يعمل فيها مع وسائل الرقابة فيه، ومع أهداف المنظمة التي تستمد معايير الرقابة منها؛
- عدم تقبل الحقائق غير السارة.

2. شروط الرقابة الإدارية الفعالة:

لكي تحقق الرقابة أهدافها لابد أن تتوفر الشروط التالية:

- لا بد من وجود أهداف دقيقة وواضحة لدى المنظمة لأن عملية الرقابة لا تحقق عملها في غياب الخطة و الهدف الذكي من حيث الجانب الكمي و قابل للتحقيق .
- تصميم نظام رقابي يتلاءم مع طبيعة نشاط المنظمة و عدم تطبيق أنظمة رقابية بمجرد أنها نجحت في المنظمات الأخرى بسبب الاختلافات المتوقعة في كثير من الأمور بين منظمة و أخرى .
- لا بد أن تكون المعايير الرقابية واضحة و سهلة الفهم و الاستخدام من قبل العاملين بها و كذلك مرونتها وقابليتها للتعديل؛

- حتى تكون الرقابة فعالة لابد أن تؤدي إلى اكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب و قبل فوات الأوان، و أن تحدد أسباب الانحرافات، حتى تتمكن المنظمة من علاجها و بالتالي تحقيق الأهداف.

- حتى تنجح عملية الرقابة لابد أن تكون مدعومة من قبل العاملين بالمنظمة، كما يجب أن تكون عملية الاتصال فعالة لضمان الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب .

- حتى تكون العملية الرقابية فعالة لابد أن تكون مرتبطة بجميع وظائف الإدارة من تخطيط و تنظيم و توجيه.

خلاصة:

الرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في جميع المنظمات على إختلاف طبيعتها و حجم نشاطها و تعدد مستوياتها الإدارية، إذ تبرز أهمية الرقابة من خلال إرتباطها الوثيق بمكونات العملية الإدارية، ذلك أن الرقابة الإدارية نشاط يسبق و يواكب و يلي جميع الوظائف الإدارية الأخرى، بدءا بالتخطيط و انتهاء بالرقابة ذاتها، و الرقابة هي الوظيفة المسؤولة عن ضمان تحقيق و تطابق العمليات مع الأهداف و الغايات التي سبق تحديدها، فهي تشتمل على عمليات قياس أداء العاملين و المنظمة للتأكد من أن الأهداف و الخطط المرسومة قد نفذت بشكل سليم.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً/ باللغة العربية:

1. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، ط1، الرياضي مكتبة العبيدان، المملكة العربية السعودية، 2004.
2. أحمد فتحي أبو كريم، الشفافية والقيادة في الإدارة ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
3. أحمد فهمي جلال، مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2016.
4. أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2008.
5. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
6. باسم الحميري، الإدارة: الوظائف والممارسة ، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2015.
7. بدر الدين زواقة ، وظائف الإدارة وتطبيقاتها على العمل الاسلامي المعاصر دار قرطبة، الجزائر، 2010.
8. بربر كمال، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.
9. بشير العلاق، الإدارة الحديثة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008.
10. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
11. بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، ط1، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
12. بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة: التصور والمفهوم، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
13. ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال نظريات ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
14. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
15. ثامر ملوح المطيري، فلسفة الفكر الإداري التنظيمي، دار اللواء للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1990.
16. ثروة مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
17. جواد شوقي، إدارة الأعمال: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
18. حسن عثمان حسن، مطبوعة دروس في مقياس تسيير المؤسسة لطلبة السنة الثانية علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007-2008.
19. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات العمليات الإدارية ووظائف المنظمة)، ط2، دار الجامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009.
20. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، ووظائف المنظمة) ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2006.
21. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
22. حسين محمود حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
23. خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

24. خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
25. خليل شرقي، مطبوعة دروس في مقياس مدخل لإدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2016/2015.
26. خليل محمد حسن الشماخ، مبادئ الإدارة، ط5، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.
27. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
28. زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومدخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
29. زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
30. زيد منير عبوي، التخطيط والتطوير الإداري، ط1، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
31. سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 2008.
32. سامية فلياشي، مطبوعة دروس في مقياس مدخل لإدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018/2017.
33. سعاد نائف برونوطي، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
34. سكيئة بن حمود، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، دار الأمة، الجزائر، 2012.
35. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل فدي إدارة الأعمال: منظور كلي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.
36. صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، العدد 32، 2004.
37. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن الغالبي، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
38. صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005.
39. ضرار العتيبي وآخرين، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
40. عادل خليل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
41. عبد الباري درة ومحفوظ جودة، أساسيات في الإدارة المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
42. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2006.
43. عبد الرحمن الصباح، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
44. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال: مدخل بناء المهارات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2005.
45. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال: مدخل بناء المهارات، ط2، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008.
46. عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالي للفكر الإسلامي، القاهرة، مصر، 1996.

47. عدنان أبو عرفة وآخرون، مقدمة في تقنية المعلومات، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
48. عقيل جاسم عبد الله، التخطيط الاقتصادي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
49. علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
50. علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
51. على عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
52. علي عوجة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، ط1، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
53. علي فلاح، عادل عبد الله، الأسس و الأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2015.
54. عمر أحمد عثمان المقلبي، مبادئ الإدارة، ط3، مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، السودان، 2009.
55. غنية شيخي، مطبوعة دروس في مقياس مدخل لإدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2016/2017.
56. فادي محمد صلاح، أساسيات الإدارة، ط1، دار المستقبل للنشر، عمان، الأردن، 2010.
57. فرحان حسن بريح، إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
58. فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
59. فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية: دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضع الحديثة، دار النفائس، بيروت، لبنان، 2001.
60. كمال محمد المغربي وآخرون، أساسيات الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995.
61. كمال محمد المغربي، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديثات القرن 21، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
62. كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995.
63. ماهر محمد صالح، القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
64. محمد الشويح، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، جسور للنشر والتوزيع الجزائر، 2015.
65. محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للمنشآت الفندقية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008.
66. محمد الصيرفي، التوجيه الإبداعي، مؤسسة حورس للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
67. محمد الفاتح بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
68. محمد الفاتح محمود المغربي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الجنان، عمان، 2016.
69. محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2007.
70. محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2006.
71. محمد حسن أحمد، الإدارة بالنجاح، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
72. محمد حسنين العجمي، الإدارة والتخطيط التربوي، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013.
73. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

74. محمد سمير أحمد، الإدارة الالكترونية، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
75. محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
76. محمد عبد الفتاح، محمد عبد الله، ادارة الهيئات، الاسكندرية، مصر، 2006.
77. محمد عبد الله البراعي ، محمود عبد الحميد مرسى، الادارة في الاسلام ، المعهد الاسلامي للبحوث و التدريب ، جدة، المملكة العربية السعودية ، 1995.
78. محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة، القيادة الادارية، ط1، عمان، الأردن، 2014.
79. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة : النظريات والعمليات والوظائف، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
80. محمد محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، ط1، الاسكندرية ، مصر ، 2001.
81. محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال، ط1، دار المعترف للنشر والتوزيع، 2010.
82. محمد هاني محمد، زيد منير عبوي، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس متوازن، ط1، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
83. محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق، العراق، 2014.
84. محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتاب والوثائق، عمان، الأردن، 2014.
85. محمود فياض وآخرون، مبادئ الإدارة (وظائف المدير)، ط1، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
86. مزهر شعبان العاني وشوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
87. معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
88. معين أمين السيد، محاضرات في مدخل الاقتصاد وتاريخ الوقائع الاقتصادية ومدخل إدارة الأعمال، ط1، 2014.
89. المهدي الطاهر غنية، مبادئ الإدارة، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2003.
90. نائل عبد الحافظ العواملة، الهياكل والأساليب في تطوير المنظمات، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
91. نعيم إبراهيم الطاهر، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص334.
92. نعيم الطاهر، مدخل إلى الإدارة، ط1، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
93. هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
94. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
95. وائل عبد الرحمن التل، عادل سيد أحمد محمود، أصول التربية الإدارية، ط1، الجنادرية للنشر والتوزيع، جازان، المملكة العربية السعودية، 2009.
96. ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار يافة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- ثانيا/ باللغة الأجنبية:

1. Charlotte Fillol, Apprentissage et systématique: une perspective intégrée, Revue Française De Gestion «Management des savoirs», N: 149, 2004.
2. R.T Livingston, *the Engineering of Organization and Management mc Graw, hill Book co, New york, USA, 1999.*