

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

محاضرات في مقياس مدخل إدارة الأعمال

مطبوعة مقدمة لطلبة الليسانس السنة الأولى ل م د

من إعداد:

د. بوقليع نوال

أستاذة محاضرة (ب) بجامعة الجزائر 3

الفصل الأول: الاطار العام في علم الادارة

- 1.....المبحث الأول: أساسيات الادارة: تعريفها وخصائصها وأبعادها.....
- 2.....المطلب الأول: أصل علم الادارة وتعريفها.....
- 3.....المطلب الثاني: خصائص الادارة وطبيعتها.....
- 7.....المطلب الثالث: أبعاد الادارة.....
- 8.....المبحث الثاني: سمات الادارة ومهاراتها ومستوياتها ووظائفها ومجالاتها.....
- 8.....المطلب الأول: سمات الادارة ومهاراتها.....
- 9.....المطلب الثاني: مستويات الادارة ووظائفها.....
- 11.....المطلب الثالث: مجالات الادارة.....
- 13.....المبحث الثالث: علاقة علم الادارة بالعلوم الأخرى.....
- 13.....المطلب الأول: علاقته بعلم الاجتماع وعلم الاقتصاد وعلم المحاسبة.....
- 13.....المطلب الثاني: علاقته بعلم النفس و علم القانون وعلم الحاسوب.....
- 14.....المطلب الثالث علاقته بالعلوم الطبيعية والرياضية.....

الفصل الثاني : تطور الفكر الاداري

- 15.....المبحث الأول: المدرسة الكلاسيكية في الادارة.....
- 16.....المطلب الأول: نظرية الإدارة العلمية.....
- 19.....المطلب الثاني: نظرية التنظيم الاداري.....
- 22.....المطلب الثالث: نظرية البيروقراطية.....
- 26.....المبحث الثاني: المدرسة العلاقات الانسانية في الادارة.....
- 26.....المطلب الأول: روبرت أوين و جورج التون مايو.....
- 29.....المطلب الثاني: ماري باكر فوليت و شيستر برنارد.....
- 32.....المطلب الثالث: كورت ليون و هوجو مينستريرج.....
- 32.....المبحث الثالث: المدرسة السلوكية في الادارة.....
- 32.....المطلب الأول: نظرية (Y-X).....

- المطلب الثاني: نظرية سلم الحاجات.....34
- المطلب الثالث: نظرية ذات العاملين.....36
- المبحث الرابع: المدرسة الحديثة في الإدارة.....37
- المطلب الأول: نظرية النظم.....37
- المطلب الثاني: نظرية الموقفية.....39
- المطلب الثالث: نظرية الإدارة الأهداف.....41
- المطلب الرابع: نظرية Z.....43

الفصل الثالث: وظائف الأساسية في علم الإدارة

- المبحث الأول: وظيفة التخطيط.....49
- المطلب الأول: مفهوم التخطيط وأهميته.....51
- المطلب الثاني: خصائص التخطيط وفوائده.....51
- المطلب الثالث: أنواع التخطيط ومراحله.....52
- المطلب الرابع: الانتقادات الموجهة للتخطيط ومعوقاته.....57
- المبحث الثاني: وظيفة التنظيم.....59
- المطلب الأول: مفهوم التنظيم وأهميته.....59
- المطلب الثاني: مبادئ التنظيم وأهدافه.....59
- المطلب الثالث: أنواع التنظيم والعوامل المؤثرة فيه.....60
- المطلب الرابع: مفهوم الهيكل التنظيمي، مبادئه.....62
- المبحث الثالث: وظيفة التوجيه (القيادة، التحفيز والاتصال).....62
- المطلب الأول: مفهوم التوجيه، أهميته، مبادئه.....62
- المطلب الثاني: مفهوم القيادة، أهميتها، مبادئها وأنواعها.....64
- المطلب الثالث: مفهوم التحفيز، أهميته، أهدافه وأنواعه.....66
- المطلب الرابع: مفهوم الاتصال، أهميته، أهدافه وأنواعه.....68
- المبحث الرابع: وظيفة الرقابة.....72
- المطلب الأول: مفهوم الرقابة، أهميتها ومبادئها.....72
- المطلب الثاني: خصائص الرقابة وأهدافها.....74

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

- 75.....المطلب الثالث: أنواع الرقابة ومجالاتها.
- 78.....المطلب الرابع: النظام الرقابي وأساليبه.
- 82.....قائمة المراجع.

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
7	مصفوفة العلاقة بين الكفاءة و الفعالية	(1-1)
12	أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة و الإدارة الأعمال	(2-1)
33	مقارنة بين نظرية (X) و نظرية (Y)	(1-2)
50	الفرق بين التخطيط والخطة	(1-3)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
6	الادارة في نظام المفتوح	(1-1)
9	مستويات الإدارة	(2-1)
10	عناصر العملية الإدارية	(3-1)
19	نموذج لخريطة جانت	(1-2)
35	سلم الحاجات	(2-2)
45	النموذج Z الناتج عن مقارنة بين النموذج الياباني والنموذج الأمريكي	(3-2)

الفصل الأول: الإطار العام في علم الإدارة

سنناول في هذا الفصل مفاهيم إدارية عامة

المبحث الأول : أساسيات الإدارة: تعريفها وخصائصها وأبعادها

المطلب الأول: أصل علم الإدارة وتعريفها

إذا تتبعنا كلمة إدارة و نشأتها نجد أن هذه الكلمة قد اشتقت من الكلمة اللاتينية (Administrate) و التي تعني تقديم خدمة (To Serve). والأصل اللاتيني للفظ (Management) هو (Manus) و التي تعني السيد ومعها القوة أو حق الفصل، أو اللفظ (Manage) باللغة الانجليزية ظهر أولاً في 1561 و (Manager) في 1588 و (Management) في 1589 و ارتبط جميعها بالأرض و الممتلكات. و نستخدم مصطلح الإدارة (Management) في اللغة العربية بعدة طرق، و يعني مدير، دائرة، فعاليات و وظائف إدارية، جهاز إداري، علم و تخصص الإدارة¹.

تعددت تعاريف الإدارة من قبل المفكرين والباحثين في مجالها، وذلك على مدى قرن ونصف من الزمن، إذ كان كل منهم يحاول أن يضع تعريفاً يوضح مضمونها، ويمكننا استعراض بعض هذه التعريفات على النحو التالي:

يعرف تايلور الإدارة : بأنها معرفة ما يجب أن يمارسه الأفراد بدقة، والتأكد من تطبيقهم لذلك بأفضل الطرق، وأقل التكاليف.

كما يعرفها فايول اعتماداً على ممارسة المدير لعمله بأنها " الجهود المتعلقة بالتنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة".

وعرفها شستر بارنارد في كتابه أعمال المدير بأنها " ما يقوم المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته"².

ويعرف بيتر دراكر الإدارة من خلال ما يقدمه المديرون وما يبذلون من جهد لتوجيه لمنظماتهم، وقيادتهم من خلال اتخاذ قرارات المتعلقة باستخدام موارد وامكانيات التنظيم لتحقيق الأهداف.

¹- زكرياء الدوري، نجم العزاوي، خلف السكارنة، شفيق شاكر العملة، ومحمد عبد القادر، مبادئ إدارة الأعمال مبادئ و مداخل الإدارة و وظائفها في القرن الحادي العشرين، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص ص 21-22.

²- زكرياء الدوري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص22.

كما عرفها العالم ريشارد دافت الإدارة بأنها "إنجاز أهداف المنظمة بأسلوب يتميز بالكفاءة والفاعلية من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد التنظيمية".¹

وقد عرف الكاتب هولت الإدارة على أنها "عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة التي تشتمل على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في بيئة تنظيمية".²

ومن أبسط التعريفات ما قدمته ماري باركر فوليت حيث تقول أن الإدارة هي "فن الحصول على الأشياء من خلال الآخرين".³

ومن خلال ما سبق، يمكن تعريف الإدارة على أنها: هي العملية التي يقوم بها فرد أو أكثر لتنسيق الأعمال والأنشطة في المؤسسة من خلال استخدام الأمثل للموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

المطلب الثاني : خصائص الإدارة وطبيعتها

أولاً: خصائص الإدارة

ومن خلال التعاريف السابقة لمفهوم الإدارة، يمكننا تقديم الخصائص الرئيسية التالية⁴:

- ✓ الإدارة نظام ديناميكي (نشاط حركي)، يتكون من العديد من الممارسات التي تتضمنها وظائف الإدارة الرئيسية من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة.
- ✓ الإدارة عملية مستمرة: توجد عمليات إدارية تحقق مفهوم الاستمرارية خاصة في تكامل وظائفها الإدارية، وكذلك في عملية الاتصال وحل المشاكل و اتخاذ القرارات.
- ✓ الإدارة عملية هادفة، فجميع الموظفين في مختلف المستويات الإدارية للمنظمة يسعون إلى تحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة المتمثلة في البقاء و النمو و المنافسة.
- ✓ الإدارة عملية شاملة: فهي تشمل جميع المستويات الإدارية في المنظمة.

¹ -Richard Daft, **Management**, 2nd ed, The Dryden Press, New York, 1991, P5.

² -David Holt, **Management Principales and Practices**, 3rd ed, Prentice-Hall, Englewood cliffs, New Jersey, 1993, P5.

³ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة: الأصول العلمية و التوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي و العشرين، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، منصوره ، مصر، 2006، ص 23.

⁴ - المرجع السابق ذكره، ص 26.

- عبد الباري درة و محفوظ جودة، أساسيات في الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى ، دار النشر و التوزيع،الأردن، 2011، ص21.

✓ الإدارة عملية اجتماعية، تعني وجود مجموعة من الأفراد يشتركون في تحقيق الهدف المطلوب، فالإدارة تنظم علاقات هؤلاء الأفراد و توجههم و ترشدتهم، كما أن المفهوم الاجتماعي يعني أن جميع أنشطة الإدارة موجهة أيضا لخدمة الناس¹.

ثانيا: طبيعة الإدارة

وتستخدم كلمة "إدارة" أو "الإدارة" على نطاق واسع، وليس فقط بين أوساط المفكرين والباحثين في مجال التنظيم والإدارة وغيرها من المجالات، بل وفي الحياة العامة أيضا. ويرى أحد علماء الإدارة أن كلمة الإدارة تستخدم للدلالة على أحد الأمور الأربعة الآتية²:

2-1- الإدارة بمعنى علم: يمثل العلم مجموعة منظمة من المعرفة تم تجميعها وتحليلها وقبولها بناء على فهم الحقائق الأساسية المتعلقة لظاهرة معينة أو موضوع معين، ويجب أن تتسم تلك المعرفة بالموضوعية والواقعية والبعد عن التحيز، وبهذا تكتسب الإدارة الطابع العلمي نظرا لاعتمادها على الأساليب والطرق العلمية وخاصة النماذج الرياضية في بعض جوانبها، كما أنها تتبع الأسلوب العلمي الذي يمثل في مجموعة من الخطوات المتعلقة بالبحث والتحليل المتتابع لدراسة ظاهرة معينة من أجل الوصول الى نتائج محددة.³

2-2- الإدارة بمعنى فن: يشير الفن الى استخدام القدرات والمهارات والمواهب والتصرفات الانسانية حسب الظروف الموقفية هذا بالإضافة الى المرونة عند تطبيق القواعد والأسس المتعلقة بالمعرفة العلمية للإدارة بما يشمل في النهاية النتائج المطلوبة. وإذا كان الانسان لا بد له أن يتعلم ويكون المعلومات والمعارف فسيبيله الى ذلك العلم أما إذا أراد أن يطبق تلك المعلومات والمعارف فإنه يصبح من الضروري أن يلجأ الى الفن.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة: الأصول العلمية و التوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي و العشرين، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، منصوره ، مصر، 2006، ص 64.

*لكي تمارس الإدارة أنشطتها فإنه يلزم توافر ثلاثة أنواع من الموارد هي:

-الموارد البشرية: ويمثلها مجموعة الأفراد العاملين بالمنظمة.

-الموارد المادية: و يمثلها الأموال ، الآلات، المعدات، الخامات..الخ.

-الموارد المعنوية: ويمثلها الطرق، الأساليب، المعلومات، الأفكار، الصورة الذهنية، الشهرة...الخ.

² - John Ivancevich, Peter Lorenzi, Steven Skinner and Philip B. Crosby , **Management: Quality and Competitiveness**, 2nd ed. Mc Graw-hill, Boston, Mass, 1999, P8.

³ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة: الأصول العلمية و التوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي و العشرين، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، منصوره ، مصر، 2006، ص ص 25-26.

وفي ضوء ما سبق، فالفن لوحده لا يكفي ليكون لدينا مدير فعال، كذلك الإدارة كعلم لا تكفي لوحدها¹، فالإدارة كفن تكمل الإدارة كعلم، فال فن فإن الإدارة فن يعمل على استخدام العلم بالكفاءة والفعالية المطلوبة. فالعلم يحدد ما يجب إتباعه والالتزام به، أما الفن فإنه الذي يؤكد على ظروف تطبيق تلك القواعد والأسس. ومنه فإن العلم والفن جانبان متلازمان متكاملان في مجال الإدارة، حيث أن التعلم والخبرة والممارسة ما هي إلا نقاط متكاملة ومتفاعلة لتحقيق الإدارة الفعالة².

2-3- الإدارة بمعنى مهنة: يمكن اعتبار الإدارة مهنة لأنها تعمل على خدمة المؤسسة والمجتمع معاً، حيث وجود نظام معرفة يتضمن مجموعة من النظريات تحتوي على مفاهيم ومبادئ وأسس مرتبة ومنظمة تستخدم من قبل ممارس مهنة بحيث تساعده في أداء ما هو مطلوب منه نتيجة مزاولته للمهنة. وطالما قد انطبقت معايير ممارسة المهنة على الإدارة، فهي كسائر المهن الأخرى، وأصبحت تمارس في كافة أنواع المؤسسات الصناعية، والتجارية، والخدمية. فالدول المتقدمة كاليابان والولايات المتحدة الأمريكية.. الخ أصبح لديها فئة محترفة من المديرين المهنيين الناجحين، الذين يقومون بمهام الإدارة فيها، ويلمون بالإدارة كعلم ومعرفة ويمارسونها كفن أيضاً³. ان الباحثون الأوائل في الإدارة أمثال فريدريك تايلور، وهنري فايول يعتبرون الإدارة مهنة من منظور تقسيمهم للعمل الى مشرفين وعمال، حيث يضطلع المشرفون بالمهام والوظائف الإدارية، بينما يقتصر دور العمال على الأعمال الفنية التقنية⁴.

2-4- الإدارة بمعنى عملية/نشاط: وهو الأكثر شيوعاً، ولا سيما بين أوساط المفكرين والباحثين في مجال الإدارة والتنظيم. فحينما نسمع أو نقرأ بأن هذه المنظمة أو تلك الدائرة تدار بصورة جيدة أو أن إدارتها غير جيدة، فالمقصود هنا أن الإدارة تمثل عملاً/ نشاطاً أو مجموعة من الأنشطة، وأن تلك الأنشطة قد أنجزت بشكل جيد أو غير جيد. فالإدارة في هذا السياق " هي عملية تتضمن وظائف وأنشطة محددة (تخطيط، وتنظيم، وتوجيه ورقابة) ينبغي على المدير القيام بها استرشاداً بمبادئ وأسس معينة"⁵. وكما يمكننا فهم بأن الإدارة كعملية من خلال ما قدمته نظرية النظم والنظرية الموقفية من خلال التأثير والتأثر (التفاعل) في البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق مفهوم نظرية التنبؤ التنظيمي والتي تستطيع الإدارة من

¹ - عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة (أصول و أسس و مفاهيم)، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 21.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 28-29.

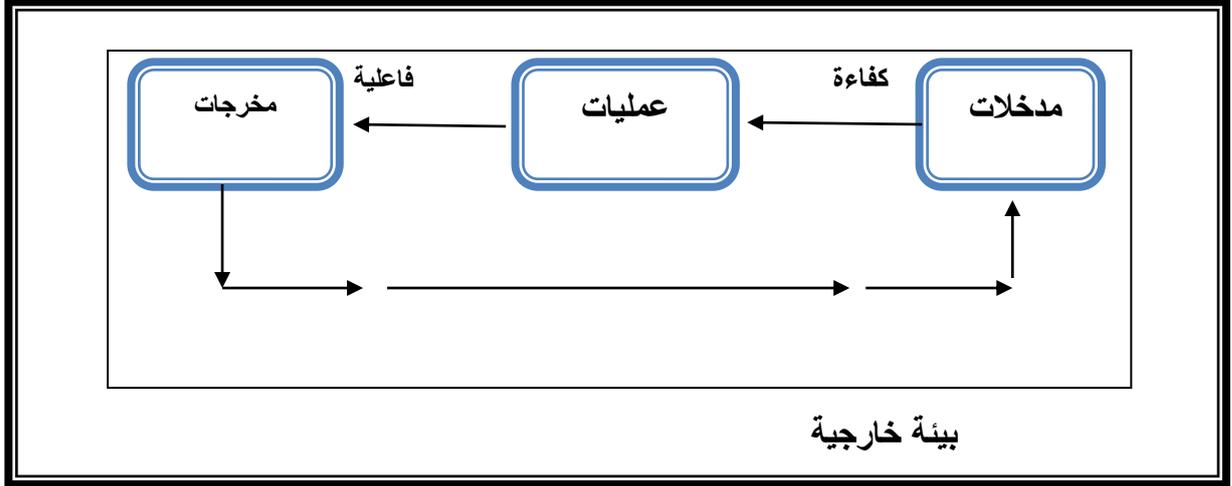
³ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 22-25.

⁴ - زكرياء الدوري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 31.

⁵ - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2009، ص 18.

خلاله إيصال المؤسسة إلى غايتها في النمو والبقاء والاستمرارية كمؤسسة من خلال دراسة مفهوم النظام المفتوح¹، كما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-1) الإدارة في نظام المفتوح



وتتمثل فيما يلي²:

- ✓ الإدارة مثل القلب هي العضو المسؤول عن تحقيق نتائج المنظمة مثل قلب المسؤول عن إمداد الجسم بالدم اللازم لبقائه.
- ✓ أهمية الإدارة مستمدة من النتائج المفروض أن تحققها المجتمع في جميع المجالات.
- ✓ لا يمكن تصور منظمة أو شركة أو مؤسسة بدون إدارة.
- ✓ تحقيق الكفاءة، والفعالية وصولاً لتعظيم الإنتاجية، و نظراً لتضارب التعاريف حول الكفاءة و الفعالية في الأدبيات الإدارية المتعددة، نورد هذه التعاريف المحددة:
 - الكفاءة: وتتمثل في :
 - ✓ العمل بطريقة صحيحة.
 - ✓ الاستخدام الأمثل للموارد.
 - ✓ الطريقة الاقتصادية في إنجاز الأعمال.
 - الفعالية: و تتمثل في :
 - ✓ العمل بطريقة صحيحة.

¹ - زكرياء الدوري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 23.

² - محمد الخفش، الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار يافا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 15.

- ✓ تحقيق أفضل النتائج.
- ✓ المطابقة مع المواصفات.

المطلب الثالث: أبعاد الإدارة

تعني الأبعاد بالمجالات و المحاور الأساسية للإدارة، و تتبلور هذه المحاور في ثلاث أبعاد أساسية هي:1:

1-البعد الاقتصادي: و الذي يعتمد على جانبين أساسيين هما:

أ-الفعالية: بمعنى تحقيق أفضل النتائج.

ب-الكفاءة: بمعنى الاستخدام الأمثل للعناصر المتاحة. ومن هنا عرفت الإدارة بأنها "عملية توجيه الجهود المتكاملة للعاملين في الشركة بكفاءة و فاعلية"، وعليه فهناك ترابط بين الكفاءة و الفاعلية وهما حدين و محورين رئيسيين لمصفوفة كفاءة و فاعلية و الجدول رقم (1-1) يبين ذلك.

جدول رقم (1-1) مصفوفة العلاقة بين الكفاءة و الفعالية

منخفضة	عالية	الفاعلية و الكفاءة
الشركة تحدد الأهداف بعناية وتستخدم لها الموارد والإمكانيات المتوفرة استخدام سيء استخدام. وعليه، فالمنتج ممتاز ذو جودة ضعيف. وعليه، فالمنتج مناسب للزبون ولكن سعره عالية وسعر مناسب مع رضا الزبون. غير مناسب له فلا يشتريه.	الشركة تحدد الأهداف وتحققها الشركة تحدد الأهداف الصحيحة وتستخدم لها الموارد والإمكانيات المتوفرة استخدام سيء استخدام. وعليه، فالمنتج ممتاز ذو جودة ضعيف. وعليه، فالمنتج مناسب للزبون ولكن سعره عالية وسعر مناسب مع رضا الزبون. غير مناسب له فلا يشتريه.	عالية
الشركة تحدد الأهداف غير الملائمة و تستخدم لها الموارد والإمكانيات المتوفرة. و عليه، أحسن استخدام. وعليه، فالمنتج ذو جودة منخفضة. فالمنتج منخفض الجودة و لا يرغب به الزبون مع عالية ولكن لا يرغب به الزبون. عدم الرضا..	الشركة تحدد الأهداف غير الملائمة و تستخدم لها الموارد والإمكانيات المتوفرة. و عليه، أحسن استخدام. وعليه، فالمنتج ذو جودة منخفضة. فالمنتج منخفض الجودة و لا يرغب به الزبون مع عالية ولكن لا يرغب به الزبون. عدم الرضا..	منخفضة

2-البعد الإنساني: و الذي يعتمد على جانبين أساسيين هما:

أ-تحقيق ذاتية الإنسان العامل () من خلال الرضا و النمو.

¹ -Henry Mintzberg , The Nature of Managerial Work , englewo cliffd, n .j: prentice-hall, 2004,

ب- إحداث التنسيق و التعاون و التكامل بين الأفراد.

3- البعد الزمني: و الذي يعتمد على إحداث التوازن بين:

أ- الحاضر (الواقع الفعلي)

ب- المستقبل (المستهدف تحقيقه). وذلك من خلال استقراء الماضي، و تحليل الحاضر، و التنبؤ بالمستقبل و استشرافه.

المبحث الثاني: سمات الادارة ومستوياتها ووظائفها ومجالاتها

المطلب الأول: سمات الإدارة ومهاراتها

تتمثل طبيعة الشيء في تلك السمات التي تميزه عن باقي الأشياء و بالتالي تتبلور طبيعة الإدارة في ثلاث سمات أساسية هي¹:

1- الاستمرارية: بمعنى أنها عملية مستمرة استمرار العمل موضوع الإدارة.

2- التنسيق: بمعنى ضرورة بدل الجهود التي تضمن تفاعل الوظائف و القوى المكونة للأجزاء المختلفة للعمل الإداري في سبيل تحقيق أهدافه بأقل قدر من الاحتكاك، و أكبر قدر من الفعالية، و التعاون، و بما يمنع التكرار و الازدواجية.

3- اتخاذ القرار: بمعنى العزم على أمر ما، و وضعه موضع التنفيذ، وذلك بعد تحليل الموقف، و اختيار السبيل المناسب، على ضوء البيانات، و المعلومات المتاحة و الممكنة.

وللإدارة مهارات عديدة ومنها: مهارات فنية، ومهارات علمية، ومهارات عملية، ومهارات لغوية، ومهارات جسدية، ومهارات نفسية، ومهارات التواصل الفعال، ومهارات التأثير على العقول وتغيير القناعات البشرية الخاطئة، والمهارات العقلية الادراكية السليمة الكافية لغسل أدمغة البشر.²

¹- على فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، ميادئ الإدارة : الأصول و الأساليب العلمية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص 45.

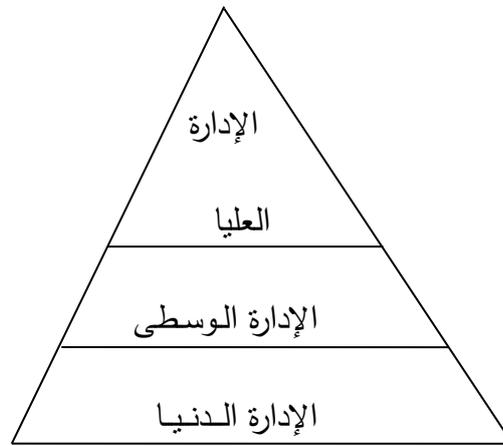
²- محمد سرور الحريري، ادارة الأعمال الدولية والعالمية، مرجع سبق ذكره، ص ص 60-61.

المطلب الثاني: مستويات الإدارة ووظائفها

أولاً: مستويات الإدارة

الهدف الأساسي من تنفيذ هذه الوظائف استخدام الإمكانيات البشرية و المادية في المؤسسة أحسن استخدام و خلق الجو الصالح المناسب لتشغيل كافة الموارد المتوفرة إلى أقصى طاقاتها الممكنة لتحقيق الأهداف المنشودة بأقل التكاليف. و تقسم في الغالب أية مؤسسة إلى ثلاثة مستويات إدارية من الناحية الإدارية لكل منها طبيعتها، و يقصد بذلك طريقة توزيع الإداريين فيها، وعادة ما يظهر التقسيم الإداري للمستويات في المؤسسة في نهاية مرحلة التنظيم¹، وهي:

1- الإدارة العليا: وهي تتكون عادة من المدير العام أو مجلس الإدارة و تتكون مهمتها الإشراف على إدارة المنشأة و تحديد الأهداف العامة و الإستراتيجية و السياسات اللازمة لتحقيق الأهداف المنظمة بأسرع وقت و أقل كلفة و تزداد حاجة المدير في مستوى الإدارة العليا إلى المهارات الفكرية و الإنسانية أكثر حاجته إلى المهارات الفنية.



الشكل رقم (1-2) مستويات الإدارة

2- الإدارة الوسطى: و تمثل الإدارة الوسطى حلقة الوصل ما بين الإدارة العليا و الإدارة الدنيا و هي تتكون عادة من مدراء الإدارات النوعية مثل مدير الإنتاج و التسويق و التمويل و الشؤون الإدارية... الخ. و تتركز مهام الإدارة الوسطى حول ترجمة الأهداف العامة و الإستراتيجية التي وضعت من قبل الإدارة

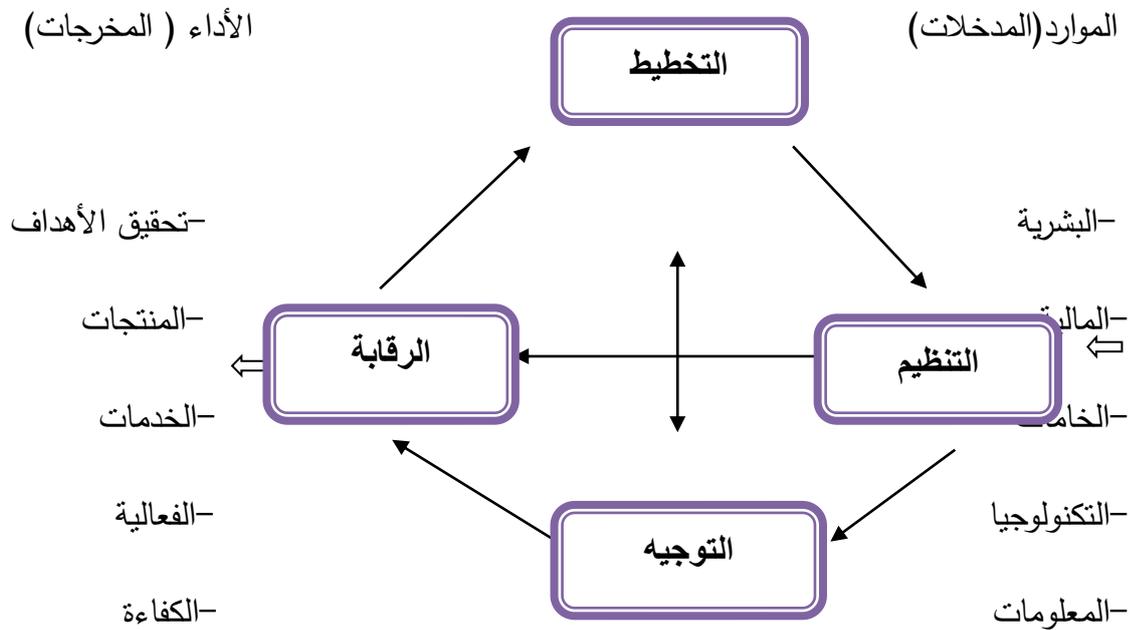
¹ - على فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مرجع سبق ذكره، ص .

العليا إلى أهداف فرعية تخصصية و توزيعها على الأقسام التابعة لها كل حسب تخصصه و تزداد حاجة المدير في هذا المستوى إلى المهارات الفكرية و الإنسانية إلى جانب المهارة الفنية.

3- الإدارة الدنيا (الإدارة التشغيلية أو التنفيذية): و هي تتكون من رؤساء الأقسام و مهمتها وضع الخطط التفصيلية ، فمدير التسويق مثلا يمكن أن يكون مديرا ناجحا لشؤون الإنتاج و يستطيع هذا المدير الكفاء أن يدير منظمة أخرى خدمية كانت أم إنتاجية.

ثانيا: وظائف الإدارة

تتلخص عناصر العملية الإدارية في التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة، وتأخذ هذه العناصر أهمية محورية بصرف النظر عن نوع النشاط أو حجم المنظمة، عناصر العملية الإدارية وإن كانت متتابعة طبقا للتسلسل المذكور أعلاه إلا إنها متداخلة و متفاعلة و متشابكة مع بعضها البعض كما هو موضح في الشكل أدناه¹:



الشكل رقم (1-3) عناصر العملية الإدارية

وفيما يلي نلقي الضوء على كل وظيفة من وظائف الإدارة ، وذلك على النحو التالي:

¹- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق ذكره، ص 30.

1-التخطيط: هو عملية تجميع المعلومات و افتراض توقعات في المستقبل من أجل صياغة النشاطات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة وهو يتضمن ارتباط النشاط بالأهداف وذلك بتوجيه الجهود نحو الوصول إلى النتائج المرجوة، و يعد التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة فهي القاعة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى وهو عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد و الإدارات و المنظمة ككل لمدة أيام و شهور و حتى سنوات قادمة¹.

2-التنظيم: هو كيفية توزيع المسؤوليات و المهمات على الأفراد العاملين في المؤسسة و يبين العلاقات بين الأنشطة و السلطات، وتعرف وظيفة التنظيم بأنها عملية دمج موارد بشرية و مادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام و السلطات².

3-التوجيه: إرشاد و تحفيز أنشطة الأفراد في الاتجاهات المناسبة لتحقيق الأهداف المطلوبة، ويعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة من الوظائف الإدارية التي تركز معظم جهود العاملين في المنظمة و خاصة أنه يهتم بالعنصر الإنساني في المؤسسة³، فهي تعتمد على التأثير في الآخرين من خلال القيادة و الاتصالات و التحفيز و غيرها من السبل التي تسهم في توجيه الأفراد نحو أداء الأعمال بالقدر الكافي من الاهتمام.

4-الرقابة: وهي آخر الوظائف الإدارية وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها و التأكد من أن التنفيذ يسير على أساس الخطة الموضوعة، وإذا وجد انحراف فيجب تعديله وهي وظيفة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط، والغرض الأساسي منها تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط.

المطلب الثالث: مجالات الإدارة

هناك مجالات متعددة تطبق فيها الإدارة، فهي تطبق في القطاع العام، ويطلق عليها في هذه الحالة الإدارة العامة ونجدها في الوزارات و المصالح العامة، و تطبق في المجال الاقتصادي وتسمى في هذه الحالة إدارة الأعمال.

¹-محمد الخفش، مرجع سبق ذكره، ص17.

²- محمد الخفش، مرجع سبق ذكره، ص 17.

³- محمد الخفش، مرجع سبق ذكره، ص 17.

1-الإدارة العامة: هي جميع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة للدولة، وذلك عبر استخدام و تنظيم وإدارة الطاقات البشرية و المادية. و تعرف أيضا بأنها نشاط عام يهدف إلى تقديم الخدمة العامة لتسيير الحياة اليومية للمواطنين في مختلف المجالات الاقتصادية و الأمنية و الثقافية و التربوية و البيئية. وكما تعرف بأنها مجموع العمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة و الإنتاج الحكومي و تنفيذ مختلف القوانين.

2-إدارة الأعمال: هي تخطيط و تنظيم و قيادة و رقابة جهود الأفراد الآخرين لتحقيق أهداف خاصة محددة في منشآت خاصة تعود ملكيتها لأفراد أو شركات مساهمة مقفلة.

و تعتبر كل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال من أهم التقسيمات الإدارية، و بالتالي نوضحه أوجه الاختلاف بينهما من خلال الجدول أدناه¹.

جدول رقم (1-2) أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة و الإدارة الأعمال

الإدارة العامة	الإدارة الأعمال
-تعمل في ظروف احتكارية.	- تتميز بروح المنافسة الحادة.
-هدفها الخدمة و ليس الربح.	-تهدف لتحقيق أقصى ربح ممكن.
- تلتزم قاعدة مساواة المواطنين بالخدمة بلا تمييز.	-غير ملزمة أن تساوي بين جميع الزبائن.
-الموظف يعمل بصفته لا باسمه بل اسم النظام العام.	-الموظف يعمل باسمه شخصيا.
-تعود الملكيات منظمات الإدارة العامة للدولة.	-تعود الملكيات منظمات الإدارة الأعمال بالملكية الفردية أو شركات بأنواعها.
-تستمد سلطتها من التشريع و القوانين	-تستمد سلطتها من النظام الداخلي، الذي يضعه مالكوها في ظل توجيهات الحكومة و قوانينها.
- كبير حجمها	-أصغر عادة من الإدارة العامة.
	-عدد أقل من الموظفين و العاملين حيث لا يتم توظيف أحد ليسوا بحاجة إليهم.

¹-محمد الخفش، مرجع سبق ذكره، ص ص 18-19.
-عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 34-42.

3- المنظمات غير الربحية مثل الاتحادات، و الجمعيات...

4- المنظمات الإقليمية و المنظمات الدولية¹.

المبحث الثالث: علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى

يعتمد علم الإدارة على العديد من العلوم الاجتماعية و الإنسانية و الرياضية، ولا سيما العلوم السلوكية، ولذا يعتبر علما متعدد الحقول. وهذا يتطلب من المدير أن يكون ملما بالمبادئ الأساسية في كثير من العلوم ذات الصلة الوثيقة بعلم الإدارة، و من بينها:

المطلب الأول: علاقته بعلم الاجتماع وعلم الاقتصاد وعلم المحاسبة

1- علم الاجتماع : يركز علم الاجتماع على دراسة الجماعات بما في ذلك نشأتها و تكوينها و وظائفها و العلاقات فيما بين أعضائها. وحيث أن الفرد يعمل ضمن جماعة، والمنظمة عبارة عن جماعات (إدارات، أقسام، فرق العمل)، وأن المنظمة تعيش في مجتمع و تتفاعل معه، لذا من الضروري أن يكون المدير ملما بالمبادئ الأساسية في علم الاجتماع .

2- علم الاقتصاد: إن هدف علم الاقتصاد هو استغلال الموارد البشرية و المادية بأقصى درجة لإشباع الحاجات الإنسانية وهذا الهدف المتمثل في الاستغلال الأمثل للموارد. فلا بد للإداري أن يكون ملما بنظريات الاقتصاد حتى يستطيع حل المشاكل الاقتصادية التي تواجهه.

3- علم المحاسبة : توفر البيانات و القيود المحاسبية و الميزانيات و القواعد المالية و غيرها صورة صادقة و حقيقية عن أوضاع المنظمة وموقفها المالي و التكاليف و الإيرادات و الأرباح.. وغيرها، وهو ما لا يستطيع الإداري الاستغناء عنه.

المطلب الثاني: علاقته بعلم النفس وعلم القانون وعلم الحاسوب

1- علم النفس: يهتم علم النفس بدراسة السلوك الإنساني، شخصيات الأفراد ودوافعهم وحاجاتهم و اتجاهاتهم، بما يساعد على التنبؤ بسلوك الفرد و توجيهه لما فيه خير الفرد و المجتمع، إن عمل المدير

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 37.

أساسا هو انجاز الأعمال بوساطة الآخرين. لذا يتوجب على الإداري أن يعي و يتفهم كيف يتعامل مع الأفراد و يزيد من دافعيتهم و حافزيتهم و انتمائهم للعمل...الخ.

2- علم القانون: هي مجموعة من القواعد و الأسس و التعليمات التي تضعها الدولة لتحديد الواجبات و الأعمال التي يجب أن يقوموا بها و علاقته بالإدارة من خلال من التشريعات و حماية المنتجين و تشجيع السلع المحلية و حماية الميزان التجاري.

3- علم الحاسوب: يتغلغل استخدام الحاسوب في مختلف جوانب الإدارة ومجالاتها، سواء في أنشطة الإنتاج أو التسويق أو الموارد البشرية وغيرها، أو في عمليات التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة. ومع تزايد أهمية المعلومات في أي منظمة، ولكون الحاسوب يشكل عماد نظم المعلومات، فقد أصبح من الضروري لأي مدير أن تكون لديه دراية ومعرفة بالحاسوب و تطبيقاته وكيفية استخدام برمجياته في مجال عمله¹.

المطلب الثالث: علاقته بالعلوم الطبيعية والرياضية

ويقصد بالعلوم الطبيعية و الرياضية: علم الفيزياء، والكيمياء و الأحياء و الرياضيات، وعلم الفلك، ومن مظاهر العلاقة بين إدارة الأعمال و هذه العلوم ظهور ما يسمى بحوث العمليات. ظهر أبان الحرب العالمية الثانية، حيث استعمله الجيش الأمريكي لتحديد مكان العدو ودقة تصويب المدفعية و تحديد مكان غواصات أعدائهم، وبعد ذلك استفادت منه إدارة الأعمال في المنظمات المختلفة يستعملون علم الإحصاء و نظرية الاحتمالات و المعادلات للتوصل إلى قرارات رشيدة. غالبا ما يتم اتخاذ القرارات في ظل ظروف تتسم بعدم التأكد بسبب نقص المعلومات اللازمة لذلك².

¹ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص38.

² -محمد الخفش، مرجع سبق ذكره، ص23.

الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري

يعبر مصطلح مدرسة ادارية عن اتجاه فكري في مجال الادارة، حيث شمل هذا الاتجاه على مجموعة من المفكرين الذين قدموا لنا نظريات ادارية متعددة، تضمنت مفاهيم وأساسا متشابهة ومتقفا عليها تقريبا. وسنعمد في هذا الفصل الى استعراض أهم مدارس الفكر الاداري، وما اشتملت عليه من نظريات رئيسية وفرعية على النحو التالي:

المبحث الأول: المدرسة الكلاسيكية في الإدارة Classical Management School

بدأت الكتابات الإدارية بشكلها الرسمي و الموثق منذ حوالي مائة و خمسة و ستون عاما. إذ كانت الخطوات الأولى لتسيطر أواخر القرن التاسع عشر فظهرت حينئذ التوجيهات المشيرة إلى جهود و أفكار العلماء و باحثين أفاضل في مجالات إدارية متعددة أطلق عليها ما أسماه العلماء بالمدرسة التقليدية أو الكلاسيكية.

لقد شهدت تلك الفترة ظهور الثروة الصناعية في القرن الثامن عشر انتشار المصانع و توسعها، و ظهرت العديد من المشكلات الإدارية و التنظيمية، و العمالية التي استدعت البحث عن حلول لها ، وضرورة تنسيق جهود المجموعات البشرية الكبيرة التي تعمل في تلك المنظمات الصناعية، لضمان استمراريتها في الإنتاج. و في النصف الثاني من القرن الماضي بدأت المنظمات الخدمية (من تعليمية و صحية و مصرفية و تأمينات و استشارات و غيرها) في التوسع و الانتشار إلى أن وصلت إلى ما هي عليه الآن.

وفي ضوء ما تقدم تراكمت قاعدة معرفية واسعة وراسخة من النظريات و المبادئ و المفاهيم الإدارية و التنظيمية نتيجة الأبحاث و الدراسات و الخبرات و التجارب المكثفة في حقل الإدارة¹. حيث تركزت جميع وجهات النظر في هذه المدرسة على الجانب الفني من العمل كتقسيم العمل و تخصصه و توزيعه و تنسيقه و تحديد السلطات و التسلسل الرئاسي و غيره، و من أهم الافتراضات الصريحة و الضمنية التي اعتمدها المدرسة الكلاسيكية هي:

- اعتبر الإنسان ككائن اقتصادي أي أنه يمكن التأثير على سلوكه و أفعاله عن طريق الأجور و الحوافز المادية الأخرى.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

- اعتمدت معيار الكفاءة و الإنتاجية فقط للحكم على نجاح المنظمات و المدراء.
- رأت أن هنالك أسلوبا أمثل لأداء أي عمل يمكن تطبيقه في كل الظروف.
- نظرت للمنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها.

سوف نتعرض فيما يلي أهم المدارس الفكر الكلاسيكي للإدارة.

المطلب الأول: نظرية الإدارة العلمية Scientific Management

ظهرت الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية وقد سماها بعضهم بالنظرية المادية. وترجع أصل النظرية إلى جهود عدد من العلماء و الباحثين، من بين هؤلاء الرواد:

أ-فريدريك ونسلو تايلور Frederic Taylor (1856-1915)

لقد بدأ تايلور عاملا عاديا في مصنع للحديد و الصلب في أمريكية ، وفي خلال ثماني سنوات تدرج في المناصب حتى أصبح مساعد مهندس ثم كبير المهندسين، واستمر في دراساته المسائية حتى أمكنه الحصول على الماجستير في الهندسة و قدم تايلور العديد من البحوث و الدراسات المتعلقة بالإدارة العلمية، و منها كتابه الشهير " أسس ومبادئ الإدارة العلمية الذي نشره علة 1911 واعتبره العلماء حجر الزاوية في حركة الإدارة العلمية.

ويدعى فريدريك تايلور بـ " أبو الإدارة العلمية" وذلك لأنه ابتكر الثورة الفكرية المتعلقة بالطرق العلمية المتعلقة بتطوير الأداء في العمل¹. وكذلك يطلق عليه آخرون اسم " الرجل الاقتصادي".

قد ركز تايلور على مدراء الخط الأول و على ورشة العمل فقط، لكن الإدارة العلمية قدمت فلسفة جديدة في عمل و تفكير المدير حيث يتوجب على المدير أن يستخدم الأسلوب العلمي للوصول إلى الحل الأمثل، وعليه أن يقيم بعناية الطريقة المثلى لأداء كل عمل من أجل تحقيق أعلى إنتاجية و كفاءة.

وعليه، يعتقد تايلور أن الفائدة ستحقق لكل من الشركات و العاملين إذا اتبعت طرق وأساليب و نظم العمل بدقة وانتظام، فالإنتاجية ستتحسن و سنتزايد، كما ستحقق الكفاءة للعملية الإدارية، بشرط أن يلح التطبيق العلمي كل مهمة و نشاط تمارسه المنظمة.

¹-المرجع السابق ذكره، ص65.

ونتيجة لتلك الأبحاث و التجارب توصل إلى المبادئ الآتية في الإدارة العلمية¹:

- التخصص الدقيق (العالي) في العمل، حيث كلما زاد التقسيم و التخصص، ازدادت المهارة في أداء العمل، وقلت الأخطاء، و بالتالي قلت التكلفة، وارتفعت الكفاءة الإنتاجية.
- إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل عنصر (أداء) من عناصر العمل الذي يؤديه العامل محل الحدس و التخمين.
- اختيار العاملين و تدريبهم وفق أسس علمية، لتوسع معرفتهم بالعمل و رفع كفاءتهم الإنتاجية، و تحفيزهم باعتماد الأجر على أساس القطعة.
- الاعتماد على الحوافز المادية بشكل أساسي من أجل تشجيع و حفز العمال على الأداء و الإنتاج، انطلاقاً من أن الإنسان نظرتة للحياة مادية، و بالتالي فإن هذه الحوافز يتطلب وضع معايير للأداء، و ترميط العمليات، و توحيد إجراءاتها.
- دراسة الحركة و الزمن: ويقصد بها أنها بعد تقسيم العمل و تفنيته إلى جزئيات صغيرة، وإسناد أداء الجزئية لفرد محدد، يقوم شخص مختص بمراقبة حركات الفرد في أداء الجزئية المسندة إليه، وذلك بهدف استبعاد الحركات الزائدة التي لا لزوم لها، و وضع زمن معياري لأداء كل حركة و للعمل ككل. و الغاية من ذلك هو اختصار وقت العمل، و توفير الوقت .

وفي ضوء ما سبق، ان الإدارة العلمية تفكير علمي اداري هدفه الأساسي يمكن في تعظيم الفائض من خلال الثورة الفكرية التي أشرنا إليها سابقاً.²

ب-فرانك جليبرت Frank Gibreth (1868-1924) : كون فرانك جليبرت و زوجته ليليان جليبرت فريق عمل أسهم بدور فعال في دراسات الادارة العلمية، تزامناً مع أبحاث ودراسات تايلور، فقد كون فرانك و زوجته فريقاً هندسياً وأسهما بفاعلية في الادارة العلمية، وكان تركيزهما على الكفاءة و الانتاجية. واستخدما في أبحاثهما و تجاربهما أفلام الصور المتحركة لتحليل وتحسين حركات العامل في أداء عمله، وقاما باختراع ساعة قادرة على تسجيل الوقت حتى 2000/1 من الثانية. لقد قام الزوجان بدراسة وممارسة

¹حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 21.

- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 94-96.

² - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 98.

تحسين الكفاءة. وكانت الأولوية لديهما هي تطبيق وممارسة البحث والدراسة والتحليل العلمي في دراسة وتحليل الحركة والوقت وتبسيط الاجراءات والكفاءة والاستفادة المثلى¹، أدت هذه الدراسات التي أجراها فرانك جلبرت لاتباع طرق ذات إنتاجيه أعلى.

أما ليليان جلبرت Lillian Gibreth والتي كانت تحمل درجة الدكتوراه في علم النفس والادارة²، فقد اهتمت ليليان بعد وفاة زوجها بالجانب الانساني في الهندسة الصناعية، وقامت بتبني فكرة أيام العمل المعياري، جدولة فترات الراحة، وتحديد فترة غذاء طبيعية³. وذلك من خلال بحوثها في مجال الإجهاد والتعب وأثرها على العمل. فهي اهتمت بالأفراد وإنتاجيتهم في المصانع في ظل الضغوط والظروف الصعبة. ولقد نشرت أول بحوثها عام 1912 والمتعلقة بطرق تحسين الظروف والمتغيرات التي يعمل فيها العاملين بالمصانع حيث حددت معايير للأداء اليومي، مع جدولة أوقات الراحة وتحديد فترة لتناول الطعام. ولقد أثرت أبحاثها في الهيئات التشريعية في الدولة فأصدرت القوانين الخاصة بعمل الأطفال وتنظيم بعض قواعد حماية العمال من العمل في ظل ظروف قاسية أو غير آمنة⁴.

ج- هنري جانت Henry Gantt (1919-1961): وهو مهندس صناعي، فقد اهتم بدراسة نظم الرقابة في جدولة الانتاج في المصنع، وطور "خرائط جانت" التي لا تزال شائعة حتى وقتنا هذا. وقام الباحثون بتكييفها للتطبيق في جدولة المحوسبة. فالخارطة توضح مراحل تقدم العمل وما تم إنجازه فعليا وما ينبغي إنجازه حسب الخطة الموضوعة فالخارطة تبين توزيع الوقت على العمليات المتتابعة والمتزامنة وتتابع التقدم وخط سير العمل والجدولة والمهام في أزمنة متقطعة⁵. كما موضح في الشكل التالي:

¹ - John M Ivancevich, Peter Lonerzi, Steven J. Skinner and Philip B.Crosby,, **Management: Quality and Competitiveness**, 2nd ed, Mc Graw-Hill, Boston ,Mass, 1999, P38-39.

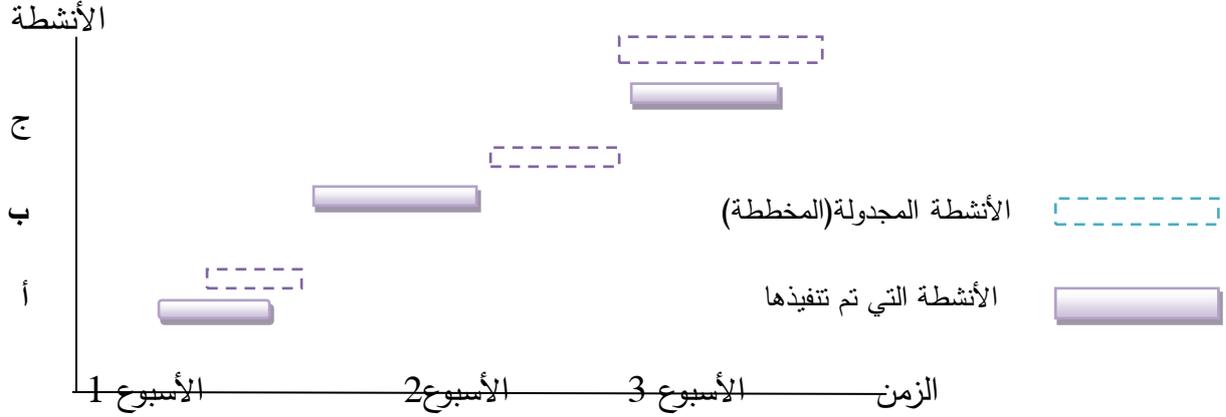
² - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 53.

³ - شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 61.

⁴ - عيد الحميد عيد الفتح المغربي، مرجع سابق ذكره، ص 67.

⁵ - موفق محمد حديد، الادارة : المبادئ والنظريات والوظائف، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 72

الشكل رقم (2-1) نموذج لخريطة جانت



-تقييم المدرسة الادارة العلمية:

أ-إسهامات المدرسة الادارة العلمية:

- ✓ بيان دور وأهمية الأجور والمكافآت المادية لتحقيق الأداء العالي.
- ✓ تحديد أهمية الدراسات المتعلقة بالوظائف والمهام وتحديدها بدقة.
- ✓ التأكيد على أهمية اختيار الأفراد وتدريبهم.

ب-الانتقادات الموجهة للمدرسة الادارة العلمية: ¹

- ✓ عدم الاهتمام بالنواحي الاجتماعية في العمل، ولم تدرس الحاجات العليا للعاملين تلك المتعلقة بحاجات التقدير وتحقيق الذات.
- ✓ عدم التعرف على الفروق والاختلافات فيما بين الأفراد.
- ✓ الاعتماد على العمال كمنفذين ومتقلين للأوامر والتعليمات فقط، وتجاهل أوامرهم ومقترحاتهم تماما.

المطلب الثاني: نظرية التنظيم الاداري Administrative Principles

هنري فايول Henry Fayol (1841-1925): أصل فرنسي وحصل على بكالوريوس

الهندسة عام 1860، وهو عالم ادارة فرنسي معاصر لفرديريك تايلور، ويسميه العديد من كتاب الإدارة بأنه

¹ - المرجع السابق ذكره، ص 69-70.

الأب الحقيقي للإدارة الحديثة، فقد جاء بمفهوم العملية الإدارية ومبادئ التنظيم لدراسة طبيعة الإدارة.¹ وكتب العديد من المقالات عن الإدارة، وتوجهها بكتابه المشهور "الإدارة العامة والصناعية" الذي أصدره سنة 1916 بالفرنسية والذي ترجم إلى الإنجليزية في عام 1930.² وتولى إدارة إحدى شركات المناجم الفرنسية، الذي أصبح فيما بعد رئيساً (مديراً) لها بعدما كانت على هاوية الإفلاس، حيث أجرى بحثاً ودراسات من أجل إدخال الإصلاحات الإدارية عليها، وقد نجح في انتشالها من الإفلاس وازدهرت في عهده³، وبهذا يرجع نجاحه في إدارة هذه الشركة إلى الوسائل التي استخدمها في الإدارة .

ويعتبر هنري فايول أول من تبنى نظرية متكاملة في علم الإدارة وأسس ذلك على فكرتين أساسيتين وهما: وظائف المشروع ، ومبادئ الإدارة.

أولاً: وظائف المشروع

يعد فايول أول من قام بتحليل الوظائف التي تمارسها أي منظمة أو هيئة تحليلًا تفصيليًا، حيث عمد إلى تصنيفها في ست مجموعات وذلك على النحو التالي⁴:

- **الوظائف الفنية** : وتشمل الإنتاج والتصنيع والتحويل.
- **الوظائف التجارية**: وتشمل المبيعات والمشتريات والمبادلات.
- **الوظائف المالية**: وتشمل التمويل والانفاق ، تأمين رأس المال.
- **الوظائف الصيانة (الحماية والأمن)**: وتشمل حماية الأموال والأشخاص والموظفون، والممتلكات.
- **الوظائف المحاسبية**: وتشمل الحسابات والميزانية والاحصاءات.
- **الوظائف الإدارية** : وتشمل التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة.

وبين فايول أن هذه الوظائف (النشاطات) توجد في كل منشأة بدرجات متفاوتة بغض النظر عن حجمها أو طبيعة عملها. وفي رأيه أن الوظائف الخمس الأولى معروفة بشكل جيد أما الوظيفة السادسة فذو أهمية خاصة. وقد ركز في كتابه عناصر الإدارة، حيث تطرق إلى الصفات الواجب توفرها في الإداريين وقسمها إلى صفات جسمانية (الصحة والقوة)، وصفات عقلية (القدرة على الفهم والدراسة والحكم والتقدير والقوة العقلية)، وصفات خلقية مثل (الحيوية والحزم والرغبة في تحمل المسؤولية والولاء

¹- زكرياء الدوري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 56-57.

²-حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 55.

³- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 99.

⁴-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص75.

للمؤسسة والابتكار)، وصفات ثقافية (مثل الامام العام بالأمر التي تخص بنشاط مؤسسته وأيضا التي لا تتصل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها)، وصفات فنية (أي الصفات المتعلقة بالوظيفة التي يقوم بها كالمؤهلات والاعداد العلمي والمعرفي اللازم لحسن أداء وظيفته) وصفات تتعلق بالخبرة والتجربة وهي صفات تتحصل من قيام الاداري بعمله بطريقة سليمة.¹ وبهذا فقد وضح فايول أن عمل المدير بوجه عام ذو شقين فني واداري.²

ثانيا: مبادئ الإدارة:

اقترح هنري فايول 14 مبدءا عالميا لتوجيه المدير في حل المشكلات، وقد أكد على ضرورة أن يراعي المدير الظروف في مدى تطبيق كل مبدءاً. وهذه المبادئ هي:³

1- تقسيم العمل: وهو حيوي لنجاح أي مؤسسة

2- السلطة والمسؤولية (تكاؤف بينهما): السلطة هي مزيج من السلطة الرسمية النابعة من المنصب الذي يشغله المدير والسلطة الشخصية أي الصفات الشخصية التي يتمتع بها، بنما المسؤولية فهي تتبع من السلطة وتتبع عنها ويرى فايول أن السلطة والمسؤولية متلازمتان ويجب أن تسيرا جنبا الى جنب.

3- الانضباط/ الالتزام: النظام هو احترام الاتفاقيات والنظام وعدم الاخلال بالأوامر وهذا المبدأ يحتاج الى وجود رؤساء لديهم المقدرة في جميع المستويات الادارية في المؤسسة.

4- وحدة الأمر/ اصدار الأوامر: أن يتبع العامل لرئيس واحد.

5- وحدة التوجيه: أي تنسيق وتركيز جهود كل الأفراد في المؤسسة في نفس الاتجاه. والفرق بين هذا المبدأ ومبدأ وحدة الأمر أن مبدأ وحدة التوجيه يتعلق بالتنظيم الإداري بينما يتعلق مبدأ وحدة الأمر بالأفراد العاملين.

6- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: إذا تعارضت المصلحة الشخصية للفرد العامل مع المصلحة العامة للمؤسسة يجب التوفيق بينهما.

¹ زكرياء الدوري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 57.

صحيحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 26.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 100.

³ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 55-56.

زكرياء الدوري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 58-60.

- 7- مبدأ المكافأة والتعويض: المكافآت والأجور والتعويضات للأفراد يجب أن تكون عادلة بحيث يكونوا راضين عن أصحاب العمل وعن العمل.
- 8- المركزية: وهي المدى التي تتركز فيه السلطة في يد فرد واحد أو مستوى إداري معين (الإدارة العليا).
- 9- تدرج السلطة/ التسلسل الهرمي: ويقصد به تسلسل السلطة من أعلى الى أسفل الهرم التنظيمي.
- 10- النظام: ويقسمه فايول الى ترتيب مادي مثل الأجهزة و المواد والمعدات، وكذلك ترتيب معنوي مثل الأفراد ، ووضعها في المكان المناسب.
- 11- المساواة في المعاملة: بمعنى عدم تحيز الرؤساء في معاملتهم للمرؤوسين، حيث يجب على الإداريين الحصول على ولاء مرؤوسيهم وتفانيهم في العمل عن طريق معاملتهم بعدل والتعاطف معهم.
- 12- الاستقرار الوظيفي: يعني المحافظة على بقاء واستقرار واستمرار العاملين في المؤسسة لفترة طويلة.
- 13- المبادرة (المبادرة): وهو أن على الرؤساء العمل على تشجيع المبادرة والابتكار بين مرؤوسيهم.
- 14- الروح المعنوي (الفريق والتعاون): ضرورة خلق روح التعاون بين الأفراد العاملين وتشجيعهم للعمل بروح الفريق، وكذلك بسط التعاون بين الأقسام المختلفة في المؤسسة بما يسهم ايجابيا في زيادة الانتاج ورفع كفاءة العمل.

المطلب الثالث: نظرية البيروقراطية Bureaucracy

كلمة بيروقراطية فرنسية يعود أصلها الى اللغة الاغريقية وتعني سلطة أو حكم المكتب وهي مكونة من مقطيعين (Bureau) وتعني المكتب و (Cracy) وتعني قوة أو سلطة. والمفهوم الحالي للبيروقراطية هو اصطلاح يعني ذلك الجهاز من الموظفين الذين يتولون القيام بالأعمال التنفيذية و الاستشارية في جهاز الحكومة، فالبيروقراطية نشأت مع نشوء العمل الاداري الذي ازداد تعقيدا وأصبح

بحاجة لتقسيم العمل والتخصص ووضع القوانين والأسس الناظمة للعلاقات بين الأفراد والمنظمات التي على الجميع الالتزام بها لانجاز العمل بالشكل الصحيح.¹

الإدارة البيروقراطية عبارة عن نمط إداري يعتمد على قواعد وقوانين وإجراءات واضحة، كما تعتمد على تقسيم واضح للأعمال وتسلسل هرمي ثابت.²

ماكس ويبر Max Weber (1864-1920): عالم اجتماعي الألماني، له أبحاث ودراسات في الاجتماع وعلم الاقتصاد والعلوم السياسية وغيرها، ولم يكن مديرا أو مهندسا مثل الكتاب الذي سبقت الإشارة اليهم في النظريتين السابقتين³، قام بأول دراسة تحليلية لنمط العلاقات الرشيدة في بناء التنظيمات في أوائل القرن العشرين أسماها النظرية البيروقراطية تعبر عن مفهوم يصف ما نطلق عليه في عالمنا المعاصر التنظيمات الرسمية الكبيرة.⁴ واهتم ويبر بدراسة الإدارات الحكومية الكبيرة والتي كانت تتصف بتدني في الكفاءة و تواجه العديد من المشكلات الإدارية.⁵ لهذا قام بدراسة المشاكل الاقتصادية والاجتماعية في المؤسسات الكبيرة والمعقدة عبر النظام البيروقراطي لأنه مقتنع بأنه من خلال هذا النظام يمكن لعدد معين من الأفراد السيطرة على الآخرين، وبالتالي فلا بد للمرؤوسين من ان يشعروا بضرورة تنفيذ أوامر القائد، وعلى القائد الاقتناع بأنه من حقه اصدار الأوامر للآخرين فهو يحتاج في سبيل ذلك الى أداة وهذه الأداة هي الطريقة الكفيلة برفع كفاءة العمل في المؤسسات.⁶ ولقد كان مهتما بكيفية الانتقال بألمانيا من التخلف والتفكك واللاحق بالدول الصناعية التي كانت تشهد تقدما اقتصاديا حثيثا. فقام بدراسة الحضارات القديمة وتطور المجتمعات الانسانية دراسة معمقة، لاستقراء التاريخ واستخلاص الدروس.⁷

إن ويبر بنى نموذج على أساس المنطق بدلا من التجربة وكان نمودجه هذا يتميز بالرشد والدقة إلا أن هذا النموذج وصف بالمثالية لصعوبة إمكانية تطبيقه بدقة تامة.⁸ لهذا اشتهر بنظرية "البيروقراطية المثالية".⁹

¹- زكرياء الدوري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 62
²-محمد سرور الحريري، إدارة الأعمال الدولية و العالمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص 54.
³- حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 57.
⁴- عيد الحميد عيد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 70.
⁵-حسين حريم ، مرجع سبق ذكره، ص 57.
⁶- المرجع سابق ذكره، ص63.
⁷- المرجع سابق ذكره، ص 57.
⁸- عيد الحميد عيد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 63.
⁹- المرجع السابق ذكره، ص 62

وفي دراسة ماكس ويبر وتحليله لتطور المجتمعات ميز بين ثلاثة أنواع من السلطة (مبررات مشروعاً للسلطة):

1-السلطة التقليدية Traditional authority : وتستند هذه السلطة الى التقاليد والأعراف والمكانة والمركز والحسب والنسب، ولا تعتمد على أي معايير موضوعية ذات علاقة بالأداء أو الكفاءة أو القدرات.

2-السلطة الشخصية (الكارزمية) Charismatic authority : وتعتمد على خصائص أو سمات الفرد، ويقصد بها سمة أو خاصية في شخصية الانسان يتفرد بها عن غيره، تجعله شخصية جذابة ينقاد لها الآخريين.

3-السلطة القانونية العقلانية Legal-Rational authority : وتستند الى القانون وأسس وقواعد موضوعية منطقية، تسري على جميع العاملين في المؤسسة.¹

وتتأثر هذه السلطة بمدى قبول المرؤوس لقواعد العمل في المؤسسة. وقد نادى ويبر بضرورة تطبيق هذه السلطة لتحقيق العقلانية في المؤسسات بما يسهم في تقدم المجتمع. وقد اعتبر ويبر أن النموذج البيروقراطي أكثر أنواع التنظيم كفاءة وعقلانية، فهو يحقق الدقة، والسرعة والوضوح، والاستمرارية، والوحدة والانصياع الصارم من قبل المرؤوسين.²

مقومات وخصائص الادارة البيروقراطية³:

- نظام رسمي للأدوار والذي يعتبر كدليل لكل سلوكيات العاملين.
- تقسيم العمل والتخصص
- هيكله الهرم الوظيفي: ويقصد به الهيكلية التنظيمية التي تحدد مقدار وكمية القوة و السلطة لملئ مواقع التنظيم.
- التدوين الكتابي.
- السرية
- اختيار جميع العاملين على أساس المؤهلات الفنية.

¹ شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص64.

² - John M Ivancevich, Peter Lonerzi, Steven J. Skinner and Philip B.Crosby, **Management: Quality and Competitiveness**, 2nd ed, Mc Graw-Hill, Boston ,Mass, 1999, P39.

³ - محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 54.

- John M Ivancevich, and all, ibid, P 39.

- هيكل السلطة: ويقصد بها أن يتبع التنظيم البروقراطي الشكل الهرمي (الهيراركية) وهذا يعني أن كل فرد في التنظيم تحت رقابة وإشراف الرئيس الأعلى منه.
- الولاء الوظيفي: ويقصد به نظرة ولاء مشتركة ومتبادلة بين الموظفين والتنظيم.
- المصلحة العامة قبل المصلحة الشخصية.

الانتقادات الموجهة للبيروقراطية:¹

ويعتقد الكثير من الناس أن البيروقراطية نظام اداري فاشل، ويرجع الى الممارسات الخاطئة لتطبيق مبادئ أو خصائص البيروقراطية، حيث نلاحظ أنها تركز على عدم التحيز وعدم المحاباة والتوثيق الكتابي، ومثل هذه الخصائص موجودة في تعاليم الأديان السماوية، وعلى سبيل المثال ففي الاسلام يؤكد القرآن الكريم حقيقة التدوين الكتابي، ففي قوله تعالى "يا أيها الذين آمنوا إذا تداينتم بدين الى أجل مسمى فاكتبوه..."، وكذلك الناس سواسية كأسنان المشط... الخ، ولهذا فإنه إذا ما ظهرت عيوب فإنها تعود الى سوء تطبيق النظام وليس في النظام نفسه.²

وعلى الرغم من هذه الانتقادات فهي لا تلغي الأهمية الكبيرة للنظام البيروقراطي الفعال في حال تطبيقه بشيء من المرونة وتجنب الممارسات الخاطئة من قبل القائمين على تنفيذ الأعمال والذين قاموا في تشويه هذا النظام الذي يحمل الكثير من الايجابيات من خلال ممارسة السيطرة الفردية والتحكم المبالغ فيه لدرجة التسلط ومقاومة أي تغيرات والتمسك بالمصالح الشخصية من خلال إلزام الآخرين بالتطبيق الحرفي للتشريعات.

-تقييم المدرسة الكلاسيكية:

تمتد جذور المدرسة الكلاسيكية الى أوائل القرن التاسع عشر الميلادي، إلا أنه يمكننا القول أنها مازالت تؤثر على بعض التنظيمات حتى الآن، ولقد نمت النظرية الكلاسيكية وتأصلت من خلال اتجاهات مدارسها الثلاث: مدرسة الادارة العلمية، و مدرسة المبادئ الادارية، ومدرسة البيروقراطية. ومن عيوب النظرية الكلاسيكية، هي كما يلي:

1-عدم الاهتمام بدراسة وتحليل الاختلافات الفردية بين العاملين.

¹ - عيد الحميد عيد الفتح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 73.

² - عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 34.

2- إهمال النواحي الانسانية والسلوكية والنفسية والتركيز على النواحي الاقتصادية و الفنية من العمل بناء على افتراض جوهرى: أن الدافع الرئيسى للعمل هو دافع اقتصادي يتسم بالرشد

3- الفشل في تشجيع التنمية الذاتية للأفراد في مجالات التي تهم كل منهم.¹

4- ارباك العمل وجموده وعدم التجديد والابتكار بسبب التطبيق الحرفي للقوانين المكتوبة في الجهاز البيروقراطية.²

5- يرى بعض النقاد أن الادارة الكلاسيكية تلائم الظروف التي نشأت وتطورت فيها، لأن بيئة الأعمال حينذاك بسيطة ومستقرة ويمكن التنبؤ بسهولة وبدقة الأحداث المستقبلية، أما بيئة الأعمال المعاصرة فأصبحت شديد التعقيد، ومضطربة ومتنوعة وتتميز بالمنافسة الشديدة،³

المبحث الثاني: المدرسة العلاقات الانسانية Human Relation School

إن أساس فلسفة هذه المدرسة هو أن عبء الاهتمام بالعاملين يقع على المديرين في منظمات الأعمال بشكل أكثر فعالية من أجل رفع مستوى الانتاجية و تحقيق أفضل النتائج وأفضل الايرادات⁴، ولهذا اهتمت هذه المدرسة بدراسة عمل الأفراد داخل بيئة العمل، فبدأت الدراسات المبكرة لبحث مدى رضاء الأفراد عن وظائفهم والجهود التي يمكن أن تبذلها الشركات لتحقيق جو العمل المناسب سعياً لتحقيق الأداء الى ضرورة تشجيع المديرين لتحقيق التعاون والانسجام مع العمال،⁵ بالإضافة الى كيفية تعامل المدير مع المرؤوسين⁶. وكما شكلت حركة العلاقات الانسانية بداية تطور ونشوء المدرسة السلوكية في الادارة. وسنقوم بعرض أعمال وكتابات أشهر رواد وأنصار لهذه المدرسة، وكان من بينهم:

المطلب الأول : روبرت أوين وجورج التون مايو

أولاً: روبرت أوين

¹ - عيد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 83.

² - زكرياء الدوري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 67.

³ - John M Ivancevich, Peter Lonerzi, Steven J. Skinner and Philip B.Crosby, **Management: Quality and Competitiveness**, 2nd ed, Mc Graw-Hill, Boston ,Mass, 1999, P39.

⁴ - علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة، مرجع سبق ذكره، ص 123.

⁵ - عيد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 84.

⁶ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 61.

تعتبر كتابات روبرت أوين وأفكاره اللبنة الأولى في إرساء قواعد مدخل العلاقات الانسانية، فكتاباته عام 1828 تعد من الكتابات الرسمية الأولى في هذا المجال. حيث كان مديرا ناجحا في مصانع الغزل في اسكوتلانده في الأعوام ما بين (1800-1828)، بعض الملاحظات القيمة التي تتعلق بالعوامل التي تؤثر في انتاجية الأفراد في مصانعه. فقد وضح أن العمال آلات بشرية حية يجب أن تعامل معاملة تختلف عن معاملة الآلات الصماء، وقد قارن بين أهمية وطبيعة الآلات الحية وبين الآلات غير الحية في المصنع، وعرض موجزا لموقفه هذا في خطاب وجهه لمديري المصانع والأفراد عامة، الذين يعتقدون أن مسألة طرق التعامل مع العنصر البشري (الآلة الحية) شيء بسيط وسهل. لقد نشر هذا الخطاب عام 1813 وذلك قبل قرن من ظهور نتائج دراسات التون مايو المشهورة.

لقد أورد أوين في خطابه، أنه إذا كان من المقبول بصفة عامة أن العناية وصرف النفقات على المعدات الميكانيكية يعطي عائدا أكبر من التكلفة المصروفة عليها، وذلك من خلال زيادة كفاءتها التشغيلية وعمرها الإنتاجي، فإذا كان الأمر كذلك بالنسبة للآلات غير الحية، فلا بد أن يصدق هذا أيضا على الآلات الحية العنصر البشري. وقد طبق أوين استنتاجه هذا على مصانعه في نيولانارك (اسكوتلانده)، وأعلن أن عنايته بأفراده نتج عنه عائد يزيد 5 % على أية أموال قام بصرفها في سبيل هذه الغاية¹.

ثانيا: جورج التون مايو (1880-1949)

يعتبر المنشئ الحقيقي لمدرسة العلاقات الانسانية في القرن العشرين، ويدعى بالأب الروحي لهذه المدرسة²، وهو عالم استرالي، وقدم الى الولايات المتحدة في عام 1926، وشارك لأول مرة في العمل في جامعة بنسلفانيا والتحق في عام 1926 بجامعة هارفارد وبقي فيها حتى تقاعد عام 1947. أكمل دراساته الأولى حينما كان بجامعة بنسلفانيا، وكان على اتصال وثيق بأعمال أوين، حيث أوضح بجلاء صحة النتائج التي توقعها أوين في نصحته " أن تعامل هذه الآلة الحية (الانسان) بعطف ورعاية حتى لا تعاني من الشعور بالسخط والاحباط، وكان أنسب عنوان سميت به أعمال مايو هو " البيان الأول". وبعد اتمام " البيان الأول" بوقت قصير التحق التون مايو بجامعة هارفارد، وكان يعمل أستاذا لإدارة الأعمال، كما قاد بصفته رئيسا لقسم البحوث الصناعية سلسلة من الدراسات الرائدة في مصانع

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 116-117.

² - حسين حريم ، مرجع سبق ذكره، ص 61.

هاوثون.¹ ومن أهم الدراسات التي قام بها وزملاؤه في جامعة هارفارد، تحت إشراف مايو وروثبيرجر، الدراسات المعروفة بدراسات هوثورن. وقد سميت هذه الدراسة بهذا الاسم نسبة الى مصنع هوثورن في شركة وسترن اليكتريك في ولاية إلينوي في الولايات المتحدة الأمريكية، خلال الفترة ما بين (1927-1932)²، على خمس مراحل، وكان العمال في هذه الدراسات موضع التجارب، حيث استجابوا للتأثير الاجتماعي وليس للتغيرات التجريبية للظروف الطبيعية الخارجية، وقد عرفت ظاهرة استجابة للجوانب الاجتماعية والنفسية للموقف من جانب الأفراد المشاركين موضوع التجربة بأثر الهوثورن.³

وكان الهدف من تلك الدراسات معرفة تأثير بعض المتغيرات المادية والمعنوية مثل الإضاءة وفترات الراحة، وظروف العمل وساعات والعمل ونظام دفع الأجور،⁴ والمكافآت والحوافز، وصحة العامة للعاملين، وكمية النوم والغذاء التي يحتاجها العامل⁵، وأثر الإرهاق والتعب على إنتاجية العمل، وعرفت هذه العوامل بأنها عوامل اجتماعية وسيكولوجية (نفسية) بطبيعتها⁶. وقد كانت تلك الدراسات متناقضة حيث لم تثبت بصورة قاطعة أي علاقة خطية مباشرة بين تلك العوامل وإنتاجية العامل، غير أنه توصل الى أن العوامل النفسية والاجتماعية، وليست المادية هي التي تؤثر تأثيرا عظيما في زيادة إنتاجية العمال.⁷ وملخص تلك الدراسات على النحو التالي:

تم اختيار مجموعتين من النساء العاملات اللواتي يعملن في المصنع المشار اليه سابقا، وتم وضع المجموعة الأولى في غرفة التجربة* والمجموعة الثانية في غرفة المراقبة**، وقد بدأت التجارب بزيادة الإضاءة على حدها المعقول في غرفة التجربة بينما بقيت الإضاءة نفسها في غرفة المراقبة، وكانت النتيجة أن ازدادت الإنتاجية في المجموعتين الأولى والثانية، وعندما خفضت الإضاءة في غرفة التجربة والمراقبة، أيضا بقيت الإنتاجية في حال تزايد، ولكن عندما خفضت الإضاءة بشكل ملحوظ بدأت الإنتاجية في الانخفاض في كل من المجموعتين.

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع السبق ذكره، ص ص 117-118.

² - زكرياء الدوري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 68.

³ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 118.

⁴ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 61.

⁵ - عيد الحميد عيد الفتح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 87.

⁶ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 118.

*مجموعة التجربة: وهي مجموعة من الأفراد نقوم بإدخال المتغير المراد دراسته عليها (ممثل حوافز مادية ومعنوية أو توفير الإثارة).

** مجموعة المراقبة: هي مجموعة من الأفراد لا نقوم بإدخال أي متغير عليها، بل نقوم بمراقبة الأثر الناجمة على المجموعة التجريبية بينما تبقى

مجموعة المراقبة بدون أي تغير ثم يتم مقارنة النتائج بين المجموعتين.

⁷ - زكرياء الدوري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 68.

وبعد ذلك أجريت تجارب أخرى فأعطيت العاملات في غرفة المراقبة فترات راحة أطول وأجور أكثر، ووجبات طعام.. الخ، وكانت النتائج أن بقيت الانتاجية في حالة تزايد أيضا. وقد علقت هذه الظاهرة بأن العاملات قد شعرن باهتمام الادارة نحوهن، وأنهن جزء من التجربة تتضامن بعضهن مع بعض، مما أدى الى زيادة الانتاجية.¹ ولقد أفرزت هذه الدراسات النتائج التالية:

- ان المنظمة كيان (نظام اجتماعي)، بالإضافة الى كونها نظام فني.
- لا تتم إثارة دوافع الفرد بفعل حوافز اقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها تأثيرها أيضا في زيادة دافعية الأفراد للعمل والانتاجية.
- تلعب الجماعات غير الرسمية في العمل دورا هاما في تحديد اتجاهات الفرد وأدائه.
- من الضروري تطوير اتصالات فعالة بين مستويات المنظمة ولا سيما الاتصالات الصاعدة من المرؤوسين للرئيس، لإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة.
- يحتاج المدير الى مهارات اجتماعية بقدر حاجته الى مهارات فنية.
- يمكن حفز العاملين عن طريق تحقيق حاجاتهم الاجتماعية وال نفسية، مثل الاعتراف والتقدير.
- هنالك علاقة ايجابية بين أسلوب الاشراف الديمقراطي و انتاجية العامل.²
- علاقة طردية بين الروح المعنوية (معاملة انسانية للأفراد جيدة بموجب أحاسيسهم ومشاعرهم) والانتاجية.³

المطلب الثاني: ماري باكر فوليت و شيستر برنارد

أولا : ماري باكر فوليت Mary Parker Follet (1868-1933)

تعتبر ماري باكر فوليت امتدادا لأفكار التون مايو. كانت تعمل في مجال الفلسفة والعلوم السياسية ولقد مارست العمل في عدة مجالات منها علم النفس الاجتماعي والادارة، وأكدت على مشاركة العاملين وتحديد الأهداف من خلال المديرين، كما دعت الى تخفيض درجات الصراع التنظيمي في المنشآت.

¹ - المرجع سابق ذكره، ص 68-69.

² - محسن مخامرة وآخرون، المفاهيم الادارة الحديثة، مركز الكتاب الأردني، عمان، 2000، ص 54-55.

³ - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الادارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001، ص 89.

³ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 119.

إن إسهامات فوليت مدخلها يركز على القيادة وأثرها على الأفراد بشكل أكبر من تركيزها على الأساليب الهندسية. ولقد تطرقت لموضوعات سابقة لعصرها، تم التعرض لها في التسعينات تفصيلا منها قضايا الأخلاقيات والقوة، وكيف يؤثر القادة في الأفراد بما يؤدي لأفضل أداء.¹ فركزت على الجماعات، واهتمت في كتاباتها بمشاركة الأفراد، والتعاون، والاتصال والتنسيق بين الأفراد في المؤسسة.² ومن أبرز أفكارها التي تعد متقاربة مع أفكار مايو حيث يسيران في اتجاه فكري واحد، كما أشرنا سابقا وفيما يلي:³

- العمل الجماعي وحل المشكلات جماعيا عن طريق التشاور، وأفضل من القرار الفردي، وبالتالي المسؤولية الجماعية نتاج العمل الجماعي.
- التنسيق محور العمل الجماعي ومحور العملية الادارية، والاتصال الجيد يساعد في تحقيق درجة تنسيق عالية.
- استخدام السلطة والنفوذ والخضوع التام، أمر مخالف للطبيعة البشرية، وسيولد شعورا عدائيا لدى المرؤوس تجاه رئيسه.
- الادارة لم تكمل مهنتها بعد، ويقتضي القيام بدراسات من أجل إرساء قواعد العمل الاداري المهني.

ثانيا : شيستر برنارد (Chester Barnard) (1886-1961)

اشتهر برنارد بكتابه وظائف المدير، والذي لخص أفكاره المستندة الى خبرته وتجربته، حيث أصبح رئيسا لمجلس إدارة إحدى الشركات الكبرى (شركة هواتف نيوجيرسي /أمريكا). لقد نظر برنارد الى المؤسسة باعتبارها كيان (نظام اجتماعي تعاوني)،⁴ ويسمها بعضهم هذه المدرسة " النظام التعاوني"، حيث اعتمد على علم الاجتماع، والنفوس، والفلسفة، مركزة على تكامل جماعات العمل في نظام اجتماعي تعاوني واحد متكامل،⁵ وأن هذا التعاون بين أفراد هذا النظام هو السبيل الرئيسي لتحقيق النجاح للفرد وللمؤسسة. و رأى أن المؤسسة تتكون من أنشطة (أعمال) وأناس وأنه يجب الاهتمام بكليهما لتحقيق حالة من التوازن، وأن الاهتمام بأحدهما فقط دون الآخر لن يمكن النظام من تحقيق نتائج مثلى.

¹- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 85.

²- حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 63.

³- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 120.

⁴- حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 62.

⁵- عمر وصفي عقيلي، الادارة المعاصرة : التخطيط- التنظيم- الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 138.

ومن الأفكار والمفاهيم الهامة التي تنسب اليه، هي "قبول السلطة" حيث أكد أن للعامل إرادة حرة في قبول أو رفض أوامر الإدارة¹، فعلى المديرين أن يتسموا بالمهارة والقدرة لكسب ثقة المرؤوسين لأن قبولهم للسلطة هو المحرك الأساسي لنجاح التنظيم وتحقيق كفاءته²، وأشار الى دور التنظيمات غير الرسمية في المؤسسة، واقترح أن أدوار المدير الرئيسية هي تسهيل الاتصالات وتحفيز الأفراد لبذل أقصى جهد ممكن³. وفيما يلي عرض لأهم أفكاره⁴:

- المؤسسة نظام كلي يعمل ضمن نظام أكبر، وهو نظام مفتوح على البيئة، وتسعى كل أفرادها الى تحقيق هدف محدد، حيث للمؤسسة هيكل رسمي للسلطة والرئاسة.

- الحوافز المادية والمعنوية شيئان أساسيان لإيجاد الرغبة والدافعية لدى الأفراد للعمل والسلوك السليم.

- الانسان مخلوق اجتماعي بطبيعته لا يمكن أن يعيش منعزلاً، ويحتاج الى علاقات مع الآخرين.

- داخل المؤسسة نوعان من التنظيم: الأول رسمي ويمثله الهرم الاداري وهيكل السلطة والرئاسات والعلاقات الرسمية القائمة بين أعضاء المؤسسة. والثاني غير رسمي وينشأ (عكس الرسمي) نتيجة عوامل عاطفية أو مصلحة مشتركة بين أعضاء المؤسسة، وليس له تركيب ثابت وينبع من داخل التنظيم غير الرسمي، والمؤسسة الناجحة هي التي تحاول أن تتقرب منه ، ولا تحاربه، بل تكسب ثقته، لأنه يمكن أن يساعدها على تنفيذ الأعمال بسهولة ويسر.

- اتخاذ القرارات هو محور العمل الاداري، ويتصف بالاستمرارية ، وتتم عملية اتخاذها في المستويات الادارية كافة.

- التخصص شيء أساسي في المؤسسة، ويجب أن يتماشى مع ظروف كل مؤسسة وإمكاناتها وأهدافها.

¹ - عمر وصفي عقيلي، الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص ص 133-135.

² - عيد الحميد عيد الفتح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 86.

³ - عمر وصفي عقيلي، الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص ص 133-135.

⁴ - عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة : التخطيط والتنظيم- الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص 138-140.

المطلب الثالث: كورت ليون و هوجو مينستربرج

أولاً: كورت ليون (1890-1947)

سعى كورت ليون لاختبار تأثير مختلف أنماط القيادة، وكتب بصورة شاملة عن الجماعات. ولقد أكد على أهمية وجود فرق العمل الفعالة، مع ضرورة وجود مديرين يتميزون بالقدرة على قيادة جماعات العمل بالشركة.

ثانياً: هوجو مينستربرج (1863-1916)

عالم نفس ألماني قضى سنوات طويلة كأستاذ زائر في جامعة هارفارد ، وفي عام 1913 نشر كتابه علم النفس والكفاءة في المصانع، وتتضمن أفكاراً رائدة في مجال علم النفس الصناعي وحاول الربط فيما بين الإدارة العلمية والاتجاهات الانسانية والسلوكية في الإدارة.

المطلب الثالث: المدرسة السلوكية (Behavioral School)

لقد ركزت المدرسة السلوكية اهتمامها على دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المؤسسة باستخدام المنهج العلمي في البحث ، بهدف مساعدة المدراء على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله وتغييره بما يحقق أهداف المؤسسة. وينتمي معظم الكتاب والباحثين في هذه المدرسة الى علم النفس، وعلم النفس الاجتماعي* وعلم الاجتماع**، ويندرج هذه التخصصات ضمن هذه المدرسة بالإضافة الى مدرسة العلاقات الانسانية.¹

وفيما يلي أبرز النظريات والرواد الذين ساهوا في المدرسة السلوكية:

المطلب الأول : نظرية (Y-X)

إن الانسان قادر على التمييز بين ما هو صالح وغيره فهو (الانسان) قد هدي السبيل إما شاكراً و إما كفورا خرج من بطن أمه لا يعلم شيئاً ليصبح ميالاً بسلوكه نحو الخير أو نحو الشر ثم جاء مبدأ البقاء للأصلح ليؤكد الخصائص السلبية.

¹ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص60.

إن أبرز من عرض هذا الانقسام في ثنائية الخصائص لسووك الفرد دوجلاس ماكريجور (Douglas McGregor) صاحب كتاب " الجانب الانساني في المنظمة" الذي صدر في عام 1960 ورائد هذه الحركة فقد صاغ ماكريجور نظريته (X) و (Y).¹ ولهذا يعتبر الكثيرون أن هذه النظرية هي البداية الحقيقية للمدرسة السلوكية في الادارة،² حيث درس ماكريجور التحديات التي تواجه القادة من خلال علاقاتهم بالمرؤوسين ولذلك اهتم بفكر المديرين ومعتقداتهم فيما يتعلق بمدى الاعتماد على مرؤوسيهم كأفراد مسؤولين وقادرين على العمل ومبتكرين.³

عرض ماكريجور فلسفتين حول طبيعة الانسان، وذلك اعتمادا على خبراته وممارساته الطويلة في الاستشارات الادارية، حيث تصور نظرية (X) مستوحاة من فروض النظرية الكلاسيكية التي تدعو بأن القادة يعاملون مرؤوسهم كأفراد غير مسؤولين ولا يحبون العمل، أما نظرية (Y) مستوحاة من فروض نظرية العلاقات الانسانية التي تدعو أن الأفراد بصفة عامة يميلون لحب العمل وتحمل المسؤولية، والتي تمثل حولا للمشاكل التي تواجه الادارة في علاقاتها مع العاملين.⁴

واعتبر ماكريجور نظريته من النظريات الرائدة في الادارة والتي ركزت على عنصر الانتاج الأهم في المؤسسة وهو الانسان. ومنه، توصل ماكريجور بأن الفرد أقرب في طبيعته وسلوكه الى افتراضات النظرية (Y) وهذا من جانب الايجابية للمدرسة السلوكية وتركيزها على العامل الانساني والجماعي في المنظمة (لم يميز بين العامل وعمله ويعتبرهما وجهين لعملة واحدة)، وهي بذلك تعوض النقص الموجود في المدرسة الكلاسيكية التي ركزت أساسا على العمل دون الفرد نفسه.⁵ والجدول أدناه يلخص مقارنة بين النظريتين:

جدول رقم (1-2) مقارنة بين نظرية (X) و نظرية (Y)

افتراضات نظرية (X) حول طبيعة الانسان	افتراضات نظرية (Y) حول طبيعة الانسان
ان الانسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل.	معظم الناس يرغبون في العمل ويبذلون الجهد البدني والعقلي تلقائيا كرجبتهم في اللعب والراحة.

¹-علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة، مرجع سبق ذكره، ص 123.

-حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 64.

²- حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 64.

³-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 87.

⁴-Tomas R Miller and Mary A. Lemons, Breaking the Glass Ceiling Lessons from a management pioneer, S.A.M Advanced management journal6, 2008,PP 4-9.

⁵-محمد الخفش، مرجع سبق ذكره، ص 41.

يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.	الانسان كسول ولا يرغب (يتجنب) في تحمل المسؤولية في العمل.
يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول الى الأهداف التي يلتزم بانجازها وأن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الأهداف.	تعتبر الرقابة الشديدة على الانسان ضرورية كي يعمل، حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف.
يعمل الفرد لاشباع حاجات مادية ومعنوية ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات.	يعتبر العقاب أو التهديد به من الوسائل الأساسية لدفع الانسان للعمل، أي أن الانسان يعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس حياً في العمل.
يمارس أعداد كثيرة من الأفراد درجة عالية من الابتكارية والابداع في العمل.	يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يفعل.
يرغب الانسان في استغلال امكاناته وطاقاته.	يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل، ويبحث الفرد عن الضمان قبل أي شيء آخر.

المصدر:

-موفق حديد محمد، الإدارة: المبادئ والنظريات والوظائف، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 82-83.

-محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ص 54-55.

وانتشرت نظرية (Y) ونالت قبولاً واسعاً بين أوساط الكتاب والباحثين، ورأها البعض بداية ملهمة في ظل التغيرات السريعة آنذاك، وفتحت الباب لمزيد من الدراسات والأبحاث حتى يتمكنوا من التنبؤ بمدخل تنموي نحو الأفراد.¹

المطلب الثاني: نظرية سلم الحاجات (Hierarchy of Needs)

كان ابراهام ماسلو Abraham Maslow (1908-1970) عالم نفسي يعالج المرضى، وقد لاحظ أن معظم مشكلات مرضاه تنبع عادة من عدم قدرتهم على اشباع حاجاتهم الشخصية. ومن ثم فقد بذل جهوداً كبيرة في دراسة وتحليل الحاجات الانسانية وسعي الى ترتيبها في شكل هرم مندرج اشتهر بعد ذلك بهرم ماسلو² (سلم ماسلو). وتستند هذه النظرية الى افتراضين رئيسيين وهما³:

¹ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 66.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 88.

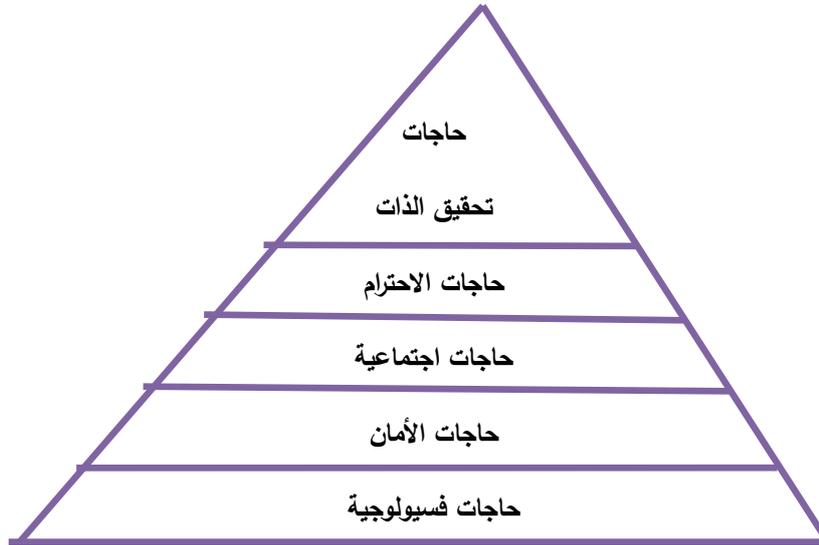
³ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 248.

➤ تنشط الحاجات المختلفة في أوقات مختلفة، وأن الحاجات غير المشبعة فقط تؤثر على سلوك الانسان.

➤ الحاجات مرتبة حسب أهميتها بشكل ثابت على شكل سلم (هرم)، حيث ينشط سلوك الفرد بوجود نقص (حاجة) توجه الفرد لتخفيف التوتر الذي يسببه النقص، والتوتر يقود الى سلوك يتوقع أن يشبع الحاجة.

لقد صنف ماسلو حاجات الانسان الى خمس مجموعات ورتبها على شكل سلم (هرم)، مرتبة من الأدنى الى الأعلى في الشكل الآتي:

الشكل رقم (2-2) سلم الحاجات



Source: John M Ivancevich, Peter Lonerzi, Steven J. Skinner and Philip B. Crosby, Management: Quality and Competitiveness, 2nd ed, Mc Graw-Hill, Boston, Mass, 1999.

1- الحاجات الفسيولوجية (physiological needs): وتأتي هذه الحاجات في المرتبة الأولى،

وتمثل الحاجات الأساسية الضرورية للانسان، مثل الحاجة للماء والغذاء..

2- الحاجات الأمان والسلامة (safety needs): وتأتي في المرتبة الثانية، وتشمل حماية الانسان من

الأخطار، والخوف والأذى (جسديا وصحيا واقتصاديا).

3- الحاجات الاجتماعية (social needs): وتأتي في المرتبة الثالثة، وتتضمن حاجة الانسان

للانتماء، والصداقة، والتعاطف والمودة.

4- الحاجات الاحترام والتقدير (self-esteem): وتتضمن احترام وتقدير الذات واحترام وتقدير الآخرين.

5- الحاجات تحقيق الذات (self-actualization): وتعبر عن حاجة الفرد الى تحقيق ما هو قادر على بلوغه، وتحقيق الصورة التي يتخيلها لنفسه، واستغلال الامكانيات والتطور.

ثم جاءت دراسة لي مان بورتير (Lyman Porter) لتعزيز هرمية الحاجات لماسلو وقد أضاف بورتير حاجة جديدة بين 4 و 5 في سلم ماسلو وهي الحاجة الى الاستقلالية.¹

المطلب الثالث: نظرية ذات العاملين (Two-Factor Theory):

إذا كانت مدراس الفكر الكلاسيكي قد ركزت على دراسة الأثر لعوامل الأجر والعمل وظروفه وأعضاء فريق العمل والفرص والقيادة والحوافز لإنجاز الأعمال²، فقد ظهرت مدرسة السلوكية عدة نظريات منها نظرية ذات العاملين، وتنسب للكاتب فريدريك هيرزبرغ (Frederick Herzberg) ، لقد ميز بين الرضا (Satisfaction) وعدم الرضا (Dissatisfaction) ، وأنهما لا يشكلان أمرين متعارضين على طرفي خط مستقيم، وإن إزالة الظروف السيئة في بيئة العمل لا يجب أن يؤدي بالضرورة الى الرضا الوظيفي.

لقد كان هيرزبرغ وزملاءه مهتمين بتحديد عوامل العمل التي تؤدي الى رضا العاملين عن أعمالهم، وقاموا بإجراء دراسة على عدد من المهندسين والمحاسبين في عدد من الشركات العاملة في بنسلفانيا في أمريكا، وطلب من المبحوثين أن يفكروا في المواقف والحالات التي شعروا فيها بأعلى مستوى من الرضا عن العمل والحالات التي شعروا فيها باستياء بالغ، ووصف الظروف والأحداث التي سببت مشاعر السعادة (الرضا) ومشاعر الاستياء (عدم الرضا)، وقد صنف عوامل العمل التي سببت مشاعر الرضا وعدم الرضا الى مجموعتين وهما³:

1- عوامل الصيانة (الوقائية) (Maintenance/ Hygiene Factors): وتشمل على عوامل تتعلق بظروف العمل وهي: سياسات الشركة وإدارتها، والعلاقات مع الرئيس والزملاء، وظروف العمل المادية،

¹ - علي فلاح الزعبي و عيد الوهاب بن بريكة، مرجع سبق ذكره، ص 124.

² - فريد زيادة، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، الطبعة الخامسة، مطبعة الشعب، أريد، الأردن، ص ص84-85.

³ - D.mcgregor, The Human Side of Enterprise, New York, mcgregor-hill, P117.

³ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 251-250.

والراتب، والمركز والمكانة، ويؤدي عدم توافر هذه العوامل إلى حالة الاستياء، ويطلق عليها عوامل الاستياء، ولكن توافرها لا يؤدي إلى دافعية قوية للعمل.

2- عوامل دافعية (الرضا) (Motivaors/Satisfaction): فهي تؤدي إلى الرضا في حال توافرها وكذلك تؤدي إلى دافعية عالية، وهذه العوامل تتعلق بمضمون العمل وتشمل الانجاز، والتقدير، والتقدم، والواجبات نفسها، وإمكانية التعلم والتطور، والمسؤولية النتائج.

تقييم المدرسة السلوكية:

لقد أسهمت المدرسة السلوكية بقاعدة معرفية وفيرة من الأفكار والمفاهيم والمبادئ الهامة المتعلقة بكيفية إدارة الأفراد العاملين في المؤسسات، ومنها¹:

- تكمل المدرسة الكلاسيكية من حيث اهتمامها وتركيزها (المدرسة السلوكية) على الأفراد وحاجاتهم ودوافعهم واتجاهاتهم وغيرها.
- اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يضم تنظيمات، وأنماط اتصالات وسلطات رسمية وغير رسمية.
- ساعدت على تطوير فهمنا وتطبيقاتنا للعمليات التنظيمية مثل الدافعية، والاتصالات، والقيادة، وتكوين الجماعات وديناميتها ومقومات نجاحها.

ومن أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية²:

- ان اهتمام العلماء السلوكيين بمنهجية البحث العلمي قد دفعهم إلى استخدام مصطلحات ومفاهيم صعبة ومعقدة في استنتاجاتهم كامن الصعب تطبيقها في الحياة العملية.
- اهتمام فقط بالإنسان، وأغفلت جوانب هامة في عملية الإدارة المعقدة سواء في بيئة العمل الداخلية والخارجية للمؤسسات.

المطلب الثالث: المدرسة الحديثة في الإدارة

بعد التعرض لكل من النظرية الكلاسيكية بفرضها وأبعادها ومختلف اتجاهاتها، كذلك المدرسة الإنسانية والسلوكية والجهود التي بدلت من أجل تنمية وتأسيس مبادئها وأسسها، نجد أنه من المفيد

¹ - John M Ivancevich, Peter Lonerzi, Steven J. Skinner and Philip B.Crosby, **Management: Quality and Competitiveness**, 2nd ed, Mc Graw-Hill, Boston ,Mass, 1999, P39.

² - - John M Ivancevich and others, Ibid, P41.

التعرض لبعض النظريات و المداخل التي أظهرتها ديناميكيات الجماعة وتطبيقات الإدارة المتشابهة و المتداخلة، ومن بين النظريات: نظرية النظم، نظرية الموقفية، نظرية الإدارة بالأهداف، نظرية Z وإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: نظرية النظم

تعتبر نظرية النظم وسيلة حديثة جدا لتفسير الأشياء و الأحداث¹ في الادارة.

1-تعريف النظام: عبارة عن عدد من الأجزاء المترابطة والتي تعمل معا لغرض ما أو هو الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين الأشياء وأجزاء تؤلف في مجموعها تركيبا كليا موحدًا.

2-عناصر نظرية النظام:

لقد اعتبرت مدرسة النظم المنظمة نظاما اجتماعيا مفتوحا مصمما لتحقيق أهداف معينة، ويتكون هذا النظام من عدة عناصر جوهرية هي:

2-1-المدخلات: وتأخذ المنظمة مدخلاتها من البيئة الخارجية ومن بينها المواد الخام، الموارد البشرية، البيانات و المعلومات، التكنولوجيا ..الخ. وتنقسم المدخلات الى أربعة أنواع رئيسية هي: **المدخلات التتابعية، المدخلات العشوائية، المدخلات الاستبدالية و مدخلات التغذية العكسية²**

2-2-العمليات (الأنشطة) التحويلية أو المعالجة: هي مجموع النشاطات(العمليات) الإدارية والفنية والعقلية والتكنولوجية اللازمة للاستفادة من مدخلات النظام (المنظمة) و تحويلها الى مخرجات (سلع وخدمات) من أجل تقديمها إلى المجتمع.

وعادة ما تقوم الادارة في المؤسسات بتصميم العمليات التحويلية، والتي تسمى بالصندوق الأبيض (White Box)، ولكن عندما تكون عمليات تحويل المدخلات الى مخرجات غير معروفة على وجه الدقة، فتسمى عندئذ بالصندوق الأسود (Black Box).

¹-بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 86.

²-عبد الرحمان الصباح، نظم المعلومات الادارية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 151-153.

2-3-المخرجات: و تشمل جميع ما يخرج من المنظمة إلى البيئة الخارجية من إنتاج مادي ممثلا في سلع وخدمات مقابل ثمن نقدي أو غيره من أشكال التعويض الاجتماعي، الأرباح، رضا المستهلكين، ورضا العاملين... وغيرها توفرها المنظمة للبيئة.

2-3- التغذية العكسية: وهي رد فعل البنية الخارجية (المستهلكون وغيرهم) وانطباعاتها وتقييمها للسلع والخدمات التي توفرها المنظمة، إن كان هذا الانطباع والتقييم ايجابيا أو سلبيا، وتستخدم المعلومات في تعديل المدخلات أو عمليات التحويل.¹

2-4-البيئة: والمقصود بها البيئة الخارجية التي تتفاعل معها النظام والتي تلعب دورا أساسيا في تحديد السلوك التنظيمي، كما تؤثر هذه البيئة في توفير المدخلات التي تستخدمها المنظمة.²

3-تقييم مدرسة النظم:³

-تتميز مدرسة النظم بكونها توفر ادارة تحليلية فعالة في دراسة المنظمة بشكل متكامل.

-تهتم بدراسة الصورة الكلية للمنظمة بدلا من التركيز على دراسة بعض أجزائها.

-تكشف وتوضح العلاقات المتعددة والمتشابكة بين الأنظمة الفرعية أو أجزاء المنظمة.

تعني بعلاقات المنظمة مع البيئة المحيطة بها.

المطلب الثاني : نظرية الموقفية

أحيانا يشار إليها بالنظرية احتمالية أو الشرطية⁴، أو الظرفية⁵. وتعتبر هذه النظرية حديثا نسبيا، و كما تعتبر امتدادا لنظرية النظم⁶، وتقوم هذه النظرية على مفاهيم نظرية النظم الأساسية و مضمونها أن أداء إدارة المنظمة الكفو و الفعال يعتمد على عدة عناصر تشكل معا الموقف المحدد الذي تواجهها الإدارة، حيث تهتم نظرية الموقفية و تركز على الارتباط القوي و العلاقة الوثيقة بين التصرفات الإدارية و

¹ - حسين حريم، مرجع سابق ذكره، ص 70.

² -محمد الخفش، مرجع سابق ذكره، ص44.

³ المرجع سابق ذكره، ص 45.

⁴ -عمرو صفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 158.

⁵ - زكريا الدوري، نجم العزاوي، بلال خلف السكارنة، شفيق شاكر العملة و محمد عبد القادر، مبادئ و مداخل الدارة و وظائفها في القرن الحادي و العشرين، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 74.

⁶ -حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 71.

بين الخصائص المعينة للمواقف الذي تتم فيه هذه التصرفات¹. فهي تنظر للمنظمة باعتبارها نظام مفتوح تفصله حدود عن بيئته الأوسع. وتوسع هذه النظرية إلى فهم العلاقات التفاعلية بين أجزاء المنظمة، وبين المنظمة و بيئتها الخارجية، وتحديد أنماط من العلاقات والمتغيرات. وتؤكد على طبيعة الأبعاد المتعددة للمنظمة، وتوسع لفهم كيفية عمل المنظمات و إدارتها في ظل ظروف متغيرة و في حالات محددة².

ويمكن القول أن النظرية الموقفية قد تأثر بمدخلين فرعيين هما: أسلوب الحالات و الأسلوب العام و الشامل. إذ أنه يبني مدخل الحالات على أساس أن كل حالة تمثل وضعاً فريداً وموقفاً متميزاً عن غيره من المواقف. أما الأسلوب العام فيؤسس على أن هناك طريقة واحدة هي الأفضل و يجب إتباعها³.

إن النظرية الموقفية نفيذ الشركات التي تعيش في بيئة معقدة و تتسم ظروفها بالتغير المستمر، ولهذا يجب أن يراعي المديرين أنماط التكنولوجيا المتعددة، والثقافة التنظيمية والقيم السائدة والإمكانات و الموارد المتاحة و غيرها من خصائص التنظيم⁴، من أجل تحقيق الأهداف المنظمة.

إن الجانب الرئيسي في هذه النظرية هو تأكيدها على عدم وجود نمط إداري مثالي يعالج كل المواقف و الظروف فكل منها يعتمد على متغيرات مسيطر عليها و بعضها غير مسيطر عليها ، وعلى عدم وجود طريقة مثلى وحيدة في أداء الأعمال كما جاء بنظرية الفكر الكلاسيكي للإدارة⁵.

إن التحديات الرئيسية التي تواجه استخدام هذه النظرية هي⁶:

- إدراك أو فهم ظروف المنظمة الحقيقية.
- اختيار الأساليب الإدارية الأكثر ملائمة لهذه الظروف أو المواقف .
- الكفاءة في تنفيذ هذه الأساليب.

تقييم المدرسة الموقفية⁷:

¹- بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 89.
²- حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 71-72.
³- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 93.
⁴- المرجع السابق ذكره، ص 93.
⁵- علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بركة، مبادئ الإدارة : الأصول و الأساليب العلمية، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص ص 128-129.
⁶- محمد الخفش، مرجع سبق ذكره، ص 47.
⁷- المرجع السابق ذكره، ص 48.

- لم تأتي لتوحيد المدارس وإنما جاءت لكيفية تكييف المدارس أو توصيل الأفكار للتعامل مع المواقف السائدة.
- تتعامل مع الإدارات ككل بالتكيف و لا تتعامل معهم بالتحديد.
- دعت إلى ضرورة قيام المدير بتحليل الموقف (المشكلة) وفهم متغيراته و اختيار الحل المناسب للأفراد و الجماعة و المنظمة.
- لا توجد طريقة مثلى للإدارة تطبق في جميع المنظمات، أو أسلوب أفضل من أسلوب آخر، ولا يوجد شيء أمثل في الممارسة الإدارية يمكن إتباعه في كافة المواقف و الظروف، وفي كل مكان و زمان.¹

المطلب الثالث: الإدارة بالأهداف

1- تعريف الإدارة بالأهداف

عرفها أولسون (Olson) الإدارة بالأهداف بأنها أسلوب يركز الاهتمام على الانجاز و تحقيق المهمات و يزود المنظمة بإطار منطقي لذلك الانجاز، و تساعد على تطوير الدوافع لدى الأفراد و تحسين القيادة في التنظيم.² كما عرف بيتر دراكر بأنها جهودات الأفراد في أي تنظيم ينبغي التوحيد بينها في جهود عام موحد ، من خلال عمل الفريق مع أفراد ملتزمين بالصالح العام.

وبهذا تعرف الإدارة بالأهداف بأنها تلك العملية الإدارية التي تقوم بها الإدارة و التي تساهم فيها الرؤساء و المرؤوسين و يتم فيها تحديد الغايات و الأهداف و توضيح مسؤوليات و وظائف كل مدير من أجل تحقيق الأهداف و الغايات المرسومة.³

وينسب هذا الأسلوب في الإدارة للعالمين بيتر دراكر (Peter Drucker) و جورج أوديورن (George O'Dirne)،⁴ فإن هذا الأسلوب يعطي التنظيم القدرة على مواجهة التحديات و ذلك من خلال التعاون بين الرؤساء و المرؤوسين. وبهذا يقوم الأسلوب على مبدأ الإدارة بالاشتراك، وهو أسلوب ديمقراطي في القيادة. وبحسب خبراء الإدارة المحدثين هو جوهر الإدارة باعتبار أن الغرض الأساسي من

- حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 72.

¹- عمر وصفي العقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 158.

²- فيصل فخري مرار، الإدارة بالأهداف و النتائج، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1981.

³-محمد سرور الحريري، إدارة الأعمال لدولية و العالمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص 59.

⁴- حسين حريم ، مرجع سبق ذكره، ص 73.

الإدارة هو تحقيق أهداف محددة. وهنا يبرز مدخل الإدارة بالأهداف الذي يركز على كون الأهداف هي الموجه الأساسي لقوى الإدارة و نشاطها¹.

2- عناصر الإدارة بالأهداف

يمكن تحديد العناصر الأساسية لفلسفة الإدارة بالأهداف بما يلي²:

- وضع أهداف واضحة وموجزة و مفهومة.
- أن يشارك في وضع الأهداف الأشخاص الذين ينتظر منهم أن يعملوا على تحقيقها.
- أن يتم تقييم الأداء على أساس النتائج المتحققة.

3- أهمية الإدارة بالأهداف

يمكن الاستدلال على أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف من خلال ما يلي³:

- مساعدة الإدارة بالتعرف على المشاكل و كذلك مشاركة المرؤوسين و الرؤساء في مناقشة تلك المشاكل و إيجاد الحلول لها.
- تنمية قدرات الرؤساء و المرؤوسين و رفع قدراتهم الإدارية و اختبار البدائل السلمية و تحديد الأهداف.
- المساعدة في تقوية العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين من خلال التعاون في انجاز الأهداف.
- تحقيق مبدأ المرونة، ومحاولة التخلص من الروتين في المنظمة.

4- الصعوبات التي تواجه الإدارة بالأهداف

¹ بشير العلق، الإدارة الحديثة: نظريات و مفاهيم، دار البياروري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص ص 94-95.
² محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: نظريات و العمليات و الوظائف، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001.
³ يحيى حداد و آخرون، مؤسسات الأعمال: الوظائف و الأشكال القانونية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1996.

يرجع بعض الإداريين فشل تطبيق هذا الأسلوب الإداري في منظمات الأعمال إلى بعض العوامل التالية¹:

- أنه يكشف أهداف و خطط المنظمة ليس للعاملين فقط ، وإنما قد يمتد ذلك إلى العملاء و المنافسين من خلال كشف و معرفة الأهداف.
- العديد من المديرين لا توجد لديهم الرغبة في استخدام هذا الأسلوب معللين ذلك بأنه أسلوب يفتح المجال للجدل وإضاعة الوقت، و يبعث على الملل.
- صعوبة التوفيق بشكل مرضي بين مختلف الأهداف التي تركز عليه أهداف المنظمة.

المطلب الرابع : نظرية Z

1-نشأة نظرية Z

هذا المفهوم الحديث في الفكر الإداري، يقوم بدراسة وتحليل نشاطات الإدارة لمنظمة الأعمال في بلد ما من أجل التعرف على إمكانية نقل تطبيقاتها إلى إدارة منظمة أعمال أخرى في بلد آخر، وإزاء هذا الاتجاه نرى أن اليابان هي البلاد التي انصبت عليها معظم الدراسات المقارنة التي انطلقت في الولايات المتحدة، كانت أبرز دراسة بهذا الاتجاه هي تلك التي قام بها وليام أوشي عام 1981² وهو عالم الإدارة الياباني³.

وليام أوشي أستاذ ياباني في جامعة كاليفورنيا (لوس أنجلوس) بالولايات المتحدة الأمريكية، المدرسة اليابانية تنظر إلى المنظمة على أنها سلوك إنساني اجتماعي جماعي تندمج فيه أنماط السلوك الفردي في سلوك جماعي كلي، على شكل كيان اجتماعي تعاوني متآلف منسجم، تذوب فيه المصلحة الشخصية لأكبر حد ممكن، ليحل محلها المصلحة العامة و النفع لأعضاء المنظمة و للمجتمع بشكل عام. وهذا الاندماج لا يأتي عن طريق القسر أو الإكراه، بل يأتي عن طريق زرع القناعة في نفوس أعضاء المنظمة بالعمل و الجهد الجماعي التعاوني، و بفلسفة إدارية قائمة على أساس النهج الديمقراطي و المشاركة، وأن المنظمة مكان للعمل و الحياة معا، واندماج و انصهار للأهداف الفردية، لتشكل أهدافا

¹ - المرجع السابق ذكره، ص49.

-محفوظ جودة و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 54.

² -زكريا الدوري و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 77.

³ -محفوظ جودة، حسن الزعبي و ياسر المنصور، منظمات الأعمال: مفاهيم و الوظائف، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص

جماعية، يسعى الجميع بشكل متعاون متأزر لتحقيقها، فنجاح المنظمة يعني نجاح الجميع و الخير و الفائدة تعم الكل.

لقد برهنت المدرسة اليابانية على مدى نجاحها في إدارة المنظمة للعالم أجمع، وذلك من خلال ما وصلت إليه الصناعة اليابانية من تطور كمي و نوعي وتقني، غزت به أسواق العالم و على الأخص الدول النامية¹.

ويرجع هذا النجاح إلى ما حققته المنظمات اليابانية في مختلف الميادين في الثمانينيات و أوائل التسعينيات من القرن الماضي، فقد اهتم عدد من الكتاب و الباحثين بدراسة التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم. و في أوائل الثمانينيات من القرن الماضي صدر كتاب بعنوان نظرية Z للكاتب وليام أوشي². وانطلق وليام في دراسته لتطبيق إدارة اليابانية على الإدارة الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة صعوبة تطبيق النموذج الياباني كما هو في المجتمع الأمريكي الذي تختلف ثقافته عن ثقافة المجتمع الياباني³. لأن البيئة اليابانية فريدة بخصائصها و مكوناتها⁴، لهذا قام وليام أوشي ببناء منظمة أعمال تقع وسطا لتجمع ملامح منظمة الأعمال في اليابان مع تلك التي تخص منظمة الأعمال في الولايات المتحدة⁵. أي يمكن الاستفادة من النظرية اليابانية في الإدارة ولكن بعد تعديلها، بما يتماشى مع البيئة الأمريكية و خصائصها و أسموا هذا التعديل بنظرية Z في الإدارة⁶. ويوضح الشكل أدناه المقارنة بين النموذج الياباني و الأمريكي ونموذج Z⁷.

¹- عمروصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 161-162.

²- حسين كريم، مرجع سبق ذكره، ص 75.

³- المرجع السابق ذكره، ص 75.

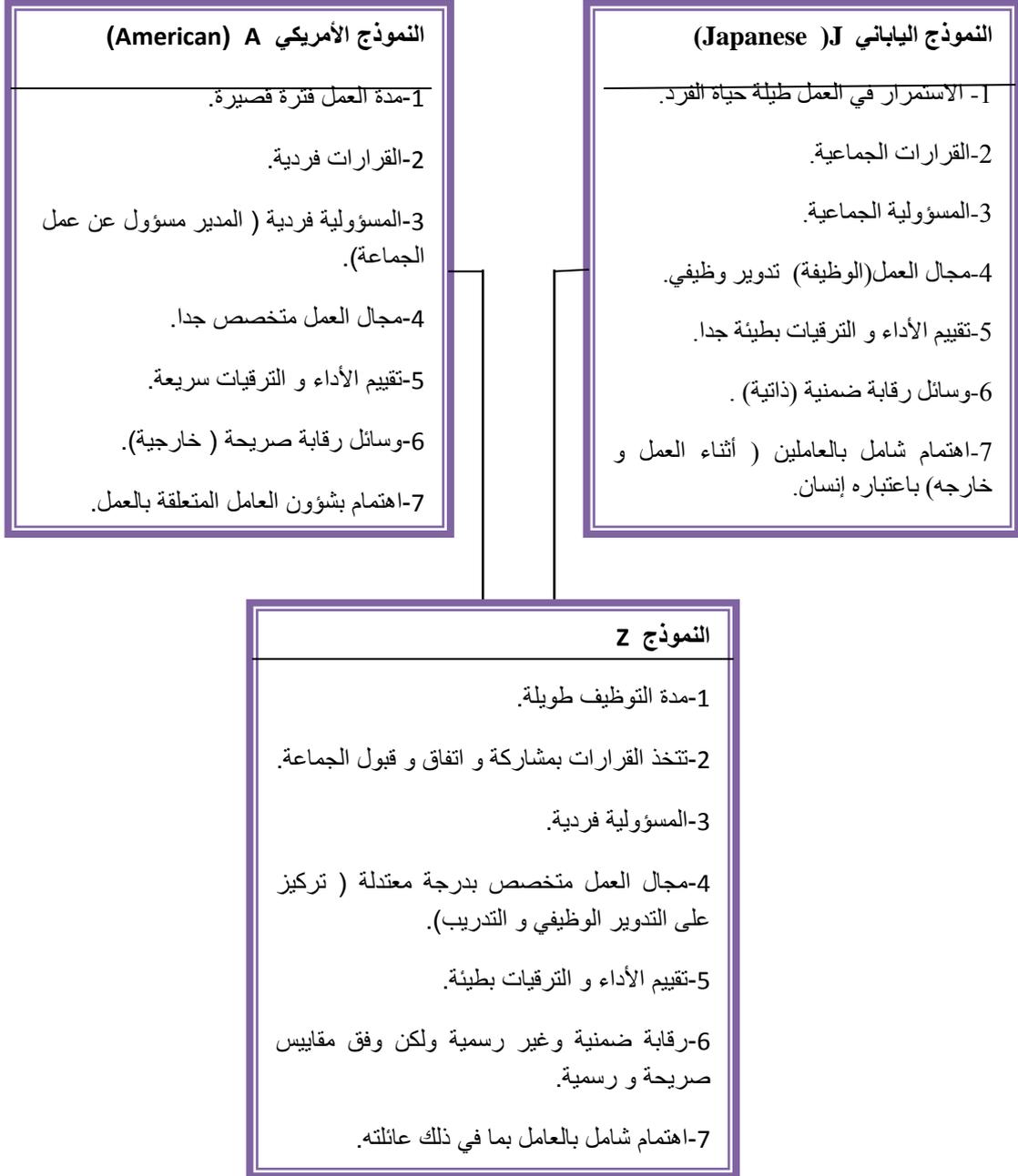
⁴- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 162.

⁵- زكريا الدوري، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 77.

⁶- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 162.

⁷- حسين كريم، مرجع سبق ذكره، ص 76.

شكل رقم (2-3) النموذج Z الناتج عن مقارنة بين النموذج الياباني والنموذج الأمريكي



2- خصائص الإدارة اليابانية

و من أهم ملامح و خصائص الإدارة اليابانية¹:

¹ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات و العمليات و الوظائف، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، 2001، ص ص 155-163 .
- محسن مخاطرة وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة، طبعة سادسة مزيدة و منقحة، مركز الكتب الأردني، عمان، 2000، ص 61.
-فريد زيادة، المبادئ و الأصول للإدارة و الأعمال، الطبعة الخامسة، مطبعة الشعب، اربد، الأردن، 2005، ص ص 113-115.
-محمد الخفش، مرجع سبق ذكره، ص ص 50-51.

- استمرار العامل في عمله مدى الحياة.
- اعتماد مبدأ التخصص العام في العمل و الانتقال من مجال لآخر.
- نظام الترقيّة تعتمد على الأقدمية و الاستمرارية في العمل وهي بطيئة* .
- التأكيد على أهمية الجماعة و العمل الجماعي والقرارات الجماعية و على نمط عمل الفريق في علاقات العمل و روح الفريق.
- المسؤولية المشتركة، كل فرد في الجماعة بما في ذلك المدير يشارك المسؤولية عن عمل الجماعة.
- تنوع الخبرات عند العاملين بسبب حركتهم الأفقية و ليس العمودية.
- الثقة المتبادلة بين العاملين في المنظمات.
- حلقات الجودة** .

3- خطوات العمل بنظرية Z

هنالك العديد من الخطوات الواجب إتباعها عند نهج أسلوب نظرية Z وفق ما يلي¹:

3-1- تفهم الإدارة لفلسفة نظرية Z : فالتفاهم يساعد المديرين على تحقيق التعاون و التنسيق في مختلف المستويات الإدارية لكي يستطيع تحقيق أهداف المنظمة، وان يكون التطبيق بشكل مناسب وملائم لهذه الإدارة لما تتسم به من سمات تميزها وهي مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والاهتمام بالفرد العامل.

3-2- شرح مفصل عن نظرية Z: قبل الشروع في تطبيق هذه الإدارة يجب على المنظمة ان توضح مفهوم هذه الفلسفة الإدارية و الأهداف من تطبيقها، لأن هذا يساعد على استخدامها بالشكل الصحيح و السليم.

3-3-دراسة المنظمة قبل استخدام نظرية Z : تكون الدراسة شاملة لأهداف المنظمة و سياساتها المتبعة و طبيعة النشاطات، وذلك من أجل تحديد الفجوات التي يمكن أن توجد داخل المنظمة، حيث تم تعديلها قبل البدء باستخدام و تطبيق هذه الفلسفة الإدارية.

*: يتم تقييم العاملين الجدد من قبل عدد من مشرفين و يتم في هذه المرحلة تقييمهم من أجل تحديد إمكانية تطوّرهم في العمل مستقبلاً. و يبقى العامل يتقاضى نفس راتبه لمدة 10 سنوات متساوياً في ذلك مع العاملين الجدد ثم يتم بعد ذلك تقييمه بشكل رسمي من قبل أحد المسؤولين حيث يمكن ترقّيته إلى وظيفة أعلى.

**هي جماعات صغيرة من العاملين تجتمع بانتظام بعد ساعات العمل اليومي لتحدد و تحلل و تقترح حلولاً خلاقة لمشاكل فنية وإدارية في مجال عملها.

¹ - محفوظ جودة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 47-49.

3-4- مقارنة نظرية Z بالإدارة القديمة: وهدف هذه المقارنة من أجل الكشف عن سلبيات الإدارة القديمة و التي كانت تعاني منها المنظمة، حتى تم تفاديها مستقبلا عند تطبيق الفلسفة الإدارة الجديدة، وكذلك من أجل بث الثقة في نفوس الأفراد العاملين تجاه الفلسفة الجديدة في الإدارة.

3-5- مراجعة الهيكل التنظيمي للمنظمة: يفترض بالإدارة مراجعة الهيكل التنظيمي للمنظمة قبل البدء باستخدام هذه الفلسفة الإدارية الجديدة، وإجراء مراجعة لإجراءات العمل و تعزيز مبدأ المشاركة و التعاون بين أفراد المنظمة، وتغليب المصلحة العامة على الأمور الشخصية والمشاركة الفعالة في التخطيط وصنع القرارات.

3-6- الاستقرار الوظيفي: يجب على الإدارة في المنظمة أن تضع نظاما وظيفيا يتسم بالاستقرار الوظيفي للعاملين على المدى الطويل، وعدم استخدام مبدأ التهديد بالطرده أو الفصل أو تخفيض الأجور، وان يعطي العامل فرصة الإلمام بالوظائف الأخرى من أجل كسب المعرفة و الخبرة، وان يكون هنالك نظام ترقية للعاملين على المدى القصير، مما يجعل العاملين تقديم ما بوسعهم من جهد يتماشى مع أهداف و سياسات المنظمة.

3-7- تنمية العلاقات الاجتماعية بين المستويات الإدارية: وهذا يعزز الثقة و التعاون و روح العمل الجماعي و نبذ الخلافات الوظيفية و الشخصية مما ينعكس ايجابيا على تحقيق الأهداف للمنظمة.

3-8- مشاركة المستويات الإدارية العليا في التنفيذ: تعمل فلسفة نظرية Z على أن تشارك الإدارة العليا في المنظمة المستويات الأخرى في التنفيذ للعمليات، لأن هذه الإدارة هي صاحبة صنع القرارات في المنظمة، وكذلك أن تشارك في حل المشكلات و العقبات إن وجدت لكي يساعد في رفع الروح المعنوية لدى السلطة التنفيذية.

3-9- مشاركة النقابات و الاتحادات العمالية: وتتم المشاركة من خلال خبرة و قدرة تلك النقابات و الاتحادات في معالجة بعض الأمور داخل المنظمة، وهذا بدوره يخلق جو من الثقة بين العاملين و الاتحادات و النقابات العمالية من خلال الندوات و اللقاءات الفكرية بين الطرفين.

تقييم للمدارس الحديثة

ومن خلال دراستنا للمدارس الحديثة، نستنتج ما يلي:

- إن كل مدرسة قد نظرت للإدارة من جانبها الشخصي. فعلماء النفس و الاجتماع نظروا إليها من هذه الزاوية، وكذلك الرياضيون و الاقتصاديون نظروا إليها من زوايا كمية.
- إن بعض هذه المدارس يميل لأن يكون واسعاً نطاقه، بينما البعض الآخر يبدو أنه يركز اهتمامه على جانب من جوانب الإدارة أو يتخصص في مجال معين.
- إن الاستعراض للمدارس المختلفة يبين أن بعض المدارس لا يمكنه مسايرة البعض الآخر نظراً لاتساع هوة الاختلاف بينهما.
- تعاني بعض المدارس من مشكلة تحديد المعاني، وتحديد مضمون الإدارة، ونبذ الأعمال السابقة، وسوء فهم المبادئ، وعدم قدرة أو عدم رغبة الباحثين على فهم بعضهم البعض.
- إن كل مدرسة من هذه المدارس قد ساهمت بلا شك في تطوير النظرية الإدارية، ولكنها لا يمكن أن تكون كافية في حد ذاتها لشرح ما يمكن أن يسمى اليوم بالغابة الإدارية.
- إن هذه المدارس تعكس رغبة الإنسان في الشرح، والتحليل واستخلاص النتائج للوصول إلى نظرية متكاملة للإدارة.

الفصل الثالث: الوظائف الأساسية في علم الإدارة

وظائف الإدارة : إن العمل الإداري يختلف عن العمل التنفيذي حيث ينطوي على ممارسة مجموعة من الأنشطة يطلق عليها الوظائف وهي ¹ :

الوظيفة الأولى: التخطيط

الوظيفة الثانية: التنظيم

الوظيفة الثالثة: التوجيه (التحفيز، القيادة و الاتصال)

الوظيفة الرابعة: الرقابة

المبحث الأول : وظيفة التخطيط

تعتبر وظيفة التخطيط أولى الوظائف العملية الإدارية الرئيسية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، ويعد التخطيط أول ما يشغل فكر المدير، وهو الأساس الذي يقوم عليه العمل الإداري داخل المؤسسة، باعتباره الأداة الفعالة لمواجهة المستقبل والتصدي له، فهو الذي يحدد الأهداف، ويرسم الخطط والسياسات، ويضع الإجراءات، والطرق اللازم التقيد بها في التنفيذ، لضمان حسن سيره وعدم الانحراف عنه.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط وأهميته

أولاً: ماهية التخطيط

هناك عدة مساهمات من قبل علماء الإدارة لتعريف بالتخطيط منهم:

➤ التخطيط هو أحد الوظائف الإدارية الرئيسية الأربع وأنه عملية تحديد أهداف المؤسسة ورسم الطرق والعمليات لإنجازها².

¹- سامي محمد هشام حريز، أساسيات إدارة الأعمال مهارات نظرية وتطبيقية، ماجستير دراسات عليا، دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 75.

²- David Holt, **Management Principles and Practices**, 3rd ed, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1993, P164.

➤ التخطيط هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهةته، حسب تعريف هنري فايول¹.

➤ التخطيط هو ذلك الجزء من العملية الادارية الذي يسعى لتحديد مستقبل المؤسسة².

ومنه فإن التخطيط هو الذي يحدد الأهداف ويرسم السياسات والخطط ويضع الإجراءات والطرق الواجب التقيد بها في التنفيذ لضمان سيره وعدم الانحراف عنه، كما يستدعي التنبؤ بالمستقبل في ضوء تحليل الوضع الراهن واتجاهات على مدى السنوات السابقة.

وعند تعريف التخطيط يجب التفريق ما بين التخطيط و الخطة من خلال الجدول التالي³:

جدول رقم (3-1) الفرق بين التخطيط والخطة

الخطة	التخطيط
تفعيل (ترجمة) للمراحل الواجب القيام بها وتحديد الاختصاصات والمهام وتوقيت إتمام كل مرحلة من المراحل للوصول إلى الهدف المنشود.	هي المراحل الفكرية والذهنية الخاصة بالنشاط والتي تبدأ بالتفكير في الهدف وكيفية تحقيقه والموازنة بين الظروف المستقبلية التي قد تساعد أو تعوق تحقيقه.
الخطة هي نتاج (مخرجات/امتداد) عملية واحد، إذ لا يقتصر على وضع الأهداف والغايات المراد تحقيقها، وإنما يشمل أيضا تحديد الوسائل والطرق المناسبة لبلوغ تلك الغايات والأهداف.	التخطيط يركز على الأهداف والوسائل معا في آن واحد، إذ لا يقتصر على وضع الأهداف والغايات المراد تحقيقها، وإنما يشمل أيضا تحديد الوسائل والطرق المناسبة لبلوغ تلك الغايات والأهداف.

من اعداد الباحثة باعتماد على: حسين حريم، مبادئ الادارة الحديثة، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2009، ص113.

¹- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 278.

²- John Ivancevich, Peter Lorenzi, Steven Skinner and Philip B.Crosby , **Management: Quality and Competitiveness**, 2nd ed, McGraw-Hill, Boston, 1990.

³- حسن حريم، مرجع سبق ذكره، ص 113.

ثانيا: أهمية التخطيط

إن المخطط الفعال لا يتعامل مع المستقبل فقط وإنما تحكمه نتائج النشاط في الماضي، والإمكانات المتاحة في الحاضر، وتبدو الأهمية البالغة للتخطيط من خلال استعراضنا للنقاط التالية¹:

- الحفاظ على الجهد والوقت المبذول.
- يساهم في تحقيق غايات وأهداف * المؤسسة ويعمل على تكامل الجهود وتفاعلها في اتجاه واحد.
- يتعامل التخطيط مع المستقبل، فهو الذي يترجم الخطط الى أزمنة وأرقام واضحة يمكن للجميع أن يلتزم بها.
- محاولة توقع المشكلات المستقبلية التي تواجه المؤسسة والسعي لاكتشاف الحلول المتعددة للتصدي لها و معالجتها.
- اجراء العمليات الرقابية و المتابعة المستمرة.

المطلب الثاني: خصائص التخطيط وفوائده

أولاً: خصائص التخطيط الفعال

يتميز التخطيط بالخصائص التالية²:

- 1- الشمولية: ينبغي أن يغطي التخطيط مختلف مجالات ونشاطات المؤسسة وأن لا يركز أو يقتصر على جانب دون الآخر.
- 2- الوضوح: يتطلب تنفيذ الخطة بنجاح الوضوح والبساطة ليسهل فهمها وتقبلها من العاملين ليقومون بتنفيذها.
- 3- الواقعية: ينبغي أن يكون التخطيط منسجماً ومتوافقاً مع واقع الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- 4- المرونة: يعني وضع خطط مرنة قابلة للتعديل استجابة لتغير الظروف.

¹ - عيد الحميد عيد الفتح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 278-280.
* الغاية/الهدف: وصف محدد(نتيجة دقيقة) لوضع أو نتيجة مستقبلية تنشده المؤسسة الوصول اليها وتحقيقها في تاريخ معين.
² - حسن حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 132-133.

- 5- **التحديد:** كلما كان التخطيط محددًا بدرجة أكبر والأهداف والنشاطات مصاغة بشكل دقيق بعيدًا عن العموميات، كلما زادت فرص نجاح التنفيذ والعكس صحيح.
- 6- **التكامل والتجانس بين الخطط والأهداف:** يتطلب نجاح التخطيط تحقيق توافق وتكامل بين جميع أنواع الخطط والأهداف بين الاستراتيجيات والخطط التكتيكية والخطط التشغيلية.
- 7- **التوقيت:** إن نجاح التخطيط لا بد من وضع جدولة التنفيذ بصورة سليمة بحيث يحدد تاريخ بدء النشاطات وتاريخ الانتهاء منها، مع مراعاة التنسيق بين النشاطات المختلفة.
- 8- **التكلفة:** تحتاج عملية التخطيط إلى موارد يجب مراعاة أن لا تكون هذه التكاليف عالية تفوق المردود المتوقع منها.

ثانياً: فوائد التخطيط

- يساعد التخطيط في أمور عديدة ويمكن أن تكون له فوائد كثيرة ومن أهمها:
- التخطيط يساهم في وضع أهداف واضحة للعمل.
 - يحقق التناسق بين الأهداف المتعددة ويزيل التعارض المحتمل بينها.
 - يساعد التخطيط على تنظيم العمل حيث يعرف كل فرد في المؤسسة ويحدد ما هو مطلوب منه فتصبح الاتصال بأفراد المؤسسة سهلة و واضحة¹.
 - يساعد التخطيط على التنسيق بين الأنشطة والأعمال داخل المؤسسة ويحدد العلاقات بشكل واضح في سبيل تحقيق الغايات المنشودة.
 - يعمل التخطيط على تنمية القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين، وتحديد الأولويات².

المطلب الثالث: أنواع التخطيط ومراحله

أولاً: أنواع التخطيط

تمارس المؤسسات أنواعاً متنوعة من التخطيط وتضع أنواعاً مختلفة من الخطط ويمكن تصنيف هذه الأنواع استناداً للأسس الآتية:

¹- زكريا الدوري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 93-94.

²- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 174-175.

❖ على أساس الزمن¹:

1. **التخطيط قصير الأجل:** وتكون مدته لا تتجاوز سنة واحدة، ويعتبر هذا التخطيط أكثر دقة وأسهل للتنبؤ، وكما يعتبر التخطيط قصير الأجل من أهم أنواع الخطط في المؤسسات.
2. **التخطيط متوسط الأجل:** وتتراوح مدته بين سنة وخمس سنوات، ويعتبر هذا التخطيط تفصيلا للتخطيط طويلة الأجل.
3. **التخطيط طويل الأجل:** تتراوح المدة الزمنية بين خمس سنوات فأكثر ويحتاج إلى المعلومات والدراسات والتنبؤات نظرا للتغيرات المحتملة خلال المدة الذي يغطيها التخطيط طويلة الأجل.

❖ على أساس النطاق²:

1. **التخطيط الاستراتيجي*:** ويغطي هذا التخطيط مدة زمنية طويلة الأجل، ويركز على دراسة وفحص المتغيرات البيئية الخارجية التي تؤثر على أهداف المؤسسة ونشاطها ومن أمثلة على ذلك: فتح أسواق جديدة، تنويع الانتاج أو توسعه، ويتولى القيام بهذا النوع المستويات الإدارية العليا، ويتزايد اهتمام بهذا النوع نظرا لما تواجه المؤسسات من تحديات وضغوط خارجية من أهمها العولمة والمنافسة والجودة.
2. **التخطيط التكتيكي:** ويغطي مدة زمنية متوسطة الأجل، ويركز على مسألة الكفاءة أكثر من اهتمام بالفاعلية على الأجل الطويل، وتقوم المستويات الإدارية المتوسطة في المؤسسة بترجمة الخطط الاستراتيجية الى التخطيط التكتيكية.
3. **التخطيط التشغيلي:** ويغطي مدة الزمنية قصيرة الأجل، ويركز هذا التخطيط على الموازنات، وكميات الإنتاج وجداول العمل، ويتضمن معايير وأرقام تسمح بقياس النتائج لمقارنتها بالأهداف، ويتم إنجازها من قبل مديري الخط الأول، رؤساء، مشرفين ومراقبين.

❖ على أساس تكرار الاستعمال:

تصنف الخطط وفق هذا المعيار إلى نوعين³:

¹ - زكريا الدوري وآخرون، مرجع سابق ذكره، ص 97.

² - حسن حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 117-119.

* تعرف الاستراتيجية: بأنها خطط الإدارة العليا لتحقيق نتائج تتوافق مع رسالة المؤسسة وأهدافها، ويمكن النظر الى الاستراتيجية من زوايا ثلاث: صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة على الاستراتيجية.

³ - حسن حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 120-121.

1. **تخطيط لمرة واحدة** : لمواجهة حالات أو مواقف طارئة يستفاد منها لفترة زمنية واضحة، ولكن هذه الخطة تصبح عديمة الفائدة حالما يتم تحقيق الأهداف مثل تشكيل فريق عمل لتطوير منتج جديد وحالما يتم الانتهاء منه تنتهي الخطة.

ومن أمثلة هذا النوع من التخطيط :

أ-**البرنامج**: هو خطة تشتمل على نشاطات متعددة لإنجاز هدف معين له بدايات ونهايات واضحة، بعبارة أخرى يعتبر آلية لتنفيذ الاستراتيجية أو هي التي تترجم الاستراتيجية إلى واقع عملي ومن أمثلة على مجال البرامج التي تتعلق بالتسويق مثل برنامج تطوير منافذ التوزيع، أو يتعلق بالموارد البشرية مثل برنامج تنمية وتطوير المديرين أو تدريب العاملين، أو متعلق بالإنتاج مثل برنامج تحديث المكائن¹.

ب-**الموازنة**: هي خطة غالبا تمتد لمدة سنة تصف بطريقة رقمية توزيع الموارد من أموال ومواد وعناصر بشرية وغيرها، وهي أداة تخطيط ورقابة.

2. **تخطيط متكرر الاستعمال**

تتصف هذه الخطط باستمرارية التطبيق في المؤسسة وتشمل :

أ-**السياسات**: هي مجموعة المبادئ و القواعد العامة التي سبق تحديدها بحيث ترشد وتوجه سلوك وتصرف الأفراد وتضبط تفكيرهم وتسهم في صنع واتخاذ القرارات في التنظيم أو في أحد وحداته. توفر توجيهات وإرشادات لصنع القرارات التنظيمية في المجالات المختلفة (إنتاج، تسويق، مالية، موارد بشرية وغيرها).

ب- **الإجراءات**: تعتبر أداة لتنفيذ السياسات، وتمثل إرشادات وتوجيهات تحدد الأفعال والتصرفات أكثر من كونها ترشد في عملية التفكير في صنع القرار. والغاية من الإجراء هو وضع أسلوب نمطي محدد لإنجاز العمل الذي يتكرر من أجل الحصول على نتائج نمطية واحدة في كل مرة يتكرر فيها هذا العمل².

ج- **القواعد**: تعتبر القواعد أداة تنفيذية لتطبيق السياسات والإجراءات المعتمدة في المؤسسة، ولا يستطيع الفرد تجاوزه وهي بذلك لا تتضمن أي مرونة. وعليه كلما توسعت المؤسسة في استخدام القواعد زادت

¹-المرجع سابق ذكره، ص 120.

²- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 183.

القيود المفروضة على العاملين في إنجاز الأعمال وضائق مساحة حرية التصرف والاستقلالية في العمل¹.

❖ على أساس المركزية :

تتقسم الخطط من حيث المركزية الى نوعين أساسين بمراعاة أن المركزية عملية نسبية يختلف تطبيقها حسب الظروف²:

➤ **خطة مركزية:** وهي الخطة التي توضع على مستوى الإدارة العليا للمنظمة التي تقوم بتحديد الأهداف ورسم السياسات، وتقوم كل إدارة أو وحدة في المؤسسة بتنفيذ تلك الأهداف في ضوء الخطة العامة للمنظمة.

➤ **خطة لامركزية:** وهي خطة كل إدارة أو وحدة تمثل قسما أو فرعا يتبع المؤسسة وبطبيعة الحال تشتق الخطة الفرعية من الخطة المركزية.

❖ على أساس المجال أو النشاط³:

يمكن أن نصنف التخطيط وفق معيار مجال العمل الذي يخطط له و تتعرض له الخطة، فعندما نخطط في مجال الأموال نقول عن التخطيط هنا تخطيطا ماليا، وعندما نخطط للإنتاج نسميه في هذه الحالة تخطيطا انتاجيا، وهكذا سيكون لدينا تخطيط انتاجي ، وشرائي، وتخزيني...الخ.

ثانيا: مراحل التخطيط

إن عملية التخطيط تشمل على عدة مراحل متتابعة وتعتمد كل خطوة على ما سبقتها، وفيما يلي عرض موجز لهذه الخطوات:

1-دراسة وتقييم الأوضاع الحالية: وهي أولى خطوات عملية التخطيط، فقبل صياغة رسالة المؤسسة ووضع الأهداف، يجب التعرف بدقة على المتغيرات والعوامل البيئية، داخل المؤسسة وخارجها، فبالنسبة

¹-حسن حريم، مرجع سبق ذكره، ص 124.

²- المرجع السابق ذكره، ص 307.

³- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 192.

للبيئة الداخلية للمنظمة يجب التعرف على الموارد المتاحة للمنظمة¹ كالموارد البشرية،... أما العوامل البيئية الخارجية فتشمل دراسة الجوانب أو العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية،...²

2- صياغة رسالة المؤسسة : وهي الغاية أو (الغرض) التي أنشئت المؤسسة من أجلها، وتتم من خلال صياغة رسالة المؤسسة من قبل المؤسسين أو مجلس الإدارة³. وتعتبر الغاية أو رسالة المؤسسة الهدف العام العريض الذي تسعى المؤسسة الى تحقيقه، ويختلف هذا الهدف من مؤسسة الى أخرى، ففي منظمات الأعمال نجد أن الغاية الأساسية هي الرغبة في تحقيق الربح، وفي منظمات أخرى قد تكون الغاية مثلا تقديم خدمة كالنقل أو تصميم وبناء الطائرات، أو إقامة الجسور، أو توفير منافذ للبيع بالتجزئة. وعليه لابد من تحديد غاية المؤسسة أو رسالتها بشكل واضح لأنها المرشد العام لفعاليتها وبقائها ومقياس لنجاحها⁴.

3- صياغة الأهداف الرئيسية: استنادا لمضمون رسالة المؤسسة واسترشاد بنتائج دراسة وتقييم المتغيرات البيئية، يتم وضع الأهداف الرئيسية للمؤسسة، فالهدف هو الغاية أو النهاية المراد تحقيقها من خلال عمل تنفيذي فعال للتخطيط الموضوع، فإن تحديد الأهداف في المنشأة عبر مستوياتها التنظيمية المختلفة، إنما يتم على شكل سلسلة مترابطة مع بعضها البعض، بحيث يقوم كل مستوى تنظيمي بوضع أهدافه في ضوء أهداف المستوى الذي يسبقه، وهذه السلسلة تعتبر مطلبا أساسيا في وضع وتنفيذ الخطة بنجاح، مما سيحقق لهذه السلسلة التكامل والتوافق والترابط. ولابد من الإشارة الى مسألة مهمة ألا وهي عنصر الزمن، فالأهداف توضع لفترات مختلفة.

4- وضع الافتراضات: في هذه المرحلة يتم وضع افتراضات لما سوف تكون عليه الأوضاع، والظروف مستقبلا والتي سيكون لها تأثير على عمل المؤسسة خلال المدة التي يخطط لها ، ولابد أن تتال هذه الافتراضات قبول وموافقة جميع المديرين والمسؤولين في المؤسسة⁵.

5- تطوير الاستراتيجيات واختيار الأنسب: في هذا وضع هنالك عدة بدائل لتوصل إلى الأهداف والنتائج الموضوعية ويطلق عليها البدائل الاستراتيجية، ويجب عدم الاكتفاء بتحديد بديل واحد، وبعد ذلك تتم

¹-حسن حريم، مرجع سبق ذكره، ص 125.

²-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره، ص 309.

³-حسن حريم، مرجع سبق ذكره، ص 125.

⁴-عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 1

⁵-المرجع السابق ذكره، ص 127.

عملية تقييم لكل بديل ما له من مزايا وإيجابيات وعيوب وسلبيات، ومن ثم المفاضلة بين البدائل على أساس التكلفة، والمنفعة، والربح، والفترة الزمنية وغيرها.

6- وضع خطة عمل: تأتي هذه المرحلة في تحديد جميع النشاطات والأعمال الواجب تنفيذها مع تحديد الأولويات قبل بدء التنفيذ، ويكون على شكل برامج عمل ومشاريع تفصيلية ذات جداول زمنية.

7- تخصيص الموارد: لا يمكن تنفيذ الخطط الم-وضوعة بدون تخصيص الموارد اللازمة من بشرية ومالية ومادية ووقت وغيرها من الموارد.

8- تنفيذ الخطة : ويعني تفويض السلطة وتوزيع الأعمال والإنجاز واستخدام الموارد لترجمة الخطة إلى أفعال، ويقوم المدير في هذه المرحلة بتوضيح الخطة وشرحها للعاملين وإقناعهم بقبولها.

9- متابعة وتقييم التنفيذ: يتم التأكد من العملية التنفيذ تسير حسبما هو مخطط و الوقوف على مدى توافق النتائج الفعلية مع النتائج المحددة في الخطة في حالة بداية من مرحلة التنفيذ، أما في نهاية مرحلة التنفيذ، يتم إعداد تقييم نهائي للخطة ومدى نجاحها أو فشلها اعتمادا على الانجازات والأهداف التي تم تحقيقها مقارنة بالأهداف المخطط لها.

10- التخطيط للتخطيط: من المتوقع أن تحدث تغيرات بيئية داخلية وخارجية أثناء تنفيذ الخطط، وقد تؤثر على الخطط، لذلك يجب على المديرين أخذوا في الاعتبار احتمالات التغيير هذه، وأن يخططوا لإعادة التخطيط بعد الانتهاء من دورة التخطيط.

11- تخطيط الجودة: في ضوء التحديات الهائلة التي تفرضها ظاهرة العولمة والمنافسة الشديدة أصبح موضوع الجودة المنتجات والخدمات في مقدمة اهتمامات وأولويات المؤسسات التي تحرص على الاحتفاظ بمركز تنافسي جيد وقوي.

المطلب الرابع: الانتقادات الموجه للتخطيط ومواقفه

أولا: الانتقادات الموجه للتخطيط

وجه بعضهم انتقادات للتخطيط، تعتبر بمثابة عوائق تحد من فاعليته، والتي يجب على المخطط أن يضعها بالحسبان، وأهمها ما يلي¹:

➤ صعوبة الوصول الى تنبؤات دقيقة حول المتغيرات البيئية المؤثرة في نشاط المؤسسة، فالمستقبل لا يمكن التنبؤ به تماما ، فهناك بعض الأحداث التي من الصعوبة جدا التنبؤ بها، كالكوارث الطبيعية.

➤ تعمل بعض المؤسسات في بيئة سريعة التغير أحيانا، وهذا التغير يتطلب عمليات تنبؤ مستمرة ، تحتاج وقتا ومالا.

➤ يتطلب التخطيط خبرة ومالا ووقتا وهذا ما يجعل تكلفته عالية، وقد لا تكون هذه الأمور متوفرة في أية منظمة.

➤ إن المخطط الواعي يمكنه أن يحد من تأثير هذه المعوقات ويجعل تخطيطه ناجحا، فيما إذا راعى الأصول العلمية في هذا المجال.

ثانيا: معوقات وصعوبات التخطيط

➤ تواجه عملية التخطيط العديد من المعوقات منها²:

➤ صعوبة توفير المعلومات الدقيقة بالمتغيرات البيئية والظروف المستقبلية.

➤ تحتاج عملية التخطيط إلى وقت ونفقات كبيرة.

➤ صعوبة تحديد الأهداف الواضحة القابلة للقياس والواقعية.

➤ التغيرات البيئية المتسارعة التي تزيد من درجة عدم التأكد في المستقبل.

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 176-177.

² - حسن حريم ، مرجع سبق ذكره، ص ص 131-132.

المبحث الثاني: وظيفة التنظيم

إن وظيفة التنظيم هي الوظيفة الثانية في العملية الإدارية بعد وظيفة التخطيط، فبعد إتمام وضع الأهداف والاستراتيجيات والخطط، لابد للإدارة من القيام بالأنشطة لتحقيق تلك الأهداف، وهذا يقودها إلى وظيفة التنظيم.

المطلب الأول: مفهوم التنظيم وأهميته

أولاً: مفهوم التنظيم

هناك العديد من المفاهيم المختلفة لكلمة التنظيم، ومن بين التعريفات كالتالي :

➤ هو عملية دمج الأعمال التي يجب أن يقوم بها الأفراد والجماعات مع توفير التسهيلات الضرورية لتنفيذها بشكل يوفر أفضل القنوات أو السبل لاستخدام الجهود المتاحة بكفاءة وبطريقة منتظمة ومنسقة.

➤ وهو ترتيب الأعمال أو الأنشطة في وحدات طبيعية وسهلة مع تحديد العلاقات الرسمية بين أولئك الذين يخصصون للقيام بتلك الأعمال المختلفة.

ثانياً: أهمية التنظيم

- يحدد واجبات ومسؤوليات واختصاصات كل عضو من أعضاء المؤسسة.
- يحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية والموارد المالية المتاحة.
- يحقق التقسيم السليم للعمل والتنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية والجماعية.
- يحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المؤسسة وعلاقات العمل.

المطلب الثاني : مبادئ التنظيم وأهدافه

أولاً: مبادئ التنظيم

- مبدأ ضرورة التنظيم.

- مبدأ وحدة القيادة والأمر.
- مبدأ وحدة الهدف.
- مبدأ التدرج في السلطة وتحديد المسؤولية.
- مبدأ تلازم وتكافؤ السلطة والمسؤولية.
- مبدأ تقسيم العمل والتخصص.
- مبدأ التكامل والتجانس في العمل.
- مبدأ نطاق الإشراف.
- مبدأ البساطة ومرونة التنظيم.

ثانياً: أهداف التنظيم

1. وضع الإطار العام لتنفيذ الخطط والبرامج المختلفة لتحقيق هدف معين.
2. تجميع المصادر اللازمة لتحقيق هذا الهدف.
3. وضوح الإجراءات والقواعد اللازمة لتحويل المصادر إلى الإنتاج.
4. إيجاد التوازن بين الأهداف والمصادر والنتائج باستخدام أسلوب الأمثل.

المطلب الثالث: أنواع التنظيم والعوامل المؤثرة فيه

أولاً: أنواع التنظيم

1-التنظيم الرسمي : يعرف بأنه نظام يقوم على أساس التنسيق الإداري بين جهودات شخصين وأكثر. ويهتم هذا التنظيم بالهيكل التنظيمي للمؤسسة وبشكلها وتحديد العلاقات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات.

ومن أهم الخصائص هذا التنظيم ما يلي:

- تنظيم الوظائف في شكل تدريجي هرمي قائم على أساس تسلسل السلطات.
- توزيع الواجبات على أساس التخصص.
- القواعد والتعليمات التي يعتمد عليها في علاقات الأفراد وتصرفاتهم.
- يقوم التوظيف على أساس التأهيل الفني.
- افتقار العاملين للعلاقات الشخصية بينهم وبين جمهور المتعاملين معهم.

2- التنظيم غير الرسمي:

هو وحدات اجتماعية من الأفراد يؤمنون بقيم معينة وقواعد معينة للسلوك ويقومون بأداء أدوار معينة في سبيل الوصول إلى هدف معين يربطهم.

أما خصائص التنظيم غير الرسمي:

- القيادة تعتمد على المقدرة الشخصية للقائد في التأثير على أفكار الجماعة.
- الرقابة غير المفروضة.
- حجم الجماعة صغير بالنسبة لتشكيلات التنظيم الرسمي الضخمة.
- عدم الاستقرار والاستمرار لأنه يقوم على اعتبارات شخصية بحتة عكس التنظيم الرسمي المستند إلى الوظائف الرسمية وقانونية.

ثانياً: العوامل المؤثرة في بناء التنظيم

- حجم المؤسسة.
- نطاق مكان المؤسسة.
- الموارد البشرية والمادية.
- مشاركة العاملين في الأمور التنظيمية.

➤ طبيعة العلاقات الخارجية ومداهها.

➤ طبيعة عمليات المؤسسة.

➤ الغرض من إقامة المؤسسة.

➤ نطاق مكان المؤسسة.

المطلب الرابع: مفهوم الهيكل التنظيمي ومبادئه

أولاً: مفهوم الهيكل التنظيمي

يمثل الهيكل التنظيمي في أي مؤسسة أهمية كبيرة وهو الأساس في تقسيم الأنشطة على الوحدات التنظيمية المختلفة وتحديد مستوياتها وتدرجها ونوعية العلاقات بين أقسامها.

حيث يتم تعريفه : بأنه البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة فهو يبين التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة وكما يوضح نوعية العلاقات بين أقسامها.

ثانياً: مبادئ الهيكل التنظيمي

➤ التوازن.

➤ المرونة.

➤ الاستمرار.

المبحث الثالث: وظيفة التوجيه

إن وظيفة التوجيه تعتمد في تحقيق أهدافها المتمثلة في توفير القيادة الإدارية الصالحة الجيدة، والحفز الانساني المناسب، ثم توفر اتصالات فعالة تسمح بعملية التفاعل بين أجزاء المنظمة والأفراد بداخلها.

المطلب الأول : مفهوم التوجيه، أهميته، مبادئه،

1- مفهوم التوجيه

التوجيه هي إحدى الوظائف الإدارية، وأحد مكونات العملية الإدارية، ويتضمن الكيفية والأسس التي يمكن للمدير في أي مستوى إداري أن يتبعها في توجيه عمل مرؤوسيه بشكل جيد وباتجاه الأهداف المطلوبة، في ظل تحقيق تحقيق التعاون بينهم، وجعلهم يحبونه ويطيعون أوامره وتعليماته عن رغبة واقتناع، وتوفير الحوافز المناسبة لبيدولوا جهودهم، وجعلهم يشعرون بحب العمل والانتماء الى المنظم.

2- أهمية التوجيه:

تتبع أهمية التوجيه من كونه يتعامل مع العنصر البشري، الذي يعد أهم عناصر الانتاج، وأساس نجاح المنظمة أو فشلها. فعندما يتوفر لدى المنظمة ما التوجيه السليم والفعال، لا شك في أنها ستحصل على تعاون بشري مثمر، لديه روح معنوية عالية، يشعر بأن نجاح المنظمة هو نجاحه ويسعى الى تحقيق أهدافها.

إن التوجيه هو صمام الأمان لحسن سير العمل وتنفيذ الخطة، ويحقق أفضل النتائج من عمل المرؤوسين وعلى كافة المستويات، فهو يلزم تنفيذ العمل يوميا، وهو الذي يحقق من خلاله الرؤساء الترابط ولاانسجام وروح التعاون بين المرؤوسين، فلا يوجد عمل جماعي ناجح إلا وراءه توجيه سليم، يدل على جادة الصواب، ويصحح الانحرافات والأخطاء.¹

3- مبادئ التوجيه:

يقوم التوجيه الصحيح على عدد من المبادئ الأساسية التي يجب أن تتوفر فيه، وهي كما يلي:

3-1- تجانس الأهداف: يشير الى ضرورة تحقيق التوافق والتكامل بين أهداف الفرد وأهداف الجماعة، وأهداف الجماعة مع أهداف المنظمة. وهو يتعلق بربط المصالح الفردية مع المصالح الجماعية ومصصلحة المنظمة تحت شعار العمل الجماعي التعاوني، وهذا يتطلب من المنظمة إحداث التوازن بين المساهمات (عمل وجهد ونشاط...الخ) التي يقدمها العاملون للمنظمة، مع ما تقدمه لهم من حوافز متنوعة لاشباع حاجاتهم ورغباتهم.

3-2- وحدة الأمر: يشير الى ضرورة اصدار الأوامر للمرؤوسين من جهة رئاسية واحدة فقط، منعا للارتباك والاحتكاك. فلا يعقل أن يمارس الأمر والتوجيه من رئاستين، ذلك لأن هذا الأمر يجعل

¹- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 388-389.

المرووسين مشوشا لا يعرف لأي جهة يتبع، ولهذا يمكن القول إن وحدة الأمر تسهل وتدعم عملية الادارة والتوجيه السليم.

3-3- توفير المعلومات: من أجل تفعيل عملية الارشاد و التوجيه، لا شك أن الاتصال الجيد يسهم اسهاما فعالا في عملية توفير المعلومات، حيث عندما يطلب الرئيس من مرووسيه أداة مهمة ما وتحمل مسؤوليتها بشكل جيد، يلزم أن يزودهم بالمعلومات التفصيلية الكافية التي تمكنهم من العمل الجيد بفاعلية.

3-4- السلطة: تحتاج عملية الاشراف والتوجيه الى سلطة رسمية تمنح للرؤساء لتمكينهم من اصدار الأوامر لمرووسيهم، من أجل تحريك العمل ودفعه للأمام في سبيل تحقيق الأهداف. فالسلطة تعطي الرؤساء حق إصدار الأمر الذي يعتبر أداة توجيه وارشاد لتنفيذ العمل.¹

3-5- تفويض السلطة: قيام الرئيس الاداري في الغالب بتفويض سلطاته الأقل أهمية، كالأعمال الادارية اليومية لكي يتفرغ لمباشرة اختصاصاته الهامة التي تؤثر تأثيرا مباشرا على سير العمل في المنظمة.²

المطلب الثاني: مفهوم القيادة، أهميتها، مبادئها، وأنواعها

لقد شغل موضوع القيادة الانسان منذ التاريخ القديم، وتناول المؤرخون هذه الظاهرة، ولكن أهمية القيادة في المؤسسات قد تزايدت بصورة ملحوظة في العصر الحديث، وذلك بسبب ما تشهده هذه المؤسسات من تحديات ومتطلبات عديدة ومعقدة ومترابطة، وأصبح نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها واستمرار نموها وازدهارها يتوقف كثيرا على القيادة الناجحة.

1- مفهوم القيادة

لا يوجد اتفاق على تعريف موحد لهذا المفهوم، ولكننا سنذكر بعض التعاريف الأكثر شمولية:

➤ بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم وتحفيزهم للعمل بدرجة عالية من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

¹- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ذكره، ص 378.

²- زكريا الدوري، مرجع سابق ذكره، ص 150.

- عملية التأثير على جماعة في موقف ووقت معين، وظروف معينة، لاستثارة الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة، مانحة إياهم خبرة والرضا عن نوع القيادة الممارسة.

2- أهمية القيادة

تتبع أهمية القيادة من كونه يتعامل مع العنصر البشري، الذي يعد أهم عناصر الانتاج، وأساس نجاح المؤسسة أو فشلها. وتتمثل أهميتها فيما يلي :

- تخطيط وتوزيع العمل على مرؤوسيه بشكل متوازن.
- اتباع سياسة الباب المفتوح في عملية الاتصال مع مرؤوسيه.
- مساعدة المرؤوسين في تخطي العقبات التي تصادفهم في العمل.
- توخي العدالة والمساواة والموضوعية في تعامله مع مرؤوسيه.
- تطبيق منح ديموقراطية الإدارة التي تعتمد على مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار.

3- مبادئ القيادة

- تجانس الأهداف هي تحقيق التوافق والتكامل بين أهداف الفرد والجماعة، وأهداف الجماعة مع أهداف المؤسسة وهذا يعني تحت شعار العمل الجماعي التعاوني.
- وحدة الأمر هي ضرورة اصدار الاوامر للمرؤوسين من جهة رئاسية واحدة فقط منعا للارتباك والاحتكاك، وبهذا تسهل وتدعم عملية الإدارة والتوجيه السليم.
- توفير المعلومات: الرئاسة القيادية الجيدة هي التي تصرف الوقت المناسب من أجل جمع المعلومات الضرورية وتوفيرها لمرؤوسيهيا بالكم والكيف والوقت المناسب من أجل تفعيل عملية الارشاد والتوجيه. فالعادة يكون جمع المعلومات من اختصاص المرؤوسين الجدد.
- السلطة: السلطة تعطي الرؤساء حق إصدار الأمر الذي يعتبر أداة توجيه وإرشاد لتنفيذ العمل ولضمان تنفيذ الامر لابد من وجود العقبات الى جانب الحوافز من أجل خلق الدافعية الايجابية للعمل.

➤ تفويض السلطة: يطلب الرئيس من مرؤوسيه أداء مهمة معينة ويشرحها له جيدا وبذلك تخوله السلطة الكافية وتمكنه من أداء مهام الرئيس في حالة الغياب مثلا.

4-أنواعها: وتتمثل فيما يلي:¹

3-1- القيادة الرسمية : وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول به.

3-2- القيادة غير الرسمية: وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم وموقعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الادارة التنفيذية أو الادارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملاؤه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والاقناع يجعل منه قائدا ناجحا، فهناك الكثير من أعضاء النقابات العمالية في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الادارة في تلك المنظمات.

وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة، فالقيادة الرسمية أو غير الرسمية تساهمان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة وقلما أن تجتمعان في شخص واحد.

المطلب الثالث: مفهوم التحفيز، أهميته، أهدافه، وأنواعه

كان رواد المدرسة السلوكية أول من ركزوا في أبحاثهم عن هذا الموضوع، حيث اهتموا ببحث ودراسة أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس واندفاع، بينما لا يتوافر مثل هذا الحماس والاندفاع عند شخص آخر، لهذا يجب على الادارة أن تفسر أسباب هذه الدوافع لوضع أساليب وأنظمة تحفيزية بهدف رفع الكفاءة الانتاجية للأفراد من خلال تحقيق أعلى درجات الرضا عندهم.

1- مفهوم التحفيز

عرف التحفيز بأنها مجموعة من المثيرات الخارجية، و العوامل التي تثير الفرد و تدفعه لأداء الأعمال الموكلة اليه على خير وجه عن طريق اشباع حاجاته و رغباته المادية و المعنوية².

¹-زكريا الدوري، مرجع سابق ذكره، ص ص 189-190.
² - الهيبي عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 25.

كما عرفت بأنها مجموعة القيم المادية و المعنوية الممنوحة الأفراد العاملين في قطاع معين و التي تشبع الحاجة لديهم وترشدهم الى سلوك معين.

في حين أشير الى التحفيز أيضا على أنه: المجهود الذي تبدله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم و ذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية و خلق حاجات جديدة لديهم و السعي نحو اشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية و التجديد¹.

2- أهمية التحفيز

تلعب الحوافز دورا مهما في تحقيق العاملين على العمل و زيادة أدائهم، و هناك عاملان أساسيان يجب وجودهما في أي نظام حوافز حتى يحقق هدفه، و هما أن يكون توافق بين الحافز و رغبة الفرد و كذلك ارتباط الحافز بالنتيجة و مستوى الأداء المقدم. و بوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن في :

- المساهمة في إشباع حاجة العاملين و رفع روحهم المعنوية.
- المساهمة في إعادة تنظيم احتياجات الأفراد العاملين.
- المساهمة في التحكم في سلوك الأفراد العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك و تعزيزه و توجيهه، و تعديله حسب المصلحة المتبادلة بين العاملين و المؤسسة.
- تنمية عادات و قيم سلوكية تنافسية جديدة بين العاملين تسعى المؤسسة الى وجودها.
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المؤسسة و السياسة و تعزيز قدراتهم و ميولهم.
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المؤسسة و ريادتها على كل الأصعدة.
- المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المؤسسة الى إنجازها.⁽²⁾

3- أهداف الحوافز

للحوافز عدة أهداف تسعى لتحقيقها وتتمثل فيما يلي:

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد و إشباع حاجاته للتقدير.
- أداء للتغذية المرتدة.
- الدعم المالي للأفراد.

¹ - اللوزي موسى، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر و الطباعة و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص151.

² - عساف عبد المعطي محمد، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، الأردن، 1999، ص 86.

- إثارة حماس الجماعات و تشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعات.
- تنمية روح المشاركة و التعاون.
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة.
- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية و الخارجية.(1)
- التكامل و الترابط بين نشاط التحفيز و أنشطة الموارد البشرية المختلفة.
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب.(2)

4-أنواع الحوافز

يمكن تقسيم الحوافز كما يلي:³

3-1-الحوافز المادية : وتشمل في المكافآت، وزيادة الأجور والرواتب، والمشاركة بالأرباح، ومنح نسبة من المبيعات أو الأرباح، والترقيات الوظيفية، والمناصب الادارية ،..وغيرها.

3-2- الحوافز المعنوية: وتشمل خطابات الشكر، والمشاركة في القرارات الادارية، والثناء والمديح، وشهادات التفوق والتميز،..وغيرها.

3-3- الحوافز الفردية: وتشمل تقديم مكافأة لأفضل موظف، وشكر لأفضل شخص منتج، الموظف المثالي، أو موظف الشهر، أو رجل العام.

3-4- الحوافز الجماعية: ومن أمثلة هذه الحوافز انشاء جائزة لأفضل قسم أو أفضل ادارة وغيرها.

3-5- الحوافز الايجابية والسلبية: ان الحوافز الايجابية تتمثل: المكافأة المالية لأحد الموظفين في حين ان الحوافز السلبية تتمثل: الخصم من الراتب أو الانذار الشفهي أو الكتابي، الحرمان من الترقية..

المطلب الرابع: مفهوم الاتصال، أهميته، أهدافه، وأنواعه

يعد الاتصال من الأمور الهامة والأساسية لكل عضو في المجتمع لأنه أداة لتنمية الانسان وتطور معارفه وخبراته سواء من الناحية الاجتماعية أو التعليمية أو التربوية أو التوجيهية، حيث تلعب وسائله دورا هاما في تحقيق هذا الهدف.

¹ - زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 93.

² - المرجع السابق ذكره، ص 93.

³ -زكريا الدوري واخرون، مرجع سابق ذكره، ص ص 242-243.

1- مفهوم الاتصال

للاتصال تعريف متعددة نظرا لاستخدامه في العلوم السلوكية المختلفة مثل علم الاجتماع وعلم النفس وعلم النفس الاجتماعي وفي العلوم الادارية ومهنة الارشاد والخدمة الاجتماعية و غيرها، وكذلك الأمر في العلوم الادارية، حيث هنالك تعريف متعددة للاتصال تتفاوت في شموليتها و عمقها، ولكن العديد من الكتاب لا يعتقدون أن الاتصال هو مجرد إرسال معلومات من طرف(مرسل) لآخر(مستقبل)، بل هو عملية اجتماعية تبادلية تتضمن تبادل الفهم (الادراك) بين طرفي الاتصال و التأثير في السلوك لتحقيق أهداف المنظمة¹.

2- أهمية الاتصال

تبدو أهمية الاتصالات من خلال ايجازها في النقاط التالية²:

- تمثل الاتصالات جزءا كبيرا من أعمال المديرين اليومية حيث يقدر بعض الخبراء أنها ربما تستهلك ما بين 75-95% من وقت المديرين في نقل المعلومات.
- تتوقف القدرة على انجاز الأهداف على كفاءة الاتصالات التي يجريها المدير.
- تقود الاتصالات الى ممارسة القوة و السلطة.
- تهتم الاتصالات بتوحيد الجهود المختلفة في التنظيم.
- تمثل الاتصالات الوسيلة لإحداث التغيير في السلوك.
- تعد الاتصالات وسيلة فعالة في إحداث التأثير المطلوب من أجل إنجاز أهداف المنظمة.
- تبادل المعلومات و الآراء و الأفكار و المشاعر و الخطط و السياسات و غيرها بين أجزاء المنظمات.

3- أهداف الاتصال:

وتتمثل أهداف الاتصال فيما يلي:

¹ -Keith David and John W. Newstrom, **Humam Behavior at work**, 8thed. New York: McGraw-Hill Book Co, 1989, P70.

-Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 5thed New York; McGraw-Hill Book Co, P511.

² -عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق ذكره، ص 434.

- Robert Kreitner and Angelo Kinicki, **Organisational Behavior**, 2nd ed, Homewood, III. IRWIN, 1992, P436.

- الحاجة الى الاقناع بالآراء والأفكار.
- التحكم والسيطرة على الآخرين.
- اتخاذ القرارات الشخصية والحياتية.
- التعبير عن مشاعر الفرد وعواطفه.
- توكيد موقف الفرد وقناعاته.
- تقوية الصلات والروابط الاجتماعية.
- توسيع دائرة التعارف بالآخرين.
- المعرفة والاطلاع والبحث في شتى وسائل الاتصال النظامية أو غير النظامية .

4-أنواع الاتصالات:

وتنقسم الاتصالات الادارية الى عدة تقسيمات يمكن بيانها كما يلي:

أولاً: الاتصالات الرسمية و الاتصالات غير الرسمية¹

-الاتصالات الرسمية: وهي عملية تبادل وتفسير ونشر المعلومات من خلال خطوط السلطة بالهيكل التنظيمي وفقاً لمجموعة من الضوابط و الاسس وباستخدام الوسائل التي تقرها الادارة العليا في المنظمة.

-الاتصالات غير الرسمية: تتم من خلال التنظيمات غير الرسمية (خارج خطوط السلطة الرسمية) وغالباً ما تكون من خلال مراكز غير متخصصة و تتخذ شكلاً علنياً أو سرياً وفقاً للأحوال التي تدعو الى نمو الاتصال غير الرسمي.

ثانياً: الاتصالات المكتوبة والاتصالات الشفهية

-الاتصالات المكتوبة: تتم عن طريق الكلمة المكتوبة التي يرسلها المرسل الى المرسل اليه²، وتستخدم في نقل المعلومات إما الى أدنى ، أو الى أعلى، أو أفقياً داخل المنظمة³.

-الاتصالات الشفهية: على الرغم من قيام منظمة الأعمال باستهلاك أطنان من الورق خلال العام في الاتصالات المكتوبة، إلا أنه يتم نقل النسبة الأكبر من المعلومات عن طريق الاتصالات الشفهية¹.

¹- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق ذكره، ص 439.

²- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق ذكره، ص 440.

³- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ذكره، ص 414.

ويقصد به هو الاتصال الذي يتم فيه تبادل المعلومات بين المتصل به شفاهة أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة وهذا الأسلوب يعتبر أقصر الطرق لتبادل المعلومات و أكثرها سهولة ويسرا وصراحة، إلا أنه يعاب عليه أن يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم².

ثالثا: الاتصالات الداخلية و الخارجية

-الاتصالات الداخلية: وتمثل الاتصالات التي تتم داخل المنظمة، وقد تكون مكتوبة أو شفوية.

-الاتصالات الخارجية: وتمثل الاتصالات التي تتم خارج المنظمة، وقد تكون مكتوبة أو شفوية.

رابعا: الاتصالات النازلة (الهابطة) و الصاعدة

-الاتصالات النازلة: يمكن تصنيف هذا الاتصال ضمن الاتصال الرسمي وغير الرسمي بأن واحد. ويتميز هذا النوع من الاتصال بين الرئيس و المرؤوس³، ويشكل الجزء الأكبر من الاتصالات في المنظمة⁴، حيث تتدفق الاتصالات من أعلى التنظيم الى أسفل، وتهدف الى نقل الأوامر والتوجيهات والقرارات والارشادات والتدريب وغيرها، وتتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال، مثل المذكرات و التعاميم والمنشورات واللقاءات الجماعية، وغالبا ما تكون التغذية العكسية في هذا النوع من الاتصالات منخفضة، وتستخدم فيها مختلف وسائل الاتصال الكتابي والشفوي⁵.

-الاتصالات الصاعدة: وهي تلك الاتصالات الصادرة من المرؤوسين الى الرؤساء أي تنتقل من أسفل الى أعلى⁶، وهذه الاتصالات هامة وضرورية لكل من المرؤوس(المرسل) و المستقبل(الرئيس)، فهي تساعد الرؤساء في القيام بمهامهم ومسؤولياتهم من خلال معرفة الرئيس لمدى استعداد المرؤوس لتقبل القرارات و التعليمات والتأكد من فهمه الاتصالات النازلة بشكل صحيح ودقيق، وتشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين العمل والأداء.

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ذكره، ص 414.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق ذكره، ص 440.

³ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ذكره، ص 415.

⁴ - حسين حريم، مرجع سابق ذكره، ص 278.

⁵ - زكريا الدوري وآخرون، مرجع سابق ذكره، ص 218.

⁶ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق ذكره، ص 441.

خامسا: الاتصالات الأفقية و المحورية(المتقابلة)

-الاتصالات الأفقية: فتشير الى الاتصالات التي تتم بين الأفراد من نفس المستوى التنظيمي¹. فهي تعمل على سد الفجوة التي وجدت من الاتصالات الهابطة وكذا الصاعدة فهذه الاتصالات تتيح الفرصة لتبادل المعلومات لإنجاز أهداف المنظمة².

-الاتصالات المحورية أو المتقابلة: وهي الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في ادارات غير تابعة لهم تنظيما، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات وعادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية³.

المبحث الرابع : وظيفة الرقابة

الرقابة هي الوظيفة الرابعة والأخيرة في العملية الإدارية، ولا يكتمل أي عمل إداري بشكل علمي وعملي بدون رقابة للتأكد من تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة ونجاح الخطط والقرارات المختلفة التي تتخذها الإدارة، ولمعالجة الانحرافات والاختلافات التي قد تنشأ بعيدا عما تم التخطيط له.

المطلب الأول : مفهوم الرقابة، أهميتها ومبادئها

أولاً: مفهوم الرقابة

ان تعريف الرقابة هي عملية التأكد من إنجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة⁴.

وفي تعريف آخر فالرقابة عملية تستخدم⁵

1-تقييم الأداء أو الانجاز الفعلي.

2-لمقارنة الانجاز الفعلي بالأهداف المخططة.

3-اتخاذ اجراء تصحيحي بشأن الاختلاف بين الانجاز والأهداف .

¹-المرجع السابق ذكره، ص277.

²-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق ذكره، ص 441.

³-المرجع السابق ذكره، ص 219.

⁴ - Bedeian Arthur, **Management**, 3nded, Englewoodcliffs, N.J, Prentice-hall Inc, 1993,P560.

⁵ - Ivancevich, John, Lorenzi, Peter, Skinner, Steven, and Crosby Philip, **Management : Quality and Competitiveness**, 2nd ed, Boston, Mcraw-Hill, 1999, P391.

ثانيا: أهمية الرقابة

ان عملية الرقابة في غاية الأهمية لضمان حسن سير العمل وتقرير ما إذا كانت هنالك حاجة للتحسين والتطوير، ومن أهم الأمور التي تسهم في أهمية الرقابة¹:

-لا يمكن مساءلة فرد (جماعة) عن أعمالها ومسؤولياتها بدون عملية الرقابة.

-سرعة التغيير: إن تغير العوامل البيئية المختلفة بسرعة متزايدة يتطلب عملية تقييم وإعادة تقييم مستمر للخطط الاستراتيجية والتكتيكية، من أجل مساعدة المديرين على رصد ومواكبة هذه التغيرات.

-تزايد حجم وتعقد مؤسسات اليوم: تتطلب نظم رقابة مناسبة لقياس أداء المؤسسات وفعاليتها وميل مؤسسات الى تطبيق اللامركزية.

-إن البشر يخطئون: وقد تكون هذه الأخطاء كبيرة وخطيرة، لذا تحتاج الى اتخاذ الاجراء التصحيحي المناسب لتقليل الأضرار .

-الرقابة لها تأثير إيجابي على دافعية العاملين: برامج الحوافز وتقاسم الأرباح أي يتم ربط الحوافز المالية بالأداء وتقدير الفرد وهذا الربط يزيد من دافعية العاملين.

-الرقابة تساعد الإدارة في تحقيق توازن بين الخطط والبرامج المتنوعة في المؤسسة: فالموازنات الرئيسية وفريق العمل والمستشارين الخارجيين والرقابة المالية تستخدم لتحقيق هذا التوازن. وهذا ما يؤكد على أن وظيفة التخطيط أساسية في قيام بوظيفة الرقابة ، حيث في بعض المجالات يصعب فصل بينهما كما هو الحال في تخطيط ومراقبة الانتاج وبالأخص في المنشآت الصناعية.²

-النظام: هو المحور الذي تدور فيه عمليات التخطيط والتوجيه والرقابة بصورة مستمرة وفي تناسق تام.³

ثالثا: مبادئ الرقابة

تكون الرقابة أكثر فاعلية، لابد من الاسترشاد ببعض المبادئ وهي:

▪ اتفاق النظام الرقابي المقترح.

¹-حسين حريم، مرجع سابق ذكره، ص 304-306.

²-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق ذكره، ص 487.

³-المرجع السابق ذكره، ص 489.

- تحقيق الأهداف على مستوى عال من الفعالية والكفاية.
- الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية.
- الوضوح وسهولة الفهم.
- إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات.
- توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين على أجهزة الرقابة.
- وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات.
- الاقتصاد والمرونة.
- استمرارية الرقابة.
- دقة النتائج و وضوحها.

المطلب الثاني : خصائص الرقابة وأهدافها

أولاً: خصائص الرقابة الفعالة

لكي يحقق النظام الرقابي فعاليته في توجيه نشاط الجهاز الإداري الوجهة الصحيحة، ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة فإنه يجب أن تراعي مجموعة من الخصائص التالية¹:

- أن تكون الرقابة اقتصادية.
- الوضوح وسهولة الفهم .
- مناسبة (لائمة).
- استراتيجية.
- موضوعية.
- موثوقة وصحيحة.
- قدرة النظام على الكشف عن الانحرافات بسرعة.
- المرونة.
- التنبؤ المستقبلي.

¹- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ذكره، ص 454-456.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق ذكره، ص 512-516.
- حسين حريم، مرجع سابق ذكره، ص 332-333.

ثانياً: أهداف الرقابة

للرقابة العديد من الأهداف يمكن ذكر بعضها فيما يلي:

- 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 الادارية أو السلطة المسؤولة الى التدخل السريع لحماية الصالح العام واتخاذ ما يلزم من القرارات المناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.

- العملية الرقابة تسهم في اكتشاف العناصر الوظيفية التي ساعدت في منع الانحرافات أو تقليل الأخطاء، وهذا يؤدي الى مكافأة هذه العناصر وتحفيزها مادياً ومعنوياً¹.

- الرقابة تساعد المؤسسة على التكيف مع البيئة الخارجية نظراً للتغيرات التي تحدث داخل المؤسسة وخارجها بين فترة وضع الأهداف وتحقيقها.

- الرقابة هي التي توفر للمنظمة المعلومات لتستطيع التكيف مع البيئة².

المطلب الثالث: أنواع الرقابة ومجالاتها

أولاً: أنواع الرقابة

هنالك أنواع متنوعة من الرقابة يمكن للإدارة في أي مؤسسة استخدامها، وذلك حسب المعيار المستخدم في تصنيفها، وسنقدم فيما يلي الى عرض بعض هذه الأنواع، باستخدام معايير معروفة وشائعة في الاستخدام:

❖ من حيث توقيت حدوثها:

1- الرقابة الوقائية (السابقة أو التنبؤية أو الأولية): هي تنظم وتضبط جودة وكمية الموارد (البشرية والمادية والمعلوماتية) قبل تحويلها الى مخرجات، وهنا تكون تتطابق النتائج الفعلية مع النتائج المخططة ، وتمنع أي انحرافات في جودة وكمية الموارد السابقة لكونها تسبق النشاط¹.

¹ - محمد حسن أحمد، الإدارة بالنجاح، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص ص17-18.

² - زكريا الدوري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 266-267.

2- الرقابة المتزامنة (العلاجية): وهي تراقب سير العمل أولاً بأول، فتقيس الأداء الحالي وتقييمه بمقارنة مع المعايير المحددة، أي الكشف عن أي انحرافات عن المعايير المقررة مسبقاً، فهنا المدير والرؤساء يقومون اشراف على المرؤوسين.

3- الرقابة اللاحقة (البعدية أو التغذية العكسية): بعد الانتهاء من تنفيذ العمل حيث يقارن الانجاز الفعلي مع المعايير المحددة لرصد الانحرافات والابلاغ عنها بعد فترة مع الحلول المقترحة لعلاجها، وتستخدم في تحليل البيانات المالية، تحليل التكلفة المعيارية، قائمة الدخل، الميزانية، والنسب المالية المختلفة.

4- الرقابة المزدوجة: مع توسع المؤسسات وتزايد تعقدها وحجمها يصبح من الضروري ممارسة أنواع ثلاثة السابقة للرقابة.

❖ من حيث شموليتها:

1- الرقابة الشاملة: تقييم الأداء الكلي للمنظمة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة للمطلوبة مثل نسبة الربحية التي تم تحقيقها وحصص المؤسسة من السوق..

2- الرقابة على مستوى الوحدة الادارية: قياس وتقييم الأداء والانجاز الفعلي لإدارة واحدة، لمعرفة مدى كفاءتها في أداء مهامها..

3- الرقابة على مستوى الفرد: تقييم أدار الأفراد ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم كذلك

❖ من حيث المصدر:

1- رقابة داخلية: تتم داخل المؤسسة وتمارس من قبل الرؤساء ووحدة ادارية متخصصة بالعملية الرقابية للتأكد من المحافظة على الموجودات المؤسسة و تقييم مستوى فعالية الأداء والكفاءة واستخدام الموارد و تقييم مدى توافق عمليات ونشاطات المؤسسة مع السياسات والأهداف والخطط المعتمدة.

2- رقابة خارجية: تقوم أجهزة رقابية متخصصة من خارج المؤسسة، وتكون تبعيتها في الغالب الدولة مثل البنك المركزي على أعمال المصارف التجارية .

¹ - Ivancevich, John, Lorenzi, Peter, Skinner, Steven, and Crosby Philip, **Management : Quality and Competitiveness**, 2nd ed, Boston, Mcraw-Hill, 1999, P393-394.

من حيث نوعية الانحرافات:

1-رقابة إيجابية: تحديد الايجابيات أي ذات النفع لمعرفة أسبابها والاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل.

2-رقابة سلبية: تحديد وكشف الانحرافات السلبية ومعرفة أسبابها والعمل على علاجها وعدم الوقوع فيها ثانية.

❖ من حيث تنظيمها :

1-الرقابة المفاجئة: تتم بشكل مفاجئ، يقوم المسؤولون بالرقابة من خلال الجولات الميدانية والتفتيشية.

2-الرقابة الدورية: تتم كل فترة زمنية محددة كالأسبوع أو الشهر.

3-الرقابة المستمرة: (تتم عن طريق المتابعة المستمرة والتقييم المستمر لأداء العمل)

ثانيا: مجالات الرقابة

الرقابة عمل ضروري في كافة مجالات العمل داخل المؤسسة، فتنفيذ أي نشاط لا شك في أنه يتطلب عملا رقابيا، للتأكد من أن تنفيذه يتم حسب ما هو مخطط ومرسوم، ووفق المطلوب. لذلك نجد أن الرقابة تستخدم في كافة أنواع الأعمال والأنشطة داخل المؤسسات، فهي تستخدم¹:

1-في مجال الانتاج: تسعى الى التأكد من استغلال الطاقة الانتاجية المتاحة بكفاءة، وتحقيق خطة الانتاج المقررة(بالمواصفات والجودة المطلوبة وفي الوقت المحدد وبأقل تكلفة ممكنة)، وعدم تبديد وهدر الموارد والمستلزمات عن قصد أو غير قصد وتستخدم التغذية الراجعة لتحديث وتطوير الخطط الانتاجية.

2- في مجال الشراء: تهدف الى التأكد من تأمين احتياجات المؤسسة من المواد والمستلزمات والأجهزة و المعدات والأدوات المشتراة في الوقت المناسب وبالمواصفات والجودة المطلوبة، كما تسعى الرقابة الى تقييم الموردين لضمان اختيار الأنسب والى توثيق العلاقات معهم.

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ذكره، ص ص 449-450.
-حسين حريم، مرجع سابق ذكره، ص ص 316-317.
-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 485.

3- في مجال التخزين: تسعى الى مراقبة حركة المخزون في المستودعات الوارد والمنصرف والرصيد المتبقي، لمنع أي اختلاس أو تلف أو فقدان.

4- في مجال الموارد البشرية: مراقبة حسن السلوك الأفراد داخل العمل و التزامهم بتطبيق القواعد واللوائح و التأكد من مستوى أداء العاملين يتطابق مع متطلبات الوظائف .

5- في مجال الموارد المالية: تسمى الرقابة المالية، تسعى الى مراقبة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة، لمراقبة الوضع والمركز المالي للمؤسسة بما يضمن الإيفاء بالتزاماتها على المدى القصير والبعيد.

6- في مجال التسويق: تسعى الى مراقبة مدى رضا المستهلك من المنتج، والحملات الاعلانية التي نفذت قد حققت هدفها أو لا، كما تشمل الرقابة على منافذ التوزيع لضمان اختيار واستخدام أكثر منافذ والقنوات كفاءة وفاعلية.

المطلب الرابع: النظام الرقابي وأساليبه

أولاً: النظام الرقابي

يتكون النظام الرقابي من عدة عناصر أساسية منها:

1- الهدف: قياس وتقييم الانجاز الحالي ومقارنته مع ما هو مخطط ومرسوم، للتأكد من ان سير العمل يتم وفق المطلوب.

2- المعايير: ما هو إلا ترجمة للهدف الذي يسعى النشاط الى تحقيقه، وتشتمل المعايير على الجوانب التالية: الكم، والكيف، والزمن، والتكلفة.

الأدوات. هناك نوعين من أدوات رقابية :

- أدوات رقابية شخصية يستخدمها المدير في عمله الرقابي: وتشتمل على

أ- السجلات والمراجعة الداخلية.

ب- الملاحظة الشخصية.

- أدوات رقابية شاملة تستخدم في عملية التقييم الكلي لأداء المؤسسة وهي :

- ✓ نوع الرقابة: تم التطرق إليه أنواع الرقابة .
- ✓ نظام جيد للاتصال
- ✓ تحديد الجهة صاحبة السلطة في معالجة الانحراف.

ثانيا: أساليب الرقابة

إن أساليب الرقابة متعددة ومختلفة حيث تكمل بعضها البعض ويجب على كل منظمة الجمع بين أساليب المختلفة وفق ما تتطلبه أهداف المؤسسة وهي:

1- الرقابة المستمرة: وتستخدم فيها الأساليب الآتية¹:

- ✓ الرقابة الذاتية: يمارس العاملون الرقابة الذاتية في أداء أعمالهم.
- ✓ الرقابة الجماعية: المؤسسات تولي اهتماما كبيرا لرقابة الجماعة وتؤكد على ضرورة الالتزام بأنماط السلوك التي تقررها الجماعة.
- ✓ السياسات (الإجراءات/القواعد): كل هذه التسميات تتناول موضوع التخطيط وهي كيفية صنع قرارات معينة والتعامل مع الموارد والتعامل مع المستهلك.

2- الرقابة الدورية: ومن أهم أساليب هذا النوع مايلي²:

- ✓ نظم المعلومات: وهي عبارة عن آلية لجمع البيانات وترميزها وتحليلها ونشرها في شكل معلومات نافعة قابلة للاستعمال ولكل نشاط رئيسة في المنظمة، نظام المعلومات خاص بها تساعد نظم المعلومات في مراقبة موارد المنظمة بفاعلية.
- ✓ الرقابة الخارجية: تركز على فحص ومراجعة الأوضاع المالية للمنظمة ، وتتم عادة من قبل مكاتب مراجعة وتدقيق متخصصة بهدف التأكد من أن الموجودات المصرح بها في البيانات والقواعد المالية موجودة فعلا، والتحقق من وجود المخزون والمعدات..

¹ -Bedeian Arthur, **Management**, 3rd ed .Englewood cliffs, N,J,: Prentice-Hall Inc 1993, P569-570.

² -Bedeian Arthur, op.cit, P571-572.

✓ **الموازنة:** يكون المحللون الماليون والمحاسبون مسؤولين عن إعداد هذه الموازنات والموازنة تمثل معايير تعتمد أساسا لمقارنة الأداء (الانجاز الفعلي) وتحديد الانحرافات المالية عن الأرقام الواردة في الموازنة ، هناك العديد من الموازنة منها الموازنة الرأسمالية والموازنة النقدية

3- الرقابة العرضية: ومن أهم أساليب هذا النوع ما يلي:

✓ **الملاحظة الشخصية:** تكون الملاحظة الشخصية عالية تكلفة إذا كانت المؤسسات كبيرة الحجم وعكس إذا كانت متوسطة أو صغيرة الحجم، يستطيع المدير مراقبة ومتابعة ما يجري داخل وحدته التنظيمية من خلال البيانات والمعلومات التي يرسلها اليه الآخرين..

✓ **التقارير الخاصة:** تقدم عادة بناء على طلب المدير وتناول جوانب ونشاطات مختلفة وقد تكون احصائية أو وصفية، أي تصف فعليا الواقع.

✓ **رقابة المشاريع:** ومن أهم أساليب :

1- **خريطة غانت:** يطلق عليها خريطة الأعمدة وهي تستعمل لمراقبة تنفيذ مهمة معينة تتضمن عدة نشاطات متتابعة يتطلب إنجازها كل منها فترة زمنية معينة.

- **أساليب الرقابة السابقة:** ويتم ممارسة هذه الرقابة في المجالات الرئيسية¹:

✓ المواد البشرية.

✓ المواد.

- **أساليب الرقابة المتزامنة:** تنفذ من خلال التوجيه الذي يمارسه الرئيس على المرؤوسين في موقع العمل، تم شرحها سابقا.

- **أساليب الرقابة اللاحقة²:**

✓ تحليل البيانات المالية.

✓ نسب السيولة.

✓ نسب المديونية ورأس المال.

¹ -Ivencevich John ,Lorenzi Peter, Skinner Steven and Crosby Philip, **Management: Quality and Competitiveness**, 2nd ed. Boston, Mcraw-Hill, 1999, p 390.

² - محمد يونس خان وهشام صالح غرابية، الإدارة المالية، مركز الكتب الأردني، عمان، 1995، ص 55-75.

- ✓ نسب النشاط.
- ✓ نسب ربحية.
- ✓ تحليل التكاليف المعيارية.

قائمة المراجع:

أولاً : باللغة العربية

- 1- اللوزي موسى، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر و الطباعة و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 2- الهيتي عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 3- بشير العلق، الإدارة الحديثة: نظريات و مفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- 4- حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
- 5- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2009.
- 6- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الخامسة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.
- 7- زكرياء الدوري، نجم العزاوي، خلف السكارنة، شفيق شاكر العملة، ومحمد عبد القادر، مبادئ إدارة الأعمال مبادئ و مداخل الإدارة و وظائفها في القرن الحادي العشرين، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
- 8- زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 9- سعاد نائف برنوطي، الإدارة أساسيات إدارة الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
- 10- شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 11- صبحي العتيبي، تطور الفكر و الأنشطة الإدارية، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان، 2002.
- 12- صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

- 13- عبد الباري درة و محفوظ جودة، أساسيات في الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى ، دار النشر و التوزيع، الأردن، 2011.
- 14- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة: الأصول العلمية و التوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، منصوره ، مصر، 2006.
- 15- عبد الرحمان الصباح، نظم المعلومات الادارية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 16- عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 17- عساف عبد المعطي محمد، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، الأردن، 1999.
- 18- على فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة : الأصول و الأساليب العلمية، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2013.
- 19- عمر وصفي عقيلي، الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- 20- عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة : التخطيط- التنظيم- الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 21- فريد زيارة، المبادئ و الأصول للإدارة و الأعمال ، الطبعة الخامسة، مطبعة الشعب، اربد، الأردن، 2005.
- 22- فيصل فخري مرار، الإدارة بالأهداف و النتائج، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1981.
- 23- محمد الخفش، الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى ، دار يافا للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2015.
- 24- محسن مخاطرة وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، طبعة سادسة مزيدة و منقحة، مركز الكتب الأردني، عمان، 2000.

25-محمد حسن أحمد، الإدارة بالنجاح، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007.

26-محمد سرور الحريبي، إدارة الأعمال لدولية و العالمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2012.

27-محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات و العمليات و الوظائف، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، 2001.

28-محمد يونس خان وهشام صالح غرابية، الإدارة المالية، مركز الكتب الأردني، عمان، 1995.

29-محفوظ جوده، حسن الزعبي، ياسر المنصور، منظمات الأعمال: المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2008.

30-موفق محمد حديد، الإدارة : المبادئ والنظريات والوظائف، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2001.

31- يحيى حداد و آخرون، مؤسسات الأعمال: الوظائف و الأشكال القانونية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1996.

ثانيا: الرسائل والأطروحات

32- سامي محمد هشام حريز، أساسيات إدارة الأعمال مهارات نظرية وتطبيقية، ماجستير دراسات عليا، دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.

ثالثا: باللغة الأجنبية

33-Bedeian Arthur, Management, 3rd ed .Englewood cliffs, N,J,: Prentice-Hall Inc 1993.

34-David Holt, Management Principales and Practices, 3rd ed, Prentice-Hall, Englewood cliffs, New Jersey, 1993.

35-D.mcgregor, The Human Side of Enterprise, New York, mcgregor-hill.

- 36–Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 5th ed New York; McGraw–Hill Book Co.
- 37–Henry Mintzberg , **The Nature of Managerial Work** , Englewood Cliffs, N.J.: Prentice–Hall, 2004.
- 38–Ivancevich, John, Lorenzi, Peter, Skinner, Steven, and Crosby Philip, **Management : Quality and Competitiveness**, 2nd ed, Boston, McGraw–Hill, 1999.
- 39– John M Ivancevich and others, Ibid, P41.¹ –David Holt, **Management Principles and Practices**, 3rd ed, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1993.
- 40–John Ivancevich, Peter Lorenzi, Steven Skinner and Philip B.Crosby , **Management: Quality and Competitiveness**, 2nd ed, McGraw–Hill, Boston, 1990.
- 41– John M Ivancevich, Peter Lonerzi, Steven J. Skinner and Philip B.Crosby,, **Management: Quality and Competitiveness**, 2nd ed, McGraw–Hill, Boston ,Mass, 1999
- 42–Keith David and John W. Newstrom, **Human Behavior at work**, 8th ed. New York: McGraw–Hill Book Co, 1989.
- 43 –Richard Daft, **Management**, 2nd ed, The Dryden Press, New York, 1991.
- 44–Robert Kreitner and Angelo Kinicki, **Organisational Behavior**, 2nd ed, Homewood, Ill. IRWIN, 1992.
- 45–Tomas R Miller and Mary A. Lemons, **Breaking the Glass Ceiling Lessons from a management pioneer**, S.A.M Advanced management journal 6, 2008.